

## 『パンドラの箱と論語』～我々を阻害するものたち

### 目次

1. 利己主義 p3
2. 思いやりの欠如 p4
3. 不寛容さ p4
4. 不信感 p5
5. 感謝の念の希薄化 p5
6. 利益至上主義 p5
7. 専横強権主義 p6
8. 孤立分断化(コミュニケーションの喪失) p7
9. 狭い視野 p8
  - ①近視眼的な思考・行動 p8
  - ②固定観念 p8
  - ③先入観 p8
  - ④固執性 p8
  - ⑤単純思考 p8
  - ⑥ご都合主義 p8
10. 人間性に対する無知 p9
  - (1)未熟な人間性 p9
    - ①幼稚性 p9
    - ②身勝手さ p9
    - ③あせり p9
    - ④他人の意見を聞こうとしない頑固さ p9
    - ⑤自己を客観視する力の不足 p10
    - ⑥人生や仕事を楽しいものにしようとする工夫の不足 p10
    - ⑦恥の意識の欠如 p10
    - ⑧精神的な慣性の法則 p10
    - ⑨過剰な自己防衛的姿勢 p10
    - ⑩生きる情熱の不足 p11
  - (2)未熟な人間性がもたらすもの p11
    - ①人間の道具的扱い・物扱い p11
    - ②自律性の喪失(妥当性および合理性の喪失) p12
    - ③他律性 p12



## 11. 科学的思考の欠如 p12

- ①過去の失敗や経験に学ばない愚かさ p12
- ②合理性を無視した過度の精神主義 p12
- ③状況観察力の不足 p13
- ④判断の誤り p13
- ⑤科学的思考の欠如 p13
- ⑥優先順位把握の欠如 p13
- ⑦リスク対応認識の欠如 p13
- ⑧失敗対応の予備策(コンティンジェンシープラン)の欠如 p14
- ⑨その地域・文化における特異な思考や因習 p14
- ⑩集団による同調圧力 p14
- ⑪過剰な情緒的・感情的反応 p15
- ⑫科学的原理・法則に関する勉強不足・知識不足 p15
- ⑬空理空論 p15
- ⑭西欧的な契約思想の欠落 p15

## 12. 社会性の欠如(知識・認識・経験不足) p16

- ①継承循環性に対する認識不足 p16
- ②組織特性に関する認識不足 p16
- ③相互義務の概念の無知 p16
- ④責任感の欠如 p16
- ⑤理を知らない無知蒙昧さ p17
- ⑥伝統的行動規範に対する無知 p17
- ⑦社会性の欠如 p17
- ⑧経験不足 p17
- ⑨個人力・組織の力の衰弱化 p18
- ⑩恵まれ過ぎた環境 p18

## 最後に p18

## 『パンドラの箱と論語』～我々を阻害するものたち

我々の成長および組織の繁栄に必要な力の源泉として、「自律性」「妥当性」「合理性」「柔軟性」「相互性」「継承循環性」の六つの行動原理についてそれぞれ考えてきたが、次にこれらの行動原理を阻害する要因にはどのようなものがあるのかということについて考えて見たい。

これから挙げる我々の成長行動を阻害するものたちは、人間における感情や情緒性も含めた思考および思想性に関するものであり、これらのものの多くは当然のことながら伝統的な日本の文化のある一面の現れであり、その過度の現れ方は阻害要因として働き、適度な現れ方は成長要因として働いてきたものである。我々の思考・行動の特性を理解するためには伝統的な日本の精神・思想文化の理解が欠かせないであろう。

### 1. 利己主義

(利己主義とは)

阻害要因の筆頭に挙げられるものに”利己主義”があるだろう。利己主義とは、自分だけの欲に目がくらみ、自分さえ良ければよしとし、身勝手な行動を押し通し、自己の利益や欲の最大化を図るような思考や行動のことである。利己主義は、その過剰な我欲によって人を知恵・知識・資産の囲い込みに走らせ、責任回避的な姿勢を生み、相互義務の不履行、相互扶助精神の喪失となり、他者との相互関係を傷つけ信頼関係を喪失させる。地位・階級が高くなればなるほど、この利己主義による弊害は比例級数的に高くなり、多くの者を苦しめ組織の衰退を招く。会社のため組織のためという言い訳は通らない。

<利己主義がもたらすもの>

- ◎知恵・知識・資産の囲い込み(吝嗇性)による継承循環の停滞。
- ◎いつも”できない理由”ばかりを探すような責任回避的姿勢。
- ◎相互義務の不履行。
- ◎相互扶助精神の喪失。
- ◎信頼関係の喪失。

(利己主義は自他ともに傷つく)

小欲、すなわち目先の欲得だけに心が支配されている心理状態においては、他人の欲得と衝突するばかりで心的および物的な消耗は非常に激しく、他人に何かを譲るという気持は全く出てこない。このまま突き進めば闘争・戦闘は避けられない。この勝負は勝っても負けても互いの傷は深くなる。あえて何かを譲り何かを得る道を模索しなければならない。

(利己主義は個も集団をも滅ぼす)

「利益は自分に負担は他者に」と考える者たちだけの集団はどのようにになってしまうだろうか。各自、身勝手な要求と行動をとるような集団は烏合の集となり、自律的な統制も失われ、相互義務の履行も相互扶助も行われることはなく、組織としての体を成さなくなり、早晚機能停止に陥るだろう。

利己主義、すなわち恥知らずな行動や道徳心の欠如は個も集団をも滅ぼす。

◎「利によりて行えば、怨み多し。」(論語、里仁第四)

## 2. 思いやりの欠如

利己主義が生み出すものの一つに思いやりの欠如がある。思いやりとは、相互扶助を別の言葉で言い表したものである。思いやりの行為は、お互いの義務を越えた行為であり、人間相互の関係のよき潤滑剤となり、信頼関係を一層強固にするものである。

思いやりの欠如は、困っている者を見かけてもわれ関せずの態度となって表れ、更に困窮を極めている他者をみても平気で見捨てる非情冷酷さとなって表れる。助ける余力があるにもかかわらず見捨てるのである。仁の心の喪失である。

