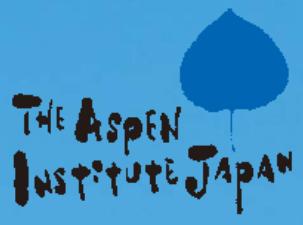


# Aspen Fellow No.27



## ◆目次

◆アスペン対話	
<b>ダイバーシティが日本社会を変える</b> 内永ゆか子／小谷秀仁	—— 3
◆特別寄稿	
<b>「よき社会」を築いていくために</b> 松元 崇	—— 8
◆2015年新春懇親会	
<b>能の話</b> 村上陽一郎	—— 10
◆エグゼクティブ・セミナーに参加して	
<b>人として……</b> 夏坂真澄	—— 14
◆ヤング・エグゼクティブ・セミナーに参加して	
<b>自身の存在感と自信を手に入れる</b> 坂口忠正	—— 15
◆(シリーズ)活字からの贈り物⑥	
<b>21世紀の文化の多様性と言語</b> 橋本典子	—— 16
◆Aspen community	
<b>ソクラテスNYサロンに参加して</b> 橋本美博	—— 18



第44回ヤング・エグゼクティブ・セミナー



第7回ジュニア・セミナー

写真／伊東健・橋本美博・坂本ゆかり・菊田彰紀

## アスペン対話



# ダイバーシティが日本社会を変える



## 内永ゆか子

●NPO法人J-Win理事長  
一般社団法人ジャパンダイバーシティネットワーク代表理事

### ▶▶日本人に足りないもの

小谷 きょうは、リーダーとして、そしてダイバーシティ（多様性）推進の大先輩でもある内永さんとお話しできるのを愉しみにしておりました。J-Winには弊社も長くお世話になっております。

内永 J-Winは企業におけるダイバーシティ・マネジメントを支援するためのNPOですが、ダイバーシティが必要なのは企業だけではないんです。

小谷 社会全体の問題ですからね。

内永 ところが、いろいろなイベントでダイバーシティを推進しようと声をかけると、それは大事だねと盛り上がるけれどその場でおしまい、後が続かないんです。要するにコアとなる団体がないから声が一つにならないんですね。それならばプラットフォームをつくろうと、昨年4月にジャパンダイバーシティネットワーク（JDN）を立ち上げました。日本医師会、日本看護協会、連合、国立大学協会などダイバーシティの実現に取り組む全国のさまざまな団体が参加しています。また、中央省庁や経済団体にも、アドバイザリーボードメンバーとしてご参画いただいているます。

小谷 メッセージの継続性と一貫性とで、日本全体でダイバーシティに取り組もうという試みですね。

内永 そうなんです。JDNのキャッチコピー、これは立ち上げメンバーのある方が考えてくださったんですが、「Diversity is the Game Changer」。日本の社会はずっとモ

ノカルチャーに乗っかってきたけれど、それを変えなければ未来はない、その第一歩として女性の活躍を推進することによってゲームの仕組みを変えましょうと。

小谷 日本はとかく女性のことが強調されますが、海外でダイバーシティと言うと、もちろん女性の問題もありますが、それ以外の部分がかなり重視されていますね。

私は2009年にアメリカのアスペン・セミナーに参加する機会をいただきましたが、参加者の半分は女性でした。ただ、私自身はそれ以外の部分で強くダイバーシティを感じたんです。参加者は、私のように企業の人間もいれば協議会から参加している方、それからNPOの方も多かったですし、また出身地も、アメリカ、インド、イギリス、パレスチナ、イスラエルと多様でした。そして何よりも感動したのは、パレスチナとイスラエルの方が同じテーブルに乗って本を読み対話をすることによって、お互いに共感しあうところを目の当たりにしたことです。戦争でお互いにがみあっていたとしても、人間の価値は同じなんだということがわかったという経験は、とてもすばらしいものでした。それは、やはりダイバーシティがあるがゆえの感動であり発見であったと思います。残念ながら、まだ日本アスペンではそこまでの多様性はないですね。

内永 いまは、日本語による日本人のためのもので。でも、日本でも英語で開催するだけで、確実にダイバーシティは生まれるでしょうね。

そこに参加するには英語がある程度はできないと駄目で

## ダイバーシティが日本社会を変える

ですが、言葉の力ということを考えると、決して流暢にしゃべる必要はないと思うんです。たどたどしくても自分の想いを一所懸命に言葉を選んで話せば、その人の想いがエッセンスとなって、相手に十分伝わりますからね。

**小谷** 英語や日本語にかかわらず、日本人は言葉を鍛えることを経験を積む中であまり意識していないように思うんです。企業のトップともなると、社員全員と会って対話をして自分の人となりをわかってもらうことはできませんね。だからこそ、簡単な言葉で、あるいは明快な文章を書くことでメッセージを伝えることが重要になると思いますが、そのトレーニングをしていないから、10人の組織では非常に優秀なリーダーでも、部下が100人になるとうまくいかないというケースが多いのはでないでしょうか。

**内永** 考えないでものを言う人も多い（笑）。

**小谷** 僕はもともと研究者で、もちろん日本で研究して部下も日本人ですが、研究は世界中で動いていて、そこで自分の研究を理解してもらわなければなりません。そのためにはまずは論文を書かなければならぬのですが、多くの日本人はそこでつまずいてしまい、いい研究をしているのに受け入れてもらえないんです。その次にグラント（助成）を申請して補助金を得るのですが、ここでは文章の他にプレゼンテーションが必要になります。その能力を磨いていくうちに学会に呼ばれ、講演をするようになる。そこからようやく共同研究が始まります。だから私は、特定の人だけではなく多くの人たちに理解してもらう方法を、意識して鍛えてきました。

内永さんは伝えるということを意識して英語のトレーニングをされたんですか。

**内永** 私の場合は生きていくためですね（笑）。以前勤めていたIBMでは開発・製造を担当していましたが、その部門は世界各国のIBMが一つの組織として動いているんです。ある製品群の新しい企画が生まれると、社内コンペで各国IBMの開発・製造部門がそれぞれにアイデアを出します。ところが、その段階では人件費が出ないから、モノをつくるミッションを取ってこない限りは部下を解雇せざるを得なくなるという、とても厳しいものでした。さらに競争相手は中国やインドですから人件費がとっても安い。そうすると、なぜ君のところはそんなに高いんだと言われてしまう。だから、コストの違いを価値の違いで説明しなければならないんです。しかも、相手は偉い人だから持ち時間は多くても30分。小谷さんと同じく、相手を納得させるために、自分の言葉の中に詰め込むエッセンスを必死に考えることで鍛えられましたね。

**小谷** 内永さんはIBMからベルリツに移られて、ご自身の会社だけではなく日本全体の英語力、さらにはグローバル・コミュニケーション力を鍛えてこられたわけですが、

実は日本人にとってここがもっとも弱いところですね。あらゆる面で優秀なはずなのに、人間の本質とは関係ない言葉が不自由というだけで、その能力をグローバルに發揮できないというのは非常に残念なことです。

**内永** 確かに日本人にはコミュニケーション力が足りませんね。でも英語というのは一つのツールであって、先ほども言ったように流暢である必要はない。では何が一番大事かをずっと突き詰めて考えて、私は論理だという結論に達したんです。1+1=2という論理は世界共通の言語ですからね。だから、いかに自分が言いたいことを論理に明確に落とし込めるかがもっとも大事なことなのに、日本の場合、アカデミズムは違うのかもしれません、ビジネスの世界では、どこかに阿吽の呼吸が入ってしまうんです。

**小谷** 阿吽で伝わる部分に甘えていると。

**内永** そうなんです。日本人は論理性がないわけではないのに、モノカルチャーの長い歴史の中で論理として整理することを放棄してきたんですね。なぜそうなったかと言うと、かつてはビジネスモデルの変化が緩やかで、根本まで突き詰めて考えなくても過去の成功体験の改善で十分に対応できたからです。でも、現代は変化のスピードが速くて激しいから、もう成功体験だけでは通用しないんですね。だから私はダイバーシティ、ダイバーシティと言っているんですよ（笑）。

**編集部** 内永さんは大学で物理学を学ばれ、小谷さんは研究者ということで、お二人とも理系という素地があるから論理的に思考できるのかと。

**内永** そんなことはないですよ。ただ、物理の世界の人たちは本当に論理的で、日本の物理学者は世界で活躍しています。

## ▶▶モノカルチャーからの脱却

**編集部** 科学者にとっては仮説をたてることが研究を進める上で重要ですが、リーダーにとってはビジョンを描くことが大事ですね。ただ、変化が激しい時代においてはビジョンを描くことは難しいように思いますが。

**内永** 激しいから描けるんですよ。変化がないときには陳腐なビジョンしか出できませんからね。

**小谷** ビジョンということではすごく面白い話があるんです。私は聖路加国際病院の日野原重明先生と日ごろから仲良くさせていただいているんですが、先生の100歳の誕生日をお祝いする会に参加したとき、海外からも研究者の方が何人か来られて、先生はご自分の書でつくったTシャツを記念に差し上げたんです。そこには漢字で「夢」と書いてあったんです。それで「これは何と書いてあるんだ」と聞かれたので「ドリームだ」と答えたたら、日野原先生が「小谷さんはリーダーですよね。リーダーの方はビジョンと訳

