

はじめに

昨今の我が国では各方面でリーダー不在、リーダーシップの欠落を嘆く声がよく聞かれる。政治も、経済も、社会も、国際関係もリーダーシップを欠く不安定な、閉塞感の漂う事態が蔓延し、人々の求める安寧社会が遠のき始め出したことに苛立ち、関心、不安、疑問が高まっているのであろう。

3.11の東日本大震災は迅速な復旧・復興、そして巨大地震・津波対策に加え、これまで経験したことの無い新たな原子力発電に絡む喫緊の様々な課題を日本と日本人に突きつけた。かつて世界中で強権政治、専制政治、独裁政治が長きにわたり君臨し、人々はその体制崩壊と改革・進化を求め戦い、そして自由、民権、民主政治の社会を実現した。今日の様な状況が長期化すれば、再びその反動が回帰する可能性のあることを人々は恐れる面もある。

このいずれの体制にもリーダー、リーダーシップは存在した。今人々はどんなリーダー、リーダーシップを求めているのであろう。そこには必ず理念、理想、ヴィジョン、目標、目的と、それらの社会的執行が介在し、そして善悪、成否を問わず人々の生活に重大な影響を及ぼす結果が現れる。

加えて最近の海外の情勢、メディアの論調などの多くがこうした従来型のリーダーシップの外に、新しい”エリート階層”の出現とその社会的影響に注目が集まり出したことを示唆している。格差社会の出現で階層間にリーダーとフォロアーの主従関係を想わせる現象が見られるのだ。しかもそれが長期にわたり君臨する危惧さえ孕む(世襲化)。その多くは知識社会の急伸で、教育の重要性が叫ばれ、結果として新たなエリート集団が登場、それが海外の同胞等を経由して、国際的な広がり(絆)を示している。一見そうした動きは歴史の逆行にさえ見える。

ここでは宗教を除く、国家・社会、企業レベルでのリーダーシップ、リーダーを中心に新たな動きを含めて若干の考察を試みた。最初に観念的な事柄から始め、次いでそれらが具体化した幾つかの例を挙げ、市民の立場から検討することにした。これを切っ掛けに積極的な議論が展開されることを切望したい。

リーダー、リーダーシップとは

両者の厳密な区分並びにその議論は専門家に譲ることにして、ここではリーダーを人物・集団、リーダーシップ(多分に観念的)をリーダーに必要な素質、人間力(指導・統率・先見・魅力等)と言った概念と捉え、私見を述べることにした。普遍的なリーダー・リーダーシップの姿・条件を求めることには無理がある。時代・社会・地域等の状況変化で新しいリーダーが生まれ、それがまた新たなリーダーにとって代わる。

リーダーに求められるもの：

先見性と理念；

技術革新、中でも IT 革命が現代社会の変化を加速している。商品、制度等のライフサイクルが短縮した。この傾向は今後も持続すると見られる。そうなると自ずとリーダーにはこれまで以上の先見性が不可欠となる。時代を先取る見識・能力がなければ物事をマネージ出来ない。

リーダー一人が先見性を備え、それを十二分に発揮することは、ここまで複雑化した時代には望むべくもない。従ってリーダーを支えるスタッフ・ブレンが必要であることは言うまでもない。留意すべきはスタッフ・ブレン、取り巻き連中に祭り上げられるリーダーではなく、リーダーが主体となって彼等を有効に活用することである。そのための見識、人間力、勇気などがリーダーには求められる。

更に確固たる理念(思想、目標・目的、ヴィジョン等)の備えがなければならない。さもなければ人々を説得し、指導することが出来ず、信頼も勝ちえない。ここでもリーダーとスタッフ・ブレンの関係は同様である。

尚集団指導体制及びビジネス界のリーダーに付いては別途述べることにする。

統率・実行力；

国家、企業を合目的的に動かすには、加えて強い統率力、実行力が欠かせない。

その為の組織作り、権限の移譲・報告そして現場からの情報収集機能を充実しなければならない。

説得力と信頼性；

多くの政策提言をもとにリーダーは最終的な選択を迫られる。必要に応じてリーダーは専門家或いはアドバイザー等の助言を受けることが出来る。しかし最終決定をリーダー自身が行わなければならない。アドバイザーや専門家の所為にして責任を回避することは出来ない。更にその決断に至る状況説明を関係者に行い、理解が得られなければ更に説得を行い合意或いは賛同を得る必要がある。そして決断の成果が人々の信頼を勝ち得ることになる。これもリーダーとしての要件である。

選択と決断力；物事を進めるに当たり、リーダーは先ず多様で高度な専門性に基づく選択肢を持たなければならない。それを補佐、準備するのがスタッフ、ブレン、専門家集団である。リーダーはその提案に優先順位を付けながら、最善の策を慎重に選択し、決断する。日々選択と決断の連続がリーダーにより行われることになる。その能力がなければリーダーとしての資格がないことになる。自身の進退或いは後継者の育成に関しても同じことが言える。尚後継者の選任に関しても、日本の民主政治では制度、慣行に問題が多く、別途検討されなければならない(民間企業では政治と異なり選任が現在のリーダーにより行われるのが一般的)。

権限委譲；

リーダーはプロジェクトを効率的に遂行するため、権限の一部を有能な部下に、目標・

目的を明記し、その責任・使命をコミットさせて委譲することが肝要。これによりリーダー自身が十分思考できる時間的、精神的余裕を持つ事が大切。昨今の日本の政治を見ると、与党も野党も、何事も全て首相に正し、本論を外れ、首相の個人的知識・見識を暴きながら責任を取らせようとする極めて非効率で、非生産的な政治の遊戯に明け暮れているように見える。テレビで放映される際、演じる方はまるで自分が最高の知識人であるかのように PR に余念がない。

リスクマネジメント；

リスクマネジメントの意味が十分に理解されていない。どんなプロジェクトでも潜在的リスクはある。プロジェクト遂行上の上述の「選択と決断」はそのことも斟酌して行われる。別な言い方をすれば、プロジェクト遂行はその為のリスクを如何に正確に計り、どこまでリスクを取れば、どれだけの成果が上がるかを事前に検証することであり、最善の決断を行うプロセスとも言える。

成果；

プロジェクト・政策等の成果の測定は容易ではないが、先行性、同時性、遅行性に分け、決断したプロジェクトの成果を費用対効果を含めて測定することが肝要。その為には信頼のおける、中立的で、豊富な情報・データの収集・分析が不可欠。我が国ではこの面が弱いのではないか。統計の専門家による統計情報の作成・編集・分析、そして活用はこれから。

公平性・国/公益性の重視；

日本は伝統的に国のためならある程度の個人の負担、犠牲も止むをえないとする風潮があった。ところが昨今は国から何でもせしめ様とする傾向が出てきた。これは国家や公共体に対する国民の不信の表れともとれる。国家機構の役割を国民が信頼出来、且つ明瞭に理解できるよう更に改善して、国益・公共益の重視を計ることが大切。

天性と教育；近代社会、特に知識・情報化の進んだ、先端技術の取り込みに熱心な社会ではリーダーは天賦の才能に加え、高度な知能教育によってその才能が開花する可能性が高い。一方、必要な教育はそれだけではない。日本社会、日本人はディスカッションがある程度行うが、理論と実践に基づくディベート・パスエードの重要性を評価できない。競争の激しいグローバル化する社会で生きて行くためには、実践に役立つディベート・コミュニケーション教育も重視し、且つマスターしなければならない。

人間性；又リーダーには人間性(倫理、教養、人権尊重など)が強く求められる(非唯物史観)。

リーダーの有効性；

リーダーの世襲制は有害、目的を相当程度達成した時点で或いは時代が変わればその存在意義(価値)を失う。時代遅れのリーダーが国家、企業を潰すことを歴史が明示している。それを機械的に避けるため、多くの国で大統領、首相の任期を 4 年乃至 5 年に定め、期中の評価(審判)を求めている。後述する具体例を参照して貰いたい。

ところで日本の政治を国際的に見た場合、4 年の任期があるにも拘わらず、国家運営の最

高指揮官たる首相(内閣総理大臣)の現実の在任期間が欧米先進国に比べ極端に短い(別途後述した具体例参照)。これでは長中期のプロジェクト・政策の執行は期待出来ないし、外国からの信頼・協力・連帯感(個人間を含む)を失い、国際社会での貢献も出来なくなる。日本は長く欧米に比べ長期的に物事を考え行動する国と高い評価を受けたことがある。これだけ在任期間が短いと、リーダーが本来の力を発揮しないまま、退場を迫られる悲劇が頻発する。制度の問題もあるが、与党内の恒常的派閥権力闘争は近代民主政治以前の問題だ。その一方選挙民のガバナビリティーにも問題がある。これでは官主導型政治からの脱却は望むべくもない。

最も在任期間が長ければ長いほど、よいと言うものでもない。欧米にもそれを指摘する識者もいる。元米国務長官のコリン・パウエルは、議会運営をよく知る議会のリーダー達が生涯そこに居座る必要はないだろう、との見方をしている(Time2012/5/28)。

