

## 『リーダーシップ入門』

著者／金井壽宏(日本経済新聞社 1000円税別)

「以前の自分なら、もっとオーソドックスに、理論の紹介から入る構成にしていたかもしれない。しかし若く見えるがそこそこ歳をとって、実践や経験の大切さにも気づいた私が今書くリーダーシップ入門は、鑑賞するように読まれるものであってはならないと考えたのです」

リーダーシップ論の第一人者によって読みやすい新書の形式で著された待望の入門書は、読者がいかにリーダーシップを身につけるかというきわめて実践的な切り口を最大の特徴にしている。その方法として、著者はまずたくさんの実践家、リーダーシップの達人たちが経験の中から生み出した「持論」のパワーに注目し、「元気の出る実践的知恵」をシャワーのように浴びることを重視する。そしてその「持論」の数々を自分自身の経験、および学者の理論とすりあわせ、省察するようすすめる。

「リーダーシップ」という現象は、日常生活で誰もが直面し関わりあうもの。そうした意味で入り口は身近ですが、実際にその中に分け入ると奥が深く、公園の少年にはじまりガンジー、ルターに至るまで「上には上」の世界があると感ぜられるはず。本書を通じて、ハマると楽しく抜けられない趣味のようにリーダーシップを学んでいただければ幸いです」

本書はビジネス書の体裁をと

るが、単にリーダーシップのテクニックやノウハウを説くものではない。たとえば冒頭近くでは、子ども集団がメンバーの一声で遊びの内容を変える局面が紹介され、そこからリーダーシップの原理が抽出、紹介されている。こうした論の進め方は、集団や組織の中の人間行動を身近に捉えようとする著者ならではのものだ。

## 豊かに幸福に生きるためにリーダーシップを学ぶ

ライフワークのひとつとしてリーダーシップ論に取り組んできた著者は、きわめて豊かなイメージを読者に提示する。

「あらためて思うのは、リーダーシップは人間としてまっとうに生きるための根幹にかかわるテーマだということです。『絵を描き、人を巻き込む』プロセスをリーダーシップと捉えれば、あらゆる社会的人間関係に応用できる。誰かと何かを成し遂げる幸福を味わうために、リーダーシップに関心をもってほしい」

ちなみにこうしたリーダーシップの本質は、斯界の大御所である三隅二不二教授のPM理論(すなわちパフォーマンス軸(課題軸)とメンテナンクス軸(人間軸)の二次元の基本で語る事ができると著者はいう。古くさくならない古典というものが確かにある。詳細は直接本書にあたられたい。

## フォロワーの能動性も重要なカギ

「日本中でリーダーシップが不足している」という著者。本書では、「リーダーの言動とフォロワーの認識の間にこそリーダーシップが存在する」という相互作用の、動的なリーダーシップ論にも紙幅が割かれている。現代的なリーダーシップのありよう、課題について聞いてみた。

「会社では名物部長と呼ばれたのに、地域の自治会長がつとまらなかつたらちよつと恥ずかしと思いませんか。ほんもののリーダーシップの条件は、肩書きや人事権に頼らずとも喜んでついてくる人がいることなんです。あるいは最初は文句を言っていたメンバーが、やはりこのリーダーを信用してついていこうと考えるか。そのあたりを点検してほしいですね」

さらに、これからリーダーを目指す若い世代にはこんなメッセージをくれた。

「組織に健全なリーダーシップが成立するには、フォロワーの能動性が重要なカギ。フォロワーの立場にあるときには、リーダーである上司に『曲がついていけるものは曲がついてい』とほつきり主張できることが大事です。それができると若さで、それをスケール大きくやり続ける人こそ将来優秀なリーダーになる資質をもっていると思います」

プロフィール  
金井壽宏

かない・としひろ

神戸大学大学院経営学研究科教授。1954年神戸生まれ。MIT(マサチューセッツ工科大学)でPh. D.(マネジメント)を取得。神戸大学で博士(経営学)を取得。著書に『変革型ミドルの探求』『働くひとのためのキャリア・デザイン』『組織変革のビジョン』『ハッピー社員』他。



# 『ミッション経営のすすめ ステークホルダーと会社の幸福な関係』

著者/小野桂之介(東洋経済新報社 1800円税別)

