

東京大学 EMP 主催シンポジウム

「時代の本質を掴むリーダーシップを求めて」



2012 年 5 月 25 日

於「伊藤謝恩ホール」(伊藤国際学術研究センター地下2階)

東京大学エグゼクティブ・マネジメント・プログラム

東京大学 EMP 主催シンポジウム

「時代の本質を掴むリーダーシップを求めて」



EMP シンポジウムポスター



来場者で満席になった会場

開会

【開会の辞】

前田 正史 氏
東京大学理事・副学長
EMP 室長



東京大学理事・副学長、EMP 室長の前田と申します。EMP は 2008 年にスタートいたしまして、もう 4 年になります。本日皆様がいらっしゃるこの建物、伊藤国際学術研究センターは、株式会社セブン&アイ・ホールディングスの伊藤名誉会長ご夫妻のご寄付により今年完成いたしました。今年の 4 月から EMP の本拠

地になりました。

講義はこの建物の 3 階にあります特別講義室で行われ、2 階には EMP 受講生や修了生が自由に使える EMP ラウンジがあります。EMP 第 6 期（今年の 3 月）までは、総合図書館の 3 階の会議室を利用していたのですが、4 年経ってやっとここに落ち着きました。

本日は一般の皆様をはじめ、EMP 修了生やご関係の方々に多数ご出席いただき、大変うれしく思っております。ドイツ大使からは基調講演、また各分野を代表される方々にはパネルディスカッションをお願いすることになっています。短い時間ですが、充実した議論をお聞きいただければ幸いです。

(会場拍手)

【総長挨拶】

濱田 純一 氏
東京大学総長



EMP という大きな挑戦が持っている、スピリットを感じ取っていただきたい

総長の濱田です。今日はこのように沢山の皆様、350名くらいと聞いておりますが、EMPの4周年記念シンポジウムにお越しいただき、本当にありがとうございます。また、本日のシンポジウムには、基調講演をお願いしているフォルカー・シュタンツェル駐日ドイツ大使をはじめとしてパネリストの皆様、大変すばらしい方々にお越しいただいています。心より御礼を申し上げます。

このEMPが目指している精神と言いますかスピリットについてはいろいろな形で表現出来ると思います。私はこれまでこのEMPの開講式、あるいは修了式の挨拶で、受講生の皆様に様々なメッセージを伝えてきましたので、その幾つかをこの機会にもう一度拾い出してお紹介したいと思います。

一つ目のメッセージは、私がちょうど総長に就任した直後にEMPでご挨拶をした時のものです。このEMP立ち上げのために尽力をなされた小宮山前総長—今日お越しいただいて後程パネルに参加いただきますが—は、総長就任時から一貫して、「本質をとらえる知」「他者を感じる力」「先頭に立つ勇氣」の大切さを繰り返し語ってこられました。このEMPではそうした「知・力・勇氣」を揃え、公正な社会の実現や科学・技術の進歩に貢献できる人材の育成を目指していることです。

次に、今はこれまで当たり前とってきたものの、いわば信用と信頼の体系がガラガラと崩れ

ている時代です。こうした場面では小手先の対応ではなく、もう一度根本の部分から時代の課題に取り組み、これまでの枠組みにはとらわれない発想で次の時代を作っていくしかない。そうした力の源になるのが、高いレベルでの幅広い教養であり、EMPの講義を通じてまさにそのような力が培われるはずだ。これが二つ目のメッセージです。

そして三つ目のメッセージですが、既に社会人として豊かな知識や知恵を持ちながら、更に知を求めてこのEMPに参加されている皆様は、「知らない」ということを知っている。という意味で、その大切さ、「無知の知」ということを強調したソクラテスと同じくらい賢い。これはちょっと言い過ぎかも知れませんが、そういうことを申し上げました。

それから最後、四つ目ですが、EMPではスタティックな知、何か留まっている静的な知ではなくて、ダイナミックな知を身につけていただきたい。「知を再定義する」、再び定義し直すということによって「知」というものを再生し、それを通じて社会を再生する取り組みである。そのようなことを申してまいりました。

以上、EMPの取り組みについて説明を申し上げた次第ですが、本日、この後の基調講演、そしてパネルディスカッションをお聞きいただく中で、このEMPという大きな挑戦が持っている、その意義を感じ取っていただければ嬉しく存じます。

本日はお出でいただきまして誠にありがとうございます。どうぞゆっくりとこれからの時間をお楽しみください。ありがとうございました。

(会場拍手)

基調講演

新しい時代に求められるリーダーシップ

【講演者紹介】

森井 裕一 氏

東京大学

総合文化研究科 准教授



総合文化研究科の森井と申します。東京大学では2000年からドイツ学術交流会を経由いたしましてドイツ政府より多大な支援を賜っております。その支援を受けてドイツ・ヨーロッパ研究センターを東大大学院総合文化研究科・教養学部で運営いたしております。その縁がございまして、シュタンツェル大使には2009年の東京に赴任直後からEMPのプログラムでご講演いただくようになりました。そして本日も既にEMPでご講演いただきましたが、今回で4回目となりました。

シュタンツェル大使は、1979年にドイツ外務省に入省されておりますが、日本との関係も非常に深く、1980年代には既に一度日本大使館で働いておられます。しかし、それ以前に京都大学に留学されるなど、学生時代から日本に関わってこられました。そして“水戸学派”の政治思想に関する博士論文をケルン大学に提出されて、博士の学位を得ておられます。そのため日本語も非常に堪能でいらっしゃいますので、本日も日本語で講演いただくことになっております。シュタンツェル大使は在京の外交団の中でも日本語が最もお上手な大使の一人ということで良く知られておられます。

大使は外交官として、いわゆるグローバル・イシュー、国際経済問題ですとか原子力エネルギーの利用や核の不拡散問題なども本省で担当されましたし、地域問題に関しても欧州政治

局で欧州統合をあつかうなど、多方面で活躍してこられました。また、東京にいらっしゃる前は北京でドイツ大使として大活躍されました。2009年より在京のドイツ大使として活躍しておられます。特に昨年の震災以来、いろいろ困難な状況もございましたが、日独修好150周年という大きなプロジェクトを大変強いリーダーシップで成功させられました。

このように多方面でさまざまな経験をお持ちのシュタンツェル大使に「新しい時代に求められるリーダーシップ」というタイトルで本日は基調講演をいただきたいと思います。それでは大使、宜しくお願い致します。

【基調講演】

フォルカー・シュタンツェル 氏

駐日ドイツ連邦共和国大使



皆さん、こんばんは。ただ今ご紹介いただきましたシュタンツェルです。本日は基調講演にお招きいただきまして、光栄です。心から感謝いたします。本日のテーマは興味深いものですが、一度昔の話を通じて入りたいと思います。

コミュニケーション革命がリーダーシップを変える

マケドニアのアレクサンダー大王にまつわる伝説に次のようなものがあります。フリギアの王ゴルディアスのものと伝わる戦車が、非常に複雑な結び目で輻（くびき）に結び付けられていた。お告げによると、その結び目を解いたものがアジアを支配する、ということでした。アレクサンダー大王は、一見見て、刀で結び目を一刀両断にした。それを見て熱狂した兵士達はインド遠征に喜んでついてきた。このような伝説です。これは指導力、リーダーシップのあ

り方として古くからある典型的な例を表す話だと言えるでしょう。

指導とは、指導する側とされる側の関係であり、アレキサンダー大王のような決断力、SONY の創設者・盛田昭夫氏のような発想の新しさ、第二次世界大戦で負けそうになっても負けないチャーチル首相のしぶとさ、坂本竜馬のようなカリスマ性、こうした要素が従来リーダーシップに求められてきました。他方、あまりにも当然であるためにリーダーシップの要素だと考えられていなかったものがあります。それは指導する側とされる側の知識と価値観に共通の基盤がある、ということです。今日知識、情報は余りにも多様化しており、リーダーとして決断を下すのに必要な知識、情報が自分にあるのかどうか自信を持つのは不可能です。また価値観については、世界の多様性が明らかになるにつれて相対化しています。今日の通信手段、コミュニケーションの革命で、指導する側と指導される側の共通の基盤が揺らいでいるのです。

