

リーダーシップスタイルの普遍性

マーケット本部 エリアマーケット部 横山喜一郎

I 過去から学ぶ リーダーシップスタイル

2012年は、世界が主要国の首脳交代を相次いで経験する、歴史的にまれな年になりました。12年3月のロシアに始まり、5月にはフランス、11月には米国大統領選挙と中国共産党大会が開催されました。12月には、日本の衆議院議員総選挙と韓国大統領選挙がありました。

終わってみれば、主要各国のリーダーは米国を除いて一新される結果となりました。今年は、この新たなリーダーたちが、どのようなリーダーシップスタイルを確立していくのが、大いに期待されるところです。

リーダーシップスタイルは、これまでに行動論として理論化されてきました。新たな国際社会のリーダーに限らず、ビジネス界のリーダーにとっても、自らのリーダーシップスタイルを確立する上で、行動論や過去の事例を参考にすることは有益であるかもしれません。

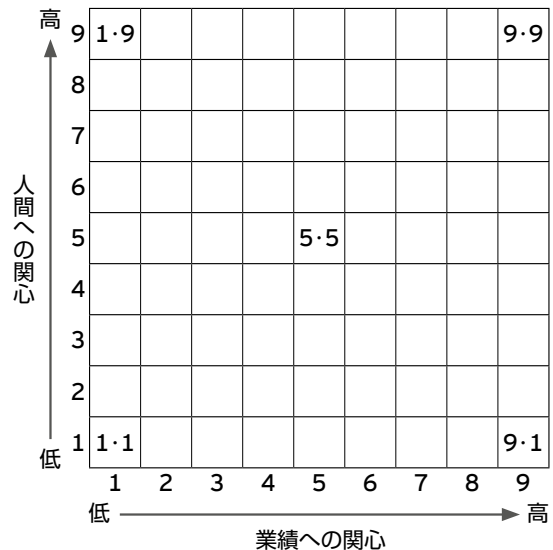
II 行動論としての リーダーシップスタイル

集団の中で発揮されるリーダーシップが、行動論として定義された代表的なものに「マネジリアル・グリッド論^{*1}」があります。ロバート・ブレイク氏とジェーン・ムートン氏によって、1960年代にリーダーシップ行動論として提唱されました。彼らはリーダーシップのスタイルを「人間への関心」と「業績への関心」の2軸に照らし、それぞれにどの程度、関心を持つ

ているかを9段階に分類しました。この結果できた81の網目を「マネジリアル・グリッド」と称し、五つのリーダーシップ（1・1モデル、1・9モデル、5・5モデル、9・1モデル、9・9モデル）に分類しました（＜図1＞参照）。

この中で、最も理想的とされたのは、「人間」と「業績」の両方に、バランスよく最大の関心を示す「9・9モデル」です。このように、行動論による理想的なリーダーシップスタイルとは、「実務的な能力」と「人間性」をバランスよく兼ね備えたタイプと言えるでしょう。

▶図1



- 1・1：人間と業績の両方に無関心なタイプ
- 1・9：人間にのみ関心を示すタイプ
- 5・5：人間と業績の両方にある程度の関心を示すタイプ
- 9・1：業績にのみ関心を示すタイプ
- 9・9：人間と業績の両方に最大の関心を示すタイプ

*1 Robert Rogers Blake, Jane Srygley Mouton 『The Managerial Grid: Key Orientations For Achieving Production Through People』 (Gulf Publishing Company, 1964年)

Ⅲ 実務的な リーダーシップスタイルとは

ここで、過去に、今日以上に世界が特定のリーダーに依存していた冷戦時代、世界を危機のふちから救ったリーダーシップスタイルをベストプラクティスとして取り上げます。

ウィリアム・ドイル氏は著書『Inside the Oval Office^{※2}』において、キューバ危機を平和裏に解決に導いたケネディ大統領のリーダーシップを「実務的リーダーシップスタイル」と称しています。自己抑制がとれ、複数の意見に耳を傾けられ、常に数歩先を見越した考え方ができ、さらに、相手の立場に立って物事を考えることができる能力と定義しています。

Ⅳ キューバ危機で発揮された リーダーシップスタイル

では、実務的リーダーシップとはどのような状況で発揮されたのでしょうか。キューバ危機は、世界主要国首脳の交代を迎えた昨年から、ちょうど半世紀前に起こりました。当時の世界は、米国とソ連の二つの超大国により、二分された東西冷戦の真ただ中にありました。

62年10月、米国はフロリダ州の目と鼻の先に位置するキューバにおいて、ソ連が米本土を射程におさめる核ミサイルの配備を進めていることを知ります。ケネディ大統領は、米本土が軍事的脅威にさらされる事態を深刻に受け止めます。事態は、場合によっては、世界大戦に発展する一触即発の状況に陥ります。

『Inside the Oval Office』では、大統領が何としても戦争の危機を回避しなければならぬとの決意のもと、軍事力ではなく、外交交渉を通じた対話による解決に腐心していることが記録されています。危機の間、幾度となく、軍事行動に走ろうとする軍部を懸命に抑えること

に腐心します。感情的に攻撃を進言する政府高官の様子や、大統領が軍部からの圧力に屈することなく、自らの判断を貫こうとする姿勢が鮮明に記録されています。

この危機を通じて大統領は、国の威信を守るか、それとも戦争を回避して世界の人々の人命を守るか、ぎりぎりの選択を迫られることになります。

2週間に及ぶ米ソ間の交渉の末、大統領は最終的に、米ソ双方が譲歩する痛み分けという形で、危機を平和裏に回避する決断を下します。

Ⅴ 危機に^{ひん}瀕してこそ確立される リーダーシップスタイル

比較的若かったケネディ大統領のリーダーシップスタイルは、危機を回避する中で確立されていきました。米ハーバード・ビジネス・スクール元教授のジョン・コッター氏は、リーダーシップとは、変革が必要とされる危機的状況でこそ創造される^{※3}ものとしています。

危機や変革は、いつの時代においても避けて通ることのできない普遍的なものとと言えます。それゆえ、求められるリーダーシップスタイルとは、結局、時代背景、社会・経済環境、情報技術の進捗に関わらず、常に普遍的なものであるのかもしれませんが。

それだけに、新たなリーダーたちには、理想とされる先人のリーダーシップスタイルを学び、行動論の考え方をを用いて分析することが、自らのリーダーシップスタイルを確立する上で、求められているのではないのでしょうか。

<お問い合わせ先>

マーケティング本部 エリアマーケティング部

E-mail : yokoyama-kchr@shinnihon.or.jp

※2 William Doyle 『Inside the Oval Office : the White House tapes from FDR to Clinton』 (Kodansha America, 1999年)

※3 「偉大なリーダーは危機の中で創られる 変革創造の革新」 日経ビジネスマネジメント URL : business.nikkeibp.co.jp/article/pba/20081017/174241/