

リーダーシップと 組織論

青山社中株式会社 筆頭代表CEO 朝比奈 一郎

「リーダーシップとは 「指導力」でなく「始動力」

2024年は年明けから、能登半島の震災、羽田空港での衝突事故と大変なことが起こってしまいました。それだけでなく行政、政治の世界も含めて、今は混乱の時期だと思います。本日のセミナーのテーマは、このような危機の時代にどのようなリーダーシップが求められるか、ということです。多くの方はリーダーシップというと、たくさんの人を率いて組織をまとめる能力と思われていますが、実はそうではないのです。

組織を率いるというのは、英語ではマネジメントと言います。マネジメントとリーダーシップは、ある意味で真逆です。皆さんが市町村の行政を運営していく中で心がけていただきたいのは、マネジメントスキルをどのように発揮するかという話と、リーダーシップをどのように発揮するかという話を使い分けることです。

リーダーシップを日本語でいうと、指導力と訳されることが多いのですが、私の考えでは本当のリーダーシップを日本語にすると、「指導力」ではなく「始動力」＝「始める・動く力」ではないかと思っています。特に、冒頭に申し上げたような震災などの場合、「始動力」としてのリーダーシップが強く求められます。

理論的にリーダーシップを学んだのは、米国のハーバード・ケネディ・スクールという公共政策大学院でした。またそれ以前も、経済産業省での業務の中で体験的に学ぶことができました。私は今、ちょうど50歳です。新卒で経済産業省に入っ

て、14年くらい官僚をやってから、退職し青山社中という会社を設立しました。人の力、地域の力で日本を活性化していきたいというのが、その目的です。おかげさまで、いろいろところで地域活性化のお手伝いをさせていただいています。

「新しく切り開くことが リーダーシップの核心

昨年、神戸市の二つの会議体で座長を務めました。一つは「大都市自治体における組織編成のあり方に関する検討会」、もう一つは「新たな人材獲得戦略のための懇話会」。

また先ほど、講演の前に市町村アカデミーの岡本全勝学長とお会いする機会があり、どの自治体も人材を採用しにくくなっているというお話を聞きました。神戸市でも、以前は京都大学や神戸大学などの卒業生がかなり入ってきていたのに、最近はそうした人材を採用しにくくなっています。そこで、久元喜造神戸市長ともいろいろ議論し、昨年（今年度）は新卒と中途採用の人数を半々にするという方針を打ち出しました。

また神戸市では、新入職員向け研修の中で私がリーダーシップ研修の講師を務めています。社会人になったばかりの人がリーダーシップ研修を受けるという事例はなかなかありませんが、今日のお話を聞いていただくとその重要性をわかっていただけだと思います。先ほどお話した「始動力」＝「始める・動く力」、これは若いうちからトレーニングしないと身につかないのです。早い段階からリーダーシップやマネジメントの概念を理解し、その大切さを認識する、そしてそれらを育むため

朝比奈 一郎 (あさひな いちろう).....

略歴

青山社中株式会社 筆頭代表CEO。1997年経済産業省入省 (2010年まで)。同省においては、エネルギー政策、インフラ輸出政策等の業務を担当。新しい霞ヶ関を創る若手の会 (プロジェクトK) 初代代表。青山社中では、政策支援・シンクタンク、コンサルティング業務、教育・リーダー育成を行う。ビジネス・ブレイクスルー大学大学院客員教授、福井県立大学客員教授。



の方法を学ぶという研修です。

リーダーというと、何か偉い人というイメージがあるかも知れませんが、偉いかどうかとは関係なく、新しく切り拓くという点がポイントです。私の大学時代の同級生に松尾豊・東京大学大学院教授がいます。AIの研究者として有名なのですが、私は彼のことをものすごいリーダーだと思っています。私たちが入学したのは約30年前で、その頃AIを研究している人は一人もいませんでした。そこから彼は、誰もやっていない人工知能という分野を切り拓いていったのです。その過程で少しずつSNSのフォロワーも増えていき、それが今の「松尾研」になり、そこからいろいろなベンチャー企業が生まれました。まさに私の思い描くリーダー像です。

