

共感型リーダーの育成法

～被災地体験研修から生まれた“社会最適”な人材・組織の開発とは～

株式会社モリヤコンサルティング 守屋 智敬

● 変わる勇気を引き出すために

これまで直面したことのない変化の中で組織が成長し続けるために、新たなリーダー像が求められています。それが「共感型リーダー」です。

「共感型リーダー」は、メンバーと共に、どんな環境変化の中でも、互いに尊敬し合い、協力し合う関係をつくり出すことのできるリーダーです。

私はこの「共感型リーダー」育成の重要性を、被災地体験研修を実施するなかで深めてきました。被災地では、未曾有の被害と想定を上回る環境変化がもたらされました。その中で、多様な能力と価値観を重ね合わせて復興を遂げようとするリーダーからの学びです。

組織の進化は、リーダー自身が変わる勇気を持てるかどうかで決まります。しかし人は変わろうと思ってもなかなか変わるものではありません。組織全体で変わろうとする環境づくり。それが、共感型リーダーを育成する組織開発の根幹です。本稿では、共感型リーダーを育成するための大切な考え方と実践方法を述べていきます。

目次

- ◎被災地体験研修で得られた
新たな組織開発とリーダーのあり方
- ◎“共感型リーダー”が求められる時代
- ◎利害ではなく、「感情」で動く組織へ
- ◎「量」から「質」のマネジメントへ
～顧客と社員の「幸せ」を最大化する
- ◎メンバーの“やりがい”と“生きがい”を高める
- ◎メンバーの幸福感情を優先するか、
自分の損得勘定を優先するか
- ◎信頼と信用を得ることの絶大なる効果
- ◎リーダーの4つのタイプ
～共感型、脅威型、不毛型、嫌悪型
- ◎共感型リーダーになるための内面からの
自己変革と「3つの壁」
- ◎なぜ共感型リーダーが育成されないか
～「社内最適」から「社会最適」へ
- ◎「社会最適」な人材育成を行うための
「3つの学習作法」～経験、内省、教養
- ◎リーダーの成長は「スキル・知識獲得」では
なく「行動習慣の変容」で見ると
- ◎「社会最適」な組織開発を行うための人事の
「3つの機能」
- ◎人事はリーダー育成のプロデューサー



● 守屋 智敬 (もりや ともたか)

リーダーシップコンサルタント 株式会社モリヤコンサルティング 代表取締役

1970年 大阪生まれ。1995年 神戸大学大学院修士課程修了後、設計事務所に入所。地域再開発計画のコンサルティング業務や地域振興プロジェクトに従事。1999年 人材系コンサルティング会社・HRインスティテュートの立ち上げ期に参画。以来16年にわたり、経営戦略策定、組織開発プログラムを通したリーダー育成にチーフコンサルタントとして活動。2015年 株式会社モリヤコンサルティングを設立。内面から行動を変えるアプローチを重視した研修プログラムを開発。リーダーの心の姿勢（スタンス）を変えることで行動を変えるリーダーシップ研修や組織開発プログラム、本質的な問題を解決し信頼関係を構築することで強い組織を創り出すリーダーシッププログラム等を提供している。著書『シンプルだけれど重要なリーダーの仕事』（かんき出版）は5万部を突破（2016年3月現在）。

<http://www.moriyatomotaka.com/>

◎被災地体験研修で得られた新たな組織開発とリーダーのあり方

ITによる産業構造の急速な変化、グローバル化、少子高齢化の進展、景気の長期低迷、雇用環境の変化。これらに目を向けてみると、厳しい競争環境のなかで「働き手の価値観」や「働き方」に大きな変化が起きています。

好景気のときには、指示命令によるトップダウン型のリーダーシップがもてはやされていましたが、今や少子高齢化が急速に進み、労働人口（現役世代）が減少するなか、「多様な働き方」や「多様な働き手の価値観」を尊重したリーダーシップが求められるダイバーシティ時代へと突入しました。

このような環境変化に伴い、今までのルールや慣習に縛られたやり方ではなく、「新たな組織開発やリーダーのあり方」が問われています。しかし、現場で“良し”とされているリーダー像は旧来のリーダー像から脱却できていないのではないのでしょうか。

私は年に数回、経営者や経営幹部、人事責任者、管理職の方々を東日本大震災の被災地である岩手県沿岸部にお連れして、リーダーとしての心の姿勢を磨く研修ツアーを実施しています。

津波で大切なものを失った方々は「自分たちだけでは生きていくことはできない」と言います。そして、こう続けます。「互いの利害を超えてつながり、お互いが幸せになるという共通の目的のために前に進んでいかなければいけないのです」。

私は、この言葉に深く共感しました。激しい変化の中にある企業も現場も同じだと思います。上下の利害でメンバーを動かすのではなく、お互いの価値観や働き方を尊重し、組織の目的のために前に進んでいくようなリーダー像が求められているのではないかと思うのです。

◎“共感型リーダー”が求められる時代

復興に向け、困難に立ち向かうリーダーの考え方や生き方に直に触れると、本当に大切なことは何か？を深く考えさせられます。

それぞれに受け止め方は違いますが、被災地体験研修に参加された方からは、共通して「自分の本当の使命が見えた」「視野が広がった」「困難に立ち向かう元気をもらった」「多様性があつたほうがうまくいくことを学んだ」といった声をいただきます。

