**№72　テーマ『原理的変革にかかわる会社の発展のあり方、変革の時代に求められるもの』**

**講話日2019年5月31日**

**令和をどう生きるかという時代に入ってきました。平成という時代を振り返ると、字の持つ恐ろしさがよく分かるもので、あらゆるものを「平らに成す」。そういう言霊と言うか霊力というものを持っているということが感じられるわけであります。平成というのは非常に穏やかな年号という印象を受けることができるんですが、違った面から考えると、あらゆるものを平らにする。これまで近代に努力して培ってきたもの、つくり続けてきたものがすべて真っ平らになってしまう…そういう大きな変化というものを生み出したのが平成の時代であった、という捉え方もできるわけであります。自然災害や信じられない事件があちこちで起こったのも平成の時代であります。また、平成という時代は今我々の持っている力では如何ともし難いような問題をつくり出してしまった時代でもあります。**

**大きな災害というと、東日本大震災、大津波、原発問題。地震で言えば、阪神淡路大震災もあった。全世界的にもマグニチュード8～9という大地震で何万という多くの方々が命を失った。東南アジアでも中東でも中国でもありました。また、日本では地下鉄サリン事件。いじめ問題、幼児虐待、高齢化社会に伴うさまざまな問題。子どもにとって親が毒親と呼ばれるような悲しい関係性に陥ってしまっている。親にしてみれば、そういう自覚のないままで、子どもによってみれば現実の変化・心情を見ると確実に学校よりも、親が子どもに対して毒と言われるようなケースも見受けられるようになりました。それからワーキングプア、格差問題など、とにかく平成という時代は、事件事故、災害だけにとどまらず、これまでになかったような新しい問題がどんどんつくり出されてきた時代と言えます。**

**そういうことを考えていくと、自然災害や事件というのはある意味でいつでも起こる防ぎようのない問題ですが、平成という時代がつくり出してしまったさまざまな問題というのは、結果的に令和の時代で解決して乗り越えていかなければならない課題と言えます。そう考えると、我が社においてどういう影響を及ぼすのかを鑑みる必要が出てきます。平成の時代において我が社でつくられてきた問題をどういう風に乗り越えていったら良いのか、そういうことを考えていかなければなりません。そうでなくても今、我々が生きているのは激動・激変の時代。また、原理的変革が求められている時代。実際問題、世界を見てもこれまでは西洋が中心でありましたが、今は東洋が中心となっている。そういう大きな環境の激変、時代を動かすということになっているわけであります。それだけではなく、「人間の本質は理性である」と言い続けられてきた時代から、「人間の本質は心だ、感性だ」という人間観の激変も起こってきているわけであります。**

**それにとどまらず、社会構造そのものが縦型社会と言われる人間が人間を支配する構造から、人間が人間を支配しない横型・フラットな社会の在り方へと移行していく変化も起こってきているわけであります。社会構造が変化するということは、当然、その中にある人間関係または企業の在り方も縦型から横型へと変わっていかなければならないという目標が、明確に示されていると考えなければなりません。**

**よく原理的変革や激変という言葉が言われていても、実際どのように激変させていけば良いのか、何をすることが原理的変革なのか、ということが分からなくて、ただ「変えなくては、変えなく**

**ては」ということだけではいけない。目標なしには現実の行動は出てこないと思います。そういう意味で我が社における原理的変革はどういうことなのか、ということも考えながら、平成の時代に出てきた問題を考えていかなければならない。**

**これまでの住居は、定住主義というものが常識でありました。ですが、平成の時代となって、リハウスと呼ばれるような転居をする住み方もなされてきました。そういう意味で、理性というのは固定化する力でありますけど、感性というのは変化を求める力であります。感性というものを原理にし、中心として文化を考えると、これまでの定住主義は理性的な住まいの在り方と言えます。一方、感性というものは常に変化を求める。そのことからするならば、住居あるいはマンション、老人ホームでもあるところに入ったらそのままでいるのではなく、希望するならば違う環境へも移れる仕組みも必要になるでしょう。**

