

< 講演録 >

経済学部フォーラム「リーダーシップ」

【問題提起 1】「現在に要求されるリーダーシップ」

小 野 善 生

はじめに 私の研究テーマは「リーダーシップ論」ですので、まず、リーダーシップ論のなかで、どういう議論が展開されていて、これからどういうことが問題になっていくのかということを問題提起したいと思います。

リーダーシップは普段われわれがよく耳にする言葉であるのですが、人からわかりやすいように説明してくれといわれれば、意外に答えに窮するものではありませんか。わかっていそうで、意外にわかっていないというのがリーダーシップであって、人によって、さまざま解釈も異なってくるだろうと思います。

今後 いままで通っている理論がそのまま先に通用するかどうかというのが、また問題になってくると思います。そういうわけで、現在どういうことが問題になって、これからどういうことを考えていかなければならないのかということをお話していこうと思います。

二次元のリーダーシップ行動 リーダーシップ論には、鉄則といわれている二つのリーダーシップ行動特性がありまして、課題関連のリーダーシップ行動と人間関係関連のリーダーシップ行動といわれます。

課題関連のリーダーシップ行動というのは、指示・命令、仕事に関するやりとりを指し、ちょっとクールなイメージを受けられるかと思います。一方の人間関係関連のリーダーシップ行動というのは信頼とか人間のつながりを指し、どちらかといえばちょっと温かいイメージを受けるようなリーダー行動です。

これまでのリーダーシップ論は、基本的にこの二つのリーダーの行動特性を同時に満たしている人物がリーダーシップを発揮できる人間であると目されてきたというわけですが、この議論が導かれた背景が必ずしも現在の状況にマッ

チしているとはいえません。

この研究に関する調査は軍隊や大学、工場の現場を対象に行われました。この場合、リーダーといわれる上に立つ人間、上司ないし上官というのが、フォロワーといわれる部下ないし下士官より、あらゆる点で上回っている。あらゆる点で上回っているというのは、専門知識であるとか経験で、組織階層上、上にいる人間のほうが下にいる人間よりも、どの点を取っても偉いという状況のもとで調査が行われたというわけです。

このような状況は、必ずしも現在の状況には当てはまらないのです。組織で取り組む、ないしはチームや集団で取り組む課題というのは、リーダーの一人の力でどうしても解けないような処理すべき課題の内容が複雑化した状況があるのです。

チームデザインとリーダーシップの役割分担 私 が調査した創薬の研究チームの場合だったら、リーダーは、化学系の出身者。けれども創薬チームというのは、化学の知識もいるけれども生化学や獣医学の知識も必要なので、リーダーが化学だけの専門範囲しか持たないというのは、すべてにカバーできないという状況になってくるわけですね。そうなりますと、部下のほうがリーダーよりも、専門性とか知識を上回っている場合があるのです。そういう場合において、リーダーが、さっきいったような課題関連の行動、および人間関係の行動というのを満たせるのかどうかというと、かなり難しい状況になってきます。

ここで、みなさんにも考えてもらいたいのですが、現在の状況に適応したリーダーシップ行動のあり方とは、どういうものがあるかということです。自分よりも専門性の高い人間、自分よりも経験を積んだ人間を部下にしなければいけない場合に、リーダーはどのように振る舞えばよいのでしょうか。「お前やれ」とか、「これをやれ」とか命令一辺倒でもいけないし、ただ単に部下をおだてる配慮中心でも組織としての規律が通りにくい。

一つのヒントとして、私の調査から得られた見解ですが、リーダーがチームの構成、チームデザインと僕はこういっているのですけれども、リーダーシップの役割分担をやるということが有効ではないかと思うのです。ここからここ

までは自分の影響力がある。ここから先はちょっと難しいとなると、適性の高い人物を配してチーム全体をつくっていくということです。

こういう能力というのが、専門家集団を率いるリーダーには必要ではないかと思います。

フォロワーの視点 フォロワーというのは、部下をはじめとするリーダーについてくる人たちのこと指します。リーダーシップ論では二次元のリーダーシップ行動にあらわれていたように、リーダーは何をすべきかということに注目してきたので、フォロワーの視点にはあまり注目してきませんでした。フォロワーの視点というのは、リーダーシップにおいて非常に重要です。なぜなら、いくらリーダーが働きかけても、部下がしらけていればそもそも組織自体が回らないわけです。

豪腕という異名を持つ有名な政治家がいますが、彼がこれまで歩んできたキャリアを見ると、腹心と呼ばれてきた部下が離れて行ったが故に組織が立ち行かなくなったことがありました。それも、一つの側面としていえるのではないかと思います。

フォロワーの態度 フォロワーの存在は大事ですが、フォロワーがリーダーに対して全幅の信頼を置いて、もろ手を挙げてついていくような状況というのも、いかななものでしょうか。

例えば、独裁国家における独裁者と国民の関係というのは、独裁者をあがめ奉っておりますが、これが組織として健全なのかどうかというと、どう見ても不健全ですね。カルト教団の教祖と信者の関係も、同様に病的な関係ですね。

たしかにリーダーが「ついて来い」といって、フォロワーが喜んでついて行っているという構図は理解できるのですが、どうも腑に落ちないところがあります。この問題に関して興味深い文献として、ロナルド・A・ハイフェッツの『Leadership Without Easy Answers』があるのですが、その中でリーダーシップに関する二つの問いかけがあります。

一つ目は、「リーダーシップとは、コミュニティがリーダーのビジョンに従うように影響力を及ぼす」こと。

もう一つが、「リーダーシップとは、コミュニティが自分たちの問題に取り組むように影響力を及ぼす」こと。

上の方は、いわゆる支配、服従というような関係でとらえることができるのではないかと思うのです。下の方は、独立と支援という感じにとらえるのではないかと思うのです。

もろ手を挙げてフォロワーがついてくる状況は、まさに一つ目のパターンです。そう思うと、リーダーシップ行動二次元に置かれたシチュエーションであったリーダーがフォロワーに対してあらゆる点で優位に立っているという状況においても、同じ支配と服従という論理が成り立つということです。リーダーシップ論の根本的にあった一つの発想が、支配する側と服従する側があったと見ることができるのです。現状はどうかといいますと、服従する側が支配する側よりも、能力を持つような関係が出てきています。

現状を考慮すると、リーダーシップはコミュニティが自分たちの問題に取り組むように影響力を及ぼすという側面が大事になってきます。組織や集団において、何らかの問題があった場合にリーダーがフォロワーに危機意識を植え付けてついて来させるというのではなくて、その危機意識を共有してフォロワーが、その問題を我が事として捉えられるかどうかというのが非常に大事になってくるということです。リーダーにつき従っていただけのフォロワーから、リーダーと問題を共有できるフォロワーへというフォロワーの態度が変わっていかなくてはならないと思います。

フェニックス電機の事例 このようなフォロワーの自立性あるいは自発性というのが、うまい具合に組織変革に一致した具体例が、フェニックス電機株式会社の企業再建の事例です。この事例の特徴は、対照的な二人の経営者が登場するということです。一人は、ワンマン創業者。もう一人は、フォロワーの自立性を促す再建請負人です。

