

**日本の社長、部長と課長が、  
部下に慕われる本物のリーダーになる方法**

**「場づくりリーダーシップ」**

**「場づくりリーダーシップ物語」 PDF プレゼント Web**  
<http://www.wacholder.jp/muryo/>

## はじめに

この本を手にとってくださって、ありがとうございます。心から感謝します。

もしかしたら、まだ買うのを迷っているかもしれないが……あなたが手にしているこのマネジメントの本は、二年の月日をかけて少しずつ構想をまとめてきたものです。自分で考えても二年なんてずいぶん長い時間をかけたものだと思いますし、物好きだなと思います。ビジネス向けの文章は、「消費」されることを前提に、効率的に数を書くほうが、今では普通だと思うからです。

「消費」というのは、消え去ること。言葉を変えれば、「忘れ去られる」ことです。ブログやメルマガはそんな忘却される情報のわかりやすい例だと思います。

どうですか。ブログもメルマガも、読み終えたその瞬間に忘れませんか？

フランスの映画監督ジャン・リュック・ゴダールが「テレビは忘却であり、映画は記憶である」と言いました。テレビは見終えた瞬間に忘れられる存在だが、まだ映画にはメディアとし

て記憶に残る力があるという意味でした。いまやテレビ以外の多くの情報も「忘却である」と言っても過言ではないと思います。

さらに悪いことに、情報は世界に溢れています。「この情報は良い情報だ」と思っても、大抵は次々生み出される新しい情報に目が行きますから、改めて再度同じ情報に触れる機会は少ないのではないかと思います。

書籍だつてネット上の情報と、なら変わりません。新刊の発売数は、一日二〇〇冊とも、五〇〇冊とも言われます。無数の本がありますから、その中に埋没すれば、ネット上の情報と同じ道を辿るかもしれない。どうせ忘却されるなら、時間をかけてじっくり書くのは非効率かもしれません。

ただ、そんな中でもこの本は（長い時間をかけたことがいい効果をもたらすのかどうかはわからないけれど）現実には、何度も書いては書き直し、原稿ファイルの削除を繰り返して書きました。

こんなに時間をかけたのは部下の力を最大限発揮するマネジメントという、大事なだけけれど、本当に効果のある打ち手が見つからない課題に対して、新しい解決策を提示しなかったからです。

僕は、企業経営のコンサルタントをしています。経営戦略やマーケティング、マネジメントについてアドバイスをする仕事です。一言で言うならば、売上をアップし、良い会社を作るサポートです。

と同時に「成長の専門家」という肩書きでも仕事をしています。それは、企業内に起こるどんな問題も、結局最後は人間が原因になっていることに気づき、長い間、人間について研究してきたからです。

重厚長大なトラディショナル企業から、新進気鋭の小さな会社まで、僕がアドバイスする企業は業界も規模もさまざまですが、どんな規模の会社も人が集まって働く点では共通です。小手先や表面的なテクニクを弄<sup>ろう</sup>するのではなく、少しでも本質に迫るアドバイスをしようと思えば、「人」や「成長」、「心」についての知恵はなくてはならないものでした。

一〇年ほど人間について研究してきましたが、その理解を深めるにつれ、今回お話しするマネジメントの領域に深く疑問を持つようになりました。

マネジメントには、今すでに無数のソリューションがあります。

カタカナ語、アルファベットを羅列した理論の数々。僕もそのソリューションをクライアントに提供してきた経験があるのですが「何か足りない、何かずれている」とずっと感じていました。輸入されたマネジメント理論は、かっこよくて耳に聞こえはいいのですが、その話を学

んだのにもかかわらず、チームはうまくまとまらない現実をたくさん見てきたからです。上司と部下で対立し、経営陣と社員でも対立する……なんて、会社の上下関係は対立していることが多く、そこから目を背けるように、耐えながら毎日の仕事をする方が大勢いる。時に、怒りさえ抑えながら。

マネジメントの問題で苦勞している人は、上司も部下も含めて、今の日本には大勢いるでしょう。それは、コンサルティングしてきた経験から感じることで、何より、僕自身も独立する前はサラリーマンのコンサルタントでしたから、自分の経験から考えても理解できます。マネジメントの難しさも、その問題の影響力の大きさも実体験としてよくわかっているつもりです。

問題は消えず、なぜ問題があるのか原因さえよくわからない。これという適切な打ち手が見つからない。

そんな状況を見て、マネジメントについて根本から考え直してみました。

クライアントの皆さんにアドバイスし実践してもらい、その考え方の真実性を確かめながら、少しずつ構築してきたのが、今回お話しする内容です。

組織として人が集まり働くときに、どうしてもみんながいい仕事をできるのか。どうしたらチーム全体が充実感を感じることができるのか。それを追求しました。

本書を読んでいただければご理解いただけると思いますが、マネジメントの問題は心の問題で、だからこそ繊細な内容です。繊細だからこそ、様々なバックグラウンドを持つ読者の皆さんが手にする「書籍」という形にするまでも長い月日がかかりました。僕の手元を離れてあなたのところへ届いたこの本の内容が、あなたにとって、部下がいきいき働くチームづくりの役に立ち、願わくは、あなたが部下に慕われる本物のリーダーになるきっかけになれば、これほど嬉しいことはありません。

マネージャーは本当にやりがいのある仕事です。

ぜひ、楽しくお読みください。そしてご活用ください！

吉井亮介

第1章

---

物語で学ぶ

「部下に慕われるリーダー」になる方法

## マネジメントの苦悩。はじまり、そして、出会い

僕はそのとき34歳で、空港のシートに座り、離着陸を繰り返すエアバス340を眺めていた。場内に響き渡るアナウンスの声、雑踏、海外へ向かう人の高揚した表情、旅行カバン。空港独特の空気。いろいろな感情に、僕は囲まれていた。目をつぶってひとつ深呼吸をする。

ちょうど2年前、僕は、今と同じようにここに座っていた。

あのときと同じように外には3月の静かな雨が降り、空は分厚い雲で覆われている。

搭乗時間まであと2時間。これから僕はロシアへと向かう。

彼に最後の感謝を伝えるために。

あのときは少し変わった自分を見せるために。



本当はすぐにも彼から学んだことを伝えたいのだけれど、その前に彼に出会う前の僕がどれだけひどかったかを知ってもらうため、僕の話させてください。

※

あの頃を振り返ると僕はただただ忙しく、自分を見失っていたように思う。

大学卒業後すぐに大手の人材派遣会社に就職すると、毎晩終電まで働いた。

提案書が間に合わなくて会社に泊まったことは何度もあったし、背伸びして難しい社内プロジェクトに立候補して、苦勞した経験もある。任される仕事が増えていくことが嬉しかった。つらい生活になればなるほど、働いている実感があつた。

何年もそんな風に仕事に専念してがんばった甲斐あつてか、新規事業企画部のマネージャーに抜擢された。同期では早い出世だったから、上司に呼ばれ昇進を伝えられたとき、それまでの仕事を認めてもらえたようで本当に嬉しかった。

順風満帆だったと言っていると思う。

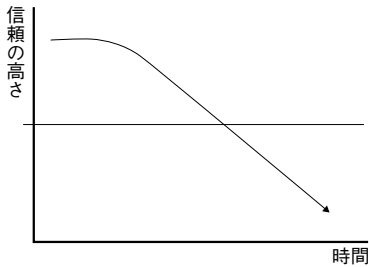
男性と女性の二人の部下ができた。二人ともまじめで、毎晩遅くまで働いてくれた。小さなチームだけど、そんなことは関係ない。今まで以上にがんばっていい仕事をしよう。一緒に高い成果を出して社内の注目を浴びよう。三人で成長し、最高のチームを作ろう。そう思つて、今までどおりに忙しい毎日を送るはずだった。

でも、それからまもなく、真つ暗な海の底へプランクトンの死骸が音もなく沈んでいくように、僕はゆつくりと、そして確実に落ちて行き、悩み続けることになった。

大抵の場合がそうであるように理想はただのイメージでしかなく、現実とは無関係なのだ。

忙しい時間を縫つて部下に対応することは、簡単なことではなかった。僕は彼らの仕事及第点に届いていないと感じ、細かいチェックを入れるようになった。

増えた会議や調整しなければいけない人間関係、二人の相談に乗る時間、自分の仕事。責任と忙しさ。どんどんストレスが溜まっていく。時間がたつにつれて、言葉が強くなり、ほどなく関係が悪い方向へと動き出した。



