



# 8つの機能でとらえるリーダーシップ醸成

～仕事・チーム・個人に対する日々の実践を、研修の場でどう学ぶか

酒井 正剛 キャンドゥー 代表取締役

三吉 亜希子 キャンドゥー 取締役・シニアファシリテーター

## ポイント

- ① ファンクショナル・リーダーシップにおいては、リーダーは3サークル(Task・Team・Individual)を俯瞰的にみて、たえず全体のバランスを保てるように、リーダーシップを発揮する。
- ② リーダーが3サークルに対して行う働きかけは、主に8つのコア・ファンクションとして表すことができる。日々それらを実践し、失敗もしながら習熟していくことが「リーダーシップを身につける」ことにつながる。
- ③ リーダー育成研修の要点は、時間をかけること、受講者が自分事として取り組めるようにすること、なんらかの体験をとおして得られた気づきを学びに変え、定着させるプロセスを用意すること、である。

## リーダーシップは単なる資質ではなく 経験と訓練で身につけられる

私（酒井）がリーダーシップにかかわるきっかけとなったのは、商社勤務時代にニュージーランドで受けた Action Learning の研修であった。当時、私は北京に駐在し、日本人3人、現地スタッフ9人を率いていた。私はそのころ率先垂範型のリーダーで、それなりの実績はあげていたが、チームとしては必ずしもうまく機能しているとはいえない状況だった。それで、マネジメントを含めてリーダーシップとは何かをあらためて学び始めたのが最初のきっかけだった。

その後、自分でキャンドゥーという会社を起し、以来21年間リーダーシップというものに携わってきた。一口にリーダーシップといっても奥が深く、多様なアプローチや考え方がある。そのなかでも、時代の風雪に耐え、世界に通用する思想となっているのが、リーダーシップの世界的権威として知られるジョン・アデア氏の研究である。

アデア氏の最大の功績は、はるか昔から常識とされてきた「リーダーシップは生まれながらの資質であり先天的なもの」という“リーダー偉人説”を覆したことにある。グループやリーダーの行動の研究をとおして、「リーダーシップは後天的なもので、経験と訓練により身につけることができる」ことを明



酒井正剛 (さかい せいごう)

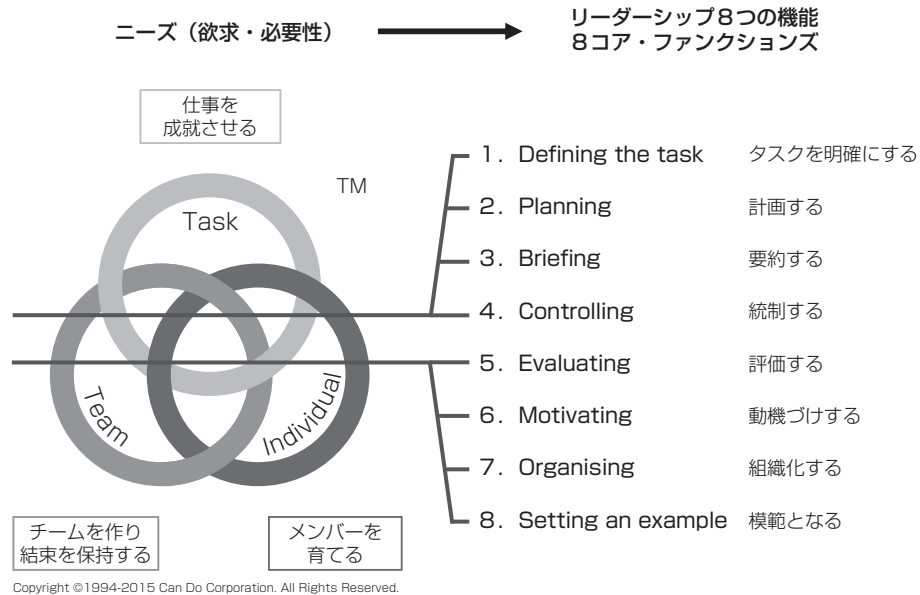
1981年ニチメン実業株式会社（現双日）入社。中国広州・ウルムチ・北京駐在を経て、1994年にキャンドゥー株式会社を設立。2011年から英国ジョン・アデア氏に師事し行動を基軸とするリーダーシップ教育を推進。2012年から日本企業のグローバル支援を行い、ベトナムで成果をあげている。



