

リーダー  
シツプは  
誰でも  
身に付けられる

元海上自衛隊海特

伊藤俊幸

TOSHIYUKI ITO

海上自衛隊が

実践する、

米海軍式の

最強リーダー

シツプ論

## はじめに

軍事組織のリーダーシップと聞いて、どのようなイメージをお持ちでしょうか？

「上官の言葉は絶対」

「理不尽で一方的な命令」

「部下はロボットのように動く」

このように、絵に描いたような厳格な上下関係を思い浮かべるかもしれません。たしかに旧軍（日本帝国陸海軍）は、その傾向が強くありました。絶対的な権限をもつ上官がおり、部下はその上官の命令に忠実に従うことを求められ、自分でものを考えることすら許されないような世界……。

しかしその反面、上官が間違った判断を下したとしても、誰も上官を止めることができませぬ。その結果が、先の戦争における軍部の暴走と、無謀ともいえる作戦の数々です。

こうした失敗を踏まえ、戦後に生まれた海上自衛隊は、帝国海軍のよき伝統は残しつつ、アメリカ海軍から多くを学び、新たな組織づくりをしました。

そう、日本の海上自衛隊が今も実践している組織づくりなどの手法は、アメリカから輸入したもののなのです。

その過程で、海上自衛隊はアメリカ海軍から新しいリーダーシップ論を学びました。そのバイブルとも呼ぶべき教本が『リーダーシップ』「アメリカ海軍士官候補生読本」(アメリカ海軍協会著、武田文男・野中郁次郎共訳、生産性出版。原題は「Naval Leadership」) ｳﾂ。

これは1959年に出版されたのですが、今でもアメリカの海軍兵学校や日本の防衛大学校や海上自衛隊幹部候補生学校で使われています。

この教本は、数年間という短期間で幹部を育成するために書かれたものであり、内容は非常に実践的です。いや、短期間でリーダーに育て上げるためには、実践的にならざるを得なかった、と表現した方が正しいでしょう。ぜひ機会があれば読んでいただきたいのですが、そこで説かれているリーダーとしてのあり方は、心理学をベースにしています。

軍事組織が人を見るときに心理学を重視するのは、意外に思われるかもしれませんが。なぜアメリカ海軍が心理学を持ち出してまでリーダー像を「論理的」にしたのかといえ、民主主義が成熟したことで兵隊が賢くなったからです。

高学歴の水兵さんに「いいからやれ！」と言っても通用しない時代となり、どうしたら個の力を引き出して組織力を最大化できるか、水兵が動いてくれるかということを考え抜いた結果が、心理学だったのです。

だからこそ、個人主義がさらに強まった現代社会においても、その普遍性が失われることはありません。本書では海上自衛隊式のリーダーシップ論を解説していきますが、必然的にこの教本のエッセンスも随所に入っています。

さて、海上自衛隊のリーダーシップの特徴をひと言で表すならば、「フォローワーシップ型リーダーシップ」といえるでしょう。聞きなれない言葉かもしれませんが、フォローワーシップとは部下自身が上司のために主体的に考え、動くこと。そのフォローワーシップを積極的に引き出して活かすことが、海上自衛隊の幹部に求められることなのです。

リーダーシップを身に付けたいと思つて本を開いたら、いきなりフォロワーシップの話で混乱されるかもしれませんが、リーダーシップというものは、リーダー単体の能力で成り立つのではなく、リーダーとフォロワーの密接なつながりの中で語られるものなのです。

そのときのリーダーの役割は3つあります。

- ・自分の部下をよきフォロワーに育てること
- ・フォロワーの協力を得ながら組織の力を最大限引き出すこと
- ・自らも上司に対してよきフォロワーであり続けること

つまり、「よきリーダー」とは端的に言えば、よきフォロワーがいて、自らもよきフォロワーである人のこと。

これが本書の結論であり、実際にどうやったらいいか、ということについて詳しく説明していきます。

かつてリーダーシップ論といえば、カリスマ性で議論されることが主流でした。しかし、いくら圧倒的な才能を持つカリスマ型リーダーがいたとしても、その人の号令がなければ組織が回らないような仕組みでは、市場の変化に追いつくことは難しいでしょうし、できることも限られてしまいます。

その点、フォロワーが主体的に動くフォロワーシップに重点を置く組織であれば、そうした限界や不満を解消できます。情報化によってビジネスの前提が劇的に変化し、個人の力がますます増大する今の時代に、組織を率いる一つの実践的なアプローチであり、ヒントとなるのが「海上自衛隊式リーダーシップ」なのです。

