

1. はじめに：私たちの問題意識

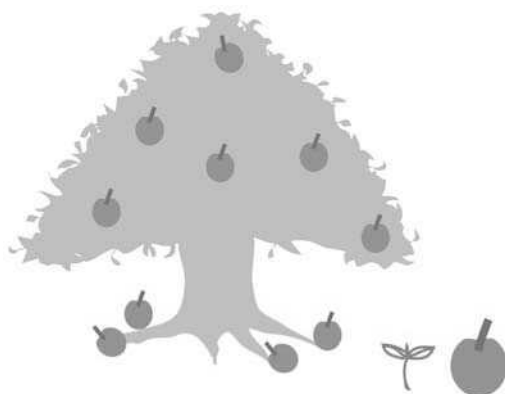
自分にとって得か損か、あるいは自分は理にかなって正しいと思って判断をする人間や直観で判断する人間を限定された合理的経済人（ハーバート・A・サイモン）あるいは「ヒューマン」（ダニエル・カーネマン）と名付けられている。この人間は、自己本位であるがゆえ、私たちは「自己中心的経済人」あるいは、「エゴ・ヒューマン」と呼ぶ。この経済人の認識および判断自体に自己中心性バイアスが存在し、自己防衛的な意思決定をするという《罨》に陥っているのではなかろうか。

このワークショップの狙いとは、意思決定する主体である、「エゴ・ヒューマン」が具体的な問題に対する答え探しをしながら、真の問題である自己本位・自己中心性の《罨》に気づき、そこから脱却する解決策としての「共創的意思決定」モデルを提示することにある。

近年、アメリカの大統領の発言をきっかけに、自国ファースト的発想が日本を含めて全世界的に注目を浴びているが、この発想は、大統領だけではなく、私たち一人ひとりの価値判断や意思決定にビルトインされている自己中心性バイアスを端的に表現していると言ってよい。では、自己中心的（MEファースト的）な意思決定がなぜ問題なのだろうか。それは、このバイアスによって、「エゴ・ヒューマン」が個人としてであれ、組織や集団の中であれば、高慢的、盲目的・妄信的、閉鎖的、そして頑固で無関心的な判断による意思決定をしてしまうからである。その結果、「エゴ・ヒューマン」は正しい方向性を見失い、真理から外れ、暗闇（目があっても見えない状態）を歩む事態に直面している。従って、この自己中心性バイアスの《罨》に気づくためには、どうしても「共創空間」を体験することが必要となってくる。

そこで、第1部では、実践編として、具体的な問題に対する答え探しをしながら真の問題に気づく、共創的意思決定プロセスを体験した4つの事例を紹介する。その事例とは、教育・研修の現場で取り上げた「アンドン」問題、家庭での子供に対する教育投資問題、女性活躍時代を迎えた女性管理職問題、シニア世代が取り上げた人生の「壁」問題である。第2部は、理論編であり、第1部で実践した共創的意思決定プロセスの体験とは、理論的にどのような意義があるのかを明らかにする。

共創的意思決定モデルの実践においては、共創空間開発技法（CSD技法）を活用した。CSD技法とは、ボールとボード、マグネットを用いて、キャッチボールしながら意思決定する技法である。ボールは「共通テーマ（課題）」について、「非暴力」で実践する行動原則であることを示し、ボードは問題に対する判断軸および参加者の多様な答え（意見）を「見える化」する1次元、2次元空間であり、そしてマグネットは設問（問題）に対する意見（答え）を表明する道具である（扉裏の写真を参照のこと）。



2. 実践編：共創的意思決定プロセスの実践

実践編では、4つの実践事例を紹介する。研修の現場にて、タイの大学教員と共に取り上げた「アンドン」問題、および、麗澤大学学部生・麗澤オープンカレッジ生（社会人講座「ライフスタイル再発見」受講者）を中心に組み込んだ3つのテーマ、家庭での子供に対する教育投資問題、女性活躍時代を迎えた女性管理職問題、シニア世代が取り上げた人生の「壁」問題である。

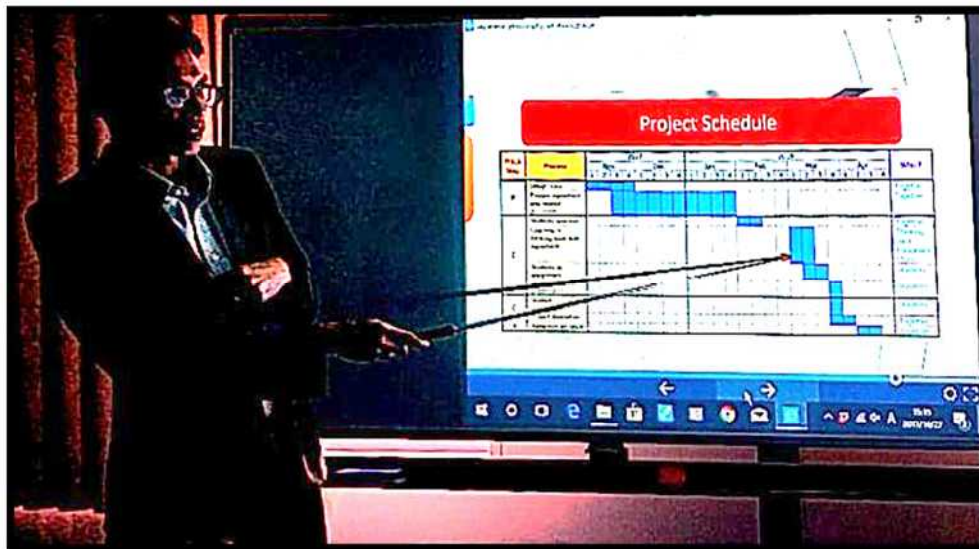
2.1 日本型ものづくり研修の現場で取り上げた「アンドン」問題

この問題は、一般財団法人海外産業人材育成協会(AOTS)主催による経営管理研修で来日した海外の経営管理者（スーダン、ガーナ、ケニヤ、モーリシャスなどのアフリカ諸国、アルゼンチンなど）のみならず、日本に留学している外国人学生や日本人学生と共に、共創空間開発(CSD)技法によって取り組んだ。今回は、この中から、タイの大学教員10名と共に実践(2017年10月)した事例を紹介する。

タイの大学教員とは、泰日工業大学(TNI)の現役教員であり、一般社団法人日タイ経済協力協会(JTECS)¹主催の約1か月間にわたる研修で来日した。

「アンドン」問題は、この研修プログラムの講義の1つである“Co-Creative Management for TNI with JOY”の中で実施した。この講義は英語で行われたが、日本語のタイトルは、「共創経営」であり、異文化を超える普遍的な日本型経営モデルである。この研修プログラムの最終日でも、「共創経営」で使用する共創空間開発技法(CSD技法、Co-creative Space Development method)を活用し、1か月間に及ぶ日本研修の成果発表とTNIでのアクション・プランづくりを実施した(図2-1-1参照のこと)。

図2-1-1 TNIでのアクション・プラン



¹JTECS (Japan-Thailand Economic Cooperation Society) は1972年に発足し、「タイにおける日本型ものづくり実践教育」を旗印として、2007年に設立した泰日工業大学(TNI)への支援・協力にも開学前の準備段階から一貫して注力し、日本からのタイ国の将来を担う若い優秀な人材育成支援に努めている。詳細は、JTECSのホームページ：<http://www.jtecs.or.jp/>を参照のこと。

その結果、日本的経営やものづくり（マインド）に対する理解だけではなく、この研修プログラムそのものに対するコミットメントと研修生の間で、一体感が生まれ、教室内の雰囲気が一変した。即ち、共創的経営スタイルは、TNI の教員の方々全員に好意的に受け入れられたのみならず、CSD 技法を TNI で実践したいという強い熱意とコミットメントが醸成された（図 2-1-2 を参照のこと）。

図 2-1-2 アクション・プランづくりを終えて（TNI 教員、JTECS 米田理事とともに）



「アンドン」問題の事例についてであるが、「アンドン」を取り上げる際も、研修生が日本での研修で最も感銘したキーワードの 1 つとして注目したことを受けとめ、研修生と共創的に決定した。具体的には、机を取り払い、椅子だけの丸い輪をつくり、そこでボールを回しながら、これまでの 1 か月近くにもわたる研修、特に、企業訪問を振り返って、訪問した会社・組織で最も印象に残ったものを 1 つ選び、なぜ選んだのか、その理由をふまえて、共有化した。その中で、トヨタ自動車の工場で「アンドン」に感銘したという研修生が数名いたので、このテーマを採用することにした。

「アンドン」問題とは、「アンドン」という概念の理解度を問題とするのではなく、海外（インドなど）の工場で「アンドン」を実際に導入した際に発生した“適用”問題であり、「アンドン」という“自動化”のツールをめぐる上司（リーダー）と部下（現場スタッフ）との意思決定プロセスを問題とする事例である。

先に進む前に、読者のために、そもそも「アンドン」とは何か、について説明する必要がある。図 2-1-3 に示されているように、アンドンとは、必要な情報を、必要な人に、タイミングよく知らせるための、目で見える管理のツールである。現場のスタッフは何らかの異常が発生した場合には、アンドンのボタンを押して知らせることにした。

図2-1-3 アンドンとは



出典：<https://www.youtube.com/watch?v=q0h-SddtPMw> (目で見える管理とアンドン ～トヨタ生産方式基礎講座)

研修の現場には、工場にあるようなアンドン設備がないので、その代わりに、赤いボール（図2-1-2）を使って、そのボールを上投げることによって、異常を知らせることとした。

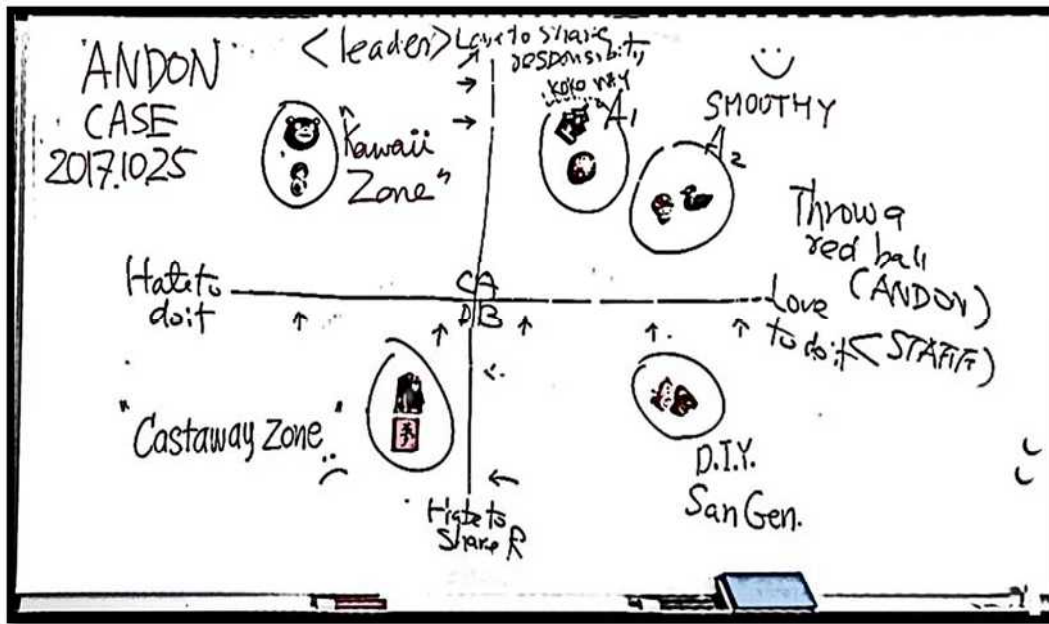
まず、共創的意思決定をするために、研修生をリーダーと現場スタッフの2つのグループに分けた。現場スタッフが直面したクエスチョンとは、「異常を知らせるアンドンのボタンを押す（赤いボールを上投げる）ことを嫌がるか否か」、またリーダーは、「その責任を負うことを嫌がるか否か」、という判断軸を開発し共有化した。両者が各々の判断軸に従って、自分の意見（考え方や感じ方）をマグネットで表明する。

ここから、マグネットを活用して、3つのステップを踏んで、共創的な意思決定を行う。最初は、「ランディング (Landing)」。

各々の軸で動くので、相手を気にせず、マグネットをボードに置き、ボールを使いながら、なぜそこに置いたのか、一人ひとりが自由意志に基づき、意見表明する。次のステップは、「ジャンプ (Jump)」。

その意見を参考にしながら、図2-1-4に示されているように、現場スタッフが意見を表明している横軸上、リーダーが意見を表明している縦軸上から、各々、A・B・C・Dのゾーンに「ジャンプ」して、リーダーと現場スタッフ双方が向き合う段階となる。双方のペアづくりをする段階であり、人数制限がある中で、すべてのゾーンにジャンプする必要があるため、ジャンプは早い者勝ちルールで行った。各々のゾーンでリーダーと現場スタッフによる混合チームを結成し、各々のゾーンが直面している現実とは何か、なぜそのような現実となったのか、その原因について明らかにした。さらに、その原因に対して、どのような解決策を提案できるのか、という問いを共有し、その答えを見つけだし、各々のゾーンにネーミングする（仮説構築）決定プロセスを体験した。この意思決定プロセスは省略するが、その成果は、下記の写真（図2-1-4）に示されている。このプロセスにおいて、見学だけでは知ることのできなかつた自動化と自働化（問題があれば現場でラインをストップする考え方）の違いも明確になった。

図2-1-4 訪問したトヨタの「アンドン」問題に対する共創的意思決定（意識変革）の成果

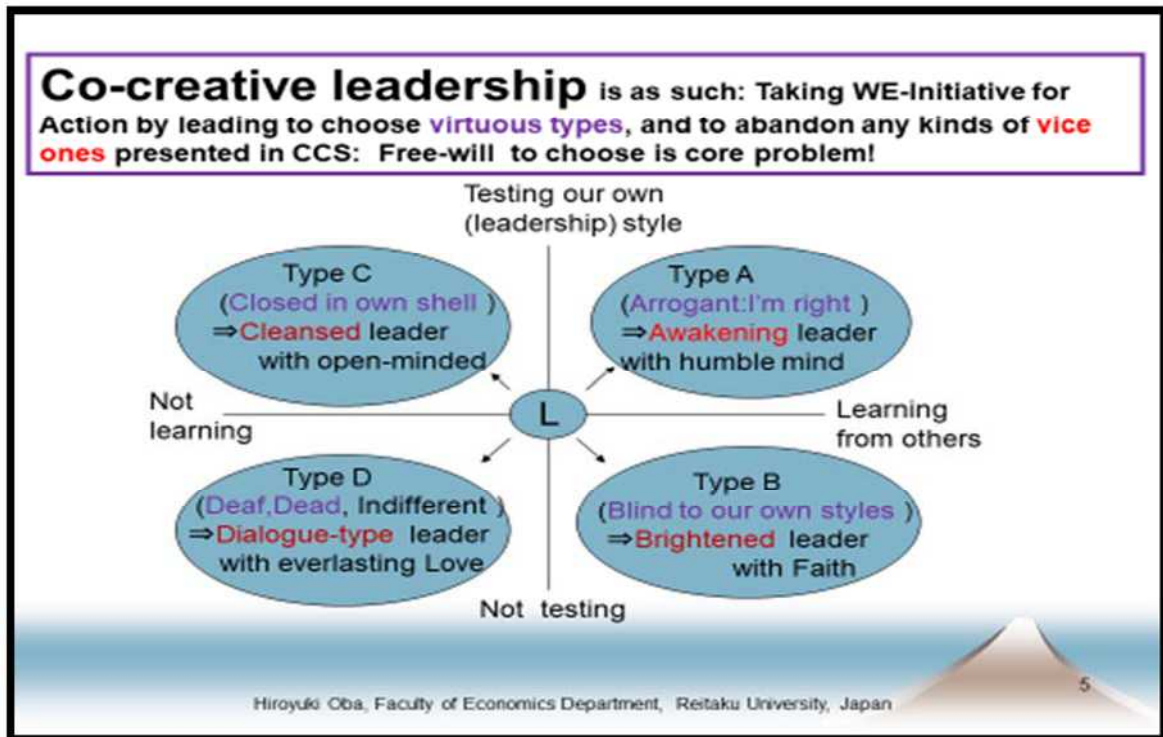


そして、最後の第3ステップとは、マグネットを「手放す(Let go)」最終ラウンドを迎える。意味は、リーダーとして、あるいは、現場スタッフとしての個人の意見に執着せず、意識して手放すことによって、A・B・C・Dに登場した自分以外の意見をも参考にする**共創マインド**を持って、意欲的にアクション・プランづくりのための意思決定をするに至った。

こうした「アンドン」をめぐる意思決定プロセスを体験することによって、この問題の真の問題とは、人間の本質的なマインドである、自己中心的マインドから一定の距離を持つ、「**共創的リーダーシップ**」を習得することができる。「**共創的リーダーシップ**」とは、図2-1-5に示されるように、参加した研修生が自身のリーダーシップ・スタイルに対する問い、すなわち、“**自分のスタイルを吟味するか否か、他者から学ぶか否か**”という問いに向き合うことによって可能となる。すなわち、この問いに対する答えを模索することによって、認知バイアスの中でも、人間の自我の本質を最もよく指し示すと考えられる「自己中心性バイアス」(第2部の理論編で取り上げる)に気づくことである。そのバイアスには、4種類あり、Aタイプは、高慢的(Arrogant)、Bタイプは、盲目的・妄信的(Blind)、Cタイプは、閉鎖的(Closed)、そして、Dタイプは、頑固さと無関心(Die-hard=Dead, Indiffernt)である。こうしたバイアスを意識して捨て去り、高慢さには謙虚さ(humble mind)を、盲目さには輝き(Brightened)を、自らの殻への閉じこもりには、開かれた心(open-minded)を、そして、頑固さと無関心には愛に根ざした対話(Dialogue-type)を身に着けたリーダーこそが、共創的リーダーシップである。したがって、自分中心のMEイニシアティブから各人の自由意志を尊重したWEイニシアティブによるリーダーシップへの意識変革が可能となる。

では、どうすれば、4種類の自己中心性バイアスを捨て去り、共創的リーダーシップを持って意思決定できるのだろうか。難問であることには間違いがないが、対人関係において、不可能ではない。なぜならば、経済人として登場している私たちには、自由意志が与えられており、意志をもってこのCSD技法に取り組み、実践することによって、対人関係において、可能となるからである。

図2-1-5 「共創的リーダーシップ」 (Co-creative leadership)



出典：AOTS の経営管理者研修プログラムで使用した講義資料。

しかしながら、それでも根源的な解決ではない。なぜならば、このバイアスには、対人関係だけではなく、絶対的な存在—天地万物を創造した神—今も生きている神—に対してもバイアスがあるからである。この神に対してのバイアスとは、自己中心的な経済人である自分が神に背を向けて、人間を向き、あらゆる英知（科学、宗教、哲学など）や人間の創造物（偶像）に目を向ける偏りをさす。この根源的な自己中心性バイアスとは、人間存在に関わる本源的な性質であり、天地万物を創造された神から離れてしまっている状態をさし、これを「罪 (SIN)」と呼ぶ。この種の自己中心性は、無神論者だけではなく、有神論者も含まれ、人種や文化を超えた人間固有の特質である。

このバイアスから脱却することは人間にとって不可能であるが、脱却方法がないわけではない。その方法は、図2-1-4の原点のLで示されている。Lとは、愛のLoveであるが、人間の愛ではなく、高次元の空間から降り注がれている神の愛 (Love of God) であり、神が愛であることに気づき、それを自らの自由意志で受け入れることではなかろうか。この点に関し、聖書 (新改訳) では、次のように示されている。

もし、私たちが自分の罪を言い表わすなら、神は真実で正しい方ですから、その罪を赦し、すべての悪から私たちをきよめてくださいます。(第1ヨハネ1章9節)

愛のない者に、神はわかりません。なぜなら神は愛だからです。神はそのひとり子(イエス・キリスト)を世に遣わし、その方によって私たちに、いのちを得させてくださいました。ここに、神の愛が私たちに示されたのです。(第1ヨハネ4章8、9節)

2.2 家庭での子供に対する教育投資問題：

この問題は、麗澤オープンカレッジの社会人講座「ライフスタイル再発見」において、2017年5月19日に実施された。

テーマ：大学等に進学することを「投資」と思うか？

～親と子供が向き合う共創的意思決定の実践～

大場 では、いつものように最初にジョーク。麗澤の「麗」という文字には鹿がありますが、鹿に関するクイズです。「目の見えない鹿」を何というでしょう？

○ ノーアイデア。(なぜなら、英語で、目の見えないは、No eye、鹿は、deer、つなげて発音すると、No eye deer、つまり、No idea となるから)

