

「時代を生きる力」を磨く

これからの時代、変化の激しい社会では、広い視野で物事を考え、未知の事態や新しい状況に対応していくことが必要とされています。「テンミニッツTV」は、新しい時代に新しいものの見方を身につける「時代を生きる力」を磨くコンテンツです。

神藏孝之
テンミニッツTV論説主幹



- 第1弾** 小宮山宏 東京大学第28代総長、三菱総合研究所理事長
「知識の構造化のために」
- 第2弾** 田口佳史 老荘思想研究者、株式会社イメージプラン代表取締役社長
「人生に活かす東洋思想」
- 第3弾** 柳川範之 東京大学大学院経済学研究科・経済学部 教授
「いま求められる『教養』とは」
- 第4弾** 曾根泰教 慶應義塾大学名誉教授、テンミニッツTV副座長
「民主主義の危機」
- 第5弾** 堀江重郎 順天堂大学医学部大学院医学研究科 教授
「世界と日本の医療」
- 第6弾** 執行草舟 実業家／著述家／歌人
「知性は勇気のしもべ」
- 第7弾** 谷口和弘 慶應義塾大学商学部教授
「『家畜』ではなく『猛獣』であれ」
- 第8弾** 岡部 徹 東京大学副学長、東京大学生産技術研究所 教授
「錬金術師と現代科学」



小宮山宏

東京大学第28代総長
三菱総合研究所理事長

対談

神藏孝之

イマジニア株式会社
取締役会長 ファウンダー
松下政経塾副塾長

「知識の構造化のために」

「知識の爆発」が起きている現在において、世界の全体像を把握するのは非常に困難である。そのような時代を生きる我々に求められる知識の身につけ方や心構えについて、日本の「叡智」の象徴である東京大学第28代総長小宮山宏氏に聞いてみた。

テラミンジニアの 問題意識

▽知識の爆発により、
誰も全体像を把握できない

神藏 先生が「知識の爆発について、さらに激しく知識が爆発してくる」と指摘しています。通常のやり方では、知識を構造的に身に付けていくことはできない。その時期にあたって、先生がテラミンジニアをつくられたその背景についてお聞かせいただければと思います。

小宮山 1970年代からですね、研究者が読める論文の数が限られてきました。50年ほど前から、既に、自分で最新の情報を仕入れるという領域がものすごく狭くなってきた。1982年に、有名な論文が出て、トップジャーナル12を選んで、「その雑誌に3年以内に出た論文を再投稿する」という実験をした。

その実験をしたところ、どれもいい雑誌ですから、一つの論文あたり3人ぐらいいが読むので、30数名の立派な人たちが読んだわけです。そのうち、再投稿だと気付いた人は、3人しかいないんだよ。これは、「この分野はこの人に聞けば一番分かるだろう」というふうに他の人が思っている人が読むわけです。その人たちが実は3年以内に出た論文をほとんどは読んでいない、ということですよ。これが確か1982年だったと思います。こういうふうになってきているわけです。そうすると「あなたはこんなことを知らないのか」と言われても、新し

いところを知らないのは仕方がない。

しかし、ある程度、全体像をみんなが共有しないと前に進めないじゃないですか。私が「知識の構造化」ということを言い出した背景はそういうことです。

▽信頼できる専門家を見つける

小宮山 では、今どうやっているのかというと、私は大学の時からそうだったのですが、「このことはこの人に聞くと正しいと思う」というのがあるわけですよ。そういう人を「どれだけの分野でどれだけ持っているか」ということが極めて、今世界の全体像をできるだけ正しく把握するために重要なわけです。私は大学の総長をやったりしていたから、比較的そういうのができる立場にいたわけですね。それでも一人では無理です。一般の方が、バイオから、あるいはエネルギーから人口に関してまで、「本当にどうなんだろ」と判断するのは並大抵のことではないです。

そうすると、やはり、われわれが「この人は大丈夫」という人を各分野でたくさん探してきて、100名から1000名でしようね。そういう人たちに話して頂く。それも長くてはダメで、聞いてもらえない。短めなければいけない。だから10分、「1話10分で、真髓を話してください」というようなメディアですかね。

