

事例研究 組織力強化を実現する Webコミュニケーションツールの使い方

ヴォケーション・コンサルティング株式会社 取締役 佐藤隆久

第6回 事例⑤：管理職同士の関係構築強化＋スキルアップし続ける習慣が定着したチャットの使い方

「マネージャーミーティング」や「リーダー会議」等、呼び方は違えど、企業には、各部門の管理者が定期的集まる機会があることが多い。もし、皆さんの会社にも、このような機会がある場合、そのミーティング・会議は、どのような成果につながっているのだろうか。

管理者の3つ目の責務とは

私のクライアントE社でも、各部門長が顔を合わせ、部門間の情報共有、直面する問題の解決に向けた取り組みを協議する定例ミーティングが開催されていた。私が初めてその場に参加した際に目にしたのは、事前準備してきた定例事項に関する原稿を1人ひとり順番に読み上げる姿。そして、その流れから、問題解決に向けた意見を何となく出し合っているように見える進行だった。明らかに無気力な態度でその場に臨む人はいない状況ではあったが、どこかルーティン化された作業を消化しているように私の眼には映った。

ミーティング終了後、参加者に話を聞くと、その回と同様の内容・流れで、これまでもミーティングは定期開催されており、ミーティ

ング以外で、参加者同士がやり取りする機会は、ほぼないと話を受けた。その話を聞いた私は「このミーティングは具体的にどのような成果につながっているのだろうか？」と疑問を抱いた。私は、率直に感じたことと、定期ミーティングを管理者の成長につながる場、より価値ある機会にしてみてもどうかとE社の代表へ提案し、承認を得たことで、そこからE社と本格的に関わるようになった。

「管理者の責務とは何か？」。皆さんがもし、こう問われたら、どのようなものを挙げるだろうか。本格的に関わりを持つようになったE社の管理者に対してもまず「管理者の責務は何か？」を問い、ここの認識合わせから始めた。E社に限らず、この問いを投げ掛けると、①部下をマネジメントする②実績を出す、といった意見がよく挙がる。いずれも欠かせない重要な責務であるが、この2つ以外の意見が挙がらない場合、私は「肝心なことが抜けている」と伝え、【挙げた2つの責務を果たすために必要不可欠な3つ目の責務】として、【管理者が自分自身を高め続けること】と伝えている。

様々な企業をサポートさせてい

ただくなかで、この意見が管理者の責務として挙がることは、意外にも多くない。実績・業績を上げ続けるためには、成果を出し続けることのできる人材が必要となる。その人材を輩出するためには、【成果を出し続ける人材を輩出できる管理者であり続けること】が必要となる。それを可能にするためには【管理者が自分自身を高め続けること】が必要であるといえるのではないだろうか。

E社の管理者からも、自分たちの責務として、この意見は挙がらず、私から伝えることになった。その話を私から受けたE社の管理者は、日常的な自分自身の行動やこれまでの定例ミーティングが【管理者が自分自身を高め続ける】という意思がないままになされていたことに気づき、納得の反応を見せた。

体験の振り返りと他社事例の共有

ミーティングの場で、【自分自身を高め続けること】が欠かせない管理者の責務であると認識が一致したとしても、日常業務に戻ると、その認識が薄れてしまうのではないかと考えた私は、【自分自身を高め続けることが管理者の責務である】という認識を薄れさせないために、2つのことを行った。

1つ目は、過去の体験の振り返りである。今の立場になるまでに



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」

接してきた自分の上司のことを個々で思い出し、良い上司・悪い上司の特徴を言語化～シェアし、共通点を明確化してもらった。そのうえで、上司としての今の自分は、部下にとって、自らのこれまでの体験から自分自身が実感している良い上司に近いのか？悪い上司に近いのか？を検証してもらった。

2つ目は、他社事例の共有である。部下を成長させ、成果を出し続けている様々な企業の優秀な管理者に共通する「上司としての心構え・考え方」を言語化し、それをE社の管理者に提示した。

例えば、①部下の意欲・行動・成長は、上司からの関心度・期待度に比例する ②上司最大のやりがい・充実が部下の成長である ③部下のミス・失敗・目標未達成は、部下にとっての経験の蓄積であり、成功につながるプロセスである ④部下のミス・失敗・目標未達成は、プロセスの質に原因があると考え、結果だけを言及しない ⑤部下に何か問題がある場合、「部下は上司の写し鏡」と考え、自分自身に同じ問題がないかを確認～修正する ⑥過去と他人は変えられない～常に上司は自分に矢印を向け、未来のことを考えて行動する ⑦悲観主義は気分のものであり、楽観主義は意志のものである ⑧上司が気分を出してしまうネガティブ発言は自分+周囲へ悪影響

を及ぼし、上司が意志で出すポジティブ発言は自分+周囲へ好影響を与える ⑨上司の言動は、部下の未来をつくっている ⑩意志で言葉を変えることで、思考が変わり、行動が変わり、結果が変わる……等だ。

過去の体験の振り返りと他社事例の共有、これらを踏まえ、同じ会社の同じ管理者の責務として、【自分自身を高め続ける】ために、事業部の枠を超えて全員で何をすべきかを協議のうえ決定してもらった。

「手段」ではなく「あるべき姿」から

その1つの手法として開始したのが、Webコミュニケーションツールの導入～運営である。導入当初は、決定事項の取り組み状況を全員でシェアすることが主体であったが、運用を継続するなかで、取り組んだ後の報告のみならず、いつ・誰に・何を・どのようにする、といった事前の予定連絡⇔それに対する他メンバーからの自分の体験談のシェア、考えられるリスクの提示や成功に向けたアドバイス・提案等も見られるようになっていった。そして、事前連絡していたことを実際に行ってみての報告もなされるようになり、感謝の言葉や共感・賞賛の言葉が自然発生するようになり、考え方やスキルを磨くコツ・ノウハウの共有もWebコミュニケーションツール

上で増えていった。

このような状況の変化を経て、定例ミーティングはその後どうなっていたか。

事前準備した原稿を読み上げることが主体だった進行はなくなり、共通事項とそれ以外も含めた上手くいっていること⇔上手くいっていないこと、今後想定できることの共有、それらを「何をして」もっと良くするか、「何をして」解決するかといった【手段から考える】のではなく、「自分たちはどのように現状を受け止めるべきか」「自分たちはどんな考え方やスキルを身につけるべきか～どうすれば身につけられるか」といった【自分たちのあるべき姿から考える】流れが組まれるようになり、各事業部においてもこのような考え方～運営がなされ、全社の一体感が増した。

高業績を上げ続けることがより難しくなった変化が速く激しい時代。そんななか、労働力人口の減少は確定し、転職は当たり前。成果を出し続けられる人材を育て定着させることもまた一層難しくなっていないだろうか。いずれの危機に対しても影響力を発揮するのは管理者の存在。今回の事例を踏まえると管理者の責務の自覚、価値観統一、スキルアップ習慣を定着させるためにWebコミュニケーションツールの活用は有効手段の1つかもしれない。