

いまこそリーダーに関する誤解を解く 学習によってリーダーは形成できる

◇◆◇ シリーズ『攻め』と『守り』のバランス経営 ◇◆◇

経営者の皆様と“個性的な経営”を考えるために！

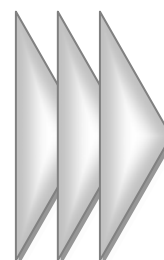
☆☆☆☆☆☆ 《 目 次 》 ☆☆☆☆☆☆

- 【1】リーダーシップに関する意識調査
- 【2】A社長が不在でも会社は機能する？
- 【3】リーダーシップとはどういうものか？
- 【4】マネージャーからリーダーへ
- 【5】特別な存在などではない



【今月のハイライト】

リーダーにふさわしい人物というのは、たしかに存在するものです。そうした人は周囲がリーダーに求める要素の多くを備えています。しかし、果たして、リーダーとは先天的な資質に恵まれた者しかなのではないのでしょうか。それとも、それはまったくの誤解なのか。今月はこのリーダーシップにおける大疑問を考えてみたいと思います。



吉田税務会計事務所

県央増販情報センター

Tax House 東三栄店

株式会社 TAP

TEL : 0256-32-5002

FAX : 0256-33-0296

Mail : ykeiri@soho-net.ne.jp

URL : <http://c-keiri.net/index.php>

【1】リーダーシップに関する意識調査

1》求む、リーダー

いつの時代も同じだとは思いますが、特に時代が混沌としたときほど、人々は強いリーダーを求めるもののようです。

そしてリーダーとは、人々の求めに応じて彗星のごとく出現し、

天賦の才によってたちまち周囲の心をつかんでしまう人物、

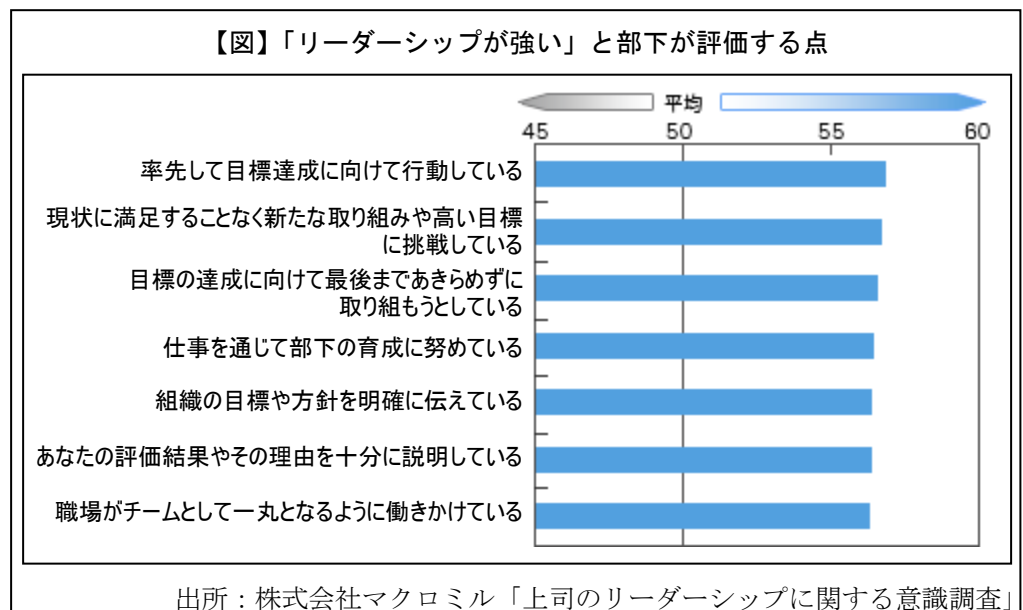
そんなイメージをもっている人も少なくありません。

しかし、このようなリーダー像は本当でしょうか？

真偽を確かめる前に、ここでは株式会社マクロミルが行った「上司のリーダーシップに関する意識調査」を参照しておきたいと思います。

2》リーダーとは特別な人なのか？

下図は、部下が「リーダーシップが強い」と評価する上司のどんな点にリーダーシップを感じるかを調査したものです。



挙げられている項目は、それぞれリーダーシップに必要な要素として納得できるものばかりです。

しかしながら同時に、上記の要素は**特別な人間だけが生まれながらにしてもつことができる要素なのか、という疑問**が湧いてきます。

そこで今回は、ある経営者がリーダーシップへの考察を深め、その結果リーダーシップをどのように考えるようになったか、会社にはどのような変化が訪れたかを追った事例をご紹介します。



【2】A社長が不在でも会社は機能する？

1》焼肉チェーンA社

A社はある地方で焼肉チェーンを営む会社です。フランチャイズではなく、直営店を5店舗展開しています。近々、店舗を新たに新店を出す計画もあるそうですから、概ね経営は順調と断言していいでしょう。これには、

