

常盤塾

日時：2015年4月11日（土）10：00～13：00

場所：新国際ビル MBF ハウス

文責：常盤塾ライター 福井悠太

（1）常盤先生の話

●常盤さん

世の中が変わっている時期

従来にない変わり方をしている時期

アメリカの力が弱まって、パックスアメリカーナが終わりつつある

お金で人をまとめても、文化などはまとめられない

代わりに中国が存在感を高め、ISISなども出てきている。

大きな流れがあるとき、みんながそっちに行きがち

時流を追い求めるものは時流とともに滅びる

時流に乗っても、それはツキ。幸運。「僥倖」。

ツキが落ちると流されてしまう。

これで思い出すが、かつてのSONYである。

出井さんがITのプリンスとしてかつてもはやされた。

人事総務委員か、社外取締役などスター的な人を集めて、いい気になっていた。

しかし、ブームが終わると流される。

企業の統治指針を示して、それを守っていく。コーポレートガバナンス。

いかにも統治が取れていないようだが、アメリカに比べてだいぶ統治が取れている。

作っているアメリカは規則を破っている。

日本はアメリカと同じことをしているのか

ROEは毎日出ている。高めないといけないという風潮。

ランキングを発表したりして、日本は他の国に比べて低い、高めないといけないという論調がある

しかし、ROEが高いだけでいいのか。

お金を追う企業はお金に潰される。

企業は結局「人」である。

自己資本とその儲けの比率ばかり言っていて、株主のことばかり考えている

株主資本主義に陥っている。株主もステークホルダーの一人であるに過ぎない。

ROEにかき乱されている

ROI もかつて流行って、ROA も流行っている。

これではダメ。結局、企業は人であるべき。

「人」の方からのアプローチで ROE を高めることはできないのかという議論が必要

「お金」の方からばかりアプローチをしている

「人」に比べて「お金」の方に重みがある

人にとって会社は人生において大きなもの

人、労働者が価値を生むということに目を向けないといけない

これに対して、アングロサクソン流の考え方に流されている

人を労働力としてモノ、道具と並べて議論している

「お金」という尺度での議論は進化している

「人」という尺度での議論は深化しないといけない

伊藤先生がレポートを出されると、世の中がその方に流れる

ROE が低くても、元気で潰れていない会社は多くある

ROE が低くても、働いている人たちが生き生きして、家族と幸せに過ごしている人たちもいる

理由のひとつに日本の ROE が低いというのがある

株主は、ROE が低い、あげろというが、そんなに言うなら ROE が高い株を買えばいい

株主は会社を選べるが、会社は株主を選べない

株主総会の議長をやっていた時にそう思っていた

個人は個性的な人生観、生き方を選ぶ気概を持たないといけない

みんなが同じ方向にいけば、なんでも間に合う

我が社だけというのを持たないといけない

昨日の新聞で、日本企業は労働生産性が低い

OECD が調べた一時間あたりの労働生産性では

1 位はノルウェー80 ドル、フランスが 8 位、ドイツが 9 位日本は 20 番目で一番の半分くらい

「お金」という尺度と「人」という尺度の歩み寄りが必要

対立するが、二つで一つという楕円的な二極化が必要

他人、自分、ステークホルダーの三方よしになるはず

企業は一本自分の柱を持たないといけない

昨日、松永さんに連れられて、バイオリン作りに行った

バイオリンの駒(bridge)の下の箱に一本柱が通っている

「サウンドポスト」という名前

日本人はこれを「魂柱」と訳した

この柱が音を決める

企業も「魂柱」を持たないといけない

どうにかしないといけないという気持ちがあると人の話が違って聞こえる

いい問いを持つことが大事

「情報」が雑音でなく、神の声に聞こえる

●丸山さん

夏目漱石訳した

●常盤さん

魂柱を持っていないといけない

日本人はそう思った。

日本人はモノを組み立てながら考えている

日本語で考えるようになっている

子供が英語を勉強しているが、あれはちょっとダメだと思う

創造性を持つためには、日本人は日本語で考えないといけない

●安梅さん

子どもへの多言語刺激については、脳構造を変化させ創発を増大する可能性があるとした論文が最近発表された。たとえば、英語、ドイツ語、日本語を相手により完全に使い分けて育ったハーバード大の脳科学者ヘンシュ貴雄先生は、何ら不自由はなかったそうだ。刺激の仕方が不適切な場合には、概念構成などが困難になる可能性がある話せる人は脳でしっかり考えることができるという論文がでてきた

