

成長する企業のためのリーダーの条件

第1章 リーダーに必要な能力とは

1 リーダーによって組織は変わる

会社のトップ、プロジェクトなどのリーダーが交替したとき、その集団がガラリと変わっていくのを、多くの人が目にしているのではないのでしょうか。

企業は、様々な関係者によって支えられていますが、その中心となるのは、間違いなく経営幹部などリーダーと呼ばれる人たちです。リーダーたちがどうあるかによって右にも左にも動く、というのが企業の実態です。

経営環境が著しく変化する中で、リーダーの役割がますます重要視されています。他社との競争における優位性を保つためには、変化への迅速な対応が必要不可欠です。「進化論」の著者ダーウィンは、こう言っています。

「もっとも強いものが生き残れるものではなく、もっとも賢いものが生き残れるわけでもなく、変化するものだけが生き残れる」

これは、絶えてしまった動物がいる一方で、人間が今こうして生き残っているのは、ずっと怠らずに変化してきたからだ、ということです。会社もこれと同様で、つねに外部環境に対応して変化させていかなければ生き残れないのです。

一方、マネジメントの父と称される経営学者ドラッカーは、「ビジネス環境の急速な変化の時代にあっては、変化についていくのではなく、変化を自ら作り出せ」と言いました。変化に追随するばかりでなく、変化を自ら作り出す、ということでなければ、激化する競争に打ち勝つことは困難です。

必死に世の流れに対応するだけの受身になってはまずいのです。自ら世の中に打って出て、それによって社会の流れを作る。そうした気概が必要なのです。

こうした言葉に示されるように、動き行く時代のなかで企業が競争に勝ち、継続していくには、企業変革や意識改革は欠かせません。それらを率先して行うのがリーダーの役目なのです。

また、そうしたリーダーの意向をくみ、共有する部下が必要です。いかに率先して旗を振っても、部下がついてこなければ、ことは成し遂げられません。そのためには、リーダーは強いリーダーシップ(統率力)で組織や部下を率いていくことが求められます。

組織が小さいときは、リーダー自身が「仕事ができる」といった個人的な技量でも部下をひきつけることはできます。

しかし、大きな集団になると、実務的な技量が高いことに加えて、「リーダーシップ」という別の能力も必要になります。強いリーダーシップのもとに集団が一丸となれてこそ、組織は力を発揮できるし、変革の強い推進力になるのです。

2 リーダーに必要な能力とは

リーダーであるならば、企業変革の最先端で指揮を取り、業績をあげ、組織を活性化させ、部下をやる気にさせる……。これは、誰もが理想とする姿です。このような理想的なリーダーになるには、リーダーたる資質が要求されます。リーダーとしての資質に欠けていたならば、部下がついてきませんし、進む方向も間違えてしまいます。

では、リーダーの資質、能力とは何なのでしょう。以下、順に見ていきましょう。これらの能力は決して先天的で固定化したものではなく、意識して磨くことによって高まっていくものです。

1 セルフマネジメント能力

リーダーはいつの世にあっても重い責任を負っています。古くからリーダー学の教科書とされてきた『貞観政要』という書物があります。これは、中国・唐王朝の貞観時代（627～649年）、太宗という人の政治に関する言行を編録したのですが、この本にはリーダーとして学ぶことが多くあります。たとえば「九徳として、真っ先に「欲しいと思うものを見たら、足る事を知り自戒する事を思う」と書かれています。

人間最大の敵は本能という感情、つまり「欲」です。欲には、金銭欲、ビジネス欲、性欲、自己顕示欲などさまざまなものがあります。欲に対して自分を律することができない——これが最大の敵であり、障害です。リーダーたるものは、これらの欲をしっかりとコントロールしていくことが必要であり、これがセルフマネジメント能力ということです。

欲をコントロールできないと、ものごとを判断するときに、「好きか嫌いか」「やりたいか、やりたくないか」で決めてしまいがちです。これは、組織にとって非常に危険で、道を誤る可能性が出てきます。リーダーが、多くの社員を背負って会社を運営していくなかで、自分のやりたいことをやっていたら、会社を潰すことにもなりかねません。

たとえば、外部との取引のときに自分の好みばかりを優先させる、あるいは好きな部下ばかりを優遇して、気にいらぬ部下は近寄らせぬ——これでは企業の成長につながらず、派閥が出てきて組織の一体感がなくなってしまいます。

リーダーなら、私利私欲を越えて「会社にとって本当に必要なかどうか」「正しいか正しくないか」で判断しなければなりません。心の中に自分自身を客観的に見つめる「第三者」を置きましょう。「したいこと」よりも「すべきこと」を優先できるかどうか重要です。

2 実行力と徹底力

戦略を立案せずに行う企業経営はほとんどないでしょう。しかし、その戦略の実行度になると、心もとない企業も多いはず。どんなに立派な戦略を立てても、実行に移さなかったら、絵に描いた餅になってしまいます。決めたことをまず確実に実行することが重要です。

確実に実行するには、計画を社員に徹底して理解させ、そしてやり抜かせる。かつ自分もやり抜く——。当り前のことのようにですが、こうしたことが実行できない会社が多いからこそ、やり抜くことで他社との差別化を作り出していけるのです。

予算作成能力や戦略立案能力なども大事ですが、実行する能力、徹底させる能力はさらに大事なのです。立派な事業計画書を作り、立派な戦略を練っても、失敗した会社はあります。逆に、当初は事業計画書や資金繰り表がなくても、成功した会社もあります。この違いは、実際の行動が収益や成果を生んだ結果であり、まさに決めたことをやり抜いたかどうかなのです。

最近の若い経営者のなかには、立派な事業計画書とかビジョンを持っていても行動が伴わない、頭でっかちの人が多くいます。とくにこうした傾向は二代目の人に多いようで、優秀な学歴で、きちんと文字や図式で示すことができるのです。

しかし、そうしたものを作る暇があったら、まず現場へ出ることです。現場では、多くのことが見えてきます。そこからヒントをつかんで実行することが、企業の本来の収益をあげることに繋がります。

3 情報収集力と分析的思考力

情報収集力と分析的思考力とは、いかにアナログのことをデジタルにして伝えられるか、ということです。つまり、いかにものごとを数値化して表現し、相手に伝えることができるか、ということです。たとえば、飛行機のコックピットのなかには、多くの計器類が並んでいます。機長はその計器を見ながら、飛行機をつねにいい状態になるように判断して、目的地までお客様を運ぼうとするのです。

経営もこれと同じで、いろいろな情報を収集して分析し、数値化して相手に伝えることが必要です。たとえば、「この業界はすごく儲かっている」という情報を伝えても、漠然としています。しかし「5人のプロジェクトが1年かけて30億儲けた」と数値化して伝えれば、儲け具合が明確になります。

最近では、においや味までも数値化して、美味しいとか不味い、くさいとか良いにおいなどという判断ができるようになってきました。

このように、数値化することによって、あいまいな情報を多くの人と共通言語にすることができます。その共通言語によって、今後の経営をどの方向に持っていったらいいのか、あるいは部下の指導をどの方向へ導いたらいいのか、などということを決める羅針盤にするのです。

4 影響力

リーダーたるものは、誰にでもわかる言葉で言い続けるしつこさは、とても大切な能力です。多くの人は、自分が言葉で伝えたときは、「相手は理解しているだろう」と思っています。自分の推測で、相手が理解できたものと勝手に考えてしまうために、二度、三度と言うことはしません。

しかし概して、言う側ほどには相手は理解していないものです。ですから、リーダーは大切なことは繰り返し言い続けることです。このときには、難しい言葉で言わずに、誰もがわかる言葉で言うことです。

平易な言葉でしつこく言い続ければ、次第に浸透していきます。ときには、相手に「もう分かったよ、勘弁してくれよ」と言われるかもしれません。「しつこい」「うるさい」と言われることを恐れずに口にできるのも、ひとつの能力です。

何をおいても言い続けなければならないことは、会社の理念や戦略にかかわることです。繰り返し言うことによって、理念・戦略をより深く理解していきますし、社内の全員と共有でき、浸透を図れるわけです。

とくに、会社の規模がまだそれほど大きくなく、年商が「10億の壁」（創業後10億円を超えるのは最初の難関）のなかにあるときには、こうした理念や戦略の共有化は徹底的にやるべきでしょう。

やがて10億円を超え、30億、100億へと向かっていくときに、会社の中心人物になるのは、10億以下の時代に頑張ってくれた社員です。拡大した組織のなかで、幹部になって会社を支えるためには、理念や戦略を正確に理解できていることが大事になります。もし理念や戦略がきちんと浸透していなかったら、部下に間違った指導をしていく原因になるからです。

