

日本の再設計を先導するリーダーの育成

2014年3月

一般社団法人 日本経済調査協議会

Japan Economic Research Institute

序

日本は、第2次世界大戦後の廃墟から数十年足らずで世界有数の経済大国に成長したが、この時代を築いたリーダー層は、1990年代初頭に到来したグローバル化の下で、過去の成功体験からパラダイムシフトに即応できず、確固たる哲学に基づくリーダーシップを十分に発揮出来ぬまま、その後、多くの時を浪費してしまった。

このような時代認識に基づいて日経調では、いま国家・日本経済の変革を先導していけるリーダーとはどのような資質を身に付けた者か、そして良いリーダーをこれから如何に育成すべきかについて研究・議論を行うべく、JR東海会長の葛西敬之氏に委員長をお願いして、2011年9月に調査専門員会を設置した。

その後、14回にわたり委員会を開催し、議論してきた成果を踏まえ、今回、最終的な報告書をまとめたものである。この間、委員方におかれては、学界、経済界、教育界など多方面に亘る多彩な論客に名を連ねていただき、ご多忙な職務の合間を縫って熱心にご参集のうえ、貴重な知見・示唆を惜しみなく提供していただいた。

リーダーシップを巡っては様々な見方、考え方がある。本委員会においても、異なる立場、多角的な視点から、忌憚のない意見交換が行われた。そのうえで「日本の再設計を先導するリーダーの育成」と、国家的・社会的リーダーに的を絞った形で取り纏めることができたのは、誠に意義深いことであると思う。

最後に、本報告書の作成に当たり、ご多忙の中ご尽力たまわった葛西委員長をはじめ、主査・委員方ならびにご協力いただいた関係各位に、改めて心から感謝申し上げます。

2014年3月

一般社団法人 日本経済調査協議会
理事長 前田 晃伸

葛西委員会 委員名簿

(五十音順・敬称略)

委員長	葛西 敬之	東海旅客鉄道株式会社代表取締役会長
主査	矢作 恒雄	作新学院大学副学長・大学院経営学研究科長 慶應義塾大学名誉教授
委員	梅津 光弘	慶應義塾大学商学部准教授
	大塚 宣夫	医療法人社団慶成会会長
	グレン・S・フクシマ	米国先端政策研究所上級研究員
	小島 順彦	三菱商事株式会社取締役会長
	ジョージ・オルコット	前東京大学先端科学技術研究センター特任教授
	杉山 武彦	成城大学社会イノベーション学部教授
	永井 良三	自治医科大学学長
	永瀬 昭幸	株式会社ナガセ代表取締役社長
	山田 英雄	一般財団法人 JP 生きがい振興財団理事長
オブザーバー	松田 義幸	尚美学園大学学長
事務局	奥 雅文	一般社団法人日本経済調査協議会専務理事
	越智 信仁	一般社団法人日本経済調査協議会主任研究員
	谷岡 秀一	(元)一般社団法人日本経済調査協議会主任研究員 (現)日本銀行

目 次

はじめに	1
提 言	8
I 日本のリーダーに関わる問題	8
1 戦後高度成長期の成功体験の遺産	8
(1) 「平和」の中での調整役	8
(2) 日米安保条約を前提とした平和への安住と経済発展	9
(3) 「Me-too 戦略」が最も効率的かつ効果的な戦略	10
(4) 目的は常に所与（国、産業、企業、個人 = 経済大国）	10
2 国際社会で通用する人材の不足	10
(1) 日本人の考えてきた「国際化」の視野の狭さ	11
(2) 国際社会で通用するリーダーの欠如	11
(3) 構想力・システム構築力・戦略的思考力の欠如	11
(4) 日本の歴史・文化・教養教育の欠落	12
(5) 英語によるコミュニケーション能力の欠如	12
(6) 討論能力の欠如	12
(7) 農耕民族の長所の限界	13
3 戦後の科学技術偏重教育の遺産	14
4 世界に誇れる日本人の特性、日本の歴史・文化・伝統への自覚と自信 の喪失.....	14
II 提言の前提となる基本的概念	15
1 「良いリーダー」とリーダーシップ	15
(1) リーダーシップの定義	15
(2) 良いリーダーとリーダーシップの峻別	16
2 リーダー論の変遷と本委員会の立場	16
3 「良いリーダー」とは	17
(1) 普遍的資質・能力	17
(2) 状況対応の「リーダーシップスタイル」	17

Ⅲ わが国が今必要とする「良いリーダー」とは	19
1 期待されるリーダーの役割	19
2 期待される「良いリーダー」の資質・能力	20
(1) 資質・能力	20
(2) 「良いリーダー」が演ずべき機能	21
(3) 持続可能な「良いリーダー」の条件	21
Ⅳ わが国が今必要とする「良いリーダー」の輩出方法	22
1 良いリーダー輩出機会の提供	22
2 対象者	22
3 教育の場	23
(1) 教育機関	23
(2) 家庭と職場	25
4 教育の方法	26
(1) 自ら考え自ら解を見出させる場の提供	26
(2) 科学的根拠に基づく方式	29
Ⅴ おわりに	32

講師講演録（CD-ROM に収録）

※所属・役職は講演当時

1. 変革期のリーダー

東海旅客鉄道株式会社代表取締役会長 葛西敬之委員長

2. 教育基本理念の検討

尚美学園大学学長 松田義幸オブザーバー

3. 日本の競争力とグローバル人材

エアバス・ジャパン株式会社取締役会長 グレン・S・フクシマ委員

4. リーダー育成 研究レビューと提言

慶応義塾大学名誉教授 矢作恒雄主査

5. 日本の創造に向けたグローバル人材育成

～ビジネスの現場から見たグローバル人材（講演骨子）

三菱商事株式会社取締役会長 小島順彦委員

6. リーダーの育成

株式会社ナガセ代表取締役社長 永瀬昭幸委員

7. リーダー育成のための教育再生

財団法人ジェイ・ピー・ファミリー生きがい振興財団理事長 山田英雄委員

8. 日本の大学のグローバル化：ヨーロッパから学ぶべきことはあるか？

東京大学先端科学技術研究センター特任教授 ジョージ・オルコット委員

9. CSR と新たなリーダーシップ教育：国連 PRME と新しい経営教育の方向性

慶応義塾大学商学部准教授 梅津光弘委員

10. 医学と科学におけるリーダー養成

自治医科大学学長 永井良三委員

11. リーダーの育成と大学改革

成城大学社会イノベーション学部教授 杉山武彦委員

12. 私の考えるリーダー育成論

医療法人社団慶成会会長 大塚宣夫委員

はじめに

委員長 葛西 敬之

日本は今、存亡の淵に立たされている。

20世紀の世界を律した米ソ冷戦のパラダイムが崩壊し、今は世界中が21世紀に向けて模索の時期にある。日本の危機・混迷はこの時期にあって大局俯瞰能力、長期展望能力、直観力を以て進むべき方向を示し、これに向かって国民を啓発し、牽引するリーダーを持たないことに起因する。前例の当てはまらない世界、地図も海図も無い世界に活路を求めるこの時期、いかなる国も多かれ少なかれ同じ問題を抱えているが、日本は殊更に深刻である。

この特殊日本的事情は、20世紀的な世界における日本の歴史にその因を求め得よう。それは敗戦と米軍による占領で始まった。その後間もなく世界は米ソ冷戦という20世紀特有の体制に移行、日本の立場は被占領国から自由主義陣営の主要な一員、極東の生産・補給拠点という立場に変化した。占領・被占領関係は同盟関係に移行したのである。

しかし、日本の指導者たちは被占領国的気風という半人前の立場に安住することに固執し続けた。太平洋における米ソ勢力均衡の接点に立地し、アカデミズム、マスメディアに浸透する根強い親社会主義と、反米・大アジア主義の流れのなかで、日本政府にとってそれが一番安易なやり方だったからである。

ソ連・中共陣営は、あらゆる機会を捉え、全力でメディアや教育現場を操作して反米・反資本主義の政治宣伝を繰り返し、表層的には多数が等距離中立志向であるかの様に演出することに成功していた。

この様な空気のなかで日本政府は自らの責任と判断で自由主義、資本主義の正当性を国民に説くよりも、占領軍であるアメリカの意向として事に処する方が遥かに容易であると判断し、その様に行動したのである。従って何故日本が自由主義陣営の一員でなければならないかについて、国民は正面から説明され、その意思を明示的に問われたことは一度も無かった。多数の声なき声を自分は指針とすると岸首相は断じ、偏向したメディア世論の本質を喝破したが、他の歴代首相は全てを曖昧にしたままで、選挙の結果だけにレジティマシーの証を求めたのだった。

かくして占領軍がアメリカであったがゆえに日本は自動的に自由主義陣営に所属することになったかの如く見えるが、仮に自由な選択を迫られたとしても、

ソ連・中共及びその追随者の全力を挙げた世論操作にも拘らず、日本国民は自由主義を選んだであろうし、それが唯一の正解だったことはその後の歴史が証明している。

しかしながら当時、反米、親ソ・親中を唱え続けた知識人やマスメディアこそが第二次世界大戦に先立っては、日本の世論を反英米に扇動し、日本を亡国の戦争に追いやった元凶であった。日本国民に対する最悪の加害者であった彼らは、敗戦後巧みに被害者を装い、責任を明治以来の日本政府や官僚機構、財閥に転嫁した。そして占領国にも、国民にも裁かれることなく反米、反体制の害毒を流し続けたのである。

新たな21世紀の世界に向けての選択が行われなければならない今日においても、彼らは懲りずに東アジア共同体などの妄想を振り撒き、反日米同盟、反TPP、反原発に国民を駆り立てようとしている。

アメリカとの同盟と自由主義陣営への帰属は日本にとって温室の中に身を置くことであった。その温室の中で日本の指導者たちは、国際社会の責任ある一員として当然持つべき責任分担を避け、世界の現実に目をつぶり、思考を停止し、安全保障を中心とする国家根本の課題の判断をアメリカ任せにしながら、経済的利益の追求のみに国政運営の正当性を求め続けて来た。

国内政策についても思考、行動様式は変わるところが無かった。

国民＝国家の責任ある構成員としての義務や犠牲を求めることを避け、苦い良薬の服用を求めず、楽観的な見通しの下に、全てを不十分、不徹底のまま先送りすることで民意に迎合し続けたのである。

民主主義制度というのは本来的に拡散的な個々の利己的欲求を国民的なコンセンサスに纏め、高める手続きである。法の下での平等と普通選挙により形成される議会の多数決による決定を国民のコンセンサスとして全員が認め合う節度こそは民主主義の根本である。

