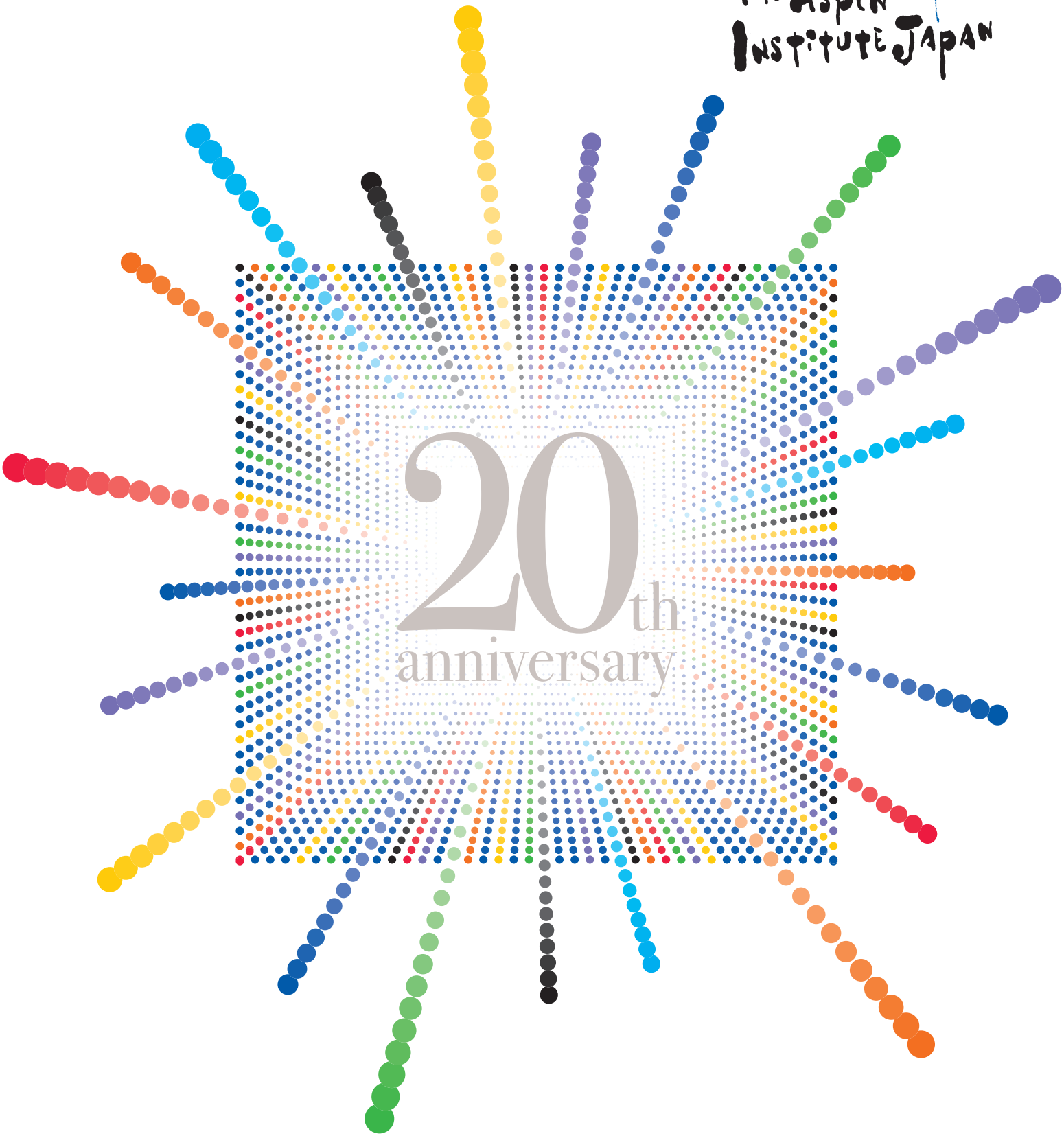
Aspen Fellow No.34

日本アスペン研究所創立20周年記念号

THE ASPEN INSTITUTE JAPAN



■目次

日本アスペン研究所 20年の歩み……3

●開会挨拶
日本アスペン研究所創立20周年に当たって　北山禎介……5

●基調講演
アスペン精神をどう継承するか　村上陽一郎……6

●ビデオ・メッセージ
グローバルなアスペン・コミュニティ　ダニエル・R・ポーターフィールド……9

●パネル・ディスカッション
変貌する社会における経営とリーダーシップのあり方……12
猪木武徳／隅 修三／橋本孝之／山口裕視／髙橋文郎

●来賓代表挨拶
社会を洞察する力を養う　此本臣吾……24

●乾杯挨拶
文化・芸術・人文学の復権のために　大原謙一郎……25

●閉会挨拶
喜びと困難を巡る壮大な時空の旅へ　関根清三……27

●特別寄稿
私とアスペン　雨宮 寛……28
アスペンとの出会い　岩井睦雄……29

写真／東島良英・秋山絵里菜
表紙・デザイン／柳 忠行

日本アスペン研究所 20年の歩み

1998	日本アスペン研究所設立。小林陽太郎氏が初代会長に就任 フラッグシップとなる「日本アスペン・エグゼクティブ・セミナー」開始
2001	セミナー卒業生を対象とした「日本アスペン・ウィークエンド・セミナー」開始
2002	関西地区初の「日本アスペン・エグゼクティブ・セミナー」開催
2003	人事院と共同で中央省庁幹部を対象とした「人事院・日本アスペン・セミナー」開始 日本アスペン研究所創立５周年記念国際シンポジウム開催
2004	石川県の官民合同幹部職員を対象とした「石川・日本アスペン・セミナー」開始
2005	マネージャー層向けの「日本アスペン・ヤング・エグゼクティブ・セミナー」開始
2006	「山形・日本アスペン・シンポジウム」開催
2007	「岡山・日本アスペン・シンポジウム」開催
2008	高校生を対象とした「日本アスペン・ジュニア・セミナー」開始 日本アスペン研究所創立10周年記念シンポジウム開催
2009	一般社団法人日本アスペン研究所発足
2010	ベルリッツ コーポレーションとの共催による「アスペン／ベルリッツ グローバル・リーダーシップ・プログラム」開始
2013	日本各地で展開する「高校生のためのアスペン古典セミナー」開始 日本アスペン研究所創立15周年記念行事開催
2014	科学・技術と現代社会を結ぶ「科学・技術とヒューマニティ・セミナー」開始 北山禎介氏が第二代理事長に就任
2015	ジェイティ財団との共催による「大学生のためのアスペン古典プログラム」開始
2017	政治・経済に焦点を当てる「アスペン現代社会セミナー」開始 若手リーダーのグローバルな活躍を支援する「小林陽太郎奨学金」設立 「小林メモリアル・ソクラテス・プログラム」を米国アスペン研究所と共同で開催
2018	日本アスペン研究所創立20周年記念シンポジウム開催

日本アスペン研究所創立20周年記念シンポジウム
「未来をつくる『理念と価値に基づくリーダーシップ』――新産業革命とヒューマニティ」
2018年10月16日　ホテルニューオータニ

開会挨拶

日本アスペン研究所創立20周年に当たって

北山禎介

日本アスペン研究所理事長
株式会社三井住友銀行名誉顧問

本日は日本アスペン研究所創立20周年記念シンポジウムにご参加いただき、誠にありがとうございます。当研究所は1998年の設立以来、古典をテキストに対話を重ねながらリーダーシップを涵養するセミナーを続けてきましたが、このシンポジウムでは、新しい時代に求められるリーダーシップについて皆様とご一緒に考えたいと思います。

そもそもアスペン研究所の源流は、1949年に米国コロラド州アスペンで開かれた「ゲーテ生誕200年祭」に遡ります。そこで、祭典の発案者の一人であるシカゴ大学総長のロバート・ハッチンスが「対話の文明を求めて」というスピーチを行いました。彼は「われわれの時代の特徴のうちもっとも予期せざるものは、人の生き方においてあまねく瑣末化が行き渡っていることである」と指摘し、科学・技術や管理技術が高度化して世の中が専門化・細分化され、重要な役割を担う専門家はそれぞれの専門領域に閉じこもってしまった、そんな無教養な専門家に壟断される社会でよいのだろうか、という問題を提起したのです。

それを受けて、人類共通の知的財産である古典を題材に深い思索と対話を行おうと、1950年に米国アスペン研究所が誕生しました。アスペン・セミナーには世界各国のリーダーが参加し、1977年に受講した当研究所の初代理事長である小林陽太郎さんをはじめとする幾人かの日本の経営者はこのセミナーに衝撃を受け、日本のリーダーこそリベラルアーツが必要であり、リーダーシップを養う場をつくらなければならないという想いを強く抱き、1998年に日本アスペン研究所が設立されました。

それから20年という歳月が流れ、ここ数年、再びリベラルアーツの重要性が説かれていますが、その背景には、大きく二つの理由があるのではないかと思います。

一つは、急速な技術革新とそれがもたらす社会生活の変化に対する不安が広がっていることです。個人情報が勝手に閲覧・利用されることへの不安、ロボットや人工知能が人間の仕事を奪うことへの不安、生命が人工的に操作されることへの不安などは、技術そのものよりも、技術を使う人間への不信感に根差していると思います。

そしてもう一つは、かつて冷戦構造の中で封印されていた心情、立場、利害の違いが、まるでパンドラの箱を開けたように現代社会に噴出し、その問題の根幹を掘り下げて克服するのではなく、新たな仮想敵をつくり仲間意識を糾合する動きによって世界の各地・各層でさまざまな軋轢が顕在化していることへの危機感です。

こうしたことから、人間や社会、文化を深く理解し、広い視野と高い視座で判断できるリーダーが必要であり、リーダーシップを養うために、リベラルアーツ、人類の英知の結晶である古典に戻ろうという機運が生まれているのではないかと思います。

では、現代に求められるリーダーシップとはいかなるものでしょうか。私は三つの軸があると考えています。一つ目はものごとの本質を見極める洞察力や見識、二つ目は人間力とでも言うような全人格的な魅力、そして三つ目は真善美といった普遍的なものや大きな存在への強い憧れを胸に秘めていることです。

そして日本アスペン研究所が提供しているのは、まさにこの三つを育むための機会です。もちろん高次のリーダーシップは一朝一夕には育ちません。優れた洞察力や価値軸を示してきた古の賢人の思考に触れつつ、自らを深く見つめ直す地道な経験が不可欠です。したがって日本アスペン研究所がめざすのは、単なる教養講座ではなく、より深い人間教育の場となることです。新たな時代を企業や組織が生き抜いていくために、このような資質を備えたリーダーは大きな役割を果たすことでしょう。そしてアスペンで培ったリーダーシップによって対話の文明を構築し、より開かれた社会、より善い社会を共につくりあげていきたいと考えております。

ここにお集まりの皆様には日本アスペン研究所のビジョンと取り組みにご賛同いただき、セミナーを含めた活動にご参加いただくことをお願いいたしまして、ご挨拶とさせていただきます。

基調講演

アスペン精神をどう継承するか

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

古典を通じて「魂」を磨く

日本アスペン研究所の創立20周年をこのように華やかな形でお祝いできることは私どもにとって大変な喜びです。しかし20周年というのは、ある意味では組織にとって危機でもあると思います。組織を設立するときの熱狂がだんだん弱まり、そして設立に携わった人々が第一線から退かれ、あるいは日本アスペン研究所では小林陽太郎さん、本間長世先生、今道友信先生などがそうですが、礎を築かれた方々が亡くなられたりしています。つまり組織にとって20年という節目は、少しずつ変わっていくメンバーが設立時の熱意と志をどのような形で受け継いでいくか、そして受け継ぐだけでなく、新しい風をどのような形で入れていくかを考えなければならない時期でもあるのです。きょうはそのようなことを踏まえながらお話ししたいと思います。

アスペンのオリジナルな精神は、いま北山理事長のお話にもありましたように、1949年に開催された「ゲーテ生誕200年祭」におけるロバート・ハッチンスの講演が原点となっています。そのキーワードは二つあり、一つは「瑣末主義」から抜け出すこと、そしてもう一つはあらゆる分野で顕著になっている「専門化」から抜け出すことです。この二つから抜け出すためには何が必要か、何をなすべきかを考えなければならないというわけです。たまたま出会った本ですが、コンサルタントの山口周さんが書かれた『武器になる哲学』（KADOKAWA、2018年）にはハッチンスの精神が見事に引かれ、瑣末主義と専門化から抜け出すための詳細な意見が述べられているので、機会があればお読みいただきたいと思います。

