

上司の背中

《リーダーになるために大事なこと ④チームを創り育てる力》

ステイブ・ジョブズは大の音楽好きであり、ビートルズの熱烈的なファンでもあった。そして彼は「自分のビジネスモデルは「ビートルズだ」と語っていた。つまりメンバーの4人は共に自分のマイナスマスをセーブし、互いが相互に補っているということであろう。だからビートルズを結成することで、単なる個人能力の合計より素晴らしい音楽性や魅力を発揮することができたのである。ビジネスの世界でも、偉業は個人によって成し遂げられるのではなく、チームとしてまとめ、団結したり切磋琢磨したりすることで達成されるものだということであろう。

しかし、ジョブズのチーム運営は「和をもって尊し」とするものではない。容赦なくプレッシャーをかけてくる。現場では感情むき出しの時には罵声も飛び交い、乾いたタオルを更に絞るようであったという。

だが、部下はジョブズと働くことで、無自覚であった自分の能力の飛躍的向上を実感し、辿り着いた成果を前に、ジョブズの意図を理解するのだという。信頼関係を創ることが始まりであり、それが全てであると言われる。しかし、利己的なリーダーが同様な方法をとるとチームはバラバラになり、空中分解する。真のリーダーはメンバーの達成感・成長実感・自己実現のためにチームの輪に入り、部下にキチンと向き合える人である必要がある。



■社長は経営検討会でリーダーの四つ目の資質「チームを創り育てる力」を話しています。

社長…仕事はチームで行うものだよ

ね。現調・提案書作成・見積・価格ネゴ交渉で、お客様からご注文を頂き、発注し、お届けをする。そして一ヶ月分を整理し代金を回収したり、帳簿をつけ、適切な経

理処理をしたりする。全部の仕事を一人数するのは無理だろうね。私は優秀だ、他の人とは出来がちがうと思っている人でも、一人で出来ることは限られていること

がわかるよね。皆さんどうだい？たとえ個人が変革者として能力を持っていても、また儲ける力が並外れていたとしても、やろうとしていることをチームの力を使っ

て実現するリーダーとしてのスキルを身に付けていない限り、素晴らしい成果を上げることが難しいのではないのかな？

リーダーシップの目的はチームを「勝利」に導くことだ。ただし、言うことや行うことが、自分自身「利己」のためだったら、周りにはすぐに見透かされる。誰も本気になつてそんなリーダーの言うことを聴かないだろう。

更に、最近では指示さえすれば、道具であるメンバーは、自分の言うことを黙ってなんでも聞いて、自動的に動いてくれるものだと思ひ込んでいるような責任者もいるらしい。とても困つたことだ。

やはり信頼関係がチームを創り育てる最初の入り口であり、最後まで一番重要だね。本の中や机の上にしがみついている人は、人は誉めることが大事と言う。そうだろうか？利己的なリーダーに仮に誉められても、たいしてうれしくもないのではないかな。

逆に叱られても、「また怒って

いるよ」と思うだけで、その場をやり過ぎたために口先では「わかりました。すみません」なんて心にもないことを言う。それは、その場からいち早く逃れるためであり、受け入れ態度を改めようとは決して思わないのだろう。

当たり前すぎて、また古くさい精神論だと笑われそうなのでやるけど、信頼を築くためには「言行一致」で「首尾一貫」していることに尽きると思う。部長、どうかな？

部長…ご指摘のとおりですね。皆が揃つてこうしたい、こうありたいと願っている。例えば、EMENSを売りたいとか、提案営業だとか…。でも、でもなかなか進まないのは【組織の中で最初に始める一人がいらないからだ】。ここにいる人は、まず自分で率先してやり、次に組織でやりきらせる人になつてもらいたい。

また組織を創るために、自分の片腕となるべき分身、つまり影響力のある一人をまず育て上げるこ

とだね。それをねずみ算式に広げていく。いわば「点から線へ、線から面に展開」することだ。

その為には共感したり察したりして、一緒に悩んであげることが出来る、人間としての誠実さが大事だね。だけど、みんな顔が違うように、正解は十人いれば十通りあるわけだ。一人一人に本気になつて考えてあげることだな。わかるかな？角野課長。

角野…はい。人は繊細なので本当に自分のことを思つて言っているのか、ただ上司として話しているのかは、完全にわかると思いますが。十分に配慮して、更に精進致します。

部長…そのとおりだね。何事も理屈や手続き論で会社方針を盾にとり、相手の状況や事情など一切省みないし、そのようなことは不要だと割り切るリーダーが残念ながらいるね。だけど、こんなことを言つても自分は上司として部下にキチンと向き合っていると信じているんだ。自己中心的な論理やペース

