

「出来る」マネージャーの構成要素 ～どのように行動し指導力を発揮するか～

法政大学経営大学院イノベーション・マネジメント研究科 教授
高田 朝子



1 はじめに

職業柄、どうすれば出来る（凄い、イケテル、良い等、時々マネージャーにつく修飾語はその都度変わります）マネージャーになりますか、という趣旨の質問を受けることがあります。単に上位職者が瞬間風速的に仕事で成果を出すだけであつたら、そう難しくないのかもしれませんが。しかし「出来るマネージャー」が意味すること即ち、継続的に成果を出し、組織マネジメントもきちんと出来るマネージャーということになると非常に難しい質問です。

この種の質問に私は「あなたのキャラクターと、おかれている組織環境の関数で考えるといい」と答えることにしています。出来るマネージャーの一般像を聞いてその通り実行したとしても、必ずしも良い結果が出るとは限らないのです。

同じような経歴を持っていても、人を動かすことを実際にさせると、その差は歴然とします。高学歴の人がいかなる場合でも素晴らしいマネージャーということはないのです。仕事上で苦勞してきた人が常に良いマネジメントをすとも限りません。逆に、何の苦勞もしてないように見える人が実は良いマネージャーだったりします。そして、ある組織で素晴らしいマネージャーだったとしても、転職先で必ずしも同じ結果が出るとは限らない。「出来るマネージャー」と表現される人についての一貫性を見いだすことは難しいのです。

ですから、世間ではマネジメントやリーダーシップの最後の秘訣は人間力だなどという定義の曖昧な言葉で片付けられてしまい、それに対して人々は根拠もなく納得してしまうのです。人間力というのは実に都合の良い言葉で、結局何を意味しているのか具体的な事は分かりません。人間的に素晴らしいという意味で使うのでしょうか、正直な話、人間的に素晴らしい人が、素晴らしいマネージャーとは限りません。「いい人なのだけどね。人の上に立って何かすることには向かないね」と言われる人が皆さんの周りには必ず存在すると思います。人間力というのも実はかなり怪しい話です。

本稿では、“出来るマネージャー”になるためにはどうすれば良いのかについてできるだけ具体的に考えたいと思います。

2 マネージャーになって意識しなくちゃいけないこと

—自分の思考傾向を知る

まずあなたがマネージャーになった、もしくは真剣にその地位について考えたとき、そのとき最初にやることは自分の思考傾向を知ることです。なぜか。マネージャーの職務の多くは意思決定を求められるからです。組織の大きさや構造、歴史によってその権限範囲は大小ありますが、マネージャーは意思決定をする（ひょっとしたら調整という意味かもしれませんが）ことが仕事の一部で

す。個人の思考には癖があります。それを知るべきです。何が自分にとって苦痛なのか、また、どのようなときに冷静さを失うのか、ネガティブに物事を解釈するのかポジティブに物事を解釈するのか。

思考傾向を知ることは、自分の思考の偏りを知ることです。これが分かるのは自分だけです。思考の偏りが分かると、それを踏まえた上で自分の意思決定の妥当性を冷静に判断し、自分の行動を自己分析することが出来ます。そして次に打つ手がより吟味できます。

——のび太はジャイアンにはなれない

多くのビジネス書は、「マネージャーはこう行動すべき」とのノウハウを示してくれます。そして時々（というかかなりの部分で）「マネージャーはこうあるべき」の精神論も示してくれます。これらが無駄とは思いません。気をつけなくてはいけないのは、あなたはあなた以外の人にはなれないということです。自分を冷静に見つめ、出来ることと出来ないことをきちんと分別して、それから取るべき方向性を意思決定することが重要なのです。

具体的に言いましょう。一般的に強いリーダーシップという言葉で表現される、自分が一番正しい、自分についてこいというような押しの強い、他人の動向を無視できる強さ（というか鈍感さ）を強調するような振る舞いは出来る人と出来ない人にきっぱり分かれます。

