



NDC 364 19.4 cm

日本人材論

指導者の条件

昭和51年11月22日
昭和52年3月10日

第一刷発行
第六刷発行

著者 会田雄次

発行者 野間省一

発行所 株式講談社

東京都文京区音羽二一二二
郵便番号一二二

電話東京(〇三)九四一三二(大代表)

振替口座 東京三九三〇

印刷所 慶昌堂印刷株式会社

製本所 株式会社 藤沢製本

★落丁本・乱丁本はおとりかえします

© YUJI AIDA 1976

PRINTED IN JAPAN

(学2)

日本人材論

《目次》

I 日本 of 指導者像 5

- 1 アウトサイダー指導者論
- 2 精神的風土生かすビジネスマン魂のすすめ
- 3 エリート国家と「馬の骨」国家
- 4 ある「仲間」意識の形成
- 5 トップをとり巻く「人間の壁」
- 6 権力者礼賛に疑いを持つて
- 7 政治家は人気稼業ではない
- 8 為政者としての適格性とは

II 日本人の意識と行動 83

- 1 豊かさによさわしい意識を
- 2 ただ「ひたすら」でよいのか
- 3 「あがる」民族
- 4 日本人の劣等意識

- 5 断絶しようとする二つの世代
- 6 「原点屋」の思考と行動
- 7 牢名主の世界から奴隸長の世界へ
- 8 「大人の思考」とりもどせ
- 9 賢い馬鹿になった日本人
- 10 極限状況で知った人間の本性
- 11 「奇怪な懺悔主義」の流行
- 12 命令の重み
- 13 特殊人間Ⅱ小野田寛郎さんの意識構造

日本の体質……………159

- 1 国際関係は「力」で動く
- 2 「イタリアの道」歩む日本
- 3 対外援助のジレンマ
- 4 「百害」招く対外的萎縮

- 5 石油危機と国民感情
 - 6 商業民族との初めての対決
 - 7 「革新連合政権」への不安
 - 8 危険な不安定集団
 - 9 見逃せぬ新聞の功罪
 - 10 回復できぬか「人間肯定」
 - 11 人材にも限りがある
 - 12 日本人の自閉症を憂う
- あとがき

I

日本の指導者像

1 アウトサイダー指導者論

戦場の勇士、収容所のダメ男にかつて私は『アーロン収容所』のなかで、環境とともに交替する指導者の像を書いた。すでにお読みくださったかたもおられるとは思いますが、まずちょっとそれに

触れてみたい。

なぜなら、指導者たる資質、あるいは資格というものは決して一様でもなければ不動でもない。それはやはり時代や環境とともに変化し、さまざまな指導者が出現するものだという意味で、いささか参考になるかと思うからである。

その時期、私の体験した時間は四つに区分される。

第一は、まさに砲弾が飛び交う最前線、毎日が死と隣り合わせにあった緊迫した時期である。第二は、戦争末期の戦線を後退させてゆく過程、つまり逃走にともなう不安と恐怖が霧のように立ちこめる戦いの時期。第三は戦後、捕虜となり、きびしいしめつけのなかでイギリス軍に対する恐怖が色濃くたたよっていた初期の収容所、いわば牢獄のようなラーゲリ。そして第四の時期は、捕虜生活にも慣れてかなりの自由をうまく使うようになった後期の収容所の生活である。

もっとも第三の時期といっても、旧軍隊の秩序がそのまま認められていたのだから、牢の中というよりは、やや軍隊用語でいう「地方」、つまり一般社会に近い世界だったといつてよいだろう。

さて、その第一の時期のリーダー格は、Y兵長だった。彼は激烈きわまる戦闘の中でも決して持場を離れず、死んだ戦友を放置しておくにしのびず、命がけで遺体から小指を切りとってくるといった「勇士」だったのである。

ところが、これだけリーダーシップを発揮し尊敬を集めていた彼が、これ以降の段階、とくに捕虜時代になるとすっかりかすんでしまった。とくに収容所に入ってから、自堕落な怠け者に化してしまったのである。私はこうした人間の変化というものに、まず非常な衝撃を受けたものだった。

