

# 自己啓発推薦書

2024年

7月5日

発行者 矢木信男

書名 「教養を磨く」田坂広志著 光文社新書（パートII）

発行日 2023/7/30

1 推薦理由—前回に続き、人生のあり方、とらえ方にスポットを当て、最終的には、幸運と不運という二項対立的なとらえ方を変えることが大切であると力説する。なぜか？ を解く。

2 キーセンテンス

- (1) **経営者として大成しうするには、3つの体験の、いずれかを持たねばならぬ。その3つとは？** ○戦争、○大病、○投獄、である。では、なぜ、経営者として大成するには、「生死の体験」を持たねばならないか？ それは、「生死の体験」を通して、人間は、「死」というものを直視し、深い「死生観」をつかむからである。
- (2) **では、「死生観」をつかむとは、いかなることか？** それは人生における3つの真実を直視することである。「人は、必ず死ぬ」「人生は、一度しかない」「人生は、いつ終わるか分からない」
- (3) **なぜ、この3つの真実を直視することが、経営者にとって、大成への道となるのか？** その理由は、その直視によって3つの力が与えられるからである。その3つの力とは？ **第一に、人生の「逆境力」が高まる。**「人は必ず死ぬ」ということを直視するならば、人生や経営における最悪の逆境に直面しても、「命があるだけ、有り難い」と絶対肯定の姿勢で処することができる。不運や不幸を嘆くのではなく、「この不運、不幸と見える出来事にも、何かの深い意味がある」と思い定め、すべてを自身の人間成長の糧として解釈する力が身につく。
- (4) **第二に、人生における「使命感」が定まる。**「人生は、一度しかない」ということを直視するならば、「その一度限りの、かけがえの無い命を、どう使うか」という意味での「使命感」が心に芽生え、それが、世のために何かを為そうとの「志」へと昇華していく。
- (5) **第三に、人生の「時間密度」が高まる。**「人生は、いつ終わるか分からない」ということを真に直視するならば、「与えられたこの1日を、精一杯に生き切る」という姿勢が身につく、その覚悟を持たない人間に比べ、時間の密度が圧倒的に高まっていく。深い「死生観」をつかむことは、ひとりの経営者として大成するためだけでなく、一人の人間として成長、成熟、良き人生を送るために大切なことである。
- (6) **では、この深い「死生観」をつかむためには、戦争や大病や投獄の体験が不可欠なのか？** 実はそのようなものではない。我々に問われるのは、「人は、必ず死ぬ」「人生は、一度しかない」「人生は、いつ終わるか分からない」という3つの真実を、覚悟を定め、直視することができるか否かである。仏教者の紀野一義老師は、若き日に、「明日死ぬ、明日死ぬ、明日、自分は死ぬ」と思い定め、その日一日を精一杯に生き切るという修行をした。もし、我々が本気で、この「明日死ぬ」の修行をするならば、日々の風景が変わる。そして人生が、変わる。だが、我々の弛緩した精神は、それを頭で理解するだけで、決して行（ぎょう）じようとはしない。
- (7) **パンデミック危機後の社会で、最も大切なことは、どんな問いを立てるか、である。どういうことか？** これからの時代は、「問いを立てる」ことが最も大切となる。それは、解答は人間よ

り AI のほうがこれからは益々、正解に近づけていくからだ。その問いの立て方で、参考になるのが、2009年1月に開催された通称、「ダボス会議」であり、米国の宗教家の語った言葉である。この会議には、イギリスのトニー・ブレア元首相、イスラエルのシモン・ペレス大統領、米国のキリスト教の牧師、ジム・ウォリスが壇上に並び、リーマンショックに端を発した世界経済危機をどのように乗り越えるか、がパネル討議で行われた。この席で、米国のウォリス牧師は、静かな、しかし、信念に満ちた口調で語った。

