

チーム組織の “持ち味”を活かす！

仕事を楽しむ働き方で個と組織が共に成長する仕組み

株式会社アイパートナー 代表取締役 三村 邦久

■ 創造性を高めるために

働き方改革が叫ばれるなか、ブラックな働かせ方の実態が次々と露わになっています。この問題の根っ子は、人間性を阻害してまで利益の追求に走っていることにあります。お金は人間を幸福のために使うべきものであり、これでは本末転倒と言わざるをえません。つまり、働く人へのリスペクト(尊敬の念)の欠如こそが問題の本質でしょう。会社の存在意義は人や社会を豊かにすることにあり、人間の尊厳を守らなければ、本当のマネジメントとは言えません。

人間性と利益の両立には、創意工夫によって付加価値を高めることが鍵になります。そして基本は、指示命令に依存しない貢献に焦点を当てた自発的な働き方が求められます。創造性は多様な価値観や能力から生まれるものであり、個人やチームが持ち味を発揮することで実現します。そこにはメンバーが互いの持ち味を認め、リスペクトある集団となり、チームの持ち味を活かした強い組織づくりが必要なのではないのでしょうか。

目次

1. 仕事は楽しいか？
 - 組織のジレンマ
 - 会社と社員の共通の利益
 - must から want へ
2. 持ち味はコア・コンピテンシー
 - 好きこそものの上手なれ
 - 持ち味とは
 - パーティーの経営戦略と持ち味
 - 真のモチベーションとは
3. 個とチーム組織の持ち味を知るには
 - (1) ルーツを探る
 - (2) 効き脳診断
 - (3) 持ち味カード
 - 持ち味は進化する
4. 持ち味でチームの行動スタイルを変える
 - チームの持ち味を知る
 - 個と組織の変革プロセス
5. 持ち味ワークショップ事例
 - ワークショップのプログラム
 - 新たな行動スタイルをつくる
 - 習慣化し持ち味を研ぐ
6. 持ち味を活かすリーダーシップ
 - 持ち味ベースのリーダーシップ
 - 「持ち味」承認で信頼関係づくり
 - 「持ち味コーチング」でメンバーを成長させる
7. リスペクトあるプロフェッショナル集団をつくる
 - プロフェッショナル集団とは
 - 「らしく」働く

● 三村邦久 (みむら くにひさ) 社長参謀 www.i-partner.co.jp

1961年兵庫県生まれ。酒米の王様「山田錦」を育てる父親の愚直な働き方を見て育つ。神戸商科大学(現兵庫県立大学)卒業後、電子部品メーカーに就職。27歳で中小企業診断士資格を取得、経営コンサルタントに転身。主にオーナー経営の企業に対し、経営計画づくり、人事制度構築、社員教育など、組織のレベルアップに貢献する。経営の継承、新規事業立上げにも携わり、社長の“夢と悩み”を共有し、会社と人の天性を磨きだせることをモットーとしている。座右の銘は「収穫を問う莫かれ、但だ耕耘を問え」。

著書：『愚直経営で勝つ！ 経営者9人のチャレンジストーリー』(PHP研究所)

『豊かな働き方 負い働き方 自分と組織のマネジメント論』(フーガブックス)



1. 仕事は楽しいか？

●組織のジレンマ

会社は利益を増やさないと社員の処遇を良くできないし、将来への投資の資金も捻出できません。よって、社員に目いっぱい働いてもらおうとします。そのためにさまざまな管理手法を導入します。その最たるものが、目標管理とそれに連動する評価制度でしょう。

仕事は目標を設定するからこそ、潜在能力を引き出すことができます。そして公平な評価があるからこそ、努力が報われ安心して働けるのです。能力や成果に比例した報酬を与えるのが能力主義・成果主義であり、合理的な考え方といえます。

しかし、行き過ぎた目標設定や成果主義は、やらされ感による意欲低下を招きます。近視眼的な思考や行動に偏り、道徳に反する行動を引き起こす危険性すらあります。

社員は良い評価を得るために考えます。リスクを冒して自分の意志やアイデアを主張し、失敗して評価を下げるよりは、会社の指示に従順なほうが賢い、責任を問われることもなく無難だと考える人も多くいます。目標を下げ、達成率100%を狙う。つまり評価を上げるためには、無難に済ませるのが賢い、ということになります。

ここにマネジメントの葛藤が生まれます。会社と社員は腹の探り合い、損得勘定をして、互いに利益を最大化しようとするのです。

●会社と社員の共通の利益

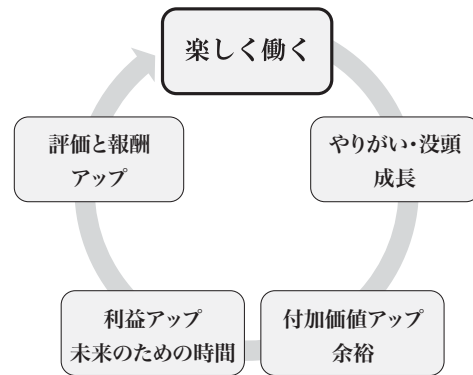
「上下欲を同じくする者は勝つ」。孫子の兵法にこんな一節があります。つまり、経営側と社員側の双方の利益を同じにすれば強い組織になるということです。共通のメリットが多く見つければ、会社も社員もハッピーになるということです。