ところが日本では、左翼の知識人とその暗黙の支持者であるマスメディアの詭弁により、少数意見や局部の利己心を最大限に容認することが民主主義の前提であるという異形の民主主義を助長させてきた。それは少数意思による多数意思の支配、民主主義の自殺行為に他ならない。

原子力発電所の立地問題や米軍基地問題、オスプレーの配備問題などは全てこのパターンの具体例と言える。「地方主権」などという自己撞着的用語が公然と罷り通っている現状もその表象と言えるであろう。

この様な自己喪失は通常であれば国際社会から見放され、衰亡の道を辿ることになる。ところが核抑止力による米ソの勢力均衡という「冷たい平和」の下で、日本の帰属が自由主義圏の存立にとって死活的な必要性を持っていた為、日本の無責任は看過され、それが故に経済的には奇跡的な経済繁栄を生むことになった。

困難な現実は見ない方が良く、面倒なことは考えない方が良く。そして世界政治の決断はアメリカに任せ、アメリカの定めたルールの下でパフォーマンスを上げることに専心するに如くはないという自堕落な行き方が最適の結果をもたらす形になったのである。

自分で見、考え、決断し、行動し、責任を取ることを放棄したことが奇跡の経済発展に結び付いたという世界史に類例を見ない逆説的成功体験は、米ソ冷戦という極めて特殊な世界政治構造のなかでの極東の生産・補給・展開拠点という日本の特殊な立地がもたらした特殊解であり、持続的な成功をもたらす一般法則とは正反対の関係に立つものだった。

この成功の陶酔のさなかに世界は 20 世紀の冷戦を終え、21 世紀への模索・移行の時期に突入した。世界の政治・経済の環境は変わり、今は各国がそれぞれの活路を自律的に模索せざるを得なくなっている。その中であって、自律性、自活性すなわち「野性」を失った日本の混迷は、当然のこととは言え、根深いものがある。

今、この世界史的な変革期、非常時のさなかで、日本は「危機、変革期を生き延びる為に必要なリーダーシップとは何か」と言う問いに直面することになった。

平時には前例を踏襲し、過去を未来に投影すれば大きく誤ることはない。ボトムアップのリーダーが選好されるのも故なしとしない。事務的に有能で、上司からは使いやすく、部下からは仕えやすく、同僚からは付き合いやすいタイプの者が政治、行政、企業あらゆる分野で指導すべき立場に立たされるのである。凡庸さがリーダーの必要条件となる。

一方、変革期、非常時とは、前例も地図も無い、予測不能の時代であり、リーダーの決断に集団の生存が掛かっている。

変革期のリーダーに求められるのは大局を俯瞰し、遠山の頂を展望して、地図の無い荒野に方向を見定め、先頭に立って踏破し、新たな地図を作り出す役

割であり、その為には直観力、即断力、行動力、不動心などの資質も求められる。

「治に有って乱を忘れず」と言う。現在の世界は「治に慣れて乱を忘れた」世界であり、リーダーシップの退化は世界的傾向と言えよう。残念ながら日本はその傾向が最も顕著だと言わざるを得無い。

世界は急速に変わりつつ有る。破局による適者生存、不適格者の淘汰が再生の為の必要条件であると人類の歴史は教え続けて来た。今この変革期に日本が、日本人が適切に対処し、次なる時代を迎え得る為には、危機対処能力を持った変革期のリーダーが必要である。変革期のリーダーとは何か、どうやって育てるかに留まらず、現在の社会に潜在する資質を如何にして覚醒させ、速やかに変革期のリーダーシップを発揮させるか、いわば無から有を生み出す契機をどうやって作り出すかが当委員会の直面する問いかけであると考ええる。

先ず 21 世紀の世界はどのような世界に成るのか。誰もが自問しながら、誰も明確に言い当てることは出来ない永遠の問いかけである。然し、最悪を予測し、それに備えるべきことは何時の世も、いかなる事態にあっても共通の公理であった。そして最悪を推測する糸口は近現代世界史の中に見出すことが出来る。

近現代の世界はほぼ一世紀に一度、それまでの常識の延長としては測り知れない変革・変貌を遂げて、次なる世紀の仕組みに移行して来た。

18 世紀ヨーロッパの絶対主義王制はフランス革命、ナポレオン戦争という大動乱期を経て初めてヨーロッパ主権国家によるウイーン体制、すなわち英・仏・普・墺・露五か国の協調による新たな平和の時代、19 世紀ヨーロッパの黄金時代を生み出した。

19 世紀ヨーロッパの協調による平和は限り無い楽観主義と経済的繁栄をもたらしたが、その結果として世紀末特有の精神の頹廢、価値観の分裂が起こり、またドイツ、アメリカ、ロシアの産業化に伴い生産能力の過剰によるデフレを常態化させた。19 世紀的なヨーロッパ協調体制は維持不能となったのである。

失業の元凶は何か。不幸をもたらしたのは誰か。イギリスはその原因がドイツ、ロシア、アメリカの産業化にあると考え、なかならずドイツを敵視するに至った。ドイツは持てる国イギリスの帝国主義化、利己主義こそが不幸の原因であると考え対英感情を悪化させた。19 世紀のコスモポリタンの気風が急速

にナショナリズムと愛国主義に収斂した結果、第一次世界大戦、ロシア革命から第二次世界大戦の終焉に至る 31 年間の大変革期を迎えた。その熔鉱炉を潜り抜けた後に世界は 20 世紀の新たな枠組みへとシフトしたのである。

日本はヨーロッパの繁栄がピークに達した 19 世紀後半に鎖国を解き、ヨーロッパ列強によるアジアの植民地化という流れの中で、民族独立を賭けて明治維新という「民族独立革命」を達成した。そして急速な新国家の建設と富国強兵策の結果、開国僅か 37 年後にはヨーロッパの強国ロシアに打ち勝つという奇跡を成し遂げたのである。日本は 19 世紀的なヨーロッパ世界の最後に登場したプレーヤーだった。

鎖国を解き、かくも急速な近代国家の建設が成功したのは正に覚醒した非常時の指導者を得たからであった。彼らは命を懸け、捨て身で建国作業に当たったのであり、かくも短期間にかくも偉大な成果を上げた革命は世界に類例を見ない。

行き詰まった 19 世紀的世界が 20 世紀的な世界へ転換する過程は第一次世界大戦から始まり、ロシア革命を経て、第二次世界大戦を終える 31 年間であった。1945 年に移行期を終えた時、此の間の徹底的な破壊が戦争後の復興需要を生み、発明された新兵器技術が戦後は新商品に転用されて新しいマーケットを創出した。デフレは解消され、新しい経済成長の条件が整えられたのである。

しかし新たな時代の担い手はヨーロッパではなかった。

核兵器の発明は世界の状況を一変させ、ヨーロッパ列強の時代から米ソ二大勢力の核抑止力による「冷たい平和」という 20 世紀の仕組みに世界を移行させた。

この間、日露戦争に勝利を博した日本は国力と精神力を使い果たし、半ば放心状態、リーダー不在のままで世界的、世紀変革期に引き込まれて行ったのである。

それは「大衆迎合型リーダーシップ」によるボトムアップ型の悲劇であり、暴走する大衆の情念におもねり、流されて国を滅ぼした近衛文麿に典型を見出すことが出来る。

20 世紀は奇跡的な経済発展と、長期にわたる持続的な平和を特徴とするが、それをもたらしたのは核兵器の想像を絶する破壊力による抑止理論であった。相手を地上から抹殺するに足る破壊力を持った二大勢力が世界を二ブロックに

塗り分け、何時でも刺し違える覚悟で対峙すれば、自ずから勢力均衡が生まれ、全ては平和裏に解決される、すなわち「冷たい平和」がもたらされるのである。米ソ二大勢力の核の傘が健全に維持される限り、すなわち核が二大勢力の管理下に有る限り世界は平和である。

この 20 世紀の体制は 1990 年代のソ連の崩壊を以て終焉を迎え、新たな 21 世紀の世界への枠組みが模索されるに至った。自由主義圏の奇跡的な経済繁栄は当然のこととして余剰生産力を生みデフレをもたらした。そして世界は今移行期にあるが、21 世紀の特色は、前世紀までの移行期を特徴づける「破壊」を伴っていないことである。

米ソが核抑止力を持って睨み合っているうちにソ連が自己崩壊した為、冷戦の終結はこれまでの様な破壊を伴わなかった。自由主義陣営の余剰生産能力を残したままソ連・東欧が崩壊し、世界の需要が縮小したのである。前世紀までの時代転換において戦争による破壊が持っていた余剰調整機能は核抑止力の前では働く余地が無かった。

冷戦終結後の世界を特徴づける「グローバリズム」はこの閉塞状態に対処するためのスローガンとして生み出された。米ソ二極の一極が消滅した以上、次なる体制は勝者であるアメリカによる一極支配である。グローバリズムの原点はここにある。破壊による調整が無い以上、他との差別化は国境を越えてより安い労働力を手にする以外には無い。資本がグローバル化するの理の当然であった。アメリカの資本はグローバル化を旗印に国境を越えて東欧、アジア、中国に展開しコスト面での差別化を目指した。他の欧米諸国や日本が追随する中で、余剰製造能力は一層拡大し、世界は今や有史以来最大のグローバルデフレのなかにある。

資本は国境を容易に超えられるが、労働者は超えることが出来ない。言語、風俗・風習、文化は地域性を保持し続ける。すなわち主権は依然として領土、国民、国民文化と共にある。グローバル化する資本、国境を越えられない主権という二元性が 21 世紀の特徴であり、課題でもある。国家の構成単位が個人であるのと同様、国際社会の構成要員は今も依然として主権国家なのである。

このなかで 21 世紀の世界は如何なる形を取って行くのだろうか。

誰も明快には答えられないこの問いに、敢えて厳しい仮説を立てるとすれば、それは価値を共有し、地政学的な条件を共有し、風土・文化を共有する主権国家群による地域統合関係の形成であり、こうして形成された複数の地域相互間の勢力均衡が、米ソ二国に代って世界の平和を維持することになるだろう。そして

拡散した核抑止力の下における地域相互間の競争と優勝劣敗が余剰調整機能を果たすのではないだろうか。核が米ソ二大国の管理を掻い潜って拡散した現実には、勢力均衡の成立を従来以上に複雑化した。EU は日本人の多くが夢想している様な、地球社会の先鞭ではなく、利己心に満ちた地域統合化への第一歩と見るべきなのである。加えて国家資本主義体制の下で貪欲、利己的に膨張拡大を追求する中国。それらの対抗勢力としてアメリカが進める環太平洋提携、TPP、これらは何れも 21 世紀のメジャープレイヤーとなるだろう。

