

Title	トップのリーダーシップ
Sub Title	Top Management's Leadership
Author	清水, 龍瑩(Shimizu, Ryuei)
Publisher	
Publication year	1999
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.42, No.3 (1999. 8) ,p.17-
JaLC DOI	
Abstract	リーダーシップとは,リーダーが示す組織目的に,多数の人々を誘導し,その目的達成のために,彼等の能力を発揮させようとするリーダーの対人影響力をいう。リーダーは管理者と比べて,視点がより高く,そのたてる組織目的にはリーダーの哲学,道徳性が内在する。組織目的のうちの哲学,価値観などはリーダーがつくるものであり,リーダーの哲学,組織の文化が変わらない限り,安定したものである。しかし組織目的のうち,数量的,具体的なものは,現在の情報化・グローバル化によって,比較的变化しやすい。情報化時代には,価値ある情報をつねに発
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19990800-00686013

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

トップのリーダーシップ

清水 龍 瑩

<要 約>

リーダーシップとは、リーダーが示す組織目的に、多数の人々を誘導し、その目的達成のために、彼等の能力を発揮させようとするリーダーの対人影響力をいう。リーダーは管理者と比べて、視点がより高く、そのたてる組織目的にはリーダーの哲学、道徳性が内在する。組織目的のうちの哲学、価値観などはリーダーがつくるものであり、リーダーの哲学、組織の文化が変わらない限り、安定したものである。しかし組織目的のうち、数量的、具体的なものは、現在の情報化・グローバル化によって、比較的变化しやすい。情報化時代には、価値ある情報をつねに発信する、信頼できる人間のネットワークが必要であり、そのネットワークを構築するためには自己犠牲の愛をもつリーダーの性格が必要である。リーダーとフォロアーの関係は、リーダーの人間的魅力によって支えられることが多い。人間的魅力は、リーダーの技術的専門的能力ではない。それらの専門能力の底にある、無私の愛、仁愛、恕（思いやり）などの、他人に対する自己犠牲の愛から生まれてくる。

<キーワード>

リーダー、組織、影響力、道徳性、情報化、信頼できる人間のネットワーク、フォロアー、人間的魅力、無私の愛、仁愛、恕（思いやり）

1. リーダーシップとは何か

1-1 リーダーシップの概念

リーダーシップの本質について、ハイフェッツ¹⁾は、まず“人を動かし、難しい問題に取り組ませる”ことだと簡単に述べる。そのあと、従来のリーダーシップ論を整理して次のようにいう。個人的な機能、技量など「英雄」の諸条件を論ずる特性論、リーダーが機能している状況を論ずる状況論、特定の状況のもとでの望ましいリーダーの特性を論ずる必要条件論、リーダーとフォロアーと

1) Heifetz, Ronald A., Leadership Without Easy Answers, Harvard University Press, 1994. (幸田シャーミン 訳『リーダーシップとは何か』産能大学出版部, 20頁。)

の間の相互関係を論ずる取引論などがあるという。一方、実務家のジャックスやクレメント²⁾は、“リーダーシップとは1人の人間が他の人のために目標とか方向を設定し、彼等をその方向へ全力をもって導いていくプロセスである”という。また、マクレガー³⁾は、リーダーシップの関係面を重視し、以下の4つの大きな変数間の関係を強調する。1) リーダーの特性、2) 部下の態度、欲求、その他個人的特性、3) 組織の目標、組織の構造および果たすべき職務の性質などの組織特性、4) 社会的・経済的、および政治的環境の4つの変数間の関係を重視する。そして“リーダーシップは個人の特性ではなく、これら変数要素間の複雑な関係である。リーダーとその環境との関係は、本質的には相互に原因となり、また結果となるものである”と説明する。同様に、平凡社の哲学事典では“リーダーシップは個人間の影響関係といえるが、その影響力は一定の方向をもち、一定の集団ないし組織の目標の達成の課業に成員の自発的参加を導動する機能といえる”と述べ、リーダーシップの構成要因として、1) 指導者、2) 服従者、3) 集団の状況、4) 集団の課業をあげている。これらの論説を参考にしながら、筆者はリーダーシップについて次のように定義する。リーダーシップとは、“リーダーが示す組織目的に、多数の人々を誘導し、その目的達成のために彼等の能力を発揮させようとする、リーダーの対人影響力をいう”。リーダーは、高いビジョンを示し、先見性のある決断をし、しかもなんとかなしに人を引きつける人間的魅力をもっている。

1-2 リーダーシップの概念の明確化

リーダーシップと地位とは混同してはならない。なるほど大企業の社長の地位には、リーダーシップ発揮の象徴的価値をもつ場合が多い。しかし地位とリーダーシップとは同じではない。人々が社長を信頼して期待するとき、はじめてリーダーシップが発揮できる。またリーダーシップと権力とは一致しない。権力をもっている者でも、リーダーシップ能力に欠ける者が多い。とくに公的権威とリーダーシップと混同してはいけない。大企業や官庁で、特定の地位についても、一群のフォロアーが自動的に存在するわけではない。地位に部下は付随するが、必ずしも上司のフォロアーにはならない。まして選挙でえられた大臣や知事の下に、官僚はつくがそれがそのままフォロアーにはならない。一方、またリーダーは必ずしもエリートではない。一流大学出身者、門閥出身者は、必ずしもリーダーシップを発揮できるわけではない。たえざる先見性の発揮、意思決定、その実践とその実績がまわりから認められてはじめてリーダーになれるし、強力なリーダーシップが発揮できる。産業界で現在強力なリーダーシップを発揮している社長には、創業者で大企業の社

2) Jaques, Elliot and Clement, Stephen, *Executive Leadership-A Practical Guide to Managing Complexity*-Cason Hall & Co., Publishers, 1991.