それでは今の時代、そして次の時代のリーダーシップに求められるものは何でしょうか。知識が増えても私達は賢くなる訳ではありません。しかし、そうであると思いがちです。それゆえ私達は、コミュニケーション革命で登場したありとあらゆる手段を駆使しようとし、休む暇なく、無数の新たな情報をインターネットで入手しようとし、そしてそれらの情報が決断を下すのに必要な情報であると思いついてしまうことが多いのです。しかし情報だけで十分ということはありません。逆に、完璧に見える情報が「これで正しい判断が下せるはず」、「全て上手くいくはず」と過信する原因になりがちで、大問題が発生するリスクが拡大しています。

リーダー側、つまり意思決定者が情報過剰となってしまう場合に存在するこうした危険は

よく知られています。対策としては、情報の分析評価を技術的なシステムに任せてしまう、というやり方が考えられます。実際に大企業では社内の電子メールなどのコミュニケーションを休みなく、そして漏れなく、ソフトウェアを使ってチェックしている会社もあります。分析結果を社員一人一人について、例えば解雇するかどうか等、つまり人事についての判断材料としているところが既にあるのです。情報分析のプロセスは大変複雑で、結果としてリーダーがいてもいなくても同じといえる状況になりかねません。コンピュータの複雑な数式が答を出し、他の判断や選択肢を許さないのであれば、リーダーの決断力、発想の新しさ、しぶとさ、カリスマ性など、何の役に立つのでしょうか。

しかし、私たちは既に株式のマーケットの世界において、それがどのような結果をもたらすかをリアルタイムで見たことがあります。特定の指標の動きがあったり、特定の数値が危険ラインを越えたりすると、どのコンピュータも同時に同じ売買判断を行うことになり、結果として極めて大幅な株価下落ショックを引き起こしかねないのです。人間であれば、間違っただけかも知れませんが、別の判断の可能性を模索することで、こうした状態は避けようとしたに違いありません。

2008 年から去年にかけての世界経済金融危機は、事実に対する認識不足と過剰な自信から生まれたものだった、という見方に今日異論を唱える人はほとんど無いでしょう。つまり、こうした極端な危険性は、情報過剰の状態、そしてその情報を一見正確で合理的に見えるやり方で処理した結果、出て来た答えが皆同じである、という状態によって起こるのです。リーダーシップが役割を果たす場面はどこにもありません。経済金融危機はその例ですが、国、そしてそこに暮らす人々が影響を受ける場面も同じことが起こり得ます。例えば、格付け会社

による国の格付け、そして人々の雇用や生活がそれによりどのような影響を受けているかはお存じの通りです。しかし指導者ではない別のところで判断や決断がされてしまうのであれば、指導者が指導しようにも実際は全く無力なのではないでしょうか。

既存の構造が消えていく時期のリーダーシップは、判断力が決定づける

場面を国際社会に移して考えてみれば、そもそもある国が国際的に指導力を発揮することなど、今日出来るのでしょうか。実際、日本やドイツなどのミドルパワーの国々も、そしてアメリカなどのスーパーパワーですら、超大国ですら、無数のデータを分析した結果としての選択肢の少なさを前に為す術もなく途方に暮れる、といった場面を見るが多くなってきています。そしてこうした場面での指導の結果が、指導される側に対して通常はあまり説得力を持ちません。

より具体的な外交の分野に話をつなげたいと思います。第二次世界大戦の終戦から冷戦の終了に至るまでの時代は、国際秩序がどのようなものかを説明するのは簡単でした。この時代、脱植民地化と貿易のグローバル化が一気に進みましたが、基本的には東西の二極構造でした。ドイツと日本は中規模の先進国、輸出大国へと発展し、世界で影響力とリーダーシップを手にするようになりました。しかし世界は変わりました。冷戦が終わり、世界はしばらくの間、アメリカが唯一の超大国として存在する一極構造だと言われました。

しかしその後、今度は多極構造という考えが支配的になりました。複数の大国、そして国家連合が共に世界の秩序を支えていくというものです。そしてしばらくすると、短い期間ですが、今度は米中の二極構造、G2という考えも取り上げられました。また国連が重要な役割を

果たすという構造、あるいはG8に中国を加えたグループが大きな役割を果たすという考え方などもありました。更には、G20が世界の秩序を安定的に支えるようになるのではないかという期待も出て来ました。

しかし今、どうやら既存の構造が次々と消えていく時期にあるようだ、との見方が強くなってきています。言い換えれば、世界は断片化とその解消を絶えず繰り返す状態にあるということです。しかも、その過程では責任を共に分担してくれる新たなプレイヤーが生まれているだけでなく、これまでとは全く違った形の影響力や価値観を持ったプレイヤーが生まれています。このことは私達ドイツと日本にも直接かかわってくる変化です。こうした新たな世界において、自分達のリーダーシップが及ぶ範囲はどの程度なのだろうか、という問いが出てくるのです。

結局の所、世界のこのような状況も、コミュニケーション手段の革命の結果だと言えます。つまり、知識、情報の拡大と多様化によって、行動の選択肢が増え過ぎている。そして決定を下すリーダー達がそれを持て余すことが多くなっているのです。更に、価値観の相対化も進み、指導する側と指導される側の間の共通の基盤、判断を下すため、決定を下すための基盤、即ちリーダーシップの基盤が揺らいでいるのです。これは個人、企業、政府、国といった、あらゆるレベルで見られている変化であり、リーダーシップのあり方に関し、今日全く新たな要請が突きつけられているのです。

現代のリーダーシップを決定づける要素は判断力である、というのが私の考えです。情報、知識の急速な拡大、多様化、そして価値観が次第に相対化する時代であるからこそ、判断力なのです。人間の判断力は一見、問題の正しい解決を見つける能力を身につければ良いのではないかと思われるかもしれませんが、しかし人生

はマークシート方式のテストではありません。個々人がしっかりとした判断力を持つことが、彼らが構成する社会の強さに繋がります。ここで私が言っているのは、社会の民主主義的な強さのことです。また私達の自由と知識を、正しいやり方で、正しい場面で使う能力のことを言っているのです。知識を習得するための好奇心と、知識を使う判断力を併せ持たなければいけないのです。

原発事故に向き合ったドイツ政府のリーダーシップ

これに関連し、リーダーシップというものが、如何にリーダーの判断力に左右されるかという例をお話したいと思います。福島原発事故で、私達外国の大使館は自国民に対しどのような勧告を行うべきなのか、判断しなければなりません。東京、横浜をはじめとする首都圏に滞在する自国民は、今後の推移を見守るということで注意を喚起するに留めるのか、それとも首都圏からの退避を勧告すべきなのか、それどころか出国を勧告すべきなのか。ドイツは最終的に、出国を勧告するという判断を見合わせ、関東地方から西日本方面へ退避するよう勧告しました。それぞれの国がそれぞれの判断をしました。

何れにせよ、あの状況で判断する責任は非常に重いものでした。しかしそれでも、日本政府が背負った責任の重大さに比べれば遥かに軽いものです。現在、原子力緊急事態があと 50 分早く発令されるべきだったのでは、といった議論がされていることは皆さんもご承知のことだと思います。しかし、当時この国の舵取りを任されていた人々の責任は、前例の無いほど大きなものでした。3550 万人が集団パニックに陥るかも知れないリスクがあったのです。ある程度確実な状況把握を先に行う方が重要だったでしょう。様々な情勢の慎重な分析も、判断力、ひいてはリーダーシップの重要な要素です。

福島の事故に関連し、もう一つの話をしてします。今回の事故は他の国々における原子力政策に影響を与えているということです。原子力エネルギーの利用による残存リスクを、私達は本当に抱えていこうとするのか。技術が最も進んでいる国のひとつ日本において、また世界中で安全な原発があるとすれば日本において他にないと思われてきたその日本においてこのような事故が起きたのに、このままでよいのか、という訳です。ご存じのように、ドイツ政府はこれに「NO」という答を出しました。新しい法律で、2022 年までに原子力エネルギーの利用を完全に終了することを決めたのです。これが正しい選択だったのか。ドイツの国民の 5 分の 4 は政府の決定に賛成しています。しかし私達は十分な代替エネルギーを開発できるのか。コストを払っていけるのか。これらの問いへの答えは出ていませんが、私達にとってこの決断は、ケネディ大統領が「月に人間を送り込む」と決めた時のような決断なのです。そしてまた、この決断は綿密かつ明断な判断力とリーダーシップが生み出したものだと思っています。こうした判断力とリーダーシップの質にこそ、私達の将来が懸っているのです。

