

童話「裸の王様」から考えるリーダーシップ論

Leadership Theory By Retelling The Emperor's New Clothes

奥 乃 真 弓

Mayumi J. OKUNO

要 旨

Emotional Intelligence Quotient (EQ) は「感じる知性」と訳される。Intelligence Quotient (IQ) が学歴や知能の高さを意味するのに対し、EQ はむしろ感情をコントロールする自制と他者への共感という能力を意味する。特に経済のグローバル化、職場のダイバーシティ化が進展する現在において、会社の経営者や各部署のマネージャーといったリーダーに期待される変革的リーダーシップ (Transformational Leadership) にとって「チームメンバーの感情に働きかける」という EQ が不可欠である。リーダーは自分の感情をコントロールし、チームメンバーの感情を正しく方向づける高い EQ でもって組織の共鳴を起こし組織としての IQ を高めることが要求される。本論文では、現在のリーダーに加え未来のリーダーとなる学生や新入社員が EQ を高め従業員から信頼される未来の真のリーダーになるために、ダニエル・ゴールマンらの「EQ リーダーシップ (原題: Primal Leadership)」を基礎に EQ による変革的リーダーシップの理論をよりわかりやすく解説する。具体的には、アンデルセンの童話「裸の王様」から着想を得てその番外編として試論を展開した。

あらすじは以下の通りである：

天で神様に仕えるエンジェルは、キム教授のもと、リーダーシップ論を修行中の天使。欲に目が眩んだ外界の立て直しを行うため、総理大臣として中世のマナー王国に派遣される。そこでエンジェルは、ビジョン型リーダーシップを発揮し、数人の仲間とある計画をたてる。果たして、エンジェルはキム教授から伝授された数々のリーダーシップ構成要素を活かし、マナー王国を立て直し、無事に天に帰ることができるのだろうか。

キーワード：リーダーシップ、EQ、共鳴、共感、震災

1. はじめに

Emotional Intelligence Quotient（以下「EQ」という。）¹は「感じる知性」と訳される。Intelligence Quotient（以下「IQ」という。）が学歴や知能の高さを意味するのに対し、EQはむしろ感情をコントロールする自制と他者への共感という能力を意味する²。特に経済のグローバル化や職場のダイバーシティ化が進展する現在において、会社の経営者や各部署のマネージャーといったリーダーに期待されるリーダーシップに「チームメンバーの感情に働きかける」というEQが不可欠である³。ゴールマンはリーダーシップのスタイルとしてビジョン型（Visionary/Authoritative）、コーチ型（Coaching）、関係重視型（Affiliative）、民主型（Democratic）、ペースセッター型（Pacesetting）、強制型（Commanding/Coercive）の6つを挙げる⁴。なかでも、ビジョン型リーダーシップは組織が目標を失い新たなビジョンが喫緊の課題となっている場合に有効であり、こういったリーダーは自然とTransformational Leaders⁵、すなわち組織を根本的に変革させるリーダーとなる⁶。一方、ビジョン型リーダーシップは効果的ではあるが万能というわけではなく、状況に応じてこれら6つのリーダーシップのスタイルを使い分け、4つ以上の型を兼ね備えた人物がリーダーとして望ましいと指摘される⁷。

EQは持って生まれた能力ではなく学習によって習得しうる能力である⁸。集団に共鳴を起こす、すなわちリーダーとしての指導力を高める資質としてゴールマンは①自己認識（self-awareness）、②自己管理（self-management）、③社会認識（social awareness）、④人間関係の管理（relationship management）という4つの領域と関連する18のEQコンピテンシーを挙げる⁹。

リーダーは自分の感情をコントロールし、チームメンバーの感情を正しく方向づける高いEQでもって組織の共鳴を起こし組織としてのIQを高めることが要求される¹⁰。本論文では、現在のリーダーに加え未来のリーダーとなる学生や新入社員がEQを高め従業員から信頼される真のリーダーになるために、ゴールマンらの「EQ リーダーシップ（原題：Primal Leadership）」を基礎にEQによる変革的リーダーシップの理論をよりわかりやすく解説する。具体的には、アンデルセンの童話「裸の王様」¹¹から着想を得て、その番外編として試論を展開する。

ストーリーは以下の通りである。

天で神様に仕えるエンジェルは、キム教授のもと、リーダーシップ論を修行中の天使。欲に目が眩んだ外界の立て直しを行うため、総理大臣として中世のマネー王国に派遣される。そこでエ

エンジェルは、ビジョン型リーダーシップを発揮し、数人の仲間とある計画をたてる。果たして、エンジェルはキム教授から伝授された数々のリーダーシップ構成要素を活かし、マネー王国を立て直し、無事に天に帰ることができるのだろうか。

2. プロローグ

私はエンジェル。職業は天使。天で神様にお仕えする身である。最近、神様を悩ませるのは外界のマネー王国のようである。ある朝、神様が私をお呼びになりこうおっしゃった。

「エンジェル、私が創った人間たちは、最近欲に目が眩んでいるようだ。特にマネー王国では、質の悪い生地で洋服を仕立て、高い値段で売りつけるという詐欺師まがいの行為をしている仕立屋がいる。それだけではなく、国を統治するリーダーである王ですら、自分の衣装にばかり気をとられ、衣装係は今や100人。国民から信頼される王とは高価な衣服を着て自分をよく見せようと見栄をはるのではなく、質素でも国民のために、良い国造りをするべきであるのに、誠に嘆かわしい。しかも、マネー王国は、2ヶ月前に大きな地震がおこり、今もまだ震災で仮設住宅に住む国民がいるというのに、その衣装代を復興のために使おうと思わないのだろうか。」

