



Toshiya Kosugi

THS経営組織研究所代表社員／
 慶応義塾大学SFC研究所上席所員(訪問)
 小杉俊哉さん

1958年生まれ。早稲田大学法学部卒業。NEC
 入社後、米マサチューセッツ工科大学スローン経
 営大学院修士課程修了。マッキンゼー・アンド・
 カンパニー、アップルコンピュータ、慶応義塾大
 学大学院政策・メディア研究科准教授などを経
 て現職。著書に「ラッキーな人の法則」「キャリア・
 コンビタンシー」など。

肩の力を抜いた
 等身大のリーダー
 —「リーダーシップ3.0」と
 は、どのようなものだろうか。
 小杉 これまでリーダーとい
 えは決断力があり、メンバーを
 人でぐいぐい引っ張っていく強さ
 が必要と一般に考えられてきま
 した。しかし今、企業でリーダ
 ーのポジションにある人の中には、
 そういう強さが自分にはないと
 思う人が少なくありません。事
 実、強くて、カリスマ性のある人
 こそがリーダーだと考えてしま

うと、その役割を果たせる人は
 極めて限られてしまうだろう。
 私たちは卓越した力や強さが
 なくても役目を果たせるリーダ
 ーの形があつていいと考えました。
 肩の力を抜いた、等身大のリーダ
 ーです。それを表したのが「リー
 ダーシップ3.0」という言葉です。
 リーダーシップ3.0は、リーダ
 ーがチームのメンバーを支援する
 ことを重視します。様々な能力
 や可能性を持ったメンバーが十分
 に力を発揮できる環境を整える
 ことで、チーム全体の能力を上
 げていく。それがリーダーの大切
 な役割だと考えるのです。
 —「3.0」以前のリーダ
 ーシップとは。
 小杉 最も古いタイプの「1.
 0」は強大な力を持った権力者
 が部下を管理し統制する、専
 制君主的なリーダーシップです。
 1960年代までの日本企業で
 は、このようなリーダーが一般的
 でした。
 70年代になると、「1.5」が主
 流になってきます。「1.5」では
 リーダーとメンバーがファミリー、
 運命共同体を形成します。明
 確な上下関係が作られ、メンバ
 ーはリーダーや会社から自らの人生
 を預けることで安心感が得られ
 ます。「日本の経営」のリーダ

ーシップがこれに当たります。
 日本経済が強かった時代には、
 この形がうまく機能していたの
 ですが、90年代以降、終身雇用
 システムが崩れ、多くの企業が米
 国型の成果主義を導入しました
 が、うまくいきませんでした。
 その際に脚光を浴びていたの
 が欧米発「変革のリーダー」で
 す。これを「リーダーシップ2.0」
 と呼んでいます。このタイプのリ
 ーダーは、自ら明確な答えやビジ
 ョンを持ち、年齢や性別に関係
 なく能力のある人をつとんで登
 用し、次々に革新的な方針を打
 ち出して、新しいサービスや商品
 を生み出していきます。そんな
 人たちがその真のリーダーであ
 ると考えられていた時代が最近
 まで続いていました。
 「答え」を求めて
 衆知を集める
 —「3.0」型のリーダーが
 求められた背景は。
 小杉 21世紀に入り、カリスマ
 リーダーの時代は終わりました。
 今は、既存の要素を組み合わせ
 て、試行錯誤しながら商品やサ
 ービスを作っていく時代です。
 そうした時代には、経営トップ
 が明確な答えを持つことが難し
 くなります。むしろ「衆知」、現
 場のリーダーや社内外から参画
 する意志と力のある人の知恵を
 集め、そこから答えを紡ぎ出し
 ていくスタイルに多くの企業が変
 わつていきているのです。
 そこで求められるのは、上から
 一方的に指示を出して部下を動
 かしていくリーダーシップではな
 く、リーダー自らが等身大の自分
 を見せ、メンバーとの間に信頼関
 係を築き、全員が最大の力を発
 揮できる環境を整えるリーダ
 ーシップです。それこそが「3.0」型
 のリーダーであり、今後はそのよ
 うなスタイルがますます求めら
 れるようになるはずです。
 —「3.0」を実践している
 組織はありますか。
 小杉 リーダーシップ3.0を
 実践することは、顧客に最も近
 い現場が責任と権限を持つこと
 を意味します。それを中間管理
 層や最も下で経営層が支えると
 いう、顧客を頂点とする逆ピラ
 ミッドの組織構造が求められま
 す。インドのあるIT企業は顧
 客重視に従業員第一主義に置き
 換えてこれを実践しています。
 中間層はメンバーに指示ではなく
 コーチングを行い、経営層はトッ