ではドイツ政府は、この判断力とリーダーシップの質をいかに確保しようとしたのでしょうか。ここが面白いところなのですが、新たな形の民主的な要素を導入したのです。即ち政府が倫理委員会なるものを設置し、つまり自らの判断に民主的な裏付けを与える仕組みを作る。そして、どのように今回の判断に至ったのかを綿密に、透明性をもって示しました。勿論、今の時点でこの新たな仕組みが実際に質の高い決断を実現したと断言することはまだできません。その評価には、まだ時間が必要です。しかし、一つ言えることがあります。即ち、古典的なリーダーシップと、今日のリーダーシップのあり方は、非常に大きく違うということです。

つまりアレキサンダー大王によるゴルディアスの結び目の一刀両断は、もはやリーダーシップのモデルにはなり得ないのです。

本当の民主主義の基盤のための鍛錬

さて今回、日本で最も重要な大学で、将来の組織幹部の候補と言われる社会人の皆さんの前で以上のような私の考えを述べる機会を頂いたことに、心より感謝いたします。今日、リーダーシップの最も重要な要素のひとつである判断力。その力は、決して自然に育つものではありません。その力を身につけられるかどうかは、教育や日々の鍛錬にかかっています。そのような教育、そのような鍛錬は、好奇心、自

ら考える力、判断する力を育てて、他の人々を引っ張るだけでなく、自分にとっても正しい答えを見出したいという意欲を育てるものでなければいけません。そうした日々の教育と鍛錬により、判断力とリーダーシップが育つ、そしてそれがひいては本当の民主主義社会の基盤づくりになるのです。急速に世界が変化し、知識、情報が溢れ、価値観が相対化する時代にあるからこそ、大学機関など、教育、鍛錬の場の社会における重要性は極めて大きいのだと言えるでしょう。

ご清聴いただきましてありがとうございます。

(会場拍手)



ドイツ大使の基調講演風景

パネルディスカッション



【パネリスト紹介】

山田 興一 氏
東京大学総長室顧問
東大 EMP コチエアマン



山田でございます。左から順にパネリストの方々をご紹介します。

まず東京大学名誉教授の浅島誠先生。現在は、日本学術振興会の理事をされていますが、大学教授時代は、未分化細胞からいろいろな臓器をつくるという細胞の増殖や分子の生物学的研究を行い、分子誘導物質であるアクチビンを世界で初めて同定し、世界中から評価を得ています。2008年には文化功労章も受章されています。進歩の速い科学的な立場から、今日のリーダーシップと科学どう繋がるかについて語っていただけたと思います。

二人目は、元経済産業省事務次官の北畑隆生さん。EMPでは、どんな内容の講義が必要か、民と公の知識をどう統合化するか、教育をどのように社会に繋ぐかなどでご協力いただいております。EMPの内容もご存じなので、官のお立場からお話をいただけたと思います。

三人目は小宮山宏先生。現在は三菱総研の理

事長ですが、皆さんご存知のように東大の前総長です。総長の任期修了6カ月前にこのEMPを立ち上げられた創設者です。急速に細分化、増大する知識を統合化し、先進課題解決に役立てることに力を入れています。

四人目は斉藤惇さん。現在は、東京証券取引所グループの代表執行役社長をされていますが、それ以前は小泉内閣での産業再生機構社長、野村証券副社長などを歴任されています。その間にあげられた実績に基づくご経験を踏まえ、本日はビジネス界を代表してご発言いただけたと思います。

そして五人目は小池聡さん。彼はEMPの第1期修了生です。現在は3Diやベジタリアの社長をされていますが、元はベンチャーキャピタリストとして成功された方です。世の中を活性化するためいろいろご活躍されてきましたので、本日はそのようなお話も聞けたと思います。

最後にモデレータの横山禎徳さんを紹介いたします。彼は東大EMPの企画推進責任者ですが、本職は社会システム・デザイナー。社会システム・デザイナーとは、何か分かったような分からないようなことではないかと思いますが(笑)、本日のモデレーションを通し、社会システム・デザインの重要性がお分かりいただけるのではと思います。

モデレータ

横山 禎徳 氏

東大 EMP 企画推進責任者
社会システム・デザイナー



「時代の本質を掴むリーダーシップ」は本当に可能か

では早速、始めます。パネルディスカッションは、一人一人が順繰りに話して終わりという形にはしたくないので、出来る限り簡潔にお話をさせていただきながらやり取りをしていきたいと思います。

今、ドイツ大使のお話にありましたように、リーダーシップというのは、状況にかなり左右されるものです。「これがリーダーシップである」という永遠のものがあるとは私も思っておりません。大使は「世の中が断片化し、知識と情報が溢れるばかりになってきて、価値観も相対化していくと、こういう中で判断力は大事だ」と仰いました。まさに EMP が目指しているもので、英語で言えば「Agenda Shaping Leadership」、即ち課題設定・形成能力が大事だ、ということです。

もう少し身近な話をしますと、最近いろいろな形で我々が目にするのは「優秀なのに無能なリーダー」が増えているということです。「優秀なら有能だ」というのが本来の姿なのでしょうが、そうではない。オバマ大統領は不幸なことにリーマン危機に直面しました。彼は他の分野の専門家ですが、金融の専門家ではありません。日本の首相も3・11に直面しましたが、自分の得意分野ではありませんでした。このように、世界のリーダーにとっても、とてもやりにくい時代がきているように思います。

「有識者」という言葉が最近よく使われますが、実際は「有識者」というのは「無識者」なんです。有識者」とっていうのは、本当に世

の中 0.0001%くらいしか知らなくて、99.9999%は知らない訳ですから、「有識者を集めて」という言い方はおかしいのです。「無識者」が集まっているだけ、という状況ですから。しかも「何を知らないのか」すら知らない。「知らない」ということを知っているというのはまさに「無知の知」なんです。そうではない。知識も十分でなく、方法論も十分知らない、そのくらい難しい時代なのです。

そういう中で「時代の本質を掴むリーダーシップ」というのは本当に可能なのだろうか、ということこれからパネリストの方々に5分ずつお話しさせていただきたいと思います。それでは浅島先生からよろしくお願ひいたします。

浅島 誠 氏

東京大学名誉教授
日本学術振興会理事
産業技術総合研究所フェロー



教養知と専門知を兼ね備えた「総合的な判断」の力

浅島です。今、横山さんが言われたように「本質を掴む」というのは実は本当に難しく、先ほどシュタンツェル大使が言われたように、時代とともに動いていくんです。その中で本当に何が大切かという、我々人間のあり方だと思います。人間のあり方も、場所とか時代によって違うわけです。そうすると、私は本質を掴むためには、先ほど「教養」という言葉がありましたが、「教養知」というものが必要だと思います。それから「専門知」です。「教養知」と「専門知」が集まった、総合的に判断する力。これが私は今のリーダーになるための第一条件だと思います。つまり、いろいろな物事を教養も含めてきちっと知っておくことです。これがどういうものであるかを知ると同時に、その分野の専門的なことをきちっと把握できる。そして

総合的に判断できる力。先ほど大使は「判断する力」が重要と話されましたが、「判断する力」の根本にあるものは「教養知」と「総合知」だと思います。

私はたまたま最近、ドイツ、ケニア、インド、米国などを訪ねてきました。職務上で訪問したのですが、単なるビジネスだけでは終わらない訳です。その国の歴史や文化、そして専門的な知識を持ちながらお互い対等にやり合い、なおかつお互いの信頼関係を築かなければいけません。そのためには、その国の文化や歴史だけではなく、本当に求めているものを感じる力が必要です。それが私は一つの「教養知」だと思うのです。そしてその「教養知」を発展させ、更に深めていくものが、それぞれの分野における「専門知」だと思います。

