

平成23年度浩志会研究活動テーマ

## 危機を乗り越える我々の力

～想像力を解き放ち、我々は改めて何に気づき、何をなすべきか、そのために  
どのような力を伸ばし未来に貢献すべきか～

平成23年8月

代表幹事 井上 博雄

### 1. 問題意識

2011年3月11日14時46分、東日本大震災が発生した。8月6日現在で、死者15,676名、行方不明者4,832名、そして極めて多数の方々が困難な避難生活を強いられている。津波の直撃を受けた地域、そして福島第一原子力発電所事故を受け、すべてを残し放射能から避難せざるを得なかった地域の悲惨さは、筆舌に尽くしがたい。このような未曾有の事態に直面し、我が国は、そして我々は、改めて何に気づき、何をなすべきなのか。また、これを可能とするために、どのような力を伸ばし、未来に貢献すべきなのか。この問いは、それぞれの組織で中軸を担わんとしている我々浩志会研究会員一人一人にとって、どうしても解を見出し、現実の行動に移さなければならない、切実な問いかけなのだと思う。

日本は、大震災前から、戦後60年、激動する国際環境の中で、既に様々な危機に直面していた。根本的には、この国が、個人や企業にとって、活力を持ち活躍できる「舞台」、海外からも人を引き付ける「魅力」に乏しい国になってしまったのではないかとの懸念である。大震災前から、長期に及ぶ低成長、「ガラパゴス化」とも言われる国際経済からの孤立、競争力・イノベーション力の低下、遠い将来とは言い切れなくなった国家破産、弱者を温かく支える社会保障制度の破綻、教育の劣化、外交・安全保障上の不安の増大などなど、多くの懸念と構造的な危機に直面していた。これに、今回の大震災で、被災地域の復興、あるいはまったく新たな地域づくりを急ぐ必要が生じたことに加え、日本全体に及ぶエネルギー危機が追加された。活動の舞台としての魅力が一層低下し、空洞化の懸念が更に現実のものとして、急速に進む懸念が高まっている。これは、国内で働ける機会・雇用者数の縮小に直結する。

勿論、東日本大震災では、被災者の方々、そしてこれを温かく支援する日本国民の賞賛されるべき行動が多々見られたし、国際的にも驚きをもって受け止められた。日本全体がもはや立ち行かなくなっているわけではなく、多くの希望が残されている。他方、こうした力や可能性が残されているとはいえ、このままで、精神的にも経済的にも、誇りと満足感を持って、この国で活躍し続けられる、次の世代にしっかりとバトンタッチできると断言できる者は、どれだけいるだろうか。遠い将来ではなく、明日にも、国が、自分たちの生活が、崩れ落ちてしまう懸念はないと、言い切れるだろうか。

自分は、経済産業省の一員として、原子力発電所の事故を防ぐ効果的な規制を実現できなかったこと、また、電力需要の抑制を企業の方々や国民の皆様にお願ひせざるを得ない、危機に脆弱なエネルギーシステムを補強する先手を持つことができなかったことを、心から申し訳ないと思う。同時に、この心からの悔恨を、一からの政策見直しを通じて、この国の未来に少しでも役立てなければならぬはずだと思う。

こうした視線から見つめ直したとき、大震災で得られた大きな教訓の一つは、日常のルーティンに埋没することなく、「想像力」を改めて解き放ち、常に新たな課題を根底から問い直すことの重要性ではないかと思う。「想定外」の地震、「想定外」の津波、「想定外」の事故……。二度と繰り返してはならない言葉だと思う。「想像力」が日常の中で欠けてしまいがちであることを肝に銘じて、そこから真の課題を見出す、真のプライオリティ選択に立ち向かう、カエサルがルビコン川を渡ったように決断し、合意形成に向け苦心する、そして大いなる改革を実現する。

こうした取り組みを進めることができれば、一人一人の果たせる役割は、思っている以上に、とても大きいものではないか、そう考えるのである。

## 2. 検討課題

東日本大震災によって、国、企業、そして家庭や個人に至るまで、我々が直面する「危機」はより一層切迫したものとなっている。これを根本的に克服する必要を抱えているのが、今の日本ではないかと思う。

