

チームワークについて考える (完) TRM(Team Resource Management)の視点から



松田宏コンサルティング株式会社
代表取締役 松田 宏

＝今回の話題は＝

第1回はTRMの概要と開発プロセスをご紹介し、第2回はコミュニケーション、第3回(前回)はチームワークについて一緒に考えた。今回はリーダーシップについて考えてみたい。

人間関係のあり様はそれぞれの国や文化、組織の方針や風土などによって異なる。TRMの基礎となったCRM(Cockpit Resource Management)でも、その実施は画一的にはなく、それぞれの国や文化、各運航者の経営方針や企業風土などを考慮して、それに合わせて(Customize)導入することで成功してきた。だから、ユーロコントロールにおけるTRMでも、それぞれの国や文化、組織風土などを考慮して適用することを求めている。この一連の議論も、日本的な文化と風土を踏まえて進めていることをご理解いただければ幸いである。

＝リーダーの語源的な考察＝

良く知っているつもり言葉はわざわざ調べたりしないので、改めて辞書を引いてみると意外な発見がある。リーダーシップの様々な側面を考える前に、まずは語源的なことを調べてみた。例によって私の本棚で一番厚く重たい辞書(The New WEBSTER Encyclopedic DICTIONARY of the

ENGLISH LANGUAGE)である。

最初に“lead”の項を見ると見出しがふたつあり、最初は重金属の“lead”(鉛)説明が約9センチ、次が調べたかった「指導」などを意味する“lead”の説明が約16センチ、その後に“leader”などの派生語の説明が続いていた。こうした詳しい説明があるところが、この厚く重たい辞書の特徴である。その説明によると、“lead”という言葉はアングロサクソン語のlaeden(導く)が語源で、類似語にlad(コース)、lithan(行く、旅する)があるとのこと。私が調べる単語の語源にはギリシャ語やラテン語が多いのでちょっと珍しいが、意味はおおよそ次のようなものであるという。なお、私のつたない英語力による日本語訳なので、必ずしも正確ではないことをお断りしておきたい。

「手で導き示す、道を示して導く／案内する、方向を示す(指示する)、長(頭、首領)または司令官として行動する、指示し統治する、先行する、全体の中で最高の地位に就く／威厳を持つ、目的に到達する方法を示す、捜査の方向性を示す、引きつける、誘う／そそのかす、魅惑する、説いて・・・させる、誘発する、説き伏せる、影響を与える、通過する／過ごす(例:陽気に人生を過ごす)、過ごし

たり耐えたりする原因を作る」

“leader”は「導いたり案内したりする人、ガイド、コンダクター、チーフ、司令官、党や派閥などの何らかの人々の集団の長、音楽バンドや合唱の指揮者、群れの先頭を走る馬」、「1 leadership」は「リーダーとしての職務や役割」とある。

＝雁の群れのリーダーシップ＝

清少納言が書いたと言われる「枕の草子」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」とは意味が違う。今風にいえば、若い女性が連発する「超カワイー」といった感じだろうか。「なお、鍵」はV字型編隊、「竿」は斜めに直線に並んだ編隊のことである。野口雨情作詞の本居長世作曲の「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。

群れの先頭を飛ぶ鳥（リーダー）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元気な青壮年の雁だろうが、それもと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。目的地への飛行コースを判断するのはどの雁だろう。経験豊富な壮年鳥達が交代で先頭を飛ぶのだろうか、それとも2番目か3番目に長老雁がいて、指示をしているのだろうか。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。小さな雁は今年生まれたばかりの若鳥で、渡りの先輩である親鳥



渡り鳥の群れ（資料：松田）

達の後を必死に追いかけているのだろう。

土井晩翠作詞、滝廉太郎作曲の名曲、「荒城の月」の2番の歌詞に、「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。

交代でリーダーを務める仕組みは人間の世界にもある。皆様よくご存知の江戸の名町奉行、遠山の金さんこと大岡越前の守は北町奉行であった。当時の江戸の町には2つの町奉行があり、月番であった。1月に北町奉行所が江戸の治安を守り、2月は南町奉行所、3月はまた北町奉行所、という仕組みである。非番の1カ月が完全に休みだったのかどうかは知らないが、癒着を予防し公平性を維持する効果を狙ったものではないだろうか。

現代の国家でも、元首である国王を輪番制で選んでいる国がある。マレーシア（またはマレーシア連邦）はイギリス連邦に加盟し、13の州から構成される連邦立憲君主国であるが、それぞれの州には王（スルタン）がいる。そしてマレーシア全体の国王は、各州の王が5年毎に交代しながら務めるのだ。

