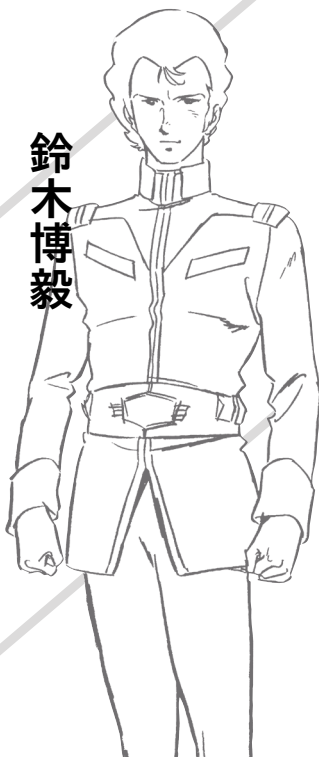


ブライト・ノアの

逆転マネジメント術

アムロでもシャアでもない男が、
最高の結果を出し続けた秘密

鈴木博毅



「俺たちは、直属の上司に
だけは恵まれている」
とまで部下に言わしめた
ブライトの仕事術が

一冊に!

激動の

宇宙世紀

生き残り続けた



最高の中間管理職!

ブライト・ノアの逆転マネジメント術

アムロでもシャアでもない男が、最高の結果を出し続けた秘密

鈴木博毅

星海社

384



はじめに 機動戦士ガンダムの真の主人公、ブライト・ノア

——人間模様のドラマ、マネージャーの組織論

ガンダムの真の主人公は誰か？ 連邦軍のパイロット、アムロ・レイか。ジオン軍の赤い彗星シヤア・アズナブルか。本書は第3の可能性として、ホワイトベースの艦長だったブライト・ノアを挙げます。ブライトは、アニメシリーズの5作に登場します。

ブライト・ノアはリーダーではありません。彼は自から目標を持たないからです。新たな目標を掲げることもしません。ブライト・ノアは最前線のプレーヤーでもありません。彼自身は、モビルスーツに搭乗して激戦に飛び込まないからです。

ブライト・ノアは卓越したマネージャーです。与えられた目標を達成するために、部下の力を最大限引き出すからです。機動戦士ガンダムという宇宙世紀物語の5作に登場するブライト・ノア。

彼のマネージャーとしての活躍から、部下をまとめ力を最大限引き出す方法、行動論を

ひも解いていきます。

若手は、組織やチームの目標に「最初は」関心がない

アムロ・レイ、カミーユ・ビダン、ジウドー・アーシタ、バナージ・リンクス。全員、ガンダムの搭乗パイロットである若者たちです。

彼らの共通の特徴の1つは、「最初は組織の目標に一切関心がない」ことです。事件に巻き込まれたか、なんとなくの流れで軍艦に搭乗してしまった。モビルスーツ（最新鋭機のガンダム）に偶然接触してしまい、戦闘に参加せざるを得なくなった。

しかし、偶然参加した組織の目標には、当然ながら関心はゼロ。現代の若手が、会社の大目標に関心がなく、就職活動の延長線上で、なんとなく会社に入ってきてしまい、日々出社している姿に似ています。組織という船に搭乗していながら、船の行先には関心がなく、その船が達成すべき目標にも共感してい



ブライトは常に部下に目標と為すべきことを示す存在だった。
（『機動戦士ガンダム 逆襲のシャア』より）

ない。

その場にはいるけれども、組織目標には関心がない。だからマネージャーが、達成すべき会社の目標を示して、若手に仕事へのハツパをかけてもほとんど響かない。

むしろ「自分とその目標に何の関係があるのか？」と怪訝な顔をする若手もいるほどです。

組織の目標に無関心な若手は、マネージャー側からは極めて扱いにくい存在です。「会社が決めたことだから」「上層部がそう言っている」などの言葉は、組織目標に関心がない若手には、まったく響かないからです。上司として、あまりに無理を若手に言えば、どうなるか。伝家の宝刀「ボク、辞めます」「ワタシ、辞めます」を言われて終了です。人手が足りないのに、若者にも腫れ物に触るように接しなければいけない。これではまるで、マネジメントが罰ゲーム気分になさえてしまいます。

