

日本経済新聞社シンポジウム  
企業家精神と資本主義の行方―中国・日本を題材に―

特別講演

グローバル経済と企業家の覚悟

― なぜ、日本型資本主義と日本型経営が復活するのか ―

講演録

2010年11月18日

多摩大学大学院教授  
シンクタンク・ソフィアバンク代表

田坂 広志

**司会** それでは、続きまして、特別講演でございます。「グローバル経済と企業家の覚悟」と題しまして、多摩大学大学院教授、シンクタンク・ソフィアバンク代表、社会起業家フォーラム代表の田坂広志様にご講演をいただきます。それでは、田坂様、どうぞよろしくお願いいたします。(拍手)

**田坂** ただいまご紹介いただきました田坂です。今日は、私も本当に楽しみにしてやって参ったシンポジウムなのですが、「企業家精神と資本主義の行方」という非常に興味深いタイトルだと思います。そして、私のところに与えていただいたテーマが「グローバル経済と企業家の覚悟」という、これもなかなか味わいのある組み合わせの言葉だと思っています。

先ほど、グローバル経済、その中心にある中国をいろいろな視点からご紹介いただいたかと思いますが、私は、今の世界全体のグローバルな動きの中で、ひとりの経営者やマネジャー、時にアントレプレナー（企業家）が、どういう覚悟を持って経営に取り組むべきかをお話したいと思いますので、皆様の貴重なお時間を 40 分ほど預らせていただきます。

中国の話は先ほどから深い見識を披瀝（ひれき）いただいていますので、私は最近、中国をしばしば訪問するひとりの人間としての印象を申し上げたいと思います。私は、世界経済フォーラム（ダボス会議）の Global Agenda Council のメンバーも務めていることもありまして、4 年前から大連と天津に毎年足を運んでおります。そのときに感じたことを率直に申し上げます。

まず、4 年前の大連は、初めて「サマーダボス会議」が開催されるということで、全市を挙げての取り組みだったのですが、たまたま乗ったリムジンの運転手の方に「大連は、随分立派な 3 車線の道路が完備しているのですね」と聞いたら、あっさりと「ここは、つい 3 カ月前まで 1 車線でしたよ」といわれたのです。この 1 つのエピソードで、もう皆さんは何かを感じられたと思うのですが、中国とは、3 カ月で 1 車線を 3 車線に広げられる国です。やはり政府の力が強い国というのは、良さもあり、怖さもあるかと思いますが、それを聞いてなるほどと思いました。翌年は天津、去年は大連、今年は天津という順序で、このサマーダボス会議は開催され、温家宝首相が毎年出席されますが、彼のスピーチは、中国をどう世界にアピールするかという点では、お見事なスピーチだと思います。

ただ、私は、最近の中国を見ていて、この国はどちらに行くのだろうかという根本的な問いがあるのです。特に、きょうのテーマである「資本主義」という視点から見たとき、これからどの方向に行くのかということが、非常に興味深い問いでもあり、なかなか答えにくい問いだと思っています。

というのは、今年また2年ぶりに天津に行ってきましたが、この2年間で、さらに急速に街が発展しています。この変化の速度は見事ですけれども、街の郊外を走っているときに、ふと「この風景はどこかで見た風景だな」と感じました。私は80年代にアメリカに住んでおりましたので、「何かアメリカに似ている」と何となく感じるのです。単なる印象といえばそれまでなのですが、中国のある部分だけを取り出してみると、ウォール・ストリートを超えたい、アメリカを超えたい、そんな気迫を感じる国でもあるわけです。

ところが、では、中国がアメリカ的な資本主義かといえば、実際には全く違う。まさに「ステート・キャピタリズム (国家資本主義)」の典型的な姿を示しています。何か我が国の「富国強兵の時代」の懐かしい風景を見せられるような感もあるわけです。では、この国はいわゆる国家資本主義的な方向にどんどん突き進むのかというと、もう一つ疑問が出てくる。皆さんご存じのように、中国というのはアジアの中でも最も古くから文明が栄えた国ですね。そして、文化的な基盤で見れば儒教、仏教を始め、なかなか深い東洋的な思想がある国です。ここ50~60年ぐらいの国家のあり方に対して、何千年という歴史を通じて人々の意識とその文化の中に浸透している思想や精神が、一体どのような形で、この国の資本主義に影響をもたらしてくるのか、これもまた非常に興味のあるところなのです。

ダボス会議で、最近「Asian value (アジア的価値) とは何か」ということを結構まじめに議論をしています。つまり、中国、韓国、日本などの資本主義はそれぞれの形で進んでいます。その根本にある「アジア的価値」とは何か。これはインドも含めてもいいと思うのですが、やはり今の中国を見ていると、こういう問いが非常に深い問いのような気がするのです。さて、中国の資本主義はどこに行くのか。その問いを最初に申し上げた上で、今日は、貴重なお時間をいただいていますので、やや駆け足になるかと思いますが、これから世界の資本主義がどう変わっていくのか、その結果、日本という国に何が起こるのかについて、私の考えていることを申し上げてみたいと思います。

## 5つのパラダイム転換

実は、この「資本主義の未来」ということについては、私が昨年、出版した『目に見えない資本主義』という本がありますので、この本の内容に即してお話したいと思います。ただ、今から申し上げることは、恐らく従来の経済学者の方々にはあまり論じられないテーマかもしれません。なぜなら、私はエコノミストではなく、むしろ経営の視点から経済を見つめてきた人間ですが、その視点から見ると、これから資本主義の根底にある経済原理が「5つのパラダイム転換」をしていくと予想されます。そして、本日の話の結論を先に申し上げるならば、これから資本主義が大きくパラダイム転換をしていく中で、その先にやってくる「新たな価値観」とは何かを深く考えてみると、実はそれは、何か「懐かしい

価値観」であることに気がつくのです。すなわち、結論から申し上げるならば、世界の資本主義のパラダイム転換の結果、日本型経営、日本型資本主義にとっては「古く懐かしい価値観」が復活してくるのです。そのことを最初に申し上げた上で、早速、「5つのパラダイム転換」の話を見せて頂きます。そして、そのパラダイム転換と日本型経営、日本型資本主義の復活を考えたとき、これからの時代に求められる「企業家の覚悟」とは何か、そのことを申し上げたいと思います。

## 1 「操作主義経済」から「複雑系経済」へ

まず、これから経済原理に起こる第1のパラダイム転換は、「操作主義経済」から「複雑系経済」へのパラダイム転換です。では、「複雑系経済」とは何か。そのことを理解するためには、そもそも世界経済危機が起こったのはなぜなのかを考えてみる必要があります。もとより、その原因には色々な要因がありますが、1つ明確に言えることは、この世界経済危機は、昔から我々がよく口にしていたあの現象がまさに起こったということです。それは、「バタフライ効果」と呼ばれる現象です。このバタフライ効果とは、ご存じの方も多いと思いますが、もともとは科学の最先端の「カオス理論」などにおいて語られてきたことですが、「システムの片隅で起こった小さな揺らぎが、システム全体を根本から変えてしまう」という現象です。この言葉は、「北京で蝶々が羽ばたくと、ニューヨークでハリケーンが起こる」という比喩から生まれてきたわけですが、これがまさに現実の世界で起こった。アメリカの住宅産業の片隅で起こったローンの破綻が、世界全体をここまで深刻な経済危機に巻き込むわけです。現実のグローバル経済において、このバタフライ効果が起こったということは、我々が、これからの時代の経済を見つめるとき、しっかりと考えておかなければならないことだと思ふのです。

すなわち、経済のあり方が大きく変わったのです。「複雑系経済」(Complexity Economy)とでも呼ぶべきものに大きく変わったのですね。今日は、「複雑系」を詳しく論じる時間はありませんが、これは、いま現代科学の最先端において研究されている極めて学際的なテーマです。端的に言えば、システムが複雑になると非常に不思議な性質を示すようになる。あたかも生き物のような性質を示すようになるのです。例えば、自己組織化、創発、生態系の形成、進化、相互進化、そしてバタフライ効果のようなことがよく起こるようになるわけです。そして、これは、物理や化学の世界だけでなく、企業や市場や社会というシステムにおいても起こり、まさにそれが経済のシステムでも起こったわけです。

