



黙しても、揺るがない信頼を築け！

“男っ前”コンサルが見たリーダーシップの美学

増田宗昭・カルチュア・コンビニエンス・クラブ社長兼CEO（最高経営責任者）

2009年10月7日（水） 田嶋 雅美

「最近、興味ある企業はどこですか?」。いつもとは逆に、私から本連載担当編集者さんに聞いてみた。

「固有の企業というより、個人の企画力を生かしながら組織がダイナミックに事業を立ち上げる『プロジェクト型組織』に大変、興味があります。今の時代、ヒットを生む企画力がとても重要になっている。だけど、田嶋さんもよく言われるように、日本は、特に大企業ほど組織力で成長してきました。社員には組織人の能力を要求してきたので、『ヒットする企画を出せ』と言われても、すぐに出てくる土壌がない。個人企画力の育成は、近年、企業の共通テーマとなっていると思います。個人企画力のある、プロジェクト型組織のマネジメント事例を、ぜひ、知りたいですね」（担当さん）。

あるある。そんな会社。創業時から「世界一の企画会社」を標榜しているカルチュア・コンビニエンス・クラブ（CCC）だ。よーし！ せっかくだから、社長兼CEO（最高経営責任者）増田宗昭さんと雑談しに行こっと！ 本年、グループの主要子会社13社を1社に統合するという荒業をなさったので、仕事以外でお話する機会なかったしい……。キュートなシャキシャキ秘書さんをお願いし、早速、増田さんの時間を取っていただいた。

「期待に添えなくて悪いが、今のうち（CCC）の課題がまさしく個人の企画力の養成だ。うち、全然できてないよ」。のっけから増田さんにそう言われた。

「しめしめ。今日は、面白い話が聞けるな」と私はほくそえむ。人の感情や物事の機敏をつかめ！でも書いたが、よくできているところほど、トップは課題意識が強いので「できていない」と嘆くものだ。なんだか、現在進行形のノウハウが詰まっていそうだ。

報酬を変え、ルールを外す



増田宗昭 カルチュア・コンビニエンス・クラブ社長兼CEO

「CCCは、原点回帰しなくちゃいけないんだ」

ん？ 増田さん、原点回帰ってなんですか？

「CCCを創業した頃は、社員全員、(AV [音響・映像] ソフトレンタルショップ) TSUTAYA (ツタヤ) 店舗の店頭に立っていた。お客様と毎日向き合っているから、必然的に、顧客ニーズに適った企画アイデアが次々と生まれてくる。だけど、組織が大きくなって、ヒエラルキーができてしまったので、現場から遠い人が企画をしている。また、企業規模も大きくなったから、取引先がどんどん好条件を売り込んでくる。CCCにとっ

ては不満もクレームも言わない心地よい人たちだ。そうすると、どうしても取引先と向き合ってしまう人が多くなる」

「極論すれば、自分が企画しないでも、取引先からの提案を選択するだけでそれなりの企画になるからね。原点回帰とは、それを断ち切って、直営店のユーザーや、クライアント(フランチャイズ加盟企業とエンドユーザー)と、真っ直ぐ向き合って企画をすることだよ」

ふと、私は昔のTSUTAYAを思い出した。ジャンルや作者別に見せるのではなく、生活提案業として、「恋人と2人で見たい映画」「人生に勝負を賭けたい時に見たい映画」といった棚を作った。また、一般的には興行成績の順に目立つ場所に置くが、TSUTAYAでは「レオン」に代表されるように、興行ではいまいちぱっとしなかった映画でも、ドンとコーナーを作って紹介。TSUTAYAがブームの火をつけた。

音楽もインディーズの発掘に力を入れ、コーナーを作っていた。実際の売り上げに大きく貢献するわけではないが、エンターテインメント文化の発祥地としての役割を果たしていた。「ないビデオはない」。恵比寿ガーデンプレイス店、渋谷のスクランブル交差点角にあるQ-FRONT(キューフロント)のSHIBUYA TSUTAYA店……。どんな展開をするのか、私たちはいつもわくわくして心待ちにしていたものだ。

「でも、習慣づいてしまったスタイルを変えるのって、なかなか難しいですよ
ね？ どのように改革するのですか？」（田嶋）。

「環境を変えなきゃ無理。ルールの上を走り続けようとする人には、ルールを外
すしか道はない。それと、報酬を変えることかな。そうして、お客さまと向き合え
る人間だけで現場を再構成し、必死に企画をするんだよ」（増田さん）。

