

第 63 回講演会<2021 年 6 月 2 日開催>

コロナ禍におけるリーダーシップ (Leadership Lessons of COVID-19)

ブリアン・ディパスクワントニオ (Brianne DiPasquantonio)
(和訳=田島 慎朗)

- 講演者……ブリアン・ディパスクワントニオ (米オーロラ大学ビジネスインターンシッププログラム マネージャー)
- 司 会……田島慎朗 (本学国際コミュニケーション学科 准教授)
- 使用言語……英語

講演の紹介

以下は、ブリアン・ディパスクワントニオ氏の講演録である。「コロナ禍におけるリーダーシップ」(Leadership Lessons of COVID-19) と題されたこの講演では、リーダーシップ研究の過去、現在、未来と、コロナ禍という状況を踏まえた講演を行った。講演は Zoom Webinar で行われ、大学内外より視聴参加を得た。ここでは、講演の内容をなるべく詳細に記す。講義動画は <https://drive.google.com/file/d/1Kd8ySzdWpu2CoUJmrZpi0Nztk1GyEBX/view?usp=sharing> で視聴可能である。

はじめに

神田外語大学にお招きいただき、どうもありがとうございます。皆さんの前でこのテーマについてお話しできることを嬉しく思います。世界中がコロナ禍で苦しんでいます、リーダーシップを改めて考えるのにこれほど適した時期はないでしょう。ここでは、私たちが今までどのようにリーダーシップと向き合ってきて、そしてこれからどのように進んでいけばよいのかということを考えていき

たいと思います。そのために、今日の講演は「過去」「現在」、そして「未来」という順番でお話ししていきたいと思います。私の目標は、この講演が終わるまでに、リーダーシップ戦略と戦術を理解し、それを適応させて現在の問題を考えることが出来て、皆さん一人ひとりが未来に向けて自分が力を得た、と感じてもらおうことです。

1. 過去

それでは、まず過去の話からしていきましょう。ここに引用文があります。「前進は誰もが大好きだけど、変化が好きな人は一人もいない。 (“Everybody loves progress, but nobody likes change.”) 良くなることはみんなが好きなことです。しかし、知らないことと折り合いをつけ、交渉をしながら、変化を起こすことは、今までやってきたすでに良く知っているものに対する心地よさへの決別を伴うステップです。私たち全員にとって、それは自然ではないのです。私たちは、習慣のなかにいる生き物なのですから。しかし、私たちは変化を起こさないといけません。この引用文は、あなたが変化を起こそうとする時、嫌う人がいるかもしれない、ということを教えてください。

ただ、現状のコロナ禍にあって、この引用文はもしかしたら当てはまらないところもあるかもしれません。それは少し置いておいて、リーダーシップ研究が今までどうだったのか、という過去の部分を見てみましょう。

まずは、マネジメントとリーダーシップという二つの異なる概念について説明します。現実世界において、二つの概念が合わさってしまうことや、混同してしまうことはよくあることです。しかし、二つはもともと違うものです。

マネジメントというと、より具体的で、必要性から出てくる、特定の目標がある場合に使われます。例えば、あなたは組織の一員として働いているとしましょう。あなたは、収益管理を任されているとします。一定額の収益を確保するというのは、必要性から出てくるものです。給与を払ったり、事業を運営したりするために、つまり組織を適切に運営するために、その額の収益は必要なものです。また、管理（マネジメント）職にある人は、その職務を遂行するために適切なトレーニングを受けているものです。トレーニングの機会が用意されていたり、資格や技術があったりします。効果的な管理をするためのマニュアルや本がありますね。最後に、マネジメントは合理性と統制の原則によって遂行されます。一つ目で目標の話をしました。その目標を達成するため、合理的な考えで、関係者をコントロールしながら、ものごとを進める必要があります。

リーダーシップは、マネジメントと少し違います。リーダーシップ概念のもとでは、目標は所属メンバーの要望、あるいは願いによって設定されます。リーダーシップの役割を担っている人は、周りの人からの要望や願いを受けて、組織管理・変化を起こすためにそこにいるのです。目標は数値で設定されずに、リーダーを含む周りの人たちの実感や集団の質の向上によって諮られます。また、リーダーの能力はマニュアルのようなものでトレーニングされるということではなく、リーダーシップ

を行うことによってだんだんと良くなっていくものです。良いリーダーのためのチェックリストがあるようなものではなく、良いリーダーとは、時間・労力をつぎ込んだ結果として出てくるものなのです。リーダーシップとは、人が一生をかけて養っていく実践と言えるでしょう。最後に、リーダーシップの遂行は、合理性と統制によってではなく、インスピレーションとモチベーションによってなされます。リーダーシップの遂行にあたっては、知らなかったことに直面することがあります。ですので、リーダーシップに必要なスキルというのは、他のいろいろなことに応用が可能です。このように、マネジメントとリーダーシップという二つの概念には明らかな違いがあります。

私たちが話し合っているのは、ビジネス、つまり組織のなかで意思決定をし、事業を行うことです。必ず不確定要素がありながらも、与えられた時間の中で目標を達成しなければならず、与えられた役割を超えて自分の成果を見せていかなければいけないのです。すると、プレッシャーが必ず出てきます。皆さんも、今まで経験されたことがあるのではないのでしょうか？ このような状況でマネジメントのやり方を突き通しても、長くは続かないでしょう。もちろん、マネジメントのやり方は組織を運営し、危機を乗り越えるのに役立ちます。しかし、これではみんな疲れてしまい、構成員に満足感をもたらすこともないでしょう。

アメリカでも日本でも、仕事中毒 (workaholic) があります。そういう人は、生活のために働く (work to live) のではなく、働くために生きる (live to work) 傾向があります。私もそうですが、もし仕事が好きだったら、同じことになってしまうかもしれません。マルクス・アントニウスの格言に、「もし大好きなことをやっているなら、一生のうちの日だっ

