

オーセンティック（自分らしい）リーダーシップ・モデル再考：

オーセンティシティとしての共創リーダーシップ

Reconsidering the Authentic Leadership model: Co-creative leadership as authenticity

◆ 目 次 ◆

問題意識：自分らしいリーダーシップをなぜ再考するのか（大場・チョウドリ）	2
1. “自分らしさ”と“リーダーシップ”のつながりに関する共創的アクション（大場・露木）	3
2. 「オーセンティック・リーダー」行動の日米の違いと日本企業の課題：ライフストーリーをもとに（目黒）	20
3. オーセンティック・リーダーシップ・モデルの魅力と批判・盲点（大場・藤野）	64
4. 私たちのオーセンティシティと“トゥルー・ノース”とは？（山下・渋谷・梅村）	85
5. オーセンティシティ（真正・ホンモノ）としての共創リーダーシップ（大場）	99
結論と今後の課題（大場・チョウドリ）	121
謝辞	124
参考文献	126
<コラム>（石渡）働く日、時間を選ぶルールを導入した工場長	63
新しい書店のかたち	84
猛威を振るう新型コロナウイルスと闘い続ける	98
<表紙デザイン&イラスト> 和泉直子	

<要約>

オーセンティック・リーダーシップモデルとしてのビル・ジョージ仮説を共創的アプローチにより、吟味・検証する。他者とキャッチボールしながら、自他ともに共創空間にリードし、自由意志で自分らしさを吟味し、“トゥルー・ノース”（内なる羅針盤）としての真理（永遠の愛）を目指して共に歩む、共創リーダーシップを提唱する。

Bill George's Authentic Leadership model is reconsidered by the Co-creative approach. And, the Co-creative leadership as authenticity is proposed, which has a capability of leading both you and me into the Co-creative space. In this space, True self is examined at free-will, and heading toward everlasting Love of Truth as shared “True North(inner compass)”.

問題意識：（大場・チョウドリ）

ロシア軍のウクライナ侵攻、トルコ・シリアの大地震、地球温暖化やテロリズムのみならず、AI時代の到来、DXや5G時代を迎えた情報「洪水」、そしてパンデミック化した新型コロナウイルスの脅威（見えない敵）など、先読みが困難であり、希望と不安・恐怖心が入り混じる激動の時代にあって、ホンモノを追求する「オーセンティック・リーダーシップ」が注目されている。リーダーシップが“オーセンティック”か否かは、絵画などの信ぴょう性を見分けるのと同様に、不透明・不確実な航路を確信をもって歩むうえで重要な指針となるのではなかろうか。

そもそも“オーセンティック”って何か、曖昧ではないのか、また、それが“本物（の自分）”や“自分らしい”ことなのか。私たちはこの素朴な問いから出発し、ビル・ジョージが提唱するオーセンティック・リーダーシップ・モデルに出会った。このモデルは、リーダーシップ論の最高峰と評されているが、そこに死角はないのか、再考する意義があるのではなかろうか。

そこで、小論では、ビル・ジョージのオーセンティック・リーダーシップ・モデルを再考するために、共創的視点に立って、このモデルを吟味・考察する。共創的視点とは、共創空間開発技法（Co-creative Space Development, 略称CSD）を用いて、キャッチボールしながら意思決定する場である「共創空間」に立って、このモデルの基本的な問いやコンセプト、さらには、その魅力と批判がどこにあるのか、明らかにする。同時に、このモデルをめぐる論争から「盲点（ブランドスポット）」となっている基軸を発見し、オーセンティシティとしての「共創リーダーシップ」を提唱する。

この目的に従って、具体的に以下の5章構成で論じる。

まず、第1章では、このモデル自体を論じる前に、分析アプローチとしての共創空間とは何か、紹介する。そのうえで、CSD技法を用いて、ビル・ジョージが提起しているオーセンティック・リーダーシップ（以下ALと略す）を習得するための設問に対する多様な答えを発見し、“自分らしさ”と“リーダーシップ”とのつながりに関して、共創を実践する【大場・露木】。次に第2章では、ビル・ジョージのALモデルで重視する「パーソナル・ストーリー」の観点から、オーセンティック・リーダー行動の日米の違いと日本企業の課題について論ずる【目黒】。第3章では、ALモデルの魅力と批判点についての先行研究をもとに紹介し、モデル批判の論点となっている「自分のやり方に正直になること」とリーダーシップの関係性について共創する【大場・藤野】。第4章では、このモデルの核となる「オーセンティシティ」なるものとトゥルー・ノース（内なる羅針盤）について、3つの問い（①“「オーセンティシティ」に自分の人生を賭けているか”、②“内なる羅針盤と真の目的”③“自分の人生にとって最も大切な重要な価値観と情熱とモチベーションの源泉”）を共創する【山下・渋谷・梅村】。そして第5章では、オーセンティシティ（真正・ホンモノ）としての共創リーダーシップの必要性と、真実なる自分（true self）、人類共通の「トゥルー・ノース（内なる羅針盤）」を明らかにする【大場】。最後に、小論の結論と今後の課題を提起する【大場・チョウドリ】。



「共創空間」で使用しているマグネットとボール

1. “自分らしさ”と“リーダーシップ”をつなぐ共創的アクション（大場・露木）

1.1 なぜ「共創空間開発（CSD）技法」によるアプローチなのか

1.2 ビル・ジョージの設問に対する共創空間的アプローチ

1.3 “自分らしいリーダーシップ”に対する共創的アクション

1.1 なぜ「共創空間開発（CSD）技法」によるアプローチなのか

VUCA の時代¹と称される、不透明・不確実な現実（暗黒）世界にあって、「共創」という理念およびこの理念を体現したサスティナブル・マインドを持って行動することが要請されており、その習得のためには「共に気づき、共にアクションすることができる」技法が是非とも必要だからである。即ち、この学問では、**外界の環境に囚われてしまうマインドセット（考え方・感じ方・価値観・信念・判断基準・意志・生き方など）²を問題とし、その危険に気づき、カイゼンすることができるイノベーション技法を活用する。**この技法を、私たちは、**共創空間開発技法（The Co-creative Space Development, 略称 CSD、あるいは共創マトリックス）**と呼んでいる。もっとも、自らのマインドセットの危険に気づき、それをカイゼンすると言っても、一人ではかなり困難、いや不可能である。そこで、暴力を排除し自らの自由意志で他者と協働する場を創出し、多様な価値観等を見える化する空間、即ち「共創空間」がどうしても必要となる。

この学問をより具体的にイメージするために、共創するための空間、即ち、「共創空間」とはどのような空間なのか、という質問（クエスチョン）を持って体験的に知ることは、大切である。この空間を大学の講義の中で体験したある学生は、「自分を見つめなおす自己投影の場」と語ってくれた。まさにその通りである。また、昨年、コロナ禍の中で、ZOOMを通じて行った柏市との地域連携プロジェクトに参加した学生たちは、この空間のことを「固定観念や偏見を改善し、多種多様な意見を交換・共有する空間」と表現してくれた。

まさに、共創空間とは、あらゆる概念・思想、イメージなどに囚われている自我を持つ自分に気づく（＝無知の知）ための空間であり、**自己解放のための空間**であると言えよう。言い換えれば、一つのテーマに関して、具体的なクエスチョンを提起し、新たな判断軸に立って、共有化することによって、自らの意見を表明するだけではなく、自ら気づかない複数の答えを発見し、新たな行動（アクション）を起こす空間である。まさに、この空間とは、あらゆる認識対象に対する自らの凝り固まったマインドセットを吟味・刷新するオープンな空間である³。

¹ VUCA（ブーカ）とは、Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）の略。

² マインド・セット＜mind set＞とは、経験や教育、その時代の空気、生まれ持った性質・先入観などから形成されるものの見方や考え方を指す言葉。信念や心構え、価値観、判断基準、あるいは暗黙の了解や無意識の思い込み、陥りやすい思考回路といったものもこれに含まれる。<http://jinjibu.jp/keyword/detl/459/>, <http://dictionary.goo.ne.jp/leaf/mb/>

³ 麗澤大学人事課からのハラスメント防止研修（教員向け 2021.9.8）を受講（大場）してみたが、CSD 技法がハラスメント防止のための有効な技法であることを確信した。アンケートには、CSD 技法（ドッチボール禁止で、キャッチボールしながら意思決定する技法）を紹介した。研修の中で、職場のハラスメントはどこから？ というクエスチョンに対し、「独りよがりな思考」（思い込み、決めつけ、押し付けなど）と「ネガティブな感情」（怒り、嫌悪感、不信感など）という仮説を提起している。この仮説は、CSD 技法（共創空間の体験）によって実証できる。

従って、この共創空間を開発する目的とは、あらゆるテーマ・トピックに対する「盲点（ブラインド・スポット）」に気づくこと、そして、より本質的な問題や原因に気づき、解決策（アクションプラン）を発見することではなからうか。そして、その意義とは、個々人のマインドセットの変革を通じて、共に生きていることを実感し、真理に向かって、共に創造的に行動する（Live together, creating together）ことにあるのではなからうか。

1.2 ビル・ジョージの設問に対する共創空間的アプローチ

ビル・ジョージの HBS 論文「自分らしいリーダーシップ」の自分らしさはよいものという前提で議論しており、悪い部分を不問としているところが盲点ではないか。信頼に値する自分（Authentic self）をいくら強調しても、悪しき自分が存在する以上、危険このうえない。「自分らしいリーダーシップ」を共創空間で考えると、その魅力と盲点とは何か、気づくチャンスが生まれるのではなからうか。

そこで、この節では、ビル・ジョージが提唱した「自分らしいリーダーシップ」モデルの根幹にあるクエスチョン（設問）を紹介し、共創空間で吟味することとしたい。

オーセンティック・リーダーシップについて、ビル・ジョージは、シンプルに“自分らしく、他の人をリードすること”（2017, p 32）と定義したうえで、以下のように、オーセンティック・リーダーシップに求められる特性を 5 つ挙げている。この特性については、「本物のリーダーとしてのあなた自身の開発」のための 5 つのクエスチョン、として掲載してある（ビル・ジョージ 2007, 付録 C より）。

本物のリーダーに伴なう 5 つの側面に照らして、あなた自身を判定して欲しい。（Assess yourself against the five dimensions of an authentic leader）：

- Q1. 目的観：**あなた自身のキャリア上の目的を理解しているか？（Do you understand your purpose?）
- Q2. 価値観：**あなたの価値観を実践しているか？（Do you practice your values?）
- Q3. 真心：**心をこめてリードしているか？（Do you lead with your heart?）
- Q4. 人間関係：**深い絆で結ばれた関係を築いているか？（Do you establish connected relationships?）
- Q5. 自己統制：**自己規律をしっかり実践しているか？（Do you demonstrate self-discipline?）

上記の 5 つのクエスチョンについて、共創空間を開発して実践した（2021.9.10）風景をここで再現してみましょう。そこで、まず、Q1 と Q2、および、Q3～Q5 を組み合わせて、以下のように、2 セットの共創空間を開発してみたい。

- 1. キャリア上の目的を理解×自分の価値観（信念？）
- 2. （職場で）自己を律し、心を込めてリード×（職場で）深い絆で結ばれた関係を築いている

この質問について 2 セットのマトリックスでやってみようと思います。

まず今日は、Q1「キャリア上の目的を理解しているか？ Yes か No か」と、Q2「自身の価値観を実践しているか？ Yes か No か」についてやってみましょう。

なお、Q 3～Q 5（「職場で自己を律し、心を込めてリードしているか？」および、「職場で深い絆で結ばれているか？」）については、今後の課題としましょう。

こんな感じでどうでしょう。

3 つのステップを踏んで、行いましょう。まず、第 1 ステップは、クエスチョンのキーワードに関する意見交換（パスワーク）、第 2 ステップとして、2 軸の共創空間で共に旅をする、そして第 3 ステップとして、共創空間での旅を終えての振り返り、の順番で行いましょう。

第 1 ステップ：クエスチョンのキーワードに関する意見交換（パスワーク）

ヨコ軸 **キャリア上の目的**を理解しているか？ Yes か No か

タテ軸 **自身の価値観**を軸として実践しているか？ Yes か No か

キャリアって何？ キャリアの目的とは？

目黒 キャリアというのは仕事と置き換えてみたらどうですか。どういう立場、シチュエーションでスタンプを付けたいのか。そういう状況から議論したらどうでしょう。

石渡 キャリア上の目的とは具体的に何かとか…。

大場 自分はこう思っているけれど、それを理解しているかどうかでいいと思います。

目黒 キャリア上の目的、仕事上の目的というのは、その仕事で達成すべき目的を実現することを期待されている仕事なんですね。ゴールという売上というふうになってしまうけど、目的はパーパスを訳した言葉だと思うので、その仕事は何を達成しようとしているのかとか、何のためにやっている仕事なのか、ということなのではないか。何を実現するためにこの仕事があるのか、という意味ではないか。自分がやっている仕事が、何を実現するためにやっていることをきっちりわかっているのか、どうかということだと思います。

石渡 社会的な役割みたいなものですか。

目黒 それもあると思います。

大場 いろいろあっていいと思います。自分はこう思っているということでもいい。

目黒 パーパスという言葉の意味は結構幅広い。日本語で目的とか目標と訳すけれど、日本語の目的と目標の区別は実は難しい。

藤野 仕事とキャリアは違うと思いました。仕事だと職場や会社のパーパスと捉えられるし、キャリアは個人のこと。

目黒 日本人のキャリアと言うと、確かにどんな仕事をしてきたみたいな、略歴的な色合いが強いと思います。一つひとつの仕事をふくめてキャリアと言っているのかなと思って申し上げました。

大場 キャリア人生とか、ありますね。人生の中でキャリアを積んでいくとか。そういうキャリアを積んでいく目的とは何だろう。

目黒 もう一つの解釈が、さっきご指摘があったように、自分のキャリア上の目的を理解しているかどうか。そっちだとわかりやすい。個人のキャリア上の目的を理解しているか。最初の質問の英文はどういうのですか？

大場 Do you understand your purpose? これじゃ、わからないですね。だから訳す人が「あなた自身のキャリア上」と付け加えたのだと思います。ビル・ジョージは、True North と言っているから、自分の人生の目的を考えているのではないかと思います。

目黒 それなら、「キャリア上」の「上」を外した方がわかりやすいですね。「自分のキャリアの目的を理解しているか」という方がいいと思います。

大場 難しいですね。ビル・ジョージの設問、もう少し答えやすい質問にしてほしいですね。質問が大雑把だから、自分の言いやすいようにストーリーをつかってやってみましょう。

山下 パーパスを意識して仕事をする事と、価値観とは繋がっているかもしれない。何のために仕事をしているのか、何のためにキャリア形成をしているのか。仕事の連続がキャリア形成になると考えると、目的を理解していれば心を込めることができるのかなと思いました。2つの軸には組み込まれているのかな。

自分の価値観と仕事の目的の関係

目黒 より具体的にいうと C ゾーンはどんな状態か。自分の価値観と仕事の目的にギャップがある状態ですよ。D は価値観も目的も全然生きていない。最近、これが結構あるんですよ。そういう考え方で自分の労働を提供している。その時間だけ時給いくらで働いて、あとは好きなことをやる。そういうスタイルの世界です。B は、価値観は否定されているけれど自分の目的（パーパス）は違うぜ、ということ。そんなふうに解釈する。

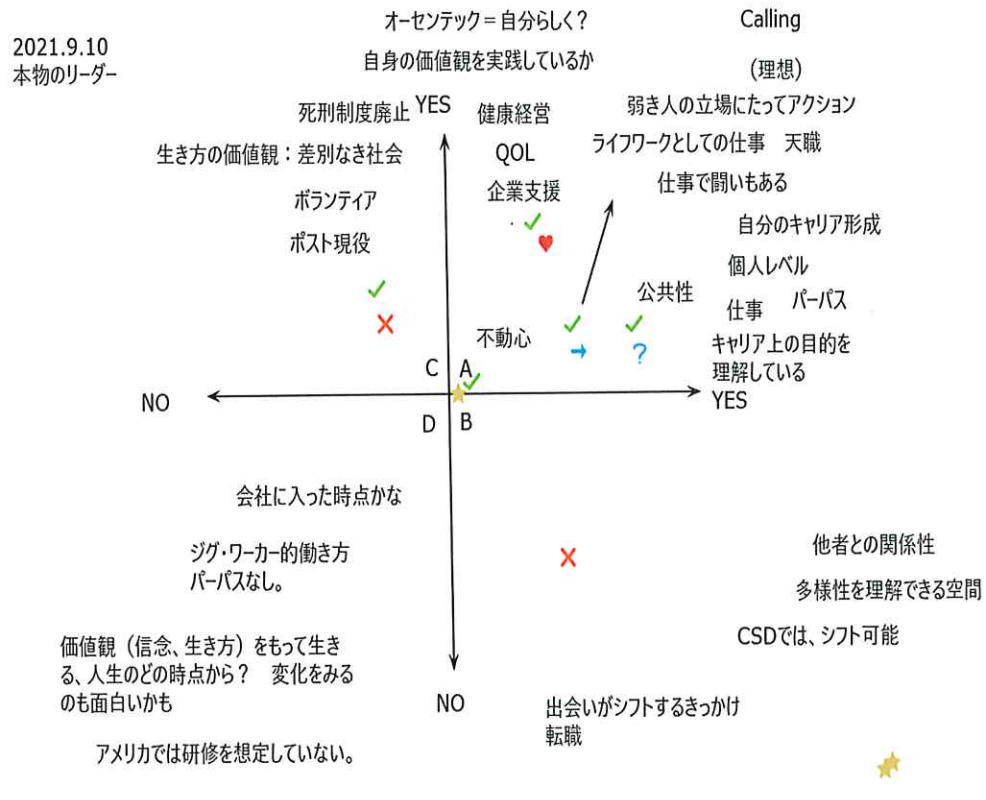
第2ステップ：2軸の共創空間で共に旅をする

キャリア上の目的や自らの価値観に関して、各々の考え方、感じ方をシェアしてきましたので、今度は、具体的に、ZOOM にあるスタンプ機能を活用して、自らの立ち位置を表明してみましょう。（リアル空間では、マグネットを使用しているが、ZOOM 空間なのでマグネットは使用できない）

山下 私が解釈したのは、自分では仕事とかキャリア形成を理解している自分もいるけれど、今は他の感情的なもの、不安とかで見えていないのかなと、軸がぶれている。それで実践もできていないから B かなと思いました。だから B に行く時もあれば A に行く時もある。それは感情が動かしているのかなと思います。自分のものの見方がぼやっとしてしまって、最初は B と D の間においたのですが。

大場 とりあえず置いてみましょう。参加したメンバー全員、スタンプを付ける。この結果については、図 1-1 をご覧いただきたい。

図 1-1 キャリア上の目的と自分自身の価値観との関係



A ゾーン（キャリア上の目的を理解しているし、自らの価値観を軸として実践している）

大場 では石渡さん、指名してください。

石渡 ? の人、お願いします。

露木 はい、私です。A に置きました。キャリアの目的を理解しているかどうか、ということですが、自分は何をキャリアと考えているかという、やはり今までやってきた仕事に関係します。公共的な、人間が生きやすい社会をつくっていくための仕事に関わっていきたくて仕事を選んできているので、そういう意味での目的観と価値観を認識して、ある部分は実践してきた（キャリアを積んできた）と思っています。しかし、長年シンクタンクでの仕事に携わっていると、この仕事人間が生活していくうえで必要な社会づくりになっているかは疑問に感じる瞬間があります。ではお星さま、お願いします。

B と D のタテ軸上から A と B の間のヨコ軸上（原点付近）へシフト

山下 B と D のタテ軸上に置きました。仕事の目的は頭ではわかっているつもりですけど、価値観の実践がいまいちできていない。

大場 どんな価値観なのかも聞きたいです。価値観は個人個人違うと思うので、具体的にやらないと生産的じゃないと思います。

山下 エーと、星の位置、動かしていいですか。理解が不確かな部分がありまして。Aゾーンに置けない自分がいます。AとBの間のヨコ軸上に変更します。もっとゆづり考えてもいいのかと思うけれど、時間は待ってくれないし、焦っています。今考えたのは、オーセンティック・リーダーというのは、やっぱり自分の軸がある程度が、例えば絶対的なものが10だとしたら、5になったり1になったりするのとは良くなって、常に安定していないといけな。不動のものがあることが重要なのかと思ったのです。そうすると、まだ修行が足りなくて。

大場 不動心を価値観と見ているということですか？

山下 そうですね。不動心が欲しいと思います。本物のリーダーとして不動心があるといいなと思います。自分自身、それが不確かなところがあるので真ん中に置きました。

大場 リーダーシップがオーセンティックかオーセンティックでないかは、結構危機の時に化けの皮が剥がれますよね。アフガンでタリバンが占領してきた時に首相が逃げてしまいました。危機の時に本性を出すじゃないですか。オーセンティシティはそういうところから出てくると思います。自分の価値観を実践しているかというのは、確かに不動心が関わっていますね。次の方。

山下 Cゾーンの×の方。

Cゾーン（キャリア上の目的を理解していないが、自らの価値観を実践している）

石渡 難しいけど、Cに置きました。キャリアといっても、私の場合、第一ステージは終わってしまって、第二ステージに立っている今、何をしようかと悩んでいるところです。

大場 第一と第二の違いはなんですか？

石渡 フリーでやってきたのですが、仕事のオファーがなくなって現役時代が終わった感じ。組織に属していた仕事仲間はいなくなり、第二の人生を歩み始めています。仕事というのは、それで報酬を得て生活をしていることと考えれば、もう終了しています。田んぼとかのボランティア活動は続けていますが、これまで書くことを生業としてきたので、その延長線上で何かを書き続けてはいますが、目的はぼやけています。価値観というのは、自分の生き方の指針で、それは差別がなく誰もが暮らしやすい社会にすること。一人ひとりの命を大切にする社会が理想です。コロナもそうですけれど、自然災害もあちこちで起きています。身近に起きている問題に対処できる活動に貢献したいと思っています。命を大切にする活動の具体例は、脱原発や死刑制度の廃止などです。いくら犯罪を犯した人でも人が人の命を奪っていいものか、という疑問を前から持っていて、死刑制度をなくしたいです。でも、実践しているかと言うと、大したことはやっていません。

大場 価値観って生き方に関係あるからね。

石渡 価値観はキャリアとは別のことだと思います。Aの→の方、お願いします。

Aゾーン（キャリア上の目的を理解しているし、自らの価値観を軸として実践している）

藤野 ライフワークは人生を通じて実在していて、その一部としてキャリアがあると思います。タテ軸（価値観）はヨコ軸（キャリア上の目的）より広い。大きな目的ではないけど、仕事の中で限られた部分での目的はそこそこ理解しています。自分の価値観を実践しているかと言うと、まだまだクリアじゃないし、実践できていない気がします。マイナスではないけれど、キャリア上の目的をはっきりさせて、その上で価値観を持ちたいと思うけれど、やっぱりまだまだだと思います。

大場 Aはイメージ的には天職なんじゃない。

目黒 Aのハートです。私もリタイアしている立場です。昔、会社を三つ変えてきましたけれど、そのうちのどれかを選んでやってみようと思いました。現時点では、自分の価値観というかこれまで蓄積してきたものを、自分の価値観で実現していきたいと思ってきたことと同じようなことを考えている企業を支援したいというのが今の立場です。ですから、テーマと一緒にやりたいことを生かせる、かつ実現したいと思っている企業や組織なりをサポート（支援）しているというのがこの位置

です。

大場 今、ウェル・ビーイングとかクオリティ・ライフとか言いますよね。

目黒 4、5年前から、私が所属している学会で「健康経営」という概念で、いろいろな提案をしています。経産省にそういう枠組みができて、ウェル・ビーイングなどのキーワードがはやっています。ただ、今の議論から離れますが、「形さえ整えばいい」という会社が多いのが気になります。本当の意味で従業員の幸せを考えている企業はあまり出てきていない。日本の風土的な問題かもしれませんが、要するに法的に合格であればいい、という企業が8割くらいです。そこが変わらないと実現するのは難しい。

露木 今、公共的な立場の組織に転職して、ここでも目黒さんがおっしゃったように形だけだと感じています。形は整っているけれど、中で働いている人たちはクオリティ・ライフは感じて働いているとはあまり思えません。何が変われば本質に近づけるでしょう。

藤野 私も今研究所ですと問うているところです。日本社会の特質なんですかね。

目黒 欧米の企業社会に参加したときのファーストインプレッションは、彼らの方が日本人よりもはるかに素直で正直だということです。自分の考え方があったら、そうしようと実際に行動するという意志は日本人より強いと思います。日本の企業組織の最大の欠陥のひとつは、雰囲気という条件が整っていればそれでいいでしょ、合法的にやっていますから、現実と違って平気、という面があることです。そこそこの正直さ、誠実さがあって、仕事のためだったら形は形、中身は中身（実質はどうでもいい）という雰囲気が現実です。菅総理が、こういうことをやったと言うけれど、実際に何をやったのかわれわれにはピンとこない。彼の下の人でも上がやったといったことだから、自分たちもやったことにする。現実には、残っているものは何もない。政治の世界では表に出ますけれど、企業の世界ではこういうことがいろいろなところで起きているという印象を持っています。

大場 藤野さん、自分の価値観って、どういう価値観ですか？

藤野 理想を言えば、弱い人の立場に立って自分のできることをやることです。自分が言い訳したり、人のせいになしたりする時は自分が弱者だと思っている時です。自分の価値観を実践することは、自分の目標を決めて自分の力を規制すること。自分が弱者だったらそれができないと思います。自分が弱いと思っているかもしれません。

B ゾーン（キャリア上の目的を理解しているが、自らの価値観を軸として実践していない）

大場 B にしました。もしかしたら A かもしれない。昔、トヨタのシンクタンクにいた時にトヨタに食われたという感じです。7年間お世話になってトヨタ流に飲まれて、自分の価値観がどこかへ行ってしまったという感じです。トヨタウェイは外から見たトヨタと内から見たトヨタがある。市場予測の仕事をしていて、世界各国の自動車の市場を予測しなければいけない。3年間をターゲットに、来年は何台、再来年は何台と予測するのです。右肩上がりの時は予測しやすいのですが、落ちている時がそのままなのか下がるのかを判断するのが難しく、徹夜で仕事をしたこともあります。自分の価値観なんかどこかに飲み込まれて、家庭を犠牲にしてそれは大変でした。今でもその時の課長さんを覚えています。課長って力があります。課長から5時過ぎから始まる研究会の段取りを命じられました。赤坂とか六本木で食事をしながらやるのですが、一人3万円とか4万円かかるのです。課長の采配でできるので、びっくりしました。遅くなって終電に間に合わないと言ったら、課長がタクシー券をくれました。セブンイレブンじゃないけれど、朝7時に家を出て帰宅するのは11時という（これを「セブンイレブンダディ（父）」と呼んでいます）のが日常でした。プライベートなんて全然ないし、自分の価値観どころではなかったです。もしかしたら D かもしれませんね。民間企業とはどんなところかを知りたかったので入社しましたが、7年間いってずっとヒラで終わって（でも最後は管理職となったが）今でも忘れられない経験をしました。「A3 サイズ」にまとめた報告書を直接の上司や重役に3分間でプレゼンをする取り組みがありました。何をしたいのか、提案する企画 A3の紙に書いてプレゼンするのですが、持っていったらその場でゴミ箱に捨てられた人もいました。やっぱりこの時は D かもし

れませんね。

A、B、C、Dと出てきましたので、保存しておきますね。コーシックさんにも次回参加してもらいましょう。
(次回は 2021 年 10 月 29 日 13:30～)

第3ステップ：共創空間での旅を終えての振り返り

山下 B（自らの価値観を軸として実践していないが、キャリア上の目的を理解している）の状況に自分がいると解釈した時にはどうしたことなのか。さっき藤野さんが人のせいにはしていると言っていたけれど、スタンプを B に置く理由を考えるのも面白いと思います。

目黒 結構いろいろな人が言っていることのひとつに「**出会い**」があります。「**出会い**」には人だとか仕事だとかいろいろな出会いがあります。それらの「**出会い**」のひとつがきっかけになる。たまたま仕事が変わったりして上司が変わり、自分がイキイキし始めたというように。

大場 B ゾーンは、自分の価値観でキャリア上の目的を理解するのではなく、「**出会い**」によってその目的がわかる場合があるかもしれませんね。実は、わたしも素晴らしい「**出会い**」がありました。その出会いによって、今の天職が与えられました。運命的な出会いは天からの呼びかけの賜物であり、このことを「**コーリング**」とも呼ばれていますが、まさに、そのことを日々体験しております。わたしはキャリアで悩んでいたころ、大学の先生になるとは思っていませんでした。むしろ、一番嫌な仕事だと思っていました。なぜかという、学生時代に訪ねた恩師の研究室は地下にあり、暗くて本だらけの空間なんです。だからそんなところでずっと働く人生なんて考えられなかった。やっぱり商社のようなところで働きたいと思っていました。だから不思議。ところが、その恩師が私を麗澤大学に引っ張ってくれました。ですから、自分の価値観云々ではなく、恩師との「**出会い**」がキャリア上の目的を指し示すきっかけとなりました。

キャリア上の目的も理解せず、自らの価値観を実践していないという D ゾーンに付ける人が多いかもしれませんね。学生の頃、自分の価値観を持っていました？

目黒 社会に出てからか、自己形成の中でいつ頃からそういうものを意識したのか、よくわかりません。初めから持っていたわけではないと思います。そういう意味で自分自身を時系列的に見ていくのも面白いかもしれませんね。価値観が実践できるのは結構難しい。自分がどういう軸で生きていくのか。そういうのを意識するのはいつ頃なんだろう、という思いがあります。タテ軸（価値観の実践）の下の方から上に行くプロセスが人生の一つのプロセスかもしれないし、ヨコ軸のキャリア上にどういう目的にむかっているのかを理解するポジションに就くまで時間がかかる。また、時系列的に見て、こんな問題が起きるというのを見ていくのも面白いと思います。一番ストレスを感じるころはどこかとかね。

大場 ストレスを感じるゾーンはどこでしょうね。

目黒 我々世代だと、一つの会社に入るのが普通でした。D ゾーンというケースがいくらでもあったかもしれません。そこから A ゾーンを目指してどう努力をしていくか。そのプロセスが従来型の会社人間だったかもしれません。最近の D ゾーンにいる人って、ものを運ぶだけで 1 時間いくらをもらってそれで生活をし、好きなことをする人もいます。

大場 ジグワーカーという人ですね。時間で雇われている。

目黒 だからスキルは関係ない。低スキルでも今は人間じゃないとできない仕事です。将来は変わるかもしれないけれど。そういう働き方でいいという人が若い層で増えています。今は生活できているけれど、将来はどうするのかという人のものの見方について、ビル・ジョージの本には欠けている。彼らにしてみればあまり関係ないことなのか。それから、一言も触れていないのは、人材の育成。「人材の育成を考えていますか？」というような質問は入っていません。これがビル・ジョージ的

だだと思います。このところだいぶ変わってきたけれど、欧米の会社では研修なんてあり得ないという。自分でどこかへ行っ
て勉強してこい、ということ。社内で研修するとか教育することはほとんどありません。私が外資系の企業に入って、教育
の予算をつけて欲しいと言ったら大騒ぎになりました。「教育ってなんだ」という話になりました。日本では信じられないけれ
ど、彼らにとって社員教育はありえなくて、必要な人間を探してくれればいいだけのことだと言う。今いる人たちを育てようとか
スキルアップしようとか、将来のことを考えてどんなポジションに就いてもらおうとか、日本の企業が前々からやってきたこと
とは全然違うのです。最近ではアメリカの企業も変わってきた。人材不足になってどうするか。時代が大きく変わらない時は既
存の技術をベースにスキルアップしていけばよく、個人で対応できました。ところが時代がとてつもなく大きく変わった時に、
変わった状況に対応できる、仕事ができる人は、あまりいないというのが現実です。。そこで教育、つまり人材育成が必要
になる。私はディベロップメントではなくカルティベートということばを使っています。今までのビル・ジョージの著作にはこの
用語はありません。「読者がリーダーになりたいければ、私はこうしてきました。こういうリーダーになるべき。」という物語を
整理しています。「いろいろなリーダー、相当な数のリーダーにインタビューして共通事項はこうでした、だからみなさんも…」
という感じです。この今あるべきリーダーというのはアメリカの会社のリーダーです。これは一つのモデルとして脇に置きながら、
日本の場合を考えていかなければならないと思います。

大場 おそらく自分の価値観を実践しているのか、いないのか、というのは、オーセンティックかどうかにかかっている。“自分
らしく”という日本語になっているけれど、自分らしさを発揮できるからオーセンティックになる。そうでなければオーセンティ
ックではない。そういう判断基準がビル・ジョージの考え方。しかし、リーダーシップがオーセンティックかどうかという判断は、自
分らしくあるか、ないか、というだけではないと思います。オーセンティックかどうかの基準が自分らしさではない基準もあるの
ではないかと思う。自分の価値観を実践しているかどうかというのは“自分らしさ”だと思います。

目黒 オーセンティックを“自分らしさ”というのが最近流行りの言葉でしきりに“自分らしさ”と言われている。考え方として
はリベラルなんですよ。その反面で出てきたのが自己責任みたいなこと。それを達成できないのは本人が悪いことになって
しまっています。現にアメリカの社会ではそういう面があって、そういう意味でリベラルというか宗教改革を背景にしたり
リベラルというものの考え方をオーセンティックにしている。そうすると単純になる。マックス・ウェーバーが言っていたように、宗
教改革が背景になっていると決めつけてしまえばそれは楽だけれど、ではなぜオーセンティックという言葉を使ったのか。そ
れがちょっとわからないです。

大場 逆に言えば、オーセンティックが自分らしいということに対して、オーセンティックの見方にはこういうのもありますよ、と
出してみる。オーセンティックとは本物か本物じゃないかということだと思います。その基準とは何なんだろうと言うと、自分ら
しさだけではないのではないのか。本当の自分なんかわかりません。難しい。だから共創空間で軸をつくって本物は何なのか
を問う必要があるのです。難しいテーマですが、オーセンティックのいろいろな答えを発見するのが共創空間のアプローチと
言えます。

目黒 共感よりも多様性を理解することが出発点だと思います。そこから共感が出てくる。この共創空間には共感する
空間がある。これがとてもいい。全体のプロセスを視野に入れて、それぞれの質問事項をチェックして進めていくと参加メン
バーがどういうものの考え方で生きているかという位置づけがわかります。この段階での使い勝手の良さがあります。

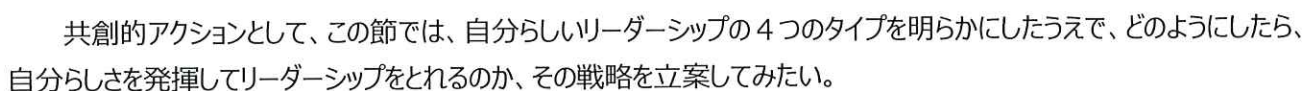
大場 “自分らしさ”が答えではない。共創的に考えると We なんだと、自分と他者との関係で出てくると思います。

目黒 そこがビル・ジョージの議論に欠けているところではないでしょうか。第三者との関係性についてはあまり言及してい
ない。自分の部下をどう育成していくか、自分のチームの中でだれとどういうアイデアをつくりだすとか。彼らの頭の中では
自分の考えていることをどう実行させるかが主体であって、アイデアを吸い上げてみんなで共有し、そこからなにかを生み
出そうという発想はおそらくないんじゃないか。

大場 だから共創空間をつくる意味があります。だいぶ見えてきました。We でいく。ビル・ジョージも Me から We と言っ
ているけれど、どう展開するかが書いてない。だから、私たちが今やっている試みはビル・ジョージにとってもいいと思います。

Considering so-called “the Authentic Leadership” in the Co-creative space will give us the chance to be aware of both its attraction and blindspots.

★ ★ ★ ★



<自分らしいリーダーシップの4つのタイプの明示化>

まず最初に、この共創成果（2020.10.16）をふまえて、各々のゾーンのタイプの特徴を把握し、ネーミングすることを試みた（2020.11.6）。

Authentic leadership: Raising two questions: 1. Am I acting truly as I am in an organization where I belong? (今属している組織・集団<家庭も含む>で自分らしさを発揮している?)

2. Am I taking a leadership in an organization where I belong? (リーダーシップをとっている?)

Based on our co-creative practice (sharing different opinions) held on October 16th, 2020, we have come to a stage of capturing the features of each zone of 4 quadrants (Naming Stage). This practice was carried out on November 6th, 2020 in the following.

A タイプは、自分らしいリーダーシップをとっているタイプであるが、B・C・D タイプは、いずれも自分らしいリーダーシップをとっていないタイプである。

Type A is the one who is acting truly as I am as a leader. But, the other three types, B・C・D are NOT acting truly as I am as a leader.

A タイプは、今所属している組織・集団において、リーダーとして自分らしさを発揮しているタイプ。具体的には、大学組織において、自ら求めているビジョンに照らし合わせて、クリエイティブな仕事を一緒にリードしている。また、海外（ドイツ）の企業組織において、社長としてリードしていた。ただし、ドイツという異文化の壁もあり、自分の意見がすべて通るわけではなかったため、6割程度の自分らしさを発揮した。

Let us begin by **type A: Authentic Leader**

Type A is the one which takes a leadership truly as I am. More specific by Meguro's experience, this type is taking the leadership for the creative work by realizing the vision which he is seeking in an organization he belonged. But, by taking the leadership as CEO in the company in Germany, he was not able to express his own way fully, so about 60% only, due to the different cultural wall which was obliged to compromise to some extent.

B タイプは、「自分の内面に向かうリーダーシップ」タイプで、自分らしさを発揮しているが、リーダーシップをとっていないタイプである。なぜ自分らしさを発揮できているのか、また、なぜリーダーシップをとっていないのか、その理由を探すために、参加者間でキャッチボールを行った。

自分らしさを発揮できている理由として、意思決定するのは別の人でも、自分の考えを組織（保育園理事の仕事）の中で表明しているため、また、自分に合っている仕事（教員かつ研究者）を行っているため、という点が指摘された。

リーダーシップをとっていない理由としては、①リーダーシップを発揮しなくてもいい立場にあるため、②個性重視で会社に染まりたくないというマインドがあるため、③リードする対象が他者ではないためであり、あくまでも自分に対してであり、自分自身をどこへ連れて行くか、という自己認識の段階であり、自分の立ち位置を発見するためである。

第3の理由に関して、リーダーシップを取るとは何か、という問いと関係があるが、自分らしさを出せたとしても、リーダーシップは他の人（フォロワー）がいなければ、リーダーシップは取れないからではないか。この点、他者抜きでもリーダーシップを取れるという、「パーソナル・リーダーシップ」（Scheatti, et.al., 2008）という考え方がある。自分のありたい状態をビジョン化して日常生活において6つの実践習慣を踏んで自分のビジョンに近づけるという考え方。6つの実践習慣と

は、①自分の当たり前、決めつけ、思い込みを見つめる、②自分の感情に寄り添う、③自分の身体反応に目を向ける、④「間」を取る、平常心に戻る、⑤好奇心をもって、あいまいさに遊ぶ、⑥自分の「ビジョン（志、指し）」と照らし合わせる、である。

このゾーンで提起された問題提起：リーダーシップの内容が変わりつつある。組織でのリーダーシップとはどうあるべきか、どう身につけて行か。

Type B: 「Self-seeking Leader」

This type is that it expresses “my own way” and lives by my way, but does not take the leadership.

Why does it express “my own way”? It is because I, working as a Nursery School Director, can express my own opinion in my organization, although decision-making is not me. Another reason is that the job I am doing now is fitting or suitable to my own way of life.

Next question is: Why NOT taking the leadership (despite expressing “my own way”)?

One reason is that I am not in a position to take the leadership. The second reason is that there is the individual or self-focus mindset, like “I don't want to be dyed in the company”. I do not want to involve or commit to my company by taking the leadership. The third reason is that not other persons to be led, but ME to be led, and I am trying to find out myself where I am and where to go.

In this third reason, it relates to the question of “What does it mean by taking the leadership?” and assumes no leadership is taken without other people (followers). This idea brings so-called “Personal Leadership”.

Cタイプは、リーダーシップはとれるけど、自分らしさを発揮できない、という「**仮面のリーダーシップ**」。

これまでの時代のリーダーシップは大学の改革においてもトップダウンで進めている。自分の役割を演じて心を殺して行動する。何かの方向性に行く現象として見ていく。逆らうと疲れる。

中国やロシアは独裁に近い政治形態だが、民主主義は面倒である。リーダーに続いていけばいいやという風潮が出てきている。変化が激しすぎて失敗すると全員が失敗してしまう。見ないで流れについて行くという状況でのリーダーについて行きたい風潮がある。流れに乗る。空気を読む。

Type C: 「Mask-covered Leader」

This type is that I do not express “my own way” despite taking the leadership.

Nowadays, the reform of the university is, by and large, undertaken by the top-down style, so that I play my role by killing my heart. I will be exhausted if I express “my own way” which is against the decision-making. This top-down style of leadership is getting closer to the political systems such as China and Russia. On the opposite, the democratic style of leadership is now messy to have consensus. So, there is a trend that It's OK to “Just follow the leader”. But, it is really dangerous that there is a great risk of everyone to be drowned by following such leader in turbulent today's world.

D タイプは、リーダーシップはとれず、自分らしさも発揮していない、という「組織ぶら下がり・サボリマン ロボット人間、もしくはこれから孵化しようとする卵としての新人」タイプ。

組織にぶら下がっている人たちは多い。無用の用である。何も役に立たないけれど、彼がいると救われるみたいな。学生時は自分らしさ、存在感があった。それが会社に入った時、自分らしさを発揮できるかと言うと、そうではない。自分の真意がどこにあるのか初めから考える。いろいろな人と接触しながら状況判断して行く。スキルも経験もないし、求めるものも持ち合わせていない。環境から何を不得て行くかが中心。そういう人が組織にいる。

トヨタのシンクタンクにいたときに、一緒に仕事をしていたトヨタ自動車の方が、突如いなくなった。母校の大学に行って、リクルートしているという。彼の同僚から、大学での知識よりも、トヨタの色をつけるのが我々の仕事だと言われ、ビックリした。自分の会社の色に染めて行くのだと。このことを今考えてみると、それは、「その会社の人間らしさ（例えばトヨタらしさ）」を会社の意図ではなく、自分の意志として、「自分らしさ」と捉えるか否かで、その本人のモチベーションにとって全く異なるインパクトを与える。そう捉えられなければ、「自分らしさ」の喪失を体験し、まさに仮面のリーダーシップを演じることとなる。反対に、自分の意志でそう捉えられれば、「自分らしさ」を発揮するという、B ゾーンにシフトする可能性が生まれる。

Type D:「Slacker or eggs to be hatched(freshers)」

This type is that I neither express “my own way” nor take the leadership. Many people might be just hanging in the organization. But, they may be just like “The usefulness of the useless（無用の用）”. They may be useless, but their presence is important by giving the feeling of being saved. Even, in student time, a person lives just as I am, but once he or she joins the company, this person is bound to be losing his or her self. This brings him or her to think what I really want to do in this organization. This person is trying to judge the situation by contacting different kinds of people. Virtually not much skills and experiences. Not passions or desire to know by his or her self, but just work as it is in a passive way.

This passive way of being dyed in the color of the company reminds me(OBA) my experience in T company.

<自分らしさを発揮してリーダーシップをとる戦略を創ってみよう>

大場「自分らしいリーダーシップ」がなぜ注目されているのか。2つの理由が指摘されています。一つはブレない自分軸を持つことが大切だからであり、もう一つはパワーの定義が変わってきているからです。かつてパワーは体力、強さの象徴だったのが、今は情報や知識、コミュニケーション能力やネットワーク能力にシフトしています。そういうパワーがリーダーに必要とされています。

最初に前節のレビューをします。共創空間の4つのゾーンをネーミングをしました。

Aタイプは「自分らしいリーダーシップをとっている」タイプですが、B・C・Dはいずれも自分らしいリーダーシップをとっていません。この共創空間の中で「自分らしいリーダーシップ」を見える化する意味とは、「自分らしいリーダーシップ」と考えられているゾーン（A）とそう考えられてはいないゾーン（B・C・D）を客観的に対比することによって、両者の違いを検証可能とすることにある。

Let us review what we did in the Co-creative space by naming the each of four zones.

Type A shows the “authentic leadership” type, whereas Types B・C・D are Non-“authentic leadership” types. Namely, what we did is to capture both objectively and empirically the differences of the “authentic leadership” type vis-à-vis Non-“authentic leadership” types.

この違いの存在(問題発見)とその原因を明らかにし、その上で解決策（アクションプラン）を提示する前に、各々のタイプの特徴を整理してみよう。

Before making the Action plan, let us clarify the features of each type of A・B・C・D.

A タイプは、「オーセンティック（自分らしい）リーダーシップ」タイプで、今所属している組織においてリーダーとして自分らしさを発揮している。具体的には、大学組織においてクリエイティブな仕事を一緒にリードしている。ドイツの企業組織で、社長としてリードし、異文化の環境でも自分らしさを発揮した。

Type A is: “Authentic Leader or Authentic leadership” type; To be “me”(express my unique qualities) in the organization I belong right now. Be more specific, for instance, I engage the creative work with my colleagues as a leader in the organization of a university. Or, I could make myself to be “me” as a CEO leader in the German company despite the different cultural environment.

B タイプは「自分の内側向きのリーダーシップ」タイプ。なぜ自分らしさを発揮しているのにリーダーシップをとっていないかというと、①リーダーシップをとらなくていい立場にあるため、②個性重視で会社に染まりたくない、③リードする対象が他者ではなく自分自身であるため。「パーソナルリーダーシップ」という考え方を山下さんが情報提供しました。

Type B is: “Self-seeking Leadership or Inner-Self focus with non-leadership” type. Three reasons why I am to be “me”(express my unique qualities) in the organization without taking a leadership are as follows: ①I am in a position that I need not take a leadership, ②I don't want to be dyed in the company and work there in my way,③I do not assume that no leadership is taken without other people (followers).This idea might be related to so-called “Pearsonal Leadership” which is suggested by Yamasita.

C タイプは、リーダーシップはとれるけれど自分らしさを発揮できない「仮面のリーダーシップ」タイプ。これまでの時代のリーダーシップはトップダウンで進めている。自分の役割を演じて心を殺して行動している。自分らしさを出さなくてもリーダーについていけばいいやという風潮が出ている。流れに乗る。空気を読む。

Type C is: “Mask-covered Leader or Not to be “Me” as a leader” type.This type is that I do not express “my own way” despite taking the leadership. Traditional style of leadership is the top-down style,so that I play my role by killing my heart. I will be exhausted if I express “my own way” which is against the decision-making.So, I will ride on the wave by reading between the lines.

D タイプは、リーダーシップはとれず、自分らしさも発揮していない「組織ぶら下がり、サボリマン、ロボット人間、もしくはこれから孵化しようとする卵としての新人」タイプ。⇒「組織ぶら下がり Hang-on to the organization」タイプと

仮に命名してみましょう。

Type D is: “Hang-on to the organization:Slacker or eggs to be hatched(freshers)” type.

This type is that I neither express “my own way” nor take the leadership. Many people might be just hanging in the organization by either own will (slacker) or just joined as a freshperson.

“自分らしいリーダーシップ”に対する共創的アクションプランを創ってみよう！

Making the Action Plan in the Co-creative way!

このように自分らしいことと、リーダーシップとの関係性に関して、共創空間を開発し、それぞれのゾーンの特徴をネーミングしてみたが、その結果、共創空間には、「オーセンティック（自分らしい）リーダーシップ」タイプとそうではないタイプが存在していることがわかる。

Let us review what we did in the Co-creative space. So far, we have developed the Co-creative space regarding a relationship between authenticity and leadership, and given the naming of each zone by capturing its feature. As a result, there are a type of authentic leadership and three types of non-authentic leadership.

そこで、次なるステップとして、共創空間上の A ゾーンと D ゾーンのギャップを問題として、どうしたら、D ゾーンから A ゾーンにシフトできるのか、その戦略を共に考えてみたい。D と A のギャップを問題にするが、いきなりこのギャップを埋めることは非現実なので、可能な戦略としては、2つのルートが考えられる。第1のルートは「組織ぶら下がり」タイプから「**自分の内側向きのリーダーシップ**」タイプを経由して「オーセンティック（自分らしい）リーダーシップ」タイプにシフトさせる戦略（D から B、B から A というルート）。もう一つのルートは、「組織ぶら下がり」タイプから「**仮面のリーダーシップ**」タイプを経由して「オーセンティック（自分らしい）リーダーシップ」タイプにシフトさせる戦略（D から C、C から A というルート）です。

On Dec.11th,2020

Then, we shall, as a next step, challenge to find out the problem as to set up the gap between A and D and try to make a strategy of shifting from D to A. To close this gap directly might be not realistic. So, two routes are possible. One route is to shift from “Hang-on to the organization” type to “Authentic leadership” type via “**Self-seeking Leadership**” type (D⇒B⇒A route). The other is to shift from “Hang-on to the organization” type to “Authentic leadership” type via “**Mask-covered Leadership**” type (D⇒C⇒A route).

これから戦略を練るために、D タイプの人の特徴を紹介しておきます。

最も多いと想定される D タイプの人は、組織にぶら下がっている。無用の用である。何も役に立っていないけれど、彼がいと救われるみたいな。学生の時は自分らしさ、存在感があったが、会社に入った時、自分らしさを発揮できるかと言うとそうではない。スキルも経験もないし、会社が求めるものも持ち合わせていない。だから環境から何かを得ていくが中心。会社の色に染めていくことを会社の意図ではなく自分の意志として捉えれば、本人のモチベーションにインパクトが与えられる。そう捉えられなければ、自分らしさの喪失を体験し、まさに「仮面のリーダーシップ」を演じることとなる。反対に、自分の意志でそう捉えられれば、「自分らしさ」を発揮する B ゾーンにシフトする可能性が生まれる。

2つのルートについて話し合いたいと思います。ルートでグループ分けしますか？

○ 全員でやったらどうですか？ いろいろな立場や見方がありますから。

大場 それじゃ、分けなくてみんなでやりましょう。まず、D→B→Aについて。

Shall we co-create the shifting strategy by dividing into two group or not? A member says NO, because we will not share different opinions altogether once we are divided into two. So, we accept this proposal. Thereby, we have to choose which route is going to be tackled. By looking at both the present reality and the probable future, it is better to choose the Route D→B→A.

まず、「組織ぶら下がり」タイプから「自分の内側向きのリーダーシップ」タイプへのシフト（D から B）、つまりリーダーシップはとっていないけれど、自分らしさを発揮するにはどうしたらいいですか？

大場 D→B→A は、D→C→A と真逆だと思います。自分らしさを発揮することは、世間、社会、周りの人たちと異なる価値観を述べたり、行動したりすることなので、勇気が必要です。

D→C は、社会の価値観を全面的に受け入れながら自分が推進していく。自分と違うことを受け入れていくので恐怖を感じる。D→B は反体制というところとちょっと極端かも知れませんが。

目黒 そのご指摘は大事な点だと思います。これまでは D→C→A のリーダーが多かったが、これからは、D→B→A のルートを辿るリーダーが望まれるのではないかと思います。多様性を広げて、その中から大きな変化に対応していく能力を創りだす。これまでは D→C→A がどちらかという組織に受け入れられたけれど、今は従来の組織では通用しない時代です。あくまで個人が持っているスキルをどう組織で受け入れるのが重要です。

最近、中間管理職の人たちによく話を聞きますが、私は「ミドル・アップ・ダウン」と言っているのですが、これまでは上をみて状況を観察しながら同時に下の状態を見て組織全体で受け入れられる考え方を提案することが多かった。しかし、今彼らが悩んでいるのはこの従来型では組織が機能できなくなっている。すべて自分自身が意思決定しなければならない。そうじゃないと、上の人自分や部下たちを動かしてしまう可能性があります。そうすると自分の居場所がなくなってしまうのではないかとこの恐怖感がある。自分自身の考え方とか価値観がないとこれからの組織では生き残れない、居場所がなくなるといえる気がします。

大場 個人の価値観を受け入れるような組織でないといけないですね。

目黒 そうですね。それを大事にしないと変化についていけません。露木さんに聞きたいです。例えばジョブ型の組織に変わる動きがありますが、そのリーダーシップの中身のどういう要素が重要になっていくのでしょうか？ ジョブ型の組織の中で生き残っていくにはどんなあり方がいいのでしょうか？

露木 社会的な背景みたいなもので、不確定な社会で目標に向かってリーダーシップの流れが出てきて、いろいろな違いをもった人が自分のオリジナリティを発揮して、それを自らのスキルで仕事をまとめていくこと。スペシャリストが育成されるという意味では企業にとってメリットはありますが、ブラックな職場環境になりやすい。一方、メンバーシップ型ではキャリアアップ・スキルアップの道が用意され、柔軟な職務の幅を広げられます。ジョブ型の組織自体が一人ひとりリーダーシップを持っていないと仕事が進められません。

それらを束ねるリーダーは個々のリーダーシップを把握して、企業の特徴を出していかななくてはならず、別のスキルも必要になると思います。

○リーダーシップの中身としてリーダーの資質、能力が必要。今までも必要だったのだけど、いろいろなオーダーが出てくる時代だからそれに対応できるものが必要だと思います。

○D→B とか難しすぎて理解が追いつきません。レベルが高すぎて。

コーシク D ゾーンの方は本当に恐怖だと思います。多分スキルもないし、パーソナリティとしても B になりたくないのでは。面倒臭いし。でも D が一番平和なんです。Aam dumi という言葉があります。一般の人という意味。ヒンディー語でマンゴー・ピープルという。自分らしさを出すと戦争を生むから出さないほうがいいんです。D が一番いい。B、C の人が D にいけばいいんです。

大場 D から B に行きたくないけれど、行くとすれば、会社のビジョンとか、会社にあった自分になりたいという気持ちになれば D から B になれる。会社に入って会社の求めているビジョンに出会い、そういう自分を発揮したいとしたら D→B じゃないか。会社のビジョンに沿うような自分を出していきたいと思うわけです。B→A というのは？

○大企業では無理なのは。

○個人事業を立ち上げればいい。

○組織の規模によると思います。

○イエスマンにならないとできないと思う。

○融通が効く組織でないと無理。平社員の立場では無理。

○リーダーシップとは何かを考えると、自分らしさを発揮する人がたくさんいて、それを束ねて一つの方向性を定めて行動していくのがリーダーシップではないかと思います。多様性を生かし、一人ひとりが自分らしさを発揮できる社会が理想です。

○一人ひとりの持っている自分らしさを尊重し、何らかの形で求めている職場じゃないとできない。だから人を育てることが大事。一人ひとりをどうケアするか、一人ひとりの自分らしさを認めて理解するという能力がリーダーには必要。リーダーシップの発揮のしどころは今までより多くない。理由は、世の中の変化がものすごく激しいのでいろいろなアイデアが必要で、いろいろな立場から小さなチームを作って何ができるかを考える人たちがいることが重要。広い意味では自分らしさを一人ひとりが持っていることが重要。そういう組織であれば外から人は入ってきても大丈夫。望ましい資源になる。

○リーダーシップとは何なのかずっと考えていました。I have kept on thinking of what the leadership is.

