

# リーダーシップの技術

キーワード リーダーシップ, 松下幸之助, リーダーシップスキル

中京大学経営学部教授 加藤 靖 慶

## はじめに

あれは1995年の春浅き朝のことだった。阪神大震災で一面焼け野原となった中で、民放の報道番組がライブ中継をした。報道は、被災者が水・食料・寝る場所・風呂などライフラインに支障をきたしている現状に対して手ぬるい行政の対策を責める内容のものだった。

出演している被災者のやりきれない不便さと、その結果出てくる不満をことさら大きく取り上げ、視聴者に訴えようとするキャスターの見え見えの姿勢が気になった。

だが、その中で私が注目したのは、出演者の中にシューズ工場を全焼した経営者の発言だった。キャスターも他の出演者も現実の不自由な生活を視聴者に向かって発言するのに対し、彼は「私たちが本当にほしいのは明日の希望だ」と言った。明日に希望が持てれば、今日のほとんどの辛さはたえることができるという発言だった。

被災者の一人として現在、どんなに早く救援物資が届いても、その先の日々になんか夢のひとかけらもなければ、今の辛さ、惨めさは少しも消えることはないという心の底に響く言葉だった。

リーダーシップとは何か。リーダーシップはおかれている状況やメンバーとリーダーの期待

によって変化する。災害地域で明日をも知れぬ時を送り、極限の状況にたえている人たちと、それを放送する集団、それを茶の間や書斎で見ている人たちでは、それぞれリーダーシップのあり方はちがう。

しかし、どんな状況にあっても、リーダーはメンバーに生きる気力、生きがいとやる気を起こさせるビジョンを示し、与えねばならない。メンバーの自発的な努力を引き出すための目標がなければ、メンバーは前を向かない。

彼が望んだものは、目先の暮らしのことではなく、自分たちの将来の暮らしであった。希望を持って再び工場経営者として立ち上がることができるのか。灰燼と帰した焼け跡で、再び立ち上がることができるのか。そのために行政はどんな手を打ってくれるのか。

彼は現状の断ちきれられたライフラインに翻弄されながらも、将来自分たちが立ち上がるための道標がほしかったのだ。それを示すのは、為政者のリーダーシップなのである。

人が前を向いて行動してくれるような状況をつくるのがリーダーの大切な役割の一つなのである。

オバマ大統領の就任式の日、マイナス気温の底冷えのする会場になぜあれほどまでの民衆が集まったのか。寒さをこらえて集まった民衆はオバマの示す未来の希望に期待したのだと思う。

閉塞感が深くなるばかりの米国での変化を求めたのだ。

リーダーが素晴らしければ、組織は凡庸な人間でも活かすことができる。そして、その人たちが幸せにすることができる。「社員に夢を与えられない経営者は失格である」と語ったのはパナソニック創業者の松下幸之助であった。

人が集まればリーダーが生まれ、それにつれてリーダーシップが生まれる。リーダーは会社の中だけでなく、官庁、保健所、病院、組合などあらゆる組織の中で必ず存在している。スポーツ、芸能、家庭など、どんな場所においてもリーダーは誕生する。それはその組織や集団が必要とするからである。

この世の中は必要なものは必ず存在し、必要とされなくなれば消えていく。

リーダーが必要とされるのは、その組織や集団のメンバーとの相互作用として生まれるリーダーシップが期待されているからである。メンバーはリーダーが自分たちにどんなビジョンと方針を示し、どのように会社のかじ取りをしようとしているかを見ている。

それが自分たちの期待とちがっていれば、メンバーのモチベーションは上がらない。リーダーの与えるインセンティブが低ければ、方針目標に対して貢献しようとするメンバーのモチベーションも低いと考えるべきである。

リーダーがメンバーに対してどんな影響力を發揮し、自分の意図する方向へどのようにメンバーを動かせばいいのか、その指導力がリーダーシップといえる。つまり、リーダーシップが組織の中で有効に機能したといえる。

そのためには、リーダーが指導者として身につけるべき能力とは何かが問われる。リーダーとしての素質あるいは力量の多寡が問われるのであり、それがメンバーに対する統率性に影響する。地位やポストについた権威は人を動かす一つの大きな条件であるが、人が納得して組織に貢献するかどうかは、上司のリーダーシップにかかっている。

ではリーダーシップとは何か。それは、リーダーが自分の意図する方向へメンバーを動機づ

けることである。そしてリーダーが期待する行動力をメンバーから引き出すことができれば、リーダーはメンバーに対してリーダーシップを有効に發揮したといえる。

ここでは、企業経営の場におけるリーダーのあり方、そしてフォローであるメンバーとの相互作用の中から発生するリーダーシップについて考案していきたい。

リーダーシップについては、数多くの見解がある。実務的にはどれも正しい。リーダーの役割を示す一つの例として、各企業の管理・監督者研修で私が話材として使っているのは、次表の内容。

この出典が、私にとっては不明のままである。たしか20年も前のことであったと思うが、ある公的機関のリーダーシップの研修会に参加した際、配付され資料の中にそれがあった。その時のテキストによれば、米GE社のリーダーのモットーとして使われているということであった。その後、出典の詳細は不詳というようにも聞いている。