て働いていないのと同じ (“If you love what you do, you will never work in a day in your life”）」というものがあります。この格言自体は、正しいでしょう。しかし、先ほど述べたマネジメントとリーダーシップ、両方一緒にやることは出来ないものでしょうか？ 合理性と統制によって業務を遂行しつつ、インスピレーションと動機付けを与えていくようなことは出来ないでしょうか。もちろん、それは可能です。ただ、これらの違いを十分理解してから、それがどうすれば可能なのかを考えなければなりません。

この問題を考えた研究者の一人に、ブレネー・ブラウン (Brené Brown) 博士がいます。テキサス州ヒューストン大学に所属していて、勇気や自分の弱さ、共感といった感情を研究してきました。みなさんも、もしかしたら、『本当の勇気は「弱さ」を認めること』といった、彼女が書いた本を読んだことがあるかもしれません。¹⁾ 彼女は *Unlocking us* と *Dare to lead* というポッドキャストもやっており、NETFLIX には『勇気を出して (原題: *Call to courage*)』というドキュメンタリーもあります。²⁾ 今共有スクリーンに映っているのは、彼女の TED トーク「傷つく心の力 (“The power of vulnerability”）」のページで、今まで 5,300 万回以上見られているものです。

ブラウン博士の主張は、自分の心の弱さ (vulnerability) は、実は強みだということです。自分と他の人や他の人同士をつなげ、みんなの人生をより良くしていくものだ、ということです。このようなつながりは、リーダーシップにおいて根本的な特徴の一つです。コミュニケーション研究において、ラポール (信頼関係) を築くことや関係性を築くことは、女性らしいコミュニケーションのあり方とされ

ています。男性らしいコミュニケーションは、情報のやりとりや合理性にもとめられます。しかし、この男らしさ・女らしさの区分けは、全てコロナ前の話です。

2. 現在

続いて、今現在の問題を考えていきましょう。日本の厚生労働省によると、2021 年 5 月 31 日、今から 2 日前ですが、累積陽性者の合計は 743,743 人になりました。この夏にはオリンピック・パラリンピック大会が控えています。65 歳以下の人々に、ワクチンはほとんど行き届いていません。オリンピック・パラリンピック大会はコロナの影響で一年延期されましたが、それにもかかわらず、状況はより深刻になっています。コロナ禍が状況を一変させたのです。私たちの生活やコミュニケーションのかたちが変わりました。授業を受ける方法も変わりました。家族や愛する人と接する方法も、その人のところまで会いに行くのではなく、Facetime や電話になりました。

この急激な変化はビジネスにおいても同じです。期待することと出来ることがまるで変わってしまいました。これは、不確実な要素を目の当たりにして、今まで知らなかったことに取り掛からなければいけないということの最たる例と言えるでしょう。結局、私たちは明日がどうなるか分からないという状況です。リーダーとして、このことを十分考慮に入れたうえで大切な仕事をこなさなければならないのです。

皆さんが見ているのは、チェコ共和国の首都プラハの広場でコロナ犠牲者の魂を奉ったものです。同じ目的のもとに作られたのは、世界にいくつもあります。これはそのうちの一つにすぎません。こうしたものを見るたび



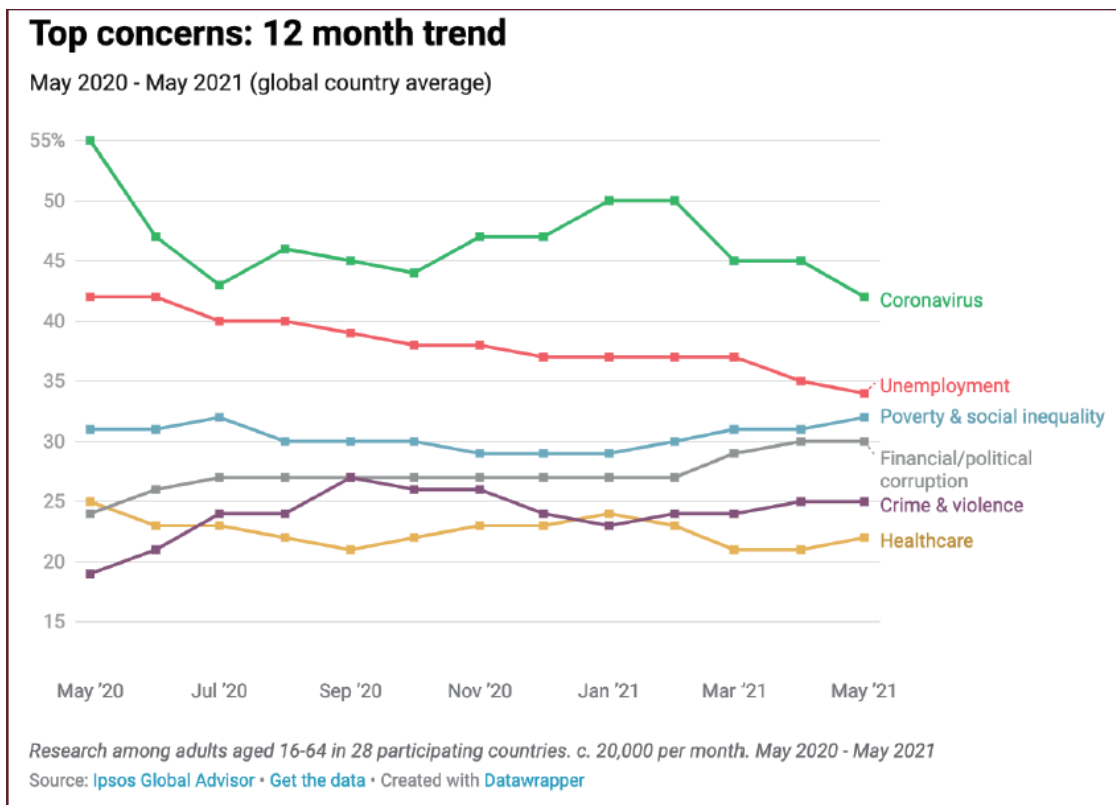
Names of Covid-19 victims at the Old Town Square, Prague (Photo by Michal Cizek / AFP) (Photo by MICHAL CIZEK/AFP via Getty Images) [-] AFP VIA GETTY IMAGES

