



ハーバード大学行政大学院
パブリック・リーダーシップ・センター エグゼクティブ・ディレクター

バーバラ・ケラーマン

Barbara Kellerman

福岡俊造／訳

マキャベリ、フロイト、
バーナード……

リーダーシップ論 古典10選

リーダーシップ論は対象になる範囲が広い。
また政治のリーダーシップとビジネスのリーダーシップでは
研究者もその興味の対象も異なることが多い。
したがって必読書として数冊の書物を挙げることはかなり難しい。
この難題に、ハーバード大学で
リーダーシップを研究する筆者が挑んだ。
過去500年の間に書かれたリーダーシップ論の
古典的名著から必読の文献を紹介する。

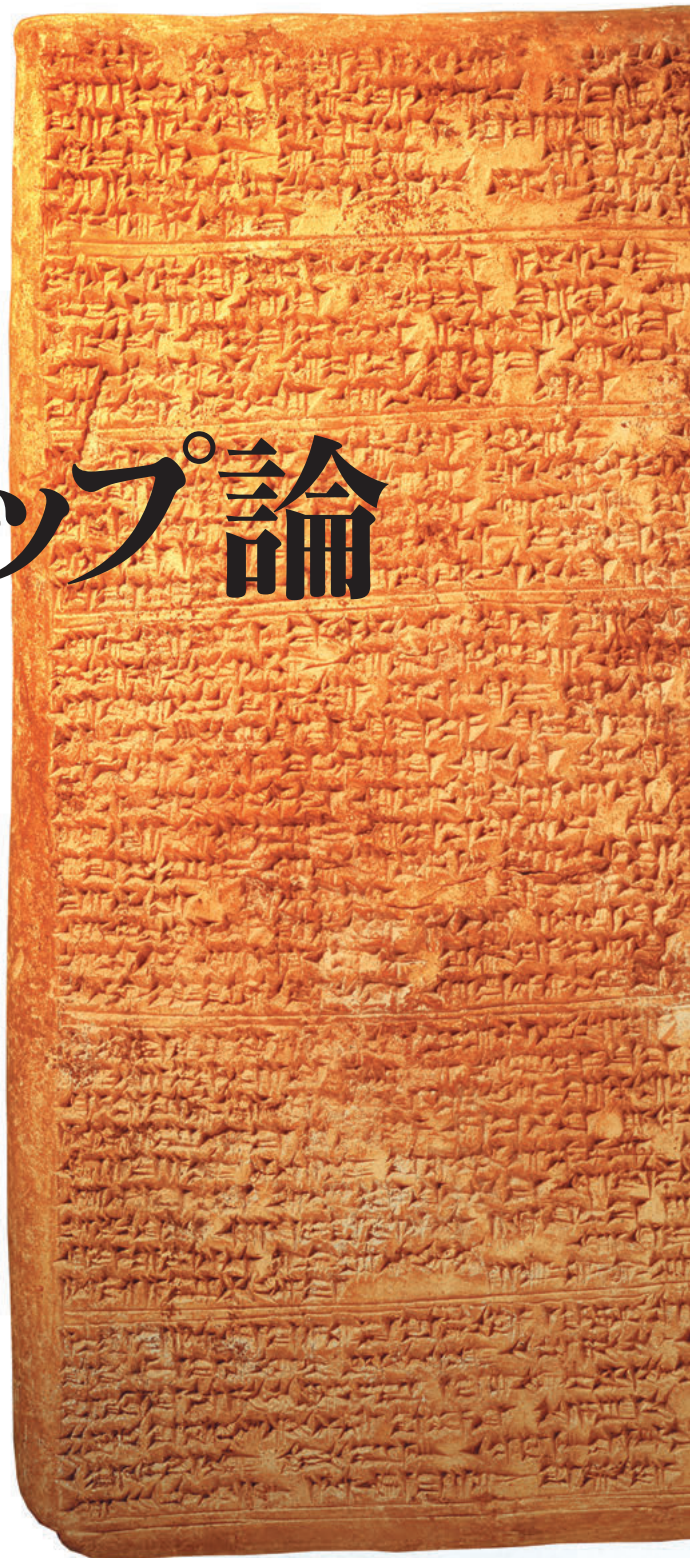


Photo : World Photo Service/『アマルナ文書』 ロンドン・大英博物館所蔵

リーダーシップをめぐる さまざまな論争

これから述べることは、リーダーシップを研究してきた学者の意見として聞いていただきたい。

リーダーシップの研究者同士の論争は非常に盛んである。事実、リーダーシップをめぐる研究者の意見の違いは、以前より顕著になっていくくらいだ。当節の学界は、学問分野や学部の細分化を主張する傾向が強く、ビジネスのリーダーシップに興味を持つ学者は、政治家のリーダーシップを研究する学者とは慎重に距離を置くことが普通である。

そんな状況だから、リーダーシップ研究の分野にはコアになるカリキュラム（教育課程）も欠けているし、必読の文献と広く認められる書物がないのも、別段驚くべきことではない。

もちろん、リーダーシップを研究するほぼすべての学者が、価値を認める書物も二、三はある。しかし、名著として広くだれにも認められるベスト〇のリストなど作成できない。リーダ

ーシップの研究者が共有しているのは、「リーダーシップについてスタンダードな文献リストなどありえない」という前提だ。

リーダーシップは環境に左右される。特定の時代、状況、企業で機能したリーダーシップが、環境が変わっても機能するとは限らない。したがって、リーダーシップのすべての局面をカバーする書籍リストなど作成できるはずがないのである。

