

## 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（4） 相乗効果を生むフォロワーシップ

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

ラーニング・リーダーシップの実現のためには、リーダーシップだけでなくフォロワーシップも、これに対応している必要があります。今回は、そのフォロワーシップのあり方を中心に説明して、連載の最終回に代えたいと思います。

### 2. フォロワーのスタンス

一般的に、リーダーはフォロワーを指導・教育するという立場に立っていますので、フォロワーが（リーダーを含む）チームや職場を指導し、教育することは例外的なケースであると思われるかもしれません。

しかし、私たちが調査を行った働きやすさと業績の維持・向上を実現している企業では、リーダーだけでなく、フォロワーがイニシアチブを発揮することもあるということがわかってきました。リーダーはフォロワーとともに歩むものであり、フォロワーに教えることもあれば教わることもある、というスタンスが見られたのです。

実際の職場で、それがどこまで実現できているのかという疑問が生じるかもしれませんが、ヒアリング調査の対象となった皆さんが、具体的なエピソードを引き合いに話をされていることから、実際にも、相当の程度、実現しているとみて間違いなんでしょう。

ラーニング・リーダーシップが発揮されている職場では、場面に応じて、本来的なフォロワー（部下）がリーダーシップを発揮することもあります。本来

的なリーダー（上司）と本来的なフォロワー（部下）が、臨機応変にリーダーシップを発揮し、環境変化に対応しています。また、部下が委縮することなく自分の個性を打ち出して意見を述べるため、職場メンバー間の相互理解が深まり、皆がともに歩むという機運が高まっています。

あるビジネスシーンに遭遇したとき、その場面に適したスキルや知識を持ったフォロワーがイニシアチブをとって対応したほうがより良い成果を得られることがあります。今日のように、グローバル化が進み、技術革新や市場の変化が激しい状況下では、特定のリーダーのイニシアチブだけに頼っているのは、変化のスピードについていけない場面、あるいは、多様な局面に対応しきれないことも生じてきます。

そこで、場面に応じて、臨機応変にフォロワーにもイニシアチブを発揮する機会を与えていく、リーダーであってもフォロワーから学ぶ、というスタンスが生まれてくるわけです。

このとき、ラーニング・リーダーシップでは、職場のメンバーを一つの型に押し込むのではなく、それぞれの個性を認め、多様性を重視しますので、フォロワーは自分の意見を率直に述べます。当然、リーダーも自分の意見を述べます。ですので、リーダーとフォロワーの関係は、より良い解決・より良い対応に向けて、熱の入った真剣なものになります。

つまり、フォロワーのイニシアチブを認めるからといって、ラーニング・リーダーは単に物わかりの良いリーダーになればいい、というわけではありません。事実認識やロジック面で納得のいかないこと

図表 リーダーとフォロワーの関係性（フォロワーの視点から）

伝統的リーダーシップにおけるフォロワーのスタンス	ラーニング・リーダーシップにおけるフォロワーのスタンス
<ul style="list-style-type: none"> <li>・リーダーシップは、リーダーが一義的に発揮する</li> <li>・リーダーから指導される</li> <li>・リーダーから教育される</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・フォロワーもリーダーシップを発揮することがある</li> <li>・リーダーとともに歩む</li> <li>・リーダーに教わることもあれば教えることもある</li> </ul>

については、上司も部下も、徹底的に議論を重ねる局面が必要です。

また、最終的な意思決定権と命令権は本来のなリーダー（上司）が持っているわけですから、優柔不断に陥ることなく、適切な議論のうえに、スピード感を持って決断していくことも必要です。

このような職場では、リーダーとフォロワーが、お互いに「教え合い・学び合う」契機に彩られ、イニシアチブが臨機応変に行き交うことになります（図表参照）。

### 3. フォロワーでもイニシアチブを発揮できる前提—アクセンチュアの「SOAO」—

上述したようなスタンスが実現するには、部下が自立・自律しているということ、それによって、部下からの働きかけが可能になっていることが必要です。そのようなフォロワーは、どのようにして生まれるのでしょうか。アクセンチュアのケースから、確認してみることにしましょう。

アクセンチュアでは、上司が部下に、「社内でどういったことをやりたいのか」を頻繁に聞いています。そして、部下自身が自分で目標を定め、実行します。部門によって多少の違いはあるものの、原則として四半期ごと、つまり3カ月に1回の頻度で、パフォーマンスに対する評価を行っています。評価は、上司が一方的に行うのではなく、パフォーマンスやキャリアについて、部下と話し合う場が設けられています。そこでは、「自分の目標は何なのか、それに対して、今のトレーニングが役立っているのか、仕事の内容は合っているのか、というような会話を持つようになっていきます」と程近智社長は言います。

