



風変りな リーダーシップ論

ドラッカーは店長たちにこう助言する!!

ドラッカー学会理事・事務局長、ものつくり大学特別客員教授 井坂康志

I

両面から読む



リーダーシップとフォロワーシップ

経営学の一領域にリーダーシップ論がある。MBAの講座ではきわめて重視されているテーマの一つである。むろんドラッカーもリーダーシップについて語っている。だが、その語り口は一般的な論者とはいささか趣きを異にしている。あるいは風変わりとさえ言つていいかもしれない。何が風変わらなのか——。

まずドラッカーは、リーダーというものに特有の資質は存在しないとする。つまり、リーダーに生まれてくる人はいない。誰もがそれぞれの仕方でリーダーになるというのがドラッカーの考え方である。

その証拠に、リーダーには多種多様なスタイルがある。それは人の数だけあると言ってよい。ただし、たった一つだけ条件がある。

それは、リーダーシップはフォロワーシップがあつて初めて成立する点である。

それは対話に似ている。対話は一人ではできない。話し手だけでは対話にならないし、聞き手だけでも対話にはならない。それと同じであつて、いかに力強いリーダーシップを発揮しようと思っても、誰もついてこないならば、機能のしようがない。

そのことは何を意味するのだろうか。リーダーシップを考えるとき、リーダーの側からのみではなく考えたことにはならないということである。その反対側、すなわちフォロワーシップから見える現実もあるのだから、そちらからも考えていかなければならぬ。



必須の資質などない

ドラッカーによれば、リーダーに必須の資質というものはない。ドラッカーは20世紀のリーダーとしてW・チャーチルを称揚した。チャーチルは資質によってではなく、目的によってリーダーシップを発揮した人だった。さらに後進の政治家を育て、後押しした。それこそがリーダーの証だつた。「なされるべきことをなす」、そして「次のリーダーを育てる」。リーダーの仕事はそれだけであることをチャーチルは教えてくれる。

反対に最悪のリーダーは、ヒトラー、スターリン、毛沢東であるとし、いずれもがカリスマを基盤とす

る支配であったと断じている。しばしばカリスマ性をリーダーの資質に挙げる人がいる。とんでもない間違いである。それはパフォーマンスの低さにあるのではない。あてにならないところにある。カリスマ性は、学びとることも教えることもできないがゆえに脆い。カリスマがいる間はいいが、いなくなつたら急激に衰退する。それは無責任なリーダーシップ以外のなにものでもない。



カリスマはリーダーとして不適

ところが、一般的にはカリスマがいいことのように考えられる向きさえある。有能なリーダーというと、弁舌さわやか、理路整然と自説をまくして、常にエネルギーで疲れを知らぬ、そんな人間像を思い浮かべる。もちろんそのようなリーダーシップもあるだろう。しかし、その背後には、リーダーシップには特定の資質があるはずだという思い込みが根強くあるのがわかる。多数のリーダーと仕事をともにしてきたドラッカーによれば、リーダーに必要なのは資質ではなく、姿勢であるという。

ドラッカーは言う。

「リーダーとしての能力の第一が、人の言うことを聞く意欲、能力、姿勢である。聞くことはスキルではなく姿勢である。誰にもできる。しなければならないことは、自分の口を閉ざすことである」(『非営利組織の経営』)

意外ではないだろうか。ドラッカーの観点からすれば、最も大切なのは「相手の話を聞く能力」であるという。

と言うのも、リーダーは自らの考えをフォロワーに理解してもらう義務を持つ。その場合、自分が他者を理解せずして、他者に理解してもらおうなど、虫のいい話である。自分が信頼しない相手から信頼を得ようとしても、うまくいくはずがない。まず理解すべきはリーダーからである。理解のためにすること、それは簡単である。人の話を聞くことである。そのこともあって、聞く力が大切と言ふ。

多くの場合、人は理解というものを安易に考えている。一度話せば理解されたと思う。たいてい間違いである。理解などされていない。ならば、耳を傾け続け、相手を理解すべく努めなければならないのだが、これが簡単でないのは誰にでもわかる。

II

リーダーとは誰か

もちろんドラッカーはコンサルタントとしてたくさんのリーダーを見てきた人である。そこには、機能するリーダーとしての条件がある。重要なものをいくつか挙げておきたいと思う。

! 姿勢は学べる

ドラッカーが教えるのは、リーダーシップは一つの方法論であって、誰でも習得できるものでなければならないということである。仮にリーダーシップが特定の能力を持った人にしか遂行されない技能なのだとすれば、この世界はとっくにリーダーシップもマネジメントも存在しない世界になっているはずである。

リーダーシップについて多様なスタイルがあつていいし、そうでなくてはならない。ただし、その基本は幸いなことに学ぶことができる。しかも、きわめて容易に学ぶことができる。

