



統合されたリーダーシップ

ウィルソン・ラーニングの考える効果的なリーダーシップ

エッセンスとフォームのバランス



ウィルソン・ラーニング ワールドワイド(株)は、
これらの文書の著作権を含むすべての権利を
有します。

ウィルソン・ラーニング ワールドワイド(株)から
書面による許諾を受けることなく、その目的を
問わず、どのような形態であっても、これらの
文書を複製、模倣または譲渡することは、禁じ
られています。

制作・著作 ウィルソン・ラーニング ワールドワイド株式会社
東京都中央区晴海一丁目 8 番 10 号晴海アイランドトリトンスクエアオフィスタワーX 25 階/26 階
Copyright © 2007 Wilson Learning Worldwide.

ウィルソン・ラーニングは、30年に以上にわたるリーダーシップに関する研究と、さまざまな組織のリーダーシップ開発に対する支援を行う中で、リーダー自身がリーダーの目的についての認識をどのように持つかが組織の成功への道筋を定めるという確信を持つに至りました。このホワイトペーパーでは、私たちのリーダーシップについての考え方、すなわち“効果的なリーダーシップとは、エッセンスとフォームのバランスが取れた状態である”ということ提起します。ここで、エッセンスとは“リーダーをリーダーたらしめる資質”、フォームとは“リーダーの言動”を指します。今日のリーダーがエッセンスとフォームをどのようにあわせているのか、そして異なるレベルのリーダーシップには異なるフォームが要求される一方で、エッセンスはすべてのリーダーシップに共通する基礎となっているということについて述べていきます。

リーダーの目的は、“他者が責任を持って、全力で価値と成功を作り出せるようにさせること”であるとウィルソン・ラーニングでは規定しています。この簡潔な一文は、ウィルソン・ラーニングのリーダーシップについての見解の核心となる要素を含んでいます。

- **メンバーを巻き込む：** リーダーと、コントリビューター（貢献者）の違いは、リーダーがメンバーの貢献を通して目標を達成するということです。ビジネス上の目標を達成するためには、リーダーはメンバーに指示を与えるだけでなく、ビジョンに向けてメンバーに影響を及ぼし、その能力を最大限に活用する必要があります。
- **コミットメントを得る：** メンバーを従わせるだけではリーダーとして十分ではありません。有能なリーダーは、メンバーが自発的にその創造性、能力、知識のすべてを組織のために活用するよう、メンバーの中に情熱を生み出し、彼らのコミットメントを最高レベルに引き上げるのです。同時にメンバーは、自己の成長と飛躍に必要なものやプロフェッショナルとしての充実感を得ることができます。
- **価値を創造し成功を得る：** 有能なリーダーは、組織が生き残り成長するためには、すべての利害関係者（顧客、社員、株主）が組織から何らかの価値を得なければならないことを知っています。充実感を持って働く社員を持つこと、よりよい商品とサービスを顧客に提供すること、そして株主の公正な利益を確保することによって、有能なリーダーはすべての利害関係者を、彼らと組織の双方を成長に導く価値の向上に向かわせます。

私たちのリーダーシップ開発の経験から、他者が責任を持って、全力で価値と成功を作り出せるようにしているリーダーは、リーダーシップのエッセンスとフォームをうまく統合させているということが明らかになっています。エッセンスとフォームは、リーダーシップというコインの表裏のようなものです。つまりリーダーシップという役割における「リーダーであること」と「リーダーとしてなすこと」を表しています。

エッセンスとフォームをうまく統合できていないリーダーは、残念ながら少なくありません。フォームに偏りエッセンスに欠けるリーダーと働いた経験を持つ人は多いでしょう。このようなリーダーは、メンバーから最低限の行動を得られても、情熱的なコミットメントを得ることはできていません。メンバーに多くを期待する一方、自らは多くを与えないという印象を与えています。また、そのようなリーダーの真の意図は、わかりにくく、信じることはできません。メンバーに服従を強いることはできても、コミットメントは得られないリーダーなのです。

「大多数の社員は、意味を見出せる目標には、スキルと知識の全てを注ぐだろう。」

Jack J. Corcker,
Former CEO, SuperValu Inc.