何より、「何のため、誰のために生きるか。本当に大切なことを大切にすることが最も大切である」ということに深い気づきを得るようです。これは、目先の成果や、お互いの都合、利害に心を奪われず、「本当に大切なこと」に時間と労力を費やすことが成果を上げることになるということへの気づきです。

会社が存続することができるのは、社員1人ひとりが社会にとって、お客様にとって、大切なことを大切にできるからだと思います。リーダーが、メンバーの大切なことを大切にしていれば、メンバーもお客様に対して同じように行動できる。

これを、私は「感情のクッションボール効果」と呼んでいます。「社員満足度が高い企業ほど顧客満足度が高い」という原則は、最たる例ではないのでしょうか。

私が被災地で出会った1人の復興リーダーの言葉が、今でも心に残っています。

「私は津波で、住み慣れた家も、大切な人も失いました。しかし、私は守屋さんに支援してもらおうとは思わないんです。それよりも、守屋さんの大切な人を大切にしてください。そのメッセージを贈ることが、今の私が守屋さんに貢献できることなんです。私たちのつらい経験が生きてくるんです。」

支援してもらうことよりも、自分が経験し、学んだことで貢献しようとする姿勢。私は衝撃を受けました。こうした心の姿勢を持ったリーダーこそ、人がついてくるリーダーではないでしょうか。

激しい変化、苦しい状況においても、「本当に大切なことのために自ら変わることができるリーダー」それを私は“共感型リーダー”と呼んでいます。これからの時代に組織が発展していけるかどうかの鍵を握る、新たなリーダー像です。

共感型リーダーをどのように育成するか、そしてそのための組織開発には何が大切か。重要になるキーワードは、「利害で動く組織から、『感情』で動く組織へ」「量のマネジメントから、『質』のマネジメントへ」。そして、「社内最適から、社会最適へ」。

これらのキーワードをもとに、共感型リーダーの育成法について、さらに詳しく述べていきます。

◎利害ではなく、『感情』で動く組織へ

指示命令を重んじるトップダウン型リーダーと共感型リーダーの大きな違いは、部下との関係性を「上下」ではなく、「対等」に捉える姿勢です。また、メンバーを結果だけで評価するのではなく、メンバーの感情を大切にし、仕事を通して得られる「嬉しさ」「楽しさ」「やりがい」「生きがい」といったものを何よりも優先するということです。

『人は論理により説得され、感情と利害によって動く』（KFC創業者／カーネルサンダース）という名言がありますが、感情よりも利害が優先されてしまうと、自己防衛心によってメンバーはリスクをとることを恐れ、指示されたことしか行わなくなります。やがては、考えなくなってしまう危険性があります。

「利害」よりも、主体的な行動の源である「メンバーの感情」を大切にできるかどうか。共感型リーダーとしての資質が試されるところです。

◎「量」から「質」のマネジメントへ～顧客と社員の「幸せ」を最大化する

これまでの時代は、数字だけ、結果だけ、業績だけを見る「量のマネジメント」が基本でした。しかし、これからの時代は、仕事の取り組み姿勢やプロセス、お客様の満足度などをみる「質のマネジメント」に変わることが必要です。

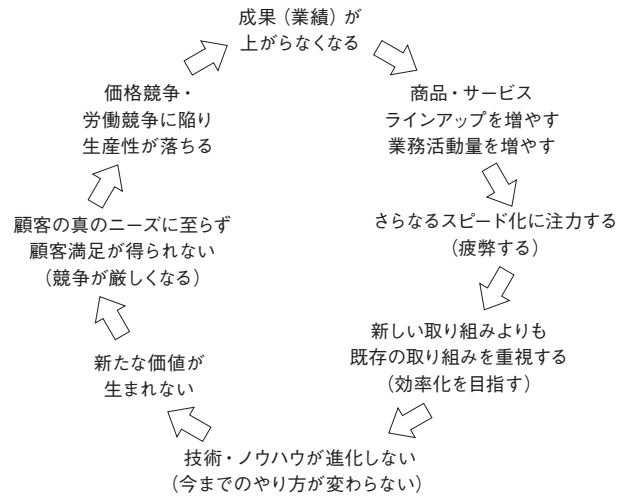
次頁図は、成果が上がらなくなる組織の「負のループ構造」です。

このループは、企業の成長期に出来上がり、停滞期になって問題が顕在化するループです。

成長期は、市場が広がっているので「量の拡大」だけを追っても、業績はそれなりに上がっていきます。需要に応じて商品・サービスのラインアップも増やすことができ、それに伴い業務量も増えていきます。そして業務量の拡大に応じて人も増えますので、組織は拡大しながらも、大きな問題は起きにくいのです。

しかし、需要だけでなく、人も増えない時代になると、どこかで量の拡大には限界がきます。無理に量を拡大しようとしても、1人ひとりが多くの仕事を抱えることになり、新たな価値の創造にチャレンジする余裕もなくなります。結果として競争優位性がなくなり、成果が上がりにくくなるのです。