壊れる信頼。このベクトルに動き出したら、簡単には戻らない。

僕には、どうしても、部下の二人が仕事に集中しているようには見えなかった。たとえば（本当に細かなことかもしれないけど）、クライアントへのメールの文面。一言挨拶の言葉を入れればコミュニケーションの潤滑油になるのにそれができていない。彼らが見た資料を見ると、何を言いたいのかわからない。目の前でもう一度作り直させたこともある。

1ヶ月くらいたつと僕は、彼らの仕事を見てはミスを探すようになり、ミスを見つけては部下を責めるようになった。

初めて怒鳴ったときのことは、申し訳ない気持ちと一緒に今もよくおぼえている。

原因はとても小さなことだった。外部の協力会社に出すメールを間違えて僕宛に送ってきた。そんなこと本当はたいした問題じゃないけれど、でも、これが僕宛にではなくてクライアント宛だったら、大きな問題になっていたかもしれない。僕は注意し、彼女は「わかりました」と言った。けれど僕にしてみれば、それはそれまで

もずっと聞き続けていた言葉だった。長い間なんの改善も見られなかったから、彼女の言葉を信じられなくなっていた。ふっと緊張の糸が切れて、抑えていたものが出てしまったのだ。

仕事の悩みはプライベートも侵食する。

大学時代から付き合い合っているイオリという彼女がいたが、会っても愚痴ばかり言うようになつてしまった。暗い言葉と会社に対する文句しか、喉から出てこない。彼女だつて疲れているだろうに、言葉が止まらない。

ある日食事をしているときにイライラが募つて彼女に文句を言った（理由はもう覚えていない）。

そのとき彼女が言った「どうしちやつたの？」という言葉で僕は我に返つて、もうだめなのかもしれないと思つた。

そんな状況が9ヶ月も続いた後のことだ。

彼女が、祖父を空港へ迎えに行つてくれないかと言つてきた。

彼女の祖父はロシア人で、成功した実業家だ。

父親が始めた紡績工場を継いで、大きく発展させた。今は国内外の経営者に講演して回っていて、ロシアでは有名なのだそうだ。今までに2回会ったことがある。大学時代に彼女とロシアに遊びに行ったときと、大学の卒業式に彼が来日したとき。

彼は背が高く、会ったときの印象はとても優しそうで、正直に言うところ成功した実業家には見えなかった。もっと厳しそうな人物を想像していたからだ。少なくとも「外国人」「経営者」「成功者」というラベルから想像できる人間像からは、彼の人間性は見えてこないと思う。優しい声とやわらかな笑顔を見て、会った瞬間から彼のことを好きになった。奥さんが日本人だけあって流暢な日本語を話すことも、安心できた理由かもしれない。

そうそう、2度目に会ったとき、彼は右足を骨折していた。奥さんにアイススケートでいいところを見せようとして転んでしまったのだと言っていたっけ。

彼女は祖父のことをとても尊敬していて、悩む僕に少しでもヒントがあればと、彼と話をする機会をつくってくれたのだ。

**人生で起る全ての出会いには無駄がない。** これまでたくさんの出会いが僕を救ってくれたけれど、特にこのときこのタイミングで彼と再び出会ったことを思うと、人生を

不思議に思う。

その日は静かな雨が朝から降り続いていた。

僕は空港へと車を走らせた。

オスカー・ピーターソン・トリオのCDをかけると、1曲目の「コルクヴァード」が鳴り出し、軽快なジャズのリズムが車内に満ちた。彼らの音はいつも変わらず絶妙なバランスを保っている。

3枚目のCDの途中で、予定通り空港に到着した。

飛行機も予定通りに到着したようだ。

30分ほど到着ロビーで待っていると、イヴァノフさんが出てきて笑顔を見せた。

僕はイヴァノフさんに、笑顔を返した。

「やあコウスケ。久しぶりに会えると聞いてとても楽しみにしてきたよ」

「お久しぶりです。イヴァノフさん。僕も楽しみにしてきました。疲れませんでしたか？」

僕は、イヴァノフさんの手を握りながら答えた。

「大丈夫だよ。日本は大事な家族がいる大好きな国なんだ。若い友人もこうして迎えに来てくれるしね。10時間30分のフライトくらい気にもならないよ」

「車は向こうです。行きましょう」

僕は荷物を持ち駐車場へと歩き始めた。

「イヴァノフさん、仕事は忙しいですか？」

「もう引退だ。会社に顔を出すことはあるけれど、口を出すことはほとんどないよ。みんなが楽しそうに働いているのを見たり、社員の家族の話を聞いたりして、元気を貰っていてね。この年になると、それが嬉しくて仕方がない」

「そうですか」

成功者である彼と自分の間に、大きなギャップがあることを感じた。

※

「イオリから事前に話があったかもしれませんが、ホテルに着くまで仕事のことを相談

してもいいですか？」

「僕で役立てることがあれば、どんな相談でも」

僕は車に乗ってエンジンをかけると、

「少し前に、マネージャーになりました。でも、部下とうまくいっていないんです」

と悩みを話し始めた。その間、イヴァノフさんはただ静かに話を聞いてくれた。

最初のうちはイヴァノフさんが気分を悪くしないように気を遣って話していたのだけれど、イヴァノフさんが真剣に僕の話聞いてくれてるのが伝わってきて、最後にはとめどもなく言葉が流れ出ていった。

最後まで言い終えたとき、イヴァノフさんは「つらかったなあ」と静かに声をかけてくれた。そして、僕の心にその言葉がしみこむのを待つように、少しの沈黙の時間をとった。

「忍耐は、日本でもロシアでも美德だ。

生きていれば思いどおりにならないことはたくさんあるからね。だから、いつの世でも忍耐は成功に必要な能力だと思うし、きっと君は忍耐ができる人間なんだと思う。で

も、問題というのは、いつも解決するために生まれてくるんだ。つまり、まずくことは、自分を見直してひとつ成長するきっかけなんだよ。君はマネージャーという新しい役割を通して、ひとつの問題を解決する時期にいるのではないかと思うのだけど、どうだろう」「できることなら解決したいです。本当に、つらくて」

「うん。それで、今の君には何か考えはあるのかな」

「正直、会社を辞めることも考えました。でも、今までがんばってきたし、ここまで僕を育ててくれたことに恩を感じています。会社には感謝しているんです。簡単には投げ出したくない。もう少しまくいくのであれば、うまくいかせたいと思っています」

「それじゃあ、私の経験からちよつとしたアドバイスがあるのだけど、話してもいいだろうか」

気づくといつの間にか雨脚は強くなっていた。

僕はCDのポリウレームを下げた。

昼間だというのに外は暗く、目の前でワイパーが無機質にリピート運動を続けていた。

## 最初の、大事なアドバイス——マネージャーの抱える問題とは？

「どこから話そうかな」

彼はそうつぶやいたあと、ゆっくりと確かめるように話し始めた。声は、落ち着いていた。

「最初に話しておきたいのだけれど、マネジメントの話は、心の問題につながっている。だから、コウスケにとつて根本的な問題に触れることがあるかもしれない。聞きたくない話とかね。

もし聞きたくない話が出てきたと感じたら、できるだけリラックスしてほしい。そして、自分の心と向き合ってみてほしいんだ」

「はい。うまくできるかはわかりませんが」

「自己正当化の言葉が出てきたら、それがシグナルだよ。そうしたら肩の力を抜いてリラックスしてみる。そうすればきっとうまく行くはずだ。

これは人生全般で役立つ技術だ。ストレスがかかると偏った見方しかできなくなるからね」

「まず部下が仕事のやる気をなくす理由について考えていこう。人は、どんなときにやる気をなくすかわかるかな」

「ええと……よくわかりません」

少しの間考えたけれど、何も思いつかなかった。

「人からやる気を奪うのはとても簡単なことなんだよ。」

**意図を無視し、コントロールし続けられたい。それだけで1週間もあれば人を無気力にできるんだ」**

「どういうことですか？」

「ひとつひとつ順を追って説明していこう。さっき、君は部下を強く叱ったと話してくれたね」

「はい」

「それで質問なのだが、もしも同僚や上司や社外の人が、今回の部下と同じようなミスをしたとする。そのときに、君は部下の場合と同じように叱るだろうか。想像力を膨ら

ませて考えてみてほしい」

じっくり考えるまでもない。怒るはずがない。

「怒りません」

「どうしてかな？ どうして、部下の場合は怒るのに自分の上司に対しては怒らないの  
だろうか」

「それは……僕の責任は、部下を育成することだからです。それ以外の人を叱るなんて  
ことはしません」

「そういう理由もあるだろう。でももし僕が君の立場だったら、その人たちとの関係が  
壊れてしまうと困るから怒らないのだと思うのだけど、どうかな。そんなことはないか  
な」