「総合的な判断」ということがよく言われますが、お互いにディスカッションする力、そしてそれを自分の意見として述べながら柔軟に対応するしなやかな判断力、この辺が日本人には欠けているのではないかと思います。これからリーダーシップをとる人達は、そういう「教養知」と「専門知」を持ちながら、総合的に判断しながら、「自分の考えはこうだ」ということと同時に、柱を持ちながら、きちんと相手を理解し、それを柔軟に対応していき、他人にも理解させ、実行する能力が必要だと思います。

日本は今、いろいろな意味で信頼される国になっているかどうかですが、実は日本の科学技術力はまだまだ信頼されていると思います。ただし今回の原子力事故の問題の対応については非常に信頼されていない。それはなぜか。情報の遮断と対応の仕方の稚拙さ。なおかつ、科学者が責任を持たなかったこと、そして国民から信頼されなかったことなどが挙げられます。そういうものをどうやって国民から信頼を戻し、世界から尊敬される国に取り戻していくのかということも、私は重要だと思っています。

それから私自身生命科学をやっていますが、生命科学は物凄い勢いでもって発展し、進化しています。それが進歩した時に、どこまで我々人間がそういうものを進めていいかという時に現在はきています。再生医療、生殖医療、感染症、生物の多様性の減少、ヒトの尊厳、合成生物学など、様々です。物理が新しいエネルギーを作っていてこのような原子力の事故を起こしてしまったのです。化学が発達して新素材や創薬など非常に豊かにはなったけれども、公害を撒き散らしてきました。そういう意味で、生命科学も大きな曲がり角にきていると思っています。科学技術のもたらす光と陰の部分を科学者は説明責任をもち、持続的に成長させる仕組みを考える必要があります。



北畑 隆生 氏
元経済産業省事務次官

官僚機構から見た組織を発展させるリーダーシップ

官僚機構におりましたので、官僚のリーダーシップの話をしさせていただきます。課長のリーダーシップ、局長のリーダーシップ、事務次官のリーダーシップなどがあります。その最高のものが総理大臣のリーダーシップ、あるいは判断力だろうと思います。自衛官を除きましても 30 万人の国家公務員をどうやって動かすか、危機があった時にどう対処するかというのは、総理大臣に求められる判断力とリーダーシップであると思います。官僚機構の方で申し上げますと、リーダーシップは自分に無いものを活用して組織のパフォーマンスを発展させていく力だと思います。

どうしたらそういうリーダーシップを発揮できるか。課長クラスで考えますと、20 人位の部下ですからそう難しいことではない。どう

したらリーダーシップを得られるかという点、
「うちの上司はどうしようもないな」と悪口を
言われることの反対をやればいいのです。第一
は、まあこの人尊敬できないな、感情的に個人
を叱りつけるとか、公私混同しているとか、組
織より自分の利益を図っているんじゃないか。
こういうことが見えると、部下がついてきませ
ん。

二つ目は、優柔不断で決断をしない人。決断
をしてもその結果について責任を取らない、逃
げる、部下の責任にする人。このような人は最
低ですね。三番目が、判断がぶれる人。ついて
行ったら逆のことを後で言われた。ある総理大
臣は官僚機構を使って結論を出すのですが、最
初に言ったことと後の行為が違っていました。
“ちゃぶ台返し”という言葉がありますが、こ
ういう人はリーダーとして最悪だと思います。

ですから、このような人たちの逆をやればい
いのです。やっぱり品格があってこの人は尊敬
できるな、という人格。それから組織のトップ
ですからテキパキと決断をしていって、その失
敗は自分で責任を取る。言ったことに大局的な
判断をしていてブレない。こういうことをやっ
ていけば部下はついてきて、20人の組織が2
割増し3割増しの能力を発揮できると思いま
す。こういうリーダーを官僚機構では少数激戦
で選んでいきますから、局長、事務次官と上が
っていく過程で淘汰されていきます。そうおか
しな人がトップになるということはないわけ
です。会社もそうだと思います。おかしなリー
ダーが選ばれるようなシステムになっている
と会社はうまく行きませんから、大企業にしる、
官僚機構にしる、リーダーシップを持つための
仕組みは一応出来上がっていると思います。

判断力については、これは経験だと思います。
元々の能力に加えて、これまでの経験で、自分
の得意でない分野のこともそれなりの判断
が出来るという判断力を養っていかなければ

いけない。

小宮山 宏 氏
三菱総合研究所理事長
前東京大学総長
東大 EMP チェアマン



「多様化」の時代の判断力のベースとなる「知の構造化」

小宮山です。先ほどの大使のお話は非常に同
感です。キーワードは二つで、「多様性」と「判
断力」です。私も同じようなことを考えていて、
私の表現では「知の構造化」です。

どんなことを考えていたかという点、何で多
様化したのだろう、何でこんなに複雑になって
きたのだろう、ということです。これはやっぱ
り皆が食えるようになったからです。一番単純
な状況は食えないことです。その時の目的とい
うのは、食べられるように働くとか、食べられ
るように農作物を作るとか、極めて明確です。

ところが衣食住もあるし、車も持ち、飛行機
も乗りたければ乗れるし、移動も簡単にできる
わけです。また、情報端末でいつでも情報が入
る。このように我々一般市民が何でも手に入る
という状況は、歴史上、今の先進国が初めてな
のです。それまでは一部の人たちだけがそうい
うものを持ち、支配してきたのです。だから一
般市民が食えるようになって、いざとなったら
会社を辞めたって飢え死にする訳じゃないと
いう状況は、社長にとっては最悪なのです。こ
ういうことが今の先進国から G20 位にそろそ
ろ及びはじめているのが今の状況なのです。

例えば経済学では、GDP がしばしば目的関
数になっていますが、「そんなものはどうでも
いい」という人もどんどん増えてくるわけです。
要するに目的や価値観が多様化して、勿論グ
ローバリゼーションで宗教的な問題も関係し

てきていますが、時代として一番大きいのは、そういう多様な状況を抱えてきたということだと思います。

「判断力」については、例えば学問分野というのは前提があります。前提があって目的関数があるのです。それが領域ということで、その中で研究がなされているのです。例えば私の化学工学という分野では、最初にエネルギーとか物質のバランスということを考えます。地球でも細胞でも、私の分野はそういうふうに見ます。企業の人はどうでしょうか。最近、民間に入ってみて「この人達は最初に何を考えるんだろう」と考えました。社長って何を考えているんでしょうね。多分、バランスシートと人間のポートフォリオか何かを、最初に頭に浮かべるのでしょうか。あるいは宗教家ならこんなことを最初に考えるとか。頭に構造があるのでしょうか。人は構造をモデルで考える。意識的にはなくても、目的関数があり、制限条件があって、その中をどう取り扱うかという大雑把なプロトコルがある、そのモデルがいろいろあるというのが、多様性の中身の一つだと思います。

「成程、機械系の人はこちらのモデルで考えているんだ、法学系の人はこちらなんだ、総合文化研究科の人達は」と、そういうことをいろいろ繰り返して、それが反映されて、段々自分のモデルも多様化していく。そうするとこの分野は一体何なのか、ということを理解できるようになる。熟達していくと、段々いろんなモデルで語られる内容が、同一のモデルの中で「いや、同じなんだ」という感覚で見えるようになる。そこら辺が恐らく、多様な人間が多様な価値観を持ちながら一緒に破綻せずにやっていくためのベースです。それが大使のおっしゃる「判断力」というものの、現代における背景だと思います。

斉藤 惇 氏

東京証券取引所グループ
取締役 兼 代表執行役社長



ビジネスの現場で問われる「否定(Denial)するリーダーシップ」

「時代の本質を掴むリーダーシップ」は非常に難しいテーマですが、私はビジネスマンなのでビジネスリーダーという見方でお話をしたいと思います。よく言われますように、企業経営において一つ求められるのは「否定(denial)」が出来るか出来ないか、ということです。しかし denial をやり過ぎると調和が取れません。経営が非情に難しいのは、調和と denial、否定のバランスだと思います。