大場 示唆に富んだ、面白い答えですね。私たちはあること(話題や問題など)に対して自分では「ノーアイデア(アイデアがない)」状態であっても、キャッチボールすると、いろいろなアイデアがあることに気づきます。それが共創空間の醍醐味です。例えば、テレビで報道されたニュースについても、この空間に入ると、自分では気づかないことに気づきます。昨日のNHKの番組で高齢者の性の問題と介護現場のセクハラの実態を取り上げていましたが、大変ショックを受けました。介護をする人はものすごく大変。でもこれも現実なのですね…。

○ これに対して、参加者の1人は、次のような話題を提供してくれた。

セクハラは介護現場の高齢者だけじゃないようです。ピースボートに看護師さんが20人くらい乗っていたとき、彼女たちの話によると病院でもセクハラは常態なんだそうです。

大場 在宅介護の問題は今後とりあげることとして、今日は、**親と子供が向き合う共創的な意思決定を**実践したいと思っています。共創する問いとは、「大学等に進学することを“投資”と思うか、思わないか」です。

<共創的に意思決定する意味：自己中心性を問題とする>

始める前に、この問題を共創する意味について、確認しておきましょう。人は誰でも自己本位であり、赤ちゃんにも、すでに自己本位という性質を持って生まれる。我儘(ワガママ)さは、程度の差こそあれ、人間誰でも持っている。自分軸というのは若い人もみなもっています。10代、20代の人でも頑(かたく)なにもっています。以前、「社歌」というテーマで、「社歌を共有したいか、したくないか」という問いについて、共創を実践したときに、「共有したくない」が圧倒的に多かった。さらに「社歌は職場でのやる気にプラスになるか、ならないか」でも「プラスにならない」という声が圧倒的に多かったのです。その原因が自己本位にあり、みんな自分のマイソングをもっているのです。

なぜ、共創空間開発(CSD)技法を活用して、共創的な意思決定をするのか。それは、この自己本位、自己中心性の畏に陥っていることに気づくためです。人はみな自分軸をもっているわけですが、その思いとは「自分は正しい」というマインドなのです。それを「ミー・マインド(Me Mind)」と呼んでいます。親もそして、子供も「ミー・マインド」をもっているから、お互いに向き合うと、そこに対立とか分裂が生じます。あるいは向き合うことを回避して偽りの平和状態になってしまう。しかし、今から体験

する共創的な意思決定では、この問題が解決されます。共創空間では、マグネットで表現される「ミー・マインド」に光が当てられ（見える化）、この空間へのランディング、空間でのジャンプ、そして手放すという意思決定のプロセスを実践することによって、「ミー・マインド」から共創マインドの「ウィー・マインド（We Mind）に変換されることを体験します。

ですから、この共創的意思決定モデルは、本日の家庭での教育投資の問題だけではなく、職場での上司・部下間のコミュニケーション問題、介護現場での問題、さらには、政治レベルでの自国優先主義の問題などについても、適用可能なモデルと言ってよいと思います。まさに、様々な意思決定における紛争（コンフリクト）や不協和音をハーモニーに変えるのが共創空間であり、共創的な意思決定ではないでしょうか。是非、意見の不一致を回避せずに、向き合い、その不協和音をハーモニーに変える共創的意思決定モデル及び、CSD技法を自分のものにしませう。音楽の世界には対位法（カウンターポイント）という、一定の旋律に対して全く違う旋律を協和させていく手法がありますが、そういうものに共創空間は似ているのではないかと感じています。

「（北朝鮮）弾道ミサイルを発射したが、失敗」という報道記事（2017年4月29日）の中に、北朝鮮へのロシアがとった経済制裁という対応は無意味とし、「悪い〇〇」の方が「よい争い」より良い、という表現を使っています。〇〇は平和。悪い平和の方がよい争いよりいい。平和にも悪い平和とよい平和があるというので、びっくりしたのですが、いろいろな価値判断があることに気づくことが共創的な意思決定だと思います。

今回の教育投資のテーマでも、デカルト流の「われ思う、故に我あり」を引用するまでもなく、「大学等に進学することを“投資”と思うか、思わないか」というクエスチョンの“思う・思わない”は、自分の思いです。親としての自分の思いであり、子供としての自分の思いです。当然のことながら、子育てを卒業したシニア世代にとっては、親としての自分の思いの方が思い出しやすい。でも、本日は、遠い昔の子供時代を思い起こしながら、子供としての自分にもチャレンジしてみましよう。

<「大学等に進学することは投資と思うか」というテーマについて共創的に意思決定>

では、今日は「大学等に進学することは投資と思うか、思わないか」というテーマに関して、共創的な意思決定プロセスを共に体験します。もともと、「親としての自分の思い」と「子供としての自分の思い」は必ずしもイコールではない。そこで、この設問に対しては、「親としての自分」という立ち位置（判断軸）を示す親軸と、「子供としての自分」という立ち位置（判断軸）を示す子供軸を開発して、やってみます。親軸はヨコ軸、また子供軸はタテ軸としましょう。まず最初、親軸と子供軸に参加者のメンバーが半分ずつ分かれてマグネットを付けてください。親の視点、子供の視点で考えます。子供軸は、本当は現在、子供の立場の人がいればいいのですが、いないので子供の時を振り返って考えてください。あまり難しく考えずにシンプルに。

その前に、教育投資という概念について、確認しておきましょう。

○ 「投資」って経済的に見返りがあることだと思う。でも経済的でない見返りもあるか。自分に投資することだってあるし。

○ 結果として社会的地位が上がったり、自分を高めるためでも投資ってあると思う。

大場 あまり狭く捉えないでいいと思います。

- ふつう考えるのは経済的見返りだけど、違う見返りもあると思う。
- 成果があるか、ないかで考えたらどうでしょう。経済的なものプラスいろいろな成果があると…。
- 親の立場からすると、養育に近いし、親の役割として考えます。子供の成長に少しでもプラスになればと…。
- 何かの成果を考える。子供の成果は計り知れない。そこにお金を出すのがいいのか。投資というと一定の成果を上げなければならない。親は本当に一定の成果を期待するのか。投資というのは一定の成果を期待することですよ。投資という言葉を使うべきではないと思う。教育に掛かる費用とかコストというのだったら分かりますけれど。それに現時点で子供と親の関係なのか、それとも昔の子供と考えるのか。

大場 自分が子供のときどう思っていたのかでもいいです。

- 時間軸でだいぶ違ってしまおうと思います。自分が親の立場なら答えられるけれど、今の子供はどう考えるかは答えられない。

大場 自分の子供時代を振り返ってみて、そのときどう思ったかでもいいと思います。親は今でいい。チャレンジャーとして、「思う」に置いても「思わない」に置いてもいいですよ。

.....

まず初めに、ヨコ軸（親軸）上、もしくは、タテ軸（子供軸）上に、マグネットを置いてみてください。いずれの軸上にある限り、親の思いと子供の思いは無関係にあるので、親は子供を、あるいは子供は親を気にせずに、マグネットを付けてみてください。この段階で、お互いの意見を聞いたのち、そこからジャンプして、A、B、C、Dのゾーンに向かいます。

ではジャンケンで、親グループと子供グループとに分かれて、親グループはヨコ軸の線上に、子供グループはタテ軸の線上にマグネットを付けてください。

（マグネットを付ける）

大学等に進学すること：

親軸： 教育投資と思う＝4人 思わない＝3人

子供軸： 教育投資と思う＝2人 思わない＝6人

まず、子供グループから始めましょう。

〈子供軸〉大学等に進学することを「投資」と思う・思わない？

大場 では、何人かに聞いてみましょう。子供軸から。「投資とは思わない」の宝さん。

宝 大学進学は親の義務であり、子供の立場では**権利**とっていましたから、投資とは思いません。当然、親が大学に行かせてくれるものだと思っていました。自分も主張する権利があると、そこまで考えていたか分からないけれど、親が投資して大学まで出してくれたら、将来偉くなって安心させてあげるという見返りは何も考えていませんでした。では、「投資と考えている」Mさん。

M 高1のときに親に大学に行かせてほしいと言いました。兄弟が3人いて、兄が私立の大学に行っていました。親は「お金がないから公立に行ってくれ」と言いましたが、私は私立を要求した。弟も平等に大学に行かせたいというので、3人を進学させるのは大変だったと思います。父親はサラリーマンでしたから、それは大変。お金が掛かっても大学くらい出ていないと思っていましたから、そういう意味で「投

資」としました。「投資と思わない」の望さん。

望 私も3人兄弟でした。私の親の時代は共働きではなく、父親の収入だけで生活していました。地方に住んでいましたから、今みたいに私立の大学があまりなくて、国公立しかなく、かなり選択肢が限定されていました。社会に出て困らないように自立してほしいという願いが親にはあったと思います。そういう親の思いを子供ながらに感じていました。大学に行って終わりというのではなく、つまり学歴をつけるだけでなく、親の子供への願いや考え、思想を日常の生活の中で教わったように思います。そういう意味で投資とは思いません。



次に、親グループです。

〈親軸〉大学等に進学することを「投資」と思う・思わない？

大場 では親軸に行きましょう。

光 子供は進学する前には当然ながら、大学がどういうところか分かっていない。親の立場で考えると、自分が経験していればこういうものだというのが分かっています。分かっているつもりなので、できれば子供を大学に行かせて、いろいろな人に出会って、いろいろな考えを聞き、自分の世界を広げてほしいと思います。自分の守備範囲が広がるというか、可能性が広がると思うのです。いろいろなことを学ぶことによって自分の将来の生き方を築くことができると思うので、子供には大学進学を勧めました。結果として、たとえば総理大臣になるとか、偉い学者になれなくても失敗ではない。経済的な負担という意味では投資だと思っています。でもリターンを求めない投資です。子供に対しては最大限のことをやってあげたい。「投資とっていない」スマイルさん。

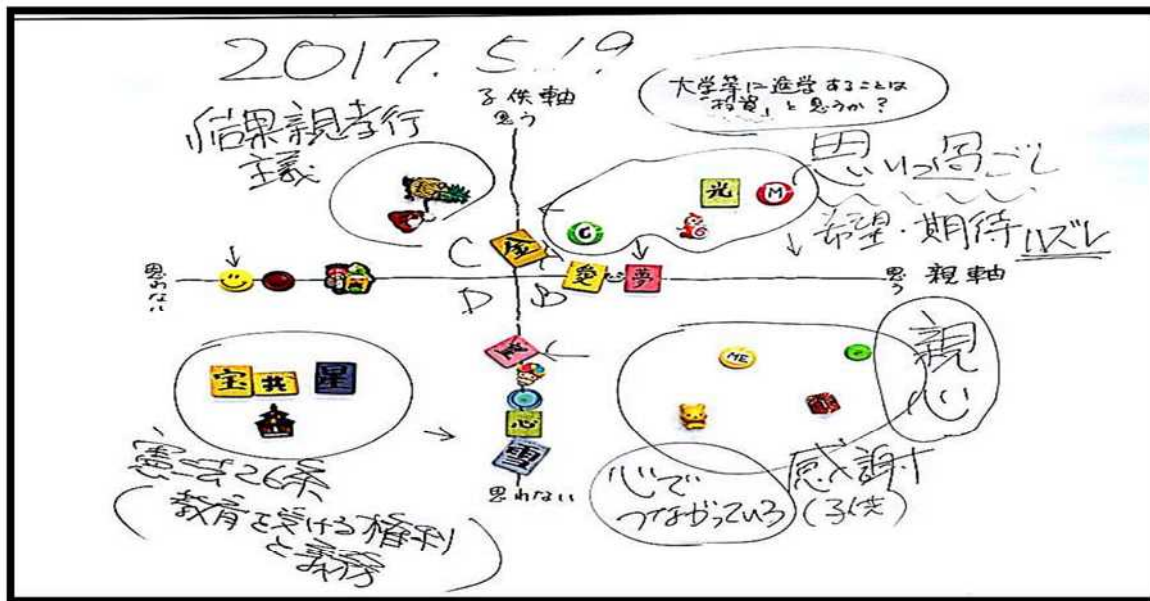
スマイル 前回も言いましたけれど、子供を大学に進学させることを投資とは考えません。教養とか能力を高めるために行くのであって、投資のために行くわけではありません。「投資と考えている」夢の方。

夢 大学に行かせるのはお金が掛かる。お金を出したのだから投資と捉えています。我が家の場合、子供が2人いて、下がまだ小学生。上の子に私が経験したことをすべてやらせたいと思っていたのですが、本人はそんなことは望んでいない。こうなってほしいというのは、親としての自己満足かもしれないですが、子供によって結果は違ってくると思います。

大場 子供、親の立場を聞きました。では、そのまま子供として、また親として、A、B、C、Dのゾーンに「ジャンプ」して、親と子供が向き合う空間を開発してみましよう。4人ぐらいずつ。その中で親と子供がどう思うか。同じかもしれないし、違うかもしれません。Aは親も子供も投資と思っている、Bは、親は投資と思っているけれど、子供は思っていない。Cは、子供は投資と思っているけれど、親は思っていない。Dはどちらも投資と思っていない。各ゾーンで話し合っ、そこはどのような特徴があるか、ネーミングするところまでが今日のタスクです。はい、新しくマグネットを貼りましよう。

(10分間、各ゾーンのグループで話し合い：話し合いの成果は図2-2-1を参照のこと)

図2-2-1 子供と親が向き合う：大学等に進学することを「投資」と思う・思わない？



大場 では、どこから行きますか。Cグループから。

「結果親孝行主義ゾーン」(Cゾーン)

〈親は大学進学等を投資と思わないが、子供は投資と思う〉

ネーミングは「結果親孝行主義」としました。親としては、金銭的に難しいことがない限り子供を大学に行かせたいと思っている。それは投資ではなく、ある意味で親の務めだと思っています。子供は、自分の立身出世を親に期待させているわけではなくて、結果として親孝行になればいいかなと思う程度です。投資という言葉はどうしても馴染めないで、結果として親孝行になればいいというのが子供の気持ちです。

「親心ゾーン」(Bゾーン)

〈親は大学進学等を投資と思うが、子供は投資と思わない〉

結論は「親心」にしました。投資という意味を相当広げて、養育も含めて幅広いものとしてしました。親というのは子供のためなら何でもするという部分があります。愛情というか、そういう感情をもっています。それに対して、子供は親に感謝するとか、自分の道を歩くとか、いろいろバラツキがあります。親と違って子供はいろいろな思いがあるので、ひとつにまとめるのはなかなか難しい。ただ、ある一面で言えば、親に対する感謝の気持ちはどの子供にもあると思うので、心と心はつながっていると思う。子供が自分の道を行かせてもらうのも、結果的には親が子供の将来を考えてのことなので、「親心」としました。

「憲法26条ゾーン」(Dゾーン)

〈親も子供も大学進学等を投資と思わない〉

「憲法26条」とネーミングしました。子供は教育を受ける権利がある。親は義務。まさしく憲法26条

です。だから投資の入る余地はありません。子供にとっては権利だけど義務でもある。中学を卒業するまでは子供は義務であり、親も義務です。大学に行くというのは、親の義務としてプレッシャーを受けることでもあります。

「思い過ごしゾーン」(Aゾーン)

〈親も子供も大学等の進学を投資と思う〉

ネーミングは「思い過ごし」。投資行為は期待感があって。希望があります。親が子供を大学に行かせてあげたい、子供が行きたい、ということは、その過程でお金が掛かかります。自分の思う大学に入れなかったり、いろいろなことが起こって、結果的に希望や期待を裏切られることも多々あります。そういう意味で投資だと考えます。

大場 どうもありがとうございました。親の立場は大変ですね。私なんかも結構大変でした。

- 今の時代、みんなが大学に行くから行かせてくれと子供に言われました。
- 大学進学率が、われわれの頃は5%でしたが、今は50%の時代ですから。
- 教育と投資という言葉がどうも感覚が違う。何か恩返しをしたいとは思いますが。

大場 経済学者とか一部の人が「教育投資論」と言っているだけなんですね。今回、そう思いました。

- 国家で言うのなら分かります。国家として教育をして優秀な人材を育成して、しっかり稼いでもらわないと税金が入って来ない。国民に働いてもらわないと国家が成り立たないわけですから。でも家庭ではそんなことは考えていません。
- 横浜の友人が2人の子供を音大に行かせた。学費が高い上に別に先生をつけていました。でも卒業してから2人も音楽に無関係の仕事をしています。

大場 そういうズレがあるのですね。ありがとうございました。

【コラム】

教育投資論とは？

ブリタニカ国際大百科事典によれば「教育費支出が個人的には被教育者の生涯稼得力を増大させ、社会的には国民所得の成長に寄与する点で、投資的効果を持つという説」を教育投資論の定義としている。確かに教育は人的能力を強化して経済効果を高める重要な鍵だ。発展途上国での貧困の解決策として教育が高く評価されているのも事実。日本ではどうか。教育投資論を意識して自分の子供を大学に進学させている親はそれほど多くはないかもしれないが、子供の将来を考えて教育費を出している親は多いはず。生命保険文化センターがホームページで紹介している「大学生にかかる教育費」は国立か私立、自宅通学か下宿によって異なるが、国立大の自宅通学で4年間平均約538万円、下宿では約840万円かかるという。私立であれば自宅通学で約692万円、下宿で約975万円である。大金をかけたからと言って子供が親の思い通りにはなる訳ではなく将来の子供の予想が難しい。子供の意思に添ったことにお金を投資(?)したいものだ。(秋)

2.3 女性活躍時代を迎えた女性管理職問題：

この問題は、「麗澤・地域連携実習」の一環として実施された柏市役所との連携プロジェクトがきっかけとなった。柏市から提示された課題「男女共同参画社会の形成」について、柏市担当者および経済学部1年生との共創によって提起されたものである。ここで紹介するのは、麗澤オープンカレッジの社会人講座の受講生および「共創空間」開発プロジェクトチームを対象に、学生からのプレゼンテーション（図2-3-1）をキックスタートとして、共創的意思決定を实践した成果である。

2つのステップを踏んで実施した。ステップ1では、学生からの話題提供と話題についてのキャッチボール、ステップ2では、柏市の女性管理職問題について、大学と柏市役所で実践した共創的意思決定の体験を紹介する。

<ステップ1：学生からの話題提供と話題についてのキャッチボール>

テーマ：女性は管理職になりたいのか？

麗澤・地域連携実習 2017年8月30日（水）男女共同参画社会の形成：

「柏市の女性管理職の割合5%、受験率8%」という現実をどう考える？

大場 地域連携実習を進めています。中間報告ですが、今日は3人の学生に発表してもらい、それを受けてみなさんで共創的な意思決定プロセスを体験していただきます。では、自己紹介からよろしく。

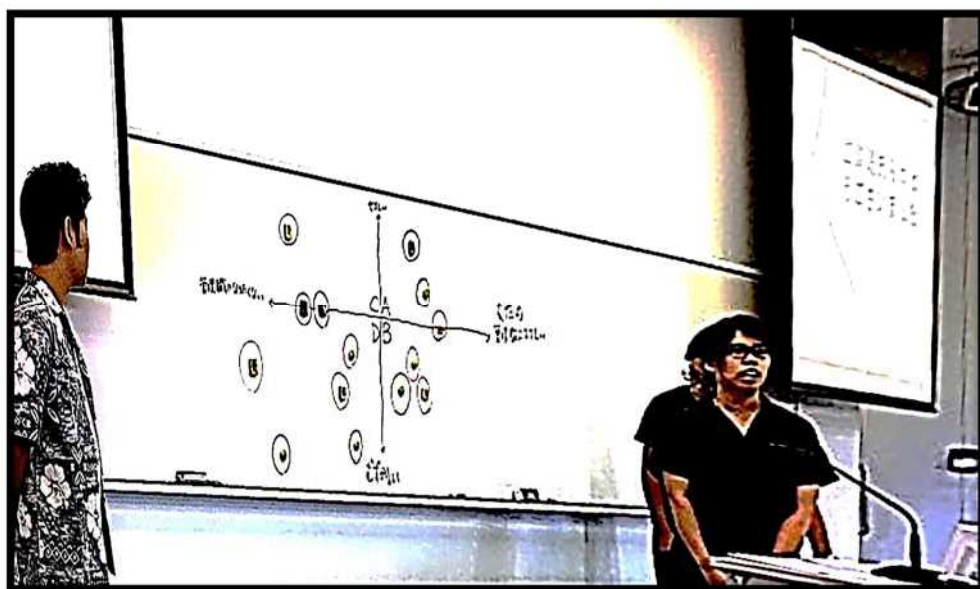
梅村 麗澤大学経済学部の梅村亜希です。よろしくお願ひします。

岡野 同じく経済学部の岡野圭祐です。よろしくお願ひします。

彦坂 同じく経済学部の彦坂海人です。よろしくお願ひします。

(拍手)

図2-3-1 学生によるプレゼンテーション



梅村 それでは発表に移らせていただきます。私たちは、今回、麗澤・地域連携実習の一環で「男女共同参画社会の形成」、「男女共同参画社会とは何だろう」ということについて調べました。まず柏市の考える「男女共同参画社会」については、①女性の活躍促進、②仕事と生活の調和、③男女共同参画社会を目指す教育・学習の推進、④人権に対する配慮、という4つがその内容であることがわかりました。

