

(2012年1月23日講演)

## 4. リーダー育成 研究レビューと提言

慶應義塾大学名誉教授 矢作恒雄主査

### 本日のプラン

本日お配りした資料を「リーダー育成：研究レビューと提言」としたのは、大学に身を置く者として、リーダーシップの分野でどんな研究が行われているのかを報告する必要性を感じたからである。経営学の中にはリーダーシップ論や人間関係論という分野があり、私の研究分野ではないので、冬休みを利用して色々と調べてみた。結論として言えるのは、この分野の研究は歴史が長い割には研究としては余り優れたものが見当たらないということである。社会科学の研究とは、まず科学的すなわち検証可能であることが基本だと思うのだが、論文と銘打って専門誌に掲載されているものの多くは、「私はこう思う」というものが少なくない。実務家が読む限り、経験則に基づく自分の意見や考え方から、役立つものとそうでないものとを瞬時に識別し、示唆に富んだ部分を引き出すことができるので余り害にはならないのかも知れない。だから、非難される事も無く「論文」として何とか生き残っているのではないかとこの印象を抱いたことを最初にお伝えしておく。

本日のプランとしては、最初にリーダーシップ研究全体のレビューをさせていただき、どこが問題なのかをまとめた後に、私の仮説を提言として皆様にご提示し、後ほどご批判やご意見をいただきたいと思う。先に結論を申し上げてしまうと、様々な状況を超えた普遍的な「良いリーダー」などはあり得ず、ある状況下で高く評価されたリーダーが他の状況下でも常に高く評価されるとは限らないということである。つまりリーダーであらんとする人が常に同じ状況下にいるわけではないので、その状況に応じいくつかの可能なリーダーシップのスタイルを使い分けることが、極めて重要ではないかと思う。例えば「失われた20年」のリーダーの多くは、混沌の時代におけるリーダーはどうあるべきかの教育を受けることなく、年齢順にリーダーの地位に押し上げられた。そのリーダー達はバブル崩壊後デフレになっても80年代までの成功体験だけを頼りにしながら試行錯誤を繰り返して結局効果的な施策を見付ける事が出来ないまま今に至ってしまった。

80年代までの成功モデルの本質は何なのかも振り返りながら、これからの「良いリーダー」とは何かを検討してみたい。ただ、その前提には、良いリーダーというものは生まれつきのものではなく、育成可能ありと仮定する。そうしないとこの会議は空しくなるので、適切な方法を探れば良いリーダーを育てることが出来るとしたうえで、検討に入りたい。

## リーダーシップ研究の変遷 (Slide 4～9)

資料に「変遷」と書いたが、リーダーに関する議論は相当古くから盛んに行われてきた。まず最初に現れ、今でも最もポピュラーなのが資質論とよばれるものである。この論者達は優れたリーダーというのは、共通した個人的特性を持つ人達であると主張する。特性の中には身体的、精神的など、色々な側面があるが、それらの特性の前に、先ずリーダーに必要な知識、スキルを備えていることが大前提であると主張する。

必要な資質として、例えば孫子の「智、信、仁、勇、嚴」や、Clausewitzの「知性と情熱、勇氣、洞察力、決断力」といったものは、「良いリーダー」を語る際に誰もが口にするものである。リーダーの善し悪しで兵隊はもとより国の命運までを決めてしまう軍隊においては、リーダー育成は常に最重要課題であり、優れた教本が開発されている。日本陸軍の教範には「高邁な品性」とか「至深の温情」等、どんな組織のリーダーにとっても必要なことであふれている。また、アメリカ海軍士官候補生読本には「忠誠心、勇氣、信頼」から「ユーモア、楽天主義」に至るまで、リーダーとして必要な資質が盛りだくさん書かれている。

こうした資質論は、今リーダーである人々にとって非常に示唆に富むものであるが、果たして資質論者が指摘する「資質」を総て備えていれば、どんな状況下でも常に良いリーダーなのかの検証は何もされていない。また、それらの資質は生まれながらに持っているものであれば、リーダーを育てることはあきらめ、発掘するかその出現をじっと待つしかなくなる。その場合「発掘方法」が極めて重要な課題になるが、組織内のインナーポリテイクスが幅を効かず組織であると、実際に選ばれる人が理想的な資質を備えている保証はない。

1940年代、長引く世界大戦の中で、優れたリーダーやその候補者たちは真っ先に一番厳しい戦場に送られ、どんどん命を落としていったため、第二次世界大戦終了後気付いてみると良いリーダーが殆どいなくなっていた。こうなるともう「良いリーダーは生まれつきのものだ」などと言っていられなくなり、何とかして育てなくてはならない、という状況に追い込まれた。その結果として出てきたのが、行動論である。優れたリーダーとは突き詰めればその行動の結果であるから、どうやればその様な行動をとれるかを教え込めば良いことになり、これなら現実的に「リーダー育成」が可能になってくる。

行動論には、アメリカのオハイオ大学とミシガン大学の2つの流れがあったとされる。しかし、よく見てみると、両方とも2つの軸でとらえようとしている。1つは業績・パフォーマンスであり、組織としてのパフォーマンスをどうやって上げるかに注力する度合い。もう1つの軸は組織あるいは社会の中の人間とその関係についての心配りの度合いである。この2つの軸で、優れたリーダーの特性を探ろうという試みである。

実は日本では日本独自の流れと言われている研究が沢山あるがその多くは、突き詰めれ

ばこの2軸でリーダーの善し悪しを評価しようとしていると私には見える。例えば日本の代表的研究者とされる三隅先生のPM理論はこの分野の論文に頻繁に引用されるが、要するにパフォーマンスのPと組織あるいは社会のメンテナンスのMの2軸で、それぞれを高い低いに分けて、4つの象限でリーダーを語っている。失礼を承知で言えば、オハイオ大学、ミシガン大学モデルの軸の呼び名を少し変えたモデルと言っても良いと思う。

いずれにしても行動論の基本というのは、組織なり社会なりの目標に対してどれくらいの達成実績があるかが1つであり、もう1つはそれを支える人間に対してどのくらいの配慮をしていくか、という2つの軸で行動を見ていくことであろう。

スライドNo.5には「類似研究多数」と書いたが、日本では何故か、いつの時代にもリーダーに関する本は良く売れる。今年の1月1日付の産経新聞の記事にあったアンケート調査結果では、リーダーとして一番人気があるのが織田信長で、その次に徳川家康、坂本龍馬と続く。坂本龍馬はいつも人気者で、もちろん私も大好きなのだが、彼が今の社会で同じ事をやればテロリストと非難されること必至だ。それなのになぜあんなに多くの人達が未だに優れたリーダーとして夢中になるのか不可解な気もする。彼等に続き乃木大将、山本五十六、本田宗一郎、盛田昭夫、海外ではJack Welch、Carlos Ghosn、Bill Gates、Steven Jobsが並ぶ。今はSteven Jobsに人気が集まっているが、いつでもリーダーものは書店に氾濫している。良い読み物が氾濫するのは悪いことではないが、殆どの著者が「おれの理論こそ真のリーダーシップ理論だ」と言うだけで、信憑性の検証などには全く触れていない。一般の読み物はそれで良いが、「論文」と称する書き物も似たりよったりであることは、この分野の研究の質を物語っている様に思う。

