

## 価値観のライフサイクル

### The sense of values as the life cycle

畑 中 邦 道

#### はじめに

誰しも、自分自身が感じている価値観は、他者とは違っているように思っている。自分と他者とは、個々の人生というライフサイクルが異なるので、価値を感じる尺度の基準も異なってくる。個人の価値観は、価値を感じ取ることができる社会性や、できごとが起きていると知覚する外部の時間と空間を想定しなければ、生み出されることはない。

同じ社会性を共有していても、他者の価値観が、自分に似ていると感じることもあれば、全く真逆であると感じることもある。対価が判る経済的な個々の価値（value）や、社会性を持つケアのように対価を決めることが難しい諸価値（values）には、それぞれの時間軸を想定したライフサイクルがある。

価値観は時間の尺度に制約を受けずに、世代間で伝承することもできれば、他者への伝搬もできる。人類は、子孫を産み育てるというライフサイクルを継承する仕事、時間を共有することで狩りや収穫や交換のライフサイクルを生み出す仕事、生産することで生まれる価値のライフサイクルを最大化しようとする仕事、ケアや使役というライフサイクルに付随する仕事、といった多岐にわたるライフサイクルを持つ仕事を創出した。価値観のライフサイクルには、世代を超えた超長期的な深層部分から生まれているものもあれば、そのときそのときに遭遇する外部からの新しい情報や知覚や知見に反応して、表層部分で生まれているものもある。

事業経営の用語に、プロダクト・ライフ・サイクルという、導入期、成長期、成熟期、衰退期といった、製品寿命や事業経営の価値観を分析する手法用語がある。プロダクト・ライフ・サイクルについての説明が、普遍性を持っているわけではないのと同様、自分が経験した知見や成果から生みだされる価値観のライフサイクルは、個人の一生というライフサイクルによってでしか説明できない記憶や記録から生み出されるもので、普遍的な客観性を持っているものではない。

本論では、第一に、ライフサイクルを制約していると思い込んでいる時間について、どう考えておけばいいのか、考察を進める。第二に、時間の経過が価値（value）や諸価値（values）のライフサイクルを持つ価値観を生み出していると思い込んでいる仕事について、どう考えればいいのか、考察してみる。第三に、時間によって対価を決められない仕事であるケアは、どんな分野にも必要不可欠な価値観になりつつあることについて考察をする。最後に、時間に拘束されない脳が創り出す価値観のライフサイクルについて、分断や戦争を引き起こす背景やAI（人工知能）が生み出す新しい価値観も含め、過去、現在、未来をどう考えるべきか、考察をしてみる。

## 1. 時間の価値観

### 1.1 時間と空間のライフサイクル

ヒトが集まってできあがる社会性は、ヒトそれぞれの価値観の集合体として創り出されている。社会性を持つ集合体は、個々人が意識する価値観が異なっているとしても、ヒトとして合意できるルールを持つことができ、相互に違いを認めあうことができる。相互に共有できている価値観が似ていれば似ているほど合意は容易になるので、共感も起きやすくなる。相互に共有できている価値観が異なっていれば異なっているほど、価値観の違いを許容できなくなる限界を超える可能性が高くなり、対立を起こしてしまう。

価値観を持つヒトの脳は、自覚に必要な価値（value）や諸価値（values）が身の回りを取り囲んでいることによって、価値観のライフサ

イクルを認識できている。身の回りで知覚できる価値観の違いからフィードバックを受けることで、自分の身体知を通じて脳は新しい価値観を学び続けることができる。時系列的に認識できる価値観は、因果性や相関性があるよう脳に記憶され、過去と未来が繋がっているように見えている。

個人は、今の一瞬一瞬の変化に追従して確信する価値観について、今の瞬間を生きていると信じてきた過去の経験という経過と、次に継続する未来の時間に対して予測しながら、脳が自分の価値観を創り出している。今の価値観を維持するか変化させるか、無意識による価値の判断基準を含めて、時間の経過の中で、身体知として相対的なライフサイクルに位置する自分自身を自覚して、刻々と変わる記憶と予測を書き換えている。

時間の経過を宇宙誕生的な規模の物理現象として捉えたと、現在時点は高密度の物理量を持つビックバンから始まって宇宙空間は膨張をし続けており、エントロピーが増大し続けているという科学的知見から、なんとなく地球規模では成長期にあり、人類は進化し続けているように思えてしまう。宇宙が膨張を続けているという観察は、現時点で使える科学的知識による時間の尺度から観た仮説である。科学が新しい尺度を見つければ、もしかしたら、現在の人類が見ている宇宙は、エントロピーが増大し続けているという一方向にしか知覚していない時間の経緯は、衰退期となっているのかもしれないのである。

時間とは、人間が生み出した価値観のひとつであり、秒、分、時、日は人為的に合意した区分の単位を示すもので、さまざまな現象のライフサイクルを説明するのに便利なある種の道具でしかない。現在の事象が示す結果には原因があるはずという、因果関係をライフサイクルに持ち込むことで、あたかも時間が存在しているように解釈し説明ができてしまう。時間の経過が価値観を創り出していると思い込んでいる脳は、記憶を思い返すことができるため時間と空間に価値観のライフサイクルがあるように物語を創り出すことができる。

ループ量子重力理論の提唱者であるC,ロヴェッリは、『時間は存在しない』（2017）の著書の中で、宇宙のライフサイクルと量子重ね合わせについて、“ブラックホールの量子崩壊は、時間が激しく揺らぐ局面を経る。

そして、そこには異なる時間の量子重ね合わせがあり、爆発が終わったところで確定した状態に戻る<sup>1)</sup> という、量子空間と宇宙空間とには、量子崩壊や、量子のもつれが量子重ね合わせを起こすと、時間のパラメータでは説明できない不確定性が起きる、と説明している。

われわれは、すべての事象に対して、事象が起きていたと信じるのには、その事象の結果を観察した後に脳が記憶した事象のライフサイクルを思い浮かべ、物語化しないかぎり確信することができない。現時点でも、ある事象が起きているかどうかさえ、観察した後にしか確認できない。観察している結果から物語や価値観のライフサイクルを語れるが、事象のライフサイクルを構成する要因の一つが過去に起きていたことを立証できないかぎり、ベイズ統計学的に因果関係を原因の結果と結びつけて、脳が勝手な時間軸を設けて物語を推定しても、それが事実かどうかは分からない。

目に見えない量子である粒子の世界では、一瞬で量子崩壊が起きていることが分かっている。量子崩壊は崩壊後があるので崩壊前があるはずと思いたいが、崩壊前と崩壊後までに固有の寿命は確率的にはあるが、時間の尺度をもつライフサイクルがあるかどうかは分かっていない。光子はエネルギーを持っているが、エネルギーの連続性は、飛び飛びのエネルギー連鎖となっているかもしれないのである。光の粒子である光子は、粒子でもあり波長でもあるという二面性を持っている。波長が縦に振動しているのか、横に振動しているのかは、観測した時点でしか分からない。

光の速度を時間の単位と想定していた一般相対性理論を提唱したA, アインシュタインは、光子の振動方向は初期状態に依存していると考えていた。光子にはライフサイクルが存在していると考えていた可能性もある。現在の実証実験では、観測時点ではしか判別できない光子の振動方向は、初期状態には依存していないことが立証されている。われわれが経験している目に見えている世界でのライフサイクルを語るには、過去、現在、未来という時間の尺度が設定できていなければ物語を説明できないが、量子崩壊がランダムに起きる世界では、ライフサイクルについて現在の時間軸で

---

<sup>1)</sup> C,ロヴェッリ (2017)、富永星訳 (2019.8)、『時間は存在しない』、NHK 出版、120

説明することが難しい。

## 1.2 量子的なライフサイクル

観測時点では光子のライフサイクルは観測できないという、最後の結果では確認できない粒子の膨大な集まりが、現在の地球上を覆い尽くしている。われわれが事象についてのライフサイクルを物語るとき、ライフサイクルを語る価値観には時間軸があるように物語るが、その時間軸は、観察時点で脳が勝手に想定した過去の記憶に基づく時間の尺度でしか、語っていない。

量子の領域では、光子は縦と横のもつれた振動を持っているが、電子は90度の方向が異なる上か下かのスピンを持っている。高いエネルギーを持つ光子を特殊な結晶に通すと、二つの光子に分けることができる。分けた二つの光子は、各々に縦と横のもつれた振動を持っていることになる。二つの光子は時間や距離に依存することなく量子もつれ状態を維持しており、一方の光子を観測したときに縦方向が観測されると、もうひとつの光子は横方向にしか観測できない。

量子もつれがなくなる瞬間の観測時に、初めて二つの光子が各々の偏光性を決めているかのような、不思議な現象が起きる。初期状態には依存していない、規則だけはあるが、距離にも時間にも依存していないかのような、量子もつれが壊れる観測時の瞬間にしか現れないという、奇妙な現象である。現実の地球上の世界は、量子で充されていることを知っている。われわれが見ている景色は、量子もつれが壊れる一瞬一瞬を観測しているのかもしれない。見ている景色が連続しているように感じるのは、視神経を刺激する光子の入力に対して、残像を記憶している脳が、景色を連続性として認識しているだけなのかもしれない。

量子もつれが観測時にだけ規則性として現れる原理は、すでに量子コンピュータの開発に使われている。作り出した量子もつれは、観測時のみ量子もつれが壊れるので、間違いを起こさない規則性だけが、観測時に再現できることになる。量子もつれを発信した根拠は存在しているが、その根拠は観測した時点まで、規則性が確定しないという、情報の暗号機密性が

高い状態を作り出せる。

もし量子もつれを使う量子コンピュータが実現し、伝搬や伝送の技術開発が進み、現実の使用が可能となれば、距離も時間も分からない、観測したときにだけ根拠の原型が再現できるという、新しいネットワークの仕組みが生み出されることになる。問題は、観測時地点どうしの観測結果を確認する手段は、現在の科学的手段による方法しかないという不都合が生じてしまうことである。確認するには、現在われわれが認識できる通信時間の尺度しか使えないため、相互の確認に時間がかかってしまう。真実性の確保が難しくなる現実がある。

現在の情報の発信、転送、受信という仕組みで組み立てられた現在のネットワーク技術では、量子コンピュータは通用しないかもしれない。われわれは、情報には、意味と距離と時間に同時性がない世界を経験したことがない。物語には、ライフサイクルという確率的には必ず起きると信じられている確信性があり、始まりと終わりが存在しているはずであると、頑なに思い込んでいる。

量子空間や宇宙空間では、観測できる瞬間にしかライフサイクルが存在しないという、確率的な再現性が確保できない、不確実性しかない世界が存在している。不確実性と不確定性について、拙論の『不確実な境界』（2022.12）で、“曖昧な不確実性しか認知できない空間においては、われわれは任意の境界を勝手に設けてパラメータの定義を設定してしまえば、境界内の不確実性について説明することができる。確率論が成立する不確実性の領域内は、既知のパラメータを使って観測できるので、データ化することができる。不確実性の境界は、データが収集できる母集団が存在する領域である、と表現しておいてもいいだろう。<sup>2</sup>”と説明し、不確実性がある世界とは、必ずしも確実性が保証されている世界を意味しているわけではないことについて、述べておいた。

価値（value）と諸価値（values）を推定し脳が勝手に生み出す価値観は、

---

<sup>2</sup> 畑中邦道（2022.12）、『不確実な境界』、国際経営フォーラムNo.33、神奈川大学、国際経営研究所、15

任意の距離と時間によって造りだされるもので、再現性が確保できないもっとも不確実な世界であるともいえる。確率的にはあり得ると思われるあらゆるライフサイクルを、勝手な尺度で物語ることができるからである。われわれは、一瞬一瞬の目の前で起きていることを知覚していること以外は、他者からの情報発信を受信することでしか、新たな事象が起きていることについては知ることができない。

一瞬一瞬を記憶する脳は、全て後付け認知によるポスト・ディクション(post diction)によってでしか記憶をしていないのかもしれないのである。もし、ポスト・ディクションによって過去の一瞬一瞬における全ての情報を脳が記憶しようとするならば、脳の記憶容量は一瞬でパンクしてしまう。脳は、過去や現在の一瞬について、未来を常に想定していて、一瞬に知覚した光景と未来に必要とされる想定とが一致しているかどうかを判断し、情報を記憶して物語化しておくべきか否か、あるいは全ての記憶を忘れて去っていいのかを、瞬時に選択していると考えられる。

時間の尺度とは、自分の価値観のライフサイクルを自覚したいがために、自分の脳が自分なりの時間軸という尺度を必要としているのかもしれない。外部環境に存在している人々との価値観のライフサイクルを共有するためには、人間が創り出した勝手なライフサイクルの物語について、共通した時間軸を必要としているとも考えられる。科学の進化には、共有された時間の認識が必要不可欠ではあるが、現在の科学的な時間の認識が、未来永劫を保証しているわけではないことは、事実であろう。

### 1.3 ライフサイクルの共有

価値(value)や諸価値(values)のライフサイクルを物語化した価値観が、似ている、違っている、共有できている、と感じ取ることができるのは何故だろうか。相互に感じ取ることができる価値観は、自分が属している集団が同じ時間の尺度で価値(value)や諸価値(values)を推し測っているからなのだろうか。

学術部門では、何々学派といったように特定の価値観を固辞する専門家の知識集団をよく見かける。専門知識の解釈には、先行研究という価値観

の共有がある。価値観の共有は、何らかの根拠を集団として持っていなければ、知識と思考の継続性を失ってしまうからであるが、先行研究の範囲が専門性らしさを保とうとすればするほど、新しい科学的知見や発想に追従できない自縛的な視野狭窄を生み出してしまふ。

C,ロヴェッリは、人間が生み出した時間という価値観について、“人類は、この壮大なエントロピー増大の歴史の一つの結果であって、これらの痕跡がもたらす記憶のおかげで一つにまとまっている。一人一人がこの世界を反映していればこそ、まとまった存在なのだ。なぜならば自分たちの同類と相互に作用することでまとまった実在のイメージを形作ってきたからで、それが、記憶にまとめられたこの世界の眺めであるからだ。”<sup>3</sup>と説明している。

記憶から眺めてみると価値観にはライフサイクルという物語が存在しているようにも見えるが、価値観を時間の記憶という観点からみれば、C,ロヴェッリが述べているように、価値観のライフサイクルは単に記憶にまとめられた妄想に過ぎないと言えるのかもしれない。物語としては時間の経過があるように見えるが、それは時間があることで生み出された事象ではなく、その瞬間その瞬間を観測し、経緯としてある要因について記憶すべきと思ったことで脳が記憶した、瞬間瞬間の記憶の連鎖が生み出した単なる眺めでしかないのかもしれない。時間の尺度のある無しは、脳がある要因についての価値観を持ちたいが故に、ライフサイクルが見いだせる価値(value)や諸価値(values)に対して、時間の尺度を自由勝手に決めている、と言えそうである。

客観的な集合としての価値観が生み出されるのは、何故なのだろうか。個人は、自分自身が思っている時間の単位によって、自分の過去の記憶を振り返ることができる。記憶を振り返ることができるということは、自分による自分だけの時空間を認識できる価値観のライフサイクルを持つことができる、ということでもある。一人一人のライフサイクルが集団内で相互に作用を及ぼすことができるのは、脳の前頭葉にあるミラーニューロン

---

<sup>3</sup> C,ロヴェッリ (2017)、富永星訳 (2019.8)、『時間は存在しない』、NHK 出版、192

が働いて、他者と他者が相互に真似ができ学習することができることによって、社会性というまとまった集合体をも生み出すことができているからである。

AI（人工知能）のアルゴリズムを働かせるにはタイマーという時間軸の機能を必要とすると同様、一人一人の脳にはヒトが心拍を必要とするように、意識に上らない時刻を刻む機能を持っていると考えられている。自分と他者が共感できるのは、直接的な価値（value）や諸価値（values）について、物理的にも時間の尺度的にも、共通している部分が多いと認識している場合に限られる。価値観のライフサイクルは、時間軸の尺度を共有できれば、共感を促すことができる。

一人一人の価値観のライフサイクルが相互に作用することで、まとまった実在のイメージを形作りだせるという、人類の脳がもつ特有の機能がある。拙論『グローバリゼーションとフェアネス』（2023.12）のなかで、共感や協働を促すミラーニューロンの働きについて、“母親が赤ちゃんの訴えを理解するときや、赤ちゃんが自分に微笑みかける人に対して笑みを浮かべるとき、つまり相手の身になって想像することで他者の体験を理解できているときに、ミラーニューロンが発火しているという現象を起こす。”<sup>4</sup>と述べておいた。

進化生物学者のR.ドーキンスは、1976年『利己的な遺伝子』の著書の中で、文化的な価値観をもつ社会性が、ヒトとヒトの相互作用によって伝搬するのは、脳内にミーム（Meme）という複製可能な神経回路があるからだ、と説明していた。脳内にミラーニューロンが見つかったのは、1992年のことである。価値観を共有することで生み出される共感や協働へのモチベーションは、脳が勝手に思い描いている価値観のライフサイクルについて、時間軸を相互に摺り合わせることができる能力を、生まれながらにして持っているからであると考えられる。

われわれ人類は、昼と夜を分割して、狩猟に適した動物の移動時期や、

<sup>4</sup> 畑中邦道（2023.12）、『グローバリゼーションとフェアネス』、国際経営フォーラム No.34、神奈川大学、国際経営研究所、35

植生の実る季節を推測するために、日時計のような時間のライフサイクルがわかる装置を創り出したと考えられている。人類が他者との価値観に合意した初めての単位は、昼と夜の違いであったのかもしれない。単位を数値化して一人一人の記憶と相対する他者と、そして他者どうしが集合する総体として認識を共有し合意していたとすれば、新石器時代に造られたと思われる環状列石の遺跡は、人類として大きな意味を持っていたことになる。

一日に、朝と昼と夜のサイクルを認識したように、一年を365日と閏年を設けて、周期にはライフサイクルがあると想定し、太陽の位置を基準に観察し、月の新月や満月を基準に観察して、周期性をもつ誰でもが共有できる時間らしき単位を認識したのであろう。

時間に関する総体が示す価値観の合意は、種族が異なる系統という Diversity（多様性）と、その瞬間瞬間の社会性を構成している一人一人が世界を反映している Variety（多様性）のネットワークによって生み出されている、という感覚的な共有はできていたであろう。一人一人は、瞬間という時間の一瞬を認識して、社会性を持つ集団の一人として、一瞬の経過を客観性のある記憶として、自分の脳にとどめることができている。

