

SCM×リーダーシップ論 「SCM組織で求められるリーダー像」

株資生堂 山口 雄大

本誌をお読みになっているみなさんの多くの方が、組織に属していると思います。それもSCMを担う組織であり、様々な機能のスペシャリスト集団の組織だと思います。さらに現代の組織においては、上下関係がある場合が大多数であり、そこには特定のグループのリーダーがいるはずで、私も含め、組織人であるみなさんの関心ごとの1つが、リーダーに関するものではないでしょうか。みなさんの中にも自身がリーダーを担っている場合もあるはずで、リーダーシップのあり方について悩んでいるかもしれません。

実際、経営学においても、リーダーシップは1つの重要なテーマとなっており、これまで世界で様々な研究が行われ、理論が提唱されてきました。今回はスペシャリスト集団におけるリーダー、特にSCM組織におけるリーダーシップについて、経営理論を参照しつつ、私の経験から2つのタイプを提唱したいと思います。

スペシャリスト集団のリーダーの選び方

みなさんの所属する組織では、リーダーはどのように選ばれているのでしょうか。おそらくたいは、さらに上位のマネジメント層が、非公開の基準によって（場合によっては少人数の感覚によって）選出しているでしょう。経済産業省と東京証券取引所が優れたデジタル活用を実現している企業を「DX（デジタルトランスフォーメーション）銘柄」として選定しましたが、これに選ばれたトラスコ中山さまでは、役員に対する従業員からの評価をWebサイトで公開していて、それが処遇に影響するという、

透明性の高い方法を採用しています。しかし、これはかなり稀な例といえるでしょう。

では、上位のマネジメント層が選出するという方法は、果たして合理的かつ効果的なのでしょうか。みなさんの組織にも、評判の良いリーダー、そうでないリーダーが必ずいるはずで、個人的には、周囲が「この人に引っ張ってってもらいたい」と思う人物がリーダーを務めるべきだと考えています。もちろん、上位のマネジメント層しか見えない何かがあるかもしれませんし、組織には政治的な理由もあることは想像できます。しかしスペシャリスト集団であるSCM組織においては、それぞれのスペシャリストが最大のパフォーマンスを発揮できることが特に重要になるのではないのでしょうか。

スペシャリストたちが推薦する人物がリーダーを務めることで、ほぼ確実に組織のパフォーマンスは上がります。なぜなら、そうでない人物がリーダーである場合、リーダーに対する不満は仕事のしにくさに関係するものであり、その議論でさえ本来は不要である可能性が高いからです。

実はこれは、日本企業によくある現象です。外資系企業から日本企業に転職された方が驚くことの1つが、リーダークラスが業務をよく知らない、ということだそう。これはリーダーたちが悪いわけではなく、ジェネラリスト育成志向の日本企業だから起こることであり、その原因は人事制度にあります。スペシャリスト集団において、リーダーがメンバーよりも業務を知らないということは、そのコミュニケーションに余分なリソースが割かれることになり、結果、組織のパフォーマンスは低下します。

よって、スペシャリスト集団であるSCM組織のリーダーは、そのビジネス領域の業務で高いパフォーマンスを出し、周囲が認めた人物になっていくべきだと考えています。それは、より具体的にはどのような人物なのでしょう。

カリスマスペシャリスト型

私が今回提唱する1つめのタイプは、カリスマスペシャリスト型です。これは例えば、生産管理や原材料調達、需要予測や物流管理など、SCMの特定機能について、その組織ではトップレベルに詳しいスペシャリストであり、かつカリスマ性を持つ人物です。

カリスマ性とは具体的に、単にそのビジネス領域に詳しいだけでなく、メンバーを引っ張っていく推進力も伴うものです。この推進力は、単なる掛け声やその大きさのことではありません。それには次の2つのスキルが必要になります。

- 1) 今起きている問題に対し、迅速に解決の指示を出せる
- 2) 技術、消費者心理、社会構造の変化を踏まえ、その機能が目指すべき将来像を示せる

そして当然、これらは専門的な知識をベースに、ロジカルに組み立てられている必要があります。つまり、誰にどんな質問や批判をされても、根拠と共に論理的に対応できるということです。よって、その組織が属するビジネス業界だけでなく、アカデミックな領域の知見や、最先端の関連技術についても常に情報収集し、日頃からその領域のあり方について、多面的に考えておくといった姿勢も必要になります。単にいくつかの組織で業務経験を積んでいるだけでは、このタイプのリーダーにはなれません。

しかしカリスマ型のリーダーシップは、実はけっこう古い概念です。これは1970年代頃に提唱されたもので、早稲田大学の入山章栄教授が著書『世界標準の経営理論』（ダイヤモンド社）の中で整理しているところによると、「企業・組織のビジョン・ミッションを明確に掲げ、それを「いかに魅力的で」「部下のビジョンにかなっているか」を部下に伝え、部下にその組織で働くプライド、忠誠心、敬意を植え

