

持続不可能な今日から、持続可能な明日への架け橋

# THE 2002 *August* Vol.15 BRIDGE

SPECIAL TOPIC

---

## ヨハネスブルグ・サミットを 考える

What We Need to Know About the  
**Johannesburg Summit**  
(World Summit on Sustainable Development)



## 目次

Contents

2

## 読者の皆さまへ

For our readers

3

# ヨハネスブルグ・サミットを考える

Special Topic

**ノーマン・マイヤーズ**  
Norman Myers

**グローバル・コミュニティ：リオ+10とその後**  
The Global Community : RIO + 10 and Beyond

4

**グンター・パウリ**  
Gunter Pauli

**リオ + 10**  
RIO + 10

8

**エリザベット・サトゥリス**  
Elisabet Sahtouris

**持続可能な社会**  
Sustainable Society

13

**フリッチョフ・カブラ**  
Fritjof Capra

**人の組織の生命とリーダーシップ**  
Life and Leadership in Human Organizations

19

## 編集部より

From Editors

24

## 読者の皆さまへ

ザ・ブリッジは、非営利団体「フューチャー500」の監修のもと発行されてきました。この「フューチャー500」の日本事務局は、いままで株式会社イースクエアの一部として運営されてきましたが、このたび7月11日にめでたく「NPO法人」として認可され、新たな一歩を踏み出そうとしています。

つきましては、今後このザ・ブリッジの最初のページでは、フューチャー500会長であります木内孝のメッセージを中心にお伝えしてまいります。フューチャー500の紹介や活動は、 <http://www.future500japan.org/> でご覧いただけます。

暑い真夏日が続く中、どうぞご自愛ください。

ピーター デイヴィッド ピーダーセン

\*\*\*\*\*

## 会長、木内孝からのメッセージ

嬉しいことに7月11日付でフューチャー500は内閣府からNPO法人の認証を受けました。申請から11週間。こんなに早く「朗報」が届いたのは、読者みなさまのサポートのお蔭だと思っております。感謝！感謝！です。

NPO法人として何を考え、何をするか。最も大事なことは

- (1) 将来の目標をハッキリする
- (2) 検証しながら一步一步進む
- (3) 真実を語る決して嘘 誤魔化しを云わない
- (4) 多くの皆様と一緒にネットワークする
- (5) 基本は人間愛・家族愛・郷土愛・愛国心・勇気・誠実・卑怯を憎む心

このように考えます。

私達の国・日本は、江戸の鎖国を解いてから130余年。世界の仲間入りをして来ました。しかし今1億2700万の私達日本人は、官から民へ、中央から地方へ、とは思っても、何に向かって、何をしようとしているのかハッキリしません。「不安」に包まれた暮らしを、“緊急事態”と受け止める敏感さも謙虚さも無いのです。だらしのない議員を選び、その横暴を許す素地を作っている私達に必要なのは「真摯な自戒」です。

世界は私達日本人をどう観ているのか。日本の外で起きていること、人類に可能なことを、「知らない、知らされてない、知ろうとしない人達」と云われています。さらに、僅か100年前の文章が読めない現代日本が生まれました。1830年からの歴史を知らない。原則のない政治、道徳のない事業。人格を育てない教育。人間性と良心に欠ける数々の行為・・・いても立っても居られないとお考えになりませんか。

フューチャー500では、「人も羨む美しい暮らし良い生活の国創り」を私達の目標にしています。「善悪の基準を地球環境に良いか悪いかに置くライフ・スタイル」を一緒に探求してまいりませんか。NPO法人、フューチャー500の出発点です。

フューチャー500  
会長 木内 孝

\*\*\*\*\*

来る2002年10月8日、フューチャー500は日本における第4回国際シンポジウムを開催いたします。今回のテーマは、「生活文化者とLOHASマーケットの台頭～持続可能なビジネスと消費へのパラダイム転換」と題して、生活者の新しい価値観や消費行動に焦点を充てます。スケジュールは、別途詳しいご案内を近日中にさせていただきますが、是非皆様のご参加をお待ちいたしておりますので、ご予約をいまからいれておいていただければ、大変嬉しく存じます。

ザ・ブリッジ編集部一同



### 環境・開発コンサルタント

2001年旭硝子財団による国際的地球環境賞「ブループラネット賞」受賞。

マイヤーズ氏は、これまで国連の専門家委員会の一員として、「ヨハネスブルグ・サミットで扱う議題の中で、人口問題を際立たせるべきだ」と説いてきたといえます。この重要な問題がサミットの議題からはずされてしまい、影響力をもつはずの各国のリーダーが、先頭に立つ気配を見せない今、私たち“市民”は、この問題にどうかかわってゆけばいいのでしょうか？

### グローバル・コミュニティ： リオ + 10 とその後

来たるヨハネスブルグでの世界会議、「持続可能な開発に関する世界首脳会議（WSSD）」は、リオデジャネイロの地球サミットから10年を機に開かれる。この二つのイベントの主な接点は、おそらくそれだけだろう。リオは持続可能な開発の重要な要素として環境問題を扱ったが、ヨハネスブルグは環境よりも社会的問題の話合いになるだろう。リオは史上最も多くの首相や大統領が出席した会議だったが、ヨハネスブルグへの関心はそれよりずっと低そうだ。またリオの会議は、その2年も前から非常によく組織化されていたが、ヨハネスブルグの会議は今年の初めの段階で、まだそれが出来ていなかった。さらにリオの場合はカリスマ的リーダーであるカナダ人のモーリス・ストロングがいて、皆が彼の言葉に耳を傾けたが、ヨハネスブルグのリーダーの名前を挙げられる人を探すのは難しい。

### The Global Community: RIO + 10 And Beyond

The upcoming global conference in Johannesburg, known as the World Summit on Sustainable Development (WSSD), is intended to mark the tenth anniversary of the Rio Earth Summit. That is perhaps the only major connection between the two events. Rio was about environment as the vital component of sustainable development; Johannesburg is about social concerns rather than environment. Rio was attended by more prime ministers and presidents than any other gathering in history; Johannesburg looks likely to attract far fewer. Rio was well advanced in its organization two years before the event; Johannesburg could not at the start of this year. Rio had a charismatic leader in the Canadian Maurice Strong and everybody heard about him, whereas it is hard to find anybody who knows the Johannesburg leader's name.

