

**【後編】 スティーブ・ジョブズ氏から学ぶ
「リーダー人材の育て方」**

- ◆ 「リーダー人材」に最も必要な能力とは？
 - ・ 前編から引用) 「リーダー人材」と従来の育成方法のギャップ・・・ 3
 - ・ 外部企業実施のリーダー育成プログラムからの考察・・・ 4
 - ・ 「リーダー人材」育成のポイント・・・ 5

- ◆ 思考力アップの考え方
 - ・ 思考力アップのメカニズムー行動経済学の視点から・・・ 7, 8
 - ・ 120%没入での心理現象ー実は有名な『Flow』という現象です・ 9
 - ・ 思考力アップのために実施すべきこと・・・ 10

- ◆ 思考力アップで変わる世界感
 - ・ 自分自身の潜在能力への目覚め・・・ 12
 - ・ 例えば・メンタルはこう変わる・・・ 13
 - ・ そうなると、仕事の仕方も変わる・・・ 14

- ◆ 「リーダー人材」を支える「マネジャー人材」
 - ・ リーダー人材の弱点・・・ 16
 - ・ リーダー人材に必要なマネジャー人材の能力・・・ 17

- まとめ・・・ 18

「リーダー人材」に最も必要な能力とは？

「リーダー人材」が組織にいるか？いないか？で未来は相当異なってきます。しかし「指示待ち人材」を「リーダー人材」へと変えるのは至難の技です。なぜなら「指示待ち」というのは、日本人の遺伝子だからです。