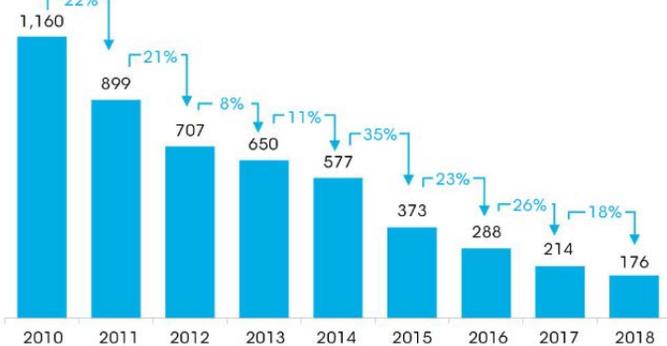
神藏 一番よく分かっている人じゃないとできませんよね。

小宮山 そうそう。それが「今の時代には不可欠なんじゃないかな」というふうに

■ 「Price of lithium ion battery (英語)」で検索

Lithium-ion battery price survey results: volume-weighted average

Battery pack price (real 2018 \$/kWh)



Source: BloombergNEF

■ 「リチウムイオン電池 価格(日本語)」で検索

| メーカー | タイプ | 容量 | 価格 |
|--------|--------------|--------|--------|
| パナソニック | スタンドアロン蓄電池 | 5.0kWh | 約90万円 |
| パナソニック | 創蓄連携システム | 5.6kWh | 約86万円 |
| シャープ | クラウド蓄電池 | 4.8kWh | 約135万円 |
| 京セラ | EGS-LM72B II | 7.2kWh | 約140万円 |
| 東芝 | エネグーン | 6.6kWh | 約150万円 |
| NEC | 小型蓄電システム | 7.8kWh | 約160万円 |

※ 参考 エコ発 蓄電池(2018/10/28)
URL <https://www.eco-hatsu.com/battery/190/>



こみやま・ひろし▽1944年栃木県生まれ。1967年東京大学工学部化学工学科卒業。1972年同大学大学院工学系研究科博士課程修了。1988年東京大学工学部教授、2000年工学部長、大学院工学系研究科長、2003年副学長などを経て、2005年4月第28代総長に就任。2009年3月に総長退任後、同年4月に三菱総合研究所理事長、東京大学総長顧問に就任。

思うわけですね。
神藏 知的耳学問で、ある程度、碩学(せきぎ)がくの人たちが集まってこの人だったら大丈夫だろう、という人を選んでもちろつて、それで全体感を把握していく、と。
小宮山 そうですね。これは選ぶのは難しいですね。
神藏 すごく難しいですよ。

でも、裏をとれば、二人が大丈夫だと言え、信用するしかないじゃないか」と思っています。
神藏 確かにそうですね。永井先生と堀江先生だったら、最強のコンビですよ。
▽日本の常識は世界の常識ではなくなっている
小宮山 そうだと思いません。だから、あまり同門とかそうではない人たちですよ。というのも最近面白い経験をした。私はエネルギーは比較的専門に近いのですが、最近気がついたのは、グーグル

の検索画面に「リチウムイオン電池の価格」と入れると日本語のサイトが出ますよね。全部。そうすると、「パナソニックの電池がいくらで売られている」とか出ますね。ようやく2ページ目くらいに私が知りたい「家庭用に入れるリチウムイオン電池の価格」が出てくる。
一方で、全く同じことを英語で、「Price of lithium ion battery」と入れる。そうすると、英語のサイトが出てくる。今、リチウムイオン電池のスポット価格を先週調べたら、1kWhという単位で176ドルです(2018年時点)。1万7600円、1ドル100円なら、この値段は、日本語のサイトで見たもののだいたい10分の1ですよ。
神藏 日本のサイトの見た価格とそんなに違うんですね。

