

リーダーシップは誰のもの？

はじめに

リーダーシップは誰のもの？ 本特集において、私たちが掲げた大きな問いはこれだ。

リーダーシップとはどのような力か、と聞かれたら、字義のとおり「率いる(リードする)力」だと答えたい。だからこそ、リーダーシップを組織のなかのリーダーが涵養すべき力(行動特性)だ、と私たちは結論づけた。だが、近年の実践と研究にひもづく「リーダーシップ」の定義では、「率いる」という意味はむしろ希薄化されつつある。リーダーシップはもはやリーダーだけが持つものと限定すべきではない、という考え方が主流なのだ。「リーダーシップ≠リーダーの持つべき力」だとするならば、冒頭の問い、「リーダーシップは誰のもの？」の答えは何か。先に言ってしまうと、それは「全員」なのだ。なぜ、リーダーシップを全員が持つべきなのか、誰もがリーダーシップを持つことは可能なのか。そして、それはどのように実現するのか。これをひもとくのが本特集である。

Section1では、なぜリーダーシップは全員が持つべきかを、リーダーシップ研究者たちに聞いた。そして、リーダーではない“ふつうの人”が活躍し、高い成果を出す組織の実例に迫った。続くSection2では、組織全員のリーダーシップを開発し、全員がリーダーシップを発揮する組織をつくるためのステップを紹介している。リーダーシップをリーダーから組織全員のものへ。取材を重ねた今、思うことは、その道のりは厳しいからこそ、人事はすぐにでも取り組んだほうがいいということだ。

本誌編集／入倉由理子

リーダーシップは
リーダーが持つべきもの？

Section 1

リーダーシップは 全員が持つべきものである

リーダーシップを全員が持つとはどういうことか。

リーダーシップ研究者と、全員がリーダーシップを持つ組織への取材を通じ、その意味を明らかにしていく。

全員が持つことで、アウトプットの質が上がる

今日的なリーダーシップの定義とは何か。米国ペンシルベニア大学ウォートンビジネススクールの人気講座「トータルリーダーシップ」を教えるスチュワート・フリードマン氏は、「自分の信念に基づく価値あるゴールに向かって、他者を巻き込んで突き進む力」だと定義する。フリードマン氏は、「Lead(率いる)」ではなく、「Mobilize(動かす)」という言葉を使っている。

価値あるゴールは 全員が考えるべき

フリードマン氏の定義によれば、動かすことができるのであれば、それは引っ張っても後ろから支えても、

どのような方法をとってもリーダーシップといえるということだ。

支えるのはフォロワーの役割だ、というのが一般的な考え方であろう。私たちがフォロワーという言葉を使うのは、リーダーとフォロワーという固定的な関係が成立しているときだ。このときゴールを描くのはリーダーであり、それを支えるのがフォロワーということになるが、フリードマン氏はこの関係のありように、「“価値あるゴール”はすべての人が考えるべき」と異議を唱える。「全員が価値あるゴールについて考え、大切な何かをよりよくするために行動を起こすこと、つまり、全員がリーダーシップを持つことが求められているのです」

なぜ、リーダー、フォロワーという

区別なしに、全員がリーダーシップを持つべきなのか。「指揮者のいないオーケストラ」(12ページ)として有名な米国のオルフェウス室内管弦楽団のディレクターを務めたハーヴェイ・セイフター氏は、「全員がリーダーシップを持つほうが、圧倒的にアウトプットの質が上がる」と、その理由を述べる。オルフェウス室内管弦楽団の人気の秘密は、指揮者がいないことではなく、米国一格式が高いといわれるカーネギーホールで定期演奏会を開けるほどの演奏の質の高さだ。「演奏者全員が自分の持ち場で責任を果たし、音楽をよりよくすることについて、他人事としないで自分の責任として向き合い、人々に提案し、人々の提案を聞き、ゴールに向かって

最善のものは何か、真剣に考える。これが、指揮者がいなくても質の高い演奏ができる理由です」(セイフター氏)
変化のスピードが加速するビジネスの現場でも、同じことがいえる。

全員のアイデアとスキルの集積が組織の成果になる

「厳然たるリーダー(指揮者)に常に指示を仰ぎ、その人のリーダーシップだけに頼るヒエラルキー型組織では、刻々と変化する状況への対応が難しい。全員がそれぞれの持ち場でリーダーシップを発揮することで、全員のアイデアとスキルの集積が組織の成果となります。そのほうが1人のリーダーのアイデアとスキルよりも量は多く、質が高くなるのは自明でしょう」(セイフター氏)



スチュワート・フリードマン氏

Stewart Friedman_ペンシルベニア大学ウォートンビジネススクール教授

このように言うと、「ボトムアップ型の日本の企業組織のありようこそ、全員によるリーダーシップを具現化している」という異見が出てくるであろう。しかし、フィリップスエレクトロニクス ジャパンの水上雅人氏は、「日本企業が得意なのは、“決められたゴールと役割”の枠組みのなかで、全員が一丸となって取り組むこと。これは全員が目的を持ち、決められた枠を超えてリーダーシップを発揮する組織とは違う」と指摘する。

リーダーシップは“素質”ではない

全員がリーダーシップを発揮すべきということに違和感を持つのは、「全員にリーダーシップが“ある”わけではない」と考えることも理由の



ハーヴェイ・セイフター氏

Harvey Seifter_Art of Science Learning 創業者、ディレクター

1つである。「リーダーシップとは、天から授かった素質や才能ではなく、誰もが持ち得、開発できる能力です」と、強調するのは、スイスのビジネススクールIMDでリーダーシップの研究と開発に携わり、2016年に『女性が管理職になったら読む本』(日本経済新聞出版社)を出版したギンカ・トーゲル氏である。リーダーシップは開発可能だ、といっても、一般的にイメージされるような“リーダー”としての立ち居振る舞いを身につけよう、と言っているわけではない。本人の真実の姿をありのままに見せ、心から実現したいと思うことについて人に協力を請えば、周りの人々は動かされる。これが、近年さかんにいわれている「オーセンティックリーダーシップ」という概念の基本的な考え方である。



ギンカ・トーゲル氏

Ginka Toegel_IMD Organisational Behavior and Leadership 教授

オーセンティックとは、「真実の」「嘘偽りのない」という意味だ。この言葉にこめられているのは、リーダーシップを発揮するには、自分自身の素のままの姿をさらけ出すことが重要であるということだ。「その人が描いたゴールの達成に、他人が

喜んで手を貸してくれるのは、その人を信頼し、共感するから。少しでも偽りを感じたら、その人に協力しようという気持ちを、人は失うのです」(トーゲル氏)

全員がリーダーシップを持つことの重要性にいち早く気付いたグロー

バル企業では、役職者や幹部候補者だけでなく、組織の構成員全員のリーダーシップを開発することが主流となっている。そして、全員がリーダーシップを発揮する組織は、確実にその成果をあげている。その実例を次ページから見ていこう。

