



## 第 16-10 号 変革のリーダーシップ

### 1. 米国におけるリーダーシップ

米国経済の繁栄の理由の一つに、連邦準備銀行のグリーンズパン議長のリーダーシップをあげる方は多いと思います。ビジネスの世界では、前ゼネラル・エレクトリック社のジャック・ウェルチ氏のリーダーシップが話題になりましたし、このニューヨークの前の市長であるジュリアーニ氏の「リーダーシップ」という本もよく売れました。また、今年はリーダーの中のリーダーであるアメリカ合衆国大統領選挙の年でもあります。米国では学校の授業でも、特定の生徒や学生に前に出て発表させたり、クラスの討論をリードさせるなど、リーダーシップを養成しようとする意識、さらには平均的なレベルを上げるというよりは、強い者をさらに強くしていこうとする意識が感じられます。「出る杭は打たれる」日本と比較すると、米国ではリーダーシップに対する関心がとても高いと言えます。他民族国家でかつ個人主義の米国では、各人が異なる考えを持ち、それぞれがさまざまな意見を主張しますから、有効なリーダーシップがないと、国や企業などの組織が動いていかない、という事情もあると思います。

### 2. 変革のリーダーシップ

リーダーシップには唯一の定義があるわけではありませんが、特に現在の組織で重要視されているのはトランスフォーメーションリーダーシップ、つまり変革のリーダーシップと呼ばれるものです。人間は基本的に変化を好まず、安定志向ですが、経済や競争環境は日々変化していきます。そうした厳しい外部環境の中、組織として成長し、また競争力をつけるためには組織を構成する人達も変っていく必要があります。このため、リーダーはまず組織としての将来の方向性、つまりビジョンを示し、そのビジョンを実現させるために、組織の一人一人に影響を与え、それぞれの行動を変革していくことを促す力が必要です。こうした一連の概念を変革のリーダーシップといいます。

以前、先述のジュリアーニ市長の元で NY 市の警察長官を務めたウィリアム・ブラットンさんのお話を聞いたことがあります。1990 年代はじめの NY はまさに犯罪都市でした。警察官も実際に犯罪が起きてからそれに対処することが警察の仕事と考えており、犯罪が多いのは貧困など社会が悪いから、と諦めていました。しかし、ブラットンさんは、犯罪は警察の努力により減らせると考え、NY をアメリカで一番安全な都市にする、そして犯罪の少ない、クオリティの高い生活を市民に送ってもらおう、という当時としては考えられないような壮大なビジョンを打ち立てました。

次に、ブラットンさんは各地区の警察署長を中心に、そのビジョンを共有するチームを作り、それから警察官に対して、警察の努力により犯罪を減らすことができることを、ビデオなどを使って、できるだけ直接的に語り掛けるように努力しました。このように、ビジョンは単なるお題目ではなく、

トップ自らしつこいくらい組織の方々に語りかけることが重要になります。また、リーダーとしては、改革実行のためにまずお金や人などの経営資源を配分していく必要がありますが、経営資源には限りがありますので、より重要な点に重点的に資源を投入する必要があります。例えば、昔はNYの地下鉄での犯罪が多かったのですが、特に多かったのは特定の路線だったそうです。

次に、実行段階においては、各警察署長の責任は、少なくともその警察署の管内の犯罪を減らすこと、その下の区域を担当する警察官は、少なくともその警察官の担当する区域を安全にすること、という風に、責任と権限を組織の下の方に移しました。組織の人々が、それなら自分もできそうだ、と思えるレベルにまで目標を細分化してきました。そして、犯罪発生率低下の数値目標をNY市内の地区ごとに定め、各地区の警察署長に目標を達成させることにより、NY市全体としても犯罪発生率を下げました。例えば、ブラットンさんが警察長官を勤めていた前後である1993年と1997年を比較すると、殺人事件は1,927件から767件と60%も減少しています。改革はその後もNY市警察組織に定着し、今やNYは全米でも最も安全な都市の一つになっています。



タイムズスクウェア（ニューヨークの繁華街）の治安を守っている交番

### 3. 日米リーダーシップ観

日本では、儒教の影響からリーダー、つまり人の上に立つ人は徳がないといけない、と考えられています。つまり、リーダーは誰から見てもいい人でなければならないと考えられており、仕事だけでなく性格や個人的なことまで重視されます。一方、米国ではリーダーというのはあくまで一つの役割と割り切って考えられているので、リーダーだからといって必ずしもいい人である必要はありません。むしろ、ハーバード大学のマクリーランド元教授らの研究によりますと、人から好かれないという欲求が強い人はリーダーとして効果的ではない、という研究結果もあります。例えば、人から好かれたがる人は、組織にとって必要な改革でも、これをやると皆に嫌われると思うと、思い切ったことができないという問題があります。誰も人から好かれないことに変わりはありませんが、それはあくまで個人的な願望であり、組織を運営していくリーダーは「いい人だと思われたい」という個人的な欲求のために、組織としての判断を誤ってはならない、

ということです。リーダー以外の人その点は理解する必要があり、米国ではリーダーに対して、例えば個人的には嫌いだけどリーダーとしての能力は評価する、と考える人も多いと思います。

もっとも、日本でも昔から「憎まれっ子世にはばかる」といいますから、米国と同様に個人的には必ずしも好かれていない人が社会的に重要な仕事をしてきた例は多くあるように思います。このほか、日本企業におけるリーダーシップにおいても、例えば外国人の社長がリーダーシップを発揮して立ち直った例もあり、リーダーシップの重要性は増しているとも考えられます。日本でも、特にビジネスや政治・経済のリーダーのポジションにいる方々には、今は嫌われることも恐れない有効なリーダーシップが強く求められており、リーダー以外の方は、個人的な好き嫌い、リーダーの仕事に対する評価を分けて考える必要があるように思います。

(文責：ニューヨーク駐在 Senior Analyst 青木 武)

[戻る](#)

---

参考文献：

Kim, W. C., and Mauborgne, R., “Tipping Point Leadership,” *Harvard Business Review*, Boston: Apr 2003. Vol. 81

McClelland, D. C., and Burnham, D., “Power is the Great Motivator,” *Harvard Business Review*, Boston, Jan-Feb 1995 Vol. 73

(文中意見にわたる部分は筆者の個人的意見であり、必ずしも信金中央金庫の見解を反映させたものではありません。本レポートは、掲載時点における情報提供を目的としています。したがって施策実施・投資等についてはご自身の判断によってください。また、本稿は、執筆者が信頼できると考える各種データ等に基づき作成していますが、当研究所が正確性および完全性を保証するものではありません。なお、記述されている予測または執筆者の見解は、予告なしに変更することがありますのでご注意ください。)