

若手リーダーは、
本物の幹部になるために
コレだけは実行せよ！

株式会社ジェイック

2012年3月21日 (Ver1.1)



目 次

第1章 若手リーダーに期待されていること

1. 若手リーダーは、社長の真の分身となれ！
 - (1) 真の分身になる4つのステップ
 - (2) 真の分身になるために！
2. 若手リーダーは背伸びをせよ！
3. 若手リーダーは目標を達成し、成果を上げることが使命だ！
 - (1) 幹部が担う責任は目標を達成するという“結果責任”である。
“業務遂行責任”ではない！
 - (2) イノベーションを起こせ！
 - (3) 若手リーダーは、誰よりも成長せよ！

第2章 問題解決力を高める

1. 若手リーダーは問題を創造せよ！
 - (1) 問題を発見する力を高めよ！
 - (2) 問題を予測せよ！
 - (3) 問題を創造せよ！
2. 問題解決するストーリーを描く力を高めよ！
 - (1) しつこく「なぜ？」を考えよう！
 - (2) ストーリーを描くためには、イシューツリーを作ってみよう！
3. 実行力を高めるには、時間の使い方を変えよ！

第3章 部下を変革させる力を高める

- (1) 決して部下に迎合するな！
- (2) 相手の状況に応じて働きかけの仕方を変えよ！
- (3) 若手リーダーは率先垂範で組織を動かせ！



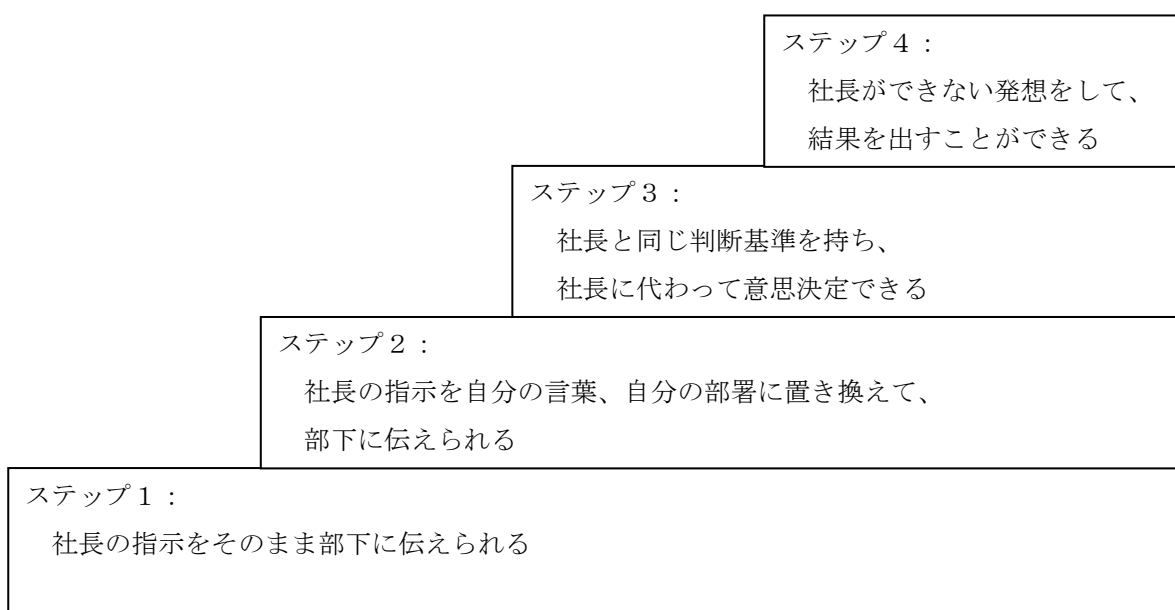
第1章 若手リーダーに期待されていること

1. 若手リーダーは、社長の真の分身となれ！

部長、課長という役職者は、なぜ存在するのでしょうか？一言でいえば、事業の拡大に伴って社長が一人ですべての業務をできなくなるからです。会社を創業したころは、顧客を作るという活動、商品やサービスを作るという活動、そしてお金を管理する活動すべてを創業者が行っていました。しかし、事業が拡大し、顧客が増えてくると社長一人ではすべてを管理することはできず、ビジネスチャンスを逃してしまうことにもなりかねません。ですので、ある部分を任せていかざるを得なくなる、つまりは、ある機能を社長に成り代わって分担してくれる人を作ることになります。こうして組織ができ、その規模に応じて、部長・課長といった役職者ができていきます。

「組織とは役割分担である」古くから組織論として言われてきていることですが、社長の描く目的・目標に向かって、ある責任を任されているのが役職者、つまりは幹部社員ということがいえます。したがって、若手リーダーであるあなたに求められ、期待されていることは、“社長の真の分身”となれ！ということです。では、社長の真の分身とは、どういう人をいうのでしょうか？イエスマンではないことはいふことはお分かりだと思います。“社長の真の分身”を具体的にイメージしていただくために、まず真の分身までの4つのステップについてお話いたします。

(1) 真の分身になる4つのステップ



第1ステップ: トップにいわれたことをそのまま部下に伝えることができる。

社長に言われたことをきちんと理解・納得して部下に伝えることができる。社長が今年の方針は「売上を20%上げる」と出したら、「そうか、20%あげるんだ!」と理解して、部下に対して「売上を20%上げよう!」と号令をかけることができるレベル。少なくともこのレベルになってほしいという社長の声を聞く。社長の方針に対して、「そうは言っても・・・」とか、「方針は分かるけど、現場は違う・・・」という考えの若手リーダーが多い。まずは、社長の打ち出したことを心から理解・納得しようという姿勢がほしい。しかし、このレベルではリーダーといえども社長の言葉を繰り返しているだけで、組織や部下を動かすことはできない。

第2ステップ: 自分の言葉に置き換える、具体化することができる。

例えば「利益を上げよう!」という社長の指示に対して「そのためには我々の部門では、〇〇をすること」と置き換えることができる。単なる掛け声だけではなく、そのための方法を自ら考え、部下に具体的に指示を出し、結果を出すことができるレベルである。若手リーダーがこのステップに育ってくると、社長の方針が組織の末端まで浸透し、社員の行動が変わってくる。しかし、このレベルのリーダーだけでは、すべての意思決定は社長に委ねられ、社長は1日たりとも会社をあけることができない。

