

リーダーの「やめる」戦略

【連載：第1回】《環境づくり編》

部下が安心して働くための「やめる」とは

荻阪 哲雄

(株) チェンジ・アーティスト 代表取締役 CEO

組織開発コンサルタント／

やめる戦略専門家／チーム結束力アドバイザー

《PROFILE》

略歴：

東京生まれ。多摩大学大学院経営情報学研究科博士課程前期終了（経営情報学）
警視庁勤務の後、リーダー教育のベンチャー企業でビジネスをゼロから学び、経営研究所のプロジェクトマネジャーへ転身。コンサルティングの新事業立ち上げに従事する
1994年 企業風土改革のコンサルティングファーム、スコラ・コンサルトの創業期に参画
2005年 クライアント組織の顧客リピート率が10年間で90%以上に達する
2007年 同パートナー就任
組織開発コンサルタントとして独立
変革メソッド『ペインティング・アプローチ®』を考案、体系化して
(株) チェンジ・アーティストを設立。代表取締役 CEO に就任
2016年 多摩大学経営情報学部 客員教授就任『ビジョン・マネジメント論』開講
2020年 多摩大学大学院 MBA ビジネススクール客員教授就任『ライフシフト論』開講
これまで大企業からスタートアップ企業まで、コンサルティング支援し17000名以上のリーダーの意思決定を後押ししている。現在、ビジネスパーソンの「組織マネジメント」を支え「働くカルチャー（文化）」が変わるために「やめる戦略」を講演会セミナー、勉強会を通して広めている

著書：

『信頼されるリーダーになるための37の「やめる」』（ぱる出版）
『成長が「速い人」「遅い人』』（日本経済新聞出版）
『社員参謀！人と組織をつくる実践ストーリー』（日本経済新聞出版）
『リーダーの言葉が届かない10の理由』（日本経済新聞出版）
『結束力の強化書』（ダイヤモンド社）

《連絡先》: ogisaka@changeartist.jp

1 はじめに 一信頼されるリーダーとは、 どのような人物なのかー

昨今、令和時代のリーダーが持つ「3つの悩み」を聞く機会が多くなってきました。

- ①『今、部下への「伝え方」を悩んでいる』
- ②『新規テーマを「考える時間」が生み出せていない』
- ③『部下が「自発的に発案できる」ようにするには何が必要なのか？』

これらの声は、筆者が企業支援のコンサルティング現場で聞く、事業部のミドルマネジャー、研究開発部門における「リーダーの悩み」の声です。

今、あなたには、このような悩みはないでしょうか？

これから始まる本連載シリーズでは、あなたの上記「3つの悩み」に寄り添います。

具体的には、拙著【信頼されるリーダーになるための37の「やめる」】（ぱる出版）で発表した、事例ケースから厳選した、リーダーの「やめる戦略」を述べていきます。

筆者はこれまでに、組織開発コンサルタントとして、企業におけるマネジメントのコンサルティング支援を通して、組織づくりを成功へ導く「信頼されるリーダー」と、逆に「不信を招くリーダー」の双方を見てきました。こうしたリーダーにおける「結果の違い」は、どこで生じるのでしょうか。決定的な要素はたった1つです。それは、部下が安心して話をすることができ、その話を聞いて一緒に変わることができるリーダーであること。それこそが、信頼されるリーダーの「あり方」だったのです。では、そもそも「信頼されるリーダー」とは、どのような人物なのでしょうか？結論からお伝えしましょう。信頼されるリーダーとは「部下の成長を支え、人と組織を育て、働くカルチャー（文化）を変えていくプロフェッショナル」です。つまり、個人の成果だけでなく、仕事を通してチーム・組織全体に貢献し、メンバーの潜在能力を開花させ、働く人々の「実践の質」を向上させるリーダーなのです。これが、筆者がクライアント企業で1万7000名以上のリーダー支援を通して辿りついた「信頼されるリーダー」の定義です。



2 リーダーは、初めに、 何から始めるのか？

信頼を築くリーダーには、普通のリーダーとは異なる「マネジメント習慣」があります。それは、「やること」の前に「やめること」を決めているのです。あなたが組織マネジメントを通して、「やめること（戦略）」を自己決定すると、働くチーム・組織の優先順位を示され、部下が「やること（戦術）」に早く集中できるようになります。つまり、このリーダーは、先に「やめること」を決め、部下と一緒に良い道を築いていくのです。では、働く組織において、いかなるプロセスで「やめること」を決めているのでしょうか。