*理論力と実践力：

多くの場合リーダーは集団・国家等を導くに当たり確固たるヴィジョン、目標・目的を自ら確立(明確な理論武装を行う事、マニフェスト)し、それを実行、成果を挙げることで評価を得る。古き時代にあつては側近、信奉者、学者などがリーダーの言動を正しく伝えようと思惟・信念等を文書化した。

人間の知的資産が累積してくると、リーダー達の中には歴史の中に自分達のヴィジョン・目標を見出し、新しい時代に相応しいヴァージョンに改め、それを実践しようとする動きも現れる。

リーダーの中には、必ずしも明確な理念・理論を持たないが、実行力・実践力と勇気のある者たちが、参謀・知恵者を巧みに使い、リーダーシップを発揮する者も出現する。

*国家、集団等との関係：

政治のリーダーシップ；企業のリーダーは必ずしも政治のリーダーにはなり得ない。目標が根本的に異なる。善意の政治は社会のあらゆる分野に目を向け、最大多数の最大幸福を求めようとする。ところが実態は党益、派閥益で利己的。国益、公共益は二の次。最大の課題は官僚主導から政治主導への転換と、それによる相乗効果の追求だ。パブリック・サーヴァントの官僚がいつの間にか国民に代わり主権者となってしまった。

企業のリーダー；①株主利益の最大化②時価総額の最大化③ステイク・ホルダーの利益優先等に走る。課題は経営・経営者への国益・公益の視点からの監視、評価、処遇等。

*評価：

○政治の評価は選挙民が、政治(政策・マニフェストなど)の結果を見て判断し、選挙で審判を下す。ガバナビリティーへの認識・理解・実現が日本は非常に遅れている。

現状を見ると、或る種の E フロムの言う「自由からの逃避」現象が起きている恐れもある。

○企業の評価は株主などが企業業績を見て判断し、株価や市場動向にその結果が投影される。更に証券アナリストや証券会社の評価も出る。また債券については格付け機関

の評価も出て、資金調達コストに反映される。

*リーダー、リーダーシップの輩出、育成を阻む日本社会

- 前例主義、多様性の非認(金太郎飴)、先送り主義、責任を不透明にして、全体で負う。
- 独自のヴィジョン・目標・目的を持たず、西洋のもの真似志向からの脱却が出来ていない。
- 官高民低意識が強く、何事も御上頼み。
- 誤った平等主義；進歩に必要な差別化、個性、特異性に冷淡
- 民主主義の精神が誤解され、合法的に一部の利益集団に利用される。
- 真の意味でのエリート層が退場、社会全体が現状肯定・改革反対派に。
- 教育の中心が一から十まで習いごと、思考力・独創力を育成しない。
- 縦割り社会制度(国益なくして、省益あり)、強い形式主義と弱い実質思考
- 空回りする立法と行政機構；立法前段階には素晴らしい構想もあるが、法案審議過程、立法化過程でその趣旨が大幅に後退(審議会、派閥、族議員、省益等の介在で)、最後に施行冷、行政指導等で初期の目的は完全に妥協の産物と化す。
- 単一民族国家、村八分
- 合理性、客観性を欠く人事；専門性、適合能力ではなく、人脈、派閥、コネで決まる人事。知識産業社会で尚堅持される人事のローテーション制。専門性を伴わない肩書き社会。
- 中・小より大を貴び、「新」より「既存・現状」を優先する社会。その一方「時代物」を疎んじ、「本物、時代の淘汰を経たもの」まで古いと言う事だけで軽視する。
- 未成熟なガバナビリティー；政治面では統治をうける側の能力・対応力が不十分。これはまた指導者を選ぶ側の資質の問題でもある。塩野七生氏によると、イタリアの普通高校で使われる歴史教科書には、ローマ帝国時代に付いて指導者に求められる資質として次の5つを挙げている；知力、説得力、肉体上の耐久力、自己制御の能力、持続する意志。
- 太平洋戦争終結に見る日本の意志決定：NHK スペシャル「終戦・なぜ早く決められなかったのか？」(2012年8月15日放映)を参考にして。
 - *縦割り社会(政府、軍、外務省など)。現場と中枢機能の対立乃至意志疎通の欠落。
 - *情報の共有を排除(上記機関間で)、相互信頼の欠如
 - *最高戦争指導会議(内閣総理大臣、外務大臣、陸軍大臣、海軍大臣、参謀総長、軍令部総長)・御前会議；会議は踊り、何も決まらない(決められない)、先送り主義
 - *本音と建前の不一致；本音を言わず、相手の弱点をほじくり返す。自身は行動せず、相手の行動(折衝)を強要する。
 - *責任は個人に行かず、全員の負担とする。CEO, COF と言った概念の欠落。
 - *情報・諜報活動；欧米に比し、貧弱且つその価値・分析・評価の欠落。極秘情報は殆ど連合国側で解読された(ヤルタ会談)。重大な議論が、必要不可欠な情報のないま

ま思惑の上に行われた。このことが竹島、尖閣、北方4島問題で再び鮮明に。

以上の事実が日本的意志決定のプロセスを表象している。

*時代とリーダーの関係：

賢帝；ローマ時代には多くの賢帝が出現、そして民主政治にはないシステムで人民の生活を豊かにする、効率的政治を行った。これは個人的な要素(高い人間性、社会が必要とする道徳・倫理観を持ち、平等、自由、秩序、生活水準の向上を重んじ、体育・娯楽・文化・文芸等への関心を寄せた)に支配されたもので、永続するものではなかった。

軍師；戦国時代には各国で王族、貴族、部族等が覇権を求めて群雄割拠した。この時代には、王や部族のリーダー達は、戦いに勝利するため有能な軍師、参謀を広く求めた。彼等は実戦で活躍するのではなく、戦に勝つための戦術を自ら立て、軍団はそれに従い行動することで戦いを勝利に導いた。ブレインの善し悪しが戦局を左右した。

今で言うラインとスタッフの関係。どちらが強過ぎて問題も起きる。そのバランスを取るのが長たるリーダーの才能・度量である。

外国人の登用；文明・文化が花開く中、多くの異民族を吸引して帝国や王国が発展した。その過程でローマ帝国やオスマントルコでは、有能な皇帝・宰相や軍人を積極的に異民族の中から登用した。これは現代でも有効な方法であろう。

*パートナーの関係

ビジネスの世界、特にベンチャー企業、創立間もない企業では優れたアイデアを持つ創業者は通常良きパートナーとして、財務のプロ(テクノクラート・プロフェッショナル)を必要とする。その例として；

ソニー；井深大(技術屋)と盛田昭夫(技術屋だったが優秀な営業マンでもあった)

ホンダ；本田宗一郎(技術屋)と藤沢武夫(財務・経理担当)

○独裁者

ここではリーダーの範疇には入れないが、歴史上様々なタイプの独裁者が出現、悪政を敷き、基本的人権を無視した反民主政治を行った。現代社会にも依然として独裁者が登場する土壌は存在する。ヒトラーは合法的手段で独裁者の地位に登りつめた。

○メヴェリック(Maverick)：一匹狼

70年代後半から80年代にかけ、専ら金融業界でこの種の人々が一世を風靡した。彼等は通常単独若しくは少人数で行動し、市場に大きなインパクトを与えた。その目的は飽くまで最大利益の追求であり、それ以外の何物でもない。

○リーダーと金：

金権政治の代表的宰相、田中角栄；「政治は数であり、数は力、力は金である」。「日本列島改造論」を含めその評価は分かれる。ただ有能な官僚を前向きに自在に操り、目的を果たした、人心掌握の名手。努力して土建屋から身を起こし首相まで上り詰めた”今様太閤”、後に学校経営(土木・建築専門学校)にも注力。

◀ 具体例 ▶

○シンガポールのリー・クワンユー元首相の言う国を率いる指導者の要件とは。

本年 5 月 29 日の日本経済新聞春秋からの引用；

第 1 カリスマ性

第 2 指導力を発揮するための時間

第 3 国民の信頼

○塩野七生氏：リーダーにとって必要な能力(山内昌之著”リーダーシップ”からの再引用)

知力、説得力、肉体上の忍耐力、自己制御の能力、持続する意志

○山内昌之氏：上記の著書から

*リーダーの条件：総合力(大局観)、胆力(座学+武道のバランス、古今外国を含めて軍人から優秀な政治家が輩出)、人心掌握力(戦国時代の名将太田道灌；「賢人あるを知らず、一不祥。知って用いざる、二不祥。用ふるも任せざる、三不祥。」例：長州藩主毛利敬親→山縣有朋、伊藤博文。島津斉彬・島津久光→西郷隆盛、大久保利通。