近頃リチャード・テドロウが書いた『DENIAL なぜリーダーは「失敗」を認められないのか』(日本経済)という本が非常に売れているようですが、彼は例えばヘンリー・フォードがいかにも間違っただとか、あるいはアメリカのタイヤ業界がブリジストンとかミシュランになぜ完全にやられてしまったのかとか、あるいはアメリカの今のスーパーの例、A&Pという物凄い成功したスーパーが壊滅してしまいましたけれども、シアーズの凋落など、全て経営者の問題です。また、IBM もガースナーが出てきて、IBM が開発したシステム 360 に拘った経営を破壊するまで IBM は死んでいたわけですがけれども、この「否定するリーダーシップ」というのは非常に難しい。先ほどのドイツ大使のお話のように、特に現在は、情報が大変普遍化して、一人一人が電話を持っていますので、情報がイージーに入手できるわけです。

権力構造のベースになるのは情報だと思いますが、国家権力がなぜ権力をふるえたかというのは、情報を独占したということだと思います。例えば先ほど名前が挙がりました坂本竜馬

や西郷隆盛はリーダーだったか、ということは、あの時代に携帯電話やそういうものがあつた時に彼らが本当にリーダーになり得たか、という疑問を私は持っています。例えば野島透さんという人が書いた著書を読むと、山田方谷という当時の反対側にいた人から見ると、坂本竜馬や西郷隆盛は単なる“ならず者”に過ぎないわけです。従って、吉田内閣であろうと佐藤内閣であろうと、非常に安定的にリーダーシップがあつたように見えますが、あの当時において今のような情報の分散化が行われていたら、野田内閣と比べてどのくらい本当にリーダーシップがあつた内閣であつただろうかということ、ビジネスを通して私はいつも思います。

例えば今、中国の体制は非常にリーダーシップがあるように見えます。しかしこれは情報を遮断しているの、そうすることによって自分達のリーダーシップを発揮しています。勿論そこには、大使がおっしゃったように多くの雑多な情報の中から生きる情報をピックアップして判断する能力があります。それはやはり中国のリーダーたちは非常に訓練され、演習を受けていますし、ディシプリンが非常に高い、あるいは教育レベルが非常に高いということがあつると思います。

今から「時代を掴むリーダーシップ」をどういうふうにしていくかということは、私はやはり、まさしく大使がお答えを出されたように思いますが、これだけある情報の中から「決断力をもって成功を否定する」ことが出来るかどうか。成功にこだわった途端に失敗が繰り返されていきます。産業再生機構で私は42の会社の再生にかかわりましたが、全部一貫して同じ問題があります。なぜそういうことになつたかという、彼らはかつて物凄く成功した会社であり、成功体験にこだわつたというだけの問題です。こだわるとだんだん保守化していきます。今これだけ情報が広がってきますと、それを否

定する体制を持ち得なかつたということで、経営者というのは非常に難しい立場に置かれるわけです。

小池 聡 氏

**3Di 株式会社 /
ベジタリア株式会社
代表取締役社長
EMP 修了生**



「小さなリーダーシップ」のソーシャルな集合体が日本を強くする

皆さん、こんばんは。日本を代表するエスタブリッシュメントの方々と共に、なぜ私のような者がこの壇上にいるのかと疑問に思いますが、皆さんもそう思いませんか。これがまさに多様性だと思うんです。東大は本気でこの多様性を追究していますね。といいますのは、私はEMPを第1期で修了いたしました。大半は日本を代表する一流企業や中央官庁から将来の幹部候補生が選抜されて参加されておりました。そのようなEMP修了生の中から私のような異質のバックグラウンドを持つ者をこの席に立たせるという勇氣に、東大の多様性を追求する本気度を感じました。

私自身のことを少し説明させていただきます。私は、80年代、日本のバブル時代にサラリーマンを日本で10年間経験し、その後90年代はじめに駐在員としてアメリカに行きました。そこに「インターネット革命」がありました。ちょうどIT分野を仕事で担当していたものですから、たまたま”Right Timing”に”Right Place”にいた、という運がありました。それで、いち早くシリコンバレー、ニューヨークを中心にインターネット関連の新規事業開発、ベンチャーキャピタル投資、今でいうインキュベーション、ということをや自ら企画し実践して行きました。その後、本社に提案をし

て、インターネット分野に特化した現地法人を設立し、社長をしております。しかし、本社が東証1部に上場するということになり事業の見直しが行われ、本業回帰とリスクの観点から事業仕分けで整理される対象になりました。これからインターネット関連事業は成長する分野だと確信していましたが、社長として現地採用社員を引っ張って一生懸命やっていたので、自分が提案して作った会社をあきらめることがどうしても出来ず、1998年にアメリカで現地法人をMBO (Management Buy Out・経営陣による企業買収) して独立しました。

ちょうどその頃、通産省でMBO研究会が立ち上がり、日本でもMBOが研究され始めた時期でした。独立後、1999年に日本に戻り、「日本にもシリコンバレーを作ろう」ということで、渋谷を中心に“ビットバレー構想”というのを提唱しました。アメリカがインターネット革命でベンチャーを中心に経済活性化がなされたように、日本にもITベンチャーの集積地を作り底上げをして行こうという活動です。その後、約1年間で渋谷区、港区中心にIT企業が1500社くらい設立され、上場する企業もでてきました。まあ兎に角やってみると何か結果がついてくる、という時代でした。

私は数多くのベンチャー企業を投資・育成し、あるいは自らの会社も上場し、社会的に責任のある立場でその経営をする中で、リーダーシップについて考える事が多くありました。今回は大所高所から国家天下のリーダーシップについての議論が多いと思いますが、私はそこまでの議論が出来ませんので、小さいリーダーシップについてお話ししたいと思います。今の日本の問題は、強いリーダーを求めるがあまり、皆受け身になって「誰かやってくれ」ということが強すぎるのだと思います。また人任せで批判ばかりする体質が染み付いています。そういった

意味では、皆一人一人が、ある分野を引っ張って自らリーダーシップを持ってやっていると、そのソーシャルな集合体が日本を強くする、というような形のリーダーシップのあり方もあるのではないか、というふうに考えています。

これまで、ベンチャーキャピタリストとしていろいろなベンチャーとかかわる中で感じることは、以前のように確立したマーケットで市場分析をして戦略を立ててビジネスを行っていけば結果が得られるという時代では無くなっているということです。すなわち、マーケットがあるからビジネスを作れるのではなく、マーケット自体を創造して行かなければならない時代になってきている。あるいは先ほどの課題解決ということに関しても、以前は課題があるからそれをどうやって解決していくか、という議論でしたが、そのうち、課題はあるけどどうやって解決していいかわからないという時代が来て、現在は課題が何かも、解決法が何かもわからない混沌とした時代に入ってきているんじゃないかと思っています。

ですから、今までのリーダーというのは、ある意味で海図があり、そこを航海すると、目的地に引っ張っていけるという形のリーダーシップというのはあったと思うのですが、今は地図を作っている間にどんどん時代は進んで環境が変わってきてしまうので、コンパスだけ持って、兎に角進んでみる。その中でいろんな事が起きて、いろんな対処をしていく。あるいは予期せぬことが非常に多いので、“セレンディピティ”(偶然からモノを見つけ出す能力)と言いますか、そういった中で新たなオポチュニティに出会ったり、未知の課題に対処して行く方法を見つけたり、という時代になっているんじゃないかなと考えています。

横山

一通り、パネリストの皆様にはご自分の得意

分野を語っていただきました。これはまとめるつもりは全くありませんし、お聞きになってまとまると思っておられないと思いますので、あと30分くらいございますから、パネリスト間で質問とか反対意見とか、「これはどうなの」というのがあれば言ってください。

小宮山

「ネットワーク・オブ・ネットワークス」

私は小池さんの言った思いに非常に近いんです。これからどうやっていくかという、やっぱりそういう「ネットワーク・オブ・ネットワークス」だと思います。私は東大総長時代、「ネットワーク・オブ・ネットワークス」の時代になるんだということを盛んに言ってきました。

