

99%の人がしていない  
たった1%の  
リーダーのコツ

河野英太郎

はじめに

## リーダーとは？

リーダーは、いまだにカリスマ待望論を耳にすることもあるように、とにかく、もともと備わった才能が求められるものと思われがちです。

でもそれは正しくないと私は思っています。

誤解してはならないのが、リーダーとはあくまでもチームや組織で仕事をする上の「役割」であり、特別、リーダーが偉いわけでも、価値が高いわけでもないということなのです。

「リーダーである自分は偉くなければ」と考えてしまうと、それは行動に表れます。メンバーを子ども扱いしたり、命令口調で接したり、逆に、メンバーよりすべてにおいて優れていなければならぬと考えて、自分に余計なプレッシャーを加え、必要のないストレスを抱えたり……。

自分自身のキャリアを振り返ってみても、リーダーをはじめたばかりの頃は「すべてにおいて優れているべき」と、自分を追い込むことがありました。

でもあるとき、自分よりキャリアの長いメンバーばかりのチームを任されたり、多ジャンルにわたる「その道のプロフェッショナル」のチームリーダーとして仕事をしてみると、**リーダーには、人としての成熟度や、仕事の専門領域で勝負することは、必ずしも求められていないことがわかってきました。**

実際、チームメンバーに15も年の離れた人生の先輩がいたこともありますが、この方には、仕事を離れれば先輩パパとして、父親のあり方について相談にのっていただけでしたし、会社を代表する技術者をメンバーにもったときは、仕事上はリーダーと

して接したものの、専門領域については敬意をもって教えを請いました。

**リーダーはあくまでも役割です。**

つまりリーダーは、リーダーに求められるスキルを磨く必要はあっても、すべての領域でメンバーより優れた能力をもっている必要はないのです。

まずは肩の力を抜くことからスタートすればいいのです。

## リーダーとマネージャーの違い

最近「自分はリーダーになりたくない」という人が増えているといわれています。

リーダーになりたくない理由の多くは、「管理業務が増えて面白くない」「自由になる時間が減って精神的・肉体的な負担が増える」「そもそも自分は人の上に立つタイプではない」などさまざまです。

リーダーシップ研究の権威である、ハーバード大学のジョン・コッターによると、リーダーシップとマネジメントはもともと違うものであり、その役割や、リーダーとマネジャーの育成方法はまったく異なるものだといいます。ちなみにそれは彼によると、次のように定義されます。

リーダー…変化を見極め組織の向かうべきビジョンを掲げ、関係者を動機づけ、ビジョンに向かわせる人。

マネジャー…決められた目標に向けて組織を管理し、目標を達成させる人。

私なりに整理すれば、「リーダーは性善説にもとづき人をやる気にさせる仕事」、「マネジャーは性悪説にもとづき人を管理する仕事」となります。

こう考えると冒頭の「リーダーになりたくない」理由に拳がっているものは、すべてマネジャーに求められる仕事であることがわかります。

現実のビジネスでは、同一人物に対してリーダーシップとマネジメントの両方の

能力が求められることが多いため、このような誤解が生じます。

似て非なるこの二つの役割・能力のうち、本書では、リーダー（リーダーシップ）に着目して、その役割をまつとうするため求められる能力や行動について、説明していききたいと思います。

## だれでもリーダーになれる

リーダーに求められる能力とは何でしょうか。

前出のジョン・コッターの理論でいえば、「ビジョンを構築」し、「人心を掌握」し「関係者を動機づける」ことだといいます。でもこれって、

……なんだか難しそうですね。

ではこう考えてみてはいかがでしょうか？

あなたが「今晚家族で外食し、お寿司を食べたい」と考えたとしましょう（**ビジョンの構築**）。まずは頃合を見計らい、子どもたちに一人ずつ声をかけます（**人心の掌握**）。次に、ハードルの高い配偶者に交渉します。そのときは「次のボーナスは出るに違いない」「子どもたちが食べたいと言っている」「今の季節はブリが旬のはずだ」などの説得材料を持参します（**関係者を動機づける**）。