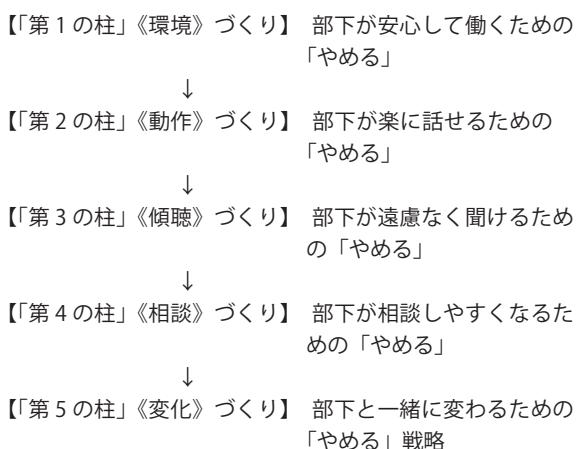


図1 部下の自発性を生み出す「5つの柱」と「やめる」戦略

信頼を築くリーダーは、(図1)「5つの柱」から、組織マネジメントを通して、「やめる」戦略を決めています。

本連載シリーズは、この「5つの柱」を通して、「やめる」戦略の重点を示すことで、あなたが部下の自発性を導く実行ポイントが得られます。

連載の第1回は、具体的な「2つの事例」から《環境づくり》における「やめる」戦略を見ていきましょう

3 【ケース1】部下が安心して働くための時間をどう生み出すのか

3.1 《時間のやめる》戦略

信頼を築くリーダーは、環境づくりのために、真っ先に「曖昧な会議」をやめます。

何が曖昧なのでしょうか？ すばり「目的」です。具体的な行動を紹介しましょう。自分のチーム・組織全体に『なぜ、何のために、この会議を開くのですか？』という問い合わせを投げかけ、主旨や目的が曖昧な会議はすべてやめていきます。

こうした「時間のやめる」戦略を進めながら、部下が集中して前向きな仕事ができる、考える時間を生み出していくのです。たとえ1分でも、前向きな時間は、部下の安心感を築きます。この「やめる」戦略の効用は、「会議の目的」を定めると、その主旨に合わせた「最適な時間」「適切なメンバー」「必要な資料」が明確になることです。

3.2 会議における目的

今、あなたの仕事では、目的が曖昧な会議に割いている時間の割合は、どのくらいですか？企業のコンサルティング現場で、中間管理職のマネジャーの方々に『無駄だと思う会議はありますか』とお聞きすると、『あります』と応える方々が90%以上、存在しています。目的が曖昧な会議が、日本の働く組織では無数にあるのです。

では、そもそも、会議の目的は、いくつ、何があるのでしょうか

筆者は、大別して5つで見ています。

- 目的①【報告・説明】／業務の進捗報告、情報の共有、取り組み事項の説明
- 目的②【問題の発見】／今、起きている問題と、これから起る課題の設定
- 目的③【智恵だし】／課題解決へのアイデア、智恵の交換
- 目的④【決定・解決】／議題の承認、意思決定、衆知を集めた問題解決
- 目的⑤【人的交流】／働く人々がお互いの人柄、経験、興味を知り合い交流

図2

3.3 企業組織で起こる2つの「会議の病」

現在、日本で行われている会議の生産性が低い最大の理由を、働く組織の病で捉えて見ると2つの病があります。「目的の重複病」と、「目的の未定病」です。

この2つの病が職場のカルチャー（文化）に染み込んで会議の生産性が低下させています。目的の重複病とは、例えば【報告・説明】【智恵だし】【決定・解決】などの3つの目的を詰め込んでしまっている会議に発生します。

このケースの場合、意思決定に関係のない人まで会議に呼んでしまうことになります。本来不要な資料づくりや、議論の長時間化が生じます。

それは、会議に参加する人達に取って、無駄な時間となってしまうのです。あなたの働く組織では、そのような会議はありませんか？ 企業Z社のトップリーダーLさんは、「会議とは決めることが目的」と定め、意思決定しない会議は全て「やめる」と決めています。そこから、「30分以上の会議はやめる」方針を徹底し、部下が前向きに考える時間を生み出していきました。一方、「会議の未定病」とは、議題やテーマはあっても、明確な「会議の目的」を定めていないケースです。ふと気づくと、会議のための会議になっている場合など、手段のための会議が、いつのまにか会議をすることが目的になって、運営されているケースがそれにあたります。この「目的の未定病」は、主旨が曖昧なことを、誰も口に出せない職場のカルチャー（文化）が蔓延しているのです。ゆえに、信頼を築くリーダーは、目的が曖昧な会議をやめます。「目的の重複病」と、「目的の未定病」を解決して、会議の生産性を上げるために、会議の目的を、1つ以上設定しないようにするのです。そのコツは、「1会議・1目的」です。1つの会議に1つの目的を定めることで、「最適な時間」「適切なメンバー」「必要に資料」が整い、会議の生産性は向上します。

||||||||||||||||||||||||||||||||||||||||||||
信頼されるリーダーは、部下の前向きな時間を生み出す
不信を招くリーダーは、部下の集中できる時間を奪っている
||||||||||||||||||||||||||||||||||||||||||||

図3

4 【ケースII】部下が安心して働くための《影響のやめる戦略》とは

4.1 1on1とコーチングの導入が失敗する要因

今、企業、職場では社員の能力を活かす「人的資本経営」や「心理的安全性」が叫ばれ、1on1ミーティングやコーチングが盛んに導入されています。しかし、なぜか「成果が今一つ出ていない」というマネジャーの声をお聴きするケースが増えています。よくよく、その原因を尋ねていくと、成果が出ていない9割以上のマネジャーは、手法に囚われてしまい働く日常における「環境づくり」が出来ていないことに起因していたのです。

