

守破離

純粋な組織経営法

塩田 英二

守破離という茶道や武道など道を極める際の段階的アプローチを起点にして自分自身の多様性を認め許すことから、他者にも活かす成熟度モデルやマズローの欲求階層説などのアプローチを用いての階層的な価値観の変化を活かして AI を用いることでより多様な個別の価値観への対応の可能性を検討します。取り組みについて紹介する。

1. 守破離.....	176
「規矩（きく）作法 守りつくして 破るとも 離るるとても 本を忘るな」	176
守.....	177
破.....	177
離.....	177
2. 多様性.....	178
◆多様性を認め、許す.....	178
◆自分の位置を確かめる	178
◆自分自身も含め多様性を許す・認める	178
◆「守破離」を使って考えてみる	179
天下一の点前	180
・ マズローの欲求段階説.....	181
・ ロバート・キーガン教授の発達レベル	182
・ CMMI の成熟度モデル	183
参考文献	184
利休七則(りきゅうしちそく)	184
◆最後に.....	184

1. 守破離

「規矩（きく）作法 守りつくして 破るとも 離るとても 本を忘るな」

これは利休百首の最後の句とされるもの。

茶道も含めた修行の道を示す守破離を詠ったものされている。

守破離という3つのそれぞれの段階を

第一段階「守」：型を身に付ける

第二段階「破」：型を応用・改良する

第三段階「離」：型から独立する

<https://agent-network.com/column/skill205/>には次のようにも書かれていたりする。

「守」師の教えを忠実に学び、その後の土台となる”基礎・基本”を固める。

目指すのは優秀者

「破」鍛錬と経験を重ね、土台を守りつつも応用・改善をし、”自己流”を加えていく。

目指すのは変革者

「離」それまでの過程に一切とらわれず、”思うがままの境地”に達する。

目指すは創造者

デジタル大辞泉 <https://kotobank.jp/word/守破離-689006> では次の様に書かれている。

剣道や茶道などで、修業における段階を示したもの。

「守」は、師や流派の教え、型、技を忠実に守り、確実に身につける段階。

「破」は、他の師や流派の教えについても考え、良いものを取り入れ、心技を発展させる段階。

「離」は、一つの流派から離れ、独自の新しいものを生み出し確立させる段階。

修行だけでは無く、より一般的な学習でも同じように考えてみると良いと考える。

学習は別に試験で良い点を取るためでも資格を取るためでも褒められるためでも無いと考える。

学習したことを活かして、更に後の世代に学習する内容を整理し直したとも考えられないでしょうか。

守

ある意味確立された知識を実行するだけなので思考停止している方が効率よく出来たりする。

破

応用なので対応範囲は広いけど必ずしも確立されたものでは無いのでよく考えて適時対応する必要があります。実践時には必ずしも守の前提と一致しないことが多いので守の通りにだけでは対応できないことが多いので少なからず破を実施しなければならなくなるはずだ。

実は実践は破 すなわち 守にとどまっていってはならないということだ。

だからと言って守を軽んじることは間違ってもあってはならないし、守をリスペクトすることを疎かにしてはならない。

離

本当に離に達した後なら本当は次の新たな守となるように再整理する必要がある。これを行うと多くの場合 実は以前の自分の守の認識が浅かったことに気づくことがある。そして新たな周回としての守の対象となる領域を見付けられると良いが なかなかこれが出来そうだけどできない。日々修行鍛練だ。

外見的に捉えられる手順や行い、内面的に捉えられる意味や意義があり、比較的分かり易い外見的なものから始め内面的なものへと進むことになる。守でも同様であり、破を始めるときには内面的なものを維持しつつ外面的なものへの拘りを取り除き少しだけ自由な変化を受け入れることになる。離はある意味新たな守の元の確立であるが題目の句にもある通り外見的な部分に過ぎないことが多いと言える。

外見的・内面的と表現したものは、西洋的・東洋的と表現しても良いかもと感じた。西洋的と表現するものは分かり易く比較的明瞭であり、東洋的と表現するものは分かり難くやや不明確ではあるが意味深いと言う印象を自分は感じていたりする。

◆AI がやっと破になってきた気がするが どのように離に進むのかイメージが沸かず、暴走して破綻するイメージばかりが伝えられているのでそれが浮かんできてしまう。



千利休の修行論 笠井 哲 <https://tsukuba.repo.nii.ac.jp/records/5282>[Kasai2007]