変化は徐々に訪れてくるものなので「気がついたらこのループにはまっていた」というのが多くの組織で起こっていることです。ある段階で、量から質に転換できなければ、どんどん負のループは加速していき、手遅れになることもあります。



<図: 成果が上がらなくなる負のループ>

このループから脱却するために、リーダーは「量」ではなく、「商品・サービスの『質』を高める／業務の『質』を高める」に変える必要があります。そこに、リーダーが気づけるかどうか、リーダーが自ら変わるかどうか、です。お客様の気持ち、メンバーの気持ちや表情をよく観察すれば、その予兆に気づくことができます。「質」は、感情に影響するからです。

例えば、ホテルのラウンジでコーヒーを楽しまれているお客様の気持ちを想像してみてください。同じ値段で、コーヒーが何杯でも飲めればどんなサービスでもいいでしょうか？ 量が満たされたら、味や香りや空間は関係ないと言いきれるでしょうか？

きっとホテルのラウンジを利用される多くのお客様は、多少値段が高くても、落ち着いた空間で、美味しいコーヒーをいただきながら、気持ちのよいサービスを受けたい、つまり「質」を求めているのではないのでしょうか。

ところで、お客様が求められている「質」という言葉を、別の言葉に置き換えてみると、行き着くところは「幸せ」です。お客様は、提供される商品やサービスで「幸せ」を得たいと思っています。つまり、お客様の「幸せ」を最大化することを目指す。それが、組織の成果を最大化することにつながるのです。

需要が減ったといわれる時代でも、お客様が欲している、人が寄ってくる商品やサービスを提供している現場では、必ずと言っていいほど、これが実践されています。

メンバーの立場に立ってみても同じことがいえるのではないのでしょうか。メンバーも「量」を追い求められる仕事ばかりをしていたら、自分の成長実感も、存在価値も、やりがいも見出しにくくなっていきます。それはいずれ離職につながります。

人は機械ではありません。仕事で成長を感じたいし、仕事で存在価値を発揮したいし、仕事を通して自己実現を果たしたいと思っています。人材は、こうした現場を求めてやってきますし、そこで成長します。

これからの時代のリーダーには、メンバーやお客様が何を求めているのか？何を大切にしているのか？に目を向けて、「質＝幸せ」を最大化させるマネジメントが必要になっているのです。

◎メンバーの“やりがい”と“生きがい”を高める

仕事を通して得られるメンバーの「幸せ」は、突き詰めると“やりがい”と“生きがい”の2つです。

“やりがい”の源は、相手に満足を提供することで得られる貢献感です。困っている人に手を差し伸べて「ありがとう」と言ってもらえたとき、貢献感が満たされます。一度貢献感を得ると、また誰かの役に立ちたい、満足を提供したいという次の貢献感を得る意欲をかきたて、どんどん良い方向に動くようになっていきます。

メンバーの“やりがい”を高めるには、メンバーの行動に“感謝の光”を当てることです。

例えば、「先日君が提案したこと、お客様はとても喜んでたよ」「君の報告書、分かりやすいと総務の担当者が喜んでたよ」というように、お客様にどれだけメンバーが貢献できていたか？にリーダーが“感謝の光”を当てて、「ありがとう」を言い続けることが大切です。

「ありがとう（有難う）」という字は、有るに難しいと書きます。「有難う」の反対は「当たり前」です。メンバーの行動を当たり前だと思つと、感謝の気持ちにはなれません。「お客様に貢献するのは当たり前」と思わずに常に感謝する。それが、メンバーの“やりがい”をさらに高めるのです。

“生きがい”の源は、自己実現感です。自己実現感とは、自分のやりたいことが、他者の満足につながっているという感覚です。自己実現感は、自分がやりたいことであるかどうか、をベースにしていないと、この感覚は得られません。いくらお客様の満足を得るといっても、やりたくないほど行き過ぎてしまうと、単に自分を犠牲にしているだけで、自己実現とはいえません。

一方で、自分がやりたいことだとしても、それで相手が不快に思ったり、満足しなかったりしては、とても自己実現とはいえません。自分のやりたいことが、他者の満足につながったとき、人は生きがいを感じるのです。

目標に対して「やるべきことをやったかどうか？」ではなく、「メンバーのやりたいことが実現できているか？」「それによってお客様が満足しているか？」をメンバーと一緒に確認していくことが大切です。

“やりがい”と“生きがい”の両方を高めてくれるリーダーに、メンバーは共感し、ついていこうとするのです。

◎メンバーの幸福感情を優先するか、自分の損得勘定を優先するか

量から質のマネジメントに変えるには、メンバーに「変われ」と言って聞かせても変わることはできません。『やってみせ、言って聞かせてさせてみせ、褒めてやれば人は動かじ』（元海軍将校／山本五十六）という名言があります。言って聞かせる前に、やって見せること。つまり、リーダーがまずは「これまでの自分のやり方」を変える必要があると思います。

しかし、今までのやり方を変えるのはそう簡単なことではありません。変えるには、挑戦が必要で、すし、失敗も伴います。何より、自分の成功体験を捨てる覚悟が必要になります。