いずれにせよ、資質論・行動論に共通した問題は、いろいろな組織の特性や環境の特性を超えて普遍的に優れたリーダーはあり得るという前提である。これは極めて強い仮定であるが、この仮定が正しいかを検証しようとした研究は見当たらない。今回私が調べてみたリーダーシップ論に関する限り、因果関係に関する検証手続きは全く成されていない。しかし、だからと言ってそれらの読み物が全く役に立たないということではない。経営学に関する文献の読者の多くは実務家で、毎日問題解決に奮闘し頭を鍛えている人々だから、小さな事例一つから色々なヒントを探し出せる。だから、研究としてお粗末であっても、読者の想像力で価値を高めてくれることもあり得る。

上の問題を抱えた資質論・行動論に代わる理論として登場したのが、コンティンジェンシー・セオリーである。これは、1960年代に出現したもので、どんなに優れたリーダーでも、状況の変化に対応しない限りリーダーシップをとるのは無理だと主張するものである。60年代から70年代にかけて、環境変化の加速に合わせ、経営学の色々な分野に「コンティンジェント」という考えが大きく影響し始め、リーダーシップ論も例外ではなくなった。

状況変化に適合しているか否かの判定には、何か基準を作らなければいけないが、その

前に「状況」をどう捉えるかが非常に難しく、その捉え方、即ち定義の仕方によって研究の中身が変わってくる。67年と76年のFiedlerの研究では、LPC(Least Preferred Coworker)という尺度を開発し、フォロアーの「不適切度」なる尺度によって「状況」を分類し、それぞれの状況下でどういうリーダーシップが有効なのかを明らかにした。それに続き2人の学者HerseyとBlanchardは77年に「状況的リーダーシップ論」を著し、リーダーシップの効果は、部下の成熟度（「状況」の代理変数）に依存すると結論付けた。FiedlerのLPCには部下に加え同僚も含めていたが、この研究では、部下だけに着目し彼等の資質がリーダーシップ発揮に大きな影響を与えるというものである。

Houseは1971のPath-goal theory of leader effectivenessでPath-goal(経路目標)理論を発表した。リーダーがフォロアーに組織目標を達成させるには目標や責任体制を明確にするなど先ず環境を整えた上で、フォロアーの能力も含む個人的特性を考慮し、どのような手順(path)を踏めば目標に近付けるのかを示し手助けし、結果が出れば各フォロアーにとって魅力的な報酬を与えることで、モチベーションを高めようとするもので、これも状況に応じたリーダーの対応の巧拙がリーダーの優劣を決めるという考え方に基づくものと言えよう。

### **80年以降の研究と残された問題点 (Slide 8~11)**

80年代になるとこの分野の研究数が急増するので、代表的なものを紹介する程度にするが、まず70年代迄の研究の主流であった、業績と人間の二つに軸でリーダーシップを捉える研究への痛烈かつ極めて納得の行く批判をお示ししておこう。

70年代中頃になると、日本企業の活躍は注目され、日本の経営を研究する学者が特にアメリカで増えた。彼等は日本の経営者の多くが「経営はヒトなり」と言っていることに注目し、業績一辺倒ではなく企業内のヒトに注意を払うことが成功の鍵だという主張が主流になりつつあった。

私はちょうどその頃、スタンフォードで後に「日本的経営」ブームのきっかけとなった本を著したPascalとOuchiの二人の先生の授業をとっていたが、彼等は日本企業が業績が良いのは日本の経営者がヒトを大事にするからだと言っていた。日本の経営者が良く言われるのを聞き私は悪い気はしなかったが、日本企業の好業績が経営者の力によるものだという主張には、自分の体験・見聞とはかなり異なり大きな違和感を覚えていた。

その頃同じスタンフォードで人的資源マネジメント他幅広い分野で活躍していたPfeffer教授がそれまでのリーダーシップ研究を「帰属理論 (Attribution Theory)」と称し、研究のアプローチに問題があるため、彼等の結論の因果関係が全く逆であることを1977年に指摘した。即ち、好業績の企業ではどこも従業員を大事にする余裕があり、業績の悪い企業はそれどころではなく、業績改善に血眼にならざるを得ないのが現実だが、そ

の様な事例を集め業績を「結果」として整理し（帰属させ）、業績志向か人間志向かを「原因」として整理し（帰属させ）、その上で人間志向が好業績を業績志向が好ましくない業績を産み出すとの結論を導き、仮説は支持されたとするものであり、これらの研究を Pfeffer は「帰属理論」と呼び批判した訳である。

これは、手許のデータから  $y=ax + b$  という式を推定しただけで、X を原因、Y を結果としてしまうのと同じで、危険極まりない誤りであるが、この誤りに気付いていない研究者が今でも相変わらず多い。

さて、80 年代の新しい流れとして、まず 86 年の Dienesch と Liden によるリーダー・メンバー・エクステンジ(LMX)理論がある。従来リーダーシップ論は、リーダーはフォロアー全員を均等に扱うことを暗黙の前提として来たが、彼等はフォロアーを内輪の者(in-group)と外の集団(out-group)に分け、リーダーは夫々に異なる関係を作り上げねばならないとしている。なお、同一組織内のフォロアーでも自分の側近とそれ以外では接し方を変え、夫々のグループとのやり取りにより変化する「状況」への対応の仕方によってリーダーの巧拙が決まる、というものである。

リーダーと部下との関係に関する研究の伝統的流れの一つは、飴とムチの使い分けを巡るフォロアーとの駆け引きがリーダーの優劣の決め手になるとする考えであり、これを Transaction (取引) 型リーダーシップ論と呼ぶ。ここで言う飴とムチは動機付けの手段であり、それは結局金銭的報酬に行き着くというものであった。

これに対し、Maslow が 1960 年代に、人間というのはある程度金銭的に豊かになると、もっと次元の高い目標の達成感で満足するようになる」と指摘した。それ以来、部下には金銭的目標より次元の高い目標を示し、それを満たした時の満足感を求める様に誘導すべきという論者が 70 年代後半から増えて来た。この考えが Transformational leadership 論であるが、日本では「変革型リーダーシップ」と訳されている。しかし、これは必ずしも変革の時だけに有効とは限らないので、この命名は誤解を招き易い。

この流れには、78 年の Burns の「リーダーシップ」の後、95 年に Goleman が「Emotional Intelligence」を発表したが、後者は研究としての手続きもしっかりしており説得力のある論文と思う。彼の著作（共著）は邦訳もあるのだが「エモーショナル・インテリジェンス」を「EI」とせず誰でも知っている「IQ」になぞらえ「EQ」としてしまったので、返って混乱を招いている様に思える。（共著「EQ リーダーシップ」日経新聞社 2002 年）

