

早稲田大学マニフェスト研究所  
人材マネジメント部会  
アドバンスコース共同論文  
「リーダーシップの可能性～イキイキ  
と働くために～」

平成27年3月

茅ヶ崎市企画部企画経営課	足立 悠
伊那市総務部総務課	唐木 玲
佐賀県経営支援本部職員課	平野 一暢
御前崎市事業部都市建設課	松井 厚樹
奈良市総合政策部秘書室広報広聴課	村田 直史

## 目 次

はじめに	日々の仕事に疑問を感じている人へ	1
第1章	組織の現状	3
第2章	リーダーシップとは	6
第3章	リーダーシップの活用方法	9
第4章	リーダーシップをどう身につけるか	14
おわりに		18

## はじめに 日々の仕事に疑問を感じている人へ

あなたの隣に座っているAさんは、目を輝かせて仕事をしていますか？

あなたの隣の部署で忙しく立ち回っているBさんには、笑顔を垣間見ることができるでしょうか？

そして、あなたが顔を見知っているだけのCさん、もしかしたら、あなたの組織に関わる名前もしらない人たちも、イキイキと働いているのでしょうか？

我々は、早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会（以下、人材マネジメント部会）アドバンスコースの参加者である。「3人1組で組織を変えることを通じて個人の更なる成長を促す」ことを目的としているベーシックコースを修了し、「内省を通じたさらなる個々人の歩み」を目指して、平成26年度にアドバンスコースに参加している。

自分は毎日をイキイキと働いているだろうか。前例踏襲や組織のしがらみに捉われ、仕事をするための目的を見出すことのできないまま、無為に日々を過ごしているのではないか。そのような問いかけに対し、人材マネジメント部会に参加して、まず感化されるのが「あるべき姿を考える」ということである。

「あるべき姿」とは、前例踏襲などの思い込みに流されるのではなく、「いろいろな事情があるが、本当は一番何が良いのか」を純粋に考えることである。ベーシックコースに参加しながら、「あるべき姿」に向かって進むプロセスを何度も行ううちに、自分たちがイキイキと働くためには何が大切なのかを意識するようになった。アドバンスコースでの1年間は、個々人がそれぞれの目的に向かって歩みながらも、自分たちのような思いを持った人たちが、増えていくにはどうすればよいのかを、議論した時間でもある。

自分を取り巻く人たちがイキイキと働くためには、何が必要なのか。我々は地方自治体で働く公務員なので、「自分を取り巻く人たち」とは、狭義には「同じ組織の人たち」ということになり、この論文についても、我々と同様の立場の人にぜひ見ていただきたいと考えている。

また、この論文は、日々の仕事をするなかで、「何か違うのではないか」という疑問を感じている人に向けて執筆している。我々は1年間のアドバンスコースでの研究の中で、多くの組織において「経営層が目指す政策の実現スピードが明らかに遅い」「業務の多忙さと職員の疲弊感で現場が混乱している」「変革技法の乱立と形骸化で悪循環が止まらない」といった問題を抱えている中、「イキイキと働くためには、各人がリーダーシップを発揮する」ことが必要なのではないかと、という結論にたどり着いた。

「リーダーシップ」という言葉は、「リーダー」という「立場」と、「シップ」という「マインド」に分けられる。一般に「リーダー」とは、組織でいう「長」というイメ

ージが強く、地方自治体では、「首長」、会社では「社長」とった役職がそのイメージの最たるものであろう。大きな組織になると、「部長」や「課長」、「係長」などの業務分担ごとの責任者が存在するかもしれない。

この論文では、こうした「リーダー」が本来有すべき特性について論じるのではなく、その心の在り方、「リーダーシップ」について論じている。したがって、厳密には立場に基づく「リーダー論」ではない。イメージをつかんでもらえるよう噛み砕いて言えば、この論文で扱うリーダーシップとは、「心に火を灯し、実行していくことのできる精神」ということが出来るかもしれない。これがある人 (A) の「主体」的な心の動きなら、A がこうした思いを実現できるように、ある人 (B) が「相手の心に火を灯し、Aの実行を後押しできる精神」もまた、この論文ではリーダーシップであると考えている。つまり、「組織で働く人それぞれが、あるべき姿を実行できるよう、互いが互いに影響を与えることができる精神」を、この論文で考えるところの「リーダーシップ」であると考えたと捉えやすいかもしれない。

この章の終わりに、各章の構成について簡単に述べる。

第1章では、「組織の現状」を分析し、組織の問題点を浮き彫りにしたうえで、その解決策としてのリーダーシップの必要性を提起していく。

続く第2章では、本稿で論じるリーダーシップについての構成要素について説明する。

そして第3章では、「リーダーシップの活用」として、第1章で論じた組織の問題点を解決していくための、具体的なリーダーシップの活用方法について実例を踏まえて解説する。

最後の第4章では、第3章までの間で検証したリーダーシップの有効性について、どうすれば各人がリーダーシップを身に着けることが出来るかについて、まとめていく。

一人ひとりがイキイキと働く。自分が変わることで仲間が変わり、職場が変わる。自分が変わることは社会全体から見れば小さなことかもしれないが、職場が変わることで組織全体が変わり、地域や社会も変わっていくかもしれない。この論文が読んでいただいた方に多少なりとも影響を与え、思いを共有して働くことができるなら、こんなうれしいことはない。

