

結果を出すリーダーが持っている もっとも重要な能力

不変追求型リーダーは孤軍奮闘し疲弊する
変化追求型リーダーはチームを一つにし、成功を手に入れる



株式会社アイアイカンパニー
代表取締役社長 芝野 恭匡

はじめに	1
私は誰か	2
変化に柔軟に対応できなければ生き残れない	3
一人のリーダーだけでは変化に対応できない	4
もがき苦しんだリーダーとしての日々	5
リーダーは一番優秀でなければならない？	5
リーダーがチームを引っ張っていかなければならない？	8
リーダーは本音を隠してメンバーの話を聞かなければならない？	11
リーダーは常に正しくなければならない？	14
リーダーについての誤解	17
はじめからすごいリーダーはいない	17
あなたはどんな考え方で行動している？	19
あなたも変化追求型リーダーになろう	21

はじめに

このレポートはあなたがリーダーとしてチームを率い、最大限の成果をあげるために何をしたらいいかを理解してもらうために書いたレポートです。

もしあなたがリーダーとして一生懸命にがんばっているのに自分が思い描いていたような結果が得られていないと感じているなら、ここに書かれていることを理解し実践しさえすれば必ずあなたが望む成果をあげることができるでしょう。

かつて私もあなたと同じようにどんなに一生懸命に努力し勉強してもなかなかメンバーに私の考えや情熱が伝わらず思い悩んでいた時期がありました。それでも試行錯誤を繰り返し、やっとメンバーが主体的に仕事に関わり、チーム全体のパフォーマンスが上がるようなリーダーに成長することができました。

このレポートはチームのパフォーマンスを最大限に引き出し成功したいのになかなか思ったようにチームをリードできないと悩むあなたに私が経験したことや発見したことが必ず解決の糸口になるはずだと信じて提供します。

あなたの日常が少しでもイキイキと自分らしく充実したものになることを願っております。

私は誰か

私は現在、社会人教育を事業として企業向けの研修及び個人向けセミナーを提供している会社を経営しております。簡単に私の経歴を紹介すると大学卒業後、私は優れた経営者になることを目指し、見聞を広めるため世界放浪の旅に出ました。外から日本を見るという経験で、私は日本という国を「世界から尊敬される国にしたい。」と強く思うようになりました。その後旅から帰った私は経営者としての自力をつけるために一旦サラリーマンになることを決め商社に就職しました。会社では営業力をつけるために営業職につき、いち早く成長するために率先して飲み会の幹事から新規プロジェクトまで自分の意思で参加できることならなんでも手を上げ、いろいろな経験を積むことを意識して毎日を送りました。最初の数年間は自分のことで精一杯で周りを見る余裕すらなく、仕事以外は本を読んだり、セミナーに行ったり、教育プログラムを受けたり、ひたすら知識とスキルを吸収することにかかなりの時間とお金を使っていました。何年か経ってふと周りを見渡すと人によって仕事に対する意識や考え方、取り組み姿勢が違い、それが結果にも大きく影響していることが見えてきました。次第にこの違いがなんなのか、組織で成果を出すためには何が必要なのかに興味を持った私は企業研修を提供している会社に転職しました。そしていろいろな会社の社員教育の現場を見るうちに組織で成果を出すリーダーと出せないリーダーには大きな違いがあることがわかりました。同じように努力しているのにも関わらず、ちょっとした違いで成果を出せる出せないが決まってしまう。私は努力しているにも関わらずなかなか結果に繋がらないリーダーをみているうちになんとかその状況を変えることができないかと解決策を考えはじめました。そして試行錯誤を繰り返しその状況から抜け出すための教育を考えました。そして、がんばっているのになかなか結果が出せない多くのリーダーの役に立ちたいとの思いから今の会社を立ち上げました。

今回こうしたレポートを書こうと思ったのには理由があります。それはかつての私と同じように努力してもなかなか結果が出ないと悩んでいる多くの人の役に立ちたいと思ったからです。しかし私が提供しているサービスを受けることができる人はものすごく限られています。そこでレポートを書いて公開することでさらに多くの人の役に立てればと考えました。

変化に柔軟に対応できなければ生き残れない

世の中はますます変化のスピードが早くなっています。携帯電話やインターネットの進歩のスピードは私たちの想像をはるかに超え、テクノロジーの進歩は私たちの価値観や考え方・コミュニケーションの仕方まで変えてしまっています。特に世代間のギャップはこれまで以上に大きくなっていると感じる人は私だけではないでしょう。あなたはこのような変化をどのように感じ、そして対処していますか。すんなり受け入れられることもあれば、受け入れられないこともあるでしょう。もしあなたが「最近の若者は・・・。」ということを考えることがあればそれは新しい変化を受け入れられていないかもしれません。必ずしも自分を変えなければいけないということを行っているわけではありません。世の中が変化するのは自然の摂理です。その変化に自分はどうか対応するかを決めなければいけないということです。あなたはこの世の中の変化にどうか対応しようとしていますか。もしリーダーであるあなたが変化に対応できなければあなたの組織はなくなってしまうかもしれません。