＝リーダー不在で何が起きるか＝

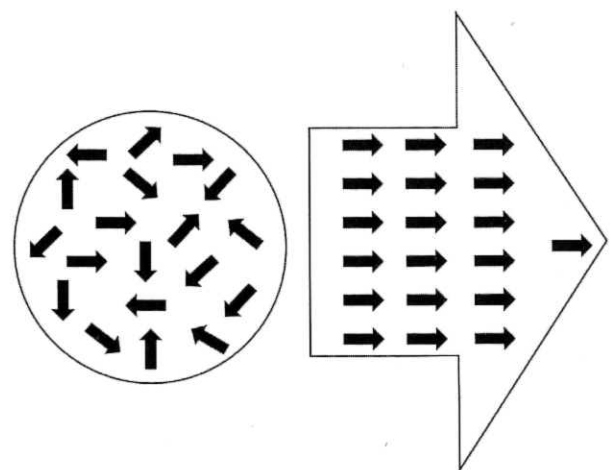
リーダーシップの重要性については今さら言うま

でもない。沢山の人が烏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。指揮者のいないオーケストラ、艇長（キャプテン）のいないカッターレース、店長のいないハンバーガー店はどうなるだろうか。室内楽と違い、大編成のオーケストラでは、指揮者がいなければそれぞれの演奏者のテンポが揃わないだけでなく、音の強弱などの表現もできなくなってせっかくの名曲が台無しになるだろう。艇長のいないカッターレースでは、乗組員（クルー）が懸命にオールを漕いでもタイミングが合わずカッターがうまく進まないし、レース展開に応じた力の配分もできなくなるので、勝利はむずかしいだろう。店長のいないハンバーガー店では店員の最適配置ができず、繁忙時には人手不足、暇な時間に手持無沙汰の店員が出てしまい、材料も適切に配達されず品切れや余剰が頻発する。いずれの場合も、全体を見ながら適切に取り仕切る人がいないとうまく機能しなくなるのである。プロ野球やサッカーなどチームで戦うスポーツでは、監督の役割は非常に重要である。成績の悪いチームでも監督が交代すると短期間に成績が向上し、優勝することさえある。もちろん優秀な選手を導入するなどの手も打っての結果ではあるが、万年最下位で選手全員が勝つことをあきらめているようなチームを数年間で立て直すというのは、優れた監督でなければできないことである。

連戦連勝の天才的な戦略家ナポレオンは、1815年6月18日のワーテルローの戦いでイギリス・オランダ連合軍とプロイセン軍に大敗した。歴史家はさまざまに解釈するが、敗因のひとつが最前線にいた部下の將軍達のリーダーシップ欠如だったという説がある。ナポレオンの部下である將軍達は長年、

天才ナポレオンの判断と命令に従って戦いさえすれば勝ち続けることができた。しかし天才ナポレオンも年を取り、気力や判断に往年の冴えがなくなっていた。そのうえ、側近の参謀総長は自分の仕事に不慣れで、最前線にいる將軍に対する命令が途絶えがちで、しかも表現が不明瞭であったという。そして、ワーテルローの敗戦の際は、運悪く前線の將軍達はナポレオンから通常よりも遠い場所にいた。そのため天才ナポレオンには戦況が十分に把握できず、前線の將軍達には伝令による具体的な命令が届かないという状況だった。そして、將軍達は自分で激変する戦況を大局的には把握できず、的確な判断もできなかったのだという。彼らは長年、天才ナポレオンの命令が無ければ無能だったのである。

第一回の繰り返しになるが、リーダーシップは磁石に似ているかもしれない。鉄やコバルトなど強磁性体と呼ばれる金属は、通常、内部の磁性がバラバラな方向を向いているので外側には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。

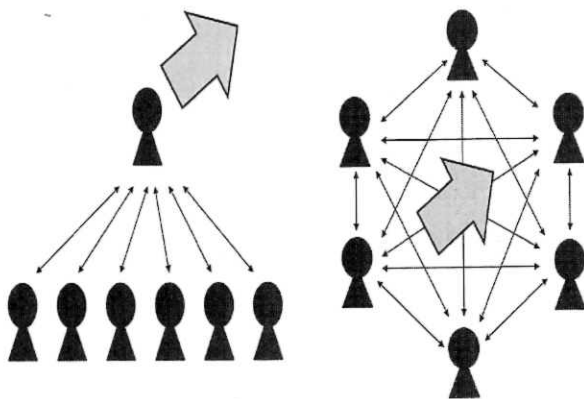


集団におけるベクトル（再掲）

＝リーダーシップ発揮の環境＝

これも第一回の繰り返したが、リーダーシップを発揮する場所として、二つの異なる環境がある。ひとつは軍隊のような明確な目的があり、階級が上位の指揮官や管理職が下位の兵士や従業員を強制的な権限によって統率する組織におけるリーダーシップである。例えば、敵との激突を控えた戦国武将は、斥候を出して敵の情勢を探り、自軍の布陣や攻撃の方法や開戦の時期を決め、主だった家臣を集めた軍議で支持をとりつける、というようなイメージである。開戦後は、刻々と変わる戦況に応じて積極果敢な作戦行動を次々に命令する。ここで判断を誤ったり決断が遅れたりすれば国の存亡にかかわるので、戦乱の時代の武将にとって、後継者の選択や育成は重大な課題だ。国の存亡がかかっているのだから。

もうひとつは、平等な立場のメンバーの中で知識や経験、判断力、人格などに基づく信頼感に基づいて民主的な方法で互選され、集団全体の方向性を提案したり、実行の指導をしたりするリーダーがある。メンバーの議論が出尽くすまで黙って話を聞き、どうしても結論がでない場合に村の長が判断を求められる、という場面を思い浮かべていただきたい



