

変化の時代の鍵

リーダーシップ・スピード

特別
講演

ゼンガー・フォークマン共同創業者・CEO
ジャック・センガー博士



はじめに



ゼンガー・フォークマンは360度調査を実施して研修を行っています。私たちは研究開発をとっても重視しています。つまり研究センターの会社です。通常何をやっているかと言いますと、まずたくさんのデータを集めます。次にデータを分析して、その中から今まで気付いていなかったような有用なインサイト、つまり洞察、気づきを見つけ出します。そしてそれを、リーダーを育成することに応用しているということになります。今日は私たちのデータの分析の中から得たインサイトの1つであるリーダーシップ・スピードをご紹介します。

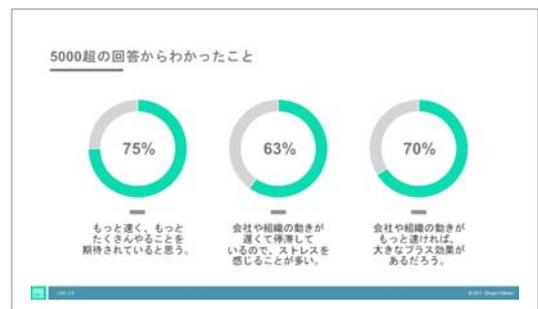
初めに、皆さんにいくつかの問いかけをさせていただきます。

まず、自分は、もっと速くもっとたくさんやることを期待されている職場にいると思っている方は手をあげてみてくださいか？ 1/3くらいでしょうか。

2番目に、会社や組織の動きが遅くて停滞気味なので、自分としてはストレスを感じると思う方は、どのくらいいらっしゃいますか？

最後に、会社や組織の動きがもっと早くなれば、会社業績という点で大きなプラス効果があるんじゃないかと思っていられる方は？

ありがとうございます。多くの方に世界中で同じ質問をしてきた結果がここに表示されている通りなのです。最初の質問に対しては約4分の3の方がそう思うと回答し、2つ目については3分の2、3つ目については70%の方が自分もそう思うと感じています。



私が生まれる前の年なんですけれども、ジョン・メイナード・ケインズという非常に有名な経済学者がこんなことを言いました。ケインズはケインズ理論で知られている経済学者ですけれども、世界中の大学で教えてきて、様々な作業における自動化や技術の進化によって、孫の時代には労働時間が1週間あたり15時間くらいに減るだろうと予測しました。

・・・というわけで、その孫の世代にあたる皆さんは、1週間15時間の労働時間をどのように楽しんでいらっしゃいますか？

1週15時間だけ仕事をして、毎日エンジョイしていらっしゃるでしょうか。

残念ながら現実には1日あたり15時間の労働というところではないでしょうか。

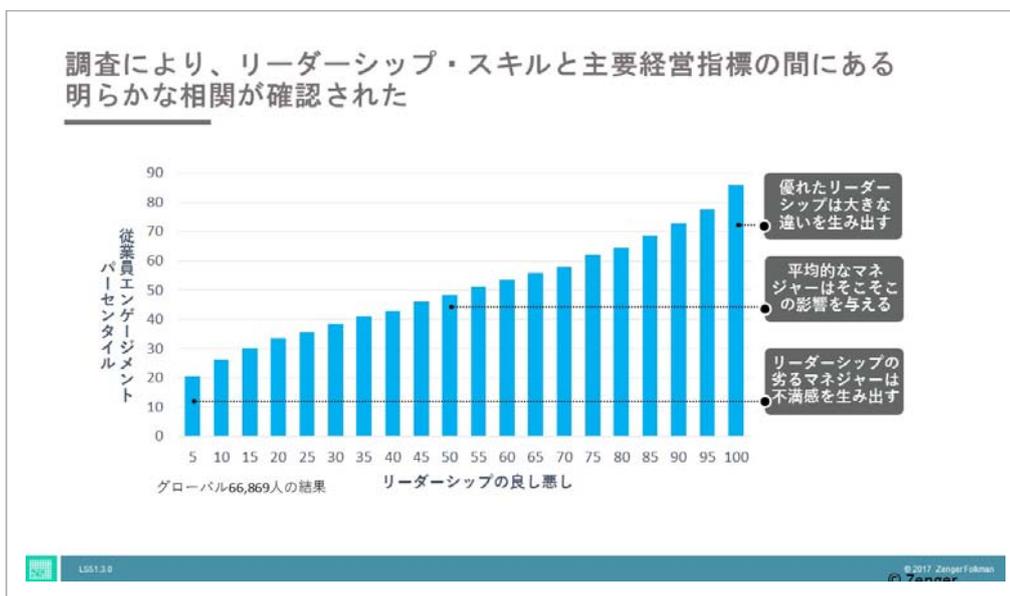
オハイオ州立大学の先生が、人類の歴史とか技術の進化というものを振り返ってみて、その人がこういう言葉を残したんです。「『人類は、もっと遅くやりたい』と、より遅くなるように目指したことはない」と。

というわけで今日はリーダーシップ・スピードをテーマにしてお話をするわけですが、いったいリーダーシップ・スピードとは、自分の役割におい

て何を意味しているのか、そもそもリーダーシップ・スピードの定義というのは何なのか、一人ひとりがそれを速めることはできるのか、速める場合にはいったいどこにフォーカスをすればいいのか、ということについてお話をしていきたいと思えます。

リーダーシップ・スピードとは何か。 それがなぜ重要か。

まずそもそもなんですけれども、リーダーシップとかリーダーシップ・スピードとかはなぜ大切なのかというあたりから始めたいと思います。私達の調査研究によりますと、リーダーシップのスキルの良し悪しと、それから組織にとって重要な様々な経営指標の間には、はっきりとした強い相関関係がみられています。このグラフにあるのは、横軸が360度調査の結果を通して計ったリーダーシップ・スキルの良し悪しです。横軸には5ずつ目盛がずっと並んでいます。このグラフの縦軸は従業員のエンゲージメントです。はっきりと分かりますように、リーダーシップ・スキルが良くなればなるほどエンゲージメントが高くなっていきます。つまり両者には強い相関があり、このような関係が様々な経営指標についても確認されているんです。



全ての組織にとって重要な経営指標が、相関していると申し上げました。その経営指標というのは、例えばここではエンゲージメントがあげられています。顧客満足度であるとかあるいは従業員の生産性、作業の効率であるとか、それから従業員の定着率、売上、利益率など、ありとあらゆる測定可能なものが相関していることを調査から確認できています。