そのためにも、10億以下のときにいる社員に、リーダーの思いや考え、理念や戦略などを徹底的に共有させることが重要です。大切な事柄をしつこく言い続けられることも、リーダーに必要なとされる一つの能力なのです。

5 説得力とマネジメント能力

会社にとっては、経営資源（人・物・カネ・情報）を有効に活用することが土台になります。より価値の高い経営資源をいかに集め、いかに強い競争力やイノベーションを生み出していくかが、企業の行方を左右するといえます。

経営資源を集めるためには、説得力（交渉力）が必要です。たとえば、資金を調達したいと思ったときは、資金を提供してくれそうな人に交渉し、説得しなければなりません。今後自分の会社が目指している方向を熱く語り、いかに将来性があるかを示さなければ、資金の獲得は難しくなります。

また、会社にとってどうしてもほしい人材は、ヘッドハンティングをしても引っ張ってくる価値があります。そのときには、相手を説得する力がなければなりません。リーダーは説得する力、交渉する力が不可欠なのです。

そのうえで、リーダーは経営資源をマネジメントしていくわけですが、そこにはさまざまな矛盾が生じてきます。たとえば、「人ありき」といわれるにもかかわらず、あるときは人を解雇しなければならなくなります。あるいは、「売上げを上げろ」と言われる反面、「1円も経費を使うな」とか「金がないから、設備は増強しないよ」とも言われます。これは、ある意味で大きな矛盾といわざるを得ません。

とくに、会社がまだ小さくて、人・物・カネ・情報があまりないところでは、こうしたことが起こりがちです。リーダーにしてみれば、「お金があつたら、こんなふううまくいくんだけどなあ」とか「人材が思うように集まったらできるのに」という事態に直面しがちです。

こうした矛盾が起こったときに、リーダーにはマネジメントする能力が要求されます。その部分をしっかりマネジメントして現実的に対処していく、それがリーダーの役目です。

6 危機管理能力

会社の機密が漏えいした、作り出した商品に欠陥が見つかった、部下が不祥事を起こした…。会社を運営し業務を遂行していくなかでは、多くの危機に見舞われます。こうした事態を前もって予測して、危機が起こらないように手を打っておくことが必要になってきます。

リーダーは、つねに最悪の事態を考えておくことです。そんなとき、人によっては「そうなったら、どうしよう」と妻縮して、次の1歩が踏み出せない場合があります。しかし、人というのは、最悪の事態を念頭において準備しておけば、逆に大胆になれるものです。とくにリーダーには、こうした細心の注意、大胆な思い切りが必要とされる能力です。

たとえば、F1のレースでは、レーシングカーがピットに入ってくると、車の周りをばつと人が囲みます。そのなかには、何もしてないように見える人がいます。彼は、エンジン停止などの万一に備えて、エンジンにすぐ点火できるように火を持って構えています。エンジンが止まることはほとんどないのですが、いざという危機管理のために備えて、最高の行動ができるようにしているのです。

企業では、実際に危機に見舞われたときは、リーダーの力量が問われます。危機に対して妻縮してしまうと、組織は壊れかねません。しかし、危機を変革のチャンスととらえれば、大きな飛躍も決して不可能ではありません。

危機を千載一遇のチャンスにした会社はいくつもあります。例えば、玩具用モーターを製造していたあるメーカーは、おもちゃが売れなくなった危機を契機に、それまでの単品経営から脱却して、多用途化という基本戦略を確立し成功をおさめています。

前もって予測できる危機には対策を講じ、突然ふりかかる危機の際には「ピンチをチャンスに変える」。このような危機管理の姿勢をもって、最高を生きる。これが大切なのです。

7 捨てる勇氣

今、手にものを持っているとすると、持ったままでは次のものが掴めません。これと同様に、激しく変化する世の中では、今あるものを捨てる勇氣がないと、次のものは掴めないのです。

ずっと歩合給をつけてやってきた営業会社がありました。この会社では、あるとき「このまま歩合給の給与システムを採用していくことは、社員のためにも会社のためにもよくない」と判断したのです。

そこで、1年間の移行期間を設けて、歩合給を廃止することにしました。すると、歩合給に魅力を感じていた営業担当者たちが、ごっそりと辞めてしまうというピンチに見舞われました。そのため、その年はだいぶ売上げが下がってしまいました。

しかし、同時に社員教育の方針も見直すことで、営業担当者の意識が変わり、翌年から再び売上げが伸び、歩合給時代の売上げを上回るようになりました。結局、思い切った決断が売上げ増につながったわけです。

誰もが、ときには今のやり方に疑問を感じて悩むことがあります。そんなときは、「今までうちの会社はこの方法でやってきたから」「これをやったらうまくいったから」と考えがちです。どうしても従来のやり方に固執するほうが安心だと考えてしまうのです。

しかし、悩むときは、もう一度まっさらの状態、問題に真正面から向き合ってみるのです。過去はどうあれ、本当にそれが正しいのか。これまでは そうだったが、ここで思い切って従来のものを捨ててもいいのではないかと。このように長い目で今後のことを見て、たとえリスクを負ってでも捨てる決断をしなければならないときがあるのです。

現状のものを捨てる勇氣、失敗を恐れない勇氣を持つ。これはリーダーの大切な能力です。

8 人格

リーダーには能力が必要なというまでもありませんが、それとともに人格は絶対に必要です。人格は、仕事を進めるうえでも、部下を統率していくうえでも、重要な要素となります。

能力と人格の関係でいうと、次のようになります。

・ **キャリアが浅い頃** **成果＝能力＋人格**

・ **キャリアを積んだ後** **成果＝能力×人格**

すなわち、若くてまだキャリアがない頃は、能力＋人格ですが、次第に能力×人格となってきます。キャリアを積んで偉くなるほど、また年を取れば取るほど、能力と人格の幅が大きく作用してくるのです。

若い頃は、能力が100あれば、たとえ人格が0でも成果は出せます。ところが、キャリアを積んで年を取るに従って、能力と人格を掛けたものが成果に表れます。ですから、この2つを高めていかないと成果はあがっていかなくなります。

ある社長の息子さんの話です。社長である父親は、小さい息子さんにいつも、「おまえがメシを食べてるのは、お父さんの会社で頑張ってくれる従業員のおかげなんだぞ」と言い続けていたそうです。そのため、その息子さんは、「お父さんの会社で働いている従業員に、感謝の気持ちを伝えるために自分にできることは何か」と考えて、従業員にお茶を出したりお菓子を買ってきて差し入れをしていたのだそうです。こうした教育を息子さんにできるのは、すばらしい人格を持った社長だと思われます。このような姿勢は、従業員にもしっかり伝わり、社長を尊敬し、信頼する気持ちになっているわけです。

リーダーたる者は、部下から見ても取引先から見ても、人として尊敬できることが重要です。器が大きい人だ、人徳がある、などと思われなければ、誰からも信頼を得ることができません。

リーダーたる皆さんは、「人格を磨く」ということを意識的に行うことが必要なのです。

9 推理力

推察力というのは、何を期待しているかを感じる能力です。先見性という言い方もあります。

たとえば、経営戦略を立てる際のマーケティングがあります。一番わかりやすいマーケティングは「5W2H 戦略」ですが、「お客様が物を買う」という視点に立って考えてみます。

「お客様が買いたい物は何か(What)」

「どんな人が買いたいと思うのか(Who)」

「どんな場所で買いたいと思うのか(where)」

「どんなときに買いたいと思うのか(when)」

「なんで買いたいと思うのか(Why)」

「どんな方法で買いたいと思うのか(How to)」

「いくらで買いたいと思うのか(How much)」

この 5W2H に対して、お客様が何を期待しているのかを考えていきます。そのときに必要なのは推察力です。

推察力は、ビジネスのさまざまな場面で要求される能力です。推察力があると、社員の不満が何かということも感じ取れます。なお、一般に社員の不満分子は、「良くて 7:3、悪くて 6:4」といわれています。この意味は、3割から4割ぐらいは不満のある社員がいたほうが、会社組織は活性化するということです。

一般にリーダーは、不満を持つ部下を敬遠しがちです。しかし、この人たちこそが、会社の問題点や改善点を指摘してくれますから、大切な人材なのです。

リーダーであれば、どの社員が何に不満を持っているのかを推察して、組織の活性化に活用すべきです。

10 人間関係能力(コミュニケーション能力)

会社では、人間関係が重要な部分を占めるのは、多の人が経験済みでしょう。人間関係がうまく運べば、社内の統率は取りやすいものです。リーダーが人間関係が不得手では、部下がついてきません。たとえば、孤独が好きで人間嫌い、という人は、リーダーには不