リーダーシップとチームワーク (再掲)

い。例えば、稲作農家の集団である村の長(おさ)が、農業に関する知識や経験、村人に対する奉仕の姿勢などに基づいて選ばれ、全員の合意を形成しながら物事を決定していく、というような民主的なリーダーである。チームワークの中にもリーダーシップは必要なのである。

互選的な推挙による人選の場合にはメンバーの評価(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ーに傾きがちだからである。また、強力な権限を持つリーダーの周辺にはゴマすり上手で無能なイエスマンが集まりがちで、組織として機能不全に陥る危険もある。また、リーダーが人気取りをしなければならぬ状況も起こりがちである。古代ローマの歴史を読むと、リーダーである皇帝が人気取りに走って国を傾けてしまったという事例が沢山あるようである。

いずれにしても、リーダーには幅広い知識や豊富な経験に基づく状況把握力や先見性などの知的な能力が不可欠である。また、問題解決に対する情熱、不確実な状況に対する洞察力、生死存亡にかかわる決定ができる決断力、危険を冒す勇気なども必要である。また、仲間や部下に明確な将来像(ビジョン)を伝え、さまざまな意見を聞き、行動させる説得力も必要である。リーダーになるのは大変なのだ。

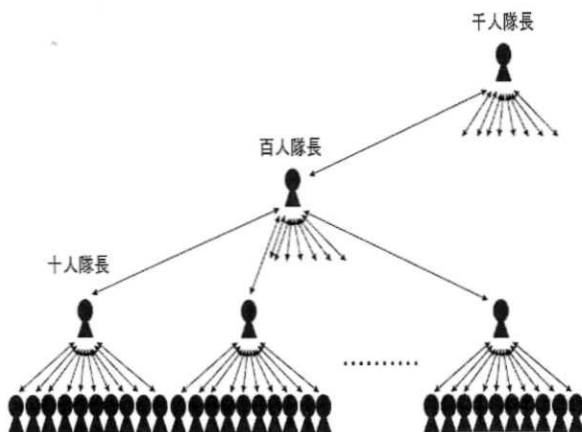
日本語で「指導力」というと、上司と部下、指揮官と兵士のような上下関係における指示や命令、あるいは教師と生徒との師弟関係や訓練教官と研修生との関係における教育指導の能力を思い浮かべる。それに対し「リーダーシップ」とカタカナで書くと、民主的で平等な立場で意見を言い、合意を形成し、

仲間の推挙や委任を受けて発揮するというイメージが強い。リーダーシップとチームワークは違うという定義もあるほどである。しかし、語源の考察で述べたように、リードするという言葉の元々の意味には軍隊の指揮官と部下の兵士のような関係を含んでいる。リーダーシップが必ずしも民主的な関係ばかりを指すわけではなさそうである。

＝軍隊的な組織編成と指揮官＝

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ぶつかりあい、全体でまとまった行動ができなくなるからだ。だから、組織を階層的な構造にし、各レベルで上からの命令を伝達したり、状況を判断して次の行動を命令したりする指揮官を置くという指揮命令システムが必要になるわけだ。欧米では民間企業の営業部門を Sales Force（営業部隊。陸海空軍風に直訳すれば「営業軍」？）と一見軍隊的な名前と呼ぶ場合がある。競争相手と戦う組織だからかとも思うが、従業員全体を Work Force（労働力）と呼ぶので軍国主義的という訳でもなさそうだ。

軍隊の兵士を 10 人単位に分けて指揮官(分隊長)



古代ローマ軍の階層（資料：松田）

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（centurion）に指揮させるという編成を発明したのは、古代ローマ帝国だ。13 世紀に勃興したモンゴル帝国でも国民を 10 戸単位で組織し、さらにそれを 10 集めた 100 戸単位、さらにそれを 10 集めて 1000 戸単位にするという千戸制をとっていた。1000 戸から 1000 人の兵士を出すという仕組みで、これを千人隊と呼んでいた。このシステムがモンゴル独自のものなのか、それとも古代ローマ帝国のシステムを真似たのかはわからない。しかし、現代中国の新疆ウイグル地区には古代ローマ帝国軍の駐屯部隊の兵士の子孫だという金髪の人々が今も住んでいる。日本から遣隋使や遣唐使を派遣したのは 7 世紀以降だが、唐代の洛陽にはペルシャの商人や歌姫が沢山いたし、ネストリウス派のキリスト教まで伝わって景教と呼ばれ、空海や最澄もこれを学んだという。地中海の食文化であるスパゲッティと中国の麺には共通性が高いともいう。モンゴル帝国ができる何世紀も前から中国と地中海地方は文化交流があったわけで、中国から拉致した知識人などを顧問にしていたモンゴル帝国が国家の最重要事である軍事知識の収集に抜かりがあったとは思えない。

ローマ帝国のこの軍隊システムは非常によく機能したので、現代に至るまで企業などの大組織に踏襲されているが、重要なのは各レベルの指揮官の統率力だ。ローマ帝国軍の幹部は、兵士としての基本的な体力と戦闘の技量はもちろん、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かった。大帝国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。