Goleman は脳科学の理論も使い EI の効用を説くが、これについては、後にもう少し詳しく触れる。

ここでリーダーシップの研究に関する問題を整理してみる (Slide 11)。

まず、方法論に問題がある。先程指摘した、相関が高いというだけで、都合の良い因果関係のシナリオを作り上げてしまうのは論外だが、科学的であるためには先ず十分な量の

データが必要であり、また研究結果（導かれた仮説）の検証が可能でなくてはならない。

リーダーシップに関する研究の多くは、結論を導くためのデータが十分とは言えない。極端な場合は2～3人の例を挙げるだけで結論を導いてしまっているものが珍しくはない。また導いた結論を検証しようにも、数量化が難しい定性的な記述が多く、検証が難しいか不可能なものが多い。

2番目の問題は、定義を何もしないで、突然「リーダーシップとは」という文章が始る論文や著書が多くある点であり、それが3番目の問題につながる。

それは、リーダーとリーダーシップが混同されていることである。これは Harvard Business Review 誌掲載の論文の多くについても言える。「良いリーダーとは何か」ということを言いたいのは解るが、リーダーとリーダーシップの識別もしないで結論を出してしまう研究論文は困りものというしかない。

4番目の問題は、既に指摘した通り、古典的な資質論や行動論に代表される、普遍的に優れたリーダーがあり得るという前提が信仰の様に引き継がれている点である。仮説の普遍性の検証を試みようとする研究もたまにあるが、統計的に有意とされたものは私が調べた限り見当たらない。

この分野の研究の最後の問題は、「良いリーダー」というのは生まれつきなのか、育成はどこまで可能なのか、という議論が殆どなされていないことである。それを確認しないで、リーダーシップ論をいくら議論してみても、「面白いが役に立たない」結果が山積みされるだけである。少なくとも今まではそういう状況であった。

### 古典に学ぶ—Machiavelli の「君主論」 (Slide 12、13)

昔の人たちはリーダーシップをどう考えていたのだろうか。昨年訪れたフィレンツェの美術館の一室でたまたま立ち止まったのが Machiavelli の像の前だった事がきっかけで改めて「君主論」を読んでみた。結論を先に申し上げると、「君主論」は研究として非常に良く出来ていることを発見した。例えば方法論であるが、先ほどデータが少ないと言ったが、Machiavelli は歴史上の多くの事例を取り上げ帰納法的に結論を導いている。しかも、その出した結論をきちんと、自分の仕える君主に宛てた提言の形で演繹も繰り返している。つまり帰納・演繹という科学的プロセスをきちんと踏襲している。

ここで、帰納・演繹と決めつける前に、Newton がなぜリンゴが落ちるのを見て、そこから万有引力の法則まで至ったのかを考えてみたい。例えば私が Newton さんと一緒に庭にいてリンゴが落ちるのを見て、万有引力などに到底思いは至らない。「うまそうなリンゴが落ちたな」、「もう秋だな」程度がせいぜいであるが、彼は、「落ちる」ことに着した。しかも、「落ちた」と決めつけず、「動いた」と受け止め、動くということはその方向に働く力があり、リンゴは上から下に向けての力を受けて移動したと考えたところから、

万有引力の概念に到達したのではなかろうか。

なぜ彼はリンゴがうまそうだということではなくて、力ということに着目したのだろうか。参考になりそうなのが、帰納・演繹という伝統的推論方法とは別に、UC バークレーの Perth 教授が提案したアブダクションという推論の方法である。例えば、リンゴが落ちたという目の前の一つの事象の原因を推論する為に「モノが動くのには力が働くからだ」という理屈に着目する思考（推論）プロセスのことだが、Machiavelli の推論方法は帰納・演繹として捉えるより、アブダクションによる推論方法だと言った方がより適切かもしれない。いずれにしても、方法論的に非常に優れたやり方で「君主論」はまとめられている。

Machiavelli はまたリーダーシップというのを極めて明確に定義をしている。彼は「こう定義する」とは言っていないが、彼はリーダーシップというのは統治、ガバナンスの力であるということを行っている。彼の本をさらに読み進むと、被統治者が進んでこの統治者に従いたいと思わせる力となる。我々が言うリーダーシップを Machiavelli は統治力として定義しているというのが、私が「君主論」を読んだ結論である。しかも彼は美德・悪徳、つまり徳、バーチャーということとリーダーシップの優劣は全く関係ないと、はっきり言っているのである。だからとんでもない悪徳リーダーもいるが、そのリーダーシップは優れているということも言っている。つまりリーダーとリーダーシップを明確に分けながら、あの本が成り立っている。

Machiavelli はまた、君主になるいくつかの異なるプロセスを示している。まず、力量と運命の2つを挙げる。自分の力でリーダーになるプロセスの源が力量であり、その核がリーダーシップだと指摘する。彼はリーダーシップの具体的な形として強い軍隊を提案し、同時に、リーダーシップを行使する権限がリーダーシップに与えられていなければならないと忠告する。つまりリーダーシップを発揮するのに必要な権限を持たないリーダーというのはあり得ないということである。またあらゆるリーダーシップの前提として、決断力や戦闘能力という基本的な能力を持つ事は当然として、それらを総合したものを彼は力量と呼んでいる。

もう一つのリーダーへの路は、親の七光りや権力者の意図で君主になる場合もあり得ると説く。だが、親や権力者の力で（彼はこれを「運命」と呼んでいるが）リーダーになっしまった人たちが力量を持ち合わせていなければ、短命に終わることも明言している。

力量も運命もどちらも利用しないで君主になる手もある。これはいわゆる民主的な方法で市民から選ばれるという方法と、もう一つは極悪非道な手を使ってリーダーになる方法である。「但し」と、Machiavelli は続け、権力だけで徳や栄光の獲得は全く不可能であると釘を刺した上で、良いリーダーと悪いリーダーがあるということを明確にしている。

Machiavelli の考え方に対して我が国では「あれは『勝てば官軍』を説くリーダーシップ論だ」といった批判があるが、そんなに軽薄なものではない。彼は8章で、良いリーダー

一になるために宗教心が必要であるということをはっきりと論じている。また、リーダーの地位を保持するのは、結局のところ力量がなければ不可能であり、力量の中にはトップだけの力量ではなく、部下の力量を活かせなければトップの地位は維持できないことも明らかにし、さらに、優れた君主というのは、常に同じ資質、同じ行動をとっていけばいい訳ではないと喝破している。

この分野の研究者、特に資質論や行動論を主張する人たちは、Machiavelli をはじめとする古典をもう少し研究すべきであろう。コンティンジェンシー・セオリーが70年代になりようやく登場するが、これとてMachiavelli が400年以上前に「普遍的なリーダーなどあり得ない」と明言したことの焼き直しに過ぎない。

また、彼は「君主は軍事に専念すべし」ということを頻繁に言っており、君主論第14章はその話題に費やされている。これをよく読んでみると、軍事と彼が言っていることを我々の言葉に翻訳すれば、「強い」ということはリーダーシップの定義の暗黙の前提だということである。事実彼は「弱いリーダーシップ」は存在し得ないということをはっきり言っている。そのようなところを頭に置きながら、Machiavelli をもっと研究すればリーダーシップ論は大分洗練されるのではないかと思う。