なお、「経営学入門」のテキストの一部として使用しているの「通勤大学文庫」(総合法令)の「通勤大学 MBA1 マネジメント」では、GE社が求めるリーダーの条件として「リーダーとしての明確なビジョンを持つ」「情熱を持ち、結果を出す」「部下をリーダーとして育成する」「常に変革する」「スピードを持って業務に取り組む」「チームワークを大事にする」「企業倫理を遵守する」「高い品質を追求する」という8項目があがっている。GEが求めるリーダーの条件を、リーダー育成プログラムの中でこのように明確に定義している。

|              |                   |
|--------------|-------------------|
| L = Listen   | 単に聞くのではなく「傾聴」すること |
| E = Explain  | 相手が納得するような証明      |
| A = Assist   | 支援、サポート           |
| D = Discuss  | 腹を割って話し合う、本音で語り合う |
| E = Evaluate | 公正な評価             |
| R = Response | 責任ある応答、的確な返答      |

この6項目を自動車の車体、部品メーカーや電力会社などの管理・監督者クラスの研修会で、いくつ合格がつけられるかをよく訊いたことがあったが、大体3つ程度しかあがらなかった。

「Listen」と「Explain」は自分もプレイヤーとしての仕事があるため、時間がないということである。同じように「Discuss」も、それをする時間がないということでは自己採点では不合格。「Assist」と「Evaluate」、「Response」は日頃から自覚し、やるようにしているということだった。

松下幸之助は人の話しを突に熱心に聞いたそうである。部下と向かい合うときは、熱心に傾聴するというを常に心掛けていたという大変忍耐強い人だった。部下の報告などは、途中で「君の考えはその程度か」とか「もっとよい考えはないのか」「それしか考えなかったのか」などとすぐさえぎりたくなるのが普通である。それを「ああそうか」「それでどうしたのか」と聴き続けるのである。

精神的にタフであること、「Listen」に時間がとれること。それがリーダーの役割のスタートであろう。リーダーの仕事はまず聞くことから始める。自分の言い分を聴いてもらった部下は、モチベーションを一段と高めることになる。

職場では上下の話し合いがコミュニケーションの基軸になる。そのスタートはまず上司が聞く耳を持つことである。家庭でも親子の会話がなくなることが家庭崩壊の兆しとなる。

部下の話しを一方的にさえぎり、自論をとうとうと語り続けるような上司は管理者の値打ちもない。説得したことで本人は満足するであろうが、部下が納得しなければ、説得したことにならない。部下を納得させるためには、まず部下の話しをきくことから始めて、本音で話し合ってみることである。難しい内容や、利害が対立する内容の話しは時間をかけないといけない。

## 1. リーダーシップとは

### (1) 基本的な考え方

「リーダーシップとは、リーダーが指導者として素養、力量、統率力を発揮すること。そして、まわりの人たちに対して自分の考えを浸透させ、自分の意図する方向へ行動を起こしてくれるように影響力を発揮すること」

