

職場における対人関係を考える (3)

職場のリーダーシップ

松田宏コンサルティング株式会社

代表取締役 松田 宏

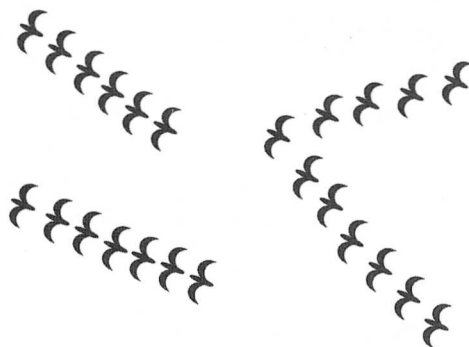
<リーダーシップの重要性>

鍵になり竿になり

清小納言が書いたと言われる「枕の草紙」に、雁などが鍵になり竿になりしながら飛んでいくのが小さく見えるのはとても興味深い、という記述がある。原文は「いとおかし」だが、現代の「可笑しい」とは意味が違い、今風にいえば若い女性の「超カワイイー」という感じだろう。鍵はV字型編隊、竿は直線に並んだ編隊である。野口雨情作詞の「帰る雁」という歌では、帯になって、紐（ひも）になって、と表現されている。鳴き声を交わしながらときどき編隊の形を変えるのは、確かに「いとおかし」い。

渡り鳥のリーダー

群れの先頭を飛ぶ鳥は大きな空気抵抗を受けるが、それに続く仲間達は空気抵抗が減るので楽に飛べる。先頭を飛ぶには体力が必要だからときどき交代しなければならず、だから編隊の形が変わるのだ。しかし、目的地へのコースを熟知している必要があるのだから、先頭を飛ぶのは今年生まれた若鳥ではなく、経験豊富な壮年鳥であろう。そういえば、東京地方のわらべ歌「かもかも渡れ」に、「大きな雁は先に、小さな雁は後に、仲良く渡れ」とある。土井晩翠作詞、滝廉太郎作曲の名曲、「荒城の月」の2番目の歌詞に、「秋陣営の霜の色、鳴きゆく雁の数見せて」とあるが、晩秋の空に響く雁の鳴き声は、リーダー交代の合図かもしれない。私は、航空機間隔維持支援装置 (ASAS: Airborne Separation Assistance System) のことを思い浮かべながら眺めている。



鍵になり竿になり・・・、いとおかし

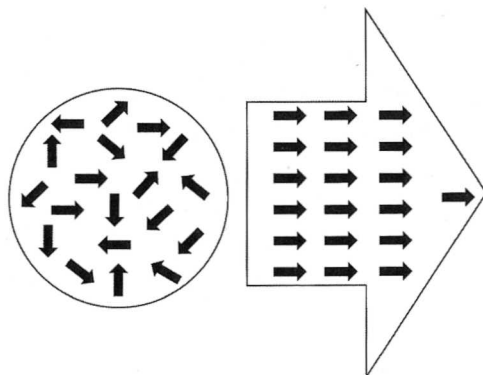
磁石の磁力

リーダーシップの重要性については今更言うまでもない。沢山の人が鳥合の衆となって個々バラバラに行動したら、大混乱になってしまうからだ。鉄やコバルトなどの強磁性体金属の内部は、通常は磁性がバラバラな方向を向いているので外側に何の力も及ぼさない。これを

磁化すると内部の磁性が同じ方向を向き、全体で大きな磁力を発生するようになる。リーダーが皆を同じ方向を向かせれば、全体が大きな力を発揮するのと似ていると思う。

軍隊の編成と指揮官

軍隊では、号令に従って整列し、隊列を組んで行進するのが訓練の基礎だ。皆が勝手に動くとお互いにつつかりあい、全体でまとまった行動ができないからだ。だから、組織の階層構造と、各レベルで上からの命令を伝達したり、それぞれの立場で状況を判断して次の行動を命令したりする指揮官が必要なのだ。兵士を10人単位に分けて指揮官を置き、それを10まとめて百人隊長に、さらにそれを10まとめて千人隊長に指揮させるといった編成を発明したのは、古代ローマ帝国だ。このシステムは非常によく機能し、現代に至るまで企業などにも踏襲されているが、重要なのは各レベルの指揮官の統率力だ。兵士としての体力と技量はもちろん、的確な判断力と行動力を持ち、人格も優れていて部下から信頼されなければならない。大帝國が何世紀も繁栄を続けることができたのは、優れたリーダーを育成、選別するシステムがあったからだろう。