プラハの広場でコロナ犠牲者の魂を奉った写真

に、コロナで犠牲になった人たちを思い出します。犠牲者の数ではなく、一人ひとりの名前と顔を思い出すのです。

このような状況で人々をリードするのはとても大変なことです。そして、不幸なことに、ストレスの原因はコロナだけではありません。地球規模の話をするれば、このことは何ら驚くべきことではありません。この Ipsos Global Advosor のグラフ (図 1) は 28 か国のデータ

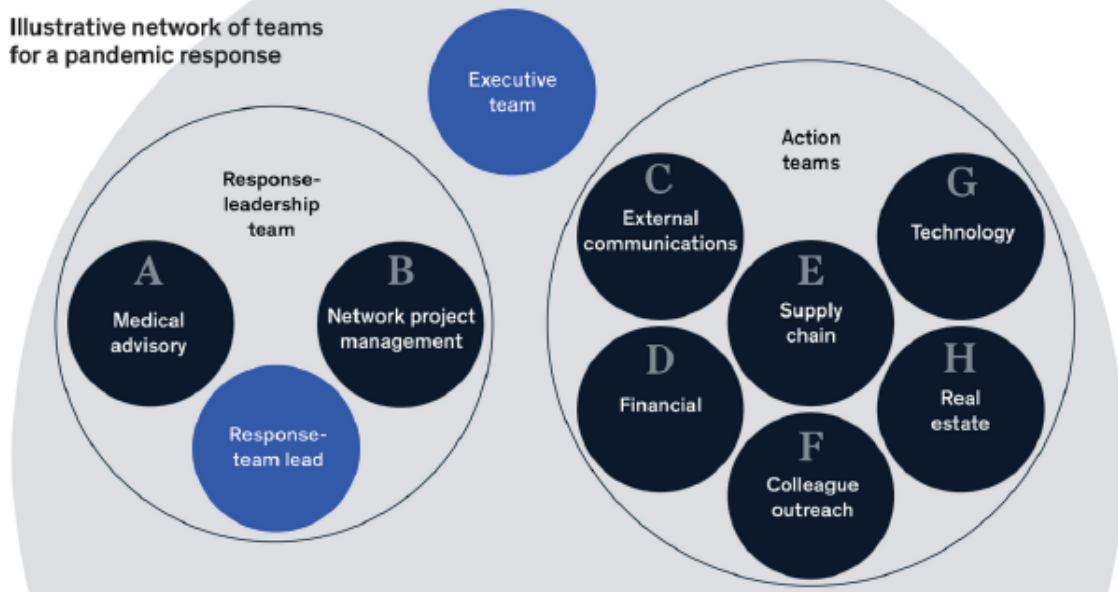
を集計したのですが、コロナへの懸念は常にトップです。³⁾ しかし、人々には他の不安材料もあります。リーダーとしては、ここへ上がっているすべての項目に対処すべきです。言うは易く行うは難しですね。他の項目は、解雇 (Unemployment)、それに伴う貧困と社会不平等 (Poverty and social inequality) があります。また、そのような時は、財政的・政治的腐敗 (Financial/political corruption) がはびこることがあります。同様に、犯罪と暴力 (Crime and violence) のリスクも高まります。そして、これが決して最後というわけではありませんが、医療・健康サービス (Health care) に対する不安もあります。全体的に考えてみると、こうした様々な懸念材料があったら、人は簡単に不安にさいなまれてしまいます。リーダーにとってみれば、このような様々な不安があるなかで指揮を取らなくてはならないという特殊な状況です。



(図 1) 世界の人々の懸念

During a crisis, a network of teams carries out responses outside of normal operations, as well as adjustments to routine business activities.

Illustrative network of teams for a pandemic response



A Medical advisory
 ● Overall guidelines and policies
 ● Guides for frontline managers

B Network project management
 ● Scenarios
 ● "Issue map"
 ● Operational cadence

C External communications
 ● Regulatory alignment (eg, dispensations)
 ● 3rd-party communications (eg, to partners)

D Financial
 ● Financial stress testing

E Supply chain
 ● Disruption and restart support (eg, loans)
 ● Exposure across tiers
 ● Inventory management

F Colleague outreach
 ● Communication across employee channels
 ● 2-way feedback (eg, ombudsperson, survey, email, call)

G Technology
 ● Work-from-home execution and infrastructure
 ● Support for special employee segments (eg, those who cannot work from home)

H Real estate
 ● Building management
 ● Factory management

McKinsey & Company

(図2) マッキンゼー・アンド・カンパニーのコロナ対応

この図(図2)は、いくつかの組織でこうした状況のなかで組織を運営するために行っていることです。⁴⁾これはマッキンゼー・アンド・カンパニーという会社のものですが、コロナを制御不可能な外的要因として扱ったうえで、コロナへの対処を考えたものです。これを見てわかるように、通常時の組織図とは違う「チーム」を複数用意しています。コロナ禍では、毎日行う普通の業務に加えて、他の期待や要望が出てきます。そのようなことがらに適切かつ安全に対応する一例です。

