

《理事長のコーナー&プレゼン最前線 2018年6月号》

部下を共感させて連れてゆく

リーダーシップファシリテーション

高野 文夫 NPO日本プレゼンテーション協会理事長

主な内容

- 1) 人は好き嫌いで物事を判断し、ロジカルにではなくむしろ感性や共感に基づいて行動を起こしています。ですから、リーダーが持つべき能力として、部下やチームメンバーを共感させ彼ら（彼女ら）の心を共振させられる感性力が大切です。端的に言えば、“部下の心に火をつける”能力です。
- 2) リーダーたるものは、戦いへの情熱とロジカルな知性を武器に自らが変革の中心になり渦を巻き起こす。そして皆を行動の渦に巻き込んでゆく。そして部下やメンバーに“上司に言われるからやっているのではない。自分が好きだからやっている。”と心から思わせ共振させるのです。それが共感によって動く自律型組織です。
- 3) 部下が“嬉々として”動くのはリーダーの方針のみならず人格にも共感しているからです。部下を動かすためには、最高の説得ロジックを練り上げても匠のニンジン（報奨制度）をぶら下げても駄目だということです。部下と真正面に向き合って、自ら裸になって思いの丈をぶつけるのです。会社（チーム）は今どこに向かい、我々がすべき事は何なのかを理解し、お互いのお腹に落とし込むのです。共感させ、そして自分から“是非とも私にやらせてください”と言わしめるのです。
- 4) リーダーが部下の心になり、部下がリーダーの心になる。肩書きも忘れ、部下でもない上司でもない自然体でお互いが一体化するのです。そのためには、リーダーも部下も思いっきり話し合い、お互いの思いを共有せねばなりません。思いの丈をぶつけ合うことができる“何を言っても許される場と空気”のある会議が確保されていなければなりません。それを実現するために、ファシリテーションの技術（高野著書；場と空気のツクリ方；同友館 2007年7月）を徹底的に身につけてファシリテーター型リーダーに自己変革することです。

§ はじめに

私は、リーダーにとって最も大切な要素は、部下や他人に仕える精神を持っているかどうかだと思います。自分の為だけではなく“他が為に生きる”という精神です。

そのような精神を持ったリーダーは、周りから好かれるし、部下からも信頼され心から支えてもらえるものだと思います。

部下の為に、そして部下の家庭まで預かっているのだという責任感と自負心が大切です。

トヨタ自動車の奥田会長の秘書を勤めた方から直接お聞きしたのですが、成功しているトヨタ自動車では、一般の工場従業員よりホワイトカラーのリーダーの方がお辞儀の角度が深いそうです。職位の高い人ほど腰が低いのだそうです。

ミノルタ（今は、コニカ・ミノルタ）というカメラメーカーがありますね。その会社の社名のいわれを聞いて、さすがだなと感激しました。

“実るほど頭（こうべ）をたれる稲穂かな” という言葉からとって社名にしたそうです。“上に立つ人ほど、腰を低くして他が為に尽くせ！” との創業者の想いを物語っているのです。

企業も先行投資で十分に社員に教育を施せば、必ずやその恩は業績で返してくれると思います。伸びている会社はお金をかけて社員を教育して育てています。潰れていく会社の多くは、社長が勉強をしていないし、上級幹部が社員教育を軽視しています。社内で育てる手間を省いて、他社から引き抜いて連れてきた、出来合いの人材を安易に上級ポストにつければ、プロパーで生えあがってきた社員は腐るでしょう。

採用する時は良いことを言っておいて、業績低下で安易にリストラをやれば、それを見ている社員は間違いなくやる気をなくすでしょう。

私はドイツ、アメリカ、イギリスのいずれも業界のトップ企業に勤めましたが、アメリカの企業であれイギリスの企業であれ、社会的に高い評価を受けている企業は容易にリストラをやりません。そして間違いなく優秀な企業ほど、社員教育に力を入れています。

社員を育てるということは、たとえその社員が引き抜かれて転職して行ったとしても、社会の有用な人材となるわけですから、大いに世の中の基盤作りに貢献していることになります。伸びる会社は、儲けを上層部や株主だけでシェアせず、しっかりと社員に還元しているのです。CS(Customer satisfaction:顧客満足)を真に実現させるには、まずはES(Employee satisfaction:社員満足)を果たさなければならないと思います。

社内で腐ってひねくれている人たちがどうしてお客に満足を与えられるでしょうか。人間というものは怖いもので、相手が誠心誠意にやってくれているのか、いやいやながら外見だけ装ってやってくれているのかを瞬時に見抜くものです。

人は言葉だけで交信していると思うのは大きな誤りだと思います。心を含めた全身全霊で交信しています。まずは、顧客満足の原点として、社員満足を実現させることこそリーダーとしての仕事の最たるものではないでしょうか。