第3ステップ: 社長と同じ判断基準を持ち、社長に代わって意思決定できる。

経営者は常に、意思決定を求められている。だから、情報に対して敏感である。分身としての第3ステップは、「社長と同じものさしで状況を判断し、意思決定できる」レベルである。こういう場面では、社長はどう判断するのだろうか、社長と同じように判断できるリーダーが育つと、社長は現場の意思決定を任せることができる。

この第3ステップの幹部こそ、真の分身といえます。しかし、社長と同じ物差しを持つ、ということはそう簡単にできることではありません。リーダーや幹部の方々からはよく「うちの社長は言うことがしょっちゅう変わる!」という悩みをお聞きます。

社長の判断基準は決してマニュアル化できるものではありません。なぜなら、会社を取り巻くいろいろな条件は日々刻々と変わっているからです。極端に言えば、ある大型受注案件を、朝の段階では「無理してでもとろう」という意思決定をしても、夕方になると「いや、今回はリスクを取る必要はない」と変わることもあります。1日の中で、顧客についてのマイナス情報が入ったり、製造の状況が変わったり、他の顧客との商談が進捗したり、融資の話が動いたり、状況は刻々と変わります。



その中で、最善の策を選び、意思決定し、最終責任を担うのが経営者です。ですので、情報に対して敏感ですし、表面だけを見ていると、意思決定の基準はどんどん変わります。真の分身になるためには、「なぜ社長は今回こういう意思決定をしたのか？」という背景について、深く理解することが必要です。「どうせ社長はすぐ変わるから・・・」という理由で、社長の意思決定を待つのではなく、背景を知る努力をしながら、「社長ならこういう意思決定をするだろう」という考察をする習慣を身につけてほしいと思います。

しかし、ここ数年、経営者は第3ステップの分身以上のリーダー、第4ステップのリーダーを期待していると痛感します。

第4ステップ: 社長ができない発想をして、結果を出すことができる。

社長が発想出来ないものを生み出し、新たな価値を創造できる＝結果を出すことができる若手リーダー。過去のやり方、成功体験にとらわれずに、自ら事業を構想し、実行できるリーダーが求められています。いい意味で“出る杭”になるリーダーです。

これを読んで、「社長以上のことを発想して結果を出すことを求められるのならば、それは分身ではないではないか？」という疑問を持たれるかもしれませんが、しかし、そうではありません。リーダーである私たちは、経営理念＝何のためにわが社は存在しているのか、世の中にどんな価値を提供しようとしているのか、という根源的なものを守り、ではどうやってそれを実現するのか、そこに社長以上のものを生み出すことが求められているのです。

大改革を推し進めたパナソニックの中村社長は、「創業者 松下幸之助の経営理念以外のものはすべて打ち破る、でも大事な決断をしなければならないときは、松下幸之助の経営理念に戻る」ということを言っています。

世の中が激変している、ということはいろいろなところで言われています。具体的にはどういうことでしょうか。顧客の求めるものや好みが変化している、あるいは多様化しているということかもしれません。競合他社が思いもかけない攻め方をしてくるということもあるでしょう。商品を開発するスピードが以前とは比べものにならない、ということもそのひとつでしょう。その変化のすべてを社長が掴み取って、考えて意思決定をして・・・ということは不可能な時代になってきました。社長と同じような目線で、経営者として新たな発想ができ、そして結果を出せるリーダーが求められ、期待されているのです。



(2) 真の分身になるために！

社長の真の分身になるために、最も重要なことは何でしょうか？それは、社長との徹底したコミュニケーションです。これしかないといっても過言ではありません。社長は今一番何を重視しているのか、社長はなぜこういう意思決定をしたのか、それを理解するには、話すしかありません。コミュニケーションの量と質が決め手になるのです。

ある専門商社の女性部長Aさんの話です。幹部会で、部下であるリーダーから「社長はもっとハッキリ言ってくれないとわからない」という発言がありました。それに対して、Aさんは激怒しました。何を言っているの。私たちは幹部なんだから、社長の意図を自分からわかるように訊きなさい！そして、社長には、安心してもらい、もっとやってもらわなきゃいけないことがある。戦略立案、重要顧客とのトップセールス、アライアンス交渉・・・そのために私たち幹部がいるんでしょ！」

Aさんはなぜそう言えるレベルになったのでしょうか？社長から話を伺うと、Aさんは徹底して社長とコミュニケーションを取っていたそうです。営業会議の後で、「5分間だけいいですか？」といって立ち話をする、出先でも休みでも自分が必要だと思ったら、電話をしてつかまえる、社長が悲鳴をあげるくらい、しょっちゅう電話をして話合う。何かをやるためには、ここで話さなければ・・・という感覚が身に染み付いているのです。休日に、話をするのもしょっちゅうだったそうです。

ほとんどの経営者は24 時間、休みなしに仕事のことを考えています。リーダーは、勝手に「休みだから電話をしてはいけないのではないか…」という遠慮をして、社長の意図を理解するタイミングを逸しているのではないのでしょうか。



コラム：若手リーダーへのメッセージ1

【社長に苦言を言えるリーダーをめざそう！】

「君から見て、うちにはどんな問題があると思う？」4回にわたって「若手リーダー研修」を行ったある製造業B社の成果発表会で、社長さまが参加したリーダーの一人、Sさんに投げかけた質問です。質問をされたSさんは、なんと「その質問を待っていました！」とばかり、にこにこしながら、堂々と自分の考える問題点を指摘し始めました。（私たちは正直ひやひやしながら社長の顔を見ていました）。しかし、彼の話が終わったところで、社長は「ありがとう！」とおっしゃって、「これから一緒に会社を改革していこう！」と呼びかけ、決意を新たにされていました。そして、堂々と社長に苦言を言えるようになった彼らの成長を、とても喜んでくださいました。

