

我々世代の使命、我々世代の覚悟

平成25年8月
平成25年度研究会員代表幹事
小林 大和（経済産業省）

0. はじめに

「日本の強みを活かし、次の世代に豊かさを引き継ぐ」

昨年度の研究会員活動における各フォーラムの報告に、ワーディングこそ違えども、ほぼ須く入っていたフレーズです。24年度は、ここで言う「強み」や「豊かさ」について、焦点を当てて議論してきました。

目線を変えて、「次の世代に・・・引き継ぐ」と宣言する、その主体に目を移してみたいと思います。このフレーズに補う主語は、文法的には「我々の世代は、・・・」とするのが自然でしょう。

その「我々の世代」とは一体何か。本稿の結論を予め申し上げれば、これを25年度の共通テーマとしたいと考えます。

「前の世代」と「次の世代」との狭間にあって、今まさに組織や社会の中核を担うところの「我々の世代」は、どのような特徴、特質を備えているのか。過去から未来までを見通した時、特に「次の世代」との関係において、如何なる役割と成果が期待されると自覚すべきなのか。そうしたことを、一緒に考えていきたいのです。

「自らの世代」を凝視することによって、その対比で、「次の世代」の実像と理想像がより立体的に見えてくる。その結果、今後の10年ないし20年で、すなわち我々が社会の第一線を担うであろう間に、何を目指し、如何に行動すべきか、言うなれば使命と行動指針のようなものが、より肉薄したものとして認識できる。感覚的な説明で恐縮ですが、そうした直感が背景にあります。

以下、問題意識を敷衍します。

1. 中堅としての危機感を持つ

唐突ですが、歳を取ったな、と思うことが増えてきました。

体力的なことや健康面の話ではありません。正直、それらも大いに気になるのですが(!)、ここで言いたいのは、自分が「若手」という概念の対象から徐々に(いやいや、本当は既にとっくに)外れているという実感が、最近とみに高まってきたということです。

気持ちだけは若手のつもりで来たものの、いよいよ限界を感じます。大きく歳の隔

てた後輩たちと向き合うと、流石にこの人たち（ともすれば、「この子たち」と言ってしまうような時もあります・・・）とは育ってきた社会環境からして違う、言い換えれば「世代が違う」、と痛感する局面が増えてきました。今の若手が感じている時代の空気のようなものと、私のそれとが質的に違う。それは、おそらく、育ってきた時代背景や「今現在」との向き合い方の差異から来るものなのでしょう。

つまるところ、もはや若手ではない。

いかにも寂しい響きです。しかし、私がここで強調したいのは、若さへの郷愁ではなく、いわば中堅としての、一種の焦りです。

人生の折り返し地点を回りつつある。機会や経験を与えられる側から、与える側に一層回っていく必要がある。組織についても、社会についても、問題提起をすれば足りることはなく、責任主体となって解決まで持って行かなければいけない。他方でそうしたモデルチェンジがどこまでできているだろうか。そもそもそうした覚悟ができているだろうか。その上で、残りの人生でどこまでのことができるだろうか。そうした焦燥感、強く言えば危機感を感じるわけです。

それぞれが抱くこの手の危機感（その具体的内容は多様で良いのですが）を皆で共有することを、我々の一年間の活動の出発点に出来たらと思います。

2. 我々の社会的責任を考える

中堅、と申し上げました。

便宜的に、（正しくは一体的に捉えるべきものと理解しているのですが、）二つに分けてお話ししたいと思います。

一つは、所属組織における「良き管理職／良き経営幹部候補」としての中堅です。例えば、現場を預かるマネージャーとして、部下の能力や個性を踏まえて、やる気を引き出しつつ、リーダーシップを発揮する。一方で、幹部候補として、全組織的な課題を俯瞰し、その解決に挑戦する。「もはや若手ではない」のだから、中堅としてそれくらいの役割を担ってくれよ、という組織の期待にどこまで応えられるか。我々研究会員の多くが置かれている、典型的な状況かと思えます。

中間管理職としてマルチタスクに忙殺され、かつての情熱や健全な批判精神に替わって諦念が増し、下から見ても上から見ても物足りない、悪い意味での老成のリスクが隣り合わせの年代に、一般論として、我々があることは事実でしょう。

しかし、楽観的に言えば、浩志会の研究会員は、それくらいのハードルであれば乗り越えていくポテンシャルを十分に備えている人たちの集団であると信じます。

では、そうした「良き組織の中堅」のレベルを超えて、我々が「良き社会の中堅たり得るか」、と考えるとどうでしょうか。そもそも「社会の中堅」の定義も示さずに問いかけるのも恐縮ですが、その模索自体がこの一年の課題でもあるとご理解頂き、ここでは暫定的に、「より良い社会を築くために、社会変革のためのリーダーシップ