三吉亜希子 (みよし あきこ)

2000年キャンドゥー株式会社入社。行動学習のファシリテーターとして日本を代表する企業と協創する。2013年ドイツ・IDコンパスのコンサルタントの資格を取得し、行動学習・リーダーシップとIDコンパスとの融合プログラムの開発に成功する。

図表1 3サークルと8コア・ファンクションズ



らかにしたのである。

リーダーシップ研究には大きく3つのアプローチがある。1つは、「資質」からのアプローチ。優れたリーダーがもつ資質や人間力によるリーダーシップに着目するものだ。2つ目が、「状況」からのアプローチ。これはそのときどきの場面や状況に応じて、知識や権威をもつリーダーがリーダーシップを発揮するようなケースを指す。

資質は重要だし、状況の変化にも対応しなければいけない。だが、それらはあくまでもリーダーシップの一部の要素にすぎないとして、アデア氏が着眼したのが、「リーダーの行動（グループへ果たす機能＝ファンクション）」によるリーダーシップである。彼はこれを「ファンクショナル・リーダーシップ」と呼び、組織のなかで正しく機能を果たすことが、リーダーシップの本質であるとした。

### ◆ リーダーシップの対象 ——3サークル

このファンクショナル・リーダーシップの理論・考え方をもとに、リーダーシップについてももう少し

詳しく説明していこう。

まず、あらためて「リーダーシップを発揮する」ということについて考えてみたい。どこ（誰）を対象に、どのような働きかけをすると、リーダーシップを発揮できるのだろうか。

リーダーシップを発揮すべき対象は、Task〈仕事〉・Team〈チーム〉・Individual〈個人〉の3つだ。図表1の左側にある3つの輪がこれらの関係を示す「3サークル」である。リーダーシップの発揮の目的とゴールは、3サークルにおいて、以下のニーズを成就させることである。

- ・Task—仕事を成就させる
- ・Team—チームを作り、結束を保持する
- ・Individual—メンバーを育てる

日本の場合は、これらのなかでは、Task重視になりがちである。たとえば、ノルマや売上目標を掲げて、その仕事を成し遂げるといのは重要なことだ。ただし、その目標達成のためにはチームの結束が不可欠だし、そのチームに所属しているメンバー個々人が成長していく必要がある。つまり、3つのサークルのどれかではなく、全部が複合して仕事を

しているものであり、それらすべてにフォーカスして、働きかけていくことが求められるのである。

その3サークルに対してリーダーシップを発揮するために不可欠な要素が「ヘリコプタービュー」、つまり少し上から俯瞰的な視点でみることだ。たとえば、ノルマが大きな仕事で、その完遂にばかり気持ちが傾いていると、チームは多忙でバラバラになりやすいし、個人も育たない。どこか1つのサークルに偏るのではなく、ヘリコプタービューで絶えず3サークル全体のバランスを保持することが大切なのである。

ちなみに、私たちキャンドゥーが、日本でこのファンクショナル・リーダーシップの理論をもとにした企業研修を展開しはじめてから5年ほどになるが、傾向としてはやはりTaskに偏りがちな受講者が最も多い。Teamまでは目配りできたとしても、見落としがちなのはIndividualである。とくに若手のリーダークラスは、プレイングマネージャー的な働き方をしていることもあって、自分が次のリーダーを育てるといった意識はまずないというのが実情のようだ。