§ 社員の心に火をつけるに

あの人の為ならたとえ火の中、水の中という言葉があります。私は25年間に及び会社員生活の中で、そのような上司に2度出会いました。残念ながら、その二人のうちの一は、過労のため会社で倒れ若くしてあの世に旅立ちました。私の目の前で倒れ、そのまま昏睡状態になってしまったのです。

当時では珍しくも過労死と認定され、そして社葬になりました。私は直属の部下として多くのことを考えさせられました。上司の死は、部下としての私にも大いに責任があったと思えたからです。なぜ、もっと仕事に手を抜き、土日は休むように説得しなかったのかと・・・。

私は、仕事は一人で抱え込まずチームで分け合って、ディズニーランドに遊びに来ているノリで楽しみながらやるものだと思っています。その方が良いアイデアが湧くしチームのパワーやシナジー効果も出ます。音楽を聞きながら、歌でも歌い、踊りながらやればいいのです。

近頃は、若い人たちがiPhoneで音楽を聴きながら勉強や仕事をしています。とてもよいことだと思います。一人で抱え込んでストイックにやっても結局は大きな業績には結びつきません。

要は、いかにチームで一丸になれるかにかかっていると思います。そのような“場と空気”作りができるかどうかは上司の器量にかかっていると思います。

日本には家族的経営という立派な経営方式があります。上級の社員が親や兄や姉のような気持ちになって部下を引っ張り指導してゆく経営方式です。成功しているトヨタ自動車や本田技研、キリンビール等はまさにそのような会社です。

私が経験した、ドイツ、アメリカ、イギリス、韓国いずれの国の企業でも、世界的に評価を得ている優良企業は伝統的な日本の企業のように、家族的で、終身雇用でなおかつ年功序列に近い制度を採っていました。社員は、職務分掌を明確にしてガラス張りの評価制度を確立しさえすれば業績を上げてくれると思うのは浅はかだと思っています。

自分のために犠牲を払ってくれた会社や上司に対しては、それなりのロイヤルティーが培われるはずですし、自分のリスクを冒してまで守ってくれた上司には命がけでついてゆくものです。部下の心に火をつけるとは、まさに自分が火に燃えて、その火の粉が部下にかかって部下も燃えるというものでしょう。

上司が白けていて部下に燃えよと言ったって燃えるわけがない。上司たるものは燃える火の粉を部下にかけてあげるものだと思います。そして自然に部下を燃え上がらせるのです。

力づくや脅しでは駄目です。パワハラなんかは自滅です。そのためには、リーダーにはそれなり人間観、仕事観がなくてはなりません。チーム員が互いに、この会社で何のために頑張るのかという建設的な合意形成が必要です。「妥協」して給料分だけ働こうという考えでは、いわば牢働（刑務所の強制労働）に似ていますから業績が上がるわけがありません。

上司たるものは、会社や個人のビジョンや夢実現に向けて仕事を牢働から朗働

に変革せねばなりません。そのような空気づくりのためにチームの皆が裸になって思いの丈を語り合えるやわらかくも強靱な組織づくりが必要なのではないでしょうか。

§ 共感によって動く“自律型組織”作りが勝負を決する

日本型リーダーシップで一番重要なことは“場作り”です。“場”においては、特に誰かが明確な指示や命令を出さなくても、暗黙の“段取りやルール”が生まれます。また、複数の人々が集い、コンテキストを共有し、活動を共にすることで、そこにある種の“共振”が生まれるのです。

この“場”をリーダーが意識的に作り出し、場の構成メンバーを組織の“知作り”に巻き込み、実際のアクションに巻き込んでゆくのがリーダーのリーダーたる所以（ゆえん）です。

すなわち、リーダーは、場作りの名人でなくてはなりません。そして、場は自然発生的にできるものではありません。リーダーは明確なる目的と目標を持って、場作りのシナリオを作り、それを仕掛けて、メンバーをその場の中に巻き込んでゆくのです。場を作って、その中でメンバーを踊らせるのですが、メンバーには上司に言われて踊っているのではない、自分が好きで踊っているのだと言わせるのです。

メンバーの中には、堂々と越権行為をやる者も出てくるでしょう。それに対して、いちいち小さいことを言って縛りつけたり、権力をかさに着て萎縮させたりせず、一種のガードレールを敷いてその中で自由に泳がせるのです。

§ 共感させ、そして自分から“是非とも私にやらせてください”と言わしめる

リーダーが明確なる方向性を示せば、部下は自ずと自律型になって、今何をしなければならぬかを悟るはずです。そのためには、リーダーは、何をやりたいたいのかを情熱を持って語らねばなりません。

分かりやすい言葉でしかも短くロジカルに語るのです。ゴールでどうなっていたいのが、参画する全メンバーの頭の中で絵になっていなくてはなりません。あやふやなゴールでは誰もついてきません。そして、実現が可能であることをデータや正しい裏づけをもって説明するのです。