日本企業のリーダーシップ開発の「今」

リーダーシップは、役職者のスキルの一部？

日本企業のリーダーシップ開発の現状について、企業人向け人材育成プログラムを提供する日本能率協会に聞いた。

「多くの日本企業では、管理職候補者向け研修や初任管理職研修など、階層別研修の一部にリーダーシップ開発を組み込んでいます。リーダーシップ開発のみを目的とした、しかも若手に向けた研修のニーズは多くありません」と話すのは、副島一隆氏だ。「具体的には、コミュニケーション、傾聴などのスキルを磨くといったものが多く、部下マネジメント力の開発とリーダーシップの開発をほぼ同義に捉えている会社もあります」(副島氏)

このほか、役員やその手前の部長クラスに対するリーダーシップ研修については、「著名な経営者や学者の話

を聞いたり、文化、哲学などのリベラルアーツを学んだり、といった内容を取り入れる企業も増えてきています」(副島氏)

また、同協会では、リーダーシップ開発には知識獲得だけでなく実践も必要との考え方から、企業の依頼で研修プログラムを開発するときには、行動変容を促すフォローアップも含めることを推奨している。しかし、「行動変容を促すところまで熱心に取り組む企業は多くありません」と、石川忠央氏は説明する。

日本企業にもリーダーシップは重要という意識があるのは間違いないが、「リーダーシップは全員に必要な」とは考えていない。また、リーダーシップの捉え方についても、欧米企業の認識とは差があるといえそうだ。



副島一隆氏

Soejima Kazutaka_日本能率協会経営人材センター 人事・マーケティングチームチーム長



石川忠央氏

Ishikawa Tadao_日本能率協会経営人材センター マネージャー

case 1

リーダーシップを発揮してこそ 最大のおもてなしができる

ザ・リッツ・カールトン東京

ザ・リッツ・カールトンの従業員が、同社の価値観を明文化したクレドに基づいて行動しているというのは有名な話だ。クレドのなかでも、「お客様への心のこもったおもてなしと快適さを提供することをもっとも大切な使命とここらえています」という第一条がすべての前提となっている。

「ホテルのなかにはたくさんの持ち場、部署があります。しかし、それは

最高のおもてなしを実現するための“ツール”にすぎません。そのツールを使って、全員がその場その場でリーダーシップを発揮し、お客さまに感動していただく最高のゴールを考え、それを実現するために行動するのが」と、ザ・リッツ・カールトン東京の人材開発部ラーニングマネジャーである上島綾氏は説明する。

全員が、ホテルは家であり 家の主だと思え

そのとき求められるのは、「ホテルは自分の家であり、自らが家の主である」という感覚だ。「これは、経営トップから常に言われていること。お客さまを家に迎え入れるとき、お客さまが欲していることをなんとかかなえようとするのは、家の主であれば当然の

ことですよね」(上島氏)

同ホテルのスタッフは、ハウスキーピング担当であっても、バックオフィス担当であっても、ホテルの廊下で宿泊客が何かを探していたら、必ず声をかけ、問題解決にあたる。宿泊客の問題を解決することに主体性と責任感をもって取り組むオーナーシップと、そう行動する権限を持っているのだ。こうして、ホテルのそこかしこで「小さなリーダーシップを発揮する」従業員を見かけることができる。

重要なのは 「自分で考える」こと

問題の解決は、1人ではできないこともある。そのときは、さまざまな部署に協力を仰ぐ。「連携をことのほか大事にします。問題が自分の手に余る



上島 綾氏

Ueshima Aya_人材開発部ラーニングマネジャー

現場で発揮されているリーダーシップとは

常に全体を見て 最適な判断をすることを心がける

ホテルの代表電話番号にかかってくるお客さまからの電話への、総合案内業務を担当しています。さまざまなお客さまからのリクエストに、必要に応じて関連部署とコンタクトを取ってお応えします。アーリーチェックインのご希望であれば客室係に、ご予約であれば宿泊予約係に、というようにです。以前、「部屋で見たブライダル情報のパンフレットを手に入れたい」というご要望をいただいたことがあります。そのときは、ブライダル係

に問い合わせ、パンフレットを特定して、お手紙を添えてお送りしました。お客さまからお礼状をいただいたのはうれしかったですね。「必ず手紙を添える」というルールがあるわけではありません。お客さま対応において、何をすべきかは自ら考えるのであって、上司に確認を仰ぐことは特にないのです。

ルールよりも大切なことは、最高のサービスを提供するための、他部署との連携です。たとえばランドリーサー

ときはいつでも、客室係、宴会係、ベルスタッフなど、必要な部署に依頼します。入社1カ月目の社員であっても、「主」として問題解決のために他部署を動かそうとするし、また、他部署も喜んで協力します」(上島氏)

もちろん、若手のうちは、自分より経験が豊富な先輩に対して、どのようによりに依頼すればいいのかわからない。「経験が浅いため、自分が考えた問題解決のゴールが正しいかどうか、自信がないのです。それでも最初から答えを教えることはありません。そもそも、こういうときはこうすべきと

いった細かいルールがないため、とにかく最適な解を自分で考え、やってみて、たとえ失敗したとしてもそこから学ぶことが一番なのです」(上島氏)

そのとき重要なのは、フィードバック文化だ。その行いは適切だったか、失敗の原因は何か、ほかにもっとすべきだったことはないか。成功も失敗もその後の糧にできるのは、適切なフィードバックあってこそ、だ。同ホテルには、フィードバック推奨のルールがある。「フィードバックをするときには、失敗や足りなかったことの指摘から始めることはありません。お客さ



石田真里奈氏

Ishida Marina_宿泊部 コミュニケーションズ
スーパーバイザー

ビス。お客さまには最も速く、かつ質の高いサービスをご案内すべきです。しかし、ランドリー部門がパンクしそうなとき、お客さまに最速サービスをお勧めしたら、時間に遅れてしまったり、質が低くなったりと、結果、お客さまに迷惑がかかります。お客さまの要望に柔軟に答え、最高のサービスを提供しようとするほど、ホテルの全部署の状況を把握することが求められるのです。

まのために動いてくれてありがとう、という言葉をまずかけるのです。でもここはこういうやり方もあったはずと、クレドや行動規範という客観的な基準に照らして伝えます」(上島氏)

研修もある。たとえば新入社員に、エグゼクティブフロアのラウンジで宿泊客に「Wow！」(サプライズ)を提供するために何をするか、という課題を与える。「一定の枠のなかで、自らプランを考え、それを実現するために他者を巻き込み、結果を出す訓練です。早い段階から、このような経験を積むことが重要なのです」(上島氏)

「宅配」を超えるサービスを生み出す 一人ひとりのリーダーシップ

ヤマト運輸

手ぶらでスキー場へ、を実現した「スキー宅急便」、地方自治体と連携して一人暮らしの高齢者の見守りと買い物代行を行う「まごころ宅急便」……。ヤマト運輸がつくった新サービスの多くは「現場発」。顧客接点にあるセールスドライバーたちによって提案されたものだ。日常の配達業務に対しても、顧客から感謝の声が送られてくる。「時間帯お届けを利用し、指定する時間帯を間違えたとき、『いつものご指定の時間帯ではないが大丈夫ですか?』と確認してもらえた」「迷子になった子どもに携帯電話を貸してくれた」など、宅急便を運ぶ役割を超えた仕事ぶりが垣間見える。

