

男性上司が身につけたい女性社員マネジメント

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

「女性社員が輝き活躍する職場をつくるために必要なことは何か？」もし皆さんがこう問いかけられたら、どのような回答をイメージするだろうか。

過去5回でご紹介した女性の部下を持つ事例企業の男性上司の方々は、「コミュニケーションを積極的にとる」「部下に合わせた指導をする」、このような回答を当初していた。その後、直面する問題・課題の解決に向けた取り組み～改善・解決に至った各社の男性上司たちは今、同じ問いかけに対し、口を揃えてこのように答える。

「部下と自分に関心を持ち続けることですね」。

●キャッチボールがドッジボールに

事例企業の男性上司の方々は、抱えている問題・課題に違いはあれど、「何とかしよう」と努力をしている方が多かった。部下に積極的に声をかけ、アドバイスをし、定期的な会議や面談の場で、成功するための手段を教える（過去の体験談・新たに学んだ方法論）、ありがたい姿を明示し、「成長してほしい」と伝え続ける……等、具体的な行動を起こしていたが、それらの努力が実を結ばない、さらには、悪い方向へ進んでしまっているケースも非常に多かった。

今挙げた1つひとつの行動は、どれも必要性の高いことのように見えるが、ではなぜ、うまくいっ

ていなかったのだろうか。

その理由を一言で言えば、【コミュニケーションエラー】が起きていたからといえる。

上司である自分は、「現実に対してなぜ問題と認識しているのか？」「その問題は、どんな理由で起こっていると考えているのか？」「問題を解決することで何が起きるのか？⇔未解決のままにしておくことで何が起きるのか？（問題解決の必要性と目的）」「解決するための重要事項（解決の鍵・ポイント）は、どのようなことだと考えているのか？」「具体的な解決に向けた取り組みとして、どのようなことが考えられるのか？」「各取り組みの弊害になりそうなこと、各取り組みを開始した後に発生する可能性のあるネガティブなことはどんなことが考えられるのか？」「これらすべてを踏まえ、上司である自分が行うこと、部下にやってもらいたいこと、一緒に行ってほしいことは何なのか？」「各取り組みは、どのようなオペレーションで実行していきたいと考えているのか？」、このような事前のコミュニケーションを部下ととることなく、いきなり上司が解決に向けた行動を起こすケース、または、このような部下との事前のコミュニケーションをとっていた場合でも、部下に話をした＝伝わったという認識のもと、その話をした際の部下の様子・

反応を気にすることなく、部下に話したことを実行に移すケース、これらがどの事例企業でも見られていた。

言うなれば、知らず知らずのうちに部下とのコミュニケーションを【キャッチボールではなくドッジボール】で実施してしまっていたのである。

ボールのやり取りをする実際のキャッチボールを円滑に心地よく続けるためには何が必要だろうか。相手がボールを受け取りやすい位置へ、受け取りやすい速度、受け取りやすいタイミングで、声をかけてから投げる、そして、これらをするにあたり、相手のレベル感、相手のそのときの状況を事前に確認する、さらに、実際にボールのやり取りをし始めたあとも都度状況を確認～調整することが必要ではないだろうか。

一方で、自分のレベル感や状況を正確に認識し、事前に、そして、ボールのやり取りをしながら相手にそれらを伝え、自分のことに対する正しい理解を相手にしてもらうことも必要ではないだろうか。

●ヒトへの関心を高めていこう

「コミュニケーションはキャッチボール」。こんな言葉を耳にしたことがある方も多いと思うが、前述した円滑に心地よく続く実際のキャッチボールと同様のコミュニケーションを事例企業の男性上



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」

司は、「できているつもり」の方が多く、言い換えれば、ドッジボール型のコミュニケーションを実践している方が多かった。

ではなぜ、ドッジボール型のコミュニケーションは発生するのだろうか。

「部下への関心が低い」「自分(上司自身)への関心が低い」、これが、私が様々なクライアント企業のサポートを通じ行き着いた【キャッチボールではなくドッジボール型のコミュニケーションが発生する根本的な理由】である。

①部下に対して上司から積極的に接点を持つ。

これは「私のことを気にかけてくれている」という気持ちを部下に持ってもらうことにつながることもある。

②上司自身が新たなことを学び、それを部下に積極的に教える。

これは「いろいろなことを知っていて上司ってやっぱりすごい」「新しいことを学び、吸収する上司のようになりたい」という尊敬の念を部下に持ってもらうことにつながることもある。

①②は、いずれも素晴らしい行動だが、例えば、①において、上司のペース、上司のタイミング、上司の興味のある話題等での接点を積極的に繰り返し持った場合、部下の気持ちは、どうなるだろうか？

②において、日常的な上司自身

の言動、仕事に対する姿勢等に部下が違和感を持っていた場合、上司が新たに学んだことを積極的に教えた際の部下の気持ちはどうなるだろうか？

単体で考えた場合、良い方向へ進みそうな行動であったとしても、部下への関心、自分(上司自身)に関心を持たないまま、よかれと思って行動し続けることで、いつしか「私のことを気にかけてくれている」から「面倒くさい」といった気持ちや、「いろいろなことを知っていて上司ってやっぱりすごい」「新しいことを学び、吸収する上司のようになりたい」から「その話をあなたからされる意味が分からない」「共感できない」という気持ち等が発生してしまうことはないだろうか。

事例企業では、直面する問題の解決に向けた様々な取り組みを男

性上司が真剣に積極的に行うなかで、正にこれらが起きていたのであった。

●男性上司が磨くべき上司力とは

女性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……それは、専門知識や高度なスキル以前に、簡単そうで実は身につけることが非常に難しい当たり前のこと、部下に対してだけでなく、自分(上司自身)に対してだけでなく、部下と自分双方に関心を持ち続ける力ではないだろうか。

なぜなら、問題・課題問わず、どんな取り組み、どんな業務をするにしても根本的に欠かすことのできないコミュニケーションをキャッチボールにするために必要なものであるから(図)。