## 第1章 組織の現状

本章では、リーダーシップの可能性を論じる前に、まず実際の組織の現状について考察する。

しかしながら、組織の現状というものは、たとえ同規模・同業種の組織であったとしても、組織がこれまでに築き上げてきた歴史や風土が異なるのであれば、簡単に一括りにできるものではない。

また、組織に求められるニーズが時とともに変化していくと、組織のありたい姿も自ずと変化していき、結果として、組織の現状も相対的に変化することになる。

流動的な組織の現状を正確に掴むためには、多方面から最新の情報を入手して、その情報を客観的な視点で分析する必要がある。

そこで、今年度の人材マネジメント部会アドバンスコースの参加者である我々がダイアログを行い、各々の組織の現状を明らかにするとともに、ベーシックコースのダイアログ内容も参照することにより、組織の現状を一般化することとした。多くの組織の現状を積み重ねて分析することで、現代の組織に共通する問題点を浮き彫りにすることができるのではないかと考える。

なお、ダイアログ結果については、4つのグループに分類した。

・グループ1（○は多かった意見、●は少数意見）

人と予算が削られ、あきらめ感・疲弊感が漂っている	与えられた仕事だけをこなす思考停止状態
○組織の現状に疑問を感じているが、一步前に出すまでに至らない	相手の話は聞くが、自ら発信することが少ない
○生真面目に取り組んでいるが、更に一步踏み出す勇気と元気のある職員が少ない	●若手職員は優秀ではあるが傷つくことを恐れている印象がある
●やりがい、意欲、改革、改善の思いを秘めた職員は多く、潜在力は高い	必要最小限の行政サービスは前例踏襲で提供、真の改革の必要性を職員が感じていない

一部の組織においては、前向きな気持ちを持った職員が多く、組織の潜在力が高いといったことは分かった。

しかしながら、多くの組織で一步踏み出せない、行動に移すことに臆病になりチャレンジできない、モチベーションが低下している様子が伺える。

地方分権の時代になり、新たな課題や可能性に挑戦する、また、前例のない事態に立ち向かう際には、何が必要なのだろうか。まずもって「情熱」が必要となると考える。

・グループ2（○は多かった意見、●は少数意見）

●相手の立場に立った考え方ができていないし、努力もしていない	危機感の欠如、他人事、自分のこととして考えていない
○個人の意識の共有の場が足りない	○職員同士の質の高い対話できていない
組織の目的を意識せず、過去からの流れで仕事をしている	業務に追われ、視点を変える発想がない
●メールによる一方的な情報伝達	形式重視で内容のない情報共有のための会議

●所属長が方向性を示し、また、一般層の 思いを拾い上げようとしている	●上手くファシリテーションされた会議 を行い、合意形成が図れている
---------------------------------------	--------------------------------------

一部の組織では、管理者層が一般層の思いを拾い上げようとしたり、何も決まらない会議ではなく、ファシリテーション能力を活用した会議が開かれている。

しかしながら、多くの組織で他者との関わりが希薄、他者の思いをくみ取れない事象が見受けられている。

事業を円滑に進めていくためには、組織の一人ひとりの思いを共有することが重要である。その際、必要なことは「愛情」を持って他者と接することになると考える。

・グループ3 (○は多かった意見、●は少数意見)

○目的(ビジョン)や価値観が共有されず、 納得感が得られないまま、やらされ感が蔓延	●仕事の進め方を考えていない
○目標とその成果が不明瞭で、適正に評価 されているのか疑問、やりがいが見出せない	●係長・中堅の組織開発力の低下・プレー ヤー化
意欲のある限られた人だけがプロジェク トや研修に参加している	個人能力重視でチームの協力・連携の軽視
職層に関わらず全職員担当者のような役 割をこなしている	能力の高い職員を育てるとともに、適正配 置が求められる
●評価基準が明確であり、モチベーション を維持できている	●管理者層から業務に対するビジョンが 明確に示されている

一部の組織では、管理者層から業務に対するビジョンが明確に示されており、また、適正な評価がなされている。

しかしながら、多くの組織で「任せる」「待ってみる」といったことができていない事象が見受けられている。

仕事の結果の質を上げる、組織としての熟度を上げるには何が必要なのだろうか。その際必要なことは、他者を「信頼」することだと考える。

・グループ4 (○は多かった意見、●は少数意見)

○事業のスクラップアンドビルドができ ていない、経営層に無駄を説明できない	ニーズの多様化により行政に幅広い対応 が求められ、横断的な組織体制が必要とな る
○事務事業の廃止、集中化・効率化ができ ず、多忙感・疲弊感がある	高度化・多様化する住民ニーズに応えきれ ていない
資料作成等の事務に忙殺、基本的知識の欠 如	量的・質的にも求められるものが多い なり、負担を感じている
●リーダーが明確な意思を持って決断を 行っており、業務の効率化が図られている	●幅広い情報源や人的ネットワークから 得られた情報を組織戦略に生かしている

