

自ら育てる！リーダーシップ
（「女性とリーダーシップ」改題）

この論文は、代表江田がワトソンワイアット時代の同僚であり、コンサルタント起業の先輩でもある藤島淑子さんが主宰する InDIPros Career Salon Professional 講座に連載させていただいた「女性とリーダーシップ」を改題したものです。

「リーダーシップとは何か」から始まり、「日々の仕事の中で自らのリーダーシップを育てるための視点と方法」をまとめています。女性に限らず、リーダーシップを身につけたいと思う方、部下のリーダーシップを育成したいと願う上司の皆様にご覧いただきたい内容となっています。

転載を快諾して下さった株式会社インディプロス代表の藤島さんに心から感謝いたします。

.....

第 1 回「イントロダクション」

このコラムをお引き受けした経緯と第 2 回以降の内容をご紹介します。

.....

皆さま、はじめまして。人事コンサルタントをしております江田郁代と申します。このたび「女性」と「リーダーシップ」をテーマとした全 5 回のコラムを書かせていただくことになりました。

実は、このお題をいただいたとき、ちょっと悩みました。「リーダーシップ」はコンサルタントとして私が今までもこれからも追いかけて行きたいテーマなので良いのです。問題は「女性」の方。実は私、今年で社会人になって 21 年目なのですが、その間、ずっと「女性」という言葉とは距離を置いてきた節がある。仕事からみて「女性」と分類されること（たとえば、「女性管理職」とか、「女性リーダー」とか）に対する反発がありました。

私が就職活動をした 1986 年は男女雇用機会均等法が施行された年でした。採用をはじめとして女子学生に対する差別的な扱いをなくしていくために「女性」という言葉が強調された年だったので。学生時代は男子との違いなんてほとんど感じたことはなかったので、「機会均等」と言われれば言われるほど、「女性ってそんなに差別される存在だったの？」と暗くなったものでした。

就職したら就職したで、「〇〇部初の女性総合職」などと言われてたりするのも、「フンッ、そう言われて喜ぶとでも思っているのか」「そもそも総合職って何よ」と（心の中で）毒づいていましたし、「女性社

員向けリーダー研修」なるものなんぞには「絶対に参加しない」と決意していました。とにかく、仕事の場において「女性」という言葉でひとくりにされることに違和感があったのです。

そして21年後の今、「女性活用」がトレンドです。子育てでいったん会社から離れた女性が職場復帰しやすい仕組みや組織風土作り、あるいは女性が家庭か仕事かという二者択一をせずに済む社会、といったことがメインテーマになっています。その意義は十分わかっています。わかっているけれど、「また女性か」「女性、じゃなくて、多様性活用だろう」という思いがあるのです。

女性活用自体はよいことですし、子育てによるキャリアの中断という理由だけで意欲と能力のある女性がなかなか再就職できないという状況は正されるべきです。でも、仕事の場で、あまり安直に(男目線で)、「女性」って言葉を使わないでほしいのです。21年前に「総合職」と「一般職」という区別が設けられたことによって、「なんで？」って思った方は少なくなかったはず。今回の「女性活用」では、「産んだ人(あるいは産もうと思ってる人)」と「産んでいない人(産むつもりのない人)」の間で「違和感」が沈潜しそうなので困るのです。

人事コンサルタントとしてクライアント(特に製造業の方々)が直面している経営環境を垣間見るにつけ、この数年で状況は恐ろしく複雑高度化したと感じます。これだけ急速にグローバル化が進んでいるのに、男とか女とか、言っている場合ではないのです。性別、国、宗教、文化、仕事に対する価値観などのあらゆる多様性に対処しなければなりません。能力の違いも多様性の一種です。女性を活用する施策は速やかに講じていく必要がありますが、私たちが向き合うべきは「女性」の活用ではなく、「多様性」の活用なのです。

