**№67　テーマ『横型感性経営の必要性と必然性』**

**講話日2018年3月16日**

**どなたも感じてらっしゃることだと思うんですけども、とにかく20世紀というものを経過して、人間が人間を支配することは悪だという倫理観が生まれたのは、西洋列強によってアジアのほとんどの国が植民地化されてしまって、そして西洋列強による厳しい残酷な搾取が続いて、ついに耐え切れなくなって、フィリピンが最初に米国帝国主義の支配に反乱を起こし、最初の植民地独立戦争っていうのを1899年に起こしました。フィリピンの独立戦争っていうものがきっかけになって、全アジアの植民地が声を上げ、立ち上がって西欧列強から次々と独立していく歴史は作られていったわけであります。その結果、帝国主義による植民地支配というものは、人間が人間によって支配される構造として受け止められて、罪深さ、罪悪性というものがだんだん認識されていったわけであります。中国なんかではアヘンが民衆にばらまかれて、魂が抜かれたようなアヘンに汚染された人たちが無数に出て、中国が弱体化していくこともあって、色んな国で甚だしい搾取が行われて、その辛さ、醜さが世界に認識されていったわけです。**

**男女平等ではなく、男尊女卑という風習もだんだんと批判されて、やがて男女平等、フェミニストの運動の流れが、東西を問わず起こってきました。その影響で国家の在り方においても官僚の国民支配というものも悪だという風に言われ、国民の官僚制に対する不満が爆発をして、あっという間に社会主義国家が次々と崩壊していくという事件も20世紀においては起こってきたわけであります。そういう流れをキッカケとして、これまで当然であったので疑問を感じなかったんですけれども、20世紀後半になってようやくこの人間が人間を支配するという構造、社会そのものが、倫理的に良くないという考え方が、急速に広がって、縦型社会というものが有史始って以来、構造転換を示し始めたわけであります。そして社会のあり方も人間が人間を支配しない、そういう横型のフラットな社会をつくっていかなければならない、またそういう横型の社会をつくっていくことが望ましいという流れができました。極端なところでは官僚は国民に奉仕する精神を持たなければならないというようなことを言われて、官僚のあり方というものがそれまでとは全く違った姿勢を要求されることになってきたわけであります。これらは反動的なことだったので、官僚が国民の奴隷だ、官僚が国民に奉仕しなければならないという考え方は実際に実現されることはなかったんですけども、意識は強まっていたのは間違いありません。**

**縦型社会から横型社会へと新しい社会をつくっていかなければならないということが言われるようになってきました。縦型社会から横型社会へという流れと、もう一つ大きなこの20世紀における変化っていうのは、人間観の大激変ということであります。20世紀までは人間の本質は理性だっていうことが誰しも疑いのないものとして考えられておりましたけれども、20世紀を経過することによって人間の本質は理性ではない、人間の本質は心だ、感性だというふうに言われるようになってきて、そして今や多くの人々が、理屈じゃない、心が欲しいという叫びをあげ始めておるわけであります。この人間観の激変と社会構造の大転換というものが、この軌を一にして起こることによって企業の経営のあり方というものも大きな変化が今生じてきております。**

**縦型の理性経営から横型の感性経営という、経営姿勢の大転換が何を意味しているかというと、企業を人間化するということ。理性的に冷たい非人間的な組織であった企業というものにどうすれば人間的なぬくもりを持たせることができるか、企業に人間的な血の通った温かなぬくもりというものを持たせるためにはどうしたらいいのか。これらを実現するための原理として横型の経営と心、感性を大事にする経営というものが必要であるという風に考えられて、結果として横型の感性経営というものが、資本主義経営の一番の問題点を解決するための方法としてクローズア**

**ップされ始めているというような時代になってきたわけですね。資本主義経済の下での企業のあり方においては、理性の抑圧に基づくストレスゆえに自ら命を絶つほどのところまで追いつめられる人間が出てくる…。また多くの人がパワーハラスメントというものを感じて、そこから逃れようとする、そういう意識を強く持ち始めておる…いわゆる企業の内部におけるパワーハラスメントといわれる、抑圧・ストレスというものが、人間性をも崩壊させ、人間から血の通った温かな心づかいを奪ってしまう結果が出てきている。どうすればストレス、パワーハラスメントというものをなくすことができるか、それが今、一番大きな企業内部における経営の課題になってきておるわけですね。**

