

## 飯島賢二の『恐縮ですが...一言コラム』

### 第 324 回 指導者の資質 6 か条

2009.8.9

人の意見を聞かない、方針がいちいちブレる...最近リーダーたる資質を問う論議が盛んである。Leader の資質とは、こんな風に考えたら分かりやすい、指導者の資質 6 か条である。

**L: Listen** まずは人の意見を聞く能力。多くの人の意見に耳を傾けるとは、つまり情報収集にもつながることである。リーダーは常に判断を求められる。適格な決断をするためには、当然多くの情報を駆使した適正なシミュレーションを実施できる力が必要である。偏ったジャッジメントを避けるためにも Listen 力は不可欠であろう。

**E: Explain (Accountability)** 誰にでも分かりやすく説明できる能力。リーダーは、方針や戦略を正しく仲間に伝えなければならない。指示が正確に伝わらない理由は、相手に理解されていないから、つまり同じ気持ちにならず、共鳴されないまま、言葉だけが伝達されているからであり、心が通じ合っていない状態である。仲間に分かる共通語で、しっかりした説明が不十分であることから起こる現象とっていい。「統率者の命令は明確で正確でなければならない。命令はすべて誤解されやすく、曖昧な命令は理解されない」とは、フランスの小説家アンドレ・モロワの言葉である。

**A: Assist** 手助け能力とでも言うべきか。仲間が困っていたら助けてやる、優しさと労りを基本としたコミュニケーション能力である。当然見返りを要求しない、慈愛に満ちた行為かもしれない。最近仲間や部下が困っていること、悩んでいることが全く見えないリーダーがいる。相手を見るアンテナが伸びていないし、周波数がいかにもマッチしていない上司がいて、アシストするチャンスや場面が不適切である例、至る所で垣間見る。そう、一つ間違えると、余計なお節介になってしまう。相手の理解を吟味しながら、ものの言える人間でなくては指導的な人間とは言えない。

**D: Discuss** 話し合う能力。専制・独裁主義でない限り、話し合いはお互いの意思表示の絶好のシーンである。「三人寄れば文殊の知恵」の喩え通りアイデア収集のため、多少の意見の相違は気にせずとも、お互いのガス抜きになる場合もある。話し合いの原則は、端的に誠意を持って、お互いの納得を目指して行うことである。そうでなければ、つまり、形式的話し合いは時間の無駄である。

**E: Evaluate** 指導者たるもの、自分についてくる部下や仲間を、常に正しく評価する能力が必要である。人を査定し人事考課することは、実は、大変責任が重いし辛い事である。でも、指導者たるもの避けては通れない不可欠な資質の一つと、覚悟すべきである。そして、評価は公正・公平でなければいけない。したがって、そのためには明確なスタンダードをもち、できればそれをみんなに公表（見える化）することがベターであろう。評価基準がある以上、例外なく粛々と実施すべきである。時により、人により、場面により、やったり、やらなかったり...これが「頼りにならないリーダー」の典型であること、肝に銘ずるべきである。

**R: Responsibility** そしてもっとも大切な資質が、責任能力であろう。人生や仕事に望ましいのは、失敗や困難がないということではなく、決してそれに負けない、ということである。それが指導者の責任だと思っている。失敗を成功以上に活かす人間こそ、真に敬うべき指導者である。それほど責任感の裏づけは、喜んで自己犠牲を払う用意があるかどうかにあると思っている。手柄は部下に与え、責任は俺がとる！こんなタイプのリーダーがいたら、きっとみんな魅力を感じるに違いない。例えば（いつも言っているが）、小生にとって「武士は食わねど、高楊枝」的武士（もののふ）が、理想のリーダー像なのかもしれない。