

BIT89



ハイライト:今回のテーマは

「リーダーシップ Part 1」

Business Insight お薦めのリーダー シップ論

The 特集 変わるリーダー像

Brain 8 9 ers サイレントパートナー

目次:

Business Insight	ペー 1
The 特集	2
気になるデータ	2
Brain89ers	3
お知らせ & トピックス	4
発行書籍の ご案内	4
ビット89	4

Uyh89=1-ZINTEREST

株式会社 ビット89 東京都品川区大井1-6-3 アゴラ大井町ビル7F(〒140-0014) 2009年6月号 (隔月発行)

インフォシェフ 吉田健司 の Business Insight(見識・洞察)

お薦めのリーダーシップ論

リーダーシップについては、これまで大学 (MBAコース)での授業や企業組織での現場体験、そして書籍や新聞・テレビなどからも多くのことを学ぶ機会があったが、その中から私お薦めの2つの理論をご紹介しよう。

まず一つ目は、SL(Situational Leadership)理 論と言われるもので、対個人に視点をおい た、1対1のモチベーションアップ対応術であ る。詳細については紙面の関係上、割愛す るが、要点は部下個人の成熟度に合わせ て、「指示 説得 参加 委任」とリーダー の対応スタイルを順次シフトしていくことが、 相手の成長段階に適しているので有効だと いう考えである。すなわち部下が新入社員 のように仕事のイロハが分からないレベルで あれば、何をいつまでに、と具体的に伝える 「指示型」が有効で、段々仕事が分かってき たら、その仕事の意義や目的などを伝える 「説得型」が有効となり、そしてかなり仕事が 出来るまで成長したら、意見を聞きながら進 めるなどする「参加型」が有効になる。そし て、さらに仕事を任せられるようになったら 「委任型」が有効ということである。これは部 下の成熟度・成長度に対する観察力が前提 で、職能給評価にも通ずる考えである。ま た、家庭での親子関係でもいえることで、物 心のつかない幼い頃は「指示型」で、これは 「躾(しつけ)」とも理解でき、その後は子供の 成長とともに、親としての姿勢や対応も変え ていくということになる。

二つ目は、PM(Performance Maintenance)理論で、こちらは対組織に視点をおいた、成果アップ対応術である。このPM理論では、その組織リーダーに期待されているミッションを遂行するための働き(要因)を、成果に気を配る「課題達成(Performance)」と、部下との人間関係に気を配る「組織維持(Maintenance)」の2軸で捉え、両者への重視度の組み合わせから論じているものである。もちろん、課題達成のみを重視する鬼軍曹タイプや、逆に組織維持のみを重視する中良しタイプではなく、両方をバランスよく重視できるPMリーダーが重要と説いている。

さて、某社の住宅営業部門でチームリー ダーとして実績を上げた知人がいる。 彼のや



参考写真

り方は、部下一人ひとりの性格や能力・成長度合いにあわせたキメ細かい個人対応と同時に、その営業チームの達成目標へのコミットメントを部下にもしっかり自覚させながら、チームメンバーの組織力を高めるため、営業活動があたかもゲームかお祭りイベントであるかのように盛り上げる工夫もしていたが、これはSL理論とPM理論を巧みに合わせたリーダーシップの一例だと思われる。

さて、一般にリーダーというと、「俺につい て来い」タイプの強い指導者や統率者がイ メージされがちであるが、「サーバント・リー ダーシップ(Servant Leadership)」という考え方が あり、日本社会では特に受け入れやすいス タイルのように思われる。サーバント (servant)というと「召使い」と訳されがちであ るが、ここでは「奉仕者、献身者」と訳したほ うがよい。このサーバント・リーダーシップを簡 単に説明すると、「地位や権限の威力で部 下を引っ張っていくのではなく、あたかも逆ピ ラミッド構造の一番下にリーダーがいて、その 上にいる部下を支え、尽くすことで、目標を 達成するように導いていくこと」となる。 つまり 部下自身の能力を遺憾な〈発揮できるよう な環境作りこそがリーダーの役割ということで

なお、最初からリーダーの資質をもって リーダーらしく振舞うことができる人は限られ ており、通常、その地位について努力しなが らリーダーになっていくことが多い。この場 合、リーダーらしく振舞えるよう"演技"してい く努力こそ、真のリーダー形成には重要な要 因ではなかろうか。カルロス・ゴーン氏も次の ように述べている。"Nobody is a born leader. (誰しも生まれながらにして、リーダーではない)"

この文章の無断転載を禁じます。

THE 特集 変わるリーダー像

米国で新しい大統領が誕生した今年はリーダーというものへの関心も高まっているのではないだろうか? ・・・ということで、今号・次号と2号続いてリーダーに注目してみよう。