利益だけを追求する企業より、ミッション(社会的使命)を明確に掲げて事業を行う企業こそが顧客や社会に評価され発展する。本書ではそんなミッション経営の考え方を展開する。1997年にこのテーマを提示して以来、多くの経営者と議論を重ねた成果を盛り込み、事例をまじえた実践的な内容にまとめた。ミッション経営の概念は、今盛んに提唱されるようになってきたCSR(企業の社会的責任)概念とかなりの部分まで重なる。両者の相違は、まずひとつにCSRがコンプライアンスや企業倫理の側面を相対的に強調するのに対し、ミッション経営が社会的貢献を強調する点にある。ミッション経営の発想では、社会的貢献というポジティブな責任を遂行する中で、前提となるコンプライアンスや企業倫理の課題もクリアしていくことができる。と考える。

もうひとつの相違は、CSRが顧客、株主、従業員、社会という4つのステークホルダーに貢献の対象とするのに対し、ミッション経営がとりわけ顧客への貢献を第一に重視する点にある。その理由は、すべての経済活動の土台は顧客が商品の付加価値を認め、対価を支払う行為にあると考えるからだ。株主の利益も従業員の給与も、源泉は顧客にあることを忘れてはならない。

顧客ミッションを重視する経営こそが企業価値を高めるというわけで、ミッション経営のエッセンスは、顧客志向ミッションをすべての企業活動の出発点にすることにある。従業員全員がミッションベクトルを顧客に向けるようマネジメントを構造化すれば、顧客からの評価は高まり、発展への好循環が生まれる。わかりやすくいえば、従業員全員が「お客様のために心を込めた仕事をする」仕組みをつくるのがポイントだ。

顧客ミッションの内容は多様な個性があつていいし、差別化の努力が豊かな社会をつくる原動力となる。現在一部の業界で行われている単純な低価格化競争は、結局、企業も従業員も消費者も幸福にしない。(小野談)



## 小野桂之介

おの・けいのすけ

中部大学経営情報学部長・教授、慶應義塾大学名誉教授。主な著書に『ミッション経営の時代』『CSR入門』など。

# 『あなたの「本当の実力」を会社に気づかせる方法

## ひとつの会社でとことんキャリアを伸ばす』

著者/大久保幸夫、佐藤文男(PHP研究所 1300円税別)

本書は、リクルートで人と組織を研究する大久保と、3回の転職経験の後に人材コンサルタント、すなわちヘッドハンターとして起業した佐藤の共著である。異なる経歴からキャリアの問題を考え続けてきた両者からの一致したメッセージは、「安易な転職をするな」ということだ。特に20代の若手社員には、まず今の会社で頑張り仕事のための基礎力を磨くことをすすめる。

入社段階で相思相愛だった会社と社員にすれ違いが生じ、期待はずれだったと感じられることはしばしばある。しかしこれは、努力の方向を少し軌道修正するだけで乗り越えられるケースがほとんどだ。そのプロセスを踏まずに個人が転職という形で問題を解決しようとする、次の会社でも同じつまづきを繰り返すことになる。

### いきいきと働くために社内評価と市場評価を高めよ

本書では、人事評価を「社内評価」と「市場評価」の2つの側面から分析する「人材評価マトリクス」を提示した。さらにそのマトリクス上で自分の評価を高めていく力と方向性を示す「10のキャリア・ベクトル」も解説した。自分が9つに分類されるマトリクスのどのポジションにいるのか、評価向上には何が必要なのか確認してほしい。

ポイントは、社内評価と市場評価はある程度連動していること、いきいきと満足して働くためには常に両者をバランスよく高めていく努力が必要だということだ。したがって、社内評価と市場評価に大きなギャップがあるのは好ましいことではない。

本書は企業で人材マネジメントに携わる読者にもヒントを提供する。ひとつは上司の役割についてだ。社員が感じる会社とのズレは、多くの場合上司とのズレに他ならない。組織で起きる問題の解決は、上司のマネジメント能力向上に負うところが大きい。もうひとつは評価制度についてだ。これからの企業は社員に対し、社内評価だけでなく市場評価の高い人材を目指すよう意識づけ施策を行う必要がある。(大久保、佐藤談)



## 大久保幸夫

おおくぼ・ゆきお

リクルートワークス研究所所長。著書に『仕事のための12の基礎力』『新卒無業』他。

## 佐藤文男

さとう・ふみお

人材コンサルタント、佐藤人材・サーティ代表取締役社長。著書に『転職のバイブル2006年版』他。