千利休のプロ論”守破離”<https://www.insightnow.jp/article/1904>

2. 多様性

ここで元々は主テーマとして書こうと考えていた多様性に関しての話をコラム的に取り扱ってみたいと思う。

多様性は今はやり SDGs にもある一七のテーマの一つでもあったりする。

特に より自分ごととして考えて欲しくて書いている。自分自身では常に一貫した価値観や考え方であるものだと考えてしまっていたり、そう考えて無くてもその方が良いに決まっていると思っていたりするかもしれない。しかしながら、実はその時点その時点の状況に応じて変化し、実に多様性を持ったものであった方が自然で有り、実は有意義なので、素直に多様性であることを認め許せる自分自身になり、そのことを他人にも認め許せるようになればと感じた。

見えているものが同じでも 立ち位置・価値観が違ふと異なるものになってしまう。本当はどれが良いとか正しいとかでは無く、ただ異なっているだけだということを意識して認めることで得られることがあると考える。

「自分の位置を確かめることで分かることがある」

◆多様性を認め、許す

多様性を認める そして許す

実は 許されるだけ で 別に本当に良いことであるとも必ず推奨されるものだともすら 言及しているわけではない。
でも認めれるかどうか、分かれ目だったりすると考える。

◆自分の位置を確かめる

他人を認めるには、まず自分自身で自身をしっかり認めることが必要だ。
自分の位置を認識出来たら、そこだけでなく他も考えてみることだ。

◆自分自身も含め多様性を許す・認める

自分だけのためでない自分のため 自己肯定力を促進する そして他者否定は否定し・他者否定をしない。

効率重視のベストではなく リスク重視のベターを。 更に持続可能性も。

◆「守破離」を使って考えてみる

ここでは自身が「守破離」の3つのうちのどの位置か見極める。

3つから1つを選ぶだけなので簡単のように思われるが実は結構難しかったりする。

でもとりあえずでも選ぶことが肝心だ。

本当にその位置なのかよりもどの位置にいと自分が考えているかが大事だったりする。

即ち客観ではなく、主観で判断してみる。

その上で自身の行動や考え方が本当にその位置なのかを確かめてみる。

更にもしも別の位置ならばどうかも考えてみる。

◆無くすべきこと

戦争 差別 いじめ 貧困 飢餓 搾取 不平等 社会的弱者 不寛容

◆減らすべきもの

ロス 環境破壊 災害 消費エネルギー CO2

無理・むら・無駄

◆減らしてはいけないもの

やる気・揺らぎ・余裕

天下一の点前

「天下一の点前」の逸話を用いて利休と弟子で 同じことを体験しても異なる見え方となるという話：

■光真寺/法話 1806

<http://www.hikari-k.ed.jp/zenchoji/houwa/houwa1806.htm>

今から四百年以上も昔のこと、京都の南、宇治に上林竹庵（かんばやししくあん）という茶人がいて、ある時に千利休とその門弟達を招いて茶席を一席設けたそうです。

主の竹庵は自ら茶をたて、招いた利休に勧めようしますが、あまりの緊張で手元が震え、茶杓が棗（なつめ）から滑り落ちたり、茶筌（ちゃせん）を倒したりと散々な不手際でした。

