

## 第Ⅴ期

— 「思考力」が「**人間の価値**」を不動にする —

高次元経営(信頼の組織)への パラダイムチェンジ  
— 「機械論パラダイム」から「有機体システム思考」へ —

## 第2講

# 新たな価値を創造する問題解決「システム思考」

## (一) 有機体システム思考(統合思考)に依る宇宙的構造

令和6年5月16日

講師：楠本浩之

主催:一般社団法人 日本的経営研究会

## 経営人間学講座 道場清規

一、経営とは、経世済民の高い志しを、実行に移すことである。

一、経営とは、人間の究極の理想と目的を、実業の現場で実現することである。

一、経営とは、人間のもつ無限にふかい可能性に、確信の信を置き、価値の創造に努めることである。

一、経営とは、人間のもつ最も醜い力を、もつとも美しい価値に、転換させることである。

一、経営とは、いかなる絶望的な境遇にあっても、その中からつねに智慧と力と勇気を、奮い起こすことである。

## 本日のお話

### ■はじめに

### ■スイッチバック(前回の復習・補足)

- ・現実直視(参考資料)の「18 項目＋おまけ」の**実際の活用方法(目的)**
- ・田坂広志氏の内容の鍵
- ・「雇用できない・入ったら辞める」
- ・普遍的理念と目的があるから、現実の問題は目的達成の為の気付きとなる

### ■現実直視(参考資料)

- ・50 歳の会社員で年収「800 万円」は上位何パーセント?
- ・科学者がつきとめた「運のいい人」中野信子 : 著
- ・共感力ハーバード・ビジネス・レビュー編集部 : 編
- ・新版 動的平衡ダイアログ福岡伸一 : 著

### — 本 講 —

経営人間学講座 2011 年 第 8 講

## 新たな価値を創造する問題解決「システム思考」

### — 解 説 —

- (1)自己組織化の原理
- (2)相互関係性の原理
- (3)多 様 性の原理

経営人間学講座 2002 年 第 8 講

## 新しい価値を創造する「システム思考」の確立

— 竹内日祥上人ご講義の筆耕より 一部抜粋 —

### ■高い思想との出逢いを得て、学び続けることで得る人間の喜び ①

## はじめに

### ■私の今後(今)のご報告

### ■統合学術研究所の再生について

### ■受講生の皆さまとの関係性

# スイッチバック

(前回の復習と補足)

## 現実直視(参考資料)の[18項目+おまけ]の実際の活用方法(目的)

### ①知らない事実の共有(知識・情報)を知る ――→ [論外]

- ・人生 100 年時代 60 年働く時代 これまでの常識では大変な事になる。正に「パラダイムチェンジ」
- ・大企業 500 社は「正社員を減らしている」 大企業に入社すると一生安泰はもはや幻想
- ・終身雇用は既に崩壊している トヨタ、経団連会長
- ・職探しシニア 10 年で 2.2 倍(25 万人) これから更に増える
- ・「効率的に生きる」「FIRE 生活(遊んで暮らせる)」果たしてそこに幸せは在るのか?
- ・働いている人が健康なのは何故か?
- ・「ジョブ・クラフティング」となる根本に「意識や、やりがいのある仕事が幸福をもたらす」つまり、仕事は与えられたものを上手く「こなす」ことではなく、「個人が創り変えていこうと転換すること」
- ・たった「2 つ」のことを理解すれば「自分の給与」は自分で上げられる
- ・なぜ、頭が良いのに活躍できないのか(高学歴の人ほどピンチ)→つまり、言い換えると高学歴でなくても活躍は出来る、の意。

### ②事実の『背景の共有(思考・価値観)智恵』 ――→ [思考力]

知識・情報の表面的考え方と、その奥にあるもう 1 つの事実の共有

↓

こちらの都合であってはならない(徹底的に相手本位) → 心配

「事実是这样だ!! 分かったか!!」 → 100%逆効果

### ③その上での、自社(全体)の方向性、戦略、戦術。それはメンバー一人ひとりの為であり、全体の為である事の動かし難い事実の共有(会社の方向性の前提話題)

→それら一つひとつに於いて徹底対話

→そして、この講義の意味と価値 (次頁に続く)

### ④日本の問題 = 業界の問題 = 我社(組織)の問題 = 私(各自)の問題

この問題解決こそ、自己の成長となり、安心の人生となる。

→イブニングの例

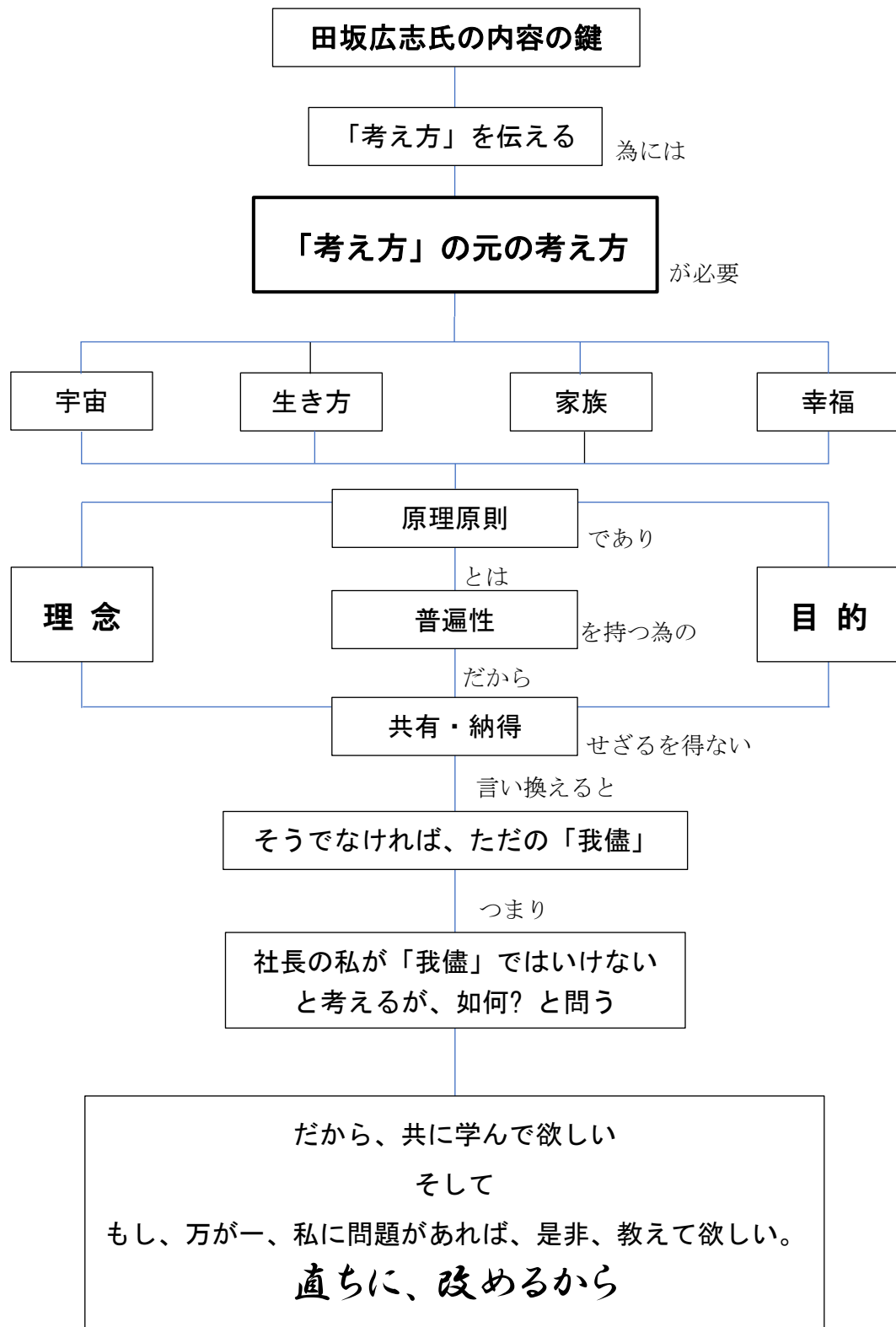
### ⑤AI 時代の「若手社員」「管理職」「経営者」それぞれに必要なモノ

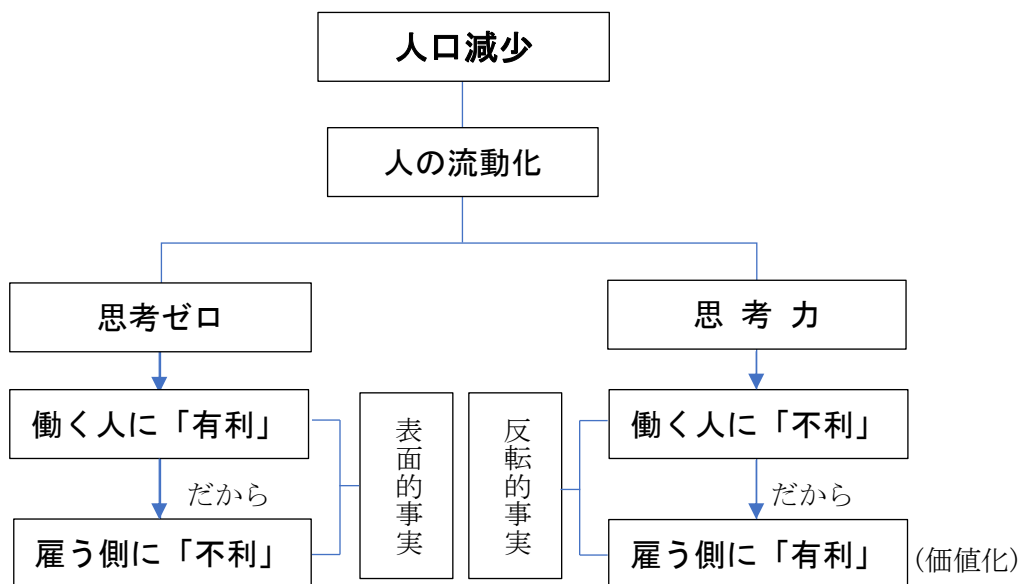
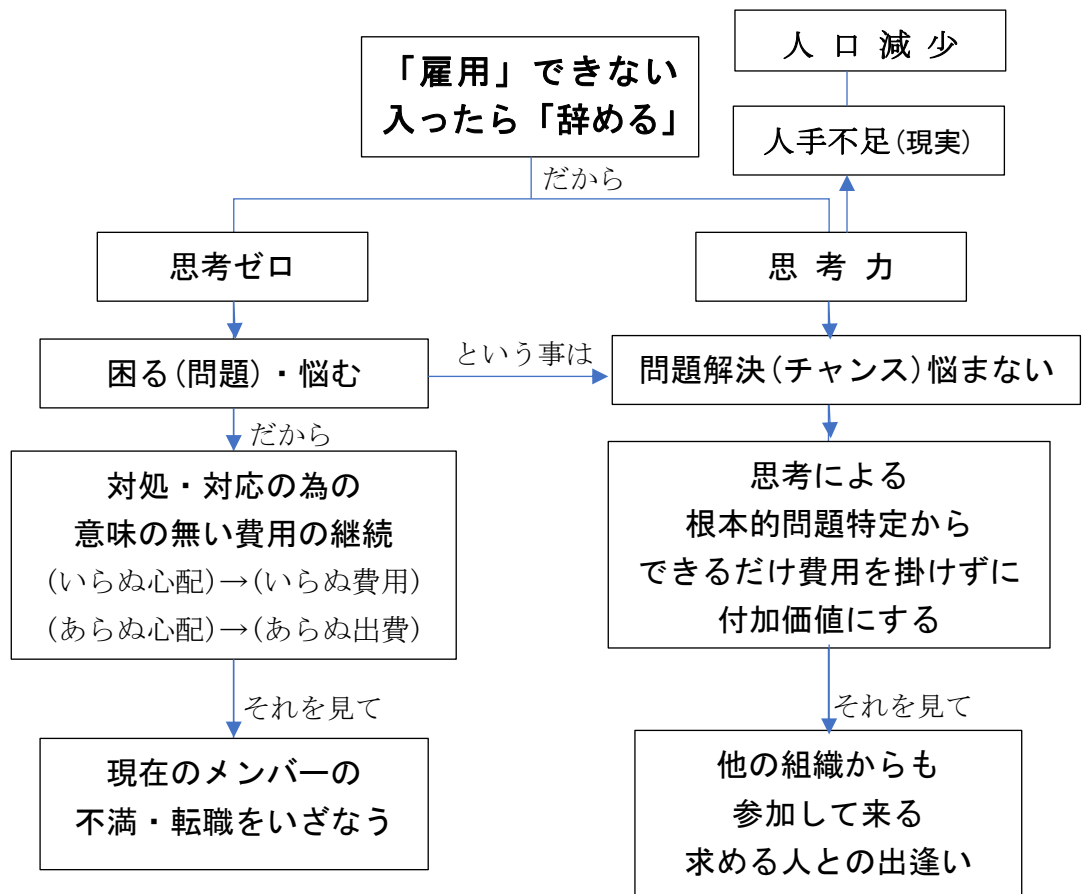
「目に見える資本(金融資本)」→「目に見えない資本(共助経済)」

「志」を語る→働き甲斐→目に見えない報酬→このリーダーと共に、素晴らしい何かを成し遂げたい

AI は語れないし、AI に対してそのように思う事も、抱かせることもできない。

## 「人間力」の時代へ





何故か？

## 普遍的理念と目的があるから、現実の問題は目的達成の為の気付きとなる

令和 6 年 5 月 8 日 13:00～

— 実際の会議資料より — （一部の中のほんの一部）

### 本日、伝えたい鍵(キーワード)

頭(思考)を使って、行動(挑戦)に出る。

スキルは結果、付いてくる。

その付いたスキルは、手離す。(人に与える。執着しない)

それ(手にしたスキル)を使いたくなるが、使うのは頭(思考)。

行動に出たその「結果の事実」から、これと向き合い、頭(思考)を使って次の行動に出る。

普通の人、スキルを手にしてから何かをやろうとする。

そんなスキルはすぐに使えなくなる。また、そんなスキルを持っている人は沢山いる。

思考できる人は少ない

#### 【前提】

・人口減少→雇用の難しさ→雇用の流動性→辞めさせない為の業務の簡略化(経理の負担の軽減)→それでも万が一辞めた時・辞めざるを得ない時の為の財務・経理の整理整頓。これ(整理整頓)は突然そうなった時(穴が開かないように)、つまり、①経理の流れの「透明化」と、②その(経理の流れ)「共有化」と、③その(万が一、経理が居なくなった)場合「代行」として入れるように)

・その為には、継続的関与(財務役員・経理部長・経理課長等として入る必要がある)

理由① → ①会社は常に動いている。(変化している)

→ ②放っておくと経理は(他の業務も)仕事を複雑にして行く。(同じ事を繰り返すから)

→ ③定期的見直しの必要性。

理由② → 万が一実際に辞めて、常勤が必要な時

①面接してもその実力を判断することが出来ない

②或いは優秀な人に仕事内容について聞かれた時に答えられる存在が居ない

③共に経理を構築する役割

理由③ → AI 等、常に、劇的に、加速度的に進化している。(税制、その他の法律の要件もこれから目まぐるしく変化する)→これからは、この財務部(番頭)が専門家を使い倒して会社を守る

## 今、各自がやっている仕事の[目的]

- ・自分が惚れる仕事を自分が創る
- ・自分が惚れる自分の仕事、それは、自分が自分で誇れる仕事を自分が創る（創れる）の意
- ・それ(上述)が、仕事を通して自分を創る。という意味。  
つまり、仕事＝生きる＝人生＝自分らしさ＝喜び
- ・自分で思考して、自分が行動して、自分が工夫して、自分がまた挑戦する。その自分を自分が尊敬し、その自分が幸福を創り、その自分が社会（顧客）に与えたものが、幸福となって自らに返ってくる。それをまた社会に返す。そのことが幸せを生み、そのことが積み重なる。それは、それだけは歳をとっても、死後にも、持っていける。

## [目標]

- ・〇〇の「正社員不足問題を解決！経理のアウトソーシングで新たな働き方・・・」のよ  
うなものの良いところを頂き、**思想で光を当てて**（相手本位→つまり相手によって変える  
→つまりオリジナルに相手のために作る）

- ・体系化（整理整頓）する。

（一体、何ができるのか？→ それは、顧客の①真の問題が分かり、それを②共有したら、  
全部解決できるからです）

理由 → 宇宙に連れってって！とは言わないから。一緒に階段を登っていけば良いんです。  
そのために必要な地図。→ それを整理整頓してみることで、各自の思考の枠が広がる。  
問題は何か？ → その問題の背景にある問題は何か？ → その為に、何処からと、  
何から、どの様にして、どう階段を登るのか？ → そこでの顧客の役割と、私の役割は  
何か？ → それが分かれば、全て完璧、顧客と共に成長していけるから。

『知識』よりも『聞く力』『共感する力』

『問題解決』とは、『依存させない』こと。

『問題解決』とは、共に道を歩くもの

『問題解決』とは、その事を通して『信頼の関係を構築する』こと。

問題の本質を知って、そこ(問題の本質)に辿り着いた道(プロセス)を、一つ一つ(共に)登っ  
て行くこと。その事(仕事)そのものが幸福であり、自らの人間としての成長と統合される。

## 伝えたい大事なこと

- 〇〇等、他に出来る事は全部出来る事になる（ただ活用すれば良いだけだから）
- 逆に、他が出来ないことは、人間に対する真の問題特定と共有と共感する力。
- それが、それこそが我々に求められている。

