

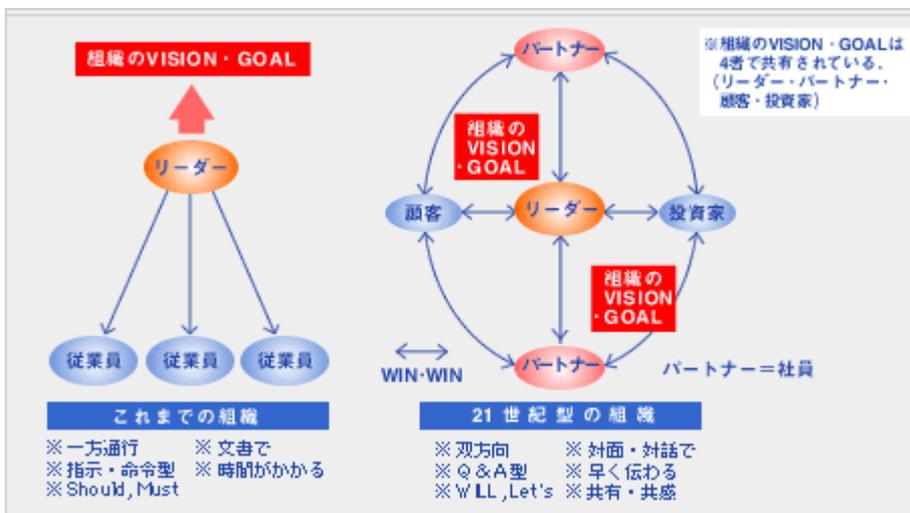
【今問われるリーダーのコミュニケーション力】

『リーダーの真価が問われる時代』

年功序列、終身雇用が崩壊し、21世紀の組織のキーワードは「安心、安全」から「未知、流動」に変化し、「自己責任、自立(律)、チャレンジ」がこれからの時代を生き抜く人のキーワードとなっている。「従業員」「管理職」という「従う・管理する」という言葉もそのうち死語になるのではないだろうか。世界が予断を許さず、急速に変化し、混沌としている世の中だからこそ組織を率いるリーダーの役割は大きい。今こそ「リーダー」としての価値観、舵取りのしかた＝真価が問われている。

リーダーには三つのコミュニケーション力が求められる。①価値観・VISIONを共有できる自立(律)したメンバーを集める(採用する)ためのコミュニケーション ②自立(律)できないメンバーがいれば自立(律)を支援するためのコミュニケーション＝エンカレッジ(勇気付け) & ファシリテート(促進する) ③個人 & 組織全体の目標(ゴール)を明確にし、多種多様な個性をシンクロさせ、能力を発揮させながら、目標が達成できるようにする「WIN・WIN」のコミュニケーション。

そして、「一方通行の指示・命令型(ピラミッド型)コミュニケーション」ではなく、「双方向型(サークル型)のコミュニケーション」(個々の意志・目標を尊重しつつ、組織全体の大きな目標を共有し、動かす)スタイルがポイントではないだろうか。



『一人ひとりが尊敬されているか』

先日営業アシスタントの方々を対象に「受身の姿勢ではなく積極的に取り組む姿勢を持つ」「接客マナー、まずは、職場の挨拶から」というテーマで研修をしたところ、同じ内容を職場のリーダーにもやって欲しいという意見が出た。また、驚いたことに参加者全員が会社の今期の利益目標とその中間結果を知らなかった。これでは仕事に積極的になれるはずがない。情報を聞きに行かない社員にも問題があるかもしれないが、意思決定をしたことに対する説明はリーダーとして行動を共にするパートナーである社員に対しての義務である。

上司(リーダー)は部下に報告させることばかりを求めるが、自分からどれだけの情報を提供しているだろうか。職場の双方の挨拶から始まり、情報の共有化に至るまで、「一人ひとりが尊敬されているか」ということが成果を出す出発点にあると思う。「職場の挨拶が上司もできている、情報が共有されている企業」は結果として業績がいいことは確かだ。