私が行っている研修やワークショップでは、「仕事の楽しみや喜びは何ですか」と質問を投げかけます。すると、『ありがとう』『助かった』など感謝されることが嬉しい。「自分のアイデアや工夫が活かされた」「お客様からの要望に上手く対応できた」「大きな仕事をやり遂げた」、そして「自分も部下も成長した」などの回答があります。

これらを経営側の言葉で表現すると、「社員が創意工夫した」「顧客満足を高めた」「大きな目標を達成した」「能力を高める」ということであり、会社が社員に常々求めていることです。

仕事には苦勞はつきものですが、その先にある楽しさや喜びに焦点を当てることは、経営側と社員側双方の利益につながるのです。

このように仕事の喜びや楽しさをベースにすれば、右のような善循環のマネジメントが実現できます。



● must から want へ

組織のジレンマに対応するには、仕事を通じて楽しく喜びを感じるということを前提としながら、リーダーがメンバーを信頼し、自主性を重んじ、性急に結果を求めないマネジメントが肝要です。指示命令や義務的な使命感ではなく、メンバーは自らの役割を見出し貢献に焦点を当てる。そして責任を自ら引き受け、自分の成長と行動、そして結果にコミットすることが必要になります。

つまり、must（しなければならない）からwant（したい）への転換です。言い換えると、自由意志を最大化するマネジメントともいえるでしょう。これは理想を追求する大いなる挑戦でもあります。このマネジメントを実践するには、大変な忍耐力が必要です。リーダーとメンバーが共通の価値観とビジョンを掲げ、双方が理想を追いかけ、切磋琢磨する本当の大人の世界がそこになければなりません。

2. 持ち味はコア・コンピテンシー

●好きこそものの上手なれ

誰でも好きで楽しくやっていることなら一生懸命勉強したり工夫したりして、自ずと上達していきます。しかし、本人は努力をしているという自覚はなく、楽しいからやっている、好きだからもっと上手になりたい、もっと探求したいという欲求に従って、ますますのめり込んでいきます。気がつけば、いつの間にかその道のプロフェッショナルになっている、ということではないでしょうか。

『論語』にはこんな言葉があります。「これを知る者はこれを好む者に如かず。これを好む者はこれを楽しむ者に如かず」。知識があっても、それを好きでやっている人には勝てないし、たとえば好きでも、それを楽しんでやっている人には勝てないよと。好きで楽しく情熱を持って没頭してやっている者が最強なんだ、ということです。

●持ち味とは

ビジネスの世界では「コア・コンピタンス」という言葉が使われますが、これは戦略の核となるもの、競争優位性の源泉を示します。つまり、内面に持っている他よりも秀でているところを意味しているのです。つまり、チームや個人が持つ「持ち味」なのです。

持ち味とは、読んで字のごとく、そのものが持っている味のことで。桃には桃の味が、レモンにはレモンの味があります。レモンと聞くだけで、ジワッと唾液が出てきませんか。持ち味は、食べ物だけではなくありません。人や組織が有する持ち味も同じです。

生まれながらに備わっている持ち味は人それぞれ、十人十色です。性格はもちろんのこと、思考や行動には、その人ならではの特徴があります。活動的、楽天的、思慮深さ、忍耐強さなど、一言で表すことができるものもあれば、そうではないものもあります。それらが合わさって個性

が生まれます。

そのような長所や短所が表裏一体となった個性を、良い方向に発揮することができるものを「持ち味」というのです。持ち味をベースに働けば、無理なく楽しく自然に良い結果が生まれ、高い評価が得られます。

●バーニーの経営戦略と持ち味

経営戦略論で著名なジェイ・B・バーニーは『企業戦略論』（ダイヤモンド社）で次のように述べています。

真に競争上の優位性をもたらす真の強みといえる経営資源つまり持ち味は、「経済的な価値 (Value)」をもたらすものであり、「稀少 (Rarity)」であり、「模倣困難 (Inimitability)」で、「組織に根付いている (Organization)」ものである、というのが基本的な考え方です。

企業文化や働くスタイルは創業者の起業の精神や歴史など複雑な要因で紡ぎ出されるものであり、模倣困難性が高い、つまり真似しにくいといえます。それは、例えばトヨタ生産方式の表面的な手法を模倣しても、トヨタのような根底に流れる思想や粘り強い企業文化などが伴わないと実践は難しいことから、よく分かります。