何れにせよ、今求められるリーダーシップは、21 世紀の世界を視野に捉え、その中における主権国家の役割を自覚し、価値観、地政学と固有の文化を共有する主権国家の因数分解を推進する役割を果たさなければならないだろう。

その育成は長期的な人材養成論であるに留まらず、今直ぐにも潜在的な能力を覚醒させ、既に始まっている 21 世紀の世界への動きに後れを取ること無からしめんとするものでなければならない。

提 言

本委員会に課せられた使命は、繁栄の喧騒の中で掻き消されてしまった「人の心や感性」に再び息を吹き返させ、21世紀の世界を常に視野に入れながら日本を先導するリーダーを一刻も早く育成することであることを銘記し、1年半近くに亘り研究・討論を重ねて来た。その検討結果をまとめたのが本報告書であるが、それは巷に溢れる無数のリーダー論の一つに甘んじるものではなく、現下の日本を取り巻く困難な状況の下で、日本の再設計を先導するリーダーとはどのような人物なのかを出来るだけ普遍性の高い方法で定義し、その様なリーダーはどのようにすれば創り上げることが出来るのかを、危機感を込めて提言するものである。

本報告書は、まず第I章で日本のリーダーに関わる現下の問題点を整理し、第II章で本委員会が前提とする概念を明確にしたうえで、第III章でわが国が今必要とする「良いリーダー」像を明らかにする。そこまでの検討結果を受け、第IV章では多くの頁を割き「良いリーダー」の輩出方法について、我々の経験則だけに頼る事をせず、出来る限り検証事例のある客観的・科学的方法論に裏付けられた具体的な提案を行う。

本委員会では長時間を費やし結論に至ったが、結局のところ鍵となるのは家庭・社会を含めた広い意味での教育の場をいかに提供していくかに尽きるであろう。教育の再生なくしてリーダーの輩出なしという基本を肝に銘じ、国民一人一人が、国家百年の計として徹底的かつ即刻取り組むべき課題である。

I 日本のリーダーに関わる問題

良いリーダーとはどんな人物か、またその様な人材を育成するにはどうするかの本題に入る前に、まず本委員会のメンバーが感じているわが国のリーダーに関わる問題点を列挙することで、提言の方向付けを行うこととする。

1 戦後高度成長期の成功体験の遺産

(1) 「平和」の中での調整役

戦後、日本では国家的・社会的な目標をリーダー達が先導して作る必要はなかった。アメリカに守られた平和を享受しながら、経済大国という明快な目標の実現を目指し一目散に行動すれば良いという、誰にでも分かり易い状況が長く続いた。

その状況下での企業の競争力の源は現場を受け持つ中間管理職以下のいわゆ

る「現場力」であり、80年代初頭に日本的経営ブームを創り出したアメリカの研究者達の指摘した様な日本のリーダーが他国のリーダー達に比べずば抜けて優れていたからではない。むしろ、「現場」という神輿に乗っていれば事足りたリーダー達は、ひたすら「和をもって尊し」に専念することが期待され、「目立つ」「突出した」「強力」な人物が高く評価されることは殆どなかった。

この様なリーダーを擁する組織は、調和を重視し同質の心地良いコミュニティを作り上げ、結果として内側志向の強いゲマインシャフト的共同体が出来上がり、構成メンバーの一人一人は、共同体メンバーのために存在していることに生き甲斐を感じるようになる。モノ不足で世界の市場が成長を続け、冷戦状態にあった米ソが作り出す「冷たい平和」が続く限り、この共同体は大過なく成長を享受することが出来た。その結果、変革の時代のリーダーに不可欠な強く個性豊かな人物は「人望」を得られないという社会的土壌がしっかりと醸成されてしまった。この変革期に必要なリーダー無きまま、90年代初頭に世界を覆い始めた歴史的な一大社会変革の流れから取り残され、無為にその後の20年間を失い、社会的閉塞感が国を覆うことになってしまった。

(2) 日米安保条約を前提とした平和への安住と経済発展

ベルリンの壁が1989年11月9日に崩壊し、その1ヶ月後にはアメリカのブッシュ大統領とソ連のゴルバチョフ書記長により冷戦終結が宣言された。それに続きアメリカ主導のインターネットのインフラ化が世界規模で展開し、資本と情報のグローバル化が加速した。

戦後長らく「冷たい平和」に安住し、経済発展の果実を享受してきたわが国は、気付かぬうちにこうした世界的環境変化への察知能力を退化させ、また仮に察知しても、それへの対応能力は著しく退化していた。特に、内向き志向の強い共同体であったことが災いし、急速に成長を続ける新興市場の変化を見逃し、海外の企業はデフレ下の日本より余程魅力のある新興市場制覇に全力をあげる中で、日本企業は日本市場だけでしか通用しない製品の売り上げに依存するいわゆるガラパゴス化が顕著になった。

一方、猛スピードでキャッチアップを図るアジア近隣諸国の企業の躍進に対し、内向き志向あるいはガラパゴス化の悪循環にはまり込んだ日本企業は、世界市場での存在感を著しく喪失した。この結果、1980年代にJapan as NO.1と言われたことが夢であったかと思える様に、世界での存在感が低下の一途をたどる「失われた20年」に突入した。

（３）「Me-too 戦略」が最も効率的かつ効果的な戦略

高度成長期には、競合他社のやることには何でも素早くつばをつけておけば、誰でもそこそこの利益は得られたから、多くの日本企業はその方法で高度成長の自社取り込むに成功した。誰もが「おれもおれも」と同じ事をやる方式を「Me-too」戦略と呼べば、その方式は時間と手間をかけて独自性を追求するよりも余程効率的・効果的な業績の上げ方であった。その結果、今や時代遅れの「選択と集中」など全く念頭に置かぬまま 60 年代から 80 年代末まで 30 年近くをかけ「Me-too 戦略」だけで日本の成功モデルを作りあげた。

「Me-Too 戦略」に甘んじた時間が長期に亘ったため、戦略的思考力の退化は必然的結果であり、90 年代半ばにはハーバード大学のポーター教授に「戦略の無い日本企業」とまで言われてしまった。「失われた 20 年」は、バブル崩壊が直接の原因というよりも、むしろ冷戦終結とインターネットの急速な浸透を背景とした世界の社会・経済の歴史的な構造変化に、日本が戦略的に対応していけなかったことにあると見るのがより正確であろう。

（４）目的は常に所与（国、産業、企業、個人 = 経済大国）

国も、産業も、企業も、そして個人も経済大国実現という所与の目標を追っていれば良かった第二次世界大戦後のわが国では、企業毎に独自の理想（志・価値観・理念）とビジョン（理想に近付くための道程としての近い将来の具体的な姿）を描く構想力、及び、競争環境の下でビジョンを実現するシナリオとしての戦略は不要であった。

自ら目標を立てる習慣を身に付けぬまま「いい物を安く売る」という安易で単純明快な行動規範を守ってさえいれば、周囲の「Me-too 戦略」仲間と共に、相応の見返りを手にし続けて来た。その結果、企業経営者の潜在意識の中には独自性の追求は消え失せ、業績が上がらねばその原因を「国のせい」や「経済環境のせい」にし、環境が追い風に転じ業績が上がるとそれは自分の力と慢心するくせが付いてしまい、次第に内向き志向と変化や苦勞を嫌う風潮を醸成して行った。しかし、環境が激変し目を覚ますと、日本共同体の制度疲労が露呈しており、何をやっても力の限界にぶち当たり、閉塞感が社会全体を覆う様になったのである。

2 国際社会で通用する人材の不足

国際社会で通用している日本人を探そうとすると、その数の少なさに落胆するが、その背景には下記のようなものが考えられる。

(1) 日本人の考えてきた「国際化」の視野の狭さ

国際化（世界のボーダレス化）の中で日本はどのような行動をとるべきなのか、すなわち国際社会の一構成員としての日本の立ち位置に関する議論が殆ど成されて来なかった。日本企業にとり国際的な事業展開が不可欠であることは周知であるが、日本人のメンタリティは相変わらず内向き志向のままで、日本国内に逃避する、いわゆる「ガラパゴス化」が進行してしまった。経済活動のグローバル化が加速する中で、日本人のメンタリティの国際化は進んでおらず、これが日本の競争力喪失に拍車をかけていると言わざるを得ない。

(2) 国際社会で通用するリーダーの欠如

国際的に通用するリーダーの資質を持つ人材を意図的に育ててこなかったことが、今深刻な問題となっていることが我々の検討結果明らかになった。出る釘を叩く土壌をこれからも温存させて行けば、国際社会での日本の存在感低下はますます加速していくであろう。

また、アメリカに留学する日本人学生は1997年をピークに減少し続けていることも極めて深刻な懸念材料である。中国や韓国を含め多くのアジア諸国からのアメリカへの留学生数は増え続けている。アメリカ以外の国々の若者の間でアメリカの大学の人気が高まり、入学の競争からはじき出される日本人が多くなっていることに加え、日本の若者の内向き志向の高まりと、日本から出てしまうと日本で仕事に就けなくなるかもしれないというリスク回避志向が背景に見え隠れする。また、言葉も不自由な海外へわざわざわが子を行かせたくないという「可愛い子には旅をさせない」内向き志向の親の影響も大きいと思われる。

(3) 構想力・システム構築力・戦略的思考力の欠如

歴史的には海により外敵から守られ、戦後は日米安保で国が守られて来たために、国内の調整が最優先という風土が出来上がった。しかも、最大の顧客であると同時に先端技術の源であった懐の深いアメリカの恩恵を蒙り、真面目に良いものを作ってさえいれば必ず報われるという職人的価値観が定着した。

一方、90年代に入り、冷戦の終結とインターネットの浸透によりそれまで人類が体験したことのない社会・経済構造の激変を、日本のリーダー達の多くは、バブル経済崩壊がもたらした短期的な経済問題と混同してしまい、自分達の成功体験だけで対応出来ると錯覚し、空しい試行錯誤を繰り返した。元々戦略的発想や独自の構想力が身に付いていない多くのリーダー達であるから、何の成果も出せないまま20年を失った。

問題発見能力、構想力、システム構築力、そして戦略的思考力を備えたリーダーが著しく欠如しているわが国の問題がこの「失われた 20 年」の間に浮き彫りになった。

(4) 日本の歴史・文化・教養教育の欠落

高校は実質的には義務教育に近いものになり、高校生の意識調査では、目指す目標がなく、人生設計ができていない、就きたい職業もないという実態が頻繁に話題になる。また、大学の数と入学者数が大きく増えた一方で、基礎学力の低下の問題が喧伝されて久しい。