次に、私がなぜこのテーマについて学ぼうと思ったかをお話します。私は千葉県出身で、千葉市長のツイッターをフォローしています。そのツイッターで「男性保育士が女性側からの根強い不信で不当に差別されている」と記載されていて、その理由は何だろう、と思いました。男女の仕事の違い、ダイバーシティなど、言葉では知っていましたが、興味はなかったことを調べていくうちに興味を持つようになり、この実習に参加させていただくことにしました。また、大場先生の『グローバル社会の中での自分らしさと男女協働』という報告書にも喚起されました。

岡野 私は、男性と女性の違いは何か。その違いと性質を理解し、男女共同参画社会をつくっていくことが今の日本に求められているのではないかと思い、この課題を選びました。日本には、男は職場、女は家庭、男は力仕事で女は控えめであるべきという考えが古くからありましたが、今やイクメンの存在が取り上げられ、従来の男女分業の固定観念が通用する時代ではなくなってきました。男女の違いや性質を理解し、男女共同参画を積み上げていくことが大事であると思い、この課題を選びました。大場先生の報告書には、男女の違いや、それによって適性のことなる職種が紹介され、男女共同参画社会を考える上で、とても参考になりました。

彦坂 私は男女共同参画のボランティアをしているときに、この活動はどのような取り組みをしていくのが気になりこの実習に参加させていただきました。

次は、これまでの私たちの取り組みについてお話させていただきます。はじめに、私たちは、柏市の男女共同参画推進計画や今回の授業で教えていただいている大場先生の報告書を読ませていただきました。そして、計画書を踏まえて疑問に思うことをまとめ、柏市男女共同推進課にお話を伺いに行きました。男女共同参画センターでは、これからの活動方針になるような有意義な話を聞きました。お話を伺った後は大場先生と柏市の男女共同参画の推進で問題になっていた男女の違い、今後、どのような活動をしていけばいいのかを話し合いました。

彦坂 次は、伺った話のまとめをお話します。男女共同参画推進計画は現在第三次で、平成28年度から11年間の指針です。第一次は平成2年度から12年度、第二次は平成13年度から27年度でした。柏市民にアンケートをとったところ、最も高い66%が「男女共同参画を考えるべき」と回答していますが、「どう取り組むべきか」、「どのような活動をしていけるか」については回答がありません。その理由は、男女共同参画といっても具体的にどのようなことをすればいいかイメージがわからないのではないかと。柏市の職員数は約2,600人で、そのうち女性は約1,000人です。

梅村 柏市での女性管理職の割合は約5%です。その理由を男女共同推進課の方に聞くと、女性が管理職で働くモデルが少なく想像しにくいことがわかりました。そのためか、管理職として働くことに不安があるとのことでした。

岡野 女性が活躍することができるのは困った時に相談できるネットワークをつくることも大事だということです。ほかにも男女共同参画というのは日常にたくさんの方が潜んでいます。子どもでも女の子だから、男の子だからと遊びを限定したり、男性は外で働き、家庭で働くのは女性というようなことがたくさん潜んでいることに私も気づきました。

彦坂 先ほども言いましたが、男女共同参画計画についてどう思うかということについては誰も答えることができません。

梅村 では、具体的に何をしたらいいかわからない場合、どうしたらいいのかを伺ったところ、きっかけづくりが大事だということでした。男だから、女だからと行動範囲が限定されているので、自分の位置を知ることが大事。そのようなきっかけをつくるために各課で啓発活動をしているそうです。そのターゲットは20～40代の世代です。男女共同参画の啓発が進み、男女一人ひとりが自分の意見を言え、個性を尊重する社会を目指しています。そういう社会になることで、男女が性にとらわれず、自分らしく生きられるということです。

岡野 このインタビューで分かったことがあります。10代の学生に啓発活動をするのは比較的たやすいが、20～40代の社会人にどう啓発していくか、どのようにきっかけづくりができるのか。男性と女性の職場の理想とは何か。こういう問題意識を持つことができました。

彦坂 私たちのこれからの活動は、男女共同参画社会のためのイベントの実施と女性の管理職の割合についての聞き取り調査、そして、私たちが目指す男女共同参画社会を実現するために行動を起こすことです。まだまだ、私たちは理解が浅いところがありますが、これから積極的に取り組んでいきたいと思っています。

梅村 拙い発表でしたが、ご清聴ありがとうございました。
(拍手)

参加者のコメント・意見交換

大場 では、コメントがあればお願いします。

○ 男女共同参画社会とはどういうことだと考えていますか。何ををもって男女共同参画社会と言うのでしょうか。

梅村 私たちの中でも意見が違っていきまして、私は、女性でも男性でも同じ仕事ができる社会と考えています。将来、結婚しても出産しても、元の職場に戻れて、出世の道がなくなるような悲しいことにならないような社会かなと思っています。

岡野 私は、女性の管理職が増えるような状況を考えています。女性の管理職を増やすことで男女ともに社会の組織の重要な決定権を持つことが男女共同参画社会につながるのではないかと思います。

彦坂 私も、女性の管理職が少ないことに注目しています。先ほども言いましたが、女性が不安になった時に相談できる場所があれば働きやすい横のつながりがあれば安心して仕事ができるのではないかと思います。そういう社会こそが、男女共同参画社会と考えています。

○ 仕事でこれが男性向き、これは女性向きと分けて書いてありますけれど、職種で分けなくてもいいのでは。看護師は女性向きと言われているけれど、男性ができることはないのかなと思うわけです。女性向きだけれど、男性の力が必要なこともたくさんある。そうするとあまり男女で分けなくてもいいと思います。その仕事の中で、この部分は男性に向いている、この部分は女性に向いているという具合に。銀行員がなんで男性向きなのか分かりません。ひとつの仕事を男女でどう共有していくかという考え方も必要なんじゃないかと思います。

梅村 お話、聞かせていただいて、確かにそうだなと思いました。たとえば、お医者さんと看護師さんは同じ職場にいて、お医者さんは男性で、看護師さんは女性というイメージが強いと思いますが、それは昔からそうだからそう思うのであって、現実はその通りではありません。職種ごとに分けるのではなく、同じ仕事の中で女性向き、男性向きと分けるほうがいいと思いました。ありがとうございます。

○ 管理職に注目されていますね。でも、市役所に入った人が、私は一生ヒラでいいと思っているのか、あるいは一定の管理職になりたいと思っているのかどうか。その差がかなり大きいと思います。男性はやはり家庭を持つと大黒柱にならなければと思っています。子どものころからそう育てられているので、ヒラでいいと思っているのは男性では稀なケースだと思います。女性はそうではない。だから入り口のところで意識が違うと思います。その点はどうですか。

梅村 男性と女性では、仕事に就く時の意識が違うことは確実にあると思います。女性は結婚すれば夫に養ってもらえばいいと思っている人はいます。だから、そういう女性に管理職になる意識を持つように言っても多分無理だと思います。女性の管理職のモデルが少ないから、管理職の自分をイメージしたことがない人が多数です。もっとも、仕事に対する意識は違うけれど、管理職で活躍している女性モデルも少数ですがいることをまずは知ってほしいと思っています。

○ 実際に働いている 20 代～40 代をターゲットにするというお話がありましたが、働く前の就職する時にそういう意識を持っていないと変わっていかないと。だから学生が就職する時にそういう意識を持たせることが大事だと思います。

梅村 確かに。

○ 私は昭和 37 年（1962 年）に大学に入りました。そのころの大学進学率は男性が約 16%であったのに対し、女性は約 3%でした。今から 60 年近くも前のことです。大学進学率の男女差を見れば、女性の管理職が少ないのは当然です。でも、今は違います。男女ともほぼ同じくらいの進学率。男女共同参画社会というのは確かに 20～40 代と言っているけれど、実はみなさんがどう思っているかがもっと大事なのだと思います。あと 10 年経てば、あなた方は 30 代になる。世の中の管理職レベルになっていくのです。だから自分たちのことを考えることが大事だと思います。

○ 現場に則した調査活動は素晴らしいと思います。男女共同参画社会というのは仕事社会だけではありません。地域社会、柏市の今の課題とかビジョンとかについても考えてほしい。よく言われていることですが、高齢化社会で、地域の人間関係をどう築くか、柏市に住み続けたい魅力など、地域における暮らしのようなものも本来的な社会です。男女共同は、職場ばかりでない。極端なことを言えば、職場のことは会社に任せておけばいい。自分の足元、地域社会に目を向けてその課題やこれからのこと、男女共同参画社会をどう地域につくっていくかということがテーマにあっているのではと思います。

梅村 ありがとうございます。参考にさせていただきます。

露木 家庭に注目すると親がいて子どもがいます。これまでの家族の役割がありました。それぞれ育ってきた家庭環境があると思いますが、家族の役割や意識が変わっていかないと社会は変わっていきません。ご自分はどのような家庭をつくっていきたいと考えていますか。

梅村 私の考えている未来像は、男性に養われるのではなくて、逆に男性を養っていきたいです。

（笑い＋拍手）

私は家事が苦手。掃除や料理も嫌いです。子どもは好きですが、子どもの世話を一日中して満足できるかという満足できるタイプではありません。子育てだけだと自分の未来をつぶされると思って子どもを嫌いになってしまうかもしれません。ですから、今までは女性が担ってきたような役割で自分を支えてくれる男性を求めています。

岡野 女性ばかりが家事をするイメージが強いですが、私は、将来家庭を持った際、家事や子育てに積極的に参加し、家庭を円滑にしたいと思っています。子どもが将来、進路を選択する時も選別にとらわ

れず多様な選択肢があることを教えた上で、一緒に考えていきたいと思います。

彦坂 私は高校まで野球をやっていて、家事は全部母が担っていました。しかし、将来、自分の子どもがスポーツをやるのなら、自分の奥さんに全部家事をやってもらうのではなくて、私も協力していきたいと思っています。

○ みなさんの発表を聞いていて情報社会に毒されていると思いました。管理職ってそんなにいいものなのか。子どもを産むのは男性にはできないこと。女性だけにできることです。男性、女性がそれぞれ機能を持っています。それぞれの機能が十分発揮された時に人間は幸福を感じます。男と女は人間として違いがあります。協働して社会がつくれるのです。男女共同参画社会の言葉一つひとつを自分で考える。男とは何か。女とは何か。共同とは、参画とは何か。自分で考えて判断する。私は男女共同参画社会を「男女共同残酷社会」と名づけています。

梅村 確かに男女は絶対に同じではないし、男性しかできないこと、女性にしかできないことはあると思います。そこらへんを意見交換しているときに「男女共同残酷社会」になってしまう危機感があるかもしれません。そうならないようもっと追究していきたいと思っています。

○ 男女共同参画社会。これは今の日本はそうしていかなければなりません。そうしていかなるを得ない。65歳以上が25%。昔は若い人がいっぱいいて、男性が有利な社会でした。今は男も女もない、平等です。法律的にも平等なのに女性が管理職になれない、ならない原因は何なんだと言うと、なれない雰囲気組織の中に今もあるからです。それを壊さないとダメ。組織の伝統、考えを壊すことです。それができるのは働いている若い世代の男女だと思います。

○ 日本社会を歴史的に考えてみると「原始、女性は太陽だった」というように女性中心の社会でした。それが男性中心になってきた。そういうしくみの社会になってきました。ところが今は少子高齢社会で働き手が少ないのだから、女性に働いてもらわないと社会が成り立たない。社会のニーズが社会のしくみを変えていくのです。こうあるべきという独自の理念を共有する。なぜ差をつけてはいけないか、社会的理念を共有して変えていく。そのへんを頭に入れて考えることが大事だと思います。

露木 海外では「男女共同参画社会」にあたる言葉がありません。日本では多く使われていますが、何が海外と違うのか。そのへんを比較すると視野が広がると思います。

.....

<ステップ2：柏市の女性管理職問題について、大学と柏市での共創的意思決定の実践> 【麗澤大学での実践】

大場 では、男女の仕事に対する意識の違いや女性管理職問題について、これから、共創的に意思決定するために、この教室を共創空間と考えて、キャッチボールを始めたいと思います。

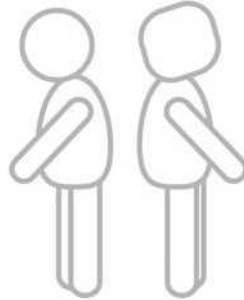
梅村 男性と女性では理想の職場や働き方が違うと思います。女性としては結婚等でキャリアを奪われる社会は嫌だと考えています。男性はどうなんだろうと思うので、そのへんを話し合ってみたいです。

岡野 私は男女の区別なく本人が働きたい職場に行けるようになるにはやはり20~40代の力が必要だと考えています。そのための環境づくりと女性の管理職をいかに増やすためにどうすればいいかを考えたいです。

彦坂 男女共同参画社会をつくるためにどうするか。仕事ではなくても普段の生活で男女の違いがあり

ます。子どもの時点で遊びから違っています。そのへんをみなさんがどう思っているのかを知りたいです。

梅村 柏市役所の方がきっかけづくりと言っていました。どうきっかけをつくるかを話し合いたい。



大場 どういうクエスチョンを全員でシェアするのか、少し時間をもらって整理しましょう。
(5分間作戦タイム)

理想の職場とは？ **男性**にとって働きやすい職場

梅村 お待たせしました。

岡野 最初に、質問させていただきます。理想の職場とはどういう職場でしょう。

梅村 まず男性の方からお願いします。

<問題意識を持っている人と働ける職場>

○ 3人で仕事をしています。2人とも女性で弁護士さんと出版会社の方です。その方たちとはすごく仕事がやりやすい。どうしてかと言うと、彼女たちは自分で考えて自分で行動するからです。これは男も女も同じで、一緒に仕事をする時、いつもどうしたらいいかと聞いてくる人はダメ。問題意識を持っている人と働けることが私の理想の職場です。自分の意識ではっきり自分の考えを主張できる。でもわがままではなく、ちゃんと妥協もできる。そんな人がいる職場が理想です。

○ スタートラインが給料を男女同一にする。男性にしかできない仕事も女性にしかできない仕事もどっちも給料を平等にする職場です。

<コミュニケーション能力に優れているリーダーがいる職場>

○ 職場での仕事の進め方で、かつては経験のあるリーダーが引っ張っていました。今は価値観が多様化して一人ひとりの考え方が違うので、コミュニケーション能力が優れている人がリーダーにふさわしいと思います。それには男も女も関係ないと思います。一人ひとりのやれることをよく理解している人がリーダーになるとモチベーションが上がります。

○ 群馬県出身です。「かかあ天下」が有名ですが、かつて群馬は養蚕が盛んだったので女性の発言力があるのです。農業社会はそういう傾向が強いです。会社社会になってサラリーマンが多くなってきてからはそういう傾向がなくなってきました。みなさんはどこ出身ですか。

梅村 千葉県です。

岡野 茨城県です。

彦坂 東京です。

<ワークライフバランスできる職場>

○ 群馬県に旅行に言った時、「かかあ天下」は元々「おらのかかあは天下一だ」と男性が自慢したことから発したそうです。逆転の発想で面白いですね。柏市役所に行くのもいいけれど、群馬に行って「かかあ天下」のことを調べるのもいいかもしれません。働く理想と言うけれど、働かないことが理想だと言うところもある。二本立てでいくのもいいかもしれません。アマゾンの先住民は一日5時間働いたら生活できるそうです。日本はどうか。文明社会ほど働く時間が長い。どっちが幸せなのでしょう。

大場 ワークライフバランスですね。

○ 働き方改革(長時間労働と正規・非正規労働問題)が現在進行中ですが、職場単位での慣習が壁になっている気がします。

<成果主義的な職場と家族的な職場>

○ 私が仕事をしていたころは成果主義でした。今でもこれだけ成果をあげたら出世できるというのがあります。その前は家族経営でした。出光興産、松下電気のように。費用を抑えてみんな正規社員で社員も家族という位置づけでした。女性社員だったら家事を分担してくれる夫がいて、ちゃんと社員の生活までケアし、終身雇用でした。こういったことはけっこう手間がかかって経営者は大変でした。責任が重かった。でもそれくらいやるのが経営者でした。今は社長もサラリーマン化しています。家族経営とか成果主義とかを頭において考えるのもひとつです。

理想の職場とは？ **女性**が考える働きやすい職場

梅村 では女性の方、お願いします。

<自由に発言でき、みんなで決める民主的な職場>

○ 理想の職場をかつて女性の仲間で作りました。3人の女性による小さな起業です。既存の組織では窮屈ですが、自由に発言でき、みんなで決める民主的な組織でした。とことん話し合うので時間がかかることが難点ですが、楽しく仕事ことができました。今はフリーで仕事をしています。会社に就職するだけでなく、いろいろな職場の選択肢があると思います。

山下 一人ひとりがアサーティブになれて、相手の立場や考えを尊重しながら自分の意見を言えるしくみが大切です。職場にはいろいろな立場や意見の人がいるので、理解していくと社会が変わっていきます。自分の足で立つためには成長を続けないとダメなので、成長するために学ぶチャンスがある職場が理想です。サバイブしていく。その中で成果に見合った給料がもらえることがいい。人によってその人に合った仕事ができるのがいいですね。

<適材適所、一人ひとりがその能力を発揮できるような職場>

○ 男性、女性というのではなく、適材適所、一人ひとりがその能力を発揮できるような職場はやりがいが出てくると思います。でも実際はそうはいかない。その人らしさを活かせる職場で、お互いを受け入れ、みんなでやっていく。働くことはどういうことなのかを考えながら成功した人の話を聞くと、その人は失敗したことがたくさんある。失敗したことを活かして成功したことがわかります。その人間しかできないことが必ずあるのでそこに自分がどう関わっていくのかと言うと、いろいろな体験をする、聞く耳をもつことだと思います。楽しい職場として開拓していく担い手になれるよう勉強していったほうがいいです。

梅村 ありがとうございます。

<女性が活躍できる職場>

○ 家族が入院したり、主人の母の介護で来られず、久しぶりに参加させていただきました。母は近所のサービス付き高齢者住宅に住んでいまして、近所の方も入っていたりして地域ぐるみで介護をしていることが分かりました。ディサービスで生き生きとヘルパーをしている人、いままでの男性社長に代わって介護士の女性が人手不足で社長になったり、女性がどんどん活躍しています。そういう社会になっています。

<ストレスフリーな職場>

○ 理想の職場とは強迫観念を感じない職場かなと思います。圧迫感がない。辛い部分があってもそれが自分の成長につながると思えば喜びになります。自分がほかの人にストレスを与えていないかとか、差別になっていないかとか考えています。そうならないためにはコミュニケーションしかないです。フラットな雰囲気がいいです。

大場 ストレスフリーですね。

柏市の女性管理職問題についての共創的意思決定

大場 では時間もないので柏市の女性管理職の受験率について、説明していただき、その点も考慮しながら、共創マトリックス（共創的意思決定）をやってみましょう。

梅村 柏市の管理職昇任選考の受験率は男性 24%に対して女性は 8%です。女性の受験率が低いことについて今から考えていきたいと思います。

大場 ヨコ軸を、「受験したい・受験したくない」、タテ軸を「受験できる・受験できない」としたらどうでしょう。「したい・したくない」というのと「できる・できない」は違いますから。

梅村 ありがとうございます。ヨコ軸が「受験したい」「受験したくない」、タテ軸が「受験できる」「受験できない」とします。Aゾーンは受験したい&受験できる、Bゾーンは受験したいけれど受験できない、Cゾーンは受験できるけれど受験したくない、Dゾーンが受験したくないし受験できない、となります。

○ これ女性でしょ。男性だから答えられない。

大場 こうなんじゃないかと想像力を働かせて考えてみてください。実は柏市の職員に共創マトリックス（後述）をやってもらおうと思っています。そのための企画段階なのです。男性は自分が女性になりきってやってみてください。男性、女性がわかるように、女性は緑のマグネットを使ってください。男性はいつものマグネットを選んでください。受験したいけどできない場合は何でできないのかとか、受験できるけれどしない理由は何なのか。判断レベルではできるけれど、意思決定レベルではしないという現実があります。その理由を割り出そうという趣旨です。いろいろな要因がある。それをみんなで一緒に考えたいと思います。柏市のイベントがあるのでそこでも共創をやりたいようです。柏市の職員ももちろんやりますが。

○ 受験できる資格があつて、受けるか、受けないか？ 受験できるかできないかは、自分の意思でしたくないから、したいからでしょ？ したい、したくないを誰に求めるのですか？ 目的が分かりません。

大場 たとえばBだったらこういう考え方だからBなんだという考え方を述べていただく。

○ では推測するのですか？

大場 そうです。

○ 柏市の女性職員はなぜ管理職の試験を受けないのか推測するのですね。

○ 柏市のこういうことについて考えるのは難しい。分からない。イメージできません。

○ 僕らがやるのであれば、柏市の人がこうなんじゃないかということを考えられるとは思いますが。原因としてこんなことが考えられるということは言えます。そこを改善する余力があるんですかね。できないことはないと思うけど…。

