TAKAYUKI MATSUI

常務取締役 語り手
松井 崇之 氏

YOSHIYUKI NAGAO

代表取締役社長 語り手
長尾 良幸 氏

MIKIYA AKIYAMA

人事課シニア 語り手
秋山 幹也 氏

Vol.2

顧客に聞く

『シェアド・リーダーシップ入門』インタビュー

シェアド・リーダーシップ開発の実際とは
―背景と苦労、見えつつある変化―

［聞き手］ 株式会社国際文献社

シェアド・リーダーシップ開発に取り組む企業である株式会社コンピュータシステム研究所（以下CST社）に、2023年7月に国際文献社から上梓された『シェアド・リーダーシップ入門』（以下『入門』）の著者である最上雄太氏（以下最上氏）とお邪魔しお話を伺いました。

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

シェアド・リーダーシップ開発に取り組む企業である株式会社コンピュータシステム研究所（CST社）にお邪魔しお話を伺いました。CST社は、代表取締役社長の長尾良幸氏（以下長尾社長）が1986年に設立、創業37年を迎える企業です。建設業および建築業向けの業務ソフトウェア開発・販売・サポートを主要事業としています。本社は仙台と東京で、全国各地に26の事業所を展開。従業員数は543名（2023年8月取材時）。

CST社は、2022年8月より、リーダー育成と事業開発を目的とする選抜型のリーダー教育を開始しました。最上氏は、この教育の総合プロデューサーをつとめています。正式名称を「後継者育成経営塾」とするこの教育は、2025年の同社設立40周年を視野に入れた教育事業で、長尾社長の後継者育成も兼ねた取り組みとして行われています。以下では「経営塾」と記載します。

このインタビューは前半と後半に分かれています。前半では長尾社長および塾生であり塾長を務める松井崇之常務取締役に、後半では「経営塾」の立ち上げに携わり塾の世話役を務める秋山幹也氏に話をうかがいます。

教育の背景

――シェアド・リーダーシップ開発の教育を導入した経緯は？

長尾良幸社長（以下長尾氏） きっかけは、当社の次の経営者と経営層を育成したいと考えたことです。ただ、経営者にいきなり育てというのは無茶でしょう。そこで、経営者への成長を促す教育が必要だということです。

でも、講演会やセミナーに行くなどの一回限りの教育では経営者育成という大きなテーマにはあまり意味あるとは思えませんでした。そうではなく、参加者が継続的に集まり、熱く討議することによってダイナミックに学びあう座学的

な場としての「塾」がいいと思ったのです。そこから、リーダーの資質のある者がリーダーとして、さらにリーダー群を束ねるトップリーダーが自然に立ち上がってくることを期待しました。

リーダー候補が、事業開発や経営についての多方面のテーマを討議・議論するという教育形態を採用したのはこのためです。リーダー候補を選び、彼らが当社の組織を再点検し、自身で新事業開発の可能性を開拓する機会を持たせたいと私は思いました。それを教育という形で提供したのです。

――このような教育が必要とされた背景について教えてください

長尾氏 今の社会は先行きが不透明です。例えば少子高齢社会という問題がある。当社のお客様である建設業界にとってこのことは、住宅などの着工件数の減少という現象につながっています。目を転じれば、事業効率を飛躍的に向上させるAI化も、今後、続々と不要になる業種や職種を生んで行くでしょう。激しく変化する社会に応じて、私たちも変化し続けなければなりません。今やひとつの製品のライフサイクルは長くはありません。私たちは顧客ニーズに気付き、新しいライフサイクルを持つ製品を次々に開発して顧客に提供し続けなければならない。これはやさしいことではありません。それができない企業は消滅してしまうのです。

――だから、リーダー育成と事業開発を同時に行う教育が必要なわけですね。

長尾氏　そうです。私は教育を与えるということはとても贅沢なことだと考えています。教育で大事なことは自身の気付きだと思います。教育とはすぐに目に見える効果を発揮するものではないかもしれません。教育が役に立ったと思えないこともあるかもしれません。しかし、教育から受けた刺激が形のない気付きを生むこともあるし、その気づきが時間を経て明確に役に立ったと思えることもありますね。

