

LOHAS 10  
セッション対訳

「LOHASと新しく出現している知恵の文明」

ポール・レイ氏  
ディクソン・デ・レナ氏

2006年4月27日(火)  
於：LOHAS 10 Forum

LOHAS Forum の公式ページでストリーミングビデオが無料公開されています。  
<http://www.lohas.com/forum/video.html>

Copyright ©2006 Dr. Paul Ray and Dixon de Lena, All rights reserved.  
Translated under permission by Nobuteru Kamiyama

翻訳者：上山 申晃

## 解説 (1)

この講演の英文を翻訳していく過程で最も時間を費やしたのが、その全体の構成を把握することでした。全体をきちんと把握するにはまず部分を理解しなければなりません。その部分をきちんと理解するには全体の把握が必要不可欠だと思います。そこで、何度も読み返して部分と全体の双方から妥当と思われる解釈を探っていました。最終的には、その全体の構成を理解する事ができたと思っていますが、それを読者に示さずにこの翻訳文をそのまま提示することは、決して十分ではないと感じました。そこで、読んでくださる方々にはできるだけ分かり易い仕方で目を通して頂きたいと考え、文章全体の構成をまず示したいと思います。読み進めていく上での参考にしてください。また、要点となる部分を解説(2)として翻訳文の後に示しました。まとめとして読んでみてください。

まず、テーマについて述べます。この講演のタイトルが「LOHAS と新しく出現している知恵の文明」であることから分かるように、大まかに言えば2つの事柄を含んでいます。第一に、LOHAS に関してですが、特に **LOHAS ビジネス**について取り扱っています。LOHAS と一言で言っても衣食住や教育など様々な分野に広がっているので、その点をまず明確にしておきたいと思います。第二に、新しく出現している知恵の文明に関してですが、この翻訳の文章全体で取り扱われている内容が、結局は知恵の文明に言及していると思われる。つまり、LOHAS ビジネスはその具体的な一部分であり、知恵の文明は様々な分野に共通している教養或いは生活そのものを指しているのです。まとめとして、この講演の最後の方でポール・レイ氏が「**知恵の文明とは何か。**」を簡潔に説明しています。そして、もちろんこれら二つの事柄の背後には、環境という最も重要なテーマが横たわっているのです。

次に、全体の構成について述べます。この講演を翻訳していく過程で気付いたのは、内容的に大きく分けて4つの部分から成り立っているということです。まず、ポール・レイ氏による導入部では、環境問題に対する2つの相反する態度について言及しています。それは、現在進行している事柄に関してネガティブな思い込みがあり、企業の報告や雑誌などの報道が必ずしも人々に良い影響を与えていないということです。一方、そういった状況をポジティブに捉えることで、我々の生活をよりよい方向に変えていくことができるとポール・レイ氏は主張します。我々にとって今必要なのは、**現状に対する認識の仕方を悲観的なものから希望あるものへと変えていくこと**なのです。付け加えて、この導入部の後半ではカルチュラル・クリエイティブスの大まかな状況について説明しています。

第二部では、ビジネスを具体的に語っています。ビジネスのチャンスと危機という2つの観点

から、今後どういう状況が訪れるのかを述べています。そして、その一見相反する状況を解決していくためのウィズダム・パースペクティブ(賢明な見解)を示してくれるのです。実は、この部分はディクソン・デ・レナ氏とポール・レイ氏の両方によって言及されており、ディクソン・デ・レナ氏が我々のビジネスについて、そして、ポール・レイ氏が LOHAS 事業全般について解説してくれています。両者ともに、ビジネスのチャンス、危機、そしてウィズダム・パースペクティブという順番で話を進めていきます。また、ポール・レイ氏はそれら3つの事柄を述べた後で、LOHAS ビジネスに関する様々な例を挙げています。

ディクソン・デ・レナ氏が語る第三部では、職場における**オーセンティック・パワー**(信頼していくことで発揮される力)について述べています。まず、急速な変化に対応するための **Velocity**(速度)についての話から始まります。我々の意向をどれだけ早く現実のものにしていくのかに関して語っていますが、それを妨げている要因として Force(権力)を挙げています。信頼が権力によって軽減される時、我々のスピードは衰えていくものです。例を用いて話を進めていきます。それに対して、ディクソン・デ・レナ氏はオーセンティック・パワーの創造を提案します。ここでも例を用いて話を進めていながら、その創造に必要な条件を幾つか挙げていきます。

帰結部では、最初に語られていた認識の転換について再びポール・レイ氏が言及します。そして、それに続いて**知恵の文明の条件**を語ります。ここでも幾つかの例を用いながら話を進めていきます。また、その知恵の文明を皆の力で築き上げていく一つの方法としてディクソン・デ・レナ氏がある質問の仕方を提案します。それに付け加えて、ポール・レイ氏がその質問の内容を少し変えてみることで、心の知恵を導く方法として示します。ここで、話は終わります。

この講演の内容が「どこから始まってどこへ向かっていくのか。」の大筋を示したつもりです。私は、この講演の英文を翻訳していく過程で構成的にも内容的にも多くの発見をしました。そのことを少しでも皆さんとシェアできたらと考えています。もちろん、これ以外にも把握の仕方はあると思いますが、読み進めていく時の手助けになれば幸いです。

(司会者) : もし今この会議に参加しているのなら、あなた方はカルチュラル・クリエイティブス(文化創造派)と呼ばれる新しいタイプに属します。どのくらいの人たちがこの言葉を知っているのか、手を挙げてみてください。はい、分かりました。 エコロジーという分類概念を定めるのに重要な役割を果たし、カルチュラル・クリエイティブスという新しい語句を作った人物であるポール・レイ氏の名前はもちろん聞いた事があると思います。彼はインテグラル・パートナーシップスの創始者の一人であり、その名称が全てを言い表しています。彼の取引先のリストはフォーチュン500や政府、或いは社会事業団などたくさんの企業、団体を含み、どのようにして彼らが先頭に立ってこの社会の大きな変化に対応していったら良いのかを、彼はアドバイスしていきます。

