

Title	ARTとしてのリーダーシップ：対話による実践知の言語化
Author(s)	野村, 美明
Citation	国際公共政策研究. 2009, 14(1), p. 1-13
Version Type	VoR
URL	https://hdl.handle.net/11094/10230
rights	
Note	

Osaka University Knowledge Archive : OUKA

<https://ir.library.osaka-u.ac.jp/>

Osaka University

ARTとしてのリーダーシップ

— 対話による実践知の言語化

Leadership as an Art

— Articulating Knowledge-in-Practice through Dialogue

野村美明*

Yoshiaki NOMURA*

Abstract

This article considers leadership as an art rather than a science. It attempts to articulate the “knowledge-in-practice” held by a world-class musician (a Japanese *koto* player) and a business leader by way of examining a dialogue between the two.

Lessons taken from their “knowledge-in-practice” include: indicate your direction, persuade others by showing credible commitment, feel the ease or unease (the “breath”) of the given circumstances and respond flexibly, pace your breathing to pressures from behind, act like a mirror for others to know themselves, bring about innovation by combining things differently, teach awareness and sharpen senses, make others happy to follow, and diversify interests and find and be aware of differences, which leads to innovation. .

キーワード: リーダーシップ、アート、実践知、言語化、音楽家、箏曲家、ビジネスリーダー、改革、部下・弟子・ついて行く人、リーダー

Keywords : leadership, art, knowledge in practice, dialogue, musician, Japanese *koto* player, business leader, innovation, follower, leader

* 大阪大学大学院国際公共政策研究科教授・高等司法研究科研究科併任教授

目次

1. はじめに
2. 対話
 - (1) 方向性を示す
 - (2) 揺るがない姿勢を見せて説得する
 - (3) 与えられた環境のなかで呼吸を感じて柔軟に即応する
 - (4) 背中で感じる一呼吸を合わせる
 - (5) 気付きの鏡になる
 - (6) 異なった組み合わせでイノベーションを
 - (7) 気付きを教える——感覚を磨かせる
 - (8) 喜んでついて来るようにさせる
 - (9) 異なるものを見て違いを知る
3. おわりに

1. はじめに

人々は、最近の日本の歴代首相¹⁾を見てリーダーシップがないことを嘆く。この場合、人々は首相という地位ではなく、その行動をみてリーダーシップのあり方を判断しているのである。リーダーシップは、もっとも一般的には、ある目的に向けて人々を動かすことと定義できる。この定義によれば、リーダーシップのあり方は、法的に選ばれた組織のトップだけではなく、日常生活における自然発生的な大勢のリーダーに関わる重要な問題となる。²⁾ 首相や社長など法的権限がある人にリーダーシップがないとはどういうことだろうか。また、法的権限がない人に他人がついてきてくれるというのはなぜなのだろうか。

リーダーシップのあり方は、リーダーとリーダーについて行く人の相互関係および彼らの置かれた環境（たとえば組織内および組織外の環境）から影響を受ける。したがって、リーダーシップの実践を科学的に説明することには困難をとまなう。最近では、リーダーシップを芸術としてとらえるべきだという主張が広がっている。筆者は、リーダーシップの科学的分析はリーダーシップの理解に資すると考える。しかし、本稿での筆者の関心はリーダーシップの教育と学習にあるので、以下では芸術としてのリーダーシップを考えることにする。

リーダーシップは芸術だという言葉は、2重の意味で日本語としてしっくりこない。第1にリーダーシップはカタカナ英語である。第2に、芸術というのは英語のartの翻訳であるが、artという言葉をやうまく表現できていない。技芸、技法でも物足りない。

1) たとえば安倍晋三（2006年9月26日～2007年9月26日）、福田康夫2007年9月26日～2008年9月24日）および麻生太郎（2008年9月9日～24日）である。

2) ナイは以上のような定義に基づいて、リーダーシップはあまねく存在し、リーダーはわれわれの回りにたくさんいるという。Joseph S. Nye, Jr., *The Powers to Lead*, 3,18 (Oxford, 2008).