「リーダー人材」を本当に輩出するためには、日本人の遺伝子を突破するドラスティックな手法が不可欠です。従来の育成手法では自ずと限界があります。

ドラスティックな手法とは何か？

「指示待ち人材」を「リーダー人材」へと変えるポイントはどこにあるのか？

外部企業実施のリーダー人材育成プログラムからの考察

外部企業が実施しているリーダー人材育成プログラム内容。

◆グロービス・エクゼクティブ・スクール

- ・自社の課題を解決する変革力を身につける
- ・成長戦略を描く力を身につける
- ・自分自身を見つめなおす力を身につける

◆リーダーカレッジ

- ・リーダーとしてふさわしい3つの力を身につける
「考え方」「実行力」「コミュニケーション力」

◆リクルートマネジメントソリューションズ

- ・問題発見、情報収集、発想力
- ・仮説思考、データ思考、思考力
- ・計画、段取り、周囲の巻き込み力
- ・チーム立ち上げ、メンバー指導、チーム推進

えい

外部企業が実施しているリーダー人材育成プログラムの共通点は以下3点。

「①ビジョン策定力」「②そのための思考力」「③実行力」。

※「思考力」→「ビジョン策定力」→「実行力」の順

「リーダー人材」育成のポイント

「リーダー人材」に必要な能力は「思考力」「ビジョン策定力」「実行力」。時間が許すのであれば全てを均等に伸ばすのがベストですが、それはなかなか難しいかと思います。

一番大切な考え方は「どこを伸ばせば、最もレバレッジ（テコの原理）が効くか？」です。

「思考力」→「ビジョン策定力」→「実行力」フローの中で最もレバレッジが効くのは、**全てのベースとなっている「思考力」**です。

後述しますが、「思考力」にテコ入れすると、全てが変わってきます

思考力アップの考え方

思考力を高めるためには、人間の意思決定のメカニズムを研究し尽くしている行動経済学を知る必要があります。

※行動経済学の視点

人間は意思決定の際、以下いずれかを使い、思考します。

「システム1」：経験に基づき、モノゴトを瞬時に判断する反射思考モード。

「システム2」：本来どうあるべきか？どうすべきか？などの熟考思考モード

莫大なエネルギーを消費する脳は「極力楽したい」と考えています。そのため日常の意思決定のほとんどは「システム1」が担い、「システム2」はほぼさぼっています。

「システム2」を鍛えなければ、その人の思考力はいつまでたっても変わりません。

思考力を高めるためには、さぼりぐせがある「システム2」をいかに起動させることができるかどうかにかかっています。

「システム2」鍛錬の秘訣は「課題は簡単すぎず、難しすぎない。しかし、現在の能力よりも1、2段階高くすること」です。

なぜそうする必要があるのであるのか？

それは、課題に120%没入するためです。120%の没入で、時間や空腹感を忘れ、トランスに近い状態まで課題にのめりこみます。

「システム2」を鍛えるためには熟考が不可欠ですが、楽をしたい脳にとっては苦痛でしかありません。しかし、120%の没入があると、相当な努力がなければとても到達できないレベルのことをほぼ無意識のうちに行うことができます。トランスに近い状態になっているので、脳が嫌う「努力」という感覚がありません。

辛いトレーニングでは長続きしません。楽しく取り組めることが何より大切です。

120%没入での心理現象—実は有名な『Flow』という現象です

- 自分の現在の能力よりも1、2段階のレベルアップが求められる仕事に携わっているときに、『Flow』という心理現象が発生する場合がある。それはきまって120%没入している時だ。

その他の月並みな体験とは全く異なるレベルの集中と満足感を生み出し、心身を成長させる。『Flow』の状態では、その瞬間を極めて深く生きており、**完全に思いのままになると感じ**、時間や場所、自分自身でさえ存在を忘れるような感覚を抱く。人生で最高の、最も満足できる経験とは『Flow』の時、『Flow』は魂にとっての酸素である。※10

「120%の没入でトランスに近い状態になる?」、どこにそんな根拠があるのかと思われるかもしれませんが。これは行動経済学が最も注目している現象の1つである『Flow』です。

ポイント①：「指示待ち人材」が「リーダー人材」へと変わるには『Flow』が不可欠。
「指示待ち人材」が恐れるのは、「他の人と違っていたらどうしよう」です。いきなり、他人との意見摩擦を恐れず、自ら道を切り開く「リーダー人材」になれるわけがありません。『Flow』体験で、「自分にはできる」自信の芽生えがなければ、人はそんなに簡単には変わりません。

ポイント②：世界では有名なのに、日本ではなぜ全く知られていないのでしょうか？
前編で記載しましたが、地頭が良い「器用人材」はすんなり答えが出せるので、『Flow』の出番はありません。新卒で大手広告代理店に入社できるような人達が開催する「クリエイター育成講座」などでは、『Flow』が出るはずもなく。

思考力アップのために実施すべきこと

① 20個程度の「ビジネスで役立つような他業界の事例」を会議前に目を通します。
※情報を読むだけで「ブルーオーシャン戦略」「システムシンキング」などの考え方が身に付きます。

② 会議にて丸2時間、ひたすら新規ビジネスプラン案を可能な限り沢山作ります。
※会議前に「ビジネスで役立つような他業界の事例」に目を通しておくと、どんどんアイデアが出ます。

③ 新規ビジネスプラン創出になれてきたら、他業界事例を自社にどう活かせるか？を考えます。
※②の段階で他業界事例が自分の血肉となっているため、自ずとアイデアが出てきます。



「簡単すぎず、難しすぎない。しかし、現在の能力よりも1、2段階高い」課題とは何でしょうか？
それは、与えられた情報で1つでも多くの新規ビジネス案を考えることです。
新規ビジネス案創出は、誰にとっても簡単ではありませんが、誰にとっても努力すればできることです。そして何より楽しい。

大切なことは、「最初は自社ビジネスに囚われないこと」です。いきなり自社に当てはめるのは難易度が高すぎ、120%の没入ができません。
慣れてきたら自社への応用を考え、業績へ直結させます。

