

## 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8講

# 『理念』について②

令和7年3月3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 ― 現実直視 ―

### ■ 第Ⅴ期・第7講(令和6年12月18日)

49 頁～72 頁からの続き / 73 頁 予告(1)より

#### 〔Ⅰ〕あなたの会社は、既に変革の対応を完了しているか

- (1)歴史的なトレンド(潮流)の変化
- (2)変化に対する一般的抵抗
- (3)自己否定を拒む「自己呪縛」

#### 〔Ⅱ〕企業に求められる経営理念策定のために基礎となる価値観

- (1)企業に理念が必要であるとされる前提条件
- (2)理念の定義と「理念策定」の狙い
- (3)経営理念の構造と機能性
- (4)理念・信念・行動の三大原理

#### 〔Ⅲ〕「経営目的」と「経営目標」の相関と各々の意義・役割

- (1)「目的」を確信する不可思議な効力
- (2)「自己」の本質に具わる「目的」との相関
- (3)「目的」と「目標」の相互互換的統合の現実

#### 〔Ⅳ〕「ヴィジョン」の機能を戦略の中枢に位置づけ抜本革新の機動力とする

- (1)過去のパラダイムが通用しない
- (2)新しい「ヴィジョン」の範囲と、戦略づくり
- (3)「ヴィジョン」の機能と類系別整理

### 《 特 別 資 料 》

有機体(システム)の定義 ①思想と能力の本質的相違

②有機体システムにおける機能性の特徴

③21 世紀の企業における「三大理念」の(1) (2) (3)

### ■ グローバル・経営者フォーラム in 九州『特別講演』より

「孫子」に基づく組織を守る為の七戦略

21 世紀の基本戦略 ―最高の戦略は『敵を味方に変える』こと―

### ■ ご報告

### ■ 感想文

### ■ 人生を企画し演出する戦略

### ■ 参考資料

## 「カローラ伝説」捨てる 「格差時代の大衆車」発明

NEO-COMPANY それでも進む②

【ヒト・モノ・カネ、全ての権限を委ねる。

「既存概念を変える車」の開発をやり切って欲しい】

2024 年秋、トヨタ自動車が開発部門を統べる中嶋裕樹副社長は愛知県豊田市の本社で訴えかけた。

目前には中国の電気自動車(EV)の開発幹部が並ぶ。

本社主導で世界同一基準の車を造ってきた従来のやり方からの決別宣言だ。

### トヨタ決別宣言

トヨタは「トヨタスタンダード」と呼ぶ独自の設計基準を設けている。

いかなる国でも品質を同じにする手法で、ものづくりの根幹だ。

欧米勢を抜き世界一の自動車メーカーになった原動力でもある。それがいま、新たな顧客を獲得するうえで足かせになり始めた。

世界ではトヨタ自動車よりも4~5割価格の安い中国車が急速に販売を伸ばす。

——中略——

脱落は始まっている。日産自動車や独フォルクスワーゲンは業績が悪化し、大規模なリストラに追い込まれた。いずれも中国車との競争激化が要因だ。

変革は破壊でもある。トヨタも自らの成功体験を打ち壊し、大衆車の「再発明」に挑まないと盟主の座を失いかねない。

大衆車は全てを価格が支配する。トヨタ自動車工業(現トヨタ)の創業者、豊田喜一郎氏は記す。「大衆車の第一条件は何をおいても廉価である」。豊田章男会長も語る。「トヨタは車を誰もが手に入れられるものにしてきた」

最前線の中国市場では世界基準の「枠外」として性能や品質を落として原価を下げる。

例えば、部品の耐用年数がEV電池の寿命以上にならないようにし、運転時の最高速度も下げる。

3月、250万円と中国企業並みの低価格EVを発売する。

基幹部品のモーターをグループ外のニデック製にする異例の設計にした。価格を抑えるためには国内だけで6万社あるとされる「ケイレツ」も外す。

### EV販売に秘策

危機感は自動車販売の常識をも変える。

E Vのコストは 3 割を電池が占める。いかに価格を下げようとしてもガソリン車並みにはならない。車を丸ごと 1 台売る販売方法をやめ、電池の所有権だけトヨタに残せば売値を抑えられる。一部の部品メーカーと検討を始めた。

500 万円台のE Vを 300 万円台まで下げられる可能性がある。これなら日本でもB Y Dに価格で対抗できる。

脅威は中国だけではない。世界で経済格差が広がり、大衆車を支えてきた中間層がしぼむ。経済協力開発機構(O E C D)らによれば所得の格差を示す「ジニ係数」は日米ともにこの 30 年高まっている。

——中略——

中間層が傷み、大衆車という**概念そのもの**が成り立ちにくくなっている。

売上高 45 兆円、時価総額 44 兆円、従業員数 38 万人。トヨタはいつでも日本一だ。

利益も過去最高となった。

それでも自ら「古いトヨタ」の解体に動く。豊田会長は言う。「変化しない限り必ず衰退する」。カローラとともに成し遂げた成功を捨て去るとき、日本もまた失われた時代が終わる。

我々が、この記事で気付かなければならない大事な事は、・・・

今、最高の売上と利益を上げている事実。

今、無事に、上手く、行っている事実。

だから、ここに学びに来れている事実。

だからこそ・・・

〇〇は、  
今、そして、  
これまで成功して  
きた核となるもの

高次元経営実践勉強会 参加者は言う。

自ら、これまでの「古い〇〇」の解体に動く。

「変化しない限り **必ず衰退する**」

これまでの業界の枠の中で成し遂げた成功を捨てる時、

日本もまた、

失われた時代が終わる。

…終わらせる。

それは、一体、誰か？

私であり、我社の仲間である。

—補足—

①

②

③

(令和 6 年 12 月 18 日)

## 第Ⅴ期・第 7 講

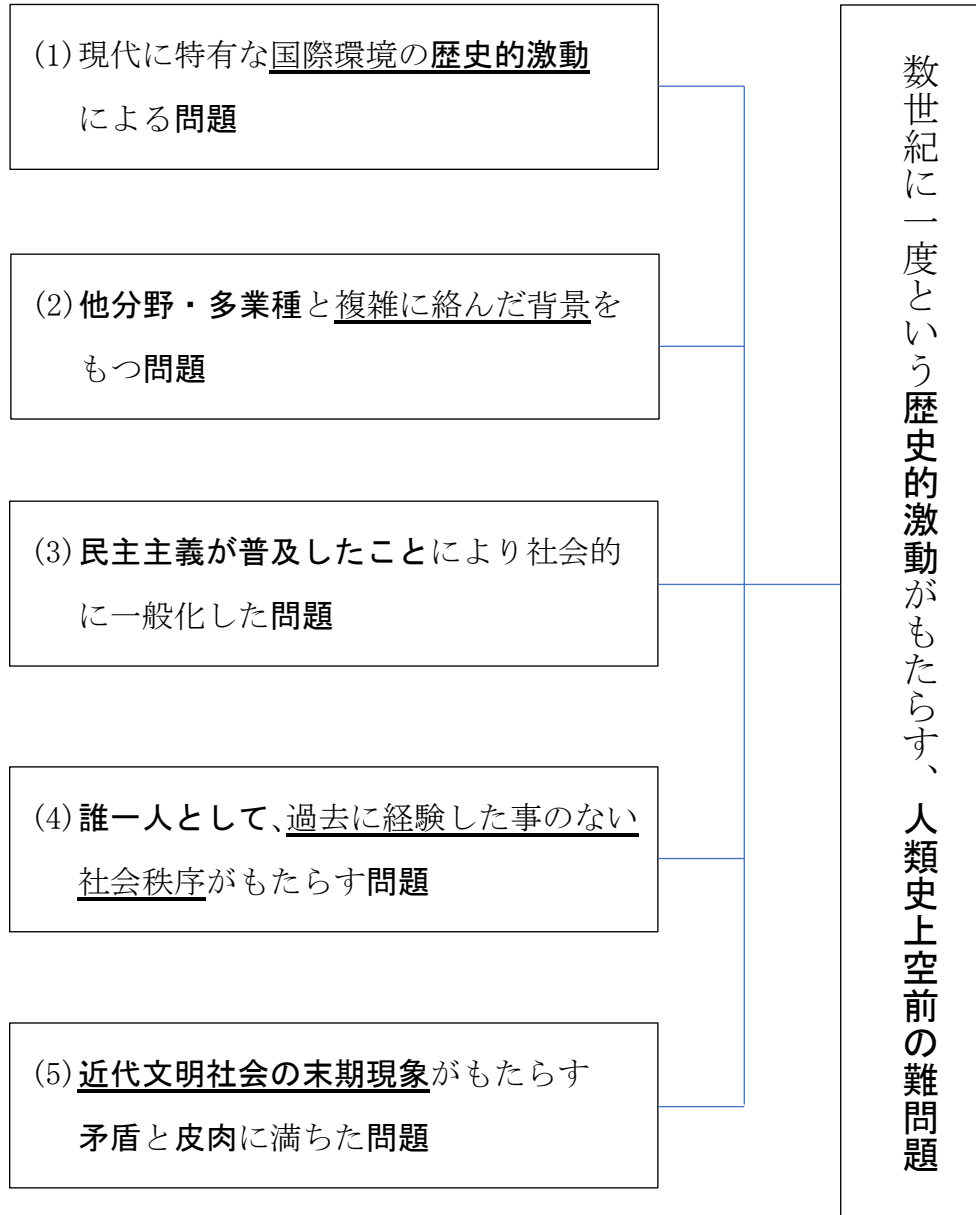
---

49 頁～72 頁からの続き

73 頁 予告(1)より

〔Ⅰ〕 あなたの会社は、既に大変革の対応を完了しているか？

(1) 歴史的なトレンド(潮流)の変化



これは、変化せざるを得ない、変化するしかない、という事を伝えてくださっている。  
変化とは、成長する、という事であり、変化していない、という事は、停滞したままの意。  
企業(組織)に於ける成長とは、トップの自己革新であり、メンバー一人ひとりの自己革新の意。  
自己革新に必要なもの、それが普遍性のある思想・哲学の学びの継続である。

〔Ⅰ〕あなたの会社は、既に大変革の対応を完了しているか？

(2) 変化に対する一般的抵抗 (スタートさせているか?)

