

■リーダーシップ論の本質

ドラッカーのリーダーシップ論を読んでファンになったという経営者も多い。自らの戒めとするだけでなく、あとを任せるべき次のリーダーの育成に心を砕いているからであろう。ここでもドラッカーは、歴史と自らの経験からわかったことを示してくれる。

ドラッカーの見方はここでも明快である。リーダーシップも「世のため人のため」のものである。文明の進歩のためのものであり、よき慣習の形成のためのものである。

したがって、リーダーとは責任ある存在である。自信をもつとともに、謙虚でなければならない。「組織のリーダーである」ということは、「文明の担い手である」ことを意味する。「そのような役割を担わしてもらっている」ということは、「社会に対して借りがある」ということである。

東洋思想、あるいは日本思想の純粹培養のような精神訓だが、まさにこれがドラッカーの思想である。

ここにおいて、カリスマ性はいかなるプラスの意味も持たない。虚像、虚勢であって、有害なだけである。そもそも自らへの関心を中心におくリーダーは間違ってリードする。20世紀において最もカリスマ的なリーダーが、ヒトラー、スターリン、毛沢東という人類に最も害をなした3人のリーダーだった。

リーダーシップとは人を惹きつけることでさえない。それだけでは扇動者にすぎない。友達になって影響を与えることでもない。それでは人気取りにすぎない。

加えて、やり直しのきかない最も難しい人事がトップの承継である。それは一種のギャングブルである。トップとしての仕事ぶりは、実際にやらせてみなければわからない。

しかし、行ってはならないことは簡単である。辞めていく者のコピーを後釜に据えることである。辞めていく者が「30年前の自分のようだ」というのなら、コピーでしかない。なぜかはわからないが、コピーは弱い。

■全体の水準をあげる

人の強みよりも弱みに目がいく者もリーダーにしてはならない。人の強みに目が向かない者は組織の精神を損なう。現実には、この手のリーダーが少なくない。まさに、そのリーダーを選んだ先代の責任である。

ドラッカーは、真摯さよりも頭のよさを重視する者を、リーダーにしてはならないという。できる部下に脅威を感じる者も、リーダーにしてはならない。そして自らの仕事に高い基準を設定しない者も、リーダーにしてはならない。それは世のため人のためにならない。顧客のためにならず、社員ののためにならず、地域のためにならない。ついでに株主のためにもならない。

しかも、リーダーと普通の人たちとの差は一定である。リーダーの仕事ぶりが高まれば、他の人の仕事ぶりも高まる。

集団全体の仕事ぶりをあげるよりも、リーダー1人の仕事ぶりをあげる方がやさしい。

[4] 万人のための帝王学を求めて・・・マネジメントの父ドラッカー（ドラッカー入門）

したがって、リーダーの地位、すなわち標準を設定し基準を定める地位には、基準となるべき仕事を行うことのできる強みをもつ者をつけないといけない。

そのためには、その者がもつ最大の強みに焦点を合わせ、その強みの発揮の妨げとならないかぎり、弱みは関係ないものとして無視しなければならない。

それでは、リーダーを選ぶには何を見なければいけないか。これも「世のため人のため」というドラッカーの原則を補助線として引くことによって明らかとなる。

第一に、何をしてきたか、何が強みかを見る。成果をあげられるのは、強みによってである。したがって、「その強みを活かして何をしてきたか」を見る。第二に、組織が置かれている状況を見て、「なされるべき重要なことは何か」を考える。そして、そのニーズと強みを組み合わせる。第三に、真摯さを見る。リーダー、とくに強力なリーダーとは「範」となるものである。組織内の人たち、とくに若い人たちが「範」とする。

■自分の子をその人の下で働かせたいか

ドラッカー経営学の原典ともいべき『現代の経営』において、ドラッカーは、「学べることのできない資質、習得することができず、もともともっていなければならない資質がある。他から得ることができず、どうしても身につけていなければならない資質がある。それは才能ではなく、真摯さである」といった。