向きです。もしこうした傾向がある人だとしたら、率先して人間関係を築くよう努力すべきです。

人間関係においては、関係者から尊敬されること、信頼されることが大事です。そのため大きな部分を占めるのは、コミュニケーション能力です。

自分の考えをきちんと説明し、自分を部下にわかってもらう。そして部下の話をよく聞いて理解する。こうした積み重ねが、人間関係の土台になります。

コミュニケーション能力は様々な要素で構成されています。たとえば、会社で改革を進めるときは、思いきったリストラや再編が必要になることがあります。再編を進めるときは、社員としっかりコミュニケーションする力が必要になりますが、ここで必要なのは「強制力」です。

また、部下の仕事をフォローする能力も大切ですし、仕事の与え方の能力も必要です。評価する力や交渉力、話を聞く力、質問力なども、コミュニケーション能力の要素です。

部下とのコミュニケーションについては、49 ページでも触れます。

第2章リーダーに必要な心がけとは

1 リーダーはどんな心がけが必要か

リーダーには多くのことが要求されます。それは一般の社員とは異なる立場であるから当然のことです。部下を率いていくと同時に、組織を正しい方向に導く、売上げをあげるなどの責任と義務が課せられているのです。

目的を達成するために、日常のビジネスのなかで、リーダーとして心がけるべきことをここであげてみます。これらを意識しておくことが、できるリーダーになる第一歩となります。

1 物事を長期的・具体的・多面的にとらえる

組織は発展しながら継続していかなければ意味がありません。現状維持にやっきになっていると、いつの間にか世の中の流れから取り残されてしまいます。変革し続けなければ、組織は維持できないのです。

組織が変革するためには、守るべきもの、捨てるべきもの、作りだすべきものを取捨選択する判断がつねに求められます。そこから、新しい付加価値を構想して生み出すことが可能となるわけです。

それには、リーダーは物事を短期的・抽象的・平面的にとらえてはうまくいきません。長期的・具体的（根本的）・多面的にとらえる視点が必要です。

すなわち、まず目先の些細なことにとらわれず、長期のスパンに立って判断することです。

次に、ぼんやりとした概念でとらえず、具体性がないと実行することはできません。抽象的な概念を具体化することを心がける必要があります。

それとともに、物事はひとつの面から見ていると、別の面からの視点があることを忘れがちです。多面的に見ることによって、想像できなかったことが発見されるものです。たとえば、利益を得るポイントが複数あることを発見したり、他社との差別化する表現方法がわかったりすることがあります。

東海道新幹線は、1964年の東京オリンピックの開催に向けて開発されました。当時、東京・大阪間は、特急で6時間半かかっていたのですが、3時間で走らせるという夢のプロジェクトの構想でした。そこで求められたものは、当然、スピードです。当時は、「ブレーキを踏んでから何メートル以内に止まれなければいけない」という決まりがありました。スピードを出せば、どうしても停車までの距離が長くなります。決まりを守ろうとブレーキを強く踏むと、乗り心地が悪くなります。この点に開発チームは苦慮しました。

そのとき、開発チームのあるメンバーが、「止まらないんだったら、止まらないでいいようにしちゃえばいいじゃないか」と、発想をまったく変えたのです。その結果、レールを全部地上に上げて、踏切がなければ緊急停車の可能性が低くなると考えて、踏切をなくしてしまったのです。

どんなに難しいことや厳しい状況があっても、長期的・具体的・多面的に物事をとらえ考え抜く——、ここからいろいろな発想が生まれて、打つ手は必ず見つかるものです。

2 言行を一致させる

リーダーであるなら、言っていることと行っていることを一致させることが求められます。有言実行——口で言ったことは必ず行動が伴わなければなりません。口ばかりで行動が伴わなかったら、誰からも信頼されませんし、部下もついてきません。「生き残りのために徹底してコストを削減する」と宣言しても、自分は接待などに大金を使うという態度であったなら、部下の反発は必至です。

起業した2つの会社があり、2社とも上場するまでに発展しました。しかし、片方の会社は間もなく潰れてしまい、もう1社はいまだに伸び続けています。この差は何だったのでしょうか。

潰れた会社の社長は、つねに従業員に対して「とにかく、うちはお客様第一だ、従業員が大切だ」と言っていました。もう1社の伸びている会社の社長は、上場時に「従業員に株を持たせるなんて、もったいない。株を持って良い思いをしたかったら、君達も自分で会社を作って自分でやれ」などと言っていました。

一般には、正しいことを言っている前者が潰れ、後者が伸びているのはおかしいと思うでしょう。しかし、潰れた社長の言葉は、綺麗事でした。言っていることは立派でしたが、やっていることは、自分が金持ちになり、良い家に住むというような私利私欲を満たす行動だけだったのです。日が経つにつれて本心が表れてきて、それが社員の不信に繋がり、社員がどんどん辞めていってしまったのです。

発展しているほうの会社の社長は、言っていることの良し悪しは別にして、言行は一致していました。自分の考えをはっきり従業員に伝えて、それでもついてきた社員たちがいたわけです。社員たちにしてみれば、言行一致の社長は非常にわかりやすいということもあったのではないのでしょうか。

リーダーシップの根本にあるのは、「責任を持つこと」と「信頼を得ること」です。言ったことに対して責任を持つ。まずはそこから確認してみてください。

3 会社の強み・弱みをよく理解する

リーダーは、エレベーターでお客様と一緒に上がったとき、1階から2階に上がる15秒の間に、自分の会社の魅力を伝えきれなければなりません。初対面の人にも、短時間で自社を好きにさせなければならないのです。これは、「真実の15秒」と呼ばれています。

一度試してみてください。意外に難しいはずですが。会社のことについて深いところで理解し客観視できていないと、相手には伝わりません。

多くの場合、どうしても自分のことや会社のことを売り込みたい気持ちが強くて、だらだらと長くしゃべりがちになります。パーティーでよく目にする、長々とした自己紹介のスピーチを思い起こしてみればわかるでしょう。

もちろん、話が長くなったとしても、それが相手との双方向の対話になっていればいいわけです。しかし、一方的な説明になっていると、相手はわずらわしくなります。そこで、実際の場面では、自己紹介の際には簡潔に、商談などでは双方向のコミュニケーションのなかで、要領よく説明することが肝心です。

そのためには、平日頃から「自分の会社の強みは何か」「何をしている会社なのか」「何で他社と差別化しているのか」「どんな方向へ向かおうとしているのか」「どんな考えを持っているのか」——これらについて、リーダーはよく考え、頭のなかを整理しておくことが必要です。

なお、こうした考えを、外へはもちろん、自社の幹部や社員にも繰り返し伝えることも大切です。

4 不屈の精神を持つ

事業やプロジェクトを始めると、予想していないような困難があるものです。困難や壁に行き当たるたびにくじけてしまえば、ものごとは遂行できません。いかなる困難をも乗り越えるという不屈の精神を持っているかどうかです。

不屈の精神を持って進むためには、その仕事に対して揺るぎない確信を持っていなければなりません。「これはすばらしい事業だ!」「何とんでも、この仕事を成功させる!」——こうした確信が、困難を乗り越える推進力になります。

もし困難に直面したときには、初心に戻ってみることで、その仕事に取り組み始めたときの精神をもう一度思い出してみましょ。う。「会社をつくって社長になりたい」「業績を大きく伸ばしたい」「自分の得意分野で社会貢献したい」「多くの人に、この商品のよ

さをわかってもらいたい」・・・・・・。こうした思いが強ければ強いほど、モチベーションは強くなりますし、困難を乗り越えるパワーになります。

5 結果責任と説明責任を持つ。

リーダーは、言いつばなし、やりつばなしでは通用しません。「こうやることに決めた」と部下に伝えたとき、あるいは結果が判明したときは、部下に対してきちんとわかるように説明する責任があります。

たとえば、制度の改革を推進しようというとき、「会社として、こうすることに決めたから」などと言うばかりでなく、なぜこの改革をするのかを説明しなければなりません。「現状はどうなのか」「現状に対して、今のままいったら、どんなマイナスが生じることが予測されるのか」「このような改革が実現したら、どんな効果が出るのか」などについて、部下にきちんと説明することです。

また、結果が出たことに対しても、「こういう結果だった」ということだけで終わらせてはいけません。それがよい結果なら勝因は何だったのか、悪い結果なら敗因は何だったのか、その背景にあるものは何があったのか、今後どうしていこうと思っているのか——これらを、部下たちに対して、理解できるような説明をする必要があります。