○今までの固定観念を覆すことが必要だと思います。Examining and overturning the stereotyped view on leadership is quite needy right now.

○組織は一人ひとりが自立して自分らしさを持つと多様性ができる。組織は何のためにあるのかを組織全体で理解していくこと。B→A は今自分自身の問題でもあるが、一人ではできないこと。受け入れられる環境がないと A には行けない。A に行こうとしても居場所がなくなってしまう。

大場 これまで、私たちは、共創空間にて、「オーセンティック（自分らしい）・リーダーシップ」が欠如している状態（B・C・D ゾーン）から、どのようにしたら、実現できるか、その原因を明らかにし、解決策としてのアクション・プランを明らかにしました。So far, we have focused the gap, as a problem, between "Hang-on to the organization" typeD and "Authentic leadership" typeA, and analyzed its causes by passing through "Self-seeking Leadership" type in order to make the action plan.

2. 「オーセンティック・リーダー」行動の日米の違いと日本企業の課題： —ライフストーリーをもとに—（目黒）

- 2.1 いま、なぜ「オーセンティック・リーダーシップ」に注目するのか
- 2.2 キリスト教と「個人主義」
- 2.3 「中空型均衡モデル」と日企業の組織構造
- 2.4 「円環型均衡モデル」構造内のリーダーの行動特性
- 2.5 神谷美恵子氏の「生きがい」について—「生きがい」・「やりがい」・「はりあい」—
- 2.6 いま、日本で何が起きているか—歴史の変節点で見えてきたもの—
- 2.7 総括—日本的「オーセンティック・リーダー」としての自らを育むために—

【要旨】

日本企業の生産性の向上が喫緊の課題となつて、リーダーシップのあり方がその焦点の一つとなっている。米国のビル・ジョージ教授の示す「オーセンティック・リーダーシップ（authentic leadership）」の五つの特質に注目すると、日本企業の「オーセンティック・リーダーシップ」の特質と概念的には大きな違いはない。しかし私自身の日本及び欧米の3か国の大企業における実務経験から、日本企業と米国企業のそれぞれの組織におけるリーダーの行動のあり方にはきわだった違いがあることを身をもって感じてきた。さまざまな経験から、日本の企業組織における「オーセンティック・リーダーシップ」のあり方をあきらかにするには、日本の企業組織固有の深層にある構造の「枠組み」に着目することによって、組織におけるリーダーの行動特性を明確にすることが必要である。

【内容】

私自身の日本企業 25 年、米・独企業 12 年の経験から、両国のマネジメントのあり方、特にリーダーシップのあり方に大きな違いがあることをさまざまな局面で身をもって経験してきた。欧米人は欧米が生んだ文化のなかで企業組織を運営しており、当然のことながらリーダーのこころのあり方も、欧米の企業組織の深層にある概念的な「枠組み」の構造とつながっているはずである。欧米企業においてはこの企業組織の深層にある概念的な「枠組み」の構造の基盤には、旧約聖書とキリスト教の宗教的な背景がある（2.1、2.2 節）。

日本企業組織の深層にある概念的な「枠組み」の構造として、それを河合隼雄氏によって日本神話の分析から導き出された「中空型均衡モデル」に求めた。この「中空型均衡モデル」について、この章の趣旨に関連する内容に焦点を当てて考察した。その背景として、奇跡とも言われた日本の高度経済成長期（1955 年～1973 年までの 19 年間）の日本企業の組織行動とそれを動かしたリーダーの行動がどのようなものであったかを、私自身の経験をベースに描出する。それによって現実には日本の企業組織の深層に特殊固有的な構造が存在し、当時企業を囲んでいた環境諸条件のもとで、この構造がきわめて効果的に機能していたことをあきらかにする。河合氏の「中空型均衡モデル」の考え方を基礎に、この日本の企業組織の深層にある特殊固有的な組織の深層構造を「円環型均衡モデル」として示した（2.3、2.4 節）。

さらに日本の企業組織のリーダーがもつ行動特性の背景にある要素として、日本人として生きていくうえで現実感のある「生きがい」について整理し、また日本人の集団行動の歴史性と特殊性についての検討を加えた（2.5 節）。

日本企業の再活性化に向けてどのようなリーダーシップの特性を備えるべきか、そのためにこの「空白の 30 年間」に日本ではなにが起きているかについて考察し要点を整理した。そのうえで、日本の企業組織の深層にある概念的な「枠組み」の構造—「円環型均衡モデル」—を現在の企業を囲んでいる環境諸条件のもとでリーダーがどのように生かすか、そこで要求される「オーセンティック（ほんものの）・リーダー」の行動特性とは何かを考える（2.6、2.7 節）。

2.1 いま、なぜ「オーセンティック・リーダーシップ」に注目するのか

日本経済は、バブル崩壊後の1990年代半ばからほぼゼロに近い経済成長率とデフレーションに苦しんできた。つまり、「空白の30年」である。そして、いまやわれわれは時々刻々と勃発するさまざまな出来事から一時も目を離せない緊張感のなかで生きている。さらに情報コミュニケーション技術（CIT）の急激な発展によってもたらされた生活環境の情報化やインターネットの進化は、われわれに新たなストレスをもたらしている。加えて、ここ数年、われわれは世界各地で地震や台風・集中豪雨などの自然災害、パンデミック、テロそして戦争に見舞われている。たとえば、COVID-19によるパンデミックは日本の医療体制の脆弱性のみならず、格差や貧困の問題など日本社会が抱えるさまざまな問題を露呈させている。日本という国家は、ビル・ジョージ教授のいう「True North」の国民的な議論もイメージもないまま、多くの日本人が「日本の没落」をかつてなく強く感じとっている。

ビジネスに携わる人々は、「空白の30年」といわれるわが国経済の停滞はほんもののリーダー不在と決して無縁ではなかったことを実感してきた。そのような空気を背景に、書店には多くのリーダーシップに関する出版物が並んでいる。日本人経営者の著作もあるが、米国の研究者や実務家による圧倒的に多い。

私は日本企業に25年間勤務してから、米国企業とドイツ企業のそれぞれに経営陣の一人として転じた。米国本社と日本法人でのマネジメントの仕事は、文字通り異なった二つの世界を地理的にも思想的にもいったり来たりの生活であった。私自身の課題の一つは、外資系企業の経営に携わる人間として自分自身のアイデンティティを保持しながらどのように米国企業とドイツ企業の組織文化のなかで仕事をするかを日々考えることであった。やがて欧米企業の組織や人びとの行動に「何かが違う」という違和感に似た「違い」があることが分かったのである。そして、この「違い」を生んでいるのは日本企業と欧米企業のリーダーと組織の行動の「違い」にあるのではないかと考えるようになった。つまり、ビル・ジョージ教授の主張する「オーセンティック・リーダーシップ」の5つの特性は、各特性間に濃淡のちがいがあれ、基本的には私が出会ってきた日本企業のリーダーがもつ特性とほとんど変わるところがない。つまり、私の感じてきた「違い」とは、欧米企業と日本企業におけるリーダーの行動のあり方と組織内の個々の成員の行動のあり方にみられる「違い」ではないかと考えるようになった。

ビル・ジョージ教授は、オーセンティック・リーダーの個人的特性を膨大な数のインタビューから5項目に集約することで、リーダーを目指す人々の指針とした。私は日本企業の組織的特性を河合隼雄氏による「中空型均衡モデル—日本人の心性モデル—」に求め、リーダーの行動特性をあきらかにすることで、私自身の経験をベースに日本企業のリーダーと組織のあり方をあきらかにすることを試みた。

ビル・ジョージ教授の「Authentic Leadership」論とは

米国メトロニック社元CEOのビル・ジョージ教授の「オーセンティック・リーダーシップ(邦題：ミッション・リーダーシップ)」に代表される一連の著作は、エンロン社やワールドコム社が巨額の粉飾決算により経営破綻に追い込まれ、資本主義がもたらす深刻な弊害が顕在化した後に書かれたものである。企業組織における「オーセンティック・リーダーシップ」の特性を、米国の代表的な125人のビジネス・リーダーとの面談結果の集積とそれらの分析をベースに、本人のビジネスにおける経験を重ね合わせて、「オーセンティック・リーダーシップ」の特性を帰納的に示す手法を採用している。

また、本書には著者自身の経営者としての経験から得た洞察と個人的な倫理観や経験によって培われた洞察力が如実に投影されている。次節ではビル・ジョージ教授の代表的著作である「Authentic Leadership（邦題：『ミッション・リーダーシップ』）」をもとに、「オーセンティック・リーダーシップ」の考え方とその特性について、その背景を含めて考察する。

ビル・ジョージ教授の著作：「オーセンティック・リーダーシップ」について

本書の原題は「オーセンティック・リーダーシップ（authentic leadership）」であるが、日本人にはこのauthenticという

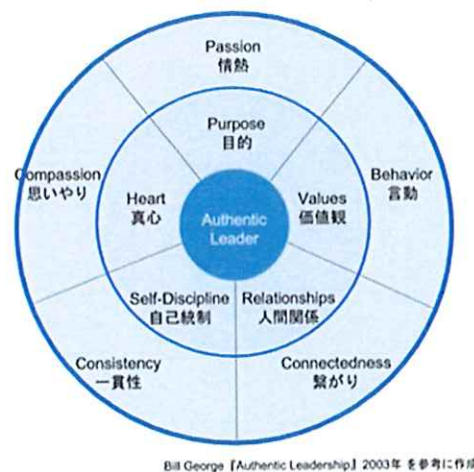
言葉を理解することは難しい。あまりにも言葉の意味が抽象的で曖昧なためかもしれない。本書の冒頭でビル・ジョージ教授が説明しているように、このことばには本物であること、まがいものでないこと、真正の(genuine)、という意味と、信頼できる、信用できる、当てにすることができる(worthy of trust, reliance)、さらに信念・信条あるいは確信(belief)、インテグリティ(integrity: 統合性、一貫性)といったニュアンスも含まれているとのことである(訳者の梅津氏による)。つまり、自己に忠実で本来の自分に正直である、状況が変わっても一貫した自分の信念を揺らがせない統合性がある、さらに自己に忠実、本来の自分に正直であるという意味(「自分らしさ」という意味に近い[筆者])も付加されているという。

本書の訳者は、ビル・ジョージ教授の authentic を一言でいえば「ほんものを目指すこと」、「ほんものであること」であるとしている。すなわち、「オーセンティック・リーダー」を「一本筋の通った信念を貫き、自分にあくまでも忠実で、さらに自己に確信を抱き、インテグリティの高い行動を保ち、他の人から見て信頼と信用を勝ち取るリーダー」と要約している。加えてお金の誘惑に負けず倫理的に行動するという特性、また適度の競争心を備え目標達成に向けて邁進するという特性もふくまれるという(この特性にも、「自分らしさ」ということばの意味と重なる部分がある[筆者])。

なお、舘野泰一氏は最近の著作において「オーセンティック・リーダーシップ」を、「自分らしくモラルあるリーダーシップ」と短く定義づけている。(本稿では「Authentic Leadership」の日本語訳を敢えて特定の日本語に特定せず、「オーセンティック・リーダーシップ」としている。日本企業のオーセンティシティは「ほんもの」、米国企業のそれは「自分らしい」という日本語が適切であると考え。本稿には、あえてふたつの日本語の訳語を選び、文脈から誤解を恐れずに適宜使い分けた[筆者]。)

ビル・ジョージ教授はオーセンティック・リーダーとは、「他者に貢献したいという純粋な願望を持ち、自分自身を理解し、自分のコア・バリュー(core value)に基づいて自由にリードすることができること」、あるいは「自らに忠実で、かつ自らの信ずることにあくまで献身する、オーセンティックな人材」であるとも述べている。(この文脈に従うとオーセンティシティとは「自分らしさ」という訳語がより適切だと考えられる[筆者]。)

図 2-1 オーセンティック・リーダーシップの特性と開発要件



ビル・ジョージ教授はオーセンティック・リーダーの具体的な特性として、以下の5つがあるとしている(図 2-1 参照)

- ① Purpose (目的) 自分の目的を理解していること
- ② Values (価値観) 正しい行動に対する強い価値観を持っていること
- ③ Relationships (人間関係) 他者との信頼関係を築いていること

- ④ Self-Discipline（自己統制・自己規律）自分を律して価値観に基づいて行動していること
- ⑤ Heart（「真心」からの行動）自分の使命に情熱を持っていること。誠意をもって本気で人々と接すること。

ビル・ジョージ教授は、これら5つの特性の開発に必要な要件を以下のように示している。

〔目的（Purpose）〕：人生の目的に情熱を持ち続けることは決して容易でなく、情熱を持ち続けるためには、高い水準でモチベーションを感じることのできる職に就くことを勧めている。

〔価値観（Values）〕：立派な価値観を掲げていても、それに伴う行動がなければ無意味である。リーダーはその価値観を貫くことが困難な場合も、外部からの影響を受けることなく、自らの価値観に向けた行動を行い続けることが重要である。

〔真心（Heart）〕：他者に対して関心を持たないことは、リーダーとして適切とは言えない。家族・友人・同僚・部下などとの強い結びつきを育むことで、リーダーは信頼を得ることができる。信頼とは「この人についていきたい」と感じてもらえることだ。

〔人間関係（Relationships）〕：周囲に本音で語りかけることや、共通の目的に向かって協力していくことで、信頼関係の構築と親密な人間関係の構築を実現できる。

〔自己規律（Self-Discipline）〕：自らを律すること、常に一貫性のある言動をとることが必要である。一貫性に悪影響を与えないように自らをコントロールする能力が求められる。

ビル・ジョージ教授の「オーセンティック・リーダーシップ」の基本的な視点は、米国だけではなく資本主義国の社会の風潮を反映しているようにも思える。現代社会を生きるわれわれは、どうすれば自分らしく生きられるのか、自立した個人として「自分らしい生き方（自己実現）」を必死に追い求めている。しかし、この「自分らしく生きる（オーセンティックに生きる）」ことが自己実現の追求となると永遠の欲求不満の状態に陥る危険性がある。フランクフルトは自己実現を求め続けている人は、永遠に目標がかなえられない状態にあるという。幸福追求と自己実現の堂々めぐりの弊に陥りかねないことを懸念しているのである。フランクフルトは、「自分の幸福」を追い求める「自己中心の生き方」から、「人生からの呼びかけ」に応えていく「意味と使命中心の生き方」へと転換することを求めている。その結果、幸福も自己実現もおおのずと生じてくるものとだと考えたのである。この点は後述する神谷美恵子氏の生きがい論に通じるものがある。

ビル・ジョージ教授の「オーセンティック・リーダーシップ」では、米国企業の不祥事をきっかけに組織構造のあり方やガバナンスの問題があらためて問われていたという時代背景が存在していたものの、リーダーを取り巻く組織内の人々との関係性をどうすべきよりもリーダーとして個人が（倫理的側面も含めて）どうあるべきかに重きが置かれている。また、ビル・ジョージ教授の「オーセンティック・リーダーシップ」は、当然のことながら欧米特有の「統合型リーダー」（河合隼雄氏による）が彼の議論の大前提になっている。米国という文化的風土に生きる人々のなかで、リーダーになりたいという意欲をもつ人々に向かって、彼らに対する指針として「オーセンティック・リーダーとなにか」を提示しているのである。後ほど述べる米国企業に固有的なリーダーのあり方、つまり、米国企業の組織構造のあり方を反映した「リーダーあつての組織」というリーダーに焦点を当てた思考が彼の議論の根底にあることも念頭に置く必要がある。

2.2 キリスト教と「個人主義」

ビル・ジョージ教授の「オーセンティック・リーダーシップ」論を学ぶ前提として、われわれは西洋に生まれた個人主義について再確認しておく必要がある。特に近代科学の誕生に際して、キリスト教が大いに役立っていることを忘れてはならない。キリスト教においては、人間はすべてを神の御旨（みむね＝お考え、おぼしめし）に従って生きるべきであるとする。西洋の人びとは強い唯一の人格神との対話のなかから「個」としての人間の強さを見いだしてきたのである。神と人、人と他の被造物との間に確

たる区別が存在することは、人間は自然を客観的観察の対象として見る、という考えを生み出し、すべては神の創造の結果であるという考え方からは、自然現象のなかに何らかの法則が存在するはずだという確信を生み出した。このようにして近代科学およびそれに関連する技術が発達し、人間は自分の能力に対して自信をもち、すべてを「神頼み」にすることから脱却してきいったのである。そして、あくまで物事を区別してという思考方法に立って、人間の一人ひとりを他人と区別される存在として認める「個人主義」が生まれてきたのだ。人間は各人が他と異なる存在として、自由に自分の意思と責任をもって行動するのをよしと考えるのである。

西洋では18世紀になってようやく個人主義において重要な「責任」(responsibility)という語が存在するようになった。あくまで神を考えると、すべては神の意のままなので、人間が「責任」を負うなどということは考えられないのだ。このresponsibilityとは各自が自分の判断で自分の行動を律する態度を意味している。語源的にはresponsibilityとは「何らかの事柄にたいして、対応することができる自由な状態にある」、そして「自由な意志にもとづいた行為の結果に対しては、(他の人ではなく)自分が引き受ける・対応する必要がある」ということを含意している。

また、西洋においては人格神との対話の果てに「個人」が出現してきたのだが、それはキリスト教的な倫理観を保持しつつ為されたのである。このことは、西洋に生まれた「個人主義」が「利己主義」になることをおおいに防いできた。日本においてはキリスト教の背景がないために「個人主義」が直接的に「利己主義」に姿を変えてしまう危険性がある。すでに昨今の日本社会には産業界をふくめさまざまな領域でこの「利己主義」の兆候や現象がみえるになった。

思考の枠組みの原点は「旧約聖書」にある

オーセンティシティ(authenticity)とは「自分らしさ」を意味するといってもよいことはすでに述べた。私にとっては、実は「ほんもの」と同様この「自分らしさ」ということばはどのようなことを意味するのかがなかなか理解できなかった。しかし、キリスト教における「神」との対話性、つまり「神」の前に立たされ「汝は何者であるか」と問われたとき、そこに初めて「自分らしさ」という言葉がその意味をもつことが理解できたのである。神の前では、周囲に左右されず、自分の考えをもってありのままの自分を受け入れ、素直に本音を話すこと以外に手立てはないのである。つまり、神の前にいる自分の姿が「ほんもの」の自分であり、すなわちそれが「自分らしさ」の意味なのである。ここに至ってはじめて「自分らしさ」と「ほんもの」という二つのことばが「オーセンティシティ」という一つのことばに重なるのである。

それぞれの国家・国民には歴史が築き上げてきた考え方の「枠組み」がある。欧米社会においてはそれを旧約聖書に遡ることができ、その思想的枠組みが西欧社会を動かす通奏低音として響き続けている。つまり、われわれ日本人には、この西欧社会を動かしてきた通奏低音のうしろにビル・ジョージ教授の「オーセンティック・リーダーシップ」が存在していることを理解しておく必要がある。言い換えれば、以下に述べる「中心による統合モデル」—合理性という原理を中心に、矛盾を含まず論理的に整合性をもつ体系—の大前提に「旧約聖書」の存在があることをわれわれは認識しておく必要がある。

一般に旧約聖書そのものはわれわれ日本人にはなじみが少ない。しかし旧約聖書を理解しておくことの非常に大切な理由は、そこに描かれている思考の「枠組み」が欧米文化の通奏低音—精神的基盤—となっているからだ。特に、本論の関して言えば旧約聖書の示す「対話性」である。この「対話性」には二つの含意がある。旧約聖書においては、神が世界の外にいて、すべての人間はあくまでも被造物として世界内にある。しかも世界にはすでに複数のさまざまな人々がたくさん存在している。大切なのはそのなかの一人として、自分自身が存在しているという意識である。これらの複数の人間はそれぞれ世界の外にいて神によって創られた以上、お互いに他者としてしか存在しえない。したがって「対話性」が人間として生存する根本的な条件となる。つまり、互いに他者である人間たちはコミュニケーションを通じてお互いが共に生きる世界をつくっていかなければならないという、必要にせまられた信念がある。これが一つ目の「対話性」の含意である。

二つ目の「対話性」の含意は、超越的な神と人間の直接的な対話を前提にしている点にある。旧約聖書の神というと、われわれ日本人には途轍もなく厳格で絶対的な感じがする。しかしながら旧約の世界では超越的な神も人間との対話を前提にしているのである。したがって、「汝は何者であるか」、これがヨーロッパ人への根源的な問いだったのである。「己自身を知らずして、他者や情況について語るなかれ」。つまり、他者を根拠づけるものは自分ではなく「神」なのである。超越的なものを意識することが他者、つまり人間たちを成り立たせているのである。一方的に神が人間に命令するのではなく、人間のほうも神に対してものが言える、つまり対話的にかかわりあうことを超越的な存在である神に求めることができる構造になっている。つまり、「神」と直接対峙することで「自分としての全体」あるいは「自分らしさ」を確認するのだ。ここに欧米の人びとの内発性の根源がある。したがって、旧約聖書に遡及することは、米国における「個人主義」のあり方、リベラリズム、保守主義などに対する理解を深めるためにもきわめて重要なのである。

また、柄谷行人氏は、旧約聖書の天地創造を読み解いていくと、権力と神とは対立するものであるという思想が見えてくることを指摘している。つまり、権力は人間がつくった悪しきものに過ぎず、神はそれをはるかに超える力をもつという思想である。ここで示唆されたことは、現状は権力による必然でも運命でもなく、「神」との対話、「人びと同士」の対話によって変えることができること、そして人間は平和を築いていくべきであり、神はその仕事を人間に託したのだという「前向き」の信念である。

私にはここにリード（lead）という言葉が欧州では古くから存在してきた背景があるように思える。つまり、「リード」とは、「立ち上がり、一歩踏み出す。境界線を越えて足を踏み出すこと」がその語源である。ビル・ジョージ教授の「オーセンティック・リーダー」についての議論における「リーダー」もこの「立ち上がり、境界線を越えて足を一歩踏み出す人々」を意味している。したがって、同教授の「オーセンティック・リーダーシップ」論には、一人ひとりの人間が何を大切にしながら人生を生き抜くのか、つまり個人の目的意識(sense of purpose)があるはずだという前提があるのだ。

ビル・ジョージ教授の思考の底流にアリストテレスの倫理観

ビル・ジョージ教授の思考の底流には古代ギリシャの哲学者アリストテレスの倫理観が存在しているように思える。アリストテレスの倫理観を一言でいえば「いかによく生きるか」をみずから考え、それをみずから実践するという倫理観である。アリストテレスの倫理観は人間がさまざまな行為をすること、またそもそもさまざまな行為が存在していること、それらの究極的な目的は「幸福」にあると考え、どのように「幸福」を実現していくかを考える。この目的意識とは自らが進むべき方向、その意図、自分が生み出そうとしている価値(言い換えれば、どのような貢献＝「幸福」あるいは「善」を実現したいか)をみずから決定し、それに向けて行動することである。この発想は、そのままビル・ジョージ教授の「トゥルー・ノース（「True North」）」の発想につながっている。

ビル・ジョージ教授「オーセンティック・リーダー」の大切な要件

ビル・ジョージ教授は多数のビジネス・リーダーとのインタビューを踏まえ、効果的なリーダーであるために要求される要件を以下のように整理している。つまり、①自らの人生の立ち位置につねに反省のまなざしをむけていること、②他者の「物語」を取り込んでいこうとする意志をもつこと、③新たな環境変化によって自らの人生観が覆る可能性に自覚的であること、そして④日々の仕事を超えて自分を表現する機会を常に探し求めていること、などである。そして「オーセンティック・リーダーシップ」にともなう五つの「特性」を提示している（図1 オーセンティック・リーダーシップの特性と開発要件 参照）。

ビル・ジョージ教授は「オーセンティック・リーダー」として大切な要件を「オーセンティック・リーダーシップ」やその他の文献であきらかにしている。これらはあくまでもリーダーないし将来リーダーになりたい個人に視点をのせた行動上の要件である。それらを整理してみると3点にまとめられる。

第 1 点は、人々に夢を与えるということ。日本でも時代によって表現は違うがビジョン（Vision）あるいはパーパス（Purpose）といわれるものとして紹介されてきた。人びとに夢を与えるには、その組織の目指す方向性（「True North」）を明確に示し、その先に何があるのかを語る必要があること。

第 2 点は、自分の描いたビジョンに人を巻き込んでいく力を発揮すること。そのためには自分の描いたビジョンのなかで自分自身ができることをやって見せ、人々にその意味を納得させること。

第 3 点は、人の良いところを見いだす能力を身につけること。誰にでも長所や強みがある。しかしそのポテンシャルを生かされていないことが多い。部下の長所や強みを見出し、それを高めるチャンスを与え、そして強みを最大限発揮できるところに配置する。それによって初めてトップは自分の描いたビジョンを実現できる。

2.3 「中空型均衡モデル」と日企業の組織構造

それぞれの民族・地域・社会には固有の文化がある。この固有の文化の違いを無視して文明的な先進国の発想や仕組みを文化が異なる民族・地域・社会の組織に導入すると、結果的には組織自体の持続性に問題が生ずる。われわれ日本人がビル・ジョージ教授の唱える「オーセンティック・リーダーシップ」について議論をする場合、日本の企業組織におけるリーダーのあり方を欧米のそれと相対化するという視点をもつことが必要である。それによって初めて日本の企業組織における「オーセンティック・リーダー」の特性をあきらかにできる。

本論における日本企業での私の経験や知見は 1970 年代初頭から 1980 年代前半までの私の在籍期間に得たものである。私が在籍していた企業は当時の重化学工業化の先駆けをつつた合繊業界のリーダー的存在であった。私はこの企業で合繊事業のマーケティング活動や営業活動からヘルスケア領域における新規事業の立ち上げを経験した。私の同社における在籍期間の前半（1960 年代の末から 1970 年代末ごろまで）は、多くの日本企業が輝きを見せていたいわゆる日本の高度経済成長期に重複している。私は現在の日本の企業組織の原型が、この高度経済成長期に求められると考えている。

私はこの日本の企業での 25 年間を経て、その後米国とドイツのヘルスケア企業で 12 年の間、日本の法人とそれぞれの本国のマネジメントにも携わってきた。米独の二つの企業で仕事をしていた 12 年間、本社と日本法人を行き来するなかで、私は米国とドイツ企業の組織に得体のしれない「違和感」をいつもどこどこかに抱えていた。この「違和感」の本質がなにかがあきらかにならない限り、組織構造や人的資源の問題、ひいては企業全体の人的資源の問題に正面から対峙することはできないと考えていた。

この得体のしれない「違和感」の「正体」は、欧米企業と日本企業の間にあるリーダー及び組織の行動の「違い」であった。それは経済、社会、文化などのあらゆる領域で、われわれ日本人がもち続けてきた「歴史の重み」、言い換えれば外すことができない足枷のようなものに起因するのではないかと考えるようになった。この「違和感」の「正体」を解明するうえで、河合隼雄氏の「中空型均衡モデル—日本人の心性モデル—」がきわめて貴重なインパクトと示唆を与えてくれたのである。

日本の企業組織における「オーセンティック（「ほんもの」という意味での）・リーダーシップ」の特性をあきらかにするためには、相対化への努力が欠かせない。本項では、河合氏による「中空型均衡モデル—日本人の心性モデル—」の概要を欧米の組織構造と対比しながら整理する。この「中空型均衡モデル」に私自身の日本の企業組織で経験と知見を重ねあわせた「円環型均衡モデル」について説明する。そのうえで、日本の企業組織における「オーセンティック・リーダーシップ」の特性を相対化するために、この「円環型均衡モデル」の構造そのものの特性、その円環構造内の人々の行動特性、そして日本企業に在籍していた当時、典型的な「オーセンティック（ほんもの）・リーダー」と評価されていたリーダー達の行動特性をあきらかにする。

河合 隼雄氏による「中空型均衡モデル—日本人の心性モデル—」とは

河合氏は、「古来の基層にある文化の有機的な構造がささやきかけるものをできる限り重んぜよ、という教訓を大切にする必要があるのか」—この意識のもとに、古事記をはじめ日本書紀などの神話を分析した。それにより、日本神話の論理は「統合の論理」ではなく、「均衡の論理」であることを明確にしたのである。すなわち、日本神話において中心を占めるものは地位・場所はあるが実体も働きもないものであることをあきらかにした。そのうえで、「日本人の心性モデル」は、権威あるもの、権力をもつ者による欧米型の『統合のモデル』ではなく、力も働きもない中心—『空』—が相対立する力を適当に均等にせしめている『均衡のモデル』である」としたのである。

欧米型の「統合のモデル」において「統合を行うためには、統合に必要な原理や力を必要とする。絶対化された中心は、相容れぬものを周辺部に追いやってしまう。しかし、「均衡のモデル」においては、中心が「空」であることは善悪、正邪の判断を相対化する。「空」を中心とすると、統合するものを決定すべき決定的な戦いを避けることができる。つまり、対立するものの共存を許すモデルである」とする。

キリスト教のような唯一絶対神を中心とする欧米型モデルの構造と日本型モデルの構造を比較するとき、殊にその差があきらかになる。つまり、キリスト教では、中心に存在する唯一者の権威、あるいは力によってすべてが統合される構造をもっている。つまり、キリスト教の場合は、中心に唯一絶対の神が存在している。神は唯一神であり、厳然たるパワー（力；power）とプリンシプル（根本原理；principle）をもつ。だから、欧米型モデルは日本型モデルにみられるバランス（均衡；balance）ではなく、インテグレート（統合；integrate）がその考え方の基盤にある。すなわち、欧米型モデルではインテグレート・システム（Integrated System）の構築によってすべてを統合しようとするのである。

また、河合氏は、「わが国は心理的には母性優位性の国であり、欧米の父性優位性と対照的である」としている。すなわち、日本神話の母性原理は「包含する」機能によって示されるとする。それはすべてのものを良きにつけ悪きにつけ包み込んでしまい、そこではすべてのものが絶対的な平等性をもつ。「わが子である限り」すべて平等に可愛いのであり、それは子どもの個性や能力とは関係のないことである。したがって、日本人の態度とは、個人の個性や自己主張を重要視するよりは、組織全体としての場の調和や平衡状態の維持の方を重要視することになる。たとえば、今日においてもわれわれは自分の所属する企業や組織を「ウチ」という空間的なことばで表現している人々が多い。

これに対して、欧米の父性原理は「切断する」機能にその特性を示す。それはすべてのものを切断、つまり切り離して分割する。主体と客体、善と悪、上と下などに分類し、母性がすべての子どもを平等に扱うのに対して、父性は子どもをその能力や個性に応じて類別する。つまり、言語によって事象を明確に把握し意識化することが西洋的な父性の中核にあることといつてよい。また、「唯一の中心と、それに敵対するものの存在」という明白な構造は、ユダヤ教の旧約における、神とサタンとの関係に典型的に示される。それは「絶対的な善と悪の対比である」とする。

一方、統合によらず均衡に頼る日本の神話のモデルでは、中心は必ずしも力をもつことを要せず、位置としての中心はあるが実質的には「空」である。つまり、「日本の『中空均衡型モデル』では、相対立するものや矛盾するものをあえて排除せず、共存しうる可能性をもつものである。欧米の『統合化モデル』の場合、矛盾し対立するもののいずれかが、中心部を占めるときは、確かにその片方は居場所を失い抹殺されることになる。」さらに、「日本神話においては、何かの原理が中心を占めるということではなく、それは中空の周りを巡回している。」と考えることができるとしている。つまり、「類似の事象を少しずつ変化させながら繰り返すのは、中心としての『空』の周りをまわっているものであり、永久に中心点に到達することのない構造であると思われる」としている。

河合氏は上記に示した西洋と日本のモデルの差は、両者の比較において、日本人の心性のみではなく、政治、宗教、社会などの状態を考えるうえで適切な示唆を与えてくれる、ことを示唆している。さらに「このような中空巡回形式の神話構造は、日本人の組織行動を理解する上において、そのプロトタイプを提示しているものと考えられる」、としている。

これらの思考をもとに、河合氏は西洋と日本の組織内におけるリーダーの役割、その行動の違いについて以下のように述べている。西洋の場合は、それはリーダー（leader）としてその語源通り全体を統合し導いていくものである。つまり、リード（lead）ということばの語源は、「立ち上がり、一步踏み出すこと。境界線を越えて足を踏み出すこと」である。これに対し、河合氏は日本の場合は「リーダー」というよりはむしろ「世話役」というべきだとしている。この「世話役」にとって大切なことは、自らの力に頼るのではなく、平衡感覚（sense of balance）を発揮することによって全体のバランス（均衡）をはかり、組織内外の環境変化への適応を実現することであり、必ずしも「世話役」が力や権威をもつ必要がないとしている。

以上の河合氏の「中空構造」論が編み出された背景には、河合氏自身の「日本人としてわれわれの全存在をかけた生き方から生み出されてきたものを明確に把握してゆこう」という宣言にある。つまり「意識化への努力」の結果であった。また同氏による「中空型均衡モデル」によってなされたさまざまな指摘は、米・独の企業における実体験のなかで、日本企業の組織やそのリーダーのありようについての思考を重ねてきた私にとっては、まさに正鵠を射ている点が多い。

概念的なモデルを構築する目的は、企業活動におけるマネジメントやマーケティングの生産性を向上させることにある。生産性を向上させるには、組織の効率性と効果性を向上することが基本的な眼目である。したがって、概念的なモデルは業務の実態に直接的に結びついているものでなければ意味がない。私のこれまでの経験から、私は河合氏の「中空構造」論に提示されたこの概念モデルは、日本企業の組織そのものの動きと組織内のリーダーとその他の成員の動きの現実を理解するにはきわめて論理的な整合性が高いと考えている。

日本の企業組織にみる「円環型均衡モデル」

河合氏の「統合のモデル」と「均衡のモデル」の二つのモデルの概念を、前者を扇の骨組みに、後者を丸型蛍光灯にイメージを図に示した（図 2-2）。統合のモデル（欧米型）の場合、リーダーは扇の「要（かなめ）」に位置して動かない。一人ひとりの部下とは「要」から「骨」を通じて直接つながっている。つまり、リーダーとフォロワー（部下）という関係が個々独立しているのである。そして外的環境と接するフロントで活動するのはあくまでも部下である。

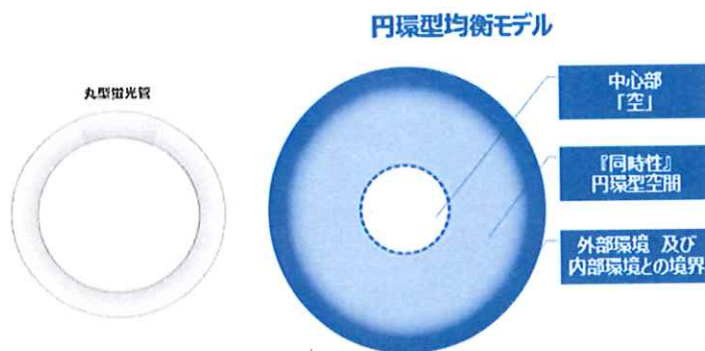
一方、均衡のモデル（日本型）の場合、丸型蛍光灯によって描かれる円の中心部は現実には「空」であり、その周囲に円環的空間—「円環構造」—が存在している。後ほど詳しく述べるように、リーダーとしての管理職はこの円環構造の外縁上を一箇所にとどまらず随時巡回するように動き回っている。その他の組織の成員はこの円環構造の空間の中に存在する。

図 2-2：組織行動の深層構造モデル—欧米の「統合のモデル」と日本の「均衡のモデル」のイメージ



そこで本稿では「均衡のモデル（日本型モデル）」を「円環型均衡モデル」とした(図 2-3 参照)。この図では一つの組織(たとえば「課」)は、大きな円とその中心部に小さな円が描かれている。大きな円は、担当課長の責任領域であり、その円の外縁を境に外部環境と内部環境に分かれている。つまり太く示した円の外縁が内部環境と外部環境との境界線であり、この外縁上がリーダー（管理者）の活動の場である。リーダーは内外の環境要素との接点を部下と共に動き回りながら活動する。外部環境は彼/彼女の担当する課の外部環境であり、社外のみならず社内の環境(他部門など)が含まれる。

図 2-3 円環型均衡モデル

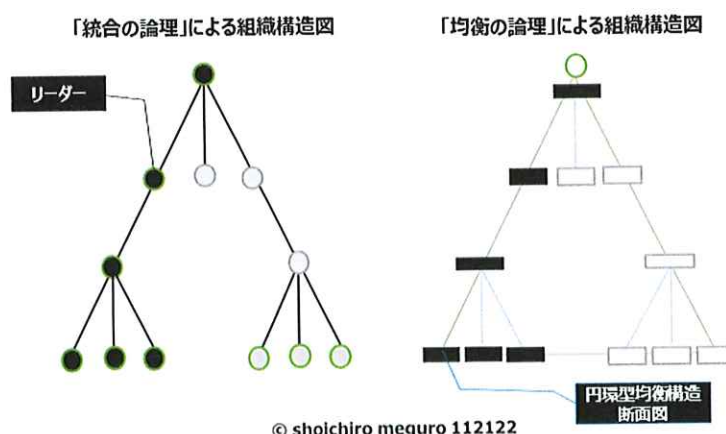


© shoichiro meguro 112122

図 2-3 においては、大きな円と次の点線の円との間の空間(「円環構造」ないし「円環空間」、第 2 図で丸型蛍光管に模した空間)には課長以下すべての成員が存在している。場合によってはいくつかのチーム(班・係など)があったり、それらを受け持つ管理職(主任、係長など)がいたりする。つまり、この円環構造ないし円環空間が組織の成員全員の職場であり、かれらの日常的な居場所である。図 2-3 の円環型均衡モデルの外縁部に向けて濃くなっているのは、この空間にいる人々の意識と関心と行動がつねに外部環境の諸要因に向けられていることを示し、リーダーは最も濃い外縁の環境との境界線上、つまり円周上で活動する。

図 2-4 は、「統合の論理」による欧米型組織構造と「均衡の論理」による日本型組織構造を概念的モデルにしたものである。図の「均衡の論理」による組織構造図の■の部分、上記の円環型均衡モデルの断面を示している。つまり、欧米型組織構造においてはリーダー一人ひとりによって階層化され、日本型組織構想においては、円環型均衡構造の組織単位によって階層化されていることを示す。

図 2-4 : 「統合の論理」による欧米型組織構造と「均衡の論理」による日本型組織構造



© shoichiro meguro 112122

「円環型均衡モデル」組織の長所と短所

当時の日本経済は奇跡とも言われた高度経済成長を達成した渦中にあった。その一つの要因が日本企業の組織固有の「円環型均衡モデル」の構造的特性と当時「オーセンティック（ほんものの）」といわれたリーダー達の行動特性の二つの要素が相乗的に効果を発揮したことにあると考える。「円環型均衡モデル」の組織として主な行動特性を以下に整理する。

「円環型均衡モデル」組織の長所

①情報・知識豊かな共創型組織

円環空間に活動する一人ひとりの組織の成員が、個々の責任領域で多元的な情報源にアクセスしたり、関連する情報・知識を取り込んだり、それぞれの情報の価値を見定めたりする。この円環構造の空間は、そのためのスキルを組織の成員全員が共有し、新たな価値を共創する「場」であり組織の成員一人ひとりにとっての「居場所」である。その結果、おのずから情報知識豊かな人材（knowledgeable talents）が育つことになる。つまり、管理者はそのリーダーシップをみずからの行動で可視化することによって発揮する。つまり、リーダーとしての管理職は、ゆたかな多様性に富む成員を包みこみ、包摂性をもつ持続性のある組織をつくり上げる。

②多様なアイデンティティを育て、それらを束ねる管理者

円環構造の空間で、組織の各々の成員が日常的に会話をかさね、情報交換と同時に個人それぞれの考え方を表出する。円環構造の空間で、リーダーとしての管理者と各成員、あるいは成員同士の会話や行動によって、さまざまな経験から学習を重ね、何より自ら肌身で感じ、思考し、決める意志（自己）を育む。そしてこの円環構造の空間は、他者と共感・共有する能動的経験の場として機能する。そこではお互いに「慮る」・「育む」・「愛おしむ」空気が生まれる。組織の成員一人ひとりがこの円環構造のなかで上司や他の成員との学習と経験をベースに、次第に自らのアイデンティティを確立してゆく。

③外部環境即応型組織

管理者はこの円環空間のなかの一人ひとりの成員と直接的な関係性を構築し、相互の信頼関係が確立していく。メンバー相互間の信頼関係、協力関係があることから、組織としての情報・知識が常にアップデートされた状態で共有される。成員は組織としての考え方を全員がきわめて短時間に共有するように自律的に動く。内外の環境との境界線上で管理者は境界人として、つまりリーダーとして組織メンバーと情報・知識を共有しながら、みずからの組織と内外の環境変化の「察知」と組織内部への「啓蒙」、そして組織外部への「対応」に導くことによって、外部環境の変化と情報・知識の均衡（バランス）を図る。

同時に何らかの革新を梃子に新たな均衡状態を創りだす。この管理者の組織の最先端（フロント）における活動自体が、組織の成員全員に活力を与えかつ組織全体の動きを活性化させ組織行動のスピードを向上させて、それを安定化させるフライホイールの役割をはたす（図 2-6 参照）。つまり管理者のリーダーシップの発揮によって、組織が一体化して環境変化に即応（同時性）する。言い換えれば、管理職を含めた円環型空間内の人々の動きが、組織自体に環境変化への適応メカニズムを精緻化し、適応スピードを向上させそれを安定化させるといえる。それが外部の第三者にとっても魅力のある機能集団を実現させるのである。

「円環型均衡モデル」組織の短所

「円環型均衡モデル」の組織には上記のような長所たるべき特徴があるが、同時に以下のような短所が併存する。これらは日本の企業組織の管理者が自らのリーダーシップのあり方を考える際に留意しなければならないきわめて重要な点である。

①「同調圧力」を生む

円環構造の空間は無意識的に成員の行動を規定してしまう危険性がある。いわゆる組織文化は人と人との間で生まれる。

つまりある価値観に基づいた行動が何度も同じような問題を解決した結果、成員にとってその価値およびそれに基づく行動が当たり前のこととなる。それがその組織の「常識」となる。この組織の「常識」というフィルターが個々の成員の行動を規定したり、才能のある人材を潰してしまったりする可能性がある。

さらにはそれらが伝統となって新たに参加した人々に伝播され、その固有の組織文化が構築されていく。伝統や伝承に過度に依存する組織文化が生まれると組織の環境変化へのエネルギーは失われ、状況変化に依存し流される組織となる。また、企業組織のトップ・レベルに位置する経営陣という円環空間が、いわゆる仲良しクラブ的な馴れ合いの場と墮落する危険性がある。日本においても経営陣そのものが自己利益の追求と保身の円環構造に成り下がった例は枚挙にいとまがない。円環構造内部には成員の間に同調圧力が生まれる可能性が常に潜在化している。このことをリーダーとしての管理者は十分に肝に銘じておく必要がある。

②目標達成の失敗が組織的トラウマを生む

円環構造の内部が「一体化」しているために細部の修正や方向転換をきわめてスピーディに実行することが可能である。反面、既定の方向性（選択肢）が失敗した場合には、意思決定に組織の成員ほとんど全員が直接的に参加していただけに、組織全体が後ろ向きの空気に支配され「沈滞」する。特に、新規事業の開発に失敗した組織の社員のトラウマは深刻で、トラウマからの脱却には相当長い時間がかかる。

2.4「円環型均衡モデル」構造内のリーダーの行動特性

本節では、まず欧米企業の組織における「マネジャー」と日本の企業組織における「管理職」を相対化する。そのうえで「円環型均衡モデル」構造内の管理者の行動特性と「円環型均衡モデル」構造内の成員の行動特性をあきらかにする。

欧米企業の「マネジャー」と日本企業の「管理職」

私の経験では、欧米の企業組織の場合はマネジメント機能とリーダーシップ機能は一体化しているように見える。つまり、マネジャーはリーダーシップを発揮する先導者かつ統率者として行動するリーダーである。リーダーは唯一絶対的な存在であり、厳然たるパワー（力）と明確なプリンシプル（原理原則・根本原理）をもっている。そして、効率と効果の極大化を図るためにインテグレートッド・システム（統合化されたシステム）を構築することで組織を統合する。

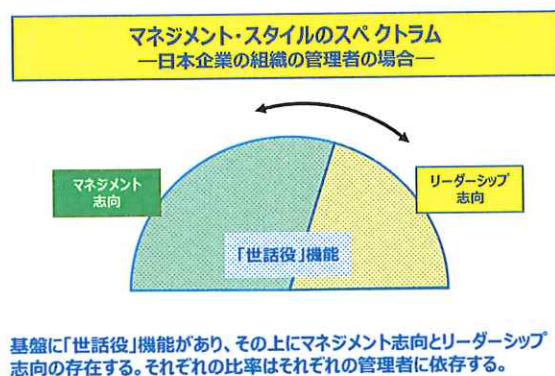
欧米の統合型モデルはトップダウン方式によって管理される組織である。この組織ではリーダーの意思決定内容が誤っていることがあきらかになっても、そのリーダー自身がその誤りを認め指示を取り消すことはきわめて難しい。方向を変更するにはリーダーが他のリーダーに代わる以外に方法はない。つまり、リーダーが代わらない限り、方向転換はきわめて難しい。言い換えれば、責任者が明確であるがゆえにリーダーすなわちマネジャーを代えることで新たな環境へのドラスティックな適応戦略が実行できる。

組織の成員の立場からみれば、組織は他の成員との「競争」の場である。言い換えれば組織は部下を淘汰する仕組みでもある。リーダーは個人として自らの組織よりも部下との直接的な関係性を優先する（図 2-2 参照）。したがってマネジャーとなれば個室が与えられる。われわれ日本人がビル・ジョージ教授の示す米国企業の「オーセンティック・リーダーシップ」の特性を理解するうえで、欧米型組織におけるこれらのリーダーのあり方が前提となっていることを理解しておかなければならない。

これに対し、私自身が日本の企業で経験した係長、課長、部長といったいわゆる日本企業の「管理職」は、たとえ営業部門であっても必ずしも「リーダー」ということとは同義ではない。つまり「マネジャー」が即ち「リーダー」である欧米企業とは異なり、日本企業においては「管理者」と「リーダー」とは必ずしも同一ではない。つまり、日本企業の組織における管理者の機能は、河合氏が指摘したように「世話役」が基底にあって、そのうえに「リーダー」と「マネジャー」の二つの機能が存在する二層構造になっている。

管理者が部下一人ひとりと対応する際には、その部下に対する世話役的機能を前提として、本人を取り巻く内外の環境変化の動向を配慮しながら、このマネジャーとリーダーの二つの機能を適切にミキシングすることで均衡点を設定する（図 2-5 参照）。私の経験でも日本の企業組織において欧米企業の「リーダー」的機能のみを発揮して「世話役」的機能をほとんど果たさない「管理者」が現れたことがあった。その組織は部下からの支持を失い、河合氏が指摘したように結果的に組織自体が持続しなかった。つまり、「世話役」機能の存在が日本の企業組織における管理者の前提条件なのである。したがって、日本企業の「円環型均衡モデル」における円環空間における組織の管理者は、「リーダー」や「マネジャー」であることよりも以前に「世話役」的な資質が前提とされるのである。言い換えれば、欧米企業の組織には部下の淘汰の仕組みがあったのに対し、日本企業の組織には部下の育成を目指す仕組みであった。

図 2-5 マネジメント・スタイルのスペクトラムー日本企業の組織の管理者の場合ー



©Shoichiro Meguro 012723

すでに指摘したように、日本企業におけるそれぞれの組織は、「円環型均衡モデル」における「円環空間」であり、それが「職場」である。この「職場」ではお互いに仕事をしやすくするための集団的合意が形成され、お互いに快適に過ごすために共有された空間である。そしてこの「職場」は新たな価値の創造に向けて「共創する空間（co-creative space）」でもある。重要なのはこの国の組織文化が、基本的には人間の存在をできる限り快適なものにしようとする合意と、それに基づく工夫によって成り立ってきたという事実である。つまり、「職場」は「お互いさま」ということばに代表されるように、礼節と繊細さを保ちながら互いに気配りする成員が「共創」する空間でもあったのである。より具体的に言えば、いわゆる大部屋に各組織単位ごとに管理職以下の全員の机が並べられ、それぞれの組織固有の空間を形成しているのである。したがって、日本企業の「職場」では管理者といえども個室はない。

この日本企業の「円環型均衡モデル」においては、組織内部が一体化しているために方向転換を図るのは容易である。しかしながら、仮に一つの決定が失敗した場合の責任者は特定できず、責任の所在がつかみにくい。すでに指摘したように、意思決定には組織のほとんど全員が直接・間接的に参加しているだけに、それが失敗に陥った際には組織全体が何事についてもネガティブな空気に支配され、トラウマからの脱却には相当長い時間がかかる。また、上司が昇格や業績低迷などの理由で他の組織に異動した場合、残された部下の精神状態は上司と部下の個人的関係性が強いだけにきわめて不安定ものとなる。最悪の場合、組織のメンバー全員に精神的に大きな傷(トラウマ)を残す場合もある。また、組織のリーダーも含めて全構成員による「馴れ合い」組織に堕する危険性がある。特にこの事態がいわゆる経営陣といわれるトップ・レベルの組織空間で起きる場合は、その企業自体を崩壊に導く。この点については後述する。

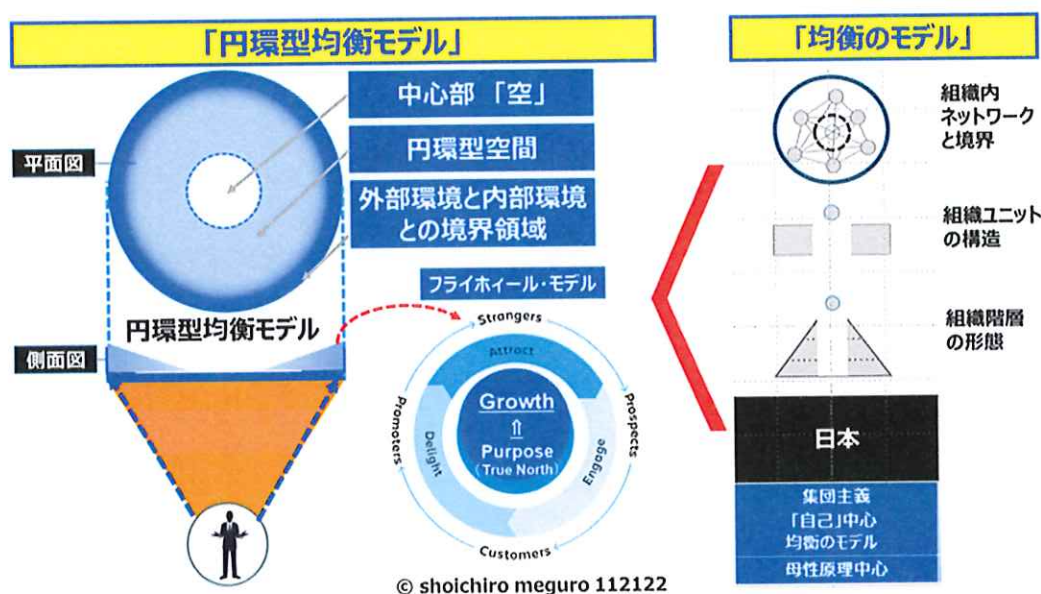
「円環型均衡モデル」構造内の管理者の行動特性

「円環型均衡モデル」における管理者には以下のようなリーダーとしての行動特性がある。以下の図 2-6 に「円環型均衡モデル」構造内の管理者の行動特性を整理した。

① 「マージナル・マン（境界人）」として行動する

リーダーとしての管理者がリーダーシップの本質的機能を果たす場合は、図 2-6 に示すように「円環型均衡モデル」の中心にはない。河合氏が「均衡モデル」でも述べているように、企業組織の中心は「空」である。この「空」とであるという言辭的な意味は、管理者は組織図上においては中心的位置に描かれている。しかしながら、その組織の成員には、組織に課せられた業務を遂行していく際に、管理者が組織の中心にいてリーダーシップを発揮しているという認識はないということである。

図 2-6 「均衡のモデル」と「円環型均衡モデル」



つまり、リーダーとしての管理者は、既存顧客との関係性を深めると同時に、新規顧客を獲得するために、この組織と外部環境及び内部環境との境界領域環境との境界領域を巡回するように動く。単独で行動する場合と、組織の個々の成員と行動を共にする場合とがあるが、後者の頻度がきわめて高い。

前者の単独で行動する場合は、リーダーとしての管理者は社内的にも社外的にも組織階層における地位が高いことから対面する相手の地位も高く、それだけに部下には掌握しにくい重要な情報・知識を相手企業とも共有すると同時に双方の企業組織間での信頼関係を構築する。また、企業の担当者間での線的なつながりから自らの広報活動などによって多面的な連繋に発展させ、双方の新たな事業展開の機会を創ることにもなる。

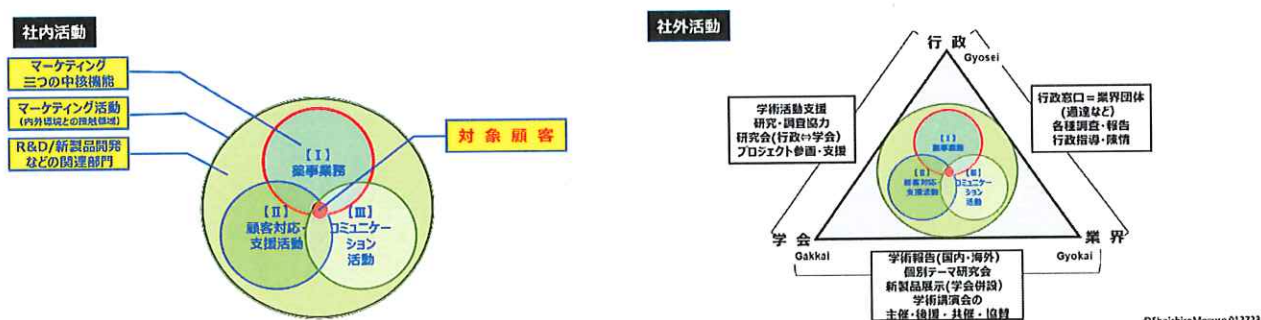
後者の場合、個々の部下の担当領域で個々の部下と共に行動することによって、顧客と直接的な接触を維持する。部下は多くの顧客を担当しているが、それぞれの顧客との関係性の背景には単なる売上高といった数字だけでは表すことのできないさまざまなストーリーがある。そうしたストーリーには関係性が構築された歴史的経緯や、顧客である相手企業の経営方針、組織構造、それに伴う人事異動などの背景を部下と共有しておく必要がある。顧客企業の動向を理解するには担当者の情報だけではなく、リーダーとして変化に対する洞察力も同時に問われる。

