

自分の特性に合ったリーダーシップを

太田 剛

(株)ちばぎん総合研究所
経営コンサル第一部
主任コンサルタント



創業者の強烈な個性の下で育った後継者が、自分にはカリスマ性がないと感じ、どのようにリーダーシップを発揮すべきか悩んでいることがある。

同様に管理職の方からも、自分はリーダーに向いていない、または、強いリーダーシップを発揮するのは苦手だ、という声を聞くことがある。

両者に共通することは、彼らが会得しなければならぬと思っている強いリーダーシップが、創業者に見られがちな従来からのトップダウン型「俺についてこい型」であり、かつ、リーダーシップにはその型しかないと思込んでいる点にある。

オーナー社長が強いリーダーシップを発揮するのを間近に見て、その影響力を実感しているからこそ生まれる不安であろう。

そうした人たちには、選択肢のひとつとして「サーバントリーダーシップ」のようなリーダーシップがあることを伝えている。

サーバントリーダーシップとは縁の下での力持ちとなってメンバーを支援(=奉仕)しながら目指す方向に導いていくスタイルで、米国のロバート・グリーンリーフ博士が1970年に提唱した考え方である。集団を率いるリーダーというよりは、チームを機能させるためのリーダー、後方から背中を押していくリーダーというイメージが強い。

スターバックスやサウスウエスト航空がその実践企業の代表だが、資

生堂の池田元社長が在任中にこの概念を経営の中心に置き、店舗スタッフの意見を吸い上げ、社員が活動しやすい環境を整えながら社内改革を実施したことで有名だ。

サーバントリーダーシップの特徴は、

1. リーダーは理念やビジョンを掲げ、同調する社員(フォロワー)を支援する。社員の活動が理念やビジョンから外れそうなときは軌道修正していく。
2. “リーダーは社員を支えるために存在する”と考える。社員の自主性を尊重し、社員の成功や成長を支援することで信頼関係や円滑なコミュニケーションが生まれ、主体的に協力してもらえらる状況をつくり出す。さらに社員みずからが能動的に組織を導いていくよう促していく。
3. 目指す組織は逆ピラミッド型。顧客が最上位で、現場社員、管理職、経営層と続き、それぞれ上部を支えている。
4. 具体的な手法は、
 - ① 傾聴(相手の話をしっかり聞き、自分がどうすれば役に立てるかを考える)
 - ② 共感(人は不完全であることを前提に相手をどんなときも受け入れる)
 - ③ 納得(相手とコンセンサスを得ながら納得を促す。権限によらず服従を強要しない)
 - ④ 執事役(自分が利益を得ることよりも相手に利益を与えることに喜びを感じる)

⑤ 対話(指示、命令を一方向的に与えるのではなく、対話を重視する)などである。

このリーダーシップの実現は容易ではないが、自分の性格や特性に合っていると共感し、注目しているリーダーも多い。トップダウン式マネジメントに限界を感じたオーナー社長がこのリーダーシップを取り入れ、逆ピラミッド型組織へ転換したことで成果を上げている例もある。

一般に中小企業は強力なトップダウン型こそが最適と思われがちだが、トップダウンの特徴であるスピーディーな意思決定と機動力を生かしてチャンスをつかむことが中小企業の利点であるなら、少数ゆえに社員とよく対話し、協働を武器に組織力を高めていけるのもまた、中小企業の利点でもある。

経営環境が激変し、フォロワーである社員の意識が多様化する今、実は既存の型にはまったリーダーシップは通用しなくなっている。受け手を意識するとともに、リーダー自身の資質と特性に合った手法を模索することが必要だろう。

今回はその一例を紹介したが、他にもさまざまなリーダーシップ論が存在し、弊社でも特色の違うリーダー育成のセミナーが随時開催されている。先入観を排除し、先人の経営者たちの持論や多くのリーダーシップ理論を学ぶ中で、自分の特性に合ったリーダーシップの発揮手法を築いてほしい。