リーダーシップをカタカナ以外であらわすことができるかどうかはこの論稿では立ち入ることができない。リーダーシップを芸術と理解することについても同様のぎこちなさがあるが、以下では音楽を念頭におくことにする。

本稿は、artとしてのリーダーシップが実践および学習と教育において音楽と多くの共通性を有することから、音楽家と企業人と法学者の対話によってリーダーシップに関する実践知を導きだし、今後のリーダーシップの教育と研究のためにこれを記録しようとするものである³⁾。

2. 対話

対話は、箏曲者の西陽子さん、企業人の小林昭生さん⁴⁾と法学者である筆者⁵⁾の3人で若手経営者の橋本佳苗さん⁶⁾の司会で行われた⁷⁾。以下発言は名字で引用する。

橋本さんは、大阪大学のリーダーシップ教育プログラム（グローバルリーダーシップ・プログラム）の説明のなかで、われわれが目指すリーダーシップの意義についてつぎのように要領よくまとめられている。

リーダーシップとは、役職や才能で決まるのではなく、アート、すなわち芸術的ともいえる技芸である。この観点から、法律家や企業人のみならず、芸術家との協同によってアートとしてのリーダーシップを追及し、教育していきたい。聴衆の皆様には、このような観点でリーダーシップを考えて頂く機会を提供したい。

野村はまず、事前打ち合わせをやり過ぎるとお互いに刺激が少なくなって対話が弾まなくなるので、周りの場を設定してあとは即興演奏にするという方法を説明した。つぎに、その日の日経新聞⁸⁾を示して、内閣支持率21%に急落、ガソリン・高齢者医療響く、政党支持率も自民党が民主党に逆転されているという記事を紹介した。その記事によれば、内閣を支持しない理由は“指導力がない”が59%で最多で、“政策が悪い”の56%、“安定感がない”の38%が続いたと。これに対して、支持する理由は“人柄が信頼できる”の43%が最も多かった。ここから、つぎのような疑問を投げかける。

この記事からは、内閣総理大臣など、われわれが日本の国のトップにいると思っている人たちがリーダーシップがないとはどういうことだろうか。反対に（福田首相の）リーダーシップがないの

3) 本稿は、2008年5月2日に大阪大学で開催されたグローバルリーダーシップ・プログラム開設記念公開講義「アートとしてのリーダーシップ」のテープ起しに基づく。大阪大学大学院医学系研究科博士後期課程2年の長尾匡則の協力を得た。読みやすくするために元の発言のスタイルを筆者が適宜変更したり要約したが、対話の基本構造はできるだけ維持しようと努めた。したがって、発言のスタイルと要約についての責任は筆者にある。グローバルリーダーシップ・プログラムは、志ある企業の寄付により設立され、運営されている。

4) 大阪大学大学院国際公共政策研究科特任教授、デュボン株式会社元社長。グローバルリーダーシップ・プログラムで実践グローバルリーダーシップの講義を担当。実践知と理論研究に基づき、受講者とディスカッションによる印象深い授業を行っている。

5) 国際私法と国際取引法を専門とする。交渉と仲裁の教育と研究を通じて、リーダーシップへの関心を深めた。

6) 株式会社ドリームランチャー代表取締役。

7) 3人の対話のあとで西さんによる箏曲の演奏があり、さらに西さんと聴衆との対話が行われた。

8) 日本経済新聞2008年5月2日朝刊。

に人柄が信頼できるから内閣を支持するということは、人柄がいくらよくてもリーダーシップとは必ずしも結び付かないということを表しているのではないか。

(1) 方向性を示す

企業のトップとして長年数々の改革を成し遂げた小林さんはつぎのように答えた。

小林 たしかに、人間的に包容力があるとかそれだけでリーダーシップがあるとかいうことにはならない。やはり事業環境は常に変わるし、政治を取り巻く環境も変わるから、それに対応して方向性を出して、それが人に納得ができるようなもので、それでみんなを得心させて引っ張っていきること。しかも単に方向を示すだけではなくて、そこに至る具体的な戦略とか戦術まで言ってあげる必要がある。さもないと皆はついてこられない。そういうようなことを福田さんがされているかという、どうも一貫性はないし、あまり方向性や何をやろうとしているのかわからない。このことが、みんなの支持を失っていった理由だと思う。

これに対して、箏曲家の西さんはつぎのように応じる。

西 私は政治のことはよくわからないが、お琴を合奏するとき大編成だと指揮者がつくこともあるが、邦楽はほとんど指揮者がつかない。そこでトップにいる人が引っ張って行く形になるが、そのオーケストラでいうところのコンサートマスターみたいな人が迷ってしまうとみんなバラバラになってどこに行けばいいのかわからなくなってしまう。トップの人、一番前に座っている人によって音楽も決まってしまうし、どこに行くのか、どういう速さで行くのかということも決まってしまう。しかし、たとえばここの弾き方はこうしようというような細かい打ち合わせをいくらしても、絶対合わない。それよりも呼吸を合わせるとか、一つの大きな方向を決めることによってみんなが一つにまとまっていける。あまり細かいことを、たとえばここの音符はこれくらいの長さにしましょうとかいっても、ホールに出た時みんな緊張してしまうのでいろんなことが起こって收拾がつかなくなってしまう。したがって、大きな流れだけを決めて、本番の時もトップの人が様子を見ながら、大まかに運転していくことがアンサンブルを上手くまとめていくコツだろうと思う。