現在修行中の私はキム教授の講義「リーダーシップ論」でなかなか実力を発揮できずにいた。そこで、これはまたとない実践のチャンスと思い神様にこう申し出た。

「神様、私を外界に、マネー王国に行かせてください。」

「お前を？」

「はい、総理大臣として、マネー王国に派遣していただけないでしょうか。そして、神様のおっしゃるように、被災地で横暴なふるまいを行う仕立屋を懲らしめ、王には真の王の意味、すなわち国民のリーダーとしての王とは何かを理解させ、震災で苦しむ民の力になりたいと思います。」

こうして、私は天の国の天使から、外界マネー王国の総理大臣になった。

天を旅立つ日、神様はこうおっしゃった。

「エンジェル。外界にはいろいろな人間がいる。戸惑うことも多いと思う。どうしても困ったときにはこの袋を開けるが良い。では、1か月後に天で会おう。お前の活躍に期待する。」

神様から受け取った3つの袋には、各々“S”と記載してあった。私は神様に御礼を申し上げると、遙か外界に飛び立った。

3. 天使の総理大臣

「総理、おはようございます。」

その声で、私は目が覚めた。「総理?」、そうだ、私は神様にお願いしてマネー王国の総理大臣になったのだ。

「私は総理の身の回りのお世話をいたしますメイでございます。よろしくお願ひいたします。では、本日のご予定を申し上げます。まず、ご朝食の後、9時から財務大臣とのミーティング、10時から... 前総理大臣のお怪我により、1ヶ月間の代理業務は誠に大変かと存じますが、どうぞよろしくお願ひ申し上げます。」

メイが予定を説明し終わると、

「おはよう。それから、ありがとう、メイ。」と私は答えた。

「えっ?」と、メイは少し驚いたようだったが、「いえ、なんでもございません」と言って下がっていった。

会議室に着くと、すでに財務大臣のフィンが席に着いていた。私を見て慌てて立ち上がるとせきを切ったように話した。

「おはようございます、総理。本日はお忙しいところお時間を頂戴いたしまして誠に恐縮でございます。ご相談させていただきたいのは、他でもございません。王様のお衣装代のごでございます。ご存知のように、王様はご自分の見栄えこそがこの国の豊かさの象徴であり、素晴らしい衣装が国民や近隣諸国に王の威厳を示すものだとのお考えでございます。それ故、今日に至りましては、衣装係は100人を超え、毎日その日のお召し物を選ぶだけでも1時間はかかります。いえ、時間よりも重要なことはそのお召し物に係る費用が国民の血税である税金から支払われているということです。これも御存知の通り、2ヶ月前の大地震と津波の被害でまだまだ被災地は復興途中であります。被災した民は、仮設住宅暮らしを余儀なくされ、財務大臣といたしましては、被災地復興のための資金確保が一番です。それにもかかわらず、王様は毎年ご自身のお誕生日である6月11日に行われるパレードを今年も実行するとおっしゃいます。王様は国民や近隣諸国に威厳を示すために豪華なお召し物を着て、パレードをすることに意味があると思っております。そのため、あと1か月後にせまった今年のパレードは中止にして、パレードの資金を被災地復興支援にお回しするという私の提案をお聞き入れいただけません。このままでは、国庫におけるお衣装代に係る出費は増える一方でございます。それに私は怖いのです。最近では被災地に悪徳商人が出まわり、人の弱みに付け込み商売をしているという噂も聞きます。多くのものを失い、命からがら津波を逃れた被災地の人々の気持ちを考えると、このような状況で、お衣裳自慢

童話「裸の王様」から考えるリーダーシップ論

のパレードなど、私には到底考えられません。王様のパレードに対して、国民はどのように考えるでしょう。王様が国民の信頼を失うことは目に見えております。総理、いったいどうしたらよろしいのでしょうか。」

財務大臣のフィンは一挙に話すと、「失礼致します」と言って、コップの水を飲み干した。

私は、頷きながら財務大臣の話聞いていた。そして、彼が話し終わると、天で学習したリーダーシップ論を思い出しながら、ゆっくりと口を開いた。

「まずは、おはよう、フィン。それから、ありがとう。この国のこと、王様のことをこんなにも考えてもらって、大変だったね。ありがとう。」と声をかけた。

「総理。」

そう言うと、財務大臣のフィンは涙をこらえながら、こう続けた。

「総理、ありがとうございます。私の気持ちをお分かりいただきありがとうございます。国のために、王様のために私は一体どうしたら良いのか。」

「フィン。今日からは、一人で悩まなくても大丈夫だ。私も一緒に考える。一日だけ、時間を貰いたいのだが、明日の朝10時にこの部屋に来てもらえないだろうか。力を合わせて、王様の衣装、そして被災地復興のための国の資金繰りを考えよう。」

会議室を後にし、王宮の長い渡り廊下を歩きながら、私は「イヌ型」とつぶやいた¹²。王に国を省みさせ、悪徳商人に正しい行いをさせるにはどうすべきか。王宮のベランダから、城下町を見回すと、何人もの大工が力を合わせて大きな石を運び、地震で壊れた城壁を修理しているのが見えた。「そうだ、それには、仲間が必要だ。」こうしてはいられない、と私は走って部屋に戻り、宮内庁長官と国税庁長官に連絡をとるように指示を出した。

