

マネジメントだけでは、 変革は起こせない

ジェック インストラクター
松井 達則

まつい たつのり

自律的な人材づくりをテーマに、様々な業界でプロジェクトリーダーを経験。近年は、リーダー層のトレーニング・コンサルティングを数多く手掛けている。



しなやかで強い組織をつくる

リーダーシップ

各業界に事業構造の変化が
起きている

自動車業界に大きな変化が起きています。今年の7月、スウェーデンの自動車メーカーであるボルボ・カーは、2019年以降に発売する全ての車を電気自動車（EV）やハイブリッドカーなどの電動車にすると発表しました。サムエルソンCEOは「内燃機関（ガソリンやディーゼル等）の時代の終わりを意味する」と述べたそうです。

このような自動車メーカーの変革に大きな影響を受けるのが、部品メーカーです。経済産業省の発表では、ガソリン車に必要な部品点数が約3万個とした時に、電気自動車（EV）では約1万8900個になると試算しています。なんと4割の部品が必要なくなるのです。今後、部品メーカーは事業構造の転換を図り、新たな収益モデルをつくる必要に迫られることになります。

自動車業界を例に出しましたが、様々な業界で大きな事業構造の変化が起こっている。

る今だからこそ、変化に対応できる「しなやか」な組織をつくるリーダーシップが必要です。

マネジメントだけをしていると、
組織が硬直する

例えば、明らかに年々成果が出にくくなっている状況の組織があったとします。誰もが頭の中では「今までのやり方を続けていても、成果の上昇は望めない」と分かっています。

にもかかわらず、「もっとしつかりPDCAを回そう」「前倒しで行動して、今年は何とか目標達成しよう」と、「今までのやり方前提」で号令をかけることに終始する管理職が多く存在します。これは、マネジメントだけしてリーダーシップを怠っている状況といえます。

リーダーシップ開発で著名なジョン・P・コッターは、「マネジメントの根本的な目的は、既存のシステムを動かし続けること

であり、リーダーシップの目的は、効果のある変革、特に大きな変革を生み出すことにある」※1と述べています。

決められたことを、その通りに遂行させるための「マネジメント」は必要です。しかし、マネジメントだけに意識を集中していると、変革が起こりにくい「硬直した」組織をつくってしまいます。硬直した組織では、大きな変化の波に飲まれてポツキリ折れてしまうでしょう。

変革に向けて 自分の意思で決断できるか？

「決められたことを、その通りに遂行させる」ことがマネジメントであり、既にやることは決まっています。一方でリーダーシップは「そもそも何をするかが、組織の成果を最大化させるか」から考えます。これまでのやり方には捉われません。

業界の大きな変化に伴い、企業も大きな変革を迫られている今、現場の管理職も経験したことのない状況変化に直面するはず。その時に、これまでに前例のない変革を行うために、リーダーとして「自分の意思で決断」できるかどうか問われます。決断し、変革のスタートを切ることが変化に対応できる「しなやかな組織」への第一歩なのです。

今回は、前例のない局面において「リーダーとして自分の意思で決断する」ために必要なことは何かをお伝えします。

①自分のポリシーを明確にする

前例がない状況では、これまでの経験に頼った判断ができません。もちろん、データーや他社事例なども参考になりますが、最終的に決めるのは自分です。

そこで、自分が仕事において「大切にしている・こだわっている考え方」を見つめ直すことが必要です。「チャレンジし続けることが、お役立ちにつながる」「スピーディーな対応が、信頼を生む」「お客さまと直接対話すれば、必ずヒントが得られる」等、言葉にしてみることをお勧めします。

ドラッカーは、「リーダーシップは賢さに支えられるものではない。一貫性に支えられるものである」※2と言っています。自身のポリシーが分かっているれば、一貫性のある決断をすることができ、迷いが生じにくいはず。

②「やるか、やらないか」で決める

決断をする際に、「できるか、できないか」から考える人がいます。その結果、「今の人数では、難しいからやめよう」などと、現状維持の弱気な決断ばかりしてしまいま

す。これはまさにマネジメントだけしかしてこなかった人の「失敗させない」思考です。

リーダーシップを発揮するのであれば、「やるか、やらないか」で判断してください。必要であれば「やる」とジャッジし、やり方はその後考えればよいことです。「今の人員では厳しい……」ではなく、「この人員でやるにはどうしたらよいか？」を考えるのがリーダーシップです。

③周りの顔色を伺いすぎない

決断の目的は、変化に対応してしなやかな組織となり、成果を出し続けることです。本当に必要だと思ったら、周りから多少反対があったり、嫌な顔をされても決断を下すのがリーダーシップです。

組織の中で「嫌われない」ことを第一にして本当に必要な変革を起こせなければ、一見和気あいあいとしながら変革ができない、「馴れ合いの硬直した組織」をつくってしまいます。

ドラッカーは次のように言っています。「リーダーは尊敬されるが、必ずしも好かれるとは限らない」※3。

しなやかで強い組織になるためには、私たち管理職の思い切った決断がなくては始まりません。

※2 P-Fドラッカー、『プロフェッショナルの条件』、ダイヤモンド社、2000年

※3 小林 薫、『ドラッカーが語るリーダーの心得』、青春出版社、2004年