社訓にこめられた リーダーシップ

そうした仕事ぶりは社員に対してリーダーシップを常に期待しているからではないか、と問うと、「“リーダーシップ”という言葉では特に指導

していません」と、同社育成戦略部長の高橋暢晴氏は言う。「しかし、セールスドライバーの仕事の性質上、一人ひとりが自ずとリーダーシップを発揮しています。会社や上司であっても、セールスドライバーが集配拠点であるセンターを出た後は関与できません。会社が求めていることは1つ、『お客さま一人ひとりに満足いただけるサービスを提供する』こと。この約束事を守ってもらえれば、あとはセールスドライバーに一任します」(高橋氏)

この言葉の裏側にあるのは、セールスドライバーに対する絶大なる信頼である。その信頼を生み出すのは、「社訓を全員が実践してくれているという確信」(高橋氏)だという。

「ヤマトは我なり」「運送行為は委託者の意思の延長と知るべし」は、同社の社訓である。全員がヤマトの代表者として、顧客の気持ちになって宅急便を届けるということがセールスドライバーの意識に浸透している。このオーナーシップが、顧客の立場に立って、

最適なサービスを提供していくという行動につながっているのだ。

「社訓は毎朝唱和するが、それだけで浸透するわけではない。自らお客さまの立場に立って考え、行動したことによって喜んでいただける。その繰り返しによって、社訓が社員に浸透するのだと思います」(高橋氏)

現場発のサービスは 現場の意思決定で始まる

新しいサービスも、そうした意識の延長である。かつて宅急便は日中か夜間のどちらかでしか配達を指定できなかった。「1日中、待っていただければいけないの?」。顧客のこうした声に応え、現在は「当たり前」となった、1日を6つの時間帯に分けて指定できる「時間帯お届けサービス」を開始した。このサービスは同社の東北の営業所で提案され、最初は東北や近隣の地域限定で始まった。同社の新しいサービスは現場発であるだけでなく、本社が

現場で発揮されているリーダーシップとは

お客様の満足のため、全員に声掛け

センターに到着した荷物の数、内容を確認するところから仕事が始まります。その日の荷物をお客さまのご希望に沿って、どのような順番でお届けするかを自分で組み立てるのです。

そのとき考えるのは、やはりお客さまのニーズです。たとえば、午前指定の荷物のなかに、洋菓子店向けのイチゴがあったとします。午前指定であったとしても、ケーキづくりのプロセスを考えれば、できるだけ朝早く届いたほうがいい。決められたことを守るだけでなく、その荷物

を受け取るお届け先の仕事の効率も考えてルートを組み立てます。

そして、配達チームワークでもあります。私が所属するセンターには12人のセールスドライバーがいますが、私が最年少で、経験30年のベテランまで、経験年数、年齢はさまざま。自分の担当だけではなく、お互いがサポートし合って、すべてのお客さまに満足いただける集配をすることが日々の目標です。配達する荷物の量はもちろん、天候やお届け先も日々変動します。私は毎日、全員に声をかけて、



石田孝之氏

Ishida Takayuki_羽村支店羽村小作台センター

今日は誰が誰をサポートすべきかを明らかにするように心がけています。

毎日の仕事にそのように向き合えるのは、きちんと仕事をすれば、お客さまに喜んでもらえるからです。ご高齢のお客さまだったため、重いお米などをキッチンまで運び、感謝された。このようなことが日常的に起こるからこそ、誇りを持って仕事ができるのです。

追認する形で、地域の意思決定により地域限定で始まることが多い。「オフィス街、マンションなどの住宅街、過疎地など、お客さまのニーズは地域による。全国一律のサービスを導入したとしても、すべての地域にとってそれがいいとは限りません」(高橋氏)

たとえば、マンションが立ち並ぶ地域では、早朝など限られた時間帯に、地域の主婦が複数名でチームを組み、配達を担当する。「こうした地域では共働きも多く、早朝にしか受け取れないお客さまもいます。しかし、地域を担当するセールスドライバー

1人では、早朝に配達できる量は限られます。そこで、地域の主婦の方を中心に短時間勤務で採用し、一斉に配達するようにしたのです」(高橋氏)。これも現場発の取り組みであり、採用もセールスドライバーが地域のお客さまに声掛けをすることもあっていう。「地域によってサービスが違ってほしい。新しいアイデアをどんどん出してほしいし、その地域のお客さまのために、自分が良いと思うことをやってほしい、というのが会社のスタンスです」(高橋氏)

新しいサービスへの挑戦は表彰さ

れ、また、よりよいサービスを水平展開させる仕組みもある。これも「自らヤマトの代表として考えよ、行動せよ」という強いメッセージとなっている。



高橋暢晴氏

Takahashi Nobuharu_育成戦略部長

指揮者のいないオーケストラ。 全員が音楽を高める権限を持つ

東京アカデミーオーケストラ

前述の「指揮者のいないオーケストラ」、オルフェウス室内管弦楽団の組織のありようは、「オルフェウス・プロセス」として知られる(右ページ図)。

東京アカデミーオーケストラ(以下、TAO)はオルフェウス・プロセスを模範としたアマチュアオーケストラとして1991年から25年の歴史を持つ。「演奏に指揮者がいないだけでなく、選曲や練習、組織運営にも明確なリーダーが存在しない。全員がリーダーシップを発揮する組織です」と話すのは、クラリネット奏者であり、広報を担当する室住淳一氏だ。

をしますが、特徴はその人たちが常に入れ替わることです」と説明する。コアメンバーやコンサートマスターが意思決定をした後も、メンバーに対して方針を伝えるだけではない。「それぞれのメンバーも意見を言える“合議制”をとっています」(堀内氏)

TAOの舞台練習では、演奏者の誰かが舞台を降りて客席に回り、演奏にじっと耳を傾ける光景が頻繁に見られるという。舞台に戻って「この部分は、こうしたほうがいい」と意見を述べるのが歓迎されている。試してみて、皆がなるほどと思えばその意

見は取り入れられるのだ。

曲ごとにコンサートマスターやパトリリーダーが変わり、また、演奏会の本番中も曲によって、奏者の席が入れ替わる。そして、全員がほかのパートを意識することも大きな特徴だ。全員が指揮者に注目する一般のオーケストラと異なり、視線の方向も一定ではない。「指揮者がいないところで曲を合わせるには、周囲の動きを観察する、ブレスを聞く、など全体に注意を払う必要があります」(室住氏)。演奏者はそれぞれ、自らのパートの譜面だけでなく、総譜を持っている。

曲に応じて コアメンバーが変わる

どのように演奏が行われ、また、組織は運営されているのか。創立メンバーで、チェロ奏者の堀内大示氏は、「曲に応じて、コアメンバーやコンサートマスターを決める。一曲ごとの曲の完成には彼らが主要な意思決定



室住淳一氏

Murozumi Junichi_東京アカデミーオーケストラ
クラリネット、広報担当



堀内大示氏

Horiuchi Daiji_東京アカデミーオーケストラ
チェロ担当

オルフェウス・プロセスの8つの原則

- ① その仕事をしている人に権限をもたせる
- ② 自己責任を負わせる
- ③ 役割を明確にする
- ④ リーダーシップを固定させない
- ⑤ 平等なチームワークを育てる
- ⑥ 話の聞き方を学び、話し方を学ぶ
- ⑦ コンセンサスを形成する
- ⑧ 職務へのひたむきな献身

