**№70　テーマ『組織論(組織のあり方と構造)』**

**講話日2018年11月30日**

**皆さんこんにちは。今日またいろいろお疲れのなか、お集まりいただきありがとうございます。いよいよ今年は平成30年、来年は31年で改元の年を迎えます。まだあまりテレビの中では平成を振り返るというようなそういう番組はまだあんまり作られてないようですけどね。ただやっぱり平成の時代というのはまさに激動・激変・動乱の最中という30年だったと思います。1989年が平成元年ということで、昭和天皇陛下が崩御されて平成という年になったわけなんですけれども、この年から3%という消費税が始まりました。この頃は言ってみれば「Japan is No.1」と言われて、本当にバブルの最盛期で日本がアメリカの有名な会社や建物を買収して、羽振りをきかせた時代であったし、世界各地に投資をして、いかにも日本が世界の経済を牽引するようなそんな感じの羽振りのいい時代でした。そこから始まったわけですけども、同じ1989年にはベルリンの壁が崩壊しまして、東西の統合ということもあったわけで、本当にこれまでの時代とは全く違う新しい出来事が次々と起こってきたという感が非常に強いです。平成になってからしばらくは“なんとかの崩壊”という、これまであったものが全部壊れていってしまうという崩壊という言葉がたびたび出来事や事件において使われた年でありましたし、また中国においては有名な天安門事件という事件。学生が民主化を求めて騒いで、軍が弾圧してというそういう天安門事件もこの平成元年に起こった出来事でありました。**

**この年に海部俊樹さんが内閣を作られて、政治の面でもこれまでの政治からガラっと変わった政治が行われた。海部さんの前は宇野首相だったんですけど、6月に首相になられたんですけど、1ヶ月で女性スキャンダルが起こって退陣となり、ここから後、本当に目まぐるしく年毎に日本の総理が変わるというような、短命な内閣が続くことになっていったわけですけど。だけどこの平成元年の海部俊樹さんが内閣総理大臣になられてから、それまでの政治姿勢が全然変わってしまって、それまでは「政治は総理大臣に任せておけ」という「俺の言うことを聞いていたらいいんだ」というような権力的、傲慢な姿勢の政治が行われておったんですが、海部さんからは途端に「国民の声を聞く」というそういう政治にガラッと変わったっていうのが非常に印象的でした。これは平成元年の出来事なんですよね。**

**そこから本当に松本サリン事件が起こり、地下鉄サリン事件が起こり、忘れることのできない東北の大震災…大津波が襲って本当に映画のような場面で驚きましたし、また9.11というアメリカのツインタワービルの崩壊も記憶にまだ新しいところであります。自然災害も非常にたくさん平成の時代にはありました。中国では習近平さんが国家主席になられたり、本当に目まぐるしく激しい変化・動きが生じて、アメリカではトランプさんが大統領になられて、米朝対談は今年になってからですかね。今年の6月に米朝対談が行われ、世界の様相がもうガラッと変わってしまうようなそういうことになりました。一番最近では日産のゴーン会長の逮捕という事件があって、本当に一日でガラッと状況が急展開するような、そういう本当に目まぐるしい出来事が連発して起こったのが、平成の時代の特色であったのではないかと思われます。平成の時代というのは結果としては、これまでの、過去の弊害、過去のウミを出し切ったという、そういう状況で、あらゆる問題点が明るみにさらされたということが多かった。厚生省や官僚の世界においても忖度があり、改ざんがあり、企業においてもデータの改ざん、数字の改ざんなどがあり、また国民の年金の問題でも5000万件以上のデータが消えてしまったとか、そういう信じられないような不祥事が官僚の世界においても、また産業世界においても国民の信頼を裏切った改ざん、あるいは隠蔽というものがたくさん出てきて、それを見るたびにこれからの時代、我々はもっともっと本当に心して、不正を暴かれることないような経営をしていかなければならないなということが身にしみて感じられる、そういう30年でした。**

**もちろんバブルの崩壊ということもあり、日経平均がパブルの絶頂で3万8915円ですかね、市場最高値をつけて、そこからいわゆる失われた20年という株価の大暴落というものが始まり、円高も75円をつけるというような、信じられないような円高になって、そういう日本経済は変動に耐えて現在は鍛えられ強くなってきたんですけれども、その株価の大暴落もリーマンショックで7,000円代まで株価も暴落して、これも本当に信じられないような大変動でした。そういうことを我々は実際目の前で体験して、この30年を生きてきたわけですので、これをやはり忘れることなく、教訓として学び取って、これからの経営・仕事の仕方・生き方に活かしていかなければいけないということを、平成の終わりにあたって、もう一度やっぱり考えてみる必要があるんじゃないかということを最近つくづく感じるわけであります。**

