3年後の我社は、ミドルの成長が決める!

マネージャーの自己成長の10か条

03

佐藤 剛志 JAIC
For Encouragement of Human Resources

JAIC

For Encouragement of Human Resources

はじめに

スポーツの世界では、「名選手、名監督にあらず」と言われます。それは、ビジネスの世界でも、共通する教訓でしょう。名選手、即ち成果を上げてきたビジネスマンが、マネージャーに昇進すると、マネジメントに苦しみ、平凡な成果しか上げられなくなる例は、多くの企業での悩みです。

それは何故か？理由は、自分が当たり前に出来たことを部下が上手く出来ないと、その原因が分からないからです。成功体験が強ければ強いほど、自分の経験、自分の過去の努力、自分の成功パターンで物事を見てしまうからです。成果を上げてきたという自負から、自意識が強くなり過ぎて、自分がヒーローになる為にマネジメントしてしまうからです。逆に、部下を持つ立場になるまで、優れた成果を上げられずに苦しんだマネージャーの方が、部下指導が上手い場合もあります。挫折の苦しみを経験した人は、人の苦労や苦しみを理解でき、相手の立場に立ったマネジメントができるからでしょう。

ハーバード大学のロバート・カッツ教授は、ビジネスマンに必須の能力を3つに分類しました。その3つとは、「テクニカル・スキル」「ヒューマン・スキル」「コンセプチュアル・スキル」です。「テクニカル・スキル」とは文字通り、仕事をする能力です。経理なら試算表を作成する、営業なら効果的なプレゼンテーションを行う、設計ならCADを駆使する能力です。一方で、「ヒューマン・スキル」とは人間関係を円滑にして、人を動かす能力です。コミュニケーションを通じて、人々をモチベートする能力です。そして最後の「コンセプチュアル・スキル」とは、概念を司る能力です。営業戦略を立案し、仕事の意義を考える能力を指します。

中小企業では、多くの若手社員が「テクニカル・スキル」を認められて、昇進します。主任、係長、課長、あるいはアシスタント・マネージャー、マネージャー、リーダーという役職に就きます。ところが、一旦昇進すると、「テクニカル・スキル」があるのは当たり前とみなされて、今度は「ヒューマン・スキル」が多く求められるようになります。それで、昇進前に「ヒューマン・スキル」を身につけているわけではない新人マネージャーたちは、上司になったとたん、部下がついたとたんに、人の問題で悩み始めるのです。「自分とは得意分野が違う」「自分とは価値観が違う」「自分とは経験が違う」…そういう個性や多様性がある部下と一緒に成果を上げるには、人

間性の向上とマネジメントの基礎的なスキルが必要になります。そして、ヒューマン・スキルを高めることが、必須の条件になるのです。

その上、部下育成と業績を、どのようにバランスさせるべきか？自分のプレイングとマネジメントのバランスはどうすべきか？上司からの期待と部下からの要求にどう応えるべきか？そうした異なる要求のバランスを保つことに苦慮する例も多く見受けます。

本小冊子では、企業のミドルの成長をテーマに、マネージャーやリーダーはどうあるべきか？という、マネージャーやリーダーに求められる考え方やスタンスを中心に整理しました。マネージャーの能力やスキルというより、心構えや姿勢にスポットを当てています。何故なら、スタンスに軸が出来れば、スキルは自ら磨くことができるからです。

頼りになるマネージャーがどんどん育つ条件が揃えば、中小企業は次のステージに登れます。中間層の充実なしには、明日の事業を築けません。この本が、御社の今後の成長の為、ミドルの育成が課題である中小企業の皆様のためにお役に立てれば幸いです。

目次

はじめに……001

01 リーダーの自己成長とチームワーク……007
column. 01 「毛利の3本の矢」……016

02 一段上のマネージャーになる為の10の条件……019
① 主体性と率先力を発揮する
column. 02 コヴィー博士と幼児教育……023
Chapter.1 第1の条件を高める自己チェック……024
② コミュニケーションの達人を目指す
column. 03 成果を上げるリーダーの条件……028
Chapter.2 第2の条件を高める自己チェック……029
③ 貢献の姿勢を持つ
column. 04 「自分」について……033
Chapter.3 第3の条件を高める自己チェック……034
④ 自らへのフィードバックを活用する
Chapter.4 第4の条件を高める自己チェック……038

⑤組織に信頼とエンゲージメントの文化を醸成する
Chapter.5 第5の条件を高める自己チェック……043
⑥組織の資源を総動員する
ⓐ上司の力を動員する……045
ⓑ他部署の資源を動員する……046
Chapter.6 第6の条件を高める自己チェック……048
⑦自らの卓越性を磨く
column.05 ドラッカーの「何をもって憶えられたいか？」……052
Chapter.7 第7の条件を高める自己チェック……053
⑧複数の目標間のバランスを取る
column.06 P／PCバランス……056
Chapter.8 第8の条件を高める自己チェック……058
⑨結果を出す
Chapter.9 第9の条件を高める自己チェック……062
⑩高い目標を持ち続ける
Chapter.10 第10の条件を高める自己チェック……065
最後に～強い組織は、ミドルが強い～……066

01

リーダーの自己成長とチームワーク

＜リーダーの自己成長とチームワーク＞

リーダー次第で組織は活性化し、リーダー次第で組織は停滞します。同じ会社の同じ営業所でも、所長のマネジメントの違いで、その組織の活性度や業績が天と地ほどの違いになるケースは珍しいことではありません。停滞している事業部に、新しい事業部長が赴任しV字回復させた例は、枚挙に暇がありません。何故、リーダーによって、このようにパフォーマンスが変わってしまうのでしょうか？ここでは、リーダーシップと組織の成長を学べる2つの事例をご紹介します。

京都に伏見工業高校というラグビーの名門校があります。これまで、高校ラグビーの全国大会：通称〝花園〟で4回の優勝経験を持つ古豪です。しかし、伏見工業は最初からラグビーの強豪校だった訳ではありません。通称〝泣き虫先生〟と呼ばれる元日本代表のラガーマン、山口良治先生が、新任教師として赴任してから伏見工業の躍進が始まったのです。

山口先生が赴任した時期、伏見工業は京都で一番荒れた高校として近隣から恐れられる存在でした。典型的な不良校だったのです。校舎の窓ガラスは割られ、廊下をバ

イクで走り回る生徒が居ても、先生はそれを止めることも出来ない状態です。ですから、山口先生が赴任してからも、生徒の反抗や抵抗は凄まじいものがありました。赴任の初日から、ラグビー部の生徒達は練習をボイコットします。練習試合を組んで山口先生が部員全員の切符を用意して最寄り駅で待っていても、誰一人現われません。またまたボイコットです。 山口先生は当初、「部員たちは、〝元日本代表の自分からラグビーの指導を受けられる〟と喜んでいるに違いない」と期待していたのですが、彼らの受けとめ方は全く逆でした。「ラグビーのエリートに俺達の気持ちが分かるはずがない」と。

生徒と打ち解ける関係を築けないまま、公式戦がスタートします。相手は、前年に全国で準優勝した花園高校でした。練習をしない伏見工業が通用するはずがありません。試合が始まり、20対0、40対0、60対0・・・点差は開いていくばかりです。試合中、山口先生は〝あれだけ言ったのに、まともに練習しないからこうなるんだ〟〝俺の言うことを全く聞かないから、こうなるんだ〟と悔しさと苛立ちが募ってきます。しかし、試合後半、点差が開くに従い、山口先生の目から涙がしたたり落ちてきました。〝俺はあいつらに何をしてあげたのか？〟〝俺は自分のことばかり正当化して、あいつらの気持ちを分かってあげられたのか？〟〝こんなにやられて、悔しいだろうな、

辛いだろうな〟。そう考えると、自分に対して情けない気持ちになって、ボロボロと涙が溢れてきたのです。

試合終了のホイッスルが鳴り、結果は、112対0の大敗でした。試合が終わって、生徒達が戻ってきます。円陣を組んで、山口先生が生徒達に声を掛けます。「お疲れさん。怪我は無かったか？お前達、よく頑張った。でも、悔しかっただろう？」涙ながらの先生の話を聞いて、ある生徒がひざから崩れて、「悔しかった、本当に悔しかった。先生、俺達に本当のラグビーを教えてくれ！！」その日、先生も生徒も号泣して、次は花園高校に勝つことを誓いあったのです。

この試合を通じて山口先生は、初めて矢印を自分に向けました。自分を恥じ、自分のあり方を反省し、生徒達の立場に立って生徒達の気持ちを理解しようと決意したのです。多くのリーダーが、自分自身のあり方に矢を向け、自分が変わることを決意することによって、組織は変身し始めるのです。