## ◆ リーダーシップの8つの機能 (8コア・ファンクションズ)

では、3つの対象に対してどのような働きかけをすれば、リーダーシップを発揮したといえるのだろうか。

その働きかけの行為・行動のしかた(=機能)として主要なものは以下の8つで、これらは8コア・ファンクションズと呼ばれる(図表1の右側)。

1. Defining the task タスクを明確にする
2. Planning 計画する
3. Briefing 要約する
4. Controlling 統制する
5. Evaluating 評価する
6. Motivating 動機づけする

7. Organising 組織化する

8. Setting an example 模範となる

8つのファンクションについてごく簡単に説明しておく、「タスクを明確にする」とは、仕事をする前に、何をするのかとなぜそれをするのかをクリアにすることである。その後、具体的に「計画(する)」を立てる。「要約する」は、チームに対して実行前などに、仕事の目的や計画の要点、各人の役割などを再度説明して明確にすることをいう。

「統制する」は、ともするとベクトルが分散しがちなチームの全エネルギーをたしかなものにするというファンクションで、リーダー自らがことを起こし、チームの歯車を回すことだ。たとえば、リーダーがチームメンバーに時間を意識させて、仕事の進捗スピードに影響を与えるなどのコントロールをする。皆をよい方向に進めて仕事を成就させるように、指示を与えたり規制したりするわけである。また、リーダーがすべてを統制するのは難しいので、個々のメンバーの自己管理や自己規律を促すことも含まれる。

「評価する」は、仕事をしている最中の振り返りである。日本人は失敗をしたら反省するが、成功すると「よかったね」で終わってしまうことが多い。しかし、成功したときほど振り返りが必要である。また、忙しいとついつい振り返りをおろそかにしがちだが、1日5分でもいいからその時間をもつことが大切だ。そうして失敗や成功を共有していくことで、チームや個人として成長していくのである。

「動機づけする」に関しては、とくに日本人の場合、苦手とするリーダーは非常に多いのではなかろうか。これは私たちが実際に企業研修をしていても実感することだ。動機づけは声かけから始まるが、声に出して褒めるのは気恥ずかしいということもあるのだろう。

「組織化する」は、チームを全体整合のあるチームへ整える、または形づくりというファンクションである。これはどちらかというとなマネジメントに近い

図表2 リーダーシップ・ファンクションズ-3. Briefing

Briefing -要約する-			
チームに対して目的や計画の要点を説明する (「チームにおける自分の役割は何か」に答えること、メンバーに理解させること)			
大切なこと	リーダーへの問い	ポイント	
①対面で行うこと (Face to Face) ②定期的に行うこと (進捗に合わせ、目標と計画を繰り返し指示する) ③傾聴すること (伝えるだけでなく、アイデア出しや提案、情報伝達に耳を傾ける) ④感謝すること (メンバーの支援や貢献に感謝の意を表す、表現する)	①チームのメンバー全員が自分の役割を正確に把握しているか? ②チームメンバーそれぞれが、はっきりとした目標と業績基準をもっており、それについて、リーダーである自分との間に合意ができていないか? ③各メンバーは「最終的に自分が達成すべきこと」を理解しているか? ④自分および自分のチームがタスクを果たすことで、それがどのように全体の仕事に貢献されているのか、理解しているか?	①前もって準備すること (リハーサル) ②明確であること (曖昧な内容や話し方は避ける) ③シンプルであること (技術用語や専門用語は排除する) ④伝える姿が生き活きとしていること (ユーモア、熱意) ⑤自然体であること	
Briefing 要約する ( <small>具体的な行動</small> )	Task	Team	Individual
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・リーダー自身のなかでタスクの全体像と詳細を明確にする</li> <li>・優先順位を明瞭に表現する</li> <li>・目的や計画の要点を説明する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・仕事の進捗に合わせ、定期的にブリーフィングする</li> <li>・「緊急」ではなく、「重要」項目に焦点を合わせる</li> <li>・自分のことだけでなく、他メンバーが成すべきことについても全員に把握させる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全員が理解しているか質問する</li> <li>・メンバーから質問することを奨励する</li> <li>・聞く耳を持つ</li> <li>・貢献してくれたメンバーに感謝し、意見を聞く (会議、ミーティング、説明会)</li> </ul>

Copyright ©1994-2015 Can Do Corporation. All Rights Reserved.

