

## 日本語版への序文——ロナルド・A・ハイフェッツ

あなたはいま、どんな問題に取り組んでいるだろうか。

その問題の解決のために、これまでどれほどの時間とエネルギーを注いできたんだろうか。自分や組織が持っている経験、専門性を総動員しているかもしれない。だが、それでもまだ問題を解決できていないとしたら、問題の捉え方を今すぐ改める必要があるかもしれない。なぜなら、その問題はおそらく、「技術的問題」ではなく「適応課題」だからだ。

これまで約三五年にわたってハーバード・ケネディスクールの教壇に立ち、ビジネス、教育、政府、病院、NPOのリーダーシップの実践者たちとともに、彼らが抱える様々な問題について議論してきた。また世界中の営利・非営利・公共の現場に赴き、リーダーたちが自分にとつて最も大切な問題を前進させ、人と組織をまとめ動かせるよう支援してきた。

私のクライアントや卒業生の中には、大統領、首相、国際的な非営利団体や企業のCEOやエグゼクティブが含まれている。

彼らとの素晴らしい経験を通じて私が信じていることは、あふれるほどの時間、エネルギー、技術、経験を投じても、私たちがなお解決できずにある問題のほとんどが、「技術的問題」ではなく「適応課題」だということ。そして、私がこれまでのキャリアを通じて見てきた彼らの失敗の最大の原因是、向き合っている問題が「適応課題」であるにもかかわらず、それを「技術的問題」として扱ってしまうことだ。

例をあげて説明しよう。あるクライアントが、数年前に大規模な企業と合併した。合併 당시에彼らが直面したITシステムやオフィスの統合は、簡単な問題ではないが、過去の成功体験、高い専門性と十分な予算を投入することによって解決された。これは「技術的問題」である。

だが、成功のカギとなるのは「適応課題」である。以前は独立していた二つの企業が一つの組織となつてシナジーを生み出し、グローバルな顧客サービスを展開し、コスト効率の追求に取り組むためには、それぞれの企業がお互いに大切にしてきた価値観や業務の進め方を変える必要があった。しかし彼らは合併後数年経つた後も、合併前の自分たちのやり方を変えようとせず、そのまま続けていた。この会社が合併を成功させ、成長するためには不可欠なのは技術的問題の解決だけではなく、それぞれの企業の従業員が従来の価値観

や習慣の一部を手放し、お互いが持つベストなものを融合して新たな企業の力を育てる」と――つまり、「適応課題」に取り組むことなのだ。

「技術的問題」であれば、これまで成果をあげてきた経験や専門性、さらには私たちの文化、伝統、組織、科学から蓄積された知識を使って問題を解決することができる。こうしたやり方は、誰の痛みも伴わず、犠牲も想定でき受け入れられる。だからほとんどの組織が、直面している問題を適切に診断することなく「技術的問題」と断定し、技術的解決策に飛びつき、そして問題は残り繰り返される。

それに対して「適応課題」は、経験や専門性だけでは前に進まない。社会やコミュニティや組織の人々が大切にしている価値観や信念を明らかにし、彼らが変化に適応できるように戦略的かつ政治的に対処することが求められる。それは厳しい現実を直視し、価値観の一部を手放して優先順位をリセットし、過去の忠誠心を見つめ直し、一時的な痛みや失望や恐怖に対処するよう突きつけることである。

誰も好んでやりたいとは思わないだろう。相手に痛みをもたらすだけでなく、自分にもキャリアや生活の危機を招くことになる。だが古今東西の歴史が物語っている通り、誰かがやらなければ、国家、社会、コミュニティ、組織は変化に適応できず、崩壊してしまう。だから、リーダーシップとは最も危険で、最も価値ある行動なのだ。

本書を手に取つてくださった日本の読者の皆さんには、いまどんな問題に取り組んでいるだろうか。もう「昔話」になつてしまふが、二〇年から三〇年前、アメリカの家電量販店には、パナソニックやソニーなどの日本のブランドがひしめいていた。だが今はアップルやサムソン、中国や台湾のメーカーにその座を譲り、残念ながら日本のブランドは輝きを失つてしまつてゐる。

このことをリーダーシップの観点で考えると、かつての日本企業は、より高品質の製品をより安価で提供するという「技術的問題」に卓越した技術と経験で対処し、成功を収めてきたと言える。一方、今日では、あらゆる国や地域の多様な価値観とニーズを理解し、これまでの延長線上ではないイノベーションを生み出すことが求められている。それは、これまで何十年にもわたつて成功を収めてきたビジネスモデルを見直すことであり、自分たちにとって心地のよい仕事のやり方を変えるということだ。直面しているのは、まさに「適応課題」なのである。にもかかわらず、日本企業はいまだにこれまでの経験や専門知識の活用に固執しているのではないだろうか。

