

全員がリーダーの組織とは何か  
～1年間事業会社で CTO をして気づいたこと～

東京工業大学 工学院情報通信系  
18B15997 山田遼太

2021 年 1 月

# 目次

第1章	はじめに	2
第2章	なぜ、それほどリーダーシップが重要なのか	6
第3章	リーダーシップは全員に必要	9
第4章	リーダーシップを身につけるために必要なこと	13
第5章	さいごに	16

# 第 1 章

## はじめに

あなたは組織に所属したことがあるだろうか。どの組織にも、所属したことがないということはないだろう。組織というのはとても身近な存在であるからだ。大学生ならサークルや研究室に所属しているだろう、アルバイトをしていればそこも組織である。社会人であれば、働いている企業にも多くの組織がある。多くの組織の集まった企業や大学など自体も組織であるとみなせるだろう。ところが、多くの者が組織について深く考えたことはないように感じる。

私が「組織というのは何か」について真剣に考えるようになったのは、大学入学後に工大祭実行委員会に所属し、組織として成果を求められるようになってからである。その後、私はある事業会社へ最高技術責任者、すなわち CTO として抜擢され、ゼロから新規事業を構想し、10 人以上の開発組織も作り上げた。これらの経験では、良い組織とはなんであるかについて深く考えさせられた。

一般に、1 つの組織にはその大きさにかかわらず、1 人の役職上のリーダーが存在する。さきほど述べたように、私は 1 つの事業会社において役職上のリーダーであったわけだ。サークルには代表がいるし、研究室には教授がいる。世の中の組織というのは、このような構図で機能しているわけだ。この構図においてリーダーとそうでない人 (以下、メンバー) の割合はメンバーの方が圧倒的に多い割合となる。これは非常に一般的な話だ。

ここから、リーダーの仕事はメンバーとどう違うのか、また、リーダーシップとはどのようなスキルであるのか、これらについて述べよう。

まず、組織というのは、組織自体のためにあるわけではない。組織が機能することによって、社会全体に対して貢献するためにある。そのためリーダーは「その組織の持つ機能は

何か」に注目すべきである。そして、その組織に特有の使命を果たすことに責任を持つことこそがリーダーシップというスキルの1つである。特に日本においてはこれができる人が非常に少ない。多くの人が組織としてやるべきことは何かではなく、自分個人としての成果を最大化することに焦点を当てている。「自分さえ出世すれば、会社全体としての成果は重要ではない」というような考え方は典型的なリーダーシップというスキルを持ち合わせていない人の考え方である。その組織に特有の使命とは何か、それを果たすことを最終目標に置いていることをリーダーの前提条件とする。

2つ目のリーダーの仕事は、仕事を通じてメンバーを活かすことである。活かすというのは、抽象的に感じるだろう。具体的に述べれば、人間のおよび技術的な成長を提供し、働くことが楽しいと感じられるようにすることだ。多くの場合、人間というのは、所属する組織によって、社会的な地位、コミュニティを得ることになるので、その組織は人生の中心となる。特に仕事において顕著である。そのため、そこで働く人を活かすことというのは、組織を構築する上で最も大切なことである。

3つ目は、最終的に決断することだ。日本においては意思決定をコンセンサスにおいて行うというような文化が見受けられる。多数決といった手法はそれに近い。しかし、本来の意思決定はそれではない。意思決定とは、答えを得るためのアプローチであるべきなである。

言い換えると、前提としてリーダーに求められる決断というのは成果主義であるべきであるということだ。成果主義というのは、それまでの過程や努力以上に、成果を重視する考え方であり、その環境においてのみリーダーの3つ目の責務として決断が発生する。

簡単な具体例を考えよう。君は東工大の1年生で、ユニットクラス(東工大における1年生が所属するクラス)で工大祭に模擬店を出店することを考える。最初にクラスのメンバーは何を出店したいか集まって話すだろう。ここで重要なのはそのクラスが持っている目的だ。2種類のパターンが考えられ、「利益額をKGIとして設定し、それで豪華な打ち上げをしようとしている。」もしくは、「お祭りだから全員が楽しければそれでいい」の2つに1つになるだろう。