これに成功したら、見事にあなたのリーダーシップが発揮された証です。

でもこれって、日々の生活や仕事の中で、**だれもが発揮している能力**だと思いませんか？（決して難しくなく、多くの人が日常的にやっていることだと思いませんか？）

そうです。

すべてのリーダーに求められるこの能力は、決して特別なものではないのです。

## リーダーになるには「コツ」がある!?

ではこの「特別なものではない」リーダーシップの能力は、どのように身につけるものでしょうか。

もちろん、他のさまざまな知識・技能同様、リーダーに必要な能力も、学習と実践によって備わるものです。

**あわせて実はリーダーシップには、ちよつとした「コツ」が存在します。**

実行段階では、この「コツ」がとても有効です。

その言葉の響きから、つい限られた人のための特別な能力と思われがちなりリーダーの能力も、分解してみればそれほどハードルが高くない「コツ」であることが少なくありません。逆にいえば、この「コツ」さえつかめれば、リーダーになることはそれほど難しいことではないのです。



本書はこの「コツ」を、8章にわたってお伝えします。

ここで掲げているコツには、言われてみれば当たり前のことも多く含まれます。しかしビジネス経験がある方は実感いただけると思いますが、すべて実践しきれている人はまずいません。

このコツは、**実践すること**に意義があります。

そしてその実践には、苦しい訓練や特別な才能は必要ありません。必要なことは二つだけ。

「**（コツを）実践する素直で愚直な姿勢**」と「**それを継続する気持ち**」です。

ここでのコツは、スポーツや武道でいえば「フォーム」や「型」に似ています。フォームや型をおろそかにして一流になったアスリートや武道家はいません。

素人ほどいきなり特別な練習に飛びつこうとしがちですが、そうではなくて、まずは愚直に基本を繰り返し、「フォーム」や「型」を完全に身につけていただきたいと思

います。

「リーダーシップ」といっても大上段に振りかぶらず、日々の仕事でこれからご紹介するコツを演じ続け、いつの間にか自分のものにする。これが実はリーダーとして成功する**最短の道**だと思います。

そして機が熟したら、ぜひ自分流で勝負に出てください。  
その頃には身につけたコツが、きつと役に立つはずです。

2013年5月

河野英太郎

# Contents

はじめに — 01

## CHAPTER 1

### メンバー選びのコツ — 17

1. 4番バッターばかり集めない — 18
2. 「自分がトップ」のチームにしない — 20
3. 異分子を入れる — 22
4. 性格の違いを大事にする — 24
5. 多様性を意識する — 26
6. 相談できる人を一人は入れる — 28
7. イエスマンに注意する — 30
8. 適宜シャッフルする — 32
9. 最後は本人に決めてもらう — 34

## CHAPTER 2

### 仕事の依頼のコツ — 37

1. 積極的をお願いしている — 38
2. ビジョンを添える — 40

## メンバー評価のコツ

3. メリットを添える — 42
4. 感情を添える — 44
5. 箸の上げ下ろしまで口出ししない — 46
6. 決まったら実行してもらおう — 48
7. バランスは考えない — 50
1. 評価を伝える — 54
2. 手からは必ずメンバーに渡す — 56
3. その場で・具体的に・心からほめる — 58
4. 間接的にほめる — 60
5. ネチネチ言わない — 62
6. 安い同情はしない — 64
7. 説明できない引き上げをしない — 66
8. 「不公平」は評価で救う — 68

CHAPTER

## 4

# トラブル対処のコツ

71

1. メンバーのSOSは最優先で対応する | 72
2. 感情的にならない | 74
3. 感謝を伝える | 76
4. 悪い話は対面で聞く | 78
5. 全権掌握する | 80
6. 矢面に立つ | 82
7. チームを守る | 84
8. メンバーの顔をつぶさない | 86
9. 自分のミスは素直に認める | 88
10. 安易に謝罪しない | 90

