



ハーバード、バブソン、CCLの取材を通して見えた リーダーシップの新潮流

日本の人材育成力強化に向けて専門家が解説

2017年9月、世界経済フォーラムは、健康で教養のある人材を育成して維持できるかを示す「人的資本指数」を発表しました。日本は昨年の4位から17位へ急落し、人材育成力低下が明らかとなりました。少子高齢化で生産年齢人口の減少が進む日本では、質の高い人材を生み出す人材育成が喫緊の課題です。

質の高い人材育成の鍵となるのが「インフォーマル・リーダーシップ」です。インフォーマル・リーダーシップとは、権限や役職の力に依存せず、課題解決をもたらす新たな取り組みを多様な他者と連携しながら推進していくことです。アメリカが“双子の赤字”に陥った80年代以降、カリスマ型の経営トップによるリーダーシップが着目されていましたが、最近では、その潮目が変わりつつあります。経営層や管理職に限らず全員がリーダーシップを発揮する環境づくりに、注目が集まっています。

これまで、日本に限らずリーダーシップ研究といえば、経営トップ層や管理職が対象の中心でした。そこで、今回はインフォーマル・リーダーシップの潮流と、インフォーマル・リーダーシップが発揮される環境づくりを企業がどのように行えば良いか、株式会社日本能率協会マネジメントセンター(代表取締役社長：長谷川隆、東京都中央区、以下JMAM[ジェイマム])の研究員、堀尾志保をご紹介します。

※詳細はこちら <http://www.jmam.co.jp/hrm/training/leadership.html>

JMAMのリーダーシップ研究員が解説

1. 新しいリーダーシップのあり方
海外の研究・教育機関へのインタビューから
2. インフォーマル・リーダーシップを発揮する人材とは？
企業で活躍する人材へのインタビューから
3. インフォーマル・リーダーシップが溢れる環境づくり
JMAMから6つの提言

総括：インフォーマル・リーダーシップの発揮に向けて



JMAM リーダーシップ・プロジェクト 研究員
堀尾 志保

2000年にMBA取得後、入社。米国リーダーシップ研究機関Center for Creative Leadershipなど海外研究機関との渉外業務に加え、管理職、リーダー育成の教育企画や調査研究に従事。現在はリーダーシップ・プロジェクトのリーダーとして、非役職者のリーダーシップ発揮を促進する活動に取り組む。著書に『コンピテンシー・ラーニング』(JMAM、共著)など。

1. 新しいリーダーシップのあり方

まず、前提となるリーダーシップの新しい考え方についてご説明しましょう。リーダーシップの考え方は、従来のような経営層や管理職によるトップダウンのリーダーシップから、社員全員がリーダーシップを発揮できる環境づくりへシフトしています。JMAMでは国際的な潮流を探るため、リーダーシップ教育機関として世界的に定評のある3つの機関、ハーバード大学ビジネススクール、リーダーシップを専門に扱う非営利研究・教育機関のCCL（Center for Creative Leadership）、起業家養成機関として著名なバブソン大学を訪ねました。これらの研究・教育機関とのインタビューを通じ、新しいリーダーシップのあり方として5つの共通するキーワードがあることがわかりました。

【表1】リーダーシップの新潮流

①組織が目指す ゴール	利潤の追求	▶	社会課題解決と事業性の両立
<p>第一に、組織が志向する方向性が「利潤の追求」に加え、「社会課題解決と事業性の両立」にシフトしている点です。利潤追求一辺倒だった企業活動がリーマンショックを招き、それまでの企業姿勢にアンチテーゼが呈されたことがうかがえます。</p>			
②リーダーシップ のあり方	個人の強力なリーダーシップ	▶	メンバー全員のリーダーシップ
<p>①の「社会課題解決と事業性の両立」の実現には、経営層や管理職など公式のリーダーに限らず、現場のメンバー全員によるリーダーシップが発揮されて成功を収めるケースが増えています。</p>			
③公式なリーダー の役割	明確なビジョン設定と変革推進	▶	メンバーがリーダーシップを発揮 できる環境づくり
<p>メンバー全員が主体的に動けるようになるには、公式なリーダーは自分が主役となり周りへ指示するのではなく、一人ひとりがリーダーシップを発揮できる環境づくりに注力することが必要です。</p>			
④メンバー の役割	フォロワーシップの発揮	▶	権限によらないリーダーシップの 発揮
<p>③の環境が整ったら、メンバーは従来のように指示に従うだけでなく、権限によらないリーダーシップを自発的に発揮することが期待されます。</p>			
⑤リーダー教育 のあり方	あるべき像を教示	▶	経験を通じて自分らしい リーダー像を確立