前者であれば、様々な案は、どのくらいの費用がかかり、どのくらいの集客が見込めるのか。客単価はいくらなのかといったことが論点となって議論が交わされるだろう。そして議論の結果誰かがリーダーシップを発揮して、決断をするだろう。

ところが後者であれば、多数決や場の雰囲気決めれば良いので、誰かがリーダーシップを発揮して決断する必要はない。こうなると大きく話が変わってくる。

もっと言えば、前者のような成果主義の組織では、10人中9人が焼きそばがやりたかったとしても、「タピオカの方が楽にたくさんの人が買うのではないか。利益率も高いので、

もう一度去年の売り上げからタピオカが売れる数を推定して、比較検討しよう。」と声を上げていくべきなのである。それこそがリーダーシップなのである。そしてリーダーシップとはここで終わらない。「客単価と見込み客数を手分けして調査しよう」「より安い仕入先がないかさらに調べてみよう」「天気によってはタピオカは売れないのではないか」など、さまざまな条件を考慮して次に行うべきアクションを提案していくスキルはリーダーシップであり、やはり成果主義の組織にのみ求められる。

日本においては、ビジネスの場でさえ、後者のような組織が少なくない。成果よりも組織の輪を優先するような考えだ。先ほどの例であれば、多くの日本企業のトップマネジメントは焼きそばを作ることに決める。全ての関係者に対して角が立たないように方向性を定めることは、本来の意思決定ではない。そのような組織のリーダーは決断するという責務を放棄しているので、リーダーとして不十分であると考ええる。

そして4つ目の責務として、主体的に次のアクションを提案し、実行するというものがある。これも成果主義の組織においてのみ成り立つ。先ほどの例では、焼きそばで行くか、タピオカにするかを決断するために必要なファクトを集めることを提案するリーダーがいたようだ。彼のように次のアクションを提案するスキルは紛れもなくリーダーシップである。

このような成果のための提案が、成果主義ではない社会では、自分の意見ばかり押し付けてくる強引な人と捉えられがちである。特に日本では、成果主義の組織が少ないためか、そのように捉えられがちだが、社会で大きな成果を出すためには非常に重要なスキルであることは言うまでもない。

また、よくあるリーダーへの批判として、指示ばかりして自分は何もしないということを聞く。指示ばかりして実行しないというのはリーダーではない。リーダーシップというスキルには、提案を組織の成果のために実行することも含まれている。誰に言われたわけでもないネクストアクションを生み出し、手と足を動かして実行するのがリーダーのやるべきことだ。多くのステークホルダーが絡むのであれば、自ら調整し説得して提案を実行することがリーダーには求められる。

少し話が長くなったが、リーダーシップというスキルは次の4つを持つ人と要約できる。

- その組織が果たす社会的な役割に着目し、組織としての成果を最優先するスキル
- 組織に所属する他のメンバー全員が、成長、活躍、楽しめるようにするスキル
- 組織としての成果を大きくするために、自らが最終的な決断を下すスキル
- 主体的に次のアクションを提案し、実行までリードしていくスキル

そして、私は組織というのはメンバー全員がリーダーのように振る舞うべき (すなわち上記の4つのスキルを身につけ発揮するべき) ということを次項以降を使って述べたい。

## 第2章

# なぜ、それほどリーダーシップが重要なのか

私は常々、思考力や技術力によって、戦略を決定することの重要性だけでなく、リーダーシップを発揮することによって、戦略を実行することの重要性について述べている。企業価値を高めていくために、経営者だけでなく、すべての従業員が課題を模索し、解決策を検討する段階から組織の中で有機的に働き、様々なステークホルダーと調和しながらボトムアップ的な意思決定をしていく必要がある。

