

OPINION

2

リーダーシップのパラダイムシフトで求められる

全ての人がリーダーとなる 「出番型リーダーシップ」

経済環境は成長から成熟へと移行し、人材も多様化が進んでいる。こうした時代に求められるのが多種多様なリーダーだ。組織の全ての成員が持てる能力を十二分に発揮できる、強く持続可能な組織を実現するには、多様な人材がそれぞれの能力を活かす「出番型のリーダーシップ」が必要だ。コーチングを日本に紹介する先駆けとなった榎本英剛氏に、今後のリーダーシップに不可欠なパラダイムシフトについて聞いた。

榎本英剛氏

CTIジャパン(現ウエイクアップ)創設者 よく生きる研究所 代表

[取材・文]=坂田博史 [写真]=よく生きる研究所 提供

「強いリーダー」の限界

企業を取り巻く環境は、変化が激しく、今後も将来を見通せない状況が続くことが予想される。そんな不確実性の高い環境下では、これまで理想とされてきた、周囲の人をグイグイ引っ張る強いリーダーだけでは、生き残れない。

杉やヒノキばかりの林は、多種多様な木が生える雑木林よりも環境変化に弱い。企業も同様で、同じタイプのリーダーが金太郎飴のようにいる組織より、多種多様なタイプのリーダーがいるダイバーシティが進んだ組織のほう

が環境変化に強いことは間違いない。また、強いリーダーに率えられるチームでは、メンバーの能力が100パーセント発揮されないという弊害もある。指示や命令によって強制的に動かされるメンバーは受け身になり、自主性を発揮できず、いつまでたっても自立できない。

技術革新が早く、画期的な新商品や新サービスも、あっという間にキャッチアップされ、コモディティ化する時代である。

そんな時代だけに、企業にとっては人こそが最大の差別化ポイントであ

り、競争力の源泉なのだが、強いリーダーは、メンバー一人ひとりの能力を必ずしも最大限に発揮させることができない。ゆえに、個人の力の総和である組織の力が最大化することもない。

さらに、組織がフラット化する中、リーダーはプレイングマネージャーとして自らの仕事の責任や、メンバーの育成責任、さらにチームとしての結果責任も背負わされている。短期的に成果を出すことはできるかもしれないが、とても持続可能ではなく、リーダーが皆、疲弊してしまっている。こうしたリーダーの現状を見て、「私には人を引っ張るこ

となんてできない」という人が増えている。リーダーになりたい人が減っているということは、現在のリーダーの持続可能性が低下しているということだ。

多種多様なリーダーがいて、組織の全ての成員が持てる能力を十二分に発揮できる。こうした強く持続可能な組織を実現するには、リーダーシップに対する考えを大きく変える必要があるのではないだろうか。

リーダーシップのパラダイムシフト

私は、図1に示すようなパラダイムシフトがリーダーシップに起きていると考えている。順に説明してみたい。まずは「地位」から「人」へ。リーダーシップがどこに帰属するかについてのシフトである。今までは、部長や課長といった地位に就くことで、初めてリーダーシップを発揮できると考えられてきた。しかし今後は、地位に関係なく全ての人がリーダーであるという前提に立ち、誰もがリーダーシップを発揮することが求められるようになる。

次に、「権力」から「魅力」へ。リーダーが行使する力のシフトだ。今までは、地位に付随する権力を行使して、強制的にメンバーを動かすことができた。だが、これからのリーダーは自らの魅力を発揮し、その魅力に惹かれたメンバーが自発的に動くようにしなければならない。ここでいう魅力には、リーダーの個人的な魅力に加え、メンバーにとって魅力的な仕事や役割をつくり出す力も含まれる。権力はその地位にある人にしか付与されないが、魅力は誰にでもあるし、誰でもつくり出せる。よって、全ての人

図1 リーダーシップのパラダイムシフト

これまで		これから
地位	➡	人
権力	➡	魅力
Doing	➡	Being
指示・命令	➡	支援・奉仕
特定少数が専有	➡	全員が共有

り得るわけだ。

そして、「Doing」から「Being」へ。従来は意思決定や、戦略立案といった「何をするか」がリーダーにとって重要とされてきた。Doingが重要であることに変わりはないが、魅力によって周りを巻き込んでいくことが求められる今後のリーダーには、それに加え「どうあるか」が大切になるだろう。

さらに、「指示・命令」から「支援・奉仕」へ。Doingという側面で見ると、リーダーの役割はメンバーに指示や命令をすることから、メンバーを支援し、奉仕することにシフトしつつある。一般に「サーバント・リーダーシップ」と呼ばれるものだ。この際、リーダーが持つ問いが両方で異なる。前者は「メンバーは自分のために何をしてくれるか」と問うのに対し、後者は「自分はメンバーのために何ができるのか」と問う。最後に、「特定少数が専有」から「全員が共有」へ。リーダーシップは特定少数の人たち、地位に付随する権力を行使できる人たちが専有していたが、これからは全員が共有するものになる。

