

第68回
マッセ・セミナー

『リーダーシップ× モチベーションマネジメント』



日 時：平成20年5月30日（金）
14：30～16：00

場 所：マッセOSAKA 5階 映像研修広場

講 師：小 笹 芳 央 氏

（株）リンクアンドモチベーション 代表取締役社長）

第68回マッセ・セミナー

「リーダーシップ×モチベーションマネジメント」

小 笹 芳 央 氏

(株式会社リンクアンドモチベーション 代表取締役社長)

【プロフィール】

株式会社リンクアンドモチベーション 代表取締役社長。

1961年、大阪府出身。1986年 早稲田大学政治経済学部卒業、同年株式会社リクルート入社。

2000年、株式会社リンクアンドモチベーション設立、同社代表取締役社長就任。

企業変革の気鋭のコンサルタントとして注目を集め、講演・寄稿多数。「人材流動化時代の経営」「次世代リーダーの要件」「モチベーションマネジメント」「これからのキャリアデザイン」など、時流を捉えた内容が人気を博している。

1. 自己紹介

私は1961年、大阪市阿倍野区に生まれまして、大学卒業後に新卒でリクルートに入社し、2000年に独立するまで14年間お世話になりました。前半の7年間は人事部に所属して、人材の採用、教育、組織の活性化といったことを担当していました。世の中をお騒がせしたリクルート事件のときは、私は前線の人事マンで、大変な目に遭ったというのが当時の思い出です。後半の7年間は人事時代のノウハウを使って、企業向けに人事関係のコンサルティングをしていました。そのようなことを経て、2000年に株式会社リンクアンドモチベーションを設立し、独立しました。

2. 私の原点

4月1日に入社して、いきなり人事部に配属されたのですが、もともと人事を希望していたわけではありません。営業職を希望してリクルートに飛び込んだものですから、人事と言われて全くのモチベーションダウンの状態から社会人生活をスタートしたのですが、新入社員研修で題材に使われたある求人広告が今でも印象的で、それが私にとっては大変大きなターニングポイントになったように思います。そのキャッチコピーをご紹介しますので、一体これが何の募集なのか、何の求人なのか、想像してみてください。



これは実際に使われた募集広告で、「求む男子」というところからスタートします。これは激しい女性差別の表現ですから、今の時代には使えないような昔の求人広告です。「至難の旅」「僅かな報酬」「厳寒」「暗黒の長い日々」「絶えざる危険」「生還の保証なし」、こんなもので人が集まるのかと思われるかもしれませんが、最後に1行、「ただし、成功の暁には名誉と賞賛を得る」とあります。何の求人か、何の募集広告か、皆さんお分かりになりますか。もしかしたら1人ぐらい知っている方がいらっしゃるかもしれませんが、これは、1914年にアーネスト・シャクルトンという冒険家が、南極探検隊員を募集するに当たって、ロンドンの新聞の片隅に掲載した募集広告です。これが研修の題材に使われて、紹介されたわけです。

なぜこれが研修の題材に使われたのかというと、実はこの募集広告は、永遠の名作、伝説の名作といわれているものなのです。「僅かな報酬」「絶えざる危険」「生還の保証なし」など、普通に考えれば人を募るにはネガティブな表現が並んでいます。しかし、実際にはロンドンの新聞の片隅に掲載されたこのキャッチコピーを見て、なんと5,000人の応募が殺到したのです。ですから、求人広告あるいは募集広告として絶大な効果があったといえます。

アーネスト・シャクルトンは、5,000人の中から27人の精鋭をよりすぐって、南極大陸横断という当時まだ誰も成功していなかった未知なる冒険に出掛けていきます。しかし、落ちからお話ししますと、この冒険は成功しませんでした。彼らが乗った船は、南極大陸に到達する前の段階から大きな氷に阻まれて座礁し、10カ月ほど漂流生活を余儀なくされる状態に追い込まれました。この27人の応募者たちからすれば、募集広告に書いてある内容以上の本当の苦難が待ち受けていたという皮肉な結果に陥ったわけです。ただ、冒険は成功しませんでした、10カ月もの漂流生活を余儀なくされたにもかかわらず、最終的には1人も命を落とすことなく無事イギリスに帰還できました。この話はアーネスト・シャクルトンのリーダーシップに光が当てられて今でも語り継がれており、このあたりの顛末が小説や映画にもなっています。私も何度か映画を見たことがあります、たしか「シャクルトン」というタイトルだったと思います。

日本ではリーダーシップという際に、よく八甲田山の話が引き合いに出されます。この話では良いリーダーと悪いリーダー、部下をちゃんと活かしきったリーダーと部下の命を全部落としてしまったリーダーを対比的に論じながら、リーダーシップはどうあるべきかということを伝える1つの逸話になっていま

すが、シャクルトンの話はそのイギリス版のような形で今でも語り継がれているのです。この求人広告との出会い以降、人事なんて嫌だ、営業をやりたいと思っていた私のスタンスは少し変わりました。

ただ、実はこの求人広告を紹介されたときの正直な感想としては、こんな広告に5,000人の人たちが心を動かされて応募するということが理解できなかったのです。というのは、僕は大学時代、大して勉強してはいませんでした、経済学科に所属していたからです。経済学科で学ぶ学問というのは、人間を経済人モデルとして見るわけです。つまり、人間の行動は銭、金、待遇、損得勘定で決まるということが前提となって経済理論は構築されているのです。私は留年もしていますから5年間大学に行ったのですが、そんな世界に5年間も浸ってきた私からすると、命の危険を伴う冒険にわずかな報酬という、そんな求人広告に5,000人もの人たちが応募するなどということは説明がつかないのです。

しかし、よくよく考えると、人間はそういう不思議な感覚や感情を持った動物であり、必ずしも銭、金、待遇だけで動くわけではないのです。もう少し難しい表現を使えば、経済合理軸だけで考えや行動を決めるわけではない、経済合理軸を超えた説明のつかないような行動に出るのが、不思議な動物である人間の特徴なのです。そういう不思議な感覚や感情を持った「人の事」を扱い、「人の事」を追求する人事の仕事というのは、もしかしたら当初自分が希望していた営業職よりも幅が広くて奥の深いテーマが潜んでいるのかもしれないと思うようになったのです。

今思えば大変素直な新入社員だったと思うのですが、それ以来人事の仕事に邁進し、結果的には23年間、今に至るまで人事や組織、リーダーシップ、モチベーション、はたまた人の気持ちといった分野を追求し続けることになりました。ですから、この求人広告は私にとって大きな原点ともいえるものであり、また、今日のテーマであるリーダーシップやモチベーションという部分にかぶるところがありますので、ここでご紹介させていただきました。

3. リンクアンドモチベーション 会社プロフィール

14年勤めた後、思うところがありまして、仲間7人とわずかな退職金を持ち寄って、本当のよちよち歩きのベンチャー企業としてリンクアンドモチベーションを立ち上げました。それが2000年、今から8年前です。大変ありがたい