創業当初、フェニックス電機は創業者のカリスマ的リーダーシップのもと、ベンチャー企業として華々しいデビューを遂げ、株式の公開までいくというほど飛躍的な成長を遂げました。その戦略は、安価のハロゲンランプを大量生産

し、需要の多いヨーロッパ市場向けに売るというものでした。やがて、ヨーロッパ側が、反ダンピング課税という措置を取って、フェニックス電機の安いハロゲンランプに高い税金を課すことになったのです。こうなってしまうと、価格における優位性がなくなってしまいます。状況の変化に対して、創業者は、現地生産の戦略を取るのですが、結局、何もかもうまくいかなかったのです。

創業者は、輸出中心と安く売ることだけしか戦略の引き出しがなかったのです。そのとき部下はどうしていたかという、創業者にいわれるまま、まさにイエスマン「はい、はい」というままについて行って、最後に倒産までしてしまったのです。

そのときの経営幹部の人といろいろと話をしていると、結局、自分たちも何をしていいかわからなかったし、いわれるままにやってきたので、自分たちが何かが行動を起こそうとか、アクション起こそうというような意志を持つとも思わなかったという状況だったそうです。

リーダーシップの観点からいい直すと、支配服従の関係が、相当浸透していたわけです。結局、いわれるがままについていくフォロワーというのは、組織が誤った方向に行っていたとしても、リーダーと一緒に沈んでいくしかないので、リーダーに過度に依存することによって、組織の腐るスピードを加速させてしまうのです。支配服従型のリーダーシップで押していくと、リーダーに依存するだけのフォロワーになってしまう。そうなってくると、組織の継続性が危うくなるのです。カリスマと呼ばれる人間がぼんと組織を抜けたら、そのあとを誰が継ぐのだということになります。依存性のかたまりのような部下ばかりに構成された組織であれば、カリスマと呼ばれたリーダーが抜けたあと、誰が継いでも組織はうまくいかない。結局、依存性ばかりの部下によって構成された組織というのは、継続できないのです。

なぜ、ここで私が継続ということかという、組織における究極の目的はゴーイング・コンサーンといいまして、存続し続けるということなのです。依存性のフォロワーでは、結局、何もならないということです。フォロワーが組織を変革するということを、我が事としてとらえられるように、振る舞っていき

かということが大事なのです。

フォロワーに任せるとのこと よく軍隊で使用される文句で、「船長は血が出るほどに舌をかむ」というのがあります。上官ないしは艦長というのは、一度方向を決めて命令を下したら、部下に対していろいろ、こまごまということなのです。仕事を任せただったら、任せてじっと見る。こまごましたことをいうなど。けれども、おぼつかない部下を見ていると、いいくなるわけですね。そうすると、結局、いいたいけど我慢をするというので、「血が出るほどに舌をかむ」となるわけです。

この格言が意味するところは、しっかりと研究で実証されているところがありまして、ミシガン研究と呼ばれる1950年代から1960年代に実施されたリーダーシップの研究のなかで、さえない管理者は必要以上に部下の仕事に干渉するという特徴が指摘されたのです。一度、支持命令を下したのに、そのあとも、いろいろがみがみいう。部下との接触時間は、業績が上がっている管理者より、低い管理者のほうが圧倒的に長かったのです。

これは、影響力を及ぼす、ないし自分が部下をコントロールしたいという意志のあらわれですから、必ずしも業績にはつながらないというのも納得できます。

どのような時のリーダーシップは必要か フォロワーと問題を共有させて、なおかつ、そのフォロワーが独り立ちできるように振る舞っていくというリーダーの行動がリーダーシップの本質と考えると、いつリーダーシップを発揮しなければならないのかという問題にあたります。

この点に関してハイフェッツの『Leadership on the Line』という文献があって、そのなかで一つ見解を述べているのですが、組織が直面する問題においてリーダーシップの発揮が必要か、マネジメントが適切かという区別が必要であると主張しています。

ハイフェッツの主張は、リーダーシップが必要なのは適応的挑戦のときであり、マネジメントが必要なのは技術的挑戦のときであるというものです。

技術的挑戦というのは、組織や集団において解決すべき問題が発生したとき

に、解決にあたってリーダーがしかるべき答えをフォロワーに与えることによって対処できる状況のことを意味します。このような状況に際して上司は、部下に対してリーダーシップを発揮する必要はなく、適切に指示ないし命令を下すことによって問題解決を図ることができるので、マネジメントで対応可能だというわけです。

適応的挑戦というのは、技術的挑戦の範疇を越えて、これまでの解決ではどうにもならない問題を打開する取り組みであり、リーダーシップが必要です。

ハイフェッツのフレームワークに基づいて考えると、リーダーシップ行動二次元が通用する状況というのは、リーダーシップではなくてマネジメントであるといえます。また、このような状況は、平常時であるということです。

リーダーシップというのは、平常時の対応では収まりきれないような問題が起こったときに初めて必要になってくるというものであります。そうになるとリーダーシップは、有事に必要だというわけです。

どのような仕事かという観点で、技術的挑戦と適応的挑戦を見ると、「現状のノウハウを当てはめる」は技術的挑戦。適応的挑戦は「新しい方法を学ぶ」。誰が行うのかとなると、技術的挑戦の場合は「権限を持った人物」が指示・命令する。適応的挑戦は、「問題にかかわるすべての人々」だということで関係者を巻き込んでいくわけですね。このように考えると、リーダーシップには変化が付きものになってくるということですね。

リーダーシップというのは、変化というのがついてくる。そういうふうになると、他の社会的影響力とリーダーシップを区別するということの、一つの答えが出てきます。変化を起こすか起こさないかということが、リーダーシップと他の影響力を分ける決定的な要因ではないかということですね。

まとめ　まとめとして、リーダーシップのこれからの課題について、みなさんに考えていただきたいところも踏まえて以下の3点を挙げました。

まず「リーダーが影響力の範囲を自覚することで、見えてくるものがある」。リーダーは、すべてのことがわかっていて、すべてのことに適切な判断が下せるという幻想を抱きがちですけれども、この点について、みなさんどう思いま

すか。

もう一つが「フォロワーの能動性を喚起するリーダーシップの必要性を検討する」。いわれるままについてくるようなフォロワーがいいのか、しっかりその問題を我が事ととらえてやっていくフォロワーがいいのか。また、そういうふうな、我が事ととらえるようなフォロワーを育てるにはどうしたらいいのかということも、また今後考えていかなければならない問題でしょう。

この点に関して、意志力という考え方を補足として紹介します。意志力は、最近注目されている概念で、『意志力革命・目的達成への行動プログラム』という本が出ています。

やる気というのもモチベーションと意志力のレベルがあるというのですね。モチベーションは、どちらかという短期的で瞬間的なもの。さらにいうならば、まわりの状況であるとか、本人の思考によって非常に影響を受けやすいというわけです。だから、例えば、朝起きて体調が悪かったりとかしたら、「今日もうしんどいし勉強、学校へ行くのをやめよう」とか、「なんか気分が乗らないから勉強できない」という状況は、モチベーションの問題になってきます。