＝ビジネス界のリーダーシップ＝

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が、ふたつの流れに大別できそうだ。

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、孫子の兵法を初めとする武経七書を解説したり、日本戦国武将に理想像を見出そうとしたりするもので、当然ながら漢字が多い本だ。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、海外のビジネス書やリーダーシップ理論の解説で、カタカナだらけの本が多い。元は軍の幹部養成のために開発されたリーダーシップ理論が企業用に流用されたものも少なくない。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く、リーダーシップのある人材が不足しているのであろう。私の本棚にもリーダーシップに関する本がたくさんある。ビジネス関係のものが中心だが、中には1000年続いたローマ帝国を脅かしたファン族の王アッティラの言葉に擬した「アッティラが教える究極のリーダーシップ」などという本まである。彼は蛮族の王様なので当然ながら冷酷非情だが、なかなかの人間通でもあり、リーダーシップを考えるうえで現代でも参考になることが少なくない。

実はこの原稿を書くにあたり、リーダーシップに

関係する本が何冊あるか数えてみたいという誘惑に駆られた。しかしそんなことをしたら中身を読み返したくなり、原稿の締め切りに間に合わなくなりそうなので、じっと我慢をした次第である。それでも本棚に10年分溜まっている「ハーバードビジネスレビュー」という経営戦略専門誌の背表紙を見てみたら、毎年一回はリーダーシップに関する特集が組まれていたことを発見した。ビジネスの世界では、リーダーシップが最重要課題のひとつなのだ。

＝2種類のリーダーシップ＝

一般にリーダーシップとは、「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を行使すること」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考え、それを人々に納得させ、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の大切な要素である。

だから、リーダーシップには、目指すべき方向やあるべき姿(目標)を示す概念レベルのリーダーシップと、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に分けて考えるとわかりやすい。なお、前者をコンセプショナル・リーダーまたはオピニオン・リーダー、後者をプラクティカル・リーダーと呼ぶ。

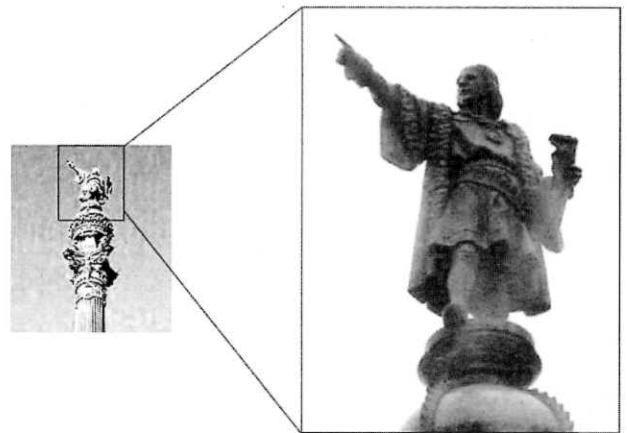
コロンブス(1451～1506)は、西周りでインドをめざしアメリカを発見した。だからアメリカの首都ワシントンDC(ワシントン特別区)のDCは、District of Columbia(コロンブス区)なのである。彼は、オスマントルコ帝国の版図が広がって胡椒など香辛料のオリエント経由の輸入ルートが途絶え、

価格が急騰していたことに目をつけた。そのアイデアの決め手は、地球は丸いんだから東がだめなら西にいけばインドにいけるはず、貿易船を仕立てて新航路を開発すれば大儲けできると考えたのだ。当時のヨーロッパでは忘れ去られていたが、古代ギリシャでは地球が丸いことは知られていた。エジプトからインドまで遠征して世界制覇（当時の）を果たしたマケドニアのアレキサンドロス大王の家庭教師だった哲学者、アリストテレスも地球が丸いことを証明していたし、プトレマイオス朝エジプトのアレクサンドリアで大図書館を設立したエラトステネスという学者は地球の大きさも推定していた。

余談だが、プトレマイオス朝とは、エジプトを征服したアレキサンドロス大王の家臣による王朝で、ギリシャ系である。だから王朝最後の女王であるクレオパトラの鼻はギリシャ風に高かったはずだ。だから、もしもクレオパトラの鼻が低かったら、という冗談が生まれたのであろう。

古文書の写本から地球が丸いことを知ったコロンブスは、西回りでインドに行って香辛料を運んでくる構想を立て、貿易船のスポンサーを探した。しかし故国イタリアでは誰も信じてくれなかったので、海外進出に意欲的だったスペインのイザベラ女王にこのアイデアをもちかけた。そして儲けは山分けにするという条件で巨額の資金提供を受け、自ら船団を率いてバルセロナ港を船出したのだ。

彼が発見したのはインドでもなければアメリカ大陸でもなく、西インド諸島と呼ばれるカリブ海の島々の一部であったが、その功績は大きい。彼はオピニオン・リーダーであるとともに、プラクティカル・リーダーでもあったわけで、ある意味でリーダーの理想像である。バルセロナ港の目の前の広場にコ



