

まえがき

私には、よく経営者の方々や組織のリーダーの立場にある方々とお話をする機会があります。

そこで時折、耳にするのが、リーダーシップに関する悩みや迷いです。すでにリーダーの立場にあり、立派に組織を運営されている方々でも、リーダーシップを發揮することの難しさを常日頃感じています。まして、いわゆる管理職という役割を担っている人たちはなおさら、その難しさを痛感しておられるのではないでしようか。

かく言う私も、そもそもは、人と話したり、うまく付き合うのが苦手な人間でした。その本質は今でも変わっていないのではないかと思います。しかし、経営者という立場では、苦手だからなどと言ってはいただけません。私には、リーダーシップを發揮し、会社を成長させていかなければならない使命があります。

これまで経営者として、様々な苦難に巡り合い、それを乗り越えてきた経験の中で、私は経営者に必要なものは何か。どんな能

力が必要なのか、必死になって、苦しみながら考え続けてきました。その中で、リーダーシップという能力は、リーダーが身につけなくてはならない非常に重要な能力であるという確信にいたりました。

しかも、リーダーシップは、何も職場だけで求められるものではありません。それは家庭においても重要なテーマであるはずで、つまり、人が集まる場所、常にリーダーシップという能力が必要になるというわけです。

リーダーとはそもそもどういうものかについて考えてみました。う。かつて、集団のリーダーは、年長の者、経験の豊富なものが担うのがごく自然だと考えられてきました。それが一番うまくいく方法だったからです。そして、その集団のメンバーはそうやって決められたリーダーに従っていく。それがずっと繰り返されてきました。しかし、私たちを取り巻く環境がますます複雑化し、目まぐるしく変化する時代において、そのような単純な発想で決められたリーダーが、本当に正しく人を導いていけるのでしょうか。環境が複雑化し、変化が激しくなれば、すなわち、人の考え

方や好み、ものの感じ方なども多様化していきます。すなわち、価値観が多様化していくことになり、そうならば、当然、集団のメンバーにおいてもそれぞれの考え方、価値観が多様になります。そんないろいろな価値観、考え方を持った人たちの集まりを、単純に年齢が上だとか、経験が長いという理由だけで、その人がうまく導いていけるとは、私には到底考えられません。リーダーに本当に必要とされるのは、人の心をつかみ、集団を正しい方向に導いていく能力です。その意味で、年長者といった特定の人だけがリーダーになれるのではなく、すべての人に、リーダーになる資格があるといえるでしょう。

私は、リーダーシップというテーマについて考えるとき、それは、すべての人が身につけるべき能力だという思いを強くします。ただ、経験や年齢といった理由で特定の人間がリーダーになるのではなく、目標に向かってメンバを導いていける人間なら誰でもリーダーになれる。それがリーダーと組織のあるべき姿といえるでしょう。

では、リーダーとして力を発揮するために必要な能力とは何か。
ある時、スタッフ同士で口論になったことがあります。そのうち一人が上司に相談したところ、その上司は、「自分たちの問題だから、しっかり話し合って解決するように」といった意味の話をしてその問題を片づけてしまいました。当然、この問題はうまく解決しませんでした。その話を聞いて、私はその上司に言いました。「もし、君の奥さんと娘さんが口論をして険悪な状態になったら、やっぱり自分たちで解決しろというのか」と。
うまく解決できるかどうかは別に、それが自分の家族の問題であつたら、おそらく、もつと違う対応をするはずですが。
この問題の本質は、この上司が解決策を取れなかったこと以前に、真剣にこの問題に取り組まなかつたことにあります。自分の家族の問題に取り組む時と同じように、部下や、同僚の問題を自

分の問題として真剣にとらえるという態度がとれることこそ、リーダーに求められる大切な能力です。

リーダーとして活躍する、リーダーシップを発揮するには、課題の解決や目標を達成するにあたって、それに関わる人たちの立場に立ち、相手の気持ちを我がこととして深く考えられる能力が求められます。それができて初めて、人に尊敬され、人がついてくるリーダーになることができます。

リーダーシップが求められるのは、会社の経営者や役職者、組織のリーダーに限ったことではありません。私たちの日常は、人と人の関わり合いで成り立っています。その中で、リーダーシップという能力を発揮することは、あらゆる面で、人生を豊かにし、積極的な生き方に繋がるものと私は信じています。

本書では、様々な角度から、誰もがリーダーシップを発揮できるリーダーになるために、私が日頃から工夫し、考えてきたことがまとめられています。

本書をお読み頂き、読者の方々が、組織の中でリーダーシップを存分に発揮されることを心から望んでやみません。

目次

まえがき

第一章 リーダーシップとは何か

リーダーシップを定義する

リーダーシップの重要性

リーダーシップの目的

協調性とリーダーシップ

コミュニケーション能力とリーダーシップ

第二章 リーダーの条件

間違いを恐れずに自分の考えを持つ

情熱と冷静さ

多様性を認める力

第三章 コミュニケーション能力を養う

演技力を養う

・笑顔

・力を与える言葉

・負けたふりをする

・一言つけ加える

相手の立場に立つ

意見をぶつけ合ってみよう

P8

P19

P37

コミュニケーションのコスパを常に考える
合気道の教え

第四章 深い思慮

なるなる論
逆境が深い思考を育む

第五章 善性とアト性

善性はリーダーシップの源である
アト性という判断基準を持つ

第六章 リーダーシップ教育

リーダーシップ教育はすべてに勝る
ジョブローテーションの活用

リーダーシップと山脈型経営

憧れを抱くリーダーになれ

あとがき

P116

P102

P92

P79

第一章

リーダーシップとは何か

リーダーシップを定義する

リーダーシップという言葉は、私たちの日常会話で頻繁に使われています。

経営者のリーダーシップ、役職者のリーダーシップといったビジネスシーンはもちろん、スポーツでも、家庭でも、リーダーシップという言葉が普通に使われています。

それは、それだけリーダーシップというものが、私たちの生活に必要不可欠なものであるという証拠でもあるでしょう。

では、リーダーシップとは何か。

この機会に一度、よく考えてみてください。リーダーシップを、できるだけ短い言葉で説明してみてください。改めて考えてみると、うまく説明できないかも知れません。あるいは、辞書に載っているように、様々な定義が頭に浮かんだ方もあるでしょう。指導する力、組織を統率する力などがその代表的な例です。

しかし、一口に指導する力とか、統率力といっても、それは、リーダーシップを理解したことにはなりません。そもそも、指導した

り、組織を統率する力はどこから生まれるのか。どのようにして実現されるのかを考えていく必要があります。

学問的な定義はともかく、ここでは、実践的なリーダーシップ、仕事や生活に役に立つリーダーシップについて考えてみましょう。私はごく簡単に言えば、リーダーシップとは、

「今から飲みに行くぞ」

といったらみんながついていくリーダーの力だと考えています。そんなことなら私にだって簡単にできると思われたかも知れません。例えば、会社の社長である自分が一声かければ、多くのスタッフがついてくる。といったことは珍しくありません。

しかし、ここでいう

「みんながついてくる」

という意味には条件があります。それは、「自分の意思で人がついてくる」ということです。

「飲みに行くぞ」

といった人が会社の上司だったり、上下関係があつて、それで人がついてきても、それはリーダーシップとは言えないでしょう。わ

かりやすく職場に限って考えてみると、上司が部下に、先輩が後輩に仕事を頼んで、部下や後輩の人が、「はい、わかりました」といつてその仕事をしてくれるのは、単なる地位や立場の上下関係がもたらす行動に過ぎません。誰も、上司や先輩に、リーダーシップがあるから部下や後輩が仕事をしてくれる、などととは思わっていないはずです。単純な例を挙げましたが、ここは非常に大切なところですよ。このような点を踏まえて

「リーダーシップとは何か」
について、いつも頭の隅においてこの先を読み進めていっていた
だきたいと思います。

リーダーシップの重要性

私は、リーダーシップはビジネスシーンはもちろん、私たちが生活していくあらゆる場面でも重要な能力だと考えています。なぜなら、私たちは常に人と人との関わり合いの中で生きていくからです。それは、会社のような組織だけではありません。家族は言う

までもなく、買い物にいつても、食事にいつても、大抵は人と接しなければなりません。

日々常に人に囲まれて生きている私たちがリーダーシップを發揮するということはすなわち、よりよい生活、よりよい人生を送ることに繋がっていく。それが私の根本的なリーダーシップの捉え方です。そう考えれば、会社での仕事はもちろん、家庭においても、友達同士の付き合いにおいても、ありとあらゆる場面で、リーダーシップは非常に重要で意味のある能力だといえるでしょう。

リーダーシップの目的

リーダーシップが必要になるとき、そこには必ず目的があります。お酒を飲みにみんなを誘う例でいえば、

「ひとりではなくできるだけ大勢の人と楽しく飲みたいから」というのも、立派な目的になり得ます。また、会社の上司であれば、部下とコミュニケーションをとりたい、職場では出てこない部下の本音を聞きたいといった思いもよくある目的の一つです。そん

な目的で、まわりの人に飲みに行こうと声をかけても、誰も来てく
れなかったら、その人は目的を達成することができなかったことに
なります。

このように、人がリーダーシップを発揮する場面では何かしらの
目的が伴っています。

では、ビジネスにおいて、人がリーダーシップを発揮する目的は
いったい何かについて考えてみましょう。それは、一言でいうと、
企業の成長のためです。企業には成長が不可欠。そういうと、成長
だけが企業の目的ではないといわれる方もいます。

しかし、企業は飛んでいる飛行機と同じで、飛行機に重力や空気
抵抗が働くように、企業にも、経営を脅かす様々な力が襲いかかっ
てきます。飛行機には上昇するときだけでなく、一定の高度を保つ
て飛ぶにも大変なパワーが必要です。これと同じで、企業も、成長
という推進力がなければ、業績を伸ばすどころか、一定の高度を保
つ、すなわち安定的に企業を経営していくことさえ危うくなってし
まうでしょう。

もし、成長しようとするパワーが企業になければ、成長できない

ばかりか、現状を維持することすら難しくなってしまう。そういう意味で、企業は成長することをまず第一に考えなくてはいけません。そして、成長のために重要な役割を果たすのがリーダーシップです。

協調性とリーダーシップ

人が集まる場面で、リーダーシップ同様、あるいはそれ以上に重要視されるのが

「協調性」

です。協調性は、人と人が良好な人間関係を維持していく上で欠くことのできない能力です。その重要性は、改めて言うまでもありません。

リーダーシップを考える上で、協調性は避けて通れないテーマです。なぜなら、「協調性」には、リーダーシップと相反する面とリーダーシップを發揮するのに不可欠な面の両面があるからです。

まずひとつは、協調性には人に合わせて行動するようなイメージがあります。もしもリーダーの役割を担うべき人が、まわりの人の

意見にいつも合わせていたり、人に気を使っている姿を想像してみ
てください。そこには、リーダーとしての存在感はまったくなくな
ってしまっています。単に人に合わせるのが協調性だとすれば、協
調性とリーダーシップは、相反する正反対の能力のように捉えられ
ます。しかし、なんでも人のいうことを受け入れてそれに従うとい
うのは、ただのイエスマンです。協調性を備えた人とイエスマンは
もちろん違います。

もし、協調性のかけらもなく、周りの人の意思や考えを全く聞き
入れないリーダーがいたらどうでしょう。立場上、そのリーダーに
従う人がいたとしても、それが自分の意思で従っているのではなけれ
ば、そのリーダーは真のリーダーでないことは明らかです。リーダ
ーだからといって、無条件に人が従ってくれると考えるのはもちろ
ん間違った考え方で、人の意思に思いを巡らせ、人と協調しながら
目指す方向に導いて行ってこそ、人は自分の意思でついてきてくれ
るようになります。

このように、協調性は、リーダーシップを發揮するための重要な
要素のひとつであって、リーダーシップと相反する能力ではないこ

とがよくわかります。

リーダーシップというと、相手を自分の意見の通りに動かすような印象があるので、協調性とは無関係、または対極にある能力のよう感じますが、真のリーダーシップには、協調性に通じる考え方、能力が不可欠です。人が自分の意思で従ってくれる。それがリーダーの正しい姿です。

このことはあとの章でも説明しますが、リーダーシップを發揮するには、まず相手のことを知り、相手の意思で行動してもらおうことが大前提でなければなりません。この、相手を知り相手の意思を尊重する考え方は、協調性と相通じるものがあります。

くれぐれも、協調性とリーダーシップは、対立するものではなく、人と協調することはリーダーシップを發揮するための重要な能力のひとつだということを理解しておいて頂きたいと思えます。

コミュニケーション能力とリーダーシップ

リーダーシップを發揮するために、まず必要とされるのは、相手

とコミュニケーションを取ることで。黙って俺について来いといったって、何も通じないし、理解も得られず、まして人の心を動かすことはできません。

つまり、リーダーシップには、コミュニケーション能力が要求される。いや、リーダーシップが発揮できるかどうかは、コミュニケーション能力にかかっているといっても過言ではありません。

しかし、コミュニケーション能力というと、多くの人は、立て板に水のように、話すのが上手だとか、表情豊かに身振り手振りで、相手を説得するといったイメージを持ってしまいかもしれません。もちろん、そのような技術があれば、コミュニケーションをとるのに役立つかもしれませんが、そこにこだわる必要は全くありません。

朴訥でも、シャイな性格でも、話すのが苦手でも、うまく相手とコミュニケーションを取り、リーダーとして相手を導いていくことにおいて、何のハンディにもならないと思ってください。

なぜなら、人は、言葉の巧みさや、身振り手振りの上手さで動くものではないからです。私がコミュニケーション能力とっているのは、相手の気持ちを納得させる、相手の心を動かせる能力を指し

ているのであって、見た目の話のうまさではありません。だから、きれいな声で、すらすらと話さなくても全く問題ありません。あなたの言葉がどれだけ、人の心に響くか、それが最大のポイントです。人を動かすのは、あなたと相手との関係性や、人間性、信頼感といった目には見えないものです。どれだけあなたが真剣に考え、真剣に取り組むかが一番大切です。だから、自分は喋るのが下手だとか、理屈を言うのが苦手だとか、引っ込み事案だとか、そのような性格や能力は、コミュニケーション能力とはこの際関係ないものとして、一切考えないようにしてください。

