



# 日本をリーダーで溢れる国にしたい

熊平 美香

一般財団法人クマヒラセキュリティ財団 代表理事  
経営道フォーラム11期生

「全員がリーダーだと、大変なことになるのでは?」「日本をリーダーで溢れる国にしたい」と私が伝えた時に出た質問です。答えはもちろん、「ノー」です。リーダーという言葉に、偉大なる戦略家やカリスマ的リーダー像を想像する人たちが多いかもしれません。しかし、グローバル競争と技術革新により社会の変化が加速する中で、リーダー像も変容を迫られています。組織のフラット化とネットワーク化により、リーダーには、多様性の尊重やチーム力の向上、共感する力など新たなスキルが求められるようになりました。誰もが、必要な時に、必要なリーダーシップを取ることができる組織こそが最強の組織だとされるようになったのです。

組織や社会をリードする人や未来を担う世代を育てる教育者のために、リーダーシップ養成プログラム「未来をつくる8つの力と4つの価値観」を開発しました。前例のない課題を解決し、理想の未来を実現する力を、誰でも身につけられるプログラムです。今回は、この「8つの力」について紹介します。



## 01 真の自分を生きる力

1980年代初頭、大学生だった私の楽しみの一つは、その当時の日本企業の奮闘ぶりと成功物語が満載の日経ビジネスを読むことでした。当時の日経ビジネスは、リーダーで溢っていました。1987年に、留学したハーバードビジネススクール(HBS)では、クライスラー社を立ち直らせたリー・アイアコッカ

元会長やGEのジャック・ウェルチ氏など、カリスマ的リーダーに焦点をあてたケーススタディが中心でした。しかし、一番印象に残ったのは、偉大なリーダーたちの思考や行動を学び、リーダー気分になっている学生に、教授が、最後の授業で教えてくれたことです。

「君たちは、たくさんの素晴らしいリーダーたちの強みや魅力、そして、彼らの戦略や行動とその成果について学んできた。しかし、君たちが、どのリーダーのマネをしても、失敗する。リーダーシップとは、あなたたちの性格や個性、個人としての魅力を土台に育むものなのだ。他人のリーダーシップを真似ても、偽物のリーダーであり、偽物には、誰もついてこない」

私の個性や魅力を土台にしあわせても、何のことなのか、当時の私には良く分かりませんでしたが、ほどなく私はある象徴的な経験をすることになります。

当時のHBSでは、日本ツアーという企画があり、約100名のHBS生が来日して、日本企業の経営者との対話や会社見学を行っていました。後に、私の上司となる元日本マクドナルド会長、藤田田氏を訪問した時のことです。大阪なまりの英語で語る藤田会長のシャープで愉快な語りに、学生たちがぐんぐん惹きつけられていったのです。それは、誰にも真似することができない藤田会長の個性と魅力そのものでした。卒業後しばらくして、藤田会長のそばで新規事業の立ち上げに従事することができました。

## 02 心を突き動かすメッセージ発信力

共感者がいなければ、リーダーは何も実現できません。多くの場合、リーダーは、今とは異なる未来を実現するために行動します。リーダーは、物理的に存在しない未来の姿を、多くの人たちに信じてもらわなければなりません。リーダーの言うことに共感し、共に行動する人たちを増やすためには、人の心に訴える発信力が必要になります。心を突き動かす発信力は、プレゼンテーションのスキルやテクニックを超えたものです。真の自分

## 03 自らの意思で動く強いチームを創る力

チームビルディングには、シリコンバレーでベンチャー企業の経営陣で使われている手法を活用しています。第1段階の「信頼関係の構築」、第2段階の「意見の対立」というようにチームを創る力を5段階で評価します。価値創造を実現するチームには、対立した意見を自由に言えることが不可欠です。「それはおかしい」「私はそうは思わない」などと、対立する意見が出て

## 04 新しい価値を生み出す対話力

リーダーは、万能で、全ての課題に対する答えを持っているという幻想です。目指す山が高ければ高いほど不確実な世界であることは、リーダーにとっても変わりありません。夢を語るリーダーも、前例のないことに取り組む際には、行動と学習を連続的に行いながら、その時々に直面する課題をクリアしていくね