あなたがもしものび太タイプだとしたら、ジャイアンの真似をすることは苦痛になるはずです。オレについてこいという振る舞いは人を選びます。ご自身が長くジャイアンもどきが続けられるならばかまいません。しかし、仕事をしていて自分も楽しい、周囲も楽しいというwin-winの関係を長く続けたいのならば、のび太はジャイアンの真似をする必要はありません。ご自身の心地よいやり方や振る

舞い方を自分自身で見つけることです。

そのために先ほど申し上げた自己分析が重要なのです。本来の自分からほど遠い、自らの意に反する役柄を必死で演じることはあまり意味がありません。自分を基盤として自分らしいマネージャーのあり方を考えるべきです。

——おかれている環境を考える、分析する

次に自分がおかれている環境の分析をします。場所によって態度を変えるのは信条に反するとおっしゃる方もいるかもしれませんが、そんなに大それたことを言っているのではないのです。自分のおかれた環境を正しく分析することによって、最も相手に届きやすい言葉や態度を工夫しましょう、その方が伝わりやすいです、というのが趣旨です。ところが、案外この環境分析が出来ない人が多いのです。

環境を分析するためには自らのおかれている状況を俯瞰する必要があります。俯瞰することは客観的に観察することが伴います。ところが、「こうあるべきだからこうなっているに違いない」という自分の持っている思い込みだけで状況を観察し、実状を正確に掴んでいないことが実際には多いのです。

伝統的な組織で、新しい事を始めるのに常に抵抗がある環境にあなたがいた場合、最初から自分の主張だけを強権的に押し通そうとしたら、上手くいくものもいなくなるでしょう。ひょっとしたら、何かを計画的に仕掛けるよりも、愚直にひたすらやりたいことをやり続け、周りの共感を呼ぶことが近道なのかもしれない。また、ベンチャー企業では新しい事を常に仕掛けていることこそが、多くの人の共感を呼んで仕事がしやすくなるコツかもしれません。

組織の誰がキーパーソンで、どうすると多くの人が動くのか、自分はどのように取り組むのかを考える。これは御本人の観察と分析

特集2 組織と人を動かす女性リーダーのマネジメント能力

にかかっています。これが先ほど申し上げた、あなたのキャラクターとおかれている組織環境との関数の中身です。

3 出来るマネージャーはhappyな職場環境をつくる

では、出来るマネージャーとはどのようなものか、その具体像をここで押さえておきたいと思います。出来るマネージャーは一般的には成果を出すマネージャーです。成果の果実なしに、「出来る」という認定はなされません。しかし、それだけでしょうか。成果は出すものの、一緒にやっていたチームメンバーが次々と倒れていく、マネージャーとその取り巻きだけが元気で成果の果実を享受しているという組織も時々見かけます。

本当の意味での出来るマネージャーは、成果の果実と自分自身の成長を参加した皆で享受できる状況をつくれる人です。

職場で幸福感を覚えるのはどのようなときか。人によって様々かもしれませんが、大多数があげるのは、仕事そのものが興味深く知的な興味を満足させる。やっていて楽しい。一緒にやっている仲間とのやりとりが楽しい。自分の成長が分かるので嬉しい。昇進や栄誉や名声などの虚栄心を満足させてくれる、等でしょうか。ちなみに私は研究室の私の机の上の未決箱の中身がなくなったときに幸せを感じます。それから学内の高層ビルの窓から冬の朝や夕方、綺麗な富士山を見たときでしょうか。夏は殆ど雲が懸かって見えないので、冬はもの凄く得した気になり小さな幸せを感じます。我ながら単純で安上がりな幸せだと思います。ざっくりと分けると、職場で感じるhappinessは仕事そのものに関連することと、そうでないものとに二分できます。今、焦点をあてるのは前者です。