小宮山 だいたい一軒に10kWhを入れると、「太陽電池の余った電気を貯めておいて、無いいとぎに使う」というのに十分な大きさなんです。だから、kWhあたり1万7600円だから、10kWhで17万6000円です。あと、いろいろ付属物を入れてもおよそ25万円です。私が一昨年、蓄電池を家に入れようとしたんです。そのときは「250万円」でした。
日本語のサイトを見ると、だいたい今でもまだ、そんな値段ですよ。10倍違う。そうすると、結論が変わっちゃうわけですよ。つまり、1軒で200万円だったらやっぱり買わない。だけど、25万円なら、入れるでしょ。冷蔵庫1台分ですよ。
神藏 確かに一軒違えばその通りですね。

専門分野の「前提」を疑え

▽フレイクニュースを簡単に覆すことはできない

小宮山 だから、「知識の爆発」という中で「どうやってみんながだいたい全体の像を共有するか」というのは非常に難しい。というのは、今の دونالد・トランプさんが一番有名ですけど、都合の悪いことは、「フレイクニュース」、だといいますよね。「フレイクだ」とあれってなかなか覆すのは難しいのです。

もともと、「実存する」というのはどっぴろことなのだろうか」ということは哲学的には大変な議論なわけですよ。「見えたら、あるのか」というような議論をしていたわけですけど、それよりもはるかに難しい話になってきていて、特に最近では、「記憶」というものは曖昧だということがハッキリしてきましたよね。いろいろな上手にあとからインプットすると、「まるで自分が経験したかのように感じてしまう」というのが分かってきたことですよ。だから、「記憶」というのは必ずしもあてにならないということまで分かっています。

「物が存在するのはどっぴろことか」というレベルからですね、「では中国の人口はいったい今は何人なのか。何人なのかは決まっているのだけど、「本当にそうか」と言われたら、困るといふ状況がある。だから、「あれはフレイクだ」と言っていると、「いや絶対に違う」といふのは、言いにくい時代に入ってきているわけですよ。

▽知的耳学問によって知識を検証可能にする

小宮山 じゃ、その時にどうするか。先ほど申し上げたように、「その分野のことは一番の人が知っているだろう」といふいわゆる「知的耳学問」を積み重ねるといふことが少なくとも不可欠なんじゃないですかね。だから、グーグルだけではダメなんですよ。

神藏 知的耳学問で、しかも頼りになる人を1人ないし2人知っている、と。検証できるくらい部分がある、といふことが必要といふことですね。

小宮山 少なくともそっぴろ人が1000人必要です。

▽テンミニッツTVは知的耳学問をデジタル化するイノベーション

神藏 ジャンルがいっぱいありますから確かにそっぴろですよ。そっぴろいう意味では、先生がお作りになったテンミニッツTVの仕組みって、知的耳学問をやるためのデジタルと構造化のシステムとしては、かなり上手くできている、と。

小宮山 そっぴろですね。上手くできていると思いますよ。だけど、「あれっ」と思うようなものはやはり、さっき申し上げたように、その分野の識者、医療関係であれば、「堀江重郎先生と永井良三先生にみてもらえ」といふような意味である。編集の仕組みは、われわれの責任だから、その仕組みはもう少し上手に作っていく必要があるよな気がしますね。

神藏 この知識の爆発の時代の、編集の仕組みって、今までと全く違ったやり方ですよ。こここの検証の仕方ってだれも今までやったことがないので、これってものすごく新しいイノベーションですよ。

▽分野の違う専門家の知識が集まる運営委員会を作る

小宮山 そっぴろですね。それこそ、情報技術と、人の技術を融合させた新しいやり方が不可欠なのではないか。だから今、私と曾根泰教先生（慶應大学名誉教授）と数人で、監修をやっているんだけど、とても全体のカバレッジは無理です。「小宮山に聞いたら、エネルギーのことは何でも分かる」といふふうにも思われなくても迷惑です。エネルギーといつても、凄まじく幅が広いわけですから。

ただ、私はエネルギーに関しては、エネルギープロフェッショナルたち、「山田興一先生（東大総長室顧問）に聞けば、だいたい正しいぞっぴろ」とか。最先端の、再生可能エネルギーについて、世の中の動きみたいなきことだったり、エーモリー・ロビンズ氏（自然エネルギー財団理事）といふような方がいるのですが、「彼に聞いたらいだろっぴろ」とか。「温暖化と関係する話だったら、住明正先生（東京大学名誉教授）のほうがいいんじゃないか」とかですね。やはり何人か知っていますよ。