今あるものに満たされない者は、  
これから欲しいものにも満たされない

——ソクラテス——

幸福への道は1つしかない。  
それは自分の力ではどうにもならないことについて  
悩むのをやめることである

——エピクテトス——

幸せな人生を送りたいなら、  
それをなんらかの目的と結びつけなさい。  
人や、モノと、ではなく

——アルバート・アインシュタイン——

# 現実直視

## (参考資料)

「楠本さんと同じ事を言っている」  
ではなくて、  
違い(足りないところ)を語って欲しい

全部、正しい。

だから勉強になる。

確認の材料になる。

ただ、何故、正しいと言えるのか？

それは部分だからです。

よって、その 1 つの正しさ(部分)だけが絶対的に正しい  
のではない。

その他の多くの正しさ(原理・原則)の関係性から浮かび  
上がる、多くの真理をたばねる、高さを掴んで頂きたい。

## — 事 実 —

### 50 歳の会社員で年収「800 万円」は上位何パーセント？

日本の年収分布もあわせて紹介

3/19(火) 11:32 [配信](#)

転職サイトなどで「ハイクラス」に分類される年収 800 万円を超える人は、日本全体でどのくらいいるのでしょうか。世間的なイメージとしては高収入の部類に入ることが多いと考えられますが、本当なののでしょうか。本記事では、国税庁の「民間給与実態統計調査」を参考に、給与階級別の割合を見ていきます。 ▼会社員で「年収 1000 万円」以上の割合は？ 大企業ほど高年収を目指せる？

**年収 800 万円超は全体の約 10.9%**

国税庁の「令和 4 年分 民間給与実態統計調査」によると、1 年を通じて勤務した給与所得者の平均給与額は 458 万円です。つまり年収 800 万円超の人は平均年収より非常に多い年収を得ているといえます。給与階級別分布は図表 1 のとおりです。 図表 1

| 年収              | 割合    |
|-----------------|-------|
| 100万円以下         | 7.8%  |
| 100万円超 200万円以下  | 12.7% |
| 200万円超 300万円以下  | 14.1% |
| 300万円超 400万円以下  | 16.5% |
| 400万円超 500万円以下  | 15.3% |
| 500万円超 600万円以下  | 10.9% |
| 600万円超 700万円以下  | 6.9%  |
| 700万円超 800万円以下  | 4.8%  |
| 800万円超 900万円以下  | 3.3%  |
| 900万円超 1000万円以下 | 2.2%  |
| 1000万円超         | 5.4%  |

国税庁 令和4年分 民間給与実態統計調査を基に筆者作成 年収800万円を超える人の割合は全体の約10.9%であり、およそ10人に1人しか年収800万円超の人はいないという結果でした。世間的に見ても十分高収入といえる水準でしょう。

#### **年収800万円の人の手取り金額**

社会保険料や所得税などの税金が差し引かれた後の手取り金額は、扶養家族の有無などの状況により変化しますが、年収の約75%相当になることが多いです。そのため年収800万円の人の場合、目安となる手取り金額は約600万円であり、月額に換算すると約50万円です。家賃負担が10~20万円程度となっても珍しくない都会での生活でも、住居の選択肢を幅広く持つことができるでしょう。娯楽費についても、一般的には平均よりも多くの金額を使うことができそうです。また、50代は一般的に年収がピークを迎える年齢であり、60代以降のセカンドライフを見据え、貯蓄の重要性が再認識されやすいタイミングです。年収800万円の人の場合、教育費のかかる子どもの有無や人数にもよりますが、貯蓄に回せる金額もより大きくしやすいでしょう。

#### **年収800万円超は高収入**

年収800万円超は全体の約10.9%という結果でした。10人に1人しかいない年収水準であり、平均年収の人の生活と比較した場合、ゆとりある生活が送れそうです。なお、仕事においては年収よりもやりがいや働きやすさなどを選ぶ人も多いでしょう。仕事や収入に関する価値観は人それぞれ異なるため、今回の結果はあくまで1つの参考としてください。出典 国税庁 令和4年分 民間給与実態統計調査 執筆者：小林裕 FPI 級技能士、宅地建物取引士、プライマリー・プライベートバンカー、事業承継・M&A エキスパート ファイナンシャルフィールド編集部

コンビニに置いてある時代(現実)を受け容れる

## 新版 科学者がつきとめた「運のいい人」

中野信子 著  
サンマーク出版

### 新版に寄せて

なぜかわからないけど「運のいい人」ってまわりにいませんか？

特別な人には見えないのにいつもうまくいってしまう。<sup>はた</sup>傍から見ていると「ツイている」としか言いようがない。

そんな人を見て「あの人は『運』がいいんだ。『運』のよしあしは自分では変えられないのだから私が『運』に恵まれないのはしかたがない」とあなたは思っていないですか？ でも、果たしてそうなのでしょうか？

松下幸之助氏をご存じですか？

世界的企業であるパナソニックの前身・松下電器器具製作所を創業し「経営の神様」と呼ばれています。財産もコネもない裸一貫から始めて小さな町工場を大企業に育て上げたことから松下幸之助氏は日本でもっとも「運がいい人」のひとりだと言えます。

その彼が採用試験で必ず最後に聞く質問があったそうです。

それは「君は運がいいか？」というものでした。

そして「はい。運がいいです」と答えた人のみ採用したそうです。

なぜなら、自分のことを「運がいい」と思っている人は少しぐらいの逆境でもあきらめたり、腐ったりせず、真正面から立ち向かい乗り越えてしまうからなのです。「自分は運がいいから絶対大丈夫」と自分を信じているからです。

松下幸之助氏のこの質問からわかるように「運」というものは必ずしも、その人がもともと持っていたり生まれつき決まっていたりするものではなく「その人の考え方と行動パターンによって変わる」といえます。

運がいい人には共通した考え方や行動パターンがあるのです。

運をよくするための振る舞いがあるのです。運はコントロールできるのです。

「運がよくなる」考え方や行動パターンがあるのなら、自分の脳にその考え方や行動を習慣づけてしまえばあなたも運が良くなるはずです。そう、あなたの脳を、運を引き寄せられる脳にしてしまえばいいのです。

このような考えのもと、この本では「運をよくする」考え方や行動パターン、振る舞いを

脳科学的見地から突き止めて、自分脳を「運のいい脳」にするためのヒントを紹介していきます。

## プロローグ——運のいい人ってどんな人？

車で走っているとき、信号の青が続くと「ラッキー!」と思う。

スーパーのレジに並んだとき、自分の並んだ列だけがスルスルと進むと「ちょっと運がいい」と感じる。

たまたま懸賞で豪華な賞品が当たると、うれしい半面、こんなところで運を使ってしまっているのかな、と不安にもなる。

たとえばこんなふうに、私たちはいつも心のどこかで運を意識しています。そして「運がよくなるといいな」と願っています。

では、どうしたら運はよくなるのでしょうか。

どういう人が運を味方にすることができるのでしょうか。

これにできるだけ科学的にアプローチしたのがこの本です。

私は、東京大学大学院医学系研究科脳神経医学専攻を経て、2010 年まではフランスのサクレー研究所で、現在はフリーの立場で脳の研究を続けています。

運というのは一見非科学的なものなので、科学者が運を扱うのは少し不思議な感じがするかもしれません。しかし一見非科学的に思えるものも、つづさに見つめ、考え、科学が歩み寄っていくと、案外そこに科学的なものが潜んでいる場合があります。

## —— 中 略 ——

さて、この運者生存、要は「運がいい人とは生き残れる人なのだ」と言うと、結局自分には、何もできることはないのかと、呆然としてしまう人もいるかもしれません。

マンボウの卵なら、たまたま運よく外敵に遭遇しなかった、たまたま遭遇した外敵から身を守れた、たまたまエサに困らなかったなど、無数の運が味方したたった 1 匹が生き残る。そこには、運というのは「ただ身をゆだねるしかないもの」といった響きがあります。卵一つひとつには、もともともっている運が決まっていて、その運がもっともよかったものが生き残る。その運に、卵は主体的にかかわれないかのように思えるかもしれません。

もし人間もそうなのだとしたら、運というのは、ただ身をゆだねるしかないものなのではないか、努力して何とかなるものではないのではないか、何の手の打ちようもないのではないか、などと思うかもしれません。

しかし、私はそう思わないのです。

運・不運というのは、だれの身にも公平に起きていて、その運をどう生かすかに少なくとも人は主体的にかかわっていける、というのが私の考えです。

—— 中 略 ——

・ 数学の理論「ランダムウォークモデル」

・ ミュンスタバーグ錯視

さて、ここからは、現象の話を離れ、脳がとらえる「運がいい・悪い」の話に切り替えていきましょう。

まず、忘れてはならないポイントが、実は私たちの身の回りには「見えない」運・不運が無数にある、という点です。

たとえば、あなたがいつも通勤に使っている道に、100 万円が入った封筒が落ちていたしましょう。そんな日に限って、あなたは「今朝は早起きしたからひと駅分歩いていこう」と考えていつもとは違う道を通ったとします。

もしあなたがいつもの道を通っていたら、100 万円が入った封筒を拾ったかもしれません。交番に届けたところに持ち主が現れず、1 割をいただくことができたかもしれない。

いつもと違う道を行ってしまったためにあなたは運を逃がしますが、あなたにその自覚はないのです。

あるいは、仮にいつもの道を通っていたら、逢いたくない人に会ってしまった、石につまずいて転んでしまったなどの不運な目にあっていただかもしれない。しかし、いつもと違う道を行ってあなたに、不運を逃れたという自覚はありません。

私たちはつい、目に見える運・不運だけに注目し、「運がいい」「運が悪い」と言ってしまうがちです。けれど、その向こう側には何倍、何十倍もの自覚できない、検証できない運・不運があり、それらを含めれば、実はだれにでも公平に運は降り注いでいるのです。

それではなぜ、運のいい人と悪い人に分かれているようにみえるのでしょうか。

ごく大ざっぱにいうと、運がいい人というのは、①だれにでも公平に降り注ぐ運をより多くキャッチできる人、また、②より多くの不運を防げる人、あるいは、③不運を幸運に変えられる人でしょう。

「運が悪い人」というのはこの逆で、運を逃しやすく、不運をつかんでしまう人、あるいは不運を幸運に変えられない人、といえます。

また、運がいいと言われる人たちをよく観察すると、共通の行動パターン、物事の「とらえ方」、「考え方」などがみえてきます。

つまり、運がいい人というのは「単に運に恵まれている」というわけではなく、運をつか

み、同時に不運を防ぐような行動、考え方をしているのです(運の悪い人は、これとは逆の行動パターンや考え方をもっています)。

そしてその行動パターンや考え方が、なぜ運をつかみ、不運を防ぐことにつながるのか。そこを探っていくと、科学的説明がつく行動パターンや考え方が意外に多く出てきました。

「運がいい、ツイてる」と声に出して言うといいことも、夢や目標・欲しいモノは紙に書いて貼っておくと実現することも、他人に感謝するといった事も、その理由を科学的に説明することができるのです。

そこで、この本では、これらをはじめ、今日からでもできる、運をよくするための行動や考え方を脳科学の知見をもとに解説していきます。

なかには、これまでにどこかで聞いたことのある行動や考え方もあるでしょう。本書では、これらを経験ではなく科学的根拠にもとづいて解説することで、より説得力のあるものにできたのではないかと、またみなさんにやる気を奮い起こしていただけるものにできたのではないかと、と自負しています。

ところで、アメリカ・フロリダ大学のチームの研究によると「しあわせな人はお金を稼ぐチャンスに恵まれる傾向にある」という結果が報告されています。

私たちはお金に困らない人を見ると、「お金があってしあわせな人だな」と思いがちですが、**実際は「しあわせだからお金に恵まれている」**かもしれないのです。

これは、運がいい人たちの行動パターンや考え方と運との関係にも似たところがあります。

運がいい人たちの行動パターンや考え方をつぶさに観察していくと、それは**結局、よりよく生きることにつながっています**。

たとえば、運がいいといわれる人たちは、みな、いろいろな意味で自分を大事にしています。常識や世間一般の平均的な考え方に流されることなく**自分の価値観を大切にして、自分をていねいに扱っています**。

また、**他者を思いやる気持ちも人一倍もっています**。どんなときもひとり勝ちしようとせず、他者のために、そして他者と共に生きることをめざしています。

総じていうなら、よりよく生きている——。

逆にいえば、よりよく生きているからこそ、運も彼らの味方をするのでしょう。

さて、本書では、運をよくするための具体的な行動や考え方を、科学的根拠を添えて紹介していきます。たとえば「**世界の中心に自分をずえる**」「『自分は運がいい』と決め込む」「他人と『ともに生きること』をめざす」などです。これらを実行することはよりよく生きることにつながるでしょう。

いつもの行動や考え方を少し変えたからといって、急展開で運がよくなることはないかもしれません。

しかし、毎日、少しずつ、運をよくするための行動や考え方を積み重ねれば、**今日よりは**

ちょっといい明日が、明日よりはちょっといい明後日がきっとやってくる。そしていつか、気づくと生き方が変わっている、同時に運が味方をしてくれるようになる。そう、私は**確信**しています。

## エピソード——運のいい人は自分の脳を「運のいい脳」に変える

運をよくするために、まずは脳を「運のいい脳」に変えてしまう、というのもいい方法だと思います。

ここまで、運がいい人の共通の考え方や行動パターン、また運よくするための振る舞いなどについて書いてきました。結局、運というのは、その人がもともと持っている**ものだけ**ではなく、生まれつき決まっている**ものでもなく**、その人の「考え方」と「行動パターン」によって変わる、といえます。

だとするなら、その人の考え方や行動パターンを決める脳そのものを「運のいい脳」にしまえばよいのです。

以前は、人間の脳は「成人になったら脳細胞は増えず、減る一方」と考えられていました。人の脳は、それぞれの人がもつ遺伝子によって設計図のようなものが決められていて、成人になると、脳はその設計図どおりに固定されてしまう、とされていたのです。

しかし、1998 年、スウェーデンのエリクソンとアメリカのゲージにより、大人の脳の中でもシナプス(神経細胞間の接合部)が新しく生まれていることが発見されました。彼らは、入院している患者さんの協力を得て、その死後に脳を調べたところ、海馬のしじょうかい歯状回で神経新生が起こっていることがわかったのです。

また、「人が新しい経験」をし、「脳が新しい刺激を受ける」ことで、「**脳の中はどんどん変化する**」こともわかっています。これを脳のかそせい可塑性と呼びます。

つまり、私たちは何歳になっても脳を育てていけるのです。

ではどうしたら脳を変化させることができるのか。「運のいい脳」にすることができるのか。

その方法のひとつが「祈り」です。

よい祈りが、脳にプラスの影響を与えることはすでに述べました。

たしかにたった一度の祈りでも、それが心からのよい祈りであれば、脳内にはよい変化が起きるでしょう。しかし、毎日の行動や考え方に影響を及ぼすほどの脳の変化を期待するなら、たった一度の祈りでは効き目はありません。

人間の細胞が入れ替わるには、**約3ヶ月**かかるとされています。

骨などの硬い組織の場合はもっとかかるとされていますが、皮膚や筋肉などは3ヶ月ほどです。脳のほとんどは脂肪でできているので、脳の細胞も3ヶ月ほどで入れ替わるとい

えるでしょう。

そこで「祈り」を習慣化させるのです。

習慣化した祈りによって、脳を変化させていくのです。

**私がおすすめしたいのは、朝と晩の1日2回、お祈りをする方法です。**

一日のはじめと終わりに、自分を見つめて調える時間をもつことで、その一日を自分の脳を成長させるため、最大に価値あるものにしていくことができるのです。

早寝して**十分睡眠**をとったあとでの早起きならなおさらいでしょう。**朝日を浴び**ながら祈れば、気持ちを落ち着かせるホルモンである**セロトニン**の分泌が促されます。

**朝は夜より前向きな気持ちになり易いので、未来に目を向けた「将来になりたい自分」「成し遂げたい目標」などについて集中して祈ります。**

ちなみに最近の研究で、人間が未来をいきいきと思い描くときに海馬の活動が活発になるということがわかっています。海馬は、「記憶」の回路で中心的な役割を果たす部位です（という事は、試験の日の朝のお祈りも効果的といえそうですね）。

そして夜は、その日一日を振り返り反省します。「将来になりたい自分」のために、「成し遂げたい目標」の為に、今日は何ができたか、と考えるのです。そしてできなかったことを反省し、明日できることを考える。

目標や夢を叶えるためには、いつも頭の中で意識しておく必要がありますが、このためにも毎日の祈りの習慣は役立つでしょう。

ところで、脳には「ルーティン化(パターン化・単調化)志向」という性質があります。

これは脳ができるだけ「考えなくてもできること」を増やそうとする性質です。

「祈り」という行為も、この性質に影響を受けやすい。つまり、意識していないと惰性で祈りやすくなってしまいますのです。惰性で祈っても、脳にはよい影響を与えません。

そこで、毎日しっかり意識して祈ることが大切です。

そのために、祈る姿勢、時間、場所を決めておくといいでしょう。「朝の祈りは、起きてすぐにアサヒを浴びながら」「夜の祈りは、寝る前に、正座して気持ちを調えながら」などと決めておくのです。

そこで、毎日、毎朝、毎晩、心からのよい祈りを捧げる。これを続けていけば、脳は良い変化を遂げ「運のいい脳」になっていきます。

さて、これまでさまざまな運の良くなる方法を書いてきましたが、いかがだったでしょうか？「運の良くなる方法」は意外と誰でもできることではなかったでしょうか？この本を通して、少しでも皆さんが、幸福をつかみ、幸福な人生を歩んでいかれることを、心から祈念しています。