伏見工業はそれから厳しい練習に耐え、打倒花園を合い言葉に躍進をし始めます。しかし、その過程は、山あり谷ありでした。タバコを止められない生徒にも、山口先生は「お前を信じている」と言って、タバコのことを詰問しません。バイク事故で骨

折した生徒には、「お前の身体はお前だけのものではない。ラグビー部員一人が欠けても、チームでなくなってしまう」と諭しました。そして、その後の生徒達の苦労も実り、1年後の公式戦の決勝で、伏見工業は花園高校に勝利して、京都大会で見事に優勝したのです。

二つ目の事例です。誰もが知っているある大手企業に、伝説の支店長がいます。その大手企業は、ほとんどの都道府県に支店がありますが、その支店長が赴任した3つの支店は全て、赴任2年目から3年目で全国NO・1の業績を上げています。

伝説の支店長は、歴代の最年少で、ある支店の支店長に抜擢されました。その支店は、全国の支店の中では、常に下位10位以内が定席の停滞した支店でした。そこで、彼は支店のお客様を徹底的に知ることからスタートしました。通常、支店長が顧客訪問をする時には、黒塗りの社用車で随員を引き連れてうやうやしく訪問するのですが、伝説の支店長は違います。自転車を駆使して、町から町に移動し、営業マン以上にローラー訪問をしました。ある時には、20キロ近い距離を走破して、お客様を訪問して、現場を見て歩きました。すると、支店の幹部陣に変化が現われました。支店長が自分達より現場を知っているとなると、大問題だからです。支店長は、こうして現場第一

主義の行動を、自らが行動することによって根付かせて行きました。リーダーが誰よりも働くことで、チームメンバーの仕事への基準が上がります。京セラを創業された稲盛さんは、「リーダーは誰にも負けない努力をしなければならない。そして、部下から気の毒だと思われる位で丁度良い」と言われています。

支店メンバー一人ひとりへの配慮も今までの支店長には無いものでした。支店長の交代時には、各社員の成績や仕事振りが引継ぎされます。その中で、元の上司の考課では〝問題児〟とされていた社員がおりました。「仕事は出来るが、上司への反抗心が強い」との引継ぎ事項が明記してあるのです。しかし、彼は5年前までは良い成績を上げていたのです。支店長が赴任した週末に、歓迎会が催されました。ところが、その問題社員は支店長に「支店長、今週末はＰＴＡの仕事があって、参加できません。全員参加の指示が出ていますが、私は欠席させてもらいます。」と喧嘩腰で言ってきました。支店長は彼の言い分を聞くと、こう答えました。「君、それは素晴らしい仕事をしているね。ＰＴＡの仕事は生半可な気持ちでは続かないよね。勿論、ＰＴＡの仕事を優先して、大いに学校に貢献して下さい。」

問題社員の彼にとって、それは予想外の返事でした。初めて、学校教育に貢献した

いという自分の気持ちを理解してもらうことができたのです。問題社員と言われた彼は、意気に感じました。それから彼は、ＰＴＡの仕事を大事にしながら、今まで以上に本業の仕事で成果を出して、全国ＮＯ．１の実績を上げたのです。支店長は言います。「信じること、それが全てなんだよ。」

伝説の支店長は〝人を活かすことがマネジメントである〟という信念を持っています。彼のマネジメントは、全て人にフォーカスされています。だから、一人ひとりに目を配り、一人ひとりに声を掛けます。「人は誰でも信頼されれば、意気に感じるでしょう。嬉しいでしょう。だから、上司が部下を信じることがスタートだよね。」と言います。

ある時、その伝説の支店長と話をする機会がありました。組織とリーダーのあり方を話し合った中で印象に残ったお話がありました。「佐藤さん、僕は小学校の時、勉強できない、運動できない、引っ込み思案という、劣等感の塊の生徒だったんだよ。でも、ある先生から、作文が上手だと褒められて、それから自信が芽生えてきたんだよね。人は、人から褒められ、期待され、評価されると、その時点の才能以上のものを開花できるんだよ。組織で全ての人たちが、最高の自分を発揮できていると思うかい？最高の自分を発揮できているメンバーは数える程だよね。社員一人ひとりには、

もっと大きな可能性があるよ。その可能性が開花する手助けをするのが、リーダーの役割だよね。」

この二つの事例から、リーダーのあり方次第で如何に組織が変身するかが分かります。

★リーダーは常に率先垂範し、誰にも負けない努力をしなければならない

★リーダーは常に自分に矢を向けて、自分を成長させ続けなければならない

★リーダーは、部下を信頼し、組織を信頼し、信頼の文化を醸成する責任がある

リーダーによって、組織に信頼と高い基準が根付き始めると、普通の人々の集団でも卓越したパフォーマンスを出すことが出来るのです。

ピーター・ドラッカーの言葉に、「組織の目的は、人のエネルギーの解放と動員である」というフレーズがあります。多くの組織では、人の本来持っているエネルギーが解き放たれず、発揮の機会、貢献の機会、評価の機会を充分に得られていないのだと感じます。一人ひとりにフォーカスし、その一人ひとりがもっと本来のエネルギーを発揮できるかは、リーダーにかかっているのです。あなたは、部下達のエネルギーを解き放つことが出来ているでしょうか？

また、ドラッカーには、「組織は信頼によって成立し、信頼はコミュニケーションと相互理解によって成立する」という至言もあります。二つの組織の事例を見ると、信頼の強固な組織を創り上げることは、組織活性化の要諦なのだと学ぶことができます。組織への信頼や上司への信頼は、人々が自らの役割にコミットする最大の理由です。孔子の言葉の通り「民、信なくば立たず」なのです。

立て続けですが、ドラッカーは以下のようにも喝破しています。

「基本と原則に反するものは、例外なく破綻する。」

様々な組織の栄枯盛衰を見ると、上記の言葉が余りにも見事に当てはまります。そして、人々に広く知られていない、組織内のリーダーやマネージャーの成功や失敗、栄枯盛衰も「基本と原則に反するものは、例外なく破綻する」のでしょう。では、リーダー、マネージャーとしての基本と原則は何か？何を以ってして、ミドル層の成長が決定されるのか？そうしたリーダーとマネージャーの自己革新のポイントを考えていきたいと思います。

column. 01

「毛利の3本の矢」

毛利の3本の矢とは、戦国大名の雄であった毛利元就が、息子達に述べた遺訓として有名である。元就は、三人の息子達を集め、一本の矢を取り出してこう言った。「一本の矢を折ろうとすれば、容易に折れてしまう。」そして今度は、三本の矢を束ねてこう言った。「しかし、三本の矢を束ねると、折ろうとしても、簡単に折る事は出来ない。」「もしお前達兄弟が、協力することをしなかったならば、毛利家は倒れるであろう。しかしこの三本の矢のように、兄弟三人が力を合わせれば、毛利家が倒れる事はないであろう。」

この逸話は、後年の作り話とも言われているが、組織の結束、リーダーの結束が如何に重要かを示しているものである。結局は、リーダーに最重要な資質とは、人の力を結集できる能力なのである。

02

一段上のマネージャーになる為の10の条件

❶ 主体性と率先力を発揮する

ある中学生のお話を紹介します。彼の父親は教師をしており、彼が中学に入学すると、高校受験、大学受験の準備のために勉学に集中するよう、息子に厳しく指導していました。息子は、最初は父親の言うことを聞いていましたが、実は野球部に入りたくて仕方ありませんでした。長男である彼が中学2年生になると、年子の弟が同じ中学に入学し、野球部に入部しました。弟が入部後すぐにレギュラーに抜擢されると、いよいよ彼はいても立ってもいられません。どうすれば厳しい父親を説得して、野球が出来るかを考えました。

考えた結果、彼は次のことを実行しました。まず、1学期の期末試験で、その中学校で一番の成績を収めました。その後、担任の先生に相談しました。そして、「今まで通り勉強すれば、勉学と野球は両立できる」と、先生から父親に話してもらいました。その上、3通の手紙を父親宛に書いて、父親の説得を試みたのです。1通目の手紙には、今回の期末テストを経験して、短期間でも集中すれば成果が出ることを学べたと書きました。2通目は、勉学と運動の両立が如何に相乗効果を発揮するかを訴え、3通目は、高校受験、大学受験までの目標とスケジュールをまとめて父親に提出しました。中学2年生の少年が、です。その熱意が通じ、彼は希望通り野球部に入ることが

出来たのです。彼の主体性と目標達成意欲が、父親を動かしたのです。その彼は、大学卒業後には事業家となり、自らの会社を東証の1部上場企業にまで育て上げました。

あるコンサルタントの方と話した時のことです。そのコンサルタント氏は、不況期にも成果を上げるマネージャーとそうでないマネージャーの違いは、自らの環境を言い訳にしない〝主体性〟にあると言います。