大場 原因を探ることは、それが意識改革のための起爆剤になると思うんですよ。たとえば、受験したくない人や受験しない人が変わるかもしれない。

○ 白紙の状態を受験したいか、したくないかと言われても分からない。

山下 私たちが知らない市役所の人が、自分の中で意識したことを口に出したことで発言したことによってどういう心の変化が見られるのか。そういう変化が見られると思います。

大場 市役所の人に実際に聞くというのはあるのですが、その前に我々の中でどうなのかを考えてみたいのです。

○ それだったら、ヨコ軸を「管理職になりたい、なりたくない」、タテ軸に「管理職になるのはやさしい、むずかしい」としたらどうでしょう。

○ 我々が市役所の立場になって A はどういう人、B はどういう人といったことをみんなで考えるのなら分かります。だけど、自分で決めるのにはやっぱり無理があります。柏市の昇進の経路とか状況がわからない、そこを知った上で課題が出てくるのだと思います。

○ 学生がこのプロジェクトに参加しているのだから、昔の人はこんな考えだというので出せばいいのでは。



仕切り直して共創マトリックス：共有化可能な判断軸の開発

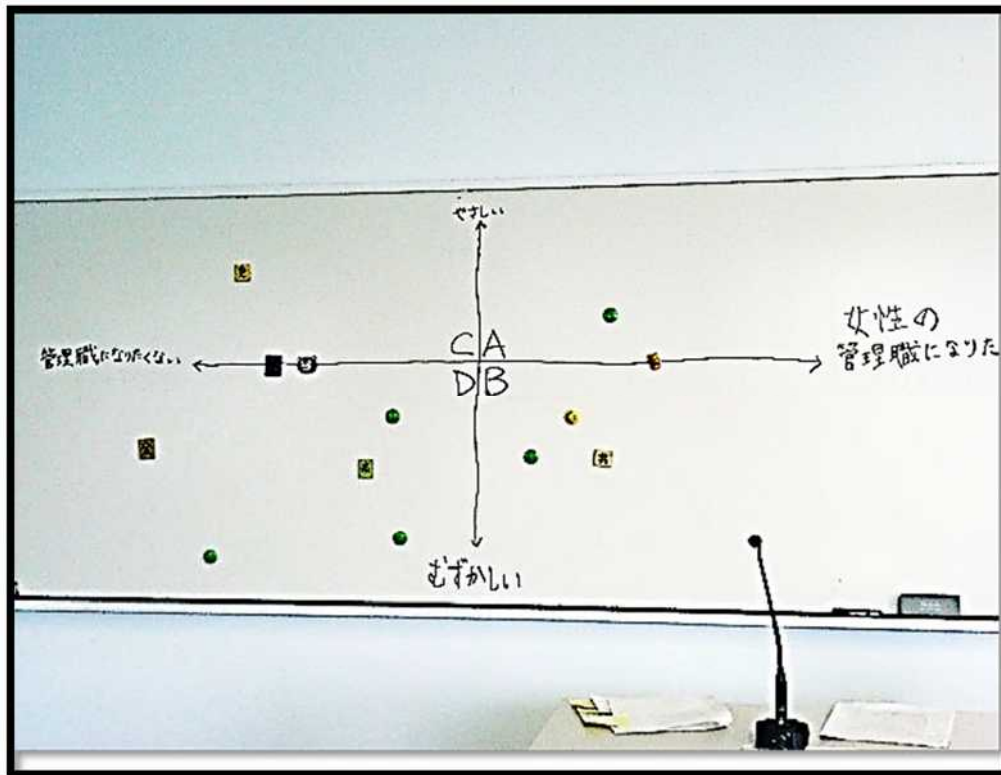
大場 いろいろな意見で沸騰しましたが、タテ軸、ヨコ軸を先ほどの意見を取り入れて変えましょう。ヨコ軸は「管理職になりたい」「管理職になりたくない」、タテ軸は「管理職になるのはやさしい」「むずかしい」としましょう。ではマグネットを付けてください。女性はグリーンのマグネットをお願いします。

(激論の末、柏市の女性職員の立ち位置にたって、マトリックスにマグネットを貼る)

女性は「管理職になりたい」「管理職になりたくない」、タテ軸は(女性は)「管理職になるのはやさしい」「むずかしい」としましょう。

図 2-3-2 には、女性管理職の問題について、共創的に意思決定した成果が示されている。

図 2-3-2 女性は管理職になりたい・なりたくない？ やさしい・むずかしい？



黒 (B) 管理職になりたいことを前提にバリバリやってみようと考えました。と言っても、むずかしいだろうなと思います。固定観念をどう破るかが課題です。Bのスマイルさん、お願いします（ボールを投げる、以下同様）。

スマイル (B) 女性が管理職になりたくても男性の心が狭いから、むずかしいと思います。それでは、Aのグリーンの方、お願いします。

緑 (A) 女性管理職が少ないと言うなら、何とかなりたい。チャレンジしてみたいです。やる気さえあればむずかしくはないと思います。Cの愛さん。

愛 (C) 管理職になっても責任を持たされるだけで魅力あるポストではない。給料は安いし、なれるとは思いますが、なりたくない。Dの光さん。

光 (D) 管理職になるモチベーションは高くないと思います。やる気があるか、ないかは個人の問題だと思いますが、今でも環境が整っていないと思います。保育園を増やすとか、男性の気持ちが変わらなければ、むずかしいし、なりたくないです。同じくDゾーンの金さん。

金 (D) 男女共同参画社会というのは立て前で、まだまだ実際は男社会です。制度をつくるのはだいたい男だから女性が管理職になるのはむずかしいと思います。管理職になると責任ばかりを押し付けられて、時間や労力の割にメリットが少ない。女性管理職のお手並み拝見と思っている男性がけっこう多い。管理職になっても大変というのが目に見えているからなりたくないのでは。Bの緑の人。

緑 (B) 民間企業に比べれば役所の方が、ずっと女性が活躍できる環境が整っているはずなのに、女性の受験率が8%と少ないです。キャリアをつけたい、管理職になりたいけれど、女性の管理職のモデルがないので、むずかしいと思います。では横軸線上の一番左の人。

□ (横軸線上左) 男性の受験率が24%。4人に1人しか受けないというのは信じられないです。受験資格があっても受けないというのは考えられないです。管理職になりたいというモチベーションすら少ないのは問題です。女性の管理職の割合が5%で、受験率は8%。柏市全体として管理職問題が基本的にあると思います。なぜ管理職になりたくないか、この原因を明らかにして、解決しないといけないと思います。女性から見たら、5%の管理職の働きぶりやチャレンジして頑張っている姿がある。なりたくないという現実では、やさしいかむずかしいかの問題ではないと思います。女性だけでなく男性も全体で管理職になる意味を考える必要があるのではないかと思います。

プー (AB 側線上) 柏市の女性職員の立場に立って、基本的には管理職に就きたいと思っています。管理職は意思決定できる高い地位、そういう役割を持っている。高い次元の意思決定に関わることができます。質の高いたくさんの情報も得られるというメリットもあります。そういう理由で管理職になりたいけれど、やさしいのかむずかしいのか分からない。ではDゾーンの隅の緑。

緑 (D) 私は、高校生の頃から「安定した職業に就きなさい」と親から言われていました。ですから私の唯一の目標は市役所に入ることでした。やっと市役所に就職できたので、もう私の目標は達成されました。しかも私は、ある人からこういうアドバイスを受けました。「遅刻をするな、働くな。目立たず、野心を持たず」等々です。事なく勤めあげれば、退職後には年金がもらえます。管理職で余計な人間関係のストレスを持つよりも、その時間を自分磨きに使ったほうが賢明だと考えています。ではAの創さん。

創 (A) 管理職になりたいし、上司から推薦されているのでなるのはやさしいと思います。でも介護をしているのでその通りにはいかない現実があります。Dの上の方の緑。

緑 (D) 市役所の職員の仕事と自分の生活を考えると管理職の器ではないと思います。どちらかという仕事よりも家族との関わりの方を大事にしたいと考えています。Dの右下のグリーンの方。

緑 (D) あの上司のようにはなりたくないと思っています。保育園の問題、残業の問題が解決しない限り、管理職なんてむずかしい。ヨコ軸線上のくまさん。

くま (CD 側の線上右) 自分次第なのですが、周りにやる気のある人がいないので、自分も管理職になりたいとは思いません。そういう気が起こらない。面倒だし興味がありません。

梅村 ありがとうございました。お話を聞かせていただいて、男性と女性では考え方の差があるなと感じました。女性は家庭に生きていきたい、男性は仕事に生きていきたいという考えが強いことが分かりました。

○ すみません。今後、柏市だけでなく、流山市、船橋市にも「一緒に考えませんか」と声をかけてみてはいかがでしょうか。女性管理職の少ない自治体に提案するのはどうでしょうか。

梅村 ありがとうございます。

大場 はい、3人、ご苦勞様でした。今日の共創実践を振り返って、柏市が実際どう考えているかという本番の柏市役所での共創空間に臨むこととなります。今日参加していただいたみなさんにフィードバックできる機会があるといいと思います。ありがとうございました。(拍手)

【コラム】 女性管理職を増やすには

少子化ジャーナリストの白河桃子氏は著書『「専業主夫」になりたい男たち』の中で、「女性管理職を3割増やすなら、男性の家庭進出も3割増やすべし!」と書いている。家庭で家事をするのが好きで専業主夫になりたい男性もいるが少数派だ。バリバリ働くキャリアウーマンにとってはありがたい存在で、大黒柱の妻と家族を支える主夫のカップルがいてもそれは新しいタイプの夫婦で双方が幸せならいいと思うのだが、やはりこれは兼業主夫であって欲しいと願ってしまう。「主夫の友」というグループは「家事や育児を“主”体的に担う“夫”」を主夫の定義としており、白河氏も同意しているが、主婦も主夫も専業ではなく、仕事も家庭も両方とも関わるのが人間らしいのではないか。女性管理職を増やすには、専業主婦を減らし、兼業主夫を増やすことかもしれない。(秋)

<ステップ2：柏市の女性管理職問題について、大学と柏市での共創的意思決定の実践>

【柏市役所での実践】

大学での共創をふまえて、柏駅近くのパレット柏ビル内にある柏市男女共同参画センター（図2-3-3）を2017年9月15日に訪問し、柏市男女共同参画推進課の女性職員の方と共に、共創的な意思決定を実践した。参加者は、男性2名、女性3名、合計5名の男女混合であることに注目。

図2-3-3 柏市男女共同参画センター



推進課の方とは、CSD技法のデモンストレーションという位置づけで、「(女性が)管理職となること」に関する認識・認知、および価値判断を問題とし、3つのステップを踏んで共創した。

(第1ステップ) ヨコ軸 (理論編で紹介するプロスペクト理論での設問の応用) :

管理職となることは、得と感じるか、それとも損と感じるか?

(第2ステップ) タテ軸 (生き方) :

管理職となることは、自分の人生にとって大切と思うか、思わないか?

(第3ステップ)

横軸もしくは、縦軸からジャンプして、4つのタイプを明らかにし、「共創知」に基づき、共創的に意思決定する。

この成果は、下記の図2-3-4、および、図2-3-5 で示されている。なお、この実践の理論的な意義については、後述の理論編の「カーネマンのプロスペクト理論に対する貢献」を参照のこと。

(第1ステップ+第2ステップ)

ヨコ軸：管理職となることは、得とを感じるか、それとも損と感じるか？

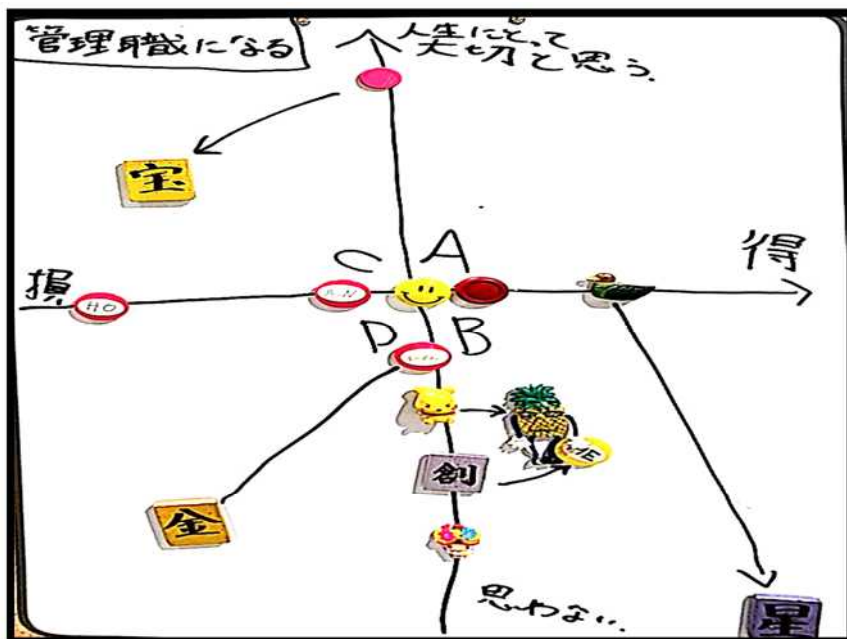
タテ軸（生き方）：管理職となることは、自分の人生にとって大切と思うか、思わないか？

図2-3-4 各々の軸上にマグネットを置き、意見を表明する



(第3ステップ) ヨコ軸もしくは、タテ軸からジャンプ!!

図2-3-5 ヨコ軸もしくは、タテ軸からジャンプして、特徴を把握



2.4 シニア世代が取り上げた人生の「壁」問題：

この問題は、麗澤オープンカレッジの社会人講座「ライフスタイル再発見」の受講生の方から提案されたものであり、2017年12月1日および12月15日に実施された。

テーマ：人生の「壁」とは？ いま直面している壁に気づいている？ 乗り切れる？

人生の壁問題について、2段階に分けて共創した。

第1ラウンド (2017年12月1日) では、「壁」に対して、どのようなイメージを持っているのか、そして、これまで歩んできた人生の中で、どのような壁にぶつかったのか、共有化した。その際、教室内の3次元空間にてボールをパスワークし、ボールを受け取った人が意見表明し、それが終わった後、隣の人にパスするというスタイルで実施した。

第2ラウンド (2017年12月15日) では、すでに起きた過去の話ではなく、「いま直面している壁に気づいているのか」という問いと、「(その壁) を乗り切れるのか」という問いを共有化して実施した。

人生の壁：第1ラウンド (2017年12月1日、麗澤大学オープンカレッジにて)

「これまで生きてきた中で、どんな「壁」に直面しましたか」と問いかけられたら、私たちはどう答えるでしょうか。

<人生の壁の話題提供者のNさん>

大場 この問いに答えるために、みなさん、いろいろな壁に遭遇していると思うので、どんな壁だったかを出し合っていきましょう。いろいろな壁を登場させて、壁の内容を絞って共創マトリックスをやることにしましょう。Nさん、それでよろしいですか。

○ 壁にぶつかったとは、挫折の経験があったということですね。

N いや、挫折というよりも、自分自身を変えなければいけないような壁 (自分にとって必要な壁) に遭ったかどうかです。

○ ああ、そういうこと。

N 壁の解釈が個々に違うようですが、壁があって、自分を変えなければならなかった体験です。

大場 壁があったかどうか。壁があったとしたら、どんな壁だったか。まず、それでいきましょう。価値観を変えるような局面があったか、どうかです。

<体に悪い生活習慣という壁>

A 私は、1日5箱を吸うヘビースモーカー、お酒はウイスキーのボトルを週に4本空けるようなドリンカーでした。お金も掛かるし、体には悪い生活をしていて、56歳で会社を辞めました。

大場 ヘビースモーカー・ドリンカーで会社を辞めたのですか？

A 違いますよ。そういう状況の中で、自分で会社を辞めました。収入がなくなったのに大酒飲みでタバコを吸う。止められないからお金をたくさん使うし、体に悪いし、大きな壁ですよ。でも結論から言うと、いい結果になった。早めに仕事を辞めたので、お医者さんとじっくり話をする時間がもてました。そ

の主治医には7歳、5歳、3歳のお嬢さんがいて、私は音楽や映画が好きだったので、お子さんが好きそんな映画を毎月推薦してあげたりして、先生と仲よくなりました。家族が掛かっている病院のことを聞いたり、信頼できる病院や医者を紹介してもらいました。女房の乳がんの手術もその先生に教えてもらった病院に移って受け、今7年が経っています。教えてもらった病院はすべてアタリでした。私もいろいろなところが悪かったのですが、人間ドックは高額だから部分的に脳の検査を受けるとか、お金の掛からない方法を提案してくれました。内視鏡検査を勧められて、受けてみたら食道がんが見つかった。初期だったので1週間の入院で完治しました。食道がんだからお酒を止めないと治らないと言われ、タバコも禁煙治療をその病院で受けて、きっぱり止めることができました。会社を辞めたけれど健康を取り戻せたのです。おかげで、みなさんともお知り合いになれたし、いまは楽しい人生を歩んでいます。

大場 価値観が変わりました？

A 変わりましたね。

<夫婦間の壁>

B 挫折については話せないけれど、壁というと、私の壁は、夫婦間の壁。リタイヤーすると、毎日が日曜日になって、それまでは感じたこともなかったのですが、夫婦は他人だと、いろいろ考えさせられました。「覆水盆に返らず」じゃないけれど、壊してはいけない壁というのがあります。でも、色々苦勞して克服することができた。女性の友人に相談しました。「奥さんがそれだけあなたのことを思っているから、そういう問題があるのです。奥さんがあなたのことをものすごく好きなんですよ」と話してくれました。それで、ああ、そうなのか。それなら自分が変わらなければいけないと思いました。どうも女房は私に対して不満を抱えていたようです。女性の話を聞いて、初めてそうか、しょうがないんだ。自分が変わって、思いやる努力をすればいいんだと思いました。そうしたら3カ月くらいで夫婦間の壁はあってもそれを壁と感じなくなりました。女性ならではのアドバイスのおかげです。

<会社再建という登山が壁となる>

C ひとつの会社を再建するという壁に直面しました。個人的にくじけたことはありませんが、8,000人の会社を再建するために、ある会社に派遣されたことがあります。70歳の新しい社長が別のところから来て、当時40歳くらいだった私に人事労務関係の業務を任せるといいます。8,000人の会社、家族を含めると3万人。その生活を会社が背負っているわけですが、その社長が「人生には踊り場が必要」と言いました。会社再建を登山に例えて、いっぺんに高い岩山を登ることはできない。何回か踊り場を経ないと登れないというのです。8,000人のうち7,000人が組合員。その組合も共産系、社会党系、民社党系、など3つある。「労使の再建を一人でやってください。もし、それができないと思ったら、カバンもって今すぐ帰っていいよ」と社長に言われました。帰りませんと答えると、それでは、「誰に聞かれても見られても、恥ずかしくない言動を守ってほしい。それ以外は一切、君に任せるから」と、社長に言われ、再建をスタートさせました。20件くらいのトラブル、争いごとがありました。3つの組合をひとつにして、労使協調関係を築くのに3年掛かりました。まずは現場に入って、全体を把握するのに1年、それをまとめて、取り組みの方法を考えて、本社に報告して了解を得て進めました。そういういくつかの

² おどりば【踊り場】①踊りをおどる場所。②階段の途中に、方向転換・休息・危険防止のために設けた、やや広く平らな所。③景気や技術競争などで、成長が一時小休止している段階。

(<https://weblio.hs.llnwd.net/e7/1mg/1ogdLM.png>)

段階が踊り場ですね。同じ山でも登り方がいっぱいある。その登り方を考えるために踊り場があるという事ですね。結果的には自分のやり方を貫いて今日までやってきました。

大場 逆に自分の考え方を曲げられたことはありませんでしたか？

C ないですね。基本的な方向は従業員の立場で再建業務をやっていましたから。再建業務を行った 10 年間でトラブルは 230 件、ありました。

大場 ストレスとかなかったですか？ 私なら、すぐにカバンもって帰っちゃう。(笑い)

C 私は再建業務にあたったその会社の方 2 人を知っていますが、そのうちの 1 人の製造部長の人は組合と管理職の板挟みでおかしくなりました。

C 私も、週末に仕事から家に帰ったらどっと疲れが出て、休みの日はずっと寝ていました。

大場 やっぱ人間ですね。

O 「踊り場」ということば、私が働いていた会社の社長も使っていました。新入社員の入社式で、「君たちは階段を上り始めている。この階段はらせん階段だから、踊り場はない」と言ったのを思い出しました。らせん階段は上るしかない。上るのには力があるけれど、回り始めるとスピードがついて上るしかない。

