

# The Cambridge Gazette: Lessons Learned

For Young Samurais in the Age of Globalization and the Internet

『ケンブリッジ・ガゼット: Lessons Learned』  
第 11 号 (2007 年 4 月)

ハーバード大学  
ケネディ・スクール  
シニア・フェロー 栗原 潤

グローバル時代における知的武者修行を目指す若人に贈る栗原航海(後悔)日誌@Harvard

## 今月号の目次

1. 春が待ち遠しいハーバードより
2. 栗原後悔日誌@Harvard
3. 「個人」・「組織」・「社会」  
「ヒト」と「組織」と「社会」  
組織設計と社会制度設計の重要性  
「ヒト」とリーダーシップ
4. 編集後記

### 1. 春が待ち遠しいハーバードより

桜の開花時期が気になり、ケンブリッジも春風が恋しくなる季節になりました。先日、暖かさを求めて、ドイツ、ロシア、そしてスロバキア出身の友達と大学近くのパブに琥珀色ジュースと私が呼ぶビールを飲みに行きました。そして嘗てのケーニヒスブルグ(現在、カリニングラード)がプーチン大統領夫人の故郷ということから再建ムードが高まっていると聞き、その実態を議論しました。大哲学者カントを生んだ琥珀の産地も訪れる人の少ない街になってしまったかと思うと寂しく思います。私は、自らは生まれる時と場所を選択できないことを改めて痛感すると同時に、平和と繁栄に満ちた日本に生まれた幸運に感謝しております。こうして、春の到来を待つケンブリッジより、高い「志」を抱く有能な若人の方々へのメッセージをお送り致します。

### 2. 栗原後悔日誌@Harvard

米国は大統領選挙を来年に控え、早くも前哨戦が始まりました。また大西洋の向こうではフランスの大統領選挙が4月末に迫ってお

ります。翻って日本も安倍政権のリーダーシップについて皆様ご承知の通り様々な議論が交わされております。米大統領選に関し、民主党のヒラリー女史や共和党のジュリアーニ氏に対する専門家やジャーナリストの意見を聞いていますと、様々な観点から批判されるリーダーは本当に大変だと痛感します。小誌1月号で、ジョセフ・ナイ教授によるリーダーに関する論文をご紹介しましたが、リーダーは、フォロワー達から期待され、尊敬される幸運だけに恵まれる訳ではありません。或る時には理由も無く盲目的に崇拝されるという半面、また或る時には冷淡に見捨てられるという厳しい運命が常に待ち受けています。

リーダーは、弱い存在の人間であるが故に完全無比でないにもかかわらず、その高い地位と重い責任故に完全無比を要求される厳しい現実に耐えなくてはなりません。これに関して、カントは「最高の権威者は地位にふさわしい形での完璧な存在であるべきだが、それはまた完璧であるはずのない人間でなければならない。従って、この課題は人類におけるあらゆる課題の中で最も困難なことであり、完璧に解決することは不可能である。人類は曲がった木で造られている。その曲がった木から真っ直ぐなものを作ることは出来ない(Das höchste Oberhaupt soll aber gerecht für sich selbst und doch ein Mensch sein. Diese Aufgabe ist daher die schwerste unter allen; ja ihre vollkommene Auflösung ist unmöglich; aus so krummem Holze, als woraus der Mensch gemacht ist, kann nichts ganz Gerades gezimmert werden.)」と、小論『世界市民的見地における普遍史の理念(Idee zu einer allgemeinen Geschichte in weltbürgerlicher Absicht)』の中で

述べています。私自身は欠点だらけの弱い人間であることを毎日実感していますので、究極の真実を悟った「かのように」、カントを頻繁に引用し、「曲がった木から造られた」ことに関しては開き直った感があります。そして忘れた頃になって初めて、「これでは駄目だ」と自らを叱咤激励しています。

2ヵ月前の1月下旬、世界最大の海軍基地が在るヴァージニア州ノーフォークを訪れました。ここはマッカーサー元帥が埋葬されている街でもあるため、同元帥の博物館が在り、私は同博物館と共に、港に繋留されている退役戦艦「ウイスコンシン」を訪れました。博物館では占領軍司令官時代の記念品が展示されており、そのなかには東條英機首相が自殺を図った短銃と摘出された銃弾もありました。その銃弾のあまりの小ささ、それとは対照的に全長 270m の戦艦「ウイスコンシン」のあまりの巨大さが私のノーフォークにおける記憶として今尚鮮明に残っています。そして私は戦艦「大和」を凌ぐ長さを持ち、硫黄島の戦いの際に艦砲射撃を行った戦艦の側に立ちながら約 60 年前、日米両国は敗戦国と戦勝国という対極の立場にあったことを痛感しました。と同時に「あの戦争中に生きていたとしたら…」と当時の世界に投げ込まれた人々の運命を思うと、私達は生まれた時と場所を選択することが不可能であり、「運」の果たす役割の大きさを改めて認識させられた次第です。