バルセロナのコロンブス像

ロンブスが西方を指さしている像が立っている。

＝リーダーシップは習得可能か＝

リーダーシップとは生まれながらの資質、つまり遺伝的なものだ、という考え方がある。歴史物語によくあるパターンで、「さすが王子様は偉大なる王様とそっくりで、文武両道に秀でた優れた資質をお持ちのうえ、王者の風格を備えておいでです」などと家臣がゴマをする訳だ。

しかし、現代の企業創業者の御曹司と同じで、自分の保身や昇進のために王子様をほめそやし、剣術の稽古で負けてみせたりする家臣が多いだけで、本当に実力があるのかどうかは怪しいものである。家柄や身分によって能力に差があるという現実はあるが、それは現代社会でも同じで、家庭環境などによる後天的なものが大きいのではないだろうか。親に経済力があれば子供を学習塾に行かせたり家庭教師を雇ったりできるので進学率も高く、社会に出てからの所得額も高くなるようなものであろう。アレキサンドロス大王の場合も、父親が王様だったから当時最高の哲学者を息子の家庭教師に雇うことができたのだ。もし彼が庶民の羊飼いの息子に生

まれたら、十分な学問も身に付かず、広い世界に目を向けることもなかったかもしれない。優れた資質があったのだから、羊飼いの村の村長として大いに活躍はしたかもしれないが。

王様の権威は神様から授けられたもので不可侵である、という王権神授説は世界中にある。だから、ご先祖は太陽の生まれ変わりで、とか、天から降りてきた神様の子孫だ、などとかいう神話のシナリオを創る必要があったのだろう。王様やその子孫は国を統治する権限があると権威づけないと、尊敬を受けられなかったのかもしれない。多少できの悪い子供でも、しっかり教育し、家臣に支えさせれば平和な時代の指導者として何とかなるのだから。

つまり、いかに遺伝的に優れていても、人は学習や訓練、経験の蓄積なしにリーダーとして大成することはあり得ない。たとえば、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牛若丸は、密かに武家の棟梁として必要な一流の教育と訓練を受けたのである。源氏の再興を願う名僧は、表向きは僧侶になる修行をさせていると見せかけながら仏典にまぎれて武経七書などの中国古典の軍事学を教えてくれた。武芸に優れた謎の人物は、天狗の姿で夜な夜な剣術を教えてくれた。弁慶などの山伏集団は、命がけて都から脱出させ平泉まで連れていってくれた。平泉の藤原家は金売り吉次を通じて脱出行の資金を出し、平泉の兵を預けて武将としての修行をさせてくれた。武家の棟梁の息子にうまれただけでは、何もできるようにはならないのである。将来、指導者として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技能だけではなく、強い倫理観、大局的なもの見方、考え方など、いわゆる帝王学をじっくりと教

えなければならなかったのだ。生まれながらの才能と後天的な学習や経験の区別はむずかしいし、個人差はあるが、体系的な学習や訓練なしでリーダーシップは育たないというのが現代の定説である。

イギリスの歴史で最年少の首相は1783年に24歳で就任した小ピットと呼ばれたウィリアム・ピットで、17年間も政権の座にあった。ただし彼は14歳という史上最年少で名門ケンブリッジ大学に入学した優等生で、この記録はその237年後の2010年に同じ14歳の入学者が現れたものの、まだ破られてはいないという。同名の父(大ピット)も首相を務めたが、彼の首相就任は父の死後5年であり、親の七光による世襲的な就任ではなかったようだ。彼は既に下院議員の経験があり、首相として必要な知識や力量があったのだろう。国王と国民の強い支持を得て、就任後の選挙でも圧勝したとのことである。この場合も、父が大物政治家だった家庭環境による後天的な学習の部分が大きかったのだろうと思う。



ウィリアム・ピット (小ピット)

リーダーシップは、理論を学び、体系的な訓練を受け、様々な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情緒的な面にも大きく依存する。表面的に同じやり方をすれば同じ結果が出るほど単純なものではない。また、リーダーシップを身につけたいという本人の強い意欲、皆のために犠牲をいとわない使命感や責任感、失敗しても挫折せず、困難な場面でも初志を貫徹する強い意思や自信なども大切だ。

=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、精神的な義務があるという考え方だ。中世のヨーロッパでは騎士道精神が重視され、王様への忠誠だけでなく、日常的な言動についても高度な倫理性を期待していた。近代の軍隊でも、貴族階級の将校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。だから戦死する確率が高かったのだという。安全な後方から突撃命令を出すのではなく、最前線で率先して戦うからこそ彼らは兵士達に信頼され、尊敬され、命令に従ってもらえたのだ。日本でも、長い平和な徳川時代にはほとんど出番のなかった武士階級(士)が農工商の人々から尊敬を受けていたのは、武士道という高い倫理性があったからだという。社会全体が。実際には朱子学という徳川幕府に都合のよいバージョンではあったが、儒

教精神を建前とした徳川幕府に都合のよい仕組みになっていたこともあろう。庶民の子供が学問を習う寺子屋でも「子(し)のたまわく(先生はこう言われた、という意味。最近では子いわく、と読むことが多くなった)」という論語などを教えていたのだから。もちろん、テレビドラマの水戸黄門に出てくるような悪代官のような武士もいただろうが、大多数の武士が清貧の中で自己規律を保ったからこそ、庶民は武士を尊重したのだらうと思う。