*政治家・経営者が「歴史に学ぶ」必要性：尤も 16 世紀の島津中興の祖島津忠良の「いろは歌」；「いにしへの道を聞きても唱へてもわが行いにせずは甲斐なし」は警句。

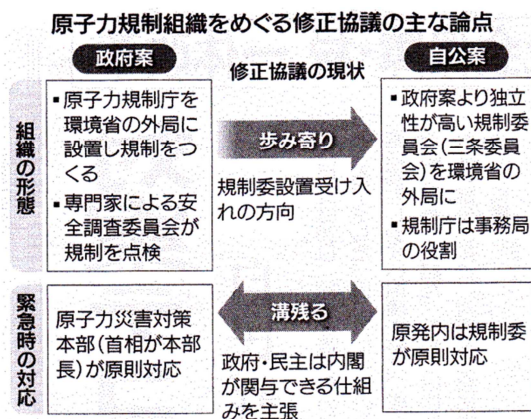
*池田勇元元首相：旧制五高、京大から大蔵省へと「傍流」を歩んだ努力の人。先輩の公職追放で次官まで上り詰める幸運にも恵まれた。石橋湛山元蔵相の庇護をうけた。

○3. 11 に起きた東日本大震災後の菅首相の現地視察の是非

野党や東電首脳部はこの訪問に疑念を持つ。現場対応に迫られる原発所長に説明を求めることはそれだけ適切な処置等を指示する現場責任者の行動を束縛し、事態収拾に甚大な支障を与えることになる、と言うもの。放射能汚染を恐れ取材活動にも行かない報道陣に比べればそれなりの評価をしてもよからう。

ただ山内氏は上記の著書で、次の様に批判している；「未曾有の国家的危機では、首相たる者はまさに国のリーダーとしての総合力と大局観が試される。しかし地震直後に原発事故現場を視察して現場の混乱を招いたと批判されたのみならず、その後も被災地視察にこだわった菅氏を見ると、為政者と言うよりも市民運動の活動家リーダーの気分が抜けていない。

○原子力規制庁設立を巡る議論：リーダー(政治家)と専門家、図の出所：日経 2012/5/31



原子力規制庁設立を巡る与野党の攻防を見ていると、リーダーシップを誰が取るのか大変興味を呼ぶ。与党案では政治家(首相)が取ることになっている。一方自公案では独立性の高い規制委員会が緊急時の対応に当たることになる。それは原子力など専門家でなければ分からない重要な分野が多いので、そうしたバックグラウンドの無い政治

家ではなく専門家が当たると言うもの(7月時点の話)。

いろいろな意見があろうと思うが、専門家は責任を取れる立場に果たしているのであろうか？又専門家の間でも診断に対する見解が常に一致するとは限らない。民主政治に於いて専門家を国家のリーダーとする考え方には様々な課題がある。基本的には組織におけるラインとスタッフとの関係にも類似する。官僚の様な”テクノクラート” 集団が民政を行うのは政治・政治家が国民の信頼を失った時限だけの話で(ユーロ危機におけるイタリアの様に)、民主主義国家では是認されるものではない。

○後藤新平(出所：日経やさしい経済学―国難に向き合った日本人 後藤新平 竹中平蔵慶大教授、2011/7/7～①～⑥)

- * 医師、内務省衛生局長、台湾民政長官、満鉄総裁、鉄道院総裁、東京市長、復興院総裁。生物学的国家観。
- * 台湾時代；日本の制度をそのまま適用せず、現地の習慣を重視し、受け入れて多くの業績を残した。阿片の「漸禁政策」、抗日ゲリラへの「招降政策」、「ヒラメの目をタイの目にするにはできん」など。主な業績；インフラ整備、複雑な土地所有権の調査と土地の確認、医学教育の促進
- * 満州時代；満鉄調査部の設立、「文装的武備」；満州の鉄道ネットワーク整備と産業振興を通し移民を進めることが、単なる軍備増強以上に軍事的効果を齎す。
- * 東京市・復興院時代；東京市制調査会、「大風呂敷」(40億円規模の関東大震災復興計画とりわけ昭和通り、靖国通り、晴海通りなどの主要街路)。各省庁の壁；当初のすべての執行・事務を集中させる「復興省」設立構想から、事務は各省庁に残すことを前提とした「復興庁」へ後退を余儀なくされた。財政の壁；井上蔵相の復興のための国債利子支払いが通常の歳入の余剰金以下に収まるようにとの要請。既得権益者の壁；「復興審議会」での反対。政治の壁；臨時議会に提出される段階までに後藤の復興予算は5.7億円にまで削減された。
- * 経済政策；①人々のインセンティブを徹底調査、重視した現実主義者②複数の政策目標を同時進行。台湾・満州では植民地「支配」ではなく、「経済振興と自立」を目指した。台湾の砂糖産業を振興、国内経済を援けるまでに発展させた。満州では街路の名前を日本名にすることを禁じた。
- * 常に強い政治力を持つパトロンがいた：台湾・満州時代の児玉源太郎、そして桂太郎(第11、13、15代首相)、寺内正毅(第18代首相)。個人の力に依存し、必要な施策を講じた。問題解決に当たり、組織ではなく徹底して個人の力量を重視した。
以下は青山^{やすし} 侂のインタビューから引用した(参考資料)。人材育成、次世代のリーダー育成に注力；台湾時代の新渡戸稲造、鉄道院時の十河信二。『金を残す者は下、仕事を残す者は中、人を残す者が上』。
- * 政治の倫理化を市民に呼び掛け；「自治三訣」
『人のお世話にならぬよう、人のお世話をするよう、そして報いを求めぬよう』。これ

は晩年の後藤が心血を注いだボーイスカウト運動のモットー。青山^{やすし}明大大学院教授によると、＜晩年は政治の倫理化運動に乗り出し、政治の腐敗防止を訴えた。後藤がユニークであったのは、それを政治家ではなく、一般の市民に向けて呼びかけたこと。「責任ある市民になることが後藤の遺言」、＞と述べている。
これはまさに今日で言う「Governability」の問題だ。

英国事情

○ウインストン・チャーチル元首相

軍人(知識、戦略面)としての評価は高いが、政治家としての世間の評価は在職中必ずしも高くなかった。そのため、選挙でその実績が問われ、選挙区を屡変えることもあって、落選も多かった。

特に第2次世界大戦が終局に迫ると、ヤルタ会談、ポツダム会談などに参加、戦後体制の策定に力を発揮した。しかし大戦の終わる直前の1945年7月の総選挙でチャーチルの率いる保守党はクレメント・アトリー率いる労働党に敗北した。

しかしこれは英国国民のガバナビリティーの健全性の方を評価すべき問題かもしれない。それでもチャーチルの人気は高い様で、2002年のBBCの行った「偉大な英国人」投票で1位となった。政敵も多く、交渉相手の好き嫌いが激しかったようだが、個人的魅力は確かにある。

任期；第61代首相(1940～1945/7/28)、第63代首相(1951～1955)

経歴；政治家、職業軍人、ジャーナリスト、文筆家(ノーベル文学賞)、日曜画家

名言；

- ① 優秀な政治家の条件：将来何が起こるかを予言する能力と予言が当たらなかった時、何故そうならなかったのかを弁解する能力。
- ② 成功とは、意欲を失わずに失敗に次ぐ失敗を繰り返すことである
- ③ 成功は決定的ではなく、失敗は致命的ではない。大切なのは勇気を持ち続けることだ。
- ④ 過去を遠くまで振り返ることが出来れば、未来もそれだけ遠くまで見渡せるだろう。

○マーガレット・サッチャー元首相(第71代首相—1979～1990)

英国初の女性保守党党首、首相。代々メソジストの敬虔な信者。生家の家訓：質素儉約、自己責任、自助努力。科学の研究者、同時にハイエクの経済思想に傾倒、それがやがて新自由主義的(ネオ・リベラリズム)経済改革(サッチャリズム)の源流となったと見る向きが多い。大変な努力家・勉強家で弁護士資格も取得。同時に強い信念を持ち、行動することから「鉄の女」と言われた。

1979年の選挙公約：英国経済の復活、小さな政府を標榜、政府の市場介入の抑制。

1982年フォークランド諸島紛争勃発。世界を驚かせた迅速な決断と果敢な行動で多くの艦船を失ったがその奪回に成功、勝利を収めて英国国民の高い評価を得る(支持率73%)。その後より保守的で、急進的な経済改革を断行。特に人頭税の導入構想、欧州統合に懐

疑的姿勢を示したことで国民の反発を買い、また財界の支持も失い、首相・党首としての求心力が急速に低下、辞任に及んだ。

女性のリーダーとして世界史に足跡を残した功績は大きい。政治活動の晩年、多くの著名なリーダーが陥った退任時期の選択と決断に迷いが出たことが惜しまれる。人間としての行動には多分に宗教的倫理観の影響が滲んでいたように思われる。また女性特有の独断性もあったのではなかろうか。