客観性があるように見えているのは、自分が構成要素である民族的な遺伝子を継承する Diversity（多様性）の一人であること、無償でケアをしてくれる親戚や縁者に囲まれたライフサイクルを認識できる一人であること、集団に属している社会性を持つ集団の Variety（多様性）の一人でもあること、という相互が相関している関係性を知覚できる脳のニューロンネットワークがパターン形式を働かせていることによって起きている。

世界の眺めを創り出している、一方向にしか流れを知覚できない時間は、Diversity と Variety を構成している結合点にある一人でも欠ければ、記憶という時間の経過を示す痕跡は、一瞬の前後で継続性が絶たれてしまうことになる。一瞬の前と後とでは、世界の状態は異なった眺めとなっているので、個々人が想定している時間の尺度も違っていてもおかしくはない。

#### 1.4 多様な時間軸

われわれは、脳が、勝手に自分が記憶すべきと思った要因について、事象のライフサイクルを自分勝手な時間軸で眺めていることを知っており、価値のライフサイクルは、個人の妄想であるということも、経験的に自己認識として理解できている。記憶のライフサイクルから、次に起こるかもしれない未来予測をして、次の行動を起こしていることも、実感している。同じ仕事を一緒にしている、あるいは同じ行動を共にして、時間の経過としてのライフサイクルを共有していても、次の行動を起こしたとき隣人の行動が違ふと気付いて、次の行動を起こす価値観が異なっていたのだと知ることは、よく経験する。

時間の尺度が個々人の脳に委ねられている限り、その人がその人なりに持つ価値観のライフサイクルで推し測っている時間しか、この世には存在していないことになる。時間とは、その人その人に依存している感覚的なもので、その人が記憶している価値観のライフサイクルにしか尺度を持っていないとも言える。感覚的であるということは、時間は脳が判断している価値観であり、脳は時間を心の問題として処理していると考えられる。

心の問題としては、仏教の世界観では、時間と空間について般若心経にあるように、「色即是空、空即是色」と表現される。一神教の世界観では、すべての時間と空間は創造主である神が創り出したものである、と説かれる。AI（人工知能）は、ヒトの記憶によって尺度を変える時間が創り出す価値観のライフサイクルを超えられるという見解もあるが、一人一人の脳に委ねられている時間の尺度を超えるのは、難しいだろう。

C,ロヴェッリは、『規則より思いやりが大事な場所で』（2023.12、NHK出版）の『ラモン・リュイの「アルス・マグナ」』（2016.10）のエッセイの中で、脳の働きは想像を絶する組み合わせの数を処理している、ということについて説明している。C,ロヴェッリは、“わたしたちの脳にはおよそ一千億のニューロンがあって、それぞれが、シナプスと呼ばれる接合部分を通してほかのニューロンと繋がっている。各ニューロンには数千のシナプスがあるから、わたしたち一人一人の脳のなかには何百兆ものシナプスが存在することになる。だが、この数がわたしたちの思考が構成し得る空

間の大きさを決めるわけではない。わたしたちの思考が占める空間を作っているものは、(最低でも) 各シナプスがアクティブか否か、その組み合わせの候補なのだ。そしてその組み合わせの数は、二を、賢いベルシャ人のお話にあった六十四回どころか、何百兆回も掛け合わせた値になる。<sup>5)</sup>と解説している。

社会性の中で生まれ社会貢献をしている一人一人のライフサイクルを紡いでいるアイデンティティーについて、『国民性には毒がある』(2018.7)というエッセイのなかで、“アイデンティティーは何によりまして、価値観や考え方や書籍や政治的な理想や文化的な関心事や共通の目的といったものの集合によって形成されてきた。わたしたちはその共通の目的を分かち合い、育み、そのために闘い、時には国という縛りから完全に解放された大小の共同体のなかで伝えてきた。幾重にも重なった層にして、きわめて多様な人類全体と絶えず変化する文化が織りなすやり取りの網の交点、それがわたしたち一人一人なのだ。<sup>6)</sup>”と、表現している。

生涯というライフサイクルをもつわれわれ一人一人の存在は、種族が異なる系統という Diversity (多様性) の一人一人でもあり、その瞬間瞬間の社会性を構成している一人一人が世界を反映している Variety (多様性) のアイデンティティーをもつ一人でもある。それは一瞬一瞬の時間の経過を記憶する社会性というネットワークの交点を占めている存在である、ということの証でもあるだろう。

Variety (多様性) と Diversity (多様性) の交点にアイデンティティーをもつわれわれ一人一人は、何百兆回も掛け合わせた値を処理する脳の価値観を、相互にやり取りできるミームらしき情報を交換しあう存在でもある。ヒトとヒトとの関係は、地球上の世界には欠けてはならない、避けがたい異なるライフサイクルをもつ結合であり続けている。量子の世界では

---

<sup>5)</sup> C,ロヴェッリ (2016)、富永星訳 (2023.12)、『規則より思いやりが大事な場所で』、「アルス・マグナ」(2016.10)、NHK 出版、209、210

<sup>6)</sup> C,ロヴェッリ (2018)、富永星訳 (2023.12)、『規則より思いやりが大事な場所で』、「国民性には毒がある」(2018.7)、NHK 出版、294

縦横の量子もつれがある現象で説明されると同様、一瞬の観測でしか現れない記録の結果が示すように、一人一人の一瞬の記憶が連鎖して関係性を深め、この世という物語を創り出していると考えていいだろう。

日本語の「一期一会」は、価値観を異にしたライフサイクルを持つ他者が、一回限りかもしれない出会いの機会を大切にするという意味を持っている。「一期一会」は、Diversity（多様性）という遺伝子が続いている系統の時間軸と、光子は観測時にしか偏光性を現さないという一瞬のVariety（多様性）に、世界の眺めとしてのネットワークの交点がある、ということに大きな意味を持っているように思える。長いライフサイクルと一瞬しか現れないライフサイクルの交点にしか実在は生まれないという事実を大切にしなければならない、ということの意味しているのであろう。C,ロヴェッリが言う「やり取りの網の交点、それがわたしたち一人一人なのだ」に通じる価値観のライフサイクルが「一期一会」にある。

やり取りの網の交点である一人一人が活動している事業経営の現場では、瞬間瞬間に下さなければならない経営の決断を組織が共有する瞬間や、統計的な確率では説明できない人と人との出会いによって触発が起き一瞬で視野が広がることを、よく経験する。人間が持つミラーニューロンは、他の動物が持つミラーニューロンとは違った働きをする能力を持っているとしか思えない。

## 2. 仕事の価値観

### 2.1 価値 (value) と諸価値 (values)

人の一生を客観的に見てみると、生まれて、幼児期を過ごし、成長して、青年期、壮年期を経て、老衰して、一生が終わり、その人その人が持っている人生の価値観のライフサイクルを終えるように見えている。われわれ人類は、過去と未来が継続していると認識しているので、今日の今一瞬の現在が実在しているという前提に立って、自分が自覚している時間軸により思考し、判断し、行動している。

われわれは、日常を忙しそうに仕事に追われているかのようにして、ラ

イフサイクルの貴重な一日をただただ無難に送っているようにも思っている。現代のわれわれは、あらゆる場面で生産性を問われるため、時間には対価がある、と思い込んでしまっている。実際は、仕事に追われているのではなく、自分が勝手に想定した時間に追われているだけなのである。

仕事の中身がバカバカしいと感じる部分があるのは、自分で自分の仕事を守るために仕事らしき範囲を、自分で広げてしまっている場合が多い。何もしない暇な時間を潰していると認識できていても、実際に残業をしなければとても処理できない作業であったとしても、対価が時間の単位に換算される生産性によって支払われている限り、単純作業であろうと習熟が必要な作業であろうと、常に仕事に追われていると脳は感じてしまう。

2022年9月に若くして亡くなった、文化人類学者でありアナーキスト（無政府主義者）であったD, グレーバーが、『ブルシット・ジョブ』（2018）の著書（邦訳副題：『クソどうでもいい仕事の理論』）の初頭で、いくつかの事例を上げ述べているが、それらは、今日的な一般的企業に従事する社員や、専門職、公務員等の人々が自分の仕事に対して持っている価値観のほとんどは、自分の仕事がブルシット・ジョブであると認識しているという実状を報告している。それらの事例は、労働時間の対価は仕事の中身や成果ではなく、単なる時間を単位にした単純労働や時間つぶしとして扱われている、ということへの不満や懸念を示すものとなっている。

D, グレーバーは価値（value）と諸価値（values）について、“金の価値、豚バラ肉の価値、骨董品の価値、金融派生商品の価値などというときは単数形の「価値（value）」が使われるのに対し、家族、宗教道徳、政治理念、美、真実、尊厳などにかかわるばあい、複数形の「諸価値（values）」が使用される。基本的に、経済的事象が俎上にあげられるときは、「価値」が語られる。その経済的事象はなにかというと、通常、対価が支払われる仕事、ないし金銭取得を主要な動機とする行動にかかわる人間の努力全般を意味している。「諸価値」が語られるのは、これが該当しないばあいである。たとえば、家事労働や子供の養育は、最も日常的な形態の不払い労働である。「家族の諸価値」の意義がかくもひんぱんに喧伝されるのはこのためだ。<sup>7)</sup>”と、整理し、説明している。

価値観 (Sense of Values) のライフサイクルにかかわるテーマを考察するにあたっては、D, グレーバーが述べているように、主体を価値 (value) と諸価値 (values) に分けて考察する必要がある場合もある。現在の情報社会では、価値 (value) には付加価値という諸価値 (values) が内在していることのほうが多く、逆に諸価値 (values) にはマルクス主義者の主張する生産にかかわる唯物論のみでは説明しきれない価値 (value) が内在していることが多い。

唯物論的に解釈すれば、価値 (value) も諸価値 (values) も、時間と空間の尺度をあらかじめ決めていなければ、平等な交換価値は実現しないことになる。価値 (value) と諸価値 (values) とを、相互に等価交換することはそもそも難しい。平等化するために、価値観のライフサイクルが個々に違っているノウハウを有する諸価値 (values) を、価値 (value) に等価交換ができなければならないが、平等化するには、単一尺度で測れる価値 (value) の尺度に、諸価値 (values) の尺度を統一しなければならない。尺度の統一は、誰か一人の独裁者が決めなければ、価値 (value) と諸価値 (values) の使用価値の尺度は決まらない。

価値観のライフサイクルを制約する時間と空間の尺度は、脳が勝手に決めている尺度によって想定されていると考えられる。自由な決定を可能とする価値 (value) の尺度は、諸価値 (values) の尺度にも含まれていると言える。われわれは、普遍的に価値 (value) や諸価値 (values) が、相対的に等価交換を可能としているという世界を経験したことがない。全ての価値 (value) と諸価値 (values) は、数値化でき貨幣価値に換算され得るという仕組みを想定することさえできない。

ケア (care) にかかわる諸価値 (values) には、貨幣価値に換算できない価値 (value) のライフサイクルが多くある。ケア (care) の現実には、直接的な時間そのものを要する作業労力にかかわる価値 (value) の問題と、脳が勝手に設定する時間軸によるライフサイクルをもつ精神的な支援

<sup>7</sup> D, グレーバー (2018)、酒井隆史・他訳 (2020.7)、『ブルシット・ジョブ』、岩波書店、266

を必要とする諸価値（values）の仕事にかかわる問題と、二つの側面を同時に解決しなければならない課題を持っている。

事業経営の現場では、われわれが従事している仕事について、労働時間には時間軸の尺度を持つ価値観のライフサイクルがあり、あらかじめ決められた単位時間の尺度に換算した対価が支払われていると思っている。仕事の中身に占める諸価値（values）の比率が大きくなるにつれ、時間の尺度は曖昧になる。価値（value）をマネジメントすることはたやすいが、諸価値（values）をマネジメントすることは難しい。

組織的な事業経営では、労働力に対して対価を支払うことで時間の所有権と行使権が生まれ、対価を受け取ることで時間を提供する義務と責任が負債として発生するという、雇用者側と被雇用者側の関係が出てくる。国民国家を統治する国家側と国家に属する国民との間には、公共財や公共性のような価値観のライフサイクルを共有する価値(value)と諸価値(values)も発生する。

SNSを使った仕組みでは、閲覧回数に対価が支払われる価値（value）もあれば、個人情報の蓄積がデータ化されマーケティングに使用することで商品化されてしまう価値（value）や、個人を識別し監視する諸価値（values）をケアの手段として使うという、同じプラットフォームに価値（value）と諸価値（values）が混在している社会的な仕組みも、すでに存在している。

## 2.2 ブルシット・ジョブ

分業が進んでいる大企業の組織で働く社員は、業務遂行時に自分の能力はほとんど使われていないと感じ、大半の仕事はブルシット・ジョブである、と思うことが多い。分業が通用しないフリーランスや居酒屋経営の個人事業主は、会社や自治体勤務の労働者よりも遙かに多くの時間を費やし、日々の仕事に追われ、ブルシット・ジョブと呼ばれようが呼ばれまいが、自分の時間を食い潰している。一般的に、人が嫌がる仕事は、対価として低く見られる傾向があるが、仕事に従事しているその人は、その仕事を放棄したら世の中が回らなくなると、責任感さえ感じている場合が多い。

われわれの先史を彩っていた時代では、仕事は手作業しかなかった。手

作業は、自分で自分の仕事の手順に優先度をつけて、生き延びるための時間の配分を、自分自身で意思決定していた。収穫の配分は、自分勝手には決めることはなく、集団内の合意で決めていた。石器時代のある時代から、人類は「暴力と支配」の価値観に何らかの優位性があることに気付いたのであろう、集団的な争いや戦争を起こし、敗者は奴隷となる慣習を生み出してしまった。

奴隷は、自分の時間に対して所有権を持っていない。奴隷は、自分で自分の時間を勝手に配分することは許されない。K,マルクスが『資本論』で述べていたことは、自分で自分の時間に所有権を持ってない賃金労働者は、資本家が次から次へと生み出す使用価値に翻弄され、剰余労働を搾取されるだけで、実質的には資本による奴隷化が進んでしまうのではないかと、いう懸念であった。

D,グレーバーは、著書『ブルシット・ジョブ』（2018）のなかで、時間の所有権を行使することで得られる価値（value）と諸価値（values）は、いったい誰のものなのか、生み出された価値（value）や諸価値（values）が持つ価値観のライフサイクルは、いったい誰に還元されるものなのか、という問題に触れている。D,グレーバーが懸念しているのは、K,マルクスが論じた賃金労働者（プロレタリアート）の奴隷化ではなく、ケアにかかわる労働時間の価値（value）や諸価値（values）についての懸念である。

ケアをすることによって生み出される価値（value）や諸価値（values）が持つ価値観のライフサイクルは、時間の所有権を持たない奴隷のものではないことは確かである。母親という女性でなくては経験できないライフサイクルに、子供を産み育てるという、母親が自分の持つ時間の大半を投入しなければならない、ケアに関わる時間帯が存在する。母親が経験する赤ちゃんへのケアは、母親が無償で供与する時間であるが、その時間の所有権は誰のものなのであろうか。

K,マルクスは、時間の所有権に対して、ブルジョワジーとプロレタリアートに階層化して考えた。使用価値に溺れるプロレタリアートは、ブルジョワジーに労働の剰余価値を奪われ、プロレタリアートはブルジョワジーによって奴隷化してしまうのではないかと危機感を覚えていたと思

われる。時間の所有権をプロレタリアートが握らない限り、時間が生み出す価値（value）や諸価値（values）と、そこから生まれる価値観のライフサイクルは、プロレタリアートが自由に使える時間を所有することには永久にならない、だから革命が必要だ、と思っていたと考えられる。

K,マルクスが『共産党宣言』をイギリスで刊行したのは1848年2月である。イギリスで奴隷制度廃止法が施行されたのは、1833年8月である。イギリスの植民地での奴隷制度が禁止されてから、わずか15年しか経っていない時代の考察である。K,マルクスは1809年8月生まれであるから、奴隷がいるのは当たり前であった時代に、青春を送っていた。アメリカでの奴隷制は、1865年のアメリカ合衆国憲法修正第13条が成立するまでは合法であった。『資本論』(1)は、1867年に刊行されている。

K,マルクスの思考のなかには、現在のようなケアという発想はなかったであろう。奴隷制があった時代では、奴隷の所有者は奴隷の持つ技術力や労働力の全てを搾取できた。奴隷は売り買いができる商品価値しかなかったが、所有者は奴隷の生存を保護する責任があった。

奴隷も奴隷としての子孫を残す家族を持てたので、奴隷階層のなかでのケアは、存在していたであろう。現在では、一般的なケアを含めて、養育や家族関係、友人との関係、他者への看護、上司と部下の関係、等々で「面倒を見る」というケアを要する瞬間や時間は、日常生活のなかに存在している。それらの時間は、単なる「ブルシット・ジョブ」になってしまうのだろうか、それともマルクス主義者が主張する、不平等な時間の分配という自分の時間の所有権が毀損されることで、剰余労働の搾取であるという問題意識になるのだろうか。

D,グレーバーは、『ブルシット・ジョブ』のなかで、一般人のライフサイクルに時間の価値観が確立したのは18世紀後半の産業革命の到来と一致しているとして、“時間は固定した解釈格子となり、それと同時に、所有物となったのだ。だれもが中世の商人のごとく、時間を気にするように奨励された。貨幣と同じように、慎重に計画し、慎重に使用すべき、有形の財産であるかのようにである。さらに、あたらしいテクノロジーによって、だれもが地上の一定の時間を一律の単位に切り刻み、貨幣と引き換

えに売買できるようになった。時は金なりということになってしまえば、時はたんに「過ぎゆく (passing)」ものという以上に、「使う / 支出する (spending time)」こともできるようなものとなる——さらには、浪費することも (wasting time)、無駄にすることも (killing time)、節約することも (saving time)、損することも (losing time)、戦うことも (racing against time) できるようになった。<sup>8</sup>」と述べ、労働現場では時間だけを管理するという、現在でいえばタイムレコーダーと呼ばれる仕組みが始まった例をあげている。時間が生み出す価値観のライフサイクルが貨幣価値に置き換わり、単純時間に換算された賃金労働になってしまったことへの問題を指摘している。

産業革命は、「生産プロセスを分業化することができる」という新しい価値観のライフサイクルを生み出した。タイムレコーダーの導入は、分業化による労働時間の対価を、貨幣の価値と直結させることができる仕組みの基本となった。時間を売る側も買う側も、時間は切り売りできる貨幣価値を持つ、という新しい価値観のライフサイクルを生み出してしまった。仕事の内容がブルシット・ジョブであろうがなかろうが関係なく、時間に対して対価が支払われるという価値観のライフサイクルである。