多くの人々に責任を持つ者が私利私欲に走ったり、あるいは誠実で良心的であっても無能だったり怠惰で不勉強であったりしたらどうなるのか。私事で恐縮だが、老母が時代小説や歴史が好きで本探しをさせられるお陰で、幕末物をたくさん読んだ。その範囲での印象では、残念ながら我らがご先祖様達は時代変化への対応で無能だったように思う。將軍直属の親衛隊的な存在だったはずの旗本の中には、馬にも乗れない者がかなりいたという。

黒船が来た際の幕府老中の対応も、こんなことが起きるとは想定していなかった、どうすればよいのか分からないのでとりあえず時間を稼ごう、という先送り策だけの無為無策で、リーダーシップが発揮されたとは思えない。

関ヶ原の戦い(1600年)や大阪夏の陣(1615年)の時代の技術を後生大事に秘法として伝承してきた古色蒼然たる大砲は、黒船来航のとき(1853年)には抗戦がほとんど不可能なほど微力だった。なにせ、戊辰の役(1868年)で上野の山に立てこもった彰義隊との攻防戦で砲弾が不忍池の対岸まで届かず、長州藩は輸入品のアームストロング砲を持ってきたという。260年も砲術家として礫を食んできた幕臣は給料泥棒のようなものだし、対策を思いつく

ことができず諸藩に建白書の提出を求めた老中も不勉強という怠慢だったのではないかと思いたくなる。

＝リーダーシップの多様な要件＝

職場におけるリーダーシップを論じる際は、職場の特性や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、創業期や激動する状況でのリーダーは、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。ただし、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では、必要なリーダーシップの内容は異なることに注意が必要だ。平時には合意形成のためのファシリテーター的な役割を果たせばよいが、緊急時には強力なリーダーシップが必要なのだ。

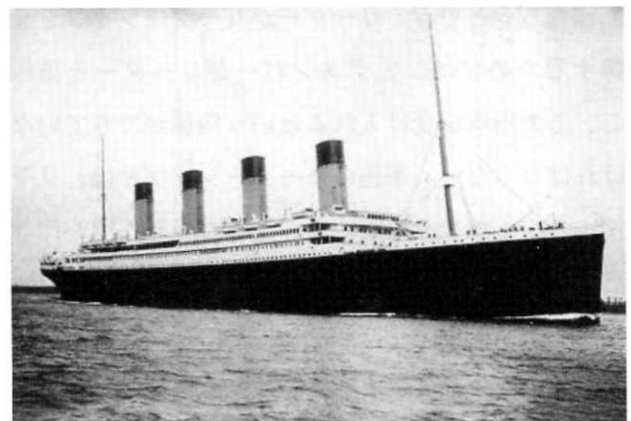
また、リーダーには自信が必要だ。場合によってはやせ我慢でさえも重要になる。お先真っ暗な困難な状況で皆がどうしたらよいか迷っているときに、リーダーがうろたえたり不安げに見えたりしたら、誰も付いてこない。仲間を説得するには自分が信じていなければならない。それには、的確な状況判断と明確な価値観に裏付けられた強い信念と、明確な将来ビジョンが必要となる。

また、重大な方針を決める決断力だけでなく、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。まして、何らかの犠牲を伴う決断の場合には、その犠牲が避けられないものであることを納得してもらう説得力が必要である。

さらに言えば、リーダーは誰にも相談できないまま、自分の責任で非情な決断をしなければならない場合がある。もしあなたが大きな客船の船長で、船が冰山と衝突して船腹に大穴が開き、沈没の危険が迫っていると。船底には機関員が残っているらしいが正確な状況はわからない。あなたは船長として防水壁を閉めるように指示できるだろうか。このまま逡巡していれば、船は多数の乗員乗客を乗せたまま沈没し、多数の犠牲者が出るだろう。こうしたあいまいな状況で、次善の策ではあっても速やかな決断ができなければ、あなたに船長は務まらない。決断は間違っているかもしれないが、何もしなければ犠牲はもっと大きくなるのだ。マニュアルにない事態が起きたときに適切な状況判断や思い切った行動ができない船長の船に乗り合わせた乗員乗客は、運が悪かったとあきらめるしかないようだ。

＝フォロワーシップということ＝

一般に、リーダーシップの議論ではリーダーだけを対象にしてしまいがちであるが、リードされる側の人達のあり方も重要である。これをフォロワーシップというが、優れたリーダーは優れたフォロワーがいてこそ力を発揮できるのである。スポーツ



タイタニック号

でいえば、選手達が信頼感をもって監督の方針を受け入れ、それに沿った体力作りや基本動作の練習、さまざまな状況でのチームプレーの練習などを積み重ねる。また、試合展開中で監督の指示を受ける暇のない状況で、監督の基本的な方針に沿って臨機応変の対応ができる、というようなことである。そういう選手達ならばチームは勝利できるし、監督もチームのためにもっといろいろなことを考え、良い結果がでるように頑張ってくれるだろう。

