

区分	リフレーミング・リーダーシップ	コネクティング・リーダーシップ	オーセンティック・リーダーシップ
発揮したいこと	自分たちの当たり前を問い直しながら、思考の枠組みを組み替えて、新たな枠組みをつくり、進化させ続けること	自分の思いとつながり、互いの思いを結びつけ、そこに未来の幸せを見出し、周囲とともに動き出していくこと	ありのままを見て、そこに普遍的な人間としてのあり方を見出し、実践し、人が力を発揮できる環境や文化をつくりだすこと
必要な能力	内省と対話を通じて、自分の中にある枠組みと向き合う力 多様な見方を重ねて、そこに本質を見出す力 そのため、良い問いかけ、問い直しをする力	自分の思いを掘り下げ、他者の思いに共感する力 異なる世界、異なる価値観に触れて、真実なものを自分に取り込む力 幸せを追求し、その先にある未来をみんなのイメージに変えていく力	自分の言動や振る舞いを客観視し、周囲の目線で修正する力 人としてのより良い姿を追求し、自ら自然に振る舞えるように努力する力 振る舞いと仕組みを通じて、未来につながる良き環境、文化をつくる力
主な対象	管理職層	若手・中堅メンバー層	経営リーダー層

©J.Feel inc.

では、経営者は何を担うのか。「これまで経営層の役割は、『強いリーダー』という仮面や鎧を着け、戦略や方針を打ち出すことだと考えられてきました。しかし今求められているのは、皆で考える土壌をつくること。それには経営者自身が自分を

解放し、会社に対する思いを素直に語ることも大切です。同時に、皆の意見も教えてほしい『対話したい』と社員に伝えていく。大事なものは、自然体のリーダーシップ。そこに生まれる信頼と共感が、若手社員も動かすのではないのでしょうか」

OPINION 03

「私が自著で『いまどき部下』と定義したものは、およそ二三歳から三三歳の若手社員。この世代では二極化が進んでいます」
そう語るのは、組織学習経営コンサルタントでバジャ・ボス代表の池本克之氏だ。池本氏によれば、二極化の一方に居るのは、例えば学生起業をするようなタイプだという。
「当社でも、インターンで来た学生が自分で就活支援のビジネスを立ち上げ、今は子会社の社長になっていきます。将来の目標をもち、計画的かつ行動的なこうした人材は、採用できなくなるかもしれない。仮に数年後に独立してしまっても、パートナーとして連携できます。ただし、若者の中でもこのタイプは一割程度。残りの九割は超安定志向です」
将来に具体的な像はなく、なんとなく有名大学や大企業を志望する。会社に入っても出世欲はなく、重い責任は取りたくない。仕事も指示待ちで、打たれ弱い……。

経営者はあくまでプロとして若手を具体的な「仕掛け」で動かせ

■バジャ・ボスの「会社組織の秩序について」

- 1 自分の成長を会社や上司任せにすること**
手取り足取り、新人の時から全て懇切丁寧に教育することはできない。必要なことは教えてくれるもの、与えられるものという待ちの姿勢ではなく、「社会人ともなれば勉強は自分です」自己啓発こそ本来の姿である。
- 2 人間関係に平等を求めること**
上司は命令する人であり責任を負う人であり、部下は仕事の実行者であり報告する人である。社内の人間関係は、みんな平等のお友達関係ではない。
- 3 会社を裏切ること**
会社は意欲のある人、忠誠心のある人を歓迎する。やる気のない人、努力しない人、時間と労力を使うことを惜しむ人は排除する。優秀でも会社の為に尽くさない人は人材ではない。人材とは、会社の期待に応える人、会社を支え続ける人である。
- 4 礼節を欠くこと**
礼儀作法は人が守るべき規範であり、人間関係をスムーズにする潤滑油である。社会人として必要な当たり前のこと(挨拶・姿勢・言動)は勿論、聞く態度が悪い人や、前で顔を出さずすることなどもプロ意識に欠けている。
- 5 偏見や思い込みで行動すること** (以下、詳細省略)
- 6 嘘をつくこと**
- 7 待遇や置かれた環境を他の社員と比べること**
- 8 ミスやトラブルをかくすこと**
- 9 健康管理を怠ること**
- 10 チームワークを大切にしないこと**



池本氏の会社、バジャ・ボスの「ルール・ブック」より抜粋。組織の秩序を保つため、社員がしてはならないことが書かれている

列で育つために周囲から抜きん出るのを嫌うから。彼らは基本的に真面目で、能力もあります。上の世代に比べて周囲への配慮が強く、自己表現も上手ではありませんが、大きく異なるわけではありません」
そんな若手を採用するとき、重視するのが「モラル感覚」だという。「この『モラル』とは、道徳観や人生の価値観。そこが会社や経営者のものとあまり違えば、採用してもうまくいきません。逆に方向性がある程度合っていれば、あとは経営陣が先頭に立って育てればよい。ただし、

押し付けは禁物。自分の価値観をわかってもらうには、相手の価値観を今この若者は「ワークライフバランス」が浸透してから社会に出ている。そこで、もし社長が長時間労働をしろというふうなことを「ああはなりたくない」と思うのではないか。
「今、経営者が若手社員に対して見せるべきは、必死に働く『二人三脚』の姿ではなく、彼らの価値観から見て『ああなりたい』と思えるモデル。夕方まで定時に退社し、余暇は自分の人生のために使う。彼らは