課題(足りない所) →

# 共感力 EMPATHY

ハーバード・ビジネス・レビュー編集部 編

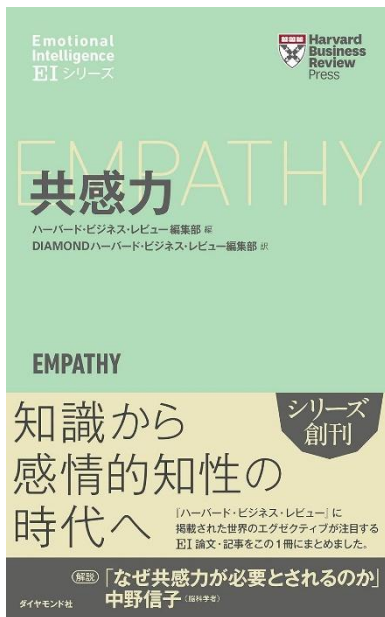
DIAMONDO ハーバード・ビジネス・レビュー 訳

ダイヤモンド社

[日本語版に寄せて]

## なぜ共感力が必要とされるのか

脳科学者 中野信子



知能よりも共感力が重要である、と考えている人は、おそらく、その逆だと考えている人よりずっと多いだろうと思います。だからこそ、EI(Emotional Intelligence)、あるいはEQ(Emotional Quotient)という概念が、科学者の間では議論を呼びながらも、一般の多くの人から支持を得たのです。頭だけがよくても使いものにならない、などという言葉が巷間<sup>こうかん</sup>しばしば聞かれるのも、『「頭だけ」以外の何か』が、現場では重要視されているという現実を、強く示唆するものだろうと思います。

ともあれ、私たちは共感的に物事を考え、話してくる相手に対して非常に好感を持ち、親和的に振る舞

いたがるようになります。これはなぜなのでしょう。

私たちの脳には、いわゆる知能をつかさどる領域と、共感力をつかさどる領域の双方があり、いずれも前頭前野に存在します。ただ、その機能はお互いに拮抗してしまう場合が多いのです。協調的に働くことも当然ありますが、むしろ相互に牽制し合うような関係として、抑制をかけ合う形で機能が表面化することのほうが多いと言えるでしょう。

そして、どちらかといえば、知能をつかさどる領域のほうが、共感力をつかさどる領域よりも弱いことのほうが大半です。これは、多くの人が実感しているところでもあるでしょう。知能よりも共感力に重きを置いている人のほうが大多数なのですから。

いずれの機能も、人間において著しく発達しているものです。しかし、共感力の高い人間であるほうが「人間的である」、あるいは「人間力が高い」と思われがちなことには、何か理由があるのでしょうか。

キーワードは、「社会性」というタームにあるのかもしれません。

闘争あるいは逃走のための物質的な性質(武器になりうる肉体的性質や逃げ足の速さ)を持たない私たち人類にとっては、群れを組織することこそが生き延びるための武器でした。共感力はいわば、私たちにとっての最終兵器でもあった、そう考えると。私たちがこれをき

わめて重要なものであると自然にとらえてしまうことの説明がつきます。

**共感力という武器**を進化させることによって、人類は生き延びてきたと考えることができるのです。その重要性を無意識的に知っていて、共感力のあるほうをより評価するような価値観を同時に育ててきたのが、人類の歴史であるのかもしれませんが。

## 心を科学的に取り扱われることへの根強い抵抗感

さて、EI あるいは EQ というのは**心の知能指数**のことです。

1985 年にワイン・L・ペインが唱えたものとされています。

心の知能指数といっても、日本語に言い換えただけで何のことだかわかりにくい、という方もいるかもしれません。標準的には、自分そして他者の感情をよく把握し、それによって自分の感情をコントロールする能力のことを指すものと理解されています。

この概念が提唱され、多く人に知られるようになってから、それなりに年月は経っています。しかし根源的な問題として、心とは何なのかという問題が、私たちの前に立ちはだかっていますし、これをクリアカットに議論し、定義しようとするのはなかなか難しいところでもあるようです。学問的にはまだ多くの心理学者が、EQ を知能の測定基準の 1 つとして認めることに慎重な姿勢を取っているという事情も、知っておいてよいのではないかと思います。

EI あるいは EQ に向けられる代表的な批判は、それらを明確に設定する基準がない、というものです。たとえば IQ であれば、学校における生徒の学業成績による等級判定に IQ テストの値が近づくように設計されています。しかし、EI あるいは EQ には、このような基準となる等級がいまのところ存在しません。

心理学者のハンス・アイゼンクは、ダニエル・ゴールマンの研究に対してかなり批判的です。ただ別の研究者は、EI あるいは EQ は、実質的には心理学で使われる確立した性格判断であるビッグファイブにおける尺度の 1 つ、協調性を計測しているのであって、新しい概念ではない、という考え方を示しています。

そもそも学者でない多くの人にとっては、心を分析的に観察して科学的に取り扱うことに抵抗が感じられるのでしょう。自らのうちに自然に湧き上がる感動や愛が、単なる脳内神経伝達物質の動態であると説明されて、やはり釈然としない感情が芽生えるのだらうと思います。最初のうちは科学的な説明が新鮮に感じられたとしても、のちに、そのような腑に落ちない感じをどうしたものかと訴えて来られる方も少なくありません。

しかし、逆説的に言えば、少なからぬ人が違和感を覚えるほど新鮮であり、いまだに曖昧さを持たせた領域であることが、かえってこの分野の可能性を示しているとも言えるのかもしれません。

## 畏怖されるより、好感を持たれたほうが生きやすい

知能よりも共感力が重要であってほしい…。なぜか私たち人間には、そう願う人が多いようです。知能よりも共感力が重要であってほしいと望むのは、知能よりも共感力に自信のある人がずっと多いということの表れでしょう。成績は悪かったけれど、友達が多い。他人の気持ちがよくわかる。人を説得することが得意だ。人を動かすことにかけては誰にも負けない…といったように。

また私たちは、**知能が高い人よりも共感力が高い人のほうに好感を持つ**、ということも事実です。残念ながら、**成績がよいだけではむしろ畏怖の対象となり、協働的に仕事をするというわけにはいかない**こともしばしばあります。

面白いことに、私たち人間は多くの場合、畏怖されるよりも好感を持たれる人になりたいと願います。嫌われてでも畏怖されたいという選択肢を選ぶ人は少数派です。そのような社会的位置を手に入れたいという場合には、嫌われることをあえていとわない勇気が求められます。勝間和代さんの『断る力』が一世を風靡したり、アドラー心理学がいつとき絶大な人気を博したのもそのためでしょう。

それほどまでに、**嫌われるかも知れないという可能性を私たちは恐れます**。

そして、**自分が好感を持っている相手のようになりたいと望む性質がある**のです。

これはつまり、畏怖されるよりも好感を持たれたほうが人間社会のなかでは生きやすいのではないかという仮説を無意識的に立て、それに基づいて多くの人が生活を営み、共同体を形成しているということにほかなりません。

—— 後 略 ——

全くもって、その通りです。

で、残念なこの本の問題は何でしょうか？

どうやったら共感が身に付くのか？

更に、厳しい問いは、

しかも加えて、

ついでに、

それは、ハウツウではない。

つまり、どうしたら良いのか？ ではない。とすると…

# 新版 動的平衡ダイアログ

## — 9 人の先駆者と織りなす「知の対話集」—

福岡 伸一：1959 年、東京都生まれ。京都大学卒業後、ハーバード大学医学部博士研究員、京都大学助教授などを経て、青山学院大学教授・ロックフェラー大学客員教授。研究に取り組む一方、「生命とは何か」について解説した書籍や、絵画についての解説書、エッセイなどを発表している。

### プロローグ

——秩序は守られるために、たえまなく壊されなければならない——

私は、尖った鉛筆で紙の上にくるりと丸い楕円を描いてみせた。

そして、若い学生たちに向かってこんなふうに問いかけてみた。

——ここに細胞があるとしよう。生きた細胞が一粒。では、いったいこの細胞のどこに生命が宿っているか、指し示すことができるかい。

100 人の学生がいたとすれば、その 100 人ともが、そんなことは明らかです、ここです、と楕円の真ん中を指すことだろう。

でもそれは違う。細胞の生命は、細胞のなかにあるんじゃない。そこにあるのは細胞が囲い込んだ単なる液体だ。そして細胞の外側にあるのも、細胞が追い出した液体にすぎない。では細胞の生命はどこにあるといえるのか。それは、まさにここにある。

私は鉛筆の先を、先ほど一筆で描いた細い線の上にそっとおく。

生命の本質はその動きにある。生命は細胞の内にあるのではない。むしろ生命は細胞の外にあるわけでもない。生命は内と外の間、つまり境界線の上にある。

でも、境界線一つまり、細胞の内と外を仕切る細胞膜——そのものが生命だというわけでもない。生命は境界線上の動きにある。外側から物質とエネルギーと情報を選び分けながら取り込み、内側から溜まったイオンと老廃物とエントロピーを汲み出す、その絶え間のない動きのなかに、生命の本質がある。

細胞膜という存在そのものではなく、細胞膜という状態を考えること。構成要素ではなく、要素のありようによって何かを語ろうとすること。『動的平衡』（木楽舎 2009 年。2017 年小学館より新書化）、『動的平衡 2』（木楽舎 2011 年。2018 年小学館より新書化）を通じて、私が語りたいと思ったものも、そういう「場」のことだった。

動的平衡という場に於いては、合成と分解、酸化と還元、エネルギー生産とエネルギー消費、コーディングとデコーディング、秩序の構築と無秩序の生成、そういった相反する事が同時的に行われる。そこには明快な因果律がない。原因は結果となるが、結果もまた原因となる。そして同じ原因は二度と同じ結果を生み出すことはない。動的平衡という場においては、すべてが一回性の現象として生起する。その上で、そこには一定の平衡、一方向の反応とその逆反応の速度との間にバランスが生み出される。そのような動的なものとして生命を再定義したい。それが動的平衡である。



ここでいま一度、動的平衡という考え方の成り立ちを概観しておくことは、私達の対話を読んでいただく上で有用なリファレンスになるだろう。

生命とは何か？ それは自己複製するシステムである。20 世紀半ば、DNA という自己複製分子の発見をもとに、私たちは生命をそのように定義した。

螺旋状に絡み合った 2 本の DNA 鎖は他を相補的に複製し合うことによって、自らのコピーを生み出す。こうして極めて安定した形で情報が DNA 分子の内部に保存される。これが生命の永続性を担保している。

しかし、私たちが、生物として自分の体を感じ、あるいは他の生物と触れ合ったとき、そこに生命を感じることができるのは、生命の第一義的な特徴として自己複製能を感じるからだろうか。おそらくそうではない。

自己複製が生命を特徴づけるポイントであることは確かではあるが、私たちの生命観には別の支えがある。柔らかさ、温度、揺らぎ、粒だち、可変性、回復性、脆弱さ、強靱さ、形、色、流れ、渦、美しさ・・・私たちは、たとえ言葉にできなかったとしてもそれらが生命の重要な特性であることに気づいている。では、それらはいったい、生命の何に由来するのだろうか。

20 世紀前半、まだ DNA の正体が明らかにされる前、一人のユダヤ人生化学者がいた。ルドルフ・シェーンハイマー。

彼は食物中に含まれる栄養素を同位体元素で標識し、それが生物の体内に入った後、どのように代謝され、エネルギーに変換されるかを調べようとした。彼は当初、栄養素は体内で燃焼され、結果的に二酸化炭素と水となって排泄されるだろうと考えていた。しかし実験結果は驚くべきものだった。生物が食物として摂取した栄養素の大半は、他の分子の一部となったり、分解されて再合成されたりしながら、いったんは体の内部にとどまるものの、やがては体外に排出されていった。

つまり、外から来た栄養素は、生物の体のなかをまさにくまなく通り過ぎていったのである。しかし、通り過ぎたという表現は正確ではない。なぜなら、そこには物質が「通り過ぎる」べき入れ物があったわけではなく、ここで入れ物と呼んでいるもの自体を、通り過ぎつつある物質が、一時、かたちづくっていたにすぎないからである。つまりそこにあるのは、流れそのものでしかない。

私たちは、自分の表層、すなわち皮膚や爪や毛髪が絶えず新生しつつ古いものと置き換わっていることを実感できる。しかし、置き換わっているのは何も表層だけではないのである。体のありとあらゆる部位、それは臓器や組織だけでなく、一見、固定的な構造に見える骨や歯ですらもその内部ではたえまのない分解と合成が繰り返されている。

入れ替わっているのはタンパク質だけではない。貯蔵物と考えられていた体脂肪でさえもダイナミックな「流れ」のなかにあった。

シェーンハイマーは論文に記している。

「(エネルギーが必要な場合)摂取された脂肪のほとんどすべては燃焼され、ごくわずかなだけが体内に蓄えられる、とわれわれは予想した。ところが、非常に驚くべきことに、動物は体重が減少しているときでさえ、消化・吸収された脂肪の大部分を体内に蓄積したのである」

それまでは、脂肪組織は余分のエネルギーを貯蔵する倉庫であると見なされていた。大量の仕入れがあったときはそこに蓄え、不足すれば搬出する、と。同位体実験の結果はまったく違っていた。貯蔵庫の外で、需要と供給のバランスがとれている時でも、内部の在庫品は運び出され、一方で新しい品物を運び入れる。脂肪組織はおどろくべき速さで、その中身を入れ替えながら、見かけ上、ためているふうをよそおっているのだ。すべての原子は生命体のなかを流れ、通り抜けているのである。

よく私たちは久しぶりに知人と遭遇したとき「お変わりありませんね」などと挨拶を交わすが、半年、あるいは一年ほど会わずにいれば、分子のレベルでは我々はすっかり入れ替わっていて、お変わりありまくりなのである。かつてあなたの一部であった原子や分子はもう

すでにあなたの内部には存在しない。

肉体というものについて、私たちは自らの感覚として、外界と隔てられた個物としての実体があるように感じている。しかし、分子レベルではその実感はまったく担保されていない。私たち生命体は、たまたまそこに密度が高まっている分子のゆるい「淀み」でしかない。しかも、それは高速で入れ替わっている。この流れ自体が「生きている」ということであり、常に分子を外部から与えないと、出ていく分子との収支が合わなくなる。それゆえに私たちは食べ続けなければならない。

シェーンハイマーは、この自らの実験結果をもとにこれを「身体構成成分の動的な状態」と呼んだ。彼はこう述べている。

「生物が生きている限り、栄養学的要求とは無関係に、生体高分子も低分子代謝物質もとに変化して止まない。生命とは代謝の持続的変化であり、この変化こそが生命の真の姿である」



宇宙の大原則として、万物はエントロピー(乱雑さ)が増大する方向に動く、というものがある。熱力学の第二法則だ。生命体とても例外ではない。エントロピー増大の法則は生物を構成する成分にも容赦なく降りかかる。高分子は酸化され分断される。集合体は離散し、反応は乱れる。タンパク質や脂肪は損傷を受け変性する。しかし、もし、やがては崩壊する構成成分をあえて先回りして分解し、このような乱雑さが蓄積する速度よりも早く、常に再構築を行うことができれば、結果的にその仕組みは、増大するエントロピーを系の外部に捨てていることになる。

つまり、エントロピー増大の法則に抗う唯一の方法は、システムの耐久性と構造を強化することではなく、むしろその仕組み自体を流れのなかに置くことなのである。つまり流れこそが、生物の内部に必然的に発生するエントロピーを排出する機能を担っていることになるのだ。

私はここで、シェーンハイマーの発見した生命の動的な状態という概念をさらに拡張し、とくに「秩序は守られるためにたえまなく壊されなければならない」ということ、つまり生命とは互いに相反する動きの上に成り立つ同時的な平衡=バランスである、という点を強調する意味で、動的平衡という言葉でこれを表したいと考えた。この日本語に対応する英語は、Dynamic equilibrium である。生命とは動的平衡(ダイナミック・イクイリブリアム)にある流れそのもののことである。

そして、私たちが棲むこの環境もまた動的平衡の内にある。なぜなら、この世界は生物と生物の相互作用が織りなすより大きな動的平衡によって成り立っているからである。

動的平衡は「生命観」であるとともに、「世界観」でもある。動的平衡によって生命を再解釈することは、世界を再定義することでもある。近代の思考は、あまりにも要素還元論的に、世界を分解し、その組み立てとして機械論的に生命を、そして世界を捉え過ぎてきた。アルゴリズム的な因果律として、世界の成り立ちを考えすぎてきた。その必然的な帰結として、私たちがどのようなリベンジを受けつつあるか、それは昨今、起こった様々な災害や事故のことに思いを馳せれば明らかである。動的平衡は、古くて新しい世界観であり、機械論的・因果律的な世界観に対するアンチテーゼ、あるいはアンチドート(解毒剤)としてある。

この本は、このコンセプトに賛同してくれた人たち、そして、世界をかたちづくる動的な特性——柔らかさ、温度、揺らぎ、粒だち、可変性、回復性、脆弱さ、強靱さ、形、色、流れ、渦、美しさ——をことさら愛するひとたちとともに、世界のありようを、動的平衡の視点から論じ合った記録である。

名づけて、動的平衡ダイアログ。

## 対談を終えて——

顕微鏡で細胞を観察するためにはふつう何段階もの前処理をしないてはならない。生物をかたちづくる細胞群は何層にも積み重なって複雑な構造をとっているため、そのままでは顕微鏡にのせることができないし、厚みのために光が通らない。そこで非常に薄い<sup>せつぺん</sup>切片というものにそぎ切りする。水をたっぷり含んだ臓器や組織を薄く切り出すためには、<sup>ほうまい</sup>包埋という作業が必要となる。すなわち、細胞に含まれる水を少しずつ追い出し、その代わりに特殊な<sup>ろう</sup>蠟に細胞を封じ込めてしまうのである。こうすることで細胞はその形と細部を保ったまま固くなり、極めて薄い、数ミクロンの切片として切り出すことができる。それを顕微鏡の試料台<sup>しりょうだい</sup>にのせてレンズを覗くと、明るい視野に見事な微細構造を保った細胞の姿を観察することができるようになる。

