



[発行元]株式会社ノイエ・ファーネ

〒101-0046 東京都千代田区神田多町2-7-3 三好ビル2F TEL. 03-5297-1866 <http://www.n-fahne.jp>

リーダーシップとは 真摯な姿勢に立脚した部下への 影響力の行使

— 管理職が唾棄すべき「社内評論家」的な立ち振る舞い —



株式会社ノイエ・ファーネ

代表取締役 本間 次郎 (ほんま じろう)

1954年生まれ。大学在学中より出版・編集業務に携わり、卒業と同時に出版・編集業界にて、主に労働経済関係をフィールドとし取材・執筆、編集業務に携わる。中小企業経営者向け経営専門誌の編集、人材教育・研修ツール等の作成および人事・組織コンサルティング業務を経て(株)ノイエ・ファーネを設立。

管理職は周囲から信頼を得ることを自己の目的としてはならない。あくまで、自分が真摯に行動することに対して、周囲は信頼感を持ってくれるようになるものだ。部下は上司の役割行動から自分の行動規範を創りだしていくものである。従って、管理職が行う部下指導において最も注意しなければならないのは、常に「部下に正しいこと」を行わせるという真摯な姿勢で接することだ。管理職は決して当事者意識が欠如した傍観者になってはならない。管理職は部下に対して「できない理由」を探すことではなく、「どうやったらできるか」という方向性を指し示さなければならない。

リーダーシップを 発揮するという意味

新年度を迎えてはやくも2カ月が経過した。多くの職場には2018年の新入社員も配属されている。一方でこの時期は新入社員に限らず多くの新任管理職が新たに配属される。また、古参の管理職が新任地に移動になる時期でもある。ところで、どのような職位であっても管理職には「リーダーシップが求められる」と当たり前のようにいわれてきた。

しかし、「リーダーシップ」を発揮するという意味を単純に「的確な指示や命令を出し、部下を思いのまま動かす」こと、あるいは「自分が先頭に立って周りをグイグイと引っ張ること」であると理解している管理職が意外と多い。確かにこれらはリーダーシップの一つの機能側面である。しかし、単純

に指揮・命令することがリーダーシップの行使であると理解するのは危険である。

管理職にとってリーダーシップを発揮するとは、「他者へ自らの影響力を与えることである」と考える必要がある。従って、リーダーシップを発揮することは、「個々の管理職のパワーに帰属するものではない」という捉え方が重要だ。このように考えるならば、管理職によるリーダーシップ発揮の有無を決定するのは、周囲（とりわけ部下）が管理職から影響力を受けているか否かを認識しているかに大きく依存することになる。

ある一人の上司が常に先頭に立って旗を振り、部下に指示や命令を出し、部下がこの上司に従って行動しているとする。しかし、部下の側は「上司の命令だから仕方がない」との思いで従っている場合がある。こうした状況で上司は部下に影響力を行使していることにはならない。つまり、部下が動くの

は管理職がリーダーシップを発揮しているのではなく、職務上の権限を行使し、部下を従わせているに過ぎないということだ。部下の側が「仕方なく」上司の命令に従うならば、いつしか部下の行動は「面従腹背」となる。

真摯な行動に 裏打ちされる リーダーシップ

最近盛んに問題になっている「管理職によるパワーハラスメント」の発生原因の一つには、管理職の側がリーダーシップを発揮するという意味を履き違えていることにも一つの原因がある。それは上司として部下に上手く影響力を与えることができないというジレンマを、物理的的命令や強制することで行ってしまうという錯覚だ。上司の側のマネジメント能力不足を外見上の「権威」で動かそうとする悲喜劇とい

う面も否めないということだ。

管理職がリーダーシップを発揮するうえで最も大切な視点は、部下を含めた周りの人びと（他者）への認識や感情にどのように働きかけていくかということだ。そのために、いま自分の部下や周りの人びとが“どのような認識をしているか、どのような気持ちでいるか”という状況を正しく理解する必要がある。要は周囲の認識や感情に対して敏感であろうとする行動をとっていくことが、リーダーには不可欠ということだ。同時に自分自身のいまの状況・状態をメタ認知（客観的な自分理解）する能力を不断に磨く姿勢を堅持するということだ。