**まあそういうこともあって、今日はちょっと最初に組織論ということについてお話をさせてもらいたいという風に思っております。組織の在り方というものが本来どういう構造のものか。組織人としての自覚が疎いと、最近の出来事を見て非常に感じられるわけであります。組織というものは、会社なんかでも未熟練者と熟練者がいる。経験・体験の豊富なものと、経験・体験の少ない者がいる。また能力の高い者も低い者もいる。そして人間性においても個性が尊重される時代で、本当に様々な、信じられないような人間がいるということも現実であります。そういう組織の内情というものをどのようにまとめ、そして統率していくかがリーダーの役割であり、またリーダーというのは必然的にフォロワーという言葉を対概念にして存在するものですから、フォロワーという多くの社員の頂点に立って、どのようにさばくか。その適材適所という場を与え、そしてそれぞれに教育を施し成長させていかなければなりません。そういう組織の現実の中で、主たる中心となる体系はリーダーとフォロワーの関係性であります。そういうところからリーダーシップとは何なのか。フォロワーシップとは何なのかをちゃんと自覚する。そしてリーダーはフォロワーから信頼されるリーダーになることを目指さなければならないし、リーダーとしてどういうフォロワーを育てるかという、部下の教育ということも常に忘れてはなりません。そして、地位を与える場合には本当に適任かということをよく見なければなりません。ただ年功序列だとか経験とかというようなことだけで地位を与えるのではなく、本当にその地位に値する能力・資格があるのかということを的確に見届けて、そして地位を与え、また地位を与えるだけでなくて地位の役割を果たすことができるような教育もしていかなければなりません。社員教育というのは入社当時だけではない。後継者の育成ということも考えるならば、組織事態に教育力というものは終始つきまとうものであって、係長、課長になろうが部長になろうが取締役になろうが、常にその任を果たすための教育というものが、その長たるものから流れなければならないと。ゴールドエイジさんも介護の施設長という立場で仕事をされる中間管理職の方がいらっしゃるわけですけど、施設長というのはその施設においては一国一城の主という状態なので、そういう意味でおいては一国一城の主としてのリーダーとしての能力や人格というものをちゃんと養っていく、リーダー教育というものをその上のリーダーがしていかなきゃならない。そういう必然性も出てくるわけです。それを考えるとこの組織論としては、リーダーシップ論と、フォロワーシップ論というものが企業の柱・核になる…そういう関係性であります。**

**そのリーダーとフォロワーはかみ合うことによって、パートナーシップという組織の秩序と団結力が生まれてきます。リーダーシップ+フォロワーシップ=パートナーシップという構造が企業というものの生きた関係性と言えます。常にパートナーだと、役に立ちあう関係であり、お互いに助け合う関係であり、相互補完の関係で関わる。このパートナーシップという精神が、平成が終わるこれからの時代、いわゆるパワハラが批判されることになった平成の後の時代は、パワーハラスメント地位を重ねた物言いがなされないような、パートナーとしての意識を持ったリーダーとフォロワーとの関わりを求めていかなければならない時代にもう入りました。**

**そういう意味では、リーダーが中間管理職のリーダーを育てるという教育をやっぱりは忘れてはならないし、それぞれの部署におけるリーダーがまたその部下を育てることを常にしていかなければならない。そして、言葉として人材育成とよく言われるんですけども、感性論哲学では人材というのは「使い捨ての人間を作ること」だと。「人材ではなく人物を作る」と言う腹構えで能力と人間性を共に成長させていって、その地位に相応しい風格を持たせるという教育をしていくために、リーダーはどういう内容を整えなければならないのかということを自覚させてリーダーに付かせ、リーダーとしての成長をその上のリーダーが考えるということをしていかなければなりません。**

**そうやって人を育て、教え、導くということもやっぱり現実的には難しいことで、あらゆる指導者がそういう問題についていろんなことを言っているわけであります。有名な話では山本五十六さんが言った言葉としてよく例に出されるので皆さんもご存知かと思うんですけど、「やってみせ、言って聞かせてさせてみせ、ほめてやらねば人は動かじ」という言葉があって、戦後60年、連合艦隊司令長官として巨大な敵と戦い、その傑出した人柄は今なお語り継がれる山本五十六。その決断力・行動力の発揮の仕方に非常に指導者としての魅力と特色があるということで、それを象徴する言葉ですね。この有名な言葉がよく使われるわけであります。**

**また有名な言志四録という佐藤一斎の身の引き締まるような言葉ですけど、「春風を以て人に接し、秋霜以て自ら粛む」。これは春の風のような温かい心を持って人に接し、秋の霜、厳しいそういう自分に対する厳しさを持って自らをつつしむという言葉であります。「一燈を提げて暗夜を行く。暗夜を憂うること勿れ、只一燈を頼め」。これは、環境が悪いとか人のせいにしたらいかんと、自分自身を信じるに足る自分に成長させていくことがまずは根本であって、人のことをあれこれ言い、部下のことをあれこれ言い、悩んでいるのは考え違いだ。すべての原因は自分にある。リーダーとしての自分が成長しなければ、すべての成長は止まるし、また問題は乗り越えられない。組織においては常に部下の失態は上司の責任、という厳しい自覚が求められるものが組織というものであると思います。組織論の中核となるリーダーシップ論とフォロワーシップ論を一対のものとして、少し今日はお話をさせていただきたいという風に思っておるわけであります。**