---

〔Ⅰ〕あなたの会社は、既に大変革の対応を完了しているか？

(3) 自己否定を拒む「自己呪縛」

---

〔Ⅱ〕企業に求められる経営理念策定のために基礎となる価値観

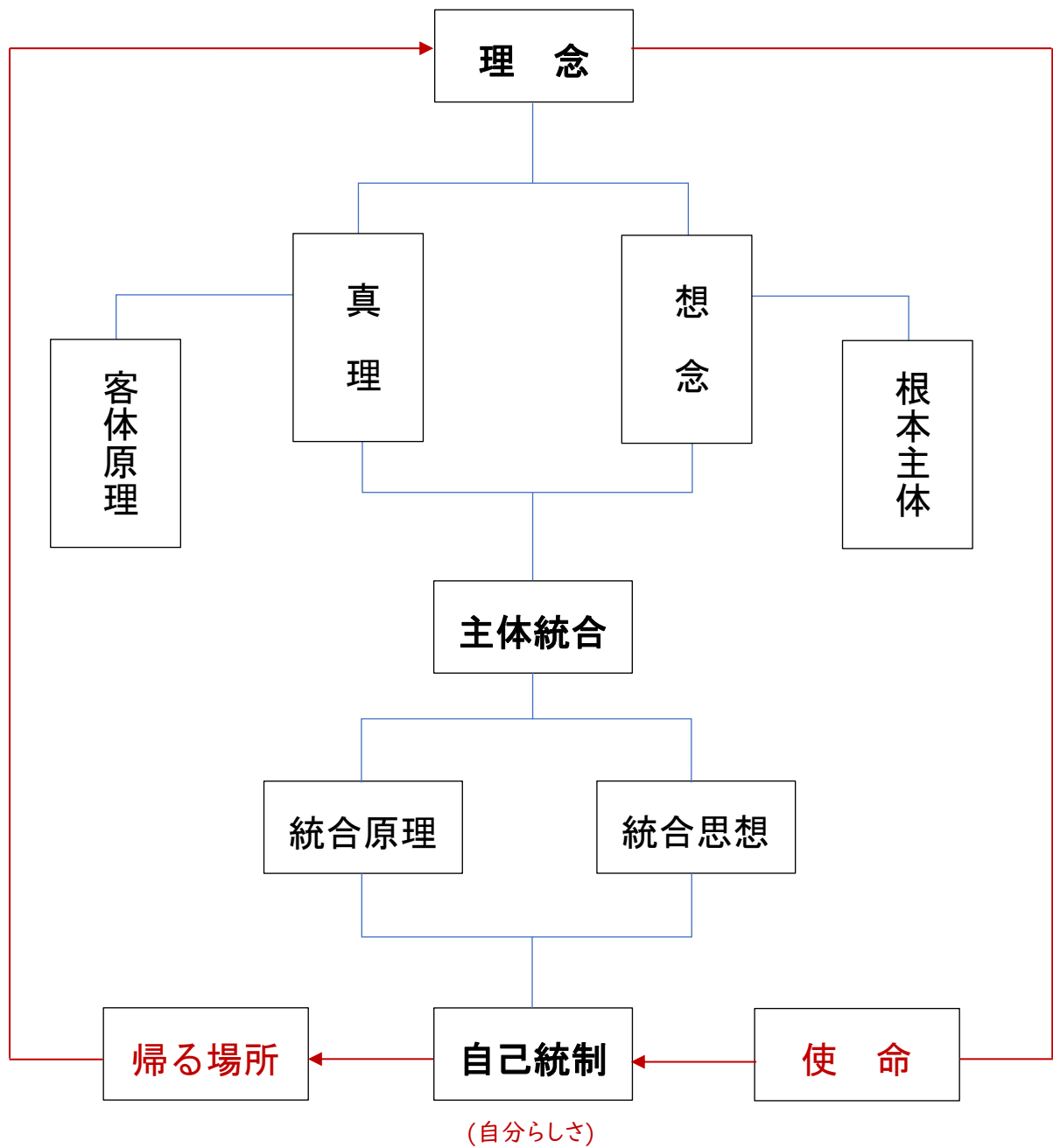
(1) 企業に理念が必要であるとされる前提条件

---

- ① 内外の環境変化から経営構造を変革しなくてはならない事態を迎え、業績悪化が最低状況を迎えた時
  - ② 企業としての過去の方針や戦略が通用しなくなり、未来に向けての方向性が完全に不透明に陥り、為す術をなくした時
  - ③ 全社員が、これまでの仕事に取り組む態度を一変させて、自主的・自発的・主体的に職務に取り組み、自社の新たな戦略づくりに貢献する決意に立たせる必要がある時
  - ④ 全社員が、自社の危機意識を自覚して、各自の価値観を真剣に検証し、一致団結した求心力のある風土を創る決意に立つ時
-

〔Ⅱ〕 企業に求められる経営理念策定のために基礎となる価値観

(2) 理念の定義と「理念策定」の狙い



AIによると、

### **自己統制は、**

自己の意思に基づき自らの行動を調整していこうとする行動であり、対人関係の基盤となる。又、直接的な外的強化なしに自らの意志で行動を統制する能力は、社会化の指標としても重要である。

### **自己統制の意義**

- ・対人関係の基盤となる
- ・社会化の指標として重要である
- ・目標管理において重要な理念である
- ・自ら責任として受け入れ、真剣に取り組む事ができるようになる

### **自己統制の活用法**

- ・初めての仕事や前例のない問題においても「自分ならできる」と考え、ポジティブに臨む
- ・自分の仕事の性質を徹底的に検討し、自ら明らかにすることによって、自らの責任として受け入れ、真剣に取り組む