『具体的な VISION とゴールの共有化』

従来は「抽象的、Should(～すべき)、Must(～しなければならない)、私が評価する」だったが、これからは「具体的、WILL & Let's(～しよう)、WITH(一緒に)、お互いに評価し合う」ではないだろうか。まずは、「組織の価値観」「組織の現状」と「これからの具体的な VISION とゴール(数値、期限が明確な目標)」の共有化(情報開示・ディスクロージャー)が大切だ。組織全体の目標は現場の個々の意見を聴いた上で、ゴールを決める。決定した大事なことは「対面」で「対話」する。それができなければ最も近いかたちで伝える。意見がある人には自由に言ってもらえるような雰囲気とシステム作りがポイントだ。

と、ここまで話すと「そんなことわかっているよ。コミュニケーションは大切だ。でも、忙しくて、時間がない。社員数も多いし、…現実は無理だ」と言ってくるリーダーがいるかもしれない。失礼だがその組織の将来は危ういかもしれない。なぜならば、ここが将来の結果を生む「出発地点」となると考えるからだ。コミュニケーションをとることが大事であるとわかっている、やらなければわかっていないのと同じで、「本気の気持ち」も伝わらないのだ。また、「どうせやってもうちの社員はダメだ」と言っている人には「あなたの熱意や本気度が弱いのでは」と質問したい。これからのリーダーは「こだわりと伝え続ける根気、スピードと有言実行力」が求められる。



『ゴーン氏と原監督の共通点』

短期間で結果を出しているリーダーの例として奇跡のV字回復を遂げた日産自動車のゴーン氏と就任一年目にして勝利を手にしたジャイアンツの原監督がいる。二人の共通のキーワードは「本気×熱気×元気×勇気×根気×狂気?!」「チームのメンバーを信頼し、任せる勇気を持ち、一人ひとりにこまめなコミュニケーションを根気強くしている」ということだ。

ゴーン氏は「直接対話」のスタイルをとり、「私が何をしたいか(VISION/WHAT)。なぜ、そうするのか(価値観/WHY)。いかに成し遂げ、どのような成果を期待しているのか(GOAL/HOW)」という重要事項を文書ではなく、顔を突き合わせながら自分自身の言葉で伝えている。日産に着任して初めての社内挨拶で全世界の全社員が同じ時間に自分のメッセージを聞くことにこだわり、国内工場の生産ラインが止まったという有名なエピソードからも「本気」の姿勢や「コミュニケーションに対する飽くことなきこだわり」がわかる。

また、ゴーン氏は車のデザインに関してもデザイナーと徹底的に話し合い、「何台売れて、利益はどれだけ上がるか」と質問する。「聴く」という行為はそれだけで「敬意」も伝わる。相手の答えに納得すると、部下を心から信じてリスクをしょってでも後押しをする。「任せる勇気」がある。立てた目標に対して約束した結果がだせなければ、本人に原因を徹底追求してもらうという。ゴーン

氏の言葉でいう「COMMITMENT(達成されなければ具体的な責任をとるべき目標)」はまさに 21 世紀の「自己責任」スタイルだ。社員に要求するだけでなく、リーダー自身が「自己責任」を模範となってやっていることも大事だ。評価し、評価される対等な関係が信頼を築くのだ。

一方、原監督は「必勝の信念」を強く持ち、「一戦必勝！」をキーワードにメンバーを「エンカレッジ(勇気づける、励ます、元気づける)し、ファシリテート(促進)」した。本人に達成できると信じさせるコミュニケーションだ。どんなに疲れていてもメンバー全員に直筆でこまめに手紙を書いていたという。

これからのリーダーは「呼び出す／書かせる／言わせる」のではなく、まず先に「こちらから会いに行く／書く／言う」そして、「いつでも連絡がとれるような体制・システムがある」ことが大切だ。つまり、リーダーとして「自分の時間をどんなことに費やすか」で真価が決まる。あなたの1日の予定表にはどのような内容が書かれているだろうか。一人ひとりのメンバーとの「対話の時間」は入っているだろうか？

Copyright© Prime Time, Inc. Atsuko Sakamoto