

管理職に求められるリーダーシップとは

Q

先々が不透明な時代、会社の業績や自分のキャリアに不安を感じる社員が増えています。こうした状況で管理職にはどのようなリーダーシップが求められているのでしょうか。どのようなねらいでリーダーシップを発揮することが大切でしょうか。

A

先々の展望を描き、職場の活力と知恵を引き出すこと

経営環境と状況によって求められるリーダーシップは異なる。いまは、先々の展望を示し、見通し感を醸成して職場を元気にする、そして複雑な問題を解決するための知恵を社員から引き出すリーダーシップが重要

管理職が認識してほしいリーダーシップの考え方や留意点、そして展望サイクル（展望を示し、職場の活力を高め、部下の知恵を引き出すサイクル）を回すリーダーシップ発揮のポイントを紹介します（図参照）。

1 リーダーシップとは

リーダーシップとは、指導者が組織（集団）の目的・目標達成のためにメンバーを導く働きをいいます。管理職がリーダーシップを発揮する、すなわち部下を導く方法にはいろいろあります。自分でやってみせるのが一番わかりやすい方法です。明確な方針を打ち出すこともリーダーシップ発揮の大事な行動です。方針が曖昧では組織がばらばらになるからです。目標の設定や人事評価も部下を導く大きな要因です。部下が何らかの影響を受け、いずれかの方向へと導かれる場合、そこにはリーダーシップが存在します。時にはリーダーが無言であることもリーダーシップの発揮といえる場合さえあるのです。

リーダーというと、明確なビジョンを持ち、情熱と必達の信念で周囲を動かし、部下のだれからも慕われ…という理想的な人物像を描きがちです。しかし、完全な人間などどこにもいません。素晴らしいリーダーには、俺についてこい！型の「先導型」リーダーもいれば、メンバーが能力を発揮しやすいように配慮する「調整型」、部下と一緒に悩む「等

身大型」など、さまざまなタイプがあります。大事なのは、いま組織に必要なことは何かを見極め、どうしたら部下がその実現のために全力を発揮するかを考え、自分のスタイルで行動することです。

2 展望サイクルの回し方

(1) 展望を描いて組織を活気づける

「とにかく頑張ろう」という精神論では部下を導いているとはいえません。自己責任という考えが広がり、会社の業績次第で自分の処遇や雇用が守られない可能性も高くなるなか、会社と自分の人生の両面で先々を不安に感じる社員が増えています。

会社とは、大勢が集まり1+1を10にする場所です。全員でベクトルを合わせてチャレンジする気持ちこそが、問題を解決し会社を発展させるエネルギーです。先が少しでもみえると安心感が芽生え、元気が出てきます。リーダーには、組織の先々の姿を描いて展望を示す効果的なリーダーシップが期待されているのです。管理職には、「会社はこの先こうなる、自部署の実態はこうだが先々はこういう状態にしよう。こういうアプローチとやり方でそれは実現できるはずだ」という力強いメッセージをどう出すか考えてもらう必要があります。厳しい環境でも先々の姿を自分たちで実現できる、と部下が思うようになれば組織に活力が出てきます。部下の意見も十分に聞き、皆で見通し感を高めていくよう導くのです。

(2) 知恵を引き出し問題解決につなげる

人の潜在能力に限りはありません。このことを信じ、知恵を引き出すリーダーシップが必要です。次のようなメッセージを発信してもらいましょう。

「皆で、1人残さず、知恵を出して協力すれば、絶対にいまの問題を解決できるはずだ。やってみよう！」

問題の解決には知恵が必要ですが、特定の社員の知恵頼みでは限界があります。新人もベテランも、組織のなかの全員の知恵の発揮が大切なのです。難問を解決するためのアイデアは、多様な人が触れあう環境のなかで生まれます。したがって、全員が知恵を出すよう組織を束ねることが重要といえます。

また、部下のアイデアを「使える・使えない」と評価するのではなく、アイデアの活かし方を考えるのがリーダーの役割です。自分とは異なる発想や行動を受け入れる度量がないと知恵は引き出せません。評価するのではなく、「その発想はこういう見方をすれば生きるかもしれない」「そのやり方は、いまは無理でも状況が変われば使えそうだ」「それはいい。その方向でもっとアイデアを出してほしい」というようにいってもらうことが必要です。

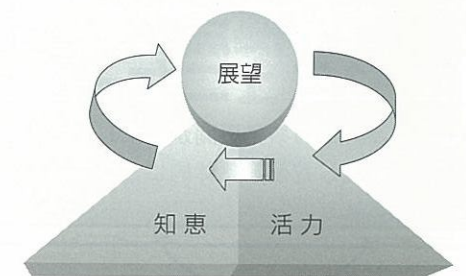
管理職にとってはPDCA（Plan・Do・Check・Action）サイクルを回すことも最低限必要ですが、展望サイクルを回すリーダーシップの発揮がより重要になっています。

3 リーダーシップ発揮上の留意点

管理職の下位者に対する指示は業務命令であるため、部下がリーダーを信頼していなくても、指示は実行されます。しかし権限だけで人を動かそうとするリーダーシップは長続きしないようです。

現代のように複雑な時代では、リーダーだけが先を見通してすべてを指示するわけにはいきません。部下が主体的に考え、集団にとって好ましいことを自ら判断して行動することが不可欠です。そのため、部下が行う結果を適切に評価してくれるとすることが重要です。評価には業績評価による報酬と、賞賛や感謝の気持ちを受け取ることによって得

図 展望サイクル



★展望が活力を生み、活力が知恵を引き出す。
知恵が問題を解決し、新たな展望を切り開く。

られる非報酬的な満足があります。業績評価による報酬は限られたパイを奪いあう側面があり、これが強調されると過剰な社内競争を生み好ましくありません。組織内では競争ではなく協力が必要なのです。

たとえば、多くの企業で目標管理制度が導入されていますが、本来は全員が自分の目標を達成することが組織にとっての理想です。自力で目標を達成する部下、協力してもらって達成する部下、どちらも存在しているのです（能力の評価では両者に格差がつきますが）。全員が結果を出せるよう支援しあう組織風土を作るリーダーシップを考えましょう。

また、問題解決では失敗が付きものです。リーダーも誤ることがあります。そうした場合、誠実に謝る態度がきわめて重要です。失敗は乗り越えるためにある、とわかっている管理職は、自らの失敗も素直に認め、部下とともに知恵出しに集中し、いつの間にか問題を解決しているでしょう。「リーダーである自分も誤ることがある。その場合はそれを認め修正する。皆も失敗を恐れずチャレンジしてほしい。大事なことは体験から学び、修正し、結果につなげる」と。このようにいえば、自然体でリーダーシップを発揮できるようになると思います。

組織全体の目標を全員の知恵と協力で達成できる職場を作るため、力強くリーダーシップを発揮できる管理職が求められているのです。

（株）日本能率協会コンサルティング 人材マネジメント 事業部 事業部長 シニア・コンサルタント 伊藤 晃

【毎月1日号掲載】