

連載 **浅田剛治のハイパー仕事術**

「良い人」になることは簡単だが「すごい人」になることは難しい

第13回 **リーダーの立ち居振る舞い**



ハイパードライブ 代表取締役社長
浅田剛治氏 Takeharu Asada

株式会社ノバレーゼ創業者。挙式・披露宴の企画・運営を行う総合ブライダルビジネスを展開。同業他社とは一線を画す「モダン」で「スタイリッシュ」な結婚式場を中心に、ウエディングドレスショップやレストランを全国で運営。また、歴史的建造物や経営難に陥ったホテル、料亭、レストラン、結婚式場等を再生させる再生ビジネスにも注力するなど、経営責任者として主に店舗開発と、人材の採用・育成の面でその手腕をふるう。
2007年には、「Japan Venture Awards (JVA2007)」(主催:「創業・ベンチャー国民フォーラム」/経済産業省中小企業庁委託事業)において起業家部門「中小企業庁長官表彰」を受賞。
2017年7月、株式会社ハイパードライブ設立。

**私的感情を挟まない・筋を通す
その場の全員にベストな言動を冷静に判断**

な契約につながりそうなVIPのお客様を担当して、最終的にキャンセルになってしまったことがありました。本人は、後輩を指導する立場でもあったために余計に落ち込んで自分を責めてしまい、社内でも一目置かれる、優秀なスタッフであるがゆえに、周りも騒然となりました。

そこで私は「あなたが接客して受注できないなら、うちのお客様じゃなかったんだよ」と声を掛けました。一見、優しい言葉のようにも思えますが、実は「うちのお客様であれば受注できて当然だけ」というプレッシャーも含んでいます。

「なぜ、キャンセルになったんだ!」と叱る方が響くスタッフもいますが、このスタッフの場合、萎縮して失敗を引きずるかもしれない、それよりも上述のようなアプローチの方が「よし、頑張ろう」と前を向いてもらえると思ったからです。

この言葉がきっかけで、「全力で対応したのに結果を出せなかった、これからどう頑張れば良いのだろう」という悩みから解放することができ、「10年以上信じてきたことは間違っていない」と、これまで以上にやる気を出してもらうことができました。

また、他のメンバーに対しては「うちはターゲットングが明確で、確固たるポリシーを持っている」ということも伝わったと思います。闇雲に受注してどんな方法でも売上につながれば良いというわけではない、ターゲットでないお客様を無理に追いかける必要はないというメッセージにもつながり、それはポリシーやプライドにつながっていくと思います。

大事な局面で真剣味のないチームを引き締める

時には、あえて怒っているフリをすることもあります。

父が経営していた結婚式場で社長を務めていた頃、新店オープンを控えシミュレーションを行っていた時のこと。オープン前の最終準備という意味も込めて当日さながらのサービスに取り組んでいるのに、サービススタッフはへらへら笑っている、キッチンスタッフの動きも緩慢という、真剣味が感じられない状態でした。

その状態を一変させるために、**パントリーの入り口に立って、ものすごい剣幕でと怒鳴りつけました。**叱っている内容はキッチンに対してですが、キッチンとパンケットの間にあるスペースで一喝したため会場中に響き渡り、パンケットにも一瞬にしてビリッとした緊張感が生まれました。

店舗のオープンは一度きりの重要な日です。その日を中途半端な態度で迎えてしまったら先が思いやられる、結婚式を受注しても平気でクレームを起すような状態になりかねないと思いました。シミュ

リーダーの立ち居振る舞い
— 浅田剛治の場合 —

チャンスを逃したベテランにける言葉

▶▶ 「あなたが接客して受注できないなら、うちのお客様じゃなかったんだよ」

言外に「うちのお客様であれば受注できて当然」というプレッシャーを込めて。ダイレクトに叱ることもあるが、どんなアプローチが最適かは社員の性格による。

大事な局面で真剣味のないチームを引き締める

▶▶ 会場中に響き渡るほどものすごい剣幕で怒鳴る

「ここぞ」という局面では、あえて怒っているような振る舞いが必要なこともある。シチュエーションや相手によっては、淡々と静かに説明する、個別に呼び出すなど、冷静に最善策を模索する。