一番上にあるのが、会社役員(executive)が組織するチームで、「C-suite」、つまり、Chiefがつく役員職のチームです。CEOとかCFO、COOなどの肩書を持つ人たちですね。左側の大きなくくりはレスポンス・チームと呼ばれていて、コロナなどの病気にかかった人や予防策についてレスポンスを行う医療諮問チームがあります。隣にはネットワーク管理のチームもあります。そして、一番下にはこのチーム全体のリーダーがいます。

右側の大きなくくりは、アクション・チー

ムです。ここにある各部署は、コロナ禍という特殊な状況でも、組織内の不備で業務が滞らないように作業するチームです。こういった組織を編成しても、コロナ禍という状況に適切に、時間内に、安全に、そして戦略的に組織運営することは、とても難しいことでしょう。しかし、組織内をこのように変えることが危機対応の第一歩です。

実際の人々の暮らしを見てみると、どうでしょうか。中にはオフィスや仕事の場に戻ってきている人もいます。しかし、他の人たちは在宅でリモート勤務をしています。いくつかの研究によると、リモート勤務で生産性が上がっているところもあるようです。ですので、仮にコロナがおちついても、リモート体制を維持するところが出て来るでしょう。

ですが、仕事場に戻るというのは、どこでどのように働くかによって大きく状況が異なります。移動に伴う感染リスクは様々です。また、健康リスクを伴う層も異なります。したがって、会社で働いたり学校で学んだりするときは、十分注意が必要です。この決定は、常に科学と情報をもとに行われるべきですし、巻き込まれるすべての人が納得したものでなければなりません。したがって、リーダーは難しい決定を強いられます。

このような事情があるからこそ、リモートワークが多くなるわけです。子どもやペットがいなければ、リモートワークはとてもはかどるでしょうね(笑)。インターネット接続が悪い時や、コンピューターが動かない時もあるでしょう。社会的孤立(Social isolation)が大きな問題になります。一部の人たちはリモートで働くと生産性がとても上がります。それは素晴らしいことで、リーダーはそれを認め、最大限活用して、そういう人にチャンスを与えるべきです。しかし、リーダーは同時に、対

面の状況が好きな人の存在を認めるべきです。

ですので、リーダーにとって今の状況はとても大変です。対面状況での仕事が安全に遂行され、はかどるようにしなければなりません。同時に、リモートでも同じ様にしなければならないのです。したがって、二つの異なる状況での就労によって以前のような結果が得られるよう工夫しなければならないのです。

Jim Clifton & Jim Harter (2021)によると、危機の時、リーダーは次の二つの反応を取ります。⁵⁾一つ目は、自己実現と事態解決のための仕事に向けて動き出すことです。自ら率先して事態に関与することで解決をはかり、リーダーとしての役割を全うすることです。二つ目は、恐怖やどうしようもなさ、被害者意識といったネガティブな感情に屈してしまうことです。これら二つの反応は、心理学を学んだ人には「戦うか逃げ出すか(fight or flight)」の状態としてなじみ深いものでしょう。危機に直面した時の生理的反応として考えられる2つのパターンですね。リーダーとしてこれを考えると面白いですね。前者は、危機に対して「この問題に本気で取り組みましょう、何が出来るでしょうか」と真剣に考え、行動に移すことです。後者は、リーダーは自分で出来ることは無い、あるいは少ないと判断して、明示的にせよ暗示的にせよ、自分達をコロナ禍の被害者であると位置づけることです。

リーダーに出来ることは、実は沢山あります。インターネットを見ると、ワシントンD・Cには活動家が議会や行政施設の前でデモを行っている様子を見て取ることができます。そこでは、最低賃金の引上げや雇用の保証、補償金などを求めたデモの写真があります。政治のリーダーだけではなく、会社のリーダーにも、多くの可能なことがあるのです。しか

しながら、政治のリーダーは、このような状況で差別や暴力が同時に起きていることに悲観的になるかもしれません。会社のリーダーからしてみれば、このコロナ苦境で何も出来ることはない、と嘆くかもしれません。

3. 未来

しかし、幸運なことに、このような苦境に挑む方法があるのです。リーダーのなかにはこれまでも、そして現在もそう頑張っている人が多くいます。ですので、このセクションでは、リーダーに出来ること、そして私たちに出来ることを勉強していきましょう。

Donald H. McGannon は、「リーダーシップは、地位ではなく行動だ（“Leadership is action, not position”）」と言いました。組織のなかで誰もがリーダーになれるということであり、地位によってそれが保証されることはないということです。ここでは、エンパシー（Empathy）に焦点が当てられています。人の気持ちに気づき、他人を動機付け、行動を促し、一緒に仕事を進めるための感情面における知性と能力のことです。人によっては「私はリーダーではないし、そんなことは関係ない」というかもしれません。しかし、リーダーシップはどこにでもあるものなのです。リーダーシップは、皆さん各々が行うかどうかを毎日判断していくものなのです。

リーダーシップを遂行するうえで、エンパシーはとても大事です。リーダーは、エンパシーを働かせ、組織全員に感情的なつながりをもたらすためには、とても良い地位にいます。もし悪い事態が起こったときに、リーダーが一步引いて傍観者的に「こんなことが起こるなんて残念だね」と言うのは、得策ではありません。そうではなく、積極的に事態に介入して「こんな事態が起こってしまい申し訳

