

【中級研修資料】

【作成年月日：2003.9.14】

リーダーとなるには 水平のリーダーシップ

1. 上下のリーダーシップの限界

リーダーシップ論の多くは、リーダーシップを主に上下関係の面からとらえている。つまり、上の者が下の者をどのように動かすかという視点から考えている。だが、このような視点からは、今日のリーダーシップの核心を捉えることはできない。生産的な活動の主体はナレッジワーカーに急速に移行しており、ナレッジワーカーを巡るリーダーシップのあり方が中心課題になってきているが、上下関係のリーダーシップでは、ナレッジワークを生産的に導くことなどとても出来はしないからである。

リーダーシップは、ある目的のための人々の集まり、つまり組織が、成果を出すために必要とされる指導力を意味する。従って、効果的に機能するリーダーシップのあり方は、組織の成果が生まれてくるメカニズムによって異ならなければならない。何から組織の成果が生まれてくるかは、時代により変容する。上下関係でのリーダーシップが有効に機能した時代もあった。だが、そうした時代は既に過去の時代になったのである。

2. 他律的に働く場合の組織

定型的な業務が中心の組織は、部品から機械を組み立てるように、専門機能に分化した部分を編成して組織をつくり、動かせる。組織を巡る環境変化が少なく、組織に適応的变化が要らないならそのような組織の方が能率的に機能するだろう。この場合、文字通りの管理によって各部分はその役割を正確に果たすよう、指揮命令系統を軸に上下関係をピラミッド型に編成した組織が成立する。

このように上下関係が組織メンバー間の基軸な関係を成している組織は、19世紀から20世紀半ば以降まで、機械によるモノの製造が産業の主流であった時代に典型的に見られた。それは、組織メンバーの大多数が他律的に働く職務の形態に相応した組織の形態である。上下関係主体のリーダーシップはこうした組織におけるリーダーシップである。

3. 組織メンバー間の様々な関係

組織のメンバーは様々な関係の下にある。職務遂行の面から見ても、上司と部下との上下関係、部門内での同僚関係、部門の内と外での職種関係などがある。ここで、上下以外の関係を水平関係と呼ぶことにしよう。ナレッジワークが重要性を増している今日では、組織が成果を上げる上で重要な関係は、上下関係よりもむしろ水平関係に移行してきている。だから、今後のリーダーシップとしては、この水平関係におけるリーダーシップのあり方が深く追究されるべきなのである。

4. 成果誕生のメカニズム

ナレッジワーカーの組織では、組織的な成果が生み出されるメカニズムが、従来のピラミッド型組織とは違っている。ナレッジワーカーの組織の成果とは、創造的な知恵と工夫だが、それが生み出される「場の条件」が違っていて、ピラミッド型の組織では適切な「場の条件」を整えることが難しいのである。「場の条件」とは、異なる部門、職種が共通の課題土俵を構成するという「場」であり、そこで成果が産まれることを可能にする「条件」のことである。

成果誕生のメカニズムについて重要な点を二つ指摘したい。第一は、知的な成果は、組織の「内側」からではなく「境界」から、異分野の触れ合いから生まれることが多いこと。第二は、成果を次々と産み出すダイナミズムである。第一の点は説明を要しないが、第二の点について多少付け加えよう。

経営資源として見た場合、「知」は金銭(資本)に比べてはるかに増殖能力が高い。それは、知的創造の多くが異なる「知」の統合から産み出されるからである。例えば、AとBの技術の結合で新技術Cが誕生する。当社ではA=5層チューブ、B=サイドシールから、C=5層サイドシールが生まれたが、この技術はA、Bだけでは持ち得なかった新しい可能性を開き得る技術になった。

このように「知」の二乗で新たな「知」が創出されると言える程、「知」の累積効果は大きい。上記の第一、第二の「知」を創生するメカニズムに共通するキーワードは、「異質の統合」である。それを可能にするに相応しい組織と組織内の行動とが必要とされている。

5. 専門家とは

ナレッジワーカーは特定の分野における知的専門家だが、専門家とは個々の専門を深めなければその名に値しない存在である。だが、個別分野内で深まった専門家は、その専門分野だけ、つまり当人だけでは生産的な「知」を生み出すことは出来なくなってきている。今日の生産的な「知」には、深まった狭い「知」ではなく広さが必要だからである。異分野交流とか学際的などの必要性が声高く語られるのは、この必要性を反映している。

専門家とは、一般通念とは逆に、複数の異分野の専門家が協働することで、初めて生産的な「知」を生み出すことが出来る存在なのである。だが、深まり分化する「知」とその統合とは、むしろ対立するから、専門家自身がそれをどう克服していくのが問われることになる。異分野を束ねるだけで自然に統合が産み出される訳ではないのだから、それを可能にするには、専門家に狭い専門を超える幾つかの能力が、まさに専門能力として、不可欠になってきているのである。

