第98回マッセ・セミナー

「周りの人を味方に変える方法
～『ONE PIECE』流、ルフィの仲間力から学ぶ～」

開催日：平成28年７月20日（水）
会　場：マッセOSAKA　５階　大ホール
講　師：関西大学社会学部　教授、有限会社社会ネットワーク研究所　取締役社長
安田　雪　氏

「周りの人を味方に変える方法
～『ONE PIECE』流、ルフィの仲間力から学ぶ～」

安田　雪　氏
（関西大学社会学部　教授、有限会社社会ネットワーク研究所　取締役社長）

1．はじめに

私は東京生まれです。関西へ来てなかなか関西弁を覚えられないので、関西大学でも苦労しています。私は国際基督教大学、アメリカ・ニューヨークにあるコロンビア大学で学び、いろいろなことをしながらネットワークのことをずっと考えてきました。人とのつながりがいかに豊かなものをもたらすか、人々のつながりがいかに悲しみをもたらすかということ、そして、人のつながりがいかに効率を上げて組織を改善するために大切かという研究をしてきました。

それから、社会ネットワーク分析、産業社会学、組織論を専門としています。お酒を飲むのが好きで、走ることも大好きです。大阪に来る以前から文楽も愛しております。素晴らしいと思っています。落語は桂朱雀さんが大好きです。関西弁のしゃべり方は私にはできませんが、朱雀さんのビデオを何本も見て、関西弁は素晴らしいしゃべり方だと思って勉強しています。

今までいろいろな本を書いてきました。高校生はどうして就職活動がうまくいかないのか、大学生が就職するに当たってどのような苦労や問題があるのかについてです。今年も学生は大変苦労していますが、就職するに当たって、どういう人とつながりを持っていればうまく就職できるか、どういう方々とのネットワークを持つことで学生が就職できるかという本を書きました。今日は『ルフィの仲間力 「ONE PIECE」流周りの人を味方に変える法』（アスコム）という私の書いた本について話をさせていただきますが、漫画のことばかりやっているわけではありません。

もう少し年配の方には『ルフィと白ひげ　信頼される人の条件』（アスコム）という本があります。『ルフィの仲間力 「ONE PIECE」流周りの人を味方に変える法』は割と若い人向けに書いたのですが、こちらは30～40代のリーダー

になる方に向けて書いています。

最初にルフィのことを勉強し始めたのは、光文社新書の『「つながり」を突き止めろ　入門！ネットワークサイエンス』という本を書いたことがきっかけでした。これは、人がつながっていることによっていかに絶望や悲しみをもたらし、力になるかということを書いた本です。たまたまそれを読んだNHKの担当者の方が、「何としてもワンピースとの関係を分析してほしい」とおっしゃってきました。私は女性ですから、洋服のワンピースを想像していたのですが、全然違っていて海賊の漫画だったのです。「どうしよう」と困って、大晦日もお正月も返上して『ONE PIECE』を読み続けました。こんなにたくさん巻数があってどうしようと思いましたが、頑張って読みました。

「クローズアップ現代」でコメントするために、漫画を読んで出演したら、ものすごくたくさん相関図を準備したのに、わずか30秒ぐらいしか使ってもらえませんでした。完全に頭に来て「これはけしからん。絶対に元を取ってやる」と思って頑張って本を出しました。何十時間もかけたのに、ほとんど出番がないとは情けないと思い書いた本です。

すると、韓国の方が非常に気に入って読んでくださって、翻訳本が出ました。ありがたいことです。それから、台湾でも出していただいて、３月ごろに台湾へ行ってきました。いろいろな人とのつながりがこれでできたのです。

２．関係のモデル化

普段は漫画の話ばかりをしているわけではなくて、「関係のモデル化」が私の専門です。私が大学院時代、Ronald Burt氏の下についていたとき、一緒に手伝って行った研究表題です。大きなネットワークがあって、黒の点と白の点があります。ご覧になれるか分かりませんが、気持ちで分かっていただければ結構です。昔、A社とB社というコンピュータ会社が合併したときに、組織内の人々がどうつながり、どういう派閥ができているために組織がうまく動かないかを分析したときの図です。

随分古い時代の話ですが、組織内の派閥がどう対立しているかによって、どういう問題が起こるかを書いたときにこの図が適用されました。ほとんどが組織内でごたごたしていますが、その中で結束と橋渡しが大事になります。私は本当にネットワークが大好きで、こういう図を見ていると、ものすごく萌える

のです。

人々のネットワークは本来目で見えないものですから、可視化することはものすごく大事です。このように実際に見えない資産をどうつないでいくかを研究しています。

もともと人間関係は目に見えません。皆さまの組織の中でも、人と人がどのようにつながっているか、上司と部下、同僚同士、取引先や関係する方々とどうつながっているかは目に見えません。これを目に見えるようにすること、その人がどのような人と、どうつながっているかを考えることが、私は非常に重要ではないかと思います。

なぜこんなに関係にこだわるのかとよく聞かれます。何が行為を決定するか、人々がどのような行動をするか、どういうものを好むか、組織の中でどういうパフォーマンスを上げるかは、伝統的にこれまで属性により説明されてきました。つまり、男性か女性か、年齢はいくつか、出身地はどこかといったことから説明されることが非常に多かったと思います。選挙もそうです。どの人に投票するか、どの政党を支持するかは、男性か女性か、年齢はいくつか、持ち家があるかなどで決まるとずっと説明されてきました。確かにそういう部分はありますが、それでいいのでしょうか。

