

魅力的な組織を創るリーダーのための

「自律」と「モチベーション」の教科書〈試読版〉

真田茂人・著 (CEO BOOKS 発行)

■ 目次

はじめに

第1章 今、企業には「自律」が足りない！？

今、大手企業が抱えている悩み

自律など必要なかったビジネス環境

自律がないとやっていけないビジネス環境

ある一部上場企業からの恐ろしい依頼

同族企業が迎えた危機

今、ベンチャー企業で起こっていること

今、サラリーマンの間で起こっていること

自律できない組織に見られる恐ろしい症状

第2章 なぜ、OSのバージョンアップが必要なのか

悩み深き管理職

OSとは何か？

なぜ、あなたはコーチングをうまく使えないのか

あなたは錯覚している！？

こちらは『自律』と『モチベーション』の教科書（真田茂人・著／CEOBBOOKS 刊／本体2,500円＋税）の本編を試読版として編集したものです。本ファイルの一部または全部を許可なくコピー・転載することはご遠慮ください。

はじめに

2001年8月に私は(株)レアリゼを設立した。この数年間の間、企業を取り巻く環境は驚くほど変わった。設立した頃、私が「人と組織と社会を幸せにする」という企業理念を人に説明した時、相手の顔には「何、きれい事の理想ばかり言ってるんだ、この人は。こんな甘い考えでは、この人は成功しないな」と書いてあった。

そして、始まったITベンチャーブーム。私も周辺にもキヤピタル・ゲインを目指してIPOする会社が続出した。時

価値総額を大きくすることが正しいことだという考えもでてきた。

私は、急激に成長する友人・知人の会社を横目で見ながら、何か違和感を感じていた。もちろん、羨ましい気持ちも多少はあった。しかし、私とは会社を創った目的が違うんだなと感じていた。

その頃、今は当たり前の「コンプライアンス」「CSR」「ワークライフ・バランス」など誰も叫んでなかった。また逆に、パワーハラや長時間労働も今のようにな大きな問題にはならなかった。ほんの数年前なのに、全く変わってしまった。

当時、多くの話題を振りまいた注目企業のいくつもが経営が行き詰まり路線変更を迫られている。買収されたり、廃業に追い込まれているケースさえある。

マスコミの脚光を浴び、輝いていたカリスマ経営者の幾人もが挫折をした。地位を追われたり、逮捕される人まで出た。

「人と組織と社会を幸せにする」という理念は、何も理想を説いただけの道徳論ではない。「人」と「組織」と「社会」は相互につながっており、影響を及ぼし合っている。

「人」を犠牲にした「組織」の成長は、短期的には可能だが、長続きはしない。「組織」の観点を無視した「人」の成長

や幸せは現実的でない。「社会」に迷惑をかけながら「組織」が成長することは短期的には可能だが、必ずしつぺ返しが来る。長続きはしない。こういったことを多くの企業や経営者が証明してくれている。

また「組織」の観点を無視して、「社会」を良くすることは現実的でない。つまり、部分だけを良くすることは逆に難しい。「人」と「組織」と「社会」の全体を良くする方法を実践することの方が、中長期的にみれば、現実的なのだ。

今では、私のこういった考えもある程度、受け入れられるようになってきたが、それは不幸な現実が溢れているからであり、

あまり喜ぶることではない。

企業はゴーイング・コンサーンであり、今期だけでなく、将来も儲ける必要がある。継続して繁栄するには、健全な成長が必要である。健全に成長している企業は「人」も「社会」も幸せにしながら、発展しているはずである。そんな「魅力的な組織」を創ることを支援したい。そんな思いで私は、日々コンサルティングを行っている。

本書では、「自律」と「モチベーション」という切り口で「魅力的な組織」の創り方を整理してみた。

この本を手にとった方に、是非「魅力的な組織創り」の一

助にして頂ければ、著者として本望である。

また、この本の構想は私が学んでいる選択理論心理学をベースにしているが、あくまで一般のビジネスマンを対象にしており、心理学の専門書ではない。ビジネスマンが理解しやすいことを優先している。そのため、日本選択理論心理学会の正規講座とは、敢えて違う表現や、私なりの独自の解釈を加えている。つまり「意識」していることをご承知おき頂きたい。

第1章 今、企業には「自律」が足りない！？

先日、あるメガバンクA行の頭取にお会いした。お手伝いしているお客様への報告会である。頭取いわく、「今、銀行では新人をいかにして辞めさせないかが重要なテーマになっている」。どの銀行も、10000〜20000名を超える新人を採用している時代である。大変な費用と労力をかけて採用した新人を簡単に辞めさせる訳にはいかないのだ。

「最近の新人たちは、極めて環境への対応力が弱く、何かシンドイことがあるとすぐ辞めてしまう。昔は家庭や学校で学

んで社会に入ってきたものだが、今では企業が面倒をみないといけない。とくに、今の新人は自律していない。甘やかされて依存体質のまま社会に出てしまっている。当行は改革の真っ最中であり、従来の発想に捉われない銀行を目指しているのに、本来一番、柔軟な頭を持っているはずの新人が依存体質では、話にならない。早急に新人を始めとした若手を自律型人材へと脱皮させないといけない」

頭取は真剣な顔で語ってくださった。

また、ある大手証券会社B社では、新人を2年目になるまでに自律させる計画を立てているという。

しかし、社員が「自律していない」「依存体質が抜けない」というのは何も新人に限った話ではない。私は社員教育や組織の問題解決の相談でさまざまな企業に伺うが、「社員が自律していない」「依存型の社員が多い」という悩みが多い。

まったく同じ表現ではなくても、結局悩みの原因はここにある、という話を合わせれば、驚くほどの数ともいえる。面白いことに、この手の話は表現は違えど、企業規模の大小や業種を問わない。

■今、大手企業が抱えている悩み

しかし不思議なことは、もともと最も優秀な人材が集まっているはずの日本を代表する大企業の多くで「ウチの社員は
どうも、依存体質で困る」という話をよく聞くことである。

先ほども出た金融機関もまさにその典型だろう。金融機関は日本の民間企業でもとくに優秀な人が集まってきた業界であるが、依存体質の社員は多いと聞く。言われたことは誠実に実行するが、それ以外のことはしない。下手なことをして失敗するよりも、言われたことだけしていた方が安全だからである。

だが、言われたことだけをしていればストレスはたまる。

結果として仕事へのモチベーションは下がる。

そしてモチベーションが下がったのは、会社や上司のせいであり、自分は被害者だと感じてしまう。自分から事を起して状況を変えようとはしない。こういう人は結構多い。

護送船団方式でやってこられた時代はそれでも良かったが、国際競争の中で、そんな悠長なことは言っていられないだろう。

そして、日本を代表する営業力の強い大手C社でも、同様な悩みを抱えている。

彼らは猛烈な社風で知られており、強い個人が切磋琢磨し

て高い業績誇ってきた会社である。

ところが、ここに来て苦戦を強いられているらしい。理由を聞いてみると、それは社員が自律してないからだという。

ツワモノ営業マンの集団でそんな話を聞くとは意外であったが、人事担当者いわく、「確かにウチの連中は根性もあるし、モチベーションも高い。しかし、まったく『自律』はしていない。決められたことは懸命にこなすし、ある程度の成果も上げるが、『決められたこと』だけだ。それ以外の仕事を自分で見つけ出し取り組むことは、まったくできていない。完全な指示待ち人間の集団なんだ」。