プ自らが360度フィードバック
 を公開し、社員が誰でも最高経
 営責任者(CEO)を評価できる
 仕組みです。
 日本企業の中でも、このよう
 な取り組みで変革に成功してい
 る企業があります。ビユーティ
 コンサルタントに顧客対応や販売
 方針の全権を委任した化粧品会
 社や、ブランド事業部長が部下や
 他部門の社員の前で、期末に自
 部門の業績や成果をプレゼンする
 服飾メーカーなどがその例です。
 永平寺に見る
 リーダーシップ3.0
 —「3.0」は最新型のリー
 ダーシップということですか。
 小杉 必ずしもそうではあり
 ません。日本の伝統的な組織で
 連綿と受け継がれてきた例もあ
 ります。それは、曹洞宗の大本
 山である永平寺です。
 永平寺では開祖道元以降、カ
 リスマ的なリーダーは現れていま
 せん。それを必要としないと言
 っているように。永平寺では昔か
 ら20ほどの部署に分かれて仕事
 をしています。3〜6カ月ごとに
 「ジョブ・ローテーション」があり、
 異動先の部署で、から仕事を学
 びます。特徴的なのは、複雑な
 仕事も細分化して新人でもでき
 るレベルにし、役割を任せてしま
 うことです。日々の生活を運営
 するための「鳴りの木」(鐘の音)
 は非常に重要な役割ですが、そ
 れを新人に任せてしまふ。ミス
 は部署内で厳しく叱責されます
 が、それぞれの部署が責任と権
 限を持つおり、他部署やたと
 え親下(げいか)であつても口を
 挟むことはできません。むしろ、
 部門リーダーは、担当者を守る
 のです。
 責任と権限を与えられた上
 で、各メンバーに求められるのは専
 門性ではなく、自分の役割を果
 たし、自分の部署を他部署と
 まく連携させ、寺全体の仕事を
 滞りなく回していくスキルです。
 — 全員が全体最適を考
 えるということですね。
 小杉 その通りです。永平寺
 のマネジメントが優れているのは、
 規律が厳しく一人前になるまで
 鍛えられるほか、責任や役割を
 細分化し、各人に早々に委ねて
 しまうことです。あとは、リーダ
 ーがその都度指示を出さなくて
 も、各人の判断で行動するよう
 になります。約1年間で僧侶を
 リーダーに育成する仕組みです。

な り た い 自 分 を デ ザ イ ン す る

丸の内キャリア塾

Marunouchi Career Academy

Subject

リーダーシップ3.0を
 考える

丸の内キャリア塾とは、毎月第3火曜日に掲載して
 いるキャリアデザインを考える女性のための実践
 的学習講座です。毎回1つのテーマを掲げ、キャ
 リアアップに必要な考え方と行動方法について多
 面的に特集しています。今回のテーマは「リーダ
 ーシップ3.0を考える」。私たちが今、職場でリーダ
 ーシップを発揮するにはどうしたらよいのでしょうか。

2012
 APRIL
 LECTURE
 118

インタビュー

THS経営組織研究所代表社員／
 慶応義塾大学SFC研究所上席所員(訪問)

小杉俊哉さん

「メンバーを支援する」のが 新しいリーダーの在り方

リーダーシップの在り方は時代とともに変わっていく。産業構造や人々の働き方が大きく変化
 している今日、最も有効なリーダーシップとはどのようなものなのだろうか。リーダーシップ研究に
 取り組む小杉俊哉さんが提唱する「リーダーシップ3.0」から、現代のリーダーの在り方を探る。

シップがこれに当たります。
 日本経済が強かった時代には、
 この形がうまく機能していたの
 ですが、90年代以降、終身雇用
 システムが崩れ、多くの企業が米
 国型の成果主義を導入しました
 が、うまくいきませんでした。
 その際に脚光を浴びていたの
 が欧米発「変革のリーダー」で
 す。これを「リーダーシップ2.0」
 と呼んでいます。このタイプのリ
 ーダーは、自ら明確な答えやビジ
 ョンを持ち、年齢や性別に関係
 なく能力のある人をつとんで登
 用し、次々に革新的な方針を打
 ち出して、新しいサービスや商品
 を生み出していきます。そんな
 人たちがその真のリーダーであ
 ると考えられていた時代が最近
 まで続いていました。

「答え」を求めて
 衆知を集める

—「3.0」型のリーダーが
 求められた背景は。

小杉 21世紀に入り、カリスマ
 リーダーの時代は終わりました。
 今は、既存の要素を組み合わせ
 て、試行錯誤しながら商品やサ
 ービスを作っていく時代です。
 そうした時代には、経営トップ
 が明確な答えを持つことが難し
 くなります。むしろ「衆知」、現
 場のリーダーや社内外から参画
 する意志と力のある人の知恵を
 集め、そこから答えを紡ぎ出し
 ていくスタイルに多くの企業が変
 わつていきているのです。

