

THANKS (VOL. 87)

BUSINESS NEWS LETTER

発行日：平成16年9月1日
発行者：有限会社サクスマインドコンサルティング
連絡先：〒359-1118
埼玉県所沢市けやき台1-41-11
TEL:042-922-1417
E-MAIL：info@thanksmind.co.jp
<http://www.thanksmind.co.jp>

特集

リーダーの役割と部下指導(その4)・・・人を動かす2つの方法

THANKSでは前回まで、「職場リーダー(中間管理者層)の役割・重要性」と、「優れたリーダーになるために求められる能力」について解説しました。

今回は、「人を動かす方法」について考えてみましょう。

人を動かす2つの方法 ～「北風と太陽」の寓話から

ある街に旅人がやってきました。
どうしたら、彼のマントを脱がすことができるか...
北風と太陽が競争しました。
北風は、思いっきり風を吹いて、マントを吹き飛ばすことを試みました。
一方、太陽は、暖かい日差しを浴びせることにより、旅人が自発的にマントを脱ぐように仕向けました。
有名な「北風と太陽」の寓話です。

リーダー(指導者)は、誰も、部下に対して「自分の思い通りに動いてくれる」ことを期待しています。

しかし、世の中、そんなに甘いものではありません。
全然動いてくれなかったり、自分の考えと違った方向に動いてしまったり...
「どうして動いてくれないの?」「どうしてそんなことをするの?」
いつも、ジレンマを感じながら、仕事をしているのです。

「人を動かす」には、2つの方法しかありません。
ひとつは、冒頭で書いた「北風」的な方法。
「こうやれ!」という命令や指示によって動かすやり方です。
そして、もうひとつは「太陽」的な方法。
本人に「やりたい!」という気持ちを起こさせるやり方です。

次ページの図を参照してください。
この2つの方法は、どちらが「良い」とか「悪い」ということはありません。
それぞれ、長所と短所があります。
例えば、「即効性」という面では、北風的な命令・指示の方が、通常、「早く動かす」ことができます。
また、リーダー(指導者)の意図した通りに動いてもらえるかという「意図性」についても、北風的な方法の方がズレが少なくなります。

しかしながら、「本人のやる気」という点では、当然、太陽的な方法の方が高いですし、その結果としての「教育効果」についても、優れています。

<人を動かす2つの方法>

	命令 / 指示で動かす …北風の		本人に「動きたい」という気持ち を起こさせる …太陽的
即効性	・ すぐに動かすことが可能		・ 動く気になるまで時間がかかることもある
意図性	・ リーダーが「やって欲しいこと」を「やらせる」ことが可能		・ 本人が「やったこと」が、リーダーの意図とズレル可能性あり
本人のやる気	・ 「やらされ感」が残り、やる気は弱い	×	・ 本人の意思の「やる気」は高い
教育効果	・ 上司の命令・指示を自分の中で消化できれば効果はあるが、そういう人はまれ		・ 成功すれば自信につながり、失敗した場合も、上手にフォローすれば教育効果大

大事なことは、2つの方法の「使い分け」です。どちらか、一方だけのやり方では限界があります。「ある時は北風。ある時は太陽。」リーダーには、状況や相手によってやり方を変える二面性が必要なのです。