このグラフに出ているものは、主要な経営指標との相関を示すほんの1つの例でしかありませんが、従業員のエンゲージメントは特にアメリカでは非常に注目される指標です。といいますのは、例えば上司が朝出社したとき、自分のチームメンバーの中で真剣に仕事をしようと思っている人がたった20%しかいないのと、85%のメンバーが一生懸命やる気持ちであふれているというのでは全く違うからです。

例えば皆さんが小売店に入って、店員さんを見つけるとします。みなさんは、その店員さんがエンゲージされているかどうか、言い換えると、一生懸命仕事に向き合っているかということが直感的に分かるまでに、どのくらい時間が必要だと思われるでしょうか？

5分以上時間がかかると思われる方、手をあげてみてください。

(挙手)

1分以内で分かるという方？

(挙手)

30秒くらいで分かるんじゃないか？

(挙手)

10秒で分かるんじゃないか？

(挙手)

ほとんどの方は店員さんを見つけた途端に、表情とか姿勢とか笑顔とか、そうしたもので瞬時に分かると、お感じになると思います。

とても注意深く行われた、ある小売店舗における調査があります。その結果から、従業員のエンゲージメントの数字が5%上がると、それが3.4%の顧客満足度の上昇をもたらす、その結果として1.5%の売上上昇が得られるという結果が出ています。

従業員のエンゲージメントと顧客満足度・売上げの関係に関する同じような調査が、様々な業界でなされてきていまして、例えばホテル業界のマリオットですとか、電気機器を売っているベストバイとか、その他様々なところで同様の結果が証明されております。そうしますと当然その次に私たちが感じる疑問は、では従業員のエンゲージメントを上げるものは何なのか？ということになります。

そもそも従業員のエンゲージメントに関係する要素はたくさんあります。給料がどうなのかとか、周りで働く人達はどうかとか、職場環境はどうかとか、いろいろありますが、その中でひとつだけ物凄く強い影響を及ぼす要素があります。それは何かというと、上司の影響なんです。

それで360度から得られた様々な結果を見てみると、ある時、とても面白いパターンが見つかったんです。その360度の質問項目の中に含まれているものですが、その中から見えてきた1つは、「問題や変化の兆候を見つけるのが早い人かどうか」という質問です。2番目は「問題を予想し対応するのが早い人か」、それから3番目は、同僚や部下や誰かが、問題がありますよとか、ちょ

っと厄介なことになってますよと言いにきた時に「すばやく必要な変更を施すタイプなのかどうか」という質問なんです。

優れたリーダーシップを持っている人達だと、これらの3つの調査項目がいつも高い数字で出てくるという面白いパターンがありました。そこで、一体これは何なんだということで、もっと調査することにしました。まず私たちが調べようと思ったのは、ただやみくもに速ければいいのかということなんです。その調査から最終的に分かったことは、重要なのは速さだけではないことでした。速さと、それにプラスして、正しくやるということの組み合わせにこそ力があるということです。

私たちが行った調査はこういう感じです。まずデータベースの中をずっと見て行って、速くやるということに非常に長けた人たち、速さという意味でトップ25%に入っている人々をデータベースから抽出します。そして、速いけれど正しくない、正確な仕事をしていないという組み合わせを持った人を集めて、その人々がリーダーシップの総合スコアでトップ10%に入る確率を調べてみたのです。

そうすると2%の確率でした。

次に、逆の組み合わせを見てみました。速くはないが正しいとか、あるいは品質がすごく高い仕事をすると人達、品質の面ではトップ25%に

入る人々を抽出してきて、その人々が自分の属している組織においてトップ10%のリーダーシップを発揮していると周りから見られる確率を探しました。

そうすると3%です。

まあ、先程の数字からすると伸びてはいます。

では、速さと正しさの2つが両方ともとても優れているという人はどうなるのかということになります。2つの数字を足すと2と3を足して5%になるわけですが、実際のところどうだったのでしょか？

英語を話せる方は英語で、日本語の方は日本語で、何%だと思ふのか、教えてください。

スピードとそれから品質の両方が上位25%くらいに入る組み合わせを持っている人の場合、リーダーシップのスコアで組織の上位に入る人は何パーセントくらいいるのだろうかという数字は・・・

答えは96パーセントです。

つまりこの2つが組み合わせるだけで、何か魔法のようなことが起こり、急にリーダーシップスコアが高く跳ね上がるという効果を生み出すこととなります。



リーダーシップ・スピードが もたらすもの

ここで、日本にだけ当てはまるお話にちょっと触れさせていただきたいと思います。それは、世界が日本を見る目というのは、「日本人は確実に品質を担保するために物凄くエネルギーをかける」ということではないでしょうか。日本は品質で知られていますし、QCという言葉を実現した国でありTQMのリーダーであると思います。ですから、日本と言えば品質に関する基準値が非常に高いというふうに世界が思っている、まさに品質で知られているわけです。

同時に私が人から聞いたのは、品質ということを重視する一方で、日本ではオフィスの生産性、オフィスで働く人達のパフォーマンスをどう上げたいのかということは今、とても真剣に考えている。そこに注目が集まっていると言われました。ということは、品質の基準値を譲歩せずに維持したままで、どうすれば組織の中で働く人達のスピードを上げることができるのでしょうか。皆さんだったら、どうすればそんなことができるとお考えになるでしょうか。

今私が申し上げたことで、気を悪くされた方はいらっしゃいますか？

もちろんそんなつもりは無いのです。

私がこのように申し上げる理由は3つあります。1つ目は、個人としての重要性です。スピードが個人のキャリアに対して大きな影響力を持つからです。

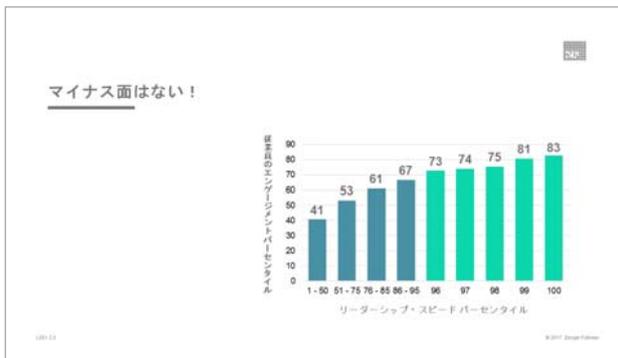
先のグラフにありました通り、スピードのスコアがトップの25%に入っていなかった人達を、トップ25%に入るぐらいまでスピードを上げさせると、それだけでリーダーシップのスコアが非常に上がるという結果が得られています。それから