憧れの藤田田氏の人として、上司として、経営者としての魅力に触れた時、「リーダーシップの源泉は、一人ひとり異なる」という教授の言葉の意味が本当に理解できました。学習する組織では、この真の自分を生きる力を自己マスターと呼んでいます。自己マスターに触れた時、人は想像できないほど大きな力を發揮します。スティーブ・ジョブズ氏も、藤田田氏も、アントレプレナーと呼ばれている人々は皆、自らの意思で夢を持ち、自己の持つ力を最大限に發揮することができた人たちです。しかし、多くの人々が画一的な学校教育の中で自己の探究をほとんど行っておらず、自己マスターを知らずに大人になるのもまた現実です。なぜ、自分がそのテーマに取り組むのか、自分が実現したい世界は何か、自分が生きる理由は何か、動機の源泉とは何かを深く掘り下げることで、誰もが自己マスターに触ることができます。真の自分を生きる力を持たない人は、職位や権力に依存したリーダーにはなれても、真のリーダーにはなることができないのです。「8つの力」のなかで他の全ての力の土台になるのが「真の自分を生きる力」です。

を生きる力を持ち、論理と感情の両方に訴える発信力を持てば、恐れるものはありません。多くの共感者が、リーダーの周りに集まつくるでしょう。「あの人には、信念がある、本物だ」と人々が言う時、その人は、真の自分を生きています。実は誰もが、真の自分を生きる力と、心を突き動かすメッセージを持っているということを自覚しなければいけません。

も、場が緊張しないチームを創る力がリーダーには必要です。調和を重んじる日本人には、少しハードルが高いように思われるかもしれません、一度実践してみれば、日本人にもできることが分かるはずです。そして初めて、ヒエラルキー的なチームでは到底実現できない価値創造を達成できます。

ばなりません。同時に、リーダーはメンバー一人ひとりに内省と学習を促し、前例のない課題にも柔軟に対処できるチームを築く責任を負います。チームで内省を重ね、学習する習慣がなければ、理想を実現することはできないからです。

05

## 創造的な問題解決力



創造的な問題解決力は、システム思考を活用した問題解決の能力のことです。チェンジメーカーを育てるアショカ財団では、創造的な問題解決のための有効な思考法として、システム思考を紹介しています。食べるものがいる人に、魚を与えるのではなく、魚の釣り方を教えることが大切であるといわれます。アショカ財団は、魚の釣り方を教えるだけではなく、漁業システムを変えるべきだと提唱しています。例えば、バンガラディッシュで生まれたマイクロクレジットは、従来の銀行がお金を

貸さないような、契約書も読めず、担保も持たない貧しい女性たちを対象に、小さなお金を貸す仕組みです。目的は、経済的自立の促進です。お金を貸すという点では、銀行と変わりませんが、その目的とそこに持ち込む要素を変えることで、契約書なしでも、97%もの返済率が実現される新しい金融システムを作り上げました。目的と要素、要素間の関係性に注目し、システムを捉え直す力は、壮大な夢を実現する力となります。

06

## 自ら学び進化する強い組織を創る力

事業が発展していくなかで、一人ひとりの判断や行動を通じた学習を組織の力へと変換するには、意識的に組織を創る必要があります。リーダーのたった一人の思いから始まった取り組みも、徐々に組織が拡大していきます。この時、組織を創ることに意識を向けていないと、組織の拡大によりしばしば組織の力が低下してしまいます。スターバックスを立ち上げたハワード・シュルツ氏は、11店舗の時、1000店舗になることを想定し、店舗と運



営組織の原型作りに取り組みました。組織が小さい時に、組織の原型をしっかりと作り込むことで、組織が大きくなってしまって弱体化しない良い例だと思います。



「U理論（「U理論 過去や偏見にとらわれず本当に必要な「変化」を生み出す技術、英治出版」）の著者オットー・シャマー先生と筆者米国で開かれたグローバルリーダーのためのExecutive Champion's Workshop 2013にて」

07

## 学習する力

成功体験を積みながら、学習し続けることができるリーダーはごく一握りにすぎません。リーダーは前例に縛られず、成功体験を手放して新しい視点を受け入れる学習力が必要です。そのためには、先ほど紹介した、内省する力やチーム学習に加えて、U理論が提唱する感じる力、共感する力など、論理的な思考以外の力も大切です。技術革新が加速する中、一人の人が

