

[主催] 公益財団法人都市活力研究所、神戸大学大学院科学技術イノベーション研究科

リーダーシップの本質と実践

能見貴人

21 November, 2020

どうしたら
優れたリーダーに
なれるのか？



優れたリーダーになる

1. 実践・経験を通して学習する
2. リーダーシップの本質を理解する

優れたリーダーになる

1. 実践・経験を通して学習する
2. リーダーシップの本質を理解する

リーダーシップ

マネジメント

リーダーシップとは

人やチームに影響を与え、
それによって
ものごとを成し遂げること。
(または、そのための能力)

リーダーシップとは

人やチームに影響を与え、

それによって

ものごとを成し遂げること。

マネジメントとは

システムと権限により、様々な資源や資産、
およびリスクを管理（コントロール）し、
期待される成果を最大化すること。

例えば、

- 計画の立案と予算の策定
- 組織化と人材配置
- プロセスのコントロールと問題解決

Dr. John Kotter (Harvard Business School)

リーダーシップ

影響力によって
ものごとを
成し遂げる

マネジメント

システムと権限で
期待される成果を
最大化する

	リーダーシップ	マネジメント
目的	ものごとを 成し遂げる	期待された 成果の最大化
手段	影響力で人々 の力を得る	システムと権限 で人を動かす

	リーダーシップ	マネジメント
目的	変革、困難な 目標への挑戦	期待された 成果の最大化
手段	影響力で人々 の力を得る	システムと権限 で人を動かす

リーダーシップとは、
困難な目標を賛同者の力を
得て達成すること。
(または、そのための能力)



人やチームに影響を与え、
それによってものごとを成し遂げること。

リーダーシップの中心にあるもの

困難な
目標

(目指すところ)
の設定

賛同者

(フォロワー)
を得る

リーダーシップの中心にあるもの


困難な
目標
(目指すところ)
の設定

賛同者
(フォロワー)
を得る

リーダーシップにおける目標

1. 現在の延長線上にないもの（不連続）
2. 困難な挑戦が必要とされるもの
3. 達成されれば大きな価値がもたらされるもの

ビジョン



ビジョン

人々に新しい価値をもたらす
未来の姿



Mission



Vision

使命・存在意義

誰のために、
何を（どんな価値を）、
どうやって提供するの。

現在の活動の根本的な
目的、目標、行動の指針

未来の姿

ミッションが達成さ
れた時の姿

なぜミッションを遂行す
るのかの答えになるもの

良いビジョンの条件

1. 簡潔であること
2. 明快であること
3. ある程度の抽象性を持つこと
4. チャレンジングであること
5. 未来志向であること
6. ブレないこと

Edwin Locke (1998)



ビジョンは、
人を強く動機づけ、
ミッション遂行の原動力
となるものでなければならない

良いビジョンの条件

1. 簡潔であること
2. 明快であること
3. ある程度の抽象性を持つこと
4. チャレンジングであること
5. 未来志向であること
6. ブレないこと
7. 意義と価値が感じられるもの
8. 方向性が明確で行動の指針となるもの
9. 困難ではあるが実現可能なもの

NG

X 数值目標

X 戦略

X 実行計画

X 価値観

ビジョンの2つのタイプ



内向き

外向き

内向き

日本をいちばん元気にする、飲料のリーディングカンパニーになる

K社（食品）

お客様満足と価値創造で世界のリーディングエアライングループを目指します

A社（航空）

グローバルに迅速で完璧なサービスを提供し、顧客満足度ナンバーワンの企業を目指します

H社（サービス）

日本で最も信頼され、最も価値あるヘルスケア企業になる

P社（製薬）

アディダスをやっつける

NIKE

世界中のアスリートに創造性と刺激を届ける

西海岸のハーバードになる

Stanford University (1940')

世界をより良きものへと変えていくリーダー達を育てる

Harvard University

外向き

人々の生活を豊かに

N社 (自動車)

