

5.

従業員にイキイキと働いてもらうためのリーダーシップのあり方

本書の最後に、多様な従業員が企業でイキイキと働くための経営者のリーダーシップのあり方について提示します。

(1) リーダーシップにカリスマは必要でしょうか？

「リーダーシップ」と聞くと、カリスマに例えられるような、強い個性を持った経営者の大胆で革新的な行動によって、従業員を引っ張っていく姿を連想するかもしれません。また、中小企業の経営者の中には、そうしたカリスマ・リーダーシップが必要だと考える人もいるでしょう。しかし、本当に経営者はカリスマを目指すべきなのでしょうか。

カリスマ・リーダーシップの特徴は様々あります。特に注目されるのが、リーダーが示す姿勢や行動です。カリスマ・リーダーの行動の主な特徴として、革新的で魅力的なビジョンを明確に示す、自信にあふれる、人が予測しないような大胆な行動をする、個人的にリスクを負う、外部環境に対して敏感である、部下に対して高いパフォーマンスの期待を伝える、行動のモデルとなる、等が挙げられます。そして、リーダーシップにはフォロワーの存在が欠かせないわけですが、この場合のフォロワーの特徴としては、カリスマ・リーダーに熱狂する、強く支持する、同一化する（自分もリーダーのような人になりたいと強く思う）等が挙げられます。これらの特徴だけを

見ると、カリスマ・リーダーは何て素晴らしいリーダーなんだろう、と考える経営者も多岐にわたるかもしれません。しかし、カリスマ・リーダーシップには大きな問題がともないます。

カリスマ・リーダーシップの一番の問題は、状況に大いに依存しているという点です。例えば、企業が危機に直面している、外部環境が不確実、リーダーが大きなポジション・パワー（情報コントロールも含む）を持つ等、特定の状況限定で機能することが多いのです。状況に大きく依存しているということは、状況が変わればその機能は当然失われることを意味します。また、カリスマ・リーダーのもとでは後継者が育ちにくい、フォロワーの熱狂や盲信から組織が誤った方向に進む危険性がある等、組織にマイナスの結果をもたらすこともあるのです。実際、企業を対象に行った調査研究では、カリスマ・リーダーシップは必要ないという結果が大勢を占めています。すなわち、強い個性を持ったカリスマ的な人だけがリーダーになれるという考えや、企業にはカリスマ・リーダーシップが常に求められるという考えは誤りです。

(2) 人材の多様性を活かすリーダーシップ

生まれながらの特徴や個性の影響はあるものの、人は基本的に誰でもリーダーになることが可能です。そして、自分らしいリーダーシップを発揮することが何よりも重要なのです。本書のテーマである人材の多様性を活かすために、経営者が自分らしいリーダーシップを発揮するための5つの心得を示します。

① 従業員を組織に巻き込んでいきましょう

人を巻き込むことが、まさにリーダーシップなのですが、ここで言う「巻き込み」には、もっと積極的な意味が含まれています。例えば、様々な考え方をを持った多くの従業員を組織の意思決定に参加させる（参加型マネジメント）、仕事の権限と責任を与えるエンパワ

メント（権限委譲）、従業員の多様な強みや持ち味を活かす仕事を割り当てる等、が挙げられます。すなわち、本人に関係することに積極的に巻き込むことで、仕事に対するモチベーションやコミットメントを向上させ、仕事満足感と生産性の向上に結び付けていくのです。従業員を巻き込めば、様々な意見や考え方の対立に悩まされたり、手間がかかったりするかもしれませんが、得られた結論は効果的であることが期待できます。結論を急ぐあまり、多数派の意見が尊重され少数派が沈黙してしまうようでは、多様性のメリットは得られにくくなりますから、経営者は、従業員に時間的プレッシャーを与えないようにすることも大切です。従業員を組織に巻き込んでいくことで、一人ひとりに自分が主役だという意識が芽生え、自主性が生まれ、モラル（士気）の向上にもつながっていくでしょう。

②風通しの良い組織風土を醸成しましょう

従業員の巻き込みにも関係しますが、多様な人材による新しいアイデアやものの見方が生まれるためには、自由に議論できる「風通し」の良い組織風土を醸成する必要があります。組織風土の醸成には、経営者のリーダーシップが大きな影響を与えることから、経営者がオープンなリーダーシップ・スタイルを実践することで、組織内のコミュニケーションを活発にし、風通しの良い組織風土を作っていくことが大切です。なお、組織内のコミュニケーションの方向性には、上から下への方向（上司から部下へのコミュニケーション）、横への方向（上司同士や部下同士のコミュニケーション）、下から上への方向（部下から上司へのコミュニケーション）の3つがあります。特にこの中で大切なのは、放っておくと停滞しがちな部下から上司へのコミュニケーションであり、意識的にこれを促していくことが肝要です。また、経営者は、従業員が外部情報から孤立しないように注意しなければなりません。外部情報から孤立すると、

