

## 第83回アブダクション研究会開催のご案内

アブダクション研究会  
世話人 福永 征夫  
TEL & FAX 0774-65-5382  
E-mail : [jrfd117@ybb.ne.jp](mailto:jrfd117@ybb.ne.jp)

事務局 岩下 幸功  
TEL& FAX 042-356-3810  
E-mail : [yiwashita@syncreate.jp](mailto:yiwashita@syncreate.jp)

第83回アブダクション研究会の開催について、下記の通りご案内を申し上げます。

### (1) 第82回アブダクション研究会のご報告をします

◆12・1・28(土)に開催致しました前回の第82回アブダクション研究会は、山田 善教氏(システム自動化研究所)に『「自らをイノベートせよ!」ーP・F・ドラッカーの最新にして最後の言葉に学ぶー』というテーマで、解説発表をしていただきました。

◆山田先生には、企業経営に関する豊かな知識とご経験を基づいて、メインテーマの「ドラッカーの遺言」と「知の巨人ドラッカーの自伝」の二書だけではなく、ドラッカーの他の著作——「創造する経営者」・「未来企業」・「チェンジ・リーダーの条件」——の概略にまで、幅広く多角的に言及していただきました。

◆今回のテーマでは、物質や生命ではなく、社会や経済と人間を扱うマクロで広域的な理解と実践のための知識について、真に有意義な研鑽の機会を手にすることが出来ました。

◆ご発表者のご出席の皆様には心から感謝し、お礼を申し上げます。

◆以下に再録しますのは、ピーター・F・ドラッカー＝窪田恭子訳「ドラッカーの遺言」(OG・講談社)の骨子と考えられる部分に絞って、世話人が抜粋をした内容です。時間と空間の視野が広くて深い、ドラッカーの思想が濃縮され、最後の言葉として語られた、その内容のポイントなのです。皆様には、何卒、熟読をされ、玩味をしていただいて、長く研鑽と実践のためにお役立て下さい。

\*\*\*\*\*

[1] 新しい秩序へと向かう、混迷した世界の中で、重要な役割を担う二つの国があります。一つはイギリス、そしてもう一つは——、他でもない、あなたたちの国・日本です。

[2] イギリスには大西洋をはさんでヨーロッパとアメリカを、そして日本には太平洋をはさんでアジアとアメリカを結ぶ「橋」になることが求められています。異なる価値観が共存していく世界では、政治的にも、経済的にもバランスを取っていく必要がある。ヨーロッパの一部であり、同時にアメリカの一部であるイギリスと、アジアに位置しながら史上稀に見る西洋化に成功した日本とが、その舵取りを果たしていく責任を背負っているのです。

[3] 労働市場の変化には二つの側面があり、「労働の質」の変化には二つの側面があり、「労働の質」と「労働を担う世代」の両面で進行しています。「質」の変化としては、ブルーカラーが担ってきた「労働集約」的な仕事が重みを失い、ホワイトカラーが中心を成す「頭脳集約」的な仕事、すなわち「知識労働」がますます重要性を増してきました。

私がかねて、現代の国際競争において意味を持つのは唯一、「知識労働における生産性」のみであると指摘してきましたが、その傾向がますます強まっています。

[4] 労働の質を劇的に変えた原因は、企業に生じた大きな変化にあります。バブル期の日本企業に代表されるように、かつての国際企業はさまざまな国にできるだけ多くの資産を「保有」することを重視し、いかに資産——土地であれ、企業であれ——を増やすかに狂奔しました。

しかし、21世紀の国際企業が最重視しているのは「戦略」です。いかに効率的に経営できるか戦略を練り、研究・開発をコントロールしていくかに知恵を絞る頭脳労働＝知識労働が、その中心を成しているのです。

[5] 議論をすべきは「雇用の輸出」に対する不安についてではありません。

事業計画を立案し、設計やデザインを考え、マーケティングや研究開発に知恵を絞ること、そして自らがける必要のないものを選別してアウトソーシングすること——すなわち、「戦略」を管理する経営構造の確立こそ、知識労働時代の最も重要な課題であるべきなのです。

[6] そして知識労働者の生産性を高くするためには、彼らを単独ではなく、チームに組み入れることが必要となります。専門知識は単独では生産的ではなく、他人の知識と統合されることで初めて有効に働くものだからです。

私はよく、知識労働者を独奏者に喩えますが、彼らは基本的に自分自身が専門とする、限られた狭い分野にしか関心を持っていません。

したがって、さまざまな専門知識を有する知識労働者を集団にし、チームとして機能させることが、彼らの生産性を高めるためには必要不可欠なのです。

[7] 多数の知識労働者をチームとしてまとめ、高度に分化された専門知識を統合して機能させるには、これからの企業、なかんずくその経営トップには、彼らを管理・監督する能力が求められます。