これは、成果主義の事業会社で CTO というトップマネジメントを経験し感じた。

具体例を交えて説明しよう。君は優秀なビジネスマンだとして、普段の業務に関して、既存のやり方を否定して新たなやり方を提案したいとしよう。前提として、その手法によって大きな問題が解決することと考える。

しかし、どんなにその新しい手法によってメリットがあるからといって、それをすぐに導入しようとはならない。それでは、そのやり方のもつメリットはデメリットを上回るとは限らないためである。

それに、君の考える解決策の他にももっと良い方法があるかもしれない。

その時に、君がやるべきことは、力づくであなたの意見を通すことではないだろう。これは誰にだってわかることだ。

まずは、君の提案において、関わりのある様々な部署の人とコミュニケーションをとり、どのような変化が生じるかについて深く検討しなければならない。

なにか新しいことを始めれば、必ず多くの批判を受ける。それでも、あなたは様々な部署のルーチンを阻害しないようなより良いやり方を考えることをしなければならない。

そして、最終的に既存のやり方を変えることができるかどうかは、あなたへの信頼とあなたの人を巻き込む力にかかっている。

多くのステークホルダーを巻き込むことでより俯瞰的かつ包括的な、良い提案をすることができるようになるだろう。その結果として、多くの人の信頼も集められるようになる。そうやって、初めてこれまでの常識は変えられる。

この時点で、最終的に何かを変えることができるのは、どんな分野であれ、思考力や技術力ではなく、リーダーシップであることにお気づきだろうか。

まだ腑に落ちない人のために、他にもいくつか具体例をあげる。

あなたの会社もしくは研究室のゴミ箱の分別がされていないから、みんなに分別をしてほしいと思ったとしよう。

この時、紙と鉛筆を用意して、完璧な解決策を考えるだろうか。例えば、あるごみは燃えるゴミであるが、これは洗ってから燃えないゴミにすることができるとか。そういったことを書き出すだろうか。もちろん、それも重要だ。分別の仕方がわからないのでは、分別ができるわけがないから。

しかし、それではおそらく問題は解決しないだろう。本質的にあなたが他のメンバーを巻き込むことができないとそれはただの解決策で終わってしまう。

つまり、どんなに、あなたが完璧にゴミの分別の方法を知っていても、この問題は解決しない。ここで、必要なのはリーダーシップなのである。あなたが周りの人を巻き込んで、ゴミを分別するように行動を変えさせることが必要となっている。

これは、技術職においても変わらない。私のようなソフトウェアエンジニアが、大規模なシステムの変更が必要な場合を想像してみる。

技術スキルの高い優秀なエンジニアがいれば、実装の構成やパフォーマンスにおける課題などは事前に見つかるだろう。ところが、それはあくまでも机上の空論にすぎない。実際にシステムを変更するには、その素晴らしい設計をプログラムコードとして実装しなければならない。

実際のところ、大規模システムにおいて、既存のプログラムコードやアーキテクトの全てを把握している人は、1人もいないためである。

1000人以上のエンジニアが集まって、効果的に協力し合わなければ全体を把握することはできずプロジェクトは進めることができない。つまり、ここでも必要なのは全員のリーダーシップである。

技術だけでは、課題は解決しない。最終的に課題を解決するのは、その解決策を実行する



ためのリーダーシップである。

「みんなが有機的に協調すれば解決できるが、一人一人では解決できない課題」というのが世の中には溢れかえっているからこそ、リーダーシップというスキルを持っていて、さらに、役職上のリーダーでなくとも、リーダーシップを発揮できる人は大きな成果を上げるために必要不可欠であるということだ。

## 第3章

# リーダーシップは全員に必要

よくある間違っただけの考え方に、「リーダーとは一つの組織に一人か二人いればいい」というものがある。社会人であっても、リーダーシップを問われたことはない。言われたことを淡々とこなすことだけを求められてきたという人も少なくない。