部分といえる。

そして「模範となる」は、率先垂範という形のファンクションである。

### ◆ チームビルディングもできる Briefing Motivating では認めて伝えることも大切

8コア・ファンクションズについて理解を深めるために、3の Briefing (要約する) と6の Motivating (動機づける) を例に取り上げて、もう少し具体的に説明しておこう。

まず Briefing は、前述のようにチームに対して目的や計画の要点を説明することである (図表2)。

先日、ある医薬品メーカーで研修を実施したときのことである。参加者の1人は、その会社の工場では製造ラインのリーダーを担当する女性だった。ここでは新製品の発売などで製品が切り替わるたびに、仕事の仕方も変わってくる。製造マニュアルや安全上の注意などもすべて更新されるが、ラインには精通したベテラン社員から配属後間もない社員まで、さまざまなメンバーがいる。かぎられた時間で、全

員に対してそれらを周知徹底させることは非常に難しい。そのため、変更初日はミスが出るリスクが高いということであった。彼女は本来、人前で話したりすることは苦手な性格だそうだが、研修ではリーダーシップのファンクションのうち、とくにこの Briefing を学んで実践したいという決意表明をしていた。

この会社では、製造前にラインメンバーで読み合わせをしてから作業を始めるが、知識に差のあるメンバー間の理解度は、必ずしも一律ではない。ともすると、技術的な専門用語は誤解を生じることもあるのだという。Briefing では、いかにわかりやすく相手に伝えるかということが大切なので、今後、実際に彼女がこのファンクションをしっかりと実践できるようになれば、リスクは確実に減っていくに違いない。

この例のように、Briefing の働きかけを行っていくことで、皆が何をするのか、どのような目標を達成することが自分たちの成果になるのかなどが明確になる。一般的には、仕事をスタートする最初の段

図表3 リーダーシップ・ファンクションズ-6. Motivating

Motivating -動機づけする-			
内在する欲求（ニーズ）に応える			
動機づけする上で大切なこと			
①リーダー自身が高いモチベーションを保っていること	②個々人がもつ欲求（ニーズ）とメンバーがどのように仕事を進めているかをきちんと把握すること	③チームや個人に対し、ストレッチな目標（実現性+チャレンジング）を設定すること	④チームやメンバーが自ら目標を設定すること（それらの目標がストレッチであればなおよい）
⑤目標達成への進捗状況をメンバーにフィードバックすること	⑥役割や仕事を割り振る際は高いモチベーションの人を選ぶこと	⑦認めること・賞賛すること（成果をベースとした賞賛と認知は人間の心の酸素）	
Motivating 動機づけする 〈具体的行動〉	Task	Team	Individual
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 任務を実現可能な仕事に落とし込む</li> <li>・ 現実的かつ、チャレンジングな目標を設定する</li> <li>・ 正しいツールを提供する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 定期的にフィードバックする</li> <li>・ 成功を賞賛する</li> <li>・ 定期的にチームビルディングを行う</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ メンバーが何によって動機づけされるかを知る</li> <li>・ 意欲的な人を選ぶ（任せる）</li> <li>・ メンバーを正当に評価し、示す</li> </ul>

Copyright ©1994-2015 Can Do Corporation. All Rights Reserved.

