

# チームは目標と情報、志の共有で成立 難しい仕事を取ってくるのがリーダー

博報堂 執行役員 小沢正光氏

限られた時間の中で、クライアントの多様なニーズに応える優れたアイデアを創造し、競合に勝つプレゼンテーションを行うために、チームリーダーは何をすべきか？  
そして、リーダーに求められる資質とは？ 博報堂 執行役員の小沢正光氏に聞いた。

## ルールの明確化と 強制力を備える

特に、プレゼンテーションで競合に勝つことを念頭に置いてチームを考えた場合、目指すゴールに向かって皆が同じ船に乗る、「クルー」という言葉がイメージに合っているとあります。当然、出航したら降りることはできないし、途中からメンバーを加えることも許されない。クルーとして、とにかくゴールに向かって前へ進まなくては

いけない状況に置かれている。ですから、リーダーとしてまずすべきことは、同じ船に乗るかどうかが、つまりその仕事をするかどうかの意思を問うことです。そのためにはこんな船で、いつまでにあそこへ着くのだ、と目標を明確に示すだけでいい。そして、船に乗るといふ人だけ集めてパッと出航してしまうこと。この仕事はスピードが重要だし、与えられている役割は自身が分かっているはず。究極は、メンバーなんて誰でもいい

いのではないのでしょうか。こんな人間が何人いなくては何事かできないなんて言っているうちは、チームリーダー失格です。それよりもむしろ、同じ船に乗る覚悟があるかどうかが大切です。

クルーが集まったら、次に具体的なルールを決めなくてはいいけません。例えば、事前に何も考えて来ない人は会議に参加する資格はない、というのルール。みんな忙しいわけだから、個人のすべての力を持ち寄って、会議はセッシ



博報堂 執行役員・小沢正光氏

ョンの場に行きたいと思っています。そういつたルールを明確に決めて、遂行していくことがリーダーの重要な役割。ただし、リーダーは役割であって偉いわけではありません。期日やルールを決めるとか、ディレクションするなど、自分の役割を的確に遂行することが必要です。

## アイデアを再構築する 時間の余裕を持つ

ですから、チームリーダーには、厳格なルールを持ってそれを運営する能力が求められます。チームの力は、まさにリーダーの力であると言えるでしょう。リーダーが強制力を持ちながらルールに則ってメンバーを引っ張っていかなくては、みんなの時間を無駄にしないで済みます。チームというのは、目標と情報、そして志の共有化で成り立つもの。競合よりも3倍のモラルを持たない限り、良い仕事はできない、というのが私の持論です。そして、ゴールに到着したら解散、船を乗り換えてもいいし、また同じ船に乗ってもいい。そのような自由度を残しながら、集

チームの仕事の精度を高めていくためには、会議の後に必ず議事録をとるといふルールも決めておくことと良いでしょう。会議では、非常にあいまいな言語が飛び交いますから、それをチーム全体で共有して定着させるためには、明文化したものを残しておくようにします。また、会議は無駄がある方が上手いくのではないかと言う人もいますが、私は会議に無駄があつてはならないと思います。前回の内容と重複するような、時間の無駄を避けるためにも、議事録をメンバーで共有すべきです。

また、私がよく言っているのは、クライアントのオリエンテーションを受ける前に、クライアントの要求を予測してアイデアを考えてからオリエンテーションに臨みなさい、ということ。自分の考えたアイデアとクライアントが考えた

事との落差を発見できるというのは、勝つプレゼンを実践する上で大切なステップだと考えています。さらに、作業期間の途中で必ず一度アウトプットしなさい、とも言っています。そして最後は、期日の数日前に仕上げることを伝えていきます。クライアントに提出する前に、再構築できる時間を必ず作るということ。そうすることで、最終アイデアに至るまでに、一つのテーマに対して、三度アイデアを練ることが出来ます。

難しい仕事をたくさん取ってくることも、リーダーの大切な仕事です。チームで困難な仕事を達成できれば、メンバーの成長につながり、それが高いモチベーションを維持する原動力となります。私は、チームで成り上がるという考えが好きなんです。よく「自分の限界は、会社の限界だと思え」と、若い人たちに言葉を掛けるのですが、それ位にチームの一人ひとりが思い上がって仕事に向かうことが、チーム全体のレベルを引き上げていくのだと思います。

競合よりも3倍のモラルを持たない限り  
良い仕事はできない