	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4 ■ 経営理念の実現と草食系リーダーの役割

その3まで、草食系リーダーとはどういう人のことをいうのか、また、真の草食系リーダーを養成するためには、どうすればよいのかについて、見てきました。今回は、「実際に職場で草食系リーダーがどのような役割を果たせるのか」について考察します。

どのような人間でも適材適所は存在します。今回ご紹介している草食系リーダーにも適材適所があるのです。その点を理解しながら、人事担当者として、組織内配置の考え方の整理、確認を行い、組織力強化につなげていきましょう。

### 草食系の強みを活かす

真の草食系リーダーについて、強みと弱みを改めて見ておきましょう（下表参照）。

これらのことについて、リーダー本人が正しく認識し、そのなかで強みを活かしていけばよいのです。

では、どういう役割を果たしていくことで、草食系リーダーは「活きた」仕事ができるのでしょうか？ 様々な切り口がありますが、ここでは「ビジョン、経営理念の継続的な実現」を取り上げて

いきます。

### 経営理念の浸透という役割

企業において、ビジョンや経営理念とは、いわば、会社の存在意義を示したものであり、その実現を図り続けることが、企業にとってのアイデンティティになります。

この実現について、どのように進めていけばよいのか、どの企業でも頭の悩ませどころなのではないでしょうか。

社長など経営陣だけが、声高らかにビジョンや経営理念を叫んでも——  
会社案内や新卒採用パンフレットにビジョンや経営理念をこれでもかと刷り込んでも——  
朝礼などでビジョンや経営理念を唱和させても——  
研修などで、ビジョンや経営理念について考えさせるセッションを行っても——

あらゆる手法を使ったとしても、実際に社員の心の中にビジョン、理念の浸透が図られるのはかなり難しいものです。

実はここにこそ、草食系リーダーの強みが発揮されるところがあるので。

実際に弊社の顧問先であったケースを記載します。

正社員20名、パートアルバイト45名の飲食店企業。

会社が定めた経営理念「1mmでもお客様の心に寄り添う」を浸透させるべく、毎日、朝礼で唱和を行っていたが、実際の行動ベースがその理念に沿ったものになっているとは到底思えない状況であった。

そこに中途入社した「草食系リーダー候補A」が入社してきた。会社は適材適所を考え、モラルの比較的低い店舗にAを配属し、サブリーダーを任命。業務を開始させた。

Aが最初に取り組んだのは、双方向で話ができるメンバーづくりであった。

既存メンバーの不平、不満、愚痴を聞き続け、いったん受け入れた。

単に聞くだけではなく、下働き作業から掃除、調理、接客とあらゆる業務をこなし、自分から不平不満を述べることは一切なかった。

そのうちに、周りで見えていた既存メンバーの行動が変わり始めた。

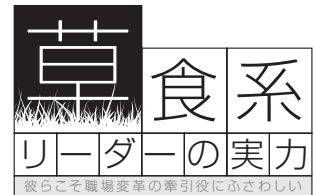
Aの行動に共感したのか、Aを手伝い始めたのだ。

1名、2名とその輪が広がり、いつしか、店舗の半数以上がAを支えるようになってきた。メンバーもAと一緒に仕事をすることが楽しくなってきたようであった。

強み	弱み
●チーム作りがうまい	●結論・指示をビシッと言いきれない
●組織の力をうまく引き出せる	●仕事の着手が遅れ気味
●粘り強く対処できる	●周りに熱意を感じてもらえない
●意見のとりまとめがうまい	●べき論で説得できない
●自分の意見に固執しない	●部下に対して気を遣いすぎる



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



経営者はその状況を鑑み、キャリアは浅かったものの、Aの行動力を評価し、入社4ヵ月で店長に抜擢。Aは店長として活動を始めた。

Aが最初に取り組み始めたのが、経営理念の浸透であった。

経営理念の目的(何のために経営理念があるのか?), その意味(それらはどういう内容を言っているのか?)の2点を自分の言葉で伝え始めたのだ。さらにそれだけではなく、質問も始めた。「みんなにとって、お客様って何だろう?」

「みんなにとって、心に寄り添うってどういう意味に感じる?」

「みんなにとって、このお店(会社)で働こうと思った意味は何?」

当初はそんな質問を受けても、メンバーは戸惑いながら答えていた様子であった。

しかし、返ってきた答えが稚拙なものであってもAは「なるほど!」などと言い、受け入れ続けた。

……

2ヵ月後、お客様から会社宛てに1通の手紙が届いた。そこにはこう書かれてあった。

「そちらのお店を3日前に利用したものです。以前からもたまに利用しておりましたが、前は、正直言ってそれほど行きたいお店ではありませんでした。

ところが半年くらい前からでしょうか。お店の雰囲気がとてもよく感じるようになりました。この前は私どもの創立記念だったのですが、そのことをどこで聞かれたのか、従業員の方が知っておられて、アルバイト

の方がこっそり『おめでとうございます! これ、少しですが、サービスしておきますね』と言い、鯛のあら炊きを盛り付けて持ってきてくれたのです。

あら炊きをもらったからうれしかったのもあるのですが(笑)、それよりも、この気配りができることに感動いたしました。どうやったらお客様に対し、あれだけ気配り、気遣いできるのか。本当に素晴らしいと思いました。御社ではどのような教育方針で従業員を指導されているのか、弊社にもご教授くださいませか?」

経営者は、経営理念の浸透がきちんと図られた理由が、Aの店内での仕事ぶりであることをすぐに感じ取れた。

いかがでしょうか?

この状況で草食系リーダーのAさんがやったことはたったの3つです。

1. 不平不満も含め、話を聞き続けた(その意見に流されず、しかし相手を否定することなく聞き続けた⇒アクティブリスニング)
2. 自分自身もメンバーの一員であるように一緒に汗を流した(チームのメンバーに上から目線で対応することなく、同じ高さの目線でコミュニケーションを図れるようにした⇒チームワーク)
3. 質問を繰り返し、メンバーの考えを聴いた(考えるべき方向性について意見を出させ、すり合わせていった⇒コーチング、ファシ

リテーション)

### 草食系リーダーの3特性

そして、この3つを行っていく姿勢こそ、草食系リーダーが持つ特性です。

つまり、

- 指示、指図、命令せず
- 答えを先に決めてかからず
- 意見をすり合わせて行動することをできる可能性があるのが草食系リーダーなのです。

しかも、経営理念の浸透という、一見重たい内容であっても、その行動にブレなく取り組み続けることで、結果として、その実現を果たせたのです。

こういった力を持つリーダーが社内に何名かいるだけでも、組織運営を良い方向に進めていくことができるわけで、その価値は想像以上に高いものであることでしょう。

要は社員を生かすも殺すも、社内のコアとなるリーダーがどのような行動、活躍をするかなのです。そして、そのリーダーが「草食系リーダー」であることにより、結果として組織革新も図ることができる。

このことに経営者や人事担当者が気づけるかどうか。そこが企業のさらなる成長に結びついている要点ともいえるのです。いかがでしょうか?