3) McGregor, Douglas, *Leadership and Motivation*, MIT Press, 1966. (高橋達男訳『リーダーシップ』, 産能大出版部, 90頁。)

4) Gardner, Jhon. W., *On Leadership*, The Free Press, 1990. (加藤幹雄訳『リーダーシップの本質』, ダイヤモンド, 5頁。)

長になったような人が多い。たとえば、セコムの飯田亮社長、三井ハイテックの三井孝昭社長などである。親のあとを引継いで社長になった2代目社長は、形式的には社長の地位についているが、強力なリーダーシップを発揮する人は少ない。その先見性の発揮、意思決定の実績がまわりからなかなか認められないからである。

リーダーと管理者とは異なっている。リーダーはどちらかと言えば、企業家精神が強く、管理者は管理者精神が強い。ここで企業家精神とは“枠をこわしてオプティマムを求める精神”ないしは、“不連続的緊張を自らつくり出す力”をいい、管理者精神とは、“一定の枠の中でオプティマムを求める精神”ないし、“連続的緊張に耐えうる力”をいう。筆者の実証研究の結果からみると、日本の優れた企業のトップマネジメントの構成は、社長に企業家精神の旺盛なリーダーが就任し、まわりには管理者精神の旺盛な役員がいる企業である。社長が“枠をこわしてオプティマムを求めよう”とする企業家精神を発揮して、次々に新しいことをはじめるのに対して、まあまあと、財務のバランスからそれをチェックする管理者精神の旺盛な役員がいる企業が、長期に維持発展する。一般にリーダーは、管理者よりもより大きな範囲のこと、長期的なことを考えている。またより高い目標を考えている。そのような広範囲の高い水準の目標を考えることによって、組織内部のコンフリクトを減じ、組織目的に人々を向かわせる。また、リーダーと管理者とを比較すると、前者はビジョン、価値観、動機づけなど、目にみえないものを重視する。さらにリーダーと組織構成員の間の関係の変化についてリーダーは、理屈によるよりも直感的なもので理解している。管理者は、財務指標などの論理的なもので理解しようとする。このようなリーダーシップ機能を考えると、リーダーと管理者の機能の差をまず考える必要がある。

1-3 道徳性によるリーダーシップの長期影響力

リーダーは、その哲学、価値観、経営理念からその組織目的をつくり、その率いる組織集団を長期に維持発展させていこうとする。短期的な組織内のコミュニケーション、戦術的な意思決定、権限の委譲、組織内政治によるコンフリクト解消など、短期的、局所的な問題解決にはあまり力を入れない。この長期的な維持発展のためには、組織道徳の創造こそがリーダーの最も重要な役割である。バーナード⁶⁾は“組織の存続は、それを支配している道徳性の高さに比例する。すなわち予見、長期的目的、高遠な理想こそ、協働が持続する基盤なのである。……道徳性が低ければ、リーダーシップは永続せず、その影響力はすみやかに消滅し、これを継ぐものはでてこない”といって、道徳性の重要性を強調する。今日この組織道徳は、産業界では企業倫理という言葉で表現されてい

5) 拙著『社長のための経営学』千倉書房、1999年、146頁。

6) Barnard, Chester I., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938. (山本安次郎他訳『経営者の役割』, ダイヤモンド, 295頁)

る。これはバランスのとれた利他主義の考えで、利己主義の対極にあるものである。日本の多くの社長は、この利他主義の企業倫理を経営理念の中心におき、企業をリードしようとしている。特に日本型経営の基本理念たる従業員・人本主義、信頼取引原理⁷⁾から、現在の多くの社長が強調する企業倫理は、長期雇用の確保である。この長期雇用の確保が従業員の教育訓練、能力開発、創造性発揮を下支えし、これがまた企業の長期の利潤の蓄積、維持発展をうながし、さらにまた長期の雇用の確保を可能にする。日本企業のリーダーシップを考えると、この日本型経営の特性、特に価値観、道德観をつねにベースにしなければならない。

この日本の利己主義の倫理観は、古くは大乘仏教や中国の儒教の考えに基因すると筆者は考える。仏教では色即是空という。物質的な現象はすべて実体がない。現象は実体がないが、あらゆるものと関係し合うことによって、初めて現象として成り立つ⁸⁾。すなわち世の中にはこの「関係」しかない。これしかないならこれを大切にしよう。これが空即是色である。一方中国の論語⁹⁾の中で孔子は、一生実践して間違いないものとして恕（思いやり）をあげている。これは自分の望まないことは人にもしむけないことだという。人との関係を大切にしようという考えは、このように古くから日本人の心の中に深くしみ込んでいる。そして日本型経営の従業員・人本主義、集団主義、信頼取引原理は、このような日本人の心によって支えられている。従って、日本のリーダーは、その力を発揮しようとするには、後述するように、この「利他主義」「思いやり」などの道德をつねに内省し、それを実践する方向に行動する必要がある。