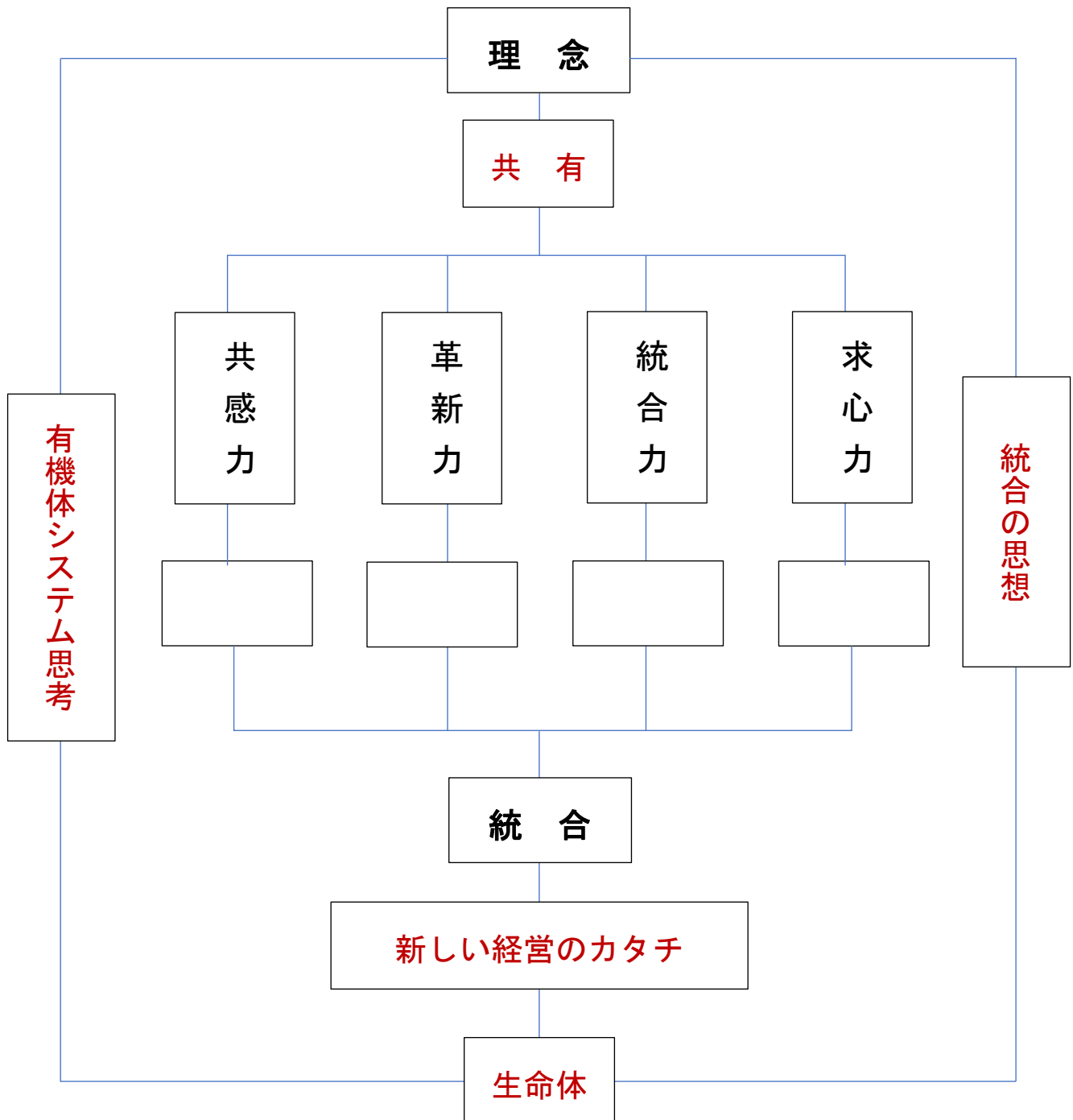
### **目標管理における自己統制**

- ・上司は、部下の意思を尊重しながら、適度な距離をおいて支援的管理を行うことで、部下が自己統制できるようにバックアップしていくことが大切である

※ 竹内日祥上人様の「自己統制」のお話は、大変深く、簡単にお話が出来ないので、改めて後日、ご紹介いたします。

〔Ⅱ〕 企業に求められる経営理念策定のために基礎となる価値観

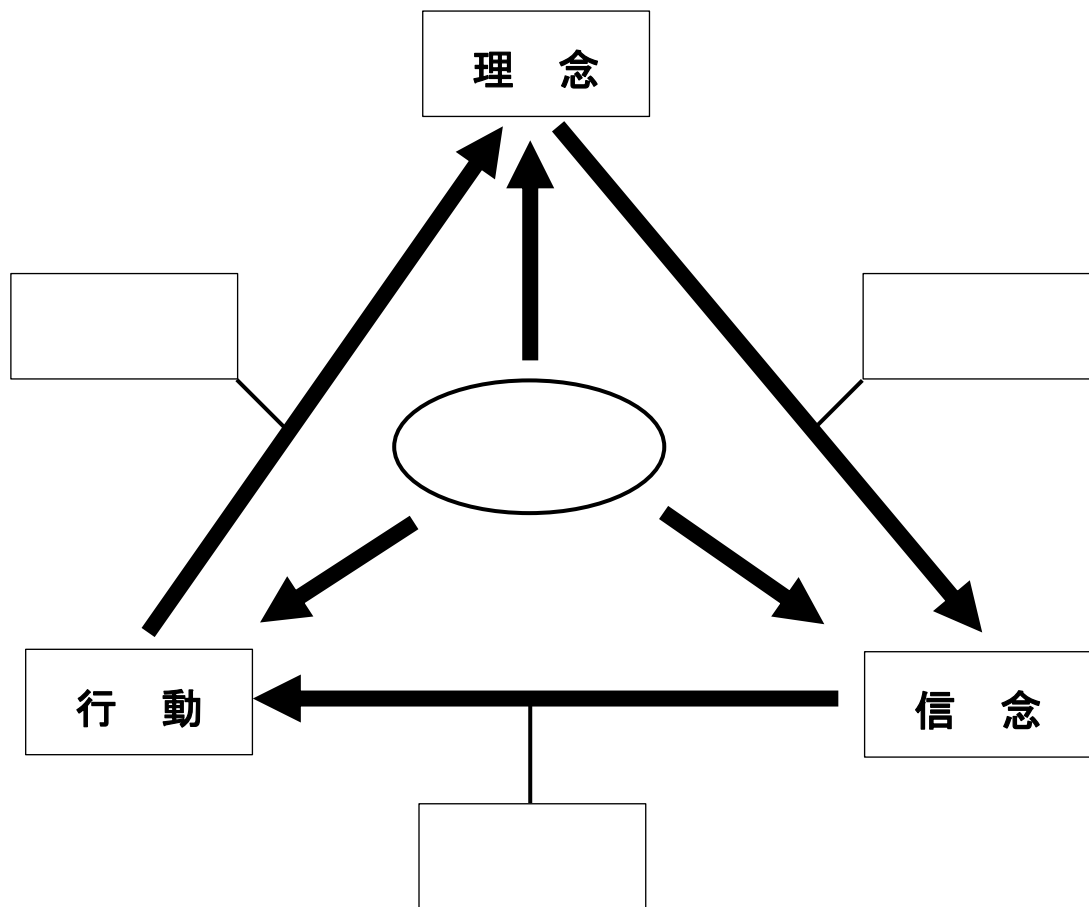
(3) 経営理念の構造と機能性



〔Ⅱ〕 企業に求められる経営理念策定のために基礎となる価値観

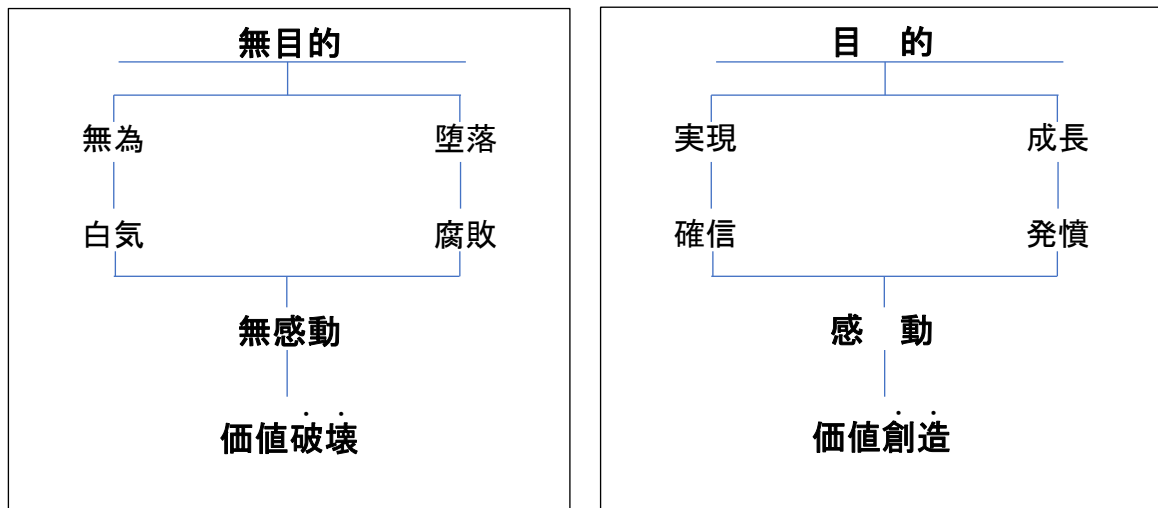
(4) 理念・信念・行動の三大原理

---

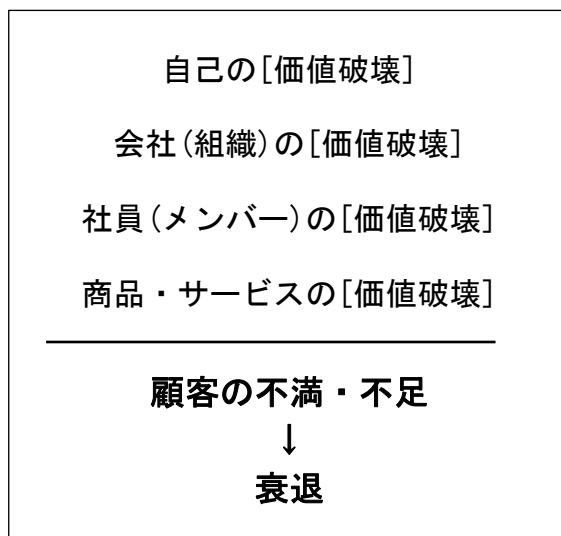


[Ⅲ] 「経営目的」と「経営目標」との相関と各々の意義・役割

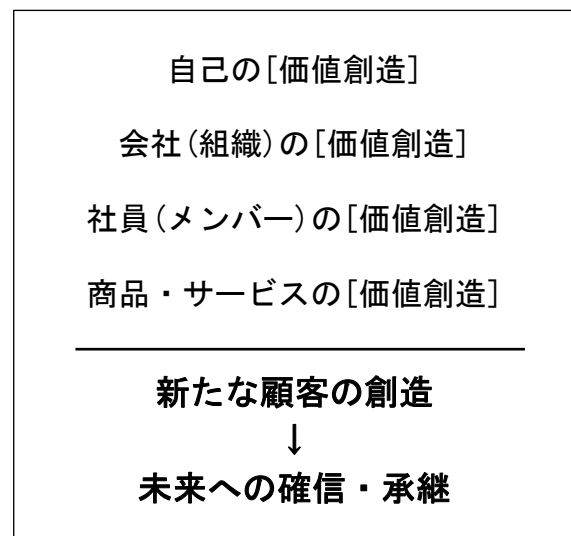
(1) 「目的」を確信する不可思議な効力



[ 価値破壊 ]とは?

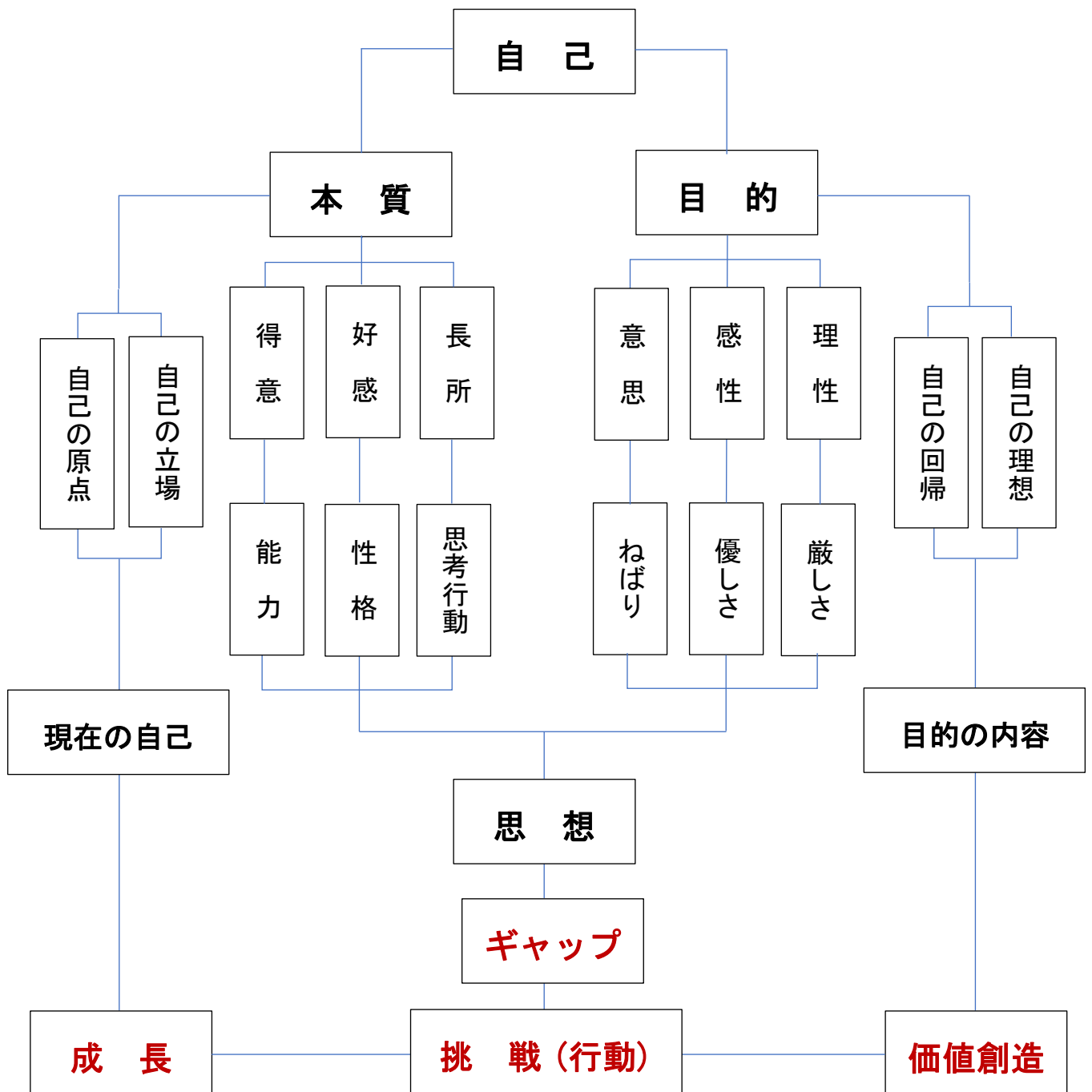


[ 価値創造 ]とは?