指揮者の役割を排除し、メンバー全員が指揮者と同じく責任を負うという組織を実現するための原則が上記の8つだ。5では、リーダーシップの役割を特定のポジションとして固定させないことを明言している。

出典:『オルフェウス・プロセス』ハーヴェイ・セイフター、ピーター・エコノミー著(角川書店)

お互いが何でも 言い合える組織へ

TAOも、創立当初からこのようにうまくいっていたわけではない。「年齢の上下や楽器ごとに必要な技術の違いから、ストレートにものを言いくい雰囲気があり、それによって妥協する組織になっていました。その結果、音楽の質が落ちていってしまったのです」(堀内氏)

そこで、組織のルールを変えた。「たとえ自分ができていなくても、異なるパートに対しても、もちろん年齢が下でも、意見を言ってよいことにしようということになったのです」(室住氏)

若手やほかのパートからの指摘で、「はじめは対立することもあった」

(室住氏)という。「ところが、録音したものを聞き客観的にになると、確かに指摘は正しいと思えることがあるのです。こうした経験を積み重ねることによって、全員が何でも言い合える組織に変わっていきました」(室住氏)

オルフェウス・プロセスを実践するための組織の構成員のあるべき姿について、セイフター氏は、「その分野における高い専門スキルを持っていることが大前提。そのうえで、傾聴力を持ち、オープンな姿勢で人の意見を取り入れる態度によって、ほかのメンバーとの信頼関係を構築できること。そして、他者に対して状況に応じた適切なアドバイスや支援をするためには、スペシャリストであると同時にゼネラリストでなければなりません」と話す。



TAOの演奏会の様子。中心に指揮者はいない(写真下)。51回目の定期演奏会(2017年6月25日、トッパンホール)の演目はバッハやメンデルスゾーンなど。リハーサル(写真上)では、それぞれの曲について、全員が意見を言い合う。

「もちろん、アマチュア楽団なので、“クビ”になることがないからこそ、オープンにものが言える、というところは差し引いて考えなければなりません」(室住氏)。とはいえ、TAOで身につけたスキルを勤務先の現場で室住氏が活用しているという事実を聞くと、「アマチュアだからできる」ということでもなさそうだとわかる。仕事で約50人のチームを率いる室住氏は、こう話す。「AI(人工知能)など最新のテクノロジーを活用し、企業のデータドリブン経営を推進するコンサルタントをしています。AIは類いまれな知識や才能を持つ専門家がいた領域。たとえ若手であっても、彼らの意見に耳を傾け、彼らが描くゴールを実現する支援を行うことが私の役割だと思っています」

リオ五輪団体優勝を支えた、個人技を磨くことよりも全員が優先させたこと

全日本男子体操チーム

技を成功させた選手を迎える選手たちの喜びよう、失敗した選手への勇気づけ……リオ五輪の全日本男子体操チームの結末は強かった。それもそのはずである。「リオ五輪の第1の目標は、“団体優勝”だったのです」と、男子体操チーム監督、水鳥寿思氏は話す。水鳥氏自身は、2004年、アテネ五輪で28年ぶりに男子団体で金メダルを獲得したチームの一員だった。リオでの団体優勝は、北京、ロンドンと栄光を逃した男子体操チームにあって、個人では常に結果を残してきたエース、内村航平選手の悲願でもあった。

お互いが応援し合う希有のチーム

体操は、個人演技でそれぞれが獲得した点数を重ねることによって、団体戦の勝敗が決まる。つまり、個人が技に磨きをかけ、質を高めていけば、チームとしてのありようとは関係なく勝利をつかみ得る競技だ。五

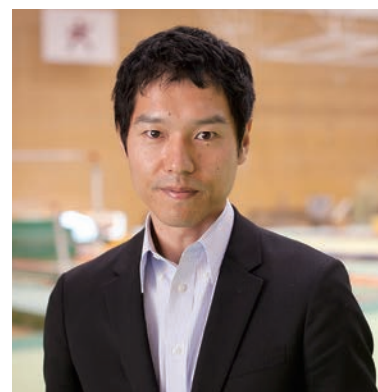
輪のように代表選手の人数に限られる場合、選考会ではお互いがライバルにもなり得る。「1960年代の“体操ニッポン”といわれた時代には、個人の技を突き詰めることに選手が力を注ぎ、チーム内で争いもあったと聞きます。そして私が選手として出場したアテネ五輪のチームも、ライバルとまでは言わずとも、練習でも試合でも、選手それぞれが自分の世界に入り、競技に集中することを大切にしていました。ですから、リオ五輪のような全員がお互いを応援し合うチームは、新鮮でした」(水鳥氏)

もともとは内村選手がカリスマ的存在

圧倒的に高い実力を持つ内村選手は、ロンドン五輪のころまでほかの選手から見てもカリスマ的存在だった。「皆、口数が少ない内村の背中を追いかけるような雰囲気でした。ところが、白井が代表チームに入って、

それが一変したのです」(水鳥氏)。白井健三選手は、誰もが知る「床のスペシャリスト」で、弱冠20歳にして彼の名前を冠する技を床だけで3つ持っている。「床は、白井に絶対かなわない。内村には白井に対する尊敬がありました。そして白井には生来の天真爛漫さがあって、提案したり、教えを乞うたりと、内村に自然に切り込んでいったのです」(水鳥氏)

さらに、白井選手は卓抜した床の技を惜しげもなくほかの選手に教えた。その空気はほかの選手にも伝播し、進んで得意技を教え合う雰囲気になっ



水鳥寿思氏

Mizutori Hisashi_日本体操協会 男子体操競技強化部長、日本代表監督

た。監督就任直後の水鳥氏は楽しそうに笑いながら練習する彼らを見て、「よく集中できるなあ」と思っていた。「とはいえ、いくら私が金メダリストでも、12年も経てば技は驚くほど進化しており、私が彼らに技を直接教えられないのは当然でした。選手の自律性に任せたほうがいいと判断し、口を出すのをやめたのです」(水鳥氏)

監督は選手それぞれのリーダーシップを支援

その水鳥氏がやったこと、それは、

選手それぞれのリーダーシップを支援することだ。「たとえば、“背中を見て学べ”というタイプの内村には、選手へのアドバイス役や合宿の計画作成を敢えて任せました。選手から信頼の厚い内村が話したほうが、私が話すより選手が動いてくれるからです。もっとも、白井は個人技を磨くことよりもチームの勝利を優先して行動してくれましたから、私が特別何かを言う必要もありませんでした」(水鳥氏)

それによって、「白井以外のほかの若手も変わっていった」(水鳥氏)

という。

「内村がチームのメンバーに声掛けしてくれたことも奏功しましたし、内村と白井の関係を見て、ほかの若手も“自分も意見を言っていんだ”と思えるようになりました」(水鳥氏)。何でも言い合い、チームの勝利に対して誰もがリーダーシップを持つチームへと変貌を遂げていった。

たとえ一人ひとりが「専門職」であっても、「個人技で勝負」するチームから「目標に向けて他者に働きかける」チームになれることを、全日本男子体操チームは教えてくれる。

全員がリーダーシップを発揮するために必要なこと

「リーダーシップの開発」というと、その対象は、組織に属する個人であるように思われる。しかし、全員がリーダーシップを発揮している4つの事例を見ると、個人がリーダーシップという能力を育み、全員がそれを発揮するための「文化」を組織そのものが備える必要があるとわかる。