**はじめは都会の老人ホームだったけど、海が好きなので海沿いの老人ホームへ移る…なんてことも可能な、環境を自由に選べる仕組みにしていくことが求められると考えられます。これは病気の治療においても、環境を変えることは健康に生きる上で欠かせないことと言えます。戸建の家に入居した際も気に入らない部分があれば、他の戸建の家に手数料だけで転居できる仕組みも、その会社の建物であれば自由にできる仕組みを考えることも、これからの感性・心を原理にした人間の生き方においては、考慮すべきことであると言えます。もちろん、定住したいという方もいらっしゃいますので、その方にはそのままを提供し、環境を変えたいという方にはそういうことも可能、自由という住居の在り方もあっていいと思います。**

**全国的な不動産業界の連携も可能であればやるべきだと思います。これからは国際時代ですから、海外の住まいでも望むらなら移り住むことができる…そういうことも考える必要があると思います。実際問題、お年寄りは日本から離れて海外の暖かいところに移り住みたいと思っている方もいらっしゃいますし、沖縄の人口がどんどん増えているんですけど、そこにもお年寄りが暖かいところに住みたいということも関係している。そういうことも住居の在り方を変革していく、変えていく中で、考えていかなければならない。**

**原理的変革というのは、根本からそのものの在り方をガラッと覆すような発想・提案が必要ですので、そういうことを全社的に新入社員から考えて、全社員が我が社の未来を考えてみる。こんなことやあんなことはどうでしょうか、という提案をどんどん募る。窮屈にではなく、気軽にフランクにできるような状況を会社の仕組みとしてつくってみてはどうかと思います。**

**まだまだ経済社会だけではなく、社会全体がこれまでの固定観念・先入観念に縛られた在り方を強く持ち続けているのが現実だと思います。そう大きく変わることができていない。なかなか固定観念・先入観念の破壊には至っていない。ある環境に慣れてしまった人間には難しいとも言えます。権力や適応してしまった人間には不都合、不利益、怖いと感じてしまう意識がある。ある時代において力を持った人間は変革を許さないという意識が強い。そういう意味でも革命、構造転換はなし難いものがある。**

**幸いにも我々が今生きている時代は、時代の大転換期。西洋から東洋の風土へと激変していく中での生き方を考えていかなければならない時代です。環境を変えるということを望まない権力者**

**がいても、国民の力で時代を変えていくということを勇気を持って断行していく、時代を動かしていくことを胸躍らせて挑戦していく…そういうことを考えていく必要があると思います。**

**変化というものは、必ずそのことによって不利益を被ることが必然です。物事にはプラス面とマイナス面が半々。変化を喜ぶ人間も半分、不都合と考える人間も半分。ことを成すことを考えると、そのことによって不利益を被る人間への配慮も決して忘れてはなりません。そういうこともできるような心ある対応もしていかなければなりません。そのケアをしないというのは、心ない人間のすること。不都合や不利益を被る、迷惑をした人間にはそれなりの対応を考えることが心ある人間です。マイナス面の配慮を忘れてはなりません。それらを心して、原理的変革を勇気を持ってやっていかなければならない。それが業界におけるリーダーの役割。その場合は、業界全体をケアすることも忘れてはなりません。**

**そのためにどんどん積極的に提案をすること、失敗をしても挑戦し続ける実践も非常に大事になってきます。人間は不完全ですから、成功に至るまではさまざまな失敗を繰り返さなければなりません。しかし、失敗は成功への道筋なんだ。そういう模索的な試みも必要となります。失敗することを恐れては何もできません。どんどん挑戦していけるような勇気が、この変革の時代に求められるものであります。**

**これらは私のように申し上げるのは簡単ですけど、実際にそれを実践することが大変です。「もし、うまくいかなくて、大きな損失が出たらどう責任を取ってくれるんだ」という声も出てきますから。当然、そんな簡単なことではないわけなんですよね。にもかかわらず、そういう変革への勇気を持てるような財務もある程度蓄えて、そして挑戦していくことを考える。それだけの意味・価値がある時代だと言えます。常に模索的に行うことが、感性的な生き方の原理があります。とにかく、失敗・問題を恐れてはならない。**

