

作家・人間塾塾長・経営コンサルタント

行動科学マネジメント研究所 所長

小倉 広 × 石田 淳

組織人事コンサルタント、そして「人間塾」塾長。さらに、ベストセラーとなった著書「33歳のルール」を筆頭に、30代のメンターとしてカリスマ的支持も集める小倉広氏。「リーダーシップとは生き様そのもの」と語る彼の、熱く深い仕事観・人生観に迫ってみたい。

(写真撮影/星野 堯 文/松見敬彦【トリガーワークス】)

リーダーの生き様こそが、 組織を創る

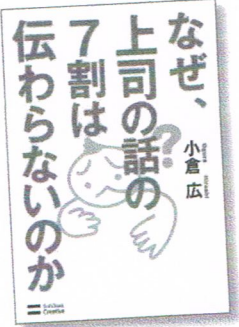
仕組みやルールでは
組織は変わらない

石田 人気ビジネス書作家で、組織人事コンサルタントとしても有名な小倉さん。まずは「組織人事を通じて企業パフォーマンスを高める」にはどうすれば良いのか、そこからお聞かせいただけますか。
小倉 大別するとその手段は二種類あって、一つは「仕組みやルール」を作る方法。実は、私もかつてはこの手法でアプローチするタイプでした。しかし、ほとんどうまくいかなかったんです。そこでもう一方、本当に大事なのがこれ。「コミュニケーションや信頼関係」を作る方法ですね。
石田 人事制度や教育体系を変えようが、土台がなければ意味がありませんものね。

小倉 ええ。結局、変えるべき・創るべきは「組織文化」なんですよね。組織文化こそが、企業におけるあらゆるものをがんじがらめにしているんですから。
石田 しかし、そこを変えるのは一番の困難なのではないですか？
小倉 そうですね。組織文化は様々な要素で醸成されて行きますが、やはり最も大きいのはリーダーの発言です。社長が何を話し、何に喜び、何に怒っているのか。社員はそこを見ています。私は、先ほど申しました失敗や試行錯誤を重ねるうち、「組織を変えるには組織文化を、まずリーダーを変えなきゃイカン！」という結論に達したんです。
石田 現在、リーダー教育に力を入れていらっしゃるの、そういうお考えからなんですね。では、リーダーシップにおいて大切な

は何だとお考えですか？
小倉 私が重視しているのはE・P・ホランダーが提唱した「信頼蓄積理論」です。どんな正論や、どんな素晴らしいことを言おうが、そこに信頼がなければ何の意味も持ちませんからね。
石田 まったく同感です。
小倉 じゃあどうすれば信頼されるのか、という話になるわけですが、結局はこれも「やり方」ではなく「在り方」なんですよね。分かりやすく言うと「よき人間」になるしかないんだなって。
よきリーダーになるのは、「よき人間」になり「よき生き方」をする、という人生修業のようなもの。ですから、私の著書の半分はリーダー論ですが、もう半分は「生き方論」なんです。一見、まったく別のジャンルのように見えますが、本当は同じものなんです。
石田 なるほど。いま塾長を務められている「人間塾」も、その想いからのものだったんですね。しかも、無料で実施していらっしゃる

そうではないですか。
小倉 はい。だって、私が教えるのではなく、私が学んでいるので。私自身がリーダー失格なので、一生懸命這い上がって、よき人間になろうとしています」という姿を見せることで、人が「ああ、自分も」と思ってもらえたら。論語の「修己治人」、つまり「人を治める前に、まず自分を修めろ」という考えを大事にしたいのです。
石田 人間塾は、そういった東洋哲学書を課題図書として読み込み、意見を交わし合うのが主な活動だそうですが、なぜ東洋哲学を？
小倉 何度も申しますが、私はかつて本当にガチガチのロジック人間でした。しかし、これがうまくいかない。そんなとき出会った東洋哲学の本に、抱えていた問題すべてに対する示唆があつたんです。ああ、私は「宝の山」を無視していたんだな、と猛省して、それ以来ですね。
でも、東洋哲学の本って難解でしょ？ それで道連れを作ろうと思うって(笑)。ただ、そんな極めて