4. ビジョン型リーダーシップ、目標は1つ

翌朝10時に会議室に入ると、すでに昨日ミーティングを行った財務大臣のフィンを始め、宮内庁長官のロイヤル、そして国税庁長官のタックスが、三人三様で、部屋で私を待っていた。フィンは直立不動、初めて会うロイヤルは細面で背が高く銀髪を綺麗にシニヨンにまとめた老婦人の印象で、椅子に浅く腰掛け背筋を正して座っていた。タックスはというと、カーボーイハットのようなつばの広い帽子で顔を隠し、テーブルに足を乗せて、私が部屋に入ってきたことを気に留めることもなく、まるで眠っているようであった。私は即座にロイヤルをイヌ型、そしてタックスをネコ型だと認識した¹³。

「おはよう、フィン、ロイヤルそれからタックス。今日はわざわざ集まってくれてありがとう。今日、集まってもらったのは昨日すでに話したが、この国を良くするために力を借りたいのだ。目標は王様に対する国民の信頼の回復、そして被災地の人々の救済である。そのためには第一に王様の衣装代の削減、そして第二に被災地で人の弱みに付け込む悪徳商人の更生が必要だ。王様は豪華なお召し物でこの国の国力を諸外国に誇示しようとしている。しかし、国力を諸外国に示す方法は衣装だけではない。まずは、王様の人となりである。2ヶ月前の大地震で被災地はまだ復興途中である。国力を付けるには、まずこの復興が第一であり、被災した国民が一日も早く元の暮らしにもどることができるように、国を挙げて努力すべきである。第二に悪徳商人たちは被災地に入り込み、被災した人々の弱みに付け込む商売を行なっている。質の悪い生地で、人々の必需品である下着や『子供にだけはせめてきちんとした衣類を』と思う親心を利用して子供服をつくり、被災者がやっと持ち出した現金や貴金属と交換、というよりそれらを騙しとるという横行が続いている。この事態を一日も早く解決し、よりよい国造りを行いたい。手始めに、」と途中まで話すと、国税庁長官のタックスが割って入った。

「国の予算や、王の衣装なんてオレにはどうでもいい話だ。オレは、仕立屋が税金を払ってくれたらそれでいい。それがオレの仕事だからな。もうちょっとマシな話かと思って来てみたが、国造りとかなんとか、悪いがこれで失礼するよ。」

そう言うと、脇目もふらずに出て行った。

翌朝、私はタックスの屋敷に赴き出勤するタックスに立ちはだかり、

「おはよう、タックス。昨日の件だが、悪徳商人の仕立屋は被災地の税務署をも騙している。被災者に高く物を売りつけ領収書も発行していない。むしろ領収書が必要ないならその割引をすると被災者の弱みに付け込んでいる。その結果、売上を帳簿に載せないことで税金逃れをしているのだ。」と切り出した。

「オレだってそんなことはわかっている。だけど、それは王の衣装や国造りとは関係ない。」と言うと、愛馬で去って行った。

タックスの力を借りるには、いったいどうしたらいいのだ。その時、神様がくださったSと書かれた3つの袋のことを思い出した。部屋に戻ると、最初のSの袋を開けてみた。すると「しつこく」と書いてある。しつこく。翌朝もう一度タックスの屋敷に赴いた。

「タックス、この間の話だけど」

「あんたもしつこいな。オレは税金を回収できればそれでいい。その方法はオレが考える。」

「君の力が必要なのだ。君と一緒にこの国を良くしたいのだ。君でないとダメなのだよ。」

「しつこいぞ」と言うと、タックスは再び愛馬で走り去った。

童話「裸の王様」から考えるリーダーシップ論

さらに翌日、前日からの雨でぬかるみに馬車の足がとられたため、少し時間がかかったが私は何とかタックスの屋敷に着いた。すると、止みかけた雨の中、屋敷の前で門にもたれて帽子を深くかぶったタックスを見つけた。

「タックス！」と声をかけると

「おせーよ。」と返ってきた。

「君の力が必要なのだ。君でないとダメなのだよ。一刻も早く被災地を復興させるために、協力してくれないか。君と一緒にこの国を良くしたいのだ。」

「全く、しょうがねーな。オレがいなきゃ始まんねーんだからな。」

「ありがとう、タックス。」

「あんたのしつこさには負けたよ。」

翌日、改めて財務大臣のフィン、宮内庁長官のロイヤル、そして国税庁長官のタックスとともに、「国の改革」について話しあう場を持った。まず私は、我々4人はチームであること、そして「より良い国造り」というチームのビジョンを提示し、この目標に向かって、チームメンバーである我々4人は力を合わせることを誓った。この目標を達成するためのミッションとして①王様の衣装代の削減、②悪徳商人である仕立屋の横行を止めること、を掲げた。次に、王様のパレードを止めるのではなく、むしろこれを機会にこの2つのミッションを実行すべくおおまかな計画、実行方法について話した。

〈実行計画表〉

日程	責任者	計画内容
本日	ロイヤル	王様に世にも珍しい生地が見つかったと報告しパレードの衣装作りを進言。
今週中	タックス	仕立屋に「見栄っ張りには見えない」という布で王様の衣装の縫製を依頼。
パレード当日	フィン	仕立屋に報酬の支払い。
パレード当日	エンジェル	王様に本当に大切なものは衣装で威厳を示すことではなく国民の幸せであることを理解させる。
パレード当日	タックス	王様の衣装の仕立て代に対する報酬（売上げ）に対し、仕立屋から税金を徴収。