そして、この「生命的システム」と呼ぶべき「複雑系経済」に対して、これまでの経済学が前提としてきた世界観は、むしろその対極にあり、目の前にある経済システムを、あたかも「機械」のようなものとして見ようとしてきました。その世界観を最も象徴的に表しているのが、まさにサブプライム問題を引き起こした「金融工学」です。あれは「金融

学」とはいわずに「金融工学」と言っているように、目の前にある経済システムを、あたかも「機械的システム」だと思い込み、それをうまく管理、制御、操作できるという発想に基づいた、まさに「操作主義的な経済」だったわけです。リスクについても、難しい数学の方程式を使って、こうすれば最小化できます、この経済のリスクはコントロールできますと言い切って、現実には、全くそうならなかったのが、サブプライム問題の本質です。

こう申し上げるとおわかりいただけたかと思いますが、これまで我々が抱えてきた「経済という目の前の巨大な機械的なシステムを、緻密（ちみつ）に分析し、モデル化すれば、自由にコントロールできる」という幻想がすべて打ち壊されたわけです。そして、目の前にあるのは、まさに生き物のような経済、自由に管理も、制御も、操作もできない経済であることに、我々は気がつき始めたのです。

では、こういう「複雑系経済」に対して、我々はどう処すればよいのか。これも要点だけ申し上げますが、まず我々の中にある固定観念を捨てるべきでしょう。サブプライム問題が起こった直後、すなわち昨年1月のダボス会議のときの議論は何であったか。サブプライム問題が起こった、世界経済危機だ、どうすべきかという議論において、スティグリッツをはじめとする世界中のそうそうたる経済学者が集まって議論するときに必ず出てくるのが、「規制を強化しなければいけない」という言葉か、逆に「いや、規制を強化し過ぎると自由競争が阻害される」という2つの言葉です。すなわち、「規制強化」か「競争原理」か、これはある意味で、「大きな政府」か「小さな政府」かという議論にもつながりますが、この二項対立の中でずっと議論が続いているのです。

しかし、我々が一つの問題を解決するとき、しばしば第三の視点が有効であることが多いのです。この場合も同様であり、実は、「規制を強化するか」「市場原理に任せるか」以外に、実は第三の視点があるのです。それは「自己規律（self-regulation）」です。言葉を換えれば「企業倫理」や「行動規範」と呼ばれる方法です。そして、これは今、世界的な潮流になっています。皆さんご存じの「CSR」（Corporate Social Responsibility）、「企業の社会的責任」という言葉で、国際標準化機構（ISO）が基準をつくるころまでいっており、世界中を巻き込む大きな動きになっていますが、この第三の視点「自己規律」という視点を重視しない限り、この「複雑系経済」に対処する方法はないのです。

## 現在のCSRの問題点

ところが、世の中には、一瞬間くとなるほどと思うけれども、よく考えると何かが違うという話がたくさんあります。このCSRの議論もその一つです。例えば、よくCSRで語られる言葉に、「CSRをやらなければ競争に負ける」「CSRをやれば利益が上がる」があります。こういう言葉がまじめに議論されていますね。一瞬、なるほど、素晴らしいことを言っているような気もしますが、よく考えてみると何かが違う。なぜなら、論理と

いうものは怖い落とし穴があるからです。それは、この言葉を裏返してみればすぐわかります。「CSRをやらなければ競争に負ける」という思想でCSRに取り組む企業は、競争に負ければCSRをやらなくなります。「CSRをやれば利益が上がる」という企業は、利益が上がらないならCSRをやらないでしょう。これは何かの論理学のように聞こえるかもしれませんが、実は企業家の覚悟の問題です。

なぜなら、企業倫理とは、本来、市場原理を超えたものだからです。それは人間に例えてみればわかりやすい。企業は「法人」と呼ばれるのですから、そう例えてみてもよいと思いますが、ある人物が、「なぜ、あなたは罪を犯さないのですか」と聞かれて、「犯罪をすると生き残れませんから」という人物を我々は信頼できるでしょうか。「犯罪をしなければ利益が上がるから」という人物を尊敬できるでしょうか。我々、人間同士であれば、「犯罪を犯さないのは、人間としての基本的な姿ではないですか。我々には、守るべきものがあるでしょう」と答えるでしょう。それは、実は「法人」も同じです。そもそも、経済原理とか市場原理を超えたところにあるから、それを我々は「倫理」と呼ぶわけです。その倫理をも市場原理の中にかからめとっていくという、この時代の病が象徴的に表れていると思うのです。だから、CSRについての企業家の覚悟をあえて申し上げるならば、「企業倫理とは市場原理を超えたもの」という覚悟です。

### 日本の資本主義の根本にあるもの

私は決して偉そうなことを申し上げているつもりはないのです。これは実は、我々が諸先輩から教わってきたことです。「企業倫理」という点で見れば、日本という国は、ある意味で昔から「企業倫理を身体化した経営」をやってきました。企業倫理は「日本型経営」においては身体化されています。例えば、渋沢栄一の「右手にそろばん、左手に論語」。住友の家訓の「浮利を追わず」、浮ついた利益を追わないという意味ですね。近江商人の「三方よし」、売り手よし、買い手よし、世間よしの精神です。こういう言葉は昔から言われており、こうした思想や精神がずっと日本の資本主義の根底にあるわけです。日本では、本来、こうした企業倫理というものが自然に浸透した企業社会をつくり出してきたのです。したがって、日本において企業倫理とは、それを重視することが法的な責任であるからとか、社会的な義務であるからというレベルではなく、むしろ「個人の価値観」、「組織の空気」、「社会の文化」というレベルで存在してきたのです。

いくつかの例を挙げましょう。まず日本における「労働観」がそうです。皆さんの中で年配の方々は、入社して間もなくこういう言葉を聞かされたのではないのでしょうか。「日本において『働く』とは、『傍』(はた)を『楽』(らく)にすることだよ」。私も、この言葉を先輩から教えられましたが、これは良い言葉ですね。この言葉は、井伏鱒二も小説の中でも書いていますが、昔からそういわれてきた。したがって、この日本では、「働く」という言葉に「苦役」という意味は含まれていません。「labor」という言葉に含まれる「苦

しい労働」という意味はないのです。むしろ「働く」とは、「傍」を「楽」にする喜びだと思って、日本では多くの人々が一生懸命に働いてきたのですね。私も若いころ、周りの先輩方が「世のため、人のため」という言葉を語っているのをよく耳にしました。別に特殊な方でなくても、誰もが自然にこの言葉を使っていました。

さらに、職業についても、日本には「天職」という言葉があります。例えば、次の一言は、皆さん素直に心に入られるのではないですか。「この道より 我を生かす道なし この道を歩む」。多くの日本人には、かつてこういう覚悟の言葉がずっと胸に入ってきたのですね。「飯を食うためにやむを得ずやっているんです」という気持ちよりも、どのような職業であろうとも、自分の天職だと思い定める文化が日本にはあったのです。

こうした「労働観」に加えて、「倫理観」のレベルでも、日本には素晴らしい言葉があります。例えば、「世間様」の文化。昔、我々がよく聞かされたのが、「たとえ法律が許しても、世間様が許さないよ」という言葉です。この「世間様」の文化は、日本人が非常に大切にしてきた文化です。そして、こうした素晴らしい文化については、日本人だけでなく、海外の人も指摘してくれています。ご存じのルース・ベネディクトは、『菊と刀』の中で指摘しています。日本人の行動原理は「罪と罰」ではない。むしろ「恥」の文化だ。日本人は、この「恥」の文化があるがゆえに、その美意識によって自らの行動を律していくことができる。そう述べています。

実際、皆さんが部下や社員に少し厳しく注意するとき、一番重い言葉はこの言葉ではないでしょうか。例えば、田中君の行いを諫めるとき、「田中君、それは法律に反するよ」というよりも、もっと重い言葉がありました。「田中君、それは人間として恥ずかしいことだよ」。我々も、もし若いころそういわれたら、「そうだ、人間として恥ずかしいことだ」と胸が痛んだ。こういう美意識と美学がずっとあった国です。経営者、マネジャー、そして一般の社員に至るまで、本当はこういう覚悟を持っていた国なのだと思うのです。