私はそれが本当に不思議で、それだけではないと思います。男性だから、30代だから、既婚だから、私立大卒だから、学部がどこだから、生まれがどこだからということで、行動や嗜好やパフォーマンスが決まっていたら、人の変化、学習、成長を否定することになります。そうではなくて、誰が誰とつながっているかというネットワークによって行動、嗜好、パフォーマンスが決まると説明した方が、人の無限の可能性を引き出すことができます。

私たちは変わることができます。「男性だから、女性だから、生まれや年がこうだから」ではないはずです。学問的にはこういう考え方を構造社会学といいますが、社会構造が人々の行動を決定するという考え方に基づいて、私はネットワークを研究しています。ただ単にグラフが美しいからとか、ネットワークが好きだからではありません。人の成長、変化、在り方の変化を研究するためにさまざまなことをしています。人々の価値判断や考え方、社会学の専門用語でいう準拠集団のネットワークも、人に影響を与えます。それから、ネットワークはソーシャルキャピタルであり、価値判断の根拠であり、コミュニケーショ

ンの情報獲得ルートとして働くという話をしたいと思います。

私は人間だけを対象にしているわけではありません。行為を決定するといっても、対象は人間に限りません。ウェブページがどうつながっているかによって、ウェブページを見ている人が変わります。商品の共通購買関係です。皆さんがAmazonや楽天で商品を買うときに、リコメンデーションエージェントが後ろで働きます。これを買う人はこれも買うというロジックが後ろで働いているわけです。人工知能（AI）の研究室でも、つながりから何が予想されるかを研究しています。

企業間関係も同様です。ウイルスから国家まで、ミクロからマクロまで研究できることがネットワーク研究の強みです。ミクロからマクロまで、なぜネットワークを語れるかというのは、身も蓋もないことで、データを行列化して可視化すると、何と何がつながっているかというのは、いわゆるエクセルの表計算のようなものになります。スプレッドシートにかけて、グラフにして、グラフ理論を展開して、ネットワークを書くことが私の研究方法です。ルフィも同じような手法です。一番大きいのがmixiで3,600万まで行きました。この間は、もう少し大きい6,000万くらいのネットワークを処理しようとしましたが、「ビルの電源工事が要るのでやめてくれ」と大学に怒られ、悔しい思いをしたこともあったような気がします。

少し具体的な話をしましょう。今まで話してきたことは、基本的につながりや関係が目に見えない資産であるからこそ、見える化することが大事であり、つながりを可視化することによって、たくさんのメリットが生まれるということです。何かを効率化しようと思ったら、それは絶対に管理できなければならないし、何かを管理しようと思ったら、それは説明できなければなりません。説明できるためには、見えるようにしなければならないのです。これが基本的な可視化のメリットです。

もう一つのメリットは、何かを見えるようにして情報を開示することで、人からの信用を獲得できます。情報を開示しない人は、人から信用を獲得できません。人からの信用を獲得できると、他者と差別化できます。これは本当に大事なのですが、つながりや関係を見えるようにすることは、ほとんどの方がしたがりません。株式の持ち合いもそうです。誰が株主で、誰が株主でないかは非常に聞きにくい状況です。

ある若い学生から「先生の授業でこれだけは役に立った」と言われるのは、恋人が信用できるか、できないかを判断するときに活用できる、この流れなのです。「君とだけ一緒にいたい」「二人きりでいたい」とだけしか言わない恋人は、絶対信用しては駄目です。つまり、家族や友人、周りの人と一緒にいる、会わせてくれる彼氏でなければ絶対信用しては駄目と言っています。自分の人間関係を人前に出せることは、信用獲得の手段になります。

あるいは、会社にとっても取引先を公開できることは非常にプラスになるので、物事を可視化することはものすごく便利です。結局、物事を見える化することは、問題の顕在化、発見の早期化につながります。これが問題の見える化です。

3．重要なのは「つながりの見える化」

ここから少し柔らかい話で、「つながりたいのにつながれない」という話をします。私が世羅高原に行ったときの話です。駅伝がものすごく強い高校があって、福山から少し行った素晴らしい所です。農家さんが多く、ヒマワリ畑やサクラソウ、ナシ園があり、高原野菜なども作っていて、そこで採れたものを地域の中で売っています。

ここで６次産業ネットワークを立ち上げるときにお手伝いすることになりました。６次産業ネットワークとは１次＋２次＋３次、つまり１次産業の農家さんが生産したものを２次産業で加工して商品に仕上げ、３次産業ではさらにサービスを付加して販売していきます。１次、２次、３次産業の全てを農協に丸投げするのではなく、農家さん自身が全て自分たちで担うことで地域を活性化させ、強くしていこうという運動です。戦前に東大の先生が考えた発想です。これは地域の図ですが、赤が観光主体、緑が生産主体、青が直売主体、黄が加工主体の農家さんです。この方たちがこういう配置でアピールしています。

非常に近い所と遠い所がありますが、世羅の地域内には道路や川があり、必ずしも近い所が通じやすいわけではありません。その方たちに、過去１年間に他の農家さんと物のやりとりがあったかを聞くと、このような関係図になります。すると、中に線が切れてしまっているものがあります。これは私やソフトのミスではなく、あちらの農家は取引があると思っているのに、こちらの農家さんは取引がないと思っていたりする、認知のずれが起こっているためです。

「将来どのぐらい農家さんと取引したいですか」と尋ねると、このようにネットワークが密になります。もののやりとりはかなり少ないのですが、将来的にはつながりたいと皆さん思っています。

