

## 「2016年第3回ヒューマンキャピタル勉強会レポート」

### 『リーダーにとって最も大切なこと』

去る9月28日に定例の弊社お客様向け勉強会を開催致しました。

講師には、株式会社モリヤコンサルティングの代表、守屋智敬氏に登壇頂きました。

守屋氏は神戸大学大学院修士課程を卒業後、建築設計事務所に入所し、地域再開発のコンサルティング業務に従事。その後経営戦略の要となる人材育成、主にリーダーシップの指導で実績をあげ、2015年に現在の会社を創業されました。

かんき出版から、『シンプルだけれど重要なリーダーの仕事』、本年9月には角川書店より『導く力』を発売されました。当日は、企業発展のキーマンとなる組織のリーダーの役割とは何か、をテーマに熱く語っていただきました。当日のレポートです。



#### ■ 講演

株式会社モリヤコンサルティング 代表取締役 守屋 智敬 氏

モリヤトモタカ  
守屋智敬と申します。昨年私の初めての本「シンプルだけれど重要なリーダーの仕事」という本をかんき出版より、今回は「導く力」という本を出すことになりました。なんと、偶然にも本日(9/28)が書店での発売日となります。ヒューマンキャピタル研究所さんと何か縁を感じます。

さて、私がどうしていることを考えてきた人間かと言いますと、高校生の時、「人を幸せにする仕事がしたい」と真剣に思っていました。大学卒業後、街造りの仕事に就きました。そうすると、利権の構造に苦しむ企業や住民の方々を目の当たりにするんです。本当にこれでいいのかなって思うようになりました。建物や橋を作ることも大切ですが、企業で一番大切なのは人材ではないかと思ったんです。企業の人たちを幸せに導く仕事って何？と考え、教育を応援する仕事をやろうと決意しました。中でも、私自身リーダーシップというものに夢中になって、ほとんど独学なんですけど、いろんな経営者の方に会ったり、部長・課長といういわゆるリーダーと言われる方と話をし、悩み相談等をしていく中で、結果的に「リーダー論」を中心に仕事をするようになりました。今日はみなさんと一緒に「リーダーとは、組織の中でどのような役割を果たす存在か？」を考えていきましょう。

#### <無意識の囚われからの解放>

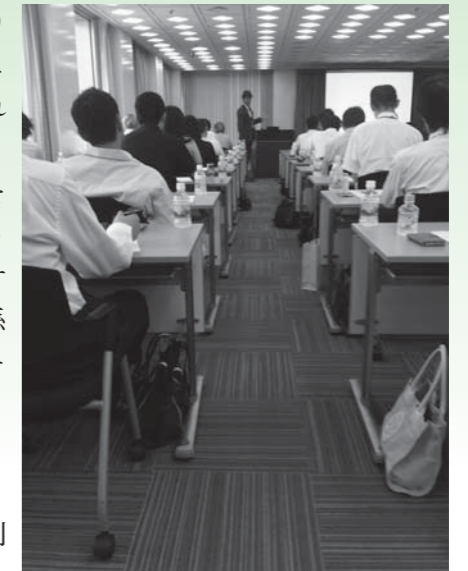
最初にみなさんにお話するのは「囚われからの解放」ということです。みなさん、「ハーバード大生が売れない芸人をやっています」と「売れない芸人がハーバード大学に通っています」この2つで印象変わりますか？印象変わりますよね。なんで変わるんでしょうか？これ実は「無意識の囚われ」という、手近な情報による誤信というものです。人は前に見た・聞いた情報に対して、非常に大きな影響を受けるんですね。同じことなのに違って見える。実はこのことがリーダーを苦しめているんじゃないかと私は思っています。過去のいろんな見聞きしてきた経験から、同じ情報でも見え方が変わってくるんです。そのため、意見を受け流してしまったり、なかなか考えが1つの方向に向かわなかったり。そこで、リーダーとして大切なことは自分を知ること、いかに無意識の囚われがあるかを意識する。そうやって自分を律するということがすごく大事です。



#### <リーダーになって最も変わるもの>

次に、リーダーになって最も変わるものとは何でしょうか？これは「周りから見られること」だと思います。役割とか権限とか責任とか義務とか、こういうのも変わるものだと思うんですけど、一番大きいのは周りから見られるようになることなんじゃないかな。

周りの方からの期待が大きくなる。結果として、リーダーとして仕事をするということは、メンバーや周りの方によって自分は決まってくるという事だと思うんです。「肩書がなくてもメンバーが付いて来てくれますか？」っていう問いに、明確に答えることができるでしょうか？肩書に関係なくとも、付いていくと言ってくれる人が1人でもいたら皆さんは立派なリーダーだと思います。