### データファイル

#### World Summit on Sustainable Development (WSSD)

正式名称は、持続可能な開発に関する世界首脳会議（WSSD: World Summit on Sustainable Development）。1992年の国連環境開発会議（UNCED、いわゆる「地球サミット」。於：リオ・デ・ジャネイロ）では、環境分野における国際的取組の行動計画として「アジェンダ21」が採択されたが、UNCEDから10年目にあたる2002年に、同計画の見直しや新たに生じた課題等について議論することを目的にしている。2002年は、NY、インドネシアでの準備会合を経て、本会合が南アフリカ（ヨハネスブルグ）で開催される。詳しくは<http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/kanky/wssd/>を参照。

もうひとつ、この二つの会議の大きな相違点がある。リオの会議が開かれた時、環境に関する見通しは悪かった。今日、その状態はさらに悪化し、しかも相当深刻な状況だ。砂漠は広がり、熱帯雨林は縮小した。多くの地域で水不足がひどくなり、表土が減りつつある。そして気候の変動は地球温暖化という形でかつてないほどの勢いで進んでいる。明るいニュースはオゾン層が回復の兆しを見せ始めたこと、そして多くの地域で見られる局地的な汚染が、より狭い地域にとどまっている。

最悪のニュースは、我々の政治的リーダーたちが指導力の乏しさを露呈していることだ。環境に対する大義はかなりの部分が彼らのレーダー画面から消えてゆき、地球温暖化という突出した例外だけが残ったかのようだ。それでも、1990年から2010年の間に二酸化炭素を20パーセント削減するという話では、温暖化が地球を害するスピードを遅めるというのにすぎない。直ちに地球温暖化を止めるには、60パーセントの削減が必要とされるだろう。

何より悪いことに、人口は世界のわずか4.5パーセントでありながら、二酸化炭素の排出量は世界全体の25パーセントにもなる国のリーダー、ブッシュ大統領は、我々を反対の方向に導こうとしている。彼が化石燃料依存型経済を優先することは、地球温暖化を加速させ、一方で、化石燃料後の時代へのアメリカの移行を遅らせている。この移行は、ブッシュ大統領の主張に反し、米国の経済をより効率的にし、生産性を高め、競争力をつける（私の6月号の記事「CO<sub>2</sub>ビジネス: 良いか悪いか」を参照していただきたい）。ブッシュ現大統領の父親、ブッシュ元大統領が、リオの地球サミットに参加したとき、「環境主義に抵抗することが、アメリカ式ライフスタイルに深刻な混乱を及ぼすといういかなる証拠があっても、アメリカ式ライフスタイルを変えるつもりはない」と公言した。彼の息子であるブッシュ大統領は、環境や経済に関しては、より理解度が

There is another big difference between the two. At the time of Rio the environmental outlook was bad. Today it is worse; a huge lot worse. Deserts are bigger, tropical forests are smaller, water is more scarce in many lands, topsoil is becoming scarce in many lands, and climate change in the form of global warming is knocking on the door more loudly than ever. The better news is that the ozone layer is making a start on a start to recover, and local pollution in many lands is becoming more local still.

The worst news of all is that our political leaders show scant sign of leading. The environmental cause seems to have largely dropped off their radar screens, with the notable exception of global warming. Even there, though, talk of CO<sub>2</sub> cuts of 20% between 1990 and 2010 will do no more than slow the speed at which global warming overtakes the planet. To halt global warming in its tracks would require cuts of 60%.

Worst of all the leader of the country that emits 25% of all CO<sub>2</sub> worldwide despite having only 4.5% of the world's population, President Bush, is leading us in the opposite direction. His preference for a fossil-fuel based economy accelerates global warming while it delays the United States' transition to a post-fossil fuel era - which, contrary to Bush's assertions, would make his nation's economy more efficient, more productive and more competitive (see my June article "CO<sub>2</sub> BUSINESS: GOOD OR BAD?"). When Bush's father attended the Rio Earth Summit, he proclaimed that the American way of life was not for negotiation, whatever the evidence that his resistance to environmentalism would impose profound disruptions on the American way of life. His son seems to have done even less economic as well as environmental



低いようだ。さらにアメリカがペルシャ湾岸の石油への依存度を高めていることは、サダム・フセインを喜ばせているに違いない。

WSSDのもうひとつの問題は、主催者側が議題から人口問題を削除する決定をしたことだ。確かに、リオの会議でもこの問題は避けられたが、それは、1994年の人口問題の世界会議で扱われるからという根拠があったからだ。私はこの1年、人口問題と持続可能な開発の間にある多くの重要な関連性に焦点を当てる、国連の専門家委員会の一員だった。我々は、人口問題は重視されるべきで、ヨハネスブルグでも取り上げるようにと強く勧めてきた。しかしWSSDはこの問題を避けようとしており、おそらく殆ど触れないだろう。それは数ヶ国と、特にアメリカの中絶反対派からの圧力によるところが大きい。しかし、リオからヨハネスブルグの10年間に、世界の人口は約8億も増加し、さらに次の10年で同じことが起きるだろう。

人口の増加が環境を圧迫することとは別に、この問題には人道主義的な側面がある。これはヨハネスブルグの中心的な論点、すなわち社会的公正、平等、人権の問題と関わっている。開発途上諸国では、子供をこれ以上望まないカップルは、少なくとも1億2000組はいる（専門家のなかには、その総数は1億8000組という者や、発展途上国の3組に1組という者もいる）。彼らは考え、話し合い、決断した。だが、その希望を実行する手段を持ってない。なぜなら、彼らには避妊に必要なものが不足しているからだ。もし彼らのニーズが満たされれば、人口問題において副次的な効果が現れるだろう。つまり世界の最終的な総人口は、最終的に約10億人減少することになるのだ。

homework. Moreover the growing U.S. dependency on Gulf oil must leave Saddam Hussein smiling.

Another difficulty with WSSD is that the organizers have decided to eliminate population from its agenda. True, Rio avoided population too, but on the grounds that the issue would be tackled at a global conference devoted to the question in 1994. I have been a member of a U.N. experts panel for the past year with focus on the many powerful linkages between population and sustainable development, and we have strongly recommended that population be given the prominence it deserves at Johannesburg. But WSSD is dodging the issue and will hardly mention it, largely due to pressure from anti-abortionists in a few countries and especially the United States. Yet between Rio and Johannesburg the world's population will have increased by around eight hundred million people, and during the next decade it will do so again.

Apart from the environmental pressures of all those additional people, there is a humanitarian aspect to the issue. This is relevant to one of Johannesburg's central purposes: social justice, equity and human rights. In developing countries there are at least 120 million couples (some experts put the total at 180 million or one in three of all couples in the developing world) who want no more children. They have thought about it, they have discussed it, they have decided. Yet they are denied the means to put their wish into practice, because they lack contraceptive facilities. Were their needs to be met, there would be a spinoff benefit in population terms: the ultimate global total would be reduced by around one billion people.

これらの人々を、社会的あるいは人口の両方の問題で救う効果があるのなら、これを進めてみてはどうだろうか？「充足されざるニーズ」を満たすためのコストは年間、カップル1組につきたった20ドル、または1億2000組のカップルに24億ドルという計算だ。発展途上国はそのコストの3分の2を支払うことに同意しており、実際そのように進めている。豊かな国々は、市民一人あたりに平均で5ドル負担することを求められた。だが残念なことに、裕福な国々は、これほど財政的に困難な状態にあったことはないと主張し、大変貴重な機会がほとんど失われている。これはヨハネスブルグのプログラムの前面に置かれるべきではないだろうか？

このような様々な理由により、WSSDはリオの会議の更新として繰り返されるものとはならない。全く異なるものになるだろう。そしてこれまでの状態では、WSSDは前回の会議よりも少ない成果しか期待できない。その意味では根本的に異なるだろう。

If it makes sense to help these people on both social and population grounds, why don't we get on with it? In order to meet the "unmet needs" the cost would be only \$20 per couple per year, or \$2.4 billion for 120 million couples. Developing countries have agreed to pay two thirds of the cost, and they have been getting on with it. Rich countries were asked to pay an average of \$5 per year for each of their citizens. Regrettably, the rich countries declare they have never been poorer, and a superb opportunity has been mostly missed. Should this not be front and centre on the Johannesburg programme?

