

上司の背中

《リーダーになるために必要なこと ①物事を変革できる力》

「日に新た」とか「イノベーション」という様々な言い方がある。それだけこの「変革する力」が、経営者やリーダーに求められる資質の中で、重要性があると言えよう。これは理想や使命を持ち、現状に満足することなく、ビジョンを語ることで方向性を示すという、自分や会社の仕事に「健全な自己否定」ができることではないだろうか？

セブンイレブンの「夏のおでん」や「冬のアイスクリュー」の販売が良く引き合いに出されるが、常識を疑い常識にとらわれないことの大切さを教えてくれる。そしてリーダーには、絶対に真似のできない領域に、また真似をしようとすると思えないレベルまで「変革」を続け、磨き上げていくことが求められているのである。

その原動力が「主体性」だと言われる。その本質は次の二つがある。

- 「環境」に「流されない（支配されない）」という性質
- 「環境」に「働きかけていく（変えていく）」という性質

※ 「環境」とは「周囲」とか「外部（条件）」という言葉であり「自分以外」と読み替えられる。また働きかけるとは、単なる「能動的」とは異なり「環境・周囲・条件等を、望む方向へ変えていく」ことが前提条件になる。

■社長は経営検討会でリーダーの資質について話しをしています。聞いてみましょう。

社長：昔「ビジネスアスリート」と

いう言葉があった。それはオリピックやパラリンピックに出場して頂点を目指す選手のように、ビジネスの世界で「常に自分を磨きあげ、高みに駆け上がろうとする

人々」のことだけど、皆さんご存じかな？
一流のアスリートになるために「食べたいものだけ食べ、遊びた

せずに、一流のアスリートになった」という話は聞いたことがないね。
人間は常に「負荷」によって鍛えられるっていうけれど、一流の



リーダーを目指す皆さんには、これは解って頂きたいね。

負荷がかかる環境や、それを与えてくれる上司を、「これは自分を鍛えてくれるチャンスだ」と歓迎するくらいの心構えが望ましいところだね。部長、そうだよな？

部長：はい、ご指摘のとおりです。

社長：リーダーの資質は自分の仕事を「健全な自己否定」ができることだと思う。つまり「今日の対応は十分だったのか？」、または「もっと良い方法が探し出せたのではないか」とか「みんなの空になった心のボトルに勇気と自信をどれだけ注げたか」と自問自答して修正行動ができるかということだと思う。

このような優れたリーダーは、自分の弱点を良く知っているし、克服する途中では、自分の「嫌な部分や劣っている部分」を含め、一面では自己肯定（認める）をしている。正に自分を否定したり肯定したりという「矛盾」のバランスをとっているように思える。

しかし一番扱いに困るのは、担当者としては優秀だが「自信過剰なリーダー」だろうな。本人は「自分には能力がある、うまくできていて」と思い込んでいる。周りが何を言っても、自惚れているので聞く耳をもたない。

自分の都合やペースでがんがん進める余り、必要な配慮に欠けてしまう。周囲を傷つけ、損失をもたらすと同時に、反感や反動を招き、協力を得られず孤立してしまふ。

誰もが「自信過剰なリーダー」には話をしたくないし、情報もやがて入らなくなる。そして、その人の上司からは「彼は思い上がっていて、信頼できない人間だ」と最悪の評価を受けることになるだろう。

大事なものは、目的をしつかり捉え、高い目標を設定して、常に自分はまだまだと反省する謙虚な姿勢が必要だろうね。更には周囲の意見に耳を傾け、難題もチームワークで乗り越えることが重要だ。

そして多くの人から信頼され、組織をまとめることのできる優れたリーダーに育ってほしいと願っている。

物事を「変革する」時には、ブレない決心とチームワークという相反する矛盾を、自分自身の求心力でバランスを取り、人と組織を動かしていくことがとても大事だね。

部長、すまないが、このあたりから説明してもらえないかな。

部長は黒板に「矛盾」する事例を、仕事や人生における根っこ・信条の中から選んで書き始めました。

部長：書き出してみると、仕事も人生も「矛盾」ばかりだね（笑）。つまり両方大切だということだ。

一方に偏り不平を言う人は、人間として足りない部分があり、状況により比率が変わることを理解できていないことになるね。

優れたリーダーが率いる強い組織は、このバランスが良く取れて

■仕事			
目先の売上をまず伸ばせ	VS	将来のために人を育てろ	
管理を厳しくしろ	VS	自主性を伸ばせ	
「個」を伸ばせ	VS	チームワークを大切にしろ	
仕組み化、標準化せよ	VS	マニュアルに頼るな	
お客様のニーズを満たせ	VS	世の中のないサービスを考えろ	
■人生			
自分らしく生きよ	VS	競争社会に生きよ	
結果を出せ	VS	結果を気にするな、経過が大事	
目標を持って	VS	自由に生きよ	
スピードが大切だ	VS	焦るな	