では、なぜ瑣末主義は悪いのか、なぜ専門化は悪いのか。いまさらここで長々と論じるテーマではありませんが、瑣末主義については、鳥瞰的な視点で見ることができない、複数の視点で眺めることができない、クリエイティブな視点が欠けてしまうといった弊害があるからですね。

そして専門化については、まずは知識の分断・断片化が挙げられます。これは瑣末主義の弊害とも通底していますが、例えば、いま自然科学の世界では論文主義がはびこっていて、論文がある特定のレフリーによってしか認められないことになると、そのレフリーの価値観に基づいた研究成果だけが世の中に通用するということが起こり得ます。専門化によって理性も分断されてしまいます。あるところで使われる理性と別のところで使われる理性があたかも別のものであるかのように考えられてしまうのです。そしてもう一つは人間同士の分断です。私は本来、個人主義はプラスの価値であると考えており、そして日本人は個人主義が欠けていると繰り返し非難されてきましたが、しかし個人主義は人間同士を分断させてしまうマイナスの側面を持っているのです。ラテン語での「個人」は、分割しえないものとしての原子を意味する「アトム」というギリシア語を、ラテン語に直訳した言葉が使われ、そして人間社会を構成する最小単位という意味を併せ持っていたのですが、現代においては共同体という意識が薄れてしまい、社会のアトミズムという思考がますます顕著になりつつあります。

この瑣末主義と専門化の弊害をどのような方法で解決すればいいのか。ハッチンスの問いかけに対してアスペン研究所は、古典を通じて人間としての「魂」を磨いていくことをアスペン・セミナーの基本精神としたのです。

日本で古典と言うと、古い時間を経た文典という意味で捉えられていますが、しかしヨーロッパにおいては、古典に相当する「classicus」はまったく違う意味を持っています。歴史を遡ると、古代ギリシアや古代ローマでは、都市国家でその死命を制する緊急なもの、つまり軍船や軍艦こそが「classicus」でした。それが次第に軍艦や軍船を都市国家に寄進することができる「階級」（class）の人々、つまりは上流階級という意味で使われるようになりました。したがって、都市国家が繁栄するためにもっとも大事なものが軍船だったとすれば、人間が生きていくために枢要な根本が古典（classics）なのです。

では、その古典をもとにしたアスペン・セミナーの方法論とは何か。アスペン・セミナーは企業の研修セミナーとは本質的に違う形で営まれています。まずセミナーが始まる前にかなり分厚いテキストが参加者に送られ、そのテキストを十分に読みこなしているという前提でセミナーが始まります。すべてのメンバーが古典のテキストを共有し、テキストを読んで浮かび上がったさまざまな問題意識を対話という形で披露し合うのですが、異質な人々が集っているわけですから、同じテキストの同じポイントでさえ、まったく違う解釈が生まれ、理解の多面性が引き出されるのです。この対話こそがアスペン・セミナーの生命と言っても過言ではありません。

その特徴的な方法論で営まれるセミナーに参加した結果はどうなるでしょうか。当然のことながら、まず自己理解が深まります。いま申し上げたように、同じテキストの同じポイント一つにしても、自分とAさんはまるで違う論点をそこから導き出します。それはどちらが正しいということではなく、感性やキャリアが違い、これまで受けた教育も違う人たちが同じテキストをもとに対話をして一つの共通の場をつくり上げていく中で、まったく違った考え方に出会うことによって、自分はなぜその論点を導き出すことができなかったのかと、他者を鏡として自己を深く振り返ることができるのです。「オルタナティブ」という言葉がよく使われますが、まさに他のようであることがどうして自分にはできなかったのだろうかという反省が浮かび上がってくるのです。

すると、当然のことながら他者に対する理解と共感が深まります。もちろん、そこで自分を変える必要はありません。自分が正しいと思えばその正しさを貫くことは大切ですが、少なくともオルタナティブ、他のようであることに対する理解と共感がそこで育まれ、自己を鏡として異見への寛容さを養うことになるわけです。

そしてアスペン・セミナーから生まれるもう一つの結果は、コミュニケーションの可能性が広がることです。セミナーを体験なさった方はよくご存じだと思いますが、理解と共感を持って他の人が自分とは違う意見を言っていることをきちんと聞きながら、自分がさらに言いたいことを考える。話さなければ対話は成立しませんし、聞かなければ対話は成立しないのです。この「話す」と「聞く」を同時に実行していくことが、コミュニケーションする力を育む重要なポイントだと思います。

「寛容」と「ネガティブ・ケイパビリティ」

冒頭で、次の20年に向かうための新しい価値を創造しなければいけないという話をしましたが、私はない知恵を絞った挙句、いま申し上げた「寛容」という概念が新

たな風となるのではないかと考えました。

寛容については、もともと欧米では「徳」（virtue）の一つと考えられていました。私は、言葉で書かれたものの中でもっとも美しいのは、ジョン・ロックが著した『寛容についての書簡』（*Epistola de tolerantia*）というラテン語の文書だと思っていますが、この本が書かれた17世紀のヨーロッパでは、キリスト教の中でプロテスタンティズムとカトリシズムという二つの宗派が争い、ときに激しい戦いにまで発展していました。最大の宗教戦争と言われる三十年戦争（1618－1648年）も、カトリックに対するプロテスタントの反乱に端を発しています。そういう時代にロックは「宗教的寛容」ということを唱えたわけですが、その影響の大きさを考えて、この書物は匿名で出版されました。有徳の無神論者と悪徳の信者という言葉さえ出てくるのです。神を信じない者の中に徳を持った人たちがいるというのに、キリスト教の信者と言われている者が、カトリックであろうがプロテスタントであろうが悪徳を極めている人がいるではないか。われわれは宗教というものに対して寛容の徳を身につけなければならない、ということを見事な文章で綴っています。

しかしこの寛容は、私がここで提案しようとするものとは少し意味が違います。ジョン・ロックが唱えたのは宗教的な文脈で語られた「道徳的寛容」であり、人間が道徳的に果たすべき徳目としての寛容という意味では大切なことですが、徳目から離れても寛容という概念はあり得るのではないかということで、私は「機能的寛容」を提案したいと思います。

一般に寛容は「tolerance」ですが、私が考える寛容は、工学の世界で「遊び」や「余裕」として用いられている「allowance」という概念に近いものです。わかりやすい例を挙げると、男性のワイシャツのボタンホールは縦穴に切られていますが、一番上だけは横穴に切られてい

ます。首回りに少しゆとりを持たせるためになされている工夫ですね。あるいは楕円形にネジ穴を切れば、ネジとネジ穴がぴったり同じでなくてもがっちりと止まります。このような遊びやゆとりも寛容の一つと考えていいのではないかと考えていたところ、衝撃的な本に出会いました。帚木蓬生さんが書かれた『ネガティブ・ケイパビリティ――答えの出ない事態に耐える力』（朝日新聞出版、2017年）です。

帚木さんは大学でフランス文学を専攻し、社会に出て数年後に医学へ転向して精神科医となり、いまは福岡でクリニックを営みながら執筆活動をされています。そこに導いたあらゆるものに比してもっとも帚木さんが大事にされたのはペンネームだと思います。「帚木」も「蓬生」も『源氏物語』の巻名ですね。小説もたくさん書かれていて、福岡・筑豊の炭鉱を舞台に在日朝鮮人の人生を描いた刺激的な小説『三たびの海峡』で吉川英治文学新人賞を受賞されました。三國連太郎さん主演で映画化されているのでご覧になった方もいるかもしれません。また、日清戦争から太平洋戦争に至るあらゆる前線で活動した軍医たち一人ひとりの戦争体験を描いた『蠅の帝国』『蛍の航跡』という二部作もすぐれた作品です。

その帚木さんが「ネガティブ・ケイパビリティ」に出会ったのは精神科医となって数年のころ、医学雑誌でこの言葉を知り、やはり心をゆさぶられ、それ以来、この概念がずっと自身を支え続けているそうです。ネガティブ・ケイパビリティの具現者が『源氏物語』の光源氏であると帚木さんが書かれていることもつけ加えておきたいと思います。

では、ネガティブ・ケイパビリティとは何か。現代社会では日々さまざまな課題が噴出していますが、新たな課題が生じたときに、その課題に関する情報をできる限り大量に、そしてできる限り迅速に収集して最良と思われる解決策をできるだけ早く見出し実行するという、即断即決の資質が現代のリーダーには強く求められています。この点について、私は、そしておそらく帚木さんも否定するところではありません。しかし、それだけでリーダーたる者として十分なのかという問いかけがネガティブ・ケイパビリティです。

つまり、即断即決で最適解を探るというのはポジティブ・ケイパビリティですが、そこで一度立ち止まって、それで本当にいいのだろうかと、さまざまな形で問題に問いかけてみることが大事なのです。そもそもその課題は本当に課題なのか、他の視点から見れば実は課題ではないかもしれない。あるいは別の角度から見たら課題の性質が変わるかもしれない。そうすれば自ずと解決策が違ってくるかもしれません。また、判断を下そうとする回答の本質は何かということをさまざまな価値観で分析すれば、新たな気づきがあるかもしれません。このような思惑を自分自身の中で思い巡らせ、目の前にある回答に飛びつきたいという誘惑から一歩退き、言うなれば宙ぶらりんな状態に耐える力もリーダーシップに必要なのではないか、というのがネガティブ・ケイパビリティの重要なポイントです。

帚木さんはキーツというイギリスの詩人の文章からネガティブ・ケイパビリティを学ばれたそうですが、私は帚木さんのご本から学びました。そして、このネガティブ・ケイパビリティが、心のゆとりと遊びが、寛容を支えることになるのではないかと思ったのです。そこで、日本アスペン研究所のこれからの20年の精神の一つに、リーダーシップを涵養するためのプログラムを支える理念の一つに、この価値観を加えてみてはどうかと提案する次第です。

人はものごとを受け継いでいくとき、さらにそれを新たに発展させていくときに、常に大きな迷いを持ちます。そのようなときの一つの指針として、アメリカの神学者ラインホルド・ニーバーの神に対する祈りをご紹介いたします。別段キリスト教の神を持ち出さなくとも、人間として、あるいは組織を運営していく者として、大切にしなければならないことが書かれているのでないかと、最後にこの言葉を引きたいと思います。

God, give us grace to accept with serenity the things that cannot be changed, courage to change the things which should be changed, and the wisdom to distinguish the one from the other.

――変えることができないものごとについては心の静けさをもって受け止め、変えるべきものについては変えるための勇気、そして変えるべきものと変えるべきでないものを区別する知恵を私どもに与えてください。――

ビデオ・メッセージ

2018年６月に新たに米国アスペン研究所理事長に就任したダニエル・Ｒ・ポーターフィールド氏より、お祝いのビデオ・メッセージが届きました。

グローバルなアスペン・コミュニティ

ダニエル・R・ポーターフィールド

米国アスペン研究所理事長兼CEO

本日、この特別な機会に皆様とご一緒できず残念ですが、心より皆様を歓迎しますとともに、日本アスペン研究所の創立20周年へのお祝いを申し上げます。

まだアスペンに馴染みのない方もいらっしゃるでしょう。私たちは世界で10カ国のパートナーと強力なネットワークを持つ比類のない組織です。中立性と価値に基づくリーダーシップを掲げるアスペンの理念は、いま、社会の分断に橋をかけ、困難を乗り越えるために一層求められています。

日本アスペンはデモクラシーの価値を大切にし、「善き社会を築くための対話の場を提供する」という世界各国のアスペン研究所が果たすべき役割をリードしてきました。難しい課題について対話を続け、人々を結びつける私たちの役目は、かつてないほど重要になっています。

私はとりわけ日本アスペンの活動に感銘を受けています。高校生やビジネスリーダーを対象とするセミナーから、科学・技術の社会的影響を議論するプログラムまで、価値に基づく対話を社会に広く育む取り組みは特筆すべきものです。各界のリーダーをこうした場に引き込みながら、知的な対話を促し、新しい概念と不朽の価値を結びつける役割を、日本アスペンは担っています。

1998年の創立以来、日本アスペンはセミナー開催数を着実に増やし、2018年だけでその回数は42回にものぼります。こうして積み重ねてきた人々の繋がりやリーダーシップの醸成は、日本社会においてかけがえのない価値を持っています。

北山理事長をはじめとする日本アスペンの皆様のこれまでのご尽力に心からお礼を申し上げます。そして皆様の功績に、米国アスペン一同より敬意を表します。

最後に、米国アスペン研究所を代表して日本アスペン研究所へ祝意と友情を示す場をいただいたことに改めて感謝いたします。きょうこの場でのひとときが、豊かな対話、新たな友に彩られ、グローバルなアスペン・コミュニティへと繋がるすばらしいものとなることを祈っています。日本アスペン研究所の次の20年の発展に大きな期待を込めて。ありがとうございました。

