

日経 **XTECH**

記事URL : <https://tech.nikkeibp.co.jp/atcl/nxt/column/18/00044/00011/>
このページに掲載されている記事・写真・図表などの無断転載を禁じます。著作権は日経BP社、またはその情報提供者に帰属します。掲載している情報は、記事執筆時点のものであります。

2018/12/27 15:20

知財で築く真田丸2

権力と言葉だけでは部下の信用は得られない

第18回 信を得るには気迫が必要

高収益化支援家、弁理士 中村大介

日経 **XTECH**

「開発をやめさせても、信を失わないようにするのがお前の仕事だろう」。あるA社の社長と研究開発担当役員が協議していた時に、社長が役員に対してこう言いました。数年前の話です。

どうしてそのような発言になったのか、少し説明させてください。私とA社には長い付き合いがありました。そのA社の役員にとって、彼が担当する研究開発部門から出てきたボトムアップのテーマで成功することは長年の夢でした。研究開発部門から新規テーマが出ないことを上層部から指摘され続けていたので、その役員はさまざまな工夫を凝らしてボトムアップテーマを自分の部下たちから出させようとしていたのです。

私はそのテーマの支援をしていたのですが、ここ数年、芽が出始めてきていると感じていました。ボトムアップのテーマに予算をつけて、いよいよサンプルワーク（試作品の提供）ができそうだという状況になっていたのです。

一般に、こうした状況では営業部門の協力が不可欠です。ところが、営業部門は協力してくれませんでした。なぜなら、このテーマは既存事業とは畑が違っており、既存の顧客にサンプルを提供してヒアリングをすればよいというものではなかったからです。

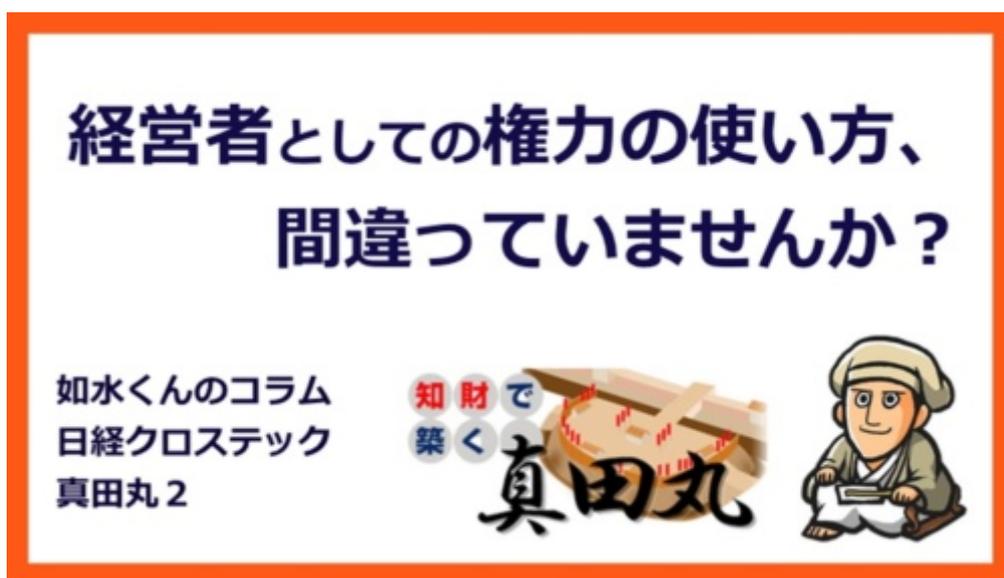
研究開発部門としては「営業が引き取ってくれない」と不満を言いたいところです。しかし、営業部門からすると「そんなことに協力する暇はない」と反論したくなることでしょう。こうした状況はA社に限らずどの会社でもよくある話です。



中村大介
高収益化支援家、弁理士

そうこうしている間に時は過ぎ、「テーマの進捗が遅く、予定している期間で事業にならない」という話になっていきました。実のところ、テーマを発案した技術者は既存事業とは畑違いのテーマですから、苦しむことは初めから分かっていました。

数カ月経過してもテーマに進捗が見られず、進捗報告で報告されるネタもやや苦し紛れに「進んでいます」とアピールするような状況が続いていました。担当役員から見れば、やっと出てきたボトムアップテーマですし、部下である技術者に続けさせたい気持ちはあったと思います。しかし、研究開発の結果が出なくてもよいとは、もちろん思っていない。自らの責任と部下への思い。その狭間で心は揺れ動き、責任ある立場故に悩みは深くなっていきました。



