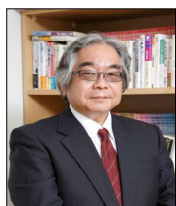




## 融解する雇用制度下のマネジメント -2-

# 一人ひとりの責任ある行動として リーダーシップが問われる

— 自分の存在価値と存在理由を賭けて周囲への影響力を行使する —



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。

### はじめに

かつて国からの保護や支配を受けた企業、特別法に基づいて設立された半官半民の特殊法人、ひいては公務員の全般的な働き方を“「親方日の丸」的な働き方”と批判や揶揄する風潮があった。妬み嫉みを含んだこの種の表現は、業務の形骸化、競争力の低さ、傲慢な姿勢、当事者意識の欠如、責任の不明瞭さを指していたものだ。この種の働き方の現象は、一重に定年になるまでは「雇用が安定している」という意識に根ざしていたのかもしれない。

しかし、“「親方日の丸」的な働き方”な働きは、実のところ民間企業も含めて広く日本社会に蔓延していた。とりわけ、当事者意識の欠如、責任の不明瞭さなどは、規模の大小に限らず企業全般の個々の従業員の働き方に見られた。そして意識面ではいまでも続いている。

確かに民間企業は公務員と比較するならば、多少シビアな雇用関係（労使関係）が成立している。ところが、企業組織の業務で繰り返される問題の先送り、やり過ぎなどは、“きっと明日も今日の延長が続き、自分が主体的に動かなくても社会（企業）は相応に成長していくだろう”という「安定した成長神話」の下で形成されてきた就

労意識に規定されてきたのも現実だ。

こうした就労意識は「自らの仕事」に対する気概や矜持と別次元で、“自分は組織体の一員として位置づけられている”ことに自らの存在意義を見出す傾向を強くしてきた。

この傾向は就職活動を展開している新卒者が、今でも人気のブランド企業に群がる現象にも継続している。日本の雇用制度転換が徐々に始まった1990年代後半から既に相当の時間が経過した。社会状況の変化と人間の意識変化との間には数十年単位でのズレが生じるといわれているが、雇用制度転換が法制面からも本格化しはじめた今日の段階でさえ、個々人の就労意識面での変化が追いついていない。

この典型的なものが自らの働き方の質や役割行動などを内省することなく、あたかも“自分は労働法で守られている”という錯覚だろう。そもそも労働法制は個別の労働者を守るものではなく、“企業を規制する法律”である。この位置づけが、希薄であるならば、自らの働き方を内省することもできない。

四半世紀を通した雇用制度の転換過程は劇的転換ではなく、まさに「制度の融解」として暫時的になされてきた。このため、個々の就労意識も「茹で蛙」現象として進んでいると捉えることも

できる。雇用制度が融解する中で鋭く問われなければならないことは、雇用形態とは関わりなく一人ひとりが独立した企業人としての働き方の姿勢を確立するため、自らが自分に対してリーダーシップを発揮することである。

### 一人ひとりの リーダーシップ発揮が 組織性の指標

企業現場ではあらゆる場面で一人ひとりにリーダーシップの発揮が求められる時代になってきた。ただし、この場合のリーダーシップとは、単に先頭に立って旗を振るという意味だけではない。企業組織に限らず組織体では、リーダーの存在は不可欠だ。しかし、最近の企業不祥事や経営陣の不正などの例を待つまでもなく、企業組織において一人の優れた経営者のリーダーシップに頼っているだけでは、継続的發展にはつながらない。まして一部の中小企業やオーナー企業にありがちな創業者など一人のトップリーダーの発言が強ければ、強いほど従業員はそのリーダーに頼ってしまい、結果的に自分の頭を使わないことに馴れてしまうものだ。

企業不祥事等が発覚すると周囲はあたかも「水に落ちた犬を打て」（魯迅）

ではないが、不祥事の要因となった経営者の剛腕ぶりなどに対する批判を集中させる。しかし、この種の論調は、企業における組織性の欠如をあいまいにしてしまう。つまり、企業体に不可欠なあらゆる職位・職階に求められる組織性が不在であったという実態を一人の責任に転嫁して、目を逸らすことになるからだ。

これからの企業組織では、企業規模や資本構成に関わりなく、従業員一人ひとりがトップや上司からの指示を待つのではなく、自律的に「自分の考えに基づき、行動を起こし、周囲の人に影響を与えていくこと」が求められている時代だ。こうした時代に求められるリーダーシップとは、単に上下関係に基づくパワーを行使するのではなく、自らの意志に基づいて周りに影響力を与えながら「人や組織を動かすことができる」という意味で、組織性やガバナンスと不可避な関係にある。