今から40～50年前は一人のリーダーが大きな組織を率い、そのリーダーに従って努力していればそれなりの成功は取められていました。しかし、もはや一人のリーダーに従うだけではあなたの立場は悪くなる一方です。仮にうまくいかなかったことをそのリーダーのせいにしてきたとしてもあなたの状況を変えられるのはあなたしかいません。いくらあなたが大企業の社員で会社は安泰だと思っていたとしても、一人のリーダーに従うだけではいつ倒産してもおかしくない状況です。今のように変化のスピードが早い状況では刻々と変化する状況にその場で対応する必要があります。そのため全ての人がリーダーとしての意識を持ち組織に働きかけ、行動しなければ生き残れない時代になったのです。こうした状況は企業の教育担当者と話をしても良くわかります。教育担当者は社員に主体性やリーダーシップを持ってもらいたいと常に言っています。そして教育もしています。しかし急に主体性やリーダーシップを持てと言われても何をどうしたらいいかわからないでしょう。ただ理屈や理論を理解するだけで主体性やリーダーシップを発揮できるわけではありません。このレポートでは主体性やリーダーシップを発揮し組織の成果を最大限にあげるようになるための方法をお伝えします。

一人のリーダーだけでは変化に対応できない

はじめになぜ一人のリーダーに頼るだけではいけないかを考えてみましょう。現在のビジネス環境では今までのように一人のカリスマリーダーが組織を率いるやり方では変化のスピードが増しているためとても対応できません。なぜなら一人のリーダーに見えていることが必ずしも正確で全てを把握できるとは限らないからです。現場で起きていることは現場の人の主観によって情報が取捨選択されます。そのため、全ての情報をリーダーが知ることはありません。取捨選択され限定された情報でリーダーは判断しなければならないためリーダーの判断が正確だとは言いきれないのです。またリーダーの意思決定から現場での実行までに時間がかかりすぎるために素早い対応が取れないことも理由です。現場で起きることは刻々と変化していきます。そのため現場で起きたことをリーダーが知るまでには時間がかかり、知ったときには状況が進み変わっていることもあります。組織が大きくなるに従いリーダーの意思決定から現場での実行までの時間差が大きくなります。仮に意思決定した時の判断が正しくてもすぐに状況が変化してしまうこともあるでしょう。このように変化のスピードが早い状況では素早く現状を分析し対応することが求められます。そのため刻々と変化する現場では一人ひとりがリーダーとなって状況を分析・判断し行動することがとても重要になっているのです。

それではリーダーはどうあって、どうするべきなのでしょう。昔のようにリーダーが全てを決め、その決めたことに周囲が従う方法がいいのでしょうか。様々な考えがあると思いますが、私はこのような状況ではリーダーが独善的にメンバーを引っ張っていくやり方ではなく、リーダーがメンバーに権限を委譲し、メンバー間の連携を高め、メンバーの能力を最大限に引き出すことで全員で成果を出していくことがベストな方法だと思っています。このように思うようになったのは私が経験し学んだことがきっかけでした。

もがき苦しんだリーダーとしての日々

それでは私が経験し学んできたことをその時の状況を話しながら伝えていきたいと思います。あなたもその時の状況を想像し、自分だったらどう感じ、どう考えるだろうと考えながら読んでみてください。

リーダーは一番優秀でなければならない？

私が新入社員として商社で働き始めて3年が過ぎた頃、はじめてプロジェクトリーダーに抜擢されました。私は自分がやってきたことが認められたことがとてもうれしくて充実感でいっぱいでした。プロジェクトは私を含めた5人で新規事業を立ち上げることでした。新規事業の立ち上げ経験はありませんでしたが楽観的な私はそれほど不安を感じることはありませんでした。

リーダーに選ばれた私は早速プロジェクトの進め方やリーダーの役割、メンバーとの関わり方について、上司や先輩に相談したり、インターネットで調べたり、本を読んで学び始めました。それからしばらくして初めてのチームミーティングをすることにしました。

初めてのミーティングの朝は少し肌寒かったのを覚えています。私は朝9時半からのミーティングのために会社に少し早めに行き資料の準備をしました。ふだん楽観的な私もこの時ばかりは緊張して心臓の鼓動が少し早くなっているのを感じました。10分前に部屋に入るともうすでにメンバー全員がイスに座って私を待っていました。私が部屋に入るとみんなが一斉に私の方に視線を向けました。部屋の中はとても静かで誰も話をしていません。しかも朝なのになんとなく重苦しい空気が漂っていました。もう少しメンバー同士が和んでいるものだと勝手に思っていた私は少し動揺してしまいました。『あれ、なんでこんな変な空気なんだよ。始まる前からこれじゃどうしたらいいんだ？』部屋の温度は少し暖かいくらいなのに、メンバーが作り出す空気に血の気が引き、徐々に身体感覚がなくなっていきました。メンバーの中には私より年上でキャリアもある先輩や社内でも優秀だと言われている同僚がいます。自分でも『なんでこのメンバーのリーダーが俺なんだ。他に適任者がいるはずなのに。』とプロジェクトリーダーを任されることになった時には思っていました。しかし『今は自分がリーダーなんだ。』と自分に言い聞かせしゃべりはじめました。私は『初めが肝心だ。自分はリーダーなんだ。若いからってみんなに舐められたら

いけない。威厳を示さなければ。』と気を取り直し、周囲を見回して、「ええ。みなさん集まっていますね。今回、プロジェクトのリーダーを任されることになった芝野です。よろしくお願いします。」メンバーに圧倒されていることを悟られないように、眉間に少しシワを寄せながらやや威張ったような口調で自己紹介を始めました。しゃべりはじめて改めてメンバーを見渡すとその表情から私にあまり好意的でない人がいるように感じました。その表情を見た瞬間、私の鼓動はさらに早くなりました。『あれ？、おかしいぞ。なんかいつもみたいにしゃべれない。なんかものすごくよそよそしくなってる。なんで？』焦れば焦るほど身体感覚はなくなり頭が真っ白になっていきます。それでもなんとかミーティングを進めました。しかし自己紹介のあとのことはあまり覚えていません。覚えていることはただひたすら淡々とプロジェクトの概要を説明し、今後のスケジュールとメンバーの役割を話したとくらいでした。

