

経済経営推薦書

2023年
6月21日
発行者 矢木信男

書名 『『任せ方』の教科書』（部下を持ったら必ず読む「究極のリーダー論」） 出口治明著 角川新書

発行日 2023/2/10

1 推薦理由ーリーダーの要諦とは「どんな部下も信頼して、仕事を任せる」ことである。マネジメントは突き詰めると「人を使うこと」である。変化に適した人材に「任せる」ことが、マネジメントの本質である。では、どうやって人に任せればいいのか、このヒントを本書は教えてくれる。

2 キーセンテンス

(1) **企業が強くなるためには、どうしたらよいか？** 答えは「任せる仕組み」をつくること。自分一人では、「社員100人分の成果」を上げることはできない。100人分の成果を上げるためには、100人の社員に仕事を任せるしかない。これが、組織を強くする、会社を強くする要諦である。**任せる仕組みをつくと、どうして会社が強くなるのか？** その理由は3つある。

①経営と業務執行の分離が実現する。 **②ダイバーシティ(多様性)への認識が高まる。** **③グローバル経済の変化に対応できる。**

(2) **①「経営と業務執行の分離が実現する」とは？** 「会社経営」と「現場の業務」は、全く別の能力が必要である。「営業成績がトップだった」からといって、経営者として優秀だとは限らない。スポーツ界でも「名選手、名監督ならず」がある。象徴的な例が、IBMを再建した、前RJRナビスコの会長兼CEO（最高経営責任者）のルイス・ガースナーであった。ビスケットを売っていたガースナーに、コンピューターがわかるわけではない。それでもガースナーがIBMを甦らせることが出来たのは、彼が「仕事を任せた」からである。彼は、経営と業務執行を分け、自分にわかること（経営）にのみ注力した。自分にわからないこと（現場の業務執行）は他人に任せた。IBMは名選手を監督に据えず、すでに実績を持った「名監督を外から招へいしたからこそ、立ちなおった」のである。これは、社員としての優秀さと、経営者としての優秀さは、イコールではないことがわかる。経営は経営人材に、業務執行は社員に任せる仕組みが必要である。

(3) **2008年にライフネット生命が開業したが、はっきりと「CEO」と「COO」の役割分担をした。具体的にはどのようにしたか？** ●CEOは、会社の「意思決定」に責任を持つ。●COOは、会社の「業務執行」に責任を持つ。株主総会や取締役会で、会社の経営方針を「決める」とは、CEOの責任で、例えば、企業買収に失敗したら、CEOの責任になる。業務上でミスがあったときは、COOの責任になり、オペレーションに対して、管理が行き届かなかったからだ。このように2つに分けることで、透明で一貫性のある経営ができるようになる。

(4) **ここで問題になるのが、「決定権」である。日本人は、「皆で話し合い、みんなで決める」（稟議制＝りんぎせい）ことを好む。でも、誰が決めるのか、を明確にすると多くのメリットがある。具体例としては？** APU（立命館アジア太平洋大学）の学長に就任した当初、一人でも反対意見を出す人がいたら、議論をし直していた。大学運営の抱える問題の一つは、意思決定に時間

がかかることだ。議論を重ねて、「みんなで決める」ことを大事にしている。民主的なことだが、お金と時間に大きなコストを払うことになる。「稟議制のデメリット」は、①意思決定に時間がかかりすぎる。②責任の所在があいまいになる。したがって、「**決定権を持つ者が、一人で決める**」のである。

