

## 【中級研修資料】

【作成年月日：2003.9.10】

# リーダーとなるには 言葉、振舞い……

## 1. 呼び方と言葉

下記は、現時点では、推奨する積もりはないので、問題提起と受け止めて欲しい。

### (1) 「部下」を「メンバー」に

部下という言葉は、どうも当社の精神とそぐわないと前から感じていた。「部下」とは権威主義的な組織の呼び方、上意下達の時代の名残で、時代遅れなのだが、適切な言い方が見つからなくて困っていた。だが、当社の精神にマッチした言葉は意外と身近にあった、「メンバー」である。

ソフトボールチームをイメージして欲しい。誰もチームメンバーを「部下」とは呼ばないだろう。ソフトボールチームのような感覚で働く組織がこれからの時代にあっている。そこには勝利(成果)に向けて、メンバーの自発的な団結と連携プレーがあり、貢献が、外からの強制ではなく、各自の心から沸き上がってくるものとしてある。こうしたチームプレーこそが必要とされているのだ。

### (2) 「管理職」を「先導職」、「リーダー」、「メンバー」に

「管理職」も当社の精神にそぐわない用語だ。「管理」には人を型にはめて動かすニュアンスが強いが、そうした役割は当社ではさほど期待されていない。人の力を引き出し、当人が成果をあげられるようにし、成果をあげることでさらに成長する。こうした方向でリードするのが役割だと考えられる。つまり、「管理職」とは「管理」とは縁が薄いのである。また、その役割を果たすには、職務に精通し、人の精神的成長への関心と認識とが深いことが必要なのだが、何より重要なのは、自分自身が成果を上げて成長していることである。第一の「管理」対象は「部下」ではなく、自分自身だということになる。

こうした役割、職務を「管理職」と呼ぶのは不適切である。それは、先に立つ人、「先達(センダチ)」、「先導者」である。英語で言えば Leader だが、「リーダー」も上下の権威主義的な意味合いをもっている。むしろ「メンバー」の方が良いかもしれない。一般にリーダーシップと呼ばれることの中味も、今日では、メンバーシップとして表現される面が核心になってきているからである。

### (3) 「役職」呼びを「さん」呼びに

昔は当社も「さん」呼びだった。役員も「さん」で呼ばれていた(亡くなった会長は「栗原さん」ではなく「社長」と呼ばれていたが)。当時のクリロンは家族的な結びつきで動いていた。大阪、岡山、九州に事業所があったが、各々共に塩ビやIPPなど同じ製品を製造、販売していたから、クリロンは実際には小さなクリロンの集まりだった。小クリロンは各々が独立した事業体だった。こうした状況では組織的に運営するより家族的な方が社員に馴染みがよかった。

多層が事業の柱になるにつれ、全社を一体として組織的に動かすことが重要になった。クリロンを組織的に機能する会社に育てるため、その一環として、互いに役職名で呼ぶことを奨励してきた。しかし、今日のクリロンは会社としての組織的な形も整い、5層専門のメーカーとして知識創生型の企業文化を固める段階に進んできて、企業の精神土壌の涵養が、これからの当社の命運を左右する段階に入ってきている。呼びかけ方も、そうした今後のあり方にマッチしたものへと、再び改めることが必要になってきている。社員の知恵と工夫を事業の柱に据えようとしている企業では、役職

名で呼び合うよりも、「さん」呼びの方が適切だし、馴染みが良いのではないだろうか。

## 2. 問題意識の共有

社員が協働で何かを成し遂げようとするときの大前提は「何が問題なのか、何故なのか？」という問題への自覚、問題意識を共有することである。リーダーの役割は指示してさせることではなく人の力を引き出すことだが、それには、成すべきことの意義や必要性を、メンバーが「なるほど」と納得していなければならない。また、目標を達成する方法についても「なるほど」が大切である。

問題意識の自覚が欠かせないのは、言われたことをそのまま実行すれば済むような単純な課題はほとんど無く、実施の過程では当事者に様々な判断、意思決定が強いられてくるからである。当事者は、それらの判断や決定を、一々指示を仰がずに自分で下していかなければならない。的確な判断や決定は、当事者の判断力、決断力に依存するが、それらの力を歪めずに発揮させる基盤となるのが、成すべきことの意義や必要性、達成方法への自覚なのである。これを欠けば、いくら能力がある人でも、的確な判断や決断を下すことはできない。

