

Eボックス⑥

伊東久雄 著

(株)日本ブレインウェア
Function5出版部刊

強いリーダー塾

VOL.1

目次

その1 「時」を待てるか	2
その2 情を考え、情に流されない.....	4
その3 最後まで諦めない.....	6
その4 合議制の嘘.....	8
その5 自分の五感で確認する.....	10

その1 「時」を待てるか

今の時代には「強い」リーダーが求められます。

「強い」とは「優秀」とは異なります。そこで「強い」リーダーとはどのような思考や行動が求められるのであろうか。

まず私の頭には幾つかの「強い」リーダー像が浮かぶのですが、その強いリーダーが持つべき資質はやはり第一に「待てる」という「強い精神力（忍耐力）」を持っているか否かがあげられます。

昔から「待つ身の辛さ」とは良く言ったものです。それほど「待つ事」は忍耐力や自己抑制力、更にはぶれない覚悟が不可欠なのです。

また、「時」が来るまで何をしてもそれを継続しなくてはなりません。焦る気持ちを抑えての現状維持は資金繰りも含めて辛い日々の連続です。それをもじっと耐えきり「待つ」こと、それこそ強靱な精神力が無いと出来ません。

殆ど人は「時は金なり」と言うと、この「時」とはイコール「時のスピード」と解釈してしまうのではないのでしょうか。

そして、良いことや良いアイデアを思いついたら、とにかく他者より早くやらなければならないと思っているのではないのでしょうか？

でも、私の解釈は「時」とは速さではないのです。それは「タイミング」なのです。

どんな良い事業も商品もサービスも、この「タイミング」を見誤ったら何にもなりません。

「時期尚早」、「時、既に遅し」などと「タイミング」の重要性を示す言葉は良く使われるわりには、多くの人がその本質を判ってないように思われます。

「タイミング」を逃さないためには、まず自分を良く知ることです。会社であれば大会社なのかベンチャーなのか個人事業主なのか、そして業界は何かなどです。

例えば技術系ベンチャーであれば早く出しても大手企業が乗り出したら終わ

りです。その間に市場を開拓しただけで、その開拓した市場も利益も全てが大手企業が乗り出したとたんに持っていかれます。

それなら逆に、大手企業に今有る技術や事業を全て提供して、まず先にやらせたらどうか？

その間にその市場が膨れ上がった後、その膨れた市場を睨んだ次世代の商品開発やサービス確立を行ったらどうか？

当面の間は話題も先駆者利得もその大手企業が独占します。

その悔しさをぐっと堪えて「タイミング」が来るのをじっと待つのです。

本当に自信のある本物の技術や事業なら「早かれ遅かれそれが何時かは華が咲く、そしてそのとき笑うのは自分だ」、そう心に誓って待てること。

それが成功する「強い」リーダーの条件なのです。

あくまでもリーダーは地に足を付けて堂々と在りたい、先を越された、他者が乗り出してきた、大いに結構なことではないか？

市場が肥えるのを楽しみながらその先に在るべきビジョンを肅々と思考する、自分は何をすれば良いか、ジックリと構えてその先を見据えた洞察と行動が肝要なのです。

その2 情を考え、情に流されない

「情報」という言葉を分解すると「情に報いる」となります。つまり IT 産業とは「情に報いる工学」ということになります。

いろいろなシーンで日本人の「義理人情」好きな話が聞かされますが、ビジネスの世界においても同様です。

組織を動かし、纏め上げ成果を上げていくために最も重要なのは「人間関係」であり、さらにその中心にあるのが「情」なのです。

「情」が判らないリーダーに誰が真剣について行くのでしょうか。厳しい状況の連続も「情」の部分で互いに信頼しあえるからこそその組織なのです。

しかし、「情」とは決して「優しさ」や「甘さ」であってはなりません。

そこを勘違いしている人が、最後に「裏切られた」という言い訳を言うことになるのです。

「情」を別の言葉で言い換えるなら「思いやり」です。「優しさ」と「思いやり」は似て異なる言葉の代表ではないかという位に異なる概念です。

例えば社員が大きなミスをしたとしましょう。「思いやり」とは社員の将来を考えその社員の生活を守る為にあえて厳しくミスを追及する必要もあるのです。

しかし「怒る」ではありません。反省を促し「何が間違っていたのか」を自らの身体に刻ませる必要があるのです。

感情に任せた「怒り」では、気持ちが伝わらないばかりか、社員の心には「怒られてしまった」ということしか残りません。重要なのは「怒られた」ことではなく、「大きなミスをしてしまった」という事なのですから。