4.2 上司と部下の関係で起きている「暗黙のルール」

それでは、環境づくりについて、組織で起こる「意思決定」が遅くなる場面シーンを、最新の事例で見ていきましょう。そのケースを叩き台に、あなたの働くチーム・職場では同じような出来事はないか、組織マネジメントのチェックをしてください。

筆者は、ある上場企業X事業部で、研究所の活性化と変革を支援したとき、部下300名を預かるトップリーダーのMさんと出逢いました。Mさんは、決断力がありロジカルで数字に強く、説明上手で、隙のない切れ者上司です。自らが指示を出す直属の部下には、7名の優秀なマネジャーがいました。個別コンサルを通して、このマネジャーの方々とお会いしてお話をじっくりと伺っていると、共通した「暗黙のルール」が見えてきました。それは『Mさんは、朝の機嫌が悪いので、決裁は、午後にまわそう』そこから、午後になると、『上司（Mさん）は、忙しそうなので明日にまわそう』と、組織の意思決定を次々に延ばしていく暗黙の了解事項です。上司のMさんと部下のマネジャー間に起きている「暗黙のルール」ですが、あなたの働く身の回りでは、このようなことはないでしょうか？

4.3 意思決定を遅らせている「朝の顔」

では、この事例で示した部下の持つ暗黙のルールは、なぜ生まれてしまうのでしょうか。その本質には、上司Mさんの「朝の顔」に要因がありました。具体的には、

リーダーの朝の「不機嫌な表情」や、「忙しそうにしている態度」が、部下の仕事における意思決定を遅らせる「影響」があるのです。この時、上司のMさんはそのことに無意識であり、部下のマネジャーが持つ「暗黙のルール」に気づいていなかったのです。この組織状況について、Mさんと筆者が定例で行う「個別コンサル」で御一緒に考えました。Mさんが自分自身の行動を振り返り語られた対話シーンを紹介します。

//////////
Mさん 『私は、組織マネジメントの基本となる「問い合わせ」を忘れていました』
筆者 『それは、どんなことですか？』
Mさん 『部下に取っての「最大の環境」とは何か、です』
筆者 『御自身に向けた「マネジメントの問い合わせ」ですね』
Mさん 『部下のマネジャーに取っての最大の環境は上司。私自身なのです』
筆者 『この実践ケースから、そこに気づかれたのですね』
Mさん 『自分の「朝の顔」が部下に取ってどう映っているか、見えていませんでした』
//////////

図4

部下に最も影響を与えるのは、上司の「姿」であり、その上司の「振る舞い」なのです。今、企業・組織では、そのことに気づいて、意識しているマネジャー、ミドルリーダーの方々は減少しています。

5 社会心理学で説く「場の理論」

社会心理学者のクルト・レヴィンは、場の理論として、 $[B = f (P \times E)]$ という公式を導きました。

$B = f (P \times E)$
B : Behavior 《行動》
f : function 《機能》
P : personality 《個性》
E : Environment 《環境》

図5

この意味は、「行動」は、人の「個性」と「環境」の関数で表されるというものです。ひとり1人の個性が、働く環境に影響を与え、場の環境もまた、働く人々の個性と行動に影響を与えています。つまり、 $B = f (P \times E)$ という公式は、行動は人と環境の相互作用を通して、良くも悪くもなることを示しているのです。

6 《影響のやめる》戦略は、部下が安心して働く（文化）をつくる

この事例で見たように、多くのリーダーは忙しく、自分の不機嫌な顔を意識していないのが現実です。「信頼を築くリーダー」は、部下が安心して働くために【朝の不機嫌な顔をやめる】こと。そして、部下に取って最大の環境は上司であると認識すること。その「影響のやめる」戦略を通して、部下が安心して働くカルチャー（文化）を一緒につくっていくのです。

//////////
信頼されるリーダーは、朝のコンディションを整える
不信を招くリーダーは、朝の自分の表情に無頓着でいる
//////////

図6

参考文献

- 1) 萩阪哲雄「信頼されるリーダーになるための37のやめる」ぱる出版 (2025)
- 2) 萩阪哲雄「成長が『速い人』『遅い人』」日本経済新聞出版 (2018)
- 3) 萩阪哲雄「リーダーの言葉が届かない10の理由」日本経済新聞出版 (2015)
- 4) 徳岡晃一郎「イノベーターシップ」東洋経済新報社 (2024)
- 5) レヴィン,K「社会科学における場の理論」ちとせプレス (2017)
- 6) 田坂広志「まず、戦略思考を変えよ」ダイヤモンド社 (2001)
- 7) 田坂広志「複雑系の経営」東洋経済新報社 (1997)
- 8) 柴田昌治「なぜ会社は変わらないのか」日本経済新聞出版 (1998)
- 9) 柴田昌治「コアネットワーク変革する哲学」ダイヤモンド社 (1994)
- 10) 山城章「経営教育ハンドブック」同文館出版 (1990)