とまあ、こういうことを考えているので、「女性」と「リーダーシップ」というお題をいただいたときに、「女性のためのリーダーシップというテーマだと書きにくいなあ...」と思ってしまったのです。でも、多様性の時代のリーダー像とその開発方法を打ち出すことができれば、読者の皆さまにも何がしかのヒントをご提供できるかもしれない。私自身、「女性」という言葉(概念)から距離を置いてきたのはこだわりの裏返しだったのかもしれませんが。また、人事コンサルタントになってからも「女性活用」の領域に踏み込まなかったのは苦手意識があったのでしょう。「女性」と「リーダーシップ」というテーマにきちんと向き合ってみようと思い、このコラムをお引き受けしたのでした。

さて、すっかり前置きが長くなってすみません。最後に今後の内容について簡単にご紹介したいと思います。

第2回「リーダーシップとは」

リーダーシップというのはきわめて高いレベルの抽象概念です。

第2回では皆さまと私の間で解釈のズレが生じないように「リーダーシップ」の定義を明確にしておこうと思います。リーダーシップの構成要素や発展段階についてご説明する予定です。

第3回「私たち自身の備えと構え①リーダーシップの学び方」

生まれつきのリーダーなんてごく稀です。

リーダーシップというものは後天的に習得できるのです。お金も必要ありません。毎日の仕事の中からリーダーシップの育成課題を探し出し、経験から学習する方法をご紹介します予定です。

第4回「私たち自身の備えと構え②リーダーシップの構え方」

リーダーシップというのは自己と他者があって初めて機能します。

周囲との多様な関係性の中で、自分らしくリーダーシップを発揮するための考え方や方法をご提案する予定です。

最終回「女性がリーダー(管理職)になるということ」

女性がリーダーに抜擢されたとき起こりうる問題とその対処法について例示する予定です。

「女性管理職」として日々悪戦苦闘している私の友人たちの話もご紹介したいと思っています。

以上、長丁場の連載になりますが、読者の皆さまの多様なプロフィールを想像しながら、各回を書き進めていきたいと思っています。ご意見・ご要望があれば是非コメントをお願いいたします。

第2回:「リーダーシップとは」

第2回では皆さまと私の間で解釈のズレが生じないように「リーダーシップ」の定義を明確にしておこうと思います。そのうえでリーダーシップの構成要素や発展段階についてご説明します。

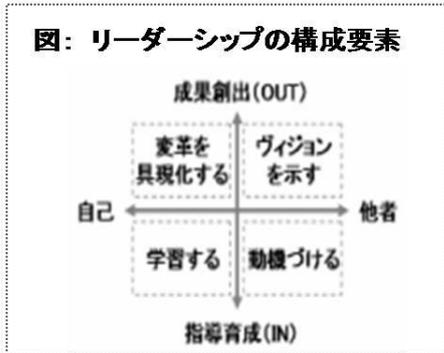
.....

4,470,000 件。これはグーグルで「リーダーシップ」を検索したときのヒット数です。「リーダーシップとは」の場合、63,700 件になります。「リーダーシップ」の定義は論者の数だけあると言われます。リーダーシップ論の変遷や分類も興味深いテーマではありますが、ここでは皆さまと私の間で誤解が生じないように「リーダーシップ」について私なりの定義をしたいと思っています。独自の定義というわけではありません。昨今のリーダーシップ論を踏まえた最大公約数的な定義です。

本コラムでは、リーダーシップを「ヴィジョン(進むべき方向や目標)を示し、その達成に向けて個人や組織が主体的に協力し貢献するように仕向けること」と定義します。リーダーシップは自己と他者があって初めて成立する概念です。上記の定義では他者に対する影響力のあり方を示しています。それでは自己についてはどのような要素が必要となるのでしょうか？

図1をご覧ください。リーダーシップの構成要素を表したものです。

「自己と他者」「指導育成(IN)と 成果創出(OUT)」の2軸で分類してあります。



「自己」に関わる左側の2つの象限を「セルフマネジメント」、「他者」に関わる右側の2つの象限を「チームマネジメント」と言ってもいいでしょう。

リーダーシップの定義に戻しましょう。

前半の「ビジョン(進むべき方向や目標)を示し」は、図の右上の「ヴィジョンを示す」という要素を表しています。戦略を立案し、状況変化に応じた決断を下しながら進捗を管理していくような行動もここに含まれます。