服を変え、常識を変え、世界を変えていく

U社 (衣類)

ひとりでも多くの人たちが「働く喜び」を膨らませ、「働く喜び」の輪が新たな活力を生み出している社会を創りたい

R社 (サービス)

「教育×IT×エンターテインメント」で、子ども達の未来を変える！

L社 (IT)

自動車を民主化する

自動車をあらゆるアメリカ人が手にできるようにする。

Ford

女性の身体を自由にする

シャネル

オンライン上であらゆるものを発見し、
購入できる場をつくる

Amazon

よりオープンに繋がれた世界をつくり
シェアすることで、人々に力を与える

Facebook

職場でもなく家庭でもない第3の場所を
提供する

Starbucks

The Google logo is displayed in its characteristic multi-colored font (blue, red, yellow, blue, green, red) against a dark blue background.

世界中の情報を整理し尽くす

10^{100}



世界中の情報を整理し、
世界中の誰もがアクセスできて
使えるようにする

Google's mission is to organize the world's
information and make it universally accessible
and useful.



1クリックで世界中の情報へ
アクセス可能にする

Provide access to the world's
information in one click.

(Larry Page)

ビジョン

“今いるこことは違う新しいどこか”
に向かう意欲をかき立てるもの

Where 価値を感じられる行先
抽象的すぎず、過度に定量化しない

Why 共感できる理由
なぜそこに向かうのか

How どうやってそこにたどり着くのか
今とは何をどう変えればいいのか

アポロ計画

1961 - 1972

Where

1960年代に人類を月に立たせる。

Why

現在の人類が挑戦しうるミッションの中で最も困難なものであり、それ故にこの計画の遂行はアメリカ及び人類にとって新しい知識と発展をもたらす。

How

民間、政府を問わず領域横断的にアメリカの科学技術と頭脳を総動員して、最高レベルの人材、機材、体制を揃える。



What they need is
common vision
and that is what
leadership is.

