

だれから学び、何を経験したか



17人の証言： リーダーシップの源泉

本を読んで身につくくらいなら苦勞はしない。教室で学ぶにも限界がある。
リーダーシップとは、そのような類の代表的なものである。
優れたリーダーと称される人は、いかにそれを身につけたのだろうか。
『ハーバード・ビジネス・レビュー』は、ビジネス界はもちろんのこと、
教育、芸術、市民団体などのリーダー17人に、リーダーシップを身につけるうえで
最も影響を受けた人と経験について聞いた。
きわめて個人的な体験を語ってもらったが、
意外な共通点が浮き彫りになった。

Michael Eisner Percy Barnevik
Daniel Goldin Chris Argyris
Ben Bradlee Victor Menezes
Anne Mulcahy James Conlon
Eleanor Josaitis Francis Collins
Jack Welch Laura D'Andrea Tyson
Ricardo Semler Rajat Gupta
Mike Parker Dick Brown
Noel Tichy

リーダーシップとは 身をもつて示すこと

リーダーシップとは、模範を示すことだとしばしばいわれる。であれば、今日のリーダーたちは、何を規範としてきたのだろうか。彼らが実際に経験した、よいリーダーシップと悪いリーダーシップを定義つけた事例について語ってもらうことは、理にかなっているだろう。

本稿ではビジネス、教育、芸術の各分野のリーダーたちに、次の質問を投げかけてみた。有効なリーダーシップについて、最も影響を受けた人物、経験、文学作品は何か。さらに、リーダーシップの悪しき例を教わった人物や経験についても聞いてみた。

もちろん、どれ一つとして同じ回答はなかったが、興味深い類似点がいつか浮かび上がってきた。

最も注目に値するのは、複数の回答者がリーダーシップは家庭で学んだと答えていることである。彼らは、よきリーダーシップの原則を教えてくれたのは自分の親であったと答えている。

また、興味深いことに、回答者の何人かは、自分の過ちから、悪しきリー

ダーシップを学んだと答えている。

一方では、軍隊経験によって自分を変わったとするリーダーも何人かいた。また、一九六〇年代の社会運動に身を置いたことで、自分自身を認識する機会があったとする回答者もいた。

必然的に、ここに収録された話は、さまざまなリーダーシップの原則や哲学に言及している。しかしそれはけっして口先だけでなく、経験に基づく言葉である。そして、それこそが最も重要な教訓なのかもしれない。

なぜなら、リーダーシップの行使とは、つまるところ行動することにはかならないからだ。リーダーシップとは命令することではなく、身をもつて示すことであり、模範となることなのである。



ハーバード・ビジネス・レビュー 編

Harvard Business Review

飯岡美紀／訳

Personal Histories:

Leaders Remember the Moments
and People That Shaped Them

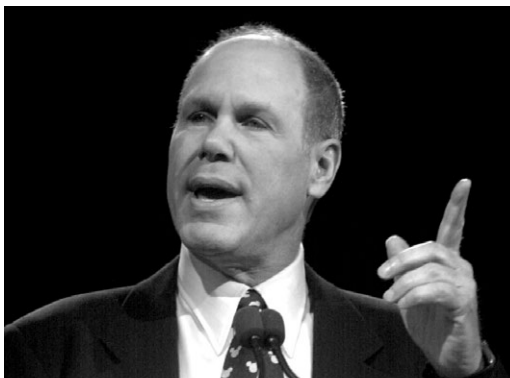
Artwork by CONNIE HAYERS ©SIS/
amana images

一流を目指す

マイケル・アイズナー
ザ・ウォルト・ディズニー会長兼CEO

一〇代の頃、私は典型的な問題児であつた。権威への挑戦こそ自分の究極の目標だと思つてた。当時、最も強く抵抗したのは、通つていた高校のブルース・マクレラン校長であつた。彼こそ、権力の象徴であつた。ところがリーダーシップについて、最も貴重な教訓を与えてくれたのもマクレラン校長であつた。

彼は「自分には権威があるが、君にはないのだ」と論し続ける一方で、「何をやるにも一流であれ」と、ことあるごとに忠告してくれた。当時は月並みな言葉に聞こえたし、いまでもやはりそう思う。だが時には、月並みな言葉も聞く価値がある。マクレラン先生は私の高校生活三年間、「一流を目指せ」と何十回もつるさく言い続けた。私はついぶん高慢で反抗的だったのだ、自分が耳を傾けていることを認めようとはしなかった。しかし、スポーツをしながら、無事卒業することが私の最大の目標とするなか、そこには常に一流を目指せという彼の信条が底流



©Associated Press, AP

で退場させられると、その言葉を頭から振り払つた。勉強しないで成績が平均以下だった時には、その言葉を見殺した。姉妹の誕生日を忘れかけ、あわててかたちだけのプレゼントを買つた時には、その言葉を誤つて解釈した。だが、心の奥底では先生の言葉が、一流を追求せよと繰り返すその声が、よりよい仕事をするこゝへの情熱へとつながつていった。

そして思春期が終わる頃、ちょうど微積分や有機化学やシェークスピアがある時ようやく理解できるよう、ブルース・マクレラン先生の言葉の意味がわかり始めた。私がそれを理解できたのは、平凡という名のつまらない泥沼を抜け出す唯一の方法が「一流であること」だったからだ。

もちろん私がそれに気づいたのはもつと後になってからである。おそらく、ABCの経営者として初めて失敗を犯した後のことだったであろう。

マクレラン先生の助言は、知らず知らずのうちにうるさいお説教から、私を触発する言葉へと変わつていった。気がつくのと、私がこれまで成し遂げてきたほぼすべてのものの礎となつていった。