北風になるべき時

それでは、どういう時に「北風」になって、どういう時に「太陽」になるべきなのでしょうか？

相手のレベルが低く、自分自身で適切な判断や行動ができない場合は、北風の命令・指示で動かすべきです。

これは、子供に対する「しつけ」のようなものです。

会社でも、部下が新人だったら、「××しなさい。しなさい。」からスタートしますよね。

自主的な考えは、最低限の知識や経験が無ければ生まれてきません。

無責任な、「自分で考えてみて…」は、本人を追い詰めるだけです。

相手がある程度のレベルに達するまで、命令や指示を与えることは当然のことであり、指導者の責任です。

また、緊急性を要する場合は、北風の動かし方になります。

例えば、売上や利益等、組織としての最低限の目標への到達が難しいと思われるケース。

時間的な余裕があれば、部下にしっかり考えさせることもOKです。

しかし、時間的にギリギリだったら…

部下に対して、ただ、「何とかしろ！」では、済まないですね。

指導者にとっては、自分自身の判断で部下に「こうしろ！」と具体的な命令・指示を出すことが責任になります。

さらに、組織として「一糸乱れぬ連携」が必要な場合も、北風の動かし方でなければなりません。

これは、「軍隊」をイメージすれば、分かりやすいでしょう。

行進している姿を見ても、「一糸乱れぬ」という感じですが、まさに規律が重要な世界です。

軍隊は、綿密な作戦の下で各自の役割・行動が決められています。
ひとりの勝手な判断は、周りの人の生命さえも危険にさらす可能性があるのです。
ビジネスの中では、例えば、取引先に信用不安が生じたようなケースを考えてみてください。
与信管理等、全社的な対応を行っているのに、ひとつの事業所だけが勝手に商売をしてしまったら、
元も子もなくなってしまいます。

北風の限界と太陽的マネジメントの必要性

上記のように、北風の的に人を動かすことが必要な場合は多々あります。
しかし、「北風」にはやはり、デメリットも多いのです。
まず、一番問題なのは、「動機付け」と「教育効果」です。
よく、「優秀な上司の部下ほど育たない」と言われます。
もちろん、全てを一般論で片付けることはできません。
優秀な上司の下でも、スクスクと伸びる人も数多くいるでしょう。
ただ、私もこれまで、何度か「確かにその通り！」と思うことがありました。

優秀な上司によく見られる症状が、「口出し症候群」です。
自分に自信があるので、どうしても部下がやることに対して、いちいち細かく、口を出しすぎてしまう...。
上司本人としては、「××した方が良いんじゃないの」というアドバイスをしたつもりでも、部下から見ると「××しろ」という命令に聞こえます。
こうしたことが日常的に行われると、部下はだんだん考えなくなります。
まさに、上司から言われたことを「こなす」だけのマシン型人間です。

こうなってしまうと、部下は成功した時の「達成感/充実感」や、失敗した時の「痛み」を感じなくなります。
「××さんが言った通りにやって失敗したのだから、仕方がない...」
こんな「逃げ」や「他責」の気持ちで仕事をしていたら、実力が伸びないのも当然です。

また、今は変化が激しい時代です。
お客様ひとりひとりのニーズは多様化しています。
こういう時代では、いくら優秀な上司でも、必ずしも全ての状況において、的確な答えを導き出せるとは限りません。
「自分の経験では...」が、通用しないケースが多くなるのです。
そうなると、重要なのは現場の第一線で、お客様と直接接している担当者です。
その人の、臨機応変な対応こそ、お客様のニーズを満たすカギになるのです。

こうしたことが、最近、コーチングなど、「太陽」的な部下指導の注目度が上がってきている背景なのです。

トルシエとジーコ

皆さんは、サッカーのワールドカップの感動を憶えていますか？
今から2年前の6月、日本は、まさに「ワールドカップ一色」でした。
当時の日本代表の監督は、ご存知の通り、フィリップ・トルシエ氏。
地元開催ということもあり、1次リーグの突破が使命でした。

トルシエ監督は、典型的な北風型マネジメントです。
自分自身が考える戦術を徹底的に選手に伝え、各自の役割と責任を明確に決めました。
その戦術の中の代表的なものが、「フラット・スリー」と呼ばれる、守備のシステムです。

フラット・スリーとは、3名の守備の選手全員が、自陣のゴール近くに張り付くことなく、守備ライン（守備位置）を、思い切って押し上げる（相手ゴールの方に向かう）戦術です。
自陣のゴール近くにいるよりも、中盤の選手との距離が近くなり、競り合いの中でこぼれてきたボールを拾える確率が高くなります。

