



©AFP=時事

リーダーをつくりあげるもののは 仕事である。

——『非営利組織の経営』(1990)

佐藤 等

さとう・ひとし——昭和36年北海道生まれ。59年小樽商科大学商学部商業学科卒業。平成2年公認会計士試験合格。佐藤等は公認会計士事務所開設。14年同大学大学院商学研究科修士課程修了。ドラッカー学会理事。編著に『実践するドラッカー』シリーズ(ダイヤモンド社)など。近著に『ドラッカー教授 組織づくりの原理原則』(日経BP)がある。

実践行動が リーダーシップの原点

「平凡なようでも、実践することだけならば、適性も、個性も、姿勢も関係なしに行うことができる。才能は必要ない。単に実行するだけである。口先ではなく行動があればよい。実践としての組織の精神があるならば、リーダーシップを発現させ、確認し、機能させることはできる」

『マネジメント』
実践、実行がリーダーシップを生み出すといいます。スポーツマ

ンシップやアントレプレナーシップのように「——シップ」がつく言葉は、人の行動の上に現れ、その人の姿勢などを示します。行動は、周りの人を見ることができるので、真似することができます。

「マネジメントとは、模範となることによって行うものである」

『経営者の条件』

率先垂範により生み出されるものをリーダーシップといい、それを見た人が模倣することで、ワーシップが生まれます。両者の関係を示す印象的な話が『易經』

成長過程に応じて なすべきことをなす

ろを見ると人がついてこない……その時、降り龍(亢龍)となり、力を失っていきます。

『易經』研究の第一人者である竹村亞希子先生は、六種類の龍——潜龍、見龍、乾惕、躍龍、飛龍、亢龍——をリーダーの成長過程に例えて教えてています。

飛龍という真のリーダーになるためには必ず前の四つの段階を経なければなりません。そして、よいよ飛龍の段階となれば、天を自由に翔巡り、地上の万物を養う恵みの雨を降らせます。このように役割を果たすためには、雲の存在が欠かせません。リーダーと共に働く人の関係も同じです。

調子に乗つて飛び回り、ふと後

「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」

『プロフェッショナルの条件』
潜龍の段階は、天の時を待つて地に潜んで志を培う時です。リーダーとして語るべき確乎不拔の志を打ち立てます。何をもって社会

の役に立つかを問い合わせ、使命、ミッションを確立します。

見龍の段階は、見習うべき師を見出し、基本を学びます。その師から物事に向き合う姿勢や行動の基本の「型」を学び、身につけていきます。

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、人づきあいもよくない上司が必要である。冷たく、厳しく、不愉快そなうでありながら、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である

『現代の経営』

乾惕の段階は、独り歩きの時です。日々実践し、量稽古を積みます。基本の型を基に自分の技へとステップアップさせる段階です。

もう一つ大事なことは、日中は懸命に働き、夜になると一日を振り返り、基本の型から逸脱していかと反省を繰り返します。ドラッカーが言うように「基本と原則に反するものは、例外なく時を経ず破綻する」からです。

躍龍の段階は、飛龍になるべく

今まさに大空へ昇ろうと躍り上がる時です。リーダーになるために日々、シミュレーションを行います。実践と反省を繰り返し、時に志を確認し、機を観る力を養い、その時を待ちます。

いよいよ飛龍の時となれば、志を実現するため、力を結集し、社会に貢献するリーダーとしての役割を果たします。この段階は、人が集まってきて、多くのことを成し遂げられます。半面、褒め称えられ、人々に仰ぎ見られるようになると慢心が芽生えます。感謝の念が薄れ、驕りが生じます。

周りのすべての人や物から学ぶ姿勢が大切です。諫言や苦言を呈する部下などを受け入れる心の広さ——度量が求められます。

急激に失墜する飛龍を回避しつつも、亢龍の時は必ずやつてきます。極まつたものは必ず衰退するからです。組織でいえば、次の一ダードーにバトンを渡す時です。亢龍の兆しを知ることが重要です。

人ではなく日常の 仕事に焦点を合わせる

龍の話は、人がリーダーに育つていく過程を教えてくれます。し

かし組織においてリーダーは一人とは限りません。組織の文化を体現する不愛想、しかし尊敬を得ており、自らと部下に厳しく、プロの能力を要求するような人もまたリーダーなのです。

上位二割の優秀な社員と平均的な中位六割の社員と下位二割の社員に分かれるという、組織の現実を示す経験則が語られることがあります。もし、上位二割の社員がリーダーシップを發揮し、使命を語り、仕事をとおして範を示し、六割のフォロワーが進んで模倣するようであれば、それは優れた文化をもつ組織といえます。

「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、高い成果の基準、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」

『現代の経営』

第一に、使命やそれぞれの職場の成果の基準といった組織の信条を理路をもって考え方抜くことです。

第二に、その信条に従って実践行動することです。どんな経験を積むことが優れたことか、どんな仕事が批判されるかを共有していくことです。これにより望ましい経験が蓄積され、優れた組織の文化が醸成されます。究極のマネジメントの要諦といえましょう。

長はいつも、優れた仕事から取り上げた。次に、一生懸命やった仕事を取り上げた。その後に、一生懸命やらなかつた仕事を取り上げた。最後に、お粗末な仕事や失敗した仕事を痛烈に批判した

『プロフェッショナルの条件』人を批判するのではなく、「仕事を」に焦点を合わせる。高い成果の基準を設定し、鍛えあげた編集長の姿が目に浮かびます。日々の仕事の積み重ねの上にリーダーシップは育まれ、やがて優れた組織の文化が醸成されています。

「マネジメントとは、科学であるとともに、信条と経験と同時に人間学である。客観的な体系であるとともに、信条と経験の体系である」

『マネジメント』