

識学
安藤 広大

— 公式要約版 —

リーダー
の仮面

LEADER'S MASK

あなたの仕事を変える

「感情」を横に置き、
「事実」で考える技術

目次

0

リーダーシップに才能は必要か

1

リーダーに必要な思考法 — 「ルール」

2

リーダーに必要な思考法 — 「位置」

3

リーダーに必要な思考法 — 「結果」

4

「真に」部下を大切にするとはいは？



リーダーシップに
才能は必要なのか？

優秀な人ほど犯す『2つの失敗』

多くの組織では、プレーヤーとして優秀な成果を上げた人がマネジメントのポジションにつくことになると思います。

しかし、プレーヤーとマネージャーは、そもそもの取り組み方が違います。ほとんどの場合において、彼らは戸惑うことになるのです。

優秀なプレーヤーがマネージャーになったとき、彼らは、どんな振る舞いをするでしょうか？
よくあるのは次のような行動です。

- ・手取り足取り自分のやり方を教える
- ・自分についてこさせようとする（背中を見せて育てようとする）

実は、これらはリーダーとしては最悪な行動パターンです。

また、よくある理想のリーダー像として、「カリスマ性」という言葉が上がります。
すなわち、言葉と熱意で人を動かし、皆から尊敬される、クラスの中心人物のようなタイプをイメージしてしまっているのです。

しかし、本来、リーダーにこのような資質は必要ありません。

むしろ、人気があるという理由でリーダーが選ばれてしまうこととは、無視できないデメリットもあるという過言ではありません。

本書では、たとえ内向的でも、声が大きくななくても、

優秀なリーダーになるために「これだけ意識すれば問題ない」という5つのポイントを解説します。

ぜひ皆さまの日々のマネジメントに生かしていただければ幸いです。

1

リーダーに必要な思考法
「ルール」

「自由にして良い」はストレスになる

「ルール」と聞いて直感的にどう感じるでしょうか？

「窮屈だ」「息苦しい」などネガティブな印象を持たれる方が多いのではないのでしょうか？

しかし実際は、ルールがあるからこそ、伸び伸びと行動することができます。

例えば、夏休みの宿題だとどうでしょうか。

あなたは学校の先生から以下の2つの指示が出されたとします。どちらの方がより、取り組みやすいでしょうか？

A:「何でもいから自由に研究して発表してください」

B:「好きな生き物を1種類選んで研究して発表してください」

自由度が高い指示は当然Aですよ。しかし、多くの人にとって取り組みやすい指示はBになります。

Aは考える範囲が広すぎるために「本当にこれで良いのだろうか？」といった余計な心配をしまい、ストレスを感じてしまうからです。

そして、自由度が高い組織においても、自由度が高すぎるために「空気の読みあい」や「顔色うかがい」があらちこちで発生しています。

すると、メンバーは「何をやるべきか？」に意識が向いてしまい、作業への集中力が下がってしまうのです。そのため、組織のマネジメントにおいて、リーダーがまずやるべきことは「ルールを決める」ことなのです。

「ルール運用」の注意点

ここでは、ルール運用の際の注意点を抜粋して1つご紹介します。それは、ルールを守らせるときに個人的な感情を入れないということです。

【悪い例】

「彼はいつも営業成績が良いから、遅刻してもしょうがない」
リーダーが一度ルールを決めたにもかかわらず、このような個人的な感情で運用してはいけません。周りの社員は「なぜ彼は良いのに私はダメなのか？」と言い出します。

当然、社員の不満は高まりますし、何よりも、この説明に時間を使うのは多大なロスタイムです。正しい対応は、全員に対して平等にルール設定し、同じように守らせることです。