どのような組織でも実務や現場を担うのはフォロワーであり、そのフォロワーが率先して主体性を発揮することで、組織としてのアウトプットのレベルが高まります。そうすることで、環境変化の早い今の時代において、リーダーは大局を俯瞰することに専念できるのです。また、複数の目を持つことで判断ミスを最小限に抑えることもでき、フォロワーの士気も高い状態を維持できます。

なかなか理想的な組織だと思いませんか？

そして何より、フォロワーシップ型リーダーシップを導入する組織では、フォロワーシップを発揮すること自体が、リーダーになる訓練になるのです。

日本の多くの組織では、上からの指示に従いながらデスクワークや現場作業に励んでいた部下に、突然辞令が降りて「明日からリーダーになれ」と言われます。しかし、今までその立場で考える訓練の機会を与えられなかったのに、いきなりリーダーとして振るまえと言われても、困惑するのは当然でしょう。半分は個人の怠慢ですが、半分は組織の怠慢です。

読者の方の中には古いトップダウン型組織に属している方もいるでしょう。いろいろと制約は多いかもしれませんが、所属している組織を改革するには、時間がかかるかもしれません。しかし、確かなことは、フォロワーシップ型のリーダーになれるかどうかは、天性の資質ではなく、最終的には「本人の考え次第」だということです。

本書のタイトルで「リーダーシップは誰でも身に付けられる」と謳<sup>うた</sup>っているのは

そのためです。

本書は6章立てで構成されています。

第1章ではまずリーダーシップについての概要と、海上自衛隊式リーダーシップの説明をします。

第2章、第3章、第4章では、リーダーに求められる資質である「意思決定力」「人間的な魅力」、そして「危機における行動力」について解説していきます。

そして第5章では、多少マネジメントの領域に入りますが、リーダーとしておさえておきたい部下の育成や管理の方法について、私の経験を踏まえて説明します。

最後の第6章では、リーダーシップと密接に関わる組織論について触れたいと思います。

本書が、迷えるリーダーにとって何らかのヒントとなることを願ってやみません。

伊藤俊幸

## 1章 なぜリーダーシップが必要なのか？

15

リーダーシップとマネジメントの違い 16

専制型リーダーシップはもう古い 21

放任主義では成果は期待できない 25

フォロワー前提で成り立つ海自式リーダーシップ 28

リーダーとして鍛錬すべき3つのこと 36

## 2章 「意思決定力」の精度と速度を高める 41

リーダーに欠かせない論理的思考力とは？ 42

論理的思考のトレーニング方法 45

意思決定の手順を理解する 50

手順① 任務の明確化 53

手順② 情報の分析 58

手順③ 最善の行動方針の決定 67

手順④ 文章化による伝達 78

手順⑤ 実施の監督と連続情勢判断 83

ステージに応じて視野を広げる 90

ステークホルダーを忘れるな 96

## 3章 組織に信頼されるリーダー像とは 103

人格を重視する自衛隊 104

海上自衛隊が幹部に求める資質 106

人にされて嫌なことはしない 112

一貫性を持つ 116

私心が勝るリーダーは信用されない 119

相手の自尊心を常に意識する 123

怒りの感情をコントロールする 128

ユーモアのすすめ 134

理想は鈍感力の高いリーダー 136

自分のリーダーとしてのタイプを知る 140

## 4章 危機を乗り切る行動力を身に付ける

149

非常時におけるリーダーのあり方 150

無駄に恐れず、正しく恐れよ 156

「Know your boat」の精神 160

「プラン」より「プランニング能力」を磨け 163

出船の精神 168

小さな経験を積み重ねる 171

行動力の源泉となりうる人脈 175

## 5章 部下の育成と管理の心得 179

部下をよく知る 180

部下の発達ステージを把握する 183

心理的限界を取り払う 190

ふるいにかけるのではなく、全員を育てる 195

育成の基本は「やってみせ」精神 197

交換日記による個別指導 200  
確認による育成 206

「人は失敗するもの、物は壊れるもの」の精神 208

## 6章 組織力をいかにして高めるか 213

使命を共有する 214

権限と制約条件を知る 218

個人の能力よりもまずは組織力を重視せよ 221

ビジョンの共有は暗記から 226

組織や仕事に誇りを持たせる 232

風通しのいい組織をいかに作るか 239

現場を円滑に動かすための「先任伍長」制度 244

組織から無駄を省く「SDCA」 247

腐った組織の立て直し方 252



なぜリーダーシップが  
必要なのか？





## リーダーシップとマネジメントの違い

リーダーシップ論に入る前に、リーダーシップとマネジメントの違いについて説明をしておきましょう。

私がリーダーシップ論の授業を受け持つ社会人向けの大学院（金沢工業大学虎ノ門大学院）では、主にマネジメントを学びます。マネジメントとはルールや制度といった規則をメンバーの行動に適用することにより、組織の動きをコントロールしようとする経営管理手法のことです。