振り返ってみれば、戦後は受験勉強のみに汲々とする中で、我々のアイデンティティと智恵の源泉である歴史・文化などを含む教養教育が弱体化してしまった。チェコの文学者クンデラは、「ある国を滅ぼすのは簡単で、その国の歴史を抹殺して新しい歴史を与えればよい」と言ったが、この指摘に鑑みるまでもなく、基礎学力が著しく低下した学生におざなりな教養教育しか提供していないわが国大学の教育システムの問題は極めて深刻と言わざるを得ない。

(5) 英語によるコミュニケーション能力の欠如

日本人の英語によるコミュニケーション能力の欠如も指摘されて久しいが、これは日本語を母国語とする日本人の外国語習得能力の問題と、その様な日本人に対する教育方法の問題、それに加え、日本人の内向き志向等がもたらした結果と言えよう。

この様な背景を前提にしながら、英語力を高めることは喫緊の課題であることは言うまでもないが、その前に日本語によるコミュニケーション能力を高めおく事が前提である。しかもコミュニケーションすべきしっかりした自分の考えを持つ事が先決であることを忘れてはならない。ここで初めて、身につけた英語力によって、国際的な舞台上で物怖じせずに議論と主張ができ、そのコミュニケーションを通じて世界の人々と信頼関係を築くことが出来るのである。

自国の文化や歴史など自国のアイデンティティは何かを、自信をもって説明できることが、国際社会におけるコミュニケーションの基本である事を銘記すべきである。

(6) 討論能力の欠如

日本人以外の人間との交流を進める前提として、異質な考え方を前提に意見交換できる素地を身につけなければならない。欧米では小学校初期から教師のリーダーシップの下で、クラスメートと討論をしながら自分の考えを整理させ

て行く教育方法が日常的に採用されているが、日本では最近になって「白熱教室」と銘打った討論形式の授業がテレビ等で取り上げられ、ようやく注目され始めた程度でまだ一般化していない。現在までにこの形式の授業が定着しているのは、事例（ケース）討論による授業（ケースメソッド）を教育方法の基本としている特定の経営大学院（ビジネススクール）に留まっている。

日本人が国際会議等で自分の考えを理路整然と主張できない場面が目につくのは、日本人固有の能力の問題ではなく、旧態依然とした一方向の講義を聞かせるだけで、期末試験では与えた問題を如何に早く解くかの競争に偏重した教育の結果と言って間違いなからう。

価値観や利害関係を異にする国々との共存が避けられない以上、西洋型の論理的・批判的な思考や戦略的思考、問題発見・解決能力、コミュニケーション能力などに加え、討論により納得尽くまで多様性を受け容れる思考及び行動様式を身につけることも必要である。日本では多くの場合、議論を続けるうちに感情が理性を追いやってしまい、例えば「あいつの考えは嫌いだ。二度と話したくない」となるが、議論が激しくなればなるほど、それが終わった後はスポーツの後の様な爽やかな気分になり「さあ、一緒にメシだ！」と言える様になることが、多様な価値観・考えを持つ人々との信頼関係構築に不可欠と言えよう。

（7）農耕民族の長所の限界

日本は非常に同質的で安定した文化的環境の中で人々が生活している点で、異文化が混在する多くの海外諸国と大きく異なる。第二次世界大戦後のわが国は、国防はアメリカの傘に委ね、長期にわたる大戦がもたらした世界的モノ不足を背景にした世界市場の高度成長の波にのり、産官学共同で「経済大国作り」に邁進し大成功を収めた。この成功の中核に他の国には真似の出来ないわが国の同質性があつた事は誰の目にも明らかである。

ところが、90年代に入り、冷戦終結とインターネットの浸透が全世界を瞬く間に広大な一つの「グローバル市場」に作り変えてしまい、その結果、世界の競争環境は一気に狩猟社会化した。しかし、同質性を背景とした居心地のよい日本社会に慣れ、高度成長期時代の成功に酔いしれていた我々は、同時に起こった国内のバブル経済崩壊にだけ目を奪われてしまい、地球規模での社会構造激変を見逃し、切迫感、危機感無きまま、過去の栄光の再来を夢見ながら茹でガエルのように20年間を過ごした結果が「失われた20年」である。

わが国が誇る農耕民族の同質性は、狩猟社会のルールが支配する今のグローバル市場では強みとして通用しなくなっている。わが国にとって必要なリーダー育成を考える際には、このことを銘記すべきである。

3 戦後の科学技術偏重教育の遺産

戦後の日本は経済発展のみ追い求め、技術の高度化・進歩や効率向上に直結する教育に偏重し、人間の本質を見抜く洞察力を涵養する教育・訓練を軽視してしまい、バランスを欠く人間を量産してしまった。結果として、社会の先導者としての資質・能力の必要条件とも言える、高い志、哲学・理念・原理原則、倫理観・信義、使命感、品性、誠実、向上心、克己心、最後までやり抜く精神力、豊かな感性、思いやり、パッション、実行力、ビジョン構想力・長期展望力、統率力、コミュニケーション能力、討論能力（異なる意見を受け入れる能力）などを備えていない人物が乱造されて来た。

こうした状況を生んだ背景として、大学の教育だけではなく、小・中・高の教育に加え、家庭での教育と躰にも問題が多いことを指摘せざるを得ない。ここで注意すべきは、生徒・学生の質の問題は結果であることを見逃さないことであり、彼らを造り出す親や教師に問題の本質が宿っていると考えるべきである。

戦後の日本では、結果平等主義がまかり通り、産業界では護送船団方式が幅を利かせ、学校では運動会での徒競走の順番付けを嫌い、出る釘を打ち、突出する人の足を引っ張り、低いほうにレベルを合わせる「等しからざるを愁う」社会が出来上がってしまった。「仲良く皆一緒に」を大切にする農耕民族的なわが国の社会が受け入れてしまった結果平等・競争回避システムは、その好き嫌いを超え、狩猟型のグローバル市場の中で制度疲労が露呈している。日本の教育改革推進にあたっては、この事の認識が喫緊の課題である。

4 世界に誇れる日本人の特性、日本の歴史・文化・伝統への自覚と自信の喪失

80年代の「日本的経営」ブームの火付け役を演じたアメリカの著名研究者達は、日本経済の成功は、日本の経営者能力の優秀性にありとした。しかし、本委員会は、それが全面的に正しいとの立場を採らない。すなわち、戦後の経済復興・成長を先導した国家政策と行政の優秀さを高く評価し、個々に見れば松下幸之助、盛田昭夫、本田宗一郎など今でも世界に名を轟かせる一流の経営者達がわが国の誇りである事に全く異論はない。

しかし、大戦後の日本経済成功の要因を注意深く分析し、他の国と比較してみると、経営者の能力よりも、企業の現場で働くごく普通の人々の資質・能力が他国のそれに比べ、飛び抜けて優れていることに気付く。最も鮮烈に我々の脳裏にあるのは3.11の大震災で被災された人たちの言動が、世界中の人たちの心を打ち、絶賛された。この事実が見事な証である。

戦後のわが国には、日本の伝統的価値観や教育観を語る事が何故かタブー視

される様な空気が充満していた。しかし、日本の社会で育った人々が無意識のまま身につけた考え方や行動規範の中で、世界に誇れるものは、自信をもって世界に発信し、世界の知徳の模範を示し続けて行くべきである。

本委員会メンバーにとって最も身近な産業界に眼を向ければ、上述した通り一般従業員の資質・能力の高さにおいて日本を越える国は殆ど無いと言っても過言ではない。日本の事情を良く知る海外の経営者の多くがこのことを指摘し、皮肉と羨望を混じえ「優秀な従業員を抱える日本企業の経営は楽でいいね」とうらやましがる。かつての「日本的経営ブーム」の時の様な根拠の乏しい過信は危険だが、わが国の真に優れた資質や能力を正確に理解し、それを誇りと自信につなげさせることは、これからの教育の基本の一つである。

本委員会の議論の中では、日本人・日本の「良さ」として、謙虚さ、勤勉さ、協調性、武士道精神（＝日本的 Nobles Oblige）、（儒教的）倫理観、Resilience（柔軟性、災難等による挫折からの復元力）などが挙げられた。また、国際社会で敬意を払われる存在になるためにも、自らの明確なアイデンティティを持つことが必要であり、日本の伝統・歴史・文化を見直して誇るべきものは何かを正確に把握しておくべきことも確認した。上述した様に、それを自信につなげ、リーダーに必要な資質・能力に結びつけていけば、自ずと世界に通用する筈であり、日本にはその材料に事欠かない。誇りと自信は思考の柔軟性を生み、それが異なる考え方や文化への理解につながり、結果的にグローバル社会で尊敬されるリーダーを作り上げて行く筈である。

II 提言の前提となる基本的概念

1 「良いリーダー」とリーダーシップ

(1) リーダーシップの定義

本委員会では、リーダーシップを、「人々に『この人について行こう』（＝この人のフォロワーになろう）と思わせる力」（＝統治力）と定義する。その上で、この力の源には①人間的魅力、②ずば抜けた専門能力、③人々を共感させ虜にする夢と情熱、あるいは状況によっては自分に従わない者に恐怖感を与える様な冷酷さがあることを析出した。またこれらに加え、④リーダーはリーダーシップ発揮に必要な権限を組織・社会から正式に委譲されている事が挙げられる。

また、力の源如何に関わらず、リーダーシップの本質は「強さ」であり、従って「弱いリーダーシップ」は「リーダーシップが無い」と同義であることは、15世紀にマキャベリが「君主論」の中で指摘した通りである。

(2) 良いリーダーとリーダーシップの峻別

上で考察したリーダーシップはリーダーたる者の必要条件であり、「良いリーダー」とリーダーシップは全く別のものである。すなわち、後で述べる十分条件を満たして初めて「良いリーダー」像が明確になるのである。巷の研究・議論には両者の混同が多く混乱の元凶となっている。リーダーシップがあっても、そのリーダーの価値観が反社会的なものであればそれは「悪い」リーダーに他ならない。ヒットラーを思い起こせば、これは自明の理であろう。

2 リーダー論の変遷と本委員会の立場

「良いリーダー」に関する議論は古くは孔子の「論語」、孫武の「孫子」、ヘロドトスの「歴史」、プラトンの「国家論」等紀元前4～5世紀に始まり、15世紀にマキャベリの「君主論」、18～19世紀にクラウゼヴィッツの「戦争論」等をはじめ、無数の論者によって取り上げられ現在に至っている。

議論の流れは多くの研究者によって整理されて来たが、主流は何と言ってもリーダーの「資質（特性）論」であり、この流れは優れたリーダーを観察した上で彼らが共通して持つ資質（特性）を整理したものである。ただ、その様な資質がどう作られるのかの緻密な議論は無く、生来それらの資質を持った者の中から優れたリーダーは生まれる事は明示されていても、それらの資質を教育によって身につける事が出来るのか否かの議論は十分成されていない。