出番型リーダーシップを考える

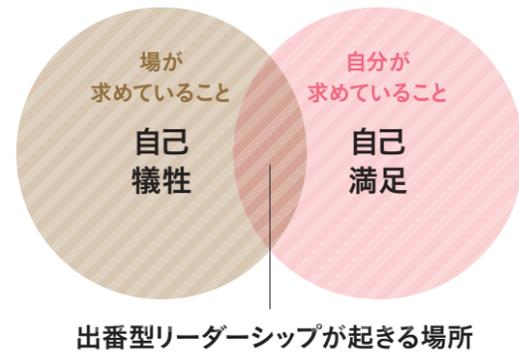
全ての人

だけでなく、個性などを含む)を持った人が、入れ替わり立ち替わりリーダーとして立ち現れる(Emerge)。これを私は「エマージェント・リーダーシップ(Emergent Leadership)」と呼んでいる。よりわかりやすく言うなら、「出番型リーダーシップ」だ。人それぞれに「出番」が必ずあり、自分の出番が来たと思ったら躊躇せず立ち上がり、必要なリソースを提供したらさっと身を引くからである。

この出番型リーダーシップにおいて、リーダーシップを発揮する源泉(ソース)は、その人が持っている「これは絶対に譲れない」、あるいは「これだけは大事にしたい」という信念や信条である。それらの思いがあるからこそ、リスクをとってでもリーダーシップを発揮しようとするわけだ。全ての人

が常にリーダーシップを発揮しているわけではない。自らの信念や信条に従って行動して、初めて人はリーダーシップを発揮できるのだ。ただ、自分の信念や信条に従って行動しても、それがその時その場で求められているものでなければ、単なる自己満足に終わりがちだ。一方、その時その場で求められていても、信念や信条を曲げて合わせるとしたら、自己犠牲になる可能性がある。出番型リー

図2 出番型リーダーシップはどこで起きるか



ダーシップは単なる自己満足や自己犠牲ではないところで起きる(図2)。言い換えれば、「自分が求めていること」と「場が求めていること」が出会った時、出番型リーダーシップが生まれる。一般的に言って日本人は、「場が求めていること」に対する感度が高い一方、「自分が求めていること」への自覚が低いので、ともすると自己犠牲に偏る傾向が強いようだ。しかし、それではここで言う出番型リーダーシップを發揮することはできないだろう。

「全員がリーダー」の組織

その時その場で必要なリーダーシップは多様であり、それらを全て特定少数のリーダーに求めるのはそもそも無理がある。いつ、どこで、どんなリーダーシップが求められても柔軟に応えるには、組織の全ての成員が自らのリーダーシップ・スタイルを理解し、いつでも發揮できる心積もりをしておくべきだ。

「理想的な組織かもしれないが、現実的ではないのでは」という疑問を抱く人がいるかもしれない。しかし、私がかかわり合いを持ち、現実的にこれに近い形で運営されている組織がある。

ひとつはトランジション藤野という非営利組織。神奈川県相模原市にあ

る藤野という人口1万人くらいの小さな町で、「持続可能なまちづくり」を標榜している市民団体である。食と農、エネルギー、森林、経済など、メンバーそれぞれが興味のある分野でワーキング・グループを立ち上げ、イベントやプロジェクトを立ち上げている。あまりに皆が自発的かつ活発に動いているので、町の人たちからよく「誰がリーダーなのか?」と問われるが、彼らは「全員です」と答えている。

ボランティアな組織では、給与という経済的報酬で人を縛ることができない。また、メンバーの多くは本業を別に持っているため、どれだけの成果が上げられるかは、彼らの自発性や主体性次第である。言い換えれば、皆がリーダーシップを發揮しなければ組織が回らないわけだ。

もうひとつの事例が、コーチングやリーダーシップ、組織開発に関するプログラムを提供するウエイクアップという会社の取り組みだ。メンバーの約3分の2は年度ごとに契約している個人事業主である。必ずしも会社がある関東圏に住んでいる人ばかりではないため、滅多に顔を合わせる機会がない。いわばバーチャルな組織だ。個人事業主は「一国一城の主」であり、従来型の指示・命令型のリーダーシップがそ

ぐわないので、自己申告でチーム・プロジェクトを立ち上げるなど、メンバーの自発性や主体性を尊重した運営を志してきた。今年からは経営レベルの仕事にも公募制を導入する予定だ。

上記のようなボランティア(Volunteer)な組織とバーチャル(Virtual)な組織を、私はその頭文字をとって「2V」組織と呼んでいる。どちらも従来のリーダーシップでは運営が難しく、出番型リーダーシップが求められる。

今後は通常の企業においても、このボランティア化およびバーチャル化が進んでいこう。ここでいう「ボランティア」とは、「給料をもらわずに」という意味ではない。もともと「ボランティア」には「自発的に」という意味がある。先にも述べたように、これからはどれだけ多くのメンバーが自発的にリーダーシップを發揮するかが企業にとって最大の差別化要因になってくる。したがって、持続可能な組織をめざすなら、それがどんな組織であれ、出番型リーダーシップの導入はもはや避けられないものとなるだろう。