メンバーとのディスカッション

▶▶ 自分の答えは持っていないながら「どう思う?」と尋ねる

会議などではスタッフの意見として出てくる方が納得感が高まることもあるし、周りや立場が変わらないスタッフが理想的な考え方をしているという模範を示す効果もある。

本気で「どう思う?」と相談することはない

レーションだけ真剣に取り組みたいというわけではない、これから緊張感を持ってやっていこうという意味を込めて、わざと声を荒げて怒っているように振る舞ったのです。

シチュエーションや相手の性格などによっては、怒っていてもグツとこらえて、あえて何も言わない、淡々と静かに説明するなど、最善策は異なります。どうするのが、その場の全員にとってベストか、冷静に判断して行動や発言をするのがリーダーのあるべき姿だと思います。

メンバーとのディスカッション

メンバーに相談したり意見を聞いたりするというのは、一見、良いリーダーに見えますが、広く意見を求めすぎでなかなか結論が出ないなど、往々にして組織を迷走させてしまい、リーダーとしての責任を果たしているとは言えません。かといって、自分の意見をまくしたてるだけの単なるトップダウンでは、会議で「また社長が1人で喋っている」とウンザリさせたり、指示待ち型のメンバーが増えたりしてしまいます。

私は、会議やメンバーと1対1で議論する時にも、「どう思う?」と尋ねるようにしていますが、答えは常に持っているため本気でメンバーに相談しているわけではなく、自分と同じ意見が出てくることを期待しています。同じ意見でもスタッフの発言として出てくる方が納得感が高まることもありますし、周りや立場が変わらないスタッフが理想的な考え方をしているという模範を示す効果もあるためです。

ノバレーゼの社長だった時、全店舗のGMが集まる会議で、ある店舗のプランナーが不正に値引きしていたことが議論になりまし

た。そこでも、メンバーに意見を尋ねたところ、「お客様の元へ出向いて謝罪し、キャンセルも覚悟でその値引きを撤回させていただく。「次から禁止」という注意だけでは、そのプランナーには「一度は許された」という経験が残るので、同じ過ちを繰り返す恐れがある」という意見が出て、これを採用しました。

最後まで出てこなければ自分で言うつもりでしたが、みんなで考えるプロセスも大事です。最初から答えを示すと、「社長はGMとはレベルが違うんだ!」と言っているような印象すら与えかねません。また、トップダウンよりも、スタッフが自ら考えて出した答えに対して「それいいね!」と褒めることで、単純に嬉しいと思ってもらえたり、「私の考えは間違っていないかった」などと自信につながってもらえたりもします。

ブレなければ賛同する人は出てくる

ミスをした時は、追い詰めすぎたのも得策ではありません。「正しいのは自分、そっちが間違っているんだ!」という強硬な態度では、たとえ正論であっても受け止める側は、息が詰まってしまう。「人間だからミスをすることもある」と失敗を許す姿勢がなければ人は育ちません。

大切なのはブレないこと。私的感情で動く、メンバーの気を引こうとするなど、ポリシーから外れた行動や判断をしてしまうと、信頼されません。たとえ事実でなくても、「思いつきで判断している」「依怙鼻息している」などと思われていること自体が問題です。軸とするポリシーが良い悪いは別として、ブレなければ賛同してついてきてくれる人は出てくるものなのです。

「機嫌が悪い」と思われるのは日頃の言動のせい

私はリーダーとしてメンバーと接する際、私的感情を挟まない、言動に筋を通すという2つを強く意識しています。その上で、そこに誰がいて、どういう状況なのか、どんな発言や行動が全員にとって最大の効果を与えるかを、常に考え、相手の反応を敏感に感じ取るようにしています。

「機嫌が悪い」「言うことがコロコロ変わる」「依怙鼻息する」などと思われるのは、普段から感情で動いてしまったり、言動に筋が通っていないためだと思います。

ビジネスを行う上では、どんなに綿密な計画を立てていても急な方向修正が必要になる場面もありますが、同じ状況でも、リーダーが普段から「思いつきで行動する」と思われているか、「常にブレない」と思われているかで、メンバーの納得感は大きく変わります。

チャンスを逃したベテランにける言葉

指導が必要な場面では、相手の性格などによって効果的なアプローチを見極めます。

過去にノバレーゼで、ベテランのドレスコーディネーターが大き



映画好きな浅田氏
おすすめの今号の1本

バグダッド・カフェ
1987年 西ドイツ・アメリカ
108分

旅行中に夫と喧嘩して車を飛び出した中年女性が一人さまよい、やっとの思いで辿り着いた砂漠のモーテルで、女主人の家族との交流が始まります。どんな状況でも前向きでいれば思わぬ運や縁が舞い込むと思える、ほのぼのとしたストーリー。見る時の年齢や置かれた環境などによって感じ方が変わるのも魅力の1つです。