九州大学学術情報リポジトリ
Kyushu University Institutional Repository

野田智義・金井壽宏著『リーダーシップの旅　：見えないものを見る』

池田, 大輔
九州大学大学院システム情報科学研究院情報学部門 ： 准教授

https://doi.org/10.15017/1917853

出版情報：決断科学. 4, pp.127-131, 2018-03-23. 九州大学持続可能な社会のための決断科学センター
バージョン：
権利関係：

KYUSHU UNIVERSITY

書評

野田智義・金井壽宏　著
『リーダーシップの旅：見えないものを見る』

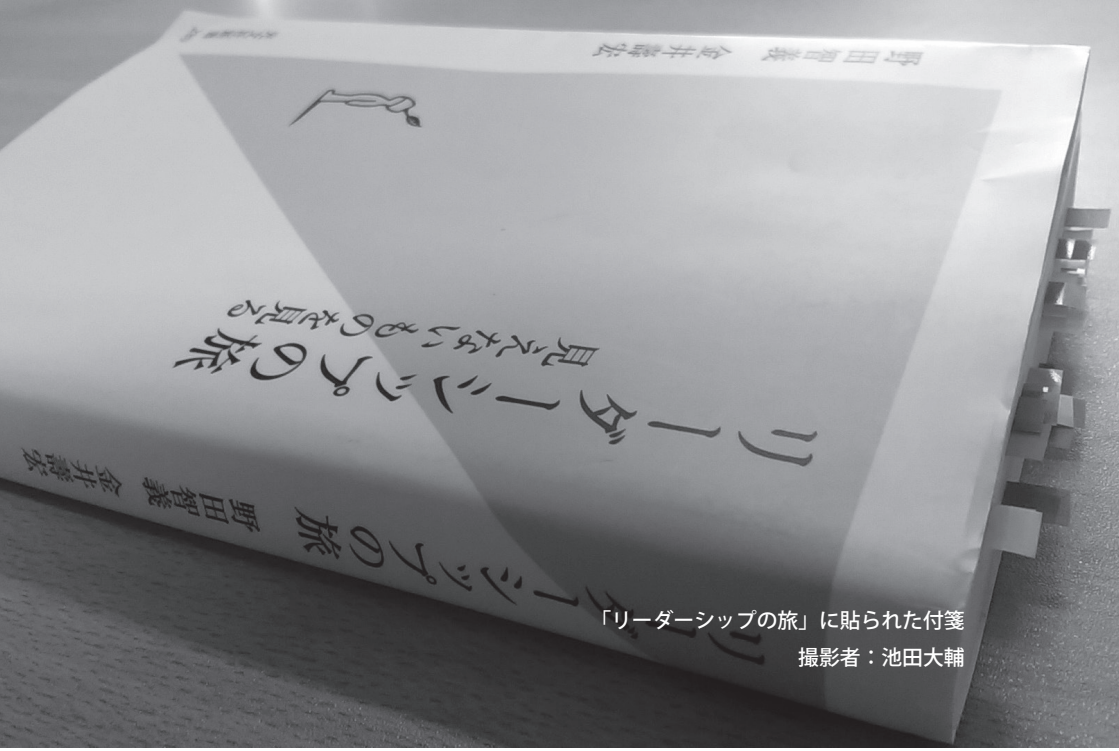
池田大輔　九州大学システム情報科学研究院　情報学部門

背景

決断科学プログラムに関わってから、リーダーやリーダーシップに関する本を多く読んできました。リーダーやリーダーシップに関しては、誰でも多少なりとも独自のイメージを持っていると思いますが、これらの本で述べてあることと、私のイメージにはギャップが大きくあるような気がしていました。特に、自分の中では「組織」を仮定したリーダー論・リーダーシップ論に大きな違和感を覚えており、2016 年の秋頃には「リーダーは組織やフォロワーがいなくても一人ではないか」と思い始めました。ちょうど 2016 年の 11/19、20 に教員で熊本視察に行った時に、人間モジュール（当時）の縄田先生にそんなことを話したのを覚えています。

多くの「後付け」論に対するプロセスとしての「リーダーシップ＝旅」論

このようなイメージが固まりつつある中、たぶん Amazon の推薦だったと思うのですが、紹介する『リーダーシップの旅』[1] を見つけ、読ん



「リーダーシップの旅」に貼られた付箋
撮影者：池田大輔

みました。他のリーダー論・リーダーシップ論とは異なり、自分のイメージと近く、曖昧だった自分のイメージがクリアに表現してある点で大変参考になりました。

彼らは『リーダーシップに関する様々な誤解と悲劇の原点は、「すごいリーダー幻想」にある。』（p42）と言い、この幻想から抜けるためには「プロセスの視点」を持つことが有効であると述べています。このプロセスとは、リーダーシップとは旅である、というものです。具体的には、『リーダーシップは「見えないもの」を見る旅だ。ある人が、「見えないもの」、つまり現在、現実には存在せず、多くの人がビジョンや理想と呼ぶようなものを見る、もしくは見ようとする。そして、その人は実現に向けて行動を起こす。世の中ではよく、リーダーはついてくる人（フォロワー）を率いる、リーダーシップはフォロワーを前提とするなどと言われているが、私はそうは思わない。旅はたった一人で始まる』（p21）というものです。