[画像のクリックで拡大表示]

A社では役員主催の開発会議が行われています。ある時、その会議に社長が参加しました。そこで技術者からの報告を黙って聞いていた社長は、会議終了後に役員と会合を持ちました。

社長はこう切り出しました。

社長：あのテーマはどれくらい続けているのか？。

役員：もう1年くらい実質的な進捗がない状態です。

社長：どう考えているんだ？。

役員：良い状態だとは思っていません。ただ、社長がおっしゃったように、ボトムアップで出てきたテーマなので続けさせています。

私には、このやりとりに引っ掛かるものがありました。この役員の言葉には、「社長が言ったからやっています」という意味合いの、どこか責任転嫁したようなところが感じられた

からです。

確かに、数年前の社長の要望はボトムアップ型のテーマ創出だったのかも知れません。しかし、役員が「社長が言ったからやっている」というのは、首をかしげたくなる話です。

「うまくいかないなら、やめさせてもよいんじゃないか」と社長が言うと、役員はこう答えました。「ボトムアップは私が言って始めさせたのですから、今さらやめるさせるというのは、ちょっと…」

こうして、冒頭の社長の言葉になったわけです。「やめさせても、信を失わないようにすることがお前の仕事だろう」と、社長はやや声を荒げて言いました。

信とは何か

役員が言いたかったのは、「自分が言って始めさせたことを今になって曲げては、自分の言葉を（部下が）信用してくれなくなる」ということだったのでしょう。

しかし、社長は違いました。「自分の役職に備わった権威や命令で信を得るのではなく、もっと人間的な深い部分で信を得なければならない」ということが、その言葉からは感じられました。

社長は役員を見つめていました。役員は痛いところを突かれたと感じたのでしょう。頬はやや紅潮して声が上ずっていました。

社長は確かに「信」という言葉を使いました。辞書によれば、信には「嘘をつかないこと」という意味があるそうです。この意味に従って解釈すると、役員はやめさせれば嘘をつくことになると思い、社長はやめさせても嘘にはならないと思ったのです。どちらも言葉の意味だけを考えれば、正しいように思います。

少し意地悪な言い方ですが、この役員は自分の権力と言葉で信用を得ようとしていたのかも知れません。もちろん、そうしようという悪意はなかったでしょう。しかし、自分に与えられた権威でしか仕事をしたことがないのであれば、この役員のような言動になることは仕方ありません。

社長はそうした役員をたしなめた、と言えると思います。部下にテーマをやめさせて信を失うようであれば、本当の意味でのリーダーとは言えないということを指摘したのです。権力を持つ代わりに全責任を負うという気迫で仕事をしていれば、この役員のような言動にはならないものです。

社長の反省

後日の開かれた懇親会の際に、社長は開発会議のことを振り返って私にこう言いました。「あの時はお恥ずかしいところをお見せしました。まだまだ部下の育成能力が足りないようです」と。

普通は「上司が言ったから」とか、「上の命令だから」と部下が言い訳するようでは、上としては頼りなく感じるものです。しかし、社長の言葉には、そうした見方しかできない部下を育成しているのは、まぎれもなく自分自身であるということを確認した意味合いがありました。

全責任を認めた社長の発言には大変な気迫を感じました。社長が怖いという意味ではありません。むしろとても温厚な方です。しかし、その強い責任感は行動を支配し、一挙手一投足にまで及んで周囲には気迫として伝わると感じました。

その後、人事異動でその役員は別の部門に異動しました。その後もA社と私の仕事は続いており、A社は業績を伸ばしています。テーマ設定の方法や仕組みをチューニングし、コンサルタントとして他社と比較できる立場から見れば、A社は最も革新的な会社になっています。上記のような状況になることは、今後はないと思いますが、新任の役員はきっと社長と責任感のイメージを共有していることでしょう。

自分が権力を持つ代わりに全責任を負う。この責任感で仕事を行うことが経営者には求められます。誰もが遂行できるものではありません。また、それが嫌で経営者になんてなりたくないと思う人もいるでしょう。

しかし、オーナー企業の経営者であれば避けられない役職ですし、サラリーマンでも昇進して責任ある立場に就くことは多くの人を経験することではないかと思います。一旦その立場に就いたのであれば、全力を注ぎ込まなければならないと思います。

現経営者であれば今の立場で全力を尽くし、次世代の経営者であればその準備を行う。これが天命を全うすることにつながるのです。

あなたはその準備をしていますか？