

なぜ、現場のリーダー人材は、簡単に育たないのか

人事が確認すべき、3つのシンプルなこと

株式会社ワークスアンドシティ 代表 西邑 浩信



| | |
|-----|------------------------------------|
| 第一回 | はじめに； リーダー人材とは？ |
| 第二回 | 人事がすべき、3つのこと（その1） ——相手の「想い」を感じる |
| 第三回 | 人事がすべき、3つのこと（その2） ——相手の「状態」を知る |
| 第四回 | 人事がすべき、3つのこと（その3） ——相手の「変化」を観る |
| 第五回 | おわりに； 人事として、何を継続すべきか？ |

第一回 はじめに；リーダー人材とは？

リーダー人材が育たない

人材育成や組織開発の仕事をしていると、「幹部がなかなか育たない…」「必要な人材がうまく採用できない…」などの話をよく伺います。

産業構造が変化、仕事や業務も多様化、働き方や価値観も大きく変容しており、また実践経験や失敗体験から学ぶ環境がなく、OJTで成長できる機会が希少ともいわれ、リーダー人材の育成は厳しくなっています。

人材開発の立場としては、組織の今と未来を支えるためにリーダー人材に関する人事施策が、ますますの急務、重要な課題となります。

一方、「育成は短期ではなく中長期の投資、だから教育研修は不要…」「手をかけず今の仕事を支える即戦力の人材が欲しい…」、そんな声を聞くこともしばしばあります。ただ、中長期や即戦力という言葉は単に先送りして無責任であるような、育成そのものの認識がないようにも見えます。『リーダー育成は組織にとってのライフライン』と認識することが妥当であり、育成する立場の強い意志と

真の覚悟が問われているのが現状なのです。

リーダーシップに着目する

さて、リーダー人材事情、育成環境が厳しい状況下で、何をどうすべきか。まずは対象の選択と集中。ありきたりですが、リーダーとリーダーシップを明確に分けて考えることから始めてください。

ここではリーダーとリーダーシップを、以下のように定義します。

「リーダー」は、組織における役割を保有する役職者やその権限と責任を組織より付与された人物のことで、組織によって役職名（部長、課長、リーダーなど）の呼称は異なります。管理職やマネジャーの仕事（他者を通じて物事を成し遂げるということ）もその役割に内包します。

一方、「リーダーシップ」は、当事者意識と影響力、すなわち状況を“自分ごと”と捉える姿勢（＝当事者意識）と、そのうえで発信される言動からの影響力とします。周囲と良好な関係を築き、リーダーシップを発揮した人物を中心に協働が促進されると考えます。ここでの当事者意識は、以下

の複数の観点を含みます。

- **仕事の当事者**：現在の仕事に向き合い、最後まで完遂しようとする姿勢
- **組織の当事者**：組織のビジョンに共感し、仲間とともに最大限努力する姿勢
- **自己の当事者**：仕事や組織を通じ、自己成長のため、努力を惜しまない姿勢