業績を上げないマネージャーは、

- 景気がどうか、不況は何時まで続くかに関心がある
- ビジネスモデルや差別化戦略が不十分だから、自社は成長できないと短絡的に考える
- 競合他社をいたずらに過大評価し、自社の強みより弱点ばかりを気にする

と言います。

コンサルタント氏曰く、「景気やビジネスモデルや競合の存在ばかりに目が行き、自分達の足元の地道な努力の積み重ねが違いを生み出すことが分かっていないんだよね。現状の環境ゆえに、もう勝てないと決めこんでいる。北斗の拳のケンシロウは〝お前はもう死んでいる〟と言っていたが、まさに〝お前はもう負けている〟という感じだよね。」と言います。

一方、成果を上げるマネージャーは、

- 自分達の〝行動〟と〝実行〟と〝実践〟に集中し、実行レベルの強化に力を注ぐ
- 厳しい現実を見極めながらも、自分達には出来ると考え、決して諦めない
- 情勢が厳しくとも、小さな改善から取り組み、徐々に流れを変える力がある

という特徴があると言います。トヨタもアップルもサムスンもイトーヨーカドーも、最初からトップ企業ではなかったのです。競合が強ければ、伍して行くことが出来ないと考えるならば、何のイノベーションも起こりません。今日のトップ企業は、昨日の名もない企業です。明日のトップ企業は、今日の名もない企業なのです。そこを突破するのは、経営幹部やマネージャーの主体性なのです。

主体性を持ったリーダーは、思うように行かないこと、条件や環境に不利なことがあっても、そのこと自体で一喜一憂しません。最後まで諦めずに粘ります。粘って、粘って、決して諦めません。自分ならば必ずこの状況を打破できると確信しているかのようです。上手くいかないことを嘆いたりする前に、自らの目標を達成するために「自らのなすべきこと」に集中します。小さな努力と改善から、流れを変えていきます。そのような困難や壁にぶつかった時に、その人の主体性と信念が試されるのです。

主体性、これほど人生を左右する姿勢はないでしょう。自らが主体となって、自らが主役になって、自らが中心となって、周囲を巻き込むことです。周囲を動かすことです。周囲の環境を整えることです。難しい人間関係を良好なものにするのも、リーダーの主体性次第です。厳しいビジネス環境に耐えて、チャンスを見出すのも、リーダーの主体性次第です。好ましい組織の文化を形成するのも、リーダーの主体性次第です。

column. 02

コヴィー博士と幼児教育

主体性の重要性を説いたのは、「7つの習慣」で有名なスティーブン・コヴィー博士である。博士は、主体性と率先力が、人生で成果を上げる最重要な習慣であると述べている。博士の〝問題が自分の外にあると考えるならば、その考え自体が問題なのだ〟という言葉は今も多くの人々を惹きつけて止まないものである。

先般、コヴィー博士が来日して、近年は世界中の小中学生に対して、「7つの習慣」の勉強会を広く展開しているという話をされた。「7つの習慣」を学んだ子供たちに、〝あ

なたはリーダーシップを発揮していますか？〟と質問をすると、9割以上の子供達が、〝YES〟と答える。「僕は、自分の人生に対してリーダーシップを発揮しているよ」と。この子供たちが、自らの人生にリーダーシップを発揮していると自信を持って答えるように、我々も自らの人生にリーダーシップを発揮できているだろうか？自分の人生に責任を持ち、自分の人生にチャレンジし、自分の人生を思う存分に生きているだろうか？

Chapter 1：第1の条件を高める自己チェック

① あなたが集中すべき「自らのなすべきこと」は何でしょうか？
② あなたは今、何に対してリーダーシップを発揮すべきでしょうか？
③ あなたが今抱えている問題は何でしょうか？それに対し主体的に取り組む為に、何をすべきでしょうか？

❷ コミュニケーションの達人を目指す

コミュニケーション上手は、仕事上手とも言われます。ある中堅企業で、私が営業管理のコンサルテーションを実施していた時の話です。その会社では、ある若い課長が会社の営業戦略その他の意思決定に大きな影響力を発揮していました。営業部長とのミーティングには彼が同席します。営業会議でも、彼が発言すると皆が納得する様子でした。勿論、その課長が実績を上げているから、皆からの信頼が高かったのは事実です。一方で、社長や専務に伺うと、彼のコミュニケーション能力が如何に高く評価されているかが分かりました。社長も専務も異口同音に「彼の報連相は社内で一番だ」と言います。部長からは、「彼からは毎日、2～3回は電話で報告があって、任せていて安心なんだよ」という話を伺います。

私は非常に感心して、当の課長に直に聞きました。

私　：「皆さんが課長の報連相を褒めますが、何か秘訣があるのですか？」

課長：「特に秘訣なんかはありませんよ。ただ、競合の動きと主要顧客の情報は、社長と専務に伝えます。勿論、部長にも。業績見通しと部下の状況は、毎日部長に報告したり、相談します。それと、他に報告したほうが良いことはありますかと聞きますね。」

私　：「自分の報告内容がこれで良いかを聞くんですか？」
課長：「そうですよ。」
私　：「社長、専務、それと部長にもですか？」
課長：「はい。商品部の部長や経理部の部長にも聞きますよ。」

私は、この課長の素晴らしさがすぐに分かりました。大概の人は、自分が報連相したいこと、報連相すべきと自分が判断することを報連相します。しかし、この課長は、相手が報連相して欲しいことを確認して、報連相しているのです。これは、報連相の要諦であり、コミュニケーションの重要なポイントです。コミュニケーションの良し悪しを決めるのは、受け手です。受け手が「良い報連相だ」と思う内容を報連相すべきなのです。あなたは、あなたの上司に「私の報連相は、今のままでよろしいでしょうか？」と聞いたことがあるでしょうか？

また、この課長は部下に対しても、心憎いコミュニケーションや接し方をしておりました。若手の部下の人達に伺うと、課長が居ると社内が明るくなると言います。「課

長は、いつも一人ひとりに声をかけてくれます。『調子どうだ？』とか『昨日の日報は良かったな』とか、たわいも無い話も多いのですが、新入社員達は課長が声をかけてくれることがとても嬉しいようです。」「また、課長は自分の家族の話をして皆を笑わせてくれます。奥さんの話や小学校の息子さんの話とか…。奥さんのことをとても怖がっているみたいで、その話が面白いんですよ。」

この課長のコミュニケーション・スタイルは、心理学的にも的を射ています。人間関係やコミュニケーションの分野で、「ザイアンスの法則」というものがあります。

① 人間は知らない人には攻撃的、冷淡な対応をする
② 人間は会えば会うほど相手に好感を持つようになる
③ 人間は相手の人間的な側面を知ったとき、より強く相手に好意を持つようになる

課長は、課員達に頻繁に声をかけ、接触を増やして、彼らとの信頼関係を構築しました。そして、プライベートの話をすることで、彼らにとって親近感を感じられる存在になっていったのです。ドラッカーは、リーダーの基本能力として、2つの能力を上げています。1つは〝相手の話をよく聴いて、相手を理解する能力〟、もう1つは〝自

分の考えを理解してもらう能力〟です。その実現には、コミュニケーション・スキルが不可欠です。組織の中で、コミュニケーションの達人は、自分の能力の何倍もの力を発揮でき、何倍もの評価を受けるのです。

column. 03

成果を上げるリーダーの条件

成果を上げるリーダーの習慣として、ドラッカーが特別にアドバイスしているのは「聴け！話すな！」である。多くのマネージャーが、コミュニケーションの難しさを嘆くが、一番重要なことは「聴く」ことである。「聞く」ではなく「聴く」。即ち、目と耳と心で聴くことである。人間は誰もが、自分の話を聴いてもらいたい存在である。相手の話を心から感情移入して聴けば、必ず相手は自分に好感を持つ。

営業先で多くの経営者とお会いする。その面談ではひたすら聴く。心からの関心を持って聴く。本当に興味を持って質問する。商談時間の中で、私が1割も話さないにも関わらず、相手の経営者は「今日はとても参考になる話を聴かせてもらいました」と言う。

こちらが、何も話していなくても、気付きがありましたと言われる。これは、感情移入して「聴く」ことの威力である。

Chapter 2：第2の条件を高める自己チェック

① あなたは、上司とのコミュニケーションにおいて、何を改善すべきでしょうか？
② あなたは、部下とのコミュニケーションにおいて、何を改善すべきでしょうか？
③ あなたは、周囲の人の話を良く聴いていますか？どうすれば、もっと良い聴き手になるでしょうか？

