

足並みをそろえる(アライメント)

「足並みをそろえるとは、互いの心を知るチームメンバーが完全な協調と一体感をもって、新しい方法、相乗効果をもたらす方法で考え行動する能力を高めることである。」
(「リーダーシップ・チャレンジ」ケーゼズ & ポズナー)

NBAの殿堂入り選手で、ボストン・セルティックスでプレーしたビル・ラッセルは、『セカンド・ウィンド』という回顧録の中で、「自分がどれだけ良い試合をしたかを測る最も重要な尺度は、チームメイトのプレーをどれだけ向上させたか、ということだった」と書いています。ミニストリーリーダーにとって、リードするということは単に個人的なパフォーマンスの問題ではありません。同じ方向に向かって進む人々のチームを通して、どれだけ多くのことを成し遂げられるかということなのです。

リーダーのもうひとつの大きな責任は、チームとミニストリーをビジョンと戦略に一致させることです。あなたが感動的なビジョンと素晴らしい戦略を持っていたとしても、他の人たちの足並みが揃わなければ、ほとんど何も達成されることはありません。

私たちは、日々複雑化し、技術的に洗練されたグローバル社会に生きています。タイムリーな情報がますます重要になっています。このような社会では、優秀な人材が協調して貢献する必要があります。「コラボレーションは単なる願望ではない。避けられないものなのだ。」(ウォレン・ベニス『天才を組織する: 創造的コラボレーションの秘密』)

国々は政治的、地理的、民族的に複雑です。文化は絶えず変化しています。これにミニストリーの複雑さが加わるのです。解決しなければならない問題はあまりにも多く、無数のものごとが関連しています。これが現実なのです。しかし、このような知識があるにもかかわらず、私たちは連携や協力に抵抗します。ベニスは言います: 「私たちの神話は現実を追いつこうとしない。私たちはローン・レンジャーの神話にしがみついている。『偉大なことは、一人で働く大物によって成し遂げられる』というロマンチックな考えだ。それに反する証拠があるにもかかわらず、私たちはいまだに、偉大なグループではなく、偉大な男性や女性という観点から業績を考える傾向がある」。これが嘘だと言うなら、なぜ多くの国ではナショナルディレクター一人が目立っているのでしょうか？

足並みそろえ(アラインメント)の意味するもの

「アラインメント」とは、文字通り「足並みをそろえる、党派や大義の側に引き入れる」という意味です。ビジョンを達成し、戦略を実行するためにコミットするコアグループや人々を一つにまとめることです。「足並みそろえ」とは、オーナーシップを育む作業です。その人の心の中にすでにあるものを引き出すと同時に、その人の行動を後押しする聖書的基盤を築くのです。足並みそろえには、個人やグループでの優れたコミュニケーション・スキル、そして聴衆の心や価値観、夢についての知識が必要です。

ダニエル・ヤンケロビッチは、同僚たちと行ったアメリカの非管理職労働者を対象とした大規模な調査から、『仕事と人間の価値観』という研究の中で、非常に気になる結果を報告しています:

- 潜在能力をフルに発揮して働いていると答えた雇用者は4人に1人以下だった。
- 半数が、仕事に留まるための最低限以上の努力はしていないと答えた。
- また75%という圧倒的多数が、自分は今よりもかなり効果的に働ける可能性があるかと答えた。

ウォーレン・ベニスとバート・ナナスは、その著書『Leaders: Strategies for Taking Charge』(邦訳:「本物のリーダーとは何か」)の中で、このような結果の原因は「コミットメント・ギャップ」にあるとしている。リーダーはフォロワーにビジョン、意義、信頼を植え付けることができなかったのです。部下をエンパワーメントできなかったのです。その結果、ビジョンや戦略に沿った人材が育たないのです。

アライメント構築におけるビジョン共有の価値

ビジョンのイメージが広く共有されると、個人は組織の中で自分の役割を見つけることができるようになります。ベニスとナナスは、その結果これらの人々は「盲目的に指示に従うロボットから、創造的で目的意識の高い事業に従事する人間へと変容し、重要性を感じるようになる」と述べています。自分が変化をもたらし、自分の参加に意義があると感じられるとき、わたしたちはより一致団結し、自分の仕事に活力と熱意をもたらすようになるのです。

コンサルタントはしばしば、組織に入った瞬間からこのエネルギーを感じ取ることができると報告しています。熱意、コミットメント、組織に対する誇り、そして「無駄なことはしない」という意志を感じ取ることができるのです。人々はビジョンを共有し、その所有者となっています。その結果、彼らはすでに足並みを揃えているのです。