別の研究では、リーダーシップ・スピードが非常に低い人々は、実は業績考課の結果もあまり高くない傾向があるという強い相関がみられています。リーダーシップ・スピードのスコアが極めて低い人が業績考課で「期待通り」もしくは「期待をはるかに超える業績である」という評価をもらう確率というのは13%しかないんです。

それから2つ目の理由は、チームとか、一緒に働いている仲間や同僚に対する効果ということですね。このグラフを見ていただきますと、横軸にはリーダーシップ・スピードのスコアが出ています。右へ行けば行くほどリーダーシップ・スピードが速い人達です。縦軸にはその人達と一緒に働いている従業員とか周りのチームメンバーのエンゲージメントのレベルを示しています。

グラフの一番左側では平均を下回っています。スピードが真ん中以下の人達は、このグラフでは従業員のエンゲージメントは41パーセント、平均をちょっと割っているという数字になります。そこからリーダーシップ・スピードのスコアが徐々に上がっていくと、それに伴って従業員のエンゲージメントも高くなっていく、つまり速い人と一緒に働いていると、みんなどんどんやる気になっていくというグラフなわけです。しかし、問題はスピードがどんどん増すばかりでいいのかということにあります。スピードがこの後増え続けていってもエンゲージメントはただ上がり続けるのか、それともあるところからグラフが下降していくのかが、少し気になりませんか？

結果は、エンゲージメントが最後まで上がっていくという、こんなグラフになります。



スピードがどんどん上がっていったとしても、別にエンゲージメントがマイナスに下がったりはしないですね。

ここで皆さんにお尋ねしたいのですが、今まで働いたことのある上司がやたらと遅い人だったと、そういう上司と働いたことがあると思う方、手をあげてみていただけますか？

そういうマネジャーと働いてネガティブな気持ちになった方は手をあげていただけますか？

3分の1くらいでしょうか。

今手をあげた方達は、周りの方達に、やたら物事が前に進まない遅い上司と仕事をするというのはどういう感じなのか、それを知らない周りの方に、教えてあげていただけませんか？

立ち上がって近くの方達に、ご自身の体験を3分間でシェアしていただければと思います。恥ずかしくないで是非お願いいたします。

3分が過ぎました。

どなたか立って、会場の皆さんにシェアしていただける方いらっしゃいますか？

<参加者>

2つあって、1つはスピードの考え方は人それぞれなんで、自分が遅いと思っても速く感じたり、ちょっとずつ話ずれますけど。例えばここからここまで行くのに、測ってみたら速かったけど、実はこの時点で遅かったみたいな、そういう相対性だったりですか。

あとは上司について言うと、例えば10秒で決めてくれればそれは決まるのに、「後で」「ちょっと今忙しいから」みたいな感じで結局それが決まるのに10分間かかったとか、そういうのが遅い上司が結構います。

(参加者ここまで)

皆さん、今言っていたことは聞こえていましたでしょうか？

皆さん、次の質問ですが、他の人達よりも自分が速く働いている、速いと思える日ってありますか？

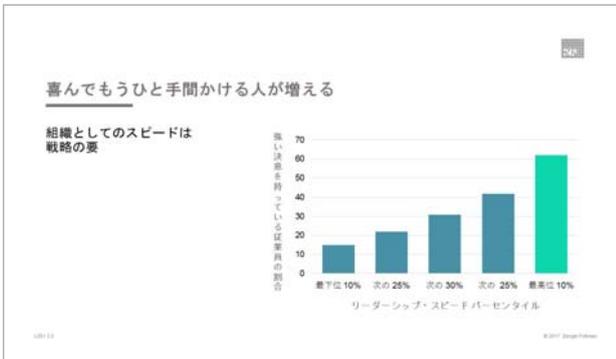
今日は、自分は速い、他の人達よりも今日の自分は速い、というような日はありますでしょうか。

私の場合は、例えば出張の前に仕事を片付けなきゃと分かっている時には、本当にたくさんものを物凄いスピードで片づけてしまうので、自分ながら速いなと思ったりします。

同じように人は皆、朝、職場にやって来た時に、何らかのチョイスをしているわけです。どれくらい一生懸命働こうか、どのくらい効率的に仕事をしようかと、暗黙のうちに選択をしています。

私達は様々な人達に、どのくらい仕事を一生懸命やるつもりか、やりたいと思うか尋ねてみました。つまり、もうひと手間かけて、本来だったら誰もそこまでやれとは言わないのだけれども、もうちょっと手間をかけて頑張ってみようと思う

度合をたくさんの人達に聞いてみたのです。その結果分かったことは、リーダーシップ・スピードのスコアは、この、もうちょっとひと手間かける、もうちょっとだけ頑張っってより良い仕事をしようとする傾向と物凄く強く相関しているということなんです。



やみくもに急ぐことではない

リーダーシップ・スピードと私達が呼んでいるものは、こういうものではないという例をあげるとすれば、例えば、やたらと速く走り回ることではないし、とにかく速く話すということでもない。通常であればそれを話そうと思ったら5分以上かかるのに、何が何でも5分でケリをつけてしまうということでもない。そうした表面的なことではないんです。もう少し実質的な意味合いがあります。

ここでご紹介したいのは、とりわけ会社の中でマネジメントをするような立場である方達が自分でコントロールできるいくつかのもの、いくつかのご提案と言えるものです。まず1つ目は、マネジャーとか、何らかのリーダーをしているような方達ですと、たいていミーティングをするということがあると思います。自分が開くミーティングをどのように進めるかということが一点、それから2つ目はミーティングというような正式のものではないにしても、一日の仕事の中で多くの自分の部下と様々な会話をする機会が多いと思

います。その一つ一つの会話をどのように進めるのか、どのように運営するのかということが、リーダーシップのスピードにとっても関係があります。それから3番目は組織の全体の雰囲気といいますか、トーンといいますか、リズムのようなものを作るのは結局のところマネジャー達の方によるところが非常に多いので、組織が持っているリズムというものにマネジャー達はコントロールを及ぼすことができるという観点です。

まず1番目についてですがけれども、私が最初に就いた仕事は、カリフォルニアのパロアルトにある大きな製薬メーカーでの仕事でした。その研究所には、その筆頭を務め、スタンフォードでも教えていた人がおりました。多くの人がその人と話しをしたくてやって来るわけです。誰もが「これは重要なことだから何とか先生のアポを取ってください」と先生の秘書に言うのです。すると秘書は、「分かりました。先生は明日午後の2時13分から2時16分まで空いています」と答えたりするわけです。つまり3分間のアポなんです。そう言われると、先生に会いたくてアポを取りに来ている人は、当然ギョッとするわけです。もし皆さんがそこでアポを取りにいった側だとすると、3分間時間がありますよと言われた体験から、何を感じ取るでしょうか。