一極支配の時代だったら一人が判断すればいいわけだけど、G8だったら8人になり、それでも相当な数ですが、G20になると、一人が5分ずつ喋って20人集まると2時間経っちゃうんですよ。国連で、例えば200カ国、この合意というのは、皆が強くなっている時代にはもう無理なんです。その時にじゃあどうやってやるのか。もう一つの状況というのは、勿論途上国で食えないところもあるし、アメリカみたいに全体では非常に裕福だけれども食えない奴もいる。しかし基本的には先進国の食える時代に入ってきて、21世紀に入ってやがて皆がそうなる。その時にはかなり自由に、小さなグループが動くんだろうだと思います。事実、非常に面白い動きをしているネットワークというのはたくさんある。そういう所の「ネットワークのネットワークス」、インターネットの構造みたいな感覚で、動きがあって、それを見ながら、例えば国のリーダーとかの判断力が生まれるんだろうという構造を考えているんですよ。

横山

小宮山先生の「ネットワーク・オブ・ネットワークス」のようなお話と、先ほど北畑さんの仰った官僚機構の中のリーダーシップとですね、だいぶ違うように思うのですが、その辺はどういうふうに折り合いを付けられるのか、折り合いっていうのはあるのでしょうか。

北畑

ちょっとその前に、斉藤さんの話の関係で申し上げますと、確かに中国は情報を独占していて、企業でも独裁的な文化によるところがパフォーマンスがいい、というお話があったのですが、そうは言っても日本は民主主義国を捨てるわけにはいきませんし、アメリカは民主主義の中でもそこそこのリーダーを選んでいる。どうやっていったらいいのかっていうことを考えるべきだと思いますが、中国の良さというのは、リーダーを選ぶ基盤というのが、7500万人の共産黨員の中から選んでいるのです。その下に7500万人の青年団がいますから、1億5000万人の中から試験と勉強で、割と初期の段階は公平にエリートを生み出して行って、そういう人達に、多様な経験をさせている。こういうシステムでリーダーが選ばれている。その部分は、民主主義国が独裁に戻れないのであれば、中国のこのシステムというのを少しは勉強したらいいのではないかなと思うのです。

横山

途中ですけれど、官僚機構は多様な経験をさせるようになっているんですか。

北畑

多様な経験を積める組織からリーダーの選出を

なっています。その話を申し上げますと、私は経済産業省にいましたけれども、当時は通産省と言っていましたが、多様な経験が出来ると

というのが官僚になる一つの魅力でありました。民間企業の方は勿論立派な仕事をしておられますが、やっぱりモノを作る、あるいはモノを売る、そして利益を上げるということなんです。当時で 22、今 14 の省庁に分かれています、まあ政治家との折り合いを付けながらですが、日本の行政の全てのことを処理していく。その過程で多様な経験が出来る。それによって判断力も多分良くなっていくのだろーと思ひますし、知識も増え、能力も養えるということだと思ひます。だから本当は、官僚機構から将来の総理大臣を出すというのが日本の最も望ましい仕組みじゃないかと思ひのですが、これはもう無理になりました。

通産省の前の、昔の商工省と言った時には、岸信介という人は 41 歳で事務次官になって、多様な経験をして、商工大臣、総理大臣という道を歩んでいます。今、各省では 58 とか 60 歳で事務次官になるのです。政治家を生み出す組織としては力を失ったかもしれません。ですから新しい仕組みとして、官僚機構プラス大学との協力で、お世辞を言うようですけども EMP のような組織で多様な経験をして、その中から日本のリーダーを選ぶのが良いのかなと思ひます。

横山

官僚機構をよくご存じの斉藤さん、「官僚機構からリーダーが出て来るべきだ」という今のお話どうですか？

斉藤

国家から国民へ、情報の持ち手が移った時代のリーダーシップ

それは北畑さんのご経験で、官僚という所から見るとその論理は論理でまとまっているのだと思ひます。ただ、そういう方もいますが、私はイアン・ブレマーというワシントンの若い

ストラテジストと一緒に、中国のステート・キャピタリズムが果たしてどのくらい続くかということ議論して、少し紹介文を書きました。その彼の著書『自由市場の終焉 国家資本主義とどう闘うか』は日本でもたくさん売れました。その中で彼は中国のシステムを徹底的に研究しましたが、やはり今の中国にとってそれは非常に有効なシステムなのです。しかし、このシステムをそのままずっと続けられるのか、ということが問題だと思ひます。

既に世界でリビアやエジプトやいろんな所で紛争が起きていますが、国家権力というのは、一つは仙石さんが国会で発言されたような“暴力装置”、いわゆる警察・軍というものと、情報、この二つを押さえて国家の管理や指導をしていく。そのベースとして、非常にプリミティブな国家の段階では、日本でも明治時代などそうだったかもしれませんが、ナレッジとか教養がそこに集中している。敢えて言えば東京大学出身の方、あるいは東京大学そのものが国家を指導する。庶民はそれについて行く。それで成功するという時代はステップとしてはあったと思ひます。しかし国家が独占しようとしていた情報は全てもう国民が持つ時代になってしまったわけですね。考えられないくらい。

例えばリビアだとか、ああいう極端な独裁国家で、軍や警察を使って言論管理をしても、一本二本の電話や Facebook で国家が転覆するという、この厳然たる事実。そしてこの流れが逆転するかというと、益々これは普遍化していく。その中で、正しいリーダーシップを描きながら国家や企業をどう経営するかというのは、まさしくシュタンツェル大使が仰った「判断力」だと思ひます。

横山

先程から中国の話が何度か出てきていますが、私は最初に申し上げたように一般的リーダ

ーシップではなく、状況（シチュエーション）によるリーダーシップであると思います。要するに中国というのは子供が大人になるような成長期にいたのであって、子供から大人になるというのはヒト成長ホルモンが働いてくれるから頭の良い子も悪い子も皆成長するのです。いま中国がおかれているのはその状況なのです。だけど今日本は成長して大人になっているので、大人の成長ということが必要なわけです。大人の成長というのは、いろいろな側面があり、そんなに素直じゃない。しかもその上に情報過剰の時代が来ていて、そういう中で、ネットワークと言えど確かにネットワークなんだけれども、その中でどうやってリーダーシップが出来るのか。シチュエーション・リーダーシップということですが、浅島先生どうですか？

浅島

活性化して“healthy”な成熟社会を

そうですね、今横山さんが「日本は大人になった、いわば成熟した社会だ」というのは正に私はそうだと思います。生物学的に言うと、我々が大人になった時に、健康であるという時の状態はどういう風にして作るかという、これはですね、我々の体の中には各々の組織や器官の中に幹細胞という未分化な細胞がありまして、それを活性化すればいいのです。なぜ運動、ジョギングしなさいとか、あるいは体操しなさいと言うのは、眠っている幹細胞を呼び起こすことなのです。ですから今の成熟した社会というのは正に、寝っ転がって本を読んでいて、何も決められない状態なのです。それを今度は汗水流して、そして健康に保つための仕組みということを考えれば、我々はやはり汗を流すこと、あるいは考えたり、努力すること、そしていろんなことを経験し、人と接して学ぶこと、特に自然のもつ多様性を知り、自然や歴史（ナチュラル・ヒストリー）から学ぶことをやれば、

私はどんどん健康になっていくと思います。

人間は、年齢をとっても、記憶力、知力、体力の物凄くいい人がいます。そういう人達は幹細胞をどんどん活性化しているわけです。で、ボケるというのは、やっぱりそれだけ頭を使わないとか、運動をしないのです。体全体をつかって、私達が大人になっても持っている、眠っている幹細胞を活性化させるのです。ですから、そういう幹細胞を活性化するのはどういうことかと考えると、私は成熟した社会も、もっともっと活性化して、いい意味での健康体になる。つまり、実は健康とは何かというのは非常に難しいことではありますが、それは単に生きているというだけではなくて、その人が「私は本当に生きて、生まれて良かった」というように思える社会。これが私はそれぞれの人にとっての健康だと思います。そういうことが出来ることは、我々自身を含めてヒトだけでなく、他の生物のナチュラル・ヒストリーをもっと知るといふことと同時に、「総合知」をもって社会全体が活性化する仕組みをもっと考えるべきです。