○ホレーショ・ネルソン提督とトラファルガー海戦

1805年10月21日、スペインのトラファルガー岬沖で行われたナポレオン戦争時の最大の海戦。英国と仏・西連合軍艦隊による海戦で英国は大勝利を収めた。

戦力比較：英国；戦列艦など計33艘、 仏・西連合軍；計40艘。

損害比較：英国；死者449、戦傷1214、 連合軍；死者4480、戦傷2250、捕虜7000、大破・拿捕22艘。

勝因の一つにネルソン提督の戦闘訓が挙げられる：ほぼ拮抗した今回の海戦では、整然とした艦隊対艦隊の集団戦闘ではなく、必ず艦対艦、つまり個と個の勝負になる。各艦長は艦隊本部(提督)からの作戦命令はもはや期待できなくなる恐れがある。そのため各艦長はその戦闘に勝つことだけを考え、自ら作戦を立て、それを臨機応変に実施せよ。

その為の訓練を日頃から行ったと言われる。

今風に言えば、個としての現場指揮官の総戦闘能力の向上を第一に考え、その備えを(訓練)行った偉大な総指揮官と言うことになる。

ドイツ事情

○ドイツ再統一を果たしたヘルムート・コール第6代ドイツ連邦共和国首相

戦後最長不倒記録となる16年間(1982～1998)首相を務めたCDU(キリスト教民主同盟)の党首。学生時代から政治活動に参加、地方政治から中央政治へ。大学で法学・歴史学・政治学を学び、一時教職に付く。1982年、FDP(自由民主党)との連立で、第6代連邦首相就任。この時代の評価は必ずしも芳しいものではなかった。副首相兼外相にFDPのハンス・ディートリッヒ・ゲンシャーが、SPD(ドイツ社会民主党)と連立を組んだ前内閣から継続して就任する一方、前任者のブランドやシュミットと比べ国際政治に精通していないとして、コール首相の技量を不安視する向きもあった。

***特記事項：**東西ドイツの再統一。1989年11月9日ベルリンの壁崩壊、1990年10月3日ドイツ再統一。コール首相は国内に統一後の吸収コストの膨大な負担予想から反対論が広まったが、この機を逃してドイツ再統一は不可能と訴え、ゴルバチョフ大統領との困難で長い交渉に臨み統一を一気に推進した。そこにコール首相の政治家としてのリーダー、リーダーシップを強く感じる。我が国はこの間北方4島の返還交渉を实らせることが出来なかった。

その他の功績：

*NATO 軍事力強化

*フランスとの同盟強化(特にミッテラン大統領との関係強化、マースリッヒ条約締結、ユーロ導入で「独仏枢軸」時代を築く)

*米英との友好関係を深化

大変遺憾なことだが、党首・首相を退任した後、闇献金疑惑問題が発覚した。

ビジネス界リーダーの要件

○日本の事例：

*ソニー(戦後の起業家第一世代)；井深大・盛田昭夫(いずれも技術者、戦時中、戦時科学技術研究会で互いを知る。盛田は海軍中尉、営業担当)。井深は技術者。

*ホンダ(同上)；本田宗一郎(社長)・藤沢武夫(副社長、財務経理)、創立 25 周年直前の 1976 年、後進に道を譲るため二人は引退、取締役最高顧問となった。

*産学連携の強い京都企業群団(独特な企業風土)：京セラ(京都賞のスポンサー)、オムロン、任天堂、ワコール、堀場製作、島津製作所、ローム、日新電機、GS ユアサ、ニチコン、村田製作所、大日本スクリーン、第一工業製薬、三洋化成、日本電産など。ただ創業者は必ずしも京都出身者ばかりではない。

*IT 産業(第二世代起業家、米ビジネススクール出身、ベンチャー・ビジネスで創業)：ソフトバンク(孫社長は米国で起業後帰国、日本でも相次いで起業、内外の M&A で急成長)、楽天(三木谷社長は銀行出身、海外市場開拓に意欲的、英語を社内の公用語とした)など

*アートコーポレーション(引越し・保育サービス業=社会的ニーズを先取り)：寺田千代乃社長。

共有出来る夢：若者が成功を夢見ない国はどこかおかしい、成功者を評価する風潮が人々の意欲を高める。皆が共有できる夢を示すことが経営者の大切な仕事。夢は孤独な場所から生まれてこない。仲間との関わり合い、集団の中から自らを省みて出てくるもの。

知らない、足りないと思う事が大切；一企業、業界を越えた視野を持つ事。「反省と挑戦」の大切さ。経営責任は男も女も関係ない。

○ピーター・ドラッカーの教え

*経営論三部作と集大成；

「現代の経営」(1954 年)：企業の中核機能は「マーケティング」と「イノベーション」

「創造する経営者」(1964 年)：企業の目的は「顧客の創造」

「経営者の条件」(1966 年)：

「マネジメント」(1973 年)：現代社会は組織社会、マネジメントこそが「社会の要」

*以下「経営者の条件」から；

エグゼクティブであること：①エグゼクティブの仕事は成果を挙げる(組織の成果

と自身の成果をここで目標とした。更に成果を挙げることに對する報酬)②成果を上げる能力は習得できる(成果を学ぶことは出来るが、教わることは出来ない)。

成果を上げるには、近頃の意味でのリーダーである必要はない。私がこれまでの65年間コンサルタントとして出会ったCEOの殆どが、所謂リーダータイプでない人だった。性格、姿勢、価値観、強み、弱みの全てが千差万別だった。外向的な人、内向的な人、頭の柔らかい人から硬い人、大まかな人から細かな人までいろいろだった。

八つの習慣：

なされるべきことを考える

組織のことを考える

アクションプランをつくる

意志決定を行う

コミュニケーションを行う

機会に焦点を合わせる

会議の生産性を挙げる

「私は」ではなく「われわれは」を考える

○アメリカン・エクスプレス・インターナショナル社のケース

これは日経タ(2012/7/23)のNippon ビジネス戦記に掲載された同社日本法人社長、ロバート・サイデス氏の「リーダーシップの定義」の要約である。

*日本のリーダーシップに関する本は部下を持った悩める上司に向けたものが多い。しかし部下の指導や育成能力はリーダーシップの一つの特性に過ぎず、リーダーシップは部下を持つ上司だけに求められるものでない。

*当社では、新入社員を含めて全社員にリーダーシップの発揮を求めている。人事評価でも「どの様なリーダーシップを発揮したか」がポイントの一つだ。そこでリーダーシップの定義を明確にしておかなければならない—リーダーシップによって成果を生み出す行動とは：

- ① 未来を創造する
- ② 社員を鼓舞する
- ③ 顧客を感動させる
- ④ 約束を果たす

の4分類とした。これらを率先して行動に移すことを求めるとともに、例えば「社員を鼓舞する」ための模範的な振る舞いとし「焦点を明確にして理解を深めるように会話を導く」など、具体的な行動例を示している。リーダーシップを明確に定義し、それを発揮する上で必要なアクションを具体的に整理できれば、日本人はますます国際舞台でリーダーとして活躍できるはずだ。

○エコノミスト誌(2011/1/22)に見るグローバル・リーダー

情報化時代を生き抜く新しいタイプのリーダー像を同誌が特集している。彼等はこれま

でのリーダーと何処か違うのかその一部を紹介することにした。

*創造的才能に恵まれ、目的意識に目覚めた彼等は、事業を展開することで社会貢献を行い、その対価として富と影響力を授かった。彼等は他の人々が気が付かない間に、新しい世界を形成する：彼等は多くの人々の生活を左右するに十分な知能、資金乃至は影響力を有している。これら三つは屢一体となっているが、常にそうだと言うわけではない。

*社会は常にエリート(エリート集団)も持ってきた。歴史の大部分でそして殆どの国で権力は武力で掌握され、そして父親から息子へと委譲された。恐怖と世襲が今日でも重要な役割を果たしている。中国の一方独裁体制は健在だ。

20世紀の大きな変化はエリートが益々能力的となり、グローバルなことである。先進国の超資産家達は貴族ではなく、ビル&メリンダ・ゲイツの様な起業家達だ。最も影響があるのが、彼等の発明が多くの国々の生活を変えてしまう人々である。

*グローバル・エリートとはコスモポリタンの一団であるが、しかし根無し草ではない。インドの大立者は世界中の印僑と取引をする。北京の中国人科学者達はケンブリッジの中国の科学者と共同研究を行う。この報告書は資金、アイデアそして影響が如何にして世界に張り巡らされた海外移住者を經由して流れるかを示すことになる。またより能力主義的になった多くの裕福な国々で、否応なく台頭してきた不平等に付いても取り上げる。頭脳明晰で高学歴の人々は益々相互に結婚し、聡明で、高い教育を受けた子供を育成する。普通の家庭の子供達は彼等と競争することが困難だ、と感じている。実力主義の新しい貴族が出現しつつある。このことが全ての人々に社会的影響を齎す。