更に、思いやりの欠如は、自分が他人からして欲しくないことを平気で他人にするという行動となって表れる。相互扶助とは正反対の行動である。この精神は、人の好まざることを平気で他に押し付ける傲慢心であり、“イジメ”という積極的な悪行となって表れる。“イジメ”という行為は、相互義務違反であり、日本の伝統的な行動規範ではかならず社会的懲罰の対象となってきた。“イジメ”行為は崩壊しかけた閉鎖的集団において多発する重篤な病気の一つであり、“イジメ”行為を行う者は、表面的には強者であっても卑怯者であり、臆病者であり、根性の卑しさの表れである。このような行為を見て見ぬふりをする者たちも同罪である。

◎「己の欲せざる所は人に施すことなかれ。」(論語、顔淵(がんえん)第十二)

<思いやりの欠如がもたらすもの>

- ◎他人に対する無関心さ。
- ◎困窮者を平気で見捨てる非情冷酷さ。
- ◎仁の心の喪失。
- ◎“イジメ”という積極的な悪行。
- ◎相互義務違反。
- ◎相互扶助の喪失。
- ◎信頼関係の喪失。

## 3. 不寛容さ

不寛容とは、他者に対する理解力や包容力がないということである。利己主義は、人を不寛容にしてしまう。他者に対する不寛容さは直ちに他者との間の摩擦を生み、本来自律性の発揮に使われるべきエネルギーはその摩擦によって消費されてしまい、自律性の衰弱に直結する。不寛容さは自己の劣等感もたらす過剰防衛的な反応であり、異見・異形のものに対する過激な行動となって表れる。過激な行動は心の弱さや狭さを打ち消そうとする反動の表れである。

日本人は古来より、未知なるもの、異質なものに異常なほどの興味を示し、それらを喜んで受け入れ、自分のものとしてきた国民性をもっている。未知なるもの、異質なものに対する寛容さは元々、多文化融合型の文化をもつ日本および日本人の特質であり、この特質こそが、日本人を繁栄させてきた原動力であったことを忘れてはならないだろう。

◎「躬(み)自ら厚くして、薄く人を責むれば、すなわち怨みに遠ざかる。」  
(われとわが身に深く責めて、人を責めるのをゆるくしていけば、怨んだり怨まれたりする怨みごとから離れるものだ。)(論語、衛霊公第十五)

## 4. 不信感

不信感とは、相手の行動や結果が自分の期待に沿わないと感じられることである。不信感は利己主義によって生み出され、義務の不履行、約束の不履行、裏切りなどで起されるだろう。また、人と人、組織の間に発生した力関係の格差はそれぞれの間にも不条理な関係を生み出しやすくなり、相互の摩擦係数を増大させ、信頼関係の破壊につながりやすい。信頼関係の喪失は、人々を孤立分断化し、連帯感を喪失させ、人の行動のエネルギーを拡散させ、建設的な能力である自律性・妥当性・合理性・柔軟性・相互性・継承循環性を弱体化させ、組織や社会を崩壊に導く。

近年発生している社会的な事件の多くは、相互の信頼関係の破綻が原因であるといっても過言ではないであろう。

人の社会は信頼関係なくしては成立し得ない。信頼感とは、相手の行動およびその結果が自分の期待に沿ったものに値すると、相互に感じられることであり、信頼関係は相互義務の履行によって醸成され、相互扶助の行動によって強化される。個人間であろうが国家間であろうが「信なくば立たず」なのである。

◎「民は信なくんば立たず。」(論語、顔淵(がんえん)第十二)

## 5. 感謝の念の希薄化

感謝の念のそもその始まりは、自分が生きていく上で必要なものをこの自然界から得られた喜びであり、自分単独の力では得られなかった場合の仲間に対する喜びを分かち合う気持であったに違いない。獲物と人との関係は、その間にお金という仲介物が入ってきたことにより、この原始的な喜びの感情は次第に薄れてしまい、単なる売買行為という無感動なものになってしまった。その極端な例が、お金でなんでも買えるというような思い上がりの心である。自分自身の存在そのものですら、親や先祖から命を与えられ、社会から生きる知恵を授かり、取り巻く人々の絶え間ない助力によって成立していることを知るべきであろう。

感謝の念の喪失は、根源的な自分のモチベーションである生きる情熱を失わせ、仕事においては相互義務の履行・相互扶助の実行の気持を失わせてしまう。モチベーションを得る最も確実な方法は、あらゆるものごとに感謝をするということであろう。

◎「奢ればすなわち不遜、儉なればすなわち固(い)し。その不遜ならんよりはむしろ固(い)しかれ(贅沢をしていると尊大になり、儉約していると頑固になるが、尊大であるよりはむしろ頑固の方がよい。)」(論語、述而第七)

## 6. 利益至上主義

利己心が経済社会において表れた姿が利益至上主義であろう。利益を得ることは悪いことだと言っているのではない。利益を得ることだけにしか人生の意味を見出せないようなさもない根性が悪いのである。そのような性根では人間としての価値は低いだろう。他人から奪うことだけを考えているような人間には、他人に何かを譲るなどという気持は全く湧かないであろう。このような考え方の行き着くところは、個人および組織の縮小均衡と衰退だけである。

お金は実に魔力的である。少し手に入れたら更にもっと欲しくなり、その欲はとどまるところを知らない。いわゆる物欲と金欲の間には大きな差がある。有り余るほどの物を集めても邪魔になるだけ



であり、一人で何百トンもの食料を集めても食べ切れない。その点お金はいくらあっても邪魔にはならないし腐ることもない。お金はある意味何にでも交換が可能であるがゆえに人間が発明した物の中で最大のパワーを持つに至ったものである。金融経済が発達する前のはるか昔は、一人のパワーは概ね一人力であり、社会における個人の地位も概ね平等であったろう。現代は金融の力によれば一人が一万人力を手に入れるようなことが普通に存在しており、その拡大はとどまるところを知らない。地上の富には限界があり、限りのあるものを少数の者が占有すれば、必ず生存できなくなる者が出てくる。当たり前のことである。それでも自由主義であり、実力本位であり弱肉強食であるから多くの犠牲者が出てよしとするのが利益至上主義の行き着くところである。自分だけが生き残れば良いと言っているのと同じである。