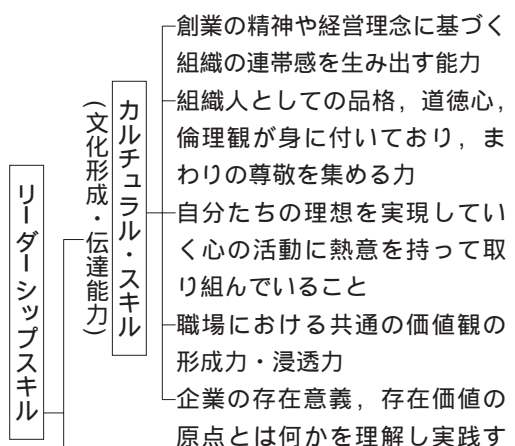


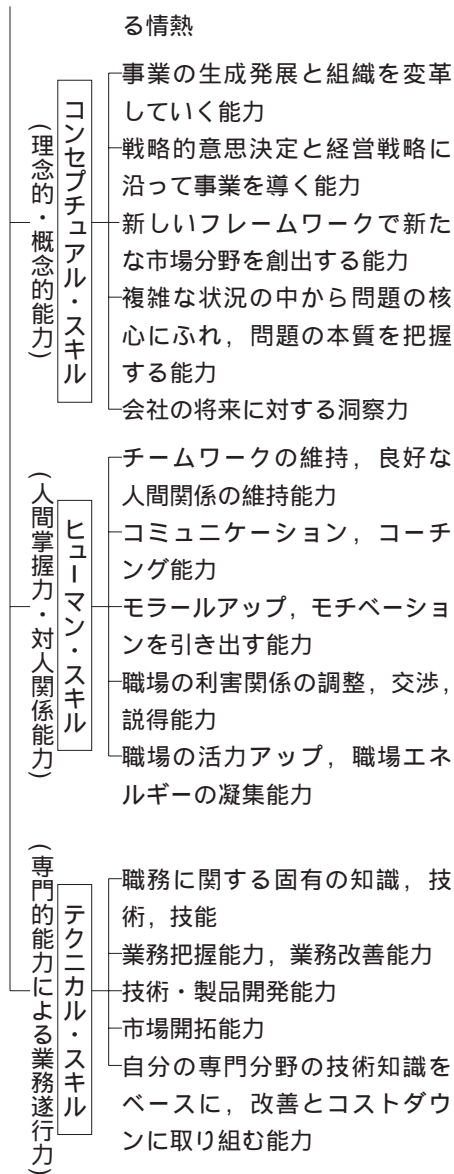
・リーダーシップとは

人間性 + 力量 + 判断力 + 統率力 = 人間力

人間性とは「素養」「教養」「人格」「人柄」 人間的な魅力  
 力量とは「職務知識」「業務遂行力」  
 プロフェッショナルとしての能力  
 判断力とは「情報収集力と選択・編集」「大局的・総合的、長期的な視座・視点」「まわりを客観的に見渡せる能力」「事実を見る目、認識力」 物事をより正しく見ることのできる能力  
 統率力とは「説明力」「交渉力」「説得力」「吸引力」 まわりを引張っていくために、まわりのやる気を引き出す能力、モチベーション能力

### (2) リーダーシップのスキル





## 2. 組織原則とリーダーシップ

組織は人と仕事が体系的に編成された仕組みをいう。仕事面からいえば、組織目標を達成するために業務編成がまずされる。人的面では、それら業務に対し適材を適所に配置することになる。リーダーとしては適材を育成することが求められる。担当業務が無難にこなせるように部下の業務知識・技術・技能のレベルアップを

はかるほか、部下が自発的に改善に取り組むようにやる気を引き出さなければいけない。

さらに、組織目標を達成するためには、組織が効率的にマネジメントされなければならない。そのためには、組織を管理する上で灯台の明りのような、目安となる基準が必要となる。その基準の一つが組織原則である。

組織原則は、どんな場合にでも適用できる絶対的な基準ではない。なぜなら、組織は生きものだからである。外部環境・内部環境の変化に応じて、様々な管理が展開されなければならない。唯一絶対の組織形態があるはずがないように、組織原則も柔軟に運用されなければいけない。

組織を管理するために目安となる代表的な組織原則は次のようにまとめることができる。

### (1) 職務分担の原則

同じ種類の仕事はできるだけ一つの組織単位に分けられ、分担されること  
 分担された仕事は相互に重複しないで専門的に処理されること  
 分担された仕事は公平に、もれなく割り当てられること

### (2) 権限と責任の原則

仕事を下へ委譲する際は、部下が自分の裁量で仕事が遂行できるよう必要な権限を明確に決めること  
 権限には必ず相応の責任が明らかにされていること  
 権限と責任は照応していること 部下に与えられる権限の範囲と程度は、責任のそれと同等

### (3) 命令統一の原則

部下は常に決まった一人の上司から命令・指示が受けられること  
 複数の上司から指示や命令があれば部下は混乱し、安心して仕事ができなくなるから、それは避けること  
 命令と報告は一本のラインでされること

(4) 監督範囲適正化の原則

監督者が適切に監督のできる部下の数には限りがあること  
 部下の数は適切に監督できる範囲内では最大数にすることが有効  
 仕事の困難、複雑さ、標準化の程度などを考え、そのつど最適な部下の数を決めること

(5) 管理の階層適正化の原則

組織が大きくなると階層が多段階し、全体の意思決定が遅くなるので、肥大化に歯止めをかけること  
 専門家、スタッフ化が進めば進むほど階層が複雑化するので、ポジションとステータスのあり方を考えること  
 階層の適正化はコミュニケーションの適正化につながるので多段階を避けること

(6) モラルとモラル高揚の組織原則

企業倫理の確立、道徳心の高揚は組織人にとって根幹をなすもの  
 組織の根底には高いモラルがあること、仕事の遂行にあたっては高いモラル(やる気)があること  
 モラルの高い職場はみんなのモラルが高いと信ずること

前掲の組織原則で、今日最も重要な原則の一つは、「モラルとモラル高揚の原則」である。わが国を代表するような著名な大企業ですら、モラルハザードが厳しく問われるような事件が次から次へと起きる。トップ自ら関与するケースやトップの預り知らないところで起きるケースもあるが、全社あげてモラルの確立を再確認せねばいけない。

最近では、「コンプライアンス (法令遵守)」を社員の行動指針に入れる企業が多くなった。また、上下左右を問わずコンプライアンスに違反する行為があった場合は、遠慮なくトップ機

関へ密告することを制度化している企業もある。

モラルの確立と社内浸透は、現場の安全管理と同じように朝礼やミーティングのつど繰り返し徹底し、全社員に自覚して貰うことが大切だ。一度現場で災害・事故が起きれば、現場で働く人たちに与える不安は、災害・事故の程度によって救いようのないほど大きいこともあるだろう。同じようトップが関与した不祥事は、社内にやるせない喪失感を与える場合もあるであろう。

人は地位が上がるにつれ、厳しく己を律することが求められる。これは昔も今も変わらない原理である。が、たまにタガが緩むこともあるから、毎日怠ることが大切である。特にトップのモラルの喪失は、組織全体のモラルダウンにつながるから、気をつけなければいけない。