どっひゃー！！ それはそうだが、増田さん。今の時代に、それを言い切るあな
たは偉い。マジ、カッコイイっす！！（えへ。軽いノリですみません）。

私が見る限り、CCCを構成する組織人材は（1）1985年～TSUTAYA事業形成
期、（2）1995年～CCC事業ドメインの拡大期（特に通信・ネット事業）、そして
（3）2009年の組織構造改革＝グループ統合。これについては2005年くらいから、
伏線があったように見てとれる。つまり、CCCは約10年スパンで変化しているよう
に思える。時系列に組織の人材変化を整理してみよう。

“一匹狼の肉食系役員”集団は異種格闘技戦！？

TSUTAYAが、業界ナンバーワンにまで駆け抜けた時期の主要メンバーは、とにか
く豪華だった。トップを張れるだろう人間が、CCCという、1つの器になぜか収まっ
ていた。三銃士ならぬ、少なく見積もっても、七銃士は優にいらしたと記憶する。

1982年に貸しレコード兼喫茶店の「LOFT」（TSUTAYAの前身）を立ち上げ、以
後、TSUTAYA運営責任者だった村井真一さん。冒頭で話した「レオン」ブームを起
こした仕掛け人でもある。品揃えだけではなく、店舗オペレーションなど守りの業
務にも長けており、現在のオペレーションシステムを構築したといっても過言では
ない。

TSUTAYAの財産である購買履歴が単品まで分かる基幹情報システムを前職のシス
テム会社の時に増田さんに提案し、システムと一緒にCCCに入ってしまったのは笠
原和彦さん。エリアマーケティングシステムが出始めた頃、私たちが提案した際、
すぐに理解し、周知のような巨大システムに育て上げた方でもある。

営業のエキスパートでもあり、増田さんとペアで、地元ナンバーワンの流通企業
を軒並み、フランチャイズ加盟契約していった。超A級商品のボリューム陳列を可

能にしたPPT（出来高払い制によるメーカー、CCC、店舗での収益分配システム）を業界に広めた日下孝明さん。

このほか、フランチャイズ加盟企業をサポートした扇田義典さん、レンタル店を女性が入店できるような明るい店舗デザインにイメージを一新した中上寛基さん、などなど。書き切れないので、この辺でやめておく・・・。

延々と夜中まで続く役員会議は、「異種格闘技戦」のように、ぼこぼこに言い争っていた。が、それは相手の力を認める裏返しである。

「役員会で言い合いしても、あいつならやってくれる、完全に任せて安心の仲間たちだった」（村井さん）。「俺らは、いつ辞めたって構わないから、増田にだって好き勝手を言わせてもらうよ。だけどね、全員辞めて散り散りばらばらになったとしても、増田が困っていたら、その時は、みんな、自分の会社を捨てても、飛んで帰ってくるよ。決まっているじゃないか」（日下さん）・・・。なんだか、男の友情っていいなあ～とジーンときた。

“一匹狼の肉食系役員”集団の下で、店舗オペレーションを守るのは若くて、超・性格のよい草食系男女ばかりだった。とにかく、びっくりするくらい、よく働く。

ごく自然に、遊びに来るように会社を集い、夜中も休日もなく、わいわい楽しそうに仕事をしていた。ゲストがくると、一斉に「いらっしゃいませ！」と全員が立って迎える、礼儀正しいさわやかな社員ばかりで、服装は、いつでも全員、ジーパンだった。カジュアルスタイルの走りである。「好きで、一緒に、楽しんで」の社訓どおり、「気取らず」「自然体」で、自分流スタイルを企業風土にしていた。

TSUTAYA事業形成期のCCC組織は、肉食系エキスパート軍団と、心優しき草食系スタッフの、全く異なる人種が融合していたと私は思う。

社員500人の会社に、300人の新卒入社

1995年の増田さんの決断で、ディレクTVに参加してから、CCC組織は激変する。増田さんをはじめとする創業メンバーは、ディレクTVの中で、異文化の大企業とのつき合いに苦戦した。1999年、ディレクTV社長を退任してCCCに戻った増田さんには、2つの変化が見られた。

