

タイトル	北海学園大学経営学部開設10周年記念 記念講演 & シンポジウム 変わる世界・変わる企業・変わらぬ哲学
著者	大平, 浩二; Ohira, Koji
引用	北海学園大学経営論集, 10(4): 179-191
発行日	2013-03-25

変わる世界・変わる企業・変わらぬ哲学

講演者 経営哲学学会元会長・明治学院大学教授 大平 浩 二

○司会 それでは、きょうのお二人目の御報告をお聞きすることにしたと思います。

お二人目は、もうわかられてしまいましたけれども、明治学院大学の平浩二先生です。私のお兄さんです。どうぞよろしくお願ひします。心のお兄さんです。

それで、ここにあります「変わる世界・変わる企業・変わらぬ哲学」ということで、先生はこの教室にも何度も何度も来ていただいています。経営哲学学会で、ここで2回ほど今まで開催して、経営哲学学会等を長らく会長として率いてこられた先生です。

ぜひお話を伺ってください。では、先生、よろしくお願ひいたします。

○大平氏 明治学院大学の平浩二でございます。

本日は北海学園大学経営学部創設 10 周年、まことにおめでとうでございます。皆様方の御指導のたまものと思っております。また、本日このような席に御招待いただき、大変ありがとうございます。本日頂戴しましたテーマにつきまして、「変わる世界・変わる企業・変わらぬ哲学」というテーマをつけさせていただきました。先ほど、堰八頭取さんの非常に具体的な、現実を踏まえたお話ございましたが、学者の端くれだからということではないのですが、やや抽象的な話になりますことを御勘弁いただきたいと思ひます。

それで、今日の話でございますけれども、大きく四つに分かれています。変わる世界・変わる企業・変わらぬ哲学と、そして最後が

大学と企業と書いてありますが、この最後の4番目の話は後ほどのシンポジウムでお話ししてもよいのかなとも思っています。それです。最初の大きな一番目、「変わる世界」というところでございますが、実は、ほとんど今日お見えの皆さん方、学生さんということですので、恐らく平成生まれですね。私も授業をしておりまして、例えば、1986年からバブル経済というのが起きましたね。知っていますか、バブル経済ってね。私なんか、つい昨日のように思うのですけれども、学生さんに聞きますと、学校で習ったとか、高校のときの政治経済、公民というのですかね、あれで習った。もう既に歴史の話になってしまったのですね。

実は、今日お話しをする「変わる世界」というのは、この20年、30年ぐらいのところをターゲットにしていますので、そういう意味では、きょうお聞きの学生さんからすれば、かなり歴史の中に入っているかもしれません。私からすると、ついこの間のように思ってしまうのです。それで、大体この20~30年の大きな変化の特徴をキーワード的に出してみますと、6つぐらいになるのだらうと思ひます。

一つが、東西南北という軸の消滅。皆さんも東側と西側の対立というのは知っていますよね。僕なんか学生のとときというのは、学生運動が激しくて、あのころはベトナム戦争が激しくて、日本は当然、西側に属していま

した。今思いますと、世界情勢についての判断がある意味でとても簡単だったのです。相手のことを判断するのはね。東側の、当時はソ連と言いましたけれども、西側は豊かだけでもソ連であるとか東ドイツであるとかは貧乏で大変そうなところだよ、なんて言って。

それから、もう一つは南と北。これは南半球、北半球ということなのですが、南半球はどちらかというと後進国で、北のほうが進んでいるから、北が南を援助しましょうねという、そういう感覚だったのです。それはある意味では非常にわかりやすかったのです。

しかし、あつという間とは言いませんが、今から20年ぐらい前にソ連が崩壊してしまっていて、1990年の10月に東ドイツと西ドイツが統合してしまいましたね。統合と言いますが、実質的には西ドイツが東ドイツをM&Aしたようなものなのです。

実際問題、東ドイツというのは、当時の東側世界では、経済とか工業の優等生と言われていたのですが、西ドイツと東ドイツが一緒になって、いざ競争してしまうと全然勝てないのです。カールツァイスという有名な光学会社がありますが、同社は、第二次大戦でドイツが半分に分かれたときに、西と東に二つに分かれたんですね。東ドイツの同社はカールツァイス・イエーナと呼ばれていましたが、その同じカールツァイスでも、東ドイツの技術は全然西に勝てなかったという現実がありました。

それはともかく、そういう大きな軸というのが、今、ほとんどもうなくなってしまいました。先ほど頭取のお話にもありましたけれども、今随分アジアが、あるいは南のほう元気になってきて、50年後には、もしかしたら、私達は中国とかインドネシアに出稼ぎに行くのではないかと半分冗談で思ったりもします。いずれにしても、東西南北という軸がなくなってしまった。これは一つの大きな

変化ですね。

それから、二つ目ですが、先進諸国と言われている国々が、いわば成熟化したと同時に非常に不安定になってきたということです。これは経済的にも、場合によっては社会的にもです。一つは格差の問題で、今、EUも日本もそうですけれども、非常に不安定な状態になってきているという問題が2番目にあります。

と同時に、三つ目に、金融資本主義とリーマンショックと書きましたが、先ほど堰八頭取のお話にもありましたように、銀行にはお金がじゃぶじゃぶ余っているということです。皆さんご存知のGDPという、これは実際に物を作って、売って、買ってという、その金額が、GDPですね。日本は、1年間で今現在450~460兆円ぐらいあります。ちょっと前だと500兆円あったのですが、覚えやすい数字で言えば500兆円ぐらいです。それは実体経済、実際の需要と実際の供給の数字です。ところが、そうではなくて、じゃぶじゃぶと余っているそういうお金が世界のGDPの大体4倍近くうろうろしています。といて、これは一つの新しい資本主義の形かもしれないということです。

