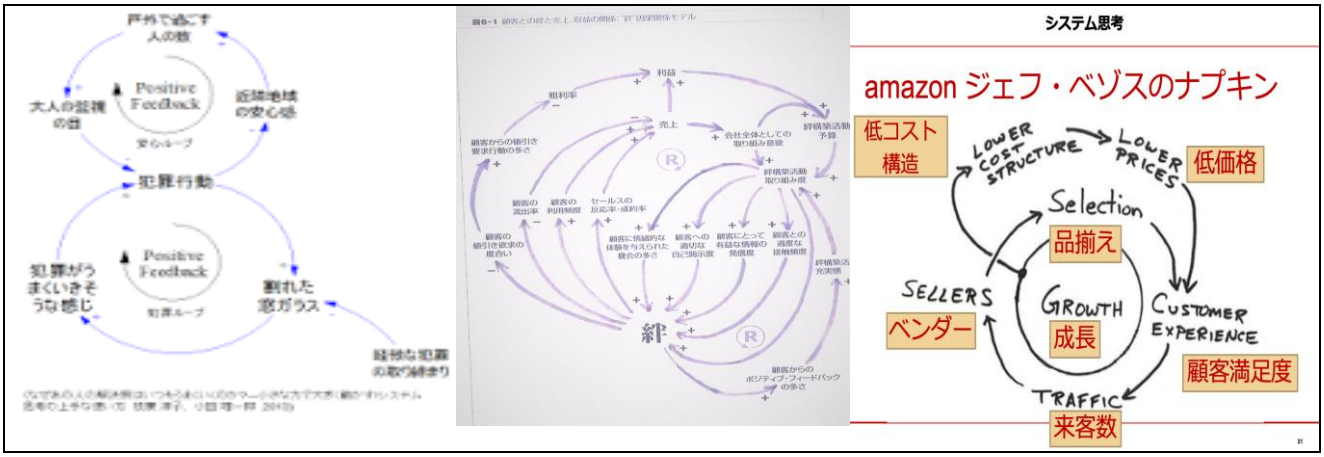
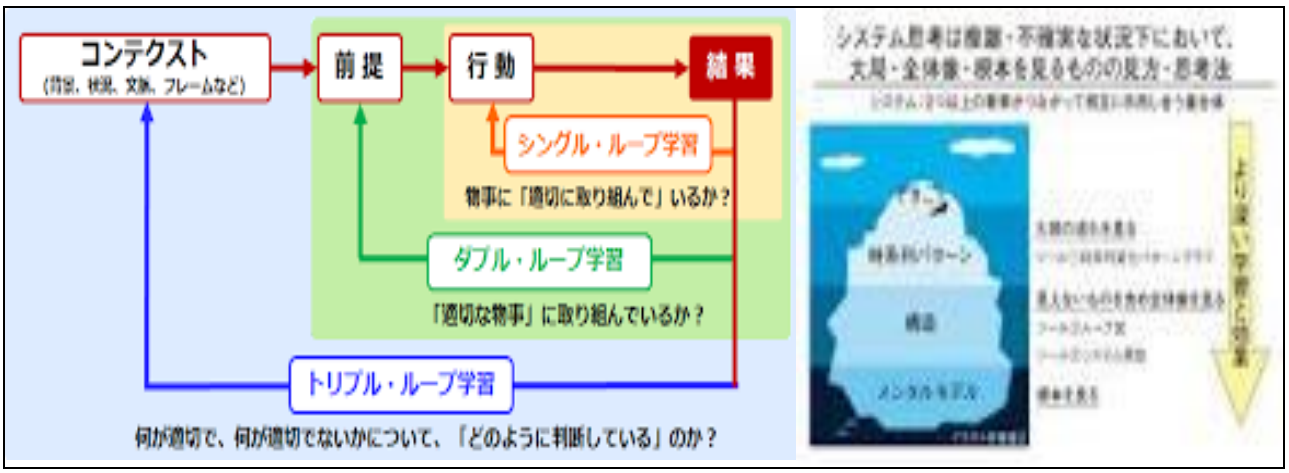
未来創造志塾　19期第5回（2020．9．14）