近年、世界各地を訪れ、自らを「空飛ぶ修行僧(flying monk)」と呼ぶ私はほとんどの新作映画を機上で観ています。しかし2月初旬、多くの友人が或る映画のコメントを執拗に求めるので、私は独りでケンブリッジの映画館に行きました。ご想像がつくと思いますが『硫黄島からの手紙(Letters from Iwo Jima)』です。ご覧になった方が多いと思いますので映画自体の解説・批評は控えさせていただきます。映画館では日本人は私ただひとり。映画の途中から「この映画が終わった後、どのような形で周囲の米国の人々と合わせれば良いか」という不

安がよぎりました。そうしたなか私は映画を観つつ、1927年の夏、本学を訪れた経験を持つ司令官の栗林忠通帝国陸軍中將に関して、私のおぼろげな記憶をたどると共に、栗林中將の①「個人」としての魅力、②軍隊という「組織」のリーダーとしての責務、そして、③昭和日本という「社会」に生まれた一日本人としての運命を考えておりました。

### 3. 「個人」・「組織」・「社会」

こうして今月のテーマは「個人」・「組織」・「社会」です。先取りして結論を申し上げます。我々は生まれる時と場所を選択できない。この意味で「運」の果たす役割は大きい。しかしながら我々は、①「個人」として、②学校や会社等の「組織」の一員として、③地元の地域や日本全体等、更には宇宙船地球号の「社会」の一員として、逆境を生き抜き、幸運を呼び寄せる努力はできる。ただ、個々の「個人」や「組織」がいくら努力しても、その努力を反映させるシステム・制度が無ければ「組織」や「社会」は全体として必ずしも良くなることも事実である。こう考えると、「組織」の設計と「社会」の制度設計が重要であることが分かる。加えて時代に適合させる形で、グローバル化が進展するなか、「組織」や「社会」の設計変更がますます重要な課題として浮かび上がってくる。「組織」や「社会」の設計変更は、「ヒト」の存在が重要で、「志」の高い「ヒト」がリーダーシップを発揮して行動しなければ実現できない。グローバル時代の日本において、我々は、この「個人」・「組織」・「社会」、それぞれの関わりを十分認識した上で、各々の能力に従い「より良き日本」を探りつつ、どんな小さなことでも良いから具体的に勇気をもって自らの本分を遂行するべきである。以上が今月の話題です。

#### 「ヒト」と「組織」と「社会」

話を栗林中將に戻しますと、この帝国陸軍

軍人が、1927年、駐在武官として赴任した米国から日本に残した未だ字の読めない幼い息子宛てに本学の景色を含む絵入りの手紙を送ったことをご存知の方も多と思います。こうして栗林中将は職業軍人の常として家を長期間留守にしましたが、父親としての務めをできるだけまっとうしようとした良き家族の一員でした。同時に栗林中将は帝国陸軍という「組織」のなかで超一流の経歴を持っていました。ご存知の方も多と思いますので詳述は避けませんが、栗林中将は在ワシントン日本大使館と在オタワ日本公使館の駐在武官として海外生活を体験し、米国から日本への帰路の際、英仏独を通してシベリア鉄道で帰国しております。こう考えますと彼我の国力の違いを理解した上で、栗林中将が対米戦争回避の考えに傾いたことは想像に難くありません。しかし、一旦戦争が始まると、国のため責任あるリーダーとして活躍します。一部の人々は栗林中将が国際派であるが故に合理的で、このため敵を最も苦しめた冷静な作戦を指揮したと考えておられるかも知れません。が、私はそうは考えておりません。私は、栗林中将が国際派・知米派だから合理的になったのではなく、生来、合理的に考える「ヒト」だった上に、海外経験を通じて正確な情報を得て、国力に関する彼我の違いという過酷な現実も知っていたが故に徹底的に合理的な対米作戦を採ったと理解しております。