問題意識を共有するためにリーダーがなすべきことはただ一つである。それはメンバーに対して問題を率直に提起することである。何が問題かをメンバーと共に考えることから始めるのである。リーダーは問題への対処策を自分で考えていなければならないが、はじめからそれを明らかにしてメンバーに提示するとそれが結論になりがちだから、避ける方がよい。対応策を提起する場合は、さしあたりの一提案として、メンバーが問題認識を深め、論議を通じてさらに優れた対応策を創り上げる叩き台とする主旨から提起するのだという点を明確にして提起する方がよい。

## 3. 誰が言ったではなく、何が言われているか

ミーティングを行う場合、メンバーが提起したことに他のメンバーがとる態度の良し悪しが、ミーティングの成果を大きく左右する。この点でリーダーの態度、振舞いは、他の参加者に比べて、与える影響が大きいから、適切で洗練された振舞いが身に付くように行動態度を修練して欲しい。洗練された対応はミーティングを豊富な論議の場とするために必要なだけでなく、そうした振舞いが出来ることは、人間的な成長の重要な側面にもなっている。

よく起こることだがとても困った振舞いがある。提起された内容が肝心なのに、それを誰が言ったかで、当否の評価を下してしまうことである。上の人、先輩、年長者の発言は、下の人、後輩、年下の発言より妥当とされ、逆な場合は発言が軽んじられる。さすがに当社では少ないが、女性の発言が男性よりも下にみられたりする。「俺の立場は」などと言った感覚がこれである。

誰が言ったかを、何が言われているかよりも上に置く態度は、権威主義に共通する悪弊である。残念なことに当社でもこうした傾向がまだなお強い。誰が言おうがその内容が優れている光っているなら、その意見を受け止めて、その良さをさらに展開する方向に議論を進める方が望ましいに決まっている。それが出来ればミーティングは大きな成果を生むようになるし、ミーティングの場を通して参加者の能力や心が解き放たれる方向に進んでいく。ミーティングの場に限らず、あらゆる意見表明において誰が言ったかではなく何が言われているかを受け止める姿勢に立つ。それが、対話を実りあるものにし、また、互いの信頼関係を育むことにつながっていく。

#### 4. アイディアキラーにはならない

ミーティングでアイディアが出された時に、その内容の欠点、不利な面、成功しない面、などを否定的な言い方で指摘されることがよく起こる。「目上の人」からそれがなされる場合は、特に問題が大きい。提案者の気持ちは抑圧され、他の参加者も提案に積極的にコミットする気持ちを喪失し、出された提案はさらに展開されることがないまま、埋もれて死んでしまう。

こうした発言をする人は「アイディアキラー」と呼ばれる。ディスカッションを成果なく埋葬してしまう墓堀人である。尤も、当人にはその自覚はない。そうした結果を意図した訳ではなく、思ったことを率直に述べたに過ぎず、指摘された点はむしろ当を得ている場合が多かったりする。だが、指摘の妥当性はどうか、否定的な言い方で指摘された途端に、アイディアの芽は摘まれてしまう。

一方、ディスカッションの中でアイディアが膨らんできたら、むしろ、率直に難点、欠点を指摘することが望ましい。否定的な面を自覚しないとアイディアは実現性を欠くレベルに止まりかねないからである。だが、指摘する際には「こうした難点があるから駄目なのは」とネガティブに言うより、「こうした難点を解決する方法は無いだろうか」とポジティブな言いの方がずっと良い。ある程度アイディアが膨らんできていれば、メンバーは前向きに対応する雰囲気になっているから、難点に対しても、当初は思いもつかなかった打開策が着想されるかもしれない。

アイディアは出された当初では文字通り「思いつき」で、十分に検討されていないから、弱点や難点だらけなものなのである。そうしたアイディアから、素性の良さを感じ取り、それをみんなで育てるには、当初のアイディアに完全性を求めてはいけぬ。アイディアは胚種であり、それを芽生えさせるのは、前向きな雰囲気のディスカッションである。

そうは言っても、アイディアを何でも認めることを勧めているのではない。無価値なアイディアも沢山出される。だが、ディスカッションしている内に、アイディアの価値はメンバーに自然と分かってきて、無価値なアイディアは棄てられていく。大切なことは、アイディアが尊重されることをメンバーが体験的に納得している文化土壌を育てることである。芽を摘んでしまうことを繰り返すなら、土壌自体がしだいに痩せてしまい、結局は何にも芽吹かなくなってしまう。