CHAPTER

## 5

# チームを前進させるコツ

93

1. とにかく決める | 94
2. 一貫性を保つ | 96
3. 朝令暮改を恐れない | 98

## 6

## モチベーションを高めるコツ

4. 「やるべきこと」と「やりたいこと」の二軸で考える — 100
5. キーワードを浸透させる — 102
6. 能動的なチームをつくる — 104
7. 1対1で話す — 106
8. 間接的に人を動かす — 108
9. どうでもいい部分は妥協させる — 110
10. 細かいことはあえて言わない — 112
11. 「私たち」と言う — 114
12. 現場を見る — 116
13. 「言い訳」でなく「解説」する — 118
14. できるだけ手順化する — 120
1. 安心させる — 124
2. 関心をもつ — 126
3. 悪口を言わない — 128
4. やる気に火をつける — 130
5. 方向づけをする — 132

CHAPTER

7

人を育てるコツ | 151

6. 「話す」より「聞く」 | 134
7. 任せる | 136
8. 大人扱いする | 138
9. 相談する | 140
10. 情報を積極的に渡す | 142
11. ライバルをほめる | 144
12. 「温度差」を受け入れる | 146
13. 失敗してもチャンスを与える | 148
1. リーダーはなぜ人を育てるのか | 152
2. 「文句」と「意見」を区別する | 154
3. 昔話をしない | 156
4. 自分の価値観で考えない | 158
5. 「転職したい」と言われたら | 160
6. 1日1%でも成長させる | 162
7. 自分も学び続ける | 164

## 自分を整えるコツ

173

8. リーダーを育てる — 166
9. リーダーの靴をはかせる — 168
10. 「院政」を敷かない — 170

1. 上機嫌でいる — 174
2. ため息をつかない — 176
3. いつでも暇をよそおう — 178
4. 気負いすぎない — 180
5. 完璧であろうとしない — 182
6. 知ったかぶりをしない — 184
7. 「孤独」を受け入れる — 186
8. 他人を頼る — 188
9. 影響力を自覚する — 190
10. 誹謗中傷は相手にしない — 192
11. 性善説をつらぬく — 194

おわりに — 196





CHAPTER

1

選 び の コ ャ ャ ャ  
メ ャ ャ ャ ャ ャ ャ ャ  
バ ャ ャ ャ ャ ャ ャ ャ  
ー

## 1

## 4番バッターばかり集めない

仕事は、チームをつくることからはじまります。あなたがリーダーなら、このとき「ドリームチーム」をつくりたいと思うのではないでしょうか。

その気持ち、とてもよくわかります。実績があるメンバーが多いほうが、成果が出るに違いないと思うからです。でも、注意すべきことがあります。それは、

チームというのは、バランスのとれたメンバー構成にしなければならない。

ということですよ。つまり野球でいうなら4番バッターばかり、エースばかりを集めすぎない、ということですよ。

「両雄並び立たず」という言葉がありますが、この言葉が示す通り、**4番級、エース級ばかりをチームに入れると、必ずうまくいかなくなります。**

これはある意味当然で、過去の経験や実績があればあるほど、人は自分のやり方でやりたいと思うものだからです。またこうした人材は、いい意味で自己顕示欲が強いため、自分が支援にまわることを好みません。

**それぞれの主張合戦がはじまって譲らない、もしくはだれかが強い不満をもったまま仕事を継続する、という状態が続くと、いつかだれかがチームを去るという結末につながります。**

チーム編成をするときは、「前に出て引っ張る人」「全体を冷静に見渡す人」「専門分野で貢献する人」「それぞれを支える人」など、個々のリーダーシップの特徴を見極めることが重要です。

もしかしたら「4番ばかりを集めるほど、うちにはお金がない」という声も聞こえてきそうですが、これも「人材難だ」などと嘆くのではなく、むしろバランスがとれたいいチームだというくらいにとらえ、役割分担を考えるようにしてください。

## 「自分がトップ」のチームにしない

チームで仕事をする意味、それは「一人ではできない大きな仕事を実現するため」「個人がもっていない能力を全体で補うため」であるはずです。

でも現実には、自分が「リーダー」としてチームをつくり、運営するとき、つい「上司」として行動してしまっていないでしょうか？ いいかえるなら、自分がすべてにおいて上でなければならぬという責任感で、メンバーを選び、接してしまっていないでしょうか？