すると、

「お待ちください。王様にありもしない生地を進言して、しかも裸でパレードをさせるなんて、そんな王様を騙して恥をかかせるようなこと、私にはできません」とロイヤルが忠誠心をむき出しに計画に反対した。

イヌ型の場合、忠誠心が熱く組織への貢献に仕事のやりがいを感じる。この場合、王様への忠誠心に背くという行為がロイヤルにこの仕事を拒否させているのであろう。そこで、神様から頂いた2つ目のSの袋を開けてみた。すると「したたかに」と書いてある。「粘り強く、しぶとく」ロイヤルを説得し、ロイヤルが納得したうえでロイヤルに協力してもらうということだろうか。そうだ、忠誠心の強いロイヤルはこのチームのやり方に一度納得したら、強い味方になるだろう。キム教授は確か「リーダーシップとは人に嫌なことをしてもらうこと」であるとおっしゃっていた。ロイヤルの気持ちを考慮し、そのうえでロイヤルに彼女が嫌がることをしてもらうためには、なぜそれが必要なのかというロイヤルにとっての大義名分が必要だ。我々の目標を粘り強く、しぶといほどに話して、理解してもらい納得して実行してもらうことが重要だ。

「ロイヤル、君の王様への忠誠、思いやりをありがとう。」と私はロイヤルに心から感謝し、話し始めた。

「ロイヤル、我々の計画は王様を騙すものではないのだよ。フィンが何度も王様に話しても聞き入れてくださらなかったように、王様に理解していただくには別のアプローチが必要だ。我々がしようとしていることは、王様を騙すことではないし、恥をかかせることでもない。究極の目的は、王様に衣装よりも大事なことに国庫予算を費やし、民に目をむけていただくこと、そしてよりよい国造りを行っていただくことである。すなわち、この計画は王様のためでもある。」

「私は王様を尊敬しております。そんな王様に対して、」とロイヤルは言葉を詰まらせた。

「そうだね、だから王様に世にも珍しい『見栄っ張りには見えない』生地のできた衣装を着ていただくのだ。王様にこの『見栄っ張りには見えない』生地を進言できるのは、ロイヤル、君しかないのだ。なぜなら、王様は君に全幅の信頼を寄せている。君の今までの王様に対する忠誠、王様を思いやる気持ちは誰よりも王様をご存知である。王様にこの衣装を進言できるのは君しかないのだ。君の力がこのチームには、この計画には必要なのだよ。」

「王様がパレードで恥をかかれれば、王様を傷つけることになります。」

「大丈夫だ。チームの責任はリーダーとしての私の責任だ。見えない生地など無いことがわかったときは、私が責任をもって説明する。ロイヤルに頼んでいることは、王様に恥をかかせるのではなく、王様により良い国造りをしていただくため、すなわち王様が国民から信頼される王となる第一歩なのだ。言い換えれば我々がしようとしていることはすべて国のためであり王様のためなのだ。この計画に賛同して我々を助けてくれないだろうか。」

「王様のためなのですね。」とロイヤルは私に確認した。

私が深く頷くと、ついにロイヤルは覚悟を決めたようにこう言った。

「わかりました。総理のように、粘り強くご説明される方は初めてです。王様のお役に立てるなら、より良い国造りのお役に立てるのなら、喜んでお手伝いいたします。」

ここに我々4人は「国の改革と復興支援」という理念のもと、1つのチームとなった。

5. 悪徳仕立屋、王様の衣装を縫う

翌日、タックスは仕立屋を訪ねていた。私は、チームの目的、意図、そしてこのチーム自体の存在意識、ミッションは明確にして方向性は示したが、実際の方法や工夫についてはメンバーの自主性を尊重することにしてきた。

タックスは、仕立屋のドアをノックするやいなや、ずかずかと店に入っていった。仕立屋はタックスの姿を見かけると、驚いたように

「ダンナ。ダンナ自らお出ましとは穏やかじゃないですねえ。言っておきますが、私たちは被災地で商売なんかしていませんよ。なにかお聞きになりたいのならまず証拠の領収書も見せてくださいよ。」と切り出した。

「今日は、そんなことで来たのではない。おっ、こんな所にあつたのか、王様がお探しの生地は！」と言うと、まっしぐらに織り機に向かっていき、ありもしない生地を手取るかのようにして、こう言った。

「お前たち、どうやってこの生地を手に入れたのだ？王様がいたくお探しの生地ではないか！」と、さも大事そうに生地を持ち上げるふりをした。もちろん、仕立屋にはなんのこともさっぱりわからないが、仕立屋の女房は仕立屋よりもずる賢いようで、あつげにとられている仕立屋を尻目にすぐさま切り出した。

「ダンナ。その生地がお分かりになるとはさすがにダンナですわ。ええ、ええ、そうですとも。それが王様のお探しの世にも珍しい生地でございます。」

「そうだ、これこそ王様のお探しの世にも不思議な『見栄っ張りには見えない生地』だ。お前たちに見えるということは、お前たちが正直に商売をしている証拠でもあるな。ふむ、お前たち、王様のパレードの衣装をこの生地で縫ってはくれないか。」