しかし、これだけ成熟した社会になると、実はほとんどの組織ではマネジメントの「型」はできあがっており、上司や部下が担う役割や、こういった指揮系統で動くといった話は、ほぼルール化されています。すべてがマニュアルで動くとは言わないものの、少なくとも日常業務については各自が決められたことを決められた通

りに遂行していれば（すなわち、上司が部下をルール通りに動くようにマネジメントトしていれば）、リーダーシップがなくてもほとんどの組織は動きます。

**世の中にリーダーシップのないマネージャーが溢れているのはそのためです。**

**しかし、実態はどうでしょうか。**

人間はロボットではないので、ルールがあっても守らない社員がいたり、上司と反目して著しくモチベーションが下がっている社員がいたり、組織が進もうとしている方向とは真逆に突進しようとする社員もいます。

もしくは、不測の事態が起きてマニュアルだけでは対応しきれないケースもあるでしょう。

このような事態になると、いくらマネジメントスキルに長けていても、組織としての力を出しきれません。

**組織の力を出し切るために必要なことは、組織の構成員が主体的に考え、動ける状態になること。それを可能にするのがリーダーシップです。**

アメリカ海軍の教本では、リーダーシップを次のように定義しています。

一人の人間が他の人間の心からの服従、信頼、尊敬、忠実な協力を得られるようなやり方で、人間の思考、計画、行為を指揮でき、かつそのような特権をもてるようになるアート、サイエンス、ないし天分。

平たく言えば「この人に付いていこうという力を引き出すスキル」のことです。

ここでのポイントは、リーダーシップは何も生まれ持った「天分」だけで決まるわけではないということです。

ちなみにリーダーシップというものは、ある日誰かがリーダーになったからといって、突発的に発現するものではありません。その発現プロセスは3段階に分けられます。

**第1段階…リーダーからフォロワーに働きかけをする。**

**第2段階…働きかけの結果、「このリーダーに付いていこう」という意志がフォロワーの中に芽生える。**

**第3段階…フォロワーがリーダーに付いていく自発的行動をとる。**

つまり、リーダーとして重要なのは、どうフォロワーと接していくかということであり、リーダー単体で完結するものではないのです。

軍事組織の世界ではリーダーシップとマネジメントのことをそれぞれ「統率」と「指揮」(Lead & Conduct)と表現します。考え方は同じで、どのような状況に追い込まれても構成員の能力を引き出し、使命を遂行するために組織を率いていく力がリーダーシップ(統率)であり、オーケストラの指揮者のように、決められた譜面通りに演奏するべく、各奏者を調整していく力がマネジメント(指揮)ということとです。

この両方を2つの車輪として同時に成立させなければ、組織というものは正しく動かないのです。

指揮力があっても統率力がなければ「ただのマネージャー」であり、逆に統率力があっても指揮力がなければ「ただの人気者」にすぎません。

ただし、軍隊は少し特殊で、マネジメントに当たる「指揮」は軍事司法の強制力があるため、軍隊では肩書きさえあれば能力の低い上官や人望のない上官でも「マネージャー」としての役割は果たせます。

自衛隊の場合も、自衛隊法によって「部下は上官の命令を聞かなければならない」と明確に定められているため、隊員が上官に逆らおうとすれば、「お前、その態度は自衛隊法違反だぞ」と懲戒処分を問うことはできません。

会社であれば、しつげに厳しい鬼上司の名前を挙げて「お前のこと言いつけるぞ」と脅すようなものです。

しかし、**当然ですが権力を振りかざすだけの上司に付いていこうと思う人はいません。**しかも不測の事態に対応する軍隊ですから、マニュアルや計画通りにいかないとときにこそ「組織力」が問われます。