このようなとき、リーダーには説明責任が問われてくるのです。

説明するときにも、“5W2H”が役に立ちます。「いつ」「誰が」「どこで」「何を」「なぜ」「どのように」「どのくらいで」ということをもれなく伝えるのです。

5W2Hを説明しよう！

When (いつ) Who (誰が)

Where (どこで) What (何を) Why (なぜ)

How (どのように) How much (どのくらいで)

さらに、“QQCDR”という「仕事の5要素」があります。

Qは「クオリティー (quality)」（質）、次のQは「クオンティティ (quantity)」（量）、Cは「コスト (cost)」、Dは「デリヴァリー (delivery)」、Rは「ルール (rule)」です。

たとえば、部下に仕事を指示するときは、どのくらいの量の仕事を、どんな質で、どのくらいのコストで、納期はいつで、このルールを守ってやる、という形で行うのです。

もう少し単純に言うと、「ホワイ (why)」（なぜ）、「ビコーズ (because)」（なぜなら）です。「なぜそうなったのか、その理由は何か」と、自分に問いかけます。すべてに対して「ホワイ」「ビコーズ」と問いかけていくと、頭のなかが整理でき、部下が納得できるような言葉で説明できるようになります。

6 利地の精神で仕事をする

利地の精神とは、「他人のために何ができるか」と考えることです。多くの人に「何のために仕事をするのか」と問うと、ほとんどが「自分のために仕事をする」と答えます。誰もが自分のために仕事をしているのであり、これは当然のことです。

しかし、会社において、役職を持ちリーダーになるということは、私人から公人になるということです。自分のためだけでなく、会社のため、従業員のため、お客様のため、株主のために働くわけです。リーダーであるなら「公人」ということをきちんと自覚し、利地の精神を持たなければ務まりません。「公人として自分に何ができるのか」をつねに考えられる人になることが大事です。

とくに創業社長は、会社が成長していくに従って、マイカンパニー（私の会社）からアワカンパニー（我々の会社）に、さらにユアカンパニー（皆様の会社）になるということをしっかり認識することです。いつまでも会社を私物化せずに、社員がいてこそ会社が成り立つのだという気持ち、株主のために利益を上げなければならないという自覚が必要なのです。

同様に、会社を上場させるときは、会社が自分たちの所有物から公的所有物になるわけです。そのときは、自分の会社のためばかりでなく、社会に貢献するということを考えていきます。

他人のために仕事をするという利地の精神を持つことは、差別化になります。自分以外の人のために何ができるかと考えていくときに、他人との差を生むものがみつかるところです。その差は、最初は極めて小さいものですが、いつかは大きな差を生むことに気づきます。

7 部下と後継者を育成する

リーダーの重要な仕事の 하나가、部下の育成、後継者の育成です。

言い換えれば、リーダーが仕事を部下に任せられるか、ということです。部下を持つ人の究極の仕事は、自分の仕事をなくすことです。楽をするということではありません。リーダーは、目の前の現業にかまけるのではなく、やることに別にあるのです。つまり、目の前の現業をなくすことで、次の仕事や新しい事業、企画にトライできるわけです。そのうえ、部下に権限委譲して仕事を任せていけば、部下を育てることができるという大きなメリットがあります。

これは組織が大きくなっていくうえでは、絶対的に必要なことです。

松下電器の創業者・松下幸之助氏は、部下について、こう言っています。

「私は学問がなかったので、入ってくる従業員が自分より偉く見えた。だから、思いきって仕事を任せることができた。そうすると皆、力を発揮してくれた」

松下氏はこのような考えのもとで、部下育成ということに傑出した才能を発揮しました。任せた部下が意欲をもって仕事に取り組み、会社の業績をあげ、育っていったのです。

リーダーのなかには、自分で何でもやらないと気がすまない人や、部下になかなか仕事を任せられない人がいます。自分の仕事を任せるには、勇気が必要ですが、そうしなければ部下が育っていかないのです。

8 学ぶ姿勢を持つ

社会は時代とともに変わっていき、そのなかで会社はどんどん成長していかなければなりません。それに合わせて、新しい人材が入社してきます。社長だから、上司だからと安閑としていれば、能力的に優秀な後輩達からの尊敬を得ることはできません。また、変化する状況についていけなくなる可能性もあります。

リーダーであるならば、いかなる場でも学習して知識や情報を増やしていかなければなりません。セミナー・勉強会・研修への参加、読書、他人とのコミュニケーションなどのなかから、つねに学ぶ姿勢を忘れないことです。「自分以外はすべて師」であるという心がけを持ってください。

さまざまな場面で得た知識や情報は、仕事のなかで必ず生きてくるものです。他社の成功事例を学んで今の事業計画を見直す、歴史の教訓から会社の戦略を考える、酒席の一言から商品開発を思いつく・・・・・・、学ぶ、姿勢を持てば、知識は自分の仕事に必ず生かされていくものです。

コンビニやスーパーを率いるある大手企業のトップは、どんな人と会うときも、いつもメモ用紙を片手に持ってメモをしていることで有名です。あらゆる人、あらゆる場面で学ぶ姿勢が、すばらしい業績の基礎になっているものと思われます。

学歴が高くても、先天的な才能があっても、学ぶ姿勢がないと進歩しません。従業員から尊敬されるような人物でいるためにも、学ぶ姿勢は持ち続けなければなりません。

9 謙虚であり続ける

職位が上がるにつれて、態度が大きくなっていく人がいます。人間的に大きくなることは必要ですが、態度が大きい、横柄だなどというのは歓迎できません。

本当に深く人間的な魅力がある人、知識がある人ほど謙虚であるものです。多くの人から尊敬され名を残した経営者の姿は、こうした人間的な魅力にあふれた人ばかりです。逆に、底の浅い人ほど、おごった態度になりがちです。リーダーなら、率先垂範して、「実るほど頭を垂れる稲穂かな」の言葉を実践してほしいものです。

一般にリーダーが陥りやすい「心の病い」があります。戒めの気持ちを持たなければなりません。

(1) 自己満足

ある程度の目標を達成すると、どうしても安心したり満足したりしがちです。「これでいい」、そう満足してしまったら、もう進歩はありません。つねに前進を心がけることです。

(2) 妥協

経営学者の権威ハーバート・サイモンは「最良の敵は良である」と言っています。「理想はこうだ」と考えていても、ある程度のところまで伸びていくと、つい油断と妥協をしがちです。理想はもっと高く掲げていたのに、世間と比較して「まあ、こんなものだろう」と妥協してしまうのです。妥協は敵だということを心しておくことです。

(3) 自惚れ・おごり

とくに若くして高い地位や高給を得ると、天狗になってしまう人がいます。地位はその人自身の人徳の高さではなく、役割分担と心得て、謙虚な姿勢で学び続け、前進し続けることです。

(4) 甘え

「オレはこんなに会社に貢献してきたんだ、少しぐらいは許されるだろう」「自分は部下とは違う特権がある」などと甘えた意識があると、組織全体に緩みが蔓延していきます。甘えの意識は会社全体の公私混同のけじめを退化させ、企業危機へと傾いてしまいます。

(5) マンネリ

事業に停滞は許されません。時代や状況に応じて変化し続けなければ、競争社会で生き残ってはいけません。マンネリは後退を意味します。いかに自信を持って世に送り出した商品でも、そこに安住せず、お客様に飽きられないよう、売り方に変化をつけるなどの工夫と努力を怠らないことです。

10 日常的な習慣にすべきこと

できるリーダーは、日常の行動からして違います。優秀なリーダーが共通してやっている習慣には、次のようなものがあります。これらの積み重ねによって、できるリーダーになっていくのです。

(1) メンターに相談する

良き「師」(メンター)を持つことは大事なことです。世間では「リーダーは孤独だ」とよくいわれます。だからこそ、社外に相談できる人を持つべきです。自分が師と仰げるような人がいるかいないか、これは大きなことです。その人に会っているだけでがんばろうという意欲がわく、その人の思いがけない一言が悩みの風穴を開けてくれる、思いがけない情報を提供してもらえる……。さまざまなかたちで、メンターの存在は自分の人生の羅針盤になるものです。

(2) 情報収集する

仕事にはさまざまな情報が必要になります。研修、セミナー、勉強会、インターネット、本、新聞やテレビ、人の話など、あらゆるところから情報を得よう心がけます。専門知識、業界展望、顧客心理、社会知識など、多くのことを学べば、自分の知識となり、それが必ず仕事に生きてきます。

