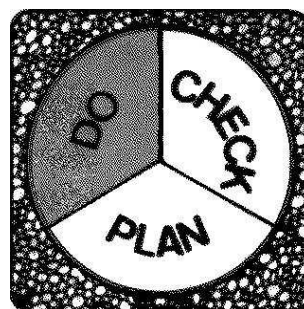


# MIA

## Step 6



## 企業を動かす！！ リーダーシップ論

なせばなる なさねばならぬ 何事も  
ならぬは人の なさぬなりけり  
上杉 鷹山

### このステップのねらい

このステップでは、企業の行動をリーダーシップ論でとらえています。

その際、一番重要なことは、リーダーシップ論は学ぶというよりも、あなた自身が独自のものを作り上げていただくことなのです。このため、このステップでは7つの「提言」をし、あなたのリーダーシップの参考になればと考えています。仲間と徹底したディスカッションであなた自身のリーダーシップ論をつくりあげてください。

知識だけのリーダーシップ論は全く役立たず、あなたの信念としてのリーダーシップ論がどうしても必要なのだと考えています。

## (1) 企業は生きている

このプログラムの **Step 2** 「企業の生々流転のパターン」の中で、“企業は、全く有機的な活動をしています。有機的ということは、一人の人間と同じように生きている、ということです”と述べています。

一人の人間が、各器官を持っているのと同じように、企業という組織も各機関で構成・運営されています。

この各機関に指令が伝達され、その指令どおりのアクションが開始されることによって、はじめて有機的な活動といえるようになります。試みに、これからあげる単語を、人間の器官として又企業の機関として、どの部分に当たるか、想像してみてください。

ひとりの人間も企業も同じように、情報をあつめ、これを分析・統合し、目標に向けてのプランニングの中から実行のための意志決定をします。これを全身に指令として流し、この指令を各組織が忠実に実行するという有機的な仕組みになっています。しかし、企業の意志決定の伝達からアクションに至るまでの各機関の動きは、一人の人間と比べ、全く未熟です。人間の場合は、特に欠陥のない限り、意志が神経に伝わってきますと100%正確に反応し、意志決定に反することはありません。

しかし、企業ではここが大問題なのです。

応々にして意志決定が無視されたり、反発が起こったりして、意志決定どおりの成果が得られない場合が多いのです。この原因は明らかです。企業の組織は、人間の神経と

同じようには各機関を掌握できていません。

手にとげが刺さっても放っておけない、と人は感じますが、企業の末端にいる社員が病気になっても、その報告が来るまでは司令塔である企業経営者は感じる事が出来ません。組織では全体にわたって状況把握ができていないからです。また、血管の中を流れる血液のように、十分に栄養分等の補給を行い、機能の維持管理をはかるシステムも企業では不十分でしょう。

うちの会社は「指図したように動かない」「意識が低い」と嘆く人がよくいます。もし、それがあなただとしたら、あなたは本当に「動かない」「意識が低い」「やる気がない」のはなぜなのか、知っているでしょうか。

理論的には、人間の神経や血管と同じようなシステムがあなたの企業で完成されれば、人間と同じように企業の意志決定は、その末端の機関にいたるまで思うように届き、全て意志どおりのアクションだけがとれるようになるでしょう。

こういうと、あるいは機関の中枢を握る独裁者の姿を思い浮かべるかも知れません。しかし、人間の我が身を思い起こして下さい。煮えたぎる熱湯の中に、自分の手を突っ込むことができますか？ 中枢器官には影響がないからといって意味もないのに指を一本でも落とせますか？

そして何より、人間の喜びや満足感は、頭だけでは感じとることができないのです。有機的な組織は一心同体なのです。あなたが、企業や社員を我が身のように愛すること

ができれば、あなたの意志や決断は自信を持って、思うように各機関を動かすことができるでしょう。

あなたが、あなたの企業をマネジメントするという意味はこの中枢神経の役割を果たす、ということなのです。

このステップでの重要なメインテーマは、リーダーシップです。今まで述べてきたように、企業の組織は神の創造物である人間の機能には残念ながらありません。

人間と同じように、意志決定が自由自在に各機関を操るということは不可能に近いことです。だからこそ、私たちは人間の組織に一步ずつでも近づいていくよう、組織の機能を充実させていかなければならないでしょう。

それには、あなたが企業の創造者となって頭脳を十分働かせ、神経と血管を隅々まではりめぐらし、筋肉を鍛え、全身を生き生きとした活力にあふれるばかりの魅力的な企業組織を形成することなのです。