しなさい」とお叱りを受けてしまいました（笑）。内永さんもビジョンについてはかなり深く考えていらっしゃいますよね。

**内永** 私はビジョンがないと動けないんです。何をしたいの、どうしたいの、どうなっちゃうの、と寝ても覚めてもそんなことばかり考えています。そうすると閃くんですよ。その閃きがビジョンとして相応しいかをじっくり考え、みんながわかる言葉に置き換えるというところでまた悩んで、ようやく一枚の紙に抽象化するんです。ただ、私はボトムアップができないのが弱点ですが。おそらく小谷さんは私とは違うタイプですね。

**小谷** いまはもう研究はしていませんが、研究者時代に体験した、個ではなくて集団の中で練られてくる力というものをすごく感じています。

**内永** 私はその部分が不得手なんです。そういうやり方であれば、私が思いつかないようなすばらしいアイデアが出てくるとは思うんですが……。

**編集部** 小谷さんの会社ではダイバーシティはかなり実践されているのでしょうか。

**小谷** 全社員の女性の比率は22%ですが、女性の管理職はまだ15%なので、いまは最低でも22%までもっていこうと努力しています。

**内永** 日本で15%というのは高いですね。

**小谷** ただ外国人に関しては1%ぐらいなので、まだまだ改善しなければいけません。また、私はいま営業本部長をしていますが、営業本部には大体3000人ぐらいの人間があり、その中で女性が大体20%ぐらい。その20%の女性のうち4人に1人が子育てをしながら働いているんです。この数は業界断トツです。

**内永** それはすごい。

**小谷** でも、私どもは薬を売っている会社なので、営業時間は病院の先生が通常の仕事をしていないとき、つまりは朝か夜なんです。だから、忙しい中でいろいろと工夫をしたり説明したりと大変なんですが、やってみると意外とできてしまうんですよ。

もう一つ言わせていただくと、弊社では、結婚して会社を退職されて、でもお子さんの子育てが終わって社会に復帰したいという方、あるいは定年退職された方——弊社の定年は65歳ですが、ダイバーシティということでは年齢で区別することも差別ですから、これもなくしていいんじゃないかと私は考えています——など、フルタイムでは働けないけれど働く時間はあるという人たちにお仕事をしてもらい、その内容で賃金を支払う契約をしているんです。いかに短時間で効率的に仕事をするかを考えることは、働く人だけでなく、企業にとっても非常に有益な仕組みだと考えています。

**内永** それはいいですね。日本人はとにかく右倣え、「me too」ですが、グローバルな世界では自分をマネージする力が求められます。日本の人たちはこれが苦手ですね。

**小谷** 慣れてみるとけっこう楽しいんですが（笑）。

**内永** すごく自由になる。

**小谷** 本当にダイバーシティを促していくためには、会社の仕組みというか、評価の仕組みというところを同時に見直していくしかないといけませんね。

**内永** そうですね。さらに言えば、日本は状況に応じて臨機応変に「おまえはこれやれ」「おまえはあれやれ」とグループでのごとを決めてしまいがちで、それはそれでいい部分があるのかもしれません、あなたはこういう仕事の責任者です、こういう権限を持っていますということをきちんとドキュメンテーションする必要もあると思うんです。その人の専門的知識・技術を育てようというのであれば、ジョブ・ディスクリプション（職務記述書）をきちんと作成し、それに従って仕事をしてもらい、それと照らしあわせて評価して、一人ひとりを独立させなければいけない。いつまでも「me too」のままでは、ダイバーシティの世界では自分の存在意義がなくなってしまいますからね。

## ▶▶ダイバーシティは誰のため？

**小谷** ところで、なぜかダイバーシティをきれいごとで言う人がいるけれど、イノベーションを生みだすのはダイバーシティであり、ビジネスにとって必要不可欠なものですね。例えばバイオ・ダイバーシティ、生物種だってダイバーシティがなかったら、その種は途絶えてしまいます。ビジネスも同じで、ダイバーシティがなければ途絶えてしまう。だから弊社は積極的にダイバーシティに取り組んでいるんです。

**内永** 全くそのとおり。この対談の結論が出てしましました（笑）。私はいつも企業を訪問すると、まず最初に「ダイバーシティは女性のためではありません。おたくの会社のためですよ」と言うんです。その第一歩が、もっとも近場にいる女性だというだけなんですね。

なぜそう思ったかというと、IBMがどん底になったときに、ルイス・ガースナーがCEOになり、日本アイ・ビー・エムも女性の役員が増えたんです。彼がIBMを辞めた後に日本に来たときに「女性を登用してくれてありがとう」と言ったら、「俺は女性のためにやったんじゃない、IBMのためにやったんだ」と言ったんです。もう一つは、ガースナーはモルガン・スタンレーの会長さんと親しくて、たまたまお会いすることがあり、ガースナーがIBMで悪戦苦闘しているときだったので「IBMの一番の問題は何か」と訊ねたら、「カルチャーだ。カルチャーを変えるためにダイバーシティをやらなければならない」という答え

## ダイバーシティが日本社会を変える



内永ゆか子さん

が返ってきたんです。

要するに、過去のカルチャーをそのままひきずっていると、過去の成功体験でしか判断ができなくなるんです。どうしても人というのは成功体験を大事にしますが、それに凝り固まっている限り新しい発想は出てこないと思います。ただ、成功体験を捨てることはなかなかできないんですね。

**小谷** 先ほど内永さんがモノカルチャーや阿吽の呼吸とおっしゃったのはすごく言い得て妙だなと思ったんですが、先日、外国人がいる会議に日本人が何人かいて、私が目で合図をしたんです。日本人同士は、わかったよ、よろしくということだとわかるんですが、外国人はびっくりして「おまえはいま何をした。どういう指示を与えたんだ」と、彼らからすれば非常に奇異に映るようですね。

**内永** あれはものすごく恐怖みたいですよ。何か得体の知れない信号を送っていると(笑)。

**小谷** 日本人にとってはそういう日本独自の文化はとても楽なんですね。一方、ダイバーシティというのはロジカルにきちんと説明をしなければいけないから、実は非常に面倒くさい(笑)。しかし、この面倒くささを乗り越えなければいけないんです。

**内永** 私だってモノカルチャーの心地よさは感じますよ。圧倒的に楽ですからね。だけど、こういう言い方はちょっと極端かもしれません、もしモノカルチャーのままで進んでいったら、変化に対応できず、確実に世界から取り残されていきます。だから、生き残るために仕方がないと腹をくくってやるしかないんですね。例えば明治維新も、江戸時代の慣習のままじっとしていられれば楽だったと思うけれど、外から黒船は来るし全く違う文化は入ってくるしで世の中おかしくなっていった。だから、何とかしようと新たな動きが生まれたわけですね。そういう意味では、私は現在の日本は第二の開国だと考えています。

そこで一番大事なことは、このままでは生き延びられないということをみんながどこまで腹落ちして考えられるか、ですね。それを本当に真剣に考えたら、日本人は絶対に動きます。

**小谷** 現在の状況は黒船という物理的なものが日本に来たわけではないけれど、これだけ経済、ビジネス、製品がグローバル化してしまったら、もうすべてが日本という小さい市場だけで商売をしている時代ではないんですね。そういう中で世界的に商売をしている企業が出てきているですから、その資本力を相手に戦うためには、自分たちも世界的に商売をしないと食べられてしまうだけです。そのときにダイバーシティがなければ、絶対に成功することはないと思います。

そういう意味では、内永さんの活動舞台であるダイバーシティを国全体として推進していくことは、国のためにもあるし、日本の経済のためにもあるし、国民のためにもある。これは本当に急務で進めなければいけない状態だと思います。

**内永** ただ、やはり話が余計なほうに回るんですよ(笑)。でも、それはしようがないんです。そんなにストレートに一つの解決策にピッタリ行くわけはないので、あっちへ行ったりこっちへ行ったりして、いろいろなところで議論され、小谷さんのように非常によく理解していらっしゃる方もいれば、「何でもいいから女をちょっと上に上げておけ」と言う人もいる(笑)。それでもいいんですよ。「2020年までに指導的な地位に占める女性の割合を30%にする」というターゲットが一つ掲げられたことで企業が動き出しているのは事実ですから、まさにいまは過渡期ですね。

**小谷** まずは形から入るということでもいいんですね。理解できなくても、形でやっているとだんだんわかってくるところがありますから。

**編集部** 海外ではダイバーシティはかなり進んでいるのでしょうか。

**内永** 諸外国では、女性活用ということをずっと言い続けているんです。にもかかわらず日本は「うちはもう女性を登用したからいいよ」と言うので、それを聞いた外国の人が椅子から転げ落ちんばかりに驚いた(笑)。「なぜそんなレベルでもういいって言っちゃうの」と。だから私はよく言いますが、あなたのところは部長さんが出て役員も一人出たかもしれないけど、まだ富士山の1合目ですよ、ダイバーシティ先進国だってまだ5合目か6合目で、一所懸命頂上をめざして必死になって頑張っているんですから、何で1合目でもうできちゃって言うんですか、とね。