この時のことをあとで振り返って気づいたことは【リーダーはメンバーの誰よりも優秀でなければならない。】という思い込みを私は持っていたということでした。その時の私はリーダーとしての自信が足りませんでした。しかしそれを隠すため必要以上に自分を大きく見せるような態度をとっていました。あとで先輩や同僚に初めてのミーティングの時の話を聞いてみました。すると私に敵意など持っていないどころかこれから一緒にがんばろうと思っていたと話してくれました。結局私は先輩や同僚のことを自分で勝手に見てしまっていたのです。

それではここで質問です。

リーダーのあなたは

『チームの中で一番優秀でなければならない。』

と思っていないですか。

この回答はイエスでも問題ないように思うかもしれませんが、とても問題があります。チームの中で一番優秀であろうと努力することは問題ありません。しかし優秀でなければならないという思い込みはあなたが自分より優秀と思うメンバーに対して敵対意識を生みその人との関係を悪くすることにつながります。

この【リーダーはチームの中で一番優秀でなければならない。】という考えは私たちが今までに個々の競争を勝ち抜くことで人よりも優位に立ったという経験によつ

て身についた思い込みです。リーダーであるあなたは確かに優秀です。しかしそれはいちプレイヤーとして優秀だということです。しかしリーダーとなったあなたは他のメンバーと競争して一番になってもなんの意味もありません。メンバーに自分の凄さを見せつけてもチームの成果には貢献しません。また全てのことがメンバーより優秀かというところではないでしょう。人には得手不得手があります。だからこそチームを作ります。あなたは全てに優秀でなくてもいいのです。リーダーのあなたの仕事は優秀な人にその優秀さを発揮してもらうように環境を整えることです。あなたは他のメンバーと競争して一番になるのではなく、メンバーの力が最大限に引き出されるように心を配って動くこと、競争でなく共創が仕事なのです。リーダーになるためには今までと大きく違う考え方を手に入れなければならないのです。

『あなたがチームを一つにし、大きな成果を得るリーダーになるにはプレイヤーとしての考え方ではなく、リーダーとしての考え方を身につけることが必要です。』

しかしリーダーになったばかりの私はこのことを全くわかっていませんでした。そのためプレイヤーとしての自分の能力さえ上がれば人から認められてみんながついてきてくれるだろうと考え、ただひたすら自分の能力をあげるためにマーケティングやアカウンティング、リーダーシップやマネジメントの勉強をしていました。しかもチームの中で一番優秀でなければならないという考えだった私はメンバーの成功を心の底から喜ぶことができませんでした。これではメンバーから信頼され、メンバーが主体的に行動するようにならないのは当然のことです。

キーワード

- 自信
- コミュニケーション
- やる気

リーダーがチームを引っ張っていかなければならない？

またあるプロジェクトでの出来事です。そのプロジェクトは動き出したもののあまり成果が出ず行き詰まっていた。その時私はその状況をなんとか打開しようと仕切り直しのために改めてプロジェクトの方向性を考え直すミーティングを開きました。しかしこの時の私はミーティングは開いたものの本当にこれで良いのかわからずイライラしていました。それでもリーダーなのだから自分が率先してチームを引っ張っていかなければと思っていました。その時のミーティングの様子です。

私： 「今それぞれの進捗状況を伝えてもらいましたが、今のところ思ったような結果を得られていません。

そこで改めて方向性を見直し、この状況の打開策を考えてみましょう。」

山本： 「方向性ですか？

この前のミーティングで方向性については決めましたよね。

また決めなおすんですか？」

私： 「うまくいっていないのだから、方向性を見直してみないか。」

『俺だって何をしたらいいかわからないんだよ。』心の中で

山本： ちょっとイラついた声で

「前に新規事業の立ち上げをやった時、

こういう時は方向性は変えずにターゲット設定をもっと明確にすることをやりましたよ。」

私： ちょっとイラついた声で

「ターゲット設定は初めにやったじゃないですか？

あれが間違っていたと思うのですか？」

『おいおい、またターゲット設定もしないといけないのか。』心の中で

山本： 明らかにイラついた声で

「間違っていたということではなくて、

明確じゃないと思うから明確にしようって言ってるんですよ。

皆さんはこの前のターゲット設定で明確に顧客をイメージできますか？

私は具体的な顧客のイメージ、持てないんですけど。」

私： 「他の人はどうですか？

みなさんも顧客のイメージ持てませんか？

またターゲット設定をした方がいいと思いますか？」

全員：「・・・・・・・・・・・・・・・・」

『おいおい、山本君だけ思ってるんじゃないか。』心の中で

私：「山本さん以外はターゲット設定しなおさなくてもいいと思ってるみたいですね。」

山本：「ちょっとふてくされたように

「みなさんがいいなら、いいんじゃないですか。」

私：「それでは目標を再設定しましょう。」

『なんとか当初の予定通りにミーティングを進められるよ。やれやれ。』
心の中で

この時のことを振り返って気づいたことは

【私はリーダーなのだから、メンバーの先頭に立って引っ張っていかなければならない。】という思い込みに囚われていたことでした。

私たちはリーダーというと先頭に立ってメンバーを引っ張っていくというイメージを持っています。さらに「引っ張る」＝「自分が決める」というイメージを持っているかもしれません。そのため私たちはメンバーを引っ張っていくには主導権を握る必要があると考えてしまうことがあります。この考えを持ってしまうと不必要に他を寄せ付けない高圧的な態度をとりがちです。そしてこの態度のためにメンバーと距離ができてしまい、目的・目標のすり合わせや建設的な議論などの成果をあげるための効果的なコミュニケーションが取れなくなります。そのことがリーダーを孤立させ、目標達成のためにリーダーひとりが孤軍奮闘してしまう要因になります。