海外経験無しでも合理的であることは可能ですし、私は『孫子』を熟知していれば、対米戦争回避の判断はできると思っています。例えば、「用兵の法、十なれば則ちこれを囲み、五なれば則ちこれを攻め、… 少なければ則ちよくこれを逃れ、若(し)かざれば則ちよくこれを避く。故に小敵の堅(ケン)は大敵の禽(キン)なり(その意味は、戦争は原則として、軍隊規模の差が10対1で我々に有利なら敵を包囲し、5対1なら攻撃し、… もし敵より我が軍が少なければ退却し、かなう敵でなければ避けて隠れる。従って少数の軍隊はたとえ勇猛であっても結局は多数の軍隊の虜となって

しまう)」を理解していれば、海外経験が無くても、栗林中将の対米戦に関する判断も納得できます。また『孫子』の「以(もつ)て戦うべきと以て戦うべからざるを知る者は勝つ。衆寡の用を識(し)る者は勝つ。上下の欲を同じくする者は勝つ。虞(グ)をもって不虞を待つ者は勝つ(勝利を得る者とは、戦うべき時と戦ってはならない時を知る者、大規模の軍隊と小規模の軍隊の扱い方を知る者、将兵間の意思疎通ができていない敵を待つ者である)」を理解していれば、栗林中将が立案した硫黄島での合理的な作戦は頷けます。こう考えますと圧倒的な物量で勝る米軍に直面して、いくら絶望の淵に追い込まれたからとしても、「バンザイ突撃」に走ることは自軍の損失をいわずに早めるという点で、軍人としてのプロフェッショナル精神を欠くものです。翻って栗林中将は、「一日でも長く硫黄島を持ちこたえさせる」という目的を、合理的かつ冷徹に追求した一流のプロフェッショナルでした。それが故に、敵である米国の軍人は、栗林中将のプロフェッショナルリズムに戦慄すると同時に賞賛を惜しまなかったのでしょう。

しかし、栗林中将は守備隊である小笠原兵団長という一つの「組織」のリーダーでしかありませんでした。より大きな「組織」である帝国陸軍及び帝国海軍、すなわち、大本营は、硫黄島を守る栗林中将の小さな「組織」には、わずかの特攻隊を除いて、映画にも出てきますが、何の増援も、また何の援護も与えません。こう考えますと、硫黄島は、テニアン島やペリリュー島等と同様、「奮戦すれども援軍来ず」のなか、多くの勇敢な日本の将兵が飢えのなかで消えていった一つの小さな島でした。そしてその悲しい歴史は、文集『きけわだつみのこえ』の中にも、短歌「硫黄島雨にけぶりて静かなり、昨日の砲爆夢にあるらし」、「爆音を壕中にして歌つくる、あはれ吾が春今つきんとす」として、22歳で亡くなられた東京帝国大学の学徒によって刻まれています。このたび、ハリウッド制作の映

画『硫黄島からの手紙』によって、ここケンブリッジで栗林中将の話をするとその名をすぐ認識してくれる人が随分増えたことに深い感慨を覚えます——私がケンブリッジで初めて硫黄島における栗林中将等の孤軍奮闘を語ったのは14年前でしたが、私の力不足から、当時はほとんどの人が関心を持って下さいませんでした。今はこのハリウッド映画のお蔭で多くの友人達と硫黄島を絡めて国際関係論等様々な議論が可能となりました。彼等との議論の中で特に興味深かったのは「硫黄島における日本の奮戦は注目に値する。島嶼防衛戦において米軍地上部隊の損害が日本軍の損害を上回った唯一の戦闘であったことも見事である。しかし、翻ってみれば、硫黄島の戦闘が日本軍の損害が米軍の損失より少なかった『唯一』の戦いであり、しかも硫黄島ですら最終的には米国側の勝利に終わった戦闘であったことを忘れてはならない」という見解でした。こうして、個々の「ヒト」や「組織」がいくら奮闘したとしても、また個々の「戦い」でいくら奮闘したとしても、総体としての「組織」や「社会」や総体としての「戦争」で勝たなければ、結局は敗戦国になる、という厳然たる事実を私達は認めなくてはなりません。従って私達は、太平洋戦争時、果たして日本は①栗林中将のような敵も認めるプロフェッショナルリズムを秘めた「ヒト」が少なかったのか？ それとも②優れた「ヒト」は多くいたが、帝国陸海軍全体としての「組織」が優れていなかったのか？ 或いは③軍という「組織」は優れていたが、国全体を率いる日本の政治、或いはそれを包含する日本の「社会」に問題があったのか？ 以上3つの点について考えてみる必要があります。