For these various reasons, then, WSSD will not be an updated repeat of Rio. It will be something quite different - and as things shape up thus far, it will basically be different in that it will achieve far less at a time.

(和訳：岩元 淑美)



26 August - 4 September 2002





**ZERI ファウンデーション代表** ゼロ・エミッション提唱者 [www.zeri.org](http://www.zeri.org)

リオ・サミットから10年。8月末から9月にかけてヨハネスブルグで開催されるサミットには、期待がもてそうもないと、パウリさんは語ります。前回のような各国のリーダーの参加はなく、議論の対象はもっぱらテロリズムとの戦いに絞り込まれてしまい、同じくらい重要な問題が、サミットの席では話し合われなからです。この現状に歯がゆさを感じながら、パウリさんはどんな提案をしてくれるのでしょうか？

**リオ プラス 10**

リオ会議のダイナミズムは格別なものであった。各国首脳が出席し、ビジネス関係者が参集し、膨大な数のNGOが演台に立ち、具体的な方法で前進していこうという思いを、参加者全員が共有した。しかし、10年後のヨハネスブルグ・サミットでは、同じ熱意が共有されていない。北が約束を反故にし、ビジネスと政治がマーケットのグローバル化を進め、反テロリズムへの戦いのみが強調されている。こうした中で、何らかの合意が生まれるだろうとゆるぎない信念をいだいていた人々ですら、その気持ちが弱まっているのである。この状況を悪化させているのは、継続的経済成長に基づく浸透効果によって、貧困を和らげる提案の、現実的選択肢の欠如である。しかし、貧困の緩和はまだ口先だけでも提案されているが、環境問題となると、すっかり後退してしまった。

いくつかの国々における、ほんの一握りの人の富と、増大していく中産階級に魅了される人がいるかもしれないが、感覚の鋭い第三世界の観察者や訪問者は、30億の人々が一日2ドル以下で生活しなければならないという事実を打ちのめされている。経済的浸透効果が、これだけ多くの人々に何をもたらずのかを考えて欲しい。経済的浸透効果が本当に影響を及ぼすには、どれぐらいの時間がかかるかを示唆した人がいるだろうか？

**Rio + 10**

The dynamics of the Rio conference was exceptional. The heads of state were present, the business community participated, the NGOs had a tremendous platform, and the desire to move forward in a concrete way was shared amongst all. The Summit in Johannesburg ten years later does not share the same faith. The broken promises of the North, the shift of business and politics to the globalized market, and the singular focus on the war against terrorism has alienated even the staunchest believers that a compromise will emerge. To aggravate the situation, the proposal to alleviate poverty through a trickle down effect, based on continuous economic growth, does not offer an option that is realistic. Although poverty alleviation still receives some lip service, environmental issues have been given the back seat.

While one can be fascinated by the wealth of a few, and a growing middle class in several countries, any sensible observer and visitor of the Third World is struck by the fact that 3 billion people have to live off less than 2 dollars per day. Considered what this trickle down effect could bring for these masses? Is there any suggestion on how much time it would take before the trickle down effect would indeed have an impact? The developing world needs one

現在のレベルの貧しさを維持するのに、途上国の人々は、10億の仕事を必要とするのだ！独立調査機関によると、コロンビアの田舎の人口の86%は、貧困ライン以下で暮らしているという。この10年間で、ラテン・アメリカ諸国の経済は比較的成長したというのに、何が起きていたのだろうかと考えてしまう。リオの会議の後、貧しい人々は相変わらずその状況に甘んじていなければならないと、誰が予想したであろうか。あるいは、緊縮財政により、人々が我慢できなくなっているのを、テロリズムの行動とみなすのだろうか？

自然と共に確実に進化しながら、貧困と戦う突破口を見つけるには、現在の話し合いの枠組みを変える必要がある。効果を生み出さないシステムにさらなるカネをつぎ込むことは、開発と環境の双方が手に手をとって開発戦略を設計し、実施するという純粋な必要性を無視するのと同じぐらい、受け入れがたい。

結果がうまくいかなかったことをお互いに批判したり、他の人を非難するのをやめる時が来た。自国の政府機関から厳しいガイドラインを携えて来た、保守的な外交官の会議で、彼らがどんな主要な問題でも根本的な突破口を作ることができると、魔法が起こるのを期待するのはやめる時だ。今回の準備会合の官僚が、概ね10年前と同じ官僚であるということに気づくと、さらに課題が大きいことがわかる。アインシュタインは、私たちに次のような知恵を残している。「問題の原因をつくった人々に、問題の解決を期待してはならない」



billion jobs to keep poverty at the present level! When according to an independent research, 86% of the rural population of Colombia lives below the poverty line, one wonders what happened during these 10 years of relative growth in Latin America. After the grand Rio meeting, can we ever expect the poor to remain patient? Or will the population's impatience with financial austerity be classified as acts of terrorism?

If there is to be a breakthrough in the fight against poverty while securing co-evolution with nature, then there is a need to change the present framework of the debate. Putting more money into a system that does not deliver, would be as unacceptable as ignoring the genuine need to design and implement a development strategy where both development and the environment go hand in hand.

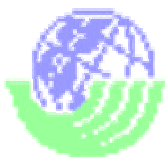
Time has come to stop criticizing each other, blaming everyone else for the lack of results, or expecting that something magical will descend from a meeting where conservative diplomats with strict guidelines from the home office will be able to make a fundamental breakthrough on any major issues. This is all the more challenging when we realize that the bureaucrats, who are in charge of the process today, are by and large the same as those who were in charge a decade ago. Einstein offers us the following (paraphrased) wisdom: do not expect to solve problems with the same people who are responsible for their creation.

伝統的な知恵を見つめなおすことで、現実と向きあおう。中国の古いことわざに次のようなものがある。「ある人に魚を与えたら、その人は1日それで生きながらえる。しかし、その人に魚の釣り方を教えたら、その人は毎日食べていけるだろう」。これが、能力構築における私たちの投資論理である。しかし、現代に生きる私たちは次のようになることがわかっている。すなわち、もしその人たちに魚の釣り方を教えたら.....彼らは乱獲してしまうだろう！ それ故に、貧困緩和の戦略には、能力構築以上のものが要求される。つまり、単に魚の釣り方を教えるのではなく、それ以上のことを教えなければならないのである。

自然の力が、いかに栄養物をとぎれることなく循環させているか、それをただ収穫したり漁獲したりするだけでなく、400億年前から始まった自然と共に進化していく中で、人々が自分たちのニーズに確実に対応する生産と消費のシステムを設計することによって、人々のニーズに対応できるという科学的洞察力を共有する時である。つまり、開発と環境への意識の統合といったものである。これこそ、国連環境開発会議（UNCED）が完全に無視してきたものである。こうした考えの代わりに、「我々南の人間は貧しい。あなたたち北の人間が環境を保全したいのなら、環境を守るために我々にカネを払えばいい」という古い考え方がまかり通っている。

Let us face reality through the reassessment of traditional wisdom. The old Chinese proverb says: if you give a man fish, he will be fed for a day; you teach him how to fish, and he will have food every day. That is the logic for our investments in capacity building. But what we now know is that if you teach them how to fish ... they will overfish! The strategy of poverty alleviation, thus, requires more than capacity building, i.e. we have to do more than just teaching men how to fish!