*知識エリートの台頭：頭脳がより多くの報酬を齎す

経済危機が金融関係者そして富裕層一般に対する社会的怒りに火を付けた。それはまた粗すべての富裕国で急激に高まった不平等に関する議論に拍車を掛けた。

*グローバル・キャンパス：最優秀の大学が今世界へ羽ばたく

世界水準の大学が「世界をリシェイプしている」、と「大頭脳レース」の著者ベン・ウイルドスキーは言う。大きな問題がしばしば国境を越えるので、多くの野心的学生はグローバル教育を求める。OECDによると、母国以外の海外で勉強する学生の数は2000年の200万人未満から2008年に330万人に上昇した。

*アジアの新たな貴族達：

インド：

有力者たちは皆お互いを知り合っているように見える。彼等エリート達は独自の島を作った、と或る閣僚は眉をひそめる：“これは些か不健全だ”。彼等は子供を私学に送り、自前の上水道・発電施設を持っている。そのため彼等は、政府の12億人の国民に対する電力、上水道、学校教育の役務提供がどんなに不適切なものであるか殆ど感知していない。それでも多くのインド人にとり、国の有力者はヒーローなのだ。

中国：

富者と貧者の関係は違う。中国の超高度成長が貧困から約 500 万人を救済した。その貢献の多くが中国の起業家達だ。それでもなお中国大陸のビジネス・リーダー達は秘密に覆われた、分けのわからない共産党の影の下で活動する。活動するため、多くが、いやいや或いは好んで入党する。

*彼等は我々のために：民主主義社会でエリートは大衆のために奉仕する

慈善事業には長い歴史がある。新たな動きはしかし、慈善事業家達が以前より莫大な資金を有していることだ。彼等はしばしば若く、エネルギーで、知的才能に恵まれている。ビル・ゲイツは僅か 39 歳で慈善団体を設立、その為マイクロソフトの経営に携わるより長い年限を慈善事業の運営に携わることが出来る。フェイス・ブックの創業者、マーク・ズッカーバークがニューワークの学校に 1 億ドルを寄付したのはまだ 26 歳の時だった。

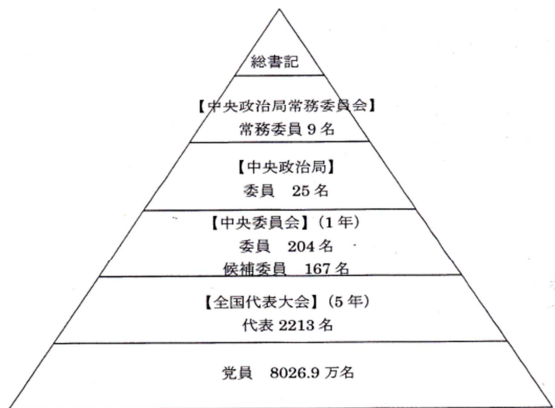
現代の慈善事業家は単に資産を既存の慈善団体に寄付するのではなく、屡自らの慈善団体を設立したがる。彼等はその成功を計るのに支出した額ではなく、人命救済或いは慈善事業向け投資による成果の改善度で計る。ジョン・ロックフェラーの様な 1 世紀前の超富裕慈善事業家達は同じ様な動機に基づいたが、その規模が小さかった。今日では米国だけで、400 人を遥かに超えるビリオネアー(億万長者)がいて、その多くは大変元気で、第 2 の仕事に付くことに熱心である。慈善事業を行う富裕者は格差拡大から生じる社会的緊張を和らげようとする。全体から見れば、米国でさえ富の自主的移転は公的支出に比べると微々たるものである。富と慈善のボストンカレッジ・センター長ポール・シャビッシュの推測では、2009 年米国人は 2170 億ドルの寄付を行った。一方健康保険と年金に対する政府支出はその 10 倍であった。

エリート達が国家の強制権に依存する時、専ら害を及ぼす：例えば彼等が特権を授与するよう国家を説得する時。中国やロシアの様な独裁国家では最大の影響力を及ぼす人々はこの様な過剰利潤を求め異常なエネルギーを費やす。自由な民主政治では、普通の国民はより一層擁護されている。選挙が政治家を強いて公衆の願いを数年ごとに考慮することになる。競争的市場が常に顧客の要求に注視するようビジネス・リーダーを強いることになる。法律は富める者にも貧しい者にも平等に適用される。

集団指導制

○個対集団

中国：共産党の一党独裁制による集団指導性。世襲制ではないが派閥抗争(上海幫、共青团、太子党)のバランスの上に立つ。



図表出所：JETRO アジア経済研究所、副主任研究員佐々木智弘氏作成

○市民社会の格差拡大と分裂

政治による経済・社会政策の施策の結果、市民社会の格差拡大が様々な社会問題と新エリート集団を産む。ここではリーダーの意味が変わる。新たなグループ(利益集団)が他のグループをリードする新たな主・従関係を構築する。

○官産学 vs. 市民

日本社会は官主、政従(官僚主導・政治追随型)の下で経済発展を遂げてきた。この過程で官僚組織が肥大化、政治リードの民主政治が根付かなかった。そこには国民の側にもパッシブな責任がある。それがガバナビリティーの問題だ。官僚は自分達が市民、国民である前に官僚と言う利益集団と化してしまった。

公(公共の利益、公共益)は官の独占するところではない。公益法人、NPO、NGO の社会貢献を期待。

○自由主義市場経済、計画経済、市民社会

中国：国家資本主義の出現と国営・国有企業の台頭で、市場経済が変質・劣化。国際的影響も。

ロシア：

連邦崩壊後、多くの労働者が失職し、社会不安が蔓延した。今でも市場経済に適合できない労働者階層は旧ソビエト体制の復活を願う(自由への逃避)。その一方で起業家の出現や能力主義への憧憬も。

世界：異質な経済・社会体制の混在でグローバル・システムに歪が生じると共に覇権争い(リーダーシップ)が先鋭化する恐れも出てきた。

◀ エピソード ▶

なでしこジャパンの例

小史：日本の女子サッカーの歴史は浅く、まだ 30 年だ。その「なでしこジャパン」が昨夏ドイツで行われた FIFA の第 6 回女子世界選手権で、今まで勝ったことのない米国を、7 月

17日の決勝戦で破り悲願の世界制覇を達成し、世界中を驚かせた。

その要因は何であったのか？選手団の合同インタビューや会談等通して先ず選手たちの気持ちを探ってみた；**主な言葉**

* 団結力

* 絆

* 試合で課題が見つければ、自主的に選手同士で話し合い、細かな改善を選手達でやってきた。試合中は控えの選手も大きな声を出し、チームを盛り上げた。

* 監督が強運の持ち主

* 監督はギャグを頻発し、選手達を上手く掌握、やる気を出させた。

* また女性の気持ちを汲み取ることに長けている。

佐々木監督について；

* 山形県尾花沢出身、小学校時に上京。帝京高校サッカー部出身。2006年なでしこジャパンのコーチ就任、翌年から監督。

佐々木監督の発言から；

* GK 陣は控えの山郷のぞみ(最年長の GK)らが、海堀あゆみをピッチに立たせるために、ビデオを見て研究し、サポートしていた。

* 英国戦で負けたことが、かえって刺激となり基本に戻り戦うことの重要性を選手に認識させる契機となった。

* ドイツ戦に勝利したことが選手に大きな自信を与えた。直前には東日本大震災のビデオを見、スウェーデン戦の前には復興のビデオを見た。選手達の気持がポジティブになったようだ。

* いずれの試合でも事前にゲームを計算し、勝利へのロジックを考えた。前回の世界選手権では4位を目指し、結果的に4位だった。北京オリンピックでも同じ。この時メダルを獲得したチームは何処のチームも最初から優勝を目指していた。この目標の違いが非常に大きいことを知らされた。北京で敗れその悔しさを胸に選手と一緒にあって、次は何が何でも優勝すると誓い合った結果、今回の優勝に結び付いたと思う。

* 選手の感じていること、監督に言えないことなどを澤などとの話し合いの中で、感じ取り、試合で実現してあげることも監督として大事な仕事。メディカルスタッフの支援も大きい。GKについて、基本的には技術、精神力、訓練など担当の前田コーチ任せ。コーチの力が大変貢献することになる。それをチーム力に如何に結び付けるかは監督の仕事。監督は選手、コーチ、スタッフのサポーターでもある。

* 妻の忠告で日頃から身嗜み、清潔感、笑顔を絶やさないう気をつけた。

* 体力的に劣勢な日本は、勝つためには独自の戦略、戦術を編み出さなければならない。従ってパスを中心にしたボール回し、相手に負けない運動量、粘って、粘って諦めない闘争心を持続することを意図した。

* 最後の PK 戦で笑顔で選手と円陣を組めたのは、相手が最終段階で澤の決めた同点ゴール

で起こり得ないことが起きた現実には選手・監督など全員が意気消沈してしまったことが読み取れたので、気持ちに余裕が出たためだ。シュートの順番は自分が決めた。

NHK 原爆投下—活かされなかった極秘情報

2011年8月6日

山本利久

○広島の場合(8月6日8時15分)