人は自分が成長をしていると感じたとき、

そして何らかの達成をしたと感じたときに強い満足と幸せ感を覚えます。ビジネスの現場では全く単独でこの種の達成をすることは稀です。多くの場合、協働によってこの種の幸福感を得る経験をします。仕事に真正面から取り組み、周囲の人との協働が上手くいき、モチベーションが上昇しているときに幸せ感や満足感が発生します。

ここ十数年行っている管理職へのインタビューで「会社員としてあなたが一番成長したと自分が思う時期はいつで、どのような経験でしたか」と聞いたところ、多くの管理職が「自分の実力よりも少し上の仕事を与えられて、それをやりきったとき」と答えました。このときの仕事の成功不成功の結果は成長とは関係しないと答えた人も多かったのです。大事なことは、精一杯工夫し、努力してやり抜くという経験でした。

本来、働く場所が継続的に不幸を生み出す場所であるべきではありません。勿論、苦しさや厳しさといったものも、働くことの中にも含まれるでしょう。不幸な出来事、不本意な事象の発生もあるでしょう。これらは個人の成長という観点から見ても必要な要素です。しかし働いていて自分が成長することも含めて、何らかの楽しさや、嬉しさや喜びがないと、長く継続して働くことは難しい。仕事をしていて本人も幸せであるし、組織にとってもプラスであるということが理想的な状態です。

マネージャーという視点で言い直すならば、「出来る」マネージャーは組織メンバーが働いているときに、成長や達成という幸福感を与えられる存在であることです。

4 「出来る」マネージャーになる3つのエッセンス

何らかのhappinessつまり、成長感や達成感を与えることが出来るようなマネージャー

になるにはどのような要素が必要でしょうか。今までの研究から得た3つの要素をご紹介しますと思います。

①上手に場面を割って成功体験を積みせる

自分の実力、身の丈よりも少し上の仕事をやり遂げることが、自分の成長を実感できる重要な経験であると先に述べました。結果として失敗したとしても、全体を形作る一つ一つの仕事の要素の内いくつかの成功体験が存在し、この小さな成功体験の積み重ねが本人の自信に繋がると考えられます。

学問的に言えば、人間が最も強く動機付けられる要因の一つに成功体験があります。何かを実行し、その結果として成功という果実を得ると人はますます頑張ろうという気になります。プロジェクト全ての結果でなくてもかまわないのです。自分の取り組んでいた目の出来事が上手くいだけで、強く動機付けられます。自分は出来ると未来に対して自信を持つ状態のことを効力感がある状態と呼びます。効力感はバンデューラが提唱した動機付けの概念で、結果に対して強い影響力があるとされています。成功体験を積むことは自信に繋がりますし、自信はやる気に繋がります。成功体験によって動機付けのサイクルが回りやすいのです。

人間は自分のやったことが結果となって返ってくる状態、つまりフィードバックのサイクルが回っているときに最も熱中し、集中し、動機付けられます。あらゆる種類のゲームを考えてみて下さい。何らかのアクションをするとすぐに反応します。それに対してまた何らかの動作をする。ゲームにのめり込んでいる状態は、行動と結果のフィードバックが循環的に回っている状態です。具体的には行動に対してフィードバックがわりと早く返ってきて、やった結果がすぐに可視化されてい

る状態です。レスポンスが遅く、結果が分かるのに数十時間を要するゲームを想像してみてください。興が削がれること甚だしいでしょう。

ところが、ビジネスの現場で成功体験を頻繁に得ることは実は非常に難しい。プロジェクトなり仕事なりの結果が出てくるのは、大きな仕事であればあるほど時間がかかる場合が多いからです。どのような仕事でもその時々
の転換点があります。色々な要素が積み重なり、絡み合って、一つの仕事を形成しています。仕事は様々な部分が集まって出来ています。これらを上手に部分に区切り、結果を頻繁にフィードバックする、長いプロジェクトを細切れにして、部分のフィードバックを積極的に行う。部分を一つの場面として区切る能力、場面割りの力が不可欠です。