また、「優しさ」で「次に頑張れば良い」という対応も駄目です。何度も同じことを繰り返します。

ここは心を鬼にして、「社員のため」という大義名分を以て厳しい対応が重要なのです。

「強い」リーダーとは、平穏なときは「情」を重視した対応で組織を纏め上げ、

いざというときには「情」に流されない厳しい対応を行える必要が有るのです。

プロ野球の名監督の采配を見れば判りますよね、非情とも言うほどの交代劇を垣間見る事が出来ますから。

監督はチームを優勝させるのが使命なのです。つまり強い選手、強いチームを作り上げ成果を出すのが生業なのです。

企業リーダーも同じことです。中途半端な「情」では社員も育たない、結果成果が出るはずも無いのです。

その3 最後まで諦めない

本田宗一郎氏は指示を出すときは必ず「今やれ！」が口癖だったといえます。会議では「期日に間に合わない」と言おうものなら、「君たちは1日を8時間で計算するから間に合わないのだ、1日は24時間あるんだ、最後までやってみなけりゃ判らないだろう？」と一蹴した。

松下幸之助氏は営業担当部長から「期日の今日までに達成できませんでした」という営業報告を夜の10時に受けたとき、「今日はまだ2時間もあるよね」と言って電話を切ったそうだ。

歴史を作ってきた人の時間の感覚も尋常ではないが、これらから学ばなくてはならないのは、「**最後まで諦めない**」ということなのです。

自分が正しいと思って計画したこと、それは何時かは実現します。しかし計画にある期日には出来ないかも知れませんが、でも最後まで諦めなければ何処かの時点では達成するものなのです。

達成しないのは、出来ないと諦め逃げたときです。

天才たちが残した多くの方程式や発見、これらも諦めずに最後まで考え続けたからこそその結果なのです。その結果凡人が「天才」と称されるようになります。

成功者とそうでない者の差も同様です。最後まで諦めなかったか否かです。

そして成功するための「秘策」とは心身ともに疲労し、「もう駄目だ」というくらいまで考え続け、そこから更に自分を追い込んで再考してみるんです。

脳科学で言えば、そのとき限界（危機的状況）を感じた脳から大量にノルアドレナリンが分泌されます。これはものすごいプレッシャーとなりストレスを感じるはずですが。

そして、それ以上に自分を追い込むと今度はその危機的状態から回避するために、今度はドーパミンが大量に放出されます。これにより精神が一瞬リラックスします。

その瞬間に、ポンと脳裏に浮かぶ事、それが成功の秘策である場合が実に多

いものです。これは多くの天才や成功者の証言にぴったりマッチしています。

だから、脳科学的にも「最後まで諦めたら駄目なのです」。

これは決して、精神論だけで言っているのではありません。

その4 合議制の嘘

最初にズバリ言います、成功している企業は大小に限らず、絶対に「合議制」を採っていません。これは本当の話です。

みんなが知っているような上場している大手企業でさえもです。

「合議制」とは、役員会などで経営方針を決定する複数人経営手法で、最近の企業コンプライアンスの徹底化などで経営経験も無い学者や自称評論家があれこれと書籍などで言いたいことを言っている無責任な発想による誤った経営手法の一つと私は見えています。

おそらく「スーパーマン社長」（社員を信頼できずに、何でも自分でやってしまう経営者）のワンマン経営では会社の成長は無い、と言うことを言いたいのだと思いますが、この両者は次元がまるで異なるのです。