ドラッカーは、人から教わったことを口写しに教えてもくれる。70代後半の人だったが、人事のうまさで有名だったそうである。

ドラッカーがその人に何を見るのかを聞いたところ、その答えが、「大切なことは、自分の子をその人の下で働かせたいと思うかだ。人事が成功すれば、若い人が見習う。だから私は、自分の子とその人ようになってほしいかを考える」だった。

これこそ人事についての究極の判断基準である。ドラッカーは「人に聞け」と口癖のようにいう。そして自分自身、人によく聞く。ドラッカーにとっては人はみな師である。

リーダーはリーダーシップについて、三つのことを知らなければならない。第一に、大事なことは、人気ではなく「成果」である。第二に、リーダーは目立つ存在であって他の「範」となるべきものである。第三に、リーダーシップとは地位や特権ではなく「責任」である。

いずれも当たり前のことである。彼はこれまた口癖のように、「はじめて聞いたなどと言わないでほしい」という。「自分がいうことは当たり前のことだ。ただし、いまから実行に移してほしい」という。

■リーダーに頼るとき

ドラッカーがギムナジウムの最終学年のとき、歴史の先生が第一次世界大戦についての本を、クラスの全員に何冊か読ませ、作文を書かせたことがあった。その発表会のとき、生徒の一人が、「どの本も第一次世界大戦は、オーストリアにとって軍事的に失敗だったと書

いてありますが、どうしてですか」と聞いた。

傷痍軍人だったその先生は、言下に、「十分な数の将軍が死ななかったからだ。はるか後方において、人を戦わせ、死なせたただけだったからだ」と答えたという。こうしてドラッカーは、われわれに二つの大戦の間のウィーンのギムナジウムをのぞき見させてくれる。

リーダーは権限を移譲する。しかし範となるべきことについては委譲しない。自ら率先して行う。

20世紀最高のリーダーは、ウィンストン・チャーチルだった。だが、1928年から40年のダンケルク撤退直前までの実に12年間、彼は閑職にあった。時代が必要としなかった。少なくともそう見えた。そして危機が訪れたとき、ありがたいことに彼がいた。

いかなる組織にも危機は来る。必ず来る。もちろん、そのときこそ真のリーダーに頼るときである。

■リーダーの心得

組織はリードすることのできる者を必要とする。問題は、リーダーに、リーダーとしての基本的な能力があるかである。

そのリーダーとしての能力の第一が、人のいうことを聞く意欲、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。そのために必要なことは、自らの口を閉ざすことだけである。

第二が、コミュニケーションの意欲、つまり自らの考えを理解してもらいたい意欲である。そのためには大変な忍耐を要する。

第三が、言い訳をしないことである。「自分が間違っただけ」と言えなければならない。

第四が、仕事の重要性に比べて、自分などとるに足りないことを認識することである。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。これまた当たり前のことである。

リーダーたる者は献身しつつも、個たりえなければならない。そのとき仕事もうまくいく。自らを仕事の外におかなければならない。さもなければ、大義のためと称して、自らのために仕事をするようになる。自己中心的となり、虚栄のとりこになる。

これがドラッカーのいう、リーダーの心得である。

■トルーマンとジャック・ウェルチ

トルーマンは、急逝したフランクリン・D・ルーズベルト大統領のあとを継いだとき、ニューディールを仕上げるべく国内政策に没頭するつもりだった。事実ドイツの降伏を受けて開かれたポツダム会議に出席したときにいたってさえ、チャーチルとスターリンを前にして、頭の中はアメリカ国内のことで一杯だった。しかしそのとき、彼は自分自身にこういった。「今なされるべきことは何か」。

状況は、共産主義の封じ込めが最大の優先課題であることを示していた。トルーマンは

苦手の国際問題を学び、外交政策の展開と軍事力の構築に専念した。

GE のジャック・ウェルチは CEO に任命されたとき、国際戦略を展開するつもりだった。しかしそのとき、彼もこういった。「今なされるべきことは何か」。

CEO に指名されたらすぐに会おうと思っていたドラッカーと会い、最大の優先課題は事業の絞り込みであることを悟った。直ちに2人は、世界市場で1位か2位になる可能性と価値のある事業に絞るという1位2位戦略を編み出し、ウェルチはそれに従った。