ある芸能人は、若いころから先輩の大物芸能人にとてもかわいがられ、いろいろなことを教えてもらって成功したという。芸能レポーターがその芸能人を評して、「彼はかわいがられ方が上手なのだ。親分肌という言葉があるが、彼は子分肌なのだ」と言っていた。「子分肌」とは聞きなれない言葉だが、うまい表現だと思う。彼は先輩にゴマをすったのではなく、成功した先輩を心から尊敬し、先輩のためには喜んで働き、先輩からいろいろなことを学ぼうとしたのだと思う。そういう真摯な姿勢なら、若い時に苦労してきた先輩は後輩をかわいがり、積極的に指導してやるのは当然だろう。

こうした図式は、師弟でも、上司と部下でも、登山隊のメンバーと隊長でも、新製品開発チームでも同様だろうと思う。リーダーがリーダーシップを発揮するためには、先ずメンバーがリーダーを信頼し、その指導を受け入れるという関係ができていなければならない。本当のリーダーシップとは、リーダーとフォロワーの間に良い循環の相互作用を作り出すことなのではないだろうか。

＝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、晩年の徳川家康の場合、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、意図は何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を受け、それをそのまま実行する場合と比べて物事を深く考え、家康の意向に適う実行計画を練らなければならず、めきめきと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家康晩年の話である。戦場と違い、行政的なことは相対的に緊急性はないのだが、常に明確な命令を出し続け、創意工夫の余地を残さなかった天才ナポレオンとは逆のやり方だった。家康が平和な時代の永続的な治世を考え、深慮遠謀で部下達を考えさせて鍛えたのか、それとも単に年を取ったからだだったのかは不明だが、後継者の育成の視点から見ると興味深い話である。



徳川家康像

後継者の育成もリーダーの大切な役目なのである。そうして優秀な家臣団を育成しておけば、将軍後継者は有能である必要がなくなり、後継者を巡ってお家騒動が起りがちな能力主義ではなく、秩序重視の長子相続制度を定めることができたのだろう。

ちなみにナポレオンは18世紀後半から19世紀初めに活躍した人である。彼はギリシャやローマの戦記から中国古典の孫子の兵法まで読破した勉強家だったし、彼の方が時代的に新しいのだが、東洋の片隅でおきた小さなエピソードまでは知りえなかったであろう。ワーテルローでは残念な結果になった。なお、徳川家康は日本近海で難破して漂着したイギリス船員、ウィリアム・アダムス(三浦按針)を顧問にし、ヨーロッパ事情についてかなりの情報を得ていたという。鎖国はしても、家康は世界情勢に関心を持ち続け、正確な情報を集めて分析していた。優れたリーダーとはそういうものだろう。

＝余談1：軍隊から階級を無くしたら＝

軍隊は階級が厳密な世界だ。上官が命令し、部下はそれに従って死ぬかもしれない突撃をする。戦闘中に兵士が上官に向かってなぜこの命令を出すのですかとか、この命令には疑問があります、などというやりとりはあり得ないのである。

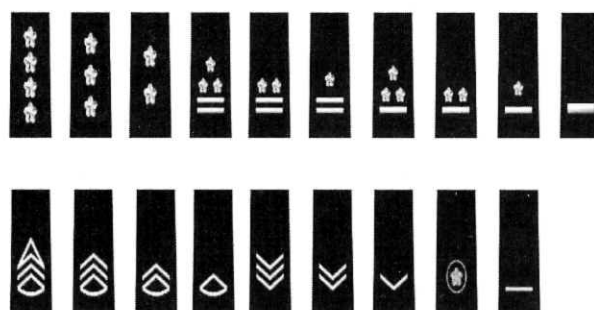
しかし、第二次世界大戦でハワイの真珠湾攻撃を指揮した大日本帝国海軍の司令長官を務めた山本五十六は、「言ってみせ、やってみせ、やらせてみて、褒めてやらねば人は動かじ」という有名な言葉を残した。命令が絶対の軍隊でも兵士の理解や納得、達成感などが重視されていたということであろう。

その軍隊で、一時的だが一部の社会主義国家で階級制度を廃止したことがあるという。ソビエト労農

赤軍(1918～1935年)、中国人民解放軍(1965～1988年)、アルバニア軍(1970～1991年)などである。ただし、司令官や師団長など軍隊の職制を廃止した訳ではなく、指揮命令系統は存在したし、名称を言い換えただけで批判された実態もあったようである。そうでなければ目的集団である軍隊として機能しなくなるからである。そして、いずれの場合も後に階級制度が復活しているので、階級はなくせないということになりそうである。

しかし、階級制度は合理的でメンバーが納得できる形で運用し、それぞれのレベルの司(つかさ)がリーダーとして十分に機能し、メンバーが良きフォロワーとして協力しなければ機能しない。職務上の階級や権限を自分の身分のように誤解し、部下を家来のように扱う人、「俺は偉いのだ」といわんばかりの高飛車な態度で職権を振り回すリーダーがいると、民主社会では組織が機能しなくなる。