**理性的に生きる、理性的に経営することによって作られてくるうつ、ノイローゼ、抑圧、ストレスなどが初めて問題にされたのが、フロイトの深層心理学であります。簡単に言ってしまうとフロイトは人間が理性的に生きることによって、欲求や感情や本能を抑圧する、抑えてしまうことが、精神の病の根本原因なんだという風に考えて、フロイトとしてはその病を治すためにはどうすれば良いのかという治療方法として理性の抑圧から本能を開放するという提案をしてきたわけであります。そのことにより、理性の抑圧というものは取り除かれて、人間はストレスから解放されるってことになるわけですけど、反面、人間の生き方というものが一種規律をなくして、野獣化するやりたい放題の無軌道な生き方になってしまうという問題点もあって、精神療法として本能を開放するってことは実際問題あまり行われませんでした。フロイト以降、その理性の抑圧って問題は次々と心理学者によって受け継がれて、そして今日、心療内科あるいは精神内科の分野で大きくその原理が活用されるようになってきたわけであります。**

**理性の支配、理性の抑圧というものが精神病というものを起こすということになるのか、その構造はどんなものか。多くの方々が人間の中には理性としての私と、本能としての私がある。理性としての私と、感情としての私がある。理性としての私と、欲求としての私がある。という具合に、自分の中には2人の私がいるんだという構造を多くの人は持っておるわけであります。これがいわゆる理性の時代によってつくられた人間観の問題点というか、病の根本原因であると。**

**自分の中で理性としての私と、欲求としての私を対立させる、そして理性としての私と、欲求としての私を抑えて、したいことを我慢してしなければならないことをする。これはいわゆる理性によってつくられるストレスの根本原因であります。なぜそれがストレスと言われるような病的なものになってくるのか、それは実は自分の中には二人の私がいるっていう意識が自己分裂の意識であって、この自己分裂という精神行動はやがて精神分裂という病を引き起こしてくる…ということになるわけですね。**

**問題なのは、じゃあ私は二人いるのかと言ったらそういうわけじゃない。自分はあきらかに一人だと。であるのに意識において理性としての私と、欲求としての私というものがあって、それで理性によって欲求を支配しコントロールしなければならない。この意識が、ただ一人しかいない私というものを分裂させてしまって自己崩壊に導いてしまう。ここに精神の病が生じ、精神の病がやがて肉体の病に転嫁して、そして命は奪われる、ということにこうなるわけですね。このことを4カ月ほど前にNHKがドキュメンタリーをやりまして、「キラーストレス」という名前で2週間にわたって、理性的に生きる人間の恐ろしさというものを医学的な見地から解き明かして警告を発しました。電通の女性社員が自殺をするということになって、その後このドキュメンタリーが放送されたわけであります。これが問題になるほど、今のこの社会においては社員のほとん**

**ど、または中間管理職のほとんどの人がなんらかの意味でそういうこのストレスを感じており、それが家庭の中でも夫婦がお互いにこの責め合うっていう関係性で、夫も妻もストレスを感じて生きている…ほとんど一億総ストレス、そんな時代にあるんだということですね。**

**では、どうすればなくなるのかということを考えていますと、NHKの番組ではどうすればその問題を乗り越えることができるのかという答えは全くなしで、ただこういう現実があるっていうことですね。医学的な見地から原因を究明しただけであります。それでも感性の哲学では、理性の支配から自分を解放する、理性の支配から命を解き放って、健全な生き方をしようと思ったらどうしたらいいのかっていうことを提案しておるわけですね。**

**単純に言ってしまうとフロイトのように理性の支配から本能を開放しよう、理性の支配から欲求、感情を開放しよう。理性という能力を悪しきものというね、そういう捉え方をしてしまって、かえって、理性と本能を対立させて、本能を理性よりも優位に立たせなければならないという、単純な回答をフロイトは出してしまった。人間は明らかに理性能力というものを持って、理性的に生きることによって人間的な生き方ができるという存在に進化成長してきたわけであります。だから人間から理性を奪い去ることはできません。じゃあ一体どういうふうに理性と本能、欲求を関わらせればよいのかが重要な人間的課題になってくると。理性から欲求、感情、本能を開放するということも行動時にはまだ理性と本能を対立させているってことなんですね。ということはまだ本当に俺は一人だという、そういう人間の意識というものを根拠づける人間観というものには、フロイトをは到達していなかったという風に言うことができます。**