それでは、いよいよリーダーシップを存分に発揮していただくための旅をはじめましょう！

第二章 リーダーの条件

リーダーシップを発揮するための具体的な方法論に入る前に、リーダーシップを発揮する人、すなわちリーダーとはどうあるべきかについて、お話しておきたいと思えます。

リーダーの条件といっても、ひとそれぞれ考え方はたくさんあると思いますが、リーダーシップを養っていく上で重要な要素は、

■ 間違いを恐れずに自分の考えを持つ

■ 情熱と冷静さ

■ 多様性を認める力

の3つが大切だと考えます。

それぞれどういうことを指すのかを、順番に見ていきましょう。

間違いを恐れずに自分の考えを持つ

私はかつてスタッフにこんなことを言ってみんなを驚かせたことがあります。

「これから毎年、50品目の新製品を開発する！」
わかりやすく言うと、売れるかどうかかわからない製品を毎年50製品も開発していくという意味です。一言で開発といいますが、それには大変な労力を要します。

これを聞いた人たちは
「50品目も開発する労力を費やすより、売れる可能性のあるものに絞って開発するほうが効率的だし、無駄がないのではないかと反発しました。」

実際に開発を担当するスタッフにしてみれば、もったもな言い分です。もしそれが売れるのであれば努力の甲斐もあります。そうではありません。せつかく開発しても、売れるかどうかはわからないのです。それを50品目。しかも毎年。反対されるのは当たり前です。

売れるかどうかわからない。そういわれたら、普通はこう反論するでしょう。

「売れるかどうかは、作ってみなけりやわからない。だからたくさん作っているいろいろ試すんだ」

もし私がスタッフにそう反論していたら、スタッフのみんなも、一理くらいは認めてくれたでしょう。しかし、私の次の言葉はそんなありきたりのものではありませんでした。

「いや、売れる製品を作るためにやるんじゃない。この会社で、年間50品目の製品の開発ができる能力を維持し続けるためにやるんだ」

当の本人の私というのもおかしなものですが、普通に考えれば、これは明らかに屁理屈です。

よくわからないけど何かすごいことを言っている。誰も思いつかないようなことを言っている。そんなふうを受け取ったスタッフもいたかもしれない。しかし、冷静に考えれば、これはやはり屁理屈です。どうみても効率的ではないし、かかる労力が大きすぎるし、経営者なら、誰もやろうとしないでしょう。

そんな無謀な話は、スタッフの耳にどう響いたでしょうか。

「また面倒なことを言い出した」と思った人があるかもしれないし、「社長は頭がおかしくなったんじゃないか」と思ったかもしれない。実際に開発に携わるスタッフにとって、こんな無謀な挑戦は

大きな間違いであると捉えられたことでしよう。

しかし私は、もちろんこんなことを冗談や思いつきで言ったわけではありません。そうすることが、会社の未来を切り拓くと本当に信じていった言葉です。決して、人を驚かせてやろうとか、スタッフを困らせようとして言ったわけではありません。私は会社を成長させるためにそれが必要だと確信してスタッフに言ったのです。

これが、「間違いを恐れずに自分の意見を持つ」ということです。目的を達成するために正しいのだと信ずるなら、人に間違っていると思われるとか、常識外れだと言われると思っても、しつかり自分の意見としてそれを伝える。まずその勇氣を持つ必要があるのです。

リーダーである私が、このような精神を持ち続けたおかげで、万協製薬という会社の今の繁栄があります。

この話を読んで、

「それはたまたまうまくいっただけだろう」

と思われた方もみえるかも知れません。確かに

「間違いを恐れずに自分の意見を持つ」

のですから、間違っている場合も十分あり得ます。そこでもうひとつ重要なポイントがあります。それは、「間違っていたら躊躇せずにそれを認めて修正する」

「勇気です。」

もし、私のいった言葉が間違いであったにもかかわらず、ずっとそれを押し通していたら、会社はもっと違う姿になってしまっていたかもしれません。その時の私が、信念を持って発した言葉であることだけは間違いのない事実ですが、仮にその言葉、意見が間違いだったら、軌道修正はいくらでもできるのです。

あんなことをいった手前、うまくいかなかったとしても押し通すしかないとか、自分の間違いを認めるのは恥だ。ここで意見を変えたら、自分には信用をなくしてしまう。なんて思うなら、それこそが本当の間違いで、何の意味もない無駄な感情です。間違いであれば、それを認めて速やかに軌道修正すればいい。決して間違いを恐れる必要はありません。

「間違いを恐れずに自分の意見を持つ」
「ことができるのは、いつでもそれを軌道修正する勇気を持ってい

るからです。そのように考えれば、リーダーは、自分が正しいと思う意見をどんどん実現していくことが可能になります。逆に、人に間違っていると思われたくない、おかしな奴だと思われたくないと弱気になって、自分の意見を伝えることを躊躇してしまったり、その考え、その意見がもたらしてくれる成果は永久に手に入らなくなってしまう。

「言うことは言わない態度に勝る」

これが、「リーダーは間違いを恐れてはいけない」理由です。あくまでも、間違えてもいいから適当なことを言うというようないい加減な態度ではありません。この言葉には、間違えたらすぐに正す勇気と、自分がなんとかわれようというべきことを言うという勇気が詰まっています。これまでの自分はどうだったか。自分の信じることは、しっかりと周囲の人に伝えてきたか。それとも、あれこれと気を使ってしまつて、言えなかつた場面があったのではないか。一度、振り返ってみてください。

情熱と冷静さ

人がリーダーとして活躍し、リーダーシップを発揮するためにはエネルギーが必要です。そのエネルギーはどこから出てくるのか。それは、情熱がもたらしてくれます。だから、リーダーは情熱を持っていなければなりません。私は、仕事はもちろん、何をするにしても、情熱を持って取り組んでいます。

情熱は、何かをしたいという前向きな感情です。やるなどと言われるでもやってしまいう行動力の源泉です。誰にも、労力をいとわずに、時間を忘れて没頭できるものがあるでしょう。そこには義務感はありません。

情熱は、何事においてもベストを尽くす行動に結びつきます。前項の間違いを恐れない勇氣も、ベストを尽くそうとする情熱のなせる業です。そうはいっても、何もかもに情熱を持ち続けるのは難しい。燃えるような情熱は疲れて仕方がない。と思われるかも知れません。確かに、情熱は、持てと言われて持てるものではないかもしれません。それどころか、無理に自分を情熱に駆り立てようとする

と、かえって空回りしたり、無理をしてしまう結果にもなりかねないでしょう。

そもそも、情熱とは、自分が進んで抱いているものです。どうしてもこのゲームをクリアしたいと思えば、そこに情熱が生まれるし、なんとしても今日はラーメンが食べたいと思ったら、多少遠くても、足は自然とラーメン屋さんに向かうでしょう。面白いと思わないゲームに情熱は持てないし、ラーメンが食べたいと思っていないのに、ラーメンに情熱を注ぐことはできません。ゲームをクリアしたい、ラーメンが食べたい、そう思う時、そこにはワクワクする気持ちがあふれるはずで、目的を達成するのが楽しくてたまらないという気持ち

が沸き上がっています。それが情熱を生み出します。これが、例えば会社の仕事だったらどうでしょう。単に仕事だからとか、お給料をもらっているからという動機だけでは、なかなか情熱を持って仕事をするとはできないものです。そこには、やはり、仕事を楽しい気持ち、あたかもゲームをクリアするときのような達成感を味わってやろうと思う気持ち。また、いい仕事をして上を目指そう。もっとお給料をもらえる人間になろう。そういう意

欲でもいい。そういった前向きな気持ちをもって仕事に取り組めるかどうか。そこが仕事に情熱を持てるかどうかの分かれ目です。そうして仕事に情熱が芽生えるならば、仕事は面白くなるし、いい仕事ができるようになるし、もちろんリーダーシップも発揮できるようになる。情熱を持てば、いいことがいっぱい手に入ります。

仕事を楽しむむといってもすぐにはうまくできないかもしれないかもしれませんが。さすがにゲームを楽しむようにはいかないでしょう。でも考えようによっては、仕事は、最高のゲームでもあります。知恵を絞り、人と交渉し、目的を達成する。まさに現実の世界で楽しむことができるゲームです。決して義務感で仕事をするのではない。

「あなたには、仕事というゲームを楽しむ権利がある」
のです。

情熱について書いてきましたが、情熱はリーダーシップを發揮する上での原動力になります。

しかし、残念ながら、情熱だけでは人は動いてくれないのも事実です。自分の身に置き換えてみればわかりますが、相手が情熱的だ

からという理由だけで、相手の意見に賛同したり、相手に従えるわけではないでしょう。

リーダーとしてメンバーの理解を得る、賛同を得るには、相手の考えや、何を望んでいるかを観察し、十分に思いを巡らせたうえで、適切なコミュニケーションをとるといった冷静さが必要です。決して情熱だけで、人の気持ち動かせるとは思わないことです。情熱と冷静さ。このふたつをうまく使いこなさなければ、リーダーシップを發揮し、効果を上げることにはできません。

もうひとつ冷静さの重要性について、情熱は必ずしも合理的ではないという点を挙げておきたいと思います。またゲームの例ですが、ゲームでいい成績を収めるには、テクニクや戦略のようなものが必要になるでしょう。対戦相手に勝ちたいとか、早くゴールにたどり着いて達成感を味わいたいという気持ち、すなわち情熱だけでは、いつまでたっても目標は達成できず、途中で挫折するのが関の山です。工夫を凝らし、いろいろな手段を講じる冷静さがあって初めて成功を手に入れることができます。これこそゲームの醍醐味でしょう。日々の仕事も同じことです。やらなければならぬと義務的に考

えるのではなく、どうやったら、うまく仕事がこなせるか、いい仕事ができるか、工夫する過程を冷静に楽しめるようになれば、ゲームと同じ達成感、醍醐味が味わえるものです。

あらゆる手段や作戦を考えるには冷静に知恵を働かさなければならぬ。それはゲームでも仕事でも同じことです。情熱に突き動かされながらも、常に冷静さを失ってはいけない。そういうわけで、冷静に物事を考え、知恵を絞るわけですが、そこにはやはり努力が必要になります。

ただ、冷静なだけでは、今度は冷静に努力するのが辛くなる。それがゲームであれ、仕事であれ、冷めた心で、あれこれ工夫を凝らすのはまた別の意味で苦痛を伴うことも少なくありません。冷静に努力できるとしたら、それは、そこに情熱を持っているからです。冷静に努力するエネルギーは、情熱から生まれます。言い換えれば、

「情熱という推進力に支えられた冷静な頭脳」
を持ってリーダーシップを発揮するのです。これが情熱と冷静さの関係性です。

リーダーシップを發揮するとき、情熱と冷静さは、どちらがかけてもいけない、車の両輪となります。情熱だけの熱血漢でもだめ、冷静沈着なコンピュータのような頭脳だけでもだめ。リーダーシップの發揮されるどころ、人と人が心を一つにして目標の達成を目指すのですから、当然、人間的な情熱と冷静さが重要になるのです。

多様性を認める力

私たちが普段使っている道路のほとんどは階層化されていない。だから、ひとつの道を大勢の人が共有して使うことになりません。同じ道をいろいろな性格の人、それぞれ異なる運転技術の人、様々な大きさの車。みんな同じ道路を使います。そんな環境では、渋滞でなかなか進めなかったり、前の車が急ブレーキを踏んだり、対向車がセンターラインを越えてぶつかってきそうになったりと、いろいろなことが起こります。制限速度を超えて追い越していく人。制限速度をきちんと守る人。制限速度よりも遅い速度で悠々と走っている人。若い人、高齢の人。女性、男性。遊びに行く車、仕事帰りの

車。車間距離の取り方も人によってまちまち。実に様々な人が同じ道路を様々な姿で走っています。

そんな中で、もし誰かが、自分の走り方が正しいと主張したらどうなるでしょうか。心の中でそう思っているならまだしも、自分より遅い車は認めない。邪魔者扱いする。信号で止まる車も認めない。そんな風に好き勝手に走り出したらどうなるか想像してみてください。い。たちまち事故が起きて大変なことになると思います。

周囲の車は、その人に合わせて走り方を変えてくれるでしょうか。事故を防ぐために道路の端によけたり、車を停止させたりするかもしれないませんが、みんな迷惑がることはあっても、その人に従おうという気持ちには誰もならない。

例が極端になつてしまいました。では法定速度をきちんと守つて正確に制限速度ぎりぎりですりたいたいと思つている人はどうでしょうか。この人は制限速度より遅い速度で走っている人は認めたくないと思うかもしれません。いくら交通法規を守っているからといって、自分より遅い車を認めないというのでは、やはり、誰も感心してはくれないはずです。

これはつまり、その人の行動が正しいか正しくないか以前の問題として、自分が正しい、自分と違うものは間違っているという考えや物の感じ方、行動をとること自体が、そもそも大衆の賛同を得られないという事実を表しています。

道路と同じで、私たちが生活したり、仕事をしたりしている環境には、多くの人がかかわっています。ひとつの道路を多くの人が走るように、同じ生活空間、同じ職場に、多くの人が集って私たちは生活しています。同じ空間で関わりあうそれらの人たちはみな自分と違う人間です。自分と同じ人間はひとりとして存在しません。それは、道路を走る車がいろいろな走り方をするのに似ています。

道路の例のように、自分と違う考えや好き嫌いの感情、価値観と違ったものを認めないとなったらどうでしょう。自分勝手な運転、自分とは違う走り方を認めない運転と同じで、そんな人は迷惑でこそあれ、誰もその人の考え方や意見に賛同したり、その人に従おうとはしないはずです。

ただ、人には、自分のやり方、考え方が一番正しいと考え、人もそうあるべきだと考えてしまう一面があるのは否めません。誰だっ

て、自分のやりたいように物事が進むほうがいいに決まっています。できれば人には従いたくないと思う。そう思ってしまったのは気持ちや感じ方の問題で、理屈ではないので、それをいいとか悪いとかいっても始まりません。