リーダーシップの原型は エマージェントリーダー

青山社中という会社は、日本の活性化を目指して四つの視点から事業を展開しています。人材、地域、政治政策、海外です。

具体的な事業の一つとしては、まず青山社中リーダー塾やリーダーシップ・公共政策学校を開催しています。リーダーシップという概念の原型となったのは、エマージェントリーダーと言われています。エマージェントというのは自発的に、ひとりでのとといった意味です。例えば災害が起こったとき、混乱状態になった現場で自然にリーダー的存在が誕生します。それがエマージェントリーダーです。

また、市長や議員のように選挙で選ばれた人は

エレクトドリーダー、企業などの組織内で任命された人はアポインテッドリーダーと呼ばれます。これらの場合、エマージェント力があるかどうかはまた別の話です。

おかげさまで今、いろんな地域でリーダーシップに関する教育を行っています。また、地域政策などに関するアドバイザー等を拝命している自治体がこれまでに20ほどあります。そのほかにも、プロジェクトベースで関わっている地域もたくさんあります。とにかく日本は、地域からリーダーをつくって変えていかなければいけないという思いを持っています。

さらに、政策シンクタンクということで、地方議会のお手伝いもさせていただいています。他にも、日本と世界をつなぐ取り組み、自治体の海外展開に対する支援なども行っています。

キャリアゴールに向けて どうリーダーシップを発揮するか

自治体の公務員の方々は、やはり地域のエリートの方が多いと思います。ここで言うエリートというのは、真面目に勉強したりやるべきことをやって、着実に次の地位へ上っていくという意味です。皆さんの中には、学生時代に学級委員や生徒会の役員を経験された方が多いのではないのでしょうか。しかし私は、そういう経験が一切ありません。物静かでいつも本を読んでいるというタイプで、参謀にはなれてもリーダーとは無縁でした。そういうタイプも公務員の中には多いのではないかと思います。

また、公務員にはモラトリアムタイプも少なく

ないでしょう。つまり、究極的な目標はまだ見つからなくて、とりあえずいい大学に入っていいところに就職しようと考えながら自分のキャリアを積み上げていくタイプです。でも、とりあえずいい大学に入っても、そこでゼロリセットされて、次はいい会社に入るために頑張らないといけない。会社や官庁に入っても同じです。またゼロから出世を目指して頑張ることになります。

こうしたあり方に、何となく違和感を覚える方も多いと思います。とりあえず目の前のことを一生懸命こなしてそれなりに出世してきたけれど、自分は何をしたいのかを突き詰めることなく時間が過ぎていってしまう。本当にこれでいいのかと思いつつながら過ごしている。この点、やはり欧米は違います。大学でも企業でも、まずキャリアゴールを意識させます。そのキャリアゴールを達成するため、どのようにリーダーシップを発揮するのが問われます。

私の場合、リーダーシップについて意識するきっかけが二つありました。一つは経済産業省時代の上司の行動からでした。かなり難しいと感じていた案件にその方は、相当なリスクを背負っていたのですが、問題を解決に導きました。リスクを冒しても動くというのがリーダーシップなんだと感じたのです。

「ハーバードで学んだ 変革力としてのリーダーシップ」

きっかけの二つ目は、米国のハーバード大学（以下、ハーバード）に留学したときです。ハーバードでは、リーダーシップというのは変革力だということを教えられます。ハーバード・ケネディ・スクールではリーダーシップの授業が必修です。その授業で驚いたのは、リーダーシップというのは生まれつきか地位とは関係がないと教えられるのです。また、ハーバード・ケネディ・スクールのカリキュラムの特徴として、ケーススタディが多いということが挙げられます。理論も大事だけど、実際の事例を通して学ぶことが大切だという考え方です。リーダーシップの授業ではどういうケースを用いるかという、米国のキング牧師や

インドのマハトマ・ガンディーなどです。キング牧師は公民権運動の指導者として有名ですが、特にこれといった地位にいた人ではありません。キング牧師が敬愛したのがインド独立運動を指導したガンディーですが、この人も一弁護士です。重要なのは地位ではなく志なのです。志があれば地位がなくてもリーダーシップを発揮できる。公務員1年生でもそれは同じです。