まずは、徹底してオーナーシップを大事にする文化である。自ら最適なゴールを考え、決定する。そしてたとえ失敗してもそれを実行すること

を許容する文化が、ザ・リッツ・カールトン東京やヤマト運輸の事例から明確に見えてきた。「自分が良いと思うことをやってほしい」(ヤマト運輸・高橋氏)という言葉に象徴されるように、一定の権限を全員に与えていることも重要である。

そして、年齢や経験の多寡を問わず、たとえそれが厳しい指摘であっても言い合える文化の存在も、すべての事例に共通していた。発言することに対する安心・安全が担保され

ているため、進んでアイデアを口にし、また、他者に対してもフィードバックやアドバイスの言葉をかけられる。安心・安全の感覚は、リーダーシップの発揮に欠かせないオーセンティシティ(自分らしくいられること)ともかかわりがある。

全員のためのリーダーシップ開発は、もちろん個人の能力の伸長を目指して行われるべきであるが、同時に組織文化そのものを変えていく組織開発でもあるのだ。

全員のリーダーシップを どう開発する？

Section1では、全員がリーダーシップを発揮する組織はパフォーマンスが高い、ということが見えてきた。

では、どうすればそのような組織に変わるのか。

そのためには、前述の通り、個人のリーダーシップの開発のみならず、

組織文化そのものを変える組織開発が必要である。

全員がリーダーシップを持つ組織へ、人と組織を変える9のステップを紹介する。

step

1

人事がリーダーシップの意味を 捉え直す

リーダーシップ研究の初期には、リーダーシップとは特別な人が生まれつき持つ資質であり、それを持った人にリーダーの役割を担わせるのがよいと考えられてきた。「この時代には、そもそもリーダーシップ、あるいはそのポテンシャルを持っている人は誰かを特定することに躍起になりました。その後はリーダーシップを細分化しようという時代になり、人を巻き込む力、発信力、機動力など、さまざまな“あらまほしき能力”が列挙され、そのリストがどんどん長くなっていきました」と、トーゲ

ル氏は説明する。

「しかし、そうした“探す”アプローチには限界がありました。全部兼ね備えた人を探そうとしても徒労に終わります」(トーゲル氏)

さらに、リーダーシップの有無は、それまであげた成果や貢献によって判断されてきた。「ところが、事業環境の変化のスピードが速くなったため、過去の延長線上の問題解決では事足りず、先行きが不透明なかでの対応能力が求められるようになりました。過去の成功を評価してリーダーに登用し、その人のリーダーシップに組織

を委ねることの限界にぶつかっているのです」(トーゲル氏)

だが、いまだ多くの企業は、特定の基準に照らしてリーダー候補を選抜する、「リーダーを探す」マインドセットのなかにある。「まず、求められるのはこのマインドセットの転換」(トーゲル氏)だ。「誰もが持ち得るリーダーシップという能力を開発する機会を、すべての従業員に対して提供すること。それがベストだと人事が確信し、リーダーシップ開発の仕組みを再構築していくべきでしょう」(トーゲル氏)

→適切なリーダーを“探す”アプローチをやめる

個人のリーダーシップ開発と 同時に組織開発を

step

2

リーダーシップ開発を開始する時期を決める

「リーダーシップ開発は、管理職になってからスタートするのでは遅い。早ければ早いほどいいと考えています」と指摘するのは、早稲田大学の日向野幹也氏だ。日向野氏は、前職の立教大学経営学部で、2006年より全学部生のリーダーシップ開発に取り組んできた。1年生向けの「リーダーシップ入門」、2～3年生向けの「ビジネスリーダーシップ(BL)」はどちらも必修科目。延べ1000人以上が受講する大規模プログラムであり、卒業生から起業家や提案力のある人材が生まれるなど成果も出ている。

年齢と経験を重ね、組織のヒエラルキー構造の上のほうに位置するようになってからはじめてリーダーシップ

を發揮しようとする、どうしても権限によって人を動かそうとする。「組織上の権限を持たない若手のうちから行ったほうが、リーダーシップ開発の効果は高い」(日向野氏)というのだ。

「大学で教えているリーダーシップは“権限によらないリーダーシップ”です。その最小の要素を、目標設定とその共有、率先垂範、同僚支援という3つに私は分解しています。ゴール達成のためには、目標を全員で共有し、まずは自分がやってみせ、同じ方向を向いていない人や困難を感じている人の言い分を聞き、気持ちよく協力してもらうために支援することが求められるのです」(日向野氏)

リーダーシップの授業を1年生か



日向野幹也氏

Higano Mikinari_早稲田大学大学総合研究センター教授

ら受講することで、「全員が確実に変わる」(日向野氏)という。「課題を与え、数人のチームでプロジェクトを組んでその解決にあたってもらいます。プロジェクトを進めるなかで、プランを立てる、リサーチする、人をモチベートするなど、それぞれ自らの強みを発見し、その強みを活かしてチームの成果を最大化すべく他者にも働きかけるようになります」(日向野氏)

→リーダーシップ開発は早ければ早いほどいい

リーダーシップ開発の全体像を構築する

「リーダーシップ開発には、組織やプロジェクトのなかでの実践が重要である一方で、ロジカルで批判的な思考やコミュニケーション能力といったベースとなるスキルも必要」と、日向野氏は指摘する。このような考え方のもと、立教大学のリーダーシップ開発プログラムでは、実践とスキルを交互に繰り返して学ぶ。

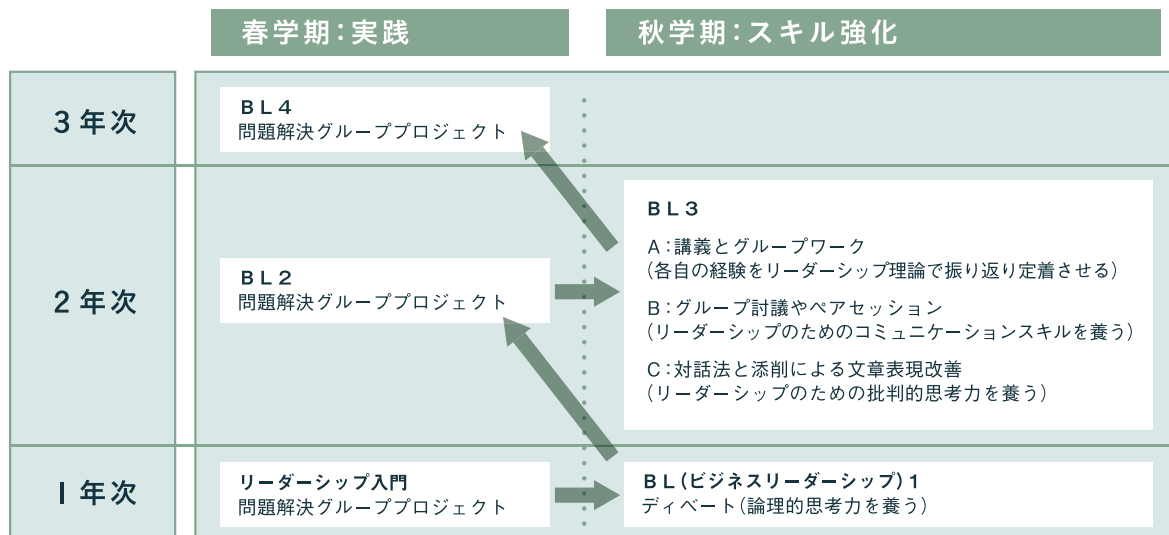
下の図を見てほしい。新1年生として入学直後の春学期に、問題解決プロジェクトに半年間取り組む。これ