自分の過去の知識や経験をもとに「それが正しい」と思っている、今後もそれが正しいかどうかは分かりません。現状は常に変化しているからです。自分の思いや考えだけに頼らず、お客様やメンバーから話をよく聴き、真摯に受け止め、考えを改める勇気が必要です。

イトーヨーカ堂の創業者である伊藤雅俊さんは、社員が数千人を超えるトップになっても、新入社員に話かけては必死でメモを取り、「勉強になった、ありがとう」と言っていたそうです。そういう姿勢こそ「変わる」ということではないでしょうか。

自分が変わろうとしていないのに、メンバーに変わってほしい、挑戦してほしい、成長してほしいとお願ひしても、「まずは、あなたがやってみてよ」とメンバーは思ってしまうものではないでしょうか。メンバーの感情に寄り添い、自ら変わり続けようとする。この姿勢に、メンバーは信頼を寄せるのです。

変化のときは、リーダーにとっては、メンバーからの信頼を得るチャンスだともいえます。

例えば「これまでは自分から指示を出していたけど、今後は君たちの考えをもとに決めるよ」「これまでは自分がやっていたが、今後は君たちに任せる」などです。何か変化があったタイミングを利用して大きくスタンスを変えてみるのです。

実践することは難しいですが、メンバーにとっては「自分を主役にしてくれる」「自分がさらに貢献できる」という、やりがいや生きがいを高めることにつながるのです。

「信頼」の上に、「信用」も得られるようになれば、さらにリーダーとメンバーとの間に強い絆が生まれます。

メンバーから信用されるためには、ある程度の実績が必要です。例えば、仕事を任せてくれたとしても、メンバーにとっては不安になることがあります。その不安を解消してくれるのが、これまで積み重ねてきた信用です。

つまり、これまでも「信じてくれた」「守ってくれた」「最後まで任せてくれた」という過去の実績が積み重なっていくことで、信用がますます得られるようになってくるのです。

リーダーが信用を失うとき。それは、リーダーが損得勘定で判断して「逃げる」ときです。組織の成果が上がらなくなったときに、「上がらない理由はメンバーの能力が足りないから」「メンバーが思うように動いてくれないから」など、自分を棚に上げて言い訳をして、メンバーを理由に逃げるような姿勢をとってしまうと、メンバーはリーダーを信用しなくなるのです。

損得勘定で動くリーダーは、メンバーにとっては、「最後は裏切られるかもしれない」という不安感がぬぐいきれず、信用できなくなるのです。

◎信頼と信用を得ることの絶大なる効果

メンバーから信頼と信用を得ること。リーダーにとって、これほど重要なことはありません。信頼があれば、先行きが不透明な中でも、メンバーと一緒に進んで行ってくれます。そして信頼があれば、メンバーに対して多くの説明を必要とはしません。駆け引きの必要もありません。少々ミスリードしても許してくれます。つまり結果として素早く、柔軟に動ける組織になるのです。

また、リーダーへの信用があればメンバーは挑戦することができます。メンバーの挑戦は組織が活

性化し、変化することにつながります。つまり変革を牽引できる組織になるのです。

信頼と信用は、リーダーとメンバーとの間で培われる、見えない資源です。経営資源には人、物、金、情報があるといわれますが、リーダーとメンバーとの間に培われた信頼と信用は、第5の経営資源とも呼べるのではないのでしょうか。

◎リーダーの4つのタイプ～共感型、脅威型、不毛型、嫌悪型

リーダーに対する信頼と信用の考え
方から、「リスクを取る／取らない」「幸福感情を優先／損得勘定を優先」の2軸で、右表のようにリーダーのタイプを4つに整理することができます。

	自分の損得勘定を優先	メンバーの幸福感情を優先
リスクを取る	<脅威型リーダー> 最後はついていけない	<共感型リーダー> 最後までついていきたい
リスクを取らない	<嫌悪型リーダー> 最初からついていきたくない	<不毛型リーダー> 最初からついていけない

<表：リーダーの4つのタイプ>

<共感型リーダー>は、メンバーの幸福感情を優先するだけでなく、自らリスクを取るリーダーです。共感型リーダーのもとでは、メンバーはやりがいや生きがい生まれるだけでなく、「最後は責任を取ってくれる」という安心感を与えてくれます。

<脅威型リーダー>は、自らリスクは取るのですが、自分の損得勘定を優先するため、「いざというときに逃げられてしまう」という脅威をメンバーに感じさせてしまいます。チームが厳しい状況にあるときには、自分の損得を優先するがあまり、簡単にメンバーを見切ったり、成果が見えにくいメンバーに対して冷たく当たったりしてしまうリーダーです。

<不毛型リーダー>は、メンバーの幸福感情を優先するのですが、自らリスクを取らないため、優しい言葉だけで終わり、大事な決断や行動はしません。ですので、メンバーがついていく方向が見えず、最初からついていけないリーダーになってしまいます。

<嫌悪型リーダー>は、自分の損得勘定を優先し、リスクも取りませんので、最初からついていきたくないと思わないリーダーです。

4つのうちのどのタイプのリーダーなのかは、何か困難にぶつかったときにこそ分かるものです。メンバーに、見せかけは通用しません。メンバーは「リーダーの本当の姿」「無意識に出ている言動」をしっかりと見えています。メンバーは、リーダー自身を磨く鏡でもあるのです。

