

「共創」x「伴走」⇒「自己実現」

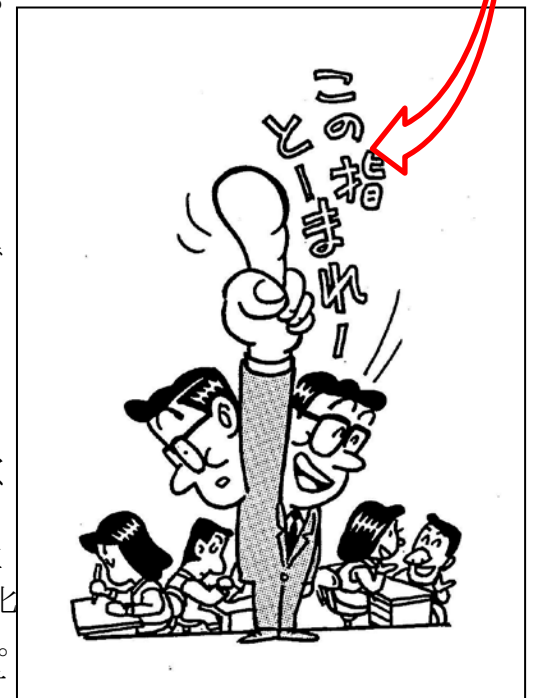
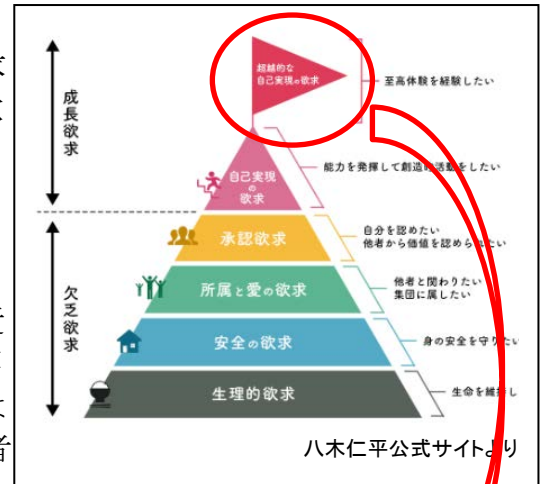
1. 「この指、と一まれ！」と「自己実現」

右上は、有名なマズローの欲求5段階説のイラストです。下部より、生理的欲求、安全の欲求、所属の欲求、承認の欲求の4段階が欠乏欲求、その上に成長欲求として「自己実現の欲求」があります。その頂上に「超越的自己実現」があり「至高」を求めるとあります。組織のリーダーは「至高」を求める資質が求められますが、筆者は「共創」x「伴走」⇒「自己実現」と公式化してリーダーのあり方を定義しています。

まず、「共創」は共に新しい価値を生み出すという意味で最近のキーワードです。確かに、新しい価値にはいろんな分野の要素が必要なので、リーダー一人で全てをカバー出来るものではないので、多くの社内外の協力者が必要になるのです。協力者と「想い」を共有して実現する訳ですが、時代の変化は速くなっている所以協力者に「伴走」という役割を發揮して頂く事が必要です。「伴走」は協力者がその分野をリードして、リーダーの組織が実践できる到達系で示す必要があります。「それなら出来る」という一歩先を示す訳です。

この「共創」x「伴走」の協力者を巻き込んで「自己実現」、つまり、自分が思う方向に「この指、と一まれ！」と旗を振る訳です。この時、イラストのように現実とのギャップが大きくならないように配慮して社内の意識を変革する事がポイントです。「巻き込む」という言葉がキーですが、協力者の「共創」と「伴走」があって、しかも、自分達が出来る状態から始める必要があります。

このように、イラストのようにならない為にも社外ばかりではなく平素から社内とのコミュニケーションで社員の心の中に居場所がある状態が望ましく、社員の誰かが「それなら、やられる」と立ち上がる状態になり、先行して実践して成果を生み、DoHow化して社内外に横展開(拡散)する事で組織が変わって行きます。その誰かを平素から育成する必要があり、いろんな分野で人材が育っている事がポイントになります。