このような新しいリーダーシップの土壌を醸成するために、いずれの教育機関でも単に座学で「あるべき像」を示すだけでなく、実体験を通じて着実に意識・行動を体得していくアプローチへと変化していました。

上記のインタビューを通して、役職や権限の保有者に限定されないリーダーシップの可能性がうかがえます。では、一人ひとりがリーダーシップを発揮するためには、どのような環境や要素が必要とされるのでしょうか。

2. インフォーマル・リーダーシップを発揮する人材とは？

実際にインフォーマル・リーダーシップを発揮するためには、どうすれば良いのでしょうか。JMAMでは、以下の要件に当てはまる人材を対象として、10社11名のインフォーマル・リーダーシップの担い手たちへインタビューを行いました。

1. 当時、役職にはついていない（いなかった）が
2. 自らの発意で
3. 自分以外の課題解決にもつながる新たな取り組みを
4. 周囲を巻き込んで実現させた人材

インタビューは、取り組みに着手したきっかけ、物事の捉え方、考え方など広範な質問を行う形で進め、回答から対象者の共通項を探りました。取り組みの内容は、職場の身近な課題解決から社会に影響を与えるレベルまで様々でしたが、共通する4つのポイントがわかりました。

【表2】インフォーマル・リーダーシップの発揮に共通するポイント

①理想表現

- 仕事のポリシーをもつ
- 社会や職場のありたい状態を思い描く

通常、役職に就く前までは、「仕事ではこれを大事にしたい」「社会がこうあったら」といった自分の価値観を明確に意識する機会はありません。こうした「価値観・方針」は、経営層や管理職など公式のリーダーが考えるものと最初から線引きしてしまっている傾向もあります。しかし、今回インタビューした対象者は、役職に就いていない段階から、仕事のポリシーや社会・職場のありたい状態を明確に言語化して意識していることがわかりました。そして、その内容は自身のことのみならず、他者にとっての喜びや便利さの向上など、利他性をも含むものである点が共通していました。このような理想表現は最初から志として設定されるのではなく、「こうあったらいいのに」とぼんやり思い描くところからスタートし、小さな取り組みを試していくなかで、徐々に明確な志として昇華していくこともわかりました。

②信頼構築

- コミュニケーションや他者支援を重ねる
- 実力・実績を築く

公式の権限を伴わない中で新たな取り組みを遂行するためには、権限や命令の力ではない方法で周囲の力を引き出さなければなりません。その源泉が信頼です。対象者は、日頃から年次や部署、組織の枠にとらわれず様々な人とコミュニケーションを図り、自身への信頼を積み上げていました。

③連携開拓

- 問題を共有し取り組み意義を説く
- さらなる強みを組み合わせる

「仕事のポリシー」や「社会や職場のありたい状態」を持った対象者は、社会や職場により関心を示し、問題を敏感に探知していました。問題を探知すると、対象者は周囲の人にすぐに共有します。これが連携開拓のスタートです。また問題を共有するだけでなく、問題に取り組む意義、協力者にとっての利の両方を伝えていました。取り組みを実行する公式の権限を有しない対象者は、取り組みの意義を伝えることに注力し、意義への共感から周囲の協力を引き出していました。