だからこそ軍事組織では統率力（リーダーシップ）が重んじられているのです。若き幹部候補生を育成する防衛大学校や海上自衛隊幹部候補生学校という学校が必要な理由も、統率力を身に付けるためと言っても過言ではありません。



- ▼マネジメントとリーダーシップは全く別の概念である。
- ▼世の中で凡庸といわれる上司は「マネージャー」であり「リーダー」ではない。
- ▼リーダーシップがないと組織の力を完全に引き出すことはできず、イレギュラーな事態にも対応しきれない。



## 専制型リーダーシップはもう古

さて、日本でリーダーシップというと圧倒的な権限による支配力とバイタリテイ

を持った「専制型」、いわゆる「ワンマン社長」タイプを想像することが多いかと思えます。

こうした強烈な個性を持ったリーダー像のイメージが根強いが故に、自分がリーダーに向いていないのではないかと不安を抱いたり、自信を持たずにいるビジネスパーソンが多いのではないのでしょうか。

そこは、ご安心を。**優れたリーダーになるためには、強烈な個性やカリスマ性など不要です。**むしろ自衛隊では専制型のリーダーはあまり評価されません。

私は海上自衛隊の潜水艦乗りとして自衛隊生活の3分の1を過ごしましたが、部下の忠告に耳を傾けず「いいから俺のいう通りにやれ！」というワンマンタイプの艦長も確かにいました。

しかし戦後、日本やアメリカで起きた潜水艦の事故のほぼすべてが、こうしたワンマンタイプの艦長の船によって引き起こされているのです（ただしおと漁船との衝突事故、米海軍潜水艦グリーンビルとえひめ丸との衝突事故など）。

もちろん、緊急事態が起きたときに、カリスマ性のある艦長が迅速かつ的確に指

示を出すことで、困難を乗り越えることはあります。企業であれば、ワンマン経営ならではの大胆さとスピード感で、ビジネスチャンスを掴むこともあるでしょう。失敗を恐れて及び腰になっているメンバーを、リーダー一人の個性でグイグイ引っ張らなくてはならない状況もあるでしょう。

ただし、それは強烈なリーダーシップが求められる場面において「ワンマンモード」に切り替えればよいのであって、**常時ワンマンな姿勢でいると、逆に組織にとってリスクが高くなるのです。**

なぜなら絶対君主一人の状態が長引くと、周囲にイエスマンしかいない組織体になり下がってしまいます。その結果、現場レベルで察知した危機や疑義や課題について自分たちで主体的に考えることをやめてしまい、進言をしなくなるからです。

組織の能力を引き出せていないのですから、実はその時点でリーダーとしては失格なのです。

海上自衛隊の潜水艦は、乗員が約70名。そのうち幹部が10名、海曹士が60名くら

いの構成です。私が艦長として一番重視したことは、この幹部10名を「将来の優秀なリーダーにするために、よきフォロワーとして育てる」ことでした。

しかし、ワンマン艦長の船になると幹部の「頭脳」も育ちませんし、進言がないため艦長一人だけの判断になってしまい、当然そこで判断ミスが起きてしまうことがあるのです。

リーダーだけで全ての判断や意思決定をすることは、首の皮一枚でつながっているのと等しく、ほぼギャンブルの世界です。組織論という観点から見ても非常に非効率であり、危険極まりないものなのです。



- ▼専制型リーダーシップは緊急時にのみ発揮すればよい。
- ▼専制型リーダーシップほど致命的なミスを犯しやすい。
- ▼いつも専制型リーダーシップだと、組織は考えることをやめてしまつう。
- ▼専制型リーダーシップではフォロワーシップが育ちにくい。



## 放任主義では成果は期待できない

もう一つ、ありがちなリーダー像としては、部下に自由にのびのびと仕事をさせる「放任主義スタイル」があるでしょう。

特に近年、個人主義的な若者が増えてきたことで、放任主義のリーダーは「懐が深くてかっこいい」というイメージがあるかもしれませんが。

クリエイターの個性が商材になるようなビジネスモデルであれば、こうしたスタイルが有効な場面もあるでしょうし、人手不足でどここの企業も採用難に苦しむ現在、自由に仕事ができる職場は、若者からすれば魅力的に映るかもしれません。