そっぴろ人たちがデイスカッションして、なおかつ私と曾根先生などが監修する。いわゆるステアリングコミッティ（運営委員会）みたいなものですから、そこは分野が違うところで、要するに「素人が専門家の領域を本気で議論する」ところが重要ですよ。

小宮山宏氏の話をもっと聞きたい方へ

両利きの経営で

「イノベーションのジレンマ」の打開へ

日本のイノベーションのために（シリーズ全5話）



イノベーション

イノベーションを生み出すには、確率は低いけれども新しい変化を生み出すようなアイデアが必要である。しかし、大企業はそれが本流のビジネスを脅かすと考え、簡単に実行することができない。日本の多くの企業が抱えている、こうした「イノベーションのジレンマ」を打開するために注目すべきは、「両利きの経営」という考え方である。

地球環境問題の解決と

人の自己実現を目指すプラチナ社会

プラチナ社会へのビジネス創造（シリーズ全8話）



社会/環境問題

20世紀には世界の人口が約5倍に増え、平均寿命も延び、経済的に豊かになった。しかし同時に地球環境問題が顕在化した。そこで小宮山氏が提案するのが、プラチナ社会というコンセプトである。その内容はどのようなものなのか。目指すべきプラチナ社会について解説する。

神藏なるほど。素人が専門家の領域を本気で議論する、と。

▽専門分野が持つ「前提」を疑うべき

小宮山 本気で議論する。それは、例えば、いい例は、「地震に対して、道路や高速道路は大丈夫か」という議論があります。1994年にロサンゼルス市ノースリッジで地震が起きました。これはロサンゼルス地震と呼ばれ、阪神淡路大震災の1年前に起きた大きな地震です。

あの時、日本の土木の関係者たちは、「あれは日本では絶対大丈夫だ」と私に言ったものすごく鮮明に記憶している。その一年くらいのうちに神戸の地震が起きて、ひとたまりもなく、崩れたじゃないですか。これは「なんでだろう」と思った。結局、地震が少し違うんですよ。震度だけじゃないんですよ。

これはどういふことか、と言うと「日本では絶対大丈夫だ」と言っていた土木関係の人たちは、ある前提のもとに言っているんですよ。一つの専門分野というのは、必ず前提を決めます。例えば経済だったら、「GDPが最大の目標だ」とか。何か決めているに決まっていますよ。

その中をいろいろ細かくやるんですね。細かくやる場所は専門家に任せればいいと思っんですよ。しかし、前提は素人がちゃんと理解できるものであるべきです。

原発が最大の例ですよ。「五重の安全で、絶対に大丈夫だ」というのをわれわれは、それ以上に踏み込んでなかったのが、我々

技術者全体としての責任ということもあるわけですね。けれども、実は五重というのは、ある種のことに対してだけ五重になっているということだけでした。

神藏なるほど、ある種のことに対してだけですね。

小宮山 そうです。津波が来たら、ひとたまりもなかったわけですよ。だから、その前提ですよ。「その前提はどうなっているのだ」という議論は専門家でも、学生でも同じ能力ですよ。

神藏 専門家だろうが、素人だろうが、全く同じなんですね。

小宮山 中の計算は、専門家がやっているんだからさすがに間違っていないでしょう。

神藏 その前提を作る時の議論は、それと全く別の話ですよ。

▽知識が爆発的に増えた時こそ「正反合」が必要

小宮山 別の話です。特に専門分野というのは、私もある種の専門分野をやっていたので、よくわかるわけですが、いったん専門分野で動き始めたら、前提の議論はしないんですよ。

神藏 動き始めたら、それは、所与のものになってしまっから。

小宮山 そうした前提から、学会などで議論する、というのになりがちなんです。だから今みたいに知識が爆発的に増えて、専門が非常に細分化したときの話です。

かといって、「専門家が馬鹿だ」と言っているんじゃない。専門は尊いんだよ。深くないか」と意味がない。正反合やウフヘーベンが必要なんです。「それをどう作っていくか」ということが不可欠で、その少なくとも、一つの試みがテンミニッツTVだと思います。(続く)