は「実践」だ。「実践によって、自分の強みはもちろん、不足する具体的なスキルが見えてきます。そのスキルや知識を秋学期授業で獲得します。2年生の春学期には、その知識やスキルを使ってまた実践型のプログラムに入ります。このようにPDCAを回す以外に、リーダーシップを身につける方法はありません。しかも、2年半という長い時間をかけてようやく、です。一朝一夕に身につくものではないことを理解する必要があります」(日向野氏)

す」(日向野氏)

実践の場であるプロジェクトでは、企業から課題を出してもらおう。新商品のマーケティングプラン、新卒採用の新手法の考案など、その内容はさまざまだが、特に開講当初は日向野氏自身が奔走し、企業から案件を獲得してきた。「リーダーシップを発揮せざるを得ない状況を、意図的に作り出すことも、リーダーシップ開発を実施する人たちには求められているのです」(日向野氏)

実践とスキル強化によるリーダーシップ開発プログラム (立教大学の例)



実践と知識・能力獲得を繰り返す、2年半のプログラム。「現在は、早稲田大学で毎週立教の倍の授業時間で進むリーダーシップ開発プログラムを立ち上げている」(日向野氏)というが、それでも1年の時間をかけ、腰を据えたリーダーシップ開発が行われている。

出典：「大学教育アントレプレナーシップ」日向野幹也著(ナカニシヤ出版)

→ **リーダーシップ開発は実践とスキル教育の両輪で**

個人に自己認識、自己受容を促す

6ページで述べた通り、オーセンティックリーダーシップという考え方が世界の主流となっている。「個人がオーセンティックであるために、まずは“自己認識”を促さなければなりません」と、トーゲル氏は主張する。「人は自分のことを知っているように思えますが、実はそうとも限りません。自分が理解する自分と、人から見えている自分には差があるのです」(トーゲル氏)。それを示す実験がある。アーティストがモデルの顔を見ずに、本人から特徴の説明を受けて描いた似顔絵と、その人をよく知る第三者から説明を受けて描いた似顔絵では、まったく印象が異なるというのだ。

「また、時と場合によって、強みが弱みに、逆に弱みが強みに転じることがあります」(トーゲル氏)。たとえば、外向性が高いという性質を持つ人がいる。この性質は、社交的、積極的とポジティブな側面がある一方、場合によ

っては、目立ちたがり屋で強引だと感じられてしまうことがある。逆に外向性が低いという性質を持つ人は、ネガティブな見方では、冷淡、自己陶酔的と捉えられる一方で、控えめ、思慮深いなどとポジティブに受け取られることもある。「強みと弱みはもろ刃の剣であり、自分らしい振る舞いが相手にどのようなインパクトを与えるかきちんと理解しておくことが求められます」(トーゲル氏)

「自己認識」の後には「自己受容」が重要だ。「完璧なリーダーでいなければ、という呪縛を断ち切ること。自分はこの人であり、完璧でなくていい、と心から思えるようになることがオーセンティックであることの出発点です」(トーゲル氏)

トーゲル氏が教えるリーダーシップ開発プログラムのなかで、ある受講者がこう言ったという。「I'm enough」(私は私で十分です)。「それは、すべてを兼ね備えているとい

うことではなく、現時点での自分を正しく認めるスタートラインに立ったということを意味していました。ありのままであっていいと自己受容することではじめて、“誰かのふり”をすることなく振る舞えるようになるのです」(トーゲル氏)

自分の弱みも認め、さらけ出せることの効果をトーゲル氏はこう話す。「わからない」「間違えた」と素直に伝えることで、相手も居心地のよさを感じます。それは、相手のオーセンティシティを引き出すことにもつながります」

自己認識と自己受容のために人事にできることは何か。「アセスメントツールを利用して、自身の特徴を客観的に捉えることも助けになりますし、研修の場などで他者からのフィードバックを受けることも有効です。全員に対して、このような機会を設けることが人事の役割といえます」(トーゲル氏)

→ 自己を正しく認識させ、
強みと弱みはもろ刃の剣であると理解させる

step

5

個人にリーダーシップ行動を促す

次にすべきことは、日常のなかで個人のリーダーシップ行動を促し、リーダーシップを発揮する機会をできるだけ提供することだ。しかし、フリードマン氏によれば、「日本企業はもちろん、欧米企業ですらその機会を多くの人に与えるのは難しい」という。

「個人がリーダーシップを発揮するには、自由度の高い組織でなければなりません。ルールでがんじがらめにするのではなく、自らつくったゴールを達成するためのプロセス設計や意思決定の権限を渡す必要があるのです」(フリードマン氏)

しかしながら、特に大企業では、「今日から全員に、意思決定もプロセス設計も任せる。自由にやっぴい」というわけにはいかない。権限を渡す上司も、渡された部下も、躊躇するのは間違いない。「だから、まずは“小さなステップ”から始めるといい」と

フリードマン氏は言う。

やりたいことを仕事時間のうちの20%やっぴい。ゴールまでのプロセスを自分で考えていい。「このように、個人に一定の自由を与える。本人が自らの意思で、ゴールやそこへ向かうやり方を考えてそれを実践したという実感を持つのと同時に、上司も、部下に任せて大丈夫、という成功体験を積む。この積み重ねによって、誰もが自らゴールを考え、その実現のために他者を巻き込めるような行動をとる組織に確実に変わっていきます」(フリードマン氏)

これを、組織に抵抗なく受け入れてもらうためには、「まずは実験です、というスタンスを貫くこと」(フリードマン氏)だ。失敗することがあっても、それが上司や本人の評価に即つながらることではない、ということをしかりと発信することが有効だ。

→ まずは小さなステップから始める

全員による リーダーシップを 組織に浸透させる

全員によるリーダーシップを組織に浸透させるための有効な手段の1つは、組織の価値観や行動指針を明文化し、行動の変容を促すことである。

前述のフィリップス エレクトロニクス ジャパンは、医療機器と家電を扱うオランダの企業フィリップスの日本法人だ。同社が目指すのは「イノベーションを通じて、世の中をより健やかで持続可能にすること」だと、人事部長の水上市氏は話す。「しかし、それを実現するには、組織文化を変えていかなければならないと考えています。技術とイノベーションに強みがあり、特許出願件数では世界トップ10にランクされる当社ですが、“いいものをつくれれば売れる”というプロダクトアウトの組織から、顧客中心、つまりユーザーであるお客さまが何に



水上市雅人氏

Mizukami Masato_フィリップス エレクトロニクス ジャパン 人事部長

step

6

困っているのかを理解し、有効なソリューションを提供できる組織に変わらなければなりません。そのためには、営業だけでなくあらゆる部門で、顧客と接する現場で働く全員がリーダーシップを発揮することが重要なのです」(水上氏)