そして、ある時点で私は「一流であること」と「完璧であること」を履き違えないことを覚えた。完璧であるこ

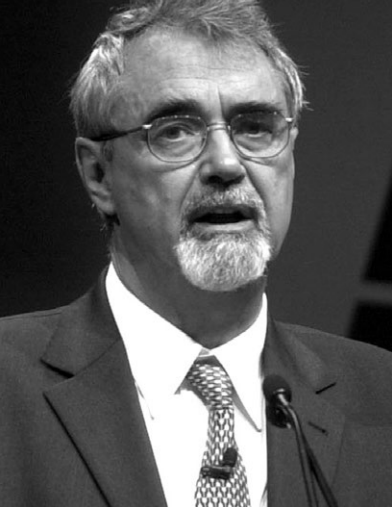
とは不可能だが、懸命に努力すれば一流にはなれる。ただし、気を抜くことは許されない。

そして、これがマクレラン先生の言葉の最も素晴らしい点だ。一流を目指して努力すれば、リーダーとしては成功しなくても、人生では必ず成功できる。常に一流を目指して努力し続ければ、達成感を得られるはずだ。

たとえ大勢の先頭に立つことになろうとも、あるいは孤独な道を一人で歩むことになろうとも、胸を張つていくのだ。

ザ・ウォルト・ディズニー会長兼CEO（最高経営責任者）。デニソン大学卒業後、CBSに入社。その後、ABCテレビ、パラマウント・ピクチャーズなどを経て、1984年42歳で現職に就く。以来、同グループの業績を飛躍的に伸ばしたことも知られる。

Michael Eisner



©Associated Press, KEYSTONE

厳しさと温かさの同居 パーシー・バーネビク

ABB 前会長

私がリーダーシップについて最も多くを教わったのは、ハンス・ベルテン氏である。彼は一九六七年から九一年までスウェーデンのエレクトロラックス社の経営トップとして、約一〇〇社を買収し、同社を世界最大の家電製品メーカーへと成長させた。

私は彼の下で働いていたわけではないが、私にとって彼は一種のメンター（指導役）だった。

ベルテン氏は、決然とした押し強いタイプで、こうと決めたことを達成するために部下を酷使した。それでもこういうわけか、みな彼にとっても思案だった。それは彼が高圧的なスタイルと、ポジティブで楽しい雰囲気とを

共存させることに、成功していたからである。

とにかく、彼は一緒に働いていて楽しい人だった。非常に現実的で、自分を皮肉り、緊張した雰囲気であっても冗談で和ませることのできる人だった。「全米で最も厳しい経営者」のリストに顔を出すような強権的な経営者たちとは対照的だ。

私の考えでは、こうした経営者のやり方は間違っている。仕事に厳しい人ほど、深い情を兼ね備えるものである。

Percy Barnevik

ABB前会長。1988年に合併した同社の初代CEOに弱冠47歳で就任。徹底した権限移譲と機敏な組織を方針として、全世界16万人の従業員を1300のローカル・カンパニーと5000を上回るプロフィット・センターを配するマルチ・ドメスティック企業に再編成させた。

多様性に身を置く ダニエル・ゴールデン

NASA 前長官

父は一風変わった人物だった。家には全然お金がなかったため、私たちが廃品置き場から拾ってきた部品で父は自家用車を組み立てた。当時は車といえば、みな落ち着いた暗い色調だったが、父はうちの車を明るい空色に塗った。そして、この車を「ルーの青い稲妻」と呼んでいた。私は恥ずかしかったが、父は他人がどう思うかなどまったく気にしなかった。

父は私に広く深く本を読むよう促し、また音楽鑑賞を強く勧めた。土曜日には、友人たちは野球をやったり映画を見たりして過ごしていたが、私は好むと好まざるにかかわらず、ミルトン・クロスやメトロポリタン・オペ

ラを聴いていた。

当時は文句を言ったものだが、いまでは多様な情報に対処することを教えてくれたのだとわかる。

規模が大きく複雑な組織を運営していると、秩序、落ち着き、平和といったものをつい求めてしまいがちだ。しかし、安定を求めることから創造性は生まれない。



©Associated Press, AP



Personal Histories: Leaders Remember the Moments and People That Shaped Them
17人の証言：リーダーシップの源泉

複雑で膨大な量の情報を分類し、優先順位をつけることから創造性は生まれるのだ。私は父から、カオスや複雑性を失敗の言い訳にしないことを教わった。

リーダーは自身の影響力を自覚せよ

リーダーシップの悪しき例を挙げる
とすれば、私自身だろう。

娘のローラが二、三歳の頃、私たちは一家はロサンゼルス of 非常に交通量の多い通りに面した庭付きのアパートに住んでいた。私たちは表の門は常に閉めておくこと、ローラは大人と一緒になければ表の庭に行つてはいけないことを絶対を守るべきルールとしていた。

ところが、ローラはルールのことなどてんでお構いなしだった。門を開け

アメリカ航空宇宙局 (NASA: National Aeronautics and Space Administration) 前長官。TRW副社長を経て1962年NASAに入局。92年に長官に就任して以来、171のミッションを立ち上げ、93%以上の成功率を収める。2001年11月退任。

Daniel Goldin

て表の芝生で友達と遊ぶのだ。一度注意し、二度注意し、三度目に私ははにかんになって娘をつかまえるとお尻を叩いた。

それからというもの、娘は友達によく言うたものだ。「門から出ない方がいいわよ。ぶたれるから」

それで私は、ローラの意欲を少な

本当の意味で部下のためにすること

クリス・アーギリス

ハーバードビジネススクール ジェームズ・ヌーランド・コナント 名誉教授

最も大切な教訓の一つは、ニューヨーク出身のある歩兵隊中尉から学んだ。私たち軍隊経験者は、必ずといっていいほど任務のきつきについて愚痴をこぼすものだ。しかし、この中尉は私たちの不平・不満に実に冷静に対応した。

「たしかにきつい任務だ」と彼は答えたものだ。「だが実戦で経験する辛さには遠く及ばない。君たちの不満を聞き入れるよりも、実戦に備えさせてやりたいのだ」

彼が示したこの妥協のないコミット

らず削いでしまったことに気づいた。典型的な過剰反応だったのだ。

リーダーは自分が行使する力の大きさを自覚する必要がある。私は非常に押し強い性格だし、すぐかつとなるので、ついつい人を驚かせてしまう。それに気づいた時には必ず、謝るようになっている。