個々の知識労働者の持つ専門知識に精通し、彼らを映し出すプロジェクターとなること——すなわち、知識労働者の目となり、耳となり、口となることが、経営トップに欠くべからざる能力として問われる時代になりました。

[8] 東洋に属しながら西洋の一部になり得たことが、日本を成功に導いた最大の要因ですが、その結果、日本は非常にハイコストな国になってしまいました。ハイコストな日本が生きていくためには、絶えずイノベーションと、それによって生み出される新しい価値を輸出し続けていくことが要求されます。

[9] これからの日本にとって最も重要となるのは、情報技術におけるイノベーションをいかに達成していくかを学ぶことです。情報経済において欠くべからざる情報技術の分野では、これまでのところ日本はつねに追随国に止まっており、一度もリーダーたり得ていません。

日本には情報技術に関する潜在能力はありますが、いまだ成果を挙げることができずにいます。情報技術の分野でイノベーションする術を学び、進展する情報経済の中でリーダーとならなければ、日本が生き残る道はないでしょう。

[10] ……日本人のものの考え方において大きなリスクとなり得る点を指摘しておきましょう。

あなたたちの多くが「問題重視型」の思考様式に囚われていて、「機会重視型」の発想を持っていないことを危惧しています。

現在の日本で好調を維持している企業は、例外なく機会重視型であり、決して単なる輸出企業はありません。反対に問題を抱える企業が多くある小売業界には、問題重視型の会社が見受けられます。問題を放置することは許されませんが、問題のみに目を向ける姿勢は、過去の悪しき慣習を復活させる行為と等しいことを理解しておいてください。

[11] ……私たちはいま、転換期に生きています。ところが、多くの人々は、そのことを理解していません。変化は予測できず、理解することも困難で、まなが考える常識に反する形で起こるからです。しかし、変化した現実を考え方をすり合わせていく過程にこそ、好機は訪れます。

[12] 人は誰でも昔の思い出をよく憶えているものです。  
たとえば、20代で政治家になった人は、この時期に政界における人格を形成し、何年経ってもそのころ身につけた行動様式を覚えています。  
50代になったいまも、彼は30年前の現実に即して行動しているのです。  
しかし、そこに止まっていたら、変化した現実を理解することはできません。

[13] 社会の変化も同様で、過去の現実に即した問題重視型の思考では、いま起こっている変化に気づくことができません。  
現実における変化には、二つの特徴があります。前回とは決して同じにならないこと、そして、机上で考える変化より先に現れること、です。  
このことを理解しなければ、変化を危機と見誤ってしまうでしょう。  
日本に起こっていることは危機ではありません。――日本に起こっているのは、変化なのです。

[14] 「経営」という言葉が誕生したのは、いまから100年ほど前、1910年代のことでした。ずいぶん昔と捉えることもできますが、非常に新しい、つい最近の出来事であるとも言えます。  
それ以前は、企業や組織における事業は、その所有者が執り行うものであると誰もが思っていました。企業や組織の所有者でない者が、専門家として経営に携わるという形態は、第1次世界大戦の直前に登場したのです。当時、アメリカではモルガン財閥の祖である J・モルガンが職業としての経営者を創り出し、同じころ日本やドイツでも職業経営者の芽が開き始めていました。  
しかし、まったく新しい組織社会の実現を可能にした、「職業経営者」の誕生というイノベーションが、真に社会に受け入れられたのは、第1次世界大戦が終結した後のことでした。

[15] 歴史上初めての職業経営者は企業において誕生しました。しかし、この新たな社会的機能が真の意味で重要な役割を果たし得たのは、企業のみならず、病院や大学、果ては教会まで、あらゆる組織において有効な存在であったからです。  
20世紀の社会の発展は職業経営者の発展によって成されてきた、と言っても過言ではありません。

[16] 「経営の本質とは何でしょう？」――こう問われるたびに、私が問い返す三つの質問があります。  
①「あなたの事業は何か？ 何を達成しようとしているのか？ 何が他の事業と異なるところなのか？」  
②「あなたの事業の成果を、いかに定義するか？」  
③「あなたのコア・コンピタンス(独自の強み)は何か？」

[17] 先の三つの質問を一言で言えばこうなります。  
「成果を得るために、どんな強みを活かして、何をしなければならないのか？」 経営の本質は、すべてこの一言に言い表されています。  
前世紀の経営に求められたものも、そして新しい世紀における経営の本質も大した違いはありません。  
「どんな長所を活かし、何をすることで、どれだけの成果を上げるのか？」 すべてこの一言に集約されているのです。