「なぜ、上司の話の7割は伝わらないのか」ソフトバンククリエイティブ刊 ¥1,470(税込) 小倉氏の最新刊。「確実に部下が動き出す、上司の伝え方」を解説した、経営者・マネージャー必読の1冊。

私的な理由で始めた人間塾も、非常に意識の高い人ばかりが多数集まりましてね。仮にも塾長を名乗る以上、求められるものも大きいですから、お陰様で、良い刺激とプレッシャーの中で学ばせてもらえています。

石田 塾生にはどんな方が多いのですか？ やはり経営者ですか？

小倉 いえ、老若男女バラバラです。新入社員の女の子もいれば、七〇歳を超え、引退した経営者もいますし、主婦もいます。平均すると、三〇代の方が多いですかね。石田 ベストセラー「33歳からのルール」を始め、三〇代に向けたご著書が多いことと何か関連があるのでしょうか？

小倉 意図的なものではないんですけどね。いま私が書いているものは、新任管理職に向けてのメッセージが多いんです。内容自体は経営者向けではありませんが、経

営者の悩みって「若手管理職が育たない」ということですからね。その点で力になるうとしたら、必然的に三〇代向けの本となったという感じですよ。

石田 その中で、三〇代に必要な働き方って何でしょうか？

小倉 やはり泥まみれになることではないでしょうか。私自身、三歳で初めて転職しました。当時からコンサル的な仕事をしていたのですが、現場で泥まみれになっているコンサル先の人事部長や営業部長のほうがかつてにカッコいいなと思って。私たちが偉そうに講釈したことを、自分が悪者になるうとも現場で愚直に実行する彼らを見るにつけ「自分は何をやってるのだろう？」と。そうやって私も泥にまみれ続けることで、今の会社を創ったんです。

石田 そうでしたか。しかし、コンサルでそこまでやる方って珍しくないですか？

小倉 「人間」を掘り下げて行くのが好きなんです。国だとか政治だとかの大局的なことを憂えるよりも、隣家の主婦の悩み相談に乗りたいたいとか。そういうところに、組織の原点が詰まっているように思うんです。

小さな宇宙の中にこそすべてがあるのに、それを制度やルールで枠にはめて行くなんて興味がありません。人間って、そんなものじゃないだろうか。

一貫性を持って 社会と繋がれ

石田 善し悪しの問題ではありませんが、本誌読者の多くは、いわゆる「小さな組織」のリーダーです。彼らにとって重要なのは何でしょうか？

小倉 結局それも信頼でしょうし、信頼を築くために「約束を守る」ことだと思います。それは決めた事をやり抜く「自分への約束」、道徳や規範を大事にする「社会への約束」も含みます。小さい組織ほど、そういうところが丸見えになりますからね。

石田 特に現場のリーダー、教室長あたりは若い人も多いですから、「自分はエライ」と勘違いしないためにも余計に大事ですよ。

小倉 極端に言えば、経営だのマネジメントだのはどうでもいいから、朝は誰よりも早く来る、挨拶をする、サボらない、それを率先して見せられれば、それだけでも



石田 淳 twitter @ishida_jun

株式会社ウィルPMインターナショナル CEO

日本の行動科学(分析)マネジメントの第一人者。アメリカのビジネス界で大きな成果を上げる行動分析、行動心理学を基にしたマネジメント手法を日本人に適したものに独自の手法で「行動科学マネジメント」として展開している。趣味はトライアスロン&マラソン。2012年4月にサハラ砂漠250kmマラソンに挑戦、完走を果たす。著作も多数、近著に『行動科学を使ってできる人が育つ！教える技術』(かんき出版)がある。日本ペンクラブ会員

<http://www.will-pm.jp>

うまく回ると思うんです。石田 同時にフォロワー、つまりリーダーを支える存在も大切ではないでしょうか？

小倉 その通りです。部下たちは、厳密に言えばリーダーではなく、ナンパーツィーを見ているとも言えます。ナンパーツィーがリーダーの悪口を言っているようなら部下もそれに倣いますし、逆に尊敬していれば強い組織になります。