第二次世界大戦後、急速な経済発展期に入ると、先進工業国では優れた資質を持って生まれたリーダーを待つだけでは発展に対応し切れなくなり、何とんでも多数のリーダーを育成しなくてはならない状況になった。そのニーズに応えようとしたのが、「リーダーシップ行動論」であり、行動の仕方が「良いリーダー」の極め手になることを突き止めることで、良いリーダーの育成への道を開いた。

この後も新たな理論が提案されており、その中には特定の行動が状況を越えて常に最適である訳がなく、状況に応じて異なるタイプの「良いリーダー」があるとするより現実的な「条件適応説」が現れた。その後、時代の流れに応じ、カリスマ的リーダー、変革的リーダー、EQ（心を動かす）リーダー、ビジョナリーリーダーなどの概念が「良いリーダー」として提案されて来た。

本委員会では、過去の議論を念頭に置きながら「良いリーダー」に必要な「資質・能力」の整理をし、それらを持つか、あるいは潜在的に持つと思われる者を選び、適切な教育を施すことで「良いリーダー」を育成することが可能であるとの立場を採る事とした。これは野球やサッカーをはじめとするスポーツ選手の育成方法が奏功していることを参考事例としたものである。

3 「良いリーダー」とは

「良いリーダー」の資質・能力には（１）あらゆる状況に共通する普遍的なものに加え、（２）異なる状況毎に異なる「最適なリーダーシップ」のスタイルがあることを本委員会の基本仮説とした。

（１）普遍的資質・能力

「良いリーダー」の資質・能力を必要条件と十分条件に分ける必要性は冒頭で述べた通りであり、まず必要条件は極めて単純で、「リーダーシップ」を持つことに尽きる。

十分条件は以下の４つの項目にまとめられる。第一は「志 (Aspiration)」であり、極めてレベルの高いノブレス・オブリージなどから湧き出す志を持つことである。次に、「正義観」の規範となる「哲学・理念 (Philosophy)」が必要である。論理的に抽出した代替案から一つを選ぶ行動、すなわち決断への勇気の有無は、明確な哲学を持つか持たないかが決め手となる。第三に、「倫理観 (Ethics)」が重要であることは自明であろう。ただ、これら３つがどれだけ備わっていても、それを実行に繋げなければ社会に何も貢献することが出来ないが、そのために「使命感 (Commitment)」が必要なのである。以上の十分条件をAPECと呼ぶこととする。

（２）状況対応の「リーダーシップスタイル」

本委員会は、常に「良いリーダー」であるためには、その組織や社会が置かれた状況の変化に応じてリーダーシップのスタイルを使い分けることが必要であるとする、「条件適応説」の立場を採ることとした。

効果的なリーダーシップスタイルは組織や社会の状況に依存するものであり、「良いリーダー」育成においては、「状況」の大きな要素である組織や社会の文化的側面（例えば、法的秩序が保たれているか否か、規模の大小、歴史の長短、年功に対する考え方、構成員が同質か異質か等々）の把握力とその変化への対応力の基本である柔軟性を育てる必要がある。

例えば、法的秩序が全く無い「無法状態」（「カオス状態」）の社会では強大な権力に対する恐怖感に訴え統治すべきであり、「尊敬される」民主的なリーダーとして振る舞ってみても失敗に終わることは自明であろう。

また、日本の「失われた 20 年」はリーダーが状況に対応出来なかった好例である。先に述べた様に、90 年代初頭、冷戦の終結とインターネットの浸透が地球規模で社会構造が激変した。しかし、その変化に対応したリーダーシップスタイルを学ぶ機会を持たぬまま、年功でリーダーの地位についてしまった多く

の日本企業のトップは、80年代までの良き時代にのみ通用した調整型リーダーに留まるだけで、何ら有効な手を打てなかった結果が「失われた20年」なのである。

本委員会では、企業のリーダーのみならず、国家レベルのリーダーをも念頭に置きながら、リーダーシップスタイルを業績志向（ゴールマン他『EQリーダーシップ』（日本経済新聞社、2002年）のIQ）と人間志向（同EQ）の二つの軸で捉えることとし、夫々を高低に分け分類した下記の5つのスタイル（型）を提案する。

		人間志向度 (EQ)	
		低	高
業績志向度 (IQ)	高	独裁型	ビジョン型
	低	神輿型	コーチ型、関係重視型

夫々のリーダーシップスタイルは下記の様な特性を持つ（前掲のゴールマン他『EQリーダーシップ』参照）。

- a. ビジョン型：掲げる夢に人を共鳴させ夢に向かって人々を動かす。
- b. コーチ型：部下の潜在能力を引き出し成長させることで部下を引きつける。
- c. 関係重視型：チームメンバーの結びつきを最も重視。「仲良しグループ」作りに終る危険性あり。
- d. 独裁型：明確な目標を示し、有無を言わずに目標達成を実現させる。
- e. 神輿型：年功と「出ない釘」への「人望」だけで地位を得た者（調整型）。

一方、組織・社会の置かれる「状況」を組織・社会目標共有度と個人目標の共有度の二軸で定義し、夫々を高低に分けた、下記の4種類の「状況」を想定する。

		個人目標共有度	
		低	高
組織・社会 目標共有度	高	ベンチャー	エクセレントカンパニー
	低	カオス	プロ集団

Ⅲ わが国が今必要とする「良いリーダー」とは

第 II 章では良いリーダーに関する基本概念を整理し、リーダーシップの有効性は、そのリーダーが統治しようとする組織や社会の状況によって適切なリーダーシップスタイルが変化することを指摘した。

そこで本章では、本委員会の委員の発言を出来るだけ多く取り入れながら、今わが国が置かれている状況を整理し、これからの日本を先導するリーダー像を出来るだけ具体的に描いてみる。

1 期待されるリーダーの役割

冒頭に述べた通り、日本は島国で周辺を海で守られていたため、外敵は来ないという思い込みが長い時間をかけ日本人の心の中に浸透した。その結果、内を治めることがリーダーの暗黙の基本的役割となってしまう、リーダーに必要な「リーダーシップ」や「APEC」などの資質や能力よりも、上から見て使いやすい、下から見て仕えやすい、隣から見て付き合いやすい、そういう人物が「人望」を得て、年功に応じトップに上る社会システムが形成されて来た。その様なトップは、与えられた枠組みやルールの中で、状況をうまく使うことに専念するだけで、自らリスクを負ってまで新しいルールや仕組作りにリーダーシップを発揮することなどほとんど念頭に無く、その結果として変革を嫌う社会を作り上げて来た。これは 90 年代初頭のグローバル規模の社会的大変革が加速する中でも、相変わらず高度成長期にしか通用しない Me-Too 戦略を見直す事もなく薄利多売を追求し続けたことから明らかであり、90 年代半ばにポーター教授から指摘された「戦略の欠如」を露呈しながら 20 年を失った。

こうした状況に関し、戦後アメリカの進駐軍が変えてしまった日本の教育が悪いのだという論調をよく耳にする。しかし、終戦後 70 年にならんとする長い時間があれば日本人自らが改革に着手できた筈である。それにも拘らず、未だにアメリカに責任転嫁し、自らは被害者意識を装って現状維持に甘んじていることこそが問題ではなかろうか。すなわち、戦勝国によって強要された敗戦国日本の立場を口実にすれば状況を放置し続け、楽が出来る事に気付き、その状況にうまく乗りながら、戦後の仕組みを自ら再生産し続けたのである。

この様にして戦後 70 年を浪費した結果、あちこちで制度疲労を起こし始めた。リーダーの枯渇もその結果の一つであり、産官学の総力を挙げて直ちに解決しなくてはならない。制度疲労を起こした社会システムは小手先細工で修復する訳には行かないだけに、日本の再設計という大事業を先導するリーダーが求められるのである。

次節の議論の前提として、第 I 章で述べたリーダー枯渇の原因を列挙してお

く。それらは、①大戦後高度成長期の成功体験の遺産、②国際社会で通用する人材の不足、③戦後の科学技術偏重教育の遺産、④世界に誇れる日本人の特性や日本の歴史・文化・伝統への自覚と自信の喪失であった。

2 期待される「良いリーダー」の資質・能力

(1) 資質・能力

第 II 章ではリーダーの資質・能力を必要条件（リーダーシップ）と十分条件（APEC）に整理した。その上で、状況に応じて異なるリーダーシップスタイルを駆使できることが、常に「良いリーダー」であるために必要な能力であることを明らかにした。

わが国が今必要な「良いリーダー」は十分条件の APEC に加え、第 I 章で取り上げたリーダーに関わる問題の 4 つを解決することを具体的目標とする必要がある。本委員会は、当初より「良いリーダーの資質」を延々と列挙することは良しとしないが、委員会メンバーの発言の中に多く聞かれた「資質・能力」には示唆に富むものが多いので、重複を恐れずにここに列挙しておく。

- ①品性 ②謙虚さ ③誠実さ ④タフネス ⑤向上心 ⑥克己心
- ⑦結果が出るまでやり抜く精神的強靱さ
- ⑧状況変化の察知能力と察知した変化への適応力
- ⑨APEC に支えられた決断力 ⑩創意工夫力 ⑪相手を思いやる心（EQ）
- ⑫構想力 ⑬コミュニケーション力 ⑭直感力 ⑮行動力 ⑯不動心

必要条件の「リーダーシップ」については第 II 章で「人々に『この人について行きたい』と望ませる力」（統治力）と定義し、その力の源として、①人間の魅力、②ずば抜けた専門能力、③人々を共感させ虜にする夢と情熱、あるいは状況によっては自分に従わない者に恐怖感を与える様な冷酷さがあること、④リーダーシップ発揮に必要な権限を組織・社会から正式に委譲されていることを挙げた。

我々が通常接する法的秩序が保たれた組織や社会を前提にすると、まずリーダーが必要とする権限は預託されている。統治力の源のうち①～③を噛み砕いて表現すれば、「この人、ちょっと計り知れないな」と感じる人間的な大きさや「この人ならついて行ってもいいな」と思わせるような人間味や感化力といったもの総てを含む「人間の総合力」であるとも言えよう。新語を作るのは本委員会が最も避けたいことのひとつだが、読者の直感により効果的に訴えることを期しこの「総合力」を「人間力」と呼ぶことにする。

本委員会の議論の中では、世界に通用するリーダーの十分条件 APEC を肉付け

する資質として、品性、謙虚さ、誠実さ、タフネス、向上心、克己心、最後までやり抜き結果を出す力などが挙げられた。また、リーダーの能力として、状況の変化を敏感に察知する能力と新しい状況への適応力、APECを基盤とした決断力、創意工夫力、相手を思いやる力、ビジョンを作る構想力、コミュニケーション力などが挙げられた。とりわけ白地に絵を描く状況下では、直観力、決断力、行動力、不動心が際立って重要になるとの指摘があったが、これらが総て「人間力」として結集し、人々を惹きつけていくのである。