ここで質問です。

あなたはメンバーと距離があると感じていませんか。

答えが「イエス」ならあなたとメンバーの関係はあまりうまくいきません。私たちはその人のことがよくわからないうちはあまり打ち解けることができません。表面上は仲良く話ができたとしても本心を隠している相手には言いたいことが言えず距離をとってしまうものです。そして関係性があまりよくないリーダーには自分の考えを伝えずリーダーの指示に従う行動を取ります。その方が自分に害が少ないと思うからです。そしてそのことが常態化してしまうと指示を受けて行動するこ

とに慣れてしまい、自分で考えて行動しないようになってしまいます。こうなるとメンバーは指示を与えなければ動かなくなり、あなたが一人でなんでも判断しメンバーを動かさなければならなくなってしまいます。

さらにリーダーがメンバーを引っ張っていくというイメージを強く持っているとき、成果が望んだものでない時、自分がメンバーを引っ張っていく力がないと考えるか、メンバーが使えないと考えてしまいます。するとますます自分一人でその状況をなんとかしようとするようになり、さらに孤軍奮闘することになるのです。こうなるとあなたの孤独感は高まり、ストレスで心身ともに疲れ果ててしまうでしょう。

キーワード

- コミュニケーション
- 幅広く、ものごとの全体を捉える視野
- 権限とコントロールの放棄
- 自発性

リーダーは本音を隠してメンバーの話を聞かなければならない？

またあるプロジェクトでの出来事です。そのプロジェクトは自分が思い描いたように進まず、徐々に追い詰められていくようで毎日落ち着かない気分でした。その時の私はまだ自分の能力アップのために経営の勉強をしていました。セミナーで会う人たちは主体的で意見があれば何でも主張するような人たちでした。しかしプロジェクトのメンバーは周囲の様子をうかがい、あまり自分の意見を言いませんでした。そのことが気になり私はいつもイライラしていました。そしてあるミーティングの時に私はとうとう声を荒げてしまったのです。そのミーティングはあまり結果が出ていない施策を見直して違う施策を検討する会議でした。ミーティングは結果が出ていないこともあり、初めから重々しい空気に包まれていました。

私： 「え〜。この前実施したことについて報告してもらえますか。鈴木さん。」

鈴木： 「はい。現在計画の5割程度を実施しました。

ところが当初予定の2割ほどしか結果が出ていない状況です。・・・」

私： 「それで？」ちょっとイラついて

鈴木： 「早急に見直しが必要かもしれませんね。」

私： 「必要かもしれない？

必要に決まってるじゃないですか。

たった2割しか結果が出てないことを続けてもしょうがないでしょう？

違いますか？」

『おいおい、担当者として責任、感じないのか。』心の中で

鈴木： 「・・・・・・・・・・」

私： 「みなさん、何かいいアイデアありますか？」

全員： 「・・・・・・・・・・」

私： 「みなさん、意見はないですか。」だいぶイラついた声で

『協力的じゃないんだよな。』心の中で

全員： 「・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・」

私： 「このままじゃこのプロジェクトは成果を出せないまま終わってしまいますよ。

それでもいいんですか？みなさん。」

『やる気あるのか？結果が出ていないんだぞ。』心の中で

全員： 「・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・」

私： 「このまま、黙っていても時間の無駄ですから、次回のミーティングまでに

全員、必ずアイデアを1つ以上、考えてきて下さいね。
よろしくをお願いします。」
『本当に考えているのかなあ。』心の中で
『これで何も考えてこなかったら、どうしよう。
また、俺一人でやらなければならないのか。』心の中で
「いつも言っていますが何かあったら必ず相談してくださいね。
必ず話をしっかり聞きますからね。」
『まあ。相談なんか来ないだろうけどね。』心の中で

この時のことを振り返って気づいたことは

【リーダーは本音を隠してメンバーの話を聞かなければならない。】
という思い込みを私は持っていたということでした。

しかしいくら本心を隠していたとしても正確ではなくても考えていることが相手には伝わってしまうものです。この時の私はプロジェクトがうまくいっていない理由をメンバーのせいにして、自分は悪くないと思うようになっていました。そのためプロジェクトがうまくいかなければなるほど私はどんどん当事者意識をなくしていきました。しかも自分のリーダーとしての能力不足を認めたくないために問題をメンバーの能力の問題だと自分と折り合いをつけていたのです。しかし私がメンバーをこのように見ていたことはこの時は全く自分では気づいていませんでした。この時の私は自分ではなんとか感情を抑えてメンバーが主体的に動いてくるように働きかけていたつもりでした。

しかも私はこの時、メンバーに対して「なんでも相談してくれよ。必ず手助けするからね。」といつも言っていたので自分ではメンバーに寄り添っていると思っていました。しかし私はメンバーから相談されると話を聞くこともそこそこに、「それは違うよ。」「あなたのやり方が違うじゃないかなあ。やり方を変えてみたら。」と否定的に答えていました。自分としては話を聞いて力になっているつもりでいても、メンバーからしたら相談しても力になってくれないと思われていたのだと思います。