❸ 貢献の姿勢を持つ

成果を上げるには、自信が必要です。しかし、自信はともすると過信や狭量なプライドに化けてしまいます。

ある中堅企業の若手課長は、新入社員の頃から同期より一歩抜きん出ておりました。27歳の時に社内100名の営業マンの中でNO.1の成績を上げ、歴史あるその会社で、初めて20代の課長に昇進したのです。社長や常務は、彼を将来の幹部候補として、

大いに期待をかけていました。しかし、認められるようになればなるほど、その課長、Aさんが変わっていったと周囲の社員は言います。元々、自信家で自分を特別だと思っているA課長は、徐々に〝事業部の売上を担っているのは自分だ〟〝この事業部は自分がいなければ持たない〟という増長の気持ちが芽生えてきました。いつも〝俺が、俺が〟と思うようになって、他部署や先輩までも見下すような言動が増えてきました。

この会社では、営業で成果を上げるには技術部の支援が不可欠です。そして、商品別に営業部隊が配置されていたので、商品群別の営業チームがお互いに顧客情報を共有することによって、大きな成果を生み出していたのです。徐々にA課長の元には、技術部の支援や他チームからの情報が入らなくなりました。それを危惧した他部署の同期の課長が、A課長にアドバイスをしましたが、聞く耳を持ちません。その結果、課長に昇進してから、A課長のチームは業績が低迷して、今では同期NO.1どころか、上位30%にもランクインされなくなってしまったのです。

こうしたA課長の例を、多くの中堅中小企業で拝見します。プレーヤーとして、大きな成果を上げた人達が、周囲との協力関係を築けないのです。個人プレーヤーとし

ては成果を上げたのに、マネージャーとして成果を上げられなくなって、徐々に自信を失っていくのです。周囲からの協力や支援を得ることのできる人間性を持ち合わせていないと、プレーヤーとしては活躍できても、マネージャーとしては平均以下で終わってしまう危険性があるのです。

多くのビジネスマンが、成果を上げたのは、自分一人の実績だと勘違いしがちです。勿論、個人の努力があっての業績ですが、それ以上に周囲に支えられて成果を上げるに至っているのです。自分が高い業績を上げたという事実ほど、人間のプライドや存在価値を確認できるものはありません。人は誰でも、自分が重要な存在であることを、常に認識していたいものです。ですから、業績を上げたマネージャー達は、〝俺がやった〟〝俺の成果だ〟〝俺がいなければ困るはずだ〟と、陰に陽に自己アピールします。しかし、その態度や姿勢が、時として自己の可能性を狭める原因になります。成功体験によって、思考が知らず知らずのうちに、自己中心的になるからです。一面で成功はリスクです。成功体験が、人の心を変えて行きます。高い成果を上げた時こそ、自らの心に巣食う〝増長〟と〝慢心〟のサインをチェックする必要があります。ドラッカーは、「自らの関心を中心に置くリーダーは、間違ってリードする」「自らを重視す

るリーダーは、自らを殺し、組織を殺す」と述べています。

自らの役職や評価やプライド以上に重視しなければならないのは、自らの貢献です。貢献とは、周囲の人の為に、役に立つことです。ドラッカーの言葉の通り、「経営管理者とは、自分が関わる全ての人の成果に責任を持つ人」なのです。上司の成果にも貢献する、部下の成果にも貢献する、他部署の成果にも貢献する、全社の成果にも貢献する、もちろん顧客の成果にも貢献する。このように目線を上げると、今上げている自分の成果はまだまだ微々たるものだと感じます。多くのマネージャーは、自らの視点を上げることが出来れば、もっと周囲に貢献できる可能性があるのです。〝自分はどのように貢献すべきか？〟という問いを常に意識している人ほど、組織にとって重要な存在はありません。

column. 04

「自分」について

著名な陽明学者であり、政財界のメンターであった安岡正篤氏は、「自分というものは良い言葉である。ある物が独自に存在すると同時に、また全体の部分として存在する。自分の〝自〟の字は独自に存在する、自分の〝分〟の字は全体の部分である。」という言葉を残している。組織で活躍するマネージャー諸氏も、「独自の存在の自分」と「全体の部分である自分」を併せ持った役割を期待されているのである。かのドラッカーも「部分は、全体があって意味を持つ」と諭している。

書道家の相田みつをさんは、「この花は、おれが咲かせたんだ。土の中の肥料は、そんな自己顕示をしない。おれのような。」という書を残している。

世界的なベストセラーである「ビジョナリー・カンパニー」の中で、著者のジム・コリンズは、偉大な企業を生み出した経営者の特徴として、「わたし」とは考えずに「われわれ」と考えると述べている。その行動様式を書き記している章の題名は「野心は会社のために」である。

アメリカ史上に残る業績を上げたトルーマン大統領の言葉に、次のフレーズがある。

「一生の間にはどんなことでも達成できる。それが誰の功績とされても気にしないのであれば。」

あなたは、「その業績は誰のものか」が気になるだろうか？それとも、誰のものであれ、業績や成果自体を生み出すことに価値を置いているだろうか？

Chapter 3：第3の条件を高める自己チェック

① あなたは、誰の成果に貢献すべきでしょうか？

② あなたは、どのような貢献を求められているでしょうか？

③ あなたは、「自分」「チーム」「事業部」「全社」のどこにプライオリティを置いていますか？「われわれは…」と常に考えていますか？

❹ 自らへのフィードバックを活用する

リーダーは成長し続けなければなりません。しかし、自己成長には天敵が存在します。慢心と自己満足です。安易な現状肯定です。それらを打破するには、「自らに課す高い基準」と「正しい現状把握」が必要です。そして、現状を把握するには、フィー

ドバックが不可欠なのです。自分の今の位置を正確に理解するには、自らが自らに行うフィードバックと、周囲からのフィードバックの両方のアプローチが有効です。

私は、今年になって久しぶりに小冊子を執筆しています。この本は、今年3冊目です。今までの小冊子は、原稿が出来上がると、まず幹部陣が読んでチェックします。そして、私が居ると率直な意見が出づらいので、私が席をはずして皆で感想を述べ合う機会を作ります。そして、その感想や意見を、後でフィードバックしてもらうのです。第一冊目の本では、〝難しい表現が多い〟〝事例が少ない〟〝読みづらい〟〝この事例はもっと現実感がある表現にした方が読みやすい〟等々と、散々なフィードバックを受けました。それを聞いた私の本音は、〝言いたいことばかり、言いやがって。それならお前ら書いてみぃ！〟というものでしたが、そこは気持ちを抑えて再度読み直してみると、確かに難しい表現が多いのです。そこで早速書き直して読んでみると、不思議なことに、自分が読んでも分かりやすい内容になりました。

フィードバックとは、本当に有り難いものです。こうしたフィードバックを普段の仕事にも反映させることが重要です。特に、自らのリーダーシップやコミュニケーション・スタイルに関して、普段接しているメンバーからの意見をもらえると、それは自

分の肥しになります。

ジェイックでは、マネージャーに昇進した時に必ず実施する〝最強の研修〟があります。３６０度フィードバックの研修です。マネージャーのリーダーシップや仕事ぶりに関する60問の設問に基づき、自分自身を振り返る研修です。例えば、

〝あなたは、部下に仕事を指示する時、その目的や進め方について、丁寧に説明していますか？〟

〝あなたは、部下が良い仕事をした時、的確に褒めていますか？〟

〝あなたは目標を設定する時、常に高い目標を設定していますか？〟

〝あなたは、現在の仕事に燃えていますか？〟

といった60問です。

これらについて5段階で評価するようになっていて、満点は5点です。マネージャー一人ひとりに対して、上司3名、部下3名に、採点してもらいます。本人も自己採点します。上司・部下の平均点と、自己採点を比較すると、すさまじいギャップや低い評価の結果が明るみに出て、ほとんどのマネージャーが絶句し、場合によってはその評価結果を拒否します。中には、「この点数は誰がつけたんだ」とか「集計の仕方に

間違いがあったとしか思えない」と、評価結果を認めない人も出てきます。

しかし、この評点結果は上司部下6名による実際の評価なので、対象となるマネージャーの課題を見事にあぶり出します。この結果に基づき、自らの部下への接し方、上司とのコミュニケーションの仕方、日ごろの仕事ぶり等を見直していくと、必ず思い当たる箇所が出てきます。その改善策を如何に実行に移すべきかを徹底的に討論すると、参加者の大いなる気づきになり、皆のモチベーションが高まります。そして、率直に本音で議論し合い、意見交換したメンバー同士の結束感が、ことのほか強くなります。ジェイック社内で実施すると、半分以上のメンバーが号泣して、自分を革新し、再新再生することを誓う結果になるのです。