**小谷** でも、どの国でも、ダイバーシティを取り入れるのは相当に難しいことなんです。例えばアメリカで言えば白人男性に既得権益があり、日本で言えば日本人男性に既得

権益があるわけですが、既得権益を持つ人はなかなか手放しませんからね。それは世の中の常です。

**内永** だから私は、既得権益をちょっとは守ってあげながら説得するんです。だって、そうしないと動きませんからね(笑)。

私がいま一番気にしているのは、ようやく日本でもダイバーシティということが認識され動き始め、その一步が女性の活用ということですが、日本では女性の問題にものすごく固定していて、少子化や育児をどうするということだけが深掘りされている。確かにそれは大きな問題ですが、そこにさえ取り組めばダイバーシティは全部実現できると思っているとしたら、それは大きな間違いです。だって、海外は男女共同が実現しても、まだ5合目、6合目だとヒーヒー言っているんですから。だから、ダイバーシティが本質的な価値でありチャレンジしなければいけないことを、女性を一つの例に使って言っていただくのは大賛成ですが、そことどまってしまうと、本当の価値を見失ってしまうことになるんです。

**編集部** モノカルチャーについて戻りたくなってしまうという価値観を変えるのは、かなり困難そうですね。

**小谷** 私だってそうですよ。でも、そこを乗り越える手段を与えてくれるのがアスペンだと思うんです。やはり人と人、企業と企業、国と国にはいろいろな利害があり、向こうには向こうのアジェンダ、課題や計画があり、こちらにはこちらのアジェンダがあって、当然それ同士は衝突します。けれどもそれは、きょう、明日のアジェンダを考えたときのことであって、人類あるいは人間としての普遍的な価値というところで考えれば、お互いの利害が理解できると思うんです。そして価値観を共有したとき、どうやって手をつなぐか、どうやってお互いに生き残っていくかという話ができるんですね。

**内永** 私がベルリッツにいたとき、グローバルな人材に必要なスキルということをまとめてみたんです。そのときに、先ほどお話しした論理性やものごとを抽象化するということは大事なスキルですが、実はその上に、個人としての価値観、もっと言えば自分のアイデンティティーというものをいかにしっかりと持つかということがあると思ったんです。

この部分は、海外の人たちには宗教や人種の違いということが日常にあるので小さいときから自然とつくり上げられていくんですが、日本の場合は個人のアイデンティティーなんて言うと、弾き出されてしまうんですね。でもグローバルな世界では、個々人が立っている位置というものがすごく求められるんです。ダイバーシティの世界になつたらなおさら重要なとなるので、そこのところのトレーニングを日本人はもっとすべきだと思いますね。

それからもう一つは、これからビジネスはますます変化



小谷秀仁さん

していくのでしょうか、最初に言ったように、過去の成功体験や先駆者が何をやったかということは、ビジネスという観点から言えばあまり参考にならないんですね。常に新しいことを考えなければいけない。そうすると、組織のリーダーは抛って立つところがなくなってしまうんですよ。本当に何もないところに一人で立って決断しなければなりません。そのときに支えとなるのが、その人の哲学であり、人間性であり、価値観だと思うんですね。

I BM時代のことですが、すごくつらいことがあって夜も眠れなくて、どうしていいかよくわからないときがありました。そのときアメリカ人の女性が「私もそういうことがあった。だけど、大事な結論を出したときは、家に帰って必ず聖書を読む。聖書には私が行ったことは正しいとは書いてないけれど、自分自身のベースに戻ることができる」と言ったんですね。それを聞いて、ああ、私には拠り所がないから、ずっとこの沈んだ気持ちのままでいるのかと。そんなときにアスペンと出会い、これだと思ったんですよ。何かあったときに、自分が戻っていけるところ。人それぞれに拠り所があると思いますが、私にとってはそれがアスペンだったんです。

**小谷** 私もアスペンが心の支えです。「アスペンはコンパスだ」と表現されることがありますね。困ったときにちょっと見て、北はどっちだったかな、南はどっちかなと見直すだけでも、自分の決断に対して安心ができるというか、自信が持てるんですね。それを与えてくれたアスペンは、私にとって非常に大きな存在です。

**内永** J-Winからはこれまで18名の女性がセミナーに参加していますが、これからもJ-Winがビシビシと鍛えた女性たちが参加するでしょうから、それが日本アスペンのダイバーシティのきっかけになってくれると嬉しいです。

**編集部** どうもありがとうございました。

# 「よき社会」を築いていくために

## 松元 崇

●日本アスペン研究所諮問委員  
株式会社第一生命経済研究所特別顧問

### 悩める若者たち

今回、日本アスペン研究所の諮問委員に就任させていただくことになった。日本アスペンには、2003年の第1回人事院セミナーに参加させていただいて以来、お世話になっており、少しでも恩返しができればと考えているので、よろしくお願いを申し上げたい。

私は、昨年の1月まで内閣府の事務次官を務めていたが、事務次官としての2年間、一貫して唱えていたのは二つのことで、それは、内閣府における人材育成・活用と国民目線での仕事ということであった。わが国は、「持たざる国」と言われることがあるが、汲めども尽きぬ人的資源という資源を持っている。とはいっても、この資源は放っておくと劣化してしまっててしまう。そして一旦そうなると、それを元に戻すことは難しい。私が、人材育成・活用を打ち出したのは、次官就任前の官房長だったときに自殺対策を担当（担当の統括官を兼務）して、若者の自殺の現状を知り、強いショックを受けたからであった。

わが国の自殺者数は、1997年から1998年にかけての金融危機時に、それまでの2万人台から3万人台に急上昇した。3万人と言えば20分弱に一人が自殺しているという数字である。リストラの重圧の下で、各企業の中核となっていた壮年層の男性の多くが自殺に追い込まれた。ところが、若者については、金融危機時には変化はなく、その後徐々に上昇し、私が担当したときには亡くなる若者の二人に一人が自殺という事態になっていた。なぜそうなってしまったのか、そう考えたときに思い至ったのが、人と企業がともに成長していくという、かつての高度成長期に出来上がったビジネス・モデルが、金融危機時を境に大きく崩れ、これから社会に出るという若者を十分に育てられない社会になってしまったということであった。

高度成長期のビジネス・モデルは、何年か前にヒットした映画「三丁目の夕日」に描かれていた姿である。そこでは集団就職をしてくる若者が金の卵と言われていた中で、企業が行うオン・ザ・ジョブ・トレーニングによってスキル・アップしながら、企業と従業員がともに成長していく。企業は、そのような従業員に報いるために、年功序列型の賃金体系や充実した福利厚生制度を導入していく。その結果、西欧諸国では国が面倒を見ている人生前半の社会保障の大宗を企業が担うようになった。国は企業が面倒

を見ない退職後、すなわち人生後半についてだけ社会保障を充実させれば、小さな負担で相当の給付を行える日本型の福祉社会が実現できるように思われた。

その仕組みが、若者にとってうまく働くなくなってしまったのである。金融危機時の厳しい不況に直面した企業は、コスト削減のために、西欧諸国なら国が面倒を見る社会保障の費用まで負担することになる正規社員を絞って、派遣社員や非正規社員をできるだけ活用するようになった。その結果、非正規比率が40%にもなった。中でも劇的な変化が見られたのが20歳代後半の男子で、かつて5%だった非正規比率が20%近くになった。若い男性の5人に1人が非正規ということになったのである。

若い男性の非正規の何が問題かと言うと、非正規社員にはオン・ザ・ジョブ・トレーニングの機会がほとんどなく、スキル・アップしないことである。それは、当人の給与が上がらないというだけでなく、当人がより高い付加価値の創造に参加していくことである。そんな国のGDP（国内総生産）が伸びていくはずがない。GDPは経済活動の水準を測る指標であるが、一人ひとりの国民を離れて抽象的なGDPがあるわけではない。日本という国にいる一人ひとりの国民が作り出す付加価値をすべて足し上げたものが日本のGDPである。ということは、ただでさえ少子化が言われる中で、ようやく20歳代にまで育った若い男性の5人に1人が、その後の人生でより高い付加価値の創造に参加していくことでは、わが国のGDPが伸びていくはずがない。

### 記憶を物語として伝える

ではどうしたらいいかと言えば、人生のスタートが非正規でもキャリア・アップしていく様にする。人生の途中で子供を抱えて離婚した女性という立場になっても再チャレンジできるようにしていくことである。西欧諸国のように、企業のオン・ザ・ジョブ・トレーニングに頼らなくても人材育成ができるようにしていくことである。それによって、すべての国民が一生の間に多くの付加価値をつけられるようになり、国民一人ひとりの幸せの実現にもつながっていくはずである。しかしながら、それは言うはやさしいが行うは困難なことである。そのためには、例えば、労働法制や労働慣行を見直して多様な働き方を当たり前にしていくといったことが求められるが、

そんなことを言うとすぐに労働組合からクレームが出されよう。人生前半の社会保障制度が充実している欧州と異なり、また再就職のための労働市場がそれなりに機能している米国と異なり、今日の日本で解雇されれば、それは路頭に迷う、家庭の悲劇を招くことに直結するからである。

そうならないようにするためには、それぞれの人のライフ・ステージにおいて苦しい立場に立たされた場合にも必要な給付が行われるように現在の人生後半の社会保障制度を見直していくことや、再就職のための労働市場の整備が同時に行われることが求められる。また、人生の途中で非正規になってしまっても自らの力で人生を切り開いていく気概を持った人材を育てる教育も求められよう。しかしながら、ではその財源をどうするかと言えば、現在の財政状況の下では悩ましいといった問題がすぐ出てくる。教育については、そもそもお金だけでは解決できない課題も多々予想される。そういう問題を乗り越えていくには相当の時間が必要であろう。とすれば、それを待つことなく、個々の企業や役所が、まずもってしっかりとした人づくりに努めることが当面大切になる。