しかし、やはり放任主義ではブレーキがないと同時にアクセルもないので、成果にムラがでます。

成果にムラが出るということは、部下の成長のバラツキも大きいということであ

り、また人材育成の観点から見ても「大きな欠陥」があります。

**いくら自分のチームがそこその成果を出しているからといって、「よきフォロワーを育てる」という、リーダーとしての使命を忘れてはいけません。**

そして何より放任主義の場合、仮に組織として成し遂げるべきことが明確にあったとしても、個々がバラバラに動いてしまい、力を集結することができません。

専制型や放任型のリーダーシップには限界があることを証明する実験もあります。リーダーシップ研究で有名なアメリカの心理学者・レヴィン博士は、リーダーシップの種類を専制型、放任型、民主型の3つに分類し、それぞれの生産性（仕事量と質）とグループの雰囲気と比較する実験を行いました。

ここでいう「民主型リーダーシップ」とは、リーダーが議長役を務めながら集団で討議を行い、方針を決定し、細かい作業手順は部下に任せるというフォロワー主体の組織です。

実験の結果、長期的な生産性、そして組織の雰囲気のよさにおいて最も有効な

リーダーシップは、民主型リーダーシップであることがわかりました。

専制型のグループでは、短期的な生産性は他の類型よりも高かったものの、長期的に見ると部下の間でいじめが起きたり、不信感が生まれたりすることがわかりました。

放任型リーダーシップのグループはメンバーの士気が低く、最終的な仕事の質と量のいずれも、最も低い結果になったのです。



▼放任型リーダーシップでは組織はまとまらず、成果がでない。

▼放任型リーダーシップでは部下が育たない。



## フォロワー前提で成り立つ海自式リーダーシップ

あまり抽象論が長くなってもわかりにくいでしょうから、私が潜水艦の艦長時代に、実際にどう艦を切り盛りしていたかについて説明しましょう。

私が普段していたことは、幹部自衛官からの「積極的進言」の徹底でした。

ある程度仕事をアサインしたら、あとは階級を問わず幹部自衛官に率先して動いてもらい、私はその意思決定した内容の報告を待ちます。艦長自らがあれこれ細かい指示をするのではなく、艦長の代わりに幹部自衛官に動いてもらうことが、海上自衛隊式リーダーシップの特徴です。

もし部下が状況だけを報告してきたら「で、君ならどうする？」と結論を求めます。

もし部下が結論だけを報告してきたら「その根拠は？」と論理的な説明を求め

ます。

すると次回からは彼らなりのフルパッケージの答えを持った状態で報告にくるので、それに対して私は「了解」か「待て」しか言わなくてよくなるのです。

「状況は○○です。○○という理由から○○をしたいと思えます！」と言われて問題なければ「了解」でこと足りますし、もしどこか見逃した情報があるようならば「待て」と言って、足りない考えを指摘し、部下に思考の深掘りを促します。

そういう意味では、海上自衛隊式リーダーシップのスタイルは「報告による管理」と呼んでもいいでしょう。

例えばあなたが会社の課長で、課員の残業時間が多いので減らしなさいと人事部から命令がきたとします。

そのとき、あなたならどうするでしょうか？

残業を減らした企業の事例を必死にインターネットで調べて、使えそうなルール

を文章にまとめて部下に配布する、というのも一つの選択肢です。しかし、それはリーダー一人だけで仕事が完結してしまいます。

私なら、課でミーティングを開き、ミッションとその背景を説明したうえで「じゃあ、1週間後に最低3つの案を出して」と言います。そしてあがってきたものに対して各自にフィードバックをしながら、最終的に使えそうなものを絞り込んでいきます。

もし自分なりに妙案を思いついたとしても、どこか思考に抜けがあるかもしれないので、メンバーと一旦共有して意見を求めます。

ここでもポイントとなるのは、やはり率先して自分の部下に考えさせることです。ましてや課題が残業時間を減らすことであれば、全員が必死になって考えるはずですし、リーダーの独断で進めるよりも、はるかにいいアイデアが出揃う可能性が高いでしょう。

勘の鋭い方はお気づきでしょうが、こうやって自分の仕事を手放したリーダーはその間、仕事をサボるわけではなく、自分の上司のフォロワーとして汗を流します。「報告による管理」がうまく上下でつながっていくと、絶えず一段上のポジションの予行演習ができるのです。

もちろん最終判断を下すのはあくまでも艦長である私ですから、フォロワーにすべてを委ねているわけではありません。

潜水艦は一つのミスでも乗員の生死に関わる環境ですし、全ての責任は当然艦長が負うのですが、本来艦長が行う意思決定に関し、若い幹部にそのプロセスに積極的に関与させ、考えさせるのが特徴です。