私たち科学者は、そこにミトコンドリアとかゴルジ体とか細胞核、あるいは細胞膜といった存在を認めてきた。しかし…実は、細胞に宿っていた生命はすでにそこにはない。あるのは生命の抜け殻でしかない。私たちが科学の名の下にひたすら続けてきたことは、生命の<sup>こんせき</sup>痕跡に対して、後から単に名づけを行ってきたという営為に過ぎない。

この世界に現れる何か素晴らしいことを書き留めるためには、その何かの動きを止めなければならない。何かの命を封じなければならない。そうしないことには私たちはその対象物をじっと見つめることができないのである。人間は、動いているものを動いているままに追いつけると、記述することができない。これはある意味で近代の科学がずっと行ってきたことであり、近代の思考がいつも陥ってきた<sup>かんせい</sup>陥穽でもあった。

しかし、本当に大切なことは、私たちが知ろうとする対象物の本来の**実相**は、むしろ、私たちが止めてしまった動きのなかに本質があるのではないか。そのような怖れと反省が、生物学を研究してきた私のまわりにいつも現れては消えていった。

今回、いろいろな人たちと語り合ってみると、このような怖れと反省が、ひとり生物学——生命のありようを記述しようとする営み——だけにあるわけではなく、あらゆる分野で、それぞれの方法のなかで、同じ問題が考え抜かれ、取り組まれ、なんとか超克しようと努力され続けてきたことを、改めて知ることができた。

知ることができた上で、大いに勇気づけられた。

問題は私一人だけのものではなく、戦いもまた私一人の小さな<sup>とうろう</sup>螳螂の斧※ではないのだと。

※力の無いものが自分の実力を顧みずに強いものに立ち向かうこと

例えば、物語を語るということは、必ずしも起承転結のストーリーテリングを構築することではなく、記憶のうつろいや揺らぎを丁寧に跡づけることでもあると。

或いは、建築物を建築するということは、設計図にある構造体を施工完成するというだけでなく、それをかたちづくるプロセスのなかに、あるいはそこに棲みはじめた後、時間の関数として変容する「場」のあり方を考えることであると。固いはずの壁や柱ですら、可変的で交換可能な流れる粒として考えることもでき得ること。あるいは、生命の連鎖やそのエネルギーは必ず受け渡され、引き継がれる、その動きの中にこそ意味があり、信仰や畏敬の対象として形を与え続けて来た文化の流れがあったこと。つまり動的平衡の思想は常に文化史のなかで。再生され、再発見され続けたものであること。動いているもの、動き出そうとするもの、うつろい続けるもの、流れ続けるものを、いかに書き留めるか、いかにして形として捉えるか。それは必ずしも、文字を使ってだけでなく、あらゆる表現方法で動きを記述しようとする意思そのものが芸術の営為になりうること。そういったことごとをいちいち再確認し、共感し、共鳴することができた。そういう「対話」の連続だった。

同時に、今後さらに考えていかねばならないこともおのずと明らかになったと思える。この世界が動的平衡で満たされていること。それはもう論をまたない。では、いったいこの動的平衡のあざなえる綱目はいかにしてつくり出されたてきたのか。動的平衡はどのような構造と力によって維持されているのか。平衡はどこまで攪乱<sup>かくらん</sup>や反作用を緩衝<sup>かんしょう</sup>し、平衡であり得るのか。そして最大の問題は動的平衡の原理である。要素が与えられたとき、個々の要素は互いにごく近傍<sup>きんぽう</sup>のことしか認識できないし、相互作用もローカルなものにとどまるにもかかわらず、その連なりからなぜ全体としては統一のとれた平衡状態が出現できるのか。一粒ひと粒の細胞は決して体全体を俯瞰することができないにもかかわらず、全体の地図がその内部におりたたまれているようなあり方。個は全を知り、全は個の集積以上のものとなる。それが動的平衡の特性である。

その原理と場のあり方を考えること。これが今後の課題であることも対談を通して再確認できた。その為のヒントも多々いただけた気がする。

私たちはここでいったん散開し、またそれぞれのフィールドで活動が続けていくことになるわけだが、またどこかで道が交差するときがあるに違いない。そんな確信がある。

最後になったが、対談に応じていただいた方々に対して、心から感謝する次第である。  
May the force be with us.

2013 年 12 月 ニューヨークにて

福岡伸一

## 新書化に寄せて――

2018 年の暮れ、私は調査と取材のためロンドンを訪問していた。大英博物館に行き、<sup>みなかたくまぐす</sup>南方熊楠に関する資料を閲覧した。ひと仕事終えて博物館を後にして裏通りを散策した。このあたりには場所柄、古本屋、骨董屋、岩石や化石などを売る店が多い。いずれも私が好きなものばかり。ショーウィンドウを眺めながら歩いていると、黒いロングコートに身を包んだ一人の紳士とすれちがった。あれ？ いまの人はひょっとして…。

振り返って後ろ姿を見る。間違いはない。私はすぐに彼を追いかけて声をかけた。

「あの一、すみません。ワタシです。シンイチ・フクオカです」。呼び止められた彼はびっくりしたように立ち止まってこちらを見た。「おお、なぜあなたはロンドンにいるのですか？」  
「ちょっと研究調査に来ています」。彼はちゃんと私のことを憶えていてくれた。「あのときの対談はとても楽しかったですね」とまで言ってくれた。当然ながらすべて英語である。そう、それは誰あろうカズオ・イシグロその人なのだった。

私は言った。「このたびは本当におめでとうございます!」「ありがとう」。

本書の底本にあたる『動的平衡ダイアログ』（2014 年木楽舎）は、主に 2011 年から 13 年にかけて行われた複数の方々との対話の記録である。今回、新たに小泉今日子さんとの特別対話を収録、「新版」という形で新書化する運びとなった。小泉さんの発言、「過去や未来がぱあーっときれいに並んで横にあって、私が一步步くと、過去や未来もみんな一歩びょーんって歩くみたいなの」というのはじつに鮮やかな時間論になっている。記憶は常にたったいま、想起するたびに作り直されているという最新の生物学の知見を見事に言い当てている。カズオ・イシグロに聞かせたいくらいだ。

さて、底本が刊行されてからかなりの時間が経過した。この間に起きたことで、とりわけ大きなニュースになったのは、そのカズオ・イシグロが、2017 年、ノーベル文学賞を主唱したことである。すでにイシグロは英国籍を取得していたが、日本のメディアは、日本出身者が受賞したとしてお祭り騒ぎになっていた。ノーベル賞委員会が発表した授賞理由は「壮大な感情の力を持った小説を通し、世界と結びついているという、我々の幻想的感覚に隠された深淵を暴いた」というもの。さすがに抽象的すぎてちょっと意味がわかりにくい。

そんなこともあってか、受賞が発表された夜、いくつもの新聞社から私の所に取材電話が来た。本書で対談していることを知ったからだろう。私は、カズオ・イシグロの小説の一貫したテーマは「記憶」であることを話した。すべてのものが流転する動的平衡の世界にあって、自己を支えるものとして記憶があり、一方で、自己を欺くものとしても記憶がある。さらに、イシグロが、受賞の少し前に刊行した長編『忘れられた巨人』は、ファンタジーの形をとりながら集団における記憶について考えた物語になっている。社会において忘れてはならない記憶というものがある。そのような問題意識が、作家に世界性をもたらし、それが受賞につながったのだと思う。そんな談話を語った。

しかしメディアは、もっと個人的な思い出話のようなものはないのか、と聞いてきた。

そこで(サービス精神旺盛な)私は、この『動的平衡ダイアログ』の対談でイシグロと会ったとき、一緒に食べた寿司の話をした。私たちはそれぞれ桶に盛られた握り寿司セットをいただいたのだが、イシグロはこっちのネタをあっちに移したり、寿司飯を半分に割ったりして、まるでちらし寿司のように作り変えて食べ始めた。それを見て、私は、ああイシグロはもう日本人ではないのだなあ、と思った…という逸話を提供した(ちなみにイシグロとの会話は最初から最後まで英語だけで行われた)。

翌日、新聞を開くと、あんなに苦勞して話したはずの「記憶」のテーマについてはほとんど触れられておらず、寿司の話がクローズアップされていた。

イシグロの最新作『クララとお日さま』は人工知能(AI)と人間の交流をめぐる物語である。カズオ・イシグロの小説から目を離すことはできない。

対談させていただいた他の皆さんも、それぞれの道を着実に進まれている。

平野啓一郎は、対談で話した分人主義を展開しつつ、『マチネの終わりに』『ある男』『本心』などの大作・話題作を次々に発表、一方で、三島由紀夫を論じ、日本を代表する作家のひとりとして活躍している。2020 年からは芥川賞選考委員になった。賞を貰う立場から賞を与える立場に回転した。彼とは、FM 放送局、J-WAVE の番組審議会というところでも定期的に議論の場を共有しており、鋭い発言に感心している。

佐藤勝彦は引き続き科学界のリーダーとして日本の学術振興のあり方を牽引している。2014 年には、文化功勞者に選ばれた。ビッグバン直前、宇宙はその創成期において指数関数的に急激に膨張した、とする佐藤の「インフレーション理論」は画期的な論考である。その意味で、2020 年、ロジャー・ペンローズ、ラインハルト・ゲンツェル、アンドレア・ゲズが、宇宙論・ブラックホール論でノーベル賞に輝いた際、宇宙創成に関する業績が対象になれば、インフレーション理論も受賞の可能性が十分ある、と感じた。

玄侑宗久は、いまもなお無常の意味を説く、いうなれば現代の鴨長明<sup>かもものちやうめい</sup>ともいえるべき存在である。無常、つまり常なるものは無い、というのは動的平衡の理<sup>ことわり</sup>のもっとも直接的な帰結であり、日本人の古層にある感性でもある。彼の最新作『むすんでひらいて』は、死生観や人生観について仏教の華嚴經に依拠しつつ論じた好著。むすぶ、という言葉からはすぐに「方丈記」の「よどみにうかぶうたかたは、かつ消え、かつ結びて」という一節が思い起こされる。最近、彼と本書とは別の形で対談したのだが、消える(分解)を結ぶ(合成)よりも先に置いている方丈記の慧眼<sup>けいがん</sup>について改めて驚かされたことを話した。動的平衡においても、つくることよりも壊すことの方が先回りして行われるからである。

ジャレド・ダイヤモンドとは、この対談以降、お会いするチャンスはなかったが、『危機と人類』(上・下)』という大著を刊行するなど精力的な執筆が続けている。彼いわく、最もエネルギーに本が書けたのは60代、70代という。この言葉は私に元気を与えてくれる。

隈研吾とは定期的に会話を交わしている。ザハ・ハディドの2020東京オリンピックメインスタジアム(国立競技場)の設計案が白紙に戻った後、コンペを勝ち抜いて設計者の栄冠を得た。丹下健三の1964オリンピックスタジアムに感動して建築家を目指した青年は、半世紀後、自らが同じ立場となったことに如何なる感慨を抱いたことだろう。

鶴岡真弓は、ケルトの芸術文化に表象される生命の流れを引き続き考究してとどまることがない。『ケルト 再生の思想—ハロウィンからの生命循環』『ケルトの想像力』『装飾デザインを読みとく30のストーリー』などの著書を刊行している。今回も、新書化にあたって丁寧に原稿を読み直して下さった。

千住博はニューヨークベースで創作活動を行っている関係で、私が、同市にあるロックフェラー大学の客員教授となってからはしばしば現地で交流を重ねている。“滝”は、ニューヨークの日本領事館にも飾られているし、飛行機で羽田空港に戻ればそこでも出迎えてくれる。美の起源は、生命にとってそれが必要なものだったから、という彼の言葉を忘れることができない。

2024年3月

福岡伸一

価値観の転換(高次元化・成長)は、  
新たな出逢いを創る。  
出逢いによる対話(ダイアログ)を通して  
自己を知る。  
つまり、  
人生(運命)を変える。  
より豊かに。

# 本 講

ここから、次元が変わります。

## 新たな価値を創造する問題解決「システム思考」

全社的レベルの問題解決を実現するためには、「深い思考力」の体得が不可欠。

「全体と部分の関係性」に着目する「システム思考」を学ぶ

参考文献

「ホロニック経営入門」村上新八著 日本能率協会刊

「自然生命システム経営の神髄」トーマス・ジョンソン&アルデルス・ブルムズ共著 日本経済新聞社刊

### — 解 説 —

#### 宇宙空間の現実において創られる成果のすべては端末の細部に宿る

— 宇宙とその宇宙を形成する万物は、相互に統合し合う複雑なシステムである —

現代物理学がもたらした新しい世界観によれば、大宇宙は自ら秩序を形成するシステムの機能を有しており、1つの巨大な大宇宙でありつつ数兆個に達する適応性の高い自己組織化する小宇宙のサブシステムにより、自己を秩序化していく構造で成立させている事実が明らかにされつつあります。そして、この宇宙のシステムは、150億年ほど以前の「ビック・バン」以来、作用し続ける3つの原理に従って、一定量のエネルギーと物質の交換を通し、無限の進化を重ねて、今日に至っています。そこに於いて、宇宙の本質は、大宇宙の中に巻き込まれた万物、即ち、数兆個の小宇宙でサブシステムの原理と同一の原理で完全な統合体を形成しているのです。それらのサブシステムには、銀河系からのサブ原子のクォークの名で知られる超微粒子の世界、そして生きた細胞と人間の世界、更に人間社会の民族・国家・企業・家庭・趣味のサークルに至る世界までを包括しています。

近年、現代科学の最先端である複雑系科学の領域において、宇宙が150億年に亘り、強まり続ける自己組織化への希求と、宇宙空間に包まれるすべての万物が一微物に至るまで過不足なく、主体性を以って相互に深く関係し合うという、絶妙なバランスへの希求とを結び合わせる驚くべきプロセスが、次第に明らかにされようとしているのです。ところで、この宇宙におけるすべての現象を説明する上において、現代の科学者が考える3つの重大な原理につき、熱い関心が寄せられています。それは自己組織化・相互依存性・多様性共存の原理であります。

## (1) 自己組織化の原理

宇宙に包まれたサブシステムの内のひとつである企業は、システムであるが故に、その本質に巨大な創造的エネルギーを宿している。そして、もっぱら独自の特徴の保持につとめる自己組織化の形態による進化のプロセスを通して、次々と自然発生的にその具体的な姿を創発させるのである。

自己組織性とは、宇宙の中に含まれるあらゆる存在が、その独自の個性を維持し、発揮する能力を持つ上で必要な原理であります。

宇宙が同質的でランダムな無秩序から自身の秩序と個性をつくり出したように、自然におけるどのような個体も、自己と他者を区別できる固有の独自性をつくり出すのです。

企業もまたその例外ではありません。

この宇宙と、宇宙を構成する万物は、共に有機的生命システムの機能を有し、本質的に外部環境からの統制・コントロールを拒否する循環システムにより成立しています。すべての企業は、より大きな自然システムや、社会システムの内部に埋め込まれており、それらのシステムと相互に深く関係するものとして捉えなくてはなりません。なぜなら企業と雖も、大宇宙システムに包み込まれたサブシステムだからであります。

宇宙において、最も広く認められる現象のひとつとして、あらゆる多様な物質形態があります。原子から人間、そして銀河系に至るまで、ひとつの種にふたつとして同じものは存在しないのです。同様に、それぞれの銀河系は、他の数百億個から数兆個に及ぶ銀河の中においても、それぞれ固有の個性があり、明らかにそれらが互いに区別できる特徴をもっています。この原理の恩恵を受けて、宇宙空間の中に巻き込まれたすべての自然システムが、独自性という個性を発揮できるのです。

たとえば、炭素原子は、惑星間の雲、ひとかたまりの石炭、少し変わったところでライオンの心臓細胞に含まれるタンパク質のいずれにも認められますが、その詳細な特徴は、同じタンパク質であるにも関わらずそれぞれ独特であり、個性的なのであります。

これら自然の生命システムを支配する自己組織化の原理は、企業ビジネスを導く上で多くの方法に関する教訓を含んでいます。つまり、**財務諸表に基づく定量的管理を止め、仕事の現場を構成する顧客のニーズに対応する為の自然システムに範を求めて、自社独自の戦略の促進に置き換える必要がある**のです。

顧客ニーズ(シーズを含む) → 顧客(社会)の問題

→ この問題は、他の社会システムとの関係性で生じている問題である。という確信の下に思考する。しかも主体性を持つ現場のメンバー一人ひとりが、それを最先端物理学「複雑系科学」が説明している。その前に…

## (2) 相互関係性の原理

相互に関係消し合う自然なシステムは、宇宙に包含された万物を緊密に結び付けている相互協働の補完性を通して互いに支え合っている。即ち、我々人間と共存するこの宇宙における一切の存在は、相互にすべて関係性という条件の中で、例外なく保証されている。

自然に包まれたいかなる個体及びサブシステムにおいても例外はありません。

自己組織化の機能によってその存在が保証されている事は、既に先述の通りです。

それでありながら、決してその個々の個体が無限に拡大したり成長したり、独善的な支配欲を暴走させたりする事は出来ないように設<sup>しつ</sup>えられています。そこに、関係性の原理が活かされている理由があります。もし、それに挑戦したとしても成果に結びつかず、フィードバックの過程に従わざるを得ない状態に至るのは、誠に不思議なメカニズムなのです。

つまり個人の願望を達成する欲望がいかに巨大であっても、それだけの条件では、その願望は達せられません。

何故なら宇宙空間に包まれる一切の存在が、宇宙を構成する万物との協調的關係性の中でしか、そこに存在する事を許されていないからです。しかし、この宇宙空間の中に存在する個としての存在には、独自の主体性の構造が含まれており、その主体性が独自であることの尊厳性を、深く自覚する当事者であることの意義には、軽からざる価値があることも理解しておく必要があります。

即ち、独自性のある主体者どうしの關係性を結ぶ両者の相互作用は、互いに自己に更に成長せしめようとする傾向の内発動機に、強烈なインパクトを与えます。つまり出逢いの關係を通し、相互作用が起こる以前には発見できなかった自己を自己の中に発見し、更に高度なクオリティの高さを内包する、一層価値ある新たなレベルの主体性を引き出す実力に変換していくのです。