つまり、リーダーとしての管理者は、部下の担当領域での対外的関係性を確認すること、そこで起きている変化の兆候や動向を部下がどのように観察し解釈しているかを把握すること、部下の活動状況を効果と効率の面から評価すること、具体的な

案件にたいして部下に必要と思われる支援と指導をすること、部下との個人的な信頼関係を深めることなどを念頭に部下と行動を共にするのである。すなわち、リーダーとしての管理者は、この境界領域で活動することで全天候型のリーダーとしての機能を果たす。それによって、自らの組織の現状と外部環境の変化（取引先の状況、市況の動向、競争企業の動向など）との均衡を図る。変化の予兆をあらゆる場面で察知し掌握することがリーダーとしての管理者にとって重要な機能だからだ。

リーダーとしての管理職として特に重要な機能は、広報活動にある。一般社会や業界に向けたコミュニケーション活動は、当時は広告活動が主体であり広報活動はほとんど無視されていた。特に業界誌への対応はきわめて積極的であった。私はこの期間に広報戦略の展開を上司と共に実施していたことが、後のヘルスケア事業の立ち上げの際に大いに役に立った。たとえば図 2-7 には、ヘルスケア事業におけるマーケティング部長の行動をモデル化したものである。彼の社内、社外におけるリーダーシップは図 2-7 の大きな円周上、つまり内外の環境との境界を部下と共に動き回りながら発揮される。ヘルスケア事業におけるマーケティング活動は、専門性が高いためにそれぞれの分野に特化しがちである。しかし、ここに示した「円環型均衡モデル」をベースとするマーケティング組織の活動モデルは、それぞれの専門性を発揮して共創することこそ、顧客に対するより高い価値提供（value proposition）ができることを示している。

図 2-7 ヘルスケア・マーケティング組織の活動モデル (3Gs Model)



② バランサーとしての行動

管理者のバランス感覚の優劣は、組織内部の成員のみならず、直接的なビジネスの相手である顧客やバリュー・チェーン (Value Chain) のメンバーたちとの直接的な会話の量と質に大きく依存する。この「円環型均衡モデル」の場合、仮に組織内、つまり円環構造内に相矛盾しそうな構成員たちがいると、管理者(たとえば課長)はバランスを得て共存するような位置(担当)に配置する。たとえば、担当地域なり担当製品などを配慮して、組織内のチーム間での摩擦や対立が起きないように人材配置をする。管理者は、組織の構成員を配置(人材配置)する際に優れたバランス感覚を発揮することが要請されるのである。

同時に、すでに指摘しているように、管理者は内外の環境変化との間に新たな均衡(バランス)を創りだし、組織内の安定性(組織の成員の「安心」と「信頼」)を確保することで組織の外的環境変化に対する適応性と持続性を確保する。リーダーとしての管理者は、組織内の成員のもつ安心感と信頼感の存在が漸進的変化 (incremental change) を対象領域の全域で一斉にかつ確実に実行することを可能にする。同時に、組織内の情報・知識の共有がつねになされていることから、環境条件が激変し、すべてを一瞬のうちにひっくり返るようなドラスティックな変化 (drastic change) も、いったん方向性が決まれば迅速に実行できる組織の可塑性を発揮させることができる。

③ 方向づけの「拡散」と「収束」を繰り返す

組織行動は変化との同時性をもたなければならない。外部環境に新たな変化の兆候群が認められるとリーダーとしての管理者は個々の部下と共に関連する情報や知識の収集を開始する。競争優位性を確保するには、この変化の兆候の正確な把握をいかにスピーディにできるかにかかっている。部下の関心領域を広げさせること（「拡散」）で可能な限り正確にそれらの兆候群の将来的意味を把握しようと努力する。部下の関心の焦点を拡散することで、組織としての情報・知識の地平を広げ多面的な情報収集がなされ、新たな価値創造の機会を発見したりする。つまり、この日々の会話は組織の方向性を決定するのではなく、方向性を決める要因とは何かをあきらかにして、それらを全員で共有することに意味がある。そこで論拠になったさまざまな事実関係を共有し、何にフォーカスしながら行動すべきか―「収束」―が管理者を含めた組織の成員全員に共有される。私のいた日本企業の組織においては、この「拡散」と「収束」のプロセスが日常的に繰り返されていた。

④ マーケターとしての行動

リーダーとしての管理者は業界の競争構造における均衡の破壊者でもある。つまり、管理者は既存の均衡を創造的に破壊し新たな均衡を創るきっかけをつくる当事者でもある。たとえば新製品の開発から市場導入へのプロセスは、まさに競争優位性を獲得して新たな市場地位を確保し、市場に新たな均衡を創りだすためのマーケティング戦略の構築プロセスである。

リーダーとしての管理者はその方向付けを組織の成員全体に徹底するという先導者としてのリーダーシップを発揮する。リーダーとしての管理者が部下と境界領域で共に行動する場合、その担当顧客に対するマーケティング活動のあり方を部下との行動のなかで示す。つまり、リーダーとして組織の進むべき方向（true north）としての目的（purpose）を共有したうえで目標(goal)を部下と共に設定する。そのうえで、潜在顧客の探索→見込顧客の確定→新規顧客の獲得といった新規顧客との関係性の構築プロセスと、顧客吸引力の発揮→固定顧客化→顧客満足の上昇といった顧客価値の創造プロセスの二つのサイクルを同時に回転させるマーケティング活動を部下と共に実行していく。ここでは日々の部下たちとの会話や行動を共にすることで築かれた相互の信頼感が、管理者のリーダーシップを生かし支えることになる。部下にとっては、この二つのサイクルを上司の支援を得ながらよりスムーズにかつより安定的に回転させる。この過程で部下は上司との共創(co-create)のあり方と上司によるいわゆるフライホイール効果を日々の仕事のなかで学ぶことになる。

(フライホイール・モデルについては <https://www.atlassian.com/blog/leadership/flywheel-effect-10-lessons>などを参照)

⑤ 「ストーリーテラー」としての行動

日々、チームリーダーとその部下を含めて会話を重ねることの重要性は、会話のなかから新たな魅力ある「物語（ストーリー）」が生まれるという事実にある。リーダーとしての管理者は現下の状況を一人ひとりの部下と念入りに定義しながら部下の「物語」を共有し、部下たちと共に変化への適応策を考える。組織の成員はそれぞれの仕事上の「物語」をもっている。そしてそれらの「物語」はそれぞれ個人特殊である。しかし、個人それぞれの「物語」は他人に語らないと自分にとっての真実にはならない。管理者はその物語の意味をこの個人特殊性のなかに理解し、組織にとっての価値を見いだそうと努力する。たとえば、組織の成員のなかで語られ共有され組織の「物語」にするようにミーティングなどで仕向ける。つまり、リーダーシップによって「物語」は他の成員に語って共有され、それが組織の「物語」になって、この「物語」が過去から現在そして未来へと組織の目的（purpose）の達成に向けて発想の時間軸を伸ばしていく。これはいわば社内的な広報活動の一つであるといえる。

⑥ 後継者の育成者として行動

私が所属していた組織（課）は昔から多くの経営陣のメンバーを輩出していた。課長はこの円環型空間構造を人材の開発（development）ではなく育成（cultivation）の場として認識していた。つまり、管理者は、成員を顧客だけではなく、特に競合企業からも高く評価される情報・知識豊かな人材として育成するという目的意識を明確にもっていた。さまざまなスキルを身につける学習の機会（たとえば、コミュニケーション・スキル、ロジカル・シンキング、戦略論など）を人事部門の支援を得

て各成員別に提供していた。

特に伝統的に重要視されていたのは、管理職への昇格試験であった。管理職への昇格試験には担当役員の前で論文発表が含まれていた。推薦され管理職候補者と決まるとほとんど1年がかりで昇格論文の準備をする。論文のテーマは必ずしも業務に密着したものでなくとも問題意識が適切であれば受け入れられた。昇格論文の指導はリーダーとしての課長の仕事であった。多くの場合、昇格論文は、マーケティング部門や研究開発部門などの多くの関連組織の協力が必要であった。1年間に及ぶ組織外部の人々も含めての度重なる喧々諤々の議論が、その管理職候補者の成長に大きく寄与した。私のいた企業では、リーダーシップの資質の一つとして、人材育成能力を高く評価していたのである。

たとえば、直属の上司であった課長の持論は「伝統の継承がなければ創造はない、創造があつて初めて組織は成長できる」というものであった。この伝統の継承とは、「どんな細部の仕事であれ愚直にしっかりとこなすこと」であった。この課長が他の部署に異動し2年後に部長に昇格してわれわれの部に新部長として再び戻ってきた。その着任初日に私は新部長から「課の伝統」をきちんと守って自分のチームを運営できたかどうかを問われた。リーダーとは一つひとつの仕事をその細部にいたるまで自らの手で確実にこなすように自らを律することがその条件の一つであること、そして部下を育成することをこの「課の伝統」として学んだのである。この新部長は私が昇格して別部門に異動する際に、「上司は部下にいい仕事をしてもらふと考えるのではなく、部下がよい人生を送ることに関われないかを考えるものだ」と、送別会の席で話してくれた。その時に、本部長は私に「部下をもったら、その部下を10年、20年の長期的な視点でみろ」と忠告してくれた。この本部長は新部長が課長の時代の上司であった。つまり、彼らがリーダーとして代々最も大切にしていたのは人材の育成であった。より具体的に言えば管理者がリーダーシップを発揮する一つの機会、自らのポジションの後継者にふさわしい人材を育成することであった。実際、私の所属していた企業は、当時の人材の宝庫として業界でも認められていたのである。

マズローは、従業員が仕事のなかで自己実現を図れる経営環境をつくらなければならないと言う。そして仕事は、人を自己実現に向けてうまく成長させる精神療法となり得るものであり、仕事が自己の一部、自分自身を規定する一部となるということであると述べている。そしてマズローも部下が成長し、自己実現を図ることに喜びをもつことが、真に優秀な管理者であると述べている。まさにここに述べている「円環型均衡モデル」は、マズローが指摘する優秀な管理者が活躍できる空間とメカニズムを提供していたのである。

1970年ごろの日本企業の組織は、いわゆる「日本的経営」と評価されていた最盛期であった。当時、高度経済成長下にあった日本企業一少なくとも私がいた企業の組織一では、マズローが描いた状況がほぼ実現していたのである。私たちは一つの自律したコスモスのなかで、厳しく鍛錬されて育つことができたのである。

⑦ 人間としての包容力

高度経済成長期に限らず、日本企業における「オーセンティック・リーダーシップ」の特徴のひとつは、社内外から、つまり関係者から「オーセンティック（ほんものの）・リーダー」と認められ、業界の先導者として評価されることが不可欠であるという点にある。同時に、当時のわれわれには仕事の内容よりもその上司の「人物」を選んで仕事を希望するという一面があった。私の所属していた日本企業の本部長と部長は、彼らの人間的魅力によって直接的な部下たちだけではなく若手の社員から広く慕われていた。多くの若い社員がこれらの上司達の下で仕事をしたいと、当時導入されていた「自己申告書」に彼らの部門への異動希望を記載していた。当時の若い社員にとっての願いは、周囲の人びとから信頼され、認められ、「自分の成長に繋がっている」という実感をもって日々働くことができる管理者の下で仕事をするのであった。

この二人の管理者に共通していた基本的姿勢として、部下を個人として単に「知る」ことではなく、部下を一人の人間として「受け止める」ことだった。「受け止める」ことで部下とのやりとりという単なる日常的な会話を超えた対話が生まれていたのである。ここに共創関係が生まれ、さまざまな試行錯誤が実施され、その蓄積が上司と部下との信頼関係を深めていった。当時の

私のいた組織では実際に上司と部下の間、部下同士の間できわめて頻繁に会話がなされていた。その会話の内容は直面する仕事の問題はもとより、若い社員は結婚などの人生設計、既婚者は子供の教育といった生活上の問題などが含まれていた。彼らはそうしたさまざまな問題に適切なアドバイスをする「世話役」としての矜持をもっていた。この本部長も部長も、彼らが課長の時代には正月元旦に自宅に課の全員が集まるのが恒例となっていた。家族同伴で新年のあいさつに訪れる人も少なからずいたので、玄関にはまさに足の踏み場もないほどの靴が並んでいたことを記憶している。こうした包摂的な会話が日常的におこなわれていたことで上司と部下との間に相互理解を生み相互信頼が生まれていた。それによって多様な成員一人ひとりの情報・知識の多元性を認めながら課全体の一体感が醸成され、課長とその他の人々との間に濃密な関係性ができていたのである。

この二人のリーダーには営業部門全体のなかで「人望」があったことが共通している。彼らにはスマートな(恰好がいい)リーダーというイメージは感じられなかったが、共に透明度が高くクリーンな姿勢をもちながらも、品位を備えた「親分」的な雰囲気があった。一言でいえば彼らには「人徳」と「人望」があり、顧客のなかにはこのふたつを「ひとかどの人物」として信頼している人が多かった(この「人徳」と「人望」は、ともにきわめて日本的な言葉ではあるが、「人望」とは、外部から信頼などを寄せられる状況を表し、「人徳」はその人自身の内面の気高さを表すことばである。「人望」は集めることができるが、「人徳」は集めたり寄せられたりすることはできない。「人徳」と「人望」との違いは、「その人の内面を表すか、外部の状況を表すか」という点にある)。「人望を得る人」とは、「予めその人柄をあてにして、世情一般より望を掛けられる人(福沢諭吉)」のことである。彼は競争企業を含めた業界団体のリーダー(先導者)として当時の通産省との交渉に活躍し業界の信頼も厚かった。それがわれわれの誇りでもあり、それがわれわれの組織に対する信頼にもつながっていたのである。言い換えれば、彼らは「オーセンティック(ほんものの)・リーダー」と周囲から評価されていたといえる。

ビル・ジョージ教授はオーセンティック・リーダーとは、「他者に貢献したいという純粋な願望を持ち、自分自身を理解し、自分のコア・バリューに基づいて自由にリードすることができること」、あるいは「自らに忠実で、かつ自らの信ずることにあくまで献身する、オーセンティックな人材」である、と定義している。このような人材が当時の日本の企業組織における「円環型均衡モデル」の組織構造において「オーセンティック・リーダー」として存在していたのである。

しかしながら、周囲の人々による評価がリーダー個人の評価に強く影響するということは、同時にリーダーが仕事のうえで失敗したり、あるいは何らかの問題—それらが彼の仕事に一切関係がないにしても—を起こすことで社会的に批判されたりすると、彼の将来はほとんど希望がもてないものになる。つまり、失敗を挽回する機会がほとんどなくなるのである。「円環型均衡モデル」においては、個人評価が組織内外の人の評価(外部評価)に依存している部分があることを、リーダーとしての管理者は四六時中認識し覚悟しておくことが欠かせないのだ。

「円環型均衡モデル」構造内の成員の行動特性

この節では「円環型均衡モデル」の円環構造は、組織の成員にとってどのような「場(行動空間)」だったのかを記述する。組織の成員の視点に立つことによって管理者のどのようなリーダーシップを認識し、それをどのように意識しながら行動していたか、そのダイナミズムがあらかになることを期待したい。

① 自己研鑽と自己修養の場

円環空間内の管理者や他の成員はさまざまな議論をしたりアイデアを試したりする。それによって自立した人間としての基礎を築いていく。たとえば、新たな情報を入手する機会に遭遇することで、新たな仕事のテーマを発見することがある。管理者の了解がえられれば、自分で決めたテーマに沿ってPDCA(計画→実行→評価→改善)を回す。そこにはわくわく感がある。情報を収集する能力が高いと新たなアイデアの開発能力も高いことを実感する。取引先との対応もおのずから目的志向的なもの

のとなる。また、目的意識が明確な人間の周囲には関連情報を提供する人々が集まってくることも実感する。収集した情報や知識をあらためて自分の頭のなかで再構築してストーリーを再編成する。リーダーである管理者や他の成員に話したり、説明したりする表現方法を自分の頭の中で考え整理を繰り返す。そこには常にリーダーとしての管理者の存在があり、彼の支持や支援を得ることの難しさを自分の仕事を進めていくなかで体験する。つまり、自分自身のしたいことを繰り返し確認し、ものごとを考え抜いて自分で決め自分で行動することを学ぶ。私はある新製品の市場化が私が予想だにしていなかった問題があることが判明し、その解決に苦慮していた。当時の上司は「寝案じろ」、つまり寝ながらでも考えろということだった。とことん考え抜けばかならずアイデアが生まれてくることをその時に学んだ。

こうして周囲の理解や支援をえながら試行錯誤を繰り返すことで、自分で自分をリードし成長させることを会得するようになる。つまり、みずからの仕事の周辺に関心と探求心をもち、学ぶべきことを学び、身につけるべきことを身につける努力を愚直に重ねる、端的にいえば、自分が自立するためのコーチ役を自らが担うようになったのである。こうしたことが繰り返されて、この「円環型均衡モデル」における円環空間に存在する自分自身のアイデンティティを次第に自己認識するようになったのである。

② 共創 (co-create) の場

この「円環型均衡モデル」における円環構造という空間は、事業環境の変化をより正確に理解し把握するための情報・知識を共有する場であった。つまり、「円環型均衡モデル」においては、ダイナミックな変化が起きているという感覚的な認識をより具体的に視覚化する新たな戦略や戦術を創出する共創の場であった。たとえば、当時、流通革命といわれたスーパーマーケットの台頭は、業界にさまざまな劇的変化を引き起こしつつあった。担当者の間では、この環境変化が合繊業界に将来何をもちらしつつあるのかを、それぞれの担当領域での変化や関係業界の動向に関しての情報交換が日常的になされていた。一人の担当者が縫製業界と量販店の連携などの兆候を、当事者と直接対話することで把握すると同時にその情報が組織内に共有された。それらの情報が直接的な取引先である紡績業界に何をもちらす可能性があるのか、織物産地にどのような動きがでてくるのか、それに対して当社がどうすべきか、といったことがこれらの関連業界の担当者との間で会話がなされた。要はこの組織は「共創」という暗黙の考え方の下に新たな流通経路を創りだすことで、業界でのリーダーシップを発揮していたのである。

確たる裏付けがなくともカジュアルな形での異なった考え方や判断の間で議論が重ねられ、いくつかの代替案的アイデアが社内だけではなく関連する外部の企業の担当部門にも共有された。そうした会話にリーダーとしての課長が参加することもきわめて自然なことであった。担当領域の違いは意識されたが担当者の組織階層上の地位はほとんど無視され、誰もがそれぞれ感じたこと、考えたことを述べ合っていた。社内では正式な会議を開いて議論することよりも、仕事の合間やしばしば退社後の会食のいわば非公式の場でも時には社外の関係者を含めて行われた。言い換えればいつの時点においても、組織全員の間でフィードバック (feedback) とフィーフオワード (feedforward) が無意識のうちにおこなわれ、組織の成員は常に最新の状況判断の材料を共有し、新たな価値の創造を実現すべく「共創 (co-create)」していたのである。

③ 「生きがい感」の共有の場

これまで述べてきたように、この円環空間のなかでは、組織のすべての成員がなんらかのかたちで共通の問題意識をもち、結果的には効果的かつ迅速な「共創」的適応を実現する。この空間の中で社内外のさまざまな人々が参加する大規模のプロジェクトが生まれる。そうしたプロジェクトのなかには革新的技術を根子として産業レベルでの生産性を劇的に上げる新製品開発プロジェクトなどが含まれていた。たとえば 1971 年のニクソン・ショック、1973 年の第四次中東戦争からのオイルショック後の環境の激変に対峙して、既存の合成繊維の物性を改質することで、結果的には紡績業界も含めて高い国際競争力を発揮して環境適応能力を回復したのである。つまり、顧客である紡績会社にとって紡績工程の生産性を 20%向上させる物性をもつ合成繊維の開発は、オイルショック後の紡績業界におけるグローバルなコスト競争力の向上に大きく貢献したのである。

組織の成員はプロジェクトに参加した研究開発部門の技術陣もふくめ、当事者として環境変化への創造的適応に貢献したという自らの存在感を実感したのである。そこでは関係者全員が「生きがい感」を得ていたといえる。また、組織の成員相互間の情報・知識の相互交換やフィードバック、フィードフォワードを他の成員や課長と日々かさなることによって、それぞれが自らのアイデンティティを確認にすることができたのであった。見方を変えれば、この空間は情報知識豊かな（knowledgeable）成員を育成する場であると同時に、「個」の自立性を発揮する機会を提供していたのである。つまり、円環型均衡モデルは一人ひとりの成員に新たな価値の創造に参画する「生きがい感」を提供することで、自らの「独自性（identity）」を実現する空間であったといえる。

「日本的経営」に対する視点に欠けていたもの

本節では日本の企業組織の深層にある概念的な「枠組み」の構造―「円環型均衡モデル」―を前提として、日本の企業組織におけるリーダーとしての管理者の「オーセンティック・リーダー」の行動面からその特性をあきらかにすることを試みた。その際、管理者のリーダーとしての行動にみられる特性を、単に彼らの行動特性に焦点を当てるのではなく、管理者の部下である組織の成員の行動特性に焦点を当てることで、管理者のリーダーとしての「オーセンティシティ」の行動特性を空間の中で立体的に捉えることを試みた。つまり、オーセンティック・リーダーシップの特性を理念的あるいは規範的な概念に求めるよりも、管理者の行動にみられる具体的な「リーダーシップの特性」に焦点を当てることのほうが、現在の日本企業にとっては参考になるのではないかと考えたからである。

日本企業の経営は「日本的経営」といわれ、それが高度経済成長期を実現した優れた競争力の源泉とされていた。当時はこの「日本的経営」が先進国のみならずアジアの発展途上国からも大いに称賛されていたのである。この高度経済成長の時代から1990年代のバブル崩壊以降、日本経済は今日に至るまで「空白の30年」といわれるきわめて長期間にわたる停滞期に入っている。その原因としていわゆる「日本型経営」の「終身雇用」・「年功序列」・「企業別組合」などの三つの制度に問題があるとされ、正規雇用者を減らし非正規労働者を増加させ、最近では米国型のジョブ型雇用制度などの導入が進められている。この動きに並行してDX（digital transformation）と称される改革も進められている。

しかし、われわれは、かつての高度経済成長時代にみせた活力を発揮できていないことの原因を、三つの制度に帰したステレオタイプな思考のままに放置して、日本企業の本来の組織構造の活かし方を考えるという本質的な思考上のチャレンジをしてこなかったのではないだろうか。企業組織の深層にある「枠組み」の構造はその国民や民族に固有のものであり、その「枠組み」の構造自体を変えることはきわめて困難なはずである。また、それを変えること自体の是非も慎重に考えなければならない。その構造自体がその国民や民族のアイデンティティによって立つところだからだ。

仮に、日本の企業組織の深層にある「枠組み」の構造が変えられないものだとするれば、リーダーとしての管理者はこの「円環型均衡モデル」のもつ可能性を引き出すリーダーシップのあり方を考え、それを実行することが必要となる。つまり、高度経済成長時代と同様、あるいはそれ以上に内外の環境条件が大きく変化し不確実性がきわめて高くなっている現在、リーダーとして「円環型均衡モデル」における円環空間のダイナミズムを見直し、あらためて自らの組織をどのようにして活性化するか、そのためにどのようなリーダーシップを発揮するかを検討してみることが必要ではないだろうか。

2.5 神谷美恵子氏の「生きがい」について―「生きがい」・「やりがい」・「はりあい」―

「生きがい」ということばの意味

われわれ日本人にとって「生きがい」とか「やりがい」そして「はりあい」といった三つの言葉は、われわれ日本人のこころの中心にいつも存在している。これらの言葉はわれわれ日本人にはすぐれて現実的かつ日常的な言葉である。日本の企業組織にお

けるリーダーとしての管理者の「オーセンティック・リーダーシップ」の特性を考えるにはこの三つの言葉—「生きがい」・「やりがい」・「はりあい」—の意味するところを理解しておく必要がある。しかしながら、この三つの言葉は、いずれも言葉としての明瞭さに欠ける。そこで、ビル・ジョージ教授の「オーセンシシティ」も含めて、主要な論者の考え方を概観しておきたい。

それぞれのことば—「生きがい」・「やりがい」・「はりあい」—の意味を正確にとらえることはきわめて難しい。したがって、ここでは用語の意味を事細かく分析することは避けた。しかしながら同じ言葉であっても意味することの重心が異なるように思えるものの、以下に述べる論者それぞれことばには共通の志向性があるように思える。

神谷美恵子氏は「生きがい」という言葉の意味について以下のように述べている。「辞書によると生きがいは『世に生きているだけの効力、生きているしあわせ、利益、効験』などとある。これを英、独、仏などの外国語に訳そうとすると、『生きるに値する』とか、『生きる価値または意味のある』などとするほかないらしい。こうした論理的、哲学的概念にくらべると、『生きがい』ということばにはいかにも日本語らしいあいまいさと、その上の余韻とふくらみがある。それは日本人の心理の非合理性、直観性をよくあらわしているとともに、人間の感じる『生きがい』というものの、ひとくちでは言い切れない複雑なニュアンスを、かえってよく表現しているのかもしれない。」という。そのうえで、「『生きがい』という言葉の意味は、まさにこのとおりであるが、あえていえば、『生きがい』という言葉に日本人が営々と積み重ねてきた自らの生きざまを感じとることばであり、これが西洋語に訳せない理由であろう。」私は神谷氏が、「生きがい」とは「日本人が営々と積み重ねてきた自らの生きざまを感じとることば」であると述べていることに強く惹かれる。

それでは「生きがい感」にはどのような構成要素があるのでしょうか。神谷氏はさまざまな構成要素があること、また個人差きわめて大きいことを付言しながら以下の6つの欲求を指摘している。

- 生存充実感への欲求
- 変化への欲求
- 反響への欲求
- 自由への欲求
- 自己実現への欲求
- 意味と価値への欲求

また、神谷氏は、「生きがい感」について、以下のようにも説明している。「われわれは常に前途に目標をすえ、それに向かつて歩いて行こうとする『生きがい感』、つまり生の構造をいわばひとりでに形成する。『私はどんな未来へと進んでいくべきか』という思いを日々反芻すること、そこに人生の意味があるのだ」と述べている。ここに指摘された「生の構造をいわばひとりでに形成する」という姿勢こそが日本人の人生に対する基本的姿勢なのである。ここにある「ひとりでに」とは「自然に」あるいは「無意識のうちに」ということであろう。また、自らの人生の未来への方向性を日々反芻することに人生の意味があるという指摘も、われわれには感覚的に素直に理解できる。そこには自然（他の力に依存せず、自らの内に生成・変化・消滅の原理を有するもの、おのずからある状態）に生きるという思いの根底に、常に自らの来し方を自覚し自省する姿勢がある。ここには決して他者依存ではない自己の存在感があるのだ。

さらに神谷氏は、「はりあい」という言葉についても以下のように言及している。「もうひとつ『生きがい』に似たことばに、『はりあい』というのがある。これも西洋語にないようであるが、これは「生きがい」の一面をよくあらわしていると思う。人間はただ真空のなかでぽつんと生きているのは耐えがたいもので、自分の生きていることに対して、自分をとりまく世界から、なにかてごたえを感じないと「生の構造を心身共に健康に生きにくいものらしい。」つまり、「生きがい」には他者との応答から生まれる「はりあい」がなければならない。ここには周囲から「見られている」という意識がいつも心のなかにあるという日本人のこころの現実があることも認識しておかねばならない。

「オーセンティシティ」：「じぶんらしさ」、「ほんもの」そして、「生きる意味」

ビル・ジョージ教授はいくつかの著作のなかで「オーセンティシティ」について言及している。彼の「オーセンティシティ」の概略は以下のように整理できる。つまり、「オーセンティシティ」とは、われわれが成長していくなかで培ってきた自分の長所や性格を指す。まずは自分の幼少期から今までのことを細部にわたって振り返り、それを客観的に見つめること、それによって、自分の性格や、長所、好きなことや得意だったこと、成功と失敗の経験、そしてさまざまな人々との出会いがいくつも思い出されるはずである。そんな過去の記憶をひとつひとつ丁寧に紐解いていくことで、自分の本来の「オーセンティシティ（自分らしさ）」を見つけられる。」そして、「人は自分が何かに向かって前進していると感じられるときにのみ、その努力や苦しみをも目標への道程として、生命の発展の感じとしてうけとめる。これが『オーセンティシティ』を構成する重要な要素である。」

ビル・ジョージ教授のオーセンティシティ(自分らしさ)は、上にも示したように、自分の過去を丹念に振り返るという行為から見つけられるとする。そして、目標達成への過程で何かに向かって前進しているという生（いのち）の発展の感じを受け止めることが「オーセンティシティ(自分らしさ)」を構成する重要な要素であるとしている。そして、彼の焦点はあくまでも「個人」に限られ、「自我」を中心においた発想である。

ヴィクトール・ فرانクルは「実存的空虚（existential vacuum）」に人間が落ち込むのは、人間が「意味への意志」をもつ存在だからだという。人々が彼らの「生きがい感」を阻害・抑圧されたり、あるいは「生きがい感」そのものを失いつつあったりすること、つまり生きる意味の欠落感からくる虚しさ—「実存的空虚」—の空間に落ち込んでいるなかで「自分の人生に意味を見出そうとする努力は、人間の内なる根源的な動力なのです」。ここにフランクルが「根源的な動力」と書いているほど「生きる意味」は人にとって根本的に重要なものであり、その動力は、私たちの「生きる力」に強い影響を及ぼす。よって、生きる意味を自らあるいは第三者との対話を通して意識化することができれば、虚しさは少しでもやわらいでいく。つまり、「人間が本当に必要としているものは緊張のない状態ではなく、彼にふさわしい目標のために努力し苦闘することなのです。彼が必要としているのは、是が非でも緊張を解除するというのではなく、彼によって充足されることを待っている可能的意味の呼びかけなのです。」フランクルは、人間にとって、人生の意味—生きる意味—を見いだそうとすることこそ根本的に重要なものだとしたうえで、それを自ら、あるいは第三者との対話を通して意識化することの大切さを説いている。

この二人の考え方に前述した神谷氏の「生きがい」についての考え方を加えてみると、日本人の自分の人生に向きあう姿がいっそうあきらかになってくる。ビル・ジョージ教授の「オーセンティシティ」の考え方には、個人がみずからの使命（mission）が問われていることが前提となっているように思える。問われているのは個人としての自分のあり方であり、「自分らしさ」をみずからあきらかにするために過去から現在に至るまでの人生の過程を詳細にレビューする。それに現在から将来に向けての道行（みちゆき）を繋ぐことによって自分の人生に「オーセンティシティ（自分らしさ）」を位置づける。ビル・ジョージ教授の「オーセンティシティ」には、一人の人間として何かに向かって前進しているという生命の発展の感じを受け止めようとする、いわば人生に対する能動的な姿勢と意志がみえる。

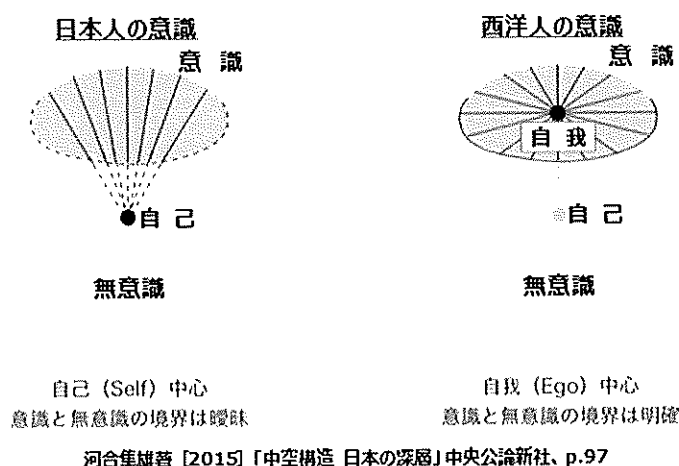
一方のフランクルは、「生きる意味」を、自らとあるいは第三者との対話を通して意識化することの重要性を説く。私たちにとって「生きる意味」とは「根源的な動力」であり、この動力は私たちの「生きる力」に強い影響を及ぼしているからである。すなわち、生命力のあふれた創造性を生み出すためには「生きる意味」の意識化が重要なのである。

日本人は、過去を振り返って過去の自分と現在の自分が何が違っているのか、そして違ってきたことを見極めながら、自分はいま、ある方向に動きつつあることを知る。そのうえで未来には、どこに目標を置いて進むべきかがなんとなく分かってくる。つまり、過去と現在、そして未来を行きつ戻りつしながら自分で自分の仮構や空想やうそ偽りでない「本当」のイメージを明確にしていく。このプロセスは、かけがえのない自分の人生に「愛おしさ」を感じさせる過程でもある。この作業で次第にみえてくるものが日本語の「ほんもの(本当)の自分」である（これを英語にすれば authenticity となる）。

この作業そのものを現在から未来につなぐ。それが「生きがい」や「やりがい」、そして「はりあい」につながっていくと神谷氏は述べている。日本人は意識的にせよ無意識的にせよ（意識と無意識の境界は不鮮明なままに）、この一連の作業を、人生を生きていくうえでとても大切なものとしてきたのである。私自身の周囲を見回すと、日本人はこうして多くの人びとが人生を歩んでいるように見える。

河合氏が指摘するように、「西洋人の場合は、意識が無意識と明確に区別された存在として、その中心に確立された自我（ego）をもっている。・・・これに対し日本人の場合は、意識と無意識の境界が鮮明ではなく、意識も中心としての自我によっては統合されてはいない。西洋人の目から見れば、それはしばしば日本人の主体性の無さや無責任性として非難されるものとなる。しかし、日本人はむしろ、その意識は意識内の一点、自己（self）へと収斂される形態をもっているのではなからうか。つまり、意識と無意識の境界が不鮮明なまま、漠然とした全体性を志向しているのである（図 2-8 参照）。」

図 2-8：日本人の意識 西洋人の意識



私には現在の日本人は、フランクルのいう「実存的空虚」の空間に落ち込んでいるようにみえる。部下たちを未来に向けて「生きがい」や「やりがい」、そして「はりあい」につなげていくこと、そのためにはリーダーとしての管理者自らがどのような行動をとればよいのかを自らに問うことが大切なのではないだろうか。そのためには、現実の組織のあり方とあるべき組織のあり方を明らかにしたうえで、「オーセンティック・リーダー」とは何かを自らに問いかけねばならない。この問いかけに対するわれわれの今日的な立ち位置をはっきりさせるために、次項ではこの「空白の 30 年」に社会や企業で起きていることに目を向けてみたい。

2.6 いま、日本で何が起きているか—歴史の変節点で見えてきたもの—

すでに繰り返し指摘したように、日本経済は長期にわたって停滞している。高度経済成長期が終焉しバブル経済（1986 年～1991 年）が崩壊した 1990 年代以降今日に至るまで、いまだにいわゆる「空白の 30 年」という暗く長いトンネルのなかにいる。そしてまだ、出口の明るさは見えていない。

以下の 10 項目は「空白の 30 年」の間に社会や企業組織生じている現象を私自身の観察によってとらえ私の経験をベースに考察したものである。あくまでも筆者の主観にもとづいたものではあるが、このような観察によってこれからの日本企業における組織のあり方とその組織における「オーセンティック（ほんものの）・リーダー」に必要となる行動特性が浮かび上がると考える。

2.6.1 組織のマネジメントが「価値創造」から乖離している

日本経済が停滞したまま 30 年を過ぎようとしている。その原因についてはさまざまな議論がなされているが、マーケティングの視点からいえば、高度経済成長期の推進力となっていた日本企業の組織マネジメントの重点であった「価値の創造」から乖離した結果であると言える。なぜ日本企業の組織マネジメントが「価値創造」から乖離してしまったのか。以下 4 点を指摘しておきたい。

① 「経験知」と「経験価値」の軽視

いま、日本ではすべての分野において経験を否定する風潮が支配している。「昭和」という言葉は過去の遺物を揶揄するようなニュアンスをもつことばとしてメディアに氾濫している。ビジネスの世界においては「昭和」であるがゆえにその経験知のすべてを無視しようするという雰囲気支配している。「経験知」とは、特に作業現場で培われた勘や感覚などとして体得された知識である。一方の「経験価値」の要素は以下の五つ、すなわち SENSE（感覚的価値）、FEEL（情緒的経験価値）、THINK（創造的・認知的経験価値）、ACT（肉体的・ライフスタイルに関わる経験価値）、RELATE（集団や文化へ帰属する価値）である。この「経験知」も「経験価値」も数量化できない。現実には数量化できない、つまり計測できないこれらの価値のなかに、新たな価値を生み出す貴重なヒントがある。ところが経験とはすでに過去のことであるとか、数値データがないと合理的な意思決定できないとかの理由で、それらを軽視するか、あるいは無視する風潮が今日の日本社会を支配している。

その原因は、（ア）企業として何のために何をするか、そのためにどのような知恵が必要かという本来の企業目的に対する意識が失われていること、（イ）目的にかなうものを過去の「経験知」や「経験価値」のなかに見つけ出すという努力を放棄して、安易に創造性そのものを外部に依存していること、これは企業という組織の「魂」を放りだすことと同じである、そして（ウ）かつては社内に存在した「経験知」や「経験価値」をもっていった人々が人員削減などによってすでに失われてしまったこと、などの要因が複雑に交錯している。現象的に言えば、われわれの見えないもの（見えざる資産）に対する無関心があるように思える。言い換えれば世の中すべてが数値化することで ICT（情報コミュニケーション技術）を使えば組織は動く、あるいは動かせるという「空気」に支配されているように見える。いま、日本企業の組織には過去—現在—未来というバランス感覚（sense of balance）が失われているとも言えよう。新たな価値の創造を実現するには、過去のよい点から学び、不十分な点を補いながら全体的にバランスの取れた見識を柔軟に形成するという精神的風土を組織のなかに取り戻す必要がある。

② 「コスト削減」に経営の焦点

この 30 年間、日本企業は効率化を最優先にコスト削減が進められてきた。外注化によって価値連鎖（value chain）は連繫化ではなく分断化された。業務は可能な限り社外にアウトソーシングされ、「下請けの構造化」が進んだ。欧米企業における「アウトソーシング」とは本来新たな価値を創造するために、価値連鎖（value chain）のなかで価値を共創（co-create）すべきパートナーと戦略的連繫関係を組み上げることとする。ところが日本ではアウトソーシング＝下請け（業務委託）⇒コスト削減と解釈され、二重、三重の利鞘をとる搾取の構造化が進んだ。この日本の多層的下請け構造化は、コスト削減が目的となっている。自社にはない優れた技術や情報・知識・スキルをもつ外部企業と共創することによって、価値を創造するという本来の目的ではなくなっているのだ。したがって、品質は最低限維持すべき限界に近いところでようやく維持される。こうした「多層的下請け構造化」は、結果的に企業本体の事業の価値創造はもとより製品価値の現状維持さえもきわめて危ういものにしかねない。これは製造業だけではなくサービス業にも同様に見られる現象である。

アウトソーシングの安易な導入は、関係する社員の間に仕事の全体、つまり価値創造のプロセス全体の見取り図の欠如をもたらしている。同時に、人びとから直接的経験の肌感覚を喪失させる。自分自身の直接的な経験をしっかりとみつめて自分の肌で感じ、自分の頭で考えるという貴重な経験価値を、「下請け」に対するいじめなき優越感に置き換えてしまったのである。

同時に、コストの削減のために人員削減が実施され正社員から非正規雇用者への移行がなされた。加えて社会では自己

責任論がとなえられ、非正規雇用化を正当化する議論の背景の一つとなった。われわれが留意すべきことは、このような非正規労働化の動きが正当化された時点で、かつての日本の企業組織の根底にあった「円環型均衡モデル」の強みが崩壊してしまったことである。

かつての日本企業の強みの一つは、社員の組織に対する高いロイヤリティであり、組織内の人びととの信頼関係であり、組織の進むべき方向性—true north—の共有、言い換えれば「心一致」による一体感であった。非正規社員として断片的な業務に携わる人々が急増するにしたがって、当事者意識が希薄で空疎な組織になり、この「一体感」が失われて組織の「魂」が失われることになった。当然のことながら、価値創造といった創造的なチャレンジを醸成する空気は消滅していった。

デュルケームは、人々が分業を効用の問題を、とりわけ経済効率の問題としてだけ見ることを否定する。彼は、人びとが想定する自由な「経済人」の冷徹な利益計算を効率化するためにのみ分業を考えるとすれば、分業はたんなる技術的手段たるのみであって、諸個人の間に真の連帯を創出することは到底不可能であることを指摘したのである。さらに彼は、自由な「経済人」達の契約によって可能とされるはずの合理的な社会が、無残にもアノミー（社会的規範の動揺、弛緩、崩壊などによって生じる混沌状態）しかもたらさなかったとすれば、それは経済効率が社会生活を支配してしまっているからではないのか、同時に、それはかつて人々の間に共有されていた常識や良識、さらには倫理感が失われてきているのではないのか、といった指摘をしている。これらの指摘はまさに現在の日本の社会、そして一部の日本の企業組織にもそのまま当てはまる。この問題の所在をあきらかにするためには、かつて日本企業の組織に存在した「円環型均衡モデル」における円環構造の内部にいる人々に対して、上に述べた分業化が何をもたらしたかをあらためて見直す必要がある。

③ 組織と人の分断化がもたらすもの

今回のコロナ禍によるパンデミックは、企業にリモートワークを導入させ、組織内の対面的な仕事の場を失わせた。そして組織空間と人の居場所が分断されることになった。企業のなかには将来の仕事はすべてリモートワーク化することを前提とし、中間段階としてリモートワークとオフィスでの対面的な業務を併存させるハイブリッド・ワークを導入している。しかしながら現状のところリモートワークもハイブリッド・ワークも、必ずしも生産性の向上に寄与しているというエビデンスはない。それよりもリモートワークによって人々の疎外感や孤立感が深まって、メンタル・ヘルス上の問題が出ている。

この傾向は米国企業でも同じである。米国ではすでに従来型のオフィス勤務に戻している企業が増えている。個人主義が確立している米国においてさえ、対面的な仕事の場が仕事をするうえではきわめて重要であることがあらためて明確になっている。組織と人が分断化すると組織が本来の機能を発揮しなくなる。組織への帰属意識を失った人々に価値の創造を問うことは不可能であることはいうまでもない。

すでに指摘したように、日本企業の組織の深層にある構造的な「枠組み」—「円環型均衡モデル」—の構造からいえば、その円環構造のなかで対面的な会話が日常的に存在することが日本企業の組織存立の前提であった。この対面的な会話がこの円環構造の空間を活性化するからだ。対面的な会話の場を失って情報・知識の伝達性（communicability）が低下することは、企業組織の存在理由そのものを失うことになりかねない。人間が働く場としてのあるべき姿とは何かを冷静に考えてみる必要がある。

④ 真の「リーダー」概念の不在

日本企業においては、「境界を越えて前進する勇気がある人」という語源的な意味でのリーダー（先導者）存在が見えなくなっているように感じている。その背景を2点指摘しておきたい。

第1点は、この2、30年余りの間、米国のさまざまなマネジメント手法がそのままの形で日本企業に導入され制度化されていること。私が最も懸念するのは、たとえば成果主義的賃金制度にしても、本質的には米国企業の「統合モデル」がベースとなった制度である。このモデルでのリーダーシップのあり方が今日の日本企業の組織構造にそのまま当てはまるものなのか、そ

の検討が十分になされてこなかったように思われる。今日の日本企業には河合隼雄氏によって示された「中空型均衡モデル」が組織構造の深層に依然として色濃く残っているのが現実であろう。その上に米国型の「統合モデル」で導入された制度を積み重ねることは、組織としての整合性を失い、リーダーの存在基盤があやふやになってリーダーシップは曖昧なものになる。現実の組織行動と、リーダーとしての管理者をふくめた組織の成員の行動をつづさに観察し、その組織の構造の深層にあるものを見直しそのうえで腰を据えた思考実験が必要である。ジョブ型雇用制度の導入も同様な深慮が必要であると考ええる。

第2点は、今日に至る「失われた30年」においては、新規事業構想が提案されてもそれらを経営陣が認めない企業が多くなっていたこと。経営陣が自らの任期期間を何とか無事に過ごしたいという短期的な心理が働いて、リスクを感じさせる提案には否定的あるいは消極的になることが影響していると考えられる。日本の企業社会では、結果的に「リーダー」、つまり「境界を越えて前進する勇気がある人」という語源的な意味でのリーダー（先導者）が存在しない企業が多くなってしまった。また、新規事業に失敗した過去の経験が「トラウマ」として経営陣だけではなく組織全体を支配している場合もある。こうした「トラウマ」を克服することは決して容易ではないことを私自身も経験してきた。そこで学んだことは組織に「一歩前に出る」という行動が起きれば、このトラウマは克服するができるということだった。

要は、今、われわれが対峙すべき課題とは、日本の企業組織の深層にある概念的な「枠組み」の構造——「円環型均衡モデル」——を前提として、「リーダー」とはという根源的な問いに答えること、そのためには、そしてリーダーとフォロワーが共に行動する組織的空間を再構築することではないだろうか。

2.6.2 本来の「マーケティング」の不在

上原渉氏（一橋大学准教授）（週刊エコノミスト 10月25日号）は、日本企業のマーケティング担当の職務経験を調べると営業職の経験者が多いが、営業職の経験が優れたマーケティング担当を生むわけではないという。本来の「マーケティング」は「市場志向」の概念でとらえられ、「組織文化」と「組織プロセス」という2つの側面から検討される。前者は社内の論理ではなく、顧客や競合する組織に注目しながら部門横断的に社内を調整する文化を指す。後者は、社内外の情報を組織全体で共有し迅速に反応できるプロセスを指す。

私はマーケティングを研究し、同時にマーケティング・マネジメントを実践してきたものとしてこの上原教授と同じ見方をしてきた。マーケティングの原則・原理を無視して細部のテクニックの流行に乗ることがマーケティング担当者の目的となっているのであれば、これはすでに本末転倒でありマーケティングとはいえない。いわずやマーケティングとは広告のことだという認識もいまだに耳にする。こうした現実には危惧をもつのは私だけではあるまい。マーケティングは単なる広告でもなければ営業でもない。本来のマーケティングとは全社的な価値創造活動であるという原点回帰の議論が組織全体に求められている。

2.6.3 変質する「上司」と「部下」の関係性

いま、日本では政治の世界だけではなく産業界においても「どんな未来を作りだすか」という将来をみすえた前向きな議論はほとんど聞こえてこない。同じことが企業においてもいえる。経営陣の短期的利益志向に抗して、若手の社員が自社の将来あるべき姿とはといった議論をすることは控えめにならざるを得ないのが現実だといわれる。若い人々にしてみれば短期的利益指向という会社の空気を感じとり、それに抗しないことがいまいる組織のなかで生き延びるための賢明な選択だと判断することを優先せざるを得ない。

パンデミックによるリモートワークも重なって組織内での対面的な会話の機会と場が少なくなり、社員のあいだで会社の未来、自分達の将来を考える会話がほとんどなくなった。たとえ一部にせよ日々の仕事の場面が会社から自宅に移ったことが、今後の企業組織や個人生活にきわめて多面的に影響を及ぼしてくると思われる。

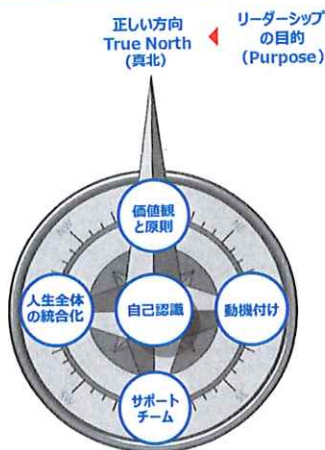
わが国においても米国流経営発想によるコスト削減(米国ではほとんどの場合、人員削減に等しい)、つまり短期利益指向型マネジメントを実行することがマネジメントの「正論」となってしまった。利益という基準ですべてを断定的に決めることがいかにもメリハリが利いたスマートさを際立たせ、そのイメージが若い世代のマネジャーたちを惹きつけているようにも見える。現在の人びとの間には、組織としては日々いかにうまく生き抜けるかという短期的視野に基づく方法論の議論こそが肝心であり、個人としては自分がいかにして組織のなかに存在感を獲得するかという利己主義的発想が大切だという暗黙の了解がある。

自分自身がどこに向かって進むべきか、その羅針盤の針が示す方向が真北であり、前述したビル・ジョージ教授がいう「true north」(図 2-9 参照)である。日本の企業で「上司」としての役割を経験したものであれば彼が主張していることは決して目新しいことではないだろう。しかしながら、かつての日本企業の組織にあっては、上司は部下の視点に立ってひとり一人の「生きがい感」への欲求を満たすことを自らの大切な役割としてきたことに注目しておかなければならない。言い換えれば、それぞれの部下の進むべき方向性、すなわち彼らの個人としての true north の発見を理解し、支援することをみずからの役割として認識していたのである。これが組織の成員との間に濃密な信頼関係を創りだし、上司の「true north」ー目的 (purpose) ーの実現を目指して成員全員のエネルギーが束ねられ、それが結果的には当時の高度経済成長を実現したといえる。

しかしながら今日の日本企業の組織の「上司」はリーダー的な存在になり、部下をフォロワーとして上意下達が構造化して、部下は単なるフォロワーとしてコスト要因のひとつとみなされるようになってきた。部下が共に組織を動かす主体であるという意識が薄弱となり両者間の信頼関係が脆弱化し始めている。日本の組織における「上司」と「部下」の関係性のあり方と欧米の組織における「リーダー」と「フォロワー」の関係性のあり方の違いをあらためて考えることが必要である。

図 2-9 ビル・ジョージ教授が提唱する「True North」

True North: コンパスの5つの部品すべてがうまくできているときに、その針ははじめて真北に向く



それらの部品とは以下の5つである。

- ・ 自己認識: 自分の強みとはなにか。改善すべきスキルとは何か。
- ・ 価値観と原則: 自分の価値観とは何か。自分の信念とは何か。
- ・ 動機づけ: 外部と内部の動機のバランスをとる方法が身についているか。
- ・ サポートチーム: 信頼すべき人々がいるか。困難に直面したときに頼れる人々がいるか。
- ・ 人生全体の統合化: 自分の人生に満足できるように、さまざまな局面を人生全体として統合する方法が身についているか。

(筆者訳)

2.6.4 「寄り辺なき個人」の増加ー「自己利益の追求」と「個人の孤立化」ー

わが国で新自由主義が語られて久しい。米国では「集団」なしに「個人」が存在するという、行き過ぎた「個人主義」が支配的になってきた。日本でもこの数年、同様な風潮が社会に顕在化しているが、日本の場合はキリスト教というバックボーンなき「個人主義」であり、日本での「個人主義」はすなわち「エゴイズム」に等しい。すでに日本の社会では「カネ」のみに関心を向け短期的な個人的利益を追求することがなかば当たり前のようになっていく。企業組織の行き着く先は永続性の感覚を失った惨めな孤立した個人が群れるだけのものとなることは目に見えている。問題は、孤立した人々がただ群れることで人間として

の本当の生（いのち）を生きることはいかなるということである。つまり、人間は歴史的な共同体なしで、本物の生を生きられない。何らかの「集団」なくしては「個人」は「個人」としてのアイデンティティを獲得できないのである。すでに指摘したように、かつては日本企業の組織の深層にある構造の「枠組み」における円環構造という空間内の組織の全成員、つまり「集団」のなかで個人はそれぞれのアイデンティティを育んでいたのである。それが創造性などの組織能力を高め、かつての高度経済成長の基盤となっていた。

19世紀末、工業化と都市化が進み、人びとが伝統的社会から分離させられ、「個人」となるのが避けられない状況を迎えた。その当時、デュルケームは、個人が自立的になればなるほど、社会的な連帯が実現していかなければならない理路を説明した。つまり、社会的な連帯の実現が不可欠なのは、それぞれ異なる人びとが自らのことだけに専念すればするようになればなるほど、人びとは逆に自らの欲望や欲求を他人との協働を通じてでしか満たせなくなるからだ。彼は、人間の身体の器官がそれぞれ個別に機能を果たしつつ全体として生命を維持しているように、個人は個人になればなるほど他人との結びつき（「有機的連帯」）を強めていかなければならないことを強調したのである。こうして、個人化が進むほどに新しい社会の人間적つながりが要請されることになる。この必然性は過去二世紀変わっていない。また、デュルケームは、「人びとが個人であればあるほどに連帯を要することになるのは、単に経済的・機能的な要請ではなく、道徳的な意味合いをもつ」という。

いまや日本人は政治家をはじめとしていわゆる「有識者」もふくめて、本質的な論点からのすり替えが常態化し、当たり障りのないかつ無責任な「ことば」だけが浮遊する、あえて言えば「卑怯」な社会になった。そんな虚ろな社会にわれわれはいつの間にか慣れきってしまったようにみえる。価値観次元での表面的な言葉と現実次元での行動の間に矛盾が生じているのだ。そして、今日の日本人は、感情を無くしてしまい顔のないのっぺりした存在になり、なにこともなかったかのように無感情のまま、みんなが片手のスマホを無言でながめ、あふれかえる情報の断片をつぎつぎに忘れていく。これが今日の「孤立化」現象の一端である。

ここにあるのは、「現実が見えるか、見えないか」という現象的な問題ではなく、「現実を見ようとするか、見ようとしないうか」という意志の問題である。一言でいえば思考意欲の有無の問題である。ここに欠けているのは、それぞれの自分の生（いのち）に対する責任であることは間違いない。しかし同時に、徹底的に欠けてしまったのは、リーダーをはじめとする人びとの彼らの周囲にいる人びとの「生きがい感」に対するまなざしであり支援ではないだろうか。

孤立化にともなう孤独感、本人に精神的な疾患をもたらすだけでなく、身体的な疾患の引き金にもなるといわれる。また、ひとびとの孤立化は社会全体がその健全さを失っていく大きな要因でもある。時代の大きな転換点においては、どんな企業においても未来が安泰ということはない。そうだとすれば、企業をふくめて社会全体が考えるべき命題は、人びとが寄る辺なき個人、言い換えれば浮遊する根無し草のような孤立化した個人にならないように、人々が安心して働き、生活できる「仕組み」をどのようにして用意するか、社会全体の「仕組み」—企業の組織も含めて—をどのようにして構築していくか、とすべきではないだろうか。

