



ビジョンを描き浸透させるリーダーシップ発揮の要点は

先のみえない時代だからこそビジョンを描いて職場のメンバーを先導したいと考える管理職は多いと思います。ビジョンを描き浸透させるために、どのようにリーダーシップを発揮すればいいのでしょうか。



実現状態と見通しを何度も語り込み、部下に信じさせること

ビジョンは先々の実現された状態であり、その姿が目の前に浮かぶよう生き生きと描くことが大切である。そして“絵に描いた餅”にならないよう、実現の道筋を具体化し、繰り返し語って部下に信じさせるリーダーシップの発揮が必要

ビジョンが明確な職場には活力があります。目指す姿がはっきりしていると皆が迷わず力を発揮するからです。自部署のビジョンを描き浸透させるため、管理職がどのようにリーダーシップを発揮すればいいのか、そのエッセンスを紹介します(図参照)。

1 “ビジョン描き”の3つの基本認識

ビジョンを描くポイントを踏まえず、やみくもに考える管理職を見掛けます。まず管理職には以下の3点を共通に認識してもらう必要があります。

(1) ビジョンとは先々の実現された“状態”である

ビジョンの定義は意外に曖昧です。難しく考えず未来のある時点での実現された姿として捉えましょう。逆にいえばビジョンは日々の行動指針ではありません。「顧客の信頼を損ねる行動を取ってはならない」は行動指針です。今日は指針どおり行動できたとしても、明日は新たにトライするのが行動指針です。

(2) ビジョンの目的は求心力を高めること

自部署のビジョンを描く目的は、各自の力を集団としての成果に結び付ける活力や求心力を生み出すことです。逆にいえば、そういう力がなければ、ビジョンは単なる言葉の羅列にすぎません。ビジョン

がもたらす影響力を意識して扱うことが大切です。

(3) ビジョンは“戦略”である

どういう状態を目指すのか、という意思決定は実は重要な戦略事項といえます。売上げや利益の規模、市場や顧客からどう認知された状態にしたいか、どのような人材構成でどのような組織運営を目指すか、などビジョンを描く視点もさまざまですが、それらの必要性や有効性をきちんと説明できる必要があります。

2 ビジョン確立のリーダーシップ

“自社のビジョンがみえない”という社員の声に応え、ビジョン説明会を行った企業があります。トップは熱心に思いを語りましたが、終了後の社員の反応は「わかりにくかった」という声が多かったそうです。ビジョンがみえない⇒だから説明する⇒しかし伝わらない。ビジョンはだれかが一度説明すれば伝わる性質のものではありません。管理職がビジョンを描き浸透させるには要点を押さえたリーダーシップの発揮が必要です。

(1) ビジョンに関する情報ギャップを解消する

真剣にビジョンを説明してもメンバーには伝わりにくいことを管理職に自覚してもらう必要があります。その原因の1つは管理職と部下との情報量の格差です。社会や業界、会社や自部署のおかれている

状況など、あらゆる面で情報ギャップが存在します。なぜそういう状態を目指すのか、という説明に役立つ情報を集め共有するよう部下をリードしていきます。管理職自身の情報提供はもちろん、部下に指示して情報を収集させてもいいでしょう。的確な情報は“現状に対する強い危機感”もしくは“目指したい高い理想”をもたらし、この2つがビジョンを描く原動力になります。

(2) 部下一人ひとりにビジョンを考えさせる

情報共有を進めながら次は部下自身にビジョンを考えさせます。先々の姿を想像する力を高めるのです。自らビジョンを描くことで、管理職から説明されるビジョンも理解しやすくなります。部下に“自部署をどんな職場にしたいか”を問いかけ考えさせるのです。多種多様なイメージが出てくるかもしれませんがそれが面白いのです。イメージをすり合わせることでビジョンが確立していきます。

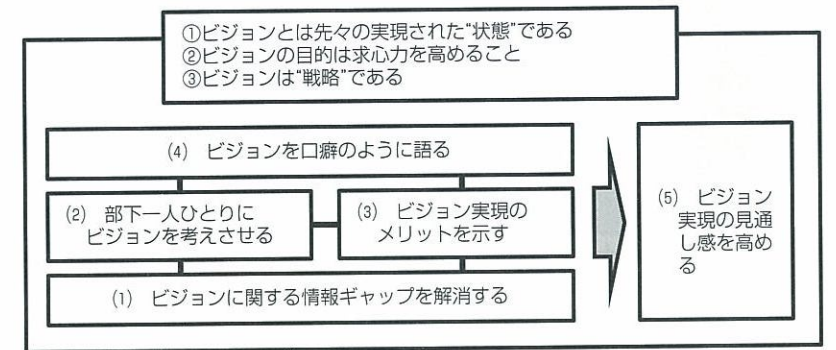
(3) ビジョン実現のメリットを示す

ビジョンには、各人の価値観に合致しなならぬの利益をもたらす魅力が必要です。報酬が得られる、やりがいがある、キャリアアップにつながる、期待を感じる、自分に向いている、など“実現したい”という欲求が高まるよう、部下一人ひとりに管理職が示唆できるとビジョンは生き生きとみえてきます。

(4) ビジョンを口癖のように語る

せっかく時間を掛けて議論・検討しながら「紙に書いて終わり」では無意味です。紙に書かれた言葉がビジョンではありません。ビジョンは組織構成員の心の中にあるのです。そして口癖のようにビジョンに関する思いを語り合うなかで鮮明になっていくものです。ビジョナリーな集団には“もっとこうしたい、こうなればいい…”という願望を素直に口に出し、自然にそれを目指す雰囲気があります。その

図 ビジョンを描き浸透させるリーダーシップのポイント



ためにはまず管理職自身が日々、ビジョンについて語る態度を示さなければなりません。

(5) ビジョン実現の見通し感を高める

最後に大事なことは“達成できそうだ”という見通し感です。実現のための部下のアイデアを無視や否定せずビジョン実現のために活かすのが管理職の役割です。“たとえばどんなやり方があるだろう”という質問を投げ掛け“そのアイデアはこうしてみたらどうだろう”と具体化させ、実現の見通しが少しでも高まるよう部下をリードしていくのです。

*

1つ留意点を指摘しておきます。ビジョンの確立に限らず、自分流のやり方にこだわる管理職は少なくありません。効果の上がらない我流にこだわらないよう適度なけん制が必要です。今回はビジョン構築のポイントを紹介しましたが、これらを共有し実践で深め、気づきを管理職間で共有していくのが望ましいといえます。新任管理職研修等でリーダーシップやビジョンはよく取り上げられるテーマですが、我流マネジメントを放置せず、原理・原則にフォーカスする姿勢を管理職に浸透させることをお勧めします。

(株)日本能率協会コンサルティング 人材マネジメント 事業部 事業部長 シニア・コンサルタント 伊藤 晃)

【毎月1日号掲載】