

管理職に求められる

リーダーシップとは

-リーダーに不可欠な3つの要素-



目次

- (1) リーダーシップの必要性と管理職の現状
- (2) リーダーシップに欠かせない3要素とそれぞれのポイント
- (3) 管理職が果たすべき役割

(1)

リーダーシップの必要性と管理職の現状

リーダーシップの必要性

現在、IT化やプロダクトライフサイクルの短サイクル化等の影響でVUCA(※)時代と言われる先行きの見えない時代に突入しています。そんな中、企業にとっては、生き残りをかけて、新規市場の開拓や新商品の開発を急がざるを得ない状況となっています。

このような市場感を踏まえて、企業に求められる人材

も変化してきています。かつては、上司からの指示に従い、正しく遂行する人材が求められましたが、これからの時代は、正解がない業務の中で、自分自身で考え行動することによって、最適解を創り、その過程を通じて自らの成長サイクルを回すことができる人材(=リーダーシップを発揮する人材)が求められています。

VUCAの時代以前

“勝ち筋徹底の時代”

拡大するマーケットにおいて、勝てる戦略・商品を、迅速・丁寧に決められた手順で展開していくことが、企業の成長を促す時代。



必要な人材は…

ミスなく迅速に、言われた通りの動きを徹底できる人材

VUCAの時代(現在)

“勝ち筋創出の時代”

飽和状態のマーケットにおいて、勝利が保証されていない戦略・商品を前提とした上で、いかに挑戦し、失敗し、アジャストし続けることが、企業の成長を促す時代。



必要な人材は…

**自分で考えて挑戦し、自ら成長しながら組織貢献できる人材
(=リーダーシップを発揮できる人材)**

(※) VUCAとは、Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性) という4つの単語から頭文字をとって作られた単語であり、予測不能な状態を意味する。

リーダーに不可欠な3つの要素

リーダーシップは「生まれつきリーダーシップがある人／ない人がいる」「リーダーだけがリーダーシップを発揮すればよい」と誤解されがちですが、リーダーシップは「誰もが獲得することができるスキル」であり、変化の激しい昨今では「役割、肩書に関わらずすべてのビジネスパーソンに求められるスキル」です。ところが、多くの企業でリーダーシップ育成はうまく

いきっていません。それは「リーダーシップ」の定義が曖昧となっているためです。

リンクアンドモチベーションでは、リーダーシップを「ある一定の目的に向けて人々に影響を与え、その実現に導く行為」と定義し、リーダーは「目的構築力」「影響力」「実行力」の3つの力を磨くことが不可欠だと考えております。



日本の管理職の現状 リーダーシップ発揮度合い

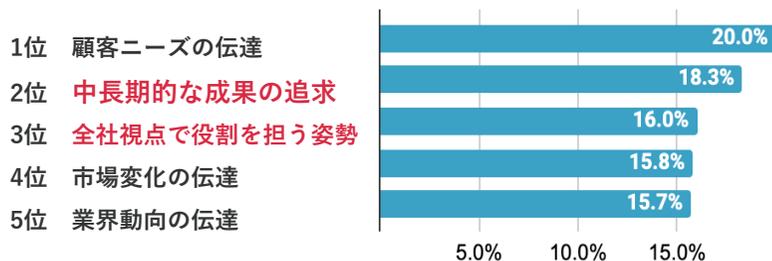
リーダーシップを発揮する人材が求められている一方で、日本の管理職はリーダーシップを十分に発揮することができずにいます。弊社で実施している管理職層対象のサーベイ結果を分析し、日本の管理職に共通する課題を考察しました。その結果、管理職の上司からは「目的構築力」（中長期的な成果の追求/全社視点で役割を担う姿勢）が弱みとして認識されていることがわ

かりました。また管理職の部下からは、「実行力」（戦略遂行の具体策の明示）や「影響力」（部下の成長の方向性提示）が弱みとして多く挙げられていることがわかりました。このように、日本の管理職の多くはリーダーシップに必要な3つの要素を発揮することができていません。次のページからは、各要素のポイントを紹介します。