「えっ？」と仕立屋夫婦はびっくりして返事を忘れていたようだが、すぐに女房が切り出した。

「いいですとも、いいですとも。でもダンナ、少々お値段ははりますよ。」

そして、仕立屋夫婦はタックスに翌朝一番で宮殿に参上することを約束し、タックスは上機嫌で仕立屋の店をあとにした。タックスを見送ると、

「お前、あんなことを約束して大丈夫なのか？オレには全く何にも見えねえけど。」と仕立屋が女房に話しかけた。

「あんた、あたしにも見えるわけないだろ。だけどあのダンナ、他でもない、嘘なんて絶対につ

きそうにない税金の鬼の長官で知られるダンナには何かが見えるってことは、ここに生地があるってことだよ。仮縫い中に文句を言う奴がいたら、『見栄っ張りには見えない生地だから、よくお分かりになっていないのではないですか』って、言ってやったらいんだよ。見栄っ張りの宮廷の奴らには一番痛い言葉だから、それを言われたら見栄っ張りだと思われたくなくて、たとえ見えなかったとしても誰もあたしたちには文句が言えないさ。』

「お前、頭がいいなあ。でも、あのダンナから頼まれたってことは税金を持っていかれるぞ。」

「あんた、王様の仕事だよ。いくら貰えると思っているんだよ。税を払ったって、残りはザクザクだよ。さあ、明日から忙しくなるねえ。しばらく被災地に行っている暇はないね。それに、ご褒美をいただいたら税金を回収される前に隣の国にトンズラしまえばいいのさ。」

こうして、タックスの策略にまんまとひっかかった仕立屋夫婦は王様の衣装を縫いに宮殿にあらがることになった。

「王様、こちらが新しい仕立屋でございます。この者たちは、『見栄っ張りには見えない』という世にも不思議な生地でパレードのお衣装を仕立てます。」とロイヤルは王様に仕立屋たちを紹介した。

「ほう、それは珍しい生地だな。パレードで着れば皆を驚かせることができるな。それに諸外国にそのような珍しい生地で作った衣装のうわさが流れれば、わが王国の国力と王の威厳を示すことになるな。」と王様は喜び早速、準備にとりかかるようにと指示を出した。

数週間が経ち、仕立屋が恭しくロイヤルに

「王様のお衣装ができました」と声をかけた。

それを受けてチームによるミーティングが開かれ、まずはロイヤルが報告を行った。

「今朝、仕立屋が王様のお衣装ができたと報告に参りました。王様は、最初の頃は、不安げで『どう思う?』と私にお聞きになりました。そのたびに、『お似合いです』と申し上げました。王様は『ロイヤルがそう言うのであれば、間違いのない』と安心されたようにおっしゃっていましたが、今朝はまるで立派なお召し物を着ておられるかのように『似合うか?』とお聞きになりました。私も『はい、よくお似合いです』とだんだん嘘が上手になるようで、でもあのような下着姿でパレードに参加していただいて本当によろしいのでしょうか。私は間違っていないのでしょうか。不安です。」それを聞いて、私はこう言った。

「ありがとうございます、ロイヤル。よく頑張ってくれたね。王様が『見栄っ張りには見えない衣装』でパレードに参加することは王様への国民の信頼を得ることになると、私を信じて安心してパレードの日を迎えてほしい。」と答えた。すると、普段はおとなしいフィンが、話し始めた。

「総理がおっしゃるように、これは『王様のためであり、国のため』なのです。私たちはこの目

標のもと、1つの方向に向かっていきます。総理は、ご着任当日に私が王様のお衣装代と国庫の資金繰り、被災地の状況をお話した時、私の話をお聞き下さり共感してくださった。私は、総理を信じます。」と一気に話すにあの時と同じように、コップの水を飲み干した。最後にタックスが言った。

「総理、あんたは運がいいな。あんたはまったくチームに恵まれているぜ。それで、最後の仕上げとして、明日のパレードではどうするんだ？」

私は、パレード当日の計画を3人に話した。これを聞いてタックスは「仕立屋から絶対に税金をぶんどってやる！」と息巻いた。そしてフィンは静かに「お任せください」と答えた。

部屋に戻ると、私はパレード当日を迎えるにあたり神様にいただいた最後のSの袋を静かに開けた。

6. いよいよパレード

パレード当日、私は子供の声で目が覚めた。するとメイが、「おはようございます。起こしてしまって申し訳ございません。」と言い、そばには小さな男子が立っていた。

「おはよう、メイ。その子は？」

「息子です。今日のパレードを見学しようと私を呼びに来たのです。おとなしくするように言って聞かせたのですが、申し訳ございません。」とメイが答えるのを聞きながら私は少年に話しかけた。

「ねえ、君。お願いがあるのだけれど、今日のパレードで君が見たままを言ってくれるかな？」と私が言うと、少年は大きく頷きパレードに湧く街の様子を見下ろそうとベランダへと走って行った。

いよいよパレードを迎えるにあたり、フィンとメイは仕立屋を呼んだ。

「この度そなたたちが王様のために世にも稀なる生地、『見栄っ張りには見えない』生地で作ったパレードの衣装に対して褒美をつかわす。」

「ありがとうございます。」仕立屋夫婦は恭しく頭を下げた。仕立屋夫婦の前にはまるで海賊が発見しそうな宝箱のような大きな木箱が置かれていた。

「こんなに、でございますか？」と仕立屋は目の前に置かれた木箱の大きさにびっくりしたように言った。

「何か、不満でもあるのかな？」とフィンが声をかけると

「滅相もございません。ありがとうございます。」と仕立屋は再度頭を下げた。フィンは、

「王様はいたくお喜びで、金銀をこの箱に入りきるだけ入れるようにとのお達しであった。そのため、箱の蓋を締めるのに大変苦労した。非常に重たいので、王宮の兵士たちにそなたたちの店まで運ばせることとしよう。」と言った。すると、