今日、彼はパートナーでもあるディクソン・デ・レナ氏と共に、新しい著述である『Corporate Authenticity(企業の信頼性)』を基にして最新のリサーチを発表します。「LOHAS と新しく出現している知恵の文明」というこの講演のタイトルは、気候変動がどのように世界経済の主要な構造的変化をもたらすのかを示そうとしています。そのことは、確かに LOHAS 事業に多くの機会を与えますが、一方である種の危険性を含んでいることも忘れてはいけません。二人のスピーカーは、彼らの優れた観点からこれからやって来る新しい時代のチャンスと危機の両方に言及してくれることでしょう。さあ、これらとても有能な人物たちを喜んで迎え入れましょう。

## 導入部

(ポール・レイ氏) : この記念すべき第 10 回目の会議において、企業の信頼性に関する事柄についてのみ言及するのは不十分であると判断しました。実は、もっと大きな課題について述べたいのです。それは、知恵の文明がサステナビリティ(持続可能性)という関心事の周辺で進行中であるということについてです。しかし一方で、先月の統計を見入り三ヶ月後の利益にばかり興味を示してしまうような人たちがいるのなら、その人たちにとってはその重要な意味を理解するのはなかなか難しいというのも事実です。そこで、時間の許す限り詳しく話を進めていきたいと考えています。

我々が今話し合っているのは、“The World is Getting Better and Better, And Worse and Worse, Faster and Faster.”と誰もが信じているということです。例えば、報道に携わるほとんど全ての人たちは、そのパラドックスのせいで身動きがとれなくなっています。明確で当を得

た記事にならないのです。また、ファイナンシャル・アドバイザーやあなた方の株を取り扱っている人たちは、その不確かな状況に耳を傾けたくはありません。つまり、危機であり同時にチャンスであるようなパラドックスを抱えているのが、我々の現状なのです。そこで、私たちが繰り返し言及していきたいのは、どのようにして危機であり同時にチャンスであるような状況に折り合いを着けていくのかということです。

ところが、フォードの方がおっしゃっていたのは、気候変動は現在明白であり、しかも危険で取り返しの付かないところまで来ているということでした。彼らは、そのことに対して商品を開発しようとしています、少し考えてみてください。或いは、『Time Magazine』などは、氷河が溶けて海水面が6メートル上昇し港が水浸しになり、不作を招いき、病気や飢饉、ピーク・オイルやエネルギー危機、種の絶滅や人口の減少などが生じるであろうと報道しています。あなた方もそれに続いて、やはり悪い結果を招くであろうと言うこともできます。しかし、この時点で知らなくてはならないのは、チャンスを伴いながらも危機という状況はこれから先も長く続いていくということです。来年になれば解決できるという問題ではありません。そして、それこそが今後の鍵となる部分です。そのことに関して、もう少し話してみましょう。

まず我々が言いたいのは、フォードや『Time Magazine』と同じようなことが初めの頃のLOHASにも起きていたということです。そこで、価値観の変化、生活スタイルの変化、或いは世界を見通す認識の変化に伴いながら、危機に対応できるもっとポジティブな何かを将来に示せるようになることが大切だと思います。そのことが、今の時点でまずやるべきことなのです。

『Time Magazine』がその表紙で“BE WORRIED. BE VERY WORRIED.”と書くとき、確かにそうかもしれませんが、それ以上の事柄は存在しないのでしょうか。私は、そのことが現在の状況における半分の側面しか言い当てていないと考えます。また、「とても危惧の念を抱いている。」というその反応は、有益な事柄を生まない身を縮めた態度に過ぎません。それとは逆に、賢い考え方において大切になってくるのは、**時代の変化を単に古い時代の終わりが近づいているとみなすのではなく、新しい時代が始まっていると捉えられるかどうか**ということです。

ところで、私は約20年に渡りこの時代の変化に関するデータを集めてきたのですが、そのほとんど全てがニュースとして伝わっていません。そこで、幾つかの情報を提供し、一体何が起こっているのかを知ってもらいたいと思います。少しだけ、過去の出来事について話させてください。私は、最初のカルチュラル・クリエイティブスのリサーチを20年前の1986年に始

め、それに関する初めての本が1996年に発行されました。それから、10年が経とうとしています。そして、LOHAS事業の提携は、ほとんど同じ時期に始まりました。我々がお互いに興味を抱いたのは、一個人の問題というよりも、むしろみんなに共通して現れてくる事柄に関心を持っている人々が現れてきているということでした。それは例えば、仕事、社会における公正、健康、地球、環境、女性問題、新たな社会的意識、或いはオーガニック・フードなどについてです。我々はそれらに対してビジネスの基礎を身に付けてきましたが、やはり鍵となるのは、そういった事柄に興味を持っている人たちが、徐々にではありますが確実に増えてきているということです。

私はヨーロッパから戻ってきたばかりですが、イタリアにおけるカルチュラル・クリエイティブスの人口は35%にまで達しています。我々はちょうど調査報告に目を通しているところで、フランス、ハンガリー、ドイツ、そしてイングランドの数字を把握しています。それらを通して我々が調べているのは、世界的な広がりを見せている生活スタイルの変化であり、その変化の一般的なパターンです。そこで見えてくるのは、我々のビジネスとしての姿勢や主張が、大抵の社会にすでに広まってきているということです。そのことは、環境や社会に対する責任を上手に高めていくのにとっても都合が良いと思います。

ここで、我々の周知の事実というのは、フォードは自動車産業で知られていますが、トヨタが行っていることに未だに追いついていないということです。あなた方が知るべき重要なことは、アメリカ人はこの分野において先頭に立っているわけではないのです。アメリカのビジネスは、世界の他の国々に追いつこうと懸命になっているのが現状です。そして、これからはインターネットとフォードがうまく付き合っていくというような、今までにない多くの提携をビジネスの場面で目の当たりにすると思います。また、そのための補助金を手に入れることが必要にもなってくるでしょう。

今一度、過去10年のLOHAS事業において、どれだけ資金調達が大変であったかを思い出してみてください。また、どれだけLOHASが大きなビジネスとして受け入れられるのに苦労してきたのかを考えてみてください。そして、現在LOHASは実際に受け入れられ進行中ですが、我々が自問するのは「LOHASは今後どうなっていくのか?」ということです。そこで、あなた方のビジネスはどのような方向に進んでいくのか、そして一般的にLOHAS事業はどう発展していくのかについて考えてみましょう。

