


FUJITSU

ER

富士通総研経済研究所
経済・経営・技術読本

7

January 2018



人間を見つめ直す
「わたし」と「あなた」から始まる

shaping tomorrow with you
社会とお客様の豊かな未来のために

株式会社 富士通総研
FUJITSU RESEARCH INSTITUTE

経済研究所長ごあいさつ

『ER』第7号は、「人間を見つめ直す “わたし” と “あなた” から始まる」と題して、人と人との相互の内面的な理解について採り上げました。第5～7号の3冊を通じて「人間を見つめ直す」という大テーマの下、人間の存在を色々な角度から考えて参りましたが、今回はその最終回となります。

京都大学名誉教授の木村敏氏は「あいだ」理論について自身の著書で繰り返し論じていらっしゃる医者・臨床哲学者です。今回は、「我」と「我」とが向き合い「我々」という一人称複数形がつくられることの深さを、京都にて直接お話しいただきました。

ハーバード大学で教鞭を執るスリニヴァサン・プレイ氏もまた医者であり、脳科学や心理学の観点から研究を行っておられます。多くの日本企業が働き方改革の課題解決のために様々な取り組みを行っています。プレイ氏によれば、生産性を高めるためには、昼寝や落書き、そして「ハロウィーニズム」が大切であるとのこと。

京都大学教授の原良憲氏からは、インテグレイテッド・ホスピタリティという概念を手がかりに、AIの台頭、経済の不安定化、人口減少など、変化する社会環境要因を考慮しながらサービスの新しい価値を生み出していく「人」の役割についてご寄稿いただきました。

音楽師である安田登氏は、「知のシンギュラリティ」という人間自身のシンギュラリティについて論じて下さいました。シンギュラリティとは「特異点」という意味であり、昨今のAIブームにより、技術的特異点に注目が集まっていますが、人間が進化の中で直面してきた数々のシンギュラリティは現在の人間にとってどのような意味を持っているのかを問う必要性を改めて感じた次第です。

奈良県立大学准教授の岡本健氏は、ゾンビという人間ならざるものの視点から人間を問い直して下さいました。自然や様々な動植物

など、人間が人間ならざるものとの関係性の中で生きて行かなければならないことは前号で採り上げたところですが、岡本氏は人間が作り上げた虚構としてのヒトを通じ、改めて人間の存在について問題提起しています。

エーザイ株式会社執行役員の高山千弘氏は、患者に寄り添いながらイノベーションを起こしていく知識創造のエバンジェリストとして、自らが人間を理解する実践活動を行っていらっしゃいます。今回は“わたし”と“あなた”の暗黙的に広がる関係性についてご寄稿下さいました。

そして、「人間を見つめ直す」という大テーマの締めくくりとして、コペンハーゲン大学教授のダン・ザハヴィ氏と一橋大学名誉教授の野中郁次郎氏に対談をお願いしました。人間が直観的に「共感」し合うプロセスの中でお互いをどのように理解するのかという論点は、木村敏氏の「我々」という概念の形成にも通ずる貴重なお話です。

この他、当経済研究所の研究員3名が日ごろの研究成果を披露しておりますので、合わせてご笑読いただければ幸いです。

近年の情報通信技術をはじめとする先進技術の社会生活への急速な浸透は、以前は小説や漫画など空想の世界にあったものが身近になったことを実感させます。

が、それで人間は幸せになれるのか？一抹の不安を抱く方や、さらには日々伝えられる世界の状況に閉塞感や歴史の既視感を感じる方もいらっしゃるかも知れません。

2018年がこのような不安や閉塞感が少しでも取り除かれ、明るい未来や暮らしを想像できるような節目の年になるよう、研究活動を続けたいと思っています。

何卒よろしく願い申し上げます。

2018年1月

株式会社富士通総研 取締役執行役員常務 経済研究所長

おむら はじめ
小村 元



P03

経済研究所長ごあいさつ

小村 元

株式会社富士通総研 取締役執行役員常務 経済研究所長

P06-09

巻頭言

人と向き合う

もの、こと、ひと、あいだ

木村 敏

京都大学名誉教授

P10-15

なぜ経済的意味を考えるときに 人間的側面が重要なのか

スリニヴァサン・ピレイ

医学博士 ニューロビジネス・グループ CEO

P16-19

インテグレイティド・ホスピタリティの 時代に向けて

経済成熟化、人口減少社会における サービス価値の変容

原 良憲

京都大学経営管理大学院 教授

P20-23

「知」を超えて

安田 登

能楽師 (ワキ方・下掛宝生流)

P24-27

ゾンビのまなざしから人間と向き合う

現代の社会、虚構、観光

岡本 健

奈良県立大学地域創造学部 准教授

P28-29

認識から意識へ 知識創造の動機に関する考察

高山 千弘
エーザイ株式会社 執行役員 知創部長

P30-31

中国の草の根イノベーションに注目する

趙 瑋琳
株式会社富士通総研 経済研究所 上級研究員

P32-33

共生ケアの実践からみる 新たな関係性構築の可能性

森田 麻記子
株式会社富士通総研 経済研究所 上級研究員

P34-35

医療者と患者が向き合うことによる医療体制 医療体制を提供 / 受領の両面から捉える

中野 直樹
株式会社富士通総研 経済研究所 主任研究員

P36-41

人間中心の組織経営 現象学からみる日本の経営

ダン・ザハヴィ
コペンハーゲン大学 教授

野中 郁次郎
一橋大学名誉教授

P42

編集後記

浜屋 敏
株式会社富士通総研 経済研究所 研究主幹

人と向き合う もの、こと、ひと、あいだ

木村 敏 京都大学名誉教授

Kimura, Bin Professor Emeritus, Kyoto University

私の精神科への入局は、村上仁先生との出会いが影響しています。村上先生は、今でいう臨床哲学に相当するような内容の本をたくさん出しておられたのです。先生から将来の方針について質問され、私は精神病理学の研究がしたいと申し上げました。すると先生は、精神病理学というのはすなわち臨床のことなのだとおっしゃいました。そして、臨床というのは患者と向き合うこと、人間と向き合うことだよ、とお教え下さり、私はそれを真剣に考えました。精神科医としての修業時代に「離人症」の患者に出会い、以後この症例を「導きの糸」として研究していくことになったのです。自己、存在、現実感、「あいだ」など、今日は私がこれまで考えてきたことについて、ごく簡単にですがお話させていただきたいと思います。

我（わたし）と汝（あなた）のあいだ

私の祖父も父も医師でした。私が小学校の頃、父は高山に日赤病院の院長として赴任し、晩年には個人開業の医院を開きまして、私は父のことを好きだったので、父が患者とどのような話をするのかに非常に興味を持ち、しょっちゅう診察室へ遊びに行き父の診察を見せてもらっていました。それで、幼いながら、医師と患者の関係を良い意味で強く感じていました。自分自身も父と同じように医者になるのだと、何の疑問もなく思っていました。

Person（独）／person（英）という言葉があります。これは、ラテン語の persona（ペルソナ）に由来しています。元来は、ギリシア語の prosopon で、お面、仮面であるとされています。ペルソナというのは、人間でもあり、人格でもあり、日本語にはとても訳しにくい言葉です。

人間と向き合うというのは、必ずある意味相手の仮面と向き合うということです。日本には、我（わたし）と汝（あなた）という言い方が昔からあります。向き合っている時、自分以外の人間（汝）が現れ、この汝を前にしてペルソナは我になるわけです。これは、「あいだ」と

いうことでもあります。ペルソナというのは「もの」的なものですが、それが「こと」としての人格になるわけです。「もの」と「こと」については、また後ほど触れましょう。

それから、これはとても大切なことだけれども、人格であるだけではなく、人称でもあるのです。人称とは、動作の主体区分で、一人称（自称）、二人称（対称）などという言い方があります。もしも Person が私と出会ったなら、その Person と私とがお互いに「我と我」として一人称になるのです。そして、「我々」という一人称複数みたいな感じがそこで出てくるのです。その一人称複数が問題なく出てくるということが私の臨床哲学の一番の大本です。

私は、医師としての自分と患者としての相手という二者間のあいだが、一人称であり、しかも二人称である、という状態なのだと思います。日本語でいうと我と汝、ドイツ語でいうと Ich と Du というその関係には、二人称を含んだ一人称というのでしょうか、そういう関係に立った対人関係すなわち「あいだ」の関係でなければ、医師と患者というものは向き合っていけないのかな、医師と患者の間柄とい

うのはそういうものなのかな、と思っています。これは、私が父の診察を横で見せてもらいながら学んだことです。

もちろん、診断が難しかったり、治療が難しかったりすることがありますが、このような時の医師と患者の関係性は、三人称にもなります。「この人のこの症状はどうやって治せばいいのか」と考えるときがそうです。「この人」として三人称で見ているわけですから。そのような関係では、一人称、二人称、三人称が入り混じって、そこに区別が全くないような人間関係になります。その人間関係というものが、医者であることの一番の根本になっているのではないかと、私は小さな子供のときから考えていました。

「私がない」離人症

離人症は、フランス語でデペルソナリゼーションといい、神経症症状の一つです。この症状にかかると、数年あるいは数十年にわたってそこから抜け出すことが難しいのです。

この症状の特徴は、「私ということがない」という体験です。感情が一切なくなって、嬉しくも悲しくもないのです。なにをしても自分がしているという感じがなく、自分というものが存在しません。また、自分だけではなく、時間や空間なども一切存在しないのです。時間は流れずに、ばらならになっており、繋がりのない無数の「いま」があるだけです。でも、時計を見れば今何時ということはわかります。奥行や距離感もありません。でも、家の中を歩いていて、どこかへぶつかって怪我をすることも絶対にないのです。ちゃんと距離を測ることができ、曲がらなければならぬところは、曲がって歩くことができます。そして、重さや軽さもわかりません。このように、客観的な三

人称的な感覚は見事に普通の人と同じように持っているのですが、二人称化していないといいたいでしょうか。

私たちにとって、空間も時間も、決して単なる三人称では捉えてはいません。例えば、時計を見て、今日の私のように、相手との待ち合わせ場所へ来るのにちょっと早すぎたかな、困ったな、というその感覚です。時間にもある意味で人称が備わっているわけです。離人症には、その人称、すなわち二人称性ということがないのです。

離人症患者からすると、まず主治医が他人ですから、主治医を含めて医師は絶対に二人称にならず、三人称のままです。しかし、それが人間だということはわかるわけです。だから、離人症患者は「この人」という目でしか相手を見ません。自分、私というものができていない。相手との「あいだ」というものが生き生きとしていない。離人症にとっては、全てが三人称の世界です。

「もの」から「こと」へ～ものごととの共生関係～

「もの」と「こと」というのは私にとって一番大きな問題です。ものは私たちの空間世界を満たしていて、私たちはものに囲まれて暮らしています。いま目の前にある机、タバコ、灰皿、ノート、ペンもものことです。このように物体を客観的にとらえるに限らず、美しいもの、なごともいいます。でも、景色を見てその美しさに夢中になっている瞬間はどうでしょうか。景色も美しさも客観にはならず、自分と一体化していると感じることもあると思います。景色や美しさとのあいだに距離が無く、主観と客観が区分されていません。

ことはどうでしょうか。私が待ち合わせ時間よりも早く到着してしまっただけのこと、ここにいるということ、タバコを吸いたいと思っている

人と向き合う

もの、こと、ひと、あいだ

こと、先程から私がお話している私が考えていること。様々な場面で立ち現れてくることは、形が無く、不安定な性格を帯びています。

私の思いを言葉であなたにお話ししたら、「こと」になります。「こと」を述べたものが「ことば」です。「ことば」の元になるような行為が人間にはあります。それはものとは違います。わかりやすく言うと、ものというのは三人称です。でも、ことというのは三人称ではありません。

私達が患者とお話をするときには、物語を語るのではないのです。先ほどお話したように、一人称や二人称がごっちゃになった、そういう場面で成立する「こと」を語るのです。そのことがこととして上手に語れるかどうか、いい医者かどうかがかかっていると言っても良いと思います。ですから、他人とのあいだが成立している場合にのみ、「ことば」が生きてくるのかもしれない。

ところで、日本語のものとこととの存在論的な差異について最初に哲学的考察を行ったのは和辻哲郎です。また、廣松渉がこの問題を巡って議論を発展させていますので、ご興味があれば調べてみてください。私の思索にも影響しています。ことには、日本の特性もあり、形無きものの形をみること、声無きものの声を聴くこと、などといった考え方も潜んでいます。

ガブリエル・マルセルとの対話から～「あいだ」と「あいだ以前」～

あいだというのは、フィーリングとしてしか出てこないのです。私は、非常に残念に思っていることがひとつありまして、それはフランス人哲学者ガブリエル・マルセルさんとの対話の中で出てきた「あいだ以前」という概念について、彼と一緒にもっと深く考察できていたら、ということです。

1970年代に、チューリヒでマルセルさんと一緒にあいだという問題についてドイツ語でかなり突っ込んだ話をしたことがあります。私があいだと呼んでいるのは、二人の人間が出会ったときに初めてそこに開かれる人間関係のようなものではなく、二人の人間同士の出会いということ、それが初めて可能にするような、「これはあいだの問題であるより前に、あいだ以前の原理なんだ」と言ったのです。「あいだ以前」というのは、ドイツ語でいうと「フォア ツビッシェン (Vor-zwischen)」です。フォアというのは前、ツビッシェンは「あいだ」という意味です。

そうしたら、マルセルさんがそれにひどく共鳴してくれまして、「それに違いないんだ」と。「あいだは、あいだになってしまっただけでいいんで、あいだがあいだとして出てくるその前段階としてのあいだ以前が大切なんだ」ということを一生懸命その時に言っておられた。ところが、その会話をした間もなくマルセルさんは突然に亡くなってしまったんです。だからマルセルさんがそれまでに執筆した本にそのことは書かれていないし、2人で議論をすることもできなくなり、非常に残念に思っています。

あいだになるということは、お互い一人称、二人称がきちんと形作られるということなのでしょう。しかし、複数の人が語り合っているときというのは常に、後で述べる仮想性の問題とも関係がありますが、そこであいだが生まれてくる準備状態というのか、前段階があると思います。私がこれまで一番力を入れて研究してきたテーマは、精神分裂病、統合失調症ですが、統合失調症の場合には、あいだがあいだにならないのです。

「アクチュアリティ」という言葉を私はよく使います。「リアリティ」じゃない「アクチュアリティ」です。「リアリティ」というと、やや三人

称的な客観的な現実になります。一方で、「アクチュアリティ」といったら、そこでアクト (act) という動き、行動が生まれているのです。

アクチュアリティは、能動的な行為を意味するラテン語の actio を語源に持ち、リアリティは、物を意味する res を語源としています。アクチュアリティもリアリティも、日本語ではどちらも現実性と訳されていますが、前者は こと の現実性を、後者は もの の現実性なり実在性を表していると思います。

マルセルさんと私は、それを考えていたのです。すなわち、あいだ以前ということと言う時は、アクトが必要なのです。さきほど、Person というのはペルソナということだと申しましたが、Person が Person になるためには、そこにアクチュアリティが出てこないといけないのです。

組織の中での一人称

会社の中で仕事をしている時でも、「相手がわかってくれない」と思うこともあるかもしれません。ブラック企業などという言葉があるのは、悲しいことです。私自身、そのことを自分の研究テーマとして取り上げたことがないので、お答えするのが難しいですが、私なりの解釈で申し上げますと、例えば相手に「理解を求めろ」とか、「理解しがたい」などという、結局かなり三人称的になるのだと思います。だから、お互いに「理解しろ」と言い合っているのは困るのですが、このように考えたらどうでしょうか。すなわち、「感じ取る」ということです。そうすると、そこにひとつの一人称の感覚が生まれます。その感覚は、アクチュアルな、アクチュアリティという感覚です。その感覚ができるかどうかで、組織は変わってくるものだと思います。

リアルとアクチュアルの違いがあるということは申し上げましたが、今の時代はそこに「バーチャル (virtual)」というのが入ります。この頃バーチャル・リアリティというような言葉がしょっちゅう出てきていますが、あれは本当のリアリティではなく、あくまでも「仮想」現実です。でも、人と人のあいだは、「仮想」では困るのです。

そうではなくて、本当の意味のバーチャリティというのは、メタ現象学的な観点から申し上げれば、仮想ではなくて潜勢性です。内部に潜んでいて、表には出てこない「力」のことです。マルセルさんの言葉で言うと「あいだ以前」であって、アクチュアリティにならない先に向かって、アクチュアリティになる一歩手前が、本当の意味でのバーチャリティなのではないでしょうか。ですから、バーチャリティは常にアクチュアリティに足をつけているというか、アクチュアリティに根ざしている、アクチュアリティにはまだなりきっていないバーチャリティという感じです。それを私はしきりに考えており、やはり、あいだ以前という問題に行きつきます。