▼要点



1、知識が爆発的に増えてきた現在、「知識の構造化」をしなければ全体像が共有できず、前に進めない。

2、また、素人であろうと専門分野の「前提」を疑い、専門家と議論する「正反合」が求められる。

3、そのためには「知的耳学問」が必要だが、10MTVは知的耳学問をデジタル化した試みの一つだ。

■ テンミニッツTV



● 続きを視聴したい方は、テンミニッツTVにアクセスすることで、全ての対談内容をご視聴いただけます。なお、第1弾は、教養動画メディアサービス・テンミニッツTVにて配信中の「知識の構造化のために」(対談 | 小宮山宏 / 神藏孝之)の動画の一部です。また、ご登録がお済みでない方は、下記QRコードまたはURLからご登録いただけます。

続きはこちら



https://10mtv.jp/pc/content/detail.php?mo_vie_id=2885
※ クレジットカード情報の登録が必要です。

人生に活かす 東洋思想

対 田口佳史

老莊思想研究者
株式会社イメージプラン
代表取締役社長



神藏孝之

イマジニア株式会社
取締役会長 ファウンダー
松下政経塾副塾長

現在でも根強く息づいている」と老莊思想研究家の田口佳史氏は指摘する。それぞれに思想について、多くの経営者の数多くのファンをもつ、田口氏にわかりやすく解説いただいた。

今、東洋思想の素養を持たない世代が増えているが、「日本では、『儒教、仏教、道教、禅・仏教、神道』という思想が育まれ

談



▼要点

- 1、20歳までに東洋思想に触れ、不動心や自己を確立させ、人生の土台を作らないといけない。
- 2、土台を作るためには、無償の行為を続けてきた「天=道」のあり方を、自己のあり方にしようとするのが大事。
- 3、『儒教、仏教、道教、禅・仏教、神道』は全て、「絶対的存在(天=道)と対話すること」を要求している。

人生の成功とは何か

▽人間の土台が揺らいではいけない

神藏 先生は「60歳からが、人生は本番だ」とおっしゃっています。この言葉はやはり年を取ると響いてくるようで、自分があと10年で60歳になるという方からも「これについても少し教えてほしい」と言われています。

田口 生まれてから20歳までは、モントリアムです。これは準備期間ですから準備をしなければいけない。私は講師ではありませんが、最近洪沢(栄一)や北里(柴三郎)などについて話してこないかとのリクエストに応じて話す時があります。彼らに共通しているのは、元服(15歳ぐらい)までの過(こ)し方が本当にしっかりしていて、人間の土台作りが実践できていたことです。江戸期の人はさらにそうです。

人間の土台とは何かというと、土台は揺らいではいけない。したがって、不動心や自己の確立ということを、昔は徹底的に教えてもらいました。現在では知識教育で、「これを覚えろ」の一辺倒です。スポーツをやっていたり、書道の先生についていたり、「両親が立派な人であったりできれば、そんな機会を今は持たない。運に懸かっているような、情けない状態になっています。

神藏 なるほど、現代人の土台は運に懸かっているわけですね。

田口 したがって、「運を強くしなければ

ばいけない」ということは、言っておかないといけません。

▽運を強くするためには「徳」を積むしかない

田口 松下幸之助に「経営者の条件は何ですか」と聞くと、「運が強いことです」と答えられました。さらに「運を強くするにはどうすればいいのですか」と聞くと、「徳を積む」としか言われませんでした。ところが今や、「徳を積んでくれ」と言っても、「何をどうすればいいのですか」と問われる世の中です。

徳とは何か。「自己の最善を他者に尽くせる」とだと、私は解釈しています。私の辞書で「徳」を引くと、そう出てきます。その内訳として本当に大切なことは何かというところ、これまで何千万年、天が無償で人間のためにしてきたことを見ることがです。天は、空気や太陽エネルギーを送り届けるなど、いろいろなことをやっている。しかも、時々請求書が届いたり、天から使いが来て「これだけやってあげているのだから、いくらか払ってくれよ」と言ってきたりはしない。まったく我関せず、「見返りは要らない」と尽くし続けている。この天のありようを「道」と言います。

