

潜水艦艦長は命令しない ～一人一人が考える組織～

社会の変化とともに、リーダー像にも変化がみられる。かつてのようにカリスマ性のあるリーダーの号令で動く組織では、時代に追いつくことはできない。潜水艦艦長を務めた伊藤俊幸氏が、自身の体験を基に今の時代に求められるリーダーシップ論を語った。

講師：伊藤 俊幸 氏

元海上自衛隊 海将／金沢工業大学大学院 教授



リーダーシップとはメンバーが 自発的に従おうとする気持ちが原動力

マネジメントが規則やルールで組織を動かすのに対し、リーダーシップはメンバーが自発的にリーダーに従おうとする気持ちを原動力として組織を動かす方法論である。両者とも必要だ。

米海軍ではリーダーシップについて他者から服従、信頼、尊敬、忠実な協力を得られるやり方で組織を指揮するためのアート、サイエンス、天分だと規定している。科学的なリーダーシップ論は、民主主義国家の軍事組織では極めて重視される。

最近のリーダーシップ論で重視されるのは、リーダーとフォロワー(部下)の関係だ。フォロワーとは「正しく」リーダーを補佐する人であり、その間に、自らも「良き」リーダーになる準備をする。これを「自己変革型リーダーシップ論」という。

リーダーシップには、部下の模範となり、ビジョンを示し意思決定ができ、組織に影響を与え責任を取れるといった能力が求められる。一方、フォロワー

シップはリーダーを補佐するため、ビジョンを自ら咀嚼し、下に具体的に伝え、上に対してはリコメンド(進言)ができる。民主主義の軍隊は、部下のリコメンドによって動く組織なのだ。

良い部下とは信頼関係の下で 理性ある服従ができること

リーダーである潜水艦艦長は命令しない。部下のリコメンドに対して「了解」か「待て」を発するだけ、これが理想とされる。戦争では指揮官や艦長が最後まで生き残るとは限らない。いつでも上司に取って代わられるよう、日頃から部下の鍛錬が必要だ。リコメンドを重視するのもそこにある。

海自潜水艦部隊がリコメンドを重視するようになったのは、1988年に起きた「なだしお事件」が影響している。海自潜水艦「なだしお」と遊漁船が衝突した事件だが、なだしお艦長が部下からのリコメンドを2回、無視したため起きてしまったとされた。

指示する際は私は、5W1H (When、Where、Who、What、Why、How) で部下の理解度を確認してきた。特に「How：具体的な方法論」については、自由に考えさせリコメンドを求めた。良い「How」を作るためには、部下は「使命の分析」、つまり「そもそもこれは

上位者の意図に合致しているか」とまず考えることが重要になる。

良き部下とは、「理性ある服従」ができる人だ。上司との信頼関係を築きながら、批判もできなければならない。

緊急時など上級指揮官の判断を仰げないときには、「独断専行」も必要だ。これは独走、暴走とはまったく別の概念だ。「上級指揮官との十分な意思疎通が常態化」「事後報告」「結果について全責任を取る覚悟」があるならば、戦闘に勝つため「独断専行」は、むしろ行わなければならない行動なのだ。

部下の心理的安全性の確保と サーバントリーダーシップ

グーグルが4年間かけてチームの生産性向上について研究し、生み出したキーワードの一つが部下の「心理的安全性の確保」だ。「〇〇と言ったら無知、無能と思われるのではないかなど、部下たちは、チーム内での発言に恐怖や不安を感じている。生産性向上のためチームリーダーがなすべきことは、「部下の心理的安全性の確保だ」というのだ。実際GAFA*はこうしてイノベーション的な結果を残している。

そうすると「リーダーとは部下を支えて見守る人」ということになる。具体的には、傾聴・共感し、癒やしや気付きを与え、部下の成長に関与するといった、利他的なリーダーシップが必要になるということだ。これを「サーバントリーダーシップ論」という。上司がこれを実践することで、初めて部下が自ら考えて動く組織になるのだ。

*Google、Amazon、Facebook、Apple