将来に対するビジョンが共有されるなら、団体もそのメンバー全員も効果的に働くことになります：

- ミニストリーにとって良いことと悪いことの区別をつけるための境界線が与えられる。
- 意思決定をより低いレベルで行うことができるため、意思決定の分散に役立つ。全スタッフがビジョンを共有し足並みを揃えているため、最終的な望ましい結果を全員が把握している。

ビジョンは、リーダーが持つ肩書きや地位を利用して命令あるいは権力や強制によって組織や各ミニストリーに確立するものではありません。最も効果的なリーダーはそのような方法ではなく、足並みをそろえるのです。「(アライメントとは)説得の行為以上のものである。そのビジョンが時代、組織そしてそれに取り組む人々にふさわしいゆえに、人々にそのビジョンに対する熱意と献身的なコミットメントを生み出す行為なのである」。(リーダーズ、ベニス、ナナス、99-100ページ)。

足並みそろえにおけるSPPの役割

戦略的プランニング・プロセス(SPP)はプロセスです。計画や単なるイベントではありません。決断を下し、問題を解決するための方向づけプロセスです。SPPに含まれる内容は、ビジョンと方向性の設定、現状の評価、働きをスタートさせるために最低限必要な要素(クリティカル・マス)の分析、ビジョンに到達するための戦略的なステップとタクティカルプランの設定です。ベニスは『オーガナイズ・ジーニアス』の中で述べているように、「私たちの誰一人として、私たち全員ほど賢くはない」のです。しかし、計画そのものは最も重要な成果ではありません。重要なのは多くの人々がそのプロセスに関わったということです。その結果、計画が完成した時点で、チームの足並みを揃える仕事は終わっているのです。リーダーだけが戦略計画を立て、それをチームやミニストリーに引き継ぐ場合、人々の足並みを揃えるのは難しくなります。なぜなら、彼らには意見や懸念を述べる機会がなかったからです。彼らは、計画づくりに加わっていないのです。

エンパワーメントの重要性

時代は変わりつつあります。命令と統制という古い時代は終わりました。ケン・ブランチャードは著書『Empowerment Takes More Than Minute(日本語訳は「社員の力で最高のチームをつくる：新版1分間エンパワーメント」)』の中で、部下を指揮・管理・監督するのではなく、リーダーが部下と組織の他の部分をつなぐ役割を果たすのだと述べています。古いパラダイムは終わりました。エンパワーメント・リーダーとしての新たな役割とは、足並みをそろえること、労力のコーディネート、リソースの獲得、コーチングなどです。あなたがすることはすべて、部下がより効果的に働けるようにすることです。部下があなたのために働くのではなく、あなたが部下のために働くのです！

ブランチャードは、スタッフをエンパワーメントするためのカギをいくつかまとめています：

- 第一のカギは、全員と情報を共有することです。「部下と情報を共有することに消極的なリーダーは、部下を会社経営のパートナーとして成功させることはできない。またエンパワメントされた組織を持つこともできないだろう。情報を共有することは、組織をエンパワースする上で絶対に欠かせないのである。」情報のない人間は責任ある行動がとれないので、足並みはそろいません。仮にトップが目標設定して部下たちに伝達したとしても、スタッフはその目標設定に関与していないためコミットメントを感じることはありません。しかし、すべての人が情報を手にすれば、真の目標設定に向けた旅路において、人々は足並みをそろえることができるのです。
- 2つ目のカギは、境界線を通じて自律性を生み出すことです。境界線はちょうど堤防が川の流れに勢いと方向性を与えるのと同じように、チームのエネルギーを一定の方向に導くのに役立ちます。キャンパス・クルセード・フォー・クライストでは、次のような境界線を設けています：
 1. 私たちのビジョン：イエスに心から従う人の存在をすべての人が知っている
 2. 私たちの価値観：信仰、効果的、育成、誠実さ、一致
 3. 私たちの使命：失われた学生をキリストを中心とする働き人に変える
 4. 私たちの特徴：聖霊の力による救霊・育成・派遣

これらの境界線が私たちの枠組みとなります。スタッフはその枠組みの中であればどこでも自由に絵を描くことができるのです。

- 3つ目のカギは、ヒエラルキーに代わって自己管理型のチームを作ることです。最初のうちは、リーダーはより指示的なリーダーシップのスタイルをとるでしょう。でも従来のようにスタッフに何をすべきかを指示するものではありません。スタッフがチームとして自ら機能するために、必要なスキルの開発を支援することに重点を置くのです。