- * 原爆の投下数時間前に陸軍参謀本部は特殊爆弾を搭載した B29 が豊後水道を北上し単独で広島上空に向かう可能性があることを探知していたことが最近になり明らかになった。
- * 陸軍特殊情報部：参謀本部傘下の部隊で、中に対米情報の収集を専門に行う使命を帯びた部署があった。主にモーリス信号の傍受・分析により情報を収集していた。B29 の主な基地；サイパン、テニアン、グアム。テニアンは少数の飛行部隊で構成、特殊任務(原爆投下)を帯びていた。サイパン、グアムはいずれも大飛行連隊(100機、200機、300機など)であった。B29 の発信する電波の完全な解読は暗号化されていて不可能。ただし最初に来るコード番号でその飛行機が何処の基地から離陸したかを察知できた。その結果テニアン島に特殊部隊があることを日本側はキャッチ出来ていた。
- * 少なくとも情報部の第一線でキャッチした情報が軍の中枢に報告されていたので、この段階で正しい判断がなされ必要な連絡や指令が広島の部隊に届いていればこれだけ多くの犠牲者を出さずに済んだ可能性が指摘される。広島には警戒警報も出ていなかった。
- * 参謀本部は昭和18年頃から米国が原子爆弾の研究開発を行っていたことは薄々察していたようだ。また理化学研究所に日本でも原爆の研究開発を要請していた。福島県でのウラン開発の事実がある。ところが昭和20年の初めには諸般の事情から計画を断念することになる。国民に対しては、米国の研究開発もほぼ同様な事情から進展しない、と盲信させていたようだ。参謀総長：梅津美治郎
- * 1945年7月15日：米国、原子爆弾の実験に成功。

○長崎の場合(8月9日11時9分)

- * 広島の事例と同様、5時間前には参謀本部に情報収集・分析の結果が報告されていたようだ。ところが、この時も何らの適切な指示は被爆地に出されなかった。
- * この時も B29 は単独行動。最初の目的地は小倉。天候不順で急遽長崎に投下されることになった。九州地区を防衛する大村飛行場には原爆投下の使命を帯びた B29 を撃墜する目的で紫電改などが待機していた。しかし中央の指示は何もなく、長崎には警戒警報も発動されなかった。

コメント：組織、リーダー、対応

- ① 軍首脳(特に参謀本部)のリーダー達は適正な情報の分析能力、判断能力を欠いていた。彼等のマネジメントは人間関係を重視するもので、適材適所の人材の配置、合理的で冷静な思考が軽視され、現場と頭脳集団との双方向のコミュニケーションによる、高度な意思決定、戦略、戦術からかけ離れたものであった。

② 現場の第一線と参謀本部の中枢の間に相互信頼関係が欠けていた。参謀本部にはエリート意識だけが根強くあり、机上の理論に終始する風が見える。

③ 軍部、参謀本部内などにも同じ過ちを繰り返す傾向が強い。理論的、合理的議論に欠け願望・期待に依存する傾向がある。また判断、対策に時間がかかる(先送り主義)。

注記：これはNHKを視聴した上で、筆者が加筆、補足したものである。文責在筆者。

NHK 歴史館選 ミズリーマッカーサー緊急通告

2011年8月5日

山本利久

○1945年8月15日

終戦の日。日本ポツダム宣言の受諾を各国に通告(欧州時間8月14日)。

○1945年9月2日：東京湾ミズリー艦上に於ける降伏文書調印(午前)

—これはポツダム宣言受諾等を定めたもの—

足の不自由な重光が移動に杖をつき、舁を乗り継ぎ幾つもの階段を上り艦上に向かう。

降伏文書は二冊、その内の一つが日本側に渡された。ところがこの文書の署名欄に不備が見つかった。カナダ、ニュージーランドなどの代表団が所定の個所に署名しておらず、随員の岡崎によって指摘され、注釈付きとなった。

連合軍代表の米国に渡された方は、異常なし。後年外交文書館でそのコピーが一般に売り出された。

日本側代表団；日本政府全権重光葵、大本営(日本軍)全権梅津美治郎。随員岡崎勝男(外務省秘書官)等数名。

○マッカーサーの緊急通告

9月2日午後4時過ぎ、終戦連絡委員会の鈴木九萬公使はGHQのマーシャル参謀次長より、翌9月3日に告示する予定の「三布告」について告げられた。

三布告の内容：

① 一切の政府の権能を連合国最高司令官(SCAP)の下に置き、英語を公用語とすること

② SCAP 命令への違反者は「占領軍裁判官」が刑に処する権力をもつこと

③ 占領軍の発行する B 軍票を通貨として認めること

*翌9月3日午前9時にこの緊急通告を米国が発表予定(既にマッカーサーの署名が済んでいた)。日本側はこの重大事態に直面し、その撤回に粉塵する。その使命を帯びたのが岡崎勝男であった。残された時間は僅か5時間余り。根拠は、ポツダム宣言受諾は日本国の消滅を認めたものでなく、あくまで独立国家であり、こうした重要な権利を拘束するものでないことを明確に米側に伝え、理解させ、撤回させることにあった。

コメント：

① 岡崎が事前折衝を徹夜で米側と行い、9月3日早朝、横浜のニューグランドホテル(マッカーサーなどのいる米軍の司令部があった)に、重光自身が出向き執拗な折衝の結果最終段階でこの通告は撤回された。

- ② 首都防衛のもう一つの軍事基地であった千葉の館山では、既に米軍が行動を9月3日早朝から開始、軍政(上記緊急通告に基づく)を引いた(数日間)。
- ③ 重光、岡崎らのこうした断固たる決意と行動は何処から生まれたのか？弱腰外交で知られた外務省では想像外の事の様に見える。或いは重光、岡崎らの外務省の限られた人達による単独の行動であった可能性もあろうが真相は不明。
- ④ 問題はこうした行動に出るためのリーダーシップ、リーダーの存在だ。上記の一連の行動が史実であるとするれば、そこには日本国を真に思うリーダーシップが立派に存在したことになる。外務省に対するこれまでの印象等が変わることになる。
- ⑤ 別な視点で見ると、彼等は欧米に伍して近代化を図り、彼等と同等に近い水準にまで日本を変革してきた“明治の人”が備えたと言われる気概、矜持と言ったエトスをこの後に及んで尚持ち続けていたとも言えそうだ。誠に残念ながらその後の我が国の外交、対外折衝にはこうした国家、国民を意識した言動は殆ど見られない。

重光葵：1887-1957

東條・小磯内閣の外務大臣。敗戦直後の^{ひがしくにみや}東久邇宮内閣の外相。政治家。ソ連の強烈な要請で極東軍事裁判にかけられ、予想に反して1948年11月有罪判決を受けた。1950年11月仮釈放。

岡崎勝男：1897-1965

元外交官、外相。元内閣官房長官。政治家、吉田茂の対米協調外交の重要な役割を果たす。外務次官当時の部下、杉原千畝(元外交官、ハルピン学院卒、ユダヤ人救済に尽力)を退職奨励。杉原に対する岡崎の真意が何処にあったのか大変興味をそそる。

注記：これはMHKの放映を視聴した上で、筆者が加筆、補足したもの、文責在筆者。

毛沢東(1893-1976)：中華人民共和国初代国家主席、同初代中央人民政府主席、同初代中国人民政治協商会議主席、中国共産党初代中央委員会主席、同初代中央軍事委員会主席。

思想家、戦略家、詩人としての評価が高い一方、政治家としての評価は依然として議論が行われている。周恩来首相のパトロンの存在だったが、後年その関係は微妙に変化した。

周恩来：これはNHKが4回に亘りシリーズで放映した番組を筆者がノートしたもの

家族と側近が語る周恩来

2011年8月1日

<これは4回シリーズを視聴し、その要旨を中心にメモしたもの>

山本利久

第一章 中華人民共和国初代首相周恩来(1898-1976)

生い立ち

江蘇省^{えいせん}淮安の官僚地主の家生まれる。13歳になった1911年辛亥革命勃発、翌12年清朝崩壊、中華民国建設。1917年日本留学(2回)、1919年南開大学文学部入学。1920年パリ留学。夫人^{えいちよう}鄧穎超は、昔の同志、二人には子供がない。

文化大革命の時代

○周恩来は毛沢東と共に中国共産党草創期から党活動に参加した。その間海外に留学した一流の外交官。また国府軍などの対抗勢力との抗争で実戦経験も豊富。文革では、毛沢東の言動に距離を置いたが、最後まで辛抱強く行動し、「革命の推進か秩序の維持か」で悩み苦勞して、党の分裂を避けるため尽力した。

○毛沢東の指示は滅裂で国は混乱状態。

毛沢東・江青グループの弾圧に遭い、自己批判を強いられる場面も出た。こうした中で周恩来の影の人間像を掌握することは容易でない。今回の放映は、親しい親族、秘書、護衛、看護師、料理人、医師などの身近に使えた人々とのインタビューを通して、その核心に迫ろうとしたもの。

