

1. 他者とともにある「私」がリーダーである

人間関係は私たちの苦しみの起点である

この社会における苦しみの根本原因は人間関係にある。そう言い切っても過言ではないだろう。他者との関係性の中にこそ、私たちは不安や苛立ちの種を見出す。他者との関係性とは、自身にとってその他者が存在しない状況をも含む。「ひとりぼっちで寂しい」や「誰でもいいから傷つけたい」などというのもまた、特定されない他者との関係性の問題である。

そんな人間関係というカテゴリの中でリーダーシップというものは、その関係性において、しばしば「支配と従属」や「上下の関係」という単純な構図に還元されがちだ。誰かが上に立ち、誰かが従う。この垂直的な構造は、組織における序列、親と子、教員と生徒といった日常的な関係に深く浸透している。とりわけ日本社会においては、「リーダーとは何か」という問いの立て方すら、この構造から自由ではない。強い者が決定し、弱い者が従う。自己を差し出し、判断を委ね、責任から逃れる。そのような関係の中に身を置くと、私たちはある種の安心と引き換えに、自らの自由を手放しているのかもしれない。

そんな単純な構図に陥らないためには、「リーダーシップ」と地位や立場としての「リーダー」ということは分けて考える、あるいは整理して論じなければならない。よく組織が犯す間違いの一つに、「プレイヤーとしての優秀さが高く評価された人物を安易にチームリーダーに据えてしまう」ということがある。たとえば、営業担当の平社員Xがチームリーダーになった途端、「仕事のできない人」になってしまう。ところが降格されて再びプレイヤーに戻れば、また活躍するといった具合だ。

もちろん、地位が人を育てるという側面もあるが、一方で先天的な気質や適材適所などというものもあり、その判断は難しい。しかしながら、あまり深く考えずに優秀なプレイヤーを報奨の意味合いで監督やコーチ役に抜擢するということは避けるべきで、再びプレイヤーに戻って活躍できるならまだ良いが、覆水盆に返らずや後味の悪さが残るようなことになっては、その組織やチームが失うものも決して小さくない。

私たちは日常会話でも何気なく、リーダーシップを発揮して云々などと発するものだが、「リーダーシップ」とは、本来どうあるべきなのか。リーダーシップとは、実のところ「対人関係における影響関係」であり、固定された役職や肩書きとは無関係に、誰もが発揮しうる行為のかたちである。言い換えれば、「リーダーシップを発揮するのはリーダーだけではない」ということなのだ。

行動が意味を生み関係を変えていく

たとえば、発言を促し、場の緊張を和らげる人。会議の後にメンバーを気遣う一言をかけられる人。誰かの判断に疑問を投げかける人。これらすべてが、関係性に影響を与えているという点において、紛れもなく「リーダーシップ」なのである。先に述べた優秀な営業担当の平社員Xの例で言えば、Xは一人のメンバーとしては、その働きぶりや成果によって、同僚たちに刺激を与えるなどといった「リーダーシップ」を発揮できていたものの、管理職という「リーダー」として発揮すべき「リーダーシップ」の実践に関しては適任ではなかったというふうに考えることができるだろう。

このような視点をより体系的に理解するために、人間関係の理論には「P機能」と「M機能」という概念がある。Pとは課題達成機能（Performance）、Mとは集団維持機能（Maintenance）を指し、どちらも関係性にとって不可欠なものである。目的に向かって進む力と、場をつなぎとめる力。片方だけでは共同体は立ち行かない。

ここに一つの哲学的示唆がある。それはリーダーシップというものは、「善」と「悪」や「能動」と「受動」といった二項対立を超え、その関係とは「補完」であるという事実である。これはリーダーシップに限ることではないが、あらゆる人間関係には、異なる強みと弱みが交錯しており、それを補い合うことによってしか、「共に生きる」ことは成立しないという、言ってしまうと当たり前とも言える解に到達する。

存在は交差しながら揺らいている

他者の中に自己を見出し、自己の中に他者を見出す。そのような相互的な存在のあり方にこそ、人間関係の本質はある。それは「誰がリーダーか」ではなく、「いかにリーダーシップが分かち合われているか」という問いに変換されるべきなのである。支配でも従属でもない。奪い合うのでも、押しつけるのでもない、分け合うこと。まさにそのとき、関係は単なる機能的な連携を超えて、「並存」「共存」として立ち上がるのだ。

私たちは、いつでも誰かの影響を受けている。同時に、気づかぬうちに誰かの人生に影響を与えている。そこに上下などなく、あるのはただ、存在の交差と揺らぎである。「自分はリーダーではない」と思う者ほど、実は誰かにとっての見えない灯台であるかもしれない。「私がいなくてもいなくても同じ」と感じているその場所に、あなたがいることで空気の色が変わる。そういう関係性は確かにあるのだ。

私という存在は、誰の中で影響を与えているのだろうか。また、私という存在は誰の影響を生きているのだろうか。その問いが芽吹いたとき、人間関係という迷路はきっと、少しだけかもしれないが風通しが良くなるはずである。そして、何より忘れてはな

らないのが、私は私の人生におけるリーダーであり、またリーダーシップを実行する主体であり、それは代替不可能な役割だという点だ。目の前で発せられる他者の大きな声にひるんだり、つい周囲と自分を比較してしまったりしたときこそ、誰一人として、自分の人生を代わりに生きてくれる人は存在しないことを肝に銘じたい。