管理職の「弱み」だと感じる項目

（対象：2015年1月～2019年9月にサーベイを実施した198社、のべ23,632名）

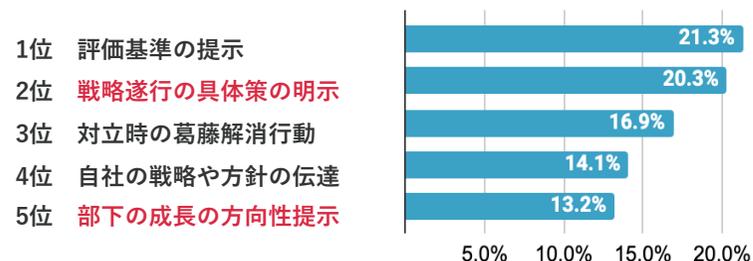
管理職の上司からの回答



目的構築力

の発揮が不十分

管理職の部下からの回答



影響力

実行力

の発揮が不十分

日本の管理職の多くはリーダーシップに必要な3つの要素を発揮することができていない

※出典：モチベーションエンジニアリング研究所：「日本のミドルマネジャー（中間管理職）の特徴」に関する研究結果を公開，<https://www.lmi.ne.jp/about/me/finding/detail.php?id=7>

(2)

リーダーシップに欠かせない3要素と
それぞれのポイント

要素①「目的構築力」のポイント：「高く」「長い」視界で目的を決める

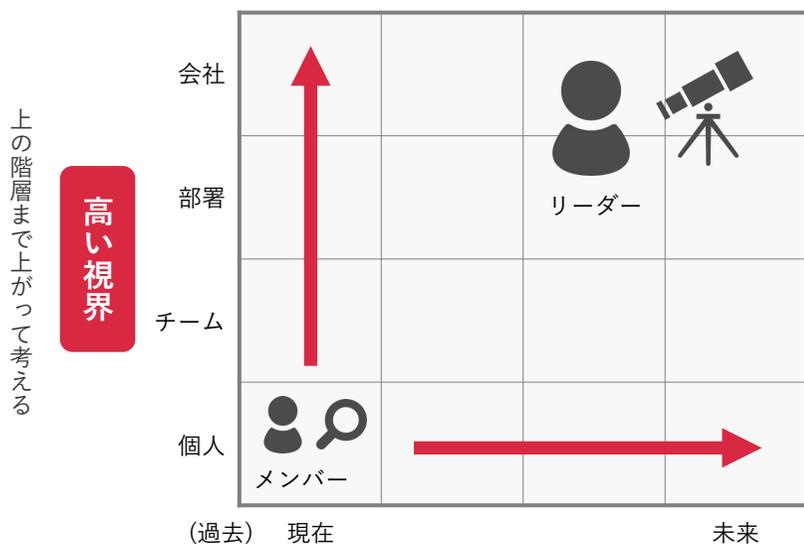
「目的構築力」のポイントは、「『高く』『長い』視界で目的を決める」ことです。そもそも、メンバーは与えられた目的をどのように進めればよいか(=“HOW”)を考えれば良いのに対して、リーダーは、自分達が何をすべきか(=“WHAT”)を決めることが求

められます。

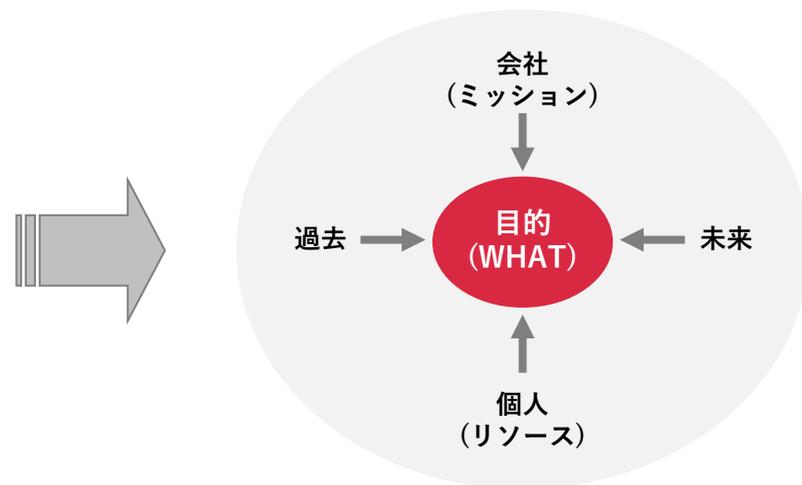
その際に、リーダーは「高く(=上の階層まで上がって考える)」「長い(=過去・現在だけでなく未来も考える)」視界で状況を把握した上で、目的(=“WHAT”)を設定することが重要です。

目的構築力のポイント

「高く」「長い」視界で目的を決める



過去・現在だけでなく未来も考える



目的(=“WHAT”)の設定

組織ミッションに照らして
自分(達)は何をすることを選択するか?