①については小誌昨年10月号で触れたように、帝国海軍が誇る知将高木惣吉が、安達二十三帝国陸軍中将のような優れた将官が多くいたことを記しております。しかしながら、インパール作戦では、不十分な装備と物資で作戦を展開して優秀な将兵をいたずらに多く失いましたが、そうした事態に及んだ時です

ら、「日本は神州だ」などと妄言を吐く愚かな司令官がいたことも事実です。対米戦争に突入する時の東條首相の側近で、2年の駐米経験を持つ佐藤賢了陸軍中将は、戦後著した『東條英機と太平洋戦争』の中で次のように述べています—「米国の戦意喪失を待つ以外、戦争終末の見通しは頗る暗かったのに、なぜ戦争をしたか。無謀か、無知か、慢心か。経済封鎖を受けて海軍はやがて足腰立たなくなるとはいえ、国民生活が維持出来、俄に餓死するわけではなかった。海軍も陸軍も軍備は国家を守る番犬なのに、番犬のため国運を賭して戦争をしたのは全く話が逆ではないか。結果からいえばまさにその通りである」、と。従って②について考えますと、帝国陸海軍という「組織」は、戦況挽回のために「組織」内の無能な指揮官を速やかに更迭し、より効率的な人的・物的資源配分を行うというシステムを持たなかった上に、「組織」外の日本全体という「社会」を壊滅的危機に陥らせた、私は素人的な判断をしております。

では③「社会」はどうでしょう。これに関して、戦中・戦後を通じて第一線で活躍された外交官、加瀬俊一氏が著した『日米交渉』の一節は意味深長です—「近衛首相も野村大使も善意の人だった。だが、善意だけでは外交は運用できぬのである。しかし、近衛・野村の責任を問うよりも、むしろ、日本の国情に禍根があった、というべきであろう」、と。また日米開戦時の東條首相に関しては、「実は、首相になるほどの器量人ではなかった。几帳面な努力家であって、… いわば主計将校型の真面目一方の人物だ。それに憲兵出身だったから、統制の手腕はあったが、どこか偏狭であって、世界の犬吠に暗かった」、と。こう考えますと善意の「ヒト」である近衛秀麿首相や野村吉三郎駐米大使、そして努力家で真面目であるが、スイスやドイツでの駐在武官の経験が有ったにもかかわらず国際情勢に暗い東條首相に対して、「個人」としてすべての責任を問う訳にはいかないのであれば、私達は、日本が将来壊滅的な国際戦略上の過ち

を二度と起こさないよう、前述の②の「組織」レベルの防止策、更には③「社会」レベルの防止策を真剣に考えなければなりません。

こうして、①「個人」、②特定の目的を達成するために「個人」が参加する会社・官庁・政党・学校等の「組織」、そして③様々な「組織」が多層的に絡み合った「社会」が総体として、如何なる形で政治経済社会的な環境に的確に対応すべきなのかを考えてみる必要があります。誤解の無いように申し上げますが、私はここで、「個人」、「組織」、そして「社会」の役割と責任を、戦争のような問題だけに限定して考えようとは思ってはいません。現在、日本は、国内においては少子高齢化のなか、教育問題、経済問題、更には外交問題と、課題は山積しています。こうしたなか、私達は、効率的な資源配分をしてグローバル時代を生き抜く「組織」設計と「社会」の制度設計を考えなくてはなりません。

### 組織設計と社会制度設計の重要性

話は変わりますが、米国初の地下鉄網の地であるボストンによく自動改札が導入されました。その自動改札システムは、チケットの購入方法、改札を通り過ぎる時のタイミングの取り方等の点でどうも眞面目に見ても日本より劣っていると思います。マサチューセッツ州の交通当局の人々は導入前にどうして十分検討をしなかったのかと不思議でなりません。以前はトークンという地下鉄専用のコインを投げ入れるという原始的ですが簡単な機械的なシステムでした。従って単純ですが現在のように磁気カードが適切に反応しないとといったような技術的に高度な電子的不具合はありません。この意味でボストンの地下鉄のシステム設計は、大きな問題があります。加えて私の個人的問題からボストンの地下鉄は私にとって大変不便なものとなりました。私の紛失癖を *The Cambridge Gazette* 一昨年 10 月号で触れましたが、私は今年に入って既にプリペイド式の磁気カードを 3 度も紛失して

おります。従って何時カードを失っても良いように私は乗車直前に最低料金 1 ドル 70 セントだけをチャージすることにしてありますので、新システムは私にとって効率性向上に役立っていません。加えて、以前、上述のトークンを幾つか「買い置き」していましたが、それらが机の引出しの中や部屋の隅に隠れてしまい、未だに発見しておりません。かくしてボストンの地下鉄システム変更は私にとっては経済的には特別損失の計上となりました。