最近、何人かの社長さまから、同じようなお話を伺います。「研修から帰ってきたら、オレに文句を言ってくる社員がいた！」。ある社長からは「“若手リーダーを本物の幹部にする”講座に社員を出したら、翌日から変化を感じた。『社長はもっと現場の声をつかんで欲しい』といった苦言も出てきた。今まではなかったことです。」という嬉しいコメントをいただきました。また、その言葉を講座のご案内に入れたところ、「こういうリーダーを求めている！どうやって育成しようか？」といったご相談もいただきました。こういうお話を伺うと、若手リーダーの意見を正面から受け止めてくださる度量の大きい社長さまが多いことに驚きます。そして、単に意見として受け止めるだけでなく、若手リーダーからの率直な意見には、真剣に耳を傾けて、経営に活かしていこう！という社長さまの大きな期待も実感します。

「堂々と自分の意見を社長にも言ってくる」それが若手リーダーには期待されているのです。プレイヤーの頃は「言われたことに一生懸命取り組む」で評価されていたとしても、経営と現場の連結ピンであり、次世代を担う若手リーダーになると、それでは社長の期待に応えることは出来ません。痛感します。若手リーダーの皆さん、遠慮しないで、疑問に思ったこと、問題だと思ったことは、堂々と提言していきましょう！

ただ、全ての意見が聞いてもらえるわけではありません。社長に「なるほど。ありがとう！」と言われる意見と、そうでない、つまりは「文句ばかり言うな！」とお叱りを受ける意見があるのではないのでしょうか？この違いは 何でしょうか？考えてみてください。



2. 若手リーダーは背伸びをせよ！

幹部には2段階あります。

- ① 現場を率いる幹部＝若手リーダー(プレイングマネジャー)
- ② 経営に責任を持つ経営幹部＝役員クラス

若手のリーダーへの昇格には、将来の経営幹部としての期待があります。小さなチームを作って、経営の勉強をさせるということです。たとえば、一営業マンの立場であれば、自分の売上目標を達成することだけが求められます。しかし部下を持つと、部下が数字を上げられるように面倒を見なければなりません。また、実際にお金は動きませんが、どれだけの経費をどこにかけて実績をあげるか、ということを考える事が求められます。人・お金の管理をするということなのです。これはまさに経営の練習です。小さな単位で練習することで、小さなリスクでチャレンジができる、まさに優秀な経営幹部＝役員になるための練習期間であるという側面もあるのです。

昇格して部下を持つ、部門の業績責任を担うということは、初めての経験であれば簡単なことではありません。でも安心してください。あなたに責任ある立場に立ってもらうということは、社長はリスクを覚悟しているのです。つまり「任せて安心」だから任せるのではなく、「任せたら、きっと今までにない力を発揮してくれるだろう」という期待もこめて、うまくいくという確信はないけれども、ポジションを与えるのです。失敗することを恐れず、できそうもないこと、初めてのことにチャレンジしてあなたの潜在能力を引き出してください。

3. 若手リーダーは目標を達成し、成果を上げることが使命だ！

(1) 幹部が担う責任は目標を達成するという“結果責任”である。

“業務遂行責任”ではない！

ある不動産会社で課長に昇格したばかりのメンバーを対象に、研修を行った時のことです。「昇格して前よりも一生懸命仕事をしているのに、最近社長はほめてくれないんですよ。なんか言うことがきつくて・・・。」という愚痴が出てきました。当たり前です。一生懸命工夫をしながら仕事をするのが求められるのは、一般社員レベルなのです。課長という立場の人に求められることは、一生懸命に仕事をした結果、目標を達成するという結果を出すこと、つまりは結果責任なのです。



目標とは、何が何でも出すべき結果です。自分を、自社を取り巻く条件がどのように変わろうとも、達成すべきものです。たとえば、会社全体で考えると、売上、利益、資金を上げ続けるということになります。たとえあなたが管理部門のリーダーであっても、会社全体の売上・利益・資金に貢献していくことが求められているのです。

しかし、ただ単に利益を出せばいいというものではありません。そこに顧客満足というものがなければ、一時的なもので終わってしまいます。“利益を出し続ける”ということがキーワードです。したがって、どういうプロセスで利益を出しているか、どういう商品でお客さまに貢献しているか、どんな売り方でお客さまに商品・サービスを提供しているか…ということが重要になってきます。これを、良いものにしていくことが成果です。目標とは、何が何でも到達すべきもの、そしてそのために内容を良くしていくことが成果です。幹部や若手リーダーは、目標を達成し、成果を上げることが使命です！

(2) イノベーションを起こせ！

新聞などを見ていると「景気が上向きになってきた」「景気が下向き／踊り場」という記事をいつも目にします。確かに設備投資額、倒産件数などが常に増減しているのは事実です。しかし、私どものお客様である中堅・中小企業様の現状をお聞きすると、「景気に関係なく、伸びている会社と苦戦している会社がはっきり分かれてきた」という実感を強く持ちます。前年対比で2倍近くの売上や利益を生み出している会社もあれば、「景気が良いなんてどこの話でしょうか」という企業もあります。経団連のデータでは、今までどんな不況下だろうが、30%の企業は増収増益を続けていたそうです。それでは、伸びている会社と苦戦している会社の違いは何でしょうか？

業績がいい会社の共通点は、過去3～5年の間に、思い切った改革をしてきたという点にあります。それは不採算事業からの撤退であったり、重点商品を変えることであったり、営業マンが足で稼ぐ営業スタイルから通信販売形式に変えるというものであったりさまざまですが、過去のやり方にこだわらずに思い切って何かを変えたということが共通しています。

これから先、景気はどうなるでしょうか？日本の経済環境は決して右肩上がりにはならないといわれています。人口が減るからです。ですので、これから会社を率いる立場になる若手リーダーは、過去のやり方にとらわれずイノベーションを起こす事が期待されています。そのために、多くの会社で若手を抜擢しようとしているのです。