## 第二部

(ディクソン・デ・レナ氏):まず、あなた方の事業に関して期待できる良い側面について言えば、意識の高いグリーン・ビジネスが増えていくということです。パトリシア・アバディーンさんが後でスピーチをしますが、彼女の本は他と同様に大切なメッセージを発していますし、本当の事として受け入れられています。これは疑問の余地のないことであり、始まりは近づいているということです。まさに今ここから始まるのです。そして、あなた方はみなその証人です。

また、実生活において消費者のサステナビリティに対する興味が増すであろうし、従業員や経営幹部、リーダーやマネージャーのような人たちにとっては、そのような要求に対応していくことになるはずですが、なぜでしょうか？それは、今出現しているこの新しいカルチャーが極めて重要だからです。チャンスと危機という観点から、未来についての考察を進めていくわけですが、それに対する我々の新しい見解であるウィズダム・パースペクティブについても皆さんと共有したいと思っています。

一方、これから起こると考えられる歓迎されない側面とは、地球環境のような大きな問題に伴って、人々がビジネスに対して批判的になっていくということです。例えば、地球温暖化やピーク・オイルに関して我々のプレジデントが、オイルの依存を止めなければならないと述べています。或いは、ある人は我々のトレード・ジャーナルを読み、他の人たちは価格の変動で\$3,25になったガソリンの値段を目の当たりにすることでしょう。そして、そういった事が、人々の心に動揺をもたらすかもしれません。こんな事は言いたくはありませんが、多くの顧客や消費者は、ビジネスというものを大雑把な絵筆で描いているに過ぎないのではないのでしょうか。彼らは、通常のグリーン・カンパニーと徳の高い LOHAS 志向の会社の区別が付いていません。それは、少し危険なことです。

そこで、それらに対するウィズダム・パースペクティブ(賢明な見解)とは何でしょうか。簡潔に言えば、あなた方は**もっと道徳的であることを示す必要がある**ということです。あなた方の多くは、或いは LOHAS と繋がりのある多くの会社は、すでに道徳的であろうと最善を尽くしています。そのことは、あなた方の雑誌、広告、商品や目標に向かうプロセスの中にも見受けられますが、あなた方が行っていることは、それ以上の影響力を持っていると言えるでしょう。

この壇上にあがる前にフォードの担当の方と話す機会があったのですが、彼は、「一緒にやってみましょう。」と言ってくれました。フォードのような会社が、皆と一緒にやって大きな変化

を遂げようとしています。そして、彼らのような大きな組織が変わろうとしている時には、そのポジティブな効果について語りだす適切な時期に関してとても気を配るはずで、今がまさに、その事に言及する時なのでしょう。

一方、10年以上続いている LOHAS 志向の会社はどうでしょうか。もっと道徳的であることを示すために我々も語りだす時期に来ていると思いますが、一体どうやってそれを行いますか。それは、ビジネスの運営に関して**透明性を構築すること**によってです。具体的にはどうすれば良いのか。単に見せる或いはさらすというよりも、内部の過程を、もっと言えばマネジメンツの原則を外部の人たちとシェアすることです。ここにいる多くの方々は、すでに会社の価値観を他の人たちと分かち合っていると思います。そこで、もしあなた方がある大きな会社に属し透明性の構築が現在進行中であるのなら、その変化をもっと促進させる時期に来ています。今まで大きな組織に対してコンサルティングを行ってきた人たちにしてみれば、そのようなことはとても大変であると思うかもしれませんが、しかし、今まで以上に会社の透明性を増すことで、あなた方の姿勢というものをもっと大きく示すことが必要とされているのです。

道徳的であることを示すためのもう一つのやり方は、**実際に言ったことを実行すること**です。これについては詳しく申し上げませんが、あなた方が広告などで言っている事と実際の行動ができる限り一致すること、そしてそれを素早く成し遂げることが大切です。その事があなた方の会社と他の会社を区別するやり方です。さて次に、LOHAS 産業全般が今後どういう風に展開していくのかをポールが語ってくれます。

**(ポール・レイ氏)**：過去10年を振り返る時、最も大きな問題の一つとして、我々は投資家にとっての合法性に対してきちんと目を向けてきませんでした。それには多くの理由があると思いますが、ひとつにはウォール街のイデオロギーがあって、全く合法的であるということは不可能だというものです。しかし一方で、そのような見解の外部にあって、我々が長い間支持している動向もあるのです。例えば、そのうちのひとつとして、今新しいタイプの銀行が出現しています。グリーン・ビジネスに投資したいと思っている人たちの預金を環境のために融資するので、

私はつい先日、カルチュアル・クリエイティブスのリサーチの一環としてオランダに滞在したのですが、そこでグリーン・ビジネスにのみ融資する Triodos Bank や、それより大きな銀行の ASN Bank 或いは ABN AMRO の人たちと話し合いをしてきました。どの銀行も「いかにグリーン・ビジネスへの融資を目的としてお金を流通させるのか。」に力を注いでいました。この事

は、まもなくここにもやって来るでしょう。それどころか、我々はすでにその始まりを見てきています。例えば、シカゴの ShoreBank は Ecotrust と提携して ShoreBank Pacific になりました。そして、株の値の上昇は、間もなくやって来るでしょう。

また、“Beyond Clean and Green(クリーンとグリーンの彼方に!).” が次のスローガンになります。それは、とても大切な考え方です。もうすでにフォードの人たちが言及しているのを聞いていますが、カーボン・フリーな商品や製造過程を次の大きなステップとして考えています。あなた方はその用意ができていますか。この事は絶好の機会のように聞こえますが、今あなた方が関わっている事業から二酸化炭素を取り除くのにとても大きな投資が必要になります。そして、そのことは、今ここにいるあなた方にとって財政的にも技術的にも大きな負担になるでしょう。

ここで注意したいのは、社会的責任や企業の透明性が現状で止まってしまうようにすることです。もし過去においてそれらに対するプレッシャーが高まっていたならば、今後もっと高くなるでしょう。そのことは、LOHAS 志向の会社にとってはとても重要な問題であり、その理想に従って生活し、尚且つ競い合うよりも道徳的であることを優先すべきです。この瞬間にも、あなた方はいかなる大きなメジャー企業の人たちよりも徳が高いと考えて良いでしょう。問題なのは、そのような仕方で在り続けることができるかどうかということです。他の人たちの先頭に立っていられますか。「あなた方の言う通りに今も尚上手にやっていますか。」と質問してくる NGO の人たちの前を進んでいけますか。もう一段上のレベルのスタンダードで上手くやっていける信念はありますか。