#### **注目したいリーダーシップ研究 (Slide 14)**

Goleman 他2人の学者の共著「Primal Leadership」は、「EQ リーダーシップ」として2002年に邦訳され大分話題になったが、注目したい研究である (EI を邦訳で EQ としてしまった点の問題は前述した)。私が注目したのは脳科学分野の研究結果を活用し極めて科学的な方法で自説を構成している点である。

まず、感情(動情)は扁桃核が、理性は大脳新皮質がそれぞれ司っており、人類がここまで生き延びて来たのは、扁桃核が環境の変化を正確に捉えて来たからだと説く。扁桃核が常に研ぎ澄まされたセンサーとして機能し、正確に危険を察知してすぐ対応し、危険から身を守るために避難したり、ほかの動物からの攻撃を避けてくれることが出来たために、人間は今に至るまで生き残っているということである。つまり人類の進化プロセスにおいて扁桃核は非常に重要な役割を果たして来た。しかし近代社会では人々が各自の動情センサーの指示のまま動けば社会は大混乱に陥るから、それをコントロールする能力が不可欠になったことに着目したのが Goleman 達である。

彼等は世界の2万人の経営者から約3,800人を抽出し、アンケート調査を行なった。まず彼等は調査対象者のエモーショナル・インテリジェンス (EI) を測定するために、EI を4つの能力、すなわち (1) 自分の感情を正確に認知する能力、(2) 自分の感情をコントロールする能力、(3) 他者の感情を正確に理解する能力 (Empathy)、(4) それらを前提にしながら、良い人間関係を維持して行く能力に分解し、夫々を5段階尺度で測定した。



Harvard Business Review の 2004 年 1 月号に Goleman の関連論文「What Makes a Leader」が掲載されているが、要するにリーダーたる者、自分がどういう感情の起伏がある人間なのかを正確に把握していて、それを必要に応じてコントロールできる能力を持つことがまず必要であり、その上で他人にも同じ要素があることをきちんと理解する必要があると説く。彼は Empathy という言葉を使っているが、思いやりを含めての、他人に対する理解力のことである。それらを前提として、良い人間関係を維持する能力を EI 値と名付けている。何故か日本語の文献では一様に EQ 値と言っているが、実は EI のことである。

又 Goleman 達は 3,800 人の経営者の調査に基づき 6 つのリーダーシップスタイルを抽出し、それらと企業の置かれた状況の組み合わせが、企業の業績に高い影響を与えていることを発見している。

### **提言：矢作仮説 (Slide 16-18)**

それでは私の仮説を提言としてお示しする。

まず、リーダーシップを Machiavelli の指摘をそのまま借用し「進んで従いたいとフォロアーに思わせる力」と定義する。また、仮説構築に先立ち、まずリーダーシップには色々な異なったタイプがあり、それぞれの優劣はそれを発揮する状況によって変わるということを前提とする。つまり、特定のリーダーシップが状況を超え普遍的に良いということはなく、コンティンジェントであるということがまず私の重要な前提の一つである。

2 番目の前提は優れたリーダーシップを持つことと良いリーダーであることは必ずしも一致しないということ。つまり優れたリーダーシップを持っているリーダーの中に、良いリーダーと悪いリーダーがいるというのが第二番目の前提である。

3 番目は、優れたリーダーは育成可能ということである。私は資質論などを読んでいて感じたのだが、前に永瀬委員がご指摘された通り、可能性がありそうな者を選んで、それを鍛え直すという、スポーツ選手の育成と同じように考えることを提案したい。例えば野球やサッカーの世界では、小さい頃から選び抜かれて来た人たちを一堂に集め、彼等をさらに鍛えていくということをやっている。国レベルのリーダーを考えた場合にはそのくらいまで具体性をもった計画を立て実施すべきである。今までのように盤石なコンセプトの裏付けのない不明瞭なプロセスから産まれる「リーダー」に任せたまにするのは、はなはだ危険である。育成可能と仮定する私の思考は前に述べたアブダクション的推論と言えるかもしれないが、以上 3 つの前提を念頭に置きながら自分なりの仮説を作ってみた。

まず「状況」を類型化する (Slide 21)。類型化には色々な方法があるが、組織論分野で非常に優れた研究を行っているハーバードの Christensen の研究結果を参考にして、私な

りに作ってみた。

縦軸には組織あるいは社会の目標をおき、その目標を実現するための方法論をどの程度組織のメンバーが共有しているか、横軸はその構成するメンバー一人一人の目標とそれを達成する方法についてどの程度相互理解ができているか、という2つの軸で分類した。

右上が一番望ましい状況だが、それは後で述べるエクセレントカンパニーそのものなので、エクセレントカンパニー（EC）と名付ける。この組織・社会はメンバー全員が非常に居心地がいいと感じている状況である。

1982年に「エクセレントカンパニー」を著しベストセラーにしたPetersとWatermanがエクセレントカンパニーに共通な要素を整理した結果、「共有価値」即ちShared Valueの概念に行き着いた。つまり社員全員が、わが社は何を最善の価値とみなし、その実現に向け何をしようとしているのかを完全に理解し、例えば現場の工員さんに突然「この会社は何を目標にしているのか」を聞けば、答えがすぐ口から出てくるという状態になっていることがエクセレントカンパニーに共通して言えることを発見したのである。立派な書体で書かれた「社是」が社長室に飾ってあるだけではエクセレントカンパニーにはなれない。

日本的経営ブームのきっかけとなった研究を行ったスタンフォードのPascal教授は、このShared Valueを実現するためのエクセレントカンパニー共通の要素を6つに整理した。一つはマネジメント・スタイルであり、次に構成メンバーの人材という意味でのStaffである。次に、このスタッフの持つSkillがある。これは組織としての知識、技能を形作る源である。以上3つの、スタイルとスタッフ、スキルはすべて「人間」に関係した要素である。もう一つの要素群は、Strategy（戦略）、Structure（組織構造）、そしてSystem（評価システムや財務システムなどのシステム）であり、我々が頭で考えて作れるものである。これらは全部Sで始まる単語を使ってあり、人間に関連した3つ（Style、Skill、Staff）をソフトのS、残りのStrategy、Structure、Systemの3つをハードのSと分類し、合計6つのSで表現できる要素がお互いうまく絡み合っていて、結果としてメンバー全員がShared Value実現に向けて一致団結し一つのベクトルとなっているのがエクセレントカンパニーであり、これを「7Sモデル」とした。（Slide 24）

各状況でのメンバーの組織に対するコミットメントのレベルをKouzes等は4つに分類している（Slide 25）。これにあてはめると、「ベンチャー」即ち起業早々の会社というのは、組織の価値観については全員理解しているが、個人個人の価値観はまだ共有のレベルに達していない状態である。これと全く逆の状態が右下で、組織全体の価値や方法論の共有に情熱を燃やすより、プロとしての個人の価値観とそれを実現させる方法に関しては理解し合っている「プロ集団」である。例えばMBA保持者が中心のマネジメントコンサルティング会社、会計事務所や法律事務所などがこれに属するだろう。