「スーパーマン社長」は社長個人の人格の問題、「ワンマン経営」や「合議制」は経営手法の問題なのであります。

つまり、そもそも両者は同次元で比較することができない事項なのです。

しかし、多くの書籍やベンチャーキャピタルはこれらを混同して「合議制」推進の理由の一つにあげているのです。

こんな書籍やいい加減な経営コンサルタントに惑わされておかしくなった山のように積まれた経営責任者不在の会社をいったい誰が最後に責任を取るのでしょうか？

そもそも、企業経営や事業推進をまともに行った経験が無い人が、どうやって他社の経営に対して責任ある指導を行えるのでしょうか、大いなる疑問ですね。

勘違いしてほしくないのですが、私が「合議制」を否定するからといって、「社員の話に耳を貸さない」という訳ではありません。

これに関しては大いに聞くべきです、つまり「ブレインストーミング」や「戦略会議」などは大いにやっていただきたいと思います。

しかし、会社の進むべき方向性や最終責任者である社長が決断しなくて

はならない重大事項、そして企業の柱とも言うべき事業方針を「合議制」で決めてはならないという事なのです。

これは社長自ら自分の最大の仕事を放り投げたのと同じことです。

それと「合議制」で決めた事項は、確実に全員が責任を取りません。いつの間にか誰もやらずに自然崩壊します。これも共通している事実なのです。

つまり「合議制」は平和なときは良いのですが、計画外の事が起こるや「みんな決めてたんでしょ？」と社長も役員も社員も責任逃れを始めてしまうのです。

当然ですよ、「みんなでやろう的」な自分が決心して決めた事項でなければ、責任なんて取れるはずもありません。社長も社員と同じ人間なのですから。

社長は会社の「基本方針」や「事業方針」を、自らの責任と覚悟で決めなくては駄目です。

そして、それを実行するための計画は役員会などで、それこそ「合議制」で決めれば良いでしょう。

また、具体的な行動計画は、更に担当役員下の部長や課長会議でのこれも「合議制」で話し合うものです。

社長に限らず組織のリーダーは、自分の最大の業務は何かを忘れて、「妙な全体主義=悪い意味でのファミリームード」だけは採らないことを祈ります。

根幹事項はリーダーが単独で、枝葉の部分は全体で決定すべしなのです。

そして「合議制否定論者」と「ワンマン経営」を混同する経営コンサルタントとはお付き合いを止めたほうが無難です。社内が一つにまとまらずに確実に早期崩壊しますから。

その5 自分の五感で確認する

ソニー創業者である盛田昭夫氏は生涯を通して世界中の工場や営業所を自ら見て回っていました。

ホンダ創業者である本田宗一郎氏は生涯を通して油だらけになって現場の技術者と共にエンジン開発に情熱を注ぎました。

リーダーたるもの常に自分の五感を使って情報収集に努めなくてはならない、これはどんな業種であれ、どんな組織でもです。

部下を信じないということではありません、私から言わせて貰えば部下は人として信じていても言葉は信じられないものなのです。

これはどういう意味か？

それは、人によって同じものを見ても感性の違いで受け止め方や表現が変わってくるからに他ならない、従ってそのままの言葉を聞いても正直実際のところと微妙に違うところがあるものなのです。

その結果判断が微妙に食い違ってきて、その微妙な判断の違いが大きな結果の差となることを知っているからなのです。

販売業の社長がディーラーを回るのは当たり前、製造業の社長が工場を回るのは当たり前、コンサルタントや投資会社の社長がクライアントや投資先を回るのは当たり前なのです。

リーダーは自分の目で耳で確かめ、自分の肌感覚で判断していかなくてはならないのです。

これを例え役員であっても、自らの最大の業務を他人に任せるべきではありません。

一度でも良いのです、必ず自分の目で耳でパートナーや顧客を確かめることです、頭だけで考えていたものと大きなギャップと気づきがそこに有るのです。

自分は会社で椅子に座って、会議あるごとにお金を貰っている顧客に来てもらうなんてのもっての外、そこにどんな思想があろうが理由があろうが人間とし

てリーダーとして失格です。

それでいて「営業とは・・・」、「会社とは・・・」、「リーダーとは・・・」なんて言葉だけかっこつけて言われても、全く無責任な発言であり説得性も何ともありません。

多くは経験不足で未熟なリーダーほど、大きな勘違いをして「部下を信用しているから・・・」とか名分を作っては外回りをしないものなのです。

そんなことは見る人が見れば直ぐ判ります、だから本物のプロはそういう会社やリーダーには寄ってこないのです。

寄ってくるのは同じような人種の人たちか、世間を良く知らない人たちだけなのです。

「本当に経営に重要な情報は、社内ではない現場に落ちている！」、それを自らの五感で拾い上げるのが強いリーダーなのである！