

歴史をひもとくと、それぞれの時代に賢慮型リーダーが存在している。ウィンストン・チャーチルもその一人。

私は、第2次世界大戦の戦略研究をまとめた『戦略の本質』がきっかけとなり、チャーチルを深く知ることになった。さまざまな経験と豊富な知識とともに、理想主義と現実主義を併せもっていたチャーチルは、実践的知恵者であり、賢慮型リーダーの代表格といえる。時代は移り変わって現代、知識創造社会において重要なのは、チャーチルのような賢慮型リーダーの存在である。

## チャーチルと フロネシス

第2次世界大戦中、首相としてイギリスを勝利に導いた英雄ウィンストン・チャーチルは、賢慮型リーダーとして、今なお英国国民の間で人気が高い。なぜチャーチルは、賢慮型リーダーといわれるのか。

チャーチルが政治家として1つのプロトタイプとしていたのは、エドマンド・バーク(1729～97年)。アイルランド出身でイギリスの下院議員を務めたバークは、「保守主義の父」といわれ、哲学者、文筆家、演説家としても知られる。代表作『フランス革命の省察』では、フランス革命が吹き荒れる中、極度の理想主義を批判し、理想と現実のバランスを説いた上で、イギリスの伝統的な政治制度を高く評価した。

そのバークが傾倒していた概念は、アリストテレスの提唱した「賢慮(prudence)」であった。

## 自らを歴史に位置付け 自己形成したチャーチル

チャーチルは、1874年11月30日、オックスフォードシャー州ウッドストックのブレナム宮殿で生を受けた。父・ランドルフも、大蔵大臣を務めた政治家であり、母・ジェニーは、アメリカの銀行家レナード・ジェロームの娘であった。

チャーチルの経歴は、首相になった人物としては、かなりユニークといえるだろう。幼年時代、パブリック・スクールに通ったチャーチルは、その後、ケンブリッジやオックスフォードといった名門大学には進学せず、陸軍士官学校に入学する。当時の大学入試にはラテン語が必須だったが、チャーチルはラテン語が苦手で、軍人になる以外に選択肢がなかったともいえる。

では、彼の知能レベルが低かったかということ、そうではない。パブリック・スクール時代、マコーレーの『古代ローマの歌』全2,000行を暗誦し、学校で賞を受けたという逸話も残っている。

士官学校卒業後、少尉となったチャーチルは、インドのバンガロア駐屯地に赴き、植民地で軍将校の生

活を送った。知的な雰囲気から程遠い環境だったが、同僚たちが毎日昼寝をしている4～5時間、チャーチルは毎日、読書に費やした。マコーレーのイギリス史やエッセー、ギボンの『ローマ帝国衰亡史』、プラトンやアリストテレスの政治学、ショーペンハウアー、マルサス・ダーウィン、アダム・スミスなどを読破した。

チャーチルの知的背景として最も注目されるポイントは、歴史に対するコミットメントである。自分自身を歴史の中に位置付けることで、自己を形成していったのだ。

物語とは、「2つ以上の出来事(events)を結び付け、筋立てる(emplottng)行為」といわれるが、チャーチルの戦略は、物語論的ということができよう。物語には、悲劇、喜劇、アイロニー(反語)など、さまざまな筋立てがあるが、チャーチルの物語は専らロマン劇であった。困難に直面しながらもそれらに打ち克ち、最終的には勝利にたどり着くという起承転結の筋立てである。第2次世界大戦中、チャーチルがヒトラーに挑み、戦ったそのアプローチも、



のなかいくじろう ● 一橋大学 名誉教授

早稲田大学政治経済学部卒業。カリフォルニア大学経営大学院(バークレー校)にて博士号(Ph.D.)を取得。南山大学経営学部教授、防衛大学校教授、一橋大学商学部産業経営研究所長、北陸先端科学技術大学院大学知識科学研究科長、一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授を経て現職。

まさにロマン劇の世界だったのではないだろうか。

## 賢慮のリーダーシップ 6つの要素

チャーチルを、われわれが考える「賢慮のリーダーの6つの要素」に当てはめると、以下のように考えることができる。

### (1) 善悪の判断基準をもつ能力

チャーチルがヒトラーに対し立ち上がったのは、無謀であったという意見もある。しかし、イギリスの歴史は「自由の歴史」と言い換えることもでき、同国の議会制度も、「イギリス国民の自由と公正に対する、あくなき試行錯誤の賜物」といってもいい。チャーチルは、こうした歴史観に基づき、「民主主義」という公共善を守るために対独戦に断固立ち上がったのである。

首相に就任して3日後の1940年5月13日、チャーチルが行った有名な演説は、その決意表明でもあった。

「私には、血と苦勞と涙と汗しか提供できるものがない。われわれの政策が何であるかと尋ねられるならば、私はこう答えたい。それは、海陸空で全力を挙げて、神がわれわれに与え得る限りの力を尽くして戦争を戦うことである……(中略)……われわれの目的が何であるかと尋ねられるならば、私は一言で答える