●常盤さん

本当にクリエイティブなのは日本語で考える日本人だということ

●古川さん

英語で考えると英語のロジック、日本語で考えると日本語のロジック

●常盤さん

人も企業もしっかりとした柱を持たないといけない

●松永さん

糸川博士がバイオリンの穴は一つにしてはという話をしていたそうであるが、長い時間を経てもその穴の形は変わらない。最初の時から f 字の形で変わらない。

●常盤さん

クレモアで 1500 年頃に発見されてから、形が変わっていない神ががったモノ

●片平さん

しかも長持ちする

●常盤さん

楽器の中で一番人の声に似ている

●松永さん

「魂柱」と訳した気持ちがわかる。ちょっとずれると音が崩れる

(2) 「21世紀の資本」

発表資料参照

●上原さん

アメリカ、ドイツ、日本には歴史的なトラウマがあって、それぞれの国に大事にするもの、きらいなものがある

では、日本は何を大事にしているのか、どういう価値観なのかをしっかりと主張できるか
会社の労働者が元気としても何を元気とするか

●松永さん

AIIB は、中国の経済成長が信用の担保になっている。後、3年は大丈夫だと考えての投資で、インフラの投資であっても短期的な投資判断となっていると聞いている。

欧州の資本家は、長期的なインフラ投資を嫌っていた傾向がある。地道で儲からないものより、短期的に回収できるものがどうしても投資対象になりやすい。

労働を、コストをとらえるのか

日本の介護の問題でもフィリピンの人等、アジアの安い人件費を使えば良いという議論もあるが、お金がなくなれば、安価な労働力は他国に移動する。

地価をどのように考えるかも同じで、取引が成立することが前提の幻想のような性格がある。

●上原さん

アメリカ人はなぜ資本主義とキリスト教を共存させられるか

●今田さん

マックス・ウェーバー

予定説で、自分は救われるという証拠がほしい

●常盤さん

言葉で伝えきれないものがあるということを言わないといけない

職人の世界がいい例

心とお金を重ね合わせる

キリスト教を信じている人

キリストがいると信じているが、科学的に説明しきれないものがあるというのは感じている

暗黙知

説明はしないのではなくてしない

わかる人にはわかる

●常盤さん

AIの仕組みを作ったのは人間

●古城さん

AIは勝手に学習する

音楽のような創造性を必要とするようなものですら、人間を超えている

理屈は分からないが、傾向から作ったら流行る

●古川さん

技術が進歩しても新たな職が生まれれば良い

常盤さんの人口ロボットができたときにどうするか。

●常盤さん

お友達なるよ笑

●松永さん

人がマシンをプログラミングして魂を込めという段階から、機械学習等の技術の進展は機械が機械に魂を込めると例えられるようになった。

●片平さん

久しぶりに低レベルなテレビ番組を見たら、AKBに告白した時の反応を機械が予想していたが、すごい精度で当たっていた

自分が収集した情報については予想できるが、どこにアンテナを立てるかはわかりにくいと感じる

バイオリンを見て、柱に着目するという着想は人間にしかできないと思う

●常盤さん

AIという出現に楽観的

人の生き方が問われることになる

生きる必要が無いのじゃないか

そこまではいかないとは思うけどその時は生きていないから言いたい放題言うけど

●古川さん

ホーキング博士は原子爆弾以来の脅威と言っている

●今田さん

ターミネーター化してしまう可能性もある

●古城さん

年表を見るとずっと戦争している

イギリスの産業革命が一番早かった

農地の現象が一番早い

ドイツフランスが後から追いかけていく

イギリスの労働分配率が上がる

児童労働が禁止されたとかの政策的変更があったのか・・・

社会のコンセンサスがあれば労働所得が変わるということ

●今田さん

ピケティはフランスでは売れなかったけどアメリカでは売れた。

●常盤さん

資本主義、インフラに対する価値観が変わった

●松崎さん

新自由主義みたいな人に対しては良くないからコントロールしないといけない

死んでる人が生き返りつつあるというか・・・

●常盤さん

あらゆることに言える

その民族が歴史的に積み重ねてきた+とマイナスを両方持って片方が行き過ぎるとぱっと出てくる

●松崎さん

金がたまったら違う段階に行くと言ってたけど今はそういうのはない

アメリカの中ではそういう人たちがいっぱいいるけど欧州では国ごとに違い

アメリカの資本主義的な考えが主流になっている