O 踊り場的な部署が何々部次長という部署。課長と部長の間のポストで、次長はいなくてもいいけれど、緩衝剤にはなる。次長がいないとぎくしゃくしちゃう。責任が全くない。権限もないけれど、責任もない居心地のいい部署です。

<壁はあとになって気づくもの>

D 壁というのは、その時感じるのではなく、あとになって分かるもの。私は、若い頃から合気道を続けています。けっこう一生懸命にやっていて、ひとつの転機がありました。自分の人生の転機です。ひとつの技をつかんだのです。剣道は相手がバーンと打ってくるのを追いつく。それを何回も何回も繰り返すわけです。ある時、ハッと気がついたのです。自分の頭から何センチ前のところで当たるまでは当たらないということ。当たる前に余裕がある。そこでふっと力を抜くと相手が自制して止まるのです。ここだと思った。自制が起こった時お互いの関係が変わる。自分で相手を動かそうとするものすごく力があるけれど、相手と自分の位置を変えると、いとも簡単に動く。これが壁。こちらが押すと壁になり、その壁を少しずらすと、自由になる。こういうことを 20 歳くらいの時に稽古の中で発見しました。そのときは興奮して眠れませんでした。それ以降、これ以上の気づきはありません。

<海外の工場における日本式という壁>

E 私は生々しい体験をしました。27 歳の頃、町工場がお客さんの要望に応じて時計を作らなければいけないので、香港に現地法人を作って生産することになった。現地の人を使うのは大変で、いつも家に帰るのは 11 時くらいでした。体を壊して十二指腸潰瘍になりました。手術をしなければと言うけれど、危険な手術だということで、薬の治療を続けました。苦勞しているのに誰も褒めてはくれないから、開き直って、9 時には帰宅することにしました。背中が痛んで、叩いてもらわないと眠れないほどでした。現場はそれまで日本式で厳しくやっていたけれど、ちょっと目を離すと工員たちはおしゃべりしたり、のんびり休んだり。それで出来高制に切り替えたのです。そうしたら、現場ががらりと変わりました。生産性もよくなって、会社も順調になって、私の体調も良くなりました。会社からは褒められ、ハッピーエンド。

<親と同居という結婚が壁：その1>

F 私の壁は結婚です。大学を出て2年目の春に結婚しました。夫は一人っ子で明治生まれの夫の母と3人で住むことになりました。夫の父親は亡くなり、女手ひとつで息子を育てた母は、強くて価値観も全然違う。私は若いから、もう我慢できず、しばらく実家に帰って頭を冷やしました。どうしたら3人で暮らしていけるかを真剣に考えました。自分が悪かったことも反省しました。夫は親孝行なので間に入って大変だったんだろうなど、いまになっては思えます。

大場 価値観が違うと大変ですね。これも大事な問題です。

<親と同居という結婚が壁：その2>

G 仕事をしていましたが、結婚しても離婚はしないものと思っていました。結婚しても働いて、子どもが2人いました。長男が小学校に上がるときに、田舎に住んでいた夫の両親と一緒に住むことになって、家を建てて迎えました。私は助かった、ごはんを作ってくれる人ができてありがたいと単純に思っていたのですが、母はまだ50代でしたから、同居前は婦人会の会計係をやっていたり、自分の生活を謳歌していた人でした。それを捨ててきた。両親夫婦は話し合っただけで同居を決めたのならいいけれど、父のほうに母の意向を聞かずに連れてきてしまったらしいのです。だから、自分の人生を犠牲にしてきたと被害者意識がある。こんなに忙しい家庭の6人分の家事はできないと言われました。それで、私が献立を考えて、買い物、料理をしてもらったのですが、毎日、「私は犠牲になった」と言われました。夫は孝行息子ですから、両親にも私にもどちらにもいい顔をしている。こうしてよ、ああしてよ、と頼んでも黙っている。板挟みで何も言わない。ところが沈黙していた夫が、ある日、爆発。一度だけ台所のドアをバンと蹴ったことがありました。私もまいってしまいましたが、それでも仕事を辞めずに、何とか続けていました。

職場に3人だけ愚痴をきいてくれる人がいまして、笑い話にして話していました。話すと気が晴れますが、最終的に「もう嫌、別れるか」というところまでできました。でも、夫は、両親と私のどっちを取るかと言ったら、きっと私を選ばないだろうな、という確信がありました。それで考えを改めました。「私が100%ならば、あなたの存在価値は0」という家事分担をしないという考え方から、私が30%だったら、70%必要となるという家事分担の考え方にです。これまで、自分ひとりでガンバルという考えではなく、ガンバラナイという考え方に変えました。あとは、このことを、職場で笑い話にして発散しました。

大場 ガンバラナイという選択肢があるんですね。

G 万里の長城 (the Great Wall of China) みたいな壁でしたが、自分の考え方をその都度変えて、今は幸せかなと。夫の立場も大変だったと思います。長男が結婚した時に、この経験を反面教師にすればいいと思います。

大場 ご主人の沈黙には意味があったんですね。

G 過ぎてみると、立場が理解できます。義母からしてみれば、私は仕事をやりたいただけやっていたでしょ、と言うかもしれません。夫は、仕事を辞めた後、認知症になった父の面倒を自分が見ると言って、公的サービスも使って主体的によくやってくれました。

<トランプ大統領のアメリカ・ファーストという壁、心の中にある壁・心の転機>

H 壁というと、トランプ大統領の壁、価値観を分断することをイメージします。人の心も切り裂いてしまう。Nさんがおっしゃったように、自分を変えなければいけないようなこと、自分を大きく変えること

は洗礼を受けたことです。中学から高校にかけて新潟の雪深い木造の教会で牧師さんから話を聞いて、自分が変わらなければと思いました。熱いものがあって、これから生き方を変えなければいけないという思いにかられたことを懐かしく思い出しました。上京して社会に出て、一応の目処がたって、これからの人生、ひきずられた気持ちが湧いてきます。大場先生の自己中心のバイアスのところを予習のつもりで読んできて、やっぱり50年前の心の転機 (turning point) をひきずっていたような気がします。私の信条です、と言えるほど立派なものではないけれど、しかもクリスチャンですなんて言えませんが、実感としてあります。

<母親という壁>

I 壁と言ってあまり思い当たることはないですが、若い頃、小、中、高の頃の壁は母親でした。気性の激しい人でしたし、自分の思った通りに子どもを教育していました。子どものための教育か、自分がこういう子に育てることを目的にしているのか分からないくらい教育ママでした。名古屋市内に住んでいて、小学校の頃から電車通学でしたから、近所に友だちがいない。何をやるにも母親の思い通りなので、ぶつかっていました。男兄弟3人で、兄や弟は母とあまりぶつかっていないのに私はよく衝突していた。結婚してからも、一緒に住んでいないのに、世の中のしきたりだとか厄年はこうしなければならないとか言うてくる。だから、女房が間に入って困っていました。今は、母も認知症になってしまいましたが。壁って何かを考えた時にこんなものかなと思って、この先特別によくなることもないと思ってしまうことが壁なのかな。あえて壁を見つけよう。壁がないところが壁という気もしています。

大場 壁に気づかないことも問題。大切なご指摘ですね。

<自分が変わるためには、壁は必要かも>

○ 意識すれば見えるかもしれないけれど。何か成功した人は、必ず、道は開けるもの、と言うけれど、そんなことは絶対にはないと思います。努力したから成功する保証はないけれど、努力しないで成功はしないとは言えると思います。

○ 宝くじと同じ。

○ 努力の大切さはあるけれど、努力したらだれでもできるわけではない。

○ 人生60年の考え方は人生100年とは違う。人生100年時代では、努力でなくても、新しい自分をつくらなければという気持ちはあります。

○ 変えていかないと大変という感覚はないけどね。

○ 70歳の壁、80歳の壁…。

○ 自分の置かれている環境が変わっていくじゃないですか。「三つ子の魂百まで」と言うじゃないですか。自分自身の心は変わらなくとも肉体は変わる。また、環境も変わる。

○ 自分を変えようと思っても、そうは変わらない。でもライフスタイルは変えないと。

大場 時間の壁というものもありますね……。

<海外赴任で生じた壁>

J 価値観を変えざるを得なかった体験があります。子どもの頃から人に負けたことはないし、失敗もなかった。やんちゃして怪我をしたことはありますが。就職して仕事も順調でした。ところが、入社して何年目かに海外赴任しました。30歳半ばくらいでしたね。アメリカの現地法人のシカゴ支店に行くことになりました。NYの本社からコンピュータ処理をするので、コンピュータ処理対象者の多いというシカゴ

に入りました。前任者は10年くらい駐在している人で、事情もよくわかっているし、現地の従業員との意思疎通も十分できていて、それほど人手もいらなくて業務を進めていました。ところが、私は初めての海外で言葉も不十分。一番信頼していたスタッフも止めてしまい、どんどん仕事が溜まってしまった。郊外に前任者が借りていた家を引き継いでそこから通っていましたが、秋から冬にかけてものすごい雪。車で1時間ほどなのですが、朝4時に起きて雪かきをしてから車で通う毎日。クタクタで仕事はたまる一方。とうとうギブアップせざるを得なくなりました。NYから応援隊がきましたが、私はノイローゼ状態のため、NYに転勤になった。4年ほど勤務し、日本に戻ってきました。私の信条は、ネバーギブアップだったのに、無惨に崩れました。途中で仕事を投げ出すなんて許されないと考えていましたが、考えてみると、もっと早い段階で、私の手に負えませんということで、応援を頼んだら、ダメージが少なくすんだと思います。最後までギブアップしなかったことが良くないと思うようになりました。それからは、海外赴任する人にできないようなら早めにギブアップするようにと行って送り出しています。

<スーと通り過ぎてきた壁、最後の「壁」は死ぬとき>

K 今まで「壁」はあまりなかったように思います。あつたのかもしれませんが、頑張ろうとか、乗り切ろうとか、ダメだとか思う前に、スーと通り過ぎたような気がします。1～2回なら、ラッキーだと思うかもしれませんが、もしかして「壁」かもしれないものを越えていないのだとしたら、私の人生は、今まで以上に真っ暗だと思う。越えたと思うのは自分の力ではなくて、見えない力だと思うのです。壁を通り過ぎてしまったというのは、壁を感じていないのか、そもそも鈍感なのか、努力しなかったとか、苦しまなかったとか、よく分からないのですが、ここまで来てしまった。だから、最後の「壁」は死ぬときだと思います。この「壁」は誰にも乗り越えられません。通り過ぎて死ぬのか、苦しんで死にたくないのに死ぬのかわかりませんが、ああ、死んじゃったという感じだと思います。今、裁判を起こしているのですが、そこではすごい法律の壁がある。壁はあるかもしれないけれど、自分の経験からすると通り過ぎてしまうという納得感があるから、あまり壁と感じないのかもしれない。

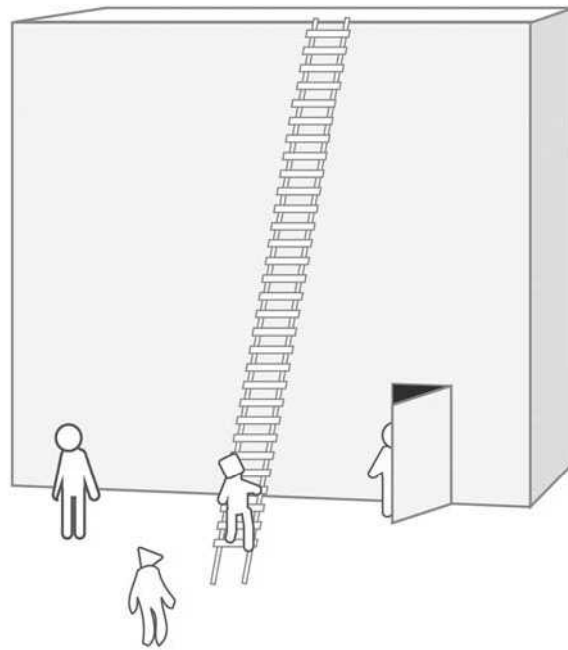
<サラリーマン生活の毎日が「壁」>

L 昭和31年、1956年に社会人になりました。この時代は、高度経済成長が始まる少し前で、朝鮮動乱が終わったあとの不景気でした。そして、終身雇用の時代でした。そういう時代に本籍3カ所、現住所5カ所という移り住む生活を送っていました。つまり3つの会社に勤めていて、出向を2回したのです。スカウトされたので、毎日が「壁」があって当たり前の世界でした。今思うと、サラリーマン生活は「壁」に立ち向かう日々でした。どう過ごしたかと言うと、正面から立ち向かわないで、よける、流れが変わるまで待つ…。正面から立ち向かうと精神的にも体力的にもたいへんだからです。壁を乗り越えたという記憶があまりありません。

<強制収容所という絶対的な「壁」、壁だらけの人生>

M 「壁」で私がイメージしたのは、収容所に連行される女性が発した言葉です。「神よ、私に忍耐力を与えたまえ」と言った女性を思い出しました。絶対的な「壁」の中に入れられるわけなのに、「助けて」とは言わずに「忍耐力をください」と言ったのです。もうひとつは母親が亡くなった時に住職が「喪失感に襲われていると思いますが、仏教には万物流転諸行無常という言葉があります」と言った。この2つを思い出しました。だから、すべては変わる、だからその間忍耐すればいいことだと感じました。

私自身の「壁」の話になりますと、78年生きていますが、「壁」だらけの人生です。まず、経済の壁。



そして言葉の壁。昭和21年に義務教育の小学校に入学して戦争中に広島に疎開して、また昭和24年に神戸に引っ越しののですが、言葉の壁がありました。方言がきつくて、神戸弁がわからなくて、人と接触するのに苦労しました。進学の後には、夜間の大学卒を受け入れられず、就職の壁がありました。入社したら今度は人間関係の壁。経済の壁はずっとついて回りました。政治の領域では、安保世代の社会で、安保は通ってしまったけれど、岸内閣を倒した。日本新党が立ち上がって政党に登録して細川内閣が成立して、目的は達成しました。文化の領域では選択の自由があるので、あまり壁はない。共同の領域は基本的人権。壁にぶち当たったときの対応は、自分ができるベストを尽くすこと。自分が生まれ変わると新しい世界が出てくる。相手が、利害を中心に考えるか、快樂を中心に考えるか、正義を中心に考えるか。それを見極めて、それに基づいて対応することにしたので、多くの壁があっても乗り越えることができました。物事を見定める方法としては、生成、構成、創生というように、どのように発生したかという経緯を分析し、現状どうなっているかを分析すれば、そこに真実が現れる。この3ステップで解決します。壁の対応の仕方です。最後に、共創マトリックス。自分の考え方があっても、それにこだわらない。それはひとつの考えで、物事を総体的に見ること。壁があっても笑い飛ばすと世界観が変わるといことが結論です。

大場 ありがとうございます。

人生の壁：第2ラウンド（2017年12月15日、麗澤大学オープンカレッジにて）

大場 それでは、第2ラウンド始めましょう。その前に、上述のように、壁があっても笑い飛ばすと世界観が変わる、とあるので、クイズ・ジョークでスタート。クイズは、「森に入るには鍵が必要です。誰が鍵を持っているでしょう？」

○ モンキーかな。（おサルさん。英語でサルはmonkey. Monのあとにkey<鍵>があるから）

大場 （ニヤッとす）よい答えです。

始める前に、人生の壁について、ヤング世代がどう考えているのか、紹介します。ひとつは、ある映画をみて「世界を変えることはできない」という壁を乗り越えた元気のいい若者についてお話しておきます。国際協力の講座で「僕たちは世界を変えることはできない。」（2011年公開 深作健太監督）という

カンボジアを舞台にした映画を見た学生が、本当に世界を変えることはできないのかと思って、仲間と一緒にカンボジアに行ってみました。カンボジアというのは地雷のイメージですが、実際現地に行ってみると一番死亡率が高い原因は交通事故だったそうです。小学校にバイクが突っ込んだりして子どもが被害に遭う。それを防ぐための塀をつくるボランティア活動をし、募金もしていることを伝えてくれました。行動力があって感銘しましたので、紹介しておきます。

<この若者（麗澤大学の学生）に対する参加者の反応>

- 海外に行って、大学とは別の世界で自ら行動して、いいね。
- 日本の大学では、自分が楽しいことをするのが一般的ですが、彼の行動は誰かを支えるというよりも、自分のやるべきことがあるんじゃないか、そういった意志や行動を人生にも生かしたい、と思う人が素晴らしい。このような行動が後輩にも引き継がれ、広がっていくのではないかと思います。
- 大学としてもそこをアピールしていけば、自分もそういうことをやりたいという人が出てくるのではないかと思います。素晴らしいですね。

大場 もうひとつは、Nさんが問題提起してくださった「人生の壁」というテーマについて、今回女性管理職問題の事例に携わった1年生の自主ゼミ生と共に「人生の壁」というテーマで共創しました。ヤング世代が考える壁とは、親の子供への教育方針、受験とか部活などと言ったものです。共創した問いとは、これまでに壁にぶつかったことがあったか、なかったか（なかった場合には、あまり思いつかないということも含めている）。また、その壁を乗り越えることができたか、できなかったか、でした。

また、2年生対象のゼミ面接でもトライしました。面接に参加した11名の学生と共に、「人生の壁の必要性」について共創しました。その結果、「壁が必要」という人が圧倒的に多かった。なぜ必要なのかと言うと、「壁がなければ、苦労や達成感が味わえない」とか、「一度も挫折の経験のない人は、すぐにあきらめてくさって気を落として、仕事を辞めてしまうと思う。だから、壁は大事」という意見が出ました。

第2ラウンドでは、人生の壁問題の問題、すなわち、人の意識・認識問題に迫ります。すでに起きた過去の話ではなく、「いま直面している壁に気づいているのか」という問いと、「(その壁)を乗り越えられるのか」という問いについて、やってみたいかどうかを参加者全員で共有化し、納得したうえでスタートすることにした。

具体的には、ボード上（1次元空間と2次元空間）と教室内（3次元空間）で実施した。まず、ボード上では、第1ラウンドで提起された具体的な壁に関する意見などを参考にして、今直面する「壁」に気づいているのか否かを、ボード上の横軸の線上にマグネットをおいてみる（ランディング）。次に、壁に気づいている場合もない場合も、その「壁」を乗り越えられるのか、という判断軸（縦軸）を参考にして、横軸上から“ジャンプ”してみる。その後、自らのマグネットにこだわらずに（“手放す”）、A・B・C・D各々のゾーンから、「乗り越えられる」グループと「乗り越えられない」グループに分けて、チームを結成して、今直面する壁を乗り越えられる秘訣とは何か、明らかにすることとした。

今回のグルーピングでは、壁を乗り越えられるか否かの判断・行動のヒントを得るために、壁を乗り越えられる2つのグループと壁を乗り越えられない2つのグループ、合計4つのグルーピングを行った。従って、各々のグループには、今直面している壁に気づいている人と気づいていない人が向き合うこととなる。

大場 では、皆さん、さっそく、アクションしましょう。ボード上の共創マトリックス上にマグネットを

置いてください。早いもの勝ちですよ。

ヨコ軸 いま直面する「壁」に気づいているか、いないか。

タテ軸 いま直面する「壁」を乗り越えられるか、乗り越えられないか。

グループを分けました。④、③、②、①です。

(15分ほどグループごとに意見交換)

①グループ いま直面する「壁」を乗り越えられる・「壁」に気づいている or 気づいていない=AC

②グループ 同上

③グループ いま直面する「壁」を乗り越えられない・「壁」に気づいている or 気づいていない=BD

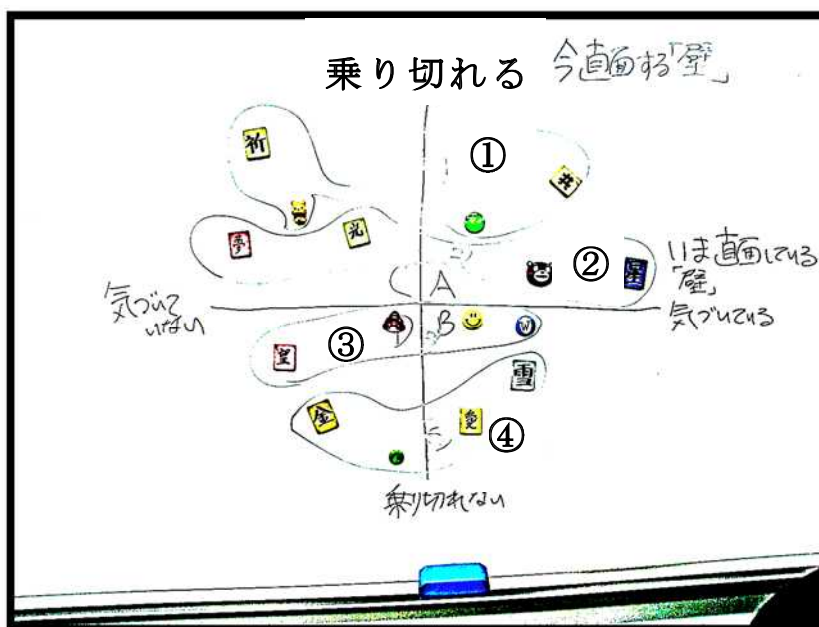
④グループ 同上

大場 ④③②①の順に発表してください。ネーミングもお願いします。④は、壁に気づいている人と気づいていない人で、乗り越えられないのはどうしてですか？

「壁は移ろい」

④ ネーミングは「壁は移ろい」です。壁は見つめれば遠のいてしまう。壁を認めれば限界を感じる。だから、「壁」はものの見方でもあるし、考え方によって変わってしまう。そういう意味で「壁は移ろい」。もうひとつはDのほうに行くと、壁を考えたこともないし、意識したこともないというのがDのグループなわけ。考えれば縮小してしまうし、そういう意味で「移ろい」でくくれると思います。