④課題探究

- 社会や職場の問題に気づく
- 対話を通して課題を再定義する
- 早く小さく試し失敗を生かす

仲間を得て問題に本格的に向き合う段階に入ると、その問題が解決されることで恩恵を受ける人や、問題を解決する潜在的な力を有する人との対話を何度も重ね、真の課題を掘り下げる動きも共通していました。さらに、「早く小さく試し失敗を生かす」という点も特徴的でした。対象者はアイデアを考えると、じっくり計画を練ってから動き出すのではなく、アイデアを素早く形にし、小さく試す場をつくっていました。当然失敗も起きますが、対象者は悲観的に捉えるのではなく、失敗を、より良い解決策を実現するための収穫と捉え、着実に改善に反映させていました。

さらにインタビューでは、4つの共通項は、「リーダー的素養のある両親のもとで育った」などの家庭環境による影響はそれほど受けていないこともわかりました。対象者には、学生時代のサークルのイベント活動、アルバイトでの自主的な活動や、社会人になってからの仕事の段取り、リソースのやりくりなどを通して、「自らコトを起こすこと」「工夫により新しい何かを生み出すこと」「他者に働きかけること」が、肯定的な結果につながるという経験を共通して持っていました。インフォーマル・リーダーシップは特別な家庭環境や能力を持つ人材だけが発揮するものではなく、小さな取り組みの中に創意工夫や価値提案をする喜びを感じた経験が素地となり、開花していくのです。

インタビュー結果を受けて、リーダーシップ開発や人材育成に関わる研究を行う立教大学経営学部の舘野泰一助教は以下のようにコメントしています。

企業は「人&組織づくり」の両輪が必要

リーダーシップとは、公式に権限や役職があったり、トップダウンで他者を導いたりするイメージがありますが、本来は（１）権限や役職に限らず発揮できるものであり、（２）陰ながらチームをサポートする行動も含まれるものであり、（３）努力（訓練）次第で伸ばすことができる力です。これらは、今回の調査結果にも通ずる点があると思います。

近年、このような認識に立ったリーダーシップ教育が行われるようになってきました。私に関わる立教大学では「権限がなくても発揮できるリーダーシップの涵養（かんよう）」を目的とし、率先垂範、同僚支援・環境整備、目標設定・共有ができることを教育目標としています。近年では他大学や高校でもリーダーシップ教育を取り入れる動きが起きています。

このような状況は、リーダーシップのある学生を採用できる可能性が高まるため、企業にとって歓迎すべき状況です。一方、企業側の受け入れ体制を変化させる必要もあります。新たなリーダーシップ教育を受けた社員が増えても、受け入れ側が誤ったリーダーシップ観を持つ場合は、組織の発展に結び付きません。企業では今後、個人のリーダーシップ育成だけでなく「リーダーシップとは何か」という共通理解をつくり、新しいリーダーシップが推奨される組織文化づくりも行う必要があります。リーダーシップを持つ個人の育成と、リーダーシップが生きる組織づくりの両輪をまわせる体制づくりが企業で一層求められます。



立教大学 経営学部
舘野 泰一 助教

3. インフォーマル・リーダーシップが溢れる環境づくり

では、インフォーマル・リーダーシップが発揮される企業風土を醸成するためには、どうすれば良いでしょうか。組織内でインフォーマル・リーダーシップを涵養する仕掛けづくりについて、6つの観点から提言を行いたいと思います。

【表3】インフォーマル・リーダーシップ発揮に向けた6つの提言

提言① リーダーシップの効能を示す

事例を共有し、喜びを先取りさせる

公式の発令がない中で、リーダーシップを発揮することをためらう人は少なくありません。その理由の一つに、リーダーシップを発揮することによる「面倒さ」「大変さ」というマイナス面に先に目が向き、プラス面に十分目が向いていないことが挙げられます。リーダーシップを発揮することは、周囲にとっての喜びや、自らの成長など、プラスの影響をもたらします。そうしたプラス面に光を当てることで、リーダーシップ発揮をポジティブに捉える雰囲気職場を醸成していくことが必要です。