しかし、そういった思いを無理やり封じ込めるというのではなく、ものの見方を変えると、少し景色が変わってきます。すなわち、自分以外の人たちをよく観察し、相手の立場でものを考える努力をしてみるのです。相手の立場に立つという視点の大切さは後の章でも説明していきますが、相手になつたつもりでいろいろなことを考えてみるところから始まります。そのためには、相手のことをよく知らなければなりませんから、そこで相手をよく観察する必要が出てきます。車の例えでいえば、前の車は、制限速度よりずっと遅い速度で走っている。それにイライラするのはなく、なぜこの人はこんな

道が分からなくて、曲がる交差点を探しながら走っているのかも知れません。自分にとっては制限速度で走るのは当たり前でも、前の車を運転している人にとっては、制限速度で走るのは大変な事な

のかもしれない。理由がはっきりわからなくても、その人に、制限速度では走れない何かしらの事情があるのでないかというところまでは察することができはるはずです。そこまで思いを巡らせば、走るのが遅いから単純にイライラしてしまうのとはまた違った相手への認識が生まれます。

これと同じで、普段の生活や仕事の場面でも、相手を観察して相手になったつもりで考える。相手の立場で自分を見てみる。それが上手にできるようになってくると、今まで自分の発想、自分の感情、自分の価値観でしか物事を捉えられなかったのとは違うものが見えてきたりします。それを知ることとは、相手を理解し、さらには人間をより深く理解することに繋がっていきます。

「自分が、自分が」とばかりいつている人は、自分のことしかわかりません。そういう人は、他人を理解しようとは思わないのです。

そういう狭い視野で満足しているよりも、いろんな人の考え方やものの見方、好き嫌いの感情など、実に多彩な人格を理解しようと努め、自分とは違う人の心情を疑似体験できるほうがずっと素晴らしいに決まっています。そして、他人の立場を理解する思考方法を

重ねていくことによつて、人間の多様性というものも理解できるよ
うになつていくに違いありません。そして、人間の多様性を理解で
きれば、自分と関わる人たちの多様性が認められるようになります。
自分が関わる人たちの、性格、習慣、好き嫌いの感情、価値観な
どの多様な違いを理解し受け入れることは、優れたリーダーとして
とても重要な意味を持っています。きっとそれは、リーダーシップ
を發揮する上で、とても大きな力となつてくれるに違いありません。
人間ですから、頭ではわかつていても、自分とは違う、相手の性
格や、考え方、習慣などは、理屈抜きに受け入れがたい場合もある
でしょう。そんな時には、道路を走る車の例を思い出して、相手を
よく観察し、相手を理解する努力の大切さを思い出してみてくださ
い。

第三章

コミュニケーション能力を養う

前にも述べたように、リーダーシップとコミュニケーション能力は、切つても切れない関係にあります。コミュニケーション能力は、リーダーシップのみならず、あらゆる場面で役に立ちます。家庭でも、職場でも、遊ぶ時も、仕事をするときも、コミュニケーション能力は多くの恩恵をもたらしてくれるはずで。

では、どうすれば、コミュニケーション能力が伸ばせるのか。ここからは、リーダーシップに不可欠なコミュニケーション能力を發揮するための方法について、考えていくことにします。

普段の気心の知れた相手との会話ならともかく、コミュニケーション能力というと、何か難しいイメージを抱かれるかも知れません。リーダーが必要とするコミュニケーション能力は、何かの目的を達成するために用いられるのですから、なおさらです。そういうコミュニケーションは苦手、と思われる方も少なくないかもしれません。しかし、私のコミュニケーション法はそんなに難しいものではありません。実際に、私がこれまでの経験で学び、実践してきたものばかりです。だから、意味さえ理解して頂ければ、誰でも実践できるわかりやすいものなのでご安心ください。

演技力を養う

まず最初のテーマは「演技力」です。リーダーシップを発揮するには、相手に誠実に接しなければなりません。という観点からすると、演技力という言葉に違和感を感じる方が多いかもしれません。もちろん、ここで、リーダーシップのために、お芝居の勉強をしろとか、セリフをうまく言えるようになれというように、ドラマや演劇の次元の話をするつもりはありません。

ドラマや映画に出演するわけではない私たちが、日常生活で演技をするというと、なぜか後ろめたいような、悪いこと、不誠実なことをしているようなイメージを抱いてしまいます。ドラマや映画の場合は、見ている人はもちろんそれが演技だとわかってみているわけですから何の問題もないが、日常生活で演技をするという行為は、演技と気づかれないようにするわけですから、当然そこには相手を欺くというイメージが生まれ、それで後ろめたく感じるのでしょうか。しかし、ここで言おうとしている演技は、人を欺くためのものでは

はもちろんありません。無防備で、素のままの自分で相手とコミュニケーションを取らないために使うという意味での演技力だと理解してください。

素の自分とは、わかりやすく言えば、自分の家で、パジャマや部屋着で、誰に気を遣うこともなく過ごしているときの状態です。

仕事に行くときに、パジャマや部屋着で出かける人はいないでしょう。スーツを着たり、人前に出ても恥ずかしくない身なりをしようとして誰しも努力します。女性なら、人と会う時にお化粧をするのはごく自然なことですよ。これは、私に言わせれば、みんな演技の範疇に入ります。素の、ひとりである時の自分を隠して、素の時とは違う装いをするのだから、立派に演技です。私たちは、常日頃から、無意識に素の自分ではない、演技している姿を人に見せているのです。

では、私たちは仕事に行く時、人に会う時、なぜ身なりを整えるのでしょうか。それは、そのほうが目的を達成しやすいからです。きちんとした身なりのほうが、お客様や会社の人たちに信頼されやすい。きちんとした人だと思ってもらえる。仕事がスムーズに進む。

これが、パジャマでお客様を訪問したら、「なんだお前は」と大抵のお客様はあきれてしまって仕事の話どころではなくなってしまうでしょう。

もし、「演技力」という言葉を目にして、何か不誠実なものを感じたのなら、このスーツとパジャマの違いをよく考えてみてください。パジャマで商談がうまくできないのと同じで、人とコミュニケーションをとるには、心がパジャマのままではうまくいかないのです。スーツを着るように、コミュニケーションには演技が必要なのです。だから、コミュニケーションをうまくとるために演技をすることに對して、抵抗を感じたり、罪悪感を感じる必要は全くありません。ただし、コミュニケーションの目的が邪なものだったり、相手を利用するような利己的なものである場合は、その演技は人を欺くためのものですから、罪悪にもなりかねません。このあたりの区別をしっかりと理解してください。

では、人とコミュニケーションをとる上で、どのような演技力が必要になるのでしょうか。もう少し具体的に見ていきましょう。

・ 笑顔

まず、演技力の基本中の基本は笑顔です。演技というにはあまりに簡単すぎると思われるかもしれませんが、簡単なのに効果が大きい、それが笑顔です。笑顔になったことがない人は多分いないと思います。だから、笑顔は、誰でも実践できる最も身近な演技法でもあります。怖い顔をしている人より笑顔の人と話すほうが、誰だつて心が開けるし、安心して話せます。演技、演技といいましたが、演技ではなく、意識しないでも笑顔で人と話せる人は、それに越したことはありません。大切なのは、人とコミュニケーションをとるときにいつも笑顔を忘れないことです。とはいえ、いつもニコニコしているというわけではありません。真剣なときは真剣な表情になる。それも大切です。

笑顔は人の表情の中で、良好な人間関係を保つのに役立つもの。要は、笑顔を相手に向けるということとは敵意を抱いていない証拠でもあります。相手に対する好意を表す表情でもあるのですから、コミュニケーションの場で最大限の効果を発揮してくれます。演技は苦手

という人も、笑顔なら自然に相手に向けることができるでしょう。まず笑顔で相手に接するところから始める。それがコミュニケーションにおける演技の第一歩であり、理にかなったあなたの気持ちの表現方法になるというわけです。

もちろん、あなたがプロの俳優並みに、笑顔以外にも様々な表情を使いこなせるのであれば、それをコミュニケーションに活かさない手はありません。

・知らないふりをする

次は、「知らないふりをする」です。人と話していて、相手が仕事を進めていく上でとても価値のある意見を言ったと仮定しましょう。しかしそれは、自分も重々承知している内容だったと思ってください。そんなとき、あなたなら相手の意見に対して、どんな反応を示すでしょうか。

「それは自分も十分わかっている」とそっけない対応をすることもできます。あるいは、

「君もそこに気づいたか」とさりげなく自分もわかっているという態度で、相手の手柄を認めてあげるのも反応として自然です。しかし、これらの反応はいずれも、自分はすでにそれを知っていると言っていることに違いはありません。

私ならどうするか。私なら、自分はそれに気づいていないふりをして、さらに驚いたふりをするとおもいます。知らないふりをするので、せっかく相手は正しい意見にたどりついたので、自分は知らないふりをすることで、相手の手柄にしてあげて、相手の意識を高めたい。相手が、相手の心を掴みやすくなるからです。人が気づいていないことに気づいて、それが有益なことで、それを褒められるのは実に嬉しいものです。

その後、仕事をその人に任せるとしたら、
「いやあ、君のアイデアには驚いた。この仕事は是非君に任せよう」というのと、

「そんなことはとっくにわかっている。早くこの仕事を片付けてくれ」といわれるのでは、その人の仕事に対する取り組みは天と地ほどの違いが表れるのは言うまでもありません。

「自分だってそんなことくらいわかっている」といいたい気持ち
はよくわかります。まして自分がリーダーの立場であればなおさら
でしょう。しかし、それを言ったとしても、それは感情的な満足だ
けで、かえってコミュニケーションのコスパは著しく低下するので
す。コミュニケーションのコスパ、すなわち、自分の言葉がもたら
す効果を第一に考えるならば、自分よりも相手の気持ち尊重して、
最大限いい仕事をしてもらえる方向にもっていくのがリーダーの
役割であり、本当のリーダーシップというものです。

自分の感情、満足間よりもコスパを重視する

このあたりの感覚は、後ほどまた触れることになると思いますが、
自分自身の満足感や、優越感というようなものは、大抵の場合、コ
ミュニケーションにおいて、何の役にも立ちません。むしろ、マイ
ナスの結果をもたらすのがいいところですよ。

・力を与える言葉

コミュニケーション能力とはすなわち言葉の力を最大限に生か

す能力です。言葉には人を動かす力がある。半面、人から力を奪い取る力も持っています。立場上、人に与える影響が大きいリーダーの言葉ならなおさらです。だから、リーダーは、この言葉の力を十分に理解し、組織がよい方向に向かうように使いこなさなければなりません。リーダーたるもの、言葉の使い方をおざなりにしてはともその役目は果たせないのです。

もしあなたがリーダーの立場にあったり、リーダーシップを發揮すべき状況にあるのなら、自分の発する言葉のひとつひとつにしっかりと注意を払ってください。その言葉で人は奮い立つこともある。ば、自信を無くすこともある。怒りを覚え反感を持つこともある。リーダーとして勤めて使うべきは、

「人に力を与える言葉」です。

「それは素晴らしい考えだ」

「これからはもっとあなたに活躍してもらいたい」

このような言葉は人に力と自信を与えます。このような言葉を口にするとき、本当は、自分はどう思っているのかには、あまりこだわらないほうがいい。なぜなら、それは、真実がどうかより、相手

に力を与えることが目的だからです。言い方を変えれば応援の言葉です。だから、今はまだ本当にそう思っていないくても、そうなっほしいという期待を込めて力を与える言葉を発するのです。

もちろん、なんでもかんでも素晴らしいとほめそやせばいいというわけではありません。それではただの八方美人で、知恵のある言葉の使い方ではありません。かえって真実味もなくなり反感を持たれるのがいいところ。大切なのは、言葉の持つ力を十分に理解し、自分の言葉が相手にどのような影響を与えるかを常に考えてコミュニケーションをとることです。リーダーが言葉で人に力を与えるためには、どのような言葉で、その人のどんなところに力を与えればいいのか、しつかり考えなければなりません。それは、相手と話している、即興でできるものではないので、やはり常日頃から人を観察し、その人を良く知り、どんな言葉をかけるべきかを考え続ける。そういう不断の努力があつて初めてコミュニケーションの中で力を与えることが出来るようになるのです。

人に力を与える言葉を伝えるに当たっては、ひとつ注意しておきたい点があります。人に認めてもらつたり、自分を頼りにしてもら

って、気分を害する人はまずいないはずですが、あまり大げさに期待する言葉をかけると、萎縮してしまうタイプの人がいるのも事実です。このタイプの人は、期待される喜びよりも、期待から受ける重圧のほうに気持ちがいってしまいます。自分の能力に自信が持てなかつたり、失敗する不安が先に立つのも、十分に理解できる反応ではありません。こういうタイプの人に対しても、やはり観察力を発揮して、相手の立場を理解し、相手の価値観と自分の価値観の違いを突き詰めて考えてみるといいでしょう。その人の価値観を理解できれば、その人に力を与える言葉はどのような言葉なのか分かってくるのと同時に、その人は自分の言葉を聞いてどのような反応するのかも、おのずとわかってくるに違いありません。

言葉によって相手に力を与えようとするときは、相手にあった言葉を選ぶ。そこがコミュニケーション能力を発揮する時の工夫のしどころです。

・考えていないふりをする

私は毎日たくさんの人たちとコミュニケーションをとっています。来客の方々と面と向かって話す場面もあれば、スマホで何人もスタッフとやりとりをしたり、一日に何本もの電話がかかってくる。そのとき、わたしは、多くの場合、すぐに返答を返します。すぐに意見を表明します。そんな様子を見て、

「よくそんなにすぐ返事が思い浮かびますね」と驚かれることもあります。確かに数多くのコミュニケーションの中には、よく考えないと答えられない類のものもあるし、すぐには決めかねるような選択肢もある。でも、多くの場合、私は素早く返事をし、その場で決断を伝えていきます。