この例でもお分かりのように、「組織」であれ、「社会」であれ、そのシステムないし制度の設計を誤りますと、個人の「組織」内での働きぶりや「社会」への参加が著しくそこなわれ、たとえ「個人」が如何に優れていたとしても、「個人」・「組織」・「社会」が、中長期的な観点で優れた成果と満足を得られないことになります。例えば、福澤諭吉先生は、『文明論之概略』の中で、西洋社会の議論は、「衆論」という「社会」の制度設計が優れているが故に、西洋人の個々の才能に不釣り合いな高尚な議論を展開していることを指摘し、「西洋諸国に行わるる衆論は、その国人各個の才智よりも更に高尚にして、その人は人物に不似合いなる説を唱え不似合いなる事を行う者と言うべし。右の如く西洋の人は、智慧に不似合なる銘説を唱(となえ)て、不似合なる巧を行う者なり。東洋の人は、智慧に不似合なる愚説を吐(はき)て、不似合なる拙を尽くす者なり」と述べています。また、山本七平氏の『日本はなぜ敗れるのか— 敗因 21 カ条』の中に、敗戦後、捕虜となった日本兵と彼等を看視する米兵との知的水準を比較する箇所があります—米兵には自分の名前すら書けない者が多く、更には英語の発音にしても米兵によってはかなりいい加減な者がいたそうです。そうした米兵がインテリの日本兵に発音の誤りを指摘されて憤慨し、最終的には米国の将校に判断してもらうことになりました。その結果は日本兵の方が正しかったそうです。こう考えますと、太平洋戦争時、米国は、自分の名前すら書けない者も含めた兵士

を、作戦遂行のための貴重な人材として如何に効率良く活用するかを考え、それに適した「組織」の設計に注力したのではないのでしょうか。随分前に読んだ本なので本の題名すら忘れてしまいましたが、米軍は命令の伝達に関する正確性を重視し、戦争中命令文を短くするよう定めたそうです。こうして米軍の将兵は平均的には「ヒト」として劣っていたかも知れませんが、試行錯誤を通じて設計された「組織」が後押しする形で、個々の「ヒト」としては優れた日本軍に対して、「個人」としても勇敢に戦ったのではないのでしょうか。

戦争中、帝国海軍航空隊の参謀を務めた奥宮正武氏は、米軍将兵の勇敢さを、米国の優れた「組織」に絡めて、『*真実の太平洋戦争*』の中で記しています—「米陸海軍の飛行機搭乗員を… 勇敢にさせたのは、私が最前線で見ただけでは、必ずしも各個人の精神的な強さばかりではなく、全般の作戦が順調で、前途に希望をもっていたからのようであった。従って、第一線の軍人を真に勇敢にさせる主な方法の一つは、できる限りそれにふさわしい環境をつくってやることである、と感じた次第である。(当時の日本軍のような)自暴自棄的な勇敢は長続きしないからである。航空部隊の場合、そうさせるために必要なことは、よりよい飛行機を与えることであり、より優秀な搭乗員を補充してやることであり、よりよい爆弾や魚雷をもたせることであり、より強靱な飛行場をつくってやることであり、よりよい衣食住を準備してやることであり、より清潔な衛生環境をつくってやることであり、しかるべき時期に第一線の任務を解いてやることであり、功労者を速やかに表彰することなどであった。米軍は、陸海軍を問わず、戦争の経過に伴って、概ね前記の条件を満たすことが出来ていたようであった」、と。同時に奥宮氏は日本人の多くが歴戦の日本兵は勇敢だと思っているが、それは必ずしも正しくないと語っています。逆に第一線で勤務が長くなるにつれて勇敢さを喪失した将兵がいたそうです。その理由は帝国陸海軍の賞勲制度

上、受ける褒賞に限界があり、一定の戦功を立てた者はそれ以上奮戦しても何も得られず、人情としては或る基準に達した後は、将兵が無理して戦わなくなったと語っています。

これまで軍隊の「組織」の話題を中心にしてきましたので、趣きを変えてみましょう。中根千枝女史の『*タテ社会の人間関係*』の中に、学術調査団という「組織」に関する国際比較があります。すなわち、欧州の「組織」は団長及び団員の属する大学は必ずしも同じでなく、「広く一般から調査団の目的にあっていると思う専門家を抜擢、招聘することによって構成される」のに対して、日本の場合は、団長が「長老格の教授で、その愛弟子ばかりを団員とした調査団」が「組織」として、「どんなに貧しい調査費でも、どんなに苦しい環境にあっても」、調査を遂行すると述べられています。そして、中根女史は、日本の「組織」を、「みんなの調査団」としてゲマインシャフト的と呼び、欧州の「組織」をゲゼルシャフト的と呼んでおられます。