僕が上司を怒らない理由はイヴァノフさんの言うとおりで、関係を壊さないためだ。

僕はそのとおりで答えた。

「もちろん、本当に嫌なことがあれば相手が誰であろうと怒りをぶつけるだろう。でも  
特別なことでもなければ、怒らないのが普通の判断だよ。関係が壊れては仕事にならな  
い。思いどおりにならないことすべてに怒っていたら、友達もいなくなってしまうから  
ね。」

ところが、部下になると違う。批判も叱責もしてしまう。

でも、考えてみてほしいんだ。上司なら関係は壊れるが、部下なら壊れないのだろうか。そんなことはない。答えはNOだ。他の場合と同じように、関係は壊れてしまう。自分の意図を無視されてコントロールされ続ければ人は疲弊する。批判的な目にいつも晒されればその場を恐怖するようになる。できれば早くその場から立ち去りたいと思うだろう」

僕は、自分の職場のことを考えた。ハンドルを握る力が強くなったことに気がついた。

「少し目線を変えた質問をしてみよう。人が人をコントロールする場合は、会社以外にもあるんだ。人が人に怒りや非難の感情をぶつけても許される場と考えてもいい。人を思いどおりに動かす場だ。どんな場所があるだろう」

「うーん。学校の先生と生徒。それから、親子、部活動のコーチと選手かな……」

「そうだね。そういった場所では、親が子を、コーチが選手を、教師が生徒をコントロールしても問題にはならない。『子供のために』『生徒のために』『選手のために』と言えばね。」

それからもうひとつ考えてほしいのだけれど、さっき、部下に対しては感情をぶつけるけれど部下以外にはそうしなと言った。では、君が出世して、今部下ではない人が、君の部下になったらどうだろうか」

この質問は鋭い針みたいに心を突いた。

「たぶん感情をぶつけてしまうと思います。でも、そうするのが会社のためだし、何よりいい仕事をするために必要だからです。チームの成績を上げなければ仕事じゃない」「もちろん、成果が上がらなくていいわけではない。成果は上げなければいけない。その責任の範囲において。大事なのは、人がどんな環境でなら仕事に集中して力を発揮できるのかということなんだよ。わかるかい」

「はい……」

僕は人を見て態度を変えていたのだろうか。そんなつもりはなかったのに。

多分イヴァノフさんが落ちて話してくれなかったら、もつと取り乱していたと思う。

イヴァノフさんは僕の肩に手を置いた。その手がとても温かかった。僕が息苦しくてたまらないのを静かに受け止めてもらっているような気がした。

「共通するのは、すべて『権力を持っている人』と、『それに服従しなければいけない人』という関係のある場所ということだ。

鍵はね、『権力』なんだよ。マネージャーの失敗は、すべてここから始まる。

権力の定義を知っているかい？

権力というのは『Aをすれば、褒賞を与える』『Aをしなければ罰を与える』という条件を突きつけて、相手を動かす力だ。納得はいらぬ。合意もいらぬ。共感も信頼もいらぬ。ピストルがあればOKの関係だ。

権力関係にあるとき、僕たちは言い分を無視して人に言うことを聞かせることができる。相手を批判し評価を下げることができる。言ったことをやらせることもできる。それでも文句を言われることはほとんどないだろう。

ところが、人は、コントロールされるとやる気をなくす。

『やる気』は仕事の源泉で、貢献意欲や創造性、意思を生み出すから、権力を使ったときに、チームの生産性が下がる。チームや組織が根底から壊れていく。そして権力はすべてのマネージャーが持っている。すべてのマネージャー自身が、マネジメントの問題を引き起こす原因になりえるということだ。マネージャーは権力を持っているけれど、権力は必要なとき以外は使つてはいけない諸刃の剣なんだ」

イヴァノフさんは、そう言いながら楽しそうにニコニコ笑っていた。僕とのやり取りを楽しんでいるようだった。

**レベルの高いマネージャー、レベルの低いマネージャー。  
その違いは……**

「そうだ、ひとつお願いがあるんだけど」

「なんですか？」

「コーヒーが飲みたくてね。話していると喉が渇くし、途中でお店があつたら寄つてもらつてもいいかな」

「もちろんです。そんなことなら早く言ってくればよかつたのに」

「ありがとう」

沿道にお店があるような道ではなかつたから、少し遠回りをして都内に向かおうと思つた。話をする時間も延びる。

「それじゃあ続きだ。」

権力を使うと部下との関係が壊れると話したところだったね。

権力は人の目を曇らせるのか、権力者になった瞬間に変わってしまう人は少なくな  
い。コウスケのように悩まず、部下をコントロールするのが当たり前だと考える人は少  
なくないんだよ。

でもね、人数は少ないけれど、中には権力を握っても変わらない人もいる。それまで  
と変わらず周囲の人と接し、人を好評価し可能性を信じている。それが働きやすい場を  
作る。部下は安心して失敗し、トライアル・アンド・エラーしながら成長できる。

権力を握ったときに変わる人と変わらない人は、何が違うのだろうか。

権力を握ったときに、権力に囚われて自分を見失ってしまう人と、そうでない人との  
違いは一体なんだろうか？

「わかりません」

「人をコントロールできる状況で、コントロールしない判断ができるかどうかは、その  
人の持っている欲求のレベルであり、意識の高さなんだよ」

「欲求、意識……ですか？」

人間は、コントロールされるとやる気を失う動物であり、同時に、コントロールせずにはられない動物である

「人はコントロールされるとやる気をなくしてしまうとさつき話したね。

でも同時に、人をコントロールしたがるのも僕たち人間なんだ。

状況を思いどおりにして、自分に有利にしたい。環境に対しても、人に対しても、すべてに対してのコントロール欲を持っている。人によって持っている権力のレベルが違うから、できることが違うだけなんだ。

親は子に、上司は部下に、国家は国民に対してパワーを持っている。

じゃあ、僕らはコントロールすることで、何を実現しようとしているか、わかるかな」

「自分の働きやすさでしようか」

「そういう表現もできるね。」

いくつかあるけれど、たとえば自分はすごい人間だと周囲に認めさせ、気持ちよくいることだ。自分の優越感を確認したくてコントロールする。こんな普段は隠れている欲求が、権力と結びついたときに表に現れてしまうんだね。

ところが、ごく少数しかいないけれど、マネージャーとして成功する人たちは違う。

彼らは、自分が優秀だと言われることに執着しない。だから自分の価値観ややり方を無理に押し付けたり、他人を安易に批判することで自分の優秀さを見せつけようとしな  
いんだ。彼は、一人ひとりを認め、その可能性を信じている。

僕たちは、みんな、自分はずい人間だと自分で感じたいと思っている。そのために  
周囲に認めてもらおうとする。マネージャーは権力を使って自分が気持ちよくなるよう  
にしてみたいがただけれど、優秀なマネージャーは、部下が気持ちよく働けるようにす  
るんだ。

まさに『汝がしてほしいことを、他者にしてあげなさい』を実行しているんだね。

極端な言いかたをすれば、権力を握ったときに『利己に走る』か『多様性を認め、あ  
る程度の利他を求める』ことができるかの違いだ。

これはその人が持っている「心のレベル」によって違うんだよ。

コウスケは部下の仕事を細かくチェックして叱ったと言っていたね」

「はい。いい仕事をしたと思うってことです」

「たとえばそこにも、コントロールしたい心が隠れているんだよ」

「でも指導はマネージャーの仕事のひとつだとも思いますが」

「うん。指導はマネージャーの仕事だね。」

未熟な部下もいるだろう。部下に早く成長してほしいと願うのは当然の希望だし、そのためにマネージャーは尽力するものだと思う。でも、指導の仕方はときに問題になるということだ。指導をしても、うまくそれができない部下に、さらに繰り返し指導したとする。大抵の場合、言ったことを理解してくれないとストレスが溜まる。ストレスは自己防衛的な態度を生み出す。声が大きくなるかもしれないし、『この部下はダメだ』と落胆し低評価を固めてしまうこともある。マネージャーが強く繰り返し批判することは、ピストルを突きつけるのと変わらないんだよ。

