

多様性の時代を生き抜くラーニング・リーダーシップの提唱（1） 双方向に働くリーダーシップ

牛尾奈緒美（うしお なおみ）

明治大学

石川公彦（いしかわ きみひこ）

一橋大学

志村光太郎（しむら こうたろう）

NTT データユニバーシティ

1. はじめに

社会経済の驚異的なグローバル化とメガコンペティションの到来、加速度的な技術革新、少子高齢化の進展、雇用慣行の変化、そして、東日本大震災。こういった要因が、企業のあり方、仕事に対する考え方、労働観、人生観などに決定的な影響を与えているに違いありません。

この変化に、リーダーはどのように変化し、対応していけばよいのでしょうか。

理論においては、まだ部分的にしか提示されていないようですが、実践においては、すでに、このような変化に対して、いち早く、リーダーシップのあり方をチューンアップさせ、いきいきとした集団とともに、気持ちよく働いている人たちがいます。

私たちは、取材等を通じて、この人たちに学び、リーダーシップのエッセンスを、抽出しています。私たちはそれを「ラーニング・リーダーシップ」と呼ぶことにします。このリーダーシップは、どのような制度やシステムを採用しようとも、どのような人員構成であろうとも、ビジネスシーン以外でも、基本的に通用するものです。

詳細については、私たちの共著『ラーニング・リーダーシップ入門—ダイバーシティで人と組織を伸ばす』（2011年9月、日本経済新聞出版社より出版予定）に譲るとして、この連載では、その概要について4回に分けて説明していく予定です。今回は、既存のリーダーシップ論との相違、また、ラーニング・リーダーシップの特徴の一つである、リーダーとフォロワー間の双方向性について、説明していくことにしましょう。

2. 伝統的リーダーシップ論との相違

それまでのリーダーシップ論は、多かれ少なかれリーダーが主役として想定されていました。しかし、ラーニング・リーダーシップにおいては、リーダーシップ、人材育成、組織学習とが、双方向性を仲介項として、混然一体となって構成されています。そこでは、リーダーは、一方的にフォロワーを指導し、教育するというスタンスではなく、双方向的に、学び合い、ともに歩むというスタンスをとっています。そのため、フォロワーの自立・自律性が重視されています。時と場合によって、フォロワーからのリーダーシップをも期待しているからです。

もはや過去の成功体験は通用しない時代になっています。そこからは、新しい知は生まれてきません。それを生み出していくには、リーダー、フォロワーが、従来の考え方にとらわれず、ともに知恵を出し合い、学び合っていかなければならないのです。

ただし、従来のような、同質的な人材ばかりであれば、結局は同じようなものしか生まれてこないでしょう。新しい知を創造していくためにも、多様性（ダイバーシティ）は欠かせません。

次頁の図表は、非常に単純化していますが、伝統的なリーダーシップと対比して、ラーニング・リーダーシップの特徴を示しています。

3. サーバント・リーダーシップとの相違

サーバント・リーダーシップは、R・K・グリーンリーフが提唱したもので、基本的にリーダーはメ

図表 伝統的リーダーシップとラーニング・リーダーシップの特徴

伝統的リーダーシップ論のスタンス	ラーニング・リーダーシップのスタンス
1. マニュアル指向性	1. 個性の反映
2. 成功体験への埋没	2. 成功体験からの脱却（状況適応）
3. 自己中心性	3. 中心と周縁の互換性
4. リーダーからフォロワーへの一方通行性	4. リーダーとフォロワーの双方向性
5. 人材の画一性	5. 人材の多様性

ンバーに奉仕する存在であるというスタンスを前提にしています。

これまでの伝統的なリーダーシップの典型は、権威や権限を背景として、その威光によって、下の者を従えるというイメージで捉えられていたのに対して、サーバント・リーダーシップは（部下をも含む）、職場メンバーへの奉仕を背景として、メンバーの信頼や共感を獲得し、それによって、かえって、自己のリーダーシップを強化するという手法と言えます。リーダー以外のメンバーが主役とされるサーバント・リーダーシップにおいては、主役であるそれぞれのメンバーが良い仕事ができるよう、リーダーは脇役として、ときにはコーチやメンターとなりながら奉仕するというスタンスが貫かれています。

ただし、リーダーシップの方向はあくまでもリーダーからフォロワーへと、一方向的に発揮されていることに変わりはありません。その点、サーバント・リーダーシップと従来のリーダーシップ理論は共通の前提に立っていると言えます。

しかし、私たちが提示するラーニング・リーダーシップは、そのような契機を内包しつつも、さらに一步、先へ進んだ内容も含まれます。つまり、ラーニング・リーダーシップでは、このリーダーシップの方向性について、双方向的なものをも含んでいる点で、伝統的なリーダーシップとも、サーバント・リーダーシップとも異なっています。