横山

要するに、大人の成長というのは「衰退しながら成長し、成長しながら衰退する」ということですね。で、ヒト成長ホルモンというのは縦には働いてくれなくて横にしか働いてくれない、という状況の中で、何を努力するのか。先ほどから判断力というテーマが出ています。クラス会に行くと「あいつ成長していないな」とかいう思いを持たれる方が多いと思います。だからやっぱり個人の努力の範囲であって、それを今の状況の中でどうやって組み立てるのかということだと思います。

小宮山

地域の多様性からビジョンを作る

やっぱり、共有するビジョンを作るというこ

となんですね。斉藤さんの仰った、成功しているのは独裁している企業だ、と。だけど独裁している企業でも死屍累々、失敗するところの方が多いわけでしょう。要するに小さければ動ける、ということだと思ふのです。それで、今だったらシンガポールですよ。だから「何で中国はあんなにでかくて動けるんだ」と言うのは、やっぱり途上期、10%の成長が出来る時期だからですよ。

じゃあ日本でどうやるかという、やっぱり地域だと思ふんですよ。地域ごとに物を考える。そうすると僕は結局「プラチナ社会」だという話になってくるんだけどね。例えば、EMPみたいなものを「プラチナスクール」と言って、実は作っています。自治体のリーダーを20人から25人位のサイズで教育しています。丁度2期が終わり、3期が始まったところ。

先日、1期生から3期生の同窓会がありましたが、聞いてみると小さいところほど効率がいいのです。一番効率がいいのが山梨県の道志村。「縦割りを廃さなければいけない」という話はどこでもしますが、道志村に帰ると、村役場は30人。村役場の職員30人でも立派に縦割りだそうです。30人の縦割りを壊すのは、2週間彼が話して、酒を飲んだり飯を食ったりすると、一体化したそうです。だから小さいところはやれるわけ。その次は北海道の下川町です。ここはね、6000人位いたのが高齢化などで3700人位まで減ってきました。課題はたくさんあるけど、でも答えは一つ。林業を復活すればすべて解決するんです。日本全体ではグリーンだとかシルバー・イノベーションとか、人づくりだとか、必要なことがいくらか出てきますが、下川町なら林業復活でそのすべてができるんです。

はっきり言うと、地域は失敗したっていいんですよ。それがさっき言ったように、死屍累々の失敗する企業と、幾つかの成功する企業があ

るわけ。失敗しかかったって「やっぱりあっちの方がいい」と思ったら真似できるところは真似できるわけ。やっぱりここが多様性で、小さいことの利点ですよ。人間も多様だけれど、地域も多様。そういうところでなら僕はビジョンを作れると思ふのです。

横山

小池さん、今の話どうですか？

小池

「失敗」出来るのか

私が共感したのは「失敗」というところですね。恐らく北畑さんの「素晴らしい官僚が素晴らしいリーダーを作る、その訓練はされている」という話の中で、実は私は2000年頃、旧通産省の、当時室長クラスの方を通産省から（ちょっと怒られたのですが）ヘッドハントしました。その方は非常に優秀でした。ただ、私が最初に一緒に仕事をして感じたのは、失敗してこなかったな、ということです。彼はその後、失敗もしながら相当なチャレンジャーになっています。

要はリーダーシップ教育の中で、これから課題先進国としての経験を生かし、これからも課題先進国として、未知の課題を解決して行かなければならないとしたら、失敗はつきものです。過去の経験から必ずしも課題が解決できなかつたら、必ず失敗すると思ふのです。私がアメリカで学んで座右の銘にしている言葉に「Right to Challenge, Freedom to Fail」というフレーズがあります。誰にでも「チャレンジする権利と失敗する自由」があるということです。そこで、やっぱり失うものがある環境にいる人達がどこまでチャレンジ出来るか、というのが私のちょっと思ふところ。です。

横山

斉藤さんが仰った「denial」ということが官僚機構では出来るのでしょうか？

北畑

地方のリーダーから中央のリーダーを生む

いろいろ言われるのですが、失敗をしても、復活できるというのが新しい役所なのです。私は、2回くらい左遷されているのですが、経済産業省というのはいいところでありまして、もう一度チャンスを与えてくれました。だから、小池さんが仰った若くしてスカウトされた人は失敗の経験が無いかも知れませんが、局長以上になると、1、2回失敗をしています。皆さんが思われているほど、一度でも失敗した人間、官僚はだめになっていくというものでもないように私は思います。

それから、小宮山先生が「地域から」と仰ったのも、まったく同感であります。官僚機構からリーダーを出したいと思っているのですが、官僚バッシングでだんだんそういうことができなくなってきました。地方自治体のトップを経験した人から政治家、総理大臣を出すということを日本は考えた方がいいと思います。アメリカの大統領で、オバマさんは例外ですが、議員をやった後、州知事をやってから大統領になったという人が結構いるのです。限られた予算と人員の中で何を実現していくか、企業の経営者はマネジメントの能力を磨くことが重要です。そのためには、自治体のトップが良いと思います。理想論だけ言っても仕方がないという経験が必要です。

中国でも、この間失脚しましたが、薄熙来という人は、大連市の市長をやったあと、重慶市の共産党幹部をやっていました。地方で限られた人材、限られた予算の中でそれなりのパフォーマンスをやる。それから多分そこで失敗の経験もした人が、中国の場合どういう仕組みか詳細は知りませんが、自治体のトップも含め

て一定のルートを経た将来の幹部候補が大勢いて、その人々の競争の中から生き残った人が国のトップになっていく。日本では細川さんだけです。知事をやって総理大臣をやった方は、

斉藤

産業再生機構の経験から

私はたまたま完全に民間人で産業再生機構の社長をやりましたが、産業再生機構というのは準国家公務員になるのです。で、私は驚いたのですが、銀行、地銀も第二地銀もあらゆるところがお金を貸しているのを放棄してもらわないと再生できませんので、放棄していただくお願いをするわけです。大手の銀行はいろいろ情報もありますから、「しょうがないな」というようなことで大体話は済みます。

ところが北は北海道から、南は鹿児島、沖縄まで全国を回って第二地銀、これらは大体オーナーの銀行が多いのですが、「絶対嫌だ」と仰るんですよ。もう5時間6時間ずっと話しても「なんでそんなことをやらなきゃいけないんだ」と。青森の銀行の方なんかは「俺はもう国に何回も騙されているぞ、絶対やらない」と仰ったんですが、でも夜中の11時頃になるとですね「でも、お前はやっぱり国だよな」と、こう仰るんです。「国には結局反論できないよ、分かった」ということになるのです。

これを聞いて、私は産業再生機構を解散する時に、彼らの一部の人たちが今JALだとかいろんなところで再生事業をしています。皆集めて「絶対君達が忘れてはいけないのは、国家という権力を散らつかせたビジネスと、本当に民間に降りて頭下げて土下座して、お願いしますからこれを放棄してください、これを買ってください、というのとは雲泥の差があるぞ。これを忘れないでやらないととんでもない失敗をするぞ」ということを言って解散しました。何を言わんとしているかということとは皆さんの

ご判断にお任せしますけれども。(会場笑い)

横山

どうですか。浅島先生。

浅島

「混じり合える」ための仕組みを

地方から活性化するというのは本当に重要なことであります。今そういうふうしてみると、大学も、あるいは日本の国も、それぞれのところは頑張っているが、なかなか混じり合わないんですね。日本という国はどうも混じり合わないような仕組みになっています。どうしたら混じり合い、お互いに持っている利点を活かし、理解していくということが、私は日本の次の大きな発展に繋がるのではないかと思います。

例えば一つの問題を言いますと、今、情報のところで考えれば、生命科学で言えばバイオインフォマティクス(生物情報科学)という分野があります。これは数学、物理学と生物学が混じり合って、大量の情報が得られるわけです。ところが日本は完全に遅れてしまったのです。それは他の分野と混じり合うことが必ずしもうまくいかなかったからです。一つの分野に深く掘り進む縦の深さの学問と同時に、横展開して双方の学問を結びつけ、新しい学問分野の創生です。