結局、相手というものを、自分にとっての汝というものを、いつでも自分が包み込んで、いつでも自分が行動すれば、自分から何かをアクトすれば、そこで相手との「あいだ」が生まれてくる。そういう自分がほしいのです。一人称なのか、二人称なのか。少なくとも、三人称でないことは確かです。

人間と人間が向き合うということ、それはとても大事なことです。やっぱり人間と人間が向き合うということは、それなりにエネルギーがいることだと思います。だから疎かにしてはいけないのだと思います。

聞き手：富士通総研経済研究所 主任研究員 吉田倫子

1931 年生まれ。

京都大学医学部卒業。

名古屋市立大学医学部教授、京都大学医学部教授、龍谷大学国際文化学部教授、立命館大学文学部客員教授を歴任。

現在、京都大学名誉教授、河合文化教育研究所主任研究員・所長。

1981 年第 3 回シーボルト賞（ドイツ）、1985 年第 1 回エグネル賞（スイス）、『木村敏著作集』第 7 巻が 2002 年度第 15 回和辻哲郎文化賞受賞、『精神医学から臨床哲学へ』（ミネルヴァ書房）が 2010 年度毎日出版文化賞受賞、2011 年度京都府文化賞特別功労賞を受賞。

その他、『時間と自己』（中公新書、1982 年）、『あいだ』（弘文堂、1988 年）、『偶然性の精神病理』（岩波書店、1994 年）などの著書がある。



なぜ経済的意味を考えるときに 人間的側面が重要なのか

スリニヴァサン・ピレイ 医学博士 ニューロビジネス・グループ CEO

Pillay, Srinivasan S. M.D., Founder and CEO, NeuroBusiness Group

リチャード・ドップスは『No Ordinary Disruption』(2015)¹の中で、状況を打破する4つのグローバルな力²として、①新興国市場の台頭、②市場競争を通じて自然に力が働いている下で技術のインパクトが加速的に増大すること、③高齢化する世界人口、④貿易、資本、人、データの流れが加速化すること、を挙げている。このような大規模な変化と足並みを揃えるかたちで、経済変動がこれまでになく高まっているが、まさにこの変動を作り出しそれに応えようとしているのこそ「人」であり、これらのシフトの中心に存在している。市場の力を適切に管理しようとする時、我々は、自己と他者、不安定が人間のマインドセットや戦略・実行に及ぼす影響など、もっと人間を理解するために時間をかけなければならない。本論では、ビジネスマインドの経済的な不安定性について述べ、リーダーらがどのように取り組むことができるかについて考察する。

創造性における不安定性のインパクト

2014年5月、Adobe社がForrester Consulting社に委託し³、いかに創造性が業績に影響を及ぼしているかという調査を実施した。82%の企業は、創造性と業績との間に強い関係があると確信しており、実際に創造性は収益成長率と極めて強い相関関係にある。このような確信をよそに、61%の企業は自分たちを創造的であるとは思っていない。創造性をもたらす便益が明らかで、誰もが創造的でありたいと心から思っているのに、なぜ実践が遅れているのだろうか？

2010年に、社会心理学者のジェニファー・ミュラーは同僚らと共に、この問題を明らかにするため、物事が不安定である時に、我々の創造性に対する無意識の反応はどうなっているのかを分析した⁴。「創造性」と「実用性」を映し出している単語はそれぞれ何か、すぐに連想するものを尋ね、そして次に「良い」「悪い」を表現する言葉を提示した。例えば、「良い」言葉には「日光」「ケーキ」などが含まれ、「悪い」言葉には「毒」「卑劣な」などがある。そして、「創造性」のパリエーションには「奇抜な」「独自の」などの単語も含まれており、「実用性」には

「建設的な」「便利な」などという単語も含まれていた。驚くべきことに、彼らは、人々が不安定に思っている時には「創造性」から「嘔吐」「苦悶」という言葉を連想するということを発見した。例え我々が創造性を支持していると考えたとしても、自分たちが不安定な状況に置かれている時、我々の脳がそれを拒絶するのである。

彼らは、物事が不確実な時、創造性はリスクを暗示していると結論付けた。奇抜なアイデアは素晴らしいものに思われるかもしれないが、機能するかどうかはそれほど定かではない。では、創造性に対するこの自動反応に反作用するためには、何が出来るだろうか？

*不確実な状況下で創造性に難色を示す偏見を持った心を操ること：*そうすることによって、不確実性が高い時に、自分の脳が創造的であることに逆らうよう操られていると知る手助けとなるだろう。社員に創造的であってほしいと願う組織は、社員に対して安全な空間を提供する必要がある。

ローリスク、ミディアムリスク、ハイリスクなど、いくつも連なった創造的なプロジェクトを抱えている組織がある。そして、そのような組織

は、状況に応じて適切な方法で資本を投じている。リスクが低ければ、利用可能な予算は大きくなる。しかし、どの程度一般化できるかどうかは明らかではない。

財務的制約が創造性を高めることを示した研究もある⁵。さらに、創造性を高めれば資金配分の際に柔軟であるべきだということを示した研究もある⁶。またその一方で、専門領域の知識やチームの結束などの限定的な創造性とは、その創造性を高めるためにいかに財務的制約を利用するかであるという研究もある⁷。Google社はアイデアを試す際にデザイン・スプリント⁸を利用しており、それによって時間とお金の両方を節約しているようだ。しかし、これらのテクニックが不確実な環境下で創造性を拒絶するよう縛り付けられている時に失敗する運命にあることを、上述の研究では認識できていない。人々のこのマインドセットはシフトしなければならない。

●経験への開放性：Scopelliti et. al (2013) は⁵、財務的制約から恩恵を受けている人々で新規探索傾向がある人は典型的にそうしていることを指摘している。このマインドセットの核心は「経験への開放性(OTE: openness to experience)」と言われる心理的特徴であり⁹、それは創造性や、もっと創造的になりうる脳と関係がある¹⁰。創造性は遺伝によるものではないため¹¹、このマインドセットは社員の中で発展させることができる。マインドセットを発展させるための技術は本論の対象外であるため割愛するが(詳細は『Tinker Dabble Doodle Try』¹²を参照されたい)、簡単に始める方法もいくつかある。

●肯定的・建設的空想：一つのテクニックはPCD (positive constructive

daydreaming: 肯定的・建設的空想) と呼ばれるものである¹³。いつの間にか白昼夢に陥るというよりも、むしろ計画的にそうするのである。何か地味な作業¹⁴をやらなければならない(例えば、編み物、ガーデニング、ウォーキング) — 単に机に向かって座っているのではなく、遊び心と希望に満ちたことを想像することから始め¹⁵、そして心を自由に彷徨わせるのである。心理学者であるジェローム・シンガーは、1950年代以来この研究に従事している。自分や自分の会社の社員には空想する時間が無いと思うのなら、我々が1日のうち46.9%¹⁶の時間を白昼夢に費やしているという研究が示している事実を知り、白昼夢が効果的に創造性を高めるとことを知っていただきたい。

●自由な散歩：不確実な条件下で創造性を高めるもう一つのテクニックは、散歩を日常生活の中に組み込むことである。散歩は創造性を高め、それはトレッドミル(トレーニング用のランニングマシン)の上を歩くよりも、特に屋外を歩いている時に効果が高い¹⁷。そして、屋外を歩く時、区画された建物の周りを歩くよりも、ジグザグ道や曲がりくねった道(を自由に歩く際)で創造性はさらに高まる¹⁸。

これらのメソッドは、マインドセットを不確実な状況から遠ざけて創造性へ向けてシフトさせるのに役立つだけでなく、不確実な心という偏見が創造性を越えて広がっていくことを覚えておくことにも役立つ。

働き方に関する不安定性のインパクト

Sarinopoulos et al. (2010) は¹⁹、不確実な時に次に何が起こるのかを憂慮する人々は、最悪の時はまだ来ていないと信じる偏見を持って

なぜ経済的意味を考えるとときに人間的側面が重要なのか

いと述べている。この研究では、憂慮する人々の75%が悪い出来事が起きる時に過大評価している。そして、脳は理由を示している。

不安や恐怖といった感情の中核（へんとう体）は何かの不確実な時により活性化し、そして自分たちがどう感じるかに関して僅かな変化に敏感な脳の部分（島皮質）もまた不確実な時にさらに活性化する。不確実性が脳に警告を出し、過敏にしているのである。さらに、エラーや衝突、不一致などを検出する脳の部分（前帯状皮質）は、人々が不確実な時にはほとんど活性化しないが、他の2つの領域と緊密に結合しており、例えて言うならば、不確実な時には、脳が歯を食いしばっているということを意味している。

これがあなた自身や社員、生産性にインパクトをもたらす瞬間について考えてみたい。

不確実に対処する脳の回路は²⁰、思考を制御する回路と著しくオーバーラップする。不確実性は、自分の仕事のコントロールに関する理解が間違っていることを暗示している。これはストレスの度合いを上昇させ²¹、心配する気持ちを一層強くさせる²²。制御の欠如もまたバーンアウト（疲労で燃え尽きること）を引き起こす²³。

人々は、自分が何をすべきか気付いているかもしれないが、しかし生活の先行きは危うく、だから慎重過ぎて、物事に時間をかける傾向になり、場合によってはより多く失敗するのである。これは、思慮深さの畏と呼ばれ²⁴、極度の不確実性は意思決定にもインパクトを及ぼす。

同時に、これらの知見は、不確実な環境下において、脳が慎重になり過ぎ、心配性で、物事に過敏になり、ストレスに苦しむようになり、そしてこれらは全てバーンアウトや判断ミスなどを引き起こすことを示している。では、いかに我々は働き方に関する変動性のインパクトに対

抗することが出来るのだろうか？

慎重過ぎ・不安・過敏・ストレスで苦しむ心を操ること：2012年にGallup社が世界中で13%の社員だけが仕事に従事しているという調査を実施した²⁵。この調査は、社員のマインドセットや幸福に関して²⁶、徐々に失われて行く不確実性のインパクトがなぜ認識されないかを説明しているだろう。実際、多くの研究において、社員の低いエンゲージメントが高いレベルのバーンアウトという無関係に思われるような二変数が相関していることが明らかになっている²⁷。

エンゲージメントをより強く感じると²⁸、リーダーも社員にも幸せをより感じやすくなるが、仕事を終えるために全工程で集中し過ぎている時は難しい。ハーバード・ビジネスレビュー2017年5月の記事の中で指摘したが（原文はYour Brain Can Only Take So Much Focus）、集中し過ぎるのは脳にとって良くない。

集中は脳のエネルギーを消耗させ²⁹、人を無関心にさせる。加えて、集中すれば仕事に没頭するかもしれないが、それは競走馬のような遮眼帯をつけっぱなしで暮らしていくことでもあり³⁰、ひょっとすると自分を取り巻いている競争の機会を逃すことになる。集中している時、自分は素晴らしいと感じるかもしれないが、近づきつつある変化の動向を見逃すかもしれない。そして、集中している時、脳はより効率的にイノベーションを起こすことができるよう過去について考えたり、過去に考えた事などを繋ぎ合わせたりすることができるようにはうまくセットアップされていない³¹。最終的に、エンゲージメントを感じる手伝いをするのは集中モードではない回路である³²。なぜなら、自己意識は、自分の中の様々な異なるパーツを集めたり繋いだりする彷徨う心に依存しているからである。

従って、集中し過ぎることは、疲労、思いやりの無い態度や、思考の甘さを招き、未来に起こることを察することができず、思考が鈍化し、エンゲージメントが喪失する。このマインドセットを変えるために、日常生活の中に集中しない時間を組み込むべきである。

●落書きをする：電話会議やミーティングの最中に、相手に注意を払わず、紙切れにいたずら書きをするのは時間の無駄であると言われるが、最近の研究によれば、そのようないたずら書きは29%も人の記憶力を高めるといことがわかっている³³。いたずら書きをすることは、脳の中の集中していない領域のネットワーク、すなわち結合を良くするのに役立ったり効果的に思い出したりする脳の領域を活性化させる³⁴。この実践を日常生活に組み込むことで、この回路を活性化させ、記憶力を高めることもできる。

●昼寝をする：5～15分の昼寝³⁵は実際に頭脳を明晰にする時間を1～3時間増やすことができる。丸一日働いて疲れている時、頭脳は最適な状態で明晰に機能してはいない。むしろ、昼寝をするべきなのである。

もし、職場で昼寝をすることがばかげているように感じるのなら、UberやGoogle、Zappos、Ben and Jerry'sといった企業が全て職場でのナップポッド(昼寝ができる鞆や藪の形状に似た椅子や簡易ベッド)の利用を促進していることを考えていただきたい³⁶。恐らくこのような企業は、昼寝が生産性とエンゲージメントを向上させると認識しているのだろう。

●心理的ハロウィーン主義：既成概念は私たちの思考を制限するが、ある特定のコンテキスト、すなわち心理的ハロウィーン主義において是有用かもしれない。これは私が作った言葉で、異なるアイデンティティやメンタリティを「試しにやってみている」状態を意味する。

2016年に、教育心理学者のデニス・ドゥマースと彼の同僚が、被験者を2つのグループに分け、創造的な問題を解決させるという研究を行った³⁷。1つ目はエキセントリックな詩人というパーソナリティ、2つ目は柔軟性の無い図書館員というパーソナリティになり切るグループである。この研究によれば、エキセントリックな詩人のパーソナリティになり切ったグループの方が、他方と比べてより創造的だということが統計的に有意な結果として得られた。そして、同じ被験者らに、1回目とは逆のパーソナリティになり切ってもらった場合でさえも、同じ結果となった。創造的であるということに関しては、自分がどういう人物であるかではなく、どのような行為をとるかである。

この実践は、イノベーション関連のミーティングなどの場で有用であるが、自宅やデートでのディナーなどの場でも実験として試すことができる。結局、翌日また仕事に行く人間と家での人間は同じ人物である。職場と家で行動が同期している時³⁸、人は生活の質を向上できるのである。

結び

経済的不安定は、リーダーや社員のマインドセットや脳の動きに一樣に影響を及ぼす。しばしばこれらの影響はすぐには分からない。多くの企業が効率性を重視する傾向があるが、人のマインドセットが偏見を持っていたり、行き詰っていたり、停滞気味だったり、低いエンゲージメントを示している時には、いっそう困難である。むしろ、生産性に

なぜ経済的意味を考えるとときに人間的側面が重要なのか

注力するほうが、より効果的で³⁹、特に異なるマインドセットを持った社員が存在している時がそうである。

また、成長志向の企業は固定思考の企業よりもパフォーマンスが優れており⁴⁰、すなわち、自分が今置かれている状況を変えることが出来ると信じていれば、成功する確率も高くなる。最近の研究によれば、リーダーらが期待をはるかに超えて仕事をしている時、それは価値、行動、態度によるものである⁴¹。極めて優れた価値としては、他人の面倒を見たり、物事に対する意義を持っていたり、感情的知性が高いということが挙げられるだろう。行動要因は、成長志向や創造性を持つことである。そして、積極的でかつ明確なビジョンを持つことも同様に役立つ。

仕事の成功に関しては明らかに、人間こそが重要なのである。厳密に言えば、事業戦略が成功裏に実行されるのなら、取り上げられるべきなのは、人間のマインドセットである。我々は、不安定がいかにマインドセットにインパクトをもたらすかを過小評価できない。その代りに、組織は、事業が繁栄することができるよう、リーダーや社員たちが、個人の機能やチームの頭脳を良いものにするためにマインドセットを発展させるよう予算を配分すべきである。

編集：富士通総研経済研究所 研究員 ニック・オゴネック
主任研究員 吉田倫子

¹ Dobbs, R., A. Manyika, and J. Woetzel, *No Ordinary Disruption: The Four Global Forces Breaking All the Trends*. 2016, New York, NY: McKinsey & Co., Public Affairs.

² Dobbs, R., A. Manyika, and J. Woetzel. *No Ordinary Disruption: The Four Global Forces Breaking All the Trends*. 2016; Available from: <https://www.mckinsey.com/mgi/no-ordinary-disruption>.

³ Consulting, F. *The Creative Dividend: How Creativity Impacts Business Results* 2014; Available from: <https://landing.adobe.com/dam/downloads/whitepapers/55563.en.creative-dividends.pdf>.

⁴ Mueller, J.S., S. Melwani, and J.A. Goncalo, *The bias against creativity: why people desire but reject creative ideas*. *Psychol Sci*, 2012. 23(1): p. 13-7.

⁵ Scopelliti, I., et al., *How Do Financial Constraints Affect Creativity?* *The Journal of Product Innovation Management*, 2014. 31(5): p. 880-893.

⁶ Knardal, P.S. and I.J. Pettersen, *Creativity and management control – the diversity of festival budgets*. *International Journal of Managing Projects in Business*, 2014. 8(4): p. 679-695.

⁷ Hoegl, M., M. Gibbert, and D. Mazursky, *Financial constraints in innovation projects: When is less more?* *Research Policy*, 2008. 37(8): p. 1382-1391.