(2) 「良いリーダー」が演ずべき機能

APECを核とした資質・能力とリーダーシップの源としての人間力を備えた「良いリーダー」に実践的・具体的に求められる機能としては、①「着眼・着想・方向決定」、②「構想・企画・立案」、③これらの機能をベースにして組織を「統率・実行」する機能の3つが考えられる。これらの機能を効果的に演ずるには夫々下記のような能力が必要となろう。

- ① 「予測困難性」で特徴付けられる現代社会で「方向決定」するには、大局を見、長期を展望しなければならない。そのために必要な能力は「大局観」、「長期展望」、「想像力」、「創造力」、「独自性」、「戦略的思考力」であり、それらが「着眼」「着想」機能を点火し、方向決定に至るのである。従って、ポピュリズムはその対極にある。
- ② 方向決定の次に必要な機能は「構想・企画・立案」であり、この機能を果たす能力は極めて重要で大きな価値を産む。しかし、「予測困難」な現代社会では、これらの能力に加え、状況対応能力が不可欠である。
- ③ 「統率・実行」機能は「着眼・着想・方向決定」、それに基づく「構想・企画・立案」を具現化する機能である。この機能を可能にする能力は、平時、非常時いずれにおいても必要とされる能力であり、この能力を形成する力として親和力・包容力・持続力・柔軟性・瞬発力・直感力・決断力・洞察力・感化力などがあるが、親和力から柔軟性までは、平時において不可欠であり、それ以外は非常時において特に欠かせなくなる能力である。

(3) 持続可能な「良いリーダー」の条件

第II章3節(2)で示した通り、「良いリーダー」は状況に応じてリーダーシップスタイル(型)を柔軟に変えねばならない。本報告書の性格上、具体例を挙げるのは控えるが、例えばカオス状況では独裁型リーダーシップ、ベンチャーとプロ集団にはコーチ型リーダーシップ、エクセレントカンパニーにはビジョン型リーダーシップといった使い分けが必要である。わが国の成功モデル

の中で数多く生まれた「調整型」リーダーのスタイルをここでは「神輿型」リーダーシップスタイルと名付けたが、これは、組織がエクセレントカンパニーレベルに成熟し、組織の目標と価値観がメンバー全員に共有され、組織内の諸システムがその組織目標達成に向けて整合性をもって機能しており、競争環境も順風に恵まれている状況でのみ有効である。

いずれにせよ、上記の様な状況に応じスタイルを変えて行く「適応力」を「良いリーダー」であり続けるための十分条件に加える必要がある。

IV わが国が今必要とする「良いリーダー」の輩出方法

1 良いリーダー輩出機会の提供

良いリーダーの育成は、普遍的資質を考えると親の教育から開始する必要がある、しかも親を教育する教員の育成を含めば、2世代以上待つ必要がある。しかし、前章までに繰り返し指摘した通り我々にはそれだけの時間的余裕はない。そこで本委員会は、超長期の視点から教育制度を含めたリーダー育成のシステムを確立することが最重要課題であることを銘記した上で、まず短期的視点からのリーダー育成方法について検討した。

まず、育成方式は、前章でも触れた通り、良いリーダーの持つべき資質・能力を既に、あるいは潜在的に持つと思われる若者を見つけ出し、彼らが自らを鍛錬し磨き上げる機会を提供しながら、ふるいに掛け、より優れたリーダーを育てることであり、スポーツや芸術の分野では古くから行われている方式である。

「玉磨かざれば光なし」との格言通り、玉は放置せず、場を与え、磨かなければ光は出ない。成長のどの段階でふるいにかけ始めるかは、専門家の間でも多くの異なる意見があるようだが、玉の発掘と鍛錬・磨きはできるだけ早い段階で機会と場を用意する必要があることに異論は無かろう。但し、発掘した可能性を秘めた玉を磨くことに注力しても、その総てが「良いリーダー」になる訳ではないと割り切ること、すなわち育成する側の寛容と忍耐が人材育成においては重要である。仮に資質・能力の必要十分条件を総て備えた人材に育っても、リーダーシップスタイルがその時の「状況」にフィットしなければ、「良いリーダー」にはなれないのである（勿論、理屈から言えば、そのリーダーには「適応力」という重要な十分条件の一つが欠けている事になるが）。

2 対象者

発掘の対象とする層は、小・中・高・大あるいは社会人になってからという、夫々の成長段階に応じて、できるだけ厚くしておく必要がある。また、発掘に

当っては前章までの議論で自明の通り、偏差値の様な学業成績だけに偏ること無く、良いリーダーに必要なかつ十分な資質を持っているか、あるいは成長とともにその様な資質を高めて行く可能性があるかを慎重に判断しながら、可能性豊かな若者を選び出すことが肝要である。

個人の中に埋め込まれていながら開花していない資質・能力を周りが気付く発掘する場合もあろうし、ある状況に遭遇した時に個々人が突然目覚めるケースもあろう。いずれの場合でも可能性のある人材に外と接触する機会を与えることが重要である。外と接触する機会がなければ隠れた資質・能力に周りが気付くこともできないし、自分がそうだと自覚するきっかけも掴めない。

明治維新の頃は若くして志を持った人が大勢現れたが、彼らは優れた人と交わりながら成長したのであって、自然発生し、突然「優れたリーダー」が世に出た訳ではない。この事にならば、なるべく若い時期、早い時期から機会を与えることの重要さが見えて来よう。

しかし同時に、永年の経験を積んだ後、本人が突然目覚め、あるいは時間経過と共に周囲が優れたリーダーとして認めざるを得ないような状況もあり得るから、失敗の内容によっては再チャレンジの機会を提供する仕組みも必要である。ただ、機会を与えれば必ず優れたリーダーが輩出するとは限らないから、対象とする層を厚くすることによって数を確保するしかない。

3 教育の場

(1) 教育機関

人に尽くす、社会に尽くす、国に尽くすという「志」を育むためには、人格形成の素地となる家庭教育に始まり、次に小・中・高校の教育が重要となる。自分がどのように人生を生きるかという原点に「志」がなければ良いリーダーの資質を議論する土台を欠くことになる。そのためには、先ず家庭において親は「子は親の鏡」であることを忘れずに子供に接して行く必要があり、子供の進学・就職だけで頭を一杯にしてしまうのではなく、先ず自らの「人間力」を磨くことに注力する方向へ舵を切る意識革命を起こさねばならない。

教育機関においては今まで疎かにされて来た教師の再教育を真剣に考え直す必要がある。なお、イギリスのサッチャー元首相は、教師養成を使命とする国の機関を創設し教育改革を実施したが、わが国においても教員の再教育に必要な学制改革や、教師として十分な教養と知識を備え、心身ともに健康でバランスがとれた者の中で、若者が好きで、彼らの教育に特別に情熱を燃やしている者がいれば、どこからでも広く正規教員として採用出来るシステム作りを早急に推進すべきである。但し、これが形骸化し、小・中・高等学校、更には大学

が教員としての資格を持たない者の天下り先になり代わらないよう十分注意する必要がある。第 III 章に述べた「人間力」の形成は、小さい頃から家庭で「学び・習う（すなわち学習）、考え、行う」を積み重ね、バランス良くこれら四つを身につけてゆくことが出発点になる。すなわち、

- ① 「学ぶ」とは、基礎を身に付けることである。
- ② 「習う」とは、学んだことを繰り返し使うことにより習熟することである。
- ③ 「考え」とは、習った知識をベースにして自ら頭を働かせることである。考えなければ、次の「行う」に繋がらない。的確な行動を起こさない限り、人を感化することは出来ず、フォロワーを創る訳には行かない。
- ④ 「行う」とは、単に行動を起こすだけでなく、何事にも誠心誠意真心を込め、信義を重んじ信頼関係を大事にすることである。

教育機関では退職企業人による講義の導入が盛んになって来た。高齢化が加速する中で、その数が増加し続けるリタイア層が中学校や高校で講義をするケースが増えており、その多くは土曜日に社会人による教育の日を任意に設けるなど既存の制度の制約の中種々工夫し、生徒達の意識を高めようとしている。土曜日が社会人による教育の日として定着すれば、両親や先生も一緒に受講することで、社会の実際の動きへの理解を深め、既存の教育の改革につながっていくことも期待出来よう。リタイア層の講義は自分の母校であれば生徒達は講師に特別の親近感を持つであろうし、居住地周辺学校であれば生徒達は講師の話しを身近な人の話しとして聞くであろうから、講師の海外生活での経験や、これまで取り組んできた仕事の話しを、教科書とは違う新鮮さを感じながら聞く事が出来る筈である。

ただ、一つだけ注意を要するのは、面白い体験談は良いリーダーに必要な資質・能力・人間力を身に付ける動機付けの前菜部分であることを、講師とその講師を招聘する教育機関・教員は銘記すべきである。残念ながら、教育の専門家の多くは、自分たちの知らない実社会のことは実社会のリタイア層に総てお任せで、自分たちは講師の紹介だけすれば良いと安易に考える傾向がある。一方、学校を自分たち実務家達の天下り先と考えている実務経験者が増えていることも事実である。実務経験者の「面白い体験談」が良い教育であると過信するのは極めて浅薄、無責任かつ危険である事を、産学の関係者は冷静に銘記する必要がある。実務経験者は自分の体験を「体験談」に終らせず、どこまで普遍化できるかに挑戦しながら、十分な準備と事前学習が必要であり、それに加え、若者を育てたいという熱い情熱と高い志の有無が良い教育の決め手になるということを、前もって頭に叩き込んだ上で、講師を引き受けるべきである。

また、旧態依然とした一方通行の講話は講師・学生双方にとって時間の浪費に終る事が多い事を理解した上で、生徒・学生達に頭を使わせるにはどうすべきか、教育の方法にも工夫を凝らした上で講師を引き受けるべきである。

卓越した人物育成の仕上げは大学教育の充実だけで済むと考えるのは危険だが、良いリーダーに必要な能力の基礎を身に付けさせることは可能である。例えば、異なる価値観をぶつけ合う「場」、多様な知や意見をぶつけ合う「場」、カリキュラムの中に海外の若者と交流する「場」を提供するなど、工夫次第で大学の出来る事はいくらでもある。これらの現場での工夫がタイミングを逸する事無く実施出来るよう、大学設置許認可のあり方等を含め、大学教育の改革は焦眉の急である。