システム思考とは？





システム思考には、様々な種類のシステムの多様な研究の技法が含まれる。自然界では、システム思考の対象の例として、例えば、大気、水、植物、動物など相互に作用を及ぼす多様な要素を含む生態系があげられる。組織について言えば、システムは、組織を健康や不健康にするように機能する、人、構造、プロセスから構成される。ウィキペディア
歴史・一般システム理論・システムダイナミクス・システムダイナミクス …

事例＝イースター島モアイ像の謎、３大文明衰退の歴史、地球温暖化の仕組み、ダイエット失敗

田坂広志氏著書「直観を磨く」より

７つの技法	対応
１．直線論理だけでは考えない	１．論理構造の思考法
２．二項対立構造で考えない	２．対立止揚
３．個別問題だけを考えない	３．課題回帰
４．狭い視野の中で考えない	４．水平知性
５．文献知識だけで考えない	５．体験知性
６．自己視点だけで考えない	６．多重人格
７．直観の力を用いて考える	７．自己対話

第１．　現在の経験の「反省」
第２．　過去の経験の「棚卸し」
第３．　未来の「目的意識」

アイデンティティの確立が自己の成長を高める！

参考テキスト(出典):企業再構築の仕掛け　バリュー・マネジメント　竹内日祥　現代書林 2006 年 6 月

能力:客観的合理性・・・・個人主義者・・・・分離思考＝客観的(分析)目標達成・・・能力・技術が必要
思想:主体的責任性・・・・共同体主義・・・・統合思考＝主体的(洞察)目的達成・・・思想・哲学が必要

統合思考	分離思考
全体性思考・関係性思考	部分性思考・実体性思考
主体的・直観的・洞察思考	客観的・合理的・分析思考
21 世紀脱近代複雑系パラダイム	17世紀近代古典科学のパラダイム

悪い面:人間の運命はパラダイムに支配される＝パラダイム効果⇒「支配性」「独善性」「盲目性」
良い面:パラダイムは新しい課題・テーマを発見し、成功への意思決定を助けてくれる(120p)
・責任を伴う主体性のある区別を行う――重要などうか？
・自分にとって、この問題はどのような意味があるか？価値があるか？役割か？
　⇒出逢ったことの自分との関係性・意味・価値あるものにする⇒ものの考え方

「信じるから見える」ことにより、人間は成長できる(121p)・・・洞察！
法則:関係性や繋がり、条件―――要素―――システム

アイデンティティの確立が自己の価値を高める＝最終目標「人格完成」(126p)
価値観を改めて定義
第1「この世の中で価値を創造するうえで必要なもの」
第2「自己がいかに価値ある存在であるかを論理的に説明する言葉」
　⇒日本人は、自分の価値観を振返ったことがない！⇒だから価値を語れない！

「自我」と「自己」(129p)
自我⇒主観的自分(客観と主観に分けて考える場合の主観)・・・自分が意識できる自分(表面)
自己⇒主体的自分(相手に対して主体性を持って関わる際の主体)・・・無意識の世界(深層)
　　自己の中には多様な自己が存在、多数の人格、他の人格が入り込んでいる！(集合的無意識)
「自我」⇒他人を意識する自分(プライド・面子)―――自己本位、自己主張
特徴①同一、自律、持続・・・・・画一性・類似
特徴②自己保身、打算的・・・・損得計算
特徴③対立、利己的・・・・・・・・分離・比較検討・分析
　　⇒分離思考―「ペルソナ(仮面・嘘の顔)」――表面的
　　・・・自己と向き合う＝自己の中に他者が住んでいる！⇒統合思考(存在論的に統合)136p

アイデンティティの確立の第1歩は「プラスとマイナスの自己」を知ること(137p)⇒「自己同一性」
「自己イメージ」⇒プラス(好ましい・誇らしい)とマイナス(嫌い・醜い・悪い)
　マイナスの自己イメージ⇒隠したくなる「仮面(ペルソナ)」⇒マイナスをプラスにする(自憤ENR)
自己に探りを入れる3つの方法(139p)
第1の方法:「何を信じている自分であるか」を明確にする⇒「自己信頼性」
第2の方法:「何を理想・目的にして生きている自分であるか」を明らかにする⇒「自己理想性」
第3の方法:「誰を尊敬している自分であるか」⇒自己尊厳性
　―――信じていない場合⇒あなたは、誰からも尊敬されない、信頼されない！
　　真理＝私達は、自分が信じられる人しか、絶対に信じられない！(尊敬・理想・目的)