更に關係性という相互協力の要請に従って、個人のエゴイズムを発揮したり、他の多くの種を意図的に破壊したりする無責任性が防止されているのは、相互共存の關係性の原理に守られた成果であり、世界の秩序が創発される上で不可欠な条件である事がよく納得されるということです。もし宇宙空間が、この關係性の原理に守られていなければ、一組のアブラムシの生理的欲望は、ほんの一年後には五千億匹以上の子孫を生む事になってしまいます。そのようなアブラムシだけに対し、特異なエネルギーが与えられることは、他の地域や他の生物からエネルギーを奪う結果となり、やがては彼等も死滅することを意味しています。

しかし、ここで述べるところの関係性の原理という命題は、進化の過程で、万一誤ってアブラムシを大量に発生させる事態が突如生じたとしても、たちどころにアブラムシの激増を抑制し、更なる進化を一蹴に停滞させる均衡維持の機能が作動する仕組みになっている事を示しています。

つまり、関係性の原理は、宇宙空間の万物相互のエネルギー交換の過程で生じる、巨体な無駄とロスを最小限に集約させる役割を果たしているのです。

この原理において、我々のビジネスにおける「切れ目」のない関係性の流れの中に含まれるシステムは、つとに高度にして、且つ広範囲なメカニズムの典型であることを知らなければなりません。

この「切れ目」のない有機的な流れの視点で、企業がその内部に包み込んでしまった隠された問題や課題を見つけなくてはならないのです。

この「切れ目」のないビジネスの必然的な流れによって、従業員ひとり一人の活動と、顧客の求める満足(問題解決・安心)との結びつきを、はっきりと見て取らねばならないのです。

また、更にシステム独自の個性を完璧なものに近づける為に不可欠なフィードバックの過程が、ただちに読み取れなくてはなりません。

実際、ここでいうところの「切れ目」のない流れを把握することで、顧客それぞれの注文を満たすべく消費する資源の実態を、一層明白に把握することが出来るのです。

### (3) 多様性の原理

多様性は、この宇宙空間に存在する万物万象の各個体が、相互にふかく関係しあう唯一無二の個体間の絶え間のない相互行為(関係性の原理)の結果である。

自然界のあらゆるシステム(秩序)が、豊かな多様性をもたらす結果は、宇宙の中にあって唯一無二の構成部分どうしの相互関係性から自然に発生し生まれるものであり、決して同質の構成要素どうしの関連性を外部からの設計に合わせていじくり廻すことから生じているのではないことは周知の通りです。

宇宙における自然システムの典型的な特徴、それは物質とエネルギーの相互互換の無限的繰り返しによって変化する「関係性の場」を通し、間断なく古いものを新しい創造に変換する働きにあります。

その際の変換のプロセスにおいて、新たに加えられたり、浪費が生じることは一切あり得ず、そこに、自然そのものがもつ、常に最小のエネルギーで最高の価値を創造する仕組みを見てとることができます。

つまり、自然界の物質とエネルギーを完璧なまでに節約しながら創造的に再生産しつづける姿であり、その明らかな証明こそが、宇宙全体に生きづく豊穡な多様性なのです。

このような構造的仕掛けの摂理に守られた宇宙間の万物は、エネルギーを間断なく物質に変化させ、物質はエネルギーに変化し続けています。

驚くべきは、

この宇宙の物質とエネルギーの総量はビックバン以来、変わっていないところにあります。我々の周囲に認められるあらゆる万物万象の多様な現象は、その一定量の物質とエネルギーの全体の「場」に於ける相互互換の関係性だけによって保証されているのです。

因みに多様性とは、宇宙間の万物にひとつとして同じものはあり得ないという驚くべき付加価値を含む意味にほかなりません。

## 第 8 講「新しい価値を創造する「システム思考」の確立

— 竹内日祥上人ご講演の筆耕より一部抜粋 —

### ■「近代科学」が生まれた「思想的背景」

こういう内容を少しお目通し頂いて、組織がどうあるべきかということについて、ある程度イメージを持って頂けるのではないかと思います。

つまり、今見て頂いた通りの近代科学の歴史があったのです。

(※第 1 講 77 頁～79 頁の内容)

これは 19 世紀の最終段階、最後の 10 年間から 15 年間ぐらいでしょうか、その期間から 20 世紀の初頭にかけて非常にしっかりと近代科学の思考の枠組みが完璧に出来上がりました。

それは一言でいうと、

すべての存在は部分の要素に分割して、要素の内容を追及して、全体は沢山の要素が集まってできていると、そのひとつひとつの要素を取り上げようと、それが元素であり、そして分子であり、高分子も含めた、更に細かな素粒子、原子以下の素粒子に入っていくってクウォークに至る非常に微細な要素、この要素の内容は非常に単純ですから、そのレベルの組み合わせの特徴の違いを使って新しい価値を創造していこうと、こういう考え方が近代的科学が生まれた思想的背景になります。

そういう考え方でずっとやってきたのですが、それでは実はもうこれ以上は持ちこたえられない所まで今来ているのです。

単純な要素が全ての存在を支えているのだという、元素や原子や分子、こういったところの構造をしっかりと押さえて新しい価値を生み出していくというその発想は、なるほど非常に理解しやすい内容でしたが、問題はこの宇宙が存在する事実とこの宇宙の中に存在する万物はそういう内容の説明で説明がつくのかという、ほとんど説明をしたことにならないということがわかってきました。

### ■複雑系科学・コンプレックスシステムについて

それは複雑系科学が生まれたからです。

複雑系という視点から物事を捉えるという気付きを人類に与えました。人類はそのことを知って、その視点から見ると、むしろ機械というのは出来上がったら機能が決まっている

のです。それ以上発展しません。機械というのは、つくったらつくった時点でその機能は固定されるのです。「うちの機械はどんどんどん自分で進化していくのです」「機械が進化するのですか」「ええ、勝手に成長するのです」そういうことはなりません。

ところがこの宇宙空間にあるものは、全てどんどんどん発展していくようにつくられているのです。宇宙の元素がまずじっとしていません。活動しているのです。活動をして、主体性を持っています。その主体性は、関係性によって保障された主体性なのです。だから独立した化け物のみみたいなものがそこに存在するわけではありません。他のものとの関係の中で自発的・自主的に、自己組織的といいますが、そういう形で進化し発展していくようになっているのです。

細胞は、機械のメカニズムではなくて命のメカニズムで成立しているということがわかってきました。だから機械の仕組みを解明する方法ではことが足りなくなってきたのです。それでは何をモデルにしたらいいか。思考のモデルを、生命体をモデルにしたらいいと。

生命のメカニズムはまことに明確に研究対象になり得るぐらいリアリティーな事実がいろいろわかってきました。要するに宇宙は創造的発展をして今も発展し続けているのです。その発展のメカニズムを、私たちは科学の中に取り入れなければいけないということになります。

それまでの科学は静止の科学なのです。ある固定した機能を生みだすためのメカニク的な構造をつくるのが機械の製造です。当然機械はつくってしまったらそれ以上発展しません。「いや、うちの機械は進化するのです。発展するのです。最初は足し算しかできなかったのですが、去年は掛け算でしょう。今年は割り算なのです」このように勝手に機械が発展していくことはありません。

それは自己組織性ではないからです。人間がつくったものだからです。人間の製造物なのです。機械が製造されてしまうと、設計された機能以上には機械は機能しません。設計した段階で、機械の機能はそこに膠着させられるのです。膠着状態に置かれてしまいます。もっと自発的・自主的に活動する、そういう研究が行われない限り、宇宙の構造は本当に解明できたことにはならないということがわかってきたのです。

そういう研究、新しい科学のあり方を、複雑系、コンプレックスシステムといいます。複雑系科学。単純系に対して複雑系という言葉があります。システムはシステムなのですが、機械のシステムは単純系システムなのです。今問題になっている、話題に頻繁に出てくるのは、複雑系のシステムです。それは正に命がそのシンプルなお手本になります。

命というものは、最初から生命体として存在しています。それがどんどんどんどん進化したり、発展したり、自主的・自発的に内部から生命は進化する過程を追跡して新しいものを生み出していく、これこそダイナミックなものです。そこに科学が踏み込んでいけるのかいけないのかということが、今からもう 30 年ぐらい前に問題になりました。

30 年前に、複雑系がはっきり熱力学の立場でこれを否定することは出来ないと、それまではそういうのは科学ではないと、科学が研究する対象ではないと、複雑系科学が追及した成果を、それは科学が追及すべき成果ではないものをまた新たな一つの領域を開拓していく為の一つの気付きではあっても、科学の中にこれを巻き込むことは出来ないと科学者が拒否したのです。

そのような化け物みたいなものを対象にするのは科学ではないと、だからそこで研究がどんなに進んでも、それは科学的研究とは言えないというのです。そのような科学的研究ではないものを、科学の領域の現象として捉えることを認めることは出来ませんということで、多くの科学者は拒否してきたのです。

ところが、熱力学の分野でイリアプリゴジンという人がノーベル賞を取りました。ノーベル賞をとるということが、一つの新たな学問が生まれる最初の通過点なのでしょう。イリアプリゴジンは、ベルギーのブリュッセル自由大学の筆頭教授だった人ですが、一歩先にノーベル賞をとったのです。

その後アメリカで、ご承知の通りのサンタフェ研究所というところで複雑系はもっぱら大変力を入れて、経済的にバック支援も得て物凄い色々な科学者が、理系の人だけではなくて理系の人を中心に社会学、自然科学、人文科学、あらゆる分野の学者が、アメリカのサンタフェに関心を持って世界にずっと広まってきました。

ではこのベルギーのブリュッセル自由大学のプリゴジン先生はどうかというと、アメリカから非常にコネクションもありまして、テキサス大学がテキサス大学に彼の研究所をつくったのです。そこに一年に一度、夏になるとずっと 3 ヶ月ぐらい彼はテキサス大学に出て行って、癌になって歩ける間は彼はテキサスへ通っていました。本当に立派な人でした。

科学と哲学が協力しなければ、これからの新しい科学の解明は難しいと。哲学者たちが寝ぼけているのだと、哲学者たちが勉強が足らないと、もっと科学者が黙らざるを得ないようなぐらいに、科学者が悩んでいる悩みに哲学者が応えていかなければいけない、そういうことを言っておられて、ご本人は哲学とか歴史に特別興味があった方で、この方は日本が大変

好きな人で、若い時に一年間京都大学へ来られていました。

当時ご本人はまだ二十歳代の頃ですが、湯川先生がおられて、湯川博士に大変可愛がられましたと、物凄く学生を大事にする人でしたと、私が学生を大事にするという噂、私のことをそう言ってくれる人が沢山いますが、湯川博士と比べたら私が大切にしているとはとても恥ずかしくてそんなことは言えないと、私自身も非常に個人的に可愛がって頂いたと、私の科学者としての理想像は湯川博士ですと、そう言っておられました。亡くなりましたけれども。

それぐらい日本に大変関心を持っておられて、ここでもお話したことがあります、お家に行きますと**玄関の所に縄文土器が三つ並んでいる**のです。壺なのですが、これが三つポンと置いてありました。先生これどうされたのですかと聞くと、昔パリで買ったというのです。

いつ頃ですかというと、覚えてないぐらいだから 40 年か 50 年ぐらい前だと言われました。その時いくらでしたか、いやお金も覚えていない、安かったと。これは今一億円ぐらいしますよと言ったら、えっ、とびっくりされて、では金に困ったらこれを売ればいいんだと、そういう冗談を言える、難しい顔をしていて面白いことを言う人でした。

私も何度もお家にお邪魔しまして、物理学の複雑系の研究所を日本につくりたいから所長になって欲しいのだと、所長が無理なら名誉所長にしたいとそう言ったのですが、当時癌になっておられて癌がかなり進行していて、日本の政府から頼まれたある仕事を断ったばかりで、政府の仕事を断っておいて同じ日本のあなたの仕事を引き受けていたら私は何と偽善者だと言われそうなので申し訳ないけれど協力できないと。だから私の出来ることを言ってくれと。名誉所長でも一年に一度ぐらいは行かないといけないでしょう。そういう責任感の強い方でした。

だからもうそれ以上申し上げられませんでしたから、それでも「何をしてあげたらいいのか」というのです。ですから、「論文集を出すので巻頭言を書いてください」と言うと、「わかった」と仰ってくださったのです。その約束した巻頭言がなかなか出来なくて、シュテフェンスという私の弟子がドイツにいまして、それが日参するようにして、泣くようにして、もう俺は出来ないという枕元で、いや出来ます、書きなさいといって、はいどうぞといってノートを持ち出して、厚かましいお願いをして、女の方はそういう無理なことを言うのです。男はそんな厚かましいことは言えません(笑)。

それは冗談ですが、とうとう素晴らしい巻頭言を書いてくださいました。そして私(プリゴジン先生)のつくった研究所は西洋の統合学研究所だったと、今度日本に統合学術研究所

ができるらしい、これは世界で初めてではないかと。私たちもつくったけれども、私が最初につくったベルギーのこの研究所は西洋の統合学派だと思っているのだと。

そこで提案があると。あなたが今度つくる日本の研究所は、アジアにおける東洋の統合学派だと、西洋の統合学と東洋の統合学は違うのだと、この違いを一つにしようという為にこの二つの研究所が協力し合う必要があると、これは私の遺言だと思いなさいと言われてその原稿をいただいたのです。日本で研究所のレセプションを開きまして、最初の立ち上げをやった時、その二日程前に亡くなられました。

本当にいろいろ思い出を沢山頂いた偉い先生で、私も沢山感動・感激させて頂いたのです。今から丁度 10 年前ですけれども、今回 10 周年で入れ替えをしようと、衣替えをしようということで今その準備をしている所です。どんな内容になるかお話が大体煮詰まってきましたら、また様子を聞いて頂きたいと思っております。

## 【一】有機体システム思考に基づく宇宙を支える3つの原理

### 【1】有機体システムがもたらす自己組織性の原理

#### 自己組織性の原理

無数のサブ・システムが、限られた環境条件のもとで、  
大宇宙から与えられる恩恵を受けて、  
自らの組織を自発的に生成し、  
且つまた、  
その構造を主体的に変化させる性質を総称する概念である。

#### — 開放系 —

自己は、自己自身と、自己の環境とを区別する境界を決定することによって自己を創造することができる。自己が環境との間に作る境界は、自己と環境を区別すると同時に、自己と環境を相互に統合させる境界ともなる。境界は、自己と環境の同一性と差異性との矛盾を統合している。その意味で、自己は、境界を通して、環境に対して開かれていると共に閉じており、閉じていると共に開かれている。

#### — 非平衡 —

やかんに水を入れて、火をかけると、熱の出入りはよりさかんになり、やかんの上層の水が重く、下層が軽くなる。このため上層の水は下へ行こうとし、反対に下層の水は上に行こうとする。「対流」である。この「対流」は無秩序におこるのではなく、やかんの中で、水が上に向かう帯と下に向かう帯ができる。つまり、火にかける以前の閉じた平衡状態のときは、水の粒子は無秩序に存在していただけだが、火にかけることで非平衡の状態に置かれ「対流」という秩序が生まれたことになるのである。

#### — 触媒性 —

地球上の生命も集合的自己触媒系であり、自律的な反応ネットワークによって成り立っている。生命は、おそらく、核酸やタンパク質の集合的自己触媒作用によって誕生したのであろう。そのように考える方が、多様なものを生み出しながら自己自身を再生産する能力をもった生命の誕生が良く理解できる。

## ①自己組織性の原理

- (1) 自分らしさの個性に基づく価値を確信できる自己の「主体性」とは何か。  
その欠如、喪失こそが問題を引き起こす自分自身にほかならない。
- (2) 自分にしか出来ないことが、自前で出来る為には何が、どのような条件が揃った時なのか？ それは個として自己と組織の全体が相互互換の関係で貫かれている事実に気付いた時である。
- (3) 自己の内部世界が、他人の世界と無関係ではあり得ないことがわかった時から、組織に対し真の自己の主体性が確立する。

## ②自己組織性の原理

市場経済なども自己組織系である。市場経済の担い手である多数の主体は、必ずしも、世界に関する全情報に基づいて行動する合理的主体でも、中央にコントロールされたロボットでもない。それらは、むしろ、互いの利益を目指して取引し、相互作用しているだけなのだが、そこから、自然に市場経済の秩序が生まれてくる。しかも、それは、動的秩序であって、均衡するとは限らない。市場経済をはじめ、一般に社会は、相互に依存した多くの主体の相互作用から、その総和以上の秩序を自発的に生み出す自己組織性である。

## ③自己組織性の原理

自己組織性とは、宇宙の中に含まれるあらゆる存在が、その独自の個性を維持し、発揮する能力を持つ上で必要な原理である。宇宙が同質的でランダムな無秩序から自己の秩序と個性をつくり出したように、自然におけるどのような個体も、自己と他者を区別できる固有の独自性をつくり出すのである。企業もまたその例外ではない。この宇宙と、宇宙を構成する万物は、共に有機的生命システムの機能を有し、本質的に外部環境からの統制・コントロールを拒否する循環システムにより成立している。すべての企業は、より大きな自然なシステムや、社会のシステムの内部に埋め込まれており、それらのシステムと相互に深く関係するものとして捉えなくてはならない。なぜなら企業と<sup>いふ</sup>雖も、大宇宙システムに包み込まれたサブシステムであるからだ

別添資料の2ページを開けてください。まず一番上の大きな[一]、**有機体システム思考に基づく宇宙を支える3つの原理**です。

この三つの原理の一つを「**自己組織性の原理**」といいます。二つ目は6ページ、「**相互共存性の原理**」です。ここで相互共存のお話をいたします。その次は10ページの「**多様性価値の原理**」です。この三つが宇宙を誕生させた根本原理であると言われています。この大宇宙が三つの原理によって存在し成立しているというお話です。

