

# 顧問企業限定事務所通信

2025年4月号



## 阿部竜司法律事務所

Ryuji Abe Law Office

## 《成果を出すリーダーのマインド》

### 【はじめに】

今月号の事務所通信では、「成果を出すリーダーのマインド」というテーマでお届けいたします。

ここでいう「リーダー」とは、経営者の皆様はもちろん、管理職の方々、あるいはチームを率いる立場にある方々を広く指しますが、その考え方は、広くビジネスパーソン全般にとっても、日々の業務で成果を上げていく上で非常に重要な示唆を与えてくれるものです。

ビジネスの世界においては、個々のスキルや知識もさることながら、物事をどのように捉え、どのように考え、そしてどのように行動に移していくかという「マインドセット」、すなわち心の持ち方が、長期的な成功を左右する鍵となります。特に、他者と関わりながら目標達成を目指すリーダーにとっては、そのマインドがチームの成果や組織全体の雰囲気を与える影響は計り知れません。

今回は、特にリーダーとして成果を出しやすい考え方・捉え方と、逆に成果が出にくく、場合によっては

損失を生み出してしまう可能性のある考え方・捉え方を対比する形で、「Good マインド」と「NG マインド」として整理し、ご紹介します。

### 1. 他者の行動に対するマインド：「期待どおりに動かなくて当然」 vs 「期待どおりに動くのが当然」

#### （1）成果につながるマインド（Good マインド）：他者は期待どおりに動かなくて当然だと考えている

リーダーとして、あるいはビジネスパーソンとして成果を上げていく上で、まず押さえておきたい重要なマインドセットの一つが、「他者は、自分の期待どおりには動かないのがむしろ当然である」という認識を持つことです。

これは、決して他者を信頼しないとか、人に頼らず全て自分で抱え込むべきだ、といった冷たいメッセージではありません。むしろ逆で、人を動かすこと、特に完全にコントロールすることは、そもそも不可能に

近いという現実を冷静に受け止めることから始まります。

私たちは、部下や同僚、取引先などに対して、指示を出したり、依頼をしたり、契約を結んだり、様々な形で「こう動いてほしい」という期待を伝えます。しかし、その期待どおりに相手が100%動いてくれる保証はどこにもありません。組織上の上下関係、雇用契約、取引上の合意といった形式的な関係性があったとしても、それは同様です。

「他者は期待どおりに動かないのが当然」という前提に立つリーダーは、この現実を踏まえた上で、「では、どうすれば期待する方向に動いてもらいやすくなるだろうか？」と主体的に考え、例えば以下のように行動するようになります。

- 指示や依頼の仕方を工夫する（より具体的に、背景や目的も伝えるなど）
- 相手が動きやすいよう、環境を整えたり、障害を取り除いたりする（お膳立てをする）  
一度伝えただけで終わりにするのではなく、必要に応じてフォローアップしたり、繰り返し伝えたり

する

- 相手が困っている様子があれば、積極的にサポートする
- もし期待どおりに動かなかったとしても、すぐに相手を責めるのではなく、原因を考え、再発防止策を共に検討する

このように、相手に「動いてもらうための努力」を惜しまない姿勢が生まれます。この主体的な関与こそが、結果的にチームや組織全体の成果を高める原動力となるのです。

**（2）成果につながりにくいマインド（NG マインド）：合意や約束があれば、他者は期待どおりに動くのが当然だと考えている**

一方で、「契約を結んだのだから」「指示命令をしたのだから」「給料を払っているのだから」といった理由で、「相手は期待どおりに動くのが当然だ」と考えてしまうマインドは、残念ながら中長期的な成果につながりにくいと言わざるを得ません。

もちろん、契約や合意、指示命令の内容を守ってほしい、期待に応えてほしいと願うこと自体は自然な感

情です。ですが、「当然そうあるべきだ」という思い込みが強すぎると、いくつかの問題が生じます。

第一に、前述の「動いてもらうための努力」を怠る傾向が出てきます。

「当然動くはず」と考えているため、相手がスムーズに動けるような配慮や工夫、サポートといった主体的な働きかけが不足しがちになります。その結果、期待どおりの行動が得られず、「なぜ動かないんだ？」と不満を募らせることになりませんが、その原因の一端が自身の働きかけ不足にある可能性に気づきにくくなります。

第二に、期待どおりに動かなかった場合に、相手に対する強い不満や怒り、失望といったネガティブな感情を抱きやすくなります。「当然であるはずのこと」が実現されないことに対するギャップが大きいからです。これが、後述する「攻撃的な態度」につながってしまうことも少なくありません。

第三に、ビジネス上のトラブルを招きやすくなります。契約相手が契約通りに履行しない、従業員が指示に従わない、といったトラブルのご相談を受ける際、背景を探ると、

「契約を結んだから大丈夫だろう」「言えばやってくれるだろう」といった、ある種の「期待への甘さ」が見受けられるケースが少なくありません。もちろん、契約不履行や指示違反は相手方の問題ですが、トラブルを未然に防いだり、被害を最小限に食い止めたりするための「期待どおりに動いてもらうための努力」が十分であったか、という視点も重要です。

