

## ・ Cat1 #1

経営品質は日本では8つのカテゴリがありますが、そのなかでも最も基本的かつ重要なのが経営幹部のリーダーシップです。

リーダーシップという言葉は、今さら日本語訳するほどもないほど一般的になっていますが、もう一度ここで確認しておきましょう。そもそも、リーダーとは立場や位置、ポジションを示しています。～シップというのは機能のことで、立場・位置からどのような機能を果たすのか、ということが問われます。

リーダーは、組織が1つの目的に向かって一致団結する際に一番能力を発揮します。組織の持つパフォーマンスをフルに発揮するよう「全体最適」を図るためには、組織の一人ひとりが組織のビジョンや価値を共有することが一番大事です。そしてビジョン実現のために、リーダーシップには5つの役割が求められます。

第1の役割は「方向性明示と組織の一体化」、つまり組織を一つに束ねる役割です。第2は「部下の育成」で、先輩として部下を一つの方向性に向け、能力が伸びるような環境を提供していくことです。第3は「率先垂範」です。信頼というのは有言実行、つまり言うだけでなく自らがしてみせるということです。また、近年特に重視されるのが4番目の「倫理的行動」です。そして、これらの4つの役割を成し遂げることで達成できるのが、第5の「業績達成」です。業績は量的なものを思われがちですが、実は価値を含んでいます。社員もお客様も社会も皆が納得した数字、成果を出すという意味での業績達成であり、手段を選ばない業績達成ということではありません。これらの5つがリーダーシップに求められる機能、役割です。

リーダーが果たすべきは「企業の目的、ビジョンを達成するために、わくわくするような方向性を示し、その方向に人々が喜んでついてきてビジョンを実現し始める状態を作る」ことです。これが究極のリーダーシップです。ビジョンを実現し始める組織の状態をいかに作るかを、リーダーは常に意識することが必要です。

さて、リーダーシップというと役員など経営幹部だけに限定されたものというイメージがありますが、リーダーシップというのは各階層に存在するものです。各階層でリーダーシップが発揮されることが特に重要です。具体的には、役員は管理職に対して、管理職は社員に、社員はお客様に、リーダーシップを発揮します。さらに言えば、お客様も企業に対してリーダーシップを発揮します。リーダーシップというのは一方通行ではなくて、相互作用を起こしているものと考えべきです。

リーダーあるいはリーダーシップのコインの裏表として、フォロワー、フォロワーシップということも考えるべきでしょう。フォロワーとはある意味では部下であり、従属者、スタッフです。リーダーは上司でもあります。階層をずらして見れば同時に部下でもあります。良いリーダーは良いフォロワーであり、良いフォロワーは良いリーダーになり得ます。フォロワーの立場からはリーダーの役割や機能がよく見えるので、自分がそのポジションに着いたときには良いリーダーになり得るというわけです。フォロワーというと消極的な概念で捉えがちですが、単に迎合・従属するのではなく、曲がったものは曲がっているということをリーダーや組織に対して率直に言うことも、フォロワーとしての重要な機能です。このようにリーダーシップは、フォロワーシップとのセットで取り扱っていくことが重要です。

最後に「望ましいリーダー」について考えてみましょう。

リーダーには4つのタイプがあります。4タイプは「価値共有」と「能力発揮」の2軸で分類できます。価値共有は、組織の目的や価値を理解することです。能力発揮は、それに基づいて能力を発揮することです。これら2つの要素（軸）に対して、Aタイプは価値共有も能力発揮もできるリーダー、Bタイプは価値共有は出来るが能力は少し足りないリーダー、Cタイプは価値共有はできないが業績は天下一品のリーダー、そしてDタイプは価値共有もできないし能力もないリ

ーダーです。

部門間の壁をなくし組織が全体最適を目指すために尊重するのはAやCタイプのリーダーです。能力があるので業績が上がります。しかし、Cタイプのリーダーは価値を共有していないので、乱暴に言えばテロリストのようなもので、組織を間違った方向に導いてしまう危険があります。業績さえ上がれば価値を損ねてもいいのか、という問いに向き合わなくてはなりません。