メントを、昨今では「厳しい愛情」(tough love)と呼ぶのだろう。私にとつてそれは、リーダーシップとは部下を快適にすることではなく、本当の意味で最大限良好な状態にすることだと常に気づかせてくれるものである。

周りが見えない愚かさ

まずいリーダーシップについて、最も多くを教えてくれた人物、それは自分自身である。第二次世界大戦末期、

私はある物資集積所担当の通信隊将校だった。

任期も終わり近くなったある時、シラという女性が執務室にいた私を呼び出した。そこには約三〇〇人の部下が集まっていた。「中尉」と彼女は言った。

「あなたがどんなに素晴らしい上司だったかをお伝えしたくて」。そして彼女は私を抱きしめてキスをし、貯蓄債券の入った封筒と美しい革の鞆をくれた。私は自分もけっこうよいリーダーだったのだと思った。



Chris Argyris

ハーバード・ビジネススクール、ジェームズ・ブライアント・コナント名誉教授であり、モニター・グループの理事も務める。アメリカを代表する組織心理学者。組織内での個人の能力開発や、変革に抵抗する無意識の自己防衛メカニズムなどを専門とする。

戦争も終わり、しばらくして、私は挨拶のためにこの物資集積所に立ち寄った。私の助手だった男性がそこを運営していた。私は言った。「なあビル、本当のところ、リーダーとしての私をどう思っていたんだい」

すると彼は、それまで一度も聞いたことのなかった否定的なことを言い始めた——私はあまりにも競争心が強く、決められた目標を達成している限りだれをやっつけようとお構いなしだったと。私は呆然とした。

その時不意にシーラが通りかかった。「シーラ」と私は声をかけた。「リーダーとしての私についてビルが言っていることは本当かい」。彼女は私の顔を正面から見据えて言った。

「ええ、中尉、本当ですとも。それにもう一つ。私たちこの人間はみな、ようやく戦争が終わったことを嬉しく

思っています。だって、あなたがた将校のために、わざとらしいお芝居をすることは、もううんざりですから」

その時は「なんということだ、ひどすぎる」とうめいたが、私は徐々に気づき始めた。あの言葉が本当か嘘かは

意思決定のスピードと 人材の活用

ベン・ブラッドリー

ワシントンポスト紙 元副社長

リーダーシップを初めて経験したのは第二次世界大戦中、アメリカ駆逐艦フィリップの艦上だった。当時二二歳だった私は、甲板部仕官に任命された。つまりそれは、実戦でもない限り、自分の職務中は事実上船を切り盛りするということだった。

私はそこで、後にワシントン・ポスト編集部でも生かすことになる二つのことを学んだ。

一つは迅速な意思決定の必要性である。戦時下の駆逐艦では、朝目覚めた時にその日に起こることなどわかりはしない。

これは新聞の編集部でも同じだ。一

関係ない——いずれにしろ自分は周りが見えていなかったということだ。

これをきっかけに、私は自分自身と自分の欠点について学び始めた。そしてついには、組織とリーダーシップの問題に取り組むようになったのだ。



©Associated Press, AP

日全五版を発行するなかで、紙面を埋める方法は無数にある。どの記事を書き、どの記者にそれを書かせ、上がった記事にどの程度手を入れ、紙面のどこにそれを載せるか決めなければならぬ。そして、締め切りが迫る一日の終わり頃には、こうした意思決定すべき事項が雪崩のように押し寄せてくる。

新聞の名望に関わる重大な決定を、わずか数分で行わなければならないのだ。これに比べればインターネット上



Personal Histories: Leaders Remember the Moments and People That Shaped Them
17人の証言: リーダーシップの源泉

Ben Bradlee

ワシントン・ポスト元副社長。同紙の編集主幹を26年間務め、ウォーターゲート事件の調査報道などで一時代を築いた。副社長に就任した際には、「最後のゴッドファーザー編集長」の引退として話題を呼んだ。著書にA *Good Life*, Simon & Schuster, 1996がある。

の時間もゆつくりとしたものかと思えてしまふ。

もう一つ私が学んだことは、周囲に優秀な人々がいないければ、こうした意思決定は行えないということだ。

駆逐艦を指揮していた時もそうだったし、新聞の編集現場でも同じだ。優秀な人は自分より優秀な人——あるいは少なくとも多くの事柄について自分よりよく知っている人——を雇い入れ、彼らをやる気にさせるものだ。それによって自分に課せられた困難な意思決定も、少しは容易になる。

批評するのは簡単だが……

ワシントン・ポストという、不屈で批判精神旺盛なジャーナリズムの歴史から、読者は私が過去半世紀のさまざまな大統領の悪しきリーダーシップに

ついて引用すると期待されるかもしれない。

だが私は、だんだん彼らに同情を感じるようになってきた。実際、彼らは途方もなく困難な仕事を抱えているのだ。

危機に直面することによって試される

ビクター・メネゼス
シティバンク 会長兼CEO

リーダーシップが最も発揮されるのは危機に際してであり、だからこそシティバンクが一九九〇年から九一年にかけて直面したものだ。

当行の株価は六^{ドル}にまで下がり、銀行の存続すら危ぶまれた。ここで、当時会長だったジョン・リードが非凡で卓越したリーダーシップを発揮した。

基本的にジョンがしたこと、いくつかの事業に絞ること、簡潔でわかりやすい計画を取締役会、規制当局、金融筋に示すことだった。これをはずみに当行は難局を切り抜け、私は有効なリーダーシップとはこういうものかと感銘を受けた。

ジョンは極端に複雑だったシティバ

歳を重ねるにつれ、レーガン元大統領のリーダーシップですら模範的に思えてきたほどだ。彼は頭脳明晰ではなかったかもしれないが、この国を結束させるといふ点で素晴らしいリーダーだったといえる。