**世間では、リーダーシップ論は多々書かれたものがあるんですけど、フォロワーシップ論というものについてはあまりまとめて書かれたものというのはないように思います。だけどもリーダーというものがフォロワーという言葉の一対の概念として存在する限り、リーダーはフォロワーを常に意識しながらリーダーの在り方を考えなければならないと。リーダーはフォロワーから信頼され、フォロワーが付いていきたくなって初めてリーダーであると。このリーダーという言葉は、リードする言葉には先頭に立つという意味とそれから後から来るものを率いる・引っ張っていくという意味がリードという言葉にはあります。フォローという言葉には無条件に理屈抜きに付いていくという意味とそしてリーダーの足らざるところをフォローする・補うという、両面がフォロワーには要求されるわけであります。その両面を果たさなかったらフォロワーではないと。そしてリーダーとフォロワーの関係がパートナーとしての相互補完の関係で組み合わせることによって、会社の秩序と活力、団結力というものがだんだんと成長し強化されていくということになるわけですね。**

**リーダーは文句を言わないで付いてくる部下の在り方と上司を批判せずに足らざるところを補う役割というものをちゃんと果たせるフォロワーを育てていかなければならない。そういう意味では、部下から嫌なことを言われても上司を成長させるために部下が言ってくれていることだと思って、それを嫌がらずに受け止めるような度量、器というものがリーダーには求められてくるわけですね。世間ではリーダーというのは先頭に立つという、率先垂範という仕事と部下を牽引する・引っ張っていくという教育的な力を持っていなきゃならないと言われていますが、フォロワーというものが、上司の足らざるところを補う、部下が上司を育てるという部下の在り方というのはあまり語られません。そういう意味では、リーダーはフォロワーからいろいろ忠告を受けたり、批判されたりということを嫌わずに受け入れるということをしなかったら、部下はそういう上司を育てるというような言動をすることができなくなってしまって、物言わぬフォロワーになってしまいます。気軽にとは言わないまでも、抵抗なく上司にも直言できるという社風精神をリーダーは作っておかないと、組織は枯渇する・死ぬ、変化への柔軟性を失うということになってしまいますので、そういうことも気を付ける必要があると思います。**

**簡単に感性論哲学の立場から感性型リーダーシップの10条件、魅力あるリーダーになるための10条件ということでもあり、部下が付いていきたくなるようなリーダーという内容でもあるんですけど、その本が今出ました。すでに購入して頂いたかとは思うんですけど、『魅力あるリーダーになるために』という提題で、内容としては感性型リーダーシップの10の条件。そういう内容で書かれた本が最近事務局から出ました。ぜひこれも読んで参考にしていただきたいと思いますし、さらに根底には感性経営の10原則という去年から今年に渡ってこの内容でいろいろ話をさせていただいてきたわけなんですけれども、やはりここにリーダーとしての心構えの基本が、感性経営の10原則には集約されていると思います。この2冊が経営幹部として、やはり必要な欠くべからざる基本原理だと思っております。**

**まず感性型リーダーシップの10条件。魅力あるリーダーになるために、ですが、第一番目は教育力と活人力を持たなければならないと。**

**組織というものは常に教育的配慮を持った関わりをしていかなければならないのであって、むやみに感情的なり、育てるということを意図しないような言動は、組織においては慎まなければならないと。常に教育的配慮というものが意識の中にあって、本当に相手のためになるかという、そういうことは非常に常に問われるわけであります。つい教育と言うと、教えるということばかりが意識において先立ってしまって、教育力とは何なのかを忘れてしまっている場合が多いんですね。ほとんどの先生やほとんど親は、教えなきゃならないという責任感、義務感が強くて、教育力とは何なのかということを忘れてしまって教育していることが多い。教育力というのは、分からないことを分かるようにしてあげること、できないことをできるようにしてあげることが教育力であって、いわゆる親や学校や先生がやっていることは、教えて、そしてわかる子とわからない子を峻別する・分ける、そして点数的に評価して、その人に対する固定的なイメージをつくってしまう。あの子はできる子、この子はできない子というように。そのように教育されているのが現状の親の教育や学校の教育の姿であります。**

**だけどわかる子とわからない子を区別することは、教える側の本当の在り方ではないと。自分の教え方で分からないといった子を分かるようにしてあげる。「その子にも分かるように教えてあげる力を俺は作らないかん」と思うことが本当の教師であって、教えたことを分かるか分からないかで判断する…それは裁きであって査定であって支配だ、ということを忘れてはなりません。現実は支配の教育が行われ、裁きが行われ査定が行われ、結果的に子どもの世界に格差を作ると言うという間違った教え方がなされている。これは、ただ一点、教育力とは何かということに対する自覚が疎いからですね。育たないのはその子の責任じゃないと、育てることのできない教師・上司の責任だ。その教えられる側の能力の特質というか、優れたところ劣っているところをちゃんと見抜いて、そして優れたところで使ってあげて、優れたところを伸ばしてあげる。そういう配慮をしなきゃならないし、地位を与える場合には適任かどうかということを判断する必要がある。本当にその任を担うだけの力がすでに備わった人と言えるのかどうかということも判断しながら、地位や役割を与えないといけない。そういうこと無しに、ただただ年数や社歴など非本質的な判断で人を地位に就かせることは、その人をも苦しめることになる。またその人をつぶすことにもなる。教育ということにおいて教育力とは何なのか、これを忘れないように教育はしていかなければならない。**