一方で、エッセンスに偏りフォームに欠けるリーダーも少なくありません。そのようなリーダーは、周りから厚い信頼とコミットメントは得ることができますが、それをひとつの方向に向けていくことはできません。言い換えれば、そのリーダーの価値観は信頼されても、仕事の力量は認められていない、ということです。

ウィルソン・ラーニングは、リーダーのアセスメントと育成に関してエッセンスとフォームの両面からアプローチしています。エッセンスは、“リーダーシップ特性”と呼ばれるものの中に含まれています。リーダーシップ特性とは、人がリーダーシップの目的をどのようにとらえるかについての核心部分であり、一貫したリーダーシップの要素です。一方、フォームは、リーダーの組織内のレベルや役割に応じて変化します。それぞれ性質は違いますが、これら両方の側面が効果的なリーダーシップを発揮するためには必要不可欠なのです。

リーダーシップ特性： リーダーシップのエッセンス

効果的なリーダーシップを持ち合わせないリーダーの多くは、自分がしたいことをするための権力を得るためにリーダーのポジションを望んでいます。言い換えれば、彼らは自分のやりたいように物事を進めるために権威と権力を欲しているのです。しかし、ウィルソン・ラーニングでは、今までの経験から、有能なリーダーたちは、リーダーの権力で何ができるかではなく、リーダーとしてどうありたいかを自分自身に問いかけることから自己の育成に取り組んでいることがわかっています。この、「個人をリーダーたらしめている価値観と原則への気づき、そしてリーダーシップのあり方に焦点を絞る」ことについて、Daniel Goleman は、「リーダーとしての成功にとって、他のスキルや要素の二倍重要である」と、彼の著作 *Emotional Intelligence*, Bantam, 1995 (邦訳『EQ：こころの知能指数』講談社、1998年)の中で述べています。ウィルソン・ラーニングでは、これをリーダーシップ特性と呼んでいます。

リーダーシップ特性は、どのようなリーダーになりたいかを左右する価値観、特徴、明確な目的意識などで構成されています。そして、リーダーの言葉と行動が一致している程度、すなわち行動の一貫性として周囲に表現されます。誰でも一度は仕事や私生活において、リーダーシップ特性のお手本とも言えるリーダーと出会ったことがあるでしょう。このようなリーダーは、メンバーに対して心からの関心を持ち、仕事上で成長する過程を指導・支援し、常に明確な目的意識と意図に基づいて意思決定を行います。メンバーが慕いコミットメントを捧げたいと思うのは、このようなリーダーでしょう。

組織やリーダーによって、リーダーシップ特性の重要な要素は異なります。ウィルソン・ラーニングでは、研究の結果、有効なリーダーシップに関係する 16 以上の特性を見出し、これらを、個人的特性、対人的特性、組織的特性という、3つの基本的要素に分類しました。

「心で見た場合にのみ物事を正しく見ることができる。大事なものは目には見えないのだ。」

Antoine de Saint-Exupery

- **個人的特性** 不利な状況でも落ち着いて毅然としている
- **対人的特性** 他者を尊敬し、温かみがあり、個性の違いを尊重する
- **組織的特性** 自身の個人的なニーズよりも、組織と顧客のニーズを優先する姿勢がある

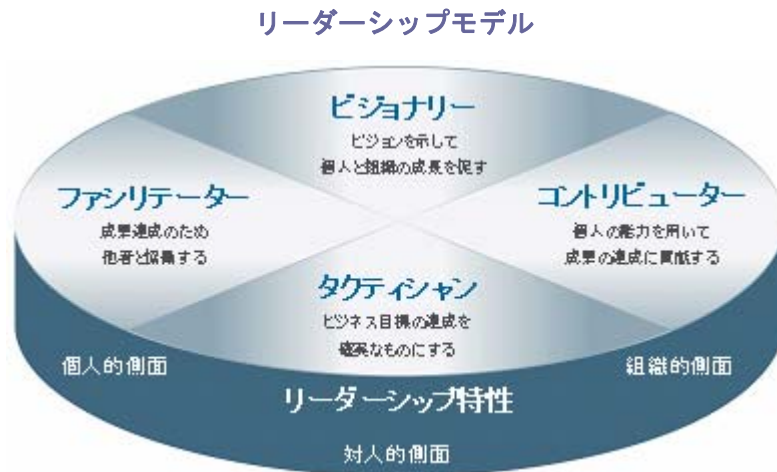
有能なリーダーは、この3つの要素を核となる価値としてバランスよく持ち合わせています。