さて、上記の定義のもと、リーダーとリーダーシップで軸をつくり、右の図を作成し、対象を整理します。

縦軸がリーダーシップ（当事者意識と影響力）、横軸がリーダー（立場や役職）とし、4つのゾーンに分けてみます。

Aは、リーダー的立場でリーダーシップを発揮している、いわゆる幹部人材でロールモデルのゾーン。

Bは、リーダー的立場や役職はなくても当事者意識が高い人材、ポテンシャル人材で、育成や登用において着目すべき人材のゾーン。

CとDは、どちらもリーダーシップを発揮しておらず当事者意識に問題あり、それぞれの対処方法は異なりますが要検討ゾーン。

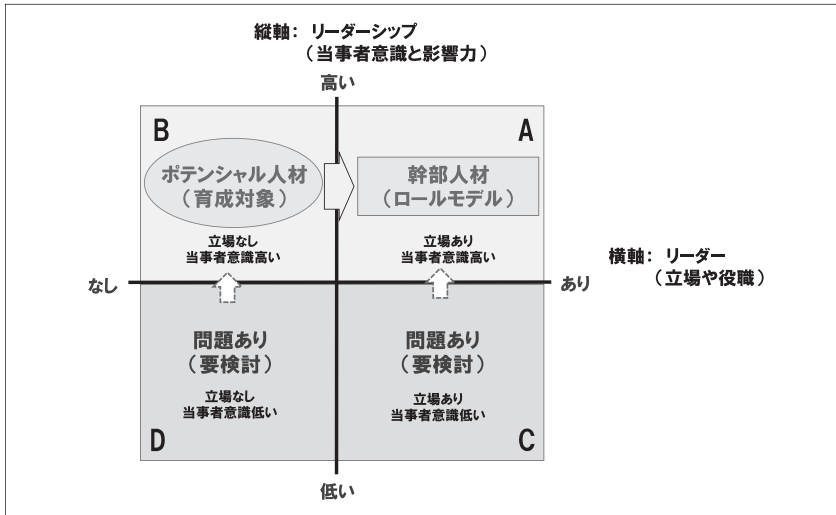


■西邑 浩信 (にしむら ひろのぶ)

www.works-simp.jp

組織人材コンサルタント&ファシリテータ。様々な現場で実践し習得してきたファシリテーションやコーチングなどのコミュニケーションスキルを活かし、経営層から現場リーダーや若手まで幅広い対応層に対して、組織開発、人材育成、採用支援など、人や組織、コミュニケーションに関するコンサルティング活動を行っている。信条は「シンプルであること、本質的であること」。

(略歴) 東京工業大学大学院修士課程修了。(株)リクルートにて情報関連新規事業に携わり、その後、外資系ITアウトソーシング企業の日本法人にて、アウトソーシング責任者、人材開発部門長、SE部門長などを歴任。2013年1月、(株)ワークスアンドシンプリシティ設立、代表。
(著書)『ぐちゃぐちゃチームのぼらぼらメンバーをひとつにする方法』『自分でやったほうが確実(はやい)！がなくなる任せる技術』(明日香出版社)



読者の社員やメンバーはどのゾーンに分類されますか？ そして、あなたが考えるBゾーンの対象者は、どのような人物ですか？

まずは、リーダーとリーダーシップの定義をし、対象を4つのタイプに分けて考えてみる。そのうえで、施策の選択と集中、リーダーシップにのみ焦点を当て、その可否に着目し、対象人材の当事者意識の可能性を引き出すことに努めてみるのが肝要です。

リーダーシップを内省する

また、リーダーシップを確認するために、客観的な「問い」の活用も有効です。チェックシートのような形式でも構いません。問いにより、対象者のリーダーシップを見極め、そして本人自身の内省を促すためにもご活用ください。

参考の問いの一例を、以下に紹介します。

■当事者意識の「問い」(当事者性, 自己責任, 影響力理解, 利他意識)

- 1) 組織代表の自覚を持ち、組織＝自分、と認識した言動をし、組織当事者として好影響を發揮しているか
- 2) 状況を受け止め、「言えない」「聞いていない」「知らない」などの発言はせず、自分ごととして物事に関わる意識があるか
- 3) 自分の影響力を適切に理解し、状況に応じて、強みはもちろんのこと、弱みも必要に応じて改善し、適切な影響を發揮する努力をしているか
- 4) 会社や自分の組織の現状に向き合い、どうすれば組織全体や仲間にとって有益であるかを最大限考え、責任を持った発言や行動をしているか

■影響の範囲の「問い」(上司やメンバーとの関係性, 自己開示)

- 5) 上司に対し、遠慮なく、自分の意見を発信し、必要なこと

はいつでも相談や提案できる良好な関係性にあるか

- 6) 上司に対し、自分から自己開示をしており、上司からの要望や相談の場面では、真意を真剣に聴く態度や姿勢があるか
- 7) 職場のメンバーと気楽に相談してくれる良好な関係性があり、常に職場の関係性が良好になるようなコミュニケーションができていますか
- 8) 職場のメンバーに対し、自分から自己開示をしており、メンバーからの相談の場面では、真意を真剣に聴く態度や姿勢があるか

上記の問いを活用し、対象人物に直接意見を聞いても、上司や人事がその人物のリーダーシップを客観的に見極めるポイントにしてもよいでしょう。

そして最後に、人材育成を担う立場にあるあなた自身も同じ項目でセルフチェックをお願いします。プロがプロを育てる(リーダーがリーダーを育てる)のが原理原則。育てる側の当事者意識と影響力は重要であり、今後の施策の成否に影響を持つと考えるからです。

次回以降、リーダーシップを持つ人材に対し、人事としてどのようなアプローチをすればよいかを、引き続き考えていきたいと思えます。