

マネジメントからリーダーシップへの変革

管理職の果たすべき役割が大きな変革期を迎えている。IT（情報技術）の急速な進化による働き方の変化やスマホや SNS の急速な普及によるコミュニケーション方法の多様性に代表される変動性（Volatility）、政治情勢の変化や自然災害・新型ウイルス発生による社会の不確実性（Uncertainty）、グローバル化によるリスク予測の複雑性（Complexity）、価値観の多様化による市場や個人のニーズが細分化されたことによる曖昧性（Ambiguity）の頭文字をとって VUCA と言われる環境下がもたらしたものだ。従来の管理職の役割は「業務・人・情報のマネジメント」であったが、IT の進化が徐々にその役割を担う中で、これからの管理職が担うべき役割は、「仕事の改革」と「ES（Employee Satisfaction）の向上」に資するリーダーシップの発揮に変化している。

1 番目の「仕事の改革」とは、従来の仕事のやり方や進め方などの業務プロセスを見直すことで、効率化や品質向上を図ることである。効率化と聞くと紙媒体をデジタル文章化する OCR（オプティカル・キャラクター・リーダ）やパソコン作業を自動化する RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）などのツールが思い浮かぶが、ツールを導入すれば必ず効率化が進むというわけではない。

重要なのは、「今より短時間で処理をするには？」「定時内で仕事を終えるには？」という視点で仕事を烏轍（ちょうかん）し、自社の「そもそもの目的」と「あるべき姿」を考えて真の課題をつかむ「原点回帰力」と、課題を「自分事」として部下に捉えさせてチーム一丸となって解決策を考え、実践させる「連帯感の強化」に対するリーダーシップの発揮である。

また 2 番目の「ES の向上」とは、自身の仕事が組織の仕事の一部を担っていると部下に気付かせることでポジティブな気持ち（完璧に・早く）にさせる「存在認識」や、自身の仕事は周りに見てもらえているという安心感と会社や社会の役に立っていると実感させる「他者承認」、自身の仕事と周りの仕事の目指すところは同じだと理解させて助け合わせる「ワンチーム」、仕事の達成感や自身のスキル向上を実感させる「成長実感」、ある程度は自身のやり方やペースで仕事をさせる「自己裁量」を与えることで仕事の満足度を高めるリーダーシップの発揮である。

厚生労働省が令和元年 10 月 21 日に公表した「新規学卒就職者の離職状況（平成 28 年 3 月卒業者の状況）」によると、大卒者で 32.0%、短大卒者で 42.0%、高卒者で 39.2%、中卒者で 62.4%が就職後 3 年以内に離職している。

また、結婚・出産や介護等の家庭の事情を除く離職理由の大半は会社への不満が原因であることを踏まえ、ES の向上は離職を防ぐために欠かせない重要な取り組みである。

離職による損失は、採用か退職までに要したコストだけでなく、ノウハウや社内モチベーションの損失、ひいては企業イメージの損失につながり、それが SNS などで瞬く間に広がる時代だからこそ、「仕事の改革」意欲が高く「ES の向上」を実践できる管理職の育成こそが、今後の企業経営を支える人材育成の大きなテーマとなるであろう。

（理事・コンサルティング事業部 統括部長 瀧本 和彦）