後半の「その達成に向けて個人や組織が主体的に協力し貢献するように仕向けること」は、図の右下の「動機付ける」という要素を表しています。「主体的に」という部分が重要です。権威や地位に基づく強制力で周囲を動かそうとする人を周囲は真のリーダーとは認めません。「この人の示すヴィジョンの実現に自分も貢献したい、皆と協力してやり遂げたい」と心から思わせてくれる人が真のリーダーです。そのためには、チームメンバーの多様なバックグラウンドを理解し、それぞれの個性を活かしながら、チーム全体の力が最大化するように働きかける行動が必要になってきます。

さて、私のリーダーシップの定義では右側の要素しか触れていませんが、もちろん左側も重要です。リーダーシップの発展段階として、まず左側の「セルフマネジメント」があり、次に右側の「チームマネジメント」があるのです。

もう少し詳しく左側の要素を説明します。

まず、「学習する」とはということかということ、単に教科書やマニュアルを読んで知識やスキルを習得することを意味しているわけではありません。重要なことは「経験から学び、成長する」ということです。

次に、「変革を具現化する」とはということかということ、「一人のプロフェッショナルとして自分自身で課題を解決する力を磨いている」ということです。困難や障害にぶつかったとき、率先してそれを解決できない人を周囲はリーダーとは呼びません。自己の技を磨くことなくして、一足飛びに他者をリードすることは不可能です。

リーダーシップは、上記のような「セルフマネジメント」の熟達を経て、「チームマネジメント」へと発展していくのです。すなわち、「学習する」を起点として、⇒「変革を具現化する」に進み、⇒「ビジョンを示す」⇒「動機付ける」へと発展していきます。そしてこの発展には終わりがなく、何度も繰り返すものだと考えてください。

バブル崩壊後、日本経済が停滞していた年月を「失われた 15 年」といいますよね。その間、企業で重要視されていたのは上側の成果創出に関わる 2 要素でした。企業のリーダーシップ研修もそれに呼応して「戦略立案力強化研修(ビジョンを示す)」と「問題解決力強化研修(変革を具現化する)」が主流でした。ところが、この 2,3 年で人材開発に携わる方々の関心は「動機付ける」にシフトしつつあると感じます。失われた 15 年を戦い抜いた企業のリーダーシップに関する開発ニーズは、経営環境の複雑高度化に連動して次なる発展段階に進んだのだと思います。

さて、読者の皆さまは今どの段階にいらっしゃいますか？どの段階におられるとしても、このサイトの読者であり、本コラムに興味をもってくださっているということは、「リーダーシップを強化したい」と思っておられる、あるいはその必要に迫られておられると考えてよいのではないのでしょうか。

リーダーシップは「学習する」→「変革を具現化する」→「ビジョンを示す」→「動機付ける」の順番で発展するとお話ししました。しかし、リーダーシップの開発は前の段階の修了免状がなければ次の段階に進めない、というようなものではありません。より速く成長したい方にとって、知っておいて損はない方法が存在します。そのヒントは 2 巡目の「学習する」という要素にあります。詳細は次回お話ししたいと思います。

ということで、次回(第 3 回)は「リーダーシップををより効率的に開発するための学習とは」ということについてご提案しようと考えています。

第 3 回:「リーダーシップの学び方」

第 3 回では、コルブの経験学習論をご紹介しながら、「リーダーシップをより効果的に開発するための学習とは」ということを考えてみたいと思います。



本シリーズの第 2 回で、リーダーシップ開発サイクル(「学習する」→「変革を具現化する」→「ビジョンを示す」→「動機付ける」の繰り返し)の起点である「学習する」という要素に、成長促進のヒントがあると申しました。「学習」のメカニズムを知ることによって、よりスピーディーに開発サイクルをまわすことができるのです。