いま必要なのは、「適応」である。私たちは、「適応する組織」にならなければならない。技術や経験は尊いが、それだけではいま直面している課題を前に進めるには十分ではない。だが幸い、日本人と日本の文化には、「適応」を可能にする強みがあるようには感じじる。「改善力」はその一例だ。生産現場においてコストダウンの目標が出されるとき、幹部がそのための具体的な方法を示すのではなく、従業員が自ら考えるよう奨励する。そして従業員は、自分の仕事の範囲を超えて「改善」のアイデアを考え、チームの枠を超えた周囲のメンバーを巻き込んで取り組むことで目標の達成に貢献する。これは、従業員が過去の習慣や成功体験を見直して新しい手法を実験し、周りの人をまとめあげて成果につなげる、まさに適応だと言える。

この強みをさらに深めて、日本が直面する適応課題に対処するためには、メンバーが、権威者から出される指示や目標の達成に追従するだけでなく、問題を自ら診断し、適応課題を明確にし、その先の目指すべき方向性を自らの目的と結びつけて行動を起こすことが重要だ。日本人の強みと素晴らしい文化は、適応課題に対応する「アダプティブ・リーダーシップ」を実践する上でも有効に働くことは間違いない。その実践は簡単ではないが、本書には変革の道筋と、変革に挑戦していく人々の貴重な経験が記されている。

ビジネスだけでなく、政治や社会や教育の様々な分野において、日本の読者の皆さんがリーダーシップを發揮することを願つてゐる。本書が、そのリーダーシップの旅路の助けとなれば、望外の喜びだ。

## 訳者まえがき

ロナルド・ハイフェッツ氏といえば、二〇一三年に放送され大きな話題となつた「リーダーシップ白熱教室」（NHK教育テレビ）、あるいは二〇〇七年に出版された『最前線のリーダーシップ』（新版が英治出版から刊行予定）が日本の読者にとっておなじみかもしれません。私はこれまで、いくつかのグローバル企業の日本法人の人事部門責任者として、ビジネスの成長を推進するための人や組織に関わる施策の立案と実行に取り組んできました。二〇一三年から二〇一四年に進めていた組織文化の変革において「人と組織のマインドセットと行動のシフト」を手掛けたことが、ハイフェッツ氏の提唱する「アダプティブ・リーダーシップ」との本格的な出会いです。試行錯誤しながら変革を実践する中で、この考え方とスキルは日本人が世界を相手にリーダーシップを発揮するためにとても有効だと確信し、日本に広める力になりたいと強く願うようになり、本書の翻訳に携わらせていただきました。

本編をお読みいただく前に、日本の読者の皆さんにとつて特に重要な、本書のメッセージをお伝えしたいと思います。

「あなたはリーダーシップを発揮していますか?」と聞かれたら、何と答えるでしょうか。組織でリーダーの立場にいる人であれば、「チームの方向性とやるべきことを明確にし、先頭に立つて指揮して自らも行動しています」と答えるかもしれません。その立場にない人なら「目の前に問題を見つけたとき、率先して解決に向けて動いています」とか、「私はリーダーではなくそういう役割は得意でないので、組織やリーダーのサポートに徹しています」と答えるかもしれません。

これらは間違いではありません。しかし、リーダーシップを「リーダーが発揮するもの」「自ら答えを示して行動することで人々を率いること」と捉えてしまうと、リーダーシップの可能性が大きく損なわれてしまいます。「これは可能性についての本である」というのは、まさに著者の言葉です。リーダーシップの持つ可能性とはどんなものなのでしょうか。このことを考える上で、リーダーシップの意味を、誤解のないように整理してみましょう。

第一に「誰もが実践できる」。リーダーシップというと、組織の長でリーダーと呼ばれる人が發揮するものと考えがちですが、本書ではリーダーという言葉を使いません。リーダーシップとリーダーを全く別のものとして明確に切り分け、地位や役割、権威や権限を

問わず、本人が選択さえすれば誰でも使うことができるものという前提に立っています。次に「誰もが身につけられる」。本書ではリーダーシップを、生まれもつた資質によって左右されるものではなく、挑戦し実践し失敗しながらも学び続けることによって誰もが身につけられるスキルであると強調しています。

