



*CUE (キュー) : きっかけ

株式会社ライズ 代表取締役 高尾 英正

CUE 1	—理想のリーダーを掲げる—	CUE 6	—部下との信頼関係を構築する①—
CUE 2	—ウィズコロナ時代のリーダーシップとは—	CUE 7	—部下との信頼関係を構築する②—
CUE 3	—求められるスキルを発揮する①—	CUE 8	—リーダーとしてのキャリアを考える—
CUE 4	—求められるスキルを発揮する②—	CUE 9	—リーダーとして組織力を上げる—
CUE 5	—求められるスキルを発揮する③—	CUE 10	—これからのリーダー像を構築する—

2020年の世界はコロナで一変し、様々な人の「働き方」が大きく変わりました。また、その変化に伴い組織におけるリーダーのマネジメントも変わりました。今回はこのウィズコロナ時代におけるリーダーとして把握しておくべき考え方と行動指針についてお伝えしていきます。

1. ウィズコロナの1年を終えて

「DXの到来」「VUCAの時代」などと言われていたコロナ前の変化のスピードが、コロナにより10倍のスピードになったといわれ、さらに不確実性と不安感が高まってきています。このような波に飲まれずリーダーが組織を前に進めていくために、ウィズコロナ時代での「リーダーシップの重要性」が問われています。

コロナ前まで一部の企業でしか行われていなかったテレワークが一気に増加した感がありますが、あなたの組織はいかがですか？

テレワークの導入レベルは、事務職やIT系の非接触業務が可能

な仕事に就いている方や、一方でエッセンシャルワーカーと呼ばれる方など、仕事によっても組織として取り組んでいるかによっても違ってきますが、テレワークを当初やってきて、今後も継続するという組織がある一方、やめるといふ動きも出てきています。これはテレワークを導入してから想定外に長いコロナパンデミックにより、振り返る時期に入ってきたことを示しています。

2. 若手社員のストレス増加

メンタリティマネジメント事業などを手掛けるアドバンテッジリスクマネジメント社の調査によると、コロナ禍でテレワークの導入が広がるなか、若手社員が他の世代と比べて強くストレスを感じており、「キャリア形成への不安」「役割の不明瞭」「周囲のサポートの希薄化」などが要因に挙げられています。

これは入社している時であれば、個々人や組織の全体像を知り理解が深まっていくものが、テレ

ワークにより、直属の上司など個別の接点がほとんどで、後は1人で仕事、という環境からきています。

ここでは「組織のあるべき姿」や「組織への貢献」など、実感が持ちづらい点をどのように伝えていくか、リーダーとして求められています。さらにオンラインでの対面も短時間になっていることで「孤職化」もテレワークの増加と共に進むでしょう。

3. ウィズコロナ時代にリーダーが求められること

(1) 部下を理解する

リーダーとしての部下マネジメントにおいて大事なことは、部下の「パーソナリティ (個性)」「コンディション (状況)」「スキル (能力, 技術)」の3つを知っておくことです。これらを把握することが部下との関係性を高めて連携を生み、組織貢献へとつなげられます。

あなたは部下のことをどれだけ知っていますか？

1966年福岡県生まれ。1989年、西南学院大学法学部卒業後、リクルートに入社。その後スポーツジムの経営、地元広告代理店を経て2009年、ライズを創設。人材育成事業をメインに「楽しくアウトプットでき実践につながる研修」を展開中。昨年9月に「中小企業のための社内研修の効果的な進め方」(同文館出版)を出版。国家資格キャリアコンサルタント、SDGsビジネスコンサルタント、メンタルヘルスマネジメント2種取得。趣味はスポーツ観戦やマラソン。

▶モットー(仕事):「愛と感謝と成長」 モットー(人生):「元気があればなんでもできる」



①パーソナリティ(個性)を知る

人を知るには、まずはその人の個性を理解し把握することが大切です。人は相手との関係性を確かめるためにタイプ分けを用いることが好きです。これはビジネスの世界でも同様で、コーチング(4タイプ)、DiSC(4つのタイプ)、エアグラム(9つのタイプ)などのタイプ分けや、人材採用の場面では「営業は達成欲求が高いタイプがいい」とか、人事異動については「A課長よりB課長のほうがフォロワータイプだ」とか、営業での場面では「クライアントのC部長は〇〇タイプなのでプレゼンの仕方を変えたほうがよい」などタイプ分けを共有することで、人材選考時のポイントの1つになったり、業務の方向性を絞ったり、と様々な場面で活用されています。

②コンディション(状況)を知る

部下の今の状況を把握していますか? コロナ禍での閉塞感に始まり、ネット環境や生活状況によってモチベーションの高さ(レベル)が変わってきます。またテレワークが「1人で楽チンだ」という独身者もいれば、テレワーク部屋もなくリビングでの仕事でストレスをためている既婚者もいます。それぞれの状況で仕事に対する気持ちをキープしているかどうか常に状況を把握しておかなくてはなりません。

③スキル(能力, 技術)を知る

部下の持つスキルをキーワードで言えますか? ビジネススキルは接遇マナーに始まり、創造力、発信力、時間管理能力、課題解決力、ストレス耐性、専門スキル…と多岐にわたりますが、このスキルを把握しておかなければ、対面ではないオンラインやメール、電話でのやり取り時に的確なアドバイスや個別のフォローなどのマネジメント力が発揮できません。

(2) 質問力を発揮する

これはウィズコロナの時期と関係なく常に求められるスキルですが、オンラインでの面談時などでより大切なものになります。

オンラインでの面談で的確に質問したり聞くことができなければ、「業務の進捗チェックをするだけの時間」になったり「雑談だけで終わる」ことになり、微妙な間が生まれ、会話が途切れ部下にとって「上司との時間は面倒な時間」となってしまいます。だからこそ、そこで的確に質問し聞くことで、部下の状況をより把握できるのです。

①目的を明確にする

リアルな対話であれば、会話の「間」が生まれ、アイスブレイクの第一声でも会話に入りますが、オンラインは「15時に面談が始まる」と構えてのスタートとなりますので、日々対話をしている部下と「なんとなく」で

始められません。ここでは「面談目的」をはっきりさせておくことが大切です。

②オープンクエスションとクローズドクエスションを使い分ける
オープンクエスションとは回答の範囲を限定せず、相手に自由に答えてもらう質問で、クローズドクエスションとは回答の範囲が限られ、「はい」「いいえ」の二者択一で答えられる質問です。

5W1Hで分けると、オープンクエスションがWhy(なぜ), How(どのように)で、クローズドクエスションがWho(誰が), When(いつ), Where(どこで), What(何を)です。この2つの使い分けのうまさで会話が弾む場合とそうでない場合に分かれます。

(3) 決断力を持つ

最後は「決断力」です。

ウィズコロナのなか、部下は仕事だけでなく、コロナ対策を含めた生活について、日々報道されるニュースに揺さぶられ、「こうすれば大丈夫」と頼れるものがなく「不安」が高まっています。判断に迷った時こそリーダーがハッキリと「このプロジェクトはこの形で進めていく!」と意思を示し方向性を決めることで、部下は安心して仕事に取り組めますし、結果責任を持つリーダーへの信頼性が高まり、ひいては組織の従業員エンゲージメントが高まることにつながります。