⁸ Knapp, J., J. Zeratsky, and B. Kowitz, *Sprint: How to Solve Big Problems and Test New Ideas in Just Five Days*. 2016, New York, NY: Simon & Schuster.

⁹ Fayn, K., et al., *Aesthetic Emotions and Aesthetic People: Openness Predicts Sensitivity to Novelty in the Experiences of Interest and Pleasure*. *Front Psychol*, 2015. 6: p. 1877.

¹⁰ Li, W., et al., *Brain structure links trait creativity to openness to experience*. *Soc Cogn Affect Neurosci*, 2015. 10(2): p. 191-8.

¹¹ Kandler, C., et al., *The nature of creativity: The roles of genetic factors, personality traits, cognitive abilities, and environmental sources*. *J Pers Soc Psychol*, 2016. 111(2): p. 230-49.

¹² Pillay, S., *Tinker Dabble Doodle try: Unlock the Power of the Unfocused Mind*. 2017, New York, NY: Ballantini Books.

¹³ McMillan, R.L., S.B. Kaufman, and J.L. Singer, *Ode to positive constructive daydreaming*. *Front Psychol*, 2013. 4: p. 626.

¹⁴ Baird, B., et al., *Inspired by distraction: mind wandering facilitates creative incubation*. *Psychol Sci*, 2012. 23(10): p. 1117-22.

¹⁵ Singer, J.L., *Navigating the stream of consciousness: Research in daydreaming and related inner experience*. *American Psychologist*, 1975. 30(7): p. 727-738.

- ¹⁶ Killingsworth, M.A. and D.T. Gilbert, *A wandering mind is an unhappy mind*. Science, 2010. 330(6006): p. 932.
- ¹⁷ Oppezzo, M. and D.L. Schwartz, *Give your ideas some legs: the positive effect of walking on creative thinking*. J Exp Psychol Learn Mem Cogn, 2014. 40(4): p. 1142-52.
- ¹⁸ Leung, A.K., et al., *Embodied metaphors and creative "acts"*. Psychol Sci, 2012. 23(5): p. 502-9.
- ¹⁹ Sarinopoulos, I., et al., *Uncertainty during anticipation modulates neural responses to aversion in human insula and amygdala*. Cereb Cortex, 2010. 20(4): p. 929-40.
- ²⁰ Mushtaq, F., A.R. Bland, and A. Schaefer, *Uncertainty and cognitive control*. Front Psychol, 2011. 2: p. 249.
- ²¹ Iannello, P., et al., *Ambiguity and uncertainty tolerance, need for cognition, and their association with stress. A study among Italian practicing physicians*. Med Educ Online, 2017. 22(1): p. 1270009.
- ²² Boswell, J.F., et al., *Intolerance of uncertainty: a common factor in the treatment of emotional disorders*. J Clin Psychol, 2013. 69(6): p. 630-45.
- ²³ Portoghese, I., et al., *Burnout and workload among health care workers: the moderating role of job control*. Saf Health Work, 2014. 5(3): p. 152-7.
- ²⁴ Hammond, J.S., R.L. Keeney, and H. Raiffa, *The hidden traps in decision making*. Clin Lab Manage Rev, 1999. 13(1): p. 39-47.
- ²⁵ Crabtree, S. *State of the Global Workplace*. 2013; Available from: <http://www.gallup.com/services/178517/state-global-workplace.aspx>.
- ²⁶ Knight, C., M. Patterson, and J. Dawson, *Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions*. J Organ Behav, 2017. 38(6): p. 792-812.
- ²⁷ Goering, D.D., et al., *Not if, but how they differ: A meta-analytic test of the nomological networks of burnout and engagement*. Burnout Research, 2017. 5: p. 21-34.
- ²⁸ Kringsbach, M.L. and K.C. Berridge, *The Neuroscience of Happiness and Pleasure*. Soc Res (New York), 2010. 77(2): p. 659-678.
- ²⁹ Dewall, C.N., et al., *Depletion makes the heart grow less helpful: helping as a function of self-regulatory energy and genetic relatedness*. Pers Soc Psychol Bull, 2008. 34(12): p. 1653-62.
- ³⁰ Simons, D.J. and C.F. Chabris, *Gorillas in our midst: sustained inattention blindness for dynamic events*. Perception, 1999. 28(9): p. 1059-74.
- ³¹ Konishi, M., et al., *Shaped by the Past: The Default Mode Network Supports Cognition that Is Independent of Immediate Perceptual Input*. PLoS One, 2015. 10(6): p. e0132209.
- ³² Davey, C.G., J. Pujol, and B.J. Harrison, *Mapping the self in the brain's default mode network*. Neuroimage, 2016. 132: p. 390-397.
- ³³ Andrade, J., *Whatr Does Doodling Do?* APPLIED COGNITIVE PSYCHOLOGY, 2010. 24(1): p. 100-106.
- ³⁴ Schott, G.D., *Doodling and the default network of the brain*. Lancet, 2011. 378(9797): p. 1133-4.
- ³⁵ Lovato, N. and L. Lack, *The effects of napping on cognitive functioning*. Prog Brain Res, 2010. 185: p. 155-66.
- ³⁶ Henry, Z. *6 Companies (Including Uber) Where It's OK to Nap*. 2015; Available from: <https://www.inc.com/zoe-henry/google-uber-and-other-companies-where-you-can-nap-at-the-office.html>.
- ³⁷ Dumas, D. and K.N. Dunbar, *The Creative Stereotype Effect*. PLoS One, 2016. 11(2): p. e0142567.
- ³⁸ Leineweber, C., et al., *Change in Work-Time Control and Work-Home Interference Among Swedish Working Men and Women: Findings from the SLOSH Cohort Study*. Int J Behav Med, 2016. 23(6): p. 670-678.
- ³⁹ Mankins, M. *Great Companies Obsess Over Productivity, Not Efficiency*. Harvard Business Review 2017; Available from: <https://hbr.org/2017/03/great-companies-obsess-over-productivity-not-efficiency>.
- ⁴⁰ Johnston, M., *Creating a Growth Mindset*. Strategic HR Review, 2017. 16(4): p. 155-160.
- ⁴¹ Williamson, B., et al., *Internal Factors That Enable Positive Deviance to Occur in Leaders: A Phenomenological Description*. International Leadership Journal 2017. 9(1).

NeuroBusiness Group 社ならびに CoolCranium 社の創業者兼社長。

ハーバード・メディカル・スクール特任助教授、ハーバード・ビジネス・スクール招待准教授。

ハーバード大学で精神医学博士号を取得後、脳に関する研究活動に従事。

マッキンゼー・アンド・カンパニーの「CAALD (Consortium for Adult Learning and Development) のメンバーであり、

CNN やニュー・ヨークタイムズなどの大手メディアでも活躍。

2011年に『不安を希望に変える：ハーバート流7つのレッスン』が日本で出版され、

近著である『Tinker Dabble Doodle Try: Unlock the Power of the Unfocused Mind』の和訳が2018年に発行される予定。



インテグレイティド・ホスピタリティの時代に向けて 経済成熟化、人口減少社会におけるサービス価値の変容

原 良憲 京都大学経営管理大学院 教授
Hara, Yoshinori Professor, Graduate School of Management, Kyoto University

サービス経済化、少子高齢化・人口減少化が進行する社会において、人が関与するサービス・ホスピタリティ価値の重要性が増している。本稿では、産業の生産性向上をはかり、ライフスタイル、ワークスタイルを望ましい状態に変革していくためのアプローチとして、「おもてなし」の価値共創、サービス・ケイパビリティ、インテグレイティド・ホスピタリティに関して説明を行う。また、このような社会に向けて、サービスにおける人とAIとの役割についても考察する。価値観や理念の感度を高めるために、異文化との交流や異文化からみた自文化の価値を正しく認識できるような人材育成の仕組みが重要であり、グローバルな学際・産学連携の取り組みが求められる。

成熟化した経済の行方

経済が成熟化すると産業に従事する人の役割は、ものを作ることからサービスを提供することにシフトする。「ものづくり」としての製造業における生産性向上の多くは、技術革新や、工場、機械などの設備投資により進められてきた。省力化、無人化が進むことにより、従業者ひとりあたりの生産性は向上した。そして、結果として雇用の受け皿は、企業内サービス部門やサービス産業にシフトし、労働集約型の組織ゆえ、生産性の向上が課題となっている。特に、GDPの3/4を占めるに至った日本のサービス産業の生産性の向上、並びに、競争力強化は、国の成長戦略として喫緊の課題である。

第4次産業革命の時代になると、サービス産業においても、IoT、AI、ビッグデータなどの技術革新を取り入れ、サービス生産性の向上も期待される。しかし、一方で、日本は、少子高齢化、人口減少社会を世界の先頭をきって経験している。労働集約型のサービス産業では、従業員の不足は差し迫った課題であり、特に、地方における産業の低下が危惧される。サービス産業内での人材の流動性が円滑に進めば問題にな

らないのであろうが、分野での専門知識が異なるサービス産業にとって、このような人材の流動化は容易なことではない。このままでは、人材が不足される領域とミスマッチな人材が滞留する領域との二極化が進み、問題がより複雑化するであろう。

さらに別の側面の課題をあげれば、情報技術革新（デジタル化）による効率性・生産能力の向上を進めると、価値の棄損（コモディティ化）を招きやすいということである。デジタル化によるものづくりやサービス提供では、生産を増やす際の追加の費用は規模が大きくなるにつれて限りなく0に近づく（限界費用ゼロとなる）。その結果、生産過多の状況に陥りやすく、価値の低下が起きやすい。製造業はもとより、属人的な要素で守られてきたサービス産業においても、安易なデジタル化の導入は、価値の棄損やサービス品質の低下を招く。

では、どのようにしてこれら問題に取り組めばよいか。以下では、サービスに関する定義のあと、個人としてのサービス提供者と組織としてのサービス提供者とに分けて検討を進めよう。

サービスとホスピタリティ

サービスとは、辞書的には、利用者に対する奉仕的な活動、もしくは役務の提供と定義される。しかし、もう少し厳密な学問体系として考えると、サービスの特性としては、以下の4つの性質により規定される。すなわち、無形性 (Intangibility: 形がない、さわれない)、異質性 (Heterogeneity: 受け手によって価値が異なる)、同時性 (Inseparability: 生産と消費が切り離せない)、及び、消滅性 (Perishability: 貯蔵できない) である。これらの特性を考慮すると、サービスとは、「

① 利用者の課題を認識しその解決を遂行するために (同時性)、
② 無形資産 / 資源 (役務、情報、投資、関係性等) を活用し (無形性)、
③ 所有の移転を伴わずに、機能、効用、満足などを提供し (消滅性)、
④ 知覚・経験などを通じた利用者との相互作用により (異質性)、
経済的、もしくは、社会的価値を創出する行為」と詳細に定義することができる。

サービスに関連する類似の言葉として、ホスピタリティがある。利用目的などによって、これらの定義や対象範囲が異なるが、一般には、サービスが利用者の事前期待までの価値を提供することに対して、ホスピタリティは事前期待を超えた価値のあるものを指す場合が多い。マニュアルなどによるサービス標準化の議論があるが、ホスピタリティの標準化ということは、この定義のなかではあまり聞かれない。むしろ、標準化を超えた特別な瞬間や場所、特定の人に対する価値の提供、ないしはその精神性を指している場合が多い。

このようなホスピタリティは、人間が創出する中核のサービス価値である。Morrison & O'Gorman によれば、「異なる社会背景や文化を持つ相手に対して、優しさと寛大さを持って提供する主人の心のこもった歓

待」と定義される¹。このようなホスピタリティの概念をビジネスに適用すると、サービス業における生産性向上に寄与するだけでなく、製造業におけるコモディティ化を防ぎ、付加価値化・持続化の源泉となり得る。

「おもてなし」の価値共創

では、まず、個人レベルでのサービス生産性向上について考えてみよう。サービス利用者としての客に対し、サービス提供者の属人的なサービス価値の創造は、接遇という意味での「おもてなし」に依拠することが多い。「おもてなし」とは、文化や歴史、環境などの言語化しづらいコンテキストを考慮したホスピタリティである。もともとは料理の饗応という意味であったが、客に対する接し方として茶の湯の精神に引き継がれている。このような精神性から規定される「おもてなし」を、誰でもが理解し、産業として活用するためには、ある種の再現可能な認識が必要である。

我々は、このような目的のために、「おもてなし」を、お「以て」「為し」と捉え、「〇〇を以て、◎◎を為す」、但し、何を「以て」何を「為す」という接遇の表現と機能の対応付け (テンプレート) はあるが、どのような接遇を行うかは未定のままであるという状態と理解する説をとっている。このように認識すると、マニュアルには記載されていない状況でも、「何を」に関する情報をサービス提供の瞬間に組み入れ、臨機応変的な「おもてなし」を行うことができる。また、型 (テンプレート) を理解することにより、ある種の再現性をもって、このようなサービス価値の提供法を継承できる。すなわち、従来は、勤と長年の経験で属人的、暗黙的にサービス価値の提供を行っていたプロセスを、整理して伝えることができるのである。

詳細は割愛するが、サービス提供者の価値提供形態が明示的か暗黙的か、並びに、客のニーズが明示的か暗黙的かという2つの観点から、

インテグレイティド・ホスピタリティの時代に向けて 経済成熟化、人口減少社会におけるサービス価値の変容

「慮り」(客の暗黙的な思いの汲み取り)、「見立て」(提供者の暗黙的な意図を客に想起)、「擦り合わせ」(提供者と顧客との暗黙的な情報のやり取りを通じ、サービスの価値を高め合う)など価値創出のパターンを整理、活用できる²。このような「おもてなし」の理解を高めることにより、持続的サービス価値の創出法として、サービス業のグローバル展開などによる生産性の向上だけでなく、製造業の高付加価値化にも示唆を与えることができる。

サービス・ケイパビリティ (サービス価値創出に関する組織能力)

次に、組織レベルでのサービス生産性向上について考えてみよう。サービスにおける価値創出は、ものづくりの場合と比較して、より資源(人的、時間、空間等)や環境の制約に影響を受ける。これはサービスにおける同時性、消滅性等の特性があるためである。たとえば、ホテルや飛行機を利用するサービスは、日時と場所とが決まったサービスであり、利用者の需要が増えたからといって、即座に供給を増やしたりすることは困難である。また逆に、利用者が急にサービスを利用しないときに、そのサービス提供機会そのものを翌日に回すことはできない。

サービス・ケイパビリティとは、このようなサービスにおける利害関係者や資源の制約の課題を認識、改善・解決し、サービス関係要素を結びつけ活用する組織能力のことである。サービスやホスピタリティを生み出す組織能力としてのケイパビリティという概念は、1980年代から研究が積み重ねられてきた資源アプローチ(RBV: Resource-Based View)の考え方に起源がある。ヒト、モノ、カネ、情報といった企業における経営資源をどのように活用するかという組織能力がケイパビリティである。その後、環境変化への組織の自己変革能力としてダイナミック・ケイパビ

ティへ展開され、経営に生かされている。サービス・ケイパビリティは、このような概念をサービスの価値創出のプロセスに応用した考えである。

しかし、このようなケイパビリティによる資源の活用は無制限に行えるというわけではない。一種の制約問題としてとらえた解決アプローチが必要である。インターネットの進展により、サービス・プラットフォームが種々の領域で実現されている状況においては、より効率的なメカニズムに基づく検索やマッチングにより、このような制約問題の効率的、効果的対処が実現できるようになってきている。サービス・プラットフォームでは、市場を一面的な需要と供給の関係でとらえるのではない。サービス提供者や利用者を含む利害関係者が、プラットフォームを介して、間接ネットワーク効果を利用した取引を行うという意味で、両面市場を形成し、利害関係者間の調整を行う仕組みを提供するものである。シェアリング・エコノミーが台頭してきた背景には、このような仕組みの提供が現実的なものとなってきていることを示している。

インテグレイティド・ホスピタリティ

上述したように、経済成熟化、人口減少社会において、サービス価値を持続、発展させるための方策を個人と組織の両面から言及したが、このような方策を具体的に産業に適用するにはどのようにすればよいか。

経済センサス・活動調査によれば、特に、運輸、卸・小売、宿泊・飲食、医療、介護・保育などのサービス産業は、製造業に比べて労働生産性が低い状況となっている。たとえば、宿泊産業としてのホテルにおいては、宿泊、レストラン、厨房、イベント部門などにおいて個別のキャリアパスやマネジメントの要素が強く、企業としての生産性向上につながっていない事例も多い。また、第3次産業としてのサービス産業に目

を向けると、宿泊、飲食、不動産、医療などの業種間での相互交流や生産性向上の取り組みも、まだこれからの状況であり、製造業におけるサプライチェーンと比較しても、まだ改善の余地は大きい。

一方で、生産性向上が期待できる点もある。特に、サービス産業は、そのバリューチェーンにおいて、顧客接点の要素を多く有する。これは、顕在的、潜在的な顧客のニーズを早く察知し、バリューチェーンにおける優位性を有することができるポジションに在ることを意味する。

