

アカウンタビリティは「無責任の無限連鎖」

アカウンタビリティというのは、絶対善のように思われている節がありますが、一方でリーダーシップの放棄というネガティブな問題も孕んでいる。意思決定の理由について、定量的で合理的な説明さえできれば、それが結果的に間違っただけのものであっても「あのときは、そのように判断することが合理的だったのです」という言い訳に用いられるからです。

結果として、意思決定を行うリーダーの個人的な美意識や感性は発動されず、後で責められた際に言い訳ができるかどうか、という観点に沿って意思決定がなされるのであれば、これはリーダーシップの放棄でしかありません。アカウンタビリティという「責任のシステム」が、かえって意思決定者の責任放棄の方便になってしまっているわけです。

(中略)

昨今、労働問題や粉飾決算などのコンプライアンス違反を犯して世間を仰天させるような企業には、一つの「共通項」があります。それは既存事業の枠組みを前提にしてKPIを設定し、ひたすらに現場の尻を叩くという、いわゆる「科学的マネジメント」に傾斜していた、ということです。いまでは世間から袋叩きにされている東芝ですが、数年前までは、KPIに基づく経営管理や指名委員会の導入などによって「企業統治の優等生」とマスコミから褒めそやされていたのを覚えている方もいるでしょう。

これはかつてのエンロンも同じなのですが、大規模な「イカサマ」に手を染めて破滅する企業の多くは、その直前まで「科学的経営管理」によって世間から称賛されているケースが少なくないんですね。

先述した通り、サイエンスだけに立脚していたのでは、事業構造の転換や新しい経営ビジョンの打ち出しはできません。こういった不確実性の高い意思決定においては、どこかで「論理的な確度」という問題については割り切った上で、「そもそも何をしたいのか?」「この世界をどのように変えたいのか?」というミッションやバッションに基づいて意思決定することが必要になり、そのためには経営者の「直感」や「感性」、言いかえれば「美意識」に基づいた大きな意思決定が必要になります。

このような局面で、サイエンスのみに軸足を置いて、論理的に確度の高い案件ばかりに逃げ込み続けられれば、やがて現場は疲弊し、モラルの低下とイカサマの横行という問題が起きるのは当たり前前のことです。

『世界のエリートはなぜ「美意識」を鍛えられるのか?』(山口 隆) 2017.7.20

異なる価値観運ぶ「人」

会社員 東 亮輔 26 (東京都杉並区)

先日、駅のホームを外国人の老夫婦が歩いていました。とてもゆっくりですが、歩調を合わせ仲良く手をつないでいました。日本人の若いカップルが手をつないで歩くのは度々目にしますが、老夫婦が仲良く手をつないでいる姿はあまり見かけません。恥ずかしいと思うのは日本人の気質でしょうか。目の前の外国人老夫婦の歩く姿がとても新鮮で

ほほ笑ましく思いました。日本の労働力不足に伴い、入管法の改正が国会で審議されています。しかし、外国人労働者を、日本人では足りない「労働力」の代替としてしか考えておらず、外国人労働者を「もの」として扱っていくような印象を受けます。日本人とは違った価値観を運んでくれる「人」であることを忘れてはいけない気がします。

今後は訪日外国人が増えます。増えて、国内消費が活発になることも期待されるでしょう。しかし日常生活で垣間見える外国人の、日本人とは異なる価値観を感じることも大切にしなければいけないと思います。

毎日 12/3

違い認め合い、美点を磨こう

中学生 西村 藍 15 (大阪市天王寺区)

なぜ、人間は「自分と違う」と「みんなと違う」ということで、いじめをしたり差別したりするのでしょうか。太っているから？ 人前では緊張してうまく話せないから？ それとも、ただうざいから？

自分にAさんとBさんという2人の友達がいたとします。Aさんから「Bさんのこと嫌いだから、あまり話さんで」と言われたら、そうしなくてはいいのでしょうか。私は違うと思います。誰と話しても

いいと思うし、人のことをいちいち嫌いと言っても何か変わるわけでもありません。自分の美点を磨くのではなく、汚点だけが目立っていきません。

それならば、自分とは違ういろいろな人と話したりして、その人のいいところを見つけ、それを見習うことができればいいのではないのでしょうか。その人たちと一緒に美点を磨こうと思います。

毎日 12/4

ナマハゲ 世界の宝に

「来訪神」ユネスコ無形遺産登録

文化の多様性示す

国連教育科学文化機関（ユネスコ）は29日、インド洋のモーリシャスで政府間委員会を開き、日本政府が申請した「来訪神 仮面・仮装の神々」を無形文化遺産に登録することを決めた。来訪神は「男鹿のナマハゲ」（秋田県男鹿市）など8県10件の行事で構成される。登録は2016年の「山・鉾（ほこ）・屋台行事」以来となる。