**そして学校教育と社員教育の違いは、学校教育はただ観念的に先生が話してやらせるだけでいい。社員教育というのは結果を出さなければ教育の意味がないわけですから、その教えたことをちゃんと実践に落として結果が出せるというところまで教育をしなければ、実践教育としての社員教育の意味はない。「言っただろう！」と言って、あと結果を出すのはその人の責任、放置するのはこれはもう無責任。会社というところは結果を出さなければ意味がないんだから、結果が出せるまでのところまで持って行くのが教育。言うだけでは学校教育と変わらない。実践教育の場は、結果が出せるというところまでその人を育てることが大事であると。これがなかなか現実の職場においては徹底されておりません。ちゃんと期待する結果が出せるところまで辞めさせないでやらせる、諦めないでやらせる。できるまでやめないというそういう仕事に対する姿勢というものを教育を通して作ってあげなければならないのであって、簡単に諦めさせてはならないと。そのためにはやはり先輩として「こうしてみたらどうだろうか」など、ちゃんと結果が出せるようになるような忠告をしてあげたり、導きをしてあげたり、「俺はそういう時こうしたけどな」と言って自分の体験を話してあげたりしながら、未熟な体験のない人間に体験のある人が自分のやってきたことをいろいろと反省しながらその部下に関わって教えてあげる。それでとにかくは、結果が出るまでが教育なんだと。そして、「できました。分かりました。やりました」という声を聞いて、初めてそこでその社員は一人立ちできるということを社員教育としては基本的に忘れてはならないことであります。**

**なかなか時間的にいってそこまで関われないなど、いろんな理由があってそういう実践教育が欠落している会社が多いと思うんですけど、かえってそれは会社にとってマイナスであって、少々時間がかかって煩わしいことがあっても、せっかく雇った社員を戦力にしていくためにはやはり、それだけの丁寧な教育をする必要があると。山本五十六さんが使える兵を作るためにそれだけの心遣いをして、結果が出るまでちゃんと訓練したように、企業においてもやっていかないといけないと思います。それが教育力ですね。教育力と同時に活人力も教育の中で考えていかなければならないのであって、活人力というのはその人の持ち味を生かす、その人の天分を見出してあげて、その人の得意なところ、その人の長所で使ってあげるという、そういうことをして、その人の存在を輝かせてあげる。それが活人力であります。人の存在を輝かせる。人の存在を輝かせるためには、組織における上司はどうしなければならいないか？ 上司というのは部下を抱えているわけですから、部下に仕事をさせるためには自分が仕事をしてはならないので、上司には上司の仕事があるわけですが、できるだけ部下に仕事をさせるために上司は自らの短所・欠点・不得手なところをさらけ出して、「俺はここが不得手なんだ。だから君やってくれないか」と言って、その自分の不得手なところを得意としていそうな部下に仕事を与えてやらせて、持っている力を引き出して伸ばしてあげて、そして成長させていく。それが組織における活人力の在り方であります。「実るほど頭を垂れる稲穂かな」ということを申しますけど、地位が上がれば上がるほど、組織における上司は自らの短所をさらけ出す勇気を持って、そして自らの出来ないことをすべて部下にやらせて、部下を成長させるということを考えておかなきゃならないし、部下が仕事をしてくれたのならば、それに対して最大限の褒め方をすると。それが部下が付いていきたくなる上司の姿ですね。**

**決してお世辞や絵空事で褒めてはならない。本当に実態のあることを実態以上に褒めるというのが褒め方のコツであります。普通に褒めていたのでは喜ばない。ちょっと相手が「えっ！」とびっくりするほどに、それくらい感動したんだ、すごいと思っているんだと、ちょっとオーバーに褒めるというのが褒め方のコツです。人を輝かせるのが活人力なんですね。人を輝かせようと思ったら、自分のダメなところをさらけ出さないと人は輝かない。あまり上司が自分のダメなところをさらけ出し過ぎてしまったら部下にバカにされますから、何かひとつくらいは「このことについてはあの上司はすごい」と言われるようなものをやっぱり作っておかないとうまくいきません。そしてあとのことは、全部とにかく部下にさせる。部下にやらせて、部下を褒めるというそういう形にだんだんと変えていくというのが、組織において地位を上っていくときの部下に対する対応の仕方であります。とにかく組織論からすれば、会社をつくって、まず第一番目にしなければならないことは、人を雇ってその人に仕事をしてもらうための教育をする。その人の能力を見抜いて能力の適材適所で仕事をしてもらう。そのために教育力と活人力がリーダーには求められることになるわけであります。**