ハーバード・ケネディ・スクールにいたとき、大変お世話になったのが『Japan as No.1～アメリカへの教訓』の著者・エズラ・ヴォーゲル先生です。この本は副題にあるように、単に日本がすごいと言ってるのではなくアメリカとして学ばなければいけないという趣旨で書かれたものです。では何を学ぶのかというと、究極的には日本の復興を支え、個性のあるリーダーに学べということです。

ヴォーゲル先生は2020年に亡くなりましたが、その2、3年前に青山社中リーダー塾にお招きし、お話しいただきました。そのとき話されたのは、「今と当時の日本を比べて、勤勉に働く人が多いとか、みんな時間を守るとか、清潔だとか犯罪が少ないといった点は全然変わっていない。変わったのはリーダーが減ったことだ。」と言うのです。変革する人、始動する人がいなくなったために、自信を失ったと。

こうして私は、ハーバード時代にリーダーシップということに目覚めました。そして日本に帰ってから、私の思いって何だろうと考えました。やはり霞が関に入った以上、自分の志は国や社会のためにいい政策をつくって実現することだと思い定めたのです。そして、同期の仲間たちに働きかけ、若手官僚20人くらいで「新しい霞ヶ関を創る若手の会」を立ち上げました。そこで霞が関の人事制度について提言をまとめたりし、少し物議を醸したこともありました。

「リーダーとマネジャーは 役割や作用が異なる」

リーダーシップを学ぶ重要な要素の一つに、自分なりの言葉で話すということがあります。それをTPOV（Teachable Point of View）と言います

が、つまり「相手に教えられるものの見方」ということです。私も自分なりの考えを言語化しようとしており、当たり前でないことを当たり前にしていくのがリーダーシップだと考え、それを「やり過ぎる力」と表現しています。本日何度か話に出てきている「始動力」＝「始める・動く力」もそうです。

物事を立体的に理解しようとする場合、理性というものが非常に大事になります。よく感性と理性を対比して考えますが、感性というのは、例えば1本のバラがあって、ああこのバラは美しいと思うのが感性ですね。そして、このバラが何で美しいのかを理解するために、隣のバラと比べてみる。何か花の色が違うとか葉っぱの形が違うとか。これが理性です。

何が言いたいかというと、リーダーシップとマネジメントというのは、今まであまり対概念として理解されてこなかったのです。リーダーシップやマネジメント力があるかないかは、感性的理解にとどまっていた。しかし、両者を理性的に比べてみることで、お互いの特性が浮き上がってくるようになります。それぞれの特性を理解したうえで、両者をどう使い分けるかが大切です。

リーダーとマネジャーはどちらが偉いとかではなく、役割が異なる。リーダーというのは何かをつくっていくような人であり、マネジャーというのは分析していく人なのです。言い換えると、誰かに指示したり話しかけるとき、相手にシンクロナイズするのがリーダー。一方マネジャーは、地位に基づいて相手をコントロールする役割です。

皆さんのふだんの仕事で考えると、例えば市長として副市長に指示したり、部長として課長に指示を出したりするのは、ポジショナルに相手をコントロールすることであって、マネジメントの領域です。これに対してリーダーシップというのは、役職に関係なく相手に同期化しつつ人間として話しかける行為です。もちろん常にこちらの方がいいと言っているわけではなく、マネジメントすべき場面もたくさんあります。いい悪いではなく、それぞれの作用のあり方が違うということです。

何かがあったとき、これは問題ではないかと火

をつける人がリーダーで、問題を解決しようと水をかける人がマネジャーという言い方もあります。いずれの役割も大事ですし、両者のバランスがとれていることが必要です。ドラッカー、リチャード・パスカル、スティーブン・コヴィーなどは次のように定義しています。“Management is doing things right; leadership is doing the right things.”つまり、マネジメントは物事がうまく回るようにすることで、リーダーシップはこれが正しいんだということをやることだと。つまり、リーダーというのはかなり動的な概念なんです。

リードする相手は 他の誰かでなく自分自身

何かをリード (lead) するというとき、日本人はその「何か」として部下とか集団を思い浮かべます。しかし本来の意味では、リードする相手は自分自身です。lead the self、変革に向けて自分自身をリードする人がリーダーなのです。

