

◇◇ リーダシップ開発は新人から ◇◇

2015年度がスタートして、新入社員も初期の研修を終えて、現場に配属されている頃であろう。この時期は、新入社員研修や昇格研修など、多くの組織において人材育成が話題に上ることが多いのではないかと。社内外では、研修内容の企画や講師として関与する機会を多くいただいているが、最近では「リーダーシップ」について、意見を求められる機会が増えてきている。

先行き不透明な経営環境のもとでは、個々人のリーダーシップの必要性がますます高まっていることが背景にあると理解している。経営コンサルタントにおいても、コンサルタントとして最も重要なスキルである問題解決力を獲得し、それをベースにリーダーシップを発揮できる人材の育成を目標としている。ここでいう問題解決力は、「問題発見力」、「課題設定力」、「実行支援力」の3つのスキルに分解される。「問題解決力」は論理的思考、データ分析力など、コンサルタントとしての基本的なスキルであり、これはある意味では座学と実践の繰り返しによって身につけることが可能で、論理的思考などの書籍も多く出版されている。「課題設定力」は目の前の問題をどのような方法論で解くかという引き出しの多さが重要であり、そのためには、数多くのケースを体得しておくことが必要で、一定の経験値と物事を抽象化して普遍化する思考力がキーになる。

三番目の「実行支援力」であるが、最近ではクライアントからの要望が最も増えている。やるべきことはわかっている、どうやって進めれば良いかわからない、旗振れども踊らず面従腹背といった組織問題が、其処此処に存在している企業が多いからであろう。この「実行支援力」を高めるためには、個々人の人間関係構築力や、やりきる力が重要になってくる。上司や部下、社外などの多様な人材を生かして大きな成果を出していくためには、周囲の人材を巻き込み、自分とは異なる価値観を持つ人ともつながることができる力が必要である。リーダーシップの古典的理論として知られている三隅不二氏のPM理論によれば、リーダーシップは目標達成行動（Performance）と集団維持行動（Maintenance）の2軸で構成されると定義しているが、この集団維持行動が3番目の力と重なってくる。新社会人に対して、いきなり集団維持行動を求めるのはハードルが高いかもしれないが、まずは周囲のメンバーとの信頼関係構築から教えることが有効ではないだろうか。「共に仕事をする仲間と信頼感に基づいた対等な関係を構築すること」が、仕事を進めていくうえでの協働関係の中核となる概念であり、リーダーシップ開発の原点であろう。社会人としてのスタート段階での教育内容が、本人の長期的なキャリア形成に大きく影響することを考えると、こうした信頼関係を構築する能力を認識させて伸ばしていくことの重要性を、この季節に改めて感じている。

平成 27 年 5 月 コンサルティング事業本部 副本部長 立松 博史