

(2011年10月3日講演)

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

(政治と経営の意志決定)

最初に「政治と経営の意志決定」について、平時と非常時を比較しながらお話する。平時の政治と非常時の政治とは違うと思う。非常時における政治は軍隊や経営に非常に似た意志決定の仕組みになっている。

簡単に比較すると、「目標の性質」は、政治の場合、極めて多種多様、ファジーな目標を同時に追究する形になる。その際、考慮の中に入れておかなければならない要素は、例えば、国際的な政治・経済の情勢、外交、軍事などである。これらさまざまなバランスを頭に置きつつも、ファジーで多様なものを追究することになる。一方、非常時においては、国全体がひとつの大きな企業や軍隊組織のような形になるので、大戦略を決めるのが政治となる。大戦略とは政治の力関係、外交の情勢、軍事力の情勢、そして総合的に自国の置かれた立場を勘案しながら目標を決めていくことである。その目標は極めて単純明快であり、国家の生存や国益の追求といった形になる。これは、国家の行動が企業における利益拡大であるとか、軍隊における敵の殲滅といった単純明快な目標を追求する行為に、似てくるといふことであり、有事立法とか国家非常時における非常事態宣言がこれに当たる。

従って、「意志決定方式」も平時の政治においてはコンセンサス、つまりボトムアップを基本に決定される形になるが、非常時における国家あるいは、経営・軍隊においてはリーダーシップによるトップダウンの明快な意志決定が必要になる。

「決定の必要条件」は、日本においては平時、戦時が充分区別されない傾向があり、アカウンタビリティーがまず大事である。そして、そのアカウンタビリティーに説得力を持たせるためにトランスペアランシーが必要になる。しかし、戦時あるいは経営においては、アカウンタビリティーに変わるべきものとして先見性・戦略性・即応性という要件が極めて重要である。またトランスペアランシーではなく秘匿性を重んずるといふ形になる。エネルギーの法則に $E=mv^2$ という公式があるが、エネルギーは質量すなわち集中度合いと速攻性すなわち速度の2乗に比例するということであるが、組織も同様の形で動くようにしなければならないと言える。

「意志決定の特徴」は平時の政治では妥協的な意志決定、ポピュリズムに流れる傾向があるが、それが非常時の場合には徹底的、つまり合理性に徹したものでなければならない。

「資源配分」は平時の政治では分散・平等を旨とするが、非常時の政治や企業経営においてはターゲットを明確にし、集中することを主眼とすることになる。

そして「責任」の取り方は、平時の政治はおしなべて無責任である。責任を取らなくても良いように、アカウントビリティーを用意している。非常時においては結果の責任、勝ち負けということになる。あるいは経営においても利益をどこまであげたかにより物事ははっきりと決まってくる。

以上のように、リーダーが備えるべき資質・手法は、平時における政治の場合と、非常時における政治あるいは常時における経営、軍事行動の場合と顕著な対比があるように思える。

(人間形成の基本)

次に、リーダーシップはどのような形で養成されるのかということであるが、人間としての資質、まずリーダーになる以前に、一人間として何を備え備えていかなければならないのか。これについては、いろいろな角度からいろいろなことが言えるのだが、ひとつの切り口で単純化してみると次の3点になる。

「学ぶ・習う」、つまり知識を習得すること。「思い」、つまりその知識に基づき考えること。そしてそれを「行う」ことである。「学ぶ・習う、思い、行う」という三つの極点に集約してみることも可能である。

「学ぶ」とは基本的に基礎を学ぶことである。学んだことは「習う」、すなわち繰り返し学び習熟しなければならない。論語の学而編に「子曰く、学びて時に之を習う、また説（よろこ）ばしからずや」とある。それは学び、かつ自らのものになるよう、習熟して一体化するという行為を言っているわけである。

次に「思い」。同じく論語の中に「子曰く、学びて思わざれば則ち罔（くら）し。思いて学ばざれば則ち殆（あやう）し」という言葉がある。これは知識だけあっても、その知識をベースにして、自分の頭でものを考えない人は結局役に立たず愚か者である、ということである。例えば、非常に優秀な成績で大学を卒業し、国家公務員になり、すべて前例に従って考えるのは「学びて思わざるもの」に類するものである。「思いて学ばざれば則ち殆し」というのは自分に何も知識がないにも拘わらず、自分の思い込みで物事を主張することであり、テレビに出る大部分の人は思いて学ばざる者であるような気もする。これは鳩山政権・菅政権、民主党、自民党の大部分もそうだが、思いて学ばざるものが大変多いように思われる。