- (8) **その内容は、どのようなことであったか？** 「毎朝テレビをつけると、誰もがこう語っている。『この危機は、いつ終わるのか』と。しかし、これは問いの立て方が間違っている。我々が問うべきは、別の問いではないか。『この危機は、我々を、どう変えるのか』その問いこそ、問うべきであろう。この危機は、いずれ終わる。しかし、この危機が終わったとき、もし、我々が何も変わらないのであれば、この危機の中で、多くの人々が味わった苦しみは、すべてが、無駄になる。」と。
- (9) **このウォリス牧師の言葉は、今、直面しているパンデミック危機についても、そのまま当てはまるのではないか？ この問いから、何が学べるか？ 危機の終息後、我々が何よりも考えるべきは、このパンデミック危機を貴重な教育として、政治や行政、経済や経営、文化や習慣のあり方を、どのように変えていくべきかであろう。** 今までの経済危機は、多くの貧困層＝経済的な弱者を犠牲にすることで終息してきたが、このパンデミック危機は違う。この危機は富裕層も貧困層も感染し、多くの社会的機能が停止し、相当な被害が及んだ。逆に、このパンデミック危機は、貧困層をも決して見捨てることなく救済する包摂的・人道的社会システムを築かない限り、決して乗り越えていくことはできない。ここには、深い意味がある。
- (10) **「共感」という言葉は好んで使われる言葉だが、その意味は何か？ 本当の意味は「相手の姿が、自分の姿のように思えること」ということである。では、どのようにすれば他者に対する「共感の心」を身につけることができるのか？ 実は、この「共感力」は書物を読んだだけでは、決して身につかない。自身が様々な苦労を重ねることである。そのことを抜きにして真の「共感力」を身につけることはできない。**「若い時の苦労は、買ってでもせよ」という言葉の大切さが、永い歳月を歩み、心に染みるようにわかる時代を迎えた。なぜなら、我々が歳を重ね、会社や組織でリーダーの立場が与えられたとき、この「若い時の苦労」が、かけがえのない財産になるからである。
- (11) **我々には、必要なとき、必要な苦労が与えられる。そのことは、苦労のさなかには気がつかないが、歳月を経て振り返るとき、気がつく。どうしてか？ なぜなら、人生の苦労は、「大いなる何か」が、我々を育てようとして与えるもの。その成長を通じ、素晴らしい何かを成し遂げさせようとして与えるもの。**そのことに気がついたとき、目の前の景色が変わる。そして、人生の風景が変わる。
- (12) **これからは、ロボティクスやAI、自動運転技術やドローン、VRや3Dプリンターなどの最先端技術が導入され、これらは第四次産業革命と呼ばれる。必然的に生じる「雇用の喪失」は、どのようにすれば避けられるか？ そのためには、労働者の「能力の向上」をこそ図らな**