[18] ただし、過去100年間の時代の移ろいによって組織社会が伸展し、一つだけ変化したことがあります。

実に多数の、そして多様な組織が誕生したことです。組織が少なく、経営者がそれほど必要でなかった時代には、経営は生まれながらの天才に頼り切ればよかった。けれども、組織が激増した現代では、膨大な数の経営者を必要とするようになりました。

そこに、“道具”としての経営科学が登場してきます。

[19] …長い年月をかけた、そしていまも現在進行形で続けられている医学研究の成果により、一握りの天才だけでなく、多くの医者のごく普通の治療効果を挙げられる時代になりました。医者が実践する医学は、医学研究者の地道な努力によって支えられているのです。

経営も同じです。経営科学者が探究した経営手法が経営者を支え、かつてごく限られた傑出した才能の持ち主にだけ可能だった経営を、多くの人に遂行可能な業務へと転換してきたのです。

逆に言えば、現代の経営において、経営者は経営科学者を道具として使いこなす必要があるのです。

[20] ただし、経営科学がリーダーを育成する役割を担っていると考えるのは誤りです。

医学研究は、医学会をリードする天才的な医者を育て上げることを目的としたものではなく、多くの人間を死なせずにすむ、医者としての役割をまっとうできる人材を教育するためになされています。

同様に、経営科学の務めも“スーパー経営者”を創り出すためにあるのではなく、経営能力のある普通の人間を数多く育てることに力点を置いているのです。

結果が伴っているかどうかはともかく、私自身が目的としてきた経営科学の発展も、普通の人間が良い仕事をできるようにすることを目指してきました。

[21] そもそも、リーダーを育てることなどできません。

もう一度、医学に例証を求めれば、「普通の人間に、いかに良心のある診断・治療をするように教えるか？ どうすればそれは可能になるか？」と問うことだけが、教えられる内容のすべてなのです。

しかし、このように問う姿勢にこそ、すべての解答が隠されています。この問いかけを経営に置き換えれば、次のようになるでしょう。

「われわれの事業の目的は何か？ そのために何をすべきなのか？」

日々の仕事に自ら動機を持っている人は、すべからくこのような問いかけを意識する習慣を有しています。そして有能な人材とは、まさにそうした習慣を持った人のことなのです。

[22] 「目的は何で、その達成のために何をなすべきか？」

この問いかけは、あらゆる組織、あらゆる職業を通じて変わることのない普遍的な質問です。組織や職業の違いによって変化するのは、その答えだけ——何を目標しているのか、そのために何から手をつけるのか、そのことの理解なしに、経営はただの一步も歩みを進めることはできません。

[23] 普通の人間が良い仕事をできるようにする——経営科学の基盤を成すこの考え方に信を置く私は、「生まれつきの能力」というものを信じません。

偉大なリーダー、カリスマ、スーパー経営者……、さまざまな呼称がもてはやされてきましたが、すべて危険で馬鹿げた考えです。“不世出の存在”など迷信であり、すくなくとも私は賛成しかねます。

[24] 「もう十分」なのではないでしょうか？

誰もがリーダーを望みますが、ヒトラーやスターリン、毛沢東らを持ち出すまでもなく、過去100年間の歴史の中で、私たちは誤ったリーダーの例を数え切れぬほど見てきました。私たちに必要とされているのは、リーダーを待望する姿勢ではなく、リーダーの登場を恐れることなのです。

「彼らが象徴しているもの」や「彼らが代弁する価値」が信頼に値するか、それを見極めることなのです。

もう一度言います。  
カリスマ性というものに対しては、不快感を抱くべきです。

[25] カリスマの否定ということに関しても一言申し述べれば、私は現在のアメリカ企業の多くに対して、投資をしようという気持ちになれずにいます。

先にアメリカにおける職業経営者の創始者として紹介した J・P・モルガンはかつて、「いかなる組織においても、いかなる企業であっても、トップの人間が一般社員の20倍を超える給料を得るようであれば、それは誤った経営である」と断じました。・・・

J・P・モルガンが作ったこのルールは、いまなお有効です。私がアメリカ企業への投資意欲を失ったのも、このルールに従ったからです。”スーパー経営者”たちが得る高額な報酬ほど、恥ずべきものではありません。

[26] ”スーパー経営者”信奉を生み出す、現在の経営観の危険性をもう一つ指摘しておきましょう。経営を、まるでそれ自体が独立して存在しているかのように見なすことは、やがて組織を崩壊に追いやることとなります。経営とは、社会において機能している組織が、自身の内なる一つの器官として頼るべき存在であり、あくまで組織のために存在しています。

言い換えれば、経営とは組織の僕であり、そのことを忘れた経営はすべて誤った経営です。そして、誤った経営は組織を破壊してしまふ。いかなる地位であれ、経営者もまた組織の僕であり、そのことを失念した瞬間から、その経営者は自ら組織に害を及ぼす存在へと身を落とすのです。

