

# 和社会の進化について

東日本大震災を超越する新たな高等教育をめざして  
21世紀グローバル社会のリーダー人材要件と新たな育成機関の概念設計

栗本 宏 大中 忠夫

序章—はじめに

- 第1章 日本社会の現場リーダーシップの卓越とその原因分析
- 第2章 上位階層人材のリーダーシップの退化とその原因分析
- 第3章 21世紀のグローバルリーダー人材の要件設計
- 第4章 21世紀のグローバルリーダー人材育成機関の体制設計
- 第5章 21世紀のグローバルリーダー人材育成機関の理念設計

## 序章—はじめに

### (1) 東日本大震災の現実が提起する二つのリーダーシップ

2011年3月11日午後2時46分に勃発した東北沖大地震がもたらした東日本大震災により日本社会は太平洋戦争後の最大の犠牲者と被害を経験している。この国難を克服し復興を実現するために、被災地のみならず日本社会全体が、新たな社会進化を実現する強い覚悟を求められている。日本社会の高等教育も例外ではありえない。特に、リーダー人材育成に関しては、今回の大震災によって顕在化した二種類のリーダーシップの現状が、日本社会の高等教育体制の根本改革の必要性を警告的に提起している。

そのリーダーシップの一つは日本社会のみならず欧米社会からも高い感動と多くの賛辞を与えられたものであり、もう一つは、その逆に日本社会に少なからぬ不安と失望をもたらしたものであった。前者が被災現場の人々のリーダーシップであり、後者が企業や社会の上位マネジメント階層人材のリーダーシップである。

この現場と上位階層のリーダーシップの明と暗は、社会文化分類モデル（Geert Hofstede: *Cultures & Organizations*）の観点からは、個人主義社会文化の対極となる集団主義社会文化の、必然的な特性とも指摘されるだろう。すなわち、集団主義文化社会の人々の相互依存尊重の文化特性は、現場での危機に直面すると、自制と協力、そして自らの生命と財産の危機に直面している個々人の事情を超越して、他者への貢献を、集団的な規範あるいは矜持として実行する一方で、まさにその相互依存の絆、あるいは柵（しがらみ）が原因となって、上位マネジメント階層人材のリーダーシップ能力、特に彼らの責任感と決断力、を鈍らせ損なう。また時間とともに退化させる。という指摘である。この思考を単純に延長すれば、日本社会にはさらに個人主義文化を浸透させる必要があるという結論に至るかもしれない。

## (2) 個人主義と集団主義とを超越する新たなグローバルリーダーシップ

しかし、一方で個人主義文化を標榜する欧米社会の経済混乱と多くの企業衰退の事例からは、相互依存の柵の存在しないはずの社会集団においても、特にMBAホルダーに象徴される企業経営の上位階層のリーダーシップが社会全体の幸福のために機能しているとは判定できず、むしろその逆評価が一般的だろう。

また、まさにその個人主義社会から発信された災害現場のリーダーシップに対する高い共感と賛辞が、グローバル社会の危機においても同様に出現する「特定の個々人の特例的な貢献行動」のみにではなく、「地域社会全体が自制と協力、他者への貢献の意識と行動を集団的に実践している」ことに対してであること。あるいは、むしろこの後者により強く共感されていることは、現代の個人主義文化社会にも、何らかの集団主義文化に基づくリーダーシップの意識と行動が強く求められていることを示している。

したがって、今回の大震災が日本社会に突き付けている課題は、あるいは高等教育機関が最優先で学ぶべきことは、組織行動とリーダーシップの視点で表現すれば、集団主義と個人主義の二つの社会文化を超越する第三の社会文化とそれに基づく新たなリーダーシップ能力の探求とも結論できるだろう。これは、具体的には、集団主義文化と個人主義文化の双方のリーダーシップの意識と行動から、人間社会の進化に貢献しうるプラス要素を抽出し、これらの両方を超えて進化する新たなリーダーシップ要素とそれを育成する新たな高等教育機関を設計することでもある。したがって、本論で探求するリーダーシップ能力は、個人主義か集団主義かに関わらず、グローバル社会全体が追求すべき、21世紀のグローバルリーダーシップ能力、でもある。東日本大震災という国難の災害が、その災害規模の大きさと深刻さゆえに、より明解に日本社会さらにはグローバル社会に突き付けたリーダーシップ進化の警告に基づいて、21世紀のグローバルリーダー人材の能力要件とその育成のための新たな高等教育機関の要件を考察する。

## (3) 個人主義と集団主義とを抱括する「和」の本質

### 1) リーダー人材育成機関の消滅

しかしながら、それらの要件考察は、今回の大震災で露呈した現代社会の上位マネジメント階層人材の個々人のリーダーシップの問題点を指摘して解決できる問題ではない。彼らのリーダーシップ能力の欠如あるいは退化は、彼ら自身の個別の状況や個人的事情によるものではなく、明治期以降の西洋文明知識情報の導入を最優先とした知識偏重型の教育方針と体制に起因するものであり、この教育体制を再構築することなくして克服はできないからだ。

### 2) 「私塾」の考察

したがって、この考察の前提となる現状分析では、明治以降の教育体制のみではなく、江戸期に確立された教育体制までさかのぼって考察し、さらにはその教育体制の明治期への残存影

響をも考察する必要がある。先ず江戸期から明治期への教育体制転換に際し、どのような教育理念と機能が新たに追加され、あるいは、停止されたかを考察することで、現代社會の教育体制が喪失しているリーダーシップ育成機能を見極め、江戸期の社會文化から継承すべきであった教育機能を現代社會に復興することも可能となるだろう。具体的には、藩単位の官制教育体制を具現化した藩校でもなく、また社會全体の識字率を当時のグローバル社會標準からすれば卓越したレベルにまで向上させた寺子屋でもなく、それら二つに対する、いわば第三者的存在であった、そして明治期以降継承されることのなかった、「私塾」の教育理念と体制から現代社會のグローバルリーダー人材育成教育体制の要件を考察する。

### 3) 「和」の本質の探究

次に、グローバル社會からも共鳴された震災現場のリーダーシップと失望された上位マネジメント人材のリーダーシップの、両方の共通原因となっている、相互依存的人間関係（＝Interdependency）の明と暗を考察することで、21世紀に求められるグローバルリーダー人材の能力要件を抽出する。この明と暗についての二つの考察のうち、前者は、江戸期以降明治初期まで、日本社會文化の基盤として存在していたにもかかわらず、明治期の西洋文明知識導入を最優先とする教育体制の確立とともに、継承されることのなかった日本型社會文化の進化のためのプラス要素の再発見である。そして、後者は、江戸期に確立され、明治期以降に、無意識のうちに継承されてしまっているマイナス要素の影響分析でもある。

これらの二つの考察は、日本型集団主義文化の総称である「和」の社會文化について、社會進化の観点からのプラスとマイナスの二つの要素を抽出し、これらを社會進化のためにどのように活用すべきか、あるいは、変革すべきかの考察である。すなわち、「和」の理念が提起された7世紀初頭からそれが確立された江戸期までの間に生じた「和」の理念に対する迷信と誤謬のマイナス面を解明し、その枷を打破するとともに、和の本質のプラス面をグローバル社會に提言する。本考察から、「和」の本質は、組織行動理論で定義する個人主義に対立する存在としての集団主義ではなく、それらの両方を包含するものであることも明らかになるだろう。

