



学びの会合
経営者の器をひろげる学びの場です

第6回廣器会 リベラルアーツ とリーダー シップ

アサヒグループホールディングス

I TO アイ工房 伊藤義訓

リベラルアーツの起源

哲学として始まった学問 古代ギリシア

古代ギリシアとは異なる古代ローマの学問観

哲学としてはじまった学問

- 古代ギリシアの自然哲学（物事に対して「なぜか？」を問うこと）が、学問のはじまり。
- 算術、幾何、天文、音楽に通底する理想的な比例関係を見出す能力が、リーダーが修めるべき必須教養（哲学）とみなされ、いわゆるリベラルアーツの原型を形作った（次スライドの古代ローマのリベラルアーツとの違いに注意）。
- 学問はそのはじまりにおいてリーダーが持つべき哲学（マインド）として一つの塊を成しており、技術（スキル）は軽視されていた。



The School of Athens by Raphael (1509–1510), fresco at the Apostolic Palace, Vatican City.

プラトンのアカデメイア

アカデメイアは、プラトンが哲人王教育のために設立した学校で、「幾何学を学ばざるものこの門くぐるべからず」という句が門の上に掲げられていたと言われる。哲人王の数学分野の教育としては、算術（数論）、平面幾何学、立体幾何学、天文学、音（階）学が教えられた。これらはいずれもピュタゴラス以来のハルモニアを通じたギリシア的世界観を引き継ぐものだった。

プラトン『国家』に見られる数学（哲学または学問）観

「貿易商人や小売商人として売買のためにそれを勉強し訓練するのではなく、その目的は戦争のため、そして魂そのものを生成界から真理と実在へと向けかえることを容易にするためなのだ。」

「どの数とどの数とがそれ自体として協和的であり、どの数とどの数がそうでないか、またそれぞれ何ゆえにそうではないのか。」

古代ギリシアとは異なる古代ローマの学問観

- ギリシア・ローマと一括りにされがちだが、ローマ人はイタリア半島に住んでいたラテン人で、出自だけでなく性格も世界観もギリシア人とはまったく異なる。
- リベラルアーツという言葉自体は古代ローマに由来するが、ローマ人がギリシア人から受容した学問は、ギリシア人が考えたものとは異なっていた。
- 実用を重視するローマ人は、ギリシア人とは異なりリベラルアーツをリーダーのための必須教養とは見なさず、ギリシア哲学では重視していなかった文法や修辞学などの技術（スキル）が加えられ、Septem Artes Liberales（自由七科）としてまとめた。

王政のローマ

前800-前500年頃。エトルリア人に対抗するため、部族間の同盟を作っていた。

初期の教育：部族的な家父長教育

法律、槍投げ、水泳等、（戦争）実用的なもの中心。

共和制のローマ

前509年に王政を打倒し、元老院が執政官を任命する共和制に。

周辺部族やケルト人（ガリア人）との闘いを経て、身分闘争に。

ホルテンシウス法により、身分闘争収束。

内側が強固になったローマは、イタリア半島統一へ。

中期の教育：ギリシアの知識との接触とキリスト教の影響

タレントウム等のギリシア植民市の征服によってギリシアの知識が徐々に流入。

キケローなどの「哲学者」も現れたが、やはり文法・修辞学などの実用的なものが主流（文法学校・修辞学校）。

ギリシア由来の知識はArtes Liberales、実用的な知識はArtes Mechanicaeに分類され、その分類に対応する学校が作られた。



Cicero Denounces Catiline, fresco by Cesare Maccari, 1882–88

リベラルアーツとの向かい合い方

リベラルアーツを学ぶ
→知的好奇心を満たす



リベラルアーツで学ぶ
→ビジネスの様々な場で活用する

リベラルアーツで学ぶための
4つの対話

著者との対話

仲間との対話

自分の内面との会話

本と本との対話

対話とは（古代ギリシア哲学の背景）



- 古代ギリシアでの「対話 dialogos、対話する dailegesthai」
- ソクラテスとプラトンの間で「対話の哲学」が成立
 - ソクラテスの「対話」：アテナイの人々に問いかけて一緒に吟味した
 - プラトンの「対話篇」：ソクラテスらの対話を書き物として著した
- 哲学としての対話は、人と人、魂と魂間での特定の主題をめぐる言葉のやりとり
- 不知の自覚とその共有が、探究としての対話を成立させる

それでは仲間との対
話を開始しましょう

プラトン「国家」

プラトン「国家」を読み解くポイント

- 善について
 - 魂の徳と教育
 - 善の実相（アイデア）
- リーダーシップについて
 - 国家の守護者の役割
 - 教育とリーダーシップ
- 善とリーダーシップの関連性
 - 善の理解とリーダーシップ