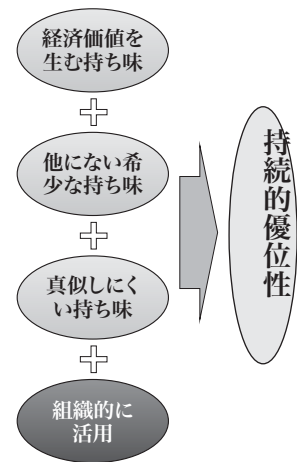
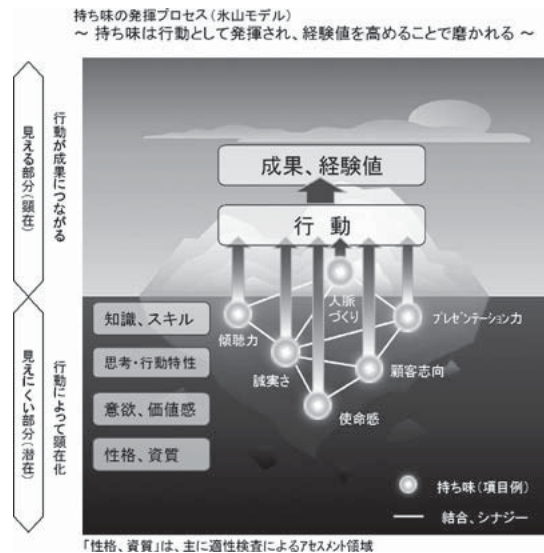
戦略の基本は企業でも個人でも、自分の強みにフォーカスすることです。メンバー 1人ひとりが自分やチームの個性や持ち味を理解し磨き上げ、大胆に行動できるようになれば、自ずと結果はついてくるでしょう。

●真のモチベーションとは

1人ひとりの持ち味を可視化することで、自分の武器が発見でき、自信がつきモチベーションが高まります。また、1人ひとりが全く異なった人間であることが分かり、自分も他人も受け入れることができるようになります。

ちなみに、私は「真のモチベーションとは、自分の中に将来への可能性を見出すこと」だと定義しています。つまり、自分にしかない持ち味を活かすことで未来が拓けるといことです。

本田宗一郎さんは、「得手に帆あげて」と言われました。自分が持っている個性・持ち味を仕事の基軸とすれば、胸を張って堂々と働けるようになり、どんどん前のめりになっていきます。



3. 個とチーム組織の持ち味を知るには

ピーター・ドラッカーは、こんな言葉を残しています。「誰でも自らの強みについてはよくわかっている。だが、たいていは間違っている。わかっているのはせいぜい弱みである。それさえ間違っていることが多い」さらに、「自らの強みに集中すべきである。無能を並みの水準にするには、一流を超一流にするよりも、はるかに多くのエネルギーと努力を必要とする」と。

しかし、多くの人は、日常の業務に忙殺され、自分の持ち味を見つけ活かす作業をしていません。ときには立ち止まり、自分の棚卸しをすることが必要です。

ここで持ち味を見つけるいくつかの方法を紹介しましょう。

(1) ルーツを探る

人にもチームにもそれぞれ核があります。会社なら創業の精神、先人や歴史から受け継いだ文化です。個人なら両親や祖父母はじめ、先祖代々の血が絡み合い、連続と受け継がれてきたDNAです。

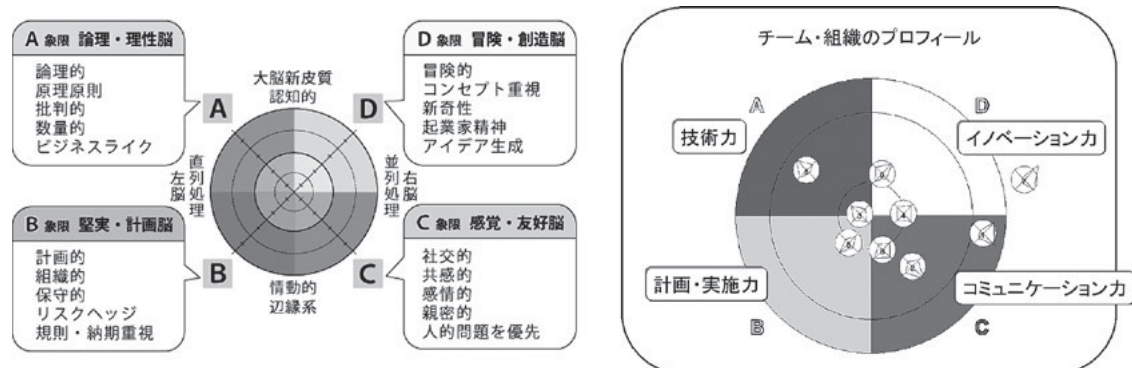
長い歴史を持つ会社は、時代の変化に対応しながらも、不易流行で一貫して、ぶれない基軸を持っています。そういう個人や組織の核となるルーツが何かを見極めることです。そうすれば、地に足を着けて立つことができるのではないのでしょうか。

(2) 効き脳診断

持ち味を知るには、ツールを使った手法もあります。私が研修やワークショップでよく活用する方法を紹介します。

人間には「利き腕」や「利き目」があるように、私たちの脳にも“利き”があります。その脳の利き（効き）が「効き脳（利き脳）」です。効き脳（利き脳）の違いにより、思考特性（物事の捉え方や考え方）が人それぞれ異なり、表れる言動も異なります。