日本を代表するこのツワモノの会社にそんな悩みがあると
は驚いた。

実は、日本中の大手企業で同じような悩みが叫ばれている。
今まではそのような取り組みで特段、問題がなかったのに、
今これだけ「自律が足りない」「依存している」と言われるの
は、商売のやり方の変更を余儀なくされているからだ。

■自律など必要なかったビジネス環境

経済が右肩上がりの時代のビジネスモデルは単純だ。マー
ケット自体が拡大しているビジネス局面は、わかりやすく言

えば「作れば売れる」時代。業界内の企業が横ならびで儲かる幸せな時代である。

「どうすれば儲かるか」というビジネスとしての「正解」がわかっているわけだから、企業間競争のポイントは「効率」にある。そのため、効率が上がる組織形態が求められた。各企業は、いわゆるピラミッド型に組織を構成し、その中で効率を競った。

正解がわかっている以上、上からの命令は絶対であり、その命令をいかにスムーズに、そして徹底して実行させるかがマネジメント上の命題になる。

正しいことをやらせるのだから、マネジメントスタイルは一方的な指示・命令や管理が主体となり、正しい行動を徹底して「やりきらせる」ことに重点が置かれていた。これが成果を生んだ。上の命令は絶対の体育会系のノリのC社もまさにその典型で、この局面では抜群の強さを発揮しており、他を寄せ付けなかった。

従業員の立場で考えると、上から正解が指示・命令によって降りてくるというのは、悪い話ではない。もちろん、人の指示命令に従うだけというのは、そんなに楽しいものではないが、責任がなくて済むから楽だ。指示通りやって失敗した

なら、指示した人に責任があると考えるのは極めて自然な流れである。

また、自分の頭で考えるというのは、非常にエネルギーが必要な作業だが、人の指示に従うだけなら、頭を使わなくて済む。そして何より、言われたこと、やるべきことをきちんとしてやりさえすれば、右肩上がりの経済環境下では成果はきちんと出る。マーケット自体が拡大しているので、結果が出ればポスト・報酬で報われる。

「頑張れば報われる」

そういう幸せな環境の中では、ことさら自律云々というこ

とは重要なテーマとはなり得ない。言われた通りでも、真面目に熱心に取り組めば結果が出るのだから、それは当然のことであろう。

むしろ、状況に流されず、自分で考え自分の意見を発信することは、自律というより和を乱す存在と認識された。その結果、組織の中では冷や飯を食うことになり、損をすることになる。こういう経験を一度でもすれば、誰も「自分で考え行動する」ことなどしない。

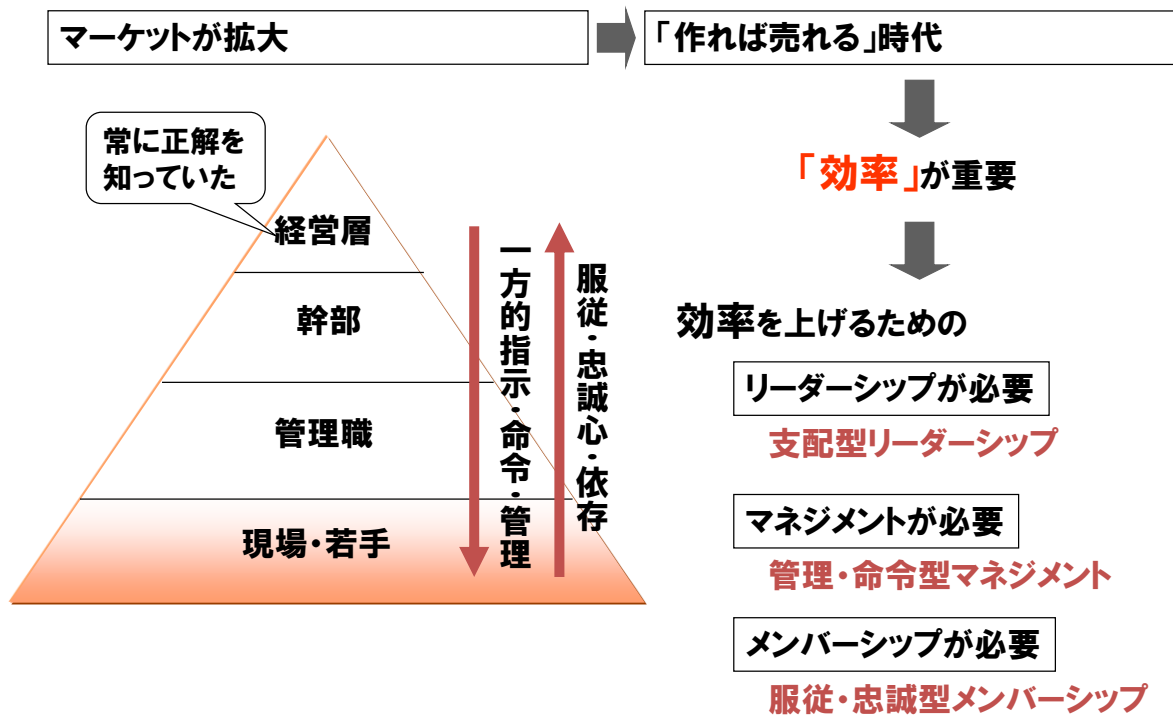
ところで、このような右肩上がりの環境とは、何も高度経済成長のような過去の一時代だけを指しているのではない。

新しい技術の登場や社会的変化によって、一時的だがそういつたビジネス環境が存在し得る。しかし、あくまで一時的であつて、その時期が過ぎると環境は激変する。この潮目の変化に気づかずに墓穴を掘る企業は案外多い。

■自律がないとやっていけないビジネス環境

残念ながら、現在の成熟した社会では状況がまるつきり違う。「作れば売れる」というような単純なビジネスモデルはどこにも存在しない。景気が回復しても、まったく違う環境である。同じ業界内、あるいは同じような製品を作っている、

右肩上がりのビジネス環境での組織のあり方



勝ち組と負け組がはっきりと分か
かれてしまう。現在はそういうき
びしい時代だ。
何故なら、ひと昔前の日本企業
のビジネスは「不足」から「足る」、
「不便」から「便利」にするとい
う単純なものだった。水道理論の
ように、数多く、早く提供するこ
とが重要であり、そこに顧客の個