受験勉強を思い出して下さい。どんなに勉強しても、結果が分かるのは本試験の後です。ただ、本試験に行く前に、模擬試験なり校内試験なり小テストがあったはずですが。その試験毎にやる気がでたりひっこんだりしたことを思い出して下さい。試験の間隔が場面割りです。本試験という大きな果実の前の小さな果実によって集中力を高めたり緩めたりしていたと思います。

小さな成功体験をどのように積むか、そして周囲に積みせるかというのはマネージャーにとって非常に重要なスキルです。最終的な結果に長い期間を要するものに対して、場面を上手に割って、小さな成功体験を意識させる場面割りの力です。長いプロジェクトを部分に切って結果を中間総括するのはリーダーの役割です。現場よりも広い視点から全体を見渡す役割だからです。沢山の部分フィードバックの中には、失敗もあるでしょうが、小さな成功体験も多くあるはずですが。小さな成功体験を積みせることによって、人々は効力感を持ち、動機付けられるようになります。

特集2 組織と人を動かす女性リーダーのマネジメント能力

マネージャーにとって大事なスキルは、上手に場面割りをし、メンバーに成功体験を積み重ねることです。

②興味を持って観察する

二つ目は、人間でも状況でもよく観察することです。眺めているのと観察しているのでは受け取る情報量が圧倒的に違います。多くの情報を基に意思決定をしたほうが、その精度が上がるのは自明です。興味を持って観察すると、単に見ているのではなく、要所で相手の様子をチェックすることが出来るようになります。自分の中で相手の様子がデータとしてインプットされるからです。部下が心理的に追い詰められていると判断したときは、強権発動をして無理矢理でも休みをとらせることも必要です。違う視座を持つことをアドバイスするなどコミュニケーションを密にすることもあるでしょう。

まず、そこにいる部下や、メンバーを観察する。相手のことを観察し、相手がどのような理解のパターンを持っているのかを推測する。相手の状況を理解する。その上で、話を相手に分かりやすいように組み立て、メッセージを届けるのです。人間は神様ではありませんから、全てを推測することは不可能です。しかしながら相手の立場を思いやることによってメッセージは届きやすくなるはずで、時間に追われている人に対して、回りくどく丁寧すぎるメッセージの伝え方をしている、相手は聞く耳を持たなくなっているのかもしれない。ひょっとしたら、もっと情報が欲しい人にワンフレーズでしか答えてないのかもしれない。いずれにせよ、自分が意識して工夫することによって、相手に対する影響力は格段に上がります。

自分がおかれている状況をより深く観察する。前項で場面割りの重要性を述べましたが、

場면을上手に割るには近視眼的にならず全体を見ていること、つまり俯瞰をすることが欠かせません。目の前の仕事に熱中すると、多くの場合、全体に気を配る余裕が無くなります。意識して全体を見ていないと、上手な部分の切り分けが出来ません。

③分かりやすい言葉で話す

いくら観察した内容が良くても、それが相手に伝わらなくては意味がありません。出来るマネージャーにとって重要な事は、相手に伝わるように話す工夫です。自分が分かる前提で話すのではなく、相手に分かるように話すということは、出来るマネージャーにとっての不可欠なスキルだと思います。難しいことを難しくいうのは誰でも出来ます。難しいことを簡単に話すのは工夫がいります。

大学院の学生には10歳児に分かるように説明しなさい、とアドバイスします。10歳児はカオスの年代です。中学受験をする子どもが勉強に本腰を入れる年齢でもあり、驚くほどの知識を持っている子ども、大人になりかかっている子ども、昔ながらの平均的な子どもが混ざりあっています。彼らが分かるようにということを目に置くと、相手にどのくらいの理解度があるのかを想定し、それにあわせて、自分の言いたいことの順番と表現方法を工夫するのは、相手分からない前提で分かってももらえるよう言葉を尽くして話すことと、分かっているだろうという前提で話すことは別物です。自分が分かった順番ではなく相手が分かりやすい順番で、言葉を尽くして真意を伝えること。これらを工夫することは出来るマネージャーの大事なスキルです。