図2-4-1 今直面する「壁」：気づいている？ 乗り越えられる？



大場 ほかの方、大丈夫ですか？

○ もうひとつ言えば、人間の限界。

大場 なるほど。

○ 影踏みみたいなもので、踏もうとすると踏めないような感じです。

○ 愛は移ろい。(笑い)

大場 深いですね。

○ 意識すると壁がある。引くと相手が寄ってくる。だけど、そこに壁があるのかないのかよく分からない。

大場 はい、ありがとうございました。では③チームお願いします。

③ 壁そのものを気づいていないものですから…。

大場 気づいている人と対話してください。気づいている人がどういうことに気づいているか気づきますよね。

「ケセラセラ」

③ 「ケセラセラ」。壁を乗り越えないんです。何とかなるんじゃないかと。未婚のお嬢さんがいて、結婚しないでどうしようかと思っていたけれど、人の役に立っています。これまで壁と思っていたことがいいことに転じた例です。だから、壁と思って、乗り越ろうとすると、争いが起きるので、無理に乗り越らないほうがいい。

大場 あー、無理に乗り越らないということですか。ありがとうございます。②グループお願いします。



「頭を使え」

② 共通項として乗り越れること。人生の「壁」とは何かを考えてみました。それは、たぶんいま起きている悩みだと思う。それを乗り越れる策としては神経を使わず「頭を使え」。イライラすると神経を使う。そうじゃなくて頭を使え！ 何か問題が起こった場合は、頭を使えば解決できます。BもDも諦める、捨てるということも解決策としてある。冷静に頭を使って判断する。よく考えていくと、もういいんじゃない

ないかということになります。イライラすると胃潰瘍になってしまいますから。

大場 超クールなグループですね。ありがとうございます。」では、①グループ、お願いします。

「自分なりになんとかなるさ」

①上部の乗り切れる人です。左側は壁に気づいていない人、右が壁に気づいている人に分かれています。左側の人は楽観的な人で何とかなるさ派です。右の3人は壁の捉え方がそれぞれ違っていて平和を考えていたり前向きな感じで、自分なりに何とかするという。それで、「自分なりになんとかなるさ」と決まりました。

大場 ケセラセラと似ていますね。

○ Sさんは教育の現場にいた方で、問題のある子をつくってしまう学校があるけれど、Sさんはその暗いほう（イジメ問題）に力を注いで励ましてきたと言います。そういう行動が偉いと思うし、その子どもたちが成長していくのを実感されていて、基本的に楽観主義者がどうにかなるとするのは共通だけれど、自分で力をつくって打開して、子どもたちがいい方向に向かっていくということでした。

大場 イジメの壁ですね。

S イジメの中で一番多いのが美醜なんです。美しさと醜さ。人間はどの人も、この人は美しいとか醜いとか見てしまいます。これはどうしようもない課題です。醜という壁。生まれながらどうしようもない。その壁を自信のほうに付けてあげたいと思ひまして、意識をしない、忘れさせるために自信を持たせて引き揚げていく。私の壁は醜のところ。そこから始まった教育についてお話をさせていただきました。醜を本人も承知しているからいじめられても、何か言われても反論できないでいる。そういう壁をもっている子は一人でも二人でも引き揚げたいとお話させていただきました。

大場 ありがとうございます。

○ 今日のグループの分け方、ちょっと違うんじゃないかと思いました。①はいいけれど、その下②③をタテに切らなければいけなかったのでは。

大場 そうです、そうかもしれません。グルーピング、そしてその前提となる軸づくりは難しいんです。ありがとうございました。

「人生の壁」問題をめぐる共創を終えて：

「人生の壁」というテーマに対して、共創的に意思決定するプロセスとは、このテーマについて、共に問いを見つけ、その問いに対する答え探しをする意思決定の仕方を共に決め、実践するプロセスを意図している。

共創的な意思決定プロセスを体験したことによって、この問題を提起されたNさんだけでなく、参加した私たち全員、そして読者の方々に対して、どのようなメッセージがあるのだろうか。

この体験によって、人生を歩むための重要なメッセージとして、少なくとも3つの成果が得られたのではなかろうか。第1に、壁に直面したことによって、自分自身が変わったこと、つまり自分の生き方が変わったこと、第2に、壁を見る目（認識）の全体像が見えてきたこと、第3に、自己中心的な人間（経済人）が常に直面していても気づかない「心の壁」の存在が明らかとなったこと、である。

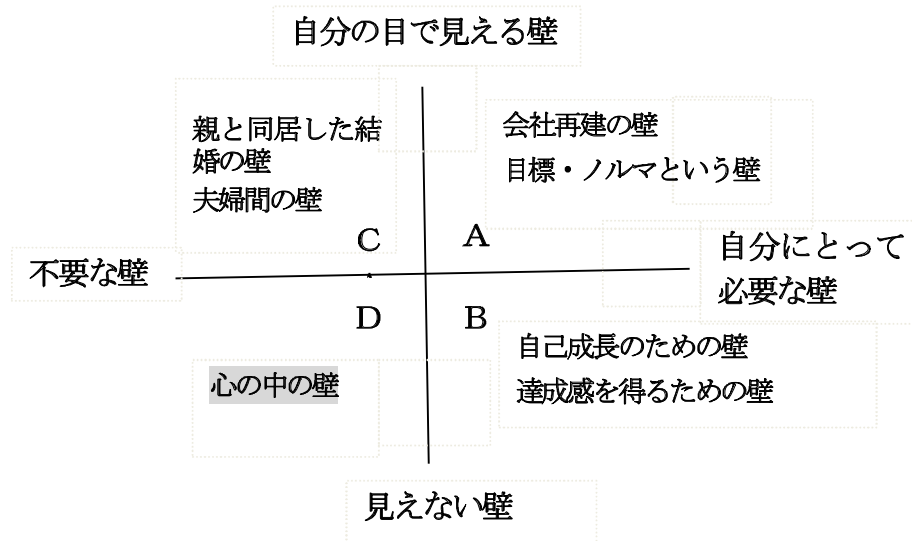
まず第1点についてであるが、Nさんは、直面する壁というのは、挫折というより、自分自身を変えなければいけないような壁、つまり、自分にとって必要な壁かどうか大切にないかと問題提起された。この問いに対して、参加者から、第1ラウンドにおいて、以下のような生き方の変化があったことが指摘された。

- ・体に悪い生活習慣（不健康な生き方）から健康的な生き方へ
- ・「ガンバル」生き方から「ガンバラナイ」生き方へ
- ・Never Give-up から 早めにGive-upする生き方へ
- ・「救いのない」生き方から、「救いのある」生き方へ

もっとも、そうした「壁」に直面しても、生き方は、変化せず、自分の信念を貫き通したという体験を持つ参加者もいた。

第2の壁を見る目についてであるが、自己中心的な経済人の判断軸をもとに、壁を見る目を層別すると、その全体像が見えてくる。すなわち、自分にとって壁は必要なのか、あるいは不要なのか、そしてその壁は、自分の目で見えるのか、それとも見えないのか、という判断軸である。今回の実践をもとに「壁を見る目」を整理したのが、図2-4-2に示されている。

図2-4-2 「壁を見る目」の全体像



第3の常に直面していても気づかない「心の壁」の存在とは、第1ラウンドでも触れられているが、この「心の壁」に気づくか否かは、人生のゴールとも関連する大変重要な決断となる。「心の壁」は、図2-4-2の自分にとって不要で見えない壁を示すDゾーンに位置する。今回の実践でも、「心の壁」の問題に触れた参加者がいたが、これは人間の霊的な《救い》と深く関係する問題である。この「心の壁」とは、「隔（へだ）ての壁」のことを意味し、この壁によって、天地万物を創造され、今も生きておられる神との関係が遮断されている状態にあることが示されている。神と人間（経済人）との間を隔てている

仕切りとは、人間の咎（とが）であり罪である。聖書のイザヤ書には、次のようにある。

見よ。主の御手が短くて救えないのではない。その耳が遠くて、聞こえないのではない。

あなたがたの咎が、あなたがたと、あなたがたの神との仕切りとなり、あなたがたの罪が御顔を隠させ、聞いてくださらないようにしたのだ。
(イザヤ書 59 章 1, 2 節)

このような罪咎を持つ性質が人間（経済人）をワガママで、自らを神とし、自己中心的な存在にしている根本原因である。この「心の壁」、「隔（へだ）ての壁」は、人間がどのような努力をしても、取り除くことのできない壁であり、この存在に気づく、気づかないにかかわらず、乗り切ることが不可能である。

しかし、あきらめる必要はない。唯一の方法がある。それは、「隔（へだ）ての壁」である罪・咎のために人間の身代わりとなって死んでくださった神の愛そのものであるイエス・キリストを受け入れることによって、可能となる。

聖書のエペソ人への手紙には、素晴らしいグットニュースが以下のように、書かれてある。

・・・しかし、以前は遠く離れていたあなたがたも、今ではキリスト・イエスの中にあることにより、キリストの血によって近い者とされたのです。キリストこそ私たちの平和であり、二つのものを一つにし、**隔ての壁**を打ちこわし、ご自分の肉において、敵意を廃棄された方です。敵意とは、さまざまな規定から成り立っている戒めの律法なのです。このことは、二つのものをご自身において新しいひとりの人に造り上げて、平和を実現するためであり、また、両者を一つのからだとして、十字架によって神と和解させるためなのです。敵意は十字架によって葬り去られました。

(エペソ人への手紙 2 章 13～16 節)

【コラム】

人生は意思決定の連続だ！

私たちは、毎日、さまざまな選択をしている。出勤日であれば、傘を持っていくべきか、いらないか。厚手のセーターかTシャツか。休日には何をしようか。映画を観に出かけようか、サッカー観戦しようか。さまざまな選択をしているのだ。人生の大きな意思決定は進学、就職、結婚などだろうか。これらは個人としての意思決定だが、学校、会社などの組織によるものもある。「人生は意思決定の連続だ」と言ったのは、印南一路氏。中公新書『人生が輝く選択力～意思決定入門』という著書で、就職先選び、採用者選び、カラオケの選曲、恋人選びなどの具体例をあげ、その意思決定の方法を提案している。グループの意思決定として会議をいかに効率化するかという方法もすぐに役に立ちそうだ。「悪魔の弁護人」とは反対意見を尊ぶテクニックで、「全会一致」へのアンチテーゼだという。(秋)

3. 理論編：共創的意思決定モデルの理論的意義

理論編では、共創的意思決定の実践をもとに、現行の意思決定理論に対して、どのような貢献がなされたのか、明らかにする。まず第1は、カーネマンのプロスペクト理論に対する貢献であり、第2は、意思決定における認知バイアスの中の自己中心性バイアス問題についてである。そして、第3には、クリス・アーギリスの組織の畏理論に対する意義である。

3.1 カーネマンのプロスペクト理論に対する貢献

共創的意思決定モデル (Co-Creative Decision-making model, CCD model) は、理論的にどこにその意義が認められるのだろうか？ この意義を考えるためには、既存の意思決定理論が、基本的な問いかけに対して、どのようなアプローチをしているのか、まず、確認することが大切である。その基本的な問いかけとは、以下の通り。

意思決定するのは誰か (WHO)、またその際、何を (WHAT) 基準に、どのように (HOW) 認知・判断し、なぜ (WHY) ある選択肢を選ぶ (意思決定する) のか？

この問いかけに対しては、近代経済学では伝統的に、ホモエコノミカス (エコノ類<Econs>:リチャード・セイラー命名)、つまり合理的経済人を想定しており、期待効用理論に基づいて、意思決定すると考えられてきた。この理論に対して、反旗を翻したのが、ダニエル・カーネマン[2014 下]のプロスペクト理論である。心理学者であり、行動経済学者であるカーネマンは、この理論において以下の3点を明快に論破した。

第1に意思決定する主体 (WHO) とは、理性だけで動くエコノ類ではなく、直感的で感情に根差す「速い思考 (ファスト)」と合理的で努力を要する「遅い思考 (スロー)」の相互作用で意思決定する「ヒューマン」であると主張した。そして、この「ヒューマン」は、ふつうの人間であり、自分の見たものがすべてと考えるため、エコノのように首尾一貫した論理的な世界観は持ち得ない、としている (同上[2014 下]、73~74 ページ)。

第2に、彼は期待効用理論に則ったダニエル・ベルヌーイ (18世紀のスイスの科学者) の誤りを指摘し、決定もしくは選択する際の判断の基準 (WHAT) は期待効用 (心理的価値) ではなく、参照点 (reference point) にあることを主張した。すなわち、ベルヌーイは、人々の選択 (意思決定) は、金銭的価値ではなく、結果の心理的価値すなわち効用に基づいて行われ、富の効用によって幸福の度合いが決まる (同上[2014 下]、81、84 ページ) と指摘した。つまり、同じ富を持っている者同士のしあわせも同様に同じと考える。この考え方に対し、カーネマンは、誤りであると明確に指摘し、両者が今持っている同じ富に対して感ずるしあわせは、同じではなく、当初の富の状態に対する変化によって決まるとし、この当初の状態を参照点と呼んでいる (詳細は、同上[2014 下]、79~89 ページを参照されたい)。

そして、第3に、判断の基軸としている参照点と比較して、「ヒューマン」は、損得を価値基準 (HOW) として意思決定するが、その際の決定の仕方、選択理由 (WHY) は、損得に対する感情は同じではなく、損失は利得より強く感じられ、損失を回避するように決定する (損失回避性、loss aversion)、と主張した点である (同上[2014 下]、98~100 ページ)。

しかしながら、こうしたプロスペクト理論にも欠陥がないわけではなく、カーネマン自身も同書で認めているように、以下の2点が存在する(同上[2014 下]、105~109 ページ)。

第1に、プロスペクト理論では、参照点 (reference point) を現状とし、その価値はゼロと仮定している。しかし、この仮定は合理的に見えるが、実際には不合理な結果に行き着くことがある。それは、現状に対する認識そのものが変化する場合である。つまり、参照点そのものが変化し、損失と感じてしまう(がっかりする) 場合があり、その際、価値ゼロではなく、マイナスとなってしまう(仮定ゼロが崩れる) 可能性がある。したがって、この理論では価値マイナスである**落胆や失望**を斟酌できず、現実には多々ある、現実の落胆や予想される落胆を見込んでいない点は明らかな欠陥である。

第2に、この理論は効用理論と同様に、後悔も見込んでいないという欠点もある。後悔とは、選んで失敗したと感ずることであるが、この理論では、ある選択問題において選ぶ際の選択肢は個別に独立的に評価され、最も価値の高い選択肢が選ばれることを前提としており、後悔を捨象している。

我々の共創的意思決定モデルは、こうしたカーネマンのプロスペクト理論に対して、意思決定主体が「ヒューマン」であることに賛同するものの、「ヒューマン」に内在する本質的なバイアスが欠落していること、また、参照点や損失回避という視点自体が不十分であり、以下のような新たな視点を提供するものである。

第1は、「ヒューマン」の意思決定には、自己中心性バイアスは存在しているものの、プロスペクト理論では、この問題は取り上げられていない。私たちの CCD model の意思決定の主体を、「ヒューマン」ではなく、「**エゴ・ヒューマン**」(自己中心的経済人)と呼ぶ所以がここにある。その結果、このバイアスによって意思決定そのものが、「エゴ・ヒューマン」の性質である、傲慢さ、盲目性、閉鎖性、頑固さ・無関心性に無意識のうちに支配され、公正(just, righteous)なる決定がなされない危険を内包している。この点、私たちの CCD model では、この自己中心性バイアスについてマグネットを活用して意識化・見える化するにより、客観的に吟味することが可能となり、公正なる意思決定となるようにデザインされている。

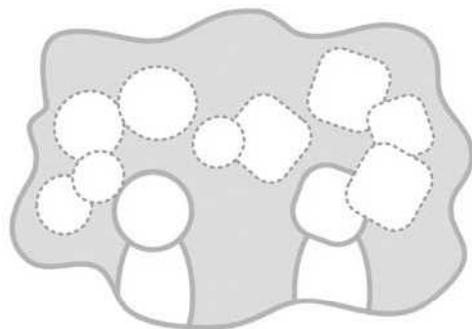
第2は、プロスペクト理論では、判断の基軸となる参照点を前提としている。しかし、現実には、参照点は、変化する場合が多い(例えば、参照点が過去の初めの状態から、他の状況や目標などへの変化)。従って、参照点が変わった場合は、意思決定の根拠として説明することはできなくなる。この点、CCD model では、この参照点の変化をも射程に入れ、明示的に分析できるだけでなく、依拠している参照点そのものを吟味することも可能となる。例えば、第1部・実践編の最初の事例で紹介した、トヨタの「アンドン」問題をめぐるリーダーと現場スタッフの関係性において、4つのタイプがあることを指摘(前掲、図2-1-4を参照のこと、8ページ)した。あるタイプ、例えばタイプD(異常時のアンドンのヒモを引くのを嫌がるスタッフとその責任を負うのを嫌がるリーダー)の原因を探るためには、比較対象としての「参照点」が必要となるが、それは、Dではないゾーン、すなわちAゾーン、Bゾーン、Cゾーンが参照点となるように明示化されており、かつ、AからB、あるいは、BからCという具合に、参照点自体も変化させることが可能となる。

第3は、価値判断が損得という合理的価値に限定され、他の重要な判断基準である倫理的価値判断などを考慮していないため、価値判断の軸の範囲が狭く、現実的に起きている意思決定を説明していない

可能性がある。

例えば、プロスペクト理論によれば、損失は利得より強く感じられ、損失を回避するように決定するとあるが、倫理的価値基準が入ると、損失が利得より強く感じられても、損失を回避せず、利他的と感ずる選択をする可能性がある。例えば、自らの命の危険を犯しても子供を救おうとする母親の選択などが、その典型例であろう。また、今回取り上げた、柏市役所の女性管理職問題（事例3）についても、女性が管理職となる選択（意思決定）をしないのは、プロスペクト理論に則れば、管理職となって得られる利得より、そのための負担・損失を回避するためかもしれない。しかし、現実には、そうだろうか。前述の柏市役所で実施した、共創マトリックスでは、「(女性が) 管理職となること」について、損得基準だけではなく、生き方（人生にとっての大切さ）基準も導入してみた。その結果、マグネットの配置から、必ずしも損得基準だけではなく、生き方の基準も想定されており、人生にとって（管理職となることは）必ずしも大切ではないという理由がある可能性がある。また、この点に関し、このテーマの分析成果を収めた麗澤大学学修支援センター[2018]によれば、管理職に対する魅力がないこと、挑戦する気がないこと、私生活が一番大切であること、伝統的な価値観（男は外女は家庭）に縛られていること、などが指摘されている（同、16ページの特性要因図を参照のこと）。従って、管理職とならないのは、カーネマン流の損失回避という視点だけでは説明できないことは、明白である。

第4は、プロスペクト理論の「プロスペクト (prospect)」とは、辞書的には、見込み、公算、期待、また、成功や利益などを見込めるもの、であり、また、カーネマンも最も価値の高い選択肢が選ばれることを前提としているために、当初から失望や後悔の視点は含まれていない。ところが、CCMモデルでは、失望や後悔の念をも持つより現実的な「エゴ・ヒューマン」を想定しており、失望や後悔とどう向き合い、どのように意思決定するか、という問題にも取り組むことが可能となる。今回の事例4で取り上げた、「人生の壁」問題では、壁を乗り越えられるか否かを決断するという状況下において、失望や後悔の念という事態を招く状況とは、「壁を乗り越れない」BもしくはDゾーン（前掲、図2-4-1、38ページを参照）である。今現在進行中であり、かつその直面していることを「壁」として気づていれば（Bゾーン）、壁を乗り越れないことで、失望してしまうか、あるいは、過去の決断であれば、後悔するという状況である。この状況に対して、CCMモデルでは、その打開策を同じゾーンの意見だけではなく、同じ平面上にある「壁を乗り越れる」A、Cゾーンでの意見から創発された「共創知」などから、壁を乗り越えるヒントを得ることができる。当然、その際、「参照点」をどこに置くか、ということも大切な問題として浮上してくる。