3分間のアポイントメントから私が学んだことは、全てのビジネスの会話が30分だったり1時間であったりする必要はないということなんです。内容によっては、ずっと短いミーティングだって可能だということです。そのミーティングが何のためのミーティングなのかということさえクリアになっていて、議題がはっきりしている、どの項目について話し合いたいのか、その会話は何が目的なのか、何かを決めるものなのか、あるいは情報の交換をするためのものなのか、情報収集をするためのものなのか、意思決定が必要なの

か、決めるのであればみんなの多数決で決めるのかそれとも私が最終決定を行うのか、といったことが明快になっていて、議題が明らかになっていれば、マネジャーはとても高い確率でそのミーティングを効率的に運営し、コントロールできます。どんなミーティングであれ、確実にコントロールできるということです。

一方、自分はそれほど率先してミーティングを主催する側に立つことはあんまりない、どちらかというミーティングは呼ばれて参加する側だという方もいらっしゃるはず。ならば、呼ばれて参加する側の人達もミーティングが行き詰ってしまわないように、ミーティングが効率的にスピーディに進むように何かできることがある、と私は思います。皆さんはいかが思われるでしょうか。

ある世界的な統計によると、一週間の時間のうち、マネジャー達は15%をミーティングのために費やしているという数字が出ています。私はミーティング時間を現状よりはるかに効率的にする方法があると思っています。

2つ目ですが、ヘンリー・ミンツバーグというカナダ人の心理学者がいます。この人は、たくさんマネジャーをずっと観察して、マネジャーの仕事はどんな小さな要素で一日が構成されているかを調べていたことがあります。彼が結論付けた最終的な調査結果は、マネジャーは4分から12分くらいの短い会話を様々な人達と日々繰り返しているということでした。一日の中にそうした短いやりとりがたくさんあって、しかもそれらの中には相互の関係性が全く無い。つながりが無くてバラバラなやりとりがたくさんある日々を過ごしているということだったんです。そうしますと、マネジャー達の生産性を上げようとするれば、当然こうしたバラバラなやりとりをどのように効果的なものにするのか、生産的なものにできる

か、管理できるかが重要になってきます。インド人のビジネスマンでバニート・デアールという人がいます。この人、時々名前が出てきたりしましけれども、この人のマネジメント・スタイルはとてもスピーディなんです。スピーディであることで知られているんです。誰かがこの人のオフィスにやって来ると、なぜかこのバニート・デアールという人は、「そろそろ来る頃だと思ってたよ」と、それを予測して声をかけるんだそうです。やって来た人は、「何々がいるんだ」とか「何々を買う必要がある」とかという話をするわけですね。機械が必要だとか、それを買うためには2000万円必要だとかいう話をします。するとバニートは、「その投資がどれだけの期間で回収できるのか？試算はしたのか？」と問いかける。あるいは「他の方法は考えたのか？」と素早く会話をします。その短い会話を終えると、その場で即決してしまうのだそうです。それで「分かった。買っていいよ」とか「いや、それは買っちゃだめだ」とか「この方法にしろ」とその場でアドバイスしていくそうです。

それからまた別の観点から、私時々ですね、マネジャー、特に新任のマネジャーに、「部下から何かアドバイスを求められた場合には、どうしなさいとアドバイスしますか」とかという質問を受けることがあるんです。そういう時に私は、「自分の部下が自分のところにやって来て、どうしたらいいでしょうかって聞いたら、一番やってはいけないことは、その質問にのせられて、すぐ答えてあげることだ。答えちゃダメなんだ。アドバイスをしてもいけない。『何々をしなさい』と言ってはいけないくて、やるべきことは『あなたはどうしたらいいと思うのか』と聞くことなんだ」ってよく答えるんです。「あなたはどうするのがいいと思っているのか」と上司から部下に対して聞くことによって、部下にどのようなメッセージが伝わるかと言えば、部下の考えを尊重しているというこ

と、あるいは部下の考えていることを大切にしている、部下を一人の人間として尊重して見ているということ、あるいは部下には部下の現場の情報があるのだから、その情報はあなたも持っているでしょう、ということとちゃんと伝えられる。あるいはまた、上司としての自分の仕事は、部下がまるでロボットであるかのように接して一つひとつの指示を与えるのではなくて、部下が自分で考えながら何かより大きな仕事ができるようにトレーニングしているんだと伝えることになるわけです。ですから部下を育てていこうと思うのであれば、その場で質問に答えてこうなさいと言うことは必ずしも新任マネジャーにとって一番望ましい行動ではなくて、むしろその質問に対する答えは保留して、相手に問いかけを投げる方が良いと答えるんです。

それから 3 つ目なんですけれども、まず一つの文章を申し上げます。その文章は何かと言うと、「リーダーのスピードが、組織のスピードを決める」という文章です。

これ賛成ですか？

そうしたら多くの方に賛成していただけたということで、そして皆さんは組織の中の様々な方達を育成される立場にいらっしゃる方がとても多いと思いますから、リーダー達を育成する、そのことによって組織のリズムというものをいかに作り上げていくかっていうことが効果的にできるということになるわけです。

ということで、ここで短いブレイクなのですが、体の中の体液を循環させるための 5 分間の休憩を取らせていただきたいと思います。

(休憩)

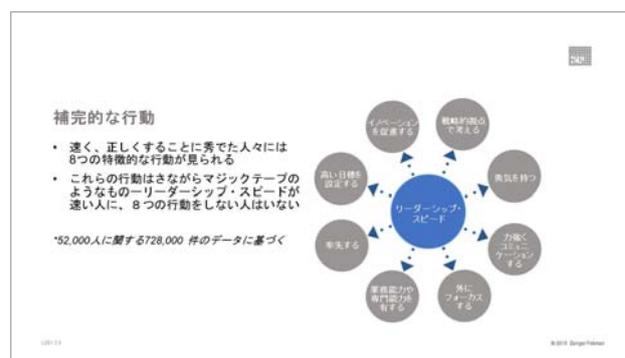
クロストレーニングで リーダーシップ・スピードを加速する

休憩の時間に何人かの方と少しお話をさせていただいて、もっとスピードを上げたいとか、あるいはどうやったら上げられるだろうというようなことが話題になりました。というわけで、ここからはどうすればリーダーシップ・スピードを加速させることができるか、役に立つアイデアについてお話をしていきたいと思います。

