

今さら聞けない#13・「ピーターの法則」

1. 昇進とリーダーシップ

ピーターの法則は「能力がある人も昇進することで無能になる」と指摘して、さらに「組織全体が無能な人材集団と化してしまう」と言っています。例えば、平社員の時是有能であっても役職者になってチーム力を高められず無能になる方がいるのです。このような方が増えると肩書ばかりの集団になって「姥捨て山」のような状態になり無能な集団になってしまうのです。

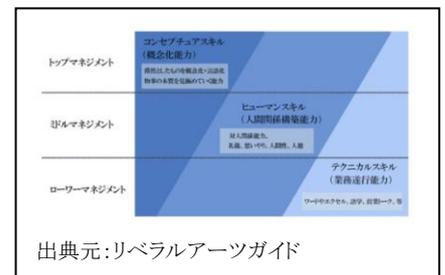
右上は故船井先生の「レンガ積み」の法則を表したイラストですが、人は「納得すると1.6」の状態になりやすいのですが、さらに上の「工夫すると1.6²」の存在にはなり難いのです。イラストにあるようにイメージして、さらに協力者に納得してもらうように指導力を発揮する必要があります。これを「イノベータ理論」と合わせて10人の組織効率を試算した表が右下です。先駆者としてリーダーシップを発揮して、4人の追随者を育成すると残り5人を含めて組織効率が1.4倍化するという試算です。

つまり、「昇進」ということは「リーダーシップ」を発揮する事が求められており、部下の中から追随者を育成することが重要になるのです。その為には「リーダーシップ」をイメージ出来るように具体化することが重要になりますが、「企画力」と「説得力」および「人格力」が必要になるのですが、意外に3拍子揃った方が少ないのです。その原因の一つは「責任をとる」という覚悟であります。リーダーシップを発揮するには結果に責任をとる覚悟が部下を動かすことにつながるのです。



2. 「能力」の3要素

右掲はマネジャーの3大スキルを提唱したロバート・L・カッツの「3大スキル」の関係を表しています。「能力の限界まで昇進する」という説を階層別に必要な能力を表しています。例えば、最下層のリーダーなら「テクニカル・スキル」があれば上手く働けるが、中間層になるとさらに「ヒューマン・スキル」が必要になり、さらに上級になると「コンセプチュアル・スキル」が必要となると表しています。「コンセプチュアル」は‘conceptual’で‘concept’（概念）の形容詞で概念化という意味であり、「正解のない問題に直面したときに、物事の本質を見極めて解決策を導き出す能力のこと」と言われており、組織が総合的な成功を収めるために最も重要なスキルと言われています。



つまり、まず「技術」の面で優れる必要がありますが、この段階でインフォーマル・リーダーとして「技術」を横展開する能力が必須なのです。職人なら技術を盗んで済む世界かも知れないが、一般の企業なら「やってみせ」が出来ることがベースであり、それを「言って聞かせ」その実践をフォローする「させてみて」そして結果に対して「誉めてやる」という山本五十六元帥の名言の通りになります。このインフォーマル・リーダーの段階で部下育成が出来ると中間管理職になり、他の部署との連携が必要になり「ヒューマン・スキル」が必要になるのです。「人間的」な要素ですが、人格を磨き他の管理者を「束ねる」能力が必要になるのです。

そして、経営者になると「コンセプチュアル・スキル」が必要になり、「正解のない問題に直面したときに、物事の本質を見極めて解決策を導き出す能力」を発揮して、「組織が総合的な成功を収める」という決断をして組織間のバランスを変化させ、伸ばすべき組織や投資する組織を決めることになります。各組織にいる「人」の問題にも関わるので「決断力」が重要になりますが、独断ではなく「合意形成力」が必要になります。

3. 転職の経験

私は昭和24年生まれで「就職」は終身雇用で一所懸命に働くことを基本した世代です。まず、昭和48年に関学を卒業してトヨタ系販売店に就職しましたが、面接の時に「コンピュータをやりたい」と言って故福井社長の面接を受けて入社しました。1年目は社長室に配属され経営的なことを一通り経験して、2年目に本来の「コンピュータをやりたい」と主張してオイル・ショックの中でトヨタの反対にもめげずに言い続けたのです。これを見て昭和50年の春に故福井社長が「これなら私のポケットマネーで買ってやる」と言って世界初のオフコンIBMシステム32を契約して下さいました。納入は12月でしたが、その間に車庫証明事件があり経営的に窮地に陥りましたが故福井社長が「おれを信じろ」と言って下さり、周囲がIBMに断りを入れろという中で「社長の指示がない」と言い張って導入したエピソードがありました。

こんなエピソードがあったので、その後、IBMの進化で全社オンラインシステムまで構築することが出来ました。また、トヨタの物流改善やSI(サービス・イノベーション)のプロジェクトを担当して、それなりの成果を出しましたが、残った分野「営業」で「栩野はクルマを売った事がないのに口出しをする」という反発があり、同時期に故十河専務が公文へ転じられる際に「栩野君、これからは2君に使える時代だよ」と言って下さったことを思い出し、「社長はクルマの道、私はシステムの道を歩みたい」という趣旨の辞表を出して転職を決意したのです。

しかし、関連会社の情報システム会社にナンバー2のポジションで期待されて就職したのですが、そこには若い人たちがいて距離感を縮めることが出来ずに、自分自身の居場所をつくるべく船井総研の客員経営コンサルタント養成学校に自費で通い、会社には日本LCAのDIPSを導入にして改革の糸口を託したのです。当時の担当役員が「これからはコンサルが必要になる」と支持してくれたのですが、資格を得た時には東京に転勤しており、他の役員から「栩野君の客をつくるだけや」と指摘を受け、開発案件の完了を待って退職し、現会社を創業したのです。

つまり、私は技術的な面で卓越した能力を発揮した経歴を持って関連会社という顔馴染の組織に転職したのですが、少し違った分野の情報システム会社だったので現場とのギャップがあって、若い人たちから反発を受けてヒューマンスキルが発揮できなかったのです。転職の時代になっていますが、この経験を痛感しているのも、子供たちが「転職」の立場に追い込まれないように願っています。

4. 「ピーターの法則」とヒューマンスキル

「ピーターの法則」は「能力がある人も昇進することで無能になる」という事ですが、その無能になる原因の多くが「カツ・モデル」の3大スキルの欠如にあります。「転職の時代」とも言われるほど流動的な人材事情ですが、無能になる要素は3大スキルの欠如と言えるので、無能にならない為に平素から3大スキルについて自己評価を正しくしておく必要があると考えています。特に「ヒューマン・スキル」が必要なので「茨」状態の組織に落下してから、どのように組織に根付いて行くか自助努力する課題があるのです。

また、転職者を受け入れる側も「ヒューマンスキル」が発揮しやすいように見守る必要があります。場合によっては経営者が主催して「キックオフ」の会合を開いて周囲とコミュニケーションの機会をつくることも重要です。ところが、逆のケースも結構多いのです。例えば、監視役を入れておき逐一報告させるケースもあります。こんな監視社会になると有能な人材でも能力を発揮するのは至難の業になります。

このように「無能」になることを避けるために「カツモデル」の3大スキルを自己評価して置くことが大切です。特に、「ヒューマンスキル」は自分だけでは解決できない要素なので平素から周囲とコミュニケーションをとり「人格」を磨いておくことを忘れないようにしたいです。

【AMIニュースのバックログは <http://www.web-ami.com/siryu.html> にあります！】