

【ボーダーレス・エージレス時代のリーダーシップ】

ビジネスパーソンとしての価値は、勤続年数や年齢で判断されるのではなく、「今、そして、これから必要とされる価値(アイデアやスキル)を世の中に提供できるかどうか」が問われる時代になった。ビジネス力を「市場(お客様)から求められる能力」と考えれば、正社員／非正社員(派遣、パート・アルバイト)、総合職／一般職、若手／ベテラン、男性／女性の線引きがなくなり、「ボーダーレス、エージレス時代」に入っているのではないだろうか。

『年齢と地位の逆転現象』

ファーストリテイリング(ユニクロ)のように日本でも40歳、勤続4、5年にして上場企業の社長になる人がでてきてもさほど驚かない時代になった。能力主義時代の昨今では、部下が自分よりも年上で勤続年数も長くベテランというような、年齢と地位の逆転現象が起こっている。

そんな中で年上の部下に対してどのようにリーダーシップを発揮したらよいか、また、日本では今までほとんどいなかったが、特に男性の年上の部下を持った場合どのように接したらいいのかと思悩む女性上司も増えているのではないだろうか。

「あの人は部下でも年上でやりにくいな・・・」「俺はここで長年この仕事をやってきたんだ。若いあいつに何がわかるか・・・」とお互いがそれぞれの思いを持ったまま一緒に仕事をしているとコミュニケーションがうまくとれず、生産性(結果)に影響してしまう。

年下、女性の上司はあれこれ考えすぎずに「相手を大切に考える気持ち、相手の立場を考える」ことをキーワードにコミュニケーションをとってみてはどうか？今回は逆転現象の起こっている企業社会のリーダーとしてのコミュニケーションについて考えてみたい。

『呼び方一つが生産性を左右』

先日仕事仲間の男性と話をしていた時に「名前の呼び方」の話になり、相手の呼び方は大事なんだなと改めて感じた。名前の呼び方一つで両者の関係がわかる。

その男性は同じ会社で働く自分より年下の人から「〇〇君」と呼ばれたことに気分を害していた。「あいつは俺より後輩で、昔いろいろと教えてやったのに、急に年収が増え、役職がついた途端、人のことを君呼ばわりするようになった。あいつとは一緒に仕事をしたくない」と言っていた。人によって感じ方は違ってもいいが、「君」づけの呼び方は一般にランク下の印象が伴う。名前の呼び方一つでパートナーシップを組むか組まないかにも影響する。

人間関係は「頭で決める・動く」「ハート(心)で決める・動く」この両方が満たされないといいパートナー関係が築けない。役職が上がったからといって偉くなったわけではないのに、はきちがえてしまった例である。

また、最近は組織がピラミッド型からフラット化し、役職で呼び合わない企業(「さん」づけで呼び合う)が増えているが、中には役職名で呼ばれると嬉しいという人もいるだろう。しかし、年下の上司からとなると話は別ではないだろうか。たとえば、年下の部長が年上の課長に対して「△△課長」と呼ぶのには違和感を覚える人も多いだろう。企業の風土にもよるので一概には言えないが、いずれにしてももし自分ならどういう呼び方をされたら部下として気分がいいか考えてみるとよい。

『リーダーは腹に力を入れよ』

先日ある会社の役員(私よりも20歳以上も年上)の方とお会いする機会があり、3日後にお礼状をいただき、大変恐縮した。ビジネスで結果を出している企業のTOPに共通しているのは(地位が上になればなるほど)威張ることなく、謙虚な人が多いということだ。年下の人にも敬意を払う心の広さ(余裕)がある。

リーダーシップ力とは地位や役職で人を引っ張るのではなく、チームのメンバーに「どのような働きかけをするか」でその実力が問われる。リーダーの役割はメンバーが気分よく業務ができるように、より良い環境作りをすることだ。名前の呼び方もその働きかけの一つとすると、大切なコミュニケーションのポイントだ。呼び方によってそのリーダーが相手をどう見ているかがわかり、相手もその呼び方で自分に対するその人の考え方を読み取る。相手に対して敬意を払う話し方をするのはボーダーレス・エージェレス時代には大切なことだ。

リーダーとは「役割」であるから、チーム運営の能力が問われる。リーダーだからチームのメンバーより上(偉い)というわけではない。リーダーの「責任」とはリスクを受け持つ大きさであり、それぞれの分野のプロであるメンバーをしっかりとつなぎ合わせ、何があっても切れない強いチェーン(鎖)にすることなのではないだろうか。「君」づけで呼ぶ時には肩に力が入っている。リーダーは肩ではなく、腹に力を入れることだ。(=腹を決めて、責任をとること)

『強いチェーンをつくるコミュニケーション』

コミュニケーションをとる際に特に気をつけるべき点は以下の点と考える。①相手を大切にする、敬意を払う言葉遣い、態度 ②相手の意見をしっかりと聴く(傾聴) ③相手を大切にしつつYES・NO、自分の意見をきちんと言え(アサーション)そして、もう一つ付け加えるならばユーモアのセンスだろうか。ユーモアはこちらも相手も肩の力を抜いてつき合う時のエッセンスになる。

これらは誰と接する場合でも共通のポイントではあるが、相手が年上の部下の場合、特に②の「相手の意見を聴く」というのはその人の経験を生かすという意味でもとても重要だ。基本は一人ひとりのメンバーに対して敬意を払い、その上で現実(市場)と一緒に直視し、取り組んでいく厳しさが必要だ。

ここまで年上の部下を持つリーダーに焦点をあててきたが、必ずしもリーダー=役職者とは限らない昨今の企業社会では、入社間もない若手がプロジェクトのリーダーを任されるといったケースも珍しくないだろう。その際も上記のコミュニケーションの注意点は応用できる。

リーダーは、女性、男性、年上、年下関係なく、メンバーのやりたいことを聴いて、仕事を与える。自分より長い経験を持っている人には強みを見つけ、その長所を認めて任せる。それぞれの専門領域にはあまり踏み込まないようにしながら、それぞれの良いところをどれだけ引き出せるかがポイントだ。

専門のところはそれぞれの専門に任せ、それを取りまとめるのがリーダーの役割だとはっきりさせることで、年齢、男女の壁はなくなり、強いチェーンとなってチームが目標に向かって前進できるのではないだろうか。

相手を大切にする敬意をはらう

コミュニケーションの7つのポイント

- (1) まずは相手の言うことを否定しないで聴く
「なるほど・・・」「その通りだね」etc.
- (2) 自分から積極的に挨拶をする
「おはよう」「ありがとう」etc.
- (3) 名前の呼び方に気をつける
- (4) 腕組み、足組みはせず、聴く姿勢が尊大にならないように気をつける
- (5) アイコンタクトをして聞き手のリアクションを意識する
- (6) 自分が間違った時は素直に部下に謝る
- (7) 相手の長所を認めて尊敬し、その強みを生かしてもらうように仕事を任せる
（「あなたがこのリーダーなのでよろしくお願いします」と信頼していることを伝え、任せる）

プラス1

相手をリラックスさせる
ユーモア！

強いチェーン= 強いチーム (会社)

