



2022年10月3日

## 「想定外」多発の世界における、謙虚なリーダーシップ

公益財団法人 国際通貨研究所  
専務理事 越 和夫

この1年も、「想定外」と称し得る事態が立て続けに起きている。大きなものを片手で数えただけでも、以下が挙げられよう。

- 軍事大国が近隣独立国に一方的に軍事侵攻し、多くの戦争犯罪の形跡も残しているが、200日が経過しても国際社会は停戦への術も、強い合意も見いだせない
- かかる行為に対し、経済制裁を発動している国は、人口ベースで世界の半分に満たない
- 世界主要国で2桁前後のインフレが同時に進行、スタグフレーションリスクが生じるなど、40年近い“great moderation”が急速な終わりを告げつつある
- 物価の番人たる米国準備制度理事会がかかる変調への対応がかなり遅延したことにより、世界的な影響が拡大した
- 新型コロナ優等生と言われ“X factor”さえ喧伝されたわが国が、厳格な水際管理の実施にも関わらず、新規感染者が世界最多を一定期間記録した

悪いことには、これらがすでに「想定内」の地球規模の難題を一層悪化ないし加速させる循環が生じている。①気候変動、②格差と分断、③人口動態、④財政への負荷、などであり、解決へのタイムリミットも一層切迫したものになっている。

もちろん、上記の連鎖はすでに周知であり、決して我々は拱手傍観している訳ではない。IT・データ分野でのイノベーション、資源活用や医療分野における先端科学の実用化、多様性をもつ人的資本への投資などに、民・官・学を挙げて取り組み、すでに、巨額の投資が行われ始めている。人類の英知への期待は当然大きく、ミクロの成功例が少しでも早くマクロでもインパクトをもたらすことを、我々一人一人が自分事と考える必要がある。

本コラムは、これらのいわばハード面の取り組み方を掘り下げることが目的ではない。あえて、科学やイノベーションを真に問題解決に導くための精神論として、「謙虚なリーダーシップ」の重要性を提起したい。国・企業・政府機関といった大きな組織が変わるためにも、これらコミュニティで新たなルールメイキングに携わる立場の者が適切なマインドセットをもつことが第一歩になるからである。

地域・国境や、文化の違い、世代の違いを乗り越えて難題を解決するためには、「謙虚なリーダーシップ」が現在ほど重要なことはないを考える。地球規模の課題はもとより、日本の改革も、解決策は必ず、少なくとも一部には痛みを伴う。関係者の合理的期待に対して「腹落ちのする説明」を行う上では、謙虚な姿勢が不可欠である。

我々が直面する課題は、複雑な経路依存性を有していることが多く、一つ一つ 阻害要因を外していく上でも、過去の全面否定ではなく、過去経緯に理解・共感を示す謙虚さをもって合意形成を図る必要がある。

ではさらに具体的に、何について謙虚であるべきか？以下の様な点であろう。

- リーダーが一人でなし遂げられることの限界への謙虚さ
- 不都合な情報、耳の痛い話に接した際の謙虚さ
- 将来の予測が困難になっていることへの謙虚さ
- 転換期には過去の成功モデルが通用しないことへの謙虚さ
- 次世代、次々世代に課題を引き継ぐことに関する謙虚さ
- 人類の極めて短期間の活動が地球にあたえている影響への謙虚さ

謙虚という語を広辞苑等で定義をひくと「へりくだる」「つつましやか」「人の言うことを聞き入れる」など、多極分断した世界を力強くまとめるにはいささか迫力に欠け、難題の前で怠惰、不作為につながりはしないか、という誤解も生じ得る。もちろん、不都合な現実を直視し、勇気をもってアクションを起こすための謙虚さでなければいけない。

英語ではどうだろうか？謙虚なリーダーシップには、米英でも多くの文献があるが、“**lead with humility**”の表現がよく使われる。こちらの方は、覚悟をもって真剣に対処する姿勢をより示唆する語感となっている。

“**Humility**”という語は使い慣れない向きもあると思われるが、その意味するところについて、英国学者 C. J. Lewis の以下表現が的を得ていると思う。

➤ “**Humility is not thinking less of yourself, it is thinking of yourself less**”

(謙虚さとは己を卑下する事ではなく、己の事を考えることを減らすことである)

我が国において、謙虚さを強調されたリーダーといえ、過日逝去された稲盛和夫氏の右に出る方はいないかもしれない。その偉業・人格が回顧されている通り、厳しい経営スタイルで知られるが、組織全員の力を引き出して困難に打ち勝つことができたのは、驕りが無かったことが大きいだろう。

私は、稲盛財団「京都賞」の米国における運営に数年間参加する機会があった。京都賞は、人類の未来は科学の発展と人類の精神的深化のバランスがとれて初めて安定的なものになるという稲盛氏の思想に沿って表彰が行われたもので、HP で公開されている「理念」の中から、特に以下が強く心に刻まれているので、本稿の最後に紹介したい。

- この京都賞を受賞される資格者は、謙虚にして人一倍の努力を払い、道を究める努力をし、己を知り、そのため偉大なものに対し敬虔なる心を持ち合わせる人でなければなりません。また、その業績が世界の文明、科学、精神的深化のために、大いなる貢献をした人でなければなりません。さらにその人は自分の努力をしたその結果が真に人類を幸せにすることを願っていた人でなければなりません。

私自身、国際通貨研に入所して3か月。謙虚な姿勢を忘れず、使命の遂行に貢献してまいりたい。

(IIMA メールマガジンへの寄稿)

当資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、何らかの行動を勧誘するものではありません。ご利用に関しては、すべて御客様御自身でご判断下さいますよう、宜しくお願ひ申し上げます。当資料は信頼できると思われる情報に基づいて作成されていますが、その正確性を保証するものではありません。内容は予告なしに変更することがありますので、予めご了承下さい。また、当資料は著作物であり、著作権法により保護されております。全文または一部を転載する場合は出所を明記してください。

Copyright 2022 Institute for International Monetary Affairs (公益財団法人 国際通貨研究所)

All rights reserved. Except for brief quotations embodied in articles and reviews, no part of this publication may be reproduced in any form or by any means, including photocopy, without permission from the Institute for International Monetary Affairs.

Address: Nihon Life Nihonbashi Bldg., 8F 2-13-12, Nihonbashi, Chuo-ku, Tokyo 103-0027, Japan

Telephone: 81-3-3510-0882

〒103-0027 東京都中央区日本橋 2-13-12 日本生命日本橋ビル 8 階

電話 : 03-3510-0882

e-mail: [admin@iima.or.jp](mailto:admin@iima.or.jp)

URL: <http://www.iima.or.jp>