期待どおりに動かないことを前提とし、主体的に関与していくマインドこそが、より確実な成果と、良好な人間関係をもたらす土台となるでしょう。

## 2. 関係性におけるマインド： 「Win-Win」を追求する vs 「自分さえ Win」でよしとする

### (1) 成果につながるマインド (Good マインド): Win-Win になれないのであれば、取引・関与をしない

次に重要なマインドセットは、他者との関係性において常に「Win-Win」を目指す姿勢です。ここでい

う「Win-Win」とは、自分だけでなく、関わる相手にとっても何らかの利益や価値（Win）がある状態を指します。

成果を出すリーダーは、従業員の採用、チームメンバーとの協働、取引先との関係構築など、あらゆる関与において、「この関係は、お互いにとって Win-Win と言えるだろうか？」と自問します。そして、「もし Win-Win になれないのであれば、その取引や関与は開始しない、あるいは継続しない方が良い」という判断軸を持っています。

例えば、従業員を採用する場面を考えてみましょう。企業側（自社）の Win は、優秀な人材を獲得し、事業の成長に貢献してもらうことです。では、応募者側（相手）の Win は何でしょうか？もちろん、給与や福利厚生は基本的な要素ですが、それだけでは長期的な関係を築くには不十分な場合があります。

- **仕事を通じて成長できる機会があるか？**
- **将来のキャリアにつながる経験やスキルが得られるか？**
- **良好な人間関係の中で、安心して働ける環境か？**

- **自分の価値観や働き方に合った仕事内容か？**

- **顧客や社会に貢献している実感を得られるか？**

人によって求める「Win」は様々ですが、自社が相手の求める「Win」を提供できなければ、たとえ採用できたとしても、早期離職につながる可能性が高まります。「この会社で働いても、自分にとってのメリット（Win）が少ない」と感じれば、より良い条件や環境を求めて転職を考えるのは自然な流れでしょう。特に、転職が一般的になった現代においては、この傾向はますます強まっています。

これは、取引関係においても同様です。自社だけが有利な条件で取引を進めようとするれば、相手は「この取引を続けてもメリットがない」「不当な条件を押し付けられている」と感じ、いずれ関係を解消しようとするでしょう。重要な仕入れ先や販売先を失うことは、事業継続に大きな影響を与えかねません。

Win-Win の関係を築こうと意識することで、初めて長期的かつ安定的な協力関係が可能になります。相手の「Win」を理解し、それを提供

しようと努める姿勢が、結果的に自社の「Win」にもつながっていくのです。

## **(2) 成果につながりにくいマインド (NG マインド): 自分さえ Win であればよしと考えている**

これに対し、「自分（自社）さえ利益を得られれば (Win であれば)、それで良い」というマインドは、短期的には成果を上げているように見えても、中長期的には多くのリスクを孕んでいます。

このマインドの最大の問題点は、相手の離脱を招きやすいことです。従業員であれ、取引先であれ、「自分にとっての Win がない（あるいは少ない）」と感じる関係性を、長期的に維持しようとする人はいません。むしろ、できるだけ早くその関係から抜け出そうとするでしょう。

**雇用の場面:** 従業員は、給与以外の働く価値（成長機会、良好な人間関係、やりがいなど）を感じられなければ、より魅力的な職場を求めて離職します。人材の流出は、採用・育成コストの増大、ノウハウの喪失、残った従業員の負担増など、企業に

とって大きな損失となります。

**取引の場面:** 不利な条件を強いられたい、コミュニケーションが円滑でなかったりする取引先は、より良い条件や信頼できるパートナーを求めて離れていきます。特に、代替の難しい重要な取引先を失うことは、事業の根幹を揺るがしかねません。

「自分さえ良ければ」という発想は、一見すると効率的に利益を追求しているように見えるかもしれませんが、実際には、相手との関係性を破壊し、自らの足元を不安定にする行為に他なりません。持続的な成長や安定を望むのであれば、関わる相手との Win-Win の関係構築を常に意識することが不可欠です。

## **3. 問題発生時のマインド: 「攻撃的態度は損失」と知る vs 「問題あれば攻撃当然」と考える**

### **(1) 成果につながるマインド (Good マインド): 攻撃的な態度は損失しか生まないと考えている**

三つ目の重要なマインドセットは、

問題が発生した際の対応に関するものです。成果を出すリーダーは、「攻撃的な態度は損失しか生まない」ということを深く理解しています。

ここでいう「攻撃的な態度」とは、単に物理的な暴力だけでなく、相手を精神的に傷つけたり、不快にさせたりするあらゆる言動を含みます。具体的には、

- 怒りを露わにする、怒鳴る
- 相手を一方的に非難する、責め立てる
- 皮肉や嫌味を言う
- 人格を否定するような発言をする
- 詰問する（質問の形をとりながら、実質的に相手を追い詰める）