階で用いるイメージがあるが、じつは仕事の途中でも重要だ。目の前の仕事に没頭していて、本来の目的がわからなくなることは多い。メンバーにそういう様子が見えたときなどには、リーダーは「いまの仕事の進み具合はどうですか」というふうに話しかけながら、あらためて目的や計画の要点を伝えて共有するとよい。そうすればメンバーも、再び正しい方向へと軌道修正ができる。

Briefingには、もう1つ大きな効果がある。たとえばリーダーが「いまはこういう状況で、当初の計画どおりにはなっていない。だけど、皆を信じている」といった説明の仕方をすれば、チームの結束を生むことにもつながる。Briefingをうまく活用すればチームビルディングにもつながるのである。

一方、Motivatingで最も大切なことは、リーダー自身が高いモチベーションを保っていることだ（図表3）。

たとえば、ある企業の次期リーダー候補の男性は、場を和ませようというサービス精神もあって、ふだんからジョークも含めたネガティブな発言が多かった。しかし、その人は影響力のある人なので、そう

いう発言をするとチームやメンバーのモチベーションが低下してしまうことも少なくなかった。研修でそれを指摘されてからは、本人も意識してポジティブな発言をするようになり、周囲のモチベーションアップにもつながっている。

また、Motivatingにおいては、何によって動機づけされるかが人それぞれ違うので、それを知るために一人ひとりをしっかり観察しなければいけない。認める、あるいは褒めることも重要である。

ある企業の研修では、もともとMotivatingが苦手なリーダーに、部下一人ひとりに対してそれぞれのモチベーションが上がるような声かけをしてもらうことにした。そこでリーダーは、ある部下に「いつも人が気づかないようなところに気づいてフォローをしてくれて、ありがとう」と感謝の気持ちを話してみたところ、その部下からは、「些細なことでも自分を見てくれていると感じた。声をかけてくれるとやる気が出る」という感想が返ってきた。リーダー本人は気恥ずかしくて、それまでそういう声かけをしたことがなかったが、これを聞いて「日ごろ

あたり前だと思っていることでも、感謝をして声をかけてあげることが大切だ」と気づき、そうした実践を心がけるようになったそうだ。

この例のように、認めるということはそれだけで大きなモチベーションになる。ただし、そのためには「認知している」ということを、相手に伝えなければいけない。ほとんどのリーダーは、メンバーのふだんの行動に、ちょっとした努力やフォローなどを認めているはずだが、なかなか口に出して本人に伝えるところまではできていないのではないだろうか。しかし、それを伝えることで「ああ、リーダーはこんなところまで見てくれるんだ」とわかり、そのメンバーのモチベーションは、それまでとは全然違ってくるのである。

Motivating では、チームやメンバーが自ら目標設定をするということも大切である。上からの命令やノルマのような目標だと、押しつけられたという意識が生まれてしまうが、自分たちが決めた目標なら、「もっと自分たちはできる」という気持ち生まれやすく、チャレンジングにもなれるのだ。

なお、ここまで紹介してきた8コア・ファンクションだが、これらすべてをパーフェクトにできるリーダーは、世界中どこにも存在しないだろうと思う。「リーダーシップを発揮する」とは、3サークルをヘリコプタービューでしっかりみて、いま必要とされているファンクションを見きわめ、適切に実行するということなのである。それが無意識的にできるようになれば、完全に「リーダーシップが身についた」状態といえるだろう。そこまで行き着くのは容易ではないが、時間をかけ、意識してファンクションを使い、反復することが、リーダーシップを身につけることにつながっていくのである。

さらにいえば、リーダーシップはリーダーだけが発揮するものではない。メンバーも含めて気づいた人がお互いに、それぞれの立場でリーダーシップを発揮し合う。それによって初めて組織はよい方向に

動き、よい仕事が成し遂げられるのである。ある企業研修で、研修終了後に1人の受講者が「リーダーシップは、やる気があれば誰でもできる」と言っていた。これはまさに至言だと思うのである。

## ◆ リーダーは即席では育たない 教育担当は本気で参加者と向き合う

こうしたリーダーシップを身につけるための研修についても触れておこう。リーダーシップ研修を考えると、教育担当者が留意すべき点はいくつかある。

まず、リーダーシップ開発やリーダー醸成は、即席でできるものではない。リーダー育成のための研修にしても、6カ月とか10カ月というように長い時間をかけることが不可欠である。