インテグレイティド・ホスピタリティとは、ホスピタリティ・サービスの統合的観点から、価値の創出・伝搬・持続をはかる概念である。この概念における価値創出の第1の視点は、サプライチェーン全体での価値の創造と伝搬にある。これは、垂直統合型の価値の形成であり、原材料から製品提供までの一貫したクオリティとコンセプトとにより、価値を創出伝播する。また、サプライチェーンという繋がり視点のみならず、1つの企業・組織が、地域における関連の企業・組織を活性化させるという意味での面的生産性向上にも寄与する。

また、第2の視点は、ホスピタリティ・サービス価値の多角的転用である。たとえば、ホテルにおけるホスピタリティを、学校、病院、住居などの異なった業種にも転用させ、価値の創出・伝搬を図ろうとするものである。いわば、コアコンピタンスとしてのホスピタリティ・サービスの関連多角化である。インテグレイティド・ホスピタリティは、このような縦糸（垂直統合型価値創出）と横糸（関連多角化）とを紡ぎあわせることにより、織りなされる。

今後の展開 サービスにおける人とAIとの役割考察

このようなインテグレイティド・ホスピタリティに関する議論はまだ緒についたばかりであるが、サービスにおける人とAIとの役割を明確化することは避けて通れない課題である。現在のAIの技術革新では、過去の事象の蓄積から将来を外挿したり、まだ経験していないパターンも含めた学習を行ったりする作業に対しては、人や組織で行えるレベルをはるかに超えてしまっている。知識や経験に基づく人間の役割の多くは、AIに置き換わっていくであろう。しかし、価値観や理念をもち、勤を生かして従来とは異なる未来を描いたり、意図のある意思決定を行ったりすることは、少なくとも当面はAIが人を凌駕するとは思えない。むしろ、このような役割こそが、人が人たる所以の存在意義である。価値観や理念の感度を高めるには、異文化との交流や異文化からみた自文化の価値を正しく認識できるような人材育成の仕組みが、一層重要になってくる。具体的に大学レベルでの国際交流、グローバルな産学連携交流による人材育成の取り組み等を推進していくことが必要である。

アナロジーではあるが、長続きしている企業・組織の多くは、時代の変化や不確実性にたいして、「守るべきもの」と「変えるべきもの」との考えが明確である。また逆に、このような考えが明確であるからこそ、社会に受け入れられ、持続的な取り組みがなされているともいえる。サービスにおける人とAIとの役割を明確化することにおいても、このような考え方の援用が示唆に富む。人と真摯に向き合い、サービス・ホスピタリティを中核価値としたライフスタイル、ワークスタイルの変革が肝要である。

¹ Morrison, Alison and Kevin O'Gorman (2008) "Hospitality studies and hospitality management: a symbiotic relationship," *International Journal of Hospitality Management*, 27(2) pp.214-221.

² 小林潔司・原良恵・山内裕 編 (2014) 「日本型クリエイティブ・サービスの時代 - 『おもてなし』への科学的接近」日本評論社.

兵庫県姫路市出身。

1981年東京大学工学部電子工学科卒業。1983年東京大学大学院工学系研究科修士課程修了。

2005年京都大学博士（情報学）。

茅 陽一現東京大学名誉教授のもとで、大規模システム構造化手法の研究を行う。

1983年 NEC 入社以来、Web・メディア情報管理などの研究・事業開発に従事。スタンフォード大学客員研究員。

2006年より京都大学経営管理大学院教授。

サービス学会理事、京都市ベンチャー企業目利き委員会審査委員、京都市「これからの1000年を紡ぐ企業認定」審査委員長などに従事。

「日本型クリエイティブ・サービスの時代 - 『おもてなし』への科学的接近」（共著）日本評論社（2014年）など。



「知」を超えて

安田 登 能楽師（ワキ方・下掛宝生流）

Yasuda, Noboru Noh performer (Shimogakari Hosho School)

人類は何度もシンギュラリティを繰り返して来た。その直近のものが「文字」の発明による「文字シンギュラリティ」である。「文字」は脳の外在化装置であった。脳の機能の一部を文字によって代替させることによって私たちの脳には余裕が生まれ、「知」という新たな精神活動が生み出された。「知」とは、さまざまな事象を脳の中で統合させ、それによって全く新たな知見を生み出す行為だ。「知」によってさまざまな文明が発達し、文化が生まれた。しかし、この「知」はディープ・ラーニングなどによって、やがて AI に取って代わられるだろう。そのとき私たちは「知」に代わる、まったく新しい精神活動を生み出すことになるはずだ。それを考えるのに科学とともにアートが重要になってくるのではないだろうか。

未来を直観的に示すアート

人類最初の芸術作品といわれているものがある。頭部はライオン、身体は人間という半人半獣の象牙像、ライオン・マンだ。この象牙の像はドイツのホーレンシュタイン・シュターデルから出土したもので、三万二千年ほど前のものだと言われている。

現代の美術を見慣れている私たちですらちょっと不思議に思ってしまう像だ。ましてや芸術作品を知らなかった数万年前の人たちは「いったいこれは何なんだ」と思っただろう。その価値を理解できた人は何人もいなかったはずだ。いや皆無だったかも知れない。

芸術は、同時代人にはなかなか理解されない。

では、理解されない芸術、その存在意義は何なのだろうか。いや、そもそも、芸術作品はなぜ理解されないのだろうか。それは、その作品が私たちの予測不能な地平を指示しているからに他ならない。

人類史を眺めてみると、それまでの常識がまったく通じなくなるような事態が時折起こることがわかっている。ライオン・マンも、ちょうどそんなときに作られた。

考古学者のスティーヴン・ミズン (Steven Mithen) によれば、ライオン・マンが作られた三万二千年前は、人類の中に最初に「心」が生まれた時だという¹。ミズンのいう「心の誕生」は、それまでは別々にしか機能していなかった脳の中の各部分がはじめて統合されたことをいう。石器を作るために働いていた「技術的知能」が、他者との関係を構築する「社会的知能」とつながって、石器を作る技術で彫像を作ることができるようになった。それがライオン・マンだ。

ライオン・マンが作られたとき、多くの人の脳はまだ統合されていなかった。石器を作る技術で、像を作るなんてことは考えることすらできなかった。何かを彫るといえば石器しか知らなかった人たちは、ライオン・マンを見たときに「役にも立たない、変な石器だ」と思っただろう。

それは私たちが現代アートや、時代の先を行き過ぎる新製品のアイデアに接したときに感じる気持ちに似ている。アートは人類の進化を先取りし、まだ見ぬ世界の可能性を示すから理解されないのである。

同じ未来を示しても科学が理解されるのは論理的だからだ。未来

の姿を論理的に提示してくれるのが科学ならば、芸術はそれを「直観的」な形で示してくれる。

直観的な形ということは、私たちはそれを奇異に感じながらも、どこかで理解しているということをも示す。どんなに突然に見える変化でも、それは本当の意味での「突然」ではない。あらゆる事象は常に変化している。内部でゆるゆると進行していた変化が、サチュレーション・ポイント（飽和点）に達したときにその進化速度が急激に加速され、あるとき突然の変化として現前するにすぎない。

論理はリニア（直線的）である。過去のいくつかの先例を直線でつなぎ、その先の未来を予測する。変化の速度すらも先例から予測する。しかしサチュレーション・ポイントに達した変化の速度は先例をはるかに超える。だからリニアな思考や推測では突然の変化は予測できない。

が、私たちの直観はそれをなんとなく感じている。その直感を形にするのが芸術であり、だからこそ芸術は時代に先立つのだ。

さて、この突然の変化のきっかけとなる時点を「シンギュラリティ（特異点）」と呼び、新たな技術的特異点（テクノロジカル・シンギュラリティ）が2045年に訪れるとレイ・カーツワイルが予測したことは周知の通りである。その正否はともかく、しかしかつて体験したことのない大きな変化がいま起きつつあることは、多くの人が何となく感じていることであろう。内部で起きている「ゆるゆる変化」を感じているはずだ。

ライオン・マンが教えるように、人類はいままで何度もシンギュラリティを体験してきた。しかし、ライオン・マン当時のことを知ることができる遺物は決して多くはない。が、その後に訪れたシンギュラリティは当時を知る多くのヒントを私たちに残してくれた。それは「文字」である。人類が経験した直前のシンギュラリティ、それは文字の

発明によって起こった「文字シンギュラリティ」であった。

文字シンギュラリティによって、人類の中には「新しい心」が生まれ、それに伴い「時間」や「論理」も生まれた（本稿ではこの経緯については省略する）。文字ができた直後に書かれたものの中には、文字以前の記憶も多く含まれている。前・文字時代と文字時代との双方の記憶を含む、この「あわいの時代」の神話や文学、思想書などを読むことによって、私たちの祖先たちが文字シンギュラリティをどう迎え、そしてどのように対処したのかを知ることができる。そして、それによってこれから来るシンギュラリティを考える上でも有効ではないだろうか。

そこでまずは「文字」とは何だったかを考えてみたい。

文字は脳の外在化ツール

文字はひとことでいえば「脳の外在化ツール」であった。人工知能（AI）と同じだ。次のシンギュラリティで、もっとも重要な役割を果たすAIと同じ役割を、前のシンギュラリティにおいては文字が担っていた。

世界最古の文字といわれるシュメール語（古代メソポタミア）の楔形文字で書かれていた内容は、さまざまな商取引などを書いた「契約文書」や、神殿の作成者や神の名などが記された「定礎」などだった。初期の楔形文字は「記憶」を代替するものとして使われたのである。

脳の外部装置としての文字に、私たちの記憶の一部を移し替えることによって、脳には新たな余裕が生まれ、その余裕によって行われたのが前のシンギュラリティ革命だった。

学校をはじめ、今でも脳の多くの部分が記憶のために使われ、記憶力のよさが頭のよさと同義で使われることも多い。しかし、記憶力は「知」とはあまり関係ない。いや、それどころか具体的な記憶が多すぎ

「知」を超えて

ると、それらの関係性を理解したり、抽象化したりする能力が損なわれる可能性すらあるといわれている。

たとえばロンドンのタクシーの運転手は、ロンドンの道や街をすべて知っているだけでなく、たとえば「大英博物館に行ってくれ」と言われれば、そこからの最短距離を瞬時に選択する能力を持っている。

そんなタクシー運転手の後部海馬は、ロンドンのバスの運転手よりも大きい。しかし、ロンドンのタクシー運転手は新しい空間を知る能力はバス運転手より劣るという。これは新しい知識を得るための脳の部位が複雑な空間記憶によって犠牲にされているからだという仮説がある²。

古代の詩人、ホメーロスは杖で地を打ちながら暗記していた膨大な『イリアス』を朗読し、稗田阿礼は『古事記』を誦習していた。『平家物語』を語る盲目の琵琶法師も物語をすべて記憶していた。そういう特殊な人たちだけでなく、私たちの祖先も、どこにどのような植物があるか、どのような動物が出現するかなどさまざまなことを記憶していた。文字ができる前の脳は、表層記憶と、そして表層記憶と知識の中間領域に属する事項でいっぱいになっていただろう。

パンパンに膨らんだ脳のメモリを、「文字」という外部脳に移し替えることによって、脳は解放された。そして、その領域を使って知能（意味記憶）の関係性の新たな構築が行われた。

そして、孔子はそれを「知」と名づけた。これから『論語』の「知」について考えてみようと思う。

温故知新

『論語』の中の「知」について、もっともよく説明している句は「温

故知新（温故而知新）」だ。

温故の「故」は「古」と同じ意味で「古いこと」を意味する。ここでは記憶の中層（知識の層）に沈んださまざまな知識をいう。すなわち「身についた知識」が「故」だ。孔子はこれを「識」と呼んだ。学んだばかりのことや、一夜漬けて学んですぐに忘れてしまう知識は「故（識）」ではない。あくまでも血肉化した知識が「故」であり「識」である。

温故の「温」は、孔子の時代にはなかった文字だ。あったのは右上の文字、いまは「日」と書かれるが、もともとは「囚」。これは囚人が牢屋に入れられて鬱々としている状態を意味する。

血肉化した知識（故）を囚人よろしく、脳という閉鎖空間に閉じ込める。それが温故だ。これは発酵を待つために野菜を「ぬか床」に入れるのに似ている。ぬか床に入れたら、あとはじっくり待つ。「温」には時間がかかる。急かすと「温」は実現しない。また、それに意識を集中しすぎてもダメだ。半分は無意識に任せ、ときには忘却する。寝かせるのだ。が、ときどきかき回すことも大事だ。温故でいえば「問いかけ」だ。

すなわち「温故」とは、記憶の中層に沈んだ知識（識）を、ときどき「問いかけ」という行為でかき混ぜながらも、しかし基本的には放置して発酵を待つことをいう。ぬか床に入れる材料である「故（知識）」もむろん大切だ。質のいい材料を、バランスよく多く集める。あとは、あせらずゆっくり、じっくりと発酵を待つ。それが「温故」である。

さて、次は「知新」。これも新しいことを知ることでない。

「新」の左側には「立」と「木」があり、この字は「木」に関する文字であることがわかる。上の「立」は甲骨文字では「辛」になっていて、これが「シン」という音を表す。また、右側の「斤」は「おの（斧）」だ。

すなわち「新」というのは、木を斧で切ったときに現れる新たな切断面をいう。

もう一文字。知新の「知」という文字は孔子の時代にはなかった。孔子の時代にあったのは「知」から「口」を取った文字、「矢」である。矢の古代文字（下図左）を逆さにして、地面に突き刺さったことをあらわす文字（同右）がある。これは「至」である。目前に突然、矢が落下してくるように、何かが忽然として出現する、それが「至（知）」である。



以上から「温故知新」をまとめよう。新しい企画を立てるとする。まずは、それに関連する資料をできるだけ集める。そして、それを自分の身につくまでに読み込む。そのためには身体を動かした方がいい。十分にそれをしたら、今度は放置する。時々「問いかた」をしたり、「話し合い」をしたりというかき回すことも必要だ。これが「温故」だ。するとそのうちに「故（識）」が発酵していき、ある日突然、いままで誰も考え付かなかったような「見方（視点）」や、誰も思いつかなかったような「方法」が、出現する。「知新」である。

そして、「知」とはまさにこのことをいうのだ。

「知」を超えて

さまざまな事象を脳の中で統合させ、それによって全く新たな知見を生み出す、それが「知」であり、文字シンギュラリティによって得た、

人間の精神活動の最たるもののひとつであった。「知」によってさまざまな文明が発達し、文化が生まれた。

しかし、ディープ・ラーニングやスーパーコンピューターによって、この「知」の働きも人工知能 (AI) が取って代わるようになるだろう。私たちが人間の脳よりもはるかに多くの「故（識）」を投げ込んだ、巨大なぬか床としての AI は、個人の人間には思いもつかなかった全く新しい知見を生み出してくれることになるはずだ。

ここで楽しみになってくるのが、私たちの脳がやがて生み出すであろう、さらに新たな精神活動だ。

文字シンギュラリティにおいて、私たちの祖先は記憶を文字に代替させ、それによって生じた脳の余裕部分で「知」という精神活動を生み出した。ならば、AI という脳の外在化ツールに「知」を代替させたとき、さらに余裕ができた私たちの脳は、どんな新しい精神活動を生み出すのだろうか。

AI によって生じた脳の余裕部分で、人類はどのような精神活動を生み出せるか、そろそろそれを考える時期に入ってきているのではないだろうか。

それを考える上で、科学とともに必要なのがアートである。孔子は「道に志し、徳に據り、仁に依り、芸に遊ぶ」と言った。「道」と「徳」はともに道（ルート）、すなわち論理に関連する言葉だ。そして「仁」という人間性、それに加えてアート（芸）に遊ぶ、すなわち論理に縛られない自由な発想で天衣無縫に遊ぶことの重要性を孔子は述べている。

¹ ミズン、スティーヴン (1998) 『心の先史時代』 (松浦俊輔・牧野美佐緒訳) 青土社。

² Maguire, Eleanor A., Katherine Woollett, and Hugo J. Spiers (2006) "London taxi drivers and bus drivers: A structural MRI and neuropsychological analysis," *Hippocampus*, Vol.16 Issue 12.