今後十年間は、社会的責任の要求を目の当たりにするでしょうし、あなた方もその理想を実現していくことになるはずですが。しかし一方で、そのような環境に対する誠実さにおいて本当に問題になってくるのは、理想を追求する過程で他の人たちにどう写るのかよりも、何が起こるのかだと思います。例えば、BEN&JERRY'S はユニリーバに吸収され、Stonyfield Farm はダノンと合併した話は皆さんご存知だと思います。そこで問題になってくるのは、LOHAS 志向の会社を買収した時に大企業は LOHAS の本質やその意味をきちんと理解するのか、それとも今後の事業拡大のためにもう一つのブランドを獲得したと考えるのかだと思います。これから我々が直面しなければならない重大な課題は、こんなところにあると言えそうです。

そこで、そのような危機であり同時にチャンスであるような状況の中で、どのようなウィズダム・パースペクティブが可能なのでしょうか。まず、**社会の主導的な役割を我々が担っていくと**

いうことに言及すべきです。我々が社会のトランスフォーメーションを実現していく立場を取るならば、サステナビリティという考えをサポートする新しい社会のシステムを必ず構築していけるでしょう。今我々は一年に一度、2,3日の間この部屋に姿を見せていますが、本当は一年を通してイニシアティブを発揮しながら、お互い話し合いをしていけるような真の繋がりを持たなければなりません。他のどんな事よりも、そのことがとても重要です。

また、従来の考え方に基づく企業との合併には慎重になるべきです。LOHAS 志向のリーダーたちは、こう述べるかもしれません。「我々は、単なる事業拡大のための吸収合併を必ずしも望みません。より良い財政的支援を得たいとは思いますが、米国金融市場における短期間での利益モデルに沿って活動していこうとは考えていません。」我々はこれからも、そのような慣習に囚われない様々な種類のビジネスの考え方を推し進めていくつもりです。

さて、ここで今ちょうど現れてきている LOHAS ビジネスのとても興味深い例を幾つか挙げてみましょう。(スライドを見ながら)エネルギーに関しては、NREL のウェブサイト [www.nrel.gov](http://www.nrel.gov) をチェックしてみてください。NREL は、National Renewable Energy Laboratory の略です。或いは、Gen3 Solar という会社は、太陽エネルギーを利用した製品を取り扱っています。既に存在している他のソーラー製品よりも、大きな規模での広がりをみせています。この会社については、後で詳しく述べたいと思います。グリーン・バンクに関して言えば、すでに述べた通り新しく台頭してきたビジネスとして注目を集めています。

また、インターネットを使って食べ物や商品の情報をより明確に知ることができるようになってきています。例えば、私がヨーロッパで発見したのは、ヨーロッパの人たちは食品の細かい情報をインターネット上で開示する事についてのパイオニアであるということです。作物を育てた農業経営者は誰なのか、スーパーマーケットなどで売られている食べ物は誰が栽培或いは飼育したのか、どんなプロセスを経てきたのか、どの程度オーガニックなのか、どのような仕方ですサステナビリティに貢献しているのかなど、様々な情報を知ることができます。そのことに関連して、Eosta や Nature & More などという会社についても、インターネットを使って調べてみるとよいでしょう。

新しいところでは、農作物の残りものなどからバイオディーゼル燃料を作る試みがなされています。ベジタブル・オイルから作るバイオ潤滑油もその試みのうちの一つです。Wildwood Natural Foods の Jeremiah Ridenour を知っていますか。バイオ潤滑油は、彼が着手し始めた新しいビジネスです。他に、カルチュアル・クリエイティブ志向のフィルムやテレビ、雑誌な

どはこの会議の最終日までにチェックしてみてください。

ここで、Marv Keshner というヒューレット・パッカートのラボ責任者だった人物について言及したいと思います。彼はノーベル賞受賞者たちが集う会議に出席し、太陽熱利用は地球を救えると確信しました。Gen3 Solar は彼が発明したものであり、コストを\$1/Installed Watt 或いは\$.02/kWh にまで下げることができます。これは、石炭や原子力或いは他の如何なるものよりも安いということです。しかも、昔からなじみのある方法で作られます。まず、ガラスの上に電気回路を一面に広げます。次に、アルミニウムのフレームをその周囲に取り付けます。最後に、合成樹脂で覆います。発想はいたってシンプルです。

我々が期待しているのは、まさにこの種の革新的な出来事です。もし我々が地球から取れる鉱物や燃料を使用しないように努めるのなら、それらを使い果たしてしまうという事はなくなります。ぜひ、インドや中国が石炭などに向かわないように、太陽熱利用を進めて行きたいものです。とにかくコストが掛からないし、アルミニウムのようなごく一般的な材料しか使わないからです。

このように、何か新しいものを創り出そうとしている現代において、昔の工業時代に前提となっていた考え方は明らかに時代遅れとなって来ています。そこで、我々は今一度客観的になって新しい何かを追求し、それを自分たちのものにしなければなりません。Marv Keshner は、「私が今行っていることは、地球全体に関わる問題の解決のためです。」と述べています。それはまさに我々が最初に志した目標であり、彼はすでにそれを実行に移しています。それ故、もしあなたの方の中に地球全体を視野に入れた素晴らしい考えを持っている人がいるのなら、今こそそれを世に示す時期です。

### 第三部

(ディクソン・デ・レナ氏)：新しい何かの追求に関してたくさんの考えや意見があると思いますが、我々にとって一番大きな関心事は、**Velocity**(速度)についてです。増大する変化に対応して、我々は何としても会社内のスピードを速める必要があります。それには、リーダーシップ・モデルやマネジメント・モデル或いは組織やビジネスに対しての人々の考え方や感じ方など、本当に多くの変革が求められます。そして、そのために LOHAS 空間やカルチュラル・クリエイティブスの価値観に関する本当の科学、本当のテクノロジーが必要とされるでしょう。

