

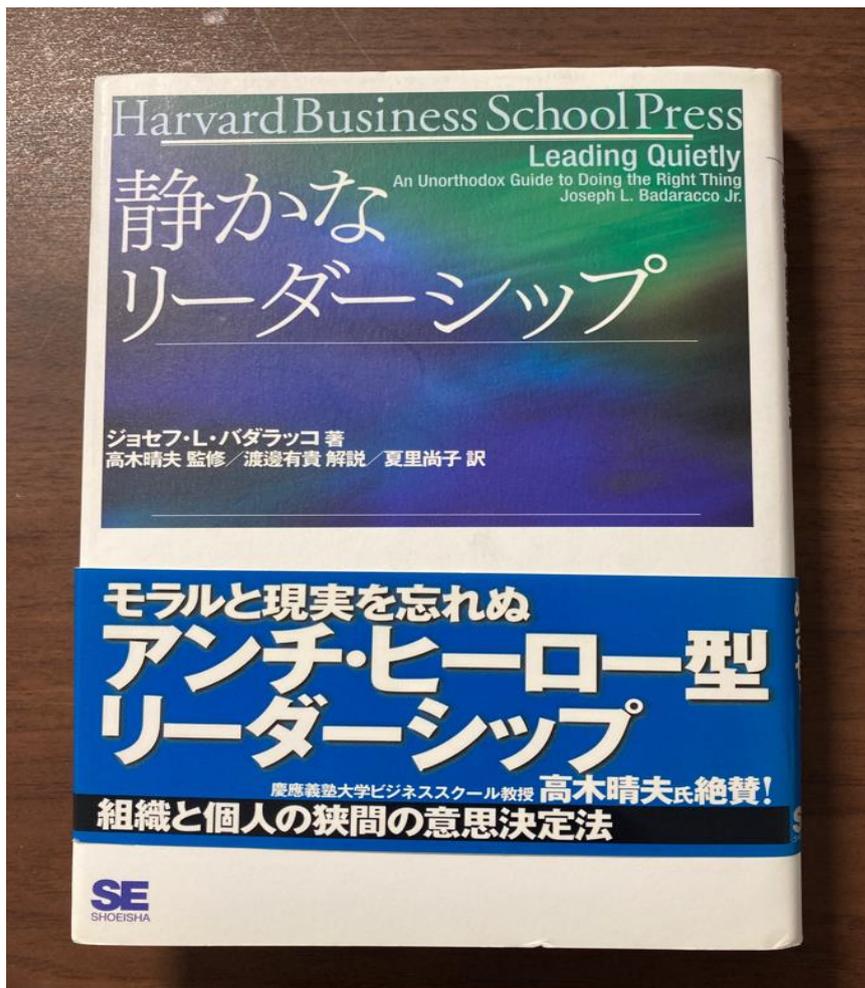
「静かなリーダーシップ」

2022年8月15日

博士前期課程2年（2021年度入学）村田耕次

大学院に入学して2回目の春学期が終了した。昨年と異なることは、全ての授業が対面になったことである。やはり大学院の授業は対面が良い。生徒同士の活発な議論、先生からの直の教え、これらを通じて問題意識を高め知識を深化させる。それには対面形式に勝るものはない。まさに大学院授業の醍醐味である。お陰様で今回の春学期では、そのようなこの上ない幸せを十分に満喫することができた。

春学期の授業を振り返る中で、ここでは、「経営哲学特論A」（出見世信之教授）で紹介された、ハーバードビジネススクールのバダラッコ教授による「静かなリーダーシップ」（“*Leading Quietly*”，2002）を取り上げたい。



授業では、リーダーシップの諸理論と共に様々なリーダーシップの型が紹介され、議論が繰り広げられた。例えば、よく知られている、「変革型リーダーシップ」「サーバントリーダーシップ」「倫理的リーダーシップ」「賢慮のリーダーシップ」「シェアド・リーダーシップ」なども取り上げられた。どのリーダーシップの型が良いかは、組織の置かれた場、組織の使命、組織の規模、組織のメンバーの属性、組織を取り巻く環境など、あまりにも変数が多いので、これだといえるものはない。それぞれの組織の特徴や状況などに応じて最適なリーダーシップを考えるしかない。そのような中で、私が最も注目したのが、この「静かなリーダーシップ」だった。

リーダーとは、組織の方向性を示し、自ら先頭に立って組織を引っ張る存在と理解していた。子供の頃からそのように教えられてきたし、会社員時代もそのようなリーダーを目指してきた。しかし、「静かなリーダーシップ」は、そのような「英雄的リーダーシップ」とは異なる。

「英雄的リーダーシップ」の特徴には、リーダーが前面に出て自ら組織を引っ張る力強さ、逆境にもひるまぬ勇気、カリスマ的個性、自己犠牲への意欲、高尚な情熱、目標達成への揺るがぬ熱意など、カッコ良さと華々しさが伴う。他方、「静かなリーダーシップ」は、「自制心」「謙遜」「粘り強さ」という3つの平凡で地味な特徴を持ち、必ずしもカッコ良くはみえない。でも、「静かな」という表現に大人の響きと含蓄を感じる。トップダウン志向の強い米国のビジネス風土から、このような「静かなリーダーシップ」という考え方が発せられたのも興味深い。

