

ソフトなコミュニケーションで

「カリスマ性」を醸成する方法

経営者やリーダーには「カリスマ性」が求められます。実は、カリスマはハードな面とソフトな面の二つがあります。ちなみにソフトな面とは、人望という視点で、「あの人の言うことなら間違いがない」「この人について行きたい」などという気持ちにさせることです。

これは意外に、誰にでも可能なことです。卓越した能力を持たずとも、社員、同僚、部下から信頼を得て組織を活性化できる自己改革のヒントを、事例を参考に紹介します。

有限会社イー・エム・アイ
代表取締役
栩野 正喜

Special
Feature
3
March

URL <http://www.web-ami.com>

E-mail info@web-ami.com

カリスマ経営者の
特徴と功罪

●カリスマ性の功罪

会社は、はじめは小さな存在からスタートして、取扱う商品や技術の優秀性によって大きく育つものです。その牽引力は何と言っても、小規模なうちはカリスマ創業者の個人的なパワーによるところが大きいものです。まさに「人・物・金」+「情報」という経営資源を一人で創りだす能力と、思いの強さがある方が創業者なのです。

しかし、個人の力では限界があり、例えば、大河ドラマの軍師・官兵衛のような参謀に恵まれると、シナ

ジー効果で組織的な運営がレベルアップして、中小企業の領域でも大企業に近い存在に発展し、中には、破竹の勢いで上場という離れ業をやつてのけるケースもあります。

その反面、自分のカリスマ性を誇示する為に番頭格の方々を疎んじて、取り巻き達がイエスマンばかりになり、偏ったワンマン体制になるケースもあります。このようにカリスマ経営の功罪はありますが、共通するのは莫大な資産を形成したという点が挙げられます。

●カリスマ性は財産

過去に筆者が勤務していたのは、日産自動車系列の販売店からトヨタ系列に鞍替えした唯一の会社です。同社の故F社長は、日産時代の他販売店が窮地に陥りメーカー資本が入り、ついには経営権を奪われるケースが目立つ中、トヨタ転換

時の3店舗から20店舗を超えるまでに成長させ、600人を超える従業員を雇用するまでになりました。

この実績は業界でも高く評価され、姫路出身で名前が巧たくみということ、浅野内匠頭にかけて「巧たくみの守」と尊敬の念を持って称えられるほどでした。また、社員とのコミュニケーションの機会を多く持ち、ヒアリングにより多角度から社員の意見を聞き、その関係を深めていきました。

兵庫県に本社を構える和菓子メーカー日本店は、贈答というジャンルに特化して、せんべいの箱に稲穂を添えて配送するシステムでブランディングを確立しました。特に、企業の贈答用として重宝されています。

同社のH社長は、自らを「社主」と呼ばせて超ワマンぶりを発揮しています。が、自然環境に関心を持つなど先進的な言動でも有名



な方です。そして、それを支えているのが「私には百億の資産がある」という言葉で、社員も協力業者も平伏してしまいます。

他にも、創業者のカリスマ性は多々あります。社会的に貢献度の高い京セラの稲盛氏や、堀場製作所の堀場氏も上場企業を作り上げた実績で持論を展開し、常に勉強会は盛んです。極論的ですが、カリスマ性の根底にあるのは「財産」であり、その「あやかり」という魂胆がある他者が平伏すのです。

三代目がカギを握る 本日の事業承継

●三代目が要注意

このようなカリスマ性の高い創業者も高齢化して事業承継が行われますが、中小零細企業では身内の方（特に長男）が継承されるケースが多いのではないで

しょうか。規模の大きさに関わらず多くは同族企業なので、人情的にもその財産を身内に継がせるというケースが必然なのでしょう。

「親の背中を見て育つ」という点で、二代目の段階では共に苦労してきた背景や親の後光もさしている中で、事業承継や企業経営もうまく展開する確率が高いといえます。ところが創業者の後光が消える三代目以降になると危うくなるケースが多いのです。なぜなら、幼い時から親からも創業者である祖父からも、「お前は将来、社長になる」と叩き込まれて育つからです。

そして、金の力を借りて有名私大を卒業、経験を積むという意味で業界の大手企業（メーカーが多い）に数年間勤務して、いきなり課長待遇で入社するのがありがちのパターンです。

祖父（創業者）も親（二代目）も健在なうちは優秀な

取り巻きも存在するのですが、祖父が他界し親が事業承継を考えるとときに、取り巻きが息子の邪魔になると考えて、順次追い出すという親バカぶりをしてしまうのです。これで、自社固有のUSP (Unique Selling Proposition) が、ほぼ完全に消滅するので、三代目の真価が問われることとなります。

