

～リーダーシップを考える～

中小企業診断士・特定社会保険労務士・行政書士・2級ファイナンシャルプランニング技能士清成真一

自然の摂理ではありますが、「人は一人で生まれて一人で死んでいく」のです。しかし、よく考えてみればオギャーと産声を上げてからあの世に行くまでの間は、自分ひとりでこの世界を生きているわけではありません。生を授かった親がおり、兄弟や祖父母等もいるはずで、この世で生を受けた結果、最小単位のコミュニティである家庭のメンバーとなったからです。

学業では学級や部活というコミュニティがあり、また就職先の会社でも様々なコミュニティに所属するようになります。同期入社、配属部署、同じ趣味の会等々です。人が2人以上集まればグループやチームが生まれます。あらゆる組織には自然とリーダーやそれに従うフォロワーが生まれます。リーダーは何をすべきかまたどうあるべきか。リーダーは大きな悩みを持っています。

1. リーダーは組織・集団等が進むべき方向性について意思決定をする

世の中には多種多彩の組織・集団等が存在し、営利を目的とする組織等では会社や個人企業があります。営利性が多少希釈されていますが協同組合や一般社団法人なども存在します。一時的でかつ特定のイベント等を運営する為に、任意の組織も組成されることがあるかも知れません。リーダーの役割を検討するに当たって、本稿では会社をターゲットとして論じて行くことにします。

会社は営利性が強く打ち出された社団法人です。株式会社は株主が一定金額を会社に出資する有限責任の組織です。社長や他の役員らが、所与の資本・資産や従業員等の経営資源を活用して事業を展開していきます。一年間の営業を終えて利益が出れば株主に配当で還元し、納税義務も果たします。株式会社はその存在そのものが利益を出すことが根源的に求められているのです。

株式会社のリーダーは社長やCEO（最高経営責任者）と呼ばれます。社長は何をする人でしょうか。また社長は何をしなければならいでしょうか。営業等の現場の一線で、従業員と一緒に汗を流すべきでしょうか。会社経営の一場面では、確かにそのように状況も必要かも知れません。しかしそれが常況として、社長の貴重な時間を浪費することは絶対に許されません。

会社は営利を目的とし、黒字であり続けなければならないとすると、会社が現在戦っている市場の変化に常に敏感でなければなりません。市場の変化とは、市場を構成する生活者だけでなく、競争相手の動き等も探索しておかなくてはなりません。また法令等が改正、施行されてこれまでの戦い方のルールが様変わりになるかも知れません。IoTなどの技術革新にも大いに興味を持つことが重要です。

これらの市場の変化は急激に起こる場合と緩慢に起きる場合との大きく二つの変化があります。前者の場合は経営トップのほかに社内の全員が感知できるはずで、よって自社の進むべき方向性はおのずと合致し易いと思われがちです。問題なのは後者の緩慢な変化への対応です。リーダーの最重要な職務は、この市場の緩慢な動きに対しどのようなアクションを取るかということです。

そのアクションとは「何をし何をしないか」という決断をすることなのです。環境変化に対し自社の進むべき方向や方角を社員らの利害関係者へ明確に指し示すのです。戦う市場と戦い方を取捨選択するのです。取捨では「捨てる！」判断が難しい。「取り込む！」ことは凡人でもできます。「この事業は少ないが利益が出ている。しかし退却するのは今しかない」と意思決定することができる、そういうリーダーの下でなければ企業は未来へ命脈を繋いで行くことはできません。

2. 会社が危機存亡に陥っているときほど、強いリーダーシップを発揮しなければならない

前項でリーダーのリーダーたる存在価値は、市場等経営環境が緩慢に変化している時の意思決定にあると指摘しました。それでは、危機存亡の事態においてリーダーは何をすべきでしょうか。

会社が危機的な状況に陥っている現実、社長ほか全従業員が分るはず。もし仮に社長は顔面蒼白で引きつっているものの、幹部社員や一般従業員が能天気の仕事をしているとすれば、その責任は全て経営トップにあります。何故なら、経営情報の共有を怠ってきた経営者に問題があるからです。間違っても他の幹部社員らに、経営不振の責任を負わせてはなりません。

しかし、「明日はどうなるか」という状況を知った幹部社員らは、全員の足並みが揃わずに浮足立つことは間違いありません。「どうすべきか皆目分からない」と思考停止に陥ります。こういう時ほど、リーダーは強い口調で「これをやり、あれはしない。期限は何時まで。考働の結果は直ちに私まで知らせること」と社員らに厳命するのです。どんなに優秀な社員でも、自分勝手な考働や発言を絶対に許してはいけません。

起死回生、一点突破(全集中)、背水の陣などの格言が古から言い伝えられてきました。死地でも活路を見出す。これら先人の格言や孫子の兵法にあるように、社長ほか全員を窮地に追い込み、全身全霊を掛けて死に物狂いで一筋の勝利を目指すべきです。余分なところに関心や労力を向けないのです。「窮鼠猫を噛む」とも言います。窮地に追い込まれていても、「自軍が生き残るのはこの方法歩しかない」と全軍に指示を徹底させ、後は脇目も振らずに全力で戦い続けるのです。このように社員らを鼓舞激励し自らも戦うことができる強いリーダーとならなければなりません。

3. フォロワーはただリーダーに従順に従うだけで良いのか？

組織メンバーが一人の時リーダーは不要です。それが2名、3名と増えていくにつれ、メンバー間の意思疎通が困難になります。異論、反論、別論など百家争鳴の状況下では組織、会社は戦うべき市場へと全軍を進めることはできません。会社が大きくなると部や課が設置され、夫々に長が置かれるようになります。各部課室等の長が社長の指示や方針を自己流に解釈し、自部署の都合の良い行動を行うようになります。これがセクショナリズムの横行です。こうなると、会社という名の船や飛行機は、目的地まで安全に辿り着くことができなくなります。

組織には必ずリーダーがおり、その他大勢がフォロワーとして内在します。セクショナリズムの横行を排除するためには、経営トップが各部課室長に対し懇切丁寧に納得するまで、とことん説明し理解させることがとても重要です。この努力の結果、セクショナリズムの動きは沈静化していきます。要は経営トップの意気込みと熱意が結果を左右するのです。

問題なのはフォロワーがトップに従順で何も申さずという状態です。異論の百家争鳴状態は収集がつかないだけで、大きな問題ではありません。百の異論の中にはきらりと光る優れた提案があるかも知れません。そのきらりと光る提案を拾い上げるのは経営トップの責任でもあるのです。しかし異論等が少ないと、社長は狭量で独断的な経営判断をするようになります。愚鈍の社長がリーダーだとやがて事業に行き詰まります。社長が愚鈍であってもナンバー2らが優秀であれば、百家争鳴の中から優れた提案を感知し拾い上げることができるかも知れません。百家争鳴の異論、異見、異説を具申し続けるというのがフォロワーの役割でもあると認識して欲しいものです。