若手を仕事に集中させることができるか。成果を出すことに、若手が魅力を感じながら仕事に取り組めるか。成果を上げることがを愉しみ、それに集中できる環境を与えられるか。それこそが、マネージャーの手腕の見せ所です。それは、ブライト・ノアが実践してみせたことでもあるのです。

中間管理職の優劣が、組織の勝利と敗北を決める理由

組織には通常、上層部があり、中間管理職があり、現場実行部隊があります。

上層部は組織目標や大きな計画を決定します。

中間管理職にそれらの青写真を引き渡し、中間管理職はその計画の達成のために現場実行部隊を率います。

上層部は日常、一番下の現場実行部隊の人たちの顔を見て仕事はしていません。実践部隊にいる若手も、会社の社長や幹部の顔を見るような機会は少ない。

一方で、少なくともマネージャーを含めた中間管理職は、上と下、上層部と現場の部下の両方の顔を見る機会があり、両者に接触する重要なポジションでもあります。

上下と接する立場である、中間管理職であるマネージャー。その人物が優れていれば、組織は劇的に成果を上げていきます。マネージャーは目立たないが組織の陰のスターであり、必要不可欠な存在です。マネージャーと現場実行部隊の活躍が素晴らしければどうなるか。組織の上層部もこの部隊にかける期待をより大きくするでしょう。これまでとは違うより重要な仕事を任せることも出てくるでしょう。ブライト・ノアとホワイトベースに起こった運命と同じです。

組織の真ん中という重要な位置にあるマネージャー。上下に挟まれた関係性を「重荷」と考えると、まったく割に合わない。一方で、手腕をふるい成果を出す絶好の機会だと考えると、これほど面白い立場もないのです。

人を潰すマネージャーが、むしろ多い理由

上下と関係しており、組織の実行における中心に立っているマネージャー職。しかし世間的には「人を潰すマネージャー」が実は多いという現実もあります。

ブライトが登場する2つ目の物語であるZガンダム。連邦軍の特殊部隊であるティターンズの存在が描かれています。ティターンズに所属するジャマイカン・ダニンガン少佐はまさにこの「人を潰すマネージャー」の筆頭といえます。

ジャマイカン少佐は自分の階級と組織内での権力にまかせて、部下や現場で苦勞する者たちに言いたい放題の立場を取ります。しかし上司でありティターンズ内の権力者であるバスク・オ



ティターンズの歪んだ組織と、ブライトの率直な流儀は真逆だった。
『機動戦士Zガンダム』第2話より)

ム大佐の前では一転して腰巾着に徹しています。

このような「人を潰す人望のないマネージャー」は、権力と密接に結びついていないと、部下の報復が怖くて組織内にいられないのでしょうか。

現実を観察してみれば、このような上の権力者と結びついて「虎の威を借りるキツネ」となっているマネージャーは意外に多い。組織構造が生み出す落とし穴、組織権力の怖いところでもあるのです。

アマロにも赤い彗星にもなれないが、組織で最後まで生き残った男

ブライトはMSを操縦しません。だからブライトは、戦場に自分が出て成果を上げることができない。赤い彗星のようなカリスマ性もない。だから名前で周囲が動かない。シャアのように、独自の道を切り開く勇氣は持っていない。

アマロにもシャアにもなれないブライトというマネージャー。トップやカリスマリーダーでもなければ、プレーヤーにもなれない。

このような、中間管理職は現実の世界でも多いものです。しかし、ブライトのような立場の人間は社会には欠かせません。組織を動かすとき、組織で成果を上げるときに不可欠

な存在だからです。優れたマネージャーは、組織を渡り歩くことができます。彼がいれば、組織が成果を上げることができるからです。

ある意味で、アムロやシャアよりも重宝する存在。それが、優れたマネージャーとしてのブライト・ノアなのです。

人を動かして成果を上げる必要がある、すべての人に捧げる

宇宙世紀の物語は現代社会や組織のリアルに似た、強い既視感があります。現実の社会、現実の職場を観察分析して物語が創られているので、むしろそれは当然かもしれません。

人を動かして成果を生み出すという、シンプルで難しいマネジメントの目標。優れたマネジメントは、私たちのビジネスと人生に関わる重要事項です。宇宙世紀の物語から、ゼヒマネジメントの新たな学びを得ようではありませんか。