内閣府での人づくりについて、私が言い続けたことは、国民目線で仕事をするということであった。内閣府での人づくりがなぜ難しいかと言えば、内閣府の仕事があまりにも多岐にわたっているからである。内閣府の仕事は、食品安全から経済財政、賞勲局から科学技術会議、さらには防災、公益法人認定といった具合である。内閣府に入ったからといって、どこに配属されるかはわからない。また、多様な仕事を担当する内閣府の職員の約半数は、他省庁からのその時々の出向者であるが、そのような出向者は、よほどの自覚を持たない限り、出向元の方ばかりを見て仕事を

するということになりがちである。

私が内閣府に勤務していた時代の最大の事件は、東日本大震災であった。防災を担当する内閣府としては、何を置いても被災者の支援に一丸となって取り組んだ。当時、私は官房長としてその取り仕切りを行ったが、その記憶は今でも鮮明である。若い職員を中心に、当初は電気も通じず暖房もほとんどない被災地の現地対策本部に、週毎に交代で何十人も詰めてもらった。それは、防災部局の職員だけでなく、内閣府の全ての職員にお願いしたことであった。そういった記憶を、後進のために、物語としてそれぞれの部局の中で伝えていっていただきたいということが、私が内閣府での最後の日、次官退任の挨拶でお願いしたことであった。そのような物語が各部局で受け継がれていけば、内閣府で採用された職員も他省庁から出向してきた職員も、一丸となって国民目線で仕事をすることが自然と身につき、それぞれの仕事に誇りを持つことになる。ひいてはそれが、それぞれの職員の成長につながると考えたからである。

内閣府は、総理、官房長官以下の内閣府特命担当大臣をしっかりと支えて、各省庁の縦割りにとらわれずに仕事をしていくために設けられた組織である。多様な人々が集っているという点で、国際機関のようなハイブリッドな組織である。そのような組織が、そのハイブリッドなるが故の強さを発揮していくためにも、国民目線という自覚を持った人材が育っていくことが大切である。

今日、日本は、ようやくデフレから脱却して自信を取り戻しつつある。しかしながら、その自信をわが国の持続的な発展にしっかりと結び付けていくためには、一つ一つの企業において、一つ一つの役所において、その組織なりの人づくりが行われていくことが不可欠と言えよう。日本アスペンの理念の一つである「よき社会」を築いていくためにも、一人ひとりの国民の幸せを実現していくためにも、そういったことが大切である。日本アスペンの活躍が期待される所以でもある。



日本アスペン研究所15周年記念事業で各国アスペン研究所の理事が宮城県石巻を訪れ、被災した学生や地元で働く若者たちと「よく生きる」ことなどについて対話を重ねた

# 能の話

## 村上陽一郎

●日本アスペン研究所副理事長  
東京大学・国際基督教大学名誉教授

この文章は平成27年1月17日、国際文化会館で行われた日本アスペン研究所主催の懇話会でのプレゼンテーションを元に、文章として再現したものである。

新春の懇話会ということで、こういう話題もまた相応しいのでは、と考えたのが、今日の企てになりました。

ただ、科学史や科学哲学が専門の私が、このような話題でお話しするのを許しく思われる方も多いのではないかと思います。少しだけ、その背景をお伝えすることから始めたいと存じます。私事になりますが、母方の亡伯父は、三宅杭一と申しまして、三高から東京帝国大学の法学部に進み、通信省に奉職した人間でしたが、京都時代に上掛り（京都）の観世流に親しみ、舞台をも経験したようです。東京へ来てからは、東京の観世の名人たち、観世鏡之丞（雪号\*は華雪）、梅若万三郎、同実らと親しく交わり、役者として舞台に立つと同時に、書店という観世専門の出版社から、多くの研究書を出版してきました。したがって、役所の方は、高等官二等（つまり勅任官）まで上っていましたが、中途で退職しました。私は、四歳から、この伯父に謡曲と仕舞などを仕込まれ、中学二年生まで、続けておりました。また、素人ではありますが、幼いころから数多くの舞台に接した経験を重ねてきましたので、多少ともお話しできる材料を持っていると、自認しております。

\*観世では、貢献著しい高齢者に「雪」の名を贈る習慣があります。先日亡くなった京都の九世片山九郎右衛門さんは「幽雪」と称されていました。

なお、日ごろあまり目に触れる機会が少ないと存じますので、全くの素人の習作ですが面（小面=最も一般的な若い女性）、母が使っていた小鼓、私が子どものころから親しんだ謡本（百番集）などをご覧に供します。特に面は、真正のものは素人が手に取るのも憚られますが、これは、後ほどどうぞご自由にお触れ下さって結構です。

### 能の源流

能は、室町時代に勃興いたします。遡れば中国の礼楽（日本で独自の発展を遂げた雅楽）や伎楽からも間接的な影響があり得るでしょうが、直接には散楽と田楽が源とさせましょう。散楽は、唐の時代に中国に定着した雑芸で、軽業、ジャグリング、物真似（象声）、道化、人形遣いなどの総称です。特に「象声」は、日本の声色や物真似と少し違って、最終的には呪術（例えば長嘯）として、靈を呼び出すような術にまで発展しました。しかし、基本はどれも庶民のエンターテインメントでしたが、日本に入つて、申楽（もしくは猿楽）となり、一旦は朝廷の保護を受

けます。その後は一般に普及しましたが、少しづつ洗練されていったと言えましょう。

もう一つの田楽は、平安時代に民間芸能として農民の間に興り、田植えに当たって五穀豊穣を祈る神事（里神楽）とも絡んで、鎌倉時代には寺社に田楽座が設けられたと言われています。

足利時代初期には、申楽座が四つ生まれていました。京都（上掛り）に結崎、外山、大和（下掛り）に円満井と坂戸がそれです。それぞれ、後に観世、宝生、金春、金剛となります。足利尊氏は田楽に関心が強かったと言いますが、三代の義満にいたって、観阿弥の舞台を、寵童であった世阿弥とともに見たことが機縁となって、観阿弥、世阿弥の「能」（一般的にはまだ「申楽」の名が通用していました）に傾倒していくことになります。

義満は当代きっての教養人で、中国の古典から歌道にいたるまで、文芸に極めて明るい人でしたから、能は、急速にそうした古典的な文芸の世界に題材を求めるようになり、引用も頻くなりました。例えば名作『松風』は、観阿弥の作と伝えられますが、ほとんどの詞章が源氏物語や古今集からの引用であり、それらに親しんでいなければ、『松風』はそもそも理解不能ということになります。

要するに現在私たちが古典能と呼ぶものの基本は、観阿弥・世阿弥父子の時代に始まる、と言えましょう。なお、戦国の終わりころ、金剛座に喜多七大夫が出ます。七歳にして立派に舞台を務めたというのが、名前の由来とのことです。関ヶ原では西軍につきますが、將軍秀忠に愛され、喜多流を名乗り、ここに「五流」の原型が整います。なお、これらは「シテ方」であり、「ワキ方」は別個に脇宝生（下掛り宝生）、福王、高安などがあって、それぞれのシテ方流派と連携しました。

### 能の種類

便宜的なところもありますが、通常五つに分けます。いわゆる「式能」では、この五種類に、一種特別の能として『翁』を並べるのが仕込みになります。『翁』は正式の名前を『式三番』と言います（謡曲として扱うときには「神歌」=かみうた、もしくは、しんか=とも呼ばれます）が、「とうとうたらりたらりら」（観世）という、呪文のような詞章で始まり、謡本でも三ページほど短く、通常の能には数えられません。三番というのは、本来は神職二人に



村上先生が所蔵されている面や小鼓など、懇話会では参加者が直接手に取ることができた

よって演じられる「二番」に、アイ（狂言師）による舞を加えて「三番」なのです。のちに神職による二番目は省略されるようになりましたが、千歳（ツレ）による舞は残りましたので、今でも「三番」と呼びます。そもそも普通の能の場合、役者は樂屋である鏡の間（後の舞台の説明を参照）で面をかけるのですが、この能だけは、最初にアイが面を藏した面箱を捧げて登場し、シテとアイは、舞台の上で面（シテは白色尉、アイは黒色尉=「尉」は男性の老人の意）をかけるのです。ツレだけは直面で通します。なお歌舞伎で有名な「三番叟」は、このアイの舞だけを独立させたものです。

さて、この神事を旨とする特別な能に「付隨させて」演じるという意味で、神事を扱う能として「脇能」があります。例えば『竹生島』などがそうです。二番目は「修羅物」とも言われ、男性が主役、修羅=合戦が主題です。勝ち戦となるものを「勝修羅」、そうでないものを「負修羅」と呼びますが、『田村』など「勝修羅」の数は少なく、ほとんどが「負修羅」なのは、『平家物語』を題材にしたものが多いせいでしょう。三番目は「鬪物」とも言い、美しい女人が主役になります。『楊貴妃』などが典型でしょうか。四番目は「雜物」と言われ、少し尋常を離れた状態にある人物が扱われます。典型は『隅田川』でしょう。五番目は最後に置かれるので「切能」、また「鬼物」とも呼ばれて、人間以外の何ものかが主役になります。例えば『土蜘蛛』あるいは『紅葉狩』などがこれに当たります。なお『紅葉狩』の主役は山に棲む鬼女です。

なお秀吉は、能に耽溺したばかりでなく、自分の事績を能に立て、自ら演じたと言います。現在残っているのは僅かですが、「豊公能」と言われています。

### 能舞台

原型は戦国時代まで遡れるようですが、もともと野外に建てられた舞台は、正面に向かって正方形をなし、下手に向かって橋掛りがあり、樂屋としての鏡の間に繋がります。橋掛りには等間隔に小松が三本飾られます。正面舞台の背