意思決定に際し部下も一緒に考えるのはリーダー。トップダウンの専制型でもなく、部下に全面的に権限委譲するわけでもない、ちょうど中間です。

報告による管理を行うメリットは3つあります。



- ① 組織として力を発揮できる
- ② 部下の成長が早い
- ③ リーダーの視野が広くなり環境変化に即応できる

① 組織として力を発揮できる

潜水艦内では常時10人くらいの幹部を「報告による管理」で育てたと書きましたが、この発想の根底にあるのは、「所詮、一人の人間にできることには限界がある」と見ているからです。

主体的に考える人間が10人いれば、100のことができます。しかし、リーダー一人では10のことしかできません。

ワンマン型のリーダー、もしくはリーダーになりたてで気持ちが入り過ぎている人になりがちなのは、ここで「俺は100のことができる」と過信してしまうことです。

どれだけ能力に長けたリーダーであっても、これだけ情報量が増え、任務が複雑化している今、10人分のアウトプットを出すことはできないのです。

② 部下の成長が早い

日頃から意思決定に関し主体的に関わり、上司の思考を先読みして計画を練り、それを上司に進言する。また、上司が誤った判断を下しそうな場合、健全な批判者として上司をアシストする。

そうした経験をしていく中でフォロワーは自分の視野も広がり、意思決定力や科学的思考力も鍛えられ、将来のトップリーダーに育ちます。

後ほど触れますが「リーダーとしての人間性」の部分については極端な話、方法論でもカバーできます。しかし、**リーダーとして必要な知的活動の領域は、若いころからの日々の鍛錬が絶対に不可欠です。**

特に軍隊は究極の危機状態において上級司令部に連絡するいとまもない場合は、それぞれ現場の指揮官が独断専行して、瞬時に動かないとその部隊は全滅する恐れがあります。

しかし、独自に判断を下すといっても好き勝手に動いては組織の目的は達成

できません。

各現場のリーダーが「自分のボスならこのような状況でこう考えるだろう」と日ごろから想像できることが前提になるのです。

つまり、リーダーはそういう部下を作っておくことが要諦であり、その訓練のために、リーダーはときに自分の答えを持っていたとしても、あえて部下に考えさせることが必要なのです。

ですから「リーダーとしていいところを見せないといけない」と自尊心ばかりが先行して部下に考えるチャンスを与えないリーダーでは、いつまでたっても部下は育ちません。

日産のカルロス・ゴーン氏、富士フィルムの古森重隆氏。いずれも巨大組織に大ナタをふるったリーダーですが、この2人に共通するのは改革のアイデアを部下に考えさせたことです。

ゴーン氏は日産が改善していくべきことについて従業員から意見を集め、それをベースにビジョンを策定させました。古森氏も改革案を1000人の部下に書かせ

ています。

彼らは超一流のリーダーですから、大きな改革を推し進めるだけのカリスマ性やトップダウンのエネルギーも持ち合わせていますが、そのうえでフォロワーをうまく活用しているのです。

### ③リーダーの視野が広くなり環境変化に即応できる

普段から意思決定にフォロワーを関与させることのメリットは、リーダーに思考と心の余裕が生まれ、物事を広い視野で見られることです。特にこれは、私が潜水艦部隊を離れて海上幕僚監部という中央勤務をした際や、学校長など大きな組織のリーダーになるたびに痛感したことです。

1から10まで自分でやらないと気がすまないリーダーがたまにいますが、こういうタイプは自分が当事者や担当者レベルに成り下がってしまい、大事なことを見過ごす局面が増えます。

リーダーになるということは、それ相応の視野を持たないといけないのです。それを実現するためには、部下に仕事を任すことも重要なのです。



- ▼海上自衛隊では部下に考えさせ、「報告による管理」を行うのが基本。
- ▼部下に考えさせることで組織体として可能性の幅が広がる。
- ▼部下に考えさせることで将来のリーダーとしての成長を促す。
- ▼部下に考えさせることでリーダー自身に余裕が生まれる。
- ▼部下を健全な批判者に育て上げる。



## リーダーとして鍛錬すべき3つのこと

ではフォロワーを前提にした統率をする際にリーダーとして鍛錬すべきことは何か。私は次の3つに収斂しゅううれんされると思っています。

### ①正しい判断を下す「意思決定力」

リーダーは常に決断を求められるため「意思決定力」が欠かせません。防衛大学校ではこれを「広い視野」と「科学的思考」と呼んでいます。特に若い頃から意識すべきは、論理的思考力と情報分析力の強化です。