稲盛和夫・京セラ名誉会長は、リーダーに必要なことは「人間としての正しい生き方」を繰り返し学び、常に理性の中に押しとどめるように努力することだと言っている。「スポーツマンが毎日鍛錬しなければ肉体を維持できないように、心の手入れを怠ると経営者も墮落してしまう。彼らが簡単な教えを守ることができず、社員にも守らせることができなかったから企業不祥事が続発している。企業統治の危機回避には高度な管理システムの構築が急務だといわれている。だが『だましてはいけない』『うそは言わない』『正直であれ』というような単純でプリミティブな教えを、まず企業リーダーである経営者や幹部が徹底して守り、また社員に守らせることの方がずっと有効だ」。(日経フォーラム「世界経営者会議」・2000年10月28日)

いくら時代が進み、企業のシステムが高度になっても、リーダーシップの根幹は変わることなく、人間として正しい生き方を問い続けることにある。そのことを稲盛氏は教えているのだ。

一口メモ

- ・組織を動かし管理するには組織原則が有効。
- ・企業は生きものゆえに組織原則も柔軟に運用。
- ・今日ではモラルの全社浸透とモラルの

高揚が一番大切な組織原則。  
 ・モラルの基本は人間として正しい生き方をすること。

### 3. リーダーシップの技術

#### (1) コンセプチュアル・スキルのチェック

コンセプチュアル・スキルを高めるにはどうするか。このスキルは理念的、概念的なものである。リーダーとしての使命感や人生観、価値観がスキルに大きな影響を与える。以下コンセプチュアル・スキルを高めるためのチェック項目を一つの例として示したい。これがコンセプチュアル・スキルを高めるすべてではないが、適合している項目がかなりあるから、参考になると思う。

|   |   |
|---|---|
| 1 | 常に中長期、年度目標を立てて挑戦しているか（目標設定能力はリーダーの最重要課題の一つ、目標設定と挑戦意欲は車の両輪）            |
| 2 | 変化知覚力を高めるため情報収集に力を注いでいるか（変化を読みとる能力は不透明な時代にこそ求められる能力であり、リーダーは情報量で勝負）   |
| 3 | 情報収集をもとに常に将来を予測するよう努力しているか（変化を読んだら絶えず将来を予測し、組織をいい方向へ引っ張っていきけるか）       |
| 4 | 目標設定は自分の部署だけでなく、全社的な観点で行っているか（微視的な見方は人間を大きく成長させない、上に立つものは大局的に物事を見るべき） |
| 5 | 自らの目標と組織の目標を統合する努力を怠っていないか（上に立つ者の目標は業績中心の目標となる、成果のよく分からない目標はダメ）       |
| 6 | 目標を達成したら、すぐ次の目標を立てているか（組織はゴールなき道を営々と走り続ける、目標も常に持続せねばならない）             |

|    |   |
|----|---|
| 7  | 目標を達成するために具体的な計画を立てているか（方針なり目標は具体的な実施手段である計画で明らかにされなければならないが、そのへんに抜かりはないか）  |
| 8  | 計画は長期計画から中期計画、年度計画へ、全体計画から部門計画、個別計画へと展開されているか（マネジメント・サイクルのスタートは計画、計画が甘いとチェックのレベルも落ちる）   |
| 9  | 部下にも目標を持たせ、挑戦するよう絶えず動機づけしているか（目標は通常の人が通常以上の努力をしなければ達成できない努力目標でなければならない、そのためにリーダーの役割が要求される）  |
| 10 | リーダーとして組織が現在おかれている立場を認識し、最適組織とは何かをいつも考えているか（組織力が弱いところには職場のエネルギーはない、リーダーとして組織改革のために勉強しているか）  |
| 11 | 官僚制・ピラミッド型組織、分権的・水平型組織、流動的・ネットワーク型組織のそれぞれ長所・短所について理解しているか（組織のことが十分わかっていない人が、人の上に立つのはおかしい）   |
| 12 | 組織の大小を問わず、組織がマンネリ化する、いわゆる大企業病の発生を防ぐために適切な手を打っているか（「オレ、それ聞いていない」「それはオレの管轄外だ」「上が何というかな、それはオレの判断ではちょっとね」「まあそう急ぐな、しばらく考えようや」こんなセリフをリーダーがはき始めたら大企業病） |
| 13 | 組織から収集している情報を適切に取捨選択する能力は十分あるか（情報は多角的に取らないと判断ミスを起こすし、判断するにあたって必要な情報と不要な情報を読み分けないとダメ）  |
| 14 | 物事の決定と決定したことを実行するこの2つのバランスはよくとれているか（決定して行動せずには組織力退化の第一）   |

|    |  |
|----|--|
|    | 歩、決めたことは必ず実行しているか)   |
| 15 | 意思決定は部下の誰よりもタイミングよく適切に行っているか (組織はリーダーの意思決定によって行動する、リーダーの戦略的意思決定能力はいつの時代でも重要)                 |
| 16 | ヒト・モノ・カネの管理は十分か、業務全般がスムーズに遂行されるよう適切な手を打っているか (リーダーの管理能力が低いと目標設定は空文になる)                       |
| 17 | トップ、上司の方針把握は無論のこと、自らも担当業務に関し建設的な提案や、企画案を出しているか (下を動機づけるだけでは不十分、上も動かせるようになって初めていいリーダーとなる)     |
| 18 | 日々新たな気持ちで業務および自らの使命に挑戦するようにしているか (自己革新こそまわりの評価を得るポイント、何事にも挑戦する気持ちが大切)                        |
| 19 | 健康管理につとめ体力の維持向上をはかる一方知的能力向上のため毎日何かいい事を実行しているか (知力、体力の向上につとめるリーダーには若さとバイタリティがある、若さはその人の魅力の源泉) |
| 20 | 自分の将来に対して投資をすると共に、計画的、継続的に自己啓発しているか (自分に対する教育投資が自己啓発のポイント、現在から将来にかけてそのあたりに抜かりはないか)           |