来訪神は、正月など行事。人々に幸福をもたらす節目に仮面をつけたり、すどされ、10件はいずれも国の重要無形民俗文化として、政府がユネスコに「地域で伝承され、住民の結びつきを深めてきた」として、政府がユネスコに「地域の多様性を示している」として登録を申請。登録の可否を事前審査するユネスコの補助機関が10月、「地域文化の多様性を示している」として登録する21件で変わらな

無形文化遺産「来訪神 仮面・仮装の神々」を構成する10の行事



①

男鹿のナマハゲ
（秋田県男鹿市）

①



②

吉浜のスネカ
（岩手県大船渡市）
遊佐の小正月行事
（山形県遊佐町）

②



③

米川の水かぶり
（宮城県登米市）

能登のアメメハギ
（石川県輪島市・能登町）

見島のカセドリ
（佐賀市）

甌島のトシドン
（鹿児島県薩摩川内市）

③

薩摩硫黄島のメンドン
（鹿児島県三島村）

④

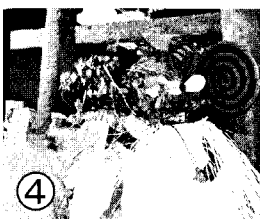
悪石島のボゼ
（鹿児島県十島村）

⑤

宮古島のパートウ
（沖縄県宮古島市）

⑥

（注）①は秋田県男鹿市、それ以外は各自治体の教委の提供



④



⑤



⑥

るよう勧告していた。行事のうち「甌（おしき）島のトシドン」（鹿児島県薩摩川内市）は09年に登録された。政府は続いて「男鹿のナマハゲ」の登録を目指したが、トシドンと類似しているために11年の政府間委員会で見送りが決定。このため政府は複数の行事をまとめて1つの遺産とする方法に切り替えた。

来訪神はトシドンの「拡張」として扱われるため、日本の登録総数は21件で変わらない。政府間委員会最終日の12月1日、遺産リストに記載される。無形文化遺産は08年に初めて「能楽」「人形浄瑠璃文楽」「歌舞伎」の3件が登録。「和食」日本人の伝統的な食文化（13年）や「和紙 日本（14年）など14年まで7年連続で登録されたが、15年と17年はなかった。各国からの申請がユネスコの審査件数の上限を超え、中国に次いで登録することになっている。



万歳して喜ぶ「男鹿のナマハゲ」や関係者（29日、秋田県男鹿市役所）

仏大統領、首相に面会要請

日産・ルノー巡り交渉

日産自動車前会長のカルロス・ゴーン容疑者の逮捕を受け、マクロン仏大統領が安倍晋三首相に面会を要請していることが29日、明らかになった。逮捕の経緯についての説明や、仏政府が筆頭株主でゴーン容疑者が会長を務める仏ルノーと日産の提携関係維持を求めるとみられる。ゴーン前会長の逮捕が日仏政府間のトップ交渉に発展しそうだ。

(4、8面、社会面に関連記事)



マクロン仏大統領＝AP

日本政府は要請を受け、アエノスアイレスで今週末に開かれる主要20カ国・地域(G20)首脳会議に合わ

せて、両首脳が短時間、面会する調整を進めている。ルメール仏経済・財務相は22日、世耕弘成経済産業相とパリで会談した際、日本側に捜査情報の提供を求めた。関係者によると、マクロン氏も捜査の「透明化」などを求める意向という。

日本側は捜査情報の詳細な開示は不可能と説明する見通しだ。

一方、ルメール氏が世耕氏と会談した後、ルノーと日産の資本関係について「現状維持が望ましい」との考えで一一致した」と述べたことに対し、世耕氏が抗議する異例の書簡を送ったことも判明した。世耕氏は27日の記者会見でも「人事やガバナンス(企業統治)について政府は口出しをすべきではない」とルメール氏の発言を否定していた。

両社は現在、ルノーが日産株の43・4%、日産がルノー株の15%を持ち合うが、ルノーのみが議決権を持つ。日産は「不平等」と

して見直しを求めているが、ルノーは現状維持を主張。両社の主導権争いは日仏両政府を巻き込む様相を見せている。

【小倉祥徳、柳沢亮】

三菱重も賠償確定

韓国最高裁徴用工判決

【ソウル21日】第二次世界大戦中に朝鮮半島から動員され、広島と名古屋の軍需工場で働かされた韓国人の元徴用工5人や元女子勤労挺身隊員らが三菱重工業に損害賠償を求めた訴訟2件の上告審で、韓国の最高裁は29日、三菱重工業の上告をいずれも棄却した。5人の元徴用工1人あたり8000万円(約800万円)、元挺身隊員4人と遺族1人に計約5億6000万円(約5600万円)の賠償を命じ、三菱重工業の敗訴が確定した。(2面に関連記事、9面に判決要旨)

