

2017年4月13日

不確実な時代こそ、リーダーは大問題に取り組むべき¹

シム・B・シトキン²(Sim B. Sitkin)

社会には、依然として解決に至っていない難しい課題が存在する。例えば、最近の報道では、以下のような指摘がある。

- 様々な組織やリーダーは、長期的観点から取り組むべき、ハイ・リスクで複雑な課題に対処出来ていない。これは官民を問わない。
- 十分な資金があるにも拘わらず、新しい大プロジェクトを進めようとししない企業が多い。
- 民主主義の下で、政府は、長期的な重要政策課題について、グループ間の利害対立を調整し、合意を形成するには至っていない。
- 金融業界は、信頼を高める必要があるにも拘わらず、抜本的な改革には手が着いていない。
- 「規制する側」と「される側」との間で不信感が高まり、情報共有が進んでいない。このため、機能不全の規制があっても、見直されることもない。
- 企業経営者に対する信頼は、大きく低下している。この背景には、所得格差の拡大と、個別利益に関する経営者の影響力の大きさがある。
- 大企業の中には、四半期利益や事業規模の拡大のための企業買収にフォーカスする結果、リスク回避の姿勢を強め、創造性を失っているものもある。
- 組織への信頼は、プライバシー侵害や不透明な企業行動の結果、失われつつある。

もちろん、これらについては、個々に異論もあるだろう。しかし、ある共通する図式が存在することから、私は、根本的な懸念を持たざるを得ない。即ち、今日、様々な組織やそのリーダー達には、「大きな問題に取り組む意思が不足しているのではないか」「責任感を持ってなすべきことをなすよう、より多くの人を動かす能力が不足しているのではないか」という懸念である。

¹ Based on a presentation at the Keizai Koho Center, Tokyo, June, 2016.

² Michael W. Krzyzewski University Professor in Leadership and Professor of Management, Director, Behavioral Science and Policy Center, and Faculty Director, Fuqua/Coach K Center on Leadership and Ethics, Duke University.

大問題を解決するためには、いつの時代も人と人の協力が不可欠である。もちろんリスクもある。今日、我々は、リーダーであれ、組織であれ、そして組織の構成員であれ、社会が直面する大問題を直視し取り組むことが出来ているのであろうか。政府と経済界のリーダーは、我々が直面する最も複雑で、長期的に取り組むべき根本的な問題に対して、今、なすべきことに、どの程度、取り組んでいるのだろうか。世界は、より複雑になり、変化のスピードを速めている。この中で新しく生じた根本的な課題には、知的な緊迫感を持って、対処することが不可欠であることを認識しなければならない。

この観点から、三点、申し上げたい。第一は、我々が現在身を置いている「不確実な時代の挑戦」を理解しなければならないということである。第二は、この重大な「挑戦」に対して、我々自身がこれに取り組むべき時もあるし、より謙虚になって、他者に委ねるべき時もあるということである。そして最後に、このような「挑戦」に効果的に対処するためのリーダーシップのポイントについて述べたい。

不確実な時代の挑戦

我々は、今、技術が複雑化し、変化の激しい世界に住んでいる。このような世界はこれまでにはなかった。このような「不確実な時代」がもたらす「挑戦」に対処するためには、もちろん、技術や解決策に関する知識が必要だ。しかし、これだけでは決して十分ではない。不確実な時代の調整に対処するには、どうしても、他の人々から何らかのガイダンスを得ることが重要である。この傾向は、強まりこそすれ、弱まることは決してない。

私はこれから重大な社会的な課題に取り組むために考えるべき3つの点について述べたい。第一は、社会的課題を認識し、それに、いつどのような形で取り組むべきかを考え実行しようとする意思とそのための能力が、我々に備わっているかということである。第二は、リスクで大きな課題に対処できていないとすれば、社会の様々なグループ間で不信感が存在し、組織のリーダーに対する信頼が低下しているためではないか、ということ。そして第三は、様々な課題に積極的に対処するために、どのような行動が求められるのかを、リーダー自身が理解しているのかどうか、ということである。

野心的な解決策の模索

難しい課題に直面した際、その解決策は必ずしも明確ではない。課題を正しく理解することさえもできない場合もある。まず重要なのは、これの状況を積極的に受け入れることだ。現代の世界は、変化が激しく、関連性や因果関係も複雑で、様々な相互依存関係が存在する。この結果、重大な課題であればあるほど、明確な答えが見出せなくなっている。我々は、まさに、Volatility(変動性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性)、言わば VUCA の世界に生きている。だからこそ、必然的に解決策自体が野心的になる。