前掲 20 項目はコンセプチュアル・スキルに直接関係ない内容のものがあるが、このうち 10 項目を自分で選んで、チェックしてみるのも一つの方法だと思われる。

前掲以外にコンセプチュアル・スキルとして求められる項目は「新しい概念、新しい価値観の創出」「職場の意識改革の推進」「新たな事業分野の創出」「複雑な状況の中から問題の核心・本質を把握」「経営戦略に沿って事業の変革」「会社の将来についての洞察」などが挙げられる。

前掲 20 項目よりも、ここに挙げた各項目の

方がコンセプチュアル・スキルの今日は課題に適合していると判断される。企業は環境の変化にバランスよく適応する生きものであるがゆえに、時代の変化とともに、スキルのチェック内容を適宜変えていかねばならない。

「企業は時流適応業である」という意見もあれば、「企業はバランスによって成り立つ。経営とはバランス」という考え方もある。それは企業が生きものだということに他ならない。それゆえ、変えてはいけないコアの部分はあるが、唯一絶対の原則というものはありません。

一口メモ

- ・企業は環境適応業、生成発展のためにリーダーシップスキルの内容も変化。
- ・上に立つ人たちにコンセプチュアル・スキルが欠落していたら致命傷。
- ・時流適応のためには戦略的意思決定は不可欠。
- ・職場を変革するためには、まず自分を変えること。

(2) ヒューマン・スキルのチェック

ヒューマン・スキルはトップマネジャーからロアーマネジャーまで、リーダーシップを發揮する人すべてに求められるスキルである。チームワークを重視するわが国の職場では、良好な人間関係の維持が、各階層で大切な課題となる。モチベーションを高め、モラルアップをはかり、職場のエネルギーを凝集していくために、リーダーはヒューマン・スキルを高める努力を日々怠ってはいけない。

ヒューマン・スキルを高めるためにチェックすべき 20 項目を次に示したい。この 20 項目は、コンセプチュアル・スキルのところで指摘したように一つの例として参考にしたい。決してこれがヒューマン・スキルのすべてではない。

|   |   |
|---|---|
| 1 | 常に部下の人間性をつかむよう努力しているか (リーダーは自分の考えを部下を通して実現させる人、それゆえにまず部 |
|---|---|

|    |   |    |  |
|----|---|----|--|
|    | 下の人間性をよく把握せねばならない)  |    | グの動機づけ 衛生理論などを学んだことはあるか)   |
| 2  | 上司として具体的に部下一人ひとりの長所と短所を正確につかんでいるか (本当に部下を理解しているかどうかは、部下の内面にまで洞察力を働かせないとダメ)                          | 11 | 部下のやる気を引き出すために、職場の環境や労働条件の改善に関心を持ち、打つべき手を打っているか (職場環境や労働条件は、オレの管轄外と避けていたら下は心服しない)          |
| 3  | 逆に上司の性格や癖などを理解し、正しくつかんでいるか (下を知ったら上を知ることが大切、いいコミュニケーションをするには上下をよく理解していること)                          | 12 | リーダーシップのスタイルを職場が置かれている状況や、部下の状況によって柔軟に変えるようにしているか (いつも専制型、いつも民主型ではいい管理者にならない)              |
| 4  | 担当部門のチームワークがよりよくなるよういつも努力しているか (職場のエネルギーはよりよいチームワークから、面従腹背する者が多ければ活力なし)                             | 13 | 命令・報告などコミュニケーションの原則を身につけ実行しているか (職場のタテのコミュニケーションは命令と報告を基本に構成されているから、まず原則を知りそれを部下に教えることが大切) |
| 5  | 担当者間の対立葛藤には適時適切に手を打ち調整しているか (部下が真剣に仕事をすれば、担当者間に意見の食い違いが出るのは当たり前、そのエネルギーを吸収することがポイント)                | 14 | 状況をよく見て適時に必要な会議・ミーティングを聞き方針を徹底させているか (時々意思統一しないと、部下は上司の期待しているのと逆方向へ行ってしまふことがあるから要注意)       |
| 6  | 部門間の連携はうまくいくようにしているか (職場はタテとヨコの協調でうまく機能している、タテばかりに気をとらわれていないか)                                      | 15 | 部下から担当業務に関する情報を、必要に応じ必要量収集しているか (必要な情報を、必要量取ることがポイント、ムダな情報収集に時間を使っていないか)                   |
| 7  | 顔色のよくない部下、何か悩みがありそうな部下に公私共に適切なカウンセリングを実施しているか (人情の機微に秀でたリーダーは良きリーダー)                                | 16 | 部下を叱ることができるか、事実叱っているか (部下は上手に叱られることによって成長する、そのためには部下の仕事の内容と進捗状況、そして部下の人間性を理解していることがポイント)   |
| 8  | 部下には困難な仕事をさせねばならないことが多いが、部下が十分納得できるような説得をしているか (良きリーダーは仕事のノウハウ=手段・方法を教えることより、ホワイ=意義・使命感を教えることに熱心な人) | 17 | 部下に適切な権限委譲を行い、部下の育成につとめているか (任せられなければ人は育たず、教えてみて、やらせてみる)                                   |
| 9  | 説得力を高めるために精神論だけでなく論理的な話しができる組み立て方を勉強しているか (階層が上がるにつれ、説得力を駆使する時間が増える、その対策はどうか)                       | 18 | 任せた仕事についてのチェックは十分か (任せ放しは危ない、部下からきっちり報告させ、誤りのないように指導することがポイント)                             |
| 10 | 部下を動機づけるのは上司の最大の仕事の一つ、動機づけの理論に興味を持っているか (マズローの人間欲求理論、マグレガーの X 理論・Y 理論、ハーズバー                         | 19 | 部下の問題意識を引き出し、必要な情報を与え、長期的な観点から部下が成長す   |



