

リーダーの役割

企業経営漫談士 岡野実空

「結果を出せる能力」「他人から共感される性格」「新しいことを学ぶ姿勢」は、かつて全盛期？のC・ゴーン氏が掲げたリーダーの3条件。しかし氏ですら、まだ「マネジメント」と「リーダーシップ」が未分離で、「自動車」産業全体の遅れを物語っていました。今回のコラムは、氏の言う「課題達成」「集団維持」を「マネジャー」に譲り、組織に新たな変化を起こす「リーダー」の行動を、「方向提示」「習慣変容」「試行学習」という3つの役割から考えます。

役割1:方向提示

遺言集ともなった『P・F・ドラッカー 理想企業を求めて』（イダスハイム著、ダイヤモンド社）で、ドラッカーは、「企業にせよチームにせよ、シンプルで明解なミッションを必要とする。ミッションがビジョンをもたらす。ビジョンがなければ事業とはなりえない。人の群れがあるだけである」とミッション、ビジョンの重要性を明確に述べています。ビジョンは「戦略」「戦術」「個人」という3つのレベルに分かれますが、「戦略」レベルのものは、組織全体の哲学としてトップから明示されます。（できないトップは、ご退任を！）皆さんは、それを具現化するために、「戦術」レベルの部門ビジョンと、とるべき行動の基本的な方針として、「個人」レベルのビジョンをメンバーに提示しなければなりません。因みに、私たちNPO法人のミッションは、「マネジメント共育」、ビジョンは、「ふつうの人をイノベーターにし、ふつうの組織にイノベーションを興す触媒となる」。またその行動の基本は、「4F」（Flat, Forward, Fun, Fusion）です。

役割2:習慣変容

せっかくリーダーが適切なビジョンを掲げても、自分のクビがかかるなど、よほどのことがない限り行動を変えない、というのが一般的な企業人。環境変化に揉まれ「危機意識」があっても、「まあ何とかなるよ」。また何かしようと「問題意識」をもって、「きっと誰かがやるよ」。ということで、自分が変わろうとするポイントは「当事者意識」に行き着きますが、その変化は、「行動」が変わらない限り、他人に見えません。しかも意識してその「行動」をとっているうちは、まだ借り物。無意識のうちに反復行動がとれるようになり、「習慣」として定着するとようやく本物です。

このように、リーダーへの提示する方向に向け、メンバーに自主的な「習慣」の変化が起きるのが真の「エンパワーメント」。（「権限移譲」は誤訳？）それはリーダーにとって、本当に長く厳しい道のりです。その基礎となるのは、お互いの「信頼関係」で

KM 2-13 「リーダー」の役割（新）



すが、それをクリアしながら、多くのリーダーが挫折してしまうのは、「根気」の不足が原因です。

役割3:試行学習

リーダーが熱意をもって「根気」よく定着に取り組むべき「習慣」は、新しいことへの「組織学習」。環境激変のいま必要な「知識」は、個人や組織がこれまで経験していない、未知のものばかりで、座学ではほとんど学ぶことができません。従って、いざ取り組みを始めても、上手いかわからないのは当たり前です。そのときの禁句は「失敗」。それは学習の入口で、機会でもあるからです。まずやってみる。そのプロセスと結果を分析し、それはなぜかを考える。そしてさらに違うやり方で試し、分析を繰り返す。これからの「学習」は「試行錯誤」の反復です。ドラッカーも一目置く、ウォレン・ベニスの『本物のリーダーとは何か』（海と月社）の要旨は、「信頼」で結ばれたリーダーとフォロワーが、「ビジョン」の実現に向けて「試行学習」する「共育」行動。そして、そのプロセスは次の『リーダーになる』（同社）に結実しています。彼の最も有名な言葉は、「マネジャーはものごとを正しく行い、リーダーは正しいことをする」。う〜む、深い！

2019年8月6日(初出平成29年6月19日) 実空