人生にはインパクトが必要です。人が変わるには、胸に突き刺さるインパクトや強烈な危機意識が必要です。ですから、経営者が大成するには、大病か牢獄生活か倒産経験が必要だと、まことしやかに言われるのでしょう。先述の伏見工業は花園高校戦の大敗という悔しい経験から、立ち上がりました。中国の故事で、「春秋時代、呉の王だった夫差（ふさ）という人物は、父の仇を忘れないよう、毎日薪の上で寝た」という話があります。これが「臥薪嘗胆」の由来です。人は心に期するものを持つと、

それが自分を革新する原動力になります。自らの内からの危機意識と決意を促す為に、自らへのフィードバックは貴重なのです。そして、そうしたフィードバックを素直に受け止め、自らの糧にする姿勢が自分を高めてくれます。

Chapter 4：第4の条件を高める自己チェック

① あなたは、自分の仕事ぶりを自らチェックする機会を持っていますか？

② あなたは、自分の強みや弱み、長所や短所について、周囲からアドバイスを受けていますか？

③ あなたは、あなたの上司と「自分の貢献」や「自分の仕事ぶり」に関して、話し合う機会を設けていますか？

❺ 組織に信頼とエンゲージメントの文化を醸成する

信頼こそが、強い組織の共通点の一つです。信頼こそが、チームとしてのパワーを生み出します。チームワークは、信頼関係の土台の上に成り立ちます。

では、信頼には何が必要なのでしょうか？例えば、あなたは初対面の人に全幅の信

頼を置くことが出来るでしょうか？先述したザイアンスの法則の通り、「通常、人間は知らない人には攻撃的で冷淡な対応をする」のです。ですから、信頼関係の要諦は、お互いの〝人となり〟を知り合うことに他なりません。しかし、組織内で〝相手を知ること〟は意外と出来ていません。

ジェイックでは、マネージャー向けの様々なセミナーを開催しています。例えば、部下指導や部下のモチベーションを高める類のセミナーを実施しますが、その中のプログラムで、〝果たして、本当に部下のことを知っているか？〟という内容のワークをします。セミナー参加のマネージャーの人達に、〝部下のフルネーム〟〝部下の生年月日〟〝部下の家族構成、兄弟構成〟〝部下の学生時代の部活動内容〟〝当社に入社した部下の動機〟・・・等々をワークシートに記載してもらうと、書けないのです。部下の苗字は知っていても、下の名前は知らない、部下の兄弟構成を知らない、入社した理由を知らない、といった洒落にならないことが起こります。これは、何も上司だけの話ではなく、我々は同じ組織で共通の目標に向けて相互協力すべき関係にも関わらず、お互いに知らないことが多いのです。この相互理解のレベルを高めることが、チームワーク作りのスタートです。

ジェイックで「7つの習慣」の勉強会を継続していることは、何度も小冊子でご紹介しています。その最大の効果は、上記の相互理解が進むことなのです。「7つの習慣」は人生そのものを効果的なものにする原理原則なので、勉強会では仕事以外の話も多数出てきます。最初は、プライベートの話や家族の話が話題になることが多いかもしれません。

ジェイックには、社内では調整役的で、部下の面倒見が良いY君というマネージャーがおります。Y君はいつも温和で人の話を良く聴くので、彼が声を荒らげたり、怒鳴ったりする姿は社内の誰も想像がつきませんでした。しかし、「7つの習慣」の勉強会を実施して、Y君の家庭での話を聞いて、参加メンバーは皆一同に驚愕した事件がありました。彼が強烈な亭主関白であることが判明したのです。彼の家庭で、夕食時に焼肉をした時の話です。彼にとって、焼肉には〝エバラのたれ〟と相場は決まっていましたが、奥さんが違う〝焼肉のたれ〟を食卓に用意してしまいました。それを見た彼は激怒して「焼肉には〝エバラのたれ〟に決まっているだろうが！」と一喝して、その場で奥さんに〝エバラのたれ〟を買いに行かせたそうです。その話を聞いたメンバーは一同に驚き、Y君の違う面を垣間見ました。彼には娘さんが居ますが、お父さ

んをとても怖がっています。娘さんが悪さをすると、奥さんが〝お父さんに言いつけるよ〟と言います。とたんに良い子になるそうです。ザイアンスの第3法則は、「人間は相手の人間的な側面を知ったとき、より強く相手に好意を持つようになる」です。Y君の〝人間的な側面〟を知ったメンバーは、Y君をより身近に感じるようになったのです。それ以来、社内のメンバーはY君に対して「奥さんに優しくしていますか？」「娘さんを余り叱らないで下さいね」と声をかけると言います。そういう相互理解が進むと、普段のコミュニケーションも円滑になるのです。

組織内の信頼関係が強化されると、社員一人ひとりが組織への愛着を持ち始めます。最近、欧米の著名な経営者が、「エンゲージメント」という言葉をよく口にします。エンゲージリングという言葉が使われるように、エンゲージとは、婚約する、パートナーとしての約束をするといった、愛着の究極の心理状態であり、何かとの強い結びつきを表します。終身雇用が無くなり、成果主義が増えている昨今、組織と個々人との結びつきが希薄になりました。しかし、我々は信頼関係の強いチームの一員として同じ目標に邁進する時、強いモチベーションを感じます。人は、何かの為、誰かの為、信じるものの為に自分独自の役割を与えられた時に、最高のパワーを発揮するのです。

ジェイックには、会社への愛着が非常に強い幹部がおります。彼は、自分のことではなく、常に組織のことを第一に考えます。どの事業部が目標達成をしても、我が事のように喜び、達成した事業部長を激励します。そして、陰で誰かの悪口や中傷をしている姿を見たことがありません。心から、ジェイックの社員一人ひとりが好きで、組織への愛着を持っていることが分かります。

ですから、悩みがあったり、自信を失っている若手メンバーは、彼によく相談に行きます。根が優しい男なので、皆が何でも話しやすい雰囲気があるのでしょう。組織と仕事には、愛着が必要です。愛着を持ったメンバーが多ければ、その心根が静かな水面に落とした水滴のように、周囲に伝播していくのです。特に、リーダー、マネージャーが強い愛着を持っていると、組織の結束感が確実に高まります。

リーダーやマネージャーは、その組織に属している限り、組織への愛着を持たなければなりません。何故ならば、リーダーが組織に愛着を持てば持つほど、社員の組織に対する信頼が高まるからです。組織に信頼という文化を根付かせたいならば、自らが属している組織に愛着を持つことです。〝7つの習慣〟に、「愛は動詞である」という一節があります。愛したいならば、愛する行動を取ることです。例えば、奥さんと

の信頼関係で考えてみましょう。〝愛している〟と言葉にして、〝花を買って〟愛の行動を起こすと、より愛情が湧いてくるものです。行動すると、その感情が増幅します。行動は感情をリードするのです。例えば、元気よく挨拶すれば、元気が湧き上がってきます。相手を評価し褒めれば褒めるほど、相手の長所をより強く認識できるものなのです。同じように、リーダーが会社を愛すれば愛するほど、愛する行動を取れば取るほど、より愛情が湧いてきます。社員達もその言動に影響され、組織により愛着を持つようになるのです。

Chapter 5：第5の条件を高める自己チェック

① あなたは、上司や部下の「生い立ち」「今までの経験」「家庭環境」「考え方や価値観」を良く知っていますか？

② あなたは、周囲に対して、オープンハートでコミュニケーションしていますか？

③ あなたは、会社への強い愛着を持っていますか？

❻ 組織の資源を総動員する

仕事やビジネスには、所与の条件や環境があります。人手が必要でも、動員できる人員は限られている場合があります。もっと多くの販売促進を仕掛けたくても、予算がそれを許さない時もあるでしょう。普通のマネージャーは、それらの条件の中でしか物事を考えません。そして、条件や環境が悪かったから成果が出なかったと諦めてしまうのです。しかし、出来るマネージャーは、条件や環境をも、自らが働きかけて、成果が出やすいように変えていくものです。

私の前職で、社内では〝天皇〟と呼ばれ、次々と過去の業績レコードを塗り替え続けた先輩がおりました。彼の仕事ぶりは、まさに上記のことを地で行くようなものでした。彼が取り組んだ新規事業においては、知らない間に全社の資源が総動員されているのです。その先輩は周囲に根回しをして優秀な部下を傘下に集めます。そして、社長や専務を口説いて、セミナーを企画し、トップセールスの体制を整えます。販促に関しては、代理店や主要顧客に魅力的な条件を提示して、共同の販売促進を実行に移します。このように所与の条件を成果が出やすいように変えて、条件を整えるのです。戦略的に条件を整備するには、戦略的な思考力や卓越した根回し力が必要です。