では、イノベーションはどうしたら起こせるのでしょうか？一言で言えば、“疑問を持つこと”です。自分のやっていることに疑問をもつ、またわが社の常識、業界の常識に疑問を持つことからイノベーションは始まります。ある異業種交流のときの話です。建設業と製造業の幹部の方が話をしていました。建設関係の会社では、受注段階で価格が決まっていなくて当たり前で、終わってみると、なんとなく利益が出ているというのです。その話を聞いて、製造業の部長は非常に驚いていました。製造業では、コスト計算が命です。緻密な計算をしています。「それはおかしいよ！」という製造業の部長の言葉に建設業の専務は大変ショックを受けていました。こういう異業種の違うところ、自社にとっての“非常識”を取り入れることができている会社が強くなるのです。実際、その建設会社では、製造業出身のコンサルタントを入れて指導を受けました。そして、製造業で行っているコスト管理の手法を取り入れた結果、厳しい環境の中で、確実に利益を生み出す仕組みができています。

(3) 若手リーダーは、誰よりも成長せよ！

目標を達成し、成果を生み出すことができる経営幹部になるためには、次の5つの条件が必須です。

- 1: 自らが成長すること
- 2: 経営管理の基本をマスターすること
- 3: 新しい行動を起こすこと
- 4: 組織と人を動員すること
- 5: スピード感を高めること

この中でも特に重要なことは、若手リーダー自らが誰よりも早く成長することです。成長するということは、“できることが増えること”です。周囲の人と同じ時間を過ごしているにもかかわらず、誰よりもできることが増えている、これが成長するスピードです。最近、年上の部下を持っているという若手リーダーが大変増えてきました。年功序列の人事制度が崩れ、これからさらに、年齢・経験と立場が逆転することが当たり前になっていくでしょう。それでもリーダーは部下に影響を与え、引っ張っていかなければなりません。一目置かれる存在にならないといけないのです。そうでなければ目標を達成することやイノベーションを起こすことはできません。新しいことをやろうとすると、必ず抵抗勢力があります。ですから、若手リーダーには有無を言わせない強さが求められるのです。



人は何に一目置くか、それは、目標に執着する強さと、努力することによって誰よりも早く成長している姿です。上に立てば立つほど、誰よりも成長しなければ人はついてきません。ましてや若手リーダーが、年上でしかも経験豊富な部下に勝てるものは、目の前の仕事をこなす実務能力ではありません。「成長するスピード」が、あなたを一目置かれる存在にするのです。

(4) あなたの強みはなにか？

リーダーは、周囲に良い影響を与えなければなりません。始めに認識すべきことは周囲に良い影響を与えることができる自分の強みはなにかということです。そして強みを発揮するために足を引っ張っていること、あなたの課題はなんでしょうか？次ページのチェックリストで、自分の強みと課題を見つけていきましょう。まずはセルフチェックをして、その上で他者にどう見えているのか、どう影響を与えているのかを知るために、上司とチェックリストを共有し、上司からの見え方を教えてもらいましょう。



【あなたの強みはなにか？チェックリスト】

＜評価基準＞

- 5点:常にできていた(持っていた)
 4点:ある程度できていた(持っていた)
 3点:できて(持って)いる場合と、そうでない場合があった
 2点:あまりできていなかった(持っていなかった)
 1点:全くできていなかった(持っていなかった)

	5点	4点	3点	2点	1点
あなたは、経営者・上司の役割や責任の一部を受け持つと言う意識を強烈に持って、日々のマネジメント活動に取り組む事ができていましたか					
あなたは、今後どのようなスキルやノウハウを身に付ける事が必要なのかを明確にして、日々のマネジメント活動に取り組む事ができていましたか					
あなたは、自部門の目標達成のために一番重要な業務が何であるのかを常に明確にして、日々のマネジメント活動に取り組む事ができていましたか					
あなたは、目標を達成させるための現実的で詳細な計画を立案する事ができていましたか					
あなたは、立案した計画をしつこい位に見直し、新しい取組みを織り込んだ新しい計画を常に修正立案する事ができていましたか					
あなたは、目標が達成できない原因を、周囲の人達や環境のせいにならず、環境の変化に合わせて計画内容を修正する事ができていましたか					
あなたは、目標を達成するために、部下・上司・他部門などの周囲を巻き込んで取り組んでいく体制を作ることができていましたか					
あなたは、目標達成意欲を他の誰よりも強烈に持ち、業績面での成果は勿論のこと、行動レベルでの成果をも残す事ができていましたか					
あなたは、過去の体験や古くからの慣習にとらわれずに、常に革新的な取組みを立案し、実行する事ができていましたか					
現状を打破し新しい取組みを行うために、何よりまずスピードをあげる事が重要だと認識し、自分と自部門のスピードを上げる工夫を重ねていましたか					
合計(チェックの個数)					



コラム：若手リーダーへのメッセージ2

【目標をもとう！】

「社長になる！と決めた。」若手幹部講座を受講していただいたAさん（34歳）の言葉です。Aさんは、基礎編に続いて応用編と2度目の受講で、「前回の研修から、どんなことをしましたか？」という質問をしたところ、この言葉が返ってきました。「社長になる！と決めてから、何か具体的な変化がありましたか？」と続けて質問したら、「妥協しなくなったと思う。部下からも『目つきが変わった』『求められることが厳しくなった』と言われる。」と答えてくれました。

基礎編である「若手リーダーは30代でこれを身につけよ！」の講座ではいつも、「幹部としてこだわるべきことは“自分で目標を決めること”“その目標を何が何でも達成すること”だ」という話をしています。Aさんは研修後の感想を「目標をどこに置くかで物事の見方、見え方が変わるということを実感した。」と書いてくれました。講座の中で事例としてお話しする目標は、どちらかというと身近な、業績に関する目標のことが多いのですが、Aさんは、少し大きく捉えて自分の「人生の目標を持とう」と考えてくれたようです。研修を行っていてやりがいを感じる、とてもうれしい場面です。

自分で何が何でも達成したい目標を持ったとき、人は行動が変わります。私も今まで的人生を振り返ってみると、「いつまでにこうなりたい！」ということを強烈に思ったときは、なりふりかまわず色々なことにチャレンジできたように思います。また、最近ある創業社長さまの講演で「私は18歳で社長になろうと決めて28歳で会社を興した。18歳で決めたときからそれだけ考えて行動してきた。」ということをお聴きしました。