特に小さな組織だと、まだ組織文化が定着していませんので、一人の言動に大きく影響を受けますからね。リーダーとフォロワーの文

よきリーダーになるとは、よき人間になると

化が違っていると、もう大変です。
石田 実際、企業文化はどうすれば作れるのでしょうか？

小倉 一貫性です。組織内には様々なコミュニケーションメディアがあります。その最たるものはリーダーの言動ですが、掲示物、採用・研修制度、人事考課。あらゆるものがメッセージを発しています。社員がそれを受け止めることで、文化が作られて行くのです。ここがブレてはいけません。

石田 「口では顧客満足が大事とか言いながら、結局、数字を上げた人が評価されるんだな」とかね。

小倉 そうですよ。お客様第一主義を掲げながら、リーダーが口汚く「あの客がさあ！」なんて平気で言っているようでは、部下は何を信じればいいのか。これでは文化は作られませんよ。

石田 小倉さんは「仕事に対する志や信念の強い人」という印象が強いのですが、人生の中で「仕事」の存在はどれくらいの割合を占めているのですか？

小倉 境目が無いというか、私は、仕事抜きの人生なんてないと思っています。人間は仕事や学校

や、趣味、コミュニティを通じて社会と繋がることで、初めて「生」を実感できる動物です。無人島に一人で暮らす大金持ちになっても少しも嬉しくない。やはり「繋がり」が必要なんです。そんな社会と繋がる「窓」として、仕事の存在は他と比べてあまりにも大きい。

石田 その巨大な窓を通じて社会と繋がって、人は幸せを実感できるんですものね。

小倉 ええ。そういう意味では、仕事が忙しくてプライベートが……などと言うのはおかしな話なんです。「ワークライフバランス」という言葉も、私は正直意味が分からなくて。本来、「ライフ」の中で「ワーク」は一体化しているものなのに、なぜそこだけ取り出して別モノで考えるのか。

石田 いわゆる「ライフワーク」ではなく「ライスワーク」、仕事は食うためのものという価値観だと、そうなるのでしょうか。

小倉 不幸な状態で働いているんですよね。だからバランスなんて話になるんです。ライフとワークが一体化した、本来あるべき幸せな働き方、生き方をしていれば、

バランスなんて発想は出てこないはずなんです。

石田 そういう観点で、これからの中長期的な目標はありますか？

小倉 それが、ないんですよ（笑）。今が楽しいし、人のお役に立っている実感がありません。様々な人のおかげで、いろんな「未知」へ連れて行ってもらえていますから、この流れに乗って行けば、この先もいろんな楽しいことがどんどん起こるだろうなと思って思うんです。スタンフォードの克蘭ボルト教授もこう言っています。「キャリアなんてデザインするな。それは偶然出会うものだ」と。でも、その偶然には準備をしないければ出会えなくて、準備とは結局「努力している」ってことなんですよね。行き当たりばったりでも、いま全力を尽くしている人の所には、チャンスが流れてくるものです。

石田 そうですよ。では最後に、そんなチャンスをつかむため、塾業界で働く人たちにメッセージをお願いします。

小倉 学校教育や家庭教育に崩壊が見られる中、塾にこそ人間教育をやっていたいただきたい。受験やテ

取材後記

スト対策を通じて、感謝や道徳、人の道を教えられるはずなんです。そうすれば、塾は日本を変えられる。それだけ素晴らしい仕事なので、ぜひそれに相応しい先生方になっていただきたいですね。

「コンサル」理論的にロジックを展開する、スマートな職業というイメージを根底から覆してくれる小倉さん。それは、彼が説く仕事術やマネジメント術は、即ち「生き方」への示唆に他ならないからだ。我々はフレームワークやシステムに踊らされ、本質を見失っていないか。そう考えさせてくれる「信念の人」だった。

小倉 広(おくらひろし)

作家・人間塾塾長・
経営コンサルタント

1965年、新潟県生まれ。大学卒業後、株式会社リクルート入社。事業企画室、編集室、組織人事コンサルティング室課長歴任。その後、ソースネクスト株式会社(現・東証一部上場)常務取締役などを経て、現在は株式会社フェイスホールディングス代表取締役、株式会社小倉広事務所代表取締役。リーダーシップ開発の専門家として多くの企業の組織づくり、人材育成を支援している。49,000人の読者を持つ人気メールマガジン配信者。

