

# シェアリングリーダーが 組織を変える!

## ● 第2回 ● 「想いを共有するチームは強い！」

「なんで、うちのチームはバラバラなんだろう」「なんで、成果が出ないんだろう」、そのように考えるリーダーの方も多と思います。

今回は、その解決策と一緒に考えてみたいと思います。

### ● 10%以下の衝撃

前号では、シェアリングリーダーについてお伝えしましたが、改めてシェアリングリーダーとは、数値管理・行動管理といった従来の「管理型リーダーシップ」ではなく、理念実現や関係構築を大切にする「共感型のリーダー」といえます。予測不可能で変動の激しい時代を乗り越えていく新しいリーダーの姿です。

以前、フィンランドのドキュメンタリー番組、『なぜ仕事がツライのか 燃え尽き症候群を生むシステム』をたまたま観ていたら、興味深いデータが紹介されていました。

世界の主要国で仕事にやる気のある人、やる気のない人、大いに不満のある人の割合をリサーチしたところ、だいたい20%、60%、20%の分布でした。どこの国もやる気のある人はそれほど多くないということです。

やる気のある人の割合が最も高いのはアメリカで30%ぐらい、

次がブラジルです。意外にもスウェーデン、ドイツ、イギリス、フランスはやる気のある人は10%~20%でした。やる気のない人の割合も高いので、これらの生産性の高い国でも仕事のモチベーションが高いわけではないことが分かります。

衝撃的なのは日本の結果です。なんと、やる気のある人が「10%にも満たない」とされていました。他のどの国よりもやる気のある人の割合が低く、そのうえ、大いに不満のある人は20%強でした。

日本では、残業を厭わず、休暇も少なく、給料が30年間上がらなくても、みな会社員を続けます。それにもかかわらず、やる気がなく不満を持っている人が圧倒的に多いという悲しい現実が表れていました。あなたの部下も一見やる気があるように見えても実はやる気はしぼんでいるかもしれません。

### ● 「ぶっちゃけミーティング」

会社という場では、誰でも何らかの「仮面」を身につけているものです。「うちのチームの雰囲気は最悪だ」、もし、そう悩んでいるリーダーがいるなら、私は「みんなで感情共有してください」とアドバイスします。

- 第1回 ● 「シェアリングリーダーの条件」
- 第2回 ● 「想いを共有するチームは強い！」
- 第3回 「人は数字で動かない」
- 第4回 「理念型育成で組織変革を実現！」
- 第5回 「チーム理念の重要性とつくり方」
- 第6回 「Q&A：人財育成の悩み解決！」

組織のマネジメントは、「情報共有」が大事だといわれてきました。私は、これからの組織マネジメントで重要になるのは「感情共有」だと考えています。

喜びも悲しみも嬉しさも不安も、チームのみんなで共有することで、強くていいチームになっていきます。自分が不安に感じていることをみんなに打ち明けると、「自分も不安でいっぱいなんだ」とみんなも自分の想いを吐露するかもしれません。

すると、「自分だけではないんだ」と安心感が生まれ、連帯感も強まります。

特に失敗談やドジ話ほど、みんなに話して笑い飛ばしてしまえば、その恥ずかしさを乗り越えられます。

だから、私は会議で「ぶっちゃけミーティング」という時間をつくるときもあります。「今日は腹を割って話そう！」と前置きして、柔らかなムードを醸成して、なんでもいいからぶっちゃけたいことを順番に話していきます。

「実は、韓流ドラマが好きで韓国に行ってきました」「昨日の社長の訓話で居眠りしていました」などなど、意外な素顔が見られたり、笑っちゃうようなドジ、深刻なトラブルを打ち明ける方もいます。

ぶっちゃけた後は、みんなで「ナイスぶっちゃけ！」と称賛し



■ 加藤 芳久 (かとう よしひさ) 株式会社ファイブベイ (FiveVai) 取締役副社長 兼 CHO

リーダー育成と組織変革を得意とする経営コンサルタント。「理念型育成®」を日本で初めて開発・体系化した人財育成の専門家。情報経営イノベーション専門職大学客員教授。大学卒業後、大手旅行会社、コンサルティング会社を経て現職。これまで200社以上に対して理念浸透・組織風土変革を支援してきた。顧客企業は、飲食店から製造業、IT企業、化学メーカーまで多岐にわたる。著書：「売上を追わずに結果を出すリーダーが見つけた20の法則」(かんき出版)



ます。言いにくいことを見事にぶつちやけた人ほど、ヒーローです。

たったこれだけと思うかもしれませんが、何も言えない職場とぶつちやけることができる職場、この差は大きいものがあります。ぶつちやけ後、チームの関係は一気に親密になります。

一方、日常的にこうした話ができない職場は「隠ぺい体質」になっていきますので、気をつけたいところです。

多くの企業に研修にお伺いして、気がつくことはこのような人間味のあるコミュニケーションが圧倒的に少ないということです。正直、「仮面」をつけたままで人間関係が希薄なのです。

### ● 仮面を外す場づくり

私は「リーダーは『嫌われ役』は演じて『嫌われ者』にはなるな」と考えています。人間的には好きになれなくても、同じ職場で仕事をしていてくれることに感謝して、相手を受け入れる必要があります。

その第一歩が相手を知ることです。明るくていつも冗談ばかり言っている人が、実はプライベートでは問題を抱えているかもしれません。それでも「仕事をしていれば問題ない」と考えるのは、悲し過ぎませんか？

みんなが少しの間でも仮面を外す場をつくることができるように

なれば、それがチームを救うことになる。私は考えています。そのため、シェアリングリーダーに求められているのは、こうした「場づくり」ともいえます。

さらに、チームの関係が良くなれば仕事のモチベーションが上がり、生産性もアップします。冒頭の調査で、日本でやる気のある人が少ないのは、やる気を起こさせないチームだからかもしれません。ですので、仲の悪いチームほど先ほどのぶつちやけミーティングや拙著で紹介しているたくさんの方を実践していただきたいと思います。

リーダーがそうすれば、部下や後輩は、次々と仮面を外していかれるかもしれません。

### ● 自己開示はリーダーから

そして、そのときのコツは、リーダーが一番先に仮面を外し、誰よりも自己開示をすることです。チームメンバーは、今まで仮面の外し方が分からなかったか、仮面を外してはいけないと思っていただけで、本当は素の自分を出して、みんなにも知ってほしいと心のどこかで思っているかもしれないの

### 情報共有から感情共有へ



です。そういう場合は、きっかけをつくれれば自分の想いを語るようになります。

自己開示して、自分の仮面を外すことは、実は、自己解放につながります。期待された自分の役割を演じ続けて、本当の自分が分からなくなってしまう方もたくさんいらっしゃいます。期待に応えなければならぬと真面目な人ほど苦しくなるようです。だからこそ、自己開示できる場をつくりましょう。

素の自分を自己開示して「話すこと」は、自分の仮面を「放すこと」に通じます。

ありのままの自分をお互いに認め合い、助け合えるチームって強くて素敵だと思いませんか？