

## Walking the talk がリーダーにとり大切

グローバル企業ではリーダーの行動に関してWalking the talkという言葉が良く使われる。「自分の言っていることを行動で示す」という意味である。何のことない、日本でも昔から語られる言行一致だ。日本では誰もが当たり前と思う言葉。それが今欧米では、リーダーのあるべき姿として語られている。リーダーたる者は部下からの信頼を得る為には会社が定めた企業理念・行動原則を日々の生活の中で実践することが大切であるとされる。

「自分の思いを述べるだけでは十分でない。リーダーが社員に進むべき方向と期待される言動を説くのであれば、リーダーはまずそのことに責任ある態度をとるべきと社員たちが思っていることを忘れてはいけない。社員たちはリーダーがまず言動で示すかどうかを知ろうとし、リーダーの一挙一動を見守っている。したがってリーダーは毎日常に同じスタンスで行動する必要がある。」これは2011年までキャンベル・スプのCEOを勤め、同社の業績回復に寄与したダグラス・コナントが英文のハーバード・ビジネスレビュー誌1月号に寄せている「Your Employees Are Not Mind Readers」という記事の抜粋(訳は野尻)である。

最近、東京の大手国内企業の人事担当者と話す機会があったが、会社の企業理念は素晴らしいが、管理職たちの言動は本音と建前を地で行くものであり、上司には媚びへつらうが部下にはポジションパワーを使う管理職が余りにも多いと、手厳しい批判であった。

## 会議で若い社員が発言できる環境をつくる

「組織において、社員が上司の権威に配慮するのは万国共通です。そのために、会社では、会議で管理職がとるべき規範が確立されていました。先に上司が発言をするとその他の社員はその意見に流されてしまいます。そこでは活発な議論は展開できません。そのためにアシスタント、一番下の職位の社員から発言させるというルールが常に実践されていました。このように発言するチャンスを与えていることが良かったと思います。」「さらに大切なことは日本でもPush-back(上司の意見に対する押し戻し)をさせる文化が定着していました。」これはP&Gで勤務していた友人のA氏が語ってくれた内容である。

日本企業においても、「活力ある職場づくりに努め、社員の士気高揚を図る」「管理職の率先垂範」などと行動規範に定める場合も多いが、その実現に向けての分かりやすいルール作りやフィードバックの仕組み、努力がかけている。

以前にPMI Newsで「ニワトリを殺すな」という短編小説を紹介したことがある。転職してきた主人公(デビッド)が勤務する会社の会議室のドアには「ニワトリを殺すな!」という張り紙に気づく。主

人公はこの張り紙について社長と会話する機会を持った。以下は引用である。「ニワトリという動物は一羽がちよっと血を出していると、寄ってたかってその傷のところをつついて、殺してしまうんだ。だから、ニワトリが傷ついた時は隔離しなければ駄目だというくらいだ。あの張り紙は、このようなニワトリ会議を開いてはいけないという戒めの言葉なんだ」「それはつまり、傷ついたニワトリというのは失敗した人という意味で、その人を責めてつぶしてしまうような会議をしてはいけない……ということでしょうか」「その通りだよ!」この話、論点はP&Gの会議原則とは少し異なる。しかし、会議に関する素晴らしい原則・企業文化に言及している。

ところで、前述の友人A氏はその後ある国内企業に転職するが、全く逆の経験をする。「ある会議に出ていました。そして議論が煮詰まった頃、今まで黙って会議を聞き入っていた部長が口を開き、『君たちはダラダラと詰まらん議論をして何をしているんだ。』と一喝したのです。このような風土では若い社員を巻き込んだ自由な議論は到底期待できません。」とA氏は語る。

## 経営理念や行動指針を額の中の飾りにしない

リーダーシップに関する色々な著作を読む中で気づいたことは、欧米においても、P&Gやキャンベル・スプのように、会社の経営理念や行動原則を日々の仕事の中で実践させるために地道な努力を継続し、その成果として今日があること、元々から文化として備わっていたものではないということだ。エクセレントカンパニーでは管理職トレーニングではポジションパワーを使った、上意下達の一方通行のコミュニケーションスタイルを強く戒める。360度フィードバックを定期的の実施し、そしてエグゼクティブレベルでは高額なコーチをつけ、あるべき言動を日常レベルで実践させようと支援している。しかし欧米においてすらその様な努力はまだ20年ほどの歴史しかなく、文化として根付かせている企業はまだ限られている。残念ながら、日本においてはなおさら少ない。企業理念、行動指針は会議室の額に飾られたままである。これを日欧の文化の差として片付けることには反対である。実は先ほど紹介した短編小説「ニワトリを殺すな」は本田技研工業の企業文化を紹介したものである。差は洋の東西を問わず経営幹部がポジションパワーの横行する企業文化に安住するか、又はその変革という困難な道を歩みだすかの差である。

## 編集後記

「最近、あなたは自己主張ばかりなのだから——。リーダーの傾聴の姿勢の大切さを訴えておきながら、家で逆のことをしては駄目よ!」と手厳しい批判を浴びることが増え、反省することしきり。Walking the talk を肝に銘じたい。野尻