うにつけたいジ

第2回:男性上司は何をした?①:退職希望の女性社員が3年後マネージャーになった理由

体育会系女子Aさん

医分	Aさんの特徴
退職希望理由	先輩の仕事の仕方がいい加減で許せない
キャラクター	・堅実・実直 ・響められると 「なぜ?何かあるのでは?」
倫理観	規則・ルールは徹底して守るべき ~守られているかをしっかり確認しないと意味が無い
仕事スタイル	凡事徹底 / 仕事が終わらなければ時間・休日関係無く仕事
自己啓発/昇進意欲	ロに出さず、陰ながらに努力 / MGRには絶対なりたくない
仕事の進め方	上司に言われたことは細かく確認~納得してから動く
コミュニケーション	就業時間内外間わず、必要に応じ、自発的に最小情報を 端的に報告
根本欲求	人よりも不幸にはなりたくない

不思議ちゃん系女子Bさん

区分	日さんの特徴
退職希望理由	有名人の追っかけで全国を回りたい
* +929-	・基本的に真面目 ・誉められると 「フフフ・・・」
倫理觀	規則・ルールは守った方が良いと思う・・・あまり多いと覚えられない
仕事スタイル	指示されたことは一生懸命頑張ります / プライベート最優先
自己啓発/昇進意欲	指示されたら行動する / MGRになりたいか、なりたくないか分からない
仕事の進め方	上司に言われたことを記録して実行 ~ 記録間違い・抜け漏れあり
コミュニケーション	就業時間中に限り、聞かれたことだけを報告
根本欲求	なるようになる~何とかなる

流行敏感今どき女子Cさん

区分	Cさんの特徴
退職希望理由	自分の頑張りが適正に評価されていないのはおかしい
キャラクター	- 華やかで天真爛漫 - 誉められると 「嬉しいです!」
倫理観	規則・ルールは変化させるべき ~もっと良いものを自分で考えていきたい
仕事スタイル	メリハリ+毎日楽しく / 拘束時間終了後+休日は遠絡を絶つ
自己啓発/昇進意欲	「今、この本読んでます」を主張 / MGRに絶対なりたい
仕事の進め方	上司に言われたことは、深く考えずにまず動く
コミュニケーション	就業時間中に限り、自発的に何でも報告
根本欲求	人よりも幸せになりたい

地方の今嬢 D さん

区分	Dさんの特徴
退職希望理由	人事(新卒採用)の仕事に興味があるので、やってみたい
キャラクター	・生真面目・誉められると「ありがとうございます・・・でも私なんてまだまだ」
倫理観	規則・ルールは守る為にあると思う ~私は常にしっかり守っています
仕事スタイル	誰かの為になるなら何でもやります / 残業・休日出勤構いません
自己啓発/昇進意欲	ネットで情報収集 / 自分にはMGRはできないと思う⇔頼まれたらやります
仕事の進め方	上司に言われたことを記録〜優先順位を付けて実行するも、 順番(優先順位)がハチャメチャ
コミュニケーション	就業時間内外間わず、1から10まで全ての行動・感情を報告
根本欲求	誰かの幸せの為に頑張りたい~それが私のやりがい

①先輩の仕事の仕方がいい加減 で許せない(体育会系女子Aさ ん),②有名人の追っかけで全国 を回りたい(不思議ちゃん系女子 Bさん), ③自分の努力が適正に 評価されないのはおかしい(流行 敏感今どき女子Cさん), ④人事 の仕事に興味がある(地方の令嬢 Dさん)※その他詳細は上図参照

このような想いから、退職意向 を口にしたのは、新卒で入社した 同じ企業に勤める4名の女性社 員。3年後、マネージャーとして、 複数のグループ会社にも影響力を 及ぼす存在となった女性社員がこ の4名の中に2名いる。皆さんが 彼女たちの上司だとした場合. 4 名の中の、どの2名をどのように

してマネージャーにまで育て上げ るだろうか?

●面談で「相互理解」を深める

この企業では、【①体育会系女 子Aさん】と【③流行敏感今どき 女子Cさん】がマネージャーとし て活躍することになったが、なぜ、 この2名が選出され、どのような 過程を経て、大きな成長を実現し たのだろうか?