なぜそんな真似ができるのか。それは、私が日常的にあらゆることに関して、実にいろいろな考えを巡らせているからです。もしあの人がこんなことをいつてきたらこういう返事をしよう。こういう質問をしてきたら、このように答えよう、こんな問題が起きたらこういう対策を取ろう。あの件は、こういう方向で進めよう、といった具合です。普段からそうすることによって、実際のコミュニケーションが自分の思った方向に進み、私は人が驚くようなスピードで

自分の考えや意志を伝えていきます。いきなり質問されて答えが出てこない。あるいは、考えがまとまっていけないのに適当に答えてしまふような事態はコミュニケーションになんのメリットももたらしません。私はそんな事態を招かないように、常に思いを巡らし、考え続けているのです。これが、人が驚く私の即答力の種明かしです。

とはいっても、普段からあらゆることに注意を向け、自分なりの考えをまとめておくのは簡単なことではありません。コミュニケーションは相手のあるものですから、相手が何を言ってくるか割らない難しさがあります。しかし、普段からあらゆる問題をあれこれ考えておく習慣が身につくと、物事に対応するときの自分の方針や、問題の解決策がスムーズに頭に浮かぶようになってきます。自分のまわりの状況や、自分の思考に常日頃から目を向けていると、漠然と時を過ごしては決して決してわからないものが見えてくるのです。そうになると、相手の問いかけや、意見にもスムーズに反応できるよ
うになっていく。慣れるまでは苦痛を感じるかも知れませんが、一度試してみてください。

実は、私がいろいろなことには即答できるように普段から準備しているのには、もうひとつ理由があります。それは、

「考えていないふりをする」

ためです。コミュニケーションの場で、答えが出てこなかったり、いい加減な答えを返すような事態は避けなければなりません。しかし、答えを持っていながら、わざとそれを考えていないふりをするのには、大きな意味があるのです。

相手の話に対して既に答えがでている場合でも、いかにも今考えたように話すほうが効果的な場合が少なくありません。どんな時でもすぐに答えを返してしまったり、見解をすんなり述べてしまったりは、話は盛り上がりたがらなかったり、相手のコミュニケーションの内容に対する印象も薄くなります。大事な話題をすつと素通りしてしまったりと同じで、相手の思考も深まっていきません。しかし、そんな時に演技力を発揮して、いかにも今一生懸命考えたという態度で相手と議論すれば、相手の考えのペースに合わせる事ができ、話がかみ合ってきます。

それについてはもう考えてあるよ、答えがでているよ、ではなく、

相手との調和を考えて、普段考えていることを、相手に対してどのように表現するか。そこに気を配りながら、すでに持っている答えを、今議論しているかのように話してみる。そうすることで、効果の上がるコミュニケーションをとることができる場合が少なくないのです。

そうするためには、やはり普段から答えを持っていないと考える。足りないふりをうまく使いこなすことはできません。なぜなら、自分が答えを持っていない問題に対して、考えていないふりはできないからです。その場合は、考えていないふりではなくて、本当に考えていないだけになってしまいます。

私は即答するのと、考えていないふりをするのを、どのように使っているか。もちろんケースバイケースですが、さきほど書いたように即答するのは、それが普段から仕事などでコミュニケーションをとっている、私のことをよく知っている相手に対しての場合がほとんどです。そういう時はスピード感も重要なので、どんどん即断・即決していきます。しかし、もっと相手の意見や考えを話してほしい時、相手のペースで話を進める必要があるときは、一方的

に自分の考えをいうだけでなく、相手と一緒に考えるスタンスでコミュニケーションをとるようにしています。

普段から一生懸命考えてきたことを、わざわざ考えていないふりをして、今考えているかのように振舞うのはちよつと辛いかもしれない。しかし、それもまた「知らないふりをする」のところではないように、単なる自己満足、優越感の域を出ません。コミュニケーションで最大の効果を得たいのなら、考えていても、そこは言わずに考えていないふりをする、これが抵抗なくできるようになりましょう。

・負けたふりをする

議論が起きるところ、それは、双方が自分の正しさを信じてコミュニケーションをとる場ですから、当然その議論に勝ちたいと思っ
ています。特に議論が好きな人は、なおさら勝敗を求めます。議論
に勝つとは、自分の意見を採用する、相手が自分の間違いを認めて
こちらの意見に従うといった場面が思い浮かびます。しかし、本来

コミュニケーションは勝ち負けではありません。例えばこんな時あなたはどうしますか。

あなたがAという意見を持ち、相手はそれとは異なるBという意見を持っている場合。AとBは反対の意見ではあるが、実のところ、あなたはAでもBでもどちらでも結果的には大差はないと考えている。

負けず嫌いな人や、自分の立場にこだわる人は、どうせ同じなら、A、つまり自分の意見を採用したいと思うのではないでしょう。自分の意見が採用されるのは、自分の意見が正しかったことを裏付けてくれます。自分の立場も傷つかない。が、それと同じように相手も自分の意見が正しいと思っっている。

しかし、よく考えてみると、意見が正しいかどうかを見極めるのは、結局使用した意見がもたらす結果です。結果が同じ、あるいはA、Bどちらの意見がもたらす結果でも構わない、となれば、それぞれの意見の正当性を議論しても、何の意味もありません。あるのは、精神的なこだわりだけです。結果に差がないのに自分の意見に

こだわるのはなんのプラスも生み出しません。

この例の場合、私なら迷わず相手のBの意見を採用します。それは、人は自分の意見が通れば、それを実行に移すときに意欲がわき、責任感も生まれます。でも、自分の意見が採用されず、相手に従うのであれば、当然モチベーションは低下し、パフォーマンスも悪くなります。下手をすれば、相手の失敗を望んでしまったり、相手の意見に沿って物事を進める段階で責任感に欠けた仕事の仕方になってしまう可能性だってないとは限りません。

では、このAの意見を出したあなたがリーダーの立場であつたらどうでしょうか。

「リーダーだから、自分の意見でみんなを導いていかなければならない」

という発想が生まれるかもしれません。それもまたリーダーとしての責任の捉え方のひとつでしょう。

しかし、この例で大切なのは、自分はBでもよいと判断しているのだから、相手の意見を採用してもリーダーとしての自分自身の意思を失っていないという点です。リーダーの責任において、相手の

意見を採用したほうがよいと判断するのですから、立派にリーダーとしての責任を果たしています。

この例のように、結果が同じ、あるいはどちらの意見を採用しても問題ない、という場合は、自分の意見を捨てて相手の意見を採用し、より大きな効果が得る。そう判断するのもしリーダーとしての大切な役目です。

・一言つけ加える

「力を与える言葉」のところでも触れましたが、言葉は不思議なもので、気持ちは同じなのにその伝え方でそれを聞いた相手の思いは様々に変化します。頼んだ仕事が出来上がったとき、仕事をしてくれた人に「ありがとう」とお礼を言うのは普通の反応だとして、その次にもう一言何かをつけ加えれば、相手はより充実感を感じ、あなたへの信頼感、敬意を強くする可能性がぐんと高くなります。

例えば、ありがとうの後に、
「あなたにお願いしてよかった」

とか、

「相変わらず仕事が丁寧だね」

といった一言を添えるのです。いつもそういうプラスアルファの言葉を積み重ねていくことによって、それはとても大きな信頼関係や、あなたに対する敬意、仕事に対する熱意を相手の心に育んでくれます。特別な言葉でなくていい。いや、むしろさりげない一言が心に残る。構えて何か立派な言葉をかけようとする、照れが出たり、わざとらしくなったりしがちですが、さりげない言葉を添えるのなら、少しの努力で実践できるでしょう。いざという時、人がついてくるかどうか、それはこのような常日頃の小さな気遣いがものをいうのです。

今まで何も声をかけていなかった場面で、相手をねぎらったり、自信が持てるような言葉をかけてみるのも、一言付け加えるのと同じ効果が期待できます。パソコンに向かって仕事をしている部下に軽く声をかけて、仕事の成り行きを確認しながら、

「うまくやれそうだね」

と声をかけるような要領です。

そうはいっても、急にそんな風に声をかけだしたら、その内容がいくら軽い内容でも、かえって不審がられるのではないか。最近様子が変だなどと思われるんじゃないかと心配して、簡単な言葉でもなかなかかうまくかけられない人もいます。なれないと照れが出てしまいかも知れません。そんな時は、自分の身に置き換えてみるのです。自分だって、実は、上司やお客様にさりげなく褒められたらうれしいはずですよ。それが同僚や部下からであっても、嬉しいかもかもしれません。あなたが嬉しいのなら、あなたの部下も嬉しいに決まっています。あなたが一言付け加えると、人は嬉しい気持ちになるのですから、何ら躊躇する必要はないのです。

では、どんな言葉を添えればいいのか。それは、相手を見ているだけ、わかるようになってきます。ここでもやはり観察力がものをいいます。といっても、そんなに深い観察ではなくていい。あなたが、言葉をかけた相手に対して、感謝したいところ、感心しているところ、優れているところ、頑張っているところ、そんなところをみつけては、それを簡単な言葉で伝えればいい。本当のことをいうのだから、相手もそれを聞いて本当に喜んでくれる。自分のことをわか

つてくれている。よく見ていてくれる。そう感じてもらえるはずで
す。この、人のいい点、長所を見るという習慣は、リーダーとして
の人を見る目を養う絶好の訓練にもなるでしょう。
人の長所を見つけて、自分がそれに気がついていることを相手に
伝える。その繰り返しです。プラスアルファの言葉は、一言でも大
きな効果を発揮する場合がありますが、基本は地道に、自然な形で
続けていくのがいいと思います。続けていくうちに、あなたも効果
的な一言を付け加えるのがうまくなり、声をかけられた相手にも変
化が見えてくるでしょう。その変化を楽しみながら根気よく、プラ
スアルファの言葉を付け加え続けてください。

演技という言葉を使ったので、あるいは大層難しいことをしなけ
ればならないのかと思われたかもしれません。ここまで読んでい
ただいてお分かりのように、私がいう「演技」とは、相手の心を動
かす小さな工夫を積み重ねるために、その表現の仕方を装うという
意味です。

パジャマをスーツに着替えたって、あなた自体が別人になるわけ

ではない。スーツを着るといふ装いで相手が受ける印象をよくするのと同じで、コミュニケーションにおいても、演技という装いであるあなたの思いを相手の心により強く響かせるのです。

また、演技、演技というとき、素を出すなどといったように聞こえますが、素を出すのも時と場合によつては、コミュニケーションや人との関わりにプラスに働く場合だつてあり得ます。その時に考えるべきなのは、素を出すにしても、それを意識してやっているかという点です。不用意に、本音を言つてしまふ。相手のやる気を削ぐような素の出し方はいけません。素を出すのにも、きちんとその効果を考へているかどうか、チェックしてみてください。いくら演技がコミュニケーションの役に立つとはいつても、誰だつて、笑いたくない気分の時もあるでしょう。人を褒める気分ではないときもあるでしょう。そんなときは、無理をせず、少し緊張を緩めて笑顔を作つてみてはいかがでしょうか。

相手の立場に立つ

相手の立場に立って考えたり、相手の立場を理解しようと思いを巡らせるのは、リーダーにとってとても重要な意味を持ちます。

あなたが誰かに対して、あるいは複数の人たちに対して、リーダーシップを発揮しなければならぬ場面では、あなたのほうが、相手より立場の上である場合が多いと思います。経営者や上司であれば、会社内での上下関係しかり、また、社会的な立場はそうではなくても、あるテーマに対してあなたがリーダーとして動かなければならない場合も、それは、そのテーマに対してはあなたが一番リーダーに相応しい状況だからでしょう。

わかりやすい例でいえば、友達同士5人いて、今度どこかで食事会をする。そうなる、みんなが楽しめるお店を探さなければなりません。あなたは日頃から食べ歩きが趣味で、他の4人より飲食店についての知識が豊富なので、あなたがお店を決めるという作業のリーダーになったような状況です。要は、あなたがリーダーになって店を決めるといふ問題を解決していかなくてはならない場面だと思ってください。とにかくあなたはリーダーの立場なので、リーダーシップを発揮して相手を自分が正しいと信じる方向に導い

ていかなければなりません。

こんなとき、自分で何もかも決めてしまえばリーダーも楽なものです。自分はこうこうこんなものが食べたいから、君たちもそうしなさいと言えればいい。しかしこれは「黙って俺についてこい」と言っているのと同じです。最初に書いたように、人がリーダーに従う時、大切なのは、その人の意思でリーダーに従うことです。これでは、相手の意思はほぼ無視されているので、とてもリーダーシップが発揮されたとは言えません。

ではいろいろな意見や考え、好みを持った人たちを、自分の信じる方向に導いていくにはまずどうすべきか。そこで求められるのが「相手の立場を理解し相手の立場になって考える」能力です。

見知らぬ人ならいざ知らず、会社でも、プライベートでも、あなたがリーダーであれば、おそらく相手の人たちは日常的によく知っている身近な人たちでしょう。わざわざ言われなくても相手の立場はよくわかっていいるはず。しかし、ここでいう「相手の立場」というのはそういう意味ではなくて、あなたがリーダーとして解決し

なければならぬテーマに関しての相手の立場という意味です。食事会を例にとれば、相手はあなたの友人。上下関係はありません。そういう意味でのみんなの立場はよく理解できます。しかし、こと食事をするとお店というテーマに沿って考えれば、他の4人のメンバーはそれぞれ違った立場になります。ひとりには中華料理が好きかもしれないし、和食を好む人がいるかもしれない。お酒の好きな人がいる一方、お酒が飲めないで、食事だけ楽しみたい人もいます。お酒は好きだけれど、みんなで移動するときの運転手を務めるのでお酒が飲めない立場の人がいるかも知れない。それが食事会のお店を決めるというテーマに関するそれぞれの立場です。

そこで、「じゃあいろんな料理が食べられるファミレスにしよう！」でもいいわけですが、それはリーダーシップではなくて単に折衷案をひねり出しただけ。メンバーの意思はそこにはまったく反映されていません。

このリーダーとメンバーの構図は、企業におけるリーダーの在り方にそのまま置き換えても変わりはありません。リーダーであるあなたは、まず、メンバーの立場について思いを巡らせることが重要

