



トップダウンと グラウンドアップ

吉田 道雄 ■ トップダウンとボトムアップ

熊本大学教授

校長には「管理」的発想ではなく「経営」

者としてのリーダーシップが求められる。これが前回の結論である。では、組織の管理者

として優れた「経営」を実現するにはどうすればいいか。権限をバックに指示や命令により人を動かそうとする。これはまさに「管理」そのものであり、人々の心は掴めない。それどころか、反発や面従腹背を呼び起こす。

ところで、組織経営のキーワードとして「トップダウン」と「ボトムアップ」ということばが使われる。組織の上層部から下へと指示や命令、そしてさまざまな情報を伝達するのが「トップダウン」である。それはあたかも「水が上から下へ流れる」ように自然なことである。また、それがなければ組織が動かないという意味で、これを「動脈」に例えることができる。しかし、「水は低きに流れる」だけなのか。そうであれば川は瞬く間に涸れてしまう。ところが現実の川は枯渇などしない。その理由は、「水が高きにも流れている」からである。ただし、その「流れ」は目で見ることができない。なぜなら「水」は水蒸気になり、上方に「蒸発」しているからである。

組織の場合も「トップダウン」の指示や命令などの働きかけは目に見え、耳に聞こえる。これに対して第一線で働く人々（「トップ」に対して「ボトム」といわれているが）の意見や考え、そして声などは「トップ」には聞こえにくいし、届くことがむずかしい。しかしながら、管理者はいかにして「水を蒸発させるか」を考えていかなければならない。健全な身体と同様に、組織の経営にも「動脈」だけでなく「静脈」がなくてはならないのである。そうしたことから「ボトムアップ」の重要性が指摘されてきた。

■グラウンドアップのすすめ

さて、「トップダウン」は「上から下へ」という意味だから、表現としては違和感がない。これに対して「ボトムアップ」は「不適切な言い方だ」と筆者は思い続けてきた。「ボトム」は「底」である。どんな組織でも、それ

を支えているのは第一線で働いている人々なのである。それを「ボトム」と呼ぶなど、まさに無礼としか言いようがない。管理者は自分の部下たちに対して尊敬と感謝の気持ちをもっていなければならない。それなくして健全な組織の経営などできるはずがないのである。「自分がいるから組織がうまくいっているのだ」「俺が皆を食わせてやっているんだ」。そんな発想の管理者はとんでもない勘違いしていると思った方がいい。

「ボトム」は組織をピラミッドに見立てることに由来していると思われる。ピラミッドには頂点（トップ）と底辺（ボトム）があるので、組織の第一線に当たる部分を「ボトム」と呼ぶのは自然といえるかもしれない。しかし筆者は、組織における上層からの指示やさまざまな情報の流れを「水」に例えた。これは組織をピラミッドではなく自然の世界、とくに山と大地の関係だと考えるものである。雨となって降った水は、山と大地のすべての部分から蒸発する。しかし、大地からの蒸発量は、山の頂上付近からよりもはるかに多い。そして、その「大地」からの水蒸気こそが、トップから低きに水が流れるのを可能にしているのである。こうしたことから、筆者は「大地」を意味する英語の「ground」を「bottom」に替えて使うことを提案している。「トップダウン」と「グラウンドアップ」こそ、組織の血液である指示や命令も含めた情報の流れを示す適切な表現だと思う。そして「大地は山がなくても存在できる」が、「山は大地がなければ存在できない」ことはいかにも象徴的ではないか。しかも大地が揺れれば山の頂上は困るに違いない。第一線で働く人々がいなければ、自分自身が存在し得ない。そうした姿勢が部下たちに伝わることで、管理者たちも尊敬されるはずである。それが「この上司についてこう」という部下の気持ちを確認なものにするのである。

ところで、高い山の頂上近くは気温が低いから雪も積もる。組織のトップもそれだけ“冷静”だということに通じる。しかし、その一方で“カチカチに凍った”状態だとも言える。それはあたかも柔軟性のない組織のトップを象徴しているようではないか。さらに上で雪崩でも起こされれば、下の方はたまったものではない。近年ではトップが引き起こした不祥事が組織の存続そのものを揺るがすケースも少なくない。何とも嘆かわしいことである。ともあれ、管理者は、「トップダウン」という動脈は「グラウンドアップ」という静脈の流れがあってはじめて有効に機能することを心にとめておく必要がある。