この中には中小企業を経営している人たちが多くいると思いますが、そのヒューマン・テクノロジーを楽しめるはずです。あなた方は、社員をもっと熱心にそして夢中にさせ、彼らの創造力をかき立てることができます。彼らは、理想を追求し会社のビジョンにおける大切な部分となるはずです。そして、もっと重要なのは、彼らの創造力がそれよりも大きな地球のビジョンに直結するということです。我々が言いたいのは、あなた方はその創造力を喚起する必要があるということです。そのうえで、需要の変化をいち早く察知し、新しい技術に対応しながら商品を市場に素早くもたらすことです。これらは、ほとんどすべて我々が解明してきた人間関係のテクノロジーの中で考えられています。

また、人々が今までとは違った価値観で生活し始めるために、カルチュラル・クリエイティブスやLOHAS消費者はその新しいヒューマン・テクノロジーを後押しする必要があります。もし、あなた方が未だに従来の知識や組織によって会社を運営しているのならば、カルチュラル・クリエイティブスに属する従業員が抱く将来のビジョンや価値観を得ることはできないでしょう。その時、あなた方はどのように全ての社員に対してスピードとフレキシビリティ(柔軟性)の考えを教え込むのですか。このことは、我々の毎日のメッセージでもあります。どのように知恵のある社員からスピードを引き出し、同時に彼らの心を柔軟な新しいものへと変えていくのか。あなた方は、社員の心に感謝する時が来ると思いますが、そのために何をすることが可能だと思えますか。

ここで、私たちの考える Velocity の定義について述べておきます。**Velocity とは、「どれだけ早くあなた方の意向を現実のものにするのか。」**ということです。スピードは、ある組織の目的を現実のものにする時にとっても大切になってきます。特に、自分たちの考えを立証しながら、共に働いていける関係を築いていくということをどれだけ素早く行えるのかが重要です。もちろん、我々が望む未来は、新しい知恵の文明或いは賢明な見解によってもたらされるでしょう。しかし一方で、もし信頼関係が権力と操作によって失われるのなら、そのスピードを速めることはできなくなるはずです。そこで次に、フォース(権力)とパワーの違いについて述べてみましょう。

あなた方は現在、目標実現のためにスピリチュアルな実践としてメディテーションをするかもしれません。そのことが、あなた方のタイプAのビジネス行動に影響すると考えるからです。そして、こう唱えます。「私は目標に到達します。私のチームはそれを成し遂げます。」それは、一つのやり方としてあると思いますが、10年経っても同じ目標を唱えているとしたら、どう

でしょうか。現状は何も変わっていません。行動を導くはずのその小さな声だけでは不十分なのです。しかしながら、多くの組織のマネージャーは、それこそが日々の基本であり成功の鍵であると思っているのです。

或いは、スピリチュアリティやメディテーションのことについて全く興味を示そうとしない従来の会社があります。彼らにとってメディテーションとはあくまでもプライベートな事柄であり、そのことについて話し合おうとはしません。「ほっといてください。」と言うかもしれません。そこで、マネージャーやリーダーシップに関するスライドを見せながら権力が占める場所はありませんと言うと、従来の考え方をする人たちは、「何を言っているのですか。我々は、もっと支配力が必要なのではないですか。」と言います。そういう人たちは、長い間、従業員に仕事をするのを強いてきただけで、他のスキルや創造力を身に付けることは怠ってきたのです。このことは、西洋世界における間違った文化の一つだと思います。操作や強制、或いは支配によって何かを強いることは、正しいことではないのです。彼らのやっている事は、他の人々を管理しながら導いているに過ぎません。

一方、今我々は仕事の一つとして、働いている場所の改善に関するコンサルティングを行っていますが、その時にいかにしてお互いが**オーセンティック・パワー**(信頼していくことで発揮される力)を創造していくのかを示しています。まず、マネジメント、リーダーシップ、そしてチームの相互関係に対して、どの程度の権力が影響を及ぼしているのかを知ることから始めます。それによって、お互いにより良い関係が築けて、行動の速度が早まります。そのことで、決断のスピードも著しく改善されることでしょう。この最初の段階では、如何なるヒントもテクニックも教えません。まず何よりも、あなた方が働いている場で一体何が起きているのかを示したいのです。例えば、なぜ敏捷性や創造力が発揮できないのか、なぜ人々は働いている場でやる気が出せないのかなどを考えます。一方、LOHAS 志向の会社はその点で優位に立っていると言えるのではないのでしょうか。少なくとも、我々はそうであることを望みます。

この事に関して多くの時間を費やすことはできませんが、あなた方はすでに色々を見てきているはずで。例えば、フォーチュン50の会社が18ヶ月間で10億ドルの新しい収入を得るプロジェクトを始めようとしていました。「もし、我々がこれに着手すれば、ビジネスが普通に生じてくるであろう。」と言っていました。そして、彼らはそのための新たな組織作りをし、既にあるビジネスの全ての機能を引き出そうとしました。その結果、彼らは18ヶ月の間に10億ドルの収入を実際に得ることができたのです。その中心の考えとなったのは、**オーセンティック・パワー**を創造していくための経営原理でした。彼らは、それを満たしたのです。このプロ

プロジェクトの目標の一つは、それを遂行している過程でお互い楽しもうということでした。彼らが皆満足しなければ、それをやり終えたということにはしませんでした。(ポール・レイ氏の言葉)「通常はこのようなプロジェクトを遂行するのにどのくらい期間が掛かるのですか。」彼らは、以前60ヶ月間の古い記録を保持していました。当時はなかなかうまく進まず、彼らは楽しんでいませんでした。

また、こんな事もありました。それは、かなり前に遡りますが、いわゆるグルと呼ばれる“Mr. Wise Guy”によって経営されている会社のビジョンについてです。私がコンサルティングをして2,3年後に彼は電話をしてきました。「あなたが関わってきたチームは5000万ドルの収益を上げてきましたが、私が受け取ったものの多くをチームの人たちと分け合わなければいけないのはどうしてですか。なぜ、そこまでしなくてはいけないのですか。」そこで、私は聞き返しました。「何が問題なのですか。」すると、彼は言いました。「そのことを問題とは思っていませんでした...。」あなた方は、こういった状況に今後遭遇するかもしれません。しかし、**オーセンティック・パワーの創造で大切な事柄のひとつは、リーダーシップを分かち合うこと**です。私は彼が言ったことを繰り返し、「聞いていましたか。」と尋ねました。ところが、彼は、「そんな事は言っていない。」と反論しました。そこで、私は、「テープにでも録音しておくべきだった。」と言いました。私たちの文化において、マネージャーやリーダーたちの権力がこういう仕方で我々に申し掛かっています。我々は、その事にさえ気付けなくなっているのかもしれませんが、LOHAS空間はそれら全てを変えていくでしょう。

