株式会社ユアコンパス 代表取締役社長　中武 篤史

New

草食系リーダーの実力

彼らこそ職場変革の牽引役にふさわしい

その1 なぜ今，リーダーになりたくない人が増えているのか
その2 今こそ草食系リーダーの時代
その3 草食系社員を草食系リーダーにするためには
その4 経営理念の実現と草食系リーダーの役割
その5 草食系リーダーが活躍するための3つの組織運営条件
その6 草食系リーダーが持つべき5つの姿勢

その１ ■ なぜ今，リーダーになりたくない人が増えているのか

草食系リーダー。昨年，私が執筆した本のタイトルで使った言葉です。

この言葉。どのようなイメージを持たれますか？　本連載のキーワードですので，定義づけをしておきたいと思います。

草食系リーダーとは……

1）１人で暴走せず，
2) 部下の力を最大限引き出せ，
3) 情報を集め，整理したうえで決め，行動でき，
4) 組織が全体最適で最大の成果が出せるように柔軟に対応でき，
5) チーム力を最大化させることができる

リーダーのことです。

このようなリーダーが職場にたくさんいれば，その職場はとても強くなります。

６回の連載で，真の意味での草食系リーダーが多くの職場で誕生するために，どのような条件を整備していく必要があるかについてをまとめていきます。

リーダーを襲う3つの問題点

- 昇進発令を内示したら拒否された
- 「ずっと平社員のままでいいです」と言われている

このようなことが今，多くの職場で起きていないでしょうか？　うすうす感じている方は多いと思いますが，近年，リーダーになりたくない人が確実に職場の中に増えてきています。

そして，そんな人をリーダーとして使っていかなければならない苦しみが会社側にのしかかってきているのです。

そんななか，団塊の世代が65歳を超える時期に入り，継続雇用制度での雇用延長も難しくなってくる状況で，現場で活躍するリーダーを早期に養成する必要にも迫られているのではないでしょうか？

その養成方法は今後の連載に記すとして，今回はまず，なぜ今，リーダーになりたくない人が増えているかについて，みておきます。この背景を整理し，理解しておくことで，社内での教育研修体系の再整備や，キャリアパスプランの構築，社内委員会の設置などに活かしていけるものと考えます。

ポイントは３つあります――。

①リーダーとして何をしてよいのかが明確でない

会社の中で，リーダーとは何をする役割であるかが明確になっているでしょうか？　一応は職務権限規程などがある会社も多いと思われますが，そこに書かれている内容と現実が一致しているかどうかについて，確認する必要があります。

業務タスクが不明確なまま，周りにある仕事の一切を任せるという状況では，リーダーとして仕事がしにくいばかりか，結果，業務自体の生産性も低下してしまい，部門の残業発生といった別の課題にも発展してしまいかねません。業務のひずみは管理職によるマネジメントが適切に機能していなかったり，仕組みが不整備だったりすることが原因であるといわれる通り，職場内に問題を引き起こしてしまうのです。

そして，そのような問題が継続するなかで，結果としてリーダーが責任を負わされるというケースが出てきます。その状況をずっと見ているリーダー候補者の人が「自分もああなるのではないか」と疑心暗鬼になり，「リーダーになりたくない」と思ってしまうわけです。

また，リーダーとしての仕事を明文化していなかったとしても，過去，身近（年齢や部門など）にリーダーとして振る舞い，成功した人がいて，お手本になってくれていればまだいいのですが，省力化の現代，そういう人が周りにいないことで，成功するにはどうすればよいのかを相談すらできない環境になってきています。従って，誰に頼っていいのかが分からない状況であることもリーダーとして仕事をしたくない，と言われてし