**では、理性と本能との対立、理性と欲求との対立を乗り越えて、俺は一人というそういう人間的な生き方を作り出すことが一体できるのか？**

**そのために感性の哲学はどういうことを提言しているのかというと、人間の本質は理性ではない、人間の本質は欲求だ、感情だ。**

**なぜ人間の本質は理性ではないという風に言えるのか、理性能力っていうものは人間が生まれてから後に作られてくる能力であって、理性の実態は何なのかと言ったら、人間が生まれてから後に言葉を覚えて、言葉と言葉とを事実に合うように結びつけていくという作業をすることによって、合理的に考えるって力ができてくる…これを理性と呼んでいるのである。理性というのは人間が作った不完全な、言葉と言葉とを結びつけることによって理性という能力が出てくるわけだから、理性という能力には言葉が持つ限界が存在する。**

**理性は言葉が持つ限界を背負っている能力なんだと。だから不完全な能力なんだということを分かってなければならないと。だけれども残念ながら近代においては、理性こそ人間が神から授かった先天的な能力であって、人間は不完全な存在だから神から与えられた理性能力に従わなければならないという考え、理性信仰に陥った。そして理性の命令に従って人間は生きるということは、人間の正しさなんだと考えていった。だけど理性という能力がどのように人間において成り立つのかってことを感性の哲学の立場から考えていくと、理性の能力の根底には言葉がある。言葉は人が作ったもんだ、その言葉と言葉と有機的に関係させなければ理性能力が出て来ない、考える力は出てこない。だから理性は神から人間に与えられた完全な能力ではなく、人間が後天的に不完全な言葉を組み合わせて作ってきた能力=理性なんだ。だから決して理性は先天的な能力とは言えないと、人間は生きるために手段能力として作ったものが理性なんだと感性の哲学では考えております。**

**理性を人間の本質と考える哲学者たちは、理性そのものは後天的に出てくるとしても、理性と能力が生まれながら潜在的に人間に与えられていることを証明するものは頭脳の存在だと言っているわけですね。頭脳があるということが、理性能力が先天的に人間に生まれながらに与えられていることの証明になるんだと言う、唯脳主義というね、考え方でありますけれども。脳があるってことが、人間において理性が存在する根拠だという風に言っているんですけど、感性の哲学では脳は肉体の一部分であって脳は精神ではない。脳は理性ではない。脳という肉体が言葉を覚えることによって出てくるものが理性なんだ。だけど脳は言葉を覚えないで、体験的記憶というものを持って、体験的記憶同士を結びつける働きをして出てくる知性である。知性は動物でも持っている。犬でも猫でも考えているんだ。それは理性的に考えているんじゃなくて知性という体験だけの記憶を組み合わせて考えている。脳というものが存在する生き物であればみんな考えているけど、それは理性ではなくて、知性なんだ。理性能力っていうものは、言葉と言葉を組み合わせることで出ててくるものであるから、知性とは次元が違う。であるが故に脳の存在が決して理性の存在を証明するのではないんだということですね。**

**本当に物事の実態をつかもうと思ったら、肉体を動かして体験するってことが必要なんだ。だからまあ仏教なんかでも、荒行をして肉体を使って体験することによって、つかんだ感性の気づきを悟りという風に呼んでいるわけですね。本当に悟ろうと思ったら考えるのではなく、座禅瞑想においても考えるな、ただただ単純に瞑想しろ、ただただ座れと言っている。言葉が持つ不完全さを脱却して、物事の真実に触れるために体験が大事だと。そういう考え方から悟りの境地も出てくるわけであります。**

**理性能力というのは、私がつくりだした後天的なもの。理性の実態は他人がつくった知識や技術を学習して覚えて、自分のものとして使っているというもの。それで理性はパクリ。**

**本当の自分の力というのは、理性ではなんともならんときに、潜在能力が湧いてくる、本当の力で生きるということ。理性は借りもの。**

**それに対して、感性の働きっていうのは、体内に初めからあるもの。生まれてから死ぬまで働いているもの。理性能力は寝ている時には存在しない。脳はあっても理性は存在しない。そしてやがて脳がだんだん壊れていけば痴呆になって、考えることはだんだんできなくなっていく。**