そのためには、やはりどの程度の権力が組織の相互関係やポリシーに影響を与えているのかに気付くことです。マネージャーやリーダーたちは、どのような仕方で権力を生み出していますか。どのように従業員の創造性を捻じ曲げていますか。彼ら自身を守るためにどのくらい余分なエネルギーを費やしていますか。もし一つの事柄を心配してエネルギーを使えば、たとえ小さな事柄でも創造性は奪われていくはずで、それよりも、一人一人の独自の可能性を伸ばすことにそのエネルギーを使う方が大切ではないでしょうか。そこで、どのように従業員と関係し合っていくのかに関して、我々は多くの時間を費やしてマネージャーやリーダーたちをトレーニングしていきます。個人の成長を重要視し、それを高めるように繰り返し訓練するのです。

我々にとってリーダーシップとは、あるひとりの人に割り当てられたり、組織の中のあるグループに属していたりするものとは考えていません。LOHAS志向でない会社では理解しづらいかもしれませんが、このことは明確にしておいた方が良いでしょう。**リーダーシップとは、誰か個人の中に存在するものではなく、あなた方が働いている場に生じるものです。**これは、新

しい考え方ではありますが、我々は既にそれに関して経験がありませんか。例えば、今私たちは意欲的なプロジェクト・チームの中であって、新しい事柄が生み出されてきています。そのことは、それに関わっている全ての人たちによって成り立っているのです。今我々は、この事をプレゼンス・オブ・リーダーシップとして話し合っているところですが、それに対する明確な言葉を持っていません。現在取り組んでいるところで、いずれ本にしたいと思っています。

また、我々にとって知恵とは、まさにお互いの力によって創り出されていくものです。グルやヒーローと呼ばれる人々の空間はありません。しかし、もし長い間リーダーがグルやヒーロー扱いされているのなら、その従業員たちは、リーダーシップを多少なりとも発揮できるポジションを諦めなくてはいけないと思うかもしれません。しかし、いいですか。私は、より多くの人たちを参加させる以外に、チャンスを与える方法はないと考えています。そうすることで、たくさんの役割を果たしてもらいます。その結果として、あなた方は**ポリシーやビジョン**或いは**社会的責任に関する本当に必要な力を組織全体から得ることができる**のです。

オーセンティック・パワーの創造は、とても良い結果に繋がります。フォードはその良い例です。彼らは、社員一人一人を大切にしてきました。それは、とても素晴らしいことです。そして、ここにいる全ての人たちがその創造に強い動機付けを感じることに、私は期待します。

## 帰結部

(ポール・レイ氏)：今一度、大きな問題に戻りたいと思います。それは、最初の方で述べたことですが、危機に対応するもっとポジティブな何かを将来に示す必要があるということです。あなたがメディアによって製作された地球温暖化問題を見聞きするとき、解決し難いほとんど不可能な状況にすでに来ていると感じるかもしれません。それは、一大事であり何の手立てもないように思えます。「我々人間は、まもなく死滅するであろう。」とさえ考えるかもしれません。しかし、本当にそう思いますか。「人々は今、環境からゴミの量を減らすだけでは満足していません。」ということを訴えるフォードのスライドは気に入っていますが、それ以上に何か良い方法を見つけなくてはなりません。サステナビリティをサポートすることで、将来の危機を回避しようとするだけでは駄目なのです。

我々が述べていることの一つに、知恵の文明はサステナビリティを支持するような教養を含むというのがあります。長期的な物の見方に立ち、学校教育やテレビの広告、銀行や教会に

至るまであらゆる場所でサステイナビリティの概念を築いていこうと考えています。しかし、その先がまだあります。それは、ナショナリズムを超えて地球的規模での統合を図らなければならないということです。我々は、技術的、社会的、文化的な新しい創造の高まりの中にいます。ある一つの国家レベルで留まるのではなく、それはある一つの方向を示しながら動いていくのです。

すでにビジネスにおいて、一つの国だけで成り立っている経済などありません。アメリカにおける日本車の会社について言えば、彼らはこの国の約60%の車を生産しているのです。他にも幾つもの例を挙げていくことができるでしょう。どの程度、多国籍企業が存在しているのかは明らかではありません。ましてや、インターネットや他の方法を使って世界的規模で進行している出来事をアメリカの、ベルギーの、ロシアの、中国の、或いはインドのなどと明確に定義できません。先週、私は新しいMacコンピューターを買ったのですが、そこにはアメリカのアップル社でデザインされたと書かれています。しかし、本体や細かい部品は台湾やタイそして他の6カ国で生産されたものです。

もしこのことが現行の事実であるのなら、**我々は地球全体を含み込んだ発想や行為をしていかなければなりません。**ある特定の地域や国で物事が決定されているとは、もはや言えないのです。似たようなシフトはもっと起こるべきで、市民社会と企業もお互い協力し合っていかなければならないと思います。我々は、すでにフォードがその事に挑戦しているという話を聞きました。それはとても大変なことです。そういうことを通して将来どこへ向かっていったらよいのかを私たちも一緒に考えていきたいと思っています。

コミュニティの再生も大切です。我々はビジネスに関わりながら、米国、ヨーロッパ、そして西洋世界の中で約200年の間、コミュニティの問題を疎かにしてきました。しかし、新たなコミュニティを立ち上げる事で、我々は再び一緒に暮らしている感覚を取り戻せるはずです。それは、必ずしもお金の掛かることではありませんが、多くの労力を必要とします。もし皆が、「私は私なりにビジネスをやっているの、ほっといてください。」と言うのであれば、それは決して十分なことではありません。我々は、コミュニティの一員であるという認識を持った方が良いでしょう。もし今ビジネスが危機的状況にあるのなら、他の人たちがサポートを買って出してくれるようなコミュニティの一員になることで生き残っていくことができるのだと思います。もしコミュニティがそのような仕方であなた方の生活を保障してくれるのなら、その事はまさにあなた方がコミュニティの一員であり、同時にコミュニティの再生に貢献していることを示しているのです。そして、それは最終的に、我々がどこへ向かい何をす

