



主体性の高い 人と組織の作り方

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」とは
第4回：主体性が継続する、会議の進め方
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3回：チーム全体を活性化する「あり方」とは

先月号で、「上長は部下との距離をととても遠くに感じているが、逆に部下は上長との距離をととても近くに感じている」というお話をさせていただきました。ここで言う「距離」とは、いわゆる能力の距離です。そして上長は、業務能力以外の要素も求められます。そのためにもどう振る舞うことが大切なのか。それについてお話しさせていただきます。

本社から上司が 転職してきた！

私が会社員時代の話です。管理職になる前は、関西地域で営業職をしていました。ある日、東京本社で管理職をしている方が関西に転職になるという噂を聞きました。全国区の会社となると、やはり本社で働くほうが会社から見えやすく、評価されやすいと従業員は思っています。と同時に、リモート（関西は営業チームが集まるだけの事務所でした）で働いている私たちの中には「本社から来た上長にも見せつけてやるぞ」という強い気持ちを持っている人も多くいました。私たち営業チームも、そんな強い気持ちと誇りを持って日々の業務を行っていました。

後日、噂通りにその管理職の方が関西に転職してきました。そして最初の会議で、その上長がこん

な発言をしました。

「君たちは会社から全く評価されていないんだよ」

冒頭の挨拶の次の言葉がこれでした。しかも私たちはこの上司の方と直接話したこともない状態です。「何を分かった上でそのように言っているのだろうか」、そう思ったことを覚えています。

そしてこの時、私と同じ立場の営業パーソンたちは、一気にこの上長への心の扉を閉ざしました。この上長は、私たちに発破をかけようと伝えたつもりなのでしょう。ですが、受信する側の私たちはその真逆の解釈をしてしまったのです。

心の距離は適切ですか？

心が開き合っているかどうか。これはマネジメントのすべての源になります。上記のような状態であれば、心が開き合うことはなかなか難しいですね。

ちなみにこの上長の方が会議後に、「初回の会議、どうだった？」と私に個別に聞いてきました。私は率直に「皆がどう思ってるか分かりませんが、私は冒頭での発言は好ましくないと思いました。なぜなら…」と伝えました。しかしこの上長は私の発言の途中で被せるように「いや、違うんだ。自

分はこういう意図を持って…」と、自己弁護のようなことを私にひたすら話そうとしたのです。

何のために私に「会議どうだった？」と聞いてきたのかは分かりません。ただ、この問いかけ以降、私の意見を聞くことはなく、上長自身の考えを一方向的に話すのみでした。伝えたいのか、共通理解を深めたいのか。私を感じたのは、ただ自分の思いを伝えたいということのみでした。転勤後、しかも初回の会議なので過剰な意気込みもあったのかもしれませんが、部下への傾聴という点に関してはその後も変わらない状態でした。

意外と言えない 「ごめんなさい」

私が管理職となり1年目の時、多くの失敗をしました。承認することの重要性は反面教師的に学んだことも多くあったので、その点は適度に行えていたという自負はありました。しかし、チームとしての成果はなぜか出てこないのでした。

その理由は「伝えることが仕事」だと思っていたからです。会議においては「明日は何を話さなければならぬか」「彼らに理解してもらうためにどう伝えようか」、こんな思考でした。最初は私の言葉で伝えようとしたのですが、それ



林田 康裕 (Hayashida Yasuhiro)

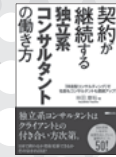
株式会社轍(わだち)コンサルティング 代表取締役 <https://ltv-design.com/>

1974年生まれ。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。外資系メーカーから零細企業までの勤務経験を活かし、理屈や理論などの知識提供ではなく、各現場で実現可能な取り組みを支援。

著書：『契約が継続する独立系コンサルタントの働き方』（産学社）

▶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

ではなかなか上手くいかないの
で、その後は、1つの事をあらゆる
角度から多くの事例なども含め
て、伝えようと思いました。

私が至らなかったのは、傾聴力
に尽きます。彼らの意見を聞くこ
とは行っていました。ですが私が
行っていたのは、表面的傾聴です。
心から彼らを理解しようとしてい
なかったのです。彼らの考えなど
を一切汲み取ろうとせず、私が考
えている方向通りにいかに進める
かをマネジメントのゴールにして
いたのです。

そしてその上手くいかない時期
がしばらく続いているなかで、私
は外部にマネジメントの基本から
学び直しに行き、自分の間違いに
気づきました。そしてその学びの
後、私は部下にこう言いました。

「ごめんなさい。自分の考えが
完全に間違っていました」

「みんなのことを理解しようと
する気持ちが全くなかった」

これはいわば自分の間違いを認
めたことであり、今後の宣言です。
彼らの前で、私が管理職としての
振る舞いを180度変えます、とい
うことをコミットしたのです。も
ちろん部下たちはこの言葉だけで
信用することはありません。ただ
私はこの言葉の通り、多少の不器
用さはあったとしても、彼らへの
意識を変え続けていきました。

すると、少しずつ彼らも心を開
いてくれるようになり、相互理解
がより深まるチームになっていき
ました。そうすると、数字という
結果にも反映されていきます。そ
こからチーム成績が上昇してい
きました。

私が間違えていたのは、マネジ
メントの手法ではなく、マネジメ
ントとは？という考え方、いわゆ
る「あり方」を間違えていただけ
なのです。私がこの時に変えたの
は、「自分が主役なのではなく、
彼らが主役なんだ」という、マイ
ンドセットの書き換えのみです。
それで一気に風向きが変わりまし
た。

部下はこんなところも 見えています

チーム状況が良くない時、上長
は比較的、部下の短所を見てしま
いがちです。それと同様、部下も
上長の短所に目が行ってしまっ
ています。この考え方は良いとはい
えないですね。このような思考
の延長上では、コミュニケーション
も上手くすることができません。

この状況を断ち、良い関係を構
築するために必要なのは、上長側
からのアクションでしかありませ
ん。まずは部下自身の「上長は私
のことをどう見てくれているのだ

ろうか？」というネガティブな思
いがポジティブに切り替わるこ
とが第一歩になります。1度や2度
の表面的アプローチでは部下の考
えは変わりません。心から部下に
寄り添う考えを持って接し続ける
ことにより、部下の考えはより良
い方向に上書きされていきます。

今回の記事には、テクニック論
は一切書かれていません。ですが、
この考え方がすべての入り口にな
ります。尊重し合える関係、自分
が間違えていた時には「ごめんな
さい」と素直に認められる心の状
態、部下が上長に意見を言いやす
い関係性などは、上長のあり方次
第といえます。

部下の意見を色メガネなしにゼ
ロベースで最後まで聴き切ってい
るか。部下の意見を聞いている途
中で、頭の中で聴くことを放棄し
ていないか。部下の声なき声をキ
ャッチすることも大切です。部下
の話聞く時は、100%誠心誠意
聴く状態であること。テクニック
論以前に、上長としての「あり方」
が適切であるかどうか。管理職の
方はまずこれを自問自答し、至っ
ていないことがあるなら、また間
違っていたことがあるなら、「ご
めんなさい」と告げて、まず自分
自身で改めていくことが、良好な
関係構築の入り口だと私は思いま
す。