

アンドレ・モロア著「初めに行動があった」岩波新書、岩波書店 1967年4月20日刊を読む

## リーダーシップとは

### —集团的行動—



1. (1)近代の世界では、大部分の行動は集团的である。
  - (2)なるほど田舎のいなか小地主や、職人や、芸術家はひとりで仕事をする。
  - (3)しかし小さな所有地と職人階級とは消滅する傾向にあり、芸術さえもある種のもの種は共同作業を必要とする。
  - (4)演劇、映画、テレビの場合がそうである。
  - (5)科学的研究は、ますます、一つのグループの共同作業によっておこなわれるようになるであろう。
  - (6)ところで、行動が集团的なものとなるや否や、それは一人の長が全員の活動を指導し調整するのでなければ成功することはできない。
  - (7)この必要は、行動が一つのリズムを伴うものであるときには、明白である。
  - (8)線路工夫や漕ぎ手たちは、組長や整調手が音頭をとって彼らの動作を一致させなければ、その力を空費するであろう。
  - (9)しかし指揮されることの必要は、また——そしてとりわけ——より複雑な諸行動においても感じられる。
  - (10)一つの軍隊は、隊長が命令を下すのでなければ、闘うことができないし、移動することすらできない。
  - (11)指揮が悪いと潰走するであろうその同じ部隊も、部隊長から掌握されなおすのを感じると、失地を回復するであろう。
  - (12)二つの同じような工場も、企業のトップ・マネージャーたちの価値と権威とのいかにによって、一つは非常にうまく動き、もう一つはうまく動かないであろう。競技者個々人の特質も、それがいかに偉大であろうと、主キャプテン将が劣っていてその任務に耐えないことが明らかになるようなチームでは、むなしく浪費されるであろう。
  - (13)活動的で尊敬されている市長は一つの都市を変貌させる。
  - (14)指揮なくしては、都市生活もなく、国民生活もなく、国際的秩序もない。
2. (1)それゆえに、長い歴史を通じて、もろもろの人間社会は自らに長を与えてきたし、それらの長たちがまた、あらゆる階級の下位の長たちに、その権威を委任したのであった。
  - (2)人間社会がこれらの長を選ぶために見つけた方法は少ししかない。
  - (3)長は世襲の者であるか、選挙された者であるか、あるいは歴史や経験によって押しつけられた者かであった。
  - (4)世襲の長には永らく異議をはさまれたことのない・生まれつきの威光がそなわっていた。選挙された長はといえば、「大多数」の選択のおかげでその合法性を得ていた。



- (5)しかし分裂した国では、この「大多数」は弱く、変りやすい危険がある。
- (6)その場合には大胆な「少数」が、物理的力を用いて、一人の長を押しつけるということが起こる。
- (7)われわれは、政治行動を論じる際に、何が合法性を基礎づけるものであるかを見るであろう。
- (8)しかし長たる者の本質的諸特質はどんなものでなければならないかを、今さっそく示さなければならない。

3. (1)長たる者は他の人間の諸活動を指導することを使命とする。
- (2)彼は、それゆえ、専門の問題に明るい者でなければならない。
- (3)とはいえ学識だけでは充分でない。
- (4)すぐれた化学者といえども化学生産品工場の指導はひどくまずいことがある。
- (5)それは彼がもう一つの知識、すなわち各人の諸能力を活用する上での知識を欠いている場合である。
- (6)長たる者は、それぞれの部門において、専門家と同じ程度に知っていることを要求されるのではなく、専門家たちを理解し、彼らを刺激して一つの共同目的へと向かわせるだけの知識を持っていることを要求される。
- (7)長たちが試験と競争試験とによって選ばれる中国の官職制度は、一見、公正なように思われる。
- (8)そしてこれによって奉仕業務の部門での立派な長が得られることもしばしばである。
- (9)しかしこの制度は最高の長を選ぶ方法としては適当でない。
- (10)なぜか？なぜなら、競争試験での成功に導くような諸特質は行動の人の諸特質ではないし、試験を受ける年齢と高い指揮をとる年齢とのあいだには長い年月が流れるからである。
- (11)われわれの社会の最大の害悪は選挙と卒業証書とである、とポル・ヴァレリはいつていた。
- (12)実のところ、選挙と卒業証書とは有益な役割を演じはする、しかしこれらのものはその然るべき場所だけにとどめておかなければならない。



4. (1)長たるものの主要な力は性格、すなわち行動と関係のある諸特質の全体なのであり、これは精神と心情との諸特質とは別のものである。
- (2)行動に固有なこれらの諸特質のうち、第一の特質は意志である。
- (3)長たるものは一つの決定を下し、それについての責任を引き受けるすべを知らなければならない。
- (4)ためらいがちで優柔不断な長ほど部下の意気ごみをくじけさせるものはない。《決断はあらゆるものにおいて勝つ》とナポレオンはいつた。
- (5)決断とは頑固さではない。
- (6)新しい諸事実に対しては、新しい決定。
- (7)しかし大綱的指示の変更は、部下を途方に暮れさせるものであるから、最小限度にとどめなければならない。



(8) 決定を下すには、非常な精神的勇気が要る。部下をバックアップするにも非常な精神的勇気が要る。

(9) 長たるの資格のない長は何かの失敗の責任を自分の命令の実行者たちに転嫁しようという誘惑に負けるものである。

(10) 長の名に値する長は権力につきものの危険を自ら引き受ける。

(11) 命令のへまな実行のかけにはほとんど常に指揮のあやまちがかくれている。



5. (1) 《命令を与えるだけでは足りない》とアシル・ケネイ[モロワの小説「ベルナール・ケネイ」に出る人物]はいった、《なおその命令を自分自身で実行しなければならない》
- (2) これはふざけた誇張であった、しかしいつも変らぬ注意と不断の識整とが必要であることは事実である。
- (3) 真の行動人は何ひとつなおざりにしない。すべては互いに関連があるからである。
- (4) 長たるものの細心さは、その命令の実行者たちに、自分たちは監督されているという感じをいだかせるといふ利益がある。
- (5) どんな良心的な者も最高幹部の無関心を見抜くと、だらけるものである。

P25 ~ 29

#### <コメント>

すべての「集団行動」には「リーダー」の存在が不可欠です。「リーダー」が存在しないと 10 + 10 は 20 にならずに半分の 10、さらにはゼロかマイナスにもなります。リーダー次第で 10 + 10 は 30、40 にもなるし、100 にもなります。組織(集団)の運命はリーダー次第、「リーダーの責任は大きい」と言えます。では、リーダーとして何を心掛けなければならないか。フランスの思想家アンドレ・モロワの本著「初めに行動があった」は極めて示唆に富みます。

2023年3月17日(金)林明夫

