

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

2. 目的の捉え方が違う！

皆さんは、リーダーとしてどんな目的をお持ちですか？ リーダーシップを考える際に、ぜひ自問自答してみてください。

私は、シェアリングリーダーを「理念に基づき、周囲に良い影響を与える人」と定義しています。そして、シェアリングリーダーの目的とは、理念実現になります。

さて、私はコンサルティングの際に、経営層や管理職の方にリーダーについて以下の質問することがあります。

「御社にとってリーダーとはどんな存在ですか？ どのような目的を持たせていますか？」

こうした質問をすると、正直、多くの方は答えられません。答えられたとしても、自身の価値観に基づいて、「責任感がある人」とか、「目標を達成する」「仕事のモチベーションを高める」など、漠然としたものが返ってきます。

つまり、自分の部下や後輩に対して、リーダーシップを期待しているものの、肝心なリーダーシップの定義に関しては、社内で明確化されておらず議論もされていないことがほとんどです。これでは一貫性のある人財育成は望めません。社内で人財育成やリーダーシ

ップについての議論をもっと経営陣を巻き込んで言語化していくことをお勧めします。

今回の連載では、従来型のリーダーとシェアリング型リーダーを比較検証することで、自社のあるべきリーダー像について考えるきっかけになればと考えています。

目的は理念の実現

では、早速、従来型のリーダーとシェアリングリーダーの目的の違いについて考えていきましょう。簡潔に言えば従来型リーダーの目的が「目標達成」であるのに対して、シェアリングリーダーの目的は「理念実現」にあると言えます。

これまでリーダーシップ論に関しては、多くの学者が研究し、その時代に合わせたリーダーシップのあり方が模索されてきました。なかでも、フレデリック・テイラー (Frederick Taylor) によって20世紀初頭に考案された科学的管理 (Scientific Management) は、効率的な組織運営と労働生産性の向上を追求するための管理手法として、産業界に大きな影響を与えました。

テイラーの著書『科学的管理の



『新訳 科学的管理法 マネジメントの原点』（ダイヤモンド社）

原則』（1911年）の一説を引用します。

「この理論は、労働の効率を向上させるために、労働を科学的に分析し、最も効果的な方法をシステムティックに特定して実行することを目的とする」

こうした科学的管理法が提唱され、効率化や標準化、品質管理の徹底などを通じて、生産性は大きく向上しました。また、大量生産が可能になり、産業の近代化へのきっかけにもなったと言われています。

ただし、科学的管理法は労働者の地位が低く、かつ大量生産・大量消費、市場が拡大しているときには効果的で大きな効果がありました。



■ 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：「売上を追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!

科学的管理法の問題点

ところが、多品種少量生産、市場が停滞してくると、次第に問題点が浮き彫りになってきたのです。

私が考える、大きな問題点は次の3つです。

- ①創造性の欠如
- ②モチベーションの低下
- ③組織風土の軽視

1つ目の「創造性の欠如」に関しては、手順や標準化が細かく決められているため個人の自由な発想が入り込む余地がありませんでした。

現代では、どんな社員が欲しいですか？ とアンケートを取ると必ずと言っていいほど主体性ある社員がランキングの上位にきます。ところが、20世紀初頭は主体性よりも「指示待ち人間」が必要だったのです。時代の流れというのは不思議なものです。

2つ目の「モチベーションの低下」に関しては、人間は生産ラインに配置され単純作業をするロボットのような動きを求められることになりました。同じことを繰り返すことになり、仕事に対する意欲や満足度は低下していくことになりました。

また、成長することが求められない代わりに、正確でミスのないことが優先されました。現在では、長所として考えられている向上心

■ 従来型リーダーとシェアリング型リーダーの「目的」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	<p>【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。</p>	<p>【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。</p>

や成長意欲は、無用の長物とされてしまったのです。

3つ目の「組織風土の軽視」に関しては、科学的管理法では効率化・標準化が最優先されるため、組織風土や人間関係、個人の能力や想いなどは配慮されませんでした。逆に、個人が組織の求める作業以上をすることは、かえって非効率になってしまうのです。

人間として、お互いの長所を活かし合い、助け支え合うことで成り立つ人間関係や組織風土などは蔑ろにされたのです。

変わる組織とリーダーの役割

かつて、テイラーが提唱した科学的管理法は、「いかに人を管理するか？」に主眼が置かれ、大きな成果をあげたものでしたが、現代では通用しなくなってきました。現代に置き換えるなら、PDCAサイクルやKPIといった行動管理・数値管理の徹底になるでしょう。

昨今の不確実な時代背景のなか

にあって、社員から組織が求められているあり方は大きく変化しました。現在は、社員は自分らしく自由な発想で、心理的安全性ある組織風土の中で本領発揮できること。ウェルビーイング (well-being) として、「心身ともに健康かつ幸福な状態」をつくること。組織の理念に共感し「この会社で働く意義」を見出せることが求められるようになりました。

つまり、リーダーに求められる能力やあり方も大きく変わってきたのです。

シェアリングリーダーに求められている役割は、社員が自由闊達に意見を言える組織風土づくり。社員が自分自身の喜びややりがいを感じられる仕組みづくり。理念を自分の言葉で語り、周囲に良い影響を与えることとなります。

そして、目の前の仕事が自己実現につながり、事業実現と理念実現へつながることをみんなが実感できたとき、組織は変革へと向かっていくのです。