

名著を大いに語る

名著はなぜ時代と国を越えて読み継がれるのだろうか。時代の転換期を迎える今だからこそ、もう一度^{ひもと}き読んでみたい。今回は多摩大学大学院の紺野登教授に、今後の「人と組織」のあり方を考えるうえで役に立つ名著の読み方を大いに語っていただく。

『君主論』

モラリストや聖人君子のリーダーでは、 激動期に組織を維持することはできない

著者のニッコロ・マキアヴェリ(1469—1527)は、16世紀イタリアの激動期に共和制フィレンツェの書記官を務め、数々の困難な現場を経験した官僚であり、政治思想家。代表作に『君主論』『デイスコルシ』『戦術論』。『君主論』は、政変にともなって追放処分を受けたマキアヴェリが1513年に書いたリーダーシップ論の古典。



著者／ニッコロ・マキアヴェリ
中公文庫BIBLIO 781円(税別)
改版2002年4月刊行

16世紀、まだイタリアは統一国家ではなく、半島内外で領土争いが繰り返される激動の時代だった。そのなか、政変で官僚の職を失ったマキアヴェリは、政治の世界に戻るために自らの実務経験をもとに本書を著し、当時フィレンツェを支配していたメディチ家に献呈した。1つ注意したいのは、本書は「残虐な行為であっても目的のためには手段を選ばない」、いわゆる「マキアヴェリズム」の本ではないこと。19世紀以降、本書の解釈はガラッと変わり、激動の世でリーダーたるものが、いかに現実に即した最善の手段を選び組織を維持できるのかについての深い洞察として再認識されている。

ライオンとキツネを 演じ分ける

当時イタリアは、古代ギリシア・ローマを理想とするルネサンス期



● 語り手

紺野 登氏

多摩大学大学院経営情報学研究所 教授

Noboru Konno_早稲田大学理工学部建築学科卒業。知識イノベーション研究所(KIRO)代表、多摩大学大学院経営情報学研究所教授(知識経営論)兼知識リーダーシップ総合研究所(IKLS)教授。著書に『美徳の経営』(NTT出版、共著)など多数。

で、リーダーの鑑といえは古代ローマの政治哲学者キケロやセネカなど道徳的に優れた人物だった。しかし、マキアヴェリはその固定的価値観自体に異を唱え、現実的視点から、「正論」を語るモラリストや聖人君子のリーダーでは激動期に組織を維持できないと主張した。なぜなら、道徳的には正しいリーダーであっても、Virtu(ヴィルトゥ：力量)がなければ激変から組織を守れないからだ。力量とは1つの徳目であり、単なる力任せのことではなく、Fortuna(フォルトゥナ：運命の女神)さえ引き寄せるしたたかで大胆な行為に導く力だ。そして、君主は力量をつけるために、ライオンやキツネに学ぶべきだとし、ある場面ではライオンの勇猛さで人々から恐れられ、ある場面ではキツネの狡猾さで罅を見抜き、それを演じ分けられることが必要とした。

あらゆる常識を疑う 価値多元主義

本書の重要なポイントは、当時常識だったリーダー像を疑うような価値多元主義が根底にあることだ。力量とともに、価値多元主義はイノベーション・リーダーにとって必要な資質と私は考える。大目的を達成するために、社内で常識とされていることであっても疑い、状況に応じてビジネスモデルを変えていかねばならないからだ。“君子は豹変す”というが、多様な価値の存在を認め、周りから一貫性がないと指摘されても、本質的に最善かつ現実的に可能な手段を選ぶことができる「実践知」が重要だ。最近の分析に偏りすぎた戦略論では、激動期の変化に対応できないと私は思う。

そして、価値多元主義は激動期の組織の人事にも求められる考え方だ。人事は一元的価値観を押し付けてはいけない。たとえば、リーダーシップコンピテンシーなどを育成に採用する場合、イノベーションを起こせるような新たなタイプの人材を生まれにくくする面も持つ。なぜなら、リーダーシップコンピテンシーを人事が作ることで、人事が意図する人材の型にそれとなくはめてしまうからだ。人事が現在常識と捉えていることであっても、疑ってかかる姿勢がリーダー育成には必要であろう。

研究員の書棚から

労働市場のテーマから
当研究所研究員の戸田淳仁が紹介します。

『日本経済の環境変化と 労働市場』



著者／阿部正浩 東洋経済新報社
3500円（税別） 2005年9月刊行

1990年代に起こった日本の労働市場の 構造的な変化を的確にまとめる

本書は、1990年代に起こった日本の労働市場の構造的な変化とその原因を、緻密なデータ分析をもとに解明しています。求人企業と求職者のスキル・地域のミスマッチにより1990年代に完全失業率が上昇し続けましたが、本書ではそこに分析を加え、求人企業と求職者の間にある情報のミスマッチによって選考（段階）以前に求職者が応募に躊躇する姿が浮き彫りにされています。たとえば、求職者は経験職種から応募する産業を決める傾向があり、IT系職種を経験してきた人は、商社や金融機関にIT系職種のニーズがあったとしても応募しないのです。本書は、そのようなミスマッチを解消するために、求人企業が募集条件をできるだけ言語化し、提示するなど情報の伝え方を工夫することで、求める人材の応募を促すことが必要と主張します。

ここで紹介したのは内容のごく一部ですが、本書を読むことで、現在企業が抱えている課題は、過去の構造的な変化の積み重ねによって生じていることに気づかせてくれます。単なる教科書的な知識としてではなく、課題解決のヒントを得るために、労働市場の構造的な変化を把握しておくことは重要だと思います。本書は、内容が高く評価され、日経・経済図書文化賞と労働関係図書優秀賞を受賞した研究書です。研究書であるため、一部で高度な統計手法が使われていますが、その個所を読み飛ばしても内容が理解できるような工夫がされています。ぜひ、本書を手に取り、課題解決のヒントを探ってみてはいかがでしょうか。

Akihito Toda_2008年より当研究所勤務。専門は労働経済学、応用計量経済学。「大卒求人倍率調査」「雇用の現状」などを担当。