ない、どうすればいいか一緒に考えよう」と、共に歩むべきです。また、エンパシーを確立・維持するためにリーダーは頻繁にメンバーと連絡をとるべきです。さらに、そのためにリーダーはアクティブ・リスニング（積極的傾聴）を行うべきです。パッシブ・リスニング（消極的傾聴）は、ただ耳を傾けるということです。アクティブ・リスニングは、話し手の状況に自分自身を委ね、話し手が話しやすいような状況を積極的に作って行くことです。自分のことを話すのは最小限にとどめ、相手の言うことに積極的に聞き入り、アイコンタクトを行い、あいづちを打っていきます。相手の言うことをリフレーズし、相手の感情を肯定します。リーダーとして、あなたは他の人との信頼関係を築かなければいけません。先ほど紹介したブレナー・ブラウン博士によると、このようにアクティブ・リスニングを行うことは組織のコントロールができないという否定的な評価を与えられかねません。「上司ではなく、友達のような関係性を持ってしまっている」と批判されることがある、ということです。しかし、これは必ずしも正しい判断ではありません。権威を保ちながら気遣いの心を示し、信頼関係を築くことは可能です。特に昨今のコロナ禍という厳しい状況のなか、信頼関係を築き、良いリーダーシップを取る一つの方法は、シンプルに「最近どうですか？」と聞くことから始まるのです。

エンパシーを話した一つの理由は、価値観に基づいた主張（Values-based advocacy）を話すためでした。説得法やレトリックに興味がある人だったら、この概念は慣れ親しんだものでしょう。Denise Bostdorff & Steven Vibbert (1994) は、組織はある価値観に基づいたもので、その価値観を主張する時、以下三つの理由で行うと主張しました。⁶⁾ 一つ目は、組織

が健全なものだと示すこと、二つ目は、批判をかわすこと、そして三つ目は、後々使える価値観をしっかりとしたものにするということです。なぜこの概念が重要かという点、危機の時、組織内外の人々はこの組織が何をやっているのかを理解したいからです。リーダーはそれを明確に示すことによってモチベーションを維持し、その後の組織内活動の糧にするのです。組織の外の人々はその見たり聞いたりして組織を評価するか決めます。この論文は、価値観というものに焦点を当てることで、危機の対処を私たちにコントロールが効くものにしてくれます。被雇用者や公共といった市井の人々を重んじているか、組織内の決定の過程は必要な人に見えるようになっているか、といったことです。

価値観に基づいた主張を行うために、私たちはまず一つ目に、組織のミッションに立ち返る必要があります。この組織の活動理念は何か、コロナ禍の状況でそれがどうして重要なのか、といったことです。二つ目に、私たちはしっかりとした中長期的なビジョンがなくてはなりません。ここ5年から10年の間に、この組織はどういった方向に進んでいこうとしているのか。何をやるようとしていて、それが何の役に立つのか、といったことです。三つ目に、私たちは組織に関わることが意義あるものであることを望むため、それを明確に指し示す必要があります。普遍的な価値観——たとえば、家族、安心、コミュニティ、健康——に基づいて、提供されるサービスや企業活動が、こうした善の価値観に基づくものであることを示さなくてはなりません。この論文はとても古く、およそ30年前に出版されたものですが、コロナ禍の現状をととてもよく言い当てています。

コロナ禍におけるリーダーシップを考える

もう一つの方法は、危機の後における復興の言説 (Post-crisis discourse of renewal) という概念を通じてです。これもレトリック研究の知見を拝借しています。Matthew Seeger & Robert Ulmer (2002) は、組織が危機に瀕したとき、何をすべきかを検証しています。⁷⁾ 一つ目は、危機が起こったとき、危機を既に起こってしまったこととして扱い、ポジティブな対応をしていくことが出来るということです。たとえ危機によって壊滅的な被害がもたらされても、組織のあらゆる人の人生にポジティブに対処をすることが出来るのです。二つ目は、ステークホルダー、つまり利害関係者との関係を強めるということです。対処で忙しくともステークホルダーへの関与を弱めずに、上述した価値観の理解を進めていくことが大事です。三つ目に、危機によってもたらされた損害へのいち早い、そして明確な対処が必要です。何が起きたとしても、迅速に、そして紛らわしさやあいまいさが一切無いかたちで、損害に対処していくことが大事です。そうしないと、被雇用者や、サービスを受けている人たちの信頼をすぐに失います。最後に、Seeger & Ulmer (2002) は、危機は、全く新しい何かを生み出す機会にもなることを述べています。最近、私たちがよく聞くセリフに「しばらくすればコロナが無くなって、普段の状況に戻ってこれるから」というものがありますね。それは本当でしょうか？ それが可能だとしても、そうじゃなかったとしても、もしかしら、ハードルを今までよりも上げてみることは？ 単純に過去に戻るのではなく、より良い現実を創り上げることはできないでしょうか？ 答えは、チームとリーダーシップのあり方次第です。Seeger & Ulmer (2002) は、危機が起こっても、常に上に行くチャンスはあるのだと主張しています。リーダーとして

は、希望は常にあるのだ、ということです。

リーダーとして知っておくべきなのは、どういった問題に取り組んでいるのか、ということです。ここで重要なのが、技術的問題 (Technical problems) と 適応課題 (Adaptive challenges) との違いです。技術的問題は、すぐにそれであるとわかりますし、解決法も明確です。もし車を運転していて、ダッシュボードに特定のランプが点いたら、ガス欠だとか、タイヤがパンクしたとか、分かるわけです。技術的問題は、権威や専門知識によって対処が可能な場合もあります。もしオートロックのマンションの外に出て、鍵が部屋の中にあつたら、大家さんという権威か、カギの 110 番のような専門知識をもった人に解決してもらいます。問題が判明し、それを直す方法が分かって手段があれば、すぐに対処できるものです。

適応課題というのは、全く違うロジックで進みます。問題の特定が難しく、問題を問題でないと否定することがすぐに出てしまいます。問題そのものが何なのか分かりにくく、認識できるのは問題の効果だけです。例えば、組織内のコミュニケーションを考えてみましょう。もし、ある被雇用者が出来るはずのことが出来ていない状態があるとします。「何かおかしいな」と思っても、サボっているだけかもしれませんし、仕事の邪魔になるものが何かあるかもしれませんし、チーム内の連携がうまくいっていないのかもしれません。その原因は分からないことが多いのです。

