

語り手

経営情報学博士

最上雄太氏

Y  
U  
T  
A  
M  
O  
G  
A  
M  
I

Vol.1

著者に聞く

『シェアド・リーダーシップ入門』インタビュー

# リーダーとしての役割を 複数人で分け合う (share) シェアド・リーダーシップとは

[聞き手] 株式会社国際文献社



2023年7月に国際文献社から上梓された最上氏に、シェアド・リーダーシップとは何か、この本の注目してほしいポイントなどをうかがいました。



Amazonにて販売中

[商品ページ]  
<https://www.amazon.co.jp/dp/4910603204>



シェアド・リーダーシップ入門

出版社：国際文献社

著者：最上雄太

単行本：259ページ

発売日：2023/7/14

価格：2,000円+税

## シエアド・リーダーシップとは

——『入門』はどんな本ですか？

**最上氏** 『入門』は、リーダー育成に取り組みたいと考える人たち向けの、リーダーシップを深く考えるための本です。この本では、シエアド・リーダーシップという新しいリーダーシップの考え方を詳しく紹介し、育成のモデルを紹介しています。

シエアド・リーダーシップとは、「個性豊かなメンバーが互いに変化を与え合い、結果的に、一人ひとりが自律してリーダーの役割を担うことでチームが機能する状態」です。ここで言う「自律して」とは、他者からの命令や指示からでなく、自らの意思で主体的に考え動くことを意味しています。

——なぜ、いまシエアド・リーダーシップなのでしょう？

**最上氏** コロナ禍により人々の働き方が激変し、生成AI技術の劇的発展により知のあり方が急激に転換しています。かつてないほどの読めないビジネス環境において、リーダーの経験的な知識だけに依存して組織を牽引していくことはもはや不可能となりました。公式なリーダー

の重要な役割は、ビジョンや目標を権威的に示す統制型のマネジメントから、操作的でない形でチームをリードしていく対話型のマネジメントへとシフトしています。つまり、個人の自律性を志向するシエアド・リーダーシップは今後ますます重要となってくると考えられます。

——『入門』を執筆するきっかけを教えてください

**最上氏** きっかけはシエアド・リーダーシップに関する博士論文を書いたことです。この博士論文を読んでもくれた知人から、これはおもしろいね、書籍にしてみました、という声があがり、それならばと執筆を思い立ちました。

最初は、シエアド・リーダーシップを研究する大学院生、つまり後進の研究者向けにアカデミックな本としてまとめようと考えていたのですが、書きはじめた後で軌道修正しました。

——執筆を開始してから軌道修正したのですね？

**最上氏** そうです。研究者向けではなく、実務者にもわかりやすい実用的な内容に変えたということです。理論的な部分は相当にトーンダウンさせ、難しい概念も一般的な言葉に置き換ええました。そして、読者の皆さんが一番関心があると思われる具体的なケースの記述であるエスノグ

ラフィー（ワールドワークによって行動観察をした記録）に厚みを持たせました。これは私がIT企業の「Z支社」（仮称）に2年間、コンサルティング業務を行った際、そこで働く人々の価値観、行動様式の観察を通じて、シエアド・リーダーシップ発生プロセスを解明したものです。

——執筆にあたり工夫したところはありますか？

**最上氏** この本は、30代後半から40代の実務者を読者として想定しています。先ほど触れた軌道修正にも関連するのですが、この本は、実務者が読んで、自分や自組織に置き換え、考えてもらうことを念頭に書きました。特にエスノグラフィのある後半部分に重点を置いたのはそのためです。理論に関心のない方は、この第3部から読んでいただいて構わないと思っています。リーダー研修向けのケース事例として活用してもらうことも想定しています。