付け加えるならば、日本のビジネスの男性社会では「あうんの呼吸」とか、「目を見ただけで相手の求めることが分かる」といった暗黙知を共有していることが仲間、かっこよく

言うとき強い紐帯を持つインフォーマルグループのメンバーである条件でした。歴史的に男性が圧倒的多数を占める組織では、男性同士の言葉に出す必要の無い共通の体験や思想や、考え方のフレームを共有してきました。いわゆる暗黙知の共有です。それは、何度も飲みに行って共有した考え方や経験かもしれませんが、何か一緒に活動をして得たものかもしれません。同質的な人々からなる集団であればこのあうんの呼吸や、相手の事を察するというのは比較的簡単でしょう。しかし、ここに女性が入り、外国人が入る。これは少子化の中、避けられない現象です。ですから、出来るマネージャーであるためには、相手に分かるように丁寧にコミュニケーションを取ることが不可欠になるのです。

5 試行錯誤の必要性

以上、出来るマネージャーにとって重要な要素をあげてきました。しかし、あなたにとって最も大事なことはトライアンドエラーを繰り返して、自分なりのマネジメントの方法を見つけていくことです。いくら成功事例を沢山見ても、読んでも、勉強しても、それがそのまま自分の場合にも成功するとは限りません。成功者の伝記を沢山読んでも、皆様がビル・ゲイツや松下幸之助そのものになるのは不可能です。成功事例からエレガントにエッセンスをくみ出すことと、実際にやってみることは別物です。前者はその場で感心して終わりでしょう。有名なビジネスパーソンのお話を聞き、名刺交換することをもって自己啓発と考える方々も多くいますが、私にはあまり有効とは思えません。その場限りの感動であることが多いからです。

出来るマネージャーになるために必要なことは、それらを自分と自分のおかれている環境に当てはめ、工夫し、改良し、変化させ、

実行し、試行錯誤するという一連の行動を実際にとることです。傷つくかもしれません。精神的に苦しくなることは目に見えています。しかし、頭の中でまとめていることと、実際にやってみることは別物です。頭の中の思考実験は自分の考え得る能力内のシミュレーションでしかありませんが、事実は小説より奇なることが現実社会では多く見られます。やってみることに、そして現場で修正をしていくことなしに、自分なりのマネジメントスタイルを確立することは難しいのです。最初から仕事出来るマネージャーはいません。様々な壁にぶつかって、試行錯誤を繰り返しながら自分なりの人との接し方、解決方法を考え編み出していくことこそが最も重要なのです。

《参考文献》

Bandura, A. 1995 *Self-efficacy: The Exercise of Control*, New York: Freeman and Company.
 高田朝子 2010 『人脈のできる人一人は誰のために「一肌ぬぐ」のか?』慶應義塾大学出版会
 高田朝子 2016 『女性マネージャー育成講座』生産性出版

著者略歴

高田 朝子 (たかだ・あさこ)

モルガン・スタンレー証券会社勤務を経て、Thunderbird国際経営大学院(米国アリゾナ州)修了、国際経営学修士(MIM)。慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程修了、経営学修士(MBA)、同博士課程修了。同大学より経営学博士号を授与される。高千穂大学経営学部助教授、法政大学経営大学院イノベーション・マネジメント研究科准教授を経て教授。専門は組織行動論、リーダーシップ論。

主要著書に『女性マネージャー育成講座』(生産性出版、2016年)、『人脈のできる人一人は誰のために「一肌ぬぐ」のか?』(慶應義塾大学出版会、2010年)、『ケース・メソッド入門』(石田英夫(共編著)、慶應義塾大学出版会、2007年)、『組織マネジメント戦略(ビジネススクール・テキスト)』(共著、有斐閣、2005年)、『危機対応のエフィカシー・マネジメントー「チーム効力感」がカギを握る』(慶應義塾大学出版会、2003年)