|    |   |
|----|---|
|    | るように育成しているか（目先の仕事も大事だが人の育成は将来に向けてなされるべき）  |
| 20 | 部下の能力、適性などを正しく評価し、良い方向へ導くとともに、エコひいきのないようにしているか（部下は上司の自分に対する指導のしかた、評価のしかたを厳しく見ているから、あくまで公平に接することがポイント、その意味では上に立つ者は孤独な存在だと理解すること） |

ヒューマン・スキルを高めるには、まず相手の立場を理解し、相手の気持ちを察しながら、相手の目線でコミュニケーションをとるようにすることが大切である。職場の上下左右を、コミュニケーションが切れることなく行き渡るようにする。身体の中を血液が巡り生命が保たれるように、コミュニケーションは円滑に職場の中を行き来しなければならない。

そのような職場からチームワークが生まれる。チームワークの良い職場では、お互いが啓発し合い、動機づけし合い、職場の目標に向かって協働しようとする姿勢が生まれる。その際、たとえ仕事のやり方を巡って対立や葛藤が起こっても、リーダーはそれを成長のバネにして、職場の活力アップをはかるようにする。みんなが前を向いて働いている職場は、考え方・やり方の違いが起きる。そこから生じる対立や葛藤は、むしろ組織を成長させるエネルギーとなるものである。

|      |  |
|------|--|
| 一口メモ |  |
| ・    | 部下の人間性をつかむには、リーダー自身人間性を高めることに努力していること。     |
| ・    | 部下の成長はリーダー自身の成長につながると認識すること。               |
| ・    | リーダーシップのスタイルはTPO（時・場所・状況）により変化させること。       |
| ・    | 部下のやる気を引き出すには、リーダーがそれ以上のセルフモチベーションをしていること。 |

(3) テクニカル・スキルのチェック

テクニカル・スキルはロアーマネジャーがしっかり身につけていなければならないスキルで、特にOJTを展開する場合は、そのスキルの内容が部下の早期育成に大きな影響を持つことになる。

まず担当業務に対する職務知識のレベルが問われる。次に職務のレベルアップのために新たな職務に関する情報を収集し、改善のためにいかに役立てているかが問われる。現場は繰り返しの作業が多い。そのためにマンネリ化が起きる。その結果、職場の雰囲気保守的になりやすい。そのような状況になると、たるみ、緊張感の欠如から不安全行為が起きる。改善のために創意工夫を働かすことが億劫になる。そして、職場の生産性が落ち始める。

その悪循環を断ち切るため、以下のテクニカル・スキルのチェックは、現場リーダーにとって有効だと考えられる。

|   |  |
|---|--|
| 1 | 自分の担当業務に関する職務知識は十分か（取引に関する知識、各分野の職務知識、商品知識など、プロフェッショナルの条件はまず基本から）                      |
| 2 | 担当業務については社内で一番だという自信があるか（まず自分の仕事については社内 No1 のスペシャリストであること）                             |
| 3 | 担当業務については社内だけでなく、他社でも十分通用するという自信があるか（社内プロから世間で認められる社会プロであること）                          |
| 4 | 担当業務についてのマニュアル化を試みているか（自分だけの専門分野としているとマンネリ化する恐れがある、自分が異動できるよう専門知識の公開に努めているか）           |
| 5 | 担当業務についていくつかの改善提案の実績を持っているか（少なくとも年間を通し、コンスタントに改善を考え提案したい、それが頭を使うプロであり、現状に安住しない厳しさの裏返し） |