ところが、この日本においてもCSRというのはいかなり誤解されています。私もCSRについては、いくつかの本を書いていますので、よく企業の経営者の方との話題になります。そこで、「社長、いよいよCSRは大きな流れですね」と申し上げると、「当社も、当然、CSRに取り組んでいますよ」と言われる。しかし、その後、「我が社でも、コンプライアンス室をつくりました。そして、社員には、法律に反しませんとの誓約書を書かせました」と言われるのです。この社長のお気持ちは尊いと思いますが、やはり何かが違います。

## 社会のために良きことをなす

なぜなら、もし企業に「社会的責任」というものがあるならば、それは決して「社会に

対して悪いことをしない」ということではないからです。もし企業に「社会的責任」があるとしたら、「社会のために良きことをなす」ことではないでしょうか。それこそが社会的責任だと思って、我々日本人は働き、生きてきた。そして、どれほど社員に対して「悪いことをするな」という精神教育をやっても、それだけで悪いことをしなくなるわけではないのですね。人間の本性を深く見つめるならば、我々はこのことがわかっている。人間というものは、「良きことをなそう」と思って一生懸命に努力しているときには、当たり前のように「悪いこと」などしないのですね。ですから、企業においても、経営者が社員に対して「我々は世の中のために、こういう素晴らしい事業をなし遂げよう」と本気で語っている企業こそが、本当の意味でCSRを実践している企業であり、結果として犯罪を生まない企業文化をつくり上げているのですね。

そして、そもそも日本という国は、「義務」とか「責任」という言葉より、もっと深い言葉が使われる国なのです。それは、「使命」という言葉です。この言葉を使う日本企業は決して少なくない。「この事業は我々の使命だ」、「安全な食品を届けるのは我々の使命だ」、「安定的なサービスの提供が使命だ」という形で、この「使命」という言葉が使われます。この言葉は、「法律」「義務」「責任」という言葉よりも、もっと深く重いわけです。

さて、こう申し上げると、日本の「古く懐かしい価値観」が、なぜこれから世界全体で復活してくるのか、その一つの意味がおわかりいただけたかもしれません。

## 2 「知識経済」から「共感経済」へ

では、経済原理に起きる第2のパラダイム転換は何か。それは「知識経済」から「共感経済」へのパラダイム転換です。そして、これはもう既に起こっています。ただ、この意味を理解していただくためには、そもそも「知識経済」とはどのような経済かということを考えてみる必要があります。例えば、いま、大企業の経営者の方に伺ったとします。「社長、これからは知識経済、知識資本主義の時代ですね」と申し上げると、多くの方が、こう答えます。「当社も知識資本主義の時代に対応した戦略を強化しています。そのため、最近、知財管理室をつくりました。知的財産を保護し活用する戦略を進めています」。たしかに、知識資本主義の時代においては、こうした知財戦略は、知識資本と呼ばれるものをどう扱うかということの非常に重要な第一歩だと思います。しかし、この「知識資本」と呼ばれるものを知的所有権とか知的財産というレベルでとらえている限りは、「知識経済」の本質は見えてこないと思うのです。同様に、政府の方に伺っても、「日本は人材育成に力を入れて、例えば、もっと工学博士をたくさん育てなければならない」という次元で話をされます。

しかしながら、実は「知識経済」は、いま、もっと深い世界に向かっていきます。結論か

ら申し上げると、従来の経済学が扱えない方向に向かっています。そもそも「知識資本」と呼ばれるものは、従来の経済学では3つの理由で扱えませんでした。第1は、「所有できない」。例えば、多くの特許技術を発明する優秀なエンジニアがいる企業は、それだけで価値が高いわけですが、しかし、その企業はその人材を「所有」できません。彼が会社を辞めてしまえば、その企業の価値は瞬時に落ちてしまいます。第2が「自然に増える」。例えば、この開発部門はあまり良いアイデアが出ない、何の知的財産も生み出さないと考えていたら、たまたまマネージャーが代わっただけでメンバーがやる気になり、良いアイデアが次々に生まれるということが起こります。まさに「知識資本」は急激に増えることもあるわけです。そして第3が、「形態が変わる」。実は、「知識資本」というのは、メタレベルの資本へとどんどん広がっていきます。これはどういうことか。

#### 関係・信頼・評判・文化の4つの資本

例えば、社員の誰かが優れた知識や智恵を持っていることは素晴らしい。それは「知識資本」が社内にあるということです。しかし、世の中には「智恵を貸す」「智恵を借りる」という言葉があります。したがって、もし社員の誰かが、外部の優秀な人材との間に「智恵を貸してもらえる」という関係を持っていたならば、これはメタレベルの「知識資本」です。これはアメリカでは「リレーション・キャピタル」と呼ばれる資本、日本語にすれば「関係資本」です。そして、この「関係資本」が、さらにまた一段メタレベルに上がると、「関係」というものを築くために非常に重要な資本があります。それは、「信頼」です。我々は、誰かと初めてお目にかかり、何か関係を築かせていただくこうとするとき、やはり相手の人物が信頼できるかどうかを見ます。それが「信頼資本」、「トラスト・キャピタル」。そして、その「信頼」を築くのに、さらに重要なのが、もう一段上がって「評判資本」です。英語で言えば、「ブランド・キャピタル」ですが、世の中の評判が、信頼を築くときに大きな影響を与えます。そしてさらに、その上には、企業の持つ「文化」が重要になる。それが「文化資本」、「カルチャー・キャピタル」です。すなわち、「知識資本」を考えるためには、こうした広義の資本を含めて考えなければならないのです。そして、これらの広義の資本は、いずれも「目に見えない資本」(Invisible Capital)として存在しているのです。

#### 根底に流れる共感

そして、これら4つの「目に見えない資本」の根底に存在する非常に重要な資本が、「共感」です。なぜなら、そもそも「共感」がなければ、「関係」が築けない、「信頼」も生まれない、「評判」も広がらない、「文化」も悪くなる。したがって、この「共感」というものが「目に見えない資本」として非常に重要な時代になっているのです。しかし、それにもかかわらず、この「共感資本」の大切さを深く見つけている経営者は、必ずしも多くはないのです。むしろ、最近の市場原理や競争原理の導入に伴って、この「共感資本」が

大きく失われている企業も、決して少なくないのかもしれませんが。

さて、こう述べてくると、なぜ「知識経済」や「共感経済」がそれほど重要かということがわかっていただけたかと思いますが、その重要性が、いまさらに急速に高まっているのです。その理由は、改めて言うまでもなく、「インターネット革命」です。このインターネット革命は、これらの「目に見えない資本」の重要性を非常に高めています。例えば、シリコンバレー。この地域からは、iPod だ iPad だといろいろ生まれてくる。グーグルも生まれてきた。それ以外にも素晴らしい事業が数多く生まれる。では、それはなぜか。ベンチャー・キャピタルが優れているとか、アントレプレナーがたくさんいるということも要因ですが、実は、シリコンバレーには、何十年もかけて、これらの「目に見えない資本」が豊かに蓄積されているからなのですね。日本において「我々の地域にもシリコンバレーのようなものをつくりたい」と考えて、地方で「サイエンスパーク」「テクノパーク」といった箱モノをつくっただけでは、新たな事業が生まれてこない理由は、その一点にある。「目に見えない資本」の欠如にあるのですね。

そして、世界経済危機を引き起こしたサブプライム問題の本質も、この視点から見れば、明らかです。あれは、まさに「金融資本」の増大を追い求めるあまり、肝心の「目に見えない資本」、特に「信頼資本」を完全に破壊した出来事です。いま、企業の「格付け」というものを、どれほどの人が信じられるのでしょうか。サブプライム問題以降、企業の「格付け」も、「何か怪しいな、大丈夫だろうか」と思いながら見るような時代になってしまいました。世の中の「信頼資本」が破壊されてしまったのですね。