だが、本稿で取り上げた書物は、い

ま述べた一般論が当てはまらない。ここで紹介する書物は、特定の、そして偶然のトレンドや出来事に対応して書かれたものであるが、そこで示される洞察は、リーダーシップの本質を射たものである。ビジネスにも政治にも当てはまり、中国でもアメリカでも国家を問わず通用する。時代を超越して二一世紀の世界にも一六世紀の世界にも等しく適用できる。

リーダーシップ論は非常に特殊な分野であるが、どれも広くその価値を認



Required Reading



められた書物である。それでも、表現形式や語り口はそれぞれ個性がある。それはリーダーシップを発揮する方法が人により異なるのと同様である。

本稿で言及する書物は、二つのカテゴリーにはつきりと分類することができる。一つはリーダーシップについて論じたものであり、もう一つはリーダーであるかのごとく書いているものだ。両者の違いは、感情的な思い入れの程度である。

リーダーシップについて述べている著者は、問題を分析的かつ理論的に、少なくとも平静を装いながら取り上げている。リーダーの姿を描いている著者は、文章のスタイルもリーダーシップを彷彿させ、情熱がほとばしるようだ。目的意識が明確で、その目的を達成し、さらに著者の考えを読者に伝えることを念頭に置いている。



時としてリーダーシップの研究分野は、自信をもって答えることができない質問であふれているような印象を与える。「リーダーシップを教えることができるのか」という質問は、その代

表格だろう。

この質問に対し、ニコロ・マキャベリは『君主論』で肯定的な事例を挙げている。同書は、権力を駆使し、強化するための理論書である。その洞察は一五一三年の完成当時と変わらず、現代でも通用するものであり、内容は衝撃的で、非常に有用な著作である。ほかのどんなハウツー本も、この本に比肩するほどの影響力を維持していないし、かくも多くの読者を魅了してはいない。

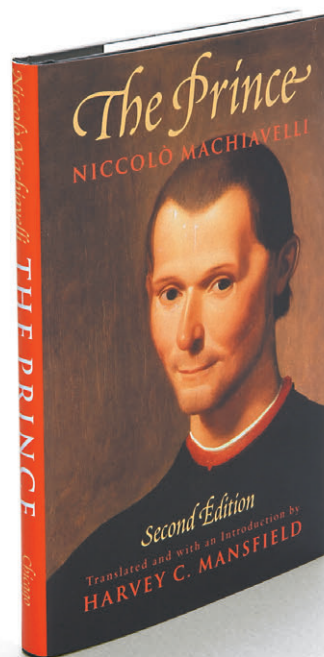
『君主論』が、かくも長期間にわたって読者の心に訴える理由は何だろうか。まず、テーマが特定の時代に限定されておらず、現代でもその内容はまったく輝きを失っていないことが挙げられる。マキャベリは、人間の性質の本質的な部分をとらえた提言をしているため、その主張は時や場所を超えて説得力を持つ。

一般的にリーダーシップを理解するうえで、時代背景は非常に大切だが、マキャベリの『君主論』については例外である。たしかにマキャベリは、フイレンツェ共和国のリーダーを務めた経験に基づいて同書を完成させた。しかし、一六世紀のイタリアに興味を持つ人が多いという理由だけで、『君主論』が

「史上最も有名な政治学の著書」(政治学者ハーベイ・マンズフィールドの評價)になるはずがない。

『君主論』は、今日でもたくさんの人々に読まれている。その理由は、マキャベリが、現実的で現代的なメデア・アドバイザーと見まがうような助言を書いているからである。

「リーダーは、大衆から憎まれたり、見下げられたりするのをどのように避けるかについて考えるべきである。大衆が軽蔑するのは、気まぐれで、軽率で、女々しく、臆病で、優柔不断なリーダーである。したがってリーダーたるものは、このような性格を排除すること。」



The Prince
ニコロ・マキャベリ
Niccolò Machiavelli
(邦訳『君主論』河島英昭訳、岩波文庫)

Barbara Kellerman

ハーバード大学行政大学院(ジョン・F・ケネディ・スクール)/パブリック・リーダーシップ・センターのエグゼクティブ・ディレクターと講師(公共政策)を兼任する。前メリーランド大学/リーダーシップ研究センターのディレクター。

著書・論文は多数あり、最新の著書に、*Reinventing Leadership: Making the Connection Between Politics and Business*, State University of New York, 1999がある。

ふるまいを立派にし、快活で、威厳があり、力強い印象を周囲に与えること。家来のプライベートな問題を判断する時は、一度下した決定を覆さないこと。また、だまされたり、おもねられたりしないように、つけ入れられるスキを見せないよう心がけること」

第二に、『君主論』が読み継がれるのは、リーダーシップは教えることが可能であると主張しているからだ。

同書でマキャベリが示した、リーダーシップについての教えは素晴らしい。たとえ衝撃的で不穏当とも取れる結論であっても、論理的なやり方で考えを展開している。

マキャベリによれば、リーダーの主要な任務は、秩序を維持することであり、そのためには必要とあれば残酷さも「適切に利用される」ことが容認される。マキャベリの性格は残酷ではな

いし、君主に残酷行為を勧めたこともない。

マキャベリが主張したのは、徹底的に感傷を排したブラグマティズム(実利主義)であり、そこで残酷さは善悪の判断の対象ではなく、しかるべき環境では有用な道具にすぎなかった。

『君主論』が長く読者の心を惹きつけている第三の理由は、著者と著作の両方が、不可解な謎に包まれていたからである。マキャベリは、優秀で物静かな人物だったが、波乱万丈の人生を送った。比較的若い時期にメデイチ家で高位の外交官の仕事に就いたが、間もなく裏切りのかどで職を追われた。