意志力は、より長期的です。どういうことかという、例えば、公認会計士の試験に大学卒業前までに是が非でも通したいという目標を設定したとしましょう。これをさっきの体調が悪いとか悪くないかという話を重ね合わせて考えると、会計士になるという揺るぎない意志は、その当日の体調が悪かったからといって折れないですよ。体調が悪くても、またあした朝起きて、次の日の分を挽回して勉強しようという気になりますよね。だから、意志力では折れないのですよ。その当時の状況であるとか、体調とか、環境とかで左右されるものではなくて、1回自分がこの目標に向かって行くという決意をすれば、若干の浮き沈みがあるけれども、その緊張感というか、緊張の糸が切れない限りつづくもの、それが意志力です。

いままでのリーダーシップ論というのは、まさにそのモチベーションのところだけを注目して議論してきた。今後は、この意志力。例えば、変化を望むのだったら、その変化を絶対成し遂げるのだという意志を、いかにフォロワー

と共有するかということが大事になってくると思います。フォロワーはどういうふうにして組織に接するかというと、やはり能動的な態度になるだろうと思います。要求されるリーダーシップは、フォロワーのやる気の源泉は意志力で、態度は能動的、リーダーの行動に関しては独立と支援というポイントではないでしょうか。

もう一つ補足ですけど、マネジメントの背景にある社会的影響力としてパワーという概念を説明します。フレンチ＝レイブンの1959年の研究によると、パワーは5種類あります。

報酬のパワーは、給与や賞与、昇任、昇進といったような報酬によって人を服従させる影響力です。強制的パワーは、絶対ということ聞けというパワーです。専門的パワーというのは、たとえば、お医者さんのということみなさん聞きますよね。弁護士の先生のということ聞きますよね。そういう専門家のいうことは聞くのは、まさに専門的パワーなのです。同一的パワーは、カリスマの概念にかなり近いのですけれども、リーダーに対して個人的魅力を感じることによって服従させるような影響力です。正統的パワーというのは、同一性的パワーとかなり似た部分はあるのですけれども、指示や命令を受けるのは当然だというふうに、もう少しちょっと、個人という側面じゃなくて、制度的な側面に対して服従しているという色合いが強いのですね。これがパワーといわれるものですね。

【問題提起2】「危機の本質」

柴 山 桂 太

危機とリーダーシップ　いま小野先生からリーダーシップ研究の最前線についてお話がありました。印象に残ったのは、リーダーシップが平時ではなく、有事において求められるというご指摘です。特に変化が起こらない時にはマネジメント、つまり通常の経営管理が求められるのに対して、リーダーシップが

求められるのは組織が危機に直面した時であるというお話だったと思います。

これは日常の経験からも確かめられると思うんです。例えば皆さんのクラブ活動を考えてみても、普段は楽しくわいわいやっている。ところが何か重大な問題が起これと、全員の意見をまとめたり、決断を下したりする部長の働きが必要になりますね。つまり平時よりも有事において、リーダーの存在感は大きなものとして意識されると思うんです。

組織には、家族や近隣共同体のような小さなものから、あるいは国家や国際社会のような巨大なものまで、さまざまにあります。どの組織をとっても、活力に満ちている状態の時もあれば、逆に停滞している状態の時もある。その違いは何によって生まれるのか、というのは社会学の大問題です。

今日のテーマに即していえば、リーダーシップが組織の状態を大きく規定している、というのが一つの見方としてあると思います。組織はつねに順調とは限らない。危機に陥ったとき、それにどのように対処するかで組織の盛衰が分かれてくる。今日、私がお話したいのは、今の日本にとって危機とは何なのか、ということ、そして今のリーダーはそれに対応しているのかどうかということです。

まず「危機」とはどのような状態をいうのか、考えてみましょう。一般的に言えば、組織が停滞した状態にあるときが危機です。ただ、ここで問題は、何が危機であるか、内部の人間には必ずしもはっきりとは見えないということです。もし、組織の停滞を引き起こしている原因が何か明らかであれば、それに対処するのは簡単です。しかし、通常は、そんなにはっきりとは見えない。ある企業の業績が停滞している時、原因はさまざまに考えられますし、何がより深刻な原因か、意見の違いも生まれます。再建に成功した企業というのはおそらく、その中でより本質的な危機が何かを見極めることができたからですね。しかしその発見は容易ではない。

同じことは、国家についても当てはまります。日本は今、危機に直面しているといわれている。新聞やテレビを見ても、例えば少子高齢化、格差社会、財政危機、教育崩壊、治安の悪化など、いろいろな問題点が指摘されている。大

事なのは、こうした複合的な状況の中で、何が本質的な危機かを見極めることです。そして重要度が高い危機に対処することこそ、本当の意味でのリーダーシップといえるのではないか。そのように思います。

その時に考えなければいけないのは、マスメディアの存在です。現代の私たちは、高度に発達したメディア社会の中にいます。日々の新聞やテレビの報道や、その論評によって世論が形作られている。私たちの公的な意見というのは、基本的にはこの世論というものに引きずられているわけです。

ところで、マスメディアというのは、ごく単純化していえば、さまざまな危機感を煽るという傾向にあります。最近、社会学の分野で、現代を「リスク社会」と捉える見方が広がっています。豊かになった社会では、環境リスクや健康リスクなどのように、日常生活のさまざまなリスクが意識されるようになる、という仮説です。それでいくと、最近のテレビに健康番組が多いのもリスク社会の現れですね。同じことは報道についてもいえる。犯罪報道が典型ですが、日常のあらゆる場面で危機が迫っているということが強調されています。一般にメディア社会、リスク社会では日常のあらゆるところに危機が迫っているということが強調される傾向にある。危機を煽る情報の洪水の中で、何が本当の危機であるかを見極めるのは、ますます難しくなっているといえます。これは社会問題だけでなく、政治問題や経済問題についてもいえると思うんです。

「大きな政府」は本当か？　では日本の危機の本質はどこにあるのか。その話をするまえに、まず考えてみたいのが現在の小泉政権です。世間では、小泉首相は久しぶりに現れたリーダーシップのある首相だと目されています。背景には、この十年間の政治の大混乱がありました。1993年に自民党が分裂して、いわゆる五五年体制が崩壊して以降、次々に新しい政党が出来ては消えるといった状況が続いてきました。政権もこれまでのような自民党単独ではなくなり、政党間の合従連衡による不安定なものでした。ちょうど90年代は経済が混乱した「失われた十年」だったことや、また国際情勢が大きく流動化しつつあったこともあり、強いリーダーシップを求める声が高まっていたのですが、政党のお家事情で、短命政権が続くという状況だった。マスメディアを中心に政治

不信が日に日に高まる中で、「自分は改革に命をかける」といって登場したのが小泉首相です。今でこそ下火になりましたが、総理大臣に就任した当初は、支持率が90パーセントを超えるという人気ぶりでした。それから今日まで、在任期間は5年、戦後でいったら佐藤栄作、吉田茂に次いで戦後三番目に長いそうですね。

小泉政権の評価にはいろんな見方がありますし、客観的な評価はもっと後にならないとできないとは思いますが、ここではリーダーシップの観点から考えてみたい。つまり、小泉政権が掲げた政策の方針が、どのくらい現代の日本の危機に対応するものであったのか、それを簡単に見ていきたいんです。