リーダーシップ特性は、すべての有効なリーダーシップの基礎であり、エッセンスであるとともに、最も知覚しにくいリーダーシップの側面のひとつでもあります。リーダーシップ特性は、持っているか持っていないかの問題で、育成できるものでないという見方があります。しかし、ウィルソン・ラーニングは、リーダーシップ特性は育成できるだけでなく、リーダーのパフォーマンス向上を望むのであれば、必ず育成しなければならないものであると考えます。言い換えれば、人柄を育てずして、リーダーは育たないということです。しかしながら、リーダーシップ特性の育成については、他のリーダーシップスキルの育成と同様には扱っていない組織も見られます。リーダーシップ特性を育成するためには、リーダー自身による自己の価値観の理解、より多くの自覚、リーダーシップ特性が人生に及ぼす影響に関する経験、そして旧来の思考方法の転換が必要になります。リーダーは、経験、コーチング、支援などを通して、リーダーシップ特性を育成するために必要な内省的体験を積み重ねなければなりません。

4つの役割： リーダーシップのフォーム

リーダーシップ特性は、有効なリーダーシップの基礎ですが、これだけでは十分ではありません。この基礎に、価値観と原則を実践するためのスキルと知識が加わらなければ、リーダーは組織の成功のために必要な目に見える結果を生み出すことはできません。

ウィルソン・ラーニングは、有効なリーダーシップを発揮するためのスキルを、リーダーが果たすべき4つの基本的な役割によって定義しています。この4つの役割とは、ビジョナリー、タクティシャン、コントリビューター、ファシリテーターです。



これらの4つの役割は、それぞれがその強みを生かしながらお互いを補い合っています。たとえば、ビジョナリーとしての役割は方向性を示すことに焦点を当てる一方、タクティシャンとしての役割によってビジョンへ近づくためのアクションを確実なものにしていきます。また、ファシリテーターとしての役割で、チームメンバーと利害関係者全員の適切な参加を促す一方で、コントリビューターとしての役割ではリーダー自身の能力を生かして貢献します。

これらの一見相反するリーダーの責任に対応する4つの役割を同時に果たすことは、リーダーシップを発揮する際の最も難しい点でもあります。優れたリーダーは、4つの役割のバランスを保ちつつ、それらをリーダーシップ特性と統合しているのです。

「リーダーシップとは、人を引きつける性格や、友人を増やしたり人々に影響を及ぼしたりすることではない。リーダーシップとは、人々のビジョンを引き上げ、彼らのパフォーマンスの水準を高めることだ。」

Peter Drucker

状況に応じて必要とされるリーダーシップのタイプは異なります。したがって、それぞれの役割の重要性も、組織や組織におけるリーダーのレベルによっても変わってきます。しかし、4つの役割のすべてが、どのレベルのリーダーにとっても重要です。フロントラインのマネジャーにとって、タクティシャンとしての役割が最も重要ですが、ビジョナリーとしての役割も無視できません。CEOにとっては、ビジョナリーとしての役割が最も大きくなり、実際の業務遂行の多くは部下に任せるなど、コントリビューターとしての役割は減少します。しかし、CEO自身のコントリビューターとしての能力が必要とされるような、極めて重要な意思決定を迫られる局面もあります。このように、有能なリーダーは、4つの役割の見地からリーダーシップを取っています。次の表にあるように、これら4つの役割は、それぞれ異なる焦点を持ち、関連するコンピテンシーも異なります。