では、現在どのくらい情報の流れがあるかというと、農家さんですから今年は何を撒こう、どういうものを植えようという話をします。現在どれくらいお互いに情報のやりとりがあるかと質問すると、この関係図のようになります。でも、「将来的にどのくらい情報のやりとりをしたいか」と聞くと、この関係図のように思っています。すごい量であり、全くネットワークが異なります。

では、人の流れはどうかというと、農家さんは繁忙期に応援を出します。忙しいときには、採れる作物が南向きか北向きかなどによって人集めをするのですが、人の応援関係は少ないです。でも、将来的には応援は強化したいと思っています。現状を見ると、ものの交流に比べて人の交流は少なく、情報の交流が一番多いです。

交流の現状と希望に大きな差があるのは、とてももったいないです。まるで盛り上がらない合コンのような状態です。みんな「つながりたいけれど、つながれない」と言っていて、それが表に出ていないから困ってしまいます。

そこで、どうすればいいかを考えてみてください。私は私なりに打ち手を持っていますから、コンサルティングの仕事としてきっちり考えました。目的は6次産業に関するネットワークですから、当然ながら生産努力を乗せる形で人のつながりやハブを作りますが、皆さま方もぜひこういうことを考えてください。組織の中に人がいて、つながりたいと思っている方がたくさんいるのにつながれないのは、ものすごくもったいないことです。

ただ、もう一方で考えていただきたいのは、関係を可視化する怖さです。私は皆さんにグラフを出しましたが、あのグラフを農家さんたちに見せたら、きっと大変なことになります。「あの農家さんとはもっとやりとりしたいのに、うちとはつながりたくないのか」ということに気付かせてしまったら、そのコミュニティーは台無しになります。

ですから、経済的合理性に基づいた取引の目的関数を最大化するようなロジックで動かなければならないと説得する必要があります。農家さんは土地に縛りついていますし、屋台のように地元から動けるわけではありません。ここでこういう関係を可視化したら、本当は6次産業ネットワークをつくって良く

なるはずのコミュニティーも台無しになりかねないリスクがあります。関係を可視化することにメリットがある一方で、関係を注意や理論もなく可視化することはものすごく恐ろしいリスクを伴います。

ですから、ネットワーク分析はレントゲンのようなものです。レントゲンのかけ過ぎは被ばくになり、とても怖いです。適切な量で適切な形で照射するのはいいですが、そういった恐ろしさを持っている点で、私はこれがヒューマニティーズの話ではなく、サイエンスだと思っています。きつい言い方にはなりますが、こういったことを考えながら研究しています。

4．つながりが資源になるメカニズム

皆さま方が持っているつながりや人間関係が資源になるメカニズムについてお話しします。人間関係が資源になるメカニズムはソーシャルキャピタル、人間関係資本と言われますが、基本的には結束型と橋渡し型の２種類があります。

結束型の方は、みんなが自分の仲間と、がっつりつながり合って、「仲間の仲間も仲間である」という関係です。こういった関係は、組織の中で体育会系のような関係でつながるので、内部志向になります。日本的な人間関係はこういうものが成り立っています。この場合、強い紐帯で結び付けられていますから、お互いに信頼し合えます。かつ、周囲の人たちの行動は大体予測可能です。みんながつながっていますから、誰が何についてどうするかが分かります。かつ、関係が極めて安定的です。得てして同質的な集団でまとまるので、気持ちもいいし、落ち着きやすいです。おじさんはおじさん同士で飲み屋で飲んでいると楽しいし、学生は学生で集まっていると楽しいという関係です。

一方で、マイナス面もあります。基本的にこういうつながり方は冗長です。同じような情報しか回ってこなかったり、重複が多いのでつまらない情報が重なったりします。マイナス面で一番大きいのは拘束です。例えば魔女狩りが起こったり、自分の行動が他人によって拘束されたり、しがらみがとてもきつくなってきて、自由に動けなくなります。結束型のつながりは確かにいろいろな力を発揮できますが、デメリットもあります。

つながりが力になるもう一つのメカニズムは、橋渡し型の関係です。大体インフォーマルで、外部志向になりがちであり、得てして弱い紐帯でつながっています。結束型の方がやはりつながりが強く、橋渡し型は「友達の友達は友達」

ではないのでつながりが弱いです。でも、橋渡し型のネットワークは非常に情報収集の範囲が広くなります。自分が関わっていないところにつながって、非常に広い範囲で情報を集められるメリットがあります。当然ながら多様性があり、効率が良いです。橋渡し型の方が圧倒的に効率よくいろいろな情報が手に入れられます。ところが、橋渡し型の紐帯は非常に脆弱であり、フランスの銀行の研究によると、３年で９割が消えてしまうという結果が出ています。不確実性も高く、当然多様な要求がかかってきて、負担は非常に大きいです。

関係を力にしようと思えば、結束型と橋渡し型の二つをうまく使うことが重要だと思います。結束型を主張するのがKrackhardt、橋渡し型を主張するのがBurtという人ですが、基本的にIncremental Innovation、つまりトヨタのようにゆっくりと改善に改善を重ねていくような、柔らかくて徐々に進むイノベーションには、結束型がいいのではないかと議論しています。逆に、青色発光ダイオードのような新しいものを作るDrastic Innovationを起こすには橋渡し型の関係を持つのがいいと言われています。ただ、このあたりはまだ議論が分かれるところで、いろいろな先生方が検証されています。こういうことを言っていると、必ずいいとこ取りのような考えが出てきます。仮説と検証と対立が消えてしまいますから、結論は学者としては面白くないですが、Aldrich先生は「所属組織では足元を固めて、外部には橋を架ける。これがネットワークとして一番大事だ」とおっしゃっています。