リーダーの人材

今年、米国ではバラク・オバマ氏が変革を実現 する新しいタイプのリーダーとの期待を背に第44 代大統領に就任した。一方、日本では、小泉純一 郎氏が2006年9月に退任した後、毎年総理大臣 が交代し、国のリーダーに関しては失望の連続とい う空気が流れているのではないだろうか。ちなみ に、世の中でどんな人が一国のリーダーにふさわし いと思われているかというと、例えば、ベンチャー企 業経営者を対象とした調査(2009年1月発表)(1) では1位徳川家康、2位松下幸之助、3位坂本竜 馬・小泉純一郎、5位バラク・オバマという名前が 挙がっている。

ビジネスの世界に目を向けると、2000年頃から、 多くの日本企業ではリーダー人材の不足を懸念 し、積極的にこれを育成しようという動きをみせ始 めた。かつては、同族会社における帝王学といった ケースを除いて、専門的な企業リーダー教育を行 うことは一般的でなかった。しかし、国際競争の激 化等の厳しい事業環境、雇用慣行や就業形態の 変化、景気低迷中の採用減の影響などによって、 リーダーを任せられる人材を意図的に育てな〈て はならないと強く認識されるようになり、企業内大 学の設置などが相次いだ。

変わるリーダーシップ

企業におけるリーダーシップといえば、「会社を 引っ張る」=「米国流のトップダウンで社員を動かし ていく」というイメージを抱きがちであるが、それは 過去のものとなっている。2年ほど前になるが、人 材コンサルティング会社米Hay Groupの日本法人 ヘイコンサルティンググループが日本と米国で企 業リーダーのタイプが逆転していると指摘した⑵。 同 社はリーダーシップのスタイルを「ビジョナリー型」 「調和型」「民主型」「指導育成型」「ペースセッ ター型」「指示命令型」の6つに分類して分析を 行っているが、その調査結果によれば、日本企業 は「指示命令型」が多く、北米企業では「ビジョナ リー型」「調和型」「民主型」「指導育成型」の4要 素をバランスよく兼ね備えたリーダーが多い。日本 はボトムアップ、米国はトップダウン、とはいえなく なっているのだ。確かにかつては「指示命令型」や 「ペースセッター型」が欧米企業において中心的で(3)日経ビジネス2008年4月28日・5月5日号



あったが、コンプライアンスや人材の多様化への対 応など、現在の企業運営に有効な方法として、複 数のスタイルを使い分けるというリーダーシップが 主流となっているという。欧米のトレンドと逆行する かにみえる日本企業のリーダーシップについてヘイ コンサルティンググループの佐々木亮輔氏は「日 本の強みであったはずの人の心を原動力とする リーダーシップが鈍り始めて、組織が一つの方向に 進まない機能不全に陥ってはいないだろうか」と述 べている。「引っ張るだけのリーダーは有効ではな い」というトレンドは日本でも表れている。昨年、日 経ビジネスが東証1部上場約1700社の経営者を 対象に分析したところ、「業績を残した企業のトップ に剛腕型より調整型の要素が見られるようになっ た」という。同誌の見出しには「"支える"経営者が 急増」という言葉が掲げられた③。

世界が認めるリーダー

企業におけるリーダーシップの開発という点で欧 米に比べ歴史の浅い日本。その日本から今年、米 経済誌バロンズ(Barron's)の「世界で最も尊敬さ れるCEO30人」に選出されたのがキヤノンの御手 洗冨士夫会長と任天堂の岩田聡社長である。御 手洗氏は2年連続、そして岩田氏は3年連続の選 出。対象となるのは在職3年以上の経営者なので 岩田氏(社長就任2002年5月)は選出対象となっ た翌年から連続して選ばれていることになる。半世 紀にわたり社長を務めた山内溥氏から社長職を引 き継いだ時はその若さ(当時42歳)や経歴(任天 堂入社2年)から大抜擢と驚かれ、代表取締役6 名という体制が機能するのかと危惧された。岩田 氏率いる任天堂のここ数年の好調ぶりをみると、 承継問題に悩む多くの経営者たちが山内氏の慧 眼を借りてきたいと思うのではないだろうか。

(1)「理想のリーダー像に関するアンケート」(株)プロジェクトニッポン (2)プレジデント2007年9月17日号、日経ビジネスオンライン2007年5月24日

参考情報

リーダーシップのスタイル:

米Hay Groupによる6種類の リーダーシップのスタイルは 次のとおり。

- ·ビジョナリー型(Visionary) 「なぜその仕事をするのか」目 的やビジョンを相手に理解させ、 人を導く
- ·調和型(Affirmative) 人と人との関係や調和、情緒的 な側面を重んじる
- ·民主型(Participative) メンバーからの意見を聞き、コ ミットメントを求め、組織の求心 力を高める
- ·指導育成型(Coaching) 多少時間がかかっても、部下の 成長を優先し、組織力を高める
- ·ペースセッター型(Pacesetting) 高い目標を設定し、自ら率先垂 範することで、周囲を引っ張る
- ·指示命令型(Directive) 「いつまでに、何をどうやるべき か」を明確に指示し、その進捗 状況を細かくチェックする。 (出所:ヘイコンサルティング グループ資料)

気になるデータ リーダー関連データ

「社長になりたいという新入社員の割合は7.7%」

(出所:「『新社会人の飲酒意識と仕事観』に関する調査結果」キリン食生活文化研究所 2008年4月4日)

「どの位まで出世したい?」という問いに対する回答(%)

	2008年	2005年
社長	7.7	11.8
役員クラス	17.6	18.7
管理職クラス	22.0	15.8
専門職としてエキスパートを目指す	24.3	27.5
特に出世にはこだわらない	20.0	19.7
わからない	8.3	6.4

Brain89ersの視点 サイレントパートナー

佐藤 勝彦 (さとう・かつひこ) [フォードジャパン 特別顧問]

第一次大戦が終わった1919年、パリに戦勝27ヵ国の首脳が集まってドイツに対する責任追及、新しい世界地図の確定、国際連盟の創設などが議論された。ベルサイユ講和会議である。日本は日英同盟にもとづきイギリスの要請を受けて東シナ海や地中海まで日本艦隊を出し、同時にドイツに宣戦布告したことで戦勝国に名を連ねることになる。そして日本は日清、日露戦争の勝利国ということもあり、アメリカ、イギリス、フランス、イタリアと並び世界をリードする五大国というポジションを得てパリに代表団を送った。

この会議は歴史上はじめてと言っていい多国間国際会議であり各国とも大統領、首相を送り込んだが、日本は遠く離れていたことや国内事情があり原首相の名代としてフランス留学の経験のある元老、西園寺公望となったが彼は実際の交渉には出ず、牧野伸顕に任せた。国際会議で求められるものは主張であり、対話であり、交渉といった総合的なコミュニケーション力である。こうした能力を発揮し、この会議で抜きんでたリーダーシップを執ったのはアメリカ大統領ウッドロー・ウィルソンである。ウィルソンはこれからの国際社会の在り方を示した平和原則14ヵ条を提案、イギリス首相ロイド・ジョージ、フランス首相ジョルジュ・クレマンソーとともに会議の主導権をとった。

一方日本代表はどうであったか?重要な国際会議であるにもかかわらず、会議に出席したのは首相の代理の代理。しかもその代理への日本政府の訓令が「英国と歩調を一にするを得策とする」とか「大勢に順応して可なり」であり、代表団は消極的であいまいな態度に終始し、各国の不信と失望を買いついにサイレントパートナーとありがたくない名前を頂戴することになる。

その後日本は国際連盟の脱退と繋がって悲惨な第二次世界大戦にいくのだが、国際社会がどういう方向に進んでいくかといった時代認識を大きく誤っていただけでなく、国際社会におけるコミュニケーションの有り様について誠に未成熟だったと言わざるを得ない。

日本は第二次世界大戦後、技術、生産、品質といった分野で得手に帆を上げて経済活動面で世界のリーダーとなったが、それは作った製品、商品や提供するサービスが国を超えて信頼を得た結果でありそのことには大いに誇っていい。製品やサービスそのものが国際的なコミュニケーション力を持っていたと理解していい。

近年のグローバル化の波もアメリカのフォロワーというポジションをとりながら日本からの輸出、日本人の海外出向、日本人管理による現地生産などといったいわば日本ベースキャンプ方式で何とか切り抜けてきた。

しかし、現在世界はアメリカの指導力の低下に加え、政治、経済、環境、エネルギーなどの課題が複雑に絡み合い多国間の調整が重要となってきた。国際舞台で自ら想いを掲げ、主張し、対話し、交渉し、同意を得るというアクティブなコミュニケーション能力が求められている。

サイレントパートナーと呼ばれてしまう資質は、日本人のDNAかもしれないが、そろそろ払拭した





佐藤 勝彦 氏 プロフィール 1969年日産自動車入社以来人事 関係各部署を経験。

同社アメリカ製造会社および設計開 発会社の設立に参画。

人事部次長を経て1995年フォード ジャパンに移る。同社社長、会長を歴 任.

現在、フォードジャパン 特別顧問、 フライシュマンヒラードジャパン(株)シニアバイスプレジデント、多摩大学院 客員教授。

"Brain89ers"とは...