要素②「影響力」のポイント：メンバーに合わせて発揮すべき影響力を変える

「影響力」のポイントは、「メンバーに合わせて発揮すべき影響力を変える」ことです。リーダーは、目的の達成に向けてメンバーから望ましい行動を引き出すために、影響力を発揮する必要があります。

リーダーが発揮すべき影響力の源泉として「専門性」

「厳格性」「一貫性」「魅了性」「返報性」の5つがあります。

メンバーによって発揮すべき影響力の源泉は異なるため、自身の影響力の傾向を把握した上で、環境に合わせて適切な影響力を発揮することが重要です。

影響力のポイント

メンバーに合わせて発揮すべき影響力を変える

参考：「影響力の5つの源泉」

専門性 (= 「すごい」)

自分達を取り巻く環境に精通している、経験が豊富であるという「専門的信頼」

例)

「あの人の言うことは間違いない」
「言うことを聞いておけば大丈夫」

魅了性 (= 「すてき」)

メンバーとの距離や共通点、親近感、表情、振る舞いといった「人間的魅力」

例)

「あんな人になりたい」
「あの人の願いはなぜか聞いてしまう」

返報性 (= 「ありがたい」)

メンバーのために一生懸命尽力する「ありがたい」姿勢

例)

「あの人には恩があるからそれに報いよう」

一貫性 (= 「ブレない」)

自らが掲げた方針や目標に対する「ブレない」姿勢

例)

「あの人の言葉はブレないから信用できる」

厳格性 (= 「こわい」)

信賞必罰を迷いなく実行できる「怖さ」「厳しさ」

例)

「あの人の言うことは聞いておかないといけない」

要素③ 「実行力」のポイント：メンバーの心理メカニズムを踏まえる

「実行力」のポイントは、「メンバーの心理メカニズムを踏まえる」ことです。ある施策を実行するにあたり、メンバーは「賛成」と「反対」の2種類に分かれる訳ではありません。多くのメンバーは「みんなが賛成するなら自分も賛成する」と考える一種の日和見主義

者ということが出来ます。

リーダーは目的を達成するために、メンバーの心理メカニズムを踏まえて「①流れを創り出すこと(=最初の一步を踏み出すこと)」「②流れを止めないこと(=勝負所を見極めること)」が重要です。

実行力のポイント

メンバーの心理メカニズムを踏まえる

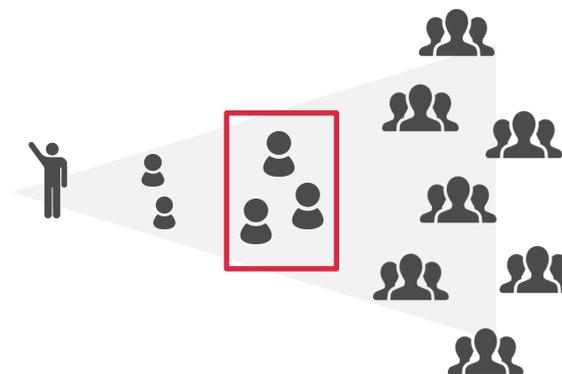
①流れを創り出す

メンバーは自分から動くことを躊躇します。
リーダーこそが率先して
初めの一步を踏み出すことが重要です。



②流れを止めない

キーとなる協力者を探し出し、
動き始めた流れを止めないことが重要です。



(3)