一部の組織では、リーダーが自信を持って決断を行っていたり、様々な情報を分析し、自らの力とし、組織戦略に生かしている。

しかしながら、多くの組織で今までのしがらみにとらわれ、一人ひとりの思いが明らかにされず、結果、業務量だけが增加している現象が見受けられる。

機動的な組織となるためには、組織メンバー各々が自立することが求められる。その際必要なことは一人ひとりが「自信」を持つことであるとする。

以上が組織の現状分析を行った結果である。

1995年に地方分権一括法が施行され、国は国のあり方・役割を見直す必要性が出て、地方自治体はこれまでの法定受託事務をこなすことから、地域の実情に合った施策を実行する必要性が出てきた。

また、国や地方自治体以外を見ると、急速な少子高齢化や市場環境の変化等により、今までどおりのサービスを提供するだけでは、市場から撤退しなければならない、つまり企業が永続できない状況となっている。

つまり、全ての「組織」が変わらなければならない状況下にある中で、読者の組織はどうだろうか。どう「組織」が変わっていかなければならないのか。

本章では、「情熱」「愛情」「信頼」「自信」というキーワードを列挙し、これらが組織内で上手く発揮されていないため、一人ひとりがイキイキと働いていないのではないかと考える。

組織が変わるには、当たり前のことであるが、一人ひとりが変わらなければならない。一人ひとりが変わり、「人」と「人」との化学反応が生まれ、結果として組織が変わるのである。そこで必要なものが「情熱」「愛情」「信頼」「自信」を兼ね備えた「一人ひとりのリーダーシップ」を発揮し活用することとなるのである。

## 第2章 リーダーシップとは

我々は、組織の長だけがリーダーシップを有し、発揮するのではなく、より良い組織へと変革するために組織で働く人すべてに身につけて欲しい「精神」がリーダーシップだと定義する。そのリーダーシップを考える上で、他者に対する「情熱」「愛情」「信頼」、そして自分に対する「自信」の4つのキーワードが構成要素となる。

本章では、それぞれのキーワードについて詳細を記すこととする。

### 1. 情熱：他者に対して「情熱」を持って目標・夢を語れ、動けること。

あなたが自身の所属する組織を思い浮かべてみた時、あなたの周りの上司や仲間の中に組織目標や業務の目的を理解し、自分なりの思いを熱く語れる人が何人いるだろうか。また、あなた自身がその思いを熱く語れるだろうか。

組織を活性化するためには、組織に所属する一人ひとりが、組織目標や業務の目的を理解し、ありたい姿について熱く語り合うことが必要となる。

組織の進むべき方向、そこに向かうための努力や創意工夫を行うためには、まずもって一人ひとりの中に「情熱」が無ければならない。そうしないと、未来を描けず、結果やる気やモチベーションもわいてこない。また、「情熱」があればこそ、個人の利益、出世、自身の威厳の保持などではなく、「ありたい姿」に向かい、「組織のために」という思いが生まれるはずである。

なぜ仕事に対して情熱が持てないのだろうか。それは、おそらく仕事のやり方だけを教えられ、その仕事の持つ本来の意味や目的を教えられてこなかったからである。意味や目的を理解、納得していれば、進んでいく方向や手法は自ずと見えてくるし、考えることができる。そして、目的達成のための情熱も湧いてくるはずである。情熱が湧けば仕事への意欲すなわちモチベーションも上がってくる。

業務の意味や目的を理解し、納得することから生まれてくるものは「計り知れない情熱」と「モチベーションの向上」であると考える。

あなたが組織目標や業務の目的達成のためにどのように仕事をしているのか、それに注いでいる情熱はどれくらいなのか、周りは見ている。情熱を持ち、困難に向かって一歩踏み出し、理解、納得、共感のプロセスを経たうえで、組織は行動に移る。本気になって動けるかどうかが必要である。

すなわち、「情熱」が組織の一体感を生み出す第一歩である。

### 2. 愛情：仲間の言葉に耳を傾け、「愛情」を持って接すること

どのような仕事でも、組織が1つのゴールに向かって、一人ひとりの役割分担を明確にし、それぞれの役割を果たすこととなる。それでは、一人ひとりの役割が明確になれば、仕事は上手く進むのであろうか。

組織として成果を出すためには、役割を明確にするだけではなく、一人ひとりの意見をしっかりと聞くことが重要である。10人の仲間がいれば、色々な意見があるのは当然である。意見を聴き、それぞれの意見を抽象化し、新たな方向性を見つけ出し、目的・



目標に照らし合わせたうえで、組織を前に進める力が必要である。

例えば、会議や打合せの時に上司が一方的に話したり、意見を言ったりしてしまうと、部下は上司を立てようと言いたいことも言えずに決定事項に従わざるを得なくなってしまうという経験がある方はいないだろうか。

これは個人の意識の共有もなされず、上司の一方的な意見の披露の場となっている。これでは組織として最善の結果を出すことはできないばかりか、他の出席者の意見を無視していることになる。他のメンバーのモチベーションは下がる一方である。ただ話を聞くのではなく、新たな方向性を見つけ出すためには、一人ひとりが他者に歩み寄る姿勢、すなわち「愛情」が大事となる。そして他者に対し自分をオープンにすることで仲間との絆を深める。