#### <リーダーの役割「私が守ってあげる」>

リーダーがメンバーにできる本当の役割は何でしょうか？私は本当の役割はこれだと思っています。「私が守ってあげる」ということです。リーダーが動くというよりは、メンバーが動くことで成果が上がる。でも、メンバーは意外と勇気がいるわけです。勇気を持って動こうとしている時に「大丈夫だ」と言ってあげられるか、そういう場や空気を作ってあげられるのかどうか。心理的安全です。例えば、「意見を言っていていいんだ」、とか「失敗していいんだ」と思える事ですね。この「守ってあげる」は何を守ってあげるのかというと、心理的安全という心の部分だけでなく、もう少し言うと「メンバーの幸せ」を守る。それを第一にする。本当にメンバーがやりがいを持って仕事ができているのか。ちゃんと自分の時間を大切なことに使えているのか。こういうことを「守ってあげる」事が結果として、わたしがやってもいいんだという希望を配っていくんですね。

#### <人と組織が変われない6つの要因>

ここでは、人が変わらない要因を6つ紹介します。

##### 1. 過去の習慣

「頭でわかっているけど前に培ってきた能力が邪魔してしまう」こと。これが過去の習慣です。これで人と組織を考えると、仕事って次々と発生します。ここで違うやり方をしようかなって思っても、もう次の仕事が出てくる。「いつものやり方でいいや」と思ってしまふ。ずっとそれで変わらない。このようなことが起こりうるということです。

##### 2. 裏の目標

「裏の目標」というのは、裏返すと「表の目標」があるということですね。例えば部下に、「君にこの仕事は任せたい」ということが表の目標です。ところが、だめそうだと判断して、相談せず他の人に担当を変えたりします。これ実は、表では任せると言ったのに、裏では失敗してはいけない、成果を確実に出不さないといけないという「完璧である」という目標があるんです。表より裏の目標の方が勝ってしまうのです。やると言ったのに、やれてないというのはたいてい裏の目標です。みんな裏の目標を持っているんですね。ですが、表の目標を言ったんだから、それを実行しないと信頼がだんだんなくなってきてしまいます。リーダーは自分にも無意識に裏の目標がないか考える必要があります。

##### 3. 心理的盲点

「人は見ているものしか見えない」ということです。例えば、自分の腕時計の絵を今描いてください、と言った

# INSIGHT

場合。なかなか描けないと思うんです。毎日見ているはずなのに、そういう風に人には必ず見えてないところがある。リーダーが数字や量を追いすぎると、感情や質の方を見れなくなってきました。これは会社の中でも一度確認をとっていただきたいですし、ご家族がいらっしゃったら、ご家族の行動や言葉ばかりを捉えるのではなく、その奥にある気持ちはどうだったかなあと、考えていただきたいと思います。

#### 4. 埋没コスト

これは言葉の通りなんですけども、今までに使った時間や労力やお金を捨てきれないことです。賭け事なんかが一番多い。負けが込んできてもやめられないと言うのは埋没コストです。もうやめた方が確実にいいのに、まだなんとかならんんじゃないかと思ってしまい、ずっと同じことを続けてしまうということです。

#### 5. コンフォートゾーン

これは居心地の良い場所という意味ですけど、ここから出にくいんですね。人はやっぱり居心地の良い場所が一番いいのです。じゃあ、リーダーにとってどんな場所が居心地が悪いかというと、反対意見ですね。自分としては確信を持ったことに対して、違うんじゃないの？と言われるとカチンとくる。リーダーにも関わらず、ネガティブな考え方になってしまう。そのため、新しい環境に踏み込めないんです。

#### 6. 「他責のループ」

これは、他人の責任と書きますけども、誰かのせいや何かのせいにして動かないということです。一人が逃げると最初はやろうと思った人も逃げてしまう。これがループになってしまうんですね。逆に自責はというと、自分なりに何かお手伝いできないかと考える。これが自責です。

ここまで、人はなかなか変わらないというお話しをしてきましたけれども、ここで大事なことは、だから変わらないと思うのではなくて、こういうことを知ることなんです。無意識のうちにも、自分が変わらないということがあるのを知りだけで、実は変わってくるんです。

#### <まとめ>

リーダーにとって最も大切なことは、どれだけメンバーそれぞれに「私が役にたつんですね」という希望を配れるかどうかです。今すぐにはないかもしれませんが「あなたのおかげでこれができたんです」と後から聞こえるかもしれません。でも、そういうありがたいございましたという感謝のフィードバックを、リーダー自身もできるようになっていただきたいし、もちろんやっていただきたい。メンバーもいろんな方からありがたいと言ってもらえる存在になる。そう導いてあげることが必要なんじゃないかな、と思います。それがリーダーとしての最高の仕事だと感じております。ご清聴ありがとうございました。

#### インサイト48号編集後記

今回の講師をお願いした守屋さんは、神戸の大学時代1995年1月17日に発生した阪神・淡路大震災を被災されました。その経験から、2011年3月11日の震災の被災地となった東北の大槌町や釜石を毎年訪ねるツアーを企画されています。「いのちてんでんこツアー」と名付け毎回訪れる大槌町では、「一般社団法人おらが大槌夢広場」を主宰する白沢さんという青年との交流が続いています。白沢さんご自身も3月11日の震災で、最愛の婚約者を亡くされています。悲しみのどん底から立ち直すだけでなく、地域復興のリーダーとして日々活動されている姿から、利他のこころを持った人間の強さを教えてもらえました。

今回お話をさせて頂くエピソードは、守屋さんの最新刊「導く力」（角川書店発行）に紹介されています。

(甲野)