ドイツ社会学会の祖であるフェルディナント・テンニエスの『*ゲマインシャフトとゲゼルシャフト(Gemeinschaft und Gesellschaft)*』についてここで詳述しませんが、前者は英語では「community/共同社会」と訳されて、そこでは「個人」は、「本質意思(Wesenswille/natural will)」と呼ばれる所属した「組織」の「価値観」に基づき行動し、後者は英語では「society/利益社会」と訳され、そこでは、「個人」は、「選択意思(Kürwille/rational will)」と呼ばれる「思考」に基づき行動すると理解されています。お分かりの通り、どちらが良いかという問題でもなく、また一個人が複数のゲマインシャフトとゲゼルシャフトに属することも現実問題として考えられます。そして概念上、家族は完全なるゲマインシャフト的な「組織」でしょうし、国際的な学術団体は完全なるゲゼルシャフトです。紙面の制約上、詳述しませんが、日本の「組織」は、中根女史が挙げた学術調査団の例のように、一般的

にゲマインシャフト的性格を有しています。繰り返しになりますが、それ自体、良いとか悪いとかは問題ではありません。ただ、グローバリゼーションが深化し、「ヒト」、「モノ」、「カネ」、そして「情報」が物凄い勢いで地球を駆け巡る時代になり、世界の企業や学術団体が、グローバルな形で、「適地適産」・「適材適所」・「適時適価」を本格的に展開している現在、日本の「組織」が①何時までそのゲマインシャフト的な性格を維持できるのか、また、②ゲマインシャフト的な強み、すなわち、どんなに苦しくても歯をくいしばりながら、目標を達成する「組織」の強みを如何なる形で持ち続けることができるのか、この問題は、私にとって大変興味深い知的関心事です。

これに関して、養老孟司先生のベストセラーの一つである『バカの壁』に興味深い記述があります—「(ゲゼルシャフト的な)機能主義というのは、ある目的を果たすために、人間の使い方が、この人はこれ、この人はこれ、という風に適材適所で決まってしまうことになる。当然、『あの人もいい人だから、希望の部署に行かせてあげたい』とか、『無能だけれど家族があるからクビに出来ない』といった物言いは通用しません。その機能主義と(ゲマインシャフト的で)共同体的な悪平等とがぶつかってしまうのが日本の社会です。それでどうなるかといえば、結局、日本の社会は長い目で見れば、機能しなくなって共同体になってしまう。機能主義に共同体の論理が勝ってしまうのです」と。一流の学者である養老先生が仰っておりますので、私自身の心は穏やかではありません。いずれにせよ、程度の差こそあれグローバル時代に適合する形で、現在の日本の「組織」と日本の「社会」をより効率的に運営できるよう、設計変更を行う必要があります。ではその変更は「誰」が「如何なる形」で行うのでしょうか。勿論、それは皆様のような「志」が高く有能な「ヒト」です。皆様がリーダーシップを発揮され、現在の「組織」と「社会」に関して設計変更を行われることを期待しております。

## 「ヒト」とリーダーシップ

栗林中将の話に戻りますと、同中将は米軍に対しゲゼルシャフト的に対応した「ヒト」だと考えます。繰り返しになりますが、本来、欧米的と合理的とは独立した概念です。しかし、当時の日本軍という「組織」は多分にゲマインシャフト的で、更には敗戦直前、「神国日本」と叫ぶだけの軍人も多く、彼等と栗林中将が対立したために一部の人々には新鮮に思えたのでしょうか。従って映画でも描かれたように栗林中将の合理性が、当時のゲマインシャフト的価値観に固執する高級将校の反発を招いたことも事実なのでしょう。そこで次の3点について考えてみたいと思います。