すなわち、「愛情」は、組織の一体感をより強くするものである。

### 3. 信頼：仲間から「信頼」され、仲間を信じて任せること

組織目標や業務の目的を理解し、情熱を持って業務に取り組み、メンバーに対して愛情を持って接することができるようになれば、次にメンバーとの信頼関係の構築が必要である。

現状、中間管理者層の役割が不明確である組織が多く、組織として動くのではなく、一プレイヤー化してしまっている。チームをまとめ、指示を出す必要がある役職が、プレイヤー化することで、部下達の業務にまで口を挟み、意見を抑えてしまいがちである。これもまたモチベーションを低下させることにつながる。中間管理者層の大切な役割でもある「指示・指導」をしっかりと行い、仲間に任せ、見守りながら待つことで信頼関係が深まり構築できる。

メンバーの中には、色々な特徴、特技をもった人がいる。例えば数字に強い人、文章を書くことがうまい人、話すことが得意な人、まとめることが得意な人、これまた十人十色である。自身の得意分野を任せ、力を発揮し、他者から認知されることで、自分の役割を再認識し、必要とされていることを確信し、より信頼関係がより増すことになる。

すなわち、「信頼」は、一人ひとりの関係性を深めるものである。

### 4. 自信：成長し「自信」を持つ。

良い組織とはなんであろうか。これまで記したとおり、組織目標や業務の目的が明確になっており、一人ひとりが互いに愛情を持ち信頼関係を構築できていることがあげられる。

しかしながら、もう1つ重要な要素がある。メンバー一人ひとりの「自信」である。個人が仕事を通じ成長していくためには、日々他者と関わりを持ち、新たな「気付き」を得ることでしかない。

そのような中、「受け身」がちであったり、「指示待ち」であっては、とても成長することはできない。

住民ニーズが高度化・多様化している現代では、社会情勢を把握することは必要不可欠である。現状、与えられた仕事を日々こなすことに力を注いでいる中で、世の中がどう動き、住民がどう考えているのかを把握しないため、住民の多様化しているニーズに対して業務に携わる一人ひとりが対応しきれなくなっているのではないだろうか。

高度化し多様化する住民ニーズに対応するためには、一人ひとりが成長する必要がある。成長のきっかけは、本を読んだり、研修に参加したり、日々の仕事を通じて他者と関わりを持つなど、積極的に取り組むことで成長できる。その中で常に考え、自分の思いや考えを持ち、発信することが必要である。個人の思いと思いを明確にし、ぶつかり合いながら最適な解を見つけ出すことをしなければ個人も組織の成長もない。自信を付けるには、今の自分から脱却することしかなく、成功と失敗を繰り返しながら自信の度合いが高まっていくのである。

すなわち、自信は、一人ひとりが自立するために必要なものである。

優れた人格を持った人は初めから存在しない。人はそもそも弱く、微力である。だからこそ仲間と力を合わせて目標を達成しようとする。人は弱いということを理解していれば、その弱さと向き合って強くなろうと努力する。

我々が考えるリーダーシップは、統率するある一人の人間が持っているものではなく、チームを構成するメンバー一人ひとりが持ち、発揮するものであると考える。「情熱」「愛情」「信頼」「自信」を身につけ、一人ひとりが発揮し、活用することである。そうすることによって、一人ひとりがチャレンジ精神を持ち、お互いの思いを共有し、また、管理者層によるビジョンが明確化されるとともに場面に応じた決断がなされ、結果、一人ひとりがイキイキと働ける組織になると考える。

### 第3章 リーダーシップの活用方法

前章までに、組織の現状及びリーダーシップに必要な4つの精神を明らかにした。

また、リーダーシップは、経営層や管理者層、いわゆるリーダーが発揮するだけのものでもないと定義した。

組織の中には、経営層－管理者層－中間管理者層－一般層があり、前述のとおり経営層と管理者層だけがリーダーシップを活用しても組織は変わらない。

なぜなら、そのような組織においては、中間管理者層と一般層が経営層と管理者層からのリーダーシップを押し付けられているという感じになってしまい、「やらされ感」満載になってしまうからである。

より良い組織へと変化するためには、組織内の各階層が「自分ができるリーダーシップ」を活用する必要がある。

これは、組織は人と人から成り立っているものであり、リーダーシップは人と人との関わりによって効果が生まれるものだからである。

では、組織の中において、どのようにリーダーシップを活用すれば良いのだろうか。本章ではリーダーシップの活用方法について論じたい。

活用方法については、管理者層の視点を中心に記述しているが、前述したとおり、各階層の一人ひとりがリーダーシップを発揮することが必要なことから、各階層の役割の明確化も図っている。また、リーダーシップには様々な活用方法があると思うが、ここではどのような仕事を行うにおいても基本とされる PDCA サイクルの各場面での活用方法を記したい。