(2) 揺るがない姿勢を見せて説得する

野村 アンサンブルをまとめるリーダーにふさわしい人とそうでない人はいるのだろうか。

西 迷いが多いと後ろの人も迷ってしまうので、これと決めたらばつといける、思い切っていける人が向いている。どうしようかな、どうしようかなといつも迷っているとみんなも迷ってしまうので、そういう人なら不安になる。

小林 会社の社長もそうだ。心の中では多少迷うこともあるが、ある一定の時間内に決断せざるを得ないから、決断力というのは大事だ。そして一旦決断したら揺るがない姿勢を見せてみんなを説得していくということでない、みんなもばらばらになって行く。そこは演奏と同じようだ。

野村 揺るがない姿勢を見せるとは、どういう風に見せるのか。

小林 見せ方はいろいろあると思う。日本の会社とアメリカの会社でやり方も若干違うが、アメリカの会社の場合なら、みんなを集めて、タウンミーティングのように、そこで自分の新しい方針を話しかける。そこでみんなの、聴衆の反応を見ていて、みんなが賛成してくれていると思えないときは、諄諄とその理由を説いていくことも必要だ。それから、疑問を持ってくる人にどんどん質問させてきばきと答えられないということは自分がぐらぐらしているということだから、質疑応答の時にはっきりとした自分の信念が表れてくれば、説得力があるということになるのだと思う。日本はそんなに対話などはしなくて、パンフレットとか社内報とかで流すことのほうが多いかもしれない。新年の挨拶などの機会には直接話すだろうが。

しかし私が日本の会社にいた時は、かなり現場に行って工場とか研究室とかの人たちと対話して説得した。大きな改革をする時はそれが必要だった。大きな改革をやる時は、今の（大阪府）橋本知事の場合もそうだが、大抵の人が総論賛成各論反対を言うから、各論に反対する人たちに必要性を諄々と説得していくことがコツだろう。得心しないと人間は動かない。

（3）与えられた環境のなかで呼吸を感じて柔軟に即応する

野村 ビジネス・リーダーは得心させるために見せたり諄々と説いたりするが、音楽のアンサンブルではどのようにコミュニケーションしているのだろうか。

西 音で対話しているので、言葉ではやらない。本番で演奏する時には、音でこの人は何が言いたいとかこの人はどうしたいかということリーダーの人が気付くことがとても大事だ。大勢いても、お琴の場合は背中を見て演奏することになるので、前にいる人は背中中、あの辺で早くしたがってるなとかこの辺でまだまだそんなに早くはしたくないなという空気とか呼吸を感じながらそれをうまく調整していく。その中で今どうすればいいかということ判断できるということがトップにいる人の重要なことだ。頑固にしてもだめで、遊びがないといけない。絶対これでいこうとしていても本番では何が起こるかかわからないし、ホールの大きさとか人が入った時の音響だとか、いろいろな条件があると変わってくる。狭い部屋でやっていたことを絶対押し通すといっても無理なので、その時にこの広さだから、この響きだからということで、ある程度の遊び、振りの幅を持っておいて、その中でどこの道をどの速さでどういう条件の中で何を取るかということ、素早く的確に判断するということがすごく大事なことだと思う。

小林 今日は企業の経営者の方が前の方にたくさんおられるが、企業においてもあらかじめ決めておいた通りに事が運ぶわけではなくて、刻々と状況は変わるから、それに対応した即興性というものが必要だ。西さんは遊びということもおっしゃっていたが、あまりに社員を締めるだけではかえって窒息するような気持ちにして、沈滞していくから、社員に希望を持たせるようにそしてまた社員が自発的にやりたくなるように仕向けて行くこと、これが何かを成し遂げるときに大事な心得だったように思う。

(4) 背中で感じる一呼吸を合わせる

次に野村から西さんに、「背中で感じる」とはどのような感覚なのかを質問した。これに対して、言葉でどう説明していいかわからないが、とにかく呼吸を合わせるということがすごく大事だといってつぎのような実演をされた。

西 「手の動きで、皆さんにも一度やって頂きたいのですが、一つ、手を打って頂きたいんですね。それを私の手を見て打ってほしいんですね。じゃあちょっとやってみますね。手を見て打って下さい。同時です。」

(西先生手を打つ、一瞬遅れて会場手を打つ)

西 「手だけをみるとこうなりますね。ではその前に、一緒に呼吸をしてドンと行きます。」

(一同、同時に手を打つ)

西 「こうするとそろうんですね。手の動きだけを見ても絶対にそろわない。それを背中で。今度私は後ろを向きますので、呼吸をしますので一緒に手を叩いて下さい。」

(会場一瞬早く手を打つ)