ことに、8年経った現在、社員368名を抱えるまでに成長・拡大しています。

事業の領域は幾つかあるのですが、本業は企業に対するコンサルティング事業です。ただし、戦略系やIT系、金融・ファイナンス系など企業に対するコンサルティング会社はいろいろな分野ごとに存在していますが、当社は唯一、戦略でもITでもファイナンスでもなく、そこで働く人間、人材のモチベーションを高めることによって企業の変革や成長のサポートをしようという全く新しいコンセプトで事業を立ち上げています。おかげさまで、多くのマーケット、多くのクライアントから支持・共感をいただいて現在に至っています。

4. リーダーシップとは

リーダーシップやモチベーションを論じるに当たって、まずリーダーシップを定義して、その定義に沿いながらお話していきたいと思います。いろいろな学者がいろいろな言葉でリーダーシップを定義していますが、私自身はリーダーシップを「①ある目的に向けて②人々に影響を与え③その実現に導く行為」と定義しています。この「影響」がリーダーシップには不可欠な要素ですが、今日は特に②と③に光を当てて進めていきたいと思います。

5. ある目的に向けて

とはいえ、1点目の「ある目的に向けて」というところを一言だけ解説しておきたいと思います。リーダーシップに必要なのは、この「ある目的に向けて」という定義に従うと、なんといってもビジョンです。ビジョンなきリーダーシップは、メンバーや部下を惑わせるだけです。どこかに導いていくことがリーダーの役割だとすると、どこに導くのか、何を実現したいと思っているのかというビジョン＝未来構想図を示さない限り、リーダーシップそのものの最低条件が整いません。ですから、できれば皆さま方も、うちの職場をこんな状態にしたい、自分のまちをこういうまちにしたい、あるいはこんな社会にしたいという程度でも結構ですから、自分の言葉で、自分なりの未来構想図を示し続けてください。それがリーダーにとっての第一条件、最低条件になります。

6. 人々に影響を与え

人々に影響を与えるということが大変重要な要素で、やはり影響力のある人がリーダーとして役割を発揮しやすいのです。企業の経営者から、次期リー

ダーを選抜するのにどういう基準がいいかというご相談をよく受けるのですが、私は迷いなく、「影響力のある人にしてください」とお答えしています。もちろんプラスの影響力もあればマイナスの影響力もありますが、いずれにせよ、影響力のある人であれば部下を感化し、やる気を刺激し、うまくいけば成果に結び付けられるからです。逆に言えば、影響力の全くない人、いるのかいないのかよく分からない人、毒にも薬にもならない人は、リーダーシップを発揮しづらい。そういうことで言うと、いいも悪いも含めて影響力というものを主軸に次世代のリーダーを選抜するべきなのです。

<エクササイズ>

このあたりを考察していただく上で、皆さんにはエクササイズに取り組んでいただきたいと思います。A4横の「エクササイズ」と書かれたワークシートをご用意しました。1番左側の列に10個の質問が並んでおり、一個一個の質問に対してA～Dの4つの選択肢があります。今日は皆さんの部下やメンバーの特性を把握するわけにはいきませんので、試しに皆さん一人一人、ご自分のことを想定してお答えいただきたいと思います。

例えば、Q1の「日常のクセは」という問いに対して、A～Dの中からご自分に1番当てはまると思うものを1個選んで◎を付けてください。そして、残った3つの中からもう1個、次に選ぶとしたらこれだというものに○を付けてください。ですから、1個の設問に対して◎を1個と○を1個、10問分すべてそのルールに従って付けるということです。5分程度でできる個人ワークなのですが、質問に答えていく途中で、何となく自分のモチベーションの特性や方向性のようなものが見えようかと思います。そのあたりを楽しみながら、4～5分ぐらいで取り組んでいただきたいと思います。

10問全部終わった方は、◎は2点、○は1点で計算して、A～Dの列ごとに何点ずつ獲得できているかを1番下の集計欄にご記入ください。その際、11点以上の列があれば、その列の傾向が顕著であるとお考えください。「どれも7～8点で、11点を超えるものがないのですが、大丈夫でしょうか」という質問をよく受けるのですが、あえて悪く言えば中途半端だと言えなくもないのですが、問題ありません。

それでは各タイプの解説に入りたいと思いますが、その前に、集計欄にご記入いただいた点数結果を前後左右の方々と見せ合ってください。知り合いでは



ない方同士で座っていらっしゃると思いますが、本当にいろいろなタイプの人がいるのだということを実感いただくことが狙いです。口を開いていただいて結構ですから、4～5人分を目にするように、近所の方と共有を始めてください。

自分はAに13ポイントもあったけれど、隣の人はAに4ポイントしかないなど、多様な結果が出るのだということをご実感いただけたと思います。実は、今やっていた10問のアンケートについては3万人以上のサンプルを持っていて、その結果で言うと、世の中的には4つのタイプが正規分布しています。今日は同じような職掌の方々ですので、もしかしたら何らかの偏りがあるかもしれないませんが、会場全体に聞いてみましょう。

(1) 達成支配欲求

まず、Aが1番ポイントが多かったという方はどのぐらいいらっしゃいますか。4分の1よりやや多めでしょうか。その中でAが11以上という方。では、13以上。15以上。16以上。ここから異常値の領域です。チャンピオンは17ポイントですが、もう一度Aが11以上の方は手を挙げてください。この方々がAタイプです。

Aタイプの方々は、一言で申し上げると、大変たちの悪い方々です。欲求現象で言うと「達成支配欲求」ということで、「自力本願で強くありたい。成功を収めたい。周囲に影響を与えたい。意志薄弱な状態や人への依存は避けたい」という共通項があります。このAタイプの方々のモチベーションはどのようなキーワードに触れたときに高まるのか、モチベーションエンジンが動き出すのはどのようなキーワードに触れたときなのかというと、「勝／負」「敵／味方」「損／得」です。これらのキーワードによって「よっしゃ」という感じになるわけです。

では、どんなときにモチベーションが上がるのか、はたまたモチベーションが下がるのか。Aタイプの方のモチベーションが上がるのは、「明確な目標設定と達成状況」です。つまり、明確に目標が定量化されたり、達成状況が現在昨年比98.5%だというような形で数値化されたりするときの方が燃える、やる気が出るという特性です。それから、先ほど17ポイントのチャンピオンがいらっしゃいましたが、彼の耳元で「君、あいつに負けるなよ」と言う。つまり、「ライバルの設定」です。それだけでやる気が高まるという、ある意味シンプ

ルな精神構造の持ち主ともいえるわけです。それから、「権限や責任の拡大」。自分の影響範囲、自分の守備範囲、自分がコントロールする領域が広がることが、Aタイプの方にとってはご褒美ともいえる、心地よい状況なのです。

