

特集



株式会社日経システムズ
代表取締役社長

山崎修一

やまざきしゅういち ●プロフィール/1955年生まれ。神戸大学経済学部卒業。大手化学メーカーを経て、1980年税理士試験合格。1985年山崎税理士事務所開設。1989年、株式会社日経システムズを設立し、コンサルティング活動を本格的に開始する。現在までに中堅・中小企業を中心に約200社の経営指導、財務指導の実績を持つ。著書に「企業30年説をうちやぶる」、「時代を拓く企業革命」(ともに出版文化社刊)など。

一昨年のリーマン・ショックに端を発した不況は、今も企業経営に影を落としています。そうした状況下、本誌では今号から「生き残る企業の条件」をテーマに、特集をシリーズでお届けしてまいります。シリーズ第1回目のテーマは、「リーダーシップ」です。リーダーとして組織や部下をけん引していくためには、何が必要なのでしょう。これについて、中小企業を中心に200社にのぼる経営・財務指導などを行ってきた(株)日経システムズ代表取締役社長の山崎修一先生にご執筆いただきました。

生き残る企業の条件

① リーダーシップ

はじめに「適材適所とは？」

「適材適所」という言葉があります。皆さまの会社では、この言葉に、どのような定義を与えておられるでしょうか。私どもでは、次にあげる2つがマッチングしている状態という定義をしています。

- 自分が本当にやりたいこと、なりたいこと、得意にしたいこと
- (世の中やお客さま、会社など)周りが、こうしてほしいと意識的、無意識的に感じていること

言い換えると、自分が発信する「たい」と、他人が発信する「べき」のマッチングです。「作れば売れる」時代が終えんして以降、世の中やお客さまが「こうしてほしい」と意識的、無意識的に感じていることを把握し、実践することの重要性が叫ばれてきました。この重要性は高まることはあれ、低下

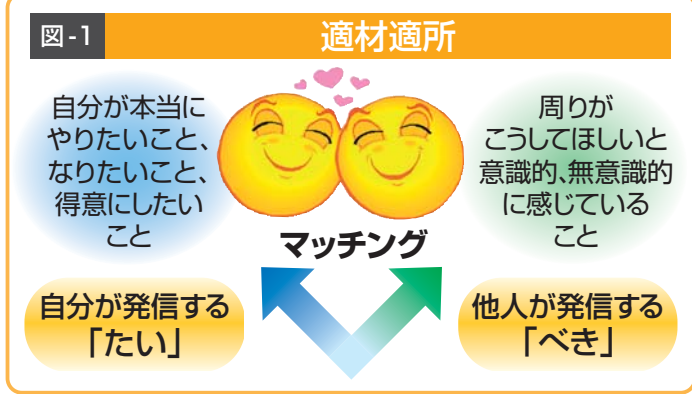
することは決してありません。しかし、昨今、多くの企業をご指導している中で、もう一方の「自分が本当にやりたいこと、なりたいこと、得意にしたいこと」を明確に持っている人が少ない現実、がくぜんとすることが多いのです。

親や上司が敷いたレールの上をひた走ること慣れ過ぎた結果でしょうか。あるいは、その意識を強く持たなくても生活に困らない、恵まれた環境にあるのでしょうか。全く逆に、先が見えない不透明な時代になって、ただ目先のことに追われるだけの状況に陥ってしまっているのでしょうか。

もちろん、「自分が本当にやりたいこと、なりたいこと、得意なこと」は、ずっと同じである必要はなく、どんどん変わり、レベルアップしていくべきなのですが、少なくともその時々において、きちんと考え、強く認識する必要があります。

実は、この「たい」を持たない人が多くの割合を占めている会社は、今や、決して生き残る企業にはなれません。

その理由は、どこにあるのでし



自分が発信する「たい」と、他人が発信する「べき」のマッチングです。「作れば売れる」時代が終えんして以降、世の中やお客さまが「こうしてほしい」と意識的、無意識的に感じていることを把握し、実践することの重要性が叫ばれてきました。この重要性は高まることはあれ、低下

I 個人が自分の力を発揮するとき

ようか。また、「たい」と「べき」のマッチングをどのように図ればよいのでしょうか。さらに「たい」を持つ人を醸成するには、どうすればよいのでしょうか。ここで

さて、昨年の現場イズム2009年4月号※1において、私は、勝ち残る企業と消え去る企業の、わずかに見えて、しかし決定的な、次の3つの違いを示しました。

- ①顧客と商品(サービス)に対する「焦点のあて方」の違い
- ②「やりきる姿勢」を徹底する度合いの違い
- ③人が能力を発揮する「場」の持ち方の違い

ここで、「適材適所」の定義を切り口に生き残る企業の条件を検討するためには、まず、②との関連を明らかにしなければなりません(①のマーケティング戦略項目は除外します)。