リーダーシップの中心にあるもの

困難な
目標

(目指すところ)
の設定

賛同者


(フォロワー)
を得る



リーダーシップが本物かどうか？

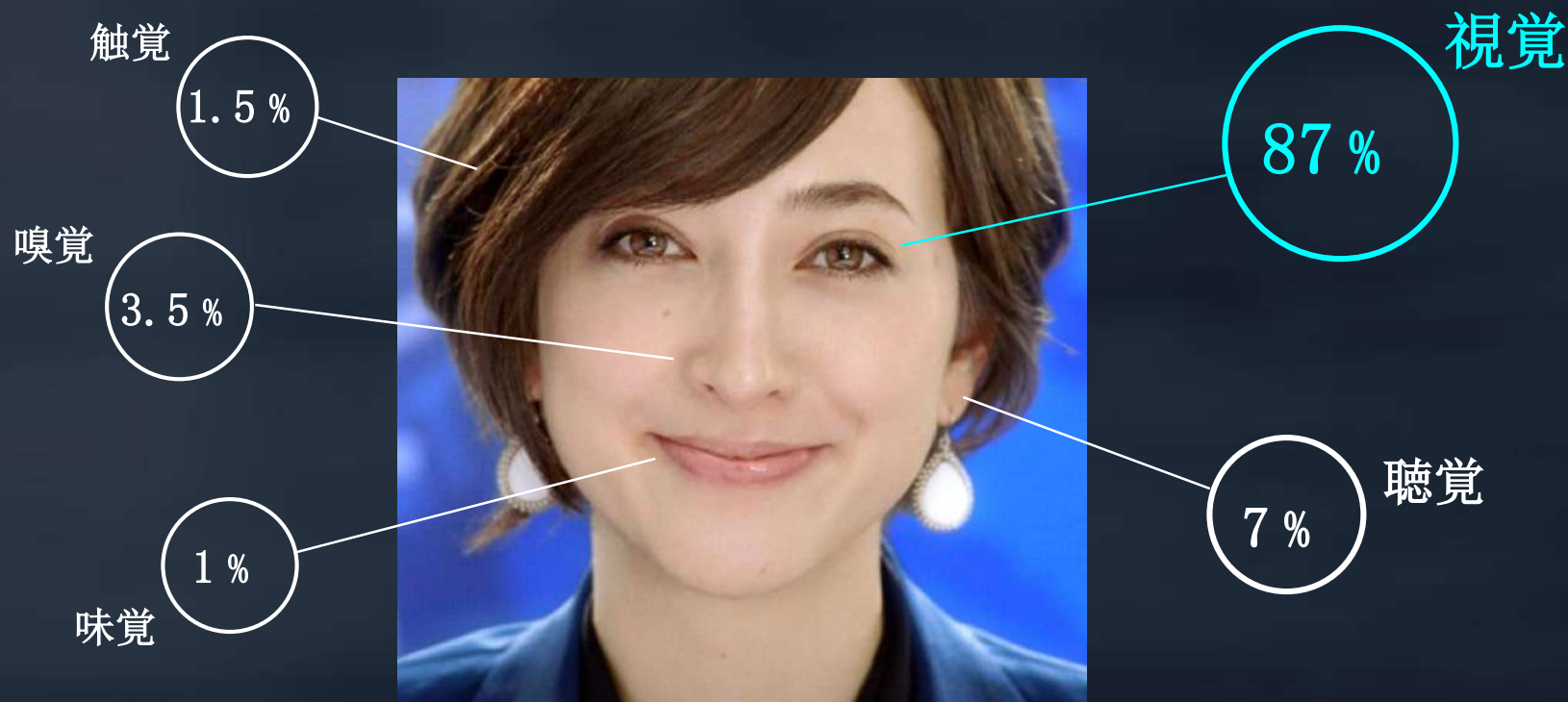
||

フォロワーは自律的か？

A young boy with brown hair, wearing a dark blue t-shirt with a 'LEGO STAR WARS' graphic, is in the foreground. He is holding a blue object and looking towards the right. In the background, a young girl with blonde hair, wearing a pink shirt, is crying and holding a white object. The scene is outdoors with a house and greenery in the background.