●常盤さん

行きすぎると途中では止まらない

●上原さん

行きすぎたら戻る

もう一つの極は何かということに対してマルクスではないとはわかるけど何かはわからないから振り子を逆にする力がとても弱い

日本企業も必ずしも幸せとは思ってないけどじゃあ何と言われると答えられないのが問題

●常盤さん

言葉数式を超えたものである

そのために経営がある

答えのない問題に対して答えを求めている

求めるプロセスが経営である

人間でいえば生き方そのものである
プロセスに異議を見出すことが推進力である。

●松永さん

グローバル人材とは何か？

音楽を学び続けている人たちで、語学もできる人は多い。しかし、食べていくために企業勤める。
企業にとっては貴重な人材であるが、本人にとっては決して幸福ではないことになる。グローバル人材とは何か難しい。

●上原さん

時流の話

載ったら降りるところをきめておくのが普通
時流に乗るとおりることを忘れがち

●松崎さん

職商人的にはあえて乗らない

●常盤さん

のったまま降りないとダメだよということを言っている
時流はどんどん変わっている

●片平さん

自分の立ち位置があって時流がわかる

載るのはその時の価値観

仕事の質は量に還元できない質

質を高めるとその分価格が高くなる

スーパーカブはベトナムでもっと高く売れるのに上げないのは日本の職人らしさ

●常盤さん

京都の職人も同じこと

規模の感覚には興味が無くして質を向上させることが重要

●片平さん

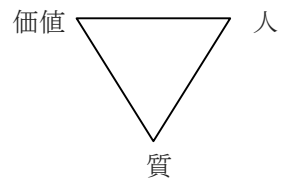
質はわかる人にしかわからない

あるレベルのものはそのレベルにしかわからない

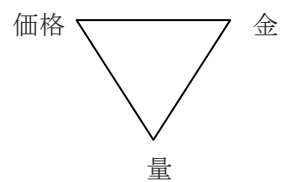
●常盤さん

こういうことを議論していることはとても大切

図



上図か下図のようになっている



目指すところはどちらもよき暮らし

●古城さん

求めるアウトプットが違う

そのための行動があるが上の行動と下の行動が違う問題があるのでは？

違うものを生み出すためには違う行動がいるのでは？

違う構造が一つになった時に出力されるものがどういうものになるかはわからない

●常盤さん

構造から機能が引き出されるが引き出すのは人である

不動前のはるたさん社長

品質と品格は違うのである

品質は同じ機械、同じ材料 規格には合格しているけどベテランのつくったものは違う

●古城さん

集団から生まれたものなので人を中心に考えるものではない

●常盤さん

それはマネジメントの問題

1000人を一人に思うか

個人にはできるが集団にはできない

●古城さん

基本的に集団できている

集団にはルールがあるからそこからリスクを避けようとする

二つの集団が一緒になると違う構造が合わさることになる

●常盤さん

マネジメント、風土に支えられている

文化に支えられている

量と質を求める集団が一緒になるとどうなるか？

質と量というように二分するのではなく

二分法から脱出するべき

金儲けだけではいいものは生まれない

企業マネージャーはコストを下げ、質を上げるとみんな言っている

●松永さん

下は量で消費というロジック、上は創造しようとする

ビックヘッドの選好は皆が良いという平均値に動きがち

ロングテールは志向にあったものを選好する。SNSで選好が共有されるメディアが誕生した。

ベストセラーは、ビックヘッドにある多くの平均的なヒトに売れる。

ロングテールの選好は、個の選好であり、感情、目的をもった述語的であるともいわれる。

平均値は、個にとっては意味が薄い。ベストセラーは多くの人が読んでいるという記号に過ぎない

目的、自分の価値観を反映したのがロングテール。個性に良い暮らしの価値があるとすれば、ロングテール的な特性にある。

●常盤さん

平均値で売っても何の意味もない

平均値というのはほとんど意味がない

●今田さん

人間が作ったものは正規分布できない

●松永さん

売れるものがないと考えると平均値の持つ怖さでもある。

●常盤さん

こわいのは今は茶ずつ型が多いということ
ある時シグナルが出てモードができるとストンとすぐに落ちる
いいと思って生産しだすとガタンと落ちる
昔は富士山型だった
ここをどう考えるかが難しい
まさにマスコミ風評も絡んでくる
ここで量と質がわからなくなる
このためにコンビニは一週間たって売れなかったら直ちに棚からおろす
こうすることで茶ずつ型を防ごうとしている