さきほど例に挙げた松尾教授も、最初は部下など誰もいない中で、これからの世の中にとってすごく大事なことに違いないからと、lead the selfでAIの研究を始めたわけです。そして、続けているうちにlead the peopleになって、世の中が変わっていきました。キング牧師やガンディーも、lead the selfから始まって次第に社会の大きな動きにつながっていったのです。

日本でいうと、わかりやすい例が桃太郎です。鬼退治に行くと言ったら家族みんなに反対され、それでも一人で出かける。そのうちキジやサルがついてきます。キビダンゴが目当てということになっていて、これは専門用語でトランザクショナル (報酬提示型) リーダーシップといいます。しかし、報酬だけで来る人はあまりいないという研究結果があって、やはりトランスフォーメーション＝世の中をこう変えたいという志に対する共感が前提となります。キジもサルも、キビダンゴだけで鬼退治という命がけの戦いには行かないです。もちろん、鬼に勝ったから良かったものの、負けていたら鬼に仕返しされて、村が焼き討ちに遭ったかも知れません。リーダーシップを発揮するという

のは、そうしたリスクも伴うものなのです。

ハーバード・ケネディ・スクールの看板教授でロナルド・ハイフェッツという人がいます。彼の代表的な著作は『Leadership on the Line』で、日本版では『最前線のリーダーシップ』と訳されています。ここで彼は、リーダーにとって大事なのは行ったり来たりする運動だと言っています。フロアでみんなと一緒にダンスを踊ることと、バルコニーに上って全体の様子を見ること、そのバランスをとることが大切ということです。

この例に関して付け加えると、バルコニーから全体を見ると必ず何か問題点に気づきます。隊列が端に寄り過ぎているとか、不審者が近づいてきているとか。それを現場に伝えると、こっちは楽しく踊っているのにと反発されることになります。この例からも、リーダーシップの発揮にはリスクが伴うということがわかると思います。

最近はそのようなリスクをどのようにしたら避けられるか、軽減できるかという研究も、ハイフェッツらによって行われています。変革するのがリーダーシップだということをお話していますが、ある集団の中で「変えよう」という点だけを強調しすぎると伝わらなかったり、むしろ反発されたりするので、むしろ「変わらない」という点をどう伝えるかが大切だったりします。

キング牧師が“I have a dream.”と語る有名な演説があります。その中で彼が何を強調しているかということ、アメリカの合衆国憲法を引用しているんです。「憲法にはみんな平等だと書かれている、私が望んでいるのは世の中を変えることではなく、建国のときの憲法の精神に戻りましょうということなのです」と訴えているのです。

40年周期説に従えば今が 上昇か下降かの分かれ目

私はこれからの世界を見るときに、新興国、エネルギー、AIという三つの視点を抑えておくことが重要だと考えています。

まず新興国について。アンガス・マディソンのグラフと言われる紀元後の世界のGDPを見ると、19世紀まではずっと世界のGDPの半分を中国とイ

ンドが占めています。欧米が台頭したのはここ200年のことで、今はそれ以前の世界に戻ってきているということです。

エネルギーについては、今ものすごく乱高下しています。2005年ごろ、原油価格は1バレル当たり10ドル程度だったのが、35ドルくらいに急騰して大騒ぎになったことがあります。しかし今は、70ドルを切ると少し安くなったと言われるレベルです。これが今後どうなるかについても、アンテナを高く張っておく必要があります。

AIについては、現在の社会はデータをどう活用するかが勝負を左右します。これまでの仕事は、乱暴に言ってしまうと大半がデータ変換なんです。金銭の出納をエクセルに記録するといったわかりやすい例に限らず、町長の指示を部下がパワーポイントにまとめるといった仕事もそうです。しかしこれからは、ChatGPTに指示すればもっときれいなパワポにしてくれる時代です。そうするといろんなものが要らなくなって、職員に本当に必要とされるのはリーダーシップスキルということになります。

日本の国運は40年周期と言われます。例えば、明治維新から日露戦争までは文明開化・殖産興業による上昇期、その後敗戦までが下降期。戦後の経済成長を経て、バブル景気から40年というのがちょうど今なのです。ここから、これまでのように上昇期に転じるのか、それともさらに下降するのかの分かれ目にいます。