ンクの組織を単純化し、コスト削減を優先させ、当行の全活動に実現可能な目標を設定した。そして毎月、トップ幹部二十五人を集めて計画の進捗状況を再検討した。

興味深いことは、この期間を通じて我々が海外拠点を一つも手放さなかったことだ。当時、アメリカの銀行の多くは海外事業から撤退していたが、我々は海外拠点を維持したばかりか、発展させた。

それは、ジョンが策定し組織に浸透させた単純明解なルールの表れにすぎない。すなわち、株主と従業員は損害を被っても、顧客に迷惑はかけないという姿勢である。

Victor Menezes

シティバンク会長兼CEO。1949年インド生まれ。インド工科大学で電気工学を学び、MIT（マサチューセッツ工科大学）スローン校でファイナンスと経済で修士課程を修了。72年、シティバンクに入行後、CFO（最高財務責任者）を経て現職。シティグループ経営委員会のメンバーでもある。



家庭内ディベートの体験

アン・M・マルカヒー
ゼロックス社長兼CEO



©Associated Press, XEROX

Anne Mulcahy

ゼロックス社長兼CEO。1976年同社に入社。同社副社長、COO (最高執行責任者)を経て、2001年7月、CEOに48歳で就任。フォーチュン500社では5人目の女性CEOとなる。生え抜きとして業績悪化の同社を再生させた。

リーダーシップにおける最も貴重な教訓のいくつかは、家族での夕食の席で学んだ。父は毎晩、私と母と四人の兄弟が交すディベートの司会役を務めていた。

父は教師であり作家でもあり、私たち全員から独立した思考と創造的なアイデアを引き出す術を心得ていた。

政治、ビジネス、文学、最近の出来事とテーマはさまざまだったが、どれもが自分の立場を明確にし、それを弁護するよう期待された。

議論に貢献しない者は食うべからずといった雰囲気だった(少なくともそんな冗談が交された)。

そして、私たちは単にディベートをしただけではなかった。父は、私たちが自分の言ったことを行動に移すよう促した。

危機が集中力を発揮させる

悪しきリーダーシップは、行動に移すのが早すぎたり(あるいは、手遅れ

になってから行動を起こす)、人々を革新のプロセスに関与させなかったりした時に表れる。

ゼロックスは過去二年間、こうした問題で苦勞し、正直に言ってそれなりの代償も支払った。

しかしわが社は立ち直り、いまでは業績を回復するだけでなく将来の成長

キング博士の教え

ジェームズ・コンロン

パリ・オペラ座 主任指揮者、ドイツ・ケルン市 音楽総監督

一二歳の時、父に連れられてマーティン・ルーサー・キング博士の講演を聴きに、ニューヨーク市で開かれたある昼食会に出かけた。そして、わずかな時間ではあるが彼と会い、握手をすることができた。彼の献身ぶりや勇敢さと利他主義は大きな刺激となったが、それ以上に私の心を最も深く揺さ振ったのは彼の死だった。

この厳しい現実から、リーダーに与えられた時間には限りがあり、無駄にしてはならないのだという教訓を得たのであった。

キングの哲学は、私にとって二つの

に備えるためには何が必要かも理解できるようにになった。

リーダーの立場に立つ人間にとって、危機ほど集中力の発揮を促してくれるものはない。

実際それは他者を導き、困難に立ち向かうよう鼓舞するのにさまざまなかたちで役に立つ。



©dpa=pana



Personal Histories: Leaders Remember the Moments and People That Shaped Them
17人の証言: リーダーシップの源泉

James Conlon

パリ・オペラ座の主任指揮者ならびにドイツ・ケルン市の音楽総監督。1959年ニューヨーク生まれ。交響曲のみならずオペラでも絶大な評価を得ている。アメリカ、ヨーロッパ、日本などで精力的に演奏活動を行う21世紀を代表する指揮者の1人。

面で重要な道標となっている。一つは、芸術家肌の人間が生まれ持つ自己中心性を超えよう常に促してくれたこと。もう一つは、他者の救済に情熱と思いやりをもって人生を賭けることのパワーを示してくれたことである。彼のビジョンは、精神力と知力と身体的エネルギーを生み出してくれる。それは、私の受けてきた音楽教育にしばしばつきまとった自滅的なマイナス思考を打ち消してくれるものだった。子供の頃、私の先生は欠点ばかりに着目し、私は「自分は力量不足だ」という感覚を煽られていた。指揮を始めた頃は自分でも知らず知らずのうちにこうした否定的な手法を用いていたが、数十年かけて懸命にそこから脱することができた。

キングの与えてくれた創造的刺激と明確な道徳観は、私の職業人生を通じて、奥の深いものと底の浅いもの、重要なことと些末なことを見分けるすべとなっている。

人権運動で学んだ三つの教訓

エレノア・ジョセイティス

人権団体フォーカス・ホープの共同設立者兼常務理事

私は自分の人生が変わった瞬間のことを覚えている。それは一九六二年のことだった。当時、私は三〇歳の主婦で、五人の子を育てながら、デトロイト郊外で快適な生活を送っていた。ある晩、私は家で一人、ニュルンベルグ裁判（一九四五〜四六年に行われたナチス戦犯に対する軍事裁判）のテレビ番組を見ていた。すると突然、場面が変わり、アラバマ州セルマにおける公民権運動のデモ行進のニュース映像が流れた。馬に乗った警官が行進者たちをかき分けて進み、電流の流れる生追い棒で彼らにショックを与え、彼らに向かって犬を放ち、消防ホースの水を浴びせるのを、私は見ていた。私はそこに座ったまま、何時間も激

しく泣いた。私は自問し続けていた。「私がもし戦前のドイツに住んでいたらどうしていただろう。何も見なかったふりをしただろうか。関わっていただろうか」またこんなことも考えた。「私はいま、自分の国で起こっていることについてどうするつもりなのか」私は直ちにマーティン・ルーサー・キングの熱心な支持者となった。聖心会神学校の英語教授であり私のよき友人でもあったウィリアム・カニングハム師もまた、キング博士の熱心な支持者だった。六七年にデトロイトで暴動が起こった時、カニングハム師と私は声を合わせていますぐ何かをしなければならな