1つは、CCCの事業ドメインをTSUTAYAの領域から広げること。特に次世代を見据えたネット事業のシード（種）育成を本格的に始めたことだ。1997年に創業した楽天が頭角を現してきた時期でもある。ネット・携帯・通信・コンテンツ事業のシードを探して、デジタルハリウッドを筆頭に、様々なベンチャー企業に投資した。自社でも、1999年にTSUTAYA online（TOL）を、2003年にはポイント利用ができる「Tカード」のアライアンスサービスを始めた。

もう1つは、大企業出身者や、突出した才能を持つクリエイターなどのスカウト人事が活発になったことだ。創業・ベンチャー魂を同じくした今までの人材と、一線を画した人種が、経営の中枢に新しい血として流れ込んできた。

一貫して続けていたプロパー育成も、途切れたわけではない。この時期に行なった目立った人事戦略は、大きくなるにつれ、創業精神や経営者視点が失われるのを恐れ、社内で経営者を育成するための「子会社戦略」だった。

また、1997年、300人という大量の新入社員を採用した。当時の社員総数は500人くらいに過ぎなかったのだから、一挙に倍近く増えたわけである。就職したい企業の上位だったCCCには、全国から優秀な人材がどっと集まった。13期入社組（CCCでは創業時から数えて入社した期で新入社員を呼ぶ）である。

2003年、今までのベテランの知恵を顕在化して新人に伝えていくプロジェクトのコンサルティングをした時のチームリーダーは、その13期入社組の高橋誉則さんだ。高橋さんは、2006年、人材戦略会社のCCCキャスティングを設立した際、副社長に抜擢された優秀な人材だ。

当時はまだ、一兵卒よりちょっと上くらいの地位だったのに、各部署から若手ホープをささっと集めたのには驚いた。「できるやっちゃんー！」と感心した。というのは、その頃のCCCは、子会社化や部門の権限委譲が進んでおり、部門をまたがったプロジェクトの場合、始まる前に頓挫することすら、頻発にあった時期だったからだ。

小売りが分かって店舗指導が上手いスーパーバイザー（SV）、加盟企業に信任の厚いSV、商品発注の独自ノウハウを持っているバイヤー、出店（特に企画型の新店プロジェクトの担当者）などなど。現在、トッププレーヤーとして活躍する金の卵たちが揃っていた。現在、大型の生活提案店舗を率いる清宮俊之さんやカレッジ（教育）リーダーの玉井俊也さん。今にして思えば、13期入社組が多かった。

「みんな、絶対、偉くなるよ」と誓めたことがある。「あ。僕は偉くなりたくないです。今はペーパーだから、偉い方に助けていただいて部門をまたいだコーディネートもできますが、自分が長に立てば、進めにくくなる気がします。僕はただCCCが良くなればいいです」（高橋さん）。クールな一言は、心に響いた。

優秀で性格がいい。会社が好き。エンターテインメント好き。彼らこそ、間違いなく次世代を担うキーマンになると、私は確信した。打ち上げの時、映画の話で大いに盛り上がった頼りなげな、使い走りをしてくれた新人、勝江正隆くんは、数年後、カリスマのビデオ仕入れ人としてテレビの特集で出演していた。

グループ統合で、「オールCCC」へ

2005年、ネット事業の基盤強化のため、デジタルハリウッド、デジタルスケープ、IMJの3社を子会社化した。そこからは、企業買収ラッシュが続き、全く異なる企業文化の会社がグループとして存在した。TOL創業期の社長であった小城武彦さんが語るように、リアルな店舗ビジネスとネットビジネスでは、勤務時間も雇用体系も報酬体系も違う。一方で、プロパー社員も、軒並み、力をつけてきたので会社間での人材トレードも起こる。

人員をシャッフルすることで、単体でみると納得性のある報酬体系や勤務体系の均衡が崩れたのではないかと推察する。また、性格のいい優しい若手は、上司に「違います」と意見を言えない雰囲気があった。敬意を払う面では、人間として美しいが、ビジネス面から厳しく見ると緩さにつながる。

高橋さんは、CCCキャスティングを通じて、さらに、違った危機感を増田さんと共有したという。激変する市場環境の中で、事業領域のパラダイムシフトが起こっている。例えば、同じようなサイトがグループ内に複数存在し、グループ内で競合になっている。資源の無駄、スケールメリットも損なわれ、お客さまも迷う。マイナスしか生まない。