お金の地位ではなく、そういう豊かに憧れます。責任も大きく、リスクもあるが、経営という仕事はいいものだ」と示すことで、若手も出世を考える。社員全体に、上を目指そうという良い連鎖が生まれます」
「初めは細かい指導を徹底します。学校や家庭環境の変化によって、今の若者には過去の常識が通じにくい。お茶の入れ方がわからない、コピーした資料をホチキスで留めることを思い付かないということもあります。『やっておいで』では伝わらず、指示待ちになったり、叱られて不満を抱えたりする。それを避けるために、指示は細かく、具体的に、わかりやすく与えることが大切です」

に仕事を任せることが重要で「『ルール・ブック』と『チェックリスト』」
若手社員を「任せられる人材」に育てるにはどうすればいいのか。「初めは細かい指導を徹底します。学校や家庭環境の変化によって、今の若者には過去の常識が通じにくい。お茶の入れ方がわからない、コピーした資料をホチキスで留めることを思い付かないということもあります。『やっておいで』では伝わらず、指示待ちになったり、叱られて不満を抱えたりする。それを避けるために、指示は細かく、具体的に、わかりやすく与えることが大切です」
しかし、現場で手取り足取り指導することは難しい。そこで池本氏が提案するのが「ルール・ブック」と「チェックリスト」だ。
「『ルール・ブック』が表すのはコーポレート・カルチャー・スタンダード。社員に対して組織に関わる思考、行動、判断基準の統一を図るため、企業文化を記しています。企業の理念や役割から、商品づくりや顧客への対応、就業規則に入り切らない社内ルールも載せてある。当社ではこれを手帳の形にして、社内だけでな

■バジャ・ボスの「見積書チェックリスト」

- 期限
5月31日(金) 15時まで
- 内容
 - ✓ 見積書のフォーマットを使っているか
 - ✓ 日付が入っているか
 - 取引先の社名が入っているか
 - 取引先の住所・電話番号が入っているか
 - 商品名が入っているか
 - 商品の単価が入っているか
 - ✓ 商品の価格が入っているか
 - 商品の数量が入っているか
 - 小計・消費税・合計のそれぞれに金額が入っているか
- 達成すべきレベル
 - すべての項目に記入漏れがないか
 - 商品名が間違っていないか
 - ✓ 数字が間違っていないか
 - 取引先の社名や連絡先に間違いがないか

バジャ・ボスのチェックリストの1例。それぞれの項目にチェックマークを入れながら仕事を確認できる

く外の関係先にも配っています」
ルール・ブックの目次には「社長からの最新メッセージ」「行動指針」「指示命令系統」「クレーム対応」などの項目が並び、そのうち「会社組織の秩序について」の一部をまとめたのが前掲の図だ。
「入社したての社員は、時に部長と課長のどちらが偉いかも知らない。会社の上下関係を教え、社内秩序を保つために、『会社の中に平等はない』ということも明記しています」
この他、「残業」「服装」「持ち物」「敬語について」「経費の使い方」など、日常的な内容も目立つ。

「挨拶から水回りの使い方まで、一見ささいなことも若手にとってはストレス。判断に迷ったら、いつでもここに戻れます。指示する側も誤解や曖昧さを回避でき、『課長は右といったが、部長は左といった』といった誤解も防げる。正しい基準を教えることが、社員を確実に伸ばします」
さらに細かい実務上の事項は、「チェックリスト」を利用する。例えば「見積書を作るには、左の『見積書チェックリスト』を使う。期限の他、『内容』『達成すべきレベル』などが具体的なチェック項目として並び、これを見積書のサンプルと一緒に

「これらに沿って若手社員が仕事を完成したら、そこから生まれた変化や成果を、迅速に本人にフィードバックする。それが若手にとって、『成長している』という実感につながる。成功の対価は、希望の職種や働き方など、本人が本当に欲しているものを与えるのが理想だ」
若手に仕事を任せるときは、相手のタイプを知ることも大切だという。「何が得意か、どんなことなら頑張れるか、任せるときの判断は、そこが起点です。離職を防ぐためにも、できるだけ本人がやりたいことに近い仕事を与える。彼らは大勢の前では本音を話さないで、一対一の面談で希望を把握することも大事です。もう一つ、若手社員は、どうしても緊急度の高い目先の仕事を優先しがち。上司は部下の将来を考えて、時にはあえて時間のかかる、重要度

の低い仕事を任せてほしい。それが彼らを成長させ、やがては管理職や経営者の負担を軽くする。会社の将来にも関わるのです」
今後は、外注・協業先、契約社員や外国人社員など、仕事で交わる人材はさらに多様化すると池本氏。
「若手社員だけでなく、異なるバックグラウンドの人々と、自社の文化やルールをどう共有するかが問われています。プロとして、好き嫌いに流されず、任せるところはしっかりと任せて人を育てる。そういう姿勢がさらに重要になるはずだ」
「今どき社員」を動かす極意。そのヒントがここにありそうだ。



バジャ・ボス代表取締役 組織学習経営コンサルタント 池本克之氏
1965年生まれ。日本大学卒業後、マーケティング会社などを経てドクターラボ、ネットプライスなどの社長を歴任。多くの企業の上場にも貢献し、現在、7社の社外取締役を務めつつコンサルティングとして100社以上の指導。主に「最強チーム」をまとめる技術、「1日10時間」を動かす39のしかけ