いと訴えた。夫のDonaldと私は郊外の自宅を売却し、市中心部の各人種が融合して暮らす地域へ引っ越した。自分がやりもしないことを人にしろとは言えないからだ。いまも私はその家に住んでいる。夫はとても協力的だったが、楽な道りではなかった。母は弁護士を雇って五人の子供を私から引き離そうとした。義理の父は私たちを勘当した。義理の兄弟は私に、一家の恥だから旧姓を使ってくれと言ってきた。辛い時もあった。友情が壊れてしまったのだ。あるパーティーでホステス役の女性が言った。「皆さん、急いで召し上がって。だれそれさんが仕事に行かなきゃならないから。この人は警察官で、黒ん坊たちを殺しに行かなければならないのよ」。

Eleanor Josaitis

デトロイトを拠点とする公民権および人権擁護組織、フォーカス・ホープの共同設立者および常務理事。1968年、故ウィリアム・カニングハム師と共に同組織を設立。現在800名のスタッフと5万人におよぶボランティアが活動を支えている。



私は黙って夫を見た。そして、私たちはその場を立ち去った。

私は、自分にとって大切なことが三つあると気づいた。それは情熱、粘り強さ、パートナースhipである。

私には公民権に対する情熱があったが、粘り強さの極意は学ばなければならなかった。もし何かを信じ、情熱を感じているのなら、そのために立ち上がらなければならない。

そして、どんなに長くかかっても粘り強くやり抜かなければならない。また私は早い時期に、パートナーがいたほうがよいということも学んだ。

過去三三年間というものの、私は使命を同じくする仲間に取り囲まれていた。六八年三月八日に私たちが定めたその使命とは、「人種差別、貧困、不公平を克服するための知的かつ実践的な行動」である。

両親の不思議な力

フランシス・コリンズ
国立衛生研究所・国立ヒトゲノム研究所所長

私の持つリーダーシップのスキルはおそらくすべて、ごく若い頃、両親によつて育まれた。九〇歳のいまでも活動的な両親は、自分たちの住むバージニア州の小さな町で劇場や芸術関連の活動に従事するいくつかのグループを設立し、発展させた。

こうした創造的エネルギーに囲まれて育った私は、両親が不思議な力を発揮するのを何度も目にしてきた。

多忙な人々に声をかけて仲間につ張り込み、優れた芸術とは何かという考え方を共有したうえで、彼らにその理想を追求する——場合によっては新たな理想を描く——責任と自由を与えるのである。

一九五〇年代初め、両親はうちの農園の檜林の中で夏季劇場を始めることにした。プロジェクト資金がなかったので、父は隣町から弁護士やビジネスマン、エンジニアを本業とする何人かの男性をスカウトしてきた。

彼らは週末に何度も集まっては重労働をこなし、舞台をつくるために敷地

から岩を運び出した。毎週土曜の夜に、両親は素敵なパーティを開いた。素晴らしい音楽が流れ、プロジェクトの前進を祝う。

そしてその男性たちはシェークスピア劇からソンドハイムのミュージカルまであらゆる演目をこなす俳優や監督、プロデューサーへと早変わりするのだった。二〇〇一年、この劇場は連続四八回目を迎えたが、例年どおりチケットは売り切れである。

コンセンサスづくりに近道はない

リーダーシップの失敗については、まず自分自身を振り返るべきだと思う。私が国立衛生研究所（NIH・National Institutes of Health）に来た頃、研究者たちは大腸ガンについて新しいながらも不確かな発見をしたところだった。私は情報が拙速に利用されることを懸念し、注意を促す声明を作成した。

私の諮問評議会はすぐこれを支持し



©Associated Press, AP

国立衛生研究所（メリーランド州ベセスダ）国立ヒトゲノム研究所所長。国際ヒトゲノム計画チーム責任者として2000年6月、ヒトゲノム解読完了を宣言したことで知られる。

Francis Collins

てくれたが、この問題に大きな関心を寄せていた各医師会への根回しを私は十分にしていなかった。各医師会是一般論としては私の声明に賛同していたものの、そのリーダーたちは勧告を出したのが自分たちでなくNIHだったことにひどく腹を立てていたのだ。関係の修復には数年かかったが、このことから、私は非常に貴重な教訓を得た。それは、自分が正しく、他の専門家もおそらく賛成してくれると確信していても、コンセンサス構築のステップを避けてはいけない、ということだ。時間はかかっても、欠かすことのできない重要なステップなのである。



Personal Histories: Leaders Remember the Moments and People That Shaped Them
17人の証言：リーダーシップの源泉

優秀なチームの構築

ジャック・ウェルチ

ゼネラル・エレクトリック前会長兼CEO

これまで何度も述べてきたように、私にとっては最高のリーダーシップの教師は母である。とはいえ、母は正式なリーダーの地位に就いたことはない（実を言えば母は隣近所を「取り仕切って」いたのだ）。

母は私に無条件の愛を教えてくれると同時に、非常に厳しい達成基準を課した。こうした「アメとムチ」の組み合わせは私から最大の力を引き出し、私自身もこのやり方で他の人々から最大の力を引き出した。

このような母を持ったことの次に、私の人生で幸運だったことは、チー

ム・スポーツの盛んな環境で育ったことだろう。

おかげで私は、勝つことは最も優秀な人々を味方につけることだ、ということを学んだ。自分より才能のない人に囲まれていては何の助けにもならない。

自分がかなり優れた選手であったとしても、もっと優秀で足の速い選手がいるなら、それは幸運なことである。それはビジネスでも同じだ。たった一人で勝つことなど土台無理な話だ。