**だけど死ぬまで私は存在するんだ、本当に私というものの存在を証明するものは、感性しか存在しない。なぜなら感性がなくなったとき、命がなくなったというのであって、理性がなくなっても感性さえ生きていれば、命は生きておる。植物状態となったとしても命は存在する。**

**命を支える本質は感性、感性が持っている統合能力が60兆個の細胞1個の命に有機的に結合させて、人間という命をつくっているんだと思う。私という意識の根源は感性にある。**

**であるがゆえに我々は、私というものを証明するためにはどういう風に理性と感性を統合し、結びつければよいのか。我々が私と言っているのは感性であり、欲求であり、感情であり、本能である。理性能力は欲求を実現するための手段能力なんだという風に考えて、感性と理性を協力させて働かせることによってその相乗効果としてただ一人の私という意識が成立する。これは私の意識の現実のあり方だと。**

**理性能力というのは、みんなのことを考える能力であって、だから冷静になればなるほど個性がなくなる。理性的になればなるほど自分から遠ざかる、理性はみんなのことを考える能力だから、自分本意な欲求というものを他人に役立つような仕方で実現するという道が開けてくる。欲**

**求だけなら、欲望だけなら、それは単なる個人のわがままに過ぎない。それで理性を手段能力として使うことによって我々は自分の要求を多くの人の役に立つような形で実現するって道を開拓することができるのである。そのことによって人間は人間的と言われる生き方を実現することができる。そして、今日、それらによってつくられたのが職業である。**

**職業っていうのは自分のしたいことをしなきゃ成功はしない。自分のしたいことをしたいものにするんじゃなくって、理性を手段能力に使って、多くの人の役に立つように自分のしたいことを実現していく。そのことによって職業という社会的機能を持った仕事は生まれてきたんだ。職業こそまさに人間的な活動である。我々は理性能力が心を成長させるために、感性を成長させるために理性能力を使うということをしなければならない。職業とは人を幸せにすることによって自分も幸せになる活動である。人間の本質は理性ではなく、心であるから、だから企業を人間がするためには、心というものを中心に据えなければならない。だけどもこの資本主義経済における企業っていうのは、仕事のつながりと役職のつながりだけで合理的に動くという組織であるが故にそこには心はない、心のない組織になってしまっている。本当に企業に心を植え付け、企業を人間化し、企業に血の通った温かなぬくもりを持たそうと思ったならば、我々は企業の土台に心の繋がりを構築しなければならない。これが感性経営の土台になるわけであります。心のつながりというのは、人間関係において横の有機的な構造を形成することになるから、横型の感性経営の土台をつくるということになってきます。**

**人間の本質は心だ、だから人間がつくる企業の土台にも心の繋がりがなければならない。心の繋がりの上に仕事の繋がりを乗せ、その上に役職の繋がりを乗せて初めてこれからの企業の組織形態っていうのが成り立つ。**

**じゃあこの心の繋がりは？横型の構造っていうのを作っていこうと思ったどうしたらいいのか。そのためには皆心が欲しいと叫んでいるのだから、心をあげるって事をしなければ心の繋がり、結びつき、会話は成り立たない。これからの企業経営の根底には、みんな心が欲しいんだっていうことを意識しながら、経営者から社員に至るまでみんなが関わるってことをしなければならないと。**

**じゃあ心を欲しいとは何を欲しいのか。現実的には七つの欲求の内容がある。**

**まずは人間は、**

**認めてもらいたいと願っておるし**

**分かってもらいたいと願っておるし**

**褒めてもらいたいと願っておるし**

**好きになってもらいたいと願っておるし**

**信じてもらいたいと願っておるし**

**許してもらいたいと願っておるし**

**急がせない、待ってもらいたいという風に願っておる**

**この七つが現実の企業の中における、社員の心が欲しいという叫びが求めておる内容実態であります。**

**であるが故に企業に血の通ったぬくもりを持たそうと思ったら、社員のすべての心が欲しいという叫びに心をあげるって形で関わっていかなければならない。どうすれば心をあげるということになるのかと、認めてもらいたいと願っているんだから認めてあげる努力をする。分かってあげる努力をする。褒めてあげる努力をする。好きになってあげる努力をする。信じてあげる努力をする。許してあげる努力をする。待ってあげる努力をする。この努力を相手の目の前で口や行動に出してやってみせるっていうことが、心をあげるという実践なんだと。この心をあげるという**