それでは、「やりきる姿勢」を徹底する、といった場合の、「やりきる」は、何をやりきる「こと」なのか。

答えは「適材適所」そのものです。自分が発信する「たい」と、他人が発信する「べき」をマッチ

は、「この「適材適所」の定義を切り口として、生き残る企業の条件をリーダーシップの側面から検討し、その本質を再確認する機会にしたいと思います。

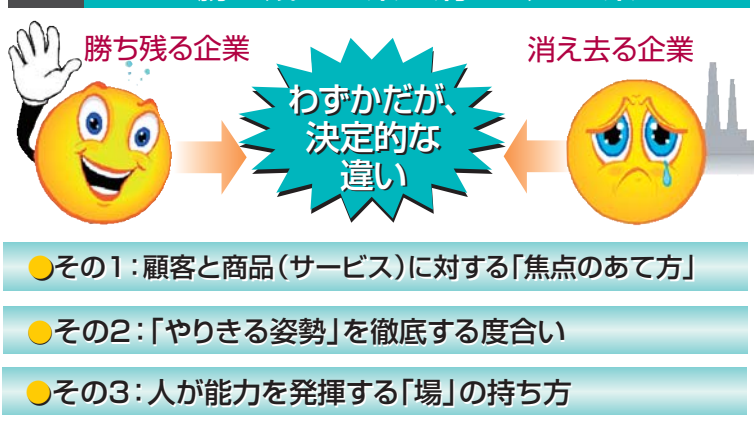
ングさせることにより生まれ出た「テーマ」や「プロジェクト」をやりきるわけです。

というものの、では、本当に「たい」と「べき」をマッチングさせることはできるのでしょうか。これは人間行動の本質に迫るものです。たとえば、次のようなジレンマに陥ることはよくあるはずで

多くの顧客は、明らかに、○のサービスを望んでいる。それが実現できれば、売上にも利益にも貢献できることは、ほぼ間違いがない。しかし、どうもそれは、当社の風土にそぐわない気がする。また、そもそも自分はそんなことをやりたくてこの会社にいるのではない。どうも「肚」に落ちた感じで、この仕事を進められない。どうすればいいのだろうか?

といったような経験です。「気持ちはNO、頭はGO」、言い換えれば、「たい」と「べき」のミスマッチ

図-2 勝ち残る企業と消え去る企業



手状態です。確かに周りからの「べき」が重要なことは、前述したとおりです。これがなければ、方向を誤ってしまいますし、売上や利益につながりません。しかし一方で、世の中やお客さま、会社など、周りの「こうしてほしい」と感じていることを、ただ与えられ、あるいは頭で理解しただけでは、なかなか「やりきる」ことはできないのが人間なのです。心の底から「したい」という強烈な想いがあって、人間は、本当の意味で、やりきる

ことができます。このことから、冒頭に述べたように、「たい」を持たない人が多くの割合を占めている会社が生き残るわけがないことが分かります。やりきることはなかなかできない会社になり下がってしまうからです。したがって、「やりきる」を前提にする限り「たい」と「べき」をマッチングさせるということは、最終的に「たい」の状態に持ち込まなければならぬことを意味します。それにはどのようなパターンがあるのでしょうか。多くの企業をご指導してきた経験から、行きつくところ、次の3つ、というのが私の結論です。

図-3 「たい」と「べき」のマッチングパターン

- 自己実現パターン → 自分の「たい」を貫き通し、それをやりきる
- 感情移入パターン → 相手の喜びを実現し「たい」と感じて、それをやりきる
- 新システム創出パターン → 両方を満足させる新たなしくみを編み出し「たい」と考えて、それをやりきる

実は、これらの「どのパターンをとるか」は、多分にその人間の性格や価値観に依存するようです。しかし、どのパターンであれ、やりきることは決して楽ではありません。「このやりきる力」こそ、現場イズム2009年4月号で述べた「体験力」(体験を通じて身につくさまざまな能力。論理的思考力、決断力、発想力など)の中枢部分の1つであり、実際の体験を通じてしか、修得できないものです。

II リーダーに求められること

さて、ここまでは、「個人」にかかわる話でした。それでは、組織として「やりきる姿勢」を徹底するためには、何が必要とされるのでしょうか。

ここでは、あるチームがあつて、そこに1人のチームリーダーと、複数のチームメンバーがいると想定して話を進めることにしましょう。もちろん、ここでの「チーム」とは、会社全体、あるいは、部や課、プロジェクトなどを指します。