なお、経営層については、実際の実務上において、組織としてどう PDCA サイクルを回すかということの主眼に置いているため、役割の記載を割愛する。

#### (1) P: Plan (計画を立てる)

どのような仕事でも準備や計画づくりをきちんと行わないと、時間が経過するにつれ、「認識のズレ」が生じ、手戻りが発生する可能性が高い。

スムーズに仕事を進めていくためには、「取り組む仕事を理解すること」と「取り組む仕事のスケジュールを組み立てること」が必須要件となる。

しかし、それだけでは仕事は上手く進まない。大事なことは、組織としての方向性が明確になっているかが大前提となる。

準備や計画づくりは間違いなく必要だが、組織に所属する一人ひとりの思いが明らかになり、一人ひとりがプロとしての意識を持てるよう組織の方針や役割分担は明確になっているだろうか。それがないと、場面場面で迷いが生じ、不必要な作業をこなすことになる。

それでは、計画を立てる際にはどのようなリーダーシップが必要となるのであろうか、「決断する」リーダーシップが必要となる。

事業が開始される前には、当然のことながら未確定事項や想定されるリスクがある。

しかしながら、前述したとおり、組織の方針や役割分担が明確になっていれば、万が一の際の「迷い」も最小限のものとなる。

また、「決断する」リーダーシップを発揮するには、「自信」を付けることである。自信を付けるには、幅広い情報源や人的ネットワークから得られた情報を蓄積し、自分の能力を日々高めること、そして意思決定の速度を高める努力をしないといけない。

大事なことは、「自分たちの進むべき道はこうだ」と一人ひとりが納得することである。

管理者層の役割	経営層及び部下との対話を通じ、組織マネジメントの観点から必要に応じてアドバイスを送るとともに、対話の結果から組織メンバーや事業の方向性を明示できるよう計画を決断する
中間管理者層の役割	実効性を持った計画ができるよう、「対話の場」を率先してつくとともに、管理者層と一般層の「橋渡し」となることを意識して思いを述べるとともに、一般層の思いを必要に応じて噛み砕く
一般層の役割	仕事の実務を熟知している立場から、対話が円滑に進むよう現場の視点から思いを伝える
共通の役割	「対話」と「会話」「議論」「討論」等の違いを認識し、各階層としての当事者意識を持つ

## (2) D: Do (実行する)

(1) の Plan において、今後取り組むことや方向性について明確にした。

いよいよ計画に基づき業務を実行するわけだが、ここではどのようなリーダーシップが必要になるのだろうか。

計画通り淡々と進めることが良い結果につながるのだろうか、もちろんそうではない。想定外の出来事やミス等も発生することもある。

この際必要なリーダーシップは、「見守る・信じる」リーダーシップである。

前述したとおり、計画が計画どおり進むことは滅多にない。様々な阻害要因や突発的事項があり、軌道修正をしながら事業を進めていかなければならない。

しかしながら、(1) の Plan でスケジューリングをしたとおり、事業の終結時期は決まっている。そこで、管理者が事細かに指示・命令を下すことが事業の進捗にはつながらない。

組織に所属する一人ひとりは、各々が自身の役割を自覚し、事業が円滑に進捗するよう取り組んでいる。大事なことは、あれやこれやと口を出すのではなく、一人ひとりが考えた対応方法等が出るのを待ってみる、そして、出てきて初めて対話を行う中でアドバイスを送ることである。

進捗が芳しくない時に、悠長に見守っている余裕はないと感じるかもしれない。しか

し、重要度に合わせ、なるべくメンバーの自主的な行動が起こることを信じるのが、結果的に組織の一体感の醸成や成長につながる。

また、「見守る・信じる」リーダーシップを発揮するには、他者を「信頼」することである。

人に仕事をなかなか任せられない、中間管理者層のプレーヤー化が目立つ中、一人ひとりに明確な役割と一定の権限を与え、一人ひとりが活躍できるような舞台を整える必要がある。一人ひとりの活躍が、さらなる組織活性化のきっかけとなる。

大事なことは、「一歩引いて待ってみる」ことである。

管理者層の役割	Plan で策定したスケジュールに基づき、事業の終結時期に結果が出るよう、中間管理者層からの報告・連絡・相談を受け、的確な指示や決断を行う また、メンバーの空気感に配慮しながら、円滑に事業が進行するよう適宜声掛けや必要に応じて面談等を実施する
中間管理者層の役割	一般層からの報告・連絡・相談を受け、必要な軌道修正や指示事項について検討し、管理者層へ報告・連絡・相談しながら、円滑に事業が進行するように努める
一般層の役割	Plan で策定したスケジュールに基づき、日々タスクを実行していくとともに、その進捗度合や問題点等について、適宜中間管理職に報告・連絡・相談を行う
共通の役割	絶えずPlan で設定したスケジュールを意識するとともに、問題点を迅速に把握し、報告・連絡・相談する、また、できる雰囲気の日頃から醸成する

### (3) C:Check (振り返る)

(2) の Do において事業の実行を図り、ひとまずスケジュールどおり終了したとする。事業が終了してよしではなく、一人ひとりが振り返りを行うことによって、問題点を明確化し、対応への共通認識を持つことによって同じようなミスが減少し、よりスピーディーに対応ができるのではないだろうか。