で進め、反省したり直したりすることはない。

部下の心を動かす、部下を変えていくのが上司の役割だ。単にリーダーが自己満足するところにはあまり意味がないな。さらに人の心は簡単に動かないし、素直に上司の言うことを受け入れる感情にはならない。

社長…角野課長、部下や周りの人に受け入れてもらうには「この人は自分の都合や、感情から全部を理解してくれる」と思ってもらふことだ。君はその能力が高いし、人の心のウチに分け入ることがうまいと思うけどなあ。

角野…ありがとうございます。まだまだですが。

■部長は社長の話を受け、角野課長を会議室に呼んで話を始めました。聴いてみましょう…。

部長…ツノちゃん、君は先輩②をどう思うかな？彼は昔、当社のエースと言われていたんだ。しかし



お得意様との現場でのトラブルが係争関係にまで発展したんだ。そこで彼は辞表を提出したんだが、社長が受け取らずもう一度チャンスを与えたんだ。

しかし彼は、深く傷つき、その関係もあつたんだろう、奥さんとも離婚したという話を人づてに聞いたことがある。だから、あまり人を信用しなくなったのではないかな。

角野：知りませんでした。そんなことが、いつ頃あつたのですか。

部長：君が入社する数年前のことだったね。彼があそこまで頑なになつたのはそれからだ。しかし一匹狼のような彼には話しを親身になつて聴いてくれる人がいないんだ。

部長の話で、角野は自分自身大きな間違いに気づいた。先輩②の過去を知らず、理屈だけで動かそうとしていた自分が未熟で気恥ずかしかった。

その夜、とあるレストランでカツ

プルが食事を終えてコーヒーを飲んでる。あの経理課長(※)の春田と角野だった。不思議なことについて角野は何かを話し、黙り込み、そして下を向いたままだった。

(※) 詳細は7月号をご参照ください

春田：ねえ、さっきからの話しね、清二郎さんらしくない。もっと、しっかりしてよ。

角野：あのね春田課長、僕は入社十年目だけど、その前から問題を抱えている人を到底立ち直らせるなんて、できないと思うんだ。

春田：どうして言わないうちに、そんなことがわかるの？清二郎さんの部下なんだから救ってあげるのはあなたの仕事じゃあないの？

角野：(狼狽しながら) そうだね。

春田：清二郎さん、そんなことを言うのなら、嫌いになっちゃうぞ。(言葉とうらはらに、その手は角野の手を優しく包み込んだ)

角野：あつ、春田さん…。

■角野課長は本田社員の売上増進策を先輩②のもとに相談に行きました。

角野：先輩②さん、僕が間違えていました。私一人の力ではどうしようもありません。申し訳ございません。どうか本田君に力になつて頂くわけにはいきませんか。彼は一人前になつてほしいのです。

(角野はこう言うと、先輩②と目を合わせ、深々と頭を下げた)

先輩：(目線が突然、和らぎ) いやあ、言い過ぎたので、謝るのはこつちで：申し訳ありません…。(まるで絞り出すような声だった)

角野：とんでもありません。私こそ…。

先輩②は角野にこれまでのいきさつを話した。それは辛く、誰にも話していない秘密だった。涙をぬぐいながら聴いていた角野も同じ思ひになった。

角野：一つだけお聴きしていいです

か？

先輩：ええ、いいですけど…。

角野：現場で係争関係になつたのに、どのようにして解決に向かつたのでしょうか？

先輩：それは、えくと、(遠い過去の記憶を辿り) そうだ、誰かが仲裁に入ってくれたんだけど…たぶん下請けの社長さんだと思うけれど、名前や住所はわからないんですよ。

角野：昔、A町工事店社長さんから何か、大変なことをA町電気の先代社長様が収めたという話を伺いました。たぶんその話では…

先輩：えつ、あ：そうですか。角野課長、僕は恩人の方にご挨拶をしておりますでした。一緒に行って頂けませんか？御礼を言いたいです。それとお詫びもですけど。

角野：もちろん一緒にいきます。大丈夫ですよ。

先輩②は、涙ながらに御礼とお詫びを何回も口にした。A町電気の先代社長は、うなずきながら聴いてい

た。ただ心の中では、角野が時折暗い顔で話す、先輩とのわだかまりがなくなったことを喜んだ。その夜、角野は部長に報告した。

部長：「そうか。花粉症になる時は、様々な要因がコップに溜り、さらに盛り上がり、一気に溢れ出た時に発症するというよね。今回はこれに似たような事だったのでないかなあ。」