では、我々浩志会研究会員は、今、大震災を経験し、一層深まった危機を克

服するため、改めて何に気付き、何をなすべきなのか。また、これを可能とするために、どのような力を伸ばし、未来に貢献すべきなのか。

これを、今年のテーマに据えたいと思う。やや大袈裟に言い換えれば、「新たな日本人」の創造に向け、先陣を切って、我々はどのように力を伸ばし、その力を発揮していけばよいのか、ということである。

なお、去年は、「30年後の日本を見据えて我々は何をなすべきか」というテーマをもとに議論を重ねた。活動の終盤で直面した東日本大震災についても、残された時間で積極的な議論を重ねたが、今年は、特に、この大震災と我々が直面する危機に焦点を当てて、議論を深めていただきたいと思う。上記のとおり、「想像力」を解き放ち、根底から自分たちを問い直し、新たな気づきを得ていただきたいと思う。また、去年のマクロ的な視点は勿論重要だが、今年は、我々一人一の行動と力に一層焦点を当て、この1年の議論を深めていってはどうかと思う。各位がともに連携を続けながら、新たな一步を踏み出していき動きにしっかりとつながる、言いつ放しでない議論の深化と具体化を目指していただきたい。

### 3. 検討の進め方

上記のテーマについて検討いただくに当たり、幾つかの私見を申し上げたい。

#### ① 大震災についての経験と問題意識の共有

まず第一に、今般の大震災を踏まえ、研究会員の皆さんが、それぞれの職場や日常生活の中で、どのような行動をし、どのような教訓を得たのか、積極的に共有してみていただきたい。

この1年間、自分も研究会員1年生としてフォーラム活動に参加したが、浩志会に集う方々の見識と能力の高さ、そして多様性に大いに刺激を受け、また学ぶことがとても多かった。

是非、恥ずかしさを捨てて、率直な経験と問題意識の共有を図ってみたい。

#### ② 改めて何に気づき、何をなすべきか

このような率直な意見交換の中で、未来に向けて、改めて何に気づき、何をなすべきか、という点に立ち返り、根底から議論を深めていただいていると思う。

具体的には、我々研究会員が所属する政府や企業、あるいは家庭や地域社会において、大震災後の危機を乗り越え、未来に向けて、精神的にも経済的にも誇りと満足を持って活躍し続けていくためには、何が必要なのか、また、何が既に確保されており、逆に何が欠けているのかについて、改めて、徹底的に議論していただきたい。

議論のきっかけとして、研究会員各位が所属する組織やつながりの直面する課題について、まず意見交換をしてみたいと思う。そこから、日本全体の課題も明らかになっていくだろう。

第一に、政府はどうだろうか。上述のとおり、既に様々な危機に直面していることは明らかだが、見落とされている課題はないだろうか。例えば、東日本大震災に続き、首都直下型の大地震が生ずることを「想像」したとき、我々の備えは十分になされているのだろうか。あれだけの困難を経験しながら、次の大震災への備えをなし得ないようでは、我々の世代の存在価値とは本当に何なのだろうか。また、ある程度明らかになっている課題にしても、これらの優先順位、時間軸を含めた具体的な処方箋、信頼感を持ってこれを進める社会的合意、あるいはこうした合意を実現していこうという強い意識と行動は十分と言えるのだろうか。単にスピーディーに解決策を実現できないというのが、危機の真相ではないのではないのか。

次に、企業はどうだろうか。自分は、政府以外で仕事をしたことがないため、正直、分からない。政府に比べ、危機には直面していないと言えるのだろうか。例えば、大震災によるサプライチェーンの寸断は想定以上に素早く回復されたとされているが、それで安心してしまっているのだろうか。あるいは、長期的な視点からの研究開発投資や人材育成投資は十分になされているのだろうか。日に日に厳しさを増す国際競争の中で、現在進められている海外進出と国内基盤充実の事業戦略・資源配分は正しいのだろうか。進められている選択と集中の焦点は本当に正しい路線なのだろうか。