- (5) **企業は、責任の所在を明らかにするためにも、また、意思決定のスピードを速くするためにも、「権限の範囲」を社員に周知すべきである。例えば？** 「誰が、何を、どこまで（いくらまで）決定できるのか」「自分が負うべき責任は、どこまでなのか」といった物事を決めるときのルールをはっきりさせておかないと、仕事を任せる側も任される側も業務に注力できない。「100万円未満まで課長が決めていい」と範囲がわかっているから、課長は50万円のコピー機を自分の権限で購入できるのである。
- (6) **事案の内容によっては、決定権者が一人で決めると、都合が悪いこともある。周囲の意見を参考にしようで決定したほうがいい場合がある。そのようなケースでは、「協議」と「同意」の違いを明確にしておく。どういうことか？** 例えば、営業部員に配布する携帯電話の機種を決める場合、営業部員全員に関わる事案だから、実際に携帯電話を使う社員との「協議」も必要となる。だが「協議」とは、みんなで話し合うことだが、「みんなで話し合いをする」だけであって、「みんなで決める」ことではない。周囲の意見はあくまでも参考である。最終的にどの機種を選ぶのかは、「決定権者（営業部長）」が一人で決定するのが正しい協議のあり方だ。大切なことは、「話し合いはするけど、決定は一人で行う」のが協議ルールである。
- (7) **権限を与え、仕事を任せたとの大事なルールがある。仕事を任せる側（上司）は、「権限の感覚」を身に付けることが重要である。どんな権限の感覚か？** 仕事を任せる時は、はじめに「権限の範囲」を明確に伝えることである。その権限は「部下の固有のもの」であり、上司といえども口を挟むことはできない。「ここから、ここまでの権限を与える。権限の範囲内であれば、自分で決めていい。ただしそれ以外は、職責上位者の同意が必要である。」このようなルールを開示しておく。部下に権限を与えた職責上位者は部下の決定に口出しをしてはいけない。「権限は一度与えたら、あとから取り戻すことはできない」「職責上位者だからといって、オールマイティではない」「上司は、部下の権限を代行できない（不在時は除く）」というように。
- (8) **任せるメリット②「ダイバーシティ（多様性）への認識が高まる」とは？** 「任せる仕組み」をつくと会社が強くなる理由の二つ目は、ダイバーシティへの認識が高まるからだ。欧米は、企業経営陣の「多様性」を推進することに熱心である。その象徴が「女性の登用」だ。欧米では女性役員のクォータ制（一定数の女性役員の登用を企業に義務付ける制度）の導入が進んでいる。
- (9) **ではなぜ、女性役員を増やす企業が欧米では多く、積極的なのか？** 極論すれば、「消費を支えているのは女性」だからではないか。本「ウーマン・エコノミー世界の消費は女性が支配する」（ダイヤモンド社）の著者、M・J・シルバースタイン、K・セイヤーは、世界40カ国、1万2000人を対象に調査を実施し、「世界の消費の64%は、女性が支配している」と結論づけた。消費者の多くが女性ならば、消費財を生産する企業側にも女性が必要だ。女性社員に「任

