

連載『ビジネスに活かすリーダーシップ』

## 第2回 知識社会のリーダーシップ

### ■ドラッカーの世界観

P. F. ドラッカーは経営学者というよりも、インフルエンサー（影響を与える人）、思想家としても著名です。日本では近年、「もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの『マネジメント』を読んだら」が脚光を浴びましたが、「マネジメントの先覚者」としてのドラッカーについて、いまさら説明は不要でしょう。

それゆえ、名言集が何冊も出るドラッカーの世界観をひとことで示すことはなかなか難しい問題です。ここでは、リーダーシップ論の文脈の中で、ドラッカーが指摘した重要な予言を紹介したいと思います。

女子高生も手本としたその代表的著作「マネジメント」の前書きでドラッカーは、「成果をあげる責任あるマネジメントこそ全体主義に代わるものであり、われわれを全体主義から守る唯一の手立てである」と述べています。

ユダヤ系であったドラッカーはナチズムの台頭により、家族とともにイギリス経由で米国に逃れます。その後、ドラッカーが世に出るきっかけとなった「経済人の終わり」が1939年に上梓されました。すでにこの時点でドラッカーは、全体主義へ警鐘を鳴らすだけではなく、独ソ不可侵条約を予見するなど、社会現象に対する深い洞察力を本書で示しています。当時の英国首相サー・ウィンストン・チャーチルは本書を絶賛し、「自由を守れ」という政治的メッセージを利用したとも言われています。

### ■カリスマ的リーダーを否定

「マネジメント」に全体主義の言葉が現れるのはこうした背景からでしょうが、それまでの全体主義的組織の在り方を否定し、マネジメントによる自律した組織の必要性をドラッカーは論じたのです。

1992年に著した「未来企業」では、「カリスマ的リーダーはまったく不要」であると切り捨てています。そこで彼は、「20世紀ほどカリスマ的なリーダーに恵まれた世紀はなかったし、その代表格が、ヒトラー、レーニン、スターリン、毛沢東だった」とも指摘しています。

一方で、リーダーシップは必要であるが、それ自体は神秘性もなく平凡で退屈なものであるとし、リンカーンもチャーチルにもカリスマ性はなかったと引合いに出します。ドラッカーによれば「リーダーシップの本質は行動にある。リーダーシップそれ自体は良いものでも望ましいものでもない。それは手段である。」ということになります。

今日的なマネジメントによる組織がなかった時代、マックス・ウェーバーは、「支配の三類型」としてカリスマ的、家長的、官僚的を挙げ、リーダーシップのパターンとしました。ドラッカーはこれをなかば否定する主張を展開したわけです。

## ■ 予言の中のリーダー像

ドラッカーが初来日した1959年、日本ではつい数年前まで翻訳すらされていなかった論文“Realities of Our World Position”がハーバード・ビジネス・レビュー誌に投稿されています。余談ですが、東京通信工業がソニーと社名を変更したのがこの前年1958年です。

ドラッカーはここで、国際競争に製造業がさらされ問題を抱え始めたアメリカ経済の新しい現実を浮き彫りにするとともに、「知識労働者 (Knowledge Worker)」が経済を牽引することに言及しています。

これが、「知識労働者」が増加することから彼らをマネジメントすることがより重要になるという、その後の主張につながって行くわけです。これらは、知識労働者により構成される組織が非階層となることから、ある課題(task)はその課題に最も通曉したメンバーがリーダーシップを発揮して遂行されることになると、今日のフラット組織の姿をも予言するものでした。

## ■ この予言をどのように考えるべきか

情報通信技術 (ICT) の発展は21世紀の社会をどのように変化させてしまうのか、いまだその姿の行方は定かではありません。しかし、働き方の姿を根本から変えてしまいかねないパワーを秘めていることは、すでにさまざまな領域で台頭し始めているビジネスモデルを例に挙げるまでもなく、先端ビジネスの世界で生きている方々は皮膚感覚で理解し始めています。

実際、組織形態が大なり小なりフラット化に向かうことは、さまざまなビジネスプロセスの進化による生産性の向上を意味しており、この流れは好むと好まざるとにかかわらず不可逆的です。そうした組織の中で、われわれは個々に自律的で、それぞれの得意分野でリーダーシップを発揮することが必要となる、こうした潮流が必然となっている現実を理解するべきでしょう。

最後に、ドラッカーはカリスマ的リーダーシップを否定しているものの、階層組織を否定しているわけではありません。また、トップという最高意思決定としてのリーダーの重要性は、この先も否定されるものではありません。

実は経営学を研究し始めたころ、畏れを知らない私は「当然のことしか書いていない」と、ドラッカーを軽視し続けていました。実際は、示唆はあるが論文に引用する機会があまりなかっただけなのですが、半世紀以上前のドラッカーの論文を読むと、その先見性には驚くべきものがあり、最近になっておのれの不勉強を反省している次第です。

## 参考文献

—Drucker, P.F.[1959], “Realities of Our World Position,” Harvard Business Review, May-June 1959. (「一國繁栄の終焉」ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー2003年11月号)

—P. F. ドラッカー[1963], 『「経済人」の終わり 全体主義はなぜ生まれたか』、ダイヤモンド社。

—P. F. ドラッカー[1992], 『未来企業 生き残る組織の条件』、ダイヤモンド社。

—P. F. ドラッカー[2001], 『【エッセンシャル版】マネジメント 基本と原則』、ダイヤモンド社。

株式会社インソース <http://www.insource.co.jp/>

〒101-0054 東京都千代田区神田錦町 1-19-1 神田橋パークビル 5 階

TEL : 03-5259-0070 FAX : 03-5259-0075