といった行為が挙げられます。

もちろん、従業員がミスをしたり、ルール違反をしたり、期待される成果を出せなかったりした場合に、指導や注意を行うことは必要です。組織の秩序を維持し、問題の再発を防ぐためには、適切な指摘や、場合によっては然るべき処分（懲戒など）も検討しなければなりません。

しかし、その指導や注意が、上記のような「攻撃的な態度」を伴ってしまうと、多くの弊害が生じます。

**信頼関係の破壊**: 攻撃的な態度を取られた相手は、当然ながら不快感や恐怖心、場合によっては憎しみを抱きます。これにより、リーダーとメンバー間の信頼関係は著しく損なわれます。信頼関係のない組織で、良好なチームワークや高い生産性を期待することは困難です。

**ハラスメントのリスク**: 行き過ぎた攻撃的な言動は、パワーハラスメントと認定されるリスクがあります。法的な問題に発展すれば、企業の評判失墜や損害賠償責任など、甚大なダメージにつながりかねません。

**問題解決・行動改善への効果が薄い**: 怒りや非難によって相手をコントロールしようとしても、その効果は一時的なものに過ぎません。「これ以上怒られたくない」という恐怖心から、その場しのぎで謝罪したり、改善するふりをしたりするかもしれませんが、根本的な問題解決や、自発的な行動変容にはつながりにくいのです。むしろ、萎縮してしまい、さらなるミスを誘発したり、問題を隠蔽したりする可能性すらあります。

**エネルギーの浪費**: 怒りや苛立ちといった感情を表に出すことは、非常

にエネルギーを消耗します。しかも、相手が期待どおりに反応しなかったり、反発したりすれば、さらに感情的になり、不毛なエネルギーを浪費することになります。

成果を出すリーダーは、これらの弊害を理解しているため、問題が発生した場合でも、感情に任せて攻撃的な態度をとるのではなく、冷静に事実を確認し、建設的な対話を通じて問題解決を図ろうとします。

もちろん、人間ですから、時には感情的になってしまうこともあるでしょう。ですが、「攻撃的な態度は、結局何も良いことを生まない」という原則を理解しているかどうか、長期的な成果を左右する分かれ道となります。

## **(2) 成果につながりにくいマインド (NG マインド): 相手に問題や落ち度があれば、攻撃するのは当然だと考えている**

一方で、「相手に問題があるのだから、厳しく叱責したり、非難したりするのは当然だ」というマインドは、多くの損失を生む危険性をはら

んでいます。

このマインドの根底には、「罰を与えることで相手は改善するはずだ」という考えや、あるいは単に問題行動に対する自身のフラストレーションを発散させたいという欲求があるのかもしれませんが。ですが、前述の通り、攻撃的な態度は、問題解決や相手の成長にとって、効果的なアプローチとは言えません。

相手に問題や落ち度があったとしても、それを理由に攻撃的な態度をとることは、

- **相手の心を閉ざさせ、本音での対話を不可能にする**
- **相手の反発心を招き、さらなる対立を生む**
- **周囲のメンバーをも萎縮させ、組織全体の心理的安全性を低下させる**
- **リーダー自身の評判を落とし、求心力を失わせる**

といった、ネガティブな結果しかもたらしません。特に、組織内での立場を利用した攻撃的な言動は、ハラメントとして断罪されるリスクと常に隣り合わせです。

問題や落ち度に対しては、毅然とした態度で臨む必要はありますが、



それは感情的な攻撃とは異なります。あくまで冷静に、客観的な事実に基づいて、問題点とその改善策について、相手と共に建設的に話し合う姿勢こそが、真の問題解決と組織の成長につながる道筋です。

#### 【まとめ】

今回は、「成果を出すリーダーのマインド」として、3つの重要な対比をご紹介します。

① 他者の行動に対して：「期待どおりに動かなくて当然」と考え、主体的な働きかけを行う（Good）

Vs

「期待どおりに動くのが当然」と考え、努力を怠り、不満を募らせる（NG）

② 関係性において：「Win-Win」を追求し、長期的な関係を築く（Good）

vs

「自分さえ Win」でよしとし、相手の離脱を招く（NG）

③ 問題発生時に：「攻撃的な態度は損失」と理解し、建設的な解決を図る（Good）

vs

「問題あれば攻撃当然」と考え、信頼関係を破壊し、さらなる問題を生む（NG）

これらのマインドセットは、一朝一夕に身につくものではないかもしれませんが、日々の業務の中で意識し、実践していくことで、ご自身の、そして組織全体の成果に必ずや良い影響を与えていくものと確信しております。

今回ご紹介したマインドセットが、皆様の今後の事業運営や組織マネジメントの一助となれば幸いです。

#### 【著作・制作・発行者】

---

阿部竜司法律事務所

代表弁護士 阿部 竜司

〒060-0062

札幌市中央区南 2 条西 10 丁目  
1000-20

UGA札幌南 2 条ビル 4 階

TEL：011-252-7957

FAX：011-252-7958

Mail：abe@ralo.jp

---