

## 私たちは皆ゴマすりに夢中である

**私たちは皆、ゴマすりを嫌うと断言する。なぜ私たちは周りにゴマすりに囲まれるのか。**

マーシャル・ゴールドスミス

私は、大企業の 100 以上のカスタム設計されたリーダーシップ・プロフィールをレビューしてきた。そして、50 以上プロフィールの改訂を手伝ってきた。その書類は、典型的にやる気を起こさせる言葉で特徴づけられている。それは、企業が望むリーダーシップの実践を「明白なビジョンを伝える」「人を最大限の潜在力にまで成長させる」「異なる意見の価値を見ようとする」「えこひいきを避ける」などと記述している。

私が決して見ることでできなかった項目が、「エグゼクティブの経営について効果的にお世辞を言う」である。ほとんど全ての企業は、従業員に「システムに挑戦する」「自分の意見を述べるためにエンパワーされている」「本当に考えていることを言う」などを求めているが、確実に多くの人がゴマすりに夢中である!

企業はそのような滑稽なへつらいを忌み嫌うと言っているだけでなく、個々のリーダーもそう言っている。私が出会ったリーダーのほとんどが、組織内でそのような事を決して奨めていないと言っている。彼らが真摯であることには疑いがない。私たちのほとんどは、尻にキスをする輩に簡単にイライラさせられる（吐き気を催さなくても）。どれが問題を提起しているのか。もしリーダーがゴマすりを止めさせると言ったとして、なぜそれが頻繁に起こるのか。単刀直入な答えがある。そのつもりがなくても、私たちは正当な理由がないのに褒め言葉を与える他の人に報いることを学ぶ環境を創る傾向がある。私たちはこれを他の人の中に非常に明白に見ることができる。しかし、自分たちの中には見ることはできない。

だから、今、あなたはこう考えているかもしれない、「このゴールドスミスという奴は正しい。リーダーが部下に、批判を弱め、賞賛の力の誇張を奨めるかすかな信号をどのように送っているのは、驚くべきことだ。そして、自分たちがそれをしているのを分らないのも驚くべきことだ。もちろん、ゴールドスミスは私については語ってはいない。私は会社ではそんなことはしていない」。恐らくあなたは正しいだろう。しかし、あなたが現実から目を背けていることに

ついてどのくらい確信があるだろうか。

私は、どのようにして知らず知らずのうちにゴマすりを奨めているかを検証する反論できないテストをクライアントにしている。私はリーダーの集団に次の質問をする。「皆さんのうちどのくらいの方が愛すべき犬を飼っていますか」。空中で手を振る時、エグゼクティブは満面の笑みをしている。彼らの常に忠誠な犬の名前を私に伝える時に、彼らは顔を輝かせる。それから、私たちはコンテストをする。私は彼らに、「ご家庭で、誰があなたの臆面もない愛情を最も受けていますか」と尋ねる。選択肢は、(1) ご主人・奥さん・パートナー、(2) 子ども、(3) 犬。コンテストの80%以上で、犬が勝者だ!

私はそれから、彼らが犬を家族の人以上に愛しているのかを聞く。答えはいつも断固としてノーだ。私のフォローアップはこうだ。「なら、なぜ犬はあなたの無条件でポジティブな評価を得ているのでしょうか」。彼らはほとんど同じに聞こえる回答を返す。「犬はいつも喜んで迎えてくれるのです」「犬は絶対言い返さないのです」「犬は私が何をしようが無条件の愛を与えてくれるのです」。言い換えれば、犬はゴマすりだ。

私は自分がより良いとは言えない。私は家に犬を二匹飼っている。私はずっと旅行をしており、私がお家に帰ってくると犬達はものすごく熱狂する。私道に入って来て、私の最初にすることは、玄関のドアを開けて、まっすぐ犬のところに行き、「お父さんが帰って来たよ!」と叫ぶのだ。いつも、犬達は上に下に飛び、小さなしっぽを振っている。私は犬達を思いっきり抱き寄せる。ある日、私の娘のケリーが大学から家に帰っていた。彼女は私の典型的な犬達への愛情表現を見ていた。それから彼女は、うんざりしたように私を見て、両手を犬の前足のよう空中にあげ、「ワン、ワン」と吠えた。

全くごもつともです。

もし私たちが注意深くなかったなら、私たちは盲目的で無条件の称賛を惜しみなく与える人に報いることで、職場の人を犬のように扱っている。どんな行動が引き換えにとるだろうか。ゴマすりの憎しみに燃えたケースだ。

リーダーがどのようにしてこの行動を奨めるのを止められるかを示す。まず次の事から始める。そのつもりはなくても、私達を特別扱いする人を特別扱いする傾向を認める。それから、三

つの領域で部下をランクづけする。最初に、彼らはどのくらい私を好んでいるか（あなたは分からないのは知っている。重要なのは彼らがあなただを好んでいることをどのくらい分かっているかだ）。二番目に、彼らの会社や顧客に対する貢献は何か。三番目に、私はどのくらいポジティブで個人的な評価を彼らに与えているか。多くの場合、もし私たちが自分に正直であれば、どのくらいの評価を誰かに与えているかは、どのくらい彼らが業績を上げるか以上に、彼らがどのくらい私のことを好いていそうかと高い相関がある。もしそうであれば、私たちは他人が嫌悪する類いの行動を奨めているかもしれない。そういう意味はなくても、私たちは真実味に欠ける称賛に浴している。それは私たちを中味のないリーダーにしている。

マーシャル・ゴールドスミス博士は、世界で最も影響力のあるリーダーシップ思想家としてシンカー50のリーダーシップ部門の第一位に選ばれた(ハーバード・ビジネス・レビュー誌後援)。リーダーシップ部門の第一位に加えて、彼は世界のビジネス思想家の第七位にランク付けされた。著作の *hat got You Here Won't Get you There* はその年のビジネス書籍のベストセラーのトップ・10に入った。別の著書 *熱 OJO* は・19位であるが、二年連続でトップ20位内に入っている。

Copyright 2004 Gruner + Jahr USA Publishing. All right reserved. Fast company, 375  
Lexington Avenue., New York, NY 10017

和訳：秋元祐次郎（株式会社秋元アソシエイツ、<http://www.akimotoassociates.co.jp>）

Translation by Yujiro Akimoto, Akimoto Associates, Inc., Tokyo, Japan