## 第1章 日本社會の現場リーダーシップの卓越とその原因分析

### (1) 日本社會がグローバル社會に発信した提言：現場リーダーシップの卓越

東京電力福島第一原子力発電所を含めて今回の大震災の現場の人々のリーダーシップについては、グローバル社會からの期せずしての、また多分当事者のみならず日本社會一般の感覺を超える感動と賛辞が寄せられている。これらの感動と賛辞の対象として認識された行動以外にも、把握しきれない数の人知れず実践された、あるいは当然のこととして実行されたリーダーシップ事例があったであろう。

これらのすべてを正確に調査し記録することは容易ではなく、また本論の目的ではないので他の方々に委ねたいと思うが、その上で、これらの感動と賛辞の対象となった顕在化したリーダーシップ事例を総括することを許していただくならば、それらは、自己と家族の生命と財産が消滅する危機に直面してもなお他の人々のために尽くす意志に基づいた行動であった。ある

いは、自己の事情を超えて、先ず直面している外部状況が求める事情、他者の事情に、自らが率先して貢献する行動であったといえるだろう。

ここで、しかしながら、これらの賛辞にはもう一つの対象があった。それが、災害被害を受けた地域社会全体が示した自制と協力の意識と行動である。数多くの他者に対する貢献行動も、この社会全体の自制による秩序維持と協力による相互支援を当然とする共通認識に基づく結果であり、特定個人による偶発あるいは特例的な行動などではなかった。

すなわち、このリーダーシップは、地域社会の人々に共有された自制と協力の意識と行動によって、特定の個人に限定されることなく、社会全体の規範あるいは矜持として、自然に実践されている。このリーダーシップは、もはや一般的にリーダーシップという言葉からイメージされる特定個人の行動ではなく、人々全体が共有し実践する意識と行動である。この「社会を構成する人々がそれぞれの立場で社会のために尽くすリーダーシップ」は、19世紀半ばの明治維新前夜には「草莽」のリーダーシップとも呼称されたものと類を同じくするだろう。

とはいえ、日本社会では、これらの自制と協力のリーダーシップを実践することは当然の行動と認識されているから、グローバル社会からの指摘がなければ、自制と協力の意識を暗黙に共有するこの自らの社会文化の意義や価値を特に自覚することはなかったのではないだろうか。少し視点を歴史的に拡大すれば、グローバル社会からの多くの感動と賛辞により、期せずして日本社会は、自らが文化風土として歴史的に継承してきた社会貢献リーダーシップの存在を認識することになった。さらにはその社会文化を創生期より二千年余にわたり育ててきた東洋文明の恩恵を再認識することにもなったのではないか。

## (2) なぜ自制と協力の集団主義行動が欧米社会から賞賛されたのか？

しかし、なぜ地域社会全体によるリーダーシップが、現代の欧米社会に特に強い印象を与えたのだろうか。その大きな原因の一つとして、このような大震災地域全体の人々による社会貢献のリーダーシップが欧米社会の現状文化に対する明解なアンチテーゼとなっている可能性に思い至るのではないだろうか。

個人主義、個人の自由、をその社会文化の基盤とする欧米社会では、特に1980年代以降の米英のレーガン・サッチャー政権の規制緩和と自由主義追求の時代以来、社会、企業、そして個人にとっての費用対効果の損得意識が日常行動の判断基盤となっている。さらには、なりふり構わぬ資産増大欲求と金融資本偏重の経済活動が支配的ともいうべきレベルにまで膨張している。

この欧米社会の現状からは、自己や家族の生命や財産の危機に直面してもなお自己を抑制し社会全体に尽くす震災現場の意識と行動は、少なからず理解を超えたものであったに違いない。のみならず、社会を構成する人々がそれぞれの立場で社会への貢献を実践しようとする震災現場の欧米個人主義社会文化へのアンチテーゼともいえる光景は、自らの個人主義の価値観とそれがもたらした社会経済の混迷を打破する可能性を予感させる建設的なアンチテーゼでもあったのではないだろうか。

すなわち、この東日本大震災の現場で発揮されている、現代社会では草の根とも呼ばれてい

る草莽のリーダーシップは、日本社会のみでなく、現代グローバル社会にとっても、その経済的、あるいは、社会心理的な均衡を取り戻す可能性を秘めているのではないか。これが、「和」社会文化のプラス面である。次の第2章では、上位階層人材のリーダーシップ退化の原因となっている「和」の社会文化のマイナス面を考察する。第3章では、「和」の社会文化の学習する組織行動を促進するプラス面から、21世紀のグローバルリーダー人材の能力の要件定義を試みる。

## 第2章 上位階層人材のリーダーシップ退化とその原因分析

### (1) 上位マネジメント階層人材のリーダーシップ欠如と退化の現状

東日本大震災は2011年3月11日午後2時46分に勃発した東北沖大地震がもたらしたものである。しかし現実には、地震による直接的被害よりも津波被害と原発事故による被害がはるかに大きく、その被害規模すらも依然として確定できていない状況にある。がれき処理の見込みは立たず、原発の冷温停止と廃炉工程についても10月30日現在ようやく30年超の取捨工程は発表されたものの現場の正確な状況は把握できていないままの仮説的な計画であり、新聞報道（朝日新聞10月30日朝刊）によれば、予断を許さない状況は依然として続いている。

そして何よりも、原発事故の現状に関する情報公開が十分ではない。海外社会はもとより、日本国民ですら、政府、メディア、そして直接当事者となっている東京電力からの情報開示が十分であると断言することには少なからぬ躊躇と不安を覚えるのではないだろうか。また、事故時の初動対応と周辺地域への避難指示に関する政府と東電の意思決定の妥当性についても社会が納得できる明解な説明ができていないと言いがたい。さらに、既に6カ月が経過したにもかかわらず、未だ東日本全体に拡大している放射能汚染に対する国家戦略としての除染計画は確立されていない。

このような現状を直視すれば、今回の被害を、人知を超えた自然災害の結果であると認識するのみでは充分ではないことは明らかだろう。少なくともこの自然災害からの復興に関しては、直視すべき社会的課題が表出している。この課題は、日本社会を包括的、社会的に導くリーダーシップ人材の欠如、あるいは、社会リーダーシップ能力の社会的退化とも総括できるだろう。この社会的な課題を克服することが、太平洋戦争後の最大数となった犠牲者に対するこれからの日本社会の使命であるだろう。

### (2) 上位マネジメント階層のリーダーシップ欠如と退化の原因分析

なぜ、現代日本社会の多くの組織、その代表事例としての、政府、官公庁、企業の上位マネジメント階層人材のリーダーシップ能力が社会全体の共感を得ることができないのだろうか。また、そもそも、社会の上位マネジメント階層が発揮すべきリーダーシップとは何か。この二つの質問に明解に答えられる人は、これらの当事者のリーダーシップを非難してもよいだろう。しかし、日本社会は、果たしてこの二つに対する明解な標準解をもっているといえるのだろうか。このことを考えれば、原因分析の糸口が見えてくる。