それが教育の真髄です。これは、私が経験から学んだことです。現状ではだめだと気付く、どう対処しようかと考える、ひたすら考え続ける。なんとしても結果を出す。こうやって、人とは成長するのではないでしょうか。こういう機会を与え続ける。すぐに結果に直結しないことに取り組めていること、つまり教育は贅沢ですが、人が成長する姿を見る、これが私の経営者としての最大の喜びなのです。

――塾生の皆さんの成長は、どんなところから感じられますか？

長尾氏　私は塾の運営には一切かかわっていません。ほとんど口出しもしていません。数回、オブザーバーとして顔を出すくらいです。あとは事務局（後ほどインタビューする秋山氏）から報告を受けたり、受講風景の写真を見たりしています。皆の顔を見ていると、普段見ないような笑顔が見える。〝この教育はうまくいっているな〟という感じがわかります。参加者の顔を見ればわかるのです。それが経営者ではないでしょうか。

それは目に見えない変化です。目に見える変化についてお話するならば、当社では営業、開発、管理といった部門があり、それぞれの担当職責に専念しがちな傾向があります。ヨコが見えていないというのでしょうか。しかし、各部門メンバーが集まる「経営塾」が功を奏してか、それぞれの部門がお互いの仕事を理解してきた。ヨコの関係が強くなってきたように思います。

――それが「経営塾」の成果ですね？

長尾氏　なによりの成果だと思います。タテが強いだけでは組織は強くならないのです。タテとヨコの強固なつながりを持つことが変化に強い会社となる要諦のひとつだと思います。

――松井塾長の目線から、いまどのような変化を感じられますか？

松井塾長　そうですね、（長尾社長も言う）ヨコのコミュニケーションが強くなったことは実感します。当初は、事業部というひとつの部門の中にある営業、サポート、開発の間にさえ壁や反目があって、営業やサポートが作って欲しいという商品案を、開発側がそんなものはできないと門前払いにしたことが何度もありました。壁を崩すにはかなり時間がかかりましたよ。意見交換や協議を何度も何度も繰り返しその末にやっと納得してもらう。こんな感じでしたが、今ではお互いが協議できる枠組みがあり、「よし、やってみよう」、「こうすればできるよね」という対話の方向に向かうようになりました。

――「経営塾」が壁を崩すために貢献したということでしょうか？

松井塾長　そうです。これまでをふりかえると、ある商品企画で、当社にはない技術が必要で製品の開発ができない場合、できないから当然、営業、開発、サポートはお互いに好き勝手に批判しあい、文句だけを言いあうようなことがありました。

――『入門』に出てくるZ支社の状況と似てますね。

松井塾長　同じような状況を繰り返していました。最近は、そこをわいわいやりながらみんなで勉強しよう、捉え方をちょっと変えて、どうすれば作れるのか、開発、販売、サポートが一緒になって協議してみよう、製品を実現することに向き合ってみようという、もしかしたら、私自身の意識がすごく変わったような気がしています。「経営塾」での学びが支えになっています。

結果的には、それに関わった自分たちやその周り、そして顧客、みんな喜ぶ問題解決の道筋を立てること、これって楽しくない？という発見につながると思います。私自身のことを言わせてもらえば、本当は勉強は苦手なんですけど、塾生として参加させていただいて、新しい発見や、変化があり、すごくこの塾を楽しんでいます。

――最後に、長尾社長は「経営塾」が今後どうなっていくとお考えですか？

長尾氏　リーダーとは、トップひとりではないのです。まずリーダー候補生が経営に参加する、そしてその候補生の周辺にいる人材が経営に参加してくる、そしてさらにその周りへと。こういった波及が次々に起こってくることが重要で、その中でわきあいあいとお互いの意見を交換していくようになれば、新しい時代にふさわしい視点やアイディアも出るようになるでしょう。