利休の門弟たちはこれを見て冷笑したそうです。

ようやく茶事が済み、利休はもてなしてくれた竹庵に向かって、「今日の御亭主のお手前は、天下一でござる」と賛辞の言葉を贈ったといひます。

帰り道、門弟が利休に尋ねます。

あのようなぶざまな手前を、なぜ天下一などとお褒めになるのですか」

利休は答えます。

「竹庵は、この利休に自分の手前を見せようと思って私達をよんだのではない。ただ一服の茶を振る舞おうとして招いたのです。

失敗も気にせず、ただ一心に茶をたてた。その気持に感心したのである」と。

私たちは日々ついつい、立派にしよう、良い結果を出そうと表面的なことに心を囚われてしまいがちです。

本質は何なのか、そのため何を行うべきか。今、この時を全力で勤め励むことこそが尊いのではないのでしょうか・・・。

ネットで調べてみると微妙に異なるものもあるが本質的には変わらないので比較的分かり易いのを引用した。

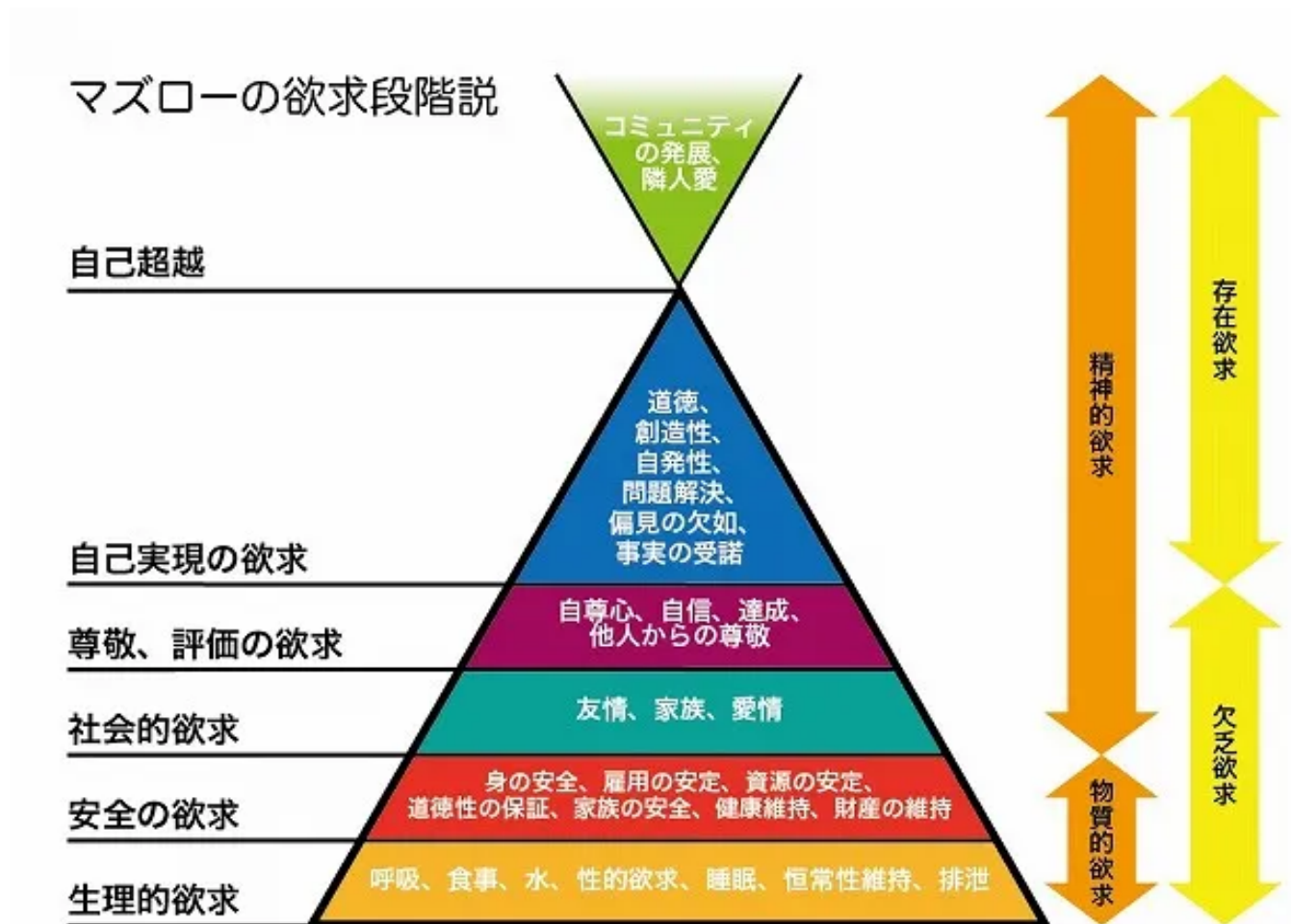
■逸話が伝える侘び茶の心

<https://ishcc.stars.ne.jp/bulletin/03/3025.pdf>

◆他にも活用できそうな段階的分類を考えると多様な価値観を想像することができそうだと考える。

・マズローの欲求段階説

より分かり易く一般的にもよく知られている「マズローの欲求段階説」で考えてみる。元々は欲求の違いだったのですが、価値観の違いとも考えられる。



<https://serendipity-japan.com/maslow-hierarchy-1061.html>

例えばコロナの対策でそれぞれの人が異なる欲求レベルでの話をされていて話がかみ合っていない気がした。せめて自分がどのレベルで話しているかを表明することをすればもう少し意味のある会話をできるのではないかと感じている。

下位の段階の欲求段階にしかない人は上位の段階の欲求を理解することが非常に難しい。逆に上位の欲求段階にいる人は下位の段階の欲求を比較的容易に理解できるはずだ。しかしながら今とは異なる下位の段階でのことを認識できていないために理解できなかったりしていると考えられる。

・ ロバート・キーガン教授の発達レベル

・ ロバート・キーガン教授の発達レベル

<https://careersupli.jp/work/harvard/>

<https://www.earthship-c.com/leadership/adult-development-theory/>

成人発達理論の4段階

成人発達理論とは端的に言えば「人間は大人になっても意識レベルでの成長を続けるという前提のもと、そのメカニズムやプロセスを研究する分野」です。

大人になっても意識が幼い(若いではなく)人や、年齢は若いのに妙に大人びている人がいるのは、成人してからあとの意識の成長度の違いが原因なのです。ロバート・キーガン教授はこの成人の意識レベルの成長度を4つの段階に分類しています。