ここまでをまとめると、関係は資源です。基本的に人の関係、企業・国家の関係、取引関係、国家間の外交関係など何もかも資源です。申し上げたいのは、個人だけでなく、そのつながりが大事だということです。つながり方次第で１＋１は３になったり、マイナスになったりします。そういうことを皆さんは組織の中で考えて、組織を引っ張っていただければと思います。

関係が大事だと言うと勘違いされるのは、目の前の人との１対１の関係、その場だけの関係を考えがちですが、１対１ではなく全体を俯瞰してください。林を見るように鳥の目で上から全体を見てください。全体構造を考えたときに本当の組織や人々をよくしていくための一つの大きな鍵になると考えています。そして、見えないからこそ「良い関係」が鍵になるのではないかと思います。

5．新しい世代へつなぐ

ここから『ONE PIECE』の話をしたいと思います。若い人たちへこういった組織をつないでいくためにどう考えたらいいかについてです。人々のつながりは信頼関係から生まれます。若い人に言葉をかけるために、皆さんが『ONE PIECE』のせりふを見て、どういう言葉を『ONE PIECE』世代にかけていくか、皆さんに考えていただきたいと思います。

若い学生たちと話すときに「あなたはリーダーになりたいですか」と聞くと、残念ながらほとんどの学生は「ノー」と言います。また、「あなたは信頼されたいですか」と聞くと、「ノー」と言う学生は一人もいません。私たちもそういう面があるのではないでしょうか。「あなたは信頼されたいですか」と聞かれて「ノー」と言う方はまずいないと思います。これが一つの鍵ではないかと思います。信頼されたいという思いをうまく使うことで、若い方を引っ張ってください。

『ONE PIECE』の主人公は、麦わら帽子を被ったルフィです。海賊王を目指して冒険をしていく、とても素敵な漫画です。現在68巻ほどが発行され、２億8,000万部売れました。『ONE PIECE』世代の1990年生まれの人は、2013年に大学を卒業して就職し、何年か経っています。この漫画を読んでいる学生たちが社会人になっているわけです。

非人間的でよく分からないキャラクターがたくさんいますが、読んでみると、こんな言葉に感動します。「おれ達の命くらい　一緒にかけてみろ！！！　仲間だろうが！！！」（アラバスタのビビへ）。『ONE PIECE』を読んだことがない方は、アラバスタ編まで読むと、世界観がほぼ分かって素晴らしいと思います。

主人公ルフィのこんな言葉も出てきます。「おれはもっと強くならなくちゃ仲間を守れねぇ……！！　一緒にいてほしい仲間がいるから……！！　おれが誰よりも強くならなきゃ　そいつらをみんな失っちまう！！！」という強い言葉です。

これは私が大好きなせりふです。またナミという胸の大きい女の子が捕まり、「助けて」と言ったときに、ルフィは「当たり前だ！！！」と返します。これは私には言えないと思います。やはり作者の尾田先生の強さだと思うのですが、「助けて」と言ったときに「当たり前だ」と言えますか。このせりふの強さが、

『ONE PIECE』ファンを泣かせるところです。

『ONE PIECE』は、メリー号という船に乗って海賊王を目指す少年ジャンプらしい冒険物語です。その船が廃船になって燃やされるときに、「ごめんね　もっとみんなを遠くまで　運んであげたかった」というせりふがあります。これは強いです。私はいつも卒業式に必ず、「ごめんね、もっとみんなを遠くまで運んであげたかった、もっと教えてあげたかった、でも今日で終わりよ」と思います。すごく泣きたくなりますが、これもきれいな名ぜりふです。

これも強いせりふです。サンジというコックはなかなかのフェミニストで、面白いところがあります。「おまえにできねえ事はおれがやる。おれにできねェ事をおまえがやれ！！　よく考えろ　状況を読め！！！　おまえがいればロビンちゃんは必ず救えるんだ！！！！！」。仲間の女の子を救いに行くときの強いせりふです。

でも、何かがおかしいです。私はこれを読んでいて、一体なぜみんな泣いているのだろうと頭に来るのですが、先に行かせてください。「頼むからよ！！　ロビン…！！！　死ぬとか…　何言っても構わねぇからよ！！　そういう事はおまえ…　おれ達のそばで言え！！　あとはおれ達に任せろ！！」とルフィが言います。この言葉に『ONE PIECE』ファンが泣いています。とても強い言葉です。

6．『ONE PIECE』の構造

「本当に漫画ばかり読んでいてしょうがないな」と思うのですが、私も頑張って研究しています。なぜそんなにルフィや仲間たちに惹かれるのだろうか、仲間力とは何だろうかと思って研究してきました。現在60巻まで分析を進めていて、主要登場人物が166人、コアメンバーの主人公と仲間が９人です。主要場面ごとにネットワークがこのような関係図になっています。全登場人物が会話しているかどうか、敵か味方かを全て計算していくわけです。

全体像を書くとこのようになります。味方が黒線で、敵は破線で書いています。これはグループ別に分けると、多少分かりやすく関係が出てきます。複雑そうに見えますが、基本はキューブです。主人公が冒険しながら一人ずつ仲間を獲得して、仲間関係が成長していきます。最初は主人公プラス数人です。ルフィに始まり、仲間が５人に増えていきます。仲間は７人になると、敵も増え

て敵とのつながりも少しずつ分かってきます。

冒険が進むにつれて、つながりや関係が出てきます。仲間が増加し、敵も増加していき、敵味方関係が複雑化していきます。そして、さらに新しい仲間も加わってスリラーバークでは仲間９人が確定し、登場人物が少なく、関係構造は比較的シンプルになります。敵味方の大戦争が起こって、敵味方がともに増大、関係が複雑化し、ストーリーは混沌とします。頂上決戦という言葉を聞くようになったのは、この漫画以来かと思います。結局、頂上決戦で白ひげというリーダーが死ぬことになります。