■組織としての個の確立

組織のリーダー、すなわちトップマネジメントの最大の役割は、組織としての個の確立である。

ドラッカーは、2002年の『ネクスト・ソサエティ』において、「これまで企業は、その経済的側面、すなわち価値と雇用の創出において大きな成功を収めてきた。しかし、ネクスト・ソサエティにおける企業とその他の組織の最大の課題は、社会的な正統性の確立である。すなわち、価値、使命、ビジョンの確立である」といった。

これこそが、ドラッカーのいうところの文明の進歩というものであろう。

■孤高のリーダー

ドラッカーによれば、アメリカ企業のトップの中で、GM のアルフレッド・スローンほど尊敬された人はいないという。GM の幹部のすべてがスローンを慕っていた。

しかし、彼は他の誰からも離れたところにいた。そのような自らのマネジメント・スタイルについて、スローンは、「CEO たる者は客観的かつ公正でなければならないからだ」といった。

ここでわれわれは、デトロイトにある GM 本社の役員室の外の廊下で、ドラッカーに説明しているスローンの言葉に耳を傾けよう。「リーダーは超越していなければなりません。好き嫌いどころか、仕事のやり方さえ気にしてはなりません。社内に友人がいて仕事以外の話をするのではフェアたりえません。少なくともフェアには見えません。孤独が辛い人もいます。私もそうです。しかし孤独であることは、トップたる者の宿命です」。

ドラッカーのリーダー論は、かくして、優しげに見えて実は厳しい。

イギリスの子供たちは、木に登ったお猿さんのお尻はよく見えると囃す。ドラッカーはそんな童歌まで紹介する。

■ドラッカーの人事論

世に人は宝という。だが本気で人を宝扱いしている組織は、まだ少ない。人事の成功率の低さがその証拠である。ドラッカーは、打率10割さえ可能なはずなのに、実際は3割3分がよいところだという。

ドラッカーの人事論で有名なものは、1985年、75歳のときに「ハーバード・ビジネス・

[4] 万人のための帝王学を求めて・・・マネジメントの父ドラッカー（ドラッカー入門）

レビュー」に書いた「人事の秘訣・・・守るべき五つの手順」（『P・F・ドラッカー経営論集』収録）である。ドラッカーは人事の手順として五つのステップを教える。奇策はない。ワンステップずつ、時間をかけて着実に進めと教える。

第一が、仕事の中身をつめることである。第二が、候補者を複数用意することである。第三が、候補者の強みを見ることである。第四が、候補者の上司や同僚など複数の意見を聞くことである。第五が、発令の数ヶ月後、「仕事の中身を理解しているか」を確認することである。「新しいポストで何をやるつもりか」を聞かなければならない。

もちろん人事が失敗だったならば、元のポスト、あるいはそれに相当するポストに戻すことである。人事の失敗は動かされた者の責任ではない。動かした者の責任だという。

加えて、何人かの者が立て続けに失敗したポストは廃止することである。かつてアメリカ・ニューイングランド地方の船主は、何度か大きな事故を起こした船は、原因が何であれ、「後家づくり（人殺し）」として解体したという。

これがドラッカーのいう成功する人事の原則である。

■最初から考え直す

ポストモダンの作法として重要なことは、見ることであり、聞くことである。頭の中で想像しては10年かかることも、聞けば瞬時にわかる。すなわち、聞く機会を大事にするということである。コンサルティングとは相談に乗ることであり、当然、話すことよりも聞くことが中心となる。ところがドラッカーは、コンサルティングに直接関係のないことまで聞いてしまう。生きた存在としての相手を深く理解したいためであろう。

たとえば、キャリア形成で大事なことは何かを聞く。すると、若い頃、先輩から、「昇進してポストが変わったら、何が求められているかを最初から考え直すことだ。昇進をもたらしたことを一所懸命やっても駄目だよ」と言われましてね、という趣旨の答えが一番多かったという。

ドラッカー自身、1934年、シティのマーチャントバンクでパートナー補佐をやっていた頃、そのトップ本人から言われたことだった。ドラッカーの人事論にいう第五のステップがこれである。