次に、第二期に入ってリーダーの役を果たしたのはK伍長だった。この時期は戦闘自体としてはさほど激しいものはなかった。ただ命をまっとうするために逃げるだけである。しかし敵に追われながら逃げるということは想像以上につらいきびしいものがあった。

とにかく次の攻撃準備をしている敵と対峙しているのだ。いつ敵が向かってくるかわからない。そこで常時歩哨を立て、いざとなっても慌てず、小敵なら撃退し、多数なら損害を受けぬように手早く退却するための手はずを整えておかねばならない。そういうことをやったのがK伍長だった。

彼は前のY兵長のような「戦場の勇士」ではなかった。要するに何ごととも非常にきちんと着実に行動するまじめな人物だったのである。それだけに誰からも嫌われるということとはなかった。しかしその反面、恐れられるということがないため強力なリーダーシップには欠ける場所があった。

第三期にはリーダーというのは出現しなかった。捕虜になり、それぞれが恐怖と飢えにひしがれていたわけである。おそらく自分のことだけでせいっぱいだったのだらう。英軍の支持があるとはい

え、旧軍隊の權威は急速に失われ、收容所内は一種の無政府状態であった。

捕虜には捕虜　そして第四期、かなり自由になった收容所生活で新しい指導者として登場したのがIの**実力者**が軍曹だった。

「新しい指導者」という意味は、そのリーダーが、それ以前の戦場で求められてきたリーダーシップとは、まったく異質なものを資質として持って出てきたということである。

端的に言えば、第四期のような收容所生活では、Y兵長のような戦場における勇者は邪魔者でしかなかったのである。いったいY兵長におけるリーダーとしての資質は何か？ それは死線下、極度の緊迫が支配する世界においてのみ神経がとぎすまされてくる資質といえよう。砲爆撃、機銃掃射……私たち平凡人がそれによって度を失い、恐怖のあげく適切な判断を失っているとき、彼の神経は逆にとぎすまされ、素早い意思決定によって果敢な行動を生み出す。彼はそのことで衆望を担う。

しかし、帰国できないかもしれないという不安はあるものの、働いているかぎりにおいては殺されもせず、生命と生活がいちおう保証されているという状態、日々これ平穩で、朝は六時に起きて作業に行き、作業はきついが夜は自分の時間、土曜日には捕虜演芸などの娯楽を楽しみ、ときどきは俳句なんかもひねる、といった一般の生活に近い日常が訪れると、彼の頭脳を躍動させる刺激がなく、その思考はほとんど働かなくなる。

こうした人間は、むしろ彼のほかにもいた。みんな、いわば大久保彦左老人である。この戦場の勇士だった老人は知恵伊豆を必要とする世界では脾肉ひきにくの喰たをかこつすね者として日を送らざるを得な

い。さすがに乱暴はやらないが組織から遊離し、孤独に生きねばならぬ人々、社会からの単なるドロップ・アウトの人間になり終わる。

Y兵長の場合は文句はいわなかった。その代り、勤務をさぼり、当番制になった掃除もせず、ただ遊び暮らし、かつての尊敬心は隊内に残っているものの、やはり一種の邪魔者あつかいをされるようになった。

K伍長の場合も同じこと。死に直面し続けることのない世界では彼はY兵長のように邪魔者にまではならないが、全く目立たぬ普通の人となってしまったのだ。

さて、ここに登場してくる指導者の第一のタイプとして、帰国後は自衛官となったI軍曹の場合がある。彼の特徴は状況に対してきわめて柔軟に現実的に対処しうる能力ということになるだろう。いかに平穩な収容所生活といっても、その平穩とは戦争に対置しての意味であって、常にそれなりの危機というか困難ははらんでいたのである。

ここで最大の問題は、自分たちの仲間、まず五中隊、といっても一五人しか生存していないが、さらにはその母体である二大隊の連中がいかにいい作業につくか、いかにうまくさぼるかということだった。さぼらなければ命を失う破目にもなりかねない厳しい作業もあった。いい作業とは楽で、副産物、つまり罐詰など失敬できる仕事である。ともかく何といってもそれは英軍の命令であり、自動小銃と銃剣で動く作業だったのだ。