一五二二年、四四歳の時に投獄され、翌年にはフィレンツェから追放された。五八歳で亡くなったが、最後まで往年の名誉を回復することはできなかった。

『君主論』には、マキャベリの相反する経験が投影されている。そのため、作品の底流にはアンビバレンス(両面価値)があり、時として表向きは権力について考えながら、その内面は悲しさが漂っているのだ。冷静に助言を与える一方で、その心中は穏やかでなかったのかもしれない。

マキャベリは、自分自身もマキャベリズム(権謀術数)を信奉していたの

だろうか。この質問に答えることができるとしても、本稿で議論すべき主題ではない。本稿の目的からして、研究者の間で合意が形成されて久しい結論を指摘するだけで十分だろう。つまり、リーダーシップの研究は、マキャベリから始まるのだ。



未来の歴史家は、一九八〇年代から九〇年代のアメリカを、ヒーロー型のCEO(最高経営責任者)が登場した時代と見なすだろう。

リー・アイアコッカ、アンディ・グロブ、ビル・ゲイツ、ジャック・ウェルチなど、ごく少数のビジネス・リーダーは、意識したかどうかは別として、いずれも企業のイメージを具現し、企業が成功する原動力になった人物と見なされている。

メディアの後押しもあって、いま名前を挙げたビジネス・リーダーたちは、世間からアメリカのヒーローとして称賛され、政界のリーダーをはるかに凌駕する名声を獲得し、人々の手本とされることも多かった。

ゼネラル・エレクトロニック(以下G



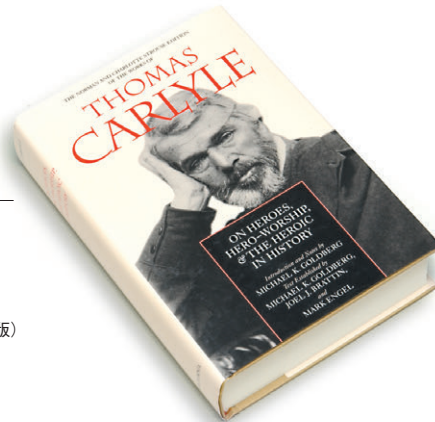
Required Reading
リーダーシップ論 古典10選

E)のCEO、ジャック・ウェルチが、引退の花道として仕掛けたハネウエルの買収が失敗したのは、このヒーロー型CEOの時代が終わったことを示す象徴的な出来事だろう。

だが、歴史におけるリーダーの役割についての議論は、けっして終わることとはない。一人の人間が、運命に抗い変化を起こすことができるのだろうか。それとも、リーダーといえども人知の及ばない運命の荒波に翻弄されてしまうのだろうか。

フランクリン・ルーズベルトが大統領でなかったとしても、アメリカはドイツと戦争をしただろうか。ルイス・ガースナーがCEOに就任しなかったとしても、九〇年代半ばにIBMは業績を回復できただろうか。マーティン・ルーサー・キングJr. (キング牧師) がいなかったとしても、公民権運動は社会に広まっただろうか。

レオ・トルストイはかつて、『戦争と平和』のなかの有名な一節で、ナポレオンを引き合いに出し、一個人が歴史の流れを支配できるという考えを嘲笑した。戦争中には、そのなりゆきに影響を及ぼすようなおびただしい数の意思決定が下されるのに、ナポレオンは最終的に勝敗を決めるのは、自分の判断だけだと確信していた、とトルス



On Heroes, Hero-Worship, and the Heroic in History

トーマス・カーライル
Thomas Carlyle

(邦訳「英雄崇拜論」老田三郎訳、岩波文庫、ただし絶版)

トイは言う。

一九世紀に活躍した、歴史家で批評家であったトーマス・カーライルは、トルストイとは正反対の立場を取っている。カーライルは、人間は「環境や必然性の奴隷ではなく、それに打ち勝つ存在である」という解釈を、情熱的に主張している。

カーライルは、歴史上の偉大な人物を取り上げ、大衆を魅了した。

「人は何らかの意味で、英雄を崇拝している。我々は皆、偉大な人物を常に畏敬しなければならない。これは私にとって、激しく変化する近代の歴史を見る時の不動の視点である」(『英雄崇拜論』より)

カーライルは、文章もその論理展開と同じく非常に見事で、一度読むと忘れられない。カーライルは、反論を挑んでくる批評家をからかった。

「私に批判的な批評家諸氏と、たとえば宗教改革を主導したルターについて議論したとしよう。批評家諸氏は、歴史に登場した人物としてルターについて語り出すだろう。偉大な人物を崇拝するのではなく、業績だけを評価し、人間としては取るに足らない人物と判断するのだ。

批評家諸氏は、ルターを時流に乗った男と称し、偶然その時にいあわせた

にすぎないと結論する。批評家諸氏に言わせれば、時間こそがすべてであり、宗教改革はルターでなくてもできたのだ。だが、そもそも我々は皆、取るに足らない存在ではないか。私に言わせれば、これは歴史を否定的な側面から理解する見方にすぎない」

そしてカーライルは、疑問やあいまいさをいっさい交じえず、手加減もせず、自分の考え方を表明する。

「万人の歴史は、この世界で人類が達成した歴史であり、その根底には偉大な人物の仕事がある。(中略)我々の眼前に立ちはだかる偉業は、偉大な人物が行った思索が、物質的な私たちにとって外面に表れた結果にすぎない」