仕事に関する目標でも、人生における目標でも、人から与えられるものでなく、自分自身が本当に達成したい目標を皆さんは持っていますか？そしてそれは単なる夢に終わっていませんか？“夢”と“目標”の違いを私は“行動しているかどうか”だと思っています。夢を描いて、その実現に向かって今までと違う1歩が踏み出せたら、今までと違う時間の使い方ができたら、できないと思っていたことにチャレンジするようになったら、それは夢が現実の目標になったということです。冒頭にお話したAさんは、きっと今までと違う1歩を踏み出したのだと思います。それが部下には“目つきが変わった”“求めることが厳しくなった”と見えているのです。皆さんも是非ご自分の夢と目標について考えてみてください。



第2章 問題解決力を高める

問題解決力とは

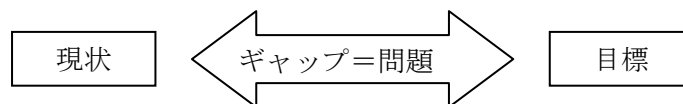
- ① 問題を形成する力(見つける、予測する、創造する)
- ② 問題解決のストーリーを描く力
- ③ 実行し、結果を出す力

という3つの力で成り立つ。

1. 若手リーダーは問題を創造せよ！

そもそも問題とは何でしょうか？人と比べて劣っていること、今困っていること？それも問題のひとつであることは事実です。まず最初に2つの定義を理解してください。

定義1:問題とは、目標と現状のギャップがあることである。



定義2:問題には、3つの種類がある。

- 1: 今現在すでに掲げた目標に到達していないこと。
→ 困ったこと。顕在化している問題。このレベルの問題解決は、リーダーとしては「やって当たり前」です。
- 2: 今現在は目標達成しているが、この先このままの仕事の仕方をしていると、目標割れしてしまうという危機を感じる。
→ 先を見る、問題を早期に発見すること。「潜在化している問題」。
- 3: 目標を引き上げることによって問題を作ること。
→ これを「問題の創造」といいます



(1) 問題を発見する力を高めよ！

問題を発見するということは、「目標と現状のギャップを明らかにする」ということです。目標がハッキリしていて、現状を正しく認識していると、何が問題か、それはどんな大きさかということが見えてきます。問題をハッキリさせるためには

- 1：数値で目標のレベルをはっきり決める、期限を決めること。
会社はすべてこれで動いています。「いい会社にしよう」という漠然とした目標を掲げても絶対達成することはできません。
- 2：現状も同じように数値で把握すること。
これによって、問題の大きさがハッキリしてきます。

の2つが必要です。

(2) 問題を予測せよ！

今現在目標どおりに物事が進んでいたとしても、このままのやり方では、いつか困った問題になる、ということを事前に予測して手を打つということです。ある運送会社C社のリーダー研修では、取り組むべき問題として「納期遅れ」があげられました。では、どのくらい納期遅れが発生しているのか確認すると、「半年間0件」という答えが返ってきました。なぜ、彼らはこれを問題として掲げたかさらに聞いてみると、こんな答えが返ってきました。「今は何とか間に合わせているけれど、最近の顧客の要望はとても細くなってきたので、近い将来、今のやり方では納期遅れを起こしかねない。今のうちに抜本的に配送ルートや外注への出し方などを変えていく必要がある。」というものでした。これこそが問題の予測です。

火が吹いてからあわてて火消しをする！（問題が起きてからあわてて手を打つ）のではなく、火を出さないこと（問題を予測して事前に手を打つこと）ができるかどうか幹部・リーダーの力量なのです。

(3) 問題を創造せよ！

「問題を創造する」ということは、今もこれからも目標達成できるというテーマに対して、思い切って目標値をあげることによってあえて問題を創り出すという力です。これこそ、



会社の体質を強くし、勝てる企業へと成長させる力なのです。今のやり方で十分達成できる目標というのは、目標とは言いません。目標を引き上げて、あえて現状とのギャップを作るとその目標を達成するためには、今までのやり方ではだめだということに気づきます。そこに革新(イノベーション)が生まれるのです。これが、その会社の力になるのです。

リーダーには、会社の体質を強くするために、問題を先読みして手を打つこと、そして問題を創造する事が求められています。ところが現実には、モグラの頭たたき(今すでに困ってしまった問題の解決)に振り回されている幹部・リーダーが多く存在します。中には、毎日起きる顧客からのクレームに対処することが幹部としての自分の仕事だと勘違いしている方もいます。もちろん、起きてしまったクレームや問題は、真っ先に解決しなければならないことでしょう。また、部下が多くなればなるほど、部下が引き起こす問題も増えて、後始末に振り回されることが多いでしょう。でも、それがリーダーの本来業務ではないのです。こうした問題にリーダーが取り組む価値は、短時間でしかも二次災害を起こさないようにうまく捌くことでしかありません。本来は、部下の仕事なのです。「うちの部門は問題が多くて、毎日大変なんですよ」というリーダーは「すでに起きてしまった困った問題」に振り回されていることが多いのです。それで仕事をしたつもりになってはいけません。

(4) 幹部の問題意識の持ち方が会社の風土を作る～

一人一人の問題の持ち方、意識の仕方がまとまってくると、その会社の「組織風土」になります。組織風土とは、計りにくいものではありませんが、必ず独特なものがあります。「仕方ないや…」と片付けることが当たり前の会社と「これじゃまずい」と何か手を打つことが当たり前の会社は風土が違うといえます。ではこうした風土は誰が作るか？上に立つ人です。しかし社長ではありません。現場のリーダーが作るのです。社員一人一人にとって、最も接触頻度が多く、最も影響を受けるのは、社長よりも直属の上司＝現場のリーダーです。その証拠に、同じ会社でも部門が違えば風土は違います。そう考えると、若手リーダーは、ある意味社長よりも大きな役割を担っているのです。社員一人一人の価値観を作っていくのは、若手リーダーの行動、振る舞いなのです！



2. 問題解決するストーリーを描く力を高めよ！

(1) しつこく「なぜ？」を考えよう！

問題を解決するためのストーリーを描く力を高める第1歩は、原因を追究することです。問題には必ず原因があります。しかも一つではありません。とことん考えていくと、原因となっていることの中には、自分で解決できることとできないことがあるということがわかります。問題解決できない人は、他責にする人です。他責にするということは、自分で解決できない原因だけを見て、「だから…」と決めつけてしまうことです。たとえば、売上目標を達成できていないとき、「大口顧客が倒産した。だから売上が目標に達しなかった。」と決めつけて何も行動しないことです。