1. 専門家に必要な統合能力

統合を可能にするため、第一に必要とされるのは、専門分野を超えた次元に存する広い課題を受け止めて、それを自分の内部に問題意識として定着できることである。それは、異分野での専門知識を知っている必要性を意味するのではない。各専門分野の「知」が飛び交って新しい「知」が生まれてくるのだが、その際に必要なのは、専門内部での深い専門「知」への相互理解ではない。むしろ、当該分野の専門家にとっては、当然の常識とされるような基本的な認識、基本「知」への理解である。

第二は、この基本「知」を素人に伝えることである。それは専門分野の用語と概念体系を一般言語で表現することを意味する。これは、専門内容を明晰に理解、把握していなければ出来ないことで、専門家同士の会話が出来た能力だけではどうにもならない。素人に伝えられる専門家こそ専門内容を真に把握できている優秀な専門家だと言えるだろう。

専門分野を越えて課題を自覚できること、素人に基本「知」を伝えられること。この二つが専門家に必要とされることを述べたが、これは、自己の専門を一般的、普遍的な認識から対象化できるか否かと同義である。言葉を換えれば、これは、専門家の知識人性、つまり「教養」の有無と、生活者性つまり「共感」の有無の問題だと言える。

2. 創造的な雰囲気

部門を越えた専門間のコーワークを考えてみよう。専門とは学術的な意味に限らない。例えば、営業と事務、技術と営業、製造と技術など、複数の職種間のコーワークを考えればよい。知識創生型企业では職種間、部門間から新たな知恵と工夫が産み出されることがますます多くなってきている。

異部門のコーワークから新たな「知」が産み出される大前提は、メンバー間に創造的な雰囲気が形成されることである。そうした雰囲気は上下関係、権威主義的な関係からは、決して作り出せない。権威主義的な上下関係は、組織における「管理」の骨格だが、ナレッジワークを創造に向けて管理するなど、およそ不可能なことである。

創造的な雰囲気とは例えば、メンバー同士が、互いの独自性を認め、同格意識で接し、アイデアをたたえ、誰が言ったかではなく何が言われているかを問題にし、前向きの姿勢で、否定的な言葉を慎み、知的な笑いを誘い、鋭く指摘し、成果を指向し、新しさに感心し……のように振舞うことで、醸し出されてくる知的に刺激的な雰囲気である。

3. 異質の統合へのリーダーシップ

異質を統合して新たな質を創出する行動を組織的に営もうとするなら、それに相応しい組織のあり方とリーダーシップが必要とされる。リーダーシップの重要な役割は、創造的な雰囲気の醸成である。さしあたりは他のメンバーがどのようなであっても、まずリーダー自らがそうした雰囲気を体現していることで、結局は全メンバーがそうした雰囲気を創り出すようになる。これが異質を統合するリーダーシップの核心である。そこでは上の者が下の者を動かすといった意味でのリーダーシップは全く機能しない。こうした状況では、新しいリーダーシップのあり方が必要とされているのは明らかである。

知識創生型企业でのマネジメントでは、ダイナミズムを引き起こすマネジメントが決定的である。人の自己実現と同様に、企業も企業人格の実現に向けて変容し続ける。企業の欲求が、つまり根元的な動因が、知的創造のように高次の欲求の場合には、次々とその実現の道を進んでいく中で企業の能力が高まっていく。それは、一つの変化が他の変化を引き起こす形で、重要な突破口を切り開きそこからさらに変化を引き起こす形で、ダイナミックな運動として進んでいく。こうしたダイナミズムは創造的な過程そのものだから、ダイナミズムのマネジメントにおけるリーダーシップは、創造性発揮へのリーダーシップと同質なのである。

4. 水平のリーダーシップ

ここに述べてきたようなリーダーシップは、水平のリーダーシップと呼ぶことが適切である。何故そのように呼ぶかと言えば、従来のリーダーシップ論の基本にある、上下のリーダーシップを明白に否定するためである。上下のリーダーシップに軸足を置いたリーダーシップのあり方は、本質的にこれからの時代のマネジメントにはそぐわない。これからのマネジメントは「知」の創生をいかにして達成していくかが、最大の課題だからである。

そこでは、リーダーとメンバーが分かれて存在するのではなく、メンバーが全てリーダーでもあるような形態でのリーダーシップのあり方が問われている。さらに言えば、そうしたメンバーシップを創りだしていくためのリーダーシップが求められているのである。

【以上】