“場”に集まった人々の気持ちを常に前向きにさせ、決して白けさせたり、しおらせたりせず目指す目標に向けて自律的相互作用を起こさせながら引っ張って行くのです。むしろ引っ張られていると思わせないで連れて行くのです。

そのような“メリハリのある楽観主義”をもって、皆がわくわくしてついてく

るような“場と空気”を作るのです。「面白い!」「やってみよう!」といった言葉が、メンバーの口からしょっちゅう出てくる職場が理想です。

そのような“場”の運用原則として：

- 1) リーダーだけが情報を握っていない、全メンバーで徹底的に情報を共有することです。
- 2) リーダーは、“支配しない”“命令しない”、“手取り、足取り”ではなく、自律相互作用による“共振”をさせます。
- 3) リーダーは、流れを設定し、一種のガードレールを敷き、それを乗り越えようとする者のみを連れ戻します。
メンバーを自由に泳がせ、決して泳がされているのだと思わせない。

巻き込みを成功させる要素として：

- 1) 参画することは自分の為になるのだという、利己心（エゴイズム）を刺激します。
- 2) 帰属意識（チームスピリッツ）を煽ります。
- 3) リーダーは、言行一致であること、言う事とやる事が不一致では部下はついてきません。
- 4) 何でも言える“場と空気”が醸成されていることが最も大切です。
そしてメンバーに大いに喋らせることです。単なるガス抜きのしゃべり場も場合によっては必要です。
- 5) 出てきた意見やアイデアをフォーマット化した形式知にし、全員にフィードバックして行動に結びつけます。すなわちメンバーの自己コミットを取りつけるのです。
- 6) 行動することで新たな知が得られます。その知をもって新たな行動に打って出ます。そのような“知行合一”のスパイラルが強い組織を作ります。

§ リーダーが部下の心になり、部下がリーダーの心に

自他共に一体化した時、シナジー効果が最大になります。仕事の効果も最大になるでしょう。上司の心が部下の心を理解し、部下が上司の心を理解して自他共に一体化した時です。

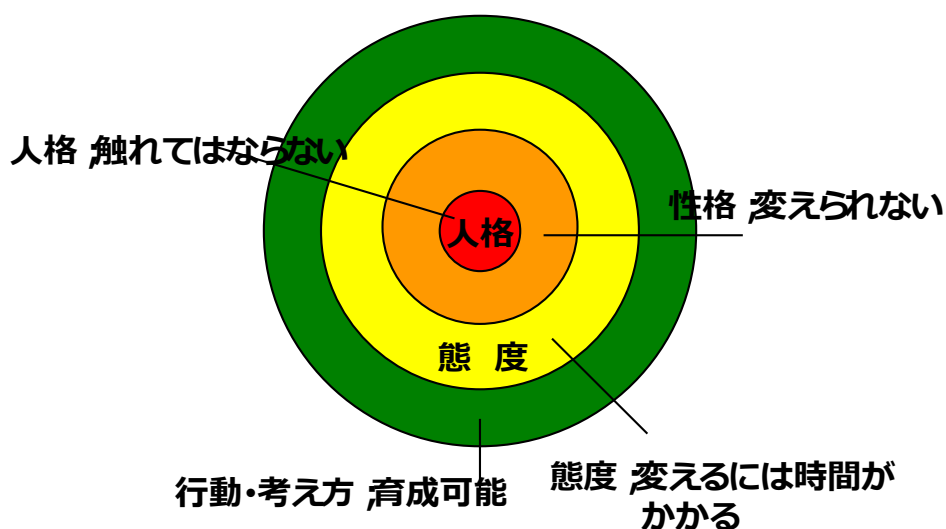
コミュニケーションの下手な人は、自分の心と相手の心に“心の橋；ラポール”を築けないのです。本当の信頼関係を構築するためには、自分の心と相手の心が共振を起こすレベルにまで一体化せねば駄目だと思います。共振数を探り当てるのは感性力にかかっています。机で勉強したってだめなんです。相手の振動数に同調するようにこちらの振動数を変えるしかないのです。

どのようにして振動数を合わせられるのでしょうか？ それには2つのコツがあるとあります。1つは、お互いにラポールを築くためのコミュニケーションの技術を磨くことです。人は感情の動物です。たとえ正しい事でも“これを言われちゃあ立つ瀬がない”という事柄があります。上司が部下を指導する場合も同じです。普段のコミュニケーションが取れていて、たとえ気心が知れてい