2. リーダーと組織目的との関係

2-1 リーダーが創る組織目的

組織の目的ないし目標は、リーダーが創造するものである。ここで目的とは、比較的抽象性が強く、目標とは比較的具體性が強いものをさす。内容についてはあまり大きな差異は考えていない。この目的、目標は、自然発生的にでてくるものではない。組織目的はリーダーの強い意志のもとで、リーダーの哲学と、組織の歴史とからつくられる。事実、企業の示す経営理念は、社長すなわちリーダーの個人の哲学と、企業のもっている企業文化との「積」としてあらわされる¹⁰⁾。この経営理念を基にして、企業の目的が創られる。日本型経営では、企業の長期の維持発展が企業経営の目的となっている。これは一般に企業の利害関係者の欲求の最大公約数的統合だと考えられているからである。すなわち経営者の、企業規模を大きくし、高い業績をあげ、自らの社会的地位を高めた

7) 拙著、前掲書『社長のための経営学』、31頁。

8) 中村元他注『般若心経、金剛般若経』岩波文庫、1960年、27頁。

9) 金沢治注『論語』岩波文庫、1963年、218頁。

10) 拙著、前掲書、『社長のための経営学』、92頁。

いという自己実現の欲求や、従業員の生活の場を求める経済的欲求、帰属の欲求、株主の配当を求める経済的欲求などが統合されて、長期の維持発展目的ができ上がってくる。ただ、これはこれら利害者集団の欲求が自然に統合されたものでなく、リーダーの強い意志とか哲学とかによって、まとめ上げられたものである。¹¹⁾バーナードも、“リーダーシップは必要欠くべからざる社会的な本質的な存在であって、共同目的に共通な意味を与え、他の諸誘因を効果的ならしめる誘因を創造し、変化する環境のなかで、無数の意思決定の主観的側面に一貫性を与え、協働に必要な強い凝集力を生み出す、個人的確心を吹き込むものである”¹²⁾といて、リーダーの強い意志の存在が組織目的を明確にすることを強調する。

リーダーの示す組織目的は、前述のように道德性、倫理性の高いものでなければならない。それによって組織目的は安定する。高い道德性、倫理性がないと、組織内の多くの世代の人々、多くの利害のぶつかる人々の意志を統合することができず、組織集団を長期に存続させることができない。道德性、倫理性をもつ経営理念が、組織目的に具現されると、それはリーダーの交替や、組織の構造的な変化がない限りなかなか変わらない。リーダーやフォロアーの無意識の価値観は、「変化の速度の差の原理」¹²⁾からいて、数十年は変わらないからである。松下幸之助の成功の秘訣について、長い研究の結果、コッター¹³⁾は、“松下の成功にとって重要なのは、開かれた心と謙虚な態度以外何物でもない”，と結論づけている。この人間の道德性のもととなる人生哲学は、幸之助の生れつきの性格と、長い人生経験から出てきたものであり、容易には変えられない。そしてこの謙虚さに裏打ちされた幸之助の経営理念が、人々の共同目的となっている。この松下の道德的、倫理的に安定した組織目的のもとで松下電器は、戦前、戦後の大混乱期を安定して生き残り、成長してきたのである。

2-2 環境によって変わる具体的な組織目標

環境の変化によって、具体的な組織目標は変わることがある。リーダーの哲学、その価値観、道德性や、組織のもつ歴史的、伝統的な価値観は、本来変わりにくいものであるが、環境が大きく変わると組織目標が違ってしまう場合がある。従来通りの組織目標を追いかけていては生き残れないからである。特に現在のように情報化・グローバル化が急進展するときは、環境変化による組織目標の大きな変化がしばしば起こる。企業の具体的、数量的、財務的目標は、特に変わりやすい。海外進出し、収益計上や減価償却費の算定方法の異なる外国企業と合併するときは、従来かかげてきた¹⁴⁾

11) Barnard, 前掲書, 296頁。

12) 拙著, 前掲書, 『社長のための経営学』, 18頁。

13) Kotter, John P., (高橋啓訳『限りなき魂の成長—人間松下幸之助の研究—』, 飛鳥新社, 1998年, 188頁。)

14) 黒川行治『合併合計選択論』, 中央経済社, 1999年, 1-8頁。

財務目標は簡単に大きく変わってしまう。これは、カネ・情報はリアルタイムで世界中を移動するという「変化の速度の差の原理」からいっても当然である。これら数量的、財務的目標は、企業のライフサイクル上の変化、規模の変化、さらに企業をとりまく市場、技術の変化によって変化する。すなわち松下幸之助¹⁵⁾は、他者との競争が激化してきたとき、“標準”商品より30%品質が良く、30%価格が安いのが理想の商品だといっている。また三井ハイテックの三井孝昭社長¹⁶⁾は、起業期、はじめて注文をとるとき、普通の提案では全く相手にされないの、価格は1/3、納期は1/3、品質は3倍の目標をたて、社内でそのような製品をつくり、市場に出していったという。積水化学の廣田馨社長¹⁷⁾は、自社の経営がいつまでも楽にならないのは、他企業の売上高利益率の平均が5%なのに、当社は3%だ、これをどうしても5%なるように目標を設定したという。