になります。それには、相手の話を聞いたたり、仕草から感情の変化を感じたり、いろいろな方法で、相手の真意をきちんと受け止める。すべてはそこからスタートします。

相手の立場を知る方法はいろいろ考えられます。相手の意見を聞いてみるというのは、一番わかりやすい方法です。他にも、相手の性格について考えてみる。相手の生活環境を考えてみる。好き嫌いを聞いてみる。過去の出来事を思い出してみる。

いろいろな上げましたが、これらはいずれも相手についての情報を集めているに他なりません。相手の立場に立って考えるには、まず情報が必要になります。この例のような単純な例であれば、その場で話を聞いて情報を集めることも可能ですが、これが、会社のような組織の場合だと、情報を集めるのももう少し工夫が必要です。それは、普段から、人をよく観察することです。面と向かって話をする時は、相手もそれなりに、理屈を通して話をします。自分の意見をいうのにも、もつともな理由がきちんと添えられます。コミュニケーションには演技が必要と書きましたが、それは何もリーダーに限ったことではなくて、友人や部下といった組織のメンバーだって、

演技をするかも知れません。きちんと話をして、意見を聞くのは基本ですが、それだけでは、正しい情報は集まらないのです。

「日常的に人を観察していると、そこにはその人のいろいろな

「本音」が見えてきます。本音には、話を聞くだけでは見えてこないものがいっぱい詰まっています。仕事ぶり、組織のルールに忠実なタイプか、間違いをすぐに認める人か、それとも自分の意見を押し通そうとする傾向があるのか、どんな人と仲がいいか、影日向のない性格か、嘘はいわないか、何に不満を持っているのか・・・。日常の観察からは、加工されていない貴重な情報をたくさん得ることが可能です。そうすると、その人の意見や考えには、どのような背景があるのかが分かってきます。

推理ドラマには、主人公が謎解きをするシーンがあります。それは、多くの場合、警察ではなく、一般市民です。主人公は、警察も見逃しているような事実を発見し、事件を解決します。そうやって事件を解決するのは、主人公の推理力です。

相手の立場に立って物事を考えるのは、この推理と似ています。

相手の情報や周りの状況を考えあわせて、相手は、今こういう理由で、こういうことを言っているのだ。この人は本当は、こういう状況を望んでいるのだ。自分にはこうしてほしいに違いない。だって、こういう条件を出せば納得してくれるだろう。相手の真意を考えると、ここでは妥協しないはずだから、一旦話の論点を変えてみよう。今は、反対しても、もう少し説得すれば、この人ならきっとこちらの言い分を理解して、意見を変えてくれる可能性が高い。と、いった具合に様々な推理ができます。

観察によって情報を収集し、それをもとに相手の考え方や心情、を推し量る。そして相手の気持ちになつて考えてみる。そうやって、相手の立場に立てれば、どのようにコミュニケーションをとればいいのか、が明確になり、相手を正しく導いていける可能性が大きく開けます。

意見をぶつけ合ってみよう

相手の立場を知ることが重要ですが、それで終わっては何も前に進みません。次にリーダーがとる行動は、相手と自分の意見や思いをぶつけ合ってみるということです。

ダイヤモンドとガラス玉はどちらが硬いか。見ているだけではわかりません。しかし、ダイヤモンドとガラス玉をぶつけ合えば、どちらか硬いかはつきりします。これと同じように、あなたの意見や思いと相手の意見や思いはそれぞれの胸の内で思っているだけでは何ひとつ解決することはありません。

それは、すぐに議論を始めろというのではなくて、まずあなたの頭の中で、相手の立場と自分の立場をぶつけてみるのです。もちろん、両方が同じなら、食い違いはないので話は早いですが、多少なりとも自分と相手は異なる意見、思いを持っているのが普通でしょう。そこで、何が違うのか、目的に対して、つまり企業であれば、成長するといったテーマに対して、どちらの意見、思いがより優れているか、あるいは合理的か、細かく検討してみるのです。

場合によっては、あなたと相手という一対一あるいは一対多ではなくて、複数の相手のそれぞれの立場や意見をぶつけることも必要

になります。食事会でいえば、あなたのファミレス対中華だけでなく、中華と居酒屋、中華とイタリアンといった具合にメンバー同士の立場の違いもぶつけてみます。そうやって、相手の立場を理解し、意見の違いを吟味し、目的に合った答えを出して、そちらにメンバー全員を導いていく。これがリーダーの役割であり、本当のリーダーシップというものです。

もし、直接お互いの意見をぶつけ合って方向性が見えればそれで解決がみえてきますが、必ずしも意見をぶつけ合うだけで、問題が解決するとは限りません。そんな時、やはりリーダーのコミュニケーション能力がものをいいます。それは、目的をしっかりとメンバーに認識してもらうことです。

どの店に行きたいかで議論すると、ラーメン屋さんとイタリアンとのぶつかり合いになります。しかし、みんなで食事に行く目的は、ラーメンを食べることでも、イタリアンを食べることでもありません。この食事会の目的はといえば、みんなで楽しく食事をするということです。だから、

「みんなで楽しく食事できる店」

がお店を決めるための条件です。もし、みんなが食事会を楽しめるのならば、中華料理でも、イタリアンでも構わないわけです。何を食べるかだけに焦点を当ててしまおうとみんなを納得させるのは至難の業ですが、本来の目的をみんなが共有し、それに沿って意見を出し合う。その方向にコミュニケーションを持っていくのも、リーダーのコミュニケーション能力のひとつだと私は考えます。

例えばあなたが、

「みんなが楽しめそうな面白い店を探してみよう」

と言ったら、何を食べるかよりも、自分の知らない珍しい店に行けることでみんなが楽しめるといふ基準でメンバーは意見を出し始めます。あるメンバーが、有名シェフの料理が手軽に食べられる店があるといえ、みんなは有名シェフの料理を食べる楽しみに意見がまとまるかも知れません。また、別のメンバーが「そういういえば、最近オープンした隠れ家みたいな焼肉屋さんについて美味しかったです」という情報をだせば、「そういう店で焼肉もいいな」となるかもしれない。そうやってみんなの意見、すなわち、食事に関するお勧めの知識をぶつけ合うことで、議論の中に、何らかの方向性が見え

てくるはずです。あとは、それをうまくまとめ上げて、最も目的にかなうお店を決める。それであなただけとしての役割を果たせるわけです。

何が目的かをしっかりと把握して、それに沿って自分も含めたメンバーの意見をぶつけ合う。そうして、一定の方向を決めていく。これが意見をぶつけ合うということの意味です。

コミュニケーションのコスパを常に考える

そもそもコミュニケーションは人と人との間に生まれます。だから当然ながらコミュニケーションというものを、人間らしい感情と切り離して考えることはできません。人と話せば何らかの感情が沸き上がります。うれしいこともあれば、悲しい思いもする。腹が立って怒りに震えることもあるでしょう。しかし、大抵の場合、リーダーが感情に左右されると判断を誤ります。気持ちに先に立って、真の目的を忘れてしまうからです。

かといって、リーダーとして人の子、飛び上がりたいくらい嬉しい

時もあれば、腹が立つ時もある。相手に嫌悪の感情を抱くような不快な思いを味わう時もあるでしょう。また、喜怒哀楽だけでなく、プライドや負けたくない気持ちといった感情が頭をもたげてきたりもします。

そんなとき、ただ、冷静になろうと感情を抑え込んだとしても、それは単に我慢をしているだけで、感情に支配されている状況は変わりません。感情的になった時、それを押さえつけるという手段では、リーダーとしてのパフォーマンスを回復させることはできません。

こんな時、役に立つのが、

「コミュニケーションのコストパフォーマンス」

という考え方です。私は、人とコミュニケーションをとる中で、コミュニケーションのコストパフォーマンスを常に意識することが非常に重要だと考えています。

コミュニケーションのコストパフォーマンスを意識するというのは、そのコミュニケーションによってどれだけのよい結果が得られるのかを常に考えてコミュニケーションを行うという意味です。

概ね、感情的なコミュニケーションは、大きくコストパフォーマンスが下がります。感情に支配されると、理屈が引っ込みます。もし、あなたが議論と最中に、腹を立てて相手を怒鳴ったとしましよ。相手はあなたの怒りを恐れて、言うことを聞いてくれるかも知れませんが、それで話は終わりです。相手は、自分の意思とは関係ない方向に押しやられたまま、ずっと不満を抱いてあなたに従う羽目になります。それでは、目的達成のために人を正しい方向に導くというリーダーの役割を果たせるわけがありません。

また、感情論をぶつけ合うのは、多くの場合、無駄な議論を重ねているに過ぎない。ただ、自分の感情を相手にぶつけて、満足しよとか、相手をねじ伏せようとする行為に過ぎない。

もし、あなたが相手に嫌悪感を持って、議論をするのを止めてしまったら、いつまでたっても問題は解決しない。

このように、感情は、コミュニケーションにとって、マイナスになる要素ばかりです。たまには、涙ながらに相手に訴えて、それが相手の心に響くというシーンもないではないですが、それは、ごく限られた条件での極めて可能性の低いパターンです。

人と話していて感情的になりそうなきには、まずコミュニケーションのコストパフォーマンスという言葉を出しましょう。感情的になると本来の目的から離れた議論になったり、これまで話してきた細かい配慮が出来なくなつて、コミュニケーションのコストパフォーマンスが低下すると最初から分かつていれば、そこで、パフォーマンスする部分を切り替えることが出来ます。つまり、感情にパフォーマンスしていた自分の気持ちを、コストパフォーマンスという損得勘定の視点に切り替えるのです。

仮に相手との会話で腹が立つような場面でも、目的の達成という重要な任務において、腹を立てて何か具体的に反応する行為が、得か損か、合理的かどうか、役に立つか、意味があるかに意識を向けるのです。

そうすると、腹が立つという感情よりも、その損得勘定にエネルギーを使うので、感情から離れて常に冷静な自分を保つことが出来ます。相手は、感情的になつていても、自分は、冷静に損得勘定について考えている。そこに優位性が生まれます。損得勘定を考えた上で、ここは少し感情的な部分を出したほうが

効果的だと思ったら、感情的になったふりをすればいい。そういう場合は感情を表に出してみるのもひとつのコミュニケーションのテクニクになります。

それは、相手から感情的に見えていても、損得を考えての反応です。計算しつくされた反応です。これは前に説明した「演技する能力」に通じるものがあります。計算づくなら、思わず感情にまかせて、後で後悔するようなことを口走ることもないし、相手を傷つけることもない。

また、時と場合によっては喜びの感情を敢えて出してみるといってパフォーマンスマンズも可能です。

相手を褒めたいと思っていなくても褒めてみる。そのほうが、目的に対して効果が大きければ、そうすべきでしょう。

「褒めたくもない相手を褒めるなんてばかばかしい」

という感情に負けてはいけません。そういう感情も、コミュニケーションのコストパフォーマンスを落とします。あなたの本当の感情は二の次です。

コミュニケーションのコスパについて考えていると、感情に関する

る話ばかりになってしまいましたが、それは、感情がコミュニケーションのコスパを落としてしまう代表的なものだからでしょう。それだけ感情はリーダーシップを発揮する上で、大きな障害になるものです。コミュニケーションのコスパとは、文字通り、コミュニケーションの費用対効果、すなわち損得勘定を考えるわけですから、損得抜きで沸き起こってくる「感情」がその妨げになるというのも思えば当然です。

「感情よりも勘定」

これを合言葉に、コミュニケーションの場では、感情に流されず、コスパを優先してください。

合気道の教え

私は長い間、合気道をやってきました。合気道には、コミュニケーションを円滑にするためのヒントがたくさんあります。

合気道の動きは YouTube などでも、実際に動画で見ることができるので、ご存じの方も多と思います。相手に攻撃されたところ

から始まります。手をつかまれる。むなぐらをつかまれるといった場面がよくでてきます。ごく簡単にいってしまおうと、そんな風に攻撃してきた相手は体のどこかが必ずアンバランスになっていきます。また、人体の構造上でも、弱い部分が必ず存在します。そこをついて重心を崩したり、相手の死角に入ったりして、形勢を逆転させます。つまり、攻撃してきた相手には倒すための急所が生じているというわけです。

コミュニケーションも同じで、必ず急所が存在します。そこがうまくつけるかどうか、そこを見極めるのがうまいリーダーはやはり優れたリーダーです。

相手は自分が正しいと思って自分の意見を主張します。あるいは、リーダーに従えない理由をいくつも持っている場合もあります。そんな相手に、真っ向から議論しても、平行線をたどるだけで、一向に方向性が見えてこない場合がよくあります。それは腕をつかまれた時に、無理やりそれを振りほどこうとしても、力負けして振りほどけないのと同じ状態です。しかし、相手のアンバランスな部分、弱い部分について簡単に相手を倒してしまおう合気道の技のように、

こちらにも真っ向から相手に対立するのではなく、相手の意見や言い分の矛盾点や合理的でない部分、相手が自分自身の利益・不利益について気づいていなかったり、誤解している点などを指摘して論点にすれば、相手の反応も変わる可能性があります。

合気道が、力づくではなく、相手のアンバランス、弱点を突いて反撃するように、コミュニケーションにおいても、相手の気持ちや意見を変えられる可能性のある論点を見つけて、そこで議論する。そういう工夫が相手との対立点の解決につながっていきます。

ちなみに、合気道をやっている、いちばんやりにくいのは、力が抜けて、偏りが無い体制をとっている相手です。そういう相手は、弱点が捉えにくく、急所をつけません。コミュニケーションにおいても、本意がつかめない。読めない相手は強敵です。議論で掴みかかってくるのではなく、冷静沈着で、決してバランスを崩さない。そんな人は自分の考え方や思いのどこに急所があるかをうまく隠してコミュニケーションを取るのに長けています。そういう相手にどのように対処するか。

そういう場合は、こちらにも議論で攻めるのではなく、相手の立場

に立って、相手の考えや意見をしっかりと把握し、問題の本質、すなわち急所をしつかりと捉えられるまで、演技も駆使し、よく観察して、あらゆる手段で、辛抱強く、相手が本音を見せてくれるように、相手を知る努力を続けるというステップを進めていくことが大切になります。