アイデンティティの確立とは人格完成である（140p）
「自己概念」=自己を認識する主体です。
「自己」と「他者」との相互に主体的な関係性が、今、ビジネスにとって最大の課題

我々は、「自己」の中に自分が心から信じられる「自己」を見出せるか。
この命題の「解」が今、求められています。
我々は、真の自分自身、即ち究極の「自己」の存在を確認し、この「自己」の中から充分にして、且つ完全に信じられる「自己」を見出した時に、始めて自分を信じることが出来るに至るのです。

次に我々は、その同じ「自己」を自分以外の「他者」にも見出せるか。
そして、その他者自身もまた「自己」の中に信じることのできる「自己」を見出すことが出来た時、我々もまた、改めて心からその「他者」を信じることが出来るのです。

そのような私と、その他者との相互に主体的な関係性を通し、その相手もまた。私を心から信じることの出来る明確な根拠を「自己」の中に見出すことが出来るのです。

このような人間どうしの複雑な関係性が含む、普遍的な法則性につき、人間どうしは互いに真摯に学ぶべきです。
それこそが、現代のビジネスの現場を通して知らされる経営人間学にとって最重要な課題なのであります。
（竹内日祥上人レジメより）

リーダーが持つべき4つの勇気
① 現状の自己にとっての価値観、行動様式、思考態度に満足せず、更に自己のあり方を求める勇気
② 自己の現状を革新し、自分の問題や課題を率直に認め、自己と向き合う勇気
③ 他人の意見や考え方を素直に学び、自己の足らざるを認め素直に学ぶ勇気
④ 今すぐ、ただちに自己と向き合う為の小さな第一歩の行動を踏み出す勇気
⇒自己アイデンティティの確立

人間の思考模式	
自我人格	自己人格
仮面をつける自分	素顔、真顔の自分
部分的、自己主張の思考	全体的、自他共存の思考
客観的、合理的思考	主体的、関係的思考
分離的自我	統合的自己

参考資料　別途

①「アンラーニング」 人生で失敗する本質的原因は、そのすべてが思考性の欠陥にある
②「有機体複雑系システム思考」 ビジネスで頻繁に起きる問題解決のための7つの課題