このような数量的、財務的目標は、必ずしも一社に統一的に示されるものではない。事業別、商品別に異った目的がたてられることもある。藤田観光の松沢正芳社長¹⁸⁾は、大衆相手のワシントンホテルについては、1年経常黒の目標をたてるが、超高級ホテルのフォア・シーズンズについては、15年経常黒を考えている。一方、企業規模によっても、数量的目標、基準は異ってくる。大企業のトップの戦略的意思決定では、中堅・中小企業と比べて比較的資金的余裕があるから、たとえば旭化成の宮崎輝社長¹⁹⁾は、トップ集団構成員の3割が賛成し、7割が反対ないしわからないくらいが一番いいという。過半数の人が賛成のようなプロジェクトには、イノベーションはない。企業はイノベーションでのみ成長するのだといっている。中堅企業で、あまり余裕がない場合、たとえば厨房機器メーカー星崎電機の坂本薫社長²⁰⁾のように、自分はバカになって、まわりの役員に新しいプロジェクトに対し遠慮なく言わせ、当該企業に致命的ダメージがなければゴーをいうという。ゲームの理論のミニマックス原理の適用である。規模とか、その企業が置かれている財務状況によって、かけられている目的、目標は異ってくる。このようなリーダーの哲学も、組織の歴史も変わったわけではないのに、情報化・グローバル化によって組織を囲む環境が大きく変わり、そのため組織の数量的ないし財務目標は、大きく変わってしまう場合がおこってくる。

3. リーダーの影響力

3-1 リーダーとフォロアーとの関係

リーダーシップの本質は、前述のように、人を動かして難しい問題に取り組ませ、能力を発揮さ

15) Kotter, 前掲書, 84頁。

16) 拙著, 『大変革期における経営者の洞察力と意思決定』(IV), 千倉書房, 1994年, 223頁。

17) 拙著, 同上書, (I), 357頁。

18) 拙著, 同上書, (IV), 424頁。

19) 拙著, 『日本企業の活性化・個性化』中央経済社, 1993年, 83頁。

20) 拙著, 同上書, 82頁。

せることである。従ってリーダーは、その組織構成員ないしフォロアーにまず受け入れられなければならない。この場合、リーダーとフォロアーとの関係は、一方的、硬直的なものではなく、相互に作用を及ぼし合っている。リーダーに法的・公的権限のある場合は、この一方的な方向は強化されるが、法的、公的権限のない場合は、フォロアーの信頼とか支持によってはじめて支えられるものであり、一方的、強制的には作用しない。

フォロアーがリーダーに対して安心感をもてるときは、リーダーへの信頼、支持は増大する。フォロアーがリーダーに対して安心感をもてるための条件としては、まず過去の実績による信頼の実績がなければならない。次に現在の状況について、フォロアーがリーダーに認められているという雰囲気、フォロアーがもっていること、集団目的、自分の地位、責任について、フォロアーが正確な知識をもっていること、集団内の善悪の規律が徹底していること、などによって、フォロアーのリーダーに対する安心感は増大し、リーダー支持の力が大きくなる。逆にこの安心感をもたらず条件がないときは、フォロアーの支持は弱くなる。そのときは、リーダーは、まず組織目的を組織構成員の考えに近づける、あるいはそれはそのままにして、公的、法的権力を増大させる、それができないときは、政治的な策をねる、さらに恐怖政治をひいて、フォロアーを強制的に従わせる。ただ、これら公権力、政治力、恐怖心などによって人々をリードする場合でもその実は、奥にリーダーの人間的魅力がいつも存在しなければならない。

田中角栄首相は民衆の気持を深く捉えていた。²¹⁾ 一般に民衆は社会や政治の急激な変化を避けようとするものである。田中は、民衆は自分達の生活の土台をゆり動かすような大きな混乱は好まない、という信条をもってつねに選挙民を味方につけていた。その信条のもとで、新幹線をひき、高速道路をつくり、減反補償に力を入れていった。同時に田中は、首相という公権力の最高の地位にまで登ったが、その人間的魅力はそのまま持ちつづけた。首長になっても人の喜び事、悲しみ事を憶えており、祝いや悔みは絶対に忘れなかった。これは彼の人心収攬術だと非難する人もいるが、彼が祝いや悔みで金を渡すとき、誰も田中に嫌悪感をもたなかったのは、彼の人柄、人間的魅力によるものだと、立花隆も驚いている。²²⁾

一方民衆の要望が同じような方向に向いているときは、その支持を獲得しその選挙による権力の獲得は比較的容易であるが、民衆の要望が多岐にわたるときは、そう簡単ではない。政治的な駆け引きが必要である。一般にリーダーの任務の中には、妥協という非英雄的なものがある。政治的プロセスには通常、複数集団の対立するニーズや、要求に対する考慮、打算、交渉、取引などが入り込む。²³⁾ この政治には欺瞞的な面があるが、それは企業、教育、宗教などの組織ととも同じである。

21) 早坂茂三『政治家 田中角栄』集英社文庫、1993年、103頁。

22) 立花 隆『田中角栄の研究—全記録—』上・下、講談社文庫、1982年、下382頁。

23) Gardner, 前掲書、152頁。

多元社会では本質的に、政治的プロセスは不可欠である。このプロセスにリーダーの人間的魅力が大きな役割をはたす。恐怖政治で周囲を引っばっていたと考えられている、右翼の児玉誉士夫は、²⁴⁾物理的にも、政治的にも人を刺す人と恐れられ、その恐怖心をおこさせることによって人々をリードしてきたことは確かである。しかし一方、その底に人間的魅力もあったことは事実のようである。人物研究を徹底的におしすすめている立花隆は、児玉について児玉を愛し、児玉を崇敬・尊敬し、あるいは児玉に感謝をささげ、恩義に対して、それに酬いようとする一群の人々がいるのは、疑いのない事実である。それはどこからくるのか。児玉に会ったことのある人から聞くと、やはり彼の人間的魅力からくるものらしい、といっている。