リーダーは、システムチックに全体を考えて、適応課題を解決しなければなりません。全ての問題を引き起こしているかもしれない要素を考慮に入れるということです。もしかしたら、要因は締め切りまでの時間が長すぎるとか短すぎるとかいうところにあるかもし

れません。もしかしたら、要因は職場ではなく家にあつて、例えば良く寝られないとか、家族に何かあつたのかもしれない。適応課題に対処する方法の一つは、問題のあるところ全体をシステムチックに考えて要因を洗い出すということです。

これには時間とエネルギーがかかります。今まで当たり前だと思っていた考えを保留する必要があるかもしれません。あるいは、組織の役割を見直す必要があるかもしれませんし、物事の対処の仕方そのものを変える必要があるかもしれません。問題は可能性を逐一検証しないと分かりませんから、適応課題に対して、リーダーは関与を惜しんではいけないのです。また、このような関与を通じて事態を解決しようとする、一つの部署だけで対処できないこともよくあります。例えば、営業部で起きた適応課題を対処することが、人事部や経理部へと波及したりします。システムチックに、全体像を視野に入れた事態の対処が求められるということです。リーダーは、問題は必ずしも技術的なものとは限らないということを頭に入れなければいけません。

リーダーのもうひとつの検討ポイントは、不確実性のなかの快適さ確保 (Becoming comfortable with uncertainty) という姿勢です。コロナ禍という状況において、これは特に重要です。ここ一年半くらい、不確実な要素が多くあつたと思います。私は、もともとはきちんと計画を立てなければ気が済まないタイプでした。仕事の締め切りや同僚の期待といったことをあらかじめ知っておきたいタイプで、綿密に計画を立てていました。コロナ禍という状況で、これが一変しました。柔軟に対処したり、いろいろな状況に置かれた他の人と上手くやっていく必要が出てきたのです。こうした状況は、組織のあり方を変えていきま

す。新しい考えや違った視点を許容し、好奇心から出てくる質問や新しい解決策を出してくれた人に感謝をする必要が出てくるのです。先ほどの例で言うと、パンクしたタイヤとスペアタイヤに取り換えるという考えだけではなく、「道路が混んでいて危ないかもしれないからレッカー車を呼ぼう」とか「誰かに電話して迎えに来てもらい、いったんここを避難したほうがいい」といった考えもあるでしょう。不確実な状況になると、こういった、今まで考慮に入れなかったアイデアを吟味する必要と価値が出てくるのです。コロナ禍の今のような時こそ、リーダーは不確実な状況でも快適さを確保して、様々な可能性を考えるべきです。

リーダーには、未来の可能性を考えて欲しいと思います。組織が何をなさなければいけないのかを改めて、コロナ禍の状況に対して可能性を開いていくべきです。そのために出来ることを、ここでは四つ紹介します。一つ目は、早期警戒をしてくれるシステムを築き、それに注目していくことです。前に出した車の例で言うと、自動ブレーキシステムや、近々故障しそうなパーツをあらかじめ知っておくといったことです。組織でも、健康診断や業績評価などを早期警戒システムとして活用できます。他には、会社の中でいつもの元気が無くなってきた人や、生産性が下がってきた人や、クラスに出席しなくなった学生はその例です。「多分、もうここに来たくなくなったんだよ」と流すことは簡単です。しかし、本当にそうでしょうか。そう考える理由は何でしょうか。そういう人に連絡を取ってみると、もしかしたら、その人のために、そして組織全体のために出来ることが見つかるかもしれません。そういうとき、リーダーはまずシンプルに連絡を取り合うことが大事です。

リーダーが未来のためにできることの二つ目は、流れをさかのぼって考えるということです。*Upstream*（流れをさかのぼって、上流に、抵抗して）というのは Dan Heath (2020) の本のタイトルです。⁸⁾ これはつまり、問題が問題になる前に気づき、対処するということです。川の流れに逆らって上流に泳いでいくのは難しいですね。しかし、問題がそれと分かる前に対処できれば、被害を最小限に食い止めます。これは、前に述べた、「システムチックに全体を考える」というものと同じ部分があります。職場や学校を休んでしまう人がいたら、その人が休んでしまう前に対処できると良いのです。例えば、つながりやコミュニケーションを増やす、といったことで、その人は休まなくて済んだのかもしれませんが。

三つ目は、新しいことを試してみようと実験的になるということです。1999年の終わりには、いわゆる 2000年(Y2K)問題が世間にぎわしていました。2000年になったら全てのコンピューターがクラッシュして、世界が大混乱に陥るとい人もいました。しかし、実際に2000年になってみたら、ほとんどのところで何も起こらなかったのです。1999年の時点で、私たちはY2K問題の対処に負われ、リスクに恐怖し、創造性を失っていたところがあります。しかし、そういうときにこそ、私たちは実験的にいろいろなことを試し、ありうる解決策を絞り出すだけでなく、次のステップへ進むために創造性を働かせるべきです。実際、そういうときにこそ驚くべき発明や、それを可能にするような投資が行われることがあります。

最後、四つ目の点は、「もし～～したらどうなるだろう？(What if we, ...?)」と自分に問いかけてみることです。これは、数か月前、ウィスコンシン州ミルウォーキーの会合に参加し