ただし、管理職は周囲から信頼を得ることを自己の目的としてはならない。あくまで、自分が真摯に行動することに対して、周囲は信頼感を持ってくれるようになるものだ。この信頼感なくしてリーダーシップの発揮はありえない。

管理職が部下の指導に臆病であってはならない

日本の管理職の殆どはプレーイングマネージャーとして機能している。このため管理職は往々にして「ただでさえ自分の仕事が忙しいのに、後輩の指導や成長に責任を持たされてはかなわない」との意識に陥る。また、最近では「部下や後輩とはいっても、それほど自分と歳も違わないのに、どのように接したらよいかかわからない」という思いに苛まれる管理職も散見されるようになった。

しかし、これからは部下が必ずしも年下とは限らず、年上の部下も増加してくることになる。まして雇用形態の多様化や国籍の異なる部下が多く存在することになる。管理職の部下指導力が問われることになる。

「自分に指導力がなければ他人を指導することができない」という考え方は大きな勘違いだ。そもそも指導力はリーダーシップと同じで、最初から個人の能力として備わっていることは稀であ

る。管理職にとっては、“部下指導とは、自分自身を鍛え、自分を成長させてくれる大きな機会である”と受け止めることが重要となってくる。つまり、“部下を正しく導いていく過程で、自分自身にリーダーシップを身につけることができる”との割り切りが必要となる。

管理職が配慮しなければならないことは、部下指導が本来の自分の仕事だけではなく、部下の仕事内容や進捗への影響度である。しかし、どうしても自分に課せられている仕事を優先してしまい、部下の動きに目が届かないことも発生したりする。また、誰も部下に嫌われたくないという思いから、ついつい接する態度が遠慮がちになってしまうものだ。こうした思いが高じてくると部下と接することそれ自体が億劫になる。むしろ臆病になってしまう場合もある。

リーダーシップは部下指導の葛藤で育まれる

管理職にとって部下指導の過程で発生する自らの葛藤経験が、リーダーシップを身につけるうえでの大きな糧となっている。これは、日常の業務実践を通して部下に自分自身の役割をモデルとして見せるということに他ならない。

そして部下は上司の役割行動から自分の行動規範を創りだしていくものである。従って、管理職が行う部下指導において最も注意しなければならないのは、常に「部下に正しいこと」を行わせるという真摯な姿勢で接することだ。

P.Fドラッカーは「有能性は、習慣でもなく、慣行でもなく、態度である」と強調し、「この態度は学習によって後天的に身につけることができるものである」といっている。他人に何かを教える場合には、相手よりも3倍以上の知識が必要だといわれている。管理職は部下指導の過程で、自分の不勉強や至らない点を感じるはずだ。たとえば、十分理解していると思っていたにもかかわらず、部下から改めて質問さ

れると明解に答えることができないなどの経験をするものだ。

自分の知識が不十分だとわかれば、改めて勉強しなくてはならない。さらに勉強してみると、自分の知識がひとむかし前の情報でしかないことに気づいて愕然とすることさえある。

つまり部下指導を通して部下に物事を教えることは、管理職自身の勉強であり、リーダーシップの習得にも直結しているのだ。

傍観者意識を捨て、組織を“背負う”覚悟を持つ

会社組織で働くうえでは、職位にかかわらず「気が利く行動」が求められる。「気が利く」とは相手や所属する会社の立場に立って自分自身が“想像力”を働かせるということだ。つまり、周囲の状況や相手の感情や組織の方向を察知しながら行動するということでもある。経営とは常に経営環境の変化に対応し、自社の存続をかけて組織の最適性を図るために常に「改善・変革」を追求するものだ。従って、経営権の分担行使者である管理職が「改善・変革」に対して、どのような姿勢と態度で臨むかが問われてくる。

管理職は「自分は会社組織で物事を決定する立場にはないので、自分に与えられている日常の業務を繰り返していればいい」という態度をとるのか。あるいは「経営視点に立ち自分の能力を最大限に活かし、新たな行動を起こすのか」という態度が問われる。管理職が前者の態度を取り続けるならば、結果的に会社組織においては、行動もせず、ものごとの善し悪しを熟知り顔で語るだけの「社内評論家」で終わることになる。さらにこうした意識が高じれば「経営陣がダメだから…」という具合に自らの主体的行動を顧みない単純な「万年不満分子」となり、会社組織の活力を奪い、内部から腐敗させていく元凶になっていく。