まずはリーダーとしての姿勢を身に付けることであるとドラッカーは言う。その一つとして、リーダーは自らの影響力をしっかり認識すべきであるとなる。

その影響力の根源がどこにあるのか、そのことをまず理解しなければならない。冒頭で述べたように、リーダーはフォロワーがいなければリーダーたりえない。言い換れば、彼をリーダーしてくれているのはフォロワーである。要は、リーダーは組織に対して重い借りを負っている。もっと言えば、社会に借りを負っている。

「リーダーとは地位ではなく責任である」。ドラッカーは、このフレーズを役員室に大書しておくべきだと言う。

フォロワーはリーダーの能力の発揮に力を貸す存在である。あるいはフォロワーは自らの能力の開発に力を貸してくれるという暗黙の約束があるからこそ、リーダーについていく。リーダーの地位にあることを特権のように感じる時点で、その人はリーダーに向いていない。

! 頭のよさではない

ところで、優秀なリーダーであればあるほど陥りがちな罠がある。

ドラッカーNPO財団の理事をしていたM・ゴールドスミスは、ドラッカーから次のように言われた

と語っている。

「人生のミッションはそれぞれ最良の形で成長することだ。頭のよさを誇示することではない」

ゴールドスミスは数千のリーダー向けアンケート調査を引き合いに出し、人の会話のなかで、「自分の優秀さ」と「他者の愚かさ」の2つについて65%も話されているとしている。しかも、世界中どこでもこの割合は変わらない。

言い換えば、リーダーの会話の65%は自慢と悪口から成り立っているということである。ちょっと衝撃ではないだろうか。

だが、一方で優秀なのにそれを誇示しないばかりか、正しさや手柄を独り占めしない人もいる。このような人たちは、頭のよさよりも大切なことがいくらでもあることをわかっている人たちである。

「最も簡単な、自分を成長させる方法は、人の成長に手を貸すことだ」とドラッカーは述べている。重い一文だと思う。なぜなら、原理的に考えても、人の成長なくして自分の成長はないからであり、反対に言えば、自分らしい成長のイメージがなければ、適切に人の成長にも手を貸すことはできないということになる。

! 上司はどう見られるか

その観点からすれば、最も身近でイメージやすいリーダーとフォロワーの関係は、上司と部下であろう。次にその関係について見ていく。

先の理屈で言えば、上司を上司たらしめてくれるのは、部下である。部下のフォロワーシップを引き出してこそ、上司は力を發揮できる。その点、ささやかながら大事なことで、ドラッカーの教えてくれることがいくつかある。

もし、部下がいるなら、今度会社のトイレやエレベーターなどで、意識してみるといいだろう。ちょっとした世間話から軽口にいたるまで、すべて聞き耳を立てられているはずである。電話での会話や、独り言、居酒屋での愚痴やジョークまで、一つの例外もなく聞かれているし、見られている。誰かの仕事やアイデアを軽く褒めたことさえ、思いもよらないネガティブな解釈を招いている可能性がある。

自らの考えを言うのはよくないというのではない。聖人君子であれということでもない。ただリーダーにはその一挙手一投足に伴う責任があるという厳粛な事実である。それくらいに、部下を持つ責任

は重いと言つてよい。

「自分の言動はどのように人に映っているのだろうか?」

いつも自問するといいだろう。

! 次のリーダーを育てる

リーダーシップは機能であるから、フォロワーに対して重い責任を負っている。まして現代のような高齢社会では、なおさら高度な人材ほど高価で、かつ繊細な資源はない。活かせなければ即座に辞められてしまう。

本来、「人材」とは江戸時代の儒学者・荻生徂徠による語と聞いたことがある。材は木材である。木には柱に向くものがあり、床に向くものもある。家具に向くものがあり、道具に向くものがある。さまざまな材質があり、適性がある。

それらを的確に見定めて、家づくりに適応させるのがプロの仕事である。いわば人事とは人の能力や強みに伴うプロの仕事である。人事ほど繊細な配慮をもって行うべき領域はない。しかも一度下した判断は元には戻らない。人は、他の者がどのように報われるかを見て、自らの態度と行動を決める。仕事よりも追従のうまい者が昇進するのであれば、組織そのものが、業績の上がらない追従の世界となる。

また、どのような人を上位のマネジメントに昇進させるかほど組織の価値観を白日のもとにさらすものではなく、重要であればあるほどその結果は長く組織に影響を及ぼす。だからこそ、人事には十分過ぎるほどの時間をとらなければならないという。

ドラッカーは最終的には、「自分の子どもをその人の下につけたいか」と考えるとよいと助言する。公正な人事のために全力を尽くさないトップマネジメントは、組織の業績を損なうリスクを冒しているだけでなく、組織そのものへの敬意を損なう危険を冒すことになる。