それでいて、彼らは「言われたことをしっかりやると人生うまくいく」という大きな勘違いをしている。

小学校から始まって、大学受験まで、「誰かが作った一つに決まっている答えをいかに効率よく導けるか」を競うような性質のものが教育であるから、仕事においてもそうだと思ってしまうのかもしれない。

実際の社会では、それは全くの真逆になる。誰かの作ったテストで100点満点をとれる人に価値があるのは、高校生までであり、社会では役に立たない。

社会で価値のある人というのは、自らまだ答えの出ていない問いを立て、それに対して自分なりの答えを見つけ出せる人である。

ところが、勘違いをしている人たちは、リーダー以外の人には自分の主張を強くしてはならず、リーダーにやれと言われたことをやればいいとさえも思ってしまうのである。このような考えは、さらに致命的な間違いである。全員がリーダーシップを発揮する組織は、一人のリーダーがいる組織よりも圧倒的に大きな成果を出すことが出来ると私は声を大にして主張しよう。

このような私の意見に対し、「船頭多くして船山に登る」というようなことであり、トラブルが起きるといふ反論をする者がいるので、それに対する私の回答を述べると、私のいうリーダーというのは、「チームとして成果を出すこと」を「自分の意見が採択されること」よりも重視している人を指している（これは冒頭で述べた1つ目の責務に値する。）。

その前提において、リーダーが何人いようと、全員にとって海に出て魚を取ることがその組織に特有の責務であるので、どう転んでも船が山に登ることはない。

その諺とその諺のように振舞っている組織は、「自分の意見が採択されること」に躍起になっている人ばかりが集まっている組織ということを示しているだけに過ぎない。

では、一人をリーダーにおくチームについて考えると、リーダー以外のメンバーというのは、フォロワーとして、言われたことをこなすだけになる。

このような場合には、2種類のフォロワーが生まれるだろう。

まず、チーム全体を率いることは自分の役割ではないと割り切り、自分の個人的な成果を大きくすることに意識が向いていくフォロワーだ。

これでは、チームとしての成果は大きくならないし、その人のポテンシャルを十分発揮できず、ボトムアップ的な意思決定もできない。

2つ目のフォロワーとしてよく目にするのが、モチベーションを失ってしまう場合だ。

リーダーシップを発揮しない人は、そもそも成果を出すことはリーダーの役割であると考え、成果への興味を持たなくなってしまう場合も多い。

現実問題、私はただ指示に従い、結果に対する責任は全てリーダーのものである、自分の責任では一切ないと考えているような人をたくさん知っている。このような状態では、チームとしての成果は大きくならないし、多くのフォロワーはそこで働いていて楽しいのだろうか。

一方、私の考える全員がリーダーの組織について話す。

私がある事業会社で CTO をしていたときには、私は役職上のリーダーであったわけだが、私の素晴らしいチームメンバーは全員がリーダーシップを発揮していた。

役職上の責任者である私は最終的な顧客体験に対して、オーナーシップを発揮している。

しかし、役職上の責任者とリーダーシップというスキルは全く別のものだ。

他のメンバーは役職がないからと言って、私の指示を待ち、与えられた業務を遂行するというのとは大きく異なっていた。彼らは、自分の関わるプロジェクトについて必要な実装や仕様について把握していて、どのように分担し進めていくかについて積極的に話し合いをした。話し合いにおいても、自分が合意形成をリードするという意思があり、話し合いで得られた結果だけにフォーカスする人はいない。

また逆に、上長である私がどれだけある機能の必要性について説明しても、チームメンバーはそれを採用するかしないかについて主体的に自ら考えるのである。

採用されないことも多々あるが、「なぜこの意見を取りいれなかったのか」について聞き、その判断を批判したことは一度もない。

なぜなら、私はメンバーに「決断のできるエンジニア」になってほしいからである。私は、どの技術や仕様を採用し、逆にどれを採用しないのか。それを一人一人のエンジニアが自分で考えて、動いて、意思決定することを求めた。