西 「ちょっとずれましたけど、ほぼ初めてにしてはこれだけあったので、ですからそういうことですね。」

(5) 気付きの鏡になる

つぎに西さんは、リーダーには、事前に個々の人のどこが悪いか、苦手かということを見つけてあげる鏡になってあげるということが大事であるという。リーダーは、鏡になるためにはどうすればよいかを色々考える。たとえば、演奏に関しては力を抜くことが非常に大事で、力が入っていると身動きができなくなっていろいろな表現ができなくなる。それなのに、力が入っているかどうかということすら気付いていない人がたくさんいる。つぎに西さんの実演。

西 「それでちょっと試してみたいと思いますが、よろしいですか。(聴衆の一人に対して) 私に手を預けて下さい。あ、大丈夫ですね、力抜けてますね。はい、すみません。こうやって“手を預けて下さい”と言うんですね。じゃあ(相手の手を持ち、上下に振りながら)力抜いてくださいね抜いてくださいね～(手を離す)で、今だらんとなったのでこれは力が抜けている。ところが抜いてくださいねと言って手を放してもこのまま(手が宙に浮いている状態)になっている人がいる。でも私は抜けてます抜けてますというんですけど、え、力抜けてたらこう(だらんと)なるはずですよ。こう(宙に浮いている)なっているということはまだ力が入っている。自分でもそれに気付いていないんですね。そういうところに気付かせてあげるということが、本番ではなくて事前の準備として鏡になってあげる。その人がどういう顔をしてどこに何がついているかとかということを気付かせてあげるということがとっても大事なことだと思います。」

(6) 異なった組み合わせでイノベーションを

つぎに芸術とリーダーシップの類似について、小林さんはつぎのように発言する。

小林 なぜ芸術とリーダーシップがこうも似ているのか。以前に講義で言ったのだが、芸術は英語でArtと言う。Artの語源はインドユーロピアン語のアル (AR) から来ている。その意味は“結合”、結びつきなのである。だから、新しい芸術を作っていくということは新しい結びつきを、音とか楽器とかいろんな結びつきがあるが、絵の場合なら色と形と光。そういうように、その組み合わせを変えていくことによって独創的なものが出てくると。だから新結合なのだ。すると経済学をやった人は思い出されると思うが、シュンペーターが、経済や企業が発展する源泉はイノベーションだと言っている。シュンペーターはオーストリア人だから原語はノイエコンピナツィオーネンというドイツ語だが、本来の意味は新結合で、なぜ英語に訳された時にイノベーションになったのかはわからないが、われわれ企業家が、(われわれというよりも、私と聴衆の何%の方が) イノベーションするということは新結合することなのである。シュンペーターは5つくらい新商品とか新製法とか新材料とかいろいろな例を並べているが、それはみんな新しい結合をしている例である。アートも新結合、企業家も新結合するということで、独創性の源泉は同じだと私は感じる。西さんもいろいろなことを試みておられる。新しい、独創的なものを作るためにはまず好奇心があって新しいものをどんどん吸収する気がないとダメだ。その点、西さんの経歴とかお話とかをお聞きして、何か新しいことに常に挑戦しておられるところはわれわれ企業人と似ている面があると思う。

ここで野村が、企業のトップというのはただ単に剛腕とかだけではなく、いろいろな社会常識とか教養が無いといけないのだという感想を漏らした。つぎに、野村から西さんに、「気付き」について質問する。

(7) 気づきを教える——感覚を磨かせる

野村 人間は気付かないと学習しない。気付くから今までやってきたことをこう変えようとか、今まで悪い習慣をもっていたのを捨てようとなる。ところが言葉で説明するだけではなかなか気が付かない。大学院生に教えていても、“これはAです”と言っているのに、学生は「そうですね先生、Bですね」と言う。“「いやいや、いまAって言ったでしょ」「はい先生、Bって言われました」と。これはちょっと耳掃除をしないとイケないんじゃないか。でも本当にそういう会話が成り立ってしまうときがある。そこで、「君、もうちょっと人の言うこと聴かないとイケないよ」と言うのだが、「聴く」ということはどんなことかわれわれは示すことができないので具体的に教えられない。西先生はどういう風に気づきを教えられているか。」

西 そうですね、私が言ってもやっぱり、生徒さんとかには通じないことがある。そういうときには気付いてもらう方法を一生懸命考える。演奏の場合は言葉でこういうふうには弾いてねって言っても、頭で理解しても手先に通じないということがよくある。私の想像上だが、感覚の管みたいなもの

のを、耳掃除ではないが、掃除したくなる。お琴でも他の楽器でもそうだと思うが、ただがむしゃらに演奏するだけ、何時間も何十時間も演奏しても限界があるし、体を壊す。まず腱鞘炎になる。