たのですが、そこでリーダーがシェアするアイデアのなかで学んだことです。例えば、短期留学が目的だとしたら「もし、どこかでクラウドファンディングしたらどうなるだろう?」とか「もし、大学に資金援助の嘆願書を出したらどうなるだろう?」と問いかけることが出来ます。この講演会についても、「ブリアン(講演者本人)が日本に来られないから、もしZoomでの講演をお願いしたらどうなるだろう?」という問いがあったかもしれません。もしその考えをすべて却下してしまったら、全く違うことになってしまったかもしれません。しかし、こう問いかけてみることで、新しい可能性が開けていきます。リーダーは、そのためのブレインストーミング・セッションを設けて、こうしたアイデアを広く集めると良いと思います。

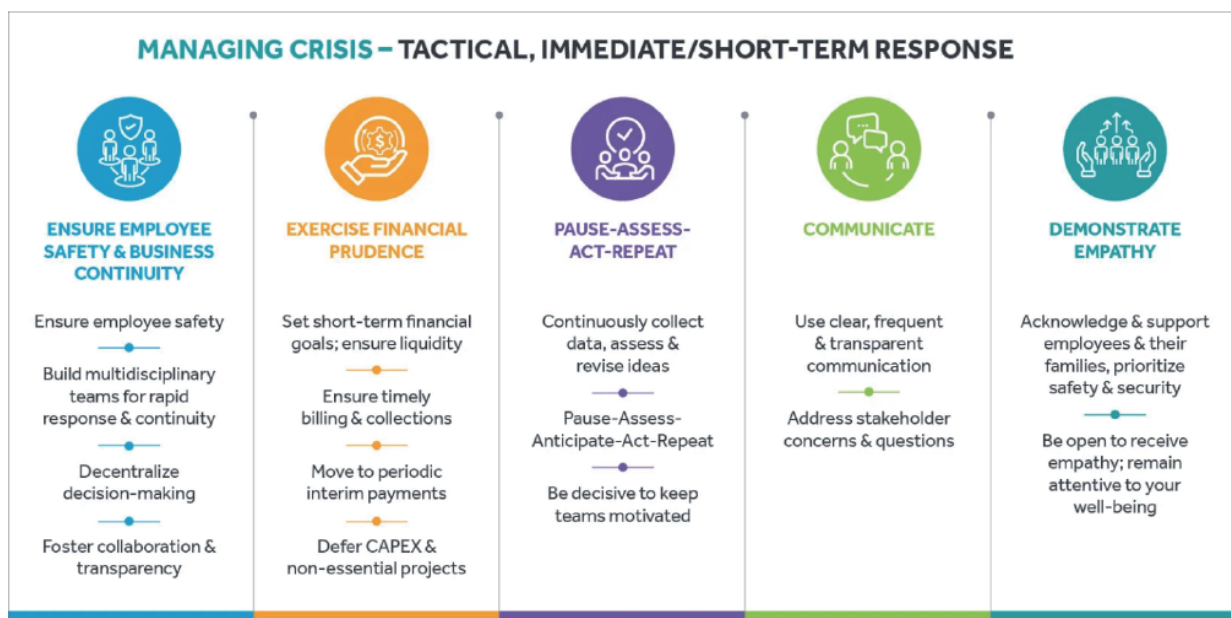
最後に、危機管理の話をして終わろうと思います。この図(図3)は、危機が起こったときにすぐ、あるいは短期間でどのように組織が反応しなければならないかを示したものです。一番左側は、被雇用者の安全とビジネスを一緒

に行う人の安全を確認することです。これがまず一番初めに行くべきことで、一番重要です。それと併せて、今後のリスク管理のために命令指揮系統を拡散させたり、各部署間の協力を強化したり、透明性を高めたりします。

左から二つ目は、ここでは少し技術的すぎるかもしれませんが、財政を堅実主義にすることです。決算を短く設定したり、流動的資金の範囲をきっちりと決めることです。危機を乗り越えるために、お金の流れがしっかりとしたものかどうかをより一層注視する必要があります。

左から三つ目は、「立ち止まって、今までの仕事を査定し、それを踏まえて行動する、そして以上を繰り返す」という順序です。あらゆるところから情報を集めておく必要があります。それを使って、上の四つの活動を行うのです。

左から四つ目は、コミュニケーションです。明確で効果的なコミュニケーション、そして思いやりのあるコミュニケーションを行うことです。



(図3) 危機に対する、戦術的ですがすぐに行うべきレスポンス Crifton & Harter (2021), *Wellbeing at Work*

そして、最後にエンパシーを見せていくことです。これはすでにお話ししたところです。リーダーであるということは、他の人にエンパシーを示し、つながることが出来るということです。それを通じて、他の人はあなたのことを信頼するでしょう。コロナ禍の今、信頼は以前よりもずっと大事な要素です。

これを聞いていただいている方々が、今、私と同じくらい未来に対して希望を持っていただけていることを願っています。今、私たちはコロナ禍という嵐の中にいます。しかし、今日の話が示しているとおおり、過去を振り返ることでリーダーシップとマネジメントの違いを理解し、今現在起きていることを考慮に入れ、そして、未来に私たち一人ひとりが、地位ではなく行為として使える様々な戦略が頭に入っています。これからは、創造性や革新性を取り入れるべき時です。お聞きいただき、どうもありがとうございました。

4. 質疑応答

ここでは、質問を抜粋して聴衆とのやりとりの様子を紹介する。

質問：日本では、多くの機会で、参加者はリーダーシップを取ろうとしないことがあります。地位が与えられればそこでベストを尽くそうとするのですが、ボランティアでリーダーシップを取るとなると尻込みします。目立ちたくないからか、責任を取りたくないからでしょう。

素晴らしい質問です。どこの国でも、人々は失敗を恐れます。知らないことに挑戦することを恐れ、すでに知っていることにすがろうとします。それに挑戦するのは、とても神経をすり減らすことです。しかし、人々をポジティブに動機付け、集団を動かすのは重要