その結果、人を思いやる「仁」も、私利私欲に捉われない「義」も、敬意をもって他者と接する「礼」も、知恵を重んじる「智」も、誠実さである「信」も、すべての善きものを「利」に換えてしまい、日本人がこの列島を生き抜いてきた知恵をみな放棄することになってしまい、人々の相互の信頼関係を崩壊させ、社会を衰退させてしまうのである。自他ともども滅亡することになるだろう。

◎「速やかならんと欲することなかれ。小利を見ることなかれ。速やかならんと欲すればすなわち達せず。小利を見ればすなわち大事成らず。」

(早く成果をあげたいと思うな。小利に気をとられるな。早く成果をあげたいと思うと成功しないし、小利に気をとられると大事は遂げられない。)(論語、子路(しよ)第十三)

◎「死生 命あり、富貴 天にあり」

(死ぬも生きるも天命であり、富も地位も天の定めるところである)(論語、顔淵(がんえん)第十二)

## 7. 専横強権主義

世の中のことはすべて金で処理できるという高慢な金権主義は、持てる者がその金力によって持たざる者をその意志に反して支配するという構図を生み出す。力による一方的な支配は、伝統的に日本人の最も嫌悪するところのものであり、大多数の者たちを苦しめ、社会の不安を増大させ、人および社会の発展を阻害する。「成り金」とはそのような者たちを軽蔑した言葉である。

この金権主義がもたらしたものが専横強権主義である。専横強権主義とは、自分の地位・権力は自分のものであると思う事実誤認と自意識過剰の精神で始まり、優位者による劣位者に対する専横的、脅迫的な行動、すなわち常識を逸した精神的・肉体的な圧迫行動となる。また専横強権者においては実力に応じた能力主義ではなく、お気に入りの人材登用、すなわち情実的な人事が行われやすく組織の機能性を著しく低下させる。

このような行動には、何らの合理性も妥当性もなく個人および組織の自律性を破壊させてしまう。日本の伝統的行動規範は専横強権主義を決して許してはこなかったということを知るべきである。このような指導者は封建制の江戸時代においてさえも”殿ご乱心”ということで座敷牢行きの処分が家臣によって下されたのである。

◎「其の身正しければ、令せざれども行なわる。其の身正しからざれば、令すといえども従わず。」

(わが身が正しければ、命令しなくとも行われるが、わが身が正しくなければ、命令したところで従われない。)(論語、子路(しよ)第十三)

◎「其の己れを行うや恭、其の上につかうや敬、その民を養うや恵、其の民を使うや義。」

(その身の振舞いは相手を敬い、礼儀正しく丁寧であり、目上に仕えるにはつつしみ深く、人民を

養うには情け深く、人民を使うには正しいやりかたをすることだ。) (論語、公治長第五)

◎「よく五つのものを天下に行うを仁と為す。恭寛信敏恵なり。恭なればすなわち侮られず、寛なればすなわち衆を得、信なればすなわち人任じ、敏なればすなわち功あり、恵なればすなわち以て人を使うに足る。」

(五つのことを行うことが仁である。恭(うやうや)しいことと寛(おおらか)なことと信(まこと)のあることと機敏なことと恵深いこととだ。恭しければ侮られず、寛であれば人望が得られ、信があれば人から頼りにされ、機敏であれば仕事ができ、恵み深ければうまく人が使えるものだ) (論語、陽貨第十七)

## 8. 孤立分断化(コミュニケーションの喪失)

個人間、組織間のコミュニケーションが失われるということは、それぞれが孤立化するということがあり、連携・連帯も同時に失われるということの意味する。孤立化は他者との経験の継承を阻害し、他者との切磋琢磨の機会喪失をもたらす、個人および組織の成長サイクルを止めてしまう。

コミュニケーションを単に利益を得るための道具であるとしか認識していない者においては、コミュニケーションの断絶は深刻な問題を引き起こすという発想は生まれてこない。コミュニケーションは単に利益を得るための道具ではなく、人と人との信頼関係を築くための行為であろう。信頼関係がないところに生まれるものは闘争と憎しみの連鎖である。コミュニケーションが失われてしまえば、組織的な活動もチームプレーも不活性となり、人も組織も成長発展できないということを強く認識する必要がある。

また、一人あるいは一つの組織単独での思考・行動には限界があるということを自覚する必要がある。一歩先に進みたければ、他者や他組織との連携・連帯が必要となる。連携や連帯は、まず自分から他者に何か価値あるものを譲ることからしか始まらないと思った方がいい。先に相手から何かを得ようとする心はさもしい限りである。

価値あるものの相互の譲り合いや継承は、個人および組織を成長発展させる。

### (絶対にやってはいけない村八分)

コミュニケーション断絶のもう一つの悪しき形態が村八分である。仲間の掟やルールを破ったものに対する仲間外し、すなわち意図的なコミュニケーションの拒絶という懲罰である。悪しき因習であった村八分でさえも完全なつきあいの断絶ではなく、後の二分、すなわち葬式と火事の場合は除かれていた。現代の学校や職場にて見られる、特定の者に対する無視は、100%完全無視という陰惨かつ卑劣な行為であり、例えどのような理由があったとしても許し難い。この行為は無視されたものにとっては人間性そのものの否定であり、死を強制されたことにも等しい。

◎「徳は孤ならず。必ずとなりあり。」

(道徳ある者は孤立しない。必ず親しい仲間ができる。) (論語、里仁第四)

◎「よき友、三つあり。一つには、ものくるる友。二つにはくすし(医者)。三つには、知恵ある友。」

(吉田兼好、徒然草、第117段)

◎「己に如かざる者を友とすることなかれ。」

(自分より劣ったものを友だちにしてはいけない) (論語、子罕第九)