未来創造志塾　19期第5回（2020．9．14）

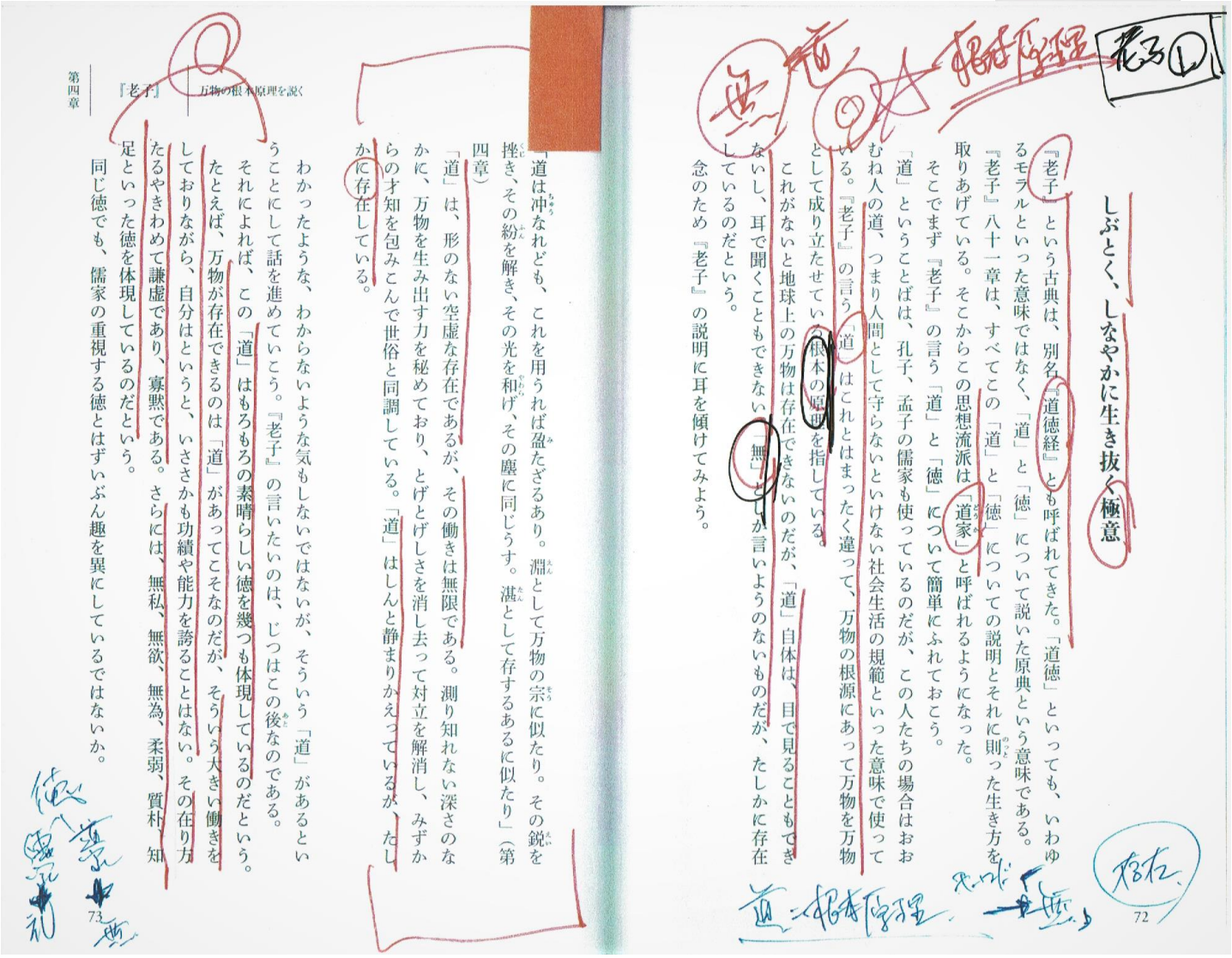
ビジネスに効く中国古典　「論語」人間観察力の極意

老子　万物の根本原理を説く

道＝無為自然（キーワード＝無・存在・見えない）

儒教＝徳＝礼+儀・・・教える！

しぶとく、しなやかに生き抜く極意（72p）



しぶとく、しなやかに生き抜く極意

『老子』という古典は、別名『道徳経』とも呼ばれてきた。「道徳」といっても、いわゆるモラルといった意味ではなく、「道」と「徳」について説いた原典という意味である。

『老子』八十一章は、すべてこの「道」と「徳」についての説明とそれに則った生き方を取りあげている。そこからこの思想流派は「道家」と呼ばれるようになった。

そこでまず『老子』の言う「道」と「徳」について簡単にふれておこう。

「道」ということばは、孔子、孟子の儒家も使っているのだが、この人たちの場合はおおむね人の道、つまり人間として守らないといけない社会生活の規範といった意味で使っている。『老子』の言う「道」はこれとはまったく違って、万物の根源にあって万物を万物として成り立たせている根本の原理を指している。

これがないと地球上の万物は存在できないのだが、「道」自体は、目で見ることもできないし、耳で聞くこともできない「無」としか言いようのないものだが、たしかに存在しているのだという。

念のため『老子』の説明に耳を傾けてみよう。

「道は冲なれども、これを用うれば盈たざるあり。淵として万物の宗に似たり。その鋭を挫き、その紛を解き、その光を和げ、その塵に同じうす。湛として存するあるに似たり」（第四章）

「道」は、形のない空虚な存在であるが、その働きは無限である。測り知れない深さのなかに、万物を生み出す力を秘めており、とげとげしさを消し去って対立を解消し、みずからの才知を包みこんで世俗と同調している。「道」はしんと静まりかえっているが、たしかに存在している。

わかったような、わからないような気もしないではないが、そういう「道」があるということにして話を進めていこう。『老子』の言いたいのは、じつはこの後なのである。

それによれば、この「道」はもろもろの素晴らしい徳を幾つも体現しているのだという。たとえば、万物が存在できるのは「道」があってこそなのだが、そういう大きい働きをしておりながら、自分はというと、いささかも功績や能力を誇ることはない。その在り方たるやきわめて謙虚であり、寡黙である。さらには、無私、無欲、無為、柔弱、質朴、知足といった徳を体現しているのだという。