——この本がケース教育に使える？

**最上氏** はい。うちの会社ではどうかとか、自分ならこう考えるということをわいわいとディスカッションするケースメソッドのケース資料として活用してもらえたら嬉しいですね。

——ところで、法政大学大学院の石山先生が序文を書かれていますね。

**最上氏** そうです。『入門』の序文は、お願いするなら石山先生以外に考えられませんでした。その含意ある言葉は、読者に『入門』を読み解く厚重的方向性を与えています。石山先生は、著書『越境学習入門』『日本企業のタレントマネジメント』などで知られ、経営学分野で先進的な研究をされている、私が尊敬する実務歴のある研究者です。

先生が序文にも書かれています。先生に最初お会いしたのは東北大学で行われた2016年の研究会です。私が研究発表したグループの座長を務めていらっしゃいました。そこで私の研究に関心を持っていただき、ご指導をいただくなかでついには博士論文の審査も先生にお願いしました。『入門』執筆に際しても、いろいろ有効なアドバイスをいただきました。

——読者に注目してほしいところはどんなところですか？

**最上氏** そうですね。注目してほしいところは大きく2つあります。ひとつはモノログ組織という現象です。このモノログ組織という現象が、本で描かれる「乙支社」特有の組織のあり方ではなく、実はほとんどの組織がそういう状態になっている、それをみんなが作り合っ

ているということを、エスノグラフィーを読んで感じ取っていただきたいと思います。

モノログ組織とは、一方的・他人事・無関心の3語で説明される、よそよそしい人間関係、組織の命令に従い個人的な成果を最優先することとは正しいという考え方に皆が支配され、行動や考えが制約されている集団を指します。モノログ組織では、もっぱら個人が個人商店的に孤立して自己中心的に動くようになるので、リーダーシップが育つ土壌ができません。つまり、シェアド・リーダーシップと対極の状態です。



——モノログ組織にはどんなネガティブな影響が考えられるのですか？

**最上氏** モノログ組織では、人を動かすために指示や命令により統制する旧来の方法しか通用しなくなってしまう。総じて、働く人たちのモチベーションも低くなり、組織に活気がなくなります。これって、不健康な組織ですよ。『入門』では、そうした個人主義に傾斜し孤立してよそよそしい関係となるモノログ組織から、人々が自立しそれぞれの個性を発揮できる多声的な組織に転じていくダイナミックなプロセスを描いています。さらに詳しくは、本を手にとって確認いただけたら嬉しいですよ。

——なるほどです。では、2つ目の注目点は何ですか？

**最上氏** 読者に注目いただきたいもう1点は、シェアド・リーダーシップの発生にいかに関係がかわるのかということです。シェアド・リーダーシップはもっぱら全員参加型とか、全員リーダーという点が注目され、公式リーダーの役割がおざなりにされがちではないかと思えます。

実際の組織では、上席者であるリーダーがいて影響力を発揮し、部下に対して指示や命令を与えるという関係が必ず存在します。この関係のなか、シェアド・リーダーシップの状態をつ

くり出すためには、一工夫が必要となります。リーダーが影響力を保ちつつフォロワーは自律的に動くように仕向けるという、ある意味で矛盾するリーダーとフォロワーの関係をつくっていく。そのために何が鍵となるのか、リーダーはフォロワーにどう関わっていけばよいのか、この本から考えるヒントをつかんでほしいと思います。

### シエアド・リーダーシップの開発とは

——ここから、話題を変え、シエアド・リーダーシップの開発に関連した内容をうかがいます。シエアド・リーダーシップの開発をすでに進めていると聞きました。実際どのように行われているのでしょうか？

**最上氏** シエアド・リーダーシップ開発は、なんらかのチームのプロジェクトと並行して行ないます。たとえば、『入門』に出てくる挑戦者の会では業務改善プロジェクト、現在教育支援が進行中の株式会社コンピュータシステム研究所（CST社）では後継者育成と新事業開発です。チームの取り組みを進めながら、一人一人にリーダーとしての自覚を促し、主体的かつ自律的に個人が躍動するチームを作り、それを全社組織に波及させていくスキームを埋め込んでいきます。