**問題は出てくることに意味がある。課題を明確にしてくれる存在。より良くなるためのキッカケ。問題が出てくることによって、今何をするべきかが明確になる。そういう見方をしていかなければなりません。変革を考える基本は、常識で考えるのではなく、常識を考える。常識で考えていれば、固定観念・先入観念から脱却できない。常識を考えるスタンスでいれば、固定観念・先入観念に支配されないでいろんな発想が出てくる。**

**常識を考えるとは、「これはこうするものだよ」と言われたら、果たして本当にそうであろうか、このままで良いのだろうかと考えること。常に疑問を投げかける。問いただす。何かに気づく、得るための挑戦となります。こんな激動の時代、とにかくどんな問題でもこのままで良いわけがない。そうは言っても、どう変えるの？ となったときに、ただ「変えなきゃ」となるのはちょっと違う。そういう意味で、先を見通す先見力というのが求められる。どういう形へ具体的に変えなければならないのか。そういう目指す目標が明確にならなければ、今を動かす行動力は出てきません。また、今を動かす行動力に自信を持てません。信念を持って行動することはできません。**

**つまり、目標を明確にする。我々が目指すべきものは何かをハッキリと形にする。理想を持つこと、夢を持つことが激しく求められるわけであります。しかし、残念ながら今の時代というものは、科学的な物事の考え方に皆支配されている。事実を根拠に真理を語るのではなく、夢を持って真実を模索する力が非常に劣っている。事実や情報に縛られている。事実ではない未来・理想・**

**夢・目標を考えることには、思考力が衰退してしまっている。だから、ほとんどの人は未来が見えていない、先見力がない。**

**未来を見通すための先見力、その出発点となるものが感性論哲学から言うと、現実への違和感ということに行き着きます。日常生活の中で「何かちょっとおかしいな」と感じること、今自分の持っている力ではなんともならないこと…でも何かおかしいなと感じるモノ・コト、そういう問題意識の湧出から、物事の変化は始まります。そういう意味では問題意識に敏感になることが大事です。現実への違和感が原理的変革のモチベーションとなります。**

**この現実への違和感は、どういう構造で成り立っているものなのか。現実にあるものに対して違和感を感じるということは、自分の持っている潜在能力が現実に存在するものより高いレベルになっていないと、感じない。自分の持っている潜在能力が、現実に存在するものと同レベルの場合は「これで良い」と判断します。自分の持っている潜在能力が、現実に存在するものより劣っている場合は「素晴らしいな」と判断します。自分の持っている潜在能力が現実に存在するものより高いレベルになっていないと、現実への違和感は感じない。そう考えると、自分が本気になって違和感を感じたものに対してやろうと思ったら、必ず納得するところまでは動かせる、その力が自分には存在する、と現実への違和感は自分に対して語ってくれていると考えなければなりません。その力を自分は持っているんだ、と。「俺は現実を動かせるんだ」「歴史をつくれるんだ」と。そういう自信を自分に持たせてくれる。それは現実への違和感という感性の実感が内面に持っている精神構造の意味となります。**

**それと同時に考えておかなければならないことは、我々が生きている時代がどういう時流を持って動いているのか。これが分からないと、未来を具体的に見通す、つくる力が出てきません。時流を掴むこと。時流を掴むとは、時代はどういう方向性で流れているのか、ということ。これを感性論哲学の歴史観からするならば、今、確実に近代が終わろうとしている。次の新しい時代が始まろうとしているということです。だから、今の世界における時流は脱近代というキーワードを持って動いているということ。ということは、我々は脱近代というキーワードに対して、どう現実を変えればいいのかが分かってくる。脱近代なのだから、近代にあるものと対極にあるものを理想にすれば良いということになります。**

**感性論哲学の歴史観からするならば、近代は政党政治なのだから政治も脱政党政治にするべき。だから、未来は政党のない政治ができてくるんだと。では、政党のない政治をつくろうと思ったらどうすれば良いのか。そのためには、政党政治は多数決原理を根底にしているのだから、これを破壊するべき。これとは異なる決め方を見つけなければならない。そうしなければ、政党のない政治はできない。まずは、多数決原理とは違う物事の決め方をどう考えれば良いのかということに行き着く。**