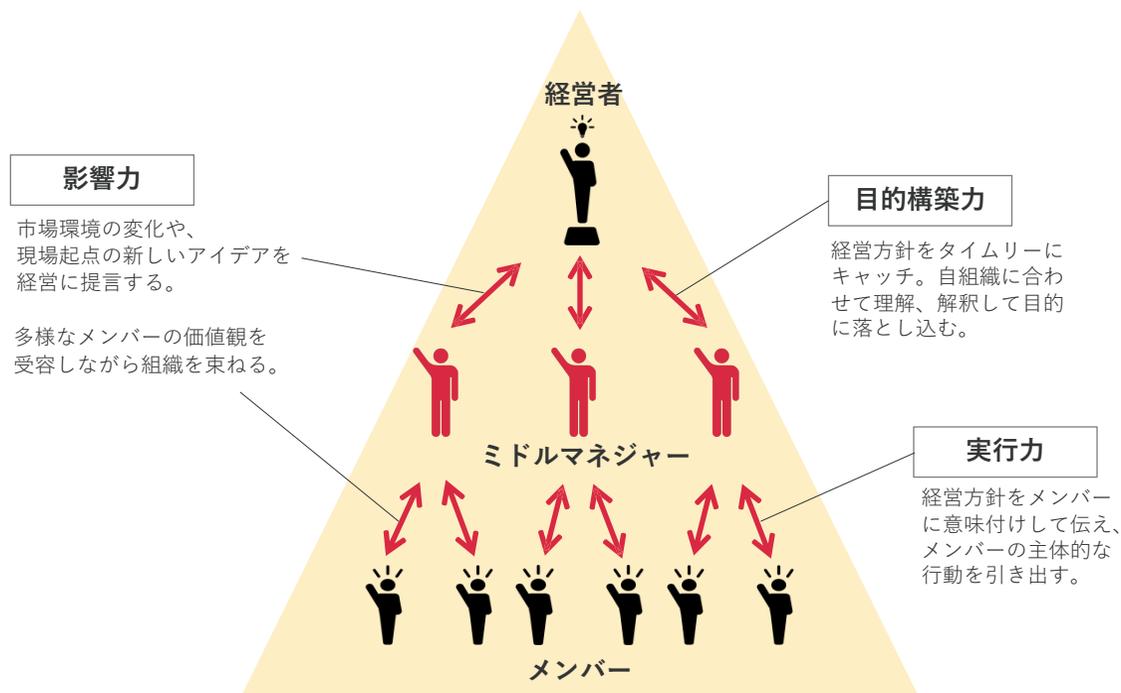
管理職が果たすべき役割

管理職が果たすべき役割とリーダーシップ

管理職が果たすべき役割とは「コミュニケーションの結節点を担い、影響力を発揮すること」です。会社は拡大するなかで機能・役割の分化が進み、放っておけば「経営と現場」「自部署と他部署」などで、コミュニケーションの分断が起きてしまいます。そこで分化した組織をコミュニケーションで繋ぎ、上下に影響力を発揮していく必要があります。この役割を発揮する

ために、リーダーシップが不可欠です。まず経営との接続を強めるためには全社・長期視点の目的構築力が必要ですし、部下との接続を強めるためには、具体的な戦略を策定してメンバーを巻き込む実行力が求められます。加えて、経営と現場を繋ぎながら望ましい方向に組織を動かすために、経営と現場の双方に対して、影響力を発揮することが求められます。

「結節点」として、経営と現場をつなぎ
組織の実行力を極大化する



「管理職成長支援サイクル」サービスの概要

管理職は結節点としての役割を果たすために、リーダーシップが求められます。管理職を成長させるために、まずは何が強み・弱みなのかを正しく現状把握をするための定量的な指標を入れ、定期的にモニタリングをすることが重要です。リンクアンドモチベーションでは、マネジメントサーベイという360度評価サーベイと、それをもとにした

「管理職成長支援サイクル」サービスを提供しております。マネジメントサーベイでは、本誌でご紹介した影響力の5源泉の発揮度合いを「総合満足度」として定量化します。さらに、結節点として求められる4つの能力(※)を、周囲からの期待度と満足度で可視化します。また、蓄積されたデータは中長期的な育成目標の設定に活用が可能です。



- リンクアンドモチベーションが独自に開発したサーベイによって、本人の周囲で協働する人たちとのエンゲージメント状態を可視化・数値化し、業務上の発揮行動を把握します。
- 管理職に求められる役割期待の観点から、発揮行動における強みと弱みを定量的に把握することができます。
- 85問の設問で構成されており、8領域に分類されるエンゲージメントファクターを「期待度」と「満足度」の2軸で整理し、スコアを算出します。