一方、個人的にも組織全体においてもメンバーが共有している価値観等全くない状況を、

Christensen はバルカンモデルと言っているが、私は「カオス」と命名した。カオスという用語があるが、例えば社会全体が大変革しようとしている時、すなわちパラダイムシフトの状況も、ここに位置する。

Kouzes 達の研究結果では組織に対するメンバーのコミットメントレベルが一番高いのが「EC」であり、これは我々の直感に一致する。ベンチャーとカオスにはほとんど差がないという結果が出ているが、これも想像に難くない。

3M や、Steven Jobs の下のアップルは典型的な EC モデルと言え、メンバーのコミットメントが非常に高い。文字通りエクセレントカンパニーの要素で溢れている。ただ、こういう組織は、今の組織に皆満足しているので、気付かぬうちに変化に対しての柔軟性がなくなっている可能性も高いので注意が必要である。

### 日本の成功モデル：「失われた 20 年」の原因 (Slide 26)

話の流れは変わるが、日本の 80 年代迄の一人勝ち成功モデルが「失われた 20 年」の原因だということに、私はかなり確信を持っている。私は昭和 40 年に小島委員の同期生として商社に入社したのだが、我々が社会人になった当時は、競合相手がやっていることは何でもやろうとかけ声をかけ合い実行していれば良い時代であった。高度成長を続けていたから、とにかく他人がやっていることにツバさえつけておけば、誰でもそこそこに良い思いができたという時代が、少なくとも私が会社に入ってからずっと続いていた。従って戦略とはとても呼べない、「私も私も」という「Me Too」戦略を続けているだけで業績は上がった。独自性追求などは極めて効率の悪い選択肢として馬鹿にされた時代である。

今世界に目をやれば、ナンバーワンに代わりオンリーワンが競争優位の鍵になっているが、当時はそんなことは言わない方がいい。他人がやっていることは黙って何でもやっってしまった方が実績に繋がった。多くの日本企業は創業時には、夫々内容が大分違う会社であった筈が、10 年もすると、例えば総合電機メーカーであれば会社の固有名詞を隠して事業内容を見ただけでは皆殆ど同じ会社に見えてしまう程、そっくり同じビジネスに手を出しながら、世界市場で大成功を収め続けたのである。

皆が同じ様な製品を同じやり方で競争するから、競争手段はいつも価格だけになってしまう。日本の製品は技術的には他国のメーカーが太刀打ち出来ないレベルに達しているにも拘らず、結局いつも日本メーカー間で熾烈な価格競争を続け、日本企業総てが体力を消耗しながら世界が頭をかしげる程低い利益率に甘んずることになる。日本メーカーには「選択と集中」などは全く頭がなく、「Me-too 戦略」に没頭し、それがそこそこ（低い利益で）報いられた状況が、60 年代から 80 年代末まで 30 年近く続いた。

また、「目標」設定は戦略の重要な第一歩だが、戦後、我々にとって目標を自ら作る必要はなかった。戦争で全てを失ったから、国を挙げての経済大国作りは国民誰にとっても納

得の行く目標であり、国、産業、企業、個人のどのレベルにとっても単純で一目瞭然、かつ実現方法も目に見えていたから、その目標に向かって切磋琢磨し続ければ良かった。例えば新入社員であった私も、経済が発展すれば必ず自分も幸せになることに何の疑問も持たず、朝から晩まで一所懸命喜々として働いていた。わざわざ企業ごとに「わが社の目的は他とは違いこれだ」などと言う必要はなく、経済大国作りに向かって行動すればいい、極めて単純な状況であった。

当時、我々が現場で考えていたことは何かというと、マーケットシェアを高めるということばかりであった。ロジックも何もなく、シェアを高めれば何かいいことがあるはずだと信じていたし、下手にロジカルに物事を考え発言などすれば、社内でたちまち「あいつは理屈っぽい」と言われ、はじき出されるのが目に見えていた。

与えられた目標がいつも目の前にあり、それに邁進すれば国も産業も企業も家庭も個人も、みんな幸せになるという状況下で、競争優位の鍵は「いい物を安く売る」という単純明快なものであり、戦略的思考など誰も必要性を感じないで済んでいた。その状況下での成功の源の企業力は現場の人々の力であり、私自身、リーダーが特に優れていたと実感した覚えはない。

80年代に入ると日本的経営のブームが起こり、そのブームを作った「セオリー・ゼット」のOuchi教授と、「日本的経営」のPascal教授は、2人とも私の先生だったので、随分研究のお手伝いをさせて頂いた。彼等の当初の仮説は、「日本の経営者はすばらしい。だから日本の経済はここまで発展したのだ」というものだった。彼等から「日本の有数な経営者を紹介してくれ」と頼まれ、当時現役でご活躍中の松下幸之助さんをはじめとして盛田さん、本田さんなどそうそうたる人々を、ありったけのコネを使ってご紹介した。今でも世界中で高く評価され続けているこれらの経営者と2ヶ月以上インタビューした結果を分析し、彼等は上述した夫々の著書にまとめた。

ところが、スタンフォード・ビジネススクールの理事会で彼等が中間発表をした際、理事会のメンバーが怒り出した。「君たちは俺たちが寄付した大金を使って、こんな馬鹿な結論を出したのか。社員を家族の様に扱う、解雇はしないなどは、俺たちは日本の経営者より早くからやって来たのを知らないのか」で始った。IBM、デュポンあるいはヒューレットパッカードなどのトップが沢山来ていたが、「俺たちが先にやっていることを後追いでやっている日本を何故そんなに持ち上げるのだ」と口をそろえ、全員が不満をぶちまけた。

2年前に亡くなった母親が残っていた書類を冬休み中に見ていたら、1981年の秋に私がスタンフォードから帰ってきた時に朝日新聞から受けたインタビューの記事があった。そこで私は「日本の経営者が皆世界一だなど、事実でない。どこの国にも優秀な経営者は沢山いる。日本経営ブームに乗った過信が一番危ない」と言った主旨のことを述べた。

その後大学で仕事を始め、研究のために頻繁に企業を訪問したが、皆さんに大分冷たく

あしらわれたのを覚えている。「世界中が俺たちのことを世界 No.1 と言っているのに、若僧の矢作だけが日本の経営者は大したことない等と言っている。生意気だ」との批判が2年ぐらい続いた。

高度成長が確実に長期間続くのであればトップは神輿型（調整型）で十分で、下手に「わが社はこの独自のやり方で行く」などと言わない方がいい。当時私など若手が、「能力のないトップがとやかく言うより、静かに自宅待機してくれれば彼等の給料くらい我々がどんどんかせいでやる」などはずけずけ言っていたので随分嫌われた。事実、当時のトップの多くは明らかに調整役に徹していた。