[27] では、優秀な経営者、優秀なリーダーとは、どのような存在なのでしょう？

・・・私は70年に及ぶ長い歳月の中で、幾人ものリーダーたちと交わってきました。彼らは誰もが個性的で、誰一人として似ている人はいませんでした。

この経験から私が理解したのは、「人はリーダーに生まれぬ」という事実です。生まれつきのリーダーなど存在せず、リーダーとして効果的にふるまえるような習慣を持つ人が、結果としてリーダーへと育つのだ、と。

[28] ならば、リーダーとして効果的にふるまえる習慣とは、いかなるものなのでしょう？

まず誤解を解いておきたいのは、自分が先頭に立って事に当たり、人々を引っ張っていく姿勢など、まったくもって必要ないということです。

有能なリーダーに共通する習慣の一つめは、「やりたいことから始めることはない」ということです。彼らはまず、「何をやる必要があるか」を問います。

[29] 第二次世界大戦が終幕を迎える直前、1945年の4月に大統領に就任したハリー・S・トルーマンの例を引きましょう。

史上唯一、四選され、偉大な大統領と称された先代、フランクリン・デラノ・ルーズベルトの死に伴い、アメリカのトップに立ったトルーマンは、国内問題には非常に興味を持っていたものの、外交問題についてはまったく知識を欠いていました。しかし、スターリンやチャーチルらとの会談で外交政策の重要性を認識した彼は、すぐに経験豊富な人材を探し出し、國務長官と国防長官に任命、その後の四年間、毎日朝の二時間を外交問題のレクチャーを受けるために当てたのです。

國務長官と国防長官からそれぞれ一時間ずつブリーフィングを受け、「何をすべきか」を考え抜いたのです。

[30] 大統領に就任した時、トルーマン自身が最も実行したかったのは、ルーズベルトが志半ばでやり残していった「ニューディール政策」の完遂でした。先代の遺志を継ぎ、自らも信奉する経済政策を国内で推し進め、社会改革を実現する。トルーマンはアメリカ国内の問題にこそ、傾注したかったのです。

しかし彼は、「自分がやりたいこと」への誘惑に打ち克ち、風雲急を告げる国際社会の難局を切り抜けるべく、喫緊の課題である外交政策――いままさきこと――を断行することを決意しました。

「何をしたいか」ではなく、「何をすべきか」を考えて行動したトルーマンは、最高にして最大の功績を残した大統領であると言えるでしょう。・・・

[31] 有能なリーダーに共通する二つめの習慣は、「何をすべきか」を考え抜いた後に、その中のどれが「自分の仕事なのか」を問うことです。

言葉を換えれば、なすべきことのうち、「何が自分に適しているか」あるいは「何が自分に適していないか」を突き詰める作業を行うということです。

この習慣を持つ人は、とりもなおさず「自分が何を得意としているか」を的確に把握しており、同時に「自分は何が不得手なのか」についても熟知しています。

そして三つめの習慣として、「不得手なことは、決して自ら手がけない」ことを徹底しているのです。

[32] 自分が得意としない仕事に直面した時、「これは自分の仕事ではない」と認めることができ、そのことを得意とする別の人間に一任する――自分にできないことがあると認めるのは得てして簡単ではありませんが、有能な人間は自分がすべきでないことを知っています。

そしてもっと重要なことに、得手・不得手が人生を通じて変化することもまた、十分に心得ているのです。

[33] ・・・20世紀を代表するピアニストであるルドルフ・ゼルキンは、20代から70代にかけてドイツの古典音楽の演奏を得意としていました。

ところが80歳を迎えた彼は、ある日突然、現代フランス音楽が得意であると気づき、以来レパートリーに変更を加えたのです。

その彼が、決して弾くことがなかったのがロシア音楽でした。

「私には向いていない」なぜロシアの名曲を演奏しないのか、と訊ねた私への答えがこれでした。どんな職業であれ、有能な人は自分の得意・不得意を熟知しています。そしてそれを知り抜いているがために、変化が生じた際には柔軟に対応することができるのです。

[34] 有能なリーダーはなぜ、「自分がすべきではない」と判断することができるのでしょうか？

それは彼が、自ら属し、率いる組織に対し、責任を負っていることを知っているからです。企業であれ、非営利組織であれ、はたまた政府機関であれ、その組織にとって何をすべきことが有益か、と絶えず問い続けているからです。

そのような習慣を持つリーダーは、自身が組織の所有者や株主の代理人ではないことをしっかりと把握しています。自らがその組織の「事業の代理人」であり、つねに事業にとって何が有益かを問うているのです。

こうした思考習慣を持つ人間は、自らが不得手な物事に携わることがいかに事業にとって無益か――ことによっては有害であるか――を適切に判断することができるのです。

[35] 事業にとって有益か否か――事業の代理人たる経営者の判断を揺るがしかねないお題目が、昨今のビジネス界で見受けられるようになりました。「株主資本主義」です。