**実践をこれからは企業の活動の土台にしなければならない。**

**その事によって支配の理性型の経営から、愛の横型の経営とへと経営の姿勢は大転換する。命令の経営から対話の経営へ、管理の経営からパートナーシップの経営へとなっていく。原理として心の叫びにおいて心をあげるという実践をする。心遣いというのは、ただ心の中で思っているだけでは心遣いじゃない。心遣いとは心を形にして、相手の目の前で行動に出してあげることなんだ。心遣いとは心をあげることであり、思いやりとは思いを相手にあげることなんだ。心の中で思っているだけでは心遣いじゃない、思いやりじゃない。思いを相手にあげるという言動は相手の目の前で見せて初めて心をあげているという結果になるんだ。**

**形に出して見せなければそれは無きに等しい。この実践がだんだん進んでいくことによって、縦型の組織形態を持った現実の会社においても、お互いの全社員の関わり方の中に思いやりや心遣いという愛の精神が通い合いますので、だんだんとパワーハラスメントって言われるような姿勢が無くなっていって、だんだんとストレスになる関係性が無くなっていって、組織は縦型のままなんだけどその組織を運営する人間同士の関わりは、心遣いを中心として横型の関係性になっていることによって、横型社会が要求する横型の関わりを持った企業っていうのが誕生するということになってくるわけであります。**

**まず、組織は縦型であってもその組織を運営する経営の仕方が横型の支配と命令と管理でない、愛と対話とパートナーシップというそういう意識で運営されるということが横型感性経営の現実的な姿であるという風に言うことができます。**

**横型の感性経営というものがこれから行われていかなければならないという必然性がどこなのかって言ったら、社会構造が縦型から横型に変わったということと、人間観が激変して人間の本質は理性であるという時代から人間の本質は感性と心と言われる時代になってきたということ。この二つが重なって、今世界は動いているんだと。これこそ横型感性経営が求められる必然性であります。人間観の激変と社会構造の転換というものを具体的に形にしたものが、心を重要視する企業の中に血の通った温かな心のぬくもりをつくっていくという必要性が出てくる。それがこの企業を人間化し、企業の中に血の通ったぬくもりっていうものを作り出していく。今経済社会が人間に求めておる脱資本主義というものの持っている目的、このことによって実現されることになってくる。であるがゆえにこの横型の感性経営が今こそ必要になってきているという風に言えることになるわけですね。**

**ちょっと話の流れが非常に原理的なことが多かったので、ちょっとわかりにくかったかもしれませんけど、今申し上げたことで何かわかりにくいところとか、あるいは疑問点、ご批判や問題点を感じられたならばですね、是非何か問いかけを発してもらいたいと思うんですけどいかがでしょうか。**