同じ徳でも、儒家の重視する徳とはずいぶん趣を異にしているではないか。

「上善は水の如し。水は善く万物を利して争わず、衆人の悪む所に居る。故に道に幾し」

…最も理想的な生き方は、水のようなものである。水と同じように逆らわない生き方をしてこそ、失敗を免れることができるのだ。　事例＝「黒田如水」「水は方円に随う」

第1、　柔軟性

第2、　謙虚さ

天も地も永遠に続いていく。なぜか。自分のために生きようとしないからである。だから永遠の生命を与えられるのだ。「道」を体得した人物も同様である。自分から先に立たないので、かえって人から立てられる。

自分を度外視してかかるので、かえって人から重んじられる。

自分を捨ててかかるので、かえって自分を活かすことができるのだ。

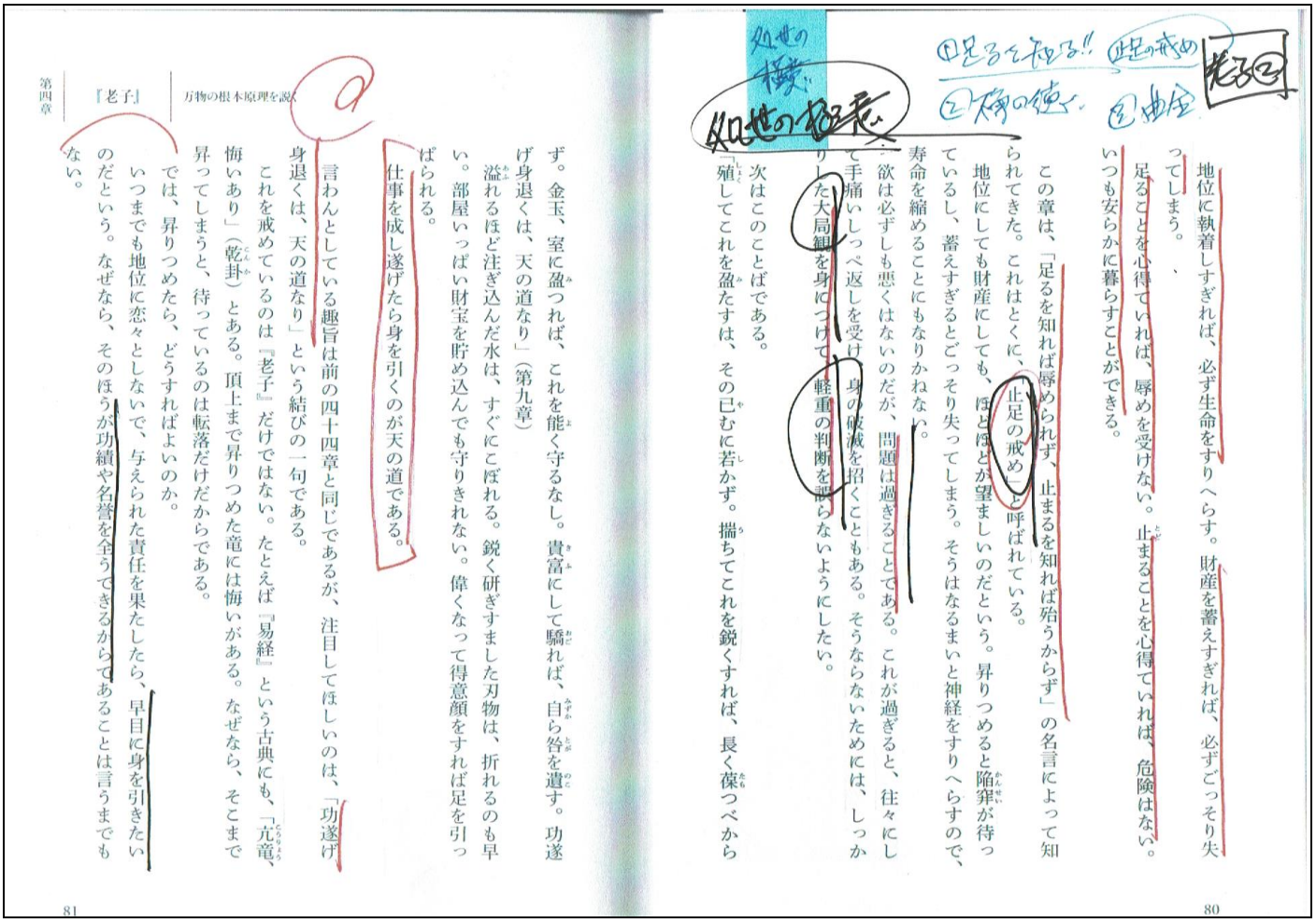
・・・私心を捨てよ、無私であれ。それが人を生かす道なのだ。

無為無欲＝何もしないという行動にも意味がある！（自然体）

老子処世の極意

1．足るを知る「止足の戒め」
「足るを知れば辱められず。止まるを知れば危からず。以って長久なるべし」
地位と生命と、どちらが大切か。
生命と財産と、どちらが重要か。
得ると失うと、どちらが苦痛か。
地位に執着しすぎれば、必ず生命をすりへらす。財産を蓄えすぎれば、必ずごっそり失ってしまう。
足ることを心得ていれば、辱めを受けない。止まることを心得ていれば、危険はない。いつも安らかに暮らすことができる。

「功遂げ身退くは、天の道なり」＝晩節を汚さない潔い引き際



地位に執着しすぎれば、必ず生命をすりへらす。財産を蓄えすぎれば、必ずごっそり失ってしまう。足ることを心得ていれば、辱めを受けない。止まることを心得ていれば、危険はない。いつも安らかに暮らすことができる。

この章は、「足るを知れば辱められず、止まるを知れば殆うからず」の名言によって知られてきた。これはとくに、止足の戒めと呼ばれている。

地位にしても財産にしても、ほどほどが望ましいのだという。昇りつめると陥穽が待っているし、蓄えすぎるとごっそり失ってしまう。そうはなるまいと神経をすりへらすので、寿命を縮めることにもなりかねない。