何よりマネージャー自身にすごいストレスがかかるから、大変だろうしね」

「確かにすごいストレスでした。耐えられないほど、つらかった」

「うん。そうだろう。でもそれは、大きな勘違いをしているからなんだ。」

人は他人を変えられない。技術を持っていない部下がいるとして、言葉をかけただけで技術がつかなら魔法だよ。そんな魔法が使えるなら、君はプロバスケットボールプレイヤーにだってなれたはずだ。言葉をかけただけで技術がつかくことはないのに、言葉を

かけるだけで人を変えられると思つて注意し続けるなんていうのは、単なる勘違いだ。そうするマネージャーは少なくないが、常識の方が間違つているんだよ。

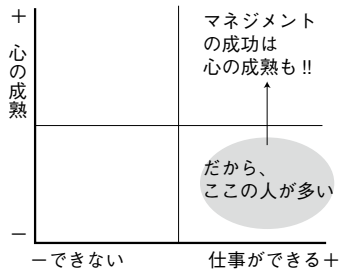
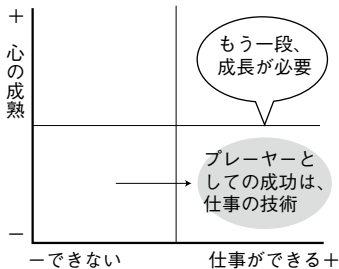
そしてね、とても大事なことなのだけれど、上司の期待に応えたくない部下はいない。言われたことをスムーズにこなして上司に褒められたいと心のどこかでは考えているものだ。もしもマネージャーに同じことを何度も言われて、それでもできないとしたら、部下にとつては申し訳なさも手伝つて本当につらいことなんだ」

**確かに、できないことをしつこく言われたら、自分が惨めになる。自分のストレスばかりが気になつて、部下の身になつて考えたこともなかった。**

「上司が部下の成長のためにできることは限られている。できるのは、君がいい仕事をし続けようという姿勢を見せること。これが一番価値が高いだろうな。上司の仕事へのスタンスは、確実に部下に伝わるんだ。すると個々に努力し始める。

他には、もちろん指導することも役立つ。でも、指導することですぐに結果が出るとは思わないでほしい。目の前にいるのは機械でもコンピュータでもない人間だからだ。

指導はきつかけ作りに過ぎない。指導とは、方向性を示し続けて、ただ我慢することなんだ。部下の成長を待てる人が、部下の成長を部下と一緒に喜ぶことができる。



覚えておいてほしい。優れたマネージャーは、部下を一人の人間として尊重できる人だし、可能性を信じられる人だ。

逆に、部下の生産性を下げてしまうマネージャーは、結果的に部下を機械か道具のように考えてしまう人だ。機械と考えるから、思ったとおりに動かないと「ダメ」の烙印を押してしまう。

すべてのマネージャーはこの二つのモデルの間にいる。

鍵は、意識の成長。イノセント・マネジメントだ」

「イノセント・マネジメント」

「そう。マネジメントの問題は心の問題だと言った。人間の性質や成長プロセス、自分の内側が鍵を握っている。そういうった、人の内側にある純粋なものを総称して『イノセント』と呼んでいる。それで、自分を成長させることを『イノセント・マネジメント』と呼んでいるんだ」

## 一体、誰が正しいのか？ 正しさがたくさんある話

車を走らせていると、カフェの看板が目に入った。イヴァノフさんがコーヒーを飲みたいと言っていたのを思い出して、僕は車を停めた。ブレイクタイムだ。

小さいお店で、カフェと呼ぶより喫茶店と呼びたくなるような店だった。比較的大きな沿道にあるのに駐車場が2台分しかない。駐車場が少ないということは近所の人歩いて通う店だろうから、裏路地のもっと地代の安い立地でも良さそうなものなのに。きつと代々持っている土地が空いて、趣味で喫茶店をやっているんだろう。豪華な店ではなかったから最初目にしたときには、車を停めるかどうか躊躇した。成功者には、高級ホテルのラウンジで飲む一杯1500円のコーヒーが似合っていると思ったからだ。でも、他に店はなかったし、都内に入る前にカフェに入りたかった。

車を停めて、重い鉄扉を開け中に入ると、男性が一人グラスを拭いていた。彼がこの

店のマスターだろう。

「いらっしやいませ」

席に着くと、イヴァノフさんはマンデリン・コーヒーを、僕はブレンドを注文した。

5分ほどたつと、カウンターの月からコポコポと、サイフォンでお湯が沸く音が聞こえてきた。マスターは、サイフォンと戸棚の間を滑らかに動いてコーヒー豆の入ったガラス箱を取り出した。柄の長い大きなスプーンで一人分のコーヒー豆をすくう。その無駄のない動作は、この単純な作業を何度も繰り返してきたことを伝えていた。イヴァノフさんは、マスターがコーヒーを淹れる様子をじっと見て、とても満足そうな顔をしている。

「すてきなお店だ」

「そうですね」

「いい仕事をしている会社やお店からは、たくさんのが学べる」

そう言つて、運ばれてきたコーヒーをそつと口に運び、満足そうに微笑んだ。

大きな会社を経営している人が、こんな小さなお店に満足し、「学ぶところがある」と言つたことにとても驚いた。

「このお店をゼロから手直しできるとして、君ならどうする？ 店作りに正解はあるか

な」

何度かコーヒーを口に運んだあと、イヴァノフさんは静かに問いかけた。

「正解……ですか。最低限やらなければいけないことはあると思います。僕ならこうしたいというのもあるけど……でも正解はいくつもあるような気が……よくわからないな」

「うん。それでいいと思う。正解がたくさんあるということを知っていることは、マネージャーにとつて、とても大事なことだね」

イヴァノフさんは、そう言つて、またゆつくりとコーヒーを飲んだ。後に続く言葉を待たなければ、何もなかった。

ただ「**正解がたくさんあることを知っていることは、マネージャーにとつて大事なこと**」という言葉が、印象に残った。確かに、世界には正しさが満ち溢れている。

コーヒーを飲み終えると、僕たちはすぐに店を出た。

「ありがとう。良い時間を過ごせたよ。本当に良い偶然だった」  
車を走らせ始めると、また、マネジメントの講義が始まった。

雨はまだ、降り続けている。

## 大成功したい人が絶対にできなければいけないこと

「君は、成功者になりたいかい？」

「もちろんです。もしなれるのならば、ですが」

「私は、成功したい人にとっては、マネジメントの仕事で成功することが、重要な鍵だ  
と思っっているんだ。」

会社内で出世する場合にも、独立起業する場合にもね。

たとえば会社内で出世したい場合を考えよう。チームリーダーくらいまでなら、仕事に慣れれば誰でもチャンスが与えられるだろう。でも、成功者と呼ばれる人たちは、もつと出世して多くの権限を持ち、大きなプロジェクトを任されるような人たちだね。

つまり、たくさんいる主任や課長の中でも、チームとしてより成功できた人たちだ。そういう人たちは、自分自身がプレーヤーとして優秀なだけではなくて、マネージャーとしても優秀だったと言える。

それから、独立起業した場合でも一緒だ。普通の経営者と成功する経営者とを分けるのは、マネジメント力なんだ。マネジメントに失敗すれば、いつまでも経営者自身が細かな仕事に追われることになる。

一人でできることは限られている。自分が仕事ができるということは、ある段階までの成功しか約束しない。それ以上は、いつもすべてマネジメント力にかかっているんだよ」

確かにそうかもしれない。今まで考えたこともなかった。

「それに、企業のコンサルティングを思っているのは、売上を増やしたい会社でも、そのために必要なのは、マーケティングやセールスの改善ではない場合が多いことだ。多くの会社は、マネジメントの問題を、マーケティングやセールスの問題だと勘違いしているんだね。この話はとてもスリリングでおもしろいから、機会があったら話してあげよう」

