

相手の主体性を尊重すること

上 廣 哲 治
うえ ひろ てる じ

「モチベーション」という外来語が日本でさかんに用いられるようになったのは、一九九〇年代の末頃からといわれています。まずサッカーなどのスポーツ界で広く用いられ、やがてビジネスの世界にも浸透していったようです。

モチベーションという語を正確に定義しようとするとなかなか難しいのですが、一般には「人がなにかを行うための動機や意欲」、また「そのような意欲を引き出すこと（動機づけ）」を意味します。今では小学生でさえ、「やる気」という意味でこの言葉を使うことが多く、夕ご飯のおかずが気に入らなかつたりすると、「モチベーション下がる」などと不平をもらす子どもがいると聞きます。

スポーツやビジネスの世界では、よい成績をおさめるために、どうやってモチベーションを上げ、維持するかが大きな課題となります。それとともに、指導者や上司の態度も問われることとなります。なぜなら、自らの経験から「これが正しい」と思われることでも、それをどう伝えるかによって、相手のモチベーションのあり方が変わってくるからです。

世界的なタイヤメーカーであるブリヂストンの元最高経営責任者（CEO）・荒川詔四（しやうし）さんも、若い頃この問題に直面しました。そして入社から二年目にして、リーダーとしての基本を学んだといえます（『優れたリーダーはみな小心者である。』）。

大学でタイ語を学んだ荒川さんは、入社翌年、当時立ち上げの真っ只中にあつたタイの工場に配属されます。現地に赴くと、さっそくタイ人従業員による在庫管理の正常化を命じられますが、荒川さんはまだ肩書のない「ペーパー」です。「舐められたらダメだ」という気負いから、現地従業員に対して強い姿勢で改善を要求したあげく、猛烈な反発を食らってしまいます。困り果てて上司に助けを求めますが、誰もが多忙で、「それはお前の問題だろう？」と突き放されるばかりでした。

追い詰められた荒川さんは、なぜうまくいかないのかを懸命に考えました。そして、「頭ごなしに仕事を否定されて、反発を感じない人間などどこにもいない」という当たり前のことに気づき、従業員に對する自らの態度を反省するのです。それからは一人ひとりと丁寧なコミュニケーションを重ね、仕事をスムーズに進めるにはどうすればよいかを彼らと一緒に考えてくれるようにしました。自らも率先して動くよう努めました。従業員も次第に態度を軟化させ、改革を主体的に進めてくれるようになりました。

こうして荒川さんは、リーダーシップとは相手を無理やり動かすのではなく、一人ひとりの主体性を尊重し、みんなが自然に動き出しやすい状況をつくることだと気づいたのです。

荒川さんは、ブリヂストンがタイヤ業界において世界シェアのトップになった翌年の平成十八（二〇〇六）年に社長に就任します。それまでに、さまざまな組織のリーダーを務めてきましたが、入社早々にタイで学んだ基本的な姿勢の重要性は、どの組織においてもまったく変わらなかつたといえます。

目標を定め、そこへ向かって進んでいくうえで、指導者やベテランの経験と実績が大きな支えになるのは当然のことです。そのため、上に立つ者は往々にして、自らの経験から得た「正しさ」を部下や若い世代に押しつけ、それに素直に応じない人たちに對しては、否定的な態度をとりがちです。荒川さんの場合は、まだ新米なのにそうした態度に出てしまったため、従業員の反発がいつそう大きくなったのでしょうか。その従業員が一転して改革へのモチベーションを上げることができたのは、なにより一人ひとりの主体性が尊重されるようになったからです。

こうした事例は、スポーツやビジネスにかぎらず、私たちの実践や日常生活にも見出すことができます。例えば初代会長は、若者の倫理的な成長を地下水の動きにたとえ、地表に湧き出るまでの地道で厳しい研鑽の必要性を説きましたが、その際にも、次のように書き添えることを忘れませんでした。

「ただ、私は、年長者の立場から、高踏的、儀礼的な、いわばお座なりの説教を申し上げる気持ちは、毛頭ございません。なぜならば、大人（年長者）の、そういう思い上がった態度こそ、教育の本道を踏み外した、逆立ちの一方的な教育であり、青少年の反発反感を生む因となることをよく知っているからであります」（『実践一路』）

実践を充実させるには、なによりも経験豊かな人の適切かつ倫理的なアドバイスが求められます。その一方で、「熱心な経験者がしばしば盲進に通じ（すなわち自信を持ち過ぎ）周囲と相容れない、頑迷・孤独に陥りやすいこと」（同前）に、初代会長は注意を促しているのです。せつかくの貴重なアドバイスも、伝え方によっては実践へのモチベーションにつながらず、かえって反発を招くことがあります。そのようなすれ違いを避けるには、世代や経験の差を超え、同じ目標を共有する同志として、互いに歩

み寄ることが必要です。自分の考えをやみくもに押し通すのではなく、誰もが相手の主体性を尊重し、自由に意見を言い合える関係をつくること。それこそが、チームを率いる者の大きな役割なのです。

国際宇宙ステーションの長期滞在ミッションに参加した宇宙飛行士の古川聡ふるかわとむさんは、NASAで訓練を受けていたとき、宇宙船や宇宙ステーションでは、気づいたことはどんなことでも発言するよう徹底的に教え込まれたといいます。なぜなら、宇宙という特殊な空間では、少しのミスでも人命にかかわる事態に発展する可能性があるからです。

気づいたことを進言するには、まず「遠慮の壁」を越えなければなりません。例えば、職場によくあるのは、「部下から意見を言われたり間違いを指摘されたりしたら、上司のプライドを傷つけてしまうのではないか」という部下側の遠慮です。古川さんは、「上司にそんなプライドがあるとすれば、それは間違ったプライドです」と指摘したうえで、部下の意見についてこう語っています。「それは上司の意見に対する反対意見であって、なんらその人の人格を否定するものではないのです。『意見』と『人格』は切り離して考えないといけないですね」（『東洋経済オンライン』二〇一三年七月三十日）。

もちろん上に立つ者には、部下やメンバーが意見を言ってくれたことを評価し、提案を尊重する度量が必要です。そのようにして、互いに進言し合うことが個々のモチベーションにつながるようになれば、チームの絆は間違いなく深まり、建設的なものになっていくはずですよ。

どんな組織であつても、それを支える立場の者に求められるのは、自らの理想を周りの人と共有しながら実現することです。そうであるなら、古川さんも語っているように、チームリーダーの主語はつねに「私（I）」ではなく「私たち（We）」であるべきだと思ふのです。