

第4回 帰納的思考の現場型リーダーシップのすゝめ

■フロネティック・リーダーシップ

前回まではカリスマ的リーダーシップの弊害についてお話ししてきました。今回からは組織に有効なリーダーシップとは何かを探るため、さまざまな理論を参考に考えて行きます。

まずは、「フロネティック・リーダーシップ」という考え方です。これは野中郁次郎一橋大学名誉教授が提唱しているリーダーシップ理論で、アリストテレスが提唱したフロシネス（賢慮）という概念に基づいて野中教授が名づけたものです。

この賢慮型リーダーシップには次の6つの能力が必要であると考えられています。すなわち、①「善い」目的をつくる能力、②場をタイムリーに作る能力、③ありのままの現実を直観する能力、④直観の本質を概念化する能力、⑤概念を実現する政治力、⑥実践知を組織化する能力、の6つです。

たとえば第二次世界大戦におけるチャーチルの場合を考えると、次のようになります。

民主主義という公共善を守るため、対ドイツ戦を断固決意し(①)、国民から「見える首相」であることに気を配り、共感のための場づくりに長けていた(②)。頻繁に現場に足を運んで軍事司令官と対話し(③)、歴史という大きな物語に自分を位置づけることをけっして怠らず(④)、自ら国防相を兼務しつつ、たえず現場との対話を重ね(⑤)、人材抜擢にも余念がなかった(⑥)。

このように、フロシネスは理念と実践の相互作用がなくて生成されることはあり得ず、その方法論は実践的推論です。実践的推論による結論は、演繹的三段論法のように論理的真偽ではなく、仮説検証型フィールドワークなどにより、仮説設定と修正を反復することにより導かれます。

■失敗する組織の本質

野中教授は旧日本軍の戦史研究でも有名ですが、その著書『失敗の本質 日本軍の組織論的研究』では、第二次世界大戦における「戦い方の失敗」を招いた本質的な原因を、軍組織の特性に求めています。つまり、官僚的組織原理が「悪しき演繹主義」をはびこらせ、属人的ネットワークが知のループをめぐらすことを阻害し、軍事的合理性を追求できなかったというわけです。

一方、この続編とされる近著『失敗の本質 戦場のリーダーシップ篇』では、失敗するリーダーとして例示される多くの愚将への数少ない反証として、イノベーティブな現場型リーダーとして数は少ないながらも名将の存在が指摘されています。それは、圧倒的な武力を持つ米上陸軍に対する抵抗を長期化させた「硫黄島の戦い」の栗林忠道と、ポツダム宣言受諾後に安易な武装解除に応じず「モンゴル撤退」を成功させた根本博などです。

これらのリーダーに共通することは、自らが現場に足を運び、その中で考え抜いて真理に近づくとするアプローチを取ることです。つまり、見えない本質を概念化する力、それを可能とする実践知が備わっていたということです。このような戦場のリーダーに関する研究などを通し、フロネティック・リーダーシップという概念が形成されたわけです。

■帰納的思考としての仮説検証型フィールドワーク

東日本大震災では多くの大惨事が報告されましたが、その中で大津波に対する避難誘導に成功し、「釜石の奇跡」と呼ばれている釜石市立釜石東中学校のケースについて紹介します。

同校では、日ごろの防災教育に基づいた訓練の成果もあって、教員と生徒の自律的な避難行動が、地震発生後、瞬時に開始されました。彼ら彼女らは、隣接する小学校の児童の手を引き、地震後の状況変化に対して避難途中で柔軟に判断しつつ、全力で高台に逃げることで間一髪難を逃れました。

この成功の舞台裏には、群馬大学片田教授(同大広域首都圏防災研究センター長)が、長年にわたり現地の防災教育に取り組んできたことが功を奏したといわれています。この防災教育が仮説検証型フィールドワークとして機能し、結果的に現場の自律的リーダーシップも育んだのではないかと考えられます。

事前に仮説検証が徹底されていないどころか、対策が何も施されていない場合は論外ですが、反対に失敗への虞から演繹的に過剰コンプライアンスに陥り、結果的に有事の際には首が回らなくなるリスクもあります。このような負のループは、トライ・アンド・エラーの挑戦を許さず、仮説検証型フィールドワークの実践が困難となり、最終的に組織を思考停止の状態に貶めます。

■イノベーションに発揮する現場型リーダーシップ

ビジネスにおいても、論理分析的に正しい答えを導こうとする演繹的思考ではイノベーションを興すことは難しいと考えられています。そもそも、イノベーションを計画的に興すことは困難で、多数の試行錯誤の中からまぐれあたりに発生することがほとんどだからです。つまり、イノベーションにおいても、新しいコンセプトや物事の枠組みや見方を樹立しようとする帰納的思考が重要となるわけです。

本田宗一郎氏の通学していた浜松市立光明小学校の石碑には、同氏から贈られた「試す人になろう」という言葉が刻まれています。同氏のこの言葉を説明するには、以下の文章をそのまま引用の方がわかりやすいと思います。

「人生は見たり、聞いたり、試したりの3つの知恵でまともになっているが、多くの人はいくら見たり聞いたりばかりで一番重要な“試したり”をほとんどしない。ありふれたことだが失敗と成功は裏腹になっている。みんな失敗を恐れるから成功のチャンスも少ない」(「本田宗一郎一日一話」より)

イノベーターとしてだけではなく、組織の中でリーダーシップを発揮する上で、「率先して試せること」が最も重要な能力のひとつと考えられます。

参考文献

- 一野中郁次郎他『失敗の本質 日本軍の組織論的研究』ダイヤモンド社。
- 一野中郁次郎他『戦略の本質 戦史に学ぶ逆転のリーダーシップ』日本経済新聞社。
- 一野中郁次郎編『失敗の本質 戦場のリーダーシップ篇』ダイヤモンド社。

- ー野中郁次郎「イノベーションの本質」日本学術会議第150回総会特別講演。
- ー片田敏孝「小中学生の生存率 99.8%は奇跡じゃない」WEDGE2011 年 5 月号。
- ー本田宗一郎『本田宗一郎一日一話 独創にかける男の哲学』PHP文庫。

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