もちろん、こうした外部要因を無視したら、問題解決はできません。それは単なる精神論の世界です。必ずどんな問題にも、自力で解決できない原因(外部要因)はあります。自責で考え、行動できる(問題解決できる)人とは、こういう原因を前提条件としてとらえ、その中でできること、やるべきことを見出せる人のことをいいます。「大口顧客が倒産したという状況の中で…」 「景気が悪い中で…」 打つ手を考え、実行できる人です。もちろん企業に必要なリーダーは、後者ですよ。

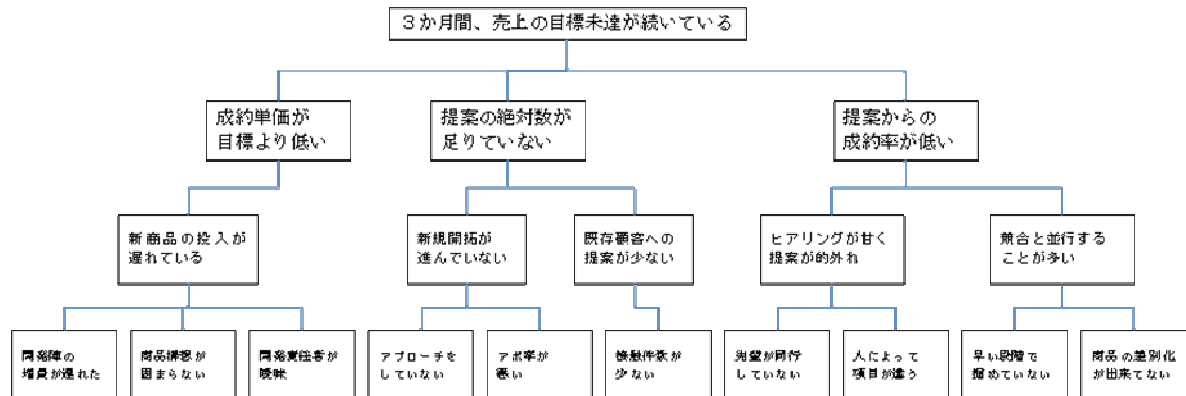
(2) ストーリーを描くためには、イシューツリーを作ってみよう！

一般的に「なぜ？」を3回考えると真の原因が見えてくるといわれています。真の原因が見えてくると、何から手をつけたらよいかがわかってきます。これを効果的に行うためには「イシューツリーを作る」という手法が効果的です。(次ページを参照してください。)イシュー、つまり問題や原因を書き出し、関連付けをすると、木のような形(ツリー)になるので、イシューツリーと呼んでいます。

何をしたら良いか、具体的な行動が浮かぶまで、「なぜ？」を考え分解していきます。2回で具体的な行動が見えることもありますし、6回くらい考えなければいけないときもあります。何をしたらいいかわかるまで掘り下げて考えてみます。その途中で、自分では解決できない外部要因に当たったら、それは前提要因としてそれ以上掘り下げることはしません。あくまで、自力で解決できることを探していきます。いくつかできること、やるべきことが見えてきたら、その中で最も有効性の高いものを選び出します。間違えてはならない点は、まず有効性から考えるということです。単にやりやすいことから着手すると、なかなか効果が出ないことがあります。この見極めができるか否かがリーダーとしての力量です。

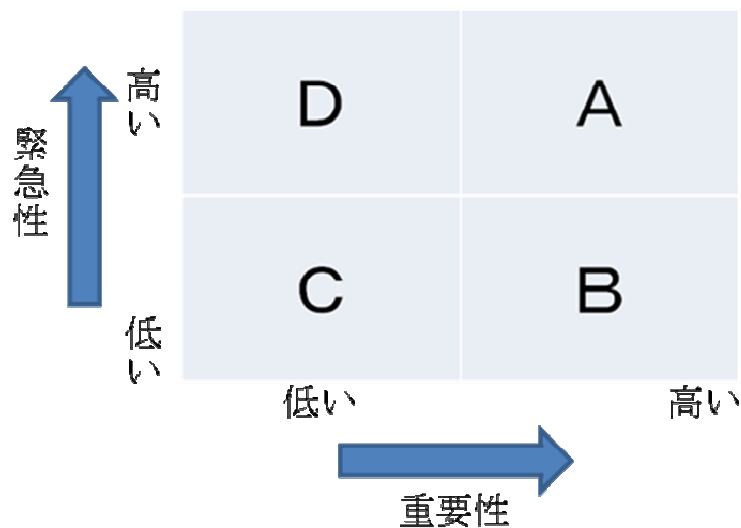


【イシューツリーの例】



3. 実行力を高めるには、時間の使い方を変えよ！

仕事には4つの種類があります。



重要なことは、重要性、緊急性をどんな物差しで計るかという基準です。

重要性: 目標達成への影響度が高いか低いか。

緊急性: 納期ではありません。いつの業績に影響を及ぼすか？が視点です。



最も優先順位が高い仕事は…Bの領域に入る仕事です。

Bの仕事とは、たとえば営業で言えば、新規顧客分野の開拓に向けた戦略作りであったり、生産部門であれば、コストダウンのための方策立案であったり、またどの部門でも共通している仕事は、人材育成(部下育成)の仕事です。こういう仕事は、これから先の業績に大きく影響を及ぼすものですが、結果が出るまでに時間がかかります。ちょっと手をつけたからといって、簡単に成果が上がるものではありません。地道に積み上げていって、3ヵ月後、半年後によく業績に反映される仕事です。結果が出るまでに時間がかかるから、Bの領域にあるのです。