2.6.5 格差と分断の拡大から階層化社会へ

ハーバード大のマイケル・サンデル教授は、米国においては恵まれた境遇で育ち難関大に入った「能力主義的エリート」が特権を享受し、敗れた層を見下していると指摘し、見下された人々の怒りが米社会の深刻な分断を生んだと指摘している。こうした状況に日本も決して無縁ではないことはすでによく知られている。日本の企業組織では、若手中間管理職層のあいだに「能力主義的エリート」の優越的な行動と独特の「利己主義」的態度や雰囲気醸成が醸成されるようになった。たとえば、すでに指摘したアウトソーシングと称する「多層的下請け構造化」が定着するのにしたがって、正社員である担当者の外部委託先に対するあからさまな蔑視的態度や差別意識が目につくようになった。これらはかつての日本の企業組織では見られなかった風

景であり雰囲気である。私はこうした人々のところにいわれのない優越感と差別意識がすでに定着していることに恐ろしさに似たものを感じている。

われわれが認識を新たにしておかなければならないのは、似た環境で育った「エリート」だけでは複雑化する組織のかじ取りは難しいという事実である。社会的基盤を安定させるためには、相対的に弱い立場に立たされている人々の視座に立ってはいじめて彼らの「生きがい感」が考えられる、という感性を大切に 리더の存在が不可欠なのである。そのようなリーダーの存在なくして、価値連鎖を担う企業との共創（co-create）による新たな付加価値の開発など考えられない。

ピーター・バーガーが論じているように「社会のファサード（建築物の前面。一般に、正面玄関側の立面をさす）が暴力的に引きはがされ、その背後にはじめから一つの現実が存在していたということを悟らざるを得ないような歴史的状況がすでに日本においてもあらわれているように感じている。

2.6.6 「社内官僚組織」の出現

いわゆる「社内官僚組織」がいかに人間の尊厳を汚し企業の創造性を削いでいるかについて、一つの事例をベースに整理しておきたい。ここでは典型的な「日本的経営」企業のある組織の過去数年間の姿を紹介する。この企業は、高度経済成長期に海外から導入した技術革新を根子に大企業となった。事業が成長し組織が拡大した後、いわゆる成熟期に入って業績が停滞している。このような状況下に置かれた企業の「社内官僚組織」の事例である。一言でいえば、一般に官僚制組織の欠点といわれる意思決定スピードの遅さ、判で押したような対応、社員の人間性や個性の軽視といった特徴に加えて学閥による強烈なエリート意識が存在する組織である。

その「社内官僚組織」は全社的な企画部門、言い換えれば戦略部門であり、メンバーは特定の国立大学の卒業生によって占められていた。学歴によってメンバーを選択するいわば学閥による差別の典型的部署である。メンバーの選択には経営陣が直接関与する。入社して新入社員教育の終了後直接配属される場合がほとんどである。この組織は社内ではいわば将来の経営陣への道を約束されたエリート集団とみなされていた。経営陣直下の組織であり、市場に直接接触している社内の末端組織にいる人々との直接的な接触はほとんどない。つまり、市場環境の変化を直接自らの肌で感じようとする意識も姿勢はまったくない、単に上司の顔色を見ながら動いているきわめて閉鎖的な「エリート集団」であった。

彼らは「経営陣」の意向や問題意識を忖度しながら、指示されたプロジェクトに必要な調査内容を決め、それを外部の著名コンサルティング会社に委託する。そしてその会社が集めた業界動向や公的な統計資料をベースに、プロジェクトを実行するための戦略を作成する。ほとんどの場合、彼らが実際に戦略策定をするのではなく、その外部のコンサルティング会社のコンサルタントに委託する。プロジェクトによっては、必ずしも経営陣の総意ではなく、経営陣の特定なメンバーの意向が強く反映されている場合も多い。彼らはそこに経営陣内部の力関係の変動も感じとりながら、主流派に忖度した方向性をそのコンサルティング会社に示唆する。彼らは将来に向けて高い評価を得るにはつねに経営陣の政治的な力学思考を働かせる必要があるのだ。

いずれにせよプロジェクトに関するプレゼンテーションは経営陣の主流派の考え方を推測し、忖度し、それを支持する資料としてビューティフルに「見える化」したことになる。彼らのここ 10 年間ほどのプレゼンテーションの内容は常に「現状分析」からスタートし、グラフは右肩上がりになっている。新規事業の開発案であれば既存事業の拡大戦略と比較される。最終的には既存事業の拡大策の方がリスクが少なく、これから右肩上りに成長するという内容の驚くほど陳腐な説明となる。そして新たな価値創造を実現しようとする新規事業プロジェクトはお蔵入りとなる。

この「社内官僚」組織の特徴は、以下の 3 点に整理できる。

① 経営陣のメンバーの業績につながるアイデア以外は「潰す」

組織としての権限上、経営陣のメンバーの意向やアイデアは最優先課題となる。それ以外の社内から出た提案などは経営陣に提示する以前に「潰す」ことが原則である。つまり、経営陣の意向を受け入れることは担当者にとっての実績につながるが、それ以外の下部組織からの提案は担当者自身のリスクとなる。したがって、リスクである以上彼らは経営陣からの提案以外は何とか理由をつけて回避する。制度上、下部組織からの直接的な提案を経営陣内部で検討せざるをえない場合は、さまざまなリスク要因を資料等に明記する。

また、「社内官僚組織」のメンバーは自ら発想したアイデアを発表したり説明したりすることはしない。何もしないことが彼らの保身には最適な生き方になるからだ。結果的に経営陣の議論の対象となるのは、既存の経営陣のメンバーの提案に限られ、ほとんどが既存事業の拡大策か現状維持策が採用される。

② 「失敗しないことしか実行しない」ことは「何もしないこと」

組織の中で昇格を実現するには「失敗しないこと、そのためには『余計』なことは一切しない」が鉄則である。何もしないためには新たな提案が組織の下から出てこないように、根回しをふくめて情報源となる部署や人びとをマネジメントする。具体的に言えば「エリート集団」という社内イメージを梃子に、トップ層の権威を武器にさまざまな理由をつけて新たなアイデアの萌芽を摘んでしまう。これが経営陣にとって厄介な問題を事前回避するという、「社内官僚組織」のメンバーにとってはきわめて大切な組織運営上のスキルであり、「エリート・コース」を昇進していくための必要条件である。

③ 経営陣の懐刀としての自負と行動

「社内官僚組織」のメンバーは、経営陣のメンバーと公私にわたって個人的関係を深めるとともに、主だった部門の中堅幹部とも個人的な関係を開拓する。それによって社内の影響力の大きい人物の発見と彼らの動向を掌握する。経営陣の意向を忖度し、主流派以外のメンバーから新たな提案を出させないように、また既存の考え方と異なる発想を早めに潰すように社内説得をする。すなわち、経営陣の主流派が一般社員にネガティブな印象をもたれないように、組織全体を「政治的」に動かすことが彼らにしかできない「ハイレベルな仕事」であり、それが彼らの評価につながるのだ。

④ 意図的な「いい加減さ」・「曖昧さ」・「手抜き」、そして競争戦略の基本は「追従」

「決まっていなくて決まっている、決まったようで決まっていない」状態に手抜きをしておく。これも社内官僚の常套手段である。彼らの目的は責任回避である。たとえば、説明資料として明文化してもその文章に曖昧さを意識的に残す。何らかの革新的なことが業界の競合企業に生まれて、その動向に自社も追従せざるをえないことがあるからだ。そのようなときに備えて意思決定の正当性を主張できる余地として「曖昧さ」を残しておく。しかし「曖昧さ」は結果的に会社全体の組織に不協和音を蓄積させそれが潜在化させる危険性がある。

ここで明らかなように、この種の社内官僚といわれる人々には一般社員へのまなざしはほとんど感じられない。一般社員とは違うというエリート意識とエゴイズムがあるからだ。社内官僚が経営陣と直結しているがゆえに一般社員は彼らとの直接的な接触は避ける。一般社員の間に蓄積していくのは経営企画部門のエリート意識に対する反感と彼らの保身と自己利益追求の姿に対する嫌悪感である。このような社内官僚組織がある会社の社員には、この会社では自分たちの「生きがい感」がかなえられずとはとても思えない。つまり、この企業では社員の変化への欲求、未来性への欲求、自由への欲求、自己実現への欲求等が度外視されているように見えるからだ。これらの現象は、まさに企業としての「魂」の喪失であり、企業の内部にあって自壊のメカニズムを静かに起動させることになる。

この社内官僚組織の出現が「日本的経営」の弊害のひとつだ指摘されることがある。しかし、この現象と「日本的経営」と結びつけるのはきわめて安易で短絡的である。この種の社内官僚組織の出現は、すでに示した日本企業の組織の深層にある構造の「枠組み」―「円環型均衡モデル」―が機能しなかった一つの結果なのである。つまり、経営陣というレベルにある円環構造が本来の機能を発揮せず、彼らの保身のための空間、たとえて言えば経営陣が「仲良しクラブ」化していることが背景

にある。より具体的に言えば、経営者と経営陣によって形成されている円環構造内の人々、つまりの経営陣一人ひとりの行動と経営者のリーダーシップのあり方の問題である。円環構造全体が権威主義的、利己主義的になり、「社内官僚」的な企業内組織が動き出す可能性があることを業組織全体として認識しておくべきなのである。

2.6.7 「コミュニケーション」能力が劣化している

人間の社会は言葉によって成立している。日本では、特にこの 2, 30 年の間にこの当たり前のことが壊れつつある。たとえば、首相が広島平和記念式典のあいさつで重要な部分を読み飛ばしたことがある。しかも本人は気が付かなかったという。原爆が投下された当時、広島市には 35 万人の居住者がいた。そのうち 14 万人が亡くなった重い事実がある。

記録していないので確たる裏付けはないが、略語が多くなると社会が疲弊するという話をどこかで読んだことがある。日本ではこの数年間に四字のカタカナ略語がやたらと増えている。本来一つひとつの言葉には定義がある。そんな定義などという「かたいこと」は言わずにとばかりに、若い世代を中心にこのカタカナの 4 文字がインターネットであつという間に伝播していく。SNS だけではなく広告媒体も若者たちの「空気」に迎合して四字のカタカナ略語を多用したり、造語したり、それらの言葉の拡散に力を貸したりしている。こうした言葉を見境なく感覚的に使うことが「専門性が高い」人物に見え、「かつこういい」あるいは「仲間意識の高揚感につながる」と思い込んでいる人々が多くなっているのかもしれない。

しかし、私が「恐ろしい」と感じているのは、若手の社員がプレゼンテーションのなかにむやみに四字のカタカナ略語を使っていることだ。社員を対象にする場で社内用語を使用するならともかくとして、外部の人々の前でこれらの四字のカタカナ略語がただ衝動的に発せられているように感じたことがある。社外の参加者から用語の定義を要求されると、その時点であやふやさが露見し、その会社に対する信頼は一挙に壊れることになったことがある。

私が気がかりなのは、最近の人びとの会話に時代の「空気」が反映されていることだ。特に政治家は国民にただ違和感のない、かつ耳障りのよさそうな言葉選びをする。個々の言葉の定義についてはまったく無関心・無頓着なのだ。だから話を聞いていても、中身が空疎だからそもそも本気度が伝わらない。しかも自分は主張するが他人の主張は聞きたくないのが彼らの本音である。本人はスムーズに話ができたので話は上出来だと自己満足している。参加者はなんとなく理解したように感じても、言葉の定義がお互いに不一致であれば、コミュニケーションとして成り立たない。

さらに、この時代の「空気」は新たな話法を生み出す。たとえば、「知らんけど」という関西弁がいま、関東の若い世代に人気なのだという。自分の発言に確信や責任がもてないときに、最後に「知らんけど」と付け加えておけばよし、とのことだといわれている。なるほど、お互いに「知らんけど」とつけ加えておけば、会話が楽にできそう。相手にも自分にも余計な負荷をかけずにすむ。オブラートに包んだような表面的だけでも軽く笑い合える言葉は、現代の若者にとって日々を明るく過ごす大切なツールだからである。

デュイは多様な人々の間で交和される（互いになじみあう）コミュニケーションの活発な「相互作用」と「共有と参加のギブ・アンド・テイク」の重要性を説く。自由な相互作用が失われることは、「コミュニケーションの抑圧と沈黙」があることを意味しているという。また、「対話」はもちろん「会話」の劣化によって民主主義の根幹が崩れつつあるように思えるという。われわれは言葉で自らと対話し、言葉で思考し自らの意思を決める。相手とそして自分自身とコミュニケーションがうまくいかなくなると、自分の「生きがい感」も曖昧になる。それを「黙過」しているわれわれがいま、ここに、いるのだ。

このような現実を踏まえて、リーダーは部下たちにどこに向かって、どのような段取りで、いつまでに何を実現するか、そのビジョンも含めて会話し、対話し、説明し、共感を生みだし、部下と共にその組織の望む方向性に進む、これがまさにコミュニケーション・プロセスのほうである。

2.6.8 個人も組織も前向きになれない

近年、GDP にせよ生産性にせよ、日本の地位の低下を示す調査結果やデータを並べていくとときりがないほど増えている。たとえば、アジア太平洋 14 カ国・地域を対象にした調査では「現在の職場で継続して働きたい人」も「転職意向のある人」も日本が最低だった。つまり今の仕事にたいして愛着はないが、かといってそこを抜け出して新天地に飛び込むほどのエネルギーもない。そんな無気力が浮かび上がる結果である。高度経済成長の時代にわれわれは「楽しい・わくわく」「自信・誇り」といった正の感情を共有し、職場では「はりあい」と「やりがい」を感じてきた。しかし、今日の人々は「心配・不安」「怒り・嫌悪」「孤立感・疎外感」など負の感情を職場で頻繁に経験しているのだ。ネガティブな感情が支配する職場から、創造性や大きな成果が生まれないのは自明である。

米ギャラップによると、熱意をもって仕事に取り組むさまを示すエンゲージメント指数で日本は 139 カ国のなかで 132 位に沈んだ。日本人には受け身の真面目さはあっても、自発的に仕事に向き合う積極性に欠けるという評価をしている。日本人の気持ちや意欲に問題があるのは、もはや疑う余地がないだろう。私はこれが日本人は信頼できないという風潮につながることを懸念している。

私は、この背景にわれわれが「リーダー」の真の意味を理解していないことによるのではないかと考えている。つまり、すでに指摘したように、われわれが「リーダー」の動詞である「リード」の語源的な意味に価値を認めていないのである。「リード」とは、「立ち上がり、一歩踏み出す。境界線を越えて足を踏み出すこと」がその語源である。米ギャラップの調査結果は、日本ではこの「リーダー」に意味や価値を認めない人々が増えていることを示唆しているのだ。

また、未来性への欲求をみやす力は、信仰とも関連している。死後に天国や極楽を想定する宗教は多く存在しており、そのような考えは、遠い将来を意識するきっかけとなる。宗教は長期的な視点で考えることを助けてくれる力をもつ。価値観についての国際的な調査によると、日本人が「宗教」を重視する程度も 1990 年代と比べても低くなっていることが指摘されている。この点でも欧米諸国とは大きく異なり、私たちは長期的な視点で考える視座をもちにくくなっている可能性がある。

奇跡とも言われた高度経済成長を達成し先進国からも称賛された日本人がなぜこんな事態に陥ってしまったのだろうか。だれしも自分の未来性への欲求を満たしたいと考えている。しかし、私たち日本人は将来に対して悲観的にものごとを考える傾向が強いということを考慮に入れても、コロナ禍をきっかけにより良い将来を想像することができない人たちが増えている。組織固有の伝統や伝承・伝説、より包括的にいえば歴史が与えてくれる教訓、未来展望、現実理解のヒントについては、それらが正しいという保証はどこにもない。しかしそれでも混沌の時代には、頼るものがわれわれには必要なのである。その一つがわれわれの心の奥底にあるものの「意識化」なのではないだろうか。日本人の組織の深層にある構造の「枠組み」に遡及して、ほんもののリーダーのあり方（オーセンティック・リーダーシップ）を考えることが喫緊の課題だと考える理由のひとつである。

2.6.9 「黙過一見て見ぬふりをする」が常態化している

いま、日本の社会のあらゆる場面で「黙過」することが当たり前のように起きている。企業組織においても例外ではない。「黙過」とは、問題が起きても自分の仕事でなければ見て見ぬふりをする、最悪の事態が起きそうだと予想できても目をつむっている、そして本当に必要に迫られても場合によっては動こうとしないことだ。

私の世代は第二次世界大戦の敗戦間際に生まれた。それ以降、われわれの世代がこれまで生きてきた 78 年間の日本は、一言でいえば米国一辺倒の時代であった。戦後、日本は米国主導の秩序が続くという前提に立ち、アメリカ文明の決定的な影響下にあって国家戦略を組み立ててきた。つまり、地球儀でいえば日本から太平洋を挟んで一意識的にせよ無意識的にせよ一つねに米国が見える範囲でわれわれは育ち生きてきたのである。そして産業界も含めて、米国流のグローバルスタンダードが文字通り世界の標準になると信じ込んでいた。まさに地球儀をぐるりと一回転させてものごとを考えることを忘れてい

たのである。いいかえれば、文化的にも、政治的にも、経済的にも、世界のそれぞれの国にはそれぞれの歴史的な文脈があるという当たり前の事実を、われわれ日本人の多くが「黙過」していたのである。

昨今の日本の大企業で起きている大事故や不祥事は、調査結果をみるとほとんどこの「黙過」によるものだという。つまりほとんどの大事故や不祥事は、気がついた人々が何らかの行動を起こせば防げた事故であり不祥事であった。現実には実績さえ上げれば不正もどきの取引をする営業マンを「泥臭い」商売ができる「優れた」人材として積極的に評価する大企業がある。こうした企業は倫理観そのものの欠如を「黙過」しているのだ。結果的にその企業の倫理感がますますマヒするだけではなく、社会全体の良識と倫理的判断力を毀損し続ける。社会のその企業に対する不信感につながり、世界的に信頼と信用を失っていく。戦後の日本の倫理観なき「個人主義」が、もっぱら「エゴイズム」へと流れてしまった結果かもしれない。

昨年(2022年)は一昨年来のCOVID-19の感染拡大(以下パンデミック)下での東京でオリンピックとパラリンピックが開催された。その後、大手広告会社出身の理事による収賄事件が発覚し、さらに同じ広告会社に関与したとされる独禁法違反などの不祥事件が数多く露見している。この企業は1990年代以降2度の社員の過労自殺事件を起こしている。この一連の贈収賄事件はわれわれ日本人に「こんなはずではなかった」という虚無感に似た脱力感をあたえている。この事件が世界的に日本人の社会的倫理観の欠如を露呈し、日本人に対するイメージを大きく毀損してしまった。それは五輪という世界的行事を主宰する日本人としての誇りと自信のすべてを全世界の前で失ってしまったという無念さと喪失感を生み出した。現段階ではこの事件の全容が見えてはいない。しかしながら日本人にとっておそらくこの無念さと喪失感という心理的衝撃の大きさという意味で、戦後最も深刻なものを日本社会にもたらすことになると思われる。同時に、日本社会の後進性を世界に知らしめた機会となり、日本という国に対する信頼感を失わせたことになる。

いわゆる「泥臭い」ビジネスは必ずしも犯罪につながるわけではない。高い実績が出れば「泥臭い」ビジネスは会社によって高く評価される。つまり、犯罪とされない限り企業は組織としてこうした行為を「黙過」するばかりか高い業績は賞与や昇進に反映される。しかしながら、「黙過」には、必ず倫理的・道義的にネガティブなことが隠されているのだ。また、見られなければ何をやってもいいという低次元の風潮も社会に浸潤しつつある。たとえば大企業に頻発している不正行為の数々である。そして公務員の不祥事である。重ねて政治家と企業との贈収賄という犯罪がある。こうしたことは確かにいつの時代でもあった。しかし、日々伝えられるこれらの不祥事件の内容を見ると、私には日本社会を支えてきた常識や良識、そして正義感や倫理観がすでにひどく毀損されてしまったのではないかという不安がある。日本社会全体が肝心なこと、つまり「正しい」とはどういうことなのか、「正しい」とは何か分からなくなるまで道義や倫理が毀損してしまったのではないか。

これらの背景には職場内での人びとの間の連携度の低下、すなわち組織の成員のあいだでの関係性の希薄化が指摘できる。たとえば、入社間もない社員がいる。彼らの仕事は分断化され細分化されている。仕事の分断化や細分化は、専門化によって作業工程全体の経済的効率化を目指した結果である。しかし自分に与えられた仕事をするには自分の仕事を含めた工程の全体像を理解すること、そのなかでどのような専門的機能が組織化され統合化されて製品・サービスの価値を創りあげているかを理解していることが大前提である。そこで初めて仕事における自分の立ち位置と存在価値が実感できる。しかし最近ではその仕事が自分に向いているかどうかにもさほど関心がなく、目の前の収入に納得できればよしとする人々が増えている。背景には非正規社員が増えていることが指摘できる。つまり、仕事をするに際しては自分に指示された部分に集中して意識を向けるだけで、自分の仕事の前後の工程はまったく関知しない人が多くなっている。こうした現実が「黙過」の背景にある。

「黙過」には大きく二つのタイプがある。「意図した黙過」と「意図せざる黙過」である。後者は単純なミスであり意図的な「黙過」ではない。前者の「意図した黙過」の背景には、問題が起きてもどこかで誰かが対応しているはずという安易な「他人依存」がある。仕事のスタート時にはそれぞれの業務の連鎖は明確に決められ関係者に共有されていても、メンバーが変わるにしたがって自分の仕事の範囲しか関知しないという自己中心的な姿勢が生まれ、それが業務と業務の間(はざま)に問題を生

じさせることになる。

加えて担当者は非正規社員であったり、派遣社員であったり、きわめて不安定な人員配置になっていることが多くなっている。したがって、それらの仕事の連鎖のなかでの問題の発生は、お互いに問題を認知していても双方ともそれを無視しつづける。問題が大きくなると、双方のいずれの責任であったのかを問われるが、結局は責任の所在が明確にならないまま問題解決は放置される。これが大企業の組織内の不祥事が5年、10年、あるいは10年以上継続されるという信じがたい結果を生んでいる。

「意図した黙過」の真の問題は、業務間で問題が生じつつあること、つまり起こりそうな事態を予想しながらそれを黙過していることにある。特にこれが対外的な交渉事やプロジェクトとなると、組織自体の信頼性を問われることになる。昨今の企業に頻繁にみられるようになった企業間取引における不祥事のほとんどがこの「意図した黙過」によるものだと考えてよい。これは、たとえ組織の末端での些細な不都合であっても、それを黙過したことが最終的には企業の存続まで左右することになるかもしれないという、ビジネスマンとして当たり前だった想像力と責任感が欠如した結果である。こうした組織の空気のなかでは人々は良心の呵責に苛まれ、このまま仕事を続けても「生きがい感」は期待できないと考える。

個人が「見ようとしてこなかったもの」を直視する勇気をどのように取り戻すか、そのためには企業はどうあるべきか、そしてわれわれの「生きがい感」をどのように取り戻し、人間としての尊厳をいかにして守るか、それが日本の企業組織の「オーセンティック・リーダーシップ」を問い質すことになる。

2.6.10 「おいてけぼり」恐怖感の深刻さ

かつての同僚であった米国人の最近のメール(2023年12月)によると、COVID-19のワクチン接種が進むにしたがって、産業界ではパンデミック以降の事業展開や事業開発が本格的に動き出しているという。彼らはパンデミックが終息したとしても経済社会はパンデミック以前の状態には決して戻らないと早々に判断し、新たな時代への展開を考えようとしているという。彼の文面にはヘルスケア領域の新たな時代を、彼ら自身の手によって創り出すという姿勢と気概が感じられる。彼らは次世代を見据えて自ら展望を開くという前向きな態勢に入りつつあるのだ。

かつての高度経済成長の時代においては、日本企業は欧米企業の開発した革新技術の先行事例を実際に見てからでも欧米企業に追いつけた。欧米企業の品質を向上させ生産工程の生産性を上げる工夫をすることで、欧米企業以上の価値の創出ができたのである。つまり当時は市場における先発企業(マーケット・リーダー)よりも後発企業(マーケット・フォロワー)の有利性が発揮できた。それが日本の驚異的な経済成長を実現した要因のひとつであった。

しかし、今われわれが直面している技術革新は、その基盤にICTが活用されているがゆえに、まさに幾何級数的なスピードで技術革新が進み新たな市場が拡大していることを意味する。さらに多様な製品・サービスを最終顧客のニーズに合うように組み合わせて提供するという包括的な仕組み(IoT: Internet of Things)の開発が基本的な特徴となっている。そのために、いったんイノベーター(革新企業)がプラットフォームを構築すると、フォロワーはキャッチアップすることがきわめて難しい。様子を見てから追随するというかつてのマーケット・フォロワー的戦略思考は全く通用しない。この現象が最近の日本の生産性などのさまざまな経済指標の低下に明確な形で表面化しているのである。要は、「おいてけぼり」となることは、現代においては先進国から開発途上国に逆走することを意味する。

本論で提示した日本の企業組織の深層にある構造の「枠組み」として「円環型均衡モデル」にあるように、高度経済成長期の企業のリーダーはマージナル・マンとして環境との境界線上で部下と共に常に外部環境と直接的な会話を日々重ねていた。この過程で顧客のニーズを把握し、組織の外からアイデアや提案を自らの組織—円環型空間—に取り込んでいた。この間に組織の成員の間でさまざまな会話がなされ、常に新たな価値創造の可能性を探究されていたのである。ここに「おいてけぼ

り」とは正反対の世界を先導した企業群が生まれていたためである。こうした企業の本来の目的である新たな価値の創造を、円環型空間の中でリーダーとしての管理者がどのような行動によって実現していたか、ここに、日本企業の組織における「オーセンティック・リーダーシップ」の行動特性の一つをみることはできないだろうか。

2.7 総括—日本的「オーセンティック・リーダー」としての自らを育むために—

多くの日本企業は、外観としては欧米諸国と共通のマネジメントのフォーマットを受け入れてきたし、現在でも DX やジョブ型雇用などを含んだ米国のマネジメントのフォーマットをそのまま受け入れようとしている。それでもなお日本の企業組織には残り続けてきた「何か」がある。それが MIT 留学時代そして米・独の大企業の経営に参加したときに、私に違和感をもたらした「何か」であった。河合隼雄氏は日本企業の組織の深層にある構造の「枠組み」に「中空構造均衡モデル」が存在することを日本神話、特に『古事記』の研究をもとにあきらかにされた。一言でいえば、この「何か」が日本の文化の本質であるといってもよい。

ビル・ジョージ教授が「オーセンティック・リーダーシップの特性」を提示したことは、同じ米国の文化圏のなかにおいてリーダーを目指す人々にはきわめて有用な指針となっていると思われる。しかし、日本企業は米国企業とは民族の心性において、また歴史においてもまったく異質なものをもっている。すなわち、日本企業において、リーダーの「オーセンティシティ(ほんもの性)」を担保するには、日本企業の組織の深層にある構造の「枠組み」—「円環型均衡モデル」—を踏まえた上で「オーセンティック・リーダーとしての行動」のあり方を探究し実行していく必要がある。

日本企業の組織の深層に存在する「枠組み」—「円環型均衡モデル」—

敗戦後の日本の製造業は、資源・資金不足、特許や政府の規制などさまざまな「制約」の下で、研究開発、製造そしてマーケティング活動にいたるマネジメントのあらゆる分野で壁にぶつかっては工夫に工夫を重ねて突破口を開いてきた。かつての高度経済成長の実現できた理由について、これまで「三種の神器」といわれた三つの制度焦点をあわせた議論がこれまでの大勢であった。しかし、本論ではこれらの制度自体を検討の対象とするのではなく、日本企業の組織の深層部分にある構造の「枠組み」に着目すべきではないかと考えたのである。

すなわち、制度の本質とは、それをきわめて単純に表現すれば「人々の動き方についての社会に共有された認識」、あるいは「世の中の動き方についての社会に共有された認識」であり、「暗黙のうちに了解されるようになったもの」である。たとえば、三種の神器のなかで日本の高度経済成長にもっとも寄与したといわれる「終身雇用制度」は、戦後の雇用関係の実践のなかから雇用者と労働者の双方に暗黙の裡に了解されるようになったものであった。したがって、決して法律に定められて始まったわけではない。つまり、この「終身雇用制度」は当時の環境のなかで日本の企業組織の深層部分にある「枠組み」をより効果的にかつ効率的に生かすべく、日本の社会が紡ぎだしたきわめて時代特異的な「仕組み」だった。

私自身の 37 年間の仕事から生じたひとつの疑問があった。私は日本の大企業での 25 年間、引き続き米国及びドイツの大企業での 12 年間の仕事をしてきた。その間、日本企業と欧米企業の間でリーダーのあり方や組織内部の人びとの動きに「何か」が違うという違和感が私の思考につねにつきまとっていた。この「何かが違う」のは、組織図であるとかマニュアルであるといった外見上の違いではなく、「何かが違う」という暗黙的な違いであった。その違いとは何か、その疑問を解く一つのカギが河合隼雄氏の「中空型均衡モデル」の概念であった。

河合隼雄氏による「中空型均衡モデル」において、河合氏はわが国の企業組織の深層部分にある組織構造の「枠組み」の存在をあきらかにしている。河合氏の考察をベースに、1960 年代から 1980 年代まで私が所属した日本の企業組織での経験を重ねあわせてみた。その結果、当時のリーダーや組織行動の理路が明確になることが分かったのである。特に、当時は

日本の高度経済成長期にあり、「日本的経営」が世界において注目を浴びていた時代であった。言い換えれば、日本の企業組織の深層部分にある組織構造の「枠組み」が上述の三つの制度によってきわめて効果的かつ効率的に生かされていた時代であった。

そこで、「中空型均衡モデル」に倣って日本企業の組織行動の深層部分にある構造を「円環型均衡モデル」として概念化した。「円環型均衡モデル」においては、①リーダーが外的環境と内部環境とのバランスを取ることで環境変化への適応能力を発揮する、②中心を取り巻く円環部分にいる組織の成員が、お互いに情報・知識、経験をベースに日常的に会話をすることで、その組織がとる行動についてのコンセンサス確立の機能を果たす。この際、リーダーは組織の他のメンバーとともに、組織と外部環境の境界線上でマージナル・マンとして外部環境（例えば顧客にニーズなど）の変化に部下と共に直接的に対応することで組織内部との均衡を保つ。それによって、組織は適応し続ける自らの能力を確保する、③多様な情報が時々刻々にあふれでるなかで、特に注意を払うべき情報・知識を組織のリーダーと共に成員全員がフィルターの役割を果たすことで、組織の成員の不安を低減できる。つまり、顧客との対面的な会話の機会を部下と共有することで組織行動の環境変化に対する「同時性」を確保する(図 2-5 参照)。

高度経済成長期においては日本の企業は、その組織の深層にある「枠組み」、つまり「円環型均衡モデル」をいわゆる三種の神器という三つの制度三種の神器という制度—「終身雇用」・「年功序列」・「企業別組合」—によってきわめて有効に機能させた。つまり、特に組織の成員の凝集性や一体感が組織のレジリエンスを高め、ゆたかな創造性を発揮していたのである。これが「日本的経営」と称賛され奇跡とも言われた高度経済成長を実現したのだ。

バブル崩壊（1991 年 3 月 - 1993 年 10 月）後のいわゆる「空白の 30 年」は、米国型の「統合型組織モデル」とそれにまつわるさまざまな経営手法の導入が顕著な時代であった。言い換えれば日本企業の組織がまさに米国型の「統合型組織モデル」に変換されているような錯覚に陥って、その深層構造に厳然と存在している「中空型均衡モデル」がほとんど無視された時代であった。前項で述べた 10 項目は、まさに「円環型均衡モデル」を無視して生かせなくした要因の一部である。「空白の 30 年」の間に日本人が次第に組織のなかに埋没したといわれている。そのことが組織内部に事なかれ主義と馴れ合いの風潮を拡散させ、場合によってはさまざまな大企業の不祥事にみられたように組織ぐるみの犯罪におちいっていき原因ともなった。それらの不祥事が組織活力の沈滞化をさらに深めてきたように思える。つまり、「円環型均衡モデル」が生かされておらず、それはすなわち円環空間のなかにいる一人ひとりの成員が生かされていないことに通じる。つまり「ほんもののリーダー（『オーセンティック・リーダー』）」が存在していないということになる。

そこに今日的な環境下における日本の企業組織における「オーセンティック・リーダー」の行動特性とは何かがあらためて問われることになる。日本の企業組織の深層にある「円環型均衡モデル」を生かす「仕組み」を整え、「ほんもののリーダーシップ」を発揮することが課題となる。

かつての高度経済成長期にはいわゆる三種の神器が「円環型均衡モデル」をきわめて効果的かつ効率的に生かす「仕組み」であった。「ほんもののリーダー」として行動するには、現在の企業を取り巻く諸環境条件を冷静に分析したうえで、「円環型均衡モデル」を生かす新たな「仕組み」を創り出し、組織の成員と共に行動をおこすことではじめていわゆる「空白の 30 年」に幕を下ろすことになる。

今日の日本の企業組織における「オーセンティック・リーダー」に求められるもの

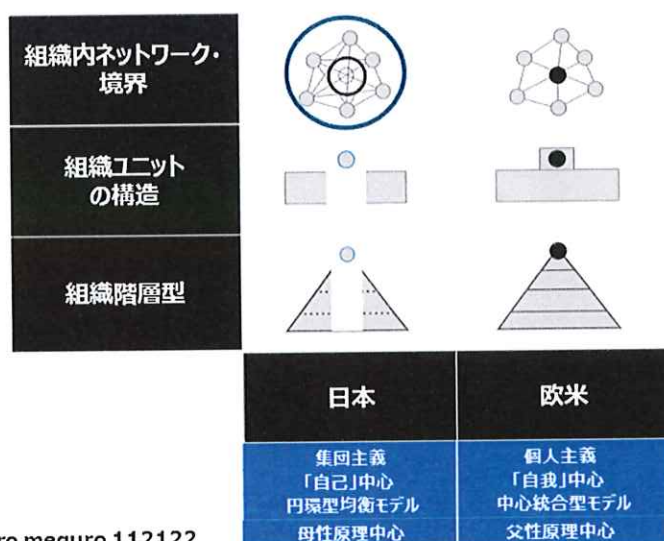
本論の目的は今日的環境下における日本の企業組織における「オーセンティック・リーダー」の意義を考えることであった。そもそもリーダーシップの本質は科学的に解明できるものではない。事後に学ぶことしかできない。その意味でビル・ジョージ教授の著作に明示された「オーセンティック・リーダーシップ」の一連の特性は、膨大な回数のインタビューが背景となってきわめて大

切な洞察を含んでいる。ただし、ビル・ジョージ教授の調査対象は米国企業であり欧米人経営者に限定されている。したがって、これらの調査結果の深層部分には旧約聖書やキリスト教の心性という「枠組み」が色濃く横たわっている。

日本人のリーダーにとって大切なことは、われわれの無意識のうちにこころのなかに存在する日本人の心性―深層構造―の存在を意識しそれをあらためて理解することである。これが今日の日本企業の「オーセンティック・リーダー」のあり方、つまり、「本来の自分としてあるべき『ほんものの』」という意味でのリーダーシップのオーセンティシティを考察する大前提となる。そのため本稿では河合隼雄氏の「中空型均衡モデル」に依拠した考察をおこなったのである。

「私とは何か」という問いに対する一般的な日本人の答えは、「私の一生がその答えの発見の過程である」というのが適切だろう。日本企業の「オーセンティック・リーダーシップ」のあり方の道程も同様である。つまり、リーダーが「オーセンティック（ほんものの）・リーダーシップ」のあり方を求める道程とは、他の成員と共に会話と考察を幾重にも重ねながら、誰にとっても納得のいくかつ信頼できるリーダーのあり方を組織の他の成員と共に定義し、共有し、試行し、実行していく日々の持続的努力の集合によって、自らの組織の仕事を遂行していくことである。いいかえれば、あらかじめ存在する明確なルールやマニュアルなどによってではなく、リーダーとしての自らの実践―境界人としての行動―のなかで、組織の成員全員でなんとか答えを出していくという、共に創造するいわゆる「共創（co-create）」のプロセスから獲得されるものである。それが日本企業のリーダーが「オーセンティック（ほんものの）・リーダー」の行動特性をあきらかにする前提である(図 2-10 参照)。

図 2-10 日本企業と欧米企業の組織の深層にある構造の「枠組み」と特徴の比較



© shoichiro meguro 112122

以下の 6 点がリーダーが念頭に置くべき「オーセンティック（ほんものの）・リーダーシップ」のあり方を求める道程である。

① 「円環型均衡モデル」における円環空間を生かすこと

われわれは「能動的でありながら受動的な主体である。言い換えれば、われわれは「自己の対象化と一体化を同時におこなう主体」であり、「操作しながら物に巻き込まれる主体」であるといえる。これは一見矛盾しあう状態のようだが、組織の一人ひとりがあえてそれを引き受けつつ成長するすべを考えることが必要である。その空間が「円環型均衡モデル」における円環空間であった。すでに述べたように「円環型均衡モデル」は、相対立するものや矛盾するものを敢えて排除せず、共存しうる可能性をもつものである。したがって、リーダーは対立したり矛盾する成員たちがいても、彼らをそれぞれ適当な位置に配置して、組織としてのバランスを得て一人ひとりが共存することになる。つまり、組織の成員はこの円環構造のなかでつねに全体状況や

他とのつながりを意識し、他を受け入れつつ行動し、なおかつ個人としての生き方を保持しながら生きているのである。

すでに説明したように、かつての高度経済成長期における日本企業においては、上述したモデルが当時の「オーセンティック（ほんものの）・リーダー」によって効果的かつ効率的に運用され高度経済成長を実現していたのである。現在の環境下において企業組織の再活性化を実現しようとすれば、あらためて「円環型均衡モデル」に着目することが課題となる。その場合に大切なことは、現実には起きているさまざまな現象を踏まえながら、日本の企業組織にける「個人」の問題を考えねばならない。

その一つめは、すでに述べたように、組織の成員一人ひとりの考えや意見を明確に表出することができる空間そのものを創り出す努力をすることである。現在の日本の企業組織においては、高度経済成長期のそれに比較して、このような空間をつくることは容易ではない。その実現に向けて創造的な手立てや仕組みを考えることが現在の日本企業の「オーセンティック・リーダー」の要件の一つとなる。

二つめは、日本では「個人主義」を「個性」に置換することで「個の確立」は可能であること。論理的に言えば、「個人主義」なき「個の確立」はあり得ない。しかし、この個人主義を「個性」と置き換えることで、十分に個性的に生きるという意味での「個の確立」は達成できるのではないかという河合氏の現実的な考え方に私は大いに賛成である。

個性は一定・不変ではない。西洋では個性を、自分の努力で形成しようとする。いまの自分にはないものや自分とは対立するものを取り入れそれらを統合してより豊かなものに形成していくのが西洋の人びとの「個性化」である。彼らは自分の意思と力で個性をつくり上げようとする。ビル・ジョージ教授の「オーセンティック・リーダーシップ」論もこの発想がその根底にある。

しかし、日本人の場合は、個性を形成するよりも「発見する」に近い。自分でも気づかないうちに、自分のなかの何かが動き出して、自らの独自性が表れていることに驚きと喜びを感じる。独自性の自然発生を「驚きつつ味わう」のであって、自分の意思と力で個性をつくり上げるという感じではない。「中空型均衡モデル」を模した円環構造が概念的な個人が生きる組織空間である。この空間内でリーダーも含めた組織の他の成員との日常的会話を通じて、組織は内外の環境との均衡、つまり環境変化に適応していく。この過程で生まれるリーダーや他の組織の人びととの継続的な関係性が、一人ひとりに自らの個性を発見させる。

日本人は個人が組織に埋まるということが巷間よくいわれているが、組織が個性を掘り出すことを忘れてはならない。組織のなかに埋まるという現象は、円環構造の空間のなかの一人ひとりがバラバラで無秩序のままに放置されている現象である。つまり個人同士の関係性が発揮されていない状況といえる。円環構造の中で個性が掘り出される場合は、リーダーと各成員間のつながりだけでなく、リーダーの下で組織として一体感のあるチャレンジができていることを示している。このような空間においては成員がお互いにお互いの個性を認めあい尊重することになる。言い換えれば極めてオープンで透明度の高い組織であり、社外の組織から第三者が参加しやすい組織といえる。特殊な専門性をもつ人材の助けが必要となったときに、そういった人材を惹きつける大きな魅力となる。

河合氏は、上記の点について以下のような指摘をしている。つまり、西洋と日本とで、「個性」の意味するものが異なることを明示するため、西洋の個性を「個人性(individuality)」、仏教的な考えに強い影響を受けた日本のそれを「個別性(eachness)」と呼んで区別している。英語の「individual」は、これ以上分けることができないという意味で、一つの実態を指すのに対して、「each」は、個々の特徴や出来事であって、必ずしも実体ではない、としている。河合氏は日本の集団あるいは組織の場合、そこである人が自分の個別性を大切にしようとするならば、その人は「自立」などということを考える前に、他者との関係のほうに気を配ることになることを指摘する。実際は、そのような関係性のなかにこそ個別性が見出されると考えるのだ。私自身の経験でも、自分の個性は自らが意図的に形成したのではなく、組織のなかで他の人びととの関係性によって自然に形成されてきたという印象が強い。

したがって、欧米の個人主義の立場から見れば、このような日本人のあり方はきわめて他人依存的あるいは他人指向的と

批判される。この点でも日本人の場合、欧米の人びとは発想がまったく異なることに注意すべきである。すなわち日本人の場合、人間の生き方として、個人主義かどうかということよりも、日本人にとってはその人の「個性」が十全に発揮されていること、すなわち、「ほんものの自分」が大切にされていることなのではないか。つまり、日本人にとっては十分に個性的に生きるという意味での「個の確立」をすることに可能性があるのではないかと河合氏は問いかけている。一人ひとりが十分に「個性的に生きる」道を丹念に探ってゆけるような空間を、組織の一人ひとりの成員と共に創る意志をしっかりとつことが、日本の企業組織における「オーセンティック・リーダー」の要件の一つであると考ええる。ここにも欧米の企業組織における「オーセンティック・リーダー」と日本の企業組織における「オーセンティック・リーダー」のそれぞれに期待される行動特性が異なることがあきらかになる。

② 部下の「生きがい」「やりがい」「はりあい」を常に意識し、「なれあい」に堕しないこと

神谷氏の指摘する「いきがい」は日本人のこころの深層にある「ことば」であり、「オーセンティック・リーダー」には同じ人間として部下一人ひとりの「生きがい」そのものを理解することが何よりも大切ではないかと考える。部下が自分の仕事に「やりがい」がもてるように部下と共感し共有すべきものは「はりあい」である。部下の傾聴に徹すること、部下の仕事にできるだけ同行すること、部下を徹底的に支援すること、それらが共感する力を生み出す。部下一人ひとりの「生きがい」を理解するには、リーダーにとって部下との対面的な対話を日常的に積み重ねていくことが重要なのである。

私は、ひとり一人の部下の立場に立って、彼/彼女の「生きがい」はどのような欲求によって構成されているかを理解すること、そしてその欲求を満足させることを常に念頭に置きながら日々部下との会話を重ねることが、「オーセンティック・リーダー」の行動特性のひとつであると考えている。特に、組織が危機に直面したときは部下一人ひとりの「生きがい感」を理解していることが重要である。つまり、部下と共に危機を正面から直視し、痛みを耐えてそれを共に乗り越えていかなければならないからだ。そして、部下とともども苦しい思いをして痛みを耐えることで、その先に何が得られるのかを共有しながら進まなければならないからだ。

われわれが人生を時間軸で考えると、企業組織のなかで仕事をする時間は人生の相当部分を占めることになる。部下が自らの人生をどのように歩むか、部下がどのような考え方や意思をもっているのか、それらを聞くことにどれだけ時間に充てられるかがその部下の幸福度を左右することになる。部下にとって自分の人生の歩みのたとえ一部ではあっても人生の先輩である上司が同伴してくれることの意味は決して小さいものではない。また上司にしても、その部下との「出会い」を通して新たな自分を発見する。それが部下達との「一体感」を醸成する。これがリーダーを含めた組織全員の日々の生活に「充実感」「達成感」「満足感」を生み出すことにつながっていく。その場(空間)が本論で示した「円環型均衡モデル」に基づく円環構造なのである。同時に円環構造の組織空間がもつ「馴れ合い」の罠に陥らないように自制心を整えておくことが必要である。

③ 部下の視点に立つこと―視点を共有する能力―

リーダー一人ですることには限界がある。特に最近さまざまな業務が複雑につながっていたり、フィードバック・ループが複層的に絡んだマトリックス組織が多くなったりしているからだ。また、日本の COVID-19 の第八波の感染拡大をふくめて世界的感染拡大は依然として出口が見えない。緊急対応策としてリモートワークなどが導入され、マネジメントの議論がワークライフ・バランスにも及んで組織の成員が仕事をする場の範囲もさらに拡大し、同時に分散している。したがってこれまで以上に、リーダーは部下の一人ひとりとの関係性に留意することが何よりも重要になる。そのためには、単なる「共感」を超えて部下一人ひとりの「生きがい感」とはどのような構成となっているかを理解すること、そしてメンバーと共にそれぞれの「生きがい感」の満足を根子に組織を一体化することがいまの日本企業のリーダーに求められている。その際に常に念頭に置かなければならないことは、直接的な会話の重要性である。

デュルケムの診断に従うのであれば、必要なのは発想を逆立ちさせることにある。すなわち、集団や組織が個人を否定していると捉えるのではなく、(個人の視点に立って)個人を成り立たせるものとしての集団と組織、地域や国家があるのだと。言い換えれば、個人の自律を否定する集団や組織、国家は民主的に作り変える必要も出てくる。このような相互関係のな

かに集団と個人をとらえることができたとき、人は初めて自由を獲得する。

④ 「境界人 (marginal man) 」に徹すること

リーダーとしての管理職（以下、リーダー）は自らを組織と環境の境界線上に「境界人 (marginal man) 」として位置づけること。図 2, 3, 5 の各図の「円環型均衡モデル」に示したように、リーダーは境界人として環境との境界線に立って境界線上の部下とともに行動する。リーダーにとって大切なことは、内外の環境要因の主体と不断の会話をする、それによって事業環境の変化を部下はもちろん顧客ともども肌身で感じることによって、相互の信頼感を醸成することである。それが洞察力に満ちたアイデアが組織の内外から集まってくることになる。また、このような体制が予測不可能な環境変化に対する即応体制を迅速につくり上げる。つまり、組織の適応行動に「同時性」が備わるのだ。対象顧客との関係性も顧客の組織のさまざまな階層や部門にいる人々との多面的な関係性を構築することが創造的なアイデアの開発につながる。また、境界人としてのリーダーは社内外の関係部署に対する感情的な配慮はきわめて重要である。とりわけ営業部門と製品開発や生産を担う技術部門は軋轢が多いのが常である。これらの部門との細部にわたる情報知識の共有が社内の関連部門との一体感を醸成し、ひいては企業としての機敏な行動を可能にする。

歴史的に大きな環境変化が起きているなかでリーダーは自らの組織の存続と成長を図らなければならない。リーダーは自らを境界線上におくことによって、さまざまな環境変化と自らの組織内部のマネジメント（変革を含めた）との均衡状態を確保できる。したがって、リーダーにはバランス感覚（a sense of balance）がきわめて重要な能力として要求される。リーダーは境界人としての行動によって、みずからの組織の内部環境変化と外部環境変化への適応をはかり、自らの組織メンバーを有機的につなぐことによって自己組織化を図り、組織の存続を確保し、結果的に組織が成長するというマーケティングの原理原則を忠実にかつ具体的に達成できるのである。

⑤ 「円環型空間」を現実の認識や理解を深める場として活用すること

ロシアのウクライナ侵攻のように、これまで経験したことのないような深刻な事態に突然直面することが日本でも起きるかもしれない。これまでわれわれが口にしてきた言葉では現実を説明できないことに直面するかもしれない。COVID-19 のような新たなパンデミックが日本を襲うことになるかもしれない。これからも地球温暖化のように地球規模の危機状態が続く…。これらの潜在的可能性がいやおうなしにわれわれの日々の不安や恐れを勢いづけ、われわれを不穏な世界にいることを日々、実感させている。したがってわれわれ一人ひとりが、正確に現実を認識することや現実に行き起きていることの理解を深める努力をすること、組織の衆知を集めて知恵を出すこと、つまり全員で自分たちの組織を動かしていくことを心掛け、実行できる組織にすることが肝要となる。それこそが恐怖や混乱を和らげる唯一のあり方ではないだろうか。また、真偽とりまぜた情報過多の中で何が真実であるかの判断力をもつことがきわめて重要になっていることから、多面的な情報・知識の集積拠点が必要なのである。

「円環型均衡モデル」にある円環型空間では、メンバー一人ひとりの思考力や判断力が尊重されていることが大切である。たとえある判断が直観を含めた個人的解釈に基づくものであれ、たとえそれらが個人的経験に基づくものであれ、それらがお互いの対面的な会話によって共有される空間の存在が、われわれの「生」の根源的な不安や不安全感つまり「苦」の解消に役に立つ。

⑥ 実施すべき戦略・計画・施策を提示・説明し、それを共有する能力を磨くこと

リーダーには、価値創造ストーリーの信頼性を高めるために、組織の成員に対して実施すべき戦略・計画・施策を提示・説明・共有するための高い能力が必要である。つまり、環境問題や社会的課題も含めた中長期的な環境変化を前提として、将来目指すべき姿（to be）を決め、企業目的やビジネス・モデルに基づき、将来から現在に遡る形（バックカスティング：backcasting）で実施すべき戦略・計画・施策を示すことが重要である。また、先が見えない時代に自らの組織の将来の姿を社会に「見える化」という姿勢と勇気が必要な時代である。それが不確実性への耐性（レジリエンス）

resilience) となる。一部の企業に見受けられるように、予測不可能性が高いことを理由に価値創造ストーリーを策定することを避けたり、先延ばししたりするべきではない。それは結果的には組織の存在理由をみずから放棄することに通じるからだ。

いま、われわれに問われている二つの課題

いま、われわれは以下の二つの課題を問われている。

① 日本の企業組織における人びとのリスキルとスキルアップは可能か？

特にデジタル化が急速に進むにつれて、日本は他の先進諸国に比較して技術的に相当に遅れていることと、デジタル・テクノロジー関連の情報・知識とスキルに優れた人材が日本では徹底的に不足していることがあきらかになっている。これからは人々のスキルアップ、つまり新しいデジタル・テクノロジーを身につけることが重要であることは誰でも認識している。だが具体的に何をどうしたらいいのかわれわれは見当がつかないでいる。デジタル技術の領域だけではなく、既存の仕事が AI によって代替されるケースがますます増えてくる。変化を動かしているのは ICT（情報コミュニケーション技術）であるがゆえに、環境変化は幾何級数的にスピードを増している。つまり、現時点も含めてこれからのテクノロジーの新陳代謝と陳腐化は急速に進む。これは人間の陳腐化と同義となる。

ここで留意すべきことは、ビジネスを展開していくうえで、デジタル・テクノロジーも含め技術は必ずしも万能ではないという事実である。われわれはすべてが数値化できると思い込み、関連する数値群から最適な判断が導き出されるという「妄想」に支配されているのではないだろうか。数値化できるのは計測できる対象物に限られる。技術を支える「科学」といっても人間の生活においてはほんの一部を占めるに過ぎない。すでに述べたように人間の生（いのち）における経験知や経験価値など計測できない、つまり数値では表せないことが圧倒的に多いのである。実は数値が人間の生活において寄与できる面は実はきわめて限られているのだ。

かつての高度経済成長期における日本企業は、急速な成長期であったがゆえに制度的にも組織的にも文化的にも社員を育成する（cultivate）という意識がきわめて強かった。程度の差こそあれこの意識が社会全体に常識として共有されていたのである。現在、日本社会にはこの「常識」の形骸だけが残っている。現実には、コスト削減が大義名分化されて、正社員が減少し非正規社員増加するという構造変化が進んだこと、さまざまな業務がアウトソーシングされていることなどの理由から、日本企業ではすでに部下を育成するという意識が希薄になっている。米国企業にみられるように日本企業のなかには組織の人員配置というパズルに一つのピースが欠けたら、そのピースと同じピースを外部から探してきて嵌め込むという発想が支配的になっている。この数年間の民間の職業紹介事業あるいは人材派遣業の市場の急拡大がこれを如実に物語っている。

このような状況下では、リスキリングあるいはスキルアップをするか否かは本人の判断に帰せられる。つまり、組織を離れた独立した個人は何かして自らの「陳腐化」を避ける手立てを探さなければならない。日々の生活を維持しながらリスキリングは可能なのであろうか。現在在籍している企業において仕事を続けるのであれば、現在の自分の仕事が AI の導入によって陳腐化される分野かどうかを検討したうえで、バックカスティングでいつ頃何を勉強するかを考えることが必要になる。しかし、これは一般企業に所属する個人にとって可能なのであろうか。

一方で医師や弁護士、あるいはコンサルタントなどの仕事をしている人々以外にも既存のスキルで企業間を渡り歩こうと考える人々も増えている。一般論的に言えばごく自然な発想である。しかし、そのためには今までの情報・知識や経験、スキルを一般化していつも棚卸しておかなければならない。しかし問題は企業間を渡り歩くには、どこでもいつでも通用するスキルやテクノロジーでなければならない。それが個人の人生の大半をしめる職業生活のうえで、ほんとうに価値のあるものでありつづけるだろうか。また、新陳代謝の激しいスキルやテクノロジーをどのようにしたら常に身につけられるのだろうか。あるいは、これまで蓄積してきたスキル、テクノロジーを日々の仕事のなかでどのように更新できるのだろうか。

ここでわれわれが冷静に考えなければならないのは、人間の労働力を「商品」とする市場化が徹底すると、すべてが「交換価値」で測られることになる。人間として何ものにも代え難い「経験価値」が数値化できないがゆえに無視されるようになる。これがどのような意味をもつことになるのか、われわれはもっと真剣に考えなければならないのではないだろうか。