しかし、自らに与えられている環境や条件を整えることは誰にでも出来ます。

ⓐ 上司の力を動員する

出来るマネージャーは上司の協力を上手に引き出します。日頃から上司とのコミュニケーションや報連相を円滑にして、上司からの信頼を高め、上司という資源を有効活用するのです。ほとんどの場合、あなたより上司の方が、経験が豊富で、人脈も広く、大きな権限を持っています。その上司の積極的な協力を得られるか否かは、あなたの成果に多大な影響を及ぼすはずです。ですから、上司との信頼関係を強化すること、即ち「上司をマネジメントする」ことは、マネージャーが成果を上げる上での必須条件になるのです。

一方、上司の存在を上手く活用しないマネージャーもいます。大変もったいないことをしています。「自分は上司の支援をもらわなくても、成果を上げてみせる」というプライドがあるのかもしれません。不毛なプライドです。あるいは、上司を低く評価し、上司の弱点ばかりにフォーカスして、上司の協力を邪魔に思っている場合もあるかもしれません。その態度は上司には必ず伝わるので、上司の弱点ばかりを見る人は、上司の支援を得られません。上司を低く見れば、自分も低く評価されるのが世の

常です。その結果、上司との信頼関係を自らが壊すことになるのです。

あなたの部下が5人いるとしても、あなたを含めて6名だけで成果を上げようとしてもたかがしれています。周囲の協力を得て、特に上司を巻き込んで成果を上げる方が、成功の確率は高くなるはずです。また、上司の協力を引き出しながら、成果を上げることができると、それは上司の手柄にもなります。時々、上司には何も知らせずに、ひっそりと大きな成果を上げようとするマネージャーがいますが、あまり賢い方法ではないですね。上司にも関与してもらった方が、成果が出た後も上司の協力を得やすいことを意識すべきです。

ⓑ 他部署の資源を動員する

右記の〝上司の力を動員する〟にも共通しますが、自分達だけで功を上げようとすると、閉鎖的な風土になりがちです。もっとオープンな視点を持つと、他部署とのコラボレーションによるチャンスが多く眠っていることに気づくはずです。他部署との連携や協力関係が強化されると、お互いの強みを組み合わせることが出来ます。知識と知識の組み合わせ、情報と情報の組み合わせ、強みと強みの組み合わせが、新しい

価値を生むのです。

ある印刷会社では、営業と工場の連携が悪く、営業が受注した仕事に対して、工場からはいつも不満が出ていました。発注書の不備や急な納期に対して、工場の部長がいつも不平不満を言うのです。ところが、ある時、この印刷会社で、工場出身の若い営業マンが課長に昇進しました。彼は、営業の仕事も工場の仕事も経験があるので、両方の立場を理解できます。様々な方法で工場とのコミュニケーションを深め、協力体制を強化していきました。その結果、彼が短納期の仕事を依頼すると、工場では特注で受けてくれました。納品後は、顧客からの感謝の言葉を工場に伝え、お礼に食事をご馳走して、次も協力してもらえるような雰囲気を作っていきました。彼が先陣を切って、顧客の要望に今まで以上にスピーディに応える体制を整備し、今ではこの印刷会社は短納期の印刷に強みを築き、売上を伸ばしているのです。

意欲的なマネージャーは、自分達だけで成果を上げ、目標達成しようとします。しかし、目線を高く持ち視野を広げると、他部署との連携には、限りないチャンスが横たわっていることに気付くはずです。社内の全ての人、全てのチーム、全ての事業部が、あなたのチームを支援する体制が出来たら、成果が上がる可能性は無限大に広が

ります。その協力を得るには、閉鎖的にならない、自前主義にこだわらない、主体的に自分達からアプローチすることが重要なのです。

Chapter 6：第6の条件を高める自己チェック

① あなたは、上司との信頼関係を強化する為に、日頃何を実践していますか？
② あなたは、周囲を巻き込んで、仕事をしていますか？
③ あなたは、他部署との連携を高める為に、主体的に周囲と関わっていますか？

❼ 自らの卓越性を磨く

昇進するビジネスマンに一番必要な能力は何でしょうか？営業職なら、コミュニケーション能力やプレゼンテーション能力や人の気持ちを察する能力などが挙げられるでしょう。しかし、部下を持つと、部下の個性に合わせて指導する能力や計画を立案する能力が求められるようになります。その上、部門をマネジメントする立場になると、「マーケティングの知識」や「戦略を立案する力」が、急に必須の能力になります。

求められる能力は、昇進するに従い多種多様になっていくのです。

ということは、求められる一番の能力とは、〝自分の能力を開発し続ける能力〟に他なりません。〝セルフ・ディベロップメント〟の資質です。どんなに立場が上がろうが、何歳になろうが、上に行けば行くほど、立場が高くなればなるほど、自らの能力開発が大きなキーになります。ですから、昇進して、その立場に安住するリーダーは、すぐに陳腐化してしまうのです。

常に意識しなければならないのは、自らの卓越性です。突出した能力が、部下へのリーダーシップの源泉になります。営業マネージャーの営業力が部下より低ければ、部下を上手くリードできないでしょう。経理マネージャーが試算表を作成できなければ、部下は付いてこないでしょう。

あなたの強みは何でしょうか？周囲から評価される強みは何でしょうか？顧客や取引先から評価される強みは何でしょうか？人は強みからスタートして、卓越性を磨くことが、一番の近道です。弱みを矯正するより、強みをより強く、上手く出来ていることをより上手くできるように努力することによって、卓越性を構築できます。

では、自らの卓越性を磨くには、何が必要でしょうか？それは〝集中すること〟です。私は随分長い期間ゴルフをしていません。30代のはじめの頃は、知り合いの社長に勧められてゴルフをしていたのですが、当時も、一向に上手くなりませんでした。(ちょっと、才能の問題でもある気はします：笑)

ある社長から言われました。

「佐藤さん、あなたは月一のゴルファーだろう。それでは上手くならないよ。練習しない、月1回コースに出るだけ。これは一番もったいないやり方だよ。」

「やるなら集中してやらないと駄目だよ。もし、佐藤さんが月1回コースに出るとして、これを10年続けても大して上手くなると思えないでしょう？」

「10年間、月間1回のゴルフを続けたら、１２０回コースに出ることになるよね。これを1年で集中してやるんだよ。1年で１２０回コースに出る。そうすると、3日に1回はゴルフをすることになるよね。その上、プロについて練習もすれば、必ずシングルになるよ。」

「大事なのは、集中だよ。」

このように教えられました。たしかに、1年間に120回ゴルフをすれば、きっと上手くなりますよね。人間の能力が開花するには、このような集中がポイントになります。

一方で、集中するには、集中する時間、まとまった時間を捻出する必要が出てきます。その為には、不要不急の仕事やいたずらに時間を取られていることを、思い切って止めてしまうことが肝要です。時間は、記録しない限り、知らない間に浪費されます。毎日、5分刻みで時間の記録をしてみると、自分がどういう仕事にどれだけの時間を使っているかが分かります。ほとんどの人が、自分の時間日報の集計結果を見て、〝そんなはずはない〟と驚くものです。

私も時間の記録を付けてみて、時間の浪費を痛感しました。ある時、ドラッカーの書籍を読みたくて仕方なかったのですが、読む時間を確保できなかったので、自分の習慣を変えることを決意しました。お恥ずかしいのですが、私の唯一のリラックス時間は、コンビニでの立ち読みなのです。(汗)このことは、書こうかどうか迷いましたが、誰にもこういう恥ずかしい習慣はあると思うので、厚かましくも皆さんにお伝えします。特に、私は漫画が大好きなのです。その時以来、一切漫画の立ち読みを止めまし

た。そうすると、週に3時間くらいの時間を読書に当てられるのです。ですから、それ以来、私は「社長　島耕作」も「はじめの一歩」も読んでいません。（笑）

集中して卓越性を磨くと、それが自信になり自己の充実になります。つまり、このこと自体が、リーダーシップを形成するものなのです。

column. 05

ドラッカーの「何をもって憶えられたいか？」

ドラッカーの「プロフェッショナルの条件」に、人生で何かを成し遂げたいならば、自らに〝何をもって憶えられたいか？〟を問いなさい、というメッセージがある。ドラッカー博士が歯科医にかかった時、歯科医にこの問いを投げかけた。歯科医の答えは、〝あなたが死体解剖された時、この人は一流の歯科医の治療を受けていたと言ってもらうこと〟であった。〝この歯科医と、生活の糧だけのために働いている歯科医と、何たる違いなのか？〟が結語であった。

我々は、自らの成長に責任を負っている。成長は、自分自身に課せられた責務なのである。ひとかどの人物になるには、〝何をもって憶えられたいか〟を年に1回は問うべきである。「プロフェッショナルの条件」では、更に恐ろしいことに、〝50歳になっても、この問いに答えられないのならば、人生を無駄にすることになるよ〟と結論づけられている。