最後に、家庭やこれらによって構成される地域社会はどうだろうか。政府や企業に比べ、危機に直面していないと言えるのだろうか。原発事故でとみに危

機意識が高まっている食の安全はどうか、男女ともに力を発揮できる雇用の場や社会参画の機会はどうか、破綻が懸念される社会保障給付を含めた経済基盤はどうか、子供たちの教育環境はどうか、地域のつながりによる防犯や治安の維持はどうか、美しく保たれるべき自然環境はどうか。

あるいは、やや視点を広げれば、東日本大震災の未曾有の惨禍も目の当たりにしたとき、東京を始めとする都市部と、東北の被災地を始めとする地方との格差について、我々は改めてどのように考え直していくべきなのか。また、現在から未来に向けて視点を広げれば、これらの課題全般について、世代間の格差、あるいは未来への責任として、我々は改めてどのように考え直していくべきだろうか。

ここで例示した論点以外にも、我々が改めて気づき、解決しなければならない課題は、多々あるはずだと思う。是非、「想像力」を解き放ち、「そんな危機はあり得ないだろう」という先入観を捨てて、一から問い直す試みをお願いしたい。

### ③ どのような力を伸ばし、未来に貢献すべきか

上記のとおり、「想像力」を解き放ち、ややもすると「あり得ないこと」と検証の対象から除外してしまう事態やシナリオにも改めて目を向け、国、企業、地域、家庭、個人には何が必要なのか、また、何が既に確保されており、逆に何が欠けているのかについて検証していただいた上で、これを実現するために必要な力は何か、我々はどのような力を伸ばすべきか、議論いただきたい。

例えば、国や社会、あるいは組織を創り直すには、利害の対立を超え、相互に理解を深めながら、全体利益のために、大きな合意を創り上げていく力が不可欠だと思う。また、その過程で、一人一人の生活にも良い面だけでなく悪い面の影響が及ぶことを、未来のために、相互に受け入れる決断をする力、決断を促す力も求められるはずだと思う。

また、このような合意を実現するためには、危機意識を共有していく力がなければならないのではないかと。危機意識にも、二色あるだろう。一つは、茫漠たる危機感で、行動に結びつかない無反省なもの、メディアに煽られたパニック的なもの、他者批判でほっとしてしまうもの。そしてもう一つは、日々の仕事や生活の中で、あるいは持ち場を離れた思索の中で、本当に必要なこと、やるべきことは何かを深く考え、反省し、そこから新たな現実の行動に踏み出す

ことにつながるもの。後者を呼び覚ます力が重要ではないだろうか。

政府や企業といった組織の一員として、その創造的破壊を志向する際には、以下のような指摘を参考にすることも考えられるのではないか。

- 「一つの組織が、環境に継続的に適応していくためには、組織は環境の変化に合わせて自らの戦略や組織を主体的に変革することができなければならない。こうした能力を持つ組織を、『自己革新組織』という。日本軍という一つの巨大な組織が失敗したのは、このような自己革新に失敗したからなのである。」

「日本軍の失敗の原因をつなぎ合わせて、その最も本質的な点をつきつめていくと、まことに逆説的ではあるが、『日本軍は環境に適合しすぎて失敗した』と言えるのではないか。」

(『『失敗の本質』日本軍の組織論的研究』、戸部良一・寺本義也・鎌田伸一・杉之尾孝生・村井友秀・野中郁次郎、1991年、中央公論新社)

更に、一人の個人として、歴史に学ぶとすれば、例えば以下のような指摘を参考にすることも考えられるのではないか。

- 「ユリウス・カエサルは、二千年以上も昔に次のように言っている。『人間ならば誰にでも、現実のすべてが見えるわけではない。多くの方は、見たいと思う現実しか見ていない。』」(『日本人へ リーダー編』、塩野七生、2010年、文春新書)

#### ○「敗因二十一カ条

- 一. 精兵主義の軍隊に精兵がいなかった事。然るに作戦その他で兵が要求される事は、全て精兵でなければできない仕事ばかりだった。武器も与えずに。米国は物量に物言わせ、未訓練兵でもできる作戦をやってきた
- 二. 物量、物資、資源、総て米国に比べ問題にならなかった
- 三. 日本の不合理性、米国の合理性
- 四. 将兵の資質低下
- 五. 精神的に弱かった（一枚看板の大和魂も戦い不利となるとさっぱり威力なし）
- 六. 日本の学問は実用化せず、米国の学問は実用化する
- 七. 基礎科学の研究をしなかった事
- 八. 電波兵器の劣等（物理学貧弱）
- 九. 克己心の欠如
- 十. 反省力なき事

