

## 部下が自ら動くチームを作れる上司と「作れない上司」、たった1つの違いは？

自分の部下に主体性を持ってほしい。こんな悩みを抱える上司は多いはず。部下が「指示待ち」にならず、業務の進め方を自発的に改善し、どんどん成果を挙げてくれるとマネジメントの負担は減るからです。

ただ、世の中のあらゆる管理職が育成に苦戦しているわけではありません。中には「主体性を持って仕事をする部下」の育成に秀でたマネージャーも存在します。こうした管理職は「ある方法」で仕事を進めているといますが、一体どんなものでしょうか。

**■意味のない前例踏襲は思考停止と同じ**

最近、Z世代の残業時間に関する意識調査の中で「上司より先に帰ってはいけないという暗黙のルールは古い」という調査結果があるようです。この事に関してはZ世代に限ったことではなく、上司がまだ会社にいるので先に帰りにくいという感覚を持ったことがある人は少なくないのではないかと思います。問題の本質は、そのような価値観や風習は古いと思っている人がたくさんいるのになぜ残っているかです。

このように、本来はそうすべきなのに前例を踏襲してそのままのやり方で仕事をしているケースは少なくありません。前例踏襲というのはそれが正しいのか、他にもっといいやり方がないのかなどを考えない「思考停止状態」だといえます。主体性を持って仕事をしているとは言いにくい状況だといってもいいのです。

自分の部下に主体性を持ってほしい。こんな悩みを抱える上司は多い。部下の主体性は管理職の働きかけで変わります。

**■時代遅れにならない上司ほど「制度から」変える**

組織変革や業務改革を行う場合の理論的な枠組みとして、「ハードOS」と「ソフトOS」の考え方を知る必要があります。「ハードOS」とは人事制度や社内の仕組みのことで、「ソフトOS」とは個人の価値観や組織に残る風習などのことなのですが、組織改革や業務変革を行う場合の鉄則は、ソフトOSはそう簡単には変わらないと考えるハードOSにフォーカスすることといわれています。

つまり、人はそう簡単には変わらないので「人を変えるのではなく仕組みや制度を変えることを優先する」ということ。その結果としてソフトな部分（人）も変わればなお良しと考えます。

仕組みやシステムを変えることで行動が変わり、その結果、成果が上がり成功体験が積み上がると、自信が出てきてだんだん人の価値観も変わっていく——。このように新しい価値観が生まれてくるという順番を意識していけるかが、時代遅れにならず変革を起こせる上司になれるかどうかの分かれ目になります。

**■「上司が残っていること」自体がそもそも問題**

「上司より先に帰りにくいという暗黙のルール」を例に考えてみましょう。

「そんなことないから帰っていいよ」と上司が発信するのは考え方や価値観、雰囲気を変えようという施策であり、ソフトOSに対する対策です。残念ながら、これはあまり意味がないでしょう。

それよりも「管理職の残業を禁止し、管理職は18時半にはオフィスにはいけない」という制度を作ってしまう方が、結果的に上司は誰よりも早く帰ることになり、上司がいるので部下が帰れないと言った問題自体がなくなります。実は、この場合の問題は「帰りにくい雰囲気がある」ことではなく、「実際に上司が残っていることで部下の残業が発生している」ことです。それをなくすことで雰囲気や価値観に関係なく、問題は解決できます。

もちろん、上司が残っていると早く帰りにくいという雰囲気は残ったままになるように思えますが、実際に毎日上司が早く帰っていれば部下はそういった気持ちになることはほぼなくなり、だんだんと帰りにくいという雰囲気は出なくなってきました。

もし、この職場に新卒社員が入ったとしたらどうでしょう。上司が18時半にはいつも帰っていてそれが当たり前になってくれば、「上司が残っているので帰りにくい」という考えや価値観すら生まれないのではないのでしょうか。つまり行動の積み重ね、事実の積み重ねこそが価値観や雰囲気を作るのです。

### ■管理職に求められるのは、問題の本質を見極める視点だ

管理職に求められるのは、何が問題なのかを見極め、そしてどういったシステムや制度、仕組みを作り、それをどう組み合わせれば人の行動が変わるのか、そしてその結果として今回のような価値観をなくせるのかを考えるべきということです。どうしても価値観に注目してしまいがちですが、それよりも行動を変えること、そのための仕組みや制度、システムを作ることです。行動が変われば、問題は解消するし、結果として価値観も変化します。

これを行う際に大事なのは、人間のインセンティブや効用などについて理解することです。経済学や経営学の中に「エージェンシー理論」や「ゲーム理論」など、人間がどういったことにインセンティブを以て行動するのかなどを理解するための理論はたくさん存在します。それ以外にも仕組みや制度の元になる考え方や理論はすでに有名なものがあるし、うまく使っているマネジメントの事例もたくさん存在しています。

経営者、管理者の立場にあり、そういったことを自ら学んでいるかどうか、そしてシステムや制度を設計する能力があるかないかで主体性のあるチームを作れる上司かそうではない上司が分かれてしまうのです。

Diamond Onlineより

当社でも1年をかけて「自発的に動く組織」を目指し、主体性を育む研修「ボトムアップ理論」を学んでいます。自発性を促すことで、個々が持つ力・パフォーマンスを上げることが目標です。人の成長が会社の発展に繋がると捉え、【日本でいちばん大切にしたい会社】受賞に恥じぬよう努力し続けていきます。

### 災害が起きる前にできること

新年早々に石川県能登地方を中心とした震度7の地震が発生しました。住宅倒壊、住宅火災、地盤災害、津波被害をはじめとした甚大な被害が発生しています。被災された皆様には心よりお見舞い申し上げます。1日も早く復興され、これまでの日常生活が送れるようになりますことをお祈り申し上げます。

私たちが平成23年3月11日の「被害日本大震災」を経験しています。原発被害もあり、未だ復興途中で地元に戻られた方々は未だ不便な生活を強いられています。今回の地震状況を見て、当時を思い出しました。心ばかりですが、当社でも募金活動を行い、先日石川県へ寄付させていただきましたので、少しでも皆様のお役に立てていただければ幸いです。

近年、激甚化・頻発化する自然災害。災害から命を守るために「一人一人の災害に対する心構えや知識と備えが重要です。首相官邸のホームページに「防災の手引き～いのちとくらしをまもるために～」が掲載されています。是非一読され参考いただければと思います。

<https://www.kantei.go.jp/jp/headline/bousai/sonae.html>

いつ、どこで起きるかわからない自然災害。他人事とは思わず“もしも”に備えてください。

### 節分の正しいやり方をチェック！

#### ●一般的な豆まきのやり方

①福豆を用意する…「炒った豆」を使う事。生の大豆をまいて、拾い忘れたものから目が出ると演技が悪いと言われているので。

②豆まきは家長が行う…三方に入れて神棚にお供えし、家長、年男・年女、厄年の人が行きます。

③鬼は外～福は内と豆をまく…玄関や窓を開けて玄関から遠い部屋から「鬼は外～」と言いながら豆をまき、邪気が入ってこないようにすぐに窓を閉めます。

④豆を食べる…今年1年の厄除けを願って豆を食べます。一般的に食べる豆の数は数え年である「自分の年齢+1」

これは、米と同じエネルギー源で霊力を持つとされる豆をまくことで、病や災いを祓い、更にその豆を食べることで力を頂けると考えられたからです。

※鬼は真夜中（丑寅の刻）にやってくるので、豆まきは夜が適しています。家族全員揃ってから行いましょう。

地域によってやり方が異なるようで、北海道・東北・信越地方では8割の家庭が大豆のかわりに落花生を巻いているようです。