

連載『上司力養成講座』1年を振り返って

2020年9月から(株)FeelWorksの前川孝雄代表取締役役に『紙上講座・上司力養成研修』を12回連載していただき8月に終了。実際の研修とは違った紙上での「上司力研修」を行っていただいた感想などをお聞きした。

<インタビュー＝通信文化新報社長・富澤敦>

社会への貢献と人を大切に活かす経営をめざす願いが一致

■一昨年からの月2回の連載（『「人が育つ現場」考』）に加え、紙上講座という形で連載お受けいただいた思いをお聞かせください。

私たち FeelWorks では、10 数年来、日本郵政グループの本社や各支社の管理職やリーダーの方々を対象に、「上司力研修」や「上司力ゼミ」を開講してきました。受講者の各職場の実状や人材育成課題にも触れながら、その方々の前向きな変化を感じてきました。

しかし日本郵政グループは日本最大級の従業員を抱える巨大組織ですから、全国各地の皆さんすべてに直接お会いすることはできません。そこで、通信文化新報さんの紙面を通じて、広く多くの方々に「上司力研修」のエッセンスをお伝えできるのはまたとない機会と思い、お引き受けしました。

私たちが日本郵政グループの人材育成に関わり始めたのは、郵政民営化直後でした。公務員組織が民間企業となり、収益を求められるようになりましたが、引き続きユニバーサルサービスを担う公共性も問われる。変化と継承の難しいかじ取りに、苦心されていた時期です。グループが模索し始めた方向性に、私たち FeelWorks が大切にしてきた組織や人のあり方がお役に立てると感じました。

資本主義のもとでは、民間企業として収益を出すことは必要です。しかし、それは目的ではありません。社会貢献への経営理念や仕事の目的を明確にし、組織内でしっ



かり共有することが不可欠です。そして、働く一人ひとりを大切に育て活かす組織運営で、現場の働きがい重視しながら“善き仕事”を創る。その事業活動が顧客や社会に認められた結果として、収益につながっていく。このビジネスモデルを確立するのが経営者であり、日々のマネジメントを通じて具体化するのが管理職であり、私たちが提唱する「上司力」そのものです。

当時、日本郵政グループの皆さんと共鳴したのは、正にこの点でした。その思想を、この紙上講座でもぜひお伝えしていこうと考えたのです。

上司力の5ステップをストーリー立てて学び、部下の心を動かすこと

■12回の連載を振り返りどのような感想をお持ちでしょうか。

日本郵政グループの仕事は、人がすべてとも言えるピープル・ビジネスで、現場社員一人ひとりの活躍が要です。ですから、上司の皆さんのマネジメント力の向上がとても大切です。

そこで、この連載では、本物の「上司力」を発揮するための「5つのステップ」を順に解説しました。①相互理解—一人ひとりの部下が異なる価値観を持つことを知る、②動機形成—部下に働く目的を理解させる、③協働意識—部下が協力し合える環境をつくる、④切磋琢磨—部下が自律的に切磋琢磨し合い、改善・改革が進む組織にする、⑤評価納得—節目ごとに部下に仕事と成果を振り返らせ、上司の評価にも納得して次の成長に踏み出させる、という一連のステップです。



また、新聞紙面と併せて、通信文化新報のホームページにさらに深く学べる記事も執筆しました。5つのステップを具体的に進めるためのワークシートも掲載し、活用方法を解説。人の動機づけや自律を促す心理学も紹介しました。理論と実践の両面で、上司力を高める構成としたのです。

マネジメントやリーダーシップには、優れたテクニックやノウハウが日々生まれ広まります。しかし私が重視するのは、「5つのステップ」のスト

一貫性です。どれか一つのテクニックを使ったから、突然部下が育ち、チームが生まれるわけではないのです。5つの要素を一連のストーリーとしてしっかりつないでいくこと。上司が部下と丁寧に対話をしながらこのプロセスを体現し部下の心を動かすことで、初めて「上司力」が発揮されるのです。

読者からは、「部下の成長を促すマネジメント方法が、とても参考になります」「読みやすい記事で、毎回切り抜いて取っています」「自分が現役マネジャーの時に読んでおきたかった」などの声を頂き、嬉しい限りです。通信文化新報のホームページに12回のバックナンバーが掲載されていますから、ぜひ折に触れて活用頂きたいですね。

変化を10倍速にしたコロナ禍。プロフェッショナルとしての上司が求められる

■コロナ禍での1年間の連載でしたが、その影響はありましたでしょうか。

コロナ禍で全く新たな変化が起きたわけではありません。これまでも求められながら遅々として進まなかった変化が、10倍速で起きたと私は考えています。それは、上司と部下の関係でも同様です。