一般的に“リーダーシップが備わっている”とか、“リーダーシップがない”などといういい方がされる。また、“リーダーシップは、天性に宿っているものだ”とか“リーダーにはカリスマ性が必要だ”という主張がある。さらに最近では“リーダーはまず相手に奉仕し、その後相手を導くものである”という「サーバントリーダーシップ」論など、さまざまなリーダーシップ論が諸説紛々でもある。

リーダーにカリスマ性を求めるならば、自ずと人は生まれながらにリーダーとしての資質を備えた者と備わっていない者とが存在していることになる。あるいは組織活動ではカリスマ性を備えた者に導かれ、周りが従うものであるという構図がイメージされがちだ。これは自らの帰趨を経営者に限りなく「託す」という意識性でもあった。

スタイルがどうあれ、リーダーシップを組織の位階において“上位者が下位者に対して発揮するパワー”と単純に解してはならない。とりわけリーダーシップを「一般の従業員には不要だ」といった考え方は誤りだ。一人ひとりにとって立場や役割に関わりなく、日常の業務実践において必要なのは、自分自身の行動が他者にどれだけ影響力を与えることができるかということが重要となってくる。「リーダーシップ

を發揮する」ということは、自分の肩書きや立場とは無関係に、自分自身の行為・行動に対して他者に同調を求めため働きかけを行い、可能な限り周囲を巻き込む行動を取るか取らないかが、大きな分岐点となる。

リーダーシップは、組織体の上位者に限定された役割ではなく、下位者の立場から上位者に対しても發揮されなければならない。この意味で一人ひとりのリーダーシップの發揮とは、組織性の強弱を図るバロメーターでもある。さらにいえばマネジメントの立場に就くとは、こうした自覚が前提でなければならない。もし、この自覚があいまいであるならば、即刻マネジメント職を辞する必要がある。組織体や部下にとって「無自覚な管理職」に率いられるほど迷惑千万なことはない。

### リーダーシップは 当事者意識に宿る

組織体で発生している事柄に対して「全て自分に関わりがある事柄である」という立場性を堅持する者だけが、組織に働きかけ、影響を与えながら組織目標に貢献することができる。雇用制度が転換する過程では企業で働く者一人ひとりに外部労働市場で通用するという意味での“市場価値”がますます求められている。

職務遂行上で必要とされる能力を有していない者は、本人が望んだとしても当該する職務における“市場価値”がないと判断されて当然である。しかし、いくら高度な専門能力を有していても周囲に対してリーダーシップを發揮できない者に“市場価値”が認められるわけではない。ところが、往々にして“自らに問われる市場価値”を理解していない者がいまだに多く存在している。

“市場価値”とは何か。有り体にいえば、たとえ他の企業組織に移行しても従前の役割を發揮できる汎用性のある能力を有しているということだ。従前の企業組織でしか通用しない働き方や思考方法に終始する者は、総合的な職務能力が備わっていないということだ。何処でも通用する能力を推し測るポイントは、繰り返しになるが単に職務遂

行上のスキルだけを意味していない。どんなに専門性に優れ職務スキルを有していても、現状の企業組織に対しての不平や不満を抱いている者は態度能力が高いとは判断されない。至極当然のことだが、この種の職務姿勢は自ら主体的に改善・改革を牽引する意欲がないと判断される。

現状で業績が堅調な企業であっても限られた経営資源で最大限の利益を出すことが求められる。一人ひとりの企業人は職位に関わりなく限られた条件を駆使して、最大限の効果を生み出すために思考を繰り返し、周囲を領導していく存在でなければならない。こうした思考と行動の繰り返し自体が自己の学びとなり、新たな能力形成にもつながっていく。あらゆるステークホルダーから求められる課題や周囲からの突き上げさえもが、自らの能力形成の糧である。つまり、リーダーシップにはポジティブでタフな発想が求められるということだ。

### リーダーシップを 担保するのは信頼感

リーダーシップの發揮を単純に“的確な指示や命令を出し、周りを思いのまま動かす”こと、あるいは“先頭に立って周りをグイグイと引っ張る”との位置づけでは、リーダーシップの一つの機能側面を理解しているに過ぎない。リーダーシップの基準は、単純に個人が發揮するパワーに帰属するものではないということだ。リーダーシップがあるかないかを決定するのは、周囲がその人から影響力を受けているか否かの認識に大きく関わる。

先にも触れたが、一般的に現場マネジメントを司る管理職が現場で陥るのは“自分が先頭に立って旗を振り、部下に指示や命令を出し、部下が行動を起す”という誤解だ。この種の管理職の下で、部下は「上司の命令だから仕方がない…」との思いで従うものである。この状態ではリーダーシップを發揮しているのではなく、職務上の権限でだけ、部下を従わせているに過ぎないということだ。この誤解は部下に「面従腹背」行動をとらせることになる。