別性はあまり関係なかった。だから、プロダクトアウトの観点
点が通用した。

しかし、モノが有り余る今の成熟した時代は違う。もはや
不足で困るものはない。不便を感じるようなものもあまりな
い。こんな生活環境の中では、顧客の要望は複雑で個別性に
富み、高度化する。それも、さまざまな時代要因により凄ま
じいスピードで変化する。常に変化を続けているとも言える。
このような環境下での企業間の競争のポイントは効率ではな
く、いかに「正解を発見」するか。そのため、正解を発見す
るための組織形態やマネジメントが求められる。

「正解はどこにあるか」と言えばマーケット、つまり顧客の中にある。顧客は以前に比べて、どんどん見えづらく、満足してもらうことが難しくなっている。不足や不便を解決する作業ではなく、むしろ余っていたり、至れり尽くせりの中でさらに満足をしてもらう作業だからである。

現在のビジネスでは、顧客の個別性に応えるマーケットの観点が不可欠になる。そうすると、顧客接点が今までにもまして重要になってくる

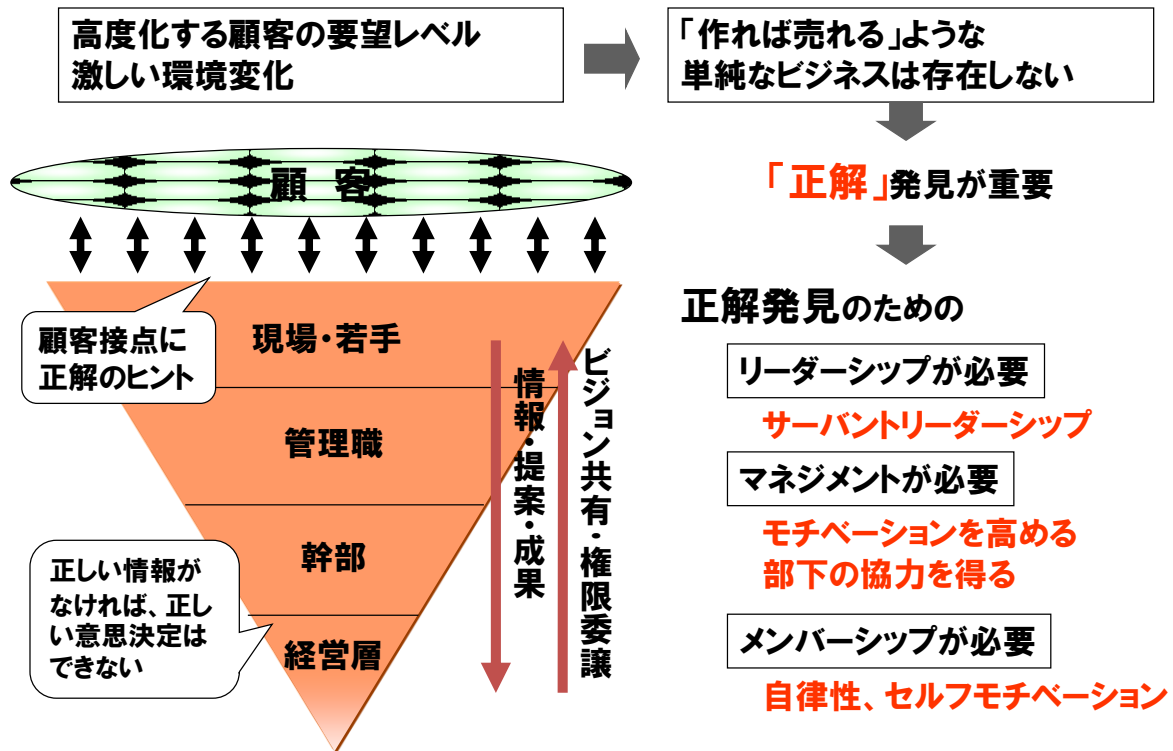
顧客接点にいるのは、経営幹部や管理職ではなく、若手社

員や現場などの従業員である。もし、彼らの自律性が乏しく、言われた事しかしないのでは、高度化した顧客の要望にはとても応えられないし、環境の変化を察知することもできない。変化に気づいても情報を伝えないかもしれない。正しい情報が無いのに正しい意思決定ができるリーダーはいないので、こんな組織は早晚、うまくいかなくなる。

ところが、少し前まで一方的な指示命令だけで動いていた人間に急に「自律しろ」と言われても難しい。

また、指示する管理職も指示・命令と管理のマネジメントしか学んでこなかったため、時代が変わってもひと昔前のマ

成熟したビジネス環境での組織のあり方



ネジメントやリーダーシップス
タイトルを未だに引きずっている。
これは、航空戦に竹槍で立ち向
かうようなもの。そして、その滑
稽な自分の姿に気づいていない
経営者や管理者も決して少なく
ない。仮に、このことに気づいて
いても、どうやって部下を自律さ
せたらいいのかわからないのだ。

■ある一部上場企業からの恐ろしい依頼

だが、自律しないで困っているのは社員だけではない。最近、ある一部上場企業から驚くべき相談を受けた。

「役員が自律できていない受身体質で困っている。だから、中期経営計画を作っても、それを自分のこととして捉えられない。他人事となっているから情熱が生まれず、結果として実行されない。彼らが、もつと主体性を持って行動する、実のある中期経営計画を立てさせたい」

一般社員ならともかく一部上場企業の役員が、この状態である。大手企業での自律不足は、ことほど左様に根深いもの

がある。

■同族企業が迎えた危機

しかし、大企業以上に深刻なのが、中堅企業、とりわけ同族企業かもしれない。

D社は中堅企業ながらも、創業者である会長の強いリーダーシップの下、高収益な経営で発展を続けてきた。しかし、会長は深い悩みの中にあつた。実は、長年にわたりこの会社を支えてきた主力商品を取り巻くビジネス環境が急変しつつあつた。外から見れば業績も良く、今後とも安泰に見えるが、

技術革新のあおりを受け、おそらく5年以内には状況は激変すると会長は見ているのだ。この状況に対応するには、今後2〜3年の間で会社は生まれ変わらなければならない。

だが、会長は既に60代半ばであり、世代交代の時期である。本来、後を継がせたい長男は、まだ20代半ばと若く、すぐに後継者にするには無理があるので、現在の社長にこの変革を任せるしかない。自分の健康問題もあり、早急にバトンをタッチをしたいところだが、そう簡単にはいかない。不安で仕方ないのである。

社長も含めて、今の幹部および社員は、自分の命令を忠実

に実行できる集団である。しかし、自分の命令がなければ動けない集団でもあった。つまり、自律がまったくできていない依存集団なのだ。

会長は数年前からこの傾向に危機感を覚え、「自分で考えてやれ」「任せたから自由にやれ」と口を酸っぱくして言っているという。でも、うまくいかないらしい。

一方、社長に話を聞いてみると、会長は社長が決めた方針も、必ず口を出してくるらしい。判断が甘く間違った方向に行きかねないかと心配なのだ。『任せたから自由にやれ』と言いながら、実際は権限を手放さないんです。会長が変わら