(3) お客様に役立つか、儲かるかを検討する

ビジネスをするうえでは、お客様に役立つことが第一になります。役立てば、お客様から支持され、商品が売れ、儲かるという結果につながりますから、この観点でつねにビジネスを検討することです。儲かっていない、将来も儲からないであろう仕事は、ボランティアであって、ビジネスではありません。やはりビジネスである以上は、お客様に役立つこと、儲かることが必要です。

(4) 人脈を作る

人脈はビジネスにおいては宝といえます。商売を広げていくとき、何かのアイデアをもらうとき、資金の提供を依頼するとき・・・、さまざまな場面で、それになかった人材が必要になります。

そうしたときに、社内の人材ばかりでなく、社外の人脈に頼ることになります。多くの場に積極的に出て、さまざまな分野の人と縁故を広げておきましょう。思いがけない場面で手を貸してもらうことになるかもしれません。また、そのためには、自分からできるだけ手助けできることをしておくことが求められます。

(5) つねにメモを取る

優秀なリーダーは、人との会話のときは、つねにメモすることを習慣にしています。忘れないためにも、また頭を整理するためにも、メモは欠かせません。相手にメモの姿勢を見せることで、相手もより熱心に話してくれるようになり、より深いコミュニケーションができます。

(6) 人の功績を認める

人はとかく他人の功績や手柄には、羨みや妬みの気持ちを持ちがちです。ときによっては、それはがんばるバネにはなりますが、リーダーであるならば同僚や部下、競合相手の成功などを素直に認めることです。人の功績を認めるからこそ、ものごとの正しい評価ができ、自分のがんばりにもつながるのです。

(7) 協力を得られるよう、周囲に貢献する

長い間には、いつなんどき、何があるかわからないものです。そんなときに、協力してもらえる人がいるかいないかは、重要な分かれ道になります。常日頃、周りの人たちに貢献したり助けたりしておけば、イザというときの協力は得やすくなります。

(8) ビジョンをわかりやすく話す

アメリカの巨大企業 GE (ゼネラル・エレクトリック) 社を見事に再生させたカリスマ経営者ジャック・ウェルチ会長。「20 世紀最高の経営者」として称賛される彼は、つねに現場で従業員やお客様と会話をしているそうです。優秀なリーダーは、現場主義の人が多いものですが、現場の人と常に会話することは大事です。その際は、誰にでもわかる言葉でビジョンを話しましょう。リーダーには、難しいことをやさしく、相手にわかるように示すことができる力が求められます。

(9) 健康に気を遣う

健康でなければリーダーは務まりません。社会や会社に貢献するために、健康づくりは欠かせません。健康的な食事、適度な運動や睡眠などに日頃から気を遣い、自己をコントロールしましょう。

(10 時間を有効に使う

リーダーは多忙を極めます。膨大な業務を効率よく処理していくためには、時間の有効使用が大きくものをいいます。時間を効率的に使い、すべての業務を後送りにせずテキパキと処理していくことが求められます。そのためには、優先順位（プライオリティ）をしっかりと考えて行動することです。

第3章部下を育てるには

1 仕事の楽しさを部下に伝える

リーダーにとって、部下に信頼されることは大変に重要なことです。この部分がしっかりできるかできないかによって、リーダーとして成功するかしないかが決まります。

それには、まずリーダー自身が部下から見て魅力的な人間に思えることが重要です。魅力的な人間——それは、器が大きい、決断力がある、業績をあげている、面倒見がいい、といったことです。

それとともに、魅力的な人間であるためには、リーダー自身がイキイキと働き、仕事を楽しんでいなければなりません。いつも怒った顔ばかり見せたり、ため息ばかりついてつまらなそうに働いていたりするのでは、部下まで憂鬱な気分になってしまいます。

私自身、学校を卒業して新入社員になったとき、当時の上司から、「歯を磨いているときも、お風呂に入っているときも、トイレに行っているときも、酒を飲んでいるときも、頭から仕事が離れなくなったときは、良いポジションで仕事をしていられるよ」と言われました。そのときは、「そんな仕事漬けなんて、冗談じゃない」と思ったものです。しかし、2、3年後には、自分がみごとにそのような状況になっていたのです。これは、仕事の楽しさを覚えたからなのです。

経営者やリーダーといわれる人たちも、つねに頭から仕事のことが離れない状態にいるはずですが。電車のなかでも「あ、今度の仕事にはあの発想を取り入れよう」、あるいはシャワーしながらも「明日は、あいつにこんな声をかけてやろう」、などと考えているのではないのでしょうか。これは、仕事を楽しいと思えるからこそなのです。

全身で楽しみながら仕事をする。それは、傍から見て魅力的に輝いて見えます。

仕事を楽しんでやっている態度は、部下にもしっかりと伝わります。やがて、部下もがんばって業績をあげれば大きな達成感が味わえ、それがとても楽しいことなのだとことを体得していきます。

楽しみながらやる仕事なら、どんなときでもがんばれるし、多少の失敗ではくじけないものです。部下がイキイキと働く組織はとても強くなります。

2 部下のモチベーションを上げるには

時代に即応させて企業を変革し、活気ある職場にするには、働く社員一人ひとりのやる気（モチベーション）を引き出していくことが大きなポイントとなります。

そのために、リーダーは、部下がイキイキと働けるような職場環境を整える役目を負っています。それとともに、部下自らが問題解決に積極的に取り組めるように、意識の向上をはかっていくことです。

これまで多くの会社では、部下に地位や報酬を与えて、モチベーションを高めてきました。たしかにそれも一つの方法です。

しかし、それだけでは部下はついてきません。とくに最近は価値観が多様化し、若い人のなかには、がんばるということをむしろ「ダサイ」と感じている人さえいます。ですから、従来の方法だけではやる気にならないのです。今の若い人たちは「楽しい」とか「盛り上がる」ということが大好きですから、仕事が楽しいということは重要な要素となります。

仕事を楽しんでやれるようになれば、必然的にモチベーションはあがります。

そこで、部下に仕事を任せ、権限委譲をするのです。そこでは部下は自分で考え、チャレンジし、自らの力でやっていかなければなりません。最初は危なっかしくても、任せれば部下は懸命に取り組みます。

苦勞もあるけれど、責任のある仕事を成し遂げれば、大きな達成感を味わえます。この達成感こそが、仕事をするうえでの最大の喜びなのです。リーダーであれば、部下にこの気持ちをまず味わわせてあげることが必要です。

能力以上と思われた仕事でも、その人なりに成し遂げられれば、きちんと評価し、賞賛してあげます。するとそれが自信になり、部下は大きく成長します。

またしばらくしたら、さらに一段上の仕事にチャレンジさせてみます。そうすれば、部下もどんどん成長していきます。

優秀なリーダーなら、部下をこの「やる気のサイクル」で育成するのです。つまり、〈責任ある仕事→達成感→評価・承認→成長〉、このサイクルを回して、部下のモチベーションをあげ、部下育成に取り組むのです。

部下のやる気を育てる善循環システムを回そう！

…… 目的と目標を明確にさせる

責任ある仕事→達成感→評価・承認→成長

3 部下とコミュニケーションをとるには

リーダーとして部下と向き合うときは、コミュニケーションが大きな部分を占めます。ある調査では、部下育成を行うとき、部下とのコミュニケーションに時間の60パーセントを使うべきだといっています。それほど「コミュニケーション」は部下育成において大事なことなのです。

コミュニケーションは、お互いの意思の疎通であり情報の共有です。リーダーは、部下の不満や悩みをきちんと把握し理解しているのか、自分の言ったことが正確に伝わっているのか、部下との関係が良好なのか、このような意思疎通や情報共有ができているのかについて、注意を払う必要があります。

部下とうまくコミュニケーションするには、リーダーは何をしたらよいのでしょうか。次に具体策をいくつかあげてみます。

1 コミュニケーション・ギャップを埋める

ある雑誌に、「上下関係の亀裂」について、おもしろいアンケート記事が載っていました。役員など経営者層と、従業員との間に大きな意識のズレがあったことがわかったのです。

すなわち、経営者層の人たちは、「従業員との間で、人間関係が悪化したことは一度もない」または「一度くらいならある」と答えた人が、60パーセントでした。一方従業員へのアンケートでは、「上司との人間関係が何度も悪化したことがある」または「数回はある」と答えた人が70パーセントもあったのです。

リーダーは「一度言ったのでわかったはずだ」「コミュニケーションがうまくいっている」と思っても、部下はわかっていないことがあるものです。リーダーが部下に対して感じていることと、部下側がリーダーに対して思っていることには、大きなギャップがあるということです。