○理想と現実の狭間に揺れた

* 中南海；天安門近くに位置する。ここに中国要人の執務兼居住区がある。周恩来首相は毛沢東らの政府要人らと共に厳重に護衛されたこの地に居住した。紅衛兵も侵入不可。

* 西花庁；中国共産党・政府要人の執務街。

* 中華人民共和国の生誕；1949年10月1日、毛沢東55歳、周恩来51歳だった。最初の頃(1930年代は周恩来が毛沢東に軍事上の指令を出す立場にあったが、周恩来は毛沢東の戦略・戦術能力を高く評価した。毛沢東は徐々に要職に登りつめて行き、周恩来も毛沢東側近の要人となる。

文化大革命前

○1953年；経済建設。農業と工業のバランス維持に苦心。そのために彼は各界のリーダー達にその詳細な説明と情報・データを求めた。その過程で、リーダーの選別も行った。同時に彼自身も大変なテクノクラートであった。

当時の人口は約6億人。

○周恩来(政務院総理・国務院総理)首相の姿勢；生産拡充の目標について、目標が高過ぎると、実態は見せかけに終わる。数字を捏造する輩も出る。[有能論圧]：自由にものが言えないことは問題。

毛沢東の理念；目標は高く、猪突猛進主義。周恩来とは異質。

1958年1月南寧：このため、毛主席による周恩来批判が起こる。周恩来は党・国家の分裂を避けるため毛に従わざるを得なかった(不満を心の中に仕舞い込み)。

1958年5月：共産党が毛沢東路線(大躍進)を承認。その目標は15年以内に英国を鉄鋼生産で追い抜くこと。実態は数字だけが踊りだしたもので、粗悪な鉄鋼生産だった。大躍進のため、農村から大量の人口が鉄鋼生産に移動させられ、農村、農業生産は荒廃し、人々は食う事さえままならぬ事態を招いた。

○周恩来はそうした事態の発生を、様々な独自の分析から予知していた。1958年～60年の3年間に大飢饉が発生。1960年には1000万人の餓死者が出たと言われる。こうした緊急時にも周恩来はいつでも現地からの報告をよく聞き、自分なりにどのような解決策がある

のか分析し、計算した。

○周恩来の共産党への提言；

自分はこうした事態の中で首相の地位を継続すべきか？更に共産党の考え方を質した。

自分には私利私欲はない、党・国家の分裂だけは何としても避けなければならないと考えていた(ただ毛沢東に全面的に従うことは心の中では考えていなかったようだ)。

第二章 苦渋 —文革の嵐の中で—

2011年8月2日

山本利久

文化大革命(文革)

周恩来は、毛沢東主席を支持する全国規模の紅衛兵の台頭と言動に大きな衝撃を受けた。文革は政治・権力闘争に陰謀などが複雑に絡まった。周恩来(68歳)はそうした中、革命か、秩序維持かで苦悶した。紅衛兵達は政治体制・組織を批判したが、周恩来は正当な理由がない、と考えたようだ。

1966年8月8日；天安門広場に100万人に上る紅衛兵が結集、毛沢東が現れると彼等は狂気し、混乱し、毛沢東賛歌を放吟した。そして資本主義打倒(資本主義の一切を否定)を叫んだ。この時周恩来はその成功が自分の使命と感じた。

北京紅衛兵のスローガン；破四旧(旧思想、旧文化、旧風俗、旧慣習)

個人攻撃；宋美麗(孫文夫人)の髪型を非難、これに対し周恩来がそれは中国の美と称え、彼等の説得に努めた。

造反有理；毛沢東の考え方。「造反に理有り」、文革で紅衛兵が掲げたスローガン。

周恩来の行動；紅衛兵により占拠されたラジオ局からの批判に対し、懇切丁寧な説明を行った。更に一般民衆の感情、意見を探ろうと専用の直通電話を設置した。そして自ら対応に当たった。余りの数に回日も中止を進言したこともあった。部下達には「いくら批判されてもその職務を投げ出すな、それも出来なくて何の共産黨員だ」、と叱咤した由。

最大の目標；国の経済と国民の生活を安寧にすること。

1966年9月15日；毛沢東と接見。周恩来の説得；生産を中止してまで革命をやるべきではない。

劉少奇主席への批判；毛沢東派の台頭

○文化大革命発生の要因

1958年(~60年)；大躍進政策(多くの運動の総称)。特に鉄鋼、農産物の生産急拡張を図る。目標が高すぎ国家経済の疲弊を招いた。この増産計画の基になったのが、1957年ソ連のフルシチョフ第1書記の「工業生産(鉄鋼・石油・セメント)及び農業生産で、15年以内に米国を追い越せるだろう、とした宣言だ。

毛沢東の指示のもと、第二次5カ年計画で、中国共産党主導部は当時世界第2位だった英国を15年(後に3年)で追い越す遠大な計画を立てた。市場原理を無視し目標とノルマを掲げ、ずさんな管理の下で、無理な増産を行い、却って生産力が劣化・低下した。

- 1959年：毛沢東国家主席責任を取り辞任、党務に専念することに。代わって劉少奇(1959年～68年)が国家主席に。廬山会議で共産党の要人彭徳懐^{ほうとくかい}が大躍進政策を諫めたのに対し、労働者を搾取する制度を正当化する観点があるとされ、毛沢東により社会主義への裏切りであるとされ失脚となった。
- 周恩来、鄧小平、劉少奇**：彼等リーダー達は事態の経過と共に、3人三様の毛沢東派の批判を受けることになる(毛沢東派の巻き返し)。
- 1960年：三宝(社会主義総路線・大躍進・人民公社)政策の促進決議。以後毛沢東の不満が蓄積。新しい指導集団；劉少奇、王光美らは、やがて江青ら4人組の攻撃の対象となる。
- 1966年：毛沢東派の反撃開始。それが文化大革命のスタートとなる。
- 周恩来の立場**：毛沢東の行動を完全には理解できず、熱狂的だとしながらも結局、党、国家の分裂を恐れ毛沢東に追随して行く。そうした中、多くの党の要人を文化大革命の弾圧の中救済した。天安門の壁新聞をあくまで拒絶したり、中南海への虹衛兵の侵入を阻止した。身内にも迫害が及んだが、時には見放すことも。
- 1968年：鄧小平除名、追放される。理由は党・国家を裏切った、と言うもの。

第三章 決意—外交の立て直し

2011年8月3日

山本利久

文革と共に中国の外交は混乱、弱体化した。外交手腕に優れた周恩来は、やがて中国外交の立て直しに注力して行く。

中ソ関係：

- 1956年；両国間でイデオロギー論争スタート。
- 1957年：モスコワに於ける毛沢東演説「東風は西風を圧す」で、暗にフルシチョフの平和共存政策を批判。
- 1960年：人民日報と紅旗が共同論説で、「レーニン主義万歳」発表、中ソ論争表面化。ソ連共産党指導部は中国に派遣していた技術専門家を総引揚。
- 1962年：中印国境紛争、ソ連、インドに武器援助。キューバ危機に対し中国はソ連を「冒険主義」、「敗北主義」、「大国主義」と非難。
- 1964年：フルシチョフ失脚、周恩来はこれを歓迎、自ら団長として大代表団がモスコワを訪問、ブレジネフ、コスイギンらソ連首脳と会談するも、両国関係は改善せず、以降国家関係は断絶状態に。
- 1967年：ソ連当局が在モスコワ中国大使館襲撃。文化大革命の資料・展示品を破損。
- 1968年：劉少奇は、「党内に潜んでいた敵の回し者、裏切り者、労働貴族」として、永久に中国共産党から除名し、党内外の一切の職務を解任する処分が決定。
- 1969年：ウスリー江中ソ国境事件。新疆で、中ソ国境衝突事件。
- 1971年：米卓球団中国訪問。中華人民共和国国連加盟。台湾脱退。
- 林彪(1907-1971)事件：国務院副総理、第2代国防部長、元帥

*1969年中国共産党副主席、毛沢東の後継者として公式に認定されたが、文化大革命の推進に際し、毛沢東と対立した劉少奇の失脚以降、空席となっていた国家主席のポスト廃止案に同意せず、毛沢東に野心を疑われる。

更に外交面では、中ソ関係が悪化する中、ソ連の脅威を益々実感した毛沢東は「アメリカ帝国主義」と罵り敵視してきた米国に接近を試みる。これに対し、林彪は「敵はあくまでアメリカである」と、主張したと言われる。

*計画書「五七一工程紀要」：「毛沢東は真のマルクス・レーニン主義者ではなく、孔孟の道を行うものであり、マルクス・レーニン主義の衣を借りて、秦の始皇帝の法を行う、中国史上最大の封建的暴君である」、「中国を人民の相互軋あつれきによるファシズム独裁国家に変えてしまった」という記述を記している。林彪の毛沢東暗殺計画書