「いいえ、滅相もございません。あたしたちは重たい物を運ぶことには慣れております。このまま二人で持ち帰るんで、どうぞおかまもなくでございます。」と仕立屋の女房がすぐに答えた。

「それでは、運ぶときに中身がこぼれてはいけませんので、カギをかけておいたが、いったんカギを開けると再び蓋を締めるのは大変難しいので店まで運び込んでから箱を開けるが良い。これが、そのカギである。」と言い、仕立屋にカギを渡した。

午前10時。いよいよパレードが始まった。宮殿からは花火が打ち上げられ、鼓笛隊が軽快な音楽を奏で、バトントワラーたちが先頭を歩く。街は、一年に一度のお祭り騒ぎに浮かれ始めた。だが、特別に招待された被災地の住民たちは毎日の暮らしに疲れきった様子が伺えた。パレードを見るために通りに集まった人々が口々に話していたのは、今日の王様の衣装のことである。

「今日の王様の衣装はなんでも『見栄っ張りには見えない』衣装らしいよ。」

「ああ、世にも珍しい衣装らしいな。」

「それじゃ、見えなかったらあたしは『見栄っ張り』ってことかい？」

「見えなかったら、性格が悪いみたいで困ったもんだね。」

パレードも最高潮に達し、王様の乗った舞台のような馬車が遠くに見えた時、一瞬集まった人々から、歓声が消えた。王様は裸ではないか。すると、誰かがこうつぶやいた。

「なんて、素晴らしいお衣装なんだ。」すると、

「ああ、さすがは王様だ。」

「風になびく感じが最高ね。」

「まさに、羽が生えているみたいだ。」と見物人たちが次々に衣装を褒めたたえた。

誰の目にも裸にしか見えない、下着姿の王がそこにいるにもかかわらず、誰もが王の衣装を褒めた。王も、世にも不思議な生地でできた素晴らしい衣装を身にまとっているつもりになり、声援に応えた。その時だった。

「王様は裸だ！」

メイの子どもが大きな声で叫んだ。それを聞いた人々も遂に

「本当だ。王様は裸だ。」

「裸の王様だ。」と口にした。

「裸だ！」「裸だ！」「裸の王様だ！」と人々が口にする中、私は人々の前に立った。

「皆には、王様がなぜ、今日のパレードに下着姿で、ほとんど裸で登場されたかわかるだろうか。王様は3ヶ月前の大地震のこと、そして被災地がいまなお復興途中であることに心を痛めておられる。そんな中、ご自分にできることは何かをお考えになり、まずはご自身のお衣装代を削減され、復興支援にお回しになられることを考えられた。今日のお姿は『国が一丸となって被災地の復興をしていく』という決意の現れである。『見栄っ張りには見えない生地』などと言ったのも、皆に『真実の心』、すなわち、今、真に重要なのは自分を飾る豪華な衣装ではなく国民一丸となって復興を支援する心であることをわかってほしいと思われたからである。私には、どんなに立派で、飾り立てられた豪華なお衣装をお召しの王様よりも、御決意のもとに皆の前に現れた今日のお姿の王様をご立派に見える。」

パレードに沸いていた広場は一瞬静まり返った。そしてその沈黙を破るように、一人の女性が叫んだ。

「王様、万歳！」

今年のパレードに特別に設けられた被災地の人々のブースの中からその声は聞こえた。すると、それを聞いた人々が口々に「王様、万歳！」「王様、万歳！」と叫び、花火の打ち上げ音よりも大きく大きく街中にこだました。私は、神様から頂いた3つ目のSである「しなやかに」を握りしめた。

7. 未来のリーダー

その日の午後、王宮にいる私をロイヤルとフィンが訪ねてきた。

「総理、ありがとうございます。私は、ずっと王様を騙しているようで自分が間違っているのではないかと思っていました。でも総理はご自分の意見を押し付けることなく、私の意見に耳を傾け私の気持ちを理解して下さろうとしました。その後改めて私たちの目標についてお話し下さり、そして私のしようとしていることは王様の役に立つことなのだと、王様に国のより良いリーダーになっていただくために私が必要であることを説明してくださいました。パレードの日も、王様がパレードで恥をかかれたらどうしようかと思っておりましたが、私を説得するときの総理の思いやりのある姿勢に、『大丈夫だ。チームの責任はリーダーである私の責任だ。見えない生地など無いことがわかったときは、私が責任をもって説明する。』とおっしゃった言葉を信じることができました。その結果、王様は以前よりずっと国民の信頼を得ることができました。ありが

とうございました。」とロイヤルが言うと、続いてフィンもゆっくりと話しだした。

「今まで私は一人でした。一人で国庫の予算と王様のお衣装代に悩んでいました。でも総理が私と同じ視点に立ち、私の気持ちをご理解下さり、共感してくださった。私は一人ではないと、このチームの中で一緒に戦っているのだと思い勇気が出ました。」

「ありがとう、ロイヤル、フィン。」私が答えると、そこにタックスが入ってきた。

「遅くなっちゃったな。今、部下にあの仕立屋から今回の褒美に対する税金をぶんどってくるように、命令してきたところだ。総理、あんたには世話になったな。おかげであいつらからも税金をとれそうだ。そうしたら、その税金を被災地復興支援に回せるな。あんたは、オレたちになすべき目的や方向性は示したけれど、細々したことは言わずに好きにやらせてくれた。こっちとしては、やりやすかったわけだ。」