! 「不補充」という考え方

やや話は逸れるのだが、リーダーシップを機能させる人事について、すぐ役立つドラッカーの考え方がある。「不補充」という考え方である。あるポストが定年退職、死亡、辞職によって空席になつても、自動的に埋めてはならないし、検討すらしてはならないというものである。そして、6ヶ月から8ヶ月、空席にして静観する。補充への強い要求が

なければそのままポストを廃止するべきだという。

というのも、組織とは放っておいても、人と仕事を増えていく。有能な人が多くを占める組織ほど仕事を増やす誘引は強くなる。階層も多くなっていき、やがては動脈硬化に陥る。

黒澤明の映画『生きる』にある冗談である。主人公の小役人を揶揄して、「彼が休まないのは、自分がいなくて困るというのではない。いなくても誰も困らないことを人に知られるのが困るからだ」と。似た状況はどこにでもある。

そう考えたとき、ポストに空きが出たというのは、組織にとって役割や地位がそもそも必要かを見定める絶好のチャンスということである。

ドラッカーは言う。「ミドルの増加の多く、おそらくそのほとんどは、まったくの水ぶくれである」。

ドラッカーが企業のコンサルティングをするなかでも、ある大手の多国籍メーカーは、12の階層のうち7つを廃止したと述べている。

それらの階層は、権限の階層でも、意思決定の階層でも、管理の階層でもなかった。情報の中継器にすぎなかつた。情報を集結し、增幅し、組み替え、発信するだけのものだった。

マネジメントの階層が増えるごとに、組織は硬直性を増していく。階層の一つひとつが意思決定を遅らせる。情報量は情報の中継点、つまり階層の数が一つ増えるごとに半減し、雑音は倍になる。

組織の人的無駄を省くことが、そのまま人を活かし、同時に成長機会を増大させることにつながる。相手にすべきはそのような種類の現実である。

! 人を成長させられるか

リーダーについて最後に述べておきたい。ドラッカーの理解するところによれば、リーダーにはある種の健全な無頓着というか、仕事を自らの上に置くこと、言い換えば「自らは仕事の手段である」とする割り切りがなくてはならないという。

「仕事の重要性に比べれば自分などとに足りないことを認識することである。リーダーには客觀性、一種の分離感が必要である。リーダーたる者は自らを仕事の下におかなければならない。仕事と自分を一体化してはならない。仕事はリーダーなどより重要であって、リーダーとは別個のものである」(『非営利組織の経営』)

重要な指摘である。しばしば熱心なリーダーほど、仕事と自分との境目がなくなる。典型的な落とし穴

である。仕事と自分を一体化などしてはいけない。そもそも、仕事は私有財産ではない。それは社会からの預かりものである。熱心さと公私混同を一緒にしてはならない。

それともう一つ、部下にとって仕事とは最高の学校である。したがって直面する問題の一つひとつが自分を成長させ、柔軟に身を処するコツを手にする機会なのだと思う。

ドラッカーは言う。

「間違いをしなければ学ぶことはできない。しか

も、優れた人間ほど間違いは多い。なぜならば、それだけ新しいことを多くしようとするからである」『現代の経営』

確かに、人は間違える。間違えるのは挑戦するからである。自分のできることしかしなければ間違えようがない。それでは何の成長の機会も手にできない。失敗しないということは、失敗しないことしかしていないからだと見るべきである。結果、ドラッカーは、「大きな失敗をしたことのない人を組織の高い地位に就けてはいけない」とさえ言う。

III フォロワーから見る

優れたリーダーシップとは優れたフォロワーシップでもある。世の中でしばしば、部下として経験豊富な人ほど優れたリーダーに育っていくと言われるのは、そのためである。その意味では、よきフォロワーであることはよきリーダーになるための学習である。その観点からドラッカーが述べている点をいくつか拾い出してみよう。

上司を驚かせてはいけない

とりわけそのことが言えるのは、上司との関係である。一般にマネジメントというと部下や組織全般について言われる。だが、マネジメントの対象は組織の成員全員にあまねく及ぶとするのがドラッカーの所論である。すなわち、部下もまた、上司をマネジメントしなければならない。

まず指摘すべきは、「サプライズ」は撲滅の対象ということである。決して美しいものでも、良いものでもない。それが良いサプライズであれ、悪いサプライズであれ、サプライズはあってはならない。まして、いかなる出来事に対しても、「想定外」などとうそぶいて責任逃れをするのは論外である。

このことを「不意打ち」とも言う。上司、同僚、部下いずれにしても、組織の構成員を不意打ちに遭わせてはいけない。良い不意打ちも悪い不意打ちも、ともにマネジメントの不在、あるいは救いがない無能しか意味しない。

上司を驚かせてはいけないことは、フォロワーが肝銘すべき基本中の基本である。では、驚かせないためにはどうすればいいか。日頃から、自らの持つ情報をていねいに知らせておくことである。そして上司の持つ情報をしっかりと自らのものにしてお