同社では、「Eager to win(勝利にこだわる)」「Take ownership(自ら着手し責任を全うする)」「Team up to excel(卓越したチームをつくる)」という3つの行動指針の浸透に注力している。「明言こそしていませんが、これは“全員リーダーシップを持ちなさい”ということと同義です」(水上氏)

ザ・リッツ・カールトン東京においても、全員がリーダーシップを発揮するために、クレドが重要な役割を果たしていることは前述のとおりだ。同ホテルでは、その浸透のために、新入社員研修で学んだ後、復習の機会を設けたり、朝会でクレドを取り上げてその意味を再確認したり、従業員用エレベーターに掲示したりと、多大な努力を続けている。

→ 行動指針に
埋め込み、
行動の変容を
促す

step

7

上司の役割を再定義する

若手に権限を持たせ、リーダーシップを発揮する機会を与えるには、上司の役割を再定義する必要がある。「日本の多くの企業では、上司はフォロワーを育てるという認識が強いのだと思います」と、水上氏は指摘する。方針は常に上司から部下へと伝えられ、部下は、その方針に沿うように自分で考えながら業務を遂行する。これを上手に行える部下を優秀であると捉え、そんな人材を育成することに、上司は力を注いでいるのが現実であろう。水上氏は、「そうであってはならない」という。「当社が2014年に行ったエンゲージメントサーベイで、“社員から見てリーダーシップを発揮している上司とは”という問いに、“適切な指示をしてくれる経験豊富な人”だという回答が多かったのです。組織全体のマイン

ドセットを変えなければ、と危機感を覚えました」(水上氏)。その後、同社では、“自分の成功体験を教える上司”ではなく、“全員に自ら考えリードさせることを組織に浸透させるリーダー”を育てるためのスキルと行動を学ぶプログラムを導入している。

ザ・リッツ・カールトン東京では、上司が部下に対してフィードバックをするとき、反省点の指摘よりも先に、宿泊客のための行動に対する感謝の言葉を発することを推奨している。このときの上司の役割は、「管理すること」ではなく、「部下のリーダーシップ開発の支援」だ。ルールに則っているかどうかを判断するだけではなく、自らゴールを考え、自らその達成のための行動をとったことを称賛し、さらによくなるためのアドバイスや手助けをすることが上司には求められる。

→ フォロワーの育成ではなく、
部下のリーダーシップ開発
こそが役割

個人がリーダーシップを発揮しやすい文化をつくる

全員がリーダーシップを発揮するにあたって、邪魔になるのは組織のヒエラルキーである。ヒエラルキーを重視する組織では、「上司の意思決定は、部下のそれよりも重みがある」「先輩の意見は後輩のものよりも優れている」と意見や提案にも階層に応じた重

みづけをしてしまうことになる。これでは、若手や経験が浅い人ほど、「自分が何を言っても仕方がない」と思うし、上位者は下位の者の意見や提案を軽視するようになる。

「最も効率がいいのは、部署全員のリーダーシップを同時に開発するこ

とです」と、日向野氏は言う。前述のとおり、特に日本ではリーダーシップ研修は、階層別研修に組み込まれることがほとんどである。しかし、部署のなかで上司1人、若手1人がリーダーシップの重要性を学んでも、部署のほかの人が理解していなければ、実践に

若手が発揮するリーダーシップ

コミュニケーションの量を増やし、参加意識を醸成

武田薬品工業

MRの宜保友佳里氏は、入社7年目。池袋営業所のMR約30名のなかでは若手で、役職には就いていない。それでも宜保氏は、循環器・糖尿病・代謝性疾患領域のうち、重点品の1つである降圧剤製品において、適正使用情報の収集と伝達(情報活動)のリーダーを任されている。また、同社では「患者さん中心」を浸透させる組織横断プロジェクトがあり、宜保氏は各支店に2名置かれるコミッショナリーの1人として、東京支店全体の活動の中心を担う。

「経験が浅いこともあって、いわゆる人をリードするリーダーシップは自分には難しいと思いました」と、宜

保氏は話す。大切にしたのは、「問題解決にあたっては人とのコミュニケーションを重視する」という自分らしさだ。「MRとして個人の目標の達成こそ大事、と考えていましたが、リーダーの役割を担うにあたって、組織の目標をどう達成するかを意識するようになりました。業績をあげている先輩には、私やほかのメンバーの参考にしたいから何をしているか教えてほしい、と相談したりします。経験豊富な人たちを巻き込んでいくために、よりコミュニケーションの量を増やすことを心がけています」(宜保氏)

エリアでの情報活動戦略を立て、実行するプロセスのなかで、ほかの



宜保友佳里氏

Gibo Yukari_東京支店 池袋営業所 第三チーム(循環器・糖尿病・代謝性疾患領域担当)

メンバーからアドバイスをもらい、それを施策に反映しようと努める。「全員の参加意識の醸成が、組織としてのゴールの達成につながるのだと思います」(宜保氏)

宜保氏らしいリーダーシップの発揮を助けるのは、同社の風土だ。「いい意味で“おせっかい”な人が多く、困っている人を見ると手を差し伸べてくれるのです」(宜保氏)



はなかなか至らない。「階層ごとのリーダーシップ開発よりも、組織ごとのように、普段から同じ場にいる人たちが同時にリーダーシップを学んだほうが早く変化が起こる、と考えています」(日向野氏)

フィリップスエレクトロニクスジャパンには、その実例がある。step7で述べた管理職向けのプログラム終了後、その効果を高めたいという数名

の参加者からの依頼で、その部の主要メンバーに同内容のワークショップを行った。「その後、興味深いことが起こりました。その部署の管理グループは大変多忙で残業が多くなっていたのですが、メンバーの1人が呼びかけ、部署全員の仕事のプロセスを見直して、時短と生産性の向上を実現したのです」(水上氏)。地位や権限にかかわらず目的の達成のためにリスクをと

り、チーム内だけでなく部門を越えて周りに働きかけたとき、それを止めることなく全員が協力した。誰もがリーダーシップを発揮すべきとのマインドが浸透している組織では、このようなことが起きるのだ。

→組織全体で、一気に通貫でリーダーシップ開発をする



リーダーシップを高め合う組織をつくる

全員がリーダーシップを持つという組織文化ができたならば、その文化を強め、互いにリーダーシップの能力を高め合う組織づくりに取り組みたい。「そのために欠かせないのは、フィードバック文化です」(トーゲル氏)

ザ・リッツ・カールトン東京や東京アカデミーオーケストラでは、誰もが、周囲の人に対して忌憚のないフィードバックをすることが、組織のなかで当

たり前になっている。年齢の高低、経験の深浅にかかわらず、「ここに課題がある」という指摘や、「もっとこうしたほうがいい」というフィードバックが飛び交う。「全員が心を開き、たとえ目下の人からの指摘やアドバイスであっても学ぶ姿勢が重要です」(トーゲル氏)

立教大学経営学部でも、教員が学生からのフィードバックを常に受け、それによって授業内容や教え方を進

化させるように努めたという。「そのような文化をつくるには、まずは上から“率先垂範”すべきです。フィードバックをください、と上司が言う。そして、直すべきところはきちんと直します、と宣言して実行する。すると部下が、たとえ相手が上司であっても『言っているのだ』という意識に転換していくのです」(日向野氏)

