

■ 特別提言	日本はリーダーシップのチャンス 2012年世界は変わる！	6
■ 海外レポート	EUの経済危機 ギリシャ・イタリアの政治家の無策ぶり	— 国木田 勝 14
■ 政界展望	TPP米国との合意は半年前 事業仕分けと増税のからくり	— 鈴木 哲夫 18
■ 企業の危機管理	独裁者が辿る末路 なべつね王国の反乱劇	— 八雲 豊彦 24

KORONリー対談 ④

木山 啓子氏
 (特定非営利活動法人JEN理事・事務局長)
 &
石川 裕一氏
 (株式会社ぶらう代表)



『難民救済に感じる
宗教と文化の違い』

■ 高井伸夫のリーダーの条件	「日本企業が海外で成功する法」	— 高井 伸夫 28
■ 日本企業 IN THE WORLD	— 編集部 31	
■ 時論公論		
I	幸せの追求どこかに忘れたニッポン	— 大西 一郎 38
II	動き出した米国のアジア戦略	— 泉 洋海 40
III	選挙イヤー、オバマ苦戦、プーチン復活	— 沖村 廣三 42
■ 主張	「IFRS(国際財務報告基準)の対応について」	— 山崎 彰三 52
■ ドクターの目線		
	「白杵へ」	— 木村知一郎 54
■ フランスからニッポンをみる		
	「いま必要なグローバルマインドセット」	— 安部 雅延 60
■ いい本みつけた	「49日のレシピ」	— 服部 康子 62
■ 列島いんふおめーしょん	— 編集部 63	
■ 癒しのえっせい		
	「今に通じる元禄のはやりうた」	— 土口 哲光 84
■ はなしの小箱	「回り道」	— 服部 康子 86
■ 表紙解説	— 編集部 88	
■ 編集後記	— 90	
■ 企業NEWS	アイ・アールジャパン/サントリー(ページ79~)	

表紙 写真提供：ロイター/アフロ

●写真協力/毎日新聞/朝日新聞/共同通信/読売新聞/産経新聞/時事通信/日本経済新聞/PANA/ロイター・アフロ

想像を、チカラに。



人が想像できることは、必ず人が実現できる。
 鹿島の都市づくりは、100年先を見つめています。

100年をつくる会社
in 鹿島

女性差別で非力を痛感
NPOで難民救済活動へ

石川 木山さんの経歴をうかがいましたが、すこぶるアクティブな女性だと思いました。いったいどこにそのような原動力があるのでしょうか。

木山 世界各地でさまざまな支援活動をしていますと、日々問題があり、「気付き」と、学ぶことが多いのです。それらを解決していく喜びがあります。幼い頃から数学が好きで、問題が解けた時の喜び。その喜びが今も通じているのではないかと思います。その「気付き」と学びの中で、人は究極の状態に置かれると、自分のためには頑張れない。しかし、誰かのために役立つことで自分も元気になることができました。それらの集約が私の原動力になっているのか

な、と思います。難民や大災害の被害者になり、落ち込んでいる人でも、ふと自分でも人のために何かやれるのではないかと思つた時、輝くように元気になるものです。その美しさにひかれ、少しでも元気になっていただければ、と思つたのかも知れません。

石川 まさに哲学ですね。そうした哲学が木山さんのどのような経緯でもし出されてきたのか、ですね。木山 家族とのかかわりの中で、でしょうか。姉は優秀で、私は勝手に劣等感を抱いて成長しました。自信もなく、いつも自己否定ばかりしていました。もちろん楽しいこともあり、自分がやりとげたことの喜びもありました。流れるように今の仕事についてわけてですが、最初は何をやってできませんでした。就職した時はまず性差別に直面しました。当