７．物語を貫く「仲間のつながり」

『ONE PIECE』を読んでいくと、仲間とのつながりがあります。この漫画のいいところは、仲間は結局、夢と未来の共有者である点です。「サザエさん」のような家庭、「巨人の星」のようなスポーツ、「ドラゴンボール」のような遠くからの侵入者から家族を守ること、「課長島耕作」のような会社一筋であることのような、従来の伝統的な価値観とは全く異なるつながりが描かれています。

『ONE PIECE』の登場人物の関係を考えると、強く確かな信頼によるつながりがあって、仲は良いし、友達であって仲間ですが、共依存や強制、同調圧力は非常に弱いです。結束はしていますが、お互いに依存して倒れることはありません。こういう関係がなぜ国民的に支持されているかというと、関係が希薄化・脆弱化している現代日本において、人々が口には出せないけれども、強く確かな仲間関係の希求と合致したからではないかと思います。

結局、話の構造としては、最終的な意思決定は主人公のルフィが担いますが、基本的にフラットな役割分担です。そして、個々の弱さや欠点は仲間が補い、強さや長所は互いに分け合います。ストーリーの作り方としても組織論としてもきれいなのです。

あの話を読んでいて私が一番感じるのは、時間、場所、苦難、別離を超越して持続する絶対的な信頼の強さです。時や場所を離れても、困難を受けても、一時の別れを経ても、それを超えて持続する絶対的な信頼は素晴らしいと思います。

また、異質な他者、つまり非日常的なキャラクターを肯定し、共存していま

す。非人間的なキャラクターや能力を持っている人物がたくさん出ていますが、身体的な特徴に対する差別がなく、異質な他者を肯定・共存し、能力差をきっちり受容することはなかなか難しいです。われわれは苦手ですが、異質な他者との肯定や共存は素晴らしいことです。

しかし、共依存ではありません。一緒にいること自体を自己目的化していません。一緒にいること自体が目的化してしまうと組織として動きません。それを超えて自分たちの目的をしっかり持っているところが魅力でもあり、強さでもあると思います。

8．つながりの危機

危機こそチャンスです。『ONE PIECE』の世界では、仲間とのつながりを脅かす悪意、仲間同士のつながりを切ったり壊そうとしたりする暴力や困難こそが敵になります。脅威が大きくて状況が困難なほど、仲間への思いと行動は輝きます。

そして、脅威を克服することによって仲間同士の関係は強化、成長していきます。皆さんも日々お仕事をされて感じられていると思います。また、物語の中でいろいろな失敗や敗北による喪失と絶望は、生き延びたつながりの価値を再確認させていきます。残念なことに喪失（死別）した者との関係は、仲間への絶対的な関与へ昇華していきます。

この仲間のいいところは、これは男性の行動を見ていると異論があると思うかもしれませんが、他者との関係を一切操作しようとしません。関係操作というのは悪意です。漫画に共感する理由として挙げられるのは、組織が疲弊したときなどに頻出する他者の関係を操作する悪意の存在があり、いじめ、人事抗争、派閥対立、仲間外れなど日本組織にありがちな陰湿な関係問題を投影していることです。さらに、自分の持つ希少な関係とその不安や危機を想起し、悪意に対する主人公らの徹底的な抵抗姿勢に共感しています。

『ONE PIECE』の人間観は、仲間とは一人では叶えられないような大きな夢の共有者であることです。仲間とは一体何だろうと、本を書いているときに一生懸命考えました。ルフィは人前で「俺は弱い」と言い切ります。こういうことを言えるのは素晴らしいことです。もしノーベル社会学賞があれば取っていたとされるグラノヴェッターが書いた社会学の名論文「弱い紐帯の強み」を

思い出しますが、人前で「俺は弱い」と言えることがどれほど強いか。男性は特に「俺は弱い」と言えませんし、女性もなかなか言えないです。こういったことを言うことが強さとなって、人から力を引き出す源になることをお伝えしたいと思って紹介しました。

また、非合理的で、本能的に前向きで、自己研鑽、仲間、家族、コミュニティーへの自己犠牲があり、理由のない権力・暴力の否定といった思想をこの漫画は持っています。

9．なぜこれほど強い信頼関係を持てるのか

一見チャラいメンバーが、なぜこれほど強い信頼関係を持てるのでしょうか。『ONE PIECE』にはコアメンバーの仲間がいますが、仲間とは別にそれぞれが絶対的な信頼を置く他者を持った経験を持っています。

この人たちを見てみると、これこそが仲間との絶対的なつながりを持ち得るパーソナリティの基盤となっています。こういう他者は生死を問わず異世代が多く、コアメンバーに「無償の愛」(幸福の記憶と自己犠牲)を与える人たちです。幸福の記憶を与えるのは難しいことです。最初に自己犠牲を与えるのが一番難しいところです。このコアメンバーが強くなったのは、最初に幸福の自己犠牲を与えた人たちがいるからですが、最初に自己犠牲を与えた人は誰からもらったかと言うと、辛いところです。誰からももらえていない人から始まっています。

ですから、皆さんは辛くても周りの人に幸福の記憶と自己犠牲を与えてください。それが人を信頼する人をつくり、仲間になる人をつくり育てます。これが皆さんに申し上げたいことです。最初の人が一番辛いですが、辛くてもそういう人になってください。そして、そういう人たちが人を信頼できる人たちをつくって、夢を語ることで日本を守ることになります。ですから、信頼の話です。非常に大事なことで辛いと思いますが、皆さんはぜひそういう人になってください。

