

## リーダーの「5つの能力」④・巻き込み力

### 1. 「巻き込み力」

今回は、前号に続いてリーダーの「5つの能力」のうち、3番目の「質問力」についてです。1回目の「段取り力」では「イメージ」x「手順」を、2回目の「捌き力」では「会話力」を書き、前号では、3番目の「質問力」を書き「業績は顧客満足のバロメーター」ということも書きました。今回は、「巻き込み力」について書きます。リーダーという立場なので、何らかの組織の責任を背負っているのです。従って、部下をまとめて組織のミッションを遂行する必要がある

#### リーダーの「5つの能力」

- 1) 段取り力
- 2) 捌き力
- 3) 質問力
- 4) 巻き込み力
- 5) 先読み力

のですが、往々にして「部下のやる気が・・・」と嘆く方が多いのです。これでは、リーダーとしての責任を全く果たせないのです。また、同じ事が経営者にも言えるのです。創業者なら、それなりのオーラがあるので、その魅力で部下を引っ張って行けるのですが、それでも、新規事業が成功する確率が低いように、経営者・創業者というだけでは人を引っ張っていくパワーに欠けるのです。まして、世襲でなった場合、サラリーマン的発想が抜けきれない方が多いようで、例えば、お金は天から降ってくると思っているような感覚の方もマレにいらっしゃいます。確かに、親や先祖が引いたレールを走るのは、自分の能力を発揮するとは限らないので、欲を捨てて、本来なら「巻き込む」という手法に長けていなければ、社長になるべきではないのです。このように、「巻き込む」能力が重要な課題になるのです。

右掲は「改善の4人衆」という物です。何かを始めるのに必要な4つの役割を表しています。何事もマンネリから脱出するには、トンでもない発想をする人が重要であり、その発想を出来ると確信して技術的裏づけを行い「やり方」として設計し、その「やり方」をトコトン現場で実践して「技術」と「技能」を確立して現場展開を行い、その新しい発想の製品の生産実績が出ると、横展開で普及するというシナリオです。

#### 改善の4人衆

1. トンでもない発想する人(発想)
2. それが出来るとフォローして「やり方」を工夫する人 (技術)
3. その「やり方」をトコトン現場で実践する人 (技能)
4. この「やり方」を横展開でささやき回る人 (普及)

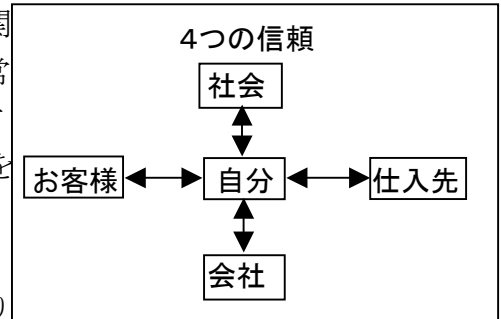
1～3も重要な事ですが、私は、4の「やり方」をささやき回る人が重要と考えています。新しい「やり方」を普及する、すなわち、他者を巻き込んで実践させるのです。この「普及」は、非常に重要な要素なのです。私は、「巻き込む」という事は平素からの「ささやき」にあると考えています。例えば、普段は何も言わないで、いきなり、これからこうしようやと宣言するのでは、余程の人格者でないと誰もが距離をおいてしまうのです。やはり、平素からコミュニケーションに心掛けていて、物事を順に「ささやき」で相手に知らせておく事が重要で、それにより部下は心の準備が出来て、対応がとりやすいのです。このように「ささやき」が重要なのです。

世襲でなった経営者は、権力を振り回すのではなく、人の心に迫って真の右腕・左腕になる人を育成する必要があります。確かに、アウトソーシングの時代であり、正社員ではなく派遣やパート・アルバイトを活用する時代ですが、何もかも外部に頼っては、常に、自分の判断に責任がかかるのです。「人材育成」こそ経営の本質と言えますが、その「人材育成」の為にも「ささやき」という普段からの行いで、元プロ野球監督の野村さんのように、「巻き込む」で「人材育成」という能力を磨いて頂きたいものです。

## 2. 「ささやき」⇒「信頼」⇒「巻き込む」

では、どんな人が「ささやく」のが良いのでしょうか？例えば、「ブレる」という言葉がありますが、何かをしようとする気持ちは同じでも、手を変え品を変えの状態では「一体、何をしたいの？」と聞きたくないので。「何かをしよう」という戦略は変わらなくても、「こうしよう」という戦術がコロコロと変わるのでは部下からの信頼を失うのです。

右掲は「4つの信頼」という関係図です。人間、誰でもこの関係が重要なのですが、特に、リーダーという立場になると非常に重要だと気づくことが重要です。「巻き込む」と言っても4方向にバランスをとる必要があるのです。例えば、現場で何かをしようとした時に、隣近所に迷惑をかける場合もあるので、平素から隣近所とのコミュニケーションに心掛けておく事がスムーズに展開する要因となるのです。例えば、お店とすると売り出しを企画して大ヒットするとクルマクマで道路は大混雑するのです。こんな時、平素の近所付き合いが物を言うのです。



このように、「巻き込む」前に「ささやき」で「信頼」を築いておく必要があるのです。その「信頼」を得るには、コロコロと変えてはいけません。「ブレない」と言いますが、どんな時でも変わってはいけません。基本戦略が同じでも「戦術」をコロコロ変えるのは「信頼」という点で不利に作用するのです。私は、この戦術をコロコロ変えないという意味で「信頼」=  $\Sigma$  (信用)と公式化していません。各回の「信用」の積み重ねが「信頼」と肝に銘じておく必要があります。

