

## 組織変革を起こす！

# シェアリング型リーダー vs. 従来型リーダー

株式会社ファイブペイ CHO 加藤 芳久

## 1. はじめに：従来のリーダーと何が違うのか？

### 従来型から脱するとき

多くの経営者、人事担当者の方から相談を受けるテーマがあります。それは、「組織風土をなんとかしたい」ということです。そこで、多くの組織では評価制度を変えたり、賃金体系や研修体系を変えたりしますが、結論からいえばこうした制度や仕組みの変更など表面的な解決策をいくら施しても、組織風土が変わることはありません。

そして、解決策の1つとして幹部育成や次世代リーダー育成もすぐに話題になりますが、そのプログラムの中身を見てみると、経営戦略の立て方、ビジネスのフレームワークの活用法、財務戦略など、スキル・テクニック・知識といったものに偏りがちです。

もはや、こうしたアプローチだけではうまくいかないことを分かっているのに、担当者に言わせると「役員に言われたからやらなきゃいけない」と嘆きながら、研修をやるのが目的になっている組織も多くあります。これでは社員が研修嫌いになるのも無理はありません。

私はこれまで約20年にわたり、組織変革の専門家として、泥臭い

現場にずっと身を置いてきましたが、特にこの数年は従来のリーダーシップ論では、通用しないことを痛感していました。従来型のリーダーシップ論は、右肩上がりの成長期を前提に「行動すればなんとかなる」という時代背景のなかで語られてきましたが、もう限界にきているようです。

そうした時代背景で20代、30代を過ごしてきた現在の管理職は50代となり自分の若手時代の経験則をもとに、部下に指導するということが行われてきました。そして、現在の50代の皆さまは、さらにその上の世代、年代でいうと70代、80代の方に育てられました。現在の管理職の皆さまは、自分が上司からの指導で成長したことを実感しているためそれが最適な指導方法・成功法則だと思う方が多いようです。

### 行動管理・数値管理の限界

現在の管理職の上司世代である70代、80代といえは、ちょうど日本の高度経済成長期で働き盛りの年代と重なります。頑張れば成果・結果が出る時代です。こうした時代背景のなかで重視されたマネジメント手法は、PDCAサイク

ルに代表される「行動管理」と、KPIに代表される「数値管理」になります。

こうした、行動管理・数値管理のマネジメントはマーケットが拡大しているときには、優れた成果・結果を生み出してきましたが、人口減少に加えマーケットが細分化し、縮小している現在では成果が出なくなってきました。もちろん、行動管理・数値管理を否定するものではなく大切な管理手法としてこれからも機能していくことでしょう。ただし、それだけでは、もう限界になってきているのです。

### 人間を理解する

日頃、企業研修やコンサルティングの現場で管理職の方に相談されるのは、「あいつはやる気がないんですね」「主体性が感じられない」「あれこれ言わないとやってくれない」といったモチベーションに関わる話です。

そして、こうしたお悩みを抱える管理職の指導法を見ていると、「やる気を出せ！」とだけ伝えていたりします。残念ながら、全く人間を理解していません。「やる気を出せ！」と言われて出せるほど人間は単純ではないし、そのよ



■ 加藤 芳久 (かとう よしひさ) 株式会社ファイブベイ (FiveVai) 取締役副社長 兼 CHO

リーダー育成と組織変革を得意とする経営コンサルタント。「理念型育成®」を日本で初めて開発・体系化した人財育成の専門家。情報経営イノベーション専門職大学客員教授。大学卒業後、大手旅行会社、コンサルティング会社を経て現職。これまで200社以上に対して理念浸透・組織風土変革を支援してきた。顧客企業は、飲食店から製造業、IT企業、化学メーカーまで多岐にわたる。著書：『売上を問わずに結果を出すリーダーが見つけた20の法則』（かんき出版）



1. はじめに：
2. 目的の捉え方が違う！
3. 成果の出し方が違う！
4. 人間に対する考え方が違う！
5. マネジメントのスタイルが違う！
- 6.モチベーションの高め方が違う！
7. 視座の高さが違う！

