



0-3 アドボカシーのリーダーシップ

～他にはできない変化をもたらす源泉～

キーワード ・リーダーシップ ・フォロワー

●このテーマで目指すゴール

- ・リーダーシップを理解する
- ・リーダーについて行く人（フォロワー）になる
- ・アドボカシー（政策変革活動）のリーダーになる

患者さんからの質問

患者団体の創設者から後継者になるように依頼されました。これまで事務局として運営事務を支えてきましたが、リーダーになれるかどうかは自信がありません。

●アドボカシーとリーダーシップ

アドボカシーカレッジにおいて、なぜ、リーダーシップが大切になってくるのでしょうか。0-1で見たように、アドボカシーとは社会を変えるため、政策の変革をもたらすことです。その変革の実現までには、次のような5ステップが想定されます。1,2,3にとどまって成果につながらなければ、活動の意義は限定されます。4のリーダーシップがあつてこそ、5が大きくなる可能性があると考えられます。1から3は成果をもたらす必要条件ではあつても、十分条件ではないともいえます。リーダーシップが重要な理由はここにあります。

◎リーダーへの5つの段階

1. 知っている（知識）
2. やってみる（行動）
3. 組織などを効率的に運営する（経営）
4. 人を動かし、結果につなげる（リーダーシップ）
5. 成果をもたらす（成果）

●リーダー（リーダーシップ）とは

リーダーとはどのような人を言うのでしょうか。また、リーダーが備えている条件であるリーダーシップとは何でしょうか。リーダーに関してよくある誤解が、「圧倒的な強い個性があり、周囲をぐんぐん牽引するカリスマ性のある人が強いリーダー」とのイメージです。しかし、少し考えてみれば分かるように、社会や企業の名リーダーとされている人が、もの静かなタイプの場合もしばしばあります。どうやら、良いリーダーはさまざまなタイプがありそうです。近年のリーダーシップに関する研究や本を読むと、人を引っ張ること

よりも、人がついてくるといふ側面に力点を置いたものが少なくありません。

○従来のリーダーシップ像

強いビジョンと信念を持ち、組織や社会の人々を牽引する。明確な命令や具体的な行動の指示を出し、トップダウンで采配を振るう。迷いなく決断をし、熱狂の中に人々を巻き込むのがうまい。

○このごろのリーダーシップ像

強いビジョンと責任感を持ち、多彩な人を巻き込んで、ゴールの設定をするが、やり方はうまく任せる。仲間のお話をよく傾聴して的確なアドバイスをし、成果への近道を発見するのを助ける。人々のやる気を引き出し、やりがいと成果を求めて人々が集まってくる。

ときに、組織内の肩書きがある人がリーダーに受け止められますが、真のリーダーシップとは、肩書きなどを抜いても発揮できるものです。

アドボカシーのリーダーは、多くの場合がボランティアから出発しますが、自分が発見した社会課題の解決に向かって、一歩ずつ前に踏み出しているうちに、だんだんとリーダーシップを形成していくようです。その際、人々がリーダーと認めるようになる前提は、利己的ではなく利他的な社会のための目標を追いかけていること、社会正義を実現しようとしているなどの「大義」があることです。リーダーが偉いというよりは、社会がリーダーを生んでいるという側面もあるといえるでしょう。

リーダーシップは組織のトップ一人だけが持っていればいいのでしょうか。例えば、よいサッカーチームという場合、監督、コーチ、キャプテンだけにリーダーシップがあるのではなく、メンバー全員にリーダーシップがあるとも感じます。リーダーシップとは組織のトップだけではなく、メンバーそれぞれが兼ね備えるべきことかもしれません。

●リーダーになる

それでは、どうすればよいリーダーになれるのでしょうか。古今東西、リーダーになれることを保証する著作や教えは存在しないようです。リーダーシップに関する本は、リーダーの特性を描写しますが、読んだ人をリーダーにならしめることには必ずしも成功しません。リーダーシップを学習だけによって獲得するのは難しいかもしれません。それでも、リーダーシップを獲得しやすくしたり、自分を振り返ったりするヒントぐらいは作れるのではないのでしょうか。また、リーダーの姿を見ることが最も役に立つことだという人がいます。リーダーを少しでも増やすために、社会でリーダーを育成する努力も必要でしょう。

リーダーシップに関してあまり難しく考えないでください。すでにアドボカシー活動に踏み出している人は、みんな立派なリーダーともいえます。今では、歩みながら試行錯誤して本物のリーダーになっていくというリーダー観が主流です。確実なのは、リーダーになろうと一歩踏み出さない限り、リーダーにはなれないこと。アドボカシー活動に踏み出した人だけが、アドボケートになっているということです。次ページに、自分たちのリーダーシップをチェックするリストを掲載しましたので、折に触れて使ってみてください。