ハーマンモデル理論をベースにした「効き脳診断」（開発・提供：フォルティナ株式会社）とは、



右脳と左脳、辺縁系と大脳新皮質とのマトリックスにより、脳の個性を捉えるものです。これはIQやEQのようにレベルを問うのではなく、論理性、計画性、友好性、創造性の4つの基軸で思考特性（バランス・癖）を見るものです。

4つの基軸でシンプルに個性が表れるので、分かりやすくインパクトが強く、自分の強みと弱みが一瞬で視覚的に認識できます。何を武器とし、どこかの防衛を強化すべきかが一目瞭然になります。

自分の効き脳（利き脳）に合った活動であれば、人は苦痛を感じることなく高いモチベーションで集中することができ、仕事や勉強に成果を上げやすくなるのです。一方、自分の効き脳（利き脳）に合わない行動は、苦手意識を感じ、やる気も起きず成果を上げにくくなります。

コミュニケーションの相性、チーム・ビルディング、仕事と趣味を通じた持ち味の磨き方など、多岐にわたり示唆が得られます。また、職場のメンバーの個性を互いに知ることで、人の個性の違いを受け入れ、人の多様性が活かせるようにもなります。

(3) 持ち味カード

私が使うもう1つのツールで、日常の仕事における資質やスキルなどのビジネス上の持ち味を知るのに最適な、持ち味カードというものがあります。

「持ち味カード」(開発・提供：デライトコンサルティング株式会社)はビジネスに必要な70の要素がカード化されており、その中から数枚の得意カードを選び出すことで、仕事で自分の武器となる資質や能力が見つかります。

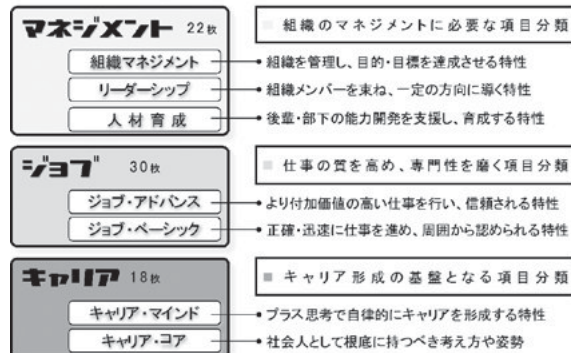
カードは、①キャリア（社会人としての基本的な資質や人間性）、②ジョブ（日常業務に必要な業務スキル）、③マネジメント（組織マネジメントに必要なスキル）で構成されています。

職場の仲間がワークショップ形式で、仕事に必要な要素を選んで実力評価をしたり、自信のある得意な要素を数枚選んで、自分の武器を見つけ出すことができます。

さらに自分の選んだカードと職場の同僚が選んでくれたカードと見比べることで、自分の知ら

持ち味の体系

■ 持ち味カード(ビジネス編)は、下図のとおり、大きく3つの項目分類になっています。



ない自分を発見でき、自信を高めたり、未知の可能性を見出すことができます。カード形式なのでゲーム感覚で同僚と互いの持ち味について意見交換ができ、職場が活性化するメリットもあります。

このワークショップ参加者は次のような感想を述べています。

「長所と短所というよりも、持ち味という言い方をしたほうがより素直に自分自身のことについて考えられた」

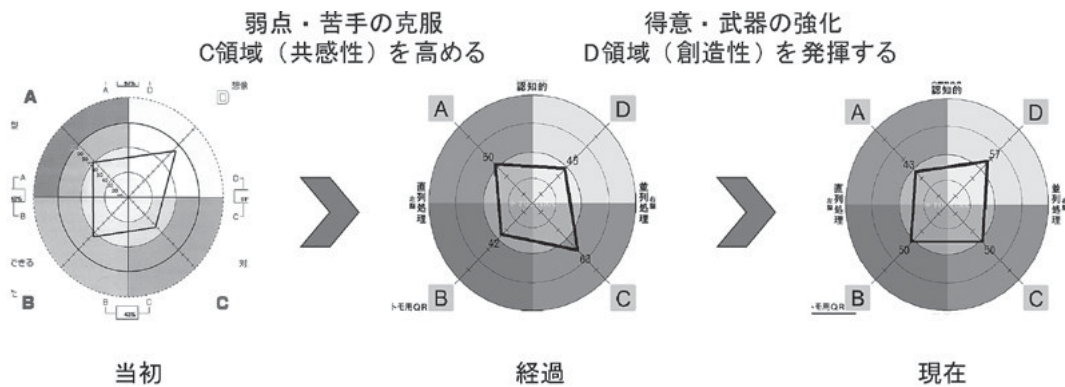
「自分では苦手と思っていることについて、同僚がその逆のイメージを持っていたことは意外な発見だった」