しかし、実態としては、例えば、そういうお金が石油を買えばガソリンが上がりますし、あげくの果ては、とにかくもうかることに投資をしようとなりますから、一時、トウモロコシなどを投機の目的で買い漁ったことがありました。これが3番目です。

ですから、ある意味で、ここでは一つの従来型の資本主義が変わってきたということをちょっと知っておく必要があります。

四つ目に、先ほどの南の話ではありませんが、BRICsを初めとした国々が台頭してきました。自律的發展と書きましたが、かつては、先進国がお金をあげて道路をつくったりなんかするから、黙って言うことを聞きなさい、という感じでしたけれども、それがだんだん

と、南の国々が、BRICs 諸国が主張するようになってきた。例えば、ブラジルなんかで新幹線を走らそうというときに、いろいろな条件をつけてくる。ブラジルだけではなくですけれどもね、そんな簡単にいなくなってきた。

五つ目に、BRICs 型資本主義と書きましたが、よく経済学の歴史の中で、国家（独占）資本主義という言い方をしていますけれども、政治と経済が非常に密接に結びついている。これは考えてみますと、政治と経済がばらばらの時代は実はなかったのですけれども、比較的日本は政治と経済を分けていた。かつて、政治は二流で経済一流なんていう言葉がありましたけれども、それはともかく、本来はいろいろな意味でも、政治と経済というのは密接に結びついていなければいけないということでもあります。

いずれにしても、以上要するに、これからの時代、大きな世界の世の中の枠組みというのは、非常に多極的になってきて、つまり、東と西で考えれば答えがあらかじめわかっていた、というのではなくて、また、南と北で考えればそれで答えが出た、のようになってきた。それに政治と経済といったように多くのファクターがたくさん入ってきたのでいろいろ多面的に考えなければいけない。そして、全体状況が非常に不安定になってきた、ということの一つしっかりと押さえておく必要があります。

これから、幾つか数字を出しますが、これは今申し上げたことの裏づけです。

これは、各国の GDP の変化ですが、上のほうに先進国の数字が出ています。ざっと見ていただいてもわかると思いますが、とにかく成長率が1%、2%で低迷しています。また、アジア諸国ですけれども、大体4%、5%ぐらいで推移しています。

次は、貿易構造の変化、これは日本を中心に見ておりますが、輸出割合を見てみます。

要するに言いたいのは何かといいますと、1990年にアメリカへの、日本からの輸出ですが、32%だったのが、今18%以下になっています。アジアが31%だったのが大体50%の半分になっています。日本からの輸出の半分以上がアジア地域に輸出をしている。次に輸入ですけれども、これも基本的に同じぐらいの数字になっています。

それから、次が人間の移動です。物だけではなくて、人の出国と入国がどのように移動しているかということですが、アメリカはそんなに大きく変わっていませんけれども、アジア全体で考えますと、2000年から2009年で313万人から540万人というふうになっています。先ほど頭取さんも、中国とかタイについてのお話ありました。皆さん方も会社へ入られますと、確率的に言えば、アジアといっても広いですが、インドも含めて多分そちらへ行かれる確率が非常に高くなると思います。

それから、先ほど、金融資本主義と申しましたけれども、この青い数字（グラフ）が GDP になります。実際皆さん方がボールペンを1本100円で買って、これが青いところですが、先ほどのじゃぶじゃぶというのがこの赤いところ（グラフ）でございます。こんなにあるのです。ただ、この数字は2009年ですが、ちょっと古いのですけれども、単位はアメリカドルです。ですので兆ドルです。金融資産の184兆ドルというのは、日本円に直しますと、兆の単位ではなく京の単位、1京5,000兆か6,000兆か、1,000,2,000の兆円は端数になってしまいますね。それぐらいのお金がとにかくうろうろしているということです。

ただ、一つ問題なのは、ものづくり経済（GDP）の場合は、比較ある程度、いい意味で一つのルールなりマナーというのは今まで大体できてきていると思われま。しかしこの余ったお金、つまり過剰流動性について

は、経済倫理・道徳の側面からの問題があるように思われます。お金というのは目に見えないからかどうかわかりませんが皆さんも御存じのように、サブプライム問題というのがありましたよね。あれは、要するに、ちょっと言い方悪いのですけれども、リンゴ10個の中に傷ついたのをに入れてわからないように販売してしまったということですね。だから、一番最初にそれを考えて売った人は大もうけをしているのですけれども、わからなくて買わされた多くの人は大損をした。それが世界中にばらまかれてしまったということです。

そういう意味で、少し前にディカップリング論という話が出ましたが、聞いたことありますか。ディカップリング。カップルというのは関係しているということですね。ディというのは、英語でいう否定の接頭語ですね。つまり関係がないという意味なのですが、例えば、アメリカと中国の金融の関係はどうなっているのか、というと、ディカップリング論は、両者は関係ない、ということだったんですね。ところが、数年前に上海の証券市場が暴落した時に、やはりN.Y.も暴落した。従って、両者は大いに関係している、ということが充分に認識されたわけです。ですから、こういう金融の世界の一つの、哲学なり、ルールとかマナーとかが、やっぱりこれから少しは考えられなければいけないと思います。