私たちは言葉では「何でも気軽に相談してね。」と言いつつ、実際に相談に来ると面倒に思うことがあります。特にあなたが忙しく他のことに追われているときはこの傾向が顕著に出てしまいます。自分ではそれほど思っていない相手には自分

の話はあまり聞いてもらえないんだと受け取られてしまいます。このように言っていることとやっていることが違うことを再三続けるとあなたの言葉は信用されなくなります。しかし自分では「気軽に相談してくれていいんだよ。」と常々言っていて、自分が言っていることとやっていることが違っているとは思っていないため相談に来ないメンバーが悪いとあなたは思ってしまいます。そのため自分のこうした言葉と行為のギャップに気づけません。チームで大きな成果を上げるリーダーは言行が一致するようにしています。仮に心からメンバーの話を聞けないのであれば取り繕うことなく、いまは時間に余裕がなく話を聞けないと素直に話したほうが信用されるものです。

ここで質問です。

あなたはメンバーを心の底から尊重していますか？

もし尊重できていないとするとそれはなぜですか？

尊重：尊いものとして重んずること

仮に尊重できていると思っている人もメンバーとの間に距離を感じるなら自分にもう一度次のように問いかけてみてください。『私は本当に心の底からメンバーを尊重できているだろうか？』と。メンバーに対して少しでも『仕事ができないなあ』とか。『能力低いなあ』とか。思っていないでしょうか。私たちは自分に対する相手からのマイナス評価を非常に敏感に感じ取ります。具体的にどう思われているかはわからなくてもいい評価をもらえていないことは伝わります。また私たちは心に余裕がないと自分よりも立場が低い人を攻撃してストレスを発散することがあります。しかも自分では相手を攻撃しているのではなく、至らない点を指摘してあげていると思っているために自分のストレスを相手にぶつけているとは気づきにくいものです。このような接し方をすると相手はますます本心を打ち明けることはなく、表面上を取り繕って接するようになるでしょう。

キーワード

- コミュニケーション
- やる気
- リーダー

リーダーは常に正しくなければならない？

なかなか思うような成果が上がらないままプロジェクトが終了してしまったことがあります。私にとってはとても辛い経験でした。私の何がいけなかったのか？なぜみんなはついてきてくれなかったのか？日々悩んでいました。一方で自分は悪くない、そもそも全てのプロジェクトがうまくいくわけではない、運がなかったんだと自分を正当化して現実から目を背けたい自分もいました。そして改めてその時のプロジェクトリーダーとしての経験を振り返って気づいたことは【リーダーは常に正しくなければならない。】という思い込みを私は持っていたということでした。この思いに囚われていた私は間違いを認めることができませんでした。自分が時には間違っただけの判断をすることだってあることを認められなかったのです。

ここで質問です。

あなたは『リーダーとして間違っただけを認めてはいけない。』

と思っていないですか？

全てが完璧な人はいません。しかし私はこの時、『私は決断を間違っただけを認めてはいけない。間違っただけを認めてはいけない。』と思っていました。メンバーから状況認識の誤りを指摘されたり、新たな視点での意見を出してもらったりしても聞く耳を持ちませんでした。持っていなかったというより人の意見を聞くことが自分の能力の無さを認めることのように思っていました。人は誰しも間違いを犯します。しかしその間違いを認めなければ同じ間違いを繰り返すことになります。しっかりと自分と向き合い間違いを認め、その間違いを正すことでリーダーとして確実に成長できます。しかしそれは時にとても苦しいことかもしれません。

キーワード

- 振り返り
- 幅広く、ものごとの全体を捉える視野

その後私は教育会社に転職し、たくさんの社員教育の現場を見る機会を得ました。すると「個人でなく組織での成果を出し続けているリーダーは例外なく競争でなく共創の考え方を身につけるべく自分を変えようと努力している人でした。」中には自分を変えなくても確かに結果を残すリーダーもいましたが、ほとんどが短期間しか成果を出すことができていませんでした。プレイヤーとして優秀なリーダーの多くは自分の予測や判断に自信を持っています。そのため、自分の間違いを認められず自分を変えようとはしません。私もかつてはそうでした。

様々なリーダーとしての失敗経験から学べたことは私にとってはとても大きなものでした。しかしそれと同時に新たな問題に直面することにもなりました。それは自分の間違いに気づくことはできても、それを正して今までと違う新たな考えで行動できるようになるための訓練方法がわからないということでした。

私たちは一旦頭で理解できたことはそのまま実践できると思っています。しかし実はそう簡単に今までの考え方を換えることはできません。しかも自分ではできていると思っているために本当はできていないことに気づき難いのです。

あなたが今まで努力してきたことは無駄ではありません。しかし今のままでは無駄になってしまうかもしれません。なぜなら努力しているのに自分が望んだ結果になっていないということは学んだことが活かされていないということだからです。学んだことを活かすには新たな考えで行動することを自分の中に定着させなければなりません。しかし私たちは新たな考えで行動できる方法を教えてもらってはいません。

しかし安心してください。その後の仕事やプライベートを通じて私が悩み苦しみながら新たな考えで行動できるようになるための訓練方法を考え出しました。それは経験から学ぶ方法です。私はこの方法を考えだすまでは新たな考えで行動できるまでかなりの時間がかかっていました。しかしあなたは私と同じような苦勞をしなくてもすみます。もちろん読めばすぐできるような類のものではありません。しかしはるかに短時間で簡単にできるようになります。