Time has come to share scientific insights on how the forces of nature can secure a continuous flow of nutrients, so that we can respond to the needs of people, not only through harvesting and fishing, but by designing a production and consumption system which secures that people respond to their own needs, while living in co-evolution with nature – which has had 40 billion years to evolve! It is this type of integration of development and environmental awareness, which has been completely neglected from the United Nations Conference on Environment and Development (UNCED). Instead, the same old 'logic' prevails: We in the South are poor and you in the North want to protect the environment, so you pay us to protect the environment.



**The United Nations Conference on Environment and Development (UNCED)**  
**Rio de Janeiro, 3-14 June 1992**

すべての外交官が、自然の5つの界（動物、植物、菌、藻、バクテリア（細菌））がいかにシンプルで、基本的なデザイン原則を適用しているかを知り、その条件下で、どんなコミュニティも豊かに生きることが可能であるということを知り、理解してくれればと思う。最も豊かな生物多様性を持った国々で、最も貧困が蔓延しているということは、しばしば関心をあつめるものである。豊かな世界における貧困とは！ 持続可能な森林を認証したり、荒らされていない広範囲の土地を購入したり、珊瑚礁を保全するために専門機関を設置することは、すべて賞賛に値するイニシャチブである。しかし、統合されたシステムがないならば、こうした素晴らしい考えの（全てではないにしても）ほとんどが、最終的には失敗に終わってしまうだろう。森から薪をとってきて、それを燃やすことでしか料理をすることができない状況の、貧しい人に、「森を守れ」ということはできないからである。

インド洋に面したザンジバールの珊瑚礁を守るために、ダイナマイトを使って漁を禁止する試みが行われたが、結果は惨憺たるものだった。お腹をすかせた人々は過剰に漁獲するのである。国際的開発機関がエコ・ツーリズムを提唱したところ、猛烈な反対にあった。イスラム教の文化では、海岸に半裸状態の人々が寝そべるのを容認できなかったからである。しかし、女性が海草を収穫し、月に1,000ドル稼ぐようになると、状況は一変し

If only all diplomats were to recognize that any community could live in abundance, provided they know how the 5 kingdoms of nature apply some simple and basic design principles. It is often striking that the countries with the richest biodiversity, are the ones with the most pervasive poverty. Poverty in a world of abundance! Certifying sustainable forest, purchasing large tracks of land not to be touched, establishing a policy force to protect the coral reefs are all laudable initiatives, but unless there is an integrated system, most (if not all) of the best intentions will ultimately fail – because you cannot tell a poor man to preserve a forest, when the only way he can cook is by burning wood from the forest...

When it was attempted to protect the coral reefs off the Zanzibar coast along the Indian Ocean against dynamite fishing, the results were poor. People who are hungry will overfish. When international development agencies suggested eco-tourism, the proposal was met with fierce opposition, since the Muslim culture was not prepared to accept half naked bodies on their beach. But when the women could earn up to US 1,000 per month farming seaweed, from

## データファイル

### 生物多様性 biodiversity

生態系、種、遺伝子、これら三つのレベルの多様性の総称をいう。  
 (『環境庁地球環境部 監修 和英・英和 国際環境科学用語集』より)

### 乱獲 overfish (動詞) / overfishing (名詞)

漁業生物資源に対して漁獲強度が大きく、資源が減少する場合をいう。  
 (上記用語集より)



た。この海草からは、寒天やカラギナンといったバイオケミカルが抽出されるのであるが、これは、珊瑚礁が手つかず状態で育たないと収穫できないので、夫たちも喜んでダイナマイトを使った漁獲をやめたのである。今日では、30,000人の女性が雇われ、タンザニアは1,700万ドルに値する海草を輸出しているのである。これこそ、開発と環境を対立させるのではなく、知恵を駆使した組み合わせといえる。

始まりは非常に積極的なものであったのに、ヨハネスブルグに向けての準備は失敗している。現在の窮地から這い上がるためには、自分の考えは正しいのだと守りの体制に入ったり、お互いの失敗を非難し合うのではなく、統合されたアプローチへと共に移っていくことが、どうしても必要である。つまり、ある一つの問題の解決案が、また別の問題の解決案の一部となるアプローチだ。こうした明確なビジョンを持ったアプローチには、妥協を受け入れるという必要がない。この妥協というのは、解決案を本当に汲み取ったということにはならない。その一方、自然がすでに生みだしているものを使うという解決案を統合する機会があれば、誰もが夢を達成できるチャンスがあるのだ。結局のところ、異なる結果を求めるのであれば、異なるアプローチを試してみるべきなのである。

seaweed, from which bio-chemicals such as agar and carrageenan are extracted, could only be grown when the coral reefs are intact, then the husbands will gladly take turns to ban dynamite fishing. Today 30,000 women are employed and Tanzania exports for 17 million dollars worth of seaweed. This is the intelligent combination of development working with the environment, and not against it.

The process of Johannesburg has resulted in a failure, even when the starting position was exceptionally positive. If we want to get out of the present predicament, then it will be necessary to completely move away from defending a good idea or accusing each other of failure, and instead to shift together towards an integrated approach, whereby the solution of one is part of the solution for the other. This visionary approach will not require anyone to accept compromise; which leads to no real buy-in of the solutions proposed. If, on the other hand, there is an opportunity to integrate solutions using what nature is already generating, then there is a chance to make everyone achieve their dream(s). After all, if we want different results, we have to try a different approach.

(和訳：橋本 裕香)





進化論生物学者・未来学者 <http://www.sahtouris.com>

今月と来月の2回にわたり、同じテーマに関するサトゥリス女史のレポートをご紹介します。(なんと人口およそ200人の“持続可能な”村から、私たちに宛てて送られたメッセージです!) ヨハネスブルグ・サミットと直接関係はありませんが、語り尽くされることのないテーマ、「持続可能な社会」をお楽しみ下さい。

## 持続可能な社会

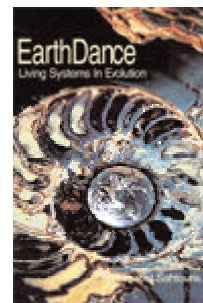
わたしはこのコラムを、イタリアのトスカナ地方にある、たった200人しか住んでいない小さな(そして驚くほど持続可能な)村で書いている。ここは中世からルネッサンス時代にかけて村ができた頃と、ほとんど様子が変わっていないのだ! 私は新しい本を書くためにここにこもっている。時折、このコラムのようなeメールを受け取ったり送ったりするほかは、新聞も雑誌もインターネットもない。であるから、「リオ+10」会議、つまり「持続可能な開発に関する世界首脳会議」に向けて、物事がどのように進捗しているのかわかろうと思っても調べられない。しかし、この持続可能性というテーマは、私の心にとっても近いものなので、話したいことがある。



私の書いた『*EarthDance: Living Systems in Evolution*』に、持続可能性について書いた一章がある。その内容の一部をもとにこのコラムを書こうと思う。

## Sustainable Society

I am sending this column from a small (and remarkably sustainable) village of only 200 people in Tuscany, Italy, that still looks much as it did when it was new in medieval and Renaissance times! I have come here on a writing retreat to work on a new book and have no access to newspapers or magazines or Internet except to receive and send out the occasional email message, such as this column. For this reason, I cannot do the necessary research to know just how things are progressing for the “Rio +10” conference, now renamed *The World Summit on Sustainable Development*, but this theme of sustainability is very close to my heart and I certainly have things to say about it.