A社長の強いリーダーシップが大きく関わっているでしょう。

先頃あったユッケ騒動の際には、消費者の反応を危惧し、いち早くユッケの販売を中止。同時に、**独自に食中毒に至った原因の情報を収集し、対策を講じた**そうです。

2》A社長を捉えた不安

主な原因が不十分なトリミング（表面の細菌汚染を取り除くために筋膜、スジ等の表面を削り取る作業）にあると分かると、その徹底を指示したといいます。

おかげで早くに自社の安全性をアピールでき、客足が遠のくことはなかったようです。

しかし、騒動が一段落してみると、A社長はひとつの考えに捕われたのです。

「俺がいなくなったらA社はどうなるんだろう？」

いつかはA社長も引退する時が来ます。それよりも前に、病気などの事情でA社の指揮を取れないことも十分に考えられます。

「その時、会社は機能するのだろうか？」

3》リーダー不在？

こう考えると、A社長は俄かに不安に襲われたわけです。A社長が自分に代わるリーダーの必要性を感じたのはこの時でした。

冷静に自社を見回してみれば、自分の他に

リーダーと呼べる存在がいるとは断言できなかったのです。

たしかに各店舗の店長は優秀です。A社長の指示を的確に遂行します。売上目標を提示すれば、ほぼ達成してきます。経営者にしてみたら頼もしい限りです。

ただ、これはいわゆる「マネージャー」的な役割であって、決してリーダーの仕事とは思えなかったのです。



【3】リーダーシップとはどういうものか？

1》リーダーシップへの疑問

A社には自分に代わるリーダーはおらず、マネージャーばかりではないか？ そして、こうした不安が湧いてくること自体、自分のリーダーシップは本物ではないのではないか？ このように思い至るようになったといいます。

考えてみれば、A社長は自分自身、

リーダーシップとはどういうものか

をよく理解しないままここまで来た気もしてきます。

周囲を引っ張っていく力を持っている人、それがリーダーと単純に思っていました、果たしてそれが正解なのか、A社長はよく分からなくなっていました。

2》A社長、リーダーシップを学ぶ

A社長がリーダーシップに関する本を読み漁るようになったのは、これからです。得ることは多かったようです。

曰く、「リーダーシップとは強制ではない」「リーダーには信頼が不可欠」……。思い返してみると、自分がリーダーシップと考えていたものは、

「強制」とは言わないまでも、それに近いもの

ではなかったかという気がします。

社員との間に信頼関係はあると思ってはいますが、その拠って立つところを自問してみると、甚だ曖昧です。

3》先天的？ 後天的？

もともと足りないものを補うことに貪欲なA社長でしたから、次はセミナーにも足を運ぶようになり、ここでも印象に残る教えに出会うことになります。

「リーダーの仕事はビジョンを示し、それを定着させること」「ビジョンは全員が納得して共有すべき」といった考えです。

自省してみると、明らかにそれができていなかったことにA社長は思い至ったそうです。

しかしながら、それより大きく

「リーダーの資質は決して先天的なものではない」

と自覚したといいます。何しろ、いま自分がリーダーシップについて学んでいるのだから。



【4】マネージャーからリーダーへ

1》誰もがリーダーになり得る？

この時点で、A社長は自社の店長たちも十分にリーダーになり得るのではないかと、そしてそれを阻んでいたのは他ならぬ自分自身ではなかったかと考えるようになっていたといいます。

そこでこれまでの学習を生かして、全店長を集めて「ビジョン共有会議」なるものを開催したそうです。

趣旨を説明して場の空気もこなれてくると、思った以上に

各人から積極的に意見が出された

ことにA社長は驚きました。

数時間に及ぶ議論の末に、最終的に意見をまとめる形でA社長がビジョンを提示したそうです。

2》ビジョンの共有

つまり、「これまで業界で提供されてこなかったメニューを開発し提供する。それは他社との差別化であり、同時に顧客にとっては新しい体験である。このやり方で、A社は日本の新しい食文化を形成する」というものです。

方針が決まると、やるべきことがはっきりと見えました。これまでも数値目標は明確でしたが、

それとはまた別のもの

です。各店長は横の連絡を取りながら、関係各所と交渉を重ねていったそうです。

A社長は報告を受けるたび、自分たちのビジョンは意義あることだと、彼らに、そして自分にも言い聞かせたといいます。

3》「マネージャー」たちの変化

徐々に成果は出ており、A社のメニューには独自性が出てきているようです。

しかし、メニューよりも変わったのは、

各店長が自律性を持ち始めたこと

であるかもしれません。

A社長が店舗に視察に出向くと、ビジョンを踏まえた上での新たな提案を投げかけられるようになったとのこと。

そんなときA社長は、時間が許せば互いが納得するまで話し合い、思いを共有するようにしているそうです。



【5】特別な存在などではない

1》日本にあるもったいない状況

実は、A社にこのような変化が顕著になるまで、1年以上の時間がかかっています。**思い通りにいかない時期もあり、なかなか大変だったのですが、その苦勞が報われるだけの成果があったと**A社長は考えているようです。

各店長たちの変化はもちろんです。「一皮むけた」というのがA社長の率直な印象です。今ならはっきりと見えますが、彼らはこれまで

実務のスキルアップに偏重しすぎたのです。

それはあまりにもったいないとA社長は明言しています。

2》リーダーシップの誤解

というのも、リーダーは教育によって育てられるというのが、A社長の実感だからです。

会社には経営者というリーダーが存在します。しかし、会社にはいくつもの部署があるのが普通です。そこにリーダーがいないのはどうにも頼りない状況です。

実際、世界中には何百万、何千万という会社があり、部署の数はさらに多くなります。人が複数人集まればそこにリーダーが存在すると考えるべきでしょう。

であるなら、リーダーは何も特別な存在ではありません。

先天的な資質を備えた者だけがリーダーになれるという誤解は解かれなければなりません。

3》経営者はリーダーのリーダー

無論、マネージャーを軽んじているわけではありません。要は役割分担であり、リーダーシップは学ぶことができるとの提示です。

リーダーは「会社のビジョンを提示し、それを定着させる」責務を担うなら、リーダーの数が多いほど定着度は増すはずですが、その過程において、**組織として共有するものが大きくなり、そのことが組織を強くしていく**のではないのでしょうか。

すなわち、経営者にはリーダーのリーダーになるという仕事もあると考えるのです。

以上