わが国では米国流のジョブ型採用が進められている。この制度は米国においては個人主義を土台とした上位下達を基本とする「統合型組織」を前提として、労働移動がスムーズに進むようにさまざまな制度や仕組みがそれを支えている。しかし、このジョブ型採用が、日本人が意識下にもっている企業組織の深層にある構造の「枠組み」、つまり「円環型均衡モデル」とはまったくなじまない。人間性の喪失や労働力の安売りに抗う無限の力が人間にはあるというバルファキスの指摘はきわめて重要である。つまり、バルファキスは人間らしい暮らしや感性（経験価値）を犠牲にしていたことに気づいて立ち止まる力や、行き過ぎた市場の論理に対して「それはおかしい」と抗う力をわたしたちはもっている、という。

すでに指摘したような「円環型均衡モデル」的な組織構造における部下（メンバー）と境界人（リーダー）が、複雑さと変化のスピードを増している環境への対応能力―リスキングやスキルアップを含めて―を発揮できる可能性があるように思える。特に日本の企業組織における「オーセンティック（ほんものの）・リーダーシップ」のあり方を、このモデルをベースに冷静に問うてみることに重要な意味がある。

その場合に日本の企業組織における「オーセンティック（ほんものの）・リーダー」は、以下の点についての解を得るべく思考を重ねなければならない。つまり、情報知識やスキルが陳腐化することに対して、ひとりの個人として常に最新の情報知識やスキルを身につけることができるような新たな「仕組み」が円環型構造のなかにビルドインされていることを確認すること、これが結果的に新しい「働き方」を創造することになるのではないだろうか。

② 人々の「よりどころ」や「コミュニティ」をどのように確保していくか？

一つの企業で仕事をし続けることが当たり前であった時代は過去のものとなりつつあるといわれている。かつての社会では会社の職場が人々の「よりどころ」や「コミュニティ」として機能していた。多くの雇用者にとって、企業とは単に給料という生活の糧を得るための場所ではなかった。自分にとって生きる「よりどころ」であり、帰属するコミュニティであった（ここでコミュニティと呼んでいるのは、人と人とのつながりや緩やかな相互扶助などが得られるとともに、精神的なよりどころとなる共同体のことを指す）。そして、かつての日本企業の組織にあった「ウチ」という感覚とことばが失われつつある。

「円環型均衡モデル」の円環構造の空間がいわば組織の成員の「『魂』のよりどころ」としての場であり、「コミュニティ」としての空間であった。同時に自分のアイデンティティを確認する場でもあった。この円環構造が管理者もふくめた組織の成員にとっての「ウチ」の意味であった。この共通感覚がなくなると、組織としての一体感も失われることになるのではないだろうか。

結び

この「空白の30年」の間、いつも私の心の片隅にあった懸念は、欧米企業（特に米国）が編み出したマネジメントやマーケティングの手法がそっくりそのまま日本企業に適用できる、というきわめてステレオタイプな発想が日本の産業界を支配してきたことであった。この背景にはグローバル化が進んで世界中のビジネスの条件が欧米型になるという妄想に似た誤解があった。

われわれはいま、劇的な環境変化に遭遇している。コロナ禍、ロシアのウクライナ侵攻、資源・食料価格の高騰など相次ぐ危機で世界の分断は深まっている。そして世界は持続可能な開発目標（SDGs：Sustainable Development Goals）の達成することが人類共通の喫緊の課題となっている。このような状況のなかで、現在の世界の状況は政治、経済などの面においてかつて河合氏が指摘したように「統合」よりは「均衡」を目指す傾向にある。同氏の日本神話の構造にある「中空均衡モデル」はこの点についてもきわめて多くの示唆を含んでいる。

この歴史的な時代の変節点といわれる今日にあって、われわれ日本人が日本企業の組織についての本質的な課題にどれだけ真摯に対峙しているだろうか。それが今後の日本企業だけではなく、これからの日本社会を担うすべての組織に問われている。むしろ本論は高度成長期時代の企業組織に戻ることを主張したわけではない。強調すべきことは、未来への想像力は過去へ遡及することから生まれてくるのであって、過去を断ち切ったら何も出てこないということだった。

木々は日光を求めて競合しながらも、木々の根と共生する菌根のネットワークを通じて互いにつながり、栄養を共有することで、生育に協力し合い、森という自らのすみかを守ることににおいては「お互いさま」なのであり、相互依存することで健康と生産性を保つという。いま、というきわめて深刻な日々、日本という土壌をいかに生かして組織の成長を目指すか、その新たな手立てを真剣に考えなければならない。

われわれは、だれもが必ず何らかの理想をもって生きている。私はこの 30 年にわたる日本経済の閉塞感を打破し、さわやかな空気が満ち満ちた創造性の豊かな生き生きとした企業組織が生まれることを願いたい。こうした日本の企業組織を世界があらためて称賛する時代が来ることを願っている。

（参考）マイ・ストーリー：「オーセンティック・リーダーシップ」の研究会（共創研）に参加して

私が社会人として第一歩を踏み出したのは 1968 年である。1970 年代当時は、第一次オイルショックもあったが、個人が自主的に仕事をこなし組織は活力に満ちていた。若輩ながら組織全体の効率がとても高いように感じていた。1970 年の就業者 1 人当たり労働生産性は OECD 加盟国 38 か国のなかで 19 位であった（1990 年には 13 位と上昇したが 2021 年は 29 位に落ち込んだ）。1976 年に米国の MIT に留学したが、米国の研究者によって日本企業は「権限移譲」が進んでいるという議論がなされ、意思決定が bottom-up によって積み上げられること、管理者と部下とのあいだのホウレンソウ（報告・連絡・相談）が確実にできていること、あるいは日本人の「和」の力が大部屋スタイルのオフィスで実現していることなどが、日本企業の組織の高効率の理由として指摘されていた。クラスの討議では、例えば、組織行動論の教授から大部屋スタイルとはいったいどのようなものなのかを具体的に説明するように指示されて、フロアの図面や写真を本社から取り寄せて説明したことがある。その時、マネジャーのプライバシーはどうなっているのかという質問が出たことを覚えている。当時の米国の研究者は、日本の企業組織を表面的にしか観察していなかった。クラスでの「日本的経営」の討議で、私は日本企業の組織行動のテーマを「middle-up-and-down」とした。ひとことでいえば、日本の企業組織は中間層が中核になって動いていることを説明したかった。特に、米国の研究者たちに見落とされていた上司と部下の関係、上司の行動のパターンやホウレンソウだけではなく、上司による部下の全人的なケアについても説明を試みた。

米国における「日本的経営」に関する表面的な説明は、日本の議論でもおなじであった。つまり、当時は、日本的経営の特徴として「企業別組合」、「終身雇用」、「年功制」を三種の神器としていわば「奉る」ことで終始していた。この種のステレオタイプな議論は今日でも続いている。その後私は、米国とドイツの企業でそれぞれのリーダー達と 12 年間仕事をしたが、その間、心のどこかに常に「居心地の悪さ」を感じていた。それは、欧米企業のマネジャーと日本の企業組織の管理者との「違い」の存在であった。仕事の上ではその「違い」を乗り越えるテクニックのようなものを身につけた。しかし、この「居心地の悪さ」の存在はなくなり、その正体はつかめなかった。欧米企業で仕事をする過程で、日本企業の組織内の人びとの動きについて考えをめぐらしていたとき、河合隼雄氏が指摘している「中空構造」の考え方に繋がったのである。「中空構造」とは、日本人の組織に対する考え方や組織のなかでの動きを決める思考の深層にある構造のことである。

大場先生によって企画された本誌のテーマに参加させていただいたことは、あらためて日本の企業 組織のリーダーの発想や

行動の枠組みを構造的に理解すること、そして私が米・独両国の企業で感じていた「居心地の悪さ」が、どこから由来するものなのかを自問する絶好の機会となった。同時にそれは自らの認識枠組みを問い直す紆余曲折の道行でもあった。依然としていまだにその途上にある。いま、日本では、成果主義・ジョブ型雇用・DX（Digital Transformation）を現代の三種に神器に据えて、過去との決別を図ることが最大の課題であるような風潮が産業界を支配している。私は、これらの考え方はそもそも河合氏の指摘する米国の企業組織の「統合モデル」の上になりたつものであって、日本の「均衡モデル」にこれらの考え方をそのまま据えることは、木に竹を接ぐことにならないのだろうかという単純な疑問を抱いている。日本企業が新たな時代に活力を取り戻すには、日本の組織の深層にある構造に立ちもどって、自らを洗練させる過程を敢えて歩むことが必要なのではないか。こうしたいわば一見遠回りのような過程を確実に踏むことによって、日本企業の再活性化への基盤がはじめてできるのではないかと考えている。新たな時代における日本企業の組織行動のあり方、オーセンティック・リーダーのあり方を浮かびあがらせることができれば、世界経済をけん引する新しいフロンティア産業でリーダーシップを発揮できると信じている。

【コラム】働く日、時間を選ぶルールを導入した工場長

無断欠勤 OK、何時に出社しても退社しても OK。働く人にとって夢のような職場がある。大阪にある「パプアニューギニア海産」という水産加工会社である。エビの加工作業は主にパート従業員が担っていて、このルールを導入したのは工場長の武藤北斗さんだ。

「子どもの急な発熱や突発的なことが起こっても気兼ねなく休める」というように従業員には好評だという。会社側にとってもパートのシフトを考えなくていい、働きやすいので辞める人が減少、等々メリットが大きい。出社した人数に合わせてその日の作業を決めるので問題は起こらずメリットしかないという。

このフリースケジュール制を導入したきっかけは、2011 年の東日本大震災。宮城県石巻市にあった工場は津波で流された。多くの知人が亡くなり、死生観が変わったという武藤さん。死ぬ瞬間に後悔しない生き方をしようと思ったそう。パプアニューギニアの人たちの支援も目的として父が設立した工場だから存続させなければならないという信念があり大阪で再起を図ることにした。25 名いたパートは、移転後、半数の規模にした。

移転当時、職場の雰囲気はギクシャクして最悪だった。従業員の人間関係は悪く、会社への不満や憎しみさえ感じられるほどだった。そこで従業員の声を徹底的に聞いて、改善を考えた。働きやすいフリースケジュール制に踏み切った。出勤、欠勤の連絡を禁止し制度の徹底を図った。

その結果、辞めずに長く働く人が増え、個々の熟練度が高まり仕事の効率や商品の品質向上につながった。マスコミにも取り上げられ企業イメージも上がった。

個も組織も生きるリーダーシップを取る武藤さんはオーセンティック・リーダーと言えるのではないかなと思う。（参考：武藤北斗著『生きる職場 小さなエビ工場の人を縛らない働き方』2017 イーストプレス）

（秋）

3. オーセンティック・リーダーシップ・モデルの魅力と批判・盲点（大場・藤野）

3.1 オーセンティック・リーダーシップ・モデルの魅力

3.2 オーセンティック・リーダーシップ・モデル批判と盲点（ブランドスポット）

3.3 「自分のやり方に正直になること」とリーダーシップをつなぐ共創空間の開発

3.4 共創空間による自分らしいリーダーシップの類型化

3.1 オーセンティック・リーダーシップ・モデルの魅力

本節では、オーセンティック・リーダーシップ・モデルの魅力について、ハーバードビジネス・スクール（HBS）[2018]の論文「自分らしいリーダーシップ」（Discovering Your Authentic Leadership, Bill George, Peter Sims, Andrew N. McLean, Diana Mayer, 2007）を土台に、以下の3点について論じる。

第1は、リーダーシップ論の中で、何故「オーセンティック（自分らしい）リーダーシップ」が注目されているのか。第2は、「自分らしさを貫くリーダー」になり、それを継続していくにはどうすればよいのか。第3は、この論文の何が優れているのか、明らかにしたい。

何故「オーセンティック（自分らしい）リーダーシップ」が注目されているのか

まず、「オーセンティック（自分らしい）リーダーシップ」がなぜ注目されているのか、という点について、提唱者の一人であるビル・ジョージ（ハーバード・ビジネス・スクール教授）は、これまでの数多きリーダーシップのスタイルが問題なのではなく、リーダー自身のオーセンティシティ（自らの根源なる価値観）にあるとしている。このリーダーシップが何故、注目されているのか、その理由は、以下の4点である。

第1は、カネや名声、権力を成功の基準とするリーダー像をリーダーたち自らが疑問視していること。この点について、ビル・ジョージは、次のように指摘する。特に、2008年アメリカで発生した世界金融危機（リーマン・ショック）で明らかとなり、人々のリーダーに対する期待を裏切ることとなった。この苦い教訓から、今日のリーダーたちは、これまでのリーダーたちが、「内なる羅針盤（True North）：orienting point」を見失って、組織の利益よりもカネや名声、権力を追い求め、自己利益を優先する危険を冒し、ワナに陥らないようにするには、どうしたらよいか、真剣に考えるようになった（Bill George[2015]を参照のこと）。つまり、多くのリーダーたちは、金銭的指標のみを成功の基準にする危うさを浮き彫りにし、真に進むべき方向を踏み外しているのではないかという強い不安を抱かせた。そして、彼らは「自分自身の個人的な価値観に基づいて、リーダーシップを発揮したい」と考えるようになった。（ハーバード・ビジネス・レビュー編[2019]『オーセンティック・リーダーシップ』、48ページ。カッコおよび下線は筆者）

従って、こうした指摘から読み取れることは、「オーセンティック（自分らしい）リーダーシップ」が注目される理由は、VUCA時代の中であってビル・ジョージ流の「内なる羅針盤（True North）」を持つこと、つまり、ぶれない自分軸を持つことにありと主張している点である。

第2は、リーダーの「強さの定義」が大きく変化していること。ハーバード・ビジネス・レビュー編[2019]同書の「日本語版に寄せて」を担当した中竹竜二[2019]は、「オーセンティック（自分らしい）リーダーシップ」が注目される理由として、リーダーの「強さの定義」が大きく変遷しているとして、以下のように論じている。

パワーとは強さの象徴だ。かつて、より原始的で単一文化的な社会では、パワーを決定づけるものは、体力的・武力的な強さと、それに伴う権威やポジションが中心だった。しかし、その後、時代とともにパワーの要素が激変していく。より賢い人々は、武力で制するのではなく、情報や知識によって支配力を高めた。さらには、それらを織り交ぜたコミュニケー

ション能力やネットワーク構築力が、近代社会におけるリーダーの影響力の源となってきている。（同[2019]、4ページ）

第3は、ミレニアル世代⁴がリーダーに対する期待感を変化させていること。この世代は、官僚的あるいは過度なヒエラルキーに我慢できなく、協働的なやり方 collaborative ways で働くことを好む。また、この世代は、社会に対して即、意味のある貢献ができることを求めており、常に挑戦しそれを実行しているリーダーに対する憧れを持っている（Bill George[2015]参照）。

第4は、リーダーの担い手が多様化していること。今日のリーダーは、ジェンダーや民族、国籍においてより多様化し、グローバルなリーダーがより重視されている（Bill George[2015]参照）。

「自分らしさを貫くリーダー」になり、それを継続していくにはどうすればよいのか

この論文は、ビル・ジョージ（ハーバード・ビジネス・スクール教授）を含む4名で書かれたものであるが、彼らが提起した課題（リサーチクエスト）とは、「自分らしさを貫くリーダー」になり、それを継続していくにはどうすればよいのか」という問いである。

この問いに対する答えを得るべく、125名のリーダーたちにインタビュー調査を実施した。その結果、明らかになったことは、リーダーとして成功する条件といえるような、共通の特徴、特性、スキル、スタイルが何一つ見いだせなかったということであり、その人の人生経験に大きく影響されることである。従って、リーダーとしての特性や資質は決して生来的なものではなく、何か背中を押してくれるきっかけを待つ必要もなく、あまつさえ組織のトップに立つ必要もない。みずからの内にあるリーダーシップを見つけることができ、自分の可能性はいますぐにでも発見できる（ハーバードビジネス・スクール（HBS）[2018]、214-215ページ）と指摘している。すなわち、「自分らしさを貫くリーダー」とは、みずからの目標に情熱的に取り組み、みずからの価値観をぶれることなく実践し、知識だけではなく感情の面から、人々を引っ張っていく。実りある人間関係を長期的に築き、みずからを律することで結果をだす（同、p.213）。ビル・ジョージは、このオーセンティック・リーダーを、よりシンプルに表現して、「オーセンティック・リーダー、あるいは自分らしさを貫くリーダー」とは、「自分（の生き方）や自らの信念に対して、ウソがない真実なリーダー（Authentic leaders are true to themselves and to their beliefs）」と定義している（Bill George[2015]、p.2）。

それでは、どうしたら、「自分らしさを貫くリーダー」となり、継続できるのか、その方法について、HBSの著者たちは、「自己認識がすべての行動の基礎」であることを強調し、以下のように、8つの成長ステップを提示している（同上、215ページおよび225ページの図表8）。

ステップ1：これまでの人生を振り返って、自分が最も影響を受けたのは、どのような人物、あるいはどのような経験か。

ステップ2：自己認識力（自分を知る力）を高めるために、どのようなことを心がけているか。本当の自分はどのような人間か。本当の自分だと思えるのはどのような瞬間か。

⁴ 米国で、1980年代半ばから2003年の間に生まれた世代を指す語。いわゆるデジタルネイティブであり、社会のあり方を変容させる世代として注目されている。ミレニアル世代の大きな特徴としては、物心がついた頃にはパソコンや携帯電話が普及していたため、デジタル機器に慣れ親しんでいたことが挙げられる。そのため、SNSやインターネットでの発信に抵抗がなく、情報リテラシーが高いという傾向がある。買い物を行うときの傾向としては、幼少期よりインターネットが近くにあった影響で、オンラインショップを利用することも多いとされる。また、リーマン・ショックによる景気低迷時に10代を過ごしたため、上昇志向を持つ人が少なく、会社への帰属意識が低い人が多いという見方もある。一方で、身体に安全な食品を求める、健康促進の商品を購入するなど、健康志向が強い傾向もある。（<https://www.weblio.jp/content/>）

ステップ 3：自分の奥底にある価値観はいかなるものか。それは何に起因するのか。子どもの頃に比べて価値観は大きく変わっているか。その価値観がどのような行動に結びついているのか。

ステップ 4：自分を動かす外発的な動機は何か（例えば、昇進や報酬、それによる周囲の認知やステータスを楽しむに生きること）、あるいは内発的な動機は何か（自分の人生の意味をつかむこと、例えば、自らを成長させる、周囲の人たちの成長を助ける、社会の大義のために働く、世界をよくするなど）。人生において、外発的な動機と内発的な動機をどのようにバランスさせているか。

（高いモチベーションを維持する必要があるが、そのためには自分を動かす動機を理解するが極めて重要であるため）

ステップ 5：周囲にどのような応援団がいるか。自分らしさを貫くリーダーシップを実現するために、応援団はどのように役に立っているか。視野を広げるためにチームの多様性を高めるにはどうすればよいか。

ステップ 6：自分の生活態度は一貫しているか。生活のあらゆる場面、たとえば職場、職場以外、家庭の前、コミュニティの中で、いつも同じ自分でいられるか。そうでないとすれば、何が障害となっているのか。

ステップ 7：自分らしくあることは、人生においてどういう意味があるか。自分自身である（自分らしい）ことでリーダーとしての能力が高まっているか。自分らしさを貫くリーダーであることで、何かを犠牲にしたことはあるか。その価値はあったか。

ステップ 8：自分らしさを大切にしたいリーダーとして成長していくために、今日、明日、そして今後 1 年の間に何ができるのか。

以上の 8 つの成長ステップのうち、ステップ 1～3 が、「自分らしさを貫くリーダー」となる方法であり、ステップ 4～8 はそれを継続する方法であると解釈できる。

この論文の何が優れているのか

HBS 論文「自分らしいリーダーシップ」の魅力もしくは優れている点について、これまでの研究を整理しながら論ずる。優れている点とは、これまでのリーダーシップ論の論点を吟味して、オーセンティシティ（自分らしさ）という新たな視点を打ち出したことである。これまでのリーダーシップ論の源流は、古くはプラトン、そして 18 世紀の合理主義革命に遡るが、本格的な研究が始まったのは、1920 年代の「特性理論」とされている。特性理論では、有能なリーダーに共通する性格特性や態度特性などの特性が論じられたが、自分らしいリーダーシップで重視する自らの弱さの開示や自分らしさという資質は、この理論に由来する。また、特性理論の次に登場したのが、1940 年代の「スタイル論」であり、現在の主流とされるコンティンジェンシー理論（状況適応理論）であるが、いずれにも問題があることを指摘している。すなわち、前者の「スタイル論」は主にアメリカで発展したが、有望とされた民主的なリーダーシップも不測の事態で変更を余儀なくされるという欠点を持っていること、また後者のコンティンジェンシー理論でも、無限の変化形が存在し、有用なモデルではないことを指摘している（ハーバードビジネス・スクール（HBS）[2018]、113-116 ページ）。

オーセンティシティ（自分らしさ）という観点について、ハーバード・ビジネス・レビュー編[2019]『オーセンティック・リーダーシップ』の著者の 1 人である中竹竜二によれば、これまでのリーダーシップ論は、リーダーから外側に向けた矢印（回りへの影響力やメンバーとの関係構築など）が主であったのに対し、「オーセンティック（自分らしい）・リーダーシップ」は、他者ではなく自分自身に矢印を向け、自分らしさを軸に、自らの目標に情熱的に取り組み、自らの価値観をぶれることなく実践すること（同、5-6 ページ）、と指摘している。では何故にリーダーシップにおいて「自分らしさ」が注目されているのか、という点について、中竹は、不安定で不確実性が高く複雑で曖昧な（VUCA：Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity）時代にあって、どの業界においても、（個人で）未来を予測することが非常に困難であることと、より多種多様なリーダーシップにアクセスしやすい環境のなかで、最終的にはリーダー自身の根源（オーセンティ

シティ)を大切にしながら、自分らしさを追求することが求められているため、と説明している(同、6-7ページ)。

<囲み記事>

オーセンティック・リーダーシップの魅力に関するビル・ジョージの見解

オーセンティック・リーダーシップの提唱者ビル・ジョージ(ハーバード・ビジネス・スクール)の2007年の著書『True North: Discover Your Authentic Leadership(日本語訳: True North リーダーたちの羅針盤: 自分らしさをつらぬき、成果を上げる 生産性出版、2017年)』について、アメリカの著名な評論家であるネイサン・ジェイとの対談の中で、興味深い問答を行っているので、その一部を紹介する(Nathan Jaye[2017] ネイサン・ジェイ: NJ、ビル・ジョージ: BGと略す)。

NJ: リーダーが自らに問いかける最も大切な質問は何ですか?

BG: 最も大切な質問は「なぜ自分はリードしたいのか? (Why do I want to lead?)」、であり、その次に大切な問いは、「自らのリーダーシップを通して何を成し遂げたいのか? (“What do I want to accomplish through my leadership?”)」です。これは、第3の問いにつながります:「自分は目的意識を持ってリードしているのか、それとも自分自身のエゴの必要性を満たすためにリードしているのか? (“Do I have a sense of purpose, or am I just leading to satisfy my own ego need?”)。もし、答えが後者であれば、あなたはリーダーとして成功しないでしょう。なぜなら、多くの人々は、それが出世する方法だと思って、リーダーシップの役割に飛び込むからです。彼らはそれを通じてお金、名声、権力を得ることができると考えています。しかし、私たちは次のような3つのクエスチョンをもって始めるべきだと思います。「自分は奉仕したいのか? (Do I want to serve?)」、「自分は何かを達成したいのか? (Do I want to accomplish something?)」、「自分は、より深い目的意識を持っているのか? (Do I have a deeper sense of purpose?)」。

NJ: なぜ真の北極(True North、羅針盤)が大切なのか?

BG: 真の北極とは、自分の人生で達成したいことに対する、自分の内なる感覚、もしくは、呼びかけ(天の声)をさします。それは自分の価値観、自分の信念、そして自分の目的が結合されたものです。それは自分らしさを保つためのまっすぐな道です。この人生の羅針盤は、一人ひとり異なっていて、二人が同じ羅針盤を持つということはない。多くの人々は、他の人々に奉仕し、助けたいという願望と、世の中の注目を集めたいという願望との間で葛藤しています。私(BG)は、人々は、後者のお金、名声、権力のような外的な動機に巻き込まれていると思います。しかし、自分の羅針盤(コンパス)に対しての明確な感覚を持っている場合は、これに巻き込まれないで、自分らしい道に踏みとどまることができます。(巻き込まれそうになっても)自分の真の北極(羅針盤)が引き戻してくれます。しかし、もしそうでなければ、自分の道を失うかもしれない。そして、このことは、非常に多くのリーダーに起こることです。権力が大きくなればなるほど、自分の道を見失う可能性が高くなります。

リーダーシップとは、私たちが私たちを取り巻く世界とどのように意思疎通をはかるか、ということです。目標(ゴール)と目標(パーパス)を達成するために私たちにプレッシャーをかけている外部の力がある。時々、私たちは、そのようなプレッシャーに巻き込まれ、本来あるべき道から引き離されます。あるいは、時々、成功の報酬やインセンティブに誘惑されることもあります。

真の北極(羅針盤)に対して明確な感覚を持っていない場合は、自分が風の中に漂っているように感じるかもしれま

せん。ジョンソン・エンド・ジョンソンの元 CEO、ジム・バークは、かつて「道徳的な羅針盤がなければ、あなたはカオスの渦の中で押し流されてしまう」と言ったことがある。私（BG）はそれが本当だと思います。真の北極（羅針盤）はあなたが舞い戻る場所であり、本当にあなたの道徳的な羅針盤となります。

NJ:では、どのようにすれば、自分の道徳的な羅針盤を明確にすることができるのか？

BG:この問いに答えるのは、容易いことではない。そのためにこそ、この本を書いた訳であって、以下のような問いを持って、自らの人生の物語を考えていただくためである。「私は何者なのか？」、「この世の中での自分とは誰なのか？」、「私の人生に大きな影響を与えたものは何か？」、「自分が道を見失った時はあるのか？」、「人生で最も困難な課題や試練を乗り切ったこととは何か？」。

それは、仕事を失ったり、家族を失ったり、困難な個人的な状況を経験したりした時かもしれません。そのような時、自分は否定され、不当に扱われていると感じます。多くの場合、このような試練を乗り越えることこそが、人生ではないでしょうか。ですから、（私が提案する）人生の物語とは、成功体験ではなく、打ちのめされた自分をどう立ち直らせたのか、という物語をさします。

「もし自分がそれを克服したら、自分は何でもできる」と自信を持っているとき、自分はリーダーとして望むものは何でも達成できると思います。しかし、その前提として、その課題なり試練を通過する必要があります。だからこそ、私の本の最初の 3 分の 1 は、自分の人生の物語、私たちが道に迷った体験に焦点を当てています。

人々が行うことで、最も難しいことの一つは、自分が直面した苦々しい試練を記憶の奥底に埋葬することだと思う。「自分はそのことに触れたくない。また、自分はそれについて考えたくないの、次に進む。それは自分ではない。」と目を向けない。しかし、私たちは実際にそこに戻って、焦点を当てることが不可欠だと思うので、ハーバード大学の私のコースでは、ここからスタートします。

.....

3.2 オーセンティック・リーダーシップ・モデル批判と盲点（ブランドスポット）

ビル・ジョージのオーセンティック・リーダーシップを正しく理解するには、その長所だけでなく、短所についても把握しておく必要がある。オーセンティック・リーダーシップも、当然ながら完全なリーダーシップのモデルではなく、多くの欠点が指摘されるからである。もちろん、短所や批判があるからと言って、モデルとしての価値が損なわれると言うわけでは決してない。むしろモデルの欠点を確認し、それを踏まえた解決策を探ることで、改めて、オーセンティック・リーダーシップの実践的な意義を捉えるための一助となるだろう。

では、オーセンティック・リーダーシップに対して、具体的にどのような批判が展開されているのだろうか。例えば、下記の3名の研究者は、オーセンティック・リーダーシップ・モデルに対して、鋭い批判を加えている。まずスタンフォード大学のジェフ・フェファア氏は「きわめて重要な局面においてリーダーが全く必要としないのが、オーセンティックである」とする。また、インシールド・ビジネススクールのハーミニア・イバー氏は「我々がオーセンティックとなる前に、それを「偽り（フェイク）」とする方法を見つけなければならない」と主張している。さらに、ウォートン・ビジネススクールのアダム・グラント氏も「自分らしくしなさいというのは、実に最悪なアドバイスだ。なぜなら、誰もほんとうの自分を見たくないから」と、オーセンティック・リーダーシップを真っ向から否定している（George, 2016）⁵。加えて、グリュンフェルト氏は、オーセンティック・リーダーシップが「正直さ重視の罠」の危険性を孕むとし、また、フォード氏とハーディング氏は、オーセンティック・リーダーシップの想定する「真実の自己」という概念が実現不可能な理想であると指摘する。

このように、オーセンティック（自分らしい）・リーダーシップに対して様々な批判が確認されるなか、ここでは特に、イバー氏の「オーセンティシティ・パラドックス」説と、デボラ氏の「正直の罠」説、さらにフォード氏とハーディング氏の『「真実の自己」不可能』の3説を取り上げ、オーセンティック・リーダーシップに対する主たる批判的見解として紹介し、これらをまとめる形で、オーセンティック（自分らしい）・リーダーシップの限界を整理しておきたい。

「オーセンティシティ・パラドックス」説

まずは、Ibarra（2015）の「オーセンティシティ・パラドックス」説に注目したい。この説は、オーセンティック・リーダーシップが抱える本質的な矛盾に焦点を当てるものである。そもそも、オーセンティック・リーダーシップは「本当の自己」を重視し、これ貫くことをよしとするが、こうした考え方は、自己の成長を阻害し、影響力を制限してしまうという問題をはらむと批判する。これを「オーセンティシティ・パラドックス（Authenticity Paradox）」と呼ぶ（ハーバード・ビジネス・レビュー編, 2019; Ibarra, 2015）。

そもそも、リーダーシップに関する先行研究では「人は経験を通じて進化するなかで、内省するだけでは決して掘り起こせないような、自分自身の多面性を発見していく」という立場をとることが多い。しかし、先述の通り、オーセンティック・リーダーシップでは「本当の自己」を貫くという考え方が重視される。これは先行研究との間で矛盾を生んでいると言える。また、オーセンティック・リーダーシップを発揮するには「透明性の徹底」すなわち「考えや感情を逐一明らかにすること」が重要となるが、こうした態度を取り続けることは非現実的であり、また自己を危険に晒すこともある（Ibarra,

⁵ George（2003）によれば、オーセンティック（Authentic）とは、本物であり、信頼するに値する（genuine; worthy of trust, reliance, or belief）と捉えており、日本語訳の「自分らしさ」とは異なる。なぜこのような訳になったのか、正直、戸惑う。百歩譲って、自分らしいという和訳に意図されていることは、ほんとうの自分となる。

2015, p.89)⁶。これが、すなわちオーセンティシティ・パラドックスである。オーセンティシティ・パラドックスが引き起こされる理由として、次の3点が指摘される (Ibarra, 2015)。

第1に、自己概念が硬直化するという問題である。人は、職場などにおいて、なんとか実績を上げようと努力しているときには、明快で確かな自己認識が「羅針盤」となり、自らの思考に方向性を与えてくれる。このため、選択肢を選びゴールに向かって前進する際に、それが助けとなるわけである。しかし、職場や仕事を变えようとしているときや、変えるべきときには、むしろ硬直した自己概念が「錨」と化して、新たな航海の妨げとなってしまうこともある。このように、職場環境など、自己の置かれている状況が変われば、望ましいリーダーシップのあり方も変化するはずであり、オーセンティック・リーダーシップも、数あるリーダーシップのあり方のなかの重要な一つであるものの、あらゆる状況に対応できるような万能のリーダーシップではないわけである。

第2に、異文化社会においては、組織・社会から求められるリーダーシップのあり方が、自分らしさとの間で矛盾を生じる可能性である。昨今の企業社会では、グローバル化が加速しており、多様な文化的背景を持つ人々と関わるなかで、ビジネスがおこなわれることが多い。こうした組織・社会では、人々の文化的規範が多様化するため、そこで「どのように振る舞うべきか」についても、互いに異なる期待を抱くことになる。こうした状況下で、周囲の期待に応じて力を発揮しようとする、異なる文化的背景に根ざす「自分らしさ」との間で矛盾が生じうる。したがって周囲の期待と自分らしさとの間で、二者択一を迫られることにもなりかねない。

第3に、他者に公開されるアイデンティティと個人としての自己認識の間に生じる矛盾である。昨今は、ソーシャルメディアの普及に伴い、多くの人々が自らのアイデンティティが常に公開している。ブログや YouTube への投稿はその最たる例だろう。このような SNS を通じた自己情報の開示は、広告料金の獲得や、自己満足感の向上など、様々な動機に基づいて行われると考えるが、そこで表現されている自分が、必ずしも個人としての自己認識と一致しているとは限らない。むしろ、情報開示の動機によって、異なる自己が演出される可能性もあり、それが本来の自己認識と対立する可能性もある (ハーバード・ビジネス・レビュー編, 2019, pp.89-90)。

つまり、イバーラ氏が提起する「オーセンティシティ・パラドックス」とは、①「あるゴールに向かって努力する自分が自分らしいと思っているが、その自分らしさのこだわりが配置転換、あるいは転職などで、仕事に変化したときの壁となること」、②「異文化な職場などで期待される自分を発揮していても、自分らしさを感じられないこと」、③「ソーシャルメディアで表現されている自分は、個人としての自己認識と対立すること」と理解される。

「正直さ重視の罫」説

次に、デボラ・グレンフェルト氏らの批判を確認しておきたい。グレンフェルト氏は、組織行動論の観点から、オーセンティック・リーダーシップを検討し、そこで主たる概念とされている「自分らしいリーダー」を取り上げ、それがリーダー自身を「正直さ重視の罫」に陥らせる危険性があると、批判的に指摘している。

自分らしいリーダーとは、端的に言えば「自分を変えず、自分に正直であり続けること」を指す。こうした姿勢は「オーセンティシティ」と呼ばれる。オーセンティシティを重視する風潮のなかでは、リーダーは「常に自分らしくあれ」と説かれる。しか

⁶ ハーミニア・イバーラ INSEAD 教授によると、自分らしさを大切にしたいリーダーとして成長するための「スタイル」のひとつであるものの、同質化してしまうという批判がある。そもそも、オーセンティックな自分となることは、不可能ではないかという批判もある。

し、こうした姿勢のネガティブな点に注目するのであれば、環境が変化するなかでも、あるいは文化多様性の脈絡のなかにおいても、リーダーの「これが私のやり方です」という言い分に固執することを、正当化することにもなりかねない⁷。こうした態度は、部下たちを働きにくい状態に追いやり、ひいては、生産性の向上を妨げることにもなる。こうした問題の典型例として、下記の例を紹介しておきたい（ハーバード・ビジネス・レビュー編、2019, p.115）。

エグゼクティブに対して、最高の自分になるよう勧めるとき、しばしば抵抗に遭います。人は、たとえ誰もが良いと思う変化であっても、自分が最も自然に感じられる行動を変えようとはしないものです。あるクライアントは、全国的な雑誌の編集長ですが、毎号の原稿を仕上げるのに、自分にとって最も正しく、最も自然だと感じるプロセスを使うよう、スタッフに強く要求していました。他の人たちを楽にするために、自分のプロセスを変えることを検討するように言われたとき、彼女はこう答えました。「いいですか。これが私のやり方なんです」。彼女は自分自身に忠実であり、より生産的で幸せな場所に移動することからチームをブロックしていました。彼女の言い訳、「これが私の仕事のやり方なのよ」は、最近流行のリーダーへの警告である「自分を偽ってはいけない」という真正性によって簡単に正当化されるでしょう。しかし、本物志向の言い訳は、私たちの本当の姿、実際の行動、そしてその理由についての真実から逃れるための便利な方法なのです。

When encouraging executives to become their best selves, we often encounter resistance. People don't want to change the behaviors that feel most natural, even when everyone agrees that change would be good. One recent client, who heads up a national magazine, insisted that her staff use her process — the one that felt most right and most natural to her — to get each issue to bed. When asked to consider changing her process to make life easier for everyone else, she replied "Look. This is just how I work." She was being authentic, staying true to herself — and blocking her team from moving to a happier, more productive place. Her excuse, this is just how I work, can easily be justified by the recent hype around authenticity that cautions leaders: don't pretend to be someone you are not. But hiding behind the authenticity excuse is a convenient way of avoiding the truth about who we really are, how we actually behave, and why.

もちろん、こうした点を取り上げるのは、グリュンフェルト氏が、オーセンティック・リーダーシップを全面的に否定しているからではない。むしろ、その欠点を指摘することで、それを克服するための建設的な意見として、「正直さ重視の罠」に陥らない方法を提示することができるからである。その具体的な方法は、①「自分がどう見られているかを知る」、②「一人だけの場所で反論する」、③「別の方法・態度・言葉づかいを考える」、④「済んだことを完全に終わらせる」、⑤「失敗のコストを引き受ける」などだとされている（ハーバード・ビジネス・レビュー編、2019, pp.116-117）。

⁷ これはすなわち、自分に正直であることを言い訳にして「自分が本当はどんな人間なのか」「どんな行動をしているのか」「それはなぜか」という重要な問いから目を逸らしてはならないという意味である。詳細については、ハーバード・ビジネス・レビュー編（2019, pp.116-117）を参照されたい。

『『本当の自分』不可能』説

最後に、フォード氏とハーディング氏による『『真実の自己』不可能』説を取り上げておきたい。彼らは「対象関係論 (object relations theory)」の観点から、オーセンティック・リーダーシップを批判的に検討している。対象関係論とは「自分以外の存在との関係性の持ち方」に焦点を当てる心理学説である。対象関係論の視点に立つと、オーセンティック・リーダーシップ・モデルが重視する「真実の自己」は実現不可能な概念であり、これに固執することは、リーダーや組織を危険にさらすとされる。その理由は、次の 2 点にある (Ford & Harding, 2011, 要約および結論, p.463; pp.476-477)。

第 1 に、リーダーの「真実の自己」を重視するオーセンティック・リーダーシップは、ポジティブ心理学が前提とする「完全人間」を想定しているが、このような人間像はあくまでも理念上のものであるとする。現実の人間は、むしろ不完全で、矛盾を抱えており、完全人間とは異なるものだと考えられる。この点において、オーセンティック・リーダーシップは、現実の人間像からかけ離れたモデルだと言える。

第 2 に、オーセンティック・リーダーシップを実践する試みは、如何なるものであっても、組織内に存在する個性に対して破壊的なダイナミズムを誘発させてしまう点で、危険であると指摘する。つまり、このモデルは、リーダーもフォロワーも組織風土あるいは社風という「集団性」に自らの「存在意義 (アイデンティティ)」を見出すことを強調しているが、こうした態度が、翻って個々の組織構成員における個性や主体性を放棄させることになる。したがって、オーセンティック・リーダーシップは、すべての人々が組織集団に適合すべきというスタンスであり、労働関係に対して正しくない方向からアプローチしていることが懸念されるわけである。

これらの問題を克服するモデルとして、フォード氏は、参加者が互いに支え合い、自分らしさを発揮できるような「交流から生み出される組織」を提案している。このモデルにおいて前提とされているのは「他者のニーズや感情、状況、歴史についての具体的な知識・共感や、それらの他者との同一化がなければ、自己は他者によって変化することはない」という視点である。この視点にたてば、他者との関係における自己の認識は「あなたは私のアイデンティティに影響を与えることも否定することもできない」あるいは「あなたは私の主張の対象でしかありえない」というような「独善的なもの」になるだろう。このような独善的な自己認識に欠けているのは、外部の他者を「異なるものであると同時に、同様のものでもある」と認識する緊張感である。こうした緊張感を持つことで、自己と他者の間に相互作用、すなわち交流が生まれ、他者がより自己を認識し、自分自身と他者の両方を破壊しないように促す組織が実現することになる。

批判についてのまとめ

ここまで、3 者によるオーセンティック・リーダーシップに対する批判を概観してきた。それぞれが、多様な理論的土台に立ち、オーセンティック・リーダーシップ・モデルに対して批判的視点から疑問を投げかけ、様々な結論が得られているが、これらの主張を大胆に要約するのであれば、オーセンティック・リーダーシップにおいて重視される「本当の自己」という概念に対して、それがあまりに理念的であるという観点に立ち、現実の人間はより不確定な存在であり、事実多くの人々が「何が『本当の自分』かわからない」という状況に陥る点を強調している。

このような観点に立ち、オーセンティック・リーダーシップが想定するような「本当の自分」が存在していると仮定すれば、また同時に「ウソの自分」も存在すると言えるはずである。では「本当の自分」と「ウソの自分」を、どうやって見分けることができるのであろうか。自己認識を振り返るとき「本当の自分」と「ウソの自分」の区別がつかないことや「ウソの自分」を「本当の自分」と思い込んだり、また「本当の自分」を「ウソの自分」と思い込むことは、往々にしてあるだろう。なぜなら、本来、自己認識とは単純なものでなく、社会的・文化的背景に沿って創られるものであり、また、それは時間の経過とともに刻々と変化していくものだからである。こうした問題を突き詰めて考えていけば、オーセンティック・モデルに対する批判

が、ひいては「人間の本质とは何か」という根源的な問いへとつながっていく。

このような根源的な問いに対して、理論的な考察を突き詰めていくことは、哲学的・倫理的な研究において、非常に重要である。とはいえ、根源的な問いに真正面から答えるのは、容易なことではない。そもそも「本当の自分」の定義を探るために、自己のなかにある「本当の自分」を見つめようとするならば、一般的・共通的理解としての「本当の自分」の意味がわからずに、つまづいてしまうこともあるだろう。そこで本章では、共創空間の技法を用いて、この問いに対する答えに、複眼的な視点からアプローチしてみたい。

3.3 「自分のやり方に正直になること」とリーダーシップをつなぐ共創空間の開発

オーセンティック・リーダーシップ・モデルへの批判は、人間の本质に関わる問題を提起しているという意味で、リーダーシップ研究の一つの究極であるとも言えるだろう。そこで、本章における共創空間では、オーセンティック・リーダーシップについて、それが「私たちが目指すべき到達点」なのか、すなわち「リーダーシップにおける理想的なモデルなのか」を検討する。そのために、共創空間を使うことで、オーセンティック・リーダーシップに内在する盲点について「気づき」を得て、そこから、オーセンティック・リーダーシップの抱える問題の所在を明らかにしていきたい。

先述の通り、本章で検討する課題は「オーセンティック・リーダーシップは本当に私たちが目指すところなのか」である。この問題を検討するための土台として、前節において、オーセンティック・リーダーシップに対する批判とされる3つの説を紹介した。ここでは、これらの批判をもとに共創空間を実践するため、次の5つの質問を提起しておきたい。なお、Q1~Q3は「オーセンティシティ・パラドックス」説、Q4は「正直の罫」説、Q5は「『本当の自分』不可能」説から提起される問いである。

Q1. あるゴールに向かって努力する自分が自分らしいと思っているが、その**自分らしさのこだわり**が配置転換、あるいは転職などで、妨げとなったことがある？

I feel that the self who is doing best to move forward to a certain goal is just like ME. But, sticking to this type of self prevents ME to change at the time of job rotation or changing jobs. Applicable to ME? Yes No DK

Q2. 異文化な職場などで**期待される自分**を発揮していても、自分らしさを感じられないことがある？

Even performing myself as expected in cross-cultural workplaces, I don't feel just who I am. Applicable to ME? Yes No DK

Q3. **ソーシャルメディアで表現されている自分**は、個人としての自己認識と対立する場合がある？

Expressing myself in social media is contradicting my personal feeling of just who I am. Applicable to ME? Yes No DK

Q4. 「**これが私のやり方です**」と**正直になる**ことで、イヤな思いをしたり、周りの人にイヤな思いをさせてしまうことがある？

To be honest by saying "This is my way" makes ME feel unpleasant and/or people around ME feel unpleasant. Applicable to ME? Yes No DK

Q5. 「**本当の自己**」あるいは「**真実なる自分 (true self)**」って知っている？

I know "my true self or my core self"(really who I am).

Applicable to ME? Yes No DK

本章で以下に紹介する共創空間の実践では、これら5つの問いのうち、Q1～Q3およびQ5の4つについて、まず意見交換（パワーク）をし、さらに、そこで得られた気づきを基に、Q4を取り上げる形で、話し合った。ここでは、まず「Q1」「Q2」「Q3」「Q5」の意見交換（パワーク）を前提として、「Q4」の問いをもとにした共創空間の開発について、3つのステップを踏んで実践した対話（キャッチボール）の内容を紹介したい。

「Q1：自分らしさのこだわり」について

大場 ではまず「Q1：自分らしさのこだわり」からスタートしましょう。「自分らしい」と思っていることが、何かの妨げになっているか。どうですか？「ある」とか「ない」とか。

山下 その前に、一点だけ、よろしいでしょうか。「自分らしい」と思っているのは頭で、心はまた違うと感じます。「自分らしくありたい」とか「ありたくない」という問題については、心の方が正直なので、自分らしさをどこで受け止めるかによって、答えが変わってくるのではないかと思います。それが、頭で考えることが妨げになったりします。

大場 そこも考慮してやりましょう。

山下 しかし、実際には妨げになったことはあまりありません。自分らしさは肯定的で、自分の目指すものだと思います。妨げになるというよりも、後押しになると思います。それが妨げになるという場合とは、自分の心の中に、何かがひっかかっていて、いくら前向きに取り組もうとしても根強く恐怖とか心配に直面してしまい足を引っ張る場合ではないかと思います。潜在意識が関係しているのかもしれない。

大場 つまり「Yes」もあれば「No」もあるということですね。

山下 「どちらも自分である」ということを付け加えておきたいと思います。

露木 「ゴールをどう捉えるか」というのが、ひとつの視点として重要だと思います。ゴールというものを深く持つというか広く持つか。広く持つと、仮に社内での配置転換になったとしても、あるいは転職になったとしても、それが妨げになるということはないと思います。

大場 なるほど「ゴールによって違う」ということですね。

コーシク これは、難しい質問ですね。インド人の立場から考えると、多くの人は、ジョブ・ローテーションなどを、あまり好みません。日本人は、何でも仕事のために一生懸命やっています。このような態度は、インド人には難しい部分があり、そういう時には「これは自分の仕事じゃない」「私の仕事じゃない」と主張します。私は日本に8年間住んで、いろいろなところで仕事やアルバイトをしました。そうした現場を考えたとき、欧米の方々は、日本のマネジメントがわからないといえます。これと比較して、インド人の考え方は、また少し違っています。

例えば、JALの元CEO西松さんは、自分の給料を半分にしたり、地下鉄やバスで通勤したり、社員食堂で社員と普通にご飯を食べたりしていました。JALに問題があったとき、こんなことはシンボリックなことをするのは珍しいことだと、アメリカの新聞社は報じました。大企業のCEOがこういう態度を取るのには、アメリカでは考えられないことです。インド・タタ財閥の社長は、これに少しだけ似ていますが、コストが一番大事なアメリカでは、考えられないようです。

また、私の同級生に、過去にアメリカの大学で教え、今は私の大学で教えている人がいますが、お昼休みなどに多くの人たちが私の部屋に来てみんなで食事をしているのを見て、アメリカでは考えられないと言います。そこには、学生もいるしスタッフもいます。彼は「アメリカのように自分だけの部屋を作りましょう」と言います。このような差を考えると、この質問に答えるのは難しいと言えますが、だから面白いとも言えます。

目黒 質問の中にある「ゴールにこだわるのが妨げになるか」ということですが、あるゴールに向かって努力することは「自分らしい」ということのなかにあるものなので、仕事が変わろうと配置転換しようと、基本的には、妨げにならないと思いま

す。自分らしく、あるゴールに向かって努力することであれば、自分らしさを外すことはありませんでしょう。どんな仕事でも必ず最終的なゴールがあり、また、一人ひとりが達成しなければならないゴールもあるわけですが、それがあって初めて仕事があると言えます。したがって、ゴールにこだわること自体は、仕事においては当たり前のことです。

大場 今、気がついたのですが、このクエスチョンで、このゴールが、配置転換したときに実現できない状況があるんじゃないでしょうか。

目黒 確かに、配置転換は自分ではコントロールできないかもしれません。しかし、転職の場合には「自分はこういう仕事をしたいんだ」と思うことと異なる仕事を与えられるようであれば、その人は、その会社に転職しないでしょう。そういう意味では、ゴールが転職を妨げることは、あるかもしれません。したがって、あるゴールが「その人にとっての特定のゴール」だと考えると、妨げるかもしれません。逆に、それが「一般的なゴール」だとすれば妨げにはならないでしょう。

大場 ゴールによって違うということですね。

藤野 私は、個人的には妨げに感じたことはありません。普段からコンプライアンスの研究をしていますが、一般には、個人の価値観と組織、職場の文化が合わない、それが妨げになると思います。ここまでの議論を聞いて思い出したのは、商工中金における不正融資の事例です。この事件では、融資を受ける資格がない企業に、不正の融資を行っていたのですが、ある新入社員が「こういうことをやっているといいのか」と上司に聞いたところ「これは当たり前のことだ」と言われます。新入社員も、最初は違和感を感じていたにもかかわらず、3ヶ月もすると、それが当たり前の普通のことに感じられてきます。そして、本人も、新しく入ってきた後輩に対して、上司と同じことを伝えるようになります。例えば、違和感を感じて軋轢が生じたとしても、多くの人は、その環境に順応していきます。

大場 私は、麗澤大学を卒業した1期生で、在学中にアメリカに留学した学生のことを思い出しました。彼は、某企業に入社しましたが、その会社の直属の上司に不正行為を命じられました。彼は、命令に納得できなくて、その会社を辞めました。今は香港でレストランを経営しています。

目黒 最近では、コンプライアンスに関して、そういった問題を抱える企業が増えています。従業員にとってコンプライアンスは会社が掲げているだけで、自分とは関係ないと感じられるようになると、その会社は社会的な信頼を失うことになります。したがって、会社としての活動が活発になればなるほど、経営者がその問題を真剣に考えないといけません。

大場 個人の判断に対して、企業文化が関わってくるということですね。

渋谷 私は、これまでアルバイトしか経験がありませんが、自分自身の配置転換ではなく、上司が変わったときに、「ああしろ、こうしろ」と言われるだけで、自分らしさを発揮する機会が全くなかった経験があります。自分らしさを捨てて、いうなりにすれば、確かに、円満にことは進みます。しかし、このとき「自分はこうしたい」とはっきり考えている人は、たとえ文句を言わなくても、自分らしさを発揮したいが故に、辞めていく人が多いです。

大場 今の話を聞いて、思い出したことがあります。私のゼミ生で、銀行に就職した人がいます。その人は、結構、自己主張が強いので、私は彼に「1年間は黙って我慢して働きなさい。何か言われたら初めて答えなさい」とアドバイスしていたのですが、彼は我慢できず、上司と意見が衝突したとき口に出して自己主張してしまい、結局辞めてしまいました。

「Q2：期待される自分」について

大場 では2番目の「Q2：期待される自分」に進みます。異文化な職場などで期待される自分を発揮していても、自分らしさを感じられないことがあるか、ないか。

山下 異文化といっても、いろいろな異文化があると思います。一般的に言う「外国文化」であったり、「異なる様々な文化背景をもつ人々のグループ」などです。私は、やはり、周りに合わせようと、そのなかで期待される自分像を演じてしまい

ます。しかし、そういう場合に、自分らしさを感じられないことや、違和感を覚えることはあります。

目黒 異文化について、海外に限定して申し上げると、私自身は、アメリカや、ヨーロッパ、中国の組織のなかで経験しました。そうした経験のなかで、自分らしさをどういうふうに表現するかについては、ある程度時間をかけて考えてきました。日本の会社にいるときも、新しい職場に移ったら、しばらくは黙って様子を見ていました。実際の仕事の中で、どういう価値観があるのかを感じ取ることに2〜3ヶ月は時間をかけてきました。新しい組織に入ったとき、その職場の人たちは、すでにそのひとの予備知識を持っています。だから、それを2〜3ヶ月かけて、静かにじっくり観察することになっています。もちろん「自分らしさをどう表現していくか」ということは非常に大事なことで、それを「どういう場面でどういう形で見せていくか」について、時間をかけることが重要です。最初は、自分らしさを感じられないとしても、それは当たり前だと思います。そのなかで、自分らしさを感じられるように、自分の言動を変えていくことが必要です。

大場 自分らしさを感じられるようになりました？

目黒 そうですね。そうならないと、存在感がなくなりクビになってしまいます。存在感がなければ、会社としては、何のために採用したのかわからないからです。初めは「採用されたときの期待像」と「自分らしさ」の間にギャップがあります。というプロセスで自分らしさを発揮できるか、そのプロセスが大事です。

露木 私は、国内の企業に勤めていたときに「自分らしい」と感じていたことが、異文化に接し、異文化の刺激を受けることで、その感じ方を変えられていくことがあるのではないかと思います。目黒先生のように、海外の企業でトップをされた人は、企業がどういった人材を求めているかをある程度理解して、自分らしさをつくるプロセスを持つことができますが、多くの人にとって、それは簡単ではないと思います。

目黒 私は、日本の組織でも、同じようなやり方をします。自分らしさを「どういう場面で、どういう形で、どういう機会に発揮したらいいか」を考えます。これらは、会社全体だけではなく、職場によっても、結構、異なります。職場によっては、上司が「これが俺のやり方だ！」と主張することもあります。むしろ、そういう状況判断ができることが、とても大事なんです。仮に「とてもじゃないけど、この上司の下では仕事ができない」と思ったときに、どうするかということも考えなければなりません。

大場 選ぶことができないのが「親と上司」ですからね。

目黒 最近の若い人たちは「自分らしさを大事にしながら仕事をする」ということを身につけています。でも我々の時代は、会社に入ったら、そこにずっといる人がほとんどでしたから、若干、環境が違うかもしれませんね。

露木 ダイバーシティが高まると、異文化と関わるが多くなるので、「独立した自分の考え」や「自分らしさ」をしっかり持つことが大事ですね。

目黒 今や「個人個人で違う」という、多様性が当たり前になっています。だからこそ、ひとつの職場全体が持っている雰囲気みたいなものを見定めることが、一層大事になっています。私がアメリカで初めて講義を受けたとき、に一番前の席に座っていたら、経済学の先生が私に「ジャップ」と言いました。そうしたら隣に座っていたアメリカ人の学生が、その先生に向かって「今の言葉を訂正しろ」と言いました。このとき私は「この社会はこういうことなんだ」とアメリカの空気を実感しました。つまり、アメリカ社会は、私と同じ価値観を持つことを確信しました。

山下 そういう場面は私もよく出くわしました。日本人はそういうことを立ち上がって言える人は少ない。アメリカ人はそのように立ち上がることを勇気がある態度でありよしとする。