そして、こう申し上げてくると、多くの皆さんが、「現在の資本主義は、まだ相当、未熟な資本主義だ」ということを感じられていると思うのですが、だとすれば、ここで一つの問いが浮かびます。

「では、成熟した資本主義とは、一体、どのような資本主義なのか」。その問いです。

実は、この問いに対する答えは、難しい経済論を交わすよりも、もう一つの素朴な問いを立ててみるとわかるのです。「資本主義の成熟とは何か」、その問いに答えを見出したいのであれば、次の問いを問うべきでしょう。

「人間の精神の成熟とは何か」。この問いを深く問うてみれば、おのずと答えが見えてきます。

なぜならば、人間の精神が成熟してくると、「目に見えないもの」が見えるようになるからです。私自身もひとりの未熟な人間として振り返って思いますけれども、やはり若いころは自分しか見えていなかった。相手の心の動きなど全く見えていなかった。その場の空

気や雰囲気も読めなかった。そして、目の前にいる方とのご縁の意味もわからなかった。さらにいえば、ご恩などというものも、言葉の意味はわかりましたが、実感としてほとんどわからなかった。しかし、歳を重ね、精神が成熟するにつれ、そうした「目に見えないもの」が見えるようになってきた。「目に見えない価値」がわかるようになってきた。

## 目に見えない資本を重視する

したがって、もし「人間の精神の成熟」とは、このように「目に見えない価値」が見えるようになることであるならば、「資本主義の成熟」とは、「目に見えない資本」を重視する資本主義になっていくことだと思ふのです。

しかし、こう申し上げると、日本型資本主義や日本型経営においては、この「目に見えない資本」というものを、昔から深く見つめてきたことに気がつきます。例えば、日本の優れた経営者は、当たり前のようにこういうことをやっています。廊下を歩いていて、社員の目の輝きを感じる。社員の働きがいも伝わってくる。職場の空気や雰囲気がわかる。企業の文化も最近良くなってきたなどわかる。社員の和なども感じられる。お客様とのご縁が分かる。商談の後、お客様を見送りながら、「田中君、あのお客様とはいいご縁をいただいたね」などと言いながら、お客様との信頼の絆が見える。そして、世間の評判も感じられる。優れた経営者は、こういう「目に見えないもの」をしっかりと見つめながら経営をやってきたのです。ところが、いつの間にか、そういうことは時代おくれのことだという間違った認識が広がってしまったような気がします。

そもそも、経営者は、なぜ一般の社員よりも高い給料を得て、そこにいるのか。それは、社員には見えないものが見えるからでしょう。もし、それが財務諸表だけしっかり見ていればいいということであれば、社長は要らない。最高財務責任者（CFO）がいればよいでしょう。経営トップの力量とは、まさに「目に見えないもの」が見えることです。優れた経営トップは、時に運氣まで見える人がいます。「いま、何かの運氣が巡っている」とか。そういうことを堂々と見えています。こうした言葉の意味は、経営の現場で悪戦苦闘している方々は、実はおわかりなのですね。そういう意味で、日本の経営というのは深いですね。

では、「目に見えないもの」を見つめるのは経営者だけかと言われれば、日本においては、一般の社員も「目に見えないもの」を見ている。例えば、社員の持つ「報酬観」です。言葉を換えれば、「仕事の報酬とは何か」ということ。もちろん、給料とか年収、いわゆるお金も報酬です。そして、役職や地位も報酬です。しかし、これらはいずれも「目に見える報酬」です。ところが、日本企業においては、社員は「目に見えない報酬」をしっかりと見えています。私も、初めて実社会に出たとき、職場の先輩が語った言葉が、いまでも心に残っています。「仕事の報酬は、仕事だよ」。こういう言葉は、ひとりの若い人間の心に深く入りますね。「そうだ、働きがいのある仕事そのものが、報酬なのだ」と。さらには、腕を

磨くことも報酬。人間として成長することも報酬。仲間との素晴らしい出会いも報酬。そんな「報酬観」を大切にして、我々日本人は、企業経営をやってきたのではないかと思うのです。

ところが、最近の日本の企業では、こういう「目に見えない報酬」を捨ててしまったか、見ないようにしてしまった。そして、「売り上げを2割上げたら給料も2割上げる」といった「仕事の報酬は金だ」という方向に向かってしまったのです。その結果、我々は「目に見えない大切な何か」を見失ってしまいました。

さらにいえば、日本における「組織観」もまた深いです。日本の組織観の根底には、先ほど申し上げた「ご縁の思想」があります。自分たちの部署に、田中さん、鈴木さんという人が転属してこられたとき、我々は職場を機能主義的にとらえません。「システムエンジニアが1人欲しかったんだ」「営業に1人欲しかったんだ」という言い方はしません。「田中さん、鈴木さん、ご縁ですな」から始まります。しかも、仕事はひとりでやっているわけではないということがよくわかっていますから、何かの仕事で「田中君、君の活躍でプロジェクトが見事に成功だね」と言われても「おかげさまで」と答える。最近はこの言葉を心を込めずに使う人が増えましたが、これは本当は素晴らしい言葉です。そして、田中さんが鈴木さんに対して「プロジェクトの成功は、鈴木さんのおかげさまで」と感謝すると、鈴木さんはこう答える。「田中さん、お互いさまだよ」と。お互いに助け合って仕事をしているということがよくわかっているのですね。先ほど述べた「関係資本」「リレーション・キャピタル」というものは、実は、こうした文化がはぐくんでいくのですね。

### 千人に頭を垂れるリーダー

では、我々は、企業家としてこういう「目に見えないもの」を深く見つめ、それを大切にする覚悟を失ってしまったのでしょうか。いや、ここにいらっしゃる皆さんは、実は、それを大切にして歩んでこられたのではないのでしょうか。私はそう思います。企業の現場で悪戦苦闘することの意味は、究極、この一点ではないのでしょうか。「目に見えないもの」が見えるからこそ、我々はそれを大切にしようと悪戦苦闘するのですね。

そして、そうやって悪戦苦闘するリーダーに贈られる最高の言葉の1つは何か。私は、この言葉を海外でも堂々と紹介します。なぜなら、この言葉に示されるように、日本は「リーダー観」ひとつ取ってみても、非常に深いのです。この言葉です。「千人の頭となる人物は、千人に頭を垂れることができなければならぬ」。これは、おわかりのように、「頭」という文字を2回使った格言です。そもそも、日本という国では、経営トップになるとき、「おれが一番偉くて優秀だからトップに立ったんだ。給料もその分たくさんもらおうぞ」と思う方は、尊敬されない。「天の声あって私が経営トップを務めさせていただくことになった。未熟ながら、精いっぱい務めさせていただきましょう」と考える。そして、経営者

として預からせていただく千人の社員の方々に、心の中で深々と頭を垂れる。日本では、経営者に、そうした心の姿勢が求められるのですね。これを欧米やウォール・ストリートから見て古いといわれるなら、それで結構です。しかし、経営の現場では、こういう方こそがまさに「人望」と呼ばれるものを身につけてこられたのではないのでしょうか。

いや、さらに言えば、日本の優れた経営者には、宗教的な情操を身につけている方が多かった。例えば、親鸞の「親鸞、弟子ひとりも持たず」という言葉や、同じ道を歩む方々という意味での「御同行（ごどうぎょう）」という言葉は、かつて経営の現場では自然に語られてきた。一昔前は、経営の現場で、マネジャーになったら『歎異抄』1冊くらいは読んでおけと言われてました。「善人なおもて往生を遂ぐ。いわんや悪人をや」という一言が、部下を預かる人間にとってどれほど心が救われるときがあるか。

今日の会場は素晴らしいですね。こうした話に対して、年配の方々に肯かれる方々がたくさんいらっしゃいますが、我々が大切にしてきたのは、こうした素晴らしい思想、精神、文化ではないのでしょうか。

