

5-4 リーダーシップへの提言

管理監督者のリーダーシップとマネジメントを評価する際には、上司の自己評価だけに頼らず、部下からもインプットを得ながら、総合的に判断するのが望ましい。本調査では、上司と部下の評価にギャップがあることがわかった。例えば、『部下に対して「この職場の一員でよかった」と思えるように自分の行動を意識している』という質問項目では、61.4%の上司ができていると肯定的に答えている一方で、部下のほうでは36.9%しか肯定的に答えていない。同じような上司と部下の認識の相違は、たくさんの項目で確認された。

上司と部下の間には認識に食違いがあることを認め、今後のリーダーシップ育成プログラムに反映させていかなければならない。上司の自己評価からリーダーシップ研修を組み立てると、上司が足りていないと感じる行動に集中してしまい、部下が伸ばしてほしいと感じる行動をカバーできないこともあるからだ。

リーダーシップとマネジメントの違いをはっきりと認識することも大切である。本調査のデータでは、マネジャーは管理行動には長けていた。計画立案や作業調整などに代表される管理監督行動は、第一線管理監督者時代からの経験の積み上げで、学習する機会が多く与えられている。一方で、「ビジョンを語る」「将来像を示す」など、リーダーシップに欠かせない行動を経験する機会はそれほど多くはないだろう。

マネジャーに求められることといえば、二言目にはリーダーシップが上げられる。実体がないから、ますます耳に聞こえがいい。一方で、リーダーシップを求められながら、リーダーシップが身につかないという自己撞着がある。これは単なる印象論ではなく、部下調査からも確認されている。例えば、「上司が職場の将来像や明るい展望を語っている」と感じていた部下は、たったの30~35パーセントだけである。上司のほうをみても、将来像を示し、価値観の共有や帰属意識を引き出すビジョン行動を、大半が苦手と感じている。

リーダーシップとマネジメントは違った形で職場の競争力に影響することが、分析結果からも確認されている。上司がビジョン・モチベーション行動（リーダーシップ）を積極的にとると職場がまとまり、組織の競争力も向上する。一方で、管理監督行動（マネジメント）を発揮しても、職場に価値観の共有が進み、部下の忠誠心が高まり、頼れるフォロワーになってくれるかどうかはわからない。マネジメントを得意とする上司は、業務をきちんと管理し、部下に配慮することには長けるが、担当部署が将来向かうべき方向性については共有がなされず、部下の気持ちがバラバラになってしまうことがある。

求むべきは、これまでしっかりと実体が把握されてこなかったリーダーシップである。管理監督者層に向けた今後の育成課題は、リーダーシップ研修の美名の下で忘れられてきたリーダーシップの本質、すなわちビジョンの構築を奨励したい。

最後に、職場の一体感を高めるには、シェアド・メンタルモデルやフォロワーシップを高めなければならない。シェアド・メンタルモデルとは共通の価値観や考え方が職場に浸透した状態をいう。阿吽の呼吸や暗黙知などがこれに近い。他方、フォロワーシップとは、リーダーが職場で困ったときに頼ることができる帰属意識の高い部下を指す。マネジャーはシェアド・メンタルモデルとフォロワーシップに働きかけることで、職場の競争力を維持することができる。その前工程として、価値観や考え方を共有（シェアド・メンタルモデル）したり、部下の帰属意識（フォロワーシップ）を高めようとするのであれば、マネジメントでは用が足りず、リーダーシップの根幹をなすビジョンを示さなければならないのである。

これからの職場はダイバーシティ（多様性）が常態である。わが国でダイバーシティ・マネジメントといえば、女性の活用促進と相場が決まっていた。だから、女性の積極的登用に始まり、産前産後休業・育児休業の整備や保育施設の設置などに意識が向かっていた。しかし、高齢化の進んだ現代では、高齢者や非正規従業員・契約社員、障害者や外国人労働者など、様々な人材によって労働力が構成される。それにともない、あたりまえが通じない、コミュニケーションのとりづらい従業員が増え、職場の多様性がどんどん増していく。

職場がますます多様となったとき、管理監督者はマネジメントに専心するだけでは不十分である。多様性をまとめる共通の言葉を生み出し、未来図を示し、一人ひとりに語りかける。そんなリーダーシップを発揮することが、グローバル時代の職場を活性化するだろう。

管理職への昇進を敬遠する人が多い時勢である。そのひとつの原因は、マネジメントに疲弊する上司を見ることはあっても、リーダーシップを見事に顕現する上司を見ることがないからだろう。マネジメントとリーダーシップは単なる言葉遊びではない。乃木坂と欅坂の違いがわからなくても、マネジメントとリーダーシップの違いはわかってほしい。次代を創る経営人材には、なくてはならない2つの才徳なのだから。