ビジョナリー	タクティシャン	ファシリテーター	コントリビューター
他者を動かすようなビジョンと戦略を生み出し、伝えることによって組織と個人の成長を鼓舞する	効果的に計画された仕事、権限委譲、業績の確認、仕組みとプロセスの改善によって、成果が達成されることを確実にする	効果的なチームワークを確保するため、協働とパートナーシップの環境を作る	自分自身の才能、経験、能力を適用することによって組織の成功を実現する
主要なコンピテンシー			
- ビジョンの明示	- パフォーマンスの管理	- 対応性の発揮	- ビジネス課題の理解
- 戦略の策定	- メンバーの目標設定	- 対立や摩擦の解消	- 果敢な決断
- 組織体制の構築	- 業務計画の策定	- コミュニケーション	- チームへの貢献
- 競争環境の理解	- 業務遂行の調整	- チームビルディング	- タイムマネジメント
- 変革の率先	- 意思決定の委任	- 創造的な交渉	- 自己成長
- 成長支援	- 採用と配置	- 傾聴	
- メンバーへの動機付け	- 予算とコストの管理	- 効果的な発言	

ビジョナリー

ビジョナリーは、他者を動かすようなビジョンと戦略を生み出し、伝えることによって組織と個人の成長を鼓舞します。組織内のあらゆるレベルのリーダーにとってビジョナリーの役割は重要ですが、責任の範囲が広がるにつれ、その形が変わってきます。シニアマネジャーは、競争市場に対する鋭い洞察力を持ち、その知識を組織のビジョンと戦略を創り出すために活用します。さらに、ビジョンを磨き、実現するためのコミットメントを引き出す過程で、周りの人々を巻き込みます。フロントラインのマネジャーは、組織内顧客のニーズを理解し、少なくとも組織のビジョンと戦略を、部門やチームの仕事にとって意味のある形にしてメンバーに伝達する必要があります。

タクティシャン

ビジョナリーが「何を？」と問うのに対して、タクティシャンは「どのように？」を問います。タクティシャンの役割として、リーダーは効果的なタスクと責任の管理によって、ビジネスの成果を確実にします。有能なタクティシャンは、メンバーにとって達成可能でやりがいのある仕事を計画し、タスク、目標、意思決定を適切な形で委譲します。また、組織の目標が達成されるようにパフォーマンスの観察と確認を行い、部下のパフォーマンスについてのサポートを行います。

ファシリテーター

ファシリテーターは、効果的なチームワークを確保するため、協働とパートナーシップの環境を作ります。これは、あらゆるレベルのリーダーにとって極めて重要な責任です。リーダーにとってのファシリテーターの役割は、対立や摩擦に対処し、チームワークを創り出すことです。さらに、コミュニケーションのスキルを使って行動と意思決定に影響を与えます。ファシリテーターとしての役割を満たすことを通して、リーダーは、誰もが自分の価値が認められ、組織の成功に貢献していると感じられる環境を創り出します。

コントリビューター

コントリビューターは、自分自身の才能、経験、能力を適用することによって組織の成功を実現します。リーダーが現場レベルで活躍することはあまりありませんが、彼らの創造力、問題解決力、意思決定力を求められることはよくあります。特に、シニアマネジャーは、どのように組織内での意思決定が行われるかに関する知識や理解が必要になるケースがあるでしょう。

統合されたリーダーシップ： 充実感を伴ったパフォーマンス

ビジョナリー、タクティシャン、ファシリテーター、コントリビューター、そしてリーダーシップ特性を統合することで、充実感を伴ったパフォーマンスを実現するための条件が整います。高いパフォーマンスのレベルを維持するためには、充実感は重要な要素であると私たちは考えます。充実感を得られない仕事で、高いパフォーマンスを維持し続けることは難しいでしょう。同様に、高いパフォーマンスを発揮できない状況で、仕事に充実感を持つことも難しいでしょう。「人や組織がその持てる力を最大限に発揮できるようお手伝いします」というのが 40 年以上にわたるウィルソン・ラーニングのミッションです。これは、ウィルソン・ラーニングの組織としてのすべてをあらわしています。



