

上司の背中

《リーダーになるために大事なこと ⑤理想を追求する力》

福島県いわき市の温泉レジャー施設「スパリゾートハワイアンズ」のダンシングチーム「フラガール」を引退するリーダーのモアナ梨江さん(本名:大森梨江)が七月三〇日、ラストステージに臨んだ。モアナさんの優雅な舞に、つめかけた二、〇〇〇人の観客から、惜しみないひととき大きな拍手が贈られた。白い妖精のようだった。

モアナさんは東京電力福島第一原発事故で全町避難する福島県双葉町出身。二〇〇四年に四〇期生としてデビューし、事故後の二〇一二年六月にリーダーに就任。復興を目指す福島象徴としてチームをまとめた。

地震と津波、原発事故と風評被害の四重苦の中で必死に立ち上がろうとする人々の中に、あのフラガール達もいたのだ。自らも被災し、更にはステージも失った時、踊り続けることで人々に勇気と希望をもって頂くことを決意して「フラガール全

国きずなキャラバン」が始まった。【あのとまのように笑顔で踊ろう】映画「フラガール」で躍有名になった九六六年の開業前年に行った先輩「フラガール」のキャラバンを四七年ぶりに復活させたのだ。

海外を含む全国の二五カ所を訪問、累計二四七回もの公演で、彼女達の「願い」と感動を届けた。筆者はたまたま新宿高島屋の特設会場で、涙を浮かべながら踊るフラガール達の間を見つめた。思わず感極まった。何を求めているのか全体に伝わってきた。そして、いわきのステージで「日も早く踊れるように」と、心の中で祈った。

ライバルに勝つことが求められる場合もあるが、ビジネスの本質とは、競争や勝ち負けでなく、お客様と理想や価値観を共有することではなからうか。

(日本経済新聞7月31日朝刊から一部引用。筆者が加筆)

■社長は経営検討会でリーダーの五つ

目の資質「理想を追求する力」について話しています。

社長・米国大リーグ、マーリンズのイチロー選手が史上三〇人目の三、〇

〇〇本安打という偉業をとうとう達成したね。凄いことだ。

二七歳で大リーグ入りし一六年で

の大記録達成は、あのピート・ローズ氏に並ぶ最短タイで、近代野球とされる一九〇〇年以降ではリッキ

ー・ヘンダーソン氏の記録を四日更新して最年長だそうだね。

原点は小学校六年生の時に書かれた作文だね。マスコミでも紹介されるので、みんな一度は目にはしているのではないかな。

『僕の夢は一流のプロ野球選手になることです。:(中略):僕は三歳から7歳までは半年ぐらいいやっています。365日中360日は、きびしい練習



習をやっています。

だから、一週間の中で友達と遊べる時間は5〜6時間です。そんなに練習をやっているのだから、必ずプロ野球の選手になれると思います。

：（中略）：そして、僕が一流の選手になって試合に出られるようになったらお世話になった人に招待券を配って、応援をしてもらうのも夢の一つです。

とにかく一番大きな夢は、プロ野球選手になることです。』

愛知県西春日井郡とよなり小学校
6年2組 鈴木一朗

出典・鈴木宣之著「息子イチロー」

二見書房刊 2001年

角野課長、このイチロー選手の快挙についてどう思うかい？

角野：はい、素晴らしいと思います。

小学校六年生の時の自分で描いた理想を実現するために、キチンと自分に向き合い、どうあるべきかを考え、確実に実行していますね。

社長：そうか、やはり君らしいコメントだね。部長は、どう思うかい？

部長：そうですね、夢に日付をつける

ようにして、その実現のために為すべき行動や考え方を、子供のころから四二歳になる今日まで継続していることに驚かされます。

また、ネット上で話題になっているベンチに引き上げたあと、サングラス越しの頬をつたう一筋の涙には、最後に足踏みをした苦悩が少し垣間見えました。

社長：そのとおりだね。それと、イチロー選手には哲学者みたいところがあるね。『僕は色々な事に向き合うたびに自分の弱さしか感じていない。ただそれと向き合おうとすることを強さと呼ぶのであれば、そうかも知れない』という言葉が、印象に残るね。

イチロー選手から学びたいのは「自分はこういう人・選手になりたい」という理想を描き、着実な実践をしていることだね。我々も「自分の会社を是非ともこうしたい」とリーダーや社員が深く信じ行動しているかだろうか。

