随想

「甘え」が日本を滅ぼす

どうすれば強い日本を作れるのか

弁護士　金子博人

第28回　変わりたいのに変われないのはなぜか（その1）

最良の案を決め、責任を取って実行する者がいない

1. 強いリーダーはなぜ不在か

日本には、強いリーダーが不在であるということは、日本人なら身にしみているはずだ。この強いリーダー不在は、異民族の侵入がなく、平和で閉鎖的な「ムラ社会」で形成された文化の結果である（この点は本稿第３回で説明した）。平和な「ムラ」では強いリーダーは不要だったのだ。

強いリーダーは父権の行使と裏腹の関係にある。父権は、子供を一人前にして社会に送り出すが、同時に一家をリードして家族を外部の危機から守る責務を有している。母権は、その庇護のもとに、家族の融和を図り、子供を守る役割を果たす。この役割分担は、異民族の侵入の中で生きぬかなければならない大陸諸国では当然のことであった。

強いリーダーは、最良の案と信じる案を提示して、それを人に説得し従ってもらう必要がある。大陸諸国では、最良の案でなければ異民族の侵入の中で打ち負かされてしまう。調整案では間に合わないのだ。その結果父権型の強いリーダーを必要とする。

しかし、日本では、望ましいリーダーは、そのようなリーダーでなく調整型で十分であり、調整力が期待される。調整した案は最良ではないが、利害関係者の損失を公平に調整しているので、「和」は保てる。このような調整型リーダーは、保護を第一とする母権型リーダーでもある。母権絶対社会である日本は（この点は本稿第１回で説明した）、リーダーも母権型となるのだ。

「甘え社会」では、父権的に率いてくれる強いリーダーよりも、母親のように保護してくれ、依存でき、わがままを受け入れてくれるような母権型リーダーが求められたのであり、様々な意見があっても、それを調整し、みんなの顔を立ててくれるリーダーが理想なのだ。

日本の調整型リーダーは、さまざまな利害を調整し、「和」をもたらすには効果的である。しかし、どこまでも八方美人のありきたりな案しか作成できず、革新的な改革は実現困難でとなり、変化に乏しい社会を形成してしまう。また、悪い方向に動き出した社会の流れを止めることにも無力である。後者の例は、戦争に向かう大きな流れを止めるリーダーを得ないまま英米との戦争に突入し、国を滅ぼした戦前の日本であろう。

欧米の民主主義においては多数決が重要な要素であっても、同時に強いリーダーの存在をその制度の中に常に織り込んでいる。日本人が、多数決こそ民主主義の本質であり、調整役こそ最良のリーダーシップと信じ、リーダーが調整をせずに自分の案を強行することは民主主義と矛盾するように思いがちであるが、この点は、強いリーダー不在の、日本特有の現象である。

2. 調整では改革できない

日本では、リーダーは調整役であることがベストと思われている。そこで、リーダーが、「この件はどうしましょう」と提案すれば、仮に革新的な案が出されても、「そんなのは危険だよ」という否定的な意見がかならず出る。これを調整すれば、玉虫色で、みんなの顔をたてた、毒にも薬にもならないような案が出来上がる。リーダーは、みんなが決めたこと言って、責任を回避できるが、この案が最良のものでないことは当然であり、こんなことをしていては、改革も遠い存在となる。

日本人は会議が好きだ。日本の会社では、しょっちゅうミーティングをする。みんなに意見を出させ、皆が納得するところで決める。革新的な提案がなされても、「そんなの危険だから駄目だよ」という意見が必ず出て、それを調整していけば、ありきたりの案しか作成できない。そして、みんなで決めたので、だ

れも責任を取らない。リーダーも責任を負わなくて済む。責任を取る者がなければ改革もない。

日本では、「そんなことは俺は聞いていない」と騒ぐ人間は、どこでも見られるはずだ。自分が決定に加わっていないと感じれば、提案の内容に関係なく反対する。「お前の意見を聞くかどうかは、俺の責任で俺が決めることだ」と切り返せる強いリーダーがいないのが今の日本の悲劇だ。