提言② 人事が働きかけてトップから全社員にリーダーシップ発揮への期待を発信する

インフォーマル・リーダーシップが歓迎される風土をつくる

日本企業では、やるべきことは上司が考え、それに異を唱えず粛々と業務を遂行するのが優れたメンバーだと見なされる向きが未だ存在します。しかし、現在は変化が激しく、人々のニーズは多様化し、扱う情報量は膨大化している状況です。そんな中、少数の公式リーダーのみのリーダーシップに依存しては、策が限定され、組織そのものの存在が危うくなりかねません。こうした危機感を人事部が主導してトップと共有し、トップから「メンバー全員のリーダーシップ発揮への期待」を何度も発信することが求められます。

提言③ 仕事のポリシー、自分を取り巻く環境のありたい状態を言葉にする「場」をつくる**一人ひとりの想いを育む**

3つ目は、組織のメンバー一人ひとりが、若い時期から、組織、職場、地域、社会など、自分たちを取り巻く環境のありたい状態、そして自分が大事にしたい仕事のポリシーを言葉にして表現する「場」を設けることです。「自分は、仕事をする上で何を大事にしたいのか」「自分を取り巻く環境はどうあったらワクワクするのか」「ありたい状態を実現するために自分はどのように貢献したいのか」といったことを、皆が問われ、考え、表現する時間をつくる、そして一人ひとりが自分や周囲に対して想いを抱くことが、インフォーマル・リーダーシップ発動の第一歩となります。

提言④ 自分や他者の強みを把握する視点を複数提示する**他者との連携を複数の視点から検討できる目を養う**

インフォーマル・リーダーシップの要の一つは、一人でコトを為そうとするのではなく、他者との連携を開拓し、仲間とゴールを目指すことです。自分や他者の強みを把握する視点を有していると、何かに取り組もうとする際に必要な力を見極めやすく、資質を有する人物も見つけやすくなります。視点を増やすには、それぞれの強みを分析し合う場を設けたり、多様なアセスメントツールを折に触れて利用したりすることが有効です。想いを抱き、新たな取り組みを推進したいと考えたとき、必要な動きや強みをすばやく把握し、効果的なチームづくりができる目を養っておくと良いでしょう。

提言⑤ リーダーシップの発揮機会を「選抜」の場にしない**リーダーシップの担い手を少数の人に固定化させない**

リーダーシップも発揮する機会がなければ、それ以上、磨きがかかることはありません。そこで、全ての人材が、継続的にリーダーシップを発揮する機会に恵まれる仕組みを取り入れると良いでしょう。難易度が高くて失敗した場合には、一段易しいリーダーシップ発揮機会を選択できるようにするといった配慮も重要です。たとえ失敗しても、同レベルのリーダーシップ発揮に再チャレンジできる環境が当たり前のようにあれば、一人ひとりが成長実感を積み重ねていくことができます。

提言⑥ 経験からより良く学ぶ仕掛けを複数用意する**「成長を振り返る時間」「成長を見守る人」を確保する**

リーダーシップを発揮する業務機会ができれば、節目ごとに、成長を振り返り、周囲からフィードバックを受けられる時間を確保しましょう。フィードバックを受ける側も、与える側も、節目ごとにリーダーシップについて考える時間が確保されることで、自然と意識が高まっていきます。自分の成長を見守ってくれる存在、自分が成長を見守る存在がいる職場では、周囲への関心も高まりやすく、成長や課題解決に向けた相互支援の雰囲気もおのずと高まっていくことが期待できます。