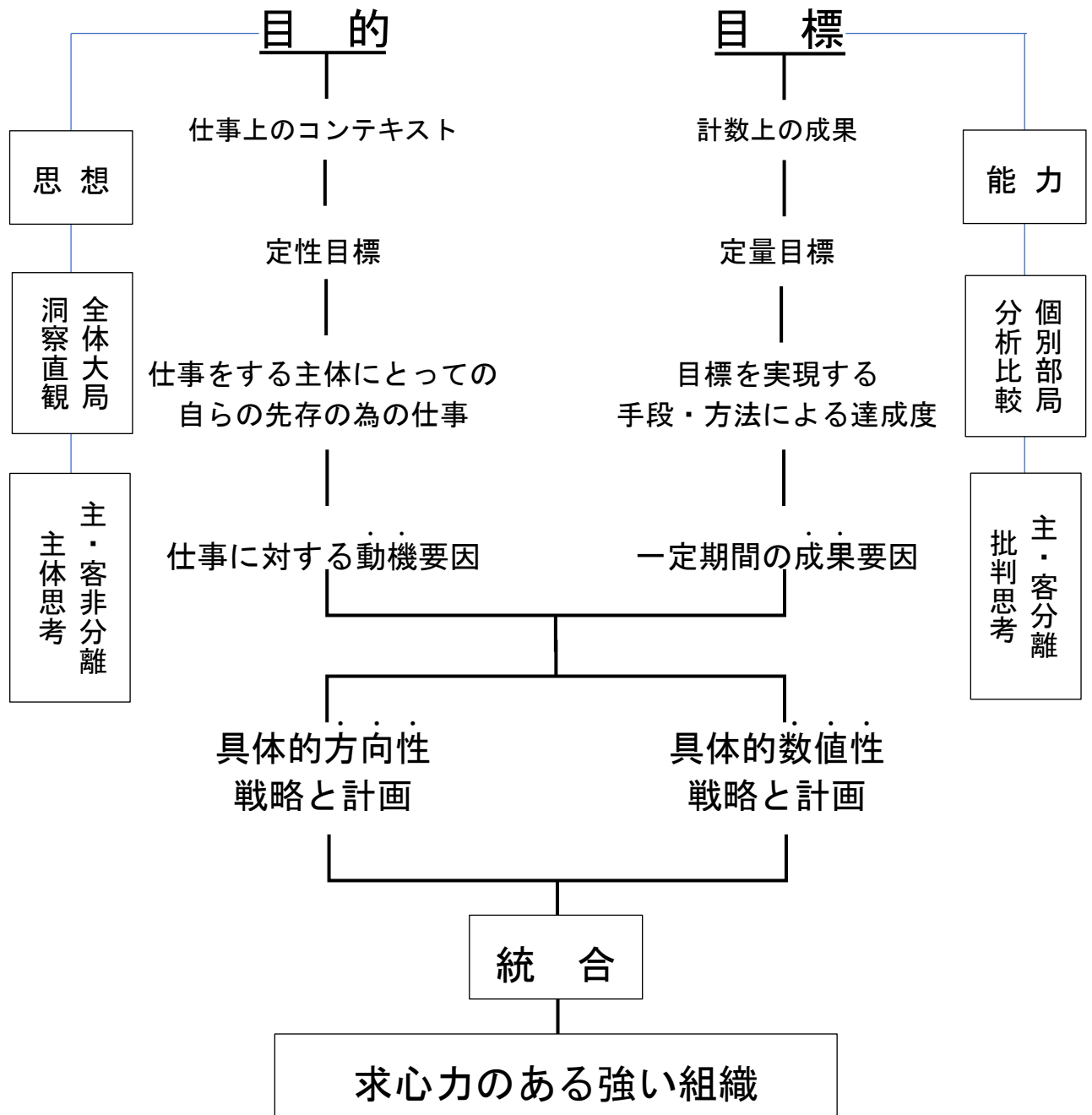
[Ⅲ] 「経営目的」と「経営目標」との相関と各々の意義・役割

(2) 「自己」の本質に具わる「目的」との相関



[Ⅲ] 「経営目的」と「経営目標」との相関と各々の意義・役割

(3) 「目的」と「目標」の相互互換的統合の現実



[IV] 「ヴィジョン」の機能を戦略の中核に位置づけ抜本革新の機動力とする

(1) 過去のパラダイムが通用しない

---

[IV] 「ヴィジョン」の機能を戦略の中核に位置づけ抜本革新の機動力とする

(2) 新しい「ヴィジョン」の範囲と、戦略づくり

---

[IV] 「ヴィジョン」の機能を戦略の中核に位置づけ抜本革新の機動力とする

(3) 「ヴィジョン」の機能と類系別整理

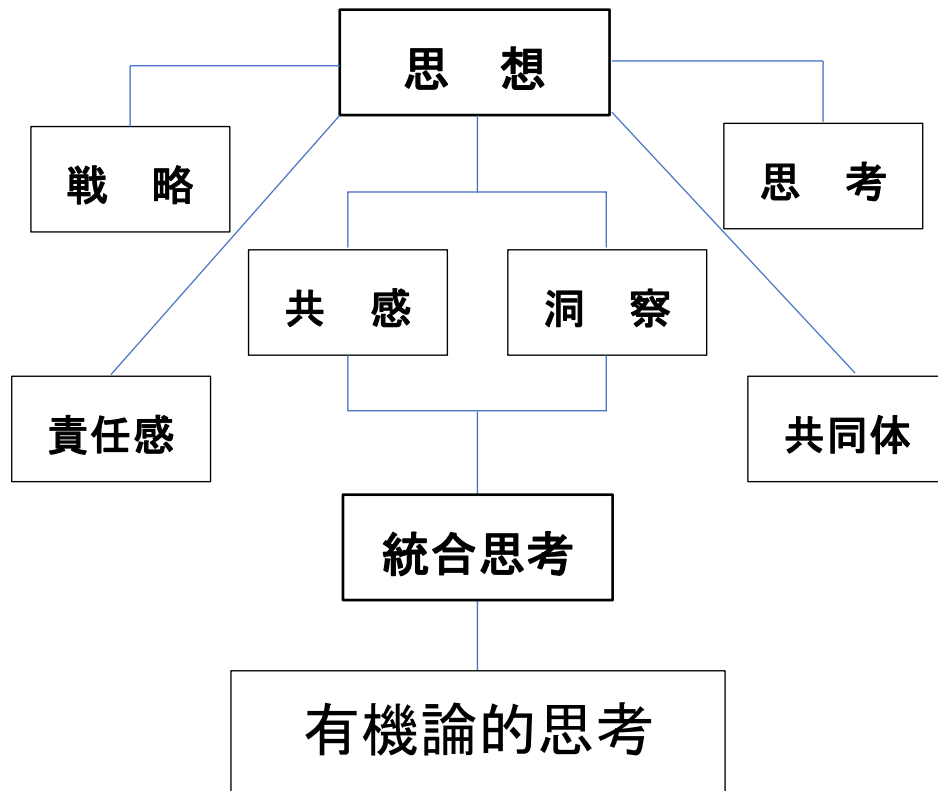
---

《 特別資料 》

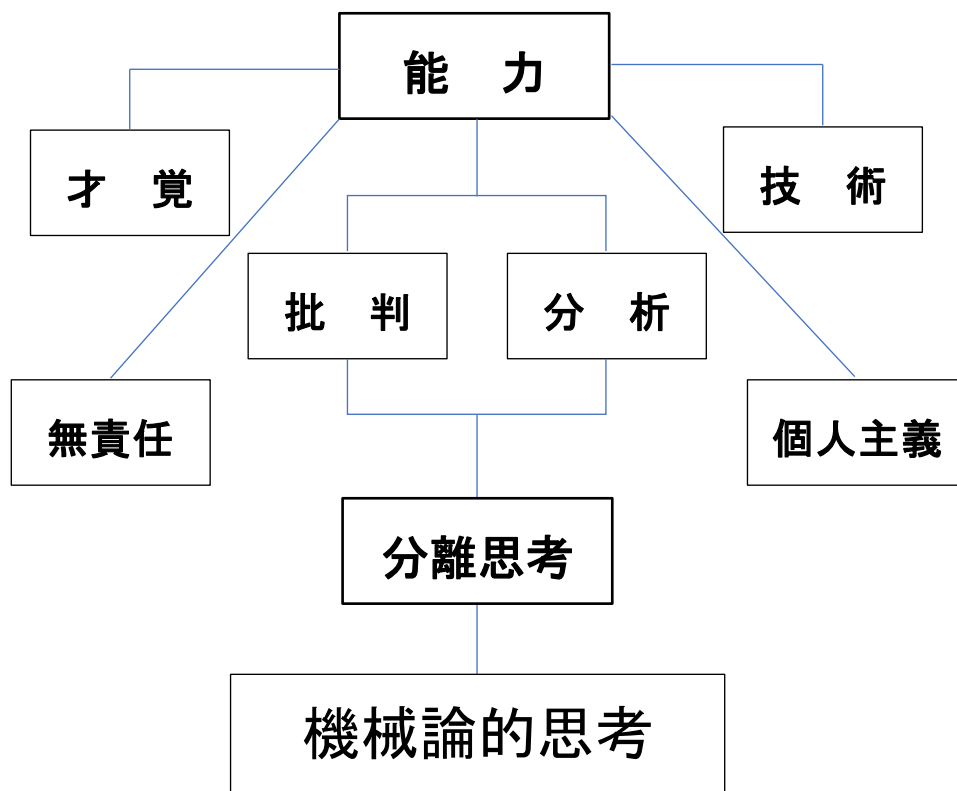
**有機体（システム）の定義**

多様な構成要素が、  
それぞれ個性を保持しながら、  
同一の目的に向かって  
機能し行動する組織体のこと

## 「思想」と「能力」の本質的相違



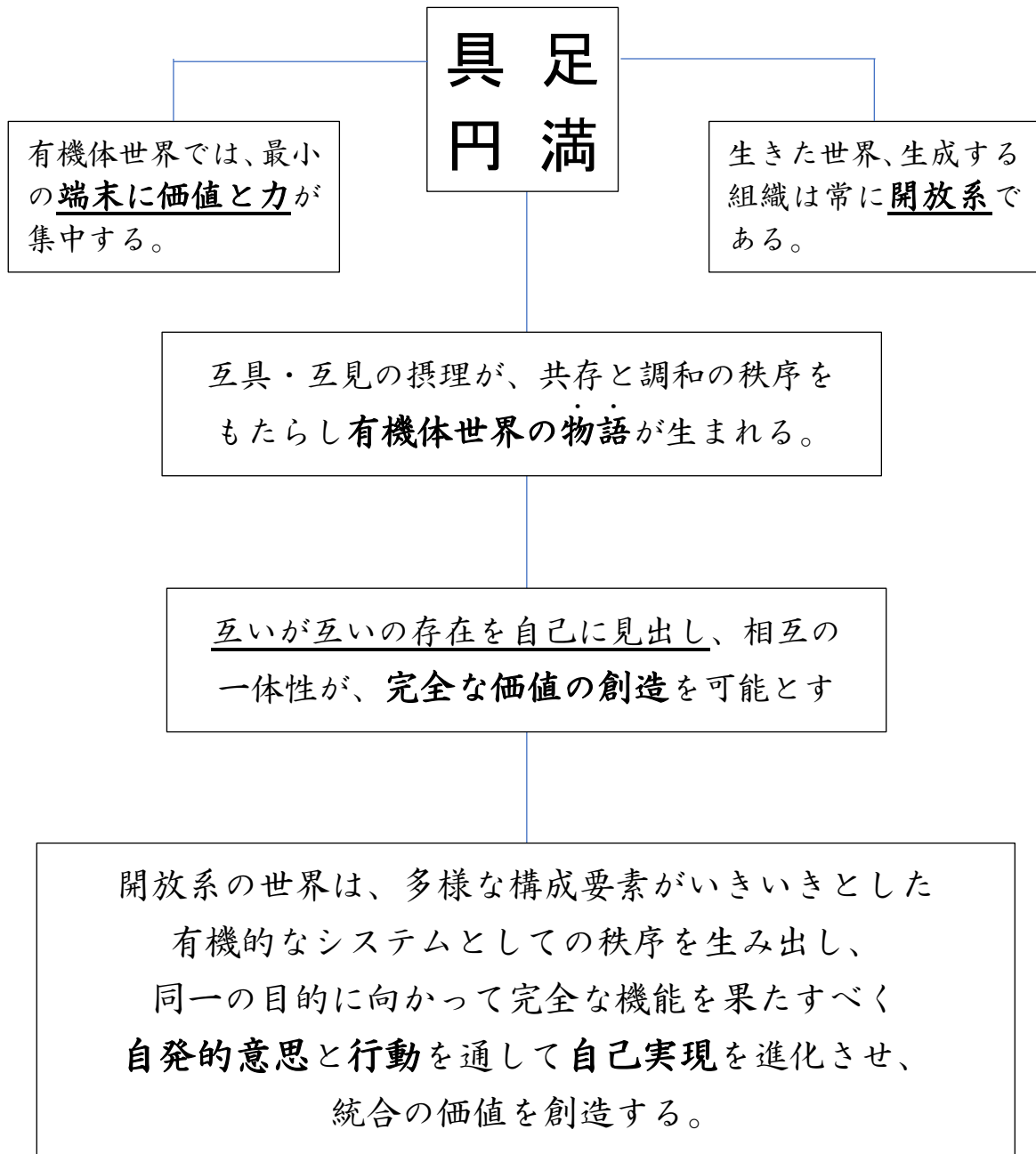
※それぞれの位置にあるものを比較する



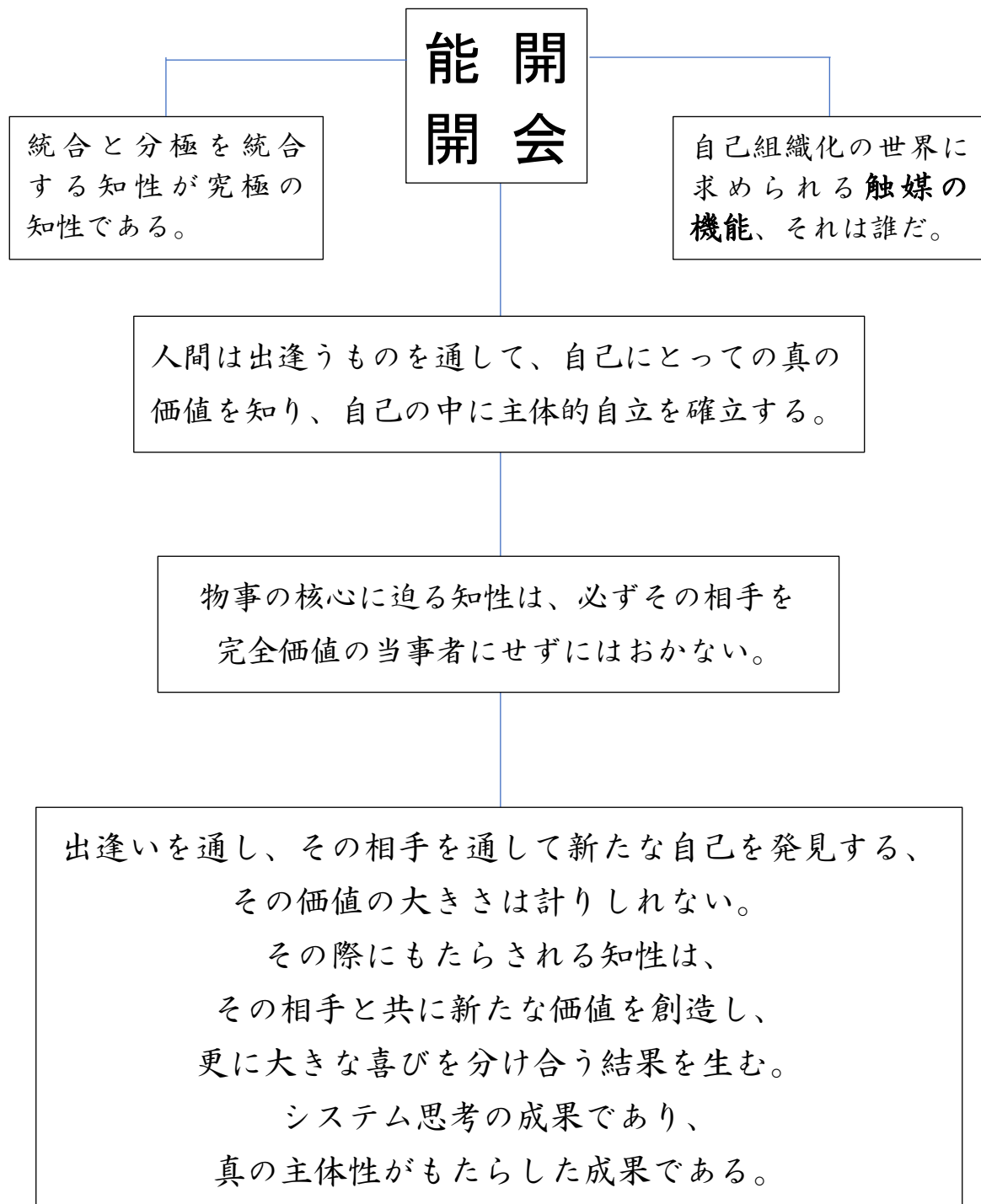
## 有機体的システムにおける機能性の特徴

1. 全体と部分の機能性は、相互に補完的であり、両者の関係性に於いて統合的である。
2. 全体の構成要素は、全体の目的と、その実現の為に必要な秩序を有し、それは必然である。
3. 自己は、出逢う他者を通して、統合の思考を触媒とし、自己言及を経て自己実現を果たす。
4. 全体を構成するシステムは、フィードバックの機能を有し、価値の蘇生と転換が約束される。
5. システムは、一定の環境条件のもとで、自らの組織を自発的に生成し、且つその構造を主体的に変革させる自己組織性を有している。

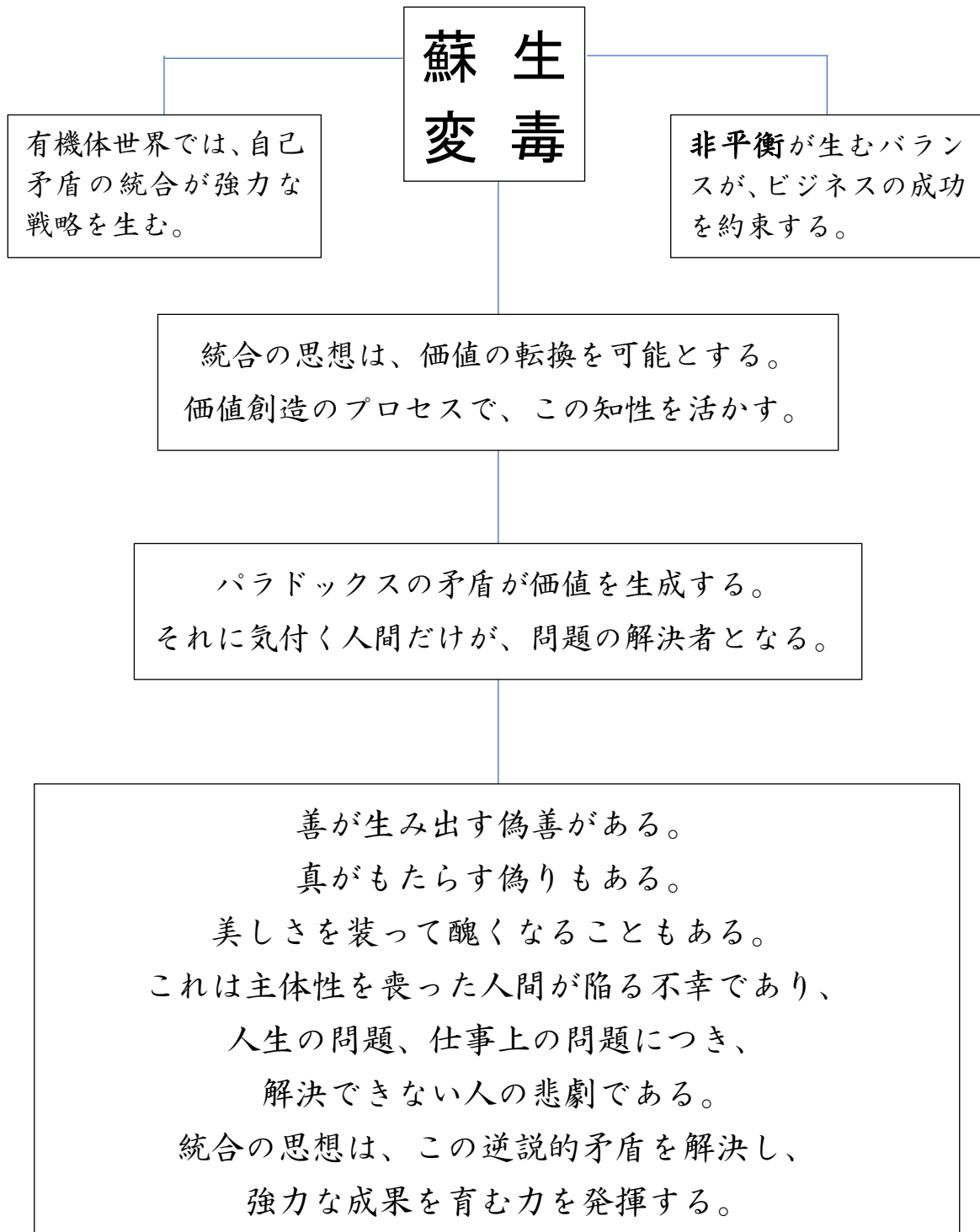
## 21 世紀の企業における「三大理念」の(1)



## 21 世紀の企業における「三大理念」の(2)



## 21 世紀の企業における「三大理念」の(3)



## 「孫子」に基づく組織を守る為の七戦略

日祥瑣言

「守り」と「攻め」は、どちらが大事かというテーマが昔から軍事学で議論されてきました。このテーマについて孫子では、「守り」の方が大事であると明言しています。守りの体制が十二分に整い、敵よりも4倍の勢力がこちらにある時は、攻める事も可能であるとします。しかし、そこまでの力が無い場合は、まずは守りを固めに入るという順序を間違えてはいけないと言うのです。そこで敵に勝つための「**7つの守りの戦略**」を、企業のマネジメントとして以下に記述します。

**第一に「守るべき点を選び、優先順位を付ける」**ことです。「我社の守るべき点はここである」と特定する必要があります。例えば、ライバルの攻撃に対して、絶対に守り切らねばならない拠点・顧客を特定します。そして、その拠点・顧客を守るために、我が社の強みとその裏付けになるものをすべて明確に浮き彫りにすることです。そのうえで、明確化された経営資源を守るべき点に集中的に投下する必要があります。

**第二に「守備の重要さを知らしめて、一瞬の油断も戒める」**ことです。職務に対して「一瞬の油断さえも許さない」という風土を、全社員で共有できる組織にする必要があります。この要求の厳しさは、どうすればできるのでしょうか。方法は一つしかありません。「人に優しく仕事に厳しい」というトップの一貫した行動ができれば、それが可能となります。人間に優しく、職務に厳しい生き方が、最もビジネスマンの成長にとって大事な価値観に他なりません。このような態度で指導を貫く上司を、例外なく部下は心から尊敬するのです。人間的に優しいだけの上司では、部下から尊敬される事はありません。