然差別はあるとは知っていたのですが、単純に「おかしい」と思ったので、上司に訴えました。上司は社長直談判してくれて、社長も「それはおかしい。では君だけは特別にしよ

難民支援で感じる宗教文化の違い

自立促すには自分を押しつけず努力と忍耐

この地球上に紛争と難民は絶えない。飢餓で息を引き取る幼児。その姿をみるたびに、紛争のない世界を、と祈る。大震災の現場では、自分を責める被災者。自立心をサポートするのは、被災者の心に入りこみ、連帯感と絆が必要。

う」と言ってくれました。私は、特別扱いではなく、平等を求めているのですが、理解されませんでした。説得できる言葉を持った人になりたくて会社を辞めて留学し、帰国してこの仕事につきました。そこで日々問題を解決する面白さを知りました。

石川 その集大成が哲学になっていくんですね。私も会社の役員をしている時に採用試験に立ち合いました。受験者に何のために就職するのかの問いに「自分の能力を高める」という若者がいた。これはためです。「人のため、会社、国のため」は合格。さらに酒を呑めるかまで聞きました。呑める人、これも合格です。人のため、世のためへの発想、これは日本人の基本的なネイチャーですから。自分のためにしか働かない、酒も呑めない、では最低ですよ。

木山 旧ユーゴスラビアに赴任した他者のためなら頑張れる多くの人に出会い、いい国だなあ、と思つたのですが、その後アフガニスタン、イラク、スリランカでも同じ思いに出会いました。今ではこの思いは全ての人のDNAに入っていると確信しています。極限で全てを失った時、真価を発揮できるDNAなのだと思います。

石川 木山さんのDNAもユーゴと同じではないでしょうか(笑)。木山 人の役に立ちたい、思いではそうかも知れませんが。石川 私も世界各国を商売で回りを稼いで日本に持って帰る。国益のために働いたのですが各国それぞれ文化・宗教の差異を感じました。文化習慣の違いがあつて当然自分を押しつけず共通点を探

じませんでした。相手の文化を尊重しなければ、の思いがありましたから。東日本大震災でも現地で活動させていたのですが、東日本でも文化を尊重しなければならぬ



石川 裕一氏
(株式会社ぶらう代表取締役)



木山 啓子氏
(特定非営利活動法人JEN理事・事務局長)

は同じです。東京では日常カタカナが多くなっていますが東北では通じない場合がありますね。相手の文化を尊重し文化や宗教の違いはあっても自分を押しつけなければ、うまくいくように思います。

石川 日本では同じ日本人同士でも、宗教の違いや政治信条の違いがあり、様々ですが、イスラム圏では同じ宗教や政治信条でしょうが日本人との違いは大きく、ご苦労されたのではないのでしょうか。

木山 私は日本で育っていますので日本的な宗教感や身についてしまっています。食事をいただく時に「いただきます」というのも、作ってくださった方への感謝ですが、恵みを神に感謝しているのですね。私の中に備わっている宗教感覚と、他国の宗教感覚との違い。これは確かにありますが、違いよりも、共通点に着目する方が大切だと思います。ユーゴの場合も宗教、民族紛争といわれていますが、元は経済紛争、宗教・民族は利用された感です。

石川 先ごろ、神々の明治維新という本を読んだのです。実に面白い内容で、宗教界にも明治維新があったのです。私はいま、崩壊した生



きやま けいこ

東京生まれ。1994年よりJEN旧ユーゴスラビア地域代表として難民・避難民支援活動に従事。『心のケアと自立の支援』をモットーに、コミュニティサービスを中心とした、緊急支援、シェルター、収入創出、職業訓練、医療、民族共生・平和構築、教育など多様な事業を実施。その多くは、国連機関の委託事業だった。旧ユーゴではのべ14ヶ所の事務所を立ち上げ、約500人に及ぶ現地のスタッフを統括した。現在、JENは、アフガニスタン、パキスタン、イラク、スリランカ、南部スーダン、ハイチ、日本に展開。2011年3月の東日本大震災にも即座に出動した。JENは世界各地で毎年約10万人以上を支援している。2000年より現職、2007年よりJANIC理事。2011年4月より、ジャパン・プラットフォーム共同代表理事。1992年5月米国ニューヨーク州立大学バッファロー校社会学大学院修士課程修了。2005年エイボン功績賞受賞、日経ウーマン誌ウーマン・オブ・ザ・イヤー 2006大賞受賞。

