

# 変革期のリーダーシップ

IPA顧問、学校法人・専門学校HAL 東京 校長 鶴保 征城

新年が明けて早々の1月4日、星野仙一氏が亡くなった。生涯勝利146勝で投手としても一流だが、何と云っても星野氏の手腕は中日・阪神・楽天監督として発揮された。優勝に導いたチームはいずれも下位に低迷していたチームであり、組織を立て直し好成績に結び付けた手腕は高く評価されている。阪神ファンの筆者にとっては、18年間も優勝に縁がなかった「ダメ虎」を2003年に勝たせてくれたことが印象深い。道頓堀川に飛び込む若者まで出てきて、大阪は大いに盛り上がった。

管理職を対象としたものだったが、理想とする上司イメージに関するアンケートで、星野氏は常に上位に挙げられている。叱咤激励の中にも選手への信頼があり、ここぞという場面では選手を守ろうとする姿勢が、理想の上司イメージとして支持されたようだ。

経営学の分野では多くのリーダーシップ論が交わされている。経営資源として最も重要なものが人材であることに異論はないが、優秀な人をたくさん雇って、より多くの仕事で成果を出し、更に多くの仕事をこなすために人を雇うというサイクルをうまく回すためにはどのような管理やリーダーシップが良いのか。これまでの研究では2つのタイプが議論されている。一つは、部下の自己意思を重んじながらも、正に取引のように部下とやり取りするリーダー。部下に対して「アメとムチ」をうまく使えるタイプで、管理型のリーダーと言える。もう一つは、大きな方向性は示すが実行の細部は部下に任せるタイプ。ビジョナリーなリーダーであり、トップダウンよりもチーム構成員のコミュニケーションを重視する。これまでの研究では、どちらかが優れているというよりも、両方のマネジメントスタイル共に大事で、一つの会社の中でも使い分けることが重要というのが結論のようだ。ただ、変化が激しいこれからの時代には、変革を志向する後者の重要性が増してくると言われている。

ITサービス業界を席卷しているGAFAsの一角を占めるGoogleは人事問題にも熱心で、常に「優秀なボスとはど

んな人だろう？」と考えていた。そのためにOxygen（オキシジェン）というプロジェクトを2009年にスタートした。オキシジェン・チームは、社員1万人以上に100項目以上から成る詳細な調査を1年近い時間を費やして実施した。その結果を8つのポイントにまとめている。それは、

- 1 良いコーチであること
- 2 ある程度部下に任せ、細かい管理をしないこと
- 3 部下の成功と幸せを気にかけていることを態度で示すこと
- 4 生産的で成果志向であること
- 5 コミュニケーションを良く取り、チームの意見に耳を傾けること
- 6 部下のキャリア開発を支援すること
- 7 チームのために明確なビジョンと戦略を持っていること
- 8 部下にアドバイスできる重要な技術的スキルを持っていること

であった。

誰もが知っている当たり前のことばかりで、今や世界中から秀才・天才が集結する企業Googleのリーダーシップ論としては物足りないぐらいだ。だからと言ってGoogleの研究に価値がないのではない。むしろ逆で、誰もが知っているし口にしているけれど、誰もきちんと調べていなかったことを、初めて科学的な手法を使って確かめたことは大きな前進だと思う。

あらためて星野氏の監督ぶりを振り返ってみると、選手や家族の誕生日にはお祝いの言葉やプレゼントを欠かさなかったなど、Googleの8項目に一致するものが多い。会社やプロジェクトのマネジメントで大いに参考になるのではないだろうか。