株主の利益を最大化することに努めるこの考えかたは、事業における優先順位に混乱を生じさせます。事業にとって、あるいは経営にとって、最優先すべきは決して株主ではありません。経営者が自身や株主の利益を考え始めたら、決して事業がうまく回転していくことなどありえないのです。

[36] 事業にとって有益か否か――その組織が企業ならば「顧客にとって有益か無益か」と言い換えても同じです――こそ、つねに優先されるべき判断基準なのです。

とかく人気を博している株主資本主義ですが、有能な経営者の多くが非常に近視眼的な考え方だと気づいています。私を知る幾人かの経営者も口では株主資本主義を唱えています、あくまでリップサービスにすぎません。

彼らはつねに「事業にとって有益か否か」を考え抜く習慣を貫いており、長期的に見れば、この姿勢こそ

株主にとって最も大きな利益につながることを熟知しているのです。

[37] さらに加えて言うならば、組織を効率的に運営できるリーダーに共通する要素として、部下とコミュニケーションを取ることを自らの責任と捉えていることが挙げられます。自らの任務を遂行するために、誰からの、どんな情報が、何時必要なのかを把握し、また、他人に任せた業務に関し、どの情報が、誰に、いつ必要なのかを掌握しているのです。

そしてともに仕事をする全員が、そのことを理解しているかどうかを確認することも怠りません。

私自身の著作も含め、経営に関する書物は得てしてコミュニケーションの持つ重要性を軽視しています。しかし、有能な経営者はコミュニケーションの重要性を明確に認識しており、それに基づいて行動する習慣を持っています。

[38] ……アルフレッド・P・スローン・ジュニアの習慣について、ご紹介しておきましょう。

ゼネラル・モーターズ(GM)の中興の祖として組織の近代化に精力を注ぎ、同社に「経営」を導入した彼は、会議を終えるたびに、参加メンバーの一人一人に宛てたメモを書くことに数時間を費やしたと言います。そのメモには、「今日私はこういう話を聞いた。われわれはこういう内容を話し合った。そして、われわれはこういう決定を下した」と書かれており、各メンバーにそれに対する意見を求めるのが、スローンのやり方でした。

このメモの特徴は、何かを覚えておくために作られるのではなく、会議を効率的にし、重要なことを集中的に討議することを可能にするために作成される点にあったのです。

[39] スローンのメモの話には続きがあります。

彼は部下からメモに対する意見を受けると、さらに別のメモを送り返すことを常としていました。そこにはこう書かれていたのです。

「あなたの意見に従って、私は決定をこう変えることにした。これがわれわれの課題である。この課題を達成するための期限は二年間と心得られたし」

有能な経営者は、業務における決定が、業務遂行までの期日を設け、その期日内に成し遂げ得る責任者の名前を決めるまでは、真の意味での決定とは言えないことを知っています。重ねて言えば、限られた時間内にタスクを完遂できる人物を選択することこそ、ビジネスにおける決定なのです。

[40] さらに優秀な経営者は、その決定をフォローアップすることが自らの仕事だと認識しています。

重要な決定を下したり、重要な行動を起こしたりする際には、どのような結果を期待しているのかを書き留め、ファイルしておくのです。そして、一定期間が経過したら、ファイルの中味を確認します。

――何が達成できたか、それは自分が計画していた通りだったか、選択の優先順位は正しかったか……。すべてが達成されることはなかなかありませんが、結果の半分は”期待”から生じるものでもあります。どのような結果を期待していたのかを確認する作業は、その意味でも重要となるのです。

[41] 期待をし、実行し、確認する――一連の繰り返しから、初めて将来を見通す力が養われてきます。とはいえ、予測可能な将来とは、せいぜい二年先といったところでしょう。

優秀なリーダーはその時、「この限られた期間で自分にできる仕事は何か」「何に集中すべきか」「それは本当に重要なのか」、そして「それは部下や上司、同僚に本当に理解されているか」を確認します。なすべきことを考え抜き、なすべきことの中で何がいちばん重要かを考え抜く姿勢を貫きます。

興味深いことに、このような習慣を持つ真に有能な経営者ほど、決断を下す機会が非常に少なくなります。ただ、優先順位だけを決めていくことになるからです。

[42] また決定とは、「将来に対する現時点でのコミットメント」でもあります。残念ながら、人間は正確に未来を予測する能力を持っていません。決断した通りにことが運ぶ可能性はせいぜい50パーセントであり、残りの半分はうまくは行きません。