元徴用工を巡る訴訟では先月、新日鉄住金(旧日本製鉄)への賠償命令が確定したばかり。同様の訴訟でも今後、日本企業の敗訴が相次ぐことがほぼ確実になり、日韓関係はさらに冷え込むことが避けられない情勢となった。

日本政府は、元徴用工への賠償は1965年の日韓請求権協定で解決済みとの立場を取る。一方、韓国政

府は現在、李洛淵首相を中心に政府対応を取りまとめているとされる。

韓国外務省報道官は判決後、「三権分立の基本原則に従い、行政府は司法府の判断を当然尊重しなければならぬ」と主張。日本側で抗議が相次いでいる現状に触れ「判決に対して過度に反応していることは、とても遺憾だと考えており(日本政府に)自制を促す」とコメントした。

元徴用工5人は44年8、10月ごろに徴用され、広島にあった造船所や機械製作所で働かされたなどとして、遺族らが慰謝料を求めていた。最高裁は先月の新日鉄住金の訴訟同様、原告が求める損害賠償は不法な植民地支配などに直結する日本企業の反人道的不法行為への慰謝料であると認めた。

政府口出し 戦えない

社外取締役辞任を表明

富山 和彦氏



経済産業省と対立し、同省所管の官民ファンド「産業革新投資機構（JIC）」の社外取締役辞任を表明した富山和彦・経営共創基盤最高経営責任者（CEO）が12日、毎日新聞のインタビューに応じた。報酬水準や投資活動に関して「あのまま政府に口を出されていたら結果的に（損失を出して）国民の資産を毀損してしまうと思った」と辞任の理由を明らかにした。

革新投資機構「報酬は正当」

ローバルでトップレベルの投資を行いたいと考えた「もの、政府が態度を変えたと指摘。プロサッカーの試合を例に「ゴールを狙っている時、誰にパスを出すかいちいち本国に報告していたら戦いにならない」と述べた。

報酬水準については「（最大1億円超で）あれだけの優秀なメンバーが集まっただけでも奇跡的。本来は2ケタ億円を得ている人たちだ」として正当な水準だったと強調。自身が運営の中核を担った官民ファンド「産業再生機構」（2003〜07年）は官庁の事務次官並みの約2500万円だったのが「短期だったから一流の人材が集まった。しかし、JICは長期に存続する機関であり、（報酬ではなく）気合と根性で乗り切れると政府が考えるのなら、非現実的であ

り、認識が甘い」と批判した。報酬や運営に対する国の関与については「国民の資産を厳格に管理する必要性はまったく否定しない」とした上で、成果をあげるには「投資のプロに自由を与え、途中では口を出さずに」結果責任を問うシステムにすべきだ」と語った。

経産省は新たな経営陣を選定し、JICを再スタートさせる方針だ。富山氏は、官民ファンドのあり方について報酬水準も含め「聖域なく議論しないといけない」と述べた。その上で官民ファンドについて国民の納得を得るため政府が努力する必要性を強調。「国民の理解を得てプロの戦いに挑むか、もう関わらないかの分岐点に来ている」として、今回の騒動の検証を通じ、政府方針の抜本的な再検討を求めた。【清水憲司、和田憲二】

日大のB親族を優遇

医学部不適切入試 16～18年に18人

日本大(東京都)は12日、過去3年間の医学部一般入試で追加合格者を決める際、医学部卒業生の子供計18人を優先的に合格させる不適切な合格判定をしていたと、記者会見で発表した。卒業生の子供を補欠合格とした影響で不合格となった受験生18人のうち、2017年と18年の計10人は追加合格とし、入学の意思を確認する。16年の8人については今後検討する。

【伊澤拓也】

日大によると一般入試の定員は毎年102人。約3500人の受験生を学科の1次試験で490人まで絞り込み、面接や小論文などの2次試験を経て合格

者を決める。正額合格者は100人とし、辞退者が出た場合は、2次試験の得点順に並べた補欠合格者の上位から追加合格としたが、追加合格の最低点

に近い卒業生の子供を優先的に繰り上げた。合格した卒業生の子供は16年8人▽17年8人▽18年2人—の18人で、15年以前は今後調査を検討する。17、

18年の10人の性別は男子8人、女子2人で、女子や多浪生を不利に扱う得点調整などはなかったとした。合格者を決めたのは高山忠利医学部長と医学部入試実行委員長、

事務局長の3人で、医学部の同窓会が作成した受験者リストを参考にした。卒業生の子供を優遇した理由について高山氏は、他大学に合格した受験生の辞退が相次ぎ、定員を埋める必要があったとした上で「卒業生の子供なら入学してくれると期待した」と説明した。文部科学省から指摘されるまで不適切との認識はなかったという。会見では「裏口入学