緊急性が高い仕事が優先順位が高いという普通の捉え方をしていると、この仕事はどんどん先送りになって、いつか、緊急性が高い仕事になってしまいます。そのときに手をつけても遅いのです。Bの領域にあるうちに手を打たなければなりません。だから、リーダーとして自分の時間の使い方を検討する(計画を立てる)際に、まず確保すべき時間は、Bの仕事にかける時間です。この時間は絶対にBの仕事をする、他の仕事に手をつけない、もし予定が狂ったときは、B以外の時間でやりくりをするという発想で毎日の時間の使い方を工夫することです。Bに位置付けられる仕事が、これから起こりうる問題に対して先手を打つ活動、または目標レベルを引き上げて創造する問題に対する取り組みなのです。

Bの領域の仕事の時間を確保するためには、CとDの仕事をなくしていくしかありません。なくしていくためには、

① 人に任せる。

任せることで、その人が育つ、短時間で済む…という任せ方をする。

② 発生させない。

たとえば、納期遅れが発生してお客様に謝りにいく。(Cの緊急性が高い仕事)
→納期遅れを発生させないための抜本的な手を打つ。システムを変える、人を教育する…などです。



第3章 部下を変革させる力を高める

人・物・金という経営資源の中で、人という資源はもっとも厄介なものかもしれません。私は研修でいつも「人は10人100色と思って接しなさい！」ということを話しています。人それぞれに今までの人生でできてきた価値観や性格というものがありますし、また同じ人でもその日、そのときの状況で、受け止め方や感じ方が変わります。ですので、若手リーダーは、人(部下)に対しての接し方、かかわり方はいろいろな経験(特に失敗)をして自分なりの哲学を持ってほしいと思います。まさに“経験が財産”です。でも、原理原則だけは知っておいてほしいと思います。なぜなら、失敗したときに、その原因がわかるからです。失敗を活かせる人は、なぜ失敗したか、次はどうしたら良いかがわかる人です。人に関しては、「こうすれば絶対うまくいく！」というものはないですが、原理原則を知っておけば、同じ過ちを繰り返すことがなくなります。

1. 決して部下に迎合するな！

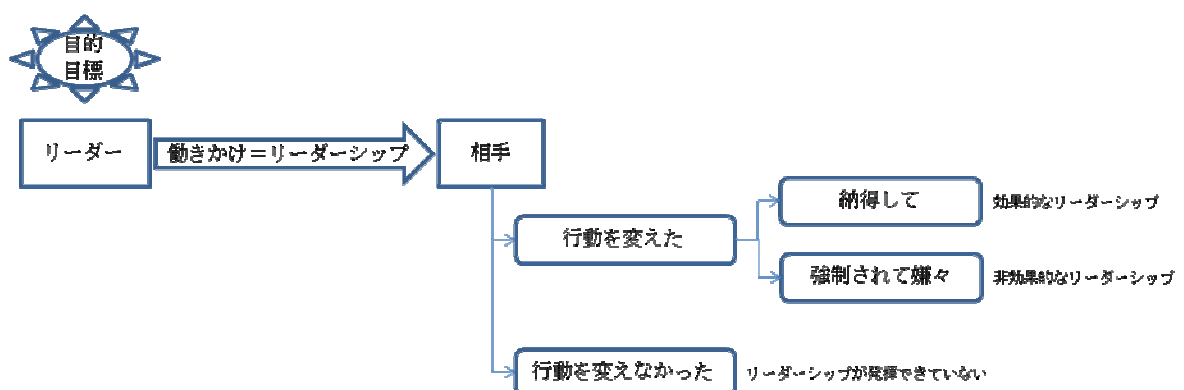
リーダーシップとは、リーダーが相手に対して影響を与えようとして何らかの働きかけをすることです。リーダーシップを発揮するには、目的と目標をはっきり持つことが第1に重要なのです。

目的→何のために？

目標→相手の行動をどのように変えるか(いつまでにどういう行動をして欲しいか)

着目すべきは、相手の行動です。人格とか性格を変えようとするものが、リーダーシップではありません。

【リーダーシップとは？】



働きかけによって、相手が行動を変える場合と変えない場合があります。行動を変えたときは成功したケースであり、変えない場合は、働きかけが失敗したケースです。また、行動を変えた場合も二通りあります。

- 1: 納得して…効果的であったリーダーシップ、長続きする。
- 2: いやいや…非効果的。見てないときにはやらない、元に戻る。

効果的なリーダーシップとは、相手が納得して行動を変えるような働きかけをすることです。

【迎合するとはどういうことか？】

この図の中で、リーダーが自分自身で変えることができるものは2つある。

- 1: 目的・目標
- 2: 働きかけの方法

目的・目標を変えるということは、迎合すること。若手リーダーが、一度でも部下に迎合してしまうと、その先は決してリーダーシップを発揮できない、ということを肝に銘じておくことです！

2. 相手の状況に応じて働きかけの仕方を変えよ！

「働きかけの方法」を変えるということは、相手の状況に合わせるということです。よく、相手によって使い分けるとい話を聞きますが、これは正しい表現ではありません。“リーダーが期待している成長に対する、部下の今のレベル”で判断するということです。たとえばベテランの営業マンがチームリーダーになったとします。営業としての仕事をしてもらうときには、細かく指示する必要はありません。しかし、チームリーダーとしての仕事をするには、やはり一つ一つ教えなければなりません。これが相手の状況に合わせて働きかけ方法を変えるということです。相手に「何について行動を変えて欲しい」と思っているのか、それによってアプローチの方法を変えることが効果的なリーダーシップを発揮する条件なのです。

【相手の状況の見極め方と状況に応じた働きかけのポイント】

相手のその仕事に対するレベルを意欲という面と経験という面で考え、4つの段階に分けて考えてください。



第1段階:

その仕事に対して、あまり自信がない。経験も少ない、技術も身についていない。

⇒4W1Hを明確に指示する。細かい指示をして、監督するというアプローチ。

(4W1H:いつ、どこで、なにを、だれが、どのように)

やたらにほめないこと。低いレベルでほめると、「こんなものでいいのか」という意識が刷り込まれる。細かい指示をして、成功体験を持たせることが重要。

第2段階:

少し経験すると自信がついて面白くなってくる。しかし、まだまだスキルは充分でない。

⇒仕事の目的(5W1Hの最後のW:なぜ)を伝える、ほめるなどの働きかけを増やす。

でもまだ指示も多い。なぜなら、スキルはまだ低いレベルだから。やる気が出てきたところでそのやる気を促進しながらも、指示はまだ多く出す。

第3段階:

スキルが上がってきたが、意欲が下がる、つまりはマンネリ化する。

⇒「ああしろ、こうしろ」という細かい指示は減らす。

それよりも考えさせるというアプローチが大切。

第4段階:

自律して、自分でレベルの高いものを考えていくし、技術レベルも高くなる。

⇒基本的には、すべて本人に任せておく。しかし、相手がどのような状態にあるかは常に観察しておく必要がある。相手が必要と感じたときに手を差し伸べることができる状態を作っておく

相手の状況を見極めるために幹部には、人に対する関心の高さが求められます。人に対する関心が低いと、部下の意欲がどの程度かがわからず、効果的なリーダーシップを発揮することができません。



3. 若手リーダーは率先垂範で組織を動かせ！

人に影響を与えるには3つのやり方があります。

- 1: モデリング＝率先垂範(背中でものを教える)
- 2: ティーチング＝やり方を教える、やらせて教える
- 3: カウンセリング＝相手の心の状態を読みながらアプローチする。最も難しい。
年上の部下を持っているとき、カウンセリングで相手に影響を与えようとする、失敗するケースが多い。

部下を持つと、意欲のある人はいきなりカウンセリングができる上司になろうと努力します。しかし、人は心のうちを他人にさらけ出すのは、よほどその人を信頼しているか、尊敬しているときだけです。若手リーダーは、まず率先垂範で人を動かすと決めることです。リーダー自身の行動は、意図していなくても、部下に多大な影響を与えます。特に、リーダーの良くない行動はすぐに部下に真似をされます。だから、リーダーはまず自分自身に対する厳しさが求められるのです。自分に対する厳しさを、行動で示し、実績を上げて部下からの信頼・尊敬を勝ち得ることができたときに、初めてカウンセリングのできる上司になるのです。

ある卸売業D社の課長職の合宿研修での出来事です。営業部で最も業績を上げている課長Aさんは、よく遅刻する人でした。同僚から指摘され「遅刻しないようにする」といいました。しかし、本音はそうは思っていません。「俺は人望もあるし、忙しいときは泊り込みで仕事しているんだから、少々の遅刻ぐらい…」と思っていました。しかし、合宿で他の課長から「お前のところの部下も遅刻が多いよね。」「お前の課の部下だけが平気で遅刻してくる」と指摘された。これが(悪い意味での)モデリングです。Aさんはそこで初めて「自分の行動が部下の考え方にどれだけ影響を与えているか、実感しました。そこで初めて遅刻はまずい、絶対しないようにしようと本気で決心したのです。

リーダーシップを効果的に発揮していくためには、言い方、場面作りというテクニックも必要です。これは学んで身につけていく必要はあります。しかし、その前にリーダーシップとは行動を変えることであるという理解と、リーダー自身が相手をどう変えたいのか、それは何のためなのか、という目的・目標をしっかり持った上でないと、小手先のテクニックを覚えることになってしまいます。したがって、今回はテクニックよりも、考え方に重点を置いてお話いたしました。あとは経験をして、失敗もしてください。そして失敗をしたときに、「なぜうまくいかなかったのだろう？」ということはこの原理原則に基づいて考えてみてください。それが皆さんの武器になるはずです。



コラム：若手リーダーへのメッセージ3

【真の厳しさを持とう！】

ある製造業で働く29歳の製造課長Eさんの話です。「部下が、職場で決めたルールを守らなかった。厳しく叱責したところ、反抗的な態度を取った。このまま見過ごしてはいけないと考え、現場の仕事からはずして、「掃除」だけすることを課した。1週間経って、この部下は謝ってきたが、本心からではないと見抜き、掃除を継続することを命じた。そうしたら、部下は社長に泣きついた。しかし、社長は、話は聞いたが一切の処理をE課長に任せるという姿勢を貫いている。」という話です。この話を社長からお聞きしたときに、私はとても感動しました。Eさんは29歳で課長に抜擢され、年上の部下も多く抱え、試行錯誤しながら部門を引っ張っています。ややすると、年上の部下や個性の強い部下に迎合してしまうこともあるのではないかと思います。その方が、その場は楽だからです。しっかりと自分の信念を貫いている彼の話を聞いて、うれしく思いました。社長もとても喜び、改めてEさんの評価を高く見直したそうです。皆さんは、いかがでしょうか。自分の部下が社長に泣きつきに行くほど妥協をしない厳しさを持っていますか？

では、なぜ彼がそのように厳しい態度を貫き通すことができたのか。それは、彼が「自分の職場をこういう職場にしたい！」という意志を強く持っているからです。言い換えれば「これだけは許さない！」という基準をはっきり持ち、そのことに自信を持っているからだと思います。自分の感情で物事の良し悪しを判断しているのではなく、部門を率いる幹部としての目標、使命にこだわって判断しているから、社長も徹底的に応援してくれるのです。「若手リーダーを一人前にする講座」でいつもお話していることは、「率先垂範」と「部下に迎合しない」事の重要性です。部下に迎合しない姿勢というのは、単にテクニックを学んでできることではありません。「自分の部門を、職場をこのようにしたい！」という意志、目標、使命感があって身につくのです。皆さんもEさんのような高い理想と強い意志をもったリーダーとなって下さい。



最後に

最後までお読みいただき、ありがとうございました。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、すなわ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、平凡な成果しかあげられなくなるというのは、多くの企業で見られる悩みです。一方で、頼りになるマネージャーがどんどん育てば、中小企業は次のステージに登れます。マネージャーの成長なしに、明日の事業は築けません。このレポートが、若手リーダーの育成が課題である中小企業の皆さまのためにお役にたてれば幸いです。

若手リーダーの育成、新人リーダーの基礎教育などご相談がありましたら、お気軽にご連絡ください。お一人から派遣いただけるオープンセミナー、社内で勉強会を実施するための教材、課題にあわせての社員研修など、御社のご状況にあわせて提案させていただきます。

【お問い合わせ先】

株式会社ジェイック 教育事業部

T e l : 03-5282-7600

F a x : 03-5282-7607

E m a i l : kyoikuml@jaic-g.com