◎共感型リーダーになるための内面からの自己変革と「3つの壁」

共感型リーダーになるのに、特殊な能力は必要ありません。「メンバーの幸福感情を優先することと、リスクを取ること」の2つを実践すればよいのです。しかし、この2つを実践するリーダーになるには、リーダーの内面に目を向けなければなりません。

つい自分の損得勘定を優先してしまったり、リスクを避けようとする自分がいる、ということを意識することから始める必要があります。こうした無意識の中にある「壁」を、意識して乗り越えることです。

<第1の壁「囚われの壁」>

人は無意識の中で、いろいろなことに囚われています。それは、脳がなるべく余計なことはせずに、効率的に安定した状況を生み出そうとする性質があるからです。安定した状況になるために、リスクを取ろうとはしないのです。ですので、いつもやっていることを繰り返してしまいますし、慣れ親しんだ場所や人を求めようとしますし、失敗を伴うような危険な行為は避けようとします。

また、過去に「結果を出して称えられた」とか「人に勝つことでいい思いをした」などの経験がある人は、結果をやたらと気にしたり、人よりも優位に立とうとしたりします。こういう人は、結果だけで人を見たり、比べたり、偉そうにしたりと、ついていけないリーダーになってしまう典型例です。

こうした無意識の囚われが、メンバーの幸福感情よりも、自分の損得勘定を優先してしまうのです。そうならないためには「自分には無意識の中で囚われの壁がある」ということを認めることです。そして、自分の考えに固執せず、メンバーの意見を受け入れるスタンスを徹底することが大切です。特に、メンバーから、自分とは反対の意見が出たときなどは、自分の囚われから解放される貴重なチャンスです。

<第2の壁「自己防衛の壁」>

自分をよく見せたい、失敗しないようにしたい、などの自分を防衛しようとする壁です。誰でも自己防衛本能はあります。確かに、本当に危険なときや、周りに引きずられてしまっているときには、自己防衛はとても重要です。

しかし、メンバーと一緒に成果を上げていきたいというときに、自分を防衛しようすると、損得勘定を優先してしまい、信用を失ってしまうことがあります。

例えば、プロジェクトの失敗や、うまく進んでいないことへの責任を、「メンバーの能力が足りない」「メンバーのやる気がない」など、メンバーに押しつけるようなリーダーの発言はアウトです。メンバーが少しでも頑張っていたら、少しでも進もうとしてくれていたら、まずはメンバーに対して「頑張ってくれて、ありがとう」「自分なりに進めようとしてくれて、ありがとう」と感謝することです。そして、もし結果や状況が悪くなったとしても、メンバーのせいにならず、「この状況を招いたことは私に責任がある」と素直に認める姿勢が大切です。

特に、メンバーのいないところでメンバーへの感謝を人に話したりしていると、それが伝え回ってメンバーの耳に入り、メンバーはリーダーから大切にされていると感じるでしょう。

<第3の壁「自己変容の壁」>

最後に立ち上がる壁が「自己変容」の壁です。人は、変わろうと思ってもなかなか変わらないものです。それは、人の無意識の中に「裏の目標」があるからです。

例えば「仕事を任せる」と言っておきながら、最後まで任せることができないリーダーがいたとしましょう。そのリーダーには、無意識の中に「自分の組織の中ではミスがないようにしたい」という裏の目標があるのかもしれませんが。メンバーの様子を見て、このままでは失敗すると思ってしまう、最後には仕事を取り上げてしまうのです。これは「仕事を任せる」という行動目標よりも、「ミスがないようにしたい」という裏の目標が勝ってしまうことによるものです。

メンバーからすると「任せてくれると言ったのに……」と裏切られた感が残るか、「自分はダメな

んだ」と自尊心を失ってしまう可能性があります。いずれにしてもリーダーが自分から言ったことを守らなかった結果、このリーダーにはもうついていけないというネガティブな感情をメンバーに抱かせてしまうことになるのです。

自己変容の壁は、さらに厄介です。人は「裏の目標」に気がつきにくいので「言っていることとやっていることが違う」ということを繰り返し起こしてしまいます。しまいには、裏の目標を正当化しようとして「仕方なかった」と言い訳したり、「君が失敗しそうになったからだ」とメンバーの責任にしてしまったりするのです。

たとえメンバーが失敗しそうになっても、自分が言ったことには責任を持ち、メンバーに任せきりという覚悟が大切なのです。それが、結果として、メンバーからの信頼を得ることになるのです。

以上の「3つの壁」が自分の無意識の中にあることを、認識することが大切です。そして、意識的に乗り越えようとするのです。人はなかなか変わらないものです。しかし、リーダーがメンバーのために少しでも変わろうとする姿勢に、メンバーは信頼を寄せ、ついていこうとするのです。

◎なぜ共感型リーダーが育成されないか～「社内最適」から「社会最適」へ

共感型リーダーを育成するには、メンバーに対する際と同じように、会社の損得勘定よりもリーダーの幸福感情を大切に、会社としてリスクを取るといった姿勢が必要です。

私がリーダー育成の研修講師を頼まれるときに、受講者を最初から信頼しているとは思えない言葉を耳にすることがあります。例えば、「リーダーとしての役割が分かっていない」「リーダーとしての意識が足りない」などです。