先ず、そもそも明治初期以来、社会統治のリーダー人材を育てることを最優先とした高等教育機関などは存在していなかった。また、現代の教育機関の後進性はむしろ社会統治リーダー人材の育成を妨げてしまっている。そして最後に、日本社会の底流に継承されている矮小化された「和」の理念文化の存在がある。以下この三つの原因の実情を整理してみる。

#### 1) 明治期以降のリーダーシップ育成機関の消滅

第一の原因として、明治期以降、社会統治のリーダー人材を育成することを最優先目的とした教育機関が消滅していることがある。すなわち日本社会には軍事や経営に関する教育機関を除けば、明治初期までさかのぼっても、社会統治のリーダー人材を育成するカリキュラムを装備した教育機関は存在しない。江戸末期に社会リーダー育成の中心的な役割を果たした私塾は、明治期の西洋科学文明の知識集積を優先した新制教育体制のもとで、あるものは神格化され、あるものは伝説化されて、歴史の中に葬られてしまっている。

現代社会の教育体制の最高学府から基礎教育までの全体が、いわば読み書き算盤に傾斜卓越した知識集約能力のみを育成する高級寺子屋体制ともいわざるをえない状況にいたった起点は、明治期の西洋科学文明導入を最優先とした教育体制にあることは否定できない。しかしながら、19世紀中盤の日本社会にとってはそれが最善の選択肢であったことも否定できないし、そもそも厳然たる歴史的事実ともなっている。

さらに、現代社会が見逃してならないもう一つの事実がある。それは、19世紀中盤から少なくとも20世紀初頭までは、江戸期から明治期に育成された社会統治リーダー人材が、これらの教育体制にかかわらず存在していたということである。したがって、これらの人材とその影響力が継承されていた20世紀初頭くらいまでは、知識集約に特化した教育体制が社会全体の人材構成を変えつつはあっても、社会統治リーダー人材は十分に存在していたといっただろう。

この教育体制の知識集約型偏向が社会にとって問題となり始めた時期、すなわち、社会リーダー人材が減少に転じ始めた時期をどこにおくかは、専門の歴史家の見解を尊重する必要があるだろう。ただ、略略の歴史的推定を許してもらうならば、江戸期と明治初期までの社会リーダー人材育成機関により排出された人材が一巡して社会から退出した大正期から、当然の帰結ではあるが、社会のリーダー人材層の縮小と退化もはじまっているといえるのではないだろうか。これに、さらに19世紀末から20世紀前半までの対外戦争でのリーダー人材の膨大な量の喪失も見逃がしてはならないだろう。

そして、20世紀中盤以降から現代にいたるまでは、歴史的な経済成長の陶酔の中で、知識集約教育機関のみの社会の偏向が加速し、教育機関は、出身者が受験競争力の認定機関としてこれを活用し、卒業後は闊意識による相互支援を期待するといった、個々人の社会キャリア認定機関の存在になりきってしまった観すらある。またテレビのクイズ番組程度でしかその意味を見いだせないかのような知識偏重型の教育機関があたかも社会リーダー人材育成をも担っているという錯覚を続けてきている。そして、これらの教育機関のみしか経由していない人材が社会人材のすべてを占めるようになってしまっている。

大震災復興の社会的リーダーシップを発揮すべき上位マネジメント階層人材のリーダーシップ不足を指摘し非難することはそれほど難しいことではない。しかし、それでは何ら本質的な問題の解決にはならない。東日本大震災が現代社会に警告し求めているのは、そのような場当たりの対応ではなく、社会リーダーシップ育成を最優先命題とする新たな教育機関の創設という社会復興であるからだ。現代社会の極めて例外的な存在として存続している、松下幸之助翁の昭和の私塾、松下政経塾の多くの出身者が、奇しくも東日本大震災の復興を担う政府を支えている事実も、まさに日本社会に新たな私塾の復興が待ったなしで必要とされていること示している。

## 2) リーダーシップ育成を妨げる現代高等教育機関の後進性

第二に、第一の原因の結果でもある現代社会の教育機関の後進性が、その一般的な傾向において、社会的リーダーシップ人材育成を、他意はないとはいえ、むしろ妨げる存在ともなってしまうている。現代の高等教育体制そのものが、社会をリードする人材育成のむしろ障害となっている。先ず、その入学選抜システムにより高等教育機関が、個人的な受験競争の結果を偏差値ランクで評価する証明機関のような存在となってしまうている。受験競争とその結果の個人のキャリア保障のための存在であるかのごとくですらある。

また、本来は国家と社会に貢献する人材を育成すべき現代の大学と大学院には、専門知識の知的レベルの高いマイクロ議論にたけた教員と学生を育成するカリキュラムと体制はあっても、それらの教育と研究の成果をどのように社会に還元するかのマクロ議論は極めて乏しい。

例えば、法科大学院はひたすらに法律知識の効率的な記憶と活用の能力を競う人材の輩出に努めるかの様相である。経済学大学院は現実社会の進化とは隔絶した理論のための理論を追い続け、金融工学に到達しては学術的な成功業績が社会に混乱をもたらす種すらももたしている。経営系大学院は、グローバル化の奔流のなかで、投資家および金融資本という特定集団の利益追求人材育成か、社会進化への貢献人材育成かの二つの選択肢のはざままで揺れ続けている。

文科系と分類される以上の領域の一方で、理科系の高等教育の現場ではどうであろうか。現時点で、20世紀以来の理論物理学の領域が実現したものは、医療や電子技術の進化への貢献のプラス面を見逃してはならないものの、その反面で、物質構成要素の究極探求の結果、原子番号最小の原子を融合させ、最大原子を分裂させることによる巨大な爆発殺傷装置を2種類作りだしたのみではないか。そしてその物質構成要素の分解探求の先にはもはや、その究極目的であるはずの、生命の源泉とその尊厳の探求は見えてこない。むしろその本来の目的とは全く異なる方向に向かってしまっているかの様相を呈している。また、その平和利用を意図した原子力工学の領域においても、分野別の専門研究は推進されても、核燃料製造、発電所建設、運転、使用済燃料再処理、貯蔵、の全体像を把握しその意思決定を担う学問領域と人材はどのくらい存在するのだろうか。厳密には皆無ともいわざるをえないのが現実ではないか。

さらに、文科系、理科系の区分にかかわらず、それぞれの専門講座の本質は、教員の既得特権を保持するためのブラックボックスとなり、多くの教授会は教員組合と化してしまってい

る。例外はあるとしても、細分化された不透明な縦割り講座構造の中で、教員組合が既得特権の維持にしのぎを削っているのが実状といっても必ずしも誇張とはいえないだろう。これらのどこに、社会に尽くす人材を育成しうる原動力が存在するなどといえるだろうか。

