

VUCAの時代」の組織変革

Volatility / Uncertainty / Complexity / Ambiguity

3) 「VUCAの時代」に求められるマネジメント

前回はコロナ禍で普及したりリモートワークについて留意すべきことを述べました。1つはこの曖昧で不透明な時代だからこそ、目的とビジョンを明確に示すことが重要であり、社員もまた働く意味を見つめ直すことが問われていること。2つ目は、人を育てる環境を見直すこと。そのためには職場という同じ空気のなかでこそ得られる親密性を見つめ直し、リアルとリモートのバランスをとることの重要性について解説しました。

今回は、この時代に新たに求められるマネジメントの役割について述べてみたいと思います。

変わるマネジャーの役割

マネジメントというと、かの有名な経営思想家のピーター・ドラッカーが思い浮かぶ方も多いかと思いますが。ただ、ドラッカーのマネジメント論はかなり広範囲の領域を扱っており、単なる読み物として書棚の隅に置いてあるだけという方も少なくないでしょう。

ちなみにドラッカーはマネジメントの役割を以下の3つに整理しています。

1. その組織に課された特有のミッションを達成する
2. 仕事を通して働く人の自己実現を図る

3. 社会の問題の解決に貢献する

1の役割は日々の業務そのものですので理解できると思います。しかし、2, 3を常に意識していると胸を張れるマネジャーは果たしてどれくらいいるのでしょうか。私の周囲を見渡してもほとんど見当たらないというのが正直なところ。目指すべき姿ではあるものの現実には1の役割を果たすのに精一杯というところではないでしょうか。

しかし、ここでドラッカーを取り上げたのには理由があります。この1年で普及したりリモートワークにより、職場という空間が消滅したことで社員の喪失感が蔓延してしまいました。このことにより、マネジャーの役割が根本的に変わってしまったと捉えねばなりません。つまり、今までは手が届かなかったドラッカーのマネジメント論の2（仕事を通して働く人の自己実現を図ること）と3（社会の問題を解決すること）に真剣に対峙する時が来たということです。その理由を以下に述べたいと思います。

消えゆくポジショニングパワー

リモートワークが進むなか、マネジャーからはこんな悩みを聞く

ようになりました。

- 普段の仕事ぶりが見えないので、報告がどこまで正しいのか全く読めない
- 若手が育たない、いや、正直このリモートでどう育てたらいいのか分からない
- みんな自己中心的になり、会社のこと、チームのことは二の次になった
- 指示待ちが増え、指示がないと動かない人が増えた

いかがでしょうか。一体何が起きているのでしょうか。

一言で申し上げるなら、もうマネジャーはポジショニングパワーで部下を動かすことはできなくなったということです。正直、これまでのほぼすべての上司は「部下よりも偉い」という意識がありました。つまり、会社は給料を払っているのだから働くのは当たり前前、給与の査定をするのが上司なのだから指示に従うのは当たり前という力学で組織は動いていたということです。

しかし、このリモート下で社員と会社との心的距離は広がり、社員は会社や上司を客観的かつ冷静に眺め、自分の将来を再考しはじめました。その結果、これまで以上に青い芝生を求めて転職活動を



▶仁科雅朋 (にしな まさと) : 株式会社ジーンパートナーズ 代表取締役
 1966年生まれ。中央大学法学部卒。大学卒業後、味の素に入社。営業部に配属となり戦略的商品のシェア拡大により入社最短年数で社長表彰。30歳で独立し組織変革コンサルタントとして数々の企業変革に携わる。万年赤字の中堅IT会社を3年で大幅黒字化、一部上場企業の不採算部門の収益を1年で大幅改善、など実績多数。米国CTI認定プロフェッショナル・コアアクティブ・コーチ (CPCC)。ジョージ・ワシントン大学院リーダーシップコース修了アクションラーニングコーチ。
 著書 : 「グチ活」会議 社員のホンネをお金に変える技術 (日本経済新聞出版)
 ▶仕事のモットー「組織が変われば未来が変わる」 「True Northは地軸角度の23.4度を指します。常に正確な方向を示すことが私たちの使命です。」

VUCAの時代の組織変革

- 1) 「VUCAの時代」からWithコロナを考える
- 2) 「VUCAの時代」の組織に求められるものは？
- 3) 「VUCAの時代」に求められるマネジメント
- 4) 「VUCAの時代」の働き方
- 5) 「VUCAの時代」の営業の考え方
- 6) 「VUCAの時代」の組織変革とは

する人が増えています。さらには副業のほうが会社の給料より多いという人も増えているのです。

これらが意味することは、これまでのように社員は生きる糧を求めて、ストレスを抱えながら会社や上司に仕えるという生き方を手放したということです。評価をされる側ではなく、逆に社員が会社や上司を評価する側に回ったと考えるのが正しいでしょう。

果たして、部下の仕事が見えなくなり、逆に部下から評価される側に回った「上司」であるマネジャーは、これから一体どんな役割を担っていくことができるのでしょうか。

指示者から支援者へ

これからの新たな上司は「指示者」から「支援者」へ変わらなければなりません。部下に仕事の指示を出し管理する人から、部下のモチベーションを上げ、働く環境を整え、部下の仕事と成長を支援する人に変わらなければならないのです。

一言で申し上げるならば「部下よりも偉い」という意識を払拭せねばなりません。部下よりも偉いという思いがある限り、本当の意味で部下を支援することはできないのです。

1990年に世界されたアメリカの教育コンサルタントのロバート・K.グリーンリーフ氏がサーバントリーダーシップという概念を提唱しました。「真のリーダーはフォロワーに信頼されており、まず人々に奉仕することが先決である」と提言し、リーダーには高位な職権が伴うものではないと定義しました。日本でも話題になりましたが、このリーダーシップが日本に定着するまでには至りませんでした。

しかし、このコロナ禍で、サーバント (使用人) として部下に仕えるという考え方が再び立ち現れてきたのです。これまで部下より「偉い」という立場でポジションを取っていた上司の方々にはこの考え方は受け入れがたいと思います。しかし今や、この役割を受け入れられなければ、会社は機能せず、消滅の危機に晒されるかもしれないのです。なぜなら、このままでは人が辞めてしまうわけですから。変わったほうが良いというレベルではなく、変わらざるをえないのです。

上司業という職種に就く

ここでの私からのご提案は、上司を職業と捉えてはいかがでしょうかということ。つまり、上

司は立場を表す言葉ではなく、「上司業」という職種を表す言葉と捉え直すのです。「上司業」とは、組織と働く社員のモチベーションを高める役割であり、部下と組織の成長を支援する「職種」であると。

一度、この「職種に就く」と捉えることができたなら、この職種のやりがいはいは計り知れないものになるでしょう。なぜなら、チームメンバーの成長と幸福に貢献するという、かけがえのない仕事になるからです。

本来、マネジャーはドラッカーが言う役割も包括していたはずですが、しかし、組織特有のミッションを達成するという役割が重たすぎて、そこまで手が回らなかったのです。幸いにもこの環境下で、2と3に力を注がなければ、人心はどんどん離れていくという状況になり、1の達成などもはや不可能になってしまったのです。逆の見方をすれば、堂々と2、3を掲げ、その実現のために、「上司業」を務めることができるようになったということです。そして、いつの時代も変わらないのは組織を活かすも殺すもマネジャーに掛かっているということです。

今回は、この時代の働く人のあるべき考え方を述べたいと思います。