このことは、正にあなたの問題であり、この実現への方法論がリーダーシップの問題だと言えるでしょう。



## (2) リーダーシップの定義

リーダーシップ論は人間の永遠のテーマです。

人間が社会を構成しながら生きている限り、時代の変化と共にリーダーシップのあり方は変わっていくでしょう。

また、同時代にあっても、各個人によってリーダーシップの型は様々です。決して、この方法だけが正しいという方法論はない、と言えます。

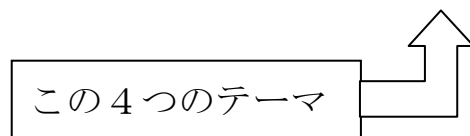
ここに一つのリーダーシップの定義があります。

### ・リーダーシップとは

ある状況のもとで行使され、しかもコミュニケーションの過程を通じて、特定目標の達成に向けられた、対人間への影響力である。

この定義は短いものですが、リーダーシップの本質をあますところなく表現しています。

- ある状況のもとで行使され…… 状況優先
- しかもコミュニケーションの過程を通じて  
…………… 基本的手段
- 特定目標の達成に向けられた…… 目標
- 対人間の影響力である…………… 力



- ① リーダーシップには「独裁型」「率先垂範型」「民主型」

「放任型」などのタイプがありますが、そのうちのどれが理想的なのか？という結論はありません。

組織の大小、構成員のレベル、時代、リーダーの個性、などによって、その時に適応したリーダーシップが求められるのです。リーダーシップのあり方は、常に状況が優先することをしっかり認識しておいてほしいのです。

② リーダーシップを発揮するには、基本的手段のコミュニケーションが不可欠です。言葉、文章、手振り身振り・・・、とにかく、何らかの意志の伝達手段が必要になります。

③ 目標のないところにリーダーシップは生まれません。リーダーは常に、何をしたいのかという目標・目的を明確に持たねばなりません。

④ リーダーシップが成立するには、対象者がリーダーの意志を理解して、協力してくれることが必要です。つまり、最終的には、リーダーの影響力・力が成否を決めることになります。そのためリーダーは相手の立場をよく理解しておく必要があります。

この4つのどれ一つを無視しても、リーダーシップ論としては不完全です。また、見方を変えて言えば、この状況優先というテーマがあるからこそ、あなたは、あなた自身のリーダーシップ論をつくり出さなければならないのです。人からの借りもののリーダーシップ論が決して役に立たないのは、あなたの企業が他にはない独自の個性を持っているからです。

そこで、このプログラムのリーダーシップ論は、これが正しいとか、こうあらねばならないというような押しつけは一切いたしません。リーダーシップの「リード」とは押しつけることではなく、引き出すことなのです。

ここでは、7つの提言をし、あなたの賛同を期待します。今、一緒にこのMIAプログラムを勉強しているあなたの仲間と、それぞれの提言について一つずつ徹底的にディスカッションをしていただきたいと思います。

この提言と、これから行われるディスカッションの中から、あなたが自らのリーダーシップ論をつくりあげていただきたいと考えています。

## 提 言

### 提言一①

〈リーダーは他の誰にも責任転嫁できない〉

第1の提言はあなたの責任についてです。先ほどのリーダーシップの定義、状況優先のテーマを考えてみて下さい。あなたは、あなたの企業の状況の中で最大の効果をあげるよう、組織運営をしているのです。

**Step 2**の「あなたの企業の弱点」で明らかにされたように、あなたの企業にはいくつかのウィークポイントがあるでしょう。あなたにとってそれは、いろいろな原因であるかも知れません。「景気が悪い」「資本が不足」「地域性が悪い」

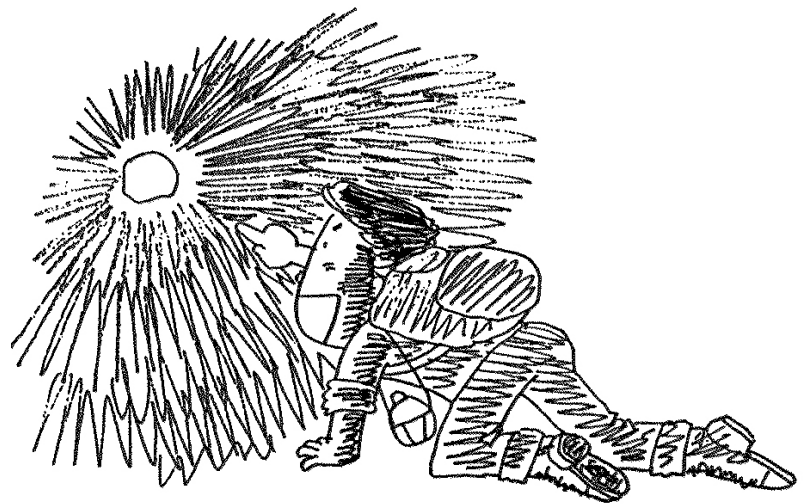
「斜陽産業である」「社員が不足」等々と、あなた自身の責



任でないのに、企業にとってマイナス要因というのはいくらでもあります。しかし、これがあなたの企業の現実の状況なのです。その状況の中でのみ、あなたは仕事をしていかなくではならないのです。