そういう人になることが、われわれ年上世代の役目です。次世代を育てる、公務員として公の組織を育てる役割をぜひ担ってください。これは本当に申し上げたい大事なポイントなので、覚えていただけるととてもうれしいです。

物語が進行するにつれて、主人公は関係を形成・拡大しながら、圧倒的な力、

要するに自由を獲得していきます。一定の力は自由だと思います。力とは権力ではなく、自由です。前段階の敵が味方に変化するようなストーリーも出てきます。物語が進むと敵も増え、強力化していきますが、仲間も増えて関係を強化していきます。

予測すれば、共有する仲間との絶対的なつながりのメタファーが『ONE PIECE』（ひとつなぎの秘宝）だと思います。これが大きな魅力の一つです。主人公の「その場にいる人を味方にしていく力」はとても大事です。会議に行って、「絶対こいつをやっつけてやる」、「絶対にこれを通して、あいつをやっつける」という考え方は絶対駄目です。まずうまくいきません。教授会でもそんなことを考えていては、必ず喧嘩になるばかりか、嫌われるのがおちです。「ここにいる人をどういうふうに味方にしていこうか」と考えると、まず通ることが多いです。皆さん百戦錬磨でいらっしゃるとは思いますが、その場にいる人をどう味方にするかという力が『ONE PIECE』主人公ルフィの一番の強みだと思います。

ミホークという強敵がいるのですが、「あいつの一番怖いところは、その場にいる人を次々に味方にしていく力だ」というせりふがあります。主人公の一番怖いところを全て強敵に言わせているのですが、これは非常に大事だと思います。ぜひ皆さんもその場にいる人を味方にしていく力を身に付けてください。

組織の中にはいろいろな世代、異文化の人がいます。正規・非正規の人、性別、言葉、いろいろな意味で価値や利害の相反や不一致が多い時代に、その場にいる人を味方にしていき、誰がどんな考えや信条の人であろうと味方にしていくことは非常に重要ではないかと思います。

10. なぜ仲間なのか

阪神・淡路大震災のときは、あまり絆ということが言われていなかったように思いますが、東日本大震災のときに絆というせりふがあちこちで聞かれて、私も最初は良かったのですが、だんだん嫌いになっていきました。なぜなら、今「絆」と言っているものを、今まで皆さんはそうは考えていなかったのではないでしょうか。かつてはそれを「しがらみ」と言っていました。家族、地方、親戚のしがらみなどいろいろな形で否定してきたものを、今さら絆として、もてはやしても、そんな簡単にできるわけがありません。絆を結ぶときに、しが

らみのない絆などあり得ないのです。今までしがらみと言って切ってきたものを、今さら「震災だからつなごう」というのは虫のいい話です。

東日本大震災や熊本地震で大変なことになり、私は非常に心配しています。東日本大震災そして原発の危機的事故後、われわれ学者は全く信用されていません。科学技術、マスコミ、政府に対する信頼は崩壊してしまいました。調査結果によると、あのとき信頼度を上げたのは地方自治体や自衛隊です。信頼度は東日本大震災前と比べてすごく上がりました。

それから、最近テロが多くて困っていますが、イスラム社会の問題は、日々の経済や生活になぜこれだけ直接的に影響するのだろうというくらいに、大変にグローバル化が進みました。その結果として、国内の社会・経済政策の効果は減っています。

価値観や課題も多様化しています。復興、財政、景気、少子高齢化、政治不信、年金、介護、地域疲労、自殺者増加などです。でも、こういうときに本当に信じられるものは何かと言えば、私たちには目の前の人しかいません。差し出した手をつないでくれる目の前の人しかいないのです。これこそが仲間です。何を信じたらいいのか分からなくなったとき、手を差し出したときに受け止めてくれる人が仲間であって、それしかないのです。

だからこそルフィの物語が効くのだと思います。日々の生活の中で手を差し出したときに、一緒にやろう、一緒に行こう、頑張ろうと手を伸ばしてくれるのが仲間です。それが大事であり、それしか信じられません。組織論的に語ると、主人公は組織作りの天才です。類まれなリーダーシップを持っています。組織の３要素「共通目的、コミュニケーション、貢献意欲」の三つがなければ、組織ではありません。組織がおかしくなれば、この三つのどれか、あるいは複数がおかしくなってきたと思ってください。

ルフィらメンバーは、外的環境の変化に柔軟に対応した行動と判断力を持っています。主人公のルフィは最高意思決定者としていますが、基本的には平等で徹底した役割分担構造が成立しています。メンバーの弱さや異質性を強さに転換します。それから、関係の成熟とともに個々人がいろいろな敵をやっつけながら、海賊集団として成長していきます。戦闘能力の強化に加えて、仲間同士の組み合わせ技が進化します。一人ひとりが戦闘能力を上げていくわけではなく、組み合わせとして進化していくところがすごいです。

日本的な組織では、よく飲み会を行います。やはりシンボルを共有し、内輪言葉が出てくることでメンバーは社会化されていきます。この集団にしか通じない、私たちにしか分からない言葉があると、メンバーは一体化するのです。それから、節目の宴は絶対に大事です。これによって成功体験の共有化と帰属意識の強化を図ります。最近の若い人はお酒を飲まない人が増えていますが、飲む人は飲んで、飲まない人でも一緒にお茶でもジュースでも飲みながら語ることは大事かと思います。BBQなんかも楽しいですね。