「楽しみにしています」

「それじゃあ、話を先に進めよう」

マネジメントで失敗する理由について考えていこう。

問題がわからなければ解決しようがない。逆に、問題さえ特定できてしまえば、大抵の問題を解決するのは難しくもないものだ」

## マネジメントの問題を引き起こす本当の原因

「これからとても大事なことを話すから、すこし深呼吸をしようか。体に力が入っていると考え方が狭くなってしまう」

彼はそう言つて、深呼吸するように促した。

気づくといつの間にか体に力が入っていた。息をゆっくり吐いたら、体の緊張が解けた。それと同時に、少しだけ頭の曇りがとれたような気がした。

「呼吸ひとつで、人は物事を広く考えられるようになる。こういうことは、日本人がとても得意なことだと聞いていたのだけれど、最近では忘れられていると聞くよ。もったいないことだ。

さつき、権力を使うと関係が壊れるという話をしたけれど、どんな感想を持ったか

な」

「自分の行動を振り返ってみてショックでした。だめなマネージャーの典型みたいなことをやっていたなんて」

「だめなわけじゃないよ。人はひとつずつ学んでいく動物だ。可能性の塊と言ってもいい。

もちろんこの話をすると多くのマネージャーはショックを受けるから、コウスケが同じような感想を持つても不思議ではないけれど」

「どうして人は権力を使って、他人を傷つけてしまうのでしょうか」

「それはね、意識が成熟していないからだ。成熟していないと、権力を持つことでエゴの欲求が暴走し始めてしまうんだよ」

「エゴの欲求？」

「権力を持つと、人に勝ったり状況をコントロールしたくなるんだ。……そうだ、欲に支配されたマネージャーの、四つの例を話そう。マネージャーのどんな行動が問題か、イメージできるはずだ。

一つ目は、「正しいと思われたい」とか「思わせたい」欲求に支配される場合だ。

人は、どんな悪人でさえ、自分は間違っていないと考えたい動物だ。アル・カポネは知っているかな。雑誌『タイム』の表紙にもなったことがある世界一有名なギャングだ。彼でさえ、「俺は人々が望むものを与えてきた。なのに俺に返ってくるのは悪口だけだ」と言っている。私たちは、自分を正しいと思いたいし、人から正しいことをしている人間だと思われたい。逆に、間違っていると思われることを極度に嫌う性質を持っている。

この欲求が、権力と結びつくとどうなるだろうか。

たとえば、NOを言わせない環境を、暗に作り出すマネージャーは多い。とても多いものだ。間違っていると言わせない。

こうなると職場の緊張が高くなって生産性が下がる。充実感も下がる。

二つ目は、「すごいと思われたい」とか「思わせたい」と考えることだ。

周囲にすごいと思わせるために、私たちはさまざまな手を尽くす。

知識を披露する人もいれば、名誉を求める人もいる。お金をたくさん稼ぐことで、周囲に勝とうとする人もいる。それから、よく見かけるのは、誰かの評価を下げて、自分の評価を上げようとする人たちだ。人の悪い側面をクローズアップして取り上げること

で、自分はそうではないと、安心感を得る。愚痴を言うことだね。

この欲求が権力と結びつくかどうか。

たとえば、本を読んで得た知識を見せびらかしたくて、思いついたことを次々部下に指示する上司がいる。自分のアイデアで周囲をコントロールして優越感を感じるんだ。他にも、部下の細かな点までチェックして、だめな点を批判することに全力を尽くすマネージャーもいるね。そういう人は、人を批判することで自分の優位を確認しているといえる。

**大事なことは、自分のすざさばかりを主張する人と、信頼関係を結びたいと思う人はいないということだ。**

三つ目は、「思い通りにしたい」欲求だ。

私たちがイライラするのは、どういいうときが多いだろうか。

たとえば、急いでいるのに道路が渋滞していてイライラすることがある。仕事を任せるときに、思いどおりの成果が出なくてイライラすることもあるだろう。子供がぐずったり、恋人が友達と遊びに行ってしまったりして、イライラすることもある。

自分の行動をちよつと振り返るだけで、僕たちは「思い通りに動かせたい欲求」を持

っていることがわかるし、その影響力はとても大きい。自分を抑えられなくなるほどの欲求だ。

僕たちがこれを抑えられるようにならない限り、いつまでもマネージャーとしての成  
功はない。

四つ目は、「批判されたくない」欲求。

自分が批判されないように、いつも人を批判する人もいるし、批判されないように、いつも下手に出続ける人もいる。そういう人は誰かに同調することばかりで自分の意見を言えないことも多いから、他の部門のマネージャーに頼まれた仕事を安請け合いです、その結果、部下の仕事が多くなりすぎる場合がある。「NOと言うと悪い」と考えて人の機嫌ばかりとってしまふんだ。もちろん、部下に対しても一緒だ。

今挙げた四つは一例だけれど、こんな欲求を一言で言ったのが「エゴの欲求」だ。

エゴの欲求は誰でも持っている。エゴの欲求に支配されて、自己中心になることを、普通は「未熟」と表現する。人間的な成長が十分ではないという意味だ。

未熟さが権力と結びつくことが、組織の問題を引き起こしているんだよ。

コウスケの場合を考えてみると——まるで僕に心の準備を促すように、彼はひとつ息をついた——部下の仕事の質に口を出さずにはいられなかつただろう。でもそれはチームにいい影響は与えなかつた」

そう。僕は、心のどこかで自分の言動がチームの生産性を下げた原因だと気づいていた。でも、自分の言動を抑えることができなかったのだ。これじゃだめだと思つたけれど、その心の声も無視した。でも無視すればするほど、事態は悪い方向に向かつていくようだった。

「はい。僕は部下の仕事を批判せずにはられませんでした。イライラして腹が立って、それ以外の選択肢を選べなかつたと言つた方がいいかもしれません」

『『欲求』というよりも『衝動』という言葉の方があつているかもしれない。僕たちが状況をコントロールして、自分の優越感を感じたいという欲求はときに完全に僕たちを支配する。自己正当化できる糸口を見つければ、人を傷つけることだつて平気だ。そうやってたくさんの問題が世界中に起こつているんだよ。』

未熟な人が権力を持ったときに、問題が起こるんだ。

『これは常識だ』とか、『仕事だから』とか、理由にならない理由を振りかざしているときは、大抵エゴにコントロールされているときだから気をつけるといい。

少し厳しい意見かもしれないけれど、心や意識の成長を新しく必要な能力として考えて伸ばそうとしなければ、問題は決して解決されない。気づかずに権力に囚われ欲求に支配されて、マネージャー自らチームを壊してしまう。一生、自分が間違えたまま、一人で『常識だろう』と自己正当化しながら生きていくことになる。自分の人生も粉々だ」

僕は、自分に当てはまることが多くて、少し怖くなった。

## 解決しようとしているのに、一生解決できないこの問題

話はだんだんと大事なポイントに移ってきた。

「どうすればエゴの欲求を満たせるのかという話に移ろう。

私たちはいろいろな欲求を持っている。たとえば、空腹になると食事をしたくなる

し、異性にモテたいと思うし、安全を確保したいと思う。一人ではさびしいから人とつながっていたいという欲求もある。『エゴの欲求』もこういった欲求のひとつだ。

ただ『エゴの欲求』には、他の欲求と大きな違いがあるんだ。他はどの欲求も、シンプルに満たすことができるんだ。食事をして空腹が満たされれば、更に食べたいとは思わない。安全なところにいる人が、さらに安全を求める必要もない。他の欲求でも一緒だ。

だけど、『エゴの欲求』は、違う。

思いどおりに周囲を動かし続けたとしても、決して満たされることがない」

「どうしてですか？」

「それはね、本当に求めていることが『他人』に正しさを認めさせることや、『他人』に勝つことではないからなんだ。

**本当は、『自分』で『自分』のことを認められなくて、さびしいだけなんだよ。**

その欠乏感を埋めるために行動している。『自分』が満たされるかどうかが問題だから、何人の『他人』に勝つても、大きな組織を率いて『他人』をどれだけコントロールしても、決して満たされないんだ。どんなにやっても満たされないから、『もつとやって欠乏感を満たそう』と欲求が大きくなっていく。どんなに金銭的に成功した人でも、