こういう状況というのは、実は日本の我々が受けた教育の結果そのものである。問題が与えられて、それを誰よりも早く解くという訓練ばかりやらされてきた。所与の目標が与えられているから、これを一目散にやればいいと小さいときから受けた教育のままに、社会に出てからもそれを続けていけばよかった。だから日本はあれだけのスピードで世界が目を見張るような経済発展をしたのだと思う。

ただし問題は、東西ドイツの壁が壊れた1989年辺りから、情報技術が急速に進歩し、90年代に入ると、一般の人がインターネットを自由に使えるようになった。1993年のアメリカ大統領の公式演説の中で初めてインターネットという言葉が出て来た由だが、その年をもってインターネットの初年度だと言っても差し支えなかろう。かつては人々が入手可能な情報量は受けた教育のレベルと教養の高さにほぼ比例していたと言える。ところがインターネットが普及すると、金儲けしか興味がない、人殺ししか興味がない、というような人たちにも同じスピードで同じ量の情報が、殆ど無料で行き渡る様になった。正にパラダイムシフトの幕が開けたのである。

これと同時期の90年～91年の我が国のバブル崩壊は本来短期的な問題の筈であった。しかし日本にとり不運だったのは、バブル崩壊と、これからの我々の社会を根底から変えてしまうようなパラダイムシフトが同時に進行していたことである。

このことを見逃し、バブル崩壊だけに気をとられ、調整型のリーダー達は80年代までの成功モデルはまだ使えるはずだと勘違いし、無駄な試行錯誤を繰り返すうちに20年を失ってしまったのである。簡単に言ってしまうと、独自の戦略を創り上げる力や構想力が殆ど身に付いていない人達がリーダーに居座ったまま右往左往するうちに20年が過ぎ去ったのである。

### **リーダーと置かれた状況 (Slide 20～23)**

「リーダーシップの巧拙は組織の状況に依存する」という最初の仮説を考えてみよう。高度成長期の日本企業の多くはEC状態に近付いていたと思われる。だからその中にはトップは神輿型でも効率の良い競争ができ、大成功を収めた。ところがバブル崩壊騒ぎで右往

左往し「失った 20 年」の間に世の中は、従来のルールがすっかり新しくなると言う意味でカオス状態に陥ってしまった。神輿型ではカオスに対応出来る訳がない。

ソニーの盛田さんや井深さんは会社をベンチャーから、見事にエクセレントカンパニー (EC) に進化させて行った。失礼を顧みず言わせて頂くと、世界に名だたる EC であったソニーを駄目にしたのはその後が続いたトップである。そのトップはせつかく EC の状態にあったソニーを無理に「プロ集団」にしようとした。それまでのソニーでは、例えばプレイステーションの事業部であれば電池を作る人も、「俺はあのプレイステーション用の電池を作っているのだ」という自負がありそれがやり甲斐に繋がっていた。それを新トップの時代に、製造は総てまとめて製造部門が行うという当時はやり始めた横割りの水平分業型組織にしてしまった。すると電池製造現場のヒトは自分の作っているのがどの製品の電池として使われるのか解らないという状況になり、もともとあったソニーの、全員がある製品に対して思い入れを持つというカルチャーが見事に崩れてしまった。強いて言えば、そのトップには EI が不足していたのだろう。

本田さんと藤沢さんの 2 人のコンビも、ベンチャーから EC に成長させ大成功した。Steven Jobs がスタートしてから Sculley にクビにされるまでも、ベンチャーから EC に育て上げ大成功した。たまたま私がスタンフォードにいる時に、21 歳になって会社を立ち上げたばかりの彼に、スタンフォードに来てもらい話しをしてもらったが、その時に話してくれた彼の人生観は亡くなるまで全く変わっていなかった様に思う。彼に共鳴する仲間達と一緒にアップルを EC に近付けつつあった時に Sculley が入ってきた。私は Sculley を個人的に少々知っており、非常に能力のある人であることは認めるが、せつかく EC になろうとしている組織を、Jobs を解任し突然プロ集団組織に変えてしまったのは命取りであった。

アップルが財政的に苦しみ始めた頃であったから、Sculley の考え方も間違いではないが、EC を急いでプロ集団化しようとしたことと自分をアップルに呼び込んだ Jobs を解任した冷酷さが EC のメンバーの心を遠のかせてしまったことは致命的な失敗だったと言えよう。Sculley は私が「心から付いて行きたい」と思うトップではなく、当時の多くのアップル社員も私と思いを同じにしていた筈である。突き詰めれば Sculley にも EI が足りなかったのは彼と個人的に接触した私自身の体験からも言えそうである。なお、Sculley の人間的魅力の欠如を別としても、EC 状態の組織というのは構成員全員が満足している状態だけに、素早く変革しなくてはならない状況に置かれるとたちまち危機に瀕してしまうような脆弱性を持ち合わせていることの証が当時のアップルと言えるであろう。

これと似たケースが 3M でも起きた。警備員から掃除夫までもが新製品のアイデアについて真剣に話し合っているとされた位、新しいアイデア創りが盛んで、そこから多くの世界的ヒット商品を産み出して来た世界一イノベーティブな EC として有名である。年の半分雪に埋もれていることもあり、社員全員が家族のような会社であると言われている。

Peters と Waterman が 82 年の世界的ベストセラー「エクセレントカンパニー」の中で 3M を EC として取り上げて以来、毎年ビジネス誌に EC に選ばれ続けている世界的な模範会社である。創業以来生え抜きの社員が社長をつとめて来たが、2002 年末突然元 GE 副社長の McNerney の社長就任が発表され、彼は直ちに組織のカルチャーを効率重視に変えるべく、短期財務指標重視の経営に舵を切った。その結果、収益性は大幅に改善し、株価も高騰する等財務指標は目を見張る程改善した。ところが著名ビジネス誌が毎年発表するイノベーターランキングで No. 1 を他社に譲ったことのなかった 3M がそのランキングを急降下させ、No. 7 に迄落ち込んだ。

McNerney は就任後 5 年目にボーイング社長就任の為退場し、後任は再び 3M 生え抜きに戻り、かつてのカルチャーが再び戻りイノベーターランキングトップに返り咲いたと言われている。

アップルの Sculley、盛田さん以降のソニーのトップ、McNerney いずれも、直面した問題解決に真剣に立ち向かった結果ではあるが、いずれのケースも、企業を持つ「状況」にマッチしないリーダーシップスタイルを採用したことに問題があったと言わざるを得ない。

GE の Jack Welch について言えば、81 年に彼が社長になった時 GE は絶頂期にあり、各部署が皆思い思いに「俺が俺が」で血気盛んな状態であった。ところが客観的に見ると 1 企業としての統制が取れない「カオス」状態にあった。それを、彼はまず「プロ集団」化することで組織として成り立たせて、最終的には EC に近い状態に持って行き、今の強力な GE の基礎を築き上げた。