上司と部下のコミュニケーション・ギャップは、どうしても避けられないのが現実です。しかし、それを埋める努力は必要です。そのためには、上司と部下がお互いになすべきことがあります。

その一つ目は、期待すること・されることへの理解です。リーダーはまず、自分が会社から何を期待され、どんな成果をあげたらいいのか、についてきちんと理解します。そのうえで、その期待を達成するために、部下に何を求めるのかを部下に説明し、理解してもらいます。部下は「自分は会社からこんなことを期待されている」と、わかっていることが必要です。

リーダーは、ここを部下にきちんと理解させなければ、コミュニケーションは行き違っ てしまいます。理解が得られれば、リーダーと部下はお互いに同じ目的を共有することができるのです。

次に、リーダーと部下双方が相手に望む姿を理解しているのか、という点です。リーダーから見て、「こういう部下であってほしい」ということを部下に理解させているか。ま

た部下が、「リーダーたるもの、こうであってほしい」と思っていることをリーダーが理解しているのか。お互いにこれらを理解していることが大事です。

それを知ることによって、当然現状の姿とギャップが生じているのが発見できます。そのときは、お互いの課題を抽出して、解決に向けて歩み寄っていくことが必要になります。

2 声を掛け合える雰囲気を作る

メールが発達している昨今、部下への伝達はメールでしているというリーダーがいました。彼は1日の大半を外に出て飛び回っていましたから、「メールは便利」と喜んでいたので。次第に部下との会話が減っていきました。あるとき、メールで簡単な伝達事項を伝えた部下が、その解釈を誤って取引先を怒らせるというトラブルが発生しました。

このトラブルは、部下が悪かったのではなく、リーダーのメールが言葉足らずだったために起こったことでした。このとき、このリーダーは「部下と意思疎通がうまくいっていない」と痛感したのだそうです。

人間は、よく顔を合わせている人には自然と親しみがわきます。また声を掛け合っている人にも同様です。まず人間関係を良好に保ちたいのなら、気軽に声を掛け合う関係でなければなりません。リーダーは率先してこうした関係を築くことが大事です。

それには、朝晩のあいさつをし合ったり、顔を合わせるごとに声を掛け合ったりすることです。そうすれば、ちょっとした疑問があったときに聞きやすくなります。積み重ねた親しみがあれば、前述したような行き違いは起こらなかったはずです。

3 言いたいことをうまく伝える

あるラグビーの監督が1人の選手に対して、いつも「おまえはパスが遅い」と言っていたそうです。その選手は、自分では早くパスしているつもりだったので、なぜそう言われるのかが理解できなかったそうです。その後、別の監督に代わったときに、新監督は「おまえはパスが2秒遅い」と、具体的な数字をあげて伝えました。そして、ビデオで良いパスと悪いパスの2つを並べて、スローモーションで見せたのだそうです。相手の手からボールが離れたところでビデオを止めて時間を計り、「良いパスはこれだ」。もう片方の悪いパスのビデオも同様に見せて、「おまえのパスは2秒遅れている」と説明したのです。

そのうえで、「お前は2秒だけ、このパスを早めたら必ずいい展開になる」とアドバイスしたのだそうです。その後、その選手はメキメキと腕をあげていったそうです。

部下は、リーダーの指導の仕方がうまいかどうかによって、とても変わります。指導の良し悪しは、コミュニケーションがうまいかどうかにかかっています。自分の言いたいことを、具体的に相手にわかる言葉で、さまざまな角度から理解できるように伝えることです。

4 聞き上手になる

コミュニケーションをうまくするためのスキルには、聴くこと、話すこと、自己開示、言葉以外のもの（声の調子、しぐさ、態度など）の4つがあります。これらをいずれも磨いていくことが大事ですが、なかでも相手の話を聞くことは、非常に重要な要素です。

偉大なリーダーは、例外なく聞き上手として定評があります。その代表ともいえるのが、経営の神様といわれた松下幸之助氏です。彼の聞き上手は、誰からも賞賛されてきました。どんなに忙しくても、またどんな立場の相手でも、一生懸命に話を聞くのです。自分の知っている話ですら、初めて聞いたように「ほー、それはすごい」などとあいづちを入れながら聞くのです。また、誰にでも「あんた、どないに思う？」と聞くのがログセだったといえます。聞き上手は、質問上手、質問力があるともいえるでしょう。彼は、こうして聞き知った情報を経営に生かしていたのです。

「聞く」ということは、単に聞いているのではなく、心を入れて注意深く、「聴く」ことです。聴くことによって、自分の知らなかった情報や知識が得られるばかりでなく、相手をよく理解できるようになります。するとコミュニケーションはうまくいき、相互理解が得られるようになっていきます。

聞き上手になると、相手から「あの人は話しやすい」と好感を持たれますし、相手も話を聞いてもらえることによって潜在的な能力が引き出され、やる気になってくるものです。

4 部下と上手につき合うには

リーダーの本質が説かれているとして有名な書に孫子の「兵法」があります。この本は、今から2500年前の中国・春秋時代に、呉国の名将軍・孫武が著わした兵法のマニュアル書です。戦略論のバイブルとして、中国武将や日本の大名たちの必読書となり、諸葛孔明、武田信玄、徳川家康、そしてナポレオンなど、世界中の多くの名将の指針となりました。この本は戦術の書としてだけでなく、リーダーシップの本質が説かれているため、時代を超えて現代の経営者をはじめとするリーダーたちの指南書として、経営などに実践されています。

この本のなかに、理想的なリーダーシップの取り方の一つとして、次のような部分があります。

「卒を視ること嬰兒の如し、故にこれと深谿に赴むくすべし。卒を視ること愛子の如し、故にこれと俱に死すべし。厚くして使うこと能わず、愛して令すること能わず、乱れて治むること能わざれば、譬えば驕子の若く、用うべからざるなり」

つまり、自分の兵士(部下)はかわいい赤ん坊のように扱うことだと説いています。「部下を赤ん坊のように可愛がれば、部下はそれに応えて深い溪谷のような危険なところにも一緒に行く。部下を自分の愛児のようにいつくしめば、部下は感激して一緒に死んでもくれるものだ。逆に厚遇し過ぎると生意気になって使いづらくなる。人を使うときは緩急自在にすることで、あまり愛に片寄ってもいけない」ということなのです。

部下とうまくつきあうのは難しいことですが、いくつかのポイントがあります。以下に述べてみます。

1 信頼関係を築く

伏せたコップには、いくら水を注いでも水はたまりません。それと同様に、部下がリーダーに心を開いていないと、何をしても受け入れてもらえません。言っていることに対して、心のなかで「何だ、偉そうに言いやがって!」などと反発するようでは、聞く耳すら持っていないこととなります。

こんな状態では、いくら指導や教育をしても受け入れてもらえません。まずは、部下としっかり信頼関係を築いておかなければなりません。

部下との信頼関係を築くには、日頃の言動が大事になります。思いつきでクルクル意見を変えず言動に一貫性を持つこと、言ったことは必ず実行すること、約束は必ず守ること、部下に心を開いて親密にしておくこと、部下のよきメンターになること——このようなことを心がけることです。そして、部下とうまくコミュニケーションをする、人間的な魅力を持つ、など、ここまで述べてきたようなリーダーの姿を実践しておくことが大事です。

2 1人の部下でも本気でかかわる

リーダーは何人もの部下を相手にしなければなりません、それぞれの部下には真剣につきあうことが必要です。多忙ななかで何人もの部下に対応しなければならない——そんなときは、ていねいに対応することが面倒に思えるときがあるかもしれません。

しかし、これがよくないのです。リーダーにとってはたった1人の部下かもしれませんが、その部下の背後には最低でも10人の部下がいると思わなければなりません。

1対1でも真剣に話すと、本気でかかわることになります。すると、その部下は必ず同僚などに、そのとき話した内容や様子を伝えます。もしもリーダーに対して悪い感情を抱いている人がいても、話を間接的に聞くことによって、リーダーへの人間観が変わっていくこともあります。「案外いいやつだ」などと、誤解が解けることもあります。

ですから、リーダーにとってはたった1人の部下かもしれませんが、その後ろには多くの部下がいるということを心して、本気でかかわることが大事なのです。

3 「良い人」ではなく「良き上司」になる

「良い人」というのは、優しいとか思いやりがあるということです。それらは、人間として当然あったほうがいいわけです。

では、良いリーダーというのは、どのような人をいうのでしょうか。リーダーは、たとえ優しさや思いやりがなくても、リーダーとしての役割をきちんとこなしていることが重要です。