In my book *EarthDance: Living Systems in Evolution*, there is a whole chapter on sustainability, so I will adapt some of its contents for this column.



持続可能性については、いまでは会議やマスコミ、一般の人々の間でも、広く議論されている。熱い議論が交わされているにも関わらず、多くの人はまだ、その意味するところをはっきりとはわかっていない。これは驚くべきことではない。というのも、まだそれほど数の多くないバイオリージョナリストや未来学者などをのぞけば、このような議論には、「持続可能性とはどのようなものなのか」という真のビジョンがほとんどないからだ。概して、このような議論は、分断された世界観に基づいているので、ホリスティックに問題を理解しにくくなっている。

人々は、持続可能性の議論は、物事のあり方を変えることに関連しており、それは環境への関心につながっていることを認識している。多くの人々はこれを「エコノミーを犠牲にしたエコロジー」なのではないか、とと思っている。たとえば、絶滅の危機に瀕した種を守るか、それとも、雇用と開発を守るか、ではないか、と。（少なくともアメリカ文化では）このように、つまり、何か（またはだれか）が得をすれば、何か（またはだれか）が損をする、と考えるのは自然なことだ。というのも、私たちはヘーゼル・ヘンダーソンが数十年前から、世界的な“ウィン-ルーズ（勝ち-負け）”経済と呼んできたものの中で暮らすことに慣れてしまっているからだ。これこそ、今私たちが「持続可能ではない」

Sustainability is now widely discussed, at conferences, in the media, among people in the street. Despite heated debates, many people still do not have a clear idea of what it means. This is not surprising, since real visions of what sustainability might look like are virtually absent from these discussions except among people such as Bioregionalists and Futurists who are not yet widely represented in the population. On the whole, the debates are based on fragmented worldviews that make it difficult to understand the issues holistically.

People do recognize that the discussion of sustainability has to do with changing the way things are and that it is linked to concern for the environment. Many people are afraid it means ecology at the expense of economy—pitting the survival of endangered species, for example, against jobs and development. It is natural (at least in American culture) to think in this way—that for something or someone to gain, something or someone else must lose. This is because we are accustomed to living in what Hazel Henderson has for decades called a worldwide 'win-lose' economy—the very kind of economy we now begin to understand is not sustainable. Sustainability, in its essence, is about the necessary shift to a

## データファイル

### バイオリージョナリスト Bioregionalists

バイオリジョン主義者：それぞれの地域のもつ自然環境条件のなかで、人間の暮らしに活かせる自然の資源を、持続的に利用するという考え方が「生命地域主義」なのだが、バイオリージョナリストとはその研究を行なう専門家のことである。

### ヘーゼル・ヘンダーソン Hazel Henderson

世界的に有名な未来学者、進化経済学者で「持続可能な開発」に関するコンサルタント。ジャーナリストとして世界各国の一流誌に寄稿する彼女の著書には、日本で出版された「エントロピーの経済学」（ダイヤモンド現代選書）などがある。“The Bridge” Vol.5とVol.6に掲載された博士の寄稿は好評を博した。（ホームページ <http://www.hazelhenderson.com/>）

と理解し始めている種類の経済である。持続可能性とは、本質的には、あらゆる人類、そして人類のいのちが依っているその他の種のすべてに資する、“ウィン - ウィン”（両勝ち）経済へ向けての必要なシフトなのである。

私は別の所で、「エコロジー」と「エコノミー」という言葉は、もともとのギリシャ語では、文字どおり、人間の文化の“家”の組織上の設計と、運営原則を意味している、ということを書いた。しかし、社会機構の一部として、人間社会の様々な側面を理解しようとするなかで、私たちは、人間の家をどのように運営するかと、どのようにそれが組織されているかは分かち難いという事実を、見失ってしまったのである！

私たちの身体という高度に進化したシステムでは、そのエコロジーを、それぞれが関連したシステムの組織化であると考えることができる。骨格、筋肉、循環系、消化系、脳/神経系、知覚系などである。どのような原則で、食物摂取、細胞維持、内分泌、血漿など、また、物質の生成や生成物の分配、老廃物のリサイクルや除去といったエコノミーを行っているのだろうか？

私たちは、神経系がサービスを提供する政府の役割を果たしていることを知っている。身体中の状況について情報収集やモニタリングを行い、内分泌系や血液系と協力して、供給物が適切に分配されるようにし、骨と筋肉のテンセグリティ（引っ張る力を通しての保全）や、目や耳や鼻や口や皮膚からの知覚を調整し、体温や感情の調節を行う中央案内システムなのだ。神経系の仕事は数も多く、入り組んでいるので、そのすべてを挙げたり、追跡することはできない。私たちに言えることは、身体が健康であるかぎり、そのエコロジーとエコノミーの間に衝突はない、ということである。ウィン - ウィンのエコノミー/エコロジーを調整しており、そこでは、あらゆる部分が自らの提供できるものを提供し、あらゆる部分が同じようにその集合エコノミーから得

win/win economy that would benefit all humanity as well as the other species on which human life depends.

I have shown elsewhere that the words *ecology* and *economy* in their original Greek literally mean the organizational design and the operating principles of the 'household' of human culture. But as we tried to understand the various aspects of human society as parts of a social mechanism, we lost sight of the fact that one cannot separate how our human household is run from how it is organized!

In the well-evolved systems of our physical bodies, we can see their ecology as their organization into interrelated systems—skeletal-muscular, circulatory, digestive, brain/nervous, perceptual, and so on. By what principles do they manage their economy of food intake, of cellular maintenance, of endocrine, plasma, etc. production, of materials and product distribution, of recycling and elimination of wastes?