4. アクセンチュアのケース

この双方向性について、まずは、アクセンチュア株式会社の事例を見ていくことにしましょう。

アクセンチュアは、グローバル・グループ Accenture の日本法人です。アクセンチュアは、世

界各国にクライアントを有する世界最大級のコンサルティング会社で、主に情報技術を活用した経営革新のサービスを提供しています。

アクセンチュアには、役職などにかかわらず自分の考えをストレートに言える、お互いの価値観を尊重し合える文化があります。これはアクセンチュアで大変に重視されている価値観であると同時に、行動規範としてしっかり根づいています。

アクセンチュアにおける重要なキーワードの一つは、「シンク・ストレート、トーク・ストレート（Think Straight, Talk Straight）」です。新しい考えは階層関係なく、自由に表現できるようになっています。私たちがアクセンチュアを訪れたときにも、それは肌感覚で伝わってきました。それは単なる慣れ合いとしての自由ではなく、真剣に考えて発言するならば、同僚や上司とぶつかることも辞さない、それは全く構わない、という意味での自由な雰囲気がかひひしと伝わってきました。

程近智社長は「非常にチャレンジ精神旺盛で、オープンなアクセンチュアの社風を重んじています」と言っていますが、その言葉は私たちにも納得のいくものでした。

「シンク・ストレート、トーク・ストレート」では、いがみ合いに発展してしまい、かえって良くないのではないかと思われるかもしれません。しかし、実情はどうも違うようです。

自分の主張を押し出して、言い争いになるような場合には、顧客のために何をするのがベストなのかを最優先に考えることで、自然と一つの落とし所に収まっていくのだと言います。つまり、主義・主張を自由にいい合うのではなく、「主義」の部分は「顧客第一主義」で統一したうえで、「主張」の部分で新しいことを思いつけばストレートに表現しています。また同じく、「主張」の部分で上司や同僚と食

い違っていても、臆することなく自由にそれを発言できる社風があって、おおいに議論を闘わせています。「主義」を同じくしているという信頼関係に立っているからこそ、自由に「主張」し合っている、ということなのです。

このような企業文化を持つアクセンチュアでは、経営のトップ層だけではなく、職場の末端に至るまで、時と場合に応じて、部下の主導（リーダーシップ）を認める暗黙の了解が行きわたっているようです。要するに、臨機応変に部下のリーダーシップを容認して推奨する、部分的にリーダーシップの双方向性が生じることを認める、そういうリーダーシップのあり方があるのです。そして、これがラーニング・リーダーシップの大きな特徴の一つと言えます。

5. クララオンラインのケース

マンパワーに劣るとわれがちな中小企業においても、アクセンチュアと同様のリーダーシップを発揮しながら業績を伸ばしている企業があります。クララオンラインの事例を確認してみましょう。

クララオンラインは、現社長の家本賢太郎氏が、1997年5月に創業した中小ベンチャーのサーバホスティング会社で、東京、名古屋、シンガポール、台北を拠点としてサービスを提供しています。クララオンラインは、多くの外国人や障がい者を正社員として採用するダイバーシティの先進企業としても知られています。約70名いる従業員のうち、約4割を外国人が占めています（2010年7月時点）。

それでは、働きやすさと高業績の同時達成を実現しているクララオンラインでは、どのようなリーダーシップが発揮されているのでしょうか。結論を先に言えば、アクセンチュアと同じく、双方向性を認めるリーダーシップが発揮されています。

クララオンラインは、外国籍の従業員がたくさんいますが、そのような環境で成功するポイントは、「話さずとも理解してくれるだろう」という期待を捨てることであり、「自分の考えが正しい」という考えを捨てることである、と家本社長は言います。

重要なことは、頭から相手が間違っていると決めてかからず、相手がなぜその主張をしているのか、まず聞くことにあり、知らないことは世界には山ほ

どあるという認識が必要であると言っています。

私たちが伺ったときも、その点は非常に強調していました。家本社長だけでなく、中嶋妙子氏（管理本部人事部長）と古谷美佳子氏（経営企画室兼管理本部人事部）も、クララオンラインでは「いろんな意見が出れば出るほど、良いモノができる」という考えに立っていて、そのために意見を言える環境を作っていると言っています。また、上司への風通しは非常に良く、フォーマルな場でも、インフォーマルな場でも、いろんな場面で意見を吸い上げて、すり合わせていく習慣が形成されています。トップも、ミドルも、誰もが発言者の意見を聞く職場となっています。

注目したいのは、アクセンチュアと同じ発想がここにもあるということです。意見が対立したときに、意見を言えない人、会議で発言できない人は、「意見がない」と判断されてしまい、そのような人は社内で評価されないと言います。「『出ないクギ』は打たれる。意見が言えないのは、クララらしくない」のです。