その際必要なリーダーシップは、「歩み寄る」リーダーシップである。

振り返りを行う際には、一人ひとりがそれぞれの立場で行うべきことを行い、そこで感じた様々な事柄を「自分で」明らかにすることが重要となる。

振り返りを行う際、事細かに管理者層が口を出してしまうと、中間管理者層も一般層も発言する事自体が難しくなってしまう。どう感じたのか、何を問題としたのか、話を一通り聞いた後で、管理者層としてのコメントを出すことが効果的だと考える。

では「歩み寄る」リーダーシップは「黙って組織メンバーの話を最後まで聞く」と同義なのだろうか。決してそうではない。確かに対話の場では「黙ってメンバーの話を最後まで聞く」ことが必要となるが、振り返り、組織力を向上させるには対話の場で

「何を話す」かが重要となる。

そのため、対話の場を設定する際には、メンバーが単なる感想を述べないように、「何を」対話するのかの条件設定を行う必要がある。これを行わないと、次につながる無意味な時間を過ごすだけになってしまうことから、「何を課題だと感じたのか」「解決方法」「展望」など真に「振り返る」ための必要事項を明示すべきである。

また、「歩み寄る」リーダーシップを発揮するためには、他者に対し「愛情」を持って接することである。人は誰しも承認欲求を持っており、小さな成功等に対しても積極的に声掛けすることが重要となる。その結果、一人ひとりが胸襟を開いた関係となり、対話が活発化し、変化し続けるニーズにも対応できる組織になるのではないだろうか。

大事なことは、「正面から受け止める」ことである。

管理者層の役割	事業の実行を通して、組織を取りまとめる立場から、メンバーの話を一通り聞き、随時コメントを送る
中間管理者層の役割	事業の実行を通して、チームを取りまとめる立場としての「課題」「解決方法」「展望」等を簡潔にまとめ、他の階層に分かりやすく説明する
一般層の役割	事業の実行を通して、事業の実践者としての「課題」「解決方法」「展望」等を簡潔にまとめ、他の階層に分かりやすく説明する
共通の役割	単なる感想を述べるだけでなく、真の振り返りが行えるよう、有意義な振り返りを行えるよう準備を行う

#### (4) A:Action (改善する)

(3)のCheckで振り返りを行った際に、メンバーから様々な課題や展望等があげられると推測する。それらを踏まえ、次の事業を実行する際には、この振り返りがきちんと生かされ、同じようなミスをしない、よりスピード感を持って事業の実行に臨むことが必要となる。

この際必要なリーダーシップとはどのようなものであろうか。

改善・改革を行う際には、時にはこれまでのやり方を変えるなど、一時的な業務負担や調整を行わなければならない可能性がある。

改善・改革の実行の主役は、一般層及び中間管理者層であるが、実行に対し、身構えてしまったり、なかなか一步前に踏み出せないことがある。

この際必要なリーダーシップは「熱く語る」リーダーシップである。

自分たちが考えた改善・改革手法を最後まで実行するために、意義や使命感をメンバーに伝えることが必要となる。そして、可能な限り阻害要因を取り除くことが求められる。

また、「熱く語る」リーダーシップを発揮するためには、「情熱」を持つことである。

自らに責任を課し、対外的に発信し、率先して一步踏み出さなければ情熱は生まれな

い。仕事の意味や目的が語られず、やらされ感がある組織が多い中、思いを発信することにより、組織が変革への歩みを始めることとなる。

管理者層の役割	中間管理者層からの報告・連絡・相談を受け、阻害要因への対応方法について検討し、必要に応じて経営層の助言をもらいながら中間管理者層へ指示する。また、中間管理者層・一般層の取り組みを見ながら、改善が実施されているのか確認を行い、適宜声掛けを行う
中間管理者層の役割	一般層が振り返りで定めた改善手法が実行できるよう、適宜助言を行うとともに、阻害要因について管理者層に報告・連絡・相談し、対応方法を検討する
一般層の役割	振り返りで定めた改善手法が実行できるよう強い意志を持って、日々の事業に取り組む
共通の役割	改善の必要性を忘れず、絶えず利害関係者への説明を怠らないようにする

以上が各 PDCA サイクルにおけるリーダーシップの活用方法となる。

これまで数多くの「対話」というキーワードを用いてきた。読者の中には、上司や部下ときちんと対話をしているという場合がほとんどであると思われる。

しかしながら、それは対話なのだろうか。単なる事務連絡、意思確認、命令、指令に終わっていないだろうか。

対話とは、個人の思いと思いを明確にし、新たな方向性を見いだす作業である。決定事項を部下に命じるだけ、管理者と現場での情報や意見が充分伝わっていない、計画や評価も中間管理者層任せ、このような組織は十分なパフォーマンスを発揮できないと考える。

対話の時間を設け、トップダウンではなく、経営と現場の思いと思いを管理者層が上手くつなぎ合わせ、各々がやらされ感やあきらめ感が無い状態を作り上げることが必要となる。

事業等の開始時に、十分な対話の時間を設け、組織内の各階層が思いを明確化し、互いに納得感を持つことで、事業の実行スピードが上がるとともに、問題発生時の対応についても適切に実施され、何より多くの職場で見られるであろう「認識のズレ」が解消されると考える。すなわち、対話がなければ各々が「リーダーシップ」を発揮することはできず、結果、組織のパフォーマンスは上昇しない。