過去に起きたことは変わらないと言いが実際はどうかなあ。彼の人間不信は、昔の現場トラブルが原因だと彼は言いたい訳だ。

だが、過去に無数にあるはずの記憶の中から、現場で起きたトラブルの事実や経緯を思い出すのは、彼の深層心理の中で、人との関わり合いを積極的に持ちたくないという目的があるように思えてならない。

しかし、今回は現場でのトラブルでとても困った、様々な嫌なことが連続した。ここまでは同じだけど、その後に「その收拾をして

くれた親切な下請けの社長さんに助けてもらった」という部分が加わったことでストーリーが全く違ったものになった。

これまでの記憶はこの世は危険なところであるという彼の世界観を裏付けるために思い出されていった。でも後の記憶が加わることで後の苦境にあった時に、助けられたというストーリーに変わってしまったね。

過去について「今」している意味づけが変われば、過去も変わることがあるんだね。

角野：「いやあ、そんなことってあるんですか？」

部長：「まさにいま流行のアドラー心理学の世界だね。多くの人は「わざわざ未知の世界に足を踏み出すよりは、今のままに固執したい」と思っているんだね。」

つまり変わらないのではなく、変わりたいんだね。「できない (can't)」ではなく「したくない (won't)」と変わろうと思えば変わるのに、変わらないで

おこうという選択をするということだよ。どうだい、ツノちゃん？

角野：人の心理とは難しいし、複雑ですね。

■角野課長は本田社員の売上増進策プロジェクト会議を先輩②を加えて三人で実施しました。

先輩：ポンちゃん、角野課長が君のことどれだけ心配しているかわかるかい？

本田：（内心びっくりしながら）申し訳ございません。頑張ります。

（二人の顔を交互に見た）

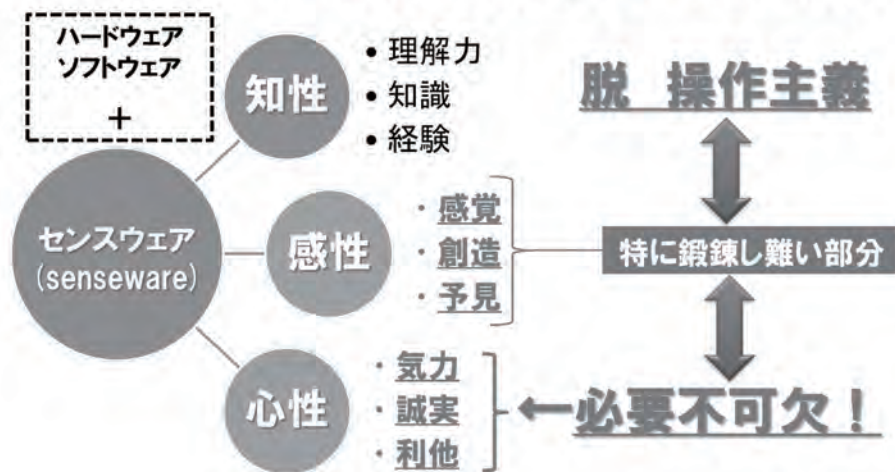
角野：先輩②さん、本田君のどこが悪いと思われませんか？僕には、もうひとつ具体的につかみかねているのですが。

先輩：課長、僕が考えるポンちゃんの気をつけないといけない所

は、「注文をください」という本音や下心が、まるで顔に書いてあるように、見え見えだからですよ（笑）

角野：そもそも論ですが、心の奥では自分の売上だけという私利私欲が問題なのですか？

■視点・視野・視座【視点：自分→顧客】 & 【発点：顧客→自分】



出典：小平和一郎『エンジニアに求められるセンスウェア』2014、開発工学Vol.34, pp.34-57 (筆者が加筆)