●松永さん

前回、安寧という話があったが、安寧とは、多様なものが混沌として安定している状態。
ビックヘッドで着目されるためには、周りと異なった際立った特徴が必要とされるが、
多様なものが混沌としている世界では、些細な異なりに異相を感じ満足できる。消費社会の
中で、日本人は鮮度信仰があると片平先生の指摘があったが、前回とは違うと言わないと振り向
いてもらえなかった。有名なものが良いものという安心感は、ビックヘッドの世界観で、音楽で
いえば、インディーズの市場は、個人の世界観が反映されやすいロングテールの領域にある。

●上原さん

自分にとってよき暮らしがわかっているならば起きないことだけど
わかってないからこういう茶ずつが起きる
ロングテールの人は自分の価値観がわかっているからよき暮らしに結びつく

●松永さん

混沌だけど精神的に満足感や価値感が出る。

●上原さん

そういう世界をこっちに強引に戻すと日本の資本のインパクトが下がる
多様な労働が必要

●古城さん

AMAZON は右にシフトしても何とかなる

●安梅さん

「個性のある生き方をしようという気概」と「魂柱」はおなじこと？

素晴らしいことをみぬける人がいないとダメ

文化は維持できるのか

魂柱は親から感じられるか

●常盤さん

説明できないけど魂柱ってきいてすぐに反応できるか

生きがい、価値観がそこに表れていること、全体の中に思いをどう組み込んでいくのが職人の腕

日本のバイオリンは明らかに音が違う

●松永さん

魂柱は、かえでを使う。不思議に、その土地で生まれた木と曲が合う、日本の木ではヨーロッパの曲には合わないが、日本の童謡等を演奏すると心に迫ってくると伺った。

●常盤さん

なんとなくわかるけど体ではわからない

生まれて職人になって何十年

世界が全く違う質の世界、価値の世界

●松永さん

そう言いたくなるということかもしれないが、演奏者の価値観として現存しているように感じる。

●古川さん

バイオリンの日本語

●常盤さん

ピアノとかないならいらんじゃん

親が魂柱をわかっていないと子どもには伝わらない

色々な経験をさせるとか

●松永さん

骨董屋の息子に名刀を見分ける力をつけるためには、名刀だけ見せ続ければいいという父の教えがあったという。まねぶの原理のようなものだと思う。

●安梅さん

いいものしか見せないというのは、一つの方法

親の影響はおおきい

●常盤さん

資本の収益率が経済の成長率より大きい
から格差は広がる
そういうことから何を学ぶかという議論が必要
彼の発想をどう転写していくか

●松永さん

この本の読み方は難しい。近寄ってこない。
何を心に残せばよいのか、意識すればいいのかわからない。大切なことはマクロ経済の裏側にあるように思う。

●今田さん

ツボは起承転結の承
金持ち国の民間所得
カトリック国が低いというのが面白い
稼いだものは自分で使う

●松永さん

イタリアとか隠し持っているのでは →削除

●古川さん

データが集まるのがイタリアフランスだったというだけ

●今田さん

金持ちから税金とれという結論につながる
日本は特殊
貧乏人が増えている
この解決はとてもシリアス
相対的貧困率がとても高い
全世帯の 1/6
ピケティを読んだ後問題意識を強めた
人口メジアン 46.5 才
昔は初老だったのに・・・

●常盤さん

次は上原さんと臼井さん

(3) 常盤塾の歩み

●今田さん

ページ番号 128 からの企業訪問記

これが第 2 部に入っていくことになる

自分の書いたところをバランス的に見て

推敲して今田さんに連絡（微調整）

●常盤さん

これで本にしよう！

記録に残しておくことがとても大事

●今田さん

注目 259 ページ以降丸山さんの手で付録を追加

4 部にした方がいい(笑)

トータル 300 ページになる

※ご連絡は今田さんまで

次の 18 日土曜までに連絡

●上原さん

最後の以前いたメンバーが抜けているので把握できる方は連絡ください

全ての記録は丸山さんが把握

●常盤さん

プロに体裁は作ってもらった方がいいな