スコア	33	39	42	45	48	52	55	58	61	67	
レーティング	DD	DDD	C	CC	CCC	B	BB	BBB	A	AA	AAA

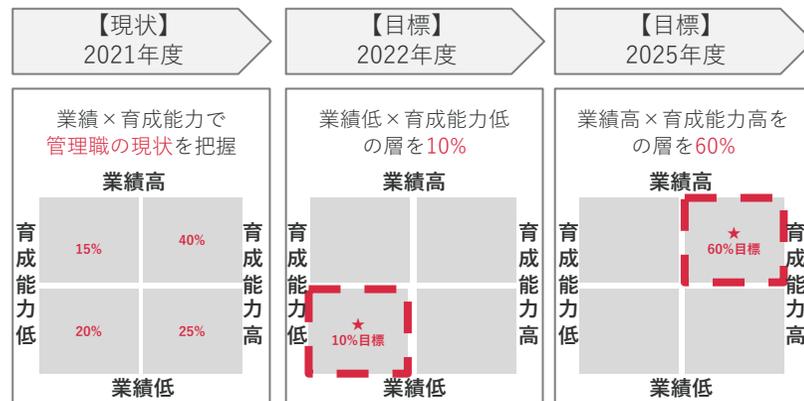
ポイント①
期待度×満足度の
2軸から測定



ポイント②
結節点として果たすべき4つの能力(※)で
網羅的・具体的に可視化

<p>情報提供</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 戦略情報の提供 ● 役割情報の提供 	<p>判断行動</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 基準提示と人事評価 ● 意思決定と率先垂範
<p>情報収集</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 役割情報の収集 ● 進捗状況の収集 	<p>支援行動</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 人材開発と業務支援 ● 動機形成と意欲喚起

ポイント③
データ分布をもとに、効果的な定量目標設定に活用
※業績と360度評価の結果を掛け合わせた目標設定例



「管理職成長支援サイクル」サービスの活用イメージ

マネジメントサーベイを活用した「管理職成長支援サイクル」サービスでは、実際の活用プロセスは6つに分かれます。(1)回答前に管理職の上司への説明会を行うことで、具体的な回答方法や活用方法のイメージを掴んでいただき、職場での支援に繋がります。(2)半年に1回サーベイを実施します。(3)サーベイをもとに管理職同士でアドバイスし合うサーベイフィードバック研修では、グループコーディネーターが付き、自身では気づ

けない学びを提供します。(4)研修後、職場にて自身の課題とアクションプランを共有する場を設けます。(5)継続的な振り返りを行うためのツールやサポートキットをご用意します。(6)蓄積されたデータは、管理職全体の強み・弱みの分析からの課題設定や配置登用に活用いただけます。

このようなサイクルを回し、管理職の着実な成長を支援します。

(6) データを活用した育成PDCA



蓄積したデータから管理職全体の強み・弱みを分析し、今後の課題設定や配置登用に活かせる

(1) 回答前に上司への説明



サーベイ回答前に上司への事前説明を実施。回答方法や育成での活用方法がイメージできる

(5) 進捗サポート



振り返りツールを使うことで、日々の業務でアクションの実行度合いを確認できる

(2) 半年に1回のサーベイ実施



定期的に周囲からの期待と満足を認識し、自身の現状や成長度合いを把握することができる

(4) 職場共有会

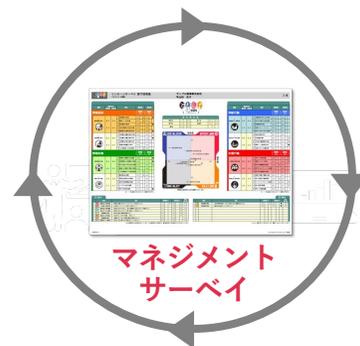


職場のメンバーへ自身の課題を伝えることで、周囲から支援をもらえる状態をつくる

(3) アドバイススクランブル



同じ立場の管理職からのアドバイスで、自身では気づかない課題やアクションに気付く



組織に関すること、何でもお問い合わせください

セミナー一覧を見る



※現在開催しているものと異なる場合がございます。

問い合わせる



社名	株式会社リンクアンドモチベーション (Link and Motivation Inc.)
上場市場	東京証券取引所 プライム市場 (証券コード：2170)
創業	2000年4月7日
資本金	13億8,061万円 ※2020年12月31日現在
売上高	352億円(グループ全体) ※2020年12月期