そこで求められるのは、上から
 一方的に指示を出して部下を動
 かしていくリーダーシップではな
 く、リーダー自らが等身大の自分
 を見せ、メンバーとの間に信頼関
 係を築き、全員が最大の力を発
 揮できる環境を整えるリーダ
 ーシップです。それこそが「3.0」型
 のリーダーであり、今後はそのよ
 うなスタイルがますます求めら
 れるようになるはずです。
 —「3.0」を実践している
 組織はありますか。

小杉 リーダーシップ3.0を
 実践することは、顧客に最も近
 い現場が責任と権限を持つこと
 を意味します。それを中間管理
 層や最も下で経営層が支えると
 いう、顧客を頂点とする逆ピラ
 ミッドの組織構造が求められま
 す。インドのあるIT企業は顧
 客重視に従業員第一主義に置き
 換えてこれを実践しています。
 中間層はメンバーに指示ではなく
 コーチングを行い、経営層はトッ

プ自らが360度フィードバック
 を公開し、社員が誰でも最高経
 営責任者(CEO)を評価できる
 仕組みです。
 日本企業の中でも、このよう
 な取り組みで変革に成功してい
 る企業があります。ビユーティ
 コンサルタントに顧客対応や販売
 方針の全権を委任した化粧品会
 社や、ブランド事業部長が部下や
 他部門の社員の前で、期末に自
 部門の業績や成果をプレゼンする
 服飾メーカーなどがその例です。

永平寺に見る
 リーダーシップ3.0

—「3.0」は最新型のリー
 ダーシップということですか。

小杉 必ずしもそうではあり
 ません。日本の伝統的な組織で
 連綿と受け継がれてきた例もあ
 ります。それは、曹洞宗の大本
 山である永平寺です。
 永平寺では開祖道元以降、カ
 リスマ的なリーダーは現れていま
 せん。それを必要としないと言
 っているように。永平寺では昔か
 ら20ほどの部署に分かれて仕事
 をしています。3〜6カ月ごとに
 「ジョブ・ローテーション」があり、
 異動先の部署で、から仕事を学
 びます。特徴的なのは、複雑な
 仕事も細分化して新人でもでき
 るレベルにし、役割を任せてしま
 うことです。日々の生活を運営
 するための「鳴りの木」(鐘の音)
 は非常に重要な役割ですが、そ
 れを新人に任せてしまふ。ミス
 は部署内で厳しく叱責されます
 が、それぞれの部署が責任と権
 限を持つおり、他部署やたと
 え親下(げいか)であつても口を
 挟むことはできません。むしろ、
 部門リーダーは、担当者を守る
 のです。

責任と権限を与えられた上
 で、各メンバーに求められるのは専
 門性ではなく、自分の役割を果
 たし、自分の部署を他部署と
 まく連携させ、寺全体の仕事を
 滞りなく回していくスキルです。
 — 全員が全体最適を考
 えるということですね。

小杉 その通りです。永平寺
 のマネジメントが優れているのは、
 規律が厳しく一人前になるまで
 鍛えられるほか、責任や役割を
 細分化し、各人に早々に委ねて
 しまうことです。あとは、リーダ
 ーがその都度指示を出さなくて
 も、各人の判断で行動するよう
 になります。約1年間で僧侶を
 リーダーに育成する仕組みです。

CHANEL

LE BLANC

光が紡ぐシャネルの「白」—— ル ブラン

シャネルだけに許された「白」の極みへ。

最新の薬用有効成分TXC*

シャネルが9年の歳月を費やした、ホワイトニングケアの大きな発見。ル ブランの美白**有効成分TXC。
 それはメラニン生成に関わる要因へ長時間アプローチし続ける、ただひとつの貴重なアクティブ成分。
 新セラムには、新たにパール プロテイン エキス*** 配合。澄んだ光がはぐまれ、つややかな透明感に満ちた肌へ。

* シャネルが完成させた最新の美白有効成分。トラネキサム酸セラルゲル酸塩(2011年現在、日本で承認された新規美白有効成分として最新)
 ** メラニンの生成を抑え、シミ、ソバカスを防ぐ *** 真珠のタンパク質から得られた保湿成分、加水分解コンキオリン液

明日新発売 ル ブラン セラム 〈薬用ホワイトニング美容液／医薬部外品〉 30mL 15,750円(本体15,000円)
 ル ブラン クリーム (販売名：クリーム TX) 〈薬用ホワイトニングクリーム／医薬部外品〉 50g 13,650円(本体13,000円)

トライアル サンプルで実感してください。
 詳しくは、シャネル化粧品コーナーにて。※ 品切れの際はご了承ください。

シャネル 0120-525-519 PC:chanel.co.jp Mobile:chanel-beaute.jp