また、そもそものところに戻って、データベースのお話です。私達は再びデータベースの中をずっと眺めていって、リーダーシップ・スピードのスコアがトップにいる人達に特徴的な要素はないのかということを探していったんです。ここで探していったその考え方の背景にあるものは、例えて言いますと、スポーツ選手がよくやるようなクロストレーニングと言われる手法と同じものなんですね。例えば優れたテニスの選手のことを思い浮かべてみていただけますでしょうか。この人は恐らく一週間に何日もひたすらテニスの練習をするわけですが、優れたスポーツ選手というのはテニスばかりをするわけじゃなくて、例えば長距離を走ったりウエイトリフティングをしたり水泳をしたり、それからその他様々なアクティビティーをやりますよね。

同じ様にランナーの事を考えてみますと、例えばマラソン選手であれば1週間に何マイルずつ必ず走るといった、ひたすら走る練習の他に、自転車を漕いだり水泳をしたりします。じゃあ、一体何でマラソンの選手が泳いだり自転車を漕いだりするのかというと、それらをするにはクロストレーニングの効果があって、そもそも狙っていた、もっと速く走る、長距離を走るとか、あるいはテニスをもっと上手になるということにとっても役に立つということが分かっているからです。

リーダーシップ・スピードのクロストレーニングという考え方を念頭におきつつ、調査するにあたって何をしたかと言いますと、データベースの中にある72万超くらいのデータを一つひとつ見ました。見るポイントはリーダーシップ・スピード、つまり物事を速くもできるし正しくもできる人達が、どのような特徴的な行動様式とか思考の様式などを持っているかということでした。そこから分かってきたのが、このスライドに出ているものなんです。あたかも時計の文字盤のような形になっています。真ん中にはリーダーシップ・スピードと書いてありまして、周りに書いてあるもの、小さな円で周囲を囲んでいるものは、リーダーシップ・スピードという特徴と強く相関をしている様々な行動です。データの分析から分かった行動です。



戦略的視点で考える

一番強い相関が認められた行動が 12 時よりちょっと 1 時のところに傾いた位置にあります。「戦略的な視点で考えられるようになる」ということが、リーダーシップ・スピードに最大の影響を及ぼす大きなファクターだということが分かったんです。で、右回りにぐるっと回って行って、統計的な相関の強さは少し変化しますがけれども、いずれも強い相関が認められたものです。そしてこの一番相関が強かった「戦略的に考える」という事ですが、この言わんとしていることは、方向性が明らかになっているとか、私達のゴールは何かということが分かっているという、そういう意味合いです。戦略的ゴールがはっきりとしていれば、当然チームのみんな、または部屋の中にいる全ての人が、私達が目指していることは何なのかをちゃんと共通理解している、あるいは、何ができれば成功だと分かる、何ができなければうまくいってないということが分かる、つまり成功や、成功していないことの基準値が明快に共有されているという状態を意味しています。

勇気を持つ

2 つ目に相関が強かったのは「勇気を持つ」ということなんですね。上司がいて、その上司のもとで働いているメンバーがいるという通常の組織の構造があって、上司が自分のメンバーの誰かの仕事ぶりを見ていて、どこか問題があるとかここは直した方がいいなとか、あるいは改善の余地があると感じている、だけれども通常よくありがちなのは、部下に対して「これは良くないことだよね」とはとても言いづらいので、口に出すのは止めておこうというふうに先延ばしにして、それをずっと続けてしまうというのはわりとよくあることではないでしょうか。先延ばしを続けて放置しすぎた結果どうなのかというと、一度も注意をしていないのに、この人はダメなんだと決め付け

て、ダメだという烙印を貼って終りにしてしまう。よくあることです。一番の核心にあった問題は、マネジャーにちゃんと問題を持ち出す勇気がなかったこと。勇気を出して、こここのところは改善しなくてはいけないよというように部下と真正面から向き合って会話を持つ、それができていなかったということが原因になるわけで、リーダーシップ・スピードを上げる 2 つ目の大きな要素は「勇気を持つ」という要素です。

力強くコミュニケーションする

3 つ目の要素は「力強くコミュニケーションをする」です。10 年前くらいですとマネジメントの世界でのリーダー像は、権力がある、権威がある人。そしてその権力とか権威の源泉の一つとして、たくさんの情報を持っているという状況があったと思うんです。そうした時代のマネジャー達は、あなたが情報を必要としているのであれば私の持っている情報を少し分け与えてあげましょうというスタンスでみんなに情報を共有してることがありました。その反対側・裏側というのは、あなたがその情報を必要としていないのであれば、私から全てをしゃべったりしませんよという、そんな状況です。でも現代はそうではなくなりました。現代の最も優れたリーダー達というのは、たくさんの情報をみんなに分け隔てなく伝える人ということなんです。少なくともデータベースはそうのように言っているわけなんですね。それがメモの形で回覧する情報であったり、ミーティングの場面で伝えたものであったりするかの違いはあるかもしれませんが、あるいは一対一の会話の中で伝わることもあるかもしれません。ですから現代のマネジャー達はたくさん情報を提供するということが強みの一つとなっているわけです。

外向きにフォーカスする

その次に相関があったものは「外向きにフォーカスしている」、「外に向かってフォーカスが向いている」ということです。マネジャーが過ごす時間の中で一番価値があるのは、自分一人の中に閉じこもって自分の机のところで考え事をしている時間ではなく、他の人と話している時間、接している時間だと言えます。顧客と接している、部下と話している、あるいは工場を歩き回っている、オフィスの中を歩き回っているといったように、人と関わり合って外に意識が向いている時こそ、マネジャーが最もマネジャーらしい活動をしている時だと言えます。自分に意識が向かっている状態ではなくて、あくまで自分がマネジメントしているチームだとか、自分が働いている会社全体のことに意識が向かっている状態ですね、そういうわけで、4つ目の要素は「外に向かってフォーカスをしている」、すなわちチームをいかに外のビジネスの環境とつなげようとしているかという意識の方向が大事だと言っています。

業務能力や専門能力を有する

それから、その次の要素は「業務能力や専門能力を有する」とあります。若くて会社に入ったばかりの時には、誰でも業務の能力とか専門的な知識で勝負するという時代があって、それらは若い時代には簡単なことです。でも、段々とマネジメントの業務の方に引っ張られていくと、次第に現場のことから離れていって、現場の実際のことが分からなくなってくるってということがあると思います。そうやって徐々に時代の最先端の知識や情報から乖離していくということが起こり得ます。でも、若い人達はその現場の最先端の技術や情報を持っていることがとても多い。というわけで、リーダーシップ・スピードに強く相関している次の要素は、優れたリーダーというのはきびきびと働く上でも最先端の技術の情報や自分の業界の