さらに、情報や人材が権限ごとに遮断されている。どうしても自分の会社の権益を守りたくなる。それをシャッフルするために作ったCCCキャスティングだが、それでも進めていくうちに、「もっとドラスティックに変えなければ、CCCの人材はこじんまりとまとまってしまう」と増田さんは感じ、次のステージに挑むための「構造変革」を断行したように思う。

「報酬体系を変える」「ルールを外す」のは、トップにしかできない荒療治である。その荒療治に踏み切れる豪腕な経営者である、増田さんの魅力に迫ってみよう。

色男、金も力もありにけり

ビジネス界では「異性にもてる」と、同性の嫉妬を買ひ、足を引っ張られたりするものらしい。増田さんは、今なら確実に、「イケメン経営者」と言われていただろう。女性に関する艶っぽい噂もよく飛び交っていた（ただし、私が知る限りの噂は事実無根なので、本当にモテていたかは謎・・・）。

こんなにもてたんじゃ、さぞかし、男性陣には嫌われるだろうと思いきや、実は女性よりも男性にこそ、もてていた。しかも、全世代の男性に万遍なくもてていた。

同世代のリーダー、若い世代からの憧れの的であるのは前述した通りだが、時の権力者にも好かれた。権力者に好かれるのは、若手起業家が成功するための必要条件であるが、増田さんの「勝負プレゼンテーション」を受けて、あり得ないほど早くに大きな提携を決断した方たちは少なくない。

増田さんは生来のマーケットターであり、権力者たちは、若い世代のオピニオンリーダーとしての先見力に惹かれ、日本一・世界一を目指す拡大意欲を評価したという。

「増田さんのどこが好き？」——。20年かけて、オール世代、山のように集めた田嶋アンケートによると（笑）、だいたい以下の3つであった。

- (1) 企画・プレゼンの天才である（情報・データを独特な切口で構成・編集）
- (2) 勝ち馬オーラがある（ポジティブ・やりぬく・エネルギー）
- (3) 骨を拾ってくれる（信頼・信用・仕事はシビアでめっちゃ優しい）

順に説明していこう。

(1) 企画・プレゼンの天才である

村井さんによると、エキスパート軍団が「増田さんが社長でなきゃ」と決定的づけた大きな理由は、その企画・プレゼン力という。

企画といっても、増田さんがすべて1人で行なうわけではない。みんなで持ち寄った企画やアイデア、調べ上げた情報を、増田さんが独特の切り口で構成して編集する。「聞いた誰もが、なるほど！ぼんっとひざを叩くような企画書にまとめるんです」（清宮さん）。

増田さん自身も、「俺は、企画しないよ。みんなの企画をまとめ上げるだけ。俺は、企画を行なう時はプロデューサー。新規事業を行なう時はインキュベーター。シードを見つけて、それをナンバーワン事業に仕上げるのが役割と思っている。例えば、PPTという仕組みをロン・バーガー氏が海外で始めていた。そのシードを、日本市場にどのように導入して展開したら成功するか、事業を企画するのは俺の仕事と思った」。

みなが競い合って、増田さんに採用される企画を出そうとする秘密は、どうやらここにありそうだ。企画会社のトップに必要な才覚であるかもしれない。

増田さんの企画の重要要素は「情報」だ。「情報×情報＝企画」という。TSUTAYAの膨大な顧客情報を駆使した情報・データに、さらに足りない情報・データを加えて、場合によっては世の中に存在しなければ莫大な作業をかけて調査するまでもして、マーケット分析する。多方面から見るために、様々な部署、立場の人に同じテーマの調査や分析、企画を立てさせることもよくある。

異質な文化が交じり合っている企業体なので、それぞれから捨てておけない面白い内容が飛び出す。もっとも優れた企画を出した人間を抜擢して任せる。あるいは、芸術的に組み合わせってしまう。時間をかけて作った内容でも、全体の流れに合わなければぱつぱつと切る（映画の編集に似てるかも）。冷静に、どの方法がベストなのか選出しているのだ。

また、切り口も面白い。ビデオレンタルのフランチャイズを始めた頃は、冒頭に「レンタル業は金融業だ」と定義した。「え？何を言っているの？」という聴衆の反応は、話を聞くうちに「なるほど」となっていた。ユニークな切り口と独特な分析に魅せられるのである。「プレゼンの時に、日常で見かける、よくある現象や事例を必ず入れ込むのがミソなんです。そこで企画が現実味を帯びてくるんです」というのが清宮さんの分析だ。

