

民主的なリーダーシップを

日本は閉塞感で覆われている。経済はよくない。政治もよくない。戦争は始まる。閉塞感
は、なんでもありの改革を期待する。企業でも大学でも、思い切った改革のためにはリー
ダーにもっと強い権限を与えるべきだといわれる。しかし、庶民の健全な常識からいって、
これは危険な考え方ではないだろうか。

トップダウンという誤解

強いリーダーシップのあらわれが、トップダウン型の意味決定だと誤解している人が多
い。稟議制度のように、下が起案したものを回覧して意見を聞き、最終的に上司が決裁し
てから実施するのは「この非常時に」手間暇がかかるというのだろう。しかし、権威主義
的な人がトップに座ったとしたら、トップダウンは部下にとっても迷惑なだけではすまな
い。危険ですらある。北朝鮮しかり、クウェートしかり。組織が崩壊するだけではなく、
まわりにも危機を伝播させる。

ゼネラル・エレクトリック（GE）の前会長ジャック・ウェルチは、経営の秘訣を「ピー
プル・マネジメント」に求める。企業官僚が跋扈する本社のオフィスに安住しないで、膨
大なエネルギーと時間をかけて全世界の工場や営業所を回り、社員一人一人の声に耳を傾
けたのである。現場の声を取り入れたトップダウンの決断なら、間違いは少ないだろう。
実際は稟議制度のようなボトムアップが働いているからだ。

ちなみにウェルチ氏がリーダーの条件として挙げるのは、変化に対応するエネルギー
（energy）、困難な問題に判断を下せる鋭さ（edge）、途中で投げ出さない実行力（execute）で
ある。最近の小泉首相は、判断しないで、途中で投げ出す傾向があるから、リーダー失格
ということになる。ウェルチ氏はさらに、活力を与える、英語でエナジャイズ（energize）
と呼ぶ能力を挙げる。閉塞感を打ち破るのは、組織のやる気を引き出し、行動へと導くこ
の力なのである。

明瞭な言葉で説得を

われわれが今必要なのは、現代社会が直面する深刻で複雑な問題を人に理解させ、解決
に向けて人を動かす能力である。リーダーの資格は、権威と権限に基づく。権威は人々か
ら与えられ、権限は法律によって与えられる。しかし、高度情報社会に生きる高学歴の庶
民は、権限に基づいた指揮監督だけでは権威を感じず、信頼して動くこともない。ところ
が大企業や行政機関や大学など、伝統的な「業界」は、若い世代にあうんの呼吸が通じな
くなったとたんに、トップダウンなどと言い出している。人々に権威を感じさせ、変化の
ための活力を与えることができるのは、公的な組織であろうと非営利団体（NPO）であろ
うと、明瞭な言葉で説明し、異論に耳を傾け、議論を通じて説得することができる人であ
る。つまり、日本が標榜してきた民主主義を社会のあらゆるところでリーダーシップに生

かすことができる人材こそが、日本再生のカギなのである。

野村美明

1951年生まれ。大阪大学法学部卒。専門は国際取引法、国際私法。副専攻は国際経済法、紛争解決法。リーダーシップ教育にも関心がある。国際私法学会理事、法制審議会臨時委員。