コーシック インド人も同じだと思います。

目黒 日本人でそれを言えるのは「それを言ったらおしまいよ」の寅さんだけかもしれないですね。

藤野 私も、皆さんの意見に賛成です。私としては「Q1はQ2の裏返し」というか、結局は同じことを尋ねているようなので、統合してもいいのではないかと思います。

大場 そうですね。私もそう思います。

コーシック 私も目黒先生と同じような経験をしました。私が日本の工場でアルバイトしていたとき、上司が私に向かって「おい、インド」と言っていました。私の名前は難しいから「コーちゃん」と呼ばれることもありましたが、インド人の名前を呼ぶのが難しいのは理解できます。しかし、その後、他のインド人も入社したときに、日本人の態度が「I」じゃなくて「We」に変化したことがありました。そのときには、私は黙っていないで、怒りました。しかし、その上司とは、のちに友達になりました。

私がインドに帰ると、ダイバーシティの話をよく聞くようになりました。そこで、女性の方々と一緒になったときに、主語が「I」ではなくて「We」になりました。でも逆に「We」ではなくて「I」になると、とても自分のことが大事になってしまいます。だから、無名の研究者が、大学の出版社ではなく、トップ・ジャーナルの出版社で、論文を出したがるのです。

「Q3：ソーシャルメディアで表現されている自分」について

大場 では、次のトピックにいきましょう。次は「Q3：ソーシャルメディアで表現されている自分」です。SNS で表現されている自分は、個人としての自己認識と対立する場合があるか。

渋谷 確かに、私も、以前は「人からどのように見られるか」を気にしていました。しかし、自分をよく見せようとして「盛った自分」を見せると、等身大の自分ではないことに気づき、そうしていると疲れてしまいます。だから、最近は自分の情報を発信するのも面倒で、あまり発信しないですし、発信するにしても「素の自分」でやっています。

露木 私は、SNS のことをそんなに知っているわけではありませんが、リアルと SNS では大きな違いがありますか？「自分をよく見せたい」と思うことは、どちらでもありえるように思えます。

渋谷 SNS だと写真や文字だけを使うので、情報が限定的になります。相手から見える部分を自分で限定できますから、いくらでも自分とは違うところを見せることができます。

大場 秋葉原のコスプレみたいに違った自分をつくる感じでしょうか？そうすれば、違った自分を表現できることがあるかもしれませんね。

山下 私の場合、SNS が自己認識と対立することは、特にありません。自分の気持ちを偽って「いいね」を押したりすることもあまりないです。仲間に入れて欲しくて「いいね」を押すことはありますが、それは自分の意思で行うことです。なので、SNS で自分を偽ることはありません。フェイスブックで友人のページを見ると、個人的な悩みや、大変なことを、赤裸々に書いている人もいます。これは、自分自身の振り返りになります。それを文章にすることで癒やされたりも思います。最近は、多くの方が、SNS 上で、より正直になる傾向があるように思います。もちろん、こうした行為が危険をとまなうこともあります。

「Q5：本当の自己」について

大場 では、「Q5：本当の自己」に進みましょう。本当の自分、真実の自分を知っていますか？

山下 私は「自分が知っている自分」と「自分が知らない自分」の両方があると思います。だから、答えは「No」にしておきます。普段から、これが「Yes」になるように努力していますが、自分の後ろ姿が見えないように、自分は盲点がたくさんあると思います。

「Q4：「これが私のやり方です」と正直になること」（「デボラ氏の「正直の罫」説）を検証する共創空間の開発

ここまでで紹介した通り、Q1～Q3及びQ5を取り上げ、意見交換（パスワーク）を行ってきた。この実践をもとに「自分らしさを貫くリーダーシップ」の魅力・盲点を発見する旅として、Q4（「これが私のやり方です」と正直になることで、自分がイヤな思いをしたり、周りの人にイヤな思いをさせてしまうことあると思う？）を取り上げ、共創空間を開発してみたい。この開発によって、私たちはデボラ氏の「正直の罫」説を客観的に検証することができる。すなわち、「正直になって、自分がイヤな思いをしたり、他者にイヤな思いをさせたことある？」という問いに対して、イエスなら、デボラ氏の「正直の罫」説を裏付けることとなる。しかし、ノー（帰無仮説）なら、この仮説は成立しないことになる。また、この仮説にはない新しい判断軸を発見し、「これが私のやり方」（オーセンティック（自分らしい））でリーダーシップするというテーマに対して、新たな知見を得ることができること。まさに、こうした仮説の検証と新しい判断軸を発見するチャンスを生み出すのが、共創空間を開発することの醍醐味ではなからうか。

ここでの共創空間の開発にあたっては、次の3つのステップを通じて行われた。この成果については、下記の図3を参照されたい。

まず、第1ステップを「原点からヨコ軸上への旅」とし、Q4（「これが私のやり方です」と正直になることで、自分がイヤな思いをしたり、周りの人にイヤな思いをさせてしまうことあると思う？）という問いに向き合い、メンバーそれぞれの答えをマグネットで表明し、シェアする。

次に、第2ステップとして、「原点からタテ軸上への旅」として、Q4のヨコ軸の問いとは無関係に、今度は、「私のやり方でリーダーシップをとりたいか？」というタテ軸の問いに向き合い、メンバーそれぞれの答えをマグネットで表明し、シェアする。その際、自分のやり方を正しいと思うか否かという問いも含めて、表明することとした⁸。

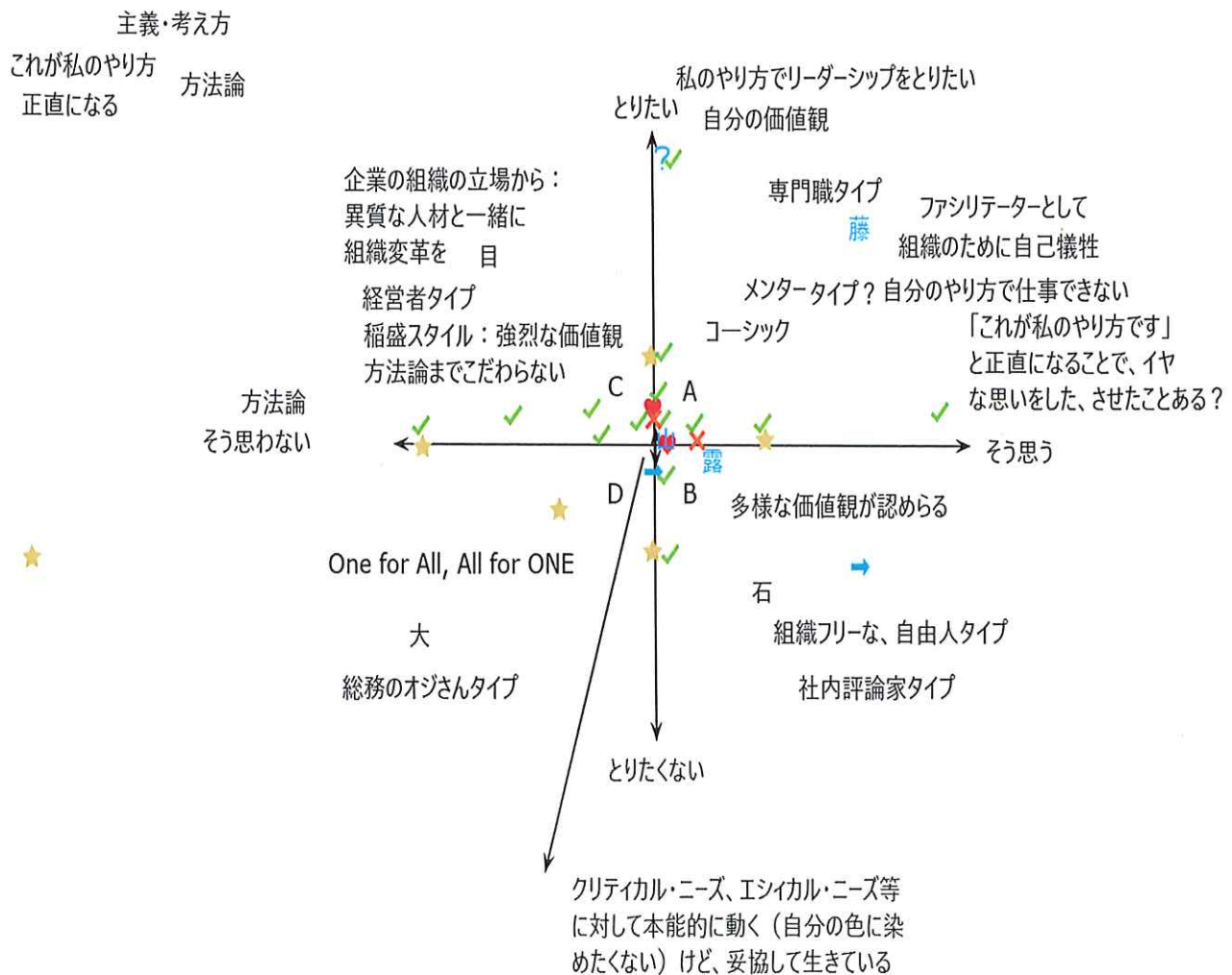
その上で、第3ステップとして、「自分らしいリーダーシップに対する4つの見方を発見する旅」として、ヨコ軸上およびタテ軸上の意見を聴いたうえで、二つの問い（自分に正直となることと、自分流のリーダーシップ）が交差した4つのゾーン、A・B・C・Dに対して特徴を把握し、ネーミングを行う。その際、実際に、ヨコ軸とタテ軸からジャンプしてみると、新たな気づきをもたらすことがあり、自己の意識変革の可能性を広げることができる。

図3 「これが私のやり方です」と正直になること×私のやり方でリーダーシップをとりたい

⁸ “自分に正直”は“自分が正しい”、と言えるのか、という問いに対して、必ずしもそうではない場合があることを、次の意見交換（パスワーク）で確認している。

大場 Q4に関して、自分のやり方に注目すると、「自分のやり方に正直になること」と「自分のやり方は正しいか」という、両方の問題があります。「正直であること」と「正しいこと」は、常にイコールになるとは限らないですが、こういった経験はありますか？

コーシツ 私があります。多分、仕事の時には、自分に選ぶチャンスがないです。だから「どうしてもそれはできません」とか言わずに、黙ってしまいます（自分のやり方や自分が思っていることを正直に言えない）。もちろん、アカデミックの場では（正直に言う）チョイスがありますが、大学の仕事の場合には、チョイスがありません。これは仕方のないことです。



第1ステップ:「原点からヨコ軸上への旅」 Q4 (「これが私のやり方です」と正直になることで、自分がイヤな思いをしたり、周りの人にイヤな思いをさせてしまうことあると思う?) という問いに向き合い、メンバーそれぞれの答えをマグネット (ZOOM なのでスタンプ) で表明し、シェアする。

大場 では、ヨコ軸の線上に、それぞれのスタンプを付けてください。「自分が嫌な思いをした」だけでもいいですし、また「他人に嫌な思いをさせた」だけでもいいです。それらの両方でもかまいません。

目黒 私は、左の「そうは思わない」です。人の前で「これが私のやり方です」と表明することは、絶対にありません。なぜなら、自分のやり方を押し付けることになるからです。自分の考え方でやるのだけれど、自分の考え方を押し付けるわけではありません。私の経験上、これはアメリカの会社ではよく使われる方法ですが、日本人の感覚に照らすと「押し付けがましい」と思われることがあります。これは、組織に対する考え方が違うからかもしれません。しかし、いずれにせよ「これが私のやり方です」という方法では、リーダーシップは取れないと思います。

山下 私も、左の「そうは思わない」です。私は「オーセンティック・リーダーシップとは何か」また「その定義はなんだろうか」と

考えながら、この位置に置きました。私は、まずは皆さんのご意見を伺ってから「こうやりましょう」と提案するので、「私のやり方」を押し付けることはなく、それが他の人に嫌な思いをさせることもないと思います。

大場 ここでは「そうは思わない」という人が、オーセンティック・リーダーになると思います。

藤野 私は右です。これまで「これが私のやり方です」と言ったことはありません。いろいろな場面で、周りと考え方が合わないこともありますが、どうしても譲れないときには、自分のやり方を貫くことがあります。もちろん、それで揉めることもあります。

コーシック これは、答えるのがこれは難しい質問ですが、私の場合は「ちょっと右」です。私が、インドで働くことになり、日本からインドに帰ってきたときに、仕事のやり方の違いにショックを受けました。そうしたときに「これは私のやり方です」と言ったことがあります。場合によっては、相手がそれを嫌がっても、関係なく「これでやってください」と言うこともあります。日本、アメリカ、インドで、仕事のやり方は、ずいぶん違うと思います。

渋谷 私は右です。私は、社会経験があまりありませんが、少し責任を求められた時、「これがいいのでは」と提案して、それが相手の考えと合わない、対立になることがあります。自分の価値観と相手の価値観は、必ずしも同じではないので、その場合、お互いに嫌な思いをしてしまうのだろうと思います。

石渡 私は右ですが、ここでいう「私のやり方」というのが「方法」なのか「考え方」なのかによっても、異なると思います。

大場 「考え方」なのではないでしょうか。

石渡 「考え方」と置き換えても、テーマによって答えは異なります。主義主張に関わるものなら、譲れないので自分らしさを貫きます。すると、それで周りの人が嫌な思いをするかもしれませんが、逆に、自分のやり方を貫かなければ、自分が嫌な思いをすることになります。しかし、やり方が方法論的なものである場合には、自分のやり方にはこだわりません。他の人のやり方に妥協することもできます。そうしたほうが、陰悪な雰囲気にならずに済むからです。「やり方」の意味に幅があるので、一概には言えませんが、主義主張については、自分のやり方を貫きます。

露木 私は左です。私の場合は、仕事の場面でこれ考えることが多いです。仕事を進めていく上では、ゴールが決まっています。しかし、そのゴールに向かうやり方が、それぞれ異なるので、メンバー間で相談しながら進めていくことが大事だと思います。メンバー間で密にコミュニケーションを取らないと、仕事を進めるのが難しくなります。そういうやり方をしているので、他人に嫌な思いをさせていることはないと思います。しかし、ゴールに近くなって、最終的な詰めの段階になると、どうしても守らなければならないことがあるので、自分の主張を貫くことは過去にあったと思います。

第2ステップ：「原点からタテ軸上の旅」 Q4 のヨコ軸の問いとは無関係に、今度は、「私のやり方でリーダーシップをとりたいか？」というタテ軸の問いに向き合い、メンバーそれぞれの答えをマグネットで表明し、シェアする。

大場 では、次にタテ軸にいきましょう。自分のやり方でリーダーシップをとりたいか、とりたくないか。タテ軸の線上に、それぞれのスタンプを付けてください。

石渡 私は下です。自分のやり方で、人を巻き込むことはしたくないので、この場所におきました。それぞれの組織には、その組織なりのやり方があるので、それに準じてやればいいと思います。主義主張に関わることでなければ、そのやり方やればいいと思います。面倒なのでリーダーにはなりたくありません。

コーシック 私は少しだけ上です。たまに、少しだけリーダーシップをとることが必要だと思うからです。日本人の仕事に対するモチベーションは、欧米の人たちとは異なります。日本人の哲学や、それに基づくやり方があって、私も日本にいたときには、違いに悩んでいました。インドの人たちもよくわかりません。でも、どうしてもやらなければならない時、アグレッシブにならなければいけないことがあります。そういう場合には「こうしなければならない」と相手に言うこともあります。しかし、その

際には、信頼関係が必要です。信頼があればリーダーシップがとれるからです。

露木 私は下です。とりたいか、とりたくないかという、あまりとりたくないです。ただ、仕事上、進めていかなければならない時は、リーダーシップをとらなければなりません。だから原点に近いところに置きました。

藤野 私は上です。自分のやり方じゃないとできません。他人のやり方を学びたいとは思いますが、信頼を受けている場合には、自己決定権があるので、それを相手に委ねるのは間違っていると思います。もちろん、相手に委ねて、相手のやり方の方がうまくいく場合だってあるとは思いますが。そうするためには、価値観も含めて、リーダーシップを取るための能力が求められます。方法論や考え方で、リーダーシップをとりたいとは思いますが、私にそれができないのは、能力が足りないからだと思っています。

渋谷 私は少し上です。リーダーシップをとりたいけれど、とらざるを得ない状況になったときに、自分のやり方ならできるけれど、他の人のやり方ではできないからです。だから自分のやり方でやった方がいいと思いました。

大場 そうなるとCがオーセンティック・リーダーでしょうか。

目黒 私は上です。とりたい方向です。自分がリーダーシップをとる場面と他の人にとってもらう場面があると思いますが、基本的にはリーダーシップをとりたいです。リーダーシップを自分がとつたらいいのか、他の人がとつたらいいのか、場面場面で違うと思います。

大場 私は下です。私は「私」のやり方ではリーダーシップをとりたいくない。「私たち」のやり方でリーダーシップをとりたいという考えです。共創の考えです。Weのやり方であればいいと思います。

第3ステップ：「自分らしいリーダーシップに対する4つの見方を発見する旅」 ヨコ軸上およびタテ軸上の意見を聞いたうえで、二つの問い（自分に正直となることと、自分流のリーダーシップ）が交差した4つのゾーン、A・B・C・Dに対して特徴を把握し、ネーミングを行う。

大場 では、これから原点の意見を聴いてから、A、B、C、Dのゾーンに飛んでいきます。それぞれのゾーンはどんな特徴があるかを考えネーミングまでしてみましょう。Cがオーセンティック・リーダーだというのはわかりますけど。

【原点】

山下 私が真ん中に置いた理由は、リーダーシップをとるときに、そのポジションについているからです。組織には、クリティカル・ニーズやエシカル・ニーズなど、いろいろなニーズがあるので、どうしてもやらなければならない仕事に対しては、本能的に動きます。エシカル・ニーズは、制度的なものですが、それをどうしても変えなければならない場合には、リーダーシップをとって、変えます。その時「相手がどう思うか」とか「自分がどう思うか」に関係なく、また「リーダーシップをとりたい」「とりたくない」とも関係なく、本能的にリーダーシップをとってしまいます。特に、上から来た命令について、やり方がおかしいと思ったときは、そういう方向にもっていきます。このときは、自分の我に照らしてではなく、組織全体の観点から見て動くように心がけています。しかし、その場を自分の思い通りにしたいと思ったことはありません。多くの場合妥協して生きている方だと思います。

大場 そうしたらAに行くかもしれません。あるいはCかもしれません。どちらに行くかもしれませんね。

山下 多くのことに妥協して生きていることを確信しました。我慢して片目をつぶっていることもあります。

【A ゾーン】 専門職タイプ

藤野 私の今の仕事は、自分一人でやる仕事が多いので、自分のやり方を前面に出していかなければいけません。これは専門職タイプです。

コーシック 私も同じように感じます。私の大学の職場には、准教授が3人います。私は、学長から、彼らのメンターをしてくださいとされています。だから、彼らに「これをしなさい」とか、文句を言ったりすることもあります。私の大学は、創立から10年くらいの新しい大学で、私はここに最初からいますので、ファシリテーターの役割を負っています。毎日3時間くらい教えていて、土曜日にも授業があります。だから、自分の論文を書いたりする時間がとれないのが悩みです。しかし、今の私立大学は大変なので、自己犠牲も仕方ないと考えています。インドでは、大学に入れるのはエリートの家庭の子息だけで、一般の人は入れません。私の目標は「一般の人に、いいこと、正しいことを教えること、教育すること」ですが、この目標を果たせていません。

【B ゾーン】 束縛されたくない自由人タイプ・「総務のオジさん」タイプ

石渡 私は、一人でフラフラ生きているのが好きなので、リーダーシップはとりたくありません。しかし、だからと言って、自分のやり方がないわけではない。フリーランスで仕事をしているので、自分のやり方でやるしかありません。それで他人に嫌な思いをさせているかもしれませんから、Bゾーンにしました。束縛されたくない自由人タイプだと言えます。

露木 私の仕事は、専門職的な部分もありますが、プロジェクトのチームで動いているのであれば、リーダーシップとうまく関わるができます。多様な価値観が認められるようなリーダーシップであればいいと思います。

【C ゾーン】 経営者タイプ・オーセンティック・リーダータイプ

目黒 私が前提としているのは、企業としての組織です。研究者としての立場というのは、藤野さんのおっしゃる通りあるべきだと思うし、そういう立場を大事にしていきたいと思います。しかし、企業のマネジメントの立場からすると、ものすごい勢いであらゆることが変わっているので、企業が生き延びることを優先して考えなければなりません。組織のなかには、今までとは違った異質な人たちがどんどん入ってきます。そうすると、異質の考え方が入ってくるので、それを合わせながら、組織を動かしていくために、リーダーシップをとりたいと思います。特に、予測できない想定外のことが起こるので、そういうときに、組織のメンバーに固定観念を与えないことが、リーダーの役割だと思います。

大場 Cのネーミングはなんでしょう？

藤野 Cは経営者タイプだと思います。

山下 経営者のなかには、従業員に気を遣い過ぎている人もいます。そういう人が、自分自身をどこに置きたいと感ずるか、不思議です。その意味では、リーダーシップとは道徳と同じで、いろいろな解釈の仕方がありますね。

大場 一人ひとりに担当してもらい、まとめようと思います。Cはおそらくオーセンティック・リーダーシップだろうと思います。しかし、自分らしいオーセンティック・リーダーシップだけが、唯一のリーダーシップのスタイルというわけではないだろうと思います。

コーシック JALの西松さんはどのゾーンなのかな。

藤野 現場のモチベーションを常に考えていた人ですね。従業員がプライドを失わないために、どのように振舞ってきたのだろう。僕は稲盛さんがCだと思います。強烈的な価値観があるからです。西松さんはどちらかというとBかもしれません。

【Dゾーン】「One for All, All for One」タイプ

大場 Dゾーンのネーミングは「One for All, All for One」としたいです。私たちのやり方に育てたいと思うからです。ここでは、Weの考え方でシェアします。

目黒 企業の組織から考えると、全部のタイプに当てはまる部門があるのではないかと思います。Aの専門職タイプは研究職で、自分のやり方を大事にしながら生きていく人たちです。Bは社内評論家のような人で、企業には必ずこういう人がいます。情報を集めて人の話は聞けけれどリーダーシップはとらないというタイプです。一言でいうと「総務のオジさん」です。しかし、これも大事な役割です。こういう人には、なんでも相談できるからです。

3.4 共創空間による自分らしいリーダーシップの類型化

本章では、自分らしいオーセンティック・リーダーシップの魅力と批判点を整理したうえで、このモデルが想定していない盲点（ブラインド・スポット）を共創空間を開発することによって明らかにした。自分らしいオーセンティック・リーダーシップへの批判については、多くの著名な学者が、それぞれの観点から批判を展開しているが、本章では、オーセンティック・リーダーシップが主張する「本当の自己」という概念に対して、それがあまりに理念的であるという点と、現実の人間はより不確定な存在であり、多くの人々が「何が『本当の自分』かわからない」という状況に陥る点を、主たる批判として強調した。

こうした理解に基づき、ここでは共創空間を通じて意見交換をし、2軸の判断軸による共創空間を開発して、自分らしいオーセンティック・リーダーシップに関する4つのタイプを発掘した。その結果、ビル・ジョージが依拠する自分らしいオーセンティック・リーダーシップモデルを相対的に位置付け、唯一絶対のものではないと捉えた。その上で、自分らしいオーセンティック・リーダーシップが想定していない、多様なリーダーシップのタイプを描き出した。これを整理すると、次の通りになる。

専門職的リーダーシップ（Aタイプ）は「リーダーシップを取りたい」と考え、「自分のやり方を貫いて、自分や他人が嫌な思いをしたこと、させたことがある」というタイプである。このタイプは、自分一人でやる仕事を多く抱え、職務上、自分のやり方を前面に出していくことが求められる専門職に適している。このタイプは、特に個人で仕事をする場合、自分にとって最も効率的なスタイルで仕事をすることができるが、すべての仕事を一人でこなせるとは限らないので、ときには自己犠牲の精神を持って、必要に応じて周囲のスタイルに合わせることも重要となる。

組織フリーな自由人的リーダーシップ（Bタイプ）は「リーダーシップを取りたくない」と考え、「自分のやり方を貫いて、自分や他人が嫌な思いをしたこと、させたことがある」というタイプである。このタイプは、Aタイプと比べ、より自由な仕事のスタイルを志向する職種に当てはまるようである。先述のAタイプは、自分のスタイルを守る必要があるものの、それは往々にして、職務としてのスタイルに合わせたものである可能性が高い。これに対してBタイプは、フリーランスのように、職務上の多くのプロセスで、自分のスタイルを貫く傾向にあると考えられる。このタイプが組織のなかで活躍するのは、いわゆる「総務の物知りさん」としての役割を果たすときである。情報を集めて人の話は聞けけれど、他人を無理に動かそうとはしないので、組織のメンバーにとって、なんでも相談できる貴重な存在となる。

自分らしいオーセンティック・リーダーシップ（Cタイプ）は「リーダーシップを取りたい」と考え、「自分のやり方を貫いて、自分や他人が嫌な思いをしたこと、させたことがない」というタイプである。このタイプには、大企業の経営者のように、全体のリーダーとして組織をまとめ、導いていく役割が期待される。確固とした価値観と、それに基づく信念があり、組織が困難を乗り越えるために、その矢面に立つ存在である。一見すると、これが唯一の理想的なリーダーシップ像のようにも見えるが、このタイプになるには、多くの知識と経験に裏打ちされた能力が求められるので、全ての人にとって、必ずしも理想的

なリーダーシップモデルとは言えないことに、注意したい。

One for All, All for One リーダーシップ（D タイプ）は「リーダーシップを取りたくない」と考え、「自分のやり方を貫いて、自分や他人が嫌な思いをしたこと、させたことがない」というタイプである。このタイプは、自分の考えにとらわれず、組織のメンバーたちが共有・共感できる方法を見つけるための、ファシリテーターの役割を果たすと考えられる。比較的小規模な組織において、形式上、目立ったリーダーが存在しないけれども、メンバーのそれぞれが自由に動ける雰囲気を作るためには、メンバー間で十分な意思疎通を図る必要がある。そのためにはメンバー間の意見交換を促す役割を果たすことが求められ、それを担うのが、この D タイプとなるだろう。

このように、本章では、共創空間のメリットがうまく活かされたことで、自分らしいオーセンティック・リーダーシップの弱点を克服するための多様な視点を心得て、そこから複数のリーダーシップモデルを抽出することができた。オーセンティック・リーダーシップは理想的であるものの、それを実現することができるような高い能力を有する人が、現実には限られていることが、弱点として挙げられる。この弱点を問題を克服し、より現実的なリーダーシップを発揮するには、組織のメンバーが、対話を通じて自分自身の特徴や、組織の特徴を把握し、自分にあったリーダーシップ（組織の中での役割）を演じられるようになることだと考えられる。そのために、本章で提示した複数のリーダーシップタイプが、ひとつの指標になると期待したい。

【コラム】新しい書店のかたち

本離れから街の書店が次々に閉店している一方で、ユニークな取り組みで脚光を浴びている小さな書店も存在している。

北海道・砂川にある岩田書店は、希望する顧客に 1 万円分の本を選び、発送する「一万円選書」を企画し、全国から応募者が殺到している。本を選ぶために、応募者は「自分をさらけ出すカルテ」という店主からの質問事項に答える。質問事項は、「これまで読まれた本で印象に残っている本 BEST20 を教えてください」「これまでの人生でうれしかったこと、苦しかったこと等を書き出してみてください」「何歳の時の自分が好きですか？」等々だ。応募者が多く、年に数回の抽選方式になっている。

当選して本を送ってもらった 40 代の女性は、「質問事項に答えることで、自分を客観的に振り返ることができました。本が送られる前に選んだ本のリストが送られてきて、自分が読んだ本と重複した本があれば差し替えてくれます。自分にとって今必要な本を客観的に選んでもらい刺激になりました」という。

東京の六本木にある「分喫」という書店は入場料を取っている。店頭の展示スペースは無料だが、奥の閲覧スペースは有料で、コーヒーを飲みながらじっくり時間をかけて本を選ぶことができる。平日限定の月額定期券は 1 万円、平日の夜間限定は 1 回 1000 円、法人プラン等々いろいろなプラン料金がある。

最近注目を集めているのが共同書店という形態だ。本の街、神田神保町に 2022 年 3 月にオープンしたのが「パサージュ」。フランスの商店街をイメージした店内の棚を借りて自分流のこだわりの本を売ることができる。フランスの文豪の名前を配した通り名と番地で棚の場所がわかる。棚主は 300 人を超える。こういった共同書店は全国 40 店舗あり、陰りを見せていた書店の世界に新しい風を吹き込んでいる。（秋）

4. 私たちのオーセンティシティと“トゥルー・ノース”とは？（山下・渋谷・梅村）

4.1 「私のオーセンティシティって何？」に関する共創的アクション

4.2 ビル・ジョージが定義する『True North』とは何か？

4.3 True North（内なる羅針盤）に関する共創的アクション

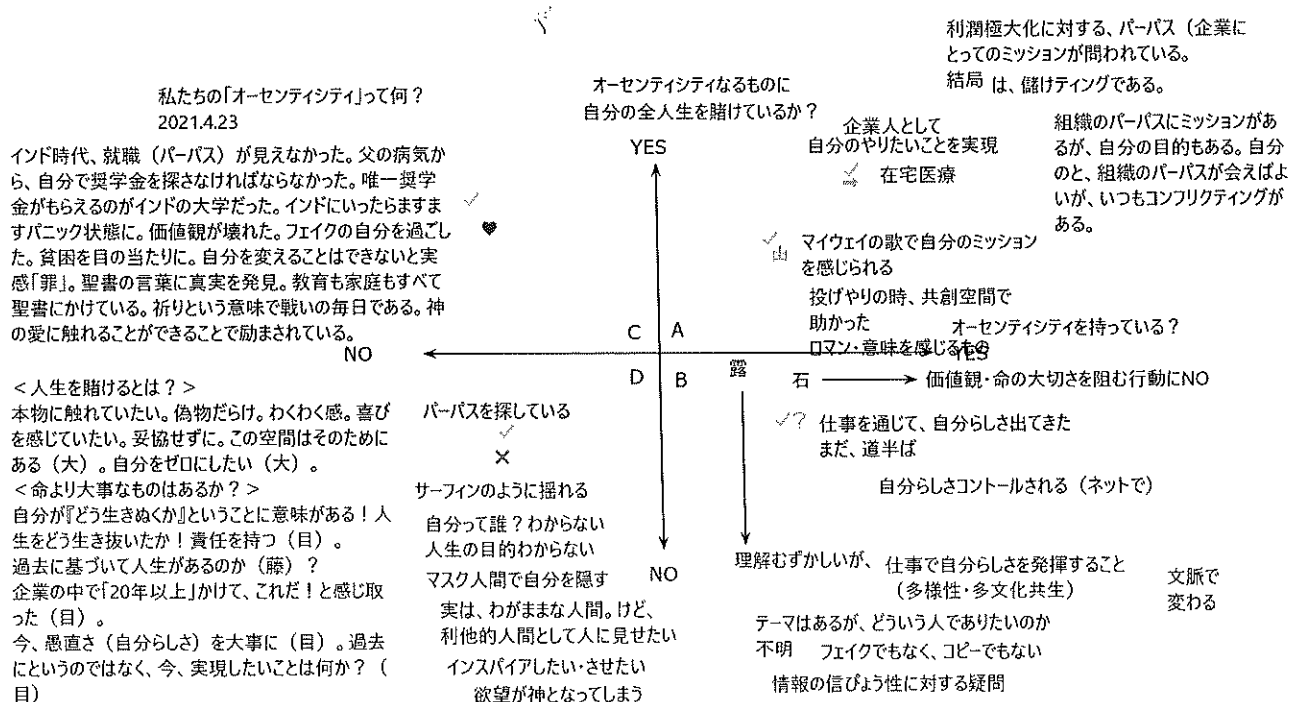
4.4 共創的アクションによって得られたものとは

4.1 「私のオーセンティシティって何？」に関する共創的アクション

タテ軸：「オーセンティシティ」なるものに自分の全人生を賭けているか？ YES or NO

ヨコ軸：「オーセンティシティ」をもっているか？ YES or NO

図 4-1 「オーセンティシティ」： 持っている？ 自分の全人生を賭けているか？



大場 バランスよく意見が分かれましたね。いろいろなオピニオンがありそうです。共有しましょう。

【Aゾーン】

目黒 オーセンティシティを持っているかどうかは、Yes です。私自身は、自分のやりたいこと、自分が実現したいことを明確にしてきました。コロナの影響を問わず、日本の医療のしくみをどう変えていくか、医療のあるべき姿を実現していこうと30～40年間、企業の立場でやってきました。それを目的として過ごしてきました。今でも、こういう時代だからこそ、続けてやっていきたいという考えです。全人生を賭けているかという軸は、解釈の問題だし、人の年齢にもよる。私の場合は、30年、40年の間にこのテーマに絞り込んできましたから、これしかない感じ。これが自分のやるべき仕事だと受け止めています。

オーセンティシティはいろいろな定義がありますが、やっぱり自分がやりたいこと、自分のあるべき姿がここだと思うことを、とにかく素直に愚直に実現すること。在宅医療だとか、実務的なことを手がけてきましたが、さらに日本の医療の効率化だとか、効果を上げるための技術革新のしくみづくりを実現したいと考えているところです。

【Bゾーン】

藤野 目黒さんに共感しています。やっぱり僕も仕事を通じてオーセンティシティが少しずつ磨かれているとすごく思っていて、その大事さに気づき始めたばかりです。一般論で言うと、在宅医療には AI の活用が有効ですが、センシティブな情報を使わなければいけない。個人情報が悪用されてしまうリスクがある。自分らしさを失わないことは、人から言われて嫌々やることを避ける、自分らしさがコントロールされてしまう社会、SNS とかで自分の関心事をネット上でコントロールされるのを避ける。行動心理学を使ったりして自分らしさを維持することが大事だと思います。

【Aゾーン】

山下 最初に浮かんだのが、シナトラの「マイウエイ」です。私の人生に悔いはなしというところが気持ちいい。自分が情熱を傾けるときは、ミッションに到達する過程にいるような充実感があります。どんな困難な状況でも、一方のドアが閉じてしまったら、別のドアから進む。戦争やパンデミックがあっても、目黒さんがおっしゃったような信念があれば、突き進める原動力になるのが、オーセンティシティ（マイウエイ）なんじゃないかと思います。オーセンティシティとは自分がワクワクするもの、頭だけでなく身心が躍動するものから見出すことができるかもしれません。

【Dゾーン】

コーシク 山下さんの言った意味がわかります。私の人生、人と会って会話をしたりすると自分の段階がわかります。私は低い、相手は上だ。その関係がわかると考え方が変わってくる。自分がなんなのかはわからない。私は誰なのか、どういう目的があるのかわからないです。だから D にしました。D の人が多いのかもしれません。私はマスクをしています。本当の自分を見せたくないからウソなんです。リーダーで考えるとセルフイッシュ。自分のことばかり考えている。でも「みんなのことを考えています」と言う。「あなたの目的はなんですか」と聞きます。「社会でなにになりますか？」「社長になりますか？」「いい旦那さんになりますか？」。その中でオーセンティシティが出てくるかもしれません。なにをすれば周りの人が鼓舞されるのか。

例えば、なぜ私は麗澤を選んだのか。私の友達はアメリカ、イギリスに留学しましたが、私は日本を選びました。麗澤の方がインドにきて私が案内をしました。彼が私に「あなたはなにをしたいですか？」と聞きました。私は「まだわかりません」と答えました。その時私も彼に聞きました。彼は「先生になりたい。教授になりたい」と言いました。「教えてくれた先生のようにになりたい」と言ったのです。そこで私はインスピレーションを感じました。麗澤に来たら、知らない人に大きな声で「おはよう」「こんにちは」とみんなが挨拶しているのを見てびっくりしました。素晴らしいですね。インドに帰って同じようにしたら驚かれました。

人は、私がなにをしたら私のようになりたいと思ってくれるのか。子供たちに父親になりたいと思ってくれるのか、自分の目標が見つかれば、そのために努力する。私は努力しています。

藤野 パーパスって注目されていますよね。実存主義においてすごく大事なことです。

【Bゾーン】

露木 オーセンティシティという言葉がどういう意味か難しい。B に置いた理由は、私もこれまで 30 数年仕事をしてきて、自分らしく感じられる調査テーマがあります。ダイバーシティ、多文化共生のようなテーマですが、海外に行って調査をして

います。イギリスの移民の人たちが多く住む都市に行った時、ヤングメイヤーといって18歳以下の人たちが選挙で選ばれて、1年間自分たちが住んでいる地域の課題を解決していく事業を実施していました。専門のコンサルタントや市長が支援していました。それがすごく印象に残っています。自分がなにをしたいかと言うと、自分の調査の中でダイバーシティ、多文化共生のテーマを進めていきたいです。そういう経験を踏まえてどういう人でいたいかと言うと難しいです。自分の真の欲望みたいなことはなんだろう。自分らしさはなんだろう。自分の人生を賭けられるところには至っていない。オーセンティシティを感じるテーマはあるけれど、それを続けていくだけのものは見出せていない状況です。その方向を模索している状況です。

大場 どういう人になりたいかというのは難しいですね。

山下 それは、場（文脈）によって変わってくると思います。

藤野 本質はないと思う。目的があって、文脈があって、文脈の中で本当の意味がわかってくると思います。全てがなにかしらのコピーで、組み合わせの方向に自分のオリジナリティが見られる。

石渡 Bに置きました。オーセンティシティはそれぞれの価値観と捉えています。人が生まれて生きて死んでいくという一生を考えたときに、生命の大切さを感じます。自分の生命の大切さ、他の人の生命もかけがえのないもの。自分が生きること、人類が生きること、もっと大きく人間以外の生き物全体についても大切です。生命の大切さを感じるから、それを阻む行動に対して闘っていきたくいです。具体的には暴力、戦争、原発などに対してです。そうした闘いに全人生を賭けているかと言えば、そんなことはない。そんなに真面目に取り組んでいるわけではありません。楽しいことが好きだし、映画を観たりお芝居を観たり、音楽を聴いたりしています。そういうことも大事だと思っています。いろいろな要素が混ざっているのが自分。悪く言えば中途半端、よく言えばバランスが取れている。ずっと編集とか書く仕事をしてきて、依頼のテーマやコンセプトに沿って書いてきたのですが、最近ではもっと自分らしさを出した表現をしたいと思うようになり、小説みたいなものにチャレンジしています。才能のないことを実感して壁にぶち当たっているところです。全人生を賭けることもなくフラフラと毎日を送っています。

【Cゾーン】

大場 Cです。誰も置かないから置いたというわけでもないですが、実はDです。大学を卒業するときに、方向が見えなくて迷っていました。仕事といってもこれだというのが見つからない。親が病気になって、自分でお金を工面しなければならなくなりました。就職しないのだったら、大学院に行くか、留学か、という選択がありました。留学であれば、奨学金をもらえるところじゃないとダメ。オーストリアは音楽、ブラジルも条件付きで、インドだけがそれがなかった。もともとインドに行くつもりはなかったのですが、パーパスを探しにインドに行きました。しかし、インドに行ったらパニックになりました。それまで持っていた価値観が全部打ち壊された。自分自身が洗濯機に放り込まれてグルグル回るような体験をしました。自分が思ってきたことが全然通じないのです。若いときに途上国に行って貧困の現場を見るといいと恩師に言われて、南北問題に関心があったので来てみたら、逆に価値観を崩されました。DからCに置いたのは、自分はわがままな人間で、わがままは直せないことということを突きつけられて、それが罪であることが明らかになりました。それで聖書の言葉に救われたのです。聖書には、見たくない自分とか、嫌なことがどんどん出てきて、聖書で言っていることは本物だと思いました。聖書の言葉にオーセンティシティを発見しました。そこに今、全人生を賭けている。だから、仕事も家庭もすべてそこに賭けています。祈りというのは、そういう意味で闘いなのです。毎日、神の愛に触れることですごく励まされています。自分が落ち込んだとき、にっちもさっちも行かない時も、助けられています。今は全て聖書に従って生きていきたいと思っています。

【なぜ人生を賭ける？ 命を賭けるのか？】

藤野 なぜ全人生というのですか？

大場 コーシックさんの博士論文へのコミットメントという話がありました。本当に自分を賭けるのか、命を賭けるのか、というのが大事だと思いました。今、本物の教育が「まあいいや」となっていて、本物がどんどんなくなっているように思います。だから本物を志向する。人生はそんなに長くないから、本物に触れていたいという気持ちが強い。時間があってないようなものだから、喜びを感じられる時を持ちたいです。流されず、妥協することなく。

藤野 単純に命より大事なものがあるかどうか。

大場 そうですね。タテ軸の命を賭けることは大事だと思います。

目黒 自分が生き抜くことに意味があるかどうかと同じことかもしれないけれど、最近、私は自分がどう生き抜いてきたかを感じています。自分の人生は自分が責任を持って終えたい。命そのものを賭けるか、ということについては、「自分の命を生き抜く」、というふうに理解しています。

大場 藤野さんはどういうイメージですか。

藤野 仕事を始めて、着任 3 年目なので仕事の中で自分を賭けることがまだできていません。

大場 かつては私も先生のふりをしていたけれど、いろいろ起きてても全然訳わからなかったです。

【過去・現在・未来】

藤野 過去に基づいて今の自分ができていると考えれば、未来のことを考えていいですか。

目黒 先生たちのお仕事と違って、私の場合は企業に入った訳ですが、企業の中でこれだと思うものに出合ったのは入社して 20 年以上経ってからです。自分の存在、自分がどういう生き方をして、どういう人物かを周囲の人に知ってほしかった。私も入社して 10 年くらいは D だった。いろいろな経験をし、いろいろな人に出会って、この共創空間ではそれをあらためて考えることを教えてくれる。時間軸で見ると、今は A ですけどかつては D だったというのが見えてきます。よく言われたのは「愚直さを大事にしろ」ということ。一つひとつの仕事の中で愚直にやっていくことを心がけてきました。

山下 やはり過去に基づいて今がある。ピーター・ドラッカーの本には、「過去はひとつのレンズなので見てはいけない、今をフォーカスしなさい」、とあります。目黒さんの愚直さを大事にすることは、愚直さはかつて悪かったり、失敗したことを苦にせず、それを宝にしなさい、ということだと思います。今、なにをするのか。そこにオーセンティシティがあるのだと思います。

目黒 その通りだと思います。Be Here Now とか言うけれど、過去を過去として過去に関心をもつのではなくて、今なんだと思います。過去の枠組みにとらわれることはない。今ある自分が置かれている状況で自分はなにをするかを愚直にやっています。愚直さが自分らしさかもしれません。

【パーパスはキーワード】

大場 パーパスは、企業にとってはミッションという意味。経済学の利潤極大化のパーパスとは違います。企業のパーパスは儲けだと思われているけど、違うのです。

コーシック オーガナイゼーションのパーパスがある。その中にミッションがある。自分の目的があって、オーガナイザーの目的があって、それらが一致すれば OK です。それは、ソーシャルコントラクト・ビジネスと言います。よいものをつくり出すは言わない。インドでは肌が白くなりたい女性が多いので、顔が白くなる化粧品を売っているインチキ商売があります。その会社で働いていけば「この化粧品を使えば顔が白くなります」と嘘を言わなくてはならない。これは問題。

4.2 ビル・ジョージが定義する『True North』とは何か？

なぜ、真の北極（True North、内なる羅針盤）が大切なのだろうか。真の北極とは、自分の人生で達成したいことに対する、自分の内なる感覚、もしくは、呼びかけ（天の声）を指す。それは自分の価値観、自分の信念、そして自分の目的が結合されたものです。それは自分らしさを保つためのまっすぐな道である。この人生の羅針盤は、一人一人異なっていて、二人が同じ羅針盤を持つということはない。

二冊の本、ビル・ジョージ、ピーター・シムズ 著、梅津祐良訳(2007)、とビル・ジョージ著、小川孔輔・林麻矢訳(2017)から、『True North』とは、キャリア上の真の目的であり、①あなたにとってもっとも重要な事柄、②あなたがもっとも強く抱いている価値観、③あなたの情熱とモチベーション、さらに④あなたの人生に満足をもたらす源泉、にもとづいて生み出される、とある（2007、序、p1）。

『True North』とは、人生の基軸であり、..めまぐるしく移り変わる世の中でも変わることなく、あなたを正しい方向に導き、リーダーであり続けるための基軸。トゥルー・ノースは、あなたの心の奥底にある信条や価値観、そしてあなたが順守している原理・原則から生まれてきます。それは内なる羅針盤であり、あなた独自のものであり、最も深いレベルであなたそのものの。

ちょうど羅針盤の針が地球の磁極（N＝北極）の方向を指し示すように、トゥルー・ノースはリーダーシップの目標の方向をあなたに指し示してくれる。内なる羅針盤に従えば、リーダーシップはあなたならではのものになり、人々も当然のことながら、あなたとともに歩みたいと思うようになる。他の誰かが、あなたのトゥルー・ノースを違う方向に捻じ曲げようとするかもしれないが、あなたのトゥルー・ノースは、あなた自身のライフ・ストーリー（人生経験）からしか生まれてこない（2017、p29）。

ビクトル・フランクルは、苦悩こそが人間の本質だと考え、「ホモ・パティエンス」（Homo Patience）という言葉を作った。「パティエンス」には、「苦悩に耐える」という意味があります。ホモ・サピエンスが「賢い人」なら、ホモ・パティエンスは「苦悩する人」と言える。人間とは苦悩する存在であり、同時に、苦悩に耐える存在である。人間は、苦悩に意味を見い出し、耐えられる存在である。絶望的な状況といえるナチスの強制収容所で、フランクルはそのことを証明してみせた。

4.3 True North（内なる羅針盤）に関する共創的アクション

ビル・ジョージが定義する True North とは、ネイサン・ジョイと対談（3章1節に掲載した＜囲み記事＞を参照のこと）したときに、なぜ True North が大切なのか、内なる羅針盤という表現を使っている。「真の北極とは、自分の人生で達成したことに対する、自分の内なる感覚、もしくは、呼びかけ（天の声）をさします。それは自分の価値観、自分の信念、そして自分の目的が結合されたものです。それは自分らしさを保つためのまっすぐな道です。この人生の羅針盤は一人一人異なっていて、二人が同じ羅針盤を持つということはない」。

ビル・ジョージの著書は2007年版と2017年版があり、2007年版では、「True North とはキャリア上の真の目的であり、①もっとも重要な事柄、②あなたがもっとも強く抱いている価値観、③あなたの情熱とモチベーション、④あなたの人生に満足をもたらす源泉」と序文に書いてある。

2017年版ではもう少し表現を変え、次のようになっている。

True North とは人生の基軸であり、目まぐるしく移り変わる世の中でも変わることなく、あなたを正しい方向に導き、名リーダーでありつづけるための基軸。True North はあなたの心の奥底にある信条や価値観、あなたが遵守している原理、原則から生まれてくる。それは内なる羅針盤であり、あなた独自のものであり、もっとも深いレベルであなたそのものである。羅針盤の針が北を指し示すように True North はリーダーの目的の方向をあなたに指し示してくれる。。。内なる羅針盤に従えば、リーダーシップはあなたならではのものになり、人々を当然のことながら、あなたと共に歩みたいと思うよ

うになるだろう。他の誰かがあなたの True North を捻じ曲げようとするかもしれないが、あなたの True North はあなたの自身のライフストーリー、人生経験からしか生まれてこない（同上、p 29）。

【ヨコ軸、タテ軸の吟味】

大場 共創のトピックは、True North（内なる羅針盤）です。

ヨコ軸を「内なる羅針盤を持ちたい、持ちたくない」または、「見つけている、見つけていない」。

タテ軸は「リーダーシップの前提となる真の目的に向かっている？ YES か NO」はどうでしょうか。

藤野 価値観と目標は異なると思います。

大場 True North は、①もっとも重要な事柄、②もっとも強く抱いている価値観、③情熱とモチベーション、④人生に満足をもたらす源泉、の4つです。

石渡 向かっている、というのはどうでしょうか。

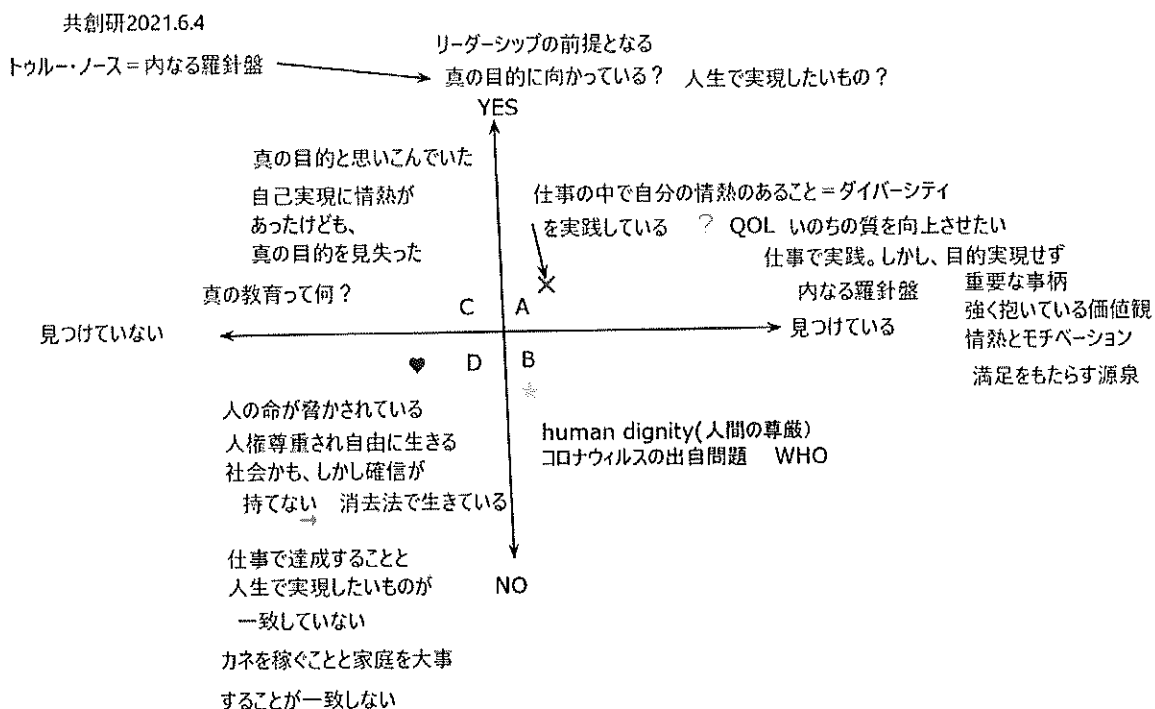
大場 重要な事柄、価値観、情熱とモチベーション、人生に満足をもたらす源泉に向かっているか。

目黒 リーダーシップの前提となる真の目的に向かっているか、ではどうでしょう。

ヨコ軸 内なる羅針盤を見つけている？ YES か NO か

タテ軸 リーダーシップの前提となる真の目的に向かっている？ YES か NO か

図 4-2 トゥルー・ノース（内なる羅針盤）：真の目的に向かっている？



藤野 羅針盤の要素が4つある。それぞれについて見る方がわかりやすくないですか。重要な事柄、価値観など一つ一

つやってみたらどうでしょう。

大場 いいですね。強く抱いている価値観、情熱・モチベーション、それから満足をもたらす源泉について、この4つが True North です。これらを発見していない、というのがあるかもしれません。

コーシック それがなくとも満足できるし、モチベーションももてる。ビル・ジョージはアメリカ人だから、恐らくパワーとお金で満足に繋がるという考えかもしれないです。ビル・ゲイツだったら、A、B、C、D のどこに置くか興味があります。我々の価値観とビル・ジョージの価値観は違うでしょう。

大場 内なる羅針盤は一人ひとり違うと言っていますね。

コーシック もちろんそうだけど、80%は精神的な価値観であり、ビル・ジョージは経済的な価値観感をお持ちでしょう。

藤野 マルクスっぽいですよね。

目黒 タテ軸の真の目的を（括弧）に入れ、「真の目的に向かっているか」、「向かっていないか」の二軸でしょうか。その「真の目的」とは何かというと、個人の実現願望、目的だと私は解釈しています。その目的をつくるバックグラウンドとして自己認識、モチベーションだとか、支援チームだとか価値観があり、そこで自分が何を目的とするかです。自分の人生で実現しようと思っているかが今進んでいるか、というのがこの軸じゃないかと思います。ヨコ軸は、True North というものを見つけたか、見つけていないか、ということ。タテ軸とヨコ軸はどこがどう違うかは曖昧だと思う。

大場 自分の目的に向かって何をしようかというのがタテ軸。それを支えて自分の心の中の羅針盤がはっきりしているかどうかヨコ軸。

藤野 そう考えると、タテ軸が目的だとすれば、ヨコ軸は価値観じゃないですか。

大場 羅針盤だから価値観だけじゃない。情熱もモチベーションもあります。

藤野 わからないですね。

大場 タイトルも発見なので、見つけることが大事です。羅針盤はさっき言った4つです。

【Dゾーン】

藤野 羅針盤を持っていると言えません。人生の目的や仕事で、何かを達成するか、否かと、人生の中での達成、この2つが一致しているのか、必ずしも一致していないです。例えば、仕事を頑張る一つの理由は、お金を稼ぐことです。自分の羅針盤に、家族との時間を大切にすることがあっても、仕事と両立できないときもある。両立できれば、自分の目的に向かっていると感じられますが、そうでないときは、向かっているという感覚をもてない。経営でも、ステックホルダーとの関係性で同じことが起こります。

コーシック 皆が満足というわけにはいかない。

【Aゾーン】

露木 私もやっぱり仕事の立場で考えていて、先ほど言われた情熱やモチベーションを持っていたり、自分の人生に満足をもたらすであろうテーマは見つけられています。例えばテーマはダイバーシティ。自分のやりたいテーマが内なる羅針盤なのかというのは難しいけれど、モチベーションは自分のやりたいことで持てるので見つけられていると思います。それに向かって、リーダーシップの前提となる真の目的に向かっているかというのはわからないところです。

コーシック 露木さんのテーマ、本当に面白いですね。

露木 面白いですが、国が違えば、ダイバーシティの考え方は全然違います。

コーシック 露木さんのような女性がリーダーにならないとそういう社会は実現できません。

露木 今の日本では難しいです。

コーシック 女性議員もいません。

露木 真の目的に向かっているかどうかというところは、自分自身は関心を持ってはいるのですが。

大場 情熱があるのだから、やっているんじゃないかね。

露木 具体的に何ができているか。まず、意識を変えていくことと、ダイバーシティの社会になるような人の交流、この場もそうですけれど、そういうものを持っていくことだと思います。