だからこそ、リーダーは注意深く人の話に耳を傾け、チャンスとリスクのバランスを考え抜き、人選にできる限りの時間を割く必要があるのです。

[43] とかく勘違いされやすい点について、最後に改めて強調しておきます。

経営とは、[成果]を求めて行うものです。決して「権力」を求めて行うものではありません。

「この経営は正しいのか」「あのリーダーの決定は間違っていないのか」と問う時、このことを必ず思い出し、ていただきたいと思います。

[44] 私たちが生きる時代は移行期に差し掛かっており、変化の時を迎えている——このような指摘をすると、決まって訊ねられる質問があります。「新しい時代の中で、私たちはどう生きていけばよいのでしょうか？」

残念ながら、私には生き方を教えることはできません。

しかし、先に紹介したように、知識労働が中核をなす「知識社会」の伸展に伴って、私たち一人一人に強く要求されるようになってきたことがあります。それが——、個人のイノベーションです。

[45] ……知識社会で中心をなす「知識」は、高度に専門化・細分化し、しかもきわめて流動性の高いものとなってきています。

知識労働者として要求されるスキルは「情報」の変化に応じて絶えず形を変え、一度身につけたらそれでおしまいというものではなくなりました。

つねにスキル・アップを心がけることで、自らの未来を切り拓いていく——私たち一人一人に、そのことが求められるようになったのです。

[46] 絶えざるスキル・アップを達成するために最も重要となるのは、自分の強みを把握することです。

自分が何を得意とするのかを知り、磨きをかけていく——これこそ個人のイノベーションの要諦であり、成果を挙げ続けていくための唯一の方法です。

[47] 能力開発プログラムやビジネス・スクールにおけるマネジメント・プログラムでは、キャリア形成の焦点を「弱点の克服」に当てがちです。その重要性を否定するつもりはありませんが、弱みをなくすることはあくまで二次的な対応策にすぎません。所詮、限界のあることであり、結局は時間の無駄となってしまうことが多いからです。

[48] 長所を探り出し、それを確立し、発展させていくこと、それをキャリアのできるだけ早い段階から始めることが最も重要なのです。

ここに力点を置いたキャリア開発プログラムを開発することが、今後の大きな課題となるでしょう。ことに幹部養成を目的とするエグゼクティブ・プログラムにおいては、長所を伸ばすことにこそ、重点を置くべきです。

[49] それでは、個人の長所をどのようにして見出せばよいのでしょうか。

答えは、その人のそれ以前のキャリアの中に現れています。何をうまくこなしてきたか、うまくできなかったことは何か……。

「何をすべきか」という目標をしっかりと見据えたうえで、「うまくできたこと」「うまくできるであろうこと」「伸ばしていく必要があること」を追求していけば、自ずと自らの強みに行き当たることができるでしょう。

[50] ……私は、70年間にわたって部下を持ったことがありませんが、それは20代の半ばに自分が部下を持つことに向いていないと気づいたからです。……

犯しがちな間違いは、若き日の私のような状況にある人が「部下を管理する方法を学ぶ」道を選択してしまうことです。自分にはその才能も力量もないと気づいた時には、そこから遠ざかるべきであり、その決断は早くに下されるべきなのです。



[51] この観点から言えば、不得手なこと＝弱みは、「決してすべきでないこと」が何かを教えてください。弱みは、その人にとっての制約条件を示してくれているのです。弱みを知ること＝何をすべきでないかを知ること、自らをイノベートしていく際の第一歩であることを肝に銘じておいて下さい。

[52] 個人のイノベーションという観点から言えば、実はこの50年間で最も大きな変化は、教育のレベルにおいて現れました。

かつては学校教育の修了時が学習の終了時であり、学業を修めた者は学校と縁がなくなるというのが常識でした。ところが現在では、学校教育の修了時こそ、真の意味での学習の開始時期を指し示しているのです。

[53] 1950年代の経営者が「今から上級経営マネジメントコースで勉強し直しませんか」と勧められたら、一笑に付していたことでしょう。しかし、いまではこれを笑い飛ばすことはできません。高度に専門化・細分化し、つねに更新を迫られている情報＝知識が、私たちに継続的な学習を維持することを要求し、繰り返し学校教育に立ち返ることを強く求めているからです。

[54] 知識社会において成果を挙げ得る人間であり続けるためには、スキルを更新する教育を何度も何度も繰り返し受けることが必要となります。真の意味での「生涯教育」であり、つねに教育に立ち返るこの姿勢こそが、個人のイノベーションを促進してくれます。

生涯にわたる継続的学習が不可欠となった事実を受け入れ、つねに再教育を受ける心構えを持ち、それを自己責任であると認識すること―「今何を捨て、何を選択し、自己を高めるために何を学ぶべきか」を絶えず問い続けなくてはならないこと―いま、すべての人が身をもって知るべき事実です。