### 3) リーダーシップ行動を排除する矮小化した「和」理念

そして、第三に、これらの教育体制の基盤となっている社会文化の中に、江戸期以来の矮小化された「和」の理念文化、異端や多様性を排除する「和」などという明らかに非論理的な迷信あるいは誤謬が継承され続けていることがある。すなわち、自らの社会構成を均一、均質な存在と見做し、異端や独創を牽制する、「和」社会自身の底流に存在し続けている、「和」の思想と概念に対する誤解を指摘する必要があるだろう。

これは、江戸期の3世紀にも及ぶ社会安定期に実施された、社会秩序維持のための統治策と、その結果としての異端者を排除する社会文化が、明治期以降にも暗黙のうちに継承されている結果であるともいえるだろう。しかし、これは、東洋文明の究極の理念でもある「和」の理念の矮小化でしかない。すべての人々の融和を提起する「和」が、特定の人々は排除する理念であると解釈すること自体が、論理的整合性を欠いている。

にもかかわらず、この「和」理念を、均質性や均一性の追求と置き換える矮小化は、日本社会のいたるところで、独自、独創的な発想や行動を抑制するのみでなく、さらには、組織や社会内での健全な議論や論争をも悪しきものとする文化すら醸成するに至っている。

確かに、P. センゲが著書（*The Fifth Discipline*）で指摘しているように、個人主義社会文化における、「問題点はあそこであり、自分は関係ない」の状態になってしまうとそこには大局観の欠乏による自己中心的な極めて狭視的なものの見方しかない。しかし、その逆の極端で、組織や社会の問題点を指摘できないとなれば、そこは官僚主義や情報操作が増殖する温床となるのみである。また、人々の心の流動性、What Ifの思考による発想や展開は期待できない世界が生じてしまう。

しかも、この「和」の矮小化された理念に緻密かつ賢明に従うことが日本社会や組織における昇格の重要な要素の一つとなっているとすれば、その昇格フィルターを経た上位階層人材には社会と組織の改革や進化を提言する意思や覚悟を多くは期待できないだろう。東日本大震災によって露呈した上位階層人材の意志決定力や責任遂行の覚悟の弱さは、まさにこの矮小化された「和」の価値観が根強く存在し、上位階層人材のリーダーシップを抑圧してきた結果でもあるだろう。

## 第3章 21世紀のグローバルリーダー人材の要件設計

グローバル社会が共感した東日本大震災の現場リーダー人材の意識と行動は、どのような21世紀のグローバルリーダーシップ要件を提起しているだろうか。

まず、これらの現場貢献を実現した草莽リーダーシップ、集団的な社会貢献意識に基づくリーダーシップの、理念、使命感、倫理観と行動基準を考察し、次にこれらの意識が実現している行動能力を考察する。

## (1) グローバルリーダー人材の意識要件：科学的合理性を抑制する社会的人間性

### 1) 「人間と自然の共存を追求する」理念

「我々は海を恨みたくない。海はこれまでわれわれに大きな恵みももたらしてきてくれた。」被災地の多くの漁業関係者はこの主旨の言葉を共通に口にする。戦後最大規模の被害をもたらした自然に対する人々の謙虚さと復興へのたくましい意志。これから現代社会は何を学ぶべきか。その意識の底流にある自己認識と理念は、人間と自然との共存を弛みなく続ける行動の中に自己の存在意義を見つけようとする、人間進化の最も本質的な意識ではないだろうか。また、この認識が、コミュニティーメンバーの相互協力、さらには、コミュニティー社会への献身と貢献をも実現しているのではないだろうか。

### 2) 「獲得を抑制して貢献を意識する」使命感

自らの生命と財産の危機状況に直面しても、社会秩序の中で自己を抑制しようとする意志からは、何を学ぶべきだろうか。それらの行動の究極の結晶のみを観察すれば、それらの行動は、人間社会の歴史としてこれまで語られてきた権力と財産の追求の歴史の対極に、人間としての自己尊厳と自己実現を追求する人間社会の歴史が存在している事実を実証している。

20世紀の第二次世界大戦の前夜に、米国の心理学者A. マズローが、獲得欲求を超越する貢献欲求の崇高さを提起した人間の最も本質的使命が、大震災の現場で実践されている。

### 3) 「科学的合理性を超える社会的人間性」の倫理観と行動基準

東日本大震災の現場には、物資の供給不足を価格に反映させてビジネス機会とする行動も、外部からはうかがい知れない範囲では存在していたであろうが、しかし現場社会の倫理観がそれを了とするものではなかったことは明らかである。

これは、個人の自由とその具現対象である財産追求の自由を最高理念とする社会の倫理感とは、根本的に異なるものである。そこには個人主義社会の、自由を確立することを妨げる最小限の行動を抑制する倫理観などではなく、社会の融和的な成立を最高の理念とする、そのために必要な行動をすべて包含する倫理観が観察できるのではないだろうか。

より単純化して表現すれば、損か得かで判断することの正当性を維持するための規制として倫理観が存在するのではなく、損得勘定を超えた、正しいか正しくないかを最優先に追求する、陽明学の指摘する「良知」探求の倫理観が観察できる。それは、科学的合理性とそれに基づく個の自由探求の対極となる、社会的人間性とそれに基づく社会調和探求の行動規範ともいえるだろう。

## (2) グローバルリーダー人材の行動能力要件：管理能力を抑制する学習能力

### 1) 獲得のための管理行動と貢献のための学習行動

グローバル社会からの高い共感を呼んだ現場の自制と協力の行動は、「他者の事情を観察しそれに貢献するために自己の行動を制御する貢献欲求に基づく学習行動」と一般化して表現することができる。これは、「自己の正当性を主張して他者をコントロールしようとする獲得欲求に基づく管理行動」の対極となる行動でもある。

震災現場の秩序を維持するためには、これらの二つの相反する行動能力が、少なくとも片一方のみに偏ることなく、何らかの均衡で共存していることが不可欠であり、そのことから、人々が、組織行動論モデルで表現する、管理と学習の相反する行動能力を均衡的に実践していたことも推定できる。

### 2) 個の自立感覚と大局観の両方に基づく状況判断力

コミュニティ内の協力と融和が重視されていることから、個々人の自立意識が犠牲にされていたのではないか、あるいは、希薄化していたのではないかと思われるかもしれない。しかし、人々の多くが、流言やデマに翻弄され、自己の情報判断ができない状況では、外部社会が感嘆するレベルの現場秩序の維持はありえなかっただろう。地域社会の現場秩序がその大勢においては大規模な混乱に至らなかった事実は、そこに当事者個々人のそれぞれの自立した判断力が存在しことの結果であり、その判断力の存在の証左でもあるだろう。

しかしながら、ここで見逃してはならないのは、この状況判断力は単に個の自立感覚による自己の損得勘定や費用対効果に基づいた判断ではないという点である。すなわち、P. センゲが *The Fifth Discipline* で指摘した、個人主義文化の社会において最もなじみにくいとされる大局観 (Systems Thinking)、すなわち自己を含む組織や社会全体の因果関係を把握した上での、個としての意思決定がされている。この大局観の感覚なしには、現場秩序を維持する自己制御行動は生まれていなかっただろう。