さらにルフィは利害を超えた夢を共有することで新人を勧誘します。また、敵を味方に、さらにその敵一味を仲間に変える力。つまり、自分の敵を味方にして、その一味の仲間もさらに味方にしていくことで増殖的に味方が増えていきます。また、橋渡し型のソーシャルキャピタルをいつのまにか結束型に変える大技で人々を組織化し、巻き込んで強くしていきます。これはものすごく面白く強いところだと思います。

見方を変えると、共同目的（Common purpose）、やる気（Willingness to serve）、意思疎通（Communication）の三つを備えたのが組織です。言い方を換えると、学生には目的、やる気、意思疎通で覚えなさいと言います。定位置、定量、定方向という三つの「定」がありますが、目的が意思疎通と言うと一番手っ取り早いです。組織がおかしいときはどれか、あるいは複数がおかしくなっているのです。

われわれが組織を設計するときには、人間観によって組織設計の在り方が変わります。女性は弱い者、高齢者は弱い者と考えるか。人は本能的に働くことが好きか嫌いか、働くことが好きだという方もいれば嫌いだという方もいて、いろいろな考え方があると思います。人は合理的か非合理的か、どういうふうに動くか。集団のために自分をどこまで犠牲にできるか。これらも人間観によって変わります。ですから、人間観によって制度設計は変わります。人間観は制度設計の基礎ですから、そうしたことを考えることできっちりとした制度ができていくと思います。

異質なつながりをわれわれが研究して分かってきたのは、関係を放置すると結束型になりがちだということです。人々はついつい同質的になり、閉鎖的な集団になってしまいます。責めているのではなく、そういうものなのです。どうしようもないですが、結束だけでなく、いかに橋を架け続けるかが大事なの

です。異質なつながりを意図的に、同質的になり過ぎず、閉鎖的にならないように、結束しながらも外へ橋を架け続けることが一番大事だと思います。皆さんにもぜひそのように考えていただければ、よりよい大阪ができるのではないかと私は思います。皆さんが大きな夢を持って、人を巻き込んで動かしてください。

確かにうまく使いこなせれば、関係は資源です。仲間力とは、結束と橋渡しのコンビネーションではないかと思います。従来の日本型社会は、基本的に同質的な結束型ばかりを強調し過ぎてきたと思います。それが悪いとは思いませんし、すごく大事なことですが、多様性のある橋渡しも重要ではないかと思います。同質的な結束も大事ですが、それがしがらみにならないように橋渡しすることが大事ではないかと思います。

11. 次の世代の力を引き出せるか

基本的に仲間は信頼だという話をしました。味方は仲間であり、信頼関係です。夢にしても、例えば「腕立て伏せを100回したい」というようなことなら、一人で頑張ればいいわけです。そういう夢を実現するのに仲間など要らないです。でも、誰かがいないとできない夢をかなえるには、夢を共有することが大事で、信頼関係が必要です。

夢の共有は未来、時間、価値観の共有だと私は思います。これも大事なことで、『ルフィと白ひげ　信頼される人の条件』にも書いてあります。基本的に夢を宣言し、言語化するのが全ての始まりです。旗を揚げなければ人はついてきません。信頼は未来を共有することであって、言葉の力です。その先いつまでも続くものにするのが信頼です。これをみんなで共有することが本当に大事です。

もう一つ申し上げたいのがリアリティーの共有です。現代社会のリアリティーの喪失に対して、一体何が本当にリアルなものなのか、テレビや新聞やネットを見ていても分かりません。いろいろなデマやうわさが飛び、海外のことも分かりません。本当にリアルなものは、皆さんが目の前の人たちとつくるものです。現実はわれわれがつくらないといけないのです。リアリティーはつくるものであって、夢を見て待っているものではないです。政治家や役人、誰かがやってくれるのを夢見て待っているものではなくて、私たちが現実をつく

らなければならないのです。

その現実をつくる力が信頼です。いつか素敵な世界がやってきて、原発問題も片付いて、被災地も復興するというのは、夢のようにただ待っているものではありません。そういう現実をわれわれがつくっていかなければなりません。そのためにわれわれがいるのです。漫画の中で現実をつくる対象として、白ひげという伝説の大海賊が出てきます。なかなかすごいキャラクターで、「言葉はいらねェぞ…　……一つ聞かせろエース…　……おれが親父でよかったか……？」「勿論だ……！！！」。有名ないい言葉です。それから、「やってみろ小僧……！！　お前も『Dの意志』を継ぐ者ならば　この時代のその先をおれに見せてみろ！！！」というせりふがあります。

「おれ達の仲間に手を出せばいったいどうなるかって事くらいなぁ！！！　おまえを傷つけた奴ァ　誰一人生かしちゃおかねェぞ　エース！！！　待ってろ！！！」と、捕まった息子にこういう強い言葉をかけるのです。「スクアード…おめェ仮にも親に刃物つきたてるとは……　とんでもねェ馬鹿息子だ！！　馬鹿な息子をそれでも愛そう…」。結局裏切られてスクアードという馬鹿息子に刺されて亡くなってしまうのですが、そういう人に対してこういう言葉を言うのが白ひげというキャラクターです。

旧世代の白ひげと新世代のルフィを対比すると、白ひげの夢は家族を持つことです。そのため、海賊団の組織は疑似家族です。構成としては、同質的な集団で海賊団を作ります。信頼の根拠は経験と実績です。そして、白ひげは未来を託す側であり、役割は育て守ることです。組織の中には、絶対にこういう人たちがいます。