ないと何もできないです」。

私たちと打合わせしたときも、会長は「進め方は社長と相談して決めて下さい。今後は私に頼らずに社長が自分の意思で改革をしていく立場なんですから」と言いながら、途中からは社長を目の前にして、「いやー、一番変わらないといけなのは社長ですよ。社長がもつと自分の意思を持って主体的にやっていってくれないと。そして、社員がもつと自分で考える自律的集団になるように強いリーダーシップを発揮してくれないと……」と独演会になっってしまう。会長自身が社長の自律を妨げ、また社長もその状況を会長のせいにして、現

状に甘んじている。

だが、D社と同じような、支配と依存の状況から抜け出せない企業は決して珍しくない。

■今、ベンチャー企業で起こっていること

では、まだ組織が若くて柔軟なベンチャー企業はどうか。どうか。

一般的にベンチャー企業は、大手企業と違い、独立精神に溢れた自律型集団と見られている。確かに創業メンバーである経営幹部はその通りである。道なき所に道を切り拓き、リ

スクを犯して、自分たちの夢の実現を目指して取り組んでいく。

しかし、一般の従業員はどうだろうか。実はベンチャー企業では、優秀で自信満々な経営陣と一般の従業員とのギャップが大きい。

そもそも、ベンチャー企業が短期間で成功するには、優れたビジネスモデルが必要である。優れたビジネスモデルとは、世の中のニーズに合致した商品・サービス・技術があり、それを提供できる仕組みである。そのニーズに今までの社会が十分に応えきれなかった場合には、そこに新しいマーケ

ットが出現し、大きなビジネスチャンスが生まれる。これをいち早く取り込んでいき、競争を勝ち抜いていくには、強いリーダーシップが必要である。

実は、そこに落とし穴が存在する。

先ほども触れたように、新しいマーケットが生まれた状況というのは、一時的な右肩上がりの環境とも言える。この環境では、「どうすれば儲かるか」というビジネスとしての正解は世間の人々には見えていないが、ベンチャーの旗手と言われるような優秀なカリスマリーダーには見えている。あるいは、それを信じていることができる。そして、いち早くこのマー

ケツトを取りにいくスピードを競う。従業員にとってカリス
マリーダーからの命令は絶対であり、その命令をいかにスピ
ーディーに、そして徹底して実行するかが社員の使命である。
こうやって勝ち組ベンチャー企業は、その新しいマーケッ
トで勝者となっていくが、残念ながらそれは永遠には続かな
い。数年後には右肩上がりの状況が終わり、成熟したマーケ
ットに変質するからである。

そして、その移行期間はどんどん短くなっている。ビジネ
スモデルの賞味期限がどんどん短くなっているのだ。

ベンチャー企業が生き残っていけるかどうかは、いかにビ

ビジネス環境の大転換期に対応できるかどうかにかかっている。トップが大天才のカリスマリーダーであれば、変化を事前に予測、あるいは変化を自分の肌で感じ、すべて自分で答えを導き出せるかもしれない。しかし、大天才ではない普通に優秀なリーダーには違う方法が必要となる。

それは、全てを自分の力で行うのではなく、部下の力を活用して組織として乗り越えて行くことである。すなわち、従業員一人ひとりが要望レベルの高くなつた顧客に柔軟に対応する。その中で常にアンテナを立てて環境や顧客の変化を捉える。そして、その情報をタイムリーにリーダーに伝える。

リーダーは集まった情報を分析し方針を決定する。そしてその方針の下に権限委譲を進め、現場では従業員一人ひとりが方針に従いながら現場に即して自律的に行動するのだ。

しかし、今までカリスマリーダーの号令の下にまい進してきた集団には、自分で考え自ら行動するという自律の機能が育っていない。右肩上がりの局面では強みであった体質が、成熟した環境では弱点に変わってしまったのだ。

■ 今、サラリーマンの間で起こっていること

近年、顧客から依頼の多い研修テーマに「入社3年目研修」

というものがある。妙な名前だが、要するに入社3年目あたりになると退職が続発するので、それを防止したいという要望である。

なぜ、入社3年目で辞めるのか。それにはさまざまな要因があるが、いずれも環境に負けてしまっているといえる。だから、環境を変えようと転職するのだが、環境に負ける体質なので、新しい環境でも負けてしまう人が多い。

こういう人は、「うまくいかないのは環境のせいだ。入った会社が悪かった」と思ってしまう。

もちろん、自分に合わない仕事や職場に長くいる必要はな

い。そういう場合は早めに再スタートを切るべきだという考え方もあるだろう。

しかし、自分に「合う」「合わない」というのは、いつ判断するのが正しいのだろうか？ そもそも自分に「合う」という基準は、いつ、どうやって作られたのであろうか？

その多くは大学4年間、あるいは高校時代を含めても10年にも満たない期間で、しかも実務経験も積まない段階でできたものである。そのことと、実社会の仕事にはほとんど関係性はない。しかし、多くの若者はそれを自分に「合う」「合わない」の基準の一つにしている。

実社会では、もともとは「これは苦手だ」と思っていたことを、結果的に専門の仕事にしている人は案外多い。さらにその分野のスペシャリストになっているケースさえ珍しくはない。

かく言う私も、今でこそコンサルタントや研修講師として、多くの人の前で講演をしたり話をする仕事を仕事にしているが、もともとは人見知りが激しく、コミュニケーション能力に全く欠けた人間であった。

だが、苦手であることは利点になる。

例えば、得意な人は苦もなくできるので、なぜできるのか

が自分でもわからず、人に説明することができない。できるのが当たり前だと思い、できない人の気持ちかわからない。こういう例でよく巨人軍の長嶋茂雄元監督が出てくるが、天才ゆえの話である。

一方、苦手な人は自然体ではできないので、理論を学び、理詰めで解決策を模索する。だから、できるようになれば人に説明することができ、再現性もある。また、改良改善することも可能になる。結果、もともと不得意だったことが専門となり得る。

以上が苦手であることの利点である。

しかし、こんな前向きな考え方をできるのは、自分で自分の人生をコントロールしようとする自律型の人だけだ。何でも周りのせいにする依存型の人には決してできない。

■自律できない組織に見られる恐ろしい症状

1. ヒラメ集団と化す

これまでヒトと組織が自律していない現状を概観してきたが、症状が進むと、目が上についているヒラメのように、上の顔色ばかりを窺うヒラメ集団ができてしまう。とくに、強力なリーダーシップを発揮するカリスマリーダーがいる企業や、上の命令には絶対服従の体質がある企業で見られる。こういう環境下ではたとえば管理職は部下に目が行かないばかりか、顧客とも向き合わないため、ビジネスの環境が激変してもそのことに気づかず取り残されてしまう傾向がある。