そこで、経験学習論の第一人者として著名な D.コルブの考え方をご紹介したいと思います。私たち大人にとっての学習は知識の習得とその応用ではなく、自らの経験の中から独自の教訓(学び)を紡ぎだす過程にあるという考え方です。

図1: 経験学習サイクル

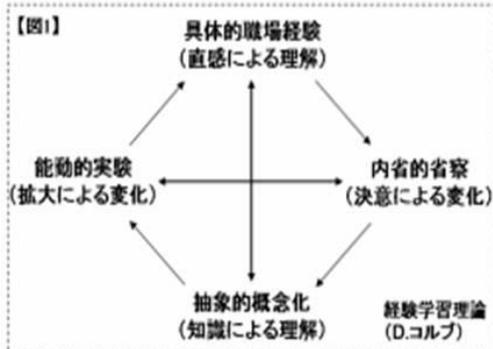


図 2 はコルブの経験学習サイクルを表しています。私なりの解釈を加えつつコルブの学習メカニズムをご紹介したいと思います。

私たちは職場において多様な経験を積みみます(図 1 上)。この段階での「理解」はまだ直感レベルであり、他人にわかりやすく説明することはできません。経験から学習するためには、やりっぱなしではなく、いったん仕事の場から離れ、自分の行動や心理を冷静に振り返ってみるのです(図 1 右)。このプロセスなくして変化(成長)はありません。

そして、その経験から自分が学んだことを教訓として抽出します(図 1 下)。この段階で「理解」は初めて他人と共有できる(言語化できる)ものになります。

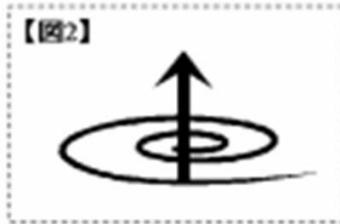
本コラムの第 1 回でリーダーシップを「ヴィジョン(進むべき方向や目標)を示し、その達成に向けて個人や組織が主体的に協力し貢献するように仕向けること」と定義しました。他人に影響力を行使し、リーダーシップを発揮したいと思う人は、経験を内省的に振り返るだけでなく、そこから普遍的な教訓を紡ぎだす抽象的概念化を行わなくてはならないのです。

経験学習を更に進めるために次は何をすべきでしょうか？自らつむぎ出した教訓を踏まえ、さらなる成長の場(より難易度の高いテーマや業務)にチャレンジしませんか？

コルブはそれを「能動的実験」といっています(図 1 左)。ここにおいて業務領域・専門領域等の拡大による変化(成長)が実現するのです。

成長スピードの速い人は、この経験学習サイクルを高速で回し、各プロセス(具体的職場経験、内省的省察、抽象的概念化、能動的実験)をスパイラルに統合しているように思います。イメージで表すと図 2 のようになります。

図2: 成長スパイラル



「スパイラルに統合する」とはどのようなことかという各プロセスの距離(図1の縦軸横軸の長さ=時間間隔)が縮まるということです。たとえば、振り返り(内省的省察)を月1回行う人は、「直感による理解」を「知識による理解」に進化させるのに1ヶ月かかりますが、振り返りをその都度瞬時に行う人は、「直感による理解」もまた瞬時に「知識による理解」に翻訳しています。そして、それをすぐさま周囲(部下・後輩等)に提供することができるのです。

つまり、経験学習サイクルを高速で回せるリーダーが率いる組織は、リーダー本人だけでなく、周囲の人たちの成長スピードが加速し、組織能力が拡大する可能性が高いのです。むしろ、経験から学習する能力がリーダーの力量を左右するといってもいいかもしれません。



最後に「経験から学習する能力」を測る際の指標例をご紹介します。上述のホルブの経験学習論やリーダーシップ開発の第一人者といわれる M.マッコールの研究成果を参考に、人事コンサルタントとしての私自身の経験から得た教訓を加味して作成したものです。ご自身のリーダーとしての成長可能性を測るチェックリストとして使ってみると面白いかもしれません。