We know the nervous system acts as a service government—a central guidance system collecting information, monitoring the state of affairs everywhere in the body, working closely with endocrine and blood systems to make sure supplies are appropriately distributed, coordinating the tensegrity (integrity through tension) movements of bone and muscle, the perceptions from eyes, ears, nose, mouth and skin, regulating body temperature and emotions. Its jobs are far too numerous and complex to mention or track them all. What we can say is that as long as the body is healthy, there is no conflict between its ecology and its economy. It coordinates a win/win economy/ecology in which all parts contribute what they have to offer and all parts benefit

ている。同時に、100兆もの細胞のひとつひとつが、自分のところのエコノミーを運用する上ではかなりの自律性を有しているのである。健康な身体では、ある部分が健康であるために、他の部分を犠牲にすることはないし、「豊かな器官」と「貧しい器官」というようなものもないのである。

私たちが「生きている地球」という概念を受け入れ、私たちの人間経済もその分かち難い一部であることを理解するならば、無限に続けられる健全なウィン・ウィンの世界を実行するしか、選択肢はない。つまり、「持続可能な」世界である。あなた個人が、健康であり、事故を避けているかぎり、持って生まれた寿命が尽きるまでの間、あなたは持続可能だ。同じように、健康な人間界も、この人間という種の持って生まれた寿命の間は、持続可能な世界なのである。

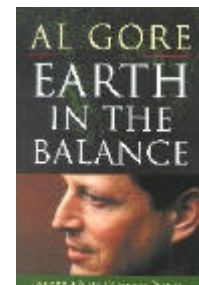
1992年のリオでの地球サミットの直前に『地球の掟』という本が出版された。私はその著者とリオで議論する機会を得たのだが、著者であるアル・ゴア前副大統領は、「環境的に責任のある生活パターン」が必要だと述べている。多くの人々がいまでは、自分はグローバル文明の一部であると考えているという事実、ゴアは楽観的な見通しを示し、富める国家は、貧しい国々がバランスの取れた健全なグローバル経済におけるパートナーとなれるよう、その負債を帳消しにして、持続可能な開発を支援しなくてはならない、と明確に述べている。

これは、持続可能性は平等なパートナーからなるバランスの取れた経済を意味するという認識を明らかに示したケースである。一部の国や企業が、他の犠牲の上に利益を得る経済ではないのだ。ゴアは、以下のように認識している。

equally from the collective economy while every one of its 100 trillion cells have considerable autonomy in running their own local economies. No part of a healthy body gains its health at the expense of other parts; there are no such things as rich and poor organs.

If we accept the notion of the living Earth, and understand our human economics as an integral part of it, then we have no choice but to implement a healthy win/win world that can continue indefinitely, which means a *sustainable* world. As long as you are personally healthy and avoid accidents, you are sustainable for a natural lifetime. In the same sense, a healthy human world is a sustainable world for the natural lifetime of our species.

In *Earth in the Balance*, published just before Rio '92, and which I had the opportunity to discuss with him there, Al Gore called for "an environmentally responsible pattern of life." He expressed optimism about the fact that most people now see themselves as part of a global civilization, and clearly stated that the wealthy nations will have to write off impoverished nations' debts and assist their sustainable development to make them partners in a balanced, healthy global economy.



This is a clear case of recognition that sustainability implies a balanced economy of equal partners, rather than an economy in which some nations or corporations gain at the expense of others. Gore recognized that



「そのような取り組みはどのようなものであっても、豊かな国々が、ある意味では第三世界の国々以上に、大変なやり方で自ら変わらなくてはならない。というのも、強力な既成パターンが粉碎されることになるからである。先進国は自ら進んで、模範を示して先導しなくてはならない。さもなくば、第三世界は必要な変化を行おうと考えないだろう かなりの援助と引き換えであったとしても。」

このように、ゴアは私たちのグローバルな危機の中核に切りこんでいく。私たちのウィン-ルーズの（勝ちと負けのある）世界は、頭でっかちの世界である。世界人口のたった7%の人々が60%の土地を所有し、入手可能なエネルギーの80%を使用しているのだ。その主流の経済は、これまでずっと「成長」に基盤を置いたものであり、今でもそうである。その成長は、エコシステムを破壊し、貧しく絶望的な人々を増やしつづける今の道を取り続けることは絶対にできない。

資源の利用量、人口増加、貧富の差はどれも、急速に無限に向かう指数曲線に沿って進んでいる。そしてもちろん、そのどれも、無限に達することはできない。無限の人口を抱えることも、無限に資源を利用することも不可能である。そこで、私たちは、物事は変わるであろうことを「知っている」。「何か」が、その変化の方向を変えることになる。問題は「それは何なのか？」だけである。困窮の極みと絶滅の可能性が引き起こす大災害だろうか？ 経済の破綻や貧富の間の長期的な消耗戦といった、不幸な出来事だろうか？ それとも、真の目覚めと実際に持続可能性を実施しようという決意だろうか？

*Any such effort will also require the wealthy nations to make a transition themselves that will be in some ways more wrenching than that of the Third World, simply because powerful established patterns will be disrupted...the developed nations must be willing to lead by example; otherwise, the Third World is not likely to consider making the required changes—even in return for substantial assistance.*

Gore thus cut right to the core of our global crisis. Our win/lose world is a top-heavy world in which seven percent of the people own sixty percent of the land and use eighty percent of the available energy. Its dominant economy has been and still is based on growth that simply cannot continue its path of destroying ecosystems and creating ever-expanding masses of impoverished and desperate people.

Resource use, population growth, the gap between rich and poor are all proceeding along exponential curves heading quickly toward infinity—and none of them, of course, can reach it. There is no way to have an infinitely large population, to use an infinite amount of resources, etc. So we *know* things will change. *Something* will alter the direction of change. The question is only, what will it be? Total disaster followed by utter misery and possible extinction? Lesser disasters, such as economic crashes or debilitating prolonged wars between haves and have-nots? Or a real awakening and resolve to actually implement sustainability?

より公正な世界経済へ転換すべきだと、各国政府に訴える際のひとつの問題は、いまでは多国籍企業のほうが、多くの場合政府よりも金持ちであって、政府をコントロールする力を有している、ということだ。世界の経済主体を規模で測ると、上位 51%は、いまでは企業である。ワシントン DC では、企業のロビー活動は数十億ドル規模の産業であって、他の利害が公平に勝負することは不可能だ。

歴史家アーノルド・トインビーは、崩壊した 21 の文明を研究した結果、共通しているのは、非常時の融通の効かなさと、少数の者に富が集中していたことだった、と述べていることを覚えておこう。現在の非常事態を否定することはできない。私たちは、多くの人間にとってますます害を与えるものに富が集中するシステムを、融通を利かせることなく維持していくのだろうか？

One problem with appealing to national governments to shift toward a more equitable world economy is that multinational corporations are now often richer than many nations and have the power to control them. Fifty-one percent of the largest economic entities in the world are now corporations and in Washington DC their lobbies are a multi-billion dollar industry with which no other interests can compete fairly.

Let us not forget historian Arnold Toynbee's observation, after studying twenty-one collapsed civilizations, that what they had in common was inflexibility under stress and the concentration of wealth into few hands. We cannot deny the current stress. Will we remain inflexible in maintaining a system that concentrates wealth to the increasing detriment of most humans?