また、リーダーシップを発揮する対象が「課題の規模や種類を問わない」ことも重要です。政治、経済、社会、ビジネス、学校、コミュニティ、家庭にいたるまで幅広く、さらにビジネスであれば業界、会社、部署、プロジェクトチーム、学校であれば部活、サークル、クラスというように対象範囲は多種多様です。不特定多数の人々から身近にいる数名の人たちまで、リーダーシップは相手を選ばず、また上司と部下、先生と生徒、親と子、同僚、友人などの一対一の関係もそのスコープに入ります。

「人生をリーダーシップの実験室と考えよう」と著者は言います。リーダーシップは特別なものではなく、行使できる場は日々どこにでもある、とても身近なスキルなのです。また実験だと思えば、失敗を恐れず、自分にとつて居心地のよい場所を飛び出して未知の領域にチャレンジできるでしょう。

ビジネスであっても学校の活動であっても、何らかの目的を実現するためには、多様なバツクグラウンドを持つ人々が本音をぶつけ合い、痛みや犠牲を伴いながらも協力し合つて課題に取り組むことが不可欠です。大切な何かを成し遂げたいという強い思いがあると

きに、自分の役割や立場を超えて、周りの人たちの持つ力を引き出しながら、自らもリスクをとつて課題を前進させること。——本書ではこれを「アダプティブ・リーダーシップ」と呼んでいます。

アダプティブとは「適応できる」という意味です。大切な何かを成し遂げようとするとき、目の前に立ちはだかる問題は決まって、専門的な知識や技術、過去の成功体験だけでは解決できない、いわゆる「答えるのない課題」です。このような課題に取り組み前進させるには、その当事者が自分の価値観や信条を問いただし、痛みや喪失を受け入れ、新たな見方や考え方を見つけることによって自らの行動を変えていく（自らを「適応」させる）ことが求められます。それは多くの場合、変革を推進することとも言えます。アダプティブ・リーダーシップとは、こうした答えるのない課題（本書では「適応課題」と呼びます）を前進させ変革を推進するために、課題の当事者たちが自らを適応させながら課題に対処できるような力を作り出し、抵抗や排除に遭いながら人々をまとめてあげ動かしていくこと、そんなイメージです。

さらに、アダプティブ・リーダーシップは「リーダー育成」の観点からも注目すべき考え方です。例えば、私自身も長年取り組んでいる「グローバルに通用する日本人のリーダーを育てる」ことは、英語のスキルの問題以上に多くの理由や背景（階層や上下関係や同質性を重んじる日本固有の文化など）があり、なかなか難しいのが現実です。しかしアダプティブ・リーダーシップは、従来のリーダーシップと少し違ったフレームワークを提供しています。

ます。それを細かく見ていくと、日本人が比較的得意とする行動や考え方が多く、私たちが習得し実践できる可能性を広げてくれます。

例えば、リーダーシップといえば問題に対してもすぐに決断し実行することだと考えがちですが、アダプティブ・リーダーシップでは、動く前に「診断する」ことを重視しています。これは、組織が直面する課題が一体どういったものなのか、その本質を見極めるステップです。その際、「言葉として発せられていることと発せられていないことの奥底にあるメッセージを読み取ること」や、「相手が変化や喪失を受け入れられるような「包み込む環境」をつくるために「頭」と「心」を使って相手を理解し尊重することは、実は私たち日本人の強みを活かせる領域であり、取り組みやすく身につけやすいものだと言えるでしょう。「変革の推進」「リーダー育成」に加えて、アダプティブ・リーダーシップの実践が「自己成長」につながる点も見逃せません。これは私がアダプティブ・リーダーシップに魅せられ、その考え方を広く紹介したいと思うに至った最大の理由でもあります。

アダプティブ・リーダーシップは、組織や集団といったシステムに対する働きかけ（本書の第2部と第3部）と同じように、自分自身への働きかけ（第4部と第5部）にも重点を置いています。組織や集団と同様に自分自身もシステムと捉え、行動様式、価値観、信念といつた個人のアイデンティティに関わるものでさえ環境や状況次第でいくつもの側面を見せる、複雑な存在だと考えます。そんな自己と向き合うために、「バルコニーに上がり」内省を深めます。組織や集団に働きかけ適応を促しながら、同時に自らの価値観や信条を

問い合わせ直し、新たな価値観や考え方を見出し、大切なものを失うリスクをとつて自らを適応させ行動を変えていく。アダプティブ・リーダーシップには、「自己と向き合い内省する」とによって学習・成長しながら、本当に大切な目的を成し遂げていくという側面もあるのです。