そして、日本企業における「教育観」も深いですね。昨今は、寂しい教育観が語られます。「おい田中、もっと部下を育てろ。部下を育てないと自分が楽になれないぞ」。私は最近、こういった教育指導を耳にしたことがあります。我々はそういう思想で育てていません。私は若いころ、ある先輩が残業手当もつげず夜遅くまで献身的に私を指導してくださった。そのとき、本当にありがたいと思ったので、「先輩、私もいつか力をつけたらご恩返しをしますから」と申し上げたのです。そうしたら、見事な言葉が返ってきました。「先輩から受けた恩は、後輩に返してやれ」と。

会場の皆さん、なぜ皆さんは、後進の指導に献身的に取り組んでこられたのですか。自分が楽になりたいからでしょうか。そうではないですね。振り返れば、自分の若い時代に、この未熟なひとりの人間を本当に一生懸命、育ててくれた先輩方の顔が思い浮かびます。そして、恩返しと思っても、自分が力をつけた時代には、もうその多くの先輩方が去られている。だから、このご恩は後輩に返そうと、どこかで思われたのではないのでしょうか。素晴らしい文化ですね。我々は日本型経営において、こういう覚悟を持って人材育成をしている。この言葉は本当に深い言葉だと思うのです。

### 3 「貨幣経済」から「自発経済」へ

さて、第3のパラダイム転換は、「貨幣経済」から「自発経済」への転換です。ここで最初に申し上げたいのは、「現代の経済と資本主義の議論において最大の落とし穴は何か？」ということです。この落とし穴ははっきりしています。「貨幣経済」だけが経済だと思込

むこと。それが最大の落とし穴だと私は思います。

ここで「貨幣経済」とは、英語で「Monetary Economy」と呼ばれるものですが、実は、経済には「貨幣経済」以外にも幾つも経済原理があります。これは、通常の経済学ではなく文化人類学を勉強されるとよくわかることですが、「貨幣経済」の前には「交換経済」（バーター経済）がありました。そして、「交換経済」が生まれるさらに前には「贈与経済」（ボランティア経済）があったのです。「贈与経済」とは、善意や好意で価値あるものを相手にあげるといふ経済のことです。しかし、この「贈与経済」は、決して過去に存在した経済原理ではなく、実は、人類の歴史を通じて一貫して社会を支えてきた経済原理なのです。例えば、皆さんも毎日その恩恵に浴している家事、育児、家庭内教育、老人介護、地域の清掃、地域の治安といった活動は、すべて「ボランティア経済」です。しかし、しばしば、我々はその存在を忘れてしまっています。それは、なぜか。

その理由は2つあります。第1は、このボランティア経済は、お金のような「客観的な尺度」で測れないため、我々は、お金で測れないものは存在しないと思いつつ傾向があるからです。第2は、この経済活動が、家庭の片隅や地域の片隅での活動だったからです。この2つの理由で、「ボランティア経済」は、人類の歴史において、永く「陰の経済」の位置に置かれてきました。

ところが、この「ボランティア経済」が、いま、ものすごい勢いで影響力を増しているのです。その理由は、先ほど申し上げたインターネット革命ですが、1つの例を挙げれば十分だと思います。それはよく知られている「リナックス」という基本ソフトの開発プロジェクトです。この基本ソフトは、マイクロソフトの「ウィンドウズ」を超えるような優れた基本ソフトですが、このリナックスは、世界中のエンジニアが無償で何千人と集まって開発を続けているものです。すなわち、このリナックス・プロジェクトに象徴されるように、いまでは、こうした「ボランティア経済」は、世界中に影響を与え、またウェブを通じて世界中から見えるようになったのです。

このように、インターネット革命の結果、「ボランティア経済」が、「陰の経済」であることを脱し、極めて大きな影響力を持つ経済活動になってきているのです。

では、これは何が起きているのか。

実は、「ヘーゲルの弁証法」が起きているのです。

## 懐かしいものの新たな復活

「ヘーゲルの弁証法」とは年配の方はよくご存じかもしれませんが、ドイツの観念論哲

学者、ゲオルク・ヘーゲルが提唱した哲学であり、世界の変化、発展、進歩、進化の法則を語ったものです。そして、この弁証法には「事物の螺旋（らせん）的發展の法則」という法則があります。

それは、「世界は、あたかも螺旋階段を登るように発展する」という法則です。すなわち、螺旋階段を登っている人を横から見ていると上に登っていきますから、進歩、発展していくように見える。しかし、この人物を上から見ていると、階段を一周回って元の位置に戻ってくる。ただし、これは螺旋階段ですから、必ず一段、高い位置に登っているのです。すなわち、世界の進歩、発展においては、「古く懐かしいもの」が「新たな価値」を伴って復活してくるのです。

これが弁証法の「事物の螺旋的發展の法則」と呼ばれるものです。この弁証法の法則については、その法則の意味と適用の方法を『未来を予見する「5つの法則」』という著書に書きましたが、いま、「古く懐かしいものが、新たな価値を伴って復活する」ということ次々と起こっています。

例えば、インターネットの世界はその事例の宝庫です。まず、「オークション」や「逆オークション」。

あれはインターネットを使った最先端のビジネスモデルだと思っている方もいらっしゃいますけれども、実は、かつての「競り」や「指し値」という古く懐かしいビジネスモデルが復活してきているのです。ただし、螺旋階段を一段登っていますから、昔の「競り」「指し値」は数百人しか相手にできなかったのに対して、いまは数百万人を相手にできる。また、「Eメール」というのも、かつての手紙の文化の復活です。このように「螺旋的發展」が、いま様々な分野で起こっているのです。同様に、古く懐かしい「ボランタリー経済」が、いま、新たな形で復活してきているのです。

### 「マネー経済」と「ボランタリー経済」の融合

では、この「ボランタリー経済」が復活すると、その先に何が起こるのか。

また、弁証法が起こります。弁証法の第二の法則、「対立物の相互浸透の法則」が起こります。これは、「対立し競い合うもの同士は、互いに融合していく」という法則です。もしこの法則が正しいならば、「マネタリー経済」と「ボランタリー経済」という全く異なった原理の2つの経済は、いずれ融合していきます。そして、これは、単なる「理論的な予測」ではありません。すでに「現実」となっています。

例えば、アマゾンという書籍を販売するネットビジネスがあります。このアマゾンは「マ

「マネタリー経済の優等生」と呼べるほど高収益を上げている会社ですが、では、アマゾンで一番人気のあるサービスは何か。「草の根書評」ですね。あれは多くのユーザーが無償で書いているものであり、まさに「ボランタリー経済」によって生まれているわけです。

さらにわかりやすい例を挙げると、グーグルがそうです。皆さんは、毎日グーグルを使われていると思いますが、そのとき、お金を払われているでしょうか。このように、グーグルは「検索サービス」を無償で提供していますから、あれは「ボランタリー経済」です。しかし、グーグルは、その周りに広告モデルという高収益のビジネスモデルを立ち上げています。すなわち、これもマネタリー経済とボランタリー経済が融合しているのです。さらに、リナックスもそうです。リナックスという基本ソフト自身は、「ボランタリー経済」から生まれてきていますが、その周りにレッドハットなどのシステムサービスを行う会社が生まれてきています。これは言うまでもなく、「マネタリー経済」のビジネスモデルに他ならず、ここでも、2つの経済は融合しているのです。

では、「対立物の相互浸透の法則」が起こっているのは、ネットの世界だけか。そうではありません。

例えば、先ほどの「CSR」というのは、マネタリー経済の中心にあった営利企業が、社会貢献に向かっており、ボランタリー経済に向かっていているのです。そして、逆に、ボランタリー経済の中心にいた非営利組織（NPO）や非政府組織（NGO）の人たちが、いま、「社会起業家」という方向に向かっていきます。すなわち、自分たちの社会貢献の事業の中から利益を上げることによって事業の継続性を確保しようとしている。すなわち、マネタリー経済に向かっていているのです。

そして、このマネタリー経済とボランタリー経済が融合していくと、いずれ企業は、「Social Enterprise」（社会的企業）と呼ばれるものになっていく。すなわち、いずれどの営利企業も非営利組織も、社会に貢献することを究極の目的とし、同時に、自らの事業から利益を生み出し、存在し続けていくという組織の姿になっていくでしょう。