人はどういう時に
自律的にフォロワー
になるのか？

ビジョンに共感し、そのビジョンを
自らも実現したいと思ったとき。



人間の五感による情報判断の割合

ビジョンに共感し、そのビジョンを
自らも実現したいと思ったとき。

リーダーの行動に共感し、
共に歩みたいと思ったとき。

Lead by Example に見る リーダーシップの本質

1. LSは、リーダーの主体的行動で始まる。
2. LSは、次のLSを生み出す(連鎖を起こす)。
3. LSは、すべての人のものである。

自らをリードする

共感者が現れる

世界が変わる

リーダーシップとは、
ビジョンとリーダーの行動に共感する
自律的なフォロワーを得て、
困難な目標が達成されること。

リーダーの核

ビジョン

率先的
行動

リーダーにとって重要な要素

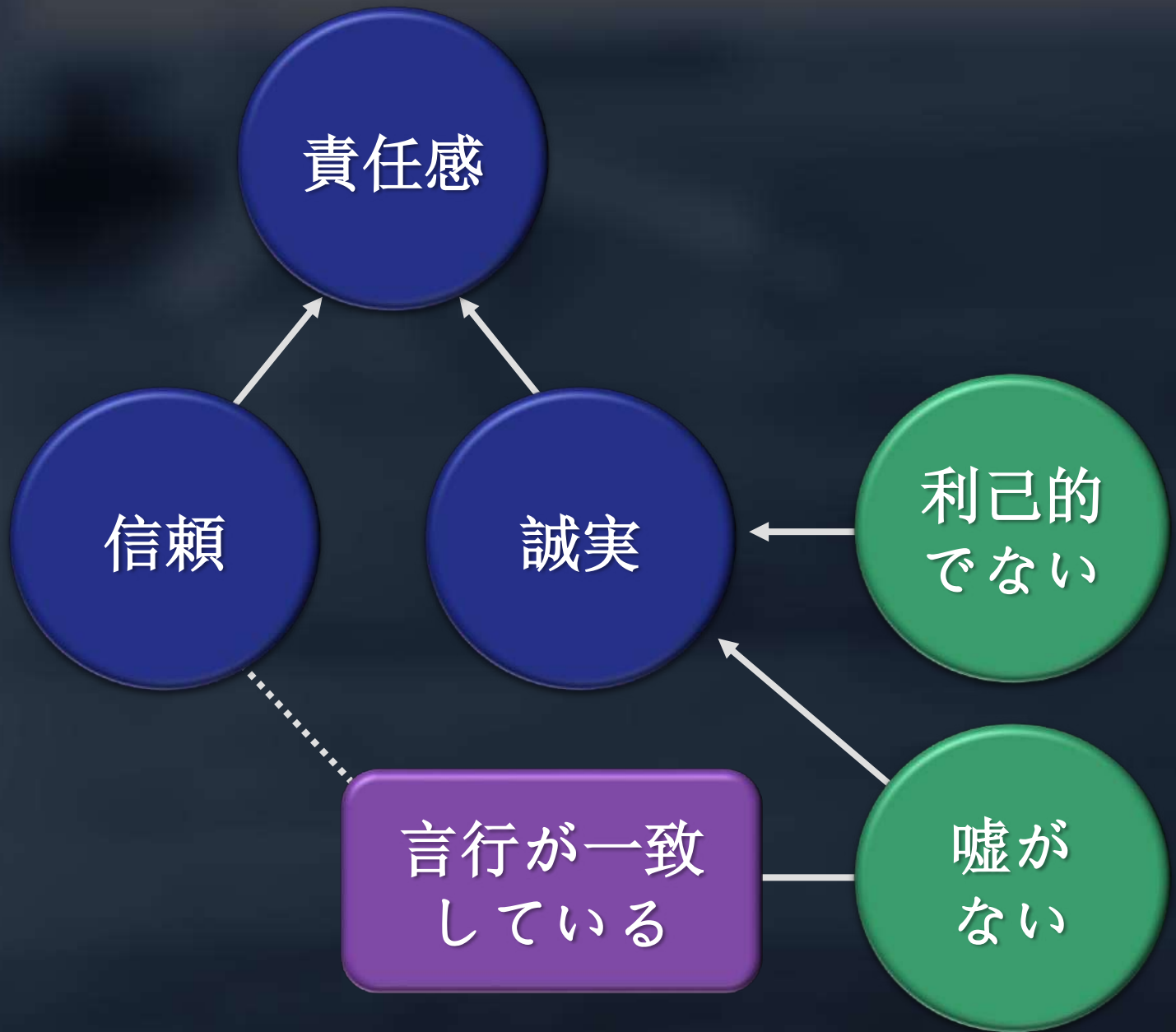
1. ビジョン、目標、方向性 61
2. 信頼、責任感、誠実さ 51
3. コミュニケーション 29
4. 決断力、判断力 17
5. 環境整備、調整力 13

(n~200)

リーダーにとって重要な要素

1. ビジョン、目標、方向性 61
2. 信頼、責任感、誠実さ 51
3. コミュニケーション 29
4. 決断力、判断力 17
5. 環境整備、調整力 13

(n~200)



リーダーの核

ビジョン

言行の
一致

率先的
行動

「素晴らしいリーダー」の特性として 多くのアメリカ人があげた要素

1. 正直な
(honest)

誠実さ

2. 前向きな
(forward-looking)

ビジョン

3. わくわくさせてくれる
(inspiring)

ビジョン

4. 有能な
(competent)