◎「益者三友、損者三友。直きを友とし、諒(まこと)を友とし、多聞を友とするは、益なり。便辟(べんぺき)を友とし、善柔を友とし、便佞(べんねい)を友とするは、損なり。」  
(有益な友が三種。正直、誠実、物知りを友にすることは有益だ。体裁ぶり、うわべだけのへつらい、口達者を友にすることは、害だ。(論語、季氏第十六))

## 9. 狭い視野

狭い視野は目前の問題や災難の解決を妨げる。狭い視野は、近視眼的な思考・行動、固定観念、先入観、固執性、単純思考、ご都合主義などによってもたらされるだろう。

### ①近視眼的な思考・行動

自分一人ないしは自組織だけで生きることが精一杯な状態、すなわち目の前の困難さだけに思考が集中している閉塞的な心理状態は、一種の盲目的状態であり、道を誤る危険性が非常に高くなる。自分一人で精一杯だと感じているときにこそ、あえて外界に目を向け、他者との連携を模索してみる必要がある。

### ②固定観念

固定観念は、単にある考え方に固執しているというだけのことではなく、知識不足・経験不足がもたらす選択肢の少なさの状態のことを意味している。少ない選択肢とは、手持ちの解決策が少ないということであり、未経験の問題や複雑な問題に対して柔軟性をもって対応できないということになる。

### ③先入観

いわゆる思い込みである。思い込みの裏には必ず楽をして仕事をしたいという気持がある。手っ取り早く仕事をしたいと思う気持は、人に目前の問題をよく観察させるよりも、過去の成功体験に目を向けさせる。目前の問題に正対する気持、すなわち自分の目で直接観察し、自分の頭で判断するという自律性を失った結果が先入観を生む。先入観は判断を誤らせ失敗を招く。

### ④固執性

固執性とは、誰が考えても有効でないような考え方をいつまでも変えようとしめないような態度のことである。このような硬直した態度は愚かさの表明にしかならない。固執性に取り付かれた人間を論で説得することはできない。このような人間には現場を直接見せて納得させるしか方法はない。

### ⑤単純思考

単純思考とは二者択一的な単純思考のことである。多くの問題は、白／黒とかYes／Noなど単純には解けない場合が多い。単純思考では解けない問題を無理に白黒をつけてしまうと必ず失敗を招く。「無理が通れば道理が引っ込む」のである。

ものごとを思考する緊張感に耐えられない者や勉強不足の者は単純思考に走りやすい。単純思考を直すには知識の吸収や経験の積み重ねが必要である。

### ⑥ご都合主義

ご都合主義とは、問題の本質を理解せずに目先の利益獲得や自己保身ばかり走る姿勢のことである。ご都合主義は近視眼的な視野の狭窄を招き、妥当性および合理性を失わせ、人および組織を誤った方向に導き、自律性を喪失させる。



## 10. 人間性に対する無知

人間性に関する知恵とは、第一に自分という人間が何によって動き動かされているのかを理解する能力であり、第二に自分をとりまく人間の集団は何によって動き動かされているのかを理解する能力のことである。人間性に関する無知は、自律性の未熟さに直結しているために、さまざまな問題の発生源となっている。

### (1) 未熟な人間性

人間性に対する無知、すなわち未熟な人間性の特徴には下記のようなものがあるだろう。

#### ① 幼稚性

幼稚性とは、相応な自己の行うべきことを自覚できていない状態のことである。自覚のない者においては、相応の責任感・義務感の発揮は不可能であろう。幼稚性を克服するためには社会的な経験を積み他人の中で切磋琢磨させる必要がある。

#### ② 身勝手さ

身勝手さは利己主義の表れの一つであり、皆で決めた約束やルールを、自分の利益のためなら破ってもよしとする態度や行動である。このような態度は、他人に見つからなければ法律ですら破っても構わないとするような人間を生み出してしまふ。

◎「意なく、必なく、固なく、我なし。」

(勝手な心を持たず、無理おしをせず、執着をせず、我を張らず。)(論語、子罕(しかん)第九)

#### ③ あせり

あせりとは、能力不足あるいは時間不足による、自己義務の未達成の予感が最大化したときに感じる心理的に不安定な状態のことであり、人の冷静な判断を阻害するものである。あせりは合理的な判断を狂わせ、人を極端な行動に走らせる原因となる。

あせりの状態を避けるためには、そのような状態に陥らないように早めに不足しているものを把握し、それを補うことに全精力を傾注すべきであろう。もしあせりの状態に落ち込み、抜け出せる見込みが立たないと思ったならば、最悪の結果を自分で引受ける覚悟をすることしかないだろう。そうすれば、また別の道も見つかるかも知れない。

◎「工、其の事を善くせんと欲すれば、必ず先ず其の器を利くす。」

(職人が自分の仕事をうまくやろうとすれば、きっとまずその道具を研ぐものだ。)(論語、衛霊公第十五)

#### ④ 他人の意見を聞こうとしない頑固さ

自分が最も困っている時にこそ、他人の意見に耳を傾けるべきであるが、過剰な自己防衛的心理状態や恥を避けたいという気持が強い場合には、他人の意見を素直に聞き入れられなくなるものである。他人の意見も聞きたくないような状態に陥ったと感じたならば、もう一度現場を直接自分の目で見直してみるか、自分の中のもう一人の冷静な自分に話かけてみることもいいだろう。自己の成長は、この頑迷さの打破にかかっている。

◎「人の己を知らざることやうれえず、人を知らざることやうれう。」(論語、為政第二)



いほど、自己防衛的姿勢は過剰になり、人を極端から極端へと走らせてしまう。「熱ものにこりてなますを吹く」のことわざのいう通りである。

行動の判断の基点を自己の自律性に求める欧米人と異なり、自己の負い目に求める日本人は過剰な自己防衛に陥りやすい国民性をもっているということを知っておいた方がいい。

自分を情緒的ないしは感情的にしか見られない者における物事の判断基準は、他人があるいは上司がどう思うか、だけにある。そのためにその精神状態は常に不安定となり、少しの失敗を過度に意識するような過剰な自己防衛の状態に陥り、その行動は、情と理のバランスを失い、妥当性および合理性を失い、極端から極端へと走る狂気の過激性の発揮となってしまう。