たとしても以下のことには要注意です。

- ①人格に触れるような注意はしてはいけない。【例】君は片親で育っているから性格上何かが欠けているんだ。
- ②性格を変えようとしても、人の性格はおいそれとは変えられない。【例】君は直ぐに人を信用して騙されるがその性格を変えたまえ。
- ③態度を変えさせるには時間がかかる。【例】上の者には丁寧な態度で接するが、下の者と見ると横柄になる。人によって態度を変えるのはよくないということをしてOJT等で時間をかけて身をもって背中から教える。
- ④育成可能なのは、実際に行った間違った行動や発言です。“あの時、君はあのよう行動したね、あのよう返答したよね、僕ならこうするけどどう思う？”という具合に実際に行った現象をとらえて話し合い、間違いを気付かせる。

コミュニケーションの注意点



もうひとつのポイントは、部下と上司間でのフィードバックの仕方です。人には、自分では分からないが他人には気付いている“盲点”があります。

それを相手を傷つけないように言ってあげる、または気付かせてあげることがお互いの“ラポール”作りに役立ちます。

また、相手に理解してもらうためには自分では分かっているが相手には分かっていない“プライベートの自分”をさらけ出すことです。

自分をさらけ出すということは、相手の信頼を引き上げ、なおかつ親しみを持たせることになります。人は、お互いの共通の経験や似たような趣味や育ち方に共感を持つものです。

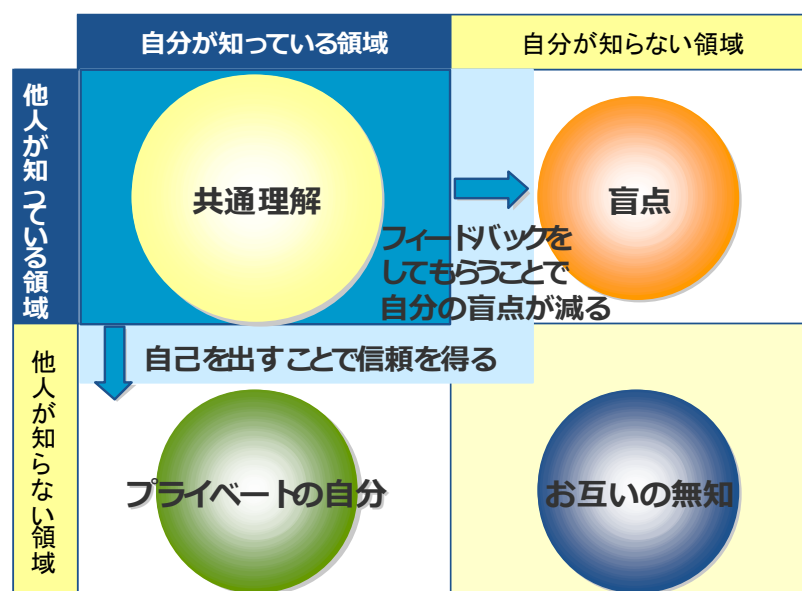
人は、自分だけが築いてきた“暗黙の島”のようなものを持っています。ロビ

ソソクルーソーの島のようなものです。それが他の人と意外と似た共通の島であることが多い。

お互いが、共通の島を持っていることが分かると一気に“ラポール”が築けます。その島とは、田舎が一緒だったり、出身の高校や大学が一緒だったり、趣味が同じで奥さん同士が同窓だったりです。お互いがさらけ出さなければ何も始まりません。

なにも恥ずかしがることはありません。何でも喋ってみたらよいのです。かえって恥晒しのような事の方が相手は喜びます。自慢話より恥かき話の方が返って“ラポール”構築には役立ちます。

フィードバックがもたらす効果



§ まとめ

今日のビジネス社会で成功するには、単にロジック、知識や技術力だけでは不十分です。むしろ、私たちが開発しなければならないのは、共感する力・自律性・モチベーションといったパーソナルスキルです。特に共感、個人と組織の意欲を高め一体感を築きます。それは、あえてリスクを引き受け、冒険する勇気を引き出してくれます。

人の行動や意思決定には、ロジックだけでは計り知れないものがあります。物事の決断は、ロジックをつかさどる左脳（IQ 脳）ではなく、感性脳である右脳（EQ 脳）でなされているのではないだろうか？

これは実話なのですが、ある優秀な人が、申し分のない企画案を3つ提出したそうです。3案とも優劣つけがたいので、あなたのお勧めはどれかと企画案作成者に判断を求めたところ、判断ができないという。つまり、その人には、3つとも同じに見えるのだそうです。

実は、その人は事故で脳の一部を欠損し、右脳の働きがすこぶる劣っていたのです。人は最終の判断を感性脳である右脳でしているという証拠です。

理屈だけでは駄目なのです。リーダーたるものは、部下や周りのものに共感を与え、“よし！ やってやる！” という気にさせること。そして、周りの人たちの心に火をつけて燃え上がらせる“共感のリーダーシップ”がなくてはなりません。

次は7月15日号に続きます。