米国アスペン研究所のモデレーターによる「小林メモリアル・ソクラテス・プログラム」（下）や、世界10カ国のアスペン研究所の代表からなる国際委員会が日本で開催されるなど、日本アスペン研究所はグローバルな活動を展開している

私たちは
日本アスペン研究所と
20周年記念活動を
応援します。

THE ASPEN INSTITUTE JAPAN

アサヒグループホールディングス株式会社
EY新日本有限責任監査法人
エーザイ株式会社
鹿島建設株式会社
亀田製菓株式会社
キッコーマン株式会社
医療法人 健育会
株式会社 資生堂
清水建設株式会社
新東工業株式会社
ソルナ・クリエイト株式会社
大日本印刷株式会社
東京海上日動火災保険株式会社
株式会社野村総合研究所
ビーウィズ株式会社
ヒゲタ醤油株式会社
富士ゼロックス株式会社
富士ゼロックスシステムサービス株式会社
株式会社富士ゼロックス総合教育研究所

（五十音順）

この他、ご寄附いただいた企業を31ページにご紹介しています。

パネル・ディスカッション

変貌する社会における経営とリーダーシップのあり方

猪木武徳
日本アスペン研究所理事
大阪大学名誉教授

隅　修三
日本アスペン研究所諮問委員
東京海上ホールディングス株式会社代表取締役会長

橋本孝之
日本アスペン研究所理事
日本アイ・ビー・エム株式会社名誉相談役

山口裕視
日本アスペン研究所理事
三井物産株式会社執行役員／株式会社三井物産戦略研究所代表取締役社長

髙橋文郎［モデレーター］
青山学院大学大学院国際マネジメント研究科教授

現代社会が抱えるさまざまな問題

髙橋　これよりパネル・ディスカッション「変貌する社会における経営とリーダーシップのあり方」を開始いたします。

初めに、さまざまな変化が起こる現代社会は多くの問題に直面していますが、その中でも特に重要な問題は何か、そしてその問題をどのような切り口で考えていけばいいのかを、パネリストの皆様から問題提起していただきたいと思います。

席順でご発言いただきますので、まずは猪木先生からよろしくお願いいたします。

猪木　トップバッターで、しかも重要な課題を短い時間で説明することはとても難しいのですが、私が取り上げたい問題は、デモクラシーの現状と行方、そして急速に進行している技術革新です。

デモクラシーと技術革新は、18世紀後半の産業革命の時代から時を同じくして進行している現象ということだけでなく、人と人との紐帯を弱める、極端な場合には断ち切ってしまう力を持っているという共通点があると思います。身近な例で言うと、その昔、信仰をともにする人々や同じような生活スタイルを持った人々が教会や宮廷サロンで楽しんでいた音楽は、いまや一人で個室に閉じこもって聴くものとなりました。つまり、観衆として空間をつくりあげ、そして演奏が終わればそこに集った人たちと今夜の演奏はどうだったと会話する機会、批評する機会が失われてしまっているわけです。

文化人類学者の梅棹忠夫さんはあらゆる芸能が宴会型から独酌型に変わってきたとおっしゃっていましたが、芸術や芸能だけでなく、住居の形もそうですね。あちこちに高層マンションができて、管理組合でときどき顔を合わせることはありますが、「向こう三軒両隣」という言葉は現代ではほぼ使われなくなりました。

トクヴィルが唱えたように「諸条件の平等」がデモクラシーを成り立たせているわけですが、技術が人々の繋がりを弱め、さらに自分自身の経済的な成功ばかりに目を向けるようになり、公という概念が薄まり、私的な殻に人間を閉じ込めてしまう傾向にあるのが現代だと思います。

そしてデモクラシーと技術革新にはもう一つの共通点があり、それは多数こそが善きものであると捉えられていることです。確かに多くの人がいいなと思うことは実際にいいことが多いけれど、そうではない場合もありますね。例えば学問の世界には多数決の原理を持ち込んではならないはずです。しかし、いまや大学という機関も、そして社会においても、多数が勢いを持ち、効率性や合理性に支配される傾向が強くなっているように感じます。

人間は経済面での進歩を重ね、目覚ましい経済発展がわれわれの生活を豊かなものにしていることは否定できません。しかし便利な生活が必ずしも人間の幸福に繋がっているとは言えない。誰もが個々別々の事柄ばかりに目を向けて社会の全体像を意識しなくなるということは、知性の断片化も引き起こしているのです。私は経済学を長く研究してきましたが、19世紀以降のダーウィンの学説を誤解した進化論的歴史観にわれわれは長い間とらわれてきたのかもしれません。あるいは適者生存で強いものだけが残っていくというハーバード・スペンサーの社会進化論がわれわれにかすかな錯覚と誤解を生ませたのかもしれません。しかし人間の精神は、合理的なものだけでは満足しないはずです。嘘が書いてある小説を面白いと思ったり、実物を見るよりも絵画を見た方が美しいと感じるのはなぜでしょうか。

ここで唐突ですがスティーブ・ジョブズという人物を挙げたいと思います。私は門外漢なので彼の専門的な仕事については詳しくありませんが、彼の伝記を読むと、その思想に共感できることが実に多くあり、すばらしい人物だと感じました。その一つを申し上げると、彼は、テクノロジーはリベラルアーツやヒューマニティが交差するところに新しいアイデアが生まれると言っています。だから美意識を非常に重視するんだ、と。そういう思想があったからこそ、ピクサーというアニメーション制作会社では、アニメーター、コンピューター技術者、サイエンティストなどまったく違う職種やキャリアの人たちが出会える新しいコンセプトの空間を企業内につくり出せたんですね。

このように、デモクラシーとテクノロジーがもたらした、合理的なもの、便利なもの、と割り切れること以外のところに私たちはきちんと目を配りながら、将来の善き社会像を考えることが重要ではないか。少し長くなってしまいましたが、まずはこのことを私からの問題提起とさせていただきます。

髙橋　ありがとうございました。続きまして隅さん、よ

猪木武徳氏

ろしくお願いいたします。

隅　私は、いま猪木先生がおっしゃった技術革新によって生まれてくる負の面について触れてみたいと思います。

インターネット、映像認識センサー、ディープラーニング、５Ｇ、ＡＩ、ＡＩロボティクスなど、急速に進歩する技術によって、私たちの仕事は大きく変化しています。製造業では生産性が劇的に上がり、サービス業や農業では自動化が進み、医療には飛躍的な進化が期待されています。仕事だけでなく家庭においても、ＡＩ家電やＡＩスピーカーなどの普及によってわれわれの日常生活はさらに快適になっていくだろうと思います。そしてこの流れはどんどん加速し、近い将来にはロボットやＡＩをうまく使いこなすことが人間の役割となる時代がやってくるのかもしれません。

この流れに対して、肉体労働ばかりか知的労働もロボットやＡＩが行うようになり、大失業の時代がくる、ベーシックインカムなど新たな社会保障制度を考えなければいけないという悲観論的な見方があり、それに対して、これまで人類は幾度も起こった産業革命を乗り越えてきた。技術革新によって確かに労働集約型の仕事は消えたが、そのたびに新しい産業が生まれ、雇用も増大し、人類は何十倍も豊かになってきた。現代の産業革命も必ず乗り越えることができる。新たな技術革新によって可能性が無限に広がるのだ、と楽観的な反論がなされています。今月初めにアルゼンチンのブエノスアイレスで開催されたＢ20サミット（Ｇ20ビジネスサミット）に出席したところ、そこでもデジタル化をネガティブに捉えるのではなくポジティブに考えよう、「lot of opportunity, much better jobs」という意見が圧倒的でした。

私はもともと前向き志向であり、確かにその通りだと思うのですが、しかし今回ばかりは漠然とした不安を抱えていて、自信を持って明るい未来がやってくるとは言い切れないというのが率直な心境です。なぜかと言うと、消えていく仕事と新たに生まれる仕事には、量とスピードをめぐって圧倒的なギャップが生まれるからです。これが果たして社会に何をもたらすでしょうか。楽観論だけでは合成の誤謬が生じ兼ねず、それを避けねばなりません。

先進国では、程度の差はあるにしても、セーフティネットやデジタル化された教育システムなど社会インフラがすでに整備されているので、このギャップの相当の部分を乗り越えていくと思います。例えば日本の場合は、少子高齢化あるいは労働人口の激減による人手不足をデジタル・イノベーションが補完していくでしょう。しかし途上国においては、人口が増加しているにもかかわらず教育機会や社会保障のインフラが整備されず、また中産階級が育っていない国がほとんどです。かつて企業は低賃金を求めて先進国から途上国へと進出し、そこで大量の雇用を生み出し、教育機会も進化しましたが、自動化やロボット化によって人件費が武器でなくなったときに、途上国では安定した社会秩序を維持することができるでしょうか。つまり、仕事の量とスピードのギャップに加え、先進国と途上国とのギャップ、さらには先進国においても業種や階層によってデジタル化の恩恵を受けられない人々が生まれ、その結果、格差はますます大きくなり、勝ち組と負け組の差がはっきりしてくるのではないかと思います。

社会の分裂と経済の停滞が続けば、混乱とともにポピュリズムが蔓延して専制国家が増えていく恐れがあり、すでにその傾向は顕在化しています。20世紀は悲惨な難民の世紀であったと言われていますが、21世紀になってもその課題を解決できず、いまも世界の至るところで大量の難民が発生しています。政治難民のみならず地球温暖化による環境難民も増えている中で、これまで難民を受け入れてきた先進国は彼ら彼女らを吸収して新しい仕事を与えることができなくなりつつあるわけです。ＡＩが難民に新しい仕事を生み出してくれるのでしょうか。シェアリングエコノミーは快適な響きを持っていますが、低賃金労働の拡散という一面も持っているのです。

内燃機関の発達で人類は無限の機会を広げて栄えたことは事実ですが、そこで仕事を失ったのは、荷車を引いていた馬たちです。そして今後の急激な変化によって馬と同じ立場になる人々が生まれないようにすることは、われわれに課せられた使命であり責務です。これまで人類は大きな犠牲を払いながらも時間をかけて難局を乗り越えてきました。そしてその都度、混乱の反省としてリベラルアーツの重要性が論議されてきました。シンギュラリティが近づく時代、そして巨大な渦の中で翻弄されている時代においては、より多くの人たちがリベラルアーツとは何か、自由、独立、尊厳、人権、民主主義、資本主義といった価値観を改めて見つめ直さなければならないと思います。

髙橋　ありがとうございました。では橋本さん、よろしくお願いいたします。

橋本　私が掲げたいテーマは「相剋を超えて（beyond conflict）」です。理性と感情の相剋という使い方をしますが、要は相入れないものがお互いに勝とうとするということですね。そして現代は、相入れないものをどのように新しいものに進化させていくかを考える時代になっているのではないかと思います。

ある先生によれば、人類が20万年前に生まれてから、現代は第三の定常化のステージにいるそうです。第一の定常化は狩猟民族から農耕民族へ移ったときです。狩猟をし木の実を食べ人口を増やしてきましたが、全員の空腹を満たす食糧が捕れなくなり飢餓状態に陥ります。そして第一の定常化を経て農耕・牧畜が始まり、自ら食糧を生産するようになります。しかし農耕民族も限界を迎え、第二の定常化を迎えます。第二の定常化のステージでは人々の心の支えとしてキリスト教、ユダヤ教、イスラム教という宗教が生まれました。そして現在に至る市場化、産業化、情報化、金融化の時代に入ります。しかしそれも行き詰まり、人類は第三の定常化の中にいるという説です。

では、そのような時代において、超えねばならない相剋とは何でしょうか。いまのお二人のご発言と重なる部分がありますが、まず一つ目はグローバリゼーションとナショナリズムです。米国第一主義やブレグジットなど混乱が巻き起こる中で、この二つをどのように進化させていくのか。

二つ目はポピュリズム（大衆主義）とディポティズム（専制主義）です。この二つが世界中で蔓延する中で、リベラリズムとデモクラシーをどのように成り立たせるのか、そのためのリーダーシップをどのようにつくりだしていくのか。資本主義と社会主義のあり方もそうですね。アメリカではもっとも裕福な３人の資産が下位50％のアメリカ人が持つ資産と同額だという報道がありましたが、儲けたお金を税と社会保障の仕組みで再分配することで誰もが豊かになるというのは幻想でしかなかった。ではポスト資本主義はどのような形にすればいいのか。

