

現心怖に克つ 危機の指導者の要諦

コロナ禍はもはや疾病だけの問題にかぎらない。いま問われているのは、社会がいかなる価値観と勤労スタイルで試練に立ち向かうか、そんな歴史的転換期にあるという乾いた歴史認識をもつことだ。歴史でも類をみない恐怖の試練に襲われた人びとを救うには、「国家戦略」「総合政治戦略」「各種戦術」を組み合わせられるリーダーが必要だ――

山内昌之

(東京大学名誉教授 武蔵野大学特任教授)
昭和二十二年 東京市生まれ。カイロ大学客員助教授、ハーバード大学客員研究員、東京大学大学院教授、明治大学特任教授などを経て現在 東京大学名誉教授、武蔵野大学国際総合研究所特任教授(紫雲文庫監修、幕末維新に学ぶ現在(中央公論新社)、「リーダーシップ 胸元と大局觀」(新潮新書)、「中日国際関係史研究」(岩波書店)、「中東複合危機から第三次世界大戦」(P.H.P.新書)など著書多数。近著に大日本史(佐藤優氏との共著 文藝春秋)、「日本の世紀」を連載中。

世界を襲つた恐怖の連鎖

世界人類の多くは、自分が健康であることを前提に日々を過ごしている。しかし現実には、病と無縁に生きることはできない。とくに医学的に合理的な分析が発達しないなかた古代や中世においては、病は死の恐怖そのものとまさしく重なっていた。

新型コロナウイルス禍は、自他の感染について十分に自覚できないという点で、人びとを脅かす恐怖感が深刻な病だ。感染者の一部は無症状ということは、無自覚に

他人に移す危険性に責任を感じない。したがって誰でもできる措置として、マスクで人から移されない防御をするのは当然であり、自分が移さない努力をするのは義務的であるにもかかわらず、それを怠る人が多かつたのは残念であろう。いまでも朝晩の散歩やジョギングで飛沫や荒い呼吸をするランナーに出会うが、彼らはこの病気の恐怖の度合いをまったく理解していない。

日本に滞在しながらマスクの効用を文化や生活習慣の相違から十分に理解できない外国人家族も少なからずみかける。中世のペスト、近世のコレラを経験しているはずなのに、そのメンタリティや思考回路についてぜひ調査してほしいものである。罹れば自分の意志と関係なく、子どもの生命すら左右される危険性がある。その本質は恐怖なのだ。現代医学でさえ、まだに有効な対症療法やワクチンを開発しきれていないウイルスなのだから、私たちがまず直感的な恐怖の念を抱いたのは、歴史的経験としても当然であろう。

後期ルネサンスから近世初期に名を遺したフランスの文筆家モンテニュは、『エセー』で恐怖について論じている。恐怖と死は似て非なるものだ。恐怖はときどし

て死よりもはるかに厄介で我慢できないものである。モンテニュによれば、敵に対してもぐく怖氣ついてしまふと、そうした兵士たちに、敵をまともに撃まされることもむずかしくなる。この伝でいえば、二ヶ月間にわたり勤勉な日本人が家に逼塞してテレワークや、職種に応じてオンライン会議や授業をしたのは、まず精神的に感染の恐怖から逃れるうえで大きな意味があった。夫婦や家族が一緒にいられるというのは恐怖を克服して精神を安定させるうえで、何にも勝る環境だと前向きに理解できるか否か。ここにもコロナ禍克服のカギが潜んでいた。

こうして恐怖は、私たちの行動や考え方を正常かつ普段の状態から狂わせる。新型コロナは自分が感染者か否かを自ら確認する術はなく、今回とくに初期の局面では、不安恐怖による眩暈を感じた人もいるはずだ。誰が感染者かわからない。そんな倒錯的な現象が人びとの恐怖をさらに煽つたのである。その扇動者の一部には、医療関係者なる人びとや無責任なテレビ・コメントーターも含まれる。

そんな厄介な感染症に対して、私たちは克服への誓いをたてなければならない。新型コロナがいかなる病かを

解明する専門家の努力は尊敬に値し、彼らを信頼しなくてはならない。あわせて問われているのが、社会としていかにこの非常時と向き合いかだ。とくに検討を要するのが、危機のリーダーシップの在り方であろう。現にコロナ禍では安倍晋三首相からドイツのメルケル首相、米ニューヨーク州のクオモ知事まで、東西の指導者の是非について語られた。また、ニュージーランドのアーダーダーシップの強さもあらためて痛感させられた。