私がゼネラル・エレクトリック（以下GE）のプラスチック事業を新たに立ち上げることができたのは、ラッキーだった。そこでは私が最初の従業員で、その後自ら一人、二人、三人と人を雇っていった。

間もなく、そのうちの一人に辞めてもらわなければならなくなった。皆、彼のことが好きだっただけに残念だったが、我々はチームを構築しており、彼の能力では不十分だった。スポーツのチームなら、こういうことを日常茶

飯事にやっている。ビジネスで同じことをしていけないはずがない。

私は子供の頃、たいていチームで一番の選手ではなかった。そしてGEに入社してからも、常に職場で一番頭が切れたわけではない。

だが私はいつも、よりすぐりの人々、

チームの成功は才能と知性

ローラ・ダンドリア・タイソン

ロンドンビジネススクール学長

私はリーダーシップのスキルの大部分を、クリントン前大統領に仕えた四年間に学んだ。リーダーシップについて最初に学んだことは、自分のミッシヨン（使命）を明確に把握する必要性だ。

最初の任務は経済諮問委員会の委員長として経済専門家のチームを構築し、大統領に経済動向に関する助言を行うと共に、健全な政策を策定し、政府の戦略を議会や国民に説明することだった。この仕事では、経済の専門知識とコミュニケーション・スキルを発揮することが求められた。

次に国家経済会議の議長として、省庁横断的な経済政策策定プロセスのま

自分より優秀な人々を見つけ出そうとした。そうすれば、あとは彼らがやってくれる。彼ら自身がよりすぐりの人々とチームを組むのだ。私は毎日、最高のチームを配備しようと努力した。それが勝つための方法だと、私は常に信じている。

とめ役を任された。この仕事では、コンセンサスの構築者や誠実な仲介者としてのスキルと、複雑な経済問題を単純明快にする能力が大いに求められた。

効果的なリーダーシップについては、私の前任者として国家経済会議議長を務めたロバート・ルービン氏から多くを学んだ。彼は、自分の長所と短所を認識することの重要性を教えた。

リーダーは、傲慢さではなく謙虚さによって尊敬を集めるのであり、リーダーの成功のカギは、率いるチームの才能と知性と忠誠心だということを、彼は教えてくれた。私はハース経営大

Jack Welch

2001年9月に退任するまで20年間にわたりゼネラル・エレクトリック（GE）の会長兼CEOを務めた。1935年、アメリカ、マサチューセッツ州生まれ。マサチューセッツ大学卒業後、イリノイ大学大学院で化学工学専攻、Ph.D取得。60年GE入社。20世紀最高の経営者と呼ばれる。



©Associated Press, AP

Laura D'Andrea Tyson

ロンドン・ビジネススクール学長。カリフォルニア大学バークレー校ハース経営大学院の前学長。2002年1月より現職。クリントン政権下では経済諮問委員会委員長や国家経済会議議長などを歴任し、経済政策立案に携わる。1974年、MITで経済学専攻、Ph.D取得。

学院でもこれらの教訓を生かし、地位や役職よりも専門知識や知性を重視するリーダーシップ文化を育んできた。

**組織の使命を
まっとうすること**

私の記憶にある限り最も劇的な悪しきリーダーシップの事例は、一九九六年にカリフォルニア州大学評議会が政治的な動機によって、カリフォルニア大学の入学許可方針からアファーマティブ・アクション（差別撤廃措置）への考慮を削除すると決めたことである。

大学関係者——教職員、学生、管理者、同窓生——はだれ一人、この決定に賛成しなかった。

それに、この措置は入学許可基準を満たす多様な学生に門戸を開くという

同大学の使命と矛盾していた。

二〇〇一年になって同評議会は、入学許可基準を満たす少数派民族の入学希望者および合格者が激減したことを受け、この決定を撤回した。この事例から二つの教訓が得られる。

それは、短期的な政治的課題によって政策を形成してはならないということ、そして、組織関係者が支持せず、組織の使命と相反するような変更を押しつけてはならないということである。

Ricardo Semler

ブラジル・サンパウロのセムコ社筆頭株主。1959年、オーストリア生まれ。倒産の危機に直面していた同社を大胆な組織変革と革新的な経営理念で甦らせた。著書Maverick（邦訳『セムラーイズム』岡本豊訳、新潮社、1994年）は世界的ベストセラーとなった。

リーダーが支配することの罠 リカルド・セムラー セムコ筆頭株主

リーダーシップについて、最も多くを教えてくれた人物は、作家のルイス・キャロルである。彼は作品のなかでこう書いている。

「自分の向かっている場所がわからないのなら、どの道を選んでもそこに行くことができる」

この言葉は通常、混乱した人や方向感覚のない人に対する、冷笑と解釈されている。

しかし、私はいつも前向きで啓発的な言葉——女性的で直感的な知性の主張——だと思っていた。

マネジャーは、自分がどこに向かっているのか、自分がどういう業界にいるのかを理解し、使命を明確に把握していると思いがちである。しかし、それは思いつきというものだ。それは男性的、軍国主義的で自分を誤った方向に導く態度である。

支配を手放す代わりに、自由と創造



Personal Histories: Leaders Remember the Moments and People That Shaped Them
17人の証言：リーダーシップの源泉

力と直感的な適応を得るほうがはるかに私は好きだ。キャロルはこのことを私にはっきりとわからせてくれた。

リーダーのエゴが 負の遺産をもたらす

私にとって悪しきリーダーシップを体現する人物は、ローマ法皇、フィデル・カストロ、ビル・ゲイツ、そしてリー・アイアコッカである。

いずれも素晴らしい人物であり、才気縦横の戦略家である。また歴史に名を残す大人物であることに間違いはない。彼らは多大な価値を生み出し、現代のシンボルともいえる組織をつくり出した。