「そうならず、技術が飛躍的に上達する、魔法みたいですけどもそれを考えるんですね。そのためには手先の技術よりもまず感覚を鍛えることと伝達を上手く、自分の体が自由に。そのためにはまず、さっき実験に付き合ってもらいたんですけども、力を抜くということですね、柔軟になるということと、例えばみなさんテーブルがあるかと思うんですけども、例えば右手を置いて、軽く置いて頂けますか。そして人差し指だけ動かして下さい。他の指は動かささないでください。人差し指だけです。次は人差し指、中指と順番に。2-3-2-3と順番に動かして下さい。大丈夫ですか。それできないという場合もあるんですね。どうしても2-3-2-3-2-3-2-3-3とかなくなってしまってますね。2-3-というのは人差し指-中指ですね、これが順番に動かせない。早く、早くやってみてください。動きますか？ほかの指は動かささないでください。親指までついでに動いてきちゃう人とかもいると思うんですね。で、今度は親指と人差し指を動かして下さい、順番に。(会場：これは難しい。)順番に、ですね。ゆっくりから始めるとだんだん速く動くようになってきます。感覚が、少しずつ良くなってくるんですね。それで今度はちょっと難しいです。親指と中指を交互に。人差し指は置いたままです。順番に、ですね。しかも同じ指を2回とか3回とか無しで。しかも早く。これはかなり難しいです。で、こういうことができないっていうことは、普段の生活では絶対気がつきません。で、お琴っていうのは親指、人差し指、中指の三本を使います。で、その一本一本が独立して動くようにこれで訓練するんです。これは人は別にやってないと思いますけれど、これをやることで全然練習しなくてもできるようになる技術がたくさんあります。ですから何時間も何時間も練習しなければいけないというスパルタ式の練習ではなくてですね、体操というか遊びながら、これでしたらテレビ見ながらでも電車の中でもどこでも出来ますから。どこでもできる訓練法ですね。あとは右手と左手を別々に、ピアノと同じ、動かすんですけどもそれも遊びが、子供の遊びがあるんです。グーをして右手で(右ひざを)叩きます。左手でパーをして(左ひざを)擦ります。それを同時にやります。やってみてください。それですぐ変えて下さい、右と左。両方擦ってませんか？それを何度も何度も変えて。素早く変えて。それをやることによって何となく脳の働きというか感覚が磨かれていくので。そうすると右手と左手が同じにしか動かない人が、右手と左手で別々のことができるようになります。ですから右手で弾いて、左手でこう(弦の押さえ)してその部分のがむしゃらに練習すると、その部分は瞬間的にできるようになるかもしれませんが、また同じようなことが出てきたときには何もできない。ので、根本のところ治す方法を見つけていくと、簡単にというか、割と体を痛めたり苦しい思いをしなくても遊びながら飛躍的に良くなるという、楽に上達する方法を考えたりもします。」

小林 「子供の音楽の才能教育で鈴木メソッド⁹⁾という鈴木慎一先生が開発された方法がありますが、ピアノの場合うちの子はそんなに早く手が動かさませんか、あるいは右と左そんなに違う動

9) 鈴木慎一『愛に生きる 才能は生まれつきではない』(講談社、1966年)参照。

きはできないという子の親に対して、指が動いてないのではなくてあなたのお子さんの脳が動いてないんだと言い、脳からの伝達なんだからゆっくりゆっくりやって、徐々に徐々にその伝達力を高めて行かせてあげなさいと話されたそうです。お子さん相手ですから遊びを取り入れたいろんなやり方をするんですね。それからバイオリンを弾く子について手を早く動かさせない子は、結んで開いてとかの手遊びをやって早く手を動かす練習を先ずさせ手が早く動くようになったらバイオリンの練習にはいらせるんですね。ですから身体の練習を通じて脳の練習をすることも大事なのかもしれませんね。鈴木先生は西先生と同じようなことをおっしゃっているわけです。我々の勉強のやり方もちょっと工夫するともっと能率が上がるコツはいくつかあると思いますけれど、今日はあまりそれは言わずに授業中に言うことにします。(会場笑い)

(8) 喜んでついて来るようにさせる

野村 気付きの大切さをお話し頂いたが、本当に気付く人と気付かない人がいるとすれば、昔の聖書のように、わかる人はわかれという世界に入って来てしまうのではないか。イエスキリストが、よい説教をしても耳に入らないような人に話すのは砂漠に種を蒔くのと一緒だと言っている。聖書の世界でも、あなたにいくら言っても気が付かないから諦めているような記述がある。だから本当に気が付くとか気付かせるというのは難しい。先ほどのアンサンブルの話のように、背中で感じて、誰がついてきているか、ついてきていないかとか、そういうふうなことが感じられるとか気付かれるということが、リーダーにもあるだろう。今回のガソリンとか高齢者医療で福田さんは一生懸命国民に説明したようだが、果たしてどれだけついてきているのだろうか、またついてきてないということに気が付いているのだろうか疑問に思う。