神藏 先生、天のありようを「道」というのですね。

田口 道といえます。道のありかたをみて、「それはそつだ。じゃあ、自分の生きるシーンでそれをしよう」と思うことが大事です。私のようにあの世にいきかけたり、大病をしたり、喰らい込んだりするようになってないと、一家をなさないと、昔は言われたものです。

神藏 破産したりする人もですね。

田口 そつです。それらをきつかけに「自分は無償の行為に支えられている」と気づく。

神藏 悲惨な目に遭つと、無償の行為に支えられていることに気付くわけですね。

田口 気付きます。そうなる。「利他」とかなんとか言わなくても、人のために自然に尽くしている自分が発見できるわけです。概念に基づいて、「こうしなきゃ」「ああしなきゃ」と思つてやるのではなく、「天のありようを「自己のありよう」として生きていける。それが「徳」と呼ばれる。松下幸之助のいう「徳しかない」は、「天と一体化する方向へ歩きはじめた」ということで、いきなり一体化するものではありません。

▽「天」道のありように気づくと、死も怖くなくなる

神藏 その方向へ歩き始めたというところが大事なのですね。

田口 漢籍(かんせき)漢文で書かれた書物(モノ)を読んでいると聖人君子がたくさん出てきますが、「あなたは、聖人君子になりましたか」とは、どこにも一言も書いていない。どう書いてあるかというところ、聖人君子のほうへ、一歩踏み出しましたか」とあります。そこは、大いなる相違点です。天に感謝し、天のありようを自己のありようとしていくことが重要なのです。

儒教で「天」と呼ぶものを老荘思想では「道」というわけで、まったく同じです。そうした絶対的存在は、本当に人のお世話係に生まれてきたのではないかと思えるほど、

何千万年と人類の世話をし続けてきました。考えてみると涙なくしては語れない、感謝あるのみの存在が「天」であり「道」なのです。

とりわけ老荘思想では、道がそういうものである以上、われわれも道の片割れとしてこの世に生まれてきたといえます。「やがて死ぬ」ということは「道へ帰る」とことなのです。

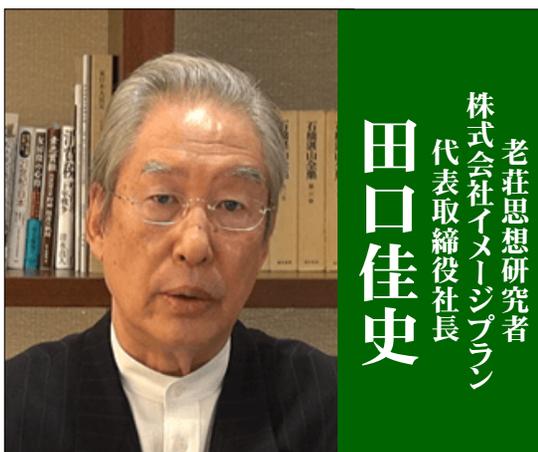
私は、「道」を「ふるさとの肝」玉かあさんとも呼んでいます。私がこれまで何かを頼んで、「それは、できないよ」と言われたことがない。実際の母親の場合は、「じゃあ、点数を何点取つたら買つてあげるよ」とけち臭いことを言つたりしますが、本当の道はそんなことではない。「分かつたよ」といって、早ければ2、3日、遅くても一か月以内でちゃんと希望をかなえてくれる。そういう

ふうになつているので、「ふるさとの肝」玉かあさん」と呼ぶわけですね。

私は25歳のとき、(タイ国で重傷を負つて)「死ぬのが怖い、死ぬのが嫌だ」と非常に恐れたのですが、この道理が分かると、「ふるさとの肝」玉かあさんのもとに帰ればいいのだ」と気づいたので、「そんなに悪いことではないな」と思い、少し落ち着いたわけですね。

