

名著を大いに語る

名著はなぜ時代と地域を越えて読み継がれるのだろうか。時代の転換期を迎える今だからこそ、もう一度ひもといてみたい。今回は、ロシア文学、ロシア文化を専門とする東京外国語大学の亀山郁夫学長に今後の「人と組織」考えるうえで、役に立つ名著を語っていただく。

『国家の罫 外務省のラスプーチンと呼ばれて』

歴史に跡を残す者は
大状況に身を置き、高潔に生き抜く

著者は、外務省のなかでロシア分析のプロと呼ばれた外交官だったが、2002年に、「鈴木宗男事件」*で外務省関連機関に対する背任と偽計業務妨害の容疑により逮捕された人物だ。2009年7月に刑が確定している。本書は、著者のロシアでの働き方や鈴木氏との関係、そして512日間におよぶ勾留の日々を詳細に記したものである。



著者／佐藤 優
新潮社 1600円（税別）
2005年3月刊行

「国策捜査」に対する告発として知られる本書であるが、むしろ、ソ連崩壊前後の日露外交の現場を伝える記録として読むほうが正しいように思う。

実際、情緒的な表現は一切なく、淡々と事象が語られており、「歴史的な検証に耐えられるものでありたい」という著者の意思が反映されたものになっている。

本書を通じて我々は、世界を相手に闘う、あるいは組織のなかで変革を起こすといったとき、何が必要になるかを学ぶことができる。

国家を意識し
利欲のためには動かない

著者は、在露日本大使館勤務時代にソ連崩壊を目の当たりにし、帰任後は国際情報局の分析官として、「2000年までに日露平和条約を締結する」という国家目標に向けて交渉にあたった。この時期、



● 語り手

亀山郁夫氏
東京外国語大学長

Kameyama Ikuo_専門はロシア文化・ロシア文学。主な著書は『ドストエフスキー 父殺しの文学〈上下〉』（日本放送出版協会）など多数。翻訳を担当した、ドストエフスキー著『カラマーゾフの兄弟』（光文社）で毎日出版文化賞を受賞。

膠着していた北方四島問題が解決に向けて動き始めたのである。

日本の政治文化が脆弱だったために、条約締結には至らなかったわけであるが、彼の功績は日露関係史上に大きな足跡を残した。

なぜ、この大仕事を成しうることができたのか。

それは著者が、国家という大状況を意識し、いかなるときでも高潔さを失わなかったからである。

「知もて解し得ず」と歌われたロシア人であるが、大粛清や世界大戦などの多くの悲劇を抱えたロシア人が、人間的なものを尊ぶことを著者は知っていた。国家に重要な情報を得るために、時には危険に身をさらしながら「自分の頭で徹底的に考え、ロシア人の心に訴える言葉」を探し続けたのだ。

本書の後半では、勾留の日々や検察とのやり取りが記述されるが、そこでも大状況に身を置き、高潔

であり続ける著者の姿を見ることが
できる。

情報公開や報道のされ方に注文
をつけ、徹底して日本外交の信用
にこだわった。また、どんなに罵
声をあびても、自己防衛のため
に下僚が不利になる供述をす
ることはなかった。

取り調べの途中、検事が「仕事
は与えられた条件の範囲でやれば
いい。成果が出なくても」と自分
に言い聞かせるように語る場面
があるが、それは大状況で高潔に
仕事をする著者への羨望ともとれる。

グローバル人材、リーダーに 求められる要件

現在の日本における組織と個人
の問題を考えると、大状況に身
を置き、高潔さを失わない人材、
というのは1つの理想であろう。

グローバル人材もその文脈で語
れるものだと思う。それは単に海
外で働く人材という意味ではなく、
原発事故で日本が国際的な評価を
落としているなかで、相手の心に
訴える言葉で日本の魅力を語る
ことができる人材である。

また、変革を推進するリーダー
にも、この資質は求められる。全
体が見えており、そのうえで目的
の正当性を一人ひとりが納得する
言葉で語れるか、ということだ。

こうした高潔な人が潰されずに
活躍できる社会が実現できたとき、
日本に新しい世界が開ける。

研究員の書棚から

組織心理学のテーマから
当研究所研究員の中村天江が紹介します。

『人を助けるとは どういうことか ——本当の協力関係をつくる7つの原則』

著者/エドガー・H・シャイン 監訳者/金井壽宏
英治出版 1900円(税別) 2009年8月刊行



ビジネスの現場でも求められる支援 支援者の関わり方が成否を分ける

人を助けるということ、つまり、効果的な支援のあり方
を具体例を用いて説明した1冊です。組織行動論の大家で
ある著者のシャイン氏は、「支援の目的は、被支援者が自
力で困難を切り抜けるようにすること」と述べます。

そもそも、どんな支援関係も対等ではありません。被支
援者は一段低い位置「ワンダウン」、支援者は一段高い位
置「ワンアップ」にあります。支援が成功するかは、支援
者がこの不均衡を自覚し、適切な役割を認識できるかにか
かっています。そのうえで、被支援者の自助努力のプロセ
スを伴走するようなコミュニケーションをとる。それがで
きなければ、せっかくの善意からの支援の申し出が支援者
のひとりよがりになるといいます。

仕事の現場には、部下の育成やチームビルディングなど、
支援が必要とされる場面が数多くあります。事業環境が変
化し、知識やスキルの陳腐化の速い現在では、自身の知識
や専門スキルによって目上の人を助けることも期待されます。
どんな場合でも、相手との関係がうまく構築できなければ、
その支援は成功しません。2010年度に行った良質な転職
支援に関する研究でも、成否を分けるのは支援者であるキ
ャリア・コンサルタントの関わり方でした。

本書は、具体的な会話例がいくつも登場し読みやすい一
方で、どのような状況や立場を想定するかで、幾様にも解
釈できます。効果的な支援のためには、1度通読した後、
自分の立場に置き換えて読み返すことをお勧めします。

Nakamura Akie_リクナビNEXTなどの事業企画を経て、2009年当研究所に着任。
専門は人材ビジネスが労働市場で果たす役割や課題を研究するLMI (labor market
intermediation)。2010年度の研究テーマは“良質な転職サポート”のあり方。