Dタイプのリーダーは組織に不要ですから、全体最適の組織に相応しいリーダーは、AかBタイプのいずれかになります。管理職やリーダーに登用された時の多くはAやBタイプから始まるでしょうが、自分でも気付かないうちにCやDタイプにならないよう、確認する習慣をつけておきたいものです。

ここでは「リーダーシップチーム」という概念も紹介しておきます。部門間や社員同士は仲良くしましょう、と言うのは簡単ですが、実際には当のリーダー同士が価値を共有し、役責の壁を越えて会社全体・組織全体の目的のために話し合ったり、創発的な関わりが出来ているかに自信を持ってイエスと答えられる組織は少ないでしょう。リーダーシップを考える際には、リーダー個人だけではなく、チームという概念でも考える必要があります。

## ・Cat1 #2

リーダーシップについて次に、実際にリーダーが職場においてどのようなリーダーシップを発揮するかを考えてみましょう。

世の中は右か左かではなく、正・反・合のような弁証法的で融合した考え方が大事です。リーダーシップは2つの矛盾する役割、つまり、組織を安定させる機能と、組織を常に変化させて新しいものを作っていく機能があります。「組織を変えろ、創発しろ」という一方で、「決められたことはきちんとやれ、不祥事は起こすな」という矛盾を組織は持っていますし、リーダー矛盾したことを言い続けるのです。

「エントロピーの法則」にあるように、ものごとは動けば乱れます。分かり易くいえば、今日耕した畑も1、2ヶ月放っておけば草茫々に荒れ果ててしまいます。組織も動けば乱れますから、常に復元力をもって組織を安定させるのです。

しかし、安定ばかり志向していると、世の中の変化に対応しきれません。世の中の変化、環境変化に組織が適応するには、新しいものを作り出す「不安定」が必要です。安定と不安定という、矛盾するものをいかにうまく扱えるかが、これから求められる「変革型リーダーシップ」です。ここで参考になるのが、宮崎県にある周囲僅か3.5kmの幸島での猿の餌付けの話です。幸島では世界に類を見ないほど長期的な霊長類の研究がされています。あるとき、人間の年齢で3才ぐらいのメス猿が餌の芋を小川で洗って食べ始めました。ちょっとした、しかし新しい行動です。メス猿がこれを続けていると、お姉さん猿がやり、その次にお母さん猿へと続きます。最後には人間の年齢で45～50才位の経験豊かでおっとりしたオス猿もその行動を始めました。リーダー猿はそれをじっと見ていて、群れに一定の文化が来たと判断するのでしょうか、リーダー自らが水で洗うことによって、組織が一気に新しい文化に移行するのです。

この事例ではまず新しい行動を起こすのは若い猿です。会社でも同様に、若い人やアイデアの豊かな人が起こす、小さいけれど新たな取り組みをリーダーがしっかり見届け、その波が大きく育ったと思ったときに一気に組織に拡げます。これがまさに仮説実験型のマネジメントです。幸島の猿もまた、安定と不安定という相矛盾するものの融合をリーダーが実践した、リーダーシップの一つの事例です。

これを読む皆さんがたも、組織における「幸島のイノベーション」に是非チャレンジしてみてください。幸島の事例では、拡がる順番が3才の子猿→姉→母親→男性の大人の猿という特長があ

りますが、メス猿から始まっているというところもヒントです。イノベーションを考える際には、女性の非常に豊かな感性にも是非着目すべきではないでしょうか。

### ・ Cat1 #3

次に、現在の自分のリーダーシップが変革型か、あるいは変革型の途中かの自己診断について考えてみます。

最近求められるのは変革型リーダーシップですが、変革に対応するというのは4つの条件が必要です。デミング賞で有名なデミング博士によると、1つ目はシステムに対する理解です。システムとは、目的を持ったプロセスの連鎖を言います。いくら部分があっても目的がないことにはシステムとは言えません。