**次、第2番目の魅力あるリーダーになるための原理は、魅力的な個性と人望というものがあるかどうかです。魅力的な個性というのはある意味でカリスマ性という風に言われるようなものですけども、部下がフォロワーが慕って付いてくるようなカリスマというものは単に威張っているような、皆から持ち上げられて悦に入っているようなそういうリーダーであったのではすぐに飽きられてしまって、いい気になるなと批判されます。本当に魅力ある個性というものを持ったリーダーになるためには、やっぱり自分の長所を磨くことによって自分の短所すら人間味に変えていくという、いわゆる角熟という在り方を自分自身で実現しなければ、本当の部下が慕って付いてくるというリーダーにはなれません。魅力的な個性というのは、長所も短所も生かすという課題であります。**

**そのためには長所を伸ばし、他人から一目置かれるほどのカリスマ性という魅力を持つと同時に、短所が人間味という味になってくる。短所にも魅力ができてくるという状態を角熟という風に感性論哲学では言っています。そういう個性の在り方を目指すというのが、魅力的な個性というものの在り方であります。**

**それともうひとつやはり人望というものも大事。人望というのは人間として尊敬される、人間として信頼されるというもの。尊敬と信頼を勝ち取ることができるそういう状態を人望があるというわけですけど、人望の力というのは、せまく言えば人格を磨くという、人格の高さ・深さ・大きさを求め、作っていくことによって、人望という心から心服するという、心から服するという力が出てくるわけですけど。**

**人望を広く言うならばそこには人間力というようなものも関わってくるわけであります。人間力というのは前々からお話していますが、内的人間力と外的人間力があって、内的人間力には理性に関わる知力、感性に関わる気力、そして肉体に関わる体力、そして意志の力、愛の力が内的人間力という風に言われて、人間的魅力の中の内面的なものですね。もうひとつ外的人間力があって、外的人間力とは長い人類史の中で人間が社会を生き抜くために、外の社会を生き抜くために人間が必要があって作ってきた力のことを外的人間力といいます。外的人間力とは、政治力である経済力である教育力である文化力である軍事力である。国家で言えば軍事力なんですけど、個人・会社で言う場合には悪への備えということですね。現実の娑婆世界は善悪がこもごも混ざり合った、いわゆる善が半分悪が半分という状態が現実の娑婆世界の実態ですので、常に悪への備えを怠ってはならないと、常に自分の近辺に悪はあると。また、いろんな悪事への誘惑もあったりなんかして、ついついそれにはまってしまったりして人生を無駄にする。そういうこともあって、とにかくは悪への備えということも考えていかないといけないと人望というものを得て、心から心服して人が付いてくるリーダーにはなれない。**

**人望を得るためには政治力も必要だ。経済力も必要だ。経済力というのは金があるということではなく、経済力というのは現実社会の経済システムを熟知して、経済システムを使いこなせる力を経済力と言う。結果として金はある、金はいつでも作れるとなるわけですが。経済力の本質は、結果として金持ちではない。お金というものは使って価値があるのであって、貯めていては価値がなくなるんですよ。今の金融、資本主義という経済は、金を貯めることを持って価値と考える人が多い。金持ちにひれ伏すという、そういう社会構造が全世界的にある。これは明らかに経済の死を意味する。金は使って流動させてこそ金であって、金は手段であって目的ではないと。**

**今日本には1500兆円を超える金融資産があるという風に言われております。これはお金を殺しているんだ。1500兆円もあるんだったらそれを流動化して初めて経済活力は生まれてくる。貯めておいては何の意味もない。1500兆円が世の中でガーッと動き始め、流動し始めたら、本当にもう笑いが止まらないほどの活力が経済に生まれてきますよ。使い方を知らないんだ、皆。貯めるばかり。また特定の人間にあまりにも度の過ぎたお金を与えすぎる。なんかあったら契約金が何億円。貧富の差の拡大が甚だしい。必要以上の金を与えてしまう。どんどんお金は流動させてこそ金。貯めておいたのではお金というものの使命を果たさないし、お金というものの意味がない。**

**金は使ってこそ価値があって、貯めておいては返って経済活量を削ぐ。もう一度世界的にお金をどう流動化させるかという、そういうことを経済科学的に議論して、そして経済の新しい在り方を考えていく必要があります。**

**金を儲けたらいかんわけではない。金を儲けたらその儲けた金をどう使うかという使い道を考えていく。そうすればもっともっと現実社会には活力が生まれてくるし、また金を必要としているところがいっぱいあって、介護の世界ももっともっと金が必要。もっともっと介護に携わっている方々に高い給料をあげることができる状態をつくっていかなきゃならないし、もっともっと終末を迎えている方々が本当に幸せな気持ちで人生を終えることができるような、そういう環境を作ってあげなかったら、せっかく何十年も国のため、家族のために働いてきた人を悲しい思いをさせて死なせてどうするんだということを、もっともっと考える必要がある。**