後には老松が描かれます。正方形の四隅に柱が立ちます。手前上手を「脇柱」、手前下手を「目付柱」（もしくは見付柱）、奥上手を「笛柱」、奥下手を「シテ柱」と呼びます。ワキは脇柱の前に座るのが通例、目付柱は、文字通り面をかけて視野が極端に狭くなった演者の目安として大切なものです。囃子方は、笛柱の脇から順に、下手に向かって笛、小鼓、大鼓（「おほづみ」）はもちろんよいのですが、「おほかは」の通り名の方が一般的です）と並びます。この編成を「三つ拍子」と名付けます。ほかに太鼓がある「四つ拍子」の演目ですと、最も橋掛りに近いところに太鼓が位置を占めます。その後ろ老松の描かれた壁（鏡板と言います）と囃子方の間に後見が座ります。後見は、しばしばシテを演ずる演者よりも経験の深い人物（複数）が務めます。脇柱と笛柱を結ぶ線の右手に地謡座があります。地頭を筆頭に六人から十人ほどが二列に並びます。アイの出番があるときは、概ね橋掛りの付け根の部分に待機します。

舞台の正面中央、客席に近い部分を「正先」、同じく中央奥を「大小前」と呼びます。

歌舞伎の舞台が整うのは江戸時代になってからですが、最初は能舞台を使った時期もあったにせよ、独自の発展を遂げます。第一に横幅がぐんと広くなり、橋掛りはやむを得ず舞台下手から直角に客席に向かって伸びるようになりました。また引幕や浅黄幕が置かれるようになり、大道具、小道具も、能に比べれば、はるかに豊かになりました。

舞台ではありませんが、囃子方もすっかり違ってしまいました。能はすでに挙げたもの以外は全くありませんが、歌舞伎では竹本だけでも、太夫も三絃も、数多いですし、御簾内では、大太鼓、鐘、撞木……など何でもあります。

### 能の構成

もちろん多くの異型がありますが、典型的な構成をお話ししましょう。先ず囃子方、地方、後見などが所定の位置に付き、作り物（大道具というほど大きなもののは先ずあ



## 能の話

りませんが、船、あるいは塚などを象徴的に表現したごく簡単な装置です)が必要なときには、作り物が置かれます。囃子方が導入の調べ(「次第」などがそれに当たります)を奏でます。

ワキ(ツレやトモがいる場合もあります)が鏡の間から揚幕を通って橋掛りへ、そして舞台下手辺りで、自分の身分を名乗ったり、これまでの道行を語ったりした上で、脇柱の前に腰を下ろします。やがて囃子が変わって「一セイ」などの調べとともに、シテ(やはりツレやトモを伴うこともあります)が同じように橋掛りから現れます。橋掛りの途中、あるいは舞台シテ柱の辺りで、やはり名乗りなどのあと、簡単な問答がワキとの間に交わされることもあります。やがてシテは舞台中央へ。ワキとの「ロンギ」(言葉のやりとり)などもあり、またそこで自ら謡い、あるいは地方の謡に乗って舞を舞うことが多く、後シテを暗示するような言葉を残すこともあります。やがて、シテは橋掛りを通って鏡の間に消えます。これが中入りです。

ここで前シテは衣装替えをする時間が必要になりますので、多くの場合、アイが登場して、これまでの経過をなぞって説明したり、後の場になるための準備的な話をしたりします。

ワキが待謡を謡います。囃子方も「出端」あるいは早笛など、雰囲気が変わります。後シテが登場します。多くは、亡靈の姿となります。ワキは「不思議やな」と、諭さし、惧れなどを表現する言葉を述べます。シテは「今は何をか包むべき」と、前シテが仮の姿であったことを伝え、本性を明かし、憾み、心残り、を表現します。クライマックス



「阿古屋松」を演じる片山幽雪師(2012年4月9日 京都観世会館、朝日新聞社提供)

に向かい、「働く」と呼ばれる個所になります。そこでシテは(囃子方にも「働く」と呼ばれる独特の動きがありますが)激しく自らの感情の由来と現状を表現する舞を舞います。ときには「カケリ」(通常は戦場での争いですが、現実の人物との葛藤を示す場合もあります)と言われる暴発的な所作になることもあります。やがて、曙光とともに、亡靈は力を失い、沈黙が訪れ、静かに終局を迎えます。

### 能は芝居か

極めて多くの能が、多少とも上に述べたような構成を持っていることに、何か意味があるのでしょうか。歌舞伎と比べるとはっきりするのですが、歌舞伎の初めはともかく、定着した後は、女性も女形が、つまり男性が演じる習慣がつきました。能の場合も、ほとんどの場合、女性の役も男性が演じることでは変わりがありません。しかし、舞台での姿の何と大きな違いでしょうか。歌舞伎の女形が、女性以上に女性らしい仕草や表情で観客に訴えようとするのに比して、能では、女性の役でも、女性らしさは極端に抑制されています。その意味では写実から程遠いのが能ということになります。逆に歌舞伎は、誇張された、あるいはデフォルメされた写実とも考えられます。

つまり、能は、現実の世界を舞台の上に再現しようとすると、という意味では、芝居とは言えないことになります。だからこそ、題材を、「今」ではなく、歴史上の過去に好んでとらざるを得なくなります。そして、過去を今演じるのですから、ここでもほとんど必然的に、話は「亡靈」が主役になるほかはないのです。

実例を挙げれば、『源氏物語』からとられた『浮舟』をはじめ、『平家物語』からは『経政』や『敦盛』などが典型的にその形をとっています。

### 謡について

謡は、もちろん能の一部であり、オペラのように歌と演技とが混然となるべきものではありますが、謡だけ独立して認められています。囃子もつけずに、もちろん所作もつけず、ただ謡だけを演じることを「素謡」と呼びますが、また、シテ、ワキ、あるいは地謡の別なく、すべてを一人で通して謡うことを「独吟」と言っています。謡本は、詞章の一つ一つを担当するのが誰であるか、ちょうど芝居の台本のように指定していますが(縦書きの詞章の右脇に「シテ」「ワキ」「地」と記されて



小面



黒色尉



般若



獅子口

4点とも国立能楽堂所蔵

います)、素謡でも、その通り分けて謡う方法もあり、独吟で通す方法もある、ということになります。

謡には、歌謡的な部分と、会話的な部分とがあり、謡本では後者には、いわゆる「ゴマ点」が付きません。つまりゴマ点は、西洋音楽の歌の場合、音符に歌詞が付けられるのに似て、歌詞に付けられた音符の一種と解することができます。その場合、付けられるのはゴマ点ばかりではなく、様々な符牒が付随します。例えば「ウ」「下」「ユリ」などのほか、独特の符牒が多数存在します。

また「ツヨ」、あるいは「ヨワ」と示されている個所に出会います。これは歌謡的な方法に二種類あることを示しています。「剛吟」(ツヨ吟)と「柔吟」(ヨワ吟)の区別なのですが、言葉で説明するのは、なかなか厄介です。実例を示しましょう。有名な演目である『羽衣』の冒頭は

風早の 三保のうらわを漕ぐ船の 浦人騒ぐ波路かな  
(と謡う)

と始まりますが、これはツヨ吟です。これに対して『紅葉狩』の冒頭は

時雨をいそぐ紅葉狩 時雨をいそぐ紅葉狩 深き山路を  
尋ねん (と謡う)

ですが、こちらはヨワ吟です。これだけでは、区別がはっきりしないかもしれません、謡本で同じ符牒が付いていても、両者では謡い方が違ってきます。総じてヨワ吟の方がより歌謡的で、メロディックであり、ツヨ吟では、音域が狭まり、節付も非定型になると申し上げておきます。

さて、和歌が直接引用されることも多々ある、と申しましたが、そうだとすると、当然謡の詞章の基本は、五・七、もしくは七・五であります。もちろん破格はいくらでもあります。今ご紹介した『紅葉狩』の冒頭は明確な七・五ですが、『羽衣』の冒頭は、逆に五・七で纏められています。ところが、一方、囃子によって制御されている謡のリズムは、基本が八拍子であります。

八拍子に、七・五にせよ、五・七にせよ、十二の音節を乗せるわけですから、当然工夫が必要になります。上述の例で言えば、『羽衣』の冒頭では五・七・五までの十七音

をゆっくりした八拍子に被せる、と言ったら判って戴けるでしょうか。『紅葉狩』では、七・五、七・五の二十四音を、やはり八拍子に乗せる感じになります。もっとも、この拍子を二分して、全体で十六拍子と考えても良いかも知れません。

いずれにしても、囃子方の基本の拍子に、謡は綺麗に乗る場合と、外れる場合とがあるのも、ある意味では奇妙なことです。謡本には「合拍子」とか「不合拍子」などという表記が出てくるのです。

### 面について

おもて 面は、国宝になっているものもありますが、典型的なのはすでに紹介した「小面」でしょう。若い女性一般に最も普通に使われるものです。また「増」と呼ばれるものもよく使われます。中年女性では「深井」あるいは「曲見」などが使われます。高齢の女性は、文字通りの「姥」などが、また鬼女としては「般若」が典型でしょう。女性の鬼神は、耳があり、角もあるという特徴があります。一方男性のものとしては、少年用には「慈童」が、青年では「今若」などが、老人では「尉」と呼ばれるものが幾つかあります。なお先に触れた「白色尉」と「黒色尉」は、「翁」だけに使われるものと言ってよいと思います。男性の鬼神の典型は「獅子口」で、耳がなく、角もないのが「般若」と比べて大きな違いです。