そして、この『入門』にある「慚愧（ザンキ）の共鳴」[1]と「三幅対（サンプクツイ）の変容」[2]の起こせるリーダーが育つと確信しています。共鳴、気付き、変容のダイナミックな循環ですね。私は、そのための機会を与え続けるということです。現に、営業、開発、管理部門はかみ合いつつあります。この活動を継続していれば、このなかからリーダーのさらにリーダーも出てくるだろうと考えています。

1「慚愧（ザンキ）の共鳴」とは、最上氏が、フィールドワークにより見出されたシェアド・リーダーシップ発生の鍵となる現象（造語）のこと。「慚愧」とは、仏教用語で、自分の行いや考えが恥ずかしいと感じ、自分を省みて反省する心の状態を指します。リーダーが発する言葉に含まれる「慚愧」の心の状態がフォロワーに伝染していくことにより、リーダーとしての行動変容が引き出される様態を「慚愧の共鳴」と呼んでいます。

2「三幅対（サンプクツイ）の変容」とは、フィールドワークにより見出されたシェアド・リーダーシップ発生の様態（造語）のこと。三幅対とは、三つで一組みになる掛け物を指し、広義では三つで一組みになったものを意味します。『入門』では、シェアド・リーダーシップの発生は、チーム・メンバー間のダイアローグの関係を構築していくプロセスと並行して、1. チーム・レベルの変容、2. 公式なリーダーの変容、3. メンバーの変容という3つの変容プロセスがほぼ同時に進行していく様態から説明できることが明らかにされています。

――長尾社長、松井塾長ありがとうございました。シェアド・リーダーシップ開発は組織全体に関わることであり、経営者の意識を変えていくことであることが良くわかりました。ここからは、「経営塾」の世話役である秋山座長に話を伺います。

秋山座長は、社長との対話を通じて「経営塾」の立ち上げに携わり、立ち上げ後は「経営塾」の運営全般に関わっています。「経営塾」の全体を詳しく知る秋山座長が、塾生の変化をどのように見ているかを聞いていきます。

教育の現実

――「経営塾」立ち上げにはご苦労もあったのではないですか？

秋山氏　当社は本年、創業から満37年を超えましたけれど、ここ10年で組織構造や社内ルールがだいぶ整備され、「ふつうの会社」らしくなったなと思う一方で、なにか違和感を感じるようになっていたんです。

当社はいったいどこに向かおうとしているのだろうな、と。売上も上がっている、社員数も増えている、社会的ポジションも向上しているはずなのに、です。ルール優先。合理性、効率性重視。上意下達。ハラスメントまがいの言動。事なかれ。会社としてはまったく成長していない、と思ったんですね。今こそ、新事業開発ができる人材を養成し、次世代にリーダーたり得る人材群を作る教育を施さなければ、そう遠くはない現社長退任後に、当社はあっという間に衰退するのではという危機感を覚えたんです。

――違和感とは危機感のことですね？

秋山氏　はい。若い人たちを育てなければならない。組織を本質から変えなければならないって。これらの教育企画を、今から3年ほど前に上席者に提案しましたが、その当時はまったくの門前払いで、議論の俎上にすら上がりませんでしたね。教育というものに否定的な反応すらありました。教育よりも売上が優先だ、とも。「普通の会社になる」ということは、こういうことでもあるのかと痛感したし、失望しましたね。

企業に限らずでしょうけれど、魚は頭から腐る、組織は放っておけば濁り腐ると思います。自然に良く変わるなんていうことは絶対ないですね。今回、さまざまな偶然や、最上さんの博士号取得などもあり、さらに、長尾社長自身が現組織に満足できていないことを、危機意識とともに知らされるということがありました。

――危機感の重なり、偶然から、教育が検討されたということですね。

秋山氏　そうです。以前全否定された企画を最上さんと深い議論のうえ見直し、社長の後継者育成までを視野に入れ深掘りし、作り上げたのが今の私たちの「経営塾」なんです。社長に、自身の最終事業は、教育だ、人作りだと言わせたかったんです。なので、社長には現状をかなり辛辣に申し上げたし、暴言すら吐いたかもしれません（笑）。それを真っ正面から受け止める度量のある経営者で良かったと思います。