段階	通称	概要
第1段階	利己的・道具主義的段階	自分の欲求や感情に忠実で、他人を自分の道具のように扱う。
第2段階	他者依存・慣習的段階	相手の立場に立って思考できるが、自分の意見や価値観が未完成。
第3段階	自己主義・自己著述段階	自分の価値観が確立され、他人の価値観の存在も認められる。しかし自分の殻から抜け出せない。
第4段階	自己変容・相互発達段階	必要に応じて自分の価値観ややり方を柔軟に変えられ、他人の成長と自分の成長を結び付けられる。

更に成長期の人だけでなく大人になっても異なる発達レベルにある可能性があるのもこれも利用して多様な価値観の違いを認識できるのではないかと考えた。
もちろん高い段階で考えられれば良いとは考えるが、途中の段階でならそれはそれで認めざる負えないと考える。

・ CMMI の成熟度モデル

・ CMMI V2.0 の成熟度レベルの定義

成熟度 レベル 5	最適化している	安定しており柔軟である。企業組織は、継続的な改善に焦点を合わせ、機会と変化に対して方向転換や対応ができるように構築される。組織の安定性が、プラットフォームに機敏性と革新をもたらす。
成熟度 レベル 4	定量的に 管理された	測定され制御されている。 企業組織は、定量的な実績の改善目標（予測可能）と共にデータで運営され、内外の利害関係者のニーズを満たすように調整する。
成熟度 レベル 3	定義された	受け身の対応ではなく、先を見越した対応。 組織全体の標準が、プロジェクト、プログラム、およびポートフォリオにわたって手引きを提供する。
成熟度 レベル 2	管理された	プロジェクトレベルで管理されている。 プロジェクトは、計画され、実施され、測定され、そして制御されている。
成熟度 レベル 1	初期の	予測不能で受け身の反応型である。 作業は完了するが、しばしば遅延と予算超過が発生する。
成熟度 レベル 0	不完全な	場当たり的でわからない。 作業が完了するか不明である。

https://www.sysj.co.jp/service/service05_2.html

組織の成長を成熟度レベルで評価することがかなり多く行われてきていると考えるの、このレベルを利用しても同じように異なる価値観の多様性が認められるのではないかと考える。これは異なるレベルに現状いるならば当然ながらそのレベルでの価値観を考えていると考えるからだ。

◆実現しなければならない要求事項

これまでのシステムでは対象の利用者のメリットがデメリットよりも大きくなれば良かったのが今後のシステムはこれまでの社会システム的な位置づけになることも意識して利用者だけでなく、非利用者のことも十分に考慮する必要になって来ていると考える。非利用者にとっては当該システムを利用しないことによるメリットを得ないというデメリットが発生する以外のデメリットが無い状態が実現できれば良いが、これまでは利用者を中心に考えてきたので非利用者からの搾取や略奪があったり、公害のような環境問題として全ての人に影響があったりしていた。

すべての非利用者のデメリットを無くせなくても少なくとも対象利用者の想定されるレベルよりも低い非利用者のデメリットを最小限にする必要はあるとは考える。逆に想定される利用者レベルよりも高い非利用者のデメリットには考慮しなくても良いのかもしれないと考える。

- ・ 直接対象者のメリット-デメリットの最大化だけでなく
- ・ 直接対象者以外のデメリットの最小化も

参考文献

[Kasai2007] 笠井 哲 千利休の修行論 <https://tsukuba.repo.nii.ac.jp/records/5282>

[Kegan2009] Robert Kegan and Lisa Laskow Lahey, “Immunity to Change: How to Overcome It and Unlock the Potential in Yourself and Your Organization”, 2009
(ロバート・キーガン, リサ・ラスコウ・レイヒー, 『なぜ 人と組織は変われないのか』, 英治出版, 2013.10.31



利休七則(りきゅうしちそく)

茶は服(ふく)のよきように、炭(すみ)は湯の沸(わ)くように、夏は涼(すず)しく
冬は暖(あたた)かに、花は野にあるように、刻限は早めに、降(ふ)らずとも雨の
用意、相客(あいきゃく)に心せよ。

こんなお話がある

このことばは、千利休(せんりのきゅう)がある弟子(でし)から「茶の湯とはどのようなものですか」とたずねられたときの答えでした。そのとき弟子(でし)は「それくらいのことなら私もよく知っています」といいますと、利休(りきゅう)は「もしこれができたら、私はあなたの弟子(でし)になりましょう」といったそう。

利休道歌

利休百首 (読み・意味・現代語訳・解説) <https://www.bansui.jp/diary-detail/134>

◆最後に

茶の湯とは ただ湯をわかし 茶をたてて のむばかりなる事と知るべし

裏千家 HP <http://www.urasenke.or.jp/textb/kids/kokoro/kokoro.html>

一番基本で単純なことを素直に真の意味で行うことが実は一番難しいことだったと言うことだったりする。
初心にかえて真摯に取り組みましょう。