せる」ほうが、消費を伸ばすことができるはずである。

- (10) **任せるメリット③「グローバル経済の変化に対応できる」とは？** グローバリゼーションとは、一言でいえば、「ゲームのルールが変わったこと」を意味している。つまり、新しいルールを覚えて、新しい人材に仕事を任せて、これまでと違った戦い方をしなければ、勝てなくなってしまうのである。ゲームのルールが変わると、市場ごとに製品やサービスに求められるスペックも変わる。例えば、新興国市場で求められている家電商品のスペックは、「基本的な性能を満たすこと」「安い価格帯で手に入れやすいこと」「壊れにくいこと」だ。しかし、このような国で「高付加価値・高価格の商品」をそのまま売るのは、まったく通用しない。
- (11) **権限の感覚を持たない上司は、「任せる」と「丸投げ」の違いがわかっていない。仕事の振り方には大きな違いがある。その違いとは？** 「丸投げ」とは、指示があいまい。「何でもいいから適当にやってくれ」であり、「任せる」は、指示が明確。権限の範囲が明確。「君には、こういう権限を与えるので、こういう結果を出してほしい」ということである。
- (12) **「任せ方のパターン例」として、3つある。その3つとは？** ●パターン①は、「権限の範囲内で、好きなようにやらせる」。例「〇〇に関するプレゼン資料を君に作成してほしい。こちらからは口を出さないで、権限の範囲内であれば、好きなように資料をまとめてもらってかまわない」と。●パターン②「仕事の一部分・パーツを任せる」で、例「プレゼン資料を作成しているが、〇〇のデータが不足している。この部分のデータを集めて欲しい。資料まとめは、こちらでやるから、君がやるのは、データを見つけてくることだ」と。●パターン③「上司の仕事を代行させる」で、例「〇日後にプレゼンがある。本来は部長の私が説明するのだが、今回は私の代理として、君にスピーカーを担当してもらおう」と。
- (13) **労務管理とは何か？** 「部下に権限を与え、具体的かつ的確な指示を出す」ことである。部下に権限を与えても、上司の指示があいまいであれば、成果を上げることはできない。極端な話でいえば、「都内ならどこでもいいから、適当に行って、適当に売ってこい」と指示しても、部下は困惑するだけだ。指示が「適当」であるからだ。
- (14) **どのように指示するか？** 「23区を江戸川区と荒川区、港区と渋谷区、世田谷区と新宿区・・・と、10のエリアに分けた。誰がどのエリアを担当するかは、くじ引きで決める」「売り方は各自に任せるので、担当エリアごとに月100万円の売上を上げること」「扱う商品は、これ」「報告は、1か月後でいい」と指示を与えておけば、「どこに行き、何を、いつまでに、どれだけ売ればいいのか」が明確になり、部下は動きやすい。
- (15) **ただし、明確な指示を与えたつもりでも、部下には伝わってないことがあるので、どうするか？** 指示を受けた部下にも守るべきことがある。それは、「腑に落ちるまで内容を確認する」ことだ。「的確な指示」とは、双方向のコミュニケーションである。「上司から部下」への一方通行ではなく、「上司から部下、部下から上司」の相互通行によって成り立つのである。「指示を出す側」とは、「部下が動きやすいように、具体的かつ的確な指示を出す」ことであり、「指示を受ける側」は、「指示の内容を理解できるまで聞き直す。偽りのない報告をする」ことである。

- (16) **部下はあることを判断するのに、迷う。なぜか？** それはルールが明確でないからだ。 そのためには、「**判断のルール**」をつくと**部下の迷いが一切なくなる**。例えば、秘書に「出口学長に講演をお願いしたい」という問い合わせがあった。この時、秘書は講演を引き受けるか、引き受けないか、を学長に確認せずに秘書自身の判断で決めている。**なぜなら学長は講演の対応を任せるにあたり、秘書が判断に迷わないように「ルール」を伝えている。**だから秘書はそのルールに則って判断すればいいから間違いはない。それは「APUの知名度を上げる」「APUのレピュテーション（信用、評価のこと）を高める」を重視するというルールを明確にしている。
- (17) **経営方針を具体的に書き下ろしたのがマニフェストである。マニフェストは、「ライフネット生命の憲法であり最高位のルール」である。具体的に言えば？** 例えば、ライフネット生命は、2013年当時に社員の採用に関して、「私たちの会社は、学歴フリー、年齢フリー、国籍フリーで人材を採用する」と明示している。「生命保険マニフェスト 第1章 私たちの行動指針」人事担当者が、60歳を超えた人でも採用できるのは、「年齢を聞く必要がない。何歳でも採用していい」ことがクリアになっているからだ。マニフェストが「具体的」であるからこそ、社員はマニフェストを行動の拠り所にできる。ルールを作成するときは、あいまいさや、誤解の余地がないようにする。
- (18) **「ハウレンソウ」は、「部下が上司に対して行なうもの」と言われているが、逆で、「上司こそ、部下に対して積極的に『ハウレンソウ』をする」のである。なぜか？** 若い社員には上司はうっとうしい。うっとうしい上司に「ご注進、ご注進」とすり寄って来る人間は、ゴマすりに違いない。そのことに気づかず、「あいつは可愛いヤツや。よしよし、言うことを聞いてやろう」と考えたとたん、正しい判断できなくなる。
- (19) **上司から部下への「ハウレンソウ」とは？** 表情が優れない社員がいたら、まず「どうした？」と声掛けし、そこから「ハウレンソウ」が始まる。ライフネット生命とAPUで「**さん付け呼称**」を提案したのも、コミュニケーションを円滑にするためである。「さん付け呼称」はお互いの心理的距離を縮めるため、フラットは人間関係を構築できる。社内の風通しが良くなれば、「ハウレンソウ」による情報共有も進みやすくなる。
- (20) **的確な指示を出すための4つの条件とは？** 上司が部下に指示を出すとき、**●条件①「期限」を示す。**「いつまでにやらなければいけないのか」、仕事の期限（時間）を示すことだ。それを部下に理解させる必要がある。**●条件②「優先順位」を示す。**①の期限で、指示を出したとする、ところが、部下が他の仕事を抱えている場合は、仕事量が増えて、期日を守れないことも考えられる。そこで上司は、「任せた仕事」と「部下がすでに持っている仕事」を比べて、「これが一番、これが二番、これが三番・・・」と優先順位を示してあげる。**優先順位をつけ、「任せる仕事」の時間枠をとることが大事である。****●条件③「目的・背景」を示す。**「目的と背景」を説明しておかないと、仕事の全貌が部下に伝わらず、部下は言われたことしかできなくなる。データが見つからなければ、「見つかりませんでした」の報告で終わり、代わりのデータを探そうという発想はなくなる。部下の創意工夫を引き出すためにも、「目的と背景」をきちんと