さて、この問題を考えるためには、決定的に重要なことを、1つ、避けて通るわけにはいきません。それは、チームリーダーに与つての、「最も重要な役割は何か」という点です。役割は多々ありますが、最も重要、となると、私は、「**チームメンバーが最大限の能力を発揮できる環境づくり(本質1)**」であると考えています。それでは、さらに深めて、なぜ、チームメンバーが最大限の能力を発揮できる環境づくりが要求されるのでしょうか。それは、「**チームリーダーとは、チームメンバーを通して、ことをやりきる存在(本質2)**」だからです。チームメンバーの能力が最大限に発揮さ

れてこそ、効果的、効率的にことをやりきることができるようになります。逆にいえば、チームリーダーの能力は、チームメンバーがどれだけの能力を発揮させているかで評価される、ということなのです。

さて、本質2の「チームメンバーを通して、ことをやりきる存在」といったときの「こと」とは、「たい」と「べき」をマッチングさせた結果、出てきた「こと」であり、それは結局、「たい」に集約されることは、前述したとおりです。

違いは、チームだということだけです。「チームメンバー」を通して、「たい」を実現するのがリーダーです。

ここから、2つのリーダーシップの要素が必要なのが分かります。1つは、中途半端な「たい」では、メンバーを通して、「やりきる」ことは不可能だという点です。大げさですが、リーダーの情熱、熱意がメンバーに乗り移るほどの想いが必要なのです。これが同じく現場イズム2009年4月号で述べたもう1つの「体験力」の中核である「引き寄せる力」(あの人と一緒に仕事をしたい、あの人に言われるとその気になつてしまうと思わせる力。人は

自分の気持ちを分かってくれる人に引き寄せられるので、他の心を察知する能力と言ひ換えられる)につながります。

もう1つは、チームリーダーが、メンバー自身に「たい」を持つことの大事さを理解させれば、「やりきる」確率がより高くなる、という点です。教育すればするほど、

III リーダーの究極の役割

それでは、最後に「3人が能力を発揮する「場」の持ち方の違い」について、簡単に触れておきましょう。

まさにこれは、「チームメンバーが最大限の能力を発揮できる環境づくり(本質1)」そのものですが、現場イズム2009年5月号(※2)では、具体的事例として「特命システム」と「開発伝道師団」という、私がご指導している2つの「場」について詳述しました。

これらは、リーダー、メンバー問わず、自発的に「たい」を同じくする者が集まってプロジェクトを構成し、その目的を実現していくシステムですが、この「場」の持ち方こそ生き残ることができるか否かの生命線です。なぜなら、この「場」は、次のような役割を担っているからです。

「たい」を強く持てば持つほど、チームメンバーが、本質1で述べたように、最大限の能力を発揮することに直結するからです。当然、現時点でメンバーの一人ひとりが、「いかなる「たい」を持っているか」についても、しっかりと把握しておく必要があります。

- ① 「たい」が本当に大事で、やりきるための原点だと認識する「場」
- ② 自分の「たい」を苦しみなから実践し、やりきつたときの充実感を体感する「場」
- ③ 結果として、リーダーシップの根本である「やりきる力」と「引き寄せる力」を体得する「場」

ところが、この「場」の運営を実践していきますと、実は、リーダー自身が、リーダーの「究極の役割」に気づくようになるから不思議です。その「究極の役割」とは、「**最大限の能力を発揮できる環境づくりをする人「が育つ環境づくり(本質3)」**というものです。ややこしい表現ですが、一言でいえば、「リーダーをつくるリーダー」をつくること、すなわち承継です。

リーダーの究極の役割は、リーダーをつくること、実は、上記③の能力を発揮する「場」にどのような役割を意図的に与えているかどうか、ここに、生き残る企業とそうでない企業の大きな違いがあることを、私はずっと見てきました。

以上、「適材適所」の定義を切り口として、「たい」の醸成が極めて重要であるとともに、生き残る企業に必要なリーダーシップについて、3つの本質を再確認してみました。この3つの本質は、いざ実践するとなると非常に大変ですが、ぜひ、挑戦していただきたいと思ひます。

図-4 リーダーシップの本質

- 本質1** チームメンバーが最大限の能力を発揮できる環境づくり
- 本質2** チームリーダーとは、チームメンバーを通して、ことをやりきる存在
- 本質3** 「最大限の能力を発揮できる環境づくりをする人」が育つ環境づくり