危機のリーダーが果たすべき最大の役割を一言でいえば、それは人びとの恐怖心や狼狽、動揺を鎮めることである。そのためには、為政者であれば三つのメッセージを国民、市民に送らなければならない。すなわち、歴史の安全な進路に関わる文明論的に巨大なメッセージ、都市と農漁村と森林の衛生環境を整備する具体的なメッセージ、そして市民生活者の保健衛生、日常生活や職業による経済活動を保証する個別の安心安全メッセージである。この三つのメッセージを総合的に組み合わせられるか否かが、その指導者が危機のリーダーシップを備えているかどうかの試金石となる。

古典的な現象なのである。そう考えれば、不必要にパニックに陥る必要はなく、最初は恐怖心に襲われたとしても、冷静に対処すれば活路が開けることをメッセージとして訴え、現在の国民の立っている位相を語るのが為政者というものではなかつたろうか。

二つめの「都市・農漁村・森林の環境整備的なメッセージ」



記者会見に臨む安倍晋三首相(写真提供:AFP=時事)

指導者はときに歴史家になれ

歴史的に巨大なメッセージというのは、リーダーは目の前の出来事を現象として的確に分析するだけでなく、歴史の文脈のなかでコロナ禍の本質を位置付けたうえで、恐怖にかられた人びとの不安を和らげるものだ。

たとえば、人類はこれまでにさまざまなパンデミックを乗り越えて、天然痘をはじめとする病を克服してきた。そうした医療の神話にあふれた世界史は、人類の可能性を信じさせるに足る根拠となる。リーダーはときに自らを歴史家へと変身させ、「私たちは先人と同じくパンデミックに必ず打ち克つ」という決意と覚悟を示すべきだった。しかし今回の世界の政治家には、こうした文明論的に尊敬できる人物がほとんどいない。政治家に人材が払底しているのは日本だけではない。

中世から近世にかけて多くの感染症が世界を襲ったが、ウイルスとはときとしてヒトやモノよりも早く移動する。私はアナール派の言葉を借りてこの現象を「細菌による世界統一」と呼んでいるが、今回のようにウイルスが私たちの想像以上の速さで世界を覆い尽くすことは

「一」「二」、三つめの「市民生活者の保健衛生、日常生活や職業による経済活動を保証する個別の安心安全メッセージ」は、すなわちインペクトのある「果斷な人事」を印象付けることでもある。ある組織が危機に対応するには、真っ先に最適な人員体制を築くことが肝要だ。現代政治でいえば、危機に応じて政府の構造を合理的かつ大胆に変えて、国民の誰もが安心できる非常時の布陣に切り替えることもできるはずである。

この点については、今回の日本は失敗したといわざるを得ない。先進国において、自由主義では私権制限が困難であり、リベラルな民主主義の名のもとに現時点で新型コロナを明確に退けた例はない。強権的な仕組みにより国民を管理すれば可能なかもしれないが、個人情報や私権の尊重を世界でいちばん厳格に運用している日本では無理な話だ。この差異を無視してそうしたモデルを日本に採用することはできない。だからこそリベラルな民主主義国家のリーダーは、危機では果断な人事によつて多面的な政策と決断を追求しなくてはならない。コロナ禍で田中角栄ありせば、という仮説がしばしば立てられた。福田赳氏ありせば、中曾根康弘ありせば、でもそ

れぞれの個性で成り立つ問い合わせであろう。

かつて田中角栄は、深刻なインフレに際して福田赳氏を大蔵大臣に起用した。一九七二年（昭和四十八年）から列島改造チームによる地価急騰で、急速なインフレーションが発生していたが、第二次オイルショックによりそれがさらに加速された。消費者物価指数は七三年で一・一・七%、七四年で二三・二%上升、七四年の実質GDPはマイナス〇・二%となり、春闇での貨上げ率は七三年で二〇%、七四年で三三%上升した。福田は「物価は狂乱状態」「狂乱物価」という名句で状況を収束させ、政敵とも手を組んだ角栄の姿に国民は雄弁なメッセージを受け取った。

阪神・淡路大震災では、自民党の小里貞利・北海道開発厅長官兼沖縄開発厅長官（当時、以下同）が閣内異動で長災対策担当大臣に就任し、復旧・復興の陣頭指揮にあたった。本来であれば小沢潔・国土厅長官が担当して然るべきであり、彼は自分にお鉢がまわってこなかつたことに失望したはずだ。それでも国と国民のために誰がふさわしいかを考えて、自身の内側に不満を押し込んだ姿も政治家なのだ。かつて日露戦争直前には内務大臣・台