自立を促すための心のケア
自分を責め落ち込む被災者

物多様性の復活と森林の生体系を正すためオオカミ協会の理事をしています。オオカミとは大神と書くのです。日本の場合古くはオオカミは神社のご本尊になっていて、いろいろな多々見受けられ、ヨーロッパとは異なり、森の守り神として崇められていました。しかし、明治に入り、天皇が神になられた。すると他に神があるのはまずい—ということで大神さまはかくれて祠るようになった。しかし、人々の心の中に浸透していった。つまり、政治問題に神様が利用された明治維新というわけです。

ことでしょうか。2004年にインド洋沖で地震があり、津波で大きな被害が出て、JENも支援に出向きました。幼い子供らが海岸に打ちあげられた多くの死体から家族を捜したと聞きました。心が痛みました。また、ある父親がイラクに出稼ぎに行き、1年ぶりで帰り、家族と再会した。その一週後に災害に遭い、その家族は皆津波にのまれ、父親だけが残されたのです。父親は忘然と何も手がつかず、お酒に走って、悲しみを忘れようとするのですが、やはり行方不明の両親を捜す少年と出会ったことから、お酒をやめその少

石川 私はつねにビジネスの現場、木山さんは、戦禍で荒廃した現場での活動を、いきおい見る目も異なると思いますが、今回の東日本大震災では、社寺に集まって祈る—という報道に接していませんでした。外国では9・11の際、教会で皆が集まり祈りを捧げている姿が見られました。この違いは何なのでしょう。

木山 自立・復興を推進するのは人間です。人はどんなに打ちのめされても自立する力を秘めています。

石川 寺田寅彦が「日本人の自然観」の中で言った言葉を知事が引用したと思うのです。寺田寅彦はその中で「日本は母のように優しい大地父のように厳しい災害」のなかで暮らしてきた一種宿命のようなものがあると指摘しているのです。それが日本人宗教観になっていて、今回の東北大震災でも、子供は「海が怒った」と昔はそう思っていたでしょうね。

木山 多分、私も子どもの頃だったらそう思ったでしょう。いろいろなことを学び、理性的に物ごとを考えたいのですが、何か起きたら「あ、あの時にこんなことをしたからかしら」と思いますね。

石川 宗教観がなくなっただけの日本人は、もし終戦直後のようなことが再び陥ったら、どう考えるのでしょうか。

木山 精神的なよりどころを持つ方が幸せに生きられると思います。石川 精神的なよりどころ、それは家族でしょうか、学校、または職場でしょうか。

木山 暮らしかたそのものが以前と大きく変わりましたからね。家族も友人も絆ですね。誰かのために何かをやる、という生きかたを持つ



いしかわ ゆういち

1979年北海道大学法学部卒、株式会社東食入社。サウジアラビア、アメリカまで各地に勤務。1995年東食退社、同年株式会社イチケン顧問、1999年同社取締役東京支店副支店長。2000年同社退社、ジョンソンコントロールズIFM株式会社ジェネラルマネジャー就任。2002年東京美装興業株式会社副社長から代表取締役会長、ジョンソンコントロールズ株式会社取締役、2006年株式会社アーバンコミュニティ代表取締役、同年北海道アーバンコーポレーション代表取締役、2008年株式会社ぱらう代表取締役。ほかに社団法人日本倶楽部員、ミンダナオ国際大学客員教授、日本ボブスレー・リュージュ連盟評議員、日本戦略研究フォーラム政策提言委員、北海道・ソウル親善交流教会特別顧問など。