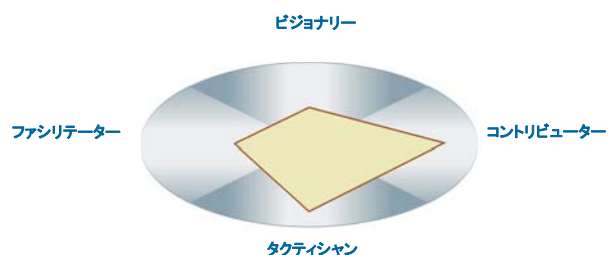
統合されたリーダーシップによって、充実感を伴ったパフォーマンスを実現するための条件が整います。もしリーダーが、4つの役割の中の1つでも十分に発揮できなければ、充実感やパフォーマンス、もしくはその両方が低下するでしょう。ビジョンが欠けていると、メンバーはよりよいものに貢献していると感じられず、充実感を持つことができません。タクティシャン特有の洞察力が欠けると、メンバーは組織の成功に自分がどのように貢献しているかが見えなくなってしまいます。ファシリテーターの指導力が欠けると、職場の環境が対立的で非生産的になってしまいます。また、コントリビューターとしての意味のある貢献が感じられなければ、メンバーは充実感を伴ったパフォーマンスを実践しているロールモデルを見ることができなくなります。さらにリーダーシップ特性が欠けていると、メンバーはリーダーの内省的思考や価値観のなさを感じ取り、組織へのコミットメントのレベルをそれに応じて下げてしまうでしょう。

リーダーシップのプロフィール

組織内のレベルにかかわらず、リーダーは4つの役割を果たす必要があります。しかし、これは4つの役割を、すべて同じ程度で果たさなければならないということではありません。リーダーそれぞれの具体的な責任の種類によって、4つの役割の重要度が変わってきます。以下の図の中にプロットされたリーダーシップの役割の重要性のバランスは、効果的なリーダーシップを発揮するために、各タイプのリーダーがどのようなプロフィールを必要とするかをあらわしています。リーダーシップのプロフィールは無数にありますが、ウィルソン・ラーニングでは最も一般的と考えられる3つのプロフィールを定義しています。

パフォーマンス リーダーシップ

パフォーマンス リーダーシップは、ファーストラインのマネジャーに当てはまる典型的なプロフィールです。営業や経理のマネジャーや管理者がこれに当たります。組織によっては、部門や事業部レベルのマネジャーにも、このプロフィールが当てはまることもあります。業務と目標達成に責任を持つこのようなリーダーには、強力なコントリビューターとタクティシャンのスキルが必要とされます。彼らには、メンバー全員が貢献



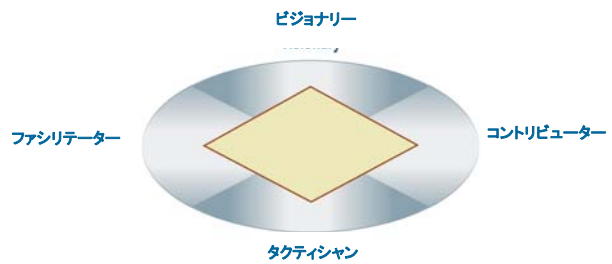
していることを常に確認し、専門的または具体的な質問に対して応えること、組織の戦略を、チームの日々の目標につなげ、チームとの協力を引き出していくことなどが期待されています。パフォーマンス

ンスリーダーの時間の多くは、「業務を遂行する」というタクティシヤンの側面に費やされています。

グロース リーダーシップ

グロース リーダーシップは、中規模から大規模の組織のミドルマネジャーや部門マネジャーに一般的に見られるプロフィールで、3つのプロフィールの中で、いちばんバランスの取れたプロフィールです。