(9月号につづく)

(和訳：枝廣 淳子)



## データファイル

**アーノルド・トインビー**     Arnold Toynbee (1889-1975)

産業革命の研究で知られる、イギリスの著名な経済学者。彼は社会改良運動に従事し、教会の改革にも尽力した。ロンドンのホワイト・チャペル教区に建てられた「トインビー・ホール」は、彼を記念したもの。



## 物理学者、システム理論学者

今日のように、激しい構造上の変化を繰り返す社会では、誰でも“変化”に対する抵抗感や不安、あるいは困惑をおぼえるときがあるはずですが。そんな時代をともに生きる私たちにむけて、今月もカブラ氏から勇気づけられるメッセージが届いています。私たち一人一人が、組織の中で模索する過程で失敗をしてしまっても、それにとらわれることなく、試行を続けることができるように。

### 人の組織の生命とリーダーシップ

「ザ・ブリッジ」への前回の寄稿で私は、人の組織の管理運営について生命に関する新たなシステム主義的な考えかたが示唆するものについて議論した。この中で私は、組織の活力、組織の柔軟性、創造力、学習能力は組織内の非公式なネットワーク、即ち自然発生的コミュニティの中に宿っていることを強調した。それ故、組織の創造力と学習能力を高める最も効果的な方法は、その組織の自然発生的コミュニティを支援し強化することである。

本稿では、あらゆる生命体に内在する変化と発達のプロセスに注目したい。その生存を維持するために生命体は、絶え間ない栄養素の流れに自らを開いていなければならない。生物系はエネルギーとモノの流れに自らを開放し、社会的な系も情報と思想の流れに自らを開放する必要がある。

この20年間に、生命体を通り抜けるこのような流れのプロセスの動態について、極めて詳しい研究が行なわれ、その結果、ある重要な発見が導き出された。生命体は、その中をエネルギーやモノが絶え間なく流れ続けているにも拘わらず、通常は安定した状態にある。しかし、時折、このような開放系が不安定になる瞬間

### Life and Leadership in Human Organizations

In my previous contribution to The Bridge, I discussed some implications of the new systemic understanding of life for the management of human organizations. I emphasized that the aliveness of an organization — its flexibility, creative potential, and learning capability — resides in its informal networks, or communities of practice. Hence, the most effective way to enhance an organization's potential for creativity and learning is to support and strengthen its communities of practice.

In this essay, I would like to concentrate on the processes of change and development that are inherent in all living systems. Living systems need to be open to continuous flows of nourishment to survive. Biological organisms are open to flows of energy and matter; social systems also need to be open to flows of information and ideas.

During the last twenty years, the dynamics of these flow processes through living networks have been studied in great detail, and have led to an important discovery. Living systems generally remain in a stable state, even though energy and matter continually flow through them. But every now and then, such an open system



間があり、そのとき新たなかたちの秩序が自発的に創発するのである。

不安定な状態に陥る決定的瞬間に起こる、この秩序の自発的創発は、生命の特徴の一つである。単純に「創発」と呼ばれることが多いが、これは、発達、学習、進化の動的起源であると考えられてきた。つまり、創造力（新たなかたちの創生）はあらゆる生命体が持つ極めて重要な特徴であるのだ。

創発に関する詳細理論では、不安定ならびに組織の新たなかたちへの飛躍は、フィードバックループによって増幅されたゆらぎに起因するということが示されている。小さな外乱に遭遇すると、系は複数のフィードバックループを介してその外乱を循環させ増幅していき、最後にはその系全体が不安定なものとなる。不安定となったその瞬間に、その系は崩壊するか、もしくは新たな秩序のかたちへと飛躍を遂げる。

人の組織では、何気ない一言が創発プロセスを始動させるきっかけとなることもある。その一言を発した当人には重要とも思えなかったものが、自然発生的コミュニティに属する一部の人々にとっては意味深長な言葉であったりする。自分達にとって意味あるものであるが故に、その人々は進んで「外乱を受けることを選び」、その情報を組織のネットワーク全体に速やかに循環させる。

will encounter a point of instability, where new forms of order may spontaneously emerge.

This spontaneous emergence of order, at critical points of instability, is one of the hallmarks of life. Often referred to simply as “emergence,” it has been recognized as the dynamic origin of development, learning, and evolution. In other words, creativity — the generation of new forms — is a key property of all living systems.

The detailed theory of emergence shows that the instabilities and jumps to new forms of organization are the result of fluctuations, amplified by feedback loops. When the system encounters a small disturbance, it may circulate it around multiple feedback loops and amplify it until the system as a whole becomes unstable. At this point, it will either break down or break through to a new form of order.

In a human organization, the event triggering a process of emergence may be an offhand comment, which may not even seem important to the person who made it, but is meaningful to some people in a community of practice. Because it is meaningful to them, they will “choose to be disturbed” and circulate the information rapidly through the organization's networks.

## データファイル

### 編集部注釈

7月号の「ザ・ブリッジ」では、disturbanceを「混乱」と訳しました。しかしながら、この原稿でのこの用語のニュアンスとしては、「外からやってくる迷惑なこと・もの」、つまりdisturbanceを原因ととらえるという翻訳者の意図に従い、今月号では、「外乱」という用語に置き換えることに致しました。解釈としては、「混乱」はdisturbanceを受けた結果の一つだとするものです。

さまざまなフィードバックループを介して循環するにつれて、その情報が増幅し、拡張していくこともある。場合によっては、現状の組織ではもはや吸収しきれないほどに増幅・拡張することさえある。このような事態に至ったとき、不安定の段階に到達する。その結果として、混沌、不確かさ、疑いの状態が発生し、そしてこの混沌状態から、新たな秩序のかたちが新たな意味の周りに形成され創発するのである。この新たな秩序は、特定の個人が設計したものではなく、組織の持つ創造力総体の結果として創発するものである。

創発プロセスの中で形作られる構造（人間の社会的構造ならびに生命体の生物学的構造）は「創発的構造」と呼ぶのが相応しいかもしれない。人の組織には、常に、設計された構造と創発的構造が並存する。設計された構造とは、その組織の公式の体制であり、組織の公式文書に記述されたものである。創発的構造とは、組織の非公式ネットワーク、ならびに自然発生的コミュニティにより作られたものである。

いかなる組織にもこの二種類の構造が必要である。設計された構造からは、その組織が効果的に機能するために必要な、規則や手順が示される。一方、創発的構造からは、新しさ、創造力、柔軟性が与えられる。創発的構造には順応性があり、変化し進化する能力がある。今日の複雑なビジネス環境の中で、純粋に設計された構造には、必要な対応性や学習能力が備わっていない。



As it circulates through various feedback loops, the information may get amplified and expanded, even to such an extent that the organization can no longer absorb it in its present state. When that happens, a point of instability has been reached. The result is a state of chaos, uncertainty, and doubt; and out of that chaotic state, a new form of order, organized around new meaning, may emerge. The new order was not designed by any individual but emerges as a result of the organization's collective creativity.

The structures that are created in process of emergence — biological structures of living organisms as well as social structures in human communities — may appropriately be called "emergent structures." Human organizations always contain both designed and emergent structures. The designed structures are the formal structures of the organization, as described in its official documents. The emergent structures are created by the organization's informal networks and communities of practice.

Every organization needs both kinds of structures. Designed structures provide the rules and routines that are necessary for the effective functioning of the organization. Emergent structures, on the other hand, provide novelty, creativity, and flexibility. Emergent structures are adaptive, capable of changing and evolving. In today's complex business environment, purely designed structures do not have the necessary responsiveness and learning capability.