学び、思えば良いのかということそうではなく、それを行動に移さなければ何の価値もない。では「行う」に当たってどうすればよいのか。これも論語を引用すると、曾子が、自分は1日に3回反省すると言ったわけである。ここから引用して名を付けた三省堂という本屋がある。「人の為に謀りて忠ならざるか。朋友と交はりて信ならざるか。習はざりしを伝へざるか」という三つを反省すると書いてある。これは、① 人のために何かを頼まれて

やったときに、誠心誠意真心込めてやったかどうか、② 友達と交友する際に、真義を重んじ信頼関係を大事にしたかどうか、③ ものを言うときに知識として十分自分に一体化したことを言ったかどうか、いい加減なことを言わなかったか、この三つが大切だということである。

これは今の言論人、あるいは政治家のほとんどの言えることである。例えば「人間は人脈を重んじネットワークをつくり、それが力になる」と言われるが、「人脈」という言葉には限りなく卑しい気持ちが込められているような気がする。「人の為に謀りて忠ならざるか。朋友と交はりて信ならざるか」というのは、人間関係をきちんとした永続的で相互に価値のあるものにしていくうえで不可欠なものだと思う。最近、分からなくても、とにかく発言しろと推奨する傾向があるが、どんなに能弁に語ろうとも、ばかなことを言えば誰も評価してくれないのは明らかである。やはり不言実行、「巧言令色は仁が鮮（すく）ない」、信頼されないとも言えると思う。「知行合一」という言葉もある。知っていることも行動が伴わなければ意味がないという意味であり人間の基本だと思う。

リーダーであるなしに関わらず、一般的な家庭人として、あるいは社会人として生きていくためにも「学び・習う、思い、行う」のバランスを取っていくことは非常に必要なことだと思う。

(組織におけるリーダーシップ)

組織を率いる立場に立つものはどういうことができなければならないか。組織というのはいろいろな人の組み合わせである。その組織におけるリーダーシップの機能、これを独断と偏見に基づき三つに絞ってみた。

ひとつはその「着眼・着想・方向決定」する能力、もうひとつは「企画・立案」の能力である。そしてその企画・立案に基づき部隊を統率し、実行する。「統率・実行」する能力、これがリーダーの三つの要素だと考えられる。

その三つのすべてに共通する精神的コアが図中の「D」の部分である。

企業においても国家においても、官僚機構においても、昨日までのように今日があり、今日のように明日があるということが永遠に続くことはなく、1世紀に1度くらい大変動が起こる。

18～19世紀に向かい何が起こったか。1789年にフランス革命が起こり、ナポレオン戦争が続き、18世紀の人たちが夢にも思わなかった激変がこの35年間のトランジションの時期に起こり、19世紀のヨーロッパが形成される。19世紀のヨーロッパは、ナポレオン戦争のようなことは懲り懲りだということでヨーロッパ主要5カ国、イギリス、オーストリア、プロイセン、ロシア、フランスで相談しながら決めていこう、現状維持しようという、正統主義の議論が柱となりヨーロッパ・コンサートという協調時代が生まれるのである。

その後、ドイツ帝国の誕生や、アメリカ産業のヨーロッパ市場参入により、この仕組みも徐々に陳腐化し、1914年、第1次世界大戦で破たんに向かう。そして1945年の第2次世界大戦が終わるまでの31年間において、ヨーロッパ世界における優越性はすべて失われ米・ソ冷戦時代になる。ここで20世紀的世界が形成されたわけである。それから50年を経てソ連が崩壊し、次の仕組みはまだ見えていないというのが現状である。

現在のように先が分からない、前世紀の時代に予想もできなかったものが現れてくる(テロリストによる非対称的な戦争行為などがそれに当たるのかもしれない)ときには、昨日のように今日があり、今日のように明日があるという形のリーダーシップというのは何の機能も果たせなくなる。このような時代には、「着眼・着想・方向決定」、すなわち、大局を見、長期を展望して、方向を決定しなければならない。その方向を決定する際に眼前に横たわるものは前人未到の広野のようなものである。従って、これまでの延長線でないものとして決めていく能力が必要となる。そのために必要なものは「大局観」、「長期展望」、「イマジネーション」、「クリエイティビティー」、「インディペンデンス」であり、周りの人たちが言うからこうしろということに従うようなポピュリズムは、その対極にあると思う。

現在、世界は20世紀から21世紀における転換期の最終章に差し掛かったような感じがする。これは平時のリーダーシップの範疇の外にある。先程挙げた大局観、長期展望、想像力、クリエイティビティー、インディペンデンスという姿勢は、平時にはほとんどいらぬものであるが、非常時におけるリーダーに求められる資質であると考えられる。