ことができる。勝利——あらゆる犠牲を払っての勝利、あらゆる恐怖のものともしない勝利、そこに至る道がいかに長くかつ困難であろうと、勝利が目的である」。

### (2) 他者と文脈(コンテキスト)を共有して共通感覚を醸成する能力

ヒトラーと対比してみると、チャーチルには、祖父に対する懐かしさのような親しみと素朴な人間らしさがあった。時として目にいっぱい涙を浮かべることがあったが、それを恥じる様子もなかったという。共感の場づくりに優れ、他者との対話の中で本質を直観し、その理論付けや正当化も巧みであった。状況に応じたユーモアのセンスに恵まれていたチャーチルは、最悪の事態においてさえも、にわかに浮上するユーモアの絶妙なタイミングを知っていた。

一方、ヒトラーは人間感情と他者の弱点を見抜く直観に優れていたが、そこから得た本質を概念的に再構成し、理性的に説明する能力が欠けていた。チャーチルのような人間的な温かさや感情の豊かさをもち合わせていない上、ユーモアのセンスも乏しく、即興の場を生み出す知的パフォーマンスは苦手だった。

### (3) ありのままの現実を凝視する能力

優れたリーダーは、「状況一つひとつの独自性と具体的な違いをあり

のままに嗅ぎ分け認識する能力」があるだけでなく、より大きなテーマの中でも、細部を総合する能力を備えている。より大きな目的に立ち向かわねばならないとき、細部の認知は、現場の痛みや犠牲の苦しみを理解することにもつながる。人・モノ・自然の現実をありのままに直観することは、少なくとも背後にある本質の気付きに貢献する。「神は細部に宿る(God is in detail)」のである。

ヒトラーが前線に出向いたのは、6年間の戦争期間中、ポーランドに進攻した時のみであった。グデーリアン将軍は、「冬のロシアの果てしなく広がる雪をその目で見て、そこに吹き抜ける凍てつくような風を肌身で感じた者だけが、このときの出来事の本当の判断を下せるのだ」と述懐した。

一方、チャーチルは頻繁に現場へ飛んでは、戦争における「今・ここ」、すなわち生きたアクチュアリティに身を置いて、軍司令官と対話した。

### (4) 本質や直観を生きた言語で再構成する能力

言語能力は政治の基本であり、戦略は、時間軸を含んだ「起承転結」

の物語で表現されることが重要だ。しかし、すべてのリーダーにそうした言語能力、いわばレトリックの能力が備わっているわけではない。チャーチルは、自ら歴史を執筆し、書くことが好きだったが、ヒトラーは過去の習慣や制度は放棄すべきだとして歴史を重視せず、自ら文章を書くことも少なかったという。

歴史や文学に造詣が深く、文章や劇作の天才でもあったチャーチルは、演説原稿さえスタッフに任せなかった。それは、人を鼓舞する言葉だけでなく、叙述し、明確化し、説明する言葉の重要性も理解していたからではないか。空襲下のロンドン市民は、ラジオから流れるシェイクスピア調の彼の演説を聞かずに、眠りに就けなかったというエピソードもある。

#### (5) あらゆる手段を巧みに使い概念を共通善に向けて実現する能力

チャーチルは、政治的葛藤のあるプロセス処理にあたっては、弁証法と感情的武器を駆使し、妥協を乗り越えようとした。それは、説得、真の怒りと偽りの怒り、嘲り、冷やかし、罵倒、嘲笑、毒舌、涙など、あらゆる手段を巧妙なバランスで取り込んだものであった。

イギリスが単独で立ち上がってもドイツに勝てないことは、受け入れ難いが明らかな現実であり、ルーズ

ベルトとの大同盟が不可欠であることを、チャーチルはよくわかっていた。ルーズベルトもチャーチルも、国益を代表する政治家であり、理想主義者であり、現実主義者でもあったが、ルーズベルトは、チャーチルの保守主義に批判的であり、チャーチルは、ルーズベルトが大英帝国の国益を無視することを危惧していた。

しかし、戦争に勝利することへのコミットメントと平和の創造への決断については、両者とも一致した考えであり、お互いに一切の疑念もなかった。両者間の書簡は、1939年9月に始まり、45年4月12日にルーズベルトが死去するまで、2,000通にも及んだ。その大半は、パーソナル・タッチの親近感のある、率直なコミュニケーションであった。

#### (6) 賢慮を育成する能力

個人の全人格に埋め込まれている賢慮を、実践の中で伝承し、育成し、動員する能力も重要である。

賢慮型リーダーは、個々のコンテクトを直視することで、その側面が検討に値するか否かを察知する状況認識能力をもつ。これは、何が本質の問題かを把握する問題設定能力であり、いわゆる達人の能力とも通底する。実は多くの問題解決が、問題設定いかんによって左右されているのである。



『戦略の本質』

野中郁次郎 他著

日本経済新聞社 2005年8月発行

定価 2,310円(税込)

チャーチルは、参謀本部の戦略計画の策定に積極的に参加し、文脈に応じた本質的な問いやアイデアを、次々と周囲に投げ掛けた。海陸空3軍の参謀長たちがチャーチルに反論するには、彼を上回る高度で緻密な反対意見で応酬しなければならなかったという。チャーチルの問い掛けは、まさしく問題設定であり、こうした認知的な「徒弟制度」を通じて、チャーチルは賢慮を部下に育成していったのである。

今回は、日本企業の経営者の中から松下幸之助を取り上げ、その賢慮型リーダーシップに迫ってみたい。