つける」リーダーシップとされています。

本コラムの後半で詳細に述べますが、これからはトランスフォーメーションなカリスマリーダーシップが必要になると言われています。トランスフォーメーションとは、ビジョンを示し、それによってメンバーが自律的に動くというリーダーシップスタイルです。カリスマというと、その人物の独断に従っていくイメージがあるかもしれませんが、それは既に時代遅れになっている可能性があり、メンバーの自立性にスポットが当たってきています。

ここで、トランスフォーメーションリーダーシップについて考察する前に、スペシャリスト組織におけるもう1つのリーダーのタイプについて述べます。

人望のあるファシリテーター型

さて、特に日本の組織においては必ずしも、自分が専門とする領域でリーダーになれるとは限りません。しかしその場合でも、メンバーに信頼され、組織のパフォーマンスを高められるタイプのリーダーは存在します。それが2つめとして提唱する、人望のあるファシリテーター型です。

ジェネラリストの強みは、利害がトレードオフの関係にある、複数の部門の業務やミッションについてある程度深く把握していることであり、それが円滑なコミュニケーションや難しい調整を可能にします。こういったリーダーがスペシャリスト集団のパフォーマンスを高めるためには、機能間の調整スキルを存分に発揮することが有効です。

スペシャリストは自分の専門領域に特化している分、他機能のミッションに比較的関心が薄かったり、調整を嫌がったりする傾向があります。それを積極的にサポートすることで、組織のパフォーマンスを高めることができるでしょう。しかしこのタイプのリーダーシップにも必要なスキルがあり、それは次の2つだと考えています。

- 1) メンバーから業務の問題や悩みを打ち明けてもらえる
- 2) 他機能のミッションや課題も的確に把握し、ロジカルに調整策を考えられる

スペシャリストの業務上の問題や悩みは、かなり専門的である場合も多く、そこから本質的な課題を抽出するための「聴く力」が重要になります。その姿勢や日頃のコミュニケーションによる信頼が、生きた情報を集めるでしょう。

自身がスペシャリストでなくとも、傾聴とロジカルシンキングによって本質的な課題を導き出し、他機能のミッションも踏まえた上で調整を行えるスキルは、組織において非常に貴重な価値を持つと考えられます。ただし、その機能内で解決すべき専門的な課題については、メンバーに任せるという権限委譲の覚悟が必要になります。よって、それを任せられる右腕的なエースプレイヤーを配置することができればより効果的です。

実はこれも1970年代に提唱されたサーバント・リーダーシップの概念に近いものです。これは、フォロワーであるメンバーの成長を優先的に考え、自らそれをバックアップしていこうという姿勢でチームに貢献するリーダーシップです。

ビジョンを語り、自律性を促す

トランスフォーメーションリーダーシップ

スペシャリスト集団のパフォーマンスを高めるリーダーのタイプとして、①カリスマスペシャリスト型と②人望のあるファシリテーター型を提唱しました。これらには共通点もあります。それは共に、言うことがメンバーの納得感を得られるということです。

カリスマスペシャリスト型は、圧倒的な深さと広さの専門知識によって、反論や批判が難しいほどの理論的なビジョンを示すことで、メンバーの納得感を高めます。一方、人望のあるファシリテーター型は、傾聴によるファシリテーションで本質的な課題を整理し、その解決策を、機能を越えた視点で示すことで、メンバーの納得感を高めます。これは、不確実性が増すビジネス環境の中では、業務の推進に納得感が重要になるというセンスメイキング理論(Weick, 2005)からも裏づけられます。