1956 年生まれ。

能楽師(下掛宝生流)。東京を中心に舞台を勤めるほか、海外公演も行う。『論語』を学ぶ寺子屋「遊学塾」を主宰し、全国出張寺子屋を行う。また能のメソッドを応用した作品の創作、出演も行う。シュメール語と日本語による最新作『イナンナの冥界下り』はアーツカウンシル東京の助成でロンドン、リトアニア公演を行う予定。

著書『変調「日本の古典」講義 (祥伝社: 共著)』、『能 - 650 年続いた仕掛けとは - (新潮新書)』、『あわいの時代の『論語』 - ヒューマン 2.0 (春秋社)』、『異界を旅する能 (ちくま文庫)』、『あわいの力 (ミシマ社)』、『イナンナの冥界下り (ミシマ社)』、『日本人の身体 (ちくま新書)』、『身体感覚で『論語』を読みなおす。 (春秋社)』など。かつては『LightWave 3D キャラクターアニメーション入門 (アスペクト)』などの 3DCG やゲームの攻略本、インターネット関連書籍なども執筆し、プレイステーションのゲームの制作にも携わる。



ゾンビのまなざしから人間と向き合う

現代の社会、虚構、観光

岡本 健 奈良県立大学地域創造学部 准教授

Okamoto, Takeshi Associate Professor, Faculty of Regional Promotion, Nara Prefectural University

ここ最近、ゾンビが我々の周りに頻りに現れるようになった。ドラマ『ウォーキング・デッド』は大ヒットし、2017年10月からはシーズン8が放送されている。映画やマンガ、小説といったフィクションの題材としてはもちろん、テーマパークやハロウィーンの仮装など、現実世界のビジネスや文化現象の文脈でも目立つ存在だ。さらに、企業や政策、情報通信機器、果ては大学まで「ゾンビ化」というワードで批判されたりもする。現代日本社会において、その存在感を増す「ゾンビ」。人はゾンビを通して、何を見いだそうとしているのか。それは己自身か、他者か、社会か、はたまた…。本稿では、ゾンビ学の観点から、人間と向き合ってみよう。

そもそもゾンビとは

ゾンビと聞いて、どんなイメージが思い浮かぶだろうか。生ける屍、リビングデッド、くさった死体…。こうした言い換えは、その特徴の一部を表している。あるいは、墓の下から甦ってくる、のろのろと歩く、マイケル・ジャクソンと踊る、ウイルスに感染して襲い掛かってくる…。これらはゾンビの特徴の行動的側面だ。このように見てわかる通り、ゾンビに対するイメージは一つに定まっているようでいて、微妙にずれている。まずは、こうした複層的ゾンビイメージがどのように作り出されていったか、見ていこう。

ゾンビが多くの人々に知られるようになるまでには、いくつかの段階があった。そもそものゾンビは、ハイチのヴードゥー教文化に見いだされた現象だ。そこでは、ヴードゥーの呪術師がゾンビ・パウダーなる粉末を用いて、死体をよみがえらせ、こうして作り出されたゾンビは、労働力として使役されていたという。かの小泉八雲も言及しているようで、現実的な存在だったのである。

ヴードゥーの文化がアメリカに知られることになり、映画の世界に

ゾンビが登場するようになった。1932年に公開された『ホワイット・ゾンビ』がそれだ。本作のゾンビは、人に襲い掛かって噛みついたりしない。呪術師の命令にのろのろと従って動く存在である。それでは、ゾンビはいつから自分の意思(?)で人間を食べるようになったのか? 大きな役割を果たしたのが、『ナイト・オブ・ザ・リビングデッド』(1968)という映画作品である。本作の監督は、後にゾンビ映画の父や神様と呼ばれることになるジョージ・A・ロメロだ。本作では、原因は不明ながらも、突然死人がよみがえり、生者に襲い掛かる様子が描かれた。襲われた生者もまた死してゾンビとなる。とはいえ、本作は日本では未公開であり、現在の日本文化に直接続く作品として位置付けるのは難しい。

その後、1978年に公開された、その名もすばり『ゾンビ』という映画によって、現代的なゾンビイメージはその像をはっきりと結ぶことになる。本作の原題は『Dawn of the Dead』。監督は『ナイト・オブ・ザ・リビングデッド』と同じくジョージ・A・ロメロだ。『ゾンビ』では、主人公たちが郊外のショッピングモールに逃げ込む。そこには、死してなお生前の習

慣に従ってショッピングモールに群がるゾンビたちがいて…。本作には、明確に大量消費社会への批評的なまなざしを見てとることができる。

変化するゾンビと社会

『ゾンビ』に影響を受けて、1980年代にはゾンビ映画が雨後の筍のごとく制作されていった(図)。メディアの発展に目を向けてみると、家庭用ビデオデッキが普及していったタイミングと一致している。ビデオデッキの普及とともにレンタルビデオ店の出店が増え、ゾンビ映画を含めたホラー・スプラッター映画は、レンタルビデオ店のコンテンツとして重宝されたのだ。

映画以外のメディアにも、ゾンビ表象は感染していく。1983年にはマイケル・ジャクソンの『スリラー』のPVで、ダンスをするゾンビが描かれて話題となった。あるいは、ゾンビ映画『バタリアン』にヒントを得て、堀田かつひこが『オバタリアン』という漫画作品を描き、その言葉が政治家の土井たか子によって使用されて1989年の新語・流行語大賞において流行語部門の金賞を受賞した。このように、ヴァードゥー教における文化現象であったゾンビは、その特徴を変化させながら、複数のメディアを通じて、拡散していったのである。

とはいえ、ゾンビの進化はこれでは止まらない。ゾンビ映画制作数の推移を見てみると、1990年代に一度落ち込んだ後、2000年代に急増していることがわかる。この状況を作った直接の原因は映画ではなくゲームだ。さらに言うと、日本のゲーム会社CAPCOMのゲームソフト『バイオハザード』である。

『バイオハザード』は、1996年に発売された作品で、その後続編や派生作品など、多くの作品を生んだ大ヒットコンテンツだ。同社のウェ

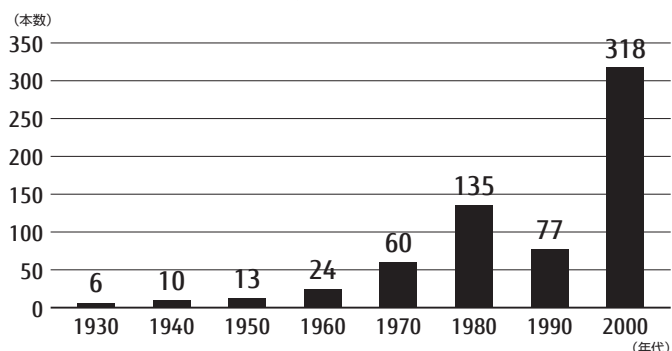
ブページによると、2017年9月30日現在で、総販売数量は8000万本(シリーズ全119作品)にのぼっている。第1作では、洋館を舞台にして、巨大企業のアンブレラが開発したウイルスによって人間がゾンビ化して襲い掛かってくる様子を描いてみせた。映画のようなアングルを導入するとともに、それまでのゲームとはキャラクターの操作性を変え、また難易度もかなり高く設定できるとあって、熱心なファンを獲得し、人気を博していった。

この『バイオハザード』が、2002年に実写映画化された。本作は、ゲームのキャラクターを登場させつつも、ミラ・ジョヴォヴィッチ演じる映画オリジナルキャラクターのアリスを軸に独自のストーリー展開を見せ、シリーズ化していった。回を追うごとに、物語的にも、予算的にもどんどん巨大化していき、6作目で完結した。『バイオハザード』には、フルCGアニメーション版の映画もあり、こちらは現在3作品ある。実写版『バイオハザード』は、地上波のテレビでも放映されるなど数多くの人に視聴され、大阪のテーマパークUSJではコラボレーションイベントが実施された。このゲーム『バイオハザード』および映画『バイオハザード』は、幅広い人々にゾンビコンテンツを体験させた。

走るゾンビと情報拡散

もう一つ、2000年代に目立ったゾンビの変化がある。それは、ゾンビの高速化だ。のろのろと歩むのが普通だったゾンビが、全力で走ようになったのである。この描写の先駆的な映画は、ダニー・ボイル監督の『28日後…』だ。2002年に公開された本作では、感染すると怒りに我を忘れて非感染者に襲い掛かる存在が描かれた。死者ではなくウイルス感染者であり、怒り狂って猛ダッシュで襲い掛かって来る。

図 ゾンビ映画制作本数の推移(『ゾンビ学』(人文書院)より)



ゾンビのまなざしから人間と向き合う

現代の社会、虚構、観光

実は、監督自身は「ゾンビ」を描いたつもりはなかったというが、見た人が「これは走るゾンビだ」と解釈したのだ。さらに、ザック・スナイダー監督の『ドーン・オブ・ザ・デッド』では、『ゾンビ』のリメイク作品であるにも関わらず、ゾンビは全力疾走するものとして描かれた。その後、2000年代から現在に至るまで、ウイルスが原因の走るゾンビが猛威をふるう作品が大量に作られていった。ブラッド・ピット主演の『ワールド・ウォーZ』（2013）も、コン・ユ主演の韓国ゾンビ映画『新感染 ファイナル・エクスプレス』（2016）でも、ゾンビは全力疾走だ。

何故、ゾンビは走り出したのだろうか。そもそものゾンビが死体であったことを考えると、この「走る」という特徴は、死体的な特徴とは矛盾している。これまでのゾンビ像からの逸脱が激しく、受け入れられにくいと考えられるのだ。実際、1980年の『ナイトメア・シティ』や1985年の『バタリアン』などでは、いち早く走るゾンビが描かれていたが、当時は他作品に波及していかなかった。

2000年代に社会の中で目立った変化を考えてみると、その一つにICTの発展がある。インターネットが発達し、接続端末の性能が上がり、モバイル化することによって、個人の情報発信力や情報拡散力は飛躍的に向上した。これによって、うわさやある一定の価値観が広まるスピードはかつてないほど速まっている。ゾンビの高速化は、この恐怖を表現しているのではないだろうか。

ネットでの書き込みの中には、不特定多数の人間が罵詈雑言を書き込んだものや、企業に対する批判をことさらに煽って現実的な被害をもたらしたりするものがある。いわゆる炎上と呼ばれるもので、その様子は、まるで走るゾンビが次々に市井の人々に噛みつき、噛まれたものを巻き込んで、ゾンビの大群と化して襲い掛かってくるようだ。

先ほどまで人間で意思疎通が可能だったものが、突然モンスター化して危害を加えようとしてくることへの恐怖である。

ゾンビから他者、社会を考える

そうすると、ゾンビは「他者」のメタファーだと考えることができる。ゾンビは、先ほどまで人間であったものが変異し、コミュニケーション不能な存在「他者」になってしまうことの比喩として捉えられるのだ。

たとえば、『ウォーム・ボディーズ』では、ロミオとジュリエットを下敷きに、人間女性とゾンビ青年のラブ・ロマンスを描いてみせる。本作におけるゾンビの表象が興味深い。それというのも、本作ではゾンビはプロセスなのである。これまでのゾンビ映画では、人間がゾンビになってしまったら、その後は無かった。ところが、『ウォーム・ボディーズ』では、ゾンビでいる時間が長くなると「ガイコツ」という存在に変貌する。ゾンビの状態では、発話はかなり難しい状況ではあるものの、意識はあり、心の声は雄弁である。人間にも襲い掛かるが、歩みは遅く、食うことに躊躇もある。ところが、ガイコツは動きが速く、躊躇なく相手に襲い掛かる存在だ。つまり、ゾンビは間の存在なのだ。作中では、ゾンビ青年は愛によって心臓の鼓動が再開し、なんと人間に戻る。それを見た他のゾンビたちも人間とふれあい、人間に戻っていく。ゾンビからの可逆性があるというのも珍しい。

ゾンビを間の存在として描くコンテンツが日本でも流行している。たとえば、『進撃の巨人』『東京喰種』『亜人』『デビルズライン』などの作品がある。これらには、いずれも人間と似ているが性質が異なる異人間が登場する。物語中の社会では、人間と異人間が交錯する状況が生み出されている。作品によって程度は異なるが、基本的には対

立的な両者が描かれる中で、主人公はいずれも「間」の存在だ。

これらのコンテンツ作品に特徴的なのは、異人間は人間とは異なる力を持ち、場合によっては人間よりも強いが、人間側はそれに対する対抗手段を持ち合わせており、異人間が弱い立場に置かれてしまう場合もある点だ。いずれの作品の主人公も、異人間の能力を持ち合わせるがゆえに、人間から疎外されてしまうシーンが描かれる。

人間と異人間という異なる価値観を持った二つの集団の間で、主人公は葛藤する。それぞれの中にも、穏健派や急進派、傍観者など、様々な立場の人々があり、簡単に敵、味方を分けることはできない。なぜ、このような作品群がヒットするのか。その理由の一つは、現代社会が単純な二項対立図式では理解不可能であることを、こうしたコンテンツの体験者は実体験から理解しているからであろう。当然、これらの作品はフィクションだが、複雑化した現代社会の一断面を鮮やかに描いて見せて共感を得ている。

ゾンビと虚構と観光と

ゾンビが他者の比喩であり、そこから社会を考えることができることを示してきた。一方で、注目したいのが「自らがゾンビになる」ことに人々が惹かれている点だ。たとえば、ここ数年で急速に規模を拡大してきたハロウィーンの仮装である。日本記念日協会のハロウィーンの推計市場規模の推移をみると、2011年には560億円であったのが、2017年は1,305億円となっている。ハロウィーンの時期に鉄道に乗ってふと前に立っている若い女性を見ると、ゾンビのメイクをしていて驚いたことがある。

このゾンビの仮装は、地域振興にも活用されている。広島県広島

市の横川商店街で、ハロウィーンの時期に合わせて開催される横川ゾンビナイトがそうだ。2015年から開催し、今年で3回目を迎えた。本イベントの一つの目玉は広島フェイスペイント組合によるゾンビ感染所だ。ここでは、500円～1,500円支払えば、値段に応じた感染率でゾンビメイクを施してもらえ、その状態で街歩きができる。

参加した筆者が感じたのは、イベントが開かれた空間には二つの非日常が存在していることだった。一点目は、ゾンビがそこら中に出現しているという非日常である。これはわかりやすい。ゾンビのコスプレをした人々が周囲にいれば、その場はゾンビが登場した非日常空間となる。

もう一点は、自分がゾンビになることによって感じられる非日常だ。ゾンビメイクをしてみると、他者からの視線が明らかに変化する。素颜で歩いていて、一緒に写真を撮って欲しいなどはまず言われないが、ゾンビになるとそんなこともある。ゾンビメイクによって匿名性と平等性が手に入るのが面白い。通常、観光の現場では、ホスト（地域住民）とゲスト（旅行者）ははっきり分けられるが、ここでは立場や年齢を超えて、ゾンビ同士で仲良くなれる。先ほど確認した通り、人間とゾンビは差異が強調されるのだが、ゾンビになると差異が無効化される。老いも若きも男性も女性も、偉い人もそうでない人も、みんなゾンビで平等なのだ。これは、祭りや宴の席と同種の無礼講を生み出す仕組みと同じ機能を持っているのではないだろうか。

ゾンビは虚構の存在だが、我々の興味を惹きつけてやまない。現代社会では、ゾンビのみならず、様々な「虚構」といかに関わっているかが模索されている。バーチャルリアリティを安価で楽しめるようになった今、人は観光に何を求めるのか、虚構との付き合い方はどうなっていくのか、今後も考察すべき点は多い。

1983年奈良県生まれ。

2003年に北海道大学文学部に入学し、認知心理学を学ぶ。

2007年4月、大学院進学時より観光研究を開始。

2012年に北海道大学大学院国際広報メディア・観光学院 観光創造専攻 博士後期課程を修了。博士（観光学）。

2012年4月に京都文教大学総合社会学部文化人類学科の特任（任期付）講師として大学に勤め始める。

2013年4月より奈良県立大学地域創造学部地域総合学科の専任講師となり、2015年4月より現職。

専門は、観光社会学、コンテンツツーリズム学、ゾンビ学。

著作に『n次創作観光』（北海道冒険芸術出版）、『コンテンツツーリズム研究』（福村出版）、『ゾンビ学』（人文書院）など。



認識から意識へ 知識創造の動機に関する考察

高山 千弘 エーザイ株式会社 執行役員 知創部長

Takayama, Chihiro Group Officer, Executive Director, Knowledge Creation Department, Eisai Co., Ltd.