**いくらでも有り余る金を使う道はたくさん今出てきてるんですよね。そういうところへ貯まっている金を回したらどうなるかということを一変考えてみてもらいたいですね。いつも思うんですけど、野球で優勝してビールかけするでしょ。あれだけのビールかけするなら、ちょっと寄付でもしたらどうかと思うんですよね。お金の生きた使い方というものがされていない。また、能力というものに対する評価があまりにもずれてるというか。世間常識から言って、あまりにも過剰だ。過剰であったらいかんというわけじゃないんですけど、もらって使えない、自分の生活以上の金は全部どこか寄付をしたり、投資をしたりして、お金を流すという習慣を作っていって、そういうことをした人は世間的にまた評価されるという社会通念を作っていって、できるだけお金を貯めて楽しむというようなことはしないような、そういう経済社会をつくっていく必要があるんじゃないかという風に思います。とにかく、人望というものを得るためには人格を磨くことと人間力が必要。人間力とは政治力を磨くこと、鍛えること、経済力を持つこと、教育力を持つこと、また文化力、悪への備え、そういうものがあってはじめて人望というものが出てきて、人が心服して付いてくるというリーダーになれると。**

**第三番目は勇気ある行動力。組織においては泥をかぶるということを言いますけど、部下の失態を上司が引き受けて、「俺がなんとかする。心配するな。任せておけ」と言ってあげるという力も上司にはなければならないので、上司になるまでにいろんな失敗やいろんなことを体験して、どんなことがあっても「俺が出て行ったらなんとかなる」という自信を組織における上司はもたないと上司としての格がありません。どんな問題が出てきても、「俺もこれまでにいろんな問題を体験した。いろんな問題を乗り越えてきた」そういう自信があったならば、どんなことを起こったとしても「俺ならはなんとかできる。俺なら何とかなる」という自信が付いてくるはずなんですよ。そういう力があって部下の失態を償う、かぶる、泥をかぶる、引き受けてやるという勇気ある行動力がでてくる。また部下をかばって、さらにその上の上司に直言するとか、そういうことも勇気ある行動力ですね。部下をかばっても、上司にはへーこらしているという姿を見せるともう部下は付いてこないと。上司にすら直言して、そして部下が悲しい目に遭わないように守ってあげるという風な、そういうところにいう勇気ある行動力があるわけですね。**

**もうひとつ組織において忘れてはならない勇気ある行動力は、問題から逃げないという行動力です。どんな問題が起こってもとにかくは「俺に任せておけ。俺がなんとかしてやる」と言えると。これがリーダーの魅力ですね。リーダーはそれだけの力をリーダーの役職に就くまでに養っておく自覚を持った成長の仕方を遂げていなければ、リーダーにはなれません。そういう意味でリーダーに抜擢する、施設長に抜擢しようと思ったら、それだけのいろんな問題を体験し、乗り越えてきたかと、体験があるかということをみつめないと。それを見て「こいつならどんな問題があっても任せておける」という風に思って、施設長にするという判断をする必要があります。そのためには施設長にするまでの段階をちゃんと作っておかないといけないですね。**

**平の立場から次の上の位、その次の上、その次…と約3段階ぐらい段階を踏んで施設長になるというようなことをしておかないと、体験不足で長となる自信がないという状況で施設長になっても、迷うだけであり、苦しむだけであると。施設の中でどんなことを思っても自分が出て行ったら全部処理できるという自信があってはじめて、施設長なんですよね。そういう教育的見極めというものが必要じゃないかと思います。**

**勇気ある行動力とは、組織論の具体的な言葉としては、部下のためなら死ねるという上司の元にしか、上司のためなら死ねるという部下は育たない。部下のためならひと肌でもふた肌でも脱ぐという言動ができる上司のもとでしか、ひと肌でもふた肌でも脱ごうという部下は育ってこない。とにかく、上司のこのいう勇気ある行動力というものは、部下にとっては非常に魅力であって、そういういう勇気ある行動力を持った上司についていくと。**

**次、四番目ですね。リーダーは先見力がなければならない。リーダーは理想や夢や希望を語って部下を率いていくという役割ですので、上に立つ者の一番大事な仕事は、部下に未来への夢や希望を与えること。政治家の一番最大の仕事は国民に未来への夢と希望を与えることだ。親の最大の仕事は子どもに未来への夢や希望を与えることだ。経営者の最大の仕事は社員へ未来への夢や希望を与えることだ。なぜなら未来というものが明確に見えなかったら今何していいかわからない、今を迷ってしまう。上司は、リーダーは、明確に未来を語り、明確に理想を語り、明確に今を語ることによって、そのためには今これをしなければならないという現実がはっきり見えてくる。今を鮮やかに、今を命を燃やして、今を峻烈に生きようとすれば、必然的に理想は必要だ。理想とは今を生きる力である。理想を語るということは先の話をするわけじゃない。理想を語ることによって今何していいかを分からせるということが理想を語ることの本義である。なぜならば理想と言えども現実のただ中にあり、理想と言えども今生きている人間の頭の中であるんだ。理想を語るのは何のためか。今を鮮烈に生きるためだ。今のモチベーションを作るために理想を語らなきゃならないと。**