また、ここでセンゲが提起している学習する5つの能力要件の内の他の二つ、すなわち、自己制御 (Personal Mastery) と共有ビジョン (Shared Vision) が、個の自立と大局観を結び付ける働きをしている。コミュニティ全体の生存という共有ビジョンの実現のために大局観に基づいた自己制御の行動が実践されている。

### 3) 情報操作への耐性能力

小学生から老人まで津波からの生存者の多くの共通点として、津波の高さを遠望、推定して指定避難所よりもより高い場所へ避難する意思決定と、その意思決定に至る集団内での効率的な協議があったことが指摘できる。ここに、センゲの5つの要素の最後の二つ、自己認識 (Mental Model) とチーム学習 (Team Learning) も観察できる。

また、各地域の放射線濃度を自ら測定しようとする人々の行動は、過敏、過剰な反応という非難の対象ともなっており、また、そのような面も否定できないかもしれないが、そこには、

少なくとも集団主義社会の弱点である情報操作に対する脆弱性を自ら克服しようとする意志も観察できる。これは、これまで人類史の中で最も大量の情報がインターネットを通じて飛び交う社会環境の恩恵もあると思われるが、その結果、意図的な情報操作に迷い従う集団主義文化社会の脆弱性が、情報操作に対する耐性力に進化しつつあるといえるのではないだろうか。

### (3) グローバルリーダー人材の意識要件と行動要件の強化方針

#### 1) 行動能力要件をグローバル経営大学院より継承する

グローバル社会が認知し称賛した、東日本大震災特有の、あるいは、日本社会特有の「社会を構成する人々がそれぞれの立場で社会のために尽くすリーダーシップ」を実現していると思われる3つの行動能力要件の内、1) 獲得のための管理行動と貢献のための学習行動の両立は、次章で考察するように、まさに現代のグローバル社会のすべての経営大学院が潜在力として保有している要件である。また、2) 個の自立感覚と大局観の両方に基づく状況判断力と3) 情報操作への耐性能力とは、欧米経営大学院が20世紀以来その基盤となる顕在力として保有している。

要すればグローバルリーダー人材の行動要件については基本的にグローバルな経営大学院で既に実現されており、その顕在力と潜在力を再確認することで育成策を確立できる。

#### 2) 意識要件を「私塾」から学ぶ

一方で、3つの意識要件については、むしろグローバル経営大学院の人材モデルとその意識要件を根本的に進化させる必要があり、残念ながら現状のグローバルな経営大学院から直接的に学ぶ要素は見当たらないが、これらを提起していた実在機関であった江戸期のリーダー人材育成機関「私塾」から学ぶことができる。これについては第5章で考察する。

## 第4章 21世紀のグローバルリーダー人材育成機関の体制設計

以下では、国際的に認証された経営大学院の運営体制から、グローバルリーダー人材育成のための新たな高等教育機関の体制要件を考察する。

### (1) 運営体制基盤モデルとして国際認証された経営大学院を活用する

第2章で考察した日本社会の上位階層人材のリーダーシップの欠如と退化の三つの原因の内、第一の原因に対する解、すなわち、グローバルリーダー人材育成機関の新たな構築のためには、既にグローバルに12000校存在している経営大学院で実証されている体制を活用することが現実的であるのみでなく必要不可欠でもある。第5章で後述するように現代の経営大学院には個人主義文化の土壌の上に構築されたことによる特定価値観偏重の深刻な問題もあるが、その最も先進的な教育体制を実現している顕在力と潜在力は、新たなグローバルリーダー人材育成機関にとっても必要不可欠であり是非とも継承すべきものであるからだ。

また、第2の原因である、現代日本社会の高等教育体制の後進性解決のためにも、国際的に認証された経営大学院の運営体制の先進性を具体的に認識することで解決策を学びとることができる。

なお、上位階層人材のリーダーシップの欠如と退化に関する第三の原因である、「矮小化した『和』理念を継承する社会文化」への対応策、については、社会文化による思考の拘束、情報操作、の結果である点で同様な、「矮小化された個人の自由と企業認識を内包するグローバル経営大学院の組織文化」への対応策とともに第5章の理念設計で考察する。

## (2) 国際認証された経営大学院の先進的な顕在力を継承する

### 1) 総合経営力の標準ベンチマーク比較による運営透明化と人材流動化

新たな教育機関はもとより、現在の日本社会の高等教育機関が最も優先的に学ぶべきは、国際認証された経営大学院の経営に対するコミットメントであろう。米国経営大学院の認証機関であるAACSBでは、経営力（Management Strength）、構成教員（Participants）、教育の質の保証（AOL：Assurance of Learning）の3分野に関して21項目にわたるベンチマーキング項目を設定して5年毎に参加教育機関の詳細な個別審査を実施している。

大学運営の透明化に関しては文科省の強い働きかけにより近年日本社会でも急速に進展しつつあるが、教員組合的な教授会や、研究主体で教育附属的な感覚は、未だに多くの高等教育機関で根強いのではないだろうか。その結果、依然として講座制の縦割り内部の不可視性は解消されそうもないし、人材の流動化、特に経営大学院には不可欠ともいえるマネジメント経験のある教員の導入は一般的にはまだまだ形式対応の域を出ていないようだ。

現代の高等教育機関の運営透明化と人材流動化を含めた総合経営力を標準規格に基づいてベンチマーキング比較することは、そのみでは、各教育機関の独自性育成には役には立たないとはいえ、その前提となる標準基盤を確立するためには有効だろう。

### 2) 個の自意識と大局観に基づく意志決定力の育成

経営大学院の典型的な講義形式であるケース討論は、個の自意識に基づく意志決定力を強化するために、最も効果的なシステムとなっている。また、事前準備として求められるケース事前分析は、個人主義文化社会では馴染みにくい、全体像や構成要素間の因果関係を把握する大局観も育成している。

### 3) 多様性の尊重と双方向学習の実践の場

まだまだ洋の東西を問わず、一般の高等教育機関では、教育＝学習、といった旧態依然の感覚の等式イメージが残っているのではないだろうか。教員が何らかの専門情報を発信して説明することが教育であり、その結果学生がどこまで学習（＝記憶）したかをテストで確認する。これでは教育も学習も、単なる知識の記憶と整理でしかない。

経営大学院では、膨大な量の事前課題とその準備に基づいてクラス討論やグループ討議でプ

レーンストーミングを繰り返すことで、旧態依然の一方向の講義はほとんど消滅し、多様な意見や議論からより本質的で包括的な結論を導き出す。これが個の自立的意思決定力と双方向コミュニケーション力の実践強化の場を提供している。

以上の国際的に認証された経営大学院の3つの顕在力は、上位階層人材のリーダーシップの退化をもたらしている現行の多くの日本社会の高等教育機関の実態に対する警告的なベンチマークとなることはもちろんであるが、新たなグローバルリーダー人材育成機関においても必要不可欠な要件である。

