

軍師・参謀を志す人のために
「包み込む」指導者、「切断する」指導者

Vol.19

— 統率の手法から、器量・資質を見定める —

「包み込む」指導者、「切断する」指導者

1. この小冊子で検討すること
2. 人々をまとめていく手法の事例 —調整型指導者—
3. 調整型指導者の手法の限界
4. 組織の結束を保ちつつ改革に取り組んだ指導者たち
5. 現代の指導者に求められる姿
6. 目標に向かって組織を統率していくための手法
7. 支える相手としてふさわしい指導者を見極める
8. 「軍師・参謀」を志す者の側の策

この小冊子で検討すること

◆ 前巻まで検討してきたこと

この小冊子「軍師・参謀を志す人のために」シリーズでは、第14巻から第18巻にかけて、会社や政党といったひとつの組織に属している者がその組織内において権力を確立し、さらにその権力を維持、拡大していくことについて検討してきました。特に第17、18巻では、組織内での権力の基盤となる人間の集団＝派閥について、いくつかの課題を検討してみたところです。

この巻（第19巻）からは、これまで検討を続けてきた課題を発展させて、新たに、派閥などの集団を率いている指導者（リーダー）たちの振る舞い^{ふま}や組織の統制の方法と、そこから見えてくる指導者としての器量・資質やあるべき態度などに関する課題について、少しずつ検討していきたいと考えています。

まずはその出発点として、ここで、前巻（第18巻）の中で読者の皆さんにもご紹介した、この小冊子の制作者の友人・知人たちの言葉を思い出したいと思います。それは、この小冊子の制作者が職場や飲み会などで彼らから何度も聞かされてきた、次のような泣き言でした。

「誰^{だれ}それが率^ないでいるグループ（派閥）に入って失敗した」
「あんな人（派閥の領袖^{りょうしゅう}）に、ついていくのではなかった」

◆ 自分の身を預ける相手の選択に誤らないために

前巻でも検討したように、私たちはいったん一人の指導者（たとえば派閥領袖など）に「ついていく」ことにした場合には、たとえそれがいやになったからといっても、その指導者を捨てて、自分がいま属している派閥から別な派閥に乗り換えるという行動を取るのは、とても損になる場合が多いのです。上記の友人たちも、既にそれぞれが属する派閥の中で、それなりに自分のポジションが固まってしまっており、今さらその派閥から抜けるわけにもいかないようです。彼らはこの小冊子の制作者に向かって、いつも愚痴^{ぐち}ばかり垂れ続けていました。

そんな彼らの失敗の原因は、おのれの身を預ける相手の選択を誤ったことによるものだと考えられます。この小冊子の制作者は、読者のかたがたに、これと同じような失敗に陥っていただきたくはありません。そのために読者の皆さんには、ぜひとも、自分が持っている「軍師・参謀」としての優れた能力を、存分に発揮させてくれる人物とは誰なのかをきちんと見極められるようになっていただきたいと思います。

これについて前巻では、「軍師・参謀」として支える相手となる人物の器量を前もって十分に把握し、資質をしっかりと見定めておく必要があるだろうということを検討しました。

◆ 指導者（リーダー）の器量・資質を見定める

ところで、私たち「軍師・参謀」を志す者が、自分の能力を発揮させるためにその身を預ける相手は、たとえば派閥の領袖であるとか、企業の経営者、あるいは議員だったりすることもあるでしょう。そうした彼らは、なんらかの組織を統率する指導者（リーダー）という立場にある人たちです。

だから「軍師・参謀」を志す私たちは、いったい「誰の」器量・資質を見定めるのかというと、それは、「指導者である（指導者となる）人物」の器量・資質となるはずです。そして、私たちが行う指導者という人物の「質」の見極めは、そのまま、私たちが加入する組織（つまり、その指導者が統率する派閥や会社、政党など）の「質」の見極めにも直結することでしょう。

ここで私たちは、そのような人物の器量・資質、つまり、指導者としての地位・役目にふさわしい才能や人柄、天性といった、なにか^{ばくぜん}漠然として、とらえどころのないものを「どのようにして見定めるのか」ということを考えなければなりません。

しかし、そもそも人間の人柄や天性とは内面からにじみ出てくるものであり、これらを他人が直接的にとらえるのは、なかなか困難だと思われます。もしも、指導者という人間の器量・資質をダイレクトに把握するのが難しいのならば、私たちは、他人の目にも見えるもの、つまり表^{おもて}に現れてきて私たちが直接観察できる事柄から、その指導者の器量や資質を（間接的に）^お推し量^{はか}るような方法をとることはできないでしょうか。

すなわち、指導者が示す行動を観察し、これを分析することを通じて、その指導者の内なるものが形づくる器量・資質を判断しようというのです。

◆ 指導者の統率の手法を観察する

ところで、いま私たちが器量・資質を推し量ろうとしている対象である「指導者（リーダー）」とは、派閥の領袖などとして、人々の集団を率いていくべき立場にある者のことです。そのような立場の人物の器量・資質を、本人の行動の観察を通して推し量ろうというのであるならば、その人物が人々の集団をまとめて、引っ張っていくためにとっている行動、つまり、指導者による組織の「統率のやり方、手法」を観察するのがよいのではないのでしょうか。