**そのためには、世界は統一から統合へと動いているのだから、異なるものを結びつけていく時代。統一は個性を奪う、統合こそこれからの考え方。お互いが理解をし合って、違いを認め合う。違いがあるから助け合える。そういう関係性に持っていく。その協力から出てくる相乗効果が未来へと繋がる。そういう発想ができる。この流れが、ただひとつの言葉である脱近代から出てくる。それほど歴史観は時流を掴む・未来をつくる力を持っています。先見力というものは、そういう風に**

**してつくっていくもの。**

**時流という観点から考えるならば、そういう未来、理想のつくり方があります。経済においても同様のことが言えます。近代は資本主義経済であったので、脱近代ならば脱資本主義経済。脱資本主義経済の次は何なのか？ それを考えていけば、未来が見えてくる。今、我々は経済の犠牲となっている。金の奴隷となっている。そこから抜け出すには、経済の奴隷となってはいけない。経済は人間のためにあるんだ、と考えなくてはならない。では、人間のための経済とは何なのか？ それは、経済活動をすることによって、人間が成長すること。それがこれからの経済活動の課題だ。となれば、そこから必然的に我々が目指すべき未来が見える。それとは、人格主義経済だ。経済活動をすることによって人格がつくられ、磨かれる。そういうことを目標にして、現実をどう変えるかが大事になるということが分かる。**

**同様に、近代社会は民主主義社会だ。だから、今は誰もそんなことを考えていないけれど、脱民主主義社会という考えで動かなければならないということ。まだまだ民主主義が良い、民主化しようと動いています。そんな愚かな時代の流れに反するような、固定観念・先入観念に縛られていますが、すでに歴史の要請はそこにはありません。歴史はもっと素晴らしい社会は何かを求め始めています。我々の感性が微弱だからそれを感じないだけ。**

**では、脱民主主義とは何なのか？ 民主主義のどこを変えなければならないのか。民主主義とは、権利を主張し合い、責め合う社会。すべての民主主義国家は内紛状態。政治は与党と野党で対立し、民衆は人民主権と言いながらお互いで殺し合う…それが民主主義。そんなままで良いのか。民主主義社会は、対立の社会。対立の社会は、責め合う社会。政治においては与党と野党、企業においては労使、裁判においては検事と弁護士、家庭においては夫婦が責め合う。どこにいっても民主主義社会は、責め合うことを基本構造にして動くもの。責め合わなければ変わらない。そんな憎しみに満ちた社会をいつまでも続けていて良いのか。そう考えると、これから我々がつくっていかなければならない未来が見えてくる。**

**責め合うのではない、人間は不完全ですからお互いに許し合って、助け合って、協力し合って生きていく統合の世界が浮かび上がるはず。これからは、互恵主義社会。これが哲学の力で導き出されたもの。科学では未来は見えない、今の延長線上でしか未来は見えない。ガラッと原理的変革をしようとしたら、科学では無理。科学は事実を根拠にしてしか真理を語れないから。哲学的歴史観を持つことによって、事実に拘束・支配されない未来が見えてくる。これは歴史を知るのではなく、歴史観を持つことによりなされる哲学的思考能力です。**

**そういう意味で我々は、我が社における時流とは何なのか？ を皆で話し合って考えていかなければならない。もうひとつ、先見力をつくる方法があります。それは、未来は今ある問題を解決することによってつくられるんだ。だから、未来というのは今存在する欲求を実現することによってつくられるんだ。今ある問題と欲求は、いかなる未来が出てくるかを明確に暗示している。今ある問題が解決されなければ、欲求が満たされなければ未来はない。そういう意味でも我々が、業界が、抱えている問題とは何なのか？ 我々に消費者から何が求められているのか？ 今、我々の業界は国家との関わりの中でどういう役割を求められているのか？ また世界の中での我々の業界は、どういう問題を抱え、世界はどういう方向性に業界を動かそうとしているのか？ ということ**