なければならない。特に大量の AI 失業を避けるためには、知識労働に関わる人材は、AI では決して代替できない高度な能力を身につけなければならない。

- (13) **では、その高度な能力とは、何か？** 世界の専門家は共通に、次の3つの能力を挙げる。  
**第一は、「マネジメント」の能力である。**そのマネジメントの能力とは、「コーチング的能力」や「カウンセリング的能力」を身につけ、磨いていかなければならない。人事管理やプロジェクト管理などの「管理」の名のつく仕事は、AI がその大半を担う。人間に残された高度な仕事は、メンバーの成長を支える「成長のマネジメント」や「心のマネジメント」になるだろう。
- (14) **第二は？** それは「ホスピタリティ」の能力である。「非言語的コミュニケーション能力」、すなわち、顧客の無言の声に耳を傾け、相手の気持ちを察し、細やかな対応をする高度な能力に基づく、極めて洗練されたホスピタリティ能力である。なぜなら「言語的コミュニケーション」による顧客対応は AI が代替していくからだ。
- (15) **第三は？** 「クリエイティビティ」の能力である。誰もが身につけ発揮できる創造性とは、「ファシリテーション能力」と呼ばれるものだ。人間集団の中にありその集団の「集合知」を活性化させ、その集団から新たなアイデアやコンセプトが生まれてくることを促せる能力だ。
- (16) **自分の中に眠る才能を開花させたい。では、どうすれば才能が開花するか？** ある「才能」が開花するとは、その人間の中から、その才能に見合った「人格」が現れてくることに他ならない。「彼は、性格的に営業には向いていない」とか、「彼女の几帳面な性格は、経理向きだ」とよく言う。一人の人間を論じるとき、「才能」と「人格」を一对のものとして論じている。「才能」と「人格」を表裏一体のものと考えている。ならば、もし、一つの「才能」を開花させたいなら、我々は、その才能に見合った「人格」を、自分の中に育てていかなければならない。営業ならば、「営業人格」、企画ならば「企画人格」と呼ぶべきものである。
- (17) **どうすれば、自分の中に「必要な人格」を育てることができるのか？** 「人は誰もが『多重人格』である」と捉えることができる。最も有効な方法は「私淑」(ししゅく)をすることである。「私淑」とは、自分が身につけたい才能や能力を持っている優れた人物を、心の中で、「この人が自分の師匠だ」と思い定め、その人物から大切な技術や心得を学ぼうとすることである。
- (18) **では、「私淑」をすると、何が起るのか？** 「似てくる」のである。ある人物の能力や才能を本気で学ぼうとすると、自然に、自分のしゃべり方や仕草、雰囲気、その人物に似てくるのである。それは、自分の中から、その人物に似た「性格」や「人格」が引き出されてくると言ってもいい。例えば、ある出版社ではカリスマ的な編集長の下で働く若い編集者たちが、皆、その編集者と同じように、ぼつぼつとしゃべるようになり、仕草まで似てきたという。
- (19) **昔から「学ぶことは、真似ぶこと」と言われたが、その本当の意味は、スキルを表面的に真似することではない。では、何か？** その師匠の性格や人格も含め、スキルの奥にあるものを真似ようとすることである。実は、その「真似ぶ」という修業を通してこそ、自分の個性を見出すのであり、そのとき、自分らしい個性的な「営業人格」や「企画人格」が育ってくる。
- (20) **この「人格育成」は、才能開花という意味では、まだ初級のレベルであり、その先に高度なレベルがある。どんな高度なレベルか？** 一流の経営者やリーダーは、自分の中に「様々な

人格を持ち、それらを場面状況に応じて、見事に使い分けているからだ。例えば、若手社員に見せる「温かい人格」、経営幹部に見せる「厳しい人格」、トップセールスでの「営業人格」、全社員朝礼で見せる「思想家人格」などである。様々な人格をTPOに応じて現わせる。

- (21) いかにして、そうした「多重人格のマネジメント」とでも呼ぶべき能力を身につけることができるのか？ その最良の方法が、「かばん持ち」である。筆者は、若手社員の時代に、勤めていた会社の専務の「かばん持ち」として、1日、行動を共にしていると、その専務の中に、「辣腕の経営者」や「天性の社交家」という人格、「卓抜な戦略家」や「深い思想家」の人格など、幾つもの人格があり、それらを自然に切り替えていく姿を見ることができた。この方は後に社長になったが、筆者が、自身の中にいくつもの人格を育て、それを使い分けるという修業を始めたのは、この経験が、一つの契機となった。「かばん持ち」とは、一流の人物から「多重人格のマネジメント」を学ぶ、最高の機会に他ならない。
- (22) 経営者は「どうすればイノベーションを起こせるか」「どうすればイノベーティブな企業になれるか」と言ったことを考えるより以前に、考えるべきことがある。それは何か？ それは、「当社の現場には、その熱気があるか？」をこそ、考えてみるべきであろう。革新的な商品やサービスは、そうした「熱気」からこそ、生まれてくる。では、「その熱気」は、どのようにして生まれてくるのか？ 答えは、「経営者の心のなか」にある。「この商品で、世の中の多くの人を喜ばせたい」「このサービスで、困っている人を助けたい」、その深い思いが、経営者の心の中にあり、拙い言葉でもよい。その思いを真摯に、熱を込め、社員に語り続けるならば、その現場には、自ずと「熱気」が生まれてくる。そして、その「深い思い」を昔から日本の経営においては、「志」、そして、「使命感」と呼んできた。
- (23) 経営には、A案かB案かという難しい選択を前に、最初の直観は、A案がよいと教えている。しかし、情報を集め、分析していくうちに、B案が正しいように思えてくる。そこで、B案を進めていくと、予想外の問題に突き当たり、結局、最初の直観、A案が正しかったという結果となる。この意思決定は多くのプロフェッショナルなら経験している。この「直観は過たない。過つのは判断である」の言葉が正しい警句だと体験的にわかっている。では、どうしたら、自分の「直観力」を信じ、それを使うことができるのか？ まず、次のことを念じる。「この意思決定をするのは、自分ではない。『大いなる何か』が、自分という人間を通じて、世のため、人のため、良きことを為そうとしている。されば、この『大いなる何か』の叡智に、すべてを委ねよう。」と。そのとき、不思議なほど、直観が降りてくる。逆に、心の中に、「自分が決めなければ」「自分にとって、どちらが良いか」というエゴの声がある限り、直観は降りてこない。 なぜなら、直観は、透明な心、静かな心に降りてくるからである。
- (24) なぜ、経営者やリーダーに、志や使命感が求められるのか？ それは、志や使命感を深く抱くとき、自然に心が透明になり、静まっていくからである。その時、「大いなる、ある何か」の声が聞こえてくるからである。 直観力とは、その声を聞く力に他ならない。
- (25) アイデアとは、オープンに語れば語るほど、心の奥深くから湧き上がってくるものである。逆に「アイデアを盗まれる」という強迫観念を持つと、新たなアイデアが次々と湧き上がる。