本書は、私たち日本人にとつても共感しやすく理解しやすいものです。斬新なアイデアというよりも自然に受け入れられるシンプルなものです。それゆえに奥深いものだとも言えます。一読した後もその行間に隠されているメッセージについて深く掘り下げて考える。頭で理解すると同時に心でも感じてみる。そしてリスクを恐れず目の前の小さなことから試してみる。公私を問わず、あなたにとつて大切な何かのためにぜひ実践してみてください。

なお本書の翻訳にあたつて、ロナルド・ハイフエツツ氏には多大な支援をいただきました。二〇一六年六月に米国ケンブリッジのオフィスを訪ねたときには、日本の現状について話が及び、日本の文化が持つ他では見られない強みについても意見交換し、その内容は日本語版序文で述べられています。また二〇一七年五月、ハーバード・ケネディスクールのThe Art and Practice of Leadership Development（ハイフエツツ氏が主宰する同校のエグゼクティブ・プログラムの一つで、リーダーシップ育成に従事する世界中のプロフェッショナルを対象とした

八日間コース）に私が参加したときのこと。ハイフエツツ氏はコースの最中で多忙にもかかわらず朝早くから学校近くのコーヒーショップで、本書の内容や訳語についての相談に乗つてくださいました。ハイフエツツ氏は「言葉」を驚くほど大切にされていて、日本語にしたときに正しい意味合いになつてているかどうか、一緒に確認していきました。ハイフエツツ氏の惜しみない協力とアドバイスに心より感謝申し上げます。

本コースへの参加も、より確かな翻訳作業を実現する一助となりました。少しだけその様子を紹介しましょう。そこではハイフエツツ氏を中心とする四名の教授陣が、本書でも解説されているスキルやツールを説明し議論をファシリテートします。一方で、それらを使いながら参加者が個々のリーダーシップの失敗事例を持ち寄り、グループであるいは全員で診断を行います。最も特徴的なのは、その場の議論やメンバーの行動などクラスの状況そのものをケースとして取り上げ、全員がリーダーシップについて学びを深める「ケース・イン・ポイント」というスタイルです。参加者からの強烈なコメントがあつても、バルコニーに上がってダンスフロアを見渡し、全員の学びに貢献するように考えて反応される教授陣の姿勢はとても示唆深いものでした。

世界各国から集まつた様々な個性とバックグラウンドを持つ五四名の参加者との八日間は、リーダーシップの実践というものを、まさに「頭」と「心」を使ってお互いに学び共有する場となりました。同時に、このような多様な文化を持つ人々に対しても日本人がリーダーシップを発揮できるようになることのチャレンジの大きさを改めて実感させられました。

教授陣と参加者全員にもお札を申し上げます。

本書との出会いのきっかけを作つてもらい、実務を通じて多くの学びを与えていただいたのは、私が勤務していたフィリップス社の日本および世界各国の同僚の皆さんです。なかでもHumanenergetics共同創業者で元フィリップス本社のカルチャー担当バイスプレジデント、ティ・フランク氏には、心技の両面にわたつてアドバイスをいたしました。ティの存在なしに今の私の取り組みはありません。また、本書を発刊したいという思いを受け入れチャンスを与えていただいた英治出版の原田英治氏、そして二年半にわたつて大変な尽力をいたいた山下智也氏への感謝は言葉にすることができません。

この二年半は仕事以外の時間のほとんどを、翻訳とアダプティブ・リーダーシップに関わる活動に割いてきました。一〇年来バンド活動とともにしてきた「バンドマスターズ」のメンバー、そして妻の玲湖と夏実、拓海、直輝の三人の子どもたちの理解と応援おかげで、本書の翻訳を完成させることができました。心から感謝しています。

二〇一七年八月 水上雅人

## 最難関のリーダーシップ

目次

## 目的と可能性

イントロダクション ..

23

## システムを診断する

89

## システムを動かす

177

### システムの診断

93

### 適応課題の診断

121

### 政治的状況の診断

149

### 適応力の高い組織の特性

165

### 解釈する

183

### 効果的な介入をデザインする

199

### 政治的に行動する

209

### 対立を組織化する

231

### 適応力の高い文化を構築する

255

3

## システムを動かす

177

2

## システムを診断する

89

1

## システムを動かす

177

## 自分をシステムとして認識する

271

## 自分をシステムとして認識する

271

4

## 自分をシステムとして認識する

271

## 自分を戦略的に動かす

347

## 自分を戦略的に動かす

347

5

## 自分を戦略的に動かす

347

- 23 22 21 20 19      自分自身に目を向ける 277
- 18 17 16 15 14 13      忠誠心を特定する 285
- 18 17 16 15 14 13      チューニングを確認する 295
- 12 11 10 9 8      能力の容量を広げる 309
- 12 11 10 9 8      役割を把握する 315
- 12 11 10 9 8      目的を明確にする 331
- 23 22 21 20 19      目的とつながり続ける 351
- 人を鼓舞する 395
- 勇気をもって取り組む 371
- 実験を行う 413
- 成長し成功する 429