平時において大切なものは「企画・立案」能力である。例えば、財務省の場合、来年のプランは常に去年のプランの延長線上でつくっている。このような企画・立案能力というのは学校で教えることのできる能力であり、知識や教養、論理的構成力、分析力、推理力、案を作り相手を説得する根回し能力などが必要とされる。これらは、恐らくこれまでの日本、あるいは現在のアメリカやヨーロッパでも、ほとんどの国で、リーダーの一番大切な能力であると考えられているわけであるが、実はそうではなく、平時におけるリーダーシップが備える、平和な時代のリーダーの能力に過ぎないと思う。

企画・立案能力というのは、「着眼・着想・方向決定」能力に奉仕するものであり、この企画・立案能力だけをもってよしとしている傾向は、いざというときの対応能力を失うことになる。

「統率・実行」というのは着眼・着想・方向決定を行い、それに基づいたプランニングを行い、それを実行する能力である。実行する能力というのは、平時、戦時、非常時においても必要とされる能力である。それらを分析して、これも独断と偏見でリストアップすると、まず、「瞬発力(集中力)」、「直感力」が挙げられる。直感力というのは本能と経験、知性の両方により構成されると考えられる。それから「決断力」、「親和力」、「包容力」、「洞

察力」である。洞察力は見えないものを見る能力である。さらに、「持続力」、「柔軟性」、人を自分の考えに同化させる「感化力」、これは組織的、官僚的な統率力ではなく、人格的な掌握力のようなもので、カリスマ性と言えるかもしれない。そして、最後に十分条件として部下との「成功体験の共有」が必要になってくる。

この中で親和力・包容力・持続力・柔軟性は、平時においてより評価される能力であり、それ以外の瞬発力・直感力・決断力・洞察力・感化力などは、平時においては、むしろ邪魔にされる能力ではないかと思う。

これらがそれぞれの時期に揃っていなければひとつの組織は衰退することになる。しかし組織の場合、ひとりがすべてを十分持っていなくてもよく、何人かの人間が役割分担をして、それぞれの能力を発揮していけばよい。このように考えると個人ではそれぞれが一定程度備わっている必要があり、何かがゼロであると、三つを掛け合わせた出来上がりがゼロになってしまうが、組織では3人それぞれが三つの役割を分担するわけである。

ただこの場合一番望ましいのは、大戦略の決定、つまり「着眼・着想・方向決定」の能力に長けたものがトップを占め、その下に「企画・立案」能力が付くことである。そして「統率・実行」能力はトップが率先・垂範し、指揮官として先頭を進む、というブレイクスルー方式や、そうではなく後ろから全体をバランスよく使っていくという方式など、いろいろな統率の方式があると思う。

いずれにせよ、リーダーシップにとって一番必要なものは「着眼・着想・方向決定」であり、2番目に必要なものは「統率・実行」能力であり、「企画・立案」は誰かに任せるという世界になるわけである。

しかし、平時においては「企画・立案」が一番上に来て、「着眼・着想・方向決定」はほとんど不要とされ、「統率・実行」も親和力・包容力があればいい。つまり上司から見れば使いやすく、同僚から見れば付き合いやすく、下から見れば見えやすい、そういう人がリーダーに上がっていくという傾向が続いているように思う。日本ではその傾向が50年以上続いている。他の多くの国においても同じような傾向があると思う。

戦い続けた国だけがこの三つのリーダーシップ能力を持っており、その点アメリカは戦い続けていたので、アメリカの政権のコアにいる人たちは、一部の例外を除き、この点において比較的劣化が進んでいないのかもしれない。

いずれにせよ世界中がこのような傾向であり、結果として世界中が今閉塞状態に陥っている。EUROはまさに失敗であることが証明され、EUは崩壊の縁に立っているし、アメリカの失業率は9%を超える形で、米軍の力そのものが総体的に弱まってきている。あるいは世界におけるアメリカのプレゼンスを支えてきた製造業が弱まってしまっているという状況である。日本はご覧のとおり1930年代と同じような状況になってしまっている。中国は大丈夫かというところではない。イスラム圏は一触即発の火薬庫のようであり、いつどこ

で何が起こるか分からないという状況である。

これから先、20 世紀から 21 世紀に向かったの転換期の最終局面を迎えるにあたり、リーダーが世界的に枯渇し、弱体化している状況は人類のために大変望ましくからぬことである。一定の制度が年を取ってくると、人間の体の老化と同じように弱ってくる。老化したシステムを多少の小手先細工で若返させることができるのかというと、人間の老化においてできないことは明確であるのと同様、1 世紀に 1 回くらいの非連続的大変化がなければ、その次は現れなかったというのが歴史の物語っているところではないだろうか。そのようなわけで、資料でお示しした内容は、ひとつの切り口からみた、独断的な分析ではあるが、私なりにこのようなことが言えるのではないかと思う点を挙げた次第である。