リーダーシップにおけるコミュニケーション能力は、合気道でいえば技を駆使するのと同じようなところがあります。もちろん、相手を倒すことが目的ではありませんが、会社でいえば、成長するという目標のために、スタツフを自分の信じる方向に導いていくための洗練された技としてコミュニケーションを活用できるかどうか。そこにあなたと、あなたの仲間の未来がかかっているのです。

第四章 深い思慮

インターネット全盛の現代では、日々膨大な量の情報が生み出されていきます。そこでは、様々な意見が飛び交い、様々な見解で溢れています。そんな環境では、自分の考えていることが、本当に自分の思っていることなのか、それとも、情報過多で自分はそう信じ込んでいるだけなのかさえ、わからなくなる時があります。

皆さんは、YouTubeはご覧になるでしょうか。もしご覧になるのなら、一度、身近な人でYouTubeを見ている人と、どんな動画を見ているかお話ししてみてください。ひよっとしたら、その人と、自分が見ている動画が全く違うことに驚かれるかも知れません。テレビの地上波なら、番組が決まっているので、話題の共有は比較的容易で、話も通じます。しかし、ことインターネットの世界では、人と自分が普段目にしていくものは全く違うといったことが普通に起きていくのです。

人が見ているという動画は、自分にとってはいったいそんな動画どこで見つけてきたんだと思いたくなるくらい、なじみのない動画だったというのも珍しくありません。YouTubeではなくても、何か欲しいものがあってネットで情報を集めていたら、やたらとその

商品に関する広告が、あちこちで表示されるようになったという経験は誰しも身に覚えがあると思います。

YouTubeの画面を開くと、いろいろな動画がズラリと並んでいきます。それらの多くは、偶然あなたが目にしたのではなく、あなたの閲覧履歴などのネット上の行動に基づいて、表示されていたりします。つまり、インターネットの世界では、情報があふれているばかりではなく、目にする情報も、人によって違うというわけです。しかも、広告ならさすがに気づきませんが、SNS等ではそれが実に自然に行われているので、自分が偏った情報にしか触れていないという状況にはなかなか気づきにくいものです。例えば、知らず知らずのうちに自分と似た意見や嗜好を持っている人が発信している情報ばかりに触れるようになったりします。情報が多いたらずのインターネットの世界で、実は自分と異なる意見や嗜好の情報は、だんだん目に触れなくなっていくのです。

そんな時代だからこそ、余計に私たちは自分の考えをしっかりと持たなければなりません。情報に流されず、自己を見失うことのない人は貴重な存在であり、リーダーとしての資質を備えた人だとい

うことができません。なぜなら、そういう人は、自分の進むべき方向をきちんから見極め、自分の意志で、周囲の人を目的に向かって導いていくことができるからです。

では、どうすれば、自分の考えをしっかりと持つことができるのでしょうか。それはひとえに、常日頃どのような考え方をしているかにかかっています。

「しっかりと自分の考え」

は、人に与えられた情報ではなく、自分の頭で考えることで培われていきます。しかし、考えると一口に言っても、その思考方法には様々なものがあります。ここでは、私が、常日頃から、実践している方法についてご紹介してみます。

なるなる論

私が勝手に「なるなる論」と呼んでいる思考方法があります。簡単に言えば、風が吹けば桶屋が儲かる式の思考法です。一見何の関係もなさそうな、風が吹くことと、桶屋の売上が、因果関係を追っ

ていくことによって結びついていくという有名なたとえで、一見無関係に見える物事の関係性を例えたものです。

ああなると、こうなる、そしてそれがこういう結果になる、と次々に考えていくのが「なるなる論」です。

このような考え方をしていると、人には見えないものが見えてくるようになります。ほとんどの人が気づかなかった「風と桶屋」の関係性を見つけるのと同じ理屈で普段気づかなかったものが見えてきます。

物事を考える上で、最も浅い階層は、ある事象に対して直接反応するレベルです。自分がこういったら相手はきつとこう思う。こういう行動をとる。あるいは、相手にこう言われたから、自分はこう感じた。こういう行動をとった、というレベルです。

これが、もっと先を考えるようになる、思考の幅が広がっていきます。相手が言ったことは、あるいはこういう意味があるかもしれない。そうするとその延長線上にはこんな思いではないか、という具合に、どんどん思考が膨らみます。ポイントは、様々な可能性を考えてみることによって、その先にある相手の思惑や思

考の裏側、背景が見えてくることです。気づかなかった因果関係をいろいろと探ってみるわけです。

物事には原因と結果が伴います。誰かが何かの行動をとれば、それにはそういう行動をとった理由すなわち原因があります。そして、また、行動によって、新たな事象が生まれます。そうやって次々にいろいろなことが起こっていきます。そのようにして、これから起きることは未来の出来事です。

これを逆の方向に働かせることもできます。今日の前にある状況を生んだ原因は何かを考えてみる。さらにその原因に影響を与えたのは何かを考えてみる。「なるなる論」は、未来を予測するための思考方法であると同時に、今の状況を生んだ過去を理解するのにも役立つ思考法です。

もちろん、未来予測が完全にできるわけではありませんが、いろいろなパターンを考えてみるのは決して無駄にはなりません。いきあたりばったりに、目の前の出来事や、目の前の人の発言、目の前の課題に右往左往するのと、想像力を駆使して先にどんな事態が起きうるかをあれこれ考えておくのとでは、その時の対応の仕方に大きく

な違いが生まれ、その対応がもたらす結果にも大きく影響してきます。

身近な例では、自分の言った不用意な一言で、状況が思いもよらない悪い方向に向かってしまったという経験をすることがあります。その一言で、誰がどのように反応するか。その反応によって次に何が起きるか。予め、先を考えていたら、そんな不用意な言葉は出てこなかったかもしれません。

リーダーには先を読む力が要求されます。思い付きや浅い考えでリーダーシップを発揮されたら、その組織のメンバーはたまったものではないのです。先を読む力は、この「なるなる論」にみられるような、深い思考によって身につけていきます。

逆境が深い思考を育む

私は工場を失ってから、いろんな意味で、自分の周りの環境に虐げられるような境遇に陥りました。仕事を探しに行った先で、相手にしてもらえず、今の自分には、製菓に携わる者としてまともな仕

事ができないということをまざまざと思い知らされたこともあり
ます。しかし、復活するためには落胆している余裕はありません。
生きていくために、誰に何と言われても歩くのを止めるわけにはい
かないのです。そんな状況のなかで私は必死で考え、行動しました。
そうやって、逆境のなかで考えぬいた結果、多品種少量生産を
現できる今の生産体制を実現することができたのです。

ここで言いたいのは、

「逆境が人に深い思考をもたらしてくれる」

という教訓です。順調な時は、人はなかなか立ち止まって深く考
えない。うまくいっているから考える必要がないのです。しかし、
苦しいときは、それを打開するためにいやでも考えなくてはいけま
せん。しかも、その逆境から抜け出すには、生半可な考えでは
うまくいかない。どうしても結果を出さなければならぬ境遇で、あ
あでもない、こうでもないと考え、行動してもなかなか結果が出な
い時は、実に辛く苦しいものです。だからより深く考えます。

そういう時には、人間という存在についても普段は考えたこと
のないようなレベルで深く考えます。苦境から抜け出すためには、人

との交わりは避けて通れませぬ。結局は人を動かさなければ道は開けない。だから、人間について、徹底的に考え抜いたのです。さらに、自分自身について深く考えるという、それまでにはない経験もできました。

自分について深く考えるというのはどういう意味があるのか。自分について考えるということは、人間について考えるということでもあります。自分という人間の喜怒哀楽、思考の傾向性、未熟な部分、人に優っていると思える部分。好き嫌いの感情。それらは、人間として根本的にもっているものに他なりません。自分というものをじっと見つめて分析することは、人間について知ることになる。それはその後の自分にとってとても大きな財産となりました。どんなに頑張っても、誰しも他人の考えや感覚を直接体験することはできません。他人の立場に立つとか、他人を理解するといつても、結局は自分という人間の持つ思考や感性をもとにして、他人の思いや考えを推し量ることになります。その時、自分自身に対する認識が未熟であれば、他人に対する思いもまた未熟なものになります。

私は、常々、小さな会社であつても、大企業であつても、そこに起きる問題の本質は何ら変わらないと思つています。人間が集まつて何かを成そうとするのですから、起きる問題が同じなのも考えてみれば不思議ではないでしょう。人間関係の問題、報酬に関する問題、責任に関わる問題、ミス、取引先とのトラブル。規模の大小はあつても、それがもつ意味は変わらない場合が多いのです。

つまり、人間の本质は変わらない。だから、自分自身を

「他人の思いを推し量る物差し」
にするのです。そのためには、自分という人間をよく知っておく必要があります。私たちは、常に他人に目を向けがちで、人のことは良くわかるが、自分のことは全く見ていない。むしろそれが自然な状態です。しかし、自分のことが分からないと、他人を見る時にも、うわべしかわからない。自分の内面をよく理解している人は、他人の内面もわかるようになる。他人を知りたければまず自分を知れということなのです。

逆境に置かれるのは辛いことではありますが、それは多くのことを学び、人を知り、自分を知り、自分の考えを確立する絶好の機会

になります。

そんな辛い境遇の時、私は、ふと自分の年表を作ることについて
きました。といつても、自分史のような大層なものではありません。
思い出せる限り、生きてきた一年一年で、一日だけ一番思い出に残
っている日について記録していくという簡単なものです。そうする
と、不思議と、思い出す日は、幸せな日が多かったです。自分で
作ったその年表を眺めていると、ふと気づきます。

「自分はこれまで幸せな人生を送ってきたことが出来た」
それに気づくと、今の辛い境遇が、ほんの一時期にすぎないのだ
と考えられるようになったのです。きっと、これから先も、これま
でと同じように、幸せな日々を重ねていける。そんな希望が胸に湧
いてきました。

それというのも、年表によつて過去からつながる自分の在り様に
ついて深く考えることができたおかげだと思っています。

自分の逆境についてばかりの話になってしまいました。深く考
えるためにわざわざ逆境になりなさいというわけではありません。
逆境の時に思考が深くなるのは、逆境を抜けださなくてはならない

という、やむにやまれぬ目標があるからです。人間誰しも、順調な時は深く考える努力を怠りがちになります。そんな時は考えなくても問題がないからです。しかし、それは同時に、自分の成長を止めてしまっている状態でもあります。

自分が成長し続けたいのであれば、今順調に物事が進んでいるというのは、目標に向かうための最善の努力を怠ってもいい理由にはなりません。もし、今が順調ならば、深く考えるという努力を怠っていないか、是非、冷静に見つめ直してみてください。

もし、考えることを止めてしまっていると思われたら、私が逆境にあつて仕事について考え、人について考え、自分について考え続けたように、様々なことについて考えてみてください。私は、逆境から抜け出した今でも、そうしています。

リーダーとは、目標、目的の達成のために人々を導いていく人です。だから、よいリーダーになるために、苦しい時はもちろん、順調な時も、逆境のときに優るとも劣らないほど深い思考ができる人になっていただきたいと思います。

「なるなる論」も含めて、日頃から深く思考する習慣が身についてくると、直感が養われていきます。未来を予測する力とってもいいかもしれません。そうになると、人とのコミュニケーションもまた一味も二味も違うものになります。相手が気づいていないこと、考えてもみないことを感じ、気づくのです。そうならば、相手からすればあなたにはや次元の違う存在です。そうならば、説得力もぐんと大きくなることでしょう。

第五章 善性とアート性

ここまで読み進めて下さった方々の中には、リーダーシップは、演技をしたり、深く相手のことを考えたりして、人を操るための能力ではないのかと感じられた方がいるかも知れません。

確かに、リーダーがリーダーシップを発揮して、ひとつの目的にメンバーを導いていく過程で、マインドコントロールやメンタリスト的な誘導が働くのではないかと思われるのはもつともなことです。

これまで書いてきた内容も、テクニックとして捉えれば、マインドコントロールや、精神的な誘導と似た一面があります。

それでは、リーダーシップと、マインドコントロールのようなテクニックとの違いは一体どこにあるのでしょうか。

善性はリーダーシップの源である

リーダーシップには、マインドコントロールやメンタリストの能力とは決定的に違う点があります。それは、人間の善性に基づいていなければならないという点です。

善性とは、ここでは、人間が本来もっている善良な性分といった意味だと思っただければいいかと思えます。

リーダーシップは、ある目的のために発揮される能力であり、その目的は善性に基づくものでなければなりません。人々を悪い道に導いていくのは、真のリーダーがやることではありません。

企業におけるリーダーシップをとってみると、前に、その最大の目的は会社を成長させることだと書きました。会社の業績を上げるのはもちろん、維持していくためであっても、成長は必須の条件です。これを、善性という面と合わせて考えると、会社の成長自体が、善性に基づいた目的でなければ辻褄が合わなくなってしまう。

そう、会社の成長は、掘り下げれば、善性に基づいて、人の幸せを実現するためのプロセスなのです。会社が存続し、大きくなっていけば、そこで働く人の生活が潤う。生産した製品やサービスが人の役に立てば、多くの人を幸せにできる。

お金を儲けていい生活をしたい、とか、儲かる仕組みを作って遊んで暮らしたいという動機で、ビジネスに打ち込んでいる人もいます。それはそれで、人の生き方としてのひとつの形でしょう。それ