三つ目は、隅さんがおっしゃった新産業革命下におけるテクノロジーと人間です。これまでの延長ではない新たな未来をどのようにつくっていくのか。これについては先進情報技術や先進医療技術、先進環境技術といった分野がリードしていくのではないかと思いますが、そこでは大きな問題を孕んでいます。ＡＩが出した指示によって誰かが死んだら誰が責任をとるのか、ＧＭＯ（遺伝子組み換え）技術はどうか、人格を変える新薬ができたとしたら投薬すべきか否か。新しい時代になって生態系あるいは安全性に関わる新たなリスクが出てくる中で、もっと複雑な問題が出てくることでしょう。

そして、これらの相克を超えていくにはリベラルアーツが鍵となり、私はその中でも特に「行動心理学」「倫理」「人類愛」の三つの領域にヒントがあるのではないかと考えています。

髙橋　ありがとうございました。それでは山口さん、お願いいたします。

山口　現代が直面する課題について、私は「分断」というテーマを取り上げたいと思います。先ほど北山理事長のお話にもあった米国アスペン研究所設立のきっかけとなった1949年のゲーテ生誕200年祭は、世界が二つの陣営に分断され戦っていた傷が色濃く残っていた時期に、これからの世界を考えていくにあたり、あえて敗戦国の人間であるゲーテをテーマにしたとお聞きしたことがあります。つまり、「分断」の傷を埋める、「分断」を乗り越えることが祭典の一つの狙いであったと私は理解しています。

この「分断」という言葉は、現在さまざまな局面で使われています。猪木先生のご発言にあったように、国家間ではリベラルデモクラシー国家と権威主義国家のせめぎ合いがあり、リベラルデモクラシー国家群の中でも多国間主義と自国優先主義の違いが非常に強く表れています。自由、デモクラシー、人権、法の支配といったものにどれほどの価値を見出していくのかという点で、その相違は深刻だと思います。

そして隅さんがおっしゃったように、先進国を中心に格差が拡大する中で中間層が縮小していることも大きな問題となっています。先日、保守とリベラルの思想的ギャップが拡大し、中央値から離れているというデータを見たのですが、現代は中道が少なくなり、さらには保守とリベラルが歩み寄る余地が少なくなってきているわけです。この他にも宗教やジェンダーの問題、皆さんがご指摘された技術の進歩に取り残される人々をめぐる「分断」も考慮しなければなりませんが、いずれにしても、さまざまな局面で「分断」が広がる背景には、それぞれの立場に通じる共通項が少なくなり、妥協するどころか相手を全否定してしまう傾向があるがゆえに「対話」が成立しないという深刻な問題があると思います。

アスペン・セミナーは、対話を重ねることによって多様性に価値を見出し、専門化や瑣末化を克服していこう、正解がない問いに対してより賢明な方向を模索しようという試みであり、それができるのは対話の場に人々が集うからです。対話が成立しないから「分断」が一層広がるのであれば、対話の場をつくること、対話の精神を広げていくことが現代社会の大きな課題であり、対話に価値を見出すアスペン研究所は率先してその復権に取り組んでいかなければならないと感じています。

髙橋　ありがとうございました。皆さんから重要な問題をご指摘いただきました。まず一つは、科学・技術の発展、あるいはポピュリズムなどが台頭する中で、隅さんの言葉を借りるならば明るい未来とは何かが問われる時代になっていること。そしてもう一つは、猪木先生は人と人との繋がりが弱まっている、山口さんは「分断」とご指摘されましたが、人と人、組織と組織、国と国がお互いの違いを理解しつつ対話を進めることがより重要になっているということで、そのためには先ほど村上先生が講演でお話しされた「寛容」が重要な徳目になるのではないかという感想を抱きました。

リーダーに必要な資質

髙橋　それでは次に、皆さんが提示された問題を解決する上で、リーダーには何が要求されているのかということについてご発言いただきたいと思います。順番を一つ変えて、今度は隅さんからお願いいたします。

隅　大変難しい課題ですね。世界規模の大きなうねりの

隅修三氏

方向を変えることは容易ではありません。例えば地球温暖化は世界中のリーダーが何十年にもわたる論議や葛藤の末に、国レベルだけでなく企業や個人レベルでも意識を高め、まだ解決には至っていませんが対策を講じるという合意にようやく達することができました。そこで先ほどのデジタル・イノベーションの問題に引きつけて考えてみると、人間の飽くなき研究心あるいは探求心によって生じてしまうネガティブな側面に対して、個々の人間ができることはあまりに小さいように思います。個々の人間が個々の場面においてネガティブな側面を少しでも減らしていくことに取り組むことしか方策はないのかもしれません。

ただ言えることは、組織というものはその大小にかかわらずリーダーによって大きく動きが変わっていきます。これは国家についても当てはまりますね。いまは極端なリーダーの出現で世界が翻弄されていますが、それほどにリーダーの責任は重いと言い換えることができるかと思います。だからリーダーたる者は、ものごとの本質をとことん深く考える思慮深さ、そして高い視座を身につけることは当然であり、さらには人間、もっと言えば万物に対する思いやりを持っていてほしいと思います。

髙橋　ありがとうございました。では橋本さん、よろしくお願いいたします。

橋本　まずリーダーに必要な資質は教養だと思います。教養がないところで議論をしても無用な議論をするばかりになってしまうので、議論の土台となる教養をきちんと身につけなければなりません。さらに、すでに実証・確立している考え方を理解する、いわゆる定石を知るということも必要だと思います。

そして私がもっとも重要だと思うのは、定石や通説をきちんと理解した上で、あえてその考え方が本当に正しいのかを批判的に見ることだと思います。身近な例を申し上げると、いま多くの日本の企業では、業績と報酬を連動させる、いわゆる成果主義的な賃金制度を導入しようという動きが盛んですね。私も社外取締役という立場から、きちんと成果を上げた人にはそれなりの報酬を払うべきだと言っています。しかしさまざまな論文を紐解いてみると、報酬を成果と一対一のリニアーにすることが人間のモチベーションを上げ続けることに繋がるとは限らない、という学説があるのです。

先ほど申し上げた行動心理学は1910年にスタートした新しい学問ですが、その創始者であるアメリカの心理学者バラス・スキナーさんが行った実験が非常に面白いのでご紹介したいと思います。

その実験とは、ボタンを押すと違うパターンで餌が出てくる仕掛けを施した四つの部屋にネズミを入れ、どのパターンがもっともボタンを押す回数が多くなるかを検証したものです。一つ目は、ネズミがボタンを押す・押さないにかかわらず定期的に餌が出てくる。二つ目は、ボタンを押す・押さないにかかわらず不定期に餌が出てくる。三つ目は、ボタンを押せば必ず餌が出てくる。四つ目は、ボタンを押すと餌が出るときもあれば出ないときもある。そしてネズミが積極的にボタンを押したのは、何と四つ目なのです。つまり、成果と報酬はリンクさせなければいけないけれど、意外性がなければ動かない。われわれは三つ目が正解だと思いがちですが、これまでの既成概念が正しいかどうかを検証してみることも非常に大きなポイントになるのではないかと思います。

髙橋　ありがとうございました。それでは山口さん、お願いいたします。

山口　自分が実行できているかどうかはともかくとして、いま私がとても大事に思っていることは「学びの継続」です。そしてこのことは、先ほどの「分断」の深刻化を考えるとますます重要になってくると感じています。

現代は変化のスピードが非常に速く、それに伴って知るべきこと、理解すべきことが飛躍的に増えています。しかし膨大な情報やニュースを把握しようとすればするほど、根本的なところを理解していないことを痛感させられます。例えば、グローバル化と言いながら、他の宗教、文化、歴史が本当に大切にしている部分を私は何も知らずにいたりします。一例を挙げると、最近、アスペン・セミナーのモデレーターを務められている荻野弘之先生のお勧めでフランシスコ教皇の回勅『ラウダート・シ』を読んだのですが、日本的な自然観とキリスト教的な自然観がまったく違うことや、ＥＳＧ（環境・社会・ガバナンス）の関係性がキリスト教思想ではまさに一体のものとして考えられていることが理解でき、それまで自分にはなかった視点をとても新鮮に感じました。また、私はいま戦略研究所で仕事をしており、例えばインドの人口動態や中間層について語りながら、実はヒンズー文化については知らないことが多いのです。さらに国内では、最近メディア等で児童の貧困が問題になっていますが、子どもたちが実際にどれほど過酷でつらい状況に置かれているのかを、本当に肌感覚を持って理解しているのだろうかと自問してしまいます。

冒頭で猪木先生が人々の繋がりが弱まっているという問題を提起されましたが、他者との関係性を殺伐とさせるか温かいものにするかは、そこに何らかの共感が存在するかどうかであり、共感が芽生えるには、まず他者を理解しようとしなければなりません。そして私は、理解と共感に至る入り口となるものが対話であり、対話を成立させるためには不断の学びが必要だと考えています。アスペン・セミナーのテキストとなっている『ソクラテスの弁明』第１節に書かれた「人知は本当にわずかなものである。あるいはほとんど価値のないものである」という一文を常に重く受けとめていきたいと思います。

髙橋　ありがとうございました。では猪木先生、お願いいたします。

猪木　ひと昔前に「ガバナビリティー」という言葉が話題になったことがあります。これは統治される側の統治される能力を意味します。この能力の有無、組織の規模や性格によって、求められるリーダーシップは違ってくると思います。企業、軍隊、政党、官僚などさまざまな組織がありますが、私は大学に30年余り、そして研究所で十数年勤めた経験から申し上げると、これまで私が出会った人々の中で立派なリーダーだと思った人は、公を私しないと言いますか、みんなにとって善きことは何かを考え、善きことの漠然としたイメージを持っていました。そしてリードされる側にとっては、こういう理念でこの人は行動・選択しているんだと理解できることが大事なんですね。その理念をきちんと体現できている方々に、私は信頼感と憧れにも似たような想いを抱いていました。

福沢諭吉は『文明論之概略』で、人間には、金銭や異

性関係に清廉か、正直かといった「私徳」、学校の勉強のようなものごとの原理を理解する力である「私智」、人とは違う意見を言う勇気があるか、名誉を重んずるか、フェアであるかといった「公徳」、何が重要で何が重要でないかを的確に判断する力である「公智」があり、これまで日本では私徳・私智という内側に向かうものばかりを重要視しすぎたが、本来は公徳・公智こそが大事であると述べています。公を私しない、公徳・公智を備えることがリーダーの条件だと思います。

髙橋　ありがとうございました。私はリーダーという言葉を聞くと、日本アスペン研究所の活動を牽引された今道友信先生がおっしゃったことを思い出します。「リーダーとは肩書ではない。部長とか社長になったから即リーダーというわけではないのだ。それが証拠に、肩書がなくても周りから慕われ、そして信頼されてリーダーの役割を果たしている人がいる。そういう人こそ真のリーダーなのだ」と。最近では「サーバントリーダー」（奉仕する指導者）という概念が出てきて、さまざまなタイプのリーダーシップがあるのでしょうが、しかし基本は、人や組織を動かすためにはまず人の心を理解することが重要だと思います。

古典が育むリーダーシップ

髙橋　では次のテーマに移りたいと思います。猪木先生は当初からアスペン・セミナーの企画・運営に携わられ、また他のお三方はセミナーの卒業生でありますが、古典との対話がリーダーシップの涵養にどのように繋がるのかを、ご自身の経験も踏まえてご発言いただきたいと思います。今度は橋本さんからお願いいたします。

橋本　私がアスペン・セミナーに参加したのは15年前ですが、そのときのことはいまでもよく覚えています。普段は使っていない脳がすごく活性化されて爽やかな気持ちになり、セミナーが終わったときは長いトンネルを抜け出たような、そんな印象を持ちました。

世の中には多くの古典があふれており、哲学が大事だというのはわかるが何を読めばいいかわからないし読み方もわからない、これが多くの人たちが抱いている古典あるいは哲学に対するイメージだと思います。アスペン・セミナーは、厳選されたテキストと対話し、テキストを読むことで自分自身と対話し、そして他の参加者と