[55] 危惧されるのは、日本の企業社会には、とかく個人個人を組織人間にしてしまう傾向がある点です。組織に埋没しない人材を育てるためにも、早い時期から小さくとも独立した権限を持たせるべきでしょう。

組織階層の中で確固とした権限を与え、決定を下させ、個人の責任の範囲でタスクをこなさせる。これを繰り返し行うことで、その人間の強みを引き出し、イノベーションにつなげることができるのです。

[56] 日本の若い世代の人たちには、20代から遅くとも30代前半のうちに、少なくとも2～3年は日本を離れて、他国で働く経験を積むことをお勧めしたいと思います。

情報が高度に専門化し、ごく限られた領域だけを守備範囲とするスペシャリストが増えている世の中で、日本人は若者を他分野にまたがる知識や技術を持ったゼネラリストに育てる術に長けています。それにもかかわらず、私が接してきた日本人の中には、視野が狭く、「世界について十分な知識が備わっていない」と感じさせる人が多数存在しました。海外経験の少なさがその原因です。

学ぶべき課題は日本の外にこそ得られます。ぜひとも国外に出て行って、視界を大いに広げてほしい。知識社会が招来する新しい時代においても、日本が世界のメインパワーであり続けるための原動力になってほしいと願っています。

\*\*\*\*\*

## (2) 各界、各分野の皆様の積極的なご参加をお願いします

既存の領域的な知識をベースにして、新たな領域的な知識を探索し、それらを広域的な知識に組み換えて、より高次の領域的な知識を仮説形成的に創造することを目標に、アブダクション研究の飛躍を期して参りますので、各界、各分野の皆様の積極的なご参加をお願いします。

(3) アブダクション研究会は、知識の広域化と高次化を目指し進化を続けて参ります  
1996年に設立されたアブダクション研究会は、地球規模の難題に真正面から対処するため  
に、知識の広域化と高次化を目指し、いつまでも、真摯に、勇気を持って、粘り強く、積極  
的に、可能性を追求し、多様な探究を積み重ねて、一步一步進化を続けて参ります。

(4) 発表をしてみたいテーマのご希望があれば、世話人宛に、積極的に申し出下さい  
皆様には、今後に、ぜひとも発表をしてみたいテーマのご希望があれば、世話人宛に積極的  
にお申し出をいただきたく、お願いを申し上げます。お申し出は、通年的にいつでも、お受  
け入れを致します。上記の方向に沿うものなら、いかなる領域に属するいかなるテーマであ  
っても、将来の可能性として、誠意を持って相談をさせていただき、実現に向けて調整を果  
たす所存であります。

## 記

◇ 日 時： 2012年3月31日(土) 13:00~17:00(例会)  
17:15~19:15(懇親会)

◇ 場 所： 日本電気企業年金会館 1階会議室 (中山氏のお名前で申し込み)  
東京都 世田谷区 代沢5丁目33-12 電話:03-3413-0111(代)

\* 当日の連絡先(岩下幸功・携帯電話)070-5541-4742

\* 小田急線/京王・井の頭線 下北沢駅 下車 徒歩約8分

\* 会場の地図は、グループメールのブリーフケース内「下北沢 NEC 厚生年金基金会館 MA  
p」に記載。 <http://groups.yahoo.co.jp/group/abduction/files/>

◇ テーマ:

『人の心と人工知能—— Ben・Goertzel  
「The Hidden Pattern」 に学ぶ——』(仮題)

富 田 洋 平 氏

(ESPCI Paris Tech)

## ◆ 文 献 ◆

Ben・Goertzel = 「The Hidden Pattern—A Patternist Philosophy of Mind—」  
(2006・Brown Walker Press)

\*\*\*\*\*

## □ Ben・Goertzel □

■「The Hidden Pattern」(隠されたパターン)は、心と知能に関する、多様な側面を統一的に理解するための、首尾一貫した概念の枠組みを形成することを意図する、新しい哲学を表現している。その哲学の中心的な概念は、パターン。心と世界が、生きて共に創造する、その心と世界は、パターンがパターン化されたシステムだと考えられている。そのシステムは、時間を超えて進化する。そして、主観的な経験、個の知能、社会的な知能など、様々な側面が、このような考え方から、詳細に分析される。

■表現されているアイデアの多くのものは、最近における AI (人工知能) と認知科学の研究によって動機づけを得ており、著者自身の AI 研究のことが一つの章でほどよく詳細に議論されている。ところが、この本の視界はもっと広くて、ヴェーダ哲学、精神心理療法、ニーチェとパースの形而上学、それに量子理論など、多様な源から得た洞察を統合している。

このパターン主義者のアプローチにユニークな側面の一つは、機械論的で工学的なアプローチと、知能とを、そして、内観的で経験的なアプローチと知能とを、継ぎ目なく融合している方法にある。

