

# 「経営人材」のリーダーシップ力を鍛える



**三沢直之** コンサルティング部 主任コンサルタント

国内市場の縮小やグローバル競争の激化など、日本企業を取り巻く事業環境が厳しさを増している。こうしたなか管理職には組織力を高め、経営目標を実現していくリーダーシップが求められているが、多くの管理職が期待に応えられていない現実がある。組織を動かし、新たな取り組みを主体的にリードする「経営人材」の育成が喫緊の課題となっている。

## POINT

1. 組織力を高めるうえで、「経営トップのリーダーシップ」と「現場のリーダーシップ」とは異なる。
2. リーダーシップを複数メンバーで共有・分散する「分散型」は、メンバーの「育成の連鎖」が起きやすい。
3. 企業の将来を担う「経営人材」には「人間力」と「経営力」の両面でのリーダーシップ力強化が不可欠。

## リーダーシップを期待されながら 容易に応えられない管理職

—日本企業は、成熟した国内市場に成長分野を見出すことが難しくなる一方、企業規模を問わずグローバル展開の動きを強めています。こうした厳しい事業環境に直面し、経験豊かな部・課長クラスの管理職にリーダーシップを求める声が高まっています。しかし、多くの管理職は応えられず、期待は不満に終わっているように見えます。

**三沢** 「誰があいつをマネジャーにしたんだ」とか「かつては優秀だったのに」といった不満や疑問の声は、多くの企業で出ているようです。かねてより問題視されてきたことですが、背景の一つには、今の管理職の多くが「プレイングマネジャー」として“組織の成果”と“個人の成果”の両方を求められていることがあると思います。多くの組織で成果主義的な人事制度が浸透し、組織の目標とともに管理職自身の目標・成果が問われているのです。

—自分自身にも、部下を含めた自らのチームにも目標が与えられていると。

**三沢** そうです。部下を育成し、チームの結束力を高めるなど組織力を引き上げる一方で、自らにも経営目標の実現に向けた戦略の構築と実践、目標の達成という従来の役割に加えて、前述のような環境変化に対応し、買収や提携、新しい事業・商品・サービスの開発・展開など、より難易度の高いチャレンジが求められています。人と組織を動かし、新たな取り組みを主体的にリードするなど、求められる役割や責任は以前より大きくなっているのです。

それと、雇用形態の多様化も進んでいます。部下となる人には、正社員だけでなく契約社員や派遣社員がいたり、年長者や外国人もいたり、ゆとり教育を受けた若い世代もいます。管理職の多くは「自分の常識が通用しない」と感じているはずです。一方で、景気低迷期に新卒採用を抑えた企業などでは、部下をもったりチームをまとめたりした経験が乏しいまま管理職になる人も出てきています。

——管理職にとっては酷な状況ばかりで、リーダーシップを発揮して会社の期待に応えるのは容易ではなさそうです。

**三沢** 管理職自身が誰よりも仕事を抱え、疲弊しているケースは少なくないと思います。そうなれば組織の結束力が弱まったり、職場の志気が落ちたりしていきます。それがさらに企業の競争力の低下を招いてしまうことになるのです。

「リーダーシップ」とは何か。一橋大学大学院商学研究科の守島基博教授は「組織内の人間関係プロセスの一つ」で、「自律的なメンバーがリーダーのもつ権威やパワーによらずにリーダーの立てた目標やビジョンについていくプロセス」としている（『プレジデント』2012年1月30日号所収「知的武装講座」）。また守島教授は、リーダーシップによって組織化されている企業は、そうでない企業に比較して、優れた戦略を構築・達成する可能性が高い、と指摘する。

### 経営トップと現場の管理職に求められるリーダーシップは異なる

——リーダーシップの暴走から、不祥事に見舞われる企業もあります。

**三沢** 経営トップのリーダーシップでは、社員に対して「縛る」施策と「歩み寄る」施策とをバランスよく実施していくことが必要です。社長がカリスマ的に君臨し、「縛る」リーダーシップに偏って組織を動かしていると、社員は不祥事につながりかねないことでも業務ならば遂行してしまう、などということが起こるのです。一方、「歩み寄る」リーダーシップだけに偏った組織も、社員が弛緩してしまい、うまくいきません。ただ、不祥事を経験したものの、経営トップのリーダーシップの下で「組織力」を高めているケースもあります。

老舗の食品メーカーA社は、賞味期限や製造日の偽装を行い、食品衛生法に違反したとして営業停止に追い込まれました。しかし、翌年度には不祥事を起こす前とほぼ同じ水準まで売上高を回復させたの

です。不祥事の責任をとって辞任したカリスマ的な先代社長から経営を引き継いだ新社長が、前述の2つの施策をバランスよく実行したことが効果的だったのです。施策の具体的な内容にはここでは触れませんが、新社長のリーダーシップで組織が結束・活性化し、社長以外にもリーダーシップを発揮できる現場の人材が輩出されるようになりました。