自由度が高い会社

いい感じで頼むよ

こんな感じでいいのかな…



ロスタイムが多い

ルールが明確な会社

今日の17時までにA形式で

承知しました！



ロスタイムがない

2

リーダーに必要な
思考法②「位置」

「チームを勝たせる責任」は上司にしかない

まず、全ての組織では、決める人（責任者）がいなければ物事は前に進みません。

古代、人間がマンモスの狩りをしていた頃を想像してみてください。

一族のリーダーがチームメンバーを率いて狩りを行います。

この状況で、リーダーとメンバーが互いに「自分が良い」と思う狩りの作戦を主張しあっているだけでは、作戦は決まりません。

一方で、最も早く決める方法は、最も経験豊富なリーダーが作戦を決め、メンバーは指示通りに実行するだけにする事です。

この時、メンバーはただ闇雲にリーダーの指示に従うだけが良いのかというと、そうではありません。チームにとって何か有益だと判断した情報をリーダーに伝えるのは〇です。

しかし、あくまでも「チームの勝利」に最終的な責任を持っているのはリーダーです。

ですから、たとえメンバーが「作戦Aのほうが良い」とリーダーに伝えたとしても、最後にリーダーが「作戦Bのほうが良い」と判断したら、メンバーはそれに従う必要があります。

もしもこれに従わない場合、当然、メンバーはその一族が獲得したマンモスの肉をもらうことはできなくなります。

「チームを勝たせる責任」は上司にしかない②

ピラミッド型の組織においては、一族のリーダーにあたるのが上司、メンバーにあたるのが部下です。

ここで上司が正しく認識しなくてはいけないのは、自らの意思決定範囲です。

この意思決定範囲は、責任範囲、すなわち部長や課長などの「役職」によって決まります。

この認識があいまいだと「責任を取りたくないから誰も決めない」ということになり、組織が前に進みません。先ほどのマンモスの話で言えば、**失敗を恐れてリーダーがいつまでも作戦を決めない状態です。**

これでは一族が減んでしまいます。

そして、自らの意思決定範囲を正しく認識した後、次に上司がやることは、部下に対して彼らの「位置」、すなわち、「誰からの評価を獲得すべき存在なのか」を認識させることです。

ここで大事ななのは、あくまでも、部下個人にはチーム全体を勝たせる責任はないということです。

部下の責任は、「上司の求める結果を達成すること」です。そして、メンバーはその結果に対する達成度で評価されます。

これを部下に正しく認識させられないと、部下は、自分が良いと思ったことと上司の指示が違う場合、従わなくなったり、手を抜いたりするようになります。

部下とは迷わず距離をとるべき

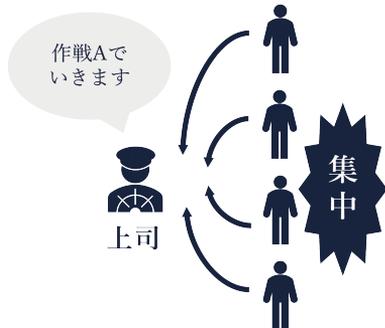
また、部下に対して「位置」を正しく認識させる上で必要なのが、「距離をとる」ことです。

世の中では上司と部下の仲が良いことが是とされる風潮がありますが、チームを勝たせることを目的にするならば、それは誤りです。

なぜなら距離が近いと、部下は「上司に従わなくても仲が良いから許されるだろう」という思考に無意識に陥るからです。そうすると、たとえ上司が最高の戦略を作ったとしても、実行がおろそかになり、目標達成の可能性が下がります。

あくまでも、最終意思決定者は上司であり、上司が求めていることの達成度で評価される存在であることを正しく認識させる必要があります。ただし、マンモスの例のように、部下は上司に対し、チームにとって良いと思った情報を上げることは〇です。その情報を下に、最終的には上司が意思決定の権限を持つということです。

正しい「位置」を
認識できている状態



「位置」が
ズレている状態



3

リーダーに必要な
思考法③「結果」

「評価」には2種類ある

レストランに行ったとき、どれだけこだわった料理で、調理過程を一生懸命説明されたとしても、「美味しくないと」思ったら二度とその店に行かないでしょう。

実は、評価には2種類あります。自己評価と他者評価です。自己評価は「頑張った」「こだわった」など、評価者が自分です。一方で、他者評価は「あの店は美味しい」「あの会社のサービスは使いやすい」など、評価者が自分以外です。

ここで大事なのは、レストランの例のように、自己評価では市場から利益を獲得することはできないということです。

しかし、世の中にはそれに気づかず、自己評価を評価制度として導入している企業がたくさん存在します。「私は頑張った」という個人の主観と「会社に多くの利益をもたらしている」という事実はずしも一致しないため、この「自己評価制度」を続けることは、会社を存続させるうえで非常に困難です。