一方後者の姿勢と態度は、与えられたポジションや職務上の権限に関わりなく、会社組織の帰趨を自分自身の問題としてとらえて行動していくという

意識のあらわれとなってくるものだ。こうした意識で行動する管理職は、仮に会社組織があらぬ方向に向かいかけたときにさえ、「いまはそれよりも、こちらの方向を優先すべきだ」と冷静に判断し、有益な発言をすることができ

る。「社内評論家」は、自らは何ら具体的な提案も行動もとらず、「結果」に対してだけ、ああだ、こうだと批評することに終始する。

「何をなすべきか」を常に問い続ける

管理職は決して当事者意識が欠如した傍観者になってはならない。傍観者とは「何をなすべきか」という視点もなく、結果的には変化を嫌うものだ。何故なら、今までの行動を踏襲していることが、実は楽でもあり自分の「既得権益」を守ることにもなるからだ。

しかし、経営環境が目まぐるしく変化し続けているなか、自分の会社や自分の仕事内容だけが変わらなくていいはずがない。傍観者でいるかぎり、会社組織の発展に貢献することはできない。管理職は部下に対して「できない理由」を探すのではなく、「どうやったらできるか」という方向性を指し示さなければならない。

管理職は現状に立ち尽くしてはならない！

「管理職に不可欠な行動姿勢」

◎「当事者意識」のある立ち振る舞いに徹する

経営権の分担行使者としての管理者の責任・意識を再確認する。自己チェックを通して充足している意識・不足している意識などを自覚し、管理者としての基本的役割と部下とのかかわり方などについて検証する。

◎「コミュニケーション力」とは組織強化の源泉である

組織と組織活動の原理原則を理解し、組織を円滑に運営し活性化させるために管理者に不可欠な他者を“動かす力”であるコミュニケーション能力を磨く。

◎「OJT」の正しい実践が日常指導のカギとなる

職場でのOJTの基本的考え方や部下が業務について成熟度を高めていくメカニズムを把握し、管理者としての状況対応力や部下との対面指導法を恒常的に磨く。

◎部下の動機づけを高めるため「リーダーシップ」を発揮する

日常現場で部下の生き活きとした「働き」をつくりだすための、「動機づけ」、「上司としての影響力」をリーダーシップの観点から再確認する。自らの「強み」を基本に部下に正しい方向を指し示し続ける。

◎部下指導は組織強化に直結すると心得る

外部経営環境についての分析、競合他社分析、問題解決手法等の基本的なフレームワークを身につけ問題を捉える着眼点、判断基準や解決に向けた要諦と手法を習得する。

◎大事な部下と組織を守る「職場のリスク管理」と労務マネジメントに精通する

管理者が現場管理として理解しておくべきリスク管理の基本、現場に必要な最低限の労働法のポイントを押さえ、「安全配慮義務」の観点から各種ハラスメント等の注意点を掴み労務マネジメントを実践する。

『Act』（アクト）

社内での新入社員、若手社員研修用テキストとしてご好評を頂いています。是非ご利用ください。

これまでの働き方、仕事の仕方、ものの見方を検証し「仕事の進め方」の指針となる社員育成のための冊子シリーズ『Act』（アクト）。

■「vol.1」「vol.2」「vol.3」発売中

- vol. 1 「常に忘れてはならない仕事の進め方」
- vol. 2 「反復して身につける会社での仕事常識」
- vol. 3 「“学びの姿勢”を貪欲に貫く」

[お申込先]⇒<http://www.n-fahne.jp/booklet.html>



社内研修・コンサルティングのご提案

「最近、“困った人”を何とかしたい…」との相談事が多くなってきています。そこで、個別ヒアリングを基にして、自社の“困った人”の矯正に向け、教育指導などの面で企業が施す必要がある課題を見極め、さらには“困った人”への具体的な対処計画の策定などのご支援をします。

[連絡先]株式会社ノイエ・ファーネ TEL.03-5297-1866 n-f@n-fahne.jp