組織に所属する各階層がリーダーシップを発揮し、「全員で組織を成長させる」意識を常に持つことが求められる。

## 第4章 リーダーシップをどう身につけるか

○対話の必要性・有効性について

「リーダーシップ」とは、誰しものがあらゆる立場で発揮すべきものという立場で、ここまで、「リーダーシップとは」、そして「リーダーシップの活用方法」について論じてきた。本章では、特に「日々の仕事に疑問を感じている人」に向けて、自分、そして自分を取り巻く人たちがイキイキと働くためのリーダーシップをどう身につけるか示していきたい。

リーダーシップをどう身に付けるのか考える前提として、自発的な動機から成果を挙げていく行動形態について言及しておきたい。なぜなら、前章までに論じたリーダーシップの構成要素である『他者に対して「情熱」「愛情」「信頼」、自分に対して「自信」を持つ』ことができるようになるためには、きっかけは何であれ、自発的な動機を持つことで、その効果を最大限に実現することができるからである。

自発的な動機から成果を挙げていく流れは、次のとおりである。まず「意識」すること、意識したことを「思考」して気づきを得ること、思考して得た気づきから「対話」をして新たな気づきを得ること、対話から得た気づきから「行動」をして新たな気づきを得ること、行動して得た気づきから「成果」を得る、これら行動形態の連続した積み重ねが成果につながる流れである。

この流れの中から、本章では、リーダーシップを身につけていく過程における、特に「対話」の必要性・有効性について論じてみたい。

まず、「対話」について考える。一般的に「対話」は、他者との関係性を築く手段と考えられる。「対話」は、相手のことを「聴く」とことと、自分のことを相手に「話す」ことによって成立する。

相手のことを「聴く」とは、相手の話を一度自分の心に留めること。一度自分の心に留める行為は、まず、相手を受け入れることに他ならない。これに対して、自分のことを相手に「話す」とは、伝聞や想像ではなく、自分自身が一人称で話すことである。一人称で話すことで、相手にとって深く共感・共有を得られやすいし、言葉として対外に発露することで自分自身へのふりかえりの機会にもなる。その結果、双方の価値が高まると同時に、そこに関わる全体にも影響を及ぼすことができる。

他者との「対話」のほかに、「自分自身との対話」も、自分との関係性を築いていくために不可欠であると考えられる。「自分自身との対話」は、「内省」と置き換えられるかもしれない。続いては、リーダーシップを身につけていく過程において、他者からの気づきだけでなく、自らと対話することで得られる効果について考えてみたい。さらに、他者との関係における「対話」による効果や、自らと対話して得られる効果をさらに確実なものにしていくことについて、自分よがりでない又は自己満足に陥らない真の「対話」を成立させる条件として心の中の状態について考える。



### ○自分自身との「対話」について

自発的な動機から成果を挙げる過程において一番大きい壁は、「対話」から「行動」へ踏み出す一歩ではないだろうか。自分自身が課題に直面した場面を想定しても、いざ「行動」しようとする場面で足踏みしてしまう姿こそ思い起こしやすい。リーダーシップを身に付け、発揮していく際にも、同様のことが言える。この解決には、一歩踏み出して「行動」に移るための動機を強化することが不可欠であろう。

「行動」への自信や確信を強く保持するために、自分自身との十分な「対話」が必要ではないか。自分自身との対話で自分自身を省みながら、心の中に勇気や直感などを積み上げていくことで、確信を得ることができ、「行動」の際に大きな武器になるといえないだろうか。

自分自身との対話を通して、これまでの自分自身を振り返ることや、当初に自分自身が目指そうと思ったことに立ち返ることから、それまで無意識に感じていたことや、バラバラに散らばっていた考えを意識的につなぎ合わせることができる。そうして、意識的につなぎ合った自分自身の面や層を増やしていくことが、いざ一歩踏み出そうとするときの勇気や、判断を迫られる時の直感を下支えすることになる。

そうやって得られるのは、自発的な動機によるリーダーシップを身に付けるきっかけであり、深くリーダーシップとは何かという問いを心の中に植え付ける過程である。

### ○他者との「対話」について

それでは他者との関係において、「対話」はどんな効果があるのだろうか。

自分自身との対話で得る勇気や直感は、他者との関係においては未だ「仮説」にすぎない。仮説は、他者との関係性を深めることで、その妥当性や最適性を検証することができる。また、その検証によって自ら軌道修正することが可能になり、自分自身との対話で得た勇気や直感をさらに確実なものにして、自信を深めることができる。

他者との関係性を深めるのが、まさに「対話」である。「対話」により、他者と共感し合い、気づきあうことで、仮説の検証や軌道修正が可能になる。深い内省が前提であれば、さらに「対話」から得られる気づきや学びを深く得ることができる。

そして、他者との「対話」から得られる最大の効果は「気づきの連鎖」であろう。「対話」は、自分自身の気づきや学びの場になるだけでなく、他者にとっても同様の効果を生じさせることができる。また、他者が異なる機会に対話を行うことで、その影響力は想像をはるかに超える範囲まで及ぼすことが期待できる。そして、その影響力はいつか自分自身へ還ってくることになる。目指すは、リーダーシップの連鎖である。