ビジネスの場におけるここ一番の勝負プレゼンは感動的で、天性に持つ才能がひとときわ輝く。百戦錬磨のライバル経営者がプレゼンを受けると、まるで映画か舞台を見終わった後のように、うなって感心する。「田嶋さん、彼は敵にしてはいかん。これは、味方にするしかないな」と、まさしく「一瞬」にして「一転」してライバルとの企業提携を決めた事例を何回か目の当たりした。

まさに「魅せるプレゼン」の実践者なのである。増田さんのプレゼン力は、イコール企業の営業力の大切な成功要素で、TSUTAYAもTカードも、増田さんの類まれなるプレゼン力で、アライアンス企業のトップを魅了し、ナンバーワンのボリューム数を達成している。

「人は、ゴッホの絵をみて感動する。情報とか知識とかで感動するわけじゃない。感性であり感情である。CCCの企画チームからゴッホを生むために、なるべく、非日常の空間で過ごさせている。また、何気ない生活の気づきを大切にさせている。シードは直感。それを、情報や知識・経験で事業化する。事業化に、一番重要なのは、信用、信頼。信頼する協力者を得られない者に大事業はできない」と増田さんは語る。

企画力が枯渇しない秘訣を増田さんに伺ったところ「俺の場合、自分の人生に後悔したくないから、今、ベストな企画は何かをいつも考えていることかなあ」と答えられた。村井さんやカメラのキタムラ会長の北村正志さんは、増田さんを「まじめ。仕事に一途」と評し、清宮さんや高橋さんは「増田さんはいつも情報を格納している」と評していた。若い頃の増田さんのメモ魔は有名だったが、今も変わっておられないようだ。

(2) 勝ち馬オーラがある

増田さんは、芸能人だったらSMAP（スマップ）のキムタク（木村拓哉）、野球だったら長嶋茂雄。ここ一番の勝負に必ず勝つ、「勝ち馬オーラ」がある。「この人についていったら、自分の夢が実現するのではないか」という期待感や憧れ、敵に回したら大変だという思いを抱かせる。

増田さんと吉野家ホールディングス社長の安部修仁さんとゴルフをご一緒すると面白い。増田さんは、ここぞのホールで、「これ、取りに行きます」と宣言をし、自分にプレッシャーをかける。そして本当にその通りの結果を生む。格好良すぎる・・・。

対照的なのは安部さん、そのようにプレッシャーをかけると、力が入りすぎて必ずOBになる。失敗した後、「てへ。失敗しちゃった・・・」と愛嬌をふりまくので、ついついみんなで応援しているうちに、最終的に好成績でゴールしているのだ。著名な経営者は、みんな男にもてるのではあろうが、勝ち馬オーラの増田さん、愛されキャラの安部さん、もて方はそれぞれ違うなぁと思った。

村井さんは、増田さんが同志社大学を卒業して入社したファッション専門店の鈴屋時代の後輩だ。シスター制度（女社会だから、男でもシスターなのが笑える）で、村井さんの教育係が増田さんだった。

「以来、ずっと先輩・後輩関係から抜け出せていません。『鈴屋を辞めてLOFT（TSUTAYAの前身）を手伝え』に始まり、フランチャイズ展開を始めるから店を任せたとっていたのに『忙しいのに、何ぼやぼやしている、フランチャイズ展開を手伝え』と怒鳴られ、がちりTSUTAYAを守っていたら、『ディレクTVの有事なのに逃げるな』と出向を言い渡された（笑）。CCCを辞めてから、縁あって九州のTSUTAYA大手加盟企業ニューコ・ワンの社長に就任してMBO（経営陣による企業買収）したのですが、なぜか増田さん（注：実際はCCC）に株を持っていただいていたんですよ～（爆笑）」

村井さんに増田さんの好きなところを伺った。「笑顔。一緒にいたらとにかく楽しい。ポジティブ。パワフルだし、悪口や泣き言を聞いたことがない。状況が最悪でも『さ、どうやって切り抜けようか』と言う。落ち込んでぼろぼろ泣いたことを見た時もあったが、次の瞬間にはファイティングポーズを取っている。いったん、口にしたことは、絶対やり遂げる。男がほれる男の魅力が詰まっている人ですよ」。