3.2 意思決定における認知バイアス論と自己中心性問題

クルマを運転する「エゴ・ヒューマン」は、安全に運転すべきだということはわかっている、事故を起こす場合がある。なぜなのだろうか。この原因を探ると、まさにこのヒューマンが行った意思決定問題に突き当たる。運転者は、運転中にたえず、認知（情報キャッチ）⇒判断⇒操作をくり返している。全日本交通安全協会編[2016]によると、この認知、判断、操作、という作業段階のどれかにミスがあると事故が発生する³と、指摘しており、特に、事故の約90パーセントは、運転者の認知の遅れと判断の誤りから起っている（同、26ページ、下線部は筆者）、と警鐘を鳴らしている。アクセルとブレーキの踏み間違いによる事故が報道されているが、この事実は、この操作段階よりも、運転者の認知と判断段階でのミスにあることを物語っている。

従って、自分本位の「エゴ・ヒューマン」が行う意思決定において、操作（決定）する前の段階、つまり、どのように認知し、どう判断するか、という段階において、運転者である自分が中心であるというバイアスがかかっているという、問題の重要性を強調しすぎることではない。

「共創空間」開発プロジェクトチームの1人である、目黒昭一郎氏（麗澤大学経済社会総合研究センター客員教授：マーケティング論）は、米国では自己中心性バイアス（Egocentric Bias）は、認知バイアスの一つとして1990年代頃から話題になり始めたという。同氏は、その背景を次のように説明している。「当時、米国ではICTの普及とグローバル化が進んで、事業の環境要因の予測不可能性が急激に高まり、トップの意思決定の上意下達による伝統的マネジメントでは環境変化への適応は不可能になることが指摘され、事業環境の変化へ即応可能な組織への変革が最重要課題となった。そこで、企業とその外部環境の境界にある職場（workplace）のマネジメントに焦点が当てられるようになった。すなわち、一方でデジタル化による生産性の向上を実現する拠点として、他方で環境への創造的適応の拠点として、職場を位置づけることが組織変革の枠組みとなった。」

「この枠組みにおいては、個々のメンバーの感情、発想、共感、創意をメンバー相互に理解し、イノベーター的な発想に形成すること、つまり、職場＝創造的適応の『場』＝共創空間（Co-creativespace）のマネジメントがリーダーの役割となる。そこで、社会心理学的接近法が採用され、人間が陥りやすい認知バイアスをどのようにマネジメントするかなどが研究課題となってきた。デジタル化が進む中で、社員を一人ひとりの人間（human-being）として再認識すべき時代に入りつつあるのは日本の企業でも同様である。」

やる気があって行動を起こすものの、意思決定プロセスでシステムチックエラーを起こす場合がある。その原因の根っこにあるのが、認知バイアス（情報キャッチの偏り）である、というのが、心理学者や行動経済学者の主張である。ビジネスの意思決定に影響を及ぼしやすいバイアスについて、ジョン・ビシアーズとフランチェスカ・ジーン[2016]は、以下のように4つのカテゴリー（12の認知バイアス）に層別している（同、58～59ページ、アンダーラインは筆者）。

認知（情報キャッチ）とは、周囲（特に前方）の交通の状況に注意して、異常を見つけること。また判断とは、異常を認知してから、それに対してどのような行動をとったらよいかをきめる。そして、操作とは、判断の結果に従い、手足を使って運転操作をすること。具体例を示すと、前方に歩行者を発見する（認知）。そのまま進行すれば衝突の危険があるので、減速しようと判断する。アクセルを放し、ブレーキを踏む（操作）。（全日本交通安全協会編[2016]、26ページ）

1. 選択肢を構想するうえでのバイアス：

- (1) 損益回避：金額が同じなら利益よりも損失のほうに鋭く反応し、その結果、合理的な計算が導く以上にリスクを回避しようとする。
- (2) 埋没費用の誤謬（コンコルド効果）：将来の行動を考える時、回収不能な過去のコストを気にかける。
- (3) 立場固定：すでに労力や資金、時間を注ぎ込んでいるため、採算が取れそうにない案件にも追加投資してしまう。
- (4) 制御可能性バイアス：実際以上に結果を制御できると考える結果、行動のリスクを見誤る。

2. 選択肢を認識・判断するうえでのバイアス：

- (5) 確証バイアス：自分に都合のよい考え方を裏づける証拠を過剰に重んじ、それと矛盾する証拠を十分に考慮しない。公平な証拠探しができない。
- (6) アンカリングと不十分な調整：意思決定に際して何らかの「初期値」を基準にし、そこから離れるような思考を十分調整できない。
- (7) 集団思考：コンセンサスを求めるあまり、別の選択肢を現実的に評価できない。
- (8) 自己中心主義：自己の視点にこだわりすぎ、ある方針や戦略によって他人がどう影響されるかを想像できない。

3. 安定性バイアス：

- (9) 現状維持バイアス：現状変更の圧力がなければ、現状を維持しようとする。
- (10) 現在バイアス：目先の報酬を重んじ、長期的な利益を過小評価する。

4. 行動上のバイアス：

- (11) 過度の楽観主義：予定した行動の結果について楽観的になりすぎる。プラスの出来事の可能性を過大評価し、マイナスの出来事の可能性を過小評価する。
- (12) 自信過剰：他人の能力レベルに比べて自分の能力レベルを過大評価し、その結果、自分は将来的な結果に影響を及ぼすことができると過信する。偶然の果たす役割を認めず、過去の成果を自分の手柄にする。

今回私たちが取り組んだ「エゴ・ヒューマン」な経済人の自己中心的バイアスの問題は、上述のジョン・ビンアーズらの分類によると、「自己中心主義」となる。この「自己中心主義」とは、彼らによれば、選択肢を認識・判断するうえでのバイアスという位置づけであり、自己の視点へのこだわりを強調している。

確かに、自己の視点へのこだわり、という視点は的を得ている。しかしながら、この「自己中心主義」概念は、対人関係におけるバイアスに限定され、「エゴ・ヒューマン」な経済人の本質的な性質に存在するバイアスを捨象しているため、留意する必要がある。自己中心主義の本質的なバイアスとは、大場裕之・山下美樹・露木かおり＋「共創空間」開発プロジェクトチーム [2017] で示したように、自我という自己軸を持つ個性に存在する<罪>である。罪とは、自分勝手に自己中心的に生きることをさし、その行き先には無関心さと孤独が待っている（詳細については、同上、63～65 ページを参照のこと）。今回の共創実践事例—日本型ものづくり研修の現場で取り上げた「アンドン」問題—で紹介した、共創的リーダーシップでもこの本質的なバイアスの危険性、《畏》に気づくことを明らかにしている。この本質的な自己中心主義を射程に置けば、ジョン・ビンアーズらによる、他のバイアスにも、下線で示したような特徴として表れていることが明白となる。

3.3 クリス・アージリスの「組織の罣」理論に対する意義

私たち、「エゴ・ヒューマン」な経済人が意思決定するとき、何故に自己中心性バイアスの《罣》にはまってしまうのだろうか。組織行動論 (Organizational Behavior) の大家と言われるクリス・アージリス (1923-2013) [2016]によると、その原因とは、**自己防衛的な理性的マインド (defensive reasoning mind-set)** にあると指摘している。このマインドが原因で、人々は自由開放性と透明性の形成、改善学習の増大、(とりわけ) 協働の向上という目的に向けて努力したが、いずれも達成できない、という具体的な事例を紹介している。なぜこの罣にはまってしまうのか。それは、現実の行動が自己防衛思考 (モデルI) にもとづいているにも拘わらず、自我 (the self) とは無関係な建設的思考や価値 (モデルII) を信奉 (espouse) するところにある。すなわち、人々は信頼や十分な情報による選択および妥当な情報をつくり出すような行動をしていると思っけていても、実際には、自己防衛を行ってそれらの価値を毀損 (undermine、台無しに) する行動を取っている。そして、人々は現状を破壊しそうな議論や学習を無視するという罣にはまるのである。罣によって、個人のみならず集団や集団間、さらには組織全体にまで自己防衛の壁が張り巡らされていくのである⁴ (同上、170~171 ページ)。

したがって、クリス・アージリスが指摘する**自己防衛的な理性的マインド**こそが、自己中心性バイアスの正体であり、正しい、公正なる意思決定するときの最大の敵であることが了解できよう。共創的意思決定モデルとは、まさに、この自己中心性バイアスに向き合い、「自己防衛の壁」を乗り越えるためのモデルであり、これまでの実践を積み上げて、構築されてきたものである。「自己防衛の壁」を乗り越える、共創的意思決定のプロセスには、以下の7つのステップがある。

1. 押しつけ (ドッチボール) ではなく、キャッチボールをしながら、**テーマを決める**。例えば、「**女性が管理職となること**」「**教育投資**」「**不安なる個人 (立ちすくむ国家)**」「**老化 (=加齢) する自分**」「**人生の最期をどこで: 自宅で最期を迎えたい=こだわりある?**」「**自分の死を、自分の手の中で終わらせられたらいい**」など。
2. テーマを吟味する問い (**軸**) を**発見し、決める**。この軸の開発する際、すでに知られている、取っつき易い問いがよい。例えば、「管理職となる」での設問を開発するにあたっては、プロスペクト理論での基本的な設問—得と感ずるか損と感ずるか—を応用して実践してみた。
3. 自分の考え方や感じ方 (理性と感性) を表すマグネット (マグセルフ) を使用し、軸上 (タテ軸もしくはヨコ軸上) の**ポイントを決める (マグネットを置く)**。例えば、得と感ずるよりも損と感ずる方が強ければ、「損と感ずる」上のどこかのポイントを決め、そこにマグネットを置く。非常に損と感ずるとすれば、原点からかなり遠くの位置にマグネットを置く。
4. 様々なマグセルフの意見を聞きながら、テーマを吟味する**異なる視点の問い、軸を発見し、決める**。

⁴自己防衛思考 (モデルI) の行為理論のもつ目的は、(1) 一方的に統制せよ (be in unilateral control)、(2) 勝て負けるな (win and do not lose)、(3) 弱気は見せるな (suppress negative feelings)、(4) 合理的に振舞え (behave rationally)、である。他方、建設的思考や価値 (モデルII) —多くの人々が標榜しても実際には使用できないもの—の目的とは、(1) 根拠の確かな (検証可能な) 情報を求めよ (seek valid (testable) information)、(2) 十分な情報のもとで選択せよ (create informed choice)、(3) 誤りを発見し修正するよう常に監視せよ (monitor vigilantly to detect and correct error)、である (同上、170 ページ)。

例えば、「管理職となる」での問いでは、「自分の人生にとって大切と思うか？」という生き方とのつながりを開発してみた。


5. (ステップ3と同様に) マグネットを用いて、この軸 (人生) 上でのポイントを決める。
6. ヨコ軸上もしくはタテ軸上の他者の意見をふまえながら、2次元空間 (平面) へ“ジャンプ”し、そのゾーンの特徴を把握し、**タイプ (ネーミングすること) を決める。**
7. (ステップ1~6をふまえて) テーマに対する当初の自らの価値観を吟味し、新たなる価値観を発見し、正しい意思決定をするヒントを得ること。

こうした共創的な決め方を実験的に試行することによって、私たちは、以下の図 3-3-1 で示されるような、共創的意思決定モデルを構築した。

図 3-3-1 共創的意思決定モデルとは何か

共創的意思決定モデル (Co-Creative Decision-making model, CCD model)とは？

大場裕之 + 「共創空間」開発CSDプロジェクトチーム



麗澤大学
Reitaku University

I 共創的に意思決定する目的：

1. 経済人が陥っている自己本位、自己中心的な意思決定の裏に気づくこと。
2. 裏から脱却する共創的な意思決定プロセスを体験すること。
3. 共創的マインドを創ること (generating the Co-Creative Mindset)。
マインド・セット改革、共創価値の創発、意欲向上・生活の質 (QOL) 向上。

II 共創的に意思決定するための7つのステージ：

☆ルール：・ドッジボールを禁止し、キャッチボールしながら決める。
・個人の自由意志を徹頭徹尾、尊重する。

ステージ 1： (Start) 「何をしたいか」を共有化する。 <3次元空間でのボールによるパスワーク>

ステージ 2： (Share) 共有化されたテーマに関する「問い」を共有し、ボード上に、その判断軸 <ヨコ軸> を開発し、共有化する。

ステージ 3： (Share) ボード上に共有化されたテーマに関する判断軸 <ヨコ軸> を共有化する、新たな判断軸 <タテ軸> を開発し、共有化する。


ステージ 4： Landing 判断軸 <ヨコ軸> と <タテ軸> を共有し、自分の考え方・感じ方を表明すると同時に、他者のマグネット (考え方・感じ方) を傾聴する。 (Share) 【虫の眼】

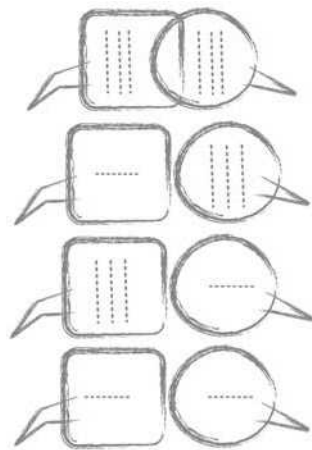
ステージ 5： (Jump) もしくはタテ軸) から、平面に跳んで、マグネットを置き、自分と異なる考え方・感じ方に接し、思考の化学反応 (インスピレーション) を体験すると同時に、原因・解決・アクションに向かっての方向性を把握する。 (Share) 【魚の眼】

ステージ 6： (Let go) (手放す)、自他のマグネットで創発された共有知 (共有化された価値) を明確化するために、各ゾーンの特徴が示されているボード全体を鳥瞰する。 (Share) 【鳥の眼】

ステージ 7： (Share) 共通のゴール (ボール) を共有し、共通ゴール (ボール) = 非暴力・永遠の愛の共有化に向かって前進する。

<この意思決定プロセスを経験することによって、自己本位の経済人の品性が磨かれるだけではなく、問題および想定外の答えも含む多様な答え (原因仮説) の存在に気づき、オリジナリティの高い論文づくりも可能となる。>





「共創的意思決定」モデルとは、自己中心性バイアスを有する認知（情報キャッチ）および価値判断基準（自分軸）を「共創空間」にて吟味し、そのバイアスと危険に気づき、自由意志に則り、自分軸ではない共創軸で選択・決定すること。この決定プロセスを体験することにより、意識が刷新され、モチベーションが向上する。「共創空間」とは、他者との相互作用（キャッチボール）により創発される意識空間であり、判断軸を開発し共有化すること（共創軸）により異次元間移動が可能となり、無意識領域を意識化（見える化）する「気づく」マインド・イノベーション空間である。

私たちの共創的意思決定モデルは、ライフスタイル改革を推進し、以下のような「自己中心的」な生き方に気づき、「共に創る」生き方へ変革することを提案している。（この提案も、共創的意思決定の仕方について、“楽しいか否か、良いか悪いか”という問いを設定し、この問いに対する答え探しを共創する中で、得られたものである）

Aゾーン（楽しくて良い）：＜高ぶる生き方から謙遜でへりくだった生き方へ＞

同じものを見ても、違った見方・考え方を知ることが楽しいし、自己中心的な見方をチェックできるし、他者の見方に耳を傾けることは、他者を尊重することになり良いから。

Bゾーン（良いけど楽しくない）：＜盲目的な生き方から真偽・善悪・美醜を見分ける生き方へ＞

日々新たにされている自分に気づくから良いと思う。しかし、それは必ずしも“楽しい”ものではない。なぜなら、自分のワガママさや、すぐ自己満足してしまう悪い自分に気づくから。

Cゾーン（楽しいけど、悪い）：＜自分の殻に閉じこもる生き方から心を開く生き方へ＞

他者との協働は苦ではないが、見たくない自分が見えてくるのは、あまり気分の良いものではないので、悪い。

Dゾーン（楽しくなく悪い）：＜死んでいるような生き方から生き活きた生き方へ＞

価値観の異なる人と向き合うこと（協働）が苦手で忍耐強くないので、そうすることは楽しくない。また、自分の見方（経験・知識）に固執し、他者に対して無関心となるので悪い。

4. おわりに代えて：

意識的、あるいは無意識のうちに自分の理性や感情によって判断し、意思決定することはごく当たり前のことであり、こうした決定が《畏》にはまっている、と言われてもピンと来ない。しかし、私たちは、CSD 技法によって、実践編の事例のように、共創的な意思決定のプロセスを体験することによって、それが《畏》であり、そこから脱却する道があることに気づかれたのではなかろうか。

実践編の事例とは、タイの大学教員との「アンドン」問題、麗澤大学の学生・麗澤オープンカレッジの受講者と向き合った子供に対する教育投資問題、女性の管理職問題、人生の「壁」問題であった。これらの問題について、共創空間で答え探しをする意思決定プロセスを体験することとは、自分自身と向き合うことであり、当たり前と思って気づけなかった自己中心的マインドによるバイアス（偏り）の存在に気づいたことであった。

理論編では、共創的意思決定モデルは、カーネマンのプロスペクト理論に対して、①意思決定の主体である「ヒューマン」の正体が「**エゴ**・ヒューマン」であること、②判断する際の比較の基準となる「参照点」の変化を射程においていること、③損得基準を他の基準で相対化し、客観的に吟味できること、④失望や後悔した場合の意思決定をも視野に入れていることである。

また、このモデルは、意思決定プロセスで発生するシステムチェックエラーの原因の根っこにある、認知バイアス（情報キャッチの偏り）を理解するだけではなく、実際に体験して学習（アクティブ・ラーニング）することによって、その再発防止のヒントとなる解決策を提示している。

さらに、このモデルは、理想を持っていても自己防衛的な理性的マインドにより、その理想を達成できないという、クリス・アージリスの組織の畏に対しての解を提供するものである。自己防衛的な理性的マインドとは、自己中心的なマインドであり、これが「**エゴ**・ヒューマン」という人間の本质である。共創的な意思決定プロセスを体験することによって、マグネットで示される自己防衛的な理性的マインドを持ち合わせていても、共創的なマインドを習得することができるだけではなく、使用するボールで示された、非暴力を体験し、永遠の愛に触れるチャンスが用意されていることも明らかとなった。

今後の研究課題とは、現在実践している以下の4つの共創プロジェクトを推進し、その成果を整理、体系化することである。

1. 共創的意思決定モデルの人材育成への適用及び評価：一般財団法人海外産業人材育成協会(AOTS)での実践を中心に。
2. 大学やAOTSでの講義—Comparative Management, Cultural Studies、ライフスタイル論、インド経済論など—に適用している共創空間開発（CSD）技法による学習成果をベースに共創的意思決定モデルおよび共創経営・共創的リーダーシップ論の教科書を制作する。
3. 地域連携の一環として、柏市役所との共創による男女共同社会形成プロジェクトの推進および成果の取りまとめ。
4. 麗澤大学の教育理念である「知徳一体」の共有化を推進する共創的意思決定モデルの実践。

また、理論的には、プロセス志向の意思決定マネジメント論者であるマイケル・A・ロベルトが提唱する意思決定プロセスの「4C」理論に対する適用、および、マイケル・ポーターのCSV (Creating Shared Value、共通価値創造) 理論との関連性について、論究する。



共創空間は生き物だ。その日のメンバーの思いが膨らんで刺激しあい、いろいろな事象に及んでいく。その中で登場した話題（今回のテーマと関係があるもの）を4つ、ある日の時間を切り取って「共創アラカルト」として紹介する。第1は、流行大賞は「忖度（そんたく）」、第2は、他人ファースト、第3は、常識と日本人の未来年表、そして第4は、人生におけるもっとも大切な決定、についてである。

共創空間アラカルト1 流行大賞は「忖度」*

大場 前回、2017年度の流行語大賞を取り上げました。どの流行語がいいのか、みんな（ライフスタイル研究会）で投票したら「忖度」になりました。精神科医の片田珠美さんの『忖度社会ニッポン』（2017年 角川新書）には、忖度とは、「①相手の指示がなくても、②相手の意向を押し量り、③先回りして満たそうとすること」（p14）と書いてあります。そして、「〇〇〇〇があるところには必ず忖度が生まれる」（同上p191）とあるのですが、〇〇〇〇とは何だと思いませんか？ ひらがなで4文字です。

- よくぼう。
- けんりよく。
- そしき。

.....

