

本立道生[※]

人材マネジメント前線観測

特別編

“領導力”と “リーダーシップ”は違う

インヴェニオアジアホールディングス代表取締役CEO
インヴェニオCHINA総経理 **大城 昭仁**

※『君子務本、本立而道生』（「論語」学而篇より。君子は本を務む。本立ちて道生ず）。立派な人は根本的な事柄を大切にす。それゆっかりしていてこそ、初めて各々の進むべき道が見えてくるものであるという意味。

今回は、2019年の始まりということで、この連載の中心テーマとなっている「リーダーシップ」を巡る、私自身の物語を1つご紹介したいと思います。

“領導力”が指すものは何か？

中国では通常、リーダーシップのことを「領導力(リンダオリー)」と訳します。しかし、この言葉が指すものは「リーダーシップ」よりも意味の範囲が狭く、そのことが中国現地法人のリーダーシップ開発にとって足かせになっているかもしれません。

私が「領導力」という言葉と初めて出会ったのは、2008年ごろです。グローバル幹部の研修に参加

される中国人の方からお聞きしました。その後、中国現地幹部の研修をお手伝いさせていただくことになり、自分でも頻繁にこの言葉を使うようになりました。

しかし、実際に中国に住んで、中国人スタッフと一緒に仕事を進めているとじわじわと感じはじめた違和感があります……この言葉は、実は英語の「Leadership」や日本語の「リーダーシップ」が指すものとは違う。そう思うようになりました。

たとえば、弊社のスタッフに「この件、東京のメンバーも巻き込んでやろう。そのために、もっと領導力発揮してがんばって」そう言ったときのことで。私の言葉に、彼女は少し困惑の表情を浮かべまし

た。どうしたのかと尋ねると、「領導」ではない自分に「領導力」を発揮して欲しいというのが、よく分からなかったとのこと。彼女がいう「領導(リーダー)」というのは、経営幹部を指していました。

あるリーダーシップ研修では、「私は部下がいないので、領導力の発揮と言われても……」そうおっしゃる参加者の方がいました。また、ミドルマネージャー研修を企画していて、中国人の担当者の方から、対象者はまだ経営レベルではないので「領導力」を学ばせる必要はないと言われたこともあります。

他にも何人かの中国人に聞いてみると、「領導力」が指すものが本当は何かが分かってきました。～権力を持ち、多くの部下をぐいぐい

引っ張っていくパワフルな企業トップや行政トップへ「領導力」という言葉を見たとき、聞いたとき、中国人の頭にまず浮かぶのはそのような人のようです。

育てたいのは領導力ではない

一方で、日本企業の中国現地法人から、我々がリーダーシップ開発プログラムのご依頼をいただくとき、その背景には「現地化の推進」や「組織の自律性向上」といったテーマがあることがほとんどです。

そのため、開発すべきリーダーシップは、パワフルな企業トップのリーダーシップではなく、自分の仕事に当事者意識を持ち、他部門に対して、あるいは本社に対して働きかけながら、チャレンジングな仕事を実現させていくリーダーシップ。部下へのリーダーシップだけではなく、もっと全方向的なリーダーシップであることが多いです。

そういう場合、会社が開発したいと思っている「リーダーシップ」と、中国人のイメージする「領導力」という言葉にはかなりのギャップが発生していて、「リーダーシップ=領導力」という言葉の関係が人材開発の足かせになってしまいます。

これに対応するため、古今東西のリーダーシップ論を学んだり、いわゆるファシリティーティブリーダーシップのようなものを訓練する研修を企画しました。「領導力」のイメージを拡大して、ギャップを解消することを狙った研修です。

これは一定の成果はありました。

ただし、この研修によって、参

加者が得るリーダーシップに対する理解はこんな感じです。「領導力が指すリーダーシップの本当の意味は、言葉からイメージすることよりも範囲が広くて、下の者だけではなく、横や上にも発揮すべきもので……」

なんともまどろっこしい理解です。そもそも、リーダーシップは行動に繋がらなくては意味がありません。頭での理解ではなく、行動に繋がるように、もっと感覚的に理解していただく説明の仕方はないだろうか。そう考えました。

しかし、いくらうまく説明しても、表音文字のカタカナとは違い、表意文字である漢字の視覚的イメージは強く、完全には払拭できません。

「主導力」の誕生

そこで、発想を転換し、「領導力」のイメージを元にリーダーシップの概念を再構築しました。「領導力」の意味は中国人の描くイメージそのままの「トップの部下に対するリーダーシップ」、そして、この言葉がカバーしていないリーダーシップ、つまり他部門や同僚に対する横のリーダーシップと上司や本社に対する上へのリーダーシップを指す言葉として「主導力(ジュダオリー)」という言葉を作りました。

経営幹部に求められるリーダーシップ「領導力」と全員に求められる仕事の姿勢としてのリーダーシップ「主導力」です。

この概念で研修を行うと、参加者の方々は、最初は聞き慣れない言葉に戸惑うものの、次第に「主導力」という言葉を使い始めます。「領導力」にはどこか他人事だった

人も、「主導力」は自分に必要な力なのだとしっくり来るようです。以前より、オーナーシップを持ってプログラムに取り組んでくれるようになりました。

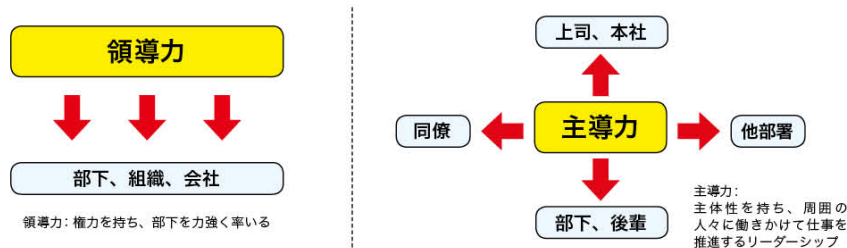
そういうわけで、私は中国では「領導力」と「主導力」という2つの言葉を区別して、リーダーシップを表現することになりました。リーダーシップの旅はまだまだ続きますが、中国で、リーダーシップについて1つ理解が深まりました。



大城 昭仁
インヴェニオアジアホールディングス
代表取締役CEO
インヴェニオCHINA総経理

野村證券、独立系投資会社を経て、2004年にインヴェニオ入社。100社を超える上場企業において、次世代リーダーの育成、営業組織のパフォーマンス向上、組織のベクトル統合などのプロジェクトを主導。11年よりインヴェニオチャイナ董事兼総経理CEO、16年より現職。社団法人日本証券アナリスト協会検定会員(CIMA)、国際公認投資アナリスト(CIIA)。上海市浦東新区外商投資企業協会常務理事。中国の大手研修雑誌の理事も務める。

リーダーシップのニュアンスを表現する造語“主導力”



INVENIO CHINA

Discover the Potential for Leadership

英必諾企業管理諮詢(上海)
(インヴェニオチャイナ)

1997年にマッキンゼーのOBによって設立。経営的視点から、人材育成、企業文化の革新や理念の浸透に取り組んでいる。研修やワークショップ、オフサイトミーティングの場を使い、組織・人材の潜在力をEduce=引き出して顕在化させる独自の手法に強みを持つ。

上海市徐匯区天平路320弄26号
021-6437-0001
http://www.invenio.cn/
infochina@invenio.jp