### (3) 国際認証された経営大学院の補完的な潜在力を活用する

#### 1) 管理能力を補完する学習能力強化の最高の場

経営大学院はMBA (Master of Business Administration: 経営管理修士号) の文字通り、管理能力を学ぶ最高の場であることにより、潜在的に、学ぶことを学ぶ最高の場、すなわち学習能力強化の最高の場ともなっている。学習能力は、管理能力が自己の事情を優先して外部をコントロールする能力であるのに対して、外部の事情を優先して自己を成長させる (= 外部の情報に基づいて新たな達成イメージを形成しそれを実行する) 能力である点でまさに管理能力を相反補完する。

本来管理能力を徹底的に鍛えることを目的とした経営大学院は、MBA人材に、その管理能力の根幹である科学的合理性への過剰偏重、あるいは、損得勘定に基づく意志決定の恒常化、さらにはその結果、自己の獲得欲求の際限のない増幅をもたらしている。これが、先進社会における経営大学院批判の根本的な原因である。しかし、その管理能力の熾烈な強化の過程で、管理能力を相反補完して均衡しうる学習能力、経営大学院に対する種々の批判の原因となった管理能力の過剰実践を均衡しうる能力、の強化の場ともなっている。

すなわち、管理能力が「獲得」欲求をひたすら追求する能力であるのに対して、学習能力は、常に他者の事情を観察して自己の行動を決定する能力であるから、獲得に相反する「貢献」欲求を高める可能性を有する能力である。経営大学院は、この潜在力を意識することで、損得勘定を超えて他者に貢献する東日本大震災の現場リーダーシップを学ぶ場としても活用することができている。

#### 2) グローバル提携による遊学の基盤

グローバル認証を取得した経営大学院は、その認証保証に基づいて積極的にグローバル提携を推進することが可能となっている。AACSBおよびAMBAの米国、欧州の二つの経営大学院連盟の認証を取得している名古屋商科大学の場合には、その提携校数は76校、36か国(2011年12月15日現在)になっている。

これは江戸時代に、全国に分散した私塾がその独自性により藩の枠を超えた遊学を実現させた事にも相当するだろう。かつての藩単位で分断された鎖国体制の中でも、国家としての日本

を意識させ、また多様な地域文化を経験し交換することで相乗的な思考や意見を創出させた私塾の遊学効果が、現代社会の経営大学院間ではグローバルに実現されている。このグローバル多様性の探求については、日本社会でも近年積極的に奨励されているが、グローバル認証を取得している経営大学院は、既にその潜在力を備えている。

### 3) 情報操作に対する耐性力育成

経営大学院において求められる膨大な予習作業によって強化される情報処理能力は、具体的には速読や速文作成といった能力を強化している。これらの高速度の情報処理能力はただ単に処理スピードを上げるのみでなく、その処理能力が、情報の論理的な整合性や網羅性に対する感度を高め、情報の誤謬や不完全さに対する感性も高めている。

すなわち、情報操作に対する感性力と耐性力の育成という潜在力である。これも必ずしも明確には意識されていないが、それゆえに経営大学院の有効な潜在力の一つといえるだろう。経営大学院の基盤となっている、ケース討論形式の双方向学習が、21世紀のグローバルリーダー人材の基盤力となる個の自立意識と大局観に基づく意志決定力を顕在力として強化していると同時に、同時に、情報操作に対する耐性力という潜在力をも強化している。

### (4) 何が現代の欧米経営大学院を矮小化しているのか？

以上のように経営大学院の顕在力と潜在力を整理してみると、第3章で検討したグローバルリーダー人材の行動能力要件を、すべて満たしていることが分かる。にもかかわらず、なぜMBAがグローバルリーダー人材になりえていないのか、それどころか、なぜ未だにグローバル社会からの批判が鎮静できていないか。

一言で答えれば、欧米系の経営大学院はそのリーダーシップ能力を発揮すべき対象を、社会全体ではなくその一部でしかない特定の投資家集団の便益の最大化を使命とする意識で育成しているからだ。これはしかしながら、欧米系経営大学院の瑕疵などではない。むしろそのよって立つ経済社会と文化の要請、個人の自由と財産を最大化することを最高理念とする社会文化の要請、に見事に対応している結果である。

しかしながら、まさにこの狭義に定義されたグローバルリーダー人材の意識要件が、現代欧米経営大学院の限界ももたらしている。投資家個々人の財産権を最優先するいわば矮小化された個人主義社会文化の枷が、MBA人材のグローバルリーダーシップ能力を抑制し、矮小化している。また遡れば、個人の自由という人間社会史の画期的な理念を矮小化して、個人の財産追求の自由と同一視してしまっている現代社会文化こそがその元凶ともいえるだろう。次の第5章では、グローバルリーダー人材育成を妨げているこの矮小性を考察する。

## 第5章 21世紀のグローバルリーダー人材育成機関の理念設計

本章では、新たなグローバルリーダー人材を育成する新たな育成機関に求められる理念要件、すなわち、グローバルリーダー人材の理念と使命をどのように設計すべきか考察する。

この理念設計の主要点は、二つの矮小化された社会文化の概念を認識し、これらに拘束され

ている意識を改革することである。二つの概念の先ず一つは、個人主義社會文化に関するものであり、もう一つは集團主義社會文化に関するものである。

すなわち、前者は、MBA人材の使命を投資家財産としての企業価値の増大に矮小化し、歐米社會とその社會文化基盤に立脚する経営大学院における「投資家の富の増大追求」を最高理念とする、矮小化された個人の自由の概念である。これについては、江戸期日本社會においてリーダー人材育成を担った私塾において探求されたリーダーシップ理念と対比し、MBAリーダー人材の使命を特定集團の便益最大化に限定する矮小性を考察する。

そして後者は、日本社會の上位階層人材のリーダーシップを抑制し退化させてしまっている「均一性と同質性」を最高理念とする矮小化された「和」の概念である。これについては、「和」概念の創出された七世紀における本来の意味を再確認し、矮小化された歴史の変遷の過程を分析することで、江戸期に確立され現代まで潜在継続している「和」概念の矮小化の論理的誤謬を明らかにする。さらに、その歴史的に矮小化された社會文化の呪縛を超克する理念として、日本の高度經濟成長を起動した池田勇人がその著書「均衡經濟」で提起した「和して同じくせず」の理念を考察する。この考察から、新たなグローバルリーダー人材育成機関に求められる理念の要件を考える。

## (1) 矮小化された個人の自由追求の実体を考察する

### 1) 社會貢献をリーダーの存在意義とする「私塾」の倫理観と対比する

私塾とは、江戸末期には1,000校を超えたとされる少人数ゼミナール形式の學校である。厳密には、必ずしもすべてが社會リーダー育成を目的としているわけではなく、その専門区分は、漢学、国学、洋学、武芸などの直接的なリーダー人材育成の分野から、医学、算学、珠算、習字、詩文、華道、茶道などの専門技術、芸術の分野にまで広がっている。因みに同時期に藩校は200校、寺子屋は10,000校を超えていた。