そして、これらは偶然にそうなったのではなく、全て過去の選択の結果としての現在なのです。これからは、あなたの行動によってのみ、そうした状況を変えることができるのです。

このことを真剣に考えるなら、あなたは責任を他の誰にも押しつけることはできないでしょう。自ら、その重い責任を背負って歩いていきましょう。光のあるうちに光の中を！！



### 提言一②

〈モチベーションの質を問題にしよう〉

人間の行動のシステムは **Step 5** で考えました。

行動の原点、それは自ら感じて動くモチベーション（行

動への動機づけ)にあります。企業にあっても同じように、それぞれのモチベーションで構成員が行動しています。そのモチベーションは二つに分けることができるでしょう。

1. 積極的モチベーション (自律的)
2. 消極的モチベーション (他律的)

他律的、他動的モチベーションには限界があります。

一方の自律的モチベーションは無限のひろがりを持ちます。効果的なモチベーションが積極的モチベーションであることは疑いもない事実です。

しかし、全社員が積極的モチベーションで行動している会社は、そう多くはありません。つまり社員の能力を最大限に使っていないということです。不幸なことですが、これは現実の問題です。

全社員の能力をフルに発揮して、生産性の高い企業とするために、私たちマネージャーは、社員のモチベーションを積極的モチベーションに変えていかねばなりません。

社員には他律的モチベーション (例えばアメ、ムチ) を与える方がむしろ楽だ、という見方があるかもしれません。

しかし、M I Aを学んでいるあなたには、単なるリーダーから、企業の最大の成果を引き出すマネージャーとして、全社員が自律的に動く組織をつくりあげて欲しいのです。

正にこのプログラムのテーマ、“あなたには、マネージャーとしての資格があるのか？”という原点に帰着します。

ある経営者がこんな表現をしました。

「もし、社員が自由に発想する雰囲気をつくれば、独立してしまうかもしれないし、自分の言うことを聞かなくなってしまうことがあるでしょう。だから、社員教育にあまり力を入れたくないんです」

これも一つの現実かと思います。しかし、恐れることはないのです。そういう社員がでる会社では、仮にその人がやめても次々に代わりの優秀な社員が育ってくるでしょう。

また、知識や技術の点では部下に劣ることがあっても、仕事にかける情熱の点では絶対にひけをとらない、というあなたの信念があれば心配ないでしょう。

企業トータルの成果を考えれば、自律的モチベーションで会社全体が動く、そのことに疑問はあり得ません。

そして、マネージャーとしてのあなたは、社員から全人格的な信頼をかちとることで、それが出来なくては、共に自律的モチベーションで行動する企業の中で、常にリーダーとしての地位を保っていくことはできないのです。

### 提言一③

#### 〈単発的リーダーシップからマネジメントへ〉

例えば、経営者の資格が単に社長の息子であるからとか、自分が優れた技術者であるとか、営業力がある、金力があるとかという、いわゆる単発的なリーダーでは人をマネージできなくなります。「知識がどんなにあっても」「どんなに頭が切れでも」「説得力があっても」「人格的に優れていても」それだけでは駄目です。企業で失敗していく経営者

の多くがこのような単発的リーダーなのです。

高度経済成長の中で人もうらやむ発展をしていた企業が、わずかな状況の変化によって、みるみるうちに衰退していく、という具体例はいくらでもあります。

この原因の大多数は、経営者が単発的リーダーであったため、と言えるでしょう。特に、破綻していく企業を分析すると、得意な分野に偏り、それが落とし穴になった場合が多いのです。

単発的リーダーシップ型リーダーから、マネジメント重視型リーダーへと私たちの意識を展開していかなければならないのです。これが、リーダーシップからマネジメントへという提言です。

では、マネジメント重視型リーダーとはどのようなタイプなのでしょう。リーダーシップの定義を思い出してください。リーダーシップは、次の4つの要素によって定義づけられています。「状況優先」「コミュニケーション」「目標」「力」、つまり経営者は目標を常に明確化し、その目標達成のために動いている社員を最大限に動かすためのノウハウ（コミュニケーション力）と、影響力を持ち、与えられた環境に即応できる能力を持った人なのです。