もっと成功しないと安心しないという人がいる。それも同じだ。

自分で自分のことを信じて、誰が自分のことを信じてくれるのだろう。私は、権力を振るっているマネージャーたちを見るたびに、さびしい気持ちになる。成功する人たちの中には、さびしくて仕方ない人たちが大勢いるんだ。

それに対して、成功と幸福感の両方を得ている人も数は少ないけれど、確実にいる。彼らは、自分を信頼している人たちなんだ。だから、人を貶めたり、人に勝つことで自分を満たさなくてもいい。すると、周囲の人たちみんなに好かれたり、信頼されたり、認められたりしていく。与えることで受け取れる。

それにね、成熟した人は自分のことを変に大きく見せることがないから、その分、冷静に自分の良いところと悪いところを見ることが出来る。才能を伸ばすことは成功のための第一歩だけれど、自分の良いところに気づけばそこをどんどん伸ばしていけるんだ。欠乏感がある人ほど、苦手なことに執着してしまう」

「どうしたら、自分の中の欠乏感をなくすことができるのでしょうか。僕も成功したいし、周囲の人とのつながりをつくりたいと思っています」

「自分を信頼できるようになることは、人間的な成長を遂げることだ。そのためにはね、『成長の知恵』を学ぶことだよ」

「教えてください。ぜひ!」

「その話は、また後にしよう。今は、優れたマネージャーになることに集中しよう。3週間日本に滞在するから、その間にホテルに来るといい。いくらでも話してあげるから」

「ありがとうございます」

**部下に慕われ、チームの力を引き出すリーダーたちに共通すること**

「あとどれくらいでホテルに着くのかな。話を急がなくてはいけないね」

「あともう少しです。30分くらいかな。到着するのが惜しくなってきましたよ」

「少しは役に立ちそうかな。君のマネージャーとしての成長は、部下の人生の質にも関わることだから、少しでも役立つてほしいのだけれど」

部下の人生に影響すると言われて、ちょっとだけドキッとした。確かに僕が彼らの充実感を奪っているとしたら、人生に影響を与えていると言えるのだから。

「それじゃあ、ここからは、本物のリーダーの共通点の話しよう」

「多くのマネージャーは、権力に頼って人を動かそうとする。でも本物のリーダーは、権力を使わないで人が自分から動くように『場』をつくるんだ」

「『場』をつくる、ですか」

「まず、君の経験について考えてほしい。

自分に良い影響を与えてくれた人で、この人のためになら仕事をしようとか、がんばろうと思える人はいるかな。仕事以外でもいいよ。学生時代の教師や、部活動のコーチ、両親でもいい」

僕は就職してすぐに付いた上司を思い出した。それから、両親を思い出した。彼らのためならば、何かあればサポートしたいと思うし仕事もがんばれる。

「誰か、具体的に思い出したかな？」

「会社に入ったときの最初の上司です」

「うん。その人のためになら、がんばろうと思うかい？」

「はい」

「それじゃあ、次の質問だ。」

彼のどんな行動が、君の信頼を得ることにつながったのだろうか」

僕は、少し考えてみた。

「いくつもあると思うんですが、最初は多分、僕のことを認めてくれたときです」

「具体的には、何をしてくれたんだい？」

「僕が新入社員で彼に付いたときから、自分のやりかたを押し付けるのではなくて、僕のアイディアややりかたを真剣に聞いてくれました。新人で仕事ができないのにアイディアを尊重してくれたことを、本当に嬉しく思いました。」

それから、彼の元に配属されて数ヶ月後に、会社の辞令で、僕は他の部署に移ることになったんです。そのときに、『中途半端な時期に、やっと慣れた職場を異動するのは成長のためにならない』と、会社側と戦ってくれたのもよく覚えています。

最終的には異動することになりましたが、あのときは、本当にありがたいと思えました。

もちろん仕事の基礎的な技術を教えてくれたのもその人だと思っと思っていますし、何よ

り、クライアントのために仕事をがんばる姿勢も彼から学びました」

そう言えば、その人は周囲の人たちから本当に信頼されていた。

「すばらしい話をありがとうございます。彼は本当に優れたマネージャーなんだね。

優れたマネージャーは、部下から好かれていたり、尊敬されていたり、認められたりしている」

「他の人と、何が違うのですか？」

「ポイントはたったひとつなんだ。

コウスケが今話してくれたことがヒントになる。一言で言うなら、部下の必要性を満たしてあげるマネージャーだ。

たとえば、まだ未熟で仕事ができないときに、技術を教えてあげることでも必要性を満たしてあげることだろう。それから、新人が突然異動を言い渡されたら、不安になつても不思議はない。その不安を払拭するために、自分の地位を顧みずに会社に抗議してくれたのも、必要性を満たすことになるよね。ときに大きな犠牲を払って、自分のために何かをしてくれたとき、人はその人に**好意以上の感情を持つようになる**。

君自身のアイデアを真剣に聞いてくれたことも同じ。人間は誰でも、自分のことを一

人の大人、人間として尊重してほしいと思っっているんだ。だから、アイデアや経験、やりかたや、失敗さえも認めてもらったときに信頼が生まれる。

こういった行動をとおして、はじめて信頼が生まれるんだ。信頼が生まれると、『場』に安心感ができる。この自由な雰囲気は部下のパフォーマンスを引き上げるんだ」

「確かに、僕は彼を信頼しています。そしてもし今一緒に働くことになったら、貢献したいと思うでしょうし、どんどんいろんなアイデアを実行するでしょう。もちろん長い時間働くことになっても苦ではありません」

これを聞いて、イヴァノフさんは微笑んだ。

「多くの人は、まったく逆の行動をする。権力を使って、自分の必要性を部下に満たさせようとするんだ。」

君の上司のような人は、権力を持ったからといって自分のエゴに支配されない。

部下の欲求を満たすために行動する。

権力を振るわないことが、影響力を高めることにつながると知っているんだ。

大事なポイントだから、まとめよう。

自分ではなくて、部下の必要性を満たしたときに、信頼が生まれる。

それは、物理的な必要性についても、心理的な欲求についても一緒だ。これが、部下が安心して働く場をつくるための、大事なポイントだ。安心して働く場が、アイデアや主体性を発揮する土台になる。主体性を持って働くことが、意欲につながっていくんだ。個々の成長も高い成果も、ここから生まれていく」

イヴァノフさんの話を聞いて、僕は、自分の今までの部下への態度が、申し訳なくなつた。でも、これから改善すればどうにかなるはずだと思つたし、どうにかしたいと思つた。

「ここまでのところは、理解できたかな」

「全部ではないと思いますが、ある程度は理解できていると思います。でも、実際にできるかどうかはわかりません……」

「もちろん、はじめはうまくできないだろう。」

目の前で、部下は今までと同じことをするはずだし、そうしたら、怒りをぶつけてしまふかもしれない。でも、**まずは『自分自身が問題を起こしている可能性がある』と気**

づいて、自分を変えようと思うことがスタートだ。そうすれば自分の行動に気づき、気づくたびに変化できる。だんだんと少しずつ自分を変えていくことができるんだよ」

僕はイヴァノフさんの言葉を聞きながら、自分にもできるだろうかと思った。

と、同時に、イヴァノフさんは、どうやってこんな知識を身につけたんだろうと疑問に思った。

「イヴァノフさん、ひとつ聞いてもいいですか。イヴァノフさんは、一体どうやってリーダーとしての知恵を身につけたんでしょう。初めからマネージャーとして優れていたということなんですか。自分ができるようになるのか心配なんです」

「いや。私は、本当にひどいマネージャーだったんだ。部下の人生を狂わせるほどにね」

## マネージャーの失敗が引き起こす悲喜劇

「若い頃は、ただただ成功したいと思ってがむしやりに働いたんだ。とても自分勝手だ

った。今から考えると、まるで自分ひとりの世界に住んでいると考えていたようにさえ思う。部下が思ったとおりの仕事をしないことに憤ることなんて日常茶飯事だったし、機嫌が悪いと、部下に当たり散らすこともあった。