- ① 厳しい状況—栗林中将は、圧倒的な物量を背景に人命を大切に無理はしないという合理的な作戦を行う米軍に対して、徹底した合理的な戦闘しか道は無かった。換言すれば情緒的な戦い方をする余裕はまったく無く、もし、栗林中将が「バンザイ突撃」のような行動を採れば、米軍の計画通りに短期間で硫黄島を占領されて、日本本土の空襲が一段と激しくなるだけであった。
- ② 「情」と「知」を兼ね備えたリーダーシップ—「組織」のリーダーとして冷徹に合理的な作戦を遂行する厳しい状況に置かれたとは言え、良き家庭人であった栗林中将は、欠しい水・食糧を平等に分ち合うという、部下に対して情け深く、部下から慕われる司令官であった。従って、人間が働く以上は合理性を重視するゲゼルシャフト的「組織」であっても、リーダーに「情」が無ければ、部下は動かず、「情報」も流れないことを銘記すべきである。
- ③ リーダーシップによる「組織」変更—栗林中将着任前、小笠原兵団は他の日本の兵団と同じく多分にゲマインシャフト的な「組織」であったが、合理的思考を持つ「ヒト」である栗林中将が積極的に発言し、また行動して、ゲゼルシャフト的に「組織」を再編し、米軍を苦しめる軍隊に変えさせた。

こう考えますと「組織」のリーダーは、軍隊であれ、一般の「組織」であれ、原理は同じで、①自らの置かれた状況を的確に判断して、目標を設定し、②自己及び同志・フォロアーの能力を判断し、③ヴィジョンとチームワークを醸成する行動規律を提示して、「組織」を再編し、④「情」をもって部下に接し、コミュニケーションを円滑にして不測の事態に備えつつ、速やかに行動し、⑤行動結果を迅速に評価して次の行動に移る準備に取りかかる、ということを行わなくてはなりません。

皆様、私がリーダーシップの記している時、「ワタシ/ボクがリーダーになる時はまだ先の話だ」、「ワタシ/ボクはリーダーの器ではない」と思っておられる方も多いと思います。私はそれに対して「そんなことはありません」と申し上げたいと思います。最小の「組織」は家族です。皆様は将来家族をお持ちになることになるでしょう(確かに、最近では未婚のまま、或いは結婚してもお子様を持たない人々も多くなりましたが…)。ゲマインシャフト的「組織」の代表格である家族ではありますが、家族のなかにも、昔の「家訓」といった仰々しいものでないにしろ、(暗黙の)ルールというものは有るはずで、皆様は、母として、また父として、家庭という「組織」に、或るルールを「情け」あるリーダーの一人として、たとえ昔ほど厳格ではないにしろ、遵守させる必要があると私は思います。15年程前、私の子供達が幼かった頃、彼等が私の真似をしているのを見てハッと驚きました。子供は正しく親の鏡だと。冒頭に書きましたように私は醜く「曲がった木から(aus so krummem Holze)」造られた典型的な粗忽者ですが、その時、もし幼い子供がはしたない行為をしたならばそれは私の責任だと感じ、それが私の指針になりました。換言しますと、子供は私の行為を正してくれる存在となり、「育児」は、「育『自』」でもあると感じた次第です。こうして、私は古代ローマの作家プブリウス・シルスの『金言集(Sententiae/Sentences)』にある言葉「大人が過ちを犯せば、子供は悪い習慣

を学ぶ(ubi peccat aetas major, male discit minor./When the older generation makes mistakes, the younger generation learns bad habits.)」の重要性を痛感した次第です。

幸運にも、栗林中将が直面したような限界状況に有能な若人である皆様が立ち向かうことは無いと思いますが、小誌を通じて申し上げている通り、グローバリゼーションは私達の想像を超えて深化しています。この意味で、将来リーダーとなられる皆様が置かれる環境も決して楽なものではありません。従って皆様方は自らの目的をしっかりと見据え、目的実現のために必要な情報と資源、そして実現のための手段を冷静に考えなくてはなりません。また栗林中将は情け深い知将でありました。皆様も「知」と「情」を兼ね備えたリーダーになられることを期待しております。特に「情」は大切に、これが無ければ、「ヒトの和と輪」は成立しません。「知」に関しては小誌2月号「グローバル時代の『知識戦略』」で書きました通り、誰も単独で世界の現況を知ることにはできません。従って、皆様ならではの「情報参謀」を数多くお持ちになることを期待しております。1月末に開催されたダボス会議に参加した知人は、日本は双方向の知的会話ができる「ヒト」が極端に少ないという印象を抱いたと語ってくれました。皆様の情報発信力の向上を期待してやみません。最後に栗林中将は、ゲゼルシャフト的「組織」に転換すべく、断乎として行動を起こしました。すなわち、語るだけではなく実行した訳です。皆様も、能力に従って「より良き日本」を探りつつ、どんな小さなことでも良いから具体的に勇気をもって自らの本分を遂行して頂きたいと思っています。皆様ご承知の通り、私達の「社会」が抱える問題は数多く存在します—少子高齢化、教育、外交、財政、経済格差、地球環境…。こうした諸問題を解決するには、「個人」の努力と「組織」の効率化が不可欠でしょう。この意味で皆様の冷静な行動力が大切です。冒頭で紹介した大学近くのパブでの話の中で、世界における貧富の格差の



