

【27】 行動様式を変えるための四つの方法 ― 企業文化は利用せよ、捨てるなかれ

■行動様式の変化を求める

企業文化の変革を唱えることが流行している。あらゆる経済誌がこの問題の特集している。私自身、セミナーを開いてほしいと毎週のように頼まれる。

たしかに、今日極めて多くの組織において、深く根ざした習慣を変える必要が生じている。電力会社や電話会社は許可料金によって利益を保証されてきた。それらの会社も激しい競争にさらされるようになった。

顧客は「カンバン方式で納入せよ」という。消費者は品質とサービスにうるさくなった。従業員は些細なことで差別やセクハラを訴える。製品のライフサイクルが短くなったため、製品やモデルの構想、設計、生産、販売の方法を、大幅に変えなければならなくなった。年単位だったものが月単位になった。

これらのことが要求しているのは、**行動様式の変化である。しかし行動様式の変化は、企業文化を変えてももたらされない。**文化とは、どのように定義しようとも、際立って持続的なものである。

日本とドイツは、史上稀にみる敗北を喫した。制度も価値観も文化も面目を失った。しかし今日の日本とドイツは、行動様式がいかに変化していようと、紛れもなくその文化において、日本でありドイツである。**実のところ、行動様式の変化は、それが文化に根差し行なわれない限り、意味のある有効なものとはならない。**

とくに日本がよい例である。非西洋の国のなかで日本だけが近代社会となった。百年前の日本の改革者たちが、意図して、伝統的な日本の価値観と文化の上に西洋の行動様式を据えたからだった。

日本の会社や大学は、その形態において完全に西洋的である。しかしそれらは、家社会の絆と責任という、完全に日本的な文化の容器として使われた。その容器に入れられたものが、会社の従業員に対する終身の献身であり、従業員の会社に対する終身の献身だった。あるいは、信頼と相互依存によって結束する企業グループ、すなわち系列という名の産業秩序だった。

これとは対照的に、インドや中国の改革者たちは自らの文化を変えなければならないと考えた。その結果もたらされたものは不満、摩擦、混乱だった。しかも行動様式は一つ変わらなかった。

もうひとつ例がある。1920年代、コンラッド・アデナウアーはワイマール体制下のブルジョワ的価値観、物質主義、拝金主義を徹底的に批判した。しかし、第二次大戦後敗戦国ドイツの首相になった彼は、あれほど嫌っていたヒトラー前のブルジョワ的ドイツを回復させるべく全力を尽くした。そのため彼は、ドイツ国内だけでなく、西洋社会の進歩的な人たちからも批判された。だが彼は、「ヒトラー前のドイツこそ、今日生きているドイツ人が意味あるものとして知っている唯一の文化である。ヒトラー後のドイツをつくるには、それを使うしかない」と答えた。

さらにもう一つ、アメリカの産業に良い例がある。鉄道である。1940年代末、アメリカの鉄道会社は膨大な赤字を出していた。市場をトラックと航空貨物にとられていた。しかし、鉄道が必要であることは明らかだった。鉄道の中心的事業すなわち貨物輸送は、アメリカでは民営のまま残された。今日ではあらゆる国の鉄道システムが破産状態にあるなか、アメリカの鉄道だけが唯一利益をあげている。いまではシェアも長距離貨物輸送の三分の一を占めている。他の国で8%を超えているところはない。

この改革は、鉄道の経営管理者、駅員、乗務員の価値観、すなわち鉄道マンとしての鉄道への献身を基盤として成し遂げられた。

■行動様式を変える方法

行動様式の変化を望むならば、文化を変えてはならない。文化を変えずに行動様式のほうを変えなければならない。しかも、われわれは行動様式を変える方法を知っている。

第一に、「いかなる成果が必要か」を明確にすることである。病院の急患室では、患者が運び込まれて一分以内に、看護師など資格と能力のある者に診てもらえるようにしなければならない。洗濯機やノートパソコンは、新製品を出してから一年三カ月以内に、次の市場テストの準備ができていなければならない。顧客からの苦情や問い合わせは、すべて電話で二十四時間以内に解決しなければならない。

第二に、行動様式の変化に必要なことは、トップの演説ではないことはもちろん、訓練コースや経営会議でもない。「すでにそれを行っているところはどこか」を問うことである。

アメリカの鉄道会社は、1948年ないし49年ごろ、ユニオン・パシフィック、チェサピーク&オハイオ、ノーフォーク&ウエスタンが、「最も重要な成果は何か」を考えたことから業績を好転させ始めた。その答えは、「工場からディーラーへの自動車輸送を鉄道に取り戻すこと」だった。そこでそれらの鉄道会社は、同業他社のうちすでにそれを実現しているところを調べた。