大場 4文字ですよ。この本での答えは「しがらみ」。しがらみがあるところには必ず忖度が生まれるそうです。ちなみに若い人の流行語の反応はどうかとヤング世代（15人の学生）に聞いたところ、「忖度」は1名だけ。「プレミアムフライデー」が一番多くて、「ハンドスピナー」「ちーがーうーだーろー」「働き方改革」「ユーチューバー」「インスタ映え」「AIスピーカー」「9.98」「35億」「Jアラート」と分かれました。

それで、また我々が取り上げた流行語に戻りますが、2番目に多かったのが「〇〇ファースト」でした。今から思いつきで「〇〇ファースト」をボールでパスワークして言ってみてください。アメリカ・ファースト、都民ファーストとかありましたが、字数に関係なく何々ファーストかを言ってみてください。

- 自分ファースト、他人ファースト、健康ファースト、学歴ファースト、平和ファースト、おのれファースト、仕事ファースト、自由ファースト、憲法ファースト。

共創アラカルト2 他人ファースト

大場 よく言われているのが都民ファーストですが、他人ファーストって、あまり聞かないのでちょっと解説をお願いします。

○ 昔、私が仕事をしていた頃、ある方が母親とともに子どもを集めて教えていた時のストーリーです。その方がお母さんに対してこう言ったのです。「自分の子どもには自分の好きなことをやりなさいと一般的には言うけれど、これはおかしいと思う。自分で考えてやりたいことをやれと言っても、子どものころは何がやりたいかよく分からない。だから、子どもには人のためになることをやりなさい、と教えてください」。それを聞いてああ、いいことを言うなと思いました。これがまさしく「他人ファースト」だと思うのです。

大場 そういう意味ですか。深い意味があるんですね。

○ 「自分ファースト」にも意味がありますよ。会社に入った時、従業員1万人くらいの会社でしたが、毎年4千人くらい増えるわけ。そういう会社の人事部に配属されて、ここで何をやるべきかを上司から聞かれました。その時、自分も従業員の一人だから、自分が会社にしてほしいことを仕事にしたいと思いました。私も新人だから、会社にしてほしいことがいろいろあります。それを仕事にしたいと上司に言ったのです。それでいいと上司から言われました。自分のためにしたことが、結果的には他人のためになる。だから「自分ファースト」。そういう経験をしました。

大場 従業員ファーストですね。こういうことも共創する価値がありそうですね。

共創空間アラカルト3 常識と日本人の未来年表

大場 まずは意思決定に関係があるクイズです。「○○とは18歳までに身に着けた偏見のコレクションである」と言った人がいます。さて、○○は何だと思いますか？

○ ？？

大場 答えは「常識」です。特殊メイクアーティストのJIROさんがNHKの応援バクモンという番組で言っていたことです。「常識とは18歳までに身に着けた偏見のコレクション」。先入観でものを見る。みな常識に縛られていると言うのです。これって重要なことを示していると思いました。今年度は意思決定というテーマでこれまでやってきましたが、このテーマはとても大事なことです。人生の「壁」に入る前に、「驚愕！日本の未来年表」（2017年、榎（えい）出版社）という資料を見てください。「日本の未来はいったいどうなるの？」とありますが、Hさんから問題提起をお願いします。

H 年表の最後に「人類滅亡？」とありますが、人間がスパゲッティ状態で生かされているところまで、みなさんはそうまでして生きていますか？ 今の日本では尊厳死が認められていない。へたな延命措置でもしないと、罪に問われるというので、なかなか思い通りの最後を迎えられません。そういう現実がありますが、本人の希望をまとめて、主治医や家族の了解を得て、自分の思う通りのストーリーで死を迎えられる。延命措置はしない。だけど痛いのは嫌だから緩和医療はしてもらおう。その結果、スパゲッティ状で1年生きられる命が1カ月しか生きられないとしても自分の力で生きたのだから満足だという。そういう内容の講演を聞きました。日本尊厳死協会というのがありまして、人間の最後の場面で安楽死させてもらうには、意思表示を書いた書類に本人の私がサインして、妻もサインする。人間の最後の場面でいろいろなことが起こります。救急車で病院に運ばれた人の呼吸措置をしないでほしいとはなかなか言えないものですが、尊厳死協会の勧める方法であれば実現が可能。そういったことが進んでいるのはオランダ。

○ アメリカでも州によっては尊厳死が認められています。

H 痴呆の人を見ていると、人間の尊厳の大事さを感じます。または、病院で手を縛られて注射を打たれたり、無理矢理食事を食べさせられたりしているのを見ると、自分は尊厳死協会に入って尊厳死を全うしたいと思います。

大場 大事なことですよ。

H もう70を過ぎたら、命を天に任せて、ピンピンころりといきたいですから。

○ そういう医療をやってくれる医者に、元気なうちに渡りをつけておくことが理想的です。病院は、治療をするところ。死を待っているだけの人は出て行ってくださいと言われてしまう。緩和医療は一部ホスピスみたいなものはありますが、終末医療は少ないです。緩和ケアを行っている病院は実際少ないんです。

○ 自分の母親が、具合が悪くなって病院に行く。老人病院と言われているところでも2週間応急処置をしてもダメなら看取りをやってくれるかということ、期待はしないほうがいい。福島の震災の時に思ったんですけど、自分の夫の延命を断れるかということ。外国だとキリスト教の教えがあるから、したいことに対する主張ができるけれど、親戚に反対されたら、押し切れるのかどうか。もっと社会的なものが必要なのではないのでしょうか。

H 尊厳死の書き直しは何回でもできます。前にサインしたけれど破棄して書き換えができます。周りの人が反対したら、なかなか押し通すのは難しい。

○ それはすごく理解できます。自分の妻がそういう状態になって、本人が望んでいるからと言っても、妻の兄弟にそんなことできないと言われてしまったらややこしいと思う。

○ 終末ケアを仕事にしている医者夫婦を知っていますが、彼らでさえ、そう簡単ではなかったです。

大場 本当に大変なテーマです。大事な決断を迫られます。ありがとうございます。その場になって慌てないよう、長期計画で考えましょう。

共創空間アラカルト4 人生おけるもっとも大切な決定(ゴットホルド・ベック)

「光が、やみの中から輝き出よ。」と言われた神は、私たちの心を照らし、キリストの御顔にある神の栄光を知る知識を輝かせてくださったのです。(聖書、新改訳、コリント人への手紙第2 4章6節)

・・皆さんは、すでにこの光を経験しておられるでしょうか。主である神が皆さまの人生に、また心の暗闇にすでに語りかけられたでしょうか。「光よ。あれ!」と神が語られるとき、人間の生活にも回復の奇跡が行われます。それは十字架の道です。もし、精霊が私たちの心の奥底を照らすならば、そのとき、私たちの心の目は開け、罪人であることを悟り、主イエス様なしには永遠に滅びてしまうことを知ります。・・・

もし主である神が、今日私たちの暗い心に「光よ。あれ」と言われれば、私たちの心に光が射し込みます。主イエス様は次のように約束しておられます。「わたしは世の光です。わたしに従う者は、決してやみの中を歩むことがなく、いのちの光を持つのです」(ヨハネの福音書、3章5節)と。皆さんはもうすでに、いのちの光をお持ちでしょうか。主イエス様に従わなければ、その光を持つことはできません。

「選ぶこと」が必要です。主イエス様の光か、あるいは自分の闇か。つまり、主イエス様を光として受け入れるか拒むかのどちらかです。「神が『光よ。あれ。』と仰せられた。すると光ができた」という経験をする人は本当に幸いです。(ゴットホルド・ベック[2012]、6~7ページ)

謝辞

本報告書は、麗澤大学経済社会総合研究センターの2017年度の研究プロジェクトの一環として実施した「共創的意思決定モデル」の実践ワークショップの成果の一部である。当センターのみならず実に様々な方々のご支援、ご協力によりまとめることができた。心から感謝したい。

本報告書の「共創的意思決定モデル」実践ワークショップおよび編集・校正に参加した方々は次の通りである。

<ワークショップの司会・進行・記録>

大場裕之・梅村亜紀・岡野圭祐・彦坂海人（司会・進行）、石渡秋（記録）

<「共創的意思決定モデル」参加者（五十音順）>

石渡秋、内田加奈美、太田禮、大場裕之、大野光雄、須藤美智子、鈴木陽一郎、高須賀弘、高橋洋子、高橋徹、立木教夫、立木眞由美、竹内葉子、高島達美、甘楽秀夫、遠峰喜代子、露木かおり、永井四郎、中野成美、中山信之、鳩原吉也、早川總一、林英彦、濱田千栄子、橋本正子、ピーター・A・ラフ、松尾亮平、水野修次郎、目黒昭一郎、山城信以子、山本達郎、山岡平三、山下美樹、柚木隆志、綿引恵子、渡邊彰男（以上、共創空間開発プロジェクトチームおよびライフスタイル研究会メンバー<麗澤オープンカレッジの社会人講座「ライフスタイル再発見」受講者>）、一般財団法人海外産業人材育成協会(AOTS)の経営管理者研修プログラムに参加された外国人研修生、一般社団法人日タイ経済協力協会(JTECS)の研修プログラムで来日された泰日工業大学(TNI)の教員の方々、亜細亜大学、青森公立大学、拓殖大学、麗澤大学の学部学生、麗澤大学・立命館大学大学院生（モザンビーク、ケニヤ、ザンビア、ブキナファソ、ボツワナ、ウガンダ、南スーダン、マラウイ、モロッコ、ソマリア、カメルーンなどのアフリカ諸国、アメリカ、ドイツ、マレーシア、シンガポール、インドネシア、ミャンマー、パキスタン、中国などからの留学生を含む）約1,000名。

<全体の編集・校正>

石渡秋、大場裕之

共創的経営・共創リーダーシップを紹介する機会を提供して下さった一般社団法人日タイ経済協力協会(JTECS)の米田裕之専務理事、そして、参加して下さったタイの泰日工業大学(TNI)の教員の皆さま、ありがとうございました。柏市役所との地域連携実習(男女共同社会の形成)において、共創的意思決定モデルに積極的に関わり、大いに活躍してくれた梅村亜紀さん、岡野圭祐君、彦坂海人君、心から感謝します。

豊富な人生経験と寛容な心で共創の場を盛り上げて下さった共創空間開発プロジェクトチームおよびライフスタイル研究会のメンバー諸氏に、心から感謝いたします。真理に立った共創的意思決定モデルというこれまでにないモデルづくりは、皆様との共創が基礎となっており、皆様の持続的なサポートと真理を探究する真摯な態度にいつも感銘しております。

また、多様な意見が飛び交い、目が回りそうな(?)共創的意思決定のプロセスの実践風景を、克明に聞き起こして下さった石渡秋さん、心から感謝します。その実践風景が、昨日のここのように、生き生

きと思い出されます。また、編集および「コラム」、意思決定などの図書の紹介などにも積極的に関わって下さり、ありがとうございました。

今回は、自己中心的経済人が陥る意思決定の罟からの脱却というテーマであり、一瞬とまどうようなタイトルでしたが、それでも正鵠を射る素敵なイラストを描いてくださった和泉直子さんにも厚くお礼を申し上げます。

社会科学における新たな専門分野としての「共創空間開発学」（将来的には共創学）を創発する取り組みに対して、資金的、制度的にサポートして下さった麗澤大学経済社会総合研究センター、および、印刷・出版を快く引き受けて下さったスパークル企画の滝口輝彦さんにも、深く感謝したい。

このワーキングペーパーを通じて、不透明で何が起きてもおかしくない激動するグローバル社会、そして、AIなどに代表される情報革命が進展する中においても、正しい方向に向かって意思決定するヒントがあることを知り、永遠の愛に向かって前進することができますように。また、「エゴ・ヒューマン」な経済人であっても、共創的なマインドを持って、絶望的に見える状況の中にあっても、望みを抱いて喜んで歩むことができますように。

さらに、この機会を通じて、共創的な意思決定モデルを適用して、教育と家庭、企業とのインターフェイスがますます促進されますように。大学と地域社会・コミュニティとが、より一層つながり、地域社会の中において世代間をつなぐ新たな大学づくりとなるきっかけとなりますように。

こうしたことが、共創空間開発プロジェクトチーム、およびライフスタイル研究会メンバー一同からの心からの願いです。

読者としてだけでなく、近い将来、共創空間の旅人として、また、共創的な意思決定の担い手として、是非参加してみませんか。
お待ちしております。

2018年（平成30年）3月31日

大場裕之

共創空間開発プロジェクトチーム・

ライフスタイル研究会



参考文献

〈意思決定〉

ダニエル・カーネマン著、村井章子訳・友野典男解説[2014 上・下]『ファスト&スロー：あなたの意思決定はどのように決まるか?』(上・下) 早川書房。

ダニエル・カーネマン他著、倉田幸信訳[2017]『企業の知られざる大損失 意思決定のノイズ Harvard business review : Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー[日本版]』ダイヤモンド社 42巻5号 (5月：知性を問う AI時代の「価値」とは何か) pp.14-25.

ジョン・ビシアーズ, フランチェスカ・ジーノ著, 編集部訳 [2016]『行動経済学でよりよい判断を誘導する法』Harvard business review : Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー[日本版]』ダイヤモンド社 41巻1号 (1月：特集 意思決定の罠) pp.54-67.

クリス・アージリス著, 河野昭三訳 [2016]『組織の罠—人間行動の現実—』文眞堂。

(*Organizational Traps: Leadership, Culture, Organizational Design*, Chris Argyris, 2010, Oxford University Press)

菊池伸二[2007]「自己決定をめぐって—現代における「自由」の問題についての—考察—」『平安女学院大学研究年報』第8号 平安女学院大学 pp.22-30.

平原憲道[2009]『生命に関する価値とリスクの功利計算は可能か?—意思決定科学の知見』(第6章) 高橋隆雄・糸和彦編「生命という価値：その本質を問う」九州大学出版会(熊本大学生命倫理論集:3) pp.100-127.

マイケル・A・ロベルト著、スカイライトコンサルティング訳 [2006]『決断の本質 プロセス志向の意思決定マネジメント』(ウォートン経営戦略シリーズ) 英治出版。

(*Why Great Leaders don't take Yes for an Answer: Managing For Conflict And Consensus*, M. A. Roberto, 2005, Wharton School Publishing)

Michael E. Porter and Mark R. Kramer [2011], *Creating Shared Value*, *Harvard Business Review* (January-February 2011 Issue).

名和高司[2015]『CSV 経営戦略』東洋経済新報社。

玉村雅敏編著[2014]『ソーシャルインパクト—価値共創(CSV)が企業・ビジネス・働き方を変える』産学社。

玉村雅敏編著[2016]『ソーシャルパワーの時代—つながりのチカラが革新する企業と地域の価値共創 (CSV) 戦略』産学社

阿部修士[2017]『意思決定の心理学 脳とこころの傾向と対策』(講談社選書メチエ).

キース・E・スタノヴィッチ著 木島 泰三訳[2017]『現代世界における意思決定と合理性』太田出版.

高巖[1995]『H. A. サイモン研究：認知科学的意味決定論の構築』文眞堂.

特集「判断と意思決定の認知科学」編集にあたって - J-Stage

www.jstage.jst.go.jp/article/jcss/22/3/22_308/_pdf

瀧澤 純・山下利之[2013]「他者の心の推測における自己中心性バイアスに及ぼす特権情報の考慮の効果」『認知科学—特集：高次認知過程における意識的、無意識的処理』20 卷 (2013) 3 号 pp. 343-352.

リーゼル・ファン・セイル[2015]「徳倫理学と正しい行為」『徳倫理学：ケンブリッジ・コンパニオン』(第8章所収), ダニエル・C・ラッセル編/立花幸司監訳/相澤康隆, 稲村一隆, 佐良土茂樹訳. 春秋社, pp. 267-304.

ハーバート・A・サイモン著, 佐々木恒男・吉原正彦訳[2016]『意思決定と合理性』ちくま学芸文庫. (Herbert A. Simon, *Reason in Human Affairs*, 1983, Stanford University Press)

印南一路[2017]『人生が輝く選択力 意思決定入門』中央公論新社

鈴木進[2002]『問題の問題は人—意識改革による問題解決—』財団法人日本規格協会.

全日本交通安全協会編[2016]『ルールとマナー』一般財団法人全日本交通安全協会.

ゴットホルド・ベック[2012]『人生におけるもっとも大切な決定』『主は、生きておられる』キリスト集 会 第26号 (10月15日) pp. 4-13.

〈教育投資〉

モーリン・ウッドホール著 小川啓一訳・解説[2016]『教育の経済分析』東信堂.

赤林英夫・直井道生・敷島千鶴編著[2016]『学力・心理・家庭環境の経済分析:全国小中学生の追跡調査から見えてきたもの』有斐閣.

下村博文[2016]『教育投資が日本を変える:全ての人にチャンスがある社会を!』P H P 研究所.

中野雅至[2014]『食える学歴 親・官僚・大学教授の立場から見つけた真実』扶桑社.

森永卓郎[2004]『「カネ」はなくとも子は育つ シンプル人生の教育設計』中央公論新社.

文部省[1962]『日本の成長と教育』教育白書.

生命保険文化センターホームページ「大学生にかかる教育費はどれくらい？」
<http://www.jili.or.jp/lifeplan/lifeevent/education/6.html>

〈女性の管理職〉

麗澤大学学修支援センター[2018]「男女共同参画社会の形成(課題番号2)」『麗澤・地域連携実習 2017年度成果報告書』2月 麗澤大学学修支援センター.

渡辺峻編著[2016]『活躍する女性会社役員の世界比較 役員登用と活性化する経営』ミネルヴァ書房.

白河桃子[2016]『「専業主夫」になりたい男たち』ポプラ社.

岩田喜美枝・菅原千枝[2015]『女性はもっと活躍できる！女性活躍推進の課題とポイント』21世紀職業財団.

大久保幸夫・石原直子[2014]『女性が活躍する会社』日本経済新聞社.

〈人生の壁〉

島岡要[2014]『研究者のための思考法 10 のヒント 知的しなやかさで人生の壁を乗り越える』羊土社.

水上勉[2000]『迎臥と青空「老・病・死」を超えて』河出書房新社.

白取春彦[2010]『人生の壁にニーチェやカントがどう応えるか:哲学の実践ノート』青春出版社.

上阪徹[2016]『ビジネスマンのための新しい童話の読みかた:人生の壁を破る 35 話』飛鳥新社.

養老孟司[2014]『「自分」の壁』新潮社.

養老孟司・名取康文[2017]『「他人」の壁』SBクリエイティブ.

国際長寿センター日本編著[2016]『私らしく死にたい病後の衣料・暮らし・旅立ち』水曜社.

〈共創空間〉

大場裕之・山下美樹・露木かおり＋「共創空間」開発プロジェクトチーム [2017] 「グローバル社会の中での自分らしさと男女協働―「共創空間」で気づく個性の本質―」『RIPESS(Reitaku Institute of Political Economics and Social Studies)』Working Paper No. 77 3月 麗澤大学経済社会総合研究センター。

大場裕之・立木教夫・目黒昭一郎＋「共創空間」開発プロジェクトチーム [2016] 「心を持つロボットと介護―「共創空間」で気づく介護：自分・ロボットとのかかわり―」『RIPESS(Reitaku Institute of Political Economics and Social Studies)』Working Paper No. 73 3月 麗澤大学経済社会総合研究センター。

大場裕之＋「共創空間」開発プロジェクトチーム [2015] 『共創空間開発学のすすめ：知のイノベーションの新技法』麗澤大学出版会。

大場裕之＋ライフスタイル研究会 [2015] 「“共創空間”を開発することの学問的意義：「共創空間開発学」の構築を目指して」『RIPESS(Reitaku Institute of Political Economics and Social Studies)』Working Paper No. 68 3月 麗澤大学経済社会総合研究センター。

大場裕之＋ライフスタイル研究会 [2013] 「「共創空間」で地球を旅しよう：ライフスタイルの再発見」『RIPESS(Reitaku Institute of Political Economics and Social Studies)』Working Paper No. 56 3月 麗澤大学経済社会総合研究センター。

【コラム】

女性の決断は男性の決断と違うのか？

ファティ・アキン監督、ダイアン・クルーガー主演の最新映画は「女は二度決断する」という邦題だ。舞台はドイツのハンブルク。トルコ移民と結婚した女性が息子にも恵まれ幸せな生活を送っていた。ところが白昼、テロに遭遇し、最愛の夫と息子を失ってしまう。そんな悲劇に生きる気力を失いそうになりながら、その女性がある決断をくだす。捜査や裁判の過程ですらに心を引き裂かれるような絶望の中で彼女がくだす決断が観る人の心を揺るがす。魂を突き動かされた女性の決断とはどんなものなのか。自分だったらどうするか？ 女性の意思決定に注目して鑑賞してみたらどうだろう。(秋)

2018.4.14 より全国公開

自己中心的経済人が陥る意思決定の罠からの脱却
「共創的意思決定」のすすめ
(RIPESS Working Paper No.88)

発行：平成30年3月31日 第1刷発行
著者：大場裕之＋「共創空間」開発プロジェクトチーム
発行者：RIPESS 麗澤大学経済社会総合研究センター
〒277-8686 千葉県柏市光ヶ丘 2-1-1
☎04-7173-3761 Fax04-7173-1100 <http://ripess.reitaku-u.ac.jp/>
印刷・製本：(有)スパークル企画

2018 Hiroyuki Oba

Printed in Japan