

「底が突き抜けた」時代の歩き方 107

日本の組織のトップはどうして無能になるのか

「韓国の金大中大統領は、かつて民主政治確立のために運動し、逮捕され、一時はアメリカに逃れていました。しかし、ついに本国に帰り、大統領にまでなりました。

同じアジアで、隣の日本は総理大臣が買春で逮捕されたかどうか問題になっているとは、なんともお粗末な話です。」

これは、『週刊ポスト』(00.9.15)に掲載されたバージニア州在住の団体職員の見解である。ここに日本社会の現状のすべてが言い尽くされていると思われる。その意見は、「礼儀を重んじる」日本人にとって、「これほど恥ずかしいスキャンダルは他にない」と続くが、「礼儀」や「恥」の問題であるよりも、日本社会の民度のお粗末さ、あるいは幼稚化の問題であろう。敗戦後50数年を経た日本は、このようなことが問題になる社会をかたちづくってきたということなのだ。今後なにを論じても、このことを忘れないでおこうと思う。我々日本人はこの程度の国民であって、それ以上でもそれ以下でもないのである。

だが、慨嘆するだけで終らせるわけにもいかない。ここには、学生時代に「買春で逮捕されたかどうか問題になるような総理大臣を、日本国家という最大規模の組織のトップに据えている」という問題が如実になっているからだ。最大組織のトップがそのような人物であるなら、国内に存在する各々の組織集団のトップも、自ずからその規定を避けて通ることはできないだろう。かくして次のようなビジネスコンサルタントの意見が、またもや海外(カリフォルニア州在住)から投げかけられることになる。

「日本に必要な総理大臣の資質を一言でいえば、創造力だと思います。

日本の大企業をみると、社長はほとんど仕事をせず、組織の意思決定プロセスを通った案件を形式的に承認するだけです。それで何か問題が起これば『責任を取る』といって辞任します。

日本の総理大臣も、それに近いと思います。意思決定は党や役所に任せ、そのかわり何か問題があれば『責任を取って』辞めます。日本のトップというのは、いわば辞めるのが仕事で、そのためにいるのだらうと思います。

しかし、今、日本に求められているのは改革であり、これまでのような「いるだけ」「辞めるだけ」のリーダーではやっていけません。」

『週刊ポスト』(00.9.8)に載ったこの意見にもまったく同感だが、リコール隠しの三菱自工にしても、アノ雪印乳業にしても、またそごうにしても、それなりに有能

な連中がトップに昇りつめた筈である。問題はそれがどうして、「` いるだけ` ` 辞めるだけ` のリーダー」になってしまうのか、という点にあるだろう。もちろん、「` いるだけ` ` 辞めるだけ` のリーダー」はそれ以上にマイナス的な役割を果たしていることは間違いないが、どうして無能なトップに成り果ててしまうのか。この問題は個人の資質に帰せられるべき問題ではなく、日本社会の組織体系に帰せられるべき問題にちがいない。

いま、ベストセラーになっている『上司が「鬼」とならねば、部下は動かず』（染谷和巳著、プレジデント社）には、「鬼上司の心得七カ条」として、「1、失敗を恐れずにその場でただちに決定する 2、常にはっきりと、過不足ない具体的な命令を出す 3、部下の反撥を恐れずに、ためらわずに注意する 4、上司の顔色を見て、意見をクルクル変えてはならない 5、規律や職場慣習を、ゆるめてはならない 6、部下が『社長に言って下さい』と言ったら、自分が上司として崖っぷちに立っていると覚悟して反撃せよ 7、その場しのぎをやめる。うわべを取り繕わない。汚れ役から逃げない」と記されているが、この本を取り上げた『週刊朝日』（00.8.11）の中で著者は、「会社は果たすべき使命と目的を持った戦闘組織」であるのに、「` 民主的` 運営とやらで「最近、社員を研修に出せない若い経営者が増えて」おり、「いかに会社が民主的になろうと、上下関係があやふやになろうと、会社という組織である限り、命令や報告といったタテの線が厳然とある。それを、この本で言いたかった」と語っている。