学習するチームの役割

成功を収めている企業のリーダー90人が、組織運営に必要な個人の資質について質問されました。彼らの返答には、カリスマ性や成功するファクション、時間管理などの流行りの内容はありませんでした。彼らの回答は粘り強さや自己認識、リスクを取る意欲、コミットメント、チャレンジなどです。とりわけ強調されたのは学習についてです。リーダーとは学ぶ姿勢を持っている人です。学びに傾倒している姿です。ボビー・クリントンは、学ぶ姿勢とはあらゆるソースから生涯を通じて学びたいと願う心の傾向であると定義しています。例えば以下のようなソースです：

- a. 人生の経験(箴言1:20-33)
- b. 他の人々(箴言27:17、箴言13:20、2テモテ2:2)
- c. 正式なトレーニングプログラム(預言者学校、ツラノ講堂)
- d. 非公式または公式な訓練(パウロの巡回宣教チーム)
- e. 個人的で組み立てるプロジェクト(読書、経験に基づくものなど)

経験は最良の教師である、とある人は言いました。しかし、それは経験から学ぶ場合にのみ当てはまりません。つらい経験を通るのは困難なものです。しかしそこから何も学ばないのは最悪です。人生のすべてから学ぶ姿勢(箴言1:20-33)は、聖書の基準なのです。優れた学習姿勢は、ミニストリーにおける洞察やパラダイム・シフトなど、リーダーシップの教訓を得るカギでもあるのです。そこから、効果的で継続するリーダーシップという違いが生み出されます。

リーダーは、現在をリードするために学ぶ姿勢を持たなければなりません。またクリントンは、学ぶ姿勢が将来的に良い結果を残すための重要な要素でもあることを見抜いています。これはただリーダーだけでなく、組織にとっても良いことです。リーダーが学習し組織の他の人たちを巻き込んでいるうちに、すべての人がそ

のプロセスに関わるようになり、足並みがそろっていくからです。リーダーは単に学んだり、情報やビジョン、戦略を伝えるだけではありません。有能なリーダーはコミュニティーの中で学びます。彼らは組織内に学習する文化を創りだすのです。リーダーは、ドナルド・マイケルが「新しい能力」と呼んだ一連のスキルを開発していくのである。(ジョン・M・リチャードソン・ジュニア編『*Making it Happen*』所収)。

ドナルド・マイケルによると、この「新しい能力」は以下のようなリーダーに見られます：

- タスクフォースの設定において、不確実性を認識し、他の同僚と共有する
- ミスを受け入れ、ミスを学習経験として活用する
- 現在の前提や優先順位を再検討するために、目標設定の演習に取り組む。
- 傾聴し、育成し、新しいアイデアの探求に参加するよう他者を促すことで、対人能力を高める。

リーダーが自分の不確実性や欠点、また自分はすべての答えを持っていないなど、自らの弱さをさらけ出し、透明性を保ち、解決策を見つけるために他の人を招くときに、創造的な協力が生まれるのです。このような人々が共に学んでいくうちに、すべての人が容易く足並みをそろえて解決策に取り組むようになります。

振り返り：リーダーシップ・モデルと関連づける

リーダーのどのような資質が、足並みをそろえる上で重要だろうか？

組織内部ではどのような状況にアライメントが必要なのか？組織外ではどうだろうか？

あなたが何か特別なプロジェクトを実行しているとします。チームの足並み状況を実際よりも過大評価していたら、何が起きてしまうでしょうか？以前そのような経験がありますか？

適用

以下のリストに目を通してください。足並みそろえに関するこれらのコメントのうち、あなたのミニストリーに当てはまるものはどれですか？どこを改善したいですか？

- 人々はあなたがどこに行こうとしているのかを理解し、行動を起こす準備ができています。
- 彼らは熱心で、あなたと一緒に行くことを望んでいる。
- あなたのビジョンは「私も」という反応を引き出す。
- 個人の価値観や願望をビジョンや戦略と一致させる。人々が望んでいることと、あなたが行こうとしていることが一致する。
- ビジョンと戦略は所有するものであり、借りるものではない。他の人が「私たちの」ミニストリーだと話している（「リーダーの」ではなく）。
- 人々は知りたいこと：（リーダーは）自分がどこへ向かっているのか知っているのか？そこへ行く方法を知っているか？その道中で私を愛してくれるか？
- ビジョンと戦略のオーナーシップをどのように育むのか？
- あなたのチームの行動を促進するために、どのような聖書の土台を与えることができますか？（伝道、弟子訓練など）。
- 部下とのチームワークを育むために、あなたは何をしていますか？もっとうまくできることは？

「誰も賛同しない素晴らしい計画より、全員が足並みをそろえる平凡な計画の方が良い」とある人が言いました。これは真実かもしれません。でも、もしあなたがリーダーとして足並みをそろえることにコミットするならば、あなたのチームは感動的なビジョンと効果的な戦略に加えて、全員が足並みをそろえる素晴らしい計画も手に入れることができるのです！