そこで、これまでちょっと大きな話をしてきましたが、私も一応経営学者なものですから、少し企業経営のところに話を落としていきたいと思うのですが、それでは、今の日本企業が、全体像として抱えている問題、特徴というのを見たいと思います。ただ、限定をさせていただきたいと思いますのは、一応、製造業、モノづくりというのを念頭に置きたいと思います。今まで日本が経済大国云々と言われたベースは、第三次産業等もちろんあるのですけれども、基本はやはりモノづくり産業だったのだらうというふうに思

いますので、ちょっとその辺を念頭に置かせていただきます。

順不同ではあるのですけれども、1番目の特徴としては、非常に縦社会、縦志向という意識が強かったらうというふうに思います。ただ、これは特徴として言っているわけですので、いいとか悪いとかの話ではありません。

4月1日に一つの会社へ入り、そこで社内研修・訓練を受けてやっていく。ですから、そういう意味では、2番目と3番目に書きましたが、その企業、組織独自の純正志向と単一思考が強く出てきます。例えば、車でも何でもいいのですが、お買いになると、部品はトヨタだったらトヨタの純正部品が推奨されますよね。しかし、もしできることなら、ほかのメーカーでも同じものが使えたら、便利かもしれない。つまり、それがないと使えないということになってしまうわけですからね。それから、形（タイプ）が違ってしまえば同じ機能のものでも使えないという不便もありますね。しかし、そうやって純正志向でつくっていくという中には、それはそれなりに非常にいい部分もあるんですね。ある種のこだわりを持ってつくるのですから、良いものができるという点もあるわけです。

このこだわりのモノづくりについて東大の藤本隆宏さんという自動車産業の専門家がいらっしゃるんですが、彼が非常にうまい言葉で、「日本のモノづくりは泥臭い摺り合わせの技術だ」というふうに言っています。4番目の特徴です。実は、ものづくりというのは、本来的には、近代の資本主義と産業革命の申し子であって、同じものを工場で大量に安くできるシステムですね。そしてこのシステムは、誰がつくっても、マニュアルどおりつくれば70点ぐらいのものができるとというのが基本だったわけですね。ところが、日本人は頑張って、一生懸命、誤差1ミリでいいところを0.5ミリの誤差まできちんとつくり上げていったのです。ですから、大量生産と極端

に言えば職人芸をうまくミックスしていった非常に品質のいいものを作ってきた。

私も実は91年、92年、ドイツにおりまして、アウトバーンなんかを車で走っていますと、今でも覚えているのですけれども、20分に1台ぐらい、路肩で故障しているのですね。よく見ると日本車はほとんどありません。ドイツに、日本でいえばJAFに当たるアーデーアーツェー(ADAC)という団体がありまして、そのアンケートによる品質の良い車のトップグループは当時、トヨタ、日産、ホンダとか、1位グループの最後の辺か2位グループのトップにダイムラー等がありました。

それはともかくとして、つまり車というのは、御存じのように何万点というパーツを組み合わせて、高速で走るわけですから、何年も使ってガタがこないような製品が評価される訳で、逆に言うと出来の悪い製品は、故障がすぐわかるということにもなるわけですね。

ところで5番目ですが、皆さんは提供者の論理とかという言葉を聞いたことがありますか。ある種のこだわりを持って製品をつくっていきますと、どうしても物をつくる側から見てしまうということになるのですね。よく顧客マインドとか顧客志向とか市場志向と言いますが、それを言わない企業はないと思うのですが、しかし、本当の顧客志向って何だろう。よくマーケットアウトという言い方しますよね。こんなにいい製品をつくったのだから、この製品は高機能で便利だよというふうになってしまう。この典型例の1つが日本の携帯電話で、ガラパゴス化なんてね、言われたことがあります。

6番目です。もう一つの特徴としてあったのは、特に戦後、戦前もそうだと思うのですが、戦後の高度経済成長のときも含めて、私たちには一つの目標があったのです。それは何かというと、アメリカでも何でもいい、一つの追いつくべき目的、目標があった

のです。それに向かって頑張っていたわけですね。司馬遼太郎さんの『坂の上の雲』では、早く西洋に追いつこうとする、志を持った明治人が描かれています。とにかくキャッチアップしようじゃないかと。これは言ってみますと、いわば与件としての目標(正解)があって、7番目にあるように安定的予定調和志向の状況にあったといえるわけです。実は、戦後の日本の経済成長といいますのは、大きく三つの段階に分かれています。第一段階は、大体1950年代の朝鮮戦争から73年、74年のオイルショックまでで、平均しますと9%の成長率です。ちょうど今の中国ですね。第二段階がオイルショックから91年のバブル崩壊ぐらいまでの平均が4.5%ぐらいです。今から考えると高いですね。4.5%ぐらい。これは逆に言うと、いかに石油に依存していたかということでもあります。第三段階が91年、92年からの現在に至る、ゼロ%プラスマイナス1%ぐらいのデフレ経済の低成長率の時代。こういう大きな三つの段階に分かれるのですが、特に70年代までの、高度経済成長でもって日本企業は非常に強いということになったものですから、つついその残像に私たちはとらわれてしまった。若い皆さん方は残像はそんなにないかもしれませんが。