この特徴は日本人における伝統的な悪癖であることを知っておいた方がよいだろう。昨日まで冷静な合理性に従って行動していた人や組織が、今日は情緒的な精神主義に豹変し暴走するのである。

◎「鶏を割くにいづくんぞ牛刀を用いん。」(論語、陽貨第十七)

### ⑩生きる情熱の不足

生きる情熱の不足は、“どうせできないから”という成長意欲のなさ、あきらめ、怠惰さとなって表れる。生きる意味を考えない者には生きる情熱は湧いてはこないだろう。困難な中においても生きる喜びを発見する努力をしない者にも生きる情熱は湧いてこないだろう。人生や仕事を少しでも楽しいものに変える努力をしない者にも生きる情熱は湧いてこないだろう。生きる情熱とは、いわゆるモチベーションであるともいえる。モチベーションは誰か他の人からもらうものではなく、自分自身の努力によって作り出すものであろう。仕事におけるモチベーションを手に入れたければ、仕事を成功させることであり、成功させるための努力を惜しまないことである。決して困難さから逃げることではない。

◎「苗にして秀でざる者あり。秀でて実らざる者あり。」

(苗のまま穂を出さない人もいる。穂を出しても実らない人もいる。)(論語、子罕(しかん)第九)

## (2)未熟な人間性をもたらすもの

### ①人間の道具的扱い・物扱い

人にとって価値あるものは人によってしか生み出せないものである。そのことが分かっていない人間においては、人はお金を生み出す道具にしか過ぎないという歪んだ考え方に陥ってしまいやすい。人を道具の一つとしてみる人間には、他人に何かを譲るとか、人を育てるとかというような気持は生まれ得ない。行き着く先は、自分もそのような扱いを受けるということであろう。

人を人月単価で計算している内に、人間がコストに見えてくる。そのとき計算対象となっている人間の顔を思い浮かべているならまだしも、単なる金額としてしかイメージされない人たちにおいては、計算対象となった人達は単なる消耗品にしか見えず、自分がなすべき相互義務の気持は全く生じてこないだろう。自分もまた上位の者から同様な扱いを受けるであろうことを知るべきである。これは人間性の喪失につながる。

◎「人よく道を弘む。道、人を弘むるに非ず。」(論語、衛霊公第十五)

## ②自律性の喪失(妥当性および合理性の喪失)

自律性の喪失とは妥当性および合理性の喪失でもある。

人や組織において、それらを取り巻く環境との摩擦が大きければ、その自律性の発揮は大きく阻害されてしまうだろう。人的環境との摩擦を最小化するものが妥当性に代表される確固たる思想や行動規範であり、物的環境との摩擦を最小化するものが合理性に代表される科学的な思想や原理である。それゆえに、妥当性の喪失および合理性の喪失は、人的・物的環境と人・組織の間の摩擦を最大化し、自律性を喪失させてしまう。自律性の喪失とは生きていけないということである。

◎「如何(いかに)、如何といわざる者は、吾如何ともすることなきのみ。」

(どうしようか、どうしようかといわないような者は、わたしにもどうしようもない。)(論語、衛霊公第十五)

## ③他律性

他律性とは、自分で考えない、自分で行動しないということである。他律性とは、他人の影響に強く依存することにより、自己の思考および行動が他者に支配されている状態のことである。このことは組織間においても同様に存在する。

他人まかせ的な行動や態度は、自分を取り巻く環境の変化に対する鈍感さを招き、自分で観察しない、自分で判断しない、自分で決定しない、自分で行動しない、というような自律性の衰退を招き、生きる活力を失わせてしまう。

## 11. 科学的思考の欠如

### ①過去の失敗や経験に学ばない愚かさ

前回落ちた同じ穴に、なぜまた落ちてしまうのか。一度や二度ならまだしも、四度五度と同じ過ちを繰り返す人間や組織は愚かである。表面的な原因は、最初の失敗の時にその原因追求を怠ったためであるが、なぜ怠るのかといえば、その仕事自体が自分事ではなくどこか他人事であるためであろう。組織活動はともすれば没个性的になり、“自分がやらなくても”というような逃げの姿勢を生み出してしまう。この逃避的な姿勢、消極性、すなわち自律性の喪失は、多くのチームプレーや組織的活動の失敗の原因の一つとなっている。義務感だけでは人は動かない時代になってしまった。仕事に各人が意義を見出すところから始めなければこの問題の根本的な解決は困難であろう。

◎「過ちて改めざる、是を過ちという。」(論語、衛霊公第十五)

◎「過てばすなわち改むるにはばかりることなかれ。」(論語、学而第一)

### ②合理性を無視した過度の精神主義

100馬力のエンジンは100馬力しか出ないことが当たり前であるように、一人力は一人力しか出ないのである。いくら優秀な人間であったとしても不眠不休で働き続けることはできない。この当たり前のことであるという判断は合理性がもたらしたものである。この科学的な合理性を無視するような思考の代表的なものが過度の精神主義である。いくら心に念じても山は動かないし、神風も吹かないのである。過度の精神主義は人も組織もともに死に至らしめる。物事を遂行するにあたっては必ず科学的な合理性に適っているか否かを自己検証する必要がある。



### ③状況観察力の不足

科学的合理性の出発点は、ものごとをあるがままに観察するところにある。対象物や問題をしっかりと観察しなければ、適切な判断も決定も行動も不可能である。先入観、固定観念などは冷静な観察を妨げる。

◎「心ここにあらざれば、見えども見えず。」(礼記、大学)

### ④判断の誤り

ものごとをしっかりと観察することができたとしても、人は判断を誤ることがある。ひとの判断力を形成しているのは、その人における経験則および合理性の知識の二つである。その経験と知識に関する量や質は人それぞれであり、豊富な者においては過ちの可能性は低いが貧弱な者においては高くなる。経験を積み、学習に励む理由はここにある。