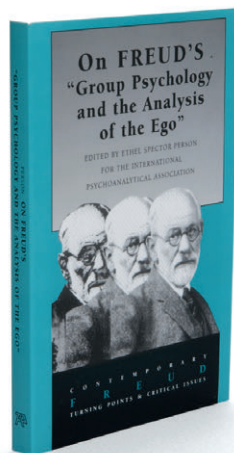
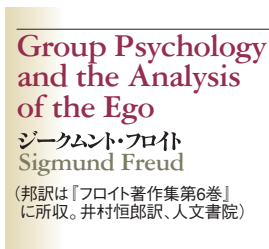
個人が歴史に果たす重要性の議論は尽きることがない。だが、カーライルは明晰に、熱意をもって個人の重要性を主張したため、この問題を考える時はその主張を考慮すべきである。



信頼すべき指導者

The Father Figure

高潔な人は、ジョージ・W・ブッシュが二〇〇〇年に大統領選挙で勝利したことに、異議を唱えるだろう。しかし、ブッシュが大統領執務室にいる限



り、彼はいつもニュースの中心である。なぜ、国家の事業を個人レベルで理解するのだろうか。なぜ、部下はマネジャーやリーダーに従うことを強制されるのだろうか。そして、なぜ、部下はマネジャーやリーダーが、無能で信用できないと判断しながら、膨大な時間をかけて、いろいろと考えるのだろうか。

ジークムント・フロイトは、『集団心理学と自我の分析』のなかで、こうした問題に答えている。フロイトによれば、どんな集団でもそのアイデンティティや目的意識は、たとえ非力で欠

点があるうと、そのリーダーに影響されるとし、次のように述べている。「リーダーを無視して、集団の本質を理解することは不可能である」

フロイトは、セックスと人間の攻撃性に主に関心を持っていると広く信じられているが、長い人生を通して実際に没頭したのは、権力、権限、影響力などの問題だった。

リーダーシップの研究に情熱を傾けたのは、精神分析医としての経験に起因している。フロイトは精神分析のプロセスを通して、ある人間が他人を支配する関係を考えるようになった。

精神分析医としてのフロイトが、注意深く患者を観察したように、リーダーシップ論の著者としてのフロイトは、リーダーに対するフォロワーを詳細に観察した。その間に、フロイトは「なぜ人は、リーダーに従うのか」という、物議をかもし根源的な問題に、何度も繰り返し立ち返った。

リーダーになれば人を管理する権限、物質的な利得、名声などで報いられるから、リーダーがグループを主導する理由は容易に推定できる。それに比べて、根拠がはっきりしないのは、人がリーダーに従う理由である。特に、リーダーが無能であったり、人格的に問題がある場合は、なおさらだ。

フロイトは、人がリーダーに従う根源的な欲求は、幼児が世話と保護を求める欲求に根ざしていると考えた。『文明への不満』は広く読まれた作品で、そのなかでフロイトは人間の初期の欲求と宗教を関連づけている。これは言い換えれば、全能の父と全能の神の関係である。

「幼児期が無力であるために宗教への欲求が生まれ、それが原因となって父親を求めるようになるのは、私に言わせれば疑いようのない事実である」

『モーセと一神教』でもフロイトは、人が実在するリーダーを求める性質について、同じ指摘をしている。

「偉大な人間が権力を持つ理由は疑問視されることがない。人は自分が心酔し、服従できる権力を強烈に熟望し、そのような権力に支配され、虐待されることすら望んでいる。

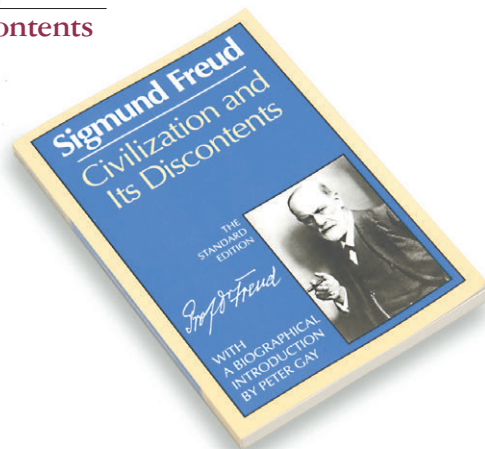
個人レベルでの心理学の研究を進めた結果、集団でもこの欲求があることがわかった。つまり、人は幼少期の精神に宿っていた父親を、ずっと求め続けるのだ」

ここで述べたリーダーシップに対する根源的な欲求をヒントに、フロイトは、最も魅力的で身も凍るような分析を『集団心理学と自我の分析』で展開している。



Civilization and Its Discontents

ジークムント・フロイト
Sigmund Freud
(『文明への不満』)

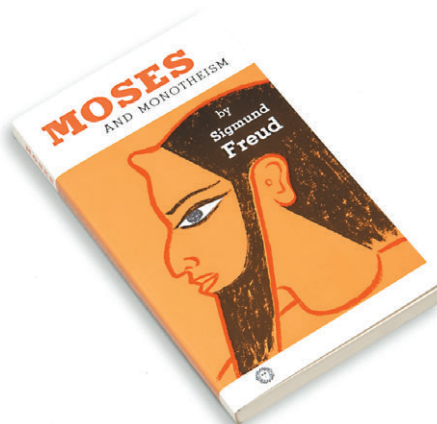


Required Reading
リーダーシップ論 古典10選

Moses and Monotheism

ジークムント・フロイト
Sigmund Freud

(邦訳「モーセと一神教」渡辺哲夫訳、
日本エディタースクール出版部)