それは、基本的に意識の中に、8番目の「追いつき志向」として根づいていってしまった。としますと、人間というのはどうしても、周りが大きく変わっていても、自分の意識を変えるということがものすごく大変なのです。9番目にあるように従来型の産業構造でずっとやって来たその成功体験を捨てるのが出来ないのです。今の日本の一部上場の製造業の、特に大企業の社長さん、会長さんの年齢というのは、恐らく昭和20年代前半だと思います。つまり、これは年齢でいきますと64、5、6、7、8、9、その辺のところ。それで、この人たちが若いこ

ろ育って教育を受けたのが1960年代後半から70年代前半、多分会社へ入ったのが60年代後半ぐらい。つまり日本企業がものすごく頑張って成功していった時代です。そうした強いときのある種の成功体験というのは、やや失礼な言い方なのかもしれませんが、これはなかなか忘れることが難しいのです。こういうことですね。

ただ、ここで非常に難しいのは、こうした特徴というのが、実は日本経済や日本企業の強さの源泉でもあったということです。だから、これはある意味すばらしいですね。例えば、先程のトヨタの努力は70点の生産というものを、何とか頑張って80点、90点にしようというものです。職人芸と大量生産技術を統合しようというね。ですから、そういう意味でも非常にすばらしかった。だからこそ、これだけのメイドインジャパンというブランドが出来上ったと言えるわけです。今、中国の方が日本に来て、中国でつくっている日本製品ではなくて、日本でつくっている本物の日本製品を欲しがるといふ現象があるわけですね。だから、そういう高い評価を受けてはいる。そういう評価を受けているのだけれども、何か経済全体が元気がない。では、どうすればいいのだろうということになるわけでした、次のところになります。

そこで、これからの日本企業や経営者のこれからの方向について考えてみたいと思います。

一つは、従来の世界の軸が崩壊したわけですから、もう既に多極的な軸になっていることを実感として認識しなければいけない。これがまず第1点。日本でいいものをつくってということは大変大事なことなのですが、何を日本でつくって、何を日本でつくりたくないかというそのこの区別をしっかりと覚えておかないといけない、というのが一つ。

それから2番目として、極というものが非常に流動化をしていますから、流動化をして

いくという状況への対応力をつけなければいけない。つまり流動化しているというのは何かといいますと、目標があってキャッチアップするということは、あらかじめ先の目標が大体わかっているわけですね。ちょうど私たちが受験勉強するときに参考書があって、後ろのページに正解があるのと同じことです。自分の解答と後ろの正解を見て、間違っていたり、また、全然問題がわからないと後ろの答えを見て、そこから遡及して理解しながら、解き方を考える。そんなことをやりましたよね。ところが、流動化するというのは、それが出来ないのです。答えがないというのは大変なことです。ところが、何をやってもいいかということそうではない。そのところが難しいのです。難しいのですと言ってしまっておしまいなので、考えないといけないですね。どう考えるかということになります。

そこで一つ言えますのは、3番目ですが、いろいろな経営資源であるとか、既にできている成果を束ねていく努力が必要になるということです。束ねるといふ言葉はどういうことかと言ったかといいますと、先ほどの一つの縦の組織の中で全部完結していくのではなくて、先ほど頭取のお話にもアウトソーシングといったお話がありましたが、そういう外部のいろいろな経営資源を目的を達成するために集めてきて、それをうまく束ねる、結合していくことが必要です。あるいは、異質の資源を総合して、統合して、それをリーダーシップを持って引っ張っていく。そういう能力がこれから非常に重要だと。ですから、うちの会社の中でこれはいこうねではなくて、もっと大きな、いろいろな、従来の枠ではなくそれを越えて発揮できる能力が必要になってくる。これが3番目です。

そうなりますと、当然ながら今までにないやり方を新しく考えないといけません。それはここでいう創造やシナジーの能力ということになります。シナジーというのは、

言ってみれば1足す1を2ではなく、3や4にすることです。ですから新しい化学変化を起こさなければいけない。化学変化というのは、1足す1は2になるというのではなくて、そこに何らかのプラスアルファが必要である、ということになります。

それともう一つは、全世界が、先ほど言いましたように、一生懸命、時間を争って競争していますから、意思決定を早くしないといけない。ただ、意思決定を早くするというのは、拙速ではいけませんので、常にフィードバック（試行錯誤）をやりながらやるということが必要です。

それから6番目の新しい産業構造と書きましたが、例えば、パナソニックにしてもシャープにしても、従来単体の製品をつくっていくというのは、正直言って苦しくなってくるわけです。例えば、皆さんが持っているいらっしゃるパソコンですとか、それから最近のスマートフォンでも何でもいいのですけれども、そのOSというのは、ビル・ゲイツにしても、スティーブ・ジョブズにしてもアメリカが押さえていますね。だけれども、皆さんの持っているパソコンの裏をよく見ていただくと、メイドイン台湾とかのアジアでつくっている。ここに発想の転換が必要になってくる。何でもかんでも日本でつくろうではなくて、いわば一種のOSであるとかソフトであるとか、それからもっと広く考えれば、ある種のサービス業の部分は、もっと日本は力を入れる。例えば、日本人の持っている高度なサービスの部分ですとか、アニメもそうですね。それから、私ちょっとよくわからないのですけれども、クールジャパンと言われるような、ポップカルチャー等、そういうものはたくさんあるわけです。