→フィードバック文化をつくる

まとめ

人々の「Willingly Help You」を 引き出す力をすべての人に

本誌編集長／石原直子

「船頭多くして船山に登る」という諺には、一歩“引く”ことをよしとする日本人的な価値観がよく表れていると思う。前に前にとしゃしゃり出る必要はない。父親の、親方の、社長のことを立て、その人をもり立てるべく陰に日向に働くのが、ふつうの人、すなわちフォロワーの役割だ。

こうした考え方に“美”や“善”を感じる私たちは、総じて自分でものを決めることに不慣れである。本特集では、私たちはこのままでいいのか、を敢えて問うたつもりだ。

もちろん、人の決めたことに文句を言わず従うのも、決して楽なことではない。フォロワーにはフォロワーの苦勞がある。だが、フォロワーでいる間は、私たちは「自分で決める」「矢面に立つ」「責任を取る」といったことから逃れ続けられる。あまりにも「自分で決めない」人たちがばかりが多く

なってしまった集団。これがそこかしこに見られるのが、今の日本の姿なのではないだろうか。

入社したその日から 問われるリーダーシップ

実は、「船頭多くして～」と意を同じくする諺は、英語圏やドイツ語圏にもある。英語圏では「Too many cooks spoil the broth(コックが多すぎるとスープはダメになる)」というのだそう。皆が好き勝手に自分の主張をし始めると、その集団は迷走する、というのは世界中で共通に見られる現象であるらしい。

だとしても、欧米と日本では「リーダーシップ」の捉え方が明らかに異なっている。入社したその日から、リーダーシップを発揮しろ、何をすべきか自分で考えろ、と言われ続けるのは欧米企業ではふつうのことで

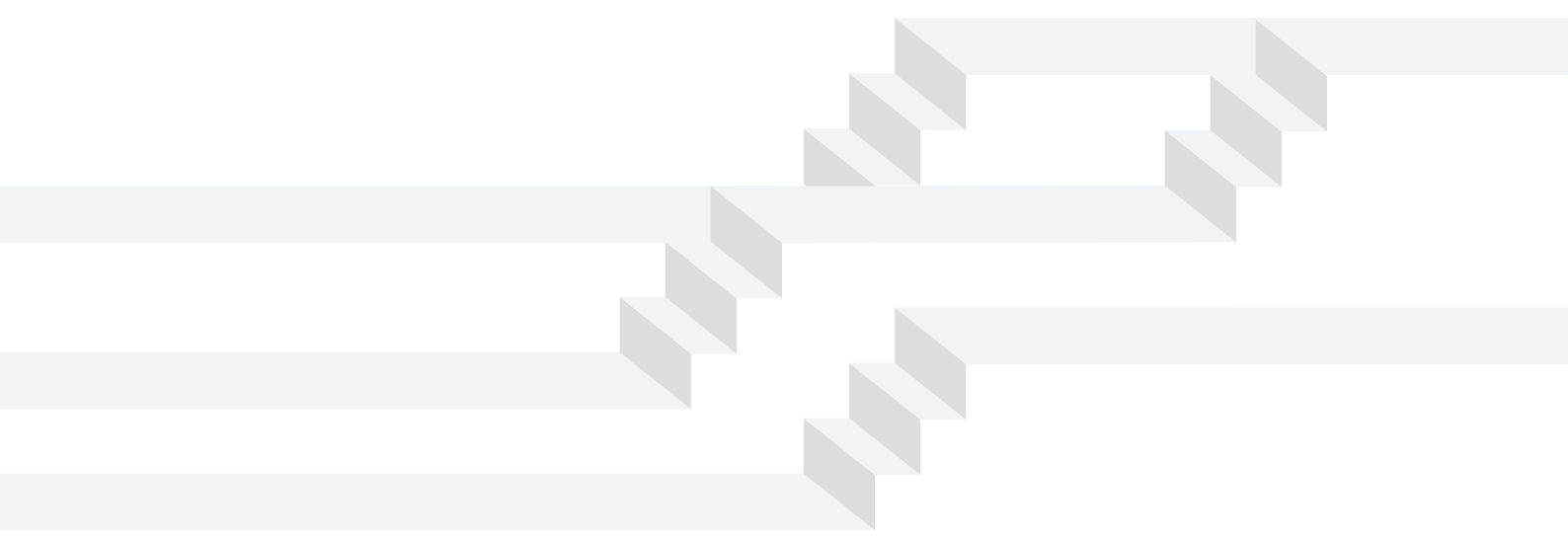
ある。管理職への登用にあたって、その人がこれまでにいかなるリーダーシップを発揮したかを問われるのも欧米では当然だ。

だが、多くの日本企業では、管理職になる人を選ぶときに、その人がどのようなリーダーシップを発揮したことがあるかを問うのは難しいに違いない。なぜならば、管理職になる前のヒラ社員は、そもそもリーダーシップを発揮することを求められていないからだ。

すべての人がリーダーシップを発揮することを求められる組織と、よきフォロワーであることを求められる組織には、大きな断絶が生まれることになるのは必定である。

「Willingly Help You」を 引き出せるか

日向野氏はリーダーシップの要素



を3つとしたが、私自身はリーダーシップとは、大きくは「自分でゴールを決める」と、「人々の力を借りる」ことの2つに分けられると考えている。よきフォロワーであれと徹底的に刷り込まれている私たち日本人の多くは、実は後者の「人々の力を借りる」ことも、かなり苦手である。だが、1人では成し得ない目標の達成に向けて、人々に「Willingly Help You(喜んであなたを手伝いますよ)」と言ってもらえるかどうか、リーダーシップの肝はここにあるといっても過言ではない。

たとえば、子どもを産み育てながら仕事も続けたいという目標を持つワーキングマザー。この目標を成し遂げるためには、夫、夫の両親、自分の両親といった家族の協力がまずは必要である。学校や学童保育や保育園、近所のママ友に助けを借りねば

ならぬこともある。職場の上司や同僚にも、何かのときには迷惑をかけるかもしれない。少し大きくなったら、子ども自身にも協力してもらう必要があるだろう。このときに必要なのが「自分の成し遂げたいことのために、人々の力を借りる」力、つまりリーダーシップなのだ。

この状況で、夫に「なんで君のために自分が家事までしなくてはならないの」と言われたり、夫の両親に「このお嫁さんは、自分の子どもがかわいくないのだろうか」と思われたりするのでは、まったくもって幸せではない。「君(あなた)がやりたいことを、喜んで手伝うよ=Willingly Help You」と言ってもらう必要がある。

他者を助け、 自分をさらけ出せる組織へ

人々から「喜んで手伝う」と言っ

てもらえるかどうかを決めるのは、日ごろの自分自身のありようである。まずは普段、ほかの人のゴールの達成に対して、自らが喜んで力を貸す人であるかどうか問われるだろう。そして、自分自身を飾らず、本音と真心で目の前の人に向き合っているかどうか。率直にあなたの協力がほしいと請えるかどうか。これも重要な要素である。

前者は「サーバントリーダーシップ」の、後者は「オーセンティックリーダーシップ」の概念に重なる。最新のリーダーシップ理論でも、人々の「Willingly Help You」を引き出す力の重要性が強調されている、ということだ。

すべての人がリーダーシップを持つ組織とは、すべての人が他者を助け、また、素のままの自分でいられる組織でもある。