

Eボックス⑦

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.2

## 目次

その6 模範たれ	2
その7 リーダーの器量	4
その8 リーダーの姿勢	6
その9 人徳	7
その10 現実を認める潔さ	9

## その6 模範たれ

リーダーたる者、決定したことに對して責任を持ち他のメンバーに模範を示す必要があります。

そしてその姿勢と行動に組織が一つに纏まるのです。

「強い」と「優秀」は違うという一つの意味がここにあります。「強い」リーダーはメンバーの人数に関わらず「組織を一つに纏める」ことこそが肝要です。それを他の人に任せるべきではありません。

日本航空（JAL）が会社再生法を申請する直前まで経営再建の音頭を取っていたのが当時最高経営者であった西松社長その人です。

西松社長は、徹底したコスト削減とサービス向上を全社員に示しました。

それに伴い、自分の役員報酬をパイロットよりはるかに低い年俸960万円に設定しました。これは上場企業の社長平均報酬の30%です。

そして、組織のスリム化として、意味の成さなかった社長室や送迎の社用車を廃止し、自分は通勤に社員と同じバスを利用しました。

また、昼食も社員と同じように社員食堂を利用し、社員と共に列に並び自分で会計を済ませていたといいます。

これを社員は毎日見るわけです。社長自らこの姿勢を示していたら他の社員も本気で取り組まざるを得なくなります。これを受容することができず、従来のぬるま湯に漬かっていたままの幹部や管理職は辞めて行かざるを得なくなります。

それで良いのです、それもひとつの作戦なのですから。

この姿が当時、世界にニュースを発信するCNNに流れるや否や、ユーチューブにも投稿され、コメント欄には絶賛の声が寄せられたといいます。

無言の「姿勢」で示す…どんな綺麗な言葉を繰り返そうが「姿勢」に勝る「言葉」はありません。

これが「優秀」とは違う、リーダーの「強さ」なのです。

リーダーは形だけの言葉や意味のない資金調達目的の経営改革案ではなく、具体的な行動で組織をまとめ上げるべし！

## その7 リーダーの器量

切羽詰まった人から相談を受けた場合、その人の器量が見事に浮き彫りにされます。

人の上に立つ者、或いは立とうとする者は、切羽詰った人が「どうしても会いたい」と言ってきた場合、何をまず考えなければいけないでしょうか。

経験上そういう場合、相談者は具体的な「ある意味の収穫」をあなたに会うことによって確実に獲得したいと思っている、と考えてあげることが相談され会う者の責任と言うものです。

相談する方は具体的な欲求があるものです。例えば仕事の紹介、経済的なこと、起業の方法など、決して「考え方」など曖昧なことではないのです。

もしも、あなたに他人の相談に対して具体的な収穫を与えることが出来ないのであれば、会わないことです。そして「気軽に相談出来る人」というような「良い人」を常日頃から演じないことです。

「嫌われたくないから」、「良い人に思われたいから」などという下心で会って、話を聞いただけで帰すようであれば、真に人間として失格です。あなたはあなたの思惑とは正反対に周囲から「いざというとき背中を向ける冷たい人」だと思われるでしょう。

こういう話は広まるのも早いものですからね。

「答えは自分の中にある、それを引き出すのが私である」…こういう考えの人ははっきり言って、他人の相談に真に乗れる人ではありません。

これは、セミナーかなんかで不特定多数に対して言う場合の思考です。決してマンツーマンでの相談の答えにはなりません。

このような考えの人は、常に自分を安全な場所に置いておいて、相談者の決定に対しては責任を取らないという、結局「ずる賢い偽善者」なのです。

切羽詰った相談には、緊急的な具体策で答えることが肝要ですね。

例えば仕事を用意する、お金を貸してあげる、起業を手伝うなどです。

「強い」リーダーとは、相談者の状況を瞬間的に察してあげて、自分の立場など自己都合を全て排除して、**相談に対する具体的な収穫を与える**ことです。

どんな良い話をしても駄目、**結果が全て**です。

つまりは、相手の真剣な相談を聞く以上は、自分も出血覚悟で臨むべし、それが出来ないならその時は嫌われても良いから潔くお断りするべきです。

それが本当の思いやりというものです。

人間とは、いざと言うときに本当の器量が表面化するものです。

もっとも、相談する方も見た目や平常時の話を信じるのではなく、本質的な人間性を冷静に判断し、本当に益のある適切な人に相談することが肝要です。

切羽詰まった相談に精神論は逆効果、まずは相談者の腹を満たしてあげることだ、それが出来ないなら合わない方が無難である。

## その8 リーダーの姿勢

2009年の正月、当時リーマンショック直撃で低迷にあえぐトヨタの「強い」リーダー、部長達が奮起した。

新社長誕生へのご祝儀なのか、なんと2200人の管理職や役員が自社の新車を自腹で購入することを自立的に決めたのです。

2009年最初の部長会で決議したというのであるが、その後役員も同調して全社のムードが一新しました。

強制ではなく自主的というのがすばらしいと言わざるを得ません。そして事実上の組織の要、つまりリーダーでもある部長クラスが自主的にというのが極めて重要なのです。

こういうムードは確実に全社に広がるものです。「強い」リーダーには不可欠な要素である「無言の姿勢を示した」わけです、その後トヨタはご存じのとおり、何処よりも早く低迷を脱しました。