年と立ち直ることを心で誓い合う、そんな話は世界じゅうにあると思います。私はそうした人たちと具体的に会っているのです。とりわけ家庭の大切さ、家族の絆は大事にしたいと思っています。

石川 昔、日本人の男はいったん外に出ると7人の敵がいると言われてたものです。帰属意識とでもいいですか、家庭こそがやすらぎの場だったのです。誰かのために何かやる—というのも一種の国家観だと思えます。海外にいと日本人というアイデンティティをすごく意識します。日本人は誰かのために尽く

す、それがひいては国益につながる。これは一つの国家観ですね。日本にいるとそのような意識はなかなか持たせませんか？日本にいと、それが分からない。We are Japaneseですね。

木山 国外に出るとアイデンティティを強く感じるようになるものだと思います。私も外国に行くと日本を中傷や批判されたりすると弁護したくなります。ふだんはあまり感じませんが、思っていた以上に日本を愛しているな、と思います。

海外の国境の壁低くした若者
世界を変えたインターネット

石川 若い人の意識ですが、木山さんのところは若い人が多いのでしょうか。

木山 10代後半のボランティアの方もいます。20代の職員もたくさんいます。

石川 やはり海外へという意識は高いようですか。

木山 ええ、海外活動が多い、ということも前提に採用していますので海外志向は高いですね。

石川 木山さんの若い頃に比べて、今の若い人はどうですか。違いはありますか。

木山 私はいまも若いんですが(笑)、もっと若い頃は、とにかく頑張らなくてはという意識が先行していました。今の若い人は海外との壁が低くなったのか、私共が「ちょっと仙台へ」という感覚が「ちょっとニューヨークへ」という感覚なのではないか、と思うことがあります。インターネットで海外の同世代との交流もあるせいかな、海外への意識はいつも簡単ですね。

石川 シューマツハという作家が



石川裕一氏と木山啓子氏

ろですね。しっかりと目的を持った寄付行為は日本でも大に見習いたいものです。

石川 日本では出身大学から寄付を言ってくるのです。私も出身校寄付集めをやっているのですが、卒業生が寄付をするというカルチャーが日本にはないのです。

木山 おカネをおカネで解決することが、何か汚い、という意識があると感じます。でもおカネがなければ何も出来ない。学校でも、家庭でもおカネの教育がないのです。せいぜい小学生の頃にはお小遣い帳をつける程度でした。何をすることもおカネがいるのに、おカネを大切にーの教育が意外にないのです。学校で教

確か1970年代に書いた本に「スモール・イズ・ビューティフル」というのがあります。つまり、産業革命命いらい機械文明の発達で何もかも大きくなってしまった。工場もビルも大きくなり、人にとってかけがえない地球環境が破壊されていく。効率性、合理性、収益性を重視しているのが不効率、不合理なものなどに価値を見出さないという時代が長く続いていました。木山さんが、活動されている国々は先進国ではない場合が多いのですが、そうした「スモール・イズ・ビューティフル」のような話が出てくる環境でしょうか。

切って、その先は分からない、後のことはどうなってもいいという態度にしか見えない。そういう生き方だけは学ばないで欲しいと思います。

くお金がなければできません。託していた資金をいかに有効に活用するかが腕の見せどころだと思います。また、私たちもカネ儲けをしてもいいことになってきているのです。NPOは非営利なので儲けたおカネを分配してはいけません。効率よく支援のために使えばいいわけです。企業CSR担当の方とよく話をしますが、10年前と今では企業の方の考え方も変わってきています。儲けたおカネの価値の意識もずいぶん変わりました。

えて貰えないので、ではこちらからと学びに行くようになりました。

の人たちは「教えてやらせる」自立であるのに対して私たちは能力を引き出して自立を支える。ですから持続性があるのです。いま私の願いは日本の国際協力が実り世界中に広がること。自立イコール幸せになることだと考えていますから、そうすること世界じゅうの人々に幸せになっていただくことです。