▽恐れも憂いもなく愉快に生きるためのコツ

田口 老荘思想における道徳というのは、「道」のありようを自己のありようとして生きている人で、それを「徳のある人」と言っています。だから、儒家も道家も同じことを言っているのです。人間の成功・不成功の大本はどこにあるので



老荘思想研究者
株式会社イメージプラン
代表取締役社長
田口佳史

たぐち・よしふみ▽1942年東京生まれ。1972年株式会社イメージプラン創業。以来30数年2000社に渡る企業変革指導を行う。中国古典思想研究四十数年。永年にわたり研鑽された中国古典を基盤としたリーダー指導は多くの経営者と政治家を育てた。東洋倫理学、東洋リーダーシップ論の第一人者。企業、官公庁、地方自治体、教育機関など全国各地で講演講義を続け、1万名を超える社会人教育の実績がある。

田口佳史公式サイト【タオクラブ】URL→ <https://www.tao-club.net/>

しょうか。それは大富豪になったり、世にもまれな偉人になることもいいですが、一番は恐れも憂いもないことです。何かを恐れ生きていたり、悩みでいつぱいになって生きているよりも、「こんなに愉快でいいのか」と言いながら、私のように生きているのが一番いいのではないかと。

そう思うと、「天や道」という存在に近づけば近づくと、そのようになってきます。

神藏 近づけば近づくと、愉快な人生になるのですね。

田口 本来は、生まれてから20歳までのモラトリアムの準備期間に、これを教えてあげなければいけない。

神藏 そが一番大事なのですね。

田口 これが一番の基礎です。私が言っている「儒・仏・道・禅・神道」の東洋思想では何を言っているかという、「絶対的存在と対話すること」ということ。今私たち二人が話しているように対話を続ける。対話をするとうなるのかというとお互いに親しみを増してくる。そして、対話の末どうなるかということ。「同行(どうぎょう)」という言葉を表しています。同行は仏教の言葉で、要するに「一緒に人生を歩め」ということです。

神藏 なるほど。同行をしなければいけない。

田口 一緒に人生を歩むということが、究極の人間の人生という意味ですね。そのことを分かった人が、それこそ「いい人生だ」と言っていて、あの世に行く。

神藏 それが一番大切なことですよ。金でできたとか、名誉ができたとか、そういう

話ではないですね。

田口 お金ができてても体が悪いとか、絶えず「どこかから訴えられるのではないかとビクビクしていたら、愉快でもなんでもないでしょう。

儒・仏・道・禅・神道

▽「儒教」は生き方の根本をふまえた処世訓

田口 私がやっているのは儒教・仏教・道教・禅・仏教、神道。これだけの思想・哲学が日本にはあります。

これは、実はこの本に書いてあるものを読んでいただければいいと思います。「東洋思想に学ぶ人生の要点」致知出版社。「儒教」というのは、細かい人間の言行やそれこそ一挙手一投足について、実に気の利いた注意をしてくれます。ということ。要するに悪く言えば処世訓なのですが、ただただんなる処世訓ではなくて、さつきからお話しているようにベースがすごいから、ただ

■『東洋思想に学ぶ人生の要点』



田口 それから、仏教というのは人の心の根本を説いているというところがあって、これは、最近言われているマインドフルネス、要するに唯識論です。唯識というのは「唯(ただ)二識(しき)」、この識というのは心という意味です。自分の心というのはどういふものか、ということ(問)とあり、これは特に「阿頼耶識(あらやしき)」というものが重要なのです。この阿頼耶識の意味合

▽人の心の問題に重点を置く仏教

単なる処世ではないんですね。生き方の根本というものをふまえて、「その言方はだめだよ」とか、「その礼は態度がよくないよ」と言ってくれるから、その辺の教師が注意したりするのはやはり全然違うわけです。大権威から叱声をいただいているような感じがするのは、そういうのが儒教です。

田口佳史氏の話をもっと聞きたい方へ

北条政子も愛読した 長期政権のバイブル『貞観政要』

『貞観政要』を読む (シリーズ全15話)



老荘思想研究者・田口佳史