——新社長のリーダーシップが、現場の社員のリーダーシップにも反映されたのですか。

**三沢** そこは少し違います。「経営トップのリーダーシップ」と「現場のリーダーシップ」とは異なるものです。このケースでは、新社長が不祥事から再生するビジョンや目標を示して社員を導くなかで、現場にリーダーシップを生む「大きな流れ」ができたわけですね。例えば、一部の古参幹部社員には勇退してもらい、若手社員の登用を進めながら多くの改革を遂行しました。それが現場のリーダー育成へとつながったのです。

——現場のリーダーシップとは、具体的にどういう役割を果たすことですか。

**三沢** 企業が持続的な成長に向けて組織を回していくためには、6つの要件を押さえなくてはなりません。①目標マネジメント、②業務遂行、③集団行動、④人材開発、⑤伝達・発言、⑥ビジネス感性です。これらの要件に対して、一般社員から管理職、経営幹部まで、それぞれの階層で求められる役割や能力は異なります（次ページ図1）。

図1のⅢとⅣの横軸は、管理職と経営幹部に求められる役割・能力ですが、中小企業では、社長が一人でこの領域をカバーしているケースも少なくありません。

——その場合、社長が倒れたら会社はおしまいです。

**三沢** 中小企業の社長と面談すると、決まって「人材育成が喫緊の課題だ、とくに幹部社員」という話が出てきます。でも、どのように育成していいかわからないというのです。結局「何もしていない」中小企業が多いのではないのでしょうか。

リーダーシップとは、天性の素質で決まるものだろうか。経営トップのそれには、業務遂行の強い意志や決断力、あるいは孤独に耐える力が求められるため、「向いていない」人もいるだろう。一方、現場の管理職については、スキルを学び、実践で鍛えれば「身につけられる」（三沢氏）という。

## 「育成の連鎖」が起りやすい 分散型リーダーシップ

——現場のリーダーがいない企業では、まずリーダー候補を見つけなければいけません。

**三沢** 現実的には、優れたリーダーとして求められる能力・要件をすべて備えている「完璧な人材」に出会えることは、めったにないと思います。「英雄的リーダー」を待ち望んでも、たいていは叶わぬ夢です。

でも、リーダーシップというのは、リーダーが1人で果たさなければならぬものではありません。リーダーが「不完全」な人であっても、チームのメンバー各自が強みとしている部分を担い、そのリーダーの弱みを補完すればいい。そうして組織的にリーダーシップを発揮しながら戦略を実行し、成果を上げることは十分に可能です。このようなリーダーシップのあり方を「分散型リーダーシップ」と呼びます。リーダーシップは複数のメンバーに共有・分散されていて、その機能・領域・状況などに応じて担い手が変わっていく形態です。

——となると、リーダーとメンバーの関係は、上下ではなく仲間に近いですか。

**三沢** そうですね。「リーダー」と呼ばれる人は「チームの要」になるだけです。もちろん、その人が全く無能では困ります。自分自身の強み・弱みを把握すること、メンバーに「私はここが苦手だから、助けてよ」と歩み寄る姿勢をもつこと、最終的な責任を取る姿勢も求められます。

——よく描かれるリーダー像は、メンバー以上の高い専門性や魅力ある人間性をもっていたり、厳しさや怖さで人を動かしたりします。

**三沢** そのようなドライバータイプというか、ぐいぐいとメンバーを引っ張るタイプの人には、分散型リーダーシップは難しいかもしれません。これはあくまでリーダーシップの「形態」のひとつなので、このほかにもリーダーの行動様式はさまざまにあると思います。ただ、分散型リーダーシップが実現すると、チームで戦略を実行しやすくなるのはもちろん、メンバーのなかにリーダーシップが育つ環境も生まれてきます。「うちの“頼りないリーダー”を助けよう」とメンバーが自ら行動すれば、自由闊達な議論や問題意識の醸成がなされ、その先には自主的なプロジェクトも生まれやすくなります。要するに、メンバーたちが次のリーダー候補に成長していく「育成の連鎖」が起りやすくなるのです。

図1 各階層に求められる主な役割・能力（要件整理フレーム）

レベル	要件整理						専門知識
	①目標マネジメント	②業務遂行	③集団行動	④人材開発	⑤伝達・発信	⑥ビジネス感性	
IV 経営幹部	ビジョン・戦略策定	業務の変革・革新	全社的組織統率	全社的育成計画策定・推進	経営の意思伝達	経営視点	一連の職種別の知識
III 管理職	チーム目標設定 施策実行管理	組織の生産性向上	チームマネジメント	人事評価	納得形成（※5）	経営管理知識（※6）	
II 中堅社員	課題形成力	高度な実行力（※2）	結節力（※3）	部下・後輩育成力	折衝・調整力（※5）	ビジネス思考力（※7） 顧客志向	
I 若手社員	自己管理能力（※1）	確実な実行力	フォローシップ力	学びの姿勢（※4）	報・連・相	ビジネス基礎 （自社の基礎知識）	

