

「役割」に徹すれば

マネジメントは

うまくいく

本物の 「上司力」

前川孝雄 (株)FeelWorks 代表取締役・
青山学院大学兼任講師

大和出版

部下から
信頼
されない

チームが
まとまら
ない

思うような
成果が
出せない

リモート
ワーク
対応

パワーハラ
問題

このまま、「平凡な上司」に
甘んじるか、
それとも、「新たな自分」で
進んでいくか——

True "boss

ability"

「本物の『上司力』」ステップ①

相互理解を深めて絶対的な信頼関係をつくる

もう一つ気をつけたいのは、仏頂面で話さないことです。

上司というのはもともと怖い存在だと思われがちなのであり、本人は普通の顔を
しているつもりでも、無表情であるだけで部下が「機嫌が悪いのではないか」「話し
づらい」などと感じることもあります。

国のダイバーシティ経営企業にも選ばれるほど多様な人が育つ風土をつくられてお
り、私が尊敬する日本レーザーの近藤宣之会長は、「社員からすれば社長は怖い存在
だ」という自覚のもと、家で笑顔の練習をしているそうです。「笑顔は性格ではなく
能力」とし、「鏡を見て、口角を上げてニコニコしながら話すようにトレーニングし
ていた」というお話を聞き、部下たちの心を開くための努力に頭が下がる思いでした。
東京2020オリンピック・パラリンピック招致委員会コンサルタントを務めたニ
ック・バーリーは、プレゼンの中で笑顔をどのタイミングで有効に使うか緻密に設計
したそうです。

みなさんも、自分が部下から怖く見えてしまっていないか、話しづらいと思われて
いないかを振り返り、たまには笑顔のトレーニングをしてみてはいかがでしょうか。

「ガラス張り経営」で 情報格差をなくす

部下が自律的に仕事をし、次なる成長を目指していく環境をつくるためには、上司と部下の間でできるだけ情報格差をなくし、「ガラス張り」にすることもポイントになります。会社の経営状況を社員に情報開示することは、自分が会社の一員として収益に貢献するという当事者としての自覚を育てることにつながります。

「ガラス張り経営」の好例として、もう一度日本レーザーという会社の取り組みを紹介します。同社は1968年設立という歴史あるレーザー専門商社ですが、1993年、3年連続の赤字で債務超過に陥りました。その際、経営立て直しのために本社から出向したのが近藤宣之現会長でした。

近藤会長（当時は社長）は「リストラは絶対にしな」と宣言すると同時に、粗利管理の導入などの業務改善を徹底して行い、就任1年目で黒字転換に成功。翌年、親会社の取締役を退任し、社員と運命を共にする覚悟のもと背水の陣で臨んだ結果、2年目で累積赤字を一掃して復配に成功し、現在に至るまで27年連続で黒字経営を維持しています。

2007年には国内では異例のM&BO (Management and Employee Buyout) 経営陣と従業員が参加する企業買収により、親会社から独立しています。

近藤会長によれば、社長に就任した当時、社員は全員「やる気」がない状態だったといえます。その頃、部長クラス以上は親会社から舞い降りてきた人ばかりで、現場は意見を取り入れてもらえない状態にありました。主体的に仕事ができず指示を受けて動くだけという日々の中、万年赤字でも親会社が財務体質のしっかりした上場会社だったため、社員の間には「仕事は面白くないしやる気も出ないけれど、給料はちゃんともらえるからいいや」という雰囲気があったそうです。

しかしM&BOにより退路を断つと、社内の空気はガラリと変わりました。赤字を

補填してくれる親会社はもういないという状況で、役職者が上から振ってくることもなくなり、社員に当事者意識が芽生えたのです。

近藤会長はさまざまな経営改革に取り組んでいらつしやいますが、私が注目したことの一つは、同社が月次の決算、予算、各現場の利益率、各営業担当の目標など経営に関わるあらゆる数値を全社員にオープンにし、案件ごとに関わったメンバーで粗利を分配し合つて、一人ひとりの給与に連動させていることです。一つの受注を得るまでには、営業だけでなく技術部の社員など複数のメンバーが関わります。そこで「技術部の社員が事前説明やデモンストレーションを担当したら30%」などといった基本ルールを設け、最終的には当人たちが話し合つて粗利の分配を決めるのだそうです。このように情報をガラス張りにすれば、社員は自分がどれほど会社に貢献しているかが手にとるようにわかります。

私が営む会社も同様の仕組みを取り入れているのですが、当事者意識を高める方法として、大きな効果があります。自分の給与は上司の評価ではなく、顧客への貢献によって決まるものであり、自分の頑張りがわかりやすく跳ね返ってくるからです。