自分の時間を貨幣と引き換えに売り買いできるという価値観のライフサイクルは、生産プロセスを時間単位に区分して標準化してしまえば、習熟を必要としない単純労働という分業化が促進できる。分業体制が促進されればされるほど、作業を標準化しマニュアル化することが容易になる。作業の分割は、マニュアル通りに作業をする従事者が持つ時間の所有権を剥奪することになる。タイムレコーダーで拘束される時間帯は、自分のライフサイクルにある時間でありながら、自分に所有権がある時間ではなくなってしまう。

所有権を放棄してしまった時間労働は、時間をマネジメントすれば良いという安易なマネジメントを許容させてしまった。組織をマネジメントす

---

<sup>8</sup> D, グレーバー (2018)、酒井隆史・他訳 (2020.7)、『ブルシット・ジョブ』、岩波書店、128, 129

るには、時間の単位では評価できない、ケアという人間の本質をマネジメントできる資質を必要とする。分業による単純時間労働の増加は、時間単位にどれだけのアウトプットを増やせたか、という量で評価するというナンセンスなマネジメントが当たり前になってしまった。

生産性でしか評価しないマネジメント手法は、分業による単純時間労働を増やすことが目的化して、習熟度を必要としない非正規社員による仕事を増やし、経営計画の負荷配分を容易にしたため、企業における非正規社員の比率を増やした。時間の配分に自由権を持っていた個人の意思決定権はなくなり、所有権を行使できる側の貨幣価値に置き換わってしまった。

### 2.3 諸価値のケアと価値観

人間性の本質をマネジメントしなければならないケアには、ジェンダー差別や人種差別や人権にかかわる問題のみならず、労働時間の単位のみが労働対価ではないという、諸価値 (values) が持つ価値観のライフサイクルがあることを知っておく必要がある。経営論の多くは、生産性のみで語られる競争優位論やセグメント別マーケティング論によって、ケアは無視されて語られてきた。

経営の本質が問われるケアは、品質管理のように数値化することができないため、行動科学や行動経済学による人間の性向や、ゲーム理論のような制約条件のある範囲でしか、議論が進んでいない。マネジメントの分野では、せいぜいマズローの欲求の5段階説（生理的欲求・安全の欲求・社会的欲求/所属と愛の欲求・承認（尊重）の欲求・自己実現の欲求）の程度しか、議論がなされていない。

女性しか持たないライフサイクルには、子供を産み育てるという無償のケア (care) の時間帯が存在する。このケアには、貨幣価値には換算できない命がけの時間を要する。「思いやり」や「面倒を見る」どころではない、特別な価値観のライフサイクルを必要としている。子供を産み育てるという機会を持たない、あるいは持たない選択をした女性を含め、人類の半分以上が、そのような特別な価値観を必要としているライフサイクルを持つのに、なぜか、それは仕事として見るべきではなく、当たり前に配分され

るべき時間の対象であるかのように感じとられてしまっている。

女性が妊娠し出産する機会を持つ自由と権利について、1994年にカイロで開かれた国際人口開発会議で「Sexual and Reproductive Health and Right(性と生殖に関する健康と権利)」が採択された。世界保健機構(WHO)も、「性と生殖における個人の自由と法的権利」について、採択している。この条項は、一般的に「リプロダクティブ・ライツ (Reproductive Right)」と呼ばれ、女性の権利を主張する政治活動に、よく使われている。

政治的な運動を主導する女性自身が、「Reproductive Right」つまり「再生産的な権利」という、「生産的 (productive)」と相対する価値観をイメージさせ、Produceをするだけのプロセスを連想させてしまっている。Reproductiveという用語には、少なからず違和感を覚える。コトバという記号の意味を解釈ができる、あるいは記憶ができるのは、コトバが身体知に記号接地しているからであるが、意図的にジェンダーフリーをイメージさせるために「Reproductive」という物質的な中性用語を選んだのかもしれない。

ハンガリー語、フィンランド語を除く、ラテン語、ドイツ語、スラブ語のコトバは、男性用語と女性用語に分かれている。ロシア語などは、名詞が男性(女性)用語を示せば、文法も男性(女性)用法に変わる。コトバは、その国の文化に大きく影響を及ぼす。ロシアの政治的な行動や文化的組織体は、過去に平等という共産主義を採用したにもかかわらず、宗教観も経済的活動も家父長的なままである。男性中心の価値観から、2022年2月にウクライナへの侵略戦争を起こしてしまった、という側面もあるような気がする。

「Reproductive Right」のライフサイクルに生じる「妊娠」は「pregnant」であるし、「出産」は「birth」であるが、「Sexual」という「性」の権利を強調するために、あたかも女性がバックから物を取り出すかのような「put out」と同じイメージを持ってしまう「Reproductive」という、「再生産的」というコトバを採用してしまっている。DNA連鎖のある次世代を産み出すという意味では、再生産的であるかもしれないが、女性のジェンダーという身体知に近いコトバを造語した方が良かったように思われる。

「Reproductive」という唯物物的語感、単なる「生殖」であるとしても、

「妊娠」や「出産」のリスクを伴い、「出産」すれば、必ず母性愛的なケアという無償の愛が必要となる。「Reproductive」という語彙には、ケアという価値観のライフサイクルを持ち込めないように思える語感があるため、「ブルシット・ジョブ」であるかのような連想さえ与えてしまう。

「ブルシット・ジョブ」と呼称してしまう価値観のライフサイクルは、その時代時代の文化的、科学的、経済的な空間における時間の単位によって違ってくることを承知しておく必要がある。「Reproductive」も変化をしていくコトバの一つなのかもしれない。「Reproductive」（再生産）には、無償の愛に根差す「Care」（ケア）が包含されているという、重要な諸価値（values）の価値観のライフサイクルを含んでいることを、再認識し共有しておく必要がある。

専門分野の用語として使われているコトバが、一般市民の日常生活に入ってくると、コトバの意味する適用範囲が拡大していくことは、よく経験する。だからといって、今、使われているそのコトバの意味が、過去に使われていた時代の意味と同じであるとして、過去の時代の文化的あるいは思想的背景を説明すると、おかしい歴史観が生まれてしまう。過去のできごとが、現在のできごとに対して、あたかも未来予測ができていたかのような主張ができてしまう。

K,マルクスが「脱成長」を目指していたと主張するマルクス主義者の斉藤幸平は、『マルクス解体』の著書のなかで、“マルクスは、将来的な連関した生産様式を示すために「genossenschaftlich」という用語を使用した。この用語は単に「協同的」と訳すこともできるが、その意味は生産力主義の否定に伴い、次第に「Markgenossenschaftlich」の原古的な型に移行する。つまり、「genossenschaftlich」という言葉は「協働体的な」という意味を持つことになる。<sup>9</sup>”としてしまっている。

K,マルクスが使った用語の「genossenschaftlich」は、時代的に「協同組合」という定義しかなかった。斉藤幸平は「協働体的な」という意味を当てて、K,マルクスの記述を再解釈してしまっている。「協働」というコ

---

<sup>9</sup> 斉藤幸平（2023.10）、『マルクス解体』、講談社、351

トバは、1977年、V,オストロムが「Co-production」を造語したため、その日本語訳に「協働」というコトバを造り出して当てた。K,マルクスの生きた時代（1809～1883）における価値観のライフサイクルには、「協働」や「協働的な」という意味を持つ事象について、「将来的な生産様式を示す」とする社会性は、存在していなかった。現在のジャスト・イン・タイムのような社会構造を持つために必要とされている協働という概念を、K,マルクスが予言していたかのように解釈し、マルクスを解体する、とするのには無理がある。

「Reproductive Right」の意味や解釈も、時代の背景をよく見ておかないと、間違った方向に主張が誘導されてしまう懸念がある。特に「Care（ケア）」の価値観のライフサイクルを時間軸で述べるのは、難しい課題を抱えている。世代間を超えた何万年の歴史から語ることもできれば、昨日今日に起きている老老介護の問題や、エッセンシャルワーカーに内在している潜在的な問題や、はたまたジェンダーやフェミニズムからも語ることができるからである。

## 2.4 男性優位のライフサイクル

コトバは、視覚・触覚・嗅覚・聴覚といった身体知に記号接地している記号化された記憶として脳に残るものなので、「Reproductive Right」という生産物的な価値観の表現は、家父長制が残っている現在の世界観にある男性優位を、どこかで容認しているようなイメージが払拭できない。

D,グレーバーも、「Reproductive」については違和感を覚えていて、“「生産」という概念、そして仕事は「生産性」によって定義されるというわたしたちの想定は、本質的に神学的であると主張したい。ユダヤ教とキリスト教の神は、無から宇宙を創造した（これ自体いささか変わっている。なぜならば（それ以外の）ほとんどの神々は、すでに存在している事象に働きかけるものだからである）。”“家父長制的社会秩序の大多数でそうであるように、男性は、女性が自然に行っていることを、自分たちは社会的、文化的におこなっていると考えたがる。それゆえ「生産」とは、かたや出産にかんする、かたや精神と言葉の強大な力をもって宇宙総体を創造すると

いう男性（創造主）のおこないにかんする、男性による幻想のヴァリエーションなのだ。そして、それと同じように、われわれは精神とたくましい筋力でもって世界を創造しているのであって、それが「仕事」の本質である、と男性はみなしているのである。この幻想も、あれこれを整理したり補修したりする実際の労働のほとんどを女性に押しつけることによって可能となっているわけだが。<sup>10</sup>と述べている。

D, グレーバーは自分自身について、マルクス主義的ではあるがマルクス主義者ではないアナーキスト（無政府主義者）である、と称していた。一神教が生み出した家父長制的な社会秩序が、人類の半分を占める男性の幻想をも生み出してしまった価値観であると、人類学的な知見から述べている。創造主（男性）という一神教的価値観が現れる以前から、奴隷制が日常であった社会構造には、奴隷は奴隷層なりに家父長制的社会秩序を持っていた、と指摘している。

歴史を逆に長期的に振り返れば、ヨーロッパでは奴隷制を含め家父長制的社会秩序を維持するために、男性優位の一神教が創出されたという解釈も、成立する。日本列島でも家父長制的社会秩序が存在しているが、神とは八百万の神々を指していて、奴隷社会を含めた一神教的な創造主（男性）が創り出した必然性のある家父長制が優先するという価値観のライフサイクルを生み出さなかった。日本列島では、天照大御神が女性神であるように、男性である必然は生まれていない。

男性のみが仕事をしているのだ、という思い込みの社会性を持つ価値観のライフサイクルが、ヨーロッパ大陸から中東を経て中国大陆に伝搬したのか、ホモ・サピエンスの起源を持つアフリカ大陸からインドや中国大陆に移動していった民族が生み出した宗教観が、家父長制をヨーロッパ大陸へ運んだのか、よく分かっていない。

2016年1月に発表された「ナタルクの大虐殺」と呼ばれる一万年前の考古学的遺跡から推察される社会性の背景には、狩猟は男性の仕事であった

---

<sup>10</sup> D, グレーバー（2018）、酒井隆史・他訳（2020.7）、『ブルシット・ジョブ』、岩波書店、289

はずであるから、一万年前に、すでに男性が暴力的行為や戦争という仕事をしていて、と考古学的な妄想を抱いてしまうことも想定されてしまいそうである。虐殺が男性だけで行われたかどうかは、誰にも分からない。

アフリカ大陸のケニアにある現在のナタルクの地、古代のトゥルカナ湖の湖畔で、集団虐殺の遺跡が発掘された。虐殺に使われた黒曜石の鍬は、ケニア地方で産出する物ではなかった。虐殺の痕跡から分かったことは、古代のトゥルカナ湖の湖畔は肥沃な土地で、土器による食料の保存ができていたことが確認されている。

虐殺は、収奪が目的であったとは想像ができそうである。埋葬儀式的痕跡がないこと、黒曜石の刃や鍬による頭蓋骨損傷があることから、虐殺であることは分かっている。虐殺が男性の仕事として起こしていたことであるのなら、なぜ奴隷化を考えず、女性だけを残すこともしなかったのか、虐殺の必然性を含め、まだ謎が多く、発掘は現在も続いている。

DNA鑑定から、縛られて虐殺された妊婦1、思春期の女性1、思春期の男性3、青年期の男性1、青年期の女性4、中年の男性2、年長の女性1、若い男子1、が分かっており、全体では、男性21体、女性20体が、見つまっている。家族構成は、DNA鑑定から5家族～6家族と考えられている。男女の数が、ほぼ同数であるということは、石器時代における男性の仕事は狩猟である、という思い込みを覆す仮説も成り立ちそうである。虐殺された側の男性の数が女性と同じであるということは、男性が狩猟に出かける必要がなかった生活環境であったかもしれず、女性は子供をケアし食事を作するという分担もなされてなかったかもしれない。

虐殺が起きた地域には定住的な痕跡もあることから、虐殺した側の意図は、食料収奪をする男性の仕事、つまりは戦争行為であったのではないかと推察は容易に成り立ってしまう。虐殺という仕事は、今までの歴史観からすれば、男性の仕事であったと思い込まれている。力を要する狩猟や暴力的な行為は男性の仕事であったはず、という思い込みから、歴史的に暴力的戦争行為は男性の仕事であると、なんとなく思ってしまう。現実の戦争も、ほとんどが男性主体で起きてはいる。

虐殺の意図は、領土領有であったとする考察もあるが、領有した領土を

維持するには、新しい労働力を必要とする。新しい労働力を手に入れるには、全員虐殺をしては新しい労働力は手に入らない。戦争で負けた側を奴隷化して新しい労働力を得る手段が、選択肢として合理的である。奴隷化をする側には、奴隷を養うための最低限のケアが必要となる。戦争で領土拡大を目指す経済的なメリットを享受するには、戦争に勝った後のケアの仕組みを確立しておく必要もある。

第二次世界大戦における太平洋戦争で、日本国軍は連合国軍に無条件降伏をしたが、占領国がアメリカであったことが幸いしたと考えていいだろう。中国や旧ソビエトに占領あるいは分割占領されていたら、奴隷に準ずる扱いを受けていたかもしれない。戦後の処理にケアの仕組みなど持たなかった中国や旧ソビエトは、現在の台湾は中国の一部なので武力でも統一するという習近平の発言や、ウクライナは国家ではないというプーチンの発言にあるように、共産主義国の価値観による強制収容と強制労働を強い可能性が高い。

ケアの仕組みを持たない奴隷化は、悲惨なことを招く。スターリン政権下の旧ソビエト時代では、強制収容所で労働を強いられた人々が、数百万人規模で死に追いやられた。毛沢東も大躍進政策を実施した5年間で数千万人の餓死者を出している。中国やロシアに占領されていれば、当然ながら、日本国の独立など実現しなかったかもしれない。歴史のライフサイクルには、運に左右される幸いが必要不可欠でありそうだ。日本国は、短期間で軍国主義国家から民主主義国家に変わることができ、アメリカの占領下から7年後には独立国家になることができた。

### 3. ケアの価値観

#### 3.1 個人的ケアのライフサイクル

アメリカでは仕事が終わった別れ際の挨拶に、よく無意識に近く「Take care」と呼びかけ、「You too」と答えを返す。日本語なら「お疲れ様」、「お先に」といったやり取りかもしれない。仕事に関わらない友人や知人への別れ際の挨拶には、「See you」という「またね」というコトバを使う

ことが多い。公的な会合や仕事上のお付き合いがある相手との別れ際には、「See you again」と丁寧に挨拶する。「Take care」の「Care」には、諸価値の一つである「思いやり」が入っているニュアンスがある。

自分が仕事に費やしている時間がブルシット・ジョブであると感じているかどうかや、医療という行動を伴うケアリング・ビジネスに直接的に関わっている仕事であるかどうかに関係なく、われわれは他者に対して、「思いやる」ことができる。思いやりは、脳の前頭葉にあるミラーニューロンが働いていることで可能になっていると考えられている。相手の立場で物事を感じ取ることができ、自分の行動や発言を相手の立場でコントロールできるのは、ホモ・サピエンスだけが持つ能力である。

「思いやる」ことができるホモ・サピエンスの考古時代を考察する世界史の歴史観は、ナタルクの遺跡で起きたような、「暴力と支配」を前提に語られることが多い。戦いに負けた側は奴隷となっていた歴史的事実が、世界地図のあちこちに存在していたからである。欧米の歴史には、私有財産である奴隷が売買可能であった時代が終わってから、まだ200年ほどしか経っていない現実がある。

日本にも人身売買による奴隷がいたとする、『人身売買・奴隷・拉致の日本史』渡邊大門著・柏書房（2014.4）の見解もあるが、定住をしなかった非人や、職種として低く見なされていた賤民を指していることが多い。雇用主や惣村が社会的なケアに責任を負っていた奉公人や小作人という階層が社会制度に組み込まれていたが、その人々が奴隷であったと見なしているのには疑問が残る。人身売買禁止令が出されていたことが、奴隷のいた証拠であるとしているのも変である。奴隷制度が日常であれば、人身売買禁止令を出す必然性はない。

日本の中世史が専門であった網野善彦は、『日本社会の歴史』（下）の中で、14世紀頃から遊女のような女性の社会的地位が低下をし始めているが、私的な権利は必ずしも失われておらず、とくに商取引や金融の動産については女性が多くの権利を有していたことを立証している。現在でも地方の各地に残る朝市の主役は、女性である。網野善彦は被差別民という意識が生まれたのは14世紀の時期だとして、“葬送などの死穢のキヨメに従

事する犬神人（このころ「ツルメソ」ともいわれる、坂者、非人、三昧聖、土木工事に従事し、斃牛馬を扱い革を作っている河原者に対する社会の賤視も、また厳しくなってきた。<sup>11</sup>”と報告している。

15世紀には、職種として低く見なす差別視が歴史的に始まるが、能や華道を生み出したのは、そのような職種にあった人々によるものであり、奴隷層として見るのは無理がある。時代的に被差別民が地域的に多く集まるようになって、部落民と呼称されてしまった歴史的背景は確かに最近まであった。現在では都市開発や地域の人権同和教育指導によってほとんど表面化しなくなっている。部落というコトバも差別用語となって使用できなくなっているが、身元調査の必要性が社会的になくなってきていることも、部落問題が差別問題として取り上げられなくなってきた背景にあるだろう。