それに対して、新世代であるルフィの夢は海賊王になることです。組織は疑似家族ではなく、フラットな海賊組織です。構成は、非常に多様で変わったメンバーです。ルフィが信頼されるのは、未来の可能性を持っていて、それを見せるからです。ルフィは未来を託される側であり、役割は挑んで成長することです。

お伝えしたいのは、組織が最も伸びるには、上の世代が未熟な若者を守って組織を未来につなげようとすることです。白ひげはルフィを守ろうとし、ルフィはチョッパーというトナカイそして、ナミとロビンというかわいらしい女性を守ろうとします。こういう形で物語が展開していきますが、私たちが学ぶこと

はものすごく多いと思います。

12. 一緒に行こう！

リーダーと新世代の話です。物事を託せる人は、夢と未来を共有する人でなければなかなか託せません。それから時間と場所、他者の介在に耐える存在です。危機も困難もあるので、他者が入っても変わらない関係が大事です。例えば奥さんと旦那さんがいて、一人の男性や女性が入ってぎくしゃくするのではなくて、他者の介在に耐えるような関係はものすごく大事だと思っています。これは時間や場所を隔てても、他者の介在があっても、それに耐える信頼関係はとても重要だと思います。

味方はつくるものです。皆さんにも味方はたくさんいると思います。でも、他者の良さは見つけて引き出さなければなりません。他者の悪いところばかり見てもしょうがありません。私も喧嘩することがしょっちゅうありますが、他者の良さは見つけて引き出すものだと思っています。この年になったから言えるのかもしれません。以前は喧嘩ばかりしていましたし、私は友達がいないと豪語していました。でも本当は嘘です。すばらしい仲間は一杯います。

信頼は現実を一緒につくることから始まります。リアリティーは待っているものではなく、総理大臣や市町村長が作ってくれるものではありません。リーダーと新世代について考えていくと、育てて守ること、そして託すことがものすごく大事だということを皆さんにお伝えしたいと思います。

リーダーシップとは、信頼される力です。信頼する力も信頼される力も大事です。横の信頼とは、ルフィの話で言った仲間力、共に生きるための信頼です。縦の信頼とは、世代を超えて未来を託し、託されるような時間思想を流れていくような信頼です。だから、現実と未来をつくって、夢や言葉を実現する力を持ってほしいと思います。

人も組織もコミュニティーも、つながり次第です。そう簡単にうまくいきませんが、仲間力は信頼とネットワークであると信じましょう。信頼は夢、現実、未来の共有ではないかと思います。現実はつくるものです。皆さん一緒につくっていってください。よりよい大阪府のために、私は本当に期待しています。

現実はつくるものです。リアリティーは自ら他者と築くものであり、人から与えられるものではありません。震災が続いたことを思えば、手をこまねいて

いる場合ではありません。私たちは縦と横のつながり、信頼と仲間力をもって今の組織を動かし、人をまとめて、皆さん自身でしっかり生きていくしかないと思います。

社会学者の立場で言えば、人もいない、金も時間もないのが皆さんの組織の現実です。そうした資源の制約下では､関係を制することが鍵になります。人、金、時間がなければ、今いる頭数で関係を制して人をうまく結ぶしかありません。それ以外にできることはありません。結束の仕方を工夫して、橋渡しの仕方を変えることで環境を制することです。資源の制約があれば、これしか選択肢はないと思っています。

今日からできることについてお話しします。とにかく信頼あるつながりの力を意識してください。これは大事なことだと思います。そのときに私は結束型、私は橋渡し型というふうに、得意不得意があると思います。私も苦手なことは苦手だし、できないことはできないのですが、得意なことを考えて、どちらでもいいので、ちょっとでも自分の力にして組織をまとめていってください。

こういったことを考えるとつながりができます。横の仲間と縦の世代をつなぐことです。結束型の職場に橋渡し型の上司がいたり、橋渡し型の職場に結束型の上司がいたりする場合です。職場、上司、本人のそれぞれが結束型か、橋渡し型かで８種類の組み合わせが生まれ、それによって離職率が全く変わるという面白い結果も出ています。

それから、皆さん旗を揚げて、人を巻き込んでください。どんな小さなことでもいいので、笑われても夢を語りましょう。これは絶対に大事なことです。

それが人を動かし、日本を変え、社会を変えていき、組織を動かすことは間違いありません。そのときのマジックワードは、これ以上にいい言葉はなかなか思いつかないのですが「一緒に○○しましょう」です。もっといい言葉を皆さん自身で見つけてください。「そんな甘ったれたことを言っていられるか」と怒られたこともあるのですが、皆さん自身が一つずつ、夢を語る言葉を見つけてください。

最後に、『ONE PIECE』の中の名ぜりふです。「お前にできねェ事はおれがやる。おれにできねェ事はお前がやれ！！」「おれはもっと強くならなくちゃ　仲間を守れねえ」「死ぬとか…何言っても構わねぇからよ！！　そういう事はお前…おれ達のそばで言え！！」「あとはおれ達に任せろ！！」「未来

を見せてみろ！」「おれ達の命くらい　一緒にかけてみろ！！！　仲間だろうが！！！！」。

強い言葉で乱暴ですが、こういう言葉が書いてある漫画を読んで、子どもたちも大人たちも泣いています。でも、目の前にいる友達をいじめたり、目の前の家族に対して協力できなかったり、組織の人に対して冷たいことをしたりしながら、尾田先生の漫画を読んで泣いているばかりであればその社会はおかしいです。漫画を読んで泣いているのであれば、目の前の人に手を差し伸べてほしいと私はいつも思います。

今日はいろいろな話をさせていただいて、皆さまの役に立ったかどうか心もとないですがお招きいただいて幸せでした。ご清聴ありがとうございました。