が悪いというのではありません。リーダーという視点で見れば、そこには、自分ではなく、人を思う志のようなものがなければならぬ。そう言いたいのです。

もう少し、善性について、わかりやすく考えてみましょう。私はこんな風に思います。

誰かとふたりきりでいて、ふとその人が、涙を流します。あなたなら、その時どうするでしょうか。

ある人は「どうしたの？」と聞くかも知れません。

「何か問題があるなら、相談に乗ろうか」という人がいるかも知れませんが。

心の中で、『こいつは何を泣いているんだ。ばかばかしい』とあきれてる人がいるかも知れません。

私はどうか。善性という言葉の定義は人それぞれ違っていいと思います。私にとって善性の根本とは、このような状況に遭遇したとき、

「その涙に気づいたほうがいいのか、それとも知らないふりをし

たほうがいいのか」と真剣に悩む心だと思っ
ています。

そこには、人を思いやる気持ちも、深く相
手を知ろうとする気持ちも、どうしたら力
になれるかという思いも、すべてのことが
ぎゅっと詰まっているように思えてなりませ
ん。こういう人情の機微がおのずと身につ
いている人は、人を導いていくリーダーに
相応しい人間です。逆に、善性を持ち合
わせていけない人は、ビジネスの世界にお
いても、成功することはできない、と私は
信じています。なぜなら、ビジネスの成功
とは、人によってもたらされるものだから
です。お客様しかり、ビジネスパートナー
しかり、スタッフの人たちもしかり。人と
人との繋がりでビジネスはできているか
らです。そこで絶対的に必要となるのが善
性です。

もうひとつ、人の善性という観点からい
えば、影日向なく生きることも、非常に大
切です。そうでない人は、どこかに作
為が出る。作為が前に出ると、善性が引
つ込みます。周囲の人は、いつかそこ
に気づくのです。精神論のような抽象
的な話ばかりになってしまいましたが、
ひとつ単純な例を挙げてみます。

私は依然、長い間乗っていたバイクを
手放しました。確か20万

円くらいで売れたと記憶していません。それがところが、それと同型のバイクが今は百万円くらいで取引きされているらしいのです。シヨックですよ。売った時の5倍の値段、差額で80万円も損をした計算になります。残念ではないといえ、カッコよすぎますが、しかし、ものは考えようです。今そのバイクに乗っている人は、きっとそのバイクに乗りたかったに違いない。でも、百万円の値段だったら、その人は買えたかどうかはわからない。とにかく、20万円を買ってくれた人は、間違いなくとてもハッピーになれたのだからそれでいい。

そう考えると、不思議と、残念な気持ちも失せていきます。善性に基づいた考え方をするだけで、自分のしたことがよいことだと思えたり、人の役に立てたと思えたりします。人の役に立てたと思えることも、自分の善性に結びつく大切なものの考え方です。人を良くする、人の役に立つ、という視点の価値観を持つ、それがリーダーの思想の根本です。

アート性という判断基準を持つ

次にアート性について考えてみます。

アート性というと、何か大げさな印象がありますが、わかりやすく言えば美しいかどうかという判断基準です。これは、見目かたちといった造形的なものだけを指しているわけではありません。

もし、年がら年中、不平や不満をいつている人がいたら、どう思いますか。その人の姿を美しいと思うでしょうか。誰もが、醜い、恥ずべき姿だと思うのではないでしょうか。例え、その人が絶世の美男、美女であつてもです。

前の、影日向についても、アート性で解釈することができます。陰日向なく、努力している人は、美しく見える。そうでない人は醜く見える。とても分かりやすい判断基準です。

ここでいうアート性とはそういう判断基準です。美しいか、美しくないか。とてもシンプルに物事が判断できます。

もし、あなたが愚痴を言いたくなつた時、自分の気持ちに従えば、それは至極当たり前のことで、愚痴をいうことで、心が晴れるかも

知れません。しかし、冷静な第三者として、愚痴を言う自分を眺めた時、それはあなたにとって美しい姿かどうか。それが醜いものに見えるなら、あなたはきつと、愚痴をいうのをためらうようになるでしょう。

試しに、いろいろなことを美しい、美しくないという判断基準で眺めてみてください。きつと、今までとは違った見え方、価値判断が生まれることに気づかれると思います。

「アート性」という言葉を聞くと、ダ・ヴィンチやゴッホみたいな芸術家やその作品を思い浮かべてしまいますが、私がアート性と呼んでいるのは、もっと自分たちの身近にある美しいものを指しています。ビジネスでいえば、会社そのものもアートな存在になります。

私は、これまで工場を建てるたびに、社名と合わせて、製菓のアウトソーシングカンパニーという説明も工場の壁の社名と一緒に書き添えていました。

しかし、新しい工場では、大きな工場の壁の高い位置に、B A N K Y Oの文字だけをつけることにしています。そうすると、これま

で広告看板みたいなイメージだった工場の壁は、とてもシンプルで美しい外観になります。一文字も宣伝文句や会社の説明は書かれていないのです。

これは、単にデザインの違いの問題ではありません。私たちの会社は、長い年月をかけて製菓のアウトソーシングに力を注いできた結果、多くの方に知ってもらえる会社に成長しました。以前だったら、説明しないと何をしているのかわからなかった会社が、BANKY Oという社名だけで、「ああ、あの会社か」とわかってもらえるようになったのです。そして、新しい工場の壁をシンプルに美しいものにするのが出来た。それは、ひとえに私たちの会社が積み重ねてきた歴史によって生み出されたアートです。

私たちが、芸術作品といわれるものを鑑賞しようとするときも、その背景にある歴史や成立したいきさつなどを知ることによってよりその作品への理解が深まります。美しいものにはそれを美しくした歴史がある。

普段の仕事だって同じです。工夫を重ねた、効率のいい仕事はやはり美しい。それもアートです。逆に、行き当たりばったりで、工

夫のない仕事の仕方は美しくない。アート性がない。こういう風に考えると、あらゆるものの良し悪しが、わかりやすく判断できるよ
うになるのがお分かりいただけるかと思います。

人間であるリーダーだって同じです。気分だけで人にああだこう
だと命令ばかりするリーダーは、美しくない。そんなリーダーに、
人は自分の意思でついてこない。リーダーという役割をきちんと理
解し、いつも工夫と努力をしている人はリーダーとして美しく見え
る。

もし今あなたが何かのリーダーという立場であるなら、自分の姿
がリーダーとして人に美しく映っているかどうか、そんな基準で自
分を見つめ直してみると、きっと何かしら得るものがあると思いま
す。

第六章 リーダーシップ教育

これまで、自分自身がリーダーとして、リーダーシップを發揮していくにはどうすべきかについて、考えてきました。
この章では、あなたに続くリーダーを育てるのはどうすればいいのかについて考えていきたいと思えます。

リーダーシップ教育はすべてに勝る

会社には大抵、役職というものがあります。それは、課長や部長と呼ばれたり、主任と呼ばれたり、チームリーダーというような名前前で呼ばれています。

ここで、しっかりと認識しておきたいのは、役職者だからといって、その人は必ずしも、リーダーとして相応しいとは限らないという点です。

どういうことかというところ、多くの場合、このような役職としてのリーダーは、仕事をこなす力や、技能が優れているという理由で選ばれているのではないでしょう。技能が高いということとは、その職場において、人をリードする能力があるということ、会社の組

織構成としては、なんら問題はありません。しかしそれは、これまでに述べてきたリーダー像とは、元来違う基準によるものです。私が言いたいのは、真のリーダーシップを発揮できる人材が、必ずしも役職についているとは限らない。逆に言えば、役職についているからといって、真のリーダーとしての力を備えているとは限らない。ということですよ。もちろん、技能にも優れ、リーダーシップも持ち合わせている人が役職につくこともあるでしょう。しかし、それは大抵偶然そうだったというだけで、役職者を選出した人間（それはあなたかも知れませんが、リーダーに相応しいという基準で人選したわけではないでしょう。それどころか、むしろリーダーとしての能力、すなわち、人を目的に沿った正しい方向に導いていく人という基準は考慮されずに選ばれている場合が多い。単純に考えて、役職者という人の上に立つ立場の人が、人を導く能力を考慮せずに選ばれるのは実におかしいと私は考えます。もちろん、技術的な面や、業務の経験値も重要です。確かに、他のメン

バーに比べて技能が劣っていたり、経験不足な面がある人が、役職者になると、それなりに問題も出てくるでしょう。

「あの人は上司なのに私より技術が劣っている」

「あの人は上司のくせに、こんな問題も解決できなかった」

と、部下の立場からすれば、言いたくなる場面があるかもしれない。そんなことは問題ではないとは言いませんが、そういうデメリットよりも、リーダーシップのない人を役職者にするデメリットの方がずっと大きい。と私は言いたいのです。

とりあえず、役職者、人の上に立つ立場には、リーダーシップのある人を選ぶべきだという前提で話を進めましょう。言うのは簡単ですが、一言で役職といっても、企業には多くの役職があるのが普通です。そこで、そんなに何人もリーダーに相応しい人は会社にいないという問題が発生します。

役職に就くのはリーダーシップのある人がいいのはわかっている。でもそんな人はなかなかいない。だから、現実問題として、リーダーシップの有無は、役職者の選定基準になりにくいというのが実情なのかも知れません。かといって、そんな能力のある人を新た

に雇い入れようかとなっても、優秀な人はなかなか来てくれるものでもありません。そうなるかと答えはひとつ。

「リーダーを育てる」

これしかありません。リーダーに相応しい人、リーダーシップを発揮できる人を社内です。リーダーに相応しい人、リーダーシップを

企業には、いろいろな教育の仕組みがあります。新人に仕事を覚えさせる教育。営業のノウハウを磨くための研修。「Tスキルを高めるためのセミナー」。しかし、私の知る限り、真のリーダーを育てるための教育を行っている会社はまず見たことがありません。

しかし、企業にとって、何よりも大切なのは、リーダー教育、リーダーシップ教育だと私は確信しています。

人は集まると、できるだけ問題が起きないように気配りをします。集まるたびに問題が起きていては大変なので、それはそれで必要な配慮なのですが、それを「協調性」という一言で正当化してしまうと、その組織の成長は停滞してしまいうに違いありません。「協調性」という便利な言葉を使い始めた瞬間に、本来の目的はどこかに追いやられて、安穏とした生活を確保することがその組織の目的になっ

てしまふ。

「協調性とリーダーシップ」のところでも説明しましたが、本来協調性とは、ことなかれ主義を正当化するための言葉ではありません。悪い意味での協調性が正当化された組織では、規模が拡大されても、上には伸びず、横へ横へと広がるだけになります。

それが、私が常日頃説いている山脈型の経営とは対照的な、バームクーヘン型の経営です。山脈型とバームクーヘン型については、次章でも触れますが、要約すれば、バームクーヘン型の経営は、リーダー不在の、バームクーヘンのように同じ高さ、同じレベルの立場の人たちが横方向に増えていく状況を指します。

従って、そういう組織は、成長を目指すのではなくて、問題が起きないよう、平和な日々を続けることを第一とするので、真のリーダーは活躍する場がありません。

そして、このバームクーヘン型の経営と対極にあるのが山脈型の経営です。バームクーヘン型の経営は、放っておけば組織は当たり障りのない、成長しない集団になっていきます。この悪い成り行きを打破するのが山脈型経営であり、その主役であるリーダーを育

てていくのが、リーダーシップ教育です。

山脈型経営とは、山の頂点にリーダーがいて、そのリーダーを目指してメンバーが成長していく。すると山はどんどん高くなる。メンバーの成長に従って、リーダーもまた成長し、さらに新たなリーダーが生まれ、いずれ、最初は小さかった山が、山脈のように大きく大きく広がって成長していく。そんな経営を表します。

山脈型の経営では、リーダーが中心になってどんどん高く成長していくので、優れたリーダーの存在が不可欠です。

山脈型経営を実現するための、リーダーシップ教育の仕組みを組織内に作れば、優れたリーダーを生み出し続けることができるようになります。リーダーは、組織のメンバーを本来の目的に導いていく役割を果たしてくれるので、組織全体が、正しい方向、すなわち成長する方向に進んでいくことができます。

では実際に、リーダーを育てるにはどうしたらいいか。それは、まず何より、リーダーとしての経験を積むのがもっとも効果的で成長が速い。早い話が、リーダーとしての能力を身につけてからリーダーになるのではなく、リーダーの役目について、経験を積むこと

によつて、リーダーとしての能力を身につけていくのです。問題は、それを誰に経験してもらうのかですが、もちろん、最初からリーダーの資質を備えている人がいれば一番いい。しかし、正直なところ多くの企業では、リーダーの立場に立って、すぐにその役割をうまくこなせる人は、決して多くないと思つたほうがいい。私は感じています。だから、最初から、リーダー教育を受けるに相応しい人はいないという前提でスタートします。したがつて、ここでは、特にこのような条件を満たしている人がリーダー教育を受けるに相応しいというような話はできません。あらゆる人にリーダーになるチャンスがあり、なれる可能性があるというのが基本スタンスです。

そうはいつても、いきなり、誰かをつかまえて、「君、明日から製造課のリーダーをやってくれ」といつても、本人はもちろん、これまでリーダーを務めてきた人も、その部署のメンバーも面食らつてしまいます。そして、その次に起きるのはみんなの不平不満です。

「なんで私は急にリーダーをおろされたんだ」
「どうしてあの人急にリーダーになったの」

「せっかくうまくいっていたのに、きつと問題が起きるに違いない」

「自分はリーダーなんてしたくないのに、みんなに変な目で見られてたまらない」

それまでのリーダーに大きな問題があったのならともかく、普通は、突然リーダーが交代したら、組織は混乱し、いいことは何一つ生まれなんでしょう。だから、経験することに重点をおいたリーダーシップ教育を行っていくためには、会社にその仕組みをきちんと作って、全員がその目的と方法を理解できていなければなりません。また、リーダーとしての経験を積むのが目的とはいえ、その体制で実際の業務が行われるわけですから、周囲のスタッフの人たちのフォロー体制も十分に考慮しておくことが大切です。

リーダーとしての経験を積ませるための教育の仕組みが出来上がったとしても、

「じゃあ、明日からリーダーやってみて」

というだけではまだ不足しているものがあります。リーダーという立場に立つだけでも、それは貴重な経験にはなりますが、リーダ

リーダーシップ教育にはリーダーを育てるという目的があります。だから、リーダーシップ教育を受ける人には、適切な指導やアドバイスが必ず必要になってきます。その指導は誰がするのか。それはやはり、真のリーダーシップを身につけている人が適任ということになります。そういう意味で、まず真のリーダーシップを身につけなければならぬのは、経営者の立場にある人。次には、リーダーシップ教育を受ける人の上司に当たるような人たちです。上司の人たちにリーダーシップが備わっていないなら、またその上の人。最終的には、少なくとも一番上の上司である経営者はリーダーシップを持っていないければならないことになるのです。