今回は「学習」をキーワードに主に自己を成長させるメカニズムについて解説いたしました。次回はいよいよ他者との関係性におけるリーダーシップについてお話をしたいと思っています。

図3： 経験から学習する能力の指標例

学習のステップ	要素
新たな成長の機会を 求める(自ら作る)	リスクを冒す 偶然のキャリア(できごと)を活かす チャレンジする 向上心を持つ
経験(失敗)や他者から 謙虚に学び、柔軟 に変化する	失敗から学ぶ/成功を活かす 他者にフィードバックを求める 批判的な意見を素直に受け止める 知識を体系化(整理整頓)する 自説、持論を持つ(一家言がある) 学ぶために考える 変化を恐れない
互いに学び、高めあ う環境を作る	周囲に協力を仰ぐ メリットを提供する 喜んで協力してくれるような関係を作る 誠実に振舞う
更なる高みを求めて、 自らを内省する	慢心しない、成功しても謙虚さを失わない 自分の弱みを知る 心の奥底を見つめる(内省する) 目的や願望の社会的意義を考える 心の師を持つ(この人のためなら、という人がいる) 仕事上の師を持つ(周囲にいい上司がいる、恩師がいる)

第4回「リーダーシップの構え方」

第4回では他者との関係性の中で、リーダーシップを発揮するための考え方や方法をお話します。

リーダーシップは座学(机の前に座って勉強すること)では習得できません。そこで、第3回では「コルブの経験学習論」を引用して経験から効果的に学習するための方法をご紹介しました。併せて「経験から学習する能力」の指標例も提示しました。この指標は実は多くのリーダーが共通して発揮している思考・行動特性でもあるのです。

たとえば、「この1ヶ月、どのステップのどの要素については意識して取り組んだらう？」と自問自答してみるのもよいと思います。意識的に取り組むことによって皆様のリーダーシップ開発サイクルはスピードアップするはずですよ。

以上のことは、ひとりでこっそりと実行することが可能です。でも、いくら 1 人で地道に修業を積んだところで、他人が認めてくれなければ意味がないところがリーダーシップ開発の難しいところです。リーダーシップという概念は他者があって初めて機能する概念ですから。

第 4 回では、周囲(仲間や部下、後輩たち)にリーダーとして認められ、ゴールに向かって共に進んでいくための方法を考えてみたいと思います。第 2 回でご紹介したリーダーシップの構成要素では右下の「動機付ける」という領域の話になります。

話はちょっとそれますが、「動機付け」に関する理論を説明するのはかなり腰の引ける話です。

ある理論を調べると、別の理論が引用されており、たどりたどって数多の理論を斜め読みしていると最初の理論にまた戻るのだけれど、相互関係はさっぱりわからない。理論の迷宮か、ウロボロス(図参照)か、という感じです。



本日は動機付けの理論を整理してご紹介するというのではなく、リーダーシップに関する最新の調査結果や私の仕事で見聞きしたことをもとに、今、求められている動機付けとはどういうことなのかを考えてみます。

私が所属するワトソンワイアットに心理学の研究者でもある川上真史というコンサルタントがいます。彼が実施した最新の日中韓グローバルリーダーシップサーベイの結果がとてもユニークでした。私は「リーダー(=上司)に対して期待されるもの」なんて国によってそうそう違わないだろうと思っていたのですが、国によらず普遍的な要素と、3 国間で見事に違った要素に分かれたそうです。

詳細の説明は別に譲るとして、一言でいうと 3 国の中では日本人が最も多くをリーダー(=上司)に求めているようなのです。中でも日本人がリーダー(=上司)に対して特に強く求めている要素は次の 2 点だそうです。