ってくる状況にはならない。もし、「創造性のマネジメント」というものがあるなら、その要諦は？ ブレイン・ストーミングやアイデア・フラッシュのやり方といった技法ではなく、自身の中にある「無意識の自己限定」を、いかに取り払うかという「潜在意識のマネジメント」なのであろう。残念ながら、世の中で、そのことを深く論じている書にはお目にかかれない。

- (26) 「自分が思いつくアイデアの数には、限りがある」といった無意識の自己限定を払拭し、「自分の中からは、アイデアは、泉のように湧き上がってくる」というポジティブな感覚で潜在意識を満たすためには、どうすればよいか？ 誤解を恐れずに言えば、そのためには、1つの信念を心に抱くことである。「アイデアとは自分という『小さな存在』が生み出すものではなく、自分を越えた『大いなる何か』から降りてくるものである」と。もし、そうした感覚を、心の奥深くに信念として抱くことができるならば、アイデアは不思議なほど、降りてくる。

- (27) 「アイデアは『大いなる何か』から降りてくる」という感覚が大切であるならば、我々はどうのようにして、そうした感覚を研ぎ澄ましていくことができるか？ その答えを示唆するのが、かつて、版画家、棟方志功（むなかたしこう）が語った言葉であらう。「我が業は、我が為すにあらず」と。この人生で自分が成し遂げる仕事は、自分が成し遂げる仕事ではない。大いなる何かが、自分という存在を通して、世の中のために成し遂げる仕事である。その覚悟を心に定めると、不思議なほど、様々なアイデアや発想が、降りてくる。その覚悟こそが、本来、「志」や「使命感」の根底にあるべきものに他ならない。

- (28) この「人間のエゴ」があるかぎり、社会において、真に「慈悲」や「博愛」や「利他」の精神を広げていくことは、不可能なことであらうか？ その問いの一つの答えを示しているのが、フランスの思想家、ジャック・アタリが語る「合理的利他主義」の思想であらう。これは、我々が、「利他的」な行動を取るべきなのは、「自己犠牲」の精神からではなく、その行動が、自分にとっての「利益」になるからであり、「幸せ」につながるからである、との思想である。例えば、親が子を献身的に育てるのは、それが「生きがい」や「喜び」につながるからであり、困っている隣人を助けるのは、そういった助け合いの文化が、自分にとっての「安心」につながるからであるとの思想である。それが、「合理的利他主義」と呼ばれるものである。