■ベン・ゲーツェル博士は、1980 年代後半から、人間の特質と人工知能について研究している。元来は数学教授だが、90 年代を通じて、その研究は、数学、コンピュータ科学、認知科学などと、心の哲学との間の接点に収斂する様になっている。

1997 年には大学を辞めて、自らの認知科学理論に基づく、高度の AI 技術を生み出すべく追究をしている。現在は、AI 企業、Novamente LLC と、バイオ情報企業、Biomind LLC の CEO 兼 Chief Science Officer の職にある。現在は、メリーランド州ロックヴィルで、妻と三人の子供、いろいろな種類の動物と共に暮らしている。

■「The Hidden Pattern」は、このパターン主義者の心の哲学を要約している。それは、ゲーツェル博士の 20 年間の人間の特質と人工知能に関する純粋研究と応用研究を通して生まれた重要な哲学的なアイデアをまとめたものである。それは、彼の前著である「知能の構造」、「進化する心」「カ

オスの論理」、「複雑性から、創造性とインターネット知能の創造へ」などから、キーとなる概念を統合し、それを、東洋哲学、量子物理学、神経生物学と進化学習など、多様な領域から導き出した新しいアイデアと結合しているものだ。

「The Hidden Pattern」は、多くの部分が“パターン主義者の心の哲学”に基づくところの、野心的な、人工的な心のデザイン=Novamente AI Engine で、彼が2001年以來やり遂げた仕事に立脚して、どっしりと描かれている。

[以上は、書物の表紙に記述されている紹介文を再録した。英文和訳の文責：福永征夫]

\*\*\*\*\*

◇プログラム：

- |               |                      |             |
|---------------|----------------------|-------------|
| (1) 諸連絡：      |                      | 13:00~13:10 |
| (2) 研究発表：     | [ PART-I ]           | 13:10~14:25 |
|               | <小休止>                | 14:25~14:30 |
|               | [ PART-II ]          | 14:30~15:45 |
|               | <小休止>                | 15:45~15:50 |
| (3) 総合的な質疑応答： |                      | 15:50~16:50 |
| (4) 諸連絡：      |                      | 16:50~17:00 |
| (5) 懇親会：      | <皆様の積極的なご参加を期待しています> | 17:15~19:15 |

\*\*\*\*\*

第83回 アブダクション研究会 (3/31) の出欠連絡

●3/26 (月) までの返信にご協力下さい。ご連絡なしの当日出席も無論可ですが、会場や資料の準備の都合もありますので、できるだけ、ご協力くださるようお願いいたします。

FA X : 042-356-3810

E-mail : abduction-owner@yahogroups.jp

岩下 幸功 行

●3/31 (土) の 研究会に、未定ですが 調 整 します。 ●懇親会に、未定ですが 調 整 します。  
出 席 出 席  
欠 席 欠 席

ご署名 \_\_\_\_\_

☆ 出欠の連絡は、グループメールメニューの「投票」コーナーから行うこともできます。

<http://groups.yahoo.co.jp/group/abduction/polls>

\*次々回 2012年5月度の第84回アブダクション研究会は、2012年5月26日 (土) に  
NEC企業年金会館・2階大会議室で、開催します。

\*5月度の研究会は、大河原 敏男 氏 氏に『生体の化学熱力学と光合成 (仮題) 』のテーマで、  
ご発表をいただきます。

\*文献 : 「大学生物学の教科書 第①巻 細胞生物学」(10・講談社)  
「基礎から学ぶ化学熱力学」(10・ソフトバンククリエイティブ)  
「Newton 2008年4月号」(08・ニュートンプレス)

\*大いに期待をいただき、奮ってご参加ください

---

---

#### <定例アンケート調査>

もしご協力がいただければ、という趣旨であり、必須ではありません。

皆様のメッセージ集として他の会員にも伝達しますので、情報の交流に積極的に参画下さい。

- (1) 今、アブダクションの研究・実践と関連のある事項で特に興味をもって取り組んでおられること。
- (2) 研究会の議論の場を通して INTERSECTIONAL なアイデアや知見の INCUBATION が進んでおり、例会で発表したいと思っておられること。
- (3) これまで (第1回~第82回) の研究発表やなされた議論 (「議事録」を参照下さい) に関して、さらに改めて質疑や意見を表明したいと考えておられること
- (4) アブダクションの観点から、注目すべき人・研究グループ・著書 (古今東西不問)。
- (5) 細分化された「知」の再構築を図るという視点から、注目すべき人・研究グループ・著書 (古今東西不問)。
- (6) 貴方ご自身がお考えになられている「知」の定義とは?
- (7) その他のご意見、ご要望、連絡事項など。  
特に他学会・研究会での発表内容や発表論文等についても是非お知らせ下さい。

.....  
.....

.....  
.....  
.....  
.....