- 1)いかに、おもしろい仕事を私に提供してくれるか
- 2)人として尊敬(信頼)できるか

わざわざ「(=上司)」と書いていることにお気づきになられたと思います。上述の 1) と 2) は、一般論としてのリーダーに求める要素ではなく、自分の上司に求める要素なのです。「上司受難の時代」と言いたくなります。「仕事も創れて、人間的にも素晴らしい人でないと上司として認めない」と言っているようなものですから。

また話が脱線しますが、私が 20 代だったころ、「仕事はできるが人の悪い上司と、仕事はいまひとつだけど人のいい上司とどっちがいい？」なんてことを同僚と話し合ったりしていました。「仕事と人間性の 2 つを同時に求めるのは酷である」と達観していたのです。

もとい、要は 1) はキャリアアップさせてくれる上司かどうか、ということです。

就職氷河期入社組(1993 年～2003 年に入社した方々)は自分のキャリア形成に非常に熱心だと言われます。上司に対しても、「私のやる気を引き出し、能力を高められるような仕事を次から次へと提供してくれる上司が良い上司」と言っているわけです。私など旧世代の人間は、つい、「ちょっと甘えてない？」とか、「仕事って自分で創るものではないの？」と言いたくなりますが、そんなことを言っていては誰もついてきてくれないのです。

**相手の期待を理解し、
その期待を実現してやることを約束し、
その上で相手にやって欲しいことを明確にし、
それを実行するための適切なサポートも行う**

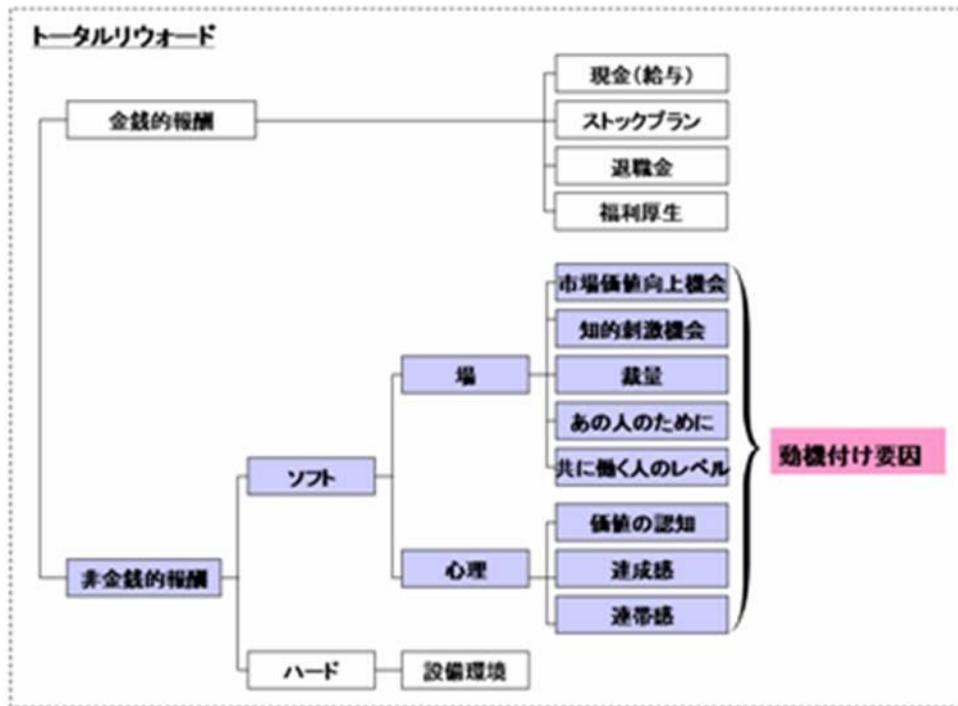
そして、少なくとも日本人の場合、相手の期待(=報酬)は明らかに金銭的報酬ではなくなってきています。これからのリーダーは、「非金銭的報酬とは何か、それをどうやって提供するか」という点について意識を持ち、自分なりのやり方を考えておかななくてはならないのです。

