

## これからの日本社会を束ねるリーダーシップとは

2021 年 8 月  
研究会員代表幹事  
渡辺 政顕

### 1. はじめに

浩志会の研究会員になられている皆さんは、概ね 40 代の働き盛り、組織のまさに屋台骨を背負っている、あるいはこれから背負うことを期待され、激務の中、日々精進されていることと思います。この浩志会の研究会員活動では、そうした皆さんの日々の業務から一旦離れてみて、日本、そして世界の情勢の大局がどのようにこれまで変化し、そして、それが将来どうなっていくのか、そして我々はどう行動すべきなのか、皆さんと一緒にこの 1 年間考えていきたいと思っています。

早速ですが、皆さんが学生時代を過ごされた 1990 年代から、世の中はどのように変わったのでしょうか？

当時学生だった自分からすれば、何と言っても、ポケベル、携帯電話の急速な普及は文字通り生活面における革命的な変化でした。当時、「広〇涼子、ポケベルはじめる」の掛け声の下、ポケベルでメッセージを送るために学生が公衆電話で長い行列を作るのが日常茶飯事でしたが、今となっては俄かに信じられない光景です。情報・通信革命の進展により、日常生活や経済・社会活動の在り方は大きく様変わりしました。最近では、SNS サービスの登場・普及により、政治活動の在り方にも大きな変化が見られるようになっていきます。

情報の流れ以外にも、ヒト・モノ・カネの流れが国境を跨いでグローバル化したのも大きな特徴でしょう。皆さんも、子供時代に比べて、「海外」が随分身近になったな、と感じているのではないのでしょうか。冷戦の終結は、東西にブロック化していた経済圏を解き放って巨大な市場を創り出し、ヒト・モノの流れが飛躍的に活性化しました。折しも、経済思想的には市場の力を信奉する「新自由主義」や「ワシントン・コンセンサス」が一世を風靡し、金融市場の規制が大幅に緩和されるとともに、情報・通信革命や工学的理論を取り込んで金融技術が加速度的に進化し、大量のカネが一瞬で国境を跨ぐようになりました。これらは、海外旅行といった個人のプライベートな生活だけでなく、経済活動を担う個々の企業の行動、ひいては経済全体のマクロ構造を大きく変化させました。

価値観の多様化も、皆さん実感されているところではないのでしょうか。人種、ジェンダーなど、個人の多様性を尊重する意識が年を追うごとに社会全体で高まっています。映画「大リーグ」で日本人コメディアンも活躍していたのでお馴染みの方もいらっしゃると思います

が、かの Cleveland “Indians” も、来シーズンから” Gurdians” に改名するそうです。こうした動きはまさにご時世とも言えますが、こうした中、多様性を尊重する「包摂性」(inclusion) という言葉が、政治的なメッセージとして重要性を増してきています。

このように、ざっと見ただけでも、「何だか世の中は大きく変わってきているんだな」と感じて頂けるのではないのでしょうか。こうした変化は、様々な光と影を我々に投げかけています。こうした中、我々は、これからさらにどのように変化していく世界を生きていくのでしょうか。そして、その世界の中で、日本社会（あるいは、その背景にある「共同幻想」）の座標軸はどこに定められ、どのようなリーダーシップの下に束ねられていくのでしょうか。以下では、続けて、私の問題意識をもう少し詳細に述べたいと思います。

## **2. 社会の経済的基盤 ～衣食足りて礼節を知る～**

この言葉は、中国の古典である「管氏・牧民」の冒頭の一節から生まれているそうですが、夏目漱石は、「由来衣食が足らないで礼節を知るとすることは難しいのと同じく、富の力に十分な余裕が無いとすれば向上的な精神界の娯楽は興らない」と述べています。社会の文化的・道徳的發展には、その土台としての経済的繁栄が必要だ、ということでしょう。

翻って、経済のグローバル化は、先進国の経済構造にどのような影響を与えたのでしょうか。皆さんご承知のとおり、コモディティ化した工業製品はキャッチアップした発展途上国で生産されるようになり、発展途上国の所得水準の向上に寄与しましたが、厳しい国際競争にさらされた先進国の旧来型の産業部門は疲弊し、グローバルに移動できないローカルな労働者、すなわち従来の中間層の所得環境は必ずしも向上しませんでした。他方で、グローバル化した企業、あるいは、そこに資金を投下する投資家などはグローバル化の恩恵を受け、その富を拡大しました。また、情報・通信革命は、数多の新たな起業家を生み出しましたが、大量の労働者を必要とする産業ではありません。結果として、ごく一部の富裕層に富が集中し、中間所得層はグローバル化の恩恵を十分に受けられず、その「没落」が喧伝されるようになります。日本にも「一億総中流」という言葉が過去にありましたが、現在はどう評価すべきでしょうか。こうした貧富の格差の拡大は、放っておけば社会の分断を助長しかねません。