橋本孝之氏

対話することで、自分の思考が進化していくわけですね。米国のある企業の経営者が「いまの経営者は右目に顕微鏡、左目に望遠鏡をつけて、それで気持ち悪くならない能力が必要なんだ」と言っていました。短期的な部分と長期的な部分を同時に見なければならないということですが、そのときに一番重要なことは軸足だと思います。大きく揺れる船の上で両目にそんなものをつけたら何も見えなくなってしまいますね。そして自分の軸足、つまり自分自身の価値観をどのようにつくればいいのか、そのヒントを得られるのがアスペン・セミナーだと思います。ただし、セミナーに出たからといって突然エキスパートになれるわけではありません。あくまでもきっかけをつくってくれる場なのです。だから山口さんがおっしゃったように学び続けること、そして常に問題意識を持ち続けることが必要です。何か問題が生じたとしても古典に帰れるという安心感が、自身の心に余裕を生み出すのだと思います。

髙橋　ありがとうございました。それでは山口さん、お願いいたします。

山口　私がアスペン・セミナーに参加したのは2000年のことでしたが、最初は非常に戸惑いました。というのも私たちは普段、会議をすれば一つの結論を出すこと、あるいはいくつかある選択肢に優劣をつけるというやり方を当たり前だと思っているからです。だから、あえて発言を取りまとめることはせずに、いろいろな意見から学んでいくというセミナーに衝撃を受けました。

アスペン・セミナーの今日的意義を、先ほど問題提起として掲げた「分断」に絡めて、二つのことを申し上げたいと思います。

一つ目はアイデンティティをめぐる問題です。現代の「分断」の側面として、国や人種、ジェンダー、宗教など、変えようのないもの、変えにくいものだけで人を規定する傾向があるように思います。それゆえにお互いが歩み寄る余地がなく、対話さえ困難になっているのではないでしょうか。もちろん、変えようがないからこそアイデンティティであり、日本人であり女性であり、世代的なことや職業がいまの私というアイデンティティをつくりあげ、日常ではそれに引きずられてしまうことが多いというのは確かです。ただ、セミナーに参加すると、テキストにひたすら向き合いながら政治や社会、人間のあり方を語ることで、いつしか外形的なアイデンティティからつかの間であっても自由になっていたことに気づきました。この意味でもセミナーは、対話の土壌である共感を築くための貴重な経験になるのではないかと思います。

二つ目は、状況を分析して判断をする場合、まずは自分の内的なものが基準となります。ここで内的なものとは、自分にとって得か損か、組織にとって得か損かといったような意味で使っています。最近のビジネス雑誌ではリベラルアーツを取り上げることが増えましたが、では日常の場で「真善美」を語る機会があるかというと、なかなか難しいと思います。でも古典と向き合うことで、自分の利害の外にある、その意味で外的な普遍の価値にてらうことなく正面から向き合える経験ができたことは、私の人生において幸福の一つであったと感じています。

髙橋　ありがとうございました。続いて猪木先生、お願いいたします。

猪木　私は常々、人間が得る知識には二つのタイプがあると思っています。そのことをフランスの哲学者アランはとてもうまい喩えで表現しています。立方体の中に知識という球体を入れたと仮定したときに、新たな知識を得れば球体は膨らみ、立方体の隙間の部分、つまりわからないことは減っていく。これが一つ目の知識のタイプですね。ところが球体が膨らめば外と接する表面積が増える、つまり知識が増えればさらにわからないことが出てきてもっと知りたいと、知識が知識欲を喚起するというのが二つ目の知識のタイプです。

その観点からすると、古典は一度だけ読んでも面白くないしわかるわけではないけれど、人間という謎――明るい部分があれば暗い部分があり、影もあったりして正体をつかみにくい人間のさまざまな側面を、古典は読むたびごとに気づかせてくれるのです。しかし、古典をいくら読んでも謎でしかないこともあるんですね。プラトンが『国家』で議論したように、王制、貴族制や民主制など各々の政治制度がそれに対応した人間の魂をつくり上げるのであれば、国や時代などさまざまな形がつくり出すさまざまな人間の潜在的な側面をすべて理解するのは難しいことです。しかし謎であるからこそ、われわれの知性や感覚が訓練されるのかもしれません。だから、謎に立ち向かうために解説本を読むことは避け、古典そのものを読むこと、相撲を取るならば横綱に鍛えてもらうことが重要なんだと思います。

もう一点、リベラルアーツについてですが、長い歴史の中で大学の教育カリキュラムをめぐってはさまざまな議論がなされ、一般教養を学んでから専門に進むという形が確立されました。しかし私は、教養と専門を分割するという考え方は少々安易だと思うんです。先ほど触れたスティーブ・ジョブズの言葉が大きなヒントとなりますが、強烈な勢いで経済構造や技術のあり方を大きく変えていく中で、善きアイデアが花開くのは、教養という素地があるからなんですね。

髙橋　ありがとうございました。続いて隅さん、お願いいたします。

隅　偶然にも私は橋本さんと同じセミナーに参加しましたが、準備段階から最後まで、ほとんど混迷の中にいたように思います。今道先生の『ダンテ「神曲」講義』はまったく理解できず、いまもってわからないというのが正直なところです。セミナー中は理解できない恥ずかしさが諦めの心境へと変わっていきましたが、それでもセミナーが終わった後はしばらく興奮状態が続いていました。まだ知的なものに興奮できる思考回路があったんだと気づけたことは、何とも嬉しかったですね。

その一方で、もっと若いときにこのような機会に出会っていれば、自分の人生はもっと充実したものになっていたのではないかと悔やまれます。一人の自立した人間として、自ら考え自ら行動できる人間として、そしてグローバルに堂々と生きていくために、徹底的にリベラルアーツに接する機会を若い時期にこそ持つことが求められるのではないかと思います。

髙橋　ありがとうございました。実は私も10年前にエグゼクティブ・セミナーに参加していますが、テキストの中には本当に難解なものがあり、何度読んでもわからないんですね。その点は非常に悩みましたが、私がセミナーで学んだことを一言で言うと「謙虚さ」です。今道先

生や日本アスペン研究所の創設者である小林陽太郎さんは、リーダーには謙虚さが重要だと常々おっしゃっていました。セミナーに参加した当時、私は青山学院大学のビジネススクールの研究科長をしており、ビジネススクールの人材育成の目標として「謙虚で人間性豊かなリーダーを育成する」というスローガンを掲げたのは、アスペンで謙虚さの重要性を学んだからです。

リーダーとして何をなすべきか

髙橋　それでは次のテーマに移りたいと思います。皆さんは組織のリーダーとして活躍されていますが、リーダーという責任の重い仕事をする中で、いろいろな悩みをお持ちだと思います。そこで、その悩みとは何か、それを解決するために何をされているのか、あるいは自分自身を高めるためにどのような努力をされているのかをご披露いただきたいと思います。今度は山口さんからお願いいたします。

山口　壇上の中で私が一番悩み多い人間だと思いますが、私が勤めている研究所はこういう方向に進むべきだと考えていることを理解してついてきてもらうという部分があり、その一方で、世の中はさまざまに変化し、組織が果たすべき機能もどんどん変化していく現実があります。したがって、リーダーシップのスタイル、あるいは自分がめざしている方向性は常に未完成であることを自覚するように努めています。それは先ほどお話しした常に学び続けることとも深く関連していると思います。

　また、私は自分の能力には限界があると思っているので、私とは違う能力を持つ人に管理職をお願いしていますが、やはり意見が合わないこともたびたびあります。私はけっこう気が短いので（笑）、そのようなときでも自分にはない能力を活かしてもらえるようにできるだけ努めています。

髙橋　ありがとうございました。猪木先生のような方でも悩みはお持ちですか。

猪木　悩み多き人生ですよ（笑）。大規模な共同研究を組織化して、一つの論文に何十名もの名前が載るサイエンスやエンジニアリングの組織リーダーのような苦労はありませんが、人文学・社会科学系の小さな世帯とはいえ管理職の仕事にも携わってきました。そうした分野の特徴かもしれませんが、個々のメンバーが利己主義に陥

山口裕視氏

らず、共同の利益のための仕事をするという意識が弱まっているように感じます。15年ほど前から外国の研究者で組織された評価委員会による大学の審査が行われるようになりましたが、あるとき、私たちの組織はセンス・オブ・コミュニティが少し弱いと指摘されたことがあるんです。欧米の大学では、例えばコーヒータイムを設けたり、ラウンジという空間を意図的に設けています。私が一番長く勤めた大阪大学の経済学部にもコーヒー・ルームがあり、雑談や噂話をすることもありましたが、そこは自分とは違う考え方を知る機会であり、違う分野の専門家による社会問題や政治問題に関する見方を学べる場でもあったんです。しかし、そのような場が少なくなったこともあってか、いまでは研究室はタコツボ化しています。

　私は若いとき、コミュニティという言葉が好きではなく、リベラルな強い個人が大事だという考え方に傾倒したことがあります。アメリカでは「ポリティカル・コレクトネス」という言葉が盛んに使われています。差別や偏見をなくし、誰もが同じように扱われなくてはいけないというのは大事な精神ではあるけれど、それが行き過ぎる、つまり平等が行き過ぎてしまうと、自由が制約を受けて人々は行動しにくくなる。その雰囲気が蔓延すると、その組織なり国はどんどん弱まってしまう恐れもある。中国文学を研究している方から面白い話を聞きました。杜甫の「春望」という有名な漢詩の出だしは「国破れて山河あり」、けっして対外戦争で「国敗れて」ではない。長く平和だった国も内部から崩壊することが起こり得るという解釈があるそうです。中国人の洞察力はすごいなと感じました。

　ちょっと話がずれてしまいましたが（笑）、国も組織も、窮屈なのは困りますが、ある程度のセンス・オブ・コミュニティが必要であり、さらに人間はタックスと死から免れないのであれば、組織内でもタックスを払って公的の仕事をすることは重要であり、それを維持していくことにちょっと苦労したことを思い出しました。

髙橋　続いて隅さん、お願いいたします。

隅　私は高尚な悩みを抱えているわけではありませんが、自分の目でものごとを見て考えているつもりでも、結局は自分が経験した範囲、そして自分が理解できる言語の範囲でしか社会や人々を見ていないのではないか、ということをよく考えます。もっと幅広く多くの人たちと会い、多くの経験を積めばいいのですが、物理的に限界があるので優れた人の話を聞いたり書物に接するようにしています。しかし、なかなか限界を超えることができないというのが実情です。

　もう一つ、われわれリーダーと言われている人間は、自分の組織の人たちに対して、既成概念を超えろ、既存の秩序をぶち壊せ、と元気なことを言いますが、ここ５年ほど地方創生に携わっていると、日本中のあらゆる分野が既得権益の固まりであることを痛切に感じています。自治体も企業も市民も改革の必要性を勇ましく言うけれど、いざ自分の権益に関わるとなった途端、すべての動きが止まってしまうんです。この高い壁をどうすれば乗り越えていけるのか。これは大きな悩みとなっています。

　ただ、自分自身を振り返ってみると、小さな既得権益であろうと、それを守ろうとする人たちを非難できないところがあるんですね。自分が属する組織で既得権益に触れる部分を壊す判断をすることに躊躇するケースが多々あるからです。変革を叫びながら、それを実行することは大変な勇気と強い覚悟が求められるわけです。私なりに大胆に取り組んできたと思う反面、心ならずとも妥協せざるを得なかったというのが正直なところです。この葛藤は今後もあらゆる場面で抱え続けることになると思いますが、絶えず「何のため」にこれを実行するのかを考え続けながら取り組んでいきたいと思います。

髙橋　ありがとうございました。では橋本さん、お願いいたします。

橋本　たくさんの悩みがある中で解決することが一番難しいと思うのは、変化・変革が起きる中で、変えたくない人、変わりたくない組織をどのように変えていくのか、ということです。力任せで人が動く時代ではありませんから対話が必要になるわけですが、そのときに、二つのポイントが重要になるかと思います。

　一つ目は、本質的に何が変わるから変わらなければいけないのかを、相手が腹に落ちるような言葉や形を自らが考え伝えること。先ほど村上先生が「ネガティブ・ケイパビリティ」という概念をご紹介され、初めて聞く言葉で新たな学びとなりましたが、まさに「ネガティブ・ケイパビリティ」、人間はどうしてもポジティブの方へ向かいがちなので、一度立ち止まって一緒に考えることが必要だと思います。

　二つ目は、多様性という言葉がよく使われ、多様な形にすればクリエイティブなことができるようになると言われていますね。確かに多様性は大事ですが、その裏側に実行力が担保されていなければ多様性は実現しないと思います。多様性と実行力の二つの掛け算の大きさが組織を強くするのだろうと。さらに言うと、議論を重ねて多様な意見が出てくることが多様性の醍醐味だという捉え方がされているようですが、実行する部分まで多様になっては絶対にうまく進まないでしょうから、多様なものを取り入れながらも実行はモノカルチャーで行うというやり方をもっと学んでいかなければなりません。