それから、研修参加者が自分事として主体的にかかわる場をつくれるかどうかポイントになる。これは、リーダーシップ研修では非常に重要である。そのためには、教育担当者も本気で研修参加者と向き合うことだ。リーダー醸成の研修であれば、担当者自身にもリーダーを育てていくという意識や姿勢が求められる。ただ研修の後ろに座って参加者を評価しているような態度では、会社の本気度は伝わらない。担当者が自らリーダーシップを発揮していかなければいけないだろう。

リーダーシップを身につけるには、本来なら海外に駐在するなど、実務で経験するのがいちばんだが、研修でも、実際の現場にできるだけ近い場面を用意するのが有効である。

そうした観点から、私たちが導入しているのが、「行動学習」である。ニュージーランドで学んだAction Learningのプログラムを進化発展させた、当社創立以来のプログラムで、やはりアデア氏の研究がそのルーツになっている。ちなみに、当社の行動学習のプログラムは、実践と経験から学ぶ(Learning by Doing)ことを重視し、屋外や室内で、

参加者がかかわらないとその場が成り立たないというような、リアルな体験の場を用意している。ゆえに参加者の“素”が出て、自分事として主体的に取り組めるのである。リーダーシップ研修にも、座学を含めていろいろな方法があるが、言葉だけの研修では、なかなかそこまでたどりつくのは難しいだろうと思っている。

これに関連して付け加えておくと、こうした体験型の研修は“気づき”で終わってしまうことが往々にしてある。しかし、気づいたら終わりではなく、それを深掘りして学びにしていかなければ意味がない。そのために大切なのが振り返りだ。研修担当者の方は、研修を単なる気づきの場で終わらせず、振り返り、学びに変える場にするということも意識すべきである。

あとは、リーダー醸成の研修であれば、会社としてどのような人材・リーダーを育てたいのかをクリアにしておかねばならない。これからの時代は「人材開発」ではなく、個々の才能をマネジメントする「タレントマネジメント」の時代であろう。とくにリーダー醸成の研修であれば、全員に画一的な研修を施すよりも、その人に合ったピンポイントの研修にするという点も、教育担当者にはぜひ考えていただきたい。

### 確固たる自分の基軸をもつ グローバル人材の育成をめざせ

今後、世界はますますボーダーレス化し、企業においても、これまで以上にグローバル化やダイバーシティなどへの対応が重要になるのはまちがいない。こうした時代に活躍できるリーダーとは、どのよう

な人物だろうか。

私たちが思うには、大きく2つある。

1つは、異質を受け入れるだけの確固たる自分の基軸をもつことだ。基軸とは、価値観や長期的な目標と言い換えることもできる。これがしっかりしていれば、文化の違いがあっても、あるいは多少語学が不得手であっても、グローバルな仲間たちと一緒に困難を乗り越えて、新しい道を切り拓いていける。

もちろん違った価値観をすべて受け入れるのは無理である。だが、自分とは価値観が違うからと相手を拒否していたのでは、グローバル社会では生きていけない。だから、自分のそれまでの価値観に相手の価値観も付加して、基軸を太く強くしていくという姿勢が望まれる。

また、グローバルリーダーのもとには、さまざまな国の多様な文化をもつ人が集まってくる。そういう人たちと付き合い、仕事をしていくときに役立つのが、前述のリーダーシップのファンクションである。これらは文化や宗教、価値観の違いを越えて世界共通だ。したがって、グローバル社会で活躍するリーダーとしては、本稿で紹介したようにリーダーシップを具体的な行動として日々実践し、失敗も重ねながら、いつでも発揮できるようにしておくことが重要なのだ。

企業人の方には、ぜひこうしたリーダーをめざしてもらいたいし、教育担当者の方々には、その育成を心がけていただければと願う次第である。

#### 《参考文献》

・『英国超一級リーダーシップの教科書』J. アデア著、酒井正剛監訳 こう書房 (2015年)