ですから、モチベーションが下がる場面はその裏返しです。「権利や権限の剥奪」というのは、上司に「君に任せたよ。自由にやりなさい」と言われ、本人も任せられたつもりで自由裁量を奮っていたところに、突然上司から細かいところまで介入されたり口出しされると、モチベーションが維持できなくなります。また、「目標やライバルの喪失」。ある明確な数値目標や定量目標があるうちはいいのですが、その目標を達成してしまったときやライバルと決着がついたときに、新たな目標や新たなライバルをすぐに設定しないと、モチベーションがぐらつくことがありますので、注意が必要です。

リーダーシップという観点からフィードバックしますと、リーダーシップもマネジメントも母性と父性のバランスが大事なのですが、Aのポイントの高い方は父性が強く、父性の方が前面に出ます。私の想像ですから外れたら申し訳ないのですが、特にAが13個以上あった方はこの傾向がかなり顕著で、恐らく今まで何人かの部下をつぶしてきていると思います。

クセが強すぎて、「こいつのためだから何とかしてやろう」とか「このメンバーを育てなければいけないから、もっと言ってやろう」という気持ちで「おまえ、負けて悔しくないのか」と相手に言うわけですが、言われている方がAタイプでなければ、別に負けても悔しくも何ともないし、かえって言い方が強すぎて相手が萎縮したり壊れてしまうということがあります。今、前後左右の方々と点数を見せ合って、みんながみんな勝ち負けにこだわるわけではない、みんながみんなAのポイントが高いわけではないということを実感いただきましたから、その実感を大事にしながら、世の中には多様なタイプがいるのだということを前提に、多様な働きかけ、多様な関わり方をしていただければ、Aタイプの方のリーダーシップは今までよりスムーズにいくでしょう。

(2) 論理探求欲求

次に、Bです。Bが一番多かった方は手を挙げてください。圧倒的に今日はBの集団で、3分の1ぐらいBがいるわけですが、その中で11以上の方はいらっしゃいますか。13以上。15以上。16以上。異常値がまた4～5人いらっ



しゃいます。17以上は1人だけです。何ポイントですか。19ポイントというのは大体3,000人に1人ぐらいです。もう1回、Bが11以上の方は手を挙げてください。この方々の共通の特性を一言で言うと、大変マニアックな方です。

「論理探求欲求」といって、実はこれは科学者、技術者、エンジニアに多い欲求特性です。「さまざまな知識を吸収したい。複雑な物事を究明したい。自信を持ちたい。勢いだけで走ること・無計画な状態を避けたい」。Aタイプの方のモチベーションエンジンが動き出すキーワードは「勝／負」「敵／味方」「損／得」でしたが、Bタイプは全然違うキーワードに反応します。「真／偽」「因／果」「優／劣」ということで、いかにも理系っぽい感じです。

では、どのようなときにモチベーションが上がるかというと、「能力向上の学習機会」。つまり、Aタイプのように誰かと競い合う機会よりは、自分が何か新しいことを知れるとか、何か新しいことを聞けるという場面です。今日のような講演でも、私の話を1番厳しい目で聞いているのはこのBタイプの方です。言っていることが理路整然としているか、因果関係がはっきりしているか、科学的根拠はどうか、そのような細かいところをつついてこられるのもBタイプの特性です。

それから、「長所の活用機会」。先ほどマニアックという話をしましたが、要はある物事を深く探求・追求していくという特性がありまして、悪く出れば「木を見て森を見ず」という状況に陥ってしまうこともあるのですが、ある意味、深く物事を追求・探求していくのが強みです。長所ともいえると思います。その長所が生かせるような仕事内容や職場環境のときにコンディションがいいわけです。また、「エラーの許容」、つまり失敗も許されるような環境の方が伸びやかに頑張れるという特性があります。

逆にモチベーションが下がるのは、「能力の未消化、未活用」、要は自分の特性が活かせない、自分らしさが出せないという場面に身を置いたときです。自分らしさが出せないところは、別にBタイプの方だけではなく、すべてのタイプの方が嫌なのですが、特にBタイプの方のモチベーションが下がるのは、「思考」よりも「行動」重視の職場に身を置いているとき、要は軍隊のような組織です。「四の五の言わずにやれ」とか、「上官の命令だから走れ」とか、理屈なく理不尽にそういう指示命令が飛んでいるような集団では、Bタイプの方はひとたまりもなくモチベーションを維持できない状態に陥ります。

面白いもので、Aタイプの方がBタイプの方の上司だと、上司はライバルに

負けたくないから「とにかく走れ」と言うわけですが、言われているBタイプの人は、「なぜ今走らなければならないのか」という論理、あるいは、「どうやって走ればいいのか」という走り方まで示してほしいという形で反論することがあります。Aタイプの上司からすると、理屈っぽくて使いづらいと思いがちなタイプですし、Bタイプの人はAの上司に対して、何でもかんでも気合いと根性で解決しようとすると感じてストレスをためる。そういう行き違いが生まれることもありますので、注意が必要です。

Bタイプのリーダー向けのフィードバックとしては、人事の世界には「ストレス耐性」という言葉の仲間で「曖昧耐性」という言葉があります。これは曖昧な状態でも耐えられる能力のことですが、Bのポイントの高い方は、実は曖昧耐性に欠ける方が多いのです。具体的に言うと、曖昧な状態を嫌い、0か1か、○か×か、白か黒か、全部デジタルに仕分けしたくなるタイプがBタイプです。ところが、現実には事業を推進していく、あるいは人間というものを扱う、マネジメントしていく世界では、白か黒かよく分からないグレーな状態のものをグレーな状態のままにしておかなければならないときが結構あります。白黒ははっきりできず、いったんグレーとして抱き込んで走る。そして、物事を動かしながら、ある一定の時間の中で、白か黒か、0か1か、○か×かを仕分けしていく。裏を返せば、途中の段階では清濁あわせのむという感覚を持たないと、対応・処理できないことが結構あるわけで、Bタイプの方は、今までよりは若干清濁あわせのむ感覚を持って、少し鷹揚に構えて曖昧耐性を発揮するということを意識していただけると、よりステージアップできるのではないかと思います。

(3) 審美創造欲求

私もいろいろなところに講演に行きますが、大手メーカーの技術部隊は大体このぐらいの比率でBに手が挙がります。まるでそういう場にいるような錯覚に陥るほどBが多かったわけですが、そうなると裏腹に、もしかしたらこの集団はCが少ないのではないかと思います。Cが11以上の方は手を挙げてください。13以上。15以上。16ポイントが1人。もう一度、Cが11以上の方は手を挙げてください。この集団の中では非常に希少価値のある方々です。この方々は、一言で言いますと、大変変わった方々です。「審美創造欲求」といって、クリエイター、デザイナー、プランナーなどに多い特性です。「新しいものを生み