3-2 フォロアーの能力発揮

リーダーが強制的でなく、その人間的魅力でフォロアーをリードしていくときは、フォロアーは自発的に組織目的、目標に向って挑戦意欲をもやし、創造性を発揮する。いかなる社会であれ、社会の最大の財産は人々の才能とエネルギーである。共産主義社会が崩壊してしまったのは、共産主義の計画経済社会では、人々がそれぞれの才能、エネルギーを自由に発揮することができず、資本主義社会との経済競争に破れてしまったからである。人間の潜在能力を開花させることは、最も基本的な社会的目的であり、従って経済、社会、政治、教育、はては宗教集団においても、人間の能力開発はリーダーの役割である。この人々の能力開発は、リーダーとフォロアーとの間のある程度の緊張と、対立とによって強化される。両者が相互に尊敬し合って、何事も起こらないことが理想的な条件ではない。²⁵⁾東京大学の森亘総長は「民主主義」があり過ぎて、一部の人が何か反対のことを強く主張すると、全体がまとまらず組織はなかなか転換できないという。早稲田大学の奥島孝康総長は、²⁶⁾最大の問題は民主主義という名により、改革に反対がおこることである。改革の反対者は、つねに民主的手続きによって引きのばし、根本的な、百年の計を持ち出して、改革提案をつぶす。学部自治や民主主義的思想が浸透していると考えられる大学組織では、学長、総長は民主主義的選挙でえられれば、それらリーダーと教職員とは相互に信頼し合い、理想的な集団かと思われやすい。しかし事実上、リーダーが選挙でえられる以上、次期リーダーになるためには、選挙を意識しなければならず、強制的な手段をとることができない。またフォロアーも改革案を自ら実行するだけの情熱を持ち合わせない。従って、大学改革は巷間、これほど騒がれても実行されることはない。リーダーが選挙でえられれば、しかもそのリーダーの人間的魅力が組織構成員1人ひとりに身近なものとして伝わらないときは、組織構成員の能力開発や組織の活性化には、なかなか結びつかない。

24) 立花 隆，上掲書，169頁。

25) 拙著，前掲書『大変革期における経営者の洞察力と意思決定』(Ⅰ)，213頁。

26) 拙著，同上書(Ⅱ)，121頁。

い。松下幸之助²⁷⁾も、企業は集合的エネルギーと能力の総和にほかならない。少数の個人が自分の力だけで、賢明な戦略や合併で大きな事業がなしとげられると考えるのは、ばかげている。長期にわたって、従業員が自分の技能を磨き、決断し、やる気を起こすことこそ大切である。リーダーが1つ方向に組織構成員を誘導し、その挑戦意欲、創造性を高めることがリーダーの役割だと、松下幸之助は強調している。

4. リーダーと情報

4-1 イノベーションは情報の新結合

現在の情報化・グローバル化時代のイノベーションは、情報の新結合によって生まれる。シュムペーターがかつて言ったように、イノベーションは生産要素、たとえば労働と資本との新結合だという理論は現在では通用しない。現在の通信技術革新は、コンピュータ・ソフトなどの革新によって促進される部分が多い。多くの新製品も市場情報と技術情報の新結合によって生まれる。たとえば、パソコンはそれが単独にあるときは、ダウンサイジングされた技術的新製品であったが、それが多数結合し、市場情報と結合するときは、市場的新製品となり、産業界に大きなイノベーションをひきおこしている。

差異の大きい情報同士が結合すると、大きなイノベーションが生まれる。中小企業にイノベーションが生まれないのは、カネがない、技術開発力がないからといわれるが、実は、情報の不足が最大の原因である。中小企業は産業構造のすき間にあつて、仲間同士お互いに交流しても、そのもっている情報に差がない。そこでは大きなイノベーションが生れない。第三者的な金融機関や自治体が、彼等に異業種交流をすすめるは、より大きな差異のある情報の新結合を求めるからである。

情報の新結合を考えると、情報が定型的なかたちになっているよりも、不定型なかたちのものが結合しやすい。定型的文書になっているものより、ヒトとの雑談で伝ってくる情報のほうが頭に入りやすい。提案制度によって現場の人々の意見を吸い上げるより、社長が現場まわりをするほうが、情報収集、情報結合にとってより効率的である。本を読むより、話を直接きいてしまったほうが、より理解しやすい。

人間が話をするときは、自分が重要だと思うところに問題意識が集中しているから、短期間でそれをシンボリックに話をする。聞くほうも、理解しにくいときには、それが表情にあらわれるので、話し手もそれに素早く反応して、相手にわかるように表現を変えたり、内容を一部変えたりす

27) Kotter, 前掲書, 231頁

る。そのとき、話し手と聞き手との問題意識を合致させることが大切である。近年、技術研究者が難しい専門用語を用いて研究発表するのは、上司に評価されなくなった。素人の上司のわかる言葉で話をする研究者が、高く評価される。²⁸⁾これはこの問題意識の合致による情報の浸透が前提となっているからである。

