

視る



楠木 建



センスに基づく
リーダーシップは
どのように身につけるか

リーダーとは決断する人・決断
できる人です。意思決定力の根本
にあるのはスキルではなくセンス
です。

だとすれば、どうすればリーダ
シップを身につけることができる
のか。スキルではないから、教科
書はありません。優れたリーダー
になるための定型的な方法論や一
般法則は存在しない。こういつて
しまうと、「元も子もない」というか、
打つ手なしということ、淹に打
たれて瞑想すべし、とかいう精神
世界に一挙にジャンプしがちです。

しかし、そこまでいく必要はあ
りません。一見、迂遠に聞こえま
すが、リーダーシップを身につけ
る近道は、優れたリーダーを「視
る」ことに尽きる、と僕は思っ
ています。

「かっこいい人」がすぐにそれと
わかるように、優れたリーダーは
簡単に見分けがつくものです。あ
あこの人にはリーダーシップがあ
るな、と自然と思わせる人なら誰
でもいい。まずはじっくりと観察
することから始めましょう。

「視る」トレーニングを重ね
スタイルを見破る

センスを基盤とするリーダー

シップは「スタイル」と言っても
よいでしょう。日常の一挙手一投
足にその人のスタイルがにじみ出
ているはず。会議での議論の進
め方やその人の交渉の仕方、部
下への指示の出し方はもちろん、
ちょっとした電話のかけ方、メモ
の取り方、デスク周りの整理の仕
方、さらには食事の仕方、歩き方、
笑い方に至るまで、観察可能なあ
らゆる現象にその人のスタイルが
表れています。それを「視る」。た
だ漫然と眺めるのではなくて、そ
の人のスタイルを見つめ、見つめ
続け、そして見破る（あまり見つ
めているとあらぬ疑いをかけられ
るので、この辺は要注意）。日常的
に観察可能な断片を凝視している

うちに、一つひとつの断片のつな
がりが見えてきます。ここまでく
れば、しめたもの。その向こうに、
総体としてのスタイルが、徐々に
ではあるけれども、浮かび上がっ
てきます。

そうして見破ったその人のスタ
イルが、自分に向いてない、あま
り好きになれないものであったと
しても、それはそれで構いません。
一貫したスタイルを持つとはどう
いうことか、なぜ一貫したスタ
イルが人をリードしていくために不
可欠なのか、こうしたことをまず
は理解することが大切です。自分
が漠然と考える理想のスタイルと
違っていたとしても、逆にそのこ
とが自分の志向するスタイルが何



「視る」経験が、成長と
次世代のリーダーを
生み出す

リーダーシップがスキルではな
いとすれば、リーダーシップの「研
修」をするというのは、本来的に
言って無理があります。実際の仕
事の中で、「見て見破る」経験を
意識的に重ねていく。これがリー
ダーシップ養成の本筋です。です
から、優れたリーダーがいる組織
には好循環が生まれます。数多く
の多様なスタイルを見つめる機会
が豊かにある組織ほど、次世代の
リーダーも育ちやすい。逆に、ピ
リッとしたリーダーがいらない組織
では、そもそも視る対象に事欠く
わけで、リーダーが育つ確率も小
さくなってしまいます。こうなる
と悪循環に陥ります。強い組織は
より強くなり、弱い組織はますます
弱くなる——こうした傾向の背
後には好循環と悪循環のメカニズ
ムがありそうです。

もちろん、マネジメント層が意
図的にできることも多々ありま

す。例えば、「メンター制度」な
どは、「視る」トレーニングを促
進する仕組みとして有効であるか
もしれません（ただし、この場合、
きちんとしたスタイルを持つてい
る人だけをメンターにする必要が
あります）。メンターに学ぶ人々
が「見て見破る」経験をお互いに
共有したり、自分のスタイルを内
省して他者に説明したりすること
によって、より一貫したスタイル
を構築するために有用な機会を提
供できるかもしれません。

いずれにせよ、「スキル」の教育
に比べて、こうした取り組みは手
薄なのが現状です。どのようなこ
とができるか、考えてみる価値は
あると思います。

〈くすのき けん〉
経営学者。1964年東京都出身。
1989年一橋大学大学院商学
研究科修士課程修了。一橋大
学商学部専任講師、同大学イノ
ベーション研究センター助教授、
一橋ビジネススクール教授などを
経て、2023年から一橋ビジネス
スクール特任教授。専門は競争戦
略。著書に『ストーリーとしての競
争戦略』『絶対悲観主義』など
がある。

であって、何ではないのかをはっ
きりとさせてくれるでしょう。こ
のような「視る」トレーニングを

日常的に重ねているうちに、だん
だんと自分のスタイルができあが
り、熟成されてくるものです。