小林 リーダーは、自分のやることに部下とかが共感しているかどうかよく見ていなければならない。いろいろな形でそれをつかみとる必要がある。慣れてくると顔を見ていればわかるようになる。言葉で反対しなくても、これは心の中で反対しているなというのがわかる。それから大きな会場でやった時には、大勢が賛成しているかは反対しているは雰囲気わかる。西先生が背中で感じるということをいわれたが、わたしたちもそのように思ったことはある。それから西先生が背中でみんなに見せておられるように、部下もリーダーの背中を見て判断するという。だから自分の態度で率先垂範して見せていくことは必要である。それから山本五十六のような、(部下は海軍兵学校を出た秀才ばかりでも)、「やって見せ、言ってきかせてやらせてみ、褒めてやらねば人は育たじ」と言われている。褒めて引っ張っていくと事が必要だ。芸能分野でも多分に、自分がまずやって見せて、なぜそうするのかをよく言ってやって、そして褒めてやって動かしていくようにしておられるのではないだろうか。叱って動かすよりみんな気分良くついてきてくれる方が効率が上がると思う。私も若い時にはやや叱った面があったかもしれないのですが、年を取ってきたらだんだん叱らずにじっくり説明したり論ず風になっていたように思う。その方が効率的だったようだ。福田さんの話をすると、あまり庶民の生活をしていないから庶民感覚がよくわからないのではないかとお父さんも

総理大臣で、少々恵まれすぎた環境で育ったので。安倍さんも同じだろう。あの方も随分と地方へまわったのだが、駅頭で話しているだけで農家の方まで訪問していなかったようだ。福田さんもいろいろやっているが、庶民の中まで入っていかなければダメだろう。

小林さんは、音楽とかアートというのは新しい結びつき、統合の活動と指摘した。リーダーシップもアートだというのは、リーダーシップ自体が新しく何か価値を見出していく活動だという考え方に基づいているといえる。リーダーシップというのは俺についてこいというのではなく、何か難しい問題、人間が共通に抱えているような問題、例えば日本なら高齢者医療問題もそうだし、財政の問題、環境の問題もそうだろう。難しい問題というのは、誰かが何かを変えないと解決できない。でもみんな自分が変わるの嫌だと思っているから難しい。

(9) 異なるものを見て違いを知る

このように、音楽、芸術、アートは、それ自体がリーダーシップと非常に似ているところがある。さらに、教育方法論でも似ているところがある。リーダーシップの教育は、アメリカでもこの何十年くらい前までは on the job training でないと無理ではないかというような議論がされていた。ビジネス・スクールにおけるマネジメントの教育に比べて、リーダーシップの教育は、ハーバード大学のケネディスクールや一部の有力大学でも歴史が浅い。したがって、リーダーシップが教えられるのか、なにをどのように教育するかは試行錯誤の段階である¹⁰⁾。ところが同じアートでも音楽の場合は日本では西洋音楽ですら100年以上の教育の伝統がある。邦楽の方はもっと伝統があるだろう。それならば、リーダーシップもアートだといえるのであれば、音楽の教育方法から学べるのではないか。

西 邦楽のなかでもお琴は盲人の社会でずっと口伝で伝わってきた。楽譜とか文字で伝わってきたものではないので、マニュアルや方法論のようなものはなく、とにかく先生と一緒に過ごしなさい、先生がやっていることを見なさい、なんでも自分の中に取り入れてやりなさいという風に教えるので、メソッドのようなものはない。しかし私は違いを知ることがきわめて大事だと思う。違うものを見ないと自分の位置もわからないと思うので、よりたくさん、例えば邦楽をやっている人であれば西洋音楽を聴くとか民族音楽を聴くとか、あるいは書道とか全く違うところで、もしかするとこれはこの演奏のここでこうすることじゃないか、という風に気付くことがある。音楽をやっているから音楽だけ、ということではなくて、色々なところにアンテナを張って、そこからもっともって根源的なことにいくととても共通していることがあるので、それがまた自分に取り入れられると思う。違っているからだめだというふうに拒否してしまうのではなく、違いを見つけて楽しむ、何が違って何が共通していることなのかということ素直に受け入れられる柔軟性が必要なの

10) シャロン・ダロツ・パークス／中瀬英樹訳『リーダーシップは教えられる』（ランダムハウス講談社、2007年）、Sharon Daloz Parks, *Leadership Can Be Taught* (Harvard Business School Press, 2005) 参照。

