

## 2. マネージャー（管理者）とリーダーの違い

これまで、マネジメント力とリーダーシップについて学んできました。

### ■ マネジメント力とリーダーシップ

マネジメント力（維持・管理機能）	リーダーシップ（革新（変革）・創造機能）
<ul style="list-style-type: none"> <li>円滑に経営資源を活用し運営する能力</li> <li>問題を発見し、速やかに解決する能力</li> <li>人を育てる能力</li> <li>チーム・組織を前進させる能力</li> <li>期待以上の業績をあげる能力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>あるべき姿に向かって、現状を変える能力</li> <li>将来の目標と課題を設定する能力</li> <li>今までにない新しい付加価値をつくる能力</li> <li>部下やチーム・組織を巻き込み、やりきる能力</li> </ul>

では、これらを機能させる立場にあるマネージャー（管理者）とリーダーには、どのような違いがあるのでしょうか。

次の表は、それぞれについて細かい項目を設けて整理したものです。照らし合わせてみると、両者には実に多くの違いがあることがわかります。

### ■ マネージャー（管理者）とリーダー

	マネージャー（管理者）	リーダー
成立の根拠	チーム・組織からの任用	メンバーからの主体的認知
基本性格	業務・組織の「運営者」「管理者」	業務・組織の「革新者」
主な役割	計画立案と経営資源の割り当て	方向づけと戦略立案
基本姿勢	<ul style="list-style-type: none"> <li>受動的（課題・目標が組織から与えられる）、上向き・内向き</li> <li>HOWに軸足</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>能動的（自ら課題・目標・ビジョンを形成する）、下向き・外向き</li> <li>WHAT、WHYに軸足</li> </ul>
「武器」となる要素	「能力」+「権限」	「能力」+「人間力・ビジョン」
部下に求めるもの	「依存」「服従」	「自主性」「自立性」
仕事のスタイル	業務遂行型・問題解決型	起業家型・現状改革型
主たる関心	<ul style="list-style-type: none"> <li>戦術・結果・効率・改善</li> <li>上司の期待と評価</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>戦略・プロセス・革新・創造</li> <li>組織の発展とメンバーの成長</li> </ul>

この中でも特にポイントとなるのが、「成立の根拠」「基本性格」「『武器』となる要素」です。詳しく見ていきましょう。

### 1 成立の根拠

チーム・組織からの任用で成立しているマネージャー（管理者）に対し、リーダーにはメンバーからの主体的認知が必要です。メンバーとは上司、部下、先輩、後輩に関わらず、そのチーム・組織を構成し、共に業務を進める人たちのことです。

マネージャー（管理者）は組織がそれを認め命じればマネージャーたり得ますが、リーダーは「この人はリーダーとしてふさわしい。この人についていきたい」というフォロワー（支援者・支持者）がいなければなることができません。考えてみれば、これは重要なことを意味しています。

それは、チーム・組織から任用されたいわゆるマネージャー（管理者）と呼ばれる人の中に、メンバーから支持されない、リーダーと呼ぶにふさわしくない人が存在する可能性があるということです。メンバーから支持されないマネージャー（管理者）の存在ほど悲しいものはありませんし、そのようなマネージャー（管理者）のもとで仕事をするメンバーは気の毒というよりほかありません。

この成立の根拠の違いからいえるのは、リーダーになるためには、誰にも負けない熱意をもち、メンバーの共感を得られるようなビジョンを掲げることが必須であるということです。そして、そうした熱意があり、掲げたビジョンに支持が集まるのであれば、新入社員であろうと、中堅社員であろうと、誰でもリーダーになることができるのです。

### 2 基本性格

マネージャー（管理者）の基本性格が、業務・組織を運営、管理することであるのに対し、リーダーのそれは業務・組織を革新（変革）することです。

先に、マネジメントの本質は、決まった規則やルールに則って管理サイクル（T-PDCA）を円滑に回すプロセスのコントロールにあると学びました。したがって、マネージャー（管理者）は物事に堅実かつ着実に対応していく「運営者」であり、「管理者」です。一方、リーダーは従来にない業務を創造したり、これま