　変化を促進するためにもう一つつけ加えさせていただくと、日本では失敗を許す文化がほとんどありませんから、それを変えていかなければ、革新どころか停滞してしまうと思います。

日本アスペンのこれからに向けて

髙橋　学び続ける姿勢、コミュニティの重要性、ものの見方を広げる、変革そして多様性と、まさにいまの時代に必要なキーワードを述べていただきました。

　それでは最後に、これまでのご発言のまとめと、そして日本アスペン研究所の今後に期待することなどを述べていただきたいと思います。猪木先生からお願いいたします。

猪木　日本アスペン研究所は多くの方々の甚大な努力によって20年という節目を迎えることができました。ものごとは一つのアイデアから始まります。そしてあるアイデアを得たときに、それを実現するためにそれなりの苦労が重ねられるわけです。しかし、それを持続させることには大きな困難が伴い、さらに大きな努力が必要になります。日本アスペンも持続と蓄積を続けていくために、セミナーのテキストを改定し、また新たなセミナーの開発など変化に対応していかねばなりません。しかし、古

髙橋文郎氏

典に学ぶという精神はまったく変わっていません。歴史を紐解いてみると、プロテスタンティズムは「聖書」に帰り、シェイクスピアは古い作品を材料として新しいドラマをつくり上げたように、新しいものを開発・発展した人は、前を見ながら常に後ろを振り返る目を持っていました。そういう意味では、まったく白紙の状態から革命・変革が成功することはないと思います。だから、日本アスペンの基本精神である「古典に学ぶ」という姿勢は、これからも守り続けていかなければなりません。

しかし、守るだけでは新たな展開が生まれないというのも事実なのです。私には一つの提案のようなものがあります。アスペン・セミナーではテキストを批判してはいけないという、大事な、頑然としたルールがあります。もちろんこれには意味があり、長い年月をかけて人類の遺産として残っている古典をよく読み込みもせずに軽々に批判すべきではないということで、極めて大事な姿勢だと思います。それでも私は、古典の内容をマニュアル化したり神格化してしまうのではなく、健全な疑問や批判を試みてもいいのではないかと思うのです。

つまり古典は、誕生したときは誰もが有り難く受け取ったわけではなく、どちらかと言うと異端的な考え方、主流から外れたものという捉え方が多かったのではないか。それでも、長い歴史の中でさまざまに批判されることによって古典と言われるような遺産になったのだと思います。ですからセミナーにおいても、古典に対して抱いた疑問は、じっくり思考したならば批判的見地からであっても発言し、それをもとに対話することがあってもいいのではないかと思うのです。

いまの日本では、何でもマニュアル化して批判を慎んでしまう風潮が強まっているように感じます。だからこそ、恐れることなく自らの問いに向き合う精神を持つことも必要ではないでしょうか。それがなければ「国破れて山河あり」が本当に「国敗れて」になってしまうのです。そうならないためにも、古典を大事にしつつ、われわれの時代に即しながら異論を含めた対話を試みてもいいのではないかと考えています。

髙橋　ありがとうございました。続いて隅さん、お願いいたします。

隅　これまでリーダーがリーダーたるために何をすればいいかということを語ってきましたが、日本アスペン研究所がすばらしいと思うのは、未来のリーダーを育てることを考え、高校生を対象としたセミナーを開いていることです。これは継続させなければなりません。そして他のセミナーについて言うと、参加するのは経営者、もしくは近い将来に経営に携わる人たちが中心になっていて、山口さんはもともと国土交通省の官僚でしたが、政治家や官僚など政治に携わる人をもっと増やすことに努めてほしいと思います。

社会や個人が被るさまざまな影響は、われわれ個々の企業活動に依るところもありますが、何より大きいのが政治です。特に最近はその傾向が世界中で強まり、社会も経済も、そして人々も政治に翻弄されています。経済という言葉は「経世済民」に由来し、そして世の中を治め人民を救うのが政治であり、政治と経済は切り離せない関係です。その意味でも、政治に携わる為政者たちこそが、人間の本質を高い視座から考えるリベラルアーツに深く触れなければなりません。日本アスペン研究所は積極的にその機会をつくってほしいと思います。

髙橋　ありがとうございました。続いて橋本さん、お願いいたします。

橋本　日本アスペン研究所のこれまでの20年は、いわゆる本職とは少し離れた一般教養の領域にあり、社会に出てから改めてセミナーに参加し、教養を広げることによって生まれる効果がとても大きいというのは、皆さんが実感しておられることと思います。しかしこれからの20年は、教養としてだけではなく、それをさらに発展させ、アスペンで学ぶことによって自らがリーダーとしてのプラットフォームをつくっていくものとなるように感じています。ここ数年の間に、企業はＣＳＲ（Corporate Social Responsibility）からＣＳＶ（Creating Shared Value）へ、つまり社会貢献として本業と離れた部分で行っていたものを、社会課題に本業で真正面から挑戦することで自らも成長し、それによって企業価値を高めるという方向に変わってきています。それと同じように、アスペンで学ぶことが、自ら成長していく過程になくてはならないものとなると思います。

現代のリーダーに必要な三種の神器は、一つ目はグローバルに活躍するための英語を含めたコミュニケーション力と見識、二つ目はＡＩを含めた最先端テクノロジーについての知識と応用、そして三つ目がリベラルアーツだと思います。この三つを兼ね備えていなければ、これからの時代を生き延びるためのリーダーシップは発揮できないわけです。そういう意味では、セミナーのプログラムも、変えてはいけない部分と変えなければいけない部分が出てくるでしょうが、よりビジネスに近い要素を持つことによってアスペンという価値がさらに上がると感じています。そのスタートが本日のこの場であり、私も理事としてこれからも支援していきたいと思います。

髙橋　ありがとうございました。それでは最後に山口さん、お願いいたします。

山口　日本アスペン研究所が20年にわたって活動を続けてきたことは本当にすばらしいと思います。創設期から日本アスペンを支えられた本間長世先生、今道友信先生は、とにかくアスペンの活動を続けていくことで社会をいい方向に変えてほしいと望んでおられました。セミナーに参加して思索する楽しさを知った私は、もっと勉強したいので大学院に戻れるといいなと思います、と今道先生に申し上げたことがあり、目の球が飛び出るほど叱られ、そういうことを考えるためにあなたにここに来てもらっているのではありません、と厳しく言われたことはいまも忘れられない出来事です。

社会がさまざまに変化する中で、日本アスペン研究所もフレシキブルに変化する必要はあるでしょうが、でも活動の原点である社会をいい方向に向けていく力となることは一貫して追い求め、その土台となる対話の復権を広めていくためには何をなすべきかを、セミナーに参加した一人として、そして理事として真剣に考えていきたいと思います。

髙橋　ありがとうございました。

「変貌する社会における経営とリーダーシップのあり方」というテーマについて、４人のリーダーの方々に、熱意のこもった、優れた洞察力のすばらしい発言をしていただきました。ありがとうございました。まだまだパネリストの皆様からお聞きしたいことはありますが、ちょうど時間となりましたので、ここでパネル・ディスカッションを終了とさせていただきます。

シンポジウムを締めくくる懇親ディナーは、アスペン・セミナーに関心を寄せている方々と、先生方や会員企業・フェローズ会員の方々が同じテーブルを囲み、リーダーシップや企業と社会のあり方、アスペン精神を語り合う和やかな場となりました。

来賓代表挨拶

社会を洞察する力を養う

此本臣吾

株式会社野村総合研究所代表取締役社長

日本アスペン研究所創立20周年、そして本日のシンポジウムの開催を、心よりお祝い申し上げます。

当社では毎年、日本や世界の未来の姿を考えるためのフォーラムを開催していますが、たまたまきょうがその開催日でした。このシンポジウムとも重なりますが、そこでのテーマは「デジタルが拓く近未来」ということで、私も冒頭で、AIやIoT、あるいは車の自動運転がもたらす課題、デジタル資本主義でどのような社会をめざすのかという話をしてまいりました。

ご存じのように、私たちがネットを見たりネットでモノを買ったりすると、その背後ではアルゴリズムでプロファイリングされ、その結果に基づいて、私が好みそうなニュースがトップラインに出てきたり、私好みの商品がラインアップされるわけです。つまり私たちが目にするさまざまな情報は、われわれが知らないところでフィルターがかかっているのです。フィルターを通した情報が降り注いでいる状況を「フィルター・バブル」というのですが、これについてはデジタル社会の陰の一つとして警戒心が高まっています。ともすると自分たちがフィルターの中にいることを忘れてしまう、あるいはある一定の方向の情報を多く受けていると、それが真実であるように思い込んでしまうということが現実に起こっています。

また「エコーチェンバー現象」という言葉があります。SNSの世界では、自分の嗜好性と似た人から承認されたり、同じような嗜好性を持つ友達を紹介されることにより、ある特定の方向性を持ったコミュニティが形成されることになります。その中に埋没し、そこでやりとりされる情報が真実であると思い込み、それ以外の考え方を排除してしまうという現象が起きています。

このようにデジタル化は、健全な社会を形成するための越えてはいけない一線をすでに越えてしまっているのかもしれません。

私どもはコンサルティングとITサービスという二つの事業を行っており、コンサルタントとシステムエンジニアがその業務にあたっています。当社では社員の行動指針として「プロフェッショナリズム」を掲げているので、社員はテクノロジーの進化に追いつくために新たな知識を吸収し続け、どんどん専門化しています。さもなければ取り残されてしまう。それほどに変化が激しいのです。

しかし、専門化が進めば進むほど、ものごとの本質が見えづらくなり、社会への洞察を深めることが疎かになってしまうことに、私は危惧を抱いています。それゆえに、日常から離れ、社会を、そして自己を洞察するアスペン・セミナーは貴重な存在であり、そして社員がアスペンで学んだことを常に心に留めながら仕事をすること、あるいは善く生きるという意義を考えることは、私たちがリーダーシップを発揮する上でも大いに有意義なことなのです。

善き社会を築くために日本アスペン研究所がさらに発展することを心から願い、そしてアスペン精神がさらに広がるために私たちは支援を続けていきたいと思います。

乾杯挨拶

文化・芸術・人文学の復権のために

大原謙一郎

日本アスペン研究所副理事長
公益財団法人大原美術館名誉館長

きょうは、これほど多くの方々をお迎えしてアスペンについて一緒に考えていこうではないかという機会を持てたことを、誠に嬉しく、また光栄に思っております。

私はクラレというケミカル・メーカーで世界中の企業と仲良くなったり喧嘩をしたりしながら新規事業に取り組み、岡山にある中国銀行で日本経済の一番下を支える地方経済について学び、そして倉敷にある大原美術館の経営者として活動してきました。

これまで世界各国のビジネスマン、エンジニア、クリエイターとつき合ってきましたが、その誰もが、ひとたびビジネスの現場を離れると、ゴッホやゴーギャン、あるいは当時最先端の画家だったジャクソン・ポロックについて滔々と意見を述べ、また、あるとき成田空港にドイツ人のケミカル・エンジニアを迎えにいくと、ニューヨークのメトロポリタン歌劇場で上演されたオペラの出来栄えを長々と論じたりしていました。つまり、文化・芸術・人文学の素養を持ち、そしてそのことを日常で語り合っているからこそ、彼ら彼女らはクリエイティブであり得るのだろうということをしみじみと感じています。

いま、日本アスペン研究所は各地で「高校生のためのアスペン古典セミナー」を開催し、岡山でも毎年行われていますが、正直に申し上げると、見当外れの意見もたくさん出てきます。でも、それがいいんですね。自由な意見を述べる訓練はとても大事なことですし、自由な発言をすることは、人の考えをよく聞くことにも繋がるわけです。

実は、岡山の子どもたちは幼稚園児のころから大原美術館で絵を見て育っています。小さいときから文化・芸術・人文学に触れ、そしてアスペン・セミナーでその素養が磨かれた、そういう人たちが、近い未来、日本のみならず世界で活躍するようになる。だからこそ、そのような場をつくることがわれわれの使命なのです。

大原美術館はこれまで新しいことにチャレンジしてきました。そのときに最初に何をしたかというと、創立者である大原孫三郎とその盟友であった画家の児島虎次郎の事跡をしっかり学び直すことでした。ベルギー、パリ、スペイン、中国と、児島虎次郎が歩いた道を、同志たちと一緒に歩いてきました。先ほどのパネル・ディスカッションで猪木先生がおっしゃったように、前を向くために後ろを振り返る、つまりは自分の原点を確かめたのです。そして原点を見据える手助けをしてくれるのが、文化・芸術・人文学の古典をもとに対話を重ねるアスペン・セミナーです。