いる。一面「矛盾」の中で仕事や生活をするのは、ある種「逆境」と言えるのではないかな。でもどう考えどのようになり越えるか、人間の資質が解る。

野球のイチロー選手のエピソードなんだが、2004年に「年間安打262本」の史上最高記録を樹立する前の話だ。アスレチック

スのハドソンという投手に、何試合も抑え込まれていったんだ。そこであるインタビューが、イチロー選手にこう聞いたんだ。

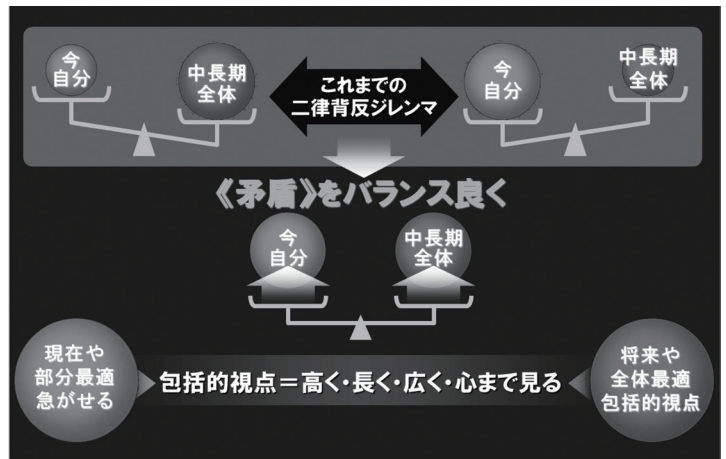
「イチローさん、あのアスレチックスのハドソン投手はできれば対戦をしたくない【苦手のピッチャー】ですか？」

この質問にイチロー選手はこう答えたと言われているんだ。「いえ、彼は、私というバッターの可能性を引き出してくれる素晴らしいピッチャーです。だから私も練習をして、彼の可能性を引き出せる素晴らしいバッターになりたいですね」

このイチロー選手の言葉は単なる野球のことだけでなく深い「人生論」だと僕は思う。つまり、「逆境」とは自分の可能性を引き出してくれる素晴らしい「成長の機会」だということだね。

ということは「矛盾」はバランスを取り、考え方を変えることが大切だね。

包括的な視点からみた理想の状



態が一つのヒントになると思う。

今だけのような短期に意識の焦点が当たると、長期が見えない。またおお客様視点で考えているうちに、周囲にいる社員のことが考えられなくなってしまう。営業の立場で考えると、もの作りの現場が解らなくなってくる。ポイントはここだね。

だから、リーダーはやるべきことはたくさんあるが時間を含めて

制約条件があり、また順調には進まないのが当たり前。でも、素晴らしいリーダーは最終的には人を動かしてしまっただ。

周囲の人をロボットか、将棋の駒のように考えて、自分の思い通りに動かそうとしても原理的に困難なんだね。だって「人間は自分の意思で動くもの」だからね。

最初から即戦力の人なんていないから育てる必要がある。でもその育て方が上記のリーダーと部下や周囲との関係性が六つあって、バランス良く使わなければならないことが大切だね。

会議を主催する時は、最初はビジョン型で熱く語り、「どんなアイデアでもいいよ」という民主型で意見を募る。そして、「それ面

■新しいことにとり組まない部下。それは上司・先輩のリーダーシップの欠如から生じる

- ①現場で人材育成にあたるリーダーの役割は重い。しかし年々OJTは難しい状況になってきている。
- ②適切なメンター(師匠・先生)が不在の場合、部下のモチベーションは下がり、業績が上がらない。
- ③成果主義も、人事的な評価がされない場合は、成績優秀者が他の社員に教えることは減少する。



白いね、いいね」と言って加速させる関係重視型。しかし、偏った意見などで本筋を外れそうになると「ちがう見方、考え方はない

か」という指導育成型に転じ、最

後には「よし、これでいこう」という指示命令型だね。ただし、会議が終わったら自分が自ら率先垂範型で実践するわけだね。

角野課長、解るよな、短い時間の会議でも六つのリーダーシップスタイルを使い分けることが大切なんだね。つまり自分の性格そのものを変えるのではなく、心の中に複数の人格を育てていくイメージだね。

角野…はい、ありがとうございます。

角野は部長の言葉が難しく、理解することも含めて、自分にはできないような気がしていた。その時、部長の言葉が蘇ってきた。「逆境」とは自分の可能性を引き出してくれる素晴らしい「成長の機会」だ。そして、今が自分の成長する時ではないかという思いが心の中でふくらんでいくのが実感できた。