(2) 家庭と職場

日常接する若者を見ると躰とは縁が遠い家庭が増えていることを実感する。しかも有名な学校・企業に入れることだけを目標に、試験に通るためだけの教育に熱心な親が多いのではないかと思わざるを得ない。そうした中、我が子かわいさで、何があっても他人が悪い、社会が悪いと自らを省みない親が多いと聞く。かつては教師が生徒の問題をその親に指摘すると、その親は学校に飛んで行き、教師と一緒に解決方法を考えた。しかし、最近は親が学校に怒鳴り込み、悪いのは学校であり、教師であると息巻くケースが増えていると聞く。

また、結果平等主義が家庭にも蔓延し確実に子供を駄目にしている。義務を教えないで権利だけ教える「教育」や、極めて他罰的な風潮の横溢は一刻も早く阻止しなくてはならない。幼少時から社会に対する自分たちの義務を頭の中に刷りこむことが必要なのだが、そのためには先ず多くの親自身がどのような生き方をすべきかについて、根底から考え、意識変革をすべきである。

職場においては、若い人達に対し例えば自分の2階級上の立場に立った積もりで、自分の仕事の座標を俯瞰して方向性を決めさせるのが、実践的な教育のやり方としては非常に有効であるという意見が本委員会でも多く出された。このような体験を積み重ねて行けば、小さな土俵の上での成功体験は、その次の大きな土俵で成功するための土台となり、次第に自信が付き、大きな土俵での課題に取り組む心の準備ができる。挫折を経験してもそれを乗り越えた達成感はプラスになり、その数が多ければ多いほど、その人間の「人間力」は強化され「良い」リーダーに近づく。

本委員会のメンバーの某企業では、社員が30歳になる前に、必ず海外赴任を経験させる「グローバルトレーニー制度」を設けている。これは、「鉄は熱いう

ちに打て」「かわいい子には旅をさせろ」という言葉通りに、慣れない国での仕事や生活を通じて、たくましさを身に付けてもらうのが目的である。実際のところ異国の多様な環境で苦勞を体験することで、精神的にたくましい人材の育成に大いに役立っているという。また、同社では、震災被災地への3泊4日のボランティア活動への派遣を通じ、若い社員の意識が変化し、たくましく成長して帰ってくることを実感するなど、きっかけを与えることの重要性を示す例は枚挙に暇が無いという。

4 教育の方法

(1) 自ら考え自ら解を見出させる場の提供

戦後の教育は教科学習に偏っており、小・中・高どの段階においても生徒達が自ら考え、「志」を探り、自らの生き方や善悪の判断基準に関する確固たる考えを築き上げる場を全くと言って良い程提供してこなかった。海外の多くの国では頻繁に教会や寺院に行き、神仏の教えに触れながら自分の心と向き合う機会が相当あるが、日本ではそうした日常を超越する観方を育む土台がない。また、「志」を持つ人材を育てるためには、学校教育の中に社会に奉仕する事から得られる充実感に浸る機会を数多く組み込み、自分の生き方を考えさせる必要がある。

加えて、国際的な舞台でも物おじせず自分の意見を主張し、同時に他人の意見も聞きながら討論する中で、自分の考えを修正あるいは更に磨きをかけることを日常的に出来るようにしておく必要がある。このためには、小学校の段階から自らの頭で考え討論する機会を与え、その後の上級学校では話題の知的レベルを徐々に上げ、このプロセスを繰り返すことで、リーダーに必要な資質を身に付けさせ、人間力豊かな人物に近付けるのである。

ただ、そのプロセスの前提として、多様な価値観を理解しそれを尊重する土台として、自国の歴史・文化・伝統を小学校の段階から正確に学ばせ、それに対する誇りと自信を植え付け、その事を自分の言葉で表現出来るようにしておくことが肝要である。

最近多くの人達が懸念している事の一つが、偏狭な平等思想に守られ、「大過なく」人生を送ろうとする親や大人達に囲まれて、物質的には何の苦勞も味わわずに成長するうちに、リスクを負っても独自の生き方にチャレンジしようという逞しさを失ってしまった若者が急増していることである。その一つの例に、海外の大学への留学生数の激減がある。ここ数年、アメリカを代表する大学関係者達から、この現象を放置しておく、日本はやがて世界の流れから取り残されてしまうのではないかと心配する声が頻繁に届けられている。結局これも、

教育そのものの問題より先に、「子は親の鏡」であることを改めて確認の上、我々大人達が自分自身の生き方自体を振り返り、意識改革しない限り、問題解決の路は開けてこない。

初等教育の現場にいる教師達は、教室の中だけで教えることができるのは「読み・書き・そろばん」くらいであるとの謙虚さを持ち、従来の教え方を徹底的に見直し、必要に応じ外部の講師の力も借りながら毎回の授業の中で子供達が志や夢を見つけるきっかけを作ることに情熱を燃やして欲しいものである。

教師が真剣に真正面から情熱をもってぶつかって行けば、子供達は間違いなく敏感にかつ自発的に反応することが長年の体験により実証されたという明るい報告が大手学習塾からあった。嫌がる子供達を鞭で打って先導しようとしても効果がない。しかし、情熱、パッションが無ければどんな良い内容の教育も子供たちの心に響かないことを、教師のみならず我々大人達は肝に銘ずるべきである。

最近の風潮として、即戦力となり得る完成品の輩出を大学に望む声が強くなっている。もちろん、コミュニケーション能力としての語学力や、専門分野の「読み書きそろばん」すなわち基礎知識や能力は身につけていなくては困るが、それが大学教育の総てであってはならない。一たび社会に出れば、想定外の出来事との遭遇の連続であるから、未知の状況下でも軸をぶらさずに、正しい目標が何かを見落とすことなく、それに近づくための最適な方向を見つけ出せる、そんな能力をつけさせることが、いずれ陳腐化する知識を詰め込ませる以上に重要である。その様な教育を実践するには、授業の方法と内容を常に時代を超え堅牢かつ未来に向け斬新なものにしておく必要がある。一方通行の講義を学生が懸命にメモするという、江戸時代からの方式を、相変わらず何の疑問も持たず愚直に続けている教師があふれんばかりにいる現実を一刻も早く見直さねばならない。わざわざ教師が学校に足を運び、何百という学生を遠いキャンパスまで集めるのであれば、教師と多くの学生が一堂に会さなければ出来ないことを行うべきである。講義のノートをとらせるだけが授業なのであれば、学期初めに講義ノートの詰まったCD-ROMを1枚渡せば済むことであり、何回も教室に学生を集める意味は全く無い。

わが国でも、経営大学院（ビジネススクール）などですでに50年近く前から実施し、その効果が高く評価されている、事例を使い討論形式で授業を進めるいわゆるケースメソッドは「考えさせる教育方法」として有効である。この教育では、学生は授業に出る前に、その授業で取り上げられる事例を徹底的に分析し、自ら事例の中に眠っている問題を探し出し、その解を自ら探すといった

作業を前日までに完璧に行っておく必要がある。さもないと授業開始と同時に始まる討論に加わることは不可能である。授業時間内で繰り返される討論を終え一つの授業を終えるころには、参加者全員が筋トレならぬ脳トレを終え、全員が授業開始時よりも一段階上質の知恵をつけて教室を後にすることになる。

この方式は、受け身でノートをとれば良い従来の授業とは比べ物にならない大量の予習を学生は強いられ、毎日深夜あるいは明け方までの勉強が続くが、それが嫌でビジネススクールをやめたという話は海外も含め耳にしない。若者は自分が情熱を燃やせるものがあれば、喜んで驚くほどの力を出すのである。

ただ、このような環境を作るためには、教師達は、学生の何倍もの努力が必要で、実際、内外のビジネススクールの教員の殆どはそのための努力を惜しまない集団であり、これは他の分野の教師達も参考にすべきである。これは教員間の競争も激しいビジネススクールだからなのではなく、教育の原点は何かを真剣に考えれば、誰もが行きつく結論のはずである。すなわち、よりよい学生を育てたいという情熱とその情熱に駆られ自らに鞭を入れ続ける自らに満足し、寝食を忘れることを良しとする者だけに与えられる職業が教職であることを、教師はもう一度思い起こす必要があるだろう。

ケースメソッドの目指すところは実体験で身につけようとするれば、何年も掛かることを、数多くの事例の中に自分を放り込み、実体験と同じような状況の中で考え、決断を下すというシミュレーションを数多く繰り返すことで、異なる状況下でも常に適格な意思決定を下せるリーダーを短期間に育てることである。しかし、これは飽くまでも「シミュレーション」であり、思弁の世界での「疑似体験」であることが限界である。従って、出来れば学生時代にインターンシップなどで、文字通り実際の世界での体験の機会を設ければ、真の実学可能となる。この点からも、今後の教育には産官学の連携が不可欠である。

学部・大学院の教育の仕上げ段階でのインターンシップの前にも、カリキュラムの中で合宿や留学、ボランティアなどを通じ外の世界と接する機会を用意しておくことは重要である。

例えば、全国47都道府県に大規模合宿施設を建設し、これを活用することにより、高校卒業前の3ヶ月間程度、切磋琢磨と鍛錬のための集団合宿を義務づけてみてはどうだろうか。この合宿中は起床から就寝に至るまで毎日決められた集団生活を送る中で、特定な分野を極めた専門家や若者育成に情熱を燃やす現役あるいはOBの社会人から、単なる自慢話ではなく実体験に基づく若者の将来に役立つ訓話を聞きながら、大先輩達と親しく話す機会を用意する。生徒達がこの合宿をきっかけにして仲間達と切磋琢磨、刺激し合う習慣を身に付けられ

ば彼らの成長に大きな効果が期待できよう。

リーダーシップの源となる「人間力」は教えられて身に付くものではなく、常に人と接することによって体得できるものである。ということは、人間関係のないところでリーダーシップを鍛錬し育てることは不可能なのである。また、合宿の仲間という集団の中でリーダーが育つと同時に必然的にフォロワーも現れるから、リーダーシップ教育の場は同時に、フォロワー教育の場としても機能するのである。

核家族化が加速し、寝食を共にする集団生活からは程遠い自分中心で豊かな生活に慣れ切った子供達が多い中、合宿という機会を強制的に与えることで、大きく成長し志というものを真剣に考え出すきっかけを掴む子供達が大勢いるに違いない。また小・中・高等学校時代を通じ殆どの子供達はインターネットと携帯で育っているが、その様なネットを通じた非接触型コミュニケーションが当たり前になった世代であればある程、合宿でのフェイス・ツー・フェイスのコミュニケーションの深さに感動を覚えるはずである。