1970年代後半～1980年代の前半にかけて、多くの日本企業を相手取って部落解放同盟という団体組織が、人事の採用や移動に関して同和地区の問題を解決していないとして、脅迫まがいに強硬な交渉を強要したことが起きている。人権に差別があるとして、会社と個人を糾弾する騒ぎになった。騒ぎは関西地域でより問題が大きくなったが、企業内の人事組織では不信感が広がり、人と人との信頼関係が崩れるまでに発展した苦い経験をしている。この頃、同時並行して生み出された企業内活動が、品質カイゼン運動である。差別のない協働が基盤にないとカイゼン運動は実現しない。一方では地域の社会問題として、部落民という差別問題が表面化していった。

2010年になって、被差別部落民や部落地域とされるマップや人名がSNSサイトやGoogleマップに掲載されるという事件が起きている。日本では、アメリカ人が人種差別への嫌悪感を持つほど、差別への嫌悪感は起きていないが、ヘイトクライムはまだ日常として残っている。アメリカの人種差別問題は、奴隷制があったように、人権問題という深刻な歴史的背景を持っている。黒人は奴隷としてでしか海を渡ってこなかったという、歴史

---

<sup>11</sup> 網野善彦（1997）、『日本社会の歴史』（下）、岩波新書、49

的な苦々しい事実がある。日本の差別問題意識とアメリカの差別問題意識は、根底が歴史的に異なっている。

日本列島の考古学的痕跡においては、幸いと言ってもいいと思われることに、少なくとも旧石器時代から縄文時代にいたる超長期的に、1万6千年前から水田耕作が大陸から伝わってきたと思われる4千年前までは、戦いによる殺害者の遺跡が残っていない。政治的な統制があったという痕跡も見つかっていない。集団と集団の交換経済が成り立っていた痕跡しか残っていない。暴力による支配よりも、相互に「思いやる」、ケアの志向が強かったように思われる。

生産工程の分業が進んだ1970年代以降に、日本では労働者が主体性を持つカイゼン運動が起きた。品質管理的には、抜き取り検査で不良品が見つかった場合に全数検査へと移行させる Zero Defect活動という仕組みがあったが、労働者による品質改善運動が立上ったことに、世界は驚いた。

品質の改善は、K.マルクスが『資本論』で指摘して以来、品質の改良は資本側が利益を得る手段であり投資によって決定することであった。現場の労働者が自らの時間単位の仕事の効率化をはかるというカイゼン運動は、不思議がられた。品質改善を労働組合側の労働者がイニシアティブをもって実行する、という思考や仕組みは考えられなかった。

日本企業は、欧米の業界別労働組合組織体と違って、企業内労働組合であったことが、世界標準と違っていた。企業内労働組合という特殊な組合制度は、終身雇用や年功序列といった制度に結びつきやすく、年功序列で管理職に昇進すると労働組合員ではなくなるという、変わった社会制度を持っていた。企業内組合は、労働者が所属する企業の長期的経営の視野を労働者側も共有できるというメリットが大きかった。現在も日本の中小企業には労働組合がほとんどなく、終身雇用制が年季奉公的な仕組みで残っていることが多い。

カイゼン運動は、現在では、トヨタのカンバン方式や、コンビニエンスストアの仕組みを生み出したジャスト・イン・タイム（JIT）にまでなっている。品質は自工程で作り込むという、倫理的で哲学的な志向をもつカイゼンは、前工程への気配りと、後工程への思いやりができるという、日

本民族が持つ特有の、善きにつけ悪しきにつけ、仕事に感情移入ができてしまう民族性によって実現できている。無機質な工場の稼働に際して、お祓いの儀式をする民族は、日本以外には見当たらない。

日本の生産工程に従事する労働者がカイゼン運動をJITの仕組みにまで昇華させたのは、協働という志向が在ったからであろう。分業工程作業によるマニュアル遵守と、時間単位の労働価値（剰余労働の搾取）にしか視野を向けない生産工程の労働者（プロレタリアート）が、平等主義のために資本家（ブルジョワジー）の資本と経営権を奪取するという、K,マルクス主義的な共産主義革命の思想とは、相容れない。プロレタリアートが奪取した後の共産主義によるケアは、独裁的専制主義による社会性しか生み出していない。

日本列島では、考古学的時代におけるケアという価値観のライフサイクルには、今でいう協働というライフサイクルの概念が確立していたのではないかということについて、拙論『能動化するレジリエンス』（2021.12）のなかで、指摘しておいた。縄文時代の巨大遺跡が、青森県青森市の丘陵地帯の市営野球場を改築する際に、1992年に発掘され、三内丸山遺跡と名付けられた。三内丸山遺跡の発掘から分かってきたことに、ケアによってのみ実現する、現在の表現を使えば「協働」という1700年の長期に及ぶ価値観のライフサイクルが維持され続けていた、という事実が見い出された。

拙論では、“石器を使った高度な建築技術は、巨木を見つけ出し、切り出し、移動し、建築物にするまで、宗教的な意味があったかもしれないが、前工程と後工程が区切れることがなく「摺り合わせ」を実現している。目的を集団内で理解し、共有し、相互に思いを馳せる「協働」という行動がなければ成り立たななかつたであろう。長期間にわたって遺伝子の変異と、高い文化的社会性の進化と継続が、全て整っていたことによってレジリエンスが生まれ、1700年間にもわたる社会性の集団を維持できていたと思われる。集団のレジリエンスを高めたのには、抗争や闘争という手段による一方的断絶が発生せず、奴隷身分の存在も痕跡を残していないことから、協働という意識や行動が全てに優先していたと考えざるを得ない。<sup>12)</sup>”

と、考察をした。この縄文時代に、アフリカのナタルクでは、大虐殺が起きていた。

家族に組み込まれた個人のケアの秩序が生み出す社会性は、縄文時代の穏やかなヒトとヒトの繋がりとして民族の深層を形作り、日本列島に根付いたのではないかと思われる。現在の日本企業の事業経営においては、日本的な「摺り合わせ」ができることや、相手を思いやることができるという特徴的なケアが深層にあることで、日本的経営の独自性であるカイゼンやJITの仕組みまで生み出してきたのではないかと考えられる。日本企業のグローバル化に伴い、世界に工場を進出させたが、現地でのカイゼンやJITの仕組みは、未だに成功していない。日本で生み出された価値観のライフサイクルは、海外に移転できなかった。

### 3.2 集団的ケアのライフサイクル

D, グレーバーとD, ウェングロウは、著書『万物の黎明』(A New History of Humanity) (2021) のなかで、ケアが社会性の本質を示すとして、考古学的な人類史から価値観のライフサイクルについて分析し、考察を報告している。新石器時代から栽培農業が始まるまでの社会秩序について、社会的な集団における原始的なケアはどのようなものであったかを分析している。家父長制は、奴隷という社会性が定着していたからこそ生まれた価値観のライフサイクルであった、と指摘している。『万物の黎明』は、発刊直後から世界中の考古学者、文化人類学者、歴史学者をはじめとして議論が沸騰し、いまや哲学論争にまで至っている。

D, グレーバーとD, ウェングロウが分析し考察した詳細は、人類史上にはケアという価値観のライフサイクルが存在していて、その本質は歴史的にも継承され続けている、という指摘である。歴史の表層では、「暴力と支配」の歴史観が本流を占めているように見えているが、人類史の深層には、本質的にケアの思考と行動があったという考察である。国家の起源

---

<sup>12</sup> 畑中邦道 (2021.12)、『能動化するレジリエンス』、国際経営フォーラム No.32、神奈川大学、国際経営研究所、28

を、暴力と支配、所有と奴隷、奴隷家族における男性優位、という観点から導き出している。

『万物の黎明』で考察の対象となる価値観のライフサイクルの例では、スペインによるアメリカ大陸への侵攻によりネイティブの民族集団を壊滅させた時期を上げ、原住民の民族的大規模集団には、「暴力と支配」の文化を見いだせていないこと、統制や租税制度と官僚組織という国家的活動の痕跡もないこと、等について検証を重ねている。

フランスのバスク集落で現在でも見られる、「万人に左隣と右隣がいるのであって、だれが最初でもだれが最後でもない」という、円形状の隣人に次々と贈与することで一周すると自分のところに新しい贈与が届く仕組みを持つ、循環するケアのシステムが、石器時代においては原初的にあったのではないかと、という仮説を立てている。自覚的な平等主義による相互扶助システムについて、紀元前4500年にはウクライナの森林ステップ地帯に散在していたと思われる多くの「メガサイト」（直径1kmの楕円）には、共同貯蔵施設跡も要塞跡もモニュメント跡もないことから、円形に循環するケアのシステムが存在していたのではないかと考察している。<sup>13</sup>

原始的な集団では、集団と集団は緩やかな「贈与と返礼」のような交換関係を築いており、集団の上層は所有権や独裁権を持たず、その集団をケアする義務と責任を負っていたことについて、アメリカ大陸における原住民の歴史を通じて検証している。このケアという人類が持つ本質的な価値観のライフサイクルについて、現在では協働（co-operation）と表現される集団と集団による横のケアの働きかけになっているとも述べている。同時に、上層から下層へのケアは、下層の債務となり、債務の返礼は下層から上層へのケアとして現れてくる、と洞察している。大胆な検証と、仮説の提起である。

1998年から発掘が始まった、今から1万5千年前に建設されたと思われる、巨大で広大な環状列石の遺跡だけを残す、ギョベクリ・テペ遺跡の検

---

<sup>13</sup> D, グレーバー、D, ウェングロウ（2021）、酒井隆史訳（2023.9）、『万物の黎明』、光文社、331

証を含め、考察には説得力がある。新石器時代から栽培農耕が始まるまで、さらに奴隷的な民族規模の従属が現れる、チグリス・ユーフラテスからエジプト文明において価値観のライフサイクルにケアの志向が存在していなければ、民族集団のほとんどが下部層を占めていた時代に、奴隷が命じられるままに労働力を費やしただけでは、ピラミッドは造り出せなかったのではないか、とも洞察している。

ピラミッドのような膨大な労働力を必要とする建築物は、私的所有物である奴隷の労働力だけでは建造は無理であったのではないか、ケアの志向を持つ横と横の協働作業（co-production）や、下層から上層へのケア（形を変えたりスペクトと返礼の債務）という価値観のライフサイクルを共有していなければ、あのような巨大建造物の造成はできなかったのではないか、という結論にまで至っている。今までの歴史観を覆す提起である。

『万物の黎明』でも指摘があるが、環状列石の遺跡は、祈りの場であった可能性もあるが、列石の配置は季節や時間を知る手段の場であったことは確かのように思える。遺跡として残されている場所は、考古学的な時代における交通の要所であったと推定されることから、なんらかの交易の場という、市場の役割を持っていたのではないかと考えられる。

膨大な労働力を必要とした環状列石の建造には、遠隔地間どうしの等価交換が行われていたと思われる原初的な「贈与と返礼」という価値観のライフサイクルを見出すことができそうである。「贈与と返礼」では、信頼という約束事を生み出していたはずなので、返礼ができなかった場合、贈与を受けた側には負債感が生まれ、贈与した側は返礼がなかったことで約束事が遂行されていないという不信感を覚え、相互に対立が生まれてしまう可能性があったであろう。無意味な対立を避けるため、返礼に対する負債を長期債務と認識する価値観のライフサイクルが生まれ、相互に信頼に対する約束事の保証が必要となり、その信頼の証として巨大な石を持ち寄る、という意図となったのではないかと考えることもできる。

信用と約束の履行へと向かう交換経済の場が、約束という信頼を保証できる、季節と時間を知り得る環状列石の場を必要としたのかもしれない、と想像したくなる。交換経済が成立し始めると、交通の要所に都市が生ま

れるが、環状列島の近くには都市化が進めば必ず現れる長期間に密集した定住跡が見つかっていない。過疎的ではあっても定住化が始まった石器時代には、信頼による交換経済を可能とする市場という価値観を持つライフサイクルが、すでに始まっていたと考えられる。

『万物の黎明』においては、「贈与と返礼」の返礼の債務の不履行が、どのように「暴力と支配」に結びついていったかについては、はっきりした洞察を行っていない。債務の不履行は約束を破ったということで、ケアの本質である信頼を裏切ったことになり、相互関係が断絶することは、現在でも同じである。裏切りに相当する断絶は、戦争を引き起こすことさえある。ケアの本質の一部にあるリスペクトという感情は、憎悪にたやすく置き換わる。

債務の不履行が、略奪や戦闘を起こし、戦争の敗戦が、家族ぐるみの奴隷化を生み出したという可能性は、否定できない。歴史的な実証はできないが、旧約聖書に出てくる、モーセの出エジプト記の物語は、エジプトで奴隷状態にあったヘブライ人（ユダヤ人）をエジプトから脱出させるという民族移動の物語である。家族ぐるみどころか、民族全体が奴隷状態にあった、という可能性を示唆する物語である。

「贈与と返礼」が始まったと思われる移動する狩猟集団が現れ始めた時代には、すでに血縁関係に基づく小さな集団は、ある種の価値観のライフサイクルを持っていたと思われるので、債務の不履行への「暴力と支配」は、日常の価値観のライフサイクルのなかに、ナタルクの遺跡の虐殺が示すような、集団行動としての社会性に組み込まれていたのかもしれない。

縄文時代的なケアのあり方を集団と集団の間で維持していた日本列島では、古墳時代から始まったと思われる家督を重んじる豪族どうしの争いしか起こしておらず、主従という所有意識が高まってケアの意味が変わってくる鎌倉時代にまで、縄文時代的なケアのあり方が続いていたように思える。日本という列島的な統治システムは理解できていても、「元」が攻めてきて「元寇の役」という脅威を目の当たりにしていなければ、統治国が滅びるかもしれないという危機感には自覚できていなかったのではないだろうか。統治国が敗戦すれば国ごと奴隷化させられるという価値観のライフ

サイクルは、想定できていなかったと思われる。

二度に渡る「元寇の役」を経験して、初めて国家が武力で自主防衛をしなければ、国家ごと奴隷にされる可能性がある、と気付いたような気がする。運良く台風が来襲して救われたが、国家の存亡を意識した国家観が、鎌倉時代になって初めて確立したといってもいいと思われる。宗教的な観点からではあるが、日蓮が起請した「立正安国論」には、国家の存亡への危機感が見てとれる。

われわれは、日常的な生活のなかで、集団の持つケアという価値観があるライフサイクルの構成員になると、なんとなく信頼とリスペクト(Respect)という相手を尊重し尊敬する価値観と、等価交換の価値観である経済的債務の価値観が混在しているような感覚を覚える。組織集団においては、リスペクトという個人が感じる感情的な価値観のライフサイクルと、集団が強制的あるいは理念的に統制力を強要する価値観のライフサイクルが、相互に作用してヒエラルキーが創り出されている可能性が高い。

集団に組織というヒエラルキーができあがる前の集合では、なんとなくリーダー役が生まれ、なんとなく信頼の合意形成がなされ、なんとなくお互いの役割に対して相互にリスペクトしていることを感じる。少人数でも組織が生まれ、各役割分担が共通目的に向い動き出すと、組織が集団として守るべきルールを決めるようになる。経営組織体になると、労働対価としてしか仕事を見ない経済的債務という価値観のライフサイクルも生まれ始める。時間で決められた事務作業や労働現場では、対価が適正であるように見せかけるために、余分な仕事を創り出すような、典型的なブルシット・ジョブという価値観のライフサイクルをも生み出してしまう。

日本企業における事業経営の国際化へのステップでは、日本的なカイゼンや、JITの仕組みは、グローバルな世界では成功していない。個人が持つケアの価値観と集団のケアが持つ価値観が、作業工程の重層化を可能とする「摺り合わせ」や、「おもてなし」と「思いやり」が作業労働の自工程の前工程と後工程を支えているという、リスペクトが優先する価値観のライフサイクルがあることを理解ができない。JITは、無駄を省く生産管理の方程式で説明するリーン生産方式としてしか、理解ができてない。

仕事を組織の内部で合意でき、対外的には信頼を形で示す慣習的な「おもてなし」や「思いやり」の文化を、日本民族は持っている。現在でも割烹旅館では、旅館経営の組織のリーダーである「女将」が、玄関で両手をつき客を迎える。日本食のカウンターでは、仕事を差配する「板長」が現場を客に見せながら、季節の料理を造り、料理をのせる器まで厳選して、客の好みを推察しながら、食事を提供する。世界標準では理解しがたい光景である。欧米のレストランでは、料理はノウハウの塊であるため、厨房は隔離されていて、お客様には料理の手の内を絶対に見せないようになっている。

日本的なケアの文化は、私的所有としての奴隷制を、幸いにして持たなかったことが、JITシステムを生み出したように、本質的な大きな文化の違いとなったのかもしれない。ケアのある指揮によるオーケストラ的経営組織と、服従だけが使命である労働時間の売買による責務の契約的組織とは、全く違っている。世界標準からすれば、「おもてなし」や「思いやり」は、生産性を阻害する無駄な仕事に思え、チップを要求するレベルの仕事であるように見えている。サッカー場で試合後、日本人の観客がゴミを集める光景がよく話題になるが、移民の多い国ではゴミ集めは移民の人々の生計を支える仕事であるので、ゴミを集めて持ち帰る行為は美德とは思えず、自分たちの仕事を取られたようにさえ感じている。

### 3.3 ケアの深層と表層

J. J. ルソーは、『人間不平等起源論』（1754）の論文のなかで、人間には他人より優位に立とうとする果てしない欲望があり、競争関係から相手の幸福を損なうことで自分の立場を高めようとする、として“歌や踊りがうまい者、いちばん美形な者、いちばん力持ち、いちばん巧みな者、いちばん雄弁な者が、いちばん尊重されるようになった。これこそが、不平等への、そしてまた悪徳への、最初の一步だった。”“各人は自分に示された輕蔑を、自分自身を重んじるのに比例した形で罰するので、復讐は恐ろしいものになり、人間たちは血なまぐさく残酷になった。<sup>14)</sup>”と、分析している。時代の背景が違っていたのであろう、ケアの価値観については取り上げて

いない。

ルソーは、個人の私的所有の自由と優位差が、集団へと昇華する過程で、相対的な不平等感が高まり侮辱観から復讐が始まった、という価値観のライフサイクルを述べている。ルソーの思考した私的所有には、奴隷の存在も含まれていたはずである。ルソーの生きていた時代は、奴隷に対するケアは、日常的なできごとであったため、奴隷家族が継承していた男性優位のケアの中身については、なにも特別な不平等感を抱いていなかったものと思われる。