それが崇たつたのだろう。会社が大きくなり始めた頃、一緒に会社を経営してきた大事なパートナーとぶつかったことがあった。彼は、それまで本当によく働いていた。他の社員にも慕われていたし、組織をまとめてくれていた人だ。彼がいなければ、会社の発展はなかったと思う。

その彼が、僕の下ではもう働けないと言い、そのときに、僕が間違っていることを指摘した。部下を道具のように扱うことや、感情の捌け口に行っていることを。

ひとつひとつの指摘はあとになって考えれば当たっていた。でも、そのときは受け入れられるはずもない。私はなんとか自己正当化しようと思った。

思いつくままに相手に言い返したけれど、でも、どの言葉もまるで力を持っていなかった。彼はもう辞めるつもりだったから、僕の権力は届かなかったんだ。そして、どんなに自己正当化をしても、正しさは、正しさでもなんでもなく、ただ相手を押さえつけようとする言葉の羅列でしかなかった。無力だということを、あのとき知ったんだ」

イヴァノフさんは、自らの犯した過ちを悔やんでいるようだった。

「しかも、彼は次の仕事が決まっていなかった。家族に心配をかけさせることになる覚悟で退職を決めていたんだ。悔やんでも悔やみきれない。どんなに取り繕おうとも、私がまいた種だった。

彼を慕っていた他の社員も一緒に辞めていったこともあって、成功しかけた会社が、またゼロからスタートするような状況になってしまった。どうにかしなければいけない。同じ過ちを繰り返したくないと、必死に自分を変えようとした。

ビジネススクールでも学んだが、それは役に立たないものも多かった。そもそも、人を道具や数字として扱う学問が多かったからね。これでは、それまでの自分の延長ではない。

それで、実際に優れたリーダーに会いに行った。心理学や社会科学などの学問は役に立った。物理学も役に立ったよ。そして、そういった法則をひとつひとつ検証していったんだ。そうそう、世界中の宗教も学んだ。とても有効だったよ。

リーダーは一緒に働く人たちの人生に責任を持っていて、影響力も大きい。だからこ

そ、細心の注意を払わなければいけない。そう考えて、学び、実行し、そしてひとつの『人間的な成長を遂げるための知恵』の体系をつくりあげたんだ。個人が成長し、持てる力を最大限に発揮するための知恵だ。今話しているのは、そうやって長い年月をかけて構築してきたものなんだ。

部下がマネージャーに潰される世界は悲しい。それは、部下のためだけじゃない。上司もそんなことをしたくないはずなんだ。だからこそ、責められれば一生懸命自己正當化をする。自己正當化をする人は、自分にも非があることを知っているんだ。もっと肩の力を抜いて、関係を改善すればいいのに。

今はひとりでも多くの人に、いいチームを作ってほしいと思っている」

## 大事なのは小手先のテクニクではない

「僕はマネージャーになってからの9ヶ月間、どうにかしようとかコーチングとかマネジメントの研修を受けたりもしました。でも、今日のようなお話は聞けませんでした」

「マネジメントの技術論だね。ああいったものは、とても価値のあるものだ。でも、何かの技術で部下を思いどおりにしようとすると、その考え自体が部下に伝わって問題を引き起こす。

『○○をさせよう』というコントロールの心を持って技術を使ったら、それ自体が信頼を失うことにつながるんだ。私たちは、**相手が自分のことをどう思っているのかを、言葉以外のところから理解することができるんだ**」

「どういうことですか？」

「そうだな……君は、イオリとケンカしたことはあるかな？」

「ええ何度か。あ、でも、たまにですよ」僕はすこし、取り繕った。

「ケンカして、イオリが謝ったでしょう。でも、本当は謝る気がないのに、口だけごめんと言っていると感じたことはないかな。誰でも一度くらいは、あると思うんだけど」

「先月、映画を観に行く約束をしていたのですが、彼女が遅れてきました。僕は仕事のことでもしゃくしゃくして、それでケンカになってしまいました。そのとき彼女は謝ってくれたけれど、気持ち収まらなくて、その日は映画を観ずに帰りました。あのときは、口では謝っていたけれど、僕を責めているようにも感じたなあ」

「言葉で『ごめん』と言ったことは、何か効果があったかな」

「なかったと思います」

「私たちは、言葉ではなくて、相手が心の中で、自分にどんな感情を持っているかを見抜くことができるんだ。イオリは謝ったけれど、心の底では、『私は悪くない』と思っていたのかもしれない」

「確かに、僕が仕事がうまくいかなくてイライラしていたから、ケンカになったんです。だから、彼女は悪くないんです」

「言葉にしたことではなくて、本心で思っていることがわかるというのは、そういうことなんだ。謝るときだけではなくて、感謝の気持ちだつて相手に伝わる。気持ちを見抜く能力は、誰でも普通に持っている力なんだよ。」

そして、まったく同じことがマネジメントにも当てはまる。

どんな言葉を使つても、どんな技術を使つても、相手を思いどおりにしようとか、相手に勝つことばかりを考えていたら、それは伝わってしまうんだ」

「小手先の技術では解決しないというのは、そういうわけなんですな」

「そう。小手先の技術は見透かされる。自分一人の利益を追求して、相手を道具のように考えていれば、それはすぐに伝わる。技術は『成熟』という土台があつてはじめて価値がある。技術だけで部下が思いどおりになると思つたら、その意図はちゃんと相手に

伝わって、傷口を広げることになるんだ。でもそういう人のほうが多いものだから、部下を人間として尊重している上司はすぐにわかる。社内でも評判になるものだよ。

これからは、『勝つこと』ではなくて、『成熟すること』や『人とつながること』をビジネス上の能力目標にしていくといい。

それにはね、自分自身から相手を信頼したり、好意を持つたりすることだ。それが相手に伝わって、すべてのビジネスに好循環を生み出すからね」

## コントロールしたい意識が、世界中で問題を起こしている

「ここまで話してきたことは、人間の意識の話だ。目に見えない話だし、マネージャーは偉いという常識が邪魔してこれまで問題視されてこなかったことだと思う。問題自体に気づいていない人も多いのではないかな」

「確かにそうだと思います」

「あ、そうそう。意識の話で思い出したよ。感情の話もしておこう。この話もきつと役

に立つはずだ。

もっとみんなに知ってほしいことなのだけれど、私たちが誰かに対して怒っていると  
き、原因は、その相手とまったく関係ない場合が多いんだよ。

以前、セミナーをしたときに、こんな話をしてくれた人がいた。

子供の頃、父親のゴルフクラブで遊ぶのが好きだったそうだ。父親もゴルフが好き  
で、わが子が同じスポーツに興味を示したといつて、ゴルフクラブで遊んでいると喜ん  
でくれた。

ところがある日のこと、いつものようにゴルフクラブで遊んでいると、父親がすごい  
剣幕で部屋に入ってきて、『何をやっているんだ！』と怒鳴ったんだ。父親は、会社で  
嫌なことがあつて、その怒りを子供にぶつけてしまったらしい。父親の怒りは、子供と  
はまったく関係なかつたんだ。怒られた子供は悲惨だと思わないかな」

「それはひどいですね」

「そうなんだ。こんなふうに、『怒り』と『怒つた原因』とが別ものであるケースは多  
い。ほとんどだといつてもいいくらいだ。会社の中でもよくあることだけど、感情をぶ  
つけられたほうは、たまつたものじゃない。

だから、相手にイライラしてきたら、「自分は本当は何に怒っているんだろう」と問

い直すことが重要だ。そうしなければ部下との関係なんてあつという間に壊れてしま  
う。

イライラしている人は、いつもイライラしているものだからね。

そのイライラの原因は、その人の心の中にあるのであつて、部下とは関係ない。

私たちは、たくさんの問題を抱えている。

その中でも、問題の存在に気づいている問題と、気づいていない問題がある。

たとえば、マリー・アントワネットは浪費の限りを尽くしたことで有名だけれど、彼女がそれが悪いことだと気づいていなかったと言われている。14歳のときに王太子妃になったのだから仕方ないことかもしれない。でも、問題は問題であり、苦しんでいる人がたくさんいたことは事実だ。

それでね、私たちには、彼女と同じように、問題を起こしているのに気づいていないこともあると思うんだよ。君は、気づいている問題と、気づいていない問題はどちらが多いと思う？」