ビット89には、さまざまな分野で活躍する豊かな才能・個性を持った方々のネットワークがあります。このネットワーク、"Brain89ers" (ブレイン・エイティナイナーズ)の知性を共有することにより、皆さまのビジネスはより深く広く、味わい深いものとなります。そこで、毎号これらの方々に登場していただき、独自の視点からビジネスや社会・世界情勢について語っていただきます。

BIT89 Book Guide

1.サーバントリーダーシップ

2.サーバントリーダーシップ入門

3.脱カリスマ時代のリーダー論

企業人として人生の大半をAT&Tで過ごし、その後MiTなどで教鞭をとり、さらにコンサルタント経験を積んだ著者の一冊。ロバート・k・グリーンリーフ 著金井壽宏 翻訳監修英治出版刊 2,940円 税込ISBN:9784862760401



本書は資生堂相談役の池田氏と金井教授のコラボレーションによる、日本初のサーバントリーダーシップ実践の書。

金井壽宏、池田守男 著かんき出版 刊 1,575円 税込 ISBN:9784761264734



スーパースターはいらない。リーダーとは「誰がなるか」ではなく、「どのように務めるか」である。 ふつうの人がリーダーになる時代のテキスト。

米倉 誠一郎 著 NTT出版 刊 1575円 税込 ISBN:9784757121515







講義風景

東京理科大学での特別講義報告

6月6日(土)、東京理科大学の学部4年生(約130名)と修士1年生(約30名)を対象に各1コマ(90分)ずつの特別講義を行いました。

両講義とも主題には「経営の基本メカニズムと情報収集活用術の重要性」を取り上げましたが、 オマケ講義として、学部4年生向けには「良い会社の見分け方と入社後のプロ意識」、

また修士1年生向けには「ゆでがえるにならない次代の先読み術」というテーマで話をしたところ、 どちらも大変関心をもって聞いていただきました。

質疑応答では、積極的かつ本質的な質問や意見も出て、講師の私もこれから社会に飛び出す 学生のエネルギーをしっかり吸収させてもらいました。

以下、特別講義の概要

学部・大学院の共通講義

「経営の基本メカニズムと情報収集活用術の重要性」

経営の基本メカニズム

- ・経営資源と経営活動の仕組み
- ・下リエスカレータに見る経営の本質
- ・経営の産学連携とリーダー・スタッフの役割
- 経営を動かす、情報収集・活用術
- ・情報感知力と情報活用能力(リテラシー)
- ・情報の入手経路と多面的なアプローチ(アクセサビリティ)の強化
- ・増殖する情報量と要約化(サマライズ)
- ・情報料理の鉄則

学部のオマケ講義

「良い会社の見分け方と入社後のプロ意識」

・企業風土(組織文化)の形成3要因

大学院のオマケ講義

「ゆでがえるにならない次代の先読み術」

・連想推測法による環境変化先読み術と3つの目



写真左

実践!MBAトレーニング

中国ビジネスのケーススタディ

写真右

即戦力が身につく!

最強のMBAバイブル

株式会社 ビット8 9 東京都品川区大井1-6-3 アゴラ大井町ビル7F (〒140-0014) 03(3774) 8950 Fax 03(3774) 8951 メール info@bit89.co.jp HP http://www.bit89.co.jp 発行責任者 吉田 健司

吉田健司 著書のご案内

好評発売中!!「戦略」「ヒト」「モノ」「カネ」「文化」の本質と応用がつかめる本です。 「実践!MBAトレーニング 中国ビジネスのケーススタディ」 PHP研究所刊 2,000円

好評発売中!! MBAコースのエッセンスをいいとこどりした本です。 「**即戦力が身につく! 最強のMBAバイブル**」 PHP研究所刊 1,400円

上記2冊はお陰さまで、完売しました。 なお、「即戦力が身につ〈! 最強のMBAバイブル」(改定版)につきましては、 弊社に若干の在庫がございますので、ご要望の方は弊社宛にご連絡〈ださい。

ビット89インフォメーション

発売中の書籍内容に沿ったテーマだけでなく、最新のビジネスメソッドに関する講演、セミナーのご依頼に積極的にお応えいたします。また、併せてマーケティングリサーチ、各種ビジネストレーニングおよび経営コンサルティングなどに関するお問い合わせなどは、左記までお気軽にご連絡くださいませ。

皆様の会社が、現在抱えておられるビジネス上の課題を解決してみませんか? 弊社 代表 吉田健司が「経営プラネット」および「ビギナー会員(体験会員)」の皆様を対象に、毎月 先着5名様まで頂いた質問にEメールまたはFAXにてご返答いたします。ご希望の方は左記 のEメールアドレスまたはFAX番号宛にご質問内容をお送りください。

INTEREST編集部では、INTERESTで特集を組んでほしいテーマを募集しております。左記のメールアドレスより編集担当宛に御社名とお名前を明記の上、お寄せください。