企業には、人、物、金の3つの要素がありますが、この3つのうちどれが多くても少なくても組織はうまく動きません。3つのバランスが大変重要です。

さて、社員を持つということは、自分の力だけでは目標が達成できないからです。つまりマネジメントの最大の関

心は、いかに社員の能力を引き出し、それを目標達成のために積上げることができるかということです。自らのパワーが社員のパワー発揮のために障害になるなら、自らのパワーも捨てなくてはならないのです。

社員の潜在能力を信じられれば、その力を引き出す最大の努力ができるでしょう。まず、人間の持つ「無限の可能性」を信じることから、すべてが始まります。

#### 提言一④

##### 〈社会的背景の変化に対応したリーダーになろう〉

時代の推移と共に価値観も変化していきます。この価値観の変化に対応していかなければ、時代遅れのリーダーになってしまうのです。

これまでの提言も、現代の価値観から要求されるリーダーシップについての考え方なのです。現代の価値観は多様化していますから、これがその価値観であるとなかなか決めつけることはできません。例えば、今の時代は・・・、

- ※人間主義の時代である。

- ※個性を主張する時代である。

- ※創造性に価値を認める時代である。

- ※量よりも質を求める。

- ※男女の区別がどんどんなくなっている。

等々ということが言われます。このような価値観の変化があったからこそ、マネジメントも変化せざるを得なかった、ということも言えるでしょう。

個性や創造性に価値を認める社会だからこそ企業内部でも、自律的で積極的なモチベーションがどうしても重要になってくるのです。

「物を作れば何でも売れた」「大量生産、そして使い捨て」というような時代に比べ、今の社会では、創造性がより重視されているのです。そして、これから先も価値観はどんどん変化していくでしょう。

私達はこの変化していく価値観を何から学べばよいのでしょうか。私達の身についた価値観をどうやって、新しい価値観に変えていったらよいのでしょうか。また、他に先んじて、時代の価値観を身につけるには、どうしたら良いのでしょうか。

もし、あなたが35歳の若手経営者であるとしても、あなたの価値観は、その多くが数年前あるいは小学校から中学の時代に身につけた価値観であるかもしれないのです。

時代の価値観を知るには、若者と共に行動し、その若者から学ぶことが必要でしょう。

### 提言—⑤

〈プロ経営者をめざそう〉

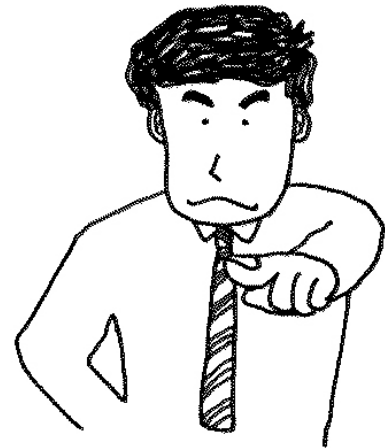
**Professionalism**・・・、 —プロとは—

**More than Education** 教育より以上のもの…

**More than Training** 訓練より以上のもの…

**More than Experience** 経験より以上のもの…

…**It's a State of Mind!** それは心の姿勢である



これは、M I A創設者の小野正孝氏がアメリカで見つけてきた、求職情報誌に掲載されていた広告です。

私は、プロになるための教育を受けてきた。数々の訓練もしてきた。経験も豊富にある。しかし、プロフェッショナルリズムは、それ以上のもの、つまり心の姿勢が大切だ！という主張なのです。求職主の心意気が感じられます。

ここでいう心の姿勢とは？

それは、目標、目的への集中力以外の何ものでもありません。自ら掲げた目標から目を離さず、全力を上げて実現へと向っていくこと。大切なのは、このとき、どれだけ自己の欲求を犠牲に出来るかということでしょう。プロは目的達成のためには、自らの基本的欲求ですら、時に省いていかなければならないのです。

その基本的欲求とは、家庭生活、食欲、社会生活、人に好かれない、ゆっくり眠りたい、などで犠牲にするには大変苦しいことばかりです。

ここであなたは次のように自問自答してみましょう。

あなたは仕事のために



- ・常に自分自身と闘っているか？
- ・苦痛をものとせず、こつこつと努力しているか？
- ・人の評価を気にせず、初心を貫徹しているか？
- ・仕事のことが気になりながら、自らの欲望のために時間を浪費していないか？
- ・自分の24時間が目標と逆らって消費されていないか？