Chapter 7：第7の条件を高める自己チェック

① あなたは、自らの強みを認識できていますか？
② あなたは、日々自らの卓越性を磨いていますか？
③ あなたは、自己開発の為に、集中した時間を作り出していますか？

❽ 複数の目標間のバランスを取る

人生は、バランスです。我々は、長じるに従って、バランスをとるべきものが増えていきます。学生時代は、部活動と勉学のバランスをとる必要がありました。家庭を持てば、仕事と家庭のバランスが難しい課題になります。マネージャーの立場では、部下育成と業績のバランスに多くの人は悩みます。

マネージャー研修を実施すると、多くのマネージャーが〝自らのプレイングとマネジメントのバランスをどうすれば良いか？〟という質問をしてきます。あなたがプレイング・マネージャーなら、この問いにはどう答えるでしょうか？各々のマネージャーが置かれた立場によって違うとは思いますが、実は、これ自体が主体的ではない質問と言えます。

例えば、部下の営業マンが「私は今月、何件訪問すれば良いでしょうか？」「新規顧客の開拓と既存顧客のフォローは、どう時間配分して、どうバランスをとれば良いでしょうか？」と聞いてきたら、上司であるあなたはどう答えるでしょうか？「それは、主体的に君が考えることです。」「そのバランスを考えて、一番効果的な時間配分をすること自体が君の仕事ですよ。」と答えるはずです。プレイングとマネジメントのバランスも同様です。（ただし、上司に相談し、アドバイスを受けることは大いに実施すべきです。）バランスをとるべき複数の目標がある場合、そのバランスのとり方に方程式はないのです。誰かに頼って答えを聞いてみても、快刀乱麻の答えが出てくるはずはないのです。部下が未熟な時は、営業マネージャーは自らのプレイングに重点を置くべきです。スキルの高い部下に恵まれている時は、将来に向けた施策を練り、自分の後継者を育てるタイミングかもしれません。

ここで重要になるのは、そうしたトレードオフを理由にしてはならないということです。複数の目標を追いかけなければならないのは、目標が達成出来ない理由にはなりません。「業績目標が未達だったのは、部下育成に時間を取られたからです。」「売上目標を第一に考えていたので、利益には目が行きませんでした。」「来期の準備に重点を置いたので、今期のコミット数値は未達にならざるを得ません。」これでは、マネージャーとして期待されている成果を上げていることにはなりません。

トレードオフは、挑戦です。バランス能力は、自分の能力への挑戦なのです。複数の目標のバランスをとることは、確かに高度なマネジメント能力を必要とします。だから、複数の目標を視野に入れなければならない立場になったということは、より次元の高い能力を求められている証拠なのです。

私は入社式の時、新入社員にいつも話すことがあります。それは、社会人になった今日からが本番の人生だということです。学生時代は準備の人生です。学生というのは、頑張って勉強した、自分の限界までスポーツで挑戦した、それぞれ学生時代に誇れることはあるかもしれない。しかし、極端に言えば、学生は勉強さえしていれば、それで評価されるのです。24時間を全て勉強に当てることができます。しかし、社会

人は違います。多くの時間を仕事に費やして、残った時間で勉強するかどうかで差がつきます。ですから、皆が抜きん出る存在になりたかったら、社会に出て最低3年は〝受験勉強以上に勉強しなさい〟と。これは、新入社員が社会に出て、初めてバランスをとることの難しさに直面することだと言えます。

立場が上になればなるほど、バランスを考えるものが増えます。〝人材育成と業績のバランス〟〝成長と収益のバランス〟〝新規開拓と既存顧客の深耕とのバランス〟〝現在と将来のバランス〟…これらは、我々が立ち向かうべきチャレンジ項目なのです。

column. 06

P／PCバランス

イソップの寓話がある。

ある貧しい農夫が、飼っていたガチョウの巣の中にキラキラと輝く黄金の卵を発見し

た。最初は誰かのいたずらだろうと思って捨てようとしたが、考え直し、念のために市場まで持って行くことにした。すると、卵はなんと純金だった。農夫はこの幸運が信じられなかった。翌日も、同じことが起きた。来る日も来る日も、農夫は目を覚ますや否や、ガチョウの巣に走って行き、新しい黄金の卵を発見した。やがて、農夫は大金持ちになった。ところが、富が増すにつれ欲が出て、せっかちになっていった。一日一個しか生まれない黄金の卵が待ち切れず、ついにガチョウを殺し、腹の中の卵を全部一気に手に入れようと決めた。そして、いざガチョウの腹を開けてみると中は空っぽだった。

黄金の卵はもちろんなく、そのうえ黄金の卵を手に入れる手段さえも、農夫は失くしてしまったのだ。黄金の卵を生み出してくれるガチョウを殺してしまったのだった。

この寓話が示してくれているように、真の効果性というものには二つの側面がある。それは目標を達成することまたは結果を手にすること（黄金の卵）と、その結果を手に入れるために使う資源あるいは目標を達成する能力（ガチョウ）の二つである。

効果性は、この二つの側面のバランスにある。それをＰ／ＰＣバランスと呼んでいる。すなわち、目標達成（Production）のＰと、目標達成能力（Production Capability）のＰＣから名づけられた原則である。

これは「７つの習慣」の中で有名な、【Ｐ／ＰＣバランス】という原則である。現在と

将来のバランス、成長と利益のバランス、人材育成と業績のバランス…等々、多くのマネージャーに求められるバランスの重要性とも重なる考えである。

Chapter ∞：第8の条件を高める自己チェック

① あなたは、どのような目標や役割について、バランスを考える必要がありますか？
② あなたにとって、「P／PCバランス」とは、何を指すのでしょうか？
③ あなたは、〝現在と将来のバランス〟を考えて、仕事をしていますか？

❾ 結果を出す

周囲からの信頼を得る最短の道は、結果を出すことです。結果を出さずして、口で色々なことを言っても、それは説得力とはなりません。イチローは実績を残しているから、賞賛されるのです。結果を出したからこそ、イチローの言葉には重みがあるのです。岡田ジャパンは、W杯の予選を突破したから、注目を浴びたのです。ビジネスでも同様です。結果を出したから、マネージャーに昇進し、幹部に登用されたのです。

ジェイックの大阪支店は、昨年大きな赤字を出しました。考えうる最高のメンバーを配置していましたが、毎月毎月目標を達成できず、撤退のオプションも考えざるを得ない状態でした。幹部の中で、「PL（損益計算書）こそマネージャーの通信簿」と確信している役員が、撤退のガイドラインを設けるべきだと主張し、第1四半期で500万円以上の赤字が出た場合は、撤退することに決まったのです。大阪のメンバーは業績が悪い時でも、モチベーションの高い社員達でしたが、撤退のアウトラインが決まってからは、凄まじい勢いで仕事に励み、土日返上で営業戦術を練り、じわじわと体制を整えていきました。今年の3月に黒転してからは、勢いが増し、今ではジェイックで最高の利益を出すチームの一つに変身したのです。幹部会を始め、全社の信頼が増したのは、言うまでもありません。その上、大阪の彼らは〝自信〟という財産を手にすることが出来たのです。ジェイックの金庫番である管理部長は言います。「今月も大阪は安定的な利益が出そうです。支店長以下が本当に成長しましたね。」と。

このように、結果を出すことによる信頼は絶大です。

一方で、結果にこだわることに異論を唱える人もいます。プロセスを見てくれなければ、モチベーションが上がらないと。とんだ勘違いです。一生懸命努力していたと

しても結果を出さなければ、２軍の選手がイチローのように評価されるはずはないのです。

では、結果を出せば、何をしても良いかというと、それも仕事の意味を履き違えた見解です。結果を出すことは、信頼を得る上で、欠くべからざる要因です。しかし、〝結果（成果）の出し方〟と〝結果を出すための継続的努力〟この二つの視点からも考えなければなりません。

〝結果（成果）の出し方〟について述べますと、顧客の信頼を裏切ってでも売上を作ろうとすれば、必ず後からしっぺ返しがきます。部下を高圧的なマネジメントで強要して、尻を叩いて結果を出しても、長続きしません。そうしたマネジメントは、部下一人ひとりの考える力を弱体化させ、環境変化に弱い組織を作ってしまうのです。勿論、周囲に対して信義にもとるようなことをして、成果を上げても、全く意味がありません。先ほどの、コラムで紹介した〝Ｐ／ＰＣバランス〟を意識した成果の上げ方をしないと、長期に亘って成果を上げ続けることが出来ないのは、原理原則です。顧客からの信頼を高め、部下の主体性を高めることが、成果や業績という果実に結びつくのです。