この戦術は、他のアジアの国々に対して非常に機能し、ワールドカップ前のアジアカップでは、圧倒的な強さで優勝しました。

そして、自信を持って臨んだワールドカップ。
初戦は、ヨーロッパの強豪、ベルギーです。
1点先制された直後に鈴木選手のシュートで同点。
さらに、稲本選手のゴールで勝ち越しましたが、最終的には、また1点とられて、2対2の引き分けで終わりました。

日本中は、「ワールドカップで初の勝ち点」と、引き分けに終わったことに好意的でした。

しかし、守備の選手たちは、この試合で大きな問題を抱えてしまいました。
それは、2点の失点のいずれもが、日本が誇るフラット・スリーの弱点を上手についてきたものだったからです。

「ラインを上げた守備陣とゴールキーパーの間にボールを入れて、そこに選手が走りこんでゴールを狙う」
実現するには、当然、高度な技術が必要ですが、ヨーロッパの列強は、そうしたことを簡単に行ってしまうのです。

「このままフラット・スリーで守っていては、次のロシア戦も同じことになる」
宮本主将をはじめとした守備陣は、自分たちでミーティングを重ね、敢えて、フラット・スリーのシステムをあきらめる判断を下したのです。

そして、運命のロシア戦。
最終ラインの宮本主将は、ひとり下がって、ゴールキーパーと守備陣の間に落とされるボールをカバーしたのです。

結果は、稲本選手のゴールで1 - 0！
現場のひとりひとりが、自らの判断で臨機応変に対応したことが、日本サッカー界の歴史に「初勝利」をもたらしたのです。

私は、トルシエ氏は素晴らしい監督だと思っています。
ひとりひとりの選手が成熟していない中で、「戦術」という武器を与え、全体としての力を高めた手腕は見事です。
しかし、相手のレベルが上がった時、その手法が通用しなくなってしまったのです。

日本のサッカーが、さらにレベルアップするためにはどうした良いのか？
そこで選ばれた監督がジーコ氏です。
ジーコ氏のマネジメントは太陽型の手法です。
細かな戦術を与えずに、選手の自主性に任せています。

「まだまだ日本はそんなレベルじゃないのでは？」
私は、実は、ジーコ監督のやり方にずっと懐疑的でした。
しかし、先日のアジアカップの優勝を見ると、だんだんと「なるほど・・・」という気持ちになってきました。
日本の選手のレベルも、ここ数年で、急速に上がってきているのかも知れませんね。

私は、数年前、古本屋で「ジーコのリーダー論」という本を買いました。鹿島アントラーズの指導者だった当時書かれたものですが、太陽型マネジメントの基本的な考え方が良く表れています。以下、ポイントをご紹介します。

<ジーコのリーダー論>

リーダーは、部下に組織としての目的を認識させる必要がある。

目的はできるだけ具体的で明確なものでなければならない。

リーダーは、部下に目的を達成するためのひとりひとりの役割を認識させなければならない。

リーダーは部下の潜在能力を十分に引き出し、磨きをかけることが役割である。

個性や特性を見極め、適性を判断することが必要だ。

リーダーは部下が自分でどんどん工夫して前に進んで行くような環境づくりをしなければならない。

「何をやったらいけない」とか「何をしなければならない」という意識から開放させるべきである。

リーダーは部下をほめる時にも、怒る時にも本人が納得するまで「理由」を説明することが必要である。

リーダーは部下ひとりひとりに対し、人間として尊敬を持った態度で扱うべきである。

リーダーは部下を一方向的に責めるのではなく、言い分を引き出すことが重要である。

常に、ひとりひとりの気持ちを読み取る努力をすべきである。

リーダーは自分から部下に近寄るべきである。待っていても来てくれないから。

リーダーは、どんな時でも誰に対しても首尾一貫した同じ態度をとるべきである。

ジーコ氏が、監督として評価されるのは「これから」ですが、日本サッカー界のためにも、是非とも成功してもらいたいと思います。

《次回に続く》