自分の経験を振り返ると、今までの人生において、どのようなリーダーシップが組織や組織メンバーにとって良いのか、ということはずっと考え続け、実際の場合においても良いリーダーを目指して行動してきたように思う。その際に志向したリーダーシップは、曖昧さや優柔不断さを含んだボトムアップ的な伝統的日本型リーダーシップではなく、欧米的なトップダウン、つまり「英雄的リーダーシップ」だった。しかし、私の場合、今まで、このような「英雄的リーダーシップ」を発揮しようとしてうまくいったためしがない。うまく組織をリードできたと思えたことは一度もなかった。むしろ、自分が組織の中で浮いていたというのが実感である。欧米的なトップダウンやカッコいいリーダーを目指す中で、いつの間にか、「オレがオレが」と自分だけが目立とうとしたり、組織の内外から批判されるのが怖くて見た目だけうまく振る舞おうとしていたのである。

そのような経験を通じて感じたことは、「英雄的リーダーシップ」ではうまくいかないのではないか。少なくとも日本の組織にそのまま「英雄的リーダーシップ」を持って来たら失敗するのではないかと、ということである。そもそもリー

ダーとはカッコ良い存在ではない。組織の内外から批判を受けボロボロになる存在、と考えるに至った。リーダーは自分がそのような割の合わない役割を担っていると自覚した上で行動すべき、と悟った。

日本企業の国際化が進む中で、当然ではあるが、日本的経営の特徴が徐々に消え、欧米的経営スタイルが広がっている。ビジネス現場もグローバル化し、外国人社員も増え、英語化も進展している。そのような中で、曖昧で優柔不断でボトムアップが強い伝統的日本型リーダーシップは疎まれ、欧米企業にみられるトップダウンの「英雄的リーダーシップ」が志向されている。

しかし、私たちは、多くの場合、日本企業に属している。例えビジネス現場が海外であっても、私たちがリーダーシップを発揮する企業は、多くの場合、日本に本社を置き日本人が日本語で経営する、という日本的な母体を持つ日本企業である。外国に本社を置き多様な外国人が英語で経営する外国企業ではない。欧米的な「英雄的リーダーシップ」が必ずしも受け入れられるわけではない。日本企業のビジネス環境は欧米化し、それに合わせて経営スタイルも欧米化してきたが、一方で、日本企業の経営を支える母体は、まだ日本、日本人である。このような文化の衝突ともいえる中で、組織のリーダーシップも欧米化の要素を入れながら日本的母体と融合していかなければうまくいかない。結局、国際化が進む日本企業の場合、他の経営課題でもみられるようにリーダーシップにおいても、欧米化する経営スタイルと依然として残る日本的母体とのバランスをいかに取るか、という古くて新しい問題、つまり宿命的課題に行きつくのである。

このようなことを考えている中で、米国発のこの「静かなリーダーシップ」に出会い、まさに膝を打ったのだった。経営の欧米化が進む中で伝統的日本型リーダーシップは通用しない。だからといって、日本的母体には「英雄的リーダーシップ」は馴染まない。そのようなジレンマにおいて、両者のバランスを取るリーダーシップとして「静かなリーダーシップ」が使えるのではないか。そう考えたのである。

「静かなリーダー」とは、「自制心」「謙遜」「粘り強さ」という3つの特徴を持った上で、以下のように行動する人だという。

1. 忍耐強く慎重で、一步一步行動する人
2. 犠牲を出さずに、自分の組織、周りの人々や自分自身にとって正しいと思われることを目立たずに実践する人
3. 時間を稼ぎ、直面する問題を政治的、技術的に考えられる人
4. 試しながら少しずつ行動し、徐々に行動範囲を広げる人

これらの例から、「静かなリーダーシップ」は戦略的かつ現実的なリーダーシップということがわかる。この点が伝統的な日本型リーダーシップとは大きく異

なる。伝統的日本型リーダーシップは、戦略性に乏しく、問題解決に対して受け身であり「待ち」である。その結果が伝統的日本型の曖昧さと優柔不断さに現れていると考えられる。

「静かなリーダーシップ」が唱えられたのは、今から20年も前である。現在はVUCAの時代と言われるように、Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性)の高い時代である。日本企業は、そのような時代において、国際競争力を一層強化するために今後も益々欧米的経営の考え方を取り入れていくだろう。しかし、欧米的な経営スタイルが導入されればされるほど、日本企業のリーダーは、日本に本社を置き日本人が日本語で経営する、という日本的母体の組織の中でもがき、ミドル層は現場とトップの狭間で意思決定に悩む、そのような可能性も増えるだろう。このような葛藤の中で苦しむ日本企業のリーダーにこそ、今、この「静かなリーダーシップ」が求められているのではないだろうか。

以上が、授業を通じて培ったリーダーシップに関する私の問題意識であり、その中で、「静かなリーダーシップ」に注目し、その考え方を悩み多き日本企業のリーダーへ提起する所以である。いかがだろうか。

ところで、既に組織を離れた身としては、私の場合、幸か不幸か、もはや組織のリーダーシップに直接関わる機会はない。従って私にはこの「静かなリーダーシップ」を自ら事例研究する場はない。

と、思っていたら、ふと、「いや、待てよ、唯一、夫婦間での意思決定という最後に残された事例研究の場があるではないか」と思いついた。夫婦という組織にもこの「静かなリーダーシップ」がピッチャシではないか。永年の悲願であった夫婦間でのリーダーシップに「静かなリーダーシップ」が使えるかもしれない。そうだ、夫婦組織という厳しい日常的現実の中で、いかにしてこの「静かなリーダーシップ」を発揮するか、果たして発揮できるか、今後の事例研究、そして研究課題としよう。

・修士学位請求論文(仮題)

「夫婦組織における『静かなリーダーシップ』の有効性」

なかなか良いではないか。

以上