護師、検査技師を中心とするさまざまな医療集団の能力を最大限發揮できる仕組みと生活環境づくりだ。女性の医師や看護師の保育を優先的に保障して治療に後顧の憂いをなからしむるのは、政治家でなければできない当然の判断であり、非常時にふさわしい政治家のリーダーシップが必要となる。そこに原則一般の悪平等主義が入り混じつて結局何もできないのが日本の欠点である。

同時に、わが国では非常時に自衛隊ほど多様な対応力を有する組織は他にない。その能力はこのたびのような未曾有の危機にこそ充分に活かすべきだろう。しかし今回、厚生労働省を主体にコロナ感染対策を考えられたために、防衛省や国家安全保障会議（NSC）の関与が遅れた点は残念でならない。結果として、空港における検疫体制すらも遅々として整えられず、陽性反応者もすりぬける事件が多発した。なかには成田から飛行機などを乗り継いで遠い県まで自由移動したのに、その人間の追跡調査も充分でない事例も見受けられた。要するに、医療安全保障は国家安全保障と密接に繋がることが市民にも厚労省にも充分に理解されていなかったのである。

国民の生命と生活を守る政策として、第一にマスクを

湾總督の児玉源太郎が陸軍参謀次長への降格人事を容れただように、大局観から人事の上げ下げ、閑外からの起用など非情の判断が下されてこそ、危機のリードーシップに他ならない。翻つて安倍政権は今回、未曾有の恐怖と危機に直面したとき、はたして果斷な人事を発動したただろか。もしも田中における福田とまではいかずとも、ボディタイプなメッセージをより具体的に発していただなら、現在のように求心力が弱まることもなかつたであろう。

マスクと給付金は順序が逆だった

もちろん為政者たる者、最終的には目にみえる政策を打たなければ、本当の意味で人びとの不安を取り除くことはできない。そこで必要なのが、三つめに挙げた生活的なメッセージである。危機への対応策を講じる際、細かな予算的・法律的な話を伴う政策は人びとの理解を遠ざけるゆえに適効果だ。国民を引っ張り、そして生活回復へと繋がる政策をみせてくれるのか。そんな国民の期待に応えるには、誰もが理解できる政策が必要だ。

コロナ禍のような事態では、まずはやはり医療体制の重点的整備の検討が急務である。具体的には、医師や看

配布した日本政府の対応には辛い評価を下さざるを得ない。まず配布すべきだったのは、特別定額給付金であったはずだ。なるほど、マスクは衛生面の注意を喚起するシンボルとしても意味があり、「アベノマスク」と安易に揶揄すべきではない。にもかかわらず給付金をまず配るべきだったと考えている。六月中旬現在、マスクは配布完了したと報じられているが、給付金はいまだに申請書すら届いていない世帯もあるという。

政府からの自粛の要請を受けて、国民の多くが補償を求めていた。このとき、一〇万円であろうが二〇万円であろうが給付金の配布を迅速に表明し、「多くの苦勞があるだろうが、まずはこれで耐え抜いてほしい。その間に政府が包括的な対策を練る」と切々と訴えれば、それなりに納得してもらえたであろう。給付金が速やかに配布されれば消費も刺激され、その動きは人びとに安心感を与えたはずだ。しかし現実には、政府は配る範囲をどう定めるか、金額をいくらに設定するかなど数字の面を詰めることに慎重にすぎたのではないかろうか。危機の初期に重要なのは、練り上げた政策を打ち出すことではない。わかりやすい政策を打つことだ。その姿勢が人びと

を安心させるメッセージとなるのである。

今回のような内外にまたがる大危機に際してリーダーに求められるのは、詰まるところ「国家戦略」「総合政治戦略」「経済戦術・医療戦術」といった三つの大きな戦略と戦術の組み合わせを有機的に結合することだ。これは、かつて立教大学で物理学を教えていた武谷三男氏（故人）の用語を借りるならば、「本質」「現象」に加えて真ん中に「実体」という概念を加えて説明できるだろう。コロナ禍でいえば国家戦略／本質としての国家国民の進路に関わる歴史的なメッセージ、総合政治戦略／実体としての果斷な人事による政策の総合性の組み立て、経済戦術・医療戦術／現象としての国民生活へのソリューションの提供。この三つを立体化させたメッセージへの昇華は、国民の不安を取り除くうえで雄弁なスピーチやレトリックに勝るものであり、危機を乗り越えるためのリーダーシップの要諦といつても過言ではない。