### ⑤科学的思考の欠如

論理が支配する仕事の領域においては科学的な思考や行動しか問題の解決策はない。論理の問題を情緒性でもって解決することはできない。その逆もまた同様である。「1+1=2」の世界においては「=3」という解は存在し得ない。仕事における問題は、論理的な問題と情緒性の問題の複合問題であることが多い。仕事に向き合う態度は、まずこの二つを分け、論理的な問題には合理性のアプローチを、情緒性の問題には妥当性のアプローチをとることから始めるべきであろう。

### ⑥優先順位把握の欠如

人間は感情の動物であるといわれるように物事に対して好き嫌いがあるのが常である。しかしながら仕事においては自分の好嫌を持ち込むべきではない。なぜなら、その仕事の依頼主は、あなたの好き嫌いに対価を払うのではなく、あなたの仕事の正しい成果に対価を払うのである。仕事の効率的な進め方の代表的な方法は、顧客の求める価値の高いものから着手すること、すなわち優先順位の高いものから実行することである。優先順位が低位のものから着手することは、無駄に時間を失う危険性を高め、仕事全体の品質を落す結果を招きやすい。人は、日々その仕事の優先順位を考えて行動しなければ失敗を招く。

優先順位の設定力は、コミュニケーション力、調査力および収集したデータの分析力・理解力に比例する。特に顧客との間のコミュニケーション力は重要である。

### ⑦リスク対応認識の欠如

リスク管理という言葉は頻繁に語られてはいるが、それを実際に有効に行っている者は少ない。仕事に着手する前に何が危ないのかを必ず把握しなければ失敗を招く。リスク対応は失敗を回避する予防策であることを自覚する必要がある。出たとこ勝負的な愚かな楽観主義は必ず災難を招き、人および組織を危険な状態に陥れる。

何がリスクであるかを発見する力は、対象となる仕事に対する理解の深さにかかっている。良い仕事ができる人は、何がリスクか事前に判断できるが、劣った人は何がリスクであるのかすら分からないであろう。リスク把握力を向上させるには、自分の失敗および他人の失敗に学ぶことを継続実行するしか方法はない。学ぶ気のない人は永久にリスクの発見もできないだろうし、良い仕事もできないだろう。

◎「人にして遠き慮り無ければ、必ず近き憂い有り。」(論語、衛霊公第十五)



## ⑧失敗対応の予備策(コンティンジェンシープラン)の欠如

絶対に失敗が許されないような重大な仕事においては、万一の失敗に備えた予備策(コンティンジェンシー・プラン)の用意が必須である。代替予備策はプロジェクトの危機を救う最後の手段となる。

小惑星探査機はやぶさは、2009年11月に全エンジン4基が停止してしまったが、「クロス回路」という最後の手段によってエンジンの生き残った機能を組み合わせて一つのエンジンとして復活させることに成功し、2003年5月9日に打ち上げられてから7年後に60億キロの宇宙の旅を終え、2010年6月13日に無事地球に帰還できたのである。クロス回路は万が一のトラブルに備えた予備策であった。

「2007年に、なんとか地球に向けて出発します。しかし、この時点でエンジンBも不調だったため、CとDの2基で地球をめざしました。そして、2009年11月に最大の危機がおとずれます。エンジンDが寿命をむかえて異常停止し、一緒に頑張ってきたCもここまでの長旅で性能が低下し、まもなく寿命をむかえようとしていました。そこで思いついたのが、先ほどお話しした、2つのエンジンを組み合わせて、1台分のエンジンの推力を得るという、クロス回路を使った運転です。偶然にも、エンジンAはイオン源、エンジンBは中和器が壊れて使用を中止していました。そこで、壊れていないエンジンAの中和器と、エンジンBのイオン源を組み合わせて動かして、危機を回避したのです。その後「はやぶさ」は、2010年3月末に地球に接近する軌道に入り、6月の帰還にめどが立ちました。」

(國中均、JAXA宇宙科学研究所)

## ⑨その地域・文化における特異な思考や因習

狭い地域でしか通用しない因習、迷信は合理的思考や行動を阻害する。このようなことは昔話ではなく現代の組織集団においてもよく見られる現象である。その組織文化が世間一般の常識とかけ離れている場合に〇〇村と揶揄されることがあるように、多くの組織は年月がたつにつれて外界の変化に目がいかなくなり自己最適化が行われ、組織構成や運用において情実的な人事に陥りやすくなり、徐々にその機能集団としての力を失ってしまうものである。このような傾向は組織の大小にかかわらず見られることであり、組織における合理的思考を著しく阻害し、過度に情緒的・精神主義的な集団と化し、最終的には個も集団もともに衰退ないしは滅亡してしまう運命にある。いわゆる社内閥と呼ばれる私的な利益共同集団の形成はこれらの傾向を促進するということに注意を払う必要がある。

## ⑩集団による同調圧力

集団からの圧力に屈し、他者の意見を無批判に受入れる態度である。日本人は、自分を取り巻く人々の思いを忖度して行動する文化をもっている。すなわち自律的な自分の判断に拠らず、他人の評判や判断に拠って行動することが多い。このような態度は「空気を読む」と表現され、その空気が科学的合理性を欠いていた場合は、自分もその集団も誤った行動をとることになり、自滅への道を歩むことになる。「その場の空気」に従い、自律性・合理性に欠ける思考や行動をとってしまうようなことは、日本人における本来の「和」という伝統的な行動規範のものではない。「和」は集団自滅の思想ではない。「和」は、弱き者も強き者も共に手を携えてその生涯を生き抜く、という思想である。自律性・合理性・妥当性に欠けた、集団による同調圧力に負けてはいけない。

◎「君子は和して同ぜず、小人は同じて和せず。」

(君子は調和するが雷同はしない。小人は雷同するが調和はしない。)(論語、子路(しよ)第十三)