出したい。楽しいことを計画したい。自分の個性を理解されたい。平凡であること・同じことの繰り返しを避けたい」というタイプです。

先ほど、Bタイプは科学者、技術者、エンジニアとお話ししました。脳の使い方で言うと、Bはどちらかというと左脳中心なのですが、このCタイプは右脳系です。ですから、反応するキーワードは「美／醜」「苦／楽」「好／嫌」というように、ご自分の感性や感覚が前面に出てきます。今日はやや少数派でしたが、去年ある大手広告代理店のプランナー・クリエイター集団約100人に同じアンケートをしたところ、なんと8割の方がCで手が挙がりました。私はそのとき、世の中的にはAもBもCもDも正規分布で同じ数だけいるはずなのに、Cの人は固まったところに生息しているのだと思いました。

今日は少数派ですから、日ごろ非常に孤独な感じを抱きながら仕事をされているのではないかと思うのですが、このタイプの方はどのようなときにモチベーションが上がるかというと、アイデアや自分の視点が評価されたときです。「いいね、そのアイデア」「その観点、いけてるね」と言われたら嬉しいわけです。アイデアや視点が評価されるまでもなく、Cタイプの方のモチベーションを上げるのは意外と簡単で、話を聞いてあげる。その人のことを理解してあげるだけで、今まで長い人生の中で周りからなかなか理解されてこなかったCタイプの人は、「やっとおれの良さを分かってくれる人が現れた」「やっと私のことを理解してくれる人が現れた」とモチベーションが上がるのです。さらに、「変革への期待」「業務の変化や多様性」というあたりがモチベーションの要素です。

逆に、変革への期待がなかったり、業務の変革や多様性がなかったりすると、具体的には「君はこの仕事だけを、言われたとおりの方法でマニュアルどおりやっておけ」などと言われると、Cタイプの方のモチベーションはもうろくも崩れ去ります。同じことの繰り返しや単調な場が耐えられないのです。Cタイプの方のモチベーションが下がるのは、独創性が制約される場面、さらに自分の提案に対してレスポンスがない場面です。これはCタイプの方は非常に寂しいわけです。寂しがり屋なのもこのタイプの方の特徴です。

Cタイプのリーダー向けにフィードバックすると、Cタイプの方の発想やアイデアを部下や職場のメンバーに話しても、多分ほとんど理解していないと思います。どこからその発想がわいてきたのか、その背景をきちんと説明してもらわないと理解できないのです。ですから、今まで以上に自分のアイデアや発

想の背景をきっちり説明すること、そしてそれを具現するための第一歩を具体化することが大切です。そうしないと、地に足がついていないとか、いろいろな話がたくさん広がっていくけれども各論がないと思われがちですので、背景情報を説明すること、具体的な計画に落とし込むことを意識していただくと、だいぶ環境が変わるうかと思えます。

(4) 貢献調停欲求

最後になりましたが、Dのポイントが高い方はいらっしゃいますか。これはやはり4分の1ぐらい。11以上の方。15以上の方。16以上。17以上。18以上。1人、女性が残りました。もう1回11以上の方は手を挙げてください。この方々を一言で言うと、大変いい人たちなのです。決してAが悪い人というわけではないのですが、AとDが対立しているような感じです。

Dタイプは「貢献調停欲求」といって、「人の役に立ちたい。平和を保ち、葛藤を避けたい。中立的な立場でいたい。他者との戦いよりも協調を大切にしたい」。どの職場でも「おれが」「私が」というAタイプの方ばかりではまともがないわけで、Dタイプの方の調和、集団の均衡、チームワークに対する配慮があるから何とかまとまっているのです。ですから、「善／悪」「正／邪」「愛／憎」あたりがDタイプの方のモチベーションを刺激するキーワードになります。

去年、京都府内の高校の先生が800人ほど集まった大集会がありました。そこでどういうご縁か私が基調講演を仰せ付けられて、このアンケートをやったら、なんと6割がDで手が挙がりました。学校の先生はDが多いのだということを実感しましたし、企業の世界ではサポート部門にDタイプが若干多いという傾向が出ています。

Dタイプの方はどんなときにモチベーションが上がるかというと、自分の貢献への感謝、励まし、ねぎらいです。「おかげさまで、ありがとう」と言われたら、「よし、また次も頑張ろう」というモチベーションエンジンが動きはじめるわけです。それから、「良好なチームワーク」「同僚との交流機会」を求めるのもDタイプの方々の特徴です。

逆にモチベーションが下がるのは、自分の貢献に対して無関心でいられたときです。どういうことかということ、チームや職場の中でDタイプの人に対して「どうせあいつが最後は折れてくれる」「最後はあいつが適当にまとめてくれ



る」という形で甘えすぎて、Dタイプの人が一生懸命配慮・苦慮しながらチームワークの維持や全体への奉仕に努めているのに、それが当たり前のように思われはじめると、幾ら良い人とはいえ、だんだんむかついてくるのです。具体的な症状で言いますと、むかつきの表現として、あるときから突然無口になります。口を閉ざしはじめたら危ない状況です。そして、臨界点を超えるとブチッと音がするぐらい切れるというのが、Dタイプの方の特徴です。

それから、「貢献行為を阻む壁」があるときです。「もっとこうやったらお客さんは喜んでくれるのに」「もっとこういう仕事の受け渡しをしたら隣の部署が喜んでくれるのに」など思いつくことは結構あるわけですが、組織で業務をやっている以上、そう簡単に改善されなかったり、制度やセクショナリズムや過去の慣習の壁に阻まれたりすることもあります。そういう場面に直面したときにモチベーションが崩れることがままあります。

Dタイプのリーダー向けにご説明しますと、このタイプの人は、何でもかんでも人の依頼を受け、最終的にそれを全部自分で処理し切れたらいいのですが、場合によっては抱え切れなくて爆発してしまい、もっと組織やチームに迷惑をかけるということがあるので、時には自分の意志を主張していくことが大切です。人事の世界の言葉では「否定力」や「拒否力」というのですが、人から嫌われないように否定するとか、嫌みなく断るとか、そういう洗練されたコミュニケーションスキルを発揮して、何でもかんでも抱えすぎないことです。そして、時には自分の部下やメンバーに対して、自分の好き嫌いも含めて主義・心情をはっきりと示していく。そういうところを意識していただけると、リーダーシップとしてはより円滑になるのではないかと思います。

さて、アンケートを使いながらAタイプからDタイプまで見てきましたが、何をメインで感じていただいたかということ、わずか10問のアンケートでも、今まさに皆さんに実証いただいたように、いろいろな結果が出ます。200人いれば200種類の心があり、それぞれに反応するところが違うのです。もともと「人々に影響を与え」という文脈の中でこのワークをやったわけですが、人々というのは多様であり、いろいろなタイプが皆さんの周りにはいます。ということは、それぞれのモチベーション特性をちゃんと把握し、その特性に応じた仕事の任せ方、期待のかけ方、褒め方、しかり方をして、今まで以上にきめ細かい個人の特性に応じた対応をしていただけると、かなり職場のリーダーシップがうまくいくと思います。