しかし、日本型経営から見れば、これも懐かしい話です。なぜなら、マネタリー経済とボランタリー経済が融合するとは、経営のレベルで見れば、利益追求と社会貢献が統合されていくことを意味しているからです。そして、本来、日本型経営においては、この2つはすでに統合されてきたからです。

### 日本型経営を象徴する3つの言葉

そのことを説明するには、日本型経営を象徴する「3つの言葉」を紹介するだけで十分でしょう。第1は、「企業は、本業を通じて社会に貢献する」という言葉です。すなわち、

日本企業は、「利益の一部を社会貢献の事業に寄付する」ことを社会貢献とは考えていないのであり、「本業」こそが最高の社会貢献であると考えているのです。そして第2が、「利益とは、社会に貢献したことの証しである」という言葉です。すなわち、日本企業は、もし本業を通じて社会に貢献しているならば、その証しとして、必ず利益が上がると考えているのです。それゆえ、我々は、利益が卑しいものだとか、怪しいものだと思っていない。本当に適正な価格、適正なルールで仕事をしているならば、多くの利益が得られたということは、多くの人を楽にできた証なのだと思っています。そして第3は、「企業が多くの利益を得たということは、その利益を使ってさらなる社会貢献をせよとの世の声である」という言葉ですが、これは日本型経営が世界に誇るべき思想です。すなわち、「社会貢献」と「利益追求」の2つを並べたとき、企業にとっての究極の目的は何かと聞かれれば、日本型経営においては、「社会貢献」こそが究極の目的なのです。

そして、「利益」とは、その目的を実現するための手段なのです。しかしそれゆえ、日本型経営においては、「社会貢献を実現する手段」としての利益にこだわるのです。なぜなら、利益を上げなければ世の中の人々に喜んでいただける商品やサービスを開発することができない。社会への貢献を喜びとし、働きがいとして一生懸命に働いている社員と家族の生活を支えられない。さらには、この素晴らしい企業を存続させることもできない。だから、経営者は利益にこだわる。ただし、決して順序は逆ではありません。利益追求ということが究極の目的だからそれにこだわるわけではない。我々は、企業の使命は社会に貢献することだと、まさに覚悟を定めているのです。だからこの言葉は、世界に堂々と語るべき日本型経営の精神だと思います。

そして、このマネタリー経済とボランタリー経済の融合も、日本型経営においては昔から起こっています。先ほどの、先輩が献身的に後輩を指導することもボランタリー経済です。残業手当もつかなければ、自分の給料がそれで上がるわけでもないのに、後輩の指導を行っている。そして、夢と志を抱き、徹夜、徹夜で「おい、おまえ、体を壊すなよ」「いや、もうすぐ完成です」といって頑張って開発に取り組むエンジニア。それもまさに、企業の現場にボランタリー経済が浸透している姿です。かつての『プロジェクトX』というNHKの番組の物語も、本質はその点にあった。また、かつてのQCサークルや無欠点運動（ZD運動）などの現場の品質管理運動も、それをやったからといって給料が上がるわけではない。やはり世の中に欠陥のない商品を届けようという志のボランタリー経済が日本型経営を支えてきたのです。

もちろん、欧米型経営にも素晴らしい点があり、深い思想を持った経営もあると思います。しかし、この日本という国は、欧米型経営の表層的な部分だけを持ち込んで何かおかしいことが起こった。それが、ここ10年、20年の出来事ではないでしょうか。

さて、もう時間も尽きようとしています。第4と第5のパラダイム転換は、手短かに述べ

たいと思います。

#### 4 「享受型経済」から「参加型経済」へ

第4のパラダイム転換は、「享受型経済」から「参加型経済」への転換です。これまで企業と消費者の関係は、企業が商品やサービスを開発してお客様に提供する、消費者はそれをただ一方的に享受するだけという関係、いわば「享受型経済」と呼ぶべきものでした。しかし、それがこれからは「参加型経済」と呼ぶべきものになります。なぜなら、いま、アルビン・トフラーが30年前に予言した「プロシューマ型開発」が急速に広がっているからです。すなわち、インターネット革命によって、「作る側」(プロデューサー)と「使う側」(コンシューマー)が一緒になって商品を開発、生産、販売するということが起こっています。また、ネットでの「グループ購入」は、ある意味で、消費者が営業をやってくれる仕組みといえます。さらに、「アフィリエイト」は、消費者がマーケティングをやってくれる仕組みともいえます。そして、「オープンソース型サービス」や「Q&Aコミュニティ」は、まさに消費者が商品を作ってくれているともいえるのです。

では、この「参加型経済」が広がっていくと、何が起こるか。

「操作主義」が壁に突き当たります。我々は、これまで、顧客というものを、商品売りつける対象だと思ってきました。そのため、いかに顧客に商品を買わせることができるか、いかに顧客をリピート客にできるかという発想で、顧客を「操作」することばかり考えてきたのです。ところが、「参加型経済」が広がっていくと、こういう「操作主義」に染まった企業は、顧客から相手にされなくなります。そして、企業の悪い評判はすぐに広がってしまう。そういう意味では、こうした操作主義的な経営論の根本にある「主客分離」の発想、顧客と企業を対立的にとらえ、どうすれば顧客に買わせられるかと考える発想が壁に突き当たり、顧客と企業を一体のものにとらえる「主客一体」の思想が重要になっていくでしょう。

そして、こうした視点から見れば、昔から日本という国は、お客様をどう見つめるかという「顧客観」がやはり深いのです。例えば、お客様との最初の出会いのとき、「良いご縁をいただいた」と言い、お客様との出会いを「一期一会」と思い定め、「おもてなし」の精神を大切に接していく。そして、何年かの歩みの後は、「お客様に育てていただいた」と語り、「お客様は自分の心を映し出す鏡だ」とまで言うわけです。それが、日本型経営における「顧客観」です。この「おもてなし」の精神は、本来、禅の思想から来ていますから、その根本にあるのは「主客一体」の思想です。

日本型経営が大切にしてきたこういう深い「顧客観」が、これからの時代、ふたたび求

められるようになっていくでしょう。海外に行って比較すると、日本のサービスの細やかさは、本当に素晴らしいと思います。

## 5 「無限成長経済」から「地球環境経済」へ

そして、最後の第5のパラダイム転換は、「無限成長経済」から「地球環境経済」への転換。

地球環境問題がこれほど深刻になっているにもかかわらず、いまだに世界全体は、「無限の空間」「無限の資源」「無限の成長」を前提として走り続けています。しかし、これは明らかに幻想です。

「国内総生産（GDP）」をどこまでも増大させていくという指標と目標で、それぞれの国を運営していったらいいのだろうか、誰もが思っている。そして、企業も、ただただ増収増益を機械のように追い求めることでいいのかと、誰もが疑問に思っている。この疑問に対する答えを、我々は見いだしていかなければならない。これが「地球環境経済」という新しいパラダイムの経済が求められる理由に他なりません。

今日は、もう時間も尽きようとしていますので、最後の最後に、歴史的・文明的な視点から、世界が向かう方向について述べて、私の話を終わりにしたいと思います。なぜなら、この「地球環境経済」を考えると、そして、これまで述べた「5つのパラダイム転換」を考えると、日本という国が長い歴史の中ではぐくんできた価値観が、これから世界全体で非常に重要になってくるからです。言葉を換えれば、これから世界全体は、「新たな価値観」への転換が求められていくのですが、その「新たな価値観」が、日本にとっては、「懐かしい価値観」であることを述べたいと思います。

### 21世紀の新たな価値観

まず第1に、先ほど申し上げたように、世界全体は地球環境問題に直面し、これまでの「無限」を追求する価値観から「有限」を前提とした価値観への転換が求められていきます。しかし、この日本という国は、狭い島国で、多くの人口を抱え、限られた資源で生きてきた国です。その意味では、「有限の空間」「有限の資源」で生きていくことについて長い歴史の中ではぐくんできた英知があります。それは、「縮みの文化」や「もったいない」、「ありがたい」という言葉に象徴される文化であり、英知です。