この制度を、アクセンチュアでは「SOAO（Set Objective and Assess Outcome）」と呼んでいます。日本企業に広く導入されている目標管理（Management by Objectives; MBO）と似ていますが、運用

の仕方が異なります。

日本で広く行われている目標管理も、上司と相談しながら自ら目標を定め、実行し、期末に上司と話し合いながら達成度を評価し、次期の目標（目標値）を設定しています。この一連の流れはアクセンチュアのSOAOも同じですが、その運用プロセスのあり方が異なるのです。多くの目標管理制度が、「自己責任論」的に運用されていますが、SOAOでは、責任を一方向的に押し付けるような運用をしていません。

そもそも、P・F・ドラッカーらが目標管理（management by objectives and self-control）を唱えた当初は、組織の全体的な目標と自己の目標を統合させるための方法と認識されていました。また、目標を自発的に設定して、自分自身による動機づけを促し、職務遂行を通じて自己実現を図るという狙いがありました。そこでは、人格評価に陥らないよう成果で判断するべきだ、という意味での成果主義とセットで構想されていました。つまり、本来の趣旨は、「自己実現」と「成果主義」のセットだったといえます。

しかし、今日、日本で広く用いられている目標管理は、そのように運用されているとはいえません。目標について、上司と相談しながら定めたとはいえ、「最終的に設定したのは本人なのだから、その目標値に達しなければ、その責任は自己が負う（自己に負わせる）」という発想で運用されています。

また、昇進昇格や賃金の決定にあたって、業績評価の比率を拡大し、成果の善し悪しをダイレクトに個人の処遇に結びつけるという意味での成果主義とセットで運用されています。

つまり、本来の趣旨を離れて、「自己責任」と「成果主義」（成果主義の意味合いも本来と異なる）のセットで運用されています。

ここで、アクセンチュアのSOAOに視線を戻しますと、「自己責任論」的には運用されていません。程社長はこれに関して次のように述べています。

部下自身がまずオブジェクティブ（成長や改善の達成目標）を自由にセットするんです。それを上司が握って、それに対してアセス（評価）する。ですから、「パフォーマンスが低いのは、自分の能力だけじゃない。会社の教育も足りないんじゃないか。会社がそういう準備を与えずに、自分はそういう仕事に就いたのだから、パフォーマンスが低い。そもそも自分はこの仕事に合っていないのに」というような主張を部下からもしてきます。

もちろん、その主張がすべて通るというわけではないですが。ここにも（アクセンチュアの企業文化である）「シンク・ストレート、トーク・ストレート」が表れていると思います。そういった会話は僕もしてきました。「こんな仕事をしていたら、自分のスキルがぜんぜん磨かれない」だとか、「こんなにずっと地方にいたら、最先端の仕事や考えがわからなくなってしまうから、早く中央に帰してくれ」とか、結構そういうことをストレートに言ってきましたよ。

このように、アクセンチュアのSOAOでは、一方的に部下に責任を押しつけることなく、部下が会社や上司の責任を主張することも実際に認めています。そして、それは「シンク・ストレート、トーク・ストレート」の企業文化によって、担保されています。アクセンチュアでは、「感情ではなく、論理思考で、事実をしっかりと並べて、それをベースに話し合うことができている」からこそ、このような制度運営が実現しているのでしょう。

なお、アクセンチュアのSOAOでは、「そのファクト（上司からみた部下の業績・事実）は、上司が作ったファクトだから自分は納得できない」というのであれば、もう少し上の階層、あるいは人事に、そのことを主張できる、「エスカレーション・プロセス」も用意されています。

このように、「自己責任論」的に運用しない目標設定と評価のシステム（SOAO）によって、アクセンチュアでは相手が上司であっても、自分が納得いかなければNOと言う。そして、ただNOと言うだけでなく、自分の考えをはっきりと述べる。お互いに議論して、状況を正しく理解し、より良い解を見つける企業風土が確立しており、フォロワーで

あっても臨機応変にイニシアチブを発揮しうる自立・自律した部下が育っています。

#### 4. 圧迫的な「空気」を取り除く

フォロワーでもイニシアチブを発揮できるようにするには、企業風土がそれにふさわしいものになっている必要があります。職位が低い社員に対して「遠慮」を強いるような職場では、せっかく自立・自律した部下を採用・育成しても、その強みは十分に活かされずに終わってしまいます。

