

第5章 提言

本調査の中核となるテーマは、「職場の競争力向上に向けたマネジメントとリーダーシップ」のついての探求である。過去の中部産業・労働政策研究会の調査からも、職場運営のキーパーソンである管理監督者が多忙のため、職場メンバーと十分なコミュニケーションが取れず、指導や育成といった「めんどろ見」も不十分であることが明らかになっている。競争力のある強い職場づくりを行っていくためには、管理監督者と職場メンバーが、コミュニケーションを上手くはかり、当事者意識をもってお互いに影響力を発揮していくことが重要である。

今回焦点があてられたトピックは、職場の競争力とマネジメントとリーダーシップの3つである。本調査では、管理監督者がどのような管理行動とリーダーシップ行動を取っており、それが職場の競争力を向上させるかどうかを詳細に検討した。

5-1 マネジメントとリーダーシップ

本調査で見えられた事実の目玉として、マネジメントとリーダーシップを分けて考えることができるという点が上げられる。ふだん何気なく職場で働いていると、マネジメントもリーダーシップも管理監督者層が担う役割であり、マネジメントのポジションについている人にはリーダーシップがあると、ついつい考えてしまう。どちらも同じポジションに座る人が持つべき資質なので、取りたてて分けずに考えなくてもよい。しかし、本調査では、この2つの特性がはっきりと違う効果をもたらしていることがわかったのである。

それでは、マネジメントとリーダーシップはどこが違うのか？

本調査の結果によれば、マネジメントには、進捗管理、業務調整、問題発見・問題解決、計画立案、目標設定、優先順位づけなど、管理監督の全般を行う「(M1) 管理行動」と、管理監督者が上層部に向けあって必要なリソース（予算と人員）を獲得する「(M2) 交渉力」を含んでいる。

一方、リーダーシップについては、将来像を示し（ビジョン）、周りを焚きつけ（インスピレーション）、やる気にさせる（動機づけ）活動である「(L1) ビジョン・モチベーション型行動」と、部下の話をよく聴き、チャレンジさせて、承認し、自ら手本を示す（モデリング）活動である「(L2) 対人応対型行動」を含んでいる。

とりわけ注目していただきたいのは、マネジメントとリーダーシップのコンセプトが、それぞれ違うことを、職場においてもなんとなく理解されているという点である。自由記述で意見を聞いてみると、PDCAを回し、業務管理をしっかり行い、成果へとつなげるマネジャーの役割とともに、未来を考え、自分たちがどうあるべきかを部下に示すリーダーとしての役割が、それぞれ期待されていることがわかる。

これまで、マネジメントとリーダーシップは、ややもすると一緒くたにされてしまいがちだった。それをちゃんと区別して理解できることが、管理監督者となるための前提であり、同時に部下からも求められている。

わが国の職場では、仕事がきちんとできる人、すなわちマネジメントの才覚がある人が管理職に昇進するのが慣例であっただろう。それ自体は不都合ではない。きちんとできる人がマネジャーとなるのは、どの組織でも当然である。しかし、有名なピーターの法則では、「階層組織では、従業員は自分が無能となるレベルまで昇進するものだ(In hierarchy, every employee tends to rise to the level of incompetence.)」と指摘されている。すなわち、上のレベルに昇進をすると、まったく別の役割が求められるため、うまく立ち回れなくなるのだ。これはまさにリーダーシップのことを指している。マネジメントの才覚が認められて管理職に昇進しても、リーダーシップが発揮できなければ、その後の職場運営にも支障がでる。だから、本調査の結果にしたがって、マネジメントとリーダーシップを分けて理解したい。

経営学の大御所ピーター・ドラッカーは、マネジメントとリーダーシップの違いを一言で言い表している。すなわち、「マネジャーはものごとを正しく行い、リーダーは正しいことをする(Management is doing things right. Leadership is doing the right things.)」と述べている。この引用を肝に銘じたい。