**第三に「守備の境界を明確にして、責任の内容を徹底する」**ことです。職務上の境界線と、そのコンテンツを明確にする必要があります。どこまでが自分の守備範囲か判らずに守備をしても、それでは守りになりません。守るべき境界を明確にすると共に、その責任を各人に深く理解させなければいけません。何について、どのように仕事をする事が自己責任を果たす事になるのかという自覚が無い限り、必ず無責任な仕事になってしまうからです。各人の果たすべき仕事内容を具体的に列挙し、その仕事の内容についての責任を明確にする必要があるのです。

**第四に「守りは、各分担の有機的な機能性で完全化を図る」**ことです。具体的に自分が守るべき内容が明確になれば、次にその守りが他の部署と、どこでつながっているのかという有機的な**関連性**が必ず問題になります。それぞれの部署の仕事は、一見して分離独立した閉鎖系の中で役割を担っているように見えます。しかしここで最も重要なことは、他の部門と自部門の両方の機能がマッチングしているかどうかを見なければなりません。そ

の関係性の把握が中途半端な状態の場合に重大な問題が起きるからです。

部署としての役割を果たすためには、内部だけでいくら**整合性**を極めようとしても不可能です。部署の内部の機能が、有機的な関連性で、外部と対応できる構造になっている必要があります。この機能を確立するためには、両方の中心の接点に軸足を置いて、どういう**不都合**が起きているかを見定めることで捉えることができます。

顧客を巻き込んだ市場という概念に於いて、「ここが最も我が社において市場掌握に不足し、非常に希薄な状態だ」というところが盲点となっている場合があります。これを明確化するためにも、各部署の内部機能における有機的なつながりが必要となるのです。

**第五は「部分と全体の情報における双方向の互換性の徹底を図る」**ことです。その為には、まず互いに相手が必要とする情報を、相互で完璧に伝え合う必要があります。また伝えるだけではなく、相手に伝わったかどうか、どの程度まで相手が認識できたかをチェックする為のしくみをつくらなくてはなりません。双方向の互換性につき、**徹底的な分析**ができる構造体しておく必要があるのです。情報を送った時に、こちらが期待した通りに相手が受け止められているかどうかをチェックするシートを用意します。そして徹底した**双方からの確認**が、守りの上で必要です。守備範囲が決まっているだけでは充分とは言えないのです。

**第六は、「守備に当る人間どうしの相互信頼の確立を図る」**ことです。多数の部門が存在する企業ほど「私はあの部門を信用できない」という言葉が返ってくる傾向にあります。他部門と自部門との**関係性**につき、具体的に把握できない状態で放置されていることが多い原因です。部門間どうしの情報交換や議論する場がないことから、問題が放置された風土になっているのです。問題を解決する制度や仕組みの無い状態を許しているのは、**トップ経営者の意識に問題**があると言わざるを得ません。社内にルールと基準があるから、信頼関係は創造していくことができるのです。従ってルールと基準を見直して、信頼関係を創造するような組織へと抜本的に革新していく必要があるのです。

**第七は「守りの戦略構想に対する共通認識に立ち、思想的裏付けを共有する」**です。今まで述べてきた六つのことを共通認識として、思想的な根拠とその論理的な裏付けを、さらに共有していくべきであるという意識が重要になります。この七つ目が上位概念に来て、その下に今まで述べた六つの項目が**統合された構造**になるのです。

「攻撃は最大の防御」という言葉をよく使いますが、これは間違っています。攻撃の態勢とは、まったく防御ができない状態になることを意味します。従って、攻撃の姿は防御とはまったく反対です。孫子が余程力がないと攻撃の態勢に入ってはいけないという理由はここにあります。防御が出来た後に、機を見て攻撃に出ます。本当に守りが完全に出来れば、そこで始めて正しい攻撃が可能となるのです。この七つの戦略の実働により、企業が倒産に追い込まれるリスクは最小限になっていくのです。