はじめに 機動戦士ガンダムの真の主人公、ブライト・ノア 3

第1章 ホワイトベースの秘密、組織効力感と人心掌握術

15

- 1-1 「ブライト・ノアの成長物語」としてのガンダム 16
- 1-2 上司としてのメンツを最初は捨てられなかったブライト 24
- 1-3 ブライトの「上司たちの卑劣さ」への怒り 33
- 1-4 マネジメントを担った女性クルー二人の役割とは 41
- 1-5 1年戦争で完成したブライト・ノアのマネジメント術 51

第2章

Z世代をエースに変える育成術

61

2-1 ブライトの新人社員を診る方法 62

2-2 バナージの「必要とされたい願望」と「生きる目的の発見」 70

2-3 若者は年長者とは違う目標を持ち、でも懸命に生きている 78

2-4 若手が動かない悩みから、ブライトが進化した方法 86

2-5 部下の成長を加速させる、ブライトの着眼点 95

第3章

ブライトのチームを動かす力と、現代組織論

105

3-1 「場面を展開させる力」、ブライトの隠れた指導力の秘密 106

3-2 「部下を正しく追いつめる」ブライト式マネジメント術 114

3-3 ブライトが、成果を出すために変える3つのポイントとは？

122

3-4 「俺たちは、直属の上司にだけは恵まれている」と部下に言わせる力 130

第4章

会社が手離さない中間管理職としてのブライト

139

4-1 リーダーとマネージャーはどう違うのか？ 140

4-2 失敗するマネージャーの特徴とはなにか？ 147

4-3 なぜ優れたマネージャーは品薄で、重宝されるのか？ 153

4-4 職場の心理的安全性とブライト・ノアの関係 160

第5章

赤い彗星のシャアとの比較論、ブライトの強みとゴール

169

5-1 赤い彗星のシャアの驚くべきリーダーシップ 170

5-2 赤い彗星のシャアと共闘したブライト・ノア 177

5-3 マネージャーが「リーダーに成長するとき」 184

5-4 ブライトは、なぜアムロやシャアより長く活躍できたのか 192

おわりに 宇宙世紀で一番必要とされた男、ブライト・ノア 198

参考文献 202



第1章

ホワイトベース の秘密、 組織効力感と 人心掌握術

1-1 「ブライト・ノアの成長物語」としてのガンダム

ブライトの視点から見える風景

宇宙世紀0079、ガンダムの物語は宇宙コロニーのサイド7にジオン軍が奇襲攻撃をかけるところから始まります。ジオン軍のザク3機は、当初偵察が任務だったものの、一人の部下が暴走することで、アムロが搭乗したガンダムとの戦闘に発展してしまいます。

その後、アムロはパイロットとしてガンダムの操縦に次第に熟達し、のちにはジオン軍側の歴戦パイロット「赤い彗星のシャア」と互角以上に戦うエースに成長していきます。

ガンダムの物語は、視聴者からは「アムロとシャアの戦い」として見えています。しかし、軍艦ホワイトベースの臨時艦長となったブライト・ノアの視点は違います。

ブライトが取り組まなければいけないことは主に2つです。

①軍艦ホワイトベースが直面している問題の理解と解決、そして前進

②前記①を実行するために、乗り込んでいくクルーの能力を結集すること

ブライトとホワイトベースには、「大きなゴール」は常に上層部から与えられています。初期には、最新鋭軍艦を地球の連邦軍基地に無事に送り届けること、後半からはジオン軍を引き付けるおとりのな部隊となって移動しながら、最終決戦地であるア・バオア・クー要塞の攻略戦に連邦軍として参加することです。