しばらくは、自社商品の優位性や内部留保などで当面の勢いが保たれるかもしれませんが、時代の変化に対応することを怠ると古い体質や風土だけが残り、そして、やっかいなのは実務に長けた古い取り巻きがいなくなつたことで、業績に陰りが現れてくることです。さらに、内部留保を食いつぶす方向に流れてしまいがちになります。

●三代目のシンパづくり

この状況から脱出するには、三代目自身が選ばれた

存在という深層心理から脱却して、他人のパワーを引き出せる、すなわち自分の信頼してくれる右腕を見つけることが大切です。

歴史に学べば徳川幕府三代将軍家光も同じだったと思います。関ヶ原の合戦以来の旗本衆が心の支えだったかもしれない。要は、旗本のように右腕になる人は、天下御免というほどに三代目と相互信頼を築き安心して活躍できなくてはなりません。

もちろん三代目が創業者に匹敵する能力を備えていれば万全なのですが、多くの場合はそうではないのでこの姿が望ましいのです。

筆者は「マネジメントの本質」がここにあると思っています。経営者であろうと部長であろうと課長であろうと、部下に実績だけでカリスマ性を誇ることが出来ない場合、「人」を動かすには他人のパワーを引き

出す能力が重要になり、自分を支えるシンパづくりに長けることが必須になるのです。シンパは社内ばかりでなく取引先でも外部の専門家でも構わないのです。トヨタの世界では「7人の友達」と呼んでいます。いつでも相談できる異分野のブレインの有無がポイントになります。このブレインは飲み友達では心もとなのです。

試練と人に頼る 2つのカリスマ

●試練型のカリスマ育成

一口にカリスマ性と言っても様々なパターンがあります。事業承継という視点で見れば、前述の通り、徳川家光のように幼少く少年期にかけて厳しく育てられて、旗本集団に守られて他力本願的なシステムで徳川280年の基礎を創った例もあれば、トヨタ自動車の

ように「一人一業」というコンセプトで、本業以外で苦勞すること人間性が磨かれて求心力ができると考えるケースもあります。獅子の谷落としてはありませんが、試練を経験させるのも一案です。

●人は石垣、人は城、人は堀

このような大きな話ばかりではなく、身近なサラリーマンの世界でも事例はあります。筆者が以前勤務していたトヨタ系販売店の情報システム会社は、親会社から有利な請負業務で収益を上げながら、それ以外の業務でマイナスになっており、長年、赤字決算で親会社のお荷物状態でした。以下は、同社の二人の役員（AとC）の話です。

その当時、親会社の信任が厚い役員Aが管理を全面に出し君臨していたので、社内の風通しが悪い状態でした。毎日パソコンを前に

して数字と対話しており、自分の言うことを聞く部下Bだけを重用していました。そんなわけで、幅を利かせたBは仲間の意見に耳を貸しません。赤字体質をなんとかしようとの会議が多かったにも関わらず、現状からは脱却できませんでした。

この重用されたBは役員Aの先を読み、会社を辞め転職。その後、役員Aも定年で退任しました。この役員Aは、重用した部下のBがうまく軌道に乗れば、その会社に横滑りする算段でしたががうまくいきませんでした。

問題の二人が実権から去った後に、どちらかという現実には欠ける役員Cが後継になり、彼は「私は、最近のIT状況は詳しいことが分からないので、君たちの思いをどんどん言って来てくれ。サポートするから」というスタイルで、若い技術者たちの意見を吸い上げ

るようにしたので。

社内はこの言葉で、まさに「有言実行」の風土に変わり組織の活力が増しました。役員Cは、業界で顔が利くので若い人の提案を根回しでサポートし、若いパワーを伸ばすというシンブルなやり方で、わずか3年で累積した借金を返済したのです。この例をみても、

「人は石垣、人は城、人は堀」といわれるように、企業の優劣敗を決する決手は人の力です。

余談ですが、筆者は役員Aが在籍していた時代の風土に馴染めずに、経営コンサルタントの資格を取る勉強を自費で行ない、その後独立しました。

事業承継の成功に学ぶカリスマ性

●素人社長の成功

大阪でレンズ製造をしているO社という中小企業が

あります。同社は戦前に創業し長い歴史を誇り、現在のO社長は三代目です。

O社長は営業系のキャリアを持ち、大手メーカーを經由して事業承継で入社しましたが、本業のレンズ生産に関しては素人状態でした。しかし、O社長の改革で、従業員一人当たりの付加価値が1千万円を超える大企業並みの業績を誇っているのです。

その改革は、まず試作品部隊と量産部隊に社内を分けることから始めました。大手から来る特殊仕様の製品をつくる為に、研究開発を伴う試作品づくりの部隊に資金投入したのです。