アイディアを提起した人が、それに強くこだわる場合もある。「何が言われているか」よりも「誰が言ったか」（この場合は本人なのだが）を強く意識するからである。当人がこうした意識から抜け出している精神土壌の涵養が必要なことは勿論だが、すぐには無理である。そうした場合は、こだわっていることを当人に率直に指摘して自覚を促すようにする。その場合にも、非難めいた言い方はせずに、ポジティブな雰囲気ですべて、「どうも、こだわっているように感じるのだが」などと明るい調子で言えば、当人に充分通じるのが普通である。

ミーティングの場では、上で述べたことがとかく起こりがちだが、有効な予防策の一つは、「事前確認法」である。「そうしたことが起こりがちだから、みんなでそうならないように注意しよう」とか「起こった場合は率直に指摘しよう」などの対応原則を、メンバー全員で事前に確認しておくのである。ディスカッション水準を下げがちな癖のある人が「私はそうした傾向があるから、それが見えたなら、やんわり指摘して欲しい」など、あらかじめ他のメンバーに伝えておくことも有効である。自分から頼むことで、自尊心を傷つけられることなく、自分の欠点を指摘して貰うことが出来る。そうした発言は、ディスカッションの水準を上げ、当人の人格をひとまわり大きくすることにつながる。

## 5. 関与の立場を明確にする

例えば、栗原清一が社員とのディスカッションをしている場面を想像して欲しい。彼はどんな立場からディスカッションに参加しているのだろうか？ 彼が社長であるという立場だけをとらえて、彼の持っている他の様々な立場、属性を無視しないで欲しい。

社長の社長たる立場は、会社の代表者として意思決定をすることである。社内のミーティングでも、社長として決定するためにそこに参加している場合もある。みんなの意見を聞いた上で、会社としての決定をするためである。だが、常にそうだという訳ではない。

例えば、経験のある技術者として技術のミーティングに参加したりする。その場合、彼の発言は社長としての決定ではなく、あくまで一技術者としての意見である。良いことを言うかもしれないし、とんちんかんでもないが、要するにメンバーの一員としての意見である。他のメンバーがそのように受け取らなければ、彼のミーティング参加の意義が失われてしまう。

また、彼は技術に限らず、製造や営業、事務にもかなり精通している。中小企業の経営者とは大体がそうしたものだが、彼の場合にはいささか行き過ぎ気味なほどそうである。それに加えて、彼は5層事業には各職種を会社全体の中でどのように位置づけ統合力を発揮するべきかなどを、いつも考えている。だから、各セクションでどのように仕事を進めたらよいかについて、具体的な助言、指導をかなり迅速、的確に出来るわけである。

こうして、彼は各部門の具体的な仕事の中味についても相談にのっている。ただ、誤解しないで欲しいのは、社員がその責任分野でどのように仕事をしていくのかを考えるのは、第一義的に当人の責任であって社長の責任ではないと言う点である。つまり、彼は、社長としてではなく、助言者として相談にのっているだけなのである。相談の結果として出された結論の責任は、彼ではなく、当人にある。

若い人達よりも多少は人生の経験を積んだ身として、相談にのっている場合もある。言うならカウンセラー役である。専門カウンセラーに比べれば劣ってはいるだろうが、その人を身近で良く知っているし、仕事との関係で個人的な問題が発生している際には、対処方向を具体的に相談にのれる長所もあるので、それなりに良いカウンセラー役が果たせると思う。

さて、ここで栗原社長について述べたことは、大なり小なり、上位の職責をもった社員について廻ることである。いかなる立場から他の社員に関与するかは実に様々であり、各々のケースに即して関与の妥当性が問われるのだが、肝心なのは、上司はいつも上司として関与している訳ではないということである。上司としての関与とは決定が必要な時に責任のある決定を下すことである。だが、上司として決定すべきことは日常的に頻繁に起こりはしない。細目にわたり決裁権を行使すれば決裁行為は頻繁に発生するだろう。だが、そのような状況はむしろ問題なのである。メンバーの自発的な判断と決断とでスムーズに問題なく動いている組織となることが望ましい。それには社員に判断力と決断力がつかねばならないが、そうした社員で構成される企業の方が、上司が逐一細かい決定を下す企業より、ずっと優れた、高度な企業なのである。何故なら、そうした自主的な判断が的確に下されていることは、人の能力がそれだけ高度に形成されていることを意味するからである。

【以上】