「おもしろかった。自分では意図的に避けてきたことが、持ち味から分析すると向いているのではないかと指摘され、正直ビックリするとともに新たな発見であった」

「自身のプレーキになっていると感じた部分を、少しでも改善できるよう、がんばりたいと思った」…など、モチベーションを上げる効果もあります。

● 持ち味は進化する

私自身の持ち味の進化を効き脳診断によって追ってみました。その変化が下記の3つのチャートです。



私は当初、論理や安全を志向する左脳型でありながら挑戦や創造も志向する右脳の要素を持っていましたが、人への共感性を苦手領域としていました。そこで、将来の展望を考えた際に、弱点である人への思いやりや共感性を常に高めることを意識しました。その結果、経過のデータでは共感性がかなり強くなったことが検証されました。

弱点を克服した後は、弱点を意識せず自然に振る舞うようにしていました。そして、全体のバランスを維持しながらも、自分の武器である創造性やオリジナリティを活かそうと意識することで、もともと持っていた持ち味をより活かせるようになってきました。

私の実体験でも分かるように、持ち味は後天的な要素が強く、意識すれば弱みを克服することも強みを強化することもでき、結果として武器の持ち味を活かした働き方ができるのです。

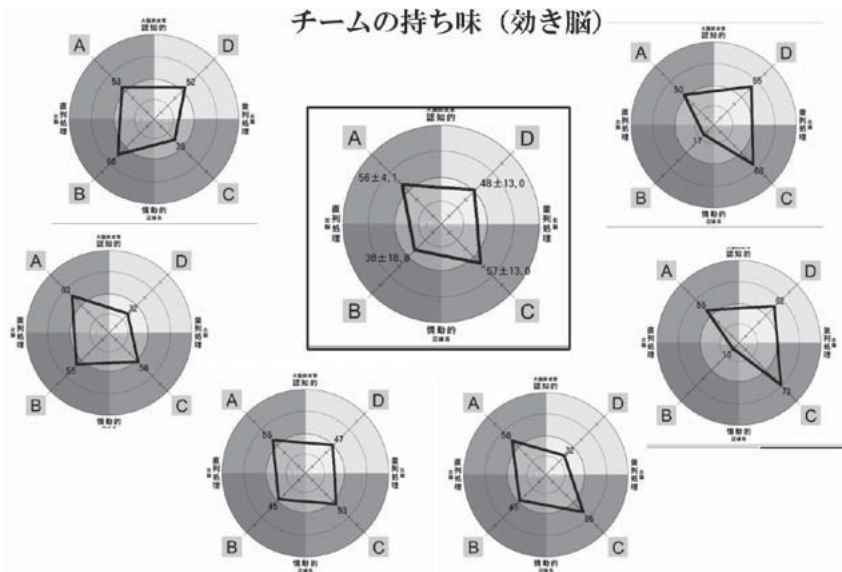
4. 持ち味でチームの行動スタイルを変える

● チームの持ち味を知る

ある会社での取り組みをご紹介します。「メンバーが仕事を通じて魅力的な人間になり、互いに認め合える信頼関係をつくる」ことを目的に、気づきを得るワークショップを毎月継続して行いました。

そこでは、「仕事の何が楽しいか」「自分はどうかりたいか」「理想の職場とは」などを考え、討議しました。加えてメンバーの効き脳診断を用い、1人ひとりの持ち味とチーム組織の思考特性も共有しました。

(下図の中心のチャートがチームの効き脳、周囲のチャートが構成メンバーの効き脳)



この効き脳診断で次のようなチームの持ち味がクローズアップされてきました。

- 1) 創業以来徹底した顧客志向である (原理原則のAが強い)
- 2) 家族主義でメンバー同士の仲が良い (共感性のCが強い)
- 3) 細かい管理で人を縛らず自由で個人の裁量が広い (管理統制のBが弱い)
- 4) リーダー自ら新しいものを開拓し、メンバーも挑戦志向が強い (挑戦のDも強い)

経営者が社員の多様性を受け入れ、仕事を任せ個性を活かす縛らないマネジメントをしてきた結果、個性の違うメンバーが上手く共存していることが浮き彫りになりました。また、効き脳診断実施後、互いに持ち味を知ることによって、意識して自分と他のメンバーの長所を活かしつつ、短所は互いに補完し合うようになってきました。

● 個と組織の変革プロセス

「組織を変革させる」というキャッチフレーズをよく耳にしますが、具体的にはどうするのでしょうか。物事が転換するときには4つのステップがあります。個人でも組織でも同じです。

まず、「今のままではまずいな！」と強く危機感を持つところから始まります。そして具体的には、次の4つのステップを踏みます。

ステップ① 現状パターンの認識

それまで目を伏せていた現実を直視し、問題を明らかにする。過去の成功パターンが現在では足枷になっていることを認識する。



ステップ② 古いパターンの中断

次は、過去の慣習や成功体験を捨てる。既成概念やしがらみなど、それまで囚われていたものを捨てることで、本来のありのままの持ち味を浮き上がらせる。



ステップ③ 新しいパターンの創造

捨てたあとに残った大事なもの、つまりもともと持っているDNAや効き脳など持ち味をベースにして新たな展望を描く。自分の価値観や持ち味を軸に新しいものをくっつけて形づくり、新たに貢献できる場所を見つけていく。



