

(2012年11月22日講演)

## 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

今まで何回もこの委員会に出席させていただきながら、わたしは皆さんのお話をただ感心してお聞きするだけで、今日までほとんど私の考えらしきものも申し上げたことがないような気がする。わたしは、皆さんのように日本国レベルで知られた者ではないが、今までの一病院の経営者としての経験から、自分なりに、小さい組織ながらもリーダーというのはどういうものか考えてきたことについて、お話を申し上げたいと思う。

### (自己紹介)

皆様のお手元に簡単な参考資料をお配りしてあるが、それはまた別途お読みいただくこととして、簡単に自己紹介させていただくと、昭和41年、1966年に医学部を卒業した。岐阜県の寒村の出身であり、両親は学校の教師をしていたが、このようなところにいたのでは子供の教育に駄目だということでわざわざ東京に出てきた。兄弟は私を含めて6人いたが、誰か1人医者になれということで、親孝行だと思って医学部に行き、慶応の医学部を卒業した。その後、たまたまスキーで大転倒しけがをして、座ってできる専攻科はないかということで、消去法の末に精神科を選んだ。皆さんのような優秀な学生時代を送ったわけでもなければ、そういう人生を重ねた末に医師になったわけでもない。精神科の勤務医として非常に楽しくやっていたが、1971年から73年までフランス政府の給付留学生ということでリヨンに1年半、それからパリにも半年ぐらい留学した。わたしの専門とするところは精神薬理学で、精神疾患を治す薬の開発などをやっていた。

1973年秋に日本に帰ってきた翌年、わたしの友人の祖母の件で相談を受けて、世の中に老人病院というものがあることを知った。その病院には年老いたが家庭で見られない状態になった、あるいは無理やり病院から追い出された等の理由で、行くところがない人たちが収容されていた。海外でいえば、高齢で介護が必要になった場合いわゆるナーシングホームと言われるものがあり、そこが受け皿になるのが普通であるが、当時はまだ日本では、そういう高齢者問題に対する関心というのはほとんどなかった。だから病院のベッドで空いているところにそういうお年寄りを入れて、そこで死ぬまで待つというようなところだった。畳敷きの15畳とか20畳という病室に布団をいっぱい敷き詰めて、その各部屋に10人とか20人が転がしてあって、そこに入っている人は、入院して3、4カ月で皆亡くなるというようなことであった。そこはともかく大変な不快臭と、それから何とも言えない暗

い雰囲気は漂う悲惨な状況で、まさに長生きした人が入る収容所といったような所であった。そんな所でも「入院させてくれ」と言っても、「今待機者が多過ぎて大体半年先でないと受け入れられない」と言われて非常に驚いた。

その体験で大変衝撃を受けて、そのとき考えたことが2つある。一つは、自分の両親も既に70歳を超えんとしていたし、わたしの家内は一人っ子であるが両親健在、二人の親を将来自分たちで面倒見るとなったら大変なことだということで、それなら自分で自分の親を安心して預けられるところを造るしかないということで志を立てた。それで、1980年から今日まで、高齢者を専門に扱う病院、実際の中身は人生の最後の何年間かを過ごせるようなナーシングホームに医療がしっかり付いているといったイメージの施設を造ってきた。そこで目指したのは、認知症、あるいは寝たきりになったり、あるいはいろんな病気があったとしても、人生の最後のある期間を豊かに過ごせるような仕組みがつかれないかというものであった。こういうイメージの施設は日本に全くなかったものであり、病院という名のもとに医療も介護も生活の面倒もみようというのだから、その運営には苦労した。行政の指導という非常に厳しい目をかいくぐりながらアウトロー的にやってきたというのが30年の歴史である。

