

模範・お手本——信頼されるリーダーの言動、行動

はじめに

リーダーシップの源泉は信頼にある

リーダーシップとは、「集団を一定の方向へ動かす影響力」のことです。平たく言えば、「人を動かす力」のこと。それでは、どうすれば人を動かすことができるのでしょうか。

いちばん手っ取り早いのは、リーダーという「権限」を使い、「言うことを聞かなければ、評価を下げるぞ。クビにするぞ」と脅す方法です。たしかにこのようにすれば、人は動くでしょう。しかしながら、それは自発的な動き方とはいえません。そのため、メンバーは叱られない程度にしか働かないようになり、リーダーが見ていなければサボり、裏ではリーダーを批判するでしょう。

もう1つは、リーダーとメンバーの間にある「信頼」による方法です。たとえば、あなたの上司があなたやメンバーを認め、敬意を払い、チームのためにいつも頑張ってくれている人だったとしたら、「力を貸してほしい」と頼まれたとき、どう思うのでしょうか。私ならば、どんなことをしても、力になりたいと思います。これこそが、本物のリーダーシップといえるのではないのでしょうか。

まずはリーダーがメンバーを信頼することで、メンバーもリーダーを信頼するようになります。そして、「このリーダーについていけば、自分も成長できる」と思うようになり、自分やチームの目標に向かって力強く走り始めるでしょう。

本コースは、「信頼にもとづくリーダーシップ」を実現するための入門書です。どうしたらメンバーに信頼されるのか、信頼されるにはどのような言動、行動をしたらよいのかについて、心理学や哲学に学びながら考えていきます。

学習にあたっては、テキストを読んで理解することに加えて、今後の行動目標を立て、習慣化していくことが大切です。そうすれば、比較的短期間で、リーダーとメンバーの関係が見違えるものになるでしょう。

はじめに	3
第Ⅰ部 仕事の成果を高める「信頼関係の築き方」	5
第1章 相互理解で信頼を築く	6
1. リーダーシップの源泉はリーダーとメンバーの信頼にある	6
2. 相互理解をすすめるために「ジョハリの窓」を活用する	8
3. リーダーから先に自己開示する	10
4. 相手からの「フィードバック」を受ける	12
5. 1日1回、メンバーに声をかける	14
6. キックオフ・ミーティング&ピザパーティーを開く	16
7. 評価的態度ではなく、共感的態度で接する	18
8. メンバーのビジョンと会社のビジョンを重ね合わせる	20
■研究課題1	23
第2章 「信頼関係を築く3つの原則」を徹底する	24
1. メンバーとの約束を守る	24
2. 社会との約束を守る	26
3. すべてのメンバーを公平に扱う	28
4. メンバーの良いところを見つけて勇気づける	30
5. メンバーが大切にしていることを大切にする	32
6. 問題の原因を相手ではなく、自分に求める	34
7. 人の悪口を言わない	36
8. メンバーからの質問や相談は後回しせず、すぐに対応する	38
9. 「自分の利」を捨てる	40
■研究課題2	42
第Ⅱ部 信頼されるリーダーになる「自分の磨き方」	43
第3章 リーダーにふさわしい器の大きな人になる	44
1. 「修己治人」のリーダーシップを発揮する	44
2. 自分を許し、相手を許す	46
3. 「朝孔子、夜老子」で生きる	48
4. 自己受容できるようになる「3つのステップ」	50
5. 美しい蝶も最初は醜い青虫である	52
6. 自分に嘘をつかない	54
7. リーダーは楽観的であれ	56
8. 一貫性が信頼を生み、組織文化をつくる	58
■研究課題3	61
第4章 人としての魅力を磨く	62
1. 習慣が人をつくる	62
2. 良い習慣をつくるための「3つのポイント」	64
3. 毎日、本を読んで学び続ける	66
4. 健康管理もリーダーの大切な仕事	68
5. 私の健康管理法（食事、睡眠、運動のヒント）	70
6. お世話になったかたに、お礼を伝える	72
7. 社会貢献を通じて人間力を鍛える	74
8. 時には合理性と効率を捨ててみる	76
■研究課題4	79

第 I 部

仕事の成果を高める 「信頼関係の築き方」

第1章

相互理解で信頼を築く

1

リーダーシップの源泉は リーダーとメンバーの信頼にある

「人を動かして」結果を出すのがリーダー

プレイヤーとリーダーの役割の違いを問われたとしたら、あなたはどのように答えますか。

自分で結果を出す人

ひと言でいえば、プレイヤーとは「自分で結果を出す人」であり、リ

他人を通じて
結果を出す人
自分が動いて

ーダーとは「他人を通じて結果を出す人」となります。

人を動かして

すなわち、プレイヤーは「自分が動いて」結果を出しますが、リーダーは「人を動かして」結果を出すのが仕事です。

リーダーシップ

そのためには、リーダーには「リーダーシップ」が欠かせません。

ここで、リーダーシップについて定義しておきましょう。

<リーダーシップ>

一定の方向（ビジョン・目標）へ向けて、集団を導く影響力

権限

それでは、どうやって人を動かせばよいのでしょうか。人を動かす方法は、大きく2つあります。1つは「権限」を用いる方法です。これは、リーダーがメンバーに命令し、メンバーがそれに従わなければ、降格・降給・人事異動をちらつかせるなど、地位や肩書きなどによる権限を道具として用いることにより人を動かすというものです。

しかし、これは一種の脅しであり、取り引きです。権限で人を動かすリーダーシップは長続きしません。

信頼

もう1つは、リーダーとメンバーの間で築かれた「信頼」によって人

を動かしていく方法です。

リーダーシップを発揮するにはメンバーとの「信頼」が不可欠

社会心理学者のE. P. ホランダーは、次のような「信頼蓄積理論」を唱えています。

信頼蓄積理論

<信頼蓄積理論>

リーダーシップ（影響力）の源泉は、リーダーとメンバーの間に蓄積された信頼関係である

つまり、過去にリーダーとメンバーの間で信頼を積み重ねていれば、メンバーに対する影響力、すなわちリーダーシップが発揮しやすい、ということです。

さらに、信頼関係の太さは一律ではなく、一人ひとり異なります。信頼関係が太ければ、影響力を大いに発揮できますが、細ければあまり発揮できないということになるでしょう。

逆に言えば、両者の間に信頼関係がなかったり細かったりすれば、たとえリーダーが正しいことを言ってもメンバーはついていきません。

そういった意味でも、リーダーはすべてのメンバーと太い信頼関係をつくっておく必要があるのです。

信頼は相互理解からはじまる

それでは、リーダーシップの源泉である信頼はどうすれば築くことができるのでしょうか

本コースでは、それについてこれから順を追って学んでいきますが、最初に行わなければならないことは「相互理解」です。すなわち、お互いのことをよく知ることです。

相互理解

「相手が何を考えているかわからない」「本音が見えない」という状況では、お互いに信頼を深めることはできません。なぜならば、相手のことを知らなければ、些細なことから“疑心暗鬼”が生まれてしまうからです。

だからこそ、お互いに知り合うことが重要になるのです。