国家戦略・総合政治戦略・戦術を組み合わせた家康

それでは、歴史上の人物でいま倣うべきリーダーは誰であろうか。コロナ禍以降は後藤新平などが盛んに語ら

の充実を実現するうえでの各種の戦術にも長けていた。加えていえば、小牧長久手合戦後、羽柴（豊臣）秀吉に迫られた上洛を暗殺の陰謀だと案じる家臣には、「われ一人腹を切て、万民を助くべし」と答えたという。すなわち、自分の命と引き換えに多くの人命が助かるならば自己犠牲も厭わないというのだ。政治家としての明快なメッセージは、責任のとり方をはじめ、家臣も民衆も彼を信頼するのに十分であった。

家康について語れば、織田信長や豊臣秀吉はどうかと気になる読者もいるかもしれない。私の採点では、家康が「優」ならば秀吉は辛うじて「良」、信長は歴史的に重要な役割を果たしたにせよ、国民統合に致命的な非人道性に鑑みて五〇点以上六〇点未満。昨今は、「可」の基準を五〇点以上とする大学と六〇点以上とする大学があるのだから、信長は、可と不可のいずれに転んでもおかしくない。私が信長と秀吉で評価できないのは、その残虐性と反ヒューマニズムである。

そう記すと、「信長のような独裁者こそ危機に強いのではないか」という声も聞こえてくるだろうか。現在でいえば習近平国家主席が統べる中国のほうが、コロナ禍

れた。私も彼を高く評価したい。しかし、一人挙げるならやはり徳川家康を推したい。徳川体制を築いて二百五十年以上の平和をもたらした実績もさることながら、各種の戦略と戦術を見事に組み合わせた点で彼にかなう人物を史上知らない。

家康は歴史的には応仁の乱以降の混沌にピリオドを打ち、天皇を中心とした国家体制を復元しながら、実際の政治は徳川幕府が担うシステムをつくった。まさに日本に最適の国家戦略である。総合政治戦略としては、「水も余りに綺麗ならば魚は住まない」という言葉を引いたように戦略的な人事を厭わなかった。豪商や膨大な金師、猿樂師、下級武士、落魄した公家や名門武家はもとより、英国人であるウイリアム・アダムズ（三浦按針）やオランダ人のヤン・ヨーステンを側近に置いた事実には驚かされる。そして幕藩体制と参勤交代という究極の人事システムと行政財政機構をつくったのだから、この総合政治戦略も国家戦略の基礎を固めたのである。

そのうえで、入府から一世紀ほどで江戸を世界屈指の行政都市、消費都市へと成長させ、清潔な上下水道の完備、市場の整備、日常の庶民生活の基盤確立、保健衛生

でも大胆かつ迅速に対策を講じられたとする論調だ。韓国の文在寅氏を推す考え方と同じである。しかし、考えてみればそれは当たり前のことだ。独裁者は情報を統制して、ときには基本的なファクトを捻り曲げて否定することすら辞さないからだ。とくに中国に顕著なこの個性は、危機などそもそも存在しなかつたかのように演出することさえしてしまう。

しかし、私たちはリベラルな民主主義を標榜する国に生きている。ならばリーダーは基本的な資質として、法の支配のもと危機に対処する自覚と覚悟をもたなければならない。また、わが国は平和主義国家だ。戦争を繰り返さないと誓い、そして国民生命の安全を追求する以上、権力安定化のために隠敵のみならず肅清へと繋がりかねない独裁制は選択肢から外さなければならない。信長・秀吉と家康が辿った人生の究極的差異は、独裁者がいかに危うい存在かを後世に生きるわれわれに端的に教えてくれる。

自國ファーストをいかに乗り越えるか

現在の世界を見渡せば、特朗普米大統領に代表され

るよう多く国家指導者が「自国ファースト」を掲げている。新型コロナのようなグローバル・イシューでは各国の横の連携が不可欠であり、その意味で自国ファーストのリーダーに不安を覚える人は多いだろう。

しかし、そもそも主権国家であるならば、本来的には自国ファーストではない国など存在しない。「自國よりも世界を優先する」と声高々に宣言する指導者を、「どの国民が支持するだろうか。内向きに自國ファーストを唱えるのは、ある意味では必然だ。重要なのは対外政策においてグローバル・イシューとバランスよく協力連携するか否かだ。その点、特朗普大統領はWHO（世界保健機関）への拠出金を停止する極端な人物である。背景には同じくアフリカ進出を図る中国への牽制の意味合いがある。注意すべきは、中国のWHO支援は自國ファーストに他ならないことだ。習近平氏はコロナ禍で欧洲を支援するかわりに、同国の5Gシステムを利用するよう働きかけている。マスク外交とも揶揄されたように、アメリカよりもある面随分と露骨であり、チャイナ・ファーストの一環としてグローバル・イシューが活用されているにすぎない。