自分の経験に基づき全ての事柄に対して正しい判断をすることが不可能な時代になりました。いつ何を誰から学習するのかについても、クリティカルな思考力を備えねばなりません。シャープな問いを立て、答えを探求し、自らの思考の限界を超えるための基礎となる学習する力を磨く必要があります。

08

## 新しい価値を生み出す対話力

信念に従って問題解決に取り組むリーダーは、その目的を達成するために学び続けます。一方で、人材育成に無関心となってしまい、結果として、人材不足に陥るというケースが散見されます。本プログラムではGEのモデルを活用して、自ら学び進化する組織風土を培うことのできるリーダーを育て、学習する組織を創ります。評価の視点には業績と価値観の両方を探

用し、上司は部下の潜在的な能力を引き出すため、良質なフィードバックを行います。学習と成長が企業文化になれば、誰もが学習の主体者であり、受け身になる人は存在しなくなります。ほんの少し後押しをするだけで、大きな成長を成し遂げる人たちの集団を創れば、どんなことでも実現できるでしょう。

本プログラムにご興味をお持ちの方は、クマヒラセキュリティ財団 <連絡先> 03-5768-8941, office-h@a-kumahira.or.jpまでご連絡ください。



*Profile*  
Kumahira Mika

青山学院大学法学部卒。ハーバード大学大学院MBA。(株)熊平製作所、カルチュアコンビニエンスクラブ取締役を歴任後、2004年より、組織開発、人材開発コンサルティングおよびリーダーシップ開発プログラム、変革推進プロセスを日本において展開する。2009年からは、学習する組織理論を提唱したビーター・センゲ氏の学校理論の紹介を始める。日本教育大学院大学学長(現任)、NPO法人Teach for Japan理事(現任)東京都出身。

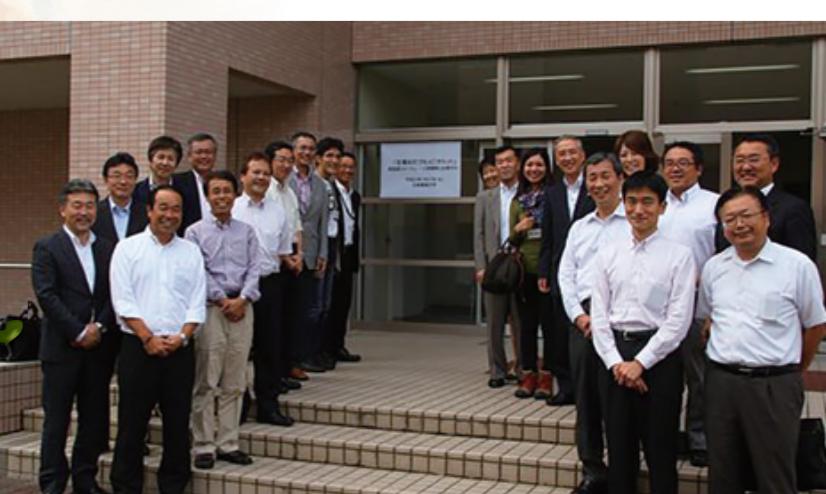


**KAE会@なう**





KAE21期会納涼会が浅草むぎとろありました。久しぶりに出席したメンバーの一人は長らく外資系企業で活躍されていましたが、一転、きものコンサルタントの道を歩んでいらっしゃいます。日本文化の洗練さはむしろ外国人の方が評価が高いそうです。

KAE49期会夏のイベントとして「石巻おだずもっこサミット」を開催しました。石巻専修大学の先生方、石巻信用金庫の皆様、地元の経営者の方々、学生さん、総勢65名がチームごとに分かれ、これから石巻についてディスカッションをしました。地元に就職し、東北のために貢献したいと熱く語った学生さん、東北以外から復興支援→起業という選択をされた起業家の方、未だに事業が再開できずにいる経営者の方等、現地に赴き直接お話しを伺いました。



第4回KAEサロン委員会が開催されました。KAEサロン委員会は、フォーラム修了生でKAEが大好きな方々の集まりです。現役生をはじめとするKAEの活性化を目指して活動していただいております。次回第5回は、11/21開催予定です。