我々が医療の教育課程で教えられるのは、ともかく病気あるいは障害という正常からはずれた人をいかに健康に戻すかということ、それから人間の死というものは医療をやる者にとっては敗北であるから、これを一瞬でも先延ばしする、あるいはそれを遠ざけるというものである。しかし、高齢者の場合は、病気の治療といってもほとんど効果がない、あるいは時がたてば必ず全員死ぬという中で、むしろそれを逆手に取って、我々は、病気であっても、あるいは障害があっても、少しでもいい時間を持ってもらい、その先に亡くなるのであれば、それは静かに、きれいに亡くなってもらうようなことが一つの価値ではないかと思ひ、そのことだけを追求してきたといってもいい。例えば、医療の世界では、食事が食べられなくなったらそれこそいろんな形で栄養分、水分を体の中に入れてやって、そして少しでも長生きさせることが常識である。しかし高齢者の場合はそれ自体がもう苦痛ではないかと考え、それまでの常識とされていたこと一つ一つに疑いを持って、より豊かな一日を作ること追求してきたというのが、我々のやってきたことである。

老人病院などというのは、わたしがスタートしたときは本当に医療界では異端も異端というか、医師のくずがやることだというような感じで、医療の専門職である看護師だとか、リハビリの職員だとかは医師も含めて平均的なレベルの人も集まらないという状況だった。そういう中でそれぞれの部署の責任者を作らなければならないというときにやったことは、限られた人材のなかから指導力がありそうな、あるいは後で述べるが感化力のあるリーダーシップを取れそうな人を見つけて、その人に資格を取らせ、あるいは知識や技能を習得させるという順序で今日までやってきたと思っている。

### (国家のリーダー育成)

国家のリーダーの育成については、私がこの委員会で今まで勉強させていただいたことであるが、日本の現状というのは、かなり悲惨な状況である。最大の問題点は、ともかくこの満ち満ちた閉塞感をどのようにするかということである。その理由はいろいろあるが、国際的な地位の低下は明らかであり、社会構造が硬直化して既得権の山の中で身動きが取れなくなっている。また国民の側は極めて依存心が高くなってきている。つまり、個人的な問題に直面しても、自分たちで何かやらなくても誰かが何かしてくれると考える人たちが間違いなく年とともに増えてきている。それから、内向き志向で変化を嫌う、苦勞を嫌うというようなこともある。

このような社会がどうして生まれたのだろうとそれなりに思い当たる節はあるが、まず一つは、幼児期のしつけというものが、やはり前とは全然変わってしまった。これは精神科医としての人間観でもあるが、生まれて少なくとも最初の3年とか4年というのは、これはやはり動物そのものである。動物として群れの中で他者と共存していくために一体何を学ばなければならないのかという、その基本的な動物としてのしつけ、この部分が日本では今や欠落しているような気がして仕方がない。共存するために、まずは他人に極力迷惑をかけないこと、そのためには一体何をするのか、そのことだけでもまず徹底的に教える必要がある。

わたしが腹が立つのは、ともかく義務を教えないで権利だけ教える現在の日本の初等教育である。わたしは、この件に関しては、権利というのはほかの人のためのものであり、自分には義務あるのみと教えれば、これで明快に割り切りができるのではないかと思っている。あとは極めて他罰的な風潮の横溢、ともかく何があっても他人が悪い、社会が悪いと考える、それこそ、がけから落ちたら、がけに落ちないように柵を作らないやつが悪いのだという具合に、子供ががけから落ちても親の責任を問わない。医療の世界でも同じ、お祭りに行って、何か棒の付いたキャンディーを買い与えて、それを口の中に入れながら歩いていて転んで、その棒がのどに突き刺さって、どこかの大学病院に担ぎ込まれた。そうしたら、棒そのものは抜けたが、棒の先が折れて残り、それが原因でその子が死んでしまった。それが医療事故だということで訴訟になった。その際も親の責任などというのはどのマスコミでも一切取り上げない。これに代表されるような他罰的な風潮ということである。