思考力アップで変わる世界感

自分自身の潜在能力への目覚め

新規ビジネス案を考えられるようになると、「自分にはこんなことができるんだ！」と確実に驚きます。

思考力の目覚めです。

自分の真の可能性に気づくと、「もっとマスターしたい」と切実に願い、誰に強制されるわけでもなく、自らの意志で猛烈に努力するようになります。そうすると、できる仕事もどんどんレベルアップしていきます。そうすると自信にみなぎりメンタルももよりタフになります。

「思考力の目覚め」→「ビジョン策定力」→「メンタルタフネスで実行しとげる」が自ずとできるようになります。

思考力の目覚めを引き起こすと、リーダー人材に必要な能力は自ずとつきます。

それぞれの能力を均等に引き上げるのではなく、「全ての能力のボトルネックはどこにあるか？」の視点が非常に大切です。

例えば・・・メンタルはこう変わる

- ・リーダーシップの鍵は、未来を思い描くだけでなく、実現させるのは自分しかいないと、己の全存在をかけて信じることにある。※11
- ・未来図の実行は、恐ろしく疲弊する。「あそこから文句が出た」「ここはお金が足りないとか言っている」という声も出るだろうし、変革を厭う人からは嫌われたりもする。疲れても、嫌われても、そこをやり抜く。「リーダーシップ」というと、あふれる才能、発想、行動力で皆が嬉しそうについてきてくれる世界を想像しがちだが、実際はどんな困難なことがあっても、自分が正しいと思ったら実行する、実行力に尽きる。※12
- ・周りからよく思われようと迎合するようでは、変革を担う「リーダーシップ人材」には向かない。組織を変革する時には必ず抵抗があるし、批判の言葉も耳に入る。個人的なエゴよりも大きな大義である「皆のため」を優先し、やりとげる「リーダーシップ人材」の下に人が集まってくる。※13

「思考力」→「ビジョン策定力」→「実行力」の「実行力」段階で最も必要なのは、メンタルタフネスです。（グロービス・エクゼクティブ・スクールが実施）
描いた「未来図」を実現するには、キレイごとだけでは済みません。どんなに困難でもとことんやり抜く「実行力」が不可欠です。そのためには、周りからどんなコトを言われてもめげないことが必要です。

誰も最初からタフなメンタルは持っていません。自分自身が持つ能力の目覚めは、自分に確固たる自信を持たせます。だからこそ、リーダー人材育成最大のポイントは、思考力の目覚めなのです。

そうすると、仕事の仕方変わる

- ・ 集団で考えるとかえって深く考えずに決定がなされてしまう病理、あるいは集団の方が実は過ちをおかしやすいという病理を「集団浅慮」という。集団を思考の方が個人の創造性を妨げるリスクが大きいことは念頭に置かなければならない。 ※ 14



多くの企業は戦略策定時、最初から経営幹部を集め、合宿などを行いながら構築する傾向がありますが、そのような戦略はほとんど力がありません。最初から「金平糖の角が落ちている」ためです。ボストンコンサルティング等の外資系コンサルティングファームの仕事の仕方は、大体5名前後がクライアント企業の密室にこもって協働で戦略を策定します。戦略の有効性の有無・・・言うまでもありません。

ほとんど知られていませんが、戦略とはリーダー人材が孤独と戦いながら試行錯誤を何度も繰り返し、作り上げるものです。それをベースにあらゆる社員を巻き込みながら、マネジャー、経営幹部の同意を得た上で実行します。

「リーダー人材」を支える「マネジャー人材」

「リーダー人材」の弱点

リーダー人材の限界は、「他の意見をなかなか受け入れることができない」点です。なぜか？
リーダー人材は、『戦略眼』を持っているため。他の人には見えていない未来の景色が鮮明に見えています。

同レベルの異なる意見は「なるほど」と大いに参考にしますが、未来の景色が見えていない凡庸な意見を基本許すことができません。スティーブ・ジョブズ氏、本田宗一郎氏が典型的です。

自分よりも上層部人材の意見が的外れな場合、未来の景色が壊されかねません。リーダー人材は自分の全てをかけ且つ不器用なため、その上層部人材と議論で衝突、結果ほぼ失敗します。リーダー人材が組織の政治力で潰されるのは、この点にあります。