4-2 信頼できる人間のネットワーク

信頼できる人間のネットワークをもつことが、価値ある情報の収集の前提条件である。優れたリーダーは、つねに組織をとりまく世界の大きな流れを大きくとらえ、同時に足元の細かい情報を取り、これをつねに結びつけるクセをもっている。世界の大きな流れをつかむには、高い視点に立って大きな流れをつねに見ている社会のトップリーダーとつき合うのが、最も効率がいい。彼等は問題意識が明確であるため、世界の大きな流れをみながら、その中の問題の優先順位がわかっている。この人達と親しく、インフォーマルにつき合っていると、ちょっとした口の端にその優先順位²⁹⁾がでてくる。ただ一流の人物と親しくつき合い、情報をうるためには、こちらもそれだけの水準の情報をたえず発信しなければならない。筆者も過去12年間、各界のトップリーダー300名にインタビューを行ったが、どうしても、はじめの30分くらいは本音の考えはでてこない。こちらがいろんな情報を話しているうちに、相手も安心して最後の20分くらいは経営上非常に重要な話をしてくれるようになる。また300名の各界リーダーにインタビューできたのは、はじめの50名くらいに対するインタビューには、大変な労力が必要であったが、それを過ぎたらこちらから発信する情報量が多くなり、インタビューが楽になったというのも、この情報交換の原理が働いたためと思われる。

足元の細かな情報を得るためには、リーダーは現場歩きをしなければならない。インフォーマルな酒、女の話をしていても、自然に仕事関連の話になるという³⁰⁾。企業経営者の対人接触の時間は、一日の勤務時間の80%に達すると言われている。経営者は対人接触のため、自分が主体的に使える時間は断片的になるが、対人接触で入ってきた情報は、濃密で活性化しているから、そのあとの僅かな断片的な沈思黙考の時間を利用して、比較的容易に結合することができる。対人接触は情報収集・情報結合に有効である。

現在の企業経営において、短期的にはカネが、中期的には情報が、長期的には信頼できるヒトのネットワークが重要である。カネがなくても他人の知らない「よい」情報があれば株式の信用取引で利益がえられる。しかし情報はすぐ陳腐化する。どんな優れた情報でもみんなが知ってしまった

28) 拙著、前掲書『社長のための経営学』、233頁。

29) 金井壽宏『管理者行動論の展開—リーダーシップ論の新次元—』国民経済雑誌、147巻1号。昭和58年。

30) 拙著、前掲書『大変革期における経営者の洞察力と意思決定』(Ⅱ)、655頁。

ら価値はない。従って長期的にみて、そのような誰も知らない「よい」情報をたえず発信してくれる、信頼できる人間のネットワークが重要である。住友銀行の小松康頭取は、³¹⁾ 戦略的意思決定するときに参考にする情報は、企画室や社長室から上ってくる公式の情報でなく、ときどき非公式に会う松下電器の谷井昭雄社長や、NECの関本忠弘社長のちょっとした話だという。この信頼できる人間のネットワークを身のまわりにつくるには、後述するように、リーダー自身の無我の愛、仁愛、恕などの、対人関係を大切にしようとする、心をひらいた性格がなければならない。その性格による言行一致および正しい情報による予見の正しさによって、まわりの人々からの信頼を蓄積し信頼できる人間のネットワークをつくっていく。それによってさらに価値ある正しい情報がえられるようになる。

5. リーダーの好ましい性格

5-1 人間的魅力

リーダーがリーダーシップを発揮し、フォロアーないし組織構成員を引っばっていくには、そのリーダーに何らかの人間的魅力がなければならない。あいつの言うことなら少々ムリがあっても一緒にやってやろう、という人間がまわりに多くいる人が、真のリーダーシップを発揮できる人間である。技術的能力、たとえば説得能力、専門的知識があっても、人間的魅力のない人は、人々をリードすることはできない。この人間的魅力は一言でいって、その人の性格による。明るい信頼をえられやすい性格の人は、人々を引っばっていける。逆に、暗くてあまり信頼されない性格の人は、リーダーシップを発揮できない。ここで性格とは、個人に特有な行動の仕方を規定している感情的・意志的な特性を意味する。この特性には生まれながらの生得的なものと、自分の意志で獲得したものがある。

筆者は本論文において、リーダーの好ましい性格として、1) 無我の愛をあらわす深沈厚重の性格 2) 自己愛はあるがその底に徳のある、仁徳の性格 3) 特定の人間に対して愛をあらわす恕(思いやり)の性格 4) 我と他とに対してバランスのある愛をあらわす妥協の性格の4つにわけて考察する。

5-2 無我の愛——深沈厚重の性格——

人間的魅力はその人の性格による。³²⁾ 伊藤肇は、明末の碩学、呂新吾の「呻吟語」を引用して、リーダーの好ましい性格として、「深沈厚重ナルハ是レ第一ノ資質、磊落豪雄ナルハ是レ第二ノ資