- (29) 21世紀の世界において、多くの人々が、この「合理的利他主義」を身につけていくためには、どうすればよいか？ その一つの道は、「教育」と「啓蒙」であらう。すなわち、近視眼的思考による「破壊的な利己主義が、どのような結果をもたらすかを、科学的理論や客観的事実、合理的説明により、多くの人々が理解するようにしていく。もう一つ、忘れてはならない道がある。それは、それぞれの国に古くから存在する「叡智の文化」に光を当てることである。例えば、日本では、昔から、困っている誰かを助け、お礼を言われたとき、「お互い様です」と答える「助け合い」の文化があった。また、「情けは人のためならず」という言葉も語られてきた。これは、「他人を助けることが、自分のためにもなる」という教えを伝える「叡智の文化」に他ならない。すなわち、アタリの語る「合理的利他主義」は、決して新しい思想ではない。

- (30) もし、本当に良い運気を引き寄せたいと願うならば、何をすべきか？ 人生のネガティブな体験から生まれた心の中のネガティブな想念を消していくことが、不可欠なのである。では、

どうすれば、そのネガティブな想念を消すことができるか？ 一言で言えば、ネガティブな想念は、人生というものを「二項対立的」に捉えているかぎり、決して無くならないということである。すなわち、人生を、幸運と不運、幸福と不幸、成功と失敗、達成と挫折、勝利と敗北といった形で、ポジティブな出来事とネガティブな出来事に分けて考えるかぎり、表面意識ではどれほど強く、幸運、幸福、成功、達成、勝利を思い描いても、無意識の世界には、必ず、その対極の、不運、不幸、失敗、挫折、敗北といった想念が生まれるため、心の中のネガティブな想念は、決して消えていかないのである。

- (31) では、「二項対立的」ではない捉え方とは何か？ それは、人生のすべての出来事に「深い意味」があると思ひ定め、その意味を考えることによって、すべての出来事を受け容れ、肯定することである。 実際、人生を、幸運と不運、幸福と不幸、成功と失敗というように簡単に2つに分けることはできない。なぜなら、人生においては、しばしば、幸運は「不運な出来事」の姿をしてやってくるからである。そして、この「すべてを受け容れ、肯定する」という思想には、さらなる深い世界がある。自分の人生が、どれほど逆境や挫折に満ちたものであっても、それでも、それは、自分だけに与えられた、かけがえのない人生、その人生のすべてを肯定し、そのすべてを愛する。もし、その覚悟を定め、自分の人生を本当に愛することができたならば、人生を2つの価値に分ける言葉、幸運と不運、成功と失敗と言った言葉も、自然に消えていく。そのとき、目の前の人生の一瞬一瞬が、静かに輝き始める。
- (32) 最後にアタリ氏の「ポジティブズム」(積極主義)とは？ 彼は自分の語る『ポジティブズム』は『オプティミズム』(楽観主義)とは違うと言う。 その喩えを述べた。「例えば、サッカーの試合で観客として、自分の好きなチームが勝つだろうと思うのは、オプティミズムだが、ポジティブズムとは、自分がそのチームの選手として負けていても、必ず勝てる信じ、力を尽くすことなのだ」。著者は、彼のこの思想の背後には単なる知識人として「傍観者」的に振舞うことを拒否する「変革者」としての彼の精神があることを感じた。真の『ポジティブズム』とは、人生において起こる出来事を「ポジティブな出来事」と「ネガティブな出来事」に、二項対立的に分け、そのポジティブな出来事だけが起こることを望むという心の姿勢ではない。
- (33) では、真の「ポジティブズム」とは？ 人生で起こる出来事のすべてに、「ポジティブな意味」があることを信じることである。 すべての出来事を糧として、しなやかに成長し、成熟していくことである。すなわち、それがいかにネガティブに見える出来事であろうとも、その出来事は、我々が大きい何かを学ぶために与えられた天の配剤であることを信じ、その学びに正対して取り組む心の姿勢を、真の「ポジティブズム」と呼ぶのであろう。
- (34) 前述のサッカーの試合に喩えるならば？ もしベストを尽くして戦ってなお、敗北するという結果になったとしても、その敗北は、プレイヤーとして、チームとして、さらに成長していくために与えられた配剤であると受け止め、次の試合での勝利を目指し、その成長を実現していくことであろう。この「ポジティブズム」とは、個人の生き方において問われているだけでなく、人類の歩み方においても、深く問われている。