ではないか。

野村 西さんの違いを見つけるということは、小林さんのノイエコンピナツィオーネンのような、創造のためには違うもの同士を組み合わせるということに繋がっていく。われわれも、経営者とガチガチの法律家と音楽家と、異種格闘技かどうかはわからないが、全然異質の者が対話していて、そうだそうだというような新発見がある。

小林 全くその通りで、西先生がお琴以外のことに興味をもたれることは素晴らしい。経営者にしても同じ業界ばかり見ていると新しい発想は出てこない。よその会社の真似ばかりしていてもしょうがないですから。まったくの異業種とか全く別の分野からヒントが得られる。私もかつて改革をやる時にはヒントを全く自分とは違う世界から得た。そういう意味で教養は広く持っていなければいけないし、人との交流も、全く別の世界の人と話しているうちに、これを使ったらと思うことがある。西先生がいろいろな人と付き合ったり関心を持たれるのは独創性の源泉だと思う。

野村 学生諸君にこういうことを言うと意外に思う人が多いのではないかと。リーダーシップの授業でも、私は政治家になりたいからリーダーシップをやりたいという学生はいる。しかし、彼らに、違う人と会いなさいとか違う業種を見みなさいとか広い教養を身につけなさいと言っても多分わからないのではないかと。自分は法学部だから法律をやった方が得じゃないか、自分の専門だけやっていた方がいいじゃないかと。そして大学院に入ってくるともっと極端になる。私の分野は国際取引とか国際私法ですから、国際私法の論文しか読まない、他のを読んでいると時間をもったいない。論文を書くのならそれだけやった方が得だ。最近ではアメリカと同じような価値基準で、書かないと潰れるぞ、“publish or perish”、論文を公表しないと学者として潰れるぞという圧力がかかっている。余計自分の守備範囲というのが狭くなっている。ところがお二人はまったく逆のことをいわれる。リーダーシップを学びたいと思っている若い人たちにはどういうふうにアドバイスされるか。

小林 小さなリーダー、あるいは小さな企業人、小商人くらいで終わるつもりならそれでいいかもしれない。今日はロイヤーを目指している方が半分くらいおられると思うが、本当に大きな実業家であれ大きな法曹になっていくためには広い知識が必要だし人間性も大事である。そのためには、いろいろなことを勉強していかなければならない。すなわち狭い、電信柱が一本立っているようなものは非常に弱い。自分の専門の所は必要だが、富士山のようにずっと裾野が広くないと大きくはなれない、少なくとも実業家にはなれない。

西 音楽家、演奏家の場合は、毎日毎日こもって練習だけしていても、技術は衰えないかもしれないが表現の豊かさとかで必ず限界が見える。そしてその限界を突破するためにはやっぱり他のことをいろいろ見て、自分の中で栄養をいっぱいつけておかないとすぐポキッと折れてしまう。全く関係ないことがその時には目に見えないが、体のどこかにしみこんでいて、それが何かの時にぱつと出てくる。お琴も木でできているが、恵まれた育ちかたをしている楽器というのは、割と単純な

音しか出ない。非常に複雑な木目をしている楽器というのは複雑な味わいのある楽器でとてもいい楽器だ。木と人間は一緒といえるかも知れない。

3. おわりに

われわれは、音楽家、経営者および法学者の対話から、音楽とリーダーシップに共通する要素として、つぎの9つのポイントを見いだした。すなわち、(1) 方向性を示す、(2) 揺るがない姿勢を見せて説得する、(3) 与えられた環境のなかで呼吸を感じて柔軟に即応する、(4) 背中で感じる—呼吸を合わせる、(5) 気付きの鏡になる、(6) 異なった組み合わせでイノベーションをおこす、(7) 気付きを教える—感覚を磨かせる、(8) 喜んでついて来るようにさせる、(9) 異なるものを見て違いを知ることである。

これらのポイントは、音楽家と企業人が理解の遅い法学者のために、対話のなかで自分たちの経験から一般的に使い得る指針を言語化したものであり、実践知といえる¹¹⁾。優れた実践家は、自分のアクションのコツを対話や内省、実演を通じて原理原則として言語化できる¹²⁾。このような人は、ショーンによれば、「内省的実践家 (reflective practitioner)」と呼ばれる¹³⁾。