**そのために根拠を持って理想を語ろうと思ったら先見力という力がリーダーには必要だ。先を見通す力。「必ず先はこうなるんだ。だから今苦しいかもしれないけどここで頑張ったらこういう夢が実現する」と。そして、やる気にさせるという力。情熱を持って夢を語る、情熱を持って理想を語る、情熱を持って目標を語る、その力がリーダーには求められるわけであります。**

**では情熱を持って理想を語ろうと思ったら、なにが必要なのか。根底に必要なものは哲学的歴史観だ。科学的な歴史学は事実を探求するんだ。哲学的歴史館は時流を掴むんだ。時の流れを掴むんだ。時の流れを掴んだとき、未来がこうなるということがはっきり言える。時流の先に明確な未来を見よ、時流を掴んで時流の先に明確な未来を見よ。その時、志は生まれる。志を持った人間を志士と言いますけど、やっぱり今この激動の時代を生きる人間は、新しき時代を開く志士たらんとして生きていなきゃならない。根拠を持って理想を語る。そのためには、時流を掴むという哲学的歴史観が必要なんだ。哲学的歴史観を掴むならば、今は世界に起こっているあらゆることは全部、新しい時代を作るために必要不可欠なことが起こっているんだという理解の仕方ができる。だから何が起こっても微動だにしない。何が起こっても迷わない。全部それも必要なんだ。それが起こらなかったら未来はこないんだと。そういう現実の掴み方ができる。安心していられる。迷わない。**

**歴史的事実を知っただけでは、単なる物知りだ。哲学的歴史観は歴史の意味を問う。歴史の意味を問うことによって、いろんな出来事が何のために起こってきているのかということが理解できる。これが時流を掴むという哲学的能力であります。そして時流を掴むことによって何ができるのか？ それは明確な未来が見える。時流の先に明確な未来を見よ。それがあって先見力と言える。これがやっぱり部下が付いていきたくなるリーダーの魅力ということになるわけですね。**

**次は、五番目。第五番目は、今自分のやっている仕事の意味と価値と値打ちと素晴らしさと凄さを情熱を持って語る。リーダーであればこそ、その仕事のプロ中のプロであればこそ、今自分たちのやっている仕事の意味や価値や値打ちや素晴らしさや凄さを、情熱を持って語れるということが大事であって、「今自分のやっていることがそんなにスゴいのか」と、リーダーの言葉によって刺激されて、そして「やってみよう」という気持ちになるかもしれないと。その仕事のプロなんだから、その仕事の一番の素晴らしさをよく知ってなかったらプロじゃない。フォロワーには語れないだけの体験・経験を積み上げてリーダーになったんだから、リーダーこそまさに今自分たちのやっている仕事が「こんなにすごいことなんだ」ということを伝えて、フォロワーの心に火を付ける。そういうことを役割として自覚をされていなきゃならないと。**

**次は第六番目ですね。リーダーは生き方を支える哲学を持つ。生き方を支える哲学のことを、信念と言います。信念というのは、ぐらつかないことを持って信念というのであって、ぐらついてるようじゃ、まだ信念がないと言われる、信念が固まっていないと言われる。では、ぐらつかない信念とは何なのかと言ったら、「俺はこの仕事のためなら死ねるぜ」、これが哲学なんだ、職業用の哲学なんだ。それが信念なんだ。これがマイフィロソフィーなんだ。死ねるという思いで、その仕事に魅力を感じ、その仕事に携わっている。それが周りのものを「さすが」と言って感動させる。その人の仕事の仕方を見てお客さんも感動する、もちろん社員もすごいと言ってくれる。**

**もうひとつ生き方を支える哲学というのが、自分の身の回りに起こる出来事すべてを自分の人生のプラスになるように解釈する、解釈力ですね。これが哲学だ。なにひとつ、この宇宙には無意味なものはない、すべて意味がある。そしてすべて必然であって偶然はない。いかなる必然性をもってこの事件は起こったのか。いかなる意味があって、この苦しみは今自分に襲ってきているのか。それを悲観するんではなくて、自分の身に降りかかるあらゆるものをこれからの自分の人生の生きる力に変えていく…これを解釈力と言うんですね。解釈は無限だ。360度のあらゆる角度から物事は解釈できる。最高の解釈をする人が人生の勝者。解釈力のない人間は人生に負ける。良く解釈をすればプラスの方向に動く、悪く解釈すればマイナスの方向に動く。解釈ひとつで人生の先の方向性が決まる。極端なことを言えば、すべては良かった、すべてはこれでいいんだという、そういう肯定的な受け止め方ができて、初めて我々は母なる宇宙によって産んでいただいた命としての使命を全うすることができる。**