情報に精通している必要があると言っています。どうやっていくのかといいますと、専門誌やジャーナルを読んだり、専門の様々な集まりに参加したりすることになるでしょう。そうして時には、会社のソフトウェアのエンジニアと技術的なディスカッションをすることもできるくらいに、その時代に必要とされている最先端の情報に精通しているというのが、この5つ目の項目になります。

率先する

次の項目は「率先する」です。何年前ですけれども、私達の会社である調査を行いました。それはリーダーシップのスコアが女性と男性とどちらの方が優秀かというものです。驚いたことに、でも実はあまり驚きもしなかったのですが、結果は女性達の方が、重要視している16個のリーダーシップの測定項目のうち、12個でスコアが高かったんです。男性の方が高かったのは2つだけで、残り2個はほとんど差が見られないという結果でした。女性の方が高かったスコアの中で特段高かったものの一つが、「率先する」というものでした。どうして「率先する」のスコアが高いのかについては、理由は定かではありません。でも私達が会社の中でいろいろなデータを見て推測をしているのは、恐らく女性達は責任を持って様々な複雑な役割、つまり家庭と職場での両方の役割をお手玉のようにこなさなくてはいけない、つまり複数の皿回しをいつもやっているという状態が、次々と自ら行動するという行動のパターンを作っているのではないかと考えています。そのところのはっきりとした理由は不明ではあるものの、女性のスコアを見ていきますと、女性は組織の中のあらゆる階層で男性よりもスコアが高かったんです。新人であっても高いし、主任、マネジャー、それから部長クラス、エグゼクティブ・レベルの全てにおいて女性達の方が高いスコア

アでした。その差はすごく大きいというほどではないのですが、統計的にはっきりと有意差がある程度には違っていたのです。それが何を意味するかといいますと、女性達を伸ばしていくことによって、企業や組織にとってとても大きなリーダーシップの開発余地が生まれていくということです。去年、アジアである調査がありまして、アジアの国々では、まだまだシニアのポジション、上位層のポジションを女性達が占めている割合は非常に少ないというデータが出ていました。女性のリーダーシップを伸ばしていくことは大きなチャンスであって、女性達に優れたコーチングやエグゼクティブとのメンタリングなどを提供することによって女性達のリーダーシップを伸ばすということは、本当に大きな価値を生み出すのではないのでしょうか。また別の研究ですけれども、アメリカで行われた調査で、アメリカで最も利益率の高い企業は女性役員の比率が非常に大きな企業だったという調査結果があるんです。それからまた、別の大学で行われた調査では、問題解決をする時の男女のミックスについて、男性だけでもダメ、女性だけでもダメだとわかっています。女性と男性が混ざっているチームが最高の問題解決をするという結論を有名大学が出したわけです。そういう結果になる理由は、男性と女性の考え方があまりにも違うので、多様性がとてもよく引き出されるということでした。

脳科学者のある研究なんですけど、女性と男性がのんびりとくつろいでいる時の脳をスキャンして脳の活動の様子を調査したものがあります。すると男性脳と女性脳はどう違っていたかということ、女性の脳の方ではいろいろなところで小さな活動が行われていて、ゆったりとくつろいではいるのに脳全体は何か活動している状態でした。一方で男性の脳のスキャンのデータというのは、周りに枠があってそこが少し活動している。真ん中のところはほとんど黒いブランクのような状態に

なっていて、つまり活動していませんでした。下の方にも少しだけ活動の領域があったものの、男性の脳はほぼ全体が活動していないというスキャンデータがとれたんだそうです。そのことから言える、ある面白い会話例があるんです。二人でゆっくりとくつろいでいる時に、女性が男性に「何を考えているの？」と聞く。すると男性は「別に何にも」と答える。その答えを聞いて女性は「何も考えていないって一体どういうことなの、そんなの信じられないわ」って思う。そういう笑い話があるのです。脳の構造から考えるとこれは現実でありえる話で、男性の脳も女性の脳もそのような構造になっているということなんですね。

高い目標を設定する

残り2つのうちの1つ目は「高い目標を設定する」です。リーダーシップ・スピードで非常に長けているリーダーは高い目標設定をするのが上手だということです。このようなリーダーがチームメンバーと一緒に目標の話し合いをすると、最初はみんながバラバラに考えていて、とてもこんな無理だと思っていた目標なのに、なぜかチームのみんなと一緒に話し合うことで、これだったらやれそうだと思えるようになる。みんなが心から決意して、高い目標に合意をできることがあるのです。リーダーシップ・スピードのあるリーダーの特徴の最後から2つ目は、「高い目標を設定するのが上手だ」ということです。

イノベーションを促進する

最後は「イノベーションを促進する」です。ここで言っているイノベーションを促進するとは、新しいアイデアとか新しいやり方にオープンであるということなんですね。今までのやり方、今までの考え方にとらわれ過ぎないで、新しいものを試してみようとする、そういう姿勢があるということですよ。

コンパニオン行動

スライドの上部にコンパニオン行動と書いてあります。コンパニオン、友達とか仲間という意味合いですが、リーダーシップ・スピードというのと非常に相性の良い友達の行動ということで、相関の強い行動を 8 つご紹介してまいりました。この 8 つのコンパニオン行動ですが、これらは皆さんが、あるいは私が、自分のリーダーシップ・スピードを加速させようとする時にヒントをあたえてくれるものです。どんなことが可能なのか、何をすればいいのかが手がかりを与えてくれるのです。ですから今から時間を 1 分だけとりますので、皆さんは自分のことを振り返ってこの 8 つの行動を見ながら自分だったら何をすれば自分のリーダーシップ・スピードを増すことができるだろうか、具体的にどんなことが可能なのか考えていただきたいと思います。

(1 分経過)

スピード・アセスメント

みなさんの中で何人の方が事前のスピード・アセスメントというのを終了されたでしょうか。やった方、手をあげてみてください。

そのアセスメントについて触れたいと思います。



ご自身のアセスメントの結果を見ていただきますと、1 ページ目にグラフがあり、軸の左側の方は「遅い」、軸の右側に「速い」と書いてあります。サーベイをされなかった方はスライドをご覧ください。同じものが出ています。自分のスコアが青い線で表示されており、50 パーセントと書いてあるのは、全体を 1 番から 100 番というふうに考えて換算した時に、50 番目の人の値はここ、真ん中の人の値はここということです。もちろん、人によって、例えば品質保証とかクオリティ関係の仕事をしている方の場合にはどうしても左側の「遅い」方へ、質を担保するという方向に寄る方がいい場合があります。