人の組織ではどこでも、力関係を体現する設計された構造と、組織の活力と創造力を表わす創発的構造との間に緊張状態がある。浮き沈みの激しい今日のビジネス環境が抱える課題は、創発の持つ創造力と設計の持つ安定性との間に、然るべき均衡を見つけ出すことである。

設計と創発の間の然るべき均衡を見つけ出すということ、二つの異なる種類のリーダーシップの融合が必要なように思われる。昔ながらのリーダーの概念は、展望を描き、それを明確に言葉で表現し、熱意とカリスマ性を持ってその展望を伝えることができる人というものである。理想的な「かたち」もしくは「ものごとの状態」について明確な展望を描く能力というのは、昔ながらのリーダーと設計者（デザイナー）とに共通するものである。

もう一つのリーダーシップは、新しいものの創発を促すという要素を含んでいる。これはつまり、指示を出すのではなく状態を作り出すこと、権威の力を駆使して他人に力を与えることを意味している。創発を効果的に促進するためには、人間社会のリーダーは、この生命の基本的なプロセスのさまざまな段階を認識し、理解しなければならない。創発には、複数のフィードバックループを備えた活発な意思疎通ネットワークが欠かせない。従って、創発の促進は、まず意思疎通のネットワークを構築し育てることから始まる。

さらに、新しさの創発は、開放系の持つ一つの特徴であるということをおぼろげに思い出す必要がある。つまり、組織は新しい思想や新しい知識に対して、開かれていなければならないということだ。創発の促進には、開放性、即ち絶えず質問を投げ掛けることが奨励され、革新が報いられるような「学習する文化」の創造も含まれる。

In every human organization, there is a tension between its designed structures, which embody relationships of power, and its emergent structures, which represent the organization's aliveness and creativity. The challenge in today's turbulent business environment is to find the right balance between the creativity of emergence and the stability of design.

Finding the right balance between design and emergence seems to require the blending of two different kinds of leadership. The traditional idea of a leader is that of a person who is able to hold a vision, to articulate it clearly, and to communicate it with passion and charisma. The ability to hold a clear vision of an ideal form, or state of affairs, is something that traditional leaders have in common with designers.

The other kind of leadership consists in facilitating the emergence of novelty. This means creating conditions rather than giving directions, and using the power of authority to empower others. To facilitate emergence effectively, community leaders need to recognize and understand the different stages of this fundamental life process. Emergence requires an active network of communications with multiple feedback loops. Facilitating emergence, therefore, means first of all, building up and nurturing networks of communications.

In addition, we need to remember that the emergence of novelty is a property of open systems, which means that the organization needs to be open to new ideas and new knowledge. Facilitating emergence includes creating that openness — a learning culture in which continual questioning is encouraged and innovation is rewarded.

新しさの創発の前段階である重要な不安定性の経験には、不確かさ、恐れ、混乱、自信喪失などが伴うこともある。経験のあるリーダーならば、このような感情が、全体の流れの中に常に存在する要素であることを認識し、信頼と相互支援を促す環境を作り出す。変化の激しい、今日の世界経済の中でこれは特に重要なことである。なぜならば、人々は構造的変革の結果として、職を失うかもしれないという脅威を感じる人が多いからである。この脅威は、変革への強い抵抗を生み出すものとなり、それ故に、信頼の醸成というのは、創発プロセスを成功させるための不可欠な要素なのである。

創発を促進するリーダーには、今まで述べてきた全段階について、その動態の詳細に関する認識が必要となる。つまり、創発された新しさに気づき、それを言葉で表現し、組織の設計の中に組み込んでいく能力が求められる。しかし、創発された対策全てが実行可能であるわけではなく、そのため、創発を育む文化の中には、失敗する権利も組み込んでおく必要がある。このような文化では、実験は奨励され、学習することは成功と同じぐらい価値あるものと見なされる。

The experience of the critical instability that precedes the emergence of novelty may involve uncertainty, fear, confusion, or self-doubt. Experienced leaders recognize these emotions as integral parts of the whole dynamic, and create a climate of trust and mutual support. In today's turbulent global economy this is especially important, because people are often in fear of losing their jobs as a consequence of structural changes. This fear generates a strong resistance to change, and hence the building of trust is an essential element of a successful process of emergence.

Leaders who facilitate emergence need to be aware of the detailed dynamics of all these stages. In the end, they need to be able to recognize the emergent novelty, articulate it, and incorporate it into the organization's design. Not all emergent solutions will be viable, however, and hence a culture fostering emergence must include the freedom to make mistakes. In such a culture, experimentation is encouraged and learning is valued as much as success.

(和訳：中村 裕子)





## 編集部より

今月号で特集しましたヨハネスブルグサミットに、編集部から取材に行くことになりました。

現地では、2月号に登場していただいたヒルドア・ジャクソンさんのGEN(グローバル・エコビレッジ・ネットワーク)のイベントやWSSD関連の会議に参加し、10月号のザ・ブリッジで報告をしたいと思います。どうぞお楽しみに!

(現地でこれをしてきてほしい!というご要望がありましたらどうぞお知らせください。)  
(小林一紀)

今月もマイヤーズさん、パウリさん、サトゥリスさん、カプラさんが、それぞれの実に多忙な活動(講演、本の執筆、講義等々)をこなしながら、編集部へ原稿を送って下さいました! 本当に嬉しいことです。私がいつも思うことは、一人で経験できることには限りがあるけれど、自分のまだ知らないことを、同じ時の流れの中で、ほかの人たちが体験してくれているということです。豊かなネットワークやフットワークをもった、一般社会を生きる“地球市民”は、私たちのごく身近な仲間のなかにも、数多くいることを、改めて認め合いませんか? 等しく与えられた24時間の枠のなかで一人一人が見たこと・聞いたことを、惜しみなく分け合いたいと思います。  
(鈴木千鶴)

### 皆様のご意見をお寄せください

読者のみなさまにはいろいろとご指摘や励ましのお言葉をたくさんいただき、編集部一同嬉しく思っております。成長の糧としてまいりますので今後も様々な声をお寄せください。また、『ザ・ブリッジ』のホームページ上の掲示板でも、皆様のご意見・ご感想等をお待ちしております。

(編集部一同)



## THE BRIDGE Vol. 15

2002年8月5日発行

Copyright©Future500, 2002

ザ・ブリッジ編集部

編集総責任者:

ピーター D. ピーダーセン

編集部:

小林一紀 本木啓生

寺井真里子 鈴木千鶴

豊田美穂 横山崇

翻訳:

枝廣淳子 岩本淑美

中村裕子 橋本裕香

フューチャー500 事務局

〒105-0012

東京都港区芝大門1-1-33 三洋ビル3F

株式会社イースクエア内

電話 : 03-5777-6730

ファックス : 03-5777-6735

電子メール : info-bg@thebridge21.net

HP : www.thebridge21.net

[お断り]

ダウンロードしたPDFファイルを他者へ転送するなど、『ザ・ブリッジ』をご購読者以外の方へ配信する行為は、著作権上固く禁じられています。