大場 それはいいですね。まさしく内なる羅針盤ですね。

【Bゾーン】

コーシック 重要な問題がわかっていてもできない場合が多く、それは仕方がないです。

大場 重要な問題とは何ですか。それはわかっているわけですね。

コーシック 仕事上、問題をわかっていても上からの命令には、イエスと言わざるをえません。私にとって重要なことは、人々の「尊厳」です。経済的な価値観とはちょっと違っている。例えば、コロナがどこからどうやってきて発見され、その中で誰がお金を出してどこで研究したか、それがわかって何もできない。ビル・ゲイツのマイクロソフト社、フェイスブック社などがどのくらい儲けているのか。それらの会社が1年でインドを買ってしまうこともできるかもしれません。世界的に知られている薬品会社の株を買えばいいのか、アフリカやインドの子どもの命を救うにはどうしたらよいのか。何もできない。エボラや他のウィルスへの対応に、企業が出資し、神様みたいな存在になっています。WHOも黙っている。彼らの辞書に人間の尊厳はありません。そこが問題なのです。全て儲けが先立っている。

目黒 まさにその通り。日本でも人への尊厳が欠けている。原点に戻って考える必要がある。日本でも年々厳しくなっているのが格差。世界的に見れば約2000人が世界40億人の所得を得ているといわれていますが、日本でも生活できない人が溢れています。これを十分考えておく必要があります。

【Dゾーン】

石渡 今の尊厳に通じることで、人の命はがかけがえのないもの。暴力、戦争、差別、原発、貧困、コロナなどで貴重な命が奪われている。目指す社会は一人ひとりの人権が尊重された差別のない自由な社会ですが、私は真正面から取り組んでいないので確信がなく具体性に欠けています。だからリーダーシップをとって行動しているわけではありません。自分の羅針盤に反することは避けるという消去法で生きているような気がします。

【Aゾーン】

目黒 私なりのタテ軸とヨコ軸の解釈からAにしました。私のライフストーリーからAを選んだ理由を話します。今までの仕事の中で考えてきたことは、クオリティライフ。一人ひとりの尊厳にも通じるし、羅針盤の価値観でもあるし、私にとって極めて重要な事柄です。それは、私の仕事の原動力、源泉です。命の質をいかに向上させるかが私の羅針盤の方向でした。クオリティライフは生活の質と訳すことが多いけれど、私の解釈は一人ひとりの命の質です。命の質を向上させるために生きてきたと思います。それが具体的に実現できてきたかという点半分くらいかと思います。最近になって、もっとやるべきことがあったかなという印象から、チャンスがあればもっとやりたいと思うので、この位置になりました。つまり私自身がヘルスケアの領域で仕事をできた時代というのは1980年代から2000年くらいなので、今とテクノロジーが全然違う。ITCの進歩が凄いのので、それをテコにしたクオリティライフの仕組みがあるはず。それにチャレンジする機会がなかったという意味でこの位置です。今のコロナ対応、現状の医療はめっちゃくちゃです。技術があってもそれがうまく使えていない。科学的な根拠でものが言えていない。国が何を実現しようとしているのかははっきりしない。オリンピックをどうするのか。そう言ったことを我々は傍観しているような社会になってしまった。何が抜けているのか。これを今、考えることは大事です。

【C ゾーン】

大場 昔私は自己実現を熱望していました。その結果自分自身を見失いました。空虚さとこれが本当の目的なのか、真の目的について悩みました。情熱はあったけれど真の目的を見失ったのです。

コーシック 皆、真の目的をわかりません。わかって何もできないのです。お寺や教会、病院、学校でも皆な同じです。我々はロボットになっている。事実とは違うことを語っている。これは問題です。日本の首相もインドの首相も個人的にはわかっていると思う。しかし、しょうがないで政治を進めいている。我々は学校で何を教えられるでしょうか。私たちは何をすべきかを考えないといけません。学長クラスの人にはわかっているけど何もやりたくない。ディスカッションすらしない。そこが問題です。

大場 教育の目的はいったい何なのか。今は就職率を上げることになっています。

コーシック 何がオーセンティックで何がオーセンティシティなのか。これは我々の疑問だと思います。オーセンティシティは本当にできるのか。

大場 アメリカ人とアジア人は違うので、相手の観点から考えてみる。そこにオーセンティシティが見えるかもしれない。本物と偽物を見抜く力が大事。自分自身が問われているのだと思います。

コーシック 日本語で「生きがい」という言葉があります。アメリカの考え方、オーセンティシティとはちょっと違ってこないかと思います。生きがいは精神力でつくる。価値観は経済の価値だけですか？ 尊厳のことが入ってくる。私はビジネススクールで教えているけれど全部お金で決まっちゃうと危険です。バランスが大事だと思っています。

大場 そうですね。学生に「世界でもっとも大事なものは何？」と聞くと、「マネー」という。マネーも大切だけど、それ以外の価値が何なのだろう。お金を愛すると、お金の奴隷になってしまう。

コーシック 我々はもうそうになっています。

【内なる羅針盤の考えをヨコ軸、タテ軸に入れてみる】

大場 前回は「内なる羅針盤を見つけている、見つけていない」「真の目的に向かっているか YES or NO」という軸で共創空間をやりました。

- ①あなたにとってもっとも重要な事柄
- ②あなたがもっとも強く抱いている価値観
- ③あなたの情熱とモチベーション
- ④あなたの人生に満足をもたらす源泉

内なる羅針盤は人生にとって重要なこの四つについて、それぞれやってみましょう。自分が大切だと思っていること、何がいちばん人生にとって重要かが問いです。例えば、生活のクオリティーを第一に考えるか、キャリアを最優先する等です。目黒 いいと思います。ビル・ジョージの4つの問いは、それなりの成功者、あるいは経営者たちのインタビューから、彼らが人生を振り返りこうだったというデータから、ビル・ジョージがまとめ上げました。多くの成功者から共通した要因はこうだったとか、学生時代はどういう状況だったのかを知ることができます。私は学生の時にそんなことを考えたことはなかった。価値観なんて知らなかった。

大場 我々は一般のこれから世に出る人も含めて、考えを共有していきたいです。

目黒 どういう経過で、それぞれの価値観が形成されてきたかというのをビル・ジョージはそれなりにまとめていますが、私は最大公約数的共通要因として、こうだというのがわかるし、私自身の経験から納得することは多いけれど、それに対して我々はどう考えるか。

大場 対象は成功者とかこれまで長い経験をした人とか、トップとか、そういう人ばかりではない。もっと一般の人が考える価値があると思うので、CEO だけでなく一般の人が入れる空間をつくってみたいです。今の学生が入れるようなクエスチ

ョンにしたいです。ビル・ジョージは上から目線ですよ。

目黒 私もそう思います。羅針盤の4つは通用すると思いますが、濃淡があるような気がします。彼がインタビューしたのは1990年代だと思います。時代背景的に見ると、今のような時代の転換期みたいな大変換の時代では必ずしもない。今まではこうだったということです。今の学生さんたちがこういうことに関してどういう感覚を持っているか、どういう意識を持っているかをなんらかの方法で調べてみるというか、我々が認識することが大事です。彼らは彼らなりに肌身で時代の変化を感じているはずですよ。それがどういう状況なのか、とても知りたいです。

山下 学生たちが考えるリーダーシップの資質についてデータを収集しました。

目黒 そのへんがこのプロジェクトではとても大事なところですよ。今の学生はどのような関心があるのかわからないけれど、例えば、日本の政治家のリーダーシップとは何か。そういう感覚があるかどうかかわからないけれど、今のリーダーシップのあり方がいいと思っている学生はいないと思います。リーダーとしてあるべき姿、リーダーとはどんな人じゃないといけないと感じ始めている。そのへんは学生と接触している先生方が知っていると思いますが、これからの日本にとっても大事なことだと思います。

コーシク コンテキストが大事ですね。ビル・ジョージが研究するとき出てきたかもしれない評価によって結論が変わるかもしれない。インドではパンデミックで何人かが死んでいるのかわからない。政府が発表する人数は事実ではないと思います。その10倍くらいではないかと思っています。その中で学生たちが寄付を募って酸素ボンベを購入して田舎の貧乏な人に無料で提供する活動をしています。学生の組合があって、いろいろなサポートをしています。アメリカの大学の入学試験を受けて合格したけれど、今は行けない。「今私がすべき義務は何か」を考えて、人の世話をすることが大切でキャリアは後でもいい。今必要なことをする。場合によってプライオリティーは変わります。

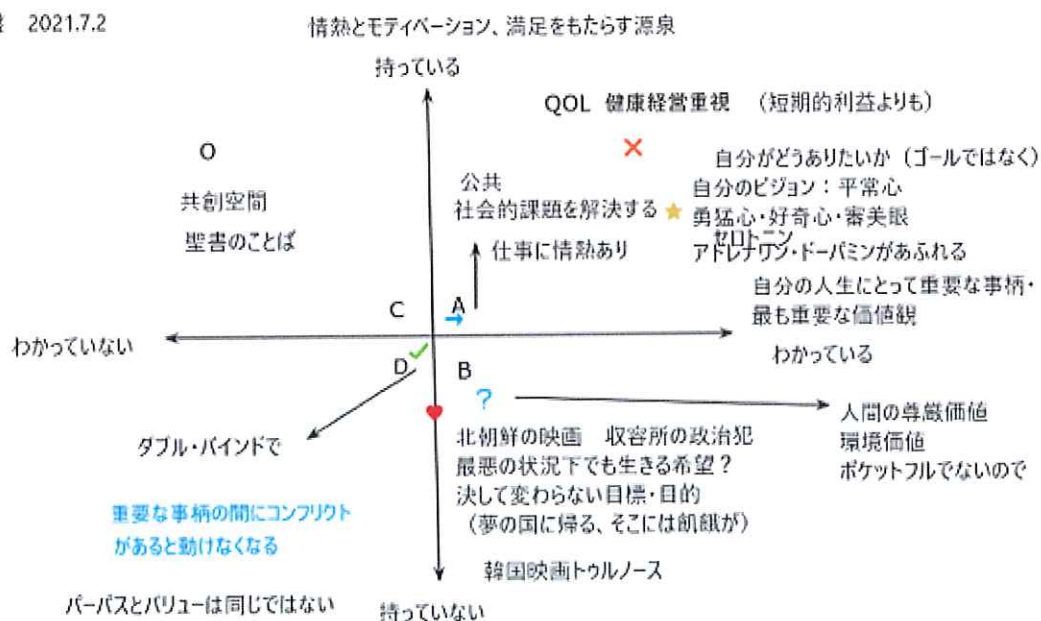
大場 現状によって、意見は変わってきます。ビル・ジョージは文脈によって答えが変わることについては言及していないのでやってみましょう。

ヨコ軸 自分の人生にとって重要な事柄・最も重要な価値観が分かっている YES or NO

タテ軸 情熱とモチベーション、満足をもたらす源泉をもっている YES or NO

図 4-3 トゥルー・ノース（内なる羅針盤）：最も重要な価値観と情熱や満足をもたらす源泉

内なる羅針盤 2021.7.2



石渡 BとD側のタテ軸上に置きました。先日、「トゥルーノース」という映画を見ました。在日コリアン4世の監督による英語の3Dアニメ映画です。北朝鮮の現実を描いたものだと思って見たのですが、フライヤーにこう書いてありました。『TRUE NORTHとは「真に重要な目標」を指す英語の慣用句。自分がどのような位置にしようともコンパスの針は常に北を指すことから「決して変わらない目指す方向、正しい方向」「生きる意味」という意味で使われるようになった』。北朝鮮の強制収容所の現実を、収容所を体験した人や元看守の脱北者たちから聞き取った事実をもとにアニメ化した映画です。1960年代の「夢の楽園」と宣伝した帰国事業で北朝鮮に渡ったある家族が正当な理由なく過酷な収容所に入れられ、飢えと強制労働を強いられ、絶望の中で死んでいく人々を見ながら、希望を見失わず生き抜いていく物語です。主人公は絶望の淵で生きる意味を考え始め、その闘いが他の人々を巻き込んでいきます。監督はTrue Northという意味も映画に込めたようです。このような過酷な環境に置かれたら、果たして私は映画の主人公のように自分の価値観を貫き通すことができるのだろうか。すぐに諦めて死んでしまうのではないか。自信がないと危うさを感じてタテ軸上に置きました。ナチスの映画はたくさんあるけれど、北朝鮮を取り上げたものはあまりない。しかも北朝鮮は現実发生过っていることです。拉致被害者の問題も未解決のままですし、今、私たちがどう闘うのかが問われています。それに対して情熱やモチベーションを持っていればいいけれど、ウジウジして行動に結びつかない自分がいます。

大場 政治犯のストーリーですか？

石渡 「夢の楽園」を掲げた帰国事業で北朝鮮に移住した家族の物語です。父が失踪して残された母と二人の兄妹がある日突然、理由もわからないまま収容所に連れて行かれました。その中で起こっていることを10年もかけて体験者から話を聞き取りアニメに仕立てました。

【Bゾーン】

コーシック 私はいつもネガティブです。インドではネガティブの人がたぶん多いと思います。

大場 日本でもネガティブの人は多いですよ。

コーシック Dに置きました。なぜここに置いたかと言うと、モチベーションが低いと、人の尊厳が大事だと思っていても、行動できないのです。寄付やボランティアの活動ばかりしていたら、自分の生活ができません。ビル・ゲイツは非常に多忙でありながら、いいことをしている。私は学生に対して、人の尊厳の大事さを教えることはできますが、それはとても大変です。

大場 フェアトレードについて、実際フェアなアクションをしているのかという話になりました。例えば、バングラディッシュにおけるビジネスで、日系企業を含むグローバル企業は公平な事業をしているかと、いえばNoだというディスカッションがありました。フェアというのは、生産サイドでの判断です。9年前に縫製工場が焼け人が死んだ。価格は安いけれど、生産している人が劣悪な環境で製品をつくり、消費者に売っている。ワーカーへの尊厳についての議論がありました。大事な観点です。日本では、SDGsとか生産者の責任とかあるけれど、ほとんどそこまでいっていません。

目黒 フランスのNGOがユニクロを告発しましたね。中国ウイグルの強制労働や人権問題で。ユニクロは、そういう事実はないと言っていますが、日本企業もフェアの意識が高くなりました。

大場 そうすることがなかなか消費者に伝わってこないようです。フェアか否かは、その生産過程がわからないので、消費者はわからない。そのへんが大事ですね。

【Dゾーン】

藤野 やっぱどちらかと言うとネガティブなのですが、価値観がたぶんはっきりしていないので、その間にコンフリクトがあると思います。こっちも大事だけれど、あっちも大事。ダブル・バインドみたいなことになるとモチベーションが急になくなり動けなくなります。先程のユニクロの問題も同じだと思います。片方のベネフィットが失われてしまうと動けなくなってしまう。それを

解決するのが究極の価値観だと思います。自分の中でそれがはっきりしていないので、どちらかと言うとマイナスの方に置きました。

【Aゾーン】

山下 最近、グローバル・リーダーシップの授業で学生たちと、自身のビジョンをつくりました。ビジョンがあることで、それを温存し、常に心の小さな炎を灯しておくことで、新願成就となるかもしれません。

目黒 ここに置いた理由は、従来の時代背景で持っているつもりだからです。特にここ2年間、世界的なパンデミックがあって医療のしくみが大きく変わりつつあることと、日本の医療そのもののしくみにこんなはずではなかったという問題が出てきました。そういうことを実感しています。新しいシステムを欧米も含めて研究できましたけれど、日本でも大事になってきたかという意味でモチベーションを新たにしています。価値については一人ひとりの生活者にとってどれだけ人生の価値を高められるか、ということに価値観を持っているという意味では、これからも変わることはないと思います。バックマインドが大きく変わる機会があるかどうか。課題があるという場があれば、チャレンジしていくことになる。さっき藤野さんがおっしゃったことが大事なポイントだと思います。私自身はかつて何十年間もそういうことを経験していました。価値観そのものをどうしたらいいかということさえ問われる状況を経験してきたし、どっちつかずで意思決定しなければならない場面もありました。どんな状況に置かれると価値、価値観をどうすべきかを考えてきた。これが今までの経緯だったと思います。とても大事だと思うのは、それぞれの方々のパーソナリティではなくて、どういう状況に置かれている人なのかを理解するために、このチャートを説明するときにそういう情報もある程度必要なのではないかと思います。

藤野 コンフリクトと言ったのは、まさにパーパスとバリューは違うレベルにあると思います。パーパスの方がプラクティカルなものでバリューは究極的なもの。パーパスの間に矛盾が起きるときに、バリューが明確であればその2つを解決する道筋が見えてくることがあると思います。

目黒 私もそう思います。目的（パーパス）というか、ゴールというか、目標の根底にある価値観としてある構造になっている。実際の問題のなかに矛盾があると、どちらを優先すべきか、とどのつまり追い込まれることがある。そのとき本来の自分はどうかと言うと、オーバーですが、人間として尊厳という話がありましたけれど、人間としての尊厳まで責任を持つことが大事だと考えています。

山下 自分の羅針盤について、自分がどうありたいか、というところが重要になっています。ゴールはいろいろな要因が絡んできて自分たちでは想定できないことがありがち。自分たちのチームがこうありたいというゴールを目指してやっても、ゴールにたどり着けない場合もあります。

目黒 私がゴールと申し上げたのは、ビジネスの世界で、極めて短期的に売上をこうするというような数字目標のようなことを言うわけです。3年後はこうしようとか。この背景にはうちの会社はこういう会社だから、このような社会にしようと提案する構造を前提にしています。極めて短期的なもの、中期的なものではこういう方法を使ってみよう、といった議論が出てくることがある。そういうときに、会社のあるべき姿、向かうべき姿、自分の持っている価値観は何かと照らし合わせてこれはダメだとか、そういう手段は止めようとか、そういう場面は結構数多く経験しました。価値観は根底にあるもので、何を優先するかという濃淡があっていいと思います。

藤野 おそらく短期的な利益を切り捨てて長期的な目標を追い求めて大胆な意思決定ができる経営者はそういう価値観がある。

目黒 いろいろな場面があるし、私が全てを知っているわけではありませんが、私がいた日本の企業、アメリカの企業、ドイツの企業でもやはり短期的な利益こそが、株主の利益こそが企業の存在理由と考えている人が結構いました。ただ2000年くらいから変わってきた気がします。一つの背景は顧客が商品を受け入れなければ企業として成り立たないという現実があります。世界的な競争場面で厳しくなってきたから、顧客に目を向けないと生き残れません。公害の問題、

労働の問題。人間の尊厳を侵すような労働まで議論が進むようになりました。アフリカの鉱山の問題。資源の採取はほとんど奴隷状態の人たちが担っているとか。根底にある価値観が問われています。

露木 A の基点近くに置きました。いつも自分のことばかり考えてしまいましたが、昨日から別の場所で仕事を始めました。これまでの仕事も役所から仕事を受託して、その仕様書に基づいて調査を行う仕事を 30 年近くやっていました。なぜその領域の仕事を選んだかと言うと、公共性がある、今社会で問題になっていることを解決していくために自治体がどうなっているかということ把握できるのではないかと思ったからです。役所からの受託で、果たしてそれができているのかどうかは疑問に思うこともあります。現政権がどうしたいかという方向に結果を取りまとめて行かなければならない調査というものは近年は実感させられて、社会で問題になっていることを解決できるような手立ての仕事に携わっているのかどうかというのは相当疑問を持ちながらやってきました。テーマによっては、海外も含めて多くの関係者に取材させていただいてきたので、その時点では強いモチベーションを持っていらっしゃる方も多くいて、それに感化されて、こうすればいいのではないかというふうな満足につながるような源泉になっている部分もありました。昨日からは受託ではなくて、本当に今社会が求めているものの研究ということで、そういう仕事に携わることになったのですが、本当にそこで実現できるのかはまだわかりません。でも、社会が抱えている問題をできるだけ解決できるようなテーマに向き合っていきたいというのは、自分の価値観ともつながる点です。

露木 公共の仕事だから、世の中のため税金を使った調査が行われているというのに、長くやってくると疑問に思う部分はたくさんあるし、今度のところもそう変わらないと思うし、難しいです。

目黒 現実は今説明していただいた通りだと思いますけれど、役所がシナリオをつくっていても、こういう切り口もありますよ、というのを担当者に提案していただけるといいですね。

露木 そのためにもいいツールがあるわけですから、こういうのを活用してできればいいです。

目黒 厚労省の人ともつきあってきましたが、一生懸命考えている人は結構多いです。意識を持っている人と組みながらできるといいですね。

露木 とことんどっぷり浸かってしまうと見えなくなってしまうけれど、バランスよく調整できるように持っていくといいのかもしれない。

【C ゾーン】

大場 自分はどうか、自分はどうかというよりも、いちばん満足がいく源泉は嘘をつかないものです。人間は嘘をつきますが、嘘をつかないものは何かと言うと、私の場合は聖書の言葉です。共創空間もそうですけれど、聖書の言葉に励まされています。自分が生きる上でこれがなかったら生きていけません。そこには愛が溢れていて感謝するばかりです。私の研究室はびっくりするくらいぐちゃぐちゃなのですが、学生に「この中から 1 冊選ぶとしたらどの本？」と聞かれて、即「聖書」と答えました。聖書は、キリスト教とか宗教とか関係なくすごいと思います。

4.4 共創的アクションによって得られたものとは

トゥルー・ノース（内なる羅針盤）を自分の中に見出しましたか？ 私たちの答えは、イエス、しかし、ノーです。その理由がこのペーパーに書かれている。イエス、なぜなら、トゥルー・ノース（内なる羅針盤）は、自分の心の中に見出されるものだから。しかしノーなのは、それを自分の心の中に見出すだけでは不十分であり、それに向かって前進する必要があるから。つまり、発見するか否か、あるいはそれに気づくか否かというひとつの判断軸に立った、直線上の 1 軸ではなく、それに気づいてそこに向かって共に前進するか否かという、もうひとつの判断軸をも兼ね備えた 2 軸の「共創空間」が必要ではなからうか。個々の羅針盤ではなく、全人類共通の羅針盤に向かって。

【コラム】 猛威を振るう新型コロナウイルスと闘い続ける

新型コロナウイルスがこの世にはびこり始めて3年が経とうとしている。第7波のピークを過ぎたようだが、また第8波がやってくると誰もが思っている。

かつて新型コロナウイルスで軽症と診断された妊婦が自宅療養中、早産となり、入院先が見つからず自宅で出産を余儀なくされ、赤ちゃんが死亡したり、他の病気で救急車を呼んだのに受け入れ病院が見つからず命を落としたり、自宅療養中の感染者の容態が急変して死亡する人も目立った。家庭内感染も増えているのに、緊急事態宣言を出すだけではこの事態を解決することはできなかった。

国民の命は守られていない。国民の8割が反対したオリンピックも強行し、その後感染者が急増したのだが、オリンピックとは無関係と知らん顔。

医療は逼迫し、各自治体の保健所は、増え続ける感染者の命を救おうと日々奮闘している。保健所職員とか保健師たちの奮闘ぶりを、中野区の保健所に1年間密着したドキュメンタリー映画が上映された。宮崎信恵監督は「想像を超えた現場の苦悩を知って欲しい」という。「自宅療養者を死亡させないこと」を最優先し、容態の確認、緊急入院先の調整など、所内の電話はフル回転だ。保健所がかつての半数に減らされていることも保健所の逼迫の要因である。国の医療政策を見直すことが求められている。

2021年の11月、12月に新規感染者数は激減したが、2022年になって第7波で毎日20万もの感染者数となり、身近な人が感染し、いつ誰が感染してもおかしくない。デルタ株から感染力の強いオミクロン株に置き変わり、オミクロンに対応するワクチンの接種が進んでいる。しかし、どんどん変異する敵は今後も続くのか。ウィズコロナというけれど、手強いコロナとの闘いはまだまだ終わりにない。

(秋)

5. オーセンティシティ（真正・ホンモノ）としての共創リーダーシップ（大場）

5.1 ビル・ジョージ仮説に対する反論と共創リーダーシップの必要性

5.2 真実なる自分（true self）に関する共創的アクション

5.3 自律的〈わたし〉と社会的〈わたし〉が向き合う共創空間

5.4 オーセンティックな共創リーダーと人類共通の「トゥルー・ノース（内なる羅針盤）」

5.1 ビル・ジョージ仮説に対する反論と共創リーダーシップの必要性

最終章となるこの章での大切な問題提起とは、これまでの共創体験を通じて、ビル・ジョージが主張するオーセンティックなリーダーシップに対して、ノーという立場をとる必要が生じた点である。即ち、彼のオーセンティックなリーダーシップとは、「トゥルー・ノース（内なる羅針盤）」をめざして、自分らしさを発揮し、他者をリードすることである、と主張している。しかし、この主張に対して、私たちは、オーセンティシティは“自分らしさ”という個にあるのではなく、他者との共創にあるので、NO の立場をとる。なぜなら、私たちが実践している“共創リーダーシップ”とは、自分あるいは自分らしさを目指すのではなく、真理（永遠なる愛）を目指して、絶えず他者とキャッチボールしながら、自他共に、「共創空間」にリードすることにあると考えられるためである。

そこで、この章では、オーセンティシティ（真正・ホンモノ）としての“共創リーダーシップ”がなぜ必要なのか、ビル・ジョージ仮説が依拠している「真実なる自分（true self）」に対する考え方・感じ方を共創空間で位置付け、オーセンティシティはそこには存在しないことを明らかにする（5.2）。具体的には、「真実なる自分（true self）」についてどう考えているのか、シェアし、そこから「真実＝本当の自分ってわかる？知っている？」という問いを立てて、相反する多様な意見（答え）を発掘することによって、善と悪を宿す自分には「真実なる自分」は存在しないことを明らかにする。次に、自分とは何者なのか、という存在意義に関する問いに対する答えとして、ビル・ジョージが依拠する自律性（自分らしさ）は不十分であり、自律的〈わたし〉と社会的〈わたし〉が向き合う場としての共創空間にあることを、客観的に提示する（5.3）。最後に、人類共通の「トゥルー・ノース（内なる羅針盤）」は個々の人間の信念の延長線上にあるのではなく、聖書に示された真理にあり、そこを目指すオーセンティシティとしての共創リーダーシップを提案する（5.4）。

5.2 真実なる自分（true self）に関する共創的アクション

ビル・ジョージのオーセンティック・リーダーシップ・モデルでは、「真実なる自分（true self）」と向き合うことが重視されている。しかし、そもそも、「真実なる自分」あるいは、本当の自分って、一体何か、向き合ったこともないし、また、リーダーシップとのつながりもよくわからない。「本当の自分（true self）」を知って、自己認識することは、リーダーシップにとってなぜ大切なのだろうか？

そこで、この節では、「真実なる自分」に対する考え方や感じ方を私たちの間でシェアし、ビル・ジョージが重視する「真実なる自分（true self）」概念を具体的に考え、シェアする共創的なアクションを開始する。

「真実なる自分（true self）」とは？

大場 そこで、「真実なる自分」に対する参加者のそれぞれの考え方や感じ方をシェアする軸を創りたい。

目黒 その前に、ここでいう「真実なる自分」の定義はありますか？

大場 はい、あります。ビル・ジョージは和訳された 2007 年の本の中で、「真の自分、本当の自分」や「トゥルー・ノース（True North）」という言葉を使っています。彼によれば、「真の自分」や「本当の自分」とは、自分というたまねぎの皮をむいていった最深部にある、自分という存在の中核をなす信念などのインテグリティ（統合性）であると理解している [ビル・ジョージ、2007、pp.111~113]。また、インターネット上に公開されている Bill George[2018]の本では、オーセンシシティとは、“自分に対して真実で偽りがなく（Being genuine and true to yourself）”と解釈した上で、オーセンテック・リーダーシップを以下の 5 点と定義している（同上、12、20 ページ）。

1. 自らのパーパスを理解すること（Understanding your purpose）。
2. 確固とした価値観を実践すること（Practicing solid values）。
3. 心でリードすること（Leading with heart）。
4. つながりのある関係を確立すること（Establishing connected relationships）。
5. 自制力を発揮すること（Demonstrating self-discipline）。

なお、「トゥルー・ノース（True North）」というのは、人生の基軸をさし、めまぐるしく移り変わる世の中でも変わることなく、正しい方向に導き、リーダーであり続けるための基軸。心の奥底にある信条や価値観、そして順守している原理・原則から生まれてくる。それは内なる羅針盤であり、自分自身の独自のものであり、最も深いレベルで自分そのもの、と定義している [ビル・ジョージ、2017、p.29]。彼によれば、これは、自分らしさを保つためのまっすぐな道であり、この人生の羅針盤は、一人ひとり異なっていて、二人が同じ羅針盤を持つということはない、と言っています。

しかし、自分自身の独自のものと、正直である自分そのものが明確ではなく、真実なる自分、あるいは本当の自分とは何者なのか、依然として曖昧になっている。また、私たちメンバーの中でも、それぞれが思っていることが違うと思います。そこで、「真実なる自分」とはこれこれだから、知っている、知っていない、わかる、わからない、という形でシェアしてみませんか。「真実なる自分」を“知っている”、あるいは、“わかる”、どちらのクエスチョンがいいですか？

藤野 僕としては知っているか否かよりも、わからない、という感覚の方が強い。

大場 それでは、わかる、わからない、にしましょうか？

藤野 その場合、「真実なる自分」の定義がわかるか、わからないか、というのと、その定義を理解した上で、個人的問題として、「真実なる自分」がわかるかどうかは別の問題だと思います。

目黒 そうですね。言葉の定義を共有しないと難しい。言葉の意味というか定義が不明瞭。True Self を使った方の定義がわからない。

大場 では、定義について、より具体的にこうではないかというのをまずやってみましょうか。

目黒 True Self を使った人の定義を整理する必要があると思う。そうする前ですが、今の時点では、私がおの意内容をおう考えているかと言えお、自分像というか、自己像みたいなものかな。

大場 では次の人を指名してください。

目黒 藤野さん。

藤野 「真実なる自分」に関して、個人的に関心があるのは、フランク（ヴィクトール・エミール・フランク、Viktor Emil Frankl、1905 年 3 月 26 日 - 1997 年 9 月 2 日）の実存主義。彼が書いた『現代人の病』という本では、

人間の存在を意味に求めている。意味が存在とイコールに使われている。極端なようにも思えますが、実践的な考え方です。ですから、実存主義的な視点に立つと、私は、真実の自分に意味はないものと考えています。真実の自分は存在しないのです。むしろ、人生のコンテキストの中で自分をどういう意味づけするか、なのです。

大場 「意味づけられた自分」ということ？

藤野 そうですね。三段論法でやっているのですが、なかなか、うまく説明できません。

大場 なかなか難しいですね。

目黒 藤野さんが言ったこと、その通りだと思います。時々、私自身、価値とどう違うのかわからなくなる。意味イコール価値なのか。

藤野 でも、価値となると存在とはまた違う。ただ、価値と解釈した方がしっくりきます。（真実な自分＝価値ある自分？）

大場 ビル・ジョージのオーセンティック・リーダーシップはどうしてもここまで来んです。ところが、この辺をしっかりと追究していない。この辺を突っ込まないといけないと思います。

目黒 この辺のところについて世界的な議論が出てくる。コロナをどう位置づけるかという問題があるかもしれないけれど、いろいろなことが変わっている時に、企業がどう生き延びるか、個人がどうやって生き延びるかということが出てきますから。おそらく自分自身がどう生きるかという意味づけ、価値が問われる時代になりそうな気がします。この辺が大事です。

露木 以前、コーシックさんが大場さんみたいになりたい、と言っていました。なりたい人を目指そうというのがオーセンティックだと思っています。どういう人でありたいのか、という自分の欲求に問いかけていく以外に自分らしさに近づける方法はないと思います。極端な話をする、今生きている段階で「真実なる自分」を突きつめていくのはなかなか難しいけれど、自分が死ぬ段階になったら、こういう人生で楽しかったとか、幸せだったとか、どういう人生だったかを見ていくのもありだと思います。（真実な自分＝なりたい人、存在を目指す自分、自己実現する自分？）

大場 死に直面する時…？

露木 自分が死ぬ段階で、自分の人生を振り返って、本当に自分は幸せだったかどうか、意味のあるものだったのかを言うことができれば、それが「真実なる自分」なのかと思います。死に直面して、自分が幸せだと感じて生きるスタンスから言うと、どういう人でありたいかということが「真実なる自分」に近づいていくのではないかと思います。

大場 「真実なる自分」とは、「ありたい自分」と言うことですか？

露木 どういう人でありたいかをいつも自分に問いかけていくこと以外に「真実なる自分」に近づけない。どういう人でありたいかを絶えず問いかけることで、「真実なる自分」に近づけると思います。

大場 今は近づいていないのですか？

露木 近づこうとしています。

石渡 過去・現在・未来があって、「真実なる自分」は今ある自分だと思います。過去から、現在があって、未来に死ぬまでの人生で、自分には信念、価値観などいろいろな要素が入っていると思います。未来になりたい自分を目指している自分だったり、あるいはおかしな道に行きたい自分だったり、いろいろ複雑な要素があります。それが「真実なる自分」ですが、それを知るのには自分一人では知ることができなくて、周りの人たちや世界の情勢などの中で「真実なる自分」が浮き上がってくると思います。自分は「真実なる自分」と思っている、真実ではないかもしれません。

大場 「真実なる自分」とは「ウソ偽りのない自分」ということかな？

山下 自分探しという言葉がありますが、自分はどうにでも変わるものだと思います。自分の信念があるけれど、それは外的な要因で変わっていくでしょう。だから、「真実なる自分」があるかどうかは不確かです。

大場 刻々と変化するという感じですか？

山下 一体、真実ってなんですか？ 唯一のものですか？ 人間はひとつの器であって中身は日々入れ替わる。自分にとっての真実は変わります。自分と真実は切り離されたものだと思います。自分はひとつの入れ物であって、中身に何

を入れ込むかによって変わっていく。(器なる自分に真実＝唯一絶対なもの、はない)

大場 真実とは何か、重要な問いかけですね。

藤野 それは、実在の問題なのか。実在か理想か？「である」か、「であるべき」か？

大場 べき論ではなく、「である」という実在の問題なんじゃないですかね。自分はこうである、とか、こういう人でありたいと今、思っている自分。

藤野 自我没却とか言いますけど。

山下 その場合の自我はエゴなのかな。(自我＝エゴをもつ自分に真実はない？)

藤野 それがエゴならば、理想を考えなければならない。

山下 自分のエゴによつての理想だったり、本当の理想ではないかもしれない。行きたくないのに、行かされちゃってるとか。

大場 シンプルに表現すれば、「真実なる自分」は「ウソ偽りのない自分」。そうするとクエスチョンが違ってくるのかな。この中でどの定義でやっていきたいですか？「ウソ偽りのない自分」「今の自分」。

山下 身近な例で、「今の自分」は自分の理想に向かっているか、いないか、というのはどうでしょう。

大場 いいですね。でも、それは「トゥルー・ノース (True North)」のところでやりますから、カバーできます。ですから、ここでは、「真実なる自分」を「ウソ偽りのない自分」と具体化して、共創しませんか？どうでしょう？

目黒 その場合、「(真実＝) 本当の自分」をどこまでわかっているか、わかっているか。「本当の自分」というものをあなたは知っていますか、知りませんか？ どの程度知っていますか？

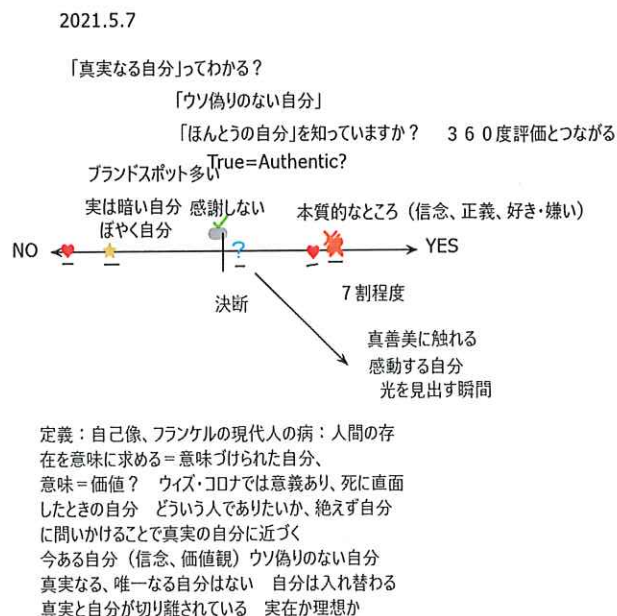
大場 超知っている、少し知っている、全然知らない…。シンプルでいいですね。

目黒 ちょっと付け足しますとね、360 度診断というのがありますよね。外資企業ではよく使うのですが、自分の意味づけを自己診断します。自己像を自分自身で認識するために質問事項に答えて自分像を描き出します。とても大事なことは同じ質問事項にかつての上司など、他者 20 人くらいに答えてもらい、周りが自分をどう見ているか、評価しているか示します。自分の評価と周りの人々の評価のギャップが出てくるので、それを分析します。とてもいいツールだと思います。本当の自分をどこまで知っていますか？ そんなことを考えたことがありますか？「本当の自分」を探究するための入り口としてはいいかもしれません。

大場 「本当の自分 (true self) = ウソ偽りのない自分」ってわかる？、YES or NO。これでやってみますか。

(ヨコ軸にスタンプを置く)

図 5-1 「本当の自分 (true self) 」ってわかる？



「本当の自分」って“わかる”・“わからない”に対して中立的な真ん中の立ち位置

大場 どなたからいきますか？ 真ん中に置かれた方からいきましょう。

藤野 自分のことがよくわかりません。

大場 「本当の自分」の反対とはなんですか？

石渡 「本当の自分」がわからないと「ウソの自分」もわからない。

大場 それはあるね。

藤野 なかなか決断できないのは、自分がわからないからという感じに陥る。意思決定をするためには自分がわかっていないとできないと思います。意思決定ができる時とできない時があります。だから自分がわかる時とわからない時があるので、真ん中に置きました。

「本当の自分」って“わかる”という「YES」の立ち位置

目黒 自分自身では7割くらいわかっているかなと自己認識しています。本当の自分の7割くらいわかっているという感じです。逆に言うと、わかっていない部分が結構あるということになります。先程申し上げた 360度審査を見ると、項目によっては自分と他者との間に大きなギャップがあります。他人の評価が必ずしも真実とは限らないし、その辺はわからないけれど、自分自身は決して100%自分をつかんでいるわけではない。これから人生の先行きどれくらいあるかわかりませんが、どんなことがあるかを考えた時に、自分像が変わってくる部分がある、違う自分が出てくる可能性もあるから、それはそれで考えていかなければならない。その意味で、別の可能性があることを考慮して欲しい7割くらいわかっているとしました。

大場 7割わかっているということですけど、それはどういう自分なのですか？

目黒 いろいろな側面がありますから、一言では言えません。自分がこう考えるとか、こういう判断をするとか、自分が成り立っている部分がある、という意味です。

大場 なぜ難しいかがわかりました。オーセンティック・リーダーシップが理想だと言われているけれど、わからないことだらけだからです。

石渡 「本当の自分」は、過去・現在・未来の中で変わっていくものだと思います。「本当の自分」は今の自分を見るわけですが、それは「自分らしさ」かもしれない。基本的な自分らしさは、自分の信念、正義、好き嫌いなどの要素（判断基準、善悪の判断などの問題か？）があって、これは私の場合、これまでもあまり変わっていないし、未来もそう変わらないと思います。

大場 本質的なところを持っているのはすごいですね。

露木 私の場合は、感覚的なこと（本当の自分＝感覚部分の自分）です。物事に感動する、悲しいとか、悔しいとか、ストレスがたまるなど、昔から変わらないことです。

大場 すごく感動したことはどんなことはありますか？ 人生のベスト3は？

露木 どうしても仕事の場面を思い浮かべてしまうのですが、10数年前に調査プロジェクトで大場さんとインドに行ったとき、2004年くらいでした。自分が全く知らない環境に出合ったり、人がそこで繋がって新しいものが生み出される場面に立ち合うことができて、すごく感動しました。日常ではなかなか体験できないことを体験しました。日本国内にいてもそういうことはあるかもしれませんが、インパクトとしては海外に行った時の方が自分の中に強く残っています。自分が育ってきた環境、文化、宗教など、いろいろな面で違うわけですから、文献で読んだり、情報として入っていたものも、その現場に出合うと自分にとってすごくインパクトがあります。そういうものに感動します。人が幸せを感じるとか、何かをつくりあげたりするときにそこに立ち合えることに感動します。

大場 よく真善美と言いますよね。真理なるもの、善なるもの、美たるものに触れた時に感動すると言います。

露木 私の場合、人間の営みの場面、大変な中から光が見出せた瞬間に感動します。具体的にはいくらでも説明できるのですが。

大場 こうしたキャッチボールをしながら気づくことをオーセンティック・リーダーシップでやっていないのだと思います。だから共創空間でシェアする意味があります。では、NO側に立っている方、よろしく。

「本当の自分」って“わからない”という「NO」の立ち位置

山下 自分のことを（自分は）わかっていないいつも思っています。周りから見る自分と（自分が見る）自分との間にギャップがあります。

大場 自分がわかっているみたいな感じですが。

山下 自分でも自分自身をわかっていない。他者には私のこと見えているかもしれないけど、私の中では、自分自身が見えていないブラインド・スポット（盲点）が大きいのです。ブラインド・スポットが大きいのは、いかに自分自身への感謝が足りないということで分かります。自分がここにいることに対する感謝が足りないのです。

大場 では今、共に生きていることを感謝しましょう。

山下 感謝しようとは思っているのですが、思い通りにならないと不平不満がでできます。そういった欲や我が妨げになるから感謝できないのでしょう。

大場 「本当の自分（true self）」が他人からわかるかもしれないが、自分ではわかからない。その理由が、自分の欲が壁となって「感謝する本当の自分」をわからなくしているためかもしれませんね。

.....

「本当の自分（true self）」ってわかる、わからない？ という問いについて、各自が具体的にどう考えているのか、シェアしてみた。「わかる」立ち位置と、「わからない」立ち位置、そしてそのいずれでもない中立的な立ち位置（原点）に立って、「本当の自分」って、どんな自分なのか、具体的に意見を出し合って、共創してきた。その結果、「本当の自分」に対する認識が各々異なっていることが明らかとなった。即ち、「本当の自分」とは、わからない自分、ウソ偽りのない（正直な）自分、変わらない自分、真善美に感動する（感覚的な）自分、エゴ的な自分、見えないブラインド・スポット（盲点）的自分などが登場しました。

従って、これらの多様な自己認識に関し、ビル・ジョージが主張する、自分というたまねぎの深層にある「内なる羅針盤」を持つ自分が「本当の自分」であり、“自分らしさ”であるという認識は、的を射ているものの、必ずしも十分とは言えない。

こうした多義的な「本当の自分（true self）」を貫く共通した問いはあるのだろうか。それは、自分が存在する意味であり、自分の存在意義とは何か、という問いにあるのではなかろうか。

5.3 自律的＜わたし＞と社会的＜わたし＞が向き合う“共創空間”

前節では、「真実なる自分（true self）」を共創して、自分の存在意義が問われていることが明らかとなった。その結果、ビル・ジョージの「内なる羅針盤」を持つ自分（“自分らしさ”）はその必要要件ではあるが十分ではないこと、また、「内なる羅針盤」は確かに個々に存在かもしれないが、人類に共通した羅針盤も存在するではないか、という疑問が残る。

そこで、本節では、「真実なる自分（true self）」とは、ビル・ジョージが依拠する“自分らしさ”＝自律的自分にあるのではなく、また、社会的自分にあるのではなく、両者を包含する空間に登場する「共創的自己」にある、という視点に立って、共創してみた（2021年11月5日実施）。以下では、その共創プロセスについて、どんな気づきが得られたのか、紹介する。

その結果、自分とは何者なのか、という存在意義に関する問いに対する答えとしての、ビル・ジョージが依拠する自律性（自分らしさ）は不十分であり、自律的＜わたし＞と社会的＜わたし＞が向き合う場としての共創空間にあることを、客観的に提示する。

＜2022年11月5日に実施した「真実なる自分（true self）」に関する共創の成果＞

大場 ビル・ジョージが主張する、「真実なる自分、あるいは本当の自分（true self）」について、これまで共創してたどり着いた大切な問いかけとは、本当の自分（true self）とは一体どのような存在なのか、という自分の存在意義に関することではないでしょうか。

この点に関して、実は既にお読みになっているかもしれませんが、哲学スタンフォード百科事典⁹には、オーセンティシティ（信憑性）と自己との関係において興味深い示唆を与えている。そこに登場するオーセンティシティ（信憑性）とは「真の自己」が存在していることを示しており、「真の自己」が自律的か否か、また社会的か否かという判断基準によってオーセンティシティを見出すことができるとしている¹⁰。ビル・ジョージが重視する自分らしさや真実なる自分とは「真の自己」のことであり、自律性という基準でオーセンティシティを判断しています。他方、彼を批判する論者たちは社会性の判断基準に立っています。私たちは、ビル・ジョージやその批判者たちに与せず、自律性と社会性の両者を兼ね備えた2軸の判断基準である「共創基準」、つまり2次元の共創空間の中にこそ、オーセンティシティがあると考えています。

そこで、自律的自己は、ビル・ジョージ仮説の基本軸となっているので、この軸を具現化するクエスチョンを見つけたい。ビル・ジョージは、自律性を重視するオーセンティック・リーダーシップ（AL）には、以下のような5つの具体的な判断基準を提起している。

1. 情熱をもってパーパスを追い求めているか。(pursuing purpose with passion)
2. 確固とした（生きる上で大切と思う信条）価値を実践しているか。(practicing solid values)
3. （頭ではなく）ハートでリードしているか。(leading with heart)
4. 長続きする関係を構築しているか。(establishing enduring relationships)
5. 自己鍛錬しているか。(demonstrating self-discipline)

こうしたクエスチョンでALか否かを判断することは、大切と思う。この5つのクエスチョンを貫く根源的でシンプルな問いとは、これらのクエスチョンに誠実に向き合っているかどうかであり、結局のところ、自分に対して正直になれるかどうか、というクエスチョンではなからうか。正直になれる場合もあれば、そうではない場合も当然あると思う。そこで、私たちが依拠する「共創空間」の中で自分に対して正直になれるかどうか、YesかNoかシェアしてみたい。それが一つ。

もう一つは、社会的自分の軸。この考え方は、存在論の世界で注目されているハイデガーの人間観に立脚している。即ち、人間は、個々の存在ではなく、関係性、社会性にあり、究極的には、自分は何者なのか、どこからきて、どこへ行くのか、という問いにつながる。そこで、私たちもこの考え方に立脚して、ALか否かを判断するもうひとつの判断軸として、社会的自己を3軸としてみましょう。社会的自己を体現するクエスチョンとしては、共創空間の中で他者との関係性の中で自分が生かされていると感じているか、という問いに対して、YesかNoか。こういう形でどうですか。

これまで、特に第2章において、私たちはビル・ジョージの立場とその批判的立場を明らかにしたが、両者には深い溝

⁹ Somogy Varga, Charles Guignon[2020] *Authenticity* (*Stanford Encyclopedia of Philosophy*)
<https://plato.stanford.edu/entries/authenticity/>

¹⁰ 自己の自律性という考え方は、個人の自治能力、操作されることからの独立性、自己決定能力（The idea of autonomy emphasizes the individual's self-governing abilities, the independence of one's deliberation from manipulation and the capacity to decide for oneself.）を強調する。他方、自己の社会性は、オーセンティシティという概念の生みの親とされるハイデガーが主張している。彼は人間とは、常に本質的にかつ不可避免的に社会的存在であると考えている。人間は「存在の関係」であり、人生を生きる上で、私たちは常に自分が誰で何者であるかを気にかけている。（Heidegger holds we are always essentially and inescapably social beings. ...human being is a "relation of being" ...To say that human being is a relation is to say that, in living out our lives, we always care about who and what we are.）

があり、互いに向き合う発想と技法がなく、両者の見解をすり合わせる新たな視点が欠落している。そこで、これから、2軸で構成される「共創空間」を創って、新たな知見を発見してみたい。最初は、各々の立場に立ってタテ軸上、あるいはヨコ軸上で考え、そこからA・B・C・Dの各ゾーンにジャンプして、自律的自己と社会的自己が織りなすパターン（Aタイプ、Bタイプ、Cタイプ、Dタイプ）を明らかにしてみたい。このプロセスをふまえると、何か新たに見えてくるものがあるのではないかと思います。

具体的にどうするかと言うと、トゥルー・ノースって何かわからなかったですね。

.....

目黒 私はその文献（Somogy Varga, Charles Guignon[2020]）の詳細を読んではいないけれど、面白い文献だと思いました。大事なところについていると思いました。オーセンティシティそのものの定義については、極めて曖昧な面があって整理するのに困っています。ビル・ジョージが考え方を整理したときの時代のオーセンティック・リーダーシップだと思います。極端に言えば、アメリカの戦後の経済を担ってきた自己中心的、自分の考え方で自分が決めてきて、組織をリードしてきた典型的な人だと思います。ですから、確かにタテ軸はビル・ジョージ仮説の軸です。パンデミックを境に表に出てきたのは、組織の社会的変化への適応に重点を置いたリーダーシップです。だから社会的側面とか社会的課題というのが、環境が激変した中で自分らしさだけを主張する議論だけでは通用しなくなって出てきた。

大場 そうですね。そういうことも念頭に置きながらやってみましょう。

目黒 ALの社会的な側面では、例えばアメリカなら、格差の問題とか、メートクラシーの問題とか、自律的な自己を中心にした人たちが築いてきたものを子どもたちに渡すことによってある程度社会的な地位を築いてきてしまった。そのしくみをつくったことに対する反感がものすごく出ています。日本でも似たようなことがあります。だから社会的にいろいろな問題が出てきた結果、ビル・ジョージの主張しているオーセンティック・リーダーシップの仕方を変えなければならない。

大場 すごくいいです。流れに沿っています。

目黒 そういう考えを突き詰めていくと、多様性の中でどうしても出てこざるを得ないのが倫理の問題です。倫理の問題が最近アメリカでも出ています。社会的な側面を見てきて、多様性を許容していく社会は、ある意味で自己中心的な考え方でやってきて、極端に走ってしまった弊害をどう超えるか。そこで失われた倫理的な側面をどうカバーしていくかという議論に移りつつあるという感じがしています。

大場 確かにそうですね。自律的な＜わたし＞軸と社会的な＜わたし＞軸をやってみると関連性があるのが見えてくると思います。これが私たちの取り組みの貢献・セールスポイントになります。

藤野 倫理という視点、今までお話を聞いていて、自分の専門分野に落とし込んだとき、どういうふうに置き換えられるのかな、と考えていました。倫理を考えたときに思ったのは、多様性を突き詰めると、権利とか、義務とか、そういう発想が出てくる。多様性のある社会にはマイノリティとマジョリティがあって、マイノリティの権利をいかに守っていくか、また、組織に求められる分配義務をどうするか、そういうところに関心を持って勉強しているけれど、どうもこれまでの話とは違う話のようです。目黒さんのおっしゃる倫理とはどういう点を指しているのか教えていただきたい。

目黒 文献などを探している段階なので、いろいろな考え方がぶつかっているところをまだ特定していません。タテ軸的な発想は、リベラルな考え方に裏付けられた資本主義がもたらしたものというのは、結局、格差とか、いろいろな弊害を生んでいる。社会的事項とか書いてあるけれど、発生している社会的な問題を解決していこうという流れになってきた時に、たとえば多様性を取り上げるとどんなことをしてもいいとなりかねない。何よりも自分の権利を主張していいんだということになりかねない。だから新しい価値観、しくみをつくるときに、社会的側面を含めた意味の価値観を共有していこうと思ったらそこに何かが必要になります。おそらく倫理というものが議論された時代、例えばアダム・スミスの基本的なものの考え方

にある道徳的なものが出てくる。現代はその時代と似ているのではないか。どこかに枠組みをつくらないと墮落というか、収拾がつかない社会になってしまう。格差、所得格差、教育格差、地域格差、等々、ものすごい格差が日本でも生まれてきている。そういうものは決してあるべき姿ではない。多様性や権利を強調しすぎると混乱が起きてしまう。そうなるとそこにはそれを制御する何らかのものがが必要です。そういった位置づけで倫理があります。アメリカではアニメの子どもたちへの影響に関する研究が進んでいます。日本だと、「表現の自由」とか子供の「スマホの使用時間制限」といった議論になってしまう。アニメやマンガがすべて悪いとかいう議論ではないけれど、社会全体に自律的な見識が強いためにそうってしまった。それをどう制御するかというと、社会的な共通価値あるいはルールが必要なのではないかと思います。

大場 社会的ルールというのがまさに共創空間での射程であり、1つの軸にもう1つの軸をプラスして2軸で考える。今言った表現の自由とか、個人の自由ばかりを見てしまうと、責任はどこかに行ってしまう。学生にもよく言うのですが、個人の自律性に必ず登場する自由を、別の軸でクロスさせないと危険だということを共創空間の中で気づくところに意味があります。

目黒 方法論として共創空間があるという流れにしようと思っています。

大場 オーセンシティティとはこういう議論がなされていると、前の方で展開していただくと、最後に落とし込みやすいです。

山下 目黒さんのおっしゃった全体的倫理が、人道的なこと、人身売買だったり、人体実験だったりであっても、それらは、彼らにとっては OK だからやっているのです。国によって倫理の捉え方は変わってくるでしょう。だから、ここで必要なのは倫理よりも危機管理でしょう。共創空間で、事例を活用してリーダーシップに関する自らの考え方を再考したり、様々なリーダーシップ論を吟味できます。

山下 オーセンティック・リーダーを考えた時に、テニスの大坂なおみ選手を思いました。ハイチ人のお父さんと日本人のお母さんを持つ彼女は、テニスで有名になっています。ブラック・ライヴズ・マターの提唱者としても注目されています。今までのリーダー像というのは男性的な女性だったり、感情を交えないようなタイプが多かった。しかし、今や若者の間では違う。自分の本心に忠実でいたほうが、自分も他人も大事にすることができるのかもしれない。テニス界の大坂なおみ選手は、自分の意見をストレートに出しているので気持ちがよいです。

.....