D, グレーバーとD, ウェングロウの分析は、家父長的家族の集団が闘争や戦争に負け奴隷化したことで、奴隷という社会性のなかに男性優位がすでに組み込まれてしまっていた、としている。現在、日常的に使っているコトバでさえ、男性優位のケアが深層にあるとも述べている。事業経営においても、使われているコトバを再定義する以前に、なにげない会話の深層には、男性優位のパワーハラスメントやセクシュアルハラスメントが、すでに埋もれてしまっているかもしれない。

1923年6月に、A, アインシュタインがS, フロイトに『ひとはなぜ戦争をするのか』という問いの手紙を出し、S, フロイトがA, アインシュタインに1923年9月に返事を出した往復書簡が残っている。A, アインシュタインは、“答えはひとつしか考えられません。人間には本能的な欲求が潜んでいる。憎悪に駆られ、相手を絶滅させようとする欲求が！”と発信した。これに対してS, フロイトは、“社会が同じ強さの人間ばかりから成り立っているなら、問題はさして難しくありません。安全な共同生活を営めるようにするために、個々の人間の自由——自分の持てる力を他人への暴力として用いることができる自由——をどの程度まで制限すべきなのか、社会がその掟（法律）として定めてしまえば、それで問題は解決します。”“戦争や征服が起きれば、勝者と敗者に分かれ、勝者と敗者は奴隷という関係に変わっていきます。こうなると、社会の法（権力）とは、現実の不平等な

<sup>14</sup> J, J, ルソー（1754）、板倉祐治訳（2016.6）、『人間不平等起源論』、講談社学術文庫、104、105

力関係を映し出すものになって行きます。法律は支配者たちによって作り出され、支配者に都合のよいものになっていくのです。支配されている人間たちの権利など、あまり考慮されないのです。<sup>15)</sup>”と、返信をしている。

憎悪が相手を絶滅させるのは、人間の本能にある欲求なのではないか、というA、アインシュタインの問いに、S、フロイトは、集団内には不平等があること、戦争には奴隷化があること、支配の権力である法律は不平等な力関係を映し出しているとして、支配とケアと奴隷と権利についての諸価値（values）の関係を述べている。日本の家督を継ぐという家父長制による男性優位による価値観のライフサイクルと、ヨーロッパ地域の産業革命を牽引した国々における奴隷制社会があった男性優位の家父長制による価値観のライフサイクルとは、成り立ちは大きく違っている。

日本の農業経営や、手工芸の経営、和菓子屋経営、旅館経営等の家族経営では、短くて5～6世代、長ければ15～16年世代継承している経営母体も珍しくない。江戸時代に小作人や奉公人という家族ぐるみの非正規契約社員のような人々がいたが、惣村では小作人や奉公人も村の単位家族経営の仲間として経営継続に携わっていた。外部から家族経営に加わった者が、経営の主役である番頭になるとか、婿養子で家系を繋ぐとか、資本家と経営を分離した支配人のような経営の形も生み出している。出生には分け隔てを持たなかった寺子屋という教育制度も含め、日本におけるケアの形は、奴隷制度を持った国々とは異なっている。

日本的な家族経営の中では、家父長制のような集団秩序と協働作業を必要とする労働力の相互関係や、地位的な上下関係による双方向の「面倒をみる」というケアの形は在ったが、私有財産としての奴隷という仕組みはなかったので、奴隷制によって生み出されるケアの価値観のライフサイクルは、日本では生み出されなかったといっていいたいだろう。

『万物の黎明』を日本語に訳した酒井隆史が中心となってまとめた、『『万物の黎明』を読む』（2024.4）の中で、『物語をくつがえす』と題して寄稿

---

<sup>15)</sup> A、アインシュタイン、S、フロイト（1923）、浅見昇吾訳（2016.6）、『ひとはなぜ戦争をするのか』、講談社学術文庫、15、29

した阿部小涼は『万物の黎明』が今までの歴史観をくつがえしている国家観とケアと奴隷の関係について、“国家が不在でも都市や人口規模の拡大を実現可能にしてきた人類史が相応しく注目することで、国家の誕生を農耕革命と強く関連づけるような歴史観から脱することを可能とする。”“暴力が親密な社会関係におけるケアに取り憑いていく点に議論を展開するのは、本書の魅力でありつつ、未整理な部分でもあるだろう。この文脈でこそ議論すべき私的所有の契機としての奴隷制に、顕著なケアの要素を看取することで、すなわち暴力が親密な領域に嵌入したところに、国家が軍事主義を帯びる契機を観ている。<sup>16</sup>”と、評している。

暴力によって私的所有となった奴隷とケアの関係、家庭と支配とケアの関係について、『万物の黎明』では、“注目すべきかつ啓発的であるのは、ローマの法律学においては、戦争の倫理——敵は交換可能〔無差別〕であること、降伏すれば殺されるか「社会的に死んだ」状態にされた商品として売買されること——、したがって恣意的な暴力の可能性が、家庭生活の基礎であるケアの関係をふくむ最も親密な社会的諸関係の領域に挿入されていたことである。アマゾニアの「捕獲社会 capturing societies」や、古代エジプトで王朝権力が定着していく過程などの例を想起するならば、暴力とケアの特定のむすびつきがいかに重要であったか、わたしたちは理解しはじめている。ローマでは、この絡み合いがあらたな極限に達したのである。そして、その遺産によって、いまでもわたしたちの社会構造をなす基本的概念が形成されているのだ。わたしたちが使っている ‘family’ [家庭] という言葉は、ラテン語で「家内奴隷」を意味する *famulus* を語源としている。それが *famulus* という単一の *porterfamilias*、すなわち男性世帯主の家内権威のもとにあるすべての人間を意味する言葉を経て、現在の family となったのである。Domas はラテン語で「世帯」を意味し、ひるがえって ‘domesticated’ のみならず、*dominium* という、皇帝の主権と私有財産に対する市民の支配力とを同時に表現する専門用語の語源となった。

<sup>16</sup> 酒井隆史編集 (2024.4)、『「万物の黎明」を読む』、阿部小涼、『物語をくつがえす』、河出書房新社、254

その結果、‘dominant’であること〔支配的であること〕、‘dominate’〔支配する〕といった、(文字通り ‘familiar’ な [おなじみの]) 観念へと帰着するのである。<sup>17)</sup>と、説明している。

『万物の黎明』が指摘するように、「暴力と支配」の世界から現在の一神教にいたる世界観のケアには、コトバによるコミュニケーションが成り立って生みだされた価値観のライフサイクルが始まる以前から、与える者と与えられる者という、人類の深層には契約的な約束事も存在していたのかもしれない。支配者が持つ家父長制におけるケアという価値観のライフサイクルによる倫理性と、支配者の私有財産という奴隷が営む家父長制の価値観のライフサイクルには矛盾がなく、ケアの本質は同じであったように思われる。

奴隷が日常的にあった世界観で語られるケアについての価値観のライフサイクルと、日本列島で起きていた縄文時代のケアにかかわる価値観のライフサイクルとは、家父長制もケアという倫理観のライフサイクルによる歴史の推移も、まったく違った経路をたどっている。日本列島の民族は、八百万の神々がいることを何となく信じており、誰でもが、必要なときに必要な場所に神を降臨させ呼び込むことができ、神を降臨させた対象に、神が宿ったとして手を合わせるができる民族性を、いまだに持っている。

現在でも、車を買ったとき交通安全祈願のために、車という物質的な機械機能に対してお祓いをするといった、不思議な習慣を観ることができる。20～30年前までは、お正月には車に注連飾りを付けて街を走っていた光景は、不思議ではなかった。機械や物質にも神が宿ることができるという、八百万の神々が御座すという信仰に似た、使う物に対する感謝と敬承の念を持つ、独特の文化を維持している。

「祭り」では、神社に鎮座している神を神輿に移し、御旅所まで多くの人が担いで練り歩くという、地域ごとに行われる風習も、日本以外の世界

---

<sup>17)</sup> D, グレーバー、D, ウェングロウ (2021)、酒井隆史訳 (2023.9)、『万物の黎明』、光文社、576、578

にはない、アニミズムを超えた価値観のライフサイクルを、いまでも持っている。「お祭り」や「盆踊り」や「初詣」や「お盆」に見られるご先祖様を敬う風習は、老若男女や家父長制の微妙な境界を持ちながら、ケアは共同体の全員が担っている、といったケアのあり方を伝統的に維持している。

ケアが共同体の全員が担っているという発想は、現在の国民皆保険という制度にも現れている。個人的なケアのより所には、「お天道様がみている」という表現があるように、個々人の心の中を神々が常に見ているぞといった、自分の全てを内側から見ている、というケアのあり方の倫理観も日本民族特有の価値観のライフサイクルであろう。日本的なその場の空気を読むといったケアのあり方は、一神教による宗教的、文化的、科学的、政治的な価値観のライフサイクルから生まれてくる、強者が弱者のためを思って一方的に介入や干渉をしてくるパターンリズムのような価値観や倫理観がある、という理解とも違っている。

日本の事業経営においては、パターンリズムと受けとめられかねないケアに、終身雇用制や年功序列のような価値観のライフサイクルがある。終身雇用制や年功序列という慣習がグローバル企業として普遍性のある正しいケアのあり方ではないことは、生産性や能力の機会均等からみれば、違っていると指摘されてもしかたがない。非正規雇用が急増してしまった日本のケアにかかわる社会構造を、移民という低所得者層に支えられている国々が持つ社会構造のケアと比較することはできないが、格差を助長させてしまっているという意味では、同じ価値観のライフサイクルを生み出してしまっている。職種と低所得が相関してしまっている社会構造は、世界中どこの国を見てもほぼ同じである。

### 3.4 ケアと政治と組織

事業経営の分野では、産業界のグローバリゼーションが当たり前になって、世界の国々でそれぞれに産業の分業化を推し進めてきているが、分業を請け負う国々は宗教観も含めそれぞれに異なる価値観のライフサイクルを持っていて、当然、ケアに関わる理解や実践は、大きく異なっている。

ケアに対する価値観のライフサイクルが異なっていることが、人件費が低コストに収まるコスト優位戦略を推し進める企業経営には有利に働いてきたケースもあるが、現地化の市場としてみた場合には参入障壁として超えられない境界を持つこともある。

ケアに関わる思考や慣習や文化についての国家観における深層は、表層としての統治という政治が創り出す法律によって、「国のかたち」として見えてくる場合もあるが、深層から生まれてくるケアの本質は、なかなか同質的な価値観のライフサイクルとして、理解し共有することは難しい。グローバリゼーションが浸透すればするほど、ケアに関わる諸問題には、国家の政治を超えた世界標準が必要とされるだろう。

中国のウイグル地区では、国家統制として漢語の共有が必要であるとして、強制収容所での強制教育や強制労働が行われていることが報告されている。自由民主主義の世界観からすれば非難されるが、中国国内の共産党一党主義の国民からすれば、平等の根幹に関わる言語の共有と、同一賃金同一労働の提供は、民族的格差をなくす公共的ケアの一環であると見なされる。

グローバリゼーションは、人間としてのケアをどのように確保することができるのかについて、まだ基本となる具体的な解決策を持っていない。マルクス主義者が標榜する人種や性別に差別を生まないプロレタリアートが政治的実権を握れば、使用価値や剰余労働を廃棄できるとする共産主義の平等思想が、本質的なケアを実現できるとは、とても思えない。

過去の歴史において奴隷制を経験している国々では、ケアについての価値観のライフサイクルが違ってくる。私的所有と権利執行と人権に関することは、特に経営組織とか教育現場とかエッセンシャルワーカーの職場では、個々人が世代を超えて所有する私的な人権を抜きにしては、語ることも実践することもできない。人権についての議論は、まさに人種差別と一体化している価値観のライフサイクルについて議論するものであり、歴史的なジェンダー差別と一体化している価値観のライフサイクルについて議論することでもある。奴隷制を持たなかった国々でも、基本的な人権を確保するには、あらゆる差別をなくす志向がなければ、正しいケアは実現し

ないと誰でもが確信はしているが、ケア論は感情論になりやすく、実現は困難を極めている。

1993年に、J.C,トロントが著した『モラル・バウンダリー』(MORAL BOUNDARIES)では、フェミニスト政治理論における本質的な見解を提供し、ケアの概念について多方面から分析し、考察をしている。J.C,トロントは、“ケアに付随する最大の害悪はパターンリズム（ケアを提供する人が他人の判断と自分の判断を置き換えて、自分こそが一番理解していると考えること）と偏狭さ（ケアを提供する人が自分に最も近い所にいる人だけをケアの対象と考えること）から生じるという私の主張です。私たちは害悪を経済的な観点から認識することに慣れきっているので（たとえば「私はもっと必要なのに、それを持っていないので、被害を被っている」と考えるように）私たちを助けると称する人さえも、私たちに害を与える可能性があることを無視しています。<sup>18</sup>”と、日本語訳序文で記している。

『モラル・バウンダリー』では、“ケアは多くの場合、社会の中で最も貧しい人々の仕事に割り当てられるように、社会的に構成されている。最も貧しい人々が貧乏なのは、これらの人々がケアしているからケアの価値が低められているからなのか、それともこれらの人々を軽んじるためにケアの仕事を強制されているからなのかということ判断するのは難しい。それにもかかわらず、人種や階級、ジェンダーの問題に目を向けると、いびつなまでに社会で最も貧しい人々ばかりがケアの仕事に従事していること、そして社会で最も裕福な人々がしばしばその優位な立場を利用してケアの仕事を他の人に押しつけていることがわかる。西洋の歴史において、主としてケアは奴隷や使用人、そして女性の仕事であった。子供や病弱な人、高齢者の世話といったケアの中心的な仕事は、もっぱら女性に委ねられてきた。<sup>19</sup>”と、問題を提起している。歴史的な深層から生まれてきた現

<sup>18</sup> J.C,トロント（1993）、杉本竜也訳（2024.4）、『モラル・バウンダリー』、勁草書房、V

<sup>19</sup> J.C,トロント（1993）、杉本竜也訳（2024.4）、『モラル・バウンダリー』、勁草書房、125

実の実相は、政治的な解決策を用いても改革は難しいが、取り組むべき課題であることは必須である。

政治が男性優位である家父長制の延長線上である限り、国家は女性が担っていた仕事を公共性のある福祉に置き換えても、ケアの中身が女性でなければ担えない仕組みとなってしまうのは、現実としては避けられないかもしれない。女性は出産と育児というケアの流動的な時間に適応できる能力を、基本的に遺伝子として継承して持っているのではないかと思えるほど、流動的なケアへの対応能力を持っている。

ケアを必要とする仕事の分野には、女性であることが避けられない分野があるとすれば、男性ではできない仕事として、その対価は男性の単純労働の単価よりも高い労働単価が支払われても良いはずである。そうならないのは、時間で仕事の生産性を成果として評価してしまう能力主義を推進する市場経済があるからかもしれない。ケアを社会福祉として扱うことが可能な社会主義経済でも、ケアには社会貢献という意識のみならず、「やりがい」という自分自身しか生み出せない意欲を継続しなければ、続けることが難しいであろう。

ケアは単純労働に分業化、標準化することができない。ケアは、その場その場で相手の立場を理解して適応しなければならないので、時間配分による標準化は、基本的にできない。相手が必要とする時間の最大値を労働時間として対価を決めると、短時間のケアで済んでしまった余裕時間が、何となくブルシット・ジョブではないのか、と感じてしまうこともあるだろう。ケアを必要時間の平均値として設定してしまうと、長時間のケアを必要とする相手が重複した場合には残業で処理するしかなく、重なれば過労死にまで行き着いてしまう。

ケアは公平公正であるべきエクイティ (Equity) として政治が解決できる、とフェミニズムは主張する。ヨーロッパの多くの国で女性の首長も誕生しているが、ケアが理想的なエクイティが確保できている公共性のある福祉として、社会制に組み込まれ、社会の仕組みが変わるまでには至っていない。アメリカでも、2024年の大統領選挙では、男性優位を貫こうとするトランプ氏が、初代の女性大統領となるかもしれなかったハリス氏を

退けた。ハリス氏が大統領に就任すれば、アメリカにおけるケアのあり方は、大きく前進したであろうが、国民は男性優位を選択した。

2017年ロンドンで結成された研究者や活動グループが、2020年に『ケア宣言』(The Care Manifesto)を発表した。著者名は「The Care Collective」(ケア・コレクティブ)として、「ケアを顧みないことの支配」「ケアに満ちた政治」「ケアに満ちた親族関係」「ケアに満ちたコミュニティ」「ケアに満ちた国家」「ケアに満ちた経済」「世界へのケア」と題した、ケアの在るべき中身について問題提起と実践すべきことを宣言した。多くの論点で、ケアは市場化すべきではないことに行き着いている。

人類がグローバリゼーションを進化させることができた歴史には、世代間をまたがる親族的なケアと、集団が組織的に機能するのに必要な上下関係や相互関係に関わるケアが、諸価値 (values) の価値観のライフサイクルとして、時代時代に合わせて生み出されてきた事実が証しとしてある。ケアの課題は、時代を超える深層部分も継承しているが、現実の世界の不都合にも対処しなければ、人類は生き延びられない。人類は、常に新しい価値観のライフサイクルを生み出し、実践しなければ生き残れないという、宿命を背負っている。

『ケア宣言』では、理念として「普遍的なケア」を求めている。普遍的なケアは、“私たちの生のあらゆる局面において、ケアが全面に、かつ中心におかれる社会という理想像です。ユニバーサル・ケアとは、そのいかなる形式・実践においてもケアが、私たちの第一の関心事であり、単に家内領域だけではなく、その他のあらゆる領域、すなわち親族からコミュニティ、そして国家から地球に至るまで優先されることを意味しています。<sup>20)</sup>”と、宣誓している。

『ケア宣言』の日本語訳を担当した岡野八代は、『ケアの倫理』(2024.1)という著書の中で、フェミニズムの歴史的考察をしながら、コロナ禍でエッセンシャルワーカーが担った負担の大きさは政治の問題であったと指摘し、“とりわけケア責任をいかに社会的に割り当てて行くかを考えるこ

<sup>20)</sup> ケア・コレクティブ (2020)、岡野八代・他訳 (2021.7)、『ケア宣言』、大月書店、34

とから政治は始まるが、日本政治はこれまで、ケアは他人任せ、さらにはその多くを女性任せにしてきた。つまり、ケアと政治は対極にあるかのように見えるが、実際には現在の政治の中枢を占めている権力によってそう見せかけられているだけである。ケアが政治を支えているという意味だけでなく、誰がケアを担うべきかは政治の力で決められてきたという意味においても、ケアは政治の中枢に在る。<sup>21</sup> と、政治はケアであり、ケアは政治そのものである、と結論づけている。