2つ目は変動に関する理解です。世の中は安定と不安定を行ったり来たりするものです。人間関係や製品・サービス、成果など、いずれも安定と不安定という変動の中に存在する現象です。

3つ目は理論知識です。経営は理屈ではないとか、結果が出ればいいという意見もありますが、経営というのは極めて論理的なものです。理論とは、個々の事実や認識を、原理や原則に因って誰でも納得できるように説明し、しかも実践の指針となり得るものです。理論がなければ見直し作業も出来ませんし、経験も意味を持たないということになります。したがって、知識は理論を形成するための非常に重要なものといえます。

4つ目が心理学です。経営とは全員勝者でなくてはいけません。武田信玄の有名な言葉「人は城、人は石垣、人は堀」とは人材こそ治世の根幹であるという意味ですが、経営も同様に、誰一人として敗者をつくってはならない、全員が勝者でないと変革などできません。この4つのことが変革に対する基本的な理論的な背景です。

実際こういうことができているのか、私は200社近い企業の経営者やリーダーの方にいくつかの問いかけをします。1つ、お客様のことがすごく気になる。2つ、社員や仲間のことがすごく気になって仕方がない、3つ、社員や仲間に意味を説く、です。3つ目は、仲間が会社や仕事のことを面白くないと不満を言っているときに、「そういう考え方もあるだろうが、こういう方向性もあるのではないか」と意味を説くということです。大抵この3つまではイエスと答えられるでしょう。では、4つめ、人生で今、一番勉強している、はどうでしょうか。自分の人生この時点が一番勉強しているという状態にあることが、成長の一番の原点です。

勉強には本を読むのが一番早道で、これには「30、50、100」のレベルがあります。まずは30冊、その領域の本を読めば大体のことが理解できます。50冊読むと自分の意見が言えるようになります。100冊読むと0.1%くらい自分のオリジナリティが出るかもしれない、1,000冊読むと1%くらい新しい理論が出るかもしれない、ということです。

先の4つのことに全部イエスと答えられる人は変革者です。誰の評価でもなく、自分自身の評価として、自己診断の習慣をつけましょう。

### ・ Cat1 #4

リーダーは組織を変革させる条件変数、つまり組織変革の原因です。原因が結果をもたらすときには、媒介とって中間変数が介在します。その意味で、リーダーは組織の条件変数、社員は媒介変数であり、社員が創発的行動を起こして高業績や顧客満足という結果になります。

ここで大事なのは変革と心理です。自社の社員について「元気がない」「自主性や創造性がない」「言われたことわかれたことしかしない」という声をよく聞きますが、先の媒介変数で考えれば、そのような条件を作っているのは実はリーダーです。自社の社員がダメな原因はリーダー自身に問題があるということです。

ナドラーの心理学によれば、リーダーが社員にアプローチするために2つの方法があります。勇気を挫いてしまうアプローチと、社員を元気づけるアプローチです。社員の勇気を挫くアプローチは、原因・結果のアプローチです。なぜそんなバカなことをしたのだといった、過去を否定し続けるような部下との関わりをすると、社員に恐怖・劣等感・不信と疑惑・敵意といった心理状態をつくってしまいます。もちろん、原因をきちんと究明し、正すべきは正すことも必要です。しかし、こればかりではいけません。

社員を元気づけるアプローチは、目的・方法のアプローチです。目的を達成するためにどのような方法がいいのか、どのような考え方があるのか、本人ならどう思うのか、となれば、やってみようという気持ちになります。未来志向であり、そして個人の主体性や当事者意識を醸成するリーダーシップが求められるということです。勇気づけるとともに、対等感と他者への信頼、共同体感覚が生まれます。リーダーシップは原因・結果アプローチに陥りやすいので、目的・方法アプローチ、つまり勇気づけをするリーダーシップのアプローチを心がけましょう。