そのほか、「俊寛」とか「敦盛」のように、その役に宛てて打たれた面もあります。もちろん、「俊寛」を俊寛以外に活用することが禁じられているわけではありません。各流派が秘蔵の面もあり、そのなかで、相互に融通し合うことも、行なっています。

面をかけない(これまでの記述でも明らかなように、通常、面は「着ける」とは言わず「かける」あるいは「掛けする」と言います)とき、つまり「直面」のとき、演者は、自分の素顔を面として扱うことが求められます。言い換えば、眼で芝居をしたり、笑い顔などの、顔の表情を造ったりすることは不可とされているのです。これも、能が写実から距離を置くことの一つの表れと言えるかもしれません。

この後、懇話会では、観世流で演じられた『紅葉狩』のDVDの一編を、解説付きで鑑賞した後、幾つか質疑があった。

# 人として……

エグゼクティブ・セミナー  
に参加して

〈2015年2月第51回参加〉

夏坂真澄さん

●株式会社カネボウ化粧品代表取締役社長

快晴の青空の下、アクアラインから眺める海はキラキラ光っていた。役員会を中座し、あわてて車に乗りこみ、車中で軽食をとった後に、アスペンのテキストを鞄から出した時には、アクアラインに来ていた。この三週間ほど、毎朝五時前に起きて一時間格闘し、夜もベッドの友（睡眠薬？）だった分厚いテキスト。テキストを眺めながら海の上を走っていると、別の世界に向かっている感じがする。分刻みで動く「こちらの世界」から、「向こうの世界」へ。

「向こうの世界」での六日間は、古今東西の賢人を順番に訪れて対話をする生活だった。アリストテレスの明快な論理、ケナンの透徹した見識、ミシュレの官能的な文章、芭蕉の簡潔な文章と緊密な構成、吉野作造の明快な論理と倫理感、愛読した岡倉天心や安吾との再会、などなど、刺激と学びに満ちた六日間。そして、参加メンバーとの議論は、さまざまな見方に大いに刺激された。また、あこがれの村上陽一郎先生にお会いし、チエロの演奏まで聞かせていただき、感激した。

賢人たちとの対話だけでなく、講演会、音楽会や美術館訪問などの充実したプログラムに、日常あまり使っていなかった部分の脳細胞と神経回路、錆びついていた部分がグルグル回り出した感じだった。

素敵な出会いを重ねるなかで、とりわけ感動的出会いは『古事記』だった。初めて読んだ黄泉の国の物語に私は魅せられた。黄泉の国とこの世の境で、「美しき我が夫の命、かく為せば、汝の國の人草、一日に千頭絞り殺さむ」とイザナミが言えば、「愛しき我が汝妹の命、汝しかせば、吾一日に千五百の産屋立てむ」と言うイザナギ。それは、子供の頃の記憶、腐敗して恐ろしい姿になったイザナミがイザナギを追いかける怖い物語、神話ではなく、人間の物語、情愛の物語だった。

水穂の国、豊かな稲穂の水田風景のなかの古代の村落。産褥死の多かったこの時代に、死んだ妻が腐敗してゆくのを泣きながら見守る夫。もう埋葬しないといけないと言われても嫌がる夫。そして、ついに諦め、妻を埋葬し、ようやく死の悲しみを乗り越え生きていこうとする、私はそん

な風景をこの物語から幻視してしまった。「吾一日に千五百の産屋立てむ」との決然たる言葉。死を怖れ、死と生を二元論的に分かつ西洋思想に対し、死と生が分かれがたく結びつく東洋的、日本的なものの見方の原点がここにある。

\*

六日目の午後、セミナーを終え、再びアクアラインへ。海を見ながら、思いはいつしか一年半前へ戻っていった。

社長就任一年後、2013年7月にカネボウ化粧品は美白製品の自主回収をした。お客様への対応、三度の記者会見を含めたマスコミ対応など、人生で一番忙しくつらい時期だった。信頼してくれた多くのお客様に苦しみと涙をもたらしてしまった事実に胸が痛んだ。でも、リーダーが萎えてはいけないと、全てに陣頭指揮をとってきた日々。いろいろと批判され、また、至らぬところが多いとは思うが、花王の創業者長瀬富郎の遺訓、「天祐は常に道を正して待つべし」を心の支えにしてきたこの一年半だった。

そして、アスペンに参加して気がついた。アスペンでの六日間は、仕事を離れ、常に「人として」考えてきたのだが、それは単に「向こうの世界」のことではない、ということを。心の支えとなつた遺訓も、単に企業として正しい道を歩め、というだけでなく、「人として」正しい道を歩めということであり、実際、私自身も、心に恥じないことをしていればいつか天祐は訪れる、と信じてこの一年半を過ごしてきた。

専門分化した現代に古典を読み、対話をすることの意味。それは、専門家としての経営者にとっても、常に立ち戻る場所が「人として」ということであり、経営の根幹に「人として」のモラルがなければいけない、ということにあるのではないかと私は思う。賢人たちとの対話、そして『古事記』のなかにも「人」がいるということの発見は、経営の根幹に「人として」のモラルがなければならぬ、というごくあたりまえの真実に立ち戻らせてくれたように思う。

貴重な省察の機会を与えてくださったアスペンの諸先生方、講師の方、事務局の皆さま、どうもありがとうございました。

# 自身の存在感と自信を手に入れる

ヤング・エグゼクティブ・セミナー  
に参加して

〈2014年11月第44回参加〉

坂口忠正さん

●東海東京証券株式会社西日本営業部福岡法人課長

うが、何か少し違う気がする。

セミナー前とセミナー中で大きく違ったこと、それはテキストを読んでいる時の自分の感情であった。セミナー前は人前で恥をかかないように、セミナーをうまく乗り切れるようにと、とにかく外発的な感情によって無理にテキストを読まされていたような感覚があり、そこには面白さが全くなかった。しかし、セミナー中は本当に興味を持って内発的に読んでいる自分がいたのである。参加者達の前で自分の意見を発信してみたいと思いながら読んでいる自分がいるのである。当然、興味を持って読むと、理解度が全く違ってくる。事前の読み込みではわからなかった作者達の想いを発見し、より深く作品を理解出来るようになっていった。

当初は参加者同士、遠慮がちで発言も少なかったものの、いざ対話が始まると、3時間半のセッションもあつという間であり、哲学との対話がこれほどまでに自分に影響を与えるとは思ってもみなかった。又、参加者との対話を通じて物事の本質に深く迫るプログラムは初めての経験であり、今までの価値観を見直すきっかけにもなった。

セッション前に感じていた劣等感だが、自分の考えを発信することで意外と簡単に克服できた。テキストを読んできたか否かは、個々の発言内容で参加者全員にある程度分かってしまう。学歴が高い・低い、年収が高い・低いは、何も関係ない。古典・哲学というハードルの高い課題に対し挑んできたか否かの違いだけである。挑んできた人間の発言に対しては、たとえ考え方が違っても、解釈がまちがつていなければ否定する人間は居ない。モデレーター、リソース・パーソンの方々も含め、参加者全員がその発言を認め受け入れる。所詮人と人。お互いがお互いを認め合い、対等な対話が始まれば、自然と心は開かれる。対話を目的とせず、場を凌ぐだけの発言であったならば、私の劣等感は決して拭えなかっただろう。劣等感はより大きな劣等感となり、本当の自分を何も見つけられないまま苦痛の3日間を過ごし、その感情を抱えたまま普段の生活に戻っていたかもしれないと思うとゾッとする。

このアスペンのセミナーは相当ハードルの高いものであったが、セミナーからの帰り際、参加したメンバーに感想を聞くと、皆が楽しかった、面白かったと言う。何故なんだろう。私自身も心から楽しかったのである。哲学者達の知恵に触れられたからであろうか？ 古典の美しい表現に感動させられたからであろうか？ それが本来の目的だろ

う、何故内発的に読むようになったのか。それは、セッションにおける対話があったからである。劣等感を払拭できた理由と同じだが、対話を自分から発信し、その発言内容を皆から認められることによって、モデレーターの方々や参加者達との距離がグッと近づく。そして何よりも自分自身の存在感が実感でき、大きな自信へと繋がっていくのである。さらにその大きな自信が次のセッションへの探究心へと繋がり、作者のメッセージを読み取ろうと努力するようになる。

当然この努力は、翌日のセッションⅡ・Ⅲの中で大きく報われ、さらに大きな存在感と自信とを手に入る。最終日のセッションⅣではその大きな存在感と自信がいかんなく發揮され、堂々と自分の意見を発信するようになり、大きな充実感が得られるのである。つまり、皆が発言をし、皆が認めることによって、皆が内発的な行動をとるようになります、皆が大変な充実感を実感できる。ここに今回のセミナーのもう一つの本質があったような気がしている。

たった3日間のセミナーであったが、決して一人では到達出来ない地点に仲間全員の力で登っていくような、あの高揚感が忘れられない。アスペンに感謝です。ありがとうございました。

# 21世紀の文化の多様性と言語

ある大きな出来事 (événement) と時と場を同じくこれを経験することは、偶然とはいえ、我々はそこから重要な事象を与えられる。それは現代における新たな哲学的課題ともなる。