タックスの話を聞いていたフィンが静かに言った。

「それを信頼と呼ぶのではないのでしょうか。」それを聞いたタックスは、

「そうだな。おれたちっていう仲間が総理、あんたのチームになったっていうこと。あんたは本当に運がよかったな。」と満足げに答えた。

「ありがとう、タックス。私は本当に運が良かった。」と私が言う

「何言ってるんだ、運に勝る実力はないんだよ。」とタックスが言い、私たち4人は大笑いをした。ひとしきり笑うとロイヤルが口を開いた。

「総理、1ヶ月間の代理業務も本日で終わりだと思うと大変寂しく思います。総理にはいろいろ教えていただきました。明日から総理がいらっしゃらないと思うと、またこのようなことがあった時にどうしたら良いのか。」という大きな溜息をついた。

「そうです、総理。また我々が今回のように迷った時は、ぜひとも王宮に来て頂けないでしょうか。」とフィンも続けた。

私はロイヤル、フィンそしてタックスを順番に見てゆっくりと口を開いた。

「ありがとう、ロイヤル、フィン。だが、私の役目は終わったのだよ。私が今回君たちとチームを組んで行ったリーダーシップはもう君たちの身についている。これからは、君たちがリーダーとして、王様を助け、王宮の皆とともに、国民のためにより良い国造りを目指していく番だ。」

それを聞いたタックスがフィンの肩に手をかけた。同時にロイヤルも二人の方を振り向くと三人は何も言わずに大きく頷いた。

王宮を去る準備をしていると、メイが入ってきた。

「君にも、君の息子さんにも世話になったね。ありがとう、メイ。」

「総理、私の方こそ、総理の御世話ができて楽しかったです。ありがとうございました。私は、総理が来られてから、王宮にちょっとした変化を感じていました。」

「ちょっとした変化？」

「はい、総理が来られてから少し王宮が明るくなったのです。」

「というと？」

「挨拶です。初めてこちらに来られた時も、そして今も『ありがとう、メイ』とおっしゃいました。総理の影響を受けて王宮で働く者たちも『ありがとう』と頻繁に言うようになりました。それって、気持ちが良いものです。それに、総理は必ず、挨拶の後に名前をおっしゃる。例えば、『ありがとう、メイ』というように。他の大臣達も総理を見習って、名前を呼んでくれるようになりました。私達も名前を呼ばれることで『覚えて頂いている』と存在感を感じ、『必要とされている』と働き甲斐を感じるようになりました。総理のお陰です。」

こうして私は1ヶ月間の任務を終え、総理大臣から天使に戻った。

8. エピローグ

天に戻り、私は再びキム教授のもとリーダーシップ論と格闘する修業の日々が始まった。そんなある日、神様が私をお呼びになった。

「エンジェル、今日はマネー王国のことでおまえに2つ伝えたいことがある。が、その前におまえがマネー王国で学んだことを聞くことにしよう。」

「神様、私がマネー王国に行くことをお願いした本当の理由は、キム教授のリーダーシップ論でなかなか実力を発揮できず、これは実践のチャンスだと思ったからです。しかし、実際にマネー王国に行き、タックスやロイヤル、フィンとチームになって仕事をするうちに、全員が『国の改革』という1つの目標に向かって努力しているという自覚から、そのチームに属していることに誇りを感じるようになりました。私は、リーダーシップを実践するために下界に行きましたが、逆に私が彼らから多くのことを学びました。彼らが私をリーダーに育てました。」

「そうか、それは良かった。だが、お前のその不純な動機は、神だけはお見通しであったがな。」と言って、神様はおおらかにお笑いになった。

「神様、私にお伝えになりたいこととは何でしょう。」

「うん、まず一つ目は、マネー王国の王のことだ。衣装係100人を解雇したらしい。もう新しい衣装はいらないと、衣装代は復興支援に充てるべきだと考えたようだ。」

「解雇ですか？」

「安心せい。解雇した衣装係は王の提案に賛同して復興支援隊として被災地で活動しておるわ。エンジェル、よくやったな。」

「ありがとうございます。それで、2つ目というのは？」

「おまえが財務大臣に命じたことだ。まさか、忘れてはおるまい。お前は自分のチームに目的や方向性等は示したが、ミッションを成し遂げる方法は各メンバーに任せていた。お前の命じたミッション、すなわち財務大臣が悪徳仕立屋の横行をどのように止めたかを、お前には知る権利があると思ってな。この雲の間から覗いて、自分で見てみるがよい。」

雲の中から外界を除くと、それはパレードの日で、財務大臣のフィンから褒美を受け取った仕立屋夫婦がウンウンうなりながら、重そうに木箱を運んでいる風景が見えた。そのすぐ後ろからはタックスの部下が今回の褒美の受け取り分に対する税金を回収しようと追いかけているのも確認できた。

「おい、もうこの辺で一度箱を開けて中身を見ねえか？」と仕立屋が声をかけた。

「そうだね、もうだいたい王宮から離れたからね。こんなに褒美がもらえと思わなかったから、まずは税務署に見つかる前に一部の金銀を持って隣の国にトズラして、残りはこの木の下に埋めて、ほとぼりが冷めた頃とりに来ようか。」と女房が答えた。