仮に、トップや経営陣が決して間違えないのなら、さほど問題は無いが、そんなことはあり得るだろうか。ヒラメ集団では、もし、トップが間違った方針を出しても、誰も気づかない。気づいても何も抵抗できない。いや、むしろ疑問を持たないように目をつぶったりする。こんなことになりかねない。

これは大変危険なことである。

2. 部下を壊すボスマネージャー

そして、ヒラメ集団には、ふさわしい上司がいる。それは

ボスマネージャーと私たちが呼んでいる独善的で高圧的な上司である。

気をつけないといけないのは、優秀なプレイヤーが管理職になったときにこのボスマネージャーになりがちなことだ。

彼らは自らが営業や技術の前線に立っていたときは、肌身で顧客や環境の変化を知ることができたので、正しい解を導き出し、的確な戦略を立て、成果を上げることができた。だからこそ優秀なプレイヤーになったのだ。

そして、管理者になった彼らは当然その成功体験を基にマネジメントを行う。彼らは、自分は誰よりも正解を知ってい

るといふ前提で一方的な指示命令のマネジメントを行う。部下にとって上司は絶対的な立場なので、それによつて、ますますヒラメ化が進んでしまうのだ。

この場合、うまくいくには2つの条件が必要である。1つ目は右肩上がりの時代であること。2つ目は彼らが、常にプレイング・マネージャーとして自ら前線に立っていること。この2つの条件を満たしていれば、成功する可能性はある。しかし、経済環境は成熟し、また自らの立場が上がり常には前線に立てなくなつたにもかかわらず、過去の成功体験から、今でも常に自分が正しいと強く思い込む。そして部下の考え

を重視せず、一方的な指示・命令を連発する。現場では昔とは違う状況が起きており、結果として間違った指示になっていくことも珍しくない。しかし、成果が上がらないと、ボスマネージャーは「それは部下の頑張りが足りないからだ」と思うのだ。

そして、自分が思い描く結果を出せない部下を責める高圧的なマネジメントになる。ひどい場合は、部下をドンドン壊してしまう。いわゆる「パワーハラ」状態である。

せっかく多額の採用費をかけて採用した若手を鬱にしたり、退職に追い込んでしまう。

競争激化の過酷なビジネス環境で頑張っているのに、こうい
う上司がいたらたまったものではない。

3. 売上の低下

ボスマネージャーが活躍し、従業員の自律性が欠如すると、企業の業績にも大きな影響を及ぼす。そのこと示す例を紹介したい。

①あるECサイト運営会社の例

この企業では業績拡大の切り札として、営業力が強くて有名なE社の伝説の営業マンを営業責任者として迎えた。

彼は社長の命を受け、部下を叱咤激励し馬車馬のごとく働かせた。

「ダメな奴は去れ！」

彼はいわゆる「やるか辞めるかマネジメント」を徹底した。

営業現場では、営業方針と現実の乖離に悲痛な声が挙がって
いたが、彼はそれを単なる言い訳として、一切耳を傾けな
かった。彼には過去の輝かしい実績から生まれる絶対の自信が
あったからだ。

その結果、期待通りに業績は向上した。しかし、それはほ
んの一瞬のことであつた。一年半経過したあたりから、数字
がほとんど伸びなくなつたのである。採用数を急激に増やし
ているので、全体としての数字は若干伸びてはいるが、営業

マン一人当たりの数字は、急激に下降線をたどっている。

一時的な数字の上昇は、厳しいボスマネジメントの成果ともいえるが、営業マンの仕事に対する情熱が向上したわけではなく、仕事に対する自律性が高まった訳でもないので、継続は難しかったのだ。

② 完全歩合制の販売会社の例

典型的な営業会社であるF社では、本社の営業戦略会議における業績向上の重要施策が表彰旅行の行き先の決定であった。「今年はハワイだから、来年はラスベガスかな?」「いや

オーストラリアの方がいいのでは！」……と議論は白熱。経営陣は何を「飴」にするかで営業マンの頑張りが変わると思っているらしい。

売上を伸ばすためのポイントは「飴」の種類にあると思い、それを売上向上策のメインテーマにすえたことで、逆に売上が低迷し始めた。この企業も急速に人員を増やしているので、一見すると順調に売上を伸ばしているように見えたが、実態は逆で、一人あたりの売上は下がり続けているのだ。

ボスマネージャーは『飴』や『ムチ』を与えることで社員をコントロールすることができると思いがちだが、残念なが

らそんなにうまくはいかない。人間はそんなに単純にできていないからである。

実際に結果を見ると、表彰旅行に参加できる顔ぶれは毎年、ほとんど同じである。しかも、全体の中のほんの2割程度に過ぎない。つまり、大多数の社員が対象外なのだ。

大多数の社員の仕事そのものへの自律性は高まっていないのだ。だから結局、何も変わっていない。むしろ、「毎年参加できていない」という事実を見せつけられると、余計に仕事への情熱が失せて、仕事を受身になってしまっている。

しかし、外から飴やムチといった刺激を与えることで人を

コントロールできると思っているボスマネージャーたちは、そのことにまだ気づいていない。

4. 不祥事の温床

この数年、食品偽装問題など企業の不祥事が後を絶たない。ニュースを見ていると、耳を疑うような現場の状況が続々と出てくる。

会社を崩壊させる程の致命的な事件がなぜ、こんなにかき起すのだろうか？なぜ、こんなことが放置されてきたのだろうか？

問題を起こした企業には同族企業やオーナー企業が多い。

もちろん、同族企業であること自体が悪いわけではない。何が問題かと言えば、トップが強烈なボスマネージャーであり、そのことで社員が依存状態になることである。

不正がトップ自らが指示した場合はもちろん論外であるが、ボスマネジメントで作られた依存集団は状況に流されるので、組織から自浄作用が無くなってしまうのだ。トップの罪が最も重いが、社員も自らの手で自分たちの未来を切り拓くことをあきらめてしまつているとも言える。

このように自律の欠如は組織を危機に陥れる。そして、自

律を奪うボスマネジメントは組織にとって、自殺行為とも言えよう。

第2章

なぜ、OSのバージョンアップが必要なのか

■悩み深き管理職

「管理職が壊れる」

何とも衝撃的な言葉だが、これは私も取材を受けて記事になった2006年11月6日付「日経ビジネス」の表題である。セクハラ・パワーハラ対策、情報管理、内部統制……。中間管理職が新たに発生した多重債務に押しつぶされそうになっている、というのだ。

確かに、ひと昔前にはなかった仕事が増えている。しかし、それだけだろうか？そもそもマネジメント自体が難しくなっていると感じないだろうか？

昔は上司の指示は絶対であり、多少理不尽なことでも通用した。しかし現在は、部下は納得しないと動かなくなっている。

管理職としてのあなたは、会社から高い要求を突きつけられて懸命に頑張っているのに、ふと部下を見ると、高いモチベーションで仕事に取り組んでいるようには思えない。会社が大変な状態でもマイペースな仕事ぶりで危機感を感じない。