**説明が足らない。わかりにくいとかこれはちょっとおかしいんじゃないかとか何かそういう問題点を是非出してもらいたいと思います。**

**質問者：例えば許すとかああいう感覚は分かるんですけど。その理性的に考えて、この人ちょっと認められないとかは、それはどっちを優先するんですかね。**

**利己的に言っている意見であったとしても、その人は自分が正しいと思って言っているっていう**

**ことがほとんど。間違いだと思って言っていることではなく、また低レベルの意見であったとしても言っている本人は、自分は正しいことを言ってる。自分で言っていることを認めてもらいたいと思って言っているってことがその根底にはありますので、何でそういう考えやそういう意見を言っているのかという前提条件というか理由をわかってあげるっていう努力をすることが感性的には重要。結論そのものは自分と対立する、わがままなこと言っていたら駄目ってことなんですが、なんでその人はそういうワガママなことを自分は正しいと思って言うということになっているのか、その根拠理由を分かってあげようという努力をすると、実は結果としてそのワガママな主張はおさまる、あるいは分かってもらったからそれに納得して相手の言うことに従うってことになってくるというケースが現実的には多いんです。これはその昔野村証券を世界の野村に急速に成長させた田淵節也という有名な社長がおりまして、現在でも田淵学校の卒業生の息がかかっているとかって言われているんですけど、田淵経営というのは、会社というものは社会の縮図。会社の中にはどんな人間もいなければならないという気持ちを持っていた。普通の常識から言うと、低レベルで間違ったことを言う社員を批判してそういうことを言わせないようにするっていうことは、実は生きた現実を歪めているんだ。現実にはそういう馬鹿なことを言う人間も居るのが事実であって、現実なのだから、会社は社会の縮図なのだから、それも認めてあげなければならないとという精神を持っておりまして、会社の中にはとんでもない愚かな人間がいる。そういう人間が会社にいるってことはその何百倍何千倍という人間が社会に居るんだと、だからそういうワガママな人間、そういう意見を持っている人間に対してどういう風にアプローチしていったら、我が社は発展するかということを考えることができる。そのレベルに応じて、色んな商品を発信し、どういうレベルの人間にも受け入れられるような商品を展開する。どのレベルの人間にも対応できる商品を開発していったからそのことによって国内だけではなく、全世界に視点も広げて爆発的な売り上げを伸ばしていったということがあります。これは、やっぱりちょっと参考にするべきですね、重要な考え方であって、そんなこと言うたらいかんっていうことは実は理性の立場から、合理性によって生きた現実を歪めているんだという、そういう反省をしなければならないってことなんですね。田淵はまた会議においても変わったことをしています。会議っていうのは結論を出す場所ではない。会議っていうのはみんながどんなことを考えているのかを聞く場所だという精神を持っていた。経営者、社長は会社の方針を決めて発表してなきゃならない。そこで俺は今度こういうことやってみたいんだと言って、会議において自分の方針を発表して、みんなどう思うかとみんなに意見を問うんですね。中には「いや社長そんなことしたらこんな問題が出てきます」と言って忠告を発する社員も出てくる。それを全部ですね、聞き取って、ちゃんと誰が何を言ったかをちゃんとメモしておいて今日の会議はこれで終わりといってそこで締めるんですよ。なんで会議の場で結論を出さないのか？結論を出したら、その場で意見を言った人間のどれに近いかということが分かってしまう、社長の立場が分かってしまう。そうなれば結局社内で派閥をつくることことになってしまう。だから、会議においては結論を出してはならないっていう。**

**意見を聞いて、あと1週間ぐらいたったらもう一度会議を開く。やっぱり俺はこれはやりたいんだと言って、あの時君はこういう反対意見を言ってくれたよね「そんなことしたらこんなことになりますよ」って忠告を発してくれたよね。反対したり反対意見を述べた人間に、問題点が出てこないようにと仕事を与えるんですよ。反対する人間をも登用して、その人間に最も重要な仕事を与えるってことをしたんですね。問題にも気づかないような人間には問題を解決する能力は無いんだっていう、そういう判断なんですよ。単純に賛成してくるような人間っていうものは本当**

**の使い物にならない。本当に役に立つのは、「いやー社長、それはちょっとこういう問題がありますよ」って言った人間こそですね、自分の仕事をやっていく上でもっともキーマンとなる重要な人物なんだ。反対も賛成も含めて、全部に仕事を与えた。そういうやり方で会社を団結させていった。そういうことによって、世界に冠たる大証券に急成長していたってことなんですね。だから問題に気づく人間こそ、重視しなければならない。**

**いろんな次元、色々なレベルの考え方が出てくるんだけども、何一つ除外することなく、すべて「なんでそんなことを言うのか？」そのことを言う根拠として何があるのかっていうことを知ってあげることによって、経営者の人間性の幅を広げ、包容力や統率力を成長させていくということのために相手の言うことに理解を示すという姿勢を持つ必要があるんじゃないか。**

**それは理想であって、現実的には相容れない、認められないということもあって然るべき。**

**人間みんな不完全ですから、今の自分の持ってる力で許せる範囲限度ってやっぱりある。それを超えたら自分が壊れますし、限度を超える状況を受け入れることによって自分の中に混乱が生じますから、やっぱ無理はしてはいけない。できるだけ多くの人を包容できるように、やっていこうという姿勢を持つことは大事だということですね。**

