

男性上司が身につけたい女性社員マネジメント

第5回：男性上司は何をした？④：女性社員に支持される女性管理者が誕生したプロセス

「前向きな女性のチームをつくるマネージャーになってほしい」。男性部門長から昇格の打診を受けたのは、直属上司である男性マネージャーの批判話をよくしている女性社員の1人、Aさん。

しかし、Aさんは「あまり仕事に真剣ではない同僚たちが変わる気がしない」「自分も他の女性社員と同じなので、できそうにない」。これを理由にその打診を拒んだ。

このやり取りから10ヵ月が経過した頃、Aさんは昇格を承諾し、女性社員たちから支持の高いマネージャーとして、前向きな女性社員のチームをつくり上げることに成功することになる。

皆さんがAさんの上司だった場合、どのようなプロセスを経て、昇格への承諾～その後の成功を手にしてもらうだろうか。

● 日常のやり取りでノウハウ蓄積

部門長は、昇格の打診を拒まれた際、Aさんの素直な気持ちに理解を示し、その場で昇格を無理強いすることなく、自分の直属の部下にあたる男性マネージャーの至らない点は自分の責任であることを伝え、改善指導に力を注ぐことを約束してその場を終えた。

「Bさん（男性マネージャー）に話をしてみたんだけど、最近のBさん何か変わった感じする？」。また別の日には「最近皆の中でB

さんの話題は何か出てる？」等、部門長は、昇格を打診した際にAさんから聴いた話をもとにした声かけを始めた。

そして、Aさんからの返答に対し、「そうなんだ、ありがとう。また教えてよ」といった反応を示すやり取りを続けた。

このやり取りが定着してきた頃、部門長は、男性マネージャーのこと以外の話題も投げかけ始め、Aさんからの返答をもとに改善すべきこと、改善に向けた具体的な手段のアイデアをその場で伝え、どう思うか？他に何かできそうなことはないか？等、Aさんに意見を求めた。

そして、Aさんから挙がった意見に対し、「鋭い着眼点だね。それは気づかなかった。Aさんは問題意識高いよね」「Aさんって、いつもうまいこと言うよね。皆からも言われたい？」等、この女性社員の長所を具体的に伝えることも併せて始めた。

これを始めた当初は、苦笑いする、謙遜や自己否定の言葉を出す等の反応が見られたが、そんなときは「それってAさんが〇〇〇だからこそだと思うけど、どう？」のように、否定的な発言をポジティブに言い換えて返した。

これを続けていくと、「そういうものなんですかね」とAさんの中での自己肯定や自己理解が深まり、Aさんの言動が徐々に変わっ

ていった。

Aさんとの意見交換で出た具体的な改善手段を実行に移しながら、このやり取りをしばらく続けていたある日、部門長はこう切り出した。「最近いろいろ変わってきてる気がするの私だけかな？」。

それに対してAさんは、「言われてみればそうですね」といった反応を示した。実際に男性マネージャーや女性社員をはじめ、全体の仕事の進め方、職場の雰囲気等、様々なことが変化し始めていたのだった。

「どうしていろいろ変わってきたんだろうね？」という部門長からの問いかけに対し、すぐには言葉が出てこないAさん。「いろいろ変わり始めるきっかけになったのってAさんと私の会話だったのかな？」、部門長はこう投げかけた。するとAさんは、「確かにそうかもしれません」という言葉とともに、納得したような反応を示した。

部門長は続けて、昇格を打診したあの日以降、Aさんとの会話の中で意識的に実践したことについて話を始めた。

そして、これまでの2人の会話を振り返りながら、Aさん自身の考え方や言動にも変化があったこと、コミュニケーションの影響力の大きさについて2人で実感した。



ベンチャー企業での人事部長経験、女性のみが所属する会社の経営経験、コンサルティング会社での人事コンサルタント等の経験をバックボーンに、通算18年にわたり、様々な業界企業が抱える【人材の採用・定着・成長に関する問題解決】を支援し、人材開発、組織活性化を実現。自身の体験とクライアント企業での支援実績に基づく新卒採用・中途採用・教育研修のコンサルティングは、圧倒的に分かりやすく納得感があると好評を得ている。

▶モットー「関わる全ての方に分かり易く納得感ある学びと気付きを提供する」

「今のAさんでも前向きな女性のチームをつくるのはできそうにない?」。部門長からの問いかけに対し、「意識してコミュニケーションをとれば、できそうな気がします」。Aさんの口からこのような言葉が出た。

これを機にAさんという女性マネージャーが誕生したが、すでにAさんはこの時点で、女性社員たちから頼れる存在として一定の信頼を得ていた。なぜなら、Aさんは無意識に部門長とのやり取りに近いコミュニケーションを女性社員たちと図っていたからである。

昇格後は、より意識的なコミュニケーションを図ることで、前向きに、そして、考えて行動できる女性のチームをつくり上げることに成功したのであった。

●「説得」よりも「体験」「実感」

昇格やプロジェクトメンバーへの選出等、上司から受けた打診に対し、あまり芳しくない反応を部下が示した場合、短い間隔で話をする場を何度も設け、「この役割を担えるのは君しかいない」「君なら必ずできる」といった期待をかける言葉を伝え続けることで部下の了承を得る、このような光景をよく見かける。

もし、Aさんにこれをやっていたとしたら、今回と同じ結果になっていたであろうか。

今回の事例企業の部門長には過

去、大きな期待をかけ、粘り強く説得し、しぶしぶ了承を得てマネージャーに昇格させた女性の部下がいた。その女性マネージャーは昇格後、部門長からの指示やアドバイスの従い、懸命に努力していたが、陰で自分が批判の対象になっていることを知った。これがきっかけで自信喪失になり、それが言動にも表れ、さらに部下の信頼を欠くという悪循環に陥ってしまった。そして、よかれと思っての部門長からの指示、フォローも虚しく、本来のポテンシャルを発揮できないまま退職となってしまった。

部門長がAさんに対して意識的に行ったことは、この苦い経験があつてのものであった。

今回のケースの成功要因として「時間をかけることができたから」という面もあると思うが、「説得」を繰り返すことなく「体験」と「実感」を積み重ねたことも、成功に大きく影響しているのではないだろうか。

部下に期待をかけることは非常に重要かつ欠かせないことではあるが、短期間で繰り返される上司からの説得に、しぶしぶ部下が了承し、昇格後、上司が指示やアドバイスをする場合、「やらされ感」が生まれることもある。逆に、やらされ感を持って始めたことに対し、充実感を覚え「やってみてよかった」となる場合もあると思う

が、全員が確実にそうなるとはいえない。

変化が速く、人員不足も深刻化する現代において、企業を成長させ続けるスピード感を持った組織づくりはより必要になってきている。そのために将来に可能性を感じる社員に大きな期待をかけ、ポジションを与え、指示・アドバイスをしながら、やらせてみることも効果的な手段の1つではあるが、一方で、管理職に就きたがらない女性が多いのも事実。

昇格を拒まれることを事前に想定し、打診する場面になって強く説得すること以外に、今回のケースのように、日頃から上司が部下と意識的なコミュニケーションを図り、例えばその後、その日常のやり取りを通じた結果とプロセスを生きた管理職としてのコミュニケーションノウハウとして蓄積する、蓄積したノウハウを社員が確認できる環境を整える、そのノウハウを実務で意識的に使ってもらい、その体験した話題でまたコミュニケーションを図り、変化と実感を共有する等、長期経営の視点において、将来に可能性を感じる人材をより着実に管理職にまで育て、前向きに承諾してもらうためのこのようなプロセスを確立する必要性が高まってきているのではないだろうか。