### ○真の「対話」を行うために

自分よがりでない又は自己満足に陥らない真の「対話」を成立させるためには、何が必要だろうか。「対話」といいつつ、実際には一方的な独演の場であるとか、単なるガス抜きのための場でしかないこともある。もちろん、気持ちよく「対話」する場づくりが大切であり、その場が自分よがりでない又は自己満足に陥らないルールを設定するこ

とも必要であろう。しかし、ここでいう真の「対話」を成立させるために必要なものは、周囲から与えられる環境のことではなく、自分自身が保持すべき心の持ちようのことである。

自分自身の行動を振り返ると、真の「対話」を成立させるために必要なのは、「周囲の存在を信じる」こと、それに加えて「自分自身を信じる」ことであると、経験上はつきりと言える。

「信じる」こととは、存在を認めることである。そして、周囲の存在や自分自身を大切にすることであり、大切にすることは、尊重すること、感謝できることである。

それでは、どうすれば「周囲の存在を信じる」と「自分自身を信じる」ことができるようになるのであろうか。そして、どんな状態になることが、できるようになったと言えることなのであろうか。

この問いに対して、明確な答えを示すまでに至っていないが、我々の実践を振り返ると、まさに、自発的な動機から成果に到達するための「意識」からの「思考」、「思考」からの「対話」、「対話」からの「行動」、「行動」からの「成果」という、気づきを介した一連の実践の積み重ねこそが「信じる」ことの出来る自分を作り上げていく過程であると強く実感している。自発的な動機から成果に到達する過程は、一つではないし、一回で到達できるものでもない。そして、その実践は、大小織り交ぜた様々な「成果」の積み重ねでもある。何より、ありたい姿の実現に向かう一連の実践で求められるのは、まさにリーダーシップの構成要素と考える「情熱」「愛情」「信頼」「自信」である。

実践を通して、自分自身にこれらの要素を積み上げていく過程で、まさに「周囲の存在を信じる」と「自分自身を信じる」ことを試されていると実感した事例を二つ紹介したい。

ひとつ目は、ある企画の場において、賛同してくれるはずがないと決めつけていた人の同意を得なければいけない場面で、その方と対話を重ねて賛同を得たという事例である。あるべき姿から目を逸らすことなく、そして諦めずに真正面から情熱をもって立ち向かうことで、相手の気持ちを動かすことのできた一例だった。

ふたつ目は、企画したある対話集会在が盛り上がらない、失敗したかなと感じていたものの、終了後の参加者からの感想は大変好評であったという事例である。集会在が盛り上がることと、対話がうまくいったということは、ある意味相関関係があるのではないかと感じているが、そればかりではないことも事実である。一方的な思い込みから、失敗などと位置付けてしまうことは、わざわざ参加した方にも失礼な思いであるし、何よりあるべき姿に向けて全力を尽くしていた自分自身を落とし込んでしまう考えであったと、深く自省する機会だった。

これらで感じたことは、「周囲の存在を信じる」と「自分自身を信じる」ことは、車の両輪であり、そのどちらが欠けて成り立たないし、また、どちらかだけが強化されていくわけでもないということである。そして、その「信じる」度合いは相互に正比例

して、**「周囲の存在を信じる」** 度合いを高めていけば、**「自分自身を信じる」** 度合いもおのずと高まっていくということである。

実践からの振り返りによる説明で内容に欠ける部分もあるが、**「周囲の存在を信じる」** ことと **「自分自身を信じる」** ことで、真の**「対話」** を成立させることに限りなく近づいていくことができる。また、信じ続けることで、リーダーシップの構成要素を強化していくことができると信じている。

## おわりに

あなたの隣に座っているAさんは、目を輝かせて仕事をしていますか？

あなたの隣の部署で忙しく立ち回っているBさんには、笑顔が垣間見ることができるでしょうか？

そして、あなたが顔を見知っているだけのCさん、もしかしたら、あなたの組織に関わる名前もしらない人たちも、イキイキと働いているのでしょうか？

冒頭で問いかけた言葉に、一言付け加える。

あなたのまわりで、リーダーシップを発揮している人はいますか。

あなたは、どんなリーダーシップを持っていますか。

最後まで読んでいただいた方には、本論で述べるリーダーシップがどんなものなのか、感じ取っていただけたのではないだろうか。リーダーシップには、様々な形がある。論文を執筆した我々5人も、性格やタイプは違うが、組織を良くし、笑顔で働ける職場づくりを目指している仲間である。

そして、どんな人にでも、リーダーシップの種はあると考えている。職場には、いろいろなタイプのリーダーシップを持った人がいて、それらがお互いを認め、育て合い、自分も同時に芽を育てていくことが、働き甲斐のある職場を作っていくことにつながるのではないだろうか。

我々のアドバンスチームとしての活動も、ひとまずは幕を迎える。これからは、それぞれが職場の中で、2年間学んだ思いを燃やし続け、組織変革に挑んでいきたいと考えている。

この論文を読んだ方が、自分の所属する組織を変えたい、自分も、そして他者もリーダーシップを発揮できるよう一歩踏み出したいと思ってもらえれば幸いである。