小泉改革の一つの柱が「官から民へ」の実現でした。これは、この十年間の間にマスメディアがずっと主張し続けてきたことでした。その世論の追い風を受けて、道路公団であるとか郵便事業の民営化がなされたわけです。「官」すなわち政府部門の非効率が問題だったのはいうまでもありません。さらに重視されたのは、官僚組織の一連の腐敗です。本来民間ができることを国が囲い込んでいるのみならず、それが天下りや官民癒着といった腐敗の温床となっている。だからなるべく民営化して、事業の効率性や透明性を上げなければならない。同様の理屈から、公務員も削減されていきました。大学も国立じゃなくて独立行政法人にする。このように、政府部門を縮小していくというのが、改革の大きな柱となってきたわけです。

「大きな政府」から「小さな政府」へ政府部門をスリムにせよ、というのが世論の主流であり、構造改革の根拠でした。しかし、本当に日本は「大きな政府」だったのでしょうか。例えば公務員の数を見ると、日本はもともと公務員の数が非常に少ないんですね。人口比で見た公務員数を国際比較で見ると、日本は最小です。総務省の統計データによれば、人口千人当たりの公務員数はフランスで89.7人、アメリカで78.4人に対して日本は33.6人。これは中央も地方も、軍隊で働く人も、また「隠れ公務員」としてしばしば問題になる特殊法人の数を含めての数字です。大学などの独立行政法人も含まれます。よくアメリカが「小さな政府」の見本のようにいわれますが、公務員の数だけを見れば、

日本はその半分以下の規模ですね。

こんなに公務員の数が少ないにもかかわらず、行政サービスの水準は他と大差ない。これは戦後一貫してそうでした。なぜなのか、という問いは行政学でもしばしば議論になるところのようです。例えば村松岐夫さんは、日本の行政システムの特徴を、少ないリソースで高い効果を上げるきわめて効率性の高いシステムだったと、『日本の行政』（中公新書、1994年）という本の中で指摘しています。なぜそれが可能だったのかはここでは触れません。指摘しておきたいのは、政府部門の効率性は、数（規模）の問題ではないということです。

公務員数を減らすというのは政府の既定方針で、今年の4月にも、公務員数をさらに5%削るという削減案が示されました。しかし、治安を含め、教育・福祉などの分野などで人が必要になる部門は多いのに、他に何を削るのか疑問です。他の先進国では、むしろ公務員数を増やしているところもあります。私たちが必要とする行政サービスは何か、行政システム全体の効率性をどう維持していくのか、といった議論があまりなされないままに、数を減らすという一点に向かって世論と政治が流れていくのは残念な気がします。少なくとも数だけでいえば、日本はもう十分に「小さな政府」なのではないか。

日本はGDPに占める財政支出の規模も、先進国では低い方です。それは例えば国民負担率の国際比較からも明らかです。国民負担率とは、所得の内税や社会保障に払われる割合のことですが、先進国と比較すると日本が37.7%であるのに対して、イギリスは47.1%、フランスは60.9%、スウェーデンは71%です。スウェーデンはやや特殊ですが、それにしても日本は低い数字ですね。イギリスはサッチャー改革で日本でも構造改革のお手本のようにいわれていますが、それでも依然として日本よりも「大きな政府」です。アメリカは31.8%で日本よりも低いのですが、しかしアメリカの場合は社会保障が日本よりも未発達で、特に医療保険には公的保障がないですから、貧しい人になると交通事故に遭っても医者に行けない。租税負担の公正性や社会保障の非効率という「質」の問題はあるにせよ、「量」（規模）だけで見れば、日本が「大きな政府」というのは、簡単にはいえないのではないかと。

財政危機は本当か？ 先進諸国の水準から見れば十分に「小さい政府」であるにもかかわらず、なぜそこまで財政支出を減らそうとするか。その原因は財政赤字であるのはいうまでもありません。メディアは明日にも日本は破産するんじゃないか、というくらいに危機感を煽っている。それを受けて、財政支出を「聖域なく」見直していくというのが小泉改革のもう一つの柱だったわけです。

しかし本当に財政危機はそれほど深刻なのか、という点について十分に議論がなされているのでしょうか。たしかに日本の借金は、昨年の数字で795兆円。GDPが500兆円くらいですから、借金がGDPよりも多いという話になっている。

しかし、これはあくまで粗債務の話です。企業を見るときもそうですが、借金の正確な規模を見るときは粗債務ではなく、純債務で見ないといけないわけですね。一国の財政状況は、粗財務から政府が持っている金融資産の一部を差し引いた純債務で見るのが一般的です。日本の場合には政府が相当な額の金融資産を持っている。それを克明に調べた菊池英博さん（『増税が日本を破壊する』（ダイヤモンド社、2005年））によれば、日本政府の持つ金融資産の額はだいたい480兆円。内訳は、社会補償基金が254兆円、内外投融資が136兆円、外貨準備が90兆円です。合わせて480兆円。これだけの政府資産を持っている国というのは日本だけのようです。いずれにせよ純債務は795兆円から480兆円を引いた315兆円で、対GDP比率が60パーセントくらいになります。これは先進国平均とだいたい同じくらいです。

そのように考えると、メディアなどで報じられている財政危機説も、もう少し慎重に考え直さなければいけない。確かに財政赤字はありますが、いきなり債務不履行になるような危機ではない。これ以上の専門的な議論は、ここでは置きます。問題は、こうした議論があまり表に出てこないことです。日本でも国会で、「本当に財政危機なのか」とたびたび問題提起されていますが、ほとんど報道されません。とにかく危機だ、という話が世論の主流になってしまっている。

菊池さんは、さらに踏み込んで小泉内閣になってから財政赤字の数字が「かさ上げ」されている、という疑惑を提出しています。2001年頃から債務の計上方法が変わり、財務省の財政危機のキャンペーンが始まった。ここには増税に向けた財務省の思惑があるのではないかと、世論はそれにうまく乗せられているのではないかと、という指摘です。小泉政権の内部にある動機を探れば、これはやや穿った見方になりますが、自民党内部の権力闘争がある。これは佐伯啓思さんなどが指摘していることですが、小泉首相が道路や郵政をねらい打ちにしているのは、要するに旧田中派の利権だからです。小泉首相は森派、もともと福田派ですから、旧田中派とは不倶戴天の敵だった。「自民党をぶつつぶす」というのは、自民党でもっとも勢力のある田中派を「ぶつつぶす」という意味で、それが彼の大きな動機だったというわけです。そこで財務省と小泉政権の思惑が一致する。その説が正しいかどうかは、今後検証されることでしょう。

いずれにしても、小泉改革が掲げてきた日本の危機は、本当の意味での危機だったのかという疑問はどうしても残るわけです。政府部門の改善も財政支出の見直しも、共に必要ではあったのでしょうか。それを求める世論の流れにうまく乗ったという点に、小泉改革の「成功」があります。しかし、リーダーシップの評価という観点からいえば、それが本当の意味で組織の危機に対応するものであったのかが問われるわけです。これまで見てきたこととは別に、もっと本質的な危機というものが、今の日本にはあるのではないかと。そのことを次にお話ししてみたいんです。