この書物に関しては弁護士の掘田力が同誌で、「これからの組織は、ピラミッド型からプロジェクト型、ネットワーク型に変わっていきます。そのときに鬼がどう対応するかは、実はもうひとつ高度な、しかも、大切な問題として残っているわけです。型にはまった上からのマニュアルの命令で動くのではなく、それぞれが知恵を出し合って、柔軟に対応する。そんな組織で鬼さんがどれだけ役割を果たせるか。鬼になっても、それで卒業とは思わずに、次のステップを勉強する必要があるでしょう」と指摘しているように、先の書物は会社の「` 民主的` 運営に反撥して、軍隊型のかつての組織形態を甦らせようとする古いハウツー的なもので、そこには会社至上主義があっても、組織哲学らしきものの欠片（かけら）もみられない。

「心得七カ条」の1の「失敗を恐れずにその場でただちに決定する」にしても、鬼上司のそのような力量はどのようにして育成されるのか。上司だから判断が優れているわけでもなければ、行動に間違いがないわけでもない。「鬼」になるためには部下よりもどれほど広い見識を備えなくてはならないか、という観点を欠かすなら、鬼上司とは単なる頑迷な古参にしかすぎなくなる。「鬼になっても、それで卒業とは思わずに、次のステップを勉強する」ことがなければ、上司という位置に胡座（あぐら）をかき怠け者が横行するだけだ。日本の企業で「` いるだけ` ` 辞めるだけ` のリーダー」が続出するのも、たぶんトップに昇りつめたそこが最後と思って、「次のステップを勉強」しなく

なるからだと思われる。したがって、トップになった途端、彼は下降するしかなくなるのである。

なぜ、そうになってしまうのか。日本の社会ではこれまでそのようなトップしか求められなかったし、それでやってこれたからだ。昇りつめたその先がなければ、上昇するために必死に頑張ってきたいままでの過酷な自分の心労をねぎらって、ずっと一服したくなるのかもしれない。まるで小、中、高と受験勉強に駆り立てられてきた若者たちが大学に入った途端、一服してしまう光景とよく似ている。大学でより一層自由に自分のやりたい勉強を持続していこうとするような受験勉強をやってきたわけではないように、企業のトップも昇りつめてしまえばもはややらなくてもいいような勉強を必死に積み上げてきただけのことなのだ。

いうまでもなく企業のトップが「` いるだけ` ` 辞めるだけ` のリーダー」として、高給を取り、最高の地位を手にして威張っているだけだとすれば、そして責任追及の記者会見で企業イメージをより一層貶（おとし）めるような発言しかなないとすれば、トップとは企業の危機管理以前に、無能のトップとして君臨しつづけてきたとどうしても思わざるをえなくなる。不祥事の際によく言われるのが、社内の意思疎通を欠いていたという弁解である。もしそうであるなら、どうして意思疎通を欠くような組織活動の停滞を招来してしまったのか、トップとしての自分はその停滞に切り込む対策をどうして講じる勉強をしなかったのか、ということが問われなくてはならない筈である。

00年9月21日付毎日新聞の『経済観測』欄は、「共同体としての企業の活性化の決め手は、やはり経営者の私心のないリーダーシップ」として、「事態を見る目」「事態の呼びかけを聞く力」「事態の責任を自らに引き付ける力」「その後悔から立ちのぼる自己変革」を挙げ、それによって「従業員との信と応えは必ず好循環し、その成果は業績にも表れ」、「そうした経営の勘どころをもっと鍛錬」せよ、と説く。だが、その「鍛錬」を必要としないような組織体になってしまっているところに問題があり、「従業員との信と応え」はトップからの一方的な働きかけではなく、トップにトップとして本当に不可欠な「鍛錬」を下からも求めていくような、相互に鍛え合う関係を組織内に築いていくことによって、獲得されなくてはならない。自分と相手を鍛え合っていくためにトップは勉強しつづければ、したがってその絶えざる勉強によって下が考えていることを的確に把握し、その反応がすぐに自分のもとに戻ってくるような風通しのよさを組織内に作り上げなければ、トップとしての資格はもはやない。昇りつめてトップになることは、漸く一番下に辿り着いたという自覚を抜きにしては、本来成り立たないことなのである。

2000年9月22日記