

## リーダー人材に求められる 「対人能力」について

経営コンサルタント  
波頭 亮



前回は、リーダー人材に求められる能力の一つである「知的能力」について説明した。今回は、組織を動かし変革を推進していくための「対人能力」について説明しよう。

「対人能力」には、大きく分けると

- ①人を惹きつけ、人を動かすための「人を巻き込む力（インボルブメント）」
- ②組織全体を動かすための「組織インテリジェンス」の2つがある。

### 人を巻き込む力

いくら知的能力が高く頭脳明晰なリーダー人材であっても個人でできることには限りがあり、大きな事を成そうとすれば多くの人々の力を借りなければならない。そのためリーダーには、強力に人を巻き込み、一つの方針の下に多くの人々の力を束ねて率いていく能力が必要である。これが「人を巻き込む力（インボルブメント）」である。

この「人を巻き込む力」は、リーダー個人の人間性／人間的資質と、対人間のコミュニケーションスキルという2つのファクターで構成される。

#### <人間性／人間的資質>

リーダー個人の人間性／人間的資質としては、具体的には倫理性、愛情深さ、エネルギーの高さ、一貫性といった要素が挙げられる。

いくら高い業績を挙げているリーダーであっても、倫理的に好ましくない手段や態度をとっていただければフォロワーからの信頼感は生まれません。そのため、まずは一人の人間としての倫理性を備えていることが必要である。

また人間には、心理学で言うところの「好意の返報性」がある。リーダーがフォロワーに対して愛情（気にかけてあげる温かい気持ち）をもって

接することによって、フォロワーの方もリーダーに対して好意を持つことに繋がる。フォロワーは、愛情をかけられ信頼されているといった自覚を持つことで、そのリーダーに対して力になりたいという気持ちが発生・増幅するのである。

さらにエネルギーの高さも重要である。新しいチャレンジや組織を変革することは、当然ながら大きな抵抗を生む。そうした抵抗に対してひるむことなく何としてでもやり通す心身両面でのエネルギーが、変革を担うリーダーには不可欠である。

そして倫理性、愛情深さ、エネルギーの高さに共通して求められる要素としての一貫性も重要である。時と場合によってこれらが失われたり波があるようであれば、フォロワーのリーダーに対する信頼感は育っていかない。どのような状況であってもリーダーの言動・態度は一貫しているということが肝要である。

ちなみに、人格や人間性といった要素は後天的に変えることが非常に難しいものの一つである。しかし、生得的に優れた人間性を有していないからといってリーダーに不適かといえ、そうではない。

フォロワーが認識するリーダーの人間性とは、フォロワーがリーダーの言動に接して判断するものである。つまりリーダーが倫理観の高い人や愛情深い人としての言動を意識的にとれば、フォロワーはリーダーのことをそのような人物だと認識する。

このように、人格や人間性に関しては、知的能力の習得の場合とは異なり“演出・演技”が有効なのである。演出であってもフォロワーがリーダーを信頼するに足る人物だと感じてくれれば、ついて行くべきリーダーとなり得るのだ。

#### <コミュニケーションスキル>

しかし、リーダーが素晴らしい人間性を備えて

いても、それだけではリーダーの意思も戦略も正しく伝わらない。そこで、リーダーの意思や考えを正しくフォロワーに伝えるためのコミュニケーションスキルが必要となる。

先に説明したリーダーの人間性に関して、リーダーが単に“良い人間性を持つ”だけでなく、フォロワーがそれを認識して初めて意味を成すわけである。そのためには、実際に適切なコミュニケーションによって意図や戦略を正しく伝えることが必要となるのである。

適切なコミュニケーションを行うための具体的な勘所を一つ示しておこう。それは、フォロワーのタイプによって話の力点を置くポイントや話法を変えることである。

ここで言うフォロワーのタイプとは、外向型／内向型の軸と、感情型／論理型という2つの軸によって分類されるものである。同じ戦略や施策を理解してもらい協力を得ようとする場合に、フォロワーのタイプによって話の力点を置くべきポイントと適した話法が異なり、またそれによって共感を得られる度合いも大きく異なるのである。

例えば、外向型の者に対してはチームシップの重要性やチームワークの喜びに力点を置いた話が効果的であり、逆に内向型の者に対しては当人の能力への敬意や役割の重要性を説く話が有効である。また、感情型の者に対しては当人の気持ちに配慮したり立場を尊重したりやりとりが効果的であり、論理型の者に対しては戦略や施策の合理性について客観的に説明することが有効である。

もしこうしたタイプ分けを踏まえることなくコミュニケーションをとってしまうと、論理型の人にとっては「冷静で合理的な判断」であっても感情型の人にとっては「冷酷で独善的な判断」と受け止められてしまったり、外向型の人にとっての「メンバーを大切に作る情に厚い判断」が、内向型の人に「優柔不断で不公正な対処」とみなされてしまったりすることになる。

## ■ 組織インテリジェンス

リーダーは、新しいことへのチャレンジや大きな変革を行うにあたって組織全体を動かしていく必要があるが、組織を構成する個々の価値観や考え方に違いがあるばかりでなく、個々の所属する部署ごとに利害も異なる。全社にとっては最適な

施策でも、ある部署にとっては自部門の利害に反するというのも珍しくはないのである。こうした現実を踏まえると、新しいことや大きな変革に対して考え方の異なる人は必然的に生じるし、抵抗や軋轢も必ず発生するものである。

知的能力に秀で、素晴らしい人格を持つ有能なリーダーでも、組織のパワーバランスや組織合意の手順を把握し損ねたばかりに、改革案が承認されなかったり変革が進まなかったりするケースは少なくない。変革に対する抵抗を減らし、協力者を増やして組織全体の動きを力強いものにしていくためには、「組織インテリジェンス」は不可欠な能力なのである。

ここで言う「組織インテリジェンス」とは、組織を動かすための適切な手順・タイミング・手法に関する知見と判断力であり、これを得るためには部署毎のパワーバランスやキーパーソンの把握、及び組織運営のプロトコルを知ることが必要である。いわば、組織の回路図を手にするようなものである。

そして、留意しておかなければならないのは、課題やテーマによって組織の回路図の中を流れる電流の経路やスイッチが異なっていることである。課題ごとのキーパーソンの価値観や効果的なコミュニケーションスタイル、その部署・部門の組織的利害関係まで把握していなければ、いざという時に事を進めることが出来なくなってしまう。

こうしてみると、非常に複雑で奥の深いインテリジェンスであるが、この能力なくしてはせっかく「知的能力」を鍛えて有効なソリューションを考え出すことができたとしても、組織を動かして実現することに繋がらない。ここまで解説してきた「知的能力」や「人を巻き込む力」を現実的に活かすための仕上げの能力として、「組織インテリジェンス」は極めて重要なのである。

次回以降は、これまでに説明してきた知的能力と対人能力をより有効かつ最大限に活かすための、リーダー人材自らが積極的に取り組む「能動性」と、正しい道筋を見通すための「高い視座」について説明する。

はとうりょう ■ 1957年、愛媛県生まれ。東京大学経済学部（マクロ経済理論及び経営戦略論専攻）卒業。マッキンゼーを経て1988年独立、経営コンサルティング会社株式会社XCEEDを設立。幅広い分野における戦略系コンサルティングの第一人者として活躍を続ける一方、経営戦略論や論理的思考に関するテキストの著者としても注目されている。