Carlos Ghosn は日産社長に就任した 1999 年の日産は実質的に倒産会社同然のカオス状態だった。そこで彼が全社員を前にした就任第一声は「自分は皆さんの人気取りに来たのではない。自分の役割はただ一つ、日産を生き返らせることだけだ」であった。カオス状況の大組織を、きめ細かく工夫しながら正常に動ける組織に変え、1 年後には第一次 3 年計画の目標を総て前倒して達成し、今や殆ど EC の状態に近付いているのではないかと思う。

以上我々が良く知っている企業の例を見るだけでも、状況依存仮説は成り立っているように思われる。

### リーダーシップスタイルと組織状況の相性 (Slide 20~22)

リーダーシップをわかり易く分類できないかと思い、Goleman の研究結果などを参考に、私なりにリーダーシップのスタイルをまとめてみた。横軸を人間志向の度合い、縦軸を業績志向の度合いとしたため、右下にどうしても二つのスタイルを入れるという変則なものになってしまったが、以下に説明する。

まず「ビジョン型」は、IQ は勿論人間的魅力の源 EI においても誰もが「とてもかなわ

ない」と思う程ずば抜けており、「ボスに言われたら何でもやろう」と思わせるタイプである。このタイプは当然のことながら構想力に優れているから、説得力ある哲学に基づく高いビジョンを常に明確に示し、モチベーションを高め続けるタイプであり、ECのトップはほぼこのスタイルではなかろうか。業績との因果関係は検討の余地が大いにあるが、Golemanたちの調査では、ビジョン型トップの企業の業績は常に上位にある。

「ワンマン型」という名称は決して良いイメージではないので、もう少し洗練されたものにしたいが、「俺に付いてこい」と言って引っ張って行くタイプであり、創業社長の多くがこのタイプである。例えば本田宗一郎さんが焼け野原にたたずむ小さな自転車屋同然の建物に本田技術研究所の看板を掲げ「世界中にホンダのオートバイを走らせる。一緒にやろう」と言った。彼は単にヒトを強引に引っ張るというより、自分の夢を語ることにより、その夢に共感し一緒に実現させたいと思う人達を惹き付けて行った。集まった人達は昼夜喜々として働き瞬く間に「オートバイのホンダ」の名を世界に轟かすことになる。

このタイプはスタートアップ段階を超えてもずっと生き続け会社をECのレベル迄成長させても生き続けている。しかし、注意してみると、本田宗一郎さんは常にはっきりした自分の夢を掲げ続けた。即ち、当初から立派なビジョン型リーダーでもあった。ポイントは独裁型とビジョン型を会社の成長の段階によって微調整し、常に最適なバランスを持ったリーダーシップを発揮して来たと言えよう。ただ、これは本田宗一郎さん一人で完結させたのではなく、藤沢さんという素晴らしいパートナーと一緒にバランスの良いリーダーシップを構築したと言えよう。

ワンマン型しか通用しないのは、何のルールも無いカオスの状況下である。イラクへの米軍侵攻以降の状況を見れば明らかだ。あの過酷かつ緊迫した無法地帯でアメリカの民主主義を押し付けてみてもうまくいく訳がない。強権発動しか社会を正常化する手段はないのは明らかである。このことはChristensenなども頻繁に指摘している。

前にも述べたが、既存のルールの大変革が迫られるパラダイムシフトは、言葉を変えれば、社会が「カオス」化しているのであり、ここで通用するのはワンマン型のリーダーシップしか無いと言っても過言ではないだろう。勿論時間とともに新ルールが定着し、秩序が回復すればワンマン型リーダーシップだけではヒトが付いて来なくなる。

「コーチ型」は自分が手本を示しながら、部下の能力を発見しそれを引き出すことで個々のモチベーションを高め組織を目指す方向に導くリーダーであり、起業段階すなわちスタートアップのリーダーには程度に濃淡はあってもこのスタイルのリーダーシップを発揮する必要がある。起業段階では人材に限りがあるだけに、トップが率先して手本をみせながら、一方では部下達の隠れた能力を探し出し、それを活かすことでモチベーションを高め続けることが必要である。

その次の、「関係重視型」は、皆に提案をさせ、自分のアイデアも示し、積極的に討論を



する事で、お互いの理解を深め、全員に納得させた上で結論を出すタイプである。

最後の「神輿型」は我が国に多い「調整型」そのものであり、高度成長期の様な誰が何をやっても、そこそこにうまく行くという状況以外では殆ど通用しないだろう。「和を以って尊しとする」というのは聞こえは良いが、トップとしての責任を曖昧にしたまま、活発な議論すら避け「大過なく過ごす」ことを金科玉条とするタイプである。勿論 Goleman が指摘する、EI というのは調整能力も含むが、その能力だけ持てばどんな状況下でもうまく行くとは言っていない。

以上5つのリーダーシップタイプを提示させて頂いたが、これらは組織・社会が於かれた「状況」に一对一の対応をするのではなく、優れたリーダーはいくつかのスタイルを状況の変化に合わせて組み合わせ、巧くバランスをとりながら適切にフォロワーを先導して行くのが現実であり、優れた業績を残す優れたリーダーのやり方である。

### **良いリーダーの条件と育成 (Slide 17、18)**

「良い」リーダーの条件を論ずる前に、リーダーたる者が総て具備すべき要件、即ち「リーダー」の定義とも言える必要条件は当然のことながら「リーダーシップ」である。ただし、Machiavelli も触れている様にリーダーシップを発揮する裏付けとなる「権限」が組織・社会から与えられていることが大前提である。

リーダーシップの源としての「力量」については前回迄の委員のプレゼンテーションやご意見を念頭におきながら整理してみると、構想力と戦略的思考力が今の日本の多くのリーダー達が最も強化する必要がある能力ではないかと思うに至った。私自身海外で勉強し始めた時にまず気付いたのは、与えられた問題を解くことには直ぐ自信が出来たことと、まだ何も講義を受けていない最初の授業で好きにテーマを選ばされ、最終授業時に研究結果を発表しろと言われると、路頭に迷ってしまう自分自身に比べ、その様なアサインメントを与えられると喜々とするクラスメートとの違いであった。まさに構想力・独創性の欠如である。おそらくこれはそれ迄に受けた教育の違いだろうが、構想力や戦略的思考力は社会・組織の命運を握るリーダーの必須能力であり、強化する必要がある。

上記の基本的能力に加え、状況に応じて最適なリーダーシップスタイルを選択する能力と、それを実行する能力もリーダーとして結果を出すために不可欠の能力である。

また、Goleman が指摘する EI に、私は Unbiased を加え UEI という新語を造ってみた。国際性とは突き詰めれば偏見や差別という意識がないことだと私は考えている。高い EI を持っていてそれが、自分の仲間だけに対しての Empathy (共感) では困る。前回フクシマ委員が強調された国際化の重要性を考えても、UEI を高めていくことが基本にないといけないと思う。

さて、問題は「良い」リーダーの条件である。上で述べた必要条件は「リーダー」だれもが持つべき要件であったが、その中で「良い」リーダーになるための条件を私は「リーダーの十分条件」とし、これを満たして初めて「良い」リーダーたり得ると考えている。