## 3. 「信念」⇒「責任」⇒「信頼」⇒「巻き込む」

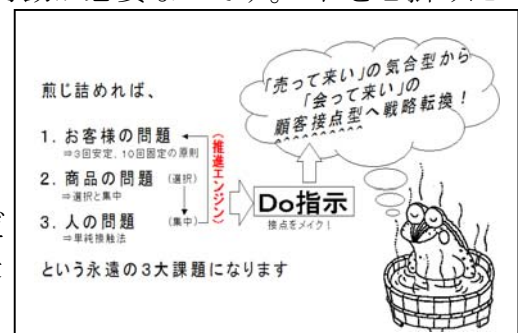
なぜ、ブレるといけないのかというと「責任感」という重要な事につながるのです。何事も我慢して「壁」を突破するという姿勢が必要であり、その源泉が「責任感」なのです。ところが、何かを達成しようという戦略目的は同じでも、「壁」にぶつかる度に手を変え品を変えするのではお客のサイドから見ると何が本当なのか分らなくなるのです。「同じ事を同じトーンで同じ表現で毎回話す」のが政治家の演説なのです。同じ事を繰り返す「信念」があるから市民の心を掴むのです。

このように、ビジネスにおけるリーダーも「信念」を貫くという事が重要であり、その「信念」が他の人に「責任感」と映り、その「責任感」が「信頼」を勝ち取るのです。「ささやく」人が重要なのですが、この方の資質として「責任感」が必須なのです。何故なら、その「ささやき」を信じて進めたが、うまく行かなくなった時に、ささやいた人が責任を感じて応援に駆けつけてくれるという「信頼」が重要なのです。従って、「ささやく」人は、責任感にあふれた人が望ましいのです。

うかつにも「ささやき」に乗ってしまい、ひどい目に遭うという経験もあると思います。その時に、この人に騙されたのだから仕方ないと思えるのは、フォロー次第なのです。ひどい目に遭わせたという反省もない人も多くいます。こんなタイプの人には因果応報で、いずれ自分にお鉢が回ってくると思います。やはり、人に迷惑をかけたという反省と適切な行動が必要なのです。これを心掛けたいと思います。

## 4. 真の巻き込み力

右掲は、私がセミナーの時に使用する1頁であります。赤字で示しているように「商品」を選択し、「部下」にこれだと集中を指示し、お客様に迫るという中で、「部下」がお客



様に迫る為の推進エンジンが重要な役割を果たすのです。私は、この「推進エンジン」として「Fax」や「Web」を活用してターゲットづくりを支援しているのですが、これらを通して「Do指示」という物を生み出しているのです。いわゆる、企画で結果を生み出すという責任を背負っているのです。当社は、その為にデザイナーやIT技術者を擁しているのです。

何事も「結果」が出ないと評価されないのですが、逆に、「結果」を出すために何度もチャレンジする事が重要なのです。私は、「企画」ということで責任を共有しているのです。レスポンス・マーケティングというのですが、どんなレスポンスにも対応策がとれるのです。例えば、価格で高いと言われたとすると、お客様が何を基準にそう答えたのかという事が重要なのです。その基準となるものが明確になると次の一手が生まれてくるのです。よく「全然、ダメです」と言われるのですが、少し、深く聞くことによってダメの程度がハッキリするのです。「売る」という事では「全然、ダメだった」かも知れませんが、「調査」という点ではギャップがハッキリするので次につながるのです。

このように、「調査」という意識があれば、「結果」に対して柔軟になれるのです。「巻き込む」という事でも、何かをやるうとしても思い通りに進まないケースもあるのです。そんな時に、ブレてはいけませんが、「次の一手」という点を重視すると他の人からの「共感」が高まるのです。私は、真の共感力は、このような客観性を持ちながら、信念のようなパワーで突き進む事で生まれると考えています。自分にマグマのような熱いパワーを秘めながら、状況を受け止めて冷静に対応できる人が「巻き込み力」を発揮すると考えています。

右掲は「成功の方程式」と呼んでいるものです。誰でも何か気づいて変わることがあると思います。しかし、それを行動に移して、継続できる人が少ないのです。習慣化は、継続を意味しています。この「習慣化」には、本人に強い信念が必要になるのです。だからこそ、やりとげた時には「人格」すなわち評判が変わり、天命さえも変わるという教えなのです。チーム

<p style="text-align: center;"><b>成功の方程式</b></p> <p>心が変われば、行動が変わる 行動が変われば、習慣が変わる 習慣が変われば、人格が変わる 人格が変われば、天命が変わる</p>
--

・ビルディングなどというカタカナ語が氾濫していますが、本人の「人間力」が根本だと感上げます。「人間力」は、いろんな要素を含んでいますが、どんな状況になっても「壁」を突破するという「信念」すなわち「継続力」であり「習慣化」なのです。この「継続力」こそが真の「巻き込み力」につながると確信しています。

## 【まとめ】

1. 「巻き込み」は平素からの「ささやき」で決まる
2. 「ささやき」⇒「信頼」⇒「巻き込む」
3. 「ささやき」の前に「信念」・「責任」がある
4. 真の巻き込み力は「人間力」につながる

【AMIニュースのバックログは<http://www.web-ami.com/siryu.html> でご覧になれます！】