「そんなことは俺は聞いていない」と言われる前に、「根回し」をして、そのように言われることを避けようとする。これでは、和はあっても、最良な案は無く、改革もないのである。

日本ではリーダーが、その責任で最良と信じる提案をし、反対者を説得して推進し、改革を実行するという場面が見られないのだ。これが日本の悲劇である。

3. タテ社会は無責任

先輩・後輩、年功序列といったタテ社会の理想は、下の者が上の者に従順であり、上の者の言うことを聞くことである。となると、より上の者に判断を預けることとなるので、トップが集中的かつ全面的に責任を負うこととなるはずだ。

ところが、タテ社会の日本では、全く逆の現象が生じる。トップが責任を取るどころか、トップが責任を負わなくてもよいシステムが何重にも用意されている。其の常套手段は、トップが自ら決定せずに、下の者に任せる方法である。これは、下の者も喜ぶので、「これこそ、民主的」と自画自賛する者も多い。

しかし、これは民主的ではなく単にリーダーの責任放棄である。責任が分散し曖昧になる分、責任を持った改革的な案は封じられることになる。仮に改革的な案を出しても、「そんなのはリスクが大きすぎる」という多数意見で圧殺されるのだ。

稟議というものは日本の会社特有のものだが、これが、責任回避の典型である。たいした事項でなくても、主任、課長、部長、本部長とたくさんのハンコが必要だ。これは、責任の分散であり、曖昧化である。同時に革新的な案が排除されることになる。革新的な提案がなされても、「そんなの危険だから駄目だよ」という意見が必ず出るからだ。むしろ、稟議制の中では、稟議が通ることが前提で、改革的な案は稟議をかける以前に排除される。稟議制では、玉虫的な案が出るだけで、改革は期待できない。

4. 無責任は学校教育から

弁護士として、学校の校則の検討を頼まれたことがあった。その中で、「体育用具を借りた時にきちんと元に戻さないと、そのクラス全体が1週間用具を借りられない」という趣旨の規則があった。私はこれに対し、「これでは、本来責任のない者も責任を負うことになるので不合理である」という意見書を出した。

しかし、この指摘に対して先生方はなかなか納得してくれなかった。「生徒の管理上はこのような規則は合理的だ。生徒同士が気をつけあうし、人に迷惑をかけるので違反を避けるというインセンティブも働くので、違反も防止できる」という。

そして、先生達と話をしていると、根本的な認識として、クラスは全体で行動するのが理想で、責任も全体で取るというべきだという意識のあることに気づいた。「生徒同士が気をつけあうことは、クラスがまとまり、和が保たれるので望ましいはずだ」というのが先生たちの共通認識で、クラスという一つの集団の中で、一個人が責任を取るのは避けたいという意識が先立つようだ。

連帯責任は、高校野球のようなスポーツの世界では、よく見られる光景だ。一部の生徒に不祥事があると、チーム全体が大会に出場辞退するということになる。どうしても、全体で責任を取りたいのだ。

学校で、責任を個人でなく全体でとるものだとして育てられると、大人になって会社に入れば、稟議制がなければ安心できないであろうし、会議でみんなで決めなければ納得できないし、トップは、みんなの意見を調整して決めるのが理想ということになる。これで日本人の大好きな「和」は保てるだろうが、改革はできないのだ。

しかも、今の学校がこのような状況だということは、今の生徒が社会の中枢となる30年後も今と変わらず、日本は改革のできない社会だということである。

だが、これでよいのだろうか。日本の社会構造を、教育の基本理念も含めて、根本的に「変革」すべき時期に来ているのではなかろうか。

金子博人
（かねこ・ひろひと）
金子博人法律事務所。弁護士。早稲田大学法学部卒業、同大学院修士課程（商法）終了。1977年4月弁護士開業。国際旅行法学会（IFTTA）会員。大東文化大学法科大学院、日本大学法科大学院講師。市場取引監視委員会委員（東京工業品取引所）。日本プライムリアルティ投資法人執行役員。

金子博人法律事務所

〒104-0061 東京都中央区銀座8丁目10番4号 和孝銀座8丁目ビル7階

http://www.kaneko-law-office.jp

掲載内容の無断転載・転用を固く禁じます。