ちなみに、ほとんどの会社員にとっての他者評価とは、「上司からの評価を得ること」です。逆に、上司の求めていないことがいくらできて、それは「自分はこんなにできる」という自己評価に過ぎず、上司からの他者評価を獲得することはできません。

これは、プロスポーツなどでも同じです。「良い選手」とは、あくまでも「監督の求める結果を出せる選手」です。いくらファンからの人気を獲得したとしても、監督の求める水準に達しなければ、試合に出場することはできません。

褒められて伸びるタイプを生み出すな

また、世の中では「プロセスを評価すること」が良いことだという風潮がありますが、もちろん、識学ではこれを否定する立場です。プロセス評価がダメな理由は主に2つです。

1つ目は、上記で述べた通り、プロセスは、「頑張った」など個人の主観であるため、実際の会社の利益とは必ずしも一致しないからです。

結果が出ていないにもかかわらず、「夜遅くまで準備を頑張りました」と言ってきた部下を評価し続けるという事は、会社が利益を上げていないにも関わらず、従業員の給与を上げることと同じです。これでは当然、会社はいつか潰れてしまいます。

2つ目は、部下が「結果を出すこと」よりも、「プロセスをよく見せる（頑張りアピール）」に集中してしまうことです。プロセスを褒めた結果、「私の上司が求めているのは結果ではなくプロセスなんだな」というような錯覚を起こしてしまうわけです。当然、チームの成果は上がりなくなります。残業ばかり増えて生産性も落ちるでしょう。

正しい対応は、結果のみを評価することです。ただし、結果が良かったときのみ、後でプロセスを褒めるのは間違いではありません

経過（プロセス）評価 がもたらす悪影響



部下

終電近くまでやりました
やれることは全てやりました

||

個人的な見解・主張

▶ 本来なら評価できない

上司

結果は出なかったが、
よく頑張ったな！次もこの調子だ



… 評価してしまうと



部下

やっぱり、頑張ってる姿を
見せれば評価されるんだな

▶ もっと頑張る姿を見せよう



良い『結果』よりも、
良い『経過』を見せることに
意識を向けるように

4

「真に」部下を
大切にすると
は？

「真に」部下を大切にするととは？

世の中に「部下を大切にしたくない」リーダーなどいないでしょう。

ただ、ここで改めて「部下を大切にする」ということについて考えたいと思います。

「部下を大切にする」とは、部下に楽しく働いてもらうことでしょうか？ 部下にモチベーションや夢を与えることでしょうか？

識学は、そうではないと考えます。部下を大切にするととは、部下を成長させ「生き抜く力」を身につけさせることです。

親は子どもを大切にするからこそ、甘やかさずに育てます。

経営も同じです。

どんなに厳しい時代になったとしても、会社が無くなってしまったとしても、力強く生きていけるように、人と組織を育てる必要がある。

リーダーの仕事は「従業員満足度」を高めることではないのです。「部下の成長」にこそ責任を持つべきなのです。

本当に「部下を大切にする」リーダーのパートナーになることが、私たち「識学」の思いです。

マネジメントには、正解がある。

日本企業のマネジメントにうまれる

「誤解」や「錯覚」をなくすこと、

それこそが識学の使命。

「マネジメントのやり方は十人十色だ」

「信じられるのは、自分の経験だけだ」

あなたはそんな思い込みに捉われていませんか？

実は、マネジメントには正解があるのです。

そして、その答えは、意外にもシンプル。

識学は、一般的には正解がないと思われている

すべてのマネジメント課題に対して「正解」を用意しています。



SHIKIGAKU

MANAGETECH COMPANY

「無料マネジメント相談」のご紹介

約一時間のセッションで、
マネジメント上の課題解決と識学トレーニングの
無料デモをご体験いただけます。



《こんな方におススメ》

- ✓ マネジメントに不安がある
- ✓ 部下が頼りない
- ✓ PL や離職率で、
解決の糸口が見えない課題がある

お申し込み、詳細はこちら

<https://corp.shikigaku.jp/consultation>