その次のページを見ていただきますと、ここにあるグラフは質と量の好みと書いてあります。ここにありますのは、左の方に行けば行く程「質」重視、右に行けば行く程「量」重視で、このグラフの場合にはちょうど中間の 50 パーセントの人は少し「量」の方に傾いています。皆さんも自分の青色の線を見ることによって、全体の中で

自分はどちらかというと量を重視かあるいは質を重視する方なのかが分かります。これはこのアセスメントをこれまでに受けた数千人の人々の中で、自分がどのくらいの相対的な位置にいるのかということをお私達に告げるデータなのです。

それからレポートの最後にはコンパニオン行動の好みというのがあり、下に4つの箇条書きリストがあると思います。先程からご紹介してきた統計的に相関している8つの項目のうち、4つがそこに表示されています。これは何かと言いますと、皆さんが調査の中で答えられたその答えの結果を受けて、統計的な計算式から、皆さん一人ひとりの場合には8つのうちのたぶんこの4つに取り組むと非常に効果が上がりやすいと思われまますという提案、統計的な計算に基づく提案が書き出されているのです。

ということで、リーダーシップ・スピードに関する私のお話をいったん終了させていただきたいと思ひます。皆さん、何か思いがよぎったこと、あるいはこの点を確認したいと思われることがいろいろあるかと思ひますし、私まだまだここにおひりますのでぜひ気楽にお声をお掛けください。一度司会者に話を戻します。

質疑応答

<司会>

それでは、Q&Aの時間に入りたいと思います。
ご質問等ございますでしょうか。

<参加者 A>

貴重な講演をありがとうございました。2つお聞きしたいんですけども、リーダーシップ・スピードというところで、秀でたリーダーはずば抜けたところがあることが必要だということだったと思うんですが、この傾向がある人たちっていうのはもともと先天的にできる人達なのか、それともあるトレーニングをすることによって磨かれた人たちなのかということをお聞きしたいなと。で、もし後天的だとしたらどういうふうにするのが一番…特に「戦略的視点で考える」というところで一番効果的なトレーニングの方法とかあれば教えていただければと思います。

<ゼンガー博士>

良いリーダーは生まれつき良いリーダーとして生まれたのか、あるいは後天的に育ったのかという議論はあちこちですと続いてきたものです。私自身もその同じような質問をあちこちで聞かれることがあります。そして私がこれからお話しすることをお話しした後でも、やはり明快な答えというのは得られないのです。けれども、最大限のベストを尽くして私がお答えできるのは、現在手に入るデータに基づいて言うと、幾ばくかの人は生まれつき優れたリーダーとして生まれているということなんです。どうしてそう言えるかと申しますと、世界中で一卵性の双子、そして生まれた直後にバラバラになってしまった双子を追跡して行われた調査がたくさんあります。

そうした調査の中から、生後まもなく、どれほど違う養育環境に置かれたとしても、一卵性の双子の場合には、3分の1くらい的人格とか人間性の共通要素、似かよった行動パターンが見られるという結果が得られているんです。ということから、恐らくリーダーシップについても、3分の1くらいは先天的な遺伝要素で規定されているのではないだろうかということが考えられます。しかし、同時に3分の2は違うのではないかと、後天的なのではないのかということが言えますし、ではどのように後天的な要素を最大に効果的にできるかというのがまさに私たちの仕事の意味合いでもあるかと思います。

では一体、私たちは何をすればいいのかということになるわけです。私たちが持っているデータから言えることがあります。それは何かと言うと、優れたリーダーを育てる環境に恵まれた人というのは、優れたリーダーに育っていくということなんです。ですから優れたリーダーが周りにいる人達っていうのは優れたリーダーになっていく確率が高いということです。多くのリーダー達は、70%くらいは仕事上の様々な経験を通してリーダーシップを獲得していきます。20%くらいはコーチングやメンタリングの結果としてリーダーシップ・スキルを身につけていく、10%くらいはどこの大学で勉強したとか、会社に入って研修を受けたり指導されたりの影響を受けている。そんなことを示す大ざっぱなデータもあります。ですからご質問にお答えしようとしても、一つの単純な答えは出てきませんし、この議題についてみなさんといつまでも会話をし続けることも可能になるのです。でも恐らく3分の2くらいまでは、どのような育成環境におかれたのかということ、どのような後天的な環境にいたのかということが、リーダーシップの質とか内容と決めていくのではないかと思います。



<参加者B>

最初の方のスライドで関連のグラフがあったと思うんですけども、その横軸にリーダーシップの良し悪しという項目があって、リーダーシップが優れているということの表現だったんですけど、リーダーシップの良し悪しってというのはズバリ何のことを示しているのか、別の言葉で説明していただけるとありがたい……。

<ゼンガー博士>

これは何かといいますと、360度調査をいたしますと、上司とか部下とか同僚たちが、あるリーダーのリーダーシップをどう見ているかということが数値として出てきます。そのように様々なグループの人々の目を通して感じ取られたリーダーシップのスコアというのが、実は最も客観的にリーダーシップの良さを表しているということを、私達は調査の中から発見してきました。そこで、その数値をここではリーダーシップの良し悪しというふうに呼んでいるわけなんです。通常13人の人達から360度のデータを取りますと、かなり全体を適切に表す数値になっていることをデータベースから確認しています。これでお答えになりましたでしょうか。

<質問者B>

もし可能であれば具体的に何が出来ればリーダーシップが良いというふうに…。例を1つ2つ。

<ゼンガー博士>

リーダーシップとここで呼んでいるものというのはいくつかの要素から構成されています。それらにはいくつかグループがありますが、その1つ目のグループは、個人の人格のようなもので、誠実な人なのか正直な人なのかということに関わるグループが1つです。それから個人の能力はあるのかということ問うグループがあって、その中に含まれている要素としては、問題解決力はあるのか、率先できるのか、コミュニケーションがしっかりできる人なのかといったものがあります。それから「結果を出す」というのがあって、その中には例えばストレッチゴールですね、高い目標設定が出来るのかどうかが含まれているグループ。また別のグループとしては自分のチームを外の世界につなぐというグループがあります。このグループの中には戦略的な思考ができるかどうかとか、チームを外の世界につないでいるかどうかといったようなものも含まれています。これらのグループの中に、コンピテンシーと呼ばれるものが複数含まれていて、それぞれのコンピテンシーを3個くらいの質問で測定していくわけなんです。ではどうしてこのようなコンピテンシーが選ばれているのか、リーダーシップの良し悪しを測定するための非常に信頼性の高い指標だと私たちが言い続けているかといいますと、世界のいろいろなデータから集められた2000くらいのコンピテンシーの集合体の中から、一番確実に組織におけるパフォーマンスと統計的に関連しているものというものを調べていくと、確実にパフォーマンスに相関しているものがこの16個だったからなのです。