「開放の窓」を広げる

それでは、組織の全ての成員が出番型リーダーシップを發揮できるよう組織にするには何をすればよいだろうか。

まずは、同じチームやプロジェクトのメンバー同士でお互いのソース(源泉)とリソース(資源)について知り合う機会を設ける。言い換えれば、単なる社交を超え、お互いが何を大切にし、心の奥深くで何を求めているのか、そして、どんな個性があってどんな知識や

スキルを持っているかについて、相互理解を深めるための場を用意するのだ。

そのために、「リトリート」を実施するのもひとつの方法だろう。リトリートとは、日常生活から離れ、自然豊かな環境の中で、泊りがけで自分をじっくりと見つめる時間を持つことである。同じチームやプロジェクトのメンバーと一緒に行くことで、普段の仕事ではなかなか知り得ないお互いの「真の姿」に触れ合う時間にする。

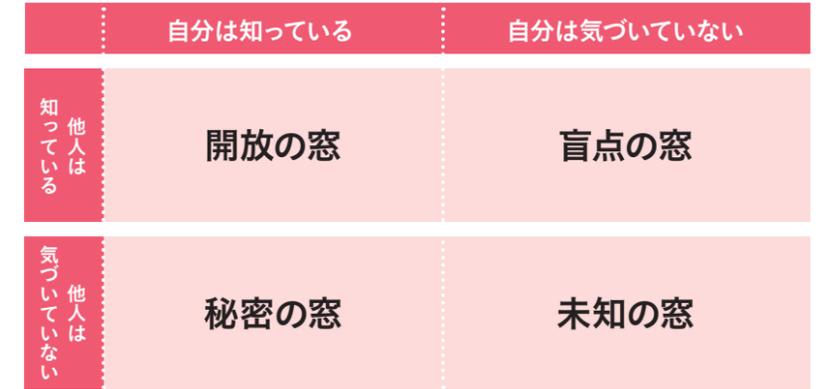
その時その場で求められているのが、誰のどんな出番かを知るには、それぞれのメンバーが自分のソースとリソースを理解すると同時に、他のメンバーがどんなソースやリソースを持っているかを把握しておく必要があるからだ。そうした自己理解や相互理解があって初めて、必要な時に必要な人が必要なリーダーシップを發揮することができる。

お互いの自己理解・相互理解を促進するために、「ジョハリの窓」を活用するのも手だ。ジョハリの窓は、よく知られているように、自己分析などによく使われる心理学のモデルである。図3のように、自分が知っている自分、他人が知っている自分を4つの窓(領域)に分類する。

同じチームやプロジェクトで働いていても、仕事だけの関係の場合、自分も他人も知っている「開放の窓」は小さくなる。逆に、自分も他人も気づいていない「未知の窓」は大きい。

そこで、自分は知っているが他人は気づいていない「秘密の窓」について自己開示し、自分は気づいていないが他人は知っている「盲点の窓」について

図3 ジョハリの窓



フィードバックをもらう機会をつくる。こうして可能な限り「開放の窓」を広げることで、みんなが出番型リーダーシップを發揮しやすい組織にしていく。

現代の社会人は、残念ながら自分の仕事やリーダーシップ・スタイルについてフィードバックを受ける機会が限られている。上司から成績を評価されたり、できていないことや弱みについて指摘されることはあっても、本人も気づいていない個性や強みを指摘してもらうことはほとんどないのではないだろうか。

先日、ある研修で「その人の最も魅力的なところ」を周りの人が当人に伝える、という演習を行ったところ、感激のあまり泣き出してしまう人もいたくらいだ。その意味では、社員一人ひとりの強みや個性を見極めて、当人に伝える役割を担う人を組織に配置するのもいいかもしれない。持続的に高い成

果を上げている組織には、こうした役割を担うリーダーが必ずいるものだ。

経営トップの重要な役割

最後に、全ての人々がリーダーであり、出番型リーダーシップが常に發揮される組織にするためには、まず経営トップの姿勢が問われることを指摘しておきたい。冒頭で述べたような従来型のリーダーシップでは企業は生き残れない、という強い危機感が必要だ。

リーダーシップのパラダイムシフトとは、最終的には組織の文化を変えることにつながる。文化とは経営トップが本気で変えようとしないう限り、変わることはない。これまでの地位や権力に基づくリーダーシップを手放す覚悟と、「メンバー全員がリーダーとなって輝く組織にする」という経営トップの強い信念・信条こそがリーダーシップのパラダイムシフトを可能にするのだ。 **J**



榎本英剛(えのもと ひでたけ)氏

1964年、兵庫県生まれ。1988年、一橋大学法学部卒業、リクルートに入社。1994年、渡米。California Institute of Integral Studiesに留学し、組織開発および変容学を専攻。1997年、同校より修士号を取得。留学中 The Coaches Training Institute (CTI)にてコーチングを学び、2000年、CTIジャパン(現ウエイクアップ)を設立し、日本でCTIのコーチング・プログラムを提供開始。2012年 CTIジャパンのCEOを退任。「よく生きる研究所」を設立。