目標達成のために組織を統率し、目指す方向に導くことができれば、大きな目的は達成できるわけです。そこには、「良い人」は求められません。しかし、「良き上司」は必ず必要となります。それは、部下が会社の理念や目標を理解し、それに沿った計画を実行してこそ、はじめて目標が達成できるからです。上司一人が奮闘しても会社の目標は達成できず、部下たちの力によらなければなりません。

「良き上司」は、部下を統率し、業績をあげさせることができる上司です。当たり前のようですが、「人の良さ」がいい上司だと勘違いしないことです。「良い人」を目指すのではなく、「良き上司」になれるようにすることです。

4 きちんとフォローを入れる

私がサラリーマン時代に、ある上司と会社ですごいけんかをしました。帰宅して妻と夕食をしていると、その上司から電話があったのです。その上司は、それまで家になど1回も電話をくれたことがありませんでした。怪訝な思いで電話に出ると、「ああ、オレや、昼間悪かったな、気にすんなよ」と、明るい声が受話器から飛び出してきました。あっけにとられているこちらをよそに、それだけ言うと「じゃあな」と電話を切ったのです。

受話器を置いたあと、こちらのモヤモヤしていた気持ちが救われたのを感じました。「案外、あれでも良いやつだな」と、そのとき思ったのです。たったそれだけのフォローでしたが、次の日からその上司に対する気持ちが変わった気がしました。

リーダーはとくに失敗や叱責のあとに、しっかりフォローを入れることは効果的です。

5 相手に考えさせる

リーダーは、部下に対して「こうしたほうが良い」「こうやったらうまくいくよ」と、つつい口を出すことが多くなります。これは、ある意味で自分の考えや価値観を押し付けることになります。

しかし、できるだけ相手に考えさせて、やらせてみるのが大事です。案外、自分が予期しないアイデアがあるかもしれませんし、自分と全く異なったやり方でうまくいくかもしれません。

ただ、部下に任せるときは、部下は失敗するかもしれません。危なっかしくて見てられない感じがあるかもしれません。しかし、万一失敗しても、人間はそこから学ぶことが多くあります。

もちろん、リーダーとしてアドバイスをしたりヒントを与えたりすることは必要ですがあくまでも参考にしてもらうという態度にすることです。

6 話を最後まで聞く

部下が一所懸命話しているのに、最後まで話を聞かず、途中でさえぎるリーダーがいます。これは、誰に対してもそうですが、リーダーはとくに気に入らない部下の話をさえぎりがちです。「だからさー」「いやそうじゃなくってー」などと、最初から頭ごなしの態度の人がいるのは困ったものです。

話の途中で口をはさまれると、部下は口をつぐんでしまいます。すると結局、部下が何を考えているのかがわからなくなり、すれ違ってしまう原因になります。

最初の言葉だけでは、その先の話の方向は見通すことができません。部下の話は、しっかり最後まできちんと聞くことです。

そうすれば、部下は次のときも話がしやすくなりますし、この積み重ねがお互いの信頼関係を築くこととなります。こうした関係のなかから、部下は上司に対する報告のしかたも上達してくるものです。

7 オープンマインドで接する

「心はパラシュート」という言葉があります。これは、心もパラシュートも、開かなければ使えないということです。リーダーは、部下に心を開いて接する心がけを持たなければなりません。コミュニケーションしても、何か引っかかるものを感じさせるような態度では、部下は疑心暗鬼な気持ちを抱いてしまい、身を入れて仕事をする事ができません。

自分はその部下をどう見ているのか、その部下に何を期待しているのか、今どのような方向を目指しているのか、なぜこの計画が必要なのか、仕事に対していかなる気持ちで取り組んでいるか。このようなことを折りにふれて率直に心を開いて話すことです。

会議の場で、指示命令の折に、あるいは移動の車の中や食事の席でもかまいません。リーダーが率直に話せば、部下はリーダーの苦しみや大変さを理解するようになります。

リーダーが部下に心を開いてこそ、部下も心を開きます。自分のことをオープンに表現している上司は、部下から見ても魅力を感じるものです。そうしたところから、「よし、自分も一緒に戦おう」という気概も生まれてくるのです。

8 ノミネーションは、ほどほどに

「ノミネーション（部下と酒を一緒に飲むこと）がコミュニケーションの近道だ」と言う人がいます。たしかに、酒の場は心を開きやすく、意思疎通がはかりやすいというメリットがあります。

しかし、あまり頻繁にやりすぎると、不公平感を持つ人が出たり、誤解を招きがちです。「あいつはよく連れて行ってもらっているのに、オレは全く誘ってくれない」などとひがむ人が出てくる場合があります。あるいは、「あいつを連れて行って秘密の話でもしたのではないか」などと勘ぐられることにもなりかねません。

最近の若い人のなかには、上司との酒席のつきあいを好まない人も多くいます。アフター5のつきあいは、ほどほどにすることです。もし、コミュニケーションをとりたいのなら、酒が入らない場できちんとするのが原則です。

9 よくほめる、よく叱る

仕事では、どうしてもほめることより叱ることのほうが多くなりがちです。しかし、リーダーにとっては、「部下をほめる」ということが重要なポイントとなります。ほめられた部下は自分のやったことが認められたことで喜びを感じますし、モチベーションが高まるという効果があります。

ほめるときには「よかったね」と言うだけでなく、どこがどう良かったのかを具体的にほめるのが上手なほめ方です。「キミの報告のしかたは、要点を先に言うので、とてもわかりやすい」「キミの忍耐力はすばらしい。そのおかげで完成したようなものだ」

などと、その人ならではの長所をほめるのです。このように、長所をよく見てほめようと意識すると、ほめる場面が多くなっていきます。

ほめることと同じぐらいに大事なのは、部下をしっかりと叱る事です。ほめること・叱ることのどちらかに片寄っていると問題ですから、バランスを取ることが大事です。

織田信長はリーダーとして傑出した才能を持ち、信賞必罰（功績に対して必ず賞し罪は必ず罰する）が非常に的確でした。ほめること・叱ることをうまく取り入れて、強いリーダーシップを発揮し、部下を統率しました。しかし、明智光秀にだけは、叱り方が激しくしつこ過ぎてしまったのです。それが恨みを買って結局本能寺の変につながり、自分の命を落とすことになってしまいました。

叱るのは恨みにつながる場合がありますから、難しいものです。叱るときは自分の価値判断を加えず、「おまえはいつも」などと私慣を加えて非難がましく言わないことです。

ほめるとき、叱るときは、どの行動が賞賛に価するのか(または、問題があったのか)、取った行動の具体的事実をフォーカスして、きちんと伝えることです。

次に、それに対して自分がどのように感じたのか、率直に伝えます。「あなたは、クレームに対してただちに対応してくれたから、お客様が喜んでお礼の電話をよこした。オレはすごく嬉しかった。今度の社内報に掲載しようと思っている」などと、率直に表現するのです。

具体的にどの行動に対してほめている（または、叱っている）のか、どのような影響があったのか、自分がどんな感情を持ったのか。これら 3 つの要素を網羅すると、ほめるときも叱るときも部下は納得できるものです。

10 マネージメント・ポリシーを明確にする

リーダーは、部下のマネージャーとして、自分のポリシーを明確にしておく必要があります。それによって、部下は、「この仕事は、このポリシーのこの部分に基づいてこういうふうになったのだ」とか、「このポリシーから考えたので、こういう行動や態度をオレたちに取ったのだな」と、理解できます。

これによって、部下とのコミュニケーションや理解が深まります。

たとえば、私が以前作ったマネージメント・ポリシーは、「部下への最大の貢献は目標達成をさせてあげること」というものでした。ですから、「私が部下を怒ったり叱ったりしても、すべて部下に目標達成をさせてあげるための手段なのだ」と話をして、部下に納得してもらいました。

そして、これを実行していくにあたって、伝えた 8 項目がありました。

- ① 自由と規律のバランスを保つ、②自ら動こうとする環境に配慮する、③実力主義で、やったらやっただけ報いていく、④コミュニケーションを大切にしていける、⑤お互いに説明責任と結果責任を持とう、⑥どんどん権限委譲して、自分にしかできない仕事

にフォーカスする、⑦徹底した行動の質と量を追究していく、⑧目的、目標を明確にして仕事をする。

これら8項目がマネジメント・ポリシーだと、部下に伝えるとともに、「この8項目に照らして、上司である私の言動に疑問や反論があったら、遠慮なく言ってほしい」と明言しました。これによって、コミュニケーションが大変にうまくいったのです。

5 部下に「愛」は注いでも、「情」は注がない

リーダーは、部下に対して言うべきことをきちんと言わなければなりません。とくにミスをしたり失敗を繰り返したりするときは、きちんと言うべきことを言わなければなりません。