森鷗外が悩む「かのように」という仮定の上に立っているという認識は、空虚な所有の時代の象徴であった。今、存在の時代に向かって自己の内部に存在を意識する必要がある。共感をベースとした共同化において、マルチン・ブーバーの「我と汝」における相互主観の間身体的な暗黙知のやり取りが、内在的な自己を意識させ、人と人が暗黙的に繋がる豊かな社会知を導くのではないだろうか。資本主義における経済は、ブーバー「我と汝」の視点から見ると「我とそれの経済」と捉えることができ、企業と消費者の関係が「我とそれ」の関係になっている。所有の時代を背景に企業がより多くの消費者の心を支配しようと他企業と生存競争をしていることがその主な原因である。今、社会に求められているのが、「我と汝」の経済である。これは、企業と消費者の関係がまさに「我と汝」になることであり、存在の時代への移行である。

「我と汝の経済」

ブーバーからすると、「我とそれ」の「我」と、「我と汝」の「我」とでは、我自身の状態・状況が異なっている。前者は、明在的に認識された対象が集まっている世界にいる。「自己」の存在から離れた外側の世界にいる。後者は、暗在的に「自己」は自身の活きと分離できない世界にいる。

前者の世界を「外在的世界」と称すれば、そこでは客観性が重んじられ、他者がその「自己」の存在を確認することで、評価や結果や権威が客観的に保証されることになる。つまり、評価や結果や権威を求めることが「自己」の存在を示すことになり、このことは、対象志向につながり「我とそれの経済」で短期利益志向などの傾向を生むことにつながる。後者の世界を「内在的世界」と称すれば、そこでは主観性が重んじられ、内在的自己をみつめる自己志向であり、「自己」の〈いのち〉が存在している。世界という「場」に多くの〈いのち〉が共に存在し、「場」の〈いのち〉の活きで、人と人との〈いのち〉のつながりが見出され、共存在という主客非分離的な関係になる。

清水博（東京大学名誉教授）は、これを〈いのち〉の与贈循環と提唱

し、〈いのち〉とは、どんな生きものにも内在している存在し続けようとする能動的な活きのことであると深化させている。「我と汝の経済」では、企業と消費者が共存在の状況でともにコミュニティを支えていく関係であり、企業の唯一の目的を社会貢献とし、消費者・住民の利益のために存在する。

「内在的世界」において、人は互いの相違を大切にしながら一緒に生きていくことができる共存在の状態にある。この世界での自分の〈いのち〉は、正に内在している存在し続けようとする能動的な活きになる。「内在的世界」である「場」において、人と人との〈いのち〉からなる文脈が構成され、「我」は「場」に〈いのち〉を与え（与贈し）、「汝」も「場」に〈いのち〉を与え（与贈し）、その〈いのち〉どうしの動的な活きが〈場のいのち〉を生み、さらに自己組織的に〈いのち〉を増殖させる。そしてその「場」は〈いのち〉に包まれる。

暗黙知ベースの共同化

この「場」の〈いのち〉において、身体五感と間身体的な直接経験に

よって生まれるものこそ、マイケル・ポランニーが創り上げた暗黙知という概念である。この暗黙知を獲得するのが共同化であり、経験を通じて現実に共感する、経験を共有するということは、相手の視点に立つ、あるいは感情移入することに近いので、自分を越えた新たな気づきを獲得することが可能である。

アダム・スミスは、人類の繁栄と秩序の源は共感であると、『道徳感情論』で語っている。共感をベースとした共同化において、先ほどの暗黙的な内面的世界である「場」を介した「我と汝」の暗在的な〈いのち〉の与贈循環は、「我と汝」における相互主観の間身体的な暗黙知のやり取りとして現れる。そこでは、主客を超えた共通の経験や直観が重要で、この共同体験は、自分自身を環境の内部に組み入れ、全身で環境の知と一体になって知を獲得する。暗黙知の特質は、人が関係性の中で、〈いのち〉の与贈循環の中で創る資源である。人が他者あるいは環境という「場」との関係性の中で創り出すものであり、人の想いや理想、感情などで、そのときの状況・状態によってその意味や価値が異なってくる。

人間性と知識創造理論

知識は、暗黙知と形式知のダイナミックな複合体であり、その相互作用によって新たに知識が創出される。知識の創造プロセスは暗黙知と形式知の相互変換プロセスであり、「場」での経験から論理を介して創られていく。主観的、身体的な経験知が暗黙知として位置づけられる。暗黙知は想いや感性など言語や文章では語り切れない知を示す。一方、形式知は極めて明快に言語化、客観化できる理性的な知のことで、普遍性を求めていく。これは概念や論理、問題解決プロセスである。このふたつの知は、アナログとデジタル、経験と言語というような対照的な

性質を持ち、そこにダイナミクスが起こることになる。暗黙知と形式知を絶えずスパイラルアップさせることが知の源泉、知の創造プロセスの基本になる。野中郁次郎（一橋大学名誉教授）によると、知の創造プロセスは共同化、表出化、連結化、内面化の4段階がある。そのスタートポイントが、暗黙知を得る共同化である。

この共同化で得た暗黙知をいかにして知識創造につなげるのか。この暗黙知を手がかりに、他の3段階において形式知、さらに再び暗黙知に変換していく相互変換プロセスを繰り返すことにより新たな知を育んでいく。知識は生きる力であり、人の想いや理想、感情などで、意味や価値が変化するプロセスから生まれる資源であり、知識創造とは個人の信念を真実へと正当化していくためのダイナミックな社会プロセスである。

このように絶えずアクションを通じて知を血肉化すると同時に、組織や環境の新しい知を触発し、再び共同化につなげていく。プロセスを通じて経験という個人知が対話を通じて集団知に膨らみ、さらに分析および時空間を通じて組織知になり、その上でもう一度個人に還り、同時に、組織知も豊かになり、社会知も豊かになっていく。

多様性を求める現社会にあって、未だ満たされない状況にある患者・弱者などいわゆる弱い立場にある方々の主観を受け止めることが必要不可欠となる。このように患者や弱者との共同化によってかれら一人ひとりの真実を知り、その暗黙知を表出化し、その想いを組織的に日常業務に結びつける活動を社会で展開することが求められる。この日常の中で「共同化」を起点とする知識創造活動に取り組むことは、個人知・組織知・社会知が豊かになると共に、社会の「徳」は自然に積み上がっていく。

1982年東京大学薬学部卒業後、エーザイに入社。

1992年海外へ留学。英国にてマンチェスター大学 MBA（経営学修士）を取得。

1994年米国勤務にてアルツハイマー病治療剤アリセプトの臨床試験、FDA申請、承認を担当。

1998年日本に帰国後、アリセプトの厚生労働省への申請、承認を統括する。

アルツハイマー病などの認知症の社会的な疾患啓発活動、ソーシャル・マーケティング活動を統括する。

2006年10月から現職。知創部長として、企業理念（ヒューマン・ヘルスケア）の実現を目的として、患者様の喜怒哀楽に共感する現場体験研修ならびに患者様に希望を届ける知識創造活動を、エーザイのグローバル全組織で展開している。



中国の草の根イノベーションに注目する

趙 瑋琳 株式会社富士通総研 経済研究所 上級研究員

Zhao, Weilin Senior Research Associate, Economic Research Center, Fujitsu Research Institute

「イノベーション国家」志向を掲げ、イノベーションによる成長を目指す中国が、もっと大勢の人をイノベーション活動に参加させ、民間の活力を引き出すことに力を入れている。実際、中国ではあいさつの言葉が、「你好（ニーハオ）」から「創業了?」（起業したか）に変わったかのように、起業ブームが起きており、草の根イノベーションが次々と生まれている。イノベーション国家に向かう中国の強みの源泉は、活発化している草の根イノベーションにあり、その主体は若き起業家たちである。

「イノベーション国家」志向

約100年前にオーストリアの経済学者であるシュンペーターはイノベーションの重要性を見出した。以来、各国でイノベーションに関する理論や実践への追求が不断に行われている。1978年の「改革・開放」以降の高度成長で世界第2位の経済大国に躍進を遂げた中国は、イノベーション国家志向を掲げ、イノベーションによる発展に向けて舵を取っている。

そのため、中国は基礎研究への資金投入の拡充や知的財産権保護の強化などナショナル・イノベーションを推し進めている。2020年までに経済成長に対する技術進歩の寄与率を60%以上、またGDPに占める研究・開発（R&D）費用の割合を2.5%以上とし、特許の登録件数や学術論文の被引用回数を世界5位以内にすることを目指す¹。一方で、イノベーション国家の実現において最も不可欠なのは民間の活力で、近年中国では民間主導のイノベーションが活発化している。

活発化する起業活動

2006年にノーベル経済学賞を受賞した米経済学者エドモンド・S・

フェルプス氏は、国家の豊かさは大衆の繁栄によって支えられ、人々がイノベーションのプロセスに関与することによって実現すると唱え、草の根イノベーションは国家繁栄の源泉であると説いている²。

中国では、草の根イノベーションの創出につながる活発な起業活動が注目されている。新規登記の会社の数は2013年の約250万社から2015年に約444万社まで増え、2015年には一日当たり約1万2,000社が設立された。ベンチャー関連の投資も積極的に行われており、中国の2015年のベンチャー投資実行額は約2兆5,084億円で、米国の71,475億円に次ぐ世界第2位となっている。

近年の起業活動における地域の先行モデルとして、中国のシリコンバレーとも呼ばれる「中関村科学技術園（中関村）」（北京市）を取り上げたい。「2016年中国ユニコーン企業発展報告」によれば、2016年には中国のユニコーン企業は131社と、2015年の70社から大幅に増加し、1社当たりの平均評価額は約37.2億ドルとなっている。北京が65社を生み出しているが、その多くは中関村に立地している。中国で初の科学技術園区として知られる中関村には、中国のトップ大学であ

る清華大学や北京大学をはじめ、国家レベルの R&D 施設、研究室などが集まっており、国内外のハイテク企業も多数進出している。

起業活動とイノベーションを促す動きとして、2014 年に中関村西部に「中関村創業ストリート」が生まれた。中関村創業ストリートにはエンジェル資金や人脈・技術ネットワークなど、起業に必要な要素がすべて揃っており、ワンストップで起業サポートを受けられる。中関村創業ストリートの形成とともに、3W カフェや車庫カフェなど起業コミュニティ機能を持つカフェが次々と誕生し、起業を支援するプラットフォームの役割を果たしている。2016 年までに中関村創業ストリートの各種インキュベーションが孵化した起業チームは 1,500 を超え、融資額は 65 億円(約 1,040 億円)に達している。中関村創業ストリートは、起業、イノベーションのエネルギーあふれるエリアとして認知され、起業とイノベーションの実現のシンボルともなっている。

起業家から企業家へ

経営思想家であるドラッカーの著作『イノベーションと企業家精神』¹では、イノベーションと企業家精神を生み出すための原理と方法を論じている。企業家精神とは気質ではなく姿勢と行動であり、企業家にとって、イノベーションが資源を創造する特有の道具であると強調している。近年、中国における起業家の意識や起業目的、行動が変わりつつあり、企業家への成長が進んでいる。

1978 年の「改革・開放」以降の中国人起業家は時間軸をベースにすると、大きく三代に分けられる。第一代は 1980 年代から 1990 年代前半までで、規制や法律が不健全な時代背景の中で、勇気をもって起業し、成功を手に入れた起業家たちである。第二代は 1990 年代後半から 2000 年前後までで、海外から帰国し、海外の成功例を中国国内市場に応用して、新たなビジネスに挑戦した起業家たちである。第三代は 2000 年代以降現在に至るまでで、1980 年代や 1990 年代に生まれた若手が目立ち、事業を通じてよりよい社会を実現しようと理想を追い求める起業家たちである。起業する人の意識や動機は、第一代の金銭志向から理想追求志向に変わりつつある。一夜でお金持ちになるより、イノベーションを引き起こして、より多くの人に豊かな生活スタイルを提供しようと高い志を持った起業家が増えており、イノベーションの創出における企業家精神発揮の重要性が認識されている。

起業家精神が提唱される中国では、そうした精神を育て、発揮しやすくなる環境整備が進み、それが起業家精神をさらに鼓舞し、起業活動を促す好循環が生まれている。起業活動の主役は人であり、その人の意識と行動によって、イノベーション創出の可能性が変わる。事業を起こして自らが豊かになる「起業家」で終わるのではなく、より高い意識と強い行動力をもって、経済社会のイノベーション向上に貢献する「企業家」への進化が期待される。

¹ 2015年のデータでは、GDPに占めるR&D費用の割合は2.06%で、特許登録の件数は世界1位、学術論文の数は世界2位となっている。

² Phelps, E.S.(2013) *Mass Flourishing: How Grassroots Innovation Created Jobs, Challenge, and Change*, Princeton University Press. 邦題: フェルプス, E.S. (2016) 『なぜ近代は繁栄したのか—草の根が生み出すイノベーション』(小坂恵理訳) みすず書房。

³ ドラッカー, P.F.(1985) 『イノベーションと企業家精神』(上田惇生ほか訳) ダイヤモンド社。

中国遼寧省出身、2002 年に来日。

2008 年東京工業大学大学院社会理工学研究科修士一貫コース修了、イノベーションの制度論、技術経済学にて博士号取得。

早稲田大学助手などを経て 2012 年から現職。

現在は中国経済・社会の持続的発展の可能性、都市化問題、産業集積とイノベーション政策、デジタルイノベーション、ソーシャルイノベーションなどに関する研究を行っている。

論文・執筆・講演多数。

日刊工業新聞電子版「中国イノベーション事情」にて連載執筆(2017 年)。

現在、SankeiBiz「高論卓説」に定期的に寄稿。



共生ケアの実践からみる 新たな関係性構築の可能性

森田 麻記子 株式会社富士通総研 経済研究所 上級研究員

Morita, Makiko Senior Research Associate, Economic Research Center, Fujitsu Research Institute

私たちの日常生活において、家族内および就労関係以外で異なる世代が交わる機会は限られているという現状がある。それに対して、世代を超えた関係性の構築に注意が向けられるようになった。背景のひとつには、超高齢社会の到来がある。多様な社会的関わりをもつことが個人のウェルビーイングや生活の質向上に繋がるという知見により、社会的孤立に陥りやすい高齢者にとってそういった機会の重要性が見直されているのである。この傾向は日本に限ったことではなく、国際的な文脈でも同様である。現代社会における多世代共生は伝統的共同体への回帰を意味するわけではない。それはいかなるものであるのか。本稿では、日本のケア領域において新たな多世代の関係性構築を試みる「共生ケア」の実践に焦点をあて、その内実と意義を探る。

「共生ケア」というアプローチ

社会政策や社会保障を扱う分野において「共生」というアプローチをとることがひとつの方向性として示され始めている。「共生」の論調には、社会の担い手である個人個人の関わり方を再編するという意味合いが込められているとの指摘がある¹。それはつまり、個人の属性や社会的なカテゴリーによる、ある種の分類に立脚した関係性を脱し、個人が主体となって「共創関係」を築いていくことを含意する。

ここでもひとつ重要なのは、共生に込められた「関わり方の再編」の視点とは懐古的な「共同体」への回帰を意図しているのではないという点である。このような「共同体」のなかでは自他が融合し同質化がみられる一方、現代の「共生」は異なる「個」が各々の性質を保ちながら、時に他者との“対立緊張を引き受けつつ、そこから豊かな関係性を創出しようという営為”であるとする哲学的理解がある²。

筆者が研究を進めてきた介護を中心としたケアの領域においても「共生」という言葉が多用されている。分野横断的な福祉供給のあり方を「共生ケア」と呼び³、その特徴は、「区切り」のないケアと言われる⁴。

つまり、高齢者や障害者、子供など利用者の属性を限定しない分野横断型のケアである。本稿では、共生ケアの実践のなかで、どのような「個人個人の関わり方の再編」が観察されているかを中心に論じたい。

「共生ケア」がもたらすもの

共生ケアの実践に見られる顕著な特徴は、関わる世代や属性が多様化することにより従来のようなケアの与え手/受け手という二項対立の関係性の輪郭が薄れ、新たな関係性が重層的に生まれる点である。例えば、介護と保育が同時に実施されるケア拠点で、介護においてはケアの受け手としかみなされていなかった高齢者が、子供の存在によって自らも世話をしたり教えたりと何かを与える側に回る場面がある。認知症の周辺症状として高齢者が幼児のように振る舞うという症状が観察されていたケースでは、子供の存在が幼児化を緩和したという報告もある。更に、介護保険の利用者である高齢者と介護職員の集団のなかに子供が加わることによるもう一つの変化は、子供の存在が予測不可能性や不確定性をその場にもたらすという点である。

子供がもたらすそのような要素は、高齢者のみの集団のなかでみられることが少ない「成長」や「発達」といった未来的な「希望」を強く含んでいる。その一方、子供の騒がしさに対する高齢者の嫌悪や、それにより叱られる体験をすることで子供が萎縮するなど、異なる属性の者同士が関わることによる気まずさや緊張の瞬間ももたらされる。それは子供の存在からだけでなく、その保護者や地域住民によりもたらされることもある。また、必ずしも居合わせる人々に直接の触れ合いがあるわけではない。ただ遠くに子供が遊ぶ声が聞こえ、人の出入りする音がするという環境がある。

これらの様々な要素の共存は、「日常」に近い環境を再現しているとも言える。そこでは高齢者が「世話される」対象として自分を認識することを脱し、彼らに暮らしを営む個人としてのより主体的な行動を促す。このような行動変容は職員と利用者である高齢者の関係性を少しずつ変えていく。つまり、共生ケアの環境は、職員と利用者である高齢者が個々の主体として、お互いがより対等に関わり合う場面を増やす。

このような共生ケアの取り組みに対しては、関わる人が多様化するほどに職員への負担も増えるのではないかといった懸念もある。またごく一部の成功事例が突出しモデルとして大きく取り上げられているが、そのエッセンスは何なのかを丁寧に考察し、より広範に取り組みが展開されるよう知見を積み上げていくことが必要という指摘もある。

筆者は共生ケアのあり方を実践現場のケーススタディーを基に研究している最中であり、こういった点に貢献することを目的として取り組んでいる。

長寿先進国日本からの発信

共生ケアの実践は日本国内だけでなく、国際的にも意義のある取り組みであると考えている。Ageing in Place (地域居住) という概念が国際的に広く浸透し、「住み慣れた地域で最期まで」暮らすことが重要視され、在宅ケア推進の流れが発展してきた。その一方で、在宅ケア推進が高齢者の“house arrest”、つまり自宅に閉じこもる状態を促してしまうという深刻な問題意識が国際社会で共有されている⁵。次第に自立度が下がっていったとき、自宅のごく近くでソーシャライズする機会が非常に限られているというのは日本に限らず世界が共有する社会課題である。こういった流れのなか、日本だけではなく欧州でもまた様々な世代の関わりの再構築が議論されており、複数のプロジェクトが進行している。アジア諸国の一部でも類似の議論があるだろう。

これに対し、共生ケアのように日本が長寿先進国として自宅のごく近くで多世代の関係性を構築しながら社会性を保つ環境の好例を示すことは、国際的にも重要な意味を持つという点を改めて認識している。こういった点への貢献も視野に、今後も研究を続けていきたい。

¹ 宮本太郎 (2017) 『共生保障：＜支え合い＞の戦略』岩波書店。

² 川本隆史・ほか編 (1998) 『新・哲学講義6: 共に生きる』岩波書店。

³ 西山裕 (2016) 「都道府県の地域福祉施策における共生型事業推進施策の意義」『年報公共政策学』Vol.10。

⁴ 共生ケアは実践の現場から見いだされたあり方である。原点は富山県で実践されたあるデイサービス事業所にあり、富山型と呼ばれる。

⁵ Phillipson, C. & M. Ray (2016) “Ageing in Urban Environments: Challenges and Opportunities for a Critical Social Work Practice,” in Williams, C. (Ed.), *Social Work and the City*, Palgrave Macmillan, London.