そしてSCM組織のようなスペシャリスト集団をリードするためには、トランスフォーメーション

リーダーシップという概念が重要になると考えています。これは1980年代に提唱されたものですが、入山章栄教授が先述の著書で整理している特徴は次の3つです。

- 1) カリスマ
- 2) 知的刺激
- 3) 個人重視

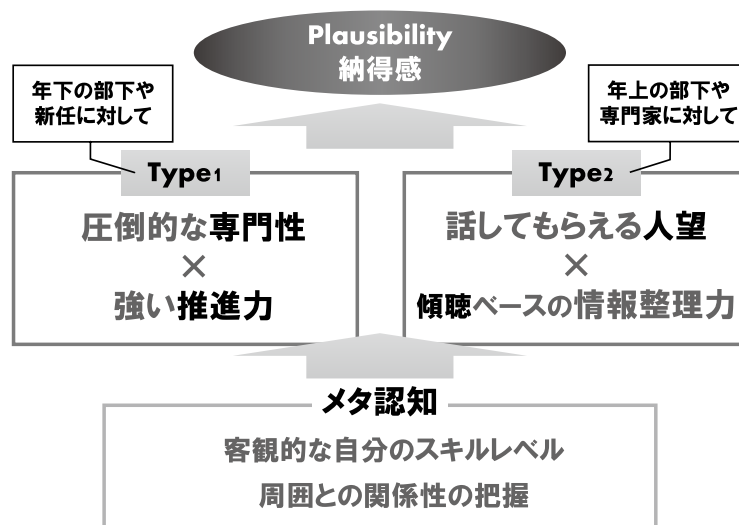
ビジョンを明確に掲げると共に、メンバーの知的好奇心を刺激して自発的なアクションを促し、かつ個々のメンバーに適した教育を提供することで、成長を支援するというリーダーシップです。

スペシャリスト集団は、元々特定の分野に対する興味関心が強く、知的好奇心を刺激することで、自発的な成長を促しやすいと考えられます。また、個々の強みを把握し、それぞれに合った教育を提供することで、さらに独自の価値を持つスペシャリストに育てていくでしょう。つまり、スペシャリスト集団のパフォーマンスを高めることに、トランスフォーメーションリーダーシップはかなり適していると考えられます。

この経営理論の知見を踏まえ、改めて今回提唱した2つのリーダーシップを考えると、どちらもトランスフォーメーションリーダーシップの側面を持つと共に、それぞれが補完的な役割を果たす可能性が示唆されます。カリスマスペシャリスト型は、メンバー個々の成長にも目を向けることで、より組織のパフォーマンスを高められるかもしれません。また、人望のあるファシリテーター型は、その分野に詳しいメンバーをうまくファシリテートすることで、明確なビジョンをつくることができると考えられます。

スペシャリストが集まった組織においては、その領域の専門知識や最新の技術、環境の変化などを考慮した、納得度の高いビジョンが必要だと考えます。ここに、スペシャリスト個々の知的好奇心を活かした、個別のスキル育成を組み合わせることが、組織としてのパフォーマンスを高めることにつながるでしょう。よって、スペシャリスト集団の組織のリーダーには、トランスフォーメーションリーダーシップが有効だというわけです。

経験から考えるSCMリーダー像



今回のコラムでは、スペシャリスト集団であるSCM組織におけるリーダーシップについて、経営理論も参考にしながら、2つのタイプを整理しました。これからリーダーを担う方、リーダーとして組織運営に悩んでいる方、リーダーの育成を担う方など、組織のパフォーマンス向上を目指すみなさんの参考にしていただければ嬉しいです。特にこれからリーダーを担う方や、現在担っている方は、まず自分のスキルを客観的に把握し、どちらのタイプにより近いかを知ることが有効だと思います。トランスフォーメーションなリーダーシップを発揮するためには、先述の通り、複数のスキルが必要になりますが、今の自分のスキルを客観的に把握することで、何を意識すれば良いかが見えてくるでしょう。これには自分の考え方や行動を外から見て、周囲との関係性（周囲の反応）も含めて客観視するという「メタ認知」の力が重要になります。

この他にも世界では、様々なリーダーシップのタイプが提唱されており、興味のある方は参考文献などでぜひ、視野を広げてください。SCM組織は、スペシャリストのマネジメントによって、パフォーマンスを高めることができます。

【参考文献】

- H. Skipton Leonard, Rachel Lewis, Arthur M. Freedman, and Jonathan Passmore. (2013). The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Leadership, Change, and Organizational Development. WILEY-BLACKWELL A John Wiley & Sons, Ltd., Publication.
- Karl E. Weick, Kathleen M. Sutcliffe, David Obstfeld, (2005) Organizing and the Process of Sensemaking. Organization Science. 16(4):409-421.
- 入山章栄. (2019). 世界標準の経営理論. ダイアモンド社.

【執筆者プロフィール】

山口 雄大 やまくち ゆうだい

1983年生まれ。東京都出身。東京工業大学生命理工学部卒業。同大学大学院社会理工学研究科修了。同イノベーションマネジメント研究科ストラテジックSCMコース修了。早稲田大学大学院経営管理研究科修了。

化粧品販売会社で出入庫、検品、配達等のロジスティクス実務を経験後、化粧品メーカーで様々なブランドの需要予測を担当。2016年インバウンド需要予測の手法が秘匿発明に認定される。2019年コンサルティングファームの需要予測アドバイザーに就任。JILS「SCMとマーケティングを結ぶ！需要予測の基本」講座講師。日本オペレーションズリサーチ学会や経営情報学会で需要予測に関する論文発表を実施。著書に『この1冊ですべてわかる 需要予測の基本』（日本実業出版社）や『品切れ、過剰在庫を防ぐ技術』（光文社新書）がある。