しかし、いま日本では文化・芸術・人文学が軽んじられ、危機に直面しています。文化・芸術・人文学は知性と感性の拠り所であり、国や社会が拠って立つ基盤であり、市民一人ひとりのたたずまいを整える力です。それが世界という舞台で活躍するリーダーを育てることにも繋がるのです。

新渡戸稲造が英語で書いた『武士道』は、武士道はすばらしい、日本人の精神は騎士道と何ら変わらないと言いながら、しかし「武士道には限界がある。それは武士道の教育には形而上学がないことだ。それでは世界とは勝負できない」ということも言っています。

私たちの国で文化・芸術・人文学の復権を果たすことが、未来を切り拓くための力となるのです。その先頭に日本アスペン研究所が立ち、多くの方々のご支援をいただきながら、アスペン精神がこの国の中に、世界の中に浸透していくことを祈り、そして皆様のご健勝をお祈りいたします。乾杯！

シンポジウムの司会を務められた小串記代さん（株式会社富士ゼロックス総合教育研究所代表取締役社長）

懇親ディナーの司会を務められた高橋浩一さん（TORiX株式会社代表取締役CEO）

◐閉会挨拶

喜びと困難を巡る壮大な時空の旅へ

関根清三

日本アスペン研究所理事
東京大学名誉教授

本日はお忙しい中、日本アスペン研究所創立20周年記念シンポジウムにご参加くださいまして、誠にありがとうございました。この国に灯されたアスペン精神について皆様とご一緒に想いを馳せ、そしてその豊かな可能性について展望を開く、よい機会を持つことができましたことを、とても嬉しく感じております。

先ほど村上先生は、ラインホルド・ニーバーの祈りの一節をもって基調講演を結ばれました。それを受けまして、私もそれに続く言葉を想い起こしたいと思います。「Enjoying one moment at a time, Accepting hardship as a pathway to peace――時々の瞬間を喜び（enjoyし）、そして困難（hardship）を平和に至る道筋として受け入れます」――この一節もまた、リーダーシップの高い志を語ったものと解することができるのでないでしょうか。リーダーは組織をリードする稀有の時間を喜び楽しむとともに、様々な困難に立ち向かう闘いが、その組織に、その組織に集う一人ひとりに、またその家族に、ひいては広く世界に、平和をもたらす道筋となることを信じよう、と。そしてアスペン・セミナーは、この「喜び」と「困難」をコンパクトな形で経験する一つの雛形となると私は考えております。

まず「喜び」についてはどうでしょうか。セミナーには様々な組織の優れたリーダーの方々が集い、夫々の分野からの多様な見方を率直に語られます。これが楽しく、そして有意義でないはずがありません。談論風発、Enjoying one moment の至福の時が自ずと現出します。

では「困難」についてはどうでしょうか。古典のテキストは、しばしばリーダーが直面する困難について語っています。先ほどのパネル・ディスカッションではリーダーとして直面している悩みをパネリストの方々が率直に語ってくださいましたが、セミナーでは悩みや困難を古典という共通の地盤をもとに語り合う点に特色があります。例えばシェイクスピアの『ジュリアス・シーザー』ではノーブル（高潔）なシーザー、アンソニーといった言い方が繰り返され、リーダーにはノーブルさが必要だと示唆されます。それと呼応するように、オルテガは『大衆の反逆』で、ノーブルなリーダーとは困難や義務を進んで負う人であると定義し、それこそが大衆とリーダーの違いだと指摘いたします。また今道友信先生の『エコエティカ』は、リーダーは経済的な利益を追求するとともに精神的なノーブルさを追求することもまた必要ではないかと提言されます。そして「ゲティスバーグ演説」においてリンカーンは、もはやリーダーも大衆も問わず、平和のためにかくもノーブリーに進めてきた未完の事業に、我々も身を捧げようではないかと訴えます。

「ノーブル」以外にも、古典には実に多様な価値観が散りばめられ、それらが様々な角度から突き詰められています。人類の知的遺産として脈々と受け継がれてきた古典は、リーダーが進んで負うべき困難の存在をあぶり出し、掘り下げています。参加者の皆様はhardshipについて人類が考えてきたことの蓄積と智慧の重さに息を呑み、様々な示唆と気づきを与えられる経験をされます。そして最後に、例えば政治的リーダーであったヴァーツラフ・ハヴェルや独創的な哲学をつくり上げオピニオン・リーダーだった西田幾多郎に至って、それまでの対話で辿った様々な問題の系譜と本質が、深い経験と圧倒的な思索によって、或る確かな展望を開くことを実感し、大きな感動を覚えているご自分を発見されるはずです。

しかし考えてみれば、これは実に不思議なことだと思います。セミナーで私どもはホテルや研修所の一室に閉じこもって対話を数日間繰り返しますが、そこにいながらにして、日本からアジア、ヨーロッパを経てアメリカに至る世界一周の旅ができるのです。さらに、古代から現代に至る二千数百年という歴史の旅をするのです。そうした旅への誘いでもありました本日のシンポジウムに最後までおつき合いいただきましたことに、改めて心からの感謝を捧げたいと思います。そして願わくば、この「enjoying」と「hardship」を巡る、時空にまたがる壮大な旅を、いつかご一緒する機会があればと祈念いたしまして、閉会のご挨拶とさせていただきます。

特別寄稿

私とアスペン

雨宮　寛

元東京海上ホールディングス株式会社代表取締役副社長

私とアスペンとの出会いは、2006年にエグゼクティブ・セミナーに参加した時にさかのぼる。その時の体験は私にとってまことに有難く貴重なもので、今に至るまで私を支える大きな柱となっているといっても過言ではない。

今回、事務局から「私とアスペン」というテーマで寄稿を求められたのを機会に、その辺りについて振り返ってみたいと思う。

「今、何故、アスペンか」

「社会の専門化、多様化、分散化、その結果としての瑣末化が進めば進むほど、そして快適な最先端の生活を享受していればいるほど、私たちは狭い『技術的』領域にとどまったり、部分最適に陥ることのないよう、絶えず『何のため』という原点に立ちかえり、透徹した洞察力とトータルな視点をもって、獲得した技術知を真に人間的な知に高めるための方途を探りつづけねばならないであろう。遠く、また深く原典や古典に思索の糧を求め、視野を大きく世界に拡げつつ、現実を直視する勇気と謙虚さを、その思索と結びつけ、自らの判断と行動、そして思想の支柱に磨きをかける。」

これは周知のとおり、日本アスペン研究所の創立にあたって小林陽太郎氏が書かれた「今、何故、アスペンか」の一節だが、セミナーに参加して以来、私は常にこのメッセージを座右において参照している。ここに提起されている課題は、今もなお常に意識し追求していかなければならないものだと思うからである。

まずはこのメッセージの中から２点について触れてみたい。

《絶えず「何のため」という原点に立ちかえる》

会社業務も多様化や専門化がますます進んでいるが、それにつれて業務プロセスも細分化され、もともとは大きな業務を構成する「部分」であったものが独立したもののようになり、果ては自己目的化するに至ると、手続きだけがどんどん肥大化し、膨大な無駄が生じかねない。繁忙度だけが高まり成果につながらない状況が、このようにして社内に蔓延していく危険性はないだろうか。

こういう状況を防ぐためには、確立されているように見える業務プロセスについて、「そもそもこの業務は何のためにあるのか」ということを敢えて問うことが肝要である。社内報告のための書類作りも同様であり、どんどん細密化・精緻化が求められ、時間がかかっていく傾向があるので、これも「そもそも何のための報告なのか」という根本的な問いを発することが必要であろう。

こうした問いの原点は「そもそもこの会社は何のためにあるのか」という根源的な問題意識であり、リーダーは絶えずこの点に立ちかえらなければならないというアスペン創立時の精神は、今でも（あるいは今こそ一層）重いものである。

また、こういう「そもそも論」は、社内でルーティンとなっている業務をきちんとやればよいという人々からは時に強い反発を受けるが、その時もまた「古典に学ぶ」の力の見せ所であり、例えば、敵を作ると分かっていても「神の助力者」として言うべきことを言ったソクラテスの姿などをひとつの支えにすることができるようになったのも、まさしくアスペンのお蔭であったと思っている。

《現実を直視する勇気と謙虚さ》

経営環境の変化が激しく、その変化のスピードもますます速くなっている現在、その変化に対応すべく不断の努力をしていかない限り、社業の成功や発展が覚束ないのは言うまでもない。少しでもその努力が足りなければ、あっという間に取り残されかねないのが現在の事業リスクである。

では、今の会社の状況はどうなのか。それを知るためには勇気をもって現実を直視し、そこで看取される事実に謙虚に学ぶことが必要である。現実は厳しいかもしれないが、リーダーはそれを受け止め、対応していかなければならない。

経営環境の変化が著しく、変革と創造が求められている時代だからこそ、優れたリーダーシップが求められる。ちなみに『リーダーシップの旅』（野田智義・金井壽宏共著、光文社新書）には次のように書かれている。

「マネジメントとリーダーシップは異なる。マネジメントは、複雑性に対処し、組織の安定性と持続性を維持するために機能する。これに対し、リーダーシップは変革と創造を扱う。『見えないもの』を見て、その実現に向けて人々の価値観や感情に訴え、彼らの共感を得て、自発的な協働を促す。」

この表現を借りれば、「見えないもの」は、勇気をもって現実と向き合い、事実に謙虚に学ぶことから見えてくるといえるだろう。そして、人々の価値観や感情に訴えて自発的な協働を組織し、その実現をめざすのがリーダーである。

優れたリーダーの大切な資質の一つが「謙虚さ」だというのは、アスペン・セミナーで古典に学ぶ極めて重要なポイントであるが、それこそが人々を糾合してビジョン（「見えないもの」）を実現させる人間力の源だともいえると思う。

より一層の高みをめざして努力し続ける

最後に、古典に学ぶリーダーのあり方として、「決して『これで十分』と満足することなく、つねによりよいものを求め、より一層の高みをめざして努力し続ける」姿勢が何よりも肝要である、ということについて考えてみたい。

事業活動を展開していく上で留意すべき点として、「成功体験の呪縛」ということがよく言われる。過去の成功体験の上に今の事業活動（或いはそれを担当する自分自身）があるのは事実だが、その成功に満足してしまうと往々にしてそこで思考停止に陥り、その後の事業環境の変化に対応できず失敗することがある。しかし、リーダーはつねに環境変化を直視しつつ、それにいかに対応してよりよい明日を作るかを考え続けなければならず、思考停止は許されない。

ここのところを、アスペン・セミナーでは例えば『パンセ』（考える葦の断章）の「だから、われわれの尊厳のすべては、考えることのなかにある。（中略）だから、よく考えることを努めよう。ここに道徳の原理がある」を読み、対話を通じて考えていく。

「よく考えるとは、どこかで『これでよし』と満足するのではなく、よりよいものはないかを考え続けることではないか」という参加者がいる。「いつも謙虚に事実と相対し、自分のあり方を反省することも含むのではないか」という読みもでる。さらには「今の自分に満足せず、より一層の高みをめざして努力し続ける、そうした姿勢こそ、リーダーに求められる『模範』としての人間性であり、それが『道徳の原理』につながるのではないか」という考え方も披瀝される。これらすべてが感動的に受容されるのがアスペンの対話であり、こういうリーダー像を、対話を通じて古典に学べたことこそ、私にとってかけがえのないアスペン体験であったといえるだろう。

私は今、アスペンのご縁でカントの『純粋理性批判』の読書会や、アダム・スミスの『道徳感情論』を第６版の原典で読む読書会などに参加している。

どこまでできるかはいささか心許ないものがあるが、私も「より一層の高みをめざして努力し続ける」という志をこれからも大切にして、古典に学び続けていきたいと思っている。

特別寄稿

アスペンとの出会い

岩井睦雄

日本アスペン研究所理事
日本たばこ産業株式会社代表取締役副社長

忘れられないお二人の言葉

「もし機会があれば、アスペン・セミナーを受けてみるといいですよ。私も米国アスペンに行って、米国の経営者の教養の深さ、決して短期の利益のみを追求するのではない奥深さを実感したんですよ」