リーダーシップの発揮で良き参考例は、国家レベルの規制緩和に成功したニュージーランドです。ときの大統領はこう述べています。「成功の理由は簡単です。一番目に正しい現状認識です。今何が起きているのか、正しい現状認識を国民にきちんと伝えることです。賢明なる国民が正しい事実を見れば、当然正しい危機感を持ちます。正しい危機感を持てば、正しい選択をします」。自ら選択したら、多少の痛みを伴っても先は明るい、という勇気づけのアプローチで変革が生まれます。勇気づけのアプローチと、正しい現状認識・正しい危機感・正しい選択、というアプローチが有効です。

19世紀のイギリスの哲学者ウィリアム・アーサーの言葉に「凡庸な教師は喋る、良い教師は説明する、優れた教師は示す、偉大な教師は人の心に火をつける」というのがあります。教師をリーダーに言い換えて、「偉大なリーダーは社員の心に火をつける」と言えます。これが勇気づけのリーダーシップが発揮された理想の状態です。

#### • Cat1 #5

人を導き、人の心に火をつける変革型リーダーシップのために一番大事なことは、リーダーは自己成長を続ける人でなければならないということです。常に勉強しているか、という問いはここに当たります。勉強とは、本を読んだり、講演を聞いたり、教材を使う方法もあります。しかしより根源的に勉強のスタートを考えれば、リーダー成長のサイクル、あるいはもっと突き詰めれば人生そのもの、つまりツキのある生き方です。このリーダーについていったらロクなことがないというリーダーではいけません。この人についていけば成功すると思わせる人、リーダーというのはそういうツキがある人生を送っている人です。

ツキのあるリーダーシップのためにはまず、素直（オープンマインド）であることです。人の話や現象を見て、嫌と思えばその瞬間に脳がシャットダウンして何も入ってこなくなります。自分の見たいものだけを見ていては成長しません。素直とは、知っているか・知らないかの問いに対する反応です。知っていればもっと知るために、知らなければそれを知るために、どちらにせよもっと勉強しようという気になります。人は素直になると勉強しようと思うものです。

勉強すると3つの発見があります。1つは、意味がないなと思っていたことでも、実は意味があると分かります。2つは、見えないものが見えてきます。3つ目は、これまで複雑にやっていることを単純にするようになります。こうなると、人は良い意味で気付きます。このままではまずいからもっとやってみよう、というポジティブな自己否定です。自分の既存概念を前向きに否定して、さらに進歩しようという気付きが生まれ、行動につながります。

行動するときに注意すべきことがあります。行動するからには成功しなければという正解症候群に陥るのは大変危険です。経営は仮説実験です。小さな事をやってみれば、そこには失敗もある

でしょう。成功からの学習だけではなく、失敗からの学習の意義は重要です。なぜ失敗したかを素直に問うて、勉強し、気づき、前向きに学習するというサイクルを回せばいいのです。成功すればもっと成功しようと思って、素直、勉強好き、気づき、行動、学習を回せばいいのです。幸せに生きている人は、例外なくこのサイクルで回っています。リーダーは周りの人にとってモデルになるので、素直モデルを徹底的に良循環で回すことです。

リーダーシップの締めくくりは、ウィルとスキルです。人はすぐにスキル（技術）を求めますが、一番大事なのは技術ではなくてウィル（やる気）なのです。こうしたいと思うから技術が生まれます。吉村昭著『漂流』nなかで無人島に漂流した人のサバイバルを描いているところがあります。もう駄目だと思った人は皆死んでしまいましたが、絶対に生きて帰るとい志を持った人は自らサバイバルの術を開発して、生きる術を覚えて、10年後くらいに帰還します。ウィルがあるからスキルが生まれる、逆に言えばウィルがないところに技術は生まれません。リーダーシップにとって目的意識が非常に重要なのです。