では、結果が出なければ、どんな努力も意味のないものになってしまうのでしょうか？そんなことはありません。努力が成果に結びつかないのは、何かしらの理由があるのです。

- 一生懸命に努力していたが、見込みの薄い顧客にばかりアプローチしていた。
- 長時間働いていたが、現場を重視せずに会議ばかりを繰り返していた。
- マネージャー1人だけが必死になって、チームメンバーの気持ちを一つにする努力を払わなかった。

このように、努力の方向が間違っている場合も多いものです。また、成果や結果がすぐに出る場合と、タイムラグがある場合とがあります。後者の場合、積み重ねた努力は、決して無駄にはならないでしょう。近い将来に成果として、果実を得ることが出来るでしょう。しかし、気をつけなければならないことがあります。自らの限界まで努力していることや正しいプロセスを踏んでいることは、結果を出せない言い訳にはならないということです。正しいプロセスを踏み、地道な努力を継続すれば、必ず結果は出ます。そして、その結果が、あなたの評価になるのです。また、努力を積み重ねて、内部に蓄積された自己の成長は、何にも変えがたい財産になります。それは、

結果を出すために、一心不乱になって課題に挑んだ者だけが得られる果実なのです。

Chapter 9：第9の条件を高める自己チェック

① あなたは、求められている結果を出せていますか？

② 結果を出せているなら、それは何故でしょうか？結果を出せていないなら、それは何故でしょうか？

③ あなたは今の努力を通じて、自らの成長力が蓄積されていると実感できていますか？

⑩ 高い目標を持ち続ける（自らをストレッチし、チームをストレッチする）

目標の高さによって、その人の人生が決まります。エベレストを目指すか、富士山を目指すか、高尾山を目指すかで、努力の度合いが異なります、準備のレベルが変わります。

私の趣味が、ジョギングであることは、小冊子01の「中小企業にとって教育は強い会社作りの条件だ」でご紹介しました。あの中でお話したロードレースの話は、

5年前の話です。あれから忙しい日々が続いたので、最近はロードレースに出ていません。もう5年もの間、ホノルルマラソンに出ると宣言し続けています。これでは、有言実行にならないと思い、今年の12月開催のフルマラソンに申し込みをしました。しかし、今年に入ってからは、週に2回程度、1回につき30分から40分程度しか、走っていません。フルマラソンに出ることにしたので、これでは記録どころか完走も危ない話です。

フルマラソンを走った経験のある知り合いに、相談しました。すると、「佐藤さん、フルに出る前は、最低3時間は走り続ける練習を積まないと完走できないよ。フルマラソンは、30キロ過ぎに急に限界が来るんだよ。4時間走ることが出来れば、多分完走できるよ。」と言われ、私は青くなったのです。それからです。1時間走り、1時間半走りました。先日、2時間走ったところ、足が痙攣を起こし、これでは本当に完走できないなと非常に危機感を感じたのです。その1週間後、再度2時間続けて走ったところ、前回より楽に走れたので、希望が見えてきました。

この経験から私は学んだことがあります。（まだ、完走していないので、大きなことは言えませんが・・・）目標をフルマラソンに置くと、必要な準備が全く違うのです。

これまで、ハーフマラソンの経験はありますので、今の準備でハーフなら完走できることが分かります。しかし、フルマラソンでは、今の準備では全く不十分です。しかし、人間はこうして、自分の限界値を上げて、成長できるのだと痛感しました。

あなたの目標は何でしょうか？あなたのチームや事業部の目標は何でしょうか？それが、ちょっと頑張れば手が届くような目標ならば、あなたは大きな飛躍は出来ないかもしれません。自らをストレッチさせて、到底届かないような目標を持つことによって、我々は自分に対して課すものが変わります。成長したければ、高い目標を持つことです。自分のチームや事業部を成長させたければ、月並みな目標でなく、皆がたじろぐような目標を持つべきです。ドラッカーは、「経営者の条件」の中で、〝人、特に知識労働者というものは、自らが自らに課す要求に応じて成長する。…自らに少しか求めなければ成長しない。多くを求めるならば何も達成しない者と同じ努力で巨人に成長する。〟と述べています。

ジェイックは、【企業のホームドクター、人材のメンターとなり、人と組織の限りない可能性に貢献し続ける】というミッションを掲げています。ホームドクター、メ

ンターになるというのは、自分達の実力から考えると、到達できないように感じる社員もいるようです。その上、私は「日本の中小企業の光になろう」と言っています。日本経済を支えている中小企業、日本全体の雇用の70％超を生み出している中小企業にとって、教育と採用は、組織強化の要諦です。我々は、そういう教育と採用の機能の代行サービスを提供しています。我々の貢献が今は微々たるものであっても、我々が努力に努力を重ねて、日本の中小企業が元気になれば、そこで働く社員やその家族が幸せになります。我々は、そうした中小企業の光になりたいのです。この話は、ジェイックの社員にとっては、大きな風呂敷を広げたような話です。しかし、目指す目標が高ければ、我々自身が大きく成長でき、社会により大きな貢献ができる道ではないかと考えているのです。

Chapter 10：第10の条件を高める自己チェック

① あなたは、常に高い目標を掲げていますか？

② あなたのチームや事業部は、高い目標に挑んでいますか？

③ あなたは、自らに高い要求を課していますか？

最後に

中小企業が、次のステージに登るには、ミドルの充実が不可欠です。しかし、組織のミドルに位置するマネージャーの多くは、板ばさみに合って悩んでいると言います。上司からの期待に応えなければならない。部下からの要求を裁かなければならない。他部署との調整業務も、煩雑なものがある。関わる人や組織がどんどん増えて、自分の手に余ると感じるマネージャーも多数存在するのだと感じます。

関わる人が多くなればなるほど、仕事は難しくなります。しかし、関わる人が増えることは、自分次第で自分の影響力がどんどん広がり、自分の貢献できる領域が広がっていくことであるとも解釈できます。

ドラッカーの言葉の通り、〝自らに多くを求めれば、その分成長する〟のが、人間なのです。部活動をしていた人は、あの苦しい練習のお蔭で、自分の能力が飛躍したことを覚えているでしょう。受験で頑張った人は、人知れず努力したことが、自分の実力の糧になったことを、今だから理解できるでしょう。

人間は一生勉強です。立場が上がれば上がるほど、より多くを学ばなければなりま

せん。何故なら、自分の成長が部下の成長に影響を及ぼすからです。自分の成長が組織への貢献度合を決めるからです。そして、自分の成長が、自分に期待してくれている人達に応えることになるからです。

★上司を勇気付けられる中間マネージャーほど、価値のある存在はいません
★部下をモチベートできるマネージャーほど、頼りにされる存在はいません
★組織に貢献するマインドを強く持ったマネージャーほど、組織に不可欠な存在はいません

組織はトップが全てを動かすものではありません。時代が知識労働の世界になり、環境の変化が激しくなると、現場で意思決定し、現場で工夫し、現場で変化に対応しなければならないのです。その時に必要なのは、現場をマネジメントするミドルの能力と意欲です。極論すれば、ミドルであるマネージャーのマネジメント力が、組織の変化対応力を決定付けるのです。強い組織は、ミドルが強いのです。

本小冊子を読まれたマネージャーの皆様が、強い組織作りの主役になり、明日の事

業を牽引する活躍をされることを祈念申し上げます。

株式会社ジェイック
代表取締役社長　佐藤 剛志

1986年早稲田大学を卒業後、大手経営コンサルティング会社に入社。企業の経営コンサルティングに従事し、同社札幌営業所長等を歴任。97年、ジェイック専務取締役に就任し、00年、代表取締役に就任。営業マンやマネジメント層向けの教育研修事業を展開する。01年、20〜30代の優秀な営業マンを紹介する、営業職専門の人材紹介事業をスタート。02年、社員研修用の読本やビデオを開発。さまざまなビジネス・ノウハウをコンパクトに凝縮した読本は、全50種類で累計30万部のベストセラーを記録。04年、研修や人材紹介の実績が行政にも評価され、首都圏の1都8県のハローワークにて、年間12万人が受講する就職・転職セミナーを実施。05年、フリーター・第二新卒層の就職支援を行う「JAIC営業カレッジ」を開講。4年間で1500人以上の若者を正社員就職に導き、09年5月26日に「ガイアの夜明け」で放映され、大反響を呼んだほか、NHK、TBS、フジテレビ、朝日新聞、読売新聞など、計30以上のテレビ・新聞・雑誌等で多数取り上げられる。10年10月より、「企業に本当に役立つサービスを！」を合言葉に、人材育成の革命となる新サービス『JAICセミ・ホーダイ』を立ち上げる。

著者
株式会社ジェイック
代表取締役
Takeshi Sato
佐藤 剛志

JAIC
For Encouragement of Human Resources
株式会社 ジェイック　定価（本体800円+税）