自分の「命」を、どのような目的

のためにどう「使う」のか、という

『使命』を確立することだね。そして理想や目的のために会社のあるべき姿を永遠に追求し続け、それをどのように行動に反映させているかな。

長い間、社会から優秀だと認められ、尊敬される会社では、戦略や意思決定が使命感に基づいて行われている。だからこそ使命の実現に少しでも近づこうとして、高い目標やあるべき姿にチャレンジできるんだね。また社員は、一人一人が会社の理想や使命は何かを理解し、個人毎に何処を目指すべきか、充分考えて行動することだ。

すると全員が、理想を実現するための判断基準を正しく身に付けられ、仕事上でどうしたらいいか迷うこともなくなり、お得意先様に寄り添うことができる。そして結果として会社も立派に育っていきけるのではないかな。

最近では、経営者やリーダーの中に、はじめから「会社の使命」など全く考えない人が少なくなっている。自

分中心で、とにかく有名になりたい

とか、自分のキャリアに箔を付けたい等、にわかには信じられない話だ。僕は、こういう人達はいかがなモノかと思う。しかし、このような輩に限って会社は誰の為のものかと聞かれると、平然と「株主のため」と答える。逆に、本当に地に足がついている経営者やリーダーなら、みな

「お客様のため」と答えるはずだね。社会に貢献できる企業だけに生き残れる資格が与えられる。だから潰れようとしても世間が、困るからなんとかしてあげたいと願うようなレベルに達しないといけないね。

会社は「社会の公器」なので本当に優秀な会社の使命感は、単なる経済的目的を超えたものだと思う。つまり、社会から存在が許され、認められるようになる必要があるということだ。それだけ、社会もお客様も厳しいということだと思う。

収益を上げ儲けることには何ら疑問の余地はない。だが、儲けることが全てであり、そのためには何をしても許されるという「お金のために

経営」するのでは困ったもんだ。昔から言われる言葉に「お金だけを追いかけると、お金の逃げられる。使命を追いかけるとお金がついてくる」っていうのがあるね。

つまり、会社が目指しているところがお金だけで、お客様の幸福にながらなると、お客様はそこを敏感に気づいて見過ごさないということだね。またお客様の本音や真意を正確に聴く姿勢ができていないと、会社は商品やサービスに共感をしてくれない。これは、全く当たり前のことだけど難しいんだな。

■部長は社長の話を受け、社長の話を補足する形で部門の全員に解説を始めました。

部長：会社が世界でどう存在できるのか？今朝社長から会議の席上、どのように社会に貢献するのかわかるのかという約束が、会社の理想つまり「使命」なのだという話があった。社員一人一人の目標と、会社の理想や「使命」についての違いがわかるかな、



本田君？
本田：えっ、それって同じこととちがいますか？

部長：そんなふうに思うのは何故かな？

本田：会社の理想や「使命」って「社会に貢献する」と当たり前のことか書いてある、会社の各部署に飾っている、あれですよ？

部長：当たり前とか、飾ってあるとかいうのはどうかかな？会社がめざすこと、社会に対するこの会社の存在目的とは、会社がお客様や世間に貢献するということ「約束」に他ならない。

有名な話で「三人の石切職人」って知っているかい？ある村で、三人が一生懸命に仕事をしていた。旅人が何をしているのですかと聞いたたら、三人の答えはこうだった。

1	2	3
一人目の職人は、 このいまましい石を切るために、毎日悪戦苦闘をしているんだよ。	二人目の職人は、 私は国中で1番の石切職人になるために毎日頑張っているのです。	三人目の職人は、 私は人々の心の安らぎの場となる素晴らしい教会を一日でも早く創ろうとしているのです。
仕事の内容 自分の生活の為だけに仕事をしている	目的 自分自身の名声のために働くが、回りへの配慮なし	目的 仕事の価値を正確に理解し、目を輝かせて、生き生きと働く

本田：あ、いやあ、良くわかりませんが。

部長：一番目の人は、仕事をやらされていくという感じなので、工夫もないしとても疲れると思うよ。あまり仕事もはかどらないだろうな。

二番目の人は、自分自身ではとても頑張っているが、仕事の目的が自己の名声を得るためだけ

なので、周りの人から協力が得られない。場合によっては組織内部の理解も得られず、孤立する可能性もあるね。

三番目の人は、人々に安らぎを与える教会を創るという村人への貢献を「目的」としている。だから地道に工夫を積み重ねることができ、協力も得られやすい。理想を追求するので周囲からは期待され、内発的動