と伝えるべきだ。●条件④「レベル」を示す。「完成品」を望んでいるのか、「半製品」を望んでいるのか、仕事のレベル（質のレベル）を明確に示す。

- (21) 部下に仕事を任せるときには、「権限と責任を一致させる」ことを忘れてはいけない。なぜか？ 任せる（権限を委譲する）とは、「責任を持たせること」と表裏である。「部下を育てる基本は、責任を持たせること」である。 部下に「完成品レベル」の仕事を任せたとする。ところが部下の仕事が「完成品」に及ばなければ、部下に責任を取らせるべきである。つまり、「やり直しをさせる」のである。 部下の仕事の出来栄が「50点」だとすると、上司が手をいれて、手直しをするほうが早いかもしれないが、それでは部下の能力は上がらない。部下の成長を望むなら、めいっぱい考えさせ、時間の許す限り、何度も「やり直し」をさせるべきである。
- (22) 上司は、「部下に仕事を任せるときの権限」を持っているから、部下が結果を出せなければ、最終的には「上司の責任」である。部下の失敗は、上司の責任になる。ビジネスの世界は「結果責任」である。結果がともなわなければ、責任を取らなければならない。ところが、日本では、結果責任の概念が薄い気がする。どういふことか？ 「一生懸命にやったのだから、努力だけは認めてあげよう」と考え、失敗をした社員にさえ、一定の評価を与えようとする。だが、こうした風土が、組織を弱くする。 結果責任を負う見返りとして、高給（手当）をもらっている。だから、結果がでなければ、責任を取るのが上司の「宿命」である。会社の不祥事に対して社長が辞めるのは特別なことではなく、グローバル企業では、「当たり前のこと」にすぎない。
- (23) 「自分は知らない」は通用しない。なぜ？ 不祥事を起こしたとき、「部下が、いつの間にかやっていたことなので、自分は知らなかった」と責任逃れをする上司がいる。「自分は知らない」と言い切る上司は、秩序の感覚が乏しいのである。「知っているようが、知ってまいが、自らの部門の責任を取る」のが上司である。
- (24) もし、「サボっている部下」がいたら、それは「サボっている部下」が悪いのではなく、上司が悪い。なぜか？ 「仕事を与えていない（仕事を任せていない）」からである。「人にしてもらおう」という上司の基本を忘れているからである。上司は自分で仕事を抱えようとしてせず、部下に仕事を任せなければならない。「人にしてもらおう」のは、上司の仕事の基本である。仕事の途中に、何度もタバコを吸いに行く部下がいたとする。この部下はタバコが吸えるのは「時間が余っている」からであり、「上司が、仕事を与えていない」からである。部下に十分な仕事を与えていたら、タバコを吸う時間もないはずだ。
- (25) 部下の仕事が「60点」なら、合格点を与えなければならない。なぜか？ 「60点では、満足できないから、自分の力で80点以上にしよう」と考えてはいけない。上司は、60点で我慢する度量を持つべきである。「オレだったら80点なのに・・・」と嘆きたい気持ちをグッとこらえ、残りの40点は「見て見ぬふり」をする。 上司の仕事は、自らもプレーヤーとして現場に出て、80点を取ることではない。部下が10人いるのなら、まず10人を全員が「毎回、60点を取れる」ようにするのが上司の役割である。
- (26) 仕事を抱えてしまう上司の残念な共通点とは「他人に任せられない人」。「他人に任せられない人」には3つの特徴がある。その3つの特徴とは？ ①「人間の能力や使える時間は有限