神戸大学大学院博士前期課程 (人間環境学) に籍中にデンマーク国立オーフス大学へ留学。

修了後、デンマーク国立オルボー大学、比較福祉研究センター PhD フェロー、京都大学文学研究科、共同研究員を経て、2016年富士通総研、入社。

専門は社会政策、ライフコース研究。現象学的な視点と社会政策研究の融合に関心を持つ。

政策、制度や実践のあり方と人の認識・理解が日常生活においてどのように作用し変容を繰り返しているのかの探究を通し、

福祉の今後を見通す研究を行っている。

近著に「Moral beliefs about filial support, work and gender in Japan: A latent class analysis」(共著、『Family, Work and Wellbeing』第5章, Springer, 2017年)がある。



医療者と患者が向き合うことによる医療体制 医療体制を提供 / 受領の両面から捉える

中野 直樹

株式会社富士通総研 経済研究所 主任研究員

Nakano, Naoki Research Fellow, Economic Research Center, Fujitsu Research Institute

患者側の目線で人間の一生における医療体験を考えると、軽微な疾患や外傷、生活習慣病や慢性期疾患、そして終末期と、比較的一般性の高いケースが大半であろう。医師像も、人気を博しているテレビドラマに登場する失敗しない“スーパードクター”ではなく、むしろ疲弊しつつも安心感と共に患者に寄り添っている姿をイメージすることの方が多いのではないだろうか。

先の衆院選でも取り上げられたテーマのひとつであった様に、医療提供体制の変革と医師の働き方改革が従来にも増して注目を集めている。医療を取り巻く環境は現在大きなうねりの只中に在り、これからの医療の在り方は今後の我が国の社会・経済基盤を左右する重要性を持っている。本稿では、「医療者、特に医師と、患者」を対象に考察を行ってみたいと思う。

多忙を極める医師

厚生労働省によると^{1,2}、年間就業日数 200 日以上の正規雇用職員について 1 週間の労働時間実績が 60 時間を超える者は全体で 14% となっており、医師は 41.8% と最も高い割合になっている。40% を超える医師が毎週 60 時間以上、土日を含めても一日当たり 8 時間を超えている。更には、昨今の医療および ICT を中核とした先端技術の革新に伴う高度化とこれによる医療現場の複雑性拡大、訴訟リスクの増大等もあり、“医療・医学離れ”が発生してしまうことも併せて考えられる。この下で、1961 年より続く国民皆保険制度とフリーアクセス制を根底としつつ、OECD 統計³や LANCET のレポート⁴等で、乳児死亡率や平均寿命、医療アクセス / コスト、医療資源等の指標に基づき“世界トップクラス”と評される日本の医療は、もはや医療提供体制として維持していくことの限界を迎えていると懸念されても不自然なことではない。

いわゆる“医師不足”なのか

ではこの多忙さの原因は、いわゆる“医師不足”なのであろうか。×

ディア等でご存知の読者も多いことと思われるが、今後減少していく人口の中にあって既存 / 養成 / 離職医師数の相関、ならびに臓器別診療科別および地域別の“偏在”が課題となっている。この背景には、特に過酷な労働環境にある診療科等への成り手の減少による負のスパイラル化、専門医制度と経験必要症例数そして症例の偏在（都市部への集中）、人口動態に伴う疾病構造の変化等、多面的な要因が存在している。ここで少子高齢化については、経済成長に伴う産業構造の高度化や公衆衛生の向上等による副反応としての側面も強く、一概に問題というよりは成長途中で発生せざるを得ない課題として取り組んでいくべきであろう。

この情勢下において、これまでの医療提供体制をより包括的なシステムとして支えていく取り組みが始まっている。2013 年 12 月より開始された「社会保障と税の一体改革」⁵の一環として「医療提供体制の改革」が策定されており、この中で医療・介護の分野について、病院・病床機能の分化・強化、そして医師等の偏在是正、在宅医療・連携の充実、医療従事者間の役割分担とチーム医療の推進等により医療提供体制の強化が進められることとなっている。2014 年 6 月に成立した「医療介護総合確保

推進法」により都道府県が地域の特性に合わせた「地域医療構想」を策定し「地域包括ケアシステム（住まい・医療・介護・予防・生活支援が一体的に提供されるシステム）」を構築していくこととなっている。この「地域医療構想」の下、診療報酬制度による後押しもあり、様々な取り組みが推進されている。いわゆる地域医療ネットワークを介護や訪問診療等との連携に拡大することに加え、IoT/loE (Internet of Things/Internet of Everything) 等技術を活用した生活反応検知等を含む見守りや、地域イベント等とのタイアップによる「まちぐるみ」でのケア等 IoC/IoA (Internet of Customers/Internet of Ability) をも含めた創意工夫等、包括的で多面的なアプローチが進められている。

併せて、都市部と地方部の格差の是正や、地域の特性に根ざしつつ様々な職種の協調関係の強化、先端技術の活用等、規制緩和や医師の養成制度の在り方を含め、非常に広範な視点による改革が推進されつつあり、国を挙げて推進されている「働き方改革」の一環として、医療の分野に於いても厚生労働省により「新たな医療の在り方を踏まえた医師・看護師等の働き方ビジョン検討会」の検討結果⁶に基づき「医師の働き方改革に関する検討会」にて医療提供体制の崩壊を防ぐ手立てが検討されている⁷。

医療体制のサステナビリティを更に高める為に

同検討会報告書においても、過去最大級のアンケート調査によるファクトの収集分析を行いつつ、医療の供給側ならびに需要側の両面の変化を含め、非常に多面的な提言がなされているが、果たして医療“提供”体制の視点のみでサステナビリティを高めることができるのであろうか。我が国では「医は仁術なり」の格言が示す様に、医は博愛の道であり応召義務にも見られる通り、医療者の倫理に言うなれば頼った、患者もしくは健康弱者に手を差し伸べる認識が一般的であろう。しかし本稿で触れた通り、現状その存続が懸念されている状況にあり、まさしく“改革”が求められているのである。この改革の中にあつて、供給側（＝提供側）の偏在を解消すべく、需要側である患者もしくは健康弱者の偏在についても検討していくべきであろう。このためには患者として医療介入を受ける前の段階、つまり健常期もしくは未病期にある地域住民側の“働き方”や生き方にアプローチし、QoL/QoD (Quality of Life/Quality of Death) の向上を図りつつ推進していくことが肝要であると考えられる。医師の働き方改革の実現に当たっては、未来の患者の働き方/生き方の改革の両輪へのアプローチが重要である。

¹ 厚生労働省「第1回医師の働き方改革に関する検討会」資料3「医師の勤務実態等について」

(<http://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-10801000-Iseikyoku-Soumuka/0000173612.pdf>)

² 厚生労働省「第2回医師の働き方改革に関する検討会」資料3「医師の勤務実態等について」

(<http://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-10801000-Iseikyoku-Soumuka/0000178016.pdf>)

³ OECD Health Statistics (<http://www.oecd.org/els/health-systems/health-data.htm>)

⁴ THE LANCET "Healthcare Access and Quality Index based on mortality from causes amenable to personal health care in 195 countries and territories, 1990–2015: a novel analysis from the Global Burden of Disease Study 2015" (<http://www.thelancet.com/action/showFullTextImages?pii=S0140-6736%2817%2930818-8>)

⁵ 内閣官房「社会保障と税の一体改革」(<http://www.cas.go.jp/jp/seisaku/syakaihosyou/>)

⁶ 厚生労働省「新たな医療の在り方を踏まえた医師・看護師等の働き方ビジョン検討会」報告書 (<http://www.mhlw.go.jp/stf/shingi2/0000160954.html>)

⁷ 厚生労働省「医師の働き方改革に関する検討会」(<http://www.mhlw.go.jp/stf/shingi/other-isei.html?tid=469190>)

2002年、富士通株式会社に入社。

商談、システム導入ならびにソリューション開発を行うSE(System Engineer)として、電子カルテ、地域医療連携ネットワーク、海外、業際連携、新技術応用等のビジネスを担当すると共に、2012年より株式会社富士通総研を兼務。

ER(Economic Researcher)として主にヘルスケア分野の政策やID制度、ICT技術活用等に関する研究を推進。

株式会社富士通総研兼務を継続しつつ、2017年より富士通株式会社にてSoEを推進する部門に異動しCo-creation等の案件を担当。



人間中心の組織経営

現象学からみる日本の経営

ダン・ザハヴィ コペンハーゲン大学 教授

Zahavi, Dan Professor of Philosophy, University of Copenhagen

野中 郁次郎 一橋大学名誉教授

Nonaka, Ikujiro Professor Emeritus, Hitotsubashi University

本稿は、フッサール現象学の源流を受け継ぐルーベン大学のフッサールアーカイブにおいて伝統的なやり方で現象学を学んだ現象学者のダン・ザハヴィ博士と、知識経営の生みの親である経営学者の野中郁次郎博士の対談の一部をまとめたものである。両博士とも学際的研究に関心を持ち、ザハヴィ博士は、現象学と他の学派、学問の接点を探り、これまでも現象学と英米の分析哲学との関係性や、発達心理学や精神医学などの実証研究とのコラボレーションも多々行っている。野中博士も、敗戦の要因を研究した名著『失敗の本質』や、近年では現象学者である山口一郎博士との交流も深い。今回は、人間がお互いに「共感」し合うことはなぜ重要なのか、賢慮ある組織とはどのようなものかなどについての対談部分をご紹介します。

現象学的に見る相互主観について

【ザハヴィ】私は、博士論文でフッサールの相互主観性について取り上げ、フッサールは主観性に興味がなかったと主張する批判とは真逆に、相互主観性はむしろフッサール現象学の根幹を成す概念であった、と論じました。現象学の中で相互主観性に関するアプローチの特徴を明確にすることが目的でした。他者の身体性、感情、受動性を対象物としてではなく、自分と共に存在する主体として捉えることなどが、現象学における重要な考え方であると思います。これが私の現象学者としての最初の研究テーマでした。

それ以外に、10年ほど、もっと幅を絞って共感に関する研究にも従事しています。この共感に関する現代の研究者の議論は、一貫性がなく、混沌としています。それぞれの学者が共感に対して別々の理解を示しており、学者の間でも「何が共感であるか？」について、共通の定義がないからです。例えば、記憶に新しいところだと、共感こそが全ての社会問題の解決策であるという意見が多く聞かれた時期が数年前にありました。オバマ前大統領も、自身の有名な演説の中で、米

国の財政赤字より大きな問題として、国家規模の「共感赤字」を掲げたほどです。また、経営の分野でも、ジェレミー・リフキンのように共感の時代を謳い、今社会に必要なものは世界を繋げる共感であると論ずる学者もいました。

一方で、去年のポール・ブルーム著の*Against Empathy*に代表されるように、大きな反論も巻き起こりました。諸悪の根源は共感であり、偏見にまみれている共感によって、自分とは異なる人々を根本的に理解することは不可能である、という主張です。直接会う事ではしか達成されない共感という概念だけで、社会問題は解決しえないと。このように、共感とは一体何なのかという問いに対する様々な答えが議論されています。

加えて、共感を人と人との相互理解とどのように関連付けて考えることが出来るかという議論があります。そもそも、私たちはどのように他人を理解するのでしょうか？私たちは最初に得体のしれない身体に向き合い、それから他人を理論化する必要があり、精神生活を割り当てるために仮説的推論を立てる必要があり、そして共感がこれら一連

のプロセスを支配しているのでしょうか？共感は、いくぶん順社会的な感情を、相手の心を察する一層中立的な形態に加えるという、滅多に起こらない形態なののでしょうか？これは、一つの提案です。しかし、もう一つ別な提案があります。すなわち、これこそ私が主張していることなのですが、この問題に関する伝統的な現象学研究を用いた分析です。この見解からすれば、共感とは相手を理解するためのそれほど複雑でもなくめずらしくもない形態で、むしろ相互理解の基盤であると言えるのです。共感とは、最も基本的な方法で他者を理解することを私達自身が許すということなのです。共感とは、対面での相互作用が具体化された形態です。現象学者らにとって、共感とは、他者の関心事、感情や興味を直接的に把握するある種の疑似知覚的なものなのです。推論に基づいて客観的に相手の心を読むことは、規定というよりも例外的なことです。他人の反応に困惑したり、相手の振る舞いがよそよそしかったりする時にのみ、私達は推論をし始め、そして理論を展開し始めるのです。

ここ4～5年程は、「私たち」という概念について研究しています。共感や相互理解、我々関係や自我性についての研究を重ねていくうちに、自然と「私と他者」から「私たち」という概念に研究対象が広がっていきました。「私たち」とは何であるのか、コミュニティとは何であるのか、グループとは何か、そしてどのように共感や自我性、自己本位の心を研究していくのか？それらの理解がどのように集団や「私たち」や「集合的志向性」についての理解を深めてくれるのか？主にこのようなことを過去20年間研究してきた次第です。

日本企業における相互主観性を利用した取り組み

【野中】とても興味深いですね。私たちの研究対象は個人ではなく、

組織的イノベーションです。共同化から始まり、表出化、連結化、内面化、といった段階を経て進んでいきます。

私たちの研究において、相互主観性というものは特に共同化のプロセスに深く関わっていると考えています。共同化で得た暗黙知をもとにして、現象学でいう「本質直感」により物事の本質をつかんでいくのが表出化。それを組み合わせてモデル化や物語化していくのが連結化。そうして出来上がったものを組織的に実践して暗黙知として体現していくのが内面化です。我々はこれらの組織内での流れをまとめてSECIプロセスと呼んでいます。ポイントとしては、この過程が個人的にではなく、組織的に行われていることです。個人の創造過程ではなく、組織のメンバーの共創の過程とでも言えるでしょうか。我々の研究テーマはこの組織的知識創造のプロセスをいかに促進するか、というところにあります。

日本企業の中で、相互主観性による共同化を推進して新しいアイデアを出す取り組みとして、例えばホンダの「ワイガヤ」というのがあります。ホンダでは、プロジェクトチームが新しいコンセプトを作るにあたって、「ワイガヤ」をやっています。プロジェクトリーダーがメンバーと一緒にいい旅館、ご飯、飲み物、温泉などがある場所で数日間ともに寝泊まりし、相互の理解を深めつつ、プロジェクトのアイデアを出していくという企業としての活動です。初日は、お互いの不満や問題点を口に出していくので、口論になることもありますが、どこにも逃げ場はありません。2日目からは徐々にお互いのことを理解し始め、お互いの違いを受け入れられるようになってきます。そして3日目には、建設的な意見交換を経て、新しいアイデアがでてくることもあるのです。