機が高まる。まあ、少々のことではめげないので、努力が継続される可能性が更に高まるね。



本田…いやあ、良くわかりました。

角野…本田君、表面的にわかったという「つもり」では、何事も良い方向には向かわないよ。

部長…本場にわかったという人は、行動と考え方が変わり、成果が上がってくるはずだよ。

本田…はい。ありがとうございます。頑張ります。

■角野課長は本田社員の売上増進策を先輩①②と三人で相談をしました。

先輩①…本田君は、

使命とか目的が理解されていないと思いますよ。考え方が浅く、口先だけで、行動は変わりませんね。

先輩②…部長の話は、

太鼓や釣り鐘のように打てば響く空間といえますか、懐の深さを持っている人には響きま

わかった vs つもり

五段階に分かれる「わかった・つもり」から「行動変革」



① 目・耳	② 意味	③ 真意	④ 賛同	⑤ 同化
<ul style="list-style-type: none"> ・へえ～ ・ふ～ん ・そうなんだ 【知識レベル】	<ul style="list-style-type: none"> ・意味はわかった 【つもりレベル】	<ul style="list-style-type: none"> ・言いたいことはわかる 【理解レベル】	<ul style="list-style-type: none"> ・確かにそうだ 【認識レベル】	<ul style="list-style-type: none"> ・わかった！だから、すぐに実行しよう！ 【行動レベル】
<ul style="list-style-type: none"> ・本で読んだ ・何かで見た ・単に聞いた ・知っている 	<ul style="list-style-type: none"> ・わかったつもり… ・回りからするとわかってない 	<ul style="list-style-type: none"> ・言いたかったことがわかる ・書いてある要点がわかる 	<ul style="list-style-type: none"> ・重要性を理解した… ・趣旨に自分の判断と合致 	<ul style="list-style-type: none"> ・賛同し即行動に反映させる ・わかった！



すが、そうでない人には難しいですね。

角野…そうか、つまり心が凝り固まっている人間には、響く余地がないということですね。

先輩②…彼には私の担当店を引き継いでもらったのですが、お得意先様のキーマンが口うるさいので変えて欲しいと申し出がありました。

角野…そうでしたね。あの時はD社様の課長さんが神経質で細かすぎて、自分是对応ができないということでしたね。

先輩②…でも、担当をE社様に変えても、担当の課長さんは温和しくとてもいいけど、課長代理さんがD社の課長さんと同じで、辛くて仕方がないと言いつつ始末です。

角野…そうですか。「卒業できない試験は追いかけてくる」という話を聞いたことがあります。人間関係がうまくいかないのは、片方の人だけに問題があるのではなく、両方の人原因があり、自分が成長して修正しない限り（卒業試験に合格しないと）、担当を変えてもやはり、同

じような苦手な人が出て来てしまう。先輩①…面白い話ですね。相手を変え

るより、まず自分を卒業できるように成長させないと、何処へ行っても具合が悪い状態になる。

角野…本田君には、もう既に自分を変革する時期なのでしょう。あと一つ気になるのは、お得意先様に嫌われていませんか？

先輩②…それはいいです。好かれていますが、ただ「目指す処」の違いではないですかね。

先輩①…私も同じ意見です。理想として目指す処の違いがあることに気がついて欲しいですね。実はお盆で実家に帰省する度に、ひときわ行列のできている餃子の美味しい店に家族で行きます。昔からのお付き合いなので、今回はお話を伺うこともできました。

先輩①の実家は全国でも有数の餃子の街。その店は昭和三七年に創業した。その四年後に店主が他界したため奥様が引き継ぎ四七年間、餃子を作り続け二人の子供を育て上げた。現在は長男

が手伝い二人で店を切り盛りしている。

先輩①…おばちゃん（店主）が毎日何千という餃子を作ります。主要な具材であるキャベツは産地や状態だけでなく、切り方にもこだわり、毎日が戦いのようだって話して頂きました。

『お客様がね、美味しかった、ごちそうさま、なんて言われるとね、まあ作った人でないとわからない醍醐味よ。それがあから、（毎日の大量のキャベツの仕込み作業も）やれるんですよ。ねえ…ありがたいねえ…ホント、感謝、感謝だね』

（引用…浜松市「むつぎく」店主 近藤昌子氏・長男孝弘氏 談）

角野…やはり、理想を追求する方向が重要ですね。

・角野と先輩達は本田の理想や使命そのものに課題があるという認識に至り、真因を検討した。

1) 店主は二人の子供を育てることや、町で一番店を目指すことより、お客様の「美味しかった」という言葉を頂くことを使命に、理想の餃子を作る
2) 自分自身の目標のみでなく、お客様に喜んで頂くために、具体的にどのような情報をお届けしお客様に対して、どう行動するかを考える必要がある。ここを理解、賛同し、工夫させる。
3) 打てば響くようになるまでチームで協力してサポートし、「操作主義」からの脱却を進めていく。

■【上司の背中】
角野と本田の「真因」探しのス
テップ⑨

（次号に続く）