以上のように、インフォーマル・リーダーシップが組織に根付き、存分に発揮される環境になるためには、6つのポイントを抑えることが重要です。

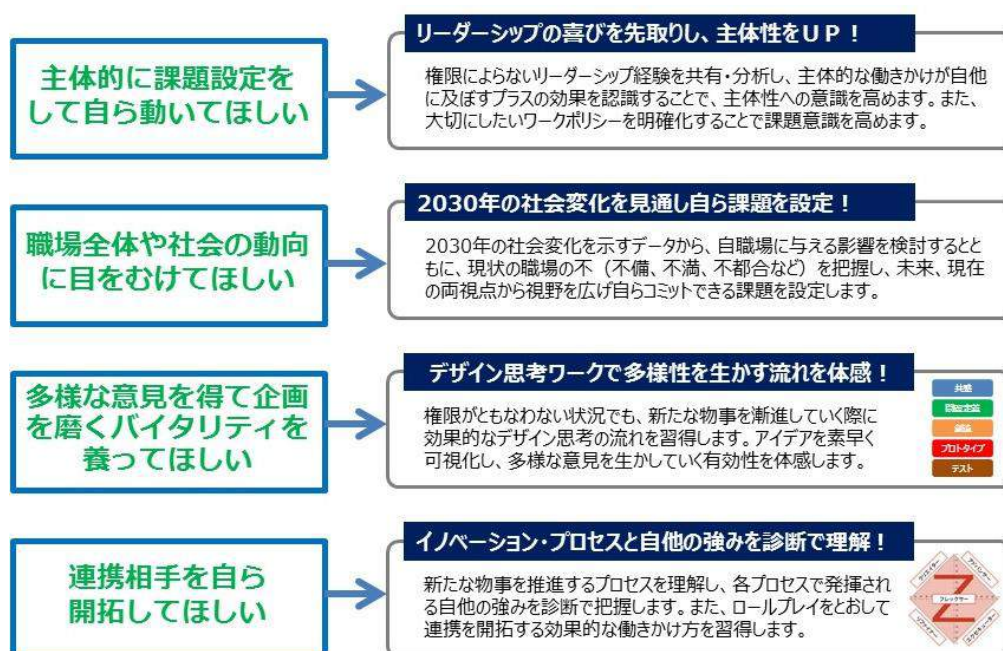
総括 : インフォーマル・リーダーシップの発揮に向けて

変化が激しい時代に社会課題解決と事業性の両輪で成功していくためには、これまでのような経営トップ層によるカリスマ型の強力なリーダーシップだけでは太刀打ちできなくなっています。そのような環境では、メンバー一人ひとりがリーダーシップを発揮できる環境をつくるという面でのリーダーシップ発揮が求められるようになっていきます。またメンバー一人一人は、フォロワーシップの発揮に限らず、自らが権限によらないリーダーシップを発揮することが求められています。

どちらのリーダーシップのあり方も、あるべき像を一度学べばよいというものではなく、経験・体験を通じて学び続けていくことが重要です。そこで、JMAMでは至るところにリーダーシップが溢れる組織づくりをめざし、インフォーマル・リーダーシップの研修プログラムを導入しました。

※詳細はこちら <http://www.jmam.co.jp/hrm/training/leadership.html>

【表4】インフォーマル・リーダーシップ研修の特長



【表5】インフォーマル・リーダーシップ研修の概要

<p>研修期間</p>	<p>2日間</p>	
<p>内 容</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● オリエンテーション <ul style="list-style-type: none"> ・VUCA時代に求められるリーダーシップの変化 ・リーダーシップの効果 ● 理想を描く【自身のあり方】 <ul style="list-style-type: none"> ・モチベーションの源泉理解 ・ワークポリシーの設定 ・価値観と結果の関係 ● 理想を描く【自組織・自職場のあり方】 <ul style="list-style-type: none"> ・未来の社会変化を捉える ・職場の「不」を捉える ・自職場のありたい状態の設定 	<ul style="list-style-type: none"> ● アイデアを素早く可視化する <ul style="list-style-type: none"> ・デザイン思考 ・体験！デザイン思考 ・多様性を生かす ● 連携を開拓する <ul style="list-style-type: none"> ・診断実施、自己プロフィール分析 ・イノベティブな課題解決プロセス ・ケーススタディ ・信頼を高める行動、損ねる行動 ・ロールプレイ（連携を開拓する働きかけ） ● まとめ <ul style="list-style-type: none"> ・アクションプラン設定

今後もJMAMでは一人ひとりが自身の能力を存分に発揮できる環境づくりに向けて、人材育成支援をサポートしてまいります。