直ちに彼らは、GMのビュイック事業部の本拠地ミシガン州フリントに鉄道を引いているチェサピーク&オハイオの子会社が、それらの仕事を増やしていることを知った。フリントの鉄道会社が行っていたことは、単にビュイックが必要とするサービスを知り、それを提供することだった。

シカゴのマーシャル・フィールド社は、1970年代に苦境に陥った最初の大都市型デパートであり、かつその苦境から最初に脱したデパートだった。歴代のトップは、三代ないし四代にわたって企業文化を変えようとした。しかし、いずれも失敗だった。そして、また新しいトップが就任した。そのトップは「いかなる成果を生まなければならないか」と尋ねた。マネジャーたちは答えを知っていた。それは「来店客の購買額を増やすこと」だった。そこで彼は「それを実現している店はどこか」と尋ねた。三十店ほどのうち三店が実現していた。すると、彼はそれらの店のマネジャーに向かい「どのようにして実現したのか教えてほしい」と頼んだ。

これらすべての例において、望んでいた成果は、新奇なことを行なうことによってではなく、行なうべきこととして前々から知られており、業務マニュアルにも載っており、広く説かれてはきていたが、実際には、ほとんど行われていなかったことを行うことによって得られた。

そして第三に、組織の文化に根ざし、かつ成果をあげる行動を奨励することである。このことは、何にもまして経営陣が「望ましい成果をもたらすためには何をなすべきか」を問い続けることを意味する。

そしてまた、「それらの成果に集中するうえで妨げになるようなことを自分たち経営陣はしていないか」と問い続けることを意味する。組織に新しいことを行わせるのに成功した経営陣は、あらゆる会議でこれらの問いを発し、返ってきた答えに基づいて行動を起こしている。

■評価と報酬を変える

第四に、行動様式の変化をもたらすには評価と報酬を変えることである。百年も前から明らかになっていることとして、人間は組織において、いかにして評価され、いかにして報奨されるかに応じて行動する。彼らにとって、他のことはすべて口先にすぎない。組織に働く者は、いかにして望ましい成果をあげたかを教えるよう依頼されるなどの評価を受けると、その評価に応える行動をとる。ある行動が報奨されれば、そのまま素直に受け入れる。

よい例がある。先の対イラク戦争における陸海空三軍の協力ぶりである。1983年のグレナダ進攻では、各軍の間にはいかなる協力も見られなかった。ごくわずかの軍事的抵抗を受けてさえ、進攻作戦は悲惨な結果に終わっていたに違いない。慌てた軍は、その後あらゆる種類の連絡会議、大会議、講演において協力の大切さを説いた。しかし、一年半も経たないうちに行われたパナマ進攻もまた、各軍が協力しなかったために危うく失敗しそうになった。

ところがその一年後の対イラク戦争では、各軍の協力はかつてなかったほどうまくいった。ついに真意が浸透したからだった。他の軍との協力ぶりについての評価、しかも相手方による評価が昇進の判断材料の一つにされるようになっていたのだった。（1991）

【28】リーダーにカリスマ性はいらぬ — リーダーシップへの誤解

■リーダーシップは手段にすぎない

リーダーシップ論が盛んである。私のところにも、ついこの間ある大手銀行の人事担当副社長が「カリスマ性を身につける」というテーマで、セミナーを開いてほしいと電話してきた。リーダーの資質についての本、論文記事、会議があふれている。いまやCEOたる者は、馬上の南軍将校やプレスリーのごとく振る舞わなければならないかのようである。

リーダーシップは重要である。だがそれは、今日リーダーシップとして宣伝されている

ものとは大いに異なる。いわゆるリーダー的資質とも関係はない。カリスマ性とはさらに関係がない。神秘的なものではない。平凡で退屈なものである。その本質は『行動』にある。

そもそもリーダーシップそれ自体、よいものでも望ましいものでもない。「手段」にすぎない。「何のためのリーダーシップか」が問題である。スターリン、ヒトラー、毛沢東の三人ほどカリスマ的なリーダーはいなかった。だが彼らは、史上例のない悪行と苦痛をもたらした似非リーダーだった。

■ リーダーシップはカリスマ性とは無縁

リーダーシップはカリスマ性に依存しない。アイゼンハワー、マーシャル、トルーマンの三人は強力なリーダーだった。だがいずれも、爪の垢ほどのカリスマ性も持たなかった。第二次大戦後、西ドイツを再建したアデナウアーもそうだった。1860年、あのやせこけた垢抜けしないイリノイ出のリンカーンほどカリスマ性のない人物はいなかった。さらに両大戦の間逼塞していたチャーチルにもカリスマ性はなかった。大事なことは、彼が正しかったことだった。

カリスマ性はリーダーを破滅させる。柔軟性を奪い、不滅性を妄信させ、変化不能とする。スターリン、ヒトラー、毛沢東に起こったことがそれだった。アレキサンダー大王が敗者とならずにすんだのは、早世したからにすぎないことは古代史の定説である。

