

SE の知恵袋

第22回 リーダーに求められる資質

三井 一夫 三井金属鉱業(株)
妹尾 稔 名古屋商科大学



絵 細田直子

日本を支えた市井のリーダーたち

NHKテレビ「プロジェクトX～挑戦者たち～」という人気番組があり、もちろん筆者もその大ファンの1人である。番組は去年からスタートしており、毎回心に響く感動を与えてきた。筆者のように典型的な団塊の世代にとっては、この種の番組を支持することは理解できるが、意外に若い人たちにも人気があると聞き驚いている。これは大きな課題やテーマに対して、ひたむきに挑戦し成功した人たちの真の姿が、世代を越えて感動を与え伝わっているものと理解している。

確かに淡々としたナレーションに加えて、あの中島みゆきの声と歌い方が余計に拍車をかけていると思えるが、必ず最後は涙が止まらず、そして“腹の底からこの人たちは本当にすごい”と思ってしまうのである。

正しく戦後日本が復興と高度成長を成し遂げてきた背景の中で、象徴的なさまざまな出来事がテーマとして取り上げられている。いくつか例を挙げると、

“富士山頂・男たちは命をかけた”

“南極観測・11人の男たち”

“東京タワー・恋人たちの戦い”

“執念が生んだ新幹線”

“霞ヶ関ビル 超高層への果てなき戦い”

等々、数々の感動のストーリーがある。これらは1つ1つが戦後の歴史的な大事業を成し遂げた人たちと、それらを支えた人たちのドラマである。

この中から、リーダーのあるべき姿を理解する上で、非常に参考になった事例として、南極シリーズを紹介する。

戦後「自信を失っている日本人に勇気を与える目的」で挑戦した南極観測隊が、正しく艱難辛苦を乗り越えて南極に到着し昭和基地建設を行った。そんな中、副隊長の西堀博士がとんでもない提案をした。「諸外国に日本の底力を見せるために、これから1年、越冬して観測を行おう」というものであった。これは、当時南極への到着自体が奇跡的な出来事であった時に、ましてや越冬準備も予定もしてこなかったこのぶっつけ本番の提案は、誰にも予想できなかった。しかし提案した西堀副隊長の凄さと、それを許可決断した永田隊長のスケールの大きさにただただ驚嘆するばかりである。

選ばれた隊員は体力には自信がある11人で、越冬観測するための知識や技術に乏しかったが、西堀博士のすべてを包み込んでしまう包容力、指導力によって、彼らは見事1年の越冬観測を無事終了させることができた。彼らの持ち帰った成果は、世界の科学者をあっと言わせるものであった。博士は、隊員たちにはどんなテーマでもよいから、必ず1つ自分のテーマを見つけることを求めた。途中で何度も挫折しかかった隊員には、続けること、挑戦することの大切さを教え、時には自分でやって見せ指導した。後にその分野で大学教授にまでなってしまう隊員もいた。一芸に秀でることの素晴らしさ、ま

たひた向きに取り組みれば必ずできるということを指導した西堀博士の人間の器の大きさに改めて感動してしまった。

この番組に登場するリーダーには2つのタイプがあり、

①は強力なリーダーシップでぐいぐい引っ張っていくタイプ

②は多くは語らないが、自然とその人に付いていくタイプ

である。しかしこれは単なる個性の違いであって、本質的なところは、リーダー自身が不屈の目的、目標達成意識を持ち、常にその実現のために自分は何をやるか、メンバには何をやってもらうかが明確になっていた。

リーダーに求められる能力

「プロジェクトX」の事例を参考にしながら、一般的にリーダーに求められる資質としての特徴を筆者なりに整理してみると次のものとなる。

①リーダーシップそのもの、すなわち人を引っ張る力

②人格、すなわち人間的魅力でこの人なら付いていこうとさせるもの

③見識、すなわち目的に対する総合的な技術、知識、情報収集力

これら3つをすべて有していればベストである。しかし現実にはこのすべてを持ち合わせることはかなり難しいが、その場合は少なくとも①②まではリーダーになる人に求めたいと思う。

さて話題を主題であるシステム開発やシステム導入におけるプロジェクトリーダーの資質に移してみよう。筆者は、一般的なリーダーとシステム開発等におけるプロジェクトリーダーに求める資質に、本質的な差はないと考えている。

失格リーダーの例

筆者の身近で、典型的なリーダーシップが欠如した例を紹介する。30人程度のメンバ規模で、リーダー1人に対し、サブリーダーが2人とその下に機能別にグループ編成している、ごく一般的なプロジェクトチームの例である。

リーダーの彼は、プロジェクトを進めるためにメンバの機能別グループ分けと、それぞれの役割・目標等を明確に決めていた。しかし、プロジェクト進行途中で、納期遵守と品質クリアに黄色信号が灯り、その課題克服が難しい状況にさしかかったことがあった。プロジェクトスタート当初はさほど大きな問題もなく、その後進捗会議も形骸化してしまっていた。リーダーも報告事項を掘り下げることもしず、報告側もどうせ細かく説明しても上は理解しないからということで表面的な報告しかしてこなかった。とうとう問題が抜き差しならないところま

できて、初めて顕在化したわけである。

このリーダーの最大の過ちは、自分自身の役割について、大きな勘違いをしていたことにあった。すなわち、プロジェクトはメンバのチーム編成とその役割を決めれば、後は自動的に物事が進むものと理解していた。したがってプロジェクトが暗礁に乗り上げた時彼が思ったのは、“どうして皆自分の役割として決められたことをやらないのだろうか？”、“サブリーダーはどうしてそのことをきちっとチームメンバに伝えないのだろうか？”ということであった。むしろ自分を被害者の立場に置いていたのであった。結局彼はプロジェクトがそうなった真の理由が、自分自身のリーダーシップ欠如に起因していることに気づけなかったのである。残念ながら彼には前項に書いたリーダーとして求められる資質の3つとも欠落していた。

しかし、このような不適格者をリーダーにした、マネジメント責任の方がむしろ大きいと思う。会社としてはリーダーを解任・交代させ、この危機を何とか回避することができた。このことを通してリーダーの役割はつくづく大きいと同時に、登用における資質の有無の見極めも非常に大切と感じた。

このプロジェクトチームが問題の渦中で危機的状況にあった時は、30人のメンバが、それぞれ行き先が分からず立ち往生していた。不満が鬱積し、正に爆発（きれる）寸前の状況であった。たった1人のリーダーによって30人のパワーを不完全燃焼させていたのであった。

どんなにリーダーが個人として優れていても、そのパワーは精々1.5～2人前の能力であろう。しかしリーダーシップの発揮によって30人を少なくとも1人当たり1.2倍にパワーアップを図れば、チーム全体の総合力増加ははるかに大きなものであることは誰でも分かることである。

最後に

もう一度「プロジェクトX」の番組を参考にさせていただく。プロジェクトチーム全員が高い目的意識と目的達成意思を明確に持つことができれば、そのプロジェクトは成功の最短距離にいると言っても過言ではない。そしてその責任の大半はリーダーにある。

繰り返しになるが、リーダーは、

- その人の魅力で部下を引っ張り
- 常に目標・目的を意識し
- それをメンバと共有し
- 障害があれば不屈の信念で克服し

ということに、すべてのエネルギーを向けて欲しい。こうして我々自身の「プロジェクトX～挑戦者たち～」のドラマを創ろうではないか。

(平成13年11月21日受付)