(3) 骨を拾ってくれる

増田さんの筋道の立て方は王道である。一度信頼関係を築いたら、その信頼を裏切らないように最大の注意と努力をしている。若い頃から現在に至るまで、「信頼を築くのは長く、壊すのは一瞬である」と口癖のように言われている。

ベンチャー企業が成長していく過程で、重要な要素である。企業が急速拡大すると、義理や感謝を踏みにじって、その時に力がある人に無碍（むげ）に乗り換えていく経営者は結局、最後に世間からスポイルされる。

とは言え、さすがに組織が巨大化しているので、現場の対応が行き届かない事態もあるらしい。「『増田くんも偉くなったなあ』とお叱りを受けることもある」とご自身から伺ったことがある。

「増田さんの欠点を、唯一挙げるとしたら優しすぎることもかもしれない」とおっしゃった方がいた。仕事ではシビアだが、生活の心配までする一面があり、面倒見がよい。「この人は、骨を拾ってくれる人だ」と理屈抜きに感じるという人が大勢いる。

私も同様である。13年前、日本では症例が少なかったせいもあるが、「10年後の生存率はゼロ」という難病にかかった。医者には、即刻、仕事を止めて療養生活に入るように言われた。ごく一部の創業社長たちを除き、今まで「デキル女」として扱ってくださっていた仕事のパートナーですら、「いつ倒れるかわからないから、大事な仕事は預けられない」というムードを醸し出していた。「辞められたらどうですか？」と直接に言ってきた方もいる。

増田さんは、病気を知っても変わらず、創業を応援してくださった。私はその時、命を救われた思いだった。・・・ちなみに、結局、私は今でもぴんぴんしている。うふふ。10年経つうちに医学が進歩して、命拾いしたのでえす。私ってしぶとい！ 人間、最後まで諦めずに、前向きに生きるといいことあるなあと実感する。増田さんに、そんな恩恵を受けた人は山ほどいる。

だから、私たちは、増田さんが「報酬体系を変える」「ルールの上を走りたがる人は、ルールを外すしかない」と冷たく言い放ったとしても、本心では、「全員が早くお客さまと向き合う企画者になる」ことを、一番望み、信じているのはご本人であることを信じられる。

去る者は追わず、微笑むのみ

CCCでは組織における抜擢はしょっちゅうだが、実績を積み上げ、とても重宝されていたのに、突然、そこから異動を命じられることも多々ある。プロデューサーとして不可欠なシビアな判断をクールに行なうので、時には感情的に割り切れない方もいる。とても優秀かつ重要な人物が組織を去っていくこともある。

増田さんは、どんなに失いたくない人間でも、去るものは決して追わない。自分の言動がよしんば、誤解されても、決して言い訳をしない。細かい説明も一切しない。

「〇〇さん、辞めちゃったんですね・・・」と言うと、増田さんは何も言わずに、寂しげな瞳で笑うだけである。なんだかそれもミステリアスで、増田さんをよく知る人間は、そこでまた魅了されるのである。

結論 リーダーシップの美学その7

黙しても、揺るがない信頼を築け！

懐かしのコマーシャル「男は黙ってサッポロビール」ではないが、黙っていても、真意を理解してくれる部下やパートナーに囲まれて、仕事するリーダーに、いつか私もなりたい。

格好いいプレゼンはしびれる。今の時代には、分かりやすく説得するリーダーシップも重要だ。だが、黙っていても、行動がいつもと違って、「何か理由があるはずだ」と背景を読み取ってくれるような信頼関係ほどしびれるものはない。日本人の美德として残していきたい。

みなさんは、黙っていても、信じられる人、信じてくれる人と、お仕事していますか？ 仕事に限らず、一生涯のうちに、そんな素敵で信頼関係を、よりたくさんの人と築きたいものだ。

| このコラムについて

“男っ前”コンサルが見たリーダーシップの美学

「リーダー論」や「リーダーシップ手法」は、MBA（経営学修士）プログラムの普及で、日本でも広く浸透している。しかし、経営コンサルタントである著者が、経営者と仕事をしていて「しびれる」瞬間は、基本理論で説明される“成功の方程式”とは真逆な場合も多々ある。どんな成功者にも悩みや苦しみがあり、そこからほとぼる真実にリーダーシップの美学がある。