チームで目標を達成するとき、これは逆効果です。

チームというのは、みんなで大きな仕事をしたり、自分のもっていない能力を補うために組むものですから、むしろ自分よりも能力の高い人を集め、それぞれをプロフェッ

シヨナルとして尊重して接したほうがうまくいきます。ここでのコミュニケーションは、「指示・命令」ではなく、「期待・依頼」にもとづくもの、つまり、上から目線で知ったかぶりをするのではなく、教えを請うべきだということです。

ただ本音をいえば、これって勇気が要りますよね。メンバーの目にはリーダーとして不甲斐なく映り、その心が離れていくのではないかと……と。

でも実際には、すべての領域で自分が「トップ」であることを優先した結果、チームの目標が達成できないほうが、人心は離れていきます。いかに自分より優れた人に働きやすい環境を提供するかが、リーダーの仕事であるとすらいえるのです。

19世紀から20世紀を生き、「鉄鋼王」と称されたアメリカのアンドリュー・カーネギーの墓碑銘はあまりにも有名です。

「己の周りに、己より優れし人物を集めたる者、ここに眠る」。

迷ったらこの言葉を思い出してください。

## 異分子を入れる

チーム内で反対意見が出ると、それは「議論」につながります。

この議論とは、何のためにするものでしょうか。

**議論とは、新しい価値をつくるためにするものです。**

今、自分が正しいと考える意見を正とすると、それに反する、または異なる意見が必ずあります。

この「正」と「反」を比べ、合意された「結論」を探すことが「議論」であり、この議論という作業で導き出された結論は、もとの「正」意見や「反」意見のいいところを取り込んで、より高いレベルになっています。

**チームを組んで仕事をする醍醐味はここにあります。**

チームで仕事をするとき、もし、合意された結論に対して、新たな意見が出てきたら、さらに高いレベルに届かせるための議論がはじまります。

こうして、**新しい価値をチームでつくり出していく**のです。この価値をつくり出すきっかけが、メンバーによる「**反対意見**」の表明です。

価値をつくる議論を生み出すためには、異なる意見をもつメンバー（異分子）をチームに迎え入れることが必要です。

**新しい価値を生み出すリーダーは、常に「異見」をもつ人を歓迎し、招き入れ、それを評価する人です。**



## 性格の違いを大事にする

外部からの刺激に対する、人の反応や発想の違いを分類した、ピーター・ハニーとアラン・マムフォードの「4つのラーニングスタイル」を紹介します。

△新しいiPadが発売されたら▽

【行動派 Activist】「iPadが出た！ だれよりも早く買おう」（アイデアが豊富ですが動くが、飽きっぽい）

【反映派 Reflector】「周りがiPadをもちはじめた。自分も買おう」（慎重に周りを見て自分の意思決定をするが、結論が出ないことも）

【理論派 Theorist】「iPad？ 新技術は？ 価格設定は？」（観察・分析そして理論化するため、論理的ではあるが発想に広がりが少ない）

【実用派 Pragmatist】「iPad？ もつメリットは？」（常にメリットを考える。結

果として実行はするものの、オープンな議論や熟慮が苦手)

みなさんの周りの人たちを見ても、「あー、彼は行動派、彼女は反映派に当てはまる」といった感覚をもたれるのではないでしょうか。

以前私も、自分のチームのメンバーと一緒に、それぞれを分類したことがあるのですが、ものの見事にその違いが浮き彫りになりました。

これらの違いを受け入れた上で、最もバランスよく、チームの目標を達成するためのメンバーを構成する必要があります。

私自身は、行動／実用派の傾向が強いため、チームをつくる時には必ず、反映派、理論派のメンバーに入ってもらおうようにしています。

先走る私に「ちよつと待った」と別の視点を提示してくれたり、私が苦手な緻密な作業を、前向きに担当してくれるからです。

**お互いの補完。**これこそがチームで仕事をするメリットなのです。

## 多様性を意識する

チームメンバーの構成について、もう一つ気をつけたいことがあります。

それは、「性別」「ライフステージ」「キャリア」「専門性」「趣味」「出身地」など、プロフィールの多様性を考える、ということです。

「ダイバーシティ」という表現で市民権を得た概念ですが、これは過去に誤解のあった「マイノリティを差別しない」という消極的な意図ではありません。

ここでの多様性とはより積極的に、多様な背景をもつメンバーをチームに招くということです。これがかなうと、チームメンバーのもつ個々の能力を最大限に引き出したり、異なるものの見方や能力が混ざり合って、チームとしての付加価値が向上します。