31) 拙著、前掲書『大変革期における経営者の洞察力と意思決定』(I)、293頁。

32) 伊藤 肇『人間的魅力の研究』日本経済新聞社、1980年、30頁。

質、聡明才弁ナルハ是レ第三ノ資質」といい、どんな人物も一足とびに深沈厚重になれるのではなく、はじめは聡明才弁で、徐々に深沈厚重に進むのだという。深沈厚重とは、人間のはかなさ、弱さに徹しきった無我の愛をあらわす。それがまわりの人々の胸の奥底にひびく。良寛和尚の生活態度はその例である。磊落豪雄とは、大きな石がごろりところがつている状態をいい、その人がそこにいればそれだけで人々が安らぐ、問題がおきないという性格である。マクレガー³³⁾は、最高経営者の重大な決定にはつねに不確定要素が存在する。双手をもって賛成されるものはない。不賛成や反対の人達の仏頂面や敵意を甘受しなければならない。だからこの磊落豪雄の性格が必要になるという。聡明才弁は、いわゆる学識、弁才のある人物の性格である。ある実務家は、聡明才弁の性格の2代目社長について、一にジェントルマン、二に客、三にビジョンなし、四に人を信せず、五に度胸なしと皮肉っている。筆者はこの3つの性格のうち、最高のものとして深沈厚重をあげたい。この性格のリーダーは、心静かに落ちつきはらって、寄せくる困難や、苦痛に耐え、ともすると熱くなる感情を抑えて、機会到来とともに一挙に事を決する。無我の愛があるから、いつもやすらかに耐えることができる。現在の各界リーダーにこのような自己愛のない人を見出すのは困難である。古代中国の舜や禹の時代の賢帝は、すべてを賢明な人々にまかさせて、自分では手を下すことはない、と言われている。こういう賢帝にはある程度、リーダーとしての無我の愛があったのであろう。現在の時代に強いてあげれば、開かれた心と謙虚な態度が成功の鍵と言われている、松下幸之助くらいのものであろう。少々ムリな理想の性格である。

5-3 無我ではないが徳のある愛——仁徳の性格——

次に仁徳の性格について考えてみよう。これは無我の愛ではなく、自己愛はあるが、その底に徳があることが特徴である。人間の自然な愛情にもとづいた真心の徳である。無我の愛は難しいが、徳をもつことは必ずしも不可能ではない。バーナード³⁴⁾は、前述のように、組織の存続はそれを支配している道徳性の高さに比例する。すなわち、予見、長期目的、高遠な理想こそ、協働が持続する基盤なのである。……道徳性が低ければ、リーダーシップは永続せず、その影響力はすみやかに消滅する、といっている。一般に大衆は、スノビズムの権化のようにみられているが、意外に大衆は高尚なもの、高品位な「精神の貴族性」を憧憬するものなのである。³⁵⁾理想主義的な選挙演説に魅せられて投票するのも大衆である。一方リーダーが自分達は優秀であるという幻想をもち、成功したら自分達のせいにし、失敗したら他人のせいにする、あるいは、自分達を評価するときはその投入

33) McGregor, 前掲書, 83頁。

34) Barnard, 前掲書, 295頁。

35) 伊藤 肇, 前掲書, 106頁。

36) Messick, David M. & Bazerman, Max H., Ethical Leadership and the Psychology of Decision Making, Sloan Management Review/Winter 1996.

した努力によって行い、他人を評価するときは出てきた成果によって評価する、という自己中心的な非道徳的な意思決定、人事評価をすることがよくある。これではいくら口で愛を言ってもフォローはついてこない。大学教授でゼミの学生の中に、二世グループの会を別につくり、これを別に教育している人がいるという。その卑しさが見えすいて、いくら口で愛の教育を言っても、人は信用しない。資生堂の福原義春社長は、リーダーにとって野心は必要であるが、私心はいけない、粗であってもいいが卑はいけない、と言っている。自己愛は仕方ないとしても、徳のない、卑しい愛はリーダーには認められない。

5—4 特定の他人に対する愛——恕の性格——

次にリーダーの恕（思いやり）について考察しよう。相手の立場にたつてものを考える性格である。関係を重視する日本人の典型的な価値観を最も的確にあらわす性格である。ただこの恕の考えは、特定の相手に限定するため、同一組織内では利他主義の愛を浸透させるが、組織外には強い排他主義になる可能性がある。この恕の考えを集団人の人々にもあまねく浸透させる場合は、上述の仁徳と等しくなる。孔子も恕こそ一生行っていく価値のある徳目だといい、自分の望まないことは人にもしむけないことだ、と説いている。一般に好環境のもとで育った人間にはこの性格は育ちにくい。松永安左衛門は、長い闘病生活、牢獄生活、浪人生活のいずれかを経験しない人間は、一流のリーダーになれないと言っている。この恕の性格が育たないからである。松下幸之助は、自分の若いときの貧乏の体験からいわゆる「水道哲学」を唱導するようになった。われわれ産業人の使命は、水道の水のように物質を無尽蔵たらしめ、いかに貴重な物でも、量も多く生産し、無代にひとしい価格で世間に提供すること、これによって貧乏を追放し、人生に幸福をもたらすこと……とあって、自分の苦しい経験から思いやりのある使命を考えついた。田中角栄首相について上述のように、立花³⁸⁾隆は、田中は人の喜び事、悲しみ事を憶えており、祝いや悔みを絶対に忘れなかった。……理由もないのに金をやる。ふつうの人間だったら、金と人間関係を結びつけることにためらいがある、ところが田中は違って、金を渡すことにためらいも嫌悪感もなかった、という。この点は上述の磊落豪雄の性格によく似ている。リーダーの第2の資質を満しているようである。