である」ことがわかってない。②部下の仕事が「60点」では納得できない。③判断のスピードが遅い。②の「60点しか取れない。だったら自分でやったほうがいい」と考える人は、世の中に対する洞察が欠けている。①の能力も時間も資源も有限である、有限である以上、完璧な仕事はない。「60点取れていれば合格」と割り切るべきだ。③の判断が遅れる原因の一つは、部下を信頼していないからだ。自分でやったほうがいい仕事ができると考え、やろうとするが、時間が足りなくてできないと焦りだす。仕事ができる上司なら、仕事が自分の部署にきたら、「この仕事はあいつなら得意そうだ」とすぐに判断して、仕事を任せることができる。

- (27) **では、部下が動くには、上司はどのようにすればいいか。3つの方法がある。その3つとは？** ①上司を好きにさせる。 ②圧倒的な能力の違いを見せる。 ③必死に働いている姿を見せる。 ①では、部下から愛される上司になることである。これは、大変に難しいことでもある。②は上司の能力がケタ違いだと、部下は上司に従うしかない。でも、この方法も難しい。人間の能力は、上司も部下もそれほど変わらないからだ。③この方法が最も現実的である。「必死に働いている姿を見せる」しかない。「あの上司は、誰よりも一生懸命仕事をしている。いつも仕事のことを考えている。自分はあるなりに仕事に打ち込んだことはない。あの上司にはかなわない」と思わせることができたとき、部下は上司の言うことを聞いてくれるようになる。
- (28) **「長所を伸ばして、短所をなくす」などありえない。長所や短所はその人の「尖った部分」、すなわち個性である。尖った部分は「見方によって、長所にも、短所にもなる」である。部下の短所は、どうするか？** 「長所を伸ばす」ことと、「短所をなくす」ことはトレードオフ（一方を追求すると、他方が犠牲になり、両立しない）の関係にある。だから、部下の「尖った部分」は、削るのではなく、そのまま残すこと。人は「小さい丸よりも大きい三角形」であるべきだ。
- (29) **「尖った人ばかりでは、組織がまとまりにくいのでは？」と思われるかもしれないが、「丸くしないで、尖ったまま人を使う」からこそ、組織は強くなる。なぜか？** 戦国時代の大阪城を例えてみる。城の土台となる城壁は、自然石を加工せず、そのまま組み合わせて石垣をつくっている。石と石のすき間には、「小さな石」を詰めて補強している。形が違うので、組み合わせるのは大変である。でも、だからこそ、頑丈な石垣が出来上がったのである。組織も同じで、仕事はチームですもの。組み合わせたときに、すき間ができてしまうのなら、「小さな石」を入れて、埋めたり、つないだりすればいい。その「小さな石」こそ、上司の役割である。
- (30) **「サボっている社員」がいる会社こそ、正常である。上記に「部下がサボるのは、上司が悪い」と書いたが、残念なことに、サボる社員を撲滅することはできない。集団が形成されると「2割・6割・2割の割合で、3つのグループに分化される」と考えられる。「2・6・2の法則」とは？** ①上位2割は、高い収益や生産性を上げる優秀なグループ（一生懸命働くグループ/任されたいグループ） ②中位6割は、上位とも下位ともいえない平均的な集団（普通に働くグループ） ③下位2割は、実績や生産性が低いグループ（サボっているグループ/任されたくないグループ）を言う。興味深いのは、上位2割がいなくなると、残った8割の中で変化が生じて、再び、「2・6・2」の割合で3つのグループに分かれる。

