

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

3. 成果の出し方が違う！

一体、どんなリーダーが優れた成果・結果を出すのか？ ビジネスをしていけば売上や利益といった業績が気になることと思います。今回は、優れた現代のリーダーの考え方や行動をヒントに、そのヒントを見つけていきましょう。

コミュニケーション方法の違い

仕事で成果や結果を出すためには、一緒に働いてくれるメンバーとのコミュニケーションが重要なのは言うまでもありません。そこで、まずは周囲とのコミュニケーションのとり方について考えていきたいと思います。

まず、コミュニケーションには、大きく分けて上意下達型と衆知結集型の2つのコミュニケーションスタイルがあると考えています。

1つ目の上意下達型のコミュニケーションは、上司の意志や命令を、部下に伝え徹底させることとなります。トップダウンと言い換えてもよいと思います。もう1つの衆知結集型のコミュニケーションは、上司は部下の声やアイデアを集め、皆で問題解決にあたっていくこととなります。

それぞれ紐解いていきましょ

う。

上意下達型リーダーのやり方

従来型といえる上意下達型リーダーは、リーダーの考えを実現することに重きが置かれています。

上司は自分のアイデア、計画、やりたいことを実現させることが最優先されます。これは、マーケットが拡大しているとき、そして、リーダーの過去の成功体験による方法論や判断が効果的に機能しているときはうまくいきます。しかし、現在のように市場が不透明で不確実な時代では、1人のリーダーによる独断専行は命取りになることがあります。

さて、このように書くと、上意下達型のコミュニケーションをとるリーダーは、利己的だと思われるかもしれませんが、一見、傍若無人に見えるリーダーも実は組織のためにはこうしたほうが良いという強い気持ちがあって、組織のためを想って計画し、行動しているということもあるのです。

そのため、こうした上意下達型のコミュニケーションをとるリーダーを一方向的に批判したくてこの記事を書いているわけではありません。

ここで一緒に考えたいのは、誰しも過去の成功体験による思い込みや正しさを持っていること。その正しいと信じている価値観や思い込みに意思決定は大きく影響されるものであるということです。

過去にうまくいった体験があれば、その価値観が自分の判断に影響を与えるのは当然のことです。そして、過去の成功体験による価値観を手放すというのは、これまで多くのリーダーと向き合ってきた実感として、想像以上に大変なことなのです。

筆者がお伝えしたいのは、過去にうまくいったやり方、考え方が「今も、今後も通用する」と考えて上意下達型のリーダーシップを発揮すると危険であるということです。

例えば、コロナ禍において、これまでオンラインでのミーティングに馴染みのなかった方も、人との接触が制限され会えないながらも何とかミーティングしようとした結果、今ではオンラインミーティングが一般的になりました。

しかし、コロナ禍前にお客様と直接対面で会って信頼関係を築き、仕事の注文をいただき、成果結果を出してきたリーダーにとっ



■ 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!

て、お客様との打ち合わせは、リアルに会って話をするものだという価値観があります。ですので、こうしたリーダーはオンラインへの環境整備や対応に時間がかかった方が多いと思います。コロナ禍は、複数年にわたって私たちのビジネスのみならず日常生活にも大きな影響を与えました。

私の知人の中には、新型コロナウイルス感染症が騒がれ始めた2020年の春に、短期で収束すると思ったのでしょうか。過去の成功体験もあり「講演やコンサルティングは対面でやるものだ。オンラインはやらない」と周囲に言い放って、オンラインへの対応をせずに仕事を断り続けている方がいました。身近な人たちからは「早くオンライン対応したほうがよい」とアドバイスを送りましたが、ご自身の強いこだわりを守り続けた結果、仕事は激減。今では生活にも苦しい状況になってしまいました。その知人は、「あの時、みんなの意見に耳を傾ければよかった」と後悔しています。

衆知結集型リーダーのやり方

さて、次に、衆知結集型のコミュニケーションをとるリーダーについて解説します。

衆知結集型のリーダーが組織にもたらす良い影響はたくさんあります。様々な背景を持つメンバーからの意見やアイデアを集めるこ

■ 従来型リーダーとシェアリング型リーダーの「成果の出し方」の違い

	従来型のリーダー	シェアリングリーダー
成果の出し方	【上意下達型】 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。

とができるので、偏見や思い込みを避け多くの視点から創造的で革新的な解決策を導き出すことができます。また、メンバーが意思決定プロセスに参加することで、そのプロセスの透明性を高めます。さらに、経営理念に基づいた決定がなされているかどうかをメンバーが理解しやすくなります。こうして透明性が高まることで、経営理念に対する信頼と認識が深まり理念浸透の土台となります。

特にシェアリングリーダーは、まず自分の想いや理念を大切にしています。そして、その想いを周囲に語り、その想いに共感、賛同したメンバーに支えられていきます。お互い様とおかげ様の相互支援の関係性を構築することで、お互いに支え合い助け合うことが自然な雰囲気や醸成していきます。

こうした雰囲気が組織風土となって組織にポジティブな空気感やムードとして満ちていきます。互いに助け合うチームは、心理的安全性が醸成され、アイデアがあふれ、想像以上の成果結果が創出されることが実証されています。

また、パナソニックグループの

創業者である松下幸之助氏は「最高の経営は衆知による経営である」という言葉を遺しています。多くの知恵を集めて、質の高い意思決定を迅速に行うことを「衆知による全員経営」として大切にされていました。

そのためには、上司は部下と協力し、信頼関係を構築し、各自の良さを最大限に活かすこと。その前提となるのは、リーダーもメンバーも過去の成功体験や思い込みに捉われず、「素直な心」を持って仕事にあたることが大切であると説いています。

改めて、私たちはこの不確実で多様性にあふれた時代のなかで、シェアリングリーダーとして、経営理念と自分の想いを大切にしながら、周囲に良い影響を与える衆知結集型のコミュニケーションを心掛ける必要があります。

なお、今回の連載記事にある組織変革を起こす方法については、映像でも解説しています。さらに理解を深めたい方は、YouTubeで「加藤芳久」と検索して動画をご覧くださいませ。