それから、蔓延する結果平等主義、この結果平等主義がいかに日本を駄目になっているか。この委員会でも出たが、それこそ競争して順番を付けるのはけしからんみたいな話である。若いときは自分でやりたい放題やっけていて、最後だけは日本の国で全部面倒を見ろみたいな話等も含めて、やはりどう考えてもおかしい。あとは、国民の依存心を増長させる政治と官僚、自分の選挙のために、それに悪乗りする形で官僚は自分たちの組織の権益拡大の

ためにそれをうまく利用するという、これの繰り返しの中で今日の社会ができています。

こういった時代状況のなかで、とにかく強力な国のリーダーを望むという風潮がだんだん強くなっている。ヒトラーも突然出てきたわけではなく、このような状況がずっと繰り返されながらみんな辟易して、そして、その揚げ句に出てきたのだということが非常によく分かるような気がしてならない。いずれにしても、このようになると、非常に過激で、そして分かりやすい、夢を見させてくれるような人が出てこないとならぬのかなという気がするわけである。

そうはいつても、それを嘆いていてもしょうがないので、この委員会のテーマの一部ではあるかもしれないが、では、どうシステムを変えていくのかという話になる。わたしなりに皆さんのお話をいろいろお伺いしながら思うところは、第1階は社会に対して自分たちがやらなければいけない義務というか、この部分を徹底的に刷りこむことが必要であり、もう一つは、まず徹底的に読み書きそろばんで、この能力をどこまで高められるかというのは、これはもう小学校・中学校の役割であって、それ以外のことはやってくれなくてよいというか、その読み書きそろばんが一番重要である。この時期に国の役割としてもう一つあるとすれば、いわゆる異能と言われるような特別な才能を持った子供、音楽、運動、その他いろいろな分野で、異能というものをもう少し若いときから、本当にその道のプロがその異能を発掘するような仕組みというか、これも一緒にあったほうがよいかなというのが、わたしの個人的な意見である。

第2段階で、中・高の段階、あるいは大学になったら、あとは今まで培った能力を駆使していろいろな素材をうまく結び付ける、考えさせることが必要である。それからもう一つ、多様な価値観への暴露という意味では、やはり共同生活、もう一つは異文化の地に放り込むというような、これをもう少しシステムティックに行っていくような仕組みが必要ではないかと思う。繰り返し前にも述べられた話であるが、歴史こそは、これは我々のよって立つところであるし、智慧の源泉であると思っている。

### (リーダー考察)

優れたリーダーというのは、優れたリーダーシップを持った人、あるいは組織の指導者である。どのくらいの規模を動かすかは別にして、いずれにしても組織の命運、あるいはその盛衰の命運を担うようなトップというイメージで申し上げたいと思うが、こういう人たちをどのように育てるのか、あるいは発掘するのかという話である。

前提としては、まず能力だとか才能というのは、とにかく人によって違うのだということが第一前提にある。誰でも訓練すればある程度のところまでは行くが、特別な存在といったレベルにはならない。訓練によって育つのは所詮は多数の中の一つに過ぎないということである。もう一つの前提は人は育つ時期が違うというか、これは皆同じ環境に置かれ

でも、同じ機会が与えられたとしても一様に育つわけではなく、昔から大器晩成という言葉があるように、やはり同じ才能でも大きく育ち花開く時期があるのだと思う。それがいつ芽を吹くかというのは、これは誰にも分からないようなところがあり、ある意味では運みたいところがある。それを前提にした場合、本当に優れたリーダーシップというものを持った人、リーダーになる可能性というのは、これは特異な才能と言ったほうがよく、誰でも訓練すれば何とかなるというような話ではない。それがどこに属しているのか、あるいはどういう時期にその人が生まれるのか、あるいはどういう器の大きさなのかというのは、これは最終的にはもう運だと言わざるを得ない。

