

リーダーの姿勢として不可欠な「能動性」とは何か

経営コンサルタント
波頭 亮



前2回の連載では、知的能力や対人能力といったリーダーが備えるべき「能力」について説明してきたが、その一方で、リーダーとしての「姿勢/スタンス」も欠かすことのできない重要なファクターである。

リーダーに必要とされる姿勢やスタンスとは、具体的には「能動性」と「高い視座」の2つであるが、今回の連載では、まず「能動性」について説明していく。

「能動性」についてのポイントは、次の3点である。

- ① 些細なことを面倒に思わないこと
- ② 問題解決志向であること
- ③ まず行動すること

以下、順に説明していこう。

① 些細なことを面倒に思わず取り組む姿勢

日常の業務は、ちょっとした連絡事項の確認から重要なレポートの作成、大きな商談まで実に様々である。そして小さな作業も大きな案件も、さらに細かな事項の積み重ねと組み合わせで成り立っている。リーダー人材として良き仕事を達成し、また様々な能力を早く身につけようとするならば、そうした細かな事項について面倒くさがらず、丁寧に手を動かすことが実に大切である。

例えば、売上高の推移を報告書に記載する場合であれば、年度別の売上金額だけでなく比率（%）もつけておくとか、製品別売上や地域別売上にブレイクダウンしておくとかいった、ちょっとしたプラス α を付加した仕事である。

製品別の売上高推移は、特に何もメッセージをもたらしてはくれないかもしれない。だが、もしかしたら全体的には順調に売り上げが伸びているように見えていても、製品別で見ると、高成長の製品群と苦戦して全く伸びていない製品群に分か

れているかもしれない。日頃からこうしたプラス α を付加して仕事に取り組むことによって、問題意識が敏感になり、緻密な分析のスコープが備わることになる。

レポート作成の場合であれば、要点を抜粋したサマリー版も作ってみるとか、細かいデータを集めた資料集をまとめておくとか、それらの補助レポートと本編を対応させる索引を整理しておくとか、やらないよりはやっておいた方が良いプラス α はいくらでも考えつくことができる。

分析やレポート作成といった書類仕事だけではない。連絡事項の共有にしても、メール、電話、書類、会議といったメディアの選択に始まり、メッセージの構成、確実に伝わったかどうかの確認まで含めて、良き連絡のためにやらないよりやっておいた方が良いことは数多い。

プラス α の付加が無くとも通常の場合、仕事は回るものである。しかし、日頃からこうしたプラス α を着実に実行することによって調べたりまとめたりするスキルが向上し、関連知識も豊かになっていく。またこのようなプロセスを通じて周りのメンバーからの信頼が蓄積されて、リーダー人材としての資質と能力が育っていくのだ。そうした細かな努力を継続するうちに、一年に一度か二度かもしれないが、新しい発見に結びついて有効な戦略のヒントが得られることもあるだろう。或いは丁寧な連絡のおかげで組織の混乱やリスクを未然に防げる場合もあるものである。

リーダー人材とは、リスクを取って新しいことにチャレンジしたり、抵抗に屈することなく組織の変革を推進したりすることが本分であると繰り返し述べてきたが、そうした本分のミッションを推進する力は、日常における些細なことにも手を

抜かず丁寧な仕事をする中で養われるものだということを心に銘記しておいていただきたい。

② 問題解決志向を持つ

能動性の2つ目のポイントとして“問題解決志向”が挙げられる。問題解決志向とはつまり、目の前の課題に対して「解決することを前提として対処する」姿勢である。

通常、仕事においては、ヒト・カネといった経営資源や、方針や施策を決定する権限、正しい判断を行うための情報、そして成果を出すまでに与えられている時間等々の条件において、十分に揃っているようなケースはほとんど無いものである。ヒトもカネも足らず、権限も与えられず、情報もなければ時間もない中で、成果を出さなければならないのが現実である。

こうした時、ややもすると、出来ない言い訳をする方向に思考が向いてしまう誘惑にかられがちである。或いは、他の部署に責任とタスクを振って自部門は責任を回避しようと、逃げ道を探す方向に目が向いてしまう場合もある。

こうした出来ない言い訳や逃げ道に向かうのではなく、何としても課題を解決する方向で情報を集め、手立てを工夫し、ベストが無理ならセカンドベストでも良いから解決を図って成果を挙げようとするのが問題解決志向なのである。

知的能力も対人能力も問題解決の方向で活用してこそ、組織にとって価値を生む。高い能力があっても、それが出来ない言い訳や逃げ道探しに使われるなら、何の価値も生まないばかりか、組織全体の機会をつぶすマイナスの成果しか生まないことになってしまう。

何のために能力を使うか、そしてその能力によって組織に何をもたらすかを考えた時、能動性の2つ目のポイントである問題解決志向が必要不可欠な姿勢／スタンスになるのである。

③ “まず行動する” 姿勢

能動性の3つ目のポイントは、アクションオリエンテッド（行動志向）であるということである。

どんなに考え抜いたとしても、そして問題解決の意識を高く持ったとしても、考えているだけでは課題の解決も自らの成長ももたらされない。「まず行動する」ことが重要なのである。

1つ目のポイントとして挙げた、やらないよりやった方が良い些細なことも、思いついただけで実際にやってみなければ価値はほとんど生まれない。プラスαを思いついただけでも、問題意識を持たずにルーティーンで仕事を流しているだけよりは少しはましかもしれないが、実際にやってみることに比べれば、業務のアウトプットとしての価値の向上はゼロであるし、能力的な訓練としても効果は十分の一にも満たない。

これまでも繰り返し述べてきたが、能力やスキルを習得するためには、実際にやってみる経験を積み重ねるしかない。その意味で、“些細なことにも面倒がらずに取り組む”ことにおいても、困難な課題に対して逃げることなく“問題解決志向で立ち向かう”ことについても、「まず行動する」というアクションオリエンテッドの姿勢が重要である。

ところで、まず行動せよとか、問題解決志向で課題に取り組めといったアドバイスは耳にすることも少なくないかもしれないが、それが実行できている人は意外に少ないものである。

ではなぜ、やらないよりやった方が良いとわかっているのに実行できないのか。

こうした能動性に基づいた取り組みができない根源的な要因は、怠惰と保身である。面倒くさい、時間が無い、評価してもらえないかどうか分からない、かえってトラブルの種となるかもしれない…と自らにやらない言い訳をしてしまって、行動を取らない人が多いのだ。

しかしこうした能動的行動は、全体や組織のためだけではなく、多くの気づきとスキルの習得、更には周りからの信頼や輝かしい成功体験まで与えてくれるものである。

実際に優秀・有能なビジネスリーダーと会ってみると、知的能力や対人能力における優秀さよりも、この能動性において傑出した人物であることが多い。リーダーとしての資質を高め、高いレベルでの有能な人材を育む最大のポイントは、怠惰と保身を克服し、能動的取り組み姿勢を身につけることであると考えられる。

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(XEED)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。