意外とそういうところって気づいていない。気づいていないのは私たちおじさんだけかもしれないけれども、意外と気づいていない。国を挙げてそういうものを産業化して外国に

アピールしようとなっていない、できない。それは非常に残念なことです。

それから、最後の7番目ですけれども、そういうような新しいことをやろう、何か試みようという場合には、必ず夢を語る必要がある。意外と、ものづくりでちゃんとやっていると、余り夢を語ると、何だそれという話になる。しかし、やっぱり夢を語る、夢とか情熱、あえて理念と書く。理念も含めますが、それらを語るということが非常に大切なのです。夢とか理念というよりも、あしたのベースアップが大事じゃなくかみたいな話になってしまうとだめなのです。そういうことです。

これは、要するにどういうことかということ、今、私たちが直面しているのは、今までの特徴が意味する内容と、これから必要と思われる方向の両者は随分違うベクトルだということです。従って、この両者をいかに統合するかということが大切です。日本の強みを全部否定してしまうとどうしようもならない。けれども、このままでも閉塞状態のままになってしまう。その両方をどこかでブレイクスルーするようなことを考えないといけない。すると、どういうところが一つのヒントになるのかが、もちろんその簡単な答えがあれば苦労はしません。

ここでちょっと皆さんにクイズです。ビル・ゲイツを知っていますね。彼はハーバード大学を中退しているのです。卒業していません。なぜだか知っていますか？ 実は、エジソン、シンガー、カーネギー、フォードといった人達も大学は出ていないんです。エジソンは知っていますよね。エジソンは、実はアメリカの大きな電気会社のGEという、その創業者の一人です。シンガーって知っていますか？ シンガー、知っている人いますか。若い人はいないみたいですね。頭取は御存じですか。

○堰八氏 ミシンですか。

○大平氏 大正解。おじさんは知っているの

です。いえいえ、失礼。シンガー・ミシンと
いってね、彼はアメリカで生まれてイギリス
で死んだ人です。カーネギーって聞いたこと
ありますよね。鉄です。鉄鋼ですね。フォード
は御存じですね。

彼等には共通点があります。この4人は
100年前の人ですけれども、ビル・ゲイツと
も共通するのです。エジソン、シンガー、
カーネギー、フォードというのはビッグネー
ムですけれども、大学を出ていないのです。
大学出ていないというのは、いろいろな理由
があるのですけれども、重要な点は何かとい
いますと、エジソンにしても、シンガーにし
ても、カーネギーにしても、フォードにし
ても、当時のこういう機械工業の分野とい
うのは、通常、今皆さん方が工学やエンジニア
になろうかなと思うと大学は工学部へ行って勉
強します。19世紀というのは、工科大学、
工業大学があるにはあったのですけれども、
まだまだ学問的にも充実していなかった。む
しろ彼らは、エジソンは電気、シンガーはミ
シン、カーネギーは鉄、フォードは自動車と
いった分野にもものすごく興味を持って、み
ずから、のめり込んでいって、自分一人で徒
手空拳でやっていたわけです。専門的に教
える人がまだいなかったと、こういうこと
です。

そう言うとわかると思うのです。ビル・ゲ
イツがパソコンを、当時、パソコンとい
っても、彼は1955年生れですから、僕より四
つぐらい下ぐらいですけれども、実は70年
代後半ぐらいにコンピューターに関心を持
ってやり始めるのですけれども、ハーバ
ードに入ったのです。ハーバードという
と有名な大学です。コンピューターが
おもしろくなってしまっ、大学の授
業がつまらないとは言いませんけれど
も、コンピューターのほうがおもしろ
い。もう大学はいいよと、やめてし
まった。

共通しているのは何かというと、わか
りやすく言うと、新しい産業をつくる
というとき

は、実は先生はいないということな
のです。もちろんヒントはある。ヒント
はいろいろあります。ありますけれど
も、もちろんビル・ゲイツにしたって、
いろいろな仲間はいますけれども、
教科書がなかったのです。パソコン
のつくり方、あるいはOSのつくり方、
教科書がなかった。自分でいろいろぐ
ちゃぐちゃやりながら、自宅のガレ
ージの中で試行錯誤をやってきた。

つまり、これは先ほど頭取のお話にも
ありましたが、何かやるときの情熱。
やっぱりそこなのです。三度の食事は
食べなくてもいいから、何かそれに
打ち込みたい。大学なんて行ったらだ
めと言ってしまうとまずいのですが、
大学の勉強もほどほどにやりながら
一生懸命自分のやりたいこと、志を
貫くことが大切です。

ただ、一つだけ忘れてはいけないのは、
そういう名前は私たちは知っています
けれども、実は彼等の後ろ側にいろ
いろ努力をしたけれども、失敗した
人たちがこの何百倍もいる、とい
うことです。ということは何かとい
うと、自分で考えなさいということ
は当然ですが、ものすごくリスク
がある。ビル・ゲイツは今でこそ
世界で一番のお金持ちとか何とか
言われていますし、このカーネギー
だって、フォードだって今は憧れの
人物なのですけれども、これは成
功して名前が歴史に残っている
から私たちは知っているだけで、
この後ろ側に失敗して落ちぶ
れて、それこそホームレスにな
った人もたくさんいたでしょう。

もちろんホームレスになってはいけ
ないで、そう考えてしまうとリス
クをとらない。リスクをとらな
くると組織も社会も守りに入
って弱くなってしまいます。リ
スクをとらなければいけない。し
なければいけないと言うのは簡
単です。誰が考える、誰がし
てくれるのだという話になるの
ですけれども、そういうことも私
達が考えなければいけない重
要な点です。