「私塾」の著者R.ルビンジャーは、リーダー人材育成分野の私塾から多くの明治期のリーダー人材が輩出されている事実に着目し、その原因分析を試みている。それによれば、私塾の運営体制は、規模の違いを除けば、現代の経営大学院と極めて類似しており、第3章で分析した経営大学院の顕在力と潜在力をほぼ装備している。しかしながらその一方で運営理念は根本的に異なっている。この経営大学院と私塾との運営理念の根本的な違いは、前者が投資家の財産最大化を使命とするリーダー人材育成機関であるのに対して、後者は「治國平天下」と「良知」の理念に象徴される社會經營を使命とするリーダー人材育成機関であることによる「倫理教育」の根本的な違いに最も端的に現れている。以下では、私塾がリーダー人材に求めた社會貢献者としての使命感と、MBA人材の投資家財産増大プロフェッショナルとしての使命感との対比から、次世代グローバルリーダー人材に求められる「倫理」とは何かを考察する。

欧米ビジネススクールにおける倫理感についての主流的な考え方は、欧米社會を過去30年にわたり席卷している市場主義の元祖ともいえるM.フリードマンの二つの代表的なメッセー

ジに表現されている。彼はその著書「資本主義と自由」で、利潤の追求こそが自由の証明であるとした上で、「投資家の利潤最大化を自由に探求すべき存在である企業が社会的貢献を追求することは根本的な間違い」と指摘し、さらに、しかしながらこの企業の利潤追求にも規制は必要であるが「それは利潤最大化追求の自由競争が社会規範を損なう過剰なレベルになることを抑制するための必要最小限の規制」であるべきと主張している。

そこには、利潤追求の理念は高らかに提起されているが、それではMBA人材が最小限の規制で保護すべき社会規範とは何かについては何も積極的には明記されていない。むしろ、規制が必要最小限であるべきというメッセージは、守るべき社会規範とは、もちろん社会貢献などではないのだが、利潤の「過剰」追求を抑制するためのものでしかないことを示している。すなわち、彼が指摘する、守るべき社会規範を取って倫理と呼べば、その倫理は、過剰な自由競争を抑制するためのものでしかないし、もちろん社会貢献の規範でもないのである。

この結果当然のことであるが、近年多くの欧米大学院でも、特に2008年のリーマンショック以来の社会からのMBA批判に対応して、企業倫理教育の積極的な強化導入が試みられているが、その目的と内容は、社会批判への対応措置の範囲を超えるものではなく、特定集団の財産増大を最優先とする意識と行動の正当化の手段としての範囲を超えるものでもない。

これに対して、私塾における、倫理感とは、リーダーとしての存在意義そのものを規定する要件である。これを明示しているのが、特に漢学系あるいは国学系の私塾において最重要視された、朱子学と陽明学、それぞれの中核となっている「治国平天下」、「良知」の二つの概念である。治国平天下は、リーダーの存在意義は社会への貢献にあるとする倫理観を示していると考えてよいだろう。また、良知とは、社会貢献のための理性と感情の両方に基づく直観力、あるいは道徳的直観力、と表現される。この二つの概念は、私塾がまさに社会貢献のビジョン設計力を磨く場所と考えられていたことを示しているが、同時に、社会貢献の倫理観こそがリーダー人材の最高理念であるとされていたことも示している。

この私塾の治国平天下と良知の概念に代表される社会貢献のためのいわば積極的な倫理観は、利潤追求を最高価値とする現代欧米社会の消極的な倫理観認識を補うものとなるだろう。すなわち、グローバルリーダーに求められる倫理観が社会からの批判をかわすだけのレベルではないとすれば、その新たな倫理観の高みをわれわれは私塾から学び継承することが必要となる。日本社会発の21世紀のグローバルリーダー人材育成機関は、私塾と同じく、倫理観を運営理念の中核理念とし、その結果として同時に、矮小化された個人主義文化の消極的な倫理観の補完者たることもめざすべきであろう。

## 2) 社会貢献をリーダーの存在意義とする「私塾」の歴史観と対比する

現代のグローバル社会では、未だに大量消費を幸福の指標とすらしかねない、また、金融と消費資源の負債を未来に委ねることに痛痒を感じない社会文化も依然として根強いように思われる。そして日本社会もこの点については無縁とはいえないが、その原因はグローバル化の旗印と共に流入した矮小化された個人主義文化にあるとあってよいだろう。

また、グローバルな多様性尊重が、特定の社会文化を優越したものとみなすことにより形骸化し、マイナリティー社会文化がその存在価値を否定され、あるいは社会文化の存亡が依然と

して謀略と戦争、政争などの権力闘争によって左右され続けている。これは個人主義の中核理念である個人の尊重の究極に存在する多様性の絶対尊重とは明らかに相反矛盾する行為でもある。倫理学に続いて、欧米経営大学院でも、歴史学や社会学が、新たに強化導入されている。しかし、歴史事実をリーダーシップ行動の演習材料として使用するのみでは、以上の状況をもたらしている矮小化された個人主義理念を直視する情報とは到底なりえないだろう。

これに対して、私塾では、歴史を学ぶ目的は、組織行動やリーダーシップ行動の事例演習のみではなく、過去の人々の未来社会に対する思いとそのための貢献、献身の意欲と行動を学び、それにより、自らの未来社会への貢献意欲を高めることにあった。すなわち、歴史学は、人間関係の成功パターンを演習するというよりも、未来社会に対する貢献の意識を高める情報として位置付けられていた。

現代社会が矮小化された個人主義文化によって被っている少なからぬ混乱を収束するためには、またその超克者としての役目を果たすべき次世代グローバルリーダー人材には、まさに私塾における歴史の学び方が必要となるだろう。すなわち、過去の人々と社会が念願した未来への期待とそのための貢献行動を学びとり、それを自らの未来社会への使命感と貢献行動として継承することが求められる。過去の歴史の叫びと願いを学ぶことにより、個人主義の崇高な理念の矮小化によりもたらされている現代グローバル社会全体の混乱を超克し、新たな歴史を拓くリーダーとしての使命感も生まれてくるだろう。

## (2) 矮小化された「和」理念の束縛を超克する

### 1) 「和」の起源を学ぶ

七世紀の前半に仏教文化とともに日本社会に導入提起された「和」の理念は、その源流のインド社会におけるカースト制度のアンチテーゼとして提起された仏教の中核理念であり、すべての差別の排除をめざす理念であった。これはしたがって、人々に何らかの特定の価値観への同質化や均一化を要求するものでもない。さもなければ、そこには明らかな論理的な誤謬が生じる。すべての差別を排除する理念が、人々に特定の価値観に従うことを要求することが明らかな矛盾であるからだ。

### 2) 「和」の変遷を学ぶ

しかしながら、このすべての差別を排除し、すべての多様性を容認する「和」の理念が、江戸期250年の社会安定化政策のもとで、反体制者や異端者という社会の不安定化要因を排除するための価値観にすり替えられている。それが社会内部の闘争を抑制できていたことは十分に評価できるが、それが、さらに社会の均一性や同質性を意味するまでに拡大解釈され、異端者を敬遠し排除する社会感覚として、現代社会文化の意識に深く浸潤して継承され続けている。

たとえば、ケース討論を多用する点で日本社会でも最も双方向討議ができていると思われる経営大学院でも、クラス討論で個人対個人の論争を誘導することは容易ではない。まして、マジョリティーの意見に対して、冷静に反対の論陣を張れる人材となると、さらに稀で通常では