PDCA サイクルはきちんと回っているか？

オペレーションは効率的に進んでいるか？

チームワークよく、個の力が活かされているか？

能力伸張や役割に応じた行動が見られるか？

意思疎通はスムーズに行われているか？

役割に応じた知識・感覚を備えているか？

※1: 個人目標設定のほか、セルフマネジメント、タイムマネジメント、ストレスコーピング、アサーションといった項目を含む。 ※2: 問題解決、改善活動、ファシリテーション、その他実行力強化に関する項目を含む。  
 ※3: コーチング、指導・フィードバック、動機づけ、ボスマネジメントといった項目を含む ⇒ 「部下・後輩育成力」と重複する項目が多い。 ※4: 自己のキャリアデザインを含む。  
 ※5: プレゼンテーション、交渉力、ソリューション営業といった項目を含む。 ※6: 経営法務・財務会計・人事労務、コンプライアンス・リスクマネジメント・不祥事防止のほか、メンタルヘルスといった項目を含む。  
 ※7: 論理的思考力のほか、企画力・創造力、その他各種思考法（システム思考）を含む。



社内にリーダー候補が見当たらない場合、外部から人材を採用する方法も考えられるが、三沢氏は「現在の日本の労働市場に優れたリーダー人材は多くない」と、やや懐疑的である。能力を十分備えたうえで、新しい職場に自然に溶け込める人でないと「外部リーダー」として活躍するのは難しい。実際のケースでは「入社半年足らずで辞めるなど、ミスマッチも目立つ」（三沢氏）という。

## 「人間力」と「経営力」の両面から リーダーシップ力強化を図る

——みずほ総合研究所では、管理職を対象にリーダーシップ力の強化プログラムがありますね。

**三沢** 2010年から開催しているもので、管理職を含む「経営人材」に求められる資質を大きく「人間力」と「経営力」の2つに分けて、それぞれ半年ごとのコースとしてプログラムを構成しています。

「人間力」の強化コースでは、リーダーとしての心構えのほか、対個人・チーム・風土の視点から現場で使える効果的な知識・スキルを学びます。その際に、前述の分散型リーダーシップの概念についても触れます。一方、「経営力」の強化コースでは、経営戦略、財務会計、人事労務などの具体的な項目に関する実践的な知識やスキルを学びます。

ただ、知識もスキルも「知る」「理解する」だけでは足りず、実践を通じて「使える」「できる」状態にしなくては意味がありません。そこで当社のプログラムでは「SOC (Sense of Coherence)」という

概念も導入して、リーダーシップ力の強化につながっています。SOCとは、ユダヤ系アメリカ人の健康社会学者が提唱した概念で、ナチスの強制収容所から生還して健康に生活できている人々（生還者の約3割）について、その要因を解明し確立されたものです。そうした人々は3つの特徴的な感性があり、環境や生活の中で起こる出来事をその感性で捉えると同時に、それが首尾一貫した指向になっています。

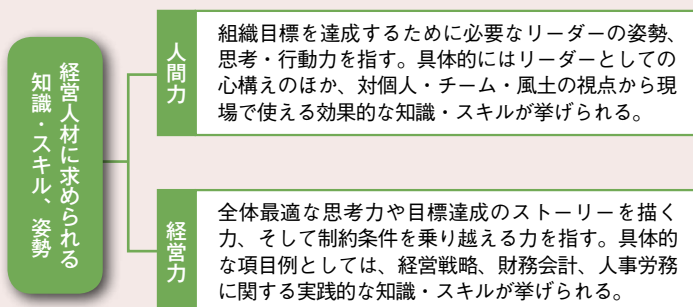
——具体的に、どのような感性ですか。

**三沢** ビジネスに関連づけて説明すると、①仕事や業務に対して意味ややりがいを見出せる「有意味感」、②経験などから自分ができることを判別し、課題解決に向けて実行に移せる「処理可能感」、③置かれた状況の全体像を把握し、今後何が起こるかも予測できる「把握可能感」——です。私は、この3つの感性を身につけている人材こそが、リーダーへと成長していけるのではないかと思います。

プログラムの受講生はスタート時に、自分の業務に直結した成果目標をコミットし、その目標達成の手段として研修を活用します。以後毎月、行動結果を振り返るPDCAサイクルを回し、最終講座には成果発表会を設け、自社の役員なども出席するなかで進捗状況や成果をプレゼンテーションします。一過性のプログラムとはいえ、受講生が研修と有機的に結びついた実践を通じて身をもって成功のストーリーを構築できると、SOCの3つの感性はおのずと高まり、リーダーシップ力の強化につながるのです。

### みずほ総合研究所「リーダーシップ強化プログラム」の特徴

■リーダーに求められる要件を2つに区分し、重点的に知識・スキルを習得



■「SOC」の3つの感性を関連づけてリーダーとしての成長を促す