大きな成果を得るリーダーになるにはリーダーとしての知識と共に経験から学ぶ方法を身につけることが何よりも大切です。経験から学ぶとは自分が経験したことを客観的に振り返り、自分がどんな人間かを理解し、望ましい方向へ自分を変えることです。いくらリーダーとしての知識を学んでも自分の変え方がわからなければとても時間と労力がかかります。

この新たな考えで行動できるようになるための訓練方法（経験学習メソッド）を考えたことが私の人生に大きな影響を与えることになりました。私は自分が考え出した訓練方法で自分の経験を振り返ってみました。すると自分では成果を出すために学んできたことがほとんど活用できていない事実気づいてしまったのです。自分ではセミナーや本など多くの時間を使って成果を出すために必要な知識・スキルを身につけたと思っていたのに、そのスキルを使いこなせていませんでした。私がそのことに気づいた時、自分がいくら頑張っても結果が出なかったのは自分の考え方を変えていなかったからだとわかりました。当時の私は努力しても結果が出ないことにものすごくストレスを感じていました。なぜこんなに頑張っているのに結果が出ないのだ。自分にはこれ以上は無理なんじゃないか。と自分に対する自信も揺らいでいました。しかし『経験から学ぶ力』を身につけたことで今までの努力が成果に繋がり出したのです。

リーダーについての誤解

はじめからすごいリーダーはいない

どんなリーダーも最初からすごいリーダーだったわけではありません。リーダーという何か特殊な才能がはじめから備わっている人しかいないと思う人がいるかもしれませんが、はじめは誰もがプレイヤーです。それはどんなすごい起業家も同じです。何事もはじめは一人もしくは数人で始めます。最初から何人もの人を率いることはほとんどありません。なぜなら誰もがはじめから周囲に信頼されているわけではないのです。ただ学生の頃に人を束ねて何かをなした経験を持っている人はいます。このような人はその時に人と一緒に何かをやる時に必要なことを学んでいるかもしれませんが、しかし最初から全てがうまくいくことはありません。必ず何らかの問題が発生します。その問題を何とか解決していくことで成長していくのです。

私がチームを一つにして成果を得るリーダーになることができたのは経験から学ぶ力を高めたことが一番大きなことでした。経験から学ぶことによって自分の考え方や価値観、信念が自分の言動にどのように反映し、周囲に影響を与えているかを理解でき、メンバーに良い影響を与えるために必要な考え方に気づけます。自分を客観視できなければリーダーとして不都合な自分の考え方などに気づくことはできません。私の経験談から気づかれたかもしれませんが、私たちの言動のほとんどは自分の考え方などから自動的に発生しています。そのためいくら知識やノウハウ、スキルを学んでも自分の言動の元である考え方などを適切に持たなければ学んだものが活用できません。しかし私たちは自分の不都合な考え方を知り、必要な考え方を選び直す方法を教えてもらっていません。その方法が経験から学ぶことなのです。経験から学ぶとは経験を振り返り、起こった事象が自分のどのような価値観や信念、考え方から発せられた言動から起きたことなのかを客観的に捉え、望む結果を得るためにはどのような考え方をすればいいかを考え、それを次の経験に活かすことです。

リーダーも必ず何らかの失敗をしています。そしてその経験から自分の価値観や信念、考え方を改めることでさらなる飛躍をします。より多くの人を束ね、それぞれの人に力を発揮してもらうためには個の能力を競う意識ではなく共創する意識への転換が何よりも必要です。そうしなければそれぞれの能力を引き出すことは不可能です。しかしこの変化を優れたプレイヤーは拒んでしまうことがあります。なぜな

ら自分が今の評価を得られたのはプレイヤーとして優秀だったからです。努力して身につけた評価を得られたものを手放すことは簡単なことではないのです。

しかも私たち人間はそう簡単には変わらないように作られています。なので経験から学んで自分を変えていかなければならないのです。人間にはホメオスタシスという恒常性機能が備わっています。この機能はある一定の水準を常に保とうとします。このため私たちの価値観や信念、考え方は変わりにくくなっています。プレイヤーとしての考えは小さい時から学校や親によって養われてきます。その上社会に出てからは優秀なプレイヤーになることを強いられます。しかしプレイヤーとして優秀だと認められると次は『チームをまとめて成果を出してください。』と言われます。この時初めてリーダーとしての価値観や信念、考え方を求められます。しかし明確にどのような考え方を持つ必要があるかを丁寧に教えてくれることはありません。しかも人間の持つホメオスタシスのせいでリーダーとしての考え方を持つことを身体の内側では拒絶することもあります。このことを理解しておかないと自分を否定したり、自信をなくしたり、自分を守るために周囲を傷つけたりします。するとさらに自分が望む現実とはかけ離れた現実を私たちにもたらし苦しむことになるのです。

今のあなたが自分が望んでいない現実におち当たっているのであれば、理想のリーダーになることを望んでいながらあなたの内部ではそれを拒絶しているということです。なのであなたは自分の内面に目を向け、自分を変えなければ同じことを繰り返します。なんども同じことを言いますが、私たち人間は普段はできるだけ変わらないように自分を保っています。そのため変わるように意識しなければ、私たちの脳は変わらないように自分を説得します。変わらなくてもいい理由が次々に浮かんでくるでしょう。そして自分はその理由を信じ込み、変わるための行動をやめてしまいます。

チームを一つにして大きな成果を得るリーダーは間違いなくプレイヤーとしての考えを改めてリーダーとしての考えを身につけた人です。あなたがもし変わることを拒み続ければ組織の成果を上げることができないだけでなく、孤軍奮闘して疲弊してしまうでしょう。