を取っているか」という意味としておきます。様々な答えがあろうかと思いますが、私個人としては、相当な出遅れ感を感じざるを得ません。

一人でこの社会を背負うことは誰しも不可能です。でも、他でもない我々の世代こそが — その中の一部の有志が力を合わせた結果で十二分なのですが — 社会の中堅として、そろそろこの社会をリードし始めないとダメなのではないか、と思うのです。浩志会の研究会員は、その「一部の有志」の候補者集団であるはずですが、少なくとも私自身の現実、理想からは随分と遠いところにあります。

組織の中堅と社会の中堅。特に実践面においては両者を峻別せず、一灯照隅の精神でそれぞれの持ち場で努力するということが基本かつ理想であろうというのが私の考えではあるのですが — 問題意識や責任感のスコープやレベルの問題として、あえて両者を分けると、前者のロールモデルだけでは言い尽くせない、後者の観点から求められる意識や責任は何でしょうか（従って、より高次の前者のロールモデルに含めるべき意識や責任は何でしょうか）。他でもない我々の問題として、議論して頂きたい論点です。

3. 我々の生きる時代を考える

この年代で「社会をリード」とは随分と気負いすぎではないか、といった意見もあるでしょう。

しかし、ほんの10年前ですら想像されなかったスピードとマグニチュードで、世界、日本、社会、市場、組織が激変する時代です。例えば、東日本大震災、原子力事故、中韓を含む東アジアの緊張、日本の名だたる名門企業の苦境。象徴事例は幾らでも挙げられます。

安定的で予定調和的な時代ならともかく、幸か不幸か、2010年代から20年代という日本の変革期に人生の壮年期を過ごすことが決定している我々世代は（それを、大仰に宿命と言っても良いでしょう）、その環境制約を前提に、過去に優れた先人たちが実践してきたことも、中味を見直しつつ、時間的には大きく前倒して、リーダーシップを取っていく必要があるのではないのでしょうか。

この時期に解決しておかなければ、後世に禍根を残すことは何か。逆に、この時期に布石を打てば、歴史が評価してくれるであろうことは何か。この時期にこそ持つべき構想と、実行すべき決断は何か。このように、他でもない我々の固有の時間制約、時代感覚を、極端に言えば向こう10年が我々の「旬」であり、「勝負時」であるというシビアな意識を持った上で、一緒に考えてみたいと思います。（ちなみに、ここに、単に人生のステージとしての「年代」ではなく、時代性を備えた「世代」という概念を持ち出した理由の一つがあります。）

議論喚起のため、あえて一例を挙げるとすれば、高齢人口増加への対応です。団塊世代は既にリタイアが始まってしまいましたが、遠くない将来、次の人口のコ

ブである団塊ジュニアも、徐々に現役から退いていくことになります。

「逃げ切り世代」と言われないように、社会保障給付の高齢世代偏重の是正を（我々世代の準既得権もあえて放棄して）率先して求めていく。他方で、60を超えてなお多様な働き口がある組織・社会を、受け身ではなく我々として構築していく。次の世代には我々の若かりし頃の働き方を押しつけず、むしろ公私両面で仕事と家庭の両立のサポーターに回る。そのような軌道修正を、世代を超えた利他の精神で主体的に押し進めていくことが、我々に求められる覚悟と行動の一つであると考えます。

4. 次の世代の視点で考える

「逃げ切り世代」と言われないように、と書きましたが、「次の世代」の視点に立って我々自身を見つめてみることは、価値のある作業だと思います。

心理学用語に、公的自己認識と私的自己認識というものがあります。前者は、「おそらく自分は、他者からこのように見られているだろう」という、人の目を通して見た自分のイメージであり、後者は、自分から見た自分のイメージですが、両者は往々にして大きく乖離しているそうです。次の世代の視点を借りて、我々の公的自己認識を正しく持つことができれば、我々の歴史的役割（使命）を正しく認識することにも資するでしょう。

やや弱気に申し上げれば、我々は、とりたてて特徴のない世代として、少なくとも次の世代の目には映っているのではないか、と思うことがあります。学生運動で一時代を画した訳でもなく、消費文化を根付かせた訳でもない。バブル経済を謳歌することもなく、他方でそうしたライフスタイルを正面から否定した訳でもない。失われた20年の中を、上の世代の背中を見ながら、黙々と従順に進んで来た世代。悪く言えば、そういう無色透明な評価が下されるのではないか、という心配です。

本当は、そんな悲観主義に立つ必要などないのでしょう。身の丈に合ったライフスタイルで堅実に暮らす、といったことは、低成長時代下で身につけた我々世代以降の新たな美徳かもしれません。社会人当初からリアルな危機感を持ち続けて来た世代とも言えるかもしれません。更にポジティブな評価を、皆さんの議論に期待したいところですし、更に言えば、我々世代の真価は、むしろこれから問われるべきものです。

いずれにせよ、独り善がりにならないよう次の世代の視点を借りながら、— 同時に、前の世代の視点からも検証できればベターでしょう、— 我々の実像、特徴、特質を虚心坦懐に検証してみてもどうでしょうか。そしてまた、同じ視点を借りて、10～20年後の我々の理想像を描いてみるはどうでしょうか。その差異から、我々は今後の行動のベクトルを見出せるはずです。