<主催者>

補足ですけれども、お手元のハーバードビジネスの資料の中にも、もう少し詳しく書かれております。

<質問者C>

最初の質問は、今回のプレゼンの内容が企業の成熟度によってリーダーシップの項目が違うのかどうか。特に2つ目は、新規事業もしくはスタートアップの企業のリーダーにとって重要なことがもしあれば教えてください。3つ目が、女性が得意なものが12個あったと。1つは率先する、だったと思いますが。それ以外にトップ5、トップ3は何か、わかる範囲で教えてください。

<ゼンガー博士>

その企業の成熟度、あるいはその進化の度合いのレベルとか段階に応じて、必要なコンピテンシーに違いがあるのだろうかというご質問については、私達はそのこと、今おっしゃったような質問に特化した研究をしたことがないのであくまでも私の推測の範囲でのお話になってきます。それから私達のデータベースに含まれている顧客の多くは、歴史のある大きな企業で、その業界のリーダーと目されるような企業様です。成熟し、その業界でとてもうまくいっている企業がたくさん入っているということです。一方でシリコンバレーとかにいらっしゃる小規模の小さなスタートアップの企業と色々な仕事をしてきたことはあるのですが、ただお尋ねのポイントにフォーカスをあてて調査をしたことはありません。そういうわけで私の推測ではありますが、多分スタートアップの時には業務知識とか専門知識があるというコンピテンシーは非常に重要なものとして浮上してくるのではないかと思います。恐らく「率先する」ということも非常に重要

でしょうし、それから創業者の方たちがこれから自分のビジネスがどういう方向に向かうのかという大まかな全体像を持っていたり、どちらの方向に進むのかという進路が描けているということも多分重要であると思います。ただし、しつこく言いますが、これは私の推測であってデータから導き出した結論ではありません。

女性達はどの点で男性よりもスコアが上回っていたのかということ、先程申しましたけれども、女性達が上回っていたといっても統計的に有意差があるということであって、別にその差がとても大きかったということではないんですね。でもやっぱり統計的な差はあった。男性たちの方がスコアが高かったのは「専門能力業務能力がある」というコンピテンシーと、それから「戦略的に考える」というものについてでした。女性達は先程触れた「率先する」ということの他に「自分の能力開発に努める」ということとか、「チームワークができる」「コラボレーションができる」等の項目で高かったと記憶しております。

結び

今日はこういう機会をいただきまして本当にありがとうございます。世界中で皆さんのような方の輪がどんどん大きくなりつつある現代のような時代を、私は非常に心強く思っております。人事の世界でマネジメントのあり方が刻々と進化していて、皆さんとともに今日はその最新の様々なことについて一緒に考えられたことをとても嬉しく思っております。

今日の終りに 2 つのことをご紹介したいと思います。まず 1 つ目は、良いリーダーはフィードバックを与えるけれども、もっと良いリーダー、もっと優れたリーダーはフィードバックを自分から求めに行くということです。

2 つ目に、私たちの研究から、リーダーが自分の部下を伸ばそうとする時は、概ね悪いところを指摘してそれを直そうとする傾向があるということです。さらにその研究を続けていきますと分かってくるのは、どのようにフィードバックをすると自分の下にいる人々のモチベーションが最も高くなって、伸びようとする力に転換していくかということです。実はフィードバックのポイントは、褒めることと、悪いところを直しなさいよということをどのようなバランスでミックスするかということにあります。ですから、ぜひ皆さんにお願いしたいのは、自分がどれくらいの時間を褒めることに費やしているのか、どのくらいの時間を部下の悪いところを指摘して直させることに費やしているのかよく考えてみることです。

今世界で起こりつつある大きな波というのに皆さんもお気づきかと思います。アメリカから始まって徐々に世界に広まっていて、パフォーマンスマネジメントのあり方が変わってきています。マ

ネジャーが自分の部下をどのように評価して、どのように伸ばせばいいののかに関する考え方が変わりつつあります。従来ですと、1年に1回マネジャーが自分の部下と向き合って面談をする、人事考課の面談をしていました。その極端な例としては、最終的に部下が1年かけてやってきたことがたった一文字で評価されて、数字に丸められてしまうということがずっと行われてきました。そんな中で、アメリカのいくつかの企業がそういう人事考課を止めてはどうかと考え始めた。というわけで、もっとコーチングをしようとか、もっと普段からたくさんの会話をしよう、それから年1回の人事考課の面談は止めようと考え、実行に移し始めた。やり始めたんですが、この試みはまだ端緒に就いたばかりで、多くのマネジャー達は試行錯誤しているところです。というのも、現実的にはやはり給料を分けるための何らかの仕組みが必要ですし、会社としてはマネジャー達から現場にいる人々の人事考課に関する何らかの書類とか報告が必要なのわけなので、ではどうするかという様々な模索が今続いているところです。皆さんにはぜひ、この波がどんどん世界に広がっているということを思い起こしていただいて、自分はその中でどういうことをしていったらいいのかを考えるきっかけにいただければと思います。

みなさんどうもありがとうございました。最後になりますが長年のパートナーである日本のパートナーたち、そして今日お集まりいただいた皆さんに心から感謝を申し上げます。皆さんが益々素晴らしいリーダーになられますように、スピードのあるリーダーになられますように、心から応援しております。

本稿は 2017 年 6 月 9 日に東京で開催されたゼンガー・フォークマン共同創業者、ジャック・ゼンガー博士の講演内容に基づいて編集されたものです。

©2017 Zenger|Folkman, SmartWorks



ゼンガー・フォークマン日本代理店 株式会社スマートワークス
〒102-0074 東京都千代田区九段南 3-9-12 ニッカナビル5F
TEL 03-6261-2682 FAX 03-6261-2683 www.smartworks.co.jp info@smartworks.co.jp



株式会社スマートワークス代理店 株式会社ウィル・シード
〒150-0013 東京都渋谷区恵比寿 1-3-1 朝日生命恵比寿ビル9F
TEL 03-6408-0801 FAX 03-6408-0802 www.willseed.co.jp