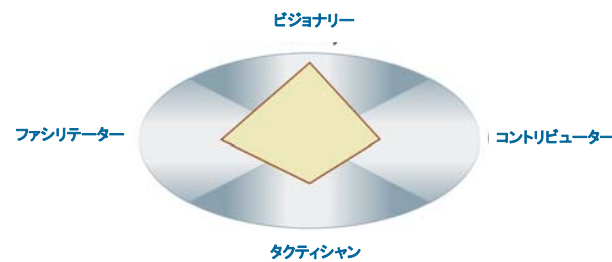
文字通り、中間管理職としての彼らは、すべての役割において中程度またはそれ以上のスキルが求められます。戦略の構築に関与せずとも、その戦略を実行することが求められています。彼らは、管轄下でない同僚とともに仕事をし、影響を及ぼし、組織内の人間関係の対立に対処しなければなりません。また、協働するためのチームを作り、他のマネジャーとともにグループの目標を達成するため、強力なタクティシヤンとしてのスキルが求められます。さらに、具体的な問題解決や重要な意思決定のために自身の能力を発揮することも要求されます。言うまでもなく、このプロフィールに当てはまるリーダーの仕事は多岐に渡ります。



ストラテジック リーダーシップ

ストラテジック リーダーシップは、事業部長、もしくはそれ以上のエグゼクティブレベルのリーダーに当てはまります。

変革を進め、組織の将来に向けてビジョンを作り出し、そのビジョンを達成するための戦略を構築することが期待されているので、ストラテジック リーダーシップの主な役割は、ビジョナリーとファシリテーターとなっています。この役割を満たすために、共有されたポジティブな未来に向けて、さまざまな部署や組織に属する人々の協力を引き出すための強力なファシリテーターとしてのスキルが求められます。彼らがタクティシヤンのスキルを使う場面は、各部署のマネジャーたちがタクティシヤンとしての役割を発揮する際の支援に限られます。また、極めて重要な状況でのみ、コントリビューターのスキルを求められます。もしストラテジック リーダーシップに属するリーダーが、タクティシヤンとコントリビューターの役割に多くの時間を費やしていたら、効果的にエグゼクティブの役割を果たしているとは言えません。なぜなら、彼らは本来その役割を果たすべきマネジャーの育成を明らかに行っていないからです。



エッセンスとフォームの統合

リーダーシップの4つの役割の場合と異なり、リーダーシップ特性は、リーダーが働く場所やレベルにかかわらず等しく重要です。しかし、リーダーのポジション、組織の価値観、組織が行っているビジネスなどによってリーダーシップ特性のあらわれ方は異なります。ただし、より高いレベルのリーダーシップに進むに従ってリーダーシップ特性の重要性が増していくということはありません。これは、人々が信念を持ったリーダーをどのレベルであれ、同じように望んでいるからです。変革期にあつては、さらにこの傾向が強まります。今日のような混沌とした要素の多い仕事環境の中にあつても、確固とした自覚を持ったリーダーは、組織の中のどのレベルにあつても、目的、メンバーが集中すべき価値、そして、タスクまでが一貫した「安定した指針」を示すことができます。

「自身の言動を通して人に夢を持たせ、もっと学びたい、もっといろいろなことを体験したい、もっと成長したいと思わせることができるのがリーダーである。」

John Quincy Adams

有効なリーダーシップには、エッセンスとフォームの両方が必要です。つまり、何のためにリーダーになるかという明確な目的と、ビジョナリー、タクティシャン、ファシリテーター、コントリビューターの役割を実行する能力が必要なのです。エッセンスとフォームを統合させることによってのみ、メンバーから最大限のエネルギー、創造力、能力を伴ったコミットメントを得ることができます。今日のビジネス環境では、このエッセンスとフォームの統合を体現したリーダーが求められています。リーダーシップの可能性を、情熱を持って表現できるリーダーです。そのようなリーダーにとって、リーダーの役割とは、メンバーの役に立つことです。そして数々の挑戦や課題に直面しても、優れたリーダーは、多くのエネルギーと、情熱、果てない将来への希望を発散し、周囲に活気と興奮をもたらし、メンバーの気持ちを湧き立たせるのです。



ウィルソン・ラーニング ワールドワイド株式会社
東京都中央区晴海一丁目8番10号
晴海アイランドトリトンスクエアオフィスタワーX 25階/26階
電話：03-5547-6221
www.wlw.co.jp