欲は必ずしも悪くはないのだが、問題は過ぎることである。これが過ぎると、往々にして手痛いしっぺ返しを受け、身の破滅を招くこともある。そうならないためには、しっかりした大局観を身につけて、軽重の判断を誤らないようにしたい。

次はこのことばである。

「殖してこれを盈たすは、その已むに若かず。揣ちてこれを鋭くすれば、長く葆つべからず。金玉、室に盈つれば、これを能く守るなし。貴富にして驕れば、自ら咎を遺す。功遂げ身退くは、天の道なり」（第九章）

溢れるほど注ぎ込んだ水は、すぐにこぼれる。鋭く研ぎすました刃物は、折れるのも早い。部屋いっぱい財宝を貯め込んでも守りきれない。偉くなって得意顔をすれば足を引っぱられる。

仕事を成し遂げたら身を引くのが天の道である。

言わんとしている趣旨は前の四十四章と同じであるが、注目してほしいのは、「功遂げ身退くは、天の道なり」という結びの一句である。

これを戒めているのは『老子』だけではない。たとえば『易経』という古典にも、「亢竜、悔いあり」（乾卦）とある。頂上まで昇りつめた竜には悔いがある。なぜなら、そこまで昇ってしまうと、待っているのは転落だけだからである。

では、昇りつめたら、どうすればよいのか。

いつまでも地位に恋々としないで、与えられた責任を果たしたら、早目に身を引きたいのだという。なぜなら、そのほうが功績や名誉を全うできるからであることは言うまでもない。

2．不争の徳
「善く士たる者は武ならず。善く戦う者は怒らず。善く敵に勝つ者は与わず。善く人を用いたる者はこれが下となる。これを不争の徳と謂い、これを人を用いると謂い、これを天に配すと謂う。」
・・・人を生かす道、天の意志

3．「曲全」
弱者がみずからの弱さを逆手にとることによって、しぶとく逆転を図る生き方である。
・・・危機を機会に（コロナを活かす）・・・HIS 澤田社長

魅力的なリーダー像

「太上は下これあるを知る。その次は親しみてこれを誉む。その次はこれを畏れる。その下は、これを侮る」
最も理想的な指導者は、部下からことさら意識されることはない。
その次は部下から敬愛させる指導者。さらにその次は部下から恐れられる指導者。最低なのは部下からバカにされる指導者である。
・・・指導者ぶらないリーダーに国民は帰服する（日本では天皇陛下）