## [1]有機体システムがもたらす自己組織性の原理

### ■自己組織性を可能にするもう一つの原理とは

2ページに戻ってください。自己組織性です。人間であれば人間の内部に内部構造があって、自発的・自主的・主体的に機能して私という生物を形のある生物として存在させている。**私の内部組織の機能構造が活動して私が生まれました。これを自己組織性**といいます。

ところがこの自己組織性だけでは我々は存在できません。もう一つあります。自己組織性を可能にしたもう一つの原理、**相互共存の原理**です。**関係性という法則の原理**によって、私の自己組織性が機能して私の存在を誕生させました。**つまり私の自己組織性が機能する為には、私と関係を結んだ別な人間が必要なのです。単独では成立しません。**

私が存在する為に、私以外の人間との関係性が必要です。それが自己組織性を稼働させます。その結果私が生まれてきたのです。私が誰の影響を受けたのかという特定は不可能と言えます。**これが次の多様性**です。自己組織性によっていろんな存在物が今や宇宙全体に無数の数になって存在しています。それが生命の個体と言われているものです。

個体とは数えられるひとつひとつの命。それが無数の命の数に増えて、宇宙全体を支えています。その生命体の中に同じものは一つありません。みんな個性、特徴、役割、機能、働きが違います。自己組織性が、数えられないくらい宇宙に存在しています。宇宙を支える3つの原理の1つは自己組織性。そして自己組織性を成立させている2つ目の相互共存関係性、相互共存関係性を成立させている3つ目の多様性です。

この3つの原理によって存在するものが実はほぼ永久的に存在する。死を迎えますが、子供が後を継ぐのです。子供が死んだら孫が後を継ぎます。というように生命の存続がかくばかりどんどんどんどん末広がりになっていくのです。宇宙は膨張しつつある。まだまだ宇

宙はこれから活性化していきます。3つの法則で宇宙構造も成立しているのです。

自己組織性を成立させる為にその前提として相互共存、お互いに共存、助け合って暮らしている相手がいる。相互共存の関係性といいます。単独で一つのものは生まれないのです。いろんな無数の異なる生物との関係性の中で一つの生物が生まれます。その生物も仲間入りをするのです。そしてより多くの多数の一つになります。そういう多数の関係性が、自己組織性を可能にして、生命の誕生を促しているのです。

その前提に何があるか。相互共存の関係性があるだけで良いのかというと違います。存在している生命の中に一つとして同じ生命は存在しません。これを多様性といいます。この3つの自己組織性、相互共存関係性、最後は多様性という異なるものばかりでこの宇宙は成立しているのです。

初秋の頃に東京のある大きな神宮に参りますと、参道の脇に銀杏の葉っぱが全て落ちてしまします。朝などは太陽の光が参道を照らし出すとキラキラ光るのです。太陽に当たったものは光ります。このことは物凄く重大な意味があるのです。太陽の光が当たるとすべての万物は光り出します。自然に、自然的に存在するものは光るのです。

光らないのは人間だけ。人間のかけているメガネは光りますが、人間の顔は光らないのです。それは、人間が一番罪が深いからではないでしょうか。人間だけが、宇宙の法則と違うところで生きています。だから人類の最期が来るかもしれません。宇宙が淘汰させるのです。厚かましい人はあまり長生きできない。これが宇宙の真理です。

だから世の中に役に立つようなことをして、ビジネスでもお客様を喜ばせ、関係者を喜ばせ、協力してくれた人に何倍もお返しをして、それを喜びにできるような価値観の経営者でないと、企業の経営はかえって社会や宇宙に迷惑をかけることになります。ゴミの山をつくったり、自分のエゴだけでビジネスをやるような人は経営者には不向きだということです。

複雑系は私達に教えてくれています。複雑系科学の発想はむしろ科学的というよりも哲学的です。哲学者が考えたようなことを考えなかったら、すべて上手くいきません。そういう時代にこれから入っていこうとしているのです。

数字で物事を捉えたり分析したりしているうちは、人間の未来は、寂しく孤独になっていかざるをえないような暗い予感がするばかりです。人間は助け合うから心がいつまでも安心に満たされます。自分が動けなくなっても優しく声をかけてくれる人がいくらでもいる

のです。そういうことを信じられたら歳をとることに安心感が保証されます。

でも安心の担保をうまく得るために、何を担保にしたらよいのかといったようなことを考えないといけません。科学者は、「科学はそんなことは考えない。宗教家とかせいぜい倫理道徳を大事だと考える哲学者達が考えるのであって、我々は計算高く損得で考えていくのだ。」と割り切った方がいますが、世の中はよくしたもので、そういう方ばかりではありません。偉くなっていく人は、どこか違うのです。

私は、いつも感じているのですが、若くても年寄りを尊敬させる人がいます。

あの何故あんなに若いのに、どうしてこんなに頑張れるのかなと思うのです。

正しくない人は頑張りません。自分の立場だけ良くしようと考えます。ずる賢いのです。

そのような人のお世話は、なるべくしないほうが良いと思います。

自分が壁にぶつかって苦しんで、「私が悪うございました。」とお詫びに来てから育ててやった方が良いでしょう。

今、学校でも先生が毅然とした態度をとって正しいことを教えません。

近代教育を受けた教育学の学生達はそういう指導の仕方を教えてもらっていないのです。

だから良くないのでしょう。先進国ほどこれから貧しくなります。先進国はお金持ちがいたはずですが、どこに行ったのか、わが国にはいません。

人間は主体性を持って生きることに価値があるのです。

人の真似をして上手くいったからといって、そのようなことはいつまでも持ちません。

後を付いてくる人の為に考えた「システム」でないから必ず破綻が来るのです。

破綻が来るようなものに将来を託す人はこれから少なくなります。

もっと真面目に真剣に物事を考えていこうということです。

**自己組織性の原理**と書いている下を見てください。**無数のサブ・システムが、限られた環境条件のもとで、大宇宙空間から与えられる恩恵を受けて、自らの組織を自発的に生成し、且つ又その構造を主体的に変化させる性質を総称する概念である。**

自己組織性は、まず「メインシステム」があります。メインシステムは宇宙全体を支えているシステムです。それに対して「サブ・システム」があります。メインシステムは宇宙全体のことで、宇宙の中に含まれる諸々の万物、諸々の存在をサブ・システムといいます。

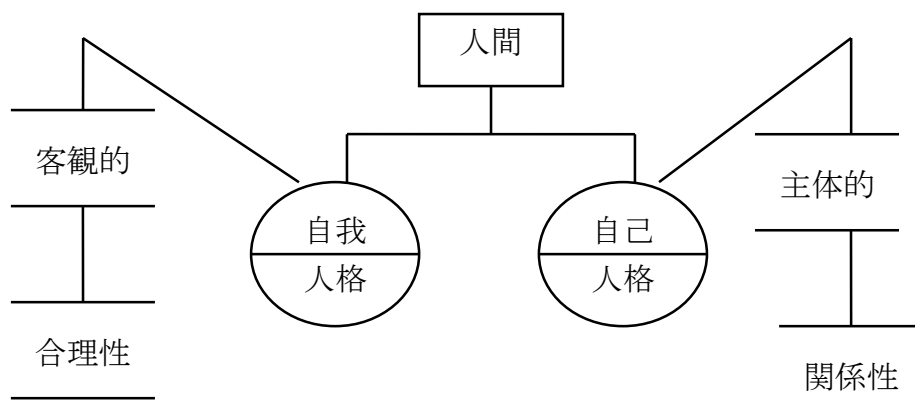
サブ・システムは宇宙全体のシステムに支えられています。宇宙全体の一つの大きな大

原則、大原理に支えられて宇宙の中に存在する、宇宙の中で活躍しているそれぞれのシステムが、サブ・システムです。サブ・システムがメインシステムに支えられ守られる形で恩恵を受けて、自らの組織を自発的に生成し、且つ又その構造を主体的に変化させる性質を総称する概念でこれを**自己組織の原理**といいます。

## ■自我人格と自己人格について

自己組織性には3つの特徴があります。「開放系」と「非平衡」と「触媒性」です。

ここで少し自己の話をしてします。人間という私達生き物は、二つの人格を持っているのです。一つは**自我人格**といいます。もう一つは**自己人格**という人格です。この二つは全く違います。自分自身のことを言っているのですけれど、人間の中にある自分には自我と自己が存在するのです。



**自我**とは、客観的にものを考える自分です。客観的に物事を捉えて、客観的にものごとを考える、その時の自分のことを自我といいます。これは合理主義者で、合理性を追求する自分のことです。

**自己**は全く違います。自己は客観的に対して主体的なものです。主体的とは関係のことをいいます。この世の中は、自分ひとりで存在しているのではない。むしろ関係性によって自分の存在が守られているのだという考えです。

こういう二つの自分が人間の人格の中に存在しています。

近代教育で教える私達人間は自我しか見ていません。幼稚園から大学院まで自我の教育をします。自己の教育はまったくやらない。ここにアンバランスが起きているのです。自己に触れずに教育なんかできるわけではない。今、科学的教育と言われています。

すべての教育の方針は科学者が認定しないとイケないのです。そのように教育学者が言っています。科学者は科学の限界をよく知っていますから、そんな馬鹿なことを言いません。科学者はこれまでの古いニュートン力学の限界をよく知っていますから、横柄な口の利き方をしません。

でも教育者とか経営学者とか経済学者は、科学者に媚を売ります。科学者から絶対それは科学的と言うべきだと、そこまで科学の考え方を受け入れたら科学的と言っていいと言われるぐらい科学的な学問になっているということ売り込みたいからです。科学的でないものは価値がないと考えるのが近代教育の大きな弊害と言えます。ペーパーテストの点数で人間の学力のレベルは決まりません。ところが日本だけは点数で決まります。だから日本の大学に対する評価が世界的に非常に低いのです。

ヨーロッパに行っても理系の先生がやはり威張っています。威張っているけれども彼らは哲学を良く知っているのです。物理学者が哲学をよく勉強しています。物理学の限界がどこにあるのか、哲学はそれをどのように冷静に判断、評価しているのか、否定すべきところは否定しかねないところが哲学者の怖さです。

だから科学者が哲学者の顔色を見ています。眉毛一本動かしたっておかしいと「俺、変なこと言っているのではないか」と少し極端かも知れませんが、そのように教養のある物理学者が日本よりはるかに多くいます。日本人が考えるような辺境な科学のあり方ではないと指摘する人が多いのです。

これからは、自我人格だけでなく自己人格まで見ていかないとイケないということは予測できます。しかし、明治以降、日本の教育でも自己人格の教育はやっていません。だからエリートの中に変な人が大勢います。立派な職責についている人ほど危ないのです。

今の原発の問題でも二つの立場があります。もっと科学者は責任を自覚しないとイケません。その為には原発を一旦撤廃してでもいいから、もっと研究を先に進めようと。ところが撤廃してしまうと技術が発展する余地がなくなるのです。しかし、その構造が問題であって、構造を変えればいいのですが、そのようなことに目を向けません。だから研究をやめる訳にはいかない。当然ですが、技術の研究は継続的に続けないと将来が見込めないのです。

我々は原発の問題について原発をやめるとか停止するとかは言えないのだと彼らは言います。しかし言えないことはないのです。やめようと思えばやめれます。それは査定する時の基準をきちんとつくってしまえばいいだけのことです。私はそう思っています。しか

し、素人がそう思うのはあまりあてになりません。皆さんの中にもし縁故のある方がおられれば便りを得て勉強して、教えていただければありがたいです。

問題は、科学的であるという言葉の重さが、あまりにも重くて、何でも科学的にしてしまわなければならないと考えていることです。人間の教育の中で自我はすべて数値管理ができます。自我人格の教育だったらテストの評価です。テストは数値の得点数で評価するでしょう。テストは自我人格の対象に対してできる一つの評価方法です。

「自己」はテストでは評価できません。もの凄く複雑になるからです。

だから単純な方が便利がいい。「おいおい便利がいいとか、便利が悪いので決めるのか。便利がいいとか悪いとかで決められたら、行政の役人みたいだ。」学者が集まってもそのような議論になってしまうのです。近代の学者は意識が低いから困ります。

自我人格ではなく自己人格について、どこまでこれから教育の現場が踏み込もうとしているでしょうか？残念ながら踏み込もうと言う気持ちにはなっていません。やはり自分たちのテリトリーの中に置いておきたいのです。それはエゴではないかという人もいます。でも「お前にエゴがないのか」と言われるとシュンとなります。それで「まあ行こうか」「一杯飲んだ勢いで行こう」、とこんな感じになるのです。話になりません。

自己人格とは関係性をつくっていく主体性のことです。関係性を新たに構築していく主体性を自己人格といいます。ビジネスとは本来そこで始まるものです。「新しい人脈をつくって行こうよ」と、「でも俺には自信がない。だから誰か自信のある人いないか？」と言うと、「俺やるよ」と言う人が出てきます。いるのです。

しかし「俺やらしてくれよ」という人にはやらせたくありません。今まで通りエリート面がしたいから、自分達一部のエリートだけでやろうとするからです。一部のエリートだけで大切な国家の国策が、教育が、どのような方針で教育すべきかが決まっています。そこに日本の貧しさというものがあるのです。

#### ・自我人格の目覚め

自我人格とは15、16歳の思春期の頃に目覚める人格です。だから自我人格は人格論としては非常にレベルが低い。14、15歳の子供が初めて気が付く新しい気づきがあります。15、16歳の子供って男の子も女の子も、新しい気づきがいっぱいあるのです。

たとえば異性に目覚める。これはなかなか魅力的なことですから、異性に目覚めたら大

好きな女の子のためには何でもしてしまう。人を殺してこいといったら人殺しもやるような盲目的な愛に目覚めるというのでしょうか。だから自我に目覚めても大人ではないのです。自己に目覚めて大人と言えます。

15 歳、16 歳で自我人格に目覚めるのは、生理年齢なのです。15、16 歳、中学か高校ぐらいになると、早い子と遅い子がありますが、誰でもが自我人格に目覚めます。思考の熟成が早く目覚めるか、少し時間がかかるか。自我人格はどちらにしても早いか遅いか 4、5 年ぐらいの差です。小学校の高学年から中学、高校の卒業までの短期間、ここで人間は男の子、女の子も初めて自我人格に目覚めます。これは生理的目覚めなのです。

### ・ 自己人格の目覚め

ところが、自己人格は思想的目覚めです。哲学的目覚めであり、人間学という名前がついていますが、自己人格に目覚めることは人間学的目覚めです。自己人格は年齢が定まりません。早い人は十代の頃、遅くとも三十代、四十代、もっと遅れたら六十代になってやっと自己人格に目覚める人もいます。私の独断的観測によると、日本人のほとんどが八十代ぐらいまで自我人格なのです。

日本人は、自己人格に目覚めた大人があまりにも少なすぎます。だから日本の国は先進国で一番知性が遅れているのです。遅れている理由がここに 있습니다。知的なレベルがこの自我人格のレベルで止まっているからです。

だから自己主張は上手いけれど、相手の話を上手に聞き出すことが出来る人はあまりいません。そういう人はよほどすぐれた人で十人に一人ぐらいしかいないのです。もっと少ないかもしれません。働きざかりの二十歳代から六十代までの人で、恐らく五十人に一人ぐらいしかいないのです。

自己主張以外に相手の自己主張を引き出してあげる。相手との関係性をより好ましいものにするための主体性を持った発言のできる人は、五十人に一人ぐらいしかいません。だから非常に少ない人しか自己人格が目覚めるような刺激を受けている人はいないということです。

相手の自己人格を目覚めさせるような刺激をあたえることの出来る人が経営者になったらもの凄く良い会社をつくるのです。社員一人ひとりをよく見定めます。一人ひとりの個性と特徴を引き出し、指導していくということです。このような考え方が、日本の社会では非常に遅れていることは間違いありません。

次は主体的と関係性です。

主体性とは自分の出した言葉に自分が責任をとる。

自分の行動に自分が責任をとる。

責任をとることに自分の充実した幸せを実感できることです。

つまり自己責任、自分の責任を自己責任といいます。ドイツ語で言うと自己はゼルプストです。自我はエゴ、エゴイズムのエゴといいます。

### ・父親に挑戦的になる中学生の男の子の話

中学生くらいになると、お父さんに対して男の子はもの凄く挑戦的な態度で「親父、お前な、もっと控え目にものを言わんか。お前が一言ものを言うとみんなが嫌な思いをするのだ。わかったか。気をつけろよ。お前もその年齢なのだから。」と息子が親に言います。

それを聞いた時、お父さんは**愕然とする**のです。「お前、誰にものを言っているのだ。お前、親に向かってなんだ、その口のきき方は。」と誰でも言います。そこで息子は「なんだ。気に入らないのか。一発やるか。」と言うのです。「表へ出ろ。」これを自我の目覚めといいます。

つまり、相手に対して自分がどんな印象を与えているのか全く考慮する余地(思考するという事)がない。余裕がない状態で自己主張が上手くできることを大人になったと錯覚するのです。暴走族の仲間入りをする人達はこれが背景の一つにあります。実は、これ(自己主張)は大なり小なり誰でもあるのです。

私も昔よく「へえ。」と思って感心させられたのですが、お父さんに長男が喰ってかかるのです。引っ込みません。体育会系で身体を鍛えているから、親父と殴り合いになっても俺は負けないと思っています。家族みんなから「お父さんは一発で負けるよ。骨を折られて頭なんか殴られて、顔なんか殴られて傷だらけになるから、やめておきなさい。」と言われるのです。