経済のグローバル化は、一方で、国際社会に対し、一国主義 (unilateralism) ではなく協調主義 (multilateralism) の重要性を訴えます。1990 年代後半のアジア通貨危機、2000 年代後半のリーマンショック、2010 年代の欧州債務危機、現在のコロナショックなど、経済がグローバル化した今、世界経済全体が危機に対処しつつ調和のとれた形で発展していくためには、経済運営における国際協調が必要不可欠です。他方で、グローバル化の負の側面である貧富の格差の拡大などを引き金とする排外主義やポピュリズムの高まりは、今後の国際

協調の進展にとって大きな障害となりつつあります。また、急速に経済成長を実現し、国際社会で今や米国と肩を並べるまでの存在感を発揮するようになった中国の台頭は、地政学上のみならず、経済安全保障などの「地経学」リスクを高めています。これまでの国際協調レジームは、第2次世界大戦後のブレトン・ウッズ体制を基調としてきましたが、今後は流動化していく可能性が大きいです。ミクロの企業活動・経営においても、マクロの経済運営にとっても、かじ取りが難しい時代となりつつあります。

経済的繁栄を維持する、という観点からすると、社会の持続可能性ということも考慮に入れる必要があるでしょう。気候変動問題は人類共通の大きな課題となりました。また、わが国では長年の課題となっていますが、少子高齢化の進展は、労働や資本の規模の拡大を前提とする旧来型の経済成長モデルが通用しなくなっていることを示しています。

### 3. 社会のガバナンス ～民主主義の行く末～

冒頭にも触れましたが、情報通信技術の発達、AI技術の発達と相まって、人々の思考・選好にも影響を与え始めています。皆さんもご案内かと思いますが、WebのニュースサイトやSNSでは、アルゴリズムに従って、皆さんが興味を持ちそうな情報が提示されます。言わば、「自分にとって関心のある情報」しか見えない状況となっており、更には、「自分が望む情報」しか見ない状況が生まれつつあります。たとえそれが、フェイクニュースであったとしてもです。こうした中では、右寄りの人は右寄りの、左寄りの人は左寄りの、自らの思想信条を徒に先鋭化することとなってしまう、社会の分断を助長する結果となってしまう。民主主義の根幹である、意見の異なる者同士が建設的に議論を行い、お互いに妥協しながら合意形成を図っていくことが困難になりつつあります。今の米国政治はこうした状況に陥りつつありますが、他山の石とは日本も言えないと懸念します。

他方で、日本国内に目を向けてみると、今の20代、30代の若年層に政治的な分極化はそれほど顕在化していません。上の世代と比較して、与党支持の比率が高いのも特徴の一つとして挙げられるでしょう。その背景として、若者の政治意識の低下を指摘する解説もありますが、私個人の感覚になじむ解説は、若者の政治意識が必ずしも低いわけではなく、今の身の回りの生活に対する肯定感、満足感が高いがゆえに、その生活を無用に邪魔してほしくない、何であれ現状を維持してくれる政治であればこれを支持する、というものです。言わば、消極的な形での体制支持、と言えらると思います。逆に言えば、そうした生活を維持できなくなれば、どのような形で社会不安が高まるのか、気がかりなところです。

米国のバイデン政権は、今の国際情勢を「民主主義と権威主義の争い」と位置付けていますが、民主主義は自明のものでも所与のものでもなく、つまるところ、民衆の欲求に応えることができなければ、体制としての正統性を失い自壊していく危険があります。

今の日本は福祉国家です。国家は巨大な所得再分配システムであり、税や保険料は一方的に徴収されるというよりも、福祉や公共事業として人々に還元される「会費」や「料金」といった色彩を帯びています。福祉国家が拡大していくと、人々は政府の給付をさらに求めるようになっていき、それが民主主義や国民主権に結び付くと、「自分は主権者、政府は下僕なのだから、政府はもっと自分に手厚い措置を講ずるべきだ」、あるいは、「政府は国民のためにもっと対策を講ずるべきだ」といった議論に陥りがちです。しかしながら、無限にそのような要求を受け入れると、国家財政は破綻してしまいます。「貧しい民主主義」に転落してしまえば、果たして日本は今の社会のままでいられるでしょうか。