### 3.5 ケアとエクイティ

日本国内でしか事業経営をしていない企業では、Diversity（多様性）や Variety（多様性）に起因する人種差別や人権問題について、関心が薄い。日本人の従業員が絶対多数であることが多く、組織活動にあまり影響を与える機会が少ない。それでもケアの根幹に関わる問題は、世界共通の経営課題であることには変わりはない。組織経営では、多様性を許容するダイバーシティ（Diversity）、公平性や公正性を確保するエクイティ（Equity）、組織集団は包摂性のある共同体であるべきとするインクルージョン（Inclusion）という、三つの大きな課題に、常に直面している。

グローバルな事業経営に不可欠となった価値観のライフサイクルに、ダイバーシティ（Diversity）とエクイティ（Equity）とインクルージョン（Inclusion）が取り上げられることも多くなった。グローバリゼーションが進めば進むほど、地域別でも国別でも地球規模でも、人種差別としての Diversity（多様性）を解決する優先順位は、経営として一番優先度の高い課題として浮かび上がってきている。多国籍企業が生まれる以前の、国際企業の海外市場戦略の経営が主であった1960年代まで、国家としての政治的解決がなされない限り、社内組織を含む海外事業展開において、企業の事業主が独自に人種差別がある環境を打ち破ることは難しかった。

生産拠点がコスト優位戦略によって海外に移って行き、オフショアーの生産拠点に富が蓄積されると、事業経営のグローバルな現地化が促進され

---

<sup>21</sup> 岡野八代（2024.1）、『ケアの倫理』、岩波新書、306

た。グローバリゼーションが進めば、企業内では多様な地域の人々が行き交うようになり、組織も人事も人種差別をすることが難しくなっていた。たとえ人種差別の価値観のライフサイクルが個々人の深層にあったとしても、表面的な組織としては人種差別をしないのが当然である、という新しい価値観のライフサイクルを受け入れていった。

企業内のケアは、人種差別から人権問題へと移行していった。人権問題は、人種差別問題よりも男女差や、組織の上下関係の公平さを解決する必要があり、グローバル経営でも地域の中小企業の経営でも、エクイティ(Equity)の確保は、難しい問題を抱えた。経営側が考える従業員へのケアだけでは、従業員側は必ずしも公平であるとは感じられないという事案が、数多く表に出てきた。マネジメントは、個人相互の関係性にまで踏み込まなければならないという、公平性を求められるようになった。

経営側は、作業を標準化し単純労働化すれば、正規社員を雇用する必要が無く、男女差もケアする必要も無く、できる限り時間管理による公平性が保たれるようにして、非正規社員を増加させていった。日本企業では、ケアの心配をしなくても良い終身雇用と年功序列の風習があったが、グローバリゼーションの価値観のライフサイクルが現れると、組織と人事の仕組みは大きく崩れてしまった。日本においては、バブル経済の崩壊が起きた時期とライフサイクルが一致してしまい、デフレ経済に苦しんだ。

世界的な女性の人権問題として取り上げられたのが、セクシュアルハラスメントの#MeToo運動である。日本企業でも、やっと注意喚起がなされ始めたが、ケア問題を置き去りにしてきた男性優位の職場では、世界標準に大きく遅れを取っている。日本の事業経営では問題の深刻さを理解できていないが、コロナ禍の2020年5月にアメリカのミネソタ州ミネアポリスで発生した、白人警察官による黒人容疑者を取り押さえた時に容疑者を死亡させてしまった事件がある。大規模デモが起き、暴動に発展し、ミネアポリス市の公共施設に火が付けられた、ブラック・ライブス・マター(Black Lives Matter)運動が起きた。<sup>22</sup>

現在のアメリカ企業では、ビジネスリーダーは差別や人種主義を根絶しなければならないことに、コミットすることが求められている。経営トッ

プが企業理念を掲げてても事業の経営組織全体にはなかなか浸透しないように、コミットするだけでは現場の実践には生かされない。日本企業では1970年代に、カイゼン運動が始まり、自分が責任を持って自工程の工程管理をし、自工程の前と後の工程に繋がりを持たせたJITという、世界的には通用しない仕組みを実現している。日本企業では、作業現場の人々によるカイゼン運動が起きていたため、人為的に意図したEquityを作り出す必要性には、迫られなかった。

日本企業の組織内部では、人と人との繋がりが曖昧さによって維持されていることが多く、表層的な人種差別や諸差別は起きていないように感じている。実際には、日本企業の組織の深層で起きている人権侵害や差別は、慣習や感情に根差す部分が多く、表面化しただけに深刻であるともいえるだろう。日本人には自己主張が強すぎると感じる、中国やアメリカやヨーロッパ諸国の人々によく見られる個人主義には、人種差別や性差別に対抗する権利を主張しなければ、奴隷化されてしまうかもしれないという、深層での恐怖感が内在している。

現在では、日本においても、部品組み立て工場や工事現場や農水産作業の一部の現場でしか就労できなかった出稼ぎ型の外国籍の人々が、JITの仕組みの最先端を走っている対面サービスを必要とするコンビニエンスストアでも、働き始めている。日本国内の中小企業の経営現場では、ケアという価値観のライフサイクルに目を向けることもなく、まだ人権という根幹の概念さえ持たないまま、外国人労働力を採用してしまっている事業所も多い。何がパワーハラスメントになるのか、何がセクシュアルハラスメントになるのか、何が人種差別となるのか、自覚できていないことも起きている。

組織的な不平等を個人のつながりの力で解決するというマネジメントの方法論を、T, オビーとB, A, リビングストンがハーバード・ビジネス・レビューに寄稿している。日本の企業経営では、人間関係と仕事の関係とを

---

<sup>22</sup> 畑中邦道 (2020.12)、『パンデミック後の社会的持続可能性』、国際経営フォーラム No.31、神奈川大学、国際経営研究所、70～76

曖昧にしていることが多く、問題を深刻化させてしまう可能性が高まっている。お祭りで身体を密着させ、共同で声を合わせて御神輿を担ぐことのできる人間関係は、日本民族の良いところでもあるが、仕事への向き合い方に関しては、世界標準にはほど遠いことも自覚しておく必要があるだろう。日本の中小企業といえども、グローバルなサプライチェーンに組み込まれていることを、経営は常に心しておかなければならない。

T,オビーとB,A,リビングストンは、組織はどうすれば長期にわたって社会的な変化を生み出せるのか、ということに注目し、「掘り下げ、橋を架け、共同して行動する」という、『Dig, Bridge, Collectively Act』を提唱している。“人種・民族性に関する思い込みを掘り起こし、それがいかにあなたの世界観を形成し、対人関係に影響を及ぼしているかを理解するための取り組みだ。思い込みや世界観は、あなたが成長し、さまざまな人々と出会い、新しい職場や環境を経験するにつれて変わる可能性があるため、掘り下げは継続して行わなければならない。”“あなたがパワーを手にしているグループの一員であるならば、それはつまり、公平性や包摂（インクルージョン）について話しながら歴史的な不平等を直視し、同僚の懸念に耳を傾けて向き合い、冷遇されてきたグループの人々のありのままを受け入れ、その思いに寄り添うということだ。<sup>23</sup>”と、組織内の共同作業の必要性を説いている。

SNSによるグローバリゼーションが当たり前になった現在では、日本の中小企業経営においてもグローバル・サプライチェーンのどこかに組み込まれていることを心しておかなければならない。SDG'sへの取り組みは、社会貢献を目指す企業の世界標準（グローバル・スタンダード）になっているので、どの項目に対しても経営計画に盛り込む必要性が出てきている。日本独自の組織経営は世界に誇ることでできる価値観のライフサイクルを持ってはいるが、世界標準にはなり得ない価値観のライフサイクルでもある。グローバリゼーションを担う一員として、世界を見渡し、日本式の良

<sup>23</sup> T,オビー、B,A,リビングストン（2022）、高橋由香理訳（2023.4）、『Dig, Bridge, Collectively Act』、DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー、2023年4月号、121、122

い部分は残し、内部に軋轢を生みそうな共同体は組織の見直しを含め、経営トップが率先して企業体質を変えていく必要があるだろう。

共同体としての事業組織が、同じ価値観のライフサイクルを共有できれば、個人主義があったとしても、事業目的に向かって組織に参加していることが社会貢献にも繋がっていることを自覚でき、個人個人の違いを認め合いながら協働するというインクルージョンが可能となるだろう。ダイバーシティ（Diversity）への偏見や差別をなくすための人権を保障し、公平性や公正性のあるエクイティ（Equity）を確保するために、イコール（Equal）でなければならないといって、アマーティブ・アクションのように人為的に下駄を履かせるだけでは、解決が難しい。下駄を履かせれば、結果がイコール（Equal）になるとは限らないからである。

公平性があると感じるエクイティ（Equity）は、組織体や集団の構成員の全てがイコール（Equal）であることによって生まれるものではなく、違いを認め合うことで共有できる共同資産のようなものと考えておいていいだろう。公共財のような、誰でもが同じ利便性や有効性を得られる価値（value）をもつ、共有できる価値観のライフサイクルを持った組織体や集合体であることが、期待される。

## 4. インクルーシブな価値観

### 4.1 包摂的な観察眼

われわれが日常を過ごしている環境には、自然環境への適応性が求められる時もあるが、生活圏としてのほとんどは、社会性のある複雑な Variety（多様性）からなる環境の中の一人として生きている。生活に直接的なフィードバックが効いてくると思われる Variety（多様性）には、社会的包摂と呼ばれる異なる価値観のライフサイクルの混在がある。

包摂状態にある Variety（多様性）は、客観的に見ることができるとすれば、バラバラな個々がネットワーク状に繋がっていると見えるだろう。時間の同時性が同時態を生み出しているとすれば、一方向にしか流れていない時間の経過が、脳により勝手に決めた時間の尺度によって、過去、現在、

未来のVariety（多様性）について、その一瞬一瞬を包摂状態（Inclusion）として受け止めていることになる。

記憶により因果性を観察しようとする個人の脳は、観察している瞬間瞬間の同時態が持つVariety（多様性）の個々を結ぶネットワークの結合部分でしかないので、自分が気付いて認識できている範囲でしか、インクルーシブであるとは認識できていない。インクルーシブであろうとする能動体は、気付きを増やし、知らないことに興味を抱くことで、結果として知識と経験を豊富にすることが可能となる。

インクルーシブを構成しているネットワークが生み出す情報や知識は無限に近いが、個人が経時態として認識できる価値観のライフサイクルは身の回りの対象に限られてしまうことが多い。個々人は、職業、健康、教育、家庭環境、国籍、ジェンダー、年齢層、等に関連する項目にしか関心が向かないことが多い。上書き記憶が容易である個人の知識は、上書きが可能となる部分にしか気付かず、同一の価値観のライフサイクルしか脳の記憶には残らないという不都合を抱えている。

経時態的に起きているはずの客観性からしか、自分自身に情報のフィードバックは掛からないので、関心のある特徴量でなければ、脳のネットワークニューロンは発火しない。知識や経験が身体知として記憶に残っているのは、自分が関心を持っていた事象の経時態にまつわる物語だけである。

物語として記憶に残っていなければ、身体知に記号接地する言語化ができないため、その事象に対して記憶も継続しないことになる。記憶にない事象に対して共感を持とうとしても、ミラーニューロンは働かない。知ろうとしない脳は、知ることを拒否している。知らないことについては、そもそも学習も起きないので、知りようがない。その意味では、インクルーシブであろうとする脳の持ち主は、手に入る新しい知識や経験を得ることには、積極的であるといえる。

知識や経験を豊富にしようとしらない人や、高級品を身につければ他人がリスペクトしてくれると思い込む承認欲求が強い人は、自分の身の回りの限られた環境からしかフィードバックが得られていないことを知ろうとし

ない。インクルーシブであろうとしない自己観は、必要多様性が豊富な客観性からのフィードバックが掛からないので、主観は排他的な主張をするだけのエクスクルーシブ（Exclusive）という自己顕示欲だけに陥ってしまう。自己顕示欲は、パワーハラスメントをよく起こす。

人間は身体知化された経験があると、他者をより細かく理解でき、問題解決能力が上がることを、行動科学から積み上げて見つけ出したD,プロフィットとD,ベアーは、共著『なぜ世界はそう見えるのか——主観と知覚の科学——』（2020）（「PERCEPTION」—HOW OUR BODIES SHAPE OUR MINDS—）のなかで、相互独立的自己観と相互協調的自己観が生まれるのは、文化の違いに起因していると説明している。

自己観の違いについて、“自己を、「明確な境界を持ち、一つにまとめ、安定し、社会的文脈からは分離したもの」と見るという意味で、西洋文化はおそらく例外的な文化だ。世界の他の地域では、自己を「他者と密接なつながりを持ち、流動的で、社会的文脈に埋め込まれたもの」、つまり相互協調的なものとして見ている。この自己観の違いが、結果的に非常に異なる文化を生み出すことになった。相互独立的自己観を持つ人は、自己表現し、自己実現し、他者との差別化を図ろうとする。一方、相互協調的自己観を持つ人は、周囲の人々にうまく馴染み、調和を保とうとする。前者の世界観は個人と私的な目標にとってプラスな行為を促進するが、後者の世界観は公共の利益にかなった行動をとるよう人々に促すのだ。<sup>24</sup>”と、述べている。

D,プロフィットとD,ベアーは、相互独立的自己観は西洋的文化で、相互協調的自己観は東洋的と、大まかに分類をしているが、中国の人々に対しては、北部の北京中心圏と南部では違いがあり、お天気任せの小麦農作地域では相互独立的自己観が強く、用水路の共有や共同作業を必要とする稲作地域では相互協調的自己観が強い、と分析している。ステレオタイプ的に文化分類をすべきではないが、グローバリゼーションを進める企業経

---

<sup>24</sup> D,プロフィット、D,ベアー（2020）、小浜杏訳（2023.9）、『なぜ世界はそう見えるのか』（PERCEPTION）、白揚社、256

営では、自己観の違いについて特徴量の一つとして心に留めて置く必要がある。地域文化を理解しない経営の現場は、人的資産の信頼関係を失うことを起こす。

日本の企業が中国に進出するときは、共産党一党主義である独裁国家のルールに従わなければならない。現在の中国でも、昔から科举制度による官僚権力主義があった歴史を文化として引き継いでおり、相互独立的自己観である差別化意識の方が強いと思っていなければならない。合併でしか進出できないことが、合併だからこそ相互協調的であるはず、と思っでは大きな間違いを犯す。日本企業にある特徴的な相互協調的自己観は、中国のみならず世界的にも通用しない。

D, プロフィットとD, ベアは、相互独立的自己観が西洋的文化で、相互協調的自己観が東洋的と分類した根拠について、ニスペットと共同研究をした増田貴彦が行った実験を紹介している。“包括的思考の人は場面全体を見るが、分析的思考の人は焦点となる対象に注意を払う。そのため日本人大学生は、同じ対象物が登場しても、背景が変わるとなかなか同じものだと再認できなかったが、アメリカ人大学生は背景の変化にそれほど影響されなかった。<sup>25</sup>”ということから、東洋的な、あるいは西洋的な価値観のライフサイクルについて、その文化的な違いの手がかりがあることを、報告している。

グローバル化した事業組織をマネジメントするには、インクルーシブな価値観のライフサイクルを把握しておく必要がある。顧客であれ、市場であれ、自社組織であれ、グローバル化すればするほど、内部環境の組織も、事業環境を取り巻く外部環境の文化的な違いも、全てを包摂的に把握できる観察眼を持っていなければならない。包摂的な環境について観察を可能とする観察眼には、観察結果が情報化できる最低限の知識と経験を必要とする。情報化できなければ、経営の意思決定は生み出せない。情報化は、過去の尺度によるデータか、自分の記憶に頼るしかない。

<sup>25</sup> D, プロフィット、D, ベア (2020)、小浜杏訳 (2023.9)、『なぜ世界はそう見えるのか』(PERCEPTION)、白揚社、257

## 4.2 価値観の未来予測

事業経営の意思決定では、事業の将来予測を物語化して、その最適解を信じ、全責任を負って決定する。事業経営では、組織に従事する多くの人々とその家族が、経営の意思決定によって、3年後、5年後、10年後の生活を変えてしまう事態を想定しなければならない。われわれ個人個人も、明日の予定や来月の予定を想定して準備し、今の行動を起こしていることを知っている。明日は、今の瞬間ではないのに、人間は未来を予想できている。未来予想は、インクルーシブな価値観のライフサイクルを想定して、物語化までできるし、物語をシミュレーションすることさえできる。

心のタイムトラベルがどうしても可能なかを研究している、T,スーデンドルフとJ,レッドショウとA,ブリーは、『「未来」を発明したサル』(The Innovation of Tomorrow) (2023) の著書で、“人生に終わりがあるとわかっているのも人間だけに見られる現象で、それこそが人間活動の源である。要するに、私たちがそう悟れるのも、時空を超えて自分だけの壮大な人生の物語を作り上げる能力があるからなのだ。<sup>26</sup>”と、人間という種だけが、時空間を超えた価値観のライフサイクルを創り出せる能力を持っている、と指摘している。

未来の価値観のライフサイクルに物語性を生み出せているのは、脳が先見性を生み出せるニューラルネットワークを持っているからである、と考えられている。どんな動植物にも、子孫を残す仕組みには、多様なライフサイクルがあることを見て取れる。個々に違う種のライフサイクルには、継続的に同じ工程や行動が繰り返されるが、繰り返す必要があると記憶されている遺伝子は、次の工程や行動に先立ち、自工程で処理すべき作業が何であるかを、あたかも知っているようにも見える。

ライフサイクルを単純に繰り返す動植物は、将来的に自分自身がどうあるべきかということを考えて、遺伝子の継承をしている訳ではない。だから突然変異による進化しかできない。サルは、未だに人間にはなれない。

---

<sup>26</sup> T,スーデンドルフ、J,レッドショウ、A,ブリー (2022)、波多野理彩子訳 (2024.8) 『「未来」を発明したサル』(The Innovation of Tomorrow)、早川書房、106

人間の脳は、価値観のライフサイクルを思い浮かべ、どう行動すれば今より将来に良い結果が得られるか、あるいは結果を得るべきかについて、思考し行動できる。価値観のライフサイクルを物語化できるため、先見性によって今日の行動を起こすことができている。