それではどうすればよいか？

「リーダー人材」は、「マネジメント力」が強い人材に欠点を補ってもらう事が大切です。本田宗一郎と藤沢武夫、スティーブ・ジョブズとティム・クックのコンビなどが典型的です。

「リーダー人材」に必要な「マネジャー人材」の能力

- ・マネジャーが上司とうまくやることはマネジメントの重要な一部であるにも関わらず、上司にはほとんど受け身になっているマネジャーが多い。このような態度は本人のみならず会社に悪影響を及ぼす。※15
- ・優れたマネジャーになるには、仕事に対する「想いの力」が必要。「想い」を抱き始めると、周囲の考え方と違いが出る。「周囲との考え方の違いを乗り越える力」が、マネジャーに最も求められる力。「違い」を正しく認識、解決方法を持つことが成果へつながる。※16
- ・大切なのは、こちらが言わんとしている厳しい中身を、相手に自分のこととして受け取ってもらうことである。いくら大切な事を言ったとしても、相手がハナから拒否反応を示すようでは全く意味がない。その為に、話をするとき、まず相手の言うことに真摯に耳を傾ける姿勢を持つ事である。※17



「リーダー人材」に必要なのは、ボスマネジメントに長けた人材です。ボスマネジメントは単に「上司の意向を受け、意向に沿う形にすること」ではありません。「こちらの意向を上司に飲んでもらう形でけりをつけること」です。マネジャーの力量差が最も生じるポイントです。

組織に「リーダー人材」がいるか？否か？で未来は大きく変わります。
しかし、「リーダー人材」を育成することは簡単ではありません。
身につけなければならない能力が多すぎるからです。

「リーダー人材」育成のポイントは、どの能力を伸ばせば一番効率的か？視点です。

全てのベースとなっている「思考力」が身につけば、「ビジョン策定力」「実行力」は自ずと身につきます。

その「リーダー人材」にも弱点があります。
「リーダー人材」が力を発揮するには、根回し上手の「マネジャー人材」が不可欠です。

人それぞれ個性があります。
個性を存分に活かし相乗効果を生み出すことで、組織の未来はより鮮明になります。

参照文献

- ※1 『海馬』池谷 裕二 糸井 重里著 新潮文庫発行
- ※2 『企業内人材育成入門』荒木淳子、北村士郎、長岡健、橋本論著 ダイアモンド社発行
- ※3 『組織変革のビジョン』金井壽宏著 光文社新書発行
- ※4 『リーダーシップの教科書』ハーバード・ビジネス・レビュー編
- ※5 『マネジャーの教科書』マイケル D.ワトキンス著 ダイアモンド社発行
- ※6 『パパは脳科学者』池谷 裕二 著 クレヨンハウス発行
- ※7 『脳はなにかと言いつくをする』池谷 裕二著 新潮文庫発行
- ※8 『人は、なぜ他人を許せないのか?』中野 信子 著 アスコム発行
- ※9 『努力不要論』中野 信子著 フォレスト出版発行
- ※10 『モチベーション3.0』ダニエル・ピンク著 大前研一訳 講談社発行
- ※11 『最高のリーダー、マネジャーがいつも考えている たったひとつのこと』マーカス・バックingham著 日本経済新聞出版社発行
- ※12 『組織変革のビジョン』金井壽宏著 光文社新書発行
- ※13 『学習する組織 現場に変革のタネをまく』高間 邦男著 光文社新書発行
- ※14 『組織変革のビジョン』金井壽宏著 光文社新書発行
- ※15 『マネジャーの教科書』ハーバード・ビジネス・レビュー編 ダイアモンド社発行
- ※16 『これからのマネジャーの教科書』グロービス経営大学院著 ダイアモンド社発行
- ※17 『なぜ部下はやる気をなくしているのか』柴田 昌治著 日経ビジネス人文庫発行