

[13] リーダーシップ・・・リーダーシップは、賢さに支えられるものではない。一貫性に支えられるものである。

①リーダーシップとはカリスマ性ではない

リーダーシップは重要である。だがそれは、いわゆるリーダー的資質とは関係ない。カリスマ性とはさらに関係ない。神秘的なものではない。平凡で退屈なものである。

②人を惹きつける資質ではない

リーダーシップとは、人を惹きつける資質ではない。そのようなものは煽動的資質にすぎない。リーダーシップとは、仲間をつくり、人に影響を与えることでもない。そのようなものはセールスマンシップにすぎない。

③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する、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。

④リーダーは組織の使命を確立する

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、それを維持する者である。

⑤リーダーと似非リーダーの違い

リーダーと似非リーダーとの違いは目標にある。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、リーダーか否かが決まる。

⑥部下の成功を自らの成功と捉える

優れたリーダーは強力な部下を求め、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ゆえに、部下の成功を脅威とせず、自らの成功ととらえる。

⑦人材を育てる上司の原則

真に厳しい上司、すなわち一流の人間をつくる上司は、部下がよくできるはずのことから考え、次にその部下が本当にそれを行うことを要求する。

⑧部下の強みを生かす責任

部下の弱みに目を向けることは、間違っているばかりか無責任である。上司たる者は、

組織に対して、部下一人ひとりの強みを可能な限り生かす責任がある。部下に対して、彼らの強みを最大限に生かす責任がある。

⑨部下が出来ることを問う

強みを生かすということは、成果を要求することである。「何ができるか」を最初に問わなければ、貢献してもらえるものよりもはるかに低い水準で我慢せざるを得ない。成果を上げることを初めから免除することになる。

⑩自らと部下に厳しく

成功している組織には、愛想が悪く、あえて人を助けようとせず、人付き合いもよくない上司が必ずいる。冷たく、厳しく、不愉快そうでありながら、誰よりも多くの人たちを育成する人がいる。最も好かれている人よりも尊敬を得ている人がいる。自らと部下に厳しく、プロの能力を要求する人がいる。

⑪プロフェッショナルの条件

厳しいプロは、高い目標を掲げ、それを実現することを求める。「誰が正しいか」ではなく、「何が正しいか」を考える。頭の良さではなく、真摯さを大切にする。つまるところ、この真摯さなる資質に欠ける者は、いかに人好きで、人助けがうまく、人付き合いがよく、有能で頭が良くとも、組織にとって危険であり、上司および紳士として不適格である。

⑫信頼とは真摯さへの確信

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。リーダーの言うことが「真意である」と確信を持てることである。それは、真摯さという誠に古臭いものに対する確信である。

⑬リーダーについての唯一の定義

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。

⑭エネルギーとビジョンを創造する

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。

⑮組織の文化がリーダーシップの素地

リーダーシップの素地として、「行動と責任についての厳格な原則、高い成果基準、人と仕事に対する敬意、を日常の仕事において確認する」という組織の文化に優るものはない。