人間は、今ある知識や経験や行動を、他者に伝搬させることのできる言語能力を持っている。他者も言語やボディランゲージによるコミュニケーションによって、真似ることもでき、学習することもでき、共感することもできる。他者の脳は、学習によって、より優れた価値観のライフサイクルを発信することができる。この仕組みが、リチャード・ドーキンスが『利己的遺伝子』(1976)で造語した、ミーム(Meme)の効果である。ミームは、脳から脳へ伝わる文化の単位、とされている。文化は、人間が先見性を持っていることで進化し続けている。

『「未来」を発明したサル』の著書では、人間が先見性を持つに至ったことについて、“数百万年かけて心のタイムマシンを徐々に獲得していった私たちの祖先は、入念に作られた石器や炉跡に、予測能力が向上していった印を残してくれた。初期の人類は明日を発明して以来、未来をよりうまく読み取ってコントロールできるように努力した。新たな解決策を考え、それを他人に教えることが将来の役に立つと認識したことで、文化蓄積のフィードバックループが動き出した。<sup>27)</sup>”と、説明している。

将来得られる、あるいは得るべき持続可能な価値観のライフサイクルを、他者に教えることが人類にとって役に立つ、と認識したことは、人類が大きく進化した起点となったことは事実であろう。石器時代から今日に至る人類が選択してきた価値観のライフサイクルは、歴史観を語れるほどの時間を費やし、ライフサイクルの途上を生きてきたことでその瞬間瞬間を積み上げて、現在われわれが知識やノウハウと認識しているメタ認知として残してくれたことも事実である。

メタ認知として残してきた経緯は、将来に得られるべき便益とリスクに

<sup>27)</sup> T,スーデンドルフ、J,レッドショウ、A,ブリー (2022)、波多野理彩子訳 (2024.8)『「未来」を発明したサル』(The Innovation of Tomorrow)、早川書房、255

ついて、自然環境まで持続可能な価値観のライフサイクルを選択してきたと信じたいが、いま、現在においては持続可能とは思えないほどの化石燃料を消費してしまっている。現実には、地球温暖化を含め、正しい選択をしてきたとは言えそうもない事実を突きつけられている。気象情報がグローバルに細かく観測できる技術を手にしてから分かってきたことではあるが、世界各地で起きている異常気象は、地球規模による人為的な自然破壊や、化石燃料の消費による二酸化炭素の増加によって起きている。

#### 4.3 価値観のフィルターバブル

今の瞬間を生きているわれわれ人類は、瞬間瞬間に未来で起きるかもしれない不確実性に対して、行動を起こしている。将来の価値観のライフサイクルを選択しているのみならず、明日の行動をも選択し、意思決定をしている。まだ見ぬ世界に対して、今の瞬間に意思決定ができる能力を持つのは、人間だけである。意思決定ができる脳は、自己の選択が自由にできるという唯一無二の存在ではあるが、今の瞬間に脳が騙されていれば、騙された意思決定が正しいと確信してしまうことを起こす。騙す方も騙される方も、未来予測が間違っているとは、思ってもいない。

社会学者のJ,プロネールは、『認知アカリプス』(2021)の著書のなかで、テクノロジーと経済モデルを認知科学的に見ると、現在のスマートフォンで繋がっただけの価値観のライフサイクルは、フィクションだけの将来予測になってしまっているのではないかと懸念を示している。フェイクニュースやフィルターバブルという情報の偏見を助長するSNSのあり方は、将来のあるべき姿を吟味して選択し予測した結果の「いいな」になっているとは思えず、ましてや将来的な正しさを共有できる情報のネットワークにはなっていない。

J,プロネールは、SNS上で起きていることは、価値観のライフサイクルが持つ時間を浪費しているだけではないかと危惧している。“短期の快楽を伴うドーパミンの放出は、長期的な好みを司り、放縦に走る傾向と闘う前頭前皮質よりも、大脳の後部(扁桃体や海馬など)を決定的に優先させる働きがある。”“ドーパミンの放出が高いレベルで持続するとき、この部

位と海馬の連結が強化されて、依存状態に属する悪循環が生まれる。”“一部の認知市場は、とりわけドーパミン放出ネットワークに作用する形で、われわれの脳の奥深くに組み込まれている待機状態を刺激するように設計されている。<sup>28</sup>”と、警鐘をならしている。

現在のSNSで扱われている脳への情報操作は、ゲーム市場で依存症を起こさせていることで分かるように、身近な問題として起きている。検索履歴から個人の位置情報や特性を割り出し、広告やマーケティングに活用され、脳はドーパミンに犯されたように洗脳されてしまい、自己の意思による選択が益々できなくなってしまう。自己のもつ過去の経験値や知識データの特徴量が把握されているので、ネット上に出てくる提案は、自分が好ましいと思える狭い範囲の選択肢へと導かれてしまう。

選択の意思決定の煩わしさや面倒臭さが回避でき利便性が高いと思ってしまうため、心地よく感じられ、自覚症状のないままフィルターバブルに取り込まれてしまう。GAFAに代表されるようなプラットフォームビジネスは、世界中の人々の自由な選択肢を奪い、個人情報の商品化して、その対価として個人が利便性を感じてしまうように、ビジネスモデルが構築されている。

フィルターバブルに取り込まれた脳は、未来で得られる報酬システムなどには関心がなくなり、自己の選択決定能力をも放棄してしまう。政治的には、勝手にプロパガンダのフィルターバブルに心地よさを感じてしまった脳は、独裁政権の思うつぼにはまる。差別される側に立たされるよりも、差別する側に立った方が心地良いと思ってしまうので、愛国心というナショナリズム的なフィルターバブルは、どんどん膨張する。情報誘導に監視と制裁を付け加えれば、独裁者は国民の価値観のライフサイクルをコントロールできてしまう。

『認知アカリプス』の結論として、J,プロネールは理想論になることを承知で、“われわれにせいぜいできることは、個々が精神的な自律を宣言できるような条件を整えることである。”“認知アポカリプス的な状況は当

<sup>28</sup> J,プロネール（2021）、高橋啓訳（2023.4）、『認知アカリプス』、みすず書房、164

然のことながら、もっとも自由な社会制度を持つ国々が様々な仲介機関や中間団体の排除を推し進めている時期に対応している。とすればこの状況は、個人の無為がたんに集団レベルにまで広がったものと言える。たとえば、われわれの脳につきまとう短期的反応の誘惑は、容易に集団的決断の特性となりうるのである。さらに懸念されるのは、しばしば自分の行動が引き起こす結果が見えにくくなってしまうことである。<sup>29)</sup> と、警鐘をならしている。

過去の記憶からなる知識と経験とデータから、未来の価値観のライフサイクルについての物語を予測できると思っていた脳が、すでに既存の過去となっている社会的なフィルターバブルに陥っていたとしたら、より良くしようと努力をしている脳の価値観のライフサイクルは、すでに衰退期を迎えてしまっている可能性がある。過去の知識と経験とデータだけに頼って、将来の価値観のライフサイクルをイメージし行動を起こしていても、将来に不可欠となる新しい価値観のライフサイクルを生み出すことは起きえない。新しい価値観のライフサイクルを生み出すには、人間の脳しか持たない気付きや直観力を必要とする。

事業経営の現場でも、外部環境の分析について業界だけを取り上げ動向を観察してしまうことや、戦略的マーケティングを展開しようとして市場セグメンテーションをすることによって、自らを業界やセグメント内で起きている過去のデータによるエコーチャンバーからフィードバックをかけてしまうことがある。未来の価値観のライフサイクルをインクルーシブに見ることができない事業経営者にその傾向が強く、自らの事業ライフサイクルを、どんどん縮小してしまい、衰退に向わせてしまうことを起こす。未来を過去のデータから予測するだけでは、将来あるべき価値観のライフサイクルは生み出せない。

#### 4.4 意思決定と価値観

将来あるべき新しい価値観のライフサイクルに必要とされる気付きや直

---

<sup>29)</sup> J, ブロネール (2021)、高橋啓訳 (2023.4)、『認知アカリプス』、みすず書房、297

感力は、AI（人工知能）にはない。AI（人工知能）はサーバーに残されている過去のデータの特徴量しか記憶装置として持たないので、脳が生体として創造力を生み出す、気付きや直感力を持つことはできない。インクルーシブな視点を持ちながら細部に焦点を合わせた事象の将来について、知識と経験とデータから直観的に決断をくだせるのは、人間の脳だけである。

人間の右脳は創造的な思考を処理していて、左脳は論理的な思考の処理をしている、とよくいわれるが、将来的な価値観のライフサイクルを生み出すには、左脳と右脳が同時に働いていないと生み出せそうにない。気付きをもたらす過程に現れる、ひらめきや直感力による判断力を具体化するには、物語化が必要となる。言語化という身体知に記号接地している記憶に、新しい価値観のライフサイクルとして、脳にイメージを生み出させ残す必要がある。

記憶が継続されていない限り、過去の価値観のライフサイクルと、今の瞬間に自覚している価値観のライフサイクルと、将来あるべき物語として想定される価値観のライフサイクルについて、脳は違いを比較検討することができない。比較検討すべき過去の価値観のライフサイクルは、歴史としてしか記憶に残さないため、言語化された歴史の物語は、知見や経験として身体知化しておく必要がある。

脳神経外科の岩立康男は、著書『直観脳』（2024.3）のなかで、言語化は直観を妨げる、として、“顔や図形などの視覚情報のほか、味覚や嗅覚など、もともと言語化が難しい情報を言語化して説明しようとする、そのももとの記憶の精度が損なわれる現象は「言語隠ぺい効果」として知られる。”“この言語隠ぺい効果は、課題解決に向けて事柄の関連性を理解しようとする作業を阻害することも示されている。事柄の関連性を理解することとは、まさに「直観」を生み出すおおもとのである。”“記憶を作るために作られたタンパク質は、その記憶を思い出す努力がなければ徐々に崩壊して、記憶も失われていくことになる。逆に、常に刺激が加わっている記憶は増強されていく。常に刺激されている記憶は、その人にとって重要な情報ということに他ならない。記憶はどんどん変化していくものであ

り、そこに個性が生まれ、創造性に繋がっていくのである。<sup>30</sup>”と、報告している。

岩立康男の指摘にあるように、過去と今の瞬間に物語として言語化されている価値観のライフサイクルから、創造性のある将来あるべき価値観のライフサイクルを想定するには、知識と経験とデータと現実の世界観を見渡すインクルーシブな事象を言語化する能力と、身体知として感じ取れるひらめきや直観力の両方が求められる。創造性を求められる事業経営の意思決定では、言語化と直感力という相反した脳が持つ機能の両方を活用する必要がある。右脳と左脳のニューロンネットワークの分散系と集中系を、同時に働かさなければならない。

過去と今の瞬間に物語として言語化でき、将来あるべき価値観のライフサイクルを想定するためには、価値（value）や諸価値（values）に意味を見いだせる属性を知ることが必要になる。属性を知るには、相互に作用し合い影響を及ぼす他の事象や、フィードバックを可能とする他者が存在していなければ、価値観が属する属性を知覚することができない。価値観のライフサイクルは、インクルーシブな環境にある、多くの属性が相互に作用し合っているなかでしか生み出されない。

C,ロヴェッリは、著書『世界は「関係」でできている』（2020）のなかで、あらゆる存在の性質を示す属性は、その存在が別の何かに影響を及ぼしているからこそ属性がわかる、として“関連する情報とは、その対象物の将来の振る舞いを予測するうえで価値がある情報のことだ。新しい情報の一部は「関連がなくなる」。つまり、その対象物の将来の振る舞いについて語れることに影響しなくなるのだ。<sup>31</sup>”と表現している。粒子である光子が時間軸の因果性を持たず観測時点でしか相関性を示さないことを念頭に、価値観のライフサイクルが持つ情報の意味と、情報に属性があることで過去と今の瞬間と未来の振る舞いを物語として言語化できることを、

---

<sup>30</sup> 岩立康男（2024.3）、『直観脳』、朝日新聞出版、62、138

<sup>31</sup> C,ロヴェッリ（2020）、富永星訳（2021.10）、『世界は「関係」でできている』、NHK出版、112

説明している。

価値観のライフサイクルを脳が情報として記憶する連鎖については、“この世界におけるわたしの知識は、まさに意味ある情報を作り出す相互作用の結果の一例にほかならない。それは、外側の世界とわたしの記憶の相関なのだ。空が青ければ、わたしの記憶のなかには、青い空のイメージがある。わたしの記憶にこのような資源があるからこそ、目をいったん閉じて再び開いたときの空の色を予測できる。こうしてわたしが持つ空についての情報は、意味論的な価値を持つ。空が青いということがどういう意味なのかを、わたしたちは知っている。<sup>32</sup>”と述べている。

C, ロヴェッリが述べているように、自分の外側の世界にあるインクルーシブな世界から、自分の内側にある記憶にフィードバックを掛け、記憶に連続性を持たせるには、外部にある必要多様性と内部にある記憶とが相関性を持っている必要がある。相関性を持っていなければ、内側の記憶には連鎖は生まれない。内部にある過去の記憶と現在の記憶にも相関性がなければ、記憶のライフサイクルは継続性を維持することができない。内部の古い記憶と新しい記憶は物語性を語るができるため、因果性があるように思えてしまうが、記憶と記憶には相関性しか存在しない。

相関性がなければ、記憶している情報の連鎖から生み出される、意味のある将来の振る舞いを物語化して予測することはできない。過去と今の瞬間と未来の振る舞いについて、相関性を見つけ出し言語化できれば、物語としての価値観のライフサイクルを思い描くことができる。価値観のライフサイクルが思い描ければ、相関性のある物語について再現性のイメージトレーニングができるようになる。

事業組織の経営で求められる決断の場面では、熟考力と分析力と直観力、そしてそれを物語化でき言語化できる脳のニューロンネットワークを、同時発火させ活性化させる必要がある。グローバル化した事業組織の経営で求められる決断は、個々の事業の置かれている環境によって、将来あるべ

---

<sup>32</sup> C, ロヴェッリ (2020)、富永星訳 (2021.10)、『世界は「関係」でできている』、NHK 出版、177

き価値観のライフサイクルは全て違ってくる。脳の記憶と忘却によって可能となる創造と破壊によって、過去、現在、未来の物語を、決断の瞬間瞬間に生み出さなければならない。

事業経営が、学問としての普遍性になじまないのは、事業は個々に個性を持っていて、同じ経営手段を実行すれば、必ず同じ結果をもたらすということは起きないからである。事業経営の現場では、瞬間瞬間に決断しなければならない包摂力を持った記憶と、価値（value）や諸価値（values）の記憶に基づいた価値観のライフサイクルを想定して物語化することが求められると同時に、知識や経験から生まれる直感力も求められる。

野中郁次郎が知識経営論として形式論と対峙させて推奨した『暗黙知』は、将来あるべき物語として想定される価値観のライフサイクルは知識と経験から生み出されるもの、とした考え方である。気付きや直観を得るには最低限の暗黙知の蓄積が必要とされるが、暗黙知による脳が下す決断は、利他的であるか利己的であるか、客観性からは観測できない。将来に生み出される価値観のライフサイクルが、今、瞬時には利他的であると見えていても、将来のある時点で観察された結果が利他的であるとは限らないからである。逆に利己的な行動が、将来の人類に必要な不可欠な事象を生み出しているかもしれないのである。

脳神経科学者であるD.W.パフは、著書『利己的な遺伝子 利他的な脳』（2015）（THE ALTRUISTIC BRAIN）のなかで、自分自身の生命を守り自分の将来性を確保しようとする遺伝子は、自分に有利に働く利己的な選択をしているはずであるが、有利に働きかけをする脳の手足への指令は、手足を安全に安定して働かせようとして利他的な働きかけをしている、と説明している。脳と手足の関係は、人体としては個体であるが、指令とフィードバックによって運動制御がなされる神経生理学から観察すれば、他者と他者の関係になっている。

脳の働きについてD.W.パフは、“単純な感覚と運動の協調に関するこうした科学的な事実はずべて、利他的脳理論の最初のステップ（すぐ後に行う行動を脳の中で自分自身に予知的に表わすこと）が通常の脳の働きであり、神経生理学で認められた事実であることを示している。実際、自分自身の運動

命令を予測する脳の能力は、他人に対する行動の予測に使用するのと同じ神経細胞を使っている。<sup>33</sup>”と述べ、脳の神経細胞は基本的な能力として他者に対する協調性を持っている、としている。では、なぜケアの協調性を毀損するような暴力的行為を起こしてしまうのだろうか。

D, W, パフは、攻撃性のメカニズムについて、“前脳の神経細胞によって攻撃的な行動が生み出される。このとき最も重要なのは、テストステロンの刺激によるバソプレシン遺伝子の遺伝子発現である。「発現」とは、その遺伝子に対応するRNAが作られ、バソプレシンを含むタンパク質が生産されることを意味する。そしてバソプレシンは、男性の攻撃的な行動を促進する。”“テストステロンが神経細胞内のアンドロゲン受容体と結合すると、受容体のタンパク質はすぐに、その神経細胞内のDNAの表面にたどりつく道を見つけ、遺伝子発現を変化させる機会を得る。”“テストステロンは攻撃性に影響をあたえるだけでなく、ヒトにおいては、関連する行動すべて（凝視、発話時間、優位性を示す姿勢など）に働きかける。それは社会的地位や優位性を誇示するためだと考えられる。<sup>34</sup>”と述べ、競争したい相手との友好関係を阻害するようにも働く、と報告している。

将来の価値観のライフサイクルを予測できる脳が、ケアという協調性に富む行動を生み出しながら、人類の半数を占める男性が、性ホルモンとして持つテストステロンにより攻撃性を高め、戦争さえ引き起こしているという可能性は高い。男性も集団的協調性を持っているので、男性のみの集団を作ったときには、攻撃性の高い共同体を生み出してしまうことは考えられる。軍隊は、集団的協調性のある攻撃性の高い組織となっている。

男性のテストステロン濃度は、女性の7～8倍あるとされており、一日の代謝を含めると20倍ほど違っているとされている。男性優位の社会制度が、攻撃性の高い男性優位で作り出されてしまうことが起きるのは、利

<sup>33</sup> D, W, パフ（2015）、福岡伸一訳（2024.6）、『利己的な遺伝子 利他的な脳』、集英社、107

<sup>34</sup> D, W, パフ（2015）、福岡伸一訳（2024.6）、『利己的な遺伝子 利他的な脳』、集英社、256、258

己的な遺伝子レベルが継承する男性が持つテストステロンのせいなのかもしれない。ケアの協調よりも、競争や攻撃、そして戦争まで引き起こしてしまうのは、優位性を示したい男性が男性的であろうとして将来のあるべき価値観のライフサイクルを、挑戦的で攻撃的に決断してしまうことが、その背景にあるのかもしれない。