中武 篤史（なかたけ あつし）　株式会社ユアコンパス 代表取締役社長　ユアコンパス社会保険労務士事務所 代表
- ㈱キンレイ（当時）で和食レストランかごの屋の創業期から関わり，人材育成業務，統括営業部長，執行役員総務人事部長を歴任。会社の攻めと守り，両方の責任者を経験
- 2012年株式会社ユアコンパスを設立
- 企業研修，組織人事コンサルティングを得意とする。「現場社員への指導」には定評
- 年間150件の企業研修では事務局満足度・受講生満足度ともに90％以上を達成
- 著書に『いま求められる「草食系リーダー」のためのや・わ・ら・か・指導術』（みらいパブリッシング）

▶仕事のモットー「早く，早く，とにかく早く」　座右の銘「継続は力なり」　www.yrcp.jp

まう一因です。

②リーダーとして振る舞っていた人がリストラされるなどの状況を見てきた

①にも関連しますが，過去，実際に職場でリーダーとして振る舞っていた人の末路を見てしまったことも，リーダーになりたくない人が増える一因であろうとみられます。会社に尽くし，一生懸命仕事をしてきた人たちが，事業悪化の責任を取らされ，リストラに遭う，左遷される，冷遇される……そんな場面を現場や関連会社などで見てしまっているのです。

また，今の20歳代の人たちは，自分たちが小さい頃から日本経済が右肩下がりになっているわけです。その状況下で，リーダーが変わったら組織が良くなるという「成功パターン」をほとんど見ることなく育ってきているのです。

こうした背景があるなかで，「リーダーになることは自分自身で組織を変えることができる」「主体的に行動できる」と心の中から思えない人が増えていると考えるべきなのです。

③昔に比べ，リーダーに求めるレベルが高い

昔のリーダーといえば，「椅子に座り，でんと構えて，指示を出す」というような，ある意味「お偉いさん」的な人が多くいました。また，そこには組織にも比較的余裕があり，リーダーが叱り飛ばしても，サブリーダー的な人がフォローし，問題を大きくしないなど，組織全体で対応していけるゆとりがありました。

しかし，現代の職場の多くは，生産性の向上を強く求められるなかで，「長時間働く」のではなく，いかに短い時間で，かつ少ない人数で成果を上げ続けるかが問われるようになっています。自身がワーカーとしても仕事をしながら，リーダーとしての責務を負うケースが目立ちます。また，組織自体が少人数化しているなかで，部下の不備などを注意したり叱りつけても，フォローする人は誰もおらず，結果として，自分自身でフォローをしなければならない状況が多くなっているのです。

従って，昔ながらの厳しい叱責だけで人がついてくるということはもはや幻想になっており，巻き込んだり，なだめたり，褒めたり，叱ったり，説得したり，手本を示したり……と，することがたくさんあるのに，うまくいかなければリーダーが責任を負わなければならない。そのような状況では，リーダーに魅力を感じないのは当然だと考えるべきです。

3つの対策としてすべきこと

それを踏まえて，人事部門である私たちはどうすべきなのか？

まとめてみると，以下のようなことに集約されます。

①に対して
⇒リーダーとしてあるべき姿を詳細にわたるまで「見える化」「文字化」し，手本が示せなくても，そのイメージが具体的に共有できる状態にすること

※例えば……職務権限規程や分掌業務記述表などの整備，見直し

②に対して
⇒リーダーとして成功している人のキャリアパターンを社内外に共有できるような仕組みを動かすこと

※例えば……社内会議などで成功体験の発信，社内研修講師への抜擢，採用パンフや会社案内への掲載など

③に対して
⇒リーダーとして職場を牽引し，会社発展に貢献した人への処遇を厚くすること
⇒職務をうまくこなしたリーダーの名誉を高める工夫をすること
⇒部下指導スキルの研修を必修で取り入れること

※例えば……人事制度の見直し（特に等級ピッチや賃金配分など），社長等からの社内表彰の実施，社内研修などでの指導の強化など

するべきことを明確にし，取り組むことで職場内に良い環境変化を起こさせることができます。ぜひ取り組んでみてください。