ジも異なるのではないのでしょうか。



ミャンマーでの防災活動

くまだ依存症ですね。新しい国を作
って女性に戸籍をもたせるくらい
の改革をすればできると思いがね
木山 面白いですね。参政権を作
る貢献度は誰が認めるのでしょうか。
石川 つまり、国に貢献する人に
参政権を与えるわけで常に国がある
という前提で国に所属する国民が決
めるという考え方です。

木山 地域に貢献した人たちがリ
ーダーを選ぶわけですね。
石川 リーダーシップといつても
日本のリーダーシップと、外国のリ
ーダーシップとはまた違うのですね。
木山 違うと思いますね。日本の
リーダーシップはトップダウン型に
見えてそうでもない。この頃は、命
令されても聞かない、聞きたくもな
いという人が多いようです。日本

のリーダーはどちらかといえば、調
整型で、物ごとを丸く納めるのが上
手な人が多いみたいです。村長む
らおさのような、一種オーラを持
った人がリーダーでいいのではない
かと思っています。

石川 弁護士の高井伸夫先生がリ
ーダーの条件論を書かれていますね。
私は、高井先生のいわれるようなリ
ーダーは日本にはいないし、いても
いなくともどちらでもないのではな
いかと思うのです。国民がしつかり
しているのです。どのようないり
が出て来ても大きな失敗はないと思
うのです。本屋さんでリーダーシッ
プ論の本を探すが、日本の本は
なぜか外国の話ばかりです。木山さ
んが言われた先ほどの村長の思想な
ど、そういった日本のリーダーを描
いた本が次世代を教育する本だと思
いますね。リーダーの本といえばア
メリカのドラッカーとかマネジメント
などが出てくるものばかりです。

木山 もともとリーダーとはつま
らないミスをおかさな人だと聞い
たことがあります。その人なりの哲
学がきちんとあれば、くだらない賄
賂を受け取ったり酒や女性問題で失
敗することはありません。揺るぎな

い信念を持った人だと思っています。
リーダーは誰もいい平和が欲しい
ingやまじいアラブの大家族制度

石川 昔日本に武士階級があり、
維新で破壊されましたが、破壊され
た階級からはなかなかリーダーが生
まれてこないものなのです。彼らは
武士だから武士らしく恥を知ってい
る。恥ずかしいことは出来ない。町
人は賄賂を出す側ですが、受け取る
側の武士は、そのようなこと許し難
い。毅然と私は武士なのだと言っ
てきた。それが日本社会だったので
すね。どこかの本に出ているので
が、明治時代、欧州の外国人団体が
アジアの旅に出かけたのですが、中
国の通関では役人におカネを握らせ
たら、荷物も改めずに通関できた。
日本に来て、同じようにおカネを渡
そうとしたら「金は不要。それより
手荷物の中身を見せなさい」と言わ
れ、同じアジアなのに大いに驚いた
というのですね。日本の官はずばら
しいというわけですね。日本の官
僚は江戸時代から今も変わらず素晴
しい人間が多いと思います。その様
な階級があつてはじめてノブレスオ
ブリージュという意識を持つこと

と女性に異質です。これを統合する
ことで、収益をあげるということ
です。しかし、大変な活躍で尊敬
しております。日本人というアイデ
ンティティーで世界でのご活躍は、
輸出産業より国益に大きく貢献され
ていると思います。

ね。いま、女性の社会進出がいわれ
ていますが、私は社会進出ではなく、
プロフェッショナルになって欲しい
と思うのです。私もサラリーマンに
なる時、よし、他にもって代えら
れないプロのサラリーマンになろう
と決心したものです。