このことはあなたが努力を怠っているというわけではありません。努力が必要なところに気がついていないのです。ぜひあなたも変化を追求し、リーダー力を身につけてください。

あなたはどんな考え方で行動している？

それではここで今のあなたがどのような考え方でリーダーをしているかをチェックしてみましょう。このチェックはあなたがこれからチームを一つにして最大の成果をあげられるリーダーになるために必要なことを知るためのものです。

		そう思う	やや そう思う	思わない
1	私は現状維持を大切にしている			
2	私はどちらかと言えば石橋を叩いて渡るほうだ			
3	私は組織の問題はリーダーに責任があると考えている			
4	私は自分と違う考えや方法を積極的に取り入れている			
5	私は負けたら意味がないと思っている			
6	私は自分の間違いは素直に謝っている			
7	私は自分の意見は正しいと思っている			
8	私は前向きにトライするほうだ			
9	私は相手の話に「いや」「でも」と言うことが多い			
10	私は人の意見に耳を傾けることが多い			
11	私は現状の変化を楽しめる			
12	私は新しい考えや方法を慎重に扱っている			
13	私は相手より優位に立つことを考えることが多い			
14	私は安易に自分の間違いは認めない			
15	私は周りの人が気持ちよく行動できるように考えることが多い			
16	私は勝ち負けよりも大切なものがあると思っている			
17	私はメンバーのミスはメンバー個人の責任だと考えている			
18	私は良い意見を取り入れることができる			
19	私は相手の話に「そうだね」「なるほど」と言うことが多い			
20	私は人を説得することが多い			

そう思う 2点
ややそう思う 1点
思わない 0点

1, 2, 5, 7, 9, 12, 13, 14, 17, 20, (A)
3, 4, 6, 8, 10, 11, 15, 16, 18, 19, (B)

(A) は不変追求型の特徴を表しております。
(B) は変化追求型の特徴を表しております。

いかがでしたか。

両方の特徴が表れていると思います。状況に応じて出てくる特徴が違うことでしょう。しかしあなたが望む状況になっていないときは不変追求型の特徴が多く出ているでしょう。こうした特徴は私たちの価値観や信念、考え方によって出てきます。けれど私たちは普段自分の言動をあまり意識していません。そのため自分がどのような考え方によって行動しているかを知りません。意識しなくても私たちの脳は過去の経験によってあらゆるパターンを記憶して自動で動いています。しかしそのことは私たちが脳に無自覚にコントロールされているということでもあります。しかし全てがあなたの望んだ考え方だけを蓄積しているわけではありません。そして様々な考えを蓄積していくうちに、以前は必要だった考えも不必要な考えになることもあります。

自分のことを理解し適切な方向へと自分を変えていかなければあなたは過去の経験によって蓄えた考え方によって同じような苦しみを繰り返し味わうことでしょう。けれど安心して下さい。自分を理解し、適切な考え方を持つ努力をすればあなたが望んだように変わっていくことができます。

あなたも変化追求型リーダーになろう

今あなたは過去の経験を振り返ることによって自分にとって不都合な価値観や信念、考え方を身につけていることを理解しました。そして私たち人間はホメオスタシスの機能によりその考えを維持するようにできていることも知りました。さらに私たちは今まで個で優秀であることを競わされ努力し、今もその努力を続けていることもわかりました。

今あなたは大きな岐路に立っています。それはあなたがこれまでに身につけた自分の考え方を見直し、それを变えることで新しい自分が望む世界に一步を踏み出すか、今まで通り自分を変えなく自分が望んでいない世界で諦めて生きるかの選択を迫られています。

私たちは無自覚に身につけてしまった考え方によって行動しています。そしてそれを維持するようにできています。いわば『不変を追求している』とも言えます。もともと人間は変えることが苦手です。

今あなたはリーダーとしてチームを一つにし、成功したいと思っています。しかし望むようなリーダーになるには不変を追求しては決してなることはできません。なぜなら今までの優秀なプレイヤーの考えではなく、優秀なリーダーとしての考えを持つ必要があるからです。つまり変化を追求する必要があります。チームを一つにし、成功するには自分とは違う考えを持ったメンバーを受け入れ、そのメンバーを尊重し、必要に応じて新しい価値観や信念、考え方を取り入れることが求められます。

しかし変化を追求すればいいのはわかっても簡単に変化を追求できないのが人間です。なぜなら前にも書きましたが人間は現状を維持するようにできているからです。特に今までの考えを变えることは自身の感情を含む内面のことだけに变えにくいものです。多くの人はこのことをあまり意識していません。そのためいくら勉強して知識を増やしてもなかなか結果がついてこないのです。けれど安心してください。自分の価値観や信念、考え方を变える方法を知っていれば自分を変えすることは難しくはありません。あなたが変化を追求するようになるためにはまずは今の自分を知る必要があります。

ここで質問です。

あなたは自分の価値観、信念、考え方をどれだけ知っていますか？

それはどのような価値観、信念、考え方ですか？

私たちの言動には必ずその背景に自分の価値観や信念、考え方があります。しかし自分の考えは私たちの言動に無自覚に影響を与えているため普段はあまり意識しません。自分が望む結果を得たいのであれば自分の言動に影響を与えている価値観や信念、考え方を知り、どのようにそれを変えたら良い結果が出るかを考えなければなりません。けれど私たちは良い結果を得るために何かを学ぼうとする時、自分の何を変えればいいのかを考えずに新しい知識だけを増やそうとします。例えば本を読んだり、セミナーに参加したりします。しかし知識を得るだけでは結果は変わりません。なぜなら知識を得るだけでは自分の考えが変わらないため言動が変わらず、その結果起きる事象も変わらないからです。