では、こういう人材をある程度組織的に、あるいは仕組みとして作ることができるかどうか、見いだすことができるかどうかであるが、一つは早期の選別による底上げというか、徹底的な機会と場を作ることが必要である。そのメンバーに入ることによって本人に自覚と挑戦の気概を持ってもらうということではないかと思うが、そういう機会を徹底的にシステムティックに提供することが重要である。それから、その選に漏れた人にも、あるいはそこで一回失敗した人にも、敗者復活の仕組みをもう一方では必ず用意しておいてもらわないといけない。その第一次選択で外れたら、そこから先は芽が出ないという、組織なり、国なりにとって大変損失である。

もう一つ優れたリーダーの発掘に不可欠なのは機会である。機会として有用なのは起業である。リーダーシップなくして起業の成功はあり得ず、起業の奨励の風潮こそは優れたリーダー発掘に有用である。あと、エリート教育をどうするかについても、わたしなりにいろいろ考えたが、エリート教育というのは、決して悪いことではないというか、むしろ社会としても絶対に機能として持つべきであるし、それは特異な才能を持つ人を、素材を徹底的に磨くことに意味がある。だが、そこからリーダーが出てくるかという、それはまた別の話と割り切ったほうがよい。だが、リーダーが出なくても、そのフォロワーとしての強化にはつながると思う。フォロワーが強ければ組織は絶対強くなるという、ある種の割り切りがあったほうがいいのではないかというのがわたしの考えである。

真のリーダーの条件というのは、これは素養としては先ほどの読み書きそろばんとか、強靱な体力や精神力等、いろいろあるが、わたしが思うには、最後はやはり人を動かす力、人を感化する力、この人の言うことならば従ってみよう、あるいはこの人の言うことならばだまされてみようと、それをどのくらい持っているか、これが最後の決め手ではないだろうか。あえて付け加えるなら、資質として非常に大事なものは独立の気概であって、すぐ群れるのではなくて、何としても自分一人ででもやるのだという気概を持つ人でないと、最後は耐えられないのではないかと思う。もう一つは、どういう人たちが真のリーダーとして活躍するかというのは、これはやはり時代の背景もある。特に日本の歴史で見ても、良きリーダーというのは、大混乱のときに、とんでもないところから、とんでもない人た

ちが出てきた。それはきっとどこでも、組織が極めて重大な危機に陥ったときに突然組織のヒエラルキーとは関係ない形で救世主が出てくる例は山のようにあるし、そのように考えると、時代の背景というのも、真のリーダーとしてどういう人が出てくるかという大きな決定要因になるのではないかと観察をしている。

感化力にとって何と言っても必要なものは、ビジョンをしっかりと示せるかどうかである。そのビジョンが何であるかは、組織により、時代により、そのバックグラウンドによって随分違うのである。ただ、それは信頼感が備わっていて納得させることができるかどうか、それからコミュニケーション能力があるかどうかである。日本語でしか話せなければ、やはりそれは日本の国内だけでしか通用しないかもしれないし、それをもっとワールドワイドに何かやろうとすれば、それなりのコミュニケーション能力を持たなければいけない。さらに、これらに加えてプラスアルファが不可欠である。すごい人は見ただけでやはり違う。何が違うのか分からないが、やはりこの人には従ってみよう、この人の言われることは聞いてみようというような気になる。これは、会った瞬間に勝負が決まるみたいなのところもあり、これが総合されたものがやはり感化力という格好で、周りの多くの人を動かし、ベクトルを合わせるようになるのではないかと思う。

それでは、真のリーダーは育成できるのかどうかという話になると、私が感化力と表現したもの、周りの人を喜んで従わせる、これはともかく天性のものである。だから、なかなか、これを教育によって、あるいはある訓練によって仕組みの中で作っていくというのは難しく、ともかくそういうものを持った候補に、知識、技術、あるいはいろいろな素養を身に付けさせるぐらいのことしかできないかなという気がする。したがって、我々がやるべきことは、そういう人を広く世に求め、発掘して、そして磨く機会を提供すること、これぐらいが、できることではないかなと思っている。あえていえば、発掘の対象となる層をできるだけ厚くするような仕組みを作っていく、これぐらいしかできないのではないかというのが、わたしの考えているところである。