### ⑪過剰な情緒的・感情的反応

過度に情に傾くことも、過度に理に傾くことも、いずれも道を誤る方向に人や組織を導く。過剰に感情的な反応とは、理性を失った状態であり、物事の合理的な判断力を失わせてしまう。人を過度に感情的にさせてしまう原因の多くは、相手からの誹謗中傷である。日本人においては、特に公衆の面前において恥をかかされることは、その内容が正当・不当にかかわらず、誹謗された側に激しい復讐の感情を引き起こすということを忘れてはならないだろう。

いずれにしても過剰な情緒的・感情的反応は、自律性・合理性・妥当性の貧弱さが引き起こすものだと考えてもよいだろう。自分を律する力の弱さは、結局、動物的な反応である感情の爆発となって現れ、危機に際しては軽拳妄動・極端・異常・変形的な思考や行動となってしまう。仕事に限らずあらゆる物ごとの遂行において情緒的・感情的な対応は大きな失敗を招く。

◎「歳寒くして、然る後に松柏のしぼむに後ることを知る。」

(気候が寒くなってから、はじめて松やひのきが散らないで残ることが分かる。人も危難の時にはじめて真価が分かる。)(論語、子罕(しかん)第九)

### ⑫科学的原理・法則に関する勉強不足・知識不足

理系・文系にかかわらず、先人の知恵の結晶を学ばない人には、合理性の知恵も妥当性の知恵も授かることはないであろう。社会活動における経験からも多くのものごとを学ぶことができるが、それだけでは全く不十分であろう。常に学問に励み、合理性の知恵を磨き、妥当性の力を吸収するところから明日の展望が開ける。

◎「学びて時にこれを習う、またよろこばしからずや。」(論語、学而第一)

◎「ただ上知と下愚とは移らず。」

(だれでも学ぶことによって善くも悪くもなるものだが、ただとびきりの賢い者とどん尻の愚か者とは変わらない。)(論語、陽貨第十七)

### ⑬空理空論

現場や実状を知らないで物事を判断しようとするれば、その論理は実用性を無視した独善的な空理空論となってしまうだろう。知らないことがらはず現場を見ることから始めるべきであり、不明なことは知識や経験のある者に聞けばよい。仕事の遂行において、「〇〇のはず」や「〇〇だと思う」などの憶測や希望的観測はしてはならない。

◎「海の事は舟子に問え、山の事は樵夫に問え。」

### ⑭西欧的な契約思想の欠落

情緒性やあいまいさを含んだままの約束に基づいて仕事を遂行するという姿勢は、科学的合理性の競争の場である仕事において非常な過ちをもたらす、個人および組織の自律性に傷を負わせてしまう。過不足のない西欧的な契約内容や依頼書や設計書こそ合理的であり仕事に成功をもたらすものである。現在の貧弱なドキュメントを何とかしたいと願う人はすぐにでも着手すべきであろう。仕方がないとあきらめている人は仕事人として今後を生き抜くことはできないだろう。

## 12. 社会性の欠如(知識・認識・経験不足)

### ①継承循環性に対する認識不足

そもそも自分ないしチームにおいては、その知恵や財産を他者や他のチームに伝えなければ、結局自分も自分のチームも成長することができないという当たり前の認識がないということが問題であろう。特に知恵ある者から未熟者に対する伝承、持てる者から持たざる者への譲りは重要である。人間は組織的動物であるから、組織が強くならなければ個人が生き延びることはできない。組織を強くする一番簡単な方法は、組織内の個々人が持つ知恵をお互いに伝え合い、その知恵の集合体を組織の力とすることである。個人の知恵の結集を行う最も良い方法は、集団が抱える問題を皆で協力し改善・解決する活動であろう。

そうはいつでもこの簡単なことが一向に実行されないという現実がある。実行できない根本的な原因は、おそらく個人における”逃げの姿勢”にあると思われる。なぜ逃げたくなるのか、よく考えてみる必要がある。所属するチームや会社が好きでなければ、あるいは信頼していなければ、何か不都合なことが起きたらすぐに逃げたくなるだろう。自分が悪いのか、チームや会社が悪いのか、それとも両方が悪いのか、良く考えてみる必要がある。いずれにしても嫌悪感や不信感は継承循環性を阻害し、自己の成長も阻害する。

### ②組織特性に関する認識不足

組織の老齢化・固定化・地位権限の長期独占化は、自律性・妥当性・合理性・柔軟性・相互性・継承循環性という組織生存の必須要件を衰弱させるに違いない。組織は生き物であり、その若さを保つことが組織の力の維持発展の基本である。人も物も定期的に循環させフレッシュな状態を維持する必要がある。

### ③相互義務の概念の無知

そもそも社会や組織における義務はすべて相互的なものであり、優位の者こそ大きな義務を負う、ということも多くの人には知らない。ましてこの概念は日本の伝統的行動規範の重要な徳の一つであるということも知られていない。社会経済活動において相互義務が失われた後にくるものは、優位のものから劣位の者への一方的な義務の要求だけとなり、ものごとはずべて一方的な強制ないしは命令となってしまう。このような相互の関係はいわば主人と奴隷の関係にも似ており、健全な社会活動や経済の発展を阻害するものとなる。憲法第二十四条の夫婦の平等に関する記述を仕事の契約に置き換えてみると次のようになる。「契約は、両者の合意のみに基いて成立し、両者が同等の権利を有することを基本として、相互の協力により、維持されなければならない。」

◎「君子はこれを己に求む。小人はこれを人に求む。」(論語 衛霊公第十五)

### ④責任感の欠如

責任感の欠如は、しばしば責任所在の不明という形で表れる。この仕事は誰の責任ですかという問いかけに誰も手を挙げない状況を見かけることはないだろうか。責任をもつということは、ある義務を果たす約束をするということである。コミットメントとはこういうことである。当事者意識が薄れた個人や組織においては責任の所在がはっきりしないことが往々にしてある。当事者意識の欠如・義務感の喪失・責任感の不在は、我々の行動の基盤である自律性の喪失を意味しており、このような人間や組織に仕事を依頼することはできない。外見からは分からないが、このような人間や組織は数多く存在しているであろう。