問題が話題になりました。その時、私達はノーベル経済学賞を受賞されたダグラス・ノース教授の古い論文(“An Economic Theory of the Growth of the Western World,” *Economic History Review*, April 1970)の中の言葉「所得の再分配を主目的とした制度改革は、一般的に言えば社会全体の生産量を増大させることはない。むしろ通例としては生産量を減少させる (Institutional innovations designed primarily to redistribute income will generally not raise society’s output and will usually lower it.)」を思い出していました。ノース教授の論文発表から40年近く経った今でも、この難しい所得格差の問題は世界経済の大問題の一つであり、私達はより良き「社会」制度を今尚摸索しています。こうして、個々の努力が、時として実らないという「個人」・「組織」・「社会」をそれぞれ念頭にして、私達ひとりひとりが冷静に行動する必要があると思います。

冒頭に触れた戦艦「ウィスコンシン」は、真珠湾攻撃から丁度2年後の1943年12月7日にノーフォークで進水式を行いました。また真珠湾攻撃から丁度1年目の1942年12月7日、ボストン近郊で進水式を行ったのが、空母「バンカーヒル」です。有名な写真を通じてご存知の方も多いたと思いますが、この空母は、終戦直前の1945年5月、沖縄近海で特攻機2機の攻撃で大被害を受けます。2機目の特攻機は艦橋に激突しましたが炎に包まれません。このため搭乗していた特攻隊員の遺品は米軍兵士の手元に残り、長い時を経て2001年に隊員の身元が判明しました。その隊員は学徒出陣をした早稲田大学出身の23歳の方です。今日、テロリストが罪の無い市民を狙った攻撃を欧米のマスコミが“kamikaze”と呼んでおります。命令に従い、軍事目標だけを狙って日本の「社会」のため、黙々と命を捧げられた20代の純真な若者の姿を思い浮かべると心が痛みます。非力で怠惰な私ですが、残された時間と体力を注いで、より良き「日本」のために行動しなければと、心なしか焦りを感じております。

#### 4. 編集後記

「栗原後悔日誌@Harvard」4月号の本文は以上です。1931年、栗林中将はオタワに駐在武官として赴任されましたが、私も2000年1月、オタワに出張した経験があります。オタワに到着した日、気温が零下34度で、車から降りて建物に入る際、横殴りの風が吹いた時には不甲斐なくも思わず叫び声を上げてしまいました。オタワでの寒さも硫黄島での熱さも黙々と耐えられた栗林中将を思うと、今更後悔しても仕方ありませんが急に恥かしくなった次第です。さて、小誌2月号で、西郷隆盛が、「此(これ)からは、武術許(ばかり)では行けぬ、學問が必要だ。(しかも)學問は生きた學問でなくてはならぬ」と述べ、1869(明治2)年、5人の有能な若者を陽明学者の春日潜庵の下に遊学させた話を書きました。読者のなかにその若者の子孫を親戚として持たれる方がいらっしゃる、驚くと共に嬉しくなりました。その方によると、有能な若者のご子息は、大正時代に16歳で単身日本を飛び出して米国に渡られました。その方は武術の達人であったことから、サンフランシスコ警察の武道師範になりました。そして戦争中、サンフランシスコ警察が保護してくれたお蔭で、自由行動を許されたイエール大学の朝河貫一教授と同じように強制収容所へ送られずに過ごされたそうです。昨年12月10日の世界剣道選手権大会で、日本団体男子は準決勝で米国に敗退しましたが、米国が剣道で強くなったのは、隆盛が生んだ文武両道を貴ぶ「知的サムライ集団」のお蔭かも知れないと想像力を逞しくしております。

以上

編集責任者	
栗原 潤	Jun KURIHARA
ハーバード大学	Senior Fellow,
ケネディ・スクール	John F. Kennedy School of Government,
シニア・フェロー	Harvard University
連絡先	
Mailing address:	79 JFK St., M-RCBG, Cambridge, MA 02138
Office address:	124 Mt. Auburn, Cambridge, MA 02138
Tel:	+1-617-384-7430; Fax: +1-617-495-4948
Email:	Jun_Kurihara@ksg.harvard.edu; JunKuri@aol.com