そういう意味では、従業員や部下のモチベーションをマーケティングし、相手を知ることが重要です。相手を知らなければ、どんな優秀なリーダーでも適切なリーダーシップが発揮できません。Aタイプの方にはAタイプの方なりの貢献欲求を満たす意義付け、動機付け、仕事の与え方、期待のかけ方があるかと思います。それぞれのタイプ特性をちゃんと理解した上で、きめ細かいリーダーシップ、マネジメントに当たるといところが、この文脈でのポイントです。

7. その実現に導く行為

(1) 「変えられるもの」にエネルギーを集中させる

最後は、「その実現に導く行為」についてです。これは、目的を掲げたらその成果を出すということです。先ほど影響力が大事だとお話ししましたが、もっと根本的に言えば、リーダーシップで一番大事なものは成果なのです。成果を出し続けるリーダーの下には人が集まり、成果を出せないリーダーの下から人が離れていきます。これはいたく簡単な話ですが、その成果をストイックに出し続けるためにリーダーにとって必要な発想は何かということで、今日のお土産として皆さんにお持ち帰りいただきたい考え方があります。目的を実現に導くため、成果を出すためには、「変えられるもの」にエネルギーを集中させることです。これが今日後半のメインメッセージです。

変えられることにエネルギーを集中するのは当たり前だと思われるかもしれませんが、普段からよほど意識しておかないと、変えられないことにエネルギーを使ったり、時間を費やしたり、場合によってはストレスをため込んだりということが結構あるのです。では、どんな場面があるのでしょうか。

例えば、健康診断に行ったら、再検査と言われたとします。私は今47歳なのですが、この年になると、再検査と言われるだけでびくっとするわけです。そして、再検査の後にお医者さんから「結果は1週間後」と言われたらどうでしょう。私などは神経が細かいからかもしれませんが、その1週間良からぬことを考えてしまいます。「大丈夫だろうか。そういえば、最近ちょっと疲れ気味だ」。いつも疲れているのですが、突然そう思いはじめるのです。「変な病気ではないだろうか。そういえば、おじいちゃんもおやじもこの系統の病気ではなくなった。そうすると、遺伝があるから、それがちょっと早く出たのではないか」。最悪、「ついにおれもここまでか」などと考えはじめる。普段は見も



しないのに、本棚の奥にある『家庭の医学』を引っ張り出していろいろと見ていううちに、だんだん不安が高じて、本当に体調を壊してしまう。これは最悪の状態です。もっと最悪なのは、本当は何でもなかったのに、心配しすぎて胃に穴を開けてしまうことです。

これを「変えられるもの」にエネルギーを集中させるという先ほどの考え方に照らせば、どうでしょう。再検査に行ったときに自分が抜かれた血液や提出した尿は今、検査機関をめぐっているのですから、1週間後の検査結果は変わりません。そうであれば、検査が出るまでの1週間は何事もなかったように普段どおりの生活をする方がよほど健康的です。ところが、その間に変えられないことに対して、ああでもない、こうでもない、と、「大丈夫だろうか、本当に心配だ」などと考えて、それによって体調を壊してしまったり、もっと言えば、案じすぎて仕事が手につかなくなるというのが一番困ることです。

ところが、頭では1週間後の検査結果が出るまで普段どおりの生活をするのが健康的だと分かっているのに、それを実践するとなると、なかなか難しいというのがわれわれ人間の特性です。だからこそなおさら、変えられるものにエネルギーを集中するという頭では分かっているのになかなかできないことを、どれだけ人より多くできるかが、リーダーが成果を出すか出せないかの大きく分かれ目になるポイントです。ですから、今日は皆さんのご協力も仰ぎながら、どんなものが変えられて、どんなものが変えられないのかを区別するということを主題にしたいと思います。

(2) 「変えられるもの」VS「変えられないもの」

今から私が皆さんに指示を出しますから、皆さんは素直にその指示に従ってください。難しいことは言いませんので、だまされたと思って、まず指示どおりにしてください。一つ目の指示は、その席で軽くまぶたを閉じて、頭の中に昔懐かしい小学校の教室を思い浮かべてください。何年生のときの教室でも結構です。その教室の一番前の席で、自分1人だけがぼつんと居残りで座らされています。寂しい状態です。さて、前の扉をガラガラと開けて担任の先生が入ってきました。誰か1人、印象的だった担任の先生を思い出していただけますか。担任の先生が皆さんの方に向かって、「〇〇さん、今日は残念ながら居残りだけど、今から黒板に書く算式の答えを言い当てたら、今日はもう帰っていいよ」と言ってくれました。そして、先生が皆さんの方に背を向けて白い

チョークを取り出し、「 $8 + 5 =$ 」と書きました。

では、目を開けてください。1番前の方、「 $8 + 5$ は幾つでしょうか」と先生が聞きました。答えをどうぞ。「13」正解です。

なぜ今この計算問題をしていただいたのか、種明かしはあと1分だけ我慢していただいて、2つ目の指示を出したいと思います。2つ目も素直に従ってください。今、いろいろな姿勢で私の話を聞いていただいています、眠くなるといけませんので、両手をぐっと伸ばして伸びをしていただいけませんか。背中をぐっと伸ばすと気持ちいいと思います。次に、私が「せーの」と言ったら、手をパチンと1回だけたたいてください。ありがとうございます。

①「思考」「行動」VS「感情」「生理反応」

なぜこのことをやっていただいたのか、解説に入ります。そもそも、リーダーが成果を出し続けるためには、変えられるものにエネルギーを集中しましょうという流れの中で、では一体どんなものが変えられてどんなものが変えられないのかをひも解きましょうということで、今、皆さんに2つのことをやっていただきました。

1つ目にやったのは、頭の中で小学校の教室を思い出し、担任の先生の顔を思い出し、 $8 + 5$ を計算することです。これは、私の指示に従って、皆さんが頭の働きを変えたということです。2つ目は、それまで手をひざの上に置いたり腕を組んだりしていた姿勢から、私の指示に従って、手を挙げ、「せーの」で手をたたいたり、体の働きを変えていただきました。つまり、頭の働き（思考）と体の働き（行動）という2つのことを変えていただいたのです。

これは、実は大変重要なメッセージなのです。今のシーンに限って言うと、私が指示を出し、皆さんはそれに従ったわけですが、私の指示がなくても、皆さんが自分に対して指示をすれば（セルフインストラクション）、頭の中で何を考えるか、ある場面に直面したときにそれをどうとらえるか、何かしているときに頭の中でどんなことを想像するか、どのように物事を解釈するかというのはすべて自由にできます。もう1つ、体の働き（行動）も、逮捕監禁されていたり、よほど大病に冒されていたり、ベッドに縛りつけられていたりという状態でない限り、皆さん自分の体を自由に動かせます。現に今、皆さんは自分の意思で座って話を聞いているわけですが、話が面白くないから帰ることも自由です。もう大人の世界です。別に小学校の教室ではないので、怒られること