しかし新しい、変わる時代にはこのリスクをとるということは、どうしてもある程度はやらないといけない。

次に、では、そういうリスクをとる組織や社会の為の考え方の一つのヒントを話したいと思います。皆さん、合理主義という言葉と合理性、この言葉の違いわかりますか？ 何となく同じように思ってしまうすよね。そうでしょう。合理。同じじゃないかってね。例えば、皆さんが使っているボールペン、それ、幾らしました？

○学生 500円です。

○大平氏 いいの使っていますね。もしかしたら、クルトガ？

○学生 いえ、普通の。

○大平氏 500円っていいのじゃない？ それは、僕にとっては高くて全然経済合理的ではない。なんて、こう言うわけですね。同じものを、例えば僕がどこかの店で400円を買ったら、僕はものすごく合理的な買い物をした。経済合理的な買い物をしたということになります。

つまり合理性というのは、何らかの基準があって使う言葉です。例えば、言っていないかわかりませんが、大学の授業は90分ですよ。それが80分で終わった。しめた、時間的に合理性、合理的だとか、多くの学生さんは、時間的に非合理的だった、と言うかも知れませんね。というふうに何らかの基準があって使う場合、これが合理性です。もちろんこれは具体的な、定量的な基準だけではなくて、精神的な満足度なんかも入ってきます。だから、比較は難しい場合もあります。でも、そういう意味で、合理性というのは、何らかの基準をつけて使う。

ところが、合理主義というのは、これは何かといいますと、合理の理というのは、理性ですね。人間の考えです。合理という言葉は皆さん、高校の世界史で啓蒙主義というものを習ったと思います。啓蒙主義というのは、

ものすごく簡単に言ってしまうと、今まで絶対だったキリスト教の教えを相対化して、世の中の物事の判断基準を人間の理性に置こう、としたものです。しかし、人間というのは、当然間違いが起きます。失敗を犯しますね。失敗を犯して、失敗をしたまま進んでしまうと大変なことになるので、それじゃいかんと。では、どうするか。

つまり、できるだけ多くの人や複数の人と話し合いをしていこうじゃないかと、議論し合おうじゃないかと。日本語で批判と言うと非常に言葉がきついのですけれども、お互いに意見を言って、直し合いながら少しずつよくしていこう、これが合理主義ということなのです。実は、これは別に西洋だけの文化ではなくて、日本にもあります。三人寄れば文殊の知恵とかです。だから、合理性とは違います。

だから、合理主義的な考えというのは、初めから絶対的な考えや基準があって、それに盲目的に従うというのではなくて、誤りを直しながら進んでいくという考え。これがやはり私達の考えのベースに必要なのだろうと。これが一つです。

それからもう一つ、こちらのほうは比較的言葉としてはわかりやすいかもしれませんが、先ほどリスクの話をしました。失敗は今言ったように仕方がない。ただ、ある程度の失敗というのは、前提に置いておく。失敗には悪い失敗といい失敗があるのです。今日はちょっと時間がないので今申し上げられませんが、いい失敗をするということなのです。

そこで、幾つかの例を見たいと思います。日立製作所、これは皆さんどなたも御存じですね、名前は。この会社はとても大きな会社ですけれども、どちらかというと非常に、僕が外から見た感覚では、日本的な会社です。重い会社です。

実は、この会社は3年ほど前の決算で赤字

が8,000億円ぐらい、正確に7,800億程出ました。これはいかんということで、今の会長の川村さんと社長の中西さんが一旦外の子会社へ出ていたのですが、本社にもどられて幾つかの改革をやりました。テレビ生産をやめ情報系の子会社4社を100%子会社化した。これ、実は日立製作所、日立グループというのは、日本の上場部で一番上場子会社が多い会社です。かつて17~19ぐらいあったのですけれども、今多分15~16になりました。それでも一部上場でこれだけあるのですけれども。

それらはよくある改革なのですが、より重要なのはハードディスク事業の売却です。実は10年ぐらい前にIBMから日立が買って、えらく苦労した。どうも買われたのではないかというわさがあったのですけれども、それは今の社長の中西さんのときに買ったのですけれども、10年ぐらい頑張っただけで黒字を出すようになって、業績が回復して、アメリカで再上場しようか云々みたいな話が出ていました。普通そうやってこれから親孝行できるねということですから、自分のところで持っているのが普通なのですけれども中西社長はもう売ってしまえと。現金で約3,900億円ぐらいでアメリカの会社に売ってしまったんですね。簡単に大根買うみたいな話になってしまいますけれども、そうではなくて、つまり10年間一生懸命、買って、育てて、ようやく黒字になって、じゃ、これからこのハードディスク事業で、普通ならこれから頑張らしようねというふうになるのだけれども、もうこの分野は日本ではだめだと、世界で競争になっていますから。黒字になったところで、またすぐにグメになるかも知れないから、高い時に売ってしまえ。つまり過去の成功体験にこだわらないということを言いたかったのです。これが3番目。