教育、訓練、経験を積み上げ、目標を必ず手に入れるという強固な意志力があってこそ初めてプロへの道が開かれるのです。

経営はあなた1人のためではありません。もしあなたの経営がアマチュアの域を出なければ、あなたの企業に働く社員、そして、その家族の幸せを確保できるかは疑問です。

プロの道は、楽よりも苦が多く、孤独で、人知れぬ努力が必要なのです。

それでも、あなたはプロフェッショナルな経営をめざしていくのでしょうか。……………明日のために！

### 提言一⑥

#### 〈人間的成長をめざそう〉

あなたの部下があなたの命令に従うのは何故なのでしょう。あなたが権力のあるポストにいるためでしょうか、金力のためでしょうか。社長の息子だからですか。

もしあなたがこれらの要素でリーダーシップを発揮しているのなら、あなたの部下は陰で不平不満を言っているで



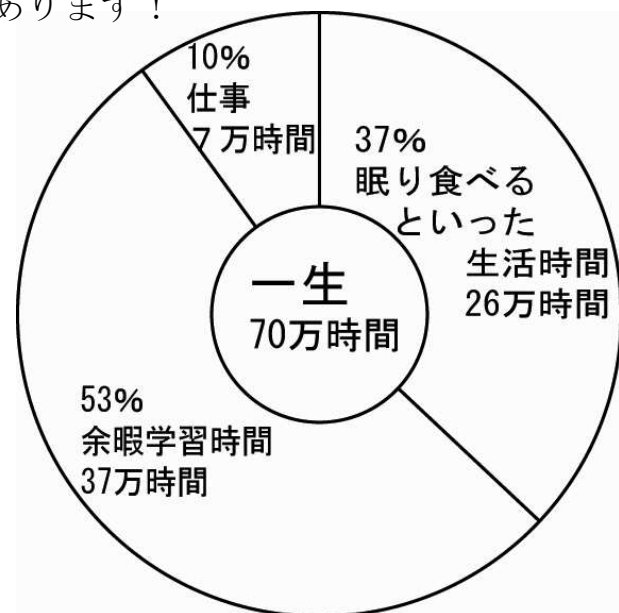
しょう。不平不満は蓄積され、ある日、限界に達して爆発するのです。そんな経験をあなたはお持ちではないでしょうか。

それともあなたの考え方や指示などが常に正しいからでしょうか。あるいは優れた人格や人間性をもってリーダーシップを発揮しているからでしょうか。

人間的な魅力にあふれるリーダーは、後姿で人を引っ張ることが出来ます。そして、優れたリーダーの一挙手一投足が社員に対し、無言のリーダーシップを発揮することができるのです。

私達はよく「時間が無くて……」と口実を使います。本当に余裕の時間、学ぶべき時間はないのでしょうか。

人間が80歳まで生きるとすると、私達の一生には70万時間の時間があります！



長い時間をかけてダムに水を貯めなければ発電できないように、魅力あるリーダーになるためには毎日の蓄積が必要です。

この中の余暇、37万時間をいかに使うかで人生は決ってしまうのです。「時は金なり」すなわち「時こそ価値創造の原価」です。

人間的成長は37万時間の余暇時間に充電し、これを7万時間の仕事で発揮し、成果を得るという3つのサイクルの積み重ねなのです。37万時間の使い方こそがあなたの人間的成長の鍵なのです。

### 提言一⑦

#### 〈リーダーシップ哲学をもとう〉

「リーダーシップというのは、大変なものだなあ……ありとあらゆるリーダーシップ論が、“なるほど”と思わせるけど、やっぱり、それだけじゃないんだなあ……簡単にリーダーシップと言って、わかったような顔をしている人がいるけど、もっと奥が深く、厳しいものがあるね。人間の生き方や人生観と全く同じに、奥が深いんだなあ、これはもう哲学だね。リーダーシップ哲学がなければ駄目だよ！！」

この感想は、MIA創設者小野正孝氏が、MIA研究会の冒頭で述べたものです。

自分なりのリーダーシップ哲学を持つこと、深く根本原理まで探求すること、私達マネージャーがマネージャーとしての地位にある限り、追求しつづけなければならない命題です。

ちなみに、「哲学」とは、「価値体系」と同意語です。

出来るだけ多くの知識を集め、それを実際の行動で確認し認識をする。その「知識」と「認識」のネットワークが哲学と言えるでしょう。ただし、知識と認識の集積だけでは哲学になりません。「目標」という明確な方向性と、必ず実践するという「信念」に裏づけられていなくては完成しないのです。

このプログラムの最後に「リーダーシップ哲学をもとう」と提言いたします。