もありません。頭の働きや体の働きは自分の自由に変えられます。これは大変重要なメッセージなのです。

では、もう1回ご協力いただいて、今から1対1でじゃんけんをしていただきます。パートナーを決めて、じゃんけん勝ち負けを決めてください。どちらが勝って、どちらが負けたかは覚えておいてください。では、もう1回指示を出します。両手を挙げてください。はい、下ろしてください。ちょっと照れくさいですが、相手の目を見てください。そして、見つめ合っている相手のことを激しく愛してください。できたところはありましたか。

今のは、よくよく考えると大変不思議なことです。先ほどまでは、私が指示したことを素直にやっていただけました。頭の中で教室を浮かべることも、担任の先生を思い出すことも、 $8+5$ を計算することも、皆さんできました。それから、2つ目の行動、手を挙げて、「せーの」で手をたたくという指示もやっていただけました。今も同じように、愛してくださいと指示を出したのです。なぜ笑ったのですか。なぜ笑っただけで、忠実にやらなかったのですか。

それは、頭の働き（思考）や体の働き（行動）と違って、愛するというのは心の働き（感情）であり、感情は変えられないからです。今、ほとんどのペアができませんでした。感情、心の働きは変えられないのです。もう一つ変えられないのは、生理反応です。これはどういうことかということ、今から30リットルぐらい汗をどばっと出してくださいといっても、これは自律神経の働きで生理反応ですから、できないわけです。

特に、感情は変えられないというのが大変大きなメッセージで、リーダーとして仕事に当たる際、もっと言えば我々が生きていく上で、悲しい、悔しい、寂しい、腹立たしいという感情にしょっちゅう見舞われます。ところが、このメッセージに従うならば、そんな感情に見舞われても、それは変えられないのです。それよりも変えられることにエネルギーを集中して、考え方（頭の働き）や行動（体の働き）を変えましょうというのが、ここでの考え方です。

私もしょっちゅう感情の起伏があって、悲しい、悔しい、寂しいという感情に見舞われます。400人近い組織のトップをやっていると、大きい問題から小さい問題まで、ミスやトラブルの報告が挙がってくると、「何をやっているんだ。」と思いながら、むかついているわけです。しかし、それは変えられません。ですから、私もまだトレーニング中ですが、精神修行の一環として、自分を悲しませることや腹立たしいと思わせることが起こったとしても、いつも

頭の中で「考え方を変えよう、考え方を変えよう」と思っています。

その中で私なりに生み出したのは、どんなことが起こっても、「ちょうど良かった」と思おうということです。ミスやトラブルの報告が挙がってきても、「何をやっているんだ。」と思う前に、「もっと会社が大きくなってからこんなトラブルが起こったら大変だ。今起こってちょうど良かった。これをきっかけに、同じようなミスが起こらないように業務のチェック体制を強化しよう。業務のプロセスに見直しを入れよう」とプラスの方に考えるのです。

これはなかなかできることではありません。心の中では「ちょうど良かった」と思いながらも、怒りに耐えています。けれども、そう考えたことによって、チェック体制を強化する。あるいは、ミスを共有して、ほかの部署で同じことが起こらないようなアクションが取れる。いずれにせよ、リーダーとしてプラスのことが提案できるわけです。ところが、「むかつく」とか「誰だ、このミスを起こしたのは」と思っている、何も事態は変わりません。だから、「ちょうど良かった」という考え方を置いて、思考を変えているわけです。

それでも収まらないときには本社を飛び出して、銀座の町を2～3キロ歩くのです。これは1度お試しいただきたいのですが、歩くという行為はすごく効果があります。悲しいとか腹立たいという感情に見舞われたとしても、不思議なもので、2～3キロ歩いてくると、汗がにじみ出て、鼓動が高鳴り、歩き終わった後は、そういう感情が入り込むスペースがすごく小さくなっています。体を動かすことによって、負の感情が増幅していくことを自分で抑えることができるのです。ほかの経営者仲間では、「僕は泳ぐということをよくやるよ」という人もあれば、「おれは歌う」「おれは銀座に行って飲む」など、いろいろなパターンがあるのですが、いずれにせよ、自分の行動を変えることで負の感情が増幅していくことを抑えることができます。これは効果的です。

よく、「僕はあの上司は嫌いです」「あのお客さんは苦手です」といった感情を上司に対して報告してくる若いメンバーがいます。人間は誰でも好き嫌いの感情を持ちますし、得手不得手がありますから、その感情は受け止めてあげればいいのですが、「でも、それを言ってもしょうがないよ。最終的には、どういう風に変えよう？ 苦手な上司の下で働いている今のタイミングは、成長の機会かもしれないよ」、あるいは「そのお客さんが苦手だったら、君の行動を変えてみたらどう？ お客さんに対する説明の仕方や提案の仕方、資料の持っていく方、あいさつの方法とか、行動を変えてみるよ」と指示を変え



てアクションを促していくことがリーダーとしては非常に重要で、それが小さな成果を積み上げることにつながるのです。

②「自分」VS「他人」

先ほどじゃんけんをしていただいて勝ち負けが決まったと思いますので、じゃんけんで負けた方はぐっと力強く手を握って、その握り拳をじゃんけんで勝った方に差し出してください。じゃんけんで勝った方は、その握り拳を開こうとしてみてください。負けた方は粘ってください。くすぐられれば開く人もいますが、それでもあとは閉じるわけです。

今のワークでは何を実感していただきたかったかということ、結局、握り拳を握っている当の本人の心の中に、開いた方が楽だとか、開いた方が得だとか、開いた方が楽しいとか、開いて協力しようとか、どうでもいいから開こうとか、とにかく開こうという気持ちが芽生えない限りは、握り拳一つでも力ずくでは開くことができないということです。本人がその気になっていないと、他人のことは操作したりコントロールしたりできない。これが今やっていただいたワークで実感いただきたかったことです。

北風と太陽の話と同じで、たとえ北風が旅人のコートを力ずくではぎ取ったとしても、本人がまだ寒いと思っているうちは、コートをもう1回着ようとするのです。僕が意地悪をしてコートを隠したとしても、本人がその気になっていなければ、知恵を絞って、必ずどこかからコートをまた調達してきます。だから、本人がその気になっていなければ駄目なのです。これが、自分がこれまでやってきたリーダーシップから学んだ実感です。自分のことは変えられても、他人のことは変えられないのです。

こういう話をしますと、会によっては「あなたは変革コンサルタントでしょう。その人が、他人は変えられないというような絶望的なことを言ってもらっては困る」というご指摘を受けることがあるのですが、私がここで伝えたい真意は、「他人は変えられないということではなく、変えたい他人がいるのであれば、先に自分がまず変わるべきだ」ということです。「あのお客さんは苦手です」という部下がいたら、「お客さんが変わることはないよ。君が変わりなさい。提案方法、ヒアリングの方法、サポートの方法、メールの文面、自分が変わらないと絶対にその関係は変わらないよ」と言うのです。もしこの中に、浮気性の奥さんや彼女、あるいは彼氏や旦那さんの存在に悩んでいる方が万一