コミュニティの衰退 では本質的な危機とは何か。ここで社会学の分野で最近注目されている考え方を取り上げてみたいと思います。その考え方に従えば、家族、学校、近隣関係、地域などのコミュニティの結束が弱まると、経済活動も、行政活動も、また政治活動もうまくいかない。例えば社会学者のコールマンは、地域住民の相互の信頼関係が形成されている地域の方が、学校の教育効果が高いという実証をしています。理由はいろいろ考えられるのですが、やはり家族、地域、学校の間信頼関係があると、何か問題が起こったときに解決がスムーズになるということですね。また、フランシス・フクヤマは『信頼』

(邦訳『「信」なくば立たず』三笠書房、1996年)や『大崩壊の時代』(早川書房、2000年)といった一連の著作の中で、社会の基礎となる「信頼」の崩壊が、先進諸国で進んでいると論じています。家族の崩壊、地域住民の繋がりの喪失が、治安の悪化や教育水準の低下、ひいては民主主義の危機や行政活動の停滞を招いているのではないかと、という問題提起です。

コミュニティの定義はいろいろあるのですが、一番分かりやすい定義は、それぞれのメンバーが、責任や義務を共有する集団、というものです。民主主義も、市民社会が一つのコミュニティとして確立されていないと、うまく機能しません。この前滋賀県知事選挙がありましたが、投票率は44%ですか、要するに半分は投票を棄権しているわけです。地域のリーダーを選ぶ選挙に市民の半分以上が参加しない。もちろん地域に対する責任の果たし方はさまざまな形があり、投票はその一つに過ぎません。しかしそれでも半分は投票に行かない自治体というのは、それだけコミュニティの力が弱まっている証拠だとも言えます。20年前くらい前までは、国政も含めて投票率は70%くらいあったわけですね。

よく、昔に比べて現代のほうが、人とのつながりが薄くなってきた、といわれています。特に年長世代ほどそれを感じるのではないかと。家族ということだと、サザエさんというアニメがありますが、あそこで描かれているのは昭和30年代の家族の風景ですね。しかし、夕食は家族みんなで取る、とかいう風景は次第に消えつつある。盆と正月には実家に帰省して親戚と会うという習慣も、今ではだいぶ変わってきました。離婚率も年々上がっています。結婚式のあり方も、両家の家族や友人を集めて盛大にやるというものから、ジミ婚と呼ばれるものになっている。歴史社会学が教えるところでは、こうした習慣が日本にできたのはそれほど古いものではなく、むしろ戦後に入ってからだという見解が主流です。しかし一世代、二世代前には、家族や親戚の付き合いというのは今よりも濃厚にあったのは事実でしょう。

近隣関係、職場での人間関係などでも、次第に薄いものになっているという感覚はありますね。こうした傾向が望ましいことではないかと考える人もい

ます。家族であれ近隣であれ、職場であれ、かつての日本は集団主義が強すぎたのであり、近代的な個人主義が根付いていなかったのだ。それが最近では団体行動に参加しないという個人の意志が尊重されるようになった。良い傾向ではないか、というわけです。

しかしそれはあまりに単純な見方ではないか、と私は思います。団体行動を面倒くさいと感じる感覚は誰にもあります。しかし、それを一種の義務というか、責任として行うというのが従来の考え方だったんですね。例えば、町内会で集まって、月に一回どぶ掃除をすとか、年に一回旅行に行くというのは日本の一般的な習慣でした。彼らはそれが楽しいからというよりも、そうすることが円滑な近隣関係を作るための義務であると考えていたんですね。で、せっかく行くからには、楽しもう、ということだったんだと思います。何がいいいたかかというと、今問題になっているのは、個人の自由が増えたということではなく、かつては存在した、義務や責任についての共有感覚がなくなっているということなんです。

そのことがもたらす弊害は明らかです。例えば犯罪の問題がある。地域の人間関係が希薄になっていることと犯罪の間のつながりは完全に立証されている訳ではありませんが、しかし何らかの関係はある。主婦同士や老人同士の繋がりが薄くなることで、昼間の犯罪がおきやすくなっている。昼の3時ぐらいが、いま一番危険な時間帯らしくって、町から人影が消えるので、その時間に幼児誘拐が増えているといえます。これは明らかに地域の人付き合いが低下してきたことと相関性があると考えられる。教育でも、学級崩壊などが言われていますが、それもPTA組織の崩壊などに大きな原因があると考えられます。学校教育は家庭の親子関係、教師と子供の関係、それから学校と地域の関係などさまざまな人間関係によって成り立っていますので、信頼の低下が起こると、学校組織のパフォーマンスが落ちるとするのは、容易に想像できると思うんです。

昔がよかったという単純な話をしたいわけではありません。第一、昔と今では状況が違いますから、単に昔に戻れば良いということにはならない。考えてみたいのは、コミュニティ活動の衰退が治安、教育、経済、政治のパフォーマ

ンスの低下につながっているのではないか、ということ。また、コミュニティへの参加意識や、コミュニティに帰属することで必然的に生じる義務感や責任感を、現代社会の状況でどのように再生するのか、という問題についてです。

パットナムによる検証 こうした傾向は先進国で広く見られます。アメリカの政治学者のパットナムは、アメリカを事例として、コミュニティの衰退がどのようなメカニズムで起こるかを検証しました。それが『孤独なボウリング』（柏書房、2006年）という本で、最近日本語訳が出ました。

この本が面白いのは、データを使った分析をしていることです。コミュニティが衰退しているというのを、単に実感で説明するのではなく、統計や指標を使って説明する。その結果、面白いことがわかりました。人びとのコミュニティ活動は、ちょうど第二次世界大戦前夜くらいから高まり、1970年代あたりをピークに衰退が始まる、というんです。まず彼は、人びとのコミュニティ活動を、フォーマル（公的）なものとインフォーマル（私的）なものに分けます。前者の動向を示すデータとして、例えば選挙の投票率や、PTA 活動への参加率、地域自治への参加率や、あるいは労働組合への参加率などから類推する。後者については、家族、近隣、友人たちとの交流を示すデータとして、家族揃っての夕食の時間や友人の行き来の数、またボウリングなど集団で楽しむ娯楽に費やす時間を調べる。すると、1970年代以降は、一人で過ごす時間や、一人で楽しむ娯楽が増えていることがわかる。

これらのデータから分かるのは、1970年代というのが一つの転換点になっているという事実です。どうやらコミュニティの全面的な衰退はこの辺りから始まっている。またこの時期から、人びとの治安意識や、ルール意識も変化しているんですね。「あなたは人を信用できますか」というインタビュー調査では、「そうだ」と答える人は減り始めている。「交通ルールを常に守るべきだ」と答える人の数も、減っている。逆に、この時期から弁護士や警察官の数が急増しています。人びとのコミュニティ活動の全面的な低下と、治安意識や遵法意識の低下、そして弁護士や警察官の増加というのは、ひとつながりで現代社会の大きな課題を示している。