そこで私たち仲間としていかにへまな、率の悪い作業を引き当てないようにするかということ、つ

まり「作業争い」ということが大きな問題になる。

この時、I軍曹という人物は自分自身がいい仕事につくだけでなく、作業隊の指揮官である将校に對し、これを叱咤激励して、より楽なよりもうかる作業のほうへと仲間を引っばってゆく才を示して拔群だった。

そのためには、隣の部隊の連中と多少喧嘩もしなければならぬ。このような場合、彼は弁は立つし、雰囲気にはやくざ的なものをただよわせ、実に押し出しがきいた。しかもそれだけの力を持ちながら、イギリス軍が認めている旧軍隊の階級・序列を引っつきかえすようなことはしなかった。大隊長、中隊長には敬語で應對するなど、従来の秩序の形式は維持していきながら、陰の実力者としてのリーダーシップを確立したわけである。

指導者はこう　とにかく、押し出しもよくはったりもきき、弁も立ち、さばることもうまく、泥して生まれる　棒——これは収入に当たる——も上手、しかも、状況の変化を洞察し、それを先取りできる能力を持った新しい指導者が現われたわけである。当時、こうしたリーダーシップのありかたというのは、私にとってやはり驚きであったわけだが、しかし、今から思うと、それは革命や戦乱などで古い秩序が崩壊し、新しい秩序が生まれてくるときの新指導者の発生というものの見事な原則を示すものだった。リーダーをも含めたこうした状況というのは、戦後日本の社会に酷似している。

私が見てきた三つのタイプの指導力、その何れが、やや混沌状態にある日本の社会で優越しているかといえば、それはやはり最後のタイプになるだろう。帰還後の戦友のそれぞれの現状を見ても、そ

1 日本の指導者像

れは証明される。

いちばんはじめのタイプが、やはりいちばんうまく行かない。戦後の日本の社会にこうした指導力は不要なのだ。現代には加藤清正や福島正則まさのりは存在する余地がない。地方議員の末端的存在の中にそれに似た「豪傑」タイプが見られないことはないが、かれらにしても清正や正則にない、弁が立つ、「いいつのる」という能力を持っている。

二番目の着実型もうまく行かないようだ。その実直さは、たとえば女房にさえ理解されまい。しかし下級指導者としての多数のこのような人物の存在は、社会を健全ならしめるために欠くことができない存在だといえる。

そして三番目。もはやくどくいう必要はないだろう。それこそ組合のリーダーになるか、かつての田中角栄氏のようになるか（もつともI軍曹には田中角栄氏ほどのはったりをきかす能力はなかったが……）いずれにせよこの社会のリーダーの一人になっていることは間違いない。

要するに私が考えることは（歴史家もまさにそれを知るべきだが）、時代と民族とによってリーダーとして要求される資質がちがうことである。その配慮なしにただ過去の誰かを理想像としてその生き方を真似て見るのは無理な話だ。ただ全般的にいえることは、リーダーとなるべき人間はこの三タイプをふくめ、みんな平凡な正常社会の秩序の中で、そのどこかに位置しておれさえすれば、それに甘んじて生きがいを感じてゆけるという資質では駄目だということだ。

秀才にはリーダー これまでの日本の近代は、明治維新から戦後にいたるまで、歴史がずっと推し進め
ーは務まらぬ てきた諸々の先進社会のいわば尻尾に位置していた。

そこでのリーダーは、近代型の人間がとめてきた。このタイプを簡単にいえば、万遍なく才能が
発達した技術者の人間、バランスのとれた東大卒型が多かった。東大型才能を抛り所に、多少勇気が
あるとかアイディアがあるとかいった人間がリーダーになっていった社会だった。そして一応それで
務まった。それに、もしそこで落ちこぼれたとしても、労働組合の指導者などになったわけである。
ところが、いまやこのタイプではリーダーがとまらなくなりつつある。