今回、私はコペンハーゲン滞在中、2月14日から15日にかけてのデンマークでの「テロリズム」とその報道、そしてこれらに対するデンマークの人々の反応に接することになった。14日の夜、「テロリストがタウンに向かっている」という報道が伝えられた。私にとっての最大のショックは、2005年に初めて日本以外で開催したエコエティカ国際シンポジウムの会場のすぐ近くのシナゴーグで「テロ」が実行されたことである。今日もシナゴーグの前には人々が花を捧げ、そこは花束に溢れている。

その一角には、18世紀にコペンハーゲンが港町として栄えた頃の、太い柱を組み合わせて建てられ壁が赤く塗られた古い建物が残っており、現在でも使われている。2005年にはノルデボールの駅から何軒もの質の高い古書店がコペンハーゲン大学の図書館まで続く道は、文化的な雰囲気のところであった。すぐ近くにある円形タワー教会は1642年建立の、キルケゴルが通った教会である。

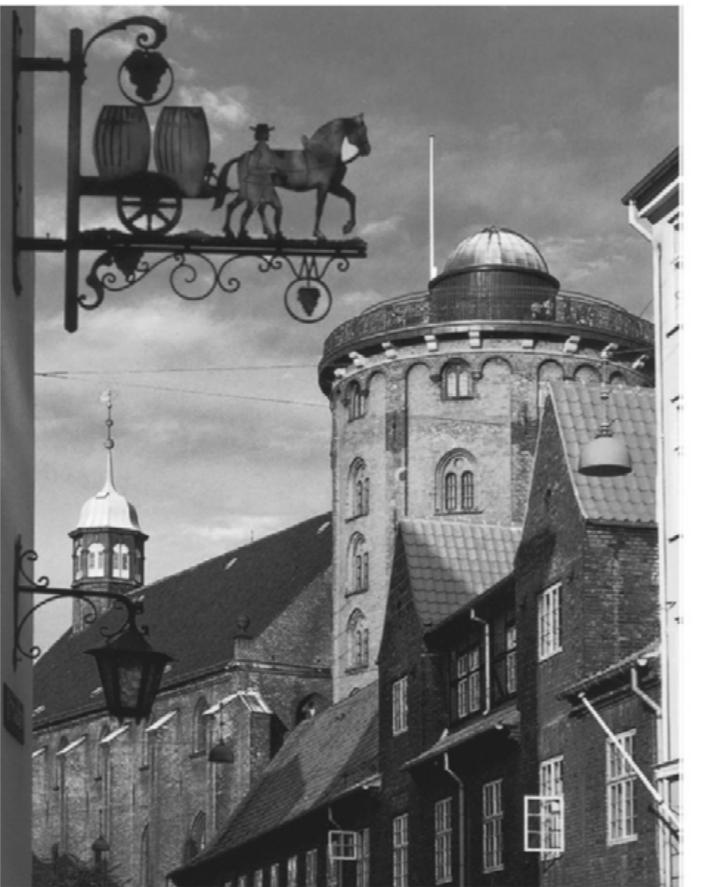
私とデンマークとの最初の知的な関わりは大学1年生の時、イエムスレヴ (Louis Hjelmslev, 1899-1965) の英語論文を読んだ時である。大きなショックをうけたのであるから、論文の内容は忘れられない。それは次のようなものであった。

——我々は虹の色は7色であると信じている。しかしアフリカのある民族は虹の色は3色である、と語る。我々は虹は7色が正しいとし、7色と見る我々の方がアフリカの人よりも多様な色彩を捉えることができるので、文化的に高いと信じている。しかし知覚的には同一の虹を見ているのである。7色と3色との違いは文化の高さの違いではなく、言語の分節 (articulation) の違いである。つまりアフリカの「赤」の語の分節は広く大きく、したがってそれが内包する意味範囲が広く豊かである。しかし我々は虹を7色とする方が文化的に高いと決めつけている。それは間違っている。——

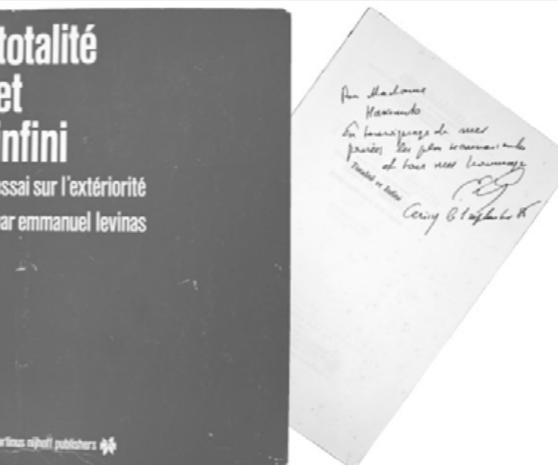
この論文は、その頃持っていた発達した複雑な言語を持つ方が「文化的に高い」という私の固定的な考え方、つまり偏見を見事に打ち碎いた。その後、このことはド・ソシュールの『言語学講義』に関心を持つきっかけとなり、ラン

グ、パロールの言語の構造と言語の持つ力に素晴らしさを見出した。更にジャン・クロード・ピゲの「メタ言語論」に関心を持ち、それは解釈学への道を切り開いてくれた。

デンマークでは、今回のテロがパリのテロと酷似している点が問題になっていた。新聞の「討論」の欄では様々な考えが掲載されていた。その多くは「表現の自由」が重要であるという主張である。それらの中で注目すべきはデンマークの哲学者Peter Kempの指摘である。「言語はコミュニケーションを創造する。そして言語は他者を支配する効果的武器となる。他方カリカチュアは増大する圧力に対する戦いの表現でもある。従って表現の自由は最高の価値である。しかし表現の自由だけを主張するだけでなく、語ることに於ける責任 (responsibility) ということを考えなくてはならない。表現の自由は社会の平和を目指すべきであり、それは他者の理解、他者と共に生きる共同体の平和、そのためにはヒューマニティを目指すべきである。」と。つまり言語の持つ倫理的力に注目し、言語を介して人々の



1642年に建てられた円形タワー教会は、ヨーロッパ最古の天文台と大学図書館が併設されていた（デンマーク・コペンハーゲン 筆者提供）



エマニュエル・レヴィナス『totalité et infini』初版本には  
レヴィナスから筆者に贈られたメッセージが添えられている

共生を考えている。

シナゴーグでは門を警護していた32歳のユダヤ人がテロにあって殺されたため、2月27日には、如何にしてデンマークのユダヤ人を守るか、という意図で Jewish Festivalが計画された。そのためにレヴィナスの《顔貌》というDVDが創られ、それを予め見ることができた。

顔との関係で、ここではレヴィナス (Emmanuel Levinas, 1957-1995) の言語哲学を紹介したい。何故ならば、レヴィナスは「顔は意味作用である」と語っているからである。彼の主著『全体性と無限 (totalité et infini)』で主張されている「語られたこと (le dit)」と「語ること (le dire)」の区別は重要である。「語られたこと (le dit)」とは何か。それは客觀化された日常的世界で成立する現象であり、これは「現在」である。レヴィナスはこれを同一性の世界とする。彼は言語を命名の体系と考える。何故ならば記号が1対1対応するのに対して、言語は特に科学的「知」の場合厳密な対応関係が成立する。これは飽くまでも《同》の世界のことである。

ところで我々が「存在」を問題にする時、それは存在の意味を問うことである。しかし我々はこの「存在」という驚くべき語の理解や了解を問題とする存在論を考察するのではなく、「如何にして存在は義とされるのか?」という問い合わせが重要である。つまりハイデガーの存在論——存在の語の意味を存在了解の構造で解明したのとは異なる。西洋哲学の伝統的「知」を求める科学 (学問) 的方法で問うのではなく、いかに「存在が義とされるか」という問い合わせを立てることによって存在の真の意味を問うのである。この立場は内在性 (immanence) の根源的な秩序を開く存在、という関わりの下で倫理を位置付けようとしている。人間の「存在」が審かれるものとしてある、という自覚である。つまり人間は己を審く者に対して弁明することできる者としてあるということである。それ故、存在の本質として「語ること (le dire)」がある。従って単なるコミュニケーションの情報交換としての水平的交流ではなく、レヴィ

ナスは「ディスクール」という語を使う。「ディスクールは、本質的であり超越的であり続けるものとの関係に入る」と語る。現象的存在の世界が内在性であり同一性であるのに對して、かかる内在性を破るものとして絶対的他者としての神が立ち現われる。それは超越性 (transcendence) の問題である。かかる超越性は内在性を破るのであるから外在性とも言われる。

ところで「顔」とは何か。顔とは普通に言われているような、鼻や額や目などの集合ではなく、何ものかの人格的顯現 (épiphanie) の場である。何ものかの人格的顯現とは存在を私が知覚することによって新しい次元を開き、それによって存在が開かれ、顔がひとつの意味作用を持つことになる。顔は語る。顔はただその主である人を指示することではない。他者の人格的顯現の場としての顔に於いて絶対的他者が存在の限界を切り開いて現われる。つまり顔は無限者を指示する場になる。他者の顔と私との関係は、ア・シンメトリーな関係である。他者の顔を見た私は、その他の顔に神が現われる所以であるから、一方的に神から「汝殺すなれ！」という絶対的な命令を受ける。この命令に私は答え (respond) なければならない。私はかかる命令に責任 (responsibilité) を果たさなければならぬ。これは極めて倫理的な義務である。このことをレヴィナスは出来事 (événement) という。レヴィナスは神との対面 (face à face) の祖形を「出エジプト記」のモーゼと神との対面の場に求める。モーゼは神の呼びかけに対して「我ここに (me voici!)」と答える。モーゼは目的格となる。従って、私は受け身である。この対面の場は、ユダヤ思想家にとって重大な問題である。キリスト教ではモーゼは「神の中にあること (enthousiasmos) 一忘我」として、自我を失って神の中に消融することを考える。しかしユダヤ教ではモーゼは自我を失わず神の靈がモーゼを包み込むと解釈する。