第2が、「不変」から「無常」への価値観の転換です。世界全体は、いま、「ドッグイヤー」という言葉に象徴されるように、過去の7年間の変化が1年で起こると言われています。

す。この急激に変化する時代にあつて、日本という国は、「物事は常ならず」という価値観を深く抱き、その変化にしなやかに合わせていくことのできる文化を持っています。

第3が、「征服」から「自然（じねん）」への価値観の転換。これまでの欧米の文明は、自然というものを「征服」の対象として見てきたわけです。しかし、地球環境問題に直面して、こうした価値観への反省から、最近では、自然との「共生」という考え方をするようになってきました。しかし、この「共生」という言葉は、一見、深い言葉のようですが、実はまだ中途半端な言葉です。なぜなら日本には、「自然」（じねん）というさらに深い言葉があるからです。なぜなら、「共生」を英語で言えば「Living with Nature」です。したがって、まだ「自」と「他」が分離している。「人間」と「自然」が分離しているのです。これに対して、「自然」（じねん）は、英語で言えば「Living as Nature」です。すなわち、我々日本人は、まさに「自然の一部として生きる」という深い思想と価値観を持っているのです。

そして第4が、「対立」から「包摂」へ。いまだに世界では、「一神教」同士が戦い合っている時代ですが、この時代において、日本という国は昔から様々な宗教や価値観を包摂する「多元主義」を実現している。それを象徴するのが「八百万（やおよろず）の神」という言葉。我々は、多くの神を受け入れる「多神教」の国です。そして、仏教も、すべてを包摂していく「大乘仏教」です。さらに、この神道と仏教さえ、我々は融合していく「本地垂迹（ほんじすいじゃく）」の思想を持っている。日本という国はよく「宗教的に無節操だ」と言われます。クリスマスには教会に行くけれども、大みそかは除夜の鐘を聞きに寺に行き、年が明けると門松を立てて神社に参る。何と宗教的に無節操な国だという方がいらっしゃいますが、全く逆です。

我々は、いかなる宗教を見ても、その向こうに「大いなるもの」を深く信じている。だから、教会に行っても、お寺に行っても、神社に行っても構わない。我々は、「大いなるもの」に導かれて生きているという感覚を、日常生活の中に自然に抱いている国民なのです。それが「お陰さま」という言葉の、もう一つの深い意味なのです。

そして最後に、第5は、「効率」から「意味」への価値観の転換です。これまで世界全体は、どこまでも「効率」を追求してきた。その結果、「速いこと」「大きいこと」「楽なこと」は良いことだという価値観を疑うことなく受け入れてきた。しかし、その価値観が、いま壁に突き当たっている。欧米においても「スモール・イズ・ビューティフル」や「スロー・ライフ」などの言葉が注目されるのは、そうした価値観の転換が背景にあります。しかし、我々日本人は、昔から「速いこと」「大きいこと」「楽なこと」が必ずしも良いことだとは思っていません。例えば、「速いこと」が良いことだと思っていないから、「急がば回れ」や「大器晩成」という言葉が堂々と語られる。「小さなこと」にも我々は価値を見いだすから、「足るを知る」という言葉がある。そして、「一隅を照らす、これ国の宝なり」と最澄

の時代から語られている。そして、「楽なこと」が必ずしも良いことだと思っていないから、「人生、塞翁が馬」や「苦あれば楽あり」「若い頃の苦勞は買ってでもせよ」という言葉がある。人生の苦勞には大切な意味があると深く信じて、働き、生きているのが日本人なのです。

さて、時間も尽きました。今日は、少し駆け足で話をさせていただきましたが、この貴重な機会に私が皆さんに申し上げたいことは、これから世界の資本主義は「5つのパラダイム転換」を遂げていくということ。そして、それらのパラダイム転換の結果、我々に求められるようになる「新しい価値観」とは何かを深く考えてみると、それは実は、この日本という国ではぐくまれてきた日本型経営や日本型資本主義が昔から大切にしてきた「懐かしい価値観」に他ならないということです。

もし、そうであるならば、我々が日々の仕事を通じて、日本型経営の深みを再発見し、日本型資本主義の成熟した思想を再発見していくことが、極めて大切な意味を持っているのではないのでしょうか。そして、我々企業家が、経営者が、マネジャーが、多くの社員の方々、部下の方々とともに、深みある経営を実現し、成熟した資本主義をこの国において育てていく。それこそが、21世紀において、この日本という国が世界に対して為し得る「素晴らしい貢献」になっていくのではないのでしょうか。

いま、この国の混迷の中で、我々が見つめるべきは、遠い海のかなたではない。我々が見つめるべきは、我々の足元にある素晴らしい何か。そこには、我々が忘れてしまった素晴らしい英知がある。

その「忘れられた英知」を見つめ、取り戻すこと。そこから、この国の再生が始まるのでしょ

う。そのことを申し上げて、私の話の締めくくりとさせていただきます。

ありがとうございました。(拍手)

## 6 質疑

日本経済新聞社編集局次長・井上裕 田坂先生、本当にありがとうございます。素晴らしいご講演だったと思います。今、舞台の袖で聞かせていただいて、私も1つのことを思い出したので、お話をさせてください。

松下幸之助さんの言葉が出てきました。私は編集局次長なのですが、もともと記者なので、ずっと長い間いろんな企業を取材してまいりました。皆さんご存じのように、日本で今一番競争力の高い自動車メーカーの1つはホンダだと思います。私もホンダの取材を20年ぐらいさせていただいているのですけれども、思い出しました。

今の社長さん方は、本田宗一郎さんのことをオヤジというのですけれども、皆さんご存じの3つの喜びがありますね。つくって喜ぶ、売って喜ぶ、一番大事なお客様が買って喜ぶ。こういうことをいいわけではなくて、なぜ、ホンダは自動車産業の合従連衡に加わらないのか。これは自信を持って初めて皆さんに聞いていただけの話だと思うのですが、ホンダの社長に代々引き継がれていることで、実はどこにも書いていないものが1つあります。

ホンダはとにかく社会のために存在する。ここまでは当たり前なのですけれども、恐らくこう伝えられたのだと思います。「おまえらな、ホンダは社会のためにあるんだ。君らは一生懸命、自分でチャレンジして、いいものを開発して社会に売って、みんなに喜んでもらえ」、ここからがポイントです。なぜ合従連衡しないか。「規模を追わない。同じような思想をみんなで共有してほしい」。その思想はこうです。これはあまり新聞にも書かれたことはありませんが、真実です。「いつでも解散できるようにするため、いつでも会社をたためるようにするため。たたむときはただ1つ、社会からホンダの製品が要らなくなったときに君たちはいつでも解散して、そこで会社を閉じる。もちろん退職金はみんなに払わなければならない。そのための利益は残して、自分の足で立ってやっていってくれ。いつでも解散できるように、解散しないように頑張っていけ」ということを思い出しました。

素晴らしいご講演だったと心の底から思います。死語になった言葉に「思想家」というのがあります。皆さん、きょう目の前でお話を聞かれたのは、日本で絶えて久しい思想家、そんなことをいうとほかの方に失礼かもしれませんが、恐らく今の日本では、田坂さんは最高水準の思想家だと私は思いました。田坂広志という人間を皆さん忘れないで、これからもフォローして行ってください。

質問です。日本人はもともといいものを持っている。もう少し突っ込んでお聞きしたいところがあって、我々はこれを日常は意識しないのかもしれないけれども、我々が共通に

持っている日本人の価値観、思考、考えの基本になるところは、どう考えればよろしいでしょうか。

## 死生観と「必死」

田坂 大変、重要なお質問をいただきました。今日の話は、あえて日本型経営と日本型資本主義の素晴らしさ、そして、日本人の素晴らしさを申し上げたのですが、私は、この日本人の素晴らしさを本当に体現していくためには、我々が、ひとりの人間として何よりも大切にすべきものがあると思うのです。それは、この日本という国において、最も大切な覚悟とされてきたものでもあります。それは、何か。