やる気がないわけではないが、言われた以上のことを自らしようとしなない。そのことを本人に言っても「自分は一生懸命やっている」と言い、まったく自己評価ができていない。

仮に、自分のことを不十分だと認めても、それは「環境が整っていないからで自分のせいではない」と考えている。本音では経営戦略や上司のリーダーシップが欠けていることが原因だとさえ思っている。

これは、会社や上司に依存して、自律していない状態そのものだ。問題を安易に環境や他人のせいにしてている。

もちろん、そんな部下を自律させ、やる気にするためには、

多くの会社、管理職はさまざまな手を打ってきた。

例えば多くの企業が成果主義を導入した。自分のやったこととの結論が自分に返ってくれば、自ら「何とかしよう」と自律的な行動に変わるはずだった。そうすることで、やる気も出るはずだった。

でも、結果はどうだったろうか？もちろん、成功した企業もあるが、逆に社員のモチベーションが下がったり、仕事への情熱が薄れ、受身の社員を増やしたケースも多く耳にする。

あるいは、コーチングなどさまざまなスキル研修を導入した。部下の話聞いてあげること、やる気になるはずだった。

た。忙しい時間を割いて、面談の時間をわざわざ取った。それでも、なかなか期待したような成果が出ない。

そうなる。「部下におもねっているから、ダメなんだ。やはり上司には『怖さ』が必要だ」という逆の意見も出てくる。

だから、一転して「甘えるな！ 上司に頼るな。自律しろ！」というハードな指導を行ったマネージャーもいる。

しかし、状況はあまり変わらない。あいかわらず部下は自律しないままだ。

■OSとは何か？

あなたは、人や組織の「ヒューマンスキル」は実はパソコンのようにOSとアプリケーションの2つから成り立っていると聞いたら、驚くだろう。

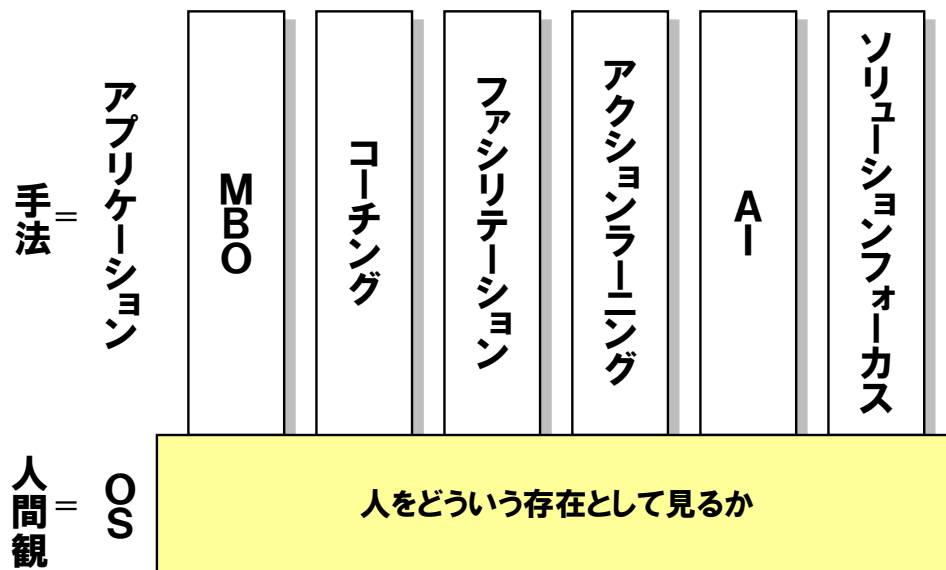
おわかりのように、パソコンで言うOSとは、アプリケーションを動かすためのソフトウェアであり、最も有名なものはマイクロソフト社のウィンドウズである。そして、アプリケーションは、ワードやエクセル、パワーポイントといったもののように、何かの作業目的のために使用するソフトウェアである。

当然、私たちは最新のアプリケーションを使いたいものだが、そのときに大事な前提が一つある。それは、最新のアプリケーションに対応したOSにバージョンアップしておくことである。

例えば、エクセル2007を使用したいのに、OSがMS-DOSではまったく稼動しない。だから、エクセル2007をインストールする前に、OSをMS-DOSから、最新のウィンドウズにバージョンアップするはずである。

このように、私は人や組織のヒューマンスキルをOSとアプリケーションに分けて捉えている。

ヒューマンスキルにおけるOSとアプリケーション



ここで言うアプリケーションとはMBOやコーチング、ファシリテーション、アクションラーニング：などといった様々な技法のことを指す。

そして、人や組織のヒューマンスキルにおけるOSとは「人間観」のことである。

関係を整理すると、人を「〜とい

う存在（OSⅡ人間観）」として見るから、このアプリケーション（技法）が必要というわけである。OSと適合したアプリケーションを使うから、実際に効果が上がるのだ。

この十数年日本企業では、MBO・コーチング・ファシリテーション・アクションラーニング・ソリューションフォーカス・AIなど様々なヒューマンスキルの手法が流行した。これらはすべて、良くできたアプリケーションソフトと言えるだろう。

にもかかわらず、この十数年間で日本企業の人材のレベル、組織のレベルが大幅に向上したとは聞かない。

むしろ人材については、自律性の低い指示待ち人間が増えたと指摘され、組織体質については個人主義が台頭し、日本企業の強みである助け合い協力する風土が弱体化したと叫ばれている。せつかく素晴らしい手法が普及しても、むしろ事態は悪化している。これは、どういうことだろうか？

■なぜ、あなたはコーチングをうまく使えないのか
話をわかりやすくするために、コーチングを例にとってみたい。

コーチングは1997年頃から日本に導入され、企業の間

で瞬く間に広がっていった。今や社員研修、とりわけマネージャー教育ではコーチング研修を実施することが定番になっている。

ところが、せっかく時間とコストをかけても、期待した程の成果が出ていないという話を聞くこともある。なぜだろうか？

コーチングは本来、「その人の中に答えがある」といった肯定的で、主体性を重視した考えに基づく手法である。つまり、コーチング自体には本来、ある思想や価値観（いわゆるコーチングマインド）が内包されているが、残念ながら伝わる段

階では単なるテクニク（技法）としか伝わっていないことが多い。

コーチングでは、相手を否定したり無理やり強制的に相手を動かそうとしない。なぜなら、人は、そんなことでは動かない存在だからである。「人は環境や他人など外的要因などによつて動かされて行動しているわけではなく、人は自分で意思決定し行動する存在である」、という「人間観」が前提としてある。

このような「人間観」、つまりOSを、私たちは「内的コントロール」と呼んでいる。内的コントロールとは本来、選択

理論心理学を提唱しているウイリアム・グラッサー博士が心理学を大きく2つに分類して、その片方に命名したものである。しかし私は、単に心理学を分類する用語ではなく、「人間観」を表現する言葉として使用している。この場合の「人間観」とは、「人をどういふ存在として見るか」という意味だ。

