女性管理職が語る

多様な意見が組織を強く

P&G　日本・韓国
ファブリック・ホームケア事業部
シニアファイナンスディレクター
山口　香織氏

やまぐち・かおり　2010年入社。ファイナンス担当として工場や営業戦略、事業部経営管理などでの勤務を経て、19年1月より2度目のシンガポール赴任中。21年8月より現職。

自分が人と違う考えのとき、それを伝えることをためらったり、不安に思ったりすることはありませんか。部下を持つようになってからは、多様性を楽しみ生かす重要性を改めて感じています。

これまで2度の海外赴任を経験しています。最初は入社3年目で、自分より一回り以上年上の外国人の経営陣にアジア太平洋地域の利益予測や戦略の提案をする仕事でした。メンバーの大半が外国人の中、当時は自分に自信がなく、失敗して迷惑を掛けることを怖いと感じ、会議でも自分の意見を言えずにいました。

そんな様子を見かねてか上司から、周りと意見が違った時こそ発言すべきだとアドバイスをもらいました。「意見に正解・不正解はないから、意見が通らなくてもあなたの評価がすぐに下がるわけではないし、多様な意見があった方がチームをよい方向に導ける」と背中を押されたのです。

勇気を振り絞って少しずつ実践すると、いいアイデアだねと言ってもらえる機会も増え、意見が通らなくても私自身が否定されることではないということを学びました。

現在、約3年前から2度目のシンガポール勤務中です。前と違い、管理職の立場での赴任です。初めて外国人の部下を持つうえでまず心掛けたことは、バイアスを持たずになるべく心を開いて関係性を築くことです。その上で部下個々人の強みを見つけ、チームで最大限に生かす環境を整えることに注力しています。

日本では、上司に面と向かって仕事の不満を伝えることは多くはないと思います。しかし私の部下には、正直に不満に思っていることを教えてほしいと伝えています。

ある部下に「山口さんは仕事の指示が細かすぎる」と言われたことがあります。ほぼ同時期に別の部下からは「もう少し細かい指導がほしい」と言われました。2人は同じような年次でしたが、受け取り方は全く違っており、個々人に合わせた育て方を見つけていくことこそが上司として重要なのだと感じました。

部下でも上司でもどんな意見もまずは前向きに受け止め、その新たな視点をどうやってビジネスや組織を良くするために生かせるだろうかと考えるようにしています。

部下のキャリア育成もなるべく個人の希望に沿ったものにしたいと考えています。私自身は昇進を目標にしたことはなく、自分の興味のある仕事を選んできました。部下も一人ひとり考え方が違うことを念頭に、対話しながら相手を理解するよう努めています。そうすることで仕事へのモチベーションも上がり、より早く成長できるのではと考えています。

これらの経験を踏まえて私が心がけていることは、まず何より相手の話を聞くことです。例えば部下が仕事で困っていると相談に来たら、以前の私は自らの経験をもとに早くその答えを教えてあげることが正しいと思っていました。今は、問題の本質や部下がどういう考えでここに至ったのか話を聞いて理解することから始めています。

「私の考え」でできることには限界があります。個々人の多様な意見が、組織を強く柔軟にし、継続的にビジネスを成長させていく上で必要不可欠だと思います。

掲載日：2021年12月23日　日経産業新聞 ©日本経済新聞社　無断複製転載を禁じます