「お父さん、弱いのだから。」息子の前でお母さんから「お父さん、よしなさい。あんたは弱いに決まっている。負ける。今から謝りなさい。」と言われます。お母さんが謝りなさいと言うのです。男の子は同じように「お前、俺に謝れ。俺はこれからお前に説教してやろうと思っているのだ。」良い説教をすると言うのです。「謝れ。まず。聞きたかろう。いや、聞かなくてはいけない、俺の話を。」という態度をとります。皆さんのお子さ

んがいつ何時こうなってもおかしくないのです。

近代教育を受けているとこれが非常にエスカレートして出てきます。父親に対してそういう態度で挑戦的にやってくる息子に驚いてはいけません。自分が育てたのですから。ご自分だって、昔そうしたことがあるのを思い出していただきたいのです。息子ばかりを責めるわけにはいかないことを。

この男の子がなぜそれほど父親に喰ってかかるのか、その事情が後に分かりました。

それはお母さんに対してもっと優しくしてくれという要求だったのです。

「母親が可哀そうだ。息子の俺から見ていても、明らかに原因はお前さんにある。女房にこんなに迷惑をかけて、しんどい思いをさせて病気になったではないか。病気になってもかばってやる気持ちもない。てめえはこの野郎、それでも人の親か。」ということです。

こうなっていることに気付くのが遅すぎます。この父親が自分を振り返るということを学校で教えてもらっていないからです。これまでの近代では、自分の想いや気持ちをぶつけることは教わりました。ぶつける前に、負けないために論理的にもの考えろ、論理的武装しろ、ということは教わっています。

だけど、自分が相手に対して申し訳ないことをしているのではないかとか、かえって迷惑をかけているのは自分の方で、向こうが迷惑なのかも知れないというような気遣いを学校で教えてもらったことがないのです。

## ■価値観を学ばない限り、人は謙虚になれない

「そんなことは弱い奴が考えることだ。お前は弱い奴の立場でものを考える必要はない」などと言われて、自分はエリートだと思い込まされて、エリートだと自分も信じて生きてきています。だから、自分に間違いがあるなどとは基本的に考えないのです。そういう管理職の人が多いでしょう。どこの会社にもいます。謙虚ということの大切さがわからない人がおられるのです。立場でものを考え、見るのです。

だから、部下に対して優秀で近代的な人ほどふんぞり返ります。部下の気持ちになり、部下の立場になり、部下の心になってやさしい言葉をかけてあげる人が優れた上司です。しかし、優秀で近代的な人ほど尻馬に乗って偉そうな態度で、偉そうにものを言います。相手に対して要求はしても、近代の偉い立場の人の中に自分の接し方に問題があるのではないかということに気づかない人(考えない人)が多いのです。

本当は偉くない人が、偉い人の地位についている場合は会社がうまく行かないでしょう。会社の社員が全く活性化していきません。自発的自主的に仕事をしようなどという人は育ちににくい風土になります。組織に主体性がないのです。

自分の仕事に責任をとる、自分の失敗は自分の責任だから喜んでその失敗に責任をとるという価値観がありません。偉そうにする人に限って上からも下からも信頼されていません。それは基本的に価値観の教育を受けていないからです。人間は価値観教育を学ばない限り、自分の問題に気付き、これを受け容れ、人に対して謙虚になることはありません。そういうことを考えたことがない日本人がやたらと多くなっています。

責任をとることばかり考えている自分を「自己」といいます。だから、自己というのは非常に立派な自分です。自己人格に目覚めた人の周囲にはその人を尊敬している人がたくさんいます。普通の人とは段違いです。桁違いにその人が好きだ、好きだ、好きだという人が周囲にたくさん出てきます。

「この人を俺は尊敬している。この人からこうと言われたら、俺は絶対素直に聞けるのだ。あんな偉い人を見たことない。」このように評価をされている人が企業の中にもっと沢山居て良いはずなのに意外に少ないのです。

だから、お客様の中には、この会社は良くない会社だと、顧客の立場、顧客的視点から牢固として抜きがたい、もの凄く強い信念を込めた捉え方で皆さんの会社を見ているお客様が多いのです。「この会社には謙虚に振り返る価値観の人がいない」となれば、不利な条件はどんどんどんどん増えていくでしょう。そんな状態では先手必勝などできません。

もし、他の会社でやってない「オリジナリティな独自の戦略」を、次々出せる会社があるとしたら、お客様もこの会社がやろうとしていることは絶対自分達の為を思ってやってくれると思って見ていますから、もの凄い支援体制を顧客がつくるのです。

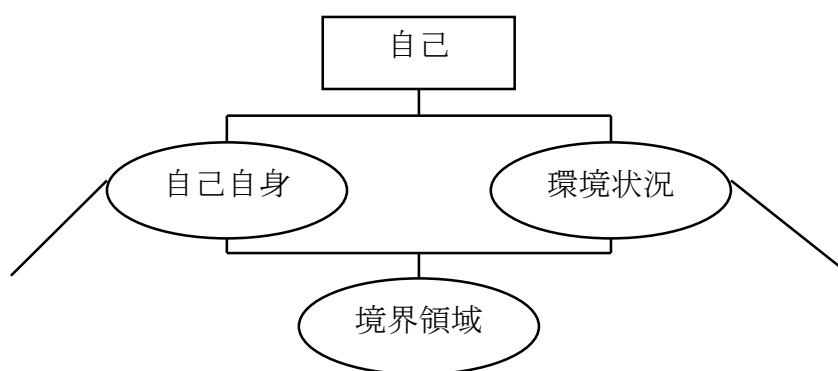
「何でもいいから言ってくれ。協力するから。お宅の会社はそういう会社だ。私達は長年付き合ってきてよくわかっている。だから、俺達がついていくから。」どんな初歩段階でも始まったばかりの時にはまだ雲をつかむような話ですけど、「そんな話でもいいから教えてほしい。何を協力したらいいのか。是非要求してほしい。要請してほしい。」そのように言ういただけると新しい事に挑戦して、失敗しても良いのです。

「俺達が支えますから。失敗したコストのことは考えないでください。新しいことを私

達の為を思って考えてくださるのだったら、我々としては、当然あらゆる協力もするし、努力もするし、少々失敗をされて私たちに迷惑がかかっても全然関係ない。」と言ってくれる人がもっと増えてこないといけません。しかし日本の企業にはそのような昔の良いお客様がいなくなっています。それは会社が自分の会社のことしか考えていないから。お客様の事、社会の事、社員の事を考えていないからです。

## -開放系-

開放系の下にこのようなことが書いてあります。自己は、自己自身と、自己の環境とを区別する境界を決定することによってはじめて自己を創造することが出来る。



書いてある言葉は易しい言葉で、文脈の構造もそんなに難しくありませんので丁寧に説明はいたしません。なぜなら、これを丁寧にやっていくと限りなく時間がかかり、わかり易くなる一方でそれが一つの縛りになったりするからです。

皆さんは皆様なりの理解の仕方、丁寧に一言一言を大事に理解しながら前に進んで行って、丸から丸までの間の文章のここまでの意味を大体読み取っていただければいいと思います。

2行目、真ん中の所からです。自己が環境との間に作る境界領域の境界は、自己と環境を区別すると同時に、自己と環境を相互に統合させる境界ともなる。境界は、自己と環境の同一性と差異性との矛盾を統合している。その意味で、自己は、境界を通して、環境に対して開かれていると共に閉じており、閉じていると共に開かれている。

境目の世界を境界と言います。自己と環境との境目の所に境界という世界があります。これを「境界領域」と言います。

## ■自己が成立するための2つの条件

この自己が成立するために、2つの条件が必要です。その1つは「自己自身」と、それから「環境状況」です。自己自身と環境状況の間を見てください。ここに境界領域があります。このような説明なのです。

これを自分が実行しようとなると、まず自己自身のことがはっきりしないと、環境と自己自身とのそれぞれの説明が自分で理解できなければ駄目でしょう。自己とはいったい何なのかということです。自己というのは、自分と自分以外の人間、周囲の人間との関係性なのです。その関係性を自覚している自分だといえます。

## ■夫婦の関係性について

例えば、ご夫婦でいえば、ご主人と奥さんとの中で、ご主人がご自分のことを自己というふうに理解していかなければならないとしたら、受け止めるとしたら、自己というのは自分、つまり、ご主人と一番身近な人間は、奥さんと子供です。まず奥さんと自分との関係性があるって自分がここに存在しています。妻もここに存在しているのです。このような関係性が夫婦という両者の人格の存在を可能にしています。

その時に、二人が結婚したことにより成立する関係性をここで関係性といっているのではありません。ここが大事なところなのです。

結婚する前、自分の身近な周りには別の人がいました。実家で親と一緒に暮らしていたとすると、その当時は自分と親との間に、親子という関係性の中にあっただのです。

そして、結婚して妻と一緒に同居するようになり、結婚生活が始まって、自分の対象が親ではなく奥さん(妻)にかわって、ご夫妻の関係性をそこで保証したことになります。実は、ご主人と奥さんが存在している。その両者の間に関係性があります。

普通は結婚して関係性が成立したと思うでしょう。だって結婚するまでは他人同士だったのだから。

この関係性が大事か、自分自身が大事かという、関係性の方が大事だと考えます。  
それを自己というのです。

「いや、私は関係性なんか関係ないよ。私は私自身が大事なのです。」それは自我なのです。

つまり、ご夫婦の場合だったら、ご主人の場合で言うと、自分自身を自己として認識した

ら、その目の前にいる奥さんとの関係性が非常に重要なのです。

夫である自分と妻である奥さんが結婚して、初めてできた関係ではありません。夫婦という関係はそれ以前にできているのです。どちらが先かという問題なのです。結婚するまで夫はいません。独身だったある男性と独身だったある女性が結婚することによって、それぞれが夫婦という関係性で結ばれて、それで夫には夫の立場があり、妻には妻の立場がそこで揃います。

関係性が先か、それとも夫の立場に落ちついてからの関係性なのか。妻は妻の立場に落ちついてからの関係性なのか。どちらが優先的か、どちらが先か考えた時、皆さん間違わないでください。自分たちが優先的に結婚したから夫婦の絆になったのだ、夫婦の関係性の世界ができあがったのだと考えたいのですが、どちらかといえばそのイメージに近い解釈をする方が一般的傾向としては多いといえます。それは自我の教育しか受けていないからなのです。

自己の教育ではこのように考えます。夫婦の関係性が先にあって、そのパターンの中に入ったのは後だということです。そこで、妻にはこのような気遣い、このような心配り、妻は夫にこのような気遣い、このような心配りをしなければいけないという小さな条件項目がこのあといっぱい出てきますが、その前提として、この夫婦が「夫婦という立場」を「共有した時」に、お互いに夫婦だといえます。

私は妻という立場で夫婦、夫は夫という立場で夫婦。しかし夫婦の立場が成立したことが先なのか、関係性が先なのかとなった時に、実は関係性が先だといえます。そのように考える考え方が昔からあるのです。その関係性のルールも法則もあります。それを私たち夫婦がお互いに学びあうのです。

例えば、夫が「朝起きて、挨拶するのはそっちから挨拶しろ。」と、そんなことは言うなという教えがあります。そうではなくて「おはようございます。どうだ、体調はどうか。今日はご機嫌かね。」夫がそのように訊くと、まだ若い結婚してまだ間がないご夫婦である奥さんが、「もちろん、私は元気でピチピチしているよ。あなたはどうか？あなたも同じですか。」と奥さんは訊きます。

「もちろん、一緒だ。」「若い者同士って幸せだな。心配することがなくて。健康に恵まれるってことは幸せだね。」そういうことなのです。「私はあなたと結婚して、自分の健康がこんなに大事だって初めて気が付いたよ。というのはあなたを悲しませたくないからだ。私は元気でいなければいけない。朝起きるたびに、それを私はいつも思っているのだ。」→責任

すると奥さんは喜びます。それだけで女性は言葉が出てこなくなるのです。こんな素晴らしいことを言ってくれる人なんていません。でもこれは習ったとおりにしてもらわなければなりません。自己人格を教育で勉強したら、優しい言葉をかけるよりもこのような言葉をかけなさい。すると、もっと深いものとして相手に伝わっていくから、心に通じるからです。

だから、**経営人間学講座**に、離婚しそうな夫婦がお聴きに来られたら離婚が止まります。経験的にこれはわかっています。まあ、これは冗談です(笑)。

つまり、「**本当に優しい言葉**」というのはどういう意味か、思想的に検証しなければならぬ言葉なのです。そのようなことを小学校の時に教えるべきです。小学校でちょっと難しいなら中学校なのです。中学生くらいになると、このような知識、このような性格のテーマについてもものすごく敏感になります。それが自己人格の学習のスタートなのです。

## ■「日本」と「ヨーロッパ」の「価値観教育」の違いについて

昔、日本では戦前までは「旧制中学」と「旧制高校」でこれを教えたのです。価値観教育を戦前まではやっていたのです。戦後に全くこれがなくなってしまいました。マッカーサーの方針が悪かったという人がいますが、そうではありません。マッカーサーの方針を馬鹿ほど素直に受け入れた日本人が馬鹿だったのです。

とにかく、あの当時は泣く子も黙る連合軍だから仕方がないのかもしれませんが、戦後あまりにも自己人格の教育を受けなくなった日本の子供達はそれ以来かわいそうです。

その当時の子供たちは今 60 才台です。70 才近い年齢なのです。私は 65 才ですが、私より 5 つ位上までの先輩の年代には、自己の意味をわかっている人はほとんどいません。

それまでの人生で聴けなかったのです。日本人は聴く機会をなくしてしまっているのです。

ヨーロッパの人たちは、その後大人になってから聴く機会がたくさん与えられます。どこでそんなことを教わるかというと教会です。キリスト教の教会へ高校生まで行かなかった子どもはまずいません。だから、ドイツの高校生は日本の高校生と何処が違うかというと、精神年齢が違うのです。向こうは優しいし、絶対いじめなんかありません。

日本では、いじめはこれからどんどん深刻になるでしょう。日本のいじめは止まりません、人間学という学問を充実しない限り絶対に止まらないのです。「経営人間学」という言葉は、人間を哲学的に考察するという意味です。

これが学校教育の中にきちんと受け容れられれば一変にピタッと止まります。すごいです

ピードでぱっと止まります。それぐらい大事なことを教育の現場の人達は勉強していないのです。

さて、この**開放系**の所ですがもう一遍読みます。読むだけにします。自己は、自己自身と、自己の環境とを区別する境界を決定することによって自己を創造することができる。自己自身をつくり出すことが出来る。自己が環境との間につくる境界、境界領域は自己と環境を区別すると同時に、自己と環境を相互に統合させる境界ともなる。境界が自己と環境の同一性と再生との矛盾を統合している。その意味で、自己は、境界を通して、環境に対して開かれていると共に閉じられており、閉じていると共に開かれている。

この閉じられている状態から開かれている状態になる時を**開放系**というのです。この開放系のことは後でまた説明が出てきます。

## -非平衡-

次に**非平衡**、非平衡というのは、常に平衡状態ではない状態、偏った状態、非平衡状態、これのイメージを少しご紹介します。

複雑系の基本的な言葉の意味です。やかんに水を入れて、下から火をかけると、熱の出入はより盛んになり、やかんの上層の水は重く、下層の水は軽くなる。上層の水は冷たくて下層の水が熱してきますから、軽くなって上に上がって循環が起きるのです。

このため上層の水は下へ行こうとし、反対に下層の冷たい水は上へ行こうとする。「対流」である。この「対流」は無秩序に起こるのではなく、やかんの中で、水が上に向かう帯と下へ向かう帯状の形ができる。水の中で、流れの構造が出来るといことです。それを「対流」と言います。

つまり、火にかける以前の閉じた平衡状態のときは、水の粒子は無秩序に存在していたが、火にかけることで非平衡の状態に置かれて「対流」という秩序が生まれたことになる。この現象を自己組織性と言います。これが自己組織性の最もシンプルな非平衡状況です。

非平衡状況とはこのような熱力学の構造の中で生まれてきた概念になります。

平衡状態から非平衡状態になるとひとつひとつの水の分子が全体を見るようになるそうです。

ひとつひとつの水の分子が下から火を燃やすと、水分子が安定しているのが、段々下か

ら火を燃やし続けるから熱くなり沸騰しますと、沸騰状態を非平衡状態といいます。その時、水の分子がそれまでは水のままの状態で安定した最も固定した状態の時は、水の分子は隣の分子を見ることはあっても全体を見ようとはしません。

非平衡状態になって熱が最高に沸騰してきますと、全ての水分子はひとつの分子の目線がすべての世界、やかんの全部に目を配りだすのです。そして何処へ流れようとしているか、それに遅れまい、遅れてはいけないと、そこに喰らいつくようにしてそこへ行きます。それが「対流」を生むのです。

丁度、今、仮にベルが鳴ったとしましょう。そのベルは火災が起きたという合図です。すると管理人の方がドアをけ破って入ってきて「火災が起きました。直ぐに逃げてください。非常口はあちらとこちらです。」と仮に言ったとしましょう。

そうするとあちらとこちらへ全員でワーッと倒れる人も出てくる。押し倒してでも自分は先に行かなければいけないとなります。

これは、所謂、沸騰状態、つまり非平衡状態が最高状況に達した時、全ての水の分子、全体がどうなっているのだ、逃げ場所は安全な所はそれを全体の中でこれはこう、このことについてはこれが課題、このことについてはこれが答え、このような場合はこのような対策という、ひとつひとつが最高の知的対策を立てることになるのです。

水の分子は知的に行動します。全体を押さえた視点で、人間がものを考えている状態と同じ状況が起きるのです。

このようにして、生命体にならずに説明すると、機能の展開の仕方が理解しやすくなります。そのような状況は今までの科学とは違います。今までの科学は客観的に分析するだけでした。それも数値による分析だけです。こちらは違います。状況による分析です。私はこの状況分析が大事だと考えています。