べきなのかを明確にすることができるようになるための、ヒューマニティーに対する新しい精神の探求に繋がっていきます。

(ディクソン・デ・レナ氏)：知恵の文明は皆の力による発明であり、今ある状況をチャンスとして捉えることによって創り出されるものです。私たちの仲間がこの会場にいるはずですが、我々は彼らに多くを任せています。そして、彼らはすでにそれを築き上げてきています。知恵の文明の出現を楽しみにしている我々に対して、現に実行しているのです。もちろん、何かを一緒に創造していく時には皆責任を伴いますが、そのことが重荷にはなりません。むしろ、「ここから始まるのだ。」というような活力を生み出しています。

我々がいつも考えていることの一つに、どのようにして新しい可能性を皆と一緒に創造していくのかというのがあります。それは、知恵の文明における実践の方法についてです。私のお気に入り入りは、我々がよく我々自身にする質問です。あなた方の会社でそれを他の人たちに試してみてください。それは時間の掛かることかもしれませんが、毎日、毎週、毎年実行すべきです。まず、「可能だと思ふ未来像を教えてください。」と、誰かに聞いてみてください。その人は答えます。「これこれこういうことです。」そして、聞き手のあなたは、「ありがとう。」を言いません。また同じ事を他の人にします。

もし今何かビジネスをしていて、実際に働いている場所こそ基本的で大切であると考えているのなら、それを実行しようと思うはずで。そして、もしあなた方が人格者であって、自分自身がリーダーと認められるよりもプレゼンス・オブ・リーダーシップの方が大切であると考えたならば、従業員の口からでてくる会社の将来が少しずつ見えてくるでしょう。

(ポール・レイ氏)：最後にまとめとして一言。仲間や知り合いと一緒にいる時、単に「あなたが可能だと思ふ未来像はなんですか。」と問うよりも、こんな感じで聞いたほうが良いかもしれません。「あなたが、心から望む世界を教えてください。」と。繰り返しこの質問をすることで、心の中にある知恵を引き出してあげて下さい。我々の人生、地域社会、そしてビジネスにおいて、次に何が必要なのかを皆は既に知っていることに気付かされるはずで。この心の知恵を導く方法は、とても知的で遂行するに値します。ありがとうございます。(ディクソン・デ・レナ氏の言葉)「ありがとうございます。」

## 解説 (2)

ここでは、文章全体の中で特に重要だと考えられる部分について取り扱ってみたいと思います。講演で紹介されたスライドは要点をまとめて記してあるので、それを用いながら説明していきます。講演の内容に沿って忠実に書いてありますので、翻訳文を整理しながら理解するための参考にしてみてください。

まず、導入部でポール・レイ氏が、我々の今後の姿勢について語っています。

- 「終わりが近づいている。」→「ここから始まる。」

環境問題に興味を持つことで、悲観的になることがあります。例えば、気候変動や、それに伴う氷河の溶解、海水面の上昇、そして港の水害、或いは不作、病気や飢饉、或いはピーク・オイルやエネルギー危機、それに伴う種の絶滅や人口の減少など、今後予想される出来事に不安になるかもしれません。しかし一方で、LOHAS の主張や姿勢が徐々に社会に受け入れられ、環境や社会に対する責任の要求が高まってきていることも確かです。こういった状況に対して我々がまずやるべき事は、**悲観的な考え方から希望の持てる発想へとシフトしていく**ことです。そうすることで初めて、我々が望む未来が創造されていくのです。

次に、第二部でディクソン・デ・レナ氏が、我々のビジネスに関するウィズダム・パースペクティブ(賢明な見解)について語っています。

- **もっと道徳的であることを示すためには...**
  - 今まで以上に透明性を構築し、
  - 実際に言ったことを実行することです。

現在、意識の高いグリーン・ビジネスの力が次第に大きくなり、サステナビリティ(持続可能性)に対する消費者の興味も増大してきています。一方、地球温暖化やピーク・オイル、或いは不安定な価格変動などによって、ビジネスに対する批判的な見解を持つ人たちが増えてきているのも事実です。そこで、LOHAS 志向の会社は、徳をあまり追求しない他の会社と区別していくことで、自分たちの立場をより明確にすることが大切になってきます。そのためには、会社の価値観を外部の人たちに公開することが必要です。社会生活をしていく上で必要なモラルを持っているということを積極的に示すことで、他の会社とそれをシェアしていくことさえ可能になるでしょう。しかし、いかに道徳的であることを示すだけでは不十分で、やはり広告な

どで言っていることを実際に実行する事が大切になってきます。きちんと行動に移すことで、初めて我々の意向も証明されるのです。そして、そのことが人々に対する信頼に繋がっていくのでしょう。

続いて、同じ第二部でポール・レイ氏が、LOHAS ビジネスに関するウィズダム・パースペクティブについて語っています。

- **社会の変革を担う者として、イニシアティブを取ること。**
- **単なる事業拡大のための吸収合併を拒むこと。**
- **米国金融市場における短期間での利益モデルの先を進むこと。**
- **古いしきたりに囚われない、ビジネスの新しい慣習を創り出すこと。**

現在生じている新たな動向とは、投資家に対する規制の見直しと、それに伴うグリーン・バンクの出現です。従来、投資に関して全く合法的であることは不可能だと考えられてきました。しかし一方で、そういった考えの外部にあって、新しい動きを見せようとしている人々や企業もあるのです。そのうちの一つにグリーン・バンクがあります。グリーン・ビジネスに投資したいと思っている人たちの預金を環境のために融資することで、自分たちの立場をより明確にしようとする銀行が現れてきているのです。或いは、もう一つの動向として、カーボン・フリーな商品や製造過程を次の大きなステップとして捕らえている企業が出てきていることです。そうした状況は、今後増大していくと思われませんが、一方で多くの財政的或いは技術的負担が強いられることを覚悟しなければならないことも事実です。