クララオンラインでは、何か新しいことを始めるときには、何ヶ月かかっても従業員みんなで見解を投げ合い、みんなで決めていき、最終的には本部長会議で決定すると言います。

多様な人材が同一の職場にいるがゆえに、お互いに考えていること、思っていることを率直に言い合うことで誤解を解き、理解し合うという手続きが必然化し、それがクララオンライン全体の企業文化になっていったのです。このような職場に要求されるリーダーシップは、やはり、部下からのリーダーシップを容認する、双方向性を持ったリーダーシップとなっています。

6. 双方向性のための工夫

これまで見てきたように、アクセンチュアでも、クララオンラインでも、双方向性を持ったリーダーシップが成立する前提として、社員それぞれが言いたいことを率直に言える職場の雰囲気や企業文化がありました。そして、そのような文化を形成するために、両社は、それぞれ工夫をしています。

アクセンチュアの場合、たとえば、組織の作り方に工夫が見られます。まず、組織階層が比較的少な

く設計されています。このようなシンプルな組織階層について、「あまり層をたくさん作りたくないんです。マネジメント・ポジションをたくさん作ると、それに報告する人たちがたくさん必要になるし、派閥もできてしまうからです。できるだけマネジメント能力はシンプルにしようとしています」と程社長は言います。それでも、組織が大きくなると、自然にマネジメント・ポジションがたくさんできてしまうため、「5、6年に1回は、組織の大掃除を常にしている」と言います。

また、アクセンチュアでは緊密なコミュニケーションも図っています。程社長は、仕事においても、またそれ以外においても、さまざまな機会を設けて、社員とのコミュニケーションを図っています。会議、メール、現場訪問などによるコミュニケーションはもとより、若手社員から構成されている自身のアドバイザー・ボードや社内のさまざまなコミュニティなどにも積極的に参加しています。そこでは、自身の考え、アクセンチュアの精神などを語ると同時に、参加者からの「トーク・ストレート」によって、自身も学んでいると言います。

他方、中小企業のクララオンラインも、偶然ながらアクセンチュアと驚くほど類似の特徴と工夫を有しています。クララオンラインは中小企業ですから、組織の上と下とで、過度な重層構造にはなっていないため、組織階層をシンプル化する必要はないように思えます。しかし、クララオンラインの場合には、きわめて多様な人材がいますので、社長などのリーダー層が、常に部下とコミュニケーションを取り、お互いの考えや希望などを確かめ合い、すり合わせていく必要があります。

組織階層を工夫するわけではありませんが、結果的にアクセンチュアと同じく、リーダーと部下の距離を縮めることが要求されています。

そのため、クララオンラインでは、社長室はいつもオープンにしてあり、従業員が、提案・報告・連絡をしに、いつでもすぐに行ける状態になっています。また、いわゆる社長室だけではなく、オフィスの真ん中にも居場所を作っておき、従業員が意見しやすいようにしていますし、社長自らがオフィスのなかをウロウロして、声をかけやすい状況を作っています。ほかにも、SNSやMLの活用、社外での

スポーツ活動の充実、お誕生日に社長とのランチパーティでコミュニケーションを図るなど、さまざまな工夫を展開しています。

7. おわりに

上下の距離を縮めてフラット化し、風通しを良くすること。それと同時に、緊密なコミュニケーションによって自由闊達な企業文化を作り出しているのは、両社に共通して認められる特徴であり、工夫と言えます。この特徴と工夫によって、リーダーとフォロワーの双方向性が拡大しています。

次回は、ラーニング・リーダーシップの特徴の一つである、ダイバーシティとの関連を中心に、説明する予定です。

参考文献

- [1] R・K・グリーンリーフ、金井真弓（訳）『サーバントリーダーシップ』英治出版、2008年。
- [2] 牛尾奈緒美、石川公彦、志村光太郎『ラーニング・リーダーシップ入門－ダイバーシティで人と組織を伸ばす－』日本経済新聞出版社、2011年。

略歴

牛尾 奈緒美（うしお なおみ）

明治大学情報コミュニケーション学部教授
1983年株式会社フジテレビジョン入社、
1998年明治大学専任講師就任、2003年同大学助教授、
2007年准教授就任、2009年より現任。
<公職> 内閣府男女共同参画推進連携会議有識者議員。

石川 公彦（いしかわ きみひこ）

一橋大学大学院社会学研究科フェアレイバー研究教育センター シニア・リサーチ・フェロー等
明治大学大学院経営学研究科博士後期課程修了（経営学博士）、明治大学兼任講師等を経て、現任。
2003年労務理論学会賞（研究奨励賞）受賞。

志村 光太郎（しむら こうたろう）

株式会社NTT データユニバーシティ チーフコンサルタント
明治大学兼任講師、青山学院大学客員研究員、ビジネス・ブレイクスルー大学院大学客員研究員等を経て、2008年より現任。