合宿では人間の価値や、社会への貢献、尊敬される人間、自分の進路などのテーマで議論をさせながら、自分の考えをより明確に意識させることが重要である。共同生活や海外在住の間には、自分で悩みながら苦勞することで自分が鍛えられていくのだが、今の教育からは鍛錬という概念が消え失せた。挫折を味わったことのないエリートはストレスに耐性がなく胆力に乏しい。これでは真のリーダーにはほど遠い。困難に遭遇し、これを乗り越えた人だけが身につける資質こそ「良いリーダー」にならんとする者に必要なのではなかろうか。

また、合宿をしながら多様な仲間と切磋琢磨する中で、自らのアイデンティティを明確に示すことが出来、ここで初めて信頼関係を構築出来るのだということ学ばせる必要がある。またそうする事で自らの視野を広げ、多様な視座に目を開き、異文化理解が可能となることをしっかりと体験させるのである。

(2) 科学的根拠に基づく方式

第 II 章で指摘した通り、リーダーシップ論は紀元前 4-5 世紀頃から盛んに議論・研究が続けられて来た。しかしその驚くべき長い時間の割には、論者・研究者の数とほぼ同数の「理論」が提案されて今日に至っており、例えば優れたリーダーとその特性・資質に関する因果関係の検証を真剣に扱った研究は殆ど見あたらない。

だが、本委員会では脳科学の研究成果を応用し著しい教育効果を挙げている大手進学塾の事例を検討・討論するうちに、例えば北京オリンピック以来、水泳チームも脳科学の考えを強化合宿に取り入れた結果、我々の記憶に今でも残

っているような好結果をもたらしたことを知った。

第 II 章でリーダーシップを、「人々を『この人について行こう』（＝フォロワーになろう）と思わせる力」と定義したが、脳科学はフォロワーがこの様な気持ちになるプロセスを、人間の脳細胞の働きとして明快に説明する。この脳細胞の働きに影響を与える力が、訓練・教育によって育むことが出来るのであるならば、我々の提案の前提とした、「優れたリーダーは育成可能」という仮説は間違っていないことになる。

脳科学が説明するリーダーシップに関わる脳細胞の働きは概ね次のようなものである。

我々がある人（リーダー）に会いその話しを聞くとしよう。そうするとその情報は脳の深いところにある A10 神経群に運ばれ、そこで「感情」が生まれる。その感情には「好き」「おもしろい」といった正の感情と、「嫌い」「おもしろくない」といった負の感情のどちらかがある。負の感情という情報は前頭葉に運ばれ 3 日間程保管されそれを過ぎるとほぼ忘れられる。ところが、正の感情という情報は自己報酬神経群に運ばれ、そこで「やってみたい」「達成したい」という「気持ち」が生み出される。

つまり、最初に「好き」「おもしろい」と思った瞬間に、それは「やってやろう」という気持ちになり、その気持ちが生まれると、「達成する」ためにどうするかを「考え」始め考えることで「心」が育まれる。ところが、「おもしろくない」「嫌い」と思った瞬間、そこで見たり聞いたりした情報は 4 日目には「忘却」処理されてしまうのである。

我々の多くが、「数学が好きなのは小学校時代の算数の先生を大好きだったから」とか「小学校時代の絵の先生がいやな先生だったのでそれ以来絵は好きになれない」と言った体験を持っているのは、まさに上記の脳神経細胞の働きの結果である。

また、我々の多くは「本能」を生き物が生まれながらに持つ能力として理解した積もりで来たが、脳科学では「生きるために働く脳の機能」であり、その一つは「細胞由来」本能と言われる自分を守る本能である。それは、「好き」「危ない」「お腹が減った」といった、外の情報に反応し、それに対処する機能であり、これは扁桃体が司る。二つ目は、仲間でありたいと願う「組織由来」本能。三番目が自分を守るための行動と仲間でありたいと願う気持ちに矛盾が出来た時に、それを調整し（違いを認め、双方が満足する方法を見付け）、バランスをとろうとする本能でこれは前頭葉前部の脳細胞群が司る。すなわち、「本能」とは「感じる脳細胞」と「考える脳細胞」の共同作業による生きるために必要な脳の機能なのである。（リーダーシップ研究の中で、数少ない科学的アプローチ

をとるゴールマン他『EQ リーダーシップ』参照)

脳科学の智慧を借りれば、優れたリーダーとは、フォロワー達に正の感情を起こさせる第一歩で決まる。つまり、正の感情を起こさせない限り、何も起こらない。つまり、フォロワー達に共鳴させることであり、これはフォロワー達の「感じる脳が」リーダーのそれとプラスの方向で同調していることであり、この状態を脳科学では「同期発火」(Synfire Chain)と呼ぶ。感じる脳同士が同期発火し、それが考える脳の同期発火につながり、莫大な力になって行く訳である。

この様に脳細胞の働きを正確に理解することが、優れたリーダーになるための鍵であることが明らかになって来たが、これにより、本委員会が前提として来た「優れたリーダーは育成可能」という仮説が誤りである可能性は大分遠のいたと期待出来る。

ここで再び学習塾での成功例を参考に、リーダー育成の方法論を整理してみよう。この学習塾では、数学が嫌いな生徒も好きな先生、尊敬する先生につけば自ら求めて勉強を始め、努力するので明らかに成績が伸びてくることは過去の多くの事例により検証済みである。

この検証結果が示唆することは、まず学びへの意欲を持たせることが重要であり、その原点となる「志」を、なるべく早い時期に育成していくことの重要性である。その為には、強い「志」を持ち続ける事で成功した人に直接触れる機会を出来るだけ多く提供し、その人達に親しみを感じさせ「好き」になった頃にその人達から直接話をしてもらえば、「自分もそうになりたい」という「気持ち」が自然に起こって来る。そうすれば、その為にどうするかを自ら「考え」自ら進んで様々な経験を重ね、鍛錬し「人間力」を身につけて行くという、脳科学が示す通りの「同期発火」が次々と起こるはずである。

なお、成功した人達の話しを聞かせる前に、尊敬すべき人達に関する文献を読ませておくことも重要である。その様な文献の一つに、レーガン大統領時代の米国教育長官 ウィリアム・ベネットの著した「道徳読本」である“The Book of Virtues” (1993年)がある。この830頁にもものぼる大著は「第二のバイブル」とも言われ、毎年ベストセラーになり、今や三千万部を突破したと言われている。これには、成功した人、立派な人格の持ち主等尊敬すべき人の話が数多く掲載されている。今の子供達は成績の尺度でしか自身の能力の伸長を示されなくなってしまうが、昔の偉人たちがどういう時に、どういう振る舞いをしたかなど知りながら、自分のためだけでなく、ほかの人のために何かやらなければいけないということを考え始め、その中で「志」が次第に固まって行く。因みに、この道徳読本のもとになったのは、日本の修身教育と小池松次編著『こ

れが修身だ』(1970年)であったことがDer Spiegel誌(ドイツ)とTimes誌(アメリカ)で明らかにされた由である。

この学習塾では、「何のために生きるのか」「何のために勉強するのか」「世の中にどのように貢献するのか」ということを生徒に問いかけていくと、結果的に学習のモチベーションが高まり、学力面でも伸びる生徒がたくさん出てきたという。親や教師が強制するのではなく、先ず「おもしろい」「好き」というプラスの感情を持つきっかけをつくることは、「知る者は好む者に如かず、好む者は楽しむ者に如かず」という境地に通じるものがある。プラスの感情を持たせれば、あとは自動的に「やってみよう」という気持ちが生まれ、つぎに達成するにはどうするかを「考え」進んで努力・鍛錬をするので、良い結果につながるのである。

少数精鋭のリーダーを、ピンポイントで育てるために、精緻なプログラムをつくり上げても成功が保証されないばかりか、逆にゆがみが出て来る恐れすらある。それよりもむしろ、上で述べた様に自らを高めたいと願う意欲を持たせることがまず必要で、その為には出来るだけ早い時期に高い「志」を持つよう、脳科学の様な科学的根拠に基づき、環境や機会を整えておくことがリーダー育成の基本ではないかというのが、本委員会の討論の結論である。

V おわりに

20世紀の先進工業化国においては、前世紀に想像すらできなかった豊かで快適な生活をもたらすことに成功した。特に第二次世界大戦の廃墟からたった40年足らずで日本を世界第二の経済大国に成長させた我々の世代はそれを誇りとし、大いに自信を持つべきである。ただし、経済大国への道のりは80年代初頭の「日本的経営」ブームを巻き起こしたアメリカの経営学者達が指摘した日本の経営者能力が並外れていたからというよりも、第I章4節で指摘した日本の一般国民の質の圧倒的な高さによるものであり、加えて、「はじめに」で指摘した通り米ソ二大勢力の核抑止力による「冷たい平和」がもたらした地政学的優位性に安住出来たからであると解釈するのが、本委員会の立場である。

ところが、90年代初頭のソ連崩壊による冷戦の終焉に加え、インターネットの浸透が地球規模の社会構造の大変革という地殻変動を起こし始めた。一方、わが国ではこれと同時期にバブル経済の崩壊が起こった。その中で、アメリカの学者達の指摘を鵜呑みにした多くのわが国のリーダー達は、80年代末までの成功を自らの能力の成果と錯覚し、その能力を修正・改善せぬまま、体験したことのないデフレの中で、空しい試行錯誤を繰り返すだけで「失われた20年」を浪費してしまい、気付いてみると世界は様変わりしていた。この間の最も大

きな損失は、次代を背負う若者が将来への展望を描けず、彼らが持てるエネルギーを燃焼させ得なかった事であり、我々リーダー世代の責任は重い。

優れたリーダーが不足していることは世界的傾向ではあるが、残念ながら日本はそれが最も顕著だと言わざるを得ない。「国境」という概念が足かせとなる「グローバル化」への世界的なうねりと、「国境」によってのみその定義が成り立つ「主権国家」という二元性で特徴付けられる 21 世紀は、今その変革の真ただ中にある。前例は無く、予測不能の変革期こそリーダーの決断一つが、そのリーダーの統治する組織・社会・国家・世界の命運を決定する。だからこそ、我々に課せられた使命は、繁栄の喧騒の中で掻き消されてしまった人間力に再び息を吹き返させ、これからの日本を先導するリーダーを一刻も早く育成することであると認識し討論を重ねて来た。

そうした本委員会の検討結果をまとめ、本報告書では、中長期観点から日本の再設計を先導するリーダーはどうあるべきかを示し、その様なリーダーをどのようにして創り上げるのかについて、短期的に実現可能な方法論を含めて提言した。特に問題の喫緊性に鑑み、提案は長期的な人材育成論に留まらず、今直ぐにも潜在的な能力を覚醒させ、既に始まっている「21 世紀の世界」への動きに後れを取ること無からしめんとするものである。本報告書が、同じ危機感を抱く方々の胸に響くものであらんことを祈念している。

以 上