いたとしたら、私が断言します。それは変わりません。あなたの態度や関わり方やアクションを変えてください。自分が変わらない限り、相手は絶対に変わりません。

ところが不思議なもので、奥さん、旦那さん、彼氏、彼女、あるいは長年の部下、親兄弟でも、相手に対して「こいつは自分のものだ」という所有感を抱いた瞬間に、大体の人はその相手を力づくで自分の理想どおりに変えようとしてしまうのです。そして、心の握り拳に割って入るのですが、相手は変わらず、訪れる結果は関係の解消、良くて関係の悪化です。

皆さまにも親友がいらっしゃるでしょう。親友が親友でいられるのは、お互いがお互いのことを、いいところも悪いところも含めてすべて受容しているからです。そして、お互いがお互いに「おれのものだ」という所有感を抱かない、あるいはお互いが相手に対して無理矢理何か変えさせようという介入をしない。だから、適度な距離感で親友という関係は続くわけです。ところが、ひとときはそういう関係だったのに、あるとき突然関係が解消したとか、たもとを分かつという経験が私もありますが、それはどちらかがどちらかに所有感を抱いたり、力づくで変えようとしたりして、それを相手が受け入れられなかったということでの関係解消のケースがほとんどです。

ここでのメッセージは、何か変えたいことがあれば自分が変わる。職場を変えたいのであれば自分が変わる。リーダーシップとしてメンバーを変えたければ、自分の指導法を変える。すべて自分が変わる、自責的な意識を持つということが、リーダーとしての第1歩です。

③「未来」VS「過去」

未来は変えられるが、過去は変えられない。これは当たり前の話ですが、意外と終わってしまったことを、ああでもない、こうでもないと言い続けたり、昔の栄光を持ち出して「昔は良かった」と言う人がいます。それは言っても意味がないし、今の若い人がそれを聞いても全然リアリティがないわけです。そうすると、1番大切なのは終わってしまった過去ではなく、これからどうするかです。

まとめますと、変えられるのは自分であり、自分の考え、自分の行動で、そのことによって未来は幾らでも作り上げられる、変えられるというのが私から



のメッセージです。逆に言えば、他人のことは変えられないし、自分のことでも、悲しい、悔しい、寂しいといった感情や生理反応は変えられない。ましてや終わった過去のことは変えられない。変えられないのだから、そのことについて四の五のエネルギーを使ったりストレスをため込んだりしても意味がない。これからやるべきことは、特にリーダーシップということで成果を積み上げていきたければ、ストイックな考え方ですが、今変えられること、今できることをきちっと安定的に策を練り出し、アクションしていくことだと思います。

ちょっと想像してみてください。例えば野球でいうとイチロー選手や松井選手、フィギュアスケートでいうと浅田真央、ゴルフでいうと宮里藍といった一流のアスリートたちの思考法はどうでしょうか。例えば、浅田真央が「今回はライバルが手ごわいですね」とマスコミからマイクを向けられて、何と答えるか。彼女の本心からすると、実は答えようのない質問なのです。なぜなら、ライバルは他人だから、変えられないからです。浅田真央が積極的に不正を働いてライバルを陥れようとするなら別ですが、そうではなくフェアプレーでいくのであれば、「ライバルがどうあれ、自分がベストを尽くすだけです」という答え方に収^{しゅうれん}敛します。それ以外に考えてもしょうがないのです。ライバルの練習を見て、「あいつ、調子がいいな」と考えても、自分の精神的な波動を乱すだけです。あるいは、恐れをわき上がらせるだけ、不安を大きくするだけです。だから、「自分が自分のベストを尽くすだけです」という答え方に必然的に収^{しゅうれん}敛していくわけです。

さらに、初日に調子が悪くてスコアが悪かった宮里藍のところにマスコミがつつかつかと寄ってきて、「初日は残念でしたね」とマイクを向けたら、どう答えるでしょうか。当然、ああいう人気選手ですからマスコミ向けのメディアトレーニングをしていて、今日はショットがこうだったとか、パットがこうだったとか、一言ぐらいは今日の自分のプレーを振り返るコメントを一応返してあげる。マスコミ向けのリップサービスとしてそれはやるのですが、今から四の五の考えてもスコアは書き替えられませんし、その現実も変えられません。もう終わった過去なのです。ですから、「初日はこうでしたが、あと2日ありますから、まずは明日、気持ちを切り替えてベストを尽くして頑張ります」という答え方に必ずなります。

つまり、彼女自身とすれば、自分が変えられるもの、今から集中できるものは、明日の第1ホールのティーグラウンドで最高の状態でスタートを切ること

です。それ以外は考えても意味がないのです。ですから、イメージトレーニングをしたり、調子が良かったときのことを想像したり、普段どおりの食事、普段どおりの睡眠、普段どおりの朝のトレーニングをやって、最高の状態で2日目の第1ホールのティーグラウンドに立つ。そのこと以外は何をやっても何を考えても自分の成果には結び付かないということを、彼女はこれまでの経験から知っているわけです。今日お話ししたように変えられることと変えられないことをきれいに峻別しなくても、彼らは経験的に何をやるべきなのかを知っているのです。ストイックに変えられることのみにきっちりと良い一手を打っていく。それができているからこそ、一流にまで登り詰めたのかもしれない。

そういう意味では、ビジネスの世界であれ、それが非営利団体であろうが営利団体であろうが、仕事をしていく中で強いリーダーシップを発揮していこうと思えば、今お話ししたような変えられることにエネルギーを集中する。このストイックな考え方を、考え方としてだけ知るのではなく、より実践していくことです。私もまだまだ実践トレーニングの途中ですが、こういうことを意識するようになってからは、無駄なことに気持ちを乱さない、考えても仕方ないことに時間を費やさないということで、ある意味かなりシビアな考え方を実践するようになりました。

ただ、特に男性陣にお伝えしておきますが、この考え方は家庭には持ち込まない方がいいと思います。私は一度えらい目に遭ったことがあります。10年ほど前、奥さんが健康診断に行ったら、乳がんの疑いがある、結果は2週間ぐらいしたら出るというのです。私としては、2週間後に結果を聞くまで心配しても意味がありませんから、あまり心配しているような表現には見えなかったのです。しかし、奥さんはなぜ心配してくれないのかと怒っていました。私からすると、「心配しても意味がない。おれが心配して何か症状が変わるわけでもないし」という考え方だったものですから、相当もめました。それ以降この手の考え方は、仕事の場面ではいいけれども家庭には持ち込まないようにしています。家庭の中では、過剰に「大丈夫?」とやっておかなければいけません。