マネージャーとしてブライトは、①のチームが直面する問題を判断して、その解決をしていくことが要求されています。問題解決には自分だけが戦うわけにはいかないために、クルーの能力を発揮させ、それを結集して直面する壁を乗り越えることが必須になります。アムロやリュウが戦っているあいだ、ブライトは別の問題を解決しなければなりません。マネージャーとしてのブライトは、プレーヤーとしてのアムロたちに比較して、少し長い視点の課題を解決しなければならず、同時にプレーヤーを活かすために、直面する問題をできるだけ正確に把握する必要があります。

一方的な命令に「違和感」を訴える若者アムロ

艦長として、のちにガンダムの物語でも屈指の敏腕マネージャーとなるブライトですが、初期の頃は19歳でたった6カ月しか軍務経験がない士官候補生でした。緊急事態が起きた

サイド7から、軍艦ホワイトベースとともに脱出する必要に迫られます。

そのとき特徴的なシーンがあります。第2話で、アムロがブライイトに発言した言葉です。

「あなたは、僕にガンダムでの部品の回収を命令した人ですね」

民間人からいきなりガンダムに搭乗したアムロは、軍人のブライイトから「当たり前に命令が下される」ことに違和感を覚えており、それとなく訴えたシーンです。ブライイトは、アムロのこの発言で「命令すればなんでも部下が動く」という状況ではないことに気付きます。

企業組織では、給与や待遇があるため、上司の命令を聞かないというわけにはいきません。しかし新人を含めた若手社員の中には、「当たり前の上に上から命令が来る」ことに違和感を持つ層が確実に存在しています。部署あるいはチームの一員となった感覚が欠如している社員などには、特にその傾向が強いです。

ブライイトは当初、「手伝わせる」という言葉を何度も使います。これは、相手に作業を強要できることを当たり前だと考えていることを意味します。しかし頭ごなしに命令しよう

とするブライトの態度に、アムロは感情的な反発を強めていきます。

タスクのことしか頭がない、初期の未熟なブライト

サイド7から脱出した当初のブライトは「やらなければいけないこと」で頭がいっぱいで、その「やらなければいけないこと」を誰に押し付けることができるか、常にそればかりを考えているように見えます。

マネージャーとして未熟な当時のブライトは、行うべきタスクのことしか念頭になく、その先にいる登場人物たちの個性や好き嫌い、人間としての強みや弱みが見えていないように感じてしまうのです。

第2話でシャアがMSで攻撃を仕掛けてきたのち、無事に生還したアムロにブライトは厳しい言葉をぶつけてしまいます。

「甘ったれるな！ ガンダムを任されたからには、貴様はパイロットなのだ。この船を守る義務がある！」

この言葉でアムロが発奮してくれたらよいのですが、むしろ反感を買う逆効果を発揮してしまい、アムロは感情的な反発をさらに強めていきます。一方で、同じホワイトベースに乗艦しているリュウ・ホセイというパイロット候補生の軍人は、民間人だったカイ・シデンに、負傷した兵士を運ぶときに、次のように声をかけました。

「君、手を貸してくれ！」

文句ばかり言っていたカイも、リュウのこの言葉に思わず肩を貸します。こちらを信頼して依頼している相手の言葉を、はねつけることができなかつたのです。

初期のブライトは、「自己効力感」も「組織効力感」も高められなかった

非常に大きな目標や仕事も、最終的には分担して個々の人間が実行しなければなりません。そのため、タスクをスムーズに実行して成果を上げるには、一緒に働くチームのメンバーをまずよく見なければなりません。

組織論、人材論には「自己効力感」「組織効力感」という用語があります。

自己効力感

自分は目標達成に必要な能力を持っていると感じる状態。問題解決や実践に前向きに取り組むために必要な感覚。自己効力感の高い人物は、難しい問題にも挑戦し、それを乗り越えるだけの粘り強い努力を継続できる。

組織効力感

自分が所属しているチームや集団には、目標達成ができる能力や技術があると感じている状態。組織効力感の高いチームに所属すると、個々のメンバーも前向きになり、成果や勝利に向かって、より大きな力を発揮できるとされている。

