



吉田 道雄

熊本大学教授

## グラウンドアップと ミニカリスマ

### ■グラウンドアップ力の源泉

組織の健全な維持と発展にとって、第一線で懸命に仕事をしている人たちの意見や考えを大事にするのは当然である。それを「ボトムアップ」と無神経な表現をして平然としているなど、組織のトップとしての感受性が疑われる。そんな「専門用語」はすぐに追放し、「グラウンドアップ」でいこう。これが前稿の趣旨であった。筆者は授業や講演、さらにはホームページをとおして「新語」の使用を強調しているから、「いつか『グラウンドアップ』が『ボトムアップ』に取って代わる」ことを期待している。

ところで、「グラウンドアップ」は「地上から水分を蒸発させること⇒組織の構成員のすべてから幅広く意見やアイデア、さらには気持ちを吸い上げること」である。筆者は、この「グラウンドアップ」を可能にする「力」についての物語を創りあげている。自然界では、その「力」の源が太陽であることは科学的な事実である。あの「北風と太陽」の物語における太陽の力は圧倒的で、北風を寄せつけなかった。この寓話が伝えていることは明らかである。上から「力」を使って自分の言うことを聞かせようとしても人は動かない。北風は自分の力を過信して無理矢理「服を脱がそう」として見事に失敗したわけだ。これに対して太陽の方は「温かい」日差しを注ぐことで旅人が「自分から進んで服を脱ぐ」ように仕向けたのである。

筆者は、「グラウンドアップ論」も「北風と太陽」も実は「リーダーシップ物語」だと考えている。そしてこれは教育界で繰り返し問題になる体罰についても大きなヒントを与えてくれる。ひたすら力だけに頼り子どもの行動や態度をコントロールしようとするのは「北風の発想」そのものである。それは当然の帰結として「反発心」を喚起する。また状況によっては、対照的に「卑屈な服従」をもたらすこともある。一見すれば真逆の反応が、実は指導者の同じ行動から生まれている可能性が高い。「自分の言うことをちゃんと聞く子がいる。だから反抗する連中はけしからん」と嘆く。こんなとき

筆者は、「グラウンドアップ論」も「北風と太陽」も実は「リーダーシップ物語」だと考えている。そしてこれは教育界で繰り返し問題になる体罰についても大きなヒントを与えてくれる。ひたすら力だけに頼り子どもの行動や態度をコントロールしようとするのは「北風の発想」そのものである。それは当然の帰結として「反発心」を喚起する。また状況によっては、対照的に「卑屈な服従」をもたらすこともある。一見すれば真逆の反応が、実は指導者の同じ行動から生まれている可能性が高い。「自分の言うことをちゃんと聞く子がいる。だから反抗する連中はけしからん」と嘆く。こんなとき

は、「人の心のメカニズム」に気づいていないと考えた方がいい。いずれにしても教師としてのリーダーシップが発揮されていないのである。

これは体罰に限ったことではない。人間を北風の発想で変えようとする試みは一時的で見かけ上の変化をもたらすことはある。しかし、永続的で主体的な行動や態度の変容を引き出すことはできないのだ。そもそも無理矢理に衣服をはがそうとされれば、誰もが全力をあげて抵抗するに決まっている。それがストレスになって心身に影響を与えることは容易に推測できる。それは働く意欲の喪失、さらには組織にとって致命的なミスや事故に繋がっていくのである。こうした「北風の発想」の対局にあるのが「太陽の力」なのだ。太陽の穏やかな温もりが人の体を温める。それが旅人の「服を脱ぐ行為」を引き出したのである。いや、「体」だけではない。おそらくこのときの旅人は「こころ」にまで温もりを感じたはずである。こうした状況は組織のメンバーが「自主的・意欲的に仕事をする」ことに対応している。

もちろん太陽は「優しく」「温かい」だけではない。とりわけ夏になると太陽の「厳しさ」が遺憾なく発揮され、人間の方が参ってしまう。また台風を生み出し、集中豪雨を引き起こすのも、その原動力は「太陽」にある。それが毎年のように大きな被害をもたらしており、太陽はそれだけ怖いのである。したがって、組織のリーダーは全面的に太陽に見習うことはない。ただ「厳しくすべきときは厳しく」という常識的な行動が取れば十分である。

## ■リーダーとミニカリスマ

ところで、リーダーシップが話題になるとき「カリスマ」ということばが使われたりする。これはリーダーを「太陽」の代わりに「カリスマ」に言い換えたようなものである。そして「リーダーはカリスマをめざせ」という話にもなる。しかし、「リーダーは『カリスマ』ではなく『ミニカリスマ』こそ理想の姿だ」というのが筆者の主張である。「カリスマ」は「超自然的、超人間的な力をもつ資質。預言者・呪術者・軍事的英雄などにみられる、天与の非日常的な力」とされる（『大辞泉』）。つまりは普通の人間を超えたスーパーパーソンなのである。そんな人間が身近にいるわけがないし、それこそ奇跡的に存在したとしても、人間の組織でまともなリーダーシップを発揮することはできない。そこで、今回は「カリスマ」と「ミニカリスマ」の相違点を明らかにしながら、期待されるリーダーシップについて考えていく。