つまり、一人一人のエンジニア自らが決められるだけの裁量を与え、決断しなければ前に進まないような状況をつくっていた。

人は意思決定の数だけ成長していき、人の成長に合わせて組織も成長していく。だから、企業においてもっとも大切なことは全ての意思決定を最小化し、全てのメンバーが自身で考えて意思決定をしていくことであるという信念のもとに、あらゆる裁量を任せた。この組織では、私では思いつかないような面白いアイデアがたくさん生み出され、非常に高速にデプロイが繰り返され、最先端の技術が次々に導入されていった。

大規模 SaaS を 3 ヶ月でリリースし、信頼性、柔軟性、可観測性の高い疎結合なマイクロサービスアーキテクチャが実現した。運用フェーズでは、土日を含めても均して 1 日 2 回程度のデプロイ (サービスのバージョンアップ) が実行され、非常に高速な改善が実現された。10 人程度のエンジニア組織としては目覚ましい成果である。

それでいて、私の開発メンバーは一人残らず全員が、最高に今が楽しいと言っていたのである。もちろん私も例外ではない。最高に楽しい仕事だったと今振り返っても本当にそう思う。

冒頭で述べた、リーダーの 4 つの責務を思い出してほしい。

これらについて考えれば、全員がリーダーの組織を作ることが組織として最高の成果を上げることが証明できる。

1 つ目の、組織に特有の使命というのは、私たちの場合なんだろうか。私たちが開発組織である以上、技術的な負債を極限まで減らし、信頼性、柔軟性、可観測性の高い疎結合なマイクロサービスを高速に開発、改善することである。これは、明らかに高度な次元で達成されていた。また、会議やミーティングで開発組織の利益を最優先し合意形成をリードするような姿勢を感じられた。

2 つ目のメンバーを活かすことも達成できていた。人は意思決定の数だけ成長できるので、多くの意思決定の機会をメンバーは得ることになり、多くの成長の機会を手に入れた。そして、誰もが今振り返っても楽しかったと口を揃えているような開発組織だった。

3つ目の決めることという責務を私は放棄したように感じるかもしれない。そのように感じているのならば、それは大きな間違いだ。冒頭でも述べたが、意思決定は合意を取るためにあるものではない。意思決定においての目的はあくまでも答えを得ることなのである。これにおいて、私はあるドメインにおいて最も知識を有するメンバーの決断を支持するという決断をした。特に開発組織においては手を動かして開発しているその技術に関して、私の考えを実行するというのはナンセンスである。答えに最も近づくことを優先することができるのは、メンバー全員が適切に意思決定する組織なのである。そして、そのようにすることに決めたのは紛れもなく役職上のリーダーである私であり、私は組織の成果のために決断するという責務を全うしているのである。

そして4つ目は、主体的に次のアクションを提案し、実行まで責任を持って遂行することだ。これも全てのメンバーが達成していた。さらに求められた以上の価値を提供する次元まで進んでいた。機能要件やユーザーの要望などをメンバーが直接組み上げ、プロダクトの改善に関するアイデアをボトムアップ的に生み出していた。仕事は与えられるものではなく、自分で作るもの。と私が繰り返していたため、新しいことをやりたいと言いやすい雰囲気を作ることに成功していた。

まず、これらのことからわかるのは、全員がリーダーシップを発揮する組織を作るリーダーは、組織の代表者として圧倒的な成果を残しているということである。

そして、この組織の奇妙なことは、私だけではなく、メンバーもこの4つの条件を全て満たしていることだ。

つまり、冒頭で私が述べた4つの責務は、リーダーがだけ満たすべきものではなく、組織に所属する全員が満たすべき原則であるところで強く主張しよう。

## 第4章

# リーダーシップを身につけるために必要なこと

リーダーシップというスキルは役職上のリーダーであるかどうかに関わらず、全ての人のにとって重要であることはご理解いただけたらと思う。であれば、すぐに先ほど述べた4つのスキルを身につけてほしいがそれは意外と難しいかもしれない。組織の成果のために何かすると言われても結局は、与えられた仕事をこなすような生活に戻ってしまう、自ら仕事を生み出すなんて難しい、と感じてしまうかもしれない。これから述べることについて意識することは、具体性が高く取り組みやすい。そして、これを続けていると、4つのリーダーシップというスキルを満たせるような状態になる。