それでは仲間との対
話を開始しましょう

マキャベリ「君主論」

マキャベリ「君主論」を読み解くポイント

- 残酷さと慈悲深さについて
- 恐れられるのと愛されるのとではどちらが良いか
- 恐れられることと憎悪されること
- 具体例と教訓

それでは仲間との対
話を開始しましょう

オルテガ「大衆の反逆」

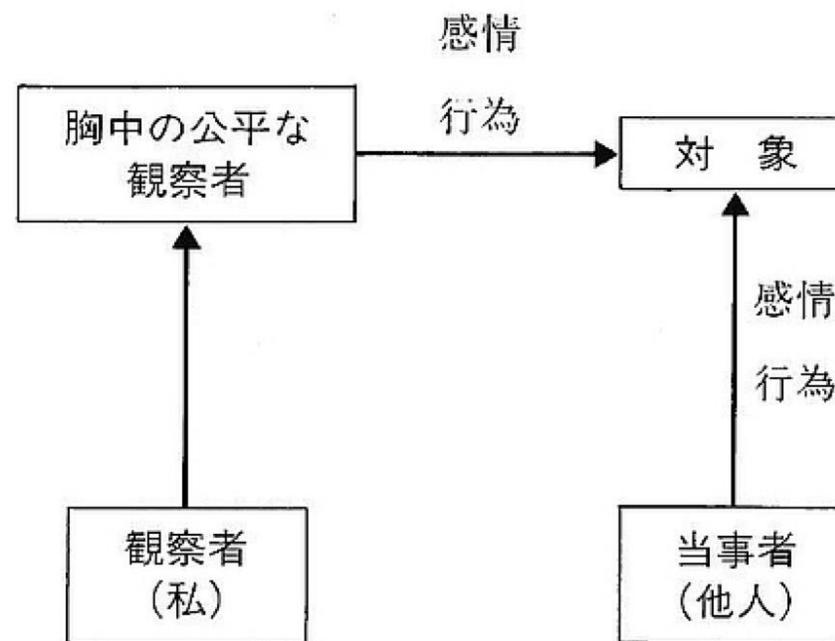
オルテガ「大衆の反逆」を読み解くポイント

- 大衆の台頭
- 社会的少数者（エリート）と大衆
- 超デモクラシーの時代
- 現代の残忍な事実
- オルテガの時代の国家の現実

自分の内面との対話

- 自分の中の冷静なる第3者の判断にどのような影響を及ぼしましたか？
- 堂目卓生
「アダム・スミス 道德感情論と国富論の世界から抜粋」

図1 - 4 成熟した観察者の判断



自分の内面との話のテーマ

01

皆様にとってのリーダーシップとはなんですか？

02

リーダーシップとマネジメントの違いはなんですか？

本と本との対話

プラトン × マキャベリ × オルテガ



対話テーマ

教育と啓発

リーダーシップの
スタイル

統治の方法

社会の安定

対話の整理 (伊藤制作)



教育と啓発

プラトン

哲人王が徳と理性を教えることで、大衆の行動を理性的に導く

マキャベリ

教育よりも権力と恐怖を用いた直接的な制御を重視する

オルテガ

批判的思考の促進と知識の普及を通じて、大衆の知的水準を高める

リーダーシップのスタイル

プラトン

性と知識に基づいた哲学的リーダーシップ

マキャベリ

現実主義的で柔軟な権力集中型リーダーシップ

オルテガ

透明性と倫理を重視した模範的リーダーシップ

統治の方法

プラトン

理性的な統治と共同体全体の利益を優先する統治

マキャベリ

策略と恐怖を用いた現実的で実用的な統治

オルテガ

教育、啓発、透明性、説明責任を通じた統治

社会の安定

プラトン

階級と役割の調和による社会全体の安定

マキャベリ

強力なリーダーシップと敵対者の排除による社会の安定

オルテガ

批判的思考の促進と透明性による社会の安定

まとめ

プラトン

- 理性的な教育と徳の育成を通じて大衆の行動を制御し、社会の調和を目指す

マキャベリ

- 権力の集中と恐怖を用いた現実主義的な手段で大衆を制御し、統治の安定を維持

オルテガ

- 批判的思考の促進と教育、エリートの模範的リーダーシップを通じて大衆の行動を導き、透明性と説明責任を重視することで社会の安定を目指す

今後に向けて

対話の切り口

- イノベーション創出
- グローバリゼーション
- ダイバシティ

本と本との対話

- シューペンター ✕ オルテガ ✕ ドラッカー
- アリストテレス ✕ モンテーニュ ✕ アダムスミス
- 古事記 ✕ 旧約聖書