しかし、彼らはエゴを克服できなかったばかりに、「自分がいるから」でなく「自分がいても」繁栄できる組織をつくり出すことに失敗した。

彼らはいずれも権力の座に留まりすぎたことから不評を買った。その足下で創造力も自由もイノベーションも、そして成功も徐々に失われていったのである。

彼らの率いる組織が生き残るためには、だれか別の人物が彼らの遺産を排除する方法を編み出さなければならぬだろう。それは大変な仕事になるに違いない。

自分の信じることに 最善を尽くす

ラジャト・グプタ

マッキンゼー・アンド・カンパニー・ワールドワイド・マネージング・ディレクター

リーダーシップの哲学について最も影響を受けたのは、ヒンズー教のカルマ・ヨーガである。

人生についての考え方を示す聖典『バガバット・ギーター』のなかに、私にいつもリーダーシップの枠組みを思い出させるサンスクリット語の一節がある。翻訳するとこうなる。

「汝は仕事への権利を持つが、仕事の結果に対しては権利を持たない」

私にはこれが、人は正しいことをしなければならぬだけでなく、正しい動機からそれを行わなければならない、という意味だと考えている。そして人は常に最善を尽くさなければならない。

この考え方を最初に私に示してくれたのは、父だった。彼はけっして結果を憂えることなく、常に正しいことをした。私が何かがすっかりしていると、父はいつも一言こうたずねた。「お前はベストを尽くしたのかい」
奇妙なことに、マッキンゼーの創立

者であるマービン・バウアーも同じ哲学を別の言葉で述べている。

自分の行動が会社の価値観——顧客サービスと人材開発の重視——に合致しているのなら、長い目で見れば利益は後からついてくる、と彼は常に信じていた。

隣人と共に生きる

マイク・パーカー

ダウ・ケミカル社長兼CEO

私がリーダーシップについて学んだのは、経験と人、特に母親からである。母はたいした教育を受けていない。母は人生のなかで能力を試されるような困難な状況に数多く直面したが、必ず冷静かつ優雅に対処した。けっしてあわてふためくことはなかった。

私は子供の頃多くのスポーツをやっ

たが、母は私がけっして勝敗に一喜一憂することのないようにしてくれた。

テニスの試合で接戦の末に勝った、なぜ自分が勝ったかをちゃんと理解させてくれた。たとえば、試合の勝敗を分けた三つのポイントを振り返るよう促してくれるのだ。また、負けたら負けたでなぜそうだったか理解でき



マッキンゼー・アンド・カンパニーのワールドワイド・マネージング・ディレクター。1949年インド、カルカッタ生まれ。ハーバード・ビジネススクール(MBA)卒業後、73年同社に入社。1994年より現職。

Rajat Gupta

るよう助けてくれた。

母とあれこれ話し合ううちに、その理由がわかってくるのだ。たとえば、フォア・サイドからサーブをする時に太陽がまぶしかったのだ、といった具合である。

もう一つ、母が私にいつも言ったことは、私たちは狭いコミュニティのなかで生活しているのだ、ということだった。隣人とは軒を連ねる仲なのだから、嫌でも自分たちがどんな人間かを知られてしまう。

それは今日のダウの最大の特徴でもある。わが社は小さな町の会社なのだ。当社はテキサス州フリーポートやオランダのテルネーゼといった場所に施設を有しているが、隣人から尊敬され、コミュニティに才能と富をもたらすようなやり方で事業を行うよう心がけている。

質問をしないリーダー

悪しきリーダーシップの多くは、質問をする能力や意欲の欠如から生じるものだと思ふ。私は才能ある人々——私よりずっと知能指数が高い人々——がリーダーとして失敗するのを見てきた。彼らは素晴らしい話術を持ち、知識の幅もたいへん広いが、質問をす



©Associated Press, AP

Mike Parker

ダウ・ケミカル社長兼CEO。イギリス、リバプール生まれ。マンチェスター大学で化学工学を学ぶ。1968年同社に入社。2000年より現職。

るのがあまり得意ではない。

そのため、組織の高度なレベルのこととはよく知っているが、はるか下のほうで何が起きているかはわかっていない。くだらない質問をするのを恐れているのかもしれないが、この上なくくだらない質問が大きな威力を発揮する可能性を彼らはわかっていない。くだらない質問がきっかけで会話がはずむこともありうるのだ。

見逃しの三振は見たくない ディック・ブラウン

EDS 会長兼CEO

私のリーダーシップ哲学の由来をたどれば父と母に行き着く。

数学教師の父は非常に聡明で、独創的な精神と素晴らしいコミュニケーション能力を備えていた。父は家庭内の意思決定者であり、しつけない厳しかった。

母は社交的で愛想がよく、いつも人の長所を見つけられる人だった。母は人を動機づけ、元気づけるのが素晴らしい上手だった。

私は現実主義に根差した気質の持ち主だが、常に意識して人の性質のよい面に目を向けることにより、両親のよ

いところをうまく融合しようと努めている。

スポーツのたとえを持ち出すのはあまり好きではないが、オハイオ大学の野球の監督からもやはり多くのことを学んだ。

私はEDSでは、常に従業員に「大胆であれ、チャンスをつかめ」と言っている。漸進主義的な変革では努力のかがみがない。

私はこれを監督から学んだ。彼は私たちに言ったものだ。

「三振するなら、バットを振り切って三振しろ。見逃しの三振など見たくは



Personal Histories: Leaders Remember the Moments and People That Shaped Them
17人の証言：リーダーシップの源泉