例えば、あなたはメンバーの成長を促すためにコミュニケーション力を身につけたいと考え、コーチングの勉強をしたとします。そして傾聴の仕方や相手の考えを引き出す質問の仕方などを学びました。いざ学んだことを活かそうとメンバーにコーチングを試みます。ところがあなたは『私は常に一番でなければならない』という考えを持っているとします。ポイントは『なければならない』と思っていることです。するとあなたは優秀なメンバーに対して無自覚に競争心を持ちます。このためメンバーの成長を心から望みません。そのことはあなたのコミュニケーションに無自覚に出ます。そのためあなたがいくら成長を促すコーチングしようとしても、メンバーはあなたの本心を感じ取り、自分の本心をさらけ出すことなく、当たり障りのない話をして自らを成長させるような意識や行動は取らなくなるでしょう。その行動を見たあなたはそのメンバーに対して自分は相手を思ってコーチングしようとしているのにそれを真剣に受け取らないダメなメンバーだと思ってしてしまうでしょう。私たちは相手の行動の原因が自分にあると考えることはなかなかできません。そのためあなたは自分の考え方が原因でメンバーの成長を促すコミュニケーションができていないことには気づきません。結局は自分の考えに気づくことなく、あなたが望んだようなメンバーの成長は得られないのです。こうしてあなたの努力は成果に繋がらないことになります。

このように私たちの価値観や信念、考え方は無自覚に私たちの言動に影響を与えるため、客観的に自分を省みることができなければそのことに気づくことができません。

あなたは今まで自分ではたくさん努力しているにもかかわらず望んだ結果を得られていないと思いませんか。新しい知識を得るだけで望んだ結果を得られていない原因となっている自分の価値観や信念、考え方を換えようとしていないのではないのでしょうか。

私たち大人は様々な経験を通して多くのことを学んできています。そのため新しい知識が過去の経験によって身につけた考え方と対するものだったら、新しい考え方を身につけなければ学んだことを活かさせません。しかし私たちは自分がどんな考え方によって行動しているかを知らないかあまり意識していないため、今までの考え方のまま学んだ知識を活かそうとします。けれども考え方が元のまま新しい知識を使っても良い結果は出ません。

こうした私たち人間の特徴からあなたがチームを一つにして大きな成果をあげるリーダーになるためには不変追求型から変化追求型へと変わることが必要だということです。何もしなければ私たちは自らを換えようとしません。（不変追求）そうではなく自らを換える（変化追求）方法を身につけることが大切なのです。こうして新しい知識を得て変化を追求することで努力が結果に反映されるようになります。

ではどうしたら自分を変化させることができるかということですが、前にも書きましたがまずは自分を知ることです。繰り返しになりますが、自分を知るとは自分がどのような価値観、信念、考え方で行動しているかを知ることです。

それでは自分がどのような価値観、信念、考え方をしているかを知る方法を教えましょう。それは自分が経験した出来事を振り返ってその時に自分がなぜそのような言動をしたかを自分に問うことです。なんだ簡単じゃないかと思いませんか。そうです。簡単です。けれどこの経験を振り返るということは意外と難しいのです。なぜなら自分を客観的に観ることは思っているほど簡単ではないからです。この前の例でも書きましたが私たちは自分を常に正当化するように考える動物です。そのため自分の望んでいない事象が起こるとそれを自分が引き起こしたことだと思いません。しかも人間の脳はできるだけエネルギーを消費しないように私たちをコントロー

ルしています。そのため自分の今までの価値観や信念、考え方を変えるというとてもエネルギーを必要とすることは避けようとしています。なので私たちの脳はできるだけ自分を変えなくてもいいように現実を自分にとって都合よく捉えようとしています。このため望んでいない事象の原因は自分でないと無意識に考えます。このように自分を客観的に捉えることは実は結構難しいのです。しかしこのことを理解して意図的に経験したことを客観的に振り返ることができれば、自分がどんな価値観や信念、考え方を持っているかを知ることができます。

経験の振り返りを繰り返ししていると次第に自分が経験したことを客観的に振り返ることができるようになります。丁寧に経験を振り返ると自分勝手な考え方をしていくことに気づくでしょう。またこんなことを考えていたのかと驚くかもしれません。しかしそのことで自分を責める必要はありません。その考え方を身につけることは過去において自分を守る上で必要だったのです。しかしそれがいまも必要かというところではないかもしれません。もしかしたら今の自分には不要になっているかもしれません。それはあなたが望んだ結果を得られていないことからわかります。望んだ結果を得るためにはまずはその不要になった自分の価値観や信念、考え方を見つけて今必要な考えを身につけましょう。『変化を追求する変化追求型』になりましょう。

最後に簡単に自分の価値観、信念、考え方を見つける方法をお教えします。

1. 望んでいない状況になった過去の経験を思い出す
2. その時の状況を紙に書き出す
3. その時に自分が取った行動を書き出す
4. その行動の背景にはどのような価値観、信念、考え方があるかを考える
5. 望んでいる状況を作り出すためにどのような価値観、信念、考え方をしたらいいかを考える

この振り返りを定期的に行うと自分がわかってきます。

チームの成果を上げるリーダーになるためにあなたも変化追求型のリーダーを目指しましょう。