■ 従来型リーダーとシェアリング型リーダーの違い

	従来型のリーダー (科学的管理法byテイラー)	シェアリングリーダー
目的	【目的は、目標達成】 数値管理・行動管理・情報管理をするのが仕事。 優秀なプレイヤーがリーダーになり、経験に基づき正解を考え下達し、漏れなく実行されるかを管理監督する。個人の想いは業務遂行の障害。	【目的は、理念実現】 理念への共感から主体性を引き出すのが仕事。 周囲に良い影響を与え、心理的安全性を醸成する。 自己実現・事業実現・理念実現を接続し、理念浸透活動により組織風土を活性化させる。
成果の出し方	【上位下達型】 上が決めたことを、無駄や不確実性を排除して実行させる。 好まれない単純労働を確実に実行させることに焦点。	【衆知結集型】 リーダーの想いや理念に基づく自発的な行動から相互支援関係が生まれ、想像を超えた成果が生まれる。 創造性と自発性に焦点が当たり「創発」が起きる。
人間観	【人は、目標達成の道具】 ・経営資源＝目標達成の道具 ・人は、損得で動き、基本的にサボろうとする ・リーダーが常に正しい ・人はコントロールできる、するべきだ	【人は、同志】 ・理念を共有し、お互いに支え合う仲間 ・人には、損得以上の意欲と可能性が眠っている ・リーダーも時には失敗する。答えはみんなで創り出す ・人はコントロールできない。良き影響力で共感を呼ぶ
マネジメント	【管理型】 ・監督、説得、監視、命令、労使関係、情報統制 ・アメとムチ ・義務と追及「○○しなければならない・すべき」	【共感型】 ・理念浸透、関係構築（感情共有）、礼節と環境整備 ・人間的成長の支援、納得と共感 ・意志や希望、可能性に焦点「○○したい・できる」
モチベーション	【外発的動機付け】 ・命令を受けたため、職を失わないため、出世のため、金銭的報酬のためにやる ・長期間持続する自主性、創造性は失われる ・会社、顧客、同僚へのロイヤリティが低い	【内発的動機付け】 ・仲間と働く、仕事自体が楽しい。自己実現と成長実感 ・仲間とリーダーの信頼に応えるため、お客さまの役に立つためにやる。喜ばれるを喜びに ・お金の報酬だけでなく、心の報酬、経験の報酬

うな上司に対して部下は「お前に言われたくない」と思っているものです。こうして、上司と部下がお互いに不信感が募り、表面上は仲良くても関係性は崩壊し、心は冷戦状態になっていきます。

これからの管理職に求められる役割は、正しい人間理解と自らやりたくなる内発的動機付けを育てる人になります。内発的動機付けは、本人の喜びややりがい、成長実感、心理的安全性の確保、自己実現と理念実現の統合などから生まれてきます。

**なぜシェアリングリーダーか？**

自ら考え、自ら行動するような主体的な社員を育成しようと思っ

たら、目には見えない内発的動機付けを発動させる必要があります。そして、1人ひとりの社員がイキイキワクワク働くためには、本領発揮できる組織風土づくりが不可欠になります。

経営者や幹部の皆さまが、いくら声高に経営理念を語っても現場は動きません。むしろ、現場の社員1人ひとりが理念の発信源として周囲に良い影響を与えていく必要があります。

シェアリングリーダーとは、こうして周囲に良い影響を与え、相手のやる気に火をつけることのできる人財、自社の理念を自分事として捉え、自己実現と理念実現をつなげることのできる人財のこと

を言います。

こうしたシェアリングリーダーが増えることで、組織は徐々に変わっていきます。そのため、組織を変革したいと思ったら、組織変革とは自己変革の集合体であることを理解する必要があります。

今回の連載では、従来型のリーダーとこれからの時代に求められるシェアリング型のリーダーの違いを項目別に示すことで組織変革の一助になればと思っています。なお、違いを示す項目としては、「目的」「成果の出し方」「人間観」「マネジメント」「モチベーション」「視座」を予定していますので、楽しみながらお付き合いいただければ幸いです。