では、なぜこういうことが起こったのか、ということです。私なりにパットナムの議論をまとめると次の三点になります。

一つは、家族のあり方が変化したということです。女性の労働力率の上昇、離婚率や未婚率の上昇などにより、標準的な家族形態というのがだんだん少なくなってきた。こうした家族の変化は、近隣関係や地域社会のあり方も変化させます。つまり、これまでは近隣関係や地域社会のつながりを作ってきたのは主婦だったわけです。ご近所付き合いも、あるいは友人を家に招くといったときにも、また PTA 活動なんかでも、主婦や母親、ようするに女性が担ってきた訳です。良い悪いは別にして、それがこれまでのスタイルでした。しかし共働きになれば、そうはいかなくなる。また離婚や未婚が増えて、単身世帯が増えれば、自分が働くのに手一杯で、コミュニティ活動を行うだけの余裕もなくなる。一人暮らしというのは時間的にも精神的にも余裕がないですからね。いずれにせよ、従来の標準的な家族形態が崩れてきたというのが、要因としてある。

二番目は、これは面白いと思うのですが、テレビが娯楽の中心になってきたということです。夕方以降の長い時間を何に使うかというときに、テレビの登場以前は、例えば友人を招待するとか、どこかに出かけるとか、家族だんらんで食事をするとか、カードゲームをするとか、いずれにせよ人付き合いによる娯楽しか方法がなかったわけです。テレビは、娯楽としては強力なメディアです。登場当初は、家族だんらんの一つのアイテムだったのかもしれませんが、現代では一人一台の時代になっている。ご飯もテレビを見ながら食べる、部屋に籠もってテレビを見る、ゲームもテレビゲームになる、といった具合に長い夜の過ごし方が決定的に変わった。テレビが、インフォーマル(私的)なコミュニティ活動の低下の要因として考えられる。

三つ目は世代の問題です。これは注意深くいわなければならないのですが、とりわけ戦争体験があるかないかが、コミュニティ意識の高低を計る上で、きわめて大きな分かれ目になっているんです。先ほど紹介したデータを世代別に分けてみると、年長世代というのは、どれも高い数値を示す。アメリカでいう

と、1920年代生まれか1930年代生まれ、つまり第二次世界大戦を体験している世代は、戦争が終わっても一貫して高い公共意識を持ち続けている。年を取れば誰でもそうなる、というわけでもないようです。というのも、例えばその世代より前の世代は、例えば選挙の投票率や地域の政治活動でもそれほど熱心ではなかったらしい。また、戦後のベビーブーマー、日本でいう団塊世代は、年齢が上がったからといって公共意識が上がったとはデータから確認できない。世代的には明らかに、戦争体験世代、ベビーブーマー、そしてその子供の世代となるにつれて、コミュニティ活動に熱心ではなくなる。1970年代が大きな分岐点になるというのは、このあたりから、戦争体験世代がリタイアしていくことと大きな関係があるというんですね。特に、団塊世代の子供世代、つまり私や皆さんを含めた世代の公共意識はきわめて低い。

しばしば、最近はNPO活動が盛んになってきた、これは新しい世代の公共性のあり方だという議論があります。しかしパットナムによると、それも簡単にはいえないという。確かにNPO団体の数は増えています。しかしその内訳を見ると、自分の時間を費やして、人と常に顔をつきあわせて活動するタイプのNPO団体の数は、むしろ減っているそうなんです。これは、労働組合や政治団体など、旧来的な「汗をかく」タイプの政治活動の全体的な低下と同じ流れです。今増えているタイプのNPO団体は、募金規模や、会員数は増えているにも関わらず、その活動に余暇時間を費やす人びとの数はむしろ減っている。

むしろボランティア団体なんかへの参加率は、戦争体験世代が中心である場合が多い。どういうことかということ、戦争期というのは、国民を結集しなければならないわけで、日本でもそうですが、アメリカでもずいぶん国民の結束力が高まった。特に第二次世界大戦は、歴史上他に例を見ないような、総力戦でした。義勇兵も増えますし、女性も銃後の守りに積極的に参加する。国債を積極的に買うための運動なんかも起こっています。善し悪しは別に、戦争期にコミュニティ意識が高まるのは一般的な傾向としてあります。そしてその意識は、戦後に入っても持続した、ということです。

まとめると、伝統的な家族形態が崩れ、テレビや娯楽中心になって、戦争体験のない世代が社会の中心になっていく1970年代から、コミュニティの全面的衰退が始まっている。それがパットナムの分析なんです。

日常生活のリーダーシップ もちろん、反論はあります。女性がコミュニティ活動に重要な役割を果たしていたというのは、フェミニズムの論者を中心に反論が多い。パットナム自身も、この要因を重視していません。テレビの影響についても、反証はいくらでもある。三番目の戦争体験についてはおそらく異論は少ないと思いますが、そうすると、この平和な時代にどうやってコミュニティを再生するかを議論するのが難しくなってくる。コミュニティ衰退の原因については、まだまだ本格的な研究が待たれます。いずれにせよ、治安や教育、あるいは地方自治や民主主義の危機を考える上で、コミュニティの再生は緊急の課題であるといえると思います。そしてそれは、日本にとっても大きな課題です。

コミュニティの衰退が、現代日本の大きな危機だというのが私の問題提起です。ではどうすれば良いのか。政治の果たす責任は大きいのはいうまでもありません。西欧の社会思想の分野では、行き過ぎた個人主義や自由主義に対する批判が強まっていて、コミュニタリアニズム（共同体主義）と呼ばれる思想潮流がだんだん主流になりつつあり、またそれに対応するかたちで、「第三の道」などが提唱されつつありますが、まだまだ議論すべき点は多い。いずれにせよ、コミュニティの再生は、政治的左右を問わず先進諸国の喫緊の課題であると思います。

ただ、これは行政だけの問題ではない。コミュニティの衰退は、私たちの身の回りで起こっているのだとすれば、その再生もまた私たちにとっての課題なんです。先ほどのパットナムの本で重要だと思うのは、コミュニティが衰退すると行政のパフォーマンスも低下するという指摘です。最近、社会学や経済学の一部で、「社会関係資本 social capital」という考え方が注目を集めています。これは、人と人の繋がりを、一種の「資本」として捉えるという考え方で、コミュニティの義務を果たすさまざまな活動は、社会関係資本への投資だと考え

る。人々がコミュニティ活動に熱心な地域は、それだけ人々が利用できる社会関係資本の量が大きいと考える。行政についてもいえます。単純な例を挙げれば、地域の信頼が厚く張り巡らされた地域では、警察官の数は少なくても済むわけです。行政も地域の社会関係資本をうまく利用して高いパフォーマンスをあげることができる。しかしそれが少ない地域では警察官も増員が必要になりますし、行政のパフォーマンスは下がるわけです。その意味では、行政のさまざまな政策の効果の大小は、その地域の住民の組織力に大きく依存するということになります。

その意味では、コミュニティの再生は政府に頼む問題ではなく、私たち自身の振る舞いや考え方にかかっているともしえるわけですね。といっても、一世代、二世代前までの生活スタイルに戻るのとはなかなか難しいと思います。住民同士のつながりを、かつてのように主婦ばかりに押しつけるわけにはいきません。テレビをなくすというわけにもいかない。まして戦争を望む者はいません。したがって、現代の社会状況に合わせた形で、しかしコミュニティをもう一度再生するための道筋をこれから考えていかないといけない。そのためには、義務や責任という概念を考え直すことも必要でしょう。自由と義務は別にトレードオフの関係にあるわけではないはずです。また、具体的な再生案としては、これから高齢化社会を迎えることを考えて、地域の高齢者たちが主体となってコミュニティを支えるというやり方を考えても良いと思います。