4番目、社会インフラを中心とした事業を五つのグループ化したわけなのですけれども

も、実は上のハードディスク事業の売却も、この新しい事業の為であったわけです。そういう意味でいいますと、先ほど言った従来型の産業革命型の一つ一つ製品をつくっていくようなことはやめて、日立とか東芝という重電メーカーはそういうのは余り得意ではないと思うのですけれども、しかし、もう少し自分のところが得意な分野を考えたわけですね。社会インフラと書きましたが、都市交通であるとか、スマートシティであるとかといったような分野です。これは実は何かといえますと、先ほどちょっと触れましたが、いろいろな異質な経営資源、要素を束ねるということです。皆さんもお聞きかもしれませんが、日立はイギリスで新幹線をこれから売ります。大体、契約しました。実は新幹線というのは、車両を何百輛を売るということが重要なのではなくて、今後30年間の新幹線システムのメンテナンス、実はこっちが大きいのですね。30年間、うまくいけばずっと売り上げが継続する。つまり、車両をつくって売りましたといったら、それで終わり。単品セール、販売。そうではなくて、運行システム全体ですね。お客さんが切符を買って、乗って運行するという全てを含めたシステムを売ったという、そのシステム、これが非常に重要なポイントです。スマートシティもそうなのですけれども、逆に言えばそれだけの人材がいたというのはありますが、この会社は余りドラスティックな合理化はやらないので、ある意味では人材がいたという部分はあるかもしれませんが、そういうことです。

5番目に、アジア地域の重視と書きましたが、アジアを注目しているのはどこでもそうなのですが、あえてここで入れたのは何かといえますと、つい最近日立製作所が取締役会をインドでやりました。ただ、日立は委員会設置会社ですので、執行役以外ですね、その上の取締役会ですから、人数はそんなにたくさんいない。だから、できやすいという

ことがあったかもしれませんが、しかしこれは、アジアを単に製造拠点とか市場だけで見ているのではない、ということですね。ということがあった。

それともう一つ。ちょっともう昔の話になってしまうのですが今から二十五、六年前、つまりバブルになるならないという頃の話です。なぜ取り上げたかと申しますと、皆さん、1985年にプラザ合意というのがあったというのは高校生の政治経済で習いましたね。それまで1ドル250~260円だったのですね。今から考えると信じられません。半年たった1986年の4月ぐらいに160円ぐらいになったのですが、実はそのプラザ合意が開催される前年の1985年の秋に、プラザ合意後に為替がどうなるのだという予測がなされました。そのときに、並みいる大手銀行、当時は三菱、住友、三井、富士銀行と言っていました。それから第一勧銀（今のみずほですけど）といった当時の大手銀行やら、著名な経済評論家達が予測をしたんですね。全部で都市銀行は14あったのですが、この時東海銀行という名古屋の銀行の一調査部長であった水谷研治さんのところだけが、僕の知っている限りですが、プラザ合意になって、1986年になると1ドル150円ぐらいになると予測したんです。並みいるほかの大銀行から、大学の教授も含めて、みんな200円~230円と言っていたのです。彼等の理由が何だったか。250円だったのが150円になったら、日本経済だめになる、というような理由でした。でも、理由がそれではおかしいのですね。希望する、希望しないということと事実は違いますからね。あした遠足に行くから、晴れになってくれるということと事実の予報で雨になるのは違いますからね、ここにはそういう問題があった訳です。現実には150円となった。そのときに、水谷さんはこう言ったのです。「経済学の基本の理論に照らしたら150円以外あり得なかった」と。これは半

分さまを見ろと言われたのか知りませんが、要するに考えてみると、ほかの人たちは、事実を正直に、虚心坦懐に見なかった、ということです。と同時に、先ほど失敗への覚悟。学生の皆さん方はよくわからないかもしれませんが、一部長ってサラリーマンですよ。一サラリーマンです。サラリーマンって、もしこれで大失敗したら、つまり150円にならなかったら、とんでもない恥かきますよね。恥だけではないでしょう。もしかしたら左遷やそれ以上の……ね。それぐらいの覚悟が必要なんです。

だから、単に隣を見ながら何円ぐらいかな、なんていうことではなくて、自分の信念と、それから論理を貫いたという意味で、彼は立派だ、とそのときに僕は思った。それから、こういう予測をマスコミなりに公表するというのは、当然上司の許可を得ないといけな。東海銀行という名前も出ていたわけですね。ということは、彼の当時の上司、取締役以上でしょうけども、がいいよ、と言ったはずなのです。想像ですがそうでなければなかなか会社の名前を背負ってマスコミに出ることはできない。

ということは何かというと、東海銀行というのは、そういう意味では柔軟な組織、つまり自由な意見を許容する文化があった組織といえるのではないかと。これは僕の仮説ですけども。このことはものすごく重要です。先ほど言ったように、合理主義というのはこう言ったことです。

それから、皆さんよく御存じのクロネコヤマトの小倉昌男さん。経営哲学学会でもぜひお呼びしようと思って、残念ながら、そう思っているうちに亡くなられてしまったのですが、この人がどういうところすごかったのかなというと、まず三越との取引停止であります。

実は、この三越というのは、当時、岡田茂という人が社長で、うなずいていらっしやる

のは50歳以上ということになるのですけれども、この三越でスキャンダルがあったんですね。そのときの岡田社長は非常にワンマンだっただけでなく、取引業者に対して、いわゆる押し付け販売をしたりやりたい放題だったんですね。それで小倉さんは頭に来て、そんな三越との取引の、要らないよ、と蹴飛ばしたんですね。これね、自分のもうけのもとだし戦前から、自分の父親の代からつき合ってきて、しかも当時の三越は、日本のトップクラスの企業でしたから、常識で考えたらむちゃですよ。そのときにもう既に彼の構想の中には、宅急便ということがあるにはあったのですけれども。それから次に運輸省とけんかした。これは有名な話です。運輸大臣を告訴した。