「死生観」です。

これが失われてしまった、いまの時代において失われてしまったと思うのです。なぜなら、我々が、この「死生観」を定め、覚悟を定めないかぎり、今日、申し上げた日本人の素晴らしさ、日本という国の素晴らしさは、すべて腹の据わらない上滑りの文化論になってしまうからです。

私は、経営の道を歩み始めた若いころ、ある方から言われた言葉で、いまも心の奥深くで鳴り響く言葉があります。

「経営者として大成するには、戦争か、大病か、投獄の三つの体験の、いずれかを持たねばならぬ」。

これは戦前から語り継がれている言葉ですが、戦争はもちろん生きる、死ぬの体験。当時の大病は不治の病と言われた結核でしょう。これも生きる、死ぬ。投獄も、戦前は思想犯の時代ですから、小林多喜二のように拷問で殺されるような時代。そういう時代において、生きる、死ぬということを体験を通じて深く見つめた人間でなければ、経営者として大成できないという言葉です。そして、私は戦後に生まれたひとりの人間として、この言葉が、非常に重く心にありました。

ただ、経営とマネジメントの道を歩み、悪戦苦闘する日々の中で、ある日ふと気がついたのです。

我々は、必ずしも戦争や大病や投獄を体験しなくとも、「死生観」はつかめる。そのためには、あの一つの文字を見つめてみればいい。そのことに気がついたのです。

それは「必死」という言葉です。

皆さん、よく部下や社員に対して「頑張れ」というとき、「必死になれ。必死になれば、すごい力が出てくる」と言うのではないのでしょうか。しかし、よく考えてみると、この「必死」という字は不思議な字です。これは「必ず死ぬ」と書くのですね。そうだとしたら、我々は誰もが、いつも「必死」ではないのか。そのことに気がつくのです。そして、我々はしばしば、「平均寿命からすると、自分はあと何年くらい生きるだろう」と言いますが、実は、いつ自分の命が終わるかは誰にもわからない。まさに、人間の寿命は、天が定めるもの。明日死ぬかもしれないのが、我々の人生の真実です。そして、もし我々がそのことに気がつくならば、その瞬間に、腹が定まるのです。そして、覚悟が定まるのです。

そして、かつての日本型経営は、こういう覚悟の大切さを、若いころから様々な形で教えてくれました。「腹を据えろ」とか「腹にたたき込め」という言葉を通じて、「腹」ということを教えられました。しかし、最近の日本企業の経営においては、こうした死生観や覚悟ということ、人間同士の真剣勝負を通じて伝えてこなかった。そのため、日本型経営の素晴らしさについても、その伝え方を間違えると、その裏には、こうした厳しい覚悟があることを忘れ、甘い感覚で受け止め、幻想を抱いてしまう。このあたりが日本型経営を語るときの大きな落とし穴ではないのでしょうか。井上さんの大切なご質問に、あえて深いところでお答えすれば、そういうお答えになります。

**井上** 先ほど、日本人のいいところというのは昔からあったのだ、昔から当たり前にあったものがこれから非常に価値を持っていくといわれました。

素晴らしいなと思ったのは、螺旋型の進化です。上から見ている者は元に戻ったようにしか見えない。ただし、上を向いているということです。日経としてもこれから編集方針の一つになっていきます。今、新聞界も、貨幣経済型編集というものに近に来ていて、ここは田坂さんと共通すると思うのですけれども、きょうは日経が主催させていただくシンポジウムなので、我々の皆さんに対する反省と、これからこうしていくということを少し話させていただくと、ヒューマニズム、人間というものをジャーナリズムの根っこに敷かない限り、もう読者はついてこないだろうと。田坂さんのお言葉をかりると、共感は得られないと思いました。

先ほどのお話に戻ると、やはり社会が一番大事だ、社会の中で貢献するのだとすると、田坂さんはどこかでお書きになっていましたけれども、日本の政治とか日本の国が最も社会主義的だといわれますね。統制、均整で、多様性を欠いているような、あまりいい意味ではありませんね。ただし、きょうのお話をお伺いして、これはだじゃれに聞こえるかもしれませんが、これは国家社会主義ではなくて、もっと草の根的な、社会に貢献する、社会のためになる政治、会社あるいは我々一人ひとりという、新しい社会主義みたいなものが出てくる、そんな感じもしましたが、それは間違っていますか。

## 新たな「社会・主義」

田坂 これも大変いいご質問をいただいたと思います。もともと我々日本人は、社会と個人というものをあまり截然と分けないところがあります。例えば、日本という国においては、見事な仕事を成し遂げた方に「素晴らしい業績ですね」と言うならば、もしそれが成熟した精神を持った深みのある方ならば、必ずこう答えられるのですね。「いや、あれは私が成し遂げたものではありません。何か大いなるものに導かれ、その大いなるものが、私を通じて成し遂げたものなのです」。これは決して、謙遜（けんそん）で言われているではありません。日本人は、「我が業（わざ）は、我が為（な）すにあらず」という思想を根本に持っています。だから、ひとりの社長が見事な業績をなし遂げたときも「何千人の社員のおかげです」と腹を据え、心を込めて語るのです。

したがって、井上さんがおっしゃる意味での素晴らしい「社会・主義」というものが生まれてくるとすれば、その思想の根底には、まさに「自他一体」の精神があるでしょう。「自」と「他」を分けない日本的な精神です。深い縁あって巡り合った部下や社員の方々と、この一つの職場で、この一つの企業で、志を一つにし、ともに力を合わせて仕事に取り組んでいく。ときに、互いの心がぶつかるときがあっても、さらにその後、互いの心が深く結びつく。お互いが、精いっぱい思いで一生涯懸命に、そんな生き方と働き方をしていたら、気がつけば素晴らしい何か成し遂げられていた。そういうことを、我々日本人は、尊い何かだと考えるのですね。

そういう意味で、我々は、「エゴ」という小さなものにこだわらない生き方を求める文化を、どこか深くに持っているのです。それが、日本で語られる「小我」と「大我」の思想でしょう。日本においては、「エゴ」、すなわち「小我」が消え、「大我」に導かれるとき、素晴らしい生き方がやってくると言われる。しかし、これは宗教的に悟り澄ました意味ではない。日々の悪戦苦闘のかなたに、いつか静かに思えるときがやってくる。「何かの大いなる導きのおかげで、この仕事が成し遂げられた。ありがたい」と。

この「有り難い」という言葉も、極めて日本的です。この言葉は、英語のように「私があなたに感謝する」(I thank you) という意味ではありません。これは、「本来ならば、有り難いこと、奇跡のようなことが起こった」(It is a miracle) という意味です。

日本には、こういう文化があるのですね。したがって、いま井上さんのおっしゃった新たな「社会・主義」と呼ばれるものが生まれるとすれば、「自」も「他」も分けない、自分と社会は本来一つだという思想が、自然に多くの人々に受け入れられたときだろうと思います。

**井上** 基調講演では、中国でまさに悪戦苦闘されてビジネスを拡大されたコマツの方をお呼びできて、今、田坂さんには思想体系の中でそれを説明していただきました。これから休憩を挟んだ後に、日本人ではない、中国人の方がパネリストの中に1人含まれております。この方のお話をまた聞いてください。田坂さんのおっしゃっていた言葉が、自分たちの隣国の方にもいかに根づいているかということがおわかりになると思います。

中国に国内総生産（GDP）を抜かれる。きょうの田坂論でいうと、だから何だ。そういうことも大事なのですけれども、私は、きょうは本当に目からうろこでした。ジャパン・アズ・ナンバーズリーという、日本を弱く見るような論調がアメリカの雑誌に出ましたけれども、世界の企業家あるいは経済学者もそうですが、間違いないことは、これから10年、20年はアジア・アズ・ナンバーワンなのです。そのときに、我々はいかに自信を持ってアジア・アズ・ナンバーワンの一員として、謙虚に、もう一回、日本という国を再び輝く国にできるということを現実感を持って考えさせていただきました。本当にありがとうございます。私にとっても素晴らしい1日になりました。皆さん、田坂広志さんを忘れずに、盛大な拍手でお送りください。（拍手）（講演録に一部加筆）

この講演録は、2010年12月9日に日本経済新聞電子版に掲載されたものです