自衛隊幹部の方の話の話を聞くと非常に顕著で、最前線で行動する部下の状況を十分に理解し、的確な指導と支援を行い、必要に応じて幹部が率先垂範しないと部下は動いてくれないという。そして、そういうことができるのが幹部(リーダー)への昇進の条件なのだという。



航空自衛隊の乙階級章

＝余談 2：部下による上司の評価＝

首都圏の駅やコンビニで無料配布されている雑誌「R25」の2011年9月6日号に、「“上司と部下の関係”お国事情」という記事が載っていたので、一部を引用させていただく。

イギリスのある調査によると、イギリスの就労者の7割が「上司は仕事ができない」と感じており、中国では上司の能力を認める傾向が高いそうだ。人事の専門家によれば、国や文化による違いがビジネス現場に影響していることはなさそうで、方向性や優先順位を明確にし、自分の言葉で説明できる、バックグラウンドの違いにかかわらずフェアに対応できるなど、仕事での資質や人間性という普遍的な要素は、どの国でも等しく上司に求められ評価されているという。うなずける意見だ。

なお、日本における部下の上司に対する評価は主要国の中で非常に低く、ほぼ最低だという。理由として、バブル崩壊後に多くの企業が新卒採用を控えたため、若手の管理や育成の経験を積めないまま管理者になった人が多いからではないかとのことである。やはりリーダーシップを育てるためには、教育と訓練が欠かせない、ということであろう。

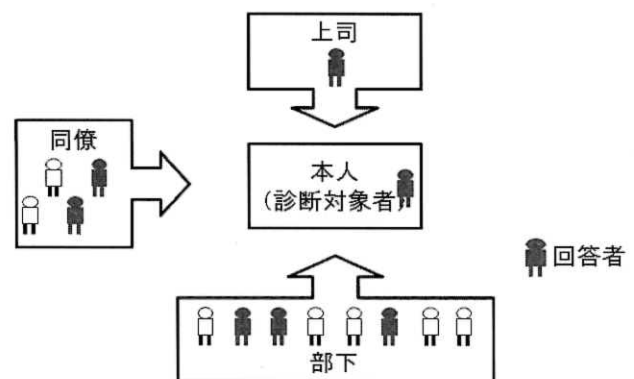
私はときどき大手企業の管理職研修の講師を務めることがある。独自のカリキュラムを提案して実施することもあるが、ある教育専門会社からときどき依頼があるのが「360度診断」のレビュー研修である。これは、管理職を対象にしたもので、上司、同僚、部下から本人の職務遂行状況を評価してもらい、統計的に処理した結果を自分で分析し、グループディスカッションをしながら問題点や改善課題を明らかにするという対話型の研修である。

多くの管理職は有能で仕事熱心だし、自分の能力

や成果には自信を持っているが、周囲が自分をどうみているのかを知る手段がほとんどないので、360度診断の報告書は衝撃的なものであることが多い。上司はひとりだし、何を考え自分をどう評価してくれているかは薄々わかっている場合が多いが、匿名の部下の評価は予想外である場合がほとんどだからだ。

評価項目は数十から百程度で、企業の価値観を反映させて様々な要素に分けて体系化させたものである。数値化された評価結果を自己評価と対比するのだが、思わぬ大きなギャップに絶句する人、こんな評価をしたのは誰だと立腹する人、やはりそうだったのかと変に納得する人など、反応は様々である。その後の分析手順などは契約上の守秘義務があっご紹介できないが、この研修は本人にとっても組織にとっても非常に役に立つと大好評である。

これまでに飲料会社や通信企業の部課長職、大手都市銀行の新任支店長などを対象に研修講師をさせていただいた。結果として数百人の大手企業の管理職の方々との出会いがあり、様々な悩みや苦労をお聞きしたが、リーダーとして仕事をするのは実に大変なことだと痛感している。



360度診断の概念 (資料：FXLI)

＝サーバント・リーダー＝

最近、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、リーダーはメンバーのために奉仕的に働くという考え方である。リーダーはメンバーに対して進むべき方向や実行の方法を提案し、それが受け入れられたらその実行に率先して献身的に働く。メンバーはそれについてくる、というスタイルである。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。

職務権限や指揮命令系統が明確な場合は、ある判断をしてそれに基づいて皆に行動してもらうために明確な形でのリーダーの任命や権限の移譲が必要である。サーバント・リーダーが常に民主的な手続きで互選されるとは限らないが、少なくともリーダーがメンバーの上に君臨したり一方的に命令したりするのではなく、リーダーはメンバーに仕える精神で働くという、取り組み姿勢に関する概念である。



延世大学・学生会館ロビーの柱 (写真：松田)

先日、韓国のソウルに行った際に延世大学(Yonsei University)のキャンパスをのぞいたら、学生会館ロビーの柱に大学の標語が書いてあり、その中の一本が Servant Leadership であった。

これまで4回にわたって TRM の視点からチームワークについて考えてきたが、ひとまずこの辺で一区切りとさせていただく。今後また機会があれば、コーチングやメンタルヘルスについてご紹介したい。

(完)



冬の札幌管制部と除雪の山



夏の札幌管制部とポプラの木