家でもよくありますが、奥さんと会話していると「何が言いたいねん」と結論を求めてしまう。終わったことでも聞いてあげればいいのに、「で、目的は?」とやってしまうので、私の場合は家庭生活にはなかなかなじまないぐらいビジネスの世界に過剰適用してしまったわけですが、実際にスポーツの世界でも、このストイックな考え方を実践するということで、変えられるものにエ



エネルギーを集中するということでもとめてみたいと思います。

8. おわりに

本当は、さまざまなリーダーシップの理論や事細かいフレームワークなど、いろいろな材料はあるのですが、そこに関しては私の本を読んでいただければいいので、細かいことをこの90分でどうのこうのやるより、ポイントだけを皆さんにも参加いただくような印象に残るような方法で一筋通してみようということで、お話しさせていただきました。

1点目の「ある目的に向けて」にはほとんど時間を割きませんでしたが、やはりリーダーシップにとってビジョン＝未来構想図は最低条件です。ビジョンを描き、それを語り続ける。理想の状態、未来構想図を描き、それを伝え続ける。その構図、未来のビジョンについて人を感化する。このあたりはリーダーシップにとって最低限の条件になりますので、この部分ではビジョンの重要性をお伝えしました。

2点目の「人々に影響を与え」というところでは、今日のエクササイズでやっていただいたように、人々は多様なモチベーション特性、モチベーションエンジンを持っています。リーダーが、より多様なメンバーからそれぞれの最高のエネルギー、最高のモチベーションを引き出そうと思えば、まずメンバーのモチベーション特性を知る。その上で、それぞれに適したマネジメントをする。具体的には、仕事の与え方、任せ方、期待のかけ方、褒め方、しかり方ですが、そこをやっていく。よりきめ細かい対応をしてくださいというのが、2点目、影響力というところでのメッセージでした。

最後に「その実現に導く行為」ということで、変えられるものは自分の考えと行動であり、感情は変えられないし、他人のことも力づくでは変えられない。だから、まず自分が変わろうという考え方で、リーダー自らがその考え方を示し、実践する。また、職場の仲間にもその考え方を共有し、「上司が悪い」「会社が悪い」「経営が悪い」「顧客が悪い」「環境が悪い」と誰かのせいにするのではなく、たとえそうだとしても、自分が今、最低限どんな考え方、どんな行動を変えられるか。そこにストイックな、先ほどのアスリートたちの考え方を投入していくということをお伝えしまして、リーダーシップとモチベーションマネジメントについての私の話を終わらせていただきます。

質疑応答

（Q1）自分自身の意欲がダウンしてきたと思うときに、何かりセットする方法をお聞きしたいのですが。

（小笹）自分自身のモチベーションマネジメントというと、人それぞれに適したやり方があると思うのですが、モチベーションがずっと高い人は病院へ行った方がいいという話で、ずっと高いのも危ないのです。やはり上がったりと下がったり起伏があるわけです。問題は、モチベーションが下がったときに、下がりっぱなしになるのか、自分なりの方法ですぐ持ち上げる術を知っているかです。すぐ持ち上げることができれば、トータルで山の部分の時間帯が長くなります。そうすると成果もそれだけ多くなるので、下がりっぱなしにしないで、できるだけ早く回復することが大事です。

回復させるための方法はいろいろありますが、私の経験で言うと、例えばモチベーションパートナーといって、「この人と話すと元気になる」とか、「こいつと飲みに行ったら意味なく元気になれる」という人を1～2人作っておく。あるいは生身の人間でなくても、この曲を聴いたら元気になれるとか、このドラマを見ていると元気になれる、この映画を見ていると元気になれるというものが人それぞれあると思うので、自分だけのモチベーションパートナーを持つということが1つあると思います。

あとは、モチベーションが下がってきているときに何か持ち上げるきっかけが欲しいわけですが、そのきっかけの1つとして、私の場合は家の中や会社のデスク周りの大掃除をします。掃除をしますと、要る書類・要らない書類と区別しますので大量のごみが出るのですが、新しくこれから必要なものをもう一度取捨選択しますから、頭の中がクリアになって結構やる気が回復します。つまり、自分の環境を変えてみるということです。いずれにせよ、そのきっかけを作り出すために、私の場合は掃除をよくやります。

それから、これは私特有の方法かもしれませんが、落ち込んでいるときは視野が狭くなっていることが多いのです。特定の誰かとの関係にさいなまれて悪化しているとか、特定の今の物事、目の前に迫っている自分の苦手なこと、嫌なこと、憂うつなことが2つないしは3つぐらい重なると、大体へこんできます。それは、見方を変えれば視野がぐっと狭くなっているのです。そこから抜け出すときに視野を広く持つということを意識して、社長室にも自分の部屋にも



地球儀を置いてあるのです。これは究極に視界を広く持つ方法です。地球儀を眺めている自分のことを想像すると、相当暗い男だなと思うのですが、学生のと時からずっとそれをやっています。

地球儀を見ていると、この地球上に六十数億人、自分だけではなくていろいろな人たちが苦勞している。もっと苦勞している人もたくさんいる。今日の食事にも困っている人がたくさんいる。本当はそれを助けなければいけない立場なのに、何を今こんなところで思い悩んでいるのだろう。この地球の中の日本はこんなに小さい。その中の東京は点のようだ。その中では、自分のことが米粒や砂粒のように小さい存在のように思える。そうすると、自分の持っている悩みとか、目の前にあるつらいと思っていることも、どうでもいいようなことに思えたりする。そのように、視界力を取り直す、視界を変える、目線を変えるということも、1つの対応としてあろうかと思います。

さらに付け加えておくとしたら、地球儀のように視界だけではなく、時間軸を変えてみることです。今週、来週と近視眼的になっているケースがありますので、3年や5年という単位の時間軸で見ると、ものの見方が変わったり、自分が悪い状態から救われたりすることもあります。部下でも、落ち込んでいる人に対しては「おまえは27歳だから、30歳まであと3年やね。これから3年間でどんな経験を積むかで、30歳以降変わるで」というふうに少し長い時間軸で見せてあげると、今週、来週のことが超えていけるようなハードルに思えます。

逆に、長い時間軸を持ちすぎて駄目になっている人もいますから、これも注意が必要です。これは若者に多いのですが、10年後、20年後、こうなっていたいと壮大な夢ばかり語って、今日の仕事を全くしない人がいるのです。そういう人には、「おまえは10年後や20年後の話をする権利はないから、まず今日、これを売ってこい」と言う。つまり、時間をぐっと短くして、今日を生きるということを意識させるやり方もあります。最悪なのは、10年後、20年後という長時間の物差しだけを持って、今日一日を生きていないという方です。それも困りものですから、私はタイムスイッチ法と呼んでいますが、時間軸を伸ばしたり、場合によっては短くしたり、時間を切り替える方法も有効だと思います。