

第8回(最終回) リーダーシップは組織戦略に従う

これまで7回にわたり連載しました「ビジネスに活かすリーダーシップ」シリーズも、これで最終回となります。そこで今回は、これまで見てきたさまざまな考え方を基にして、包括的にリーダーシップを考えたいと思います。

■リーダーシップは組織が持つ機能

このシリーズで訴えてきたリーダーシップとは、個々のメンバーが持つ資質のことだけではなく、メンバーが自律的にリーダーシップを発揮できる組織機能のことも意図していました。

たとえば、全メンバーがリーダーシップを発揮する状況は、フラット組織においてさえも稀であると思います。たとえあり得たとしても、組織が機能しない可能性もあることから、メンバー側にリーダーシップが備わっているだけでは十分とはいえないのです。

かつてリーダーシップは人間の資質に基づくものだという主張がなされていました。このような考え方の下では、組織をまとめ、その組織目的に向かってメンバーを導く機能については、リーダーだけが持つべきと考えられました。

しかし、リーダーシップという能力の有無だけが問われるならば、どのような組織でもそれを有するリーダーが強力なリーダーシップを発揮できねばなりません。実際、ある組織でリーダーシップを存分に発揮できたリーダーが、別の組織ではリーダーシップを上手く発揮できないというケースは珍しくことはありません。

つまり、ある組織で有効なリーダーシップ・スタイルとは、組織が置かれた状況やメンバーの構成によって決まるということです。このようなことから、リーダーシップは「個人に備わる資質や能力」のことではなく、「組織が持つ機能のことである」と研究者の間でも考えられています。

■リーダーシップは習得すべきスキル

リーダーシップが組織固有の機能であるといわれても、現実には組織に有効なリーダーシップ・スタイルを選択するのは人間のほうです。リーダーシップ・スタイル自体が組織の総体といったイメージにあるならば、組織の中で日々精進することによりリーダーは育成されるはずですが。

J・アデアは、優れたリーダーの資質として、「誠実さ」、「熱意」、「思いやり」、「冷静さ」や「厳格かつ公正」を挙げてはいますが、リーダーは組織に期待されている具体的な資質を示すべきとしています。また、リーダーの資質は訓練と経験で伸ばすことができ、そのプロセスは生涯続くとも指摘しています。

よって、リーダーシップの発揮が「組織の長(リーダー)になることではなく、自分が正しいと考えることや情熱を感じることを組織の中で貫き、他者を巻き込んで成果につなげること」にあるなら、リーダーとしての資質や能力がないと考えるメンバーでも、視角を変えることで自分流のリーダーシップ・スタイルを発見することが可能なはずですが。

近年、インクルーシブ(巻き込み型)・リーダーシップという考え方も登場しています。この考え方

は、リーダーである一部の個人がリーダーシップを発揮するのではなく、個々人のさまざまな資質を引き出しながら、組織全体としてのリーダーシップを育成するというものです。

ファッションの流行のように変遷するリーダーシップ論に振り回される必要はありません。しかし、外部環境の変化にともない組織の在り方は変わらざるを得ず、それにとまってリーダーシップ・スタイルも、変化した組織戦略に適合を迫られるのは当然です。

本シリーズでは、産業が成熟化した知識社会においては、リーダーシップは自律的に個々が発揮すべきものと主張してきました。そのようなスタイルを取るためには、リーダーシップは手段

(ツール)であり、学習可能な用具(マテリアル)であると認識すべきなのです。

たとえば、米国において大学入試や就職試験の際、エッセイにリーダーシップについて書かせることがめずらしくないそうです。このような例を挙げて、グローバル化やフラット化した世界における生存要件という文脈でリーダーシップを考えることはナンセンスです。むしろこのような例は、リーダーシップをより身近なスキルとして捉えるべきことを示す証左でしかありません。

■ 変革よりも変化対応に強いリーダー

自称、変革リーダーが「悪い戦略」を取ると、「創造的破壊」を勘違いした単なるデストロイヤーになりかねません。このため、本シリーズではカリスマ的リーダーシップを否定しました。しかし、戦略的にはリスクが高く成功確率が低くとも、このタイプのリーダーシップが驚くような革新的成果を導くこともあり得ます。要は、リスク・リターンの問題で、これらはハイリスク・ハイリターン型と考えるべきです。

また、変革とは対極の組織が何も決められないと、メンバーの焦りから革新的にはなりえないトップに危ういリーダーシップを求めかねません。比較的大きな組織の集団合議制は、劇的には変化できないが大きき間違えないというメリットもあります。変革を強要すると脱線しかねない組織では、変化のない平時にまで、わざわざその強みを自ら破壊するような変革は必要ありません。

実際、組織の持続的競争力を高めることを念頭に置けば、ミドルリスク・ミドルリターン近傍で折り合いを付けざるを得ません。また、時代により変化スピードの緩急差はありますが、外部環境は確実に変化して行きます。この視点からは、「変革よりも変化対応に強いリーダーシップ」が求められていることが、現実には多いのではないかと考えます。つまり、自らのビジネス周辺に絶え間ないイノベーションを創出し、適切かつ速やかにトランスフォーメーションを実行できるリーダーシップが重要となるのです。

■ 最後に

このシリーズでは、高名な専門家によるリーダーシップ論をほとんど引用しませんでした。したがって、「門外漢による変なリーダーシップ論」との批判を受けることは、初めから承知の上で議論を展開してきました。むしろこのシリーズは、「これまで筆者がビジネスパーソンとして考えてきたことに、筆者の関心が高い経済学・経営学の理論により解釈を加え、リーダーシップ論のようなもの

として仕立てた」ともいえます。最初からリーダーシップ「論」と呼ばなかったのはこのためです。

エモーショナルで精神に訴求するようなリーダーシップ論、あるいは正統派のアカデミックなリーダーシップ論に触れたい方々には、少々物足りなかったかも知れません。しかし、このシリーズのような考え方もあるのだということで、お許し賜れば幸いです。

参考文献

ージョン・アデア『新上司学』ディスカヴァー・トゥエンティワン。

ー高橋俊介『組織マネジメントのプロフェッショナル』ダイヤモンド社。

株式会社インソース <http://www.insource.co.jp/>

〒101-0054 東京都千代田区神田錦町 1-19-1 神田橋パークビル 5 階

TEL : 03-5259-0070 FAX : 03-5259-0075