不信感の問題

大きな課題を乗り越えようとすればするほど、高いリスクと不確実性は不可避となる。組織とリーダーに信頼が求められるのは、まさにこのためだが、今、この信頼が揺らいでいることが問題である³。皆さんが誰か、特にリーダーに、大きなリスクを取るべきだと進言する時を想像して欲しい。そのとき、皆さんは、「(リーダーたる人物の)最大限の努力が残念な結果に終わっても、我々は(あなたを)応援する。信頼して欲しい」と言うだろう。組織やリーダーに対する信頼が損なわれ、時に不信感も生じた場合には、もはやリーダーには、リーダーとして仕事を進める力はないだろうし、フォロワーが必要としているものを理解することも、一貫した言動を示すことも、人々の価値を理解することも出来ないだろう。野心的な目標を達成するために、必要不可欠な優先事項は、今揺らいでいる組織やリーダーに対する信頼を立て直すことなのである。

リーダーの役割

VUCAの世界で様々な困難な課題に取り組むとき、リーダーには、これらの問題に対処し人々を導く重要な役割が求められる。その際、リーダーがフォーカスすべきポイントについて、4点、申し上げたい。即ち、課題克服に向けた取り組みの意義を明確化すること(センスメイキング)、関係者との絆を強化し信頼関係を構築すること、人々の期待を高めること、そして人々に自らの問題として課題克服に努める行動とそのための責任感、即ちスチュワードシップを醸成することである。

センスメイキング

アラン・リンド氏との共同研究で⁴、どのような場合においてもリーダーシップを発揮する上で、最も大きな弱点となるのが、このセンスメイキングであることがわかった。ただし、VUCAの世界は、リーダーに正しい決断することだけを求めるわけではない。狭義のセンスメイキングを超えて現状についての人々の正しい理解を促すこともリーダーの重要な役割である。

不確実な世界における信頼

VUCAの世界では、組織内外に対する管理を強化して、不確実な状況を乗り切ろうとするリーダーがいる。しかし、関係者とのインフォーマルな関係強化し、個々の判断能力を高めることによって成果を高めるよう、取り組むことが重要である。

大問題、重要課題への取り組み推奨

個々人の課題克服への期待感を高めることが重要だ。このためには、一見不可能とも思える課題でも、これに積極的に取り組むよう、鼓舞することである⁵。このような人々のインスピレーションに訴えるリーダーシップは、当該リーダーに対する熱心な支持者を生む出すためのものではなく、現状を変え改善しようとする

³ See *Edelman Trust Barometer 2016*.

⁴ Lind, E. Allan, & Sitkin, Sim B. (2015) *The Six Domains of Leadership*.

⁵ Sitkin, Sim B, Miller, C. Chet, & See, Kelly (2017) The stretch goal paradox: Harvard Business Review, January-February, p.92-99.

る努力家を生み出すためのものである。

スチュワートシップ

エリート任せでは、社会的課題を乗り越えることはできない。特に、VUCAの世界では、リーダーは、組織や社会全体に責任感を充満させなければならない。

結 論

我々は困難な時代に生きており、様々な課題を克服する上で、今ほど、リーダーシップが求められている時はない。リーダーに求められるのは、自ら大問題に取り組み、大きなリスクをとる高い能力である（もちろん、それが適切な場合においてである）。加えてリーダーに求められるのは、複雑で急激に変化する状況に対処すべきかを明確にすることであり、不明確なことや学ぶべきことを、明確化する能力でもある。そして、リーダーには、社会の様々な組織に対する信頼感を再構築することが求められる。

この困難な時代において、リーダーシップには決定的に重要な役割が求められる。ただし、この「リーダー」という言葉は、組織のトップの人物だけを指すものではない。組織に属する全ての人々の中に「リーダー」が存在する。一人ひとりが、周りの人々に自らの責任を自覚させ、より良いパフォーマンスできるよう、働きかける。そして、一人ひとりがスチュワートシップを持ち、今日の「挑戦」に対して取り組みを進める。「リーダー」とは、このような人、全てを指すのである。

以 上

シム・B・シトキン (Sim B. Sitkin) デューク大学 フェークア・ビジネススクール教授

ハーバード大学 修士号（教育行政）、スタンフォード大学 博士号（組織行動）を取得。1986年～1994年テキサス大学ビジネススクール講師および助教授。2006年～2011年アムステルダム自由大学教授。1994年よりデューク大学フェークア・ビジネススクールのメンバーとなり准教授を経て現職。

本論文に示された見解は、あくまで、著者の見解であり、経済広報センターの立場を示すものではありません。本論文の原文は英語で、翻訳は経済広報センターが行いました。原文は下記参照。

URL: <http://www.kkc.or.jp/english/activities/platform/20170413e.pdf>