5. 浅薄な世代論には陥らない

— 「団塊世代の社員だからといって、全ての人間が信用できないか」というと、そんなこ

とはない。逆に就職氷河期の社員だからといって、全て優秀かといえば、それも違う。結局、世代論なんてのは根拠がないってことさ。上が悪いからと腹を立てたところで、惨めになるのは自分だけだ。」(半沢直樹)

何の定義もせずに、「我々の世代」「前の世代」「次の世代」といった言葉を繰り返してきました。私としては、概ね、「我々」を団塊ジュニア前後の世代と捉え、概ね団塊世代あたりを「前」、現在の学生・新社会人くらいを「次」と緩やかに意識して使って来ましたが、その捉え方自体も議論の対象にして頂ければと思います。

誤解無きよう申し上げておきますが、私の提案は、世代間の差違を殊更に強調することが狙いではありませんし、ましてや、それらに対立的な図式に無理に整理して頂くことを期待している訳でもありません。「シラケ世代」「バブル世代」「氷河期世代」「ゆとり世代」・・・マーケティング的に細分化されデフォルメされた浅薄なラベリングの有害性は、あえて申し上げるまでもないでしょう。

長期の社会環境の変化に想像力を働かせながら、歴史的な視点から我々自身を見つめ直すことが提案の本旨であり、それ自体には十分意味があると信じてますが、スライスしてあらぬ方向に議論が向かってしまうリスクを拭い去れないのであれば、世代論自体を否定することにも自由であって良いと考えます。

6. 常識を疑う

累々問題意識を述べましたが、最後に一つ。

最近触れたニュースの中で、衝撃を受けたことの 하나가、昨年のインドのタタ・グループの会長交替です。75歳を迎えた前会長が選んだ後継者は、44歳でした。イギリスのキャメロン首相が43歳で就任したことにも、新鮮な驚きを感じました。組織や社会の慣性力に妥協せず大胆なブレークスルーを図らんとする、ある意味での常識を越えた決断として、強く印象付けられました。

若手トップリーダーの登場を闇雲に求めたい訳ではありません。他力本願の救世主待望論が如何に危険かは、最近も日本国民の多くが学びつつあるところでしょう。むしろ我々のような「中堅」がミドルアップで社会的な役割を果たしていくことの意義が、特に日本において、十分に高いのだと思います。

そうであるからこそ、激動の時代にあって、マスコミが揶揄するところの「エリートサラリーマン／エリート官僚」としての途を、我々の先人たちと同じ道程、同じペースで歩んで行けば良いと漫然と考えることは、危険であるし、無責任であるに違いありません。

ビジネス書が指南するところの「良き組織人」の範疇を超えて、我々の可能性や限界について、これまでの常識をポジティブに疑ってみる。それくらいの自由な精神で、文字通りの論壇風発を願っています。

7. 活動の進め方

以上を踏まえ、本年度の共通テーマと活動方針を整理しておきます。

- (1) 共通テーマは、掲題の「我々世代の使命、我々世代の覚悟」であり、それだけです。本稿の細部にこだわることなく、自由かつ創造的にご議論頂くことを期待します。
- (2) フォーラム毎のサブテーマは設定せず、全体の研修会（合宿）は年二回、という基本構成は、従前の通りです。論点の立て方や議論の進め方は、各フォーラムの自由です。ただし、本稿の各小見出しは、議論の道標的な役割を果たせるように設計してみたものですので、再掲しておきます。
 - ・ 中堅としての危機感を持つ
 - ・ 我々の社会的責任を考える
 - ・ 我々の生きる時代を考える
 - ・ 次の世代の視点で考える
 - ・ 浅薄な世代論には陥らない
 - ・ 常識を疑う
- (3) 先輩方の経験則的には、各自の具体的な経験及び考えを胸襟を開いてぶつけ合い、抽象論ではなく具体論で議論することが、会の目的を達する近道とされて来ました。一年目の方には、念のためお伝えしておきます。
- (4) 異なる世代の視点を重視するという観点からも、活動の成果を研究会員同士で披露し合うだけではなく、本会員やOB会員にも投げかけ、新たな気づきを得て、相互理解を深めたいと考えます。ただし、現時点では、全くの私案の段階の、勇み足の宣言に過ぎません。具体的な方法等については、事務局等と相談の上で、改めてご連絡します。

以上です。

長々と書きましたが、一年間、皆さんが活動の過程そのものを楽しみ、結果として将来に渡る人的財産を相互に築くことができれば、それ以上の望みはありません。私としては、その環境整備に微力を尽くしたいと思います。

熱い思いを少しずつでも持ち寄って、一人だけでは決して得られない熱量を、お互いに感じていきましょう。宜しくお祈りします。

(本稿における意見・考え方は、筆者の個人的見解であり、浩志会及び筆者の所属組織とは無関係です。)