*毛沢東暗殺計画の失敗：1971年8-9月、毛沢東南方視察。この間林彪を「極右」と猛烈に批判した。9月8日毛沢東の乗車した列車の爆破計画は失敗。一方9月13日深夜、林彪の亡命機は中蒙国境で墜落、乗員9名全員死亡。原因の特定は出来ていない。

1972年：

*ニクソン米大統領突然の訪中、米中共同宣言(国交樹立は1979年カーター政権下となる)。両国はそれぞれに思惑があり、互いに相手を必要としていた。つまり中国はソ連との関係悪化を補完する意味で、また米国はベトナム戦争(米ソの代理戦争)の終焉に向けた対策として両国関係の改善は極めて重大な課題であった。

*日中国交回復：米国に先を越された田中角栄は日中国交正常化を急いだ。大平正芳、田中の訪中を勧めた。これに対し周恩来は外交部にその促進を指示。田中の滞在中の行事、接待の仕方など中国側は迅速且つ詳細に日本における田中の行動、政務、生活ぶりなどを調べ受入れに万全を期した。田中は朝型で、夜は余り遅くならないよう気配りをしたなど。部下が田中の私生活の乱れを指摘した処、周恩来はそんなことは枝葉末節なこと、今回の目的達成を最優先に考えるべきと諭した、と言われる。

1972年9月25日、日中共同宣言(北京)。

周恩来の外交方針：外交は自国の立場だけを主張するものではなく、相手国の立場にも思いを馳せなければならない。中国対日戦時賠償請求権の放棄。

第四章 犠牲—命尽きるまで—

2011年8月4日

山本利久

*鄧小平への建議書の作成、自分の後継者と考えていた。

*一国家のためなら、身は犠牲にしても一周恩来の基本的スタンス—

死期の迫る中、病を押して、自分の使命(国家、党の分裂を避けながら国民のための政治を行うこと)に専念した。

*家族会議；子供が無かったが、養子を得ていた。そこで周家の考え方を披露し、その教え(私利私欲に走らず、秩序を保つことの大切さ)を守るよう説いた。

*毛・周の共有する価値観；封建的中国の改革

*文化大革命；貧しい農村に革命を訴えた。下放；都市から農村へ若者を送り出す政策、それには戸籍の移動も伴い、一度下放で地方に行かされると、都市への回帰は殆ど不可能であった。その真意は地方の農民から確りと学ぶことにあった。周一族の中にはそうした体験を持つ者もいた。周恩来はそこでも身内だからと言って温情を図ることは一切しなかった。人民解放軍に入隊することで、農村から脱出する方法もあったが、これは簡単ではなかったようだ。

*鄧小平(1904-1997)の復活；

1973年周恩来の復活工作で、党の活動と国務院副総理の職に復活、病弱の周恩来首相を補佐、経済の立て直しに着手。

1975年1月の全人代で鄧小平は首相代理となる。

*四人組；江青(共産党政治局委員、中央文革小組副組長、毛沢東夫人)、張春橋(国務院副総理)、姚文元(党中央政治局員)、王洪文(党副主席)。1973年8月の第10回党大会で全員が中央政治局委員となり、4人組を構成。毛沢東は1974年7月の中央政治局会議で「四人で小さな派閥を作ってはならない」と江青、張春橋らを批判した。1974年10月には王洪文が鄧小平を批判して、その筆頭副総理就任を阻止しようとしたが、逆に毛沢東から叱責された。1976年10月、四人組逮捕。「批林批孔」運動；封建的なものへの批判。中庸を重んずるとして周恩来らを追放しようと言われた。

毛沢東、1976年9月死去、4人組の衰退始まる。

*周恩来の生活；膨大な文書・書類に病魔と闘いながら目を通し、確かめ、且つ自分で精査・計算して適切な指示を部下に伝えた。膀胱がんの手術は行わず時折入院(北京の軍の病院)を繰り返した。江青らはこうした周恩来の動向を克明に偵察、時に無理難題を押し付けたようだ。周恩来は、自分の後継者として鄧小平を内心で決め、その復帰を終始考えていた。そして南方(湖南省)に療養中の毛沢東に接見するため病を押して訪問する。1976年1月死去。

コメント：人物像—リーダーとして

- ① 辛抱強く、首相として、同志として、中国共産党と国家のため粉塵努力した。特に党、国家の分裂を避けることに使命感を持っていた。
- ② 政治家、外交官としての活躍もさることながら、偉大なテクノクラートであった。細かなことにも目を配り、人民の真意を探らんとして、情報・データ等の分析に力を入れた。見方によっては、細か過ぎるとの評価もされたことがある。
- ③ 人間関係を重視。私利私欲に走ることも少なかった。日本人、日本をそれなりに評価した。リーダーと言うより、スーパー・リーダーとして、毛沢東によく仕えた。

これはNHK報道番組を視聴し、尚且つ筆者が気のついた点を加筆、補足したものである。
(文責在筆者)

○敗戦後シベリアに抑留され4年間の強制労働に処せられた旧日本軍、軍属らの内、約1000名がダモイとソ連軍から言われ、貨車に收容されナホトカに連行された。彼等は帰国を許されることもなく、更に汽車で中ソ国境を越え、ソ連領から中国東北部に移動させられた。中国では丁重に客車に乗せられ、撫順に移送され、そこにあった收容所に、途中一時期(1950年6月25日朝鮮戦争勃発で)他所に移動されたが計6年間收容され、戦争責任に関する「認罪」を強制させられた。

こうしたことが行われた背景は定かでないが、中華人民共和国が1949年10月1日に成立したことに伴うことであろう。

彼等は自分達の運命について大変な不安を感じながらその後の管理所での生活を強いられることになった(日本軍関係者の大半が引揚げた後も残留)。中には自殺者も出た。

○認罪：個人の自白を中心に戦時の罪を自ら認め公表・公開し、記録として残された。この間中国側から、生命の保証、処罰、今後の処置など一切の説明はなく、ただ自白を進んで行うよう求められた。この間食事を含め生活については中国側から身分不相応な厚遇を受けることになった。これに対し管理所の中国人からは何故そうした厚遇(自分達より遥かに恵まれた料理の提供など)を、自分たち中国人に対して非人道的な処遇を行った日本人に対して行うかと不満が沸騰した。その背景には周恩来の意向があった模様。

6年に及ぶ戦争時責任を問われ、自白の謝罪文を書き、調書を取られ、尋問に曝された彼等はやがて中国の特別軍事裁判所の判決を受けることになる。その判決に当たり事前にその内容が詳細に当時の周恩来首相に届けられた。首相は克明にその一つ一つを詳細に検討し何度も書き換えを要求したとのことである。その結果最終的判決文には極刑、無期懲役は無くなり、最高刑が20年となった。その上シベリア抑留の4年とその後の中国の残留期間は、刑期の中に入る、と言う寛大なものとなった。そして1956年彼等の多くは帰国を認められた。

真意を聞かれた周恩来は、今は分からないかもしれないが、20年後にはその意味がよくわかるようになると、関係者たちを諭したとのことである

○文化大革命：1966年に始まった文革は中国の社会秩序、価値観を180度転換する大革命であった。この時、かつて撫順戦犯管理所の所長であった人は130回にも及ぶ詰問に曝され下放された。

○リーダーとしての周恩来首相：

*要職にありながら重要案件に関しては必ず自ら報告書を読み、確認し、自分の意見を添え指示を出した稀有な真のリーダー。テクノクラートで人格者、教養人。

*優れた外交官でもあり、外交の本質を見抜き、相手の立場も考え、大所高所から中長期的視点に立った確固たるヴィジョンを持っていた。日本でもっと高評価されるべき人物。このレポートは筆者の調査などを含むものであることをお断りしておく。

参考文献

- 山内昌之 リーダーシップ 新潮新書 2011年
- 千葉 功 桂 太郎 中公新書 2012年
- 竹中平蔵 後藤新平 やさしい経済学—国難に向き合った日本人 ①~⑥
日経(2011/7/7)
- 青山 侑 後藤新平に学ぶ「公」—インタビュー 日経新聞夕(2011/10/22)
- 寺田千代乃 リーダーの役割—インタビュー 日経新聞夕(2012/6/23)
- HBR 検証失敗の本質—リーダーシップ不在の悲劇 ダイヤモンド HBR
2012年1月号
- 福富健一 重光 葵 講談社 2011年
- The Economist(2011/1/22) The few ; A special report on global leaders
ピーター・ドラッカー 経営者の条件(ドラッカー名言集) ダイヤモンド社 2006年
- 山岸俊男・メアリー・ブリントン 安全・安心の落とし穴—リスクに背を向ける日本人
講談社現代新書 2010年
- 佐々木智弘 月刊「東亜」2012年8月号(党大会を控えた中国政治の現状) 霞山会
- 山本利久 政治のルール、ビジネスのルール スマイル会(HP) 2003年
- 山折哲雄 「名経営者の教え」 危機と日本人③④(日経新聞 2012/20/21)
- 土谷英夫(日経コラムニスト) ≪「大兄」になるなかれ≫ 日経 2012/10/22
(了)