ステップ④ 新しいパターンの定着と飛躍

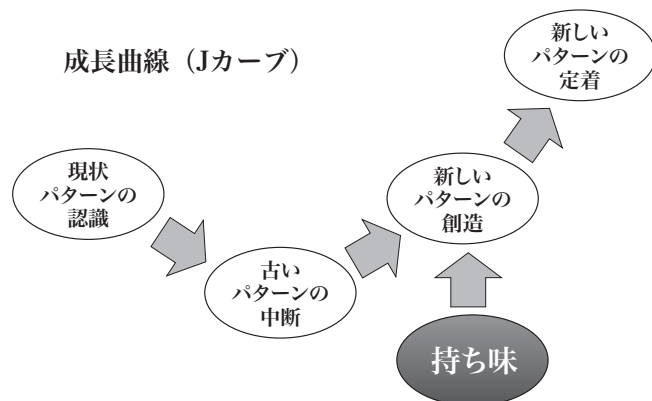
新しい行動スタイルを繰り返し、繰り返し、骨の髄まで刷り込み、新しいパターンを定着させ飛躍させる。いい考えやアイデアを持っていても、それを習慣化させなければ何も変わらない。

ちなみに、この4つのステップを「Jカーブ（成長カーブ）」といいます。

このJカーブを実践するには勇気と忍耐力が必要です。現実を直視する勇気。過去の成功パターンを捨てる勇気。自分を信じてやりきる勇気と忍耐力。そして、飛躍して羽ばたく勇気。

これらはそう簡単にできることはありません。なぜなら、そこには先が見えないという恐怖心があるからです。恐怖に足がすくみ、多くの人は歩みを止めてしまうのです。

大切なことは持ち味を自信の源泉とし、しっかりとした戦略を持つことです。そして独自のスタイルをつくり上げていくのです。

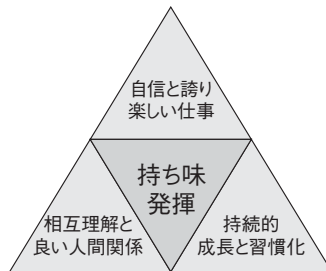


5. 持ち味ワークショップ事例

●ワークショップのプログラム

ここで、実際に組織内で行っている持ち味ワークショップのプログラムを紹介します。
このワークショップの目的は、持ち味の発見と発揮を通じて、

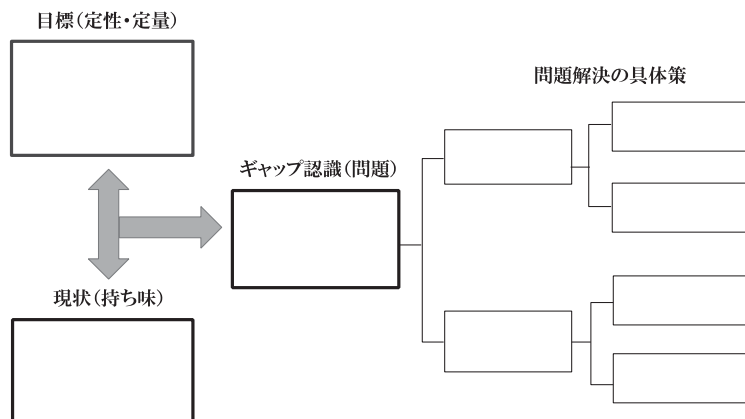
- 1) 仕事を楽しみ、やる気と誇りを育む
- 2) メンバーの持ち味の相互理解と良い人間関係をつくる
- 3) 持続的な成長と優位性確保のための行動を習慣（ルーティーン）化することです。



そして、この持ち味ワークショップのポイントは、以下の5点です。

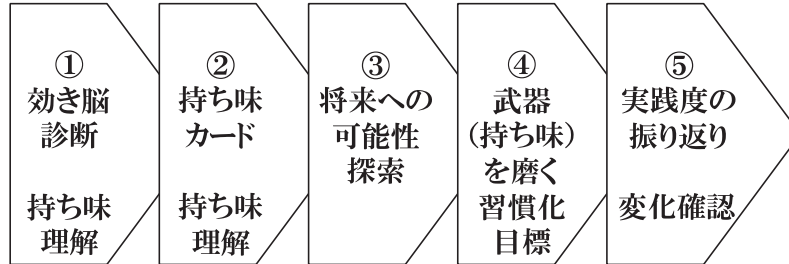
- 1) 互いを知るチームのメンバーで行う
- 2) 個とチーム、双方の持ち味に焦点を当てる
- 3) 主体性を重んじ、メンバー自ら答えを導く
- 4) 実践・習慣化に重きを置き、振り返りを繰り返す
- 5) 現状認識、目標設定、問題解決の具体化への論理プロセスを組み込む