「ほとんどの問題に、気づいていないのかもしれませんが」僕は少しの間考えて、答えた。

「確かに、抱えている問題のうち、ほんの一握りしか気づいていないかもしれないね。気づいていない問題だから、自分では確認しようがない。

でも、世界に問題が溢れていることは事実だ。

なぜ戦争をするのだろうか。邪魔なものを排除しようとする未成熟な心の持ち主が権力を握っているからだよ。『国』と言っても単なる個人の思惑で動く大きなシステムだ。権力者なんて権力がなくなれば普通の人ののだが、勘違いしてしまうんだね」

「ちょっと小さな例なのですが、友達に誘われて、はじめてスノーボードをしたときのことを思い出しました。

はじめてゲレンデに行つて、リフトに乗ったときに驚いたんです。ゲレンデを下から見上げたときと、上から見下ろしたときでは高さがぜんぜん違うんです。上から見るとすごい急斜面に見えました。僕は『ゲレンデを滑れない』問題を抱えていました。でも気づかなかつた。これも同じでしょうか」

「ハハハハハ。それはいい例だなあ。普段の生活の中でも、気づかない問題はたくさんあるからね。それにしても、よく降りてこられたね。怪我はなかつたかい？」

「スノーボードを担いで、歩いて降りてきたんです」

僕たちは、二人で笑いあった。

「問題に気づいていないとき、僕たちは大抵、他人のせいにしがちなんだ。何しろ、自分の責任だと思っていないんだから。」

でも、問題に気づいていなくても、自分が原因の問題は多い。原因が自分だと気づかなければ、改善しようと思わないだろう。これからあと30年たっても、苦しむ人は苦しみ続ける。『気づいていない問題』は、本当は大きな問題なんだよ」

僕は、この気づかない問題で、どれくらい損失があるのだろうかという想像した。

人が創造性を発揮して働くのとそうでないことの差は、歴然としているのだから。

マネージャーとしての成功とは……

車は都内へと入っていた。もうすぐホテルに到着する。

気がつくと雨は止んでいた。

「そうだ、最後にひとつだけ話しておこう。

これまで話したことを実行するのは、少しばかり面倒だと感じるかもしれない。

マネージャーは、自分自身の仕事の合間を縫って、部下の面倒を見たり調整役をしたりしなければいけないから、本当に忙しいと思う。

だから、周囲のマネージャーが好き勝手をしているのを見て『どうして自分だけが、部下にまで気を遣わなければいけないんだ』と思うかもしれない。そんなときに、思い出してほしいんだ。

ここまで話したことは、マネージャー自身が、良い人生を送るために役立つ知恵なんだということ。人のためじゃない、自分がのびのび仕事をするために必要なんだよ。

優秀な部下が君の元から生まれることを想像してみてほしい。

部下と、仕事の関係を越えて深い信頼関係にある状況を想像してみてほしい。

えげつする必要はなく、安心して仕事ができる状況だ。すばらしいと思わないか。マネージャーになるということは、そういう場をつくる機会を得たということなんだよ。

マネージャーにならなければそんな機会は絶対ない」

僕はうまくいっている状況を想像してみた。

心が高揚してくるのがわかった。僕らは、人に勝ちたいと考えているわけじゃなくて、本当は、人と信頼関係で結ばれたいだけなのかもしれない。お互いに信頼している相手なら、勝たなくてもいい。

「幸福になる方法は、今までは、お金をたくさん稼いで、たくさんものを持つことだった。でも、たくさんものを持つていることが幸せにつながるわけじゃないことを、もう僕たちは知っている。確認が不要なほど当たり前のことだ。

**幸福感は、『自分で自分のことを信頼しているかどうか』や、『他人との関係』で決まるものだ。**

だからこそ、人に勝つことではなくて、自分がどんな人間でありたいかや、どんな仕事をしたいかが大事だ。マネージャーだろうと、一般の社員だろうと。

周囲に慕われ、ビジネスでも成功する本物のリーダーになることは、幸福感と成功をともに受け取るための、とても現実的な方法だ。ぜひ、学び続けてほしいし、生かしてほしい。何よりも、君自身のために」



この日別れたあとの3週間、僕はできるだけ時間を見つけてイヴァノフさんのところへ通った。そこで知ったのは、人が成長する知恵や、力を最大限発揮するための知恵だった。

ひとつ知るたびに、世界との接し方が変わったような気がした。

3週間後、イヴァノフさんがロシアに帰った後も、自分を高めるチャンスを生かすよう、がんばってきたつもりだ。教えてもらったことは部下二人にもシェアして、一緒にいいチームを作るようにと奮闘した。

そうして、時間をかけて着実に関係は改善し、お互いのことを信頼できるチームになってきたと思う。発言も増えだし、新しいことへの小さなチャレンジの数も増えた。成果も上がっている。

何より今は、部下に心から感謝している。

この感謝の気持ち、ビジネスのすべてを支えてくれていることも、今の僕ならわかる。

2年がたったある日のことだった。

会社帰りに携帯を見ると、イヴァノフさんが亡くなったと妻から留守電が残っていた。突然の訃報に、いつか恩返しをしたいと思っていた「いつか」が風に吹かれて遠くに転がって行ってしまったこと、手が届かなくなってしまったこと、そして、二度と帰ってこないことを知った。彼が日本を発ったあと、一度だけ電話で話す機会があった。でも、僕は十分な感謝を伝えられなかった。

今、僕は、イヴァノフさんに最後の感謝を伝えるため、ロシア行きの飛行機を待っている。

はじめての長期の休暇。イヴァノフさんの名前を言うと、部下は快く僕に「いつてらっしゃい」と言ってくれた。

窓の外を見ると、2年前にイヴァノフさんを待っていたときと同じように灰色の空が続いている。

分厚い雲と、静かな雨が、あの日を思い出させる。

# 注目！

## 本書の内容を、更に深く学ぶ 「書籍版」のお知らせです！

最後まで読んでくれてありがとう！  
イヴァノフさんとコウスケの物語はいかがでしたか。マネジメントと部下の関係の本当の課題とその解決策を伝えたくて書いた書籍です。自分のマネジメントスタイルについて考えるきっかけにいただければ幸いです。

さて、この本には続きがあります。  
場づくりリーダーシップの理論的な説明や、  
解決策、実践するための場づくりリーダーシップ・スキルを紹介しています。人間理解に基づいた新しいリーダーシップを実践するための知恵です。すべて書籍に掲載しています。  
ネット書店へリンクを掲載しますので、ご関心をお持ちの方は、お役立てください。そして良いチームを作ってください。



**「場づくりリーダーシップ」** (吉井亮介著・  
1260円(税込)・  
PHP研究所刊)

▼アマゾンドットコムで購入する

<https://www.amazon.co.jp/dp/4569774911>

▼7&Yで購入する

<http://www.7netshopping.jp/books/detail/-/accd/1102806127/subno/1>

▼楽天ブックスで購入する

<http://books.rakuten.co.jp/rb/9784569774916/item/6191731/>

▼ピーケーワンで購入する

<http://www.bk1.jp/product/03177645>

# この物語が役立ちそうな方に、 ご自由にプレゼントください。

この本は、経営者も社員もイキイキ働ける、そんな会社を増やしたいと思って書きました。

残念ながら、人は権力を持つと大事なことが見えなくなってしまいます。まるで裸の王様のように。

自分でも気づかない問題に陥ったとき、大抵、「あいつが悪い」と人のせいにするものです。でも、気づかぬうちに自分が問題を起こしている原因になっていた - そんな可能性、あるものです。ところが「裸でも」王様ですから、だれも教えてくれません。

この PDF は、出版社に無理を言って、自由にプレゼントできるようにしていただいたものです。

人間関係の問題は、そのまま人生の質、幸福感や充実感につながる、とても大きな問題です。

だから、上司になって、人をコントロールできる役割になった方に、すこしでも役立てて頂きたいと思いました。

この PDF、まわりに一緒に成長する仲間や、悩んでいる方がいればぜひプレゼントしてください。ご自由にしてくださって結構です。誰かのために行動することは、心の成熟を助けますし、なにより、気持ちがいいですから。

下記のウェブページをご紹介いただいても結構ですよ。

それでは、最後まで読んでくださってありがとう。

今回は、本を通してお会いしましたが、いつかあなたにちゃんとお会いできることを、楽しみにしています。 — 吉井亮介より