風通しが悪くなり、客観性を失ってしまう可能性があるからです。さらに、風通しの良い組織風土はいいのですが、自由が行きすぎると、組織としてのまとまりがつかなくなることがあります。従業員の多様性を尊重しすぎると、組織に適合せずに大きくはみ出した従業員が出てくる可能性があり、一方、従業員を組織に適合させようとしすぎると、異なる背景を持つ多様な人材の価値や強みが発揮されなくなる可能性があります。これは、「組織文化と多様性のパラドクス」と言われるもので、風通しの良い組織風土を維持しつつ、両者のバランスを保つことが重要なのです。

③公正でありましょう

多様な人材が集まる組織において、フェア（公正）であるとはどういうことか、あらためて考えてみましょう。「公正」の意味には公平性も含まれます。人は誰でも、公正な扱いをされたいという欲求を持っており、平等に扱うことは基本的に大切なことです。ただし、それが悪平等になってはいけません。すなわち、経営者は、多様な人材を一律に平等に扱うことで、かえって不公平になることを防がなければなりません。先に述べましたが、人材の多様性を推進するということは、従業員一人ひとりを対象とした公正な人材評価を必要とするのです。公正な配属、公正な機会（仕事の機会、研修の機会、昇進・昇格の機会、他）、公正な報酬も大切な項目です。さらに、そうした評価や結果にいたるまでのプロセスも公正であることが求められます。すなわち、透明性のあるプロセスが必要です。

組織で上に立つ人は、案外自覚していないことが多いのですが、従業員は上に立つ人の姿勢や言動をかなり注意して見ています。経営者は、自分自身が思っているよりも、従業員から常に見られていることを自覚しなければなりません。リーダーとしての公正さや一貫性が常に問われているのです。もし一人の従業員が、自分はこのように努力しているのに

報われていない等、不公平な状況を認識すると、不満や不快感が生まれ、それがモチベーションの低下に繋がっていきます。さらに、一人の不公平の問題が属性間の不公平問題に発展してしまう可能性もあります。組織内の不必要な対立の火種を作らないためにも、経営者は常に公正であることが求められます。

④個人の多様な価値観を受容しましょう

時代の大きな流れとして、個人の価値観やニーズ（欲求）が多様化してきていることについては既に述べましたが、個人が仕事に対して重視するものや、キャリア（自分の仕事人生）のよりどころとするものも人それぞれ異なってきています。例えば、業務内容にかかわらず、自分なりの進め方、自分のペース、自分で納得のいく仕事レベルを重視する人もいれば、将来的に安心して仕事ができる長期的な身分の保障を第一に考える人もいるでしょう。個人には、仕事を選択する際、優先したい価値観が存在するのです。仕事に対する価値観は、働き出してより明確により確実になっていき、一度確実なものとなればなかなか変わりにくく、どんな時でも心の根底に常に存在するものです。こうした価値観が重要な理由は、個人の仕事に対するやる気や動機づけに繋がりが、結果として仕事のパフォーマンスや業績に結び付いていくからです。したがって、経営者は従業員の多様な価値観を尊重し、「受容」することが大切になります。これがリーダーにとって大切な寛容さや優しさにも繋がっていくのです。しかし、一人ひとりの多様な価値観を尊重しているだけでは、組織としてまとまりがつかなくなりますし、また、組織にも経営者にも大切にする価値観や使命が存在します。大切なことは、従業員全員で組織の使命や組織が大切にする価値観を共有しつつ、従業員一人ひとりの多様な価値観を経営者が尊重し受容することで、従業員に影響力を与えていくことです。

⑤経営者が強い志を持ち、自ら実践しましょう

人材の多様性を活かすリーダーシップで最も大切なことは、経営者が多様な人材を活用するんだ、という強い志を持って自ら実践することです。そして、強い志を持続させる力も必要です。経営者が自ら示す後姿は、従業員に必ず大きな影響を与えます。経営者には「率先垂範」が求められるのです。先に述べた通り、従業員は上に立つ人の姿勢や言動をかなり注意して見ています。経営者は、自分自身が思っているよりも、従業員から常に見られていることを自覚しなければなりません。

リーダーシップは、従業員を無理やり従わせることではありません。気がつけば、従業員が能動的に喜んでついてきてくれる、これがリーダーシップの本当の姿であり、あくまでも、従業員が判断することなのです。したがって、経営者は日頃の自分の姿勢や行動に関して自己満足することなく、多様な従業員からの信頼を得られるよう行動しなければなりません。そのためには、経営者は、能力、誠実さ、優しさ、一貫性、を示すことが特に大切であり、日々の実践を通じて信頼は少しずつ蓄積されていきます。これを「信頼貯金」と言います。経営者が一度でも裏切るような行為をすれば、それまで蓄えられた信頼は、貯金を下ろすがごとく、一気に失われてしまいます。これまで築いてきた信頼を崩さないように、率先垂範していきましょう。