（スキルの高低や知識の多寡にかかわらず）職位の高い社員や先輩社員が何事においても優先されるという暗黙の了解が存在し、フォロワー（部下、若手社員）はやりたいことを言えずに遠慮してしまう。周りも遠慮することを期待している。職場の「空気」が、このように圧迫的なものであったなら、活性化は望めません。フォロワー（部下）は委縮し、あらゆる面で画一化していきます。最初はやる気があったフォロワーも、じきに事なかれ主義に陥って、業務を滞りなくこなすだけの日々には陥っていきます。

あるいはまた、個人的でギラギラした若手社員がいたときに、「青臭い」「暑苦しい」と鬱陶しがるムードが漂う職場では、個性の発揮も多様性も絵空事となり、フォロワーによるイニシアチブの発揮など、望むべくもありません。

そもそも、そのような職場で、毎日が楽しいでしょうか。圧迫的な「空気」がなく、自分の能力を伸ばすことのできる職場、自分の希望に近い形でキャリアを形成できる職場であれば、どれだけ会社が活気づくことでしょう。

そのためには、職場にいる「部下」「弱者」「少数者」もが、「上司」「強者」「多数者」と対等に発言し、伸び伸びと働くことのできる風通しの良い職場を作る必要があります。それは、ダイバーシティの強化や「個」の重視と同じ議論になります。

ダイバーシティの実現を目指すこと、一人ひとりを大切にすることは、職場の「部下」「弱者」「少数者」にもしっかり配慮する、社員それぞれを属性などによって軽んじない職場を作ることと、同じことだからです。

そのためには、制度の整備が必要になる場合もあ

ります。すでに「シンク・ストレート、トーク・ストレート」という企業風土を確立しているアクセントでさえ、部下からの発言を待たず、「いろいろな人間の性格に対応した制度を、できるだけ多く用意」し、キャリア形成やトレーニングに配慮しつつあるといいます。

このような工夫と取り組みによって、圧迫され、委縮した社員（ここでは特にフォロワー）は、息を吹き返し、職場全体もみずみずしさを取り戻すことでしょう。

## 5. おわりに

ラーニング・リーダーシップは、集団思考が強く、年功的な残滓のある伝統的な日本の経営スタイルの企業には不向きではないかと思われる人もいるかもしれません。

しかし、実際には必ずしもそうはいえず、むしろ、「日本的」であるがゆえにフィットする可能性が高いことを、過去の事例が示しています。

例えば、ソニーの厚木工場長であった小林茂氏が、自分の体験をもとに主張していたSTPDという日本的なチームマネジメントの手法は、ラーニング・リーダーシップの原型といっても過言ではありません。

すでに紙幅も限界が迫っていますので、STPDの内容など、詳しくは拙共著書をご覧くださいと思います。ただここでは、いわゆる伝統的な日本の経営であっても、あるいは、伝統的な日本の経営だからこそ、ラーニング・リーダーシップは有効である可能性を指摘しておきたいと思います。

さて、これまで4回にわたって、ラーニング・リーダーシップという新しいリーダーシップのあり方について述べてきました。リーダーがいかに優れていたとしても、万能ではありません。万能である代わりに、優れたリーダーには、その欠点を補ってくれる優れたフォロワーが付いているものです。そして、優れたフォロワーに恵まれるためには、多様性を尊重し、フォロワーとともに歩むというスタンスが必要になります。マニュアルどおりであった

り、誰かの真似であっては、優れたリーダーにはなりません。それゆえ、ここに提唱するラーニング・リーダーシップは、自分なりのリーダーシップ・スタイルを築くためのベースとなるはずで

## 参考文献

- [1] Peter F. Drucker, *The Practice of Management*, Harper & Row, 1954. (上田惇生訳『現代の経営』上下巻, ダイヤモンド社, 2006年.)
- [2] Peter F. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper & Row, 1973. (有賀裕子訳『マネジメント：務め、責任、実践』日経BP社, 2008年.)
- [3] 小林 茂『ソニーは人を生かす』日本経営出版会, 1966年.
- [4] 小林 茂『チームマネジメント—集団を生き生きさせる』マネジメントセンター出版部, 1980年.
- [5] 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), 明治大学経営学部兼任講師等を経て, 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・ブレークスルー大学院大学客員研究員等を経て,  
2008年より現任.