2009年3月期は世界的な自動車業界の不振が伝えられていましたが、トヨタも例外でなく連結ベースで上場後初の営業赤字に転落しました。

しかし、2009年度の販売実績は台数では世界一を堅持しました。

世界一に甘んじることなく、社内のこういった危機感を共有するリーダーの姿勢は必ず全社に広がり、そして必ず結果に現れるものなのです。

2005年には、三洋電機が同様の行動を行った記憶があります。その後経営陣も積極的に子会社売却などで最悪の状況を打破し何とか生き残り、3年後にパナソニックとのM&Aという成功に繋がりました。

会社は事実上無くなるが事業や技術は受け継がれ、ブランドが残り、そして何よりも全社員が守られた、それが経営者の最大の責任の取り方でもあります。

少なくとも、経営者の責任の取り方は「辞任」ではなく、何よりも先ず事業をそして社員を守ることにあります。これが強いリーダーという存在なのです。

## その9 人 徳

どの世界にも一人や二人、何でも器用にこなす人が居ますよね。

発想が豊かで、いろんな事を知っているし話も上手い、そして波風立てずに人柄も良い、だから周囲からも好かれます。

ビジネスで言えば企画も、営業も、マーケティングも、コンサルタントも、そしてマネジメントも「それなり」の結果を出します。

こういう人を俗に「マルチプレーヤー」もしくは「ゼネラリスト」などと呼びます。

しかし事業推進上で大問題が発生した場合や企業そのものが経営破綻と言うような危機的状況のとき、彼らは一切の能力を発揮できないことが多々見受けられます。

いざという時に頼りになるのは実は器用に何でもこなす「マルチプレーヤー」や「ゼネラリスト」ではないのです。

いざと言うときに本当に必要な人材とは、絶対的な手法と技術や勘を持っていて、その分野に関しては右に出る者は居ないという、ある種の職人的な専門家なのです。

一旦事に取り組めば他の誰をも入り込む余地さえ与えない、完璧な問題解決能力を有する彼らは「スペシャリスト」と呼ばれます。

「マルチプレーヤー」や「ゼネラリスト」は平和な時であればスターです。

しかし、いざと言う時には何の役にも立たないのです（手が出せない）、そしてその分野に絶対的な力を発揮する「スペシャリスト」が不可欠なのです。

そして、器用な「マルチプレーヤー」や「ゼネラリスト」は何処にも沢山居ます。しかし「スペシャリスト」はそう多くは存在しない貴重な人材なのです。

どうしようもないとき、絶対的かつ圧倒的な問題解決能力を持つ「スペシャリスト」を如何に得られるか、それが経営者の真の実力が試される瞬間でもあるのです。

ビジネスやプライベートに関わらず、「人間関係や信頼関係＝人徳が何より

も重要だ」と言うのは、こういうことなのです。

人間誰も万能ではない、強い「真のブレイン」が存在するか、それがその人としての、企業としての実力でもあるのです。



## その10 現実を認める潔さ

最近の経済誌やテレビで「100年に一度のピンチは、100年に一度のチャンスでもある！」という経済評論家が後を絶ちません。

みんな口をそろえて、投資や会社建て直しの好機と説いています。

私は天邪鬼（あまのじゃく）なのか、この言葉を聞くたびに、「景気回復は相当延びるな！」と考えてしまいます。

オイルショック、バブル崩壊、そして今回のサブ・プライムローンショック、約18年に一度、景気が厳しくなると同じことが言われ続けている、この言葉は何も今に始まったことではないのです。

そして、その結果どうでしょう？

予想をはるかに超える長期不景気が訪れています。バブル崩壊の後遺症はなんと12年も続いたのですから。

さて、この裏にいったい何が有るのだろうか？

土地が下がる、株が下がる、一流企業が赤字転落する、このときマスコミや評論家は常に「景気の底」と言ってきました。そしてそれを信じて最後の賭けをする人が増えました。そう上がることを信じて損を補う為に残った財産を投入したのです。

しかし、現実は異なりました、土地や株を買う人が増える一方で不良資産を抱えている企業は揃って売り逃げを仕掛けて、損失を最小限に確定しつつ不良資産を解消し身軽になっていくのです。

そして、企業の確定売りが一巡して買い手が居なくなったとき、本当の「底なしの暴落＝本格的な不景気」が始まるのです。

そうなのです、個人は売るにも売れない状況になり、あっという間に資産が減少します。そして他の商品も買い手が居なくなり巷には物が溢れ価格が暴落し恐ろしいデフレが発生するのです。

日本の会社の99%は中小企業です。その社長がこういう事態に巻き込まれたらその会社はいったいどうなるのでしょうか？

今は、大企業のリストラ策が話題になっています。一度に数千人、数万人という規模です。

しかし、中小企業の倒産が相次いだら1社当たりは少ないですが、これが数千・数万社となれば大企業の比ではない失業者が発生します。

全国の中小企業の経営者に聞きたい、「今景気は本当に底だと思いますか?」、これ以上苦しくなるのは耐えられない、だからきっとそう思いたいでしょうけど…。

3月は企業の決算期です。

それに照準を合わせて大企業は毎年のように保有資産の確定売りを仕掛けているのです。そしてこれもそろそろ終わりを迎つつあります。

「100年に一度のピンチは、100年に一度のチャンス!」ではない。

「100年に一度のピンチは、現存する人類が一度も経験した事の無い恐ろしい最悪なるピンチ!」なのです。

変な期待を持たず最悪の状況であることをまず認めることが肝要です。そして今は成長を仕掛けるときではなく、体力を温存するときなのです。

目を覚ませ! そして厳しい現実を潔く認めることが出来る「強い」リーダーとなれ!