また、社会的責任や企業の透明性に対する要求が増し、LOHAS 志向の会社はその理想に従って生活していくことを強いられるでしょう。競い合うよりも道徳的であることを優先させられるのです。そのとき問題になってくるのが、道徳的で在り続けることができるかどうかです。例えば、グリーン・ビジネスやサステナビリティなどを理解していない大企業が、彼らの成長拡大を望んで買収に乗り出すかもしれません。本当に我々が試されるのは、そういった状況に直面した時です。

そこで、何よりもまず、我々が社会をリードしていく役割を担っていくということを主張すべきです。そうすることで、サステナビリティという概念を擁護する新しい社会システムを構築していけるのです。そして、もし単なる事業拡大を考えている企業が我々と合併を望んでくるのなら、その時はきっぱりと断るべきです。もちろん、財政的な支援はあったほうが良

と思いますが、ウォール街における従来の短期型利益モデルに従う必要はありません。むしろ、そのような古いしきたりに囚われない、ビジネスの新しい慣習を我々が創造していくのです。

次に、第三部でディクソン・デ・レナ氏が、権力に取って代わるオーセンティック・パワーについて語っています。

- 相互連関や経営方針における権力を取り除くこと。
- 社員一人一人を独自の可能性として取り扱うこと。
- リーダーシップは、ある人物やグループの中ではなく、組織全体に広がっている。
- 知恵は、一緒になって創造される。
  - グルやヒーローと呼ばれるリーダーたちの占める場所はない。 .
- 多くの社員を参加させる機会を増やすこと。
  - たくさんの能力を利用できるようになる。

現在、時代の変化に伴って、我々には素早い対応が求められています。人間と環境の持続性を可能にする新しい科学技術に対して迅速に反応し、市場にできる限り早く新しい商品をもたらすことが必要なのです。そのためには、スピードと柔軟性を発揮しながら全ての社員が繋がっていくことが大切になっていきます。そうすることで、彼らの意向を現実のものへと変えていくのです。ところが、権力や操作によって信頼関係が希薄になっている場では、素早いスピードは望めません。そこで重要になってくるのは、権力に取って代わる新しい力です。それを私たちは、**オーセンティック・パワー**(信頼していくことで発揮される力)と呼びます。

そのパワーを創造するには、働いている場でどの程度権力が影響を及ぼしているのかをまず知ることです。グルやヒーローのように扱われているリーダーたちが、どういう風に権力を生み出しているのかをきちんと把握します。そうすることで、お互いの関係が改善されていき、組織全体のスピードも速まるのです。また、社員一人一人を何らかのポテンシャルを秘めたユニークな人材と見なしてあげることも大切です。そして、個人の成長を重要視し、それを高めていってあげることです。

このように考えると、我々にとって**リーダーシップ**とは、決してひとりの人物やあるグループに属するものではありません。それは、組織に関わる全ての人たちによって成り立っているのです。また、知恵とは、まさにお互いの力によって創造されていくものです。グルやヒーロー

と呼ばれるようなリーダーたちの居場所はありません。大切なのは、たくさんの社員たちがより多くの機会を与えられることで、彼らの持っている才能を最大限発揮していくことなのです。

最後に、帰結部でポール・レイ氏が、新しい知恵の文明について語っています。

- サステナビリティを支持する教養を身に付けること。
- ある特定の民族や国家という枠組みを超えて、地球的規模での統合を図ること。  
- ひとつの人類、ひとつの惑星という意識へ。
- 市民社会と企業とが連携していくこと。
- コミュニティを再生すること。
- ヒューマニティーに対する新たな精神を創造すること。

現在、我々には、向かうべきポジティブな未来が必要です。単にサステナビリティを強調するだけで、ネガティブな将来を回避しようとするのは不十分であると言えるでしょう。そこで、まず必要になってくるのは教養です。サステナビリティに対するきちんとした考えを学校やメディアなどの公共機関を通して示していくことが大切になっていきます。或いは、ある一つの国家レベルに留まるのではなく、地球的規模で物事を考えられるようにならなければなりません。それには、人類や地球全体を少しでも意識しながら生活していくことが重要です。

また、お互い協力し合って生きていくということも必要になってくるでしょう。例えば、市民社会と企業と一緒に未来を創り上げていくのは、とても素晴らしいことです。我々も、将来どこへ向かっていったらよいのかについて協力していきたいと思っています。或いは、コミュニティの再生も大事なことです。コミュニティの一員として一緒に暮らしている感覚を持ち、必要であればお互いをサポートしていけるような地域社会を目指していきたいものです。そして、そのことは同時に、ヒューマニティーに対する新しい精神の探求にも結びついていくのでしょう。

\*リンク

インテグラル・パートナーシップス ホームページ

<http://www.integralpartnerships.com>

## 感想

この場を借りて、私の個人的な感想を記すことを容認してください。この講演では、新たな文明への転換を図る原動力として LOHAS ビジネスを提唱しています。まず、企業が積極的に環境問題に取り組んでいくことで、自らの社会的責任を追及し、新たな組織作りを行っていきます。そして、環境を改善していけるような製造過程の促進或いは商品の開発をしていくことで、社会変革をもたらすのです。このことは、現に進行中ですが、同時にそれに伴う自己改革がもう一つのテーマとしてあります。

ここで述べられている新しい知恵の文明におけるリーダーとは、人間中心的な発想や民族或いは国家という枠組みを超えて、主体性と連帯感を発揮し同時に多様な物の見方、考え方ができる人たちのことです。また、サステナビリティの概念を基にしながら、新たな社会を創造していこうとする意欲ある人たちのことでもあります。このことは、どんな立場であろうとも今後積極的に行動しながら、社会や人々をリードしていこうとする人たちなら誰にでも当てはまることではないでしょうか。

つまり、ビジネスの場面に限ったことではなく、我々が望む未来を創造していくときに重要になってくる新たな自己の本質がこの講演で語られているのです。このように、環境に関する問題は、社会における企業の在り方から始まって、人間の心の内部における自己の問題にまで通じています。そして、そのもっと深い部分には、「人間は自然の一部である。」というような世界観や、自然に対する感謝の念があると私は考えています。

最後に、この翻訳文を通して講演の内容の理解が深まり、皆さんのお役に立てればと願っています。私にとってのささやかな実践ではありますが、少しでも社会に貢献していければ嬉しいと思います。そして、ここまで読んでくれた方々に対して、心より感謝致します。

2006年12月23日

上山 申晃