ぎない。彼らに欠けているのは、歴史の文脈に基づいた国家戦略を現実的に打ち立てる姿勢だ。いかに遠大な理想を思い描いたところで、内外を納得させる総合政治戦略がなければ無意味であり、その逆も然りだ。結果、韓国でいえばいまや米中双方からプレッシャーを受ける事態に陥り、六月十六日に南北融和の象徴である連絡事務所が爆破されるなど、北朝鮮との緊張は当面増すばかりである。

だからこそリーダーは二戦略と各種の戦術、本質・実体・現象の三要素をいかに認識するのかを、つねにシェーレーションしなければならない。コロナ禍のような非常時においてもまったく例外ではない。新型コロナでニ

日本も突き詰めれば自國ファーストに相違ないが、それでもWHOへの拠出金は拒否せず、代わりに発言権をもつ道を選んでいる。WHOが中国の影響下にあることは明白だが、アメリカは現状のまま関係を続けるのはデメリットが大きいと考え、日本は留まるほうが自國へのトータルメリットがあると判断した。いずれもリスクやコストを比較して、自國の利益が大きい道はどれかを判断したにすぎないのである。これが国家戦略というものだ。さまざま批判は受けていても、日本の政府や官僚は、新型コロナ対策にても、政府にはいかに国益を最大化していくのか、包括的な議論のうえで総合政治戦略を打ち出してほしいと願わずにはいられない。

このとき、リーダーが肝に銘じなければならない鉄則は、あらゆる問題を狭い選択肢で考へてはならないということだ。国家戦略・総合政治戦略・戦術、本質・実体・現象という三要素をどう理解すれば最適解が得られるのかを模索しなくてはならない。

たとえば、韓国の大統領は米中と等距離外交を進め、南北接近から統一を実現しようとしているが、これも自國の都合を相手に押し付けている机上の空論にすぎない。韓国の大統領は米中と等距離外交を進め、南北接近から統一を実現しようとしているが、これも自國の都合を相手に押し付けている机上の空論にすぎない。

ユーノーマル（新常態）時代が到来するといわれている。「天地活物にて、人事も活物に候。世人とかく何事も死看致し候故、出来申さず候。世事に処候は活物ゆえ、変化の手段なくて叶わざる者に候」（『甲子夜話』3、巻三十九の一）。

江戸時代のリーダーシップ論の『水雲問答』の一部である。著者の安中藩主・板倉勝尚（綽山）は、天地も人事も活物だというのだ。ところが世の中はとかく体験や教養も生かさずに機械的に物事をみるために、何事も成功しない。活きてる世の対策をとるには、その変化に応じて対応すべきなのに、と板倉は強調する。いつのときでもリーダーに求められる資質は変わらない。

Security Studies 安全保障研究

提言型研究誌（和文英文同時発信）

212巻（特集：中東情勢と日本の安全保障）／6月号発刊

・中東の国際秩序の変容・池内恵・中東情勢と日本のエネルギー安全保障・小林周・アメリカの対イラン外交・杉田弘毅
・中東におけるロシア・アフガン・畔島泰助・自衛隊の中東派遣の歴史と意義・西田一平太・中東の戦略的競争・サイード・ゴネイム・トビックス・総選挙後の韓国政治外交・西野純也

鹿島平和研究所／安全保障外交政策研究会

アマゾン公式サイトで
「安全保障研究」「鹿島平和研究所」
により検索・購入
800円

直接購入希望者は以下に連絡
gohou14@nifty.com

新しい日本を創る提言誌

ボイス
8

定価840円

Voice

日本がウィズ・コロナで勝つために 「新常态」を制す リーダーの条件

総力
特集

恐怖に克つ「危機の指導者」の要諦 山内昌之
昭和を破壊できない経営者は去れ 富山和彦
リーダー不在の世界に起きる変化 イアン・ブレマー
村田晃嗣／清水真人／河野 勝／森本あんり

◆特別企画◆ 「第二波」と戦う構想力

國井 修／谷口功一／河西千秋／與那霸 潤

やはり絵空事だった南北朝鮮融和 牧野愛博
教育国際化の最適解は九月入学か 中室牧子
人は病に勝てる—「大奥」に込めた希望 よしながふみ

アメリカの深い闇
ダロン・アセモグル

專門インタビュー

自由な社会とデジタル の未来

川邊健太郎
Zホールディングス社長／ヤフー社長