大場 オーセンシティティで盛り上がりましたね。私たちは、ビル・ジョージや批判者たちにくみせず、オーセンシティティを自律的自己という軸に置くか、あるいは、社会的自己に置くのか、という二者択一的（OR 的）に考えるのではなく、AND 的に考え、2つの軸、立ち位置から構成される共創空間にこそ、オーセンシティティの世界が広がっていると考え。つまり、ビル・ジョージ流の真実なる自分、あるいは、トゥルー・セルフとは、自律的自己のことであり、＜自分らしい＞自分である。他方、批判者たちは、それが、自己の社会性にあると考えているので、両者は決して向き合うことはない。

そこで、前者の＜自分らしい＞自分とは、自分に正直になれるか、という問いにつながるので、“今、実践している、共創空間（CCS）の中で自分に正直になれるか”、という問いをタテ軸上に設定する。また、ヨコ軸上には、トゥルー・セルフの社会的側面を設定し、“他者との関係性で自分が生かされていると感じているか”という問いを共創する。

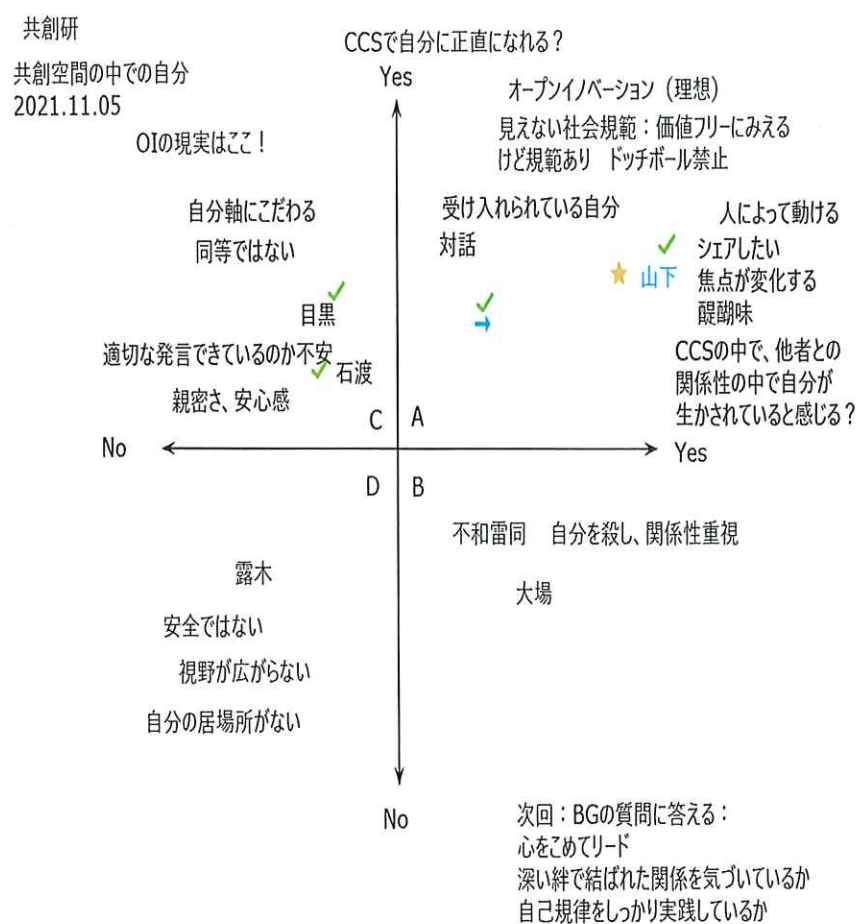
タテ軸（自律的自己 自分らしさ：ビル・ジョージ仮説の判断基準）：共創空間の中で、自分に正直になれる？

ヨコ軸（社会的自己：批判者たちの判断基準）：

共創空間の中で、他者との関係性の中で自分が生かされていると感じる？

共創空間とは、共に今を生き、共に未来を創る空間。

図 5-2 「共創空間」の中での自分：生かされていると感じる？ 正直になれる？



D：CCS 自体が暴力という脅威に脅かされている。 B：Aである自分を捨てる

共創リーダーシップは、Aゾーンだけではなく、非Aも視野にいれて、真理に向かって自らをリードすること。

タテ軸 共創空間の中で、自分に正直になれるか、YesかNoか

ヨコ軸 共創空間の中で他者との関係性で自分が生かされていると感じている、YesかNoか

.....

大場 では、この 2 つの問いに対して、自分の思っていることや感じていることを、空間上にスタンプ（自分の名前）を置きましょう。これから、図 5-2 に示されるように、2021 年 11 月 5 日に実践した共創成果を紹介する。

A ゾーン（自分に正直になれて、自分が生かされてると感ずるゾーン）：

藤野 このゾーンは特殊な雰囲気であり、自分を語れるような雰囲気であると感じます。素直になれるのは間違いないです。

大場 そういう空気がありますね。対話という感じがしますから。

藤野 そうですね。受け入れてもらえるという安心感があります。

大場 共創空間を体験した学生からのナマの声ですけど、これまでは何か自分が言ったら攻撃されるんじゃないかと思って何も言えなかったけれど、共創空間が、ドッジボール禁止でキャッチボールする空間とわかったら、バンバン発言するようになりました。

藤野 受け入れられているという感覚ですね。それって価値観の多様性を認めていることだと思うけれど、共創空間の中で、何でも自由に発言できるかのように見えるけど、見えない規範というものがやっぱりある。それをみんな認めている社会契約（ルール）だと思いました。自分の権利を制限していることを認めているのです。この社会的な判断の基準をなくしてしまえば、各々が自分の権利を主張する社会になり、カオスになってしまう。

大場 ドッジボール（暴力）禁止という社会契約（ルール）ですね。

藤野 フリーな形に見えて、明確な価値観を置いています。社会的なルールを形成する際に、コミュニティとしての合意形成のプロセスはこれまでもかなり議論されています。その中で共創空間をどう位置づけるかを考えると面白いと思いました。

目黒 企業組織のコミュニティにもあてはまりますね。とても大事な問題です。

藤野 ただ、自分に正直になれるのは、自分が他者との関係性の中で生かされているためである、というはちょっと違う。関係性の中で受け入れられているから自分に正直になれる。

では C ゾーンの石渡さん、よろしく。

C ゾーン（自分に正直になれるが、自分が生かされてると感じないゾーン）：

石渡 今のチームで共創空間の中で、回を重ねるごとに親密さが増しているので自分に正直になれる。何でも話せる安心感があります。自分を曝け出しても大丈夫と感じています。しかし、ヨコ軸の関係性で、自分が生かされていると感じないのは、自分が言ったことが適切な発言なのかはあまり自信がないからかな、と思って C に置きました。

大場 適切な発言に自信を持てなくても、大丈夫ですよ。発言して下さること自体に意義がありますからね。

石渡 では A ゾーンの山下さん、お願いします。

A ゾーン（自分に正直になれ、自分が生かされてると感ずるゾーン）：

山下 CCS（共創空間）では自分が正直になれると感じています。焦点が違うところに移ったり、また戻ったり、どんどん変わって展開していき、いろいろな意見が出てくるので、自分もその中で生かされているんだと感じます。自分一人なら動かないけれど、人とディスカッションをすることで動ける。だから、人が増えれば増えるほどいい。突拍子もないことを言ってもよしです。答えもないものだし、テーマから離れているような感じがしても、後でそれが繋がっていることがわかりま

す。人によって動かされる空間です。では、D ゾーンの露木さん、よろしく。

D ゾーン（自分に正直になれないし、自分が生かされてるとも感じないゾーン）

露木 本当は A に置きたいのですが、D に置いてみました。ですから A と反対のことを言えばいいですね。安全ではない空間で、視野が広がらない。安全だと感じないと他人の意見も聴けないし、自分の居場所もありません。自分が生かされている感じも持てません。

大場 D のように捉えている人もいますよ。それは、なぜなのか、明らかにすることも大切です。

露木 メンバーの顔が見えているので、実際は視野を広げると感じているのかもしれませんが。でも新しくその空間に入ってきた人が同じ感じを持つかどうかは、わからない。このような場合には、見えない規範があるとかドッジボール禁止とか言われても難しいのではないかと思います。

大場 A のパターンの逆だからね。

露木 どういう立場の人が D に置くのかな。

大場 ハンディキャップがある人はどうか？

露木 いいえ、ハンディキャップのある人の方が正直のような気がします。どういう人が自分に正直になれなかったり自分が生かされている自信がなかったりするのかな。

では C ゾーンの目黒さん、よろしく。

C ゾーン（自分に正直になれるが、自分が生かされてると感じないゾーン）：

目黒 理想的には A だと思う。C ゾーンは、かつての私がいたところで、かつ今日につながるこれまでの自分がいる軸。自分の考え方をどう進めるかという段階になると、必ずそこに、自分の我がどうしても出てきます。その結果、自分が生かされてると感じなくなる。ですから、これから、どうしても必要になるのが A ゾーンだと思います。環境問題とかいろいろなテーマについて、自分に正直になって、かつ生かされていると実感できる共創空間の場が、ますます必要になると思います。C ゾーンの考え方・感じ方とは、多様性を持つ人たちとどういう関係、どういう考え方で一緒に進めるかをあまり考えていない人の立ち位置となります。ですから、コラボレーションという点に関しては、A ゾーンと C ゾーンとは違う。A ゾーンのコラボは全く同等。しかし、C ゾーンはリーダーがいて方向づけをしながらコラボする。そこでは、どんなリーダーかというのが大きな課題となります。オープン・イノベーションは A ゾーンのイノベーション。でも実際企業でやっているのは C がほとんどです。A ゾーンでコラボレーションを組んでオープン・イノベーションをやるうえで、やり方がよくわからない。考え方がまだわからない。これが日本企業の現状ではないでしょうか。

B ゾーン（自分に正直になれないが、自分が生かされてると感ずるゾーン）：

大場 理想は A だけど現実には C ということですね。面白い。私も A ゾーンなんですけれど、誰もいないので B ゾーンにしました。B ゾーンは自分に正直になれない。なぜなら、正直になると自分の悪い部分（エゴ的自分）が出てしまう。だから、そのような自分を押し殺して関係性を重視することは現実的に結構ありますね。また、他人の言動にすぐ同調する、付和雷同型の人も自律的な自分よりも、社会的な自分であることを優先する。

目黒 今一番重視されているのはそういう人ですね。

大場 いろいろな気づきがありますね。オーセンティシティは、自律性だけでは不十分であり、社会性・関係性を包括し

ないと見えてこないことに気づきます。なぜならば、自分に正直になれても、他者との関係性の中で自分が生かされていると実感できない場合（C タイプ）や、その反対に、自分が生かされていると実感していても、自分に正直になれない場合（B タイプ）、さらに、その両者の場合（D タイプ）が存在するからです。

.....

一見、自分に正直になれて、かつ他者との関係性の中で自分が生かされていると実感できない限り、オーセンティックなリーダーとは言えない。この共創空間で気づくことは、オーセンティックなリーダーと言える A ゾーンだけ見えていても、真の AL とは言えない。なぜなら、オーセンティックなリーダーとは真の AL とは、このゾーンだけではなく、他のゾーンも含めた全体像を視野に入れたリーダーシップではないでしょうか。つまり、この共創空間に立って、全体を鳥瞰して、意思決定する共創リーダーシップこそ、真の AL と言えるのではなかろうか。

それでは、こうした共創リーダーシップが目指すところとは、一体何か、次節にて、共に考えてみたい。いろいろなものが浮かんできます。オーセンティシティは A ゾーンだけではなくて、B、C、D、全部を含んだものかなと思います。オーセンティシティを 2 軸で見ると今までの議論から一歩前進できるのではないかというのがベースです。タテ軸だけでもヨコ軸だけでもダメで自立性と社会性の 2 軸で考え、そこで得られた集合知で自らをリードすることこそが共創リーダーシップになっていくのではないかと思います。

5.4 オーセンティックな共創リーダーシップと人類共通の「トゥルー・ノース（内なる羅針盤）」

最後に、AL としての共創リーダーシップとは何か、3つの問いから明らかになるのではなかろうか。第1の問いは、他者に対して、どのような影響を及ぼすリーダーなのか、また、第2の問いとは、他者を観て振り返ってくる自分とは一体何者なのか、さらに第3の問いとは、共創リーダーは、どこを目指しているのか、という問いについて、共に考えてみたい。この3つの問いは、以下の手の図のように、ベクトル（方向）が異なる。それは、人差し指は、他者に向かう第1の問いであり、3本の指は自分に向かう第2の問いであり、親指は絶対的な存在（宇宙や人間を創造した創造主）に向かう第3の問いである。



<共創リーダーシップとは、他者に対して、どのような影響を及ぼすリーダーなのだろうか？>

そこで、まず最初に、共創リーダーシップとは、組織や集団の中にいる他者に対して、どのような影響を及ぼすリーダーなのだろうか、考えてみましょう。前節では、「本当の自分（true self）＝ウソ偽りのない自分」ってわかる、あるいは知っている？（5.2 節）と、「自分に正直になれるか」と「他者との関係性で自分が生かされていると感じているか」（5.3 節）という問いを共創して、大いなる気づきをもたらされた。実はこの“気づき”をもたらすことこそが、共創リーダーの他者への影響とはどのようなものなのか、という問いに対する答えとなるのではないのでしょうか。具体的には、共創リーダーシップとは、他者とキャッチボールしながら、「共創空間」に導くこと、そして、この空間の中で、自由意志を持って、考え、感じ、自らの意見を表明し、他者の意見を傾聴するように励まし、支え合うこと、ではなかろうか。

「共創空間」とは、図 5-3-1 に示されているように、言葉のキャッチボールをしながら、あらゆるトピック（認識対象）に対する問い（判断軸）を発見し、多様な答えを共に創る自由な場です。この空間において、自らの理性と感性が刷新され、他者との関係性の中で生かされていると実感できる。

AL の立ち位置である共創空間では、「真の自己」あるいは真実なる自分とはどのような存在なのか、という問いに答えてみたい。前節で明らかにしたように、「真の自己」とは、自律的かつ社会的に存在意義がある自己をさし、より具体的には、自分に正直でかつ、（他者との関係性の中で）自分が生かされていると実感している自分をさす。そのような自分とは、理性と感性を持って価値判断する自分です。

図 5-3-1 「共創空間」とは何か

「共創空間」とは、多様な“（モノでもコトでもない）**カタ**（考え方・感じ方⇒型）”を共に創る自由な場。“**カタ**”の源泉である**自らの理性と感性が刷新され、他者との関係性の中で生かされていること**に気づく場です。この場を開発する技法を共創空間開発技法(CSD)と呼んでいる。

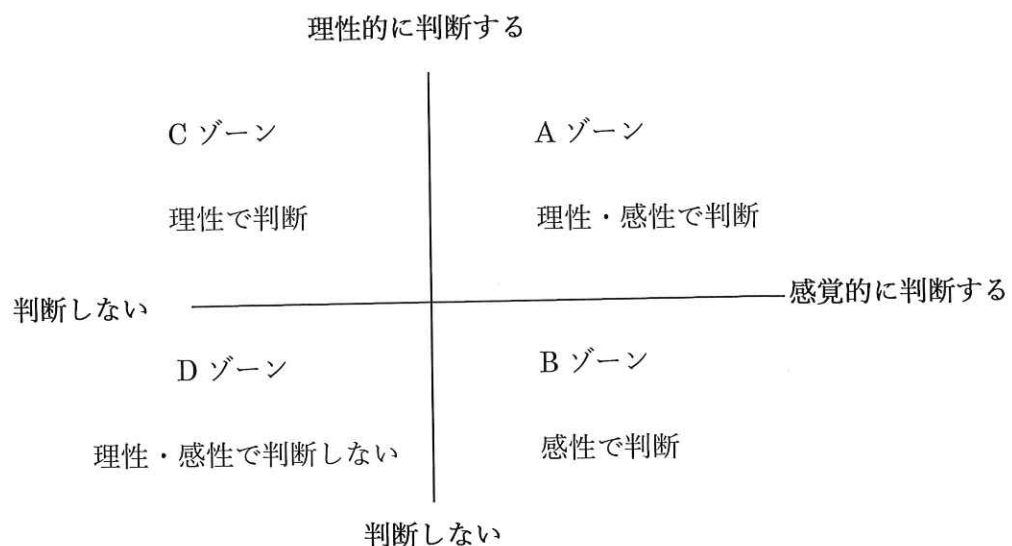
この技法は、異なる価値観を持つ人々が協働することによって、共有知を発見し、個人および集団にとっての創発効果・相乗効果〈気づき〉をもたらすイノベーション技法（図 5-3-1）です。また、この技法は、共創空間を体験することによって、自らの盲点に気づき、自由意志に基づき（強制ではなく）、マインドセット〈思い込み〉をカイゼンする技法（図 5-3-2）でもある。

CSD を体験することによって、コア・ライフスキルを習得し、ミッションの共有を通じて、本物の愛である永遠の愛に至る道を発見できる。

（マインドセットとは、経験や教育、生まれた時代背景、先天的な性質などから形成される物事の見方や考え方を指す言葉です。信念や心構え、価値観、判断基準、あるいは暗黙の了解や無意識の思い込み、陥りやすい思考回路といったものもこれに含まれます。つまり、マインドセットとは、無意識の思考傾向を表すものです。
例えば、子供が勉強でわからない問題があったとき、「理解できるまで何度も復習をすることが習慣化している」ということもマインドセットにあたります。https://hrnote.jp/contents/mindset-20201027/#:~:）

＜理性・感性を刷新する＞イノベーション技法

理性的・感性的意思決定のタイプ



注：理性には合理性（損得）・論理性だけではなく、倫理性（善悪）も含む。また、感性は、好き・嫌い、直観などをさす。義務的判断、律法的判断などは D ザーンで行う。

Figure5-3-1 What is the “Co-creative space(CCS)”?

“Co-creative space” is a space of creating together Kata (various ways of thinking and feeling) at free-will. It is a space for having a sense of living together by renewing and revitalizing my own reasoning and emotion. This method is called the Co-creative Space Development (CSD) method.

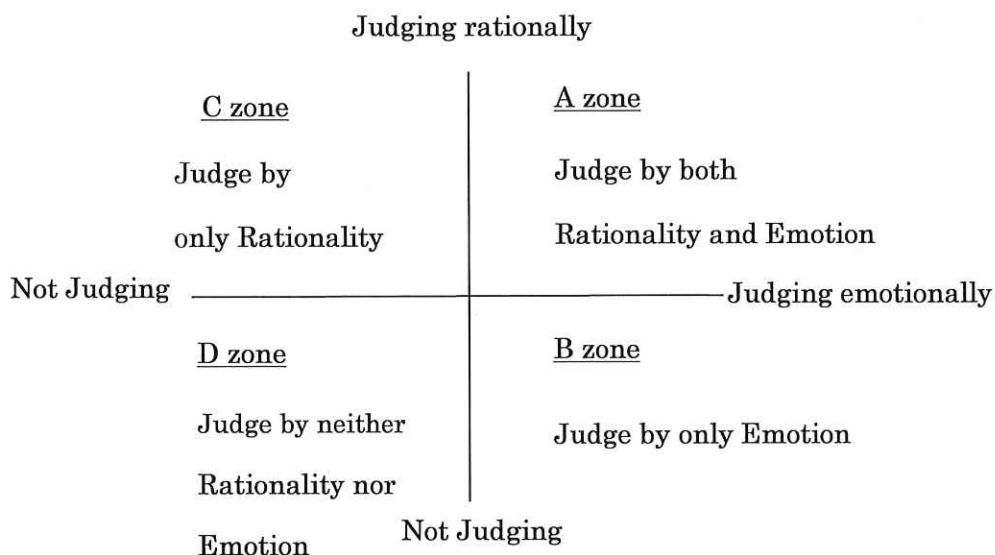
This is an innovative & Kaizen method by working together with a different mind-set, which triggers inspiration, creating shared value and synergy effects on both individuals and groups or organizations. Specifically, ① it generates questions (judgment-axis) to be shared among different mind-sets and exploring diversified answers (new findings). ② It leads to discovering “problems” in a visible fashion, and analyzing their causes and finding solutions (Action Plan). Figure5-3-1 demonstrates this method.

Experiencing CSD will acquire Core life skills and discover the gateway to the eternal love through mission sharing (Figure5-3-2) .

(mind-set : a mental attitude or inclination, a fixed state of mind. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/mindset>)

CSD: Innovative method of renewing my own reasoning and emotion

Rational and emotional Decision-making in CCS



Note: Rationality includes not only logic(merit/demerit), but also moral judgement(good/bad). Emotion includes love/hate, intuition etc.

Obligatorily judgement and legal judgement are carried out in D zone.

<他者を観て振り返ってくる自分とは一体何者なのか？>

第2の問いは自分に対する問いであり、他者を観て振り返ってくる自分（3本の指）とは一体何者なのか、が明らかとなる。

ビル・ジョージが指摘しているように、ALでは自己認識を重視しているが、共創リーダーも同様に、いやそれ以上に、己を知ることの大切さを重視している。しかし、果たしてほんとうに自分を知っているのだろうか、そして「真実なる自分（true self）」とは一体何か、という問いに答えることは意外と難しい。

しかし、前述の5-2節でビル・ジョージの「たまねぎの皮」仮説を土台として展開した私たちの「共創空間」での気づき（「真実なる自分」ってわかる？）から、「たまねぎの皮」仮説は、（たまねぎの深層部にある）「真実なる自分」のポジティブな側面のみを前提する議論であり、ネガティブな側面を捨て去っており、不十分であることが明らかとなってきた。また、彼はオーセンティシティとは、“自分に対して真実で偽りがなく（Being genuine and true to yourself）”という見方をしている。確かに、真実なる自分がわかっていれば、そう言えるかもしれない。しかし、わからない自分が存在するとすれば、わからない自分に対して、真実で偽りがなくとは言えなくなり、限定的なオーセンティシティと言わざるを得ない。

従って、共創的アクションをとった結果、「真実なる自分」とは、自分がわかっている自分だけではなく、わからない自分をも含めて考えないと、オーセンティシティというものにたどり着けないこと、また、ポジティブな側面だけではなく、ネガティブな側面を視野に入れる必要があることが、明らかとなる。つまり、「真実なる自分」のポジティブな側面としての“自分という存在の中核をなす信念などのインテグリティ（総合性）”（ビル・ジョージ）と、ネガティブな側面としての“自己中心的なエゴ的存在”（共創研メンバー）とを突き合せてみる。そこには、ポジとネガを掛け持つ両義性を持つ自分が「真実なる自分」であることが見えてくる。また、わからない自分が存在するとすれば、そのような自分に対して真偽を見分けることは不可能なことであり、オーセンテックかどうかを判定することはできない。

それでは、“両義性を持つ自分”であり、かつ“わからない自分”というものが、自分というたまねぎの皮を剥した深層部にあるとすれば、その正体とは一体何か、突き止める必要が生まれる。

私たちは、共創することによって、オーセンティシティとしての「真実なる自分」は、ビル・ジョージ流の“自分らしさ”を追求する個としての自分ではなく、むしろ社会性のある自分にあることに気づいた。この社会性のある自分、あるいは社会の中の「他者」との関係性の中で、注目したいのは、どの「他者」とのかかわりを参照点（reference point）とするのか、という問いです。参加したメンバーは自分にとって「他者」となるものの、全員が“両義性を持つ自分”であり、かつ“わからない自分”を有しているため、参照点とはならない。では、どうするか。自分という人間の正体を知っている「他者」の存在を参照点とすればよいことがわかる。それは、自分という人間の正体を知っている、絶対的な存在者の視点で書かれてある唯一の書物が参照点（reference point）となるが、それは、聖書である。聖書は、キリスト教という宗教の聖典とされるが、この宗教とは全く無関係であり、文化の違いを超えた全人類に対する神の愛を示すラブレターと言える。

結論から言えば、聖書によると、自分という人間の正体—たまねぎの深層部にある自分の正体—とは、**天地万物を創造した絶対的な存在者から背く性質をもって自己中心にワガママに生きているにもかかわらず、すべての人間が、愛されている存在であること**。この真実は、聖書の中にあるイザヤ書（今から2600年以上前に書かれた）には、次のように述べられている。

「・・彼は、私たちの**そむきの罪**のために刺し通され、私たちの咎のために碎かれた。彼への懲らしめが私たちに平安をもたらし、彼の打ち傷によって、私たちはいやされた。私たちはみな、羊のようにさまよい、おのおの、**自分かつてな道に向**

かつて行った。しかし、主は、私たちのすべての咎を彼に負わせた。」（新改訳聖書、イザヤ 53 章 5, 6 節。傍点部分は筆者）

聖書には、背（そむ）く性質を罪と呼んでおり、自分かつてな道を歩む自分という人間の正体が明記されている。しかし、この真実には、気づかないし、たとえ気づいても、自分とは関係のないことと思いついており、決して向き合おうとはしない。なぜならば、聖書によれば、人間には、3つの部分（肉体・心＜魂＞・霊＜スピリット＞）があるが、霊的には、罪があるために、目があっても見えず、耳があっても聞こえない状態にあるからです¹¹。2023年3月に開催されたWBC（ワールドベースボールクラシック）で優勝した侍ジャパン。放送中にも、サムライ・スピリット、あるいは、サムライ魂、という言葉が流れる。例えば、準々決勝イタリア戦で、自らのプライドを捨ててバントをした大谷翔平選手に対して、栗山監督は、試合後の記者会見で、“翔平らしさがでた、野球小僧。自分のプライドを捨てても勝つという魂をもってやる”と語っていた、ことが記憶に新しい。ここで、スピリット（霊）と魂（知能・感情・意志の働き）を同一視していることも、罪のために麻痺しているためかもしれない。

イザヤ章に登場する人間こそが、真実なる自分（true self）であり、天地万物の創造主からそむき、自分勝手な道を歩む真実の姿が、私たちの「共創空間」に出現してきます。

2次元のヨコ軸とタテ軸から形成される「共創空間」は、まさに自分を観る鏡であります。自分の意見と異なる他者のマグネットを観ながら、自分の本当の姿が浮き彫りとなってくる。人差し指で他者をさすことは、同時に、3本の指が自分に向いていることに気づきます。具体的には、共創空間にある他者の意見や感じ方に対して、“そう思う”という自分もいれば、その反対に、他者の意見や感じ方を知っても、あくまでも、自分の考え方や感じ方にこだわる自分もいる。いずれにしても、そこには自己本位の自分が存在しています。この自己本位こそが、そむきの罪を持って、自分勝手な道を歩む、エゴ的な存在であり、「真の自己」の正体ではないでしょうか。

自分の真実の姿である自らの自己中心性（自分かつてに歩む性質）とは、図 5-3-2 に示されているように、大きく4つあり、A ゾーンにある「高ぶる自分（Arrogant self）」、B ゾーンの「盲目的な自分（Blind self）」、C ゾーンの「自らの殻に閉じこもる自分（Closed self）」、D ゾーンの「耳の聞こえない自分＝無関心、孤独な自分（Deaf self）」として登場する。つまり、自己中心的なエゴ的存在としての「真の自己」とは、霊的な領域において無意識のうちに高ぶり、目があっても見えず、自分の考えや感情という殻に囚われ、耳があっても聞こえない存在であります。つまり、「真の自己」とは、意識している表層的な自分ではなく、自分では気づかない、深層部にある無意識の自分に存在している。表層的な自分とは、身体的な自分であるのに対し、深層部にある無意識の自分とは、魂そして霊的な自分をさす。無意識の霊的なレベルにおいて、自分かつてに、自らを神として歩み、永遠の愛のお方とのつながりが分断され、暗闇を彷徨い歩いている状態となっている。

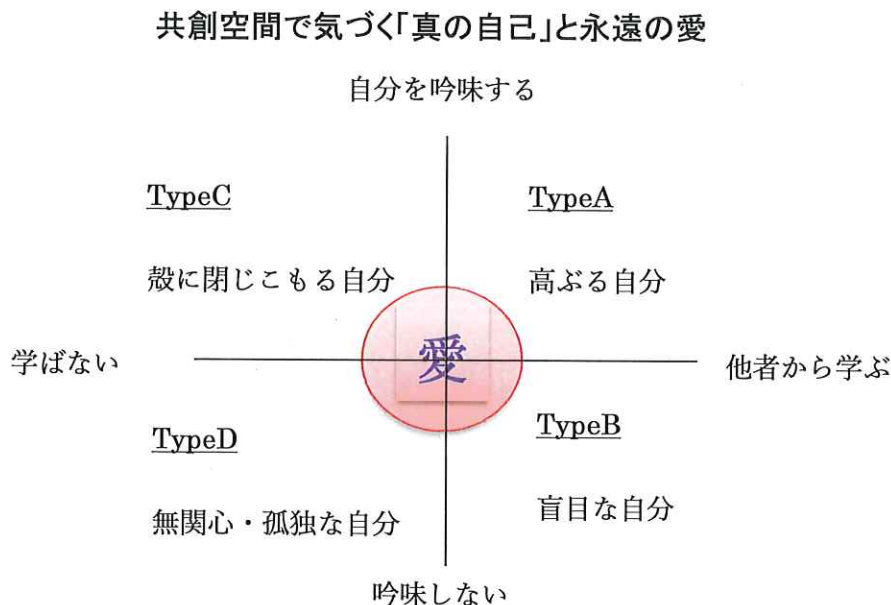
¹¹ アンドリュー・マーレー[1976]によると、「…人は神の宮であって…三つの部分（肉体・心・霊）があります。肉体（身体）…目に見える外面的な生命…次に心（たましい）があって、知情意（知能・感情・意志）の働きがそこでなされます。…人は肉体と心（たましい）ばかりでなく、霊を持っています。精神によって意識しえない奥深くに人と神をつなぐ霊性がある。罪の力は実に恐ろしいものであり、この霊の力を殺してしまうので、人によってはほとんど霊など持っていないかのように感じています。」とある。詳しくは、大場裕之・山下美樹・露木かおり+「共創空間」開発プロジェクトチーム [2017] pp.64,65 を参照されたい。

図 5-3-2 共創空間で気づく「真の自己」と永遠の愛

マインドセット〈思い込み〉をカイゼンする技法

この技法では、あるテーマ（認識対象）に対する自分の考え方・感じ方を「見える化（客観視・共有化）」するだけでなく、認識主体である自分の価値観や固定観念に光が当たり、「自らの盲点に気づくこと」の意義（意味）が、下図に示されている。

あらゆるテーマ・トピックについて、他者から学ぶか否かという判断軸（ヨコ軸上）と自分を吟味するか否かという判断軸（タテ軸上）から形成される「共創空間」に入ると、本当の自分とは一体何者なのか、という問いに向き合う。この問いに対する多様な答えから自分の正体に気づく。本当の自分とは、高ぶる自分、盲目的自分、殻に閉じこもる自分、無関心・孤独な自分であり、そのような自分であっても、愛されているという真実に気づくこと。



共創空間は、「One for All, All for One の空間」、「モチベーションが向上する空間」、「自分と向き合う空間」、「真理(永遠の愛)に対して拓かれた空間」である。

私たちが神を愛したのではなく、神が私たちを愛し、私たちの罪（背く性質：隔ての壁）のために、なだめの供え物としての御子（イエス）を遣わされました。ここに愛があるのです。（聖書、第 1 ヨハネ 4-10）

Hiroyuki Oba, Faculty of Global Studies, Reitaku University, Japan + Co-creative team

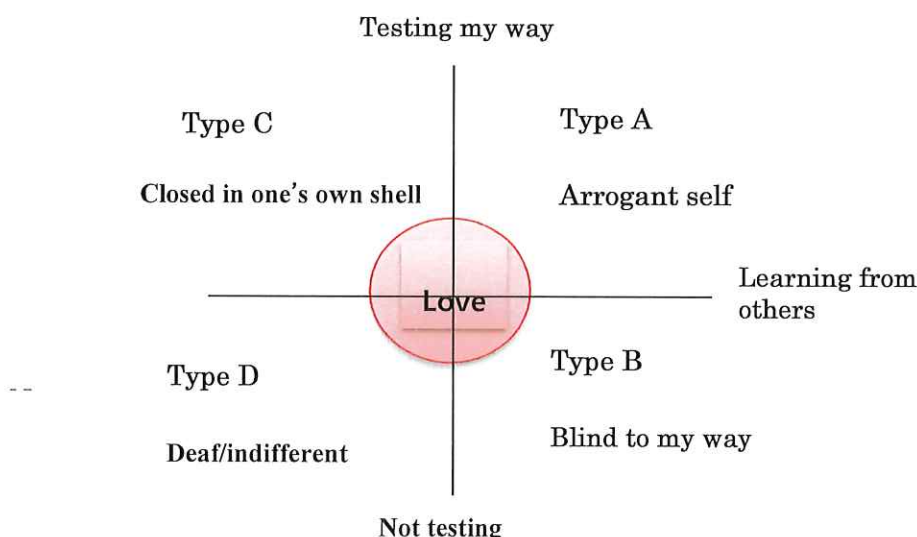
Figure5-3-2 “True Self ” and Everlasting Love in the Co-creative space

CSD: Kaizen method of mind-set <assumption> at free-will

This CSD method is not only to visualize objectively (to share) my way of thinking and feeling toward the topic or theme (object recognition, but also to show the meaning for being aware of my own blindspots by shedding light on own set of values and fixed idea. This is illustrated below.

My way of value judgment whatsoever will lead the ultimate question of “Who really am I?”. The answer to this question is given in the Co-creative space of “Learning from others or not” (horizontal axis) and “Testing my way or not” (vertical axis). This reveals real Me as a sinner shown as Arrogant(A), Blind(B), Closed(C), Deaf(D). Despite all these, real Me is loved and blessed by the living word of Bible below.

“True Self ” and Everlasting Love in the Co-creative space



The Co-creative Space is: “One for All, All for One”, “Uplifting motivation and commitment”, “Facing ME”, “Gateway to the Truth(=L: everlasting Love)”.

しかし、そのようなエゴ的存在であっても、愛されているという存在であることは、嬉しい知らせです。この真の自己の本当の姿のことを語っているのは、聖書以外にはありません。聖書には、自己中心的なエゴ的存在としての「真の自己」のことを罪人（つみびと）と言い、この罪人が愛されている真実を前述のイザヤ書には、次のように、語っています。「私たちはみな、羊のようにさまよい、おのおの、自分かつてな道に向かって行った。しかし、**主は、私たちのすべての咎を彼に負わせた**」（53 章 6 節）。「主」とは、天地万物を創造された父なる神であり、「彼」とは、イエス・キリストをさす。これは、2000 年ほど前にイエスが十字架で私たちの罪・咎（過ち、しくじり）のために身代わりの死を遂げられた、600 年以上も前に預言された言葉です。この身代わりの死こそが、神の愛そのものです。この真実について、ヨハネの手紙第 1 4 章 10 節には、「**・・・私たちが神を愛したのではなく、神が私たちを愛し、私たちの罪（背く性質：隔ての壁）のために、**

なだめの供え物としての御子（イエス）を遣わされました。ここに愛があるのです。」とあります。This is love: not that we loved God, but that he loved us and sent his Son (Jesus) as an atoning sacrifice for our sins. (1 John 4-10 NIV)

この愛には恐れがありません。「愛には恐れがありません。全き愛は恐れを締め出します。」(1 ヨハネ 4:18)

<共創リーダーは、どこを目指しているのか>

さらに第3の問いとは、共創リーダーは、どこを目指しているのか、という問いであり、第3の指である、親指が指し示す「トゥルー・ノース（内なる羅針盤）」の方向である。私たちが目指す、トゥルー・ノース（内なる羅針盤）は参加者全員に共通するものであり、ビル・ジョージが定義しているような個々人によって異なる信条や価値観ではない。この共通するトゥルー・ノース（内なる羅針盤）は図 5-4-2 の共創空間の原点にある“永遠の愛”です。この愛は、この空間上のどこにいても、どこからでもアプローチ可能な真理そのものです。

従って、私たちが実践している“共創リーダーシップ”とは、虚無と滅亡を招く自分あるいは自分らしさを目指すのではなく、真理（永遠なる愛）を目指して、絶えず他者とキャッチボールしながら、自他共に、「共創空間」に導くリーダーシップである。永遠の愛については、旧約聖書のエレミヤ書とイザヤ書、そして新約聖書のローマ書に次のようにある（傍点は筆者）。

エレミヤ書：永遠の愛をもって、わたしはあなたを愛した（エレミヤ 31-3）。

イザヤ書：「わたしはほんのしばらくの間、あなたを見捨てたが、大きなあわれみをもって、あなたを集める。

怒りがあふれて、ほんのしばらく、わたしの顔をあなたから隠したが、永遠に変わらぬ愛をもって、あなたをあわれむ。」とあなたを贖う主は仰せられる。「このことは、わたしにとっては、ノアの日のようだ。わたしは、ノアの洪水をもう地上に送らないと誓ったが、そのように、あなたを怒らず、あなたを責めないとわたしは誓う。

たとい山々が移り、丘が動いても、わたしの変わらぬ愛はあなたから移らず、わたしの平和の契約は動かない。」とあなたをあわれむ主は仰せられる（イザヤ 54-7～10）。

ローマ書： 私たちをキリストの愛から引き離すのはだれですか。患難ですか、苦しみですか、迫害ですか、飢えですか、裸ですか、危険ですか、剣ですか。「あなたのために、私たちは一日中、死に定められている。私たちは、ほふられる羊とみなされた。」と書いてあるとおりです。しかし、私たちは、私たちが愛してくださった方によって、これらすべてのことの中にあっても、圧倒的な勝利者となるのです。私はこう確信しています。死も、いのちも、御使いも、権威ある者も、今あるものも、後に来るものも、力ある者も、高さも、深さも、そのほかのどんな被造物も、私たちの主キリスト・イエスにある神の愛から、私たちを引き離すことはできません（ローマ 8-35～39）。

「永遠の愛」によって心が満たされると、図 5-3-2 に示された、本質的に自分本位で自分かってに歩む存在である人間は、共創リーダーとして、次のように創り変えられる。

- A: 無意識のうちに高ぶる者には、気づきが与えられ、へりくだりの心と謙虚さを備えたリーダーに。
- B: 目があっても見えない者には、暗闇の心に光が差し込み、輝きを放つリーダーに。
- C: 自らの殻に閉じこもる者には、頑なな心が砕かれ、心を開いた寛容なリーダーに。
- D: 耳があっても聞こえない無関心な者には、聞く耳が与えられ、悩み苦しむ者に寄り添い対話するリーダーに。

2023 年 3 月の W B C で世界一となったサムライ・ジャパンは、私たちに感動と勇気を与えてくれた。W B C の大会には限らないが、この世界では勝利者がいれば、必ず敗者がいる。しかし、永遠の愛に身を避ける者は、上述の聖書のことばの通り、圧倒的な勝利者となる。

聖書のことばは、生きていて、暗闇を照らす光であり、いのちであり、愛そのものです。このオーセンティックなことばを固く握りしめて、聞き従うリーダーを目指し、自由と平和という名のもとに、カオス化したこの暗闇の世界の中にあっても、希望を持って共に生きていきましょう！

「わたしの目には、あなたは高価で尊い。わたしはあなたを愛している。」（イザヤ書 43-4）

結論と今後の課題（大場・チョウドリ）

私たちは、オーセンティック・リーダーシップモデルとしてのビル・ジョージ仮説（自分らしいリーダーシップ）に対して、この仮説を客観的に吟味できる「共創空間」の技法によって検証した。その結果、オーセンシティは、個としての“自分らしさ”ではなく、他者との関係性の中にあり、人類共通の“トゥルー・ノース”（内なる羅針盤）としての永遠の愛を目指す、共創リーダーシップにあることを提唱した。

今後の課題としては、以下のように、日本及び海外の 2 つの方向で研究・実践活動を展開することにある。

第 1 は、このワーキング・ペーパーをもとに、日本にて、ワークショップ等を開催し、大学や地域団体、政府、企業で実践し、学会や日本での研究者や実務家に紹介すること。具体的には、以下の 7 つのプロジェクトをもって実践する。

1) 麗澤大学の教育理念である「知徳一体」の共有化を推進する共創リーダーシップの実践。2) 大学や AOTS（一般財団法人海外産業人材育成協会）での講義—Co-creative Management, Cultural Studies, ライフスタイル論, インド経済論, アフリカ経済論〈Dive into Africa〉、現代社会と道德などで実践している共創空間開発（CSD）技法による学習成果をベースとして、共創的意思決定モデルおよび共創経営・共創的リーダーシップ論の教科書を制作する。3) 麗澤オープンカレッジや麗澤大学の地域連携の一環として実施している、柏市役所との共創による男女共同社会形成プロジェクトの推進および流山市ゆうゆう大学（市民講座）での CSD の実践。4) タイの泰日工業大学（TNI、2007 年設立）の新カリキュラムへの共創空間開発（CSD）技法の導入。5) AI・グローバル時代における「共創」戦略研究。6) 共創的マーケティングの戦略論（Co-creative Marketing Strategy）、およびマイケル・ポーターの CSV（Creating Shared Value、共通価値創造）理論との関連性について、論究する。7) 東京大学総括プロジェクト機構「サービスエクセレンス社会システム工学」（特任教授 水流聡子〈つるさとこ〉）との研究連携。

第 2 に、オーセンティック（自分らしい）・リーダーシップモデルを牽引しているビル・ジョージ、およびこのモデルをベースとして研究・実践しているアメリカ・ヨーロッパ・アジア・アフリカの研究者や実務家と交流するために、共創研のメンバーであるコーシク・チョウドリ（インド、Shiv Nadar University）とピーター・A・ラフ（麗澤大学）を中心に、英語バージョンを作成することである。

（参考 1）「共創空間」に参加して、CSD の特性と有用性

最近では、「共創空間（コ・クリエーション）」という用語が広く使用されるようになった。一般的には「さまざまな人がコミュニケーションを取りながら、アイデアの創造を行う空間」として受け取られている。「共創空間」の共創とは、「多様な立場のステークホルダーと対話しながら、ともに新しい価値を生み出していく考え方」であるとされ、ここでの「空間」とは、その物理的なスペースを意味している。つまり、共創空間では、さまざまな人が集まり、その場のアイデアに基づいて活動する。端的に言えば、ワイワイガヤガヤができるスペースである。大企業のなかにはそうしたスペースとしてふさわしい環境をフロア・デザインを大きく変更することで実現しているところが増えている。

大場先生の開発された「共創空間開発（CSD）技法」における「共創空間」は、このワイワイガヤガヤ的な「共創空間」における議論とはまったく異なる。「共創空間開発（CSD）技法、以下 CSD」を使用するには、何らかの問題解決を図ろうとする意思をもつ人々の集団（グループ）のメンバーによって、CSD のルールが共有されていることが前提である。これらの空間にはグループ・リーダーもフォロワーもいない。ディバードのように自分自身の意見に関わらず賛成派、反対派に分けられることもないし、審判もいない。会議やミーティングの生産性や効率性を追求するファシリテーションのように、ファシリテーターから時間的なプレッシャーをかけられることもない。CSD においては、すべては参加者の自律性に任されているからだ。

実際に CSD における「共創空間」に参加して以下のようないくつかの特徴を確認することができたように思う。たとえば、それぞれの参加者が選んだマグネットは、本人の象徴でもあるし記号でもある。このマグネットがあることで、生身の本人自体とその考え方や概念がある程度まで切り離される。つまり、考え方や概念そのものが自立し存在感を獲得する。本人という生身の人間との直接的に向き合うことが回避され、考え方や概念そのものと正面から向き合うことができる。

キャッチボールに意味があるのは、象限の違いが思考空間の違いを明らかにするからだ。たとえ同じ象限の中においても、そのマグネットの位置のたとえわずかな違いでも、その意味することを理解し合うことで、それぞれの主張の内容をより深く理解し合うことができる。異なる象限であればなおのことだ。

このキャッチボールによって、他のメンバーの立ち位置から、参加者一人ひとりの考え方を理解できる。同時に、他のメンバーの立ち位置から自分の考え方や概念の立ち位置を見ることができる。いつボールが飛んでくるか分からないという緊張感はあっても、それは同調圧力でも上意下達の圧力でもない。きわめてデモクラティックな空間である。多様性に向けて窓が開かれることによって、自己閉塞的な視座がはずされ、創造的な発想への突破口を開くことになる。

CSD においては横軸/縦軸を二つとも変えるか、いずれか一方を変えることを参加者は提案できる。縦軸/横軸を変えることで、空間の様相が回り舞台のようにフェイズもあるいは次元もまったく変わる。また、4 象限のそれぞれの空間は、参加者の意識のなかで拡大したり収縮したり、あるいは密になったり疎になったりする。参加者の思考の焦点はこれまでとは異なった新たな空間にシフトする。このプロセスを繰り返すうちに参加者は考え方や概念の多様性と多面性を認識する。さらに縦軸/横軸が変わることで新たな空間が生み出され、思考空間が多層化してゆく。それが参加者にさらなる発想の空間を生み出す。

発言者のアイデアと補強するエビデンス、新たな応用例、一般化、元来の意図を尊重した修正などを参加者は考え、発言していく。ここでは、話を明確にしてほしいという要求が出たからといって、必ずしも反対論の立場とは限らない。こうした環境は、鋭い指摘する人の励みとなる。自分の意見を聞いてもらえると期待できるからである。この CSD が発展途上国の人々にも支持されているのは、彼らにとってはこのデモクラティックな空間が貴重なのかもしれない。

CSD においては、人のことばを注意して聞く能力を陶冶する。つまり、多くの人が他人の発言に注意深く耳を傾けるようになる。企業内の会議でよくみられるような、威張り散らしたり、虚勢をはったり、詭弁を弄したり、それを黙過してやり過ごすといった仕草が存在する余地はない。

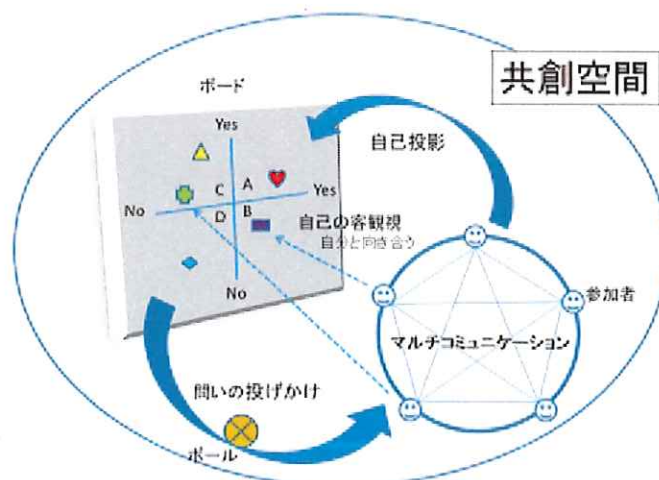
この CSD の最大の特徴は、参加者の一人ひとりが価値創造の機会を認識するかあるいは発見することができることである。単なるイエスカノーの二者択一的な質問をいくら重ねても価値の創造というプロセスには入れない。そして、CSD 技法は、誰もが容易に参加しやすい。特別な事前訓練が必要だということもないし、何度か経験するうちに進め方が理解できるからだ。特に組織のなかでの議論に慣れていない学生諸君や新入社員、さらにはさまざまな分野から参加者がいる場合には、議論の場としてきわめて有用である。彼らの思考的な活力がそのままの形で率直に表出化できるからである。

大切なことは、それぞれの議論がどのように推移したか、参加者全員がその過程を振り返り、議論の軌道をたどってみることで something new を確認することである。そこにこそ、価値創造の可能性が認識される。

文責 目黒昭一郎

（参考 2）自分らしい生き方って何？（学部のライフスタイル論＜2019 後期＞で学生が提起したもの）

- ・死ぬ時に後悔しないように、本当に自分に合ったものを取捨選択しながら生きる生き方
- ・自我を貫く生き方
- ・他の人の意見を聞かない限り見つけれられない生き方
- ・多角的視点によって得た知識・経験を生かす（多角的視点を持って実践に活かす）生き方
- ・ありのままの自分を生かす（自分の気持ちを最優先する）生き方
- ・リスクを冒してでも新しいことに挑戦する生き方
- ・何事にも前向きに本気に取り組む生き方
- ・自分と向き合う生き方
- ・自己肯定する生き方（自分は不器用でダメ人間だとネガティブに考えない生き方）
- ・自分の回りや環境に流されない生き方（マイペースで生きる生き方）
- ・自分の意志を持って生きる生き方
- ・他者から吸収しつつ自己成長する生き方
- ・新たな自分を発見する生き方
- ・相手を束縛しない生き方（交際相手のために生活して苦痛に感じたため）
- ・自分のために生き、自分自身を愛することによって、相手に思いやりの心が持てる生き方（？）
- ・自分と他者がどちらも気持ちよくなる生き方
- ・ラクなものをつい選んで満足する生き方
- ・急がず焦らず、嫌なことでも全力でガンバル生き方
- ・これからの子供たちのために、自分たちが今をより良くする生き方（自分の思う生き方）
- ・リスクを恐れず挑戦する生き方
- ・くじけず、あきらめず、うぬぼれず、人に感謝し、人の役に立つ生き方。人を愛し、愛される生き方。
- ・疲れず自然の自分でいられる生き方



共創空間開発プロジェクト（Co-Creative Space Development Project） 筑波大学 (Hitachi University, Japan) 2012

謝辞

本報告書は、麗澤大学経済社会総合研究センターの2022年度の研究プロジェクト「オーセンティック（自分らしい）リーダーシップ・モデル再考：オーセンティシティとしての共創リーダーシップ^① Reconsidering the Authentic Leadership model: Co-creative leadership as authenticity」の研究成果の一部である。当センターのみならず実に様々な方々のご支援、ご協力によりまとめることができた。心から感謝したい。

本報告書の研究プロジェクトの企画・実施母体である共創空間開発研究会（通称、共創研）、ZOOMによる共創ワークショップおよび実施記録・コラム、報告書の編集・校正に参加した方々は次の通りである。

<共創空間開発研究会メンバー>

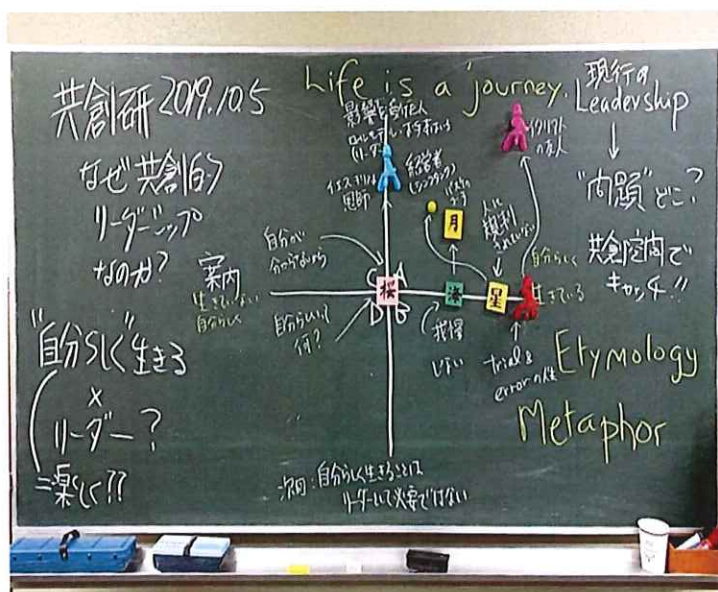
大場裕之、コーシク・チョウドリ、目黒昭一郎、山下美樹、露木かおり、石渡秋、藤野真也、ピーター・A・ラフ。

<共創空間での実施成果の聞き起こし> 石渡秋

本プロジェクトは、2019年、メンバーの目黒さんの発案からスタートし、オーセンティック・リーダーシップについて共創することになった。共創する上での参照点となったビル・ジョージ・ハーバード大学教授には、心から感謝したい。同教授の示唆に富む深い洞察力とインスピレーション、そして、オーセンティシティを考える本質的なクエスチョンには、私たちの共創活動の土台となり、大いなる励ましを頂いている。

コロナ禍の中での研究活動となり、第1回の研究会（下図参照）だけが対面であり、主にZOOMでの研究活動となった。対面で得られる共創による気づきの機会は奪われたものの、メンバーの信頼関係を土台として、オンラインでキャッチボールし、CSD技法を活用できたことも新鮮であった。また、インドからコーシク・チョウドリさんがZOOMに参加され、刺激的で目が開かれる視点を提供してくれたことも嬉しい限りです。さらに、私たちメンバーのほかにも、麗澤大学の学生、梅村亜希さんと渋谷純花さんも参加して、ヤング世代の声も聴けたことは、世代間の交流ともなり、有意義でした。ありがとう！

自分らしく生きている？ リーダーとして必要？（2019.10.5）



このワーキングペーパーには、共創空間での実践風景が掲載されているが、そのときの臨場感がメンバーのみならず、読者にも伝わるように、会話スタイルでそのまま、載せている。また、自らのライフストーリーをもとにした日米比較によるオーセンティックなリーダー像を浮かび上がらせた目黒さんのあふれる熱意と探究心は圧巻であり、大いなる励ましを頂いている。実に豊富な人生経験と寛容な心で共創の場を盛り上げて下さった共創空間開発プロジェクトのメンバー諸氏に、心から感謝いたします。また、多様な意見が飛び交い、目が回りそうな(?) 共創的意思決定のプロセスの実践風景を、克明に聞き起こして下さっただけでなく、塩味の効いた「コラム」記事を紹介して下さった石渡秋さん、心から感謝します。編集作業においても、メンバーが分担してくださり、主にインターネットや電話を通じて、キャッチボールしながら、無事完成することができ、法外の喜びです。

「共創リーダーシップ」といってもなかなかピンと来ないのにもかかわらず、あっと目を見張るような、表紙デザイン、そして、読者のオアシスとなるような素敵なイラストを描いて下さった和泉直子さんにも厚くお礼を申し上げます。

社会科学における新たな専門分野としての「共創空間開発学」(将来的には共創学)を創発する取り組みに対して、資金的、制度的にサポートして下さった麗澤大学・国際総合研究機構・経済社会総合研究センター、龍義樹センター長、濱口沙織さん、および、印刷・出版を快く引き受けて下さったスパークルの滝口輝彦さんにも、深く感謝したい。

このワーキングペーパーを通じて、不透明で何が起きてもおかしくない激動するグローバル社会、そして、AIなどに代表される情報革命が進展する中においても、共創リーダーとしての外的な道から正しい方向に向かうヒントがあることを知り、永遠の愛に向かって前進することができますように。また、「エゴ的な自分らしさ」を持つ人間であっても、共創的なマインドを持って、ホンモノに触れ、絶望的に見える状況の中にあっても、望みを抱いて喜んで歩むことができますように。

さらに、この機会を通じて、共創的な意思決定モデルを活用して、共創リーダーとして、教育と家庭、企業とのインターフェイスがますます促進されますように。大学と地域社会・コミュニティとが、より一層つながり、地域社会の中において世代間をつなぐ新たな大学づくりとなるきっかけとなりますように。

こうしたことが、私たち共創空間開発研究会メンバーの心からの願いです。

読者としてだけでなく、近い将来、人生を共に旅する旅人として、「共創空間」に是非参加してみませんか。心から、お待ちしております。

2023 年 (令和 5 年) 3 月 31 日

大場裕之

共創空間開発研究会・共創リーダーシップ・プロジェクト・チーム