2つ目の例に、京セラの「コンパ」という取り組みがあります。京セ

人間中心の組織経営

現象学からみる日本の経営

ラ本社の12階にある百枚敷きの畳部屋にて、全員寄り添って座り、同じ鍋をつつきながら酒を呑み、議題について深い話し合いを行う、という取り組みです。お互いの存在を近くを感じることで、相互主観性を築きやすくなり、共同化が促進されます。これはブレインストーミングといった浅い思考に終わってしまいがちなものとは根本的に別で、物事の本質をみんなで深く探るための知的バトルの場です。また、コンパでは、自分の杯に自分でお酒を注ぐのは利己主義の象徴としてご法度になっており、他人の杯に注いでいくうちに、誰かが自分の杯に注ぎ返してくれるようになる、という利他による共栄がルールとなっています。

実務に関するトピックだけでなく、人生の生き方のような大きな話から、もっと専門的なテーマまで、お互いに自由に、正直に、深く話し合い、最後に各チームのリーダーが議論を総括します。酔っ払ってしまわなければ、リーダーもお酒を呑んでいい。ここでの話し合いの内容は、相互主観性を通じた身体的な感覚をもとに吸収されるので、翌日チームメンバーはすぐに行動に移れるんですね。

両方のケースにおいて重要になってくるのが、相互主観性の確立なのですが、どのようにそれを達成するのか、ということに関しては、あまり理論化が進んでいないように感じます。

【ザハヴィ】これら二社の取り組みを通して、それぞれのチームメンバーたちがどのように仲良くなっていき、チーム意識が育っていくのかということに関しては察することができるのですが、チーム意識の生成と創造的な思考の関係性は一体どのようになっているのでしょうか？ というのも、一緒にいて楽しいからといって、必ずしも新しいア

イデアが出てくるわけではないと思うのです。

【野中】ごもっともです。両ケースには実は多くの「対立」が含まれています。本物の知的バトルです。日本人にとっては、これはお酒を呑みながらの方が、相手を意識しすぎなくなるので、簡単にできる傾向にあるのではないのでしょうか。おっしゃる通り、様々な障壁がある中で、全員が完全な合意に至るのは難しいです。常に個性を保っておく一方で、知的論争の末に壁が崩れていって、お互いの理解が進みますが、これは最終的な合意を約束するものではありません。それでもなお、個々の違いというのは、イノベーションを起こす上で、とても中心的な役割を担います。全く同じもの同士から新しいものは生まれにくいからです。焦点は、どのように違いと同一化のバランスをとるかにあります。

集合本質直観

【野中】例えば、冷蔵機器の分野で世界に名だたる前川製作所は、フラクタルな組織構造をとっていて、それぞれの地域で活動する会社の分体が、それぞれ独立した会社のような自己完結できる機能を持っています。一つひとつの組織のメンバーは個々の視点から物事を感じるので、それぞれ違ったことに気がつきます。そこから得られる様々な角度からとらえられた現実をもとに、知的バトルを通して本質を追求するわけです。このプロセスに関して、前川製作所は10項目のルールを掲げています。「無私になって感覚を共有できるか」、「チームの中で全員が自我を消せるか」、「人が感じた直感を100%信じられるか」などです。これらの作法は、個人で達する本質直感ではなく、「集合本質直観」です。

【ザハヴィ】なるほど、それはメルロ・ポンティの言っていることに近いように思います。真のコミュニケーションとは、もともと持っている知識や情報を相手に伝えることではなく、意思疎通の過程を通して、自分が持っていなかった考えを他者と共に「発見する」ことであるという考え方です。それゆえに、メルロ・ポンティは、アイデアの考案者が誰であるか、というのは厳密には言い難いとも言っています。他者とオープンにコミュニケーションをすることによって、一人だけではそもそも考えつかないようなアイデアを思い出すことができる、ということです。

二項動態論と実践的賢慮

【野中】二元論の問題や、デカルトの考え方も考慮しながらイノベーションということを見てみると、新しいものを生み出すのに最適な考え方は、白か黒かの二元論ではなく、「二項動態論」ではないかと思うのです。例えば、この概念は、暗黙知と形式知というものに当てはまります。フッサール現象学的に言えば、暗黙知は受動的綜合に、形式知は能動的綜合に関連する概念だと思います。この二つは対照的な特徴を兼ね備えているにも関わらず、根本的に別物の存在だというわけではありません。我々の理論において、この二つの知識は同じ知識軸の上に連続体として存在しており、それゆえに、その二つが関わり合うことによって新たな知識を生み出すことができるのです。つまり、暗黙知と形式知は、全く別物の種類として存在するというよりも、一つの知識の中に介在する、一見相反するような特徴をもつ二つの「側面」、それも動的な側面である、ということになります。このような考え方を、我々は二元論ならぬ、「二項動態論」と称んでいます。

この考え方を経営学的に見ると、二つの対照的な特徴をもつものが

一つの存在に介在する、といった点で、中国思想の陰陽の考えに繋がるところがあります。しかし、この二つをどのように総合していくのか、という問題に直面したとき、陰陽の哲学の考え方では、直感的に発生する「悟り」が解決に導くようです。これはしかし、実際にどのように「悟り」に至るか、という過程があまりはっきりしません。その意味では、より分かりやすい能動的なやり方として、弁証法的問題解決法があるのではないかと思います。二つの対照軸から生まれる対立関係をもとにした知的バトルを繰り広げて、新しい解決策を探求する、というやり方です。

我々の理論においては、この二項動態の矛盾を解決するにあたって、リーダーが必要になります。それぞれの場面の文脈に合わせて、常に動的に、最善のバランスのとれた決断を下していくのが、実践的賢慮というわけです。荒海を航海する帆船が、その場その場の波に合わせて、船全体を右や左に傾かせて、転覆しないようにバランスをとりながら目的地に進んでいく、というようなイメージです。つまり、実践的賢慮は、対立する二項の平均値をとるのが目的ではなく、常に時時刻々と変化する状況の文脈に合わせてその時々における最善なバランスを追求するための賢慮、ということになります。このような賢慮のあり方というものについては、現象学的にはどう思われますか？

【ザハヴィ】おそらく、何の対立項について議論するかが、ポイントになると思います。例えば、グループの内部における同一性と異質性の関係は、二項動態論的な考え方が当てはまるものの一つかと思います。

違いが打ち消された統一や、ある種の溶解が起こっている時、私達はそのグループを破壊するとも思います。グループは断じて統一的な

人間中心の組織経営

現象学からみる日本の経営

ものではなく、むしろグループであるために、私達には相違性と複数性を担保する必要があるのです。一方で、複数性が際立っていたり、お互いの違いが目立ったりするようなグループもまた、グループであるとは言えません。ですから、統一と差別化の両方が必要であり、統一と複数性の両方が重要なのです。適切なバランスが必要で、これは第一の問題です。

第二に、他者を理解するメカニズムを考えるにあたって、暗示的な仕組みと明示的な仕組みをもとにする考え方があります。より理論的討論の場でこれが議論になるのは、人々が共感をより具体化された直接的で社会的理解のようなものとして理解するのか、共感が十分なものであるか、そして、時に非常に論理的で推論に基づいたプロセスが整っているという論拠を示す全ての代替モデルを我々が単に拒否すべきかどうかといったことを議論する場合です。

私の見解では、答えは二つを両立することにあるように思えます。状況は往々にして複雑で、私たちは既存の知識を以ってして他者を理解することもあるでしょうし、逆に身体で直接何かを感じ取ることがより本質的な理解に繋がることもあります。どのような状況においても、どちらか一つのやり方のみによって他者への理解が達成されるわけはありません。その上で、共感には重点が置かれるべきだと思います。

【宇野】今話している二項動態という概念に関して、例えば相手との同化を図って相互理解を深めていった結果、逆に他者との違いがよりはっきりと見えてきてしまう、ということも実体験としてよくあるかと思えます。ということは、理解が深まることと、お互いが同化、そして場合によっては異質化していくことは、実は同時に起こる現象なのでは

ないでしょうか？つまり、どちらか一方を選んで、それだけを追求できるものではないのではないのでしょうか？

【ザハヴィ】それに関していうと、自己の経験には様々な形態があることを理解しなければなりません。様々な経験の種類を通して、人はいろいろな角度から自己理解をしていきます。その中には、自分と他者の違いを体験し、その違いがはっきりとしてくる経験も、一つの経験形態として存在します。一方で、自分がチームや集団の一員と感じたり、自分のアイデンティティーとグループのアイデンティティーを同一に感じたり、といった類の経験もあります。しかし、このケースにおいては、他者との違いは、その経験の中でははっきりと浮かび上がってくるものではありません。この種類の経験での焦点は、何が自分と他人を分けているかではなく、どのような特徴を共有しているかにあるからです。

そのような視点から見ると、グループにおける一体感作りや、グループアイデンティティーの生成プロセスは、企業の取り組みとして特別に意識されているものなのではないでしょうか？

組織的リーダーシップ育成

【野中】例えば、自律分散型の組織マネジメントを採用する企業は、そういったグループアイデンティティー形成のプロセスを、組織的に意識していると言えると思います。ホンダ、京セラ、前川製作所などは、こうしたフラクタルな形態を持っています。階級組織ではなく、一つ一つのチームが自己完結する機能を持っています。それぞれのチームは違う視点を有しており、社内での競争もあります。情動的な部分での一体感を強めるために、企業は全てのチームに共通する、共通善を追

一橋大学名誉教授。

クレアumont大学大学院ドクター・スクール名誉スカラー。

経営学者。

早稲田大学政治経済学部卒業。

カリフォルニア大学経営大学院（パークレー校）にて博士号（Ph.D）を取得。

2008年5月のウォールストリートジャーナルでは、「最も影響力のあるビジネス思想家トップ20」に選ばれる。

2017年11月、カリフォルニア大学パークレー校ハースビジネススクールより「Lifetime Achievement Award（生涯功労賞）」を受賞。



求する目標を掲げます。それをもとに、社内での競争を維持したまま、協力し合うシステムを構築します。例えば、人事評価のシステムでも、企業内の競争と一体感を両立させるような評価システムを採用します。

しかし、昨今のアメリカ式経営では、仕事へのみかえりが、金銭報酬に偏りすぎた結果、個人主義が台頭しすぎてしまい、社内でのコラボレーションが難しくなっているようです。日本式の伝統的経営をしている京セラでは、数値をととても大切にすアメーバ会計システムというものを採用し、時間当たりの付加価値生産性を図っている一方で、仕事の成果と給料、ボーナスをはっきりと分けています。個々の業績は、むしろ社内での昇進に結びついています。個人の金銭的自己利益をやる気の源泉にするのではなく、組織中の共同体主義的な価値基準に基づく、利他的価値観を育む人材評価システムになっているわけです。これは、評価システムがリーダー育成の仕組みとなっていることを意味します。つまり、人材育成をしっかりやれば、利益は後からついてくる、という考え方です。創造的な会社というのは、常に良いリーダーを育てている。いわゆる実践的賢慮(フロネシス)、良い判断能力を持ったリーダーを。毎日の競争を通して人材を育てる。これが、おそらく日本的経営の長所でもあり、短所でもあります。

【ザハヴィ】 社会心理学的な視点からすると、各チームが競争をし合うことで、そのチーム内での統一感を高めることは研究により実証されてきていると思います。例えば、個人間や職業間の違いがチームとして一体にまとまっていくという研究は多く出てきています。しかし、それらの競争を確保しつつも、全体としての大きな目標を大事にするということが、組織としての一体感、一貫性を達成するにあたって不可

欠なのかもしれません。一方で、チーム内での一体感と、組織全体としての一体感は別物なのかもしれません。それらの関係性はとても複雑ですが、全てのプロセスにそれらを紐解くヒントがありそうです。

【野中】 もう一つの課題としては、論理だけでは矛盾を克服できない、ということがあると思います。感情的なものを使わないといけない場面がある。そこでは理性と感性を両立させることが大切になってきます。京セラのアメーバ経営は、数値を重要視する一方で、それが直接人に響くものではないことを、ちゃんと理解しています。最終的には、社員一人ひとりが幸せであれば、結果や業績は自然とついてくる。日本企業はアメリカ企業ほど株主に気にしていなかったのですが、その傾向も変わってきています。多くの日本企業が株主に気にしすぎて、数値を追いかける経営になってしまった結果、日本の会社員たちのやる気の低下など、様々な問題が発生してきているように感じます。日本企業はもともと「会社は社会のための公器である」という理解があり、人を育てることを重視し、お金儲けは二の次という発想でやってきました。昨今ではお金もうけを人の育成よりも優先してしまうことによって、様々な問題が出てきてしまっています。それによって、アメリカでは、何が「いい会社」なのか、何が「善」であるか、という議論が巻き起こっています。今後は、アリストテレスの言っている「善い人生」や「共通善」といったトピックが、もっと盛んに議論されていくのではないのでしょうか。

翻訳：一橋大学大学院 野中郁次郎研究室 研究補助員 宇野宏泰

編集：富士通総研経済研究所 研究員 ニック・オゴネック

主任研究員 吉田倫子

コペンハーゲン大学哲学教授、同大学主観性研究センター所長。

主に、現象学、心の哲学、認知科学の分野での研究に従事しており、

自己性、自己意識、間主観性、社会認知、一時性、社会性、恥、共感、および集散的志向性について執筆している。

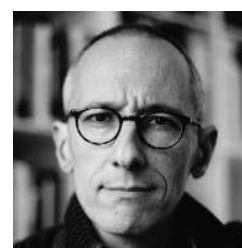
主要業績：Husserl's Phenomenology (Stanford University Press, 2003年)、

Subjectivity and Selfhood (MIT Press, 2005年)、

The Phenomenological Mind (S. Gallagher との共著, Routledge, 2008年/2012年)、

Self and Other (Oxford University Press, 2014年)、Husserl's Legacy (Oxford University Press, 2017年)

雑誌『Phenomenology and the Cognitive Sciences』の共同編集委員も務める。



編集後記

昨年秋、映画「ブレードランナー 2049」（ドゥニ・ヴィルヌーヴ監督）が公開されました。学生時代に見たオリジナルの「ブレードランナー」（リドリー・スコット監督、1982年）は、今でも強く印象に残っています。舞台は2019年11月のロサンゼルス。環境破壊によって太陽光が届かず酸性雨が降りしきる人工的な大都会の中で、ハリソン・フォード演じる捜査官（ブレードランナー）が人間に反旗を翻した人造人間（レプリカント）を探す物語でした。その30年後の世界を描いた「2049」も、人間とは何かということを考えさせられる傑作だと思います。

『ER』では、「人間を見つめ直す」という大きなテーマの下で、No.5「マシンとの共進化」、No.6「人類の適応力と理性が試される時」と、機械および自然と人間との関係を扱ってきました。そして、本号「『わたし』と『あなた』から始まる」で人間と人間の関係について論じる

ことで、「人間を見つめ直す」という共通テーマには一区切りつけることとなります。私たちは機械や自然を三人称で呼びますが、人間には二人称があります。三人称が二人称になり、それが一人称と絡み合うことで、共感が生まれ、愛が生まれ、知が生まれ、イノベーションが生まれます。

「ブレードランナー」の原作『アンドロイドは電気羊の夢を見るか』（P.K. ディック著）では、人間対機械、自然対人工という明確な二分律は棄却され、そのあいだの「ゆらぎ」が大きなテーマになっています。「2049」でも、主人公は、人間とレプリカントとの間でアイデンティティに悩み始めます。『ER』が3号続けて論じてきたように、「人間を見つめ直す」ためには、機械・自然・人間のあいだについて思いをめぐらせることが大切なのではないでしょうか。

株式会社富士通総研 経済研究所 研究主幹 浜屋 敏

ER No.7

発行日 2018年1月18日（非売品）
発行 株式会社富士通総研 経済研究所
〒105-0022 東京都港区海岸1-16-1 ニューピア竹芝サウスタワー
TEL (03) 5401-8392 / FAX (03) 5401-8438
URL <http://www.fujitsu.com/jp/fri/>
編集 浜屋 敏（富士通総研 経済研究所 研究主幹）
吉田 倫子（富士通総研 経済研究所 主任研究員）
ニック・オゴネック（富士通総研 経済研究所 研究員）
図師 敬子（富士通総研 経済研究所）
中山 元子（富士通総研 経済研究所）
印刷・製本 株式会社グラフィック

All Rights Reserved. Copyright © 株式会社富士通総研 2018
本誌の一部または全部を許可無く複写、複製、転載することを禁じます。

本誌には、富士通グループの過去と現在の事実だけでなく、将来に関する記述も含まれていますが、これらは、記述した時点で入手できた情報に基づいたものであり、不確実性が含まれています。従って、将来の業務活動の結果や将来に惹起する事象が本誌に記載した内容とは異なったものとなる恐れがありますが、富士通グループは、このような事態への責任を負いません。読者の皆様には、以上をご承知いただくようお願い致します。

株式会社 富士通総研

東京都港区海岸1丁目16番1号 ニューピア竹芝サウスタワー 〒105-0022

Tel: 03-5401-8392, Fax: 03-5401-8438

<http://www.fujitsu.com/jp/fri/>