「ごく初期の人間社会と同様に、集団のリーダーはメンバーにとって最初の父親のようなものである。(中略) 集団のメンバーはいまだ絶対的な力に支配されることを望んでおり、権力に過度の熱望を抱き、(中略) リーダーに服従することを渴望している」

これを読んで思わず背筋が寒くなるのは、フロイトが人間の「権力への熱望」「服従への渴望」について書いたのが、一九二〇年代の初期であり、スターリンやヒトラーが、残虐な独裁政権を樹立して、世界を席捲する直前だったことである。フロイトは、人がリーダーに追随するという、変わらない、そして恐ろしい性向に注目したのだ。

なぜ人は、リーダーが忠誠に値しなくても、関心を払い、しかも従うのかという疑問を投げかけることで、フロイトは最も難しい問題を提起したのである。



圧政者

The Tyrant

政治哲学者であるハンナ・アーレントは、フロイトと同様に、リーダーとフォロワーについて研究した。

アーレントを特に悩ませたのは次の

問題である。なぜ人は、無能で有害なリーダーに、それが破局に向かうとわかっているながら従うのだろうか。

一般的に、コンサルタントや教育者なども含めたリーダーシップの研究者や実務家は、リーダーシップを悪いものとは考えていない。それが暗黙の了解である。しかし、アーレントは、リーダーシップの有害な側面も研究対象としている。

リーダーシップの有害な側面を無視してきたツケは大きい。有害で醜悪なリーダーシップに目をつぶれば、自らの経験を否定することになる。有害なリーダーシップのほうに有益なリーダーシップよりはるかに優勢である日常的な事実を否定し、どう見ても欠陥だらけのマネジメントやリーダーを目にする職場の現実を無視している。

アーレントは、悪意のあるリーダーシップに否応なしに巻きこまれた経験がある。アーレントは一九〇六年に、



The Origins of Totalitarianism

ハンナ・アーレント
Hannah Arendt

(邦訳「全体主義の起原」
大久保和郎、大島かおり訳、みすず書房)

ドイツで生まれたユダヤ人である。その後、三三年にフランスに逃れ、四年にはアメリカへ渡った。

記念碑的な著作である『全体主義の起原』が、出版されたのは四九年。この年は、ヒトラーが没してから五年、スターリンが世を去る四年前である。

本書の第三部は「全体主義」というタイトルで、ここでアーレントは第三帝国とスターリンの支配するソビエト連邦において、リーダーシップが倒錯した様子を検証している。

全体主義は、支配者（リーダー）と大衆（フォロワー）の関係についてのシステムで、理想的には大衆あつての支配者という構図になるが、実際は両者の関係は逆転している。全体主義社会の支配者は、権力を用いて大衆を保護し、その利益を考えるわけではない。大衆を管理し、支配し、恐怖に陥れる時さえあるのだ。

三〇年代から四〇年代初期にかけてのヨーロッパでの経験。これによってアーレントは、全体主義のシステムは、依存ではなく相互依存で特徴づけられるという洞察を得た。全体主義社会の支配者は、大衆を厳しく管理するにもかかわらず、ここでは暗黙のうちに両者の間で関係の交換が行われている。「全体主義の支配者は、自らが煽動する大衆の代理人にすぎない。（中略）大衆は支配者に依存しているが、それと同様に支配者は、自分を具体化している大衆の意思に依存している。支配者がいないことには、大衆は外に向かって意思表示ができず、特徴のない人の群れになってしまう。逆に大衆がいないことには、支配者は取るに足りない人物になる。」

ヒトラーは、支配者と大衆の相互依存を十分理解していた。そしてSA（ヒトラーの個人的な警備隊）に向かっ

て次のように演説した。「諸君がいるからこそ、いまの私がある。私がいるからこそ、諸君もあるのだ」

たしかに、アーレントは、リーダーシップの重要性を軽視するような発言はしていない。それどころか、「運動の中心は、ものを動かすモーターであり、それを操作するのはリーダーだ」と書いている。しかし、大衆が全体主義の誕生を後押しするというアーレントの見方は、大胆で、ほかにはあまり見られない。

アーレントの主張によれば、全体主義運動が成功する要因として、大衆が無関心になること、自己中心的になること、周囲の人々に敵意を持つことを挙げている。アーレントは、大衆が機能障害に陥った時に、全体主義のリーダーが登場する素地が出来あがると結論している。

アーレントの著作で、読者を最も当惑させたけれども価値があることは何か。それは人は独裁政権を黙認するだけでなく、その後押しすらするという事実を広く理解させたことである。

権力がリーダーに集中しすぎている組織があることはだれもが知っている。一方で権力、権限、影響力が不平等に分配されていることに、皆無関心だ。この事実をだれもが知っている。

皆少なくとも一度は真実を主張するのに躊躇した経験があるはずだ。

アーレントの理論に同意する人は、たくさんいるに違いない。なぜなら、アーレントの描写するリーダーシップと我々が現実を目にするリーダーシップは、程度の違いにすぎないからだ。



チェスター・バーナードは、マキャ

ベリに始まりカーライル、フロイト、アーレントに続いたリーダーシップ論の分析的な伝統をアメリカに持ち込み、典型的なアメリカの存在である大企業にそれを応用した。

バーナードが著した『経営者の役割』は、彼の研究と現場の経験から生まれたものであり、現代の組織行動やリーダーシップ研究の分野を確立した書物である。文体は大きめで、内容も時代遅れの感はあるが、今日でも経営学の必読書の一つだ。