結論を先に述べれば、十分条件は「APEC」という4文字でまとめることが出来、機会ある毎にビジネススクールの学生達に伝えている。まず、AはAspiration、即ち志である。クラーク博士のアンビションを大志としたのは名訳だが、英語のアンビションにはもう少し利己主義的なニュアンスが感じられ、私はアスピレーションを好む。つまりレベルの高いノブレス・オブリージから生まれて来る志を意味する。

次のPはPhilosophyである。リーダーになると「正義」を口にする人が増えるが、何を根拠に「正義」か否かを判断するのかを説明する人は少ない。例えば原子力発電に関する推進派・反対派の議論を聞いていても、双方が基盤とする哲学を議論しないから、本質的な解に向かわない。Philosophyの議論をすれば、「原子力」総てが問題なのではなく、既存の原子力発電が核分裂が生み出すエネルギーを使うことに問題があるのであり、同じ原子力の応用でも核融合を利用すれば、本質的な問題はまず回避できることに直ぐ気付く筈である。

少し具体的に言えば、原発推進派も反対派も、福島事故にだけに注意を引こうとしているが、そもそもあれは人災であり、人災である限り類似した事故防止は可能である。勿論コストを無視すればの話だが、もっと深刻かつ本質的な問題は無事故で寿命を全うしたとしても今の核分裂方式の原発の問題は解決しないという点である。例えば、法定寿命40年間確実に無事故で寿命を終えた後の問題である。廃炉になった設備と廃棄物は六ヶ所村に運ばれそこで30~40年冷やされ、その後ガラス固化体に加工され地下800メートル近くに埋められ、いわゆる地層処理を施され総てが終るとというのが大方の議論である。原発反対派が問題にしているのは、地層処理をする場所が見つかっていないことであるが、場所が見つければ問題は総て解決するのか？頻繁にマスコミに登場する専門家達の議論は殆どここで終わりだが、それで良いのか？

ガラス固化体に固めても、所詮ジリコニウム、プルトニウム等超高放射性物質の固まりである。これを地下に埋めてしまえば、将来のいかなる地殻変動にも耐えられる保証はどこにあるのか？地下に埋める固化体が出す放射線が人体に害のないレベルの放射線量になる迄の期間が数千万年になることは、半減期を代入すれば我々素人にも容易に計算出来る。

問題の本質は、われわれの世代の繁栄のために、核分裂方式原子力発電所で電力を作り続け、その結果、何千万年もの間、子々孫々に被曝のリスクを負わせ、その恐怖にさらす権利を我々にあるのかであり、これこそ哲学の問題そのものである。

哲学の議論無し原発賛成・反対の議論は空しいだけである様に、自分の主張する正義

は何を根拠にしているのか、リーダー達は各論に入る前にまず、そこを明確にするべきである。リーダーに必要な能力の中で恐らく一番多く指摘されるのは決断力であろうが、決断というのは突き詰めれば複数ある選択肢の中から一つを選び出す「選択」作業である。その選択の根拠、即ち基準こそ哲学であり、哲学を持たないリーダーが、思い付くままに決断されては組織・社会は常に存亡の危険にさらされる。

「Aspiration」や「Philosophy」に加え、梅津委員ご専門の「Ethics」が必要である。倫理観を身につけて初めて適切な Philosophy を自分のものと出来るのである。

ただ、E・P・E だけでは行動に繋がらない。周りを全部敵に回しても自分の信じていることは実行する覚悟としての「コミットメント」が不可欠であり、これで APEC が完結する。これら 4 つの十分条件を満たしてようやく「良い」リーダーが誕生する訳である。

それでは良いリーダーの育成はどうすればよいか。APEC は、幼少から鍛え続ける必要があり、その意味で家庭教育が極めて重要となる。山田委員をはじめ皆様からご指摘があるように、それには親の教育から始めないといけない。それには 3 世代、約 90 年待たなくてはならない。

必要条件の方は、もちろん家庭もあるが基本的には学校など集合教育の中で身につけさせるものであり、社会人になってからは現場で鍛え上げていくべき能力である。しかし、これも例えば学校では先生の教育から始めなくてはならないのが現状である。大学までの 6・3・3・4 プラス 4 年程で先生を輩出し、彼等が 6・3・3・4 の現場で教育を行ない将来のリーダー候補を作るのを待たねばならないから、候補が生まれる迄に最低 40 年はかかる。当然のことながらそれまでの間じっと待つ訳には行かないから、永瀬委員がご指摘になられた様に必要条件は大分満たしている若者の中から、十分条件をも満たせそうな者を厳選し、彼等をさらに現場で鍛えていくというのが現実的であろう。プロスポーツ選手の育成と同じ発想でリーダーを発掘する訳である。

最後に、フクシマ委員が常に指摘された国際性のあるリーダーについて、その育成に参考になりそうなお話をさせて頂く。

自画自賛になるかもしれないが、私自身、人種とか国籍への偏見というのは不思議なほどなく、どこの国へ行っても最初からごく普通にその国の長所も短所も臆せず話せる。これは国籍や人種の異なる学生を対象とする授業を行う際に、彼等と直ぐ親しくなれるので、極めて大きなプラスとなっている。私が偏見が無いと自負出来る様になったのは、高校時代に AFS という交換プログラムで、1 年間アメリカの家庭にお世話になり留学したことがきっかけである。

妙な表現だが、その一年間で一番嬉しかったのは、友達の誰とでも平気で喧嘩が出来る様になった自分を発見した時である。最初の 1～2 ヶ月は、「良い日本人留学生」であろうとして学校でも家族の中でも言い争いすらせずに誰にでも笑顔を振りまいていた。ところ

がある日、アメリカ人の弟の我が儘が気に障り大喧嘩になった。母親がなだめてくれ、その日のうちに仲直りした他愛ない喧嘩ではあったが、その時初めて自分は彼等と同じ人間の一人として受け入れられた事を実感し、その安堵感を今でもはっきり覚えている。それ以来、自分が日本人で相手がアメリカ人と言った感覚が急速に薄れて行き、次第に相手の人種・国籍が何であっても全く違和感が無く付き合える様になり今日に至っている。

これだけが総てではないが、国際性を身に付けるには若い時、特に、ある程度の自我が確立始める高校生の年頃に色々な人種・国籍の人達と一緒に生活する体験を積むのは極めて効果があると、自分の体験から確信している。

私は学生時代から今日に至る迄 AFS をはじめ若者の交換プログラムには積極的に参画しているが、このようなプログラムは産官学が力を合わせもっともっと強化するべきではないかと思う。

本日は、良い社会を作る「良いリーダー」とは何か、それを育てるには何をすべきかについて考えた結果を発表させていただいた。大変長くなったが以上で報告を終えたい。

最初に申し上げた通り、仮説というのは色々な批判に耐え抜いて最後に世間から、もうそろそろ理論としていいのではないかとと言われるのが、我々研究者にとって一番嬉しいことである。今日の発表内容について、どの部分でも結構なので、特におかしい部分についてのご批判を頂きたいし、この発表を終える。