受講するリーダーに対して、周りが信頼していないのです。周りの姿勢がそれでは、リーダーは育成できません。リーダーも、会社の中では1人のメンバーです。信頼されて初めて、リーダーとしてのやる気や自覚が芽生えてくるものなのです。

リーダー育成の目的を間違えないようにすることです。「会社の業績を上げるため」「これまでの会社の成功を継続させていくため」と会社の損得勘定を優先するのはNGです。リーダー育成の真の目的は、「社員1人ひとりが幸せになること」です。その結果として、社員1人ひとりがお客様に満足いただける仕事ができるようになり、組織の成果が高まっていきます。

「リーダーを効率的に育成したい」「時間も労力もかけないで育成したい」など、会社がリスクを取ろうとしないと、育成される側もやらされ感が増してきたり、中途半端な感じが残ったりと、せっかくの育成の取り組みが、逆にリーダーの“変わる勇気”を萎えさせてしまうのです。

経営者自ら育成に携わる、外部の専門家任せにしない、何度も繰り返し学習の機会を設ける、短期的な成果だけで評価しない、といった取り組み姿勢が大切です。その結果として、育成される側も「頑張るって挑戦してみよう」「自分を変えよう」という意欲が高まっていくのです。

会社側の損得勘定を優先し、リスクを取らない姿勢を、私は「社内最適」と呼んでいます。経営者や経営幹部、人事責任者が「社内最適」の姿勢を取ってしまうと、それがリーダーにも伝染し、さらには、メンバーにまで伝染するという悪循環を生んでしまうのです。

松下幸之助さんの「企業は社会の公器である」という名言があります。私はこの言葉から、会社も社会の一員であると学びました。会社も社会の中の1メンバーとして、社会から信頼され、信用される。そのために、経営者も、リーダーも、社員全員が変わる必要があります。

社会に対して、社員1人ひとりが変わろうとする姿勢を持つこと。こうした姿勢を「社会最適」と呼んでいます。

会社全体で「社会最適」の連鎖を生み出すことが、優れた共感型リーダーを育成する最も大切な環境なのです。

◎「社会最適」な人材育成を行うための「3つの学習作法」～経験、内省、教養

ではどうすれば「社会最適」の中で「共感型リーダー」を育成できるのでしょうか。そのための「3つの学習作法」を提言します。

<学習作法その1「経験」>

「70：20：10の法則」というのをご存知でしょうか？ これは、米国のリーダーシップ研究の調査機関であるロミンガー社が提唱した法則だといわれています。リーダーが成長する要因の10%は研修やトレーニングによるもの、20%はコーチングやフィードバックによるもの、そして70%は経験によるもの、という法則です。

これは実感としても、頷くことができます。人が成長するのは、多くは失敗などの経験からです。研修やコーチングは頭では理解できますが、やはり経験がなければ机上の理論で終わってしまいます。経験は、何度も挑戦し、何度も失敗を繰り返すことで、体で学んでいくプロセスです。

リーダーは技術よりも心の姿勢が大切なので、経験によって磨かれていくプロセスが鍵を握ります。何より、経験によって学ぶには時間がかかります。ですので、短期的ではなく、長期的に育成し続けることが作法として求められるのです。

私が理想とする人材育成のプログラムは、少なくとも3年以上かけてじっくりと取り組むものです。技術力とは異なり、人によって成長の度合いにかなり差があります。すぐに変化が出てくる人もいれば、3年後にようやく変わり始める人もいます。

かける時間は長いかもしれませんが、リーダーが変わるときは、一気に変わります。そこが、技術を身につけることとの違いです。大切なことに“気づく”かどうかです。誰もが潜在的には変わる勇氣を持っています。それを呼び覚ます気づきさえあれば、誰でも変わることができるのです。

<学習作法その2「内省」>

経験によって学びを得る環境とともに、内省のプロセスが大切になります。内省とは「これから自分は何をなすべきか」という、未来に対して自分の意識と行動を問い改めることです。反省はその逆で、過去に対して自分の意識と行動を問うものです。過去をいくら問い改めようとしても変えられません。変えられるのは自分とその未来。内省はそのための作法です。

内省は、専門家によるコーチングやフィードバックによっても可能ですが、私がお勧めしたいのは、先に述べた「3つの壁」を意識して、メンバーや同僚と対話を繰り返すことです。そして必ず、“お客様の声”を中心に置いて対話することです。

自分の囚われは何か？ 自己防衛しようとしていないか？ 少しでも変わろうとしているか？ メンバーやお客様を幸せにできているか？といったことを自分に問いかけるような対話です。改まった場所や時間を取らなくても、休憩スペースや、少しの時間など、なるべくリラックスできる場所を選び、雑談も交えながら、繰り返し対話する機会を設けたほうが、効果があります。

<学習作法その3「教養」>

最後に大事になるのが「教養」です。最近では「リベラルアーツ」という名称で、学びの機会を設ける企業が徐々にですが増えてきているようです。教養を学ぶというのは、“自分の仕事”という狭い領域ではなく、社会を良くしていくための「哲学・心理学」「歴史」「文化・芸術」「科学」「社会学」など幅広い領域の学習です。