5—5 自他に対するバランスのある愛——妥協の性格——

最後にリーダーの性格として、妥協について考えてみよう。妥協とは我と他に対する愛のバランスを考える。すなわち利己主義と利他主義のバランスを考える性格である。前述のように、リーダーの役割の中に妥協という非英雄的なものがある。この政治プロセスには、対立する我と他、他

38) 立花 隆、前掲書、382頁。

と他の複数集団の対立するニーズや要求が考慮され、打算、交渉、取引きが入り込む。このプロセスには欺瞞的な面があるが、これを否定しきれない。妥協のほうが純粹墨守より難しい。多元社会で本質的に不可欠な政治プロセスが、多くの人々から軽蔑されるのは理解に苦しむ。小さな妥協は小さな人物でもできるが、大きな妥協は大きな人物しかできない。田中について立花隆は、典型的なテクノクラートで、政治哲学、政治環境といったものを一切もたない。価値意識からはなれて、すべて技術的に処理していくタイプの人間なのだ。自分の「持論」を簡単にすてて、正反対の「なにを」を主張できるのだ、という。これは田中の一面を批判的にとらえているが、妥協によって政治プロセスをすすめるには優れた性格である。軽蔑さるべきではない。一方、政治プロセスで愛のバランスを考えると、マイナスの愛としての恐怖心をおこさせるような態度もある。マキアヴェッリ⁴⁰⁾は、人間というものは恩義の絆で結ばれている愛情などは、利害がからむと平然と断ち切ってしまうものである。一方恐怖心でつながれている場合は、復讐が恐ろしくて容易に断ち切れないものだといひ、マイナスの恐怖心の効用を主張する。前述のように右翼の児玉誉士夫も恐怖心と面倒見のよさの愛とを交互に使って、対立する集団間の妥協をもたらし、いわゆるフィクサーとして絶大な力を発揮していたのである。

以上、リーダーの好ましい性格として、無我の愛をあらわす深沈厚重の性格、自己愛はあるがその底に徳のある仁徳の性格、特定の人に対する愛をあらわす恕の性格、さらに我と他とに対して、バランスのある愛をあらわす妥協の性格について考察してきたが、より理想的な性格は、深沈厚重であり、より現実的、実践的な性格は妥協である。妥協は対立する集団の双方からうまれる性格であり、あまり潔い態度でないため、人々に軽蔑されやすい。しかし現在の多元社会、グローバル化・情報化社会では、最も望まれるリーダーの性格の1つである、と筆者は考えている。

6. 要約と結び

従来のリーダーシップ論には、特性論、状況論、必要条件論、取引論などがあるが、筆者はリーダーシップの概念として、“リーダーが示す組織目的に多数の人々を誘導し、その目的達成のために、彼等の能力を発揮させようとする、リーダーの対人影響力である”と規定する。ここでリーダーシップは、地位、権力とは異なる。地位、権力があっても、人々を誘導したり、引っぱったり出来ない人も沢山いる。またリーダーは管理者とは異なる。前者は企業家精神に富み、比較的長期視点でものをみるのに対し、後者は、管理者精神に富み、比較的短期的な視点に立ちやすい。

リーダーのたてる組織目的に、道徳性が入っているときは、目的は安定しやすい。日本の道徳性

39) 立花 隆、前掲書、372頁。

40) 塩野七生『マキアヴェッリ語録』新潮社、1988年、82頁。

の中心となる利他主義は、古くは大乘仏教の「関係」重視、儒教の恕（思いやり）などに根ざしており、これをベースにした組織目的は安定している。ただ現在の情報化・グローバル化による環境変化のはげしさは、組織の数量的、具体的目標を比較的容易に変えてしまう。その環境変化に具体的目標を適応させていかないと、組織は維持発展できないからである。

リーダーがリーダーシップを発揮するためには、リーダーはその組織構成員ないし、フォロアーに受け入れられなければならない。リーダーの性格、人間的魅力、その予見能力、意思決定能力、実践性などの積重ねが、リーダーに対する信頼の蓄積となり、これがフォロアーに安心感を植えつけ受け入れられる。この実績の積重ねの一番底に必ず人間的魅力がある。恐怖心で人々を引っばると考えられていた右翼フィクサーも、直接に接触してみると、この人間的魅力の非常に大きいことがわかる。

情報化・グローバル化時代のリーダーの予測、意思決定には、すぐれた情報収集力、結合力が不可欠である。そのためには、価値ある情報をつねに発信してくれる、信頼できる人間のネットワークを、身のまわりにつくっておくことが不可欠である。信頼できる人間のネットワークをつくるには、まず自分のほうから信頼できる価値ある情報を、つねに発信しなければならないし、それを受けとめてもらうためには、こちらにそれだけの人間的魅力がなければならない。人間的魅力とは、人間の性格であり、それは具体的には無我の愛の性格、自己愛があっても、徳のある愛の性格、特定の他人に対する恕（思いやり）の性格、さらに自己抑制を伴う妥協の性格である。リーダーはつねに自己を抑え、利他主義の立場にたつことによって、予測、意思決定、実践を可能にし、そのくりかえしによってフォロアーの信頼を蓄積する。その信頼をベースにして、彼等を目的の方向にリードし、彼等の能力を発揮させることがはじめて可能になる。