1つ目は「常にバリューを出すこと」である。バリューというのは直訳すれば付加価値である。仕事をしている相手に対して貢献をして、それを価値として受け取ってもらえた時にバリューが生まれる。ここで私が言いたいのは、些細なことでも会社に貢献するための価値を常に考えることが重要であるということだ。プレゼン資料1つとっても、その資料によって受け取り手の課題が解決しているかについて考える。上司を納得させるための資料ではなく、そのプロジェクトのための資料になってほしいと考えている。また、会議で発言しない人のバリューはゼロだ。私は出席した会議で発言を一切しないということはほとんどない。疑問に感じたところがあれば質問すれば良いし、他の提案があればすればいい。判断材料になるような自分の持っている知識は提供した方がいい。何も話さないでただ座っているだけだったとすれば、会議によって得られる結論はなんら変わらない。私はここで、当たり前のことしか言っていないが、実際の会議ではただ座っているだけの人が少なからずいる。彼らは会議を何かのセレモニーだと思っているのだろう

か。会議は意思決定の場であるという認識を持つ必要がある。そして、そこに何かしらの貢献をすることは、あなたがいることで生まれる付加価値、すなわちバリューであると認識してほしい。

2つ目は、ポジションを取ることだ。私はエンジニアという仕事をしているため、チームの誰も知らないことというのが業務上たくさん出てくる。私は「モンスターストライク」という超大規模ソーシャルゲームの開発に携わっている。そこでは、ゲーム内の同時対戦で使われている通信方式の実装として新しいものを導入したほうがいいという動きがあった。実際に導入できるものであるのか、様々な観点から検証する必要があったので、「では、その通信方式の実装について調べてみます」と言い、私はそれについて詳しく調べる担当となった。

そのプロトコルの内部実装だけでなく、実際にどの程度通信が早くなるかなどの実験を繰り返し行いレポートを作成し、翌週の会議で提出し、それによるメリットとデメリットについて詳細に述べた。しかし、私は数千万人の顧客を抱える大規模プロジェクトに入っただけであり、他のキャリアの長いメンバーに遠慮してしまったため、ポジションを取ることができなかった。

その時、チームメンバーに「それでなに？君は調査することが仕事なの？」と皮肉交じりに言われたことを鮮明に覚えている。私はポジションを取るべきだったのだ。遠慮をする必要はなく、「これは導入した方がいい、するべきではない」というポジションをとり、自分の意見をはっきりと述べるのがバリューである。成果主義の組織において問われるのは過程ではなく成果そのものであり、成果につながる結論を自ら導き出すことが求められている。それ以降、私が関わる全ての議題に対して、自分のポジションをとるようにしている。先輩エンジニアの意見の方が合理的であれば、ポジションを取り直せばいいだけである。

3つ目は、自分の仕事におけるリーダーは常に自分ということだ。自分が与えられた仕事というのは、チームメンバーの誰よりも自分が詳しいのだから。そう言った意味で、自信を持ってリーダーシップを発揮していけばいい。関係者が上司であれ、社長であれリーダーの自覚を持って成果をあげるのである。一般的には自分が作った資料を上司がチェックすると考えられているような打ち合わせだとしても、そのように捉えてはいつまでもリーダーシップは発揮できない。資料を作った本人である自分が、よりキャリアの長い上司にアドバイスをもらい改善するための打ち合わせと捉えるようにするべきだ。つまり、この資料については、最終的な決断をするのは自分であり、組織の利益を最大化する