- 十一. 個人としての修養をしていない事
- 十二. 陸海軍の不協力
- 十三. 一人よがりでの同情心が無い事
- 十四. 兵器の劣悪を自覚し、負け癖がついた事
- 十五. バアシー海峡の損害と、戦意喪失
- 十六. 思想的に徹底したものがなかった事
- 十七. 国民が戦いに厭きていた
- 十八. 日本文化の確立なき為
- 十九. 日本は人命を粗末にし、米国は大切にした
- 二十. 日本文化に普遍性なき為
- 二十一. 指導者に生物学的常識がなかった事

(「日本はなぜ敗れるのかー敗因 21 カ条」、山本七平、2004 年 (初出 1975 年)、  
角川書店)

あるいは、激化の一途を辿る国際競争の渦中に踏み出して行かざるを得ない時代の中で、国際的に競争できる人材に、自分自身も、そして子供たちも、なり得ていくためにはどのような力が必要なのか、といった視点も考えられるのではないか。

求められる力は、上記以外にも多々考えられると思う。国全体、あるいは世界全体に視野を広げ、求められる力を考え直すことも重要だろう。同時に、「今そこにある危機」を見据え、政府や企業など自分が所属する組織でこれから求められる能力につき、地に足をつけて再考することも重要だろう。さらには、次の世代を視野に、家庭や地域で果たすべき責任を考えていくのも重要だろう。このような各階層について、すべてを網羅する必要はないが、上記の気づきを踏まえ、伸ばすべき力を、広い視点から考察してみたい。

同時に、我々浩志会研究会員には、ややもすると他者を批判し溜飲を下げて終わってしまう風潮が見られる中、実際の行動に移し、現実を変えていくことが今まで以上に求められていると思う。伸ばすべき力を考えるだけでなく、どのようにしてそのような力の伸びを実現していくのか、具体的なアクションに踏み込んで議論いただきたい。可能であれば、フィールドワークを企画し、多様な能力が発揮されている現場と接し、また、日常の仕事や生活では伸ばしきれなかった力を伸ばす糸口をつかんでいただければと思う。

#### 4. 終わりに

最後に3点、留意点を申し上げたい。

第一は、昨年も吉田専務に指摘され続けたことだが、とにかく、きれいな結論を得ることにこだわらないでいただきたい。ここまで読んでいただいても分かる通り、テーマは幅広く、特定の答えが整う性格のものではない。むしろ、浩志会研究会員の多様性、能力の高さ、実際に持ち場持ち場で責任を果たしてこられた経験とこれに裏打ちされた洞察を互いに共有しあい、その上で、これまでの延長線では得られなかった気づきを得ていただくことが最大の狙いである。

また、この1年で結論を得ておしまい、ということにはならないことも当然である。昨年の自分の経験を踏まえれば、この点は、議論を重ねる中で自ずから明らかになることだが、ここで得た気づきを、議論の蓄積を、そして連帯を、今後の公私にわたる活動の中で活かしつついただきたいというのが本旨である。

最後に、単なる悲観や自己反省を伴わない他者批判を今までのように繰り返している余裕は、これからの日本にはないのではないかと思う。想像力を解き放ち、冷徹に危機を分析し実感することは不可欠だが、そこから抜け出す建設的な取り組みにつながらなければ意味はないと思う。是非、建設的な議論をお願いしたい。

以上、私自身も答えの見つかっていないテーマを掲げて、はなはだ恐縮ですが、これから1年、是非、皆さんと一緒に語り、飲み、そして新たな気づきを得ていきたいと思います。何卒よろしく願いいたします。

(本稿における意見・考え方は、筆者の個人的見解であり、浩志会及び筆者が所属する組織とは無関係であることを念のためお断りいたします。)