	食系	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
	リーダーの実力			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4までで、草食系リーダーについての概要と、その果たすべき役割について、見てきました。そんななか、このような思いを持った方はいないでしょうか？

「草食系リーダーが果たすべき役割については分かったが、うちの会社ではその役割は果たせない。なぜなら、会社にいる周りのメンバーが草食系リーダーを理解しようとしなから」

その思い、まさに大切です。実は、その通りなのです。組織の中で、草食系リーダーに活躍させようと思うのであれば、そうしやすいフィールドがあったほうがよいのです。もちろん、なくてもそれ相応の効果は出るでしょうが、環境が整うと、草食系リーダーの力がいかに発揮されて、最終的な部門、もっと大きく捉えれば企業（組織）全体への成果（業績）に結びつきやすくなります。

その内容について、今月は考えてまいりましょう。

草食系が育ちやすい条件

まず、前提となる条件について、先に整理しておきましょう。

- ①リーダーとして発信した指示を別の人間が頻繁に覆してしまう環境ではないこと
- ②「飛び越し指示」などが多発する環境でないこと（つまり、

職務基準などがあり、役割が明確になっていること）

- ③経営理念などに、従業員1人ひとりとの関わり方が定められていること

このような職場では、草食系リーダーの活躍の場が比較的整備されているのではないかと考えられます。

逆にいえば、そうではない職場では、「旧来型のリーダー※」が幅を利かせていて、変化の激しい現在の経営環境適合がうまく進んでいない、ということになっていないでしょうか？ それでもよい、という判断もありますが、中長期的な企業、組織の成長発展を意識するのであれば、再考するタイミングなのかもしれません。

※「旧来型のリーダー」とは

- ・情報を自分の手元に一元集中させ、
- ・自分自身で意思決定を行い、
- ・過去自分自身が経験してきた成功体験をベースにそれさえやればうまくいく、と確信をもって影響力を発揮するような、強い力を持っているリーダーと定義しています。

草食系が活きる環境づくりを

では、それぞれの項目について、具体的に見ていきましょう。

①リーダーとして発信した指示を別の人間が頻繁に覆してしまう環境

⇒これは要するに「鶴の一声」です。それにより、これまで積み上げてきたものを一瞬にしてリセットされてしまう状況は、草食系リーダーにとって仕事が進みにくくなる要因になってしまいます。なぜならば、草食系リーダーとは、「コンセンサス型リーダー」ともいえ、議論を積み上げてきたなかで、相互に理解を深め、チームメンバーに心からの納得を得ながら進めることに強みを持っているわけで、鶴の一声が状況を変えてしまうことは、そのコンセンサスを一瞬で打ち崩してしまうことにもつながるからです。

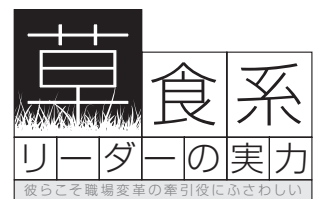
これではリーダーとしての立つ瀬がありません。過去、お付き合いしてきた企業を見てきたなかで、鶴の一声型の組織は、従業員の萎縮度が半端ではありません。中間管理職を任じられている人も、ほとんど、その管理職機能を発揮しきれていない現状があります。こういう組織では、いわば指示を受けて行動を起こす受動型ワーカーしか育ちません。

②「飛び越し指示」などが多発する環境

⇒大きな組織や、日々環境変化が大きく起きるビジネスにありがち



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
 ■(株)ケンレイ(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



なのですが、いわゆる飛び越し指示(直属上司Aのもう1つ上の上司BがAの部下に直接指示を出す状態)が多い組織も、草食系リーダーが機能しない典型パターンです。直属上司Aである草食系リーダーがあらゆる情報を集め、状況を調整しながら指示をしているなか、その緻密な指示を破たんさせてしまうBからの飛び越し指示があると、その指示に対する調整を行わないといけなくなり、草食系リーダーとしての弱みが出てしまいかねません。

その弱みとは、行動の遅れです。成功確率や、メンバーの参画度合いを高め、チームとしての力を発揮させることには長けている草食系リーダーも、日々激変するビジネスチャンスをつかえ、一瞬の判断で、一気に状況を動かすスピーディな行動に関しては、勘、経験、度胸型の旧来型リーダー(いわゆるKKD型)にかないません。

従って、そのような環境にある場合では草食系リーダーが中心となる組織よりも、気がつく人が指示し、軍隊的に受け身的でも統率のとれた体制組織を作るほうがよい、となります。つまり、リーダー、組織編制も使い分けが必要、というわけです。

③経営理念などに、従業員1人ひとりの関わり方が定められているか

⇒どの企業でも成果を無視して事

業運営することができません。そして、その成果がどう生み出されているかを考えたときに、従業員1人ひとりの貢献がないなかでは、実現がありえない、ということを経営、組織全体で理解してできているのかどうかは、経営理念やビジョン、社是など会社、組織のコアになる文言を読めば分かります。そこに従業員との向き合い方をしっかり記載してある企業、組織であれば、その関係性の大切さに気がついている、ということであり、別の言い方をすれば会社、組織と従業員との関係をWin-Winにしていくことに抵抗がない、ということになります。

そのような双方向メリット享受の考え方が浸透している組織では、草食系リーダーは持っている力をフルに発揮し、その部下たちが持っている力を最大限引き出して仕事に取り組めるようにしていくものです。

企業などを訪問していると、そうでないところも多数存在します。それは具体的には経営理念などが、

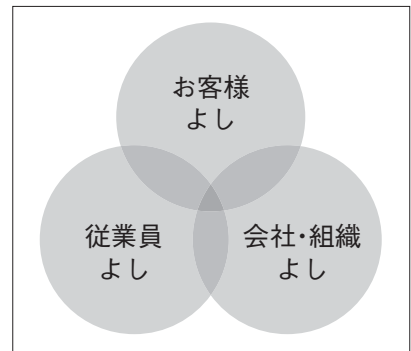
- お客様からの視点のみで語られている
- 事業発展(特に業績)からの視点のみで語られている

ようなところでは、草食系リーダーの活躍の場は限定的にならざるをえないでしょう。

「新・三方よし」実現のために

人事に詳しい方にとっては釈迦に説法でしょうが、組織の発展要件は以下の【新・三方よし】であろうと考えます。この「新・三方よし」を実現していくために最も効果を発揮してくれる人たちこそ、「草食系リーダー」であると確信しています。

【新・三方よし】



ここまで見てきて分かるように、すべての社員が会社の成長のために方針に沿った自分の想い、考えをイキイキと発信し、保有能力を最大限に引き出すことができる真のリーダーの誕生を願うのであれば、組織運営の方針を会社全体で考え直していかなければならないのです。

その方向性で進めるために人事部は、まず社員を真の意味で生かすための「人事・教育方針」を経営者と一緒になって作成することから始めるべきです。それが社員の成長、リーダーの活躍の第一歩になるのですから。