カリスマ性はリーダーとしての有効性を約束しない。ケネディは歴代のホワイトハウスの住人の中で最もカリスマ性があった。だが、彼ほど何もできなかった大統領はいなかった。

リーダー的な資質や特性は存在しない。ルーズベルト、チャーチル、マーシャル、アイゼンハワー、モンゴメリー、マッカーサーは、いずれも第二次大戦中リーダーとして傑出していた。だが彼らのうち、資質や特性が同じ者はいなかった。

■ リーダーシップとは『仕事』である

カリスマ性でも資質でもないとなると、リーダーシップとは何か。第一に言うべきことは、「それは仕事だ」ということである。それこそ、シーザー、マッカーサー、モンゴメリー、1920年から55年までGMを率いたスローンなどのリーダーに共通したリーダーシップだった。

「効果的なリーダーシップの基礎」とは、「組織の使命を考え抜き、それを目に見える形で明確に定義し、確立すること」である。「リーダー」とは、「目標を定め、優先順位を決め、基準を定め、それを維持するもの」である。

もちろん、妥協することはある。優れたリーダーは自分が支配者でないことを痛いほど知っている。スターリン、ヒトラー、毛沢東などの似非リーダーだけが幻想に取りつかれた。しかしリーダーは、妥協を受け入れる前に「何が正しく望ましいか」を考える。リー

ダーの役割とは、明快な音を出すトランペットになることである。

リーダーと似非リーダーとの違いは（使命と）目標にある。現実の制約によって妥協せざるを得なくなったとき「その妥協が使命と目標に沿っているか、離れているか」によって「リーダーであるか、否か」が決まる。「リーダーが真の信奉者を持つか、日和見的な取り巻きを持つにすぎないか」も、「自らの行為によって範を示しつつ、いくつかの基本的な基準を守り抜けるか」によって決まる。

■リーダーシップとは『責任』である

リーダーシップについて第二に言うことは、「それが地位や特権ではなく責任だ」ということである。優れたリーダーは常に厳しい。仕事がいかにうまくいかなくとも、そして何事もだいたいにおいてうまくいかないものだが、失敗を人のせいにはしない。チャーチルが使命を明確にしたリーダーの範とするならば、大戦中米軍の統幕議長を務めたマーシャルは、責任を負うリーダーの範だった。トルーマンが口にした「責任は私がとる」との言葉も、リーダーの本質を示していた。

真のリーダーは、自らが責任を負うべきことを知っているがゆえに、部下を恐れない。似非リーダーは部下を恐れる。優れた部下の追放に走る。優れたリーダーは強力な部下を求める。部下を激励し、前進させ、誇りとする。部下の失敗に最終的な責任を持つが故に、部下の成功を脅威とせず、自らの成功と据える。

リーダーはうぬぼれが強いことがある。マッカーサーに至っては、病的と言ってよかったかもしれない。逆に控えめなこともある。リンカーンやトルーマンにいたっては、劣等感をもっていたとさえ言ってよい。しかし彼ら三人は、いずれも周りに有能で独立心のあ
る自信家を集めていた。部下を励まし、誉め、昇進させた。この三人とは全く違うタイプ
のアイゼンハワーも、連合軍の最高司令官を務めたとき、そうしたリーダーだった。

もちろんリーダーといえども、有能な部下が、えてして野心家であるというリスクは知
っている。しかしそれが、凡庸な部下にかしづかれるよりは小さなリスクであることを知
っている。

優れたリーダーは、ロシアでスターリンの死後起きたように、またあらゆる会社で常に
起こっているように、自らの退任や死をきっかけに組織が崩壊することが最も恥ずべき事
であることを知っている。真のリーダーは、人間のエネルギーとビジョンを創造すること
が自らの役割であることを知っている。

■リーダーシップとは『信頼』である

リーダーシップについていえる第三のことは、リーダーシップとは「信頼を得る」ということである。信頼がない限り、従う者はいない。そもそもリーダーについての唯一の定
義が、つき従う者がいることである。信頼するということは、リーダーを好きになること
ではない。常に同意できることでもない。「リーダーのいうことが真意である」と確信でき

ることである。それは「真摯さ」という真に臭いものに対する確信である。リーダーが公言する信念とその行動は一致しなければならない。少なくとも矛盾してはならない。

もう一つ、リーダーシップについて古くから明らかになっていることは、それは、「賢さに支えられるものではなく、真摯さに支えられるものだ」ということである。

これらのことをその大手銀行の人事担当副社長の女性に電話で言うと、しばらく返事なかった。やがて彼女は、「それでは、経営者の条件として、ずいぶん前から明らかになっていることと変わりませんが」と言った。全くその通りである。（1988）