



# 主体性の高い 人と組織のつくり方

株式会社轍コンサルティング 代表取締役 林田 康裕

第1回：誰を管理職にすべきか

第2回：変わるのは部下でなく、上司でしかない

第3回：チーム全体を活性化する「あり方」事例

第4回：主体性が継続する、ミーティングの進め方

第5回：部下をタスク毎に評価する重要性

第6回：主体的に部下が動き出す、上長のマインドセット

## 第2回：変わるのは部下でなく、上司でしかない

「以前、このように言っていたじゃないですか」。部下からこう言われたことがない人は果たしているのか。それくらいよく聞く言葉ですね。そしてこの言葉は相互理解が欠如している代表的なものです。

なぜこうした発言が出てくるのでしょうか。それには相応の理由があります。

### 言葉はカンペキな ツールではない

突然ですが、動物のゾウ。ゾウを見たことがない人に、言葉だけで説明するとどうなるでしょうか。体がグレーで、表面がザラザラしていて、耳が大きくて、角が生えていて、鼻がとても長くて、10キロ先の音を聞き分けるセンサーのようなものが足の裏にあって…と、こうした表現になります。そして、ゾウを見たことがない人がこの情報をもとにスケッチをすると、おそらくですがゾウの絵にはならないでしょう。人によっては、妖怪図鑑に出てくるようなバケモノの絵を描いてしまいますよね。

これは何を意味しているかというと、「それを見た人・体験した人でなければ実態を共有できない」ということです。同じ景色を見る、もしくは同じ体験をしていると、同じ解釈になります。私た

ちのコミュニケーションのほとんどは、言葉で行います。すでに多くの経験をしている管理職の方は、自分の経験が無意識レベルで当たり前になっており、その経験をしていない部下には全く伝わらない言葉を発しているのです。

冒頭の「以前、このように言っていたじゃないですか」。こう言う理由は、管理職の人は1階層上の目的から話をしているのに、それを受信する部下は上司と同じ階層では理解できず、目的から数段下のタスクというレベルでその言葉を受け取っているのです。なので上司は本質的には同じことを言っているのに、部下には違うことを言っているように聞こえてしまうのです。

### マネジメントにおける 重要な考え方

マネジメントにおいて大切なのは、まずは部下をしっかりと受け入れることです。彼らのダメなところを否定することよりも、彼らの縁の下の力持ちであることが大切です。そして何より大切なのは、上司自らが主体性を発揮し続けることです。寄り添うのは上司からでしかありませんし、今の関係性、今の業務レベルを改善したいと思っているのは上司側です。部下が思っているわけではありません。

管理職から見ると問題であっても、部下から見ると問題ではないからです。

「寄り添う」というのは、とても奥が深く、言葉だけで寄り添っても人は動きません。「何度言っても伝わらない」。この言葉も、言葉だけで伝えようとしているにすぎません。考え方、いわゆるマインドセットから書き換えることが大切です。

どう書き換えるかという、「自分は部下本人以上に部下の未来を信じる存在だ」と自らに言い聞かせることです。プラシーボ効果(薬効のない薬を「とても効く」と言い飲ませると実際に治ってしまうという偽薬効果)というものもありますが、部下にはまず、自分を心から信じてくれる存在が必要です。このマインドセットをもって彼らと接すると、彼らの長所が改めて見えてくることがあります。

管理職とは「彼らを自分の思い通りに動かす」ことではなく、「人を通して成果を発揮する」ことです。彼らの強みは様々で、管理職の方とは違う強みを持っていることが多いです。それを人という要素だけで判断してしまうと、彼らの強みが見えなくなってしまいます。

まずは、誰よりも彼らの未来を信じる存在であること。これが何



林田 康裕 (Hayashida Yasuhiro)

株式会社轍(わだち)コンサルティング 代表取締役 <https://ltv-design.com/>

1974年 和歌山県出身。関西外国語大学外国語学部 英米語学科卒業。

伴走型コンサルタント。専門分野は人材マネジメントとマーケティング。10名以下の中小企業から大手外資系メーカーまでの勤務経験を通し、各現場で実現可能な取り組みを支援。理屈や理論などの知識提供ではなく、行動できるようになること、結果につながることを軸に支援を行っている。

▶仕事のモットー「(クライアントさんが)既に持っているリソース(資源)だけで飛躍できる支援をする」

## まるっと解説! 主体性の高い人と組織のつくり方

より大切ですし、この気持ちの上書きがすべてを変えと言っても過言ではありません。

### あなたは部下の〇〇を見ていますか?

私は研修においては一方的な情報提供ではなく、よくワークを取り入れます。マネジメント研修のワークの1つで、「最も関係性が良くない部下を想像してください。そしてその部下の強みと弱みを思いつく限り書き出してください」と言います。結果どうなるかというと、ほとんどの方が弱みを山のように書いていて、強みは2、3出てきたらよいほうです。これは、日頃管理職の方が部下をどう見ているかを表しています。それだけ部下の強みではなく、ダメなところを日々見ている証です。

チームスポーツを経験している人であれば分かると思うのですが、試合に出ようと思うと、まずは強みを際立たせることです。読売巨人軍のバントの名手だった川相選手の事例が分かりやすいですね。強みが認められた時に試合に出られるようになります。そしてその後に弱点を指摘されるようになります。もちろん弱みが及第点レベル以上になることは大切ですが、その及第点のボーダーラインは上司の色メガネ付きのもの

ではなく、会社の指標であるべきです。

取り組む順序としては、まずは強みを伸ばすことです。最初からダメなところばかり指摘されても、人は意欲的になれません。

マネジメントにおいて重要なのは、まずは考え方を上書きすることです。管理職には権威性も必要ありません。それよりも等身大で彼らと接すること、彼らの意見に心から耳を傾けることです。これをテクニック論だけで取り組もうとすると、一時的な改善にとどまり、すぐ元に戻ってしまいます。

### 理想的な会話のバランス

考え方を改善していく第1歩としておススメなのが、会話のバランスを見直すことです。部下が話すのが8割、上司が話すのが2割。これがマネジメントで適したバランスだといわれています。これを行うことによるメリットが2つあります。

1つは、部下の話を今以上に聞けるようになり、理解が深まること。そしてもう1つは、部下の言葉を共通言語として会話を進めることによって、さらに相互理解が深まるということです。部下の理解度を部下の言葉で話してもらい、その不足を上司が伝える。そ

うすると今まで以上の理解を得ることが出来ます。ちなみに上司が話す2割というのは、「もう少し具体的に聞かせて」等の、さらなる深掘り質問がメインです(オープンクエスチョンが望ましいです)。

上司の考え方が変われば、部下に対する接し方すべてが変わります。もし「彼らが間違えている」と思ってしまうなら、その考えを一旦外し、ゼロベースで彼らの意見に耳を傾けること。これが関係性改善の入り口です。

マネジメント手法ではなく、考え方。伝え方ではなく聞き方。これらが大切です。考え方が変わると、部下の振る舞いも変わってきます。部下が成長しないのは、上司が成長しないせいかもしれません。上司から部下を見ると、何段階も離れているように見えますが、逆に部下というのは、上司との距離をととても近くに感じています。下から見るほうが距離を近く感じるのです。何かしらの分野で上司自らが常に成長するための行動を続けること、その姿を見せることが大切です。

部下に対し華麗に振る舞うよりも、努力をしている姿を見せるほうが彼らの心は間違いなく動きます。