いずれにせよ、コミュニティの再生は、政治や行政だけで何とかできる問題ではないことは確かです。先ほどの小野先生のお話にもありましたが、リーダーシップの成立には、リーダーだけではなくフォロワーの側からの能動的な働きかけが不可欠です。最近、住民主体のまちづくりが注目を集めていますが、住民の側から、コミュニティの再生に対して責任を果たそうとする動きが頻繁に出てくるようになると、見通しも明るくなるのではないかと。家族の再生もそうですが、日常の小さなレベルからいろいろな試みが起きてくることを期待して、私の報告を終わりたいと思います。

【コメント1】

宗 野 隆 俊

いまのお二人の話につながるかわからないのですが、小泉純一郎さんの話が出ましたので、そのことに絡めて議論してみたいと思います。ただしその前に、柴山さんから、行政学者が何でこのことをいわないんだという突っ込みがありましたので、日本の公務員数の少なさについて説明したいと思います。公務員数が少ないということは、行政学者の村松岐夫さんがしきりにおっしゃっていることですが、実際にそのとおりだと思います。実は、小さな政府である。行政資源全体は小さな政府なんだけれども、それでも国家が成り立っている、社会が動いている。これはどういうことかという、政府以外に社会を支えるものがあるということですね。

柴山さんのレジュメに「家族、学校、近隣関係、職場、地域、政治組織、市民組織」というのが出てくる。これは、欧米の市民社会を念頭に置いているのではないかと思います。市民組織というと、なかなか日本では念頭に浮かんでできません。たとえば、アメリカの歴史においては、ある時代まで、政府よりもむしろ家族や近隣、地域といった単位のなかで人々の共同生活の条件が確保されてきたということがあります。日本においても、必ずしも国や自治体だけではなく、家族、近隣、職場、あるいは地域等々が、人々の日々の生活を大いに支えてきたということがあると思います。少なくとも、そういう仮説が成り立つであろうということですね。

次に、小野さんと柴山さんの二人から出た、小泉さんに対する評価。非常に厳しいですね。私は特に小泉さんに限定しての評価ではなく、ここ10年、15年ぐらいでしょうか、その間の社会状況をみて、一体どういうことがいえるのかということを考えてみました。

ひとことでいうと、自分たちが一体どういう社会を目指して行くのか、どういう社会を自分たちで築いていこうかというイメージが、非常に貧困だった時

代なのかなと思っています。

小泉政権の以前、橋本龍太郎総理の時代から、構造改革が必要だということが喧伝されてきたのですが、そこでどのような議論が行われていたかというところ、例えば、非常に抽象的な言葉ですが、自律的な個人こそが重要なのだということが盛んにいわれました。自律というのは、自己を律するとか、あるいは自ら立つという、そういう意味での自律ですね。自律的な個々人が努力し競走することが、社会全体を成長させ活気をもたらすんだという議論が主流だったわけですね。

それで、「競争して頑張った人が報われる社会を築いていこう」という主張をしたのが、竹中平蔵さんであるとか、あるいは構造改革のなかで小泉さんがフルに活用した経済財政諮問会議の奥田碩さんでした。この方は、当時日本経団連の会長です。つまり、日本の経済界のトップリーダーです。そういった人たちがやってきたことというのは、先ほどいったように、自律的な個々人が努力し競走することが、社会全体に活気をもたらすんだということでした。

実際にとられた政策、あるいはその政策をめぐって交わされた議論を考えると、1つ1つの議論を振り返ることは当然できませんが、社会とは何か、あるいは自分が帰属している社会は一体どういう社会であり、それをこれからどのようにつくっていくのか、あるいは自分が社会のなかでどのような位置を占めているのか、自分と他者との関係性とはどういうものであるのか、そういう問いをしてこなかったのではないかと。社会における自分の立ち位置というものを、国民が見失ってしまった時代だったのかなと考えています。

例えば、大きな政府と小さな政府のいずれを目指すのかということ、実際は小さな政府の方向を進んできたのですが、それじゃあ、小さな政府を目指すときに、先程も柴山さんがいったような、教育とか社会福祉というものをどのように構想するのかといったことが、すっぱり抜けていたのではないかと。自分たちの後の世代をどうやって育てていくのかということについて考えることが、できなかったのではないかと。そういう現象がそこかしこに見られたのが、ここ10年から15年ぐらいの、我々の社会だったと思います。

私は年金の専門家ではないので、あまり詳しいことは話せませんが、日本の年金の本来の制度は、自分が払った掛け金が将来返ってくるというものです。これが本来の制度運用ですね。ところが、今日の実際の年金運用は、私が払った掛け金が、現在の年金受給者にダイレクトにいくというシステムになっているそうです。

これは私からすると、自分には直接関係ない人の年金の面倒をみているような錯覚に陥りかねない。でも、実際は、安心して生きていけるいい社会を築いてきた前の世代の人たちが生きていくための原資です。それを自分たち後の世代で払っているんだという感覚を、私は持っているつもりです。でも、この5年ぐらいの年金の議論というのを考えてみると、他の世代のことを考える議論や視点が、みんなの頭から希薄になっていたのではないかと。ただしそれは、別に国民が悪いというわけではない、あるいは誰が悪いということでもなくて、社会からそのような世代間連帯の意識が失われていたとしかいいようがない。

そこで、小野さんの「リーダーシップ論」にも関わってくるのですが、小野さんの議論は、企業であるとか、研究チームであるとか、多くて100人ぐらいのスタッフからなるミッションチームを念頭に置いたものだと思います。そういう組織のなかでリーダーとフォロワーがどういうミッションを共有していくか。フォロワーが、いかにして自らミッションを見つけていくか。これが小野さんの議論のエッセンスの1つだと思うのですが、われわれの時代というのは、自分たちのミッション、自分たちがどういう社会をつくっていくのかという意識が希薄なのではないか。

ここにおいでのみなさん20歳とか21歳ぐらいで、失礼ながら、まだ社会に出ていないひょっこですよね。そういう人間であっても、社会に起きていることを考えて、じゃあこれからどうやって生きていくか。あるいは、社会に出て10年経って中枢に入っていくって、自分が社会にどう関わっていくのかということを考える機会を人々が失ってしまった10年だった。そのように、私は感じています。

どうしてこんなことをいうかというと、みなさんも含まれてしまって申しわ

けないんですけれども、学生、特に1回生と話すと、社会で生起していることに関心を示さないことが多い。例えば若者の無業の問題を議論してみようと話を振るとする。これまで当たり前であったこと、例えば多くの人が衣食住を確保できるという状況が壊れ、特に若い人たちにしわ寄せが来れば、どういう問題が出てくるだろう。生活を維持するだけの安定した職に就けない人たちが、ある世代の人口の何割かを占めるようになったら、社会を維持していくことそのものが相当に難しくなるのではないか。そんなふうに議論を振るんですけれども、そこで社会に起こるだろう様々な問題についてイメージできないようです。社会全体と自分、そしてその中間にある色々なもの、例えば家族とか近隣であるとか、職場とかがその中間領域に入るんですけれども、それとの関係がなかなか見えてこないのだと思います。こうしたことは、みなさんが将来社会に出て経験を積んでいくと、おのずと見えてくるのかもしれないんですけれども。私たちの時代は、そういう関係性とでもいうべきものをけっこう忘れかけているように思います。

