

# 成果を出すことに貢献する。 リスペクトはその結果

そもそもリスペクトしたいとか、されたいかと思うのは、人間として小さいのではないかと？  
本特集の前提に対し、船木俊介さんは少しばかり異を唱えた。  
たしかに小さい、小さいが、大きい器の人間ばかりではない。  
ということこそを承けてもらったうえで、船木さんの出した答えは、『成果優先』。  
リスペクトはやはり成果次第なのである。

## 船木俊介

株式会社Bradline consulting 代表取締役

### 風土を変えたのは 成果主義だという誤解

船木 経済全体のハイが拡大して、成長経済の環境下では、トップダウンの経営でとれた組織で定業業務を行なうて、ればよい企業も多かったでしょう。そこは上司の言うとおりにして、いれれば、若者でも成果を上げることができ、上司をオートマチックにリスペクトする流れ

が既定路線です。ところが、現在の成熟社会では、企業の一部は成長を続けていくもの、その他は衰退の途をたどっているもの、過去の否定を前提とし、革新が求められてくることになりました。

——そうした環境下では、年長者であるがゆえにリスペクトは成り立たない、と。

船木 かつては、家制度による年長者の概念と、会社における組織階層がたまたま一致していたに過ぎませ

ん。前提が変われば意識も変わる。それを、世代論にすり替えることには違和感を覚えます。

——経済環境もありますが、極端な成果主義に傾倒したことへの反省も企業にはあるかと思いますが。

船木 ここには米国の成果主義への大いなる誤解があります。米国内の異なる労働環境のなかで、しごきを削つているというイメージを持つている人は未だに多いのではないでしょ



(ふなき しゅんすけ)  
上智大学経済学部卒業。在学中よりトレンダース株式会社など数社の起業に参加し、アーリーステージにおける経営戦略やシステム開発を担う。経営戦略、マーケティング及びシステムに関するコンサルティングを経て2004年株式会社Bradline Consulting設立。2008年、システム開発を行う株式会社スーパーソフトウェア東京オフィス代表にも就任。

### リスペクトできるのは サポートしてくれる上司だ

リスペクトできる上司が身近にいること——これは、若者が働くうえでどれほど重要な要素なのだろう。かみにはそれは注目すべき問題ではないように思えてきた。ただ、もちろん身近にいても、それはただ越えてくれないが、リスペクトの対象は、必ずしも同じ職場の上司である必要はない。他の部署の年長者で

うか。二つ逸話をあげましょう。ジョージ・ツクウエル氏が当時、年功序列だったG社で給与を差別化する提案をしたといいますが、すると「チームの和を乱し、職場の士気がそがれる」と反対する声が上がったというのです。

——米国企業でも和を尊ぶ風土はあるわけですね。

船木 どの国であつても、和を乱す極端な個人プレーや協調性の欠如は、嫌われるもの。儒教精神に基づいた、日本型の年功序列というようロジックは幻想に過ぎません。

——しかし、米国の成果主義の濫用が日本企業の職場を崩壊させたという受け止め方は、少数派のもではないように思いますが。

船木 日本での成果主義の失敗は、誤ったイメージと不十分な理解のまま、形だけを導入したことに起因するものでしょう。客観的な数値評価が成果主義そのものであるのか、よくな誤解や、外資系企業ではチームではなく個人が成果のベースであるという誤解。さらには上司の主観的

評価や現場担当者に人事権がないといった運用上の弊害も、足を引っ張りました。結局、総やかな人間関係を保ちつつも、個人のパフォーマンスを評価できるきめ細かな制度を作れるかどうか、ポイントだったわけですが、これに大半の企業は失敗してしまつたのです。

### 無批判なリスペクトは リスクファクター

——では上司をリスペクトしない、いわば若者が年長者を軽視する傾向というのは何が原因でしょうか。

船木 現在の若者は、意欲的に前向きに働こうというインセンティブも、希望も抱きにくい環境下にいます。上司にいていいところで報われるわけではない。リスペクトしないというよりも、そこまでの関心がない、といつていいでしょう。

——しかし、そうはいっても上司や年長者ができないこと、教えられないことは様々にあると思えます。船木 たしかに、長年の間に培ったビジネスの勘所などは学べる点でし

よう。しかし、そこに必要なのは、強烈なリーダーシップではありませぬ。いわばリスペクトされる上司とは、現場の人材が能力を発揮しやすいうようにサポートできる年長者です。若者がチャレンジするさいのセーフティネットを用意したり、会社や個人の将来ビジョンを共有するためのアクションをとる。そうしたサポート役をかつてのことのできる上司は尊敬されますが、他者に貢献できない上司は、尊敬されないといいようでしょうか。

あつても、別の会社の知人であつても、かまわないのではないだろうか。ペスと異なる経済環境や、競合他社との競争の仕組みは、刻々と変わっていくものだ。そうした環境では、強いリーダーシップを発揮する誰かについていって、構想は、あるいはリーダーの選択が正しい場合であつても、組織自体の力が脆弱なものでしてしまつていって、側近のメンバーたちは、次第に考えをなしてしまつてきた。

仕事をやるうえで、つねに変化する環境に対応していなければならぬ。だから、一人ひとりが考えない組織よりも、それぞれがみずから問題解決の方策をえる組織が、より力をもちつて、明らかだ。

——そう考えると、望ましい上司とは、その考えを押し、その考えにたがって行動することをサポートしてくれる上司ということになる。結局のところ、尊敬されるかどうかは、上司自身が環境にあつた行動をとれる人物のみにあつたところか大きいだろう。(略)

## 特集1 ● 上司をリスペクトできないのはなぜか