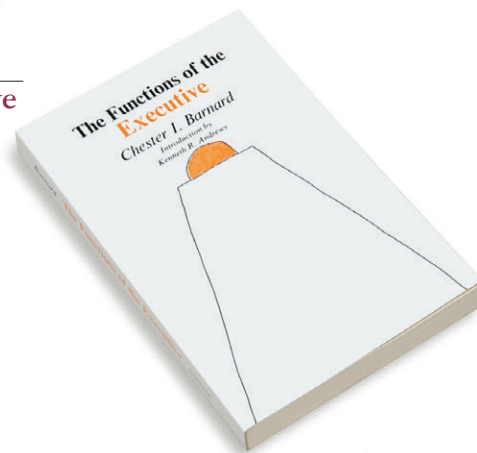
事実、同書は一九六七年に、三九年（初版が出た翌年）の四倍の販売部数を記録しており、二〇〇一年現在でもよく引用されるし、ペーパーバックで簡単に入手することができる。



The Functions of the Executive

チェスター・バーナード
Chester Barnard

（邦訳『経営者の役割』
山本安次郎、田杉競、飯野春樹訳、ダイヤモンド社刊）



Required Reading
リーダーシップ論 古典10選

バーナードは学者ではなく、実業界の出身である。AT&Tに四〇年近く勤務し、後にニュージャーシー・ベルの社長を務めた。バーナードは、公益事業に携わった経験もあり、全米科学財団の会長、文部省のトップ、財務長官のアシスタントなどを歴任した。

バーナードにしてみれば、その頃の経営学の文献はあまりに機械論的、科学的で、人間や仕事の合理的な面が強調されすぎていたため、その考え方を正す目的で本書を書いたのである。実務を積んだ経験に鑑みれば、経営学の文献が描くほど労働者は単純でないし、動機づけることも容易ではない。

バーナードが同書で提示したアイデアは、企業は何よりもまず社会的な組織であり、企業がビジネスを行うプロセスも社会的であるというものだ。それゆえ、企業の外にいる時と同様に職場のなかでも、社会的習慣や圧力が社員に影響を及ぼす。

したがってリーダーは、社員の行動規範になる方法と企業文化を確立する方法を理解するためには、まずこのことに気づかなければならない。

これは今日の基準からすれば、世間一般の通念だ。しかし、経営学者が労働者を生産ラインの交換可能な部品と見なしていた当時においては、バーナ

ードの言葉は革命的だった。

『経営者の役割』は、気軽に読める本ではない。しかし、バーナードが企業と経営者を研究した成果は、いまでも信頼できるし、示唆に富んでいる。以下は、同書からの引用である。

「リーダーシップは、自然の法則を無効にするものでもなければ、また協働努力に不可欠な諸要因に代わりうるものでもない。そうではなく、それは必要欠くべからざる社会的な本質的存在であって、共同目的に共通の意味を与え、他のインセンティブを有効にするインセンティブを生み出す。また変化する環境のなかで無数の意思決定の主観的側面に一貫性を与え、協働に必要な強い凝集力を生み出す個人的確信を吹き込むものである」

リーダーシップの研修講師、企業のコンサルタント、ビジネススクールの教授は、バーナードのリーダーシップ論の全体を、何とか把握しようとしている段階にまだいるのだ。



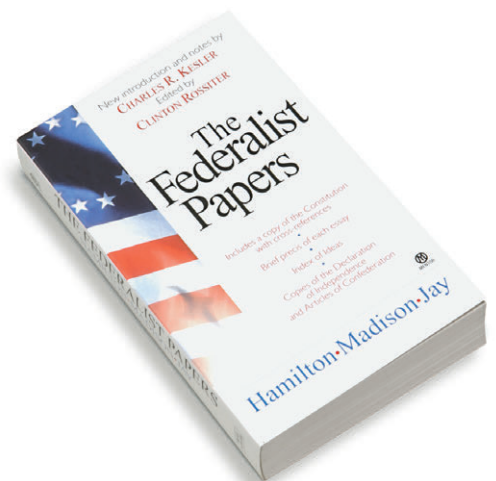
革命の目的は、体制を転覆させることである。しかし、ひとたび革命が成

功すると、旧体制に取って代わってどのような新体制をつくればよいのが課題になる。これは、アメリカの建国者たちが、ヨークタウンの戦いでイギリス軍を破った時に直面した問題だ。

最初の対応は、いい加減で浅はかなものだった。各州が自由で、独立を重んじた連合を形成したため、協力することもお互いのやり方を尊重することでもできなくなってしまう。この不満足な状態を解決するために、建国もないアメリカ合衆国の政治的なリーダーは、一七八七年にフィラデルフィアで憲法制定会議を招集した。

この会議でメンバーが直面した最大の問題は、追放した君主の代わりにどのような人物をリーダーに選ぶかだった。アメリカ合衆国が君主制を採用しないなら、政治的なリーダーシップをどのように実行するのだろうか。『フェデラリスト』は煎じ詰めれば、この問題に、真剣かつ包括的に答えようとした試みである。

アメリカはイギリスの支配下にあったため、憲法草案の関係者は、行政部を強化することには非常に懐疑的だった。ほとんどの関係者が、権力に反抗的だったためである。それでも戦争を経験した関係者は、強力で独立した行政部の長所について理解していた。同



The Federalist Papers

アレクサンダー・ハミルトン
Alexander Hamilton
ジェームズ・マディソン
James Madison
ジョン・ジェイ
John Jay

(邦訳「フェデラリスト」斎藤真、中野勝郎訳、岩波文庫)