内部がバラバラだと磁力は働かない

ナポレオンの部下達

ナポレオンは軍事の天才であった。彼の部下達は若いときから、ナポレオンの命令に従ってさえいれば勝つことができた。だから将軍になっても自分で状況を判断し、作戦行動を考える必要はほとんどなかった。しかし、ワーテルローでの戦いではナポレオンが将軍達から離れた場所において状況把握ができず、伝令が馬を走らせての命令伝達では時間がかかりすぎた。最前線にいた将軍達は自分で的確な判断ができず、不適切な命令を出したため部隊は大混乱に陥り、ナポレオン軍が大敗北する結果になったという。

ビジネス界はリーダーシップ不足？

本屋さんのビジネス書コーナーにはリーダーシップに関する本がたくさん並んでいる。大別すると、ひとつは論語や孟子など中国古典に指導者のあるべき姿を求めたり、戦国武将に理想像を見出そうとしたりするもので、漢字の多い本だ。統治者、指導者としての人間的側面を重視し、どうすれば人は動くのか、どうすれば正しい判断が下せるのか、という個人としての見識や倫理観、経営者としての心構えについて述べたものが多い。

もうひとつは、海外ビジネス書の日本語訳やリーダーシップ理論の解説で、カタカナだらけの本である。元々は軍の幹部養成のために開発された理論が企業でも採用されたものが少なくない。指揮官や管理者のとるべき具体的な行動様式を重視し、それらをスキルとして体系的に学習し、訓練により習得することを目指している。

企業向けの研修のプログラムなどでも、リーダーシップに関するものがたくさんある。ビジネス界ではそれだけリーダーシップの必要性が高いということだ。アメリカのビジネス界では経営幹部達をリーダーシップと呼ぶ場合が多いが、それは願望形なのだろうか。

＜リーダーシップは習得可能だ＞

リーダーシップを大別すると

リーダーシップとは、一般に「一定の目標を達成するために、個人または集団をあるべき方向に向かわせるための影響力の行使」と定義されている。しかし、混乱した状況を的確に分析し、将来を見通してあるべき姿を示すビジョン力や、何を目標とすべきかを人々に納得させ、同じ方向に向かおうという合意を形成するのもリーダーシップである。つまり、目標をいかに達成するかという実行段階のリーダーシップと、目指すべき方向やあるべき姿を示す概念レベルのリーダーシップに分けて考えるとわかりやすい。

日本語で指導力というと、上司と部下、指揮官と兵士のような上下関係における指示や命令、あるいは師弟関係における教育に関する能力を思い浮かべる。それに対しリーダーシップとカタカナで書くと、民主的で平等な立場で意見を言い、合意を形成し、仲間の推挙や委任を受けて発揮するものというイメージが強い。

リーダーシップは生来の資質か

リーダーシップとは生まれながらの家柄や身分によるものだ、という考え方がある。歴史物語によくあるパターンだ。しかし、いかに遺伝的に優れていても、学習や訓練、経験の蓄積なしに大成することはあり得ない。牛若丸は鞍馬山の寺に預けられながら後に源義経として優れた武将になったが、学問を教えてくれた名僧や天狗の姿で夜な夜な武道を教えてくれた謎の人物がいたからだ。将来、責任ある立場になるべき子供には、小さい頃から統治者や指導者として必要な知識や倫理観、大局的なものの見方、考え方など、いわゆる帝王学をじっくりと教えたものなのだ。

リーダーシップは、理論を学び、体系的な訓練を受け、計画的に経験を積み重ねることによって習得できる。もちろん、適性は必要で、同じ学習や訓練、経験をしても結果には大きな個人差が出る。リーダーシップとは基本的に対人関係なので、人間性や感受性などの情緒面に大きく依存し、同じやり方をすれば同じ結果が出るほど単純ではない。また、リーダーシップを身につけたいという本人の意欲も大切だ。