リーダーが教養を学ぶことによる最大の効果は「人としての度量が大きくなる」ということです。「人は何のために生きるのか？」「社会の本質は何か？」「人の幸福は何によってもたらされるか？」など、物事の本質を学ぶことで、目先のことや細かいことに左右されず、大切なことだけを受け止める力が強くなるのです。

教養を学ぶには、良書か専門家から学ぶことをお勧めします。特に、良書をじっくり読む習慣や環境を整えることが大切だと思います。論語やアドラーなどの哲学や心理学、シェイクスピアなどが書いた戯曲、ドラッカーやシュンペーターといった思想家の著書など、長年、多くの人に読み継がれている名著は必須といえます。

◎リーダーの成長は「スキル・知識獲得」ではなく「行動習慣の変容」で見える

「リーダーが成長しているかどうかをどう見ればよいですか？」という質問をいただくことがあります。リーダーは技術を磨いてなれるものではありません。

リーダーは、メンバーがついてくるかどうか、で決まります。つまり「スキルや知識を身につけたか」ではなく、「メンバーがついてくる行動を習慣的にやっているか」でリーダーの成長度合いが分かるのです。

最も分かりやすいのは360度フィードバックです。メンバーのリーダーに対する意識が、そのままリーダーとしての資質を明らかにします。それが難しい場合は、リーダーとメンバーが1:1で、メンバーから直接フィードバックをもらう機会を設けるのもよいでしょう。

ただし、直接メンバーからフィードバックをもらう場合は面と向かって対話するので、「率直な意見が欲しい」「聞いたことは他には話さない」など、なるべくリーダーから心を開き、変わろうとする意欲を示したり、安全な関係を保ったりすることに注意が必要です。

研修を行ったときには、事後課題として「自分の行動原則」を明示してもらうこともいいと思います。そして、自分の行動原則について3ヵ月ごとに実践状況を確認し合う場を設けて、内省を促す機会をつくとよいでしょう。

ここで大切なのは「行動」が「習慣化」しているかどうか、です。「あるときだけ」行動できているのではなく「いつも」行動できていることです。行動習慣が変わったとき、リーダーとして成長している、といえるのです。

◎「社会最適」な組織開発を行うための人事の「3つの機能」

共感型リーダーを育み、「社会最適」な組織に企業が変わっていくために、人事・労務の仕事以外に、人事として3つの機能を実践することを提案します。

<機能1「経営者のビジネス・パートナー」>

1つ目は、経営者のビジネス・パートナーになることです。

経営者は経営責任者であり、最終的な事業責任者でもあります。そして、経営者にとって何より大事なことは、社会最適な組織になるための人材を育成することです。古くから「三流の経営者は金を残し、二流の経営者は事業を残し、一流の経営者は人を残す」という名言があります。また、経営者の真の成果は3世代後に現れるともいわれています。

リーダー育成の最先端を行っているといわれるGE（ジェネラル・エレクトリック）では、事業部門のトップと人材開発部門のトップは同じ位に位置づけられており、CEOのジェフリー・イメルト氏に至っては、経営者としての時間の3分の2を次世代リーダー育成のために使っているそうです。

変化の激しい昨今、継続的に組織が発展するために、ますます「リーダー育成」が経営の最重要課題になりつつあります。この最重要課題を担う経営者のパートナーとして人事部門に対する期待が高まってきています。

「パートナーになる」とは、経営者や事業部門のトップと、今後どのような組織に変わっていくべきか、それを牽引するリーダーに期待することは何か、といったことを常に対話しながら、助言をしたり、アイデアを提案したり、仕組みをつくったりする存在になるということです。

人事部門や人材開発部門の「ビジネス・パートナー」としての存在価値は、今後ますます大きくなっていくと思います。

<機能2「リーダーのメンタリング・サポート」>

2つ目は、現場でリーダーのメンタリング・サポートをするという機能です。いわばリーダーの「駆け込み寺」のような存在です。リーダーも人間ですから悩むこともありますし、不安になることもありますし、誰かに相談したくなることもあります。

そこで人事が、そうしたリーダーの悩みに応えるメンタリング・サポートをすることが望ましいと考えます。例えば、リーダーから「メンバーからの信頼がなかなか得られない」という相談があれば、コーチやカウンセラーになって1:1でリーダーと対話します。共感したり、内省を促したりして、リーダーが行動を変えるためのサポートをするわけです。

もちろん、すべての相談に応えられるかは分かりません。限界もあると思います。しかし、「相談を聞いてもらえる」「悩みに応えようとしてくれる」という信頼を得ることが大切なのです。

さらに、同じような悩みや相談が増えてきたら、外部の専門家をお願いして、研修やグループ・コーチングなどの場を設けることも有効だと思います。

<機能3「共感型リーダー育成プログラムの企画・実施」>

3つ目は、共感型リーダー育成プログラムの企画・実施です。これは、単なる研修のことではありません。先ほど述べた「3つの学習作法」（経験・内省・教養）の場づくりとその運営です。

「経験」の場は、やはり人事ローテーションが王道といえます。しかし、昨今では、現場業務の専門性が高くなってきたり、即戦力が欲しいという声もあがったりするので、異動するにも現場からの抵抗があるケースが多いようです。