では」などと質問が相次いだ。高山氏は得点順という判断基準があり、裏口入学にはあたらな」と否定。「一律の加点や得点調整はしていない」と既に公表している他大学の例を持ち出して優遇性は高くないとの見方を示した。追加合格者10人が入学を希望した場合、19年4月の入学とし、19年一般入試の定員枠を削って対応する。

不適切10校公表へ 文科省

東京医科大(東京都)の不正入試問題を受け

て実施した医学部入試の調査で、文科科学省

は東京医大とは別の9校の入試を「不適切

と指摘した。9校は12日までに指摘されたと公表。文科省は計10校を不正・不適切とした理由などについて、近く公表する調査結果の最終まとめで言及する見通し。

調査は8月以降、医学部医学科を置く全国81大学を対象に実施。書面では東京医大を除く全大学が「ない」と回答したが、訪問調査で9校に不適切な入試を実施した疑いがあることが判明した。

不正・不適切な入試を指摘されたと公表したのは、東京医大▽順天堂大(東京都)▽昭和

大(神奈川県)▽日本大(東京都)▽聖マリアンナ医科大(神奈川県)▽福岡大(福岡県)▽北里大(医学部)の10校。【伊澤拓也】

聖マリアンナ否定

「浪人・女子差別ない」

聖マリアンナ医科大(神奈川県)は12日、文部科学省に「一般入試の際の調査書の点数化で女性よりも男性、多浪よりも現役が高く評価され、属性による一律の差異が設けられている疑いがある」との指摘を受けたと、ホームページで公表した。指摘に対しては属性による一律な評価を行っていない」とする

見解を示した。大学によると、一般入試は学科の1次試験と面接と小論文の2次試験で合否判定す

る。評価書は面接の参考にした。文科省は2016～18年の評価書の点数化に不適切な疑いがあると指摘したが、大学の担当者は「点数化したのは面接と小論文だけで、17年の入試から面接は先入観に左右されないように調査書を参照もしていない」と反論した。【水戸健一】

秋篠宮とま問題提起

大嘗祭に公費 国民負担を懸念

53歳の誕生日を迎えられた秋篠宮さまが記者会見で、大嘗祭に公費を支出すべきではないという見解を示された。懸念を抱いていることは、これまでも関係者への取材で明らかになっていたが、来年5月に皇位継承順位1位の皇嗣となる皇族が公言する意味は重い。

【高島博之】

宮中祭祀は戦後、政（内廷会計）で天皇陛下の教分離の観点から皇室の行事となり、内廷費が執り行ってきた。しかし、平成の代替わりの際、政府は大嘗祭について「宗教的性格を有することは否定できないが、重要な伝統的皇位継承儀式で公的資格がある」と公費を支出。今回も踏襲する。それでも、大嘗祭に公費を支出することに、憲法で定める政教分離原則に反するとの指摘は根強い。前回の

大嘗祭（だいじょうさい）
 新天皇が皇室の祖とされる天照大神（あまてらすおみかみ）や神々に新穀を供え、自らも食べることで五穀豊穡（ほうじょう）や国の安寧を祈る儀式。毎年11月にある「新嘗祭（にいなめさい）」のうち、即位して最初に行う儀式を指す。平安時代の法令集「延喜式」では最も重要な宮中祭祀（さいし）と位置付けられた。中世に一時中断するなど、儀式的あり方は変化した。1909年に公布された即位儀式を定めた「登極令」で実施が明記されたが、47年の廃止後は法的根拠はない。

大嘗祭への公費支出などを巡っては、違憲訴訟が相次いだ。最高裁は2002年などに「政教分離原則に反しない」と判断したが、1995年の大阪高裁判決は「違反するので概に否定できない」と指摘している。

関係者によると、秋篠宮さまには、皇室の地位は国民の支持があるところ成り立つという思いが強いといい、懸念の背景には皇室行事である宮中祭祀のために国民に負担を掛けたくないという思いがあると考えられる。近現代の皇室に詳しい小

赤坂御用地の古地図をご覧になる秋篠宮ご一家
 一東京・元赤坂の秋篠宮邸で（宮内庁提供）



毎日 11/30

田部雄次・静岡福祉大 名譽教授は「秋篠宮さまをやるべきだとは言っていないか」と指摘している。

「まはただちに公費負担をしないか」と指摘している。