先輩…それもありますが、お得意先様を自分に注文させようという操作主義が見抜かれていて、それに気づかないことが問題ですね。

角野…どうしたら、いいですかね？どこから始めるのがいいでしょうか？

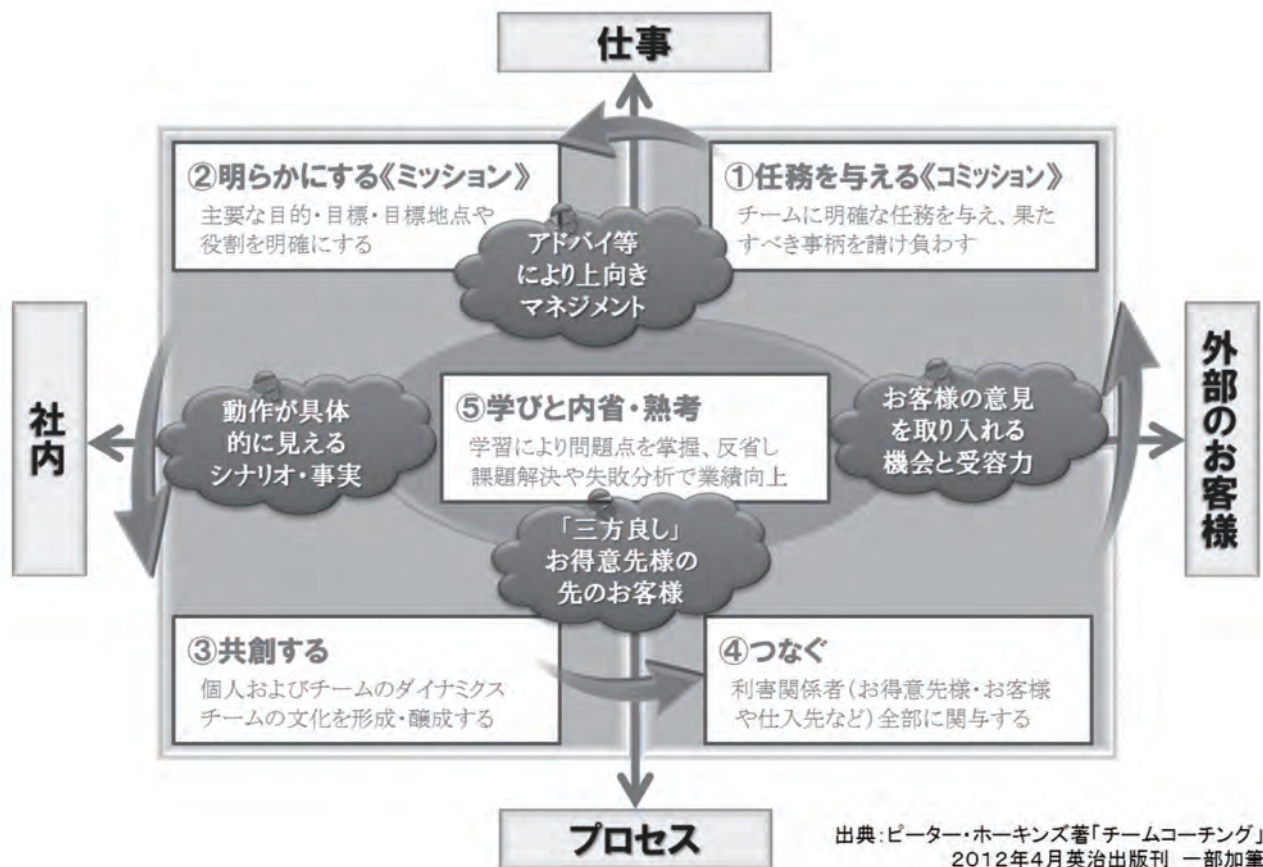
先輩…具体的にどこのお得意先様で、どの代人さんに狙いを定める情報集めと、その手順作りからでしょう(①任務を与える)。でもミツシヨンを明確にするところは角野課長がやってください。(②ミツシヨンの明確化)

後の具体的なシナリオや細々した作法については私がやります。

(③共創する)そしてお得意先様との良好な人間関係創りは課長を含め、課内会議で検討したらどうですかね？(④つなぐ)後は人間性でしょうか？

角野…ありがとうございます。その線で行きましょう。やはり先輩②さんの智慧が必要になります。どうかお願いします。

本田…どうか何卒宜しくお願いを申



し上げます。

■【上司の背中】

角野と本田の「真因」探しのステップ⑧

・角野と先輩は本田に任務と狙いを明確にした。

具体的なシナリオが何故必要なのかを理解させる

1) お得意先様の売上・利益確保が受注の原点である

2) 件名情報の「意味づけ」と「関連づけ」が重要

3) その先のお客様までの意識を徹底する

(次号に続く)