

上司力四つの条件

上司力という言葉は私の造語である。意味はそのまま。指導力、統率力、業務遂行のための企画力、行動力、管理能力を一言で表すと上司力になる。理想の会社作りの第二の柱は「優れた上司力を有する経営幹部、中間管理者を揃える」である。上司力はどうすれば身に付けられるか。

日本の上司力は欧米とは違う

何事もない平和な時に「私は優れた指導者だ」と言ってもその人が上司力があるとは限らない。その時部下はよく言うことを聞く。しかしそれは言うことを聞いてもたいした危険がないから聞く、あるいは平和で命令の中身がおだやかなから従っているだけかもしれない。

危機が訪れた時、上司の力量が問われる。「さあ、大変だ」と叫ぶ。それに対し、部下が「部長が起した問題だ。自分で解決すればいい」とひやかやかに傍観する。兵が「こんなところで死にたくない」と逃亡する。部下がこのように動かならこの上司は上司力がない。上司が危機打開のための命令を発する。「かしこまりました。やりますよ」と部下が言う。全員で困難に挑戦する。問題を解決する。人がついてくる。それも喜んでついてくる。この上司は上司力がある。

上司力は表面に出た行動よりも、内面の精神態度によって優劣が決まる。当然、その集団の持つ性格によって、求められる精神のあり方は違ってくる。万国共通の「公理」としての上司力はない。もちろん共通点もある。サルはボスは敵に遭うと、メスや子を守るため、矢面に立って戦う。欧米

の指揮官も部下の先頭に立って戦う。両者とも、死ぬ確率が一番高い。こうした共通点はある。しかしサルと人の上司力は同じではない。人がサルのボスのやり方をまねても、うまくいかない。同様に、日本の会社の上司がアメリカの会社の上司を模範としても優れた上司にはなれない。

アメリカの会社の優れた上司の条件は、一、強烈な目的意識。指導者は目標を決めて集団をそこへ導く人である。したがってはっきりした目標を定めること、そこへ到達するんだという一貫した姿勢、どんな困難に見舞われてもくじけない強い意志が求められる。二、先見性と計画性。魅力的なビジョンを描き出して部下の意欲を喚起し、目標達成のための具体策を明確に示して、集団がとまどうことなく安心して行動できる計画を立てる。三、先頭に立つ。問題解決にあたって上司はつねに集団の先頭に立ち、目指す方向を指して部下を導く。以上、の三点があげられる。この三つが優れた上司の条件であるが、これは日本の会社の上司には当てはまらない。

経営学の先生の中には「先見性」を第一の柱にあげる人がいる。しかし日本人には先見性という能力が欠けていて、なおかつ優れた上司がたくさんいる。目標を見すえて遠くを見る目や、想像力を働かせて計画を練るといった資質も、不可欠の柱といえない。何度かいうが、こうした要素が不要というのではない。先見性も計画性も大事である。しかし日本の会社の上司には、これらと違う、もっと大事なものがあるのである。それが大事。

プラス思考と楽観を比べれば

第一の条件はいかなる場合もプラス思考をすること。マイナス思考はものごとを悲観的、否定的に見る。何かしようとして、失敗の不安が先に立って踏み出せない。新しい提案は「うまくいくはずがない」、「経費のムダ遣いだ」と反対する。大きい仕事は「できない」、「無理です」といって、「不可能の条件を」並べ立てる。挑戦や冒険から逃げる。この人が、自分だけが悪い、ダメな男だというなら一貫性があったり納得できる。ところがマイナス思考者には、自分は有能だと思っている人が少なくない。取締役などの上級幹部に多いから始末に悪い。

ある会社の後継者候補の常務は鋭い観察眼を持ち、人の欠点を指摘して「あの課長はダメだ」と切り捨てていく。確かにその見方は正しいので誰も非難しない。しかしまた「人は自分が思うとおりの人間になる」から、未来を明るく楽観していれば、そのとおりになる。人生すべからく楽観でいくべきである。楽観はプラス思考とほぼ同じものと考えてよい。ただし注意しなければならないことがある。楽観と似て非なるものに「鈍感」がある。深刻な現実を目をふさいで「なには」と明るくふるまうのは、えてして単なる鈍感にすぎない場合が多い。

経営管理講座 281 染谷和巳

おなか痛い。我慢していると痛みが消える。また痛くなる。「きつとよくなる」と何日も我慢する。高熱を発し救急車で運ばれた時は、盲腸が破裂して手遅れだった。この人は鈍感な人である。火山が爆発した。「まさか、ここまではこないだろう」とふだんの生活を続ける。避難命令をオーダーだと思ふ。大爆発が起き、家財を運び出す暇もなく家が焼ける。この人も鈍感な人である。私たちは昔から鈍感だった。黒船が目の前に現れてびびり仰天し、あわてて走り始めた。米軍の桁違いの兵器兵力に玉砕撤退を続けた。この人も鈍感な人である。

ではプラス思考の人間になるにはどうすればいいか。難しく考えることはない。手を挙げればいいのである。新しい仕事、難しい問題が目の前にあっても「はい」と手を挙げる。「私にやらせようか」という意思表示である。上司から「自信あるのか」と聞かれたら「いえ、ありませんがやってみます」と正直に答える。「やってみよう」と言われたら全力で挑戦する。失敗する。失敗の山ができる。プラス思考の人は失敗の山に立つ人である。失敗から学んで逸早く難しい仕事を遂行する能力を身につける人である。

けながら、なお「勝算あり」と本土決戦を唱えていた。私たちは、どうにもならなくなるまでは、「なあに」とたかをくくっているから、初めて行動を起こすきらいがある。おめでたいのである。ほんやりしているのだから。それで手遅れになり、間に合わなくなる。間に合わなくなつて「もはやこれまで」と潔く散る。これは鈍感であつて楽観ではない。日本人は恵まれた島国育ちのためか、鈍感人が多い。また狭苦しい島国育ちのためかマイナスイ思考の人は組織に有害である。鈍感でプラス思考の人は一般社員なら務まるが、部下を持つ上司となると大事どころで失敗して人を不幸にする。敏感でプラス思考の人が優れた上司になる。組織の経営者や幹部はプラス思考の人間であることが必須条件である。

「おねにまっ先に手を挙げる人」は、失敗を恐れない人、恥をかきたくない人、何を恐れない人である。いつもまっ先に手を挙げる。解らなくても間違つていても、できなくとも、ともかくエイッと手を挙げた。それが口に出して言う。これを習慣として行動すれば、プラス思考の人間になる。人の上に立つて部下を指導育成することができるようになる。