最近盛んに問題になっている「上司によるパワーハラスメント」の発生要因の一つには、上司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無知がある。この無知が現象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、物理的命令や強制することで行使してしまう。上司の側の能力不足を「役職という権威」で動かそうとする悲喜劇でもある。リーダーシップを発揮するうえで最も大切な視点は、周囲（他者）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。

このために、周囲がどのような認識をしているか、どのような心理状況にあるのかを正しく認知する必要がある。周囲とは単に部下を指すだけでなく、自分よりも上位の立場にある人びとも含むことを忘れてはならない。敷衍するならば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ことだ。

ただし、現場マネジメントを司る者は、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。この信頼感がリーダーシップを担保することになる。

## リーダーシップとは 責任意識の蓄積

最近、若手従業員の間で“そもそもリーダーであることに意味を感じない”であるとか、“自分の担当以外のことはしたくない”“必要以上の責任を負いたくない”という風潮が広まっている。こうした考え方の根底には“自分の個性を活かせる好きな仕事をして、自分らしい人生を送ることができればよい”との意識があるのだろう。

しかし、自分が周りとの協働で仕事を行っていく段階で意識しなければならないのは、「仕事上で必要なリーダーシップとは、必ずしも何かの組織の長になることを意味している訳ではない」ということだ。リーダーシップは特殊な能力でもなければ決して天性のものではない。あくまで一人ひとりの日常生活行動の中で、他者との関係性の中で培われる責任意識である。つまり、自分自身が背負う責任を自覚することから「リーダーシップ」感覚は醸成されるものだ。

ただし、ここでいう「責任」とは、企業組織が管理監督者である管理者に課している「業務上の責任」と同じものではない。ひとりの一般従業員が管理者と同等の責任を負えるはずもない。ここでいう「責任」とは、以下のことだ。

- ・指示された業務に対して、自分自身の頭で考え、最善の方法で処理をする
- ・常に当事者としての立ち振る舞いに徹する
- ・与えられた仕事を途中で投げ出さず、一定の成果物として納期までに仕上げる

つまりここでいう「責任」とは、職位に関係なく仕事において自分自身に課している「決めごと」（流儀）を貫くという意味である。仕事上で失敗に対する「責任」は、当然にも仕事を指示した上司の側にある。仮に上司の側が失敗を犯した者に対して、「自分で責任を取れ」などといったならば、上司自身の任務放棄であることはいまでもない。

では失敗を犯した当人は、どのような態度を取るべきなのか。「指示した責任は上司にあるのだから、自分には責任がない…」などの態度を取ってしまうことほど、自分を卑しめる最悪なものはないということだ。職位や役職に紐づくそれぞれの役割範囲の違いを踏まえることなく、単純に「責任をとりたくない…」などを云々しては、自分自身の職務能力を向上させることは決してできない。まして「自分はい

われた通りにやっただけだ」などと発想してしまえば、自分自身の成長は止まってしまう。

職位・職階に関わりなく仕事には常に責任が伴うものである。そもそも仕事とは当事者意識と目的意識のある者にしか回ってこない。このため、仕事を通して自分自身の果たすべき役割課題も拡大し、目には見えない影響力を周りに発することになる。これがリーダーシップとして蓄積されてくる。

## 自分に対する リーダーシップの発揮

現場マネジメント視点でのリーダーシップの発揮とは、スピードが速い外部環境の変化状況を把握して、適時適切な方向性を示していく能力や経営状況に見合った影響力を発揮するという意味でもある。周囲への影響力を行使するという意味でのリーダーシップの発揮は、単に自分の部下に限定することなく、自分の上司に対しても影響力を発揮しなければならない。さらに「自らに対しても影響力を発揮する」という意味を含んでいる。つまり、他者への影響力行使とは、“自分に対するリーダーシップ”が前提である。

“自分に対するリーダーシップ”とは、単純化するならば“自分がこうしよう！と決めたことは、やり遂げる”ということだ。目標や計画を他人事として捉えるのではなく、常に主体的に“自分事”として捉えて逃げずに果敢にチャレンジする姿勢に劣る者や自己効力感を保持しない者は、周囲に対して決して影響力を行使することができない。

雇用制度の転換過程では、一従業員であったとしても「経営者感覚」のある立ち振る舞いで、限られた経営資源を駆使して右往左往しながら最大限の成果を導き出すことができる者とできない者へとますます分類されるようになる。成果を導き出すことができる者とできない者を区分する試金石は、“自分に対するリーダーシップ”を発揮することである。

### 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] ノイエ・ファーネ: TEL. 03-5297-1866(本間)