これは自分がフォロワーのときから訓練をしていれば、誰でも身に付けることができます。

### ②部下に信頼される「人間力」

いくらリーダーが有能で、なおかつ優秀な部下がいたとしても、リーダーがフォロワーから人間的に嫌われていたのでは、フォロワーシップもリーダーシップもありません。

そういう意味では、リーダーは非常時や変革時こそ真の行動力を示す必要がある、と聞いていいでしょう。

部下が戸惑っているときこそトップダウンで決断を下し、臆せず行動が取れるか。そしてその決断に対していつでも責任を取る覚悟があるか。

こうした危機における行動力は生まれ持った性格も大きく影響しますが、危機管理能力を身に付けることで、ある程度カバーすることもできます。

### ③ 危機における「行動力」

平時における組織では、リーダーシップがなくても組織はある程度動きます。しかし、人間社会では必ず不祥事や事件・事故がつきものですし、環境変化にリーダーが気づき、対応できないと、組織崩壊にもつながります。

ではカリスマ性がないと部下は付いてこないのかといえば、そうではありません。正しい意思決定ができ、危機における行動力があり、なおかつ人間として最低限の礼節を守り、信用レベルを維持できていれば、フォロワーシップは十分機能するのです。



▼リーダーに求められる3大資質は「意思決定力」と「人間力」と「危機における行動力」。

▼リーダーシップは誰でも身に付けられる。

「意思決定力」の  
精度と速度を高める





## リーダーに欠かせない論理的思考力とは？

ここからは実際にリーダーとして身に付けておきたい「意思決定力」「人間力」「行動力」について個別に解説していきます。

まずは「意思決定力」。いかに正確に、いかに素早く決断を下せるか、が重要となります。

防衛大学校が将来の幹部自衛官に求める資質の一つは「科学的思考力」です。

平たく言えば「気合いと根性で困難を乗り越える時代は終わった。リーダーたるもの頭を使い」ということ。現代では当たり前の考え方ですが、この概念を戦後、海上自衛隊がアメリカから輸入できたことは大きな財産だといえます。

もしも科学的思考力という言葉が分かりにくければ、「論理的思考力（ロジカル

シンキング）」という言葉に置き換えても構いません。

あえて自衛隊で科学的思考力という言葉を使っているのは、論理的思考力は「AはB、BはC、だからCは正しい」というように、基本的に演繹法えんえきほうの発想で、それだけだとAが正しくない場合に結論を誤る可能性があり、Aがファクト（事実）であることも証明せよ、という意味が込められています。

例えば、「ある市場が拡大している」、もしくは「ある商品のユーザーが増えている」といったことを判断の根拠にする際、それが数字で追えていないのであれば、単に感覚値に過ぎず仮説の域を出ません。

たまたま自分のフェイスブックのタイムラインでそうした投稿をいくつか見ただけに過ぎず、自分の周辺以外ではまったく盛り上がっていないかもしれません。

その点、数字は嘘をつきません。よって、しっかりとデータを集めて情報を可視化すべきです。もしくは「誰かが言っていたから」といった根拠に対しても「本当にそうなのか？」という視点が重要で、昨今よく耳にするフェイクニュースしかり、人類の歴史しかり、何かしらの意図をもって真実を隠したり、捻じ曲げようとした

りする人は必ずおり、その事実気づかず情報を流布する人も大勢います。特にそれが大きな決断の前提になる話であれば、疑問の目を向けて、しっかり裏づけを取るべきでしょう。

**そうした客観的な視点が欠けた思考は科学的思考とは言えません。**

**いずれにせよ、リーダーを志す人がまず鍛えるべきは論理的思考力（自衛隊では科学的思考力）です。**

論理的思考とは、「思考」という本来、枠にとられない自由なものを「論理」という枠で束ねて表現する能力のことであると同時に、相手が発した言葉を「論理」という枠で整理し、読み解く能力のことです。

前提となるAがファクトか否か、ということを判断するためには専門知識が必要ですし、論理的思考力の向上には、日頃の訓練が欠かせません。



▼判断力を高めるには「論理的思考力」と「ファクトへのこだわり」が必要。

▼論理的思考力は日頃からの鍛錬が必須。



## 論理的思考のトレーニング方法

論理的思考のトレーニング方法については世の中に星の数ほど本がありますが、ここでは、私が部下を育てるときに意識していた訓練法を2つ紹介します。

1つは、何かを提案するときは必ず「結論とその理由」を2つか3つセットにして述べさせることです。よくあるプレゼンのテクニクと同じですが、私は日頃の業務からこれを徹底させていましたし、自分でも意識してきました。