そして、対するもう一つの「人間観」を「外的コントローラ」と呼んでいる。外的コントロールという「人間観」は「人は環境や他人など外的要因などによって動かされて行動する存在である」だから逆の立場で言うと、「人は外から変えることができる(コントロールすることができない)存在である」とい

う考え方である。どうやって変えるかと言うと、何らかの刺激を与えるのである。例えば、叱咤激励や喝は典型的な刺激である。

実は、私たちは多くの場合、言葉こそ知らないが、この外的コントロールを自然と身につけており、自分のOSとして
いる。

だから、気合いの入っていない部下に「もつとしつかりやれよ！」と喝を入れたり叱咤激励するのは、その表れである。

もつと上手い「叱り方」を身につけたいと考える人が多いのも、その表れである。

この外的コントロールというOSを持っているからこそ、私たちは「良かれと思って」強制的なアプローチをよく使うのだ。

もちろん、そうすることで事態が好転したり、解決することとはある。例えば、「もつと気合を入れて仕事に取り組み！」と部下にカミナリを落としたら、部下がピリツとしてその後少し変わった、というような成功体験を多くの人が持っている。だから、このアプローチが効果的だと信じるようになってきたのだ。

しかし、よくよく考えてみれば、いつもいつもうまくいっ

ているわけではない。むしろ、うまくいかないことの方が多いのではないだろうか。

言っても言っても変わらない人、返事だけは立派だが行動に変化がみられない人……。こういう人たちにあなたは今ままで悩まされてこなかっただろうか。

どうしてだろうか？それは、人間は外から刺激を与えられて、それに従って動くほど、単純にはできていないからだ。

つまり、人は外的コントロールでは動いていないからだ。でも、私たちはほとんどの場合、自然と外的コントロールを身につけているので、良かれと思つて、なかば強引に人を動か

そうとする。

しかし、これが問題なのだ。例えば、外的コントロールのOSのまま、コーチングを学ぶと、「この質問でなんとか部下を自分の思うように動かそう」と考えてしまいがちになる。

しかし、部下の目もふし穴ではないので、見透かされてしまふ。もう。「さては、課長は先週行ってきたコーチング研修のスキルを使って、オレをコントロールしようとしてるな！されてたまるか！」と抵抗されれば、当然うまくいくはずがない。

そしてこのとき、「その人の中に答えがある」というコーチング本来の思想が消えてしまい、コーチングのスキルで上司で

ある自分の考える結論に、部下をどう引っ張っていくかという発想に変質してしまっているのだ。

人は実際には外的コントロールでは動いていないので、結局うまくいかない。

OSが外的コントロールのままでは、コーチングのようなヒューマンスキルは効果を存分に発揮することはできない。

しかし多くの人はコーチングを学ぶときに、技法（アプリケーション）としての理解でとどまるため、ベースとなっている根本的な考え方のOSが古いまま放置されてしまう。

やはり、最新のアプリケーション（技法）をインストールす

るなら、OSを古い外的コントロールではなく、最新のOSつまり内的コントロールにバージョンアップしないと、うまくいかないものなのである。

■あなたは錯覚している！？

外的コントロールは間違ったOSであり、人間は実際には内的コントローラーで動いている、と言われてもなかなかピンと来ないであろう。何故なら、ほとんどの人が「自分は他人や環境に変えられる存在である」という外的コントロールの感覚を持っているからである。

例えば、最近あまり仕事を楽しそうでない人に、「どうして仕事を楽しくないのですか？」と聞けば、「私の仕事って、同じことの繰り返しでそもそもあんまり面白い仕事じゃないんです」とか「上司が全然、現場の状況を理解してくれないんです」とか、「会社の展望が見えなくて、なんか将来性を感じないんですよえ」など、楽しくないことの原因を、環境や他人のせいにして答えることは、ごく普通のことである。だから、外的コントロールという言葉は誰も知らないが、この感覚は普通にみんなが持っているのだ。しかし、これは「錯覚」である。そして、ほとんどの人が錯覚しているのだ。

では、なぜこれが錯覚だといえるか？次のような簡単な演習で、この誤解は解くことができる。例えば、次の文章を見てもらいたい。

仕事でお客さんのオフィスを訪問していたあなたが、ビルから出ようとした瞬間、突然雨が降り出した。みるみる雨足は強くなり、どしや降りになってきた。空は真っ黒い雲におおわれて、まだ昼なのに、夕方のような暗さだ。

さて、あなたはこの景色を見て、どう感じるだろうか？どんな気分になるだろうか？

おそらく「憂鬱な気分だな……」と感じる人が多いだろう。

そして、「なぜ、憂鬱なんですか？」と質問すれば、あなたは「そりゃ、この雨だから……」と答えるだろう。つまり、「雨」が「あなた」を「憂鬱」にした。

環境によって自分の感情は決定づけられている、ということの感覚はまさに、外的コントロールである。でも、次の質問によってこれは錯覚だということを証明することができる。

もし、あなたが仕事を変えたとしよう。あなたは傘店のコーナーである。あなたの仕事は傘を売ること。さあ、ここで先ほどと同じ質問。

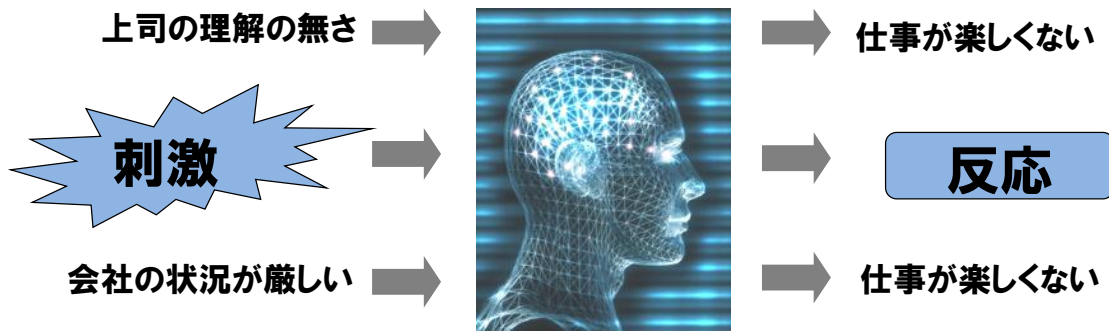
仕事でお客さんのオフィスを訪問していたあなたが、ビルから出ようとした瞬間、突然雨が降り出した。みるみる雨足は強くなり、どしや降りになってきた。空は真っ黒い雲に覆われて、まだ昼になったばかりなのに、夕方のような暗さだ。