## はじめに

二〇〇六年、さわやかな春の宵、私たち三人はロナルドの自宅でレッドソックスの試合を観ていた（二人がボストン・レッドソックス、一人がニューヨーク・メッツのファンだった）。試合は、レッドソックスが大差でリードしている。そんなわけで話題は野球から離れ、これまで四半世紀にわたって、クライアントや学生から仕事を通じて学んだことに話が及んだ。困難な重要課題におけるリーダーシップの問題に対し、私たちはさまざまなフレームワークを提供してきたが、実際のところ、それは役に立ったのか。本書は、そんな夜の会話から誕生した。

前著では、主にアダプティブ・リーダーシップの概念と実務的な基礎の構築に重点を置いていた。だが、その夜の会話から、アダプティブ・リーダーシップを実際にどのように行使するのか、という実務上の核心についてもっと多くのことを語ることができると気がついた。

私たちは、地球上の至るところで、行政、民間、非営利の枠を超えて、現場の人とともにこのテーマに取り組んできた。その努力と成果が、適応を要する変革を実現するために、リーダーシップを実務的なツールや手法に変換する学びの実験室を作ってきたのだ。その夜が更ける頃、私たちは現場の経験を踏まえた実績が十分あり、その成功例や知恵をより多くの人たち

に伝える機会と責任があることを感じていた。適応を要する変革に取り組むためのツールや手法は、広く一般に開放されているオープンソースのテクノロジーのように扱うべきだというのが私たちの信念である。そうすれば、適応を要する変革をリードする人たちが互いに学習してスキルを高められるだけでなく、誰もが新たな考えを実践に活かせるようになる。

その夜、私たちは最近一緒に仕事をした人たちについて話した。ゲイルは、社内外の問題にスタッフが対処できるよう、自分の役割を大きく超えてまで彼らをサポートしていた。ドリューは、自身の会社がさらに成長できるよう、自分のアイデンティティを明確にし、これまで特異な能力をもって大いに楽しんでいた役割を手放して、自分にとつて快適ではなく能力も持ち合わせない領域に踏み出していた。エドは、州が抱える深刻な問題に対して、州全体の熱を注意深く高めなければ本質的な変化は生まれないことを悟り、人々がこれに全力で取り組めるよう研究機関を設立するために、大好きな安定した仕事を離れた。クリーヴとブライアンは、幹部たちがより創造的に、勇気をもつてセクターの垣根を越えたコラボレーションやイノベーションを生み出せるようリーダーシップの強化に取り組み、それぞれが所属する行政機関で大きなリスクを負った。デビーは、宗教コミュニティにおけるリーダーシップの必要性を感じ、幹部に必要とされる資質についての組織の考え方を変えるために、自分の職を危険にさらした。

彼らは、自分たちやコミュニティのために「アダプティブチャレンジ適応課題」に挑んだのである。この適応課

題に対してリーダーシップを行使するには、相手の期待を超越し、人間関係のリスクを検証し、自分と組織を未知の領域に連れて行かなければならなかった。手持ちのリソースや制約を診断しながら、自分にとって好ましい行動も適応させていく、冷静な現実主義者でなければならなかつた。また、状況についても冷静な診断が求められた。つまり、組織やコミュニティに潜む根本的な価値観の対立を把握し、誰がどのような利益を現状から享受しているのかを理解する必要があつた。さらに、現状維持と変革推進の両面に対する政治的な動きも理解しなければならなかつた。彼らは、行動しながら学習し、失敗して軌道修正し、諦めずに実行し続けたのだ。その道のりは、いわば英雄の物語である。彼らは、リーダーシップのチャレンジがもたらす危険、不透明性、抵抗を乗り越え、即興的な対応によって適応を要する変革をリードしたのだ。本書の執筆時点で、終わってしまったチャレンジは一つもない。リーダーシップの物語は続いている。

本書では、教室や現場において一緒に取り組んできた多くの人々の事例が登場する（ただし多くは仮名である）。あなたが最も重要なと考える課題に取り組むとき、これから紹介する明快かつ実践的なツールと手法がきっと力になるだろう。本書の内容は、すべて現場から生まれ、クライアントや学生によつて検証されたものである。みんなが危険と隣り合わせになりながら、さまざまなテクニックを試み、スキルを磨いてくれた。彼らの考え方や経験をあなたに届けること。それが私たちの役割だ。