- (31) **なぜ、必ず「2割の下位グループ」が存在するのか？** その理由は、「緊急時や、不測の事態に対応するため」「余力を残しておくため」とする説がある。不測の事態が起こって人手が足りなくなったとき、上位の社員を投入できるとはかぎらない。では、どこから人材を確保したらいいのかと言え、「下位グループ」(サボっているグループ)なら、時間も体力も余っている、適任である。軍隊に「遊軍」(戦列の外にいて、いつでも出勤できるように待機している軍隊)があるように、会社にも遊軍が必要である。下位グループこそが、遊軍になりうる。「2・6・2の法則」が正しいなら、「下位2割」が存在していてこそ、むしろ正常な集団と言える。
- (32) **上司に必要な「洞察力」を高めるためには、何が必要か？** 洞察力を付けたいなら、経験やインプットの蓄積が不可欠である。人間の脳は、良くできており、物事を考えるときも、頭の中にたくさんのインプットがあれば、類推しやすいし、脳が引き出しから勝手にいろいろなものを選んできて、組み合わせしてくれるからだ。例えば、土地を評価する場合、「駅から徒歩15分で、大きな公園があるA町の土地」を評価するには、「似たような土地が、どこかになかったか」を思い出してみるのが手っ取り早い判断方法である。
- (33) **「適材適所」と口で言うのは簡単だが、実際はとても難しい。なぜか？** 会社の状況、社会の流れと変化、部下の適性などをすべて読んで、「最適な人材を、最適な場所に、最適なタイミングで配置」しなければならないからだ。要するに、人に会い、本を読み、旅を重ねて、人間とその社会に対する洞察力を高め、人間と社会の本質を読み取ることができなければ、適材適所はかなわないのである。
- (34) **人間の特性には、大きく「鉄タイプ」と「瓦タイプ」に分かれる。どのようにして鍛えればよいのか？** 鉄タイプは、仕事に負荷をかけるなど、叩いたほうが伸びるタイプであり、瓦タイプは時間をかけながら、じっくり育てたほうが伸びるタイプである。上司は、部下が「鉄タイプ」なのか、「瓦タイプ」なのかを見極めたうえで、仕事を任せるべきである。鉄タイプの部下を鍛えるには、金槌で叩いて強くし、「鋼(はがね)」に変えていく。ただし、叩くときは、負荷だけでなく、インセンティブ(やる気を起こさせるような報酬)を用意しておくことが大切である。「必死に仕事に打ち込む」ことは、原則として、自発的であるべきで、「俺が鍛えてやる」と口にするのは愚かである。一方、瓦タイプはまず、「叩かない」こと。叩いた瞬間、割れる。それから「角を削らない」こと、つまり、短所を直さないこと。短所をなくすのではなく、長所を伸ばす。「得意なこと」「向いていること」を任せる。部下の能力の1割増くらいの仕事を任せるのが理想である。
- (35) **長時間労働しているのに、どうして生産性が低いのか？** 理由は、「残業による疲労の蓄積」が考えられる。2020年のデータでは、週49時間以上働く長時間労働の割合を見ると、例えば、フランスの9.1%、ドイツの5.9%に対して、日本は15.0%である。疲労が蓄積した結果として、生産性が下がってしまったのである。スウェーデンのある学者は、「短時間に集中して仕事に取り組んだほうが、労働生産性は向上する」と断言している。日本人は、「働けば働くほど、生産性が上がる」と考えがちだが、この考えに科学的な根拠はない。