様に、独立後の平和な時代に派閥争いが野放しになる危険性について警戒していた。

『フェデラリスト』には、その草案時の緊張感がにじみ出ている。筆者のアレクサンダー・ハミルトン、ジェームズ・マディソン、ジョン・ジェイは、

強力な行政部（強力な権限を持った大統領）を主張する一派と、選挙で選ばれた君主（大統領）に懐疑的な一派との妥協点を見出そうとした。

強力な権限を持った大統領制を主張するハミルトンが、最終的にはマディソンのような、大統領の権限を制限することを力説する一派を抑え込んだ。『フェデラリスト』に収録されている七〇番目の論文で、ハミルトンは次のように述べている。

「行政部にエネルギーがあることは、優れた政府の本質であり、その主要な性格の一つである。（中略）行政部が脆弱であることは悪政が行われていることにはかならない。うまく運営されていない政府など、理屈で何と言おうと欠陥のある政府である」

アメリカのリーダーシップのあり方をめぐるこの議論の重要性は、どんなに強調してもしすぎることはない。当時と同様に現在も、アメリカ人は弱いリーダーシップが抱えるリスクを理解している。

しかし一方で、アメリカ人は建国時から現在に至るまで、少なくとも、民主主義、平等、自由などの精神を信奉している。

一九世紀のフランスの歴史家、アレクシ・ド・トクヴィルがいみじくもそして皮肉たつぷりに観察したように、「一般的にアメリカ人は、他人の意見を受け入れることを好まない」。

しかしアメリカ人は、ハミルトン、マディソン、ジェイが苦心惨憺の末、樹立した政府を受け入れた。アメリカ

人がこれを受け入れたことこそ、『フェデラリスト』の最大の教訓ともいえるだろう。

ハミルトン、マディソン、ジェイは、新しい政府はその構造やデザインについて、自由で、公正で、オープンな議論をしないことには、正当性が得られないことを直感的に理解しているようだった。

この議論は憲法を制定する時に起こりがちな、わずらわしい作業から切り離された理想的なレベルで行われ、民衆の対立を解消する好例となった。

このときの議論の進め方は、世間の注目を集める目的であえて派手に議論する手法とは対照的だ。現代の指導者で、物議をかもしような計画を実行したければ、『フェデラリスト』で展開さ

れる議論は、大いに参考になるだろう。



独立宣言とアメリカ合衆国憲法には、高邁な理想と民主主義への願いが込められている。しかし、女性はそので認めている人権と基本的な権利の対象になつていなかったし、アフリカ系アメリカ人は問題外だった。

驚くような偶然から、一九六三年に、虐待されていた女性と黒人の処遇改善を要求する、大きな影響力を持った二つの著作が発表された。キング牧師とベティ・フリーダンが主導した抗議運動、およびその著作は、公民権運動と



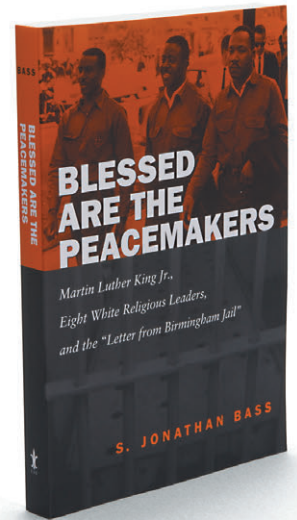
Required Reading
リーダーシップ論 古典10選

女性解放運動を盛り上げ、アメリカ人の生活様式を変えてしまった。

六三年一月に、キング牧師はアラバマ州のバーミングハムを訪れることを発表した。キング牧師の考えによれば、バーミングハムは全米で最も徹底した人種隔離政策が行われている都市で、非暴力抗議行動を立ち上げる時が到来したのだった。その年の四月まで、バーミングハムは大混乱を続け、キング牧師を含め数百人が収監された。

八人の白人聖職者が、デモへの不参加を地元の黒人に呼びかけた声明を発表したが、キング牧師の『バーミングハム刑務所からの手紙』は、それに対する返答である。

手紙の執筆と発表は無関係に行われたように見えるが、手紙は抗議行動と同じく以前から計画されたものだった。それでもキング牧師は、この手紙をアラバマ州の薄暗い独房で書いたのである。そして高潔な言葉と、その言



“Letter from Birmingham Jail”

マーティン・ルーサー・キングJr. (キング牧師)
Martin Luther King, Jr.

(邦訳『黒人はなぜ待てないか』に所収。
中島和子、古川博巳訳、みすず書房)

葉が表現している劣悪な黒人たちの状況が織り成すコントラストこそ、この文書の影響がいまなお続いている理由の一つだ。

この手紙は、地元の八人の聖職者だけでなく、はるかに多数の人々にメッセージを送ることを意図して書かれたものだ。いつものようにキング牧師は、自分の影響力が及ぶ範囲を当然のように理解しており、この機会を利用して

運動を広く正当化し、非暴力運動をさらに推進するつもりだった。

抗議行動の時機や過激主義などの重要なトピックも詳細に取り上げられたが、さらに大切だったのは全体を通して感じられる雰囲気である。

議論を展開するに当たって、キング牧師は、聖書、古典、現代の哲学者、神学者、歴史上の人物などに言及しながら話を進め、教会で牧師が行う説教のようなリズムを持った名文を書いた。長い引用にも耐えうる、格調高い文章であり、その言語のパワーを知るには、実際に文章を引用するのがただ一つの方法だろう。

「人種隔離政策のつらさを味わったことがない人ならば、『ちょっと待って』というのをおそらく簡単だろう。

しかし、暴徒が我々の父親や母親を意のままにリンチし、我々の姉妹や兄弟を気まぐれで溺死させ、黒人を心底憎む警官が、我々の同胞である黒人に悪態をつき、蹴飛ばし、時には死に至らしめるのを目撃したとしたらどうだろう。