例えば、会社なら「部長、提案がございます。A社との取引について、前向きに

検討してはいかがでしょうか。理由は3つあります。1つは「……」といったように。ここまでかっちり喋る必要はないでしょうが、せめて結論を先に述べて、理由を個別に説明するという骨子だけは守りたいところです。

**人は意識しないと、ついつい時系列や思いついた順番で語り出してしまいます。**  
しかしそれでは話が冗長になってしまい上司に聞いてもらえませんし、論理的思考の鍛錬になりません。

もちろん、最初のうちはうまく話をまとめられないでしょう。海上自衛隊でも候補生学校を出たばかりの幹部自衛官に報告をさせると、全員グダグダです。

しかし、それが当たり前。リーダーは焦らず、根気よく、チャンスを与えないといけません。私の経験上、どんなデキの悪い幹部自衛官でも、何度もやっていけばコツが掴めるようになります。

もし独学で練習したいのであれば、日頃から「エレベーターピッチ」を試してみようといでしょう。

**エレベーターピッチとは、15秒ないし30秒くらいの間で行うプレゼンのことです。**  
そのわずかな時間の間に、結論と理由を、説得力をもたせながら話さなければなりません。

起業者が投資家とエレベーターで乗り合わせたときに、どれだけ短時間で自分のビジネスプランを売り込めるかというところからこの用語は生まれましたが、潜水艦の中では日常的に行っていました。

例えば、上司にある提案をしたのであれば、長くても30秒で「結論と理由」をセットで説明でき、なおかつ上司が承諾、少なくとも興味を持ってもらえるような文章を必死に考えるのです。

**肝心なのは、考えがまとまらないまま上司に話をあげないこと。これを毎日行うだけで、論理的思考力、つまり物語の組み立て力が身に付きますし、上司からの評価も上がることは間違いないでしょう。**

もう一つのトレーニング方法は、「接続詞」や「接続表現」に注目することです。言葉と言葉をつなぐ接続詞は論理的思考そのもの。命題に対して逆なのか裏なのか



## 立ち読みサンプル はここまで

対偶なのか、抽象化したのか具体化したのかなど、ロジカルに話せる人はやはり接続詞の使い方が的確で、論理の展開が非常にわかりやすい特徴があります。

特に最近では、「逆に」や「とはいえ」といった表現を口癖として乱発する人が多く、延々と話をしているのに向に論理が組み立てられず、結論も見えないケースが増えている気がします。本人は全く意識していないのでしようが、こうしたちょっとした接続詞を丁寧に扱う意識を持つだけでも、思考のトレーニングになります。

普段から話すときに意識するだけでも効果はありますが、口頭だと論理的ではなくてもその場の勢いや雰囲気で「なんとなく」伝わってしまうため、やはり一番いいのは自分の考えていることを文章にすることです。

私も部下からの提案は、必ず文章にまとめさせました。

文章にするとロジックが破綻していないかが一目瞭然ですし、部下の頭の中が可視化されるので、よりの確なフィードバックができます。

また、同じ理由でパワーポイントによる提案書もNGにしていました。図式化す

ると、さもロジカルに見えますが、論理的な展開も一緒に簡略化されることがあるからです。論理的な文章があり、その補助として図を使うのなら構いませんが、図がメインになっていると、背景にあるものの考え方が適当になりやすいのです。

部下からすれば、毎回理論武装しなければいけないので面倒な上司だったと思います。しかし、私としてはむしろ彼らの提案をできるだけ実現してあげたいという気持ち強く持っていました。そのためには、私以外の人間も納得させるような論理を構築できる思考力が必要となるのです。

海上幕僚監部に勤務する、ある程度論理的思考ができるようになった幹部自衛官に対しての応用編として、私は部を横断する決裁が必要な場合、そのプロセスのフローチャートを書きました。それぞれの部によって使命（利害関係）が異なるケースもあると教え、「今の理屈のままだとここで止まる可能性が高い」といった懸念事項を、具体的に教えていきました。

これは、どちらかというと視野を広げるトレーニングですが、このように普段の業務から部下の思考力を鍛えることで、よきフォロワー、そして次世代のリーダー