初期のブライトは、マネージャーとしては自信がなく、自分の考えや結論にも不安を抱いている様子がかがえます。立派なマネージャーとして職務を遂行したいと強く思う一方で、タスクのことや直面する問題のことで頭がいっぱいで、チームのメンバーを理解する余裕がまるでないのです。

ホワイトベースをチームとしてまとめ、個々のメンバーに自己効力感を持たせること、チームに組織効力感を生み出すことができない初期のブライト。不安定なブライトの様子を見て、女性操縦士のミライ・ヤシマやリュウは、外で激戦に直面し続けるアムロや他のメンバーのフォローにまわります。

ミライはブライトを落ち着かせ、彼が見えていない要素をそれとなく提示して、ブライトにマネージャールとしての気づきを与えようとしています。メンバーの功績を褒めるだけの心理的余裕がないブライトに代わり、リュウはアムロやハヤト、カイが戦場で努力したり成果を上げると、その度ごとに彼らを褒め、彼らを頼りにしていることを伝えます。

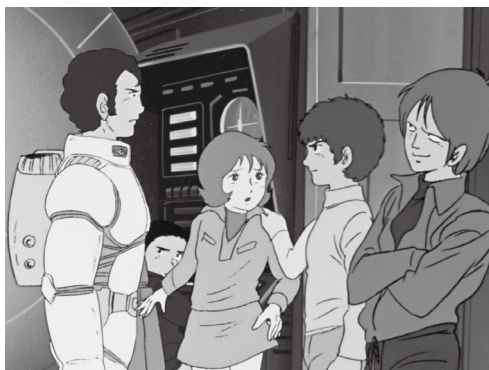
初期のブライトは経験不足のため、優れたマネージャールとして活躍はできていません。しかし周囲のサポートや努力を観察していくうちに、彼は変化し成長を始めます。初期のブライトは、タスクや問題しか見ておらず、その先にあるメンバー個々の人間性の違いを活用するところまで至りませんでした。

ところがブライトはやがて、個々のメンバーをまず詳しく見て、彼らの個性と強みの先に組織の目標達成を描いていくようになります。ブライトは最初から完成されたマネージャールだったわけではありません。むしろ、最初は欠陥上司に近い未熟な存在でした。

物語の進展と並行して、彼は優れたマネージャーとして成長していったのです。

ブライト・ノアの視点

「やらなければいけない」という想いが強いと、マネージャーは「タスクや危機的な状況」ばかり見てしまう。しかし、タスクの遂行を叫ぶだけでは部下は動かない。まず部下それぞれ個性を見て、彼らの強みや個性の先にタスクの達成を見よう。



物語序盤のホワイトベースクルーはバラバラだったが、全員が共に成長していく。(『機動戦士ガンダムI』より)

次世代による次世代のための
武器としての教養
星海社新書

星海社新書は、困難な時代にあっても前向きに自分の人生を切り開いていこうとする次世代の人間に向けて、ここに創刊いたします。本の力を思いきり信じて、みなさんと一緒に新しい時代の新しい価値観を創っていききたい。若い力で、世界を変えていききたいのです。

本には、その力があります。読者であるあなたが、そこから何かを読み取り、それを自らの血肉にすることができれば、一冊の本の存在によって、あなたの人生は一瞬にして変わってしまうでしょう。思考が変われば行動が変わり、行動が変われば生き方が変わります。著者をはじめ、本作りに関わる多くの人の想いがそのまま形となった、文化的遺伝子としての本には、大げさではなく、それだけの力が宿っていると思うのです。

沈下していく地盤の上で、他のみんなと一緒に身動きが取れないまま、大きな穴へと落ちていくのか？ それとも、重力に逆らって立ち上がり、前を向いて最前線で戦っていくことを選ぶのか？

星海社新書の目的は、戦うことを選んだ次世代の仲間たちに「武器としての教養」をくばることです。知的好奇心を満たすだけでなく、自らの力で未来を切り開いていくための「武器」としても使える知のかたちを、シリーズとしてまとめていききたいと思います。

2011年9月

星海社新書初代編集長 柿内芳文

