

久野康成の

「私なら、こうする！」

非常識な実践経営アドバイス



第13回【女性の管理職が部下を使いこなす方法は？】

[プロフィール]
久野康成(くの・やすなり)
公認会計士。人財開発・東京コンサルティングファーム会長兼CEO。明誠監査法人パートナー。東京税理士法人統括代表社員。1965年生まれ。愛知県出身。滋賀大学経済学部を卒業後、青山監査法人(ブライスクウォーターハウス)入所。監査部門・中堅企業経営支援部門にて、主に株式公開コンサルティング業に携わる。98年久野康成公認会計士事務所を設立。東京のほか、横浜、名古屋、大阪、福岡、香港、インドにて「第2の会計事務所」として会社を設立。経理部門へのスタッフ派遣・紹介など幅広い業務を展開し、グループ社員総数は430人を超える。著書に『できる若者は3年で辞める!』『2008年版 図解インドの投資・会計・税務の基本』(共に出版文化社)がある。

Question

部下の育成方法についてお伺いしたいことがあります。私は今年、部長に昇進し、管理部全体を任されることになりました。私自身、誰にも負けない努力をしてきたつもりですし、物事に対しての正誤を判断する力を身につけたと自負しています。しかし、部下はその判断に従った行動ができません。正確に指示に従わせるためには、どのように指示を与えれば良いのでしょうか?そもそも女性管理者ゆえ、男性の部下を使うには限界があるのでしょうか?

(東京都 管理部部長 女性)

Answer

人が指示を聞くかどうかどうかは「信頼関係」の有無

今回の場合、あなたが「何を言うのか」ではなく「誰が言うのか」ということが真のテーマですね。あなた自身、「何を言うのか」だけにこだわり過ぎてはいないでしょうか?

自分がいくら言っても動かないのに、他の人が同じことをいうと動くというがありますよ

ね。私の娘も私がいくら言っても聞き入れてくれませんが、母親に言われると素直に行動することがあります。

私が何か言うと、「じゃあ、ママに聞いてみるね」と言います。彼女は、家の中で誰の言うことを聞くべきか、ちゃんと認識しているのです。私と母親との違いは、一体どこにあるのでしょうか?一言で言えば、「信頼関係」の構築度の違いなのでしょう

う。正しいことを伝えるだけでは人を動かすことはできないのです。

もうひとつ、今、問題を抱えているのは誰かを考えなくてはなりません。例えば、子供がおもちゃで遊んだ後、全く後片付けをしないとします。親はこれに対して、「何度、言えば分かるの。散らかしっぱなしにしないで、早く片付けなさい。」と叱ります。おもちゃを片付けないことは、子供に問題があると親は思いがちです。

しかし、子供は、おもちゃを片付けないことを、全く問題だとは感じていないのです。おもちゃが片付けられず困っているのは、親の方です。子供を変えようとしても、簡単には変わりません。変わるべきは、自分自身の対応法なのです。

部下と上司の関係においても同様に、私たちは、ついつい部下に問題があると思いがちです。何度言っても変わらない部下に対して腹立たしく思ってしまう

ものです。上司の権限で命令すれば、部下を権力で動かすこともできます。組織とは、本来、上意下達のヒエラルキーで構成されているので、命令によって部下を動かすことは、即効性があり、時に非常に有効です。

人身掌握の要諦は、山本五十六語録にある

しかしながら、上司の命令に部下が素直に従うか、いやいやながら従うかでは、結果が大きく異なってきます。親が言うことを聞かない子供に対して罰を与えるだけでは、罰を与えない限り動かなくなるのです。

人間は、誰の言葉に素直に従うのか？ それは「上司」の言葉ではなく、「信頼している人」の言葉なのです。部下との関係形成をし、部下の自発的行動を促すためには、上司自身が変わるしかないのです。

信頼関係を構築するためのコミュニケーション・シジョン・スキルを学ぶことが巷では非常に流行って

います。これに関する本もあふれています。コミュニケーション・スキルを学ぶことはもちろん重要です。

でも、スキルは所詮、スキルです。私が、部下と信頼関係を構築する上で、最も重要なことは、部下に対する「想い」です。部下の人生を心から考え、部下に本当に成長してもらいたい、豊かな生き方をしてほしいと願えば、スキルや手法を越えて伝わるものだと信じています。心に勝る手段はないのです。

親は、子供に対する躾や教育を我慢強くするものです。それは、親のためではなく、子供の将来を心から願っているからです。ここに私心はありません。

山本五十六の有名な言葉に、「やってみて、言ってみて聞かせてさせてみて、ほめてやらねば人は動かじ」があります。まさに、人心掌握の要諦といえます。心にスキルが伴えば、さらに大きな力となるのです。

まずは、自らが行うこと、つま

り「モデリング」をすることです。自分自身が手本になり、何が大切なことか実践を通じて示します。

次に、言ってみて聞かせること、これは「コンサルティング」を行うことです。具体的事例を持って、相手の立場に立って、実行することのメリットを示すことです。最後に、ほめることは、相手を認め、「承認欲求」を満たすことです。

女性だから部下育成に限界があるとは思いません。今後、ますます、女性の上司が増えてくることでしょう。あなた自身、上司と素晴らしい信頼関係を構築できたからこそ、管理者になったのだと思います。今度は、同じように部下と信頼関係を築くときです。心から部下を大切にすれば、きっと気持ちは伝わり、思えます。

(このコーナーでは、経営に関するよろず相談を読者の皆様から受け付け、実践的アドバイスとしてお答えしております)