くことである。日本風に言えば、「根回し」を怠らないことである。

上司をマネジメントする

「部下は自らの上司をマネジメントすべきだ」とドラッカーは言う。それはどのような意味だろうか。

言うまでもなく、上司も人間である。人間であるなら、強みもあれば弱みもある。できることもあればできないこともある。人間としての弱さもある。それでも、部下は上司の強みを活かさなければならぬとするのが、ドラッカーの「上司のマネジメント」の要諦である。

ドラッカーは言う。

「上司に仕事をしやすくさせることは、部下のつとめである。そのためには、上司を観察し、彼らの強み、仕事の仕方、価値観を知るだけでよい。これこそまさに、上司をマネジメントするうえでの秘訣である」(『明日を支配するもの』)

これについては即効性のある方法があるので紹介したい。

先に根回しが大事と述べた。根回しとはコミュニケーションの一つであり、それについての助言である。それは、人は「聞き手」か「読み手」のどちらかということである。

「聞き手」と「読み手」——? それは何だろうか。

ほんの数秒しかからないこのシンプルな作法は、最も効果的なものの一つである。つまり自らの上司を理解するときの方法は、聞くときか、読むとき、いずれかであるということである。

「聞き手」の上司に文書だけで報告してもまず理解してもらえない。口頭で伝えなければならない。

「読み手」の上司は逆である。聞いても右から左に抜けてしまう。だが、文書ならいかに厚い資料でもきちんと読んでもらえる。

私自身も人を見るとき、「聞き手」かを考えることから始めるようにしてから、ずいぶん楽になった。

上司がいるなら、まずは実験をするに事欠かない。あるいは友人、家族、昔の友人、先生、指導者、職場の仲間、などなど、誰にでもすぐに使える方法である。

誰でもいいから思い起こしてみてほしい——。

その人は聞くときにわかってくれる人だろうか。読むときにわかってくれる人だろうか。要は、どんなときに理解するかを意識する機会を持つということである。

たとえば、いくらメールで報告しても、聞き手の上司には理解してもらえない。そのときに「あのとき報告しました」は通用しない。報告とは相手に理解してもらうことだからだ。

「聞き手」か「読み手」かを考えるのは、「どう理解されたか」のチャネルをあえて、二つ、聞くと読むに絞っている。人のコミュニケーション力の強みを見るのが目的だからである。

今、身近な人の顔が浮かんだらしめたものである。過去のささいなトラブルの原因も、案外そのようなところにあったことに気づくだろう。

「強みとはスキルの有無ではない。能力である。読めるかどうかが問題ではない。読み手か聞き手かが問題である。それは右ききや左ききのように変わりにくいものである」(『非営利組織の経営』)

上司を尊敬する

最後に——。これは究極のフォロワーシップである。

上司を尊敬することである。

とんでもないと反発したくなるかもしれない。しかし、やってみると、自分を成長させる最高の訓練と気づくはずである。

上司は顧客だと知ればいい。しかも、大切な顧客である。フォロワーのつとめが上司の強みを活かすことであるならば、上司に成果を上げてもらわなくてはならない。それならば、最も理想的なのは上司を尊敬することである。あるいは尊敬できる点を探して、そこに働きかけていくことである。それが上司の強みを活かすことにつながる。



絶対にしてはいけないのは、上司を甘く見ることである。見くびることである。それは破壊的な効果しかもたらさないだろう。反対に過大評価は、いくらしてもかまわないと思う。それによって失われるものは何もないからだ。

上司は、それぞれの仕方でリーダーシップを發揮しようとしている。その意味では、人生で出会う上司は、先生であるとともに、強みを見極め、成果を上げてもらう顧客である。そこをとらえ損なうと、リーダーシップもフォロワーシップも意味をなくしてしまう。

たとえば、これまでなんなく気に入らなかつた上司に向けて、いろいろする代わりにこう自問する。

「この人の強みは何だろう。どうすれば活かせるだろう」

そうすると、たぶん上司といえども生身の人間であって、さまざまことで苦しんでいる姿を知ることになるだろう。フォロワー以上にいろいろなストレスに悩まされ、苦吟するリーダーの生の世界が見えるてくるだろう。

「何でいつも細かいことをねちねち言ってくるんだろう」から、「細かいこともなおざりにしない慎重な性格なのだ」に視点を変えればいい。あるいは、「何で自分ばかりに面倒なことを押し付けるのだろう」から、「自分に期待していることは何なのだろう」に視点を変えることもできる。

そう考えると、これまでに出会ってきた上司一人ひとりもまた、大切な何かを教えてくれていたことに思いがいたるだろう。視点一つ変えるだけで、成長の機会にすることができる。

これがドラッカーによる、いささか風変わりなリーダーシップの要諦である。