|    |  |
|----|--|
| 6  | 担当業務に関連する情報収集は継続的にしているか（社内外から専門分野に関する情報を収集していること、また専門分野に関する専門書、雑誌などを読んでいること）             |
| 7  | 担当業務に関連する業務についても十分精通しているか（自分のところしか見えない、分からないではプロではない、自分のところがスムーズに行くには関連他部署との連携が大切）       |
| 8  | 担当業務、関連業務以外に全社の業務を把握しようという意欲はあるか（スペシャリストからゼネラリストへの展開はプロビジネスマンの必須事項）                      |
| 9  | 係・課・部のグループ内の業務について十分把握しているか（部門内の業務について求められれば他の担当者でもアドバイスができるか）                           |
| 10 | 部下の職務割当ては公平か（部下の担当する仕事の内容を十分つかんでいるか、その上で公平に職務を割当てているか）                                   |
| 11 | 自らの仕事を高度化・合理化するために職務能力の開発に努めているか（昨日と同じ仕事のやり方をしていては衰えるだけ、前向きに職能開発につとめているか）                |
| 12 | 仕事のやり方を変えようと努めているか（環境変化に対応するためには今までと同じ仕事のやり方ではダメ、仕事のやり方を変えるためにモノの考え方、モノの見方を変えるよう努力しているか） |
| 13 | 現在、業務の問題点は何であるのか分かっているか（問題把握に間違いはないか、正しく問題をとらえていないと解決の糸口が狂う）                             |
| 14 | 問題解決するためにいくつかの案が考えられているか（問題解決はアイデアの質と量が決め手、それらから2案、3案と複数の解決案が用意されているか）                   |
| 15 | その他業務全般について、何をどう改善していけばいいか分かっているか（担当業務に関連する全部門にわたって改善個                                   |

|    |   |
|----|---|
|    | 所が分かっていること、また改善すべき優先順位が分かっていること）  |
| 16 | 営業であれば市場開拓能力、生産であれば技術・製品開発能力、またスタッフ部門であればその部門の重要課題で能力開発に努めているか（リーダーとして課題をもって広くかつ深く能力開発に努めているか）                |
| 17 | 現在の業務以外に、他の未知の業務にも興味をもって取り組む気持ちはあるか（専門バカにならないために、他部門へもっと目を広げよう）   |
| 18 | ビジネスマンとして、リーダーとして自分自身のパワーアップに努めているか（汗水しぼることには限界があっても知恵をしぼるには限界がない、使えば使うほどよくなる頭をしっかりと鍛えているか、貪欲に勉強しようとしているか）    |
| 19 | 自らの業務なり、職場に困難な問題がふりかかってくる時に前向きの挑戦をしているか（挑戦しなければ問題解決は先に延ばされるだけ、敢然と挑戦する心をいつも持っていないと自分自身がパワーアップは図れないから要注意）       |
| 20 | 自らの置かれた状況の本質を見極め、それに必要な対応能力の開発を行っているか（状況に応じた課題を見つけるとともに問題解決能力の向上に努めていることが肝要、そのために管理能力を高め、マネジメントに関する視野を拡大すること） |

テクニカル・スキルを高めるには、自分の専門分野の技術的知識をベースに、改善とコストダウンの取組みを継続していくことである。自分の業務の守備範囲を守り、標準化できるものはルール化、マニュアル化を進めることが求められる。

また、自分の専門分野と関連ある業務についても知識を高めていくこと、それに加え、全社的なマクロな観点から自分の業務の意義や価値を知ること大切である。業務の標準化や改善への取組みが、自部署だけの部分最適では問題

があるからである。全体最適になっているかどうかを、よく見極めねばならない。

企業トップの中には、現場における改善の日々の地道な取組みこそが会社存続のカギであって、改革は改善の積み重ねた結果であるという考え方があ。小さな改善でも、飽くことなく蓄積していけば、やがてはそれが改革になるということである。テクニカル・スキルを充実することは、即ち現場を強くすることになるのである。

- 一口メモ
- ・テクニカル・スキルは現場を充実するカギ。
  - ・専門分野の技術的知識の高い人が揃った職場は強い職場。
  - ・改善の継続と積み重ねは、やがて革新へ。
  - ・担当業務に関する継続的な情報収集がパワーアップのもと。

(4) カルチャル・スキル

企業文化の構築は、戦略的経営手法によって、競争市場で強者の条件を勝ち取ることと対極をなしているとみてよい。オイルショック後の70年代後半から80年代前半は、経営戦略の全盛期であったと思う。市場においては、競争企業に勝たなくては、企業は生き残れないという方針のもとに、戦略的経営が一人歩きした観がぬぐえない。しかし、勝ち残るための戦略だけが企業を生成発展させるすべてではない。

顧客を重視し、顧客に満足を与える経営 (Customer Satisfaction)、従業員を大切に、従業員に満足を与える経営 (Employee Satisfaction) が、企業を永きに渡って生成発展させるために、極めて重要なことであるとリーダーたちは理解した。人を軸に据えた経営の展開である。一つは「顧客」、一方では「従業員」という「人」を通して経営を推し進めることの大切が分かった。

企業文化は、社員全体によって共有される価値観、物の考え方、行動のあり方を規定するものである。それは社内で暗黙のうちに共有され

ている思考様式、行動様式のことをいい、社員を拘束するほどの力を持っている。成文化された経営基本方針等よりも、社員の共有する価値観の方が、社員の意識・行動を実質的に支配すると考えることができる。

社員の心を集め、自分たちはいかにあるべきか、自社は何のために存在しているのかという基本的な考え方の原点に企業文化がある。つまり企業の進路を方向づける経営戦略の上位に企業文化が存在する。人間いかに生きるべきかというのと同じように、企業いかに生きるべきかという存在意義、存在価値を問うものである。