しかし、ここで言いたいのは何かといいますと、彼が宅急便をやったというのは、僕に言わせたら、本当の意味で顧客、お客さんが何を求めているのか、つまり今日出した荷物が明日届くという、そこを徹底的に追求して彼は宅急便をつくった。そのときに、運送業界というのは許認可の世界ですから、行政がイエスと言わない。地元にもいろいろな業界団体があって、なかなか認可しないので、彼は新聞広告を出したわけですね。クロネコとしては、お客さんにお約束したように何年何月から、国内幾らの料金でこういう配送をしたいと思うのだけれども、ちゃんと手続しているのに許可がおりない。情報を全部オープンにしたんですね。慌てたのはお役所。すぐ許可がおりたそうですが、ここで意味しているのは何かというと、先ほどの合理主義というのは、みんなでお互いに意見を出し合って議論する場合、情報がオープンになっていないとできません、ある程度ね。皆が同じ情報を持たないと議論にならないということが重要な点の一つです。

彼もそういう大きな覚悟をしたわけです。

それから、皆さん、スワンペーカリー、聞

いたことありますか。パン屋さん。小倉さんがヤマト運輸を退いた後、ヤマト福祉財団を作りました。そこで彼は何を考えたかといいますと、障害者の方がいろいろな作業をする。すると、従来の福祉というのは、そういう障害者の方がいる場所を提供してやっている、という態度。障害者の人達は、月1万円くらいもらっていたけれども、それがありがたい、という雰囲気だった。でも、それ、考えたらおかしいじゃないか。障害者だってお父さん、お母さんがいて、先に死にますよね、その後どうするか。自分の生活どうするか。せめて障害者の方が10万円ぐらい、最低限食べるぐらいの給与を出せるような経営の中で働けるようにしないとおかしいじゃないか、と。でも、福祉の世界の人たちにはそれは頭になかった。彼はまず、福祉の人たちの意識を変えることから始めた。彼等に経営を教えたんですね。それでパンづくり等をやって、障害者の方が月10万円から15万円ぐらいは稼げるようにできる仕組みを作ったんです。それは自分の財産を福祉財団として提供したというだけでなく、本物のニーズというものをわかっていた人だと思います。そして、今まで育ててきた自分のクロネコという事業をある意味では、すぱっと切った。そういう意味での潔さが彼にはあるのですね。

時間が大分来ました。最後にもう一つ、合理主義の例として、帝人の安居社長の例を。会社の取締役会でいろいろな意見が出たんですね。自分がやりたかったことを、みんなにもうやめろと言われてやめたとか、それから、自分が決めた投資資金に取締役会で枠を作って上限を設けていた。これで深手を負わずに済んだ。これは私の失敗だった、といっています。自分の失敗を失敗だと言える、これも勇気です、覚悟です。これはもちろん日経新聞の「私の履歴書」に書いてあることですから、自分で自分のことを書いていますから、もちろん若干割り引かなければいけません。

しかし、こういう事実があったということ、オープンにできるということの重要性ということで説明させていただきました。

最後のところはさっと流したいと思いますが、先ほど言いましたように、これからますます答えのない社会になります。迷ったときというのはまず原理原則に戻るといって、わからなくなったら、隣の人の顔を見るのではなくて、もっと歴史をもう一度勉強してください。これは、結構大事です。

それから、皆さん方、経営学の授業で、経営学の先生を前に大変失礼なのですが、チャンドラー、アンゾフという有名な戦略の先生がいて、彼らが「組織は戦略に従う」とか、「戦略は組織に従う」と言っていますが、これは非常に有名な名言であります。しかし、あえて申し上げますと、むしろ組織も戦略も経営者の哲学、理念、覚悟に従うということ、このことを申し上げたいと思うのです。

そして、最後に、「疾風に勁草を知り、板蕩に誠臣を識る」。

疾風というのは強い風です。勁草というのは強い草。強い風が吹くと、ふらふらしている草は全部飛んでいきますけれども、しっかりとした根を張った草は残ります。つまり、困難なときにこそ人間の真価がわかる。寒さに耐えられるような人づくりが必要だと。次の文も同じです。板蕩というのも不安定で、

混乱した、そういう中に本当の人間の、正しい人間というのがわかるということでありまして、これは昔の中国の故事であります。一つ重要なことは、こういうはっきりとした正解のない時代というのは、迷いながらも行かざるを得ない。そのときに何が重要かと申しますと、ある種リスクをとりながら、さらに覚悟が必要である。ですから、先ほど来、頭取も非常にいいことをおっしゃったのですけれども、大学で勉強することも大切です。しかし、それと同時にいろいろな体験をする。最近、日本人の留学生が減っているなんてね、ぜひいろいろなところを見聞してほしい。そういうところから迷って、もう迷うしかないのです。迷って自分で判断するしかない。その判断だって、当たっているかどうかわからないのですよ。それでいいのです。それで進むしかないのですね。

ということで、時間がちょっと過ぎています。私のつたない話をしましたが、終わらせていただきます。ありがとうございました。(拍手)

○司会 大平先生、ありがとうございました。

ここで、ちょっとこれから5分ほどお時間いただいて、この前をセッティングしますので、その後シンポジウムに移りたいというふうに思います。若干、退席いたします。どうもありがとうございました。