- (36) **なぜ、日本の企業は残業が多いのか。主な理由が2つある。その2つとは？** ①「長時間働く人は偉い」という間違った認識である。②上司の「マネジメント能力」の不足である。終身雇用と年功序列体制の下では、「上司よりも先に帰ってはいけない」という空気感が醸成されやすい。「上司と一緒に遅くまで残る社員」「残業や休日出勤を嫌がらない社員」が評価されてしまう。②では、仕事を過不足なく割り振ったり、要員のバランスを維持したりするのは上司の役割である。それができないのは、上司のマネジメント能力が不足しているからである。
- (37) **では、どうすれば、「残業」を減らす(なくす)ことができるのか？** **そのためには、「評価基準を変える」**ことである。何よりも大事なのは、**労働生産性の向上であり、残業時間は評価の対象にならないことを明確にすること**である。**労働時間から「労働生産性」に焦点を変える**。長時間労働をすると、注意力や生産性が低下することを明らかにする。**グーグルの「20%ルール」(労働時間の20%は自分のやりたいことをやってもよい)**は、**長時間労働による疲労を防ぎ、発想力や集中力を高める工夫の一つと言える**。また、上司のマネジメント能力が不足しているのなら、「情報をシェアする会議は30分以内、何かを決める会議は1時間以内」「残業は原則禁止。上司の許可があった場合のみ、残業をする」といった社内ルールを明文化し、「残業をしない仕組み」をつくるのが大切である。
- (38) **リーダーには、3つの条件が必要不可欠だと考える。その3つの条件とは？** ①「強い思い」、②「共感力」、③「統率力」である。①の「強い思い」とは、「自分は、これだけは何としてもやり遂げたい」という「強い思い」である。「志」と呼んでもいい。志をもって、自分にできることをやり抜くことが、人間が生きる意味であり、働く意味であり、**会社をつくるすべてだと考える**。②の「共感力」では、何事かを成し遂げようと思っても、一人では何もできない。**他人の助けを借りたり、仲間を集めて仕事を任せたりする必要がある**。他人の助けを借りるためには、リーダーが自らの「強い思い」を吐露し、説明・説得して自分の考えに共感してもらうことである。③の「統率力」では、何事が起ころうともへこたれずに、仲間を目的地まで引っ張っていく統率力が求められる。**統率力とは、「丁寧なコミュニケーション力」と言い換えることができる**。弱っているメンバーがいれば、「大丈夫か?」とか、「〇〇君、2~3日休むか」と気遣う。**周囲の環境変化やメンバーの置かれている状況を観察したうえで、メンバーに声をかける力が真の統率力である**。
- (39) **人材のリクルートは、「現場のチーム」に任せる。採用は、CEOやCOOではなく、「現場に任せる」のが基本である。なぜか？** **CEOやCOOが強い人事権を持っていると、「自分の好みに合う人」や「茶坊主」ばかりが集まってしまって、ダイバーシティを根付かせることはできないからだ**。いろいろな人が見たほうがいい。**社員を採用するときは、現場に任せたほうが、チームワークが良くなると思う**。社内を早く、大きく活性化したいなら、「自分と正反対の人」「社内にはいないタイプの人」「異質な人」を、**グループで採用したほうがいい**。一人だけでは、闘えない。既存社員に取り込まれる可能性もある。会社規模にもよるが、できれば、**一度に4~5人採用して、「異質な人の集団」をつくるのである**。