普通のリーダーたち

最初の時点ではフォロワーや組織がないところからリーダーシップが始まるという点で、自分が抱いていたイメージとかなり近いです。また、「偉大なリーダー」ばかりでなく、身近で意外な人もリーダーであると例をあげて説明していますが、これらの例もしっくりくるものばかりです。例えば、他所で覚えた缶蹴りを仲間に紹介する子ども（p32）もリーダーシップの発露としています。これは私が考える例ですが、通常の意味でのコミュニケーションがとれない重度の自閉症である東田直樹さんも、講演や執筆活動（たとえば [2]）等で自閉症や発達障害を持つ人に対するイメージを変えようとしているという意味でリーダーシップを発揮しようとしている人だと思います。これらの例は意志力、崇高な使命、実行力といった見栄えのよい言葉がならびがちなリーダー論・リーダーシップ論とは異なり、誰でもリーダーシップを発揮する機会はあることを具体的にイメージする機会になるのではないでしょうか。

また、キング牧師やガンジー、稲盛和夫の例をあげ、成長していき結果としてリーダーになったのであり、最初から偉大だったわけではないと強調しています。つまり、リーダーシップは成長していく旅でもあるわけです。

なぜ旅に出るのか？

多くの点で、この本には納得できるのですが、残念ながら、なぜリーダー（となった人）は旅にでるのかという点を説明できていない点が残念です。特に、旅を始める前は危険であったり、到底できないと思われるようなことにリーダー（となる人）を踏み出させるドライバーが何であるか興味があるところです。これに対して、私はシステム 1 の働きが大きいのではないかという仮説を持っています。アイデアの閃きと同様に、ビジョンを得るのも、論理的・演繹的ではなく、帰納的な飛躍があるのではないかと

思っています。また、システム 1 の性質から、思いついたビジョンは強いドライバーとなるのではないかと思っています。

このあたりのことは、例えばポランニー [3] の言うコミットメントに対応するのではないかと思っています。また、スティーブ・ジョブズは “When you ask creative people how they did something, they feel a little guilty because they didn’t really do it, they just saw something. It seemed obvious to them after a while.”[4] というように、一度見えてしまえば、起こっていないビジョンでも当たり前のように見えてしまうのでしょう。ちなみに、この言葉の前に、ジョブズは ”Creativity is just connecting things.” と言っています。こちらは、名言としてよく取りあげてられていますが、その後のビジョンのほうはなかなか引用されませんね。

ヒトラーはリーダーか？

リーダーシップに関するモデルを提案する場合、このモデルに適合する人としない人を峻別できるようになります。例えば、「実行力があること」をリーダーの必要条件とすれば、上の缶蹴りの子どもはリーダーにならないでしょう。このようにモデルを考えると、これを様々な例に適用してモデルの妥当性を検証するわけですが、まず考えたくなるのがヒトラーは提案モデルでリーダーとなるのかどうか、でしょう。『リーダーシップの旅』では、『この間、野田さんとの議論で提起されたリーダーの条件をいずれもヒトラーは満たしている』（p265）として、リーダーの責任に言及しています。この点も、私にはちょっと残念なところです。自分の仮説ではこの例がどうなるのかについては、次号の特集で取り上げたいと思います。

参考文献

[1] 野田智義、金井壽宏（2007）、『リーダーシップの旅 見えないものを見る』、光文社

[2] 東田直樹（2007）、『自閉症の僕が跳びはねる理由―会話のできない中学生がつづる内なる心』、エスコアール

[3] マイケル・ポランニー（高橋勇夫訳）（2003）、『暗黙知の次元』、筑摩書房

[4] Gary Wolf (1996), “Steve Jobs: The Next Insanely Great Thing”, Wired, February 1996, https://www.wired.com/1996/02/jobs-2/「2017 年 12 月 23 日閲覧」

池田大輔　いけだ　だいすけ

システム情報科学研究院情報学部門　人間モジュールサブリーダー

1971 年佐賀県生まれ。九州大学理学部物理学科卒。九州大学情報基盤センター、附属図書館を経て、2006 年より現職。専門は情報学。