木山 私の団体は女性も多く、区
別なく仕事をしているわけですが、
企業の会議に出させていたたくと、
男性ばかりなのは驚きます。

石川 それは、日本だけですよ。
木山 そうなのですか。

石川 私がつとめている外資系の
会社でも、アドバイザーをやっている
企業でもほとんどがマネジメントと
して女性の方が多いことがあります。

木山 日本の企業は遅れているの
でしょうか。

石川 不思議に思うのは、例えば
日本の企業の場合、男性が何の目的
意識も持たず、のんびんだらりと働
めていても課長や部長になる。しか
し、女性にはそれがありませんね。

木山 企業内で、上役が適正な価
値観も持たず、女性は適正に評価さ
れないというのは問題ですね。

石川 マネジメントで効果が挙が
るのは異質の統合なのです。男性

ができるのではないのでしょうか。

木山 階層部分については私は意
見を述べるほど勉強できていないの
ですが、戦禍に巻き込まれた国に行
きますと、誰が政権をとろうと、そ
れがクローチアでもセルビアでもい
い。自分たちはマイノリティーでい
いからただ平和が欲しい、というの
です。とにかく、明日、5年後、10
年後計画が立てられる幕ろしが出来
ればいいというわけですね。階層があ
ろうがなかるうがどうでもいいんで
す。大事なのは自由であること、そ
してまじめな努力が報われる国であ
って欲しい、そういうのです。

石川 気持ちよく分かりますね。
過去フセインでも、ムソソリーニで
もヒトラーでも平和を、といいなが
ら結局自分たちだけのためのです
ね。そこで私は思うのですが、先祖
代々、そこに沁みついていたものを
全く意識しない人、これらはリーダ
ーたり得ないと思うのです。親や先
祖のことを考えない人はリーダーシ
ップを得ようというのはムリなので
はないかということですね。

木山 日本では、今は核家族化が
進んでいます。アラブ諸国では、
昔の日本のように大家族です。両親

それは必死ですよ。
木山 私たちは貢献度を評価して
いただくために活動してるわけでは
ありませんが、社会的に適切に認知
されていないのかな、と思う時があ
ります。JENだけではなく、多く
の国際協力のNGOは、海外での巨
大緊急支援の経験から多くのノウハ
ウを持っています。今回の東日本大
震災では、当初それがうまく活かせ
ず歯がゆい思いをしました。私たち
が出向くと、「あなたたちは何ですか
NPO法人？あ、それならボランティア
センターへ行ってください」と
言われました。今回の震災被災者支
援は、ボランティアの活躍なしには
語れません。同時に、職業として緊
急支援をしている組織の規模感やス
ピード感などは、ボランティアの方
には提供できないものだと思います。

石川 プロという認識が相手にな
いのです。プロといえば、長い間
同じことをやっているのがプロだと
思い込んでいる証ですね。

木山 どうすれば変わるでしょう。
石川 プロ意識を若いうちから磨
かせないとだめですね。現在の企
業をみてもプロを目指す社員教育は
していませんからね。

が一生けん命に働く姿を見て、子供
が育っているわけですが、その子供
が両親を感謝せず、粗末にする行動
が少しでもあると、周囲は「お前の
考えは間違っている。だめだぞ」と
論すと聞きました。夫婦間でも核家
族だと、考えや関係が固定化してし
まい、ぎくしゃくしたままですが、
大家族だと回復のきっかけがあるの
だそう。半面、うるさいな、な
ぜこんなことまで干渉されなければ
ならないのかという面倒もあるの
ですが、しかし、皆で支え合うこと
で結束が固まり、部族社会が守られ
てきたのだと思いますね。

日本はいまだに男性社会
だが異質統合が成果生む

石川 日本の社会のリーダーシッ
プの原点はそういうコミュニティーに
あるのではないのでしょうか。ところ
で女性の社会進出についてですが、
実は私の母も祖母も職業婦人なの
です。ですから子供の頃から女性は働
く人ばかりだと思ひ込んでいたのだ
です。ところが家で家事をする人が必
要だし、私の面倒をみるお手伝いさ
んも雇うわけです。それでも母達は
仕事をしています。凄いなと思ひました