そうして二人はフィンから預かったカギで重い木箱を開けた。すると、中には大量の石が入っており、その上に一枚のメモが置かれていた。

「人の弱みにつけこもうとする者には、この金銀は石にしか見えません。」¹⁴

9. おわりに

本稿は、京都大学経営管理大学院木村東一教授の2013年度前期講義「リーダーシップ論」から着想を得、講義で得た知見を基礎にアンデルセンの童話を用い、また「東日本大震災を風化させてはならない」という思いを込めて創作したものである。このような創作の機会を与えてくれた木村教授および執筆の機会を与えてくれた跡見学園女子大学の鳩咲子教授に感謝する。

注

- 1 欧米では Goleman の原著（後掲注（2））を含め Emotional Intelligence は EI と略記されるのに対して、日本では IQ との対比から EQ と呼ばれることが多い。こうした点から、本論文でも EQ を採用することとする。
- 2 Daniel Goleman, Richard Boyatzis & Annie McKee, *Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence* (Harvard Business School Press, 2002). ダニエル・ゴールマンほか著（土屋京子訳）『EQ リーダーシップ 成功する人の「こころの知能指数」の活かし方』（Primal Leadership:

- Realizing the Power of Emotional Intelligence) (日本経済新聞社、2002年)。See also Daniel Goleman, *Leadership That Gets Results*, in 2HBR's Must-Reads on Managing People (March-April 2000); Daniel Goleman, *What Makes a Leader?*, in 1 HBR'S 10 must reads on Leadership (Harvard Business Review Press, 2011).
- 3 Goleman et al, *supra* note 2. ゴールマンほか・前掲注 (2)。
 - 4 Goleman et al, *supra* note 2, at 53-88. ゴールマンほか・前掲注 (2) 75-119 頁。英語の表記は Goleman et al, *supra* note 2, at 55 および Goleman (2000) *supra* note 2, at 3 による。個々の名称は年代とともに変化しているものもある。
 - 5 James MacGregor Burns, *Leadership*, (Harper colophon books, 1979). See also Benjamin Palmer et al, *Emotional intelligence and effective leadership*, 22 *Leadership & Org. Dev. J.* 5 (2001), Doi:10.1108/01437730110380174. Palmer らはEQの高さと効果的なリーダーシップとの間の正の相関の実証に先駆的に取り組み、EQの複数の能力が効果的なリーダーシップに重要であることを見出している。その実証研究によると、transformational leadership は従来の transactional leadership と比較して、自己および他人の感情をよりよくモニターし、より感情に訴え、その結果部下の仕事に対するやる気を引き出すことなどが分かり、このような EQ (Palmer 等の論文では EI) の能力は効果的なリーダーシップに寄与すると指摘する。
 - 6 Goleman et al, *supra* note 2, at 58-59. ゴールマンほか・前掲注 (2) 82-83 頁。
 - 7 Goleman et al, *supra* note 2, at 53-88. ゴールマンほか・前掲注 (2) 75-119 頁。Goleman らは、リーダーシップは学習可能であり6つのそれぞれの型の基礎となるEQを強化することでそのレパートリーを拡大・向上させていくことが可能であると指摘する。
 - 8 Goleman et al, *supra* note 2, at 37-40. ゴールマンほか・前掲注 (2) 55-56 頁。
 - 9 ①および②は個人的コンピテンシー (personal competence)、すなわち自分自身をいかに管理するかを決定する能力であり、③および④は社会的コンピテンシー (social competence)、すなわち人との関係をいかに管理するかを決定する能力であるという指摘につき、Goleman et al, *supra* note 2, at 33-52. ゴールマンほか・前掲注 (2) 50-74 頁。なお、18のコンピテンシーについて、①には感情の自己認識、正確な自己評価、自信、②には感情のコントロール、透明性、順応性、達成意欲、イニシアチブ、樂觀、③には共感、組織感覚力、奉仕、④には鼓舞激励、影響力、育成力、変革促進、紛争処理、チームワークと協調、のコンピテンシーが対応する。See also Goleman (2000) *supra* note 2, at 6; Goleman (2011) *supra* note 2, at 7-21.
 - 10 Goleman et al, *supra* note 2. ゴールマンほか・前掲注 (2)。ほかに「ダニエル・ゴールマン著『EQ ころの知能指数』(1)」日本経済新聞朝刊 2014 年 7 月 8 日 31 面、「ダニエル・ゴールマン著『EQ ころの知能指数』(2)」日本経済新聞朝刊 2014 年 7 月 15 日 27 面、「ダニエル・ゴールマン著『EQ ころの知能指数』(3)」日本経済新聞朝刊 2014 年 7 月 22 日 15 面、「ダニエル・ゴールマン著『EQ ころの知能指数』(4)」日本経済新聞朝刊 2014 年 7 月 29 日 27 面、参照。
 - 11 Hans Christian Andersen, *The Emperor's New Clothes*, (Naomi Lewis trans., Rebound by

Sagebrush, 2001) (1835-1837).

12 NRI 未来ナビ「組織管理の考えかたを変えるネコ型・イヌ型人才」(2007) <http://www.nri.co.jp/navi/2007/070709.html> (2013.8.2). イヌ型は忠誠心が強く仕事で重要なことの一つが仲間とともに頑張ることであると考えてるのに対し、ネコ型は忠誠心が薄く仕事で大切なことの一つは自分にとっての意義であると考えてる。

13 注(12) 参照。

14 この物語はフィクションであり、登場する団体・人物などの名称等はすべて架空のものであり、実在のものとは関係ありません。