派閥などの集団の指導者が示す統率のやり方からは、将来その指導者がまとめている集団の一員になるであろうあなたが、集団の中で適切な処遇を受けられるのか（＝自分にとって、ついていくのにふさわしい人なのか）などが見えてくるのではないかと思います。また、指導者の統率の手法からは、その人物が、「軍師・参謀」となったあなたの提示する有益な進言をきちんと取り上げて、それをもとに決断し、行動してくれるのか（＝軍師・参謀役として支えがいのある相手なのか）ということも推し量れるかもしれません。

この巻では、ある指導者（リーダー）に関して、「自分にとって、ついていくのにふさわしい人なのか」「軍師・参謀役として支えがいのある人物なのか」を見極めたい時に、その指導者の「統率の手法を観察する」ことによって何か有効な手がかりが得られるのかどうかを検討してみたいと思います。まずは、過去にこの小冊子シリーズにご登場いただいた指導者が用いていた、人々の集団をまとめる手法から調べてみることにしましょう。

人々をまとめていく手法の事例 － 調整型指導者 －

◆ 派閥を拡大させ、そのメンバーをまとめていく

この小冊子シリーズでこれまで何度も強調しているように、人間はいくら能力があっても自分一人だけでできることには限界があります。能力のある人間は、まず、まわりの者を惹きつけ、多くの人々を自分の配下に置いて集団を組織します。そして、この組織として発揮する力を用いることでもって、大きな仕事を成し遂げていくのです。ある組織が、人々を集めて大きな力を持つようになれば、こうした方向の流れに勢いがつき、この組織を率いる指導者（リーダー）のもとには、さらに多くの人が集まってくるようになります。このようにして組織はいつそう拡大し、力を増していくことでしょう。

人々が集まって形成する集団の例として、第17巻では「派閥」を取り上げて検討しました。この派閥という集団を統率する指導者（派閥の領袖）は、自分のもとに集まってくるさまざまな人々を、派閥のメンバーとして一つにまとめて、引っ張っていかねばなりません。

小冊子シリーズ第17巻では、竹下登氏（第74代内閣総理大臣）が当時の自由民主党の中で、自身の派閥を形成していった経緯について言及しています。竹下氏は、もともと自分が属していた派閥（田中派）内に、おのれのための集団（創政会）を立ち上げました。竹下氏はこの時には既に40人を、そして自民党内の竹下派（経世会）最盛期には120人もの国会議員をまとめて、率いています。

このように自分のための集団を設立し、次第に拡大させて、最終的には非常に大きな規模となった派閥をまとめていくために、竹下氏はどのようなやり方をしていたのでしょうか。

◆ 竹下登 元総理の振る舞いの事例

竹下氏が、どのようにして自分の周囲に人々を集め、彼らをまとめていたのかについて、その方法を解き明かす鍵^{とあかざ}となりそうな、竹下氏の振る舞いの事例を拾い上げてみましょう。*1

- いつでも誰でも来い、との姿勢で、さまざまな人から直接じっくりと話を聞くという態度を持ち続けた。
- 口が堅く、会話の相手から聞いた秘密の内容は、絶対に他の人にはしゃべらなかった。このため、みんな安心して、本音で話ができた。
- 相手の話をさえぎって自分の意見を言うことは決してない。あくまでも聞き役に徹している。
- 相手の話を聞いた後も、それについてイエスともノーとも言わなかった。ただ話を聞いた後に、ひとこと「わかった」とだけ述べている。
- また、もしも相談を受けたというのであれば、「自分はこう思う」だとか、「それはあの人に聞いてみろ」などといったアドバイスはする。しかし、相手から相談を受けているわけではないのに、自分の方からああしろ、こうしろ、といった指示を出すことは絶対になかった。
- 人の悪口を決して言わない、ということを「人生哲学」としていた。
- 常に口にしていた処世訓^{しよせいくん}は、「汗は自分でかきましよう、手柄は人にあげましよう」である。

* 1：講談社「政治とは何か 竹下登回顧録」、同「経世会竹下学校」などより。

- 「他人を信頼した結果、もしも裏切られたとしたら、それほどまでに人を信用した自分の方が悪いのであって、裏切った方よりも、裏切られた方（自分）が悪い。信頼関係というのは、そういうものだ」と考えていた。

このような竹下氏の言動の意味を、少し整理してみましょう。

◆ 相手の考えをしっかりと聞く

竹下氏は、誰と話をするときでも自分の意見を強く主張したりはせず、まずは相手の言うことを受け入れる、という姿勢を示しています。これにより、話をしている相手は竹下氏について、「俺^{おれ}のことをよくわかってきている。そして、尊重してくれる」と感じるようになります。

また、竹下氏自身の見解でもって相手を説き伏^{とふ}せるような言動はせず、とにかく相手の考えを終わりまで全部、しっかり聞こうとする同氏の態度からは、誰もが「自分の意見を丁寧^{ていねい}に聞いてもらえた」、そして「言わなければならないことは全部話してきた」という満足感を覚えました。*2

そして、会話の締めくくりにおける竹下氏の「わかった」という発言は、話を聞いてもらった側^{がわ}の人すべてに、「この人（竹下氏）なら私の主張を理解して、その考えに敬意を払い、当方の利益を大切にしてくれるだろう」といった気分にさせる効果があったようです。

これは「聞く」だけでなく、竹下氏は行動でも、自分が関わりを持った人間のことは最後まで大切にし、面倒を見ろというやり方を心がけていたようです。竹下氏は、その回顧録による

* 2：会話の相手にこう思わせるためには、その人がはっきりとは口に出さない主張、要求をも、敏感、的確に察し取ることができればなりません。