小野さんの議論のなかで、ミッションという言葉は使われなかったですが、ビジョンという言葉は使われましたよね。政治家が何か方向性を示すときには、よくビジョンという言葉を使います。ここでミッションという言葉を使うとすれば、我々一人一人の人間が自分が生きていくうえで、社会と関わっていくうえでの、別に「俺は一生のうち、こういう大きな仕事をやるんだ」などといったことではなくて、自分が生きているということがどういうことなのか、あるいは社会にどうやって微力ながら関わっていくのか、そういう精一杯の社会との関わりが薄れているのではないか。宗教的な意味も含んだ言葉だと思いますが、それを私たちの年月は失ってしまったのではないかと感じています。このことは、おそらく柴山さんのいうコミュニティーの衰退と、ものすごく深く関連しているであろうと思います。こういう話をどういうふうに議論していくかというのは、皆さんにこれから考えていただくことになると思います。

【コメント2】

木 村 早 希

柴山先生が信頼の欠如ということを話されましたが、昔は、地域で助け合いや子育てを一緒にするなど、そういうことはすごく多かったと思います。しかし、今現在では、地域での助け合いというのは、集会などの集まりもほとんどなく、その分お金を稼いでベビーシッターを雇ったりだとか、家事を代行したりだとかという面で、信頼性を買えているというかたちになっています。しかし、子育てというのはやっぱり地域でやっていくものだと思います。

例えば、行政が子育てを介助する、子育てを仲介役としてサポートする例があると聞きました。つまり、行政側が、子育てをしてもよいという人と、子育てをお願いしたい人との仲介役としてはたらいっているそうです。

コミュニティーを変えていって、個人の意識を変えていくべきだといわれましたが、やっぱり行政が先に個人の意識を変えるために、はたらきかけをして、そこで、個人の意識というのが変わっていくものだと思います。行政がもっとコミュニティーの衰退というものを重く考えて、もっと人と人との信頼性を厚くできるような地域をつくっていくのが、これからの課題だと思います。

【コメント3】

花 井 亮 太 郎

僕は、文化サークル連合に所属してまして、あと、ESS 部という英語系のクラブに入っております。

小野先生のお話はリーダーシップとフォロワーシップ、柴山先生はコミュニティーのお話でしたが、コミュニティー再生の鍵はリーダーシップであるという、柴山先生のお話を受けて思ったことを述べます。

小野先生のレジュメにあった「できるマネジャー」と「すごいリーダー」という、その二つの関係を見ていこうかなと思います。このできるマネジャーと、すごいリーダー、どちらがよいというわけではなく、二つそろったパートナーシップというところが大事ではないかなと考えます。

できるマネジャーと、すごいリーダー、この二つが決定的に違う場面が列挙されているんですけども、この二つがうまく組み合わさったときに、やっぱりコミュニティの再生が可能ではないかなと考えます。

近い例だと、夫婦のことですかね。奥さんと旦那さんが、それぞれが機能を果たすように、できるマネジャー、すごいリーダー、お父さんがリーダーかもしれないし、お母さんがリーダーかもしれないですけど、その家族というコミュニティでも、この二つの例は身近に感じられるのではないかなと思うんです。

そういった意味で、この二つを達成するには、どういうことが大切かという、やっぱり興味を持つことかなと思います。

このフォーラムに参加した方も、何らかの興味を持って来てくださっていると思いますし、興味をもって何かをするということが、自立した個人をつくる1個の要因ではないかなと考えますので、何かと自分の興味あることに対して、真剣に頑張ることが大切ではないかなと、僕は思います。

【コメント4】

岸 田 英 明

僕は大学の組織、大学生の組織ということで、ゼミナール協議会というものに参加させていただいております。そのなかで、報償パワーといたら変ですけども、そういうパワーとかが使いにくい環境というのが、文サ連、体育会をはじめとする学生会の組織だと思っております。そして、最近はその学生会などの組織への学生の参加率が低下しているように感じられます。そのことに

よりさらにパワーというものが使いにくくなっていると思っております。

そのなかで、小野先生がおっしゃられたフォロワーの能動性、フォロワーの能動性を喚起するリーダーシップの必要性ということを考えたら、どのようなものが考えられるのか。これは企業のプロジェクトチームとかでも、会社全体の問題意識というのがないと、そういうことがフォロワーの能動性というのを考えられないと思っているんですけれども、そのフォロワーの能動性とは、どのようにして喚起するのかという、小野先生のこれからの課題とおっしゃっていましたが、たぶん小野先生は、何らかの回答をお持ちだと思うので、その意見を踏まえて、みなさんで議論していけたらいいと思っております。

(ディスカッション) フロアからの質疑もふまえた論議を1つまとめると、それは、旧秩序の崩壊という現在においてリーダーシップをどのように論じることが、であった。すべてものはお金で買えるといった価値観は、商品の生産と流通が質と量とにおいて最頂点となった現在にこそあらわれたといえる。また、ポスト・グローバリゼーションともいわれる現在は、欧米の優位性が終焉した時代ともいわれる。こうした現在において、リーダーシップを論じることが、人間の価値観の転換や、組織やコミュニティの再建、この両者を連携させるという課題を、だれもが担いうような「主体の成長」を展望することとなるのではないかと、という論点が示された。

ただし、組織の存続を可能としたり、コミュニティを立て直したりするような能力だけがリーダーシップをはかる指標ではなく、組織やコミュニティをどのように変えて存続させるか、が重要であるとの指摘もなされた。人間の集団は、かならずなにか危機状況に陥るときがある。そのときに、その危機はどのような事態であり、それをどう解決するかによりリーダーシップがあらわれることとなる。それは歴史が明らかにしている点であり、深刻な崩壊が始まったコミュニティは、その再建は容易ではなくなる。そうした危機状況からの打開として、超法規的手段としての戦争に到ったばあいがある。しかしそれは、リーダーシップの発揮として評価はできないだろう、ということである。

リーダーシップを論じるにあたって、「学問分野別にリーダーシップという現象を、たこつば的に分けて議論するのはおかしい」との提起もあった。たとえば、コミュニティの再生をどのように行政がおこなうかといったなかなか明快な応答がでにくい課題に対しても、さまざまな分野でおこなわれているコミュニティやリーダーシップの議論を積み重ねていけば、いろいろとみえてくるものがあるだろうというわけである。

きょうのリーダーシップ論のキーワードとしてあった、能動性の喚起や、自発性や自立を促す、という事態は19世紀から20世紀にかけて国民国家が登場してくるときの課題でもあった。江戸時代の既存の体制をあたらしい国民国家という秩序につくりかえるときに、広範なひとびとの能動性や自発性が活用された。そうした歴史を考えると経営学や社会学の議論がつながるだろうし、現在の経営や社会を研究するときに歴史をもちいて考えることも可能となるだろうとの意見も出された。(阿部安成)