2. 「人望」と「巻き込む」

「この指、と一まれ！」のイラストのようにならない為にもどうするかがポイントです。人には「人望」という他人からの評価があります。この「人望」がベースと言うのは言うまでもありませんが、どのように築くかが問題です。人の心は外部には分からないように、自分の想いを他人に理解して頂くことは至難の技です。勿論、平素の会話が必要ですが、これが意外に同じ空間にいても実践されず、お互いに会話した心算でいるケースも多いのです。このケースでは一定の「人望」が築けていますが、全く会話レスの場合は冷えた関係という極端な事もありえます。

人を動かすには「巻き込む」という手法がポイントで、まずモデルで実践して成果を出して「うまく行く」を示す必要があります。従って、成果の出やすい形にブレイクダウンして絞り込む必要があります。「これなら、誰でも出来る」と思わせるように「成果」を積重ねて「流れ」と「勢い」を創るように支援します。この「支援」が重要なポイントです。山本元帥の「やってみせ、言ってきかせて…」の格言のように自ら実践に関わる姿勢が重要になります。

3. 後継者育成する器量

前述のように、後継者も人の子なので完全な存在ではないのですが、「人望」という要素を身につける必要があります。古参社員が世代ギャップを受け入れるか否か、つまり、「やってみなはれ」と容認するか否かに関わるケースもあります。仮に、20代の後継者が現れて「突飛でもない意見」を言った際に、自分のメガネで判断するのではなく「やってみなはれ」と受容する器量が必要です。実際に、展開するには一人ではムリなので、必然的に他者の協力が必要になり協調性を持つようになり人格が磨かれるという構図になります。

つまり、「やってみなはれ」で受容するばかりではなく、右掲の「支援の四原則」のように、最初は「助言」や「助力」して成功まで支援する事ポイントです。「関心」や「激励」はその後の事と言えます。このようにして「流れ」を作り、自らも支援して「勢い」を強くするように「関心」と「激励」を行ないます。



若い後継者が成功するように支援する器量が古参社員に必要ですが、往々にして、意地悪く内心「失敗」を望んでいる場合が多いのです。このような古参社員の特徴の一つは世代ギャップを理解できないという

事があります。自分の成功体験が基準になっているので、同じような事を若い人が別の表現で行っているのを理解できないケースや、最悪の場合、自分との敵対勢力と見做して若い人の言動を現実の課題で押しつぶす場合もあります。後者の場合、一種のパワハラなので若い後継者がスポイルされるのです。しかし、必ず世代交代の時期が来るので自分がパワハラでスポイルしている事に気付く必要があります。スポイルされた後継者は「夢」を無くしモノ言わなくなります。

4. 「共創」x「伴走」⇒「自己実現」

今回は「共創」x「伴走」⇒「自己実現」の公式から古参社員と後継者の関係に触れました。「共創」という言葉は「一緒になって新しい価値を生み出す」と解釈し、「伴走」を「一歩先をリードする」と解釈して「新しい価値」を創造する「夢」、これは換言すれば、リーダーシップの原点であり、「夢」を語り実現するという「自己実現」と言えます。

つまり、第一項のマズローの図にある天辺の「旗」がポイントです。この「旗」を掲げて、実現の為の到達系を描き、「これならできる！」という社員を見つけて一緒になって「成果」を出す事から始まるのです。この方法で成果を積み重ねれば、周囲も注目します。また、成果の積重ねでDo Howも固まって来ます。この DoHow を横展開して「流れ」を大きくして、「成果」が「勢い」になって集団を変革して行くという構図です。

しかし、近年は一つの「夢」を実現するにも多くの要素が絡んでおり、外部の専門家を巻き込んで行く必要があります。社外とのコミュニケーション、さらに、社内でのコミュニケーションとリーダーシップには会話力が大きな課題です。自分を小さくする事で他者の評価が逆に高まり「人望」が生まれるという逆説的な現象があります。「自己実現」には、このように社内外の「人望」が課題となります。そのキーは「共創」で一緒に新しい価値を生み出すという視点と「伴走」で一歩先を行く拡大成長の道筋を創ることがポイントです。この2つが絡み合って「自己実現」を果たすという構図を理解しておく事が重要です。決して、自分の力を過信しないようにする必要があります。少し例が違いますが米国のトランプさんの姿を見れば、よく理解できると思います。