おそらく、そこには民衆自身の覚悟も求められるでしょう。福沢諭吉は、「立国は私（わたくし）なり、公（おおやけ）に非ざるなり」と述べ、その「私立」の核心として、「瘦せ我慢の説」を唱えました。我慢という感情や行動は、自分のやりたいことを他の何者かのために抑制している状況から生まれます。やりたいことをやるのが人間の普通の感情なのに、それを自発的に抑えている何ものかの存在、それこそが私と公の緊張関係の自覚であり、これこそが国を形作る核心である、という考えです。皆さんは、どのように考えるでしょうか。

#### 4. 社会のリーダーシップ ～エリートの在り方～

とある辞書によれば、「エリート」とは、「社会や集団で、指導的、支配的役割を受け持つ層。選良。」を意味するとされています。ここでは、「社会のリーダーシップの担い手」というくらいの意味で、二点ほど触れたいと思います。

一つは、高等教育の大衆化です。戦後、飛躍的な経済成長を遂げる中で、日本の大学進学率は劇的に上昇していきます。1960年頃までは10%程度に過ぎませんでした。1975年頃には40%程度、2000年以降は50%を超える水準で推移しています。日本の高等教育はユニバーサル化を実現しており、少なくとも今の現役労働者の世代にとって、大学に行くことは特別でも何でもありません。

こうした中、どのようなバックグラウンドを持った人間が「エリート」となりうるのか、社会の中での認識が相当程度相対化しているように思えます。東大生が登場するクイズ番組が人気を博していますが、皆さんは、この現象をどのように捉えるでしょうか。戦前であれば、リベラルアーツを少数精鋭かつ全寮制で教育する旧制高等学校が「エリート」の一つの証だったのかもしれませんが、今は、一流とされる大学を出たからと言って、「試験の成績が良かったのね」という程度で、それだけで「エリート」として必ずしも認知されるわけではありません。また、そこで学ぶ学生自身も、「社会を背負う」という意識は希薄化しているように思えます。

なお、戦後の高等教育制度は、戦前の教養中心の旧制高校（3年）＋研究中心の旧制大学（3年）のドイツ型の制度から、アメリカ型の新制大学（4年）に移行しています。他方で、

アメリカ型のもう一つのポイントである大学院制度は中々定着しませんでした。結果として、新制大学の中で教養と研究のバランスをどのように取るのか、曖昧な形となってしまい、一流とされる大学においてさえ、その教育の質をめぐり様々な議論を惹起することとなりました。

二つ目は、情報を提供する側と受ける側の情報の非対称性が崩れたことで、社会における「公」への信頼感を維持することが以前より難しくなっていることです。情報化社会の進展に伴い、国民一人一人が、それ以前よりはるかに容易に様々な情報にアクセスできるようになりました。インターネットの登場以前は、情報リソースは、新聞かテレビくらいしかありませんでした。今や、ネットの中で様々な個人が情報発信者となり、従来であれば知りえなかった情報にも簡単にアクセス可能となり、また情報の受け手自身も発信者となりえます。コロナ禍のさなか、「自粛ポリス」という言葉も登場しましたが、政府や大企業に対する国民の見る目は厳しさを増し、それが容易に激しいバッシングに転化する状況になっています。国家公務員の希望者の減少も、こうした文脈とは無縁ではないように思えます。

私が懸念しているのは、こうした中、従来「エリート」層と期待されている集団の自意識においても、殻に閉じこもり、社会でなく組織・業界内のエリート論に発想が矮小化していないだろうか、あるいは、自分が社会の「エリート」と思っている、社会からはそうとは見られておらず、言わば独善的なエリート主義に陥っているのではないかと、というところにあります。いずれにせよ、日本は、戦後、良い意味での「エリート」を育てることをどこまで意識的に行っていたのか、改めて考えてみるのも良いと思います。

## 5. まとめ

ここまで、これからの日本社会の進路を考えるうえで、私なりに、経済的基盤、ガバナンス、リーダーシップという3つの視点で問題意識を述べさせて頂きました。

最後に付言すれば、冒頭でも若干触れましたが、価値観が多様化していることも、これからの社会をどのように束ねていくかを考えるうえで、重要な要素かと思えます。人種やジェンダーに止まらず、人生観、家族観、社会観、世の中は多様な意見を持つ人々で溢れています。他方で、こうした人々が一つの社会を構成する以上、そこには、何らかの共通項、言わば暗黙の社会契約が存在するはずで、こうした意味において、「寛容」、「包摂」という言葉は、多様性の尊重という意味ではその通りなのですが、優しい響きとは裏腹に、実は何を意味しているのか、必ずしも自明ではないようにも思えます。多様化する社会において、通奏低音となるべき市民としての覚悟・責任とは、どのようなものであると皆さんは思われるでしょうか。