ための手段として上司にアドバイスをもらっているということである。

このような考え方を全員が持っている状態になったら、全員がリーダーの組織であり、この自分の仕事というのを明確化するための工夫を私はたくさんしていた。特にマイクロサービスアーキテクチャというものの導入が本質的であるが、ここで詳細は語らない。私がここで強調したいのは、ひとりひとりが自分の仕事に対しては自分が常にリーダーという自覚を持つことでも、全員がリーダーのチームは作れるということだ。



## 第5章

# さいごに

最後に私の考えとして、人は主体的な姿勢であること自体が幸せであるのではないかという話をする。

私は技術が好きなため、休日には論文を読み、さらにプログラムを使ってその内容を実際に実装したり改善したりする。これが本当に楽しい。

ところが大学の課題はどうだろうか。これが実にめんどくさい。どちらも興味のあるコンピュータサイエンスの内容であるにも関わらず大学の課題はやりたくないと感じることが多々ある。特に情報通信実験という必修科目の課題はあまりに量が多く、私の同期でもこれを喜んでやっている人は多くはないだろう。

ところが驚くことに、彼らも私と同じように休日には喜んでプログラムを書いているのである。

この大学の課題と、趣味のプログラミングの違いについて考えた。

私が考えるに、本質的な違いは自分がやりたいと思っているかどうかである。

今はこの論文の内容を知りたいと感じれば、その論文を読むことが楽しいけれど、そう思わなければ論文を読んでも楽しくない、それだけのことである。

逆に言えば、自分がやりたくないと感じることは、他の誰かがやってほしいことなのである。

この大学では、全ての人が何かしらに熱中している。とりわけ学問に熱中している者が多いが、情報通信系に所属していることもあってか、競技プログラミングやイラストを書くことに熱中している者も多い。他にも離散数学や集積回路理論など多くの専門分野に関心を持っていて、当然勉強をすることが楽しいと感じているはずである。

そして彼らは口を揃えて、「私は〇〇がやりたい」と自分の関心の持っている学術領域について喜んで語る。やりたいという気持ちは本当のことなのだろうが、向き不向きの問題

ではなく、やりたいと感じることが本質的に重要であると私は考える。

それについて説明するため、私が高校生であった時の話をする。私は高校生の時は大学受験に熱中していて、試験でいい点をとることを目標に勉強していたはずだ。ところが、物理学にハマってしまい、大学生向けの専門書を読み漁っていた。特に電磁気が好きであったためマクスウェル方程式を解くために微分方程式の専門書を読んでいたのを覚えている。私は高校数学の微積分の演習問題をそっちのけで、大学数学の勉強をしていたのは、電場や磁場の性質について知りたいと思ったためである。つまり、私は数学ではなく、電磁気がやりたいと言って、喜んで数学の勉強をしていたことになる。微積分の課題をやるのは嫌なのに進んで微積分を勉強していたのだから、結局は自分がやりたいと思っているかどうかで幸せが決まるように感じられる。やりたいという姿勢であれば、もうその時点で楽しいのである。

そして私は電気電子系に所属したいと考えて東工大の第五類を受験したが、今度はプログラミングにハマってしまい情報通信系に所属しているのだから人生何が起こるかわからない。今となってはもうマクスウェル方程式を立てたいとは思わず、もはややりたくないことになってしまった。

つまり、幸せになるためには、他の誰かがやってほしいことではなく、自分自身が今やりたいと思っていることをやっている状態になることが大事であると考えられる。そして、そのような社会を実現するために考えたのが「全員がリーダーの組織」である。

この組織は、全員が組織としての成果を最大化するためにやりたいことをやるということだ。

上述したように、社会で大きな成果を残すためには、リーダーシップが非常に重要であるため、企業にとっても労働者にとっても双方メリットの大きな組織であることが言えただろう。

そして、本稿の読者はどんな組織でも、どんな役職であってもリーダーシップを発揮し続けることで幸せになってほしいと切に願っている。