問題解決の構図



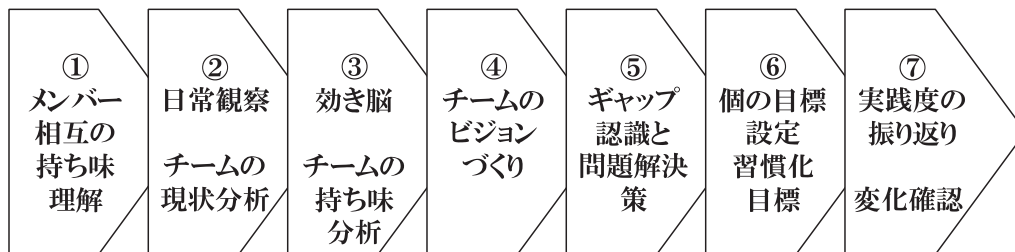
ワークショップの前半のフェーズは、1人ひとりが持ち味を認識し、自信を持って胸を張って働くように促すことから始め、以下の5つのステップを踏みます。

個の持ち味を活かす5ステップ



後半のフェーズは、いいチームいい職場をつくるために、チームの持ち味を理解し、チームのビジョン（あり方）を描き具体策に落とし込みます。最後は個々人の目標設定と習慣化までコミットしていきます。

チームの持ち味を活かす7ステップ



●新たな行動スタイルをつくる

チームの目標は、売上や利益などの数値で示されるのが一般的で、職場のチームでビジョンやあるべき姿を描くケースはほとんどありません。また、リーダーが指針を出すことはあっても、メンバーが参画して職場のあり方について意見を述べ、職場のビジョンやチームのあり方について目標を掲げるケースは少ないでしょう。

前述の効き脳診断でチームの持ち味を把握したケースでは、チームの特徴が、①良くも悪くも個人主義（利己主義ではない）である、②業績が安定していたので保守的で危機感が薄い、③自主性・積極性が乏しい などの特徴をメンバー自らが挙げました。

そして、チーム組織としての今後の成長ベクトルとして、チームの持ち味である挑戦志向（効き脳のD領域）を活かすように「個とチームが自ら挑戦目標を掲げ実践し続ける」というチームのビジョンを掲げました。

そうすることで、

- 1) 創業以来の顧客に徹底的に貢献するというDNAを守り続ける（顕在持ち味）
- 2) 自立し責任を持って仕事をする良い意味での個人主義は大切に（顕在持ち味）
- 3) 潜在的に持っている持ち味である創造志向・挑戦志向を伸ばす（潜在持ち味）

という行動指針が出来上がりました。

これは1人ひとりが成長し互いに認め合える関係をつくるというコンセプトのもとに、社員が主体になった草の根的な取り組みです。上位下達・トップダウンでビジョンを示すことも必要ですが、やらされ感を持たずに本当に現場に根の張ったものにするために、メンバーの主体性を尊重し、メンバーが参画し自らの手でビジョンをつくり上げたのです。

● 習慣化し持ち味を研ぐ

野球界のレジェンドとなったイチロー選手は、あれだけの実績を残した今でも、毎日のバッティング練習や道具の手入れなど、自分自身に課したことは決して怠らないそうです。彼には人並み外れた探求心と向上心があるのでしょうか。だからこそ、「自分は今何をすべきか」ということがはっきり分かっていたのだと思います。そして、思い描く未来に近づく一番の近道が、日々の積み重ね、最も単純で明解な習慣であるということにも早々に気づいていたのではないのでしょうか。

古代ギリシャの哲学者アリストテレスも言っています。「自らが繰り返し行うことこそがわれわれの本質である。ゆえに、優秀さとは行為ではなく、習慣である」と。

どんな偉大なものも日々の習慣に勝るものはないということなのです。成功者といわれる人たちの共通点は、日々の優れた習慣にあります。誰かから提示されてやるのではなく、自分で目標を定め習慣をつくり、愚直にコツコツと取り組んだ結果、チャンスを呼び込んでいるのです。

6. 持ち味を活かすリーダーシップ

● 持ち味ベースのリーダーシップ

組織のリーダーは率先垂範、メンバーをリードすることが求められます。このリーダーシップを身につけるためにも、持ち味を活かし自信をつけることから始めるべきです。

高校野球を見ていると、背番号1を付けたエースで4番打者、高い能力でチームを引っ張るキャプテンがいます。背番号13でベンチからメンバーを叱咤激励し、チームの和をつくるキャプテンシーに長けたキャプテンもいます。

人間性や能力のすべてにおいて他より優れた人間など存在しないわけで、自分の持ち味を活かしつつ、苦手なことや劣るところは謙虚に自己開示し、周囲の人にカバーしてもらうようにしたほうが良い人間関係が築けます。

巷にはリーダーに関する研究や書籍、セミナーや研修などが多々ありますから、そこで学び自分に取り入れることは大切です。しかし、自分の持ち味とミスマッチなやり方では、人の心を動かすことはできないでしょう。

我々は、織田信長でもなければ、豊臣秀吉でもありません。もちろん徳川家康でもないのです。人は十人十色、リーダーシップ・スタイルも十人十色。持ち味を活かしたリーダーシップ・スタイルをつくっていくことも、仕事の楽しさではないのでしょうか。