試作品づくりは失敗するケースが多いですが必ずデータを残しました。その失敗の中から怪我の功名的に「青色」を通さないレンズが完成して、これがPCCメガネなどに利用され大ヒットにつながりました。ま

さに研究開発の妙です。

さらに、試作品を作成した部隊が量産にも関わり、最後までスルー体制で仕上げるシステムを構築したのです。試作の技術と量産の技術は悩みが違い対立しやすいのですが、このスルー体制で試作と量産の壁がなくなり風通しがよくなりました。

●アウト・ソーシング

また、社内の人材を現場に投入するという方針で、間接的な人材は最小限にして、専門的な分野は外部にアウト・ソーシングしています。この姿は徳川家光の旗本集団の機能と同じで、例えば、試作品の検査も社内ばかりでなく公式な団体ともつながって、よりオフイシャルな検査を実施しています。

採用も公的な団体を活用し、自社のニーズにマッチした人材を採用していま





す。その他、会計、労務、システム環境なども外部を活用しており、時々々の相談事を高いレベルでサポートを受けられています。

もちろん、社内改革でヒット商品が生まれ、一人当たりの高付加価値を生み出す実績が強い支えなのです。その陰には「和顔愛語」という言葉通りの人柄があり、内部とのコミュニケーションを取り現場をよく知り尽くしています。この社員との関係性こそ最大の特徴であり、相手のことをよく知る、その為に、自分から声をかけるスタイルが日常となり人望を得ているのです。

支援の4原則で カリスマ性を醸成

以上、ハードばかりではなく、ソフトなカリスマ性に重点をおき事例紹介しました。

これらに共通するのはコミュニケーション能力に優れていて、ソフトに「人」を動かすパワーを発揮している点です。本業の勢いで他者を引っ張るケースもありますが、こういうカリスマ性は非常に稀であり、やはり、人が気持ちよく働けてやり甲斐を感じられることが基本になります。いくら業績が良くても労をねぎらう姿勢がないと、人望は得られないのです。

業務改善の世界で「支援の4原則」と呼ばれているものがあります。

- 支援の4原則
- ①「関心」を示す
- ②「激励」をする
- ③「助言」をする
- ④「助力」をする

筆者はこれを、人望を得る基本原則と考えて、クライアントに提唱しています。

まず、「関心」が重要な

要素です。相手に関心を示すことで、逆に、鏡の法則で、相手が自分に関心を持つ作用が働くのです。

筆者は、サラリーマン時代に「相手が挨拶や報告しないなら、自分から行え」と教えられました。これは、関心というキーワードを相互に共有する基本となるのです。

次に、「激励」ですが労をねぎらうことが大切で、「ありがとう」や「うまく出来たね」という言葉には、計り知れないパワーが宿っているのです。

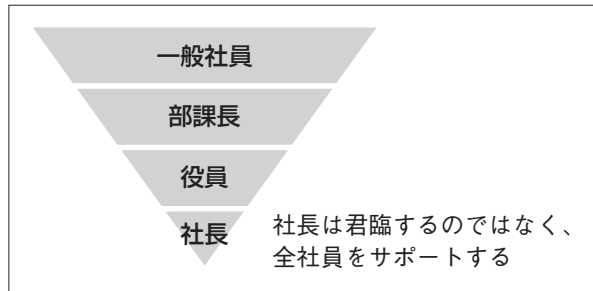
同様に「助言」は、相手が困った時などにタイムリングよく適切なアドバイスをすることです。これは即答でなくてもいいのです。様々な人に相談したり、調べたりする時間をおいても、必ず助言を行うことが重要になります。

最後の「助力」も自分ができることはかりではない

ので、ブレインを含めた体制をつくっておく必要があります。幅広い人脈づくりがポイントになります。

図1は、逆三角形の組織図です。社長は君臨するのではなく、全社員をサポートする心構えが重要になります。

図1 逆三角形の組織図



「上から目線」では、真の効果が発揮しません。ここまで、逆転する必要はないかも知れませんが、少なくとも「和顔愛語」で心が通じ合う姿勢と、その実践のコミュニケーション能力が求められます。

「この間のあれって、どうなっているの？」という簡単な問いかけから始まるコミュニケーションでいいのです。こちらがオープンになれば、鏡の法則で相手もオープンになり、「はい」と元気の良い返事で状況報告ができるのです。「問いかける」が、人間関係のスタートなのです。

筆者も経験から「何事もちよつとしたことで変わるものだと」学びましたが、これは同様に、コンサルタントとして多くのお客様と接して来て現実的にも実感するものです。常にこういう軽い声かけができる人になりたいものです。