また二〇〇万人いる黒人の大部分が、豊かな社会のなかで息も詰まるような貧困にあえいでいるのを見たならどうだろう。

(中略) 来る日も来る日も、『白人用』

や『黒人用』と書かれた腹の立つ標示を目にし、そのたびに屈辱を味わっているとしたら。

黒人はだれでも、ファースト・ネームは『ニガー』で、ミドル・ネームはいくつになっても『ボーイ』、ラスト・ネームは『ジョン』。さらに黒人女性は、『ミセス』と敬称をつけて呼ばれることは絶対になくした。

自分が黒人であるという事実には、昼は悩まされ、夜は悪夢にうなされる。いつもこそ暮らしており、明日への希望などまったくない。内面はいつもおびえ、外面はいつも憤慨しており、取るに足らない存在という気持ちに対して永遠に抗い続けなければならぬとしたら、もう待てないという気持ちにはわかるだろう。

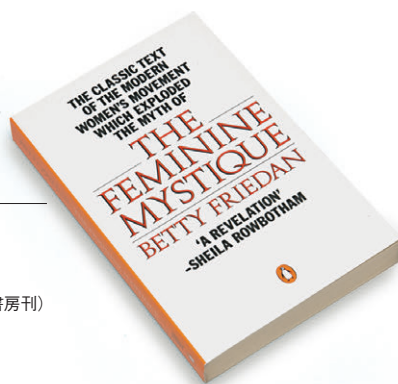
女性解放運動も公民権運動と同様に、焦燥感を経験した。ただし、あくまで別の意味であり、両者はまったく別物だ。公民権運動が、恵まれない人々を解放するための戦いなら、現代の女性解放運動は、最初は十分に恵まれた女性を解放する運動だった。

『新しい女性の創造』で、ベティ・フリーダが非難した女性に対する抑圧とは、のしり、暴力行為、殺人などではない。フリーダが女性から解放しようとした負担は、中産階級の女性

を家庭内に押しこめようとする圧力である。

そのなかで最も重要なフリーダンの功績は、自分でも一九七四年に述べているとおり「女性は床をワックスがけしていれば、達成感を得られると主張する広告」を「洗脳」であると知らしめたことだろう。

五〇年代、世間はとても平穏だった。



The Feminine Mystique

ベティ・フリーダン
Betty Friedan

(邦訳『新しい女性の創造』三浦富美子訳、大和書房刊)

それなのに、フリーダンは自分が以前にも増していらいしていることに気がついた。アイゼンハワー時代の終わり頃には、我慢も限界に来ていた。

「おかしな感情でした。不満足が昂じたとでもいうのでしょうか。二〇世紀半ばのアメリカで悩んでいる女性に同情したのです。郊外に住む女性は、みんな一人で悩んでいました。

ベッド・メーカーキングをして、食料品店の買い出しをして、家具のカバーを合わせて、ピーナッツ・バターのサンドイッチを子供と食べて、子供のボーイ・スカウトやガール・スカウトの送迎をして、夜になったら夫と共にベッドに入る。自分自身でも怖くて、重要な問題を口に出すことができないでいる。『私はこれでいいのだろうか』と『バーミングハム刑務所からの手紙』と同様に、『新しい女性の創造』は、積極的に変化を起すことを公に宣言した声明だった。

そしてキング牧師と同じくフリーダンは、問題を指摘するだけでは満足しなかった。フリーダンの著書もキング牧師の手紙も、運動をリードする目的で書かれたものだった。フリーダンは、女性の読者を休眠から目覚めさせ行動に奮い立たせる戦術と戦略を提供した。たとえばこう書いている。

「女性は、主婦のイメージをきつぱりと否定しなければならぬ。女性は、結婚を事実以上に美化しているベールを剥ぎ取り、その実態を直視する必要がある。(中略) 独力で創造的な仕事を発見しよう。(中略) 教育こそがアメリカの女性を危機から救い、将来も救い続けるだろう」

キング牧師とフリーダンの著作が世に出てから、すでに四〇年近く経っているが、いまだにこれから学ぶべきものは多い。

『新しい女性の創造』は、「何かを求めている」女性をこれからも励まし続けるだろう。『バーミングハム刑務所からの手紙』は、悪への無反省な容認に対し、正面から、率直かつ威厳をもつて正義を要求している。それによって、この文書は切迫感を保ち続けているのだ。

独自の文献リスト 作成の勧め

リーダーシップ論について必読文献のリストを作成すれば、その内容について物議をかもすことだろう。事実、かなりの時間をかけて綿密な検討を重ねた結果、プラトンとマックス・ウェ

ーバーをリストから外さざるをえなかった。

したがって、ここで紹介したリストに異議のある読者は、自分でリーダーシップ論の必読文献のリストをつくってみることをお勧めする。当然、私の作成したリストとは異なるものができるはずだ。

それでも、両リストの選考基準は同じだと思う。対象を狭めすぎたり、微に入り細をうがったりして、短命に終わる書物が多いなかで、広範な読者に訴える気概や、大きな永遠の問題を問いかける著作や著者におのずと魅了されることだろう。

それでも自分の文献リストをつくっている間、二〜三時間はマキャベリを読み、午後のひときはフロイト、眠れない夜はアーレントがキングをひもとくことをお勧めする。

(HBR二〇〇一年二月号より)



Required Reading
リーダーシップ論 古典10選

©2001 Harvard Business School Publishing Corporation.