そのためローテーションが特定の人に限られてしまい、10年以上も同じ職場にいるという人がいる現場も珍しくなくなってきました。これも「量のマネジメント」の弊害だと私は考えます。

短期的な成果を追うことよりも、より新しい視点で、多様な能力を重ね合わせて顧客満足を目指すことのできる組織であることのほうが大切だと考えます。そのためには、現場から惜しまれるくらいのところで異動し、コンフォートゾーンを抜け出し、新たな環境で、新たなメンバーとの間で、リーダーとしての資質を磨いていくことのほうが、長期的に組織を成功へ導くのです。

人事ローテーション以外には、「新たな挑戦の場」を意図的につくることです。組織改革プロジェクトや、新規ビジネス検討プロジェクトなどです。ただし、これはチームづくりや運営が難しいため、人事だけで進めるのではなく経営幹部を巻き込んだり、専門家にサポートしてもらったりすることをお勧めします。

「内省」の場は、360度フィードバックプログラムを実施したり、フォーラムやオフサイト・ミーティングの場を提供したりすることが望ましいと考えます。360度フィードバックについては先ほど述べたので、ここでは、フォーラムやオフサイト・ミーティングの場づくりと運営について触れておきます。

「フォーラム」とは、もともと公共スペースでの公開討論の意味ですが、ここでは「メンバーや同僚とのオープンな環境で自分を振り返る場」の意味として使います。フォーラムは、リアルの場はもちろん、オンラインでも可能です。

自分が変えたい行動をいくつか掲げて、オープンで率直に悩みを語り、周りもそれをじっくり聴きます。周りはアドバイスというよりも、とにかく受け止めるという聴き方を徹底します。発言者は話をしているだけでも、なんとなく自分の中の無意識にある壁が分かり、徐々に行動が変わってくるのです。

「オフサイト・ミーティング」は、仕事以外の場でフランクに語り合う場です。オフサイト・ミーティングで大切なのは「問い」を立てることです。例えば「良い組織とは何か?」「どうすればやりがいが出るか?」といった問いです。オフサイト・ミーティングは、通常の会議のように結論を出す場ではありません。お互いに対話し、考えを深めることに意味があります。

私がファシリテートするオフサイト・ミーティングでは、「どうすればプロジェクトが失敗するか?」「どうすればダメな組織になるか?」という、あえて「失敗の法則」を見出す問いを立てたりしています。誰も失敗の経験はありますし、言いたいことも多いので、ワイワイとたくさんの意見が出てきます。そして最後に「こういう態度や行動は取らないようにしましょう」というだけで、行動が変わったり、プロジェクトの進行がよくなったり、組織が活性化してきます。ぜひお勧めします。

「教養」の場は、なるべく教養そのものに触れる機会をつくる必要があります。企業によっては、企業内図書館を設けたり、推薦図書のご案内を出したり、図書を購入して配布するところもあるようで

す。また、外部の専門家のセミナーを定期開催したり、公開セミナーへの参加を支援したりすることも効果的でしょう。

◎人事はリーダー育成のプロデューサー

経営者は、組織開発のいわば総監督のような存在です。そして人事部門の責任者は、監督のもとで想いを形にしていくプロデューサーといえるでしょう。そして、組織は社員1人ひとりが主役となって出来上がる作品です。

組織開発の要となるリーダーは、「作品」の品質を高めるうえで欠かせない存在です。良い組織には良いリーダーが必要なのです。

『日本でいちばん大切にしたい会社』（坂本光司著）でもお馴染みになった、寒天の製造を行っている伊那食品工業でこんな話がありました。通勤用の車で駐車場を使うときは、お客様に入り口近くを使っていただくために、社員は一番遠い場所から使う、という暗黙のルールがあるそうです。

ある日、入社したての社員が誤って入り口近くに車を停めてしまったそうです。そして、今度は先輩社員が一番遠くに車を停めたそうです。先輩はその後輩を叱ることはしなかったそうです。日頃から「いい会社になる」ために何ができるか？を考える風土があるので、ふとその新入社員は、先輩の行動を思い出し、自分が恥ずかしくなって、次からは一番遠くに車を停めるようになったそうです。

メンバーがついてくる良いリーダーとは、こうして日々の行動を、組織の文化にしていく存在です。しかし一方で、リーダーの育成には「時間がかかり成果が見えにくい」「コストを考えると小さくまとまってしまう」「業務で忙しく、育成の時間や労力をかける優先順位が下がる」といった問題も見受けられます。

こうした問題を解消するには、経営トップがオーナーシップを持って、社員全員を信頼し、長期的な視野に立ち、効率よりも効果を重視し、リーダー育成の優先順位を高めるためのメッセージを発信し続け、本気で取り組んでいく姿勢を全社員に見せることが必要だと思います。

経営トップからの本気と信頼の姿勢が、社員の心に火をつけ、リーダーに対して自ら変わる勇気を与えることになるのです。そしてトップの本気度を全社員に伝えるのが人事の責任です。そうした、次のリーダーをリーダー自身が育てていくという古くからある原理原則が、大切なのではないのでしょうか。