リーダーの義務

「ノーブレスオブリージ (noblesse oblige)」という言葉がある。フランス語でノーブレスとは貴族とか身分の高い人、オブリージとは義務を意味する。身分の高い人ほど道徳的、精神的義務があるという考え方だ。昔のヨーロッパの軍隊では、貴族階級の将官の戦死率が一般兵士よりも格段に高かったという。身分が高いからこそ率先して最前線に出て戦うからだという。だから彼らは信頼され、尊敬されたのだ。職場においても、役職だけで信頼されたり尊敬されたりすることはないことを心すべきであろう。

＜リーダーシップの様々な形＞

職場の特性による違い

職場におけるリーダーシップを論じる際は、それぞれの職場の特性、企業風土などを考慮する必要がある。安定的な環境で整然と業務を行うべき職場のリーダーは、分担を決め、手順を

標準化し、効率を上げる管理的な役割を期待される。しかし、創業期や激動の時代のリーダーは、将来を見通して向かうべき方向を示し、状況をすばやく判断して対応策を考え、メンバーを強力に牽引していかなければならない。乱世と平時の治世が全く違うように、創業期や急成長期と安定期に必要なリーダーシップは異なるのだ。緊急時には強力なリーダーシップが必要だが、平時には合意形成のためのファシリテータ機能が重要だ。

リーダーに必要とされる条件は

リーダーには自信が必要だ。不安げに見えたら誰も付いてこない。仲間を説得するには、明確な価値観に裏付けられた強い信念を持ち、将来のビジョンを描いていなければならない。重大な方針を決める決断力、部下や上司、関係者と良好な関係を樹立し維持できる社交性、積極果敢に行動する活動性、責任感、人望も重要だ。役職の職務権限だけで部下に指示命令しても、面従腹背では機能しない。リーダーに業務能力もちろん重要だが、人格的な魅力や信頼感も必須条件だ。そして、それらを具体的な行動の中で適切に発揮し、よい結果をもたらすには、職場の風土を踏まえた適切な応用が必要である。

フォロワーシップも重要だ

メンバーがリーダーに何を期待するのか、リーダーに対してメンバーはどのように従うのか（フォロワーシップ）という問題もある。メンバーがリーダーにうまくフォローできないと、リーダーシップは機能しないからである。推挙型の人選の場合はメンバーの評価（人気）が決め手になることが多いが、それが必ず良い結果をもたらすという保証はない。人気と実力は一致しないことが少なくないし、リーダーがスタンドプレイに傾きがちだからである。強力なリーダーの周辺にゴマすり上手なイエスマンが集まるのも困るが、人気が高いだけのリーダーが選ばれるのも困ったものである。

最近では、メンバーに奉仕するサーバントリーダーという新しい考え方が提唱されている。リーダーが部下に指示命令するのではなく、メンバーに提案し、それが受け入れられたらその実行に献身的に働くことで、メンバーがついてくるスタイルである。フォロワーとの関係を重視したリーダーシップのひとつのあり方であろう。

不明確な指示は部下を育てる？

リーダーは明確なビジョンを示し、実行段階では的確な指示を出す必要がある。しかし、徳川家康の場合は、家臣に対する指示がモゴモゴ言って要領を得ず、とても不明確だったという。そのため家臣達は御前から下がると、家康の発言を詳細に検討し、どういう意図なのかを徹底的に議論したという。その結果、家臣達は、明確な命令に従ってそのまま実行する場合と比べて深く考え、家康の意向に適う実行計画を練らなければならず、非常に力がついたのだという。もちろん戦国時代が終わり、平和な徳川幕府の治世になってからの話なので緊急性はなかったのだが、ナポレオンとは逆のやり方だったのだ。家康が深慮遠望で部下を鍛えたのか、それとも単に年齢によるものだったのかは不明だが、リーダーのあり方のひとつのパターンかもしれない。

次回は、上司が部下を、先輩が後輩を指導する際の方法論、コーチングについてご一緒に考えてみたい。