閑話休題。まとめになりますが、私がこのテーマに込めた皆さんに対する投げかけを整理

すると、以下の形になります。

- ① 皆さんは、これからの日本社会に、ポジティブにしるネガティブにしる、どのような構造変化が起こっていくと考えますか？
- ② そうした変化の中で、社会を束ねる座標軸となるビジョン、価値観はどうあるべきだと考えますか？
- ③ そのビジョンや価値観を実現するためのリーダーシップの在り方とは、どうあるべきだと考えますか？

2年生の皆さんには自明かと思いますが、①及び②は昨年の「変革の時代をどう生きるか」というテーマにも通じるものです。そういった観点からすれば、今年のテーマは、③により力点が置かれているものと理解して頂ければと思います。

いずれにせよ、後は、各フォーラムでの議論に委ねたいと思います。今年のテーマについて、どのような方向で議論・活動をするか、どういう結論に導いていくべきか、皆さん次第です。是非、深みのある、楽しい議論と活動、そして中間全体研修会及び最終全体研修会で素晴らしい発表がなされることを期待しています。

## **6. 研究会員活動を進める上での留意点**

最後に、研究会員活動を進める上で、皆さんに留意して頂きたいことを述べさせていただきます。

まず、皆さんが活動に参加するにあたっての心構えです。浩志会に参加する皆さんは、いずれも所属する組織の中核で活躍されている方々です。日中、場合によっては深夜まで多忙なのは、官民間わず変わりません。これまでの先輩方は、そうした状況にも関わらず、可能な限り時間を作って研究会員活動に積極的に参画して来られました。それはなぜでしょうか？

それは、浩志会にはそこまでの何かがあるからに他ありません。浩志会では、様々なバックグラウンドを持つ官民のメンバーが集まり、普段の業務から離れ、日本や世界の将来について、フラクに、かつ大真面目に議論を行います。お互いが自分の素をさらけ出しながら、忌憚なく意見をぶつけ合う。それ自体も非常に面白いのですが、そこから生まれる仲間意識や友情は、利害関係とは無縁の、一生ものとなる真の友人関係につながっていきます。皆さんも、仕事と家庭が第一ではありますが、積極的に活動に参画し、こうした財産を築いてほしいと思います。

浩志会の「ことわらない」の精神は、実はこのためでもあります。決して、事務局や幹事団が皆さんに仕事を押し付けたいからではありません。皆さんの活動の充実度を高めるため、積極的に当事者意識を持ってもらうための非常によくできた「仕掛け」です。何かを頼まれ

たら、是非、笑顔で「ことわりません！」と答えてみてください。そこから始まる何かが必要あるはずです。

次に、フォーラム活動についてです。研究会員活動は、月1回の定例会における議論が基本となりますが、皆さんには、フォーラムメンバーだけで議論するだけでなく、是非、積極的に外に出て、世の中で何が起きているのか、見聞を広めて頂きたいと思います。普段なら会えないような人に話を聞くことも、行けない場所に行ってみることも、浩志会なら十分可能です。様々な方の話、現場を見ることで、議論の着眼点と筋道がより立体的となっていきます。定例会活動だけでなく、フィールドワークを是非積極的に行ってください。

奇しくも、現在はオンラインミーティングが盛んとなっています。この状況を上手く活用しない手はありません。昨年も、国内の遠隔地に止まらず、海外の方にもオンラインミーティングをお願いしてお話を伺っていました。未だコロナ禍ではありますが、やり方によっては、非常に充実した課外活動が行えます。皆さんの行動を期待します。

最後に、議論の進め方についてです。皆さんには研究テーマが与えられているわけですが、このテーマを観念的に議論するだけでは、あまり有意義とは言えません。良く整理された理論、概念、枠組も大事ですが、それだけではただの机上の空論とも言えます。浩志会は、日本や世界の発展のため、皆さん自身がどう行動すべきかを重視しています。是非、議論を深める中で、最終的に自分たち自身が今後どう行動していくべきなのか、考えてみてください。

それでは、1年間、浩志会での議論を楽しみましょう！

※本稿における意見・考え方は、筆者の個人的見解であり、浩志会及び筆者の所属組織とは無関係であることをお断りいたします。