◎「たとえば山をつくるがごとし。未だ一蕘(き)を成さざるも、止むは吾が止むなり。たとえば地を平らかにするがごとし。一蕘(き)をふくすといえども、進むは吾が往くなり。」

(たとえば山をつくる時、もう一もつこというところを完成しないのも、そのやめたのは自分がやめたのである。たとえば土地をならすとき、一もつを開けただけでも、その進んだのは自分が歩いたのである。) \*ただの一もつが功の分かれ目。停止も進歩も自分の責任で人ごとではない。  
(論語、子罕(しかん)第九)

#### ⑤理を知らない無知蒙昧さ

自然界の原理・原則を理解しなければ仕事の遂行はまともにはできないだろう。知識として知っているだけで実際の社会で使えなければ理解しているとは言えない。例えば、明らかに、二人が必要な仕事を一人にやらせることを平気でやっていること。どう考えても百万円かかる仕事を五十万円で作らせようとする。二日間も徹夜した人間にもう一日徹夜しろと要求すること。十万円しか返済する能力がないにもかかわらず平気で二十万円の借金をすること。このような例は挙げたらきりが無い。一事が万事で、やること成すことのすべてがこのような悪習に染まってしまうのである。困難な問題の解決を理によらず、目先の利ないしは情緒的判断に支配された結果である。

簡単な足し算や引き算で答えは始から分かっているはずなのに、理を忘れ、“何とかなる”の精神主義で無理を通し、結果100%破綻となる。

このような悪習に染まった人たちに、相互義務の履行も相互扶助の実行もやれるはずもなく、その意味の理解さえ困難なのだろう。無知蒙昧とはこのようなことを指して言うのだろう。

◎「学んで思わざればすなわちくらし。思うて学ばざればすなわちあやうし。」

(学んでも考えなければものごとははっきりしない。考えても学ばなければ独断に陥って危険である)(論語、為政第二)

#### ⑥伝統的行動規範に対する無知

日本の社会における伝統的なさまざまな束縛やルールは本来その仲間の者たちとの連帯性を保ち安定した社会活動を維持するものであるという自覚もなく、合理性を曲解したあげくの合利性に走り、世の道理の何たるかをも知ろうとしない視野狭窄症は思考や行動の妥当性を大きく傷つけてしまう。

◎「温故知新 ふるきを温めて新しきを知る、以て師と為るべし。」(論語、為政第二)

#### ⑦社会性の欠如

利己主義や金権主義は、一人でも生き延びられるという、驕りあるいは誤認から出てくるものであるが、このような思考・行動は社会的な義務の遂行を阻害し、社会の一員としての資格を認められなくなるものと覚悟しておいた方がよい。

◎「仁を問う。子の曰く、人を愛す。知を問う。子の曰く、人を知る。」

(仁とは人を愛することである。智とは人を知ることである。)(論語、顔淵(がんえん)第十二)

#### ⑧経験不足

経験不足は、直ちに社会的な経験則や共通の規範・ルールの習得不足となり、さまざまな問題の解決のための選択肢の狭さとなり、失敗の原因となる。個人も組織も慣れた仕事ばかりに安住してしまうと同様な状況に陥る。多様な選択肢を手に入れ、大きく変動するこの世の中を生き抜くために

は、常に未知なるもの、未経験なるものにチャレンジを続けていかなければならないだろう。

### ⑨個人力・組織の力の衰弱化

個人ないしは組織の力の衰弱は余裕を奪い、相互義務の履行および相互扶助の実行を阻害し、更なる衰弱化に陥る悪循環にはまる可能性が高くなる。「貧すれば鈍す」である。貧しても鈍しないためには常日頃から業務の改良改善を通して、人および組織を知的筋肉質に鍛えておく必要があるだろう。改善活動とは、成果物の改善であると同時に人および組織の体質強化であることを忘れないようにしたい。

### ⑩恵まれ過ぎた環境

「衣食足りて礼節を知る」といわれてきたが、現実には、衣食が足りても礼節を知ることにはならなかった。現在の物質過剰な世の中をみると、衣食住の過剰な満足感個人間の競争意識を減退させ、勉強不足、努力不足、知恵不足を招き、その結果、人および組織の自律性を阻害する結果を招いているように思える。お腹がいっぱいになった人間には働く動機が湧いてこないのも無理はないだろう。生きるために必要なものが少しだけ足りないような状況が、人を一番活性化するのも知れない。足り過ぎては怠け者になり、足らな過ぎては悪行に走る。

龍安寺という禅寺のつくばい石に次のように刻まれている「吾唯足知」(吾、ただ足るを知る)。いつも足りない、足りないという心をいさめた言葉である。

この日本の物質的に恵まれ過ぎた環境は、いつまでも長続きするものでもないであろう。戦後の日本経済は、最初は機会均等の自由競争で始まったものが、経済原理に従って強いものはより強くなり、弱いものはより弱くなり、一強九弱の状態に収斂されつつある。現在の競争は、もはや機会均等でもなく自由な競争でもなくなってきているのが実状であり、強弱の格差は拡大の一途をたどっている。今後の日本は少数の足り過ぎる人と多数の足りなさ過ぎる人に分離され、富める者は過ぎたる害毒により、貧しき者は不足による害毒により、共にその将来が危惧される。「過ぎたるは及ばざるがごとし」ではなく「過ぎたるは及ばざるより悪し」ということを知るべきであり、利己主義、専横強権主義を避け、自律性・妥当性・合理性により、戦後の平和と安定の三種の神器であった「終身雇用、年功序列、企業内組合」にかわる新しい成長と繁栄の方法を発見しなければならない。

### 最後に

以上に記したように我々の成長を阻害するものは数限りなくある。悪しきもののオンパレードであり、まるでパンドラの箱を開けてしまったかのようなのである。因みにギリシャ神話においては、パンドラが箱を開けたことによってあらゆる災厄が人間世界に解放されたが、最後にこの箱の中に残った唯一のものは“希望”であったということを忘れないようにしたい。

われわれ一人ひとりが自分の希望を見つけなければならない。

### 参考文献

・論語、金谷治訳注、岩波書店、1991年