リーダーシップ教育を受ける人は、おそらく様々な問題に直面します。実務内容も、リーダーという立場になれば、これまでとは違ったものになるはず。それをほったらかしにしたら、その人は、自己流の方法で問題を解決しようとして、リーダーとしての正しい能力を身につけることができなくなる可能性があります。あるいは、リーダーという役割がいやになってしまいかも知れません。そこで、経営者や上司の人に、常に問題の発生や、疑問点、実際の行動など

を報告し相談できる体制をしつかり作っておくのが重要なポイントです。

おそらくそれは、日常の細かい内容にまで及ぶでしょうが、報告は細かいほうがいい。リーダーの勉強をしているのですから、学ぶ内容は細かくて、多いのはなんら問題ではありません。重要なのは、その報告や相談を受けた人が、的確に指導できるかどうかです。そんなときは、これまでお話してきた内容を思い出して頂きながら、指導者として親身になって対応していただければと思います。

もうお分かりと思いますが、これは山脈型経営の姿そのものです。経営者が真のリーダーになり、その教育や、リーダーとしての能力に感化された人たちが、その指導を受け、新たな山脈を作っていく。そうして組織全体が上へ上へと成長していく。山脈型経営は、組織を成長させる経営であり、そこでのリーダーの重要性、リーダーシップ教育の重要性がお分かりいただけたらと思います。

ジョブローテーションの活用

ここで、もう少し具体的に、会社にリーダーシップ教育を根付かせるための、実践しやすい方法を紹介しておきます。といっても特別にすごい方法ではありません。

それは、リーダーとして必要な事柄を学ぶことに重点を置いたジョブローテーションの導入です。ジョブローテーション自体は、人材育成の手法として取り入れてみえる企業も多いと思いますが、その眼目をリーダーとしての能力を養成するという点に重点をおいた仕組みにするとところがポイントです。

例えば、様々な業務を経験することで、リーダーの能力として、組織全体の業務を広く知るといいう面でも有効ですし、人の上に立つて、そこで起きる様々な問題や葛藤、悩みを経験しながら成長していくという環境を作り出すこともできます。

また、リーダーシップ教育を、ジョブローテーションという制度として導入すれば、スタッフの人たちへの説明もしやすく、理解も得やすくなるでしょう。

もしあなたが経営者や、企業の中で、リーダーを育てるべき立場であるならば、リーダーを育てていく過程の中で注意しなければならぬことがあります。いざリーダーを育てるために、指導していく立場に立ってみると、

「なぜそんなことがわからないのか」

「何度説明したらわかるのか」

「そんな小さな問題は自分で解決しろ」

等のような思いが沸き上がってくる可能性があります。しかも、そのリーダーは、未熟な身で実際に会社の重要な業務を担っているわけですから、指導する側がいらだったり、不安になるのは仕方がないかもしれません。しかし、そこで忘れてはならないのは、

「最初からリーダーとして活躍できる人はいない」

という現実です。広い世間には、いきなりリーダーの才能を發揮して、組織を引っ張っていける人がいるかも知れません。しかし、こういっては何ですが、自分の会社にそんな優秀な人はやってこないくらいに思っておいたほうが、気が楽になるし、何かと事はうまく運びます。

もう一つ重要な点。それは、特に教育の最初の段階では、リーダーとしての直接の責務、つまり、人を導いていく能力に直接フォーカスするよりも、まずはその人の人間性や精神性の成長に重点を置いた教育を行っていくべきでしょう。リーダーとしての技術を教えるのも大切ですが、人として立派に育てるという大前提は、常に頭に置いておきたいものです。それは時間がかかるけれども、間違いないリーダー教育の王道です。

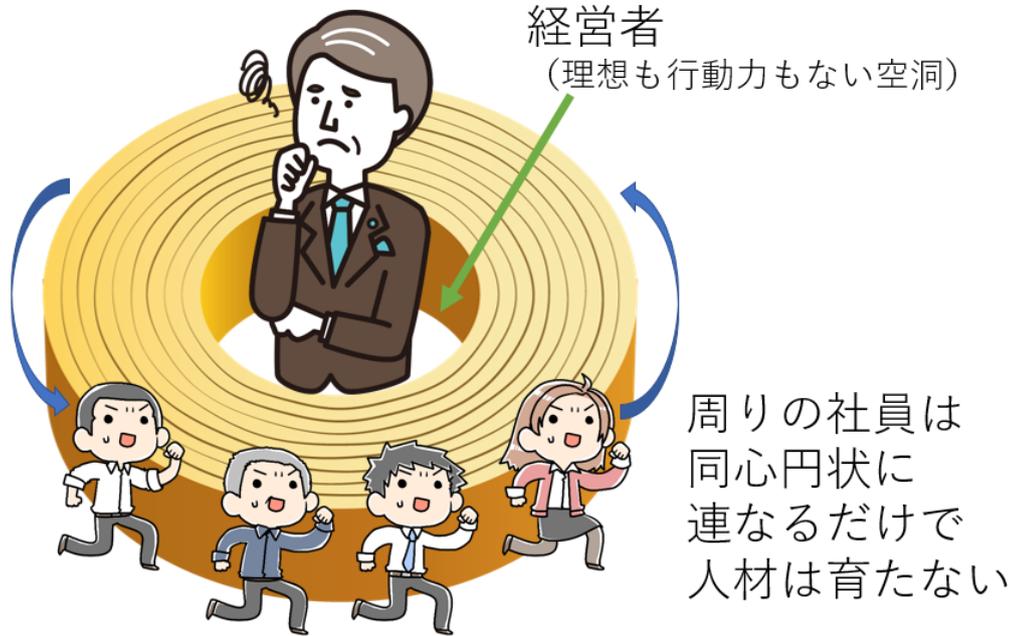
第七章

組織とリーダーシップ

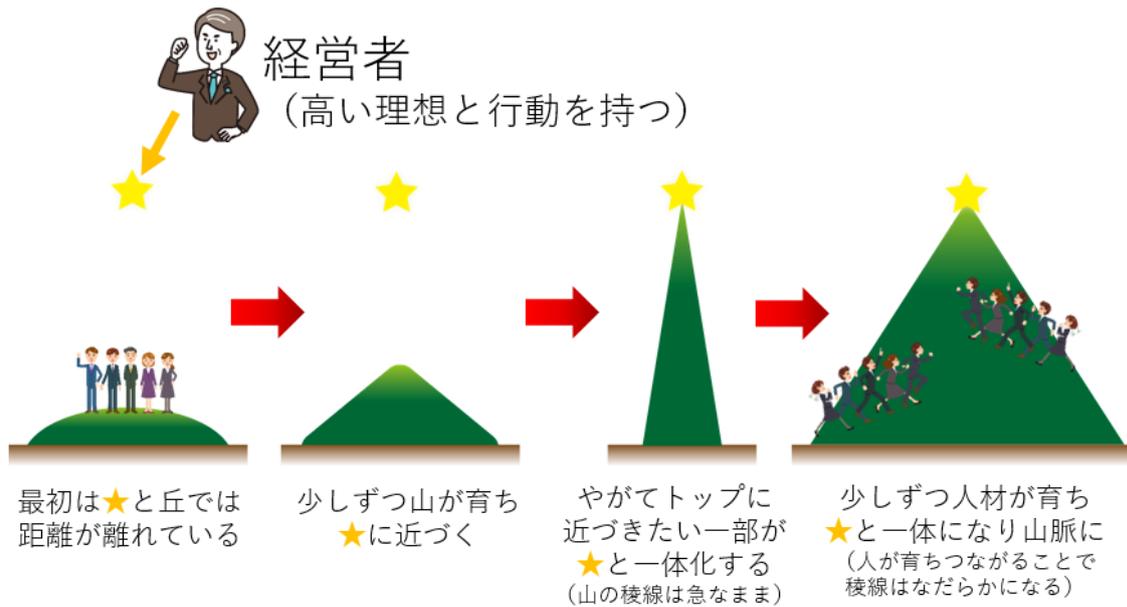
リーダーシップと山脈型経営

前の章でも触れた山脈型の経営について、もう少し詳しく説明していきます。山脈型とは文字通り、リーダーが成長の先頭に立って、上へ上へと伸びていく組織の姿を指しています。単なる組織図的な上下関係ではなく、メンバーの一人一人がリーダーを見上げつつも、同じ高みを目指して成長していく過程で、組織全体も成長していく組織の姿です。そこには、もちろん、優秀なリーダーが不可欠なのはいうまでもありません。

バームクーヘン経営



山脈マネジメントの発展模式図



本来、組織の機能の素晴らしいところは、
「個人の能力を、大きな組織の成果として実らせることができる」
ところにあります。そこに、個人の生きがいも生まれるし、組織
で重要な役割を果たすリーダーとしての誇りも芽生える。それが山
脈型経営です。

憧れを抱くリーダーになれ

組織、とりわけ企業が、山脈型の組織に成長していくためには、
リーダーの力が重要ですが、真のリーダー像をつきつめていくと、
それは、単にその人の実務能力のレベルや、リーダーシップという
次元さえも超えたものでなければなりません。実務能力やリーダー
シップは、これまで本書で述べてきた内容でもわかるように、正し
く学べば誰でも身につけていくことができます。問題は、そこから
です。

仮に能力面で一段も二段も高い山脈の頂きに立ったとしても、そ
れだけでは、他の人は、苦勞してでもあなたの後に続こうとはなな

なかしてくれないでしょう。あなたの能力は認めてくれるかもしれないが、自分も同じような人間になりたいと思ってくれるかどうかはまた別の問題です。

では、あなたに続いて山脈を築いてくれる人たちを動かすのは何か。それはやはり、リーダーの人間性です。善性とアト性の章でも触れたように、人を感動させ、行動に駆り立てるのは同じ人間として在り方です。

言葉を変えれば、「憧れを抱く」
リーダーであるかどうかです。

憧れとは、心の問題です。リーダーシップを発揮するためのテクニクを身につけていくのはもちろんですが、あなたの考えや行動が、人の心に働きかけ、人の心を動かせるほどに成長すれば、おのずと人はあなたに憧れ、自分たちも同じ高みを目指すという目標に繋がっていくことでしょう。

本書で、様々な方法論も述べましたが、それらをうまく使いこなした上で、人間を磨くということを決して忘れないで精進していただきたい。それが、私の強い思いです。

あとがき

リーダーシップは、それを発揮する相手があつて初めて成り立ちます。人が集まつてこそリーダーシップの意味があります。サーフィンで波に乗るとき、その波はとてつもないパワーを持っています。手ですくつた海水はただの液体に過ぎませんが、それが大きな波としてまとまれば、とてつもないパワーになります。

組織も同じで、メンバーひとりひとりの力は小さくても、組織としてまとまればとんでもない力になる。そして、一人一人を大きな波のように、目標、目的を持った大きな力にまとめ上げるのが、リーダーであり、リーダーが持つリーダーシップという能力です。

本書の中でも何度か触れたように、リーダーは、人をよく観察し、よく知らなければなりません。それは、あたかも、探偵が難事件を解くために、あらゆる状況を観察し、知恵を巡らせるのと同じ忍耐と努力が必要になってきます。

そして、自分自身という人間をよく知ること。それは、他者への理解をより深めます。

自分を知り、相手を知ることによって、次には、人と人との関わりについて深く考えるようになっていきます。例えば、本書でお話しした、コミュニケーション能力も、人と人との関わりのための手段のひとつなのです。そんな努力の先に、真のリーダーシップとは何かが見えてくるのではないのでしょうか。

リーダーになり、リーダーシップが発揮できるようになればなるほど、その人の責任は重くなっていきます。会社や組織内での立場的責任はもちろんですが、それとは別に、リーダーシップが発揮できる能力は、非常に強力な力になるという意味で責任が重い。波だつて大きくなればなるほど破壊力も大きくなります。リーダーとしての能力が高まれば高まるほど、組織をまとめ、ある方向に向かわせる力も大きくなっていきます。その力が大きければ大きいほど、その方向が間違っていた時の衝撃も大きい。会社であれば、リーダーの力が経営を左右することさえあるのです。それが、リーダーシップが、善性に基づいたものでなければならぬといった所以です。リーダーシップは、人を思い通りに動かすためのテクニックではない。個人的な利益のためのものではない。

組織の成長は、それを構成するメンバー全員の利益に繋がりに、さらに、社会の利益に繋がっていく。その目的を忘れずに、日々リーダーシップを磨いていきたいものです。

本書をきっかけにして、リーダーには何が求められているか、どのような能力や考え方、努力をしなければならぬかについて、一度、じっくりと考える時間を持っていただきたいと思えます。そして、本書の内容を何度も読み返していただき、実際のビジネスの現場や、家庭、友人関係、あらゆる場で、いろいろなことを試して頂きたい。その積み重ねが、真のリーダーとは何か。リーダーシップとは何かを理解することに繋がっていくものと私は確信しています。

あらゆる組織という現場で、リーダーとしての可能性を広げて頂くことが出来れば、私にとって望外の喜びです。

松浦信男 プロフィール

徳島文理大学薬学部、三重大学医学部大学院博士課程卒

1981年 万協製薬株式会社入社

1995年に阪神・淡路大震災で被災し、本社・工場全壊のため、東洋漢方製薬株式会社に社員、設備と共に移籍。同社代表取締役就任

1996年に東洋漢方製薬株式会社の代表を辞任し、三重県多気郡多気町で万協製薬株式会社再スタート。
同社代表取締役就任

文部科学省中央教育審議会生涯学習課委員等を歴任

2009年度日本経営品質賞受賞。

2011年 第9回日本環境経営大賞環境経営優秀賞、地域思いビジネス共感大賞・奨励賞受賞

2017年 製造業では初となる二度目の日本経営品質賞を受賞

「カンブリア宮殿」など、テレビ出演多数。

著書 「人に必要とされる会社をつくる」