●「持ち味」承認で信頼関係づくり

チームの信頼関係の良し悪しがチームの雰囲気や左右し、成果にも大きな影響を及ぼすことは言うまでもないでしょう。では信頼関係とは何かを考えてみましょう。

私は「信頼関係とは、優れた人間性や高い能力を互いに認め合い、心が開いた状態」と定義しています。

優れた人間性とは、礼儀正しく相手を敬う、誠実で嘘がない、相手の立場で考え思いやりがある、正しいことを勇気を持って行う、信念があり一貫性がある、などを指します。

一方、高い能力とは、広く深い知識がある、判断が的確である、コミュニケーションや問題解決など経験によって培われた秀でたスキルなどを指します。

つまり、仕事の信頼関係は人間的信頼と能力的信頼によって成り立っているといえるでしょう。

職場で信頼関係を築くためには、1人ひとりが人間的な持ち味と能力的な持ち味の両面から磨きをかけ、それを最大限に発揮する。そして互いの美点を認め合う状態をつくる必要があるのです。

●「持ち味コーチング」でメンバーを成長させる

コーチングは現在ではビジネス・スキルのスタンダードであり、リーダーの必須スキルになったといえるでしょう。しかし、メンバーの持ち味を引き出し成長をサポートするという姿勢がないまま、コーチングテクニックだけを使っても、目先の欠点矯正型の指導に陥ってしまいます。

しかし、次の5つの質問を使えば、部下の成長を加速させることができるでしょう。

- 1 仕事が楽しいと感じるのはどんなときですか？
- 2 自分の好きなこと、得意なことは何ですか？
- 3 褒められたり、評価されたことは何ですか？
- 4 その持ち味を活かしてどんな貢献ができそうですか？
- 5 自分の持ち味（武器）をどうやって磨いていきますか？

これらの質問で、自分が気づいていない自分に気づかせることから始めます。自己の現状分析を行い持ち味を知り、さらに自分の貢献可能領域（チャンス）を探していきます。これは自己肯定感を高める効果があり前向きでポジティブな姿勢をつくります。

この5つの質問は極めて戦略的でもあります。戦略とは自分の強みに焦点を当てて優位性を築くことであり、持ち味コーチングは1人ひとりの戦略づくりのプロセスに他ならないのです。

孫子の兵法で「彼を知り己を知れば百戦殆（あや）うからず」と言われるように、自己理解をしっかりと行うことが肝要です。主観で捉えるだけでなく、前述の効き脳診断や持ち味カードなどを活用し客観的かつ多面的に捉えることが大切です。また、職場の上司・同僚・部下などからフィードバックを受け、自分の知らない自分を知る機会をつくり、背中を押すことが大切です。

7. リスペクトあるプロフェッショナル集団をつくる

● プロフェッショナル集団とは

いい職場やチームの根本は、1人ひとりが持ち味を活かしプロフェッショナルとなり、互いを尊敬し合い、自信と誇りを持った働き方をすることではないでしょうか。

私はプロフェッショナル集団を次のように定義しています。

- 1 高い専門性と優れた人間性を兼ね備えた人の集まり
- 2 志を立て、あくなき探究心を持ち続ける人の集まり
- 3 仕事が好きで楽しみながら自分の可能性を広げ続ける人の集まり
- 4 素人には見えない深いところを見通せる鑑識眼を持つ人の集まり
- 5 自分の価値を自覚し、その卓越性を周りの人からも評価される人の集まり

そのようなプロフェッショナル集団には明確な軸があり、一貫性を持ってトコトンやり続け、突き抜けています。そんな集団であれば、自ずと仲間の美点を見つめ、互いに尊敬の念を持つこととなるでしょう。プロ集団である法隆寺宮大工の口伝（抜粋）を紹介します。

一、木は生長の方位のまま使え、東西南北はその方位のままに

一、堂塔の木組みは、寸法で組まず木の癖で組め

一、木の癖組は工人たちの心組み

一、工人たちの心組みは匠長が工人らへの思いやり

一、百工あらば百念あり、一つに統ぶるは、匠長の器量なり、これを正と云う

つまり、持ち味の組み合わせ（木組み）がリーダーの能力であると言い切っています。

● 「らしく」働く

これまで持ち味を活かす方法について述べてきましたが、これは「自分らしく働く」ということでもあります。ブラック企業が社会的問題になり働き方改革が叫ばれるなか、一番大切なことは「人間らしく働く」ということです。では、「人間らしさ」とは一体何でしょう。人間の幼児とチンパンジーの幼児を比較した研究があり、そこで得られた結論は、「人間には想像力がある」ということです。つまり、見えないものを見る力です。

仕事で考えてみると、創造性を発揮して、新しい技術や商品、新しい事業を生み出す、創意工夫で効率の良い仕事の方法を編み出す、リスクを予想し予防策を講ずることなどがあるでしょう。また、人間関係で考えてみると、他人を思いやり敬う、人の心の痛みや悩みを受け止める、そして自分の言動がどんな結果につながるかを予測することなどでしょう。

お金とスピードを重視しすぎる現代社会では、人間性が蔑ろにされていることも事実です。こんな時代だからこそ、個とチームの持ち味を活かした働き方、人間らしい働き方を模索していかねばならないのではないのでしょうか。