――秋山さんの情熱が「経営塾」を立ち上げる原動力となったことがよくわかります。では、その秋山さんの目から見て、塾生の皆さんに現在どんな変化が見られますか？

秋山氏　全塾生22人（取材当時）ですが、変化はそれぞれですね。塾を開始した当初は皆さん、「私は忙しい」オーラがあふれていました。「後継者育成って言われてもねぇ、まずは目先の現実でしょう」みたいな感じでした。ある意味で人は難しいな、と思いました。それはそうで、こっちの勝手な思いを理解しろって言っているわけで、見えているものが違うわけですから、そんな簡単にはいかない。

大半の塾生は半信半疑で参加し始めたのではないでしょうか。でも、組織のリーダーというのは、言葉の使い方とか、スキルだとか、皮相的でテクニカルなものだけではすまないのだな、ということに気がつき始めている人もいるように

思います。もちろん、そこまでの受け止めにいたっていないメンバーもいるかと思います。本当に人それぞれだと思います。自身や、配下メンバーとの関係性の振り返りがよくできているメンバーと、そうではないメンバーとでは、その後のリハモ（経営塾でのSNS日記の呼び名）に記述されていく内容にも違いが出たように思います。

――『入門』を使ったトレーニングも行われていると聞きました。

秋山氏　はい、最上さんの『入門』を使っての、モノローグ組織とは何か、ダイアローグとは何かについてのトレーニングは、塾の大きな転換点になったと思います。腹落ちしたというんでしょうかね。多くの塾生が、Z支社の変化について関心を示しています。

Z支社で起きていることは、他人事とは思えないと多くの塾生が語ります。個人的には、第一部・第二部にこそこの書籍の真骨頂があると思っています。現象面だけを見ていても本質には迫れないと思うんですね。多くのリーダーシップ研究が種々の紆余曲折を経る中、新機軸となるリーダーシップ像に迫る内容は、非常に心が動かされましたね。

――『入門』が転換点になったということでしょうか？

秋山氏　それは間違いありませんね。身の回りのモノローグ現象について省みて語りあう機会は、一般の研修ではなかなか得られない経験ではないかと思います。また、すごくシンプルなワードですが、トレーニング内で講師から発せられた「やってみる」というワードのインパクトも大きかったのではないでしょうか。先入観、思い込みという泥縄にとらわれていた自身に気づく機会となったと思います。

いずれにしろ、この塾メンバーの変化、成長無しに、当社の変化も成長も無いと思っています。その意味で、ダイナミックな変化を生み出せるメンバーを、そしてさらに現メンバーの枠を超えて拡大させていく必要があるだろうと考えています。

――最後に、秋山さんとして、今後、この塾はどうなっていってほしいですか？

秋山氏　教育研修という枠にこだわるつもりは最初からありませんでした。形態自体は研修そのものですけどね。それじゃ、何なんだと言われても、当初は曖昧なイメージしかありませんでしたが、塾の目的でもある後継者育成ということ自体、重要ではあるけれど実はとても小さいことだと思うようになりました。旧弊を廃して組織改革を遂行する闘士達、リーダーの集まりとなっていってほしいと、今は思っています。私も、私もと、多くの闘士が集まり、学び、それぞれの地へ散っていく。世界のどこにもない企業を創る人たちの集まる塾になっていけばと思います。大風呂敷ひろげちゃいましたね（笑）。

――ありがとうございました。シェアド・リーダーシップ開発には、経営者の理解だけでなく、担当者の情熱（思い）が大切であることが良く理解できました。教育の過程では、『入門』が良い教科書になることもわかりました。この後も、『入門』に関わるインタビューを計画しています。どうぞお楽しみに。

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

本記事の全部または一部を無断で複写複製（コピー）することは、著作権上での例外を除き、禁じられています。