### — 最高の戦略は『敵を味方に変える』こと —

企業の原点、企業の本質について、思想の立場からこれを徹底的に究明し、新しい時代の大きな変化に、どのように対応し、その臨むべきあり方はどうあるべきかについて考えてみたい。

まず、その前提として、**人生および企業は戦争の渦中と捉える。**

すると、私達は改めて、危機感なくして存在し、発展することはあり得ないことになる。

21 世紀において、戦争あるいは戦いに対し、思想的に踏み込んで理解する上で、おそらく孫子ほど、その本質を極めた思考の成果をまとめあげた書物は他にないと思われる。

その明らかな証拠が、近年アメリカの国防総省において、高級官僚がこの孫子をほとんど丸暗記するほど、学習に意欲を燃やしている事実があることで理解できる。

ちなみに、孫子は今から約 2500 年もの昔に説かれた兵法の書である。著者は、孔子と同じ春秋の頃、中国の斉の国(山東省)に生れた天才的な兵法家の孫武だとされている。

その論説は、客観性と合理性に富み、しかも戦場に巻き込まれた人間の心術を徹底的に究明し尽くした孫武の体験的確信は、万人を納得させる不思議な力を持っていた。

それは、戦争という人類が避けようとして避けられない、皮肉にして残酷な宿命的事例との遭遇を通し、人間の本質とそこに秘められた、人間の能力の可能性を闇から浮彫させようと企てられたごとく思わせられる点である。

これは孫子を学ぶことによって、**人間の本質**が理解できるという意味であり、企業経営に関して参考とすべき視点から紹介してみたい。

まず、**私達は企業経営を通して、何者と戦っているのか**といったことについて、**正しい理解と認識が求められる。**

孫子は私達に一体、何者との戦いを明らかにせよと言うのか。

戦う対象は何か。

**第一の戦いの対象は「変化」**である。

私達は変化との戦いに勝利を得ていく必要がある。

この世の中は常に千変万化進化していることが歴史の本質であり、この変化という現実と私達は戦わざるを得ない。だからこそ、社会激変の今、自分の価値観を変え、自己革新せざるを得なくなる。

それは自分の価値観が、社会で評価された時、世の中に役に立つことになるから

である。

その変化と戦う為に**必要な武器が思想**であり、それを学ばざるを得なくなる。

**第二の戦いの対象は、「組織」**である。

企業経営は組織の力をもって支えられている。組織の力というのは、5 人の人がいて、1 人が 1 つのエネルギーをもっていたら、5 つのエネルギーになると普通は解釈されるがそうではない。単純に 1 つの力をもった人が 5 人集まれば 5 つの力の成果しか生まれないならば、組織の敵をあえて取り上げる必要はない。部分の力を合計した数が、全体の力になるのではないことを理解することが大切である。

まず、**組織を本質的に理解できない自己の低い価値観という敵と戦う必要がある。**

また、組織についての重要なことの 1 つに危機感がある。「**危機感なき企業風土**」という敵に立ち向わなければ、早晚組織は壊滅する。

危機感をもつことが組織を防衛する上で如何に大事な事であるかと、至る所で孫子は強調している。

そのうえ、組織の敵は世の中の景気や経済の動向、即ち、外部環境の中に見出し得る場合もあるが、さらに怖ろしいのは内部環境の味方であるはずの中に出現する敵の存在であり、これに気付くことが組織を守ることにつながる。

**組織の敵は組織の中**にいて、例えば企業のあり方として許されないことを目前にしながら、見て見ぬ振りをする管理職などが好例である。

そもそも孫子は戦争において、自ら勝つ条件を創ることによって勝つのではない。負ける条件を自らで作らない限り、絶対に負けないということを訴えている。

組織の中から自ら負ける条件を作る組織の敵が出てくるのである。

その敵とは、自己本位にもの考える思想の低い人を指す。

この様な自己本位が続出する時代にこそ、思想性の価値が復権されなくてははいけない。

高い思想(価値観)の集団に変えなければ組織は守れない。思想の高い人とは、常に周りの人を最優先する思考の人で、可能な限り自分がリスクを背負うように励み、自分が所属する組織や集団のコミュニティへの貢献に努め、そのことがそのまま、自分の身を守ることに繋がっていくという**確信**を思想の学習を通じて理解しなければならない。

更に**第三の戦いの対象は「自分」**である。

人間は他の動物と違って、自らと戦うという局面が要求される。

人間以外の動物は外敵と戦うことはあっても、自らと戦うことはあり得ない。

人間のみが自らを敵として戦うことができる。そして、自らの内面に棲む、自分にとって最も恐ろしい敵、子の敵と戦って勝利を得ない限り、人生の成功、事業の成功、経営の成功

は断じてあり得ないと、孫子は強く主張している。

ところが、自己本位は別に大した罪悪ではないと思っている日本人が多い。しかし、思えば自己本位ほど大きな罪悪はないと考える。

他人に迷惑をかけても、自分の心に傷を受けないことを自己本位と言っている。

自己本位にものを考え、自己本位に仕事をし、自己本位な言葉を発することである。

ところが自分の実体にその姿を発見した時、自分の中にある一番嫌いなものを覗いたという感じをもった時、自己嫌悪に浸ってしまう。それは自分の心の中の醜い敵を見定めたからである。

人間は誰であっても、

思想の学習をするとその自己の醜さを見ないわけにはいかなくなる。

思想は、自己の目をそらさず赤裸々な自己を凝視することを求める。

そして、自分を支えている 90%以上が、自己本位な醜いエネルギーであり、これがこれまでの人生を支えてきた実体であったことを確認し愕然とする。

その時、高い思想はさらに私達に醜い世界を究明していくことで、私達は素晴らしい成果を自分のものにできることを教えてくれる。

自分のマイナスが大きければ大きいほど逆転してプラスの価値が大きくなる。というのは、思想を学んだ人は、自分の醜さを知っている人だから、人前で、絶対に尊大な態度は取らなくなり謙虚となる。そして、今までの自分を受け容れてくれていた人たちに、自分はなんとお詫びをしようかという気持ちを抱く。すると、いつの間にか自分の周囲の敵だと思われていた人達が、味方に変わっていることに気付く、その事が確信できるようになる。

その意味で、自分の心の中の敵と戦う武器は、「哲学」と「思想」しか他にない。

そこに思想が人間に必要な最大の理由がある。

この世の中の戦いは、帰着するところ自己矛盾との戦いである。

そして変化・組織・自分という敵を味方に変えていった人が、人生の戦いに勝つのである。

敵と戦わないで勝ち、敵を味方に変える。21 世紀の基本戦略である。

## — ご報告 —

AIの誕生は、仕事そのものを根底から変革するのみならず、生き方すら大変革させる。

その時、新しい経営のカタチが創造される。

自社を越えて、地域を越えて、国をも超えて、生じてくる「シン・共同体」

顧客(メンバー)が大変になる時代

士業共同体の顧客(メンバー)になるには、その顧客(メンバー)自体が共同体メンバーとしての条件が問われる。

つまり、「顧客が選ばれる時代」になる…というか、創る…というか（既に始まっている）

すると、例えば……どうなるのか……？

### 「スタッフ共同体」の創造

#### ■「スタッフ共同体」立ち上げ

■「戦略経理共同体」→ BANGASHILA 現在進行中

■「戦略総務共同体」立ち上げ

■「戦略人事共同体」立ち上げ

「(一財)日本のM&A推進財団」11年目の抜本革新と、

■「シン・士業共同体」の関係性が、

他の共同体との新たな関係性を創り、

各メンバーを助け、育て、強くし、新たな価値の創造を担う

#### ★この5つの統合的關係性の創造

※いずれも、講師は私以外の者です。

私では出来ません。

私では、意味の無い共同体になってしまいます。

自社以外(環境)との、より強固な関係性で生き残る  
これまでのように自分の会社内だけで何とかする、何とかしよう、で、  
はたしてこの激変を乗り越える事が出来るのか？ だから…

#### → 共同体

では、これまでの団体との違いは何か？  
偽善ではない。つまり、自分達を守る為の組織ではない。

目的の為に行動し、全体に貢献する者の組織。

相互関係性有りの運命共同体組織

会社名：T

氏名：M

年齢：55

性別：男性

感想文の公開：①開放可能

### 【高次元経営第5期7講 感想文】

自己革新 蘇生変毒

自己統合 具足円満

現実変革 能開開会

自己のパラダイムを変える。

環境貢献のパラダイムを変える。

経営のパラダイムを変える。

人生のパラダイムを変える。

今世生まれてきた目的にたどり着く。

望もうが望むまいが、何人と共有しても差支えなどない目的であり、理想である。

そして、ご縁のある方のお役に立ち、その方の環境がより良くなる為に、

仕事があり、継続しなければならない。だから稼がなければならない。

連綿として継続的に、自己の問題を特定し、正しく向き合う。

そのために「思想学習」が必要。

今も代表を通して、お上人様が講義を続けて下さっている。

今まで、そう思っていなかった。

なぜそう言えるのか。

環境貢献が続かない。

貢献したいと思っていないのに、貢献と嘘偽っていることに苦しんでいる。親孝行もそう。

美しさを求めて醜くなる。その実態を見ることが苦しい。したくない。それよりも自己保身。

なぜそうなるのか…環境と自己が別という価値観だから。

ここからスタートしているから、一生懸命頑張って不幸になる。

出発点が間違っていた。出発地点から理想(自己統合)でなければならなかった。

「なぜ環境貢献しないといけないのか」という理由がわかっていなかった。自覚していなかった。

自己と環境(家庭、国家、人類、大自然)は、切り離せない、一つだから。

そうっていない。だから、「自己と環境は一つ」と受け止める価値観が理想になる。自己統合が理想。それをここから出発せずに、「自分と環境は別」とする自分の価値観のままに思想を学んでいたことが、問題点。

理想の種が植わっていないままにいる実態。どんなに努力しても、芽が出ない。本当の真顔の自分ではない。理想実現しない。そもそも理想が間違っている。

そして長く思想を学ぶから、最悪の事態となる。そしてこれまでの苦しい環境を引き寄せた。理想は自己統合。自己統合の種を植え、育てるがごとく学ぶ。その種を自己に植える。その役割をお上人様がお求めになられていると、今、受け止めた。

分離の価値観では理想実現できない。根本の次元が低いから、人生最悪。学んで学んで増長慢心に苦しむことになる。その人生で終わってしまう。そのために生まれてきたのではない。そんなことは理想ではない。理想ではないものを理想としている実態に気づかない。

つまり、自分の価値観で思想を学び続けると、最悪の増長慢心となり、思想を学ばなかった時にはありえないほどの苦しみを引き寄せる。自分流の価値観が最大の敵となる。この問題は、自己の悪を受け入れ、統合の思想を必要とする自己を確認し、その自己を育てていかなければ、絶対に解決できない。

これまで私の思想学習は、新たな教えを学ぶ。新たな知識が増える。知らなかったことを聞き、理解できたことが自己革新と思い、その理解を増やしていくように、勉強しておりました。そして自分は分かってきたな、気付けないことを知ったな。他の人が知らない勉強をして、自分は人より優位だなと。

学んだ思想で周囲の人達を見て、思想と違う。私は出逢って分かっているが、相手は違う。思想を習った自分と習っていない相手と立場を分けて、思想で習ったことで、思想と相手を比べて、それは違うと分離の価値観を育ててきました。高い思想の自己を育てると装い、グレーに見えていた鳥は、青い鳥ではない、とし、分離思想の自我を増強することが目的となっていました。

そんなことは表に出さず、お上人様や楠本先生はもちろん、思想を学んでおられる方々に気に入られようと、条件反射的に算段をして謙虚なふりをして、勉強しておりました。そのように自分に都合よく思想を装う学び方を繰り返す。思想を求めるふりをしているので、講義に参加して終わればまた自分の価値観になり思想から離れる。

今年はずいに、講義に行かない。勉強はしない。感想文も出さない。環境貢献、自己革新という言葉は、全部自己保身の都合のいい道具として建前の目的に帰結する。今自分は大変な時期だから、環境に貢献するような余裕はないと後回しする。なぜ貢献しなければならない

のか自分の言葉で答えられない。これが真顔の自分。美しさを装って醜くなる実態を認めます。

学べば学ぶほどに、分離思想を強固にしてきたことは、経営(人生)のパラダイムを変えろという目的を破壊する行為です。それを自己革新と思っている間違いを繰り返し、自我を増長するために学んで来ただけです。思想は、そんなことをお求めになられていない。「自己革新による環境貢献」は、言葉の上だけの偽物で、裏にある目的は「自己保身」。この醜い悪態は、思想学習には、とても似つかわしくない。

思想に受け容れていただき、最高の御勉強をさせていただき、私は間違いに気付かずに正しいと思って尊い目的を破壊することをし続ける。この問題に気付かないから放置する。統合の思想の種を植えて育てることになっておらず、種を植えていただいているのに放置しっぱなしで粗末にする。自分の価値観で思想を学ぶということは、こういう事になってしまうことに気付かない。それでは人生よくなるはずはない。思想を学ぶ出発点はこれほど大事なことであり、最も醜い力を最も美しい価値に転換するといった理想目的を実現できないまま、人生を過ごすことになる。この問題は、高次元経営の講義がなくては気付くことはなく、絶対に解決することはない。

自己革新による真の環境貢献という目的のその実態は、自己満足による最悪の環境利用であり、その価値観の延長で思想を学ぶことが間違いでした。

これが自分の実態だとはっきりしました。だから自他統合が理想となり、目指す方向が明確になりました。

本当の醜い自分の実態を認めず、理想を求める種が植わらず、人生の目的に向かってスタートすることもできず、思想との出逢いがありながらも、今世を終えてしまう。理想、目的、出発点が一致統合されていないといけなかった。これほど出発点が大事だと気付かなかった。

理想を求めて進んでいくその道が、一本に定まっていない。何が理想かも特定できていないから、当然、目標もあやふやで、進捗状況も確認できない。達成感も持てない。これで充実した人生になるわけがない。思想と出逢っているくせに、これほど膨大なエネルギーをかけていただいているのに、惨憺たる有様じゃないか。

理想も持てていない自分が「人を育てることが大事だ」と講義を聞いて、いくら頑張っても、相手は迷惑でしかない。見当違い、厚かましきの恥知らず、育てると着飾ってだまして我欲達成のために利用する。

分離思想の汚い自分を認めるから、高い思想を理想とすることができるという関係性によ

って、それは私のマイナスの自己が、私の中に真理に一致した想念(蘇生変毒)があることを保証している。つまり、忌み嫌い蓋をしてきたマイナスの私の自己イメージが、唯一信じられる私に気づかせてくれた。私の自己理想を保証してくれている。だからマイナスの自己イメージが私にとって大切なものとして受け入れられる。忌み嫌い、捨て去るものではなく、歓迎されるものであり、グレーに見えていた鳥は、青い鳥であった。このことが、ずっと長い間、本当に分かりませんでした。今後は、見方を変えて、もう一度新たに学習し直していきたい。

この度のテキストを拝見させていただき、何故？環境のために貢献しなければならないのか？自己と環境(家庭、国家、人類、大自然)は、切り離せない、一つだから。というこの文章が目に入りました。そうだった。その理論は以前も学んだではないか。この価値観が普遍的理想の価値観だと学び、そう思って勉強してきたつもりでした。でも改めて自分の価値観は、本当の真顔の自分は、そうではない。仮面をつけている。間違いなく偽っている。真顔の自分をさらけ出すのが嫌な自分。分離思考の低い価値観だとはっきり認めます。だからこの理想の価値観を自分の価値観にしたいと正直に思います。分離思考の自分に蓋をして目をそらし、認めず、きれいに装った偽りの価値観(青い鳥)を認めずに出発していたから、理想は実現しない。醜い汚い本当の自分の価値観を振り返り、価値に転換する学びの出発点に立つこともなく、今世を終えていく。理想は遠くに掲げておくように額に飾っておいているという実態。お上人様、両親、楠本先生、家族、思想学習をお支えいただき、こんなにも恵まれた出逢いをいただいておりますながら、思想を学んでいるくせに、実に恥ずかしく、面目ございません。このような問題があったと受け止めております。

また、この度の講義で、分離の価値観を受け入れて、信じられる自己を育てていく。今世生まれてきた理想目的は「経営(人生)のパラダイムを変える」ことだと受け止めました。

苦境の中屈辱に気が狂い、希望を失い疲れ果て、「越えられない壁は決して現れない」という思想の言葉にしがみつき、祈り、妻、娘、R君に支えられここまでできておりました。まだまだ問題の最中ではありますが、今回のご講義は、私にとりましても、特別に救って頂いた講義となりました。

みぞろぎ梨穂さんと出逢わせていただき、涙があふれ、私も自己と向き合い、ランプに明かりをともししていきたいと思いました。

人生の理想目的(青い鳥)は、ボロボロに傷つき、破り捨てられた魂(グレーだと思っていた鳥)と共にある。未完の目的を達成させ。魂を救い出す。  
非エリートの自分を救っていただいたように。私もそのお役に立つ人生を生きたい。

楠本先生、長い年月を通じまして、お世話になり、私を育てて下さり、真に感謝いたします。

信念とは、高い思想を必要とする自分、このスタートする意思ということなのか、道を特定するというのはこのようなことなのかと受け止めている次第です。

これまでの高次元経営の講義を通じて、成長なさっておられる方のご紹介をいただきますたびに、その立派さに頭が下がり、そこにお上人様がいらっしゃるようになっております。お上人様が今も継続して一緒に講義をさせていただいている。

新たにそう思い、私も、種を植えて、お手本に習って育てて行きたいですし、その目的を達成しながら生きていく経営者となり、私もまたその種を共有させていただける人を育てて行く。このようにして参りたいと存じます。

ご指導のほど、よろしくお願い申し上げます。

## 人生を企画し演出する戦略（醒悟塾 2000/3/3）

### —— 人生成功の為の戦略的法則 ——

私達が一体、どういう生き方を生涯にわたって貫くべきかという事について、六つの視点からまとめた内容をご紹介します。この法則の一から六までの、一つ欠けても駄目だという法則になっています。もし、六つのうちの一つでも欠く事があると、ある面では達成しますが、そこに達成した事が不幸の原因になるというジレンマに苦しめられる、という意味で、百点を取るか、零点を取るか、という差が生れてきます。従って、一つと雖も、これを見捨てるわけにはいかない、という構造になっているのです。

#### 第一法則 見える為の前提

人は目を持っているから目の前のものが見えるのではなく、見えるためには知覚のパラダイムが、その人の中に在るか無いか、ということです。この知のパラダイムがその人の頭の中に無ければ、目の前にあっても無いと同じことなのです。見える為の前提条件は、知覚のパラダイムを本人が確信出来ているか否かで決まります。知のパラダイムがそこで問われるのです。これを知性と言っています。これが思考性という意味なのです。ものを考える力のことです。

この知のパラダイムの中に2つの知のパラダイムがあります。1つは「分離思考」という知のパラダイムです。もう1つは、統合的にものを捉えることが可能な「統合の思考」です。この2つしか人間は思考力を持っていないのです。分離というのは、一体何かと言いますと、これを知識と言っています。しかし、知識量が多いという事は、人生の幸せを約束してくれることにつながりません。

統合という方は智慧と言われるものです。知覚は統合という意味です。統合的に物事を捉えているという意味です。統合的把握が出来た時が、知のパラダイムがその人のものになった時です。私達はものを見る時に、必ず知覚のパラダイムが自分の中に含まれているかどうか、ということを反省しながらものを見ないといけないという事なのです。私達は、人生でたびたび、自分はひょっとしたら間違っているかもしれない、と反省する気持ちになる事があります。その反省という思考の手掛かりについてなのですが、分離的思考で反省しても、反省した事にならないのです。統合的思考による反省が出来た時に、はっきり反省が出来た、非常に深く自分を振り返ることが出来たと言って差し支えない事になる、というお話です。

知覚のパラダイムが出来たか出来ないか、という事を判断するのに、一つの手がかりがあります。それは「危機」という言葉です。危機という危険な状態は文字通り危険な状態を含んでいると同時に、意外にも「チャンス到来」という意味も含まれています。つまり、私達は 1 つのある状況を説明する言葉から、全く異なる 2 つの意味を見出す事が出来るのです。そういう思考訓練の出来た人を、私達は統合の思想の持ち主だというのです。企業で言えば、急成長しているこの時に、実は、衰退の要因が確実に育っている、という考え方です。これが「思考的統合」という意味です。これを知覚のパラダイムと言っているのです。

## 第二法則 思考と感情と行動、そして、目的の関係

### 哲学における知覚

ーウィキペディアより

カントの純粋理性批判の先験的感性論によれば、時間と空間は主観から完全に演繹できる。なぜならば時間と空間を取り去って物を考える事は不可能であるから、それらは認識の形式として予め備わっているものであり、つまり経験より先に与えられている。むしろ、時間と空間の形式によって、初めて経験が可能になる。単なる感覚は時間と空間の形式に整理・統合され、それにより客観が発生する。

以上の理論を受け継いだショーペンハウアーはこれを更に吟味し明確にした。彼によると主観と客観が生じるのは脳の機能によるもので、例えば 2 つの眼で見ている画像は二重に見えず統合され、我々に立体として与えられる。手で物を触った刺激を整理統合して立体を形成するのも脳の働きである。このことは、指を交差させ間にペンなどを触れさせると 2 つに感じる錯覚(アリストテレスの錯覚)からも確認できる。つまり客観として我々に与えられる世界は、既に脳を経由し、時間と空間の形式に統合されたものである。

この過程は概念による抽象的推論は全く含まない。なぜなら犬や猫といった動物も知覚を持つことは明らかだからである。

むしろ人間を含む動物の知覚は、因果性を無意識に(つまり、抽象的推論ではなしに)適用することで成立する。例えば我々の網膜に様々な像が現れ、鼓膜も振動するが、このような器官に起きる変化だけでは「それが外部(客観)によって生まれた刺激である」と認識することは不可能である。というのも、目や耳それ自体は単に刺激を感受するだけで、その刺激を肉体の外部(つまり空間)に存在するもの(客観)から発生した刺激であるというように

「推測する」機能は持っていないからである。

ゆえに、我々に現れる客観は、既に因果性の適用を受けて成立している。因果性はむしろ、時間や空間と同様、我々に客観を成立せしめる条件として脳に備わっている機能であると考えられる。というのも、時間や空間と同じく、因果性もそれ自体が物事の説明の形式であり、何かを理解するということも結局は因果関係において理解するということに他ならないからである。

## 人生を企画し演出する戦略 — 人生成功の為の戦略的法則 —

第二法則 ～ 第六法則

第VI期 第1講(4月22日)へと続きます

## 参 考 资 料

## どんなに「知識」があっても「知恵」は身につけません—— 「知恵」は持つものではなく使うものなんです

わたしたちは毎日、数多くの問題に直面します。問題を対処し、前進するうえでもっとも大切なのが「知恵」です。

ところで、「知識」と「知恵」にはどのような違いがあるのでしょうか？ そして「知恵」を身につけるためにはどうすればよいのでしょうか。

そこで、社会文化的要因と知恵の関係性を研究しているイゴール・グロスマンさんに、サイボウズ式編集部のアレックスが聞きました。

**イゴール・グロスマン**：ソビエト連邦で生まれ、ウクライナとドイツで育つ。若いころから「人はどのように複雑な社会的課題を理解するのか」に関心を持ち、社会文化的要因と知恵の関係性を研究している。社会心理学及びパーソナリティ科学の専門誌「Social Psychological and Personality Science」の共同編集者。行動・社会科学者の国際協力を目的とした「Forecasting Collaborative」の創設者であり、知恵に関するポッドキャスト「On Wisdom」の共同ホストでもある。ウォータールー大学心理学准教授。数々の受賞歴を誇る。

**アレックス** 大学時代に心理学の授業を受けました。でも、イゴール先生の専門である「知恵」の話は、一度も聞いた覚えがありません。

心理学的に「知恵」は、「知識」とはどう違うのでしょうか。

**イゴール** 知恵は、知識のような「蓄積するもの」とは異なり、「よい判断をするためのもの」ととらえることが多いですね。哲学でも心理学でも。わたしの研究室では、「人々が日常生活の中で起きる問題にどう対処するか」という視点で知恵を扱っています。これは新しい見方ではなく、アリストテレスや老子、孔子の書物にも類似のアプローチが見られるんですよ。

おもしろいことに、哲学的な視点の多くが、最近心理学で脚光を浴びている 2 つのプロセスに関係しているんです。

**アレックス** 2つのプロセスとは？



**イゴール** 1つ目は「メタ認知」です。

自分や自分の置かれている状況を客観的にとらえて、「どうすれば、問題となっている状況を解決し、前に進むことができるか」を考える力がメタ認知です。

2つ目は「道徳的願望」です。

わたしたちには「本当は良い行いをしたい」という願望があります。しかし、さまざまな制

約によって、それが叶えられない状況がよく起こります。

つまり知恵とは、困難な状況下で「他者と協力しながら、道徳的願望に近づけること」でもあります。

イゴール　つまり、メタ認知と道徳的願望という 2 つの知恵によって、目の前の問題を適切に対処していくわけです。

ここで大切なのが、「知恵を身につけるプロセスは、知識を蓄積するプロセスとは異なる」ことです。

たとえば、スーパーコンピューター並みの記憶力の持ち主であっても、人とうまく付き合えないのと同様に、どんなに知識がたくさんあっても、知恵は身につきません。

アレックス　知恵は、一度つけて賢くなれば、分野を問わず発揮できるんですか？

イゴール　古代ギリシャの哲学者アリストテレスは、「知恵とは、状況に応じて適した戦略を考えることだ」と言っています。そういう意味では、メタ認知はすべての分野に適用できるはずですが、だからといって、どんな状況でも同じような対応ができるわけではありません。知恵が発揮されるかどうかは、過去の体験、経験、社会性、生い立ち、目の前の状況のとらえ方など、多くの要素に左右されます。

### 「内省の質」が知恵を測る指標

アレックス　知恵がある人と、そうでない人との違いは何でしょう？ 「どれだけ効率的にメタ認知を使いこなせるか」でしょうか。

イゴール　知恵と効率はありません。戦闘機のパイロットは効率よく情報を収集し、複雑なタスクをこなしますが、だからといって知恵があるとは限りません。

知恵のある人とそうでない人の違いは、「論理的思考のプロセス」にあります。

知恵がある人は、一辺倒のトップダウン式の方法ですべての問題を解決しようとしません。外部の視点も含めて、幅広い観点から物事を検討しながら、内省します。

その「内省の質」が、知恵を測る重要な指標です。

アレックス　どうしたら知恵を身につけられますか。

イゴール　答えを知っていたら、いまごろ巨万の富を築いてカリスマ的存在になっていたでしょうね（笑）

このテーマについて本格的な実証研究が行われるようになったのは、ここ 30 年のことで、

正確な科学研究よりも憶測が多いんです。

ただ、繰り返し困難な状況にさらされると、時間の経過とともに知恵を身につける人がいるとわかってきました。

こういう人は、まるで車の後部座席から少し距離を保ってフロントガラスを眺めるように、物事を客観的にとらえる術を身につけて、メタ認知を強化します。それが実りある内省につながります。

このように、物事を客観的にとらえるように意識すれば、メタ認知は自分でもトレーニングできるでしょう。

### 同僚との交流が知恵を育む

アレックス     会社という環境で知恵は身につきますか。

イゴール     会社では、グループでの活動に力を入れるといいですよ。社会的なかわりがあると、知恵を発揮しやすいという研究結果があります。

長期的に観察すると、同僚との交流が多い人や、職場に大切に思う同僚がいる人のほうが、知恵がつくことがわかっています。

これは、集団の中にいると、自分とは異なる考え方や先入観を覆すような視点に直面するからだと考えられます。

アレックス     組織の中で、ほかに知恵を身につける方法がありますか？

イゴール     メンター制度を取り入れてメンターとメンティーのペアを組むと知恵がつくこともわかっています。

メンター制度を取り入れている多くの会社では、受け手であるメンティーが注目されがちです。

しかし、教える立場になると、視点が変わり別の角度から物事を考えるようになるので、メンターに注目するのもおもしろいと思います。

また、知恵を身につけるためには「自分は失敗する」という事実を受け入れることも大事です。自分の限界を認め、そこから学ぶ姿勢を持ち、過去の失敗だけでなく成功につながりやすい戦略をグループで共有するのです。

アレックス     知恵というと、自己研鑽と結びつけることが多かったのですが、社会的な要素があると聞いて興味を惹かれました。

イゴール     人間は互いにコミュニケーションし、歩調を合わせて、ともに未来に向けて計

画するように進化してきた社会的な動物です。

もし箱の中に閉じ込められて、社会的背景をまったく考慮せずに判断しろと言われたら、それは社会的動物としての人間の能力と相容れないでしょう。

アレックス　つまり会社という環境でもっと知恵を身につけたければ、もっと同僚と交流したほうがいいと。

注) 交流ではなく、目的と理念に基づく対話

イゴール　そうですね。

年齢を重ねても知恵がつくとは限らない

アレックス　知恵は年齢に左右されますか。「若くても知恵がある」というのはあり得ますか？

イゴール　わかりません。知恵が年齢に左右されるかどうかを示すエビデンスは、ほぼ皆無です。

たとえば、年齢が異なる2つの集団に何らかの違いがあったとき、その原因が、集団による違いなのか、年齢なのか、育った文化なのか、知りようがありません。

一方で、多くの認知能力は、20代から年齢とともに低下することが研究でわかっています。

時間をかけて蓄積された知識、つまり「結晶性知能」は、健康であれば70代、80代になっても蓄積され続けますが、それもいずれは衰えていきます。

でも、知恵についてはわかっていません。子どもよりも大人のほうがメタ認知を活用しているのは確かですが、同一人物を長期間にわたって追跡調査した研究はありません。

異なる文化、異なる時代に育った人々の観察に基づいて推測するしかありません。

アレックス　経験は関係ありますか？

イゴール　若者と年長者に、ある問題を解いてもらう研究がドイツで行われました。

すべての年齢層に理解しやすいような問題では、どちらのグループも結果は同じでした。

でも、年長者が日常生活で経験していないような内容の問題を出すと、年長者のパフォーマンスは大きく低下しました。つまり「経験が豊富であっても、必ずしもそれが役に立つとは限らない」のです。

アレックス　年配の人が「昔はこうだった」と言うのは、知恵ではなく経験のあらわれとということですか。

イゴール　そうです。異なる種類の経験を共有しているだけです。年長者の経験に基づい

た考え方は、若い人には思いもつかないことも多く、そこには価値があります。

## 年功序列は創造性を奪う

**アレックス** メンターとメンティーの関係が知恵をつける方法の 1 つだという話が出ました。職場で世代を超えて協力することに意味はあるでしょうか。

**イゴール** そうですね。多様性によってさまざまな視点がもたらされるので、職場では世代を超えたかかわりがプラスに働くと思います。若者は一般的に、自発的で素早く、たくさんの議論やブレインストーミングのアイデアを生み出します。しかし、アイデアを取捨選択し調整して、1 つにまとめあげることは、年長者ほど得意ではありません。

一方で、若者が何か見落とししたり、思い込みがあったりする場合には、年長者の意見はプラスに働きます。

質問を投げかけて会話を始めるだけでもよいと思います。そういう意味でも、世代を超えた協力関係はとても重要です。

**アレックス** 年功序列についてはどう考えますか？



**イゴール** わたしは支持していません。年長者を尊敬することは道徳的には大事だと思います。ですが、「尊敬や感謝」と「権力」を混同するのは危険ですし、年功序列によって創造性が奪われてしまう危険があります。

また、権力の座に就く人は、自分の失敗を認めにくくなりがちです。知的謙遜、つまり「自分は何を知らないか」を理解することは、知恵をつけるには重要な要素です。

職場では、知的謙遜の文化を促す方法に目を向けるべきでしょう。肯定して対立を避けるという意味ではなく、異なる視点を求め、共有し、認めることが大切です。

もちろん、会社や仕事、業務などによりますが、全般的に知的謙遜を促すことは非常に有効です。

**注) ここは注意が必要(補足します)**

**アレックス** 年功序列の代替案は何でしょうか。フラットな組織構造やローテーション制ですか。

**イゴール** ローテーション制ですね。年功序列型の組織では、常に権力を求める人が出てくるので、フラットな構造は機能しません。何らかのリーダーシップが必要になります。でも、リーダーシップは必ずしもトップダウン式である必要もなければ、不変である必要もありません。ローテーション制は、さまざまな年齢や経歴の人が重要なポジションに就ける利点があります。勉強にもなるし、視野も広がるので楽しみもありますよ。

知恵は「持つ」ものではなく、「使う」もの

アレックス 知恵がマイナスに働くことはありますか？ 創造性を邪魔したり、頑固になってしまったり。

イゴール 深刻な弊害はないと思います。創造性を発揮するにはメタ認知が必要なので、創造性は知恵の一部だと言えます。さまざまな視点から物事を見て、さまざまな角度から検討する能力が、創造性の鍵を握っています。

また、協力したり、妥協したり、バランスを取ったりする能力も知恵の1つですから、頑固になることも少ないでしょう。

知恵のある人は「真実の逆も、また真実であり得る」という考えを受け入れられるため、社会的にも知的な意味でも物事を受け入れやすいのです。

とはいえ、メタ認知は人を疲れさせます。練習を重ねれば機械的に適用できるようになりますが、一般的に経験則に基づいて判断するよりは手間がかかります。

知恵をつけるには、心地良い場所から一歩踏み出し、慎重に考えなければいけないので、エネルギーを使います。

おそらく、これが知恵の最大の弊害でしょう。知恵も賢く使わなければいけません。

アレックス 知恵は持つものではなく、使うものなのですね。

イゴール そうです。人は知恵があるか、ないかのどちらかだ、というのはよくある誤解です。これが当てはまる人もいるでしょうが、ごく少数に過ぎません。

わたしの研究によれば、どちらかというグラデーションのようなもので、状況によって大きく違ってきます。

一般的な傾向はあります。メタ認知を活用する傾向が強い人は存在するので、一般的に知恵があるといえるかもしれません。

ただし、日頃から知恵を発揮しているからといって、特定の状況で知恵が発揮されると約束されるわけではありません。決定論ではなく、確率論なのです。

サイボウズ式より

編集部

竹内 義晴

サイボウズ式編集部員。マーケティング本部 ブランディング部／ソーシャルデザインラボ所属。新潟でNPO 法人しごとのみらいを経営しながらサイボウズで複業しています。