社員が退職の意思表示をしてき た際、しっかり話を聴き、気持ち に共感しながら、改善策を提示す るといった個人面談を実施するこ とが一般的に多いと思うが、この 企業の男性上司は、それに加え、 彼女たちの特徴を理解する⇔上司 自身の特徴を理解してもらうとい った【相互理解】を意識した個人 面談を展開した。

①成長した自分を想像し、将来 に期待を持てることが行動の原動 力になるタイプ,②誰かと競い合 い、明確な優劣を感じることが行 動の原動力になるタイプ、③周囲 の誰かと自分,全体平均と自分と の比較から「焦りや恥ずかしさ」 を感じることが行動の原動力にな るタイプ、④仕事の目的と自分が 果たすべき義務が何かを具体的根 拠と共に示されることが行動の原 動力になるタイプ,⑤絶対的命令 やクレーム等から失敗を恐れるこ とが行動の原動力になるタイプ, ⑥自分の言動に対し、周囲からの 好反応, 高評価を実感できること が行動の原動力になるタイプ, ⑦ 第2回:男性上司は何をした?①:退職希望の女性社員が3年後マネージャーになった理由

第3回:男性上司は何をした?②:目標管理制度導入で起きた女性社員の退職と成長

第4回:男性上司は何をした?③:消極的だった女性社員の会議・MTGが円滑化・活性化した訳

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

第6回:女性社員が輝き活躍する職場をつくるために男性上司が磨くべき上司力



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」

誰かの指示や指摘から動くのを嫌 い、自らの考え・意志を尊重され る環境で一定の自由度を感じるこ とが行動の原動力になるタイプ. ⑧些細なことでも誰かに感謝され ることが行動の原動力になるタイ プ……等、様々なタイプの人材が いると思うが、この上司は、体育 会系女子Aさんを④、流行敏感今 どき女子Cさんを⑥に該当するタ イプだと面談を通じ判断した。

同時に、表面上は、対照的にも 見える2名だが、共通点があるこ とにも気づいた。Aさん:先輩の 仕事の仕方が、いい加減で許せな い⇔Cさん:自分の努力が適正に 評価されないのはおかしい。 A さ ん:規則・ルールは徹底して守る べき⇔Cさん:規則・ルールは変 化させるべき、Aさん:マネージ ャーには絶対なりたくない⇔Cさ ん:マネージャーに絶対なりたい。

これらの話を改めて聴くなか で、2名の共通点を【考え・想い・ 価値観が強く明確である】、言い 換えると【信念がある】と位置づ け、この共通した特徴を活かし、 個別の特徴に合わせた指導をする ことで、大きな成長が見込めると 判断した。

面談のなかで上司は彼女たち に、上司自身に対して抱いている 率直な印象を問いかけ、挙がった 声との合致点、相違点として、上 司自身の考え方や想い、言動の特 徴,習慣等を伝えた。そのうえで、

上司が面談から受けた彼女たちの 印象や感じ取った彼女たちの特徴 を具体的な理由と共に本人たちへ 伝え、本人たちが自覚する自分と の比較を促した。

すると、多くの合致点と若干の 相違点について本人たちから話が あり、その話を踏まえ、今後、彼 女たちへ【どのように接していく か】を具体的に示した。

●コミット内容を積み重ねる

より特徴的な接し方を提示した 体育会系女子Aさんの例を挙げる と、①単に明るい未来を想像して もらうような抽象的な話はしな い. ②むやみやたらにご機嫌をと る・期待をかけることはしない. ③提示するあらゆる業務に義務を 課す~義務とする理由が理解でき る具体的根拠を示す、④「報告は 提案とセット」という認識で意見 を都度求める、⑤挙げてくれた意 見は、良し悪し抜きにすべて一度 受け止める、⑥その意見に対し、 必ず当日中に具体的な返答をす る、⑦義務を果たしている⇔不足 していることを客観的に判断し. 感情抜きに事実を具体的かつタイ ムリーにフィードバックする. ⑧ 目的を持って接し方を人によって あえて変える(上司と同僚が、自 分と全く異なるやり取りをしてい る場面を見る機会が発生する)と いった具合だ。

このような【接し方に対する具

体的なコミット】をAさん、Cさ ん、それぞれにすることと併せ、 上司は、コミット内容に対する不 実行があった際や違和感を抱いた 際には、指摘してほしいと依頼し、 すべて合意の下,上司と彼女たち のやり取りは始まった。その後も コミット内容を実行しつつ、日常 のなかで、定期面談のなかで、お 互いのそのときの考え・想い・価 値観を言葉に出すコミュニケーシ ョンをとり続け、その積み重ねの 結果. 大きな成長へとつながって いった。

今回のケースで注目したいこと は、安易に「女性だから」という 男性上司の一方的な観点を持た ず、部下を理解する⇔部下に理解 してもらうことへの真摯な行動の 継続と部下の特徴に合わせた接し 方をコミットしたうえで徹底した 点ではないだろうか。

このやり方だけが決して正しい わけではないが、「女性だから | を入口に「何を・どうやって伝え るか、接するか」に気を遣う、悩 む、疲弊する男性上司を見かける ことが多い。女性のみならず、男 性の部下に対しても言えることだ と思うが、上司は、「何を・どう やって伝えるか」を考える以上に 「誰が(どんな上司が)・誰に(ど んな部下に)・何のために伝える か・接するか」を考えることが必 要ではないだろうか。