ですから、これから国際社会に出ていく時に、いろいろな国の人達や分野と混じり合う、そのためには、先ほどちょっとお話しましたが、他の人たちと話し合うための「教養知」が無ければだめなのです。それとお互いを認め合い、信頼するための「専門知」が無いとだめなのです。そうすると混じり合える仕組みというので、新しい英知が生まれてくるわけです。やはり最終的には人、つまり人間力なんです。どういふ人がそこにいたかということによって

決まるわけですので、これからの人づくりをどのようにしてやるか、ということが大学の使命だと思います。そしてそれは日本の社会の使命でもあります。

今はどうしてもシュリンクしてしまうのですが、このシュリンクしたものを活性化するには、やはりもうちょっと教育をきちっとすることが重要です。そういうことを、例えば EMP でもいいのですが、地方のいろいろな組織でも、人づくりをもっと積極的にやって欲しいと思います。

横山

日本を活性化する方に話がふれてしまい過ぎていたかなと思ったら、今やっとリーダーシップの方に話を戻していただきました。やはりテーマは「時代の本質を掴む」というタイプのリーダーシップの議論をしているのですが、それに関してもっと「こういうやり方があるんだ」とか、あるいは教育について「教養知と専門知を合わせた総合知だ」ということを浅島先生が仰っていますが、どなたか、「それならこういう考え方がある」というイマジネーション豊かなお話をお願いいたします。

小宮山

小さなリーダーシップが必要だからこそ、EMP が重要だと思う

私はやっぱり EMP みたいなプログラムが一番重要だと思っています。それは、むしろ小さなリーダーシップのネットワークから生まれてくるというふうに考える方が、正しいと思います。それで先ほど、そういう意味もあって「下川町ならやれる」と言いました。「リーダーシップ」をいきなり、世界の United Nations のリーダーシップみたいに考えると成り立たない時代だと思うのです。日本が動くために、100 万人が教育を受けて何かしなければいけ

ないというのではなく、意外と少数の、例えば100人程度、強い、若い人たちが心を合わせられるように教育をする、そういうグループが幾つかあればいいと思う。そんなにたくさんはいらないでしょう。

横山

まあ、そういう小さなグループの中からネットワークが出来上がっていくというのが、大人の成長の一つのパターンだということですね。やっと小宮山先生の“プラチナ社会”の意図がだんだんわかってきました(会場笑い)。だから経験不足であるとか、こうやって官僚を育てるんだというような考え方もあるけれど、実は、違ういろんなことを経験しながら小さなスケールからだんだん大きくなっていくというプロセスが、この社会の中にちゃんと埋め込まれるような感じになるのかな、というふうにとらえたんですが。小池さん、どうですか？

小池

EMP から実際に一歩踏み出した一人として

今日はちょっと EMP の宣伝も兼ねなければいけないので、そのこともお話しします。先ほど浅島先生が「混じり合うことが大事だ」とお話しされました。EMP は金融機関、メーカー、その他いろんな企業から人が来ています。それから省庁も財務省、経産省、国交省、総務省、文科省、最近では農水省も来ております。その他に地方自治体も。で、よく“タコツボ”みたいな話がありますが、それは広がっているとはいえ、やはりそれぞれのお付き合い、業界も含めて、大きなタコツボがいっぱいあるな、という感じでした。

ところがこの EMP を修了してからの課外活動を含めて、いろんなつながりが出来てくると、それぞれの専門性、スペシャリティ、考え方というのがだんだん混じり合ううちに、面白

いバリューに化けていく、という現象が起きています。EMP はたった半年ですけれども、その座学はまず第一歩で、修了してから様々な活動をしております。

私は EMP を修了してから、小さな会社でしたけれども、上場していたこの会社の社長をすぐに辞めました。実は“自分探し”のために EMP に行ったんですね。私はちょうど 50 歳になる時で、それまでいろいろなことをやって来ましたので「次、何か探そう」ということで EMP で勉強しました。何の仕事しようかと自問自答した時に、「人間は食うために働いているんだ」ということにふと気が付きました。

当時、農学関係の先生が農業問題について、講義でいろんなことを言っていて、何が問題かもよく分からないような議論がたくさんありました。という中で、とりあえずじゃあ自分で農作物を作ってみよう、自分で売ってみよう、ということで就農しました。畑を借りて農業の世界に入ってみたのですが、そこからいろいろな繋がりが出来てきて、IT や新しいビジネスモデルを模索しながら農業ベンチャーを設立しました。今では EMP の修了生の方々が何人か本格的に参画してくれたり、サポートしてくれたりしています。ある意味で EMP 発のベンチャーというような感じの様相も呈しています。EMP 修了後、異なる分野に具体的に一歩踏み出すことが出来たという事例をご紹介します。

横山

EMP が求めるのは、判断力と多様性を持った魅力的な人

まとまりのないまま時間が来てしまいましたが、ちょっとまとめさせていただくと、さっきからこだわっているのは、「今の時代の状況」と、「子供から大人に」ということも言いました。もう一つは、局所最適化の足し算が全体最

適になる幸せな時代を日本は過去に過ごしたんだと思うのです。今は、相互連鎖で、全ての分野、全ての地域が入り組み始めた時に、局所最適の足し算では成り立たない時代なのです。はっきりとやり方が違っているのであって、そういう時にどうするか、ということです。

「Denial」というのはいいのだが、例えば小泉内閣のように壊す改革はやっても、それを新たに組み立てなかったのです。その次に組み立てる内閣が出てくるのかと思ったら、削る内閣が出てきてしまって、仕分けばかりしている。仕分けして世の中が成長する、あるいは新しく展開するならいいのですが、そうではない。やっぱり「組み立てる改革が出来る能力」というのが今必要なのです。それが私は基本的にリーダーシップだと思うのです。

最後に、EMP の宣伝のために、EMP というのは何を求めているのか、どんな人格かについて簡単に説明します。EMP では、「どこに出ても何やら堂々としていて、何も喋らなくても存在感があり、ちょっと行って話をしてみると、たどたどしい英語だけれどもちゃんと自己主張が出来、基軸もしっかりしていて公共的精神もちゃんとしており、ちょっと強引だが魅力的な人だね」というような人たちを作りたいわけです。

だから日本だけで頑張っているのではなく、外に出ていくから偉いというのでもない。「どこにいたってどうってことないよ」というような人物に出来ないか。だから英語にこだわってはいないんです。やっぱり思考能力があり、判断が出来る方が、英語が出来るよりよほど偉いんだ、というふうに考えています。その中でやっぱり多様性が与えてくれる刺激というものが、視野狭窄に陥らないという意味で今重要なのではないかと思います。

締めるつもりはないんですが、そういうことで終わりたいと思います。どうもありがとうございます

ございました。(会場拍手)

閉会

【閉会の辞】

山田

課題を明るい枠組みでとらえていくための、EMP の学び

皆様、長い間ありがとうございました。非常にうまくまとまりましたので、追加することはありませんが、EMP のことで少し補足したいと思います。EMP の説明書を見ていただくと、学問の話がされていますが、そういうことを知ってどうなるのか、ということを知られます。課題というのは自分が見る枠組みによって非常に違ってきます。例を挙げると、高齢化の講義を聞くと、今 10 年、20 年前に比べると大体 10 何歳若返っているということですから、官僚の方でも「それだけ経験を積むと 58 歳」と言っても、昔の 40 代なのです。やはり世の中というのは変動し、変わっていく訳です。

浅島先生の話にありましたように、生命科学が進んでいくと、知識も進化します。哲学でも世の中に合ったように考え方が変わってきます。そういうことを知ると、例えばいろんな課題を見てどういうふうに捉えるかという時に、明るい枠組みで考えられるようになります。そういう人たちが EMP で育ち、彼らが実際に経験を積みながら世の中を引っ張っていき、社会に役に立つようなことをやれば、日本も変わってくると思います。

今日は本当にたくさんの方々にご来場いただき、ありがとうございました。これで閉会の挨拶とさせていただきます。

(会場拍手)

(了)