なぜか？ その理由は近代社会そのものが崩壊過程をたどりつつあるからだ。近代社会を走らせて
きたルールが、あちこちで断ち切られていることを各々が自覚しはじめ、混乱をきたしているとい
うのが現代なのである。

ディルタイが第一次大戦後、その覚え書きの中で漏らしているように、近代というのは、まだまだ
すべてが未完成であるが、少なくとも人類がこのままの線を完成に向かわせていけば、たいへんい
いところへ行けるという確信をもった時代ということができるだろう。

たとえば医学。まだウイルスは何ともならず、癌もやつつけるにはいたらないが、この道をたどっ
ていけば、やがては天寿を全うして死ぬ以外には病気で死ぬことはなくなるという自信、自然科学に
しても、進歩さえして行けばやがて不可能なことはないという自信を秘めている。

そしてこの時代はヒューマニズムを発見した。これによって戦争をなくすこともできる。それでも

1 日本の指導者像

うまくいかなかったら社会のしくみを変えて社会主義でやればいいという確信。近代はこうしたもろもろの「自信」の上に立っていた。

ところが未来社会は、われわれがすでに経験しているように、昨日までの真理が今日から誤りになり、昨日までの正が悪になり、美が醜になり、またその逆も生じるといふ価値の根本的変動が毎日のように起こってくる世界になる。

しかもその世界は、近代の人が信仰したような無限の世界ではない。近代人は、個人は亡びても人類は榮えてゆくだろうということ半ば信仰に近いほど確信を以て考えていた。しかし現在、そのような樂觀主義はどこにもない。ことによったらあと五〇年ぐらいで……と個人の死を予感するようなかたちで、可視的な時間の範囲内で人類の滅亡が予感されなくなってきたのが、これからの社会というものだ。そうディルタイは考えたのである。最近評判になった、このままでは人類の滅亡も近いというローマ會議の警告もそれと同じ認識の上に立つものといえよう。

いまや、近代的な生きかたをしては早晚どうにもならなくなるといふのが、すべての人の認識になりつつある。だからこそ、近代的な生きかたでリーダーシップをとり、その線上で指導を続けている人々の存在がたいへん小さくなってきた。この矮小化は世界中の指導者に共通する。近代のテールエンドから一挙にそのトップまで躍進してきた日本では、このことはとりわけ痛切に感じられているのである。

近代は権威を喪失し、リーダーはおしなべて矮小化した。結果として世界の实体は、かなりアナー

キーになっているにもかかわらず、私たちは少なくともこのしばらくは、若者たちでもその一生はこうした現実の上に生きなければならない。現代の不幸は何よりもそこにある。

しかし、近代的理念が崩壊することだけは絶対確実である。近代社会の裏返しである社会主義社会でも同じことだ。いや、完全な計画経済であるだけに、その救済難さはより早くより深刻に現われている。だから次なる社会において、近代社会のリーダーのタイプがそのまま通用し続けることはありえない。

その未来社会におけるリーダーというのは、近代社会には容れられない、つまり今日における一種のアウトサイダー的な人間の中から出てくるだろうということを私は確信している。いや、それ以外にリーダーたり得る資質というものはあり得ないと断言したい。

こうした予測を、なかには極端だという人もあるかもしれない。では、そういう疑問のために、ここでいわゆる東大型秀才というものと日本における「出世」の構造を考えてみよう。

東大出はサーバ 問題の一つはまず入試のありかたに典型的に現われている。たしかに社会の各部分
ントに留まれ の入れ物の容量はきまっているのだから、リーダーについては下のほうは切らねば

ならない。完全平等でいけばどんな社会でも崩壊してしまう。だが多くの人が気づいていないたいへんに憂うべきことは、今日の日本のこの選択の仕方はそれと同時に、真に才能の名に値する上のほうも切りすぎるほど切っているということである。国立大学の試験を見るがよい。あらゆる学科が平均して出来ること、その出来ることとは、暗記力があって要領よくそれをまとめる能力を計るだけに終