このとき、「愛」は注ぐ必要がありますが、「情」は決してからめないことです。「言ったらかわいそうだ」とか「これを言ったら、傷ついてやる気をなくすのではないか」と考えるときがあるかもしれません。しかし、部下に愛情を持っているのであれば、そうした情に流されず、告げるべきときには告げなければならないはずです。

言ったことによって、お互いがいつかは嫌な思いをしても、長い目で見ればその人も成長できるはずで、また、その部下を信頼し、今後も一緒にやっていきたいと思うのであれば、気持ちは部下にも伝わるものです。

「愛」を持って部下を育てる、と思うときは、その人にはどういう状態が一番大切なのかを考えてみます。その人のやり甲斐や生き甲斐、喜び、得意、好き、幸せ感などといったもののなかで、何を最も大事にしているのか、ということです。

たとえば、「あの部下は本当にこの会社で仕事をするのが幸せなのか」「得意な能力を発揮できるのか」と考えてみます。その結果、この会社に置いておくことは、その部下にとって不幸なのではないか、と考えられる場合があります。

そのときは、その人がいくら「この仕事を続けたい」と言っても、情に流されず、部門を移すとか、ほかの仕事を用意することも生じてきます。ときには、会社のエゴで特別に優秀な社員を飼い殺しにしているという状態もあります。そんな場合には、転職をうながす必要があるかもしれません。

本当に愛があるのなら、どう考えてもその人のためにならないと思われるケースでは、きちんとそのことを告げることが必要なのです。

愛を注ぐけれど情も注いでしまう人は、しょせん改革者にはなれません。リーダーであるならば、愛をもって情を切って行動する、そのあたりの感情をしっかりと使い分ける冷静さを持たなければなりません。

リーダーのためのチェックシート

あなたはリーダーとして適正な行動をしていますか？ 次の項目について、すぐに答えられますか？

- 1 あなたの会社の経営理念は何ですか？
- 2 経営理念はなぜ必要なのですか？
- 3 経営理念と、戦略・戦術・組織との関係をしっかり理解していますか？
- 4 あなたのビジネスの商品を通して、お客様に何を提案したいのですか？
- 5 あなたはなぜリーダーなのかと従業員から聞かれたら、明確に理由を説明できますか？(目分が役職である存在意義・存在目的)
- 6 自分の強みを知っていますか？
- 7 あなたは会社から何を期待されているのか、理解していますか？
- 8 あなたは期待されているように実績をあげていますか？ もらっている報酬は、それに見合っていますか？
- 9 リーダーとして、あなたがすでにできていることは何ですか？ これから実践していこうと思うことは何ですか？
- 10 会社の役に立つために、今していること以外に、自分に何ができると考えますか？

〈チェックシートの解説〉

1 会社の存在意義・存在目的を明確にすることは重要なことです。経営理念とは、その会社のあるべき理想の姿を示したものです。会社がどうありたいのか、という理想の姿が明確でないと行動することはできません。また逆に、どんな立派な理念を掲げても、行動がともなっていなければ何の意味もありません。

2 理想の姿をしっかりと明確にする。だからこそ、理念を追究していくために何をやらいいのかという戦略が見えてくるし、お客様に何を提案したいのかがわかってきます。経営理念は、会社に属する経営者から従業員まで全員の最高意思決定基準となります。新しい事業を始めるときも、いつも理念に照らし合わせて考えます。

3 会社は、最初に経営理念があります。その経営理念を追究するために戦略があり、それを具体化するために戦術があり、実行するために組織があります。経営理念は会社のすべての土台です。

4 たとえば、ベッド販売業者なら、ベッドという商品を通して安眠を売りたい。だから、売っている物はベッドではなくて安眠です。また、ベッドだけでなく、枕を売るなどと商品を積み上げていくこともできます。そのなかで、その商品を通して何を提案したいのかが大切なわけです。

5 どうして、あなたの仕事はリーダー(役職)がやる必要があるのか。役職という身分ではなく、優秀な部下でもできるのではないか。部下からあなたの存在意義・存在目的を

聞かれたら、部下が理解し、納得するような説明ができるように認識しておく必要があります。

6 自分の強み・売り・ブランドは何かということをしっかり認識します。そのうえで、自分が得意とする分野で勝負することです。営業の能力がある人が人事業務についている、などという便宜上のポジションでは、成功は難しいものです。もう一度自分の置かれたポジションと、自分のブランドを考えてみましょう。

7 今、あなたが会社からいなくなったら、会社は困るのかどうか。あなたがリーダーである必要があるのかどうか。あなたをリーダーにしたのは、会社からどんな期待をされていることなのか。売上目標があるなら、それを達成するために、具体的な行動計画を部下と共有できているのか。その役目をよく考えておきましょう。

8 今、やっていることは、業績をあげているのか、部下たちよりも高い報酬に見合う仕事ができているのか、という点を考え直してみましょう。ジョブ・サイズが会社のなかで一番大きいから、会社のなかで一番多く給料をもらう価値があるのだ、というように、自分の報酬をもらう価値を公明正大に従業員に対して説明できなければなりません。

9 よりすばらしいリーダーになるには、現状に甘んじてはいけません。もっと成長するために、自分自身に何が必要か、ここまですでにできていること、これから実践していこうと思うことを整理しておく必要があります。

10 リーダーとして、今まで貢献してきたこと、今貢献していること以外に、もっと能力を発揮する方法があるかどうか。最高のリーダーに向けて、今からあなたに何ができるかを考えてみてください。

■おわりに

本書を読み終えて今どのようなこととお感じになられていますか。

非常に当たり前のことが書かれているとお思いの方も多いでしょう。実は、この「当たり前」こそが大切だと私は考えています。私の経営と人生の哲学は「誰にでもできる簡単なことを、誰もができないくらい徹底して続けること」です。

人はこの当たり前のことになかなか関心が持てずに、とかく特別なことに関心を寄せがちです。しかし、特別なことは続けることが難しいものです。一方、当たり前のことを注意深く実行し、その質を上げていくことは誰にでもできるはずで

この「当たり前」の大切さを分らずして、自分が知らない特別な情報があるのではないかと考え、セミナーに参加したり、本を読んだり情報収集に奔走する人がいます。そういう人は、何か特別な情報が得られれば経営が上手くいくと勘違いしているため、いつまでたっても闇の中から脱出できません。

なお、本書の具体的内容を書き下ろした「だから、部下がついてこない!」(日本実業出版社)も一緒にご一読いただけますと、より理解を深めていただけることと期待します。ま

た、実践的部分を私の主催するビジネススクール「リーダーズアカデミー」でライブセミナーとしてお伝えしていますので、ぜひ一度足をお運びください。

嶋津 良智

著者略歴

1965年東京生まれ。大学卒業後、IT系ベンチャー企業に入社。

同期100名の中でトップセールスマンとして活躍し、その功績が認められ24歳の若さで最年少営業部長に抜擢。就任3カ月で担当部門の成績が全国ナンバー1になる。

その後28歳で独立・起業し代表取締役社長に就任。翌年、縁あって知り合った2人の経営者と情報通信機器販売の新会社を設立。その3年後、出資会社3社を吸収合併、6年目に株式上場を果たす。

2005年「育てる側がよくなると『社会』も『企業』も『人』もよくなるとの思いから、「『あなたのもとで働けてよかった』をすべてのリーダーへ」を理念に、次世代リーダーを育成することを目的とした教育機関『リーダーズアカデミー』を設立。

2007年シンガポールへ拠点を移し、講演・企業研修・コンサルティングを行う傍ら、顧問・社外役員として経営に参画。リーダー育成の専門家として世界14都市でビジネスセミナーを開催。延べ30000人以上のリーダー育成に携わる。

2013年日本へ拠点を戻し、一般社団法人日本リーダーズ学会を設立。業績向上のための最強の組織づくりをノウハウ化した独自プログラム『上司学』を提唱し、世界で活躍するための起業家や日本人的グローバルリーダーの育成に取り組む。

主な著書としてシリーズ100万部を突破しベストセラーにもなった『怒らない技術』をはじめ『あたりまえだけどなかなかできない 上司のルール』、『だから、部下がついてこない!』『目標を「達成する人」と「達成しない人」の習慣』などがあり、累計150万部を超える。

連絡先

一般社団法人 日本リーダーズ学会

所在地：〒106-0031 東京都港区西麻布4-15-2 レジディア西麻布 1403

電話番号 03- 5860- 9730 FAX 03- 5860- 9731

URL: (<http://www.leaders.ac/>)

E-MAIL: customer@leaders.ac