**を多角的に、国際的に考えて、答えを模索していくのが大事なことです。**

**とにかく、問題に気づかなければ話になりません。まずはどういう問題に気づくか。短絡的に目の前の問題にしか注力していないのか、業界全体の問題に気づいているのか、あるいは世界の業界の方向性を見ているのか。どういう問題に気づいているかが、どういう答えが出てくるのかを決定する。まずは、問題に気づくのかが感性です。感性しか問題に気づけません。答えを出すのは理性。問題を感じようと思ったら、激しく動かないといけない。激しく動かない人間に問題は見つけられない。会社において激しく動くとは何か？ それは、現場に足を運ぶこと。我が社が今抱えている世界の現場に出向いて、その現場を知ること。現場には問題があります。本社で掴んでいる問題は抽象的な問題。その問題を解決しても現場は喜びません。本社の事務的な作業で答えを出しても社員を縛るだけ。動かないでジッとしていたのでは、問題は出てきません。問題を掴み取ることが攻めの経営です。**

**今の状態を継続させて、浸透していこうと思ったら、それは守りの経営です。そこには未来はありません。常に攻めの経営しかない。攻めの経営とは、問題を探し求めるもの。掴み取ろうとする。そして、与えられた仕事をするのではなく、新しい仕事を、問題を見つけようとすることが攻めの経営。今まで我々がやっている範囲のことをやっていたのでは、守りの経営。世界を見るとさまざまな問題があります。今自分たちが行っている仕事とは無関係と思われる問題でも、現実は全部有機的につながっている。それぞれが独立をしていない。本当にしっかりと見れば、一見関係ないような事件、悩み、問題の中にも何かしら役に立つものはないか、という目で探すと、必ず見つかる。なぜなら、全部つながっているから。どんどん仕事は関係ないようなところから出てくる。とにかく、どんな世界における問題でも、建設業界に何らかの形で関係することが出てくるはずです。全部つながっているから。そういう攻めの経営をしていけば、これから我々がどういう方向性に変わっていくべきか、どういう業態の転換をすべきかが明確に見えてきます。いろんな事件に関わろうとすればするほど、我々の、今している仕事がどのように役に立つのか、新しい役の立ち方が出てきます。**

**仕事というものは、積極的に掴み取らなければならないし、掴み出さなければならない。注文だけに応えていたのでは、業界においても後追いの会社になってしまう。我々は歴史をつくるために生まれてきたんだ。歴史をつくるとは、今までの人間が誰もやったことのないことをしなければならないし、同業他社がまったく気が付かないことをやらないと、歴史をつくる会社にはなれません。一歩先んじることでしか急速な会社の発展はあり得ない。同業他社がやっていない新しい何かを始めることが、これからの時代の要請に応える会社に脱皮して、一歩業界を先んじる会社になるための方法です。**

**変化をしないということは死んでいると同然、生きるためには変化をつくり出さなければならない。いかにしてより良い方向性の変化をつくり出すか。そこに経営の力点をつくり出さなければならない。経営の力点は管理ではない、一歩先を行く道を切り拓くこと。そして、問題は行動しないと生まれてこない。フラットな横型社会における、横型企業における行動とは何なのか？ それは現場主義。末端の現場に足を運ばなければ、本当の問題は見えてこない。末端の問題からだんだんと上のレベルに上がっていき、その仕事は進み完成していくプロセスにどう存在するか、段階ごとに見つけ出していく。**

**フォロワーとリーダーという関係性で会社は成り立っています。リーダーはフォロワーの世界に飛び込んで、そこで問題を教えてもらって、解決してあげるのが役割です。あらゆる現場に足を運ぶこと。そして、未来をつくり出す問題を見つけ出す。会社の会議室でいかに議論をしても現場から離れた抽象的な問題であり、無駄な議論になってしまう。会議室で出てきた課題は全社員を縛る。現場から出てきた問題を解決することしか、全社員を喜ばせること、やる気を出させることはできない。理想なき現実は盲目であり迷い。理想があって現実は確かな統合性を持って動き出す。明確な目標、理想に向かって仕事をしなければ、会社は発展しない。**

**平成から令和へと時代が明らかに変身を遂げたこのときに、どのような自覚に基づき、生きていくかを考えていただきたい。原理的変革にかかわる会社の発展の在り方をお話させていただきました。ぜひ参考にしていただいて、さまざまな議論を進めてもらいたいと思います。ここで私からの話は以上にして、この後は皆さんと議論を進めていきたいと思います。**