#### 4.5 AIと共存する

生体的にテストステロンを生み出さないAI（人工知能）の脳であれば、過去、現在、未来という時間に制約があるように感じている価値観のライフサイクルに、ケアの必要性への配慮もいらず、無意味な攻撃も起こさない、ブルシット・ジョブも関係なくなる理想的である人工的な機能を得ることができるだろうか。刻々と過ぎる今の瞬間を記憶し、知識と経験から得られる気付きと直感は必要としなくなるだろうか。脳が持つ自由に伸縮できる内部クロックを抜きにして、AI（人工知能）は、将来を想定し、物語をイメージし、物語を進化させ、行動に移せるイメージトレーニングを自己学習できるだろうか。

自分の脳が持つ全ての機能をAI（人工知能）にアップロードできないかを神経科学から試みている渡辺正峰は、著書『意識の脳科学』（2024.6）のなかで、脳の内部クロックについて、“覚醒中にしても、夢見中にしても、ほぼ同じような刻みで主観時間が流れることがわかり、共通の内部クロックが寄与している可能性が高まった（ぜひ、明晰夢を見る方には、夢のなかで車輪を登場させて、それが逆回転して見えるかを試してみしてほしい！）。この主観時間は、とても興味深いことに、ゴムのように伸び縮みすることがいられている。<sup>35</sup>”として、脳が判断する時間は、主観によって自由な尺度を持つことができる」と説明し、アップロードには難しさがまだ残っていることを指摘している。

時間の尺度を自由にイメージできる脳が持つ機能は、瞬時瞬時に決断しなければならない事業経営において、将来の価値観のライフサイクルを想

---

<sup>35</sup> 渡辺正峰（2024.6）、『意識の脳科学』、講談社、315

定し、イメージトレーニングをしておくことで事業リスクを低減することに役立つ。渡辺正峰も、AI（人工知能）が知能に似た高度な機能を生み出してきたディープラーニングの手法だけでは、複雑怪奇な脳のお化け神経回路網を学習させ、脳をアップロードすることはできないであろう、とは述べている。

AI（人工知能）の学習能力に対して、脳が時間の尺度に制約されずにイメージトレーニングができる優位性について、拙論『AIの進化と事業リスク』（2016）のなかで、“イメージトレーニングの方法は、事業計画を立てるときでも、意思決定をするプロセスを承認する段階でも、有効な手段となる。自分の内部で仮説を繰り返し客観的に事前自己学習することによって、計画実行時に起きるリスクの発見も早まるし、計画通り実行するプロセスの達成度も高まる。「メタ認知」の方法を利用して、既知のメタ認知だけではなく、仮説による思考実験を繰り返しイメージトレーニングする自己学習をしておく、リスクの感知と回避行動では、直感力を高めることができる。<sup>36</sup>”と、自ら得た経験則から述べておいた。

2023年から一般人も活用し始めた生成AIは、SNS上にある過去の全ての情報から特徴量を統計的に引っ張り出し、記述順序を機械的に決め、要請された事項から乖離しないように重み付けをして、それらしきメッセージや画像を提供できる仕組みとなっている。過去の全てのデータを蓄積しているサーバーを強制的にスクリーニングしなければならないので、サーバーへのアクセスに大量の電気を消費する。専門的な問いにも対応できるように、全てのデータをサーバーに記録しておかなければならないので、サーバーも増え続ける。データは将来も増え続けるので、脳のように、学習に必要なデータであっても、消去し忘却させることができない。

人間の脳は、関心のある領域の記憶を強く蓄積するが、生成AIのように、過去のデータを全て記録しているわけではない。生成AIは参照しているデータが、将来的に良い決断になるのか悪い決断になるのか、特徴量

---

<sup>36</sup> 畑中邦道（2016.12）、『AIの進化と事業リスク』、国際経営フォーラムNo.27、神奈川大学、国際経営研究所、38

による機械的な判断しかしていない。人間の脳は大雑把なインクルージョンとしてメタ認知している事象から、エピソード記憶として思い出すことができるような、特徴量の統計値からは無視される些細な物語も、記憶から擬似的に再生できる。生成AIでは、エピソード記憶のような物語は、生成できない。時間の尺度に伸縮の自由を持たせ、時間に制約を受けないイメージトレーニングをAIでは実行できない。

イメージトレーニングができることと、AIが実行できるシミュレーションとは、大きく異なっている。シミュレーションは、過去のデータから得られた相関性を示していると仮定した計算式に、過去と連続性があり再現性があると仮定した条件の値を挿入した時に得られる予測でしかない。台風の進路予報の円の大きさが、日を追って大きくなってしまい精度が格段に落ちる図が、シミュレーション予測の典型を示している。実際の気象変化の結果は、予報と全く異なっていることの方が多い。

法律や条令を最適に適用するのに必要なデータの在処を見つけ、最適解を統計的な特徴量から引き出すには、生成AIの方が人間の知識と経験に頼る脳よりも、素早く最適解に近い解にたどり着ける。投資をしたいと思う顧客が、相談窓口を訪ねた場合、顧客が描いている多様な組み合わせの要望には、無限に近い回答例を用意しておかなければ、実際の相談には乗ることができない。人間による相談は、窓口担当者の過去の知識と経験の範囲でしかやりとりができない。生成AIであれば、過去のデータから無限に近い組み合わせの回答ができる。

生成AIによる回答は将来を予測できているものではなく、過去に特徴量としてデータ化された組み合わせを機械的に表示しているだけなので、将来の最適解を求める価値観のライフサイクルを生成できているわけではない。基本はコンピュータなので、価値観としての倫理観を持たない。与えた方程式を学習し、シミュレーションはできるが、そこで参照される世界規模のデータは、刻々と変わってしまうので、その都度、自己学習した結果の最適解は変化してしまう、という不都合を起こす。

AIに企業組織の「価値観」を反映するにはどうすれば良いかについて、J, アバネシーとF, キャンデロンとT, エフゲニューとA, グプタとY, ロスタ

ンランが、ハーバード・ビジネス・レビュー（2024.3～4）に『Bring Human Values to AI』を投稿している。AIと人間の価値観とに整合性を取るには、自社の製品やサービスの倫理的な価値観を見極め、あらかじめプログラムしておき、使用したユーザーを追跡して評価できるようにしておくことを勧めている。評価は、不都合を起こす可能性のあるAIの自己学習を防ぐため、人間がアウトプットを評価できるようにしておき、評価の結果をAIにフィードバックできるように、強化学習をさせるシステムを組んでおく必要性を説いている。AIを常時、人間の倫理観が反映されている状態にしておかないと、リスク回避ができないことを指摘している。

生成AIを使うにせよ、シミュレーションAIを使うにせよ、提供されるプラットフォームを利用するだけでは、自己学習をしてしまうAIに、企業の倫理観や人間の倫理観を反映することはできないし、整合性は取れない。ましてや、自社製品にAIを組み込み込んだとき、AIが自己学習した結果、思わぬ暴走を起こしては、人間の生命にダメージを与えるだけではなく、製品やサービスを提供した企業自身の存続さえ危うくする。

教育ツールや教科書への生成AIの採用は、特に気をつけなければならない。知識と経験に不安を持つ教育者には、過去のデータの特徴量によって提供される生成AIによる記述や文章は、知識や経験を補ってくれるため、資料準備の時間を大幅に短縮できるが、生成AIが提供している内容の正誤をチェックできる知識と経験を持っていないと、間違ったフィルターバブルによる教育指導をしてしまう可能性がある。

事業経営へのAIの採用について、『Bring Human Values to AI』の結論では、“AIと人間の倫理観の整合性が取れていることが製品に競争力をもたらし、製品の仕様として当然のように求められることさえなりそうな世界では、製品の差別化に伴うリスクと機会を理解し、勝ち続けるための新たな手法や手順を取り入れることが極めて重要だ。顧客、さらに広い視点で見る社会は、企業が特定の価値観に沿って運営されることを望んでいる。この新たな世界で、企業が不作法に振る舞うAIが組み込まれた製品やサービスを発売することは許されない。<sup>37)</sup>”と、強く要請している。

ライフサイクルを持つ製品やサービスは、使い始めた時点で物理的にも

価値観的にも古くなり始める。社会のライフサイクルは、陳腐化せずに日々進化し続けている。進化し続ける社会の価値観のライフサイクルに、製品やサービスを適合させることは難しい。一方では、生産性やサービスのレベルを向上させるには、AIの採用は不可欠ではある。

AIは自己学習をするからこそ製品やサービスにAIを採用しなければならないが、倫理観や価値観のライフサイクルをAIに自己学習させることは、不可能に近い。人間の脳と同じ神経細胞の働きをアルゴリズムとして創り出せ、機械的にアルゴリズムを刻々とバージョンアップできたとしても、タイムクロックという時間の制約を受けるAIは、倫理観や道徳的な価値観のライフサイクルを描き出すことはできない。

生成AIで描き出された物語や画像が、新しい価値観のライフサイクルを提示していると思えてしまうのは、思えてしまう人間側の知識や経験不足によるもので、暗黙知や直感力も欠如していることを疑わなければならない。GPSの地図データや自動車のAI機能を、通信衛星を通じて定期的にバージョンアップできていても、AIはAIでしかない。人間の脳が学習して将来に必要となる倫理観や価値観のライフサイクルを生み出せるようには、AIは自己学習して生み出せる機能を持っていない。事業経営の決断をAIに任せられない大きな理由が、そこにある。

## おわりに

本論では、人間が自覚している価値観にはライフサイクルがあること、価値観のライフサイクルは個々人で全く異なっていること、価値観のライフサイクルは脳が勝手に想定している時間軸でしか認識できないことについて、考察を進めた。初めにライフサイクルには時間という尺度があるのかについて、時間の概念は脳が伸縮自在な尺度を設定していること、目の

---

<sup>37</sup> J, アバネシー、F, キャンデロン、T, エフゲニュー、A, グプタ、Y, ロスタンラン(2024.3)、  
 尼丁千津子訳 (2024.8)、『Bring Human Values to AI』、DIAMONDハーバード・ビ  
 ジネス・レビュー、2024年8月号、110

視野に刺激を与えることで物質には連続性が在るように人間の脳は反応していること、光子にはエネルギーはあるが計測結果でしか性質が分からないという時間のパラメータがないことを取り上げ、価値観のライフサイクルの物語にも時間軸がないことについて考察をした。

人間が持つ価値観のライフサイクルは、人間の脳の記憶という機能によって、過去と現在と未来とについて物語として描けることを検討した。人間の社会における、過去と現在と未来の価値観のライフサイクルは、ケアという概念が必要不可欠であることについて、欧米や中東や中国のケアに関する歴史的検証を行ったが、歴史的に奴隷制が在ったか無かったかで、日本的なケアのあり方は世界標準とはほど遠く、大きく違っていることを考察することができた。

ケアのテーマへの分析は、事業経営における倫理観を含め重要な課題を担っているが、各々の価値観のライフサイクルは広範囲に渡るため、差別問題やジェンダー問題、人権問題や男性優位の問題の一部しか検討ができなかった。人類の半分を占める女性にしかできないケアと、男性は女性の何倍にもなる攻撃性を示す高濃度なテストステロンを持つという、アンバランスな生体の集合におけるケアの社会性は、どうなっていたのか、今後どうあるべきなのか、検討が進まず課題を残してしまった。

人間社会の歴史的な深層について、考古学的な時代に起きていた贈与と返礼の等価交換では、返礼の義務の不履行は負債にもなり得て、不信感が虐殺行為や戦争による奴隷化にまで及んだことが、現在の家父長制の原型を生み出してしまったのではないか、という仮説について検討ができた。日本的な家父長制の成り立ちは異なっていて、それがカイゼン運動やJITや「思いやり」や「おもてなし」に繋がっているのではないか、という仮説も検討ができた。

ケアの考察では、ケアにはリスペクトという重要な要素が入っていて、横と横の関係、下層から上層、上層から下層への社会性を維持しているのではないか、という検討に繋がった。人間の感性が基本的に持っている、相対関係にある人や集団に対してリスペクトができる能力は、国家の統制による価値観の違いによって起きる対立も回避できる可能性を秘めている

のではないかと、という検討に繋がった。

事業経営では、異なった価値観のライフサイクルを理解し、協調し協働を可能とする知識と経験を広げる努力が必要で、直観や気付きを生み出してくれるインクルーシブ（Inclusive）な価値観のライフサイクルを想定できる能力も求められることについて、考察することができた。

事業の外部者が、実際の事業経営の内部で起きている事象をデータ化しその特徴量を抽出することは、企業秘密に触れることにもなり、間違った内部告発になることも起き得るので、コンサルティング業務であっても扱いは極めて難しい。AIの進化によって、単純な統計的データを使った事業経営のモデル化は可能となるかもしれないが、人間の倫理観によって生み出されている社会性を持った価値観のライフサイクルを生み出すことはできないであろう。

事業内部は、外部者からは見ることができない脳内のニューラルネットワークが持つノウハウのように、個々に独自のノウハウを持つ集団である。経営学の学習にはケーススタディが必要不可欠であるが、個々の事業経営が持つ価値観のライフサイクルを直接的に知ることは社外取締役でも難しいので、経営には普遍的に活用できるとする方程式は、今後も生まれないと思われる。

## 参考文献

### 日本語文献

- [1] 網野善彦（1997）、『日本社会の歴史』（下）、岩波新書
- [2] 岩立康男（2024.3）、『直観脳』、朝日新聞出版
- [3] 岡野八代（2024.1）、『ケアの倫理』、岩波新書
- [4] 斉藤幸平（2023.10）、『マルクス解体』、講談社
- [5] 酒井隆史編集（2024.4）、『「万物の黎明」を読む』、阿部小涼、『物語をくつがえす』、河出書房新社
- [6] 渡辺正峰（2024.6）、『意識の脳科学』、講談社

## 外国語訳書文献

- [7] Abernethy, J., Candelon, F., Evgeniou, T., Gupta, A. (2024.3), “*Bring Human Values to AI*” Harvard Business School Publishing Corporation、(尼丁千津子訳 (2024.8))、『AIに組織の「価値観」を反映する6つのアプローチ』、DAIAMOND・ハーバード・ビジネス・レビュー 2024年8月号)
- [8] Bronner, G. (2021), “*APOCALYPSE COGNITIVE*”, Presses Universitaires de France/Humensis、(高橋啓訳 (2023.4))、『認知アカリプス』、みすず書房)
- [9] Einstein, A., Freud, S. (1923), “*Brief an Albert Einstein, Sigmund Freud*” (1950), Image Publishing Co. Ltd., (浅見昇吾訳 (2016.6))、『ひとはなぜ戦争をするのか』、講談社学術文庫)
- [10] Graeber, D. (2018), “*BULLSHIT JOBS*”, Simon & Schuster, New York., (酒井隆史・他訳 (2020.7))、『ブルシット・ジョブ』、岩波書店)
- [11] Graeber, D., Wengrow, D. (2020), “*The Dawn of Everything A New History of Humanity*”, Janklow & Neshit Associates, (酒井隆史訳 (2023.9))、『万物の黎明』、光文社)
- [12] Opie, T., Livingston, B. A. (2022.10), “*Dig, Bridge, Collectively Act*” Harvard Business School Publishing Corporation、(高橋由香理訳 (2023.4))、『シェアード・シスターフッド：組織的な不平等を個人のつながりの力で解決する』、DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー、2023年4月号)
- [13] Pfaff, W. (2015), “*Altruistic Brain: How we are Naturally Good*”, Oxford University Press, (福岡伸一訳 (2024.6))、『利己的な遺伝子 利他的な脳』、集英社)
- [14] Proffitt, D., Baer, D. (2020), “*PERCEPTION: How Our Bodies Shape Our Minds*”, Carol Mann Literary Agency, (小浜杏訳 (2023.9))、『なぜ世界はそう見えるのか』(PERCEPTION)、白揚社)
- [15] Rousseau, J.-J. (1754), “*Discours sur l'origine et les fondements de l'inégalité parmi les hommes*”, (板倉祐治訳 (2016.6))、『人間不平等起源論』、講談社学術文庫)
- [16] Rovelli, C. (2016.10), (2018.10), “*Ci sono luoghi al mondo dove più che le regole è importante la gentilezza*”, Emanuela Minnai, Moneglia., (富永星訳 (2023.12))、『規則より思いやりが大事な場所で』、『アルス・マグナ』(2016.10)、『国民性には毒がある』(2018.10)、NHK 出版)
- [17] Rovelli, C. (2017), “*Lordine del tempo*”, ALDELPHI EDIZIONI S.P.A. MILANO, (富永星訳 (2019.8))、『時間は存在しない』、NHK 出版)
- [18] Rovelli, C. (2020), “*Helgoland*”, ALDELPHI EDIZIONI S.P.A. MILANO, (富永星訳 (2021.10))、『世界は「関係」でできている』、NHK 出版)
- [19] Suddendorf, T., Redshaw, J., Bulley, A. (2022), “*The Invention of Tomorrow*”, The Curious Minds Agency GmbH, (波多野理彩子訳 (2024.8))、『「未来」を発明したサル』、早川書房)
- [20] The Care Collective (2020), “*THE CARE MANIFESTO*”, Verso Books, (岡野

八代・他訳（2021.7）、『ケア宣言』、大月書店）

- [21] Tronto, M (1993)、“*MORAL BOUNDARIES*”、Routledge、（杉本竜也訳（2024.4）、『モラル・バウンダリー』、勁草書房）

## 日本語論文

- [22] 畑中邦道（2016.12）、『AIの進化と事業リスク』、国際経営フォーラムNo.27、神奈川大学、国際経営研究所
- [23] 畑中邦道（2020.12）、『パンデミック後の社会的持続可能性』、国際経営フォーラムNo.31、神奈川大学、国際経営研究所
- [24] 畑中邦道（2021.12）、『能動化するレジリエンス』、国際経営フォーラムNo.32、神奈川大学、国際経営研究所
- [25] 畑中邦道（2022.12）、『不確実な境界』、国際経営フォーラムNo.33、神奈川大学、国際経営研究所
- [26] 畑中邦道（2023.12）、『グローバリゼーションとフェアネス』、国際経営フォーラムNo.34、神奈川大学、国際経営研究所