

小野善生 著
『リーダーシップ徹底講座—
すぐれた管理者を目指す人の
ために』

中央経済社
2018年、186pp.

太田肇
Hajime Ohta
同志社大学 政策学部 / 教授

組織には優れたマネジメント、リーダーシップが必要である。それらが企業の盛衰を左右し、働く人びとの幸福もそれらにかかっているといっても過言ではない。もちろん企業に限らず、公的機関やNPO、NGO、学校、町内会やPTAなどの組織にもそれは当てはまる。

しかしマネジメントやリーダーシップの本質は何か、どのようなマネジメント、リーダーシップが望ましいかについてはさまざまな議論がある。おびただしい先行研究や理論を整理するだけでも容易でない。本書はまず、マネジメントやリーダーシップの先行研究や理論を一般の読者にもわかりやすく紹介している。以下、評者自身の関心や問題意識に基づいて本書のエッセンスを拾い上げ、さらに本書から触発されて考えたことを述べてみたい。

一つは、マネジメントの前提となる人間観についてである。

マネジメントの対象が人間である以上、人間をどうとらえるかというところから出発しなければならない。合理的経済人モデルから、社会人モデル、自己実現人モデル、複雑人モデルという人間観の変遷は、社会・経済の発展段階とも関連している。豊かな時代を迎えるとともに人間の欲求も高次化し、同時に多様化する。それに合わせてマネジメントも発展させていく必要がある。

そうなる人間がただ複雑な側面をもち、多様な欲求に動機づけられるというだけでなく、いかなる条件のもとでの欲求が喚起されるのか、あるいはそもそも人間を欲求に動機づけられ欲求を充足するだけの存在としてとらえてよいのかという疑問がわく。もしかするとメタ欲求のようなものや、欲求とは別の要素が重要な役割を果たしているのかもしれない。

リーダーシップ論もまた時代とともに変遷を遂げている。初期の特性理論（資質アプローチ）から行動理論、状況アプローチへと研究の中心が推移し、近年はカリスマ型リーダーシップや変革型リーダーシップなども注目されるようになった。

一方、リーダーシップといえば自ら先頭になって人びとを統率するイメージが強いが、近年はリーダーの役割は人びとを支援するところにあるというサーバントリーダーシップも提唱されている。実際に企業でも組織内外に向けた一種の宣言として、従来の階層型組織を反対にした逆ピラミッドの組織図を描いているところがある。

サーバントリーダーシップがこれだけ注目されるようになったのは、時代の変化を反映するものといえよう。ポスト工業化の時代に入り、企業にとって社員の自発性や質の高いモチベーションを引き出すことが必要になったからである。また起業家型

の人材や、プロフェッショナルを活用するうえでも「支援」がリーダーシップのキーワードになってきた。

ただ、必要な支援の内容や支援の方法については、仕事の性格、個人の属性・成熟度などのほか、状況によっても違ってくる。そうした各論レベルのアプローチも待たれるところである。

そして著者の真骨頂といえるのが、近年注目されるようになったフォロワーシップの紹介である。「近代組織論の祖」と呼ばれるC・I・バーナードは、権限は受容されてはじめて機能するというところに目を付けた(権限受容説)。それと同じようにリーダーシップも、首尾よく機能するか否かはフォロワーにかかっているといってもよい。実際に私たちは一人の経営者がある企業では優れたリーダーシップを発揮しながら、別の企業ではそれを発揮できなかったという事例をしばしば目撃する。また国や文化によってもリーダーシップの有効性に差があることも半ば常識になっている。

いずれにしても見方によればフォロワーこそがリーダーシップの主役であることを意味しているわけであり、一種のパラダイム転換といえる。

ところで評者は、日本の組織が上下関係の力学によって強く働かされているのに対し欧米の組織では水平方向、すなわち「対等」の力関係が鮮明に見えるのは、フォロワーシップの浸透度と関係があるのではないかと考えている。

欧米の企業では役割の上下関係は厳格であるものの人格的に上司と部下は対等であり、部下は上司にも遠慮なく意見を言うし理不尽なことには抗議する。また日本企業と比べて末端の社員にも裁量権が大きい。

企業だけではない。たとえば住民自治の伝統があるアメリカでは、住民が地方の行政にも深く関わっている。

また、わが国の町内会やPTAは強制色が濃く、会員の参加も受け身であるのに対し、欧米における類似の組織は自由参加の原則が徹底されており、ボランティアによって運営されている。幼稚園や学校も日本のように上下関係のなかで教師が一方的に教えるというより、子どもたちの主体的な参加を重視する傾向が強い。

今後、ITのさらなる進化により、命令-服従の連鎖、上意下達を軸に据えた階層型組織は非効率率になり、組織はフラット化する。またグローバル化、ボーダレス化もさらに進行するに違いない。ここでは多様なメンバーによる自発的な参加が中心になり、フォロワーシップがますます重要になると考えられる。もしかするとリーダーとフォロワーという固定的関係さえ崩れるかもしれない。

著者はリーダーシップ研究の第一人者であり、文献研究やフィールド調査を精力的に行い、研究成果を蓄積してきた。本書はそのエッセンスを初学者や実務家に伝えようと試みたものである。本書の内容に興味を抱いた読者は、本書で紹介されている参考文献にあたれば、さらに深い知識と洞察が得られるに違いない。