なリーダーシップの仕事です。これは誰でもやれば出来ることなんだとみんなに言って聞かせる必要があります。毎日、朝起きてすぐに「リーダーシップの役割を果たしたい!」と思う人は少ないはずですが、良い日もあれば悪い日もあります。しかし、隣の人に「ねえ、これやってみない? あなたの技術があればこれが出来るんじゃないかと思う」と言うことはできます。例えば、私はマイクロソフト・エクセルを使うのが苦手です。数学が苦手なんです。しかし、私は恐れずに、同僚に声をかけて、「私はこれ出来ないんだけど、あなたすごくエクセルが上手ですね。ちょっと助けてくれませんか?」と尋ねることはできます。もしかしたらその人は助けてくれないかもしれませんが、その人が組織の運営を成功に導きたいと思っているとしたら、何らかの形で力になってくれるでしょう。繰り返しになりますが、リーダーシップは発達していく、続いていく過程です。私たち一人ひとり、今日より明日、明日より明後日、より良いリーダーになるのです。

質問：コロナへの対応のリーダーシップで、アメリカで優れたリーダーや、そうでなかったリーダーはいますでしょうか。例えば、コロナ禍でアメリカ大統領が変わりましたが、二人のコロナ対応は非常に対照的でした。誰か一人挙げていただき、すこし説明していただけますでしょうか。

みなさんご存じの通り、アメリカにおいても、コロナ対応をめぐる議論がとても盛んです。どこが起源なのか、どうやったら抑え込めるか、増える患者の命をどう救うか、どうやったら次のコロナのような事態を防ぐ体制を築けるのか、といった争点がありました。

そんななか、流れをさかのぼって考える (“Thinking upstream”) というのは非常に難しいものでした。アメリカのリーダーのコロナ禍への反応は、とても幅のあるものでした。ここで挙げるとしたら、私が住んでいるシカゴのロリ・ライトフット市長 (Mayor Lori Lightfoot) とイリノイ州公共衛生局 (Illinois Department of Public Health) のゴジ・エジケ医師 (Dr. Ngozi Ezike) でしょう。この人たちは、あくまで統計データに従って政策を決めていきました。是非、YouTube や SNS でこの方たちのメディア対応を見てみてください。例えば、ライトフット市長は、臆することなく、シカゴ市民の健康を心配することに終始しています。シカゴ市民のなかには、密な状況を自らつくり、パーティーをしていた人もいました。そういう状況に対して、肩をすくめて「こういう人もいるよね」という対応もあるかと思えます。彼女はそういう状況に対して「今すぐにやめなさい」とアピールしました。⁹⁾ 2020年の夏は、人々がたむろすることを何としてでも止めなければいけない状況でした。それが公共の場所ならば、例えばビーチなどは、立ち入り禁止にするという対応をして、リーダーはその説明をしました。

質問: マインドフルネス (mindfulness、今起こっていることに注意を向けるという心理的な過程) の実践は、日本でも知られるようになりました。私も、個人的リーダーシップを長年研究しております。私の大学の学長も、マインドフルネスと創造性をその基本にしています。マインドフルネスの話は、この講演会ほどのあたりに位置付けられるのでしょうか。

時に、マインドフルネスは簡単なものです。人に注意を払い、ケアをしていくことです。

しかし、この社会はノイズや邪魔に溢れているのも事実です。私の理解では、リーダーシップ実践において、マインドフルネスは以下の二点において重要です。一点目は、他の人と一緒に仕事をする時です。ものごとを押し量って、簡単な解決策で済ませるのは楽な方法です。しかし、前言ったように、時間をかけて今日休んでしまった人に電話してみることが出来るはずですが、それが、その人に対するマインドフルネスです。その場合のマインドフルネスとは、周囲や他人、やったことややらなかったことに気を配ることです。もう一つのマインドフルネスは、自分自身に対するものです。個人間のリーダーシップの話をしていただきましたが、特にその場合自分自身に対するマインドフルネスは重要になるでしょう。例えば、今日私は頭痛がありました。その場合、薬を飲んで済ませることもできます。しかし、今日ここは天気良かったので、散歩することにしました。それで、頭痛が引いたのです。最近、多くの人、とくにリーダーは、自分自身を犠牲にしすぎるのです。自分自身に気を配って、心身の健康を十分に保ちながら他の人の役に立つことが重要です。リーダーは、自分自身の趣味などに時間を使うことにうしろめたさを感じてはいけません。

(注)

1) 原題: *Daring greatly: How the courage to be vulnerable transforms the way we live, love, parent, and lead*, New York: Avery, 2012.

2) 以上、<https://brenebrown.com/>

3) Ipsos Global Advosor (2021). What worries the world – May 2021.

<https://www.ipsos.com/en/what-worries-world-may-2021>

4) McKinsey & Company (2021). *The path to the next normal: Leading with resolve through the coronavirus pandemic*. p.20.

<https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Navigating%20the%20coronavirus%20crisis%20collected%20works/Path-to-the-next-normal-collection.pdf>

5) Clifton, J. & Harter, J. (2021). *Wellbeing at work: How to build resilient and thriving teams*. Washington, D.C.: Gallup.

6) Bostdorff, D. & Vibbert, S. (1994). Values advocacy: Enhancing organizational images, deflecting public criticism, and grounding future

arguments. *Public Relations Review*, 20(2): 141-158.

7) Seeger, M. W. & Ulmer, R. R. (2002). A post-crisis discourse of renewal: The cases of Malden Mills and Cole Hardwoods. *Journal of Applied Communication Research*, 30(2): 126-142.

8) Heath, D. (2020). *Upstream: How to solve problems before they happen*. New York: Avid Reader Press.

9) YouTube (2020). Full news conference: Mayor Lightfoot's warning to partiers by CBS Chicago.

<https://www.youtube.com/watch?v=NvqVyqBu5tQ>