——従来の教育との違いは？

**最上氏** 従来の人材教育は、成果を念頭に置き、成果を実現する人材として不足点を改善・教育していきます。一方、シエアド・リーダーシップ開発では、成果を念頭に置きますが、個人の主体性や自律性を養成するため、ダイアログの関係構築を重視します。ダイアログの関係とは、モノログ組織と相反し、あるテーマについて、付度や遠慮をせずに言うべきことを言い合える人間関係を指します。ダイアログを通じて、自分で何が必要かを考え、自分でやってみることを推奨していきます。講師はトレーニーの個人としての自立をただサポートするファシリテーター的な存在になります。

——難しい点は？

**最上氏** 個人が本当の意味で自律的に動く状態をつくることです。これが、実に難しい。指示を出されれば素直に動きますが、指示を出さなければ動かないというのがよくある状況ではないでしょうか。指示を待ち、余計なことはいらない。組織のなかで長く働いていると、どうしても、個人の考えがどんどん小さくなっていきます。そういう人たちが、何かをやってみたいと思えるように、様々な仕掛けを投じていきます。

——『入門』では、「シエアド・リーダーシップをつくる5つの戦略」として仕掛けが紹介されていますね。重要な仕掛けの一つがSNSということでしょうか？

**最上氏** そうです。しかし、ただ単にSNSを導入しただけではうまく行きません。あくまでツールに過ぎないので。SNSに書き込みやすくなる、という支援も必要だし、まず、文字で書いて、自分の意思や心情を表明したいという意欲をかきたてる支援もあらためて必要です。

最初はほとんどの皆さんが率直に自分を語ることを躊躇します。自分を主語にして語ることに慣れてないからです。これを、時間をかけてとまほぐし、言うべきことをフラットに言える状態に持っていく、そのためにいろんなことを試してみる、そういう支援のやり方になります。

——シエアド・リーダーシップ開発について今後の展望は？

**最上氏** 現在『入門』が出て一カ月経ったところですが（取材時）、シエアド・リーダーシップがよくわかった、という反応をたくさんいただいています。シエアド・リーダーシップがどんなものを正しく広めていく、入口に立てたかなど思っているところです。Z支社やCST社など、これから実績を出して行く中で、同じような取り組みをしたいという方が増えていくとい

いなと思います。この取り組みが確かに個人を変え、組織を変え、という手応えを感じたら、それができる人たちを作っていく、支援する仕組みを作っていく、それを広げていく人たちが育成する、ということをやりたいと思っています。

——普及に力を入れていくということですね？

**最上氏** そうです。開発の実際はこうあるべき、というものはまだ示されておらず、研究もまだ少ない状態です。日本で事例を蓄積しているというのはまだないはず。そういう意味では、最先端の開発をやっているという自負はあります。まだ、わからないことだらけで、今後やって行くことが開発の実績になって行くのだろうな、という風に考えています。

——ありがとうございました。『入門』を通じてシェアド・リーダーシップに関心を持つビジネスパーソンが増え、理解が深まっていくことを願っております。次回Vol.2「顧客に聞く」では、シェアド・リーダーシップ開発を行っている組織の代表者、担当者に、シェアド・リーダーシップ開発を行うに至る背景や苦労話をうかがいます。どうぞお楽しみに。



### 最上 雄太 (もがみ ゆうた) 氏

経営情報学博士、リーダー開発の専門家。1970年山形県山形市生まれ。明治大学政治経済学部を修了後、システムエンジニア職を経て、株式会社コンピュータシステム研究所に入社、社長室経営戦略室長職を経て独立し株式会社IDEASS（アイデアス）を創設。学問的な知識を土台にEQ能力や認識能力の実践的な専門知識を活かした独自のリーダー教育事業を開始。現在、シェアド・リーダーシップ開発支援事業を展開中。

企画・編集  
株式会社国際文献社

〒162-0801 東京都新宿区山吹町358-5  
TEL: 03-6824-9364  
FAX: 03-5206-5331  
URL: <https://bunken.co.jp/>  
E-mail: [pub-post@bunken.co.jp](mailto:pub-post@bunken.co.jp)