「異業種からの転職組」「自分とは異なる専門性をもった人とのコラボレーション」「趣

味や習慣、宗教観の違い」も、新たな考え方やものの見方の選択肢を増やします。

スポーツ経験者は、仕事をスポーツにたとえてわかりやすく解説しますが、これなどもよい例です。新しい刺激はメンバーの視野を広げ、プロフェッショナルとしての成長をもたらします。

ライフステージ、キャリアの違いも重要です。

刻々と変わっていく要素——たとえば、子育て世代や介護世代のメンバーがいたら、子どもの送り迎えの時間を融通したり、介護休暇の取得をみんなでカバーするなど——を、チームメンバーが経験できると、それはチーム全体の財産になります。こうした経験のないメンバーは、自分がいずれ経験するときの予備知識になりますし、すでに経験済みのメンバーは、その経験を活かし、直接・間接にメンバーを支えられます。

もし万が一、あなたのチームがいまだに「男性」「新卒生え抜き」「フルタイム正社員」、もつといえ「日本国籍」「日本語」のメンバーのみで固められたチームであるなら、むしろそれを弱みだとすら思うべきかもしれません。

## 相談できる人を一人は入れる

私自身も常に心がけているのが、チームには必ず相談相手になってくれる人に入ってもらおうということです。

この人は、必ずしも現時点で能力の高い人でなくてもかまいません。ただし、リーダーであるあなたが心を許せ、信頼でき、口の堅い人である必要があります。

こうした人に入ってもらおうメリットは、状況をわかった上で、客観的なアドバイスを淡々としてもらえることです（本人はアドバイスをしているというよりは、感想を述べている程度の認識かもしれません）。

あなたからの相談は、たとえば「きつきのAさんへの私の指示の出し方、横で見えてどうでしたか？」だったり、「Bさんのあの言い方には、どんな気持ちか込められていると思われませんか？」であったりと、リーダーシップの悩みが中心になります。

「あの言い方はまずかつたかもしれません。Aさん、しばらく仕事が手についていませんでしたよ」とか、「Bさんは、最近Cさんとの折り合いが悪いんですよ、実は」という反応を得られれば、その後のAさんやBさんとのコミュニケーションに活かされます。

経験的には、同期や、年齢・社歴が先輩にあたる人に入ってもらおうと、こうした関係を築きやすくなります。

一方、自分より若い人やキャリアの浅い人でも、過去にハードな意思決定をした経験のある人や、相応の想像力のある人であれば、相談者になりえます。こうした人は将来組織を引っ張る素養のある人（あなたの後継者候補）でもありますから、意図的に相談をもちかけるのがおすすです。

相談できる人をチームに入れることは、自身のリーダーシップの確立を早く、また確実なものにし、判断や指示・依頼の独りよがりを防ぐとともに、後継者育成にもつながります。

## イエスマンに注意する

キャリアを長く積んでくると、あるときふと、こう感じるときがきます。

「なんだか最近自分のギャグがウケるようになってきた」「最近よく相談され、意見を言うと感じられることが増えた」と。

**これは、要注意サインです。**

これはあなたのポジションがもつ権限に、周りが気を遣いはじめた証拠です。

ギャグが受けるとか、挨拶してもらえらる程度なら問題はありませんが、注意しなければならぬのは、**自分の意見がすんなり通ってしまう状況**です。間違った判断が間違ったまま、もつとつめるべき結論が、未熟なまままで進んでしまう状況、そして、