さて、あなたはこの景色を見て、どう感じるだろうか？どんな気分になるだろうか？

あなたは決して「憂鬱な気分だな……」とは言わないのではないだろうか？むしろ「ヤツタ。今日は売上が上がるなあ」とウキウキした気分になるかもしれない。

このときに、あなたの気分やモチベーションを決定づけた要因は何か？雨だろうか？いや、憂鬱用の雨とウキウキ用の雨があるわけではないので、雨であるはずがない。でも、気分やモチベーションは180度変わっている。確かに雨はあなたに影響を与える存在だが、雨によってあなたの気分やモチベーションが決定されるというわけではないのだ。それは、あなたの「判断基準」が変わっただけの話である。

外的コントロールの発想



刺激によって、反応は決定されるというのが
「外的コントロール」の発想

しかし、外的コントロールを〇
Sとしている私たちは、「どうし
て憂鬱なの？」と聞かれれば「だ
ってこの雨だから……」と答える
し、「どうして憂鬱なの？」と聞
かれれば「だってあの上司がいる
から……」「だって会社がこうい
う状態だから……」と答える。
これは、「悪いことは全部自分

の外側にある。その要因が自分を悪い状況に追い込んでいるんだ」というまさに外的コントロールの感覚である。

しかし、よくよく考えてみれば、雨でも憂鬱な人とウキウキする人がいるように、あまり評判のよくない上司の下でも、モチベーションの高い人はいる。また、会社が大変なときでも、「クソっ！こんなことでダメになつてたまるか」と闘志を燃やす人もいる。

私が以前在籍していたリクルートの経理担当のある役員に、こんな人がいた。

この役員が入社したときのリクルートは草創期であり、今

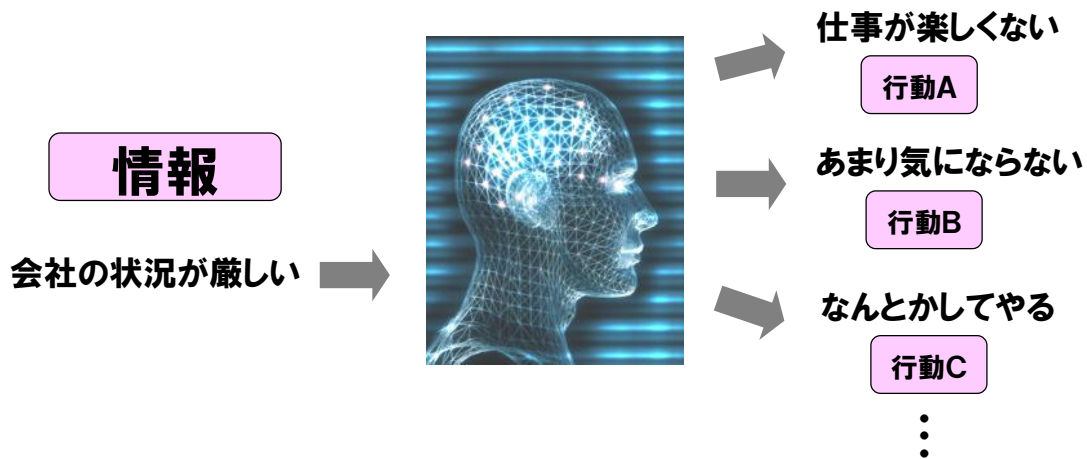
とは違い将来どうなるか見えない状況だった。面白いことに、この役員はそこが気に入って入社したという。

「企業が潰れるときを經理のスペシャリストとして内部で経験したい。これほど貴重で将来役に立つ学びはない」こう考えたのだと言う。残念ながら、その願いはかなわなかったが。

経営の先行きが不透明だからと言って、不安になりやる気がなくなる人もいれば、逆に「こんな経験はめったにできない」とモチベーションが高まる人もいるのだ。

つまり、環境などの外的要因は私たちのモチベーションや

内的コントロールの仕組み



人は内的コントロールで動いているので情報に接しても、自動的に反応するのではなく、行動（行為や思考）を自分で選択している。

行動を決定するものではなく、それを1つの情報として取り入れながら、それぞれが判断して行動を選択しているのだ。まさに人間は内的コントロールで動いている。

「魅力的な組織を創るリーダーのための『自律』と『モチベーション』の教科書」試読版をお読みいただきありがとうございます。ございました。ご購入求めの際は、[アマゾン・ドット・コム](https://www.amazon.co.jp/dp/4065170000)をご利用ください。

【第3章以降の目次】

第3章 自律型人材を創る自律型モチベーションの仕組み

(1) 自律型人材の正体とは？

人は常にベストな行動を選択する？

自律型人材と依存型人材の違い

イメージできるかどうかが自律と依存の分岐点

(2) 「欲求」とは何か？

5つの「基本的欲求」とは？

マズローの欲求との違い

モチベーションが高い自律型集団の特徴

お金の欲求はあるか？

歪んだ欲求充足が組織を蝕む

良いチームを作るための「責任」とは

(3) 人が自律して、自然と動き出す瞬間

W a n t s イメージ（上質世界）とは

行き先の無いドライブに出るな

部下の行き先を知っているか？

鮮明なのに、自律的に行動しない人

基本的欲求は先天的、W a n t s イメージは後天的

第4章 人と組織を自律させる方法

（1）職場で社員の欲求を満たす

欲求を満たせるように指導する

あるアルバイト社員の告白

職場における愛・所属の欲求の満たし方

職場における力・価値の欲求の満たし方

職場における自由の欲求の満たし方

職場における楽しみの欲求の満たし方

職場における生存の欲求の満たし方

(2) クオリティタイムの大きな効果

組織変革のための4つのレベル

(3) Wantsイメージを鮮明にする

積極的傾聴の価値

部下のWantsイメージに入る

(4) 健全なGAPを創る

自分の客観視して「本当の自分」と向き合う

Wants イメージを貼りかえる

(5) OSを内的コントロールにバージョンアップする

「変えられるもの」と「変えられないもの」を区別
する

「変えられるもの」「変えられないもの」の考え方を
部下に伝える

(6) ボスマネジメントからリードマネジメントへの転換
ボスマネジメントとは
リードマネジメントとは

孤軍奮闘するか、チーム力を活かすか

対症療法か構造的な解決か

第5章 企業事例

理念浸透で登録スタッフの大量解雇を食い止めた人

材派遣会社

旧来から体質転換を図った銀行

肯定的なマインドを醸成したサービス業

50代社員のモチベーションを高めた企業

ボスマネジメントからリードマネジメントへの転換
を図っている住宅メーカー

おわりに

4つの考え方

3つの具体的行動

些細なことの実行で現場は大きく変わる

【著者プロフィール】

真田茂人（さなだ しげと）

早稲田大学商学部卒業後、株式会社リクルート、外資系金融会社、教育研修会社設立を経て、株式会社設立。「人と組織と社会を幸せにする」ことを目指して、心理学やシステム思考をベースにした人材開発および組織開発のコンサルティングを展開。大企業はもちろん、中小、ベンチャー企業においても多数のコンサルティング実績を持つ。株式会社レアリゼ代表取締役社長。NPO法人日本サーバント・リーダーシップ協会理事長、日本選択理論心理学会港支部長。