**女房とのケンカなんかでも、相手の言うことを全部受け入れないといかんと思ったら辛いんですよね。だったらなんでそんなことを言うのかっていうことをわかってあげる努力、これから出来るだけ努力して気をつけるからねって言ったら治るんですよね。それを結果として考え方の違いをなんとかこう、自分の考えでわからせて相手の意見を自分の考えになびかせようとすると、終わりが来ない。これが一番つらいですよね。どっかでやっぱり収めなければならない。一応わかったっていう、そういうことを言ってあげるために相手の意見、根拠を聞いて「ああそうだったのか」を聞くと治るんですよね。**

**対話型について。学校もそうですけれども、こう支配ではないですが、上からの命令という風に育ってきていますが、今の子たちはそうじゃないって判断でいいんですか？**

**我々は上から物を言われても別にそう反発を感じることはないんですけど、今の子たちはそういう経験をしないで、すでに横型の社会に生まれてきているんですよね。だから愛と対話とパートナーシップというそういうこの甘やかされたような状態で自分が育てられ、また自分が扱われるのが当然、というそういう意識で生きていますから、ちょっと昔のように支配的な、命令的なことを言われるとすぐムカツクっていうのか、それをきつく感じて、ちょっとしたことですぐパワーハラスメントと捉えてしまうことがあるんでしょう。**

**今でも家庭教育でも父親がそこまで強くなく、縦型が少なくなってきていると思いますが。**

**そうですね。家庭ではお父さんの意見が通らないで、お母さんの意見が通るということを子どもたちは体験している。それも関係しているはず。**

**社会の土壌が違うっていうか、我々が子どもの頃に過ごした社会が持っていた常識と、大転換期になってから生まれてきた子ども達っていうのは、もう新しい時代の倫理観、社会のあり方において生まれてきていますので、大きな落差がありますよね。**

**年齢でいうと何歳ぐらいがその大転換期にあたりますか？**

**平成生まれがそれにあたるのではないでしょうか。**

**社会の厳しさというのはちゃんとなかなか教えてくれないし、また社会とか人間っていうのはどんなに醜くく、恐ろしい、汚れた目を持っているのかっていうことも。社会を生きる上で体験させていかなければならないので、そう甘やかしてばっかりいられないのが現実なんですよね。**

**縦型と横型。縦型は一方通行、横型は相互。リーダーシップの条件同様、フォロワーの方でもあるということ？ お互いスタンスを一緒にしないと成立しないのか。**

**そうですね。リーダーの方でもフォロワーのあるべき姿を提示して、フォロワーを育てるということも考えていかないといけない。フォロワーもリーダーを見て、学びの姿勢で関わり続け、お互いがお互いを育てていくというのも大切になってくる。それもパートナーシップのひとつになってくる。**

**介護はどちらかと言うと、女性的な社会。認めて欲しいという欲求も強いのかも知れない。**

**本来、女性性というのは特徴がありますが、今は男性が女性化してしまっているっていうところもありますのでね。草食男子に代表されるように。かえって女性が男性化されているところもあったりして。**

**女性の能力に助けられている企業もある。**

**そうですね。時代の転換として言われているのは、男性の能力は頭打ちで、これからは女性の能力は、これから湧き出てくる…そういう流れに確かに入っていると思います。目覚めた女性が持っている勢い、自己主張というのは、男性と張り合って強い意見を持っている女性が増えてきていますよね。男性目線から見ると、わがままな女性が多いような印象を受けることも少なくないですね。男性勝りの方が多い気もしています。**

**原則の七つのことを実践していく中で具体的にうまく行えるテクニック、方法があると良いですね。**

**実践的な方法論を議論し合って、どうしたらその原則を実践の場でやっていくのかということも今後はやっていきます。**

**やっぱり一番大事なのは、実践、体験っていうものが大事。結果というものがやっぱり、あらゆることの良否を決定する重要な原理だと思うんですよね。今回の質問でもプロセスよりも結果の方が大事じゃないですかっていう質問が多かったのですが、原則的にはやっぱり結果の方が大事だというのは私も思っているんですけど、しかし結果っていうのは場合によっては相手が悪手を打つ、相手が問題のあることをしたが為に自分のやったことがいい結果になることだってある。必ずしも自分のやり方が最良だったからというわけではなくて、相手が失策してくれたから自分のやり方でうまくいっちゃったというようなことも実際にはあるんですよね。その後のことを考**