職場でも3密を避け、在宅勤務を増やすことなどが求められました。上司が常に部下の近くで事細かに指示命令し、仕事をやらせることは難しくなっています。予め部下と仕事の目的・目標を共有し、部下を内発的に動機づけ、信じて任せることが必須です。つまり、部下が自律的に働きがいと自分の成長を実感しながら仕事にまい進する環境をつくれなければ、マネジメントは機能しなくなったのです。だから、「本物の上司力」が欠かせなくなっているわけですが、これはコロナ禍以前から求められていたことです。



エッセンシャルワーカーとして、社会の期待に応えて

今回のコロナ禍の下では、第一線の現場で、さまざまな困難やご苦労が続いていること

と思います。敬意を表したいのは、皆さん自身が自らをエッセンシャルワーカーと定義し、その自負をもって働いてこられたことです。

その一方、この厳しい社会状況のなかで、エッセンシャルワーカーの働く条件や処遇は、なかなか高まらないとの声もありました。不条理を感じる場面もあったことでしょう。ただ完璧な理想郷で働ける人など存在しません。大切なことは、自分には何が求められているのか、いったい何ができるのか、一人ひとりが自ら考え、アクションを起こすことです。困難な時こそ、自責思考をもつことです。上司には、部下一人ひとりのこの姿勢を引き出しけん引する役割が求められます。

いま日本郵政グループは、大きな変革を遂げようとしていますね。社会のニーズの変化に応えるために多様な組織・企業との連携も進められています。異業種とのコミュニケーション力や協働力が求められるシーンも増えているでしょう。

同時に、経営トップは、あらためて理念経営の重視も謳われています。グループのアイデンティティをなす理念は何か。それを踏まえつつ、それぞれの持ち場で顧客や社会への貢献を具体化していく現場力がますます問われます。どれほど大きな組織であっても、元をたどれば一人ひとりから成り立っています。「一人ひとりには微力だが、決して無力ではない」一仕事や組織の改革は一人ひとりの行動からしか始まりません。皆さんがその自覚のもと、エッセンシャルワーカーとしての役割を果たし、社会の期待に応えられることを願っていますし、そのためにお役に立てるよう引き続き努めていきます。

他の誰にも代替されない自分らしいマネジメント観と上司力を磨く

■先日出版された『人を活かす経営の新常識』についてお聞かせください。

この新刊は、本紙上で一昨年から2年に渡って掲載してきたもう一つの連載『「人が育つ現場」考』から約50話を取り上げ、大幅に加筆・編集したものです。「上司力養成講座」が今後求められる部下育成の指南書なのに対し、この連載は、その背景となる世の中の動向や、企業を取り巻く環境変化、今後のマネジメントの方向性などを幅広く取り上げています。「上司力養成講座」の副読本として、ぜひ併読いただきたいですね。構成



も、「働きがい」の捉え方と創り方、若者の育成と離職防止のマネジメント、真の女性活躍推進、ミドル・シニアのキャリア自律、コロナ禍やリモートワーク下でのマネジメント改革、ハラスメントの予防、人を活かす組織の新条件などの幅広いテーマで、それぞれに踏み込んだ提案を述べています。

ただ、これは私が30年間以上、多くの企業・経営者・上司を支援し、見つめてきた知見からの考えであり、決して正解ではありません。著者の主張を鵜呑みにするのではなく、これをたたき台に自分自身はどう考えるか。他の誰にも代替されない自分らしいマネジメント観を形成し、磨いていくための素材にしていきたいのです。

■今後の研修や講演などに関してのお考えをお聞かせください。

まだ予断は許しませんが、ようやくワクチン接種も広がり、緊急事態宣言やまん延防止等重点措置も解除になってきました。経済活動再開とともに人材育成施策にも回復の兆しが見られます。しかし、講演や研修がすべてリアルで実施するものに戻ることは容易ではないでしょう。この間、私たちはオンラインでの講演・研修などのノウハウや実績も積んできました。それらの提供含め、今後も日本郵政グループで、さまざまな人と組織課題に積極的に応えていきたいと考えています。

新たに開始する「新・紙上講座」では、1年間連載してきた「上司力」の基本を踏まえ、ケーススタディなどを取り入れ、より実践的な内容をお届けします。

ウイズ・コロナやアフター・コロナの時代には、過去の経験則に頼るだけのマネジメントは通用しません。まだまだ現場では、上司や先輩の見よう見まねで部下育成にあたる例や、自分流の俗人的なやり方を部下に押し付ける例などが見受けられます。けれども、上司として踏まえるべき基本となる理念、知識、技術があるのです。これからの上司はそれをしっかり身につけ実践できる、上司としてのプロフェッショナルになることが大切です。

それは、決して人間的に優れていることや、生来のリーダー資質が必要なものではありません。誰しものが真摯に学び、実践を積むことで体得できるものです。