人と環境を重視する経営が求められる時代は、企業文化が一つの有力な経営資源となる。消費者も賢くなると、文化度の低い企業の製品やサービスは買わなくなるだろう。そして、賢い従業員もその組織から離れていくであろう。環境に配慮する経営も、企業文化のレベルによって大きな格差が生じるであろう。

従業員のニーズが多様化している状況下では、一本の芯になる企業文化の存在は、根っ子の部分で従業員相互の心を結びつける大切なものであると判断したい。

カルチャル・スキルのチェックは、他のスキルのチェックと異なり10項目しかないが、まずはこの10項目で自分の文化度をチェックしたい。

|   |   |
|---|---|
| 1 | 企業文化が貴重な経営資源だという認識はあるか (ヒト、モノ、カネ、情報と共に企業文化も立派な経営資源であるということが素直に信じられるか、またこの経営資源を社員行動の基礎にする気はあるか)          |
| 2 | 経営理念、創業者精神に対する関心は高いか (企業文化を作る基本になるのが経営理念、社員の使命感のもとになる、社員の心の琴線にふれる何かがないと組織は衰退すると言われていたが、自分はいつも原点へ立ち戻れるか) |
| 3 | 企業文化を形成し、社員共通の価値観を創ることに情熱が持てるか (社員の心を   |

|   |  |
|---|--|
|   | 一つにし、行動規範のもとになるのが企業文化、自分自身しっかりした精神的バックボーンを持ち言行一致を心掛けているか)  |
| 4 | 部下一人ひとりの価値観を重視し、日常の仕事に当たらせているか(部下はそれぞれに独立した人格と価値観を持っている、部下の人間性尊重に気遣い、仕事をさせているか)  |
| 5 | 地域社会のコミュニケーション活動、ボランティア活動にも参加しようと努めているか(町内会、PTAなどの役員を頼まれたら引き受けられるか、また地域の文化活動や伝統行事にも関心を持っているか)                                  |
| 6 | たまにはコンサート、観劇、美術館、博物館などへ出掛けているか(日頃、文化イベントにふれておくことが心のゆとりにつながる、別の角度から自分を見つめ直すことも大切)   |
| 7 | 職場の中で文化サークルなど新しいイベントや慣行を作ることに一役買ったことはあるか、または作る気持ちがあるか(文化的な行事を築くことは、職場のゆとりとか豊かさを創るポイント、自分からそのような事にリーダーシップがとれるか)                 |
| 8 | 自分の新しいイメージづくりを試みたことがあるか、また職場のイメージを高める工夫をしたことはあるか(イメージを変えることは企業文化に新しいインパクトを与える、自らのイメージを高め、職場イメージを高めることに主体的に動こうという気持ちは強い)        |
| 9 | 自分に影響を与えてくれている一冊の本をあげて、と聞かれたらすぐに答えることができるか(人の心の成長と自己実現の欲求は無限であるが、そのためにはいい本を読んでいること、受けている影響の理由を添えて答えられないとダメ、企業を支えている自分の文化度が低くては |

|    |   |
|----|---|
|    | もはや論外)  |
| 10 | 自分の職場を診断するとき、生産性の側面だけでなく、ゆとり度、豊かさ度を含めた人間性尊重の側面からも分析すべきだと考えているか(生産性の向上と人間福祉の追求という二律背反の課題を、今後職場でバランスをとりながら解決することが求められるがそのことを素直に納得することができるか) |

前掲のチェック項目の中に、自職場の診断では、「生産性の側面だけでなく、ゆとり度、豊かさ度を含めた人間性尊重の側面からも分析」とあるが、この認識は重要である。「文化」とは、組織において社員が、自分たちの理想を実現していく心の活動である。品格、道徳心、倫理観は文化なしに問うことができないはずである。それゆえ企業文化抜きに、組織は語れないと考えたい。

人間の欲求はA・マズローのいう「生理的欲求」から「自己実現の欲求」まで5段階あるが、企業文化は高次元の欲求とつながっている。組織に参画している個人を尊重するという立場を抜きにして、企業文化を論ずることはできない。企業文化は組織風土だとか、組織の土壌、社風という自然発生的なものではなく、もっと積極的な意図的なものと見たい。受け身の姿勢から生まれるものではなく、人間の尊厳を守る、個人の「自己実現の欲求」を充たすという創造的な積極性から生み出されるものと判断したい。

それゆえ、個々企業の企業文化の中身は、自社全社員の知的水準によって決まると考えたい。新しい概念や、新しい価値観の創出に、どれだけ社員の関心が高いか。どれだけ創業の精神や、経営理念に忠実かということも、企業文化を維持していく上で重要な課題となろう。

|   |
|---|
| <p>一口メモ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・同じような給与、職場で働くなら企業文化が感じられる職場を選びたいと思われるような会社にすること。</li> </ul> |
|---|

- ・あなたの会社の企業文化は何か，と問われずらすら答えられるようなら合格。
- ・企業文化に合わない経営戦略は組織にとって有害。
- ・企業文化はやりがい，働きがいを生む母体。

参考文献

名古屋 QS 研究会編・加藤靖慶執筆「実践 現場の管理と改善講座リーダーシップ」(2005年 日本規格協会)