



吉田 道雄

熊本大学教授

リーダーシップの公式 と円錐

■リーダーシップの公式

前回、われわれは“リーダーシップ”を“行動”として考えていると述べた。そこで、筆者はそれを下記のような「公式」として表現

している。

$$\text{リーダーシップ力} = \frac{\text{専門力} \times \text{人間力}}{\text{フォロワーの人数}}$$

ここで、分母の「フォロワー」は、組織管理者の校長にとっては学校の教職員のことである。担任であれば児童生徒になる。リーダーシップがフォロワーの人数によって影響されることは明らかである。少人数学級の実現が求められているのも、こうした理由があるからだ。ただし、われわれはフォロワーの人数を自分の意思で決められないことが多いから、ここでその検討はしない。

さて、つぎに分母以外にはすべて「力」が付いている。それによって「筋肉」と同じように「エクササイズによって鍛えられる」ことを強調しているのである。前回、「リーダーシップは行動であり、特性ではない」と述べた。特性は鍛えられないが、行動は努力すれば改善できるのである。そのためには分子にある2つの力を強化することが求められる。まずは「専門力」だが、仕事は誰にとってもプロフェッショナルなものである。リーダーが専門性を備えていればフォロワーへの影響力も強くなる。もう1つの「人間力」は「人と関わる力」であり、その基本としての「コミュニケーション力」でもある。

公式ではこの2つが足し算ではなく、掛け合わされていることに注意したい。たとえ「専門力」は優れていても、「人間力」が「0」であれば、リーダーシップ力も「0」になるのだ。さらに「人間力」がマイナスにでもなれば、「専門力」があればあるほど影響力もマイナスになる。「仕事はあれほどできるのに、もう少し対人関係を磨いてくれればなあ……」。仕事仲間たち

にこんなため息をつかせている人がいないだろうか。

■リーダーシップの円錐

ここで改めて、リーダーシップが行動であることを、2つの円錐を使って解説しておこう。まずは左の円錐だが、「特性」が底辺にどっしりと鎮座している。その先端部分には「行動」が細々と載っている。この円錐は「リーダーシップはリーダー個人の『特性』で決まる」ことを強調している。つまりは状況が変わっても相手が違って、とにかくワンパターン、「これしかない」で貫くのである。まさに柔軟性ゼロのリーダーが思い浮かぶ。

これに対して右側の円錐は逆立ちしている。こちらも「特性」があって、その上に「行動」が載っている状況は特性論の円錐と同じである。しかし、強調したいことは正反対なのだ。リーダーシップに関して「特性」を無視はしない。しかし、それを乗り越えて、さまざまな「行動」にチャレンジし続けることがリーダーに求められているのである。

特性論に依拠する限り、「どうせやってもダメ」の言い訳が先行する。それではリーダーシップの改善などできるはずがない。これに対して「行動論」は「やればできる」の世界なのである。どっしり構えた円錐は安定して揺るぎない。この発想の方が楽ではある。「望ましい特性」を持っていれば、そのままで生涯が大安心だし、「望ましくなければ」、「どうせダメなのよ」と居直るしかない。円錐が逆立ちするとこれを倒さないように維持し続けるのは大変なことだ。

しかし、そうした苦勞を買ってでも引き受ける。そこにリーダーとして生きがいの発見があり、大いなる成長が期待できるのである。