■本田社員の売上低迷の課題解決ミニプロジェクトは、今日はどんな展

開になるのでしょうか？

今回は先輩の一人が、不機嫌になり会議の雰囲気は低調だった。今日はどうでしょうか。

角野…ポンちゃん、この間は悪かったね。すまんなあ。どうもあの先輩は苦手だなあ。

本田…悪いのは課長ではなく、僕のほうですから。本当にすみませんでした。

角野…ところで、業績向上ランクアップシートは作成できたかな？

本田…はい、書いてみました。でもやる事が多すぎて、時間が全然足りません。どうしたらいいのでしょうか。

角野…どうも最初から、泣きが入っちゃったかな。つまり①商材やテーマがお得意先様でちがうよね。

仕掛けていく営業であれば推進案件となるし、件名が多ければ、見積り数と受注率を上げ、受注残金額と当月出来高をどのように積み重ねていくかだね。

②は、その

計画や企画に對して、どのように日々の行動をどう変えていくかの

計画だね。置かれて「環境」は同じでも、流さ

れずに、仕掛けていくことで、変革できるとい

今朝の会議で社長から伺ったんだ。

③お得意先様毎にどのくらい販売余地金額があるかを、

具体的に掴んでいくことだね。また件名主体のお得意先様では、ど

なたが、どんな件名を担当されているかを掌握し、個別に目標を決めて受注活動に動くことが重要だ

と先輩が言っていたんだろ。A町…二人揃って何を難しい顔をしているのかな？そんなことじゃあ、冴えない結果にしかならないよ。角野…あっ、いらっしやいませ。A

社長様		〇〇〇〇 株式会社様 業績向上ランク・アップ・シート (推進管理表)				部署名		氏名		印			
テーマと具体的な実施事項(実施内容) (前年同月実績)	業績目標 (月毎、数字)	2015年〇月		2015年〇月		2015年〇月		結果どうでしたか		良かった点		改善点	
		実施する活動内容	結果	実施する活動内容	結果	実施する活動内容	結果	良かった点	改善点				
①取り上げた商材・テーマ													
②その為に実施する事項は何ですか													
③ターゲットを何処に絞りますか													
④上司コメント・押印欄													
⑤本人・月毎の反省と次月への課題記入欄 ①結果から何がわかるのでしょうか ②何故そがなったのですか ③来月はどうしたら良いのでしょうか													
⑥上司コメント欄 ①販売余地があるターゲットから成果を算出する手立て、方法を具体的に指示下さい ②目指している数値を達成するための取組方策 ③課の半年前からの実績を踏まえて下さい またどんな改善点がありますか													

※PDCAサイクルを回しながら日常活動を行っていきましょう



町先代社長様、またB町社長様もお揃いで、いつもお世話になりましてありがとうございます。

B町：辛気くさいのは似合わないよ。ツノちゃん、ポンちゃん。笑う門には福来たるって言うからね。

角野：すみません。本田と二人でそんな情けない顔をしていましたか。A町：もちろん、していたとも。そんなに浮かない顔をしているのは、どうしたんだい？

角野：本田の行動効率を上げ、より多くの件名を受注させたいのです。人間関係を上手に深めて、どう売上や成果に結びつけるかを具体的に指導することができないのです。

B町：値引きだよ、ポンちゃん。あとは、熱心にこれでもか、これでもかかって訪問すること、これしかないね。難しく考えたらダメだよ。

A町：そうだね。物事はいくら考えても順調にはいかないね。前の課長だったらこう言っただろう。

「うまくいかない中でも真のリーダーは、なんとかやりきることを、最後まで信じる人なんだ」と、い

つもの調子でね(笑)

何が出来ることで、何が出来ない事かを見極めて、出来ることを徹底的にやることじゃあないのかな。

古くさい精神論だって言われるかもしれないが「馬を川のそばまで連れて行くことはできるが、水を飲ませることは出来ない」と言われる。でも馬を川に連れて行って「水を飲んでくれない」と嘆くより、のどが渇くような「条件作り」を展開して川に連れて行くことなど「出来ること」は山ほどある。

仕事の本質って、「条件作り」とちがうかなあ。「推進」とは言うが中身は「手を打つ、仕掛ける、しむける」だろう。これって「布石、準備、段取りや根回し」につながるよ。

角野：ありがとうございます。頑張ります。

B町：頼みますよ。ポンちゃんには、当社の次期社長になってもらうんだからね。育ててもらわないとい

けないから。あつはっは。

A町：世の中はうまく行かないことも、矛盾もあってね、それも味ってもんだよ。

■【上司の背中】

角野と本田の「真因」探しのステップ⑤
・物事は何が本当の当たり前かを考える

- 1) 周囲は自分に合わせてくれないのが当たり前
- 2) 他人は言うことを聞いてくれないのが当たり前
- 3) 本質的・本格的な変革や創造には時間がかかるのは当たり前
- 4) 事前に配慮や根回しをして、正しいことを進めても、反発や抵抗が生じてくるのは当たり前
- 5) 問題は次々と起こってくるのが当たり前
- 6) そもそも阻害するものが常

にあるのが当たり前

・試練のもとで「決心と覚悟」。
努力は見えない貯金

- 1) 「苦勞が多い」ことと「苦痛」はちがう
- 2) 苦しい坂は上り坂 楽になったら下り坂
- 3) 日々の努力は決してあなた自身を裏切らない