**母なる宇宙は命を成長させるために環境の激変という苦難を与える。うっかりしたらそのために死んじゃうかもしれんというぐらいの問題でも、それは母の愛だ。すべて自分の目の前に起こる出来事を愛として受け止めることができる解釈力、これはやっぱり人生の大きな力ですね。そういう姿を部下に見せなければならないのがリーダーなんだ。「これをこういう解釈したらいいんだ。こう解釈したら会社は発展するんだ。こういうふうに解釈したらきみは成長するんだ」と言って、励ますことができる。これもリーダーが持たなきゃならない哲学ですね。**

**次は七番目。人間として成長意欲を失わないこと。リーダーが成長意欲を失ったら確実に会社の発展は止まります。リーダーがもっともっと成長したいと思っている限り、会社も成長し続ける。人間としての成長意欲を失わないこと。**

**次、八番目は、創意工夫への努力。変化を作り出すという勇気であります。何ひとつ固定化しない。すべては今のままでいいわけはない。全部変えないといけない。今もこのままでいいというものなんて何もない。全部変えないといけない。常にリーダーは創意工夫への努力を率先垂範してないといけない。**

**創意工夫への努力とは限界への挑戦、不可能を可能にする…そういう生き様を部下に見せないといけない。仕事とはこういうもんだ、仕事とは限界への挑戦なんだ。仕事というのは不可能を可能にすることなんだ。それがなかったら会社は発展しないじゃないか。流れ作業的に言われたことをやっているだけでは、惰性の仕事であって受け身だ。攻めの経営、攻めの仕事、積極的に仕事をするということは明らかにそこにはクリエイトというものがなければおかしい。「一日生きれば一日の長」一日生きたら今日一日を生きた証を残せて、初めてその一日の意味がある。「一日生きれば一日の長」。一日生きたら今日一日生きた証を残せて、初めてその一日の意味がある。なかったら今日は無意味だ。今日は生きてなかったと同じだ。それでは生きているとは言えない。**

**創意工夫で一番大事なことは、企業にとって一番大事なのは、他社の真似はしてはいけない。成功談を聞いて「俺のところでもそれをやろう」と思ったら、二番煎じ三番煎じになってしまって決してうまくいかない。なぜなら相手がうまくいった状況・環境と今自分たちが置かれている状況・環境とは違う。だから同じことをやっても同じ結果は出ない。これでは主導的なしごとはできない。本当に置き換えのきかない独自の存在である会社を作ろうと思ったら、社内から出てくる提言・提案を形にしていくという努力をリーダーがすること。自分の考えを形にすること、部下の提言・提案を形にすること。そうすれば社員はその会社にしかおらんのですから、社員の提案を形にすれば、置き換えのきかない独自の、個性の会社ができるはずなんですよ。もっともっと社員からの提言を形にしていくという努力をリーダーはしていかないと、社員がやる気になってくれない。自分の一言で会社はこう変わった、それがあればこそ会社と俺は一心同体、そういう気持ちになることができる。**

**続いて九番目は、文化力を身につける。文化力とは仕事ができるだけではなくて、音楽ができるとかピアノが弾けるとか、絵を描けるとか小説を書くとか写真を撮るとか、いろんなことで玄人はだしと言えるような、そういう趣味としての文化力を身につけると。これもやっぱりリーダーが部下から見て素敵だなと思ってもらえるような、そういう力になってくるわけですね。この見本が、豊臣秀吉がなぜ政治力・経済力・軍事力においてダントツになったにもかかわらず、最終的になんで茶道というものを取り入れざるを得なかったのか、またなぜ茶道というものを取り入れようとしたのか。ここに文化力の威力っていうのがある。政治・経済・軍事力では、力の支配だ。文化力を持つことによって心の通い合いという、心から服するという信頼関係が生まれてくると。この意味を、この秀吉のやったこと、結果として失敗したんですけど、なぜそういうことをしたのかをよく考えてみる必要がある。**

**最後の10番目は人間性の豊かさですね。リーダーは多くのフォロワーを統率しなければならない。多くのフォロワーを統率するためには、やはり人間性の豊かさ、人間性の幅というものが求められる。この人間性の豊かさにいくつかの幅を作る原理が愛の実力であって、考え方が違う人ともうまくやっていける。考え方の違う人から何かを学んで自分を成長させていくことができる。あらゆる人間と自分は相互補完の関係にある、誰ひとり要らない人間はいない。全て俺にとって必要なんだ。あらゆる人との関係が相互補完という関係で存在しているんだ。無駄な人間がいない。そういう思いが人間性を豊かに成長させてくれるということですね。そういう思いを持てば、必ずやフォロワーは、部下はリーダーに魅力を感じて付いてきてくれるであろうと。これが魅力あるリーダーになるための10か条ですね。**

**これに対応してこのフォロワーシップの10か条っていうものがあるわけであります。これまた次回、お話をするということで、今日は組織論というもの中でも中核となるリーダーシップの在り方についてお話をさせていただきました。どうもありがとうございました。**