レヴィナスは20世紀後半の中心的課題は倫理であり、倫理学は形而上学に代って第一哲学にならなければならない、と語った。彼は科学技術や西欧的「知」に対する危機を警告した。20世紀後半に成立した技術連関は、過程つまり時間を最小にして効率を最大にすることを目的とするが、人間の意識の本質が時間性であることを考慮すると、我々は現在時間を縮減することによって人間存在の危機に対面している。レヴィナスは意識の問題の考察にペルクソンの強い影響を告白している。2005年のエコエティカの中心的問題は、他者の時間を奪うことの倫理問題、そしてカントと法を中心としたコスモポリタンの考え方の現代的意義であり、政治哲学の側からはテロリズムの問題であった。

# ソクラテスNYサロンに参加して

橋本美博

●日本アスペン研究所事務局長

2015年11月、ニューヨークで開催されたアスペン国際委員会への参加機会を活用して、15日に開催されたソクラテスNYサロンに参加した。

そもそもソクラテス・セミナーとは、古典を読んで対話する7日間のエグゼクティブ・セミナーとは異なり、特定のトピックに関連した現代の論文や記事をテキストに対話するという3日間のセミナーだ。

一方、今回参加したのは「ソクラテス・サロン」と呼ばれるプログラムで、この3日間のセミナーを1日の日程でこなす。時間的には厳しいが、比較的少ない時間と費用の負担でまずは参加することができるという意味では、アスペン・コミュニティーへの呼び水としての役割も果たしている。セミナーのリピーターも多い。

今回のソクラテスNYサロンのテーマは「魔法のオブジェクト（"Enchanted Objects"）の時代：技術革新とビジネスの次の波」。3つの刺激的な副題が立った。セッション1は「魔法のオブジェクトへの招待」、セッション2が「モノのインターネットの出現」、そして「疑問と懸念：魔法のオブジェクトにダークサイドはあるのか？」。

モデレーターは、「ニューヨータイムズ」のベストセラー作家で現在はMITメディアラボのリサーチ・サイエンティスト、ウィリアム・パワーズと、起業家で同じくMITメディアラボのインストラクター、“Enchanted Objects”的著者、デビッド・ローズだ。参加者も、IT企業、研究者、投資銀行、NPO、弁護士、女性は勿論のこと米国人以外のメンバーもいて多彩だ。

対話は、食習慣をモニターしてくれる調味料ケース、いつ雨が降るか教えてくれる傘、食品を自動的に注文してくれるゴミ箱等、便利なだけでなく、人間的でかつデザインも美しい、まさに世の中に出現しつつあるという「魔法のオブジェクト」の話から始まった。そして続くセッションでは、これらを含め、インターネットに接続され、相互の情報交換によって自動制御する「モノのインターネット」によってたらされる利便性、生産性、安全性と、一方で直面せざるを得ないプライバシーや技術的複雑性について、事前テキストに詰まった様々な専門家の巧みな洞察を基礎として、対話が盛り上がる。

しかし最も印象的な対話は、セッション3で取り上げられた、米国で既に起こっている話にまつわるものだった。



ソクラテスNYサロンで

ラスベガスに住むメアリー・ボレンガーは、高熱が出て喘息の症状がひどくなり始めた10歳の娘を救急病院に連れて行かなければならなかったが、彼女のクライスターのエンジンがかからない。その原因は、車のローンだった。

米国では2013年のカーローンの約25%がサブプライムというデータがある。そして、ボレンガー氏のようにその中の多数の借り手が、始動阻止装置、すなわち支払いが滞った際に貸主が遠隔でエンジンがかからないようにできる装置を強制されたり、GPSによって車の位置と動作をモニターされたりしているというのだ。この技術によって支払遅延が29%から7%に改善したという数字、そしてこのようなシステムがあるからこそ車を所有できる多数の人々がいるという事実がある一方、フリーウェイ走行中にエンジンを止められた等のクレームも多い。また、各州や連邦政府の法整備も後手に回っている状況らしい。

まずスタートして、そこから批判と修正をダイナミックに加える米国型と、起こりえる懸念を事前に徹底的に検討する日本型という対比が語られるが、これだけ議論を呼びそうなサービスが既に導入されているというのはいさかショッキングであり、それぞれの立場から対話も大いに盛り上がった。一体、何が正しいのか。

セミナー最後の対話の締めくくりとしての参加メンバーの発言のタイミングに、アスペン関係者として一言を共有する機会を得た。未来にどんな技術やビジネスが出現したとしても、アスペンの理念が示唆する大切なことが3つあるのではないか。それは、人間中心の思考、対話の精神、そして、それらに根差した、技術者、哲学者、社会学者、企業家、行政官等々、様々な分野の賢人の智慧と真摯なる協業であろう。

## 新たに会員になられた方々

### ●日本アスペン・ソサイエティ・オブ・フェローズ

伊藤 盛夫	妹川 久人	内田 貴和	遠藤 智久	大川 健	金澤 祥雄	川澄 文子	川村 喜久
佐藤 義和	世利 幸仁	高橋 裕樹	竹川 深	鶴田 滋	中井 肇	中島 理恵	中山 真紀
西田 直人	平井 公守	平井 靖司	深串 方彦	藤川 健一	藤山 知彦	密山 根成	

(五十音順・敬称略)

### ◆表紙・裏表紙写真／伊東 健 日本アスペン研究所常務理事

表紙は、晚秋のニューヨーク・センタラルパークから南西方向を望んだ風景。朝日を浴びた高層ビル群が眩しい。裏表紙上段は米国アスペン研究所の理事会の様子。海外からの人を含め、経済界、政界等から集う多士済々の理事がアスペンのより良き活動を目指す議論を繰り広げた。写真一番奥の正面に議長のロバート・スティール氏やプレジデント兼CEOのウォルター・アイザクソン氏、国際委員会委員長のケレア・ムナーナ氏らが居並ぶ。会場はセントラルパークにほど近いホテル。

公園のあちこちでリスを見かける。中段左は、9・11テロで瓦解した旧ワールド・トレード・センターの跡地に完成したばかりのワン・ワールド・トレード・センター（1WTC）。8年半の工期を経て2014年11月に完成。104階建ての高さは米国独立の年に因んで1776フィート（541メートル）。見る位置によって形状が異なって見えるこのビルの威容は、近づくにつれて圧倒的な迫を感じる。

下段は、1WTCに隣接する場所に造営された犠牲者慰霊の巨大な池

（pool）。四方から絶え間なく大量の水が滝のように流れ落ち、覗き込むと吸い込まれそうな感覚を覚える。

この1エーカー（約4000m<sup>2</sup>）の正方形のモニュメントはNorth PoolとSouth Poolの二つがあり、それぞれが二つの旧WTCビルを投影する意匠。周囲に2983名の犠牲者の名前が刻まれている。

ニューヨークの緯度は北緯40度で青森と同じ。11月は朝晩の冷え込みが厳しく、東京よりもはるかに寒い。

（2014年11月撮影）

### 【編集者のひとりごと】

前号から女性2名で会報の編集を担当しています。ポッと出た1つのアイデアが、制作会社の担当者も交えワイワイと自由に議論するなかでどんどん進化して形になる—何も無いところからチームで新しいものを創っていく楽しさを感じています。

一方、全部の頁が完成して初めて会報は発行できる（当たり前のことですが）—完成させることいかに大変かということも実感しました。お忙しいなかご執筆や対談を快くお引き受け

いただきました皆様をはじめ、関係者皆様に改めて感謝申し上げます。

先日、今号に掲載のNPO法人J-Win理事長の内永ゆか子様とMSD株式会社副社長の小谷秀仁様による「ダイバーシティ」をテーマとする対談に立ち会わせていただきました。お二人の力強く前向きな姿を目の当たりにして、大いに元気をいただく時間となりました。この問題を様々な角度から考え抜き、国内のみならず海外での多くの経験に根差したお二人のコメントは圧倒的なパワーを持って伝わってきました。

そして内永様の「物事を新たに始めるのはいつからでも遅くはない」、小谷様の「年齢を云々することは差別になる」という一言。まさに私の心に響きました。「まあいいか」とか「もうこの年齢だし……」と、最近、なんとなく自分自身のなかで安易に折り合いをつけがちな私。この言葉にすっと視界が開けた思いがしました。

次号に向けた企画がまた始まります。どうぞ皆様のご感想、忌憚のないご意見をお寄せください。お待ちしております。

（Y）

### アスペン・フェロー No.27

2015年4月発行  
発行人：橋本美博

発行：一般社団法人 日本アスペン研究所  
〒106-0032 東京都港区六本木6-15-21 ハークス六本木ビル2階  
TEL.03-6438-9208 FAX.03-3405-1668  
E-mail:e-seminar@aspeninstitute.jp  
<http://www.aspeninstitute.jp/>

制作協力：(有)ル・マルス 印刷協力：富士ゼロックスシステムサービス株

