

## 久野康成の

## 「私なら、こうする！」

## 非常識な実践経営アドバイス



## 第16回「どうすればリーダーシップを發揮できるでしょうか？」

【プロフィール】  
久野康成(くの・やすなり)  
公認会計士。人財開発・東京コンサルティングファーム会長兼 CEO。明誠監査法人パートナー。東京税理士法人統括代表社員。1965年生まれ。愛知県出身。滋賀大学経済学部を卒業後、青山監査法人(プライス ウォーターハウス)入所。監査部門・中堅企業経営支援部門にて、主に株式公開コンサルティング業に携わる。98年久野康成公認会計士事務所を設立。東京のほか、横浜、名古屋、大阪、福岡、香港、インドにて「第2の会計事務所」として会社を設立。経理部門へのスタッフ派遣・紹介など幅広い業務を展開し、グループ社員総数は430人に上る。著書に『できる若者は3年で辞める!』『2008年版 図解インドの投資・会計・税務の基本』(共に出版文化社)がある。

## Question

リーダーシップの本を読むと、たくさん種類のリーダーが紹介されています。リーダーシップとは人にかかわることなので、人の数だけ異なるリーダーシップがあるのは分かります。しかし、これでは自分にはどのようなタイプがふさわしいのか、または、努力すればなれるのかどうか分かりません。リーダーは、天性のものなのでしょうか？ カリスマ性が必要なのでしょうか？ 自分に合ったリーダーシップのスタイルは、どのように見つければ良いのでしょうか？

(東京都 会社員 31歳)

## Answer

人徳がなく、カリスマ性がなくてもリーダーになれる

良いリーダーは先天的なものなのか？ 確かに、その要素はあると思います。しかし人間は、環境によって変化する動物です。先天的なものと考えると自分は無理ではないか、私もかつてはそう思いました。

ここでよく考えてほしいのは、一体どれだけの人が「自分は

リーダーに向いている」と考えるでしょうか？ ほとんどの人は「自分はリーダーをサポートするほうに向いている」と考えるのです。これは、完全な思い込みです。実は、リーダーは誰にもなれるのです。

ピーター・ドラッカー博士は、性格が悪くても、人徳がなくても、カリスマ性がなくてもリーダーは誰でもなれると言っています。私は、この言葉に救われま

した。聖人君子でなくても全く問題ありません。

リーダーとは、「導く人」なのです。私が考えるリーダーの要件は3つあります。①導く方向性を示すこと。つまり目標を設定することです②その目標を他人に共有させること③その目標を実現させることです。

最後は、マネジメントの問題だとも言えます。この3つを實踐できる人こそ真のリーダーなのです。

世の中のリーダーシップの本には「ビジョン型」「指示型」「参加型」「支援型」などさまざまなタイプに分類されています。しかし、私はリーダーシップは、究極的には2つに分類されると思っています。

ひとつ目は「目的の達成」を第一に考える父性型リーダーで、2つ目は「組織の調和」を第一に考える母性型リーダーです。

これは、精神科医のエリック・バーンにより提唱された交流分析で言う模範的な親(Critical

Parent)と寛容的な親(Nurturing Parent)と言えます。これと同じように、フォロワーも、目的に共感しリーダーをサポートするタイプとリーダーの人間魅に惚れて付いていくタイプに分かれます。

経営環境が比較的安定している平時のときは、母性型リーダーが力を発揮します。また、経営環境が激変する有事の時は、早い意思決定が必要であり、父性型リーダーが求められると思います。会社が倒産する主な理由のひとつに意思決定の遅れがあるからです。

### 会社を伸ばすには優秀な参謀の力も必要です

私がかつて、コンサルを行った会社の社長に典型的な母性型リーダーがいました。財政状態が悪く、リストラを含む固定費の削減をすぐに行わなければ、会社が続くそうにない状況です。私が現状を詳しく説明し、意思決定を促しました。しかし、帰

ってきた答えは、「他の役員と相談して決めたい」です。役員を集めて経営会議を開いても、話は一向にまとまりません。

だれも嫌な決断はしたくないのです。私は思わず、「社長としての意見はないのか？」と叫びそうになりました。人の和を尊ぶ母性型リーダーは、和を崩さなければならぬ意思決定をすることが困難です。しかし、意思決定の遅れは、最悪の状態である会社を倒産させることにもなりかねません。

これに対して、父性型リーダーは、このような意思決定は早くできるかもしれませんが、恐怖で社員をコントロールする傾向があります。これでは、会社がギスギスしてしまつて楽しくありません。離職率も高くなるかもしれません。

ちなみに私は、父性型リーダーであると思っています。創業者は多くの場合、父性型になり、2代目経営者は、母性型になる傾向があります。どちらの

リーダーシップが良いのかどうかは一概には言えません。リーダーシップのスタイルも環境に応じて変化しなくてはいけないからです。

社長が自分一人で欠点を補おうとするのではなく、サブリーダーとの役割分担ととらえれば、それぞれの長所が際立つのではないのでしょうか。

実際の経営においても、ソニーには盛田昭夫さん、ホンダには藤沢武夫さんなど、優秀な参謀の存在によって伸びた会社は数多くあります。参謀(サブリーダー)の存在が、企業のトップと同じように重要であることが分かります。

組織には多くの人がいます。リーダーもまた、1人ですべて賄う必要はないのです。人それぞれの長所を生かせば良いのではないのでしょうか。

(このコーナーでは、経営に関するよろず相談を読者の皆様から受け付け、実践的アドバイスとしてお答えしております)