もし、会社が倒産しかけたら、この状況分析から倒産しなくてもよい新しい安定した方向性を急遽模索すればよいのです。その時全社員がその会議に必要になります。この状態は説明すると、こことここに、このような異変が起きているのだ。そのことが連鎖反応によってこのような別のところに飛び火して、ここが今壊滅状態だ。そして解決する方法のヒントは、こことここに何か新たなものを投入することでしか、これを収束させることはできない。

「誰かいらないか。この 4 つのカテゴリーの中のテーマを取り上げたいのだが、」その時、

「それは私が担当ですからよくわかります。そこのバルブを絞めるには難しいことが一つある。このことに気を付けないといけません。このことの安全性を確かめてからでないと、そのバルブは開けたり閉めたりはできない。余計に危険な状況になります。」

次に別の人は「それはわかったけれど今度はこのことについて言いたい。」「この問題については…」と全社内ですべての人間があらゆる問題を解決に導くための、一言、一言のワンポイントのアドバイスができる人は結構たくさんいるのです。

その人たちの注意事項をことごとく聴き込んでデータを解析して「よしわかったじゃあ、ここから手を付けよう。次にこちらへ行って真正面のこれを突破しましょう。」このような戦略会議を急遽構成して、問題解決にあたっていく。この状況打開による人間の問題そのもののコンセプトの捉え方、見つめ方がテーマになります。企業の状況判断と、企業の緊急の事態、急に対策を立てないといけない時の注意する方法なのです。そのような場数を踏むということが社員にとって大変大事な経験になります。非平衡とはそういうことです。

## -触媒性-

もうひとつ、**触媒性**という言葉があります。

自己触媒系というシステムは、**地球上の生命も集合的自己触媒系であり、自律的な反応ネットワークで成り立っています**。組織全体に行き届き機能している反応するネットワークで成立しています。生命は、おそらく、**核酸やタンパク質の集合的自己触媒作用によって誕生することはわかっています**。そのように考える方が、多様なものを生み出しながら自己自身を再生産する能力をもった**生命の誕生がよく理解できる**からです。

触媒とは、1つの反応が新しい反応を引き出すものです。触媒的な作用がよく機能することで、問題解決の為の新しいステージの展開が生まれてくる。組織の中の問題をどこにどのような問題が含まれているかを最初に特定したうえで、自己組織性の原理を前提にした問題解決の思案を皆でだしていこうという問題解決の方法なのです。問題解決に進んでいくための手順段取りです。

このまま放置していると自滅しかねない状況の会社が非常に多い。それを抜本的なレベルから「制度」と「仕組み」と「構造」と、人間が「主体的」に「人間同士の関係性」の「構造の力学」を応用して、より気づいた者同士が情報交換によって、もっと価値ある問題解決の為のネットワークに機能が俊敏に反応できる。そのような構造を進化系として創っていく。

そのことによって問題の所在と内容が明らかになります。あちこちに問題の火の手が上るという状況があり、それは色々な問題はつながりがあるということです。同じ日、同じ時間帯に発生する問題というのは、同時に発生します。これを複雑系と言います。これまでの単純な合理主義だけ、数値の分析だけで解決できない背景というか、その裏面と言いますか、裏側で非常にものすごく複雑な状況が入り組んでいる。

その結果、このような今までの常識では、その問題の所在が特定できない。問題の背景がなかなか読み切れない。問題の本質に何があるのかが、なかなか読み解きが難しい状況が色々な会社で今起きている。そのような複雑な背景を背負った問題を一つひとつ解決していく。

—— 中 略 ——

それから会社に対して皆が感謝するようになるのです。

こんな勉強ができるのは会社があるお陰だ。

こんなに上手く仕事ができるようになったのも結局社長がいて、会社があって俺たちのことを馬鹿な奴だと思っていても諦めないで育ててくれた社長のお陰だともものすごく社長に感謝するのです。

社長に感謝する気持ちが求心力です。

社長の為にやっているのです。

そういう気持ちが社員の気持ちの何処かにあります。

ですから難しいことでも助け合ってできるのです。社員は本気になれば何でもできます。

**社員というのは偉いのです。**

見ていたら社長が感心するくらいです。馬鹿で無責任なことしか言わなかった奴が、こんなに嬉々として仕事に取り組んでいる様子を見て、皆が幸せなのです。

社長はまだ頭が固いから昔のままなのです。

意外にそういう場合が多いのです。

それくらいが少し困ったことになります。

社員の方がシャープになります。

自分のプライドを自分で守ろうなどという気持ちがなくなるから本人の意識が非常にシンプルになるのです。

若い人から叱られても腹が立たない。最もなことを言われたといって舌を出して笑っているのです。これがいい雰囲気なのです。

経営者の方もそのチームで仕事をする時に経営者がそこに出席しなければいけないことがあります、その時は、経営者という肩書きを取ってもらいます。

肩書きでものを言うというのはこういうようになってきたら一番ダメな人ということになるのです。

**経営者が経営者の肩書きを取ったら皆と同じ立場になります。**

そして皆の意見を素直によく聞くのです。

そして感心したところは感心するのです。「偉い、そこは立派だな。こういうようにお前が育ってくれるとは」とその時に社長の肩書きなどはない方が社長に感謝するのです。

ここまで辛抱してくれたのは社長が辛抱してくれたからここまで引っ張ってくれたおかげですから。

思想的価値観による抜本革新というのはいいものです。

—高い思想との出逢いを得て、学び続けることで得る人生の喜び①—

時を越えて、語れる喜び「感動」「幸福」

今回は、「レオナルド・ダ・ヴィンチ」

## レオナルド・ダ・ヴィンチの言葉

- ・美しいものと醜いものは、ともにあると互いに引き立て合う
- ・その手に魂が込められなければ、芸術は生まれないのだ
- ・あらゆるものは、他のあらゆるものと関連する
- ・あらゆるものの部分は、それ自身のうちに全体の性質を保っている
- ・シンプルさは究極の洗練である
- ・このところずっと、私は生き方を学んでいるつもりだったが、最初からずっと、死に方を学んでいたのだ
- ・十分に終わりのことを考えよ  
まず最初に終わりを考慮せよ
- ・自分の判断以上に自分を欺くものはない
- ・つねに恐れつつ、進まぬ者は、数々の侮辱にあい、しばしば悔いることになる
- ・充実した一日が幸せな眠りをもたらすように、充実した一生は幸福な死をもたらす
- ・失われるものを富と呼んではならない。  
徳こそ本当のわれわれの財産で、それを所有する人の本当のご褒美なのである

- ・ 恐がれば恐がるほど、逃げれば逃げるほど、近くに寄ってくるものがある。  
それは貧窮だ。 逃げれば逃げるほど、君は悲慘になり安らぎを失う
- ・ 私は決して障害に屈しはしない  
いかなる障害も、私の中に強い決心を生み出すまでだ
- ・ 自然は自己の法則を破らない
- ・ 必要であればあるほど拒まれるものがある。  
それは忠告だ。  
それを余計に必要とする人、すなわち無智な人々から嫌がられる
- ・ 知ることが少なければ愛することも少ない
- ・ 五感は魂に仕える従僕だ ※補足
- ・ 人物を描く人は、もし彼(描く人)が対象(描かれる側の人物)になり切ることができないなら、これを創り得ないであろう
- ・ 優れた画家はふたつのものを描く。人と、人の心の動きである
- ・ 大いなる苦悩無くしては、如何なる完成させる才能もあり得ない
- ・ 最も高貴な娯楽は、理解(知る)喜びである
- ・ 詩人は目に見える表現の中では画家よりはるか下に見られ、目に見えぬ表現の中では音楽家よりもはるか下に見られる
- ・ 絵画とは、感じられるというよりはむしろ見られる詩、詩とは、見られるというよりはむしろ感じられる絵画

## ※補足

人類にとって「大きなパラダイム転換」となったティム・インゴルドは、  
1979年に出版されたジェームズ・ギブソンの「生態学的視覚論」に影響を受けた

ギブソン以前の心理学では、人は頭の中で感覚的に世界を思い描くことによって、周囲の環境を知覚しているのだと考えられていました。人は光や音、皮膚に感じる圧力をキャッチして、それらを頭の中で知覚として組み立て、それに続く行動の指針にしているという考えです。その考えによれば、心とはデジタル・コンピュータに似たデータ処理装置になるでしょう。ギブソン以前の心理学者は一般に、そのデータ処理装置がどのように働いているのかを解明しようとしたのです。

しかしギブソンのアプローチは、それとは大きく異なっていました。ギブソンにとって、感覚は知覚の原因ではなかったのです。

たしかに、人は氷に触れたら冷たい、熱湯に触れたら熱いと感じます。つまり、感覚（この場合、触覚）が知覚の原因になっていると言えます。ですが一方で、触らなくても氷が冷たい、熱湯が熱いということを、私たちはすでに経験から知っています。そうすると、感覚は知覚の原因になっているとは言えなくなります。触れたり、見たりした時に感じるものと、周囲の環境を知覚することは、はっきりと切り分けられないのです。

そのように考えれば、知覚は必ずしも感覚によって生じるものであるとは言えなくなります。ギブソンは、知覚は、周囲の環境のまっただ中において、有機体が達するものだと考えました。言い換えれば、知覚する者が環境の中に没入することによって構築される感覚経路のネットワークのうちに、知覚はすでに内在しているのです。感覚と知覚は、最初から一体化しているのです。

長い間、「自然」と「社会」の二項対立に悩み続けてきたインゴルドは、感覚と知覚を対立的なものとして捉えないギブソンの心理学を知ることによって、ようやく突破口を見いだすことができたといいます。そして1988年4月のある土曜日の朝、バスに乗ろうとした時に、突然、有機体と人は一体なのだというアイデアが閃いたのです。『人類学とは何か』の中でインゴルドは、「あの日を境に、私はその時まで自分が主張してきたことすべてが、救いがたいほど間違っていたと思えるようになったのである」とまで述べています。

生物物理学的な要素と社会文化的な要素を別々に理解するのではなく、生きている現実をまるごと受け止めて人間を捉えることが重要なのです。インゴルドはそのために、物事を異なるレイヤーに切り分けて語ることから脱却しなければならないと考えました。

こうした検討を踏まえて、人間とは生物学的な個人でもあれば、社会的な個人でもあり、その2つがひとつになった生物社会的存在だという考えを打ち出すようになります。これは、後のインゴルドの思索を牽引する重要な出発点となり、その意味で、人類学にとっても大きな**パラダイム転換**への足がかりとなりました。そのことを『人類学とは何か』の中で、以下のように述べています。

「遺伝子」と「社会の産物」であるからではなく、生きていて息をする生きものとして、自らや互いをつくるからである。彼ら(人間)は、二つのものではなく、一つなのである。  
(インゴルド『人類学とは何か』奥野克己・宮崎幸子訳、亜紀書房、2020年、116頁)

彼らとは人間のことです。

インゴルドはこう述べて、人間は**生物社会的存在**だと宣言しました。人間は生まれて成長し、年老いて死を迎える「生物的存在」であるのと同時に、言語を身につけ、それぞれの文化の中で社会的関係を結んで暮らす「社会的存在」でもあり、その両方が分かちがたく進行する存在に他ならないのです。それがまさに、私たち自身のことなのです。

現代ビジネス 奥野克己の意見  
奥野克己『はじめての人類学』より

## 自分を守る = 身近な環境を守る

(夫・妻・子・親・上司・部下・組織・国家・人類)

身近な環境を守る人 = 守られるものから、守るものへ

守る為に必要なもの = 自らの足りないものを知る。逆境からの教え  
(強くなる為に必要なもの「逆境」)

その為に必要なもの = 新たな行動(挑戦)に出る。失敗・不都合と向き合う

自分は自分(=身近な環境)を、身近な環境(=自分)を守らない人間なのか？  
(つまり、自分にとって都合の良い環境を求めているのか?)

それとも…

自分は守る人(支える人)でありたい人間なのか？  
(つまり、支える人である事から生じる、相互信頼・尊敬の関係を求めているのか?)

私は、支える立場の人間である、と確信した人は、  
その時、既に支えられる人になっている。

幸福 = 安心 = 相互信頼 = 相互尊敬この関係は、全て自己の中に在る。

↓

テクニック・手法ではない

↓つまり、

どうしたら良いのか？ ではない

↓では、何か？

**確信**

である。

〈お知らせ〉

## 高次元経営 第Ⅴ期

会場+Web 配信

今回の講義

|     |                           |                                                                                                                                                                                                |
|-----|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 第1講 | 2024年<br>4月25日(木)<br>本編①  | <b>思考力が人間の価値を不動にする</b><br>①乱世の時代が、組織に価値観を要請する<br>(1) 何故今、企業に価値観の必要性が問われるのか<br>(2) リーダーシップの基軸に価値観が不可欠<br>②リーダーの本質は、意識の位相(レベル)とリンクする<br>リーダーシップの為の七段階<br>③21世紀の新しい企業理論(セオリー)<br>ビジネスの現場に貢献する6大原理 |
| 第2講 | 2024年<br>5月16日(木)<br>本編②  | <b>新たな価値を創造する問題解決「システム思考」</b><br>【一】有機体システム思考(統合思考)に依る宇宙的構造<br>①有機体システムがもたらす自己組織性の原理<br>②有機体システムがもたらす相互依存性の原理<br>③有機体システムがもたらす多様性価値の原理                                                         |
| 第3講 | 2024年<br>6月12日(水)         | 【 補講+質問会Ⅰ 】                                                                                                                                                                                    |
| 第4講 | 2024年<br>7月12日(金)<br>本編③  | 【 二 】有機体システム思考が いかなる問題解決も可能にする<br>①システム思考(統合思考)に基づく問題解決 その1<br>②システム思考(統合思考)に基づく問題解決 その2                                                                                                       |
| 第5講 | 2024年<br>8月23日(金)<br>本編④  | 【 三 】経営現場における全体と部分の関係性による法則<br>①部門ごとに相互の関係性の法則が見直される<br>②部門横断の境界的課題が抜本的に解決される<br>③専門間協力の全体的成果が補完協働により保証される                                                                                     |
| 第6講 | 2024年<br>10月19日(土)        | 【 補講+質問会Ⅱ 】                                                                                                                                                                                    |
| 第7講 | 2024年<br>12月18日(水)<br>本編⑤ | 『理 念』について                                                                                                                                                                                      |
| 第8講 | 2025年<br>3月3日(月)          | 【 補講+質問会Ⅲ 】                                                                                                                                                                                    |

※講義内容は現時点での予定です。その時の、①世界情勢、金融事情等々の動きによって②受講生からの感想文や質問内容によって、タイムリーで適切なテーマに変更することがございます。ご了承ください。

|      |                                                                |       |                                                                 |
|------|----------------------------------------------------------------|-------|-----------------------------------------------------------------|
| 本編時間 | 前講 13:30～15:00 (90分)<br>後講 15:20～16:50 (90分)<br>+ グループダイアログを予定 | 質問会時間 | 補講 13:30～15:00 (90分)<br>質問会 15:20～16:50 (90分)<br>+ グループダイアログを予定 |
|------|----------------------------------------------------------------|-------|-----------------------------------------------------------------|

※質問会の要項は、裏面をご覧ください

## ■感想文をご提出ください

その感想(気づき)が、あなたと同じ価値観を持った人との出逢いをつくり、  
そのあなたの感想(気づき)があなたの最大の価値となります。  
どんな間違いに気づき(これまで何を正しいと思っていたのか?)、  
その自己との対話(言及)が  
現実に必要な出逢いを創り出し、現実(環境)を変革します。

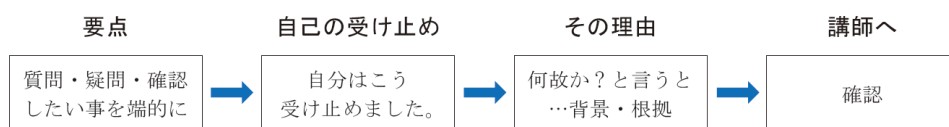
## ■質問について

学んだ思想をあなたの思考原理として実践するために  
思想を通して言語概念化した問題意識を質問としてご提出ください。  
頂いたご質問は、各講義又は質問会にてお答え致します。

リアルなビジネスの現場に於いて発生している不安や問題を  
「質問」するために言語概念化し、  
講師との対話を通して、自己と向き合うことで、  
思想への確信が深まり、  
実践するための思考原理の確立に近づきます。

是非、直接講師に質問できるこの機会を  
学んだ思想を実践する為の確信を深める場として  
ご活用ください。

### 『思想・価値観学習』に於ける質問の仕方



下記要件で、A4 2枚以内におまとめの上、Word(office)にてご提出をお願い致します。

余白：標準      フォント：MS明朝      フォントサイズ：10.5

※感想文と質問の提出期限と提出方法につきましては、最終ページにてご確認ください。

※受講生からお寄せいただいた質問等が多数がある場合は、全てにお答え出来ませんことを、  
予め、ご了承くださいませ。

## ■本日のタイムスケジュール

|                   |               |
|-------------------|---------------|
| 13:00～13:30       | 受付・WEB 入室可能時間 |
| 13:30～15:00       | 講義（90 分）      |
| 15:00～15:20       | 休憩（20 分）      |
| 15:20～16:50       | 講義（90 分）      |
| 【重要】以下、タイムテーブルの変更 |               |
| 17:10～18:40       | 補講 ※          |

※第 2 講のグループダイアログは、【補講】に変更となります。  
なお、WEB 受講者にはリアルタイムで WEB 配信致します。

## ■感想文、質問については

後日メールにてお送りする様式に記載し下記 URL からアップロードし、  
ご提出をお願い致します。

期限：6 月 3 日（月）10 時まで

<https://lstep.app/form/27848/XrN2Ex/367738>

高次元経営 第 5 期

🔍 検索

詳細はアーカイブ配信メールにてお知らせします。

お問合せ：一般社団法人 日本的経営研究会 事務局

Mail : [info@nipponteki.com](mailto:info@nipponteki.com)

URL : <https://nipponteki.com/>