<図1> リーダーシップ・チェック・シート

●リーダーシップチェックシート		対象テーマ 【記入：〇〇組織、〇〇チームにおける誰のリーダーシップ】	作成日 【記入：〇年〇月】	
番号	項目名	説明	ポイント	気づき(記入欄)
1	情熱力	経験に根ざす強い動機と情熱をもち、夢見る大志を抱いて原点を忘れず取り組める	〇人一倍の責任感、大胆さ、情熱、そして責任感をもった楽観主義(B38) 〇熱心な人たちは、自分が達成した成果はどうか、目の前にある責務がどの程度達成可能か、そしてそれをどこまでなし遂げられるかということを考えるのに、二倍の時間をかける(B59)	
2	内省力	社会の常識にとらわれず、自分の内発性に基づいて思考する	〇リーダーとは、自らの価値観をゆがめてまで相手に認めてもらおうとはしない人のこと、そして自分の内面にあるものごとに対する独自の感覚に忠実に生きている人(B105) 〇人をリーダーシップへと駆り立てるのは、私たち一人一人が「内なる声」に突き動かされて、「見えないもの」を見ようとする意志だ(D75)	
3	行動力	考えすぎずリスクを最小化しつつ、前向きに決断して行動に結びつける	〇リーダーシップとは行動である。思索にとどまってはならない(A53) 〇意義については深く考えているべきだ。しかしそのために、自分が金縛りになってはならない(B39) 〇事前の不確実性と事後の常態性、その間にあるのは、連続ではなく非連続だ。・・・リーダーはこの非連続を飛び越える(D101)	
4	フォロワーシップ力(人が着いてくる力)	自分が一歩踏み出すことで、人が喜んでついてくるようになる	〇私の知っているほとんどのリーダーが、生まれつきのリーダーでも育てられたリーダーでもなかった。自らをリーダーとして作りあげた人たちだった(A25) 〇リーダーがフォロワーを動かす、フォロワーがついてきてくれる重みによってリーダーがその思いを強め、高めていく(D59) 〇リーダーとは、フォロワーを導く人ではなく、振り返ると人がついてくる人のことをいう(D75)	
5	巻き込み力	自分と違う立場、考え、能力を持つ人や組織まで巻き込んで、活動の総力を高める	〇つながりを心から大切にしているのがはっきりとわかる。彼らは実力のある人をチームの味方につける、そうした実力者がどこにいようと関係ないのだ(B311) 〇その人に課せられた仕事は、自分のチームの置かれた環境、つまり仕事をして成功を目指すとうしている環境全体を整えることだ(B322)	
6	謙虚力	慣性や苦しみを受容しながら、無私の精神で他者を利しつつ、謙虚で誠実な姿勢を保つ	〇優れたリーダーは、「私」とはいわない。意識していわないのではない。「私」を考えないのである。いつも「われわれ」と考える。チームを考える(A21) 〇いつまでも自分自身や他人を非難することは、実際のところ、問題に対処していることにもならない(B240)	
7	幸運力	逆境の中でも努力によって運を呼び寄せ、成功を見るかたちで仲間と共有しチームを活性化させる	〇リーダーは楽観的でなければならない。その理由は簡単、もしそうでなければ、他に楽観的になる者は誰ひとりいないからだ(B70) 〇自分の進む道筋を、不運と予期しない幸運でいっぱい冒険だと考えている。そこで通用するのは、決然とした覚悟と、開かれた心以外には、ない(B259)	
8	伝播力	人に働きかけコミュニケーションし、ビジョンを共有し周囲を動かす	〇リーダーとしての能力の第一が、人のいうことを聞く意欲、能力、姿勢である(A23) 〇自らの考えを理解してもらう意欲である。そのためには大変な忍耐を要する。何度も何度もいわなければならない(A23)	
9	変化力	ひと皮むけることを繰り返し、非連続に成長していく	〇成果を上げるための違った方法を教えてくれる多くのアイデアに耳をふさいだり、検討の対象からははずすようなことはない(B303)	
10	失敗力	正直で率直に失敗を反省し、それを糧に新たな成長ができる	〇後ろ向きの感情から建設的な行動へとすばやく方向を変える思考スタイルを確立している(B201) 〇教訓を得るためにも挫折は経験すべきだ(B210)	
総合コメント		リーダーシップ全般について		

() の記号と数字は、下記の本とページ数で、出典を示しています。

- ・(A) P.F ドラッカー『非営利組織の経営』(ドラッカー名著集4) ダイヤモンド社
- ・(B) ジェリー・ボラス他『ビジョナリー・ピープル』英治出版
- ・(C) ジョン・コッター『リーダーシップ論』ダイヤモンド社
- ・(D) 野田智義、金井壽宏『リーダーシップの旅』光文社新書

◇ さらに詳しく知りたい方のために

- ・小杉 俊哉『リーダーシップ 3.0——カリスマから支援者へ』祥伝社新書、2013年