Dick Brown

EDS会長兼CEO。通信事業の大手、ケーブル・アンド・ワイヤレス社長から1998年、同社に転進。1969年、アメリカ、ニュージャージー生まれ。オハイオ大学卒業。



ない」

EDSでは全社員に最高のタイミングを期待している。

思い切ったタイミングをすれば時には三振もするが、そういうタイミングができる人こそ、ビジネスを推進することができる。

嫌われたくない願望

悪しきリーダーシップが生じるのは、リーダーが適切な判断よりも個人

的な望みを優先させる時である。

たとえば、だれかに厳しい態度――

悪意はないが強硬な態度――で話す必要があるかわかっていても、人に好かれたい、いい人と思われたいという気持ちから二の足を踏む場合もある。

このようなリーダーは、厳しくても

公平な人物と思われていれば受け入れられるということがわかっていない。

それに、リーダーの従業員に対する

仕打ちのなかで最も不公平なのは、どのように評価しているかをはっきり告げないことだと私は思う。

こうした会話を持つのは容易ではない。もしそれが簡単なら、リーダーなど必要ないだろう。

だが私はいつもこうした話をする前に、自分に次のように問いかけるようにしている。

「もし自分がこの話の聞き手だったら、そのように言われることを公平だと思っただろうか」

人は本来、よい仕事をしたがっているはずだ。

話の内容が善意に基づく建設的なものである限り――つまり従業員のパフォーマンス向上に役立つならば――たとえそれが遠慮のない厳しい言葉であっても、彼らはリーダーの言うことを受け入れるだろう。

価値観に照らして 意思決定する

ノール・ティシー

ミシガン大学ビジネススクール 教授

リーダーシップの考え方について、ジェームズ・マクレガー・バーンズやウォレン・ベニス、ピーター・ドラッカーといった偉大な学者によって形成されたことは言うまでもない。

だが深く影響を受けたのは、ある場所で過ごした一年間の経験である。それは一九七八年、ケンタッキー州ハザードのことだった。ここで、リーダーシップに関する二つの最も重要な教訓を得た。

私はロバート・ウッド・ジョンソン財団に請われて、ハザード家庭医療サービスの変革プランを任された。

これまで、この地域での家庭医療サービスは、連携の取れていない四つの地方診療所によって行われていた。それを、コミュニティを基盤とする職種横断的な医療チームの集合体――看護婦、栄養士、ソーシャル・ワーカー、家庭医療従事者――に変えるという、革新的な取り組みだった。

唯一の問題は、国民健康保険制度の

実現をあてにしていたことだった。だがそれは実現しなかった。そして私が着任した週には、アメリカ鉱山合同組合が健康保険給付を削減した。

我々の母体組織であり、一〇の病院を傘下に持つアパラチア地域病院システムは破産して給与支払不能となり、診療所予算の大半が消えてしまった。

そして私は、一文無しの診療所を運営することになった。そこで私は自身を変えるような光景を目の当たりにした。資金不足のために助けることができず、亡くなった赤ん坊たちを哀れんで泣く看護婦たち、解雇されてすっかり取り乱したスタッフたち。

要するに我々は人々を貧困へと追いつけていたのだ。恐ろしいことだった。それでも私は診療所を運営していかなければならなかった。士気を保つ必要があった。そして私は困難な意思決定をすることを学んだ。いまではそれを「瀬戸際の意思決定」と呼んでいる。それはリーダーにトレード・オフ――



—それも組織が救済されるか破壊されるかといった大きなもの——を求めるような意思決定である。

間もなく私は、瀬戸際の意思決定を下すためには、組織のミッションに基づく明確で強固な価値観を持つ必要があることに気づいた。

一つひとつの意思決定をこうした価値観に当てはめて評価しなければ、早まった行動を取ることになる。それではリーダーシップとはいえない。

私はその一年間というものの、診療所をよりよくするために瀬戸際の意思決定を下し続けた。職員たちは辛い思いをしながらも、だれ一人私のしていることやその理由に異議を唱えなかった。おかげで我々は、なんとかやっていくことができたのだ。

ハザードでのもう一つの教訓は、リーダーは組織に前向きな力を与える最

大の活力源だということである。

だがこの役割を果たすためには、リーダー自身が感情面での活力源をどこかに持っていないければ、干上がってしまう。私にとつてのそれは家族や友人だった。もし彼らがいなければ、持ちこたえられたかどうか自信がない。

リーダーは貪欲に学ぶもの

悪例については、二〇〇〇年の初めにマイクロストラテジーのCEOであるマイケル・セイラーと過ごした数時間のことを思い出せば足りる。

当時セイラーは一六〇億^{ドル}の資産を持ち、彼の会社は世界を支配しようとしていた。彼は言った。自分は「e大^学」をつくるつもりで、そうなれば象牙の塔の連中は商売上がったりになるだろうと。

これには私も面食らったが、気を取り直し「おいおい、それはバブルってものじゃないのかい」と言った。

すると彼は、「これがバブルだなんて思っているのは、GEの幹部と君のような人たちだけさ」と言った。

侮辱的な言葉だったが、それでも私は立ち去りながら「この男は世のなかを変えるだろう」と思った。

だが彼には私を含め、多くの人々が

すっかりだまされた。数週間後、彼は規制当局から収入の過剰計上を告発され、マイクロストラテジーに大きな問題が立ちふさがった。

いまや同社は見る影もない。いま振り返っても、謙虚さをまったく持ち合わせていない彼の態度には衝撃を受ける。その傲岸不遜ぶりは驚くべきものだったが、それでいて私たちは、その傲慢さに魅了されてしまったのだ。それはリーダーシップなどではない。

リーダーは人の話に耳を傾け、貪欲

に学ぼうとする。そして人の気持ちに敏感だ。たとえ彗星のごとく現れて成功を収めた大人物に魅惑されても、このことをけっして忘れてはならない。

こうした体験は、私がいつも学生たちに言っていることにも通じる。それは、リーダーシップとは自叙伝を具現化したようなものだ、ということだ。ある人物の人生について何も知らなければ、リーダーとしてのその人についても何一つわかりはしないのである。

(HBR二〇〇二年二月号より)

ミシガン大学ビジネススクール教授。リーダーシップ論と組織変革を専門とする。1980年代には、GEのリーダーシップ開発センター(ニューヨーク州クロトンビル)の所長を務めた。主な著書はThe Leadership Engine (邦訳『リーダーシップ・エンジン』一條和生訳、東洋経済新報社、1999年)。

Noel Tichy



Personal Histories: Leaders Remember the Moments and People That Shaped Them
17人の証言: リーダーシップの源泉

©2001 Harvard Business School Publishing Corporation.