最後に「トータルリワード」という考え方をご紹介します。報酬設計の枠組み(全体像)を示したものです。

私がコンサルタントになった 10 年前は報酬設計といえば金銭的報酬に関わる制度設計に重点が置かれていました。非金銭的報酬の方は理解はするものの危急のこととは捉えられていなかったように思います。しかし、今回のサーベイ結果を見ても、そして私の最近のコンサルティングでの実感からも人材マネジメントの主流が非金銭的報酬の設計・運用にシフトしつつあることを強く感じます。

その担い手は皆様方、志を持って、仲間と共に、何事かを実現しようと願っているリーダー候補者なのだと思います。

図：トータルリワード



第5回：「女性がリーダー（管理職）になるということ」

最終回では、女性がリーダーに抜擢されたときに起こりうる問題とその対処法について考えてみます。

本シリーズも最終回を迎えることになりました。お読みくださった皆様、本当にありがとうございます。また、示唆に富むご意見・ご感想をくださった方々へも御礼申し上げます。本稿を書き進めるうえで大きな励みになりました。中には、「そのアイデアいただきます」とばかりにそっくり使わせていただいたこともありました。

さて、最終回はかなり私の独断や偏見が入ってしまうかもしれませんが、働く女性として、今、私が感じていることを中心に書いてみます。

管理職クラスの女性の方々のストレス（＝ストレスの原因になるもの）は、とどのつまり社内の人間関係、あるいはコミュニケーションと言ってもよいのではないのでしょうか？

たとえば...

《対上司》

理由も明確にして論理的に説明しているつもりなのに上司にわかってもらえない。上司の指示の意味がわからないことがあるけれど、他の男性管理職はわかっているみたいなので、なかなか上司に聞くことができない。

《対部下》

そんなに難しいことを要求しているわけではないのに。せめてやる気くらい示せないものか？

《対同僚》

大して仕事もしていないあの人(男)が自分より評価が高いのはなぜ？

ストレスへの対処行動をストレスコーピングと言います。第4回でもご紹介した川上真史氏によれば、ストレスコーピングは「積極的コーピング」と「消極的コーピング」に大別され、さらに、それぞれが「問題解決」「援助希求」、「あきらめ」「逃避」に分けられるそうです。どのコーピングが正解というものではなく、その時々状況に応じて最適なコーピング方法を選択できることが重要となります。逃げるが勝ちのときだってあるということです。

ただ、リーダー(管理職)ともなれば、消極的コーピングだけでは生き残れません。

会社の中では、上司も部下も選べないことが多いと思います。ポジションが上がれば関係者も増えます。勢い「合わない人」も出てくるはず。だからといって、「仕方がない」と諦めるばかりでは、やりたいことを実現できません。

また、コミュニケーションは双方向性があるので、あなた自身が相手(上司や部下)のストレス一となってしまいう可能性もあります。誰かが積極的コーピングを実施しなければ、組織が痛んでしまいます。

例えば、上司の指示の出し方や物の言い方がストレスの原因だと考えているのであれば、自分が上司のどのような言い方に対し、どのように感じているのかを説明した上で、どういう言い方に変えて欲しいのかをお願いしてみてください。

「そういうのを聞き入れてくれる相手なら苦労はしない」という場合もあるでしょうから、相手の反応を見て小出しに要求する慎重さを持ってください。

「やっぱり、聞く耳を持ってくれなかった」という結果に終わる場合もあるかもしれませんが、それは価値のある失敗と言えないでしょうか。積極的コーピングはリーダー(管理職)にとって不可欠な能力ですから、結果の如何に関わらず、経験すること自体がとても重要なのです。

部下に対してはあなたの積極的コーピングがより重要であると考えてください。部下にとっては

あなたがストレスになっている可能性があるので、あなたの方から積極的に問題解決をしてやる必要があるのです(この考え方だと、上司とあなた間のストレスは、上司が積極的コーピングを行ってしかるべきですが、こんな貴重な経験は上司にさせるのはもったいないので、是非、ご自身の方から仕掛けてみてください)。