今から15年前、以前からお名前は存じあげていて、講演なども聞かせていただいていた小林陽太郎さんと初めて少人数でお話しする機会に恵まれた際に、米国を中心とした企業の株主至上主義的な風潮に対する批判めいたことを私が申し上げた際のお答えが上記のお言葉だった。そしてそれが、私がアスペン・セミナーを知るきっかけだった。その当時の私は40歳を少し超え、ＪＴで経営企画・ＩＴを担当する部長になったばかりで、富士ゼロックスの会長、経済同友会代表幹事などを歴任された小林さんから見れば、世代的にも役職的にも取るに足らない存在だっただろうが、そんな私の投げかけに対しても本当に謙虚に耳を傾け、真摯に答えていただいたのがとても印象的で、いつか私もアスペン・セミナーに参加できればという漠然とした思いを持った。

それから数年して役員に就任した際に、これも縁だと思うが以前から知り合いだった橋本さんが日本アスペン研究所の事務局長として私を訪ねていらっしゃって、「岩井さん、エグゼクティブ・セミナーに参加してみませんか」とお誘いを受けた。ＪＴではそれまで参加した人はいなかったようだが、すぐに小林さんの言葉が蘇り、その場で「参加させていただきます」とお答えした。

そうして2006年夏、かずさアカデミアパークでの第25回エグゼクティブ・セミナーに参加することとなった。事前にいただいたテキストは、質・量共に負担が大きかったが、元々読書は好きで、何割かは学生時代に読んだことのあるテキストだったので、業務の合間に二度

ほど通しでテキストを読み、感想めいたことをメモして準備万端、一週間とゆとりのある時間割なので、夏休みも兼ねて妻と一緒にリゾート気分で千葉に向かったのを覚えている。

初日、自己紹介やオリエンテーションが終わって初めの「世界と日本」のセッションが始まってしばらくすると、自分の認識の甘さを痛感することになる。モデレーター（本間長世先生と村上陽一郎先生）、リソース・パーソン（今道友信先生、中村桂子先生）の深い博識と、厳格な中にも温かさを感じるコメントを伺い、他の参加者の意見を聴いて、いかに自分の読みが浅く、表層的な捉え方しかできていないか、また、正確に著者の意図さえ読み取っていないことが多々あることも思い知らされた。参加者の中に、今もセミナーのモデレーター等でご一緒させていただいている雨宮寛さん（当時東京海上日動火災保険常務）がいらっしゃって、どのテキストでも、まず全体の構造をしっかり把握し、著者の主張を的確に切り取るような発言をされており、ただただ驚嘆したのを覚えている。

もっともその雨宮さんでさえ、のちにお話を伺うと、「自分はただテキストをなぞっていただけで、対話を通じて、それをどう評価し、どう自分は生きていくのか、そういう風にテキストと向き合っていなかったことに気づいて愕然とした」とのことだった。まさに、いかにテキスト・著者と向き合うか、一つ一つの言葉の意味を深く掘り下げて本質にたどり着くか、そして、そこからよく生きることを思索し、経営リーダーとしての価値理念の軸をどう作っていくか、それがこのセミナーの本質なのだと気づいた。その後、対話や芸術体験の時間を除く休み時間や夜の時間は、テキストと再格闘する時間に費やされた。

最終日の振り返りの中で、本間先生が「古典はクラシックス、その語源は古代ギリシャの国家の危機の際に、艦隊を組むための資金を提供する階級です。皆さんが人生の危機の際に、古典のテキストはきっと頼れる軸を示してくれるでしょう」といった趣旨のお話をされたのが印象的だった。

危機に直面した私を救ったもの

それから程なく、私は食品事業の事業責任者として、中国で委託製造した餃子に農薬が混入し中毒被害が出る事案に直面し、事業存続さえ危ぶまれるような危機に直面する。その際に、本当にたくさんの人々に支えられ、励まされたことで救われたことも多々あるが、本間先生のお言葉通り、古典を通じて多少なりとも自分の中に培われた理念の軸が自分を救ってくれたことを強く感じることがあった。本当に正しいことは何なのか？　今優先すべきは何なのか？　情報が錯綜する中で誠実なコミュニケーションはどうすれば可能か？　セミナー以後、少しずつ古典に親しむことで、そんな価値軸を多少なりとも持てていたことが、自分自身の判断の規矩となり、押しつぶされそうなプレッシャーにも耐えられたのではないかと思う。

特に、私たちがお客様のことを考え、「手軽に、美味しくて、安い」製品を求めて作り込んだバリューチェーンの中で、悪意ある混入を防ぐことができずに起こした事案であり、自分たちの意図が善であっても、結果として悪を及ぼしたことに対してどう責任を取ればいいのか、そんなことを考え、深夜一人で悶々としたこともあった。少し状況が落ち着いてきたころ、読み返したのが今道先生の『エコエティカ』だった。現代社会における科学・技術の進展により、取りうる手段が高度化して影響範囲が広がり、また組織による活動が主になる中で、組織と個人の責任はどうあるべきか、その後もずっと考え続けなければならないテーマを突きつけられた気がした。

そんな経験から、経営リーダーにとって、古典に学び、価値理念に基づくリーダーシップを養成するという日本アスペン研究所の活動の意義を強く確信したこともあり、何か自分でもPay it forwardできないかとの思いで、数年前から主に企業の部長やグループリーダークラス向けのヤング・エグゼクティブ・セミナーでモデレーターやリソース・パーソンを年に数回務めさせていただいている。また、経済的理由から大学進学を諦めざるを得ない学生への給付型奨学金制度を開始した「ジェイティ財団」が支援する奨学生の大学二年時のプログラムの中でも古典をテキストとした対話を取り入れ、私もモデレーターとして毎年学生たちと対話を続けている。

このような活動を通じて感じるのは、先ほどPay it forwardと申し上げたが、私がpayしているのはほんのわずかであり、逆に、同じテキストで対話しても、その時々で一期一会、多様な捉え方、感じ方があり、参加者から様々な学びをいただいていることだ。また、アカデミアの先生方やビジネス出身のモデレーターの皆さんとセミナーや講演会、勉強会などで交流させていただくことで、日常のビジネスの世界だけでは得られない、時空を超えた広がりを垣間見て、その視点からまた現実のビジネスでの戦略・価値創造のヒントが生まれてくることも実感している。

ビジネス界の遠い憧れの星であった小林陽太郎さんとお話しする稀有な機会を得て知ったアスペン、そこから実際にセミナーに行く機会を得て、その後の様々な経験を経て、自分が今アスペンの活動に参画させていただいていることは、本当に感無量である。先日の日本アスペン創立20周年記念シンポジウムにも参加し、この素晴らしい活動がもっと世に広がっていくために、ささやかながら身を捧げたいと決意を新たにしたところである。

2018年度に以下の企業よりご寄附いただきました。

アフラック生命保険株式会社
花王株式会社
日本たばこ産業株式会社
日本みらいキャピタル株式会社
株式会社三井住友銀行
三井物産株式会社
三菱地所株式会社
三菱商事株式会社

日本アスペン研究所 正会員

アクセンチュア株式会社
アサヒグループホールディングス株式会社
アフラック生命保険株式会社
EY新日本有限責任監査法人
エーザイ株式会社
花王株式会社
鹿島建設株式会社
キッコーマン株式会社
医療法人社団 健育会
株式会社 資生堂
清水建設株式会社
新東工業株式会社
ダイキン工業株式会社
東京海上日動火災保険株式会社
東京ガス株式会社
株式会社　東芝
日本たばこ産業株式会社
株式会社野村総合研究所
PHCホールディングス株式会社
ビーウィズ株式会社
富士ゼロックス株式会社
ベルリッツ・ジャパン株式会社
株式会社三井住友銀行
三井物産株式会社
株式会社三越伊勢丹ホールディングス
三菱地所株式会社
三菱商事株式会社

日本アスペン研究所 賛助会員

株式会社アイ・アール ジャパン
SMBCコンサルティング株式会社
公益財団法人大原美術館
オリックス株式会社
亀田製菓株式会社
NPO法人ケア・センターやわらぎ
ゴージョージャパン株式会社
日本みらいキャピタル株式会社
ヒゲタ醤油株式会社

日本アスペン・ソサイエティ・オブ・フェローズ

●終身会員	●一般会員						
池野　智史	青木　秀子	馬本　章弘	菊地　敦子	重松　淳	坪松　博之	東　知則	宮本　裕司
岩井　睦雄	赤塚　庸	梅野晴一郎	菊地　清貴	篠田　邦彦	勅使川原亨	東出公一郎	三輪　茂基
大原謙一郎	秋間　修	遠藤　智久	北島　純	篠原　淳	寺下　史郎	東出　幸美	武藤　和博
岡野　雄治	秋山　靖裕	遠藤　政城	北村　秀夫	徐　正剛	鴇田　滋	久野　哲	村田　幹夫
椎名　武雄	浅野　慎二	老川　英士	木山　啓子	庄司　昌彦	徳田　治子	久野　正人	室脇　慶彦
田川　智	浅辺　公彦	大川　健	清川　栄一	杉浦　健二	豊嶋直穂子	平嶋　竜一	茂木　修
濱口　敏行	浅山　朝美	大久保和孝	清原　大	杉山　健	中井　毅	平山　寧	森　宏之
林　滋樹	東　義和	太田　陽介	楠下　敬之	杉山　繁和	永岡　大治	廣岡　敬之	森野　鉄治
林　葉子	油谷　好浩	大塚　孝之	久芳　珠子	鈴木　英司	中川真紀子	福田　亮	矢内　大介
半田　勝男	安部　順一	大西　康昭	久保　理子	清宮　克良	中嶋　秀隆	福田　孝晴	八幡　俊洋
	天野　慎吾	大場　肇	熊谷　勝広	清宮普美代	永田　亮子	藤崎　義久	藪下　真平
	雨宮　寛	大牧　信介	栗原　裕	高岡　本州	中村　潤子	藤山　知彦	山口　晶子
	飯田　真作	小川　千種	黒木　理恵	高橋　浩一	中村　俊介	鮒谷　周史	山口　裕視
	飯田　裕子	沖　真也	小泉　慎一	高橋　友美	西田　直人	不破　久温	山口　慶剛
	池田　新	小串　記代	古泉　直子	高橋　秀雄	西田　治子	堀内　正紀	山田　豊久
	石井　伸一	奥田せつ子	鯉渕健太郎	髙橋　文郎	西山　昇	牧野　洋子	山田　政幸
	石神　澄子	奥田　環	古上信二郎	高山　千弘	西山　裕子	枡井　和也	山本　健彦
	板垣　靖士	小田　和之	越谷雄一郎	武馬　吉則	貫井清一郎	増田　正昭	八日市谷隆
	板谷　大介	加川紀代子	小杉乃里子	竹本　潔	野口　達夫	松浦　智之	芳澤　宏明
	井手　博	掛江　敦之	小菅　美佳	田﨑　博道	野﨑　貞夫	松田　清人	吉野　次郎
	井手　敬子	梶原　文子	後藤　光利	多田　雅之	野田　和伸	松田　俊介	米倉　裕之
	居戸　利明	加藤　香織	齊藤　賢	田中　陽一	橋本　直樹	松元　崇	米山　俊治
	伊藤　武志	金森　健	坂田　大輔	玉井　孝明	長谷川博史	丸橋　祐次	脇田　一郎
	伊藤　隆介	金澤　祥雄	坂本ゆかり	玉谷　圭子	畑中　秀夫	密山　根成	和氣　正秀
	今井　章子	上條　勉	櫻井　邦男	玉村　勝彦	八野　英典	三村　尚史	渡辺　尚生
	妹川　久人	亀井善太郎	佐々木恵美子	田村伊都子	波戸岡光太	三宅　達也	渡邉真砂世
	入江　一光	川口　泰広	佐々木信雄	田村　浩利	林　恭子	宮阪　元子	渡部るり子
	植田　洋子	川澄　文子	佐藤　義和	田村　史子	林﨑　理	宮嶋勇太郎	
	鵜養　幸雄	川村　喜久	佐野　泰昭	築地勢津子	林田　直樹	宮田　芳文	
	内田　貴和	河村　祥宏	佐野　陽子	辻田　淑乃	原口　貴彰	宮原　大典	
	生方　紀雄	河村　典子	澤谷由里子	土屋　隆司	坂野　俊哉	深山　卓也	

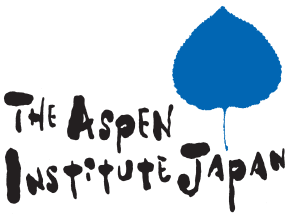
五十音順
敬称略

アスペン・フェロー　No.34
日本アスペン研究所創立20周年記念号

2019年３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
http://www.aspeninstitute.jp/

制作協力：㈲ル・マルス　印刷：富士ゼロックスシステムサービス㈱


THE ASPEN
INSTITUTE JAPAN