その状態を心地いいと感じ、もし自分に意見するような人がいたら、その人を遠ざけてしまう状況です。

こうしたとき、周りに集まっている人は、男女関係なく「イエスマン」です。

**イエスマンは、あなたの前ではあなたに同調しますが、あなたのいない状況では、別の意見をもった人に同調します。**

そしてビジョンを共有せず、あなたの判断や指示に面従腹背しているため、仕事に真剣さがなく、困難にあうとあなたのもとを去っていきます。

**イエスマンをつくり出す、引き寄せる原因は、100%あなたにあります。**

次の項目に当てはまるなら、あなたは自分を見直す必要があります。

- ・チーム内の会議で発言するのがいつも同じ人
- ・チーム内でのランチや飲み会がいつも同じようなメンバーになる
- ・メンバーから自分への反対意見がない

——いかがでしょうか？



## 適宜シヤツフルする

本章のテーマは「メンバーを選ぶ」ですが、チームがすでにあり、そのチームで目標に向かって仕事をしている人も多いでしょう。

実はこういうときもリーダーは、今のチームを入れ替えることを考え、一時的な不協和音はあっても**定期的なシヤツフルを、常に考えているべき**です。

長く同じ人とチームを組むと、そのメンバー同士ではやりやすい一方、**仕事のマンネリ化、馴れ合い、(マイナスの意味での)阿吽あうんの呼吸が生まれるリスクが発生**します。

新しい刺激がなく、狭い範囲で部分最適を追求し、第三者からはわからない仕事のやり方を続けると、新しい発想が生まれる機会が減ります。また、新たな競合の出現などの変化に耐えられないどころか、その変化にさえ気づけず、新しい価値を生み出すことができなくなってしまう。

チームというのは常に新しいメンバーを迎えることで、意図的に組織に刺激を与えることが大切です。

『知的創造企業』で有名な野中郁次郎氏は、「ゆらぎ」を意図的に与えることで、組織は活性化すると言っていますが、私は人の入れ替えもひとつの大きな「ゆらぎ」になると思っています。

メンバーが入れ替わった直後は新しい刺激があると同時に、一時的にやりにくさや不便なことも発生します。しかし、これは**前進するための摩擦**です。

リーダーはこれを意図して、あえてチームメンバーを入れ替えるのです。

長くチームを組んできて、今や片腕ともいえるメンバーも、定期的に自分のもとから旅に出すようにしてください。これはそれぞれにとって、いい成長の機会になります。

そしてのちに、別の場所で異なる経験をつんだ者同士が再会し、新たなレベルでチームを組むと、お互いの成長を感じることができるようです。

それは実に新鮮な刺激となり、次の新しい価値を生むスタート地点になるのです。

## 最後は本人に決めてもらう

「この仕事は、どうしてもこの人にチームに加わってもらいたい」と強く思うことがあると思います。

あなたに人事権をとまなう**権限**や**政治力**があつたとしたらなおさらです。でもこういう場合も、本人の意思とは関係のないところで、無理やり「業務命令だ」とチームメンバーになることを強要してはいけません。

さまざまな理由で「どうしてもやりたくないこと」はだれにでもあります。それを無視してしまつては、本人、またチームにとって、不幸な結果につながります。

また「やりたくない」とまではいかななくても、「この仕事は、自分の意思ではなく、指示でやらされている」と思つた瞬間、人というのは仕事の責任転嫁をしやすくなり、主体性を欠く結果を生むものです（反対に、未経験者が「ぜひやらせてください」と、

チームへの加入を熱望するのであれば、仕事を任せていいかということ、現実はそのほど簡単ではなく、そのバランスは難しいのですが。

ここで発揮すべきリーダーシップは、この「どうしても参加してほしい人」に、自ら「チームに加わりたい」と思ってもらうことです。

この仕事を担当する場合（また、しない場合）の、プラス面とリスクを客観的に述べつつ、「ぜひ受けてほしい」という強い思いを伝えるのです。

やってみたいと思ってもらうためであれば、公式・非公式のネットワーク（根まわしなど）を駆使することは、むしろ奨励すべきことです。

そして、最終的には「あとは、あなた自身が決めてください。結果がどちらであっても、あなたの能力に対する私の評価は変わりません」とつけ加えます。

実際には、実績のある人であればあるほど「必要とされていて自分の意思も尊重される」と感じた時点で、かなりの確率で仕事を受けてくれるでしょう。

