



吉田 道雄

熊本大学教授

## リーダーシップの キーワードとしての変化

### ■成長は変化から生まれる

前々回から2回にわたってリーダーシップが「行動」であることを強調した。そこでは組織の管理職が生来もっている特性を活かし

ながら、あるいはそれを乗り越えながら現実の場面で「行動」を磨いていくことの重要性を指摘したつもりである。そこでキーになるのは「変化」である。本連載の冒頭に、「学校教育の目的は、子どもたちを『生長（生き長らえさせる）』のではなく、『成長（新しいものに成り続け）させる』ことである」と書いた。その目的を達成するために「教師自身も『成長』し」ていくべきであることも強調した。そして、それは組織に所属するすべてのメンバーにも完璧に当てはまるのである。大人も子どもも、そして管理職も一般のメンバーたちも、「生きる」だけではなく「成る」ことが求められているのである。

これを考えるとき、筆者にはいつも将棋のイメージが頭に浮かぶ。将棋の駒は「玉（王）将」を筆頭に8種類あるが、最前線で一列に並ぶのが「歩」である。それは9枚もあって駒としては最も多いのだが、その力はきわめて弱い。とにかく死を覚悟して前に進むしかないのである。しかし、その「歩」も敵陣まで達すると「金」と同じ大きな力を与えられる。文字どおり「成金」である。このとき小さな駒は「裏返って『金』に成る」のだ。これはリーダーシップを考えるにあたって、じつに象徴的なルールである。しっかり自分の役割を果たすためにひたすら前進する。そして一定の成果が得られたら、次のステップとして自らひっくり返って「成長」する。もちろん、将棋では人間が駒を裏返すのだが、リーダーシップの場合は自分自身をひっくり返すことが重要なのである。それはまさに「自力で変化する」ことを意味している。組織のリーダーは、しばしばフォロワーたちの行動を変えようとする。そのために、ときには強制的な力を使うこともある。また状況によっては懐柔策を取ることもあるだろう。いわゆる「アメとムチ」による働きかけであ

る。こうした「手段」も完全に否定できない局面もある。しかし、それだけでは組織のマネジメントが首尾よくいくはずがない。そこで求められるのが、「リーダー自身が『変わる』」ことである。まずは率先垂範、それによってフォロワーたちの行動も変化していくことが期待されるのだ。

## ■成長とCha, Cha, Chaの精神

筆者は「説得」と「納得」は単なる裏返しではなく、異質のものだと考えている。管理職が部下たちを「説得」しなければならない状況は頻繁に起きる。そうした働きかけを十分に理解して受けとめられる、つまりは「納得」してもらえるかどうか。それこそはリーダーシップの成否を決めるポイントなのだが、ここで「変化」が重要な役割を果たすのである。「とにかくあなたたちは変わらなさい」。これは単なる説得である。こうした場合、「管理職である私は変わらない」という裏のメッセージが込められていることが多い。これではすんなり「納得」にまでつなげるのはむずかしい。ここで重要なのは、「あなたたちだけに変わることを求めているのではない。この私自身が『変わる』ことを覚悟しているのだ」という確固たる意思を伝えることである。これによって「説得」が「納得」にまで昇華するのである。そのときには、リーダーとしての管理者も自分自身が「成長」と実感することができるだろう。

こうした視点に立って、「Cha, Cha, Chaの精神」なるものを紹介しておこう。これは“*Challenge the Chance to Change Yourself*”を構成する3つの単語の頭3文字を取ったものである。リーダーシップは「まずは、自分が変わることを、そのチャンスに賭けよう」という意味を込めたワンフレーズである。ここでは「Change（変わること）」を「Chance」ととらえるところに重要な意味がある。それは「嫌々ながら」ではないのだ。もちろん、「説得」するためには、自分を抑えて部下にごまをする「自己犠牲の精神」で「変わる」ことでもない。まさに、「自分の『成長』」のための得がたいチャンスを与えられたのである。そして、それに「Challenge（挑戦）」できることに喜びを感じるのは当然ではないか。こうした態度と行動が部下たちの「納得」を引き出していく。そして、それは人的な変化だけでなく、組織全体の「成長」をもたらすことになるのである。