10年周期説というものもあって、政治の混乱と経済混乱が約10年ごとにセットで起こるとい説です。バブル崩壊の頃に日本新党ができ、55年体制の崩壊につながっていった。その約10年後に北海道拓殖銀行の破たんなど金融危機が起こり、小泉政権が誕生した。その約10年後にはリーマンショックが起こり、民主党政権が誕生した。その約10年後が今になるわけで、コロナ禍はありましたがまだ何が起こるのではないかという不気味さがあります。

「新結合」を起こすには 勉強でなく学問が不可欠

このような時代には、マネジメント以上に地域でのリーダーシップ—始動力・変革力としてのリーダーシップが重要になります。しかしながら、それがなかなか発揮できていないのが現状です。それはなぜかという、最近の研究で指摘されているのがアクティブ・ノンアクションです。日々アクティブにいろんな仕事をさばっているのですが、本質的なところで行動を起こせていない。

それは良くないと思う人がどうするかという、とりあえず英語やITを勉強したりという人が多いと思います。もちろんそれも大事ですが、志を掲げるとか本質を見極めることの方がより重要で、それをしないで技術に走ってしまうのは問題です。

そうならないように、リーダーシップの理論ではコツレベルと本質レベルを分けて考えます。コツレベルで言うと、「違和感とか怒りを持ちましょう」「仲間を持ちましょう」「タイミングを計りましょう」ということです。そして本質レベルでは、「自分はいずれ死ぬ」という意識を持つことで生を輝かせることが大切です。

日本は敗戦で国土が焼け野原になったのに、復興を遂げてアメリカの産業を脅かすまでになった。それは、松下幸之助のようなリーダーが色々な組織・地域にいたこと、そうした人間の力が大きかったのだと思います。このような日本人の人間力がどこから出てきたのかというと、やはり教育です。

よく「暁上の水練」と言いますが、座学で幾らやっても、やっぱり仕事をやってみないとリーダーシップは育ちにくいところがあります。やってみることが大事なのですが、もし座学で学べることがあるとすれば、構想とか基軸の部分です。基軸は志と言ってもいいと思いますが、自分の人生をどうしたいのかという譲れない一線をどう確立するか。これまでの日本では、地域や自分の家系で誰がどんなに偉かったかというのをよく勉強していて、そうした身近な人物から学ぶことでリーダーシップを備えていったのではないのでしょうか。今はそういう機会が減っていて残念ですが、自治

体や地域の住民組織が主催して面白い先輩の話を聞く機会をつくるなどといったことをやったらいいのだと思います。

構想力については、ゼロからは生まれないので、いろんなものをつなげることが大切です。経済学者のヨーゼフ・シュンペーターは、馬車を何台つなげても車にはならない、いろいろな異なる部品をつなげる「新結合」によって車はできると言っています。この新結合を起こすためには、やはり勉強—正しくは「学問」をするしかありません。勉強というのは「答え」を学ぶことであり、これに対して学問は「問い」を学ぶことです。例えば、君はどう生きるのか、このまちをどうしたいのか。簡単な答えはないし、あっても常に変化していきます。そこを学び続けるためには、理性も感性も大切ですし、サイエンスとアートの両方が大事なのです。

官民連携の推進に際して 求められる仲介機能

最後になりますが、これからの地域づくりにとって経済活動が鍵になります。ですから、もっと産業人と連携することを意識したら良いと思います。マネジメントについて語るときドラッカーがよく引き合いに出されますが、彼の一番の眼目は顧客を新しく創造するということです。どうやって顧客を創造するかというときに、リーダーシップを発揮すると組織ががたがたになるリスクがあるので、共通の目標を持つといった組織マネジメントをしっかり考える必要があります。

何よりも大切なのは官民連携です。地域総がかりでやらないと、この大変な時代を切り拓くしていくことはできません。ただ、どのような分野でどのような企業と組むのかは真剣に考える必要があります。お互いにとって利益になるような関係でないといけないので、官民をつなぐ仲介機能が必要なのではないかと考えています。