部下との人間関係やコミュニケーション上の問題を解決しようとする際、「就業意識や価値観の世代間ギャップ」ということを意識するのは重要です。

本コラムの読者の皆様は仕事を通じて成長したいという意欲が高い方々だと思います。また、リーダーシップに関する関心が強いことから、「組織への貢献」「シナジーの発揮」を日頃から強く意識しておられ、また実践してこられたのではないのでしょうか。

そうすると、「最近の大多数の若者」たちとの就業意識や価値観のギャップが大きいと推測されるのです。

「いまひとつやる気を感じられない」のは部下個人の問題というより、時代背景によって培われたその世代の価値観である可能性があります。価値観はどちらが正しいというものではありません。

これからのリーダーに求められるのは、価値観が多様化していることを認めたくうえで、個人(=部下)のメリットと組織のメリットのバランスを見極め、明確に部下に説明するコミュニケーション能力といえます。

ご参考までに、社会人となった時代による就業意識・価値観の違いをご紹介します。

図： 就業意識の世代間ギャップ

呼称	入社時期	就業意識	価値観・組織観
旧人類世代	1970-80年	会社>仕事>私 いわゆる「滅私奉公」	試行錯誤するのが青春！ 皆で仲良く団結すべき
新人類世代	1981-88年	会社>仕事>私 会社への帰属意識は強い	努力すれば報いられる！ 個人主義的だがチームは尊重
バブル世代	1989-92年	仕事>会社>私 自分のキャリアアップには熱心	ワクワク 楽しいことをしたい！ 好き嫌いでネットワークを作る
氷河期世代	1995-2000年	仕事>私>会社 今の会社は仮住まい	合理性重視、現実的 組織へのコミットメントは低い
ポスト 氷河期世代	2001-05年	私>仕事>会社 仕事より生活を大事に思う	最短距離による効率追求 自分の居場所は欲しい

私は新人類世代に属しています。私のような中年からしてみると、「いまどきの若い人は自分のようなおばさんに話しかけられるのはうっとおしかろう」と自己規制してしまうのですが、学生時代から携帯電話を持ち、常に誰かと繋がっていたい今時の若者は、実は放って置かれるのは怖い。

他者から認知されることによって自分の居場所を確認しているようなところがあるので、ポスト氷河期以降の若者に対してはこまめにコミュニケーションを取って、「あなたのこといつも見てるよ」というメッセージを伝えなければならない。

しかし、間違っても人生論的な濃密なコミュニケーションはとってはいけません。彼らが求めているのは広く浅いコミュニケーションなのであって、濃く深いコミュニケーションではないからです。正直、「面倒なことだ」「子供か」と思うのですが、それを怠っていると、いいムードのチームは作れないのです。

結局、リーダーシップを発揮しようと思うならば、いろいろなことを人よりも知らなければならないし、気づかなければならない。そして、「そうすれば組織が良くなる」とか「より効果的に目的を達成できる」と気づいた人の中で、その責務や困難を引き受けようと覚悟し、行動を起こせた人だけが、「リーダー」という心の称号を得ることができるのではないかと思います。

皆様、最後までお付き合いいただき、ありがとうございます。「女性とリーダーシップ」というタイトルの割に「女性であること」による問題に切り込めなかったことは反省しています。ただ、リーダーに女性も男性もないというのが私の信念ですのでご容赦ください。最終回は散文のようになってしまいましたが、皆様のご感想・ご意見を賜ることができれば幸いです。

また、最後になりましたが、リーダーシップについて考える機会と発表の場を与えてくださったInDIProsの藤島さんに深く感謝したいと思います。

(文責)

リビングロース・コンサルティング株式会社

コンサルタント・代表取締役 江田 郁代

URL: <http://www.livinggrowth.co.jp/>

組織は 人が 生きて 成長する場

Living & Growth

そこが活力と熱中とプライドで

漲る場所となるためのお手伝いをいたします