筆者がもっとも説得的だと考えるリーダーシップの理論は、ハイフェッツの適応型リーダーシップ理論であるが、もともと音楽家であったハイフェッツは、しばしば音楽との譬喩を用いてあるべきリーダーシップを語っている。たとえば、音楽には不協和音が生み出す対立と緊張が不可欠であるが、作曲家も演奏者も協和音に移行するまでは不協和音を枠のなかに閉じこめておかなければならないこと、沈黙のおかげで新しいことが聴けるようになり、メッセージが聴衆に充分伝わるまで沈黙による緊張を維持すべきこと、人が音楽を創造するのは何らかの構造と聴衆との関係のなかであり、聴衆（大衆）は受け身の存在ではなく、直接間接に作曲家や演奏家と結びついていること、音楽は頭ではなく心で考え、学ぶことを教えてくれることである¹⁴⁾。

筆者は以前に交渉と音楽の類似性に着目して今回と同様の対話の試みを行ったが¹⁵⁾、暗殺や失敗のスケープゴートにされる危険にさらされるリーダーには、困難な交渉者に携わる交渉者以上に、沈黙を聞くartの手法が必要とされるだろう。

ハイフェッツによれば、リーダーシップとは、人びとを真に困難な問題に挑戦させ、今までの価値

11) 金井はこれを「実践から生まれ、実践を導いている理論」という意味で「持論」と呼ぶ。金井嘉宏『リーダーシップ入門』46頁（日経、2005年）参照。

12) 前掲注（11）金井46頁参照。

13) ドナルド・ショーン/柳沢昌一・三輪健二『省察的实践とは何か—プロフェッショナルの行為と思考—』（鳳書房、2007年）の用語である。ちなみに、ショーンはソルボンヌ大学、国立音楽院でクラリネットを学び、いずれも首位の成績で卒業したそうである。

14) Ronald A. Heifetz, *Leadership Without Easy Answers*, 6 (Belknap Press of Harvard U. Press, 1996). ロナルド・A・ハイフェッツ/幸田シャミン訳『リーダーシップとは何か!』（産能大学出版部1996年）の翻訳があるが、現在絶版となっている。ロナルド・A・ハイフェッツ/マーティ・リンスキー『最前線のリーダーシップ 危機を乗り越える技術』（ファースト・プレス、2007年）は、前著のポイントを豊富な具体例で説明したものである。ちなみに、リンスキーもハイフェッツ同様ハーバードのケネディースクールで教鞭をとるが、もともとハーバード法科大学院卒業の政治家であり、有名なハーバード流交渉術の編集者の1人でもある。

15) 「交渉と音楽序曲」『JCAジャーナル』10月号 48-51頁（2007年）、「誌上講義 人を動かす—交渉と音楽（上）」『JCAジャーナル』10月号 52-62頁11月号54-63頁（2007年）参照。

値観、考え方や習慣を変化させて、新しい状況に適応させることだという¹⁶⁾。リーダーは、人々から権威（法的権限を含む）を付与された代理人として、人々を適応の仕事に挑戦させるのである。人が新しい状況に適応しようとする、苦痛やストレスを感じる。急激な変化に抵抗し、変化から逃れるために、問題の責任をリーダーに押しつけようとする。したがって、リーダーは、変化に伴う苦痛やストレスや不満に耳を傾け、ストレスを加減しなければならない¹⁷⁾。

解決すべき優先問題を見極め、人びとが学習して変化できるギリギリの限界を察知し、軌道修正をするためには、人びとの喧噪から一旦離れて、問題を遠くから眺め、人びとの声なき声に耳を澄ます必要がある。リーダーには音楽家のように、沈黙の間をとることが求められるのである。問題を時には遠くから眺め、ストレスを加減し、押すべきか聴くべきかのタイミングを決めるのは、即興性である¹⁸⁾。ジャズのジャムセッションに似ている¹⁹⁾。リーダーには、相手と自分の距離を測り、反応を確かめ、聴衆との相互関係を常に意識することがもとめられる。これは音楽家に求められている資質である。リーダーシップは人格や才能だけによるのではなく、音楽と同様のアート（art）と考えるべきなのである²⁰⁾。

16) 前掲注 (14) Heifetz 22参照。

17) 前掲注 (14) Heifetz 104-113参照。

18) 前掲注 (14) Heifetz 272参照。

19) ショーンは、ジャズの即興演奏における聞き合い、感じ取り、調整、伴奏と音の変化、結合、再結合のプロセスを行為の中の省察と呼んでいる。ショーン、前掲注 (13) 56～57頁参照。

20) 実践の中での習慣づけによって身につく点でも音楽と共通する。アリストテレスは、徳は自然に備わるものではなく堅琴の演奏と同じくart（技術、technē）だと主張して、実践すること、習慣づけることによってよい演奏者になったり悪い演奏者になったりするという。彼のいう「技術」は自然（physis）を再現することであり、詩作、音楽、舞踏を含む概念である。現代では「芸術」と呼べるだろう。『ニコマコス倫理学』第2巻第1章、『詩学』第1章参照。