和光同塵
大国を治むるは、小鮮を煮るがごとし
ベンジャミン・ホフ 「クマのプーさん」・・・無為を体現
柔弱は剛強に勝つ＝信長と家康、項羽と劉邦、曹操と劉備玄徳

項羽と劉邦（司馬遼太郎著）

項羽と劉邦から学ぶ "人間力としての真のリーダーシップ"とは …

sanbohtown.casio.jp › コラム一覧
高祖《こうそ》**劉邦**《**りゅうほう**》は、今から 2200 年以上も前の紀元前 202 年に中国の漢王朝を築いた人物です。東アジアにおいて、100 年以上続く王朝を建設した創始者の中で、高祖**劉邦**ほど謎の多い人物は存在しません。

中国の乱世の戦国期・・・「秦」から「漢」の時代変遷
中国と日本の人間性・戦争のあり方の違い
リーダーのあり方、参謀・部下・組織の在り方、処世術
思想・哲学
法家思想（秦の始皇帝・中央集権官僚組織）
需家
道家（老荘）
兵家

登場人物
項羽
范蠡

劉邦＝（侠）
蕭何
張良
夏侯嬰
韓信
黥布・彭越

中国では、リーダーの役目は「流民を食わせる」ことが一番重要！

司馬遷「史記」

「勝利の方程式」３年に一度は変えなさい！

参考テキスト：３年に一度は「勝利の方程式」を変えなさい　サマンサタバサ寺田和正　サンマーク出版

「勝利の方程式」を否定し続けること―――不況はチャンス！
人が成長していくためには、ポジティブに「自己否定」することが必要なのです。
「感じて、考えて、行動した」
――行動は２回目から「結果」として表れる！…行動には必ず結果が伴う
――「考える」と「考えたつもり」の差…行動こそ真実…具体的な方法を真剣に考える！
――「仮説」と「検証」を繰り返し、感性を磨き続けていると敏感になっていく！

「なぜ」と問うのではなく、「どうすれば」と問え！
――なぜできないのかと「出来ない理由」を問うのではなく、
　どうすればできるのかと「出来る方法」を問えばいい。

好き嫌いをはっきりさせる！
――好きな人としかつきあわない
――楽しくない仕事には「隠れた弊害」が山ほどある。
　…仕事が楽しくない！⇒経営の悪化よりも人間関係にある！
　…嫌いな人との人間関係をすべて清算する⇒自分の感性に背いた時、必ず仕事はダメになる
――人間関係は間口を「狭める」ほど広がっていく！
――「好」と言えないリーダーに成功はない！

どんなときも高い目線を持ち続ける！
――「たまたま」は高い目線の人にやってくる！（ヒルトン姉妹・ビヨンセ）
――目標を立てる前に「なりたくない自分」を描きなさい。
　…「高い目標」は「高い目線」から導き出される！
　…「夢物語」で終わらせないためのメジャーメントを持ちなさい（測定基準）
　…「目標」は達成するずっと前に書き換えろ！
　…「目線の高さ」は細部にこそ表れる！⇒大切なこと、目の前の仕事をどれだけお客の立場

運のいい人とつきあい、自分の運を信じる。
――運の強さは「言葉遣い」で決まる！⇒感謝の心
――運の強い人や周囲の助けを得て上がっていく！⇒人の助けを得られるか否かが分かれ目。
　…どんな言葉を使うか、どんな思いを発しているか？がその人の運命の良し悪しを決定。
――運の強い人には２種類いる
　① 本当に感謝とポジティブなマインドを持った運のいい人
　② 他人の運を吸い上げてしまう人⇒「ありがたさ」を見せつける！
――自分で自分の運を信じる！（一番大事なこと）
　…「高い志」と「努力」がスタープレーヤーを育てる⇒魅力として感じる

自己を否定し勝利の方程式を変える
――自分を変えるきっかけは「怒り」の中にある
　成長するとは、変化すること⇒チャンスは「文句を言わない人」にやってくる
――３年ごとの自己否定が人生の転機となる⇒「幸せな未来」は変化の先に訪れる
　「仕事を手放す」ことが次なる成長を作り出す
　成長は「できる」と信じた人にやってくる