現れない。そもそも、大多数の合意に対して異を唱えることに対する価値観や意義が社会に共有されていないということであろう。経営大学院のクラス討議といういわば竹刀での立会の場でもこの状態であるところから、日常の企業組織の場であれば、さらにこの状態は深刻化しているだろう。

この社会文化の底流に浸潤している同質性や均一性の要求が、いわば無言の社会的規範ともなり、人々に対して、組織や社会において均質な存在であることを強制している。また同質化に努めることが日本的な「和」の実践であるという誤解や誤認も生じさせている。

この結果、同質化や均一性の要求に賢明に対応して日本社会の組織で順調に昇格することをめざす人材には、創造的な独自性を発揮する機会はもちろん減少するが、何よりも他者に貢献するリーダーシップの意識と行動が欠落し始める。自己と組織文化との同質性を定常的に追求する自己防衛の意識が、自己の資産や安全や評価に対する懸念を必要以上に増大させ、そのような自己防御の意識が増大すればするほど、他者に貢献する意欲は逆に希薄化するからだ。

そして、まさにこのことが日本社会の上位階層人材のリーダーシップ欠如をももたらしている。むしろ、日本社会の上位階層のリーダーシップ欠如の元凶はこの同質性、均一性の要求という、矮小化された「和」社会文化であるといっても過言ではないだろう。

### 3) 「和」して同じくせず：社会に貢献するための独自性を追求する

すべてを受容する概念である「和」が、異端者や独創者などの異端を排除すると考えることがそもそも論理的誤謬であるにもかかわらず、いまだに日本社会にはこの「和」の社会文化の呪縛から解放されていない。この呪縛を超克するために、グローバルリーダー人材はどのような理念を装備する必要があるのだろうか？

日本社会の高度経済成長の紛れもないリーダーであった池田勇人は、著書「均衡財政」の序文において、「個人であれ国家であれ、たとえ如何なる境遇にあらうとも、誠意をもって世のため人のために尽くし、自らの努力を怠らない限り、必ず生きていく道はある」と述べて、この質問に対する一つの解を提示している。これは、他者と社会全体への貢献を先に考えることで、個人であれ国家であれ、その独自の存在価値を実現することができるという提起である。

また彼は同書で、第二次世界大戦後の世界で、経済繁栄を追求するのは経済繁栄のためなどではなく、平和的な共存社会を実現するための世界規模での完全雇用を実現するためであり、これこそが日本社会が国際社会のために目指すべき経済繁栄の究極の目的でもあると提起している。

すなわち、経済繁栄を追求して最終的に到達すべき社会は、グローバル多様性を活かして相互に協力、共存するグローバル完全雇用の社会である。このあたかも50年後のグローバル社会の混迷を見越したかのごとくにも思える提言は、日本社会の歴史的な経済発展を確信した池田勇人からの経済発展後の日本社会に対する警告であったかもしれない。

以上の池田勇人の二つの提起に共通するのは、獲得する欲求に溺れることなく、ひたすら貢献することを考え続けることで、同質性や均一性を要求する矮小化された「和」の拘束から解放されるという考え方である。逆に、何らかの価値を獲得すること、あるいは獲得した価値を維持することに意識過剰になる限り、この矮小化された「和」の拘束から逃れられない。この

「他者のために何ができるかを考え実行することで自己の独自性を実現する」という考え方は、東洋文明の珠玉の理念の一つである「和して同じくせず」の意味するところである。この「和して同じくせず」の理念は、したがって、集団主義文化の中で個の自立と独自性追求を可能にする理念であるところから、個人主義文化と集団主義文化の両方を包括しうる点で、次世代グローバルリーダー人材育成機関の中核理念となりうる。

### (3) 和社会の進化について

日本社会の高等教育機関は、この「和して同じくせず」、「他者のために何ができるかを考え実行することで自己の独自性を実現する」意識と行動をその使命として探求することで、江戸期以降、日本社会組織に浸潤し上位階層人材の社会貢献リーダーシップ能力を無力化させてきた「矮小化された和の拘束」を400年の時を経て解放する場となるだろう。さらに、日本社会がこの理念を探求し始めることで150年を経た明治維新が名実ともに完了することにもなるだろう。和社会の新たな進化が始まる。

また、この「和して同じくせず」の理念は、矮小化された個人の自由が蔓延している個人主義社会に対しても、本来の個人の自由の探求とは何かを提起するだろう。無限の個人の自由、個の自立と独自性を、他のために何ができるかを探求する意識と行動の中に求める理念は、現代の個人主義社会が挑戦すべき新たなフロンティアとなりうるだろう。かつて米国社会の若きリーダーがその大統領就任演説で提起したフロンティアが半世紀の時を経て現実のものとなる。池田勇人とJ. F. ケネディーの二人のグローバルリーダーの松明を継承し、「和して同じくせず」を探求する次世代グローバルリーダー人材を育成し続けることが、日本社会の高等教育機関が新たに取り組むべきグローバル社会への貢献のひとつであると信じる。

### 参考文献

- 『私塾』（サイマル出版会）R ルビンジャー 石附実・海原徹訳
- 『この日々を信じて 一私学人の思いを未来に』（学校法人栗本学園）栗本宏
- 『二十一世紀に生きる君たちへ』（司馬遼太郎記念館）司馬遼太郎
- 『日本型資本主義と市場主義の衝突』（東洋経済新報社）R. ドーア 藤井真人訳
- 『新・日本の経営』（日本経済新聞出版社）J. アベグレン 山岡洋一訳
- 『均衡財政』（中央公論新社）池田勇人
- 『風土』（岩波書店）和辻哲郎
- 『朱子学と陽明学』（岩波新書）島田虔次
- 『文明崩壊』（上）（下）（草思社）J. ダイアモンド 楡井浩一訳
- 『銃・病原菌・鉄』（上）（下）（草思社）J. ダイアモンド 倉骨彰訳
- 『選択の自由』（日本経済新聞社）M. フリードマン 西山千明訳
- 『資本主義と自由』（日経BPクラシックス）M. フリードマン 村井章子訳
- 『権力の解剖』（日本経済新聞社）K. ガルブレイス 山本七平訳
- 『聖徳太子』（1）（2）（3）（4）（集英社文庫）梅原猛
- 『「武士道」解題』（小学館）李登輝
- 『欧米ビジネススクールへの道』（ダイヤモンド社）三菱商事広報室編
- 『超MBA進化論』（ファーストプレス）大中忠夫
- 『現代原子力工学』（オーム社）大山彰

- 『The Edo Inheritance』(長銀国際ライブラリー叢書) Tokugawa, Tsunenari  
『Cultures and Organizations』(Profile Business) Geert Hofstede  
『13 Bankers』(Pantheon) Simon Johnson・James Kwak  
『Can the MBA Survive?』(Global Focus) Onaka, Tadao  
『Leadership by Individualism, Collectivism and Harmony-ism』(NUCB Journal Vol. 56 No. 1 July 2011) Onaka,  
Tadao  
『グローバル協調時代のマネジメントに求められる意識と行動』(労政時報選書『人材育成事例25』November  
2011) 大中忠夫