**えていくと、結果だけが最終的な判断基準という風に言ってしまうと、それもちょっと問題。また、プロセスが大事っていうのは、努力が大事だということであって、結果の出ないような、結果に結びつかないような、空回りの努力というのは、努力に値しない。創意工夫を付け加えながら努力しているってプロセスが大事なんだということですよね。だけどやっぱり最終的には結果を出すっていうこと以上の目標はない。結果が一番大事ですよね。結果が出ないということは、まだまだ努力が足らないし、努力の仕方に問題がある…ということになりますよね。だけど努力の仕方っていうものも、結果を出せる努力の仕方を教えていくのもやはり教育であって、結果が出せる人間をどれだけ作っていけるかっていうことが、やはり社員教育の重要の課題。言葉で言ったから教えたんだと思ったらとんでもないと。ちゃんと結果が出せるところまで教育をしなかったらそれは教育したと言えないという教育のあり方、人を育てる時の育てる目標を“結果が出る”っていうところにおいておかなければいけない。ただ言葉で言ったからもうやった、教育したというのはとんでもない間違いですね。やっぱり分からない人を分かるように、できない人をできるようにして初めて教育。机上の空論で言葉だけでは、教育じゃない。**

**理性は手段、大事なのは感性。逆はどうなのか？横型人間過ぎて理性がない…そんなことはないのか？または、理性が必要なこともあるはず。理性が欠けている人間も存在すると考えるべき？**

**全面に出すのは心遣いだし、思いやり、愛と対話とパートナーシップというそういう精神なんだけど、だけどもそういう愛とパートナーシップという精神を機能させていくっていうか、結果に結びつけていくためには背後で理性を使って、アメとムチではないけども、第二次的な要素として、支配や命令的なことを忘れては片手落ちになりますよね。**

**そのときに支配、命令、管理ということをあまりハラスメントにならない形でしようと思ったら、その前提条件としてマニュアルというものをちゃんと決めておかなければならない。それに基づいて注意をする、叱ることが必要。その前段階でお互いの了解を得てから。基準なしにそれをしてしまうと個人攻撃になってしまったり、好き嫌いの問題になってしまったりと判断されてしまうと、理性で相手に対応することが相手に対してハラスメントみたいになってしまう可能性がありますよね。**

**よくマニュアルとかっていうのはいけないと、批判されることもあるんだけど、やっぱり基準としてちゃんと文章で残しておくっていうことは公平に対処するためには大事な原則だと思います。**

**マニュアルをつくるにしても、もっと単純化して5項目、10項目に絞って、それをちゃんと確認し合って仕事を始めるっていう風な形に持ってかないと、拘束や決めごとが多いと、いちいちそんなことを考えてられないとなってしまう。もっともっと単純化するべきですね、そういう決め事は。**

**感性論哲学の原則からいくと、自分がなにか質問をしようと思った時に、同僚から同じ質問をされたときにどう答えるかを考えると、案外と自分の体験経験の積み重ねから、俺だったらこういう風に言うよなって答えが自分から出てくる場合が多いんですよね。特にリーダーなり経営者ですと、そういうふうにこうもし相手からこの質問されたら俺ならどうするだろうか。一応政治においても、もし俺が総理大臣だったらこの問題に対してどういう風な対処するだろうかと考える**

**ことは、経営能力を成長させるため非常に大事な手法なんですよね。その上で今回の人の意見を聞くために質問してみるって事はいいんですけど、全然自分でその自分の問題について考えないで、ただ答えを相手に求めてしまうというのはリーダーのやるべきタイプではない。これはある意味でフォロワーの立場の答えの出し方であって、リーダーっていうのはある程度自分で答えを出して、参考意見として他の人の言うことも聞いてみるって言う、それぐらいの問題に対する自信というのか、確固たる姿勢っていうのはやっぱりリーダーには求められてくる。単純に丸投げしない。**

**組織におけるリーダーとなったのならば、社会のいろいろな問題に対して、俺ならこうするっていうそういう風な見識をぜひ実践していただきたい。毎日のニュースを見ながら作っていくことも経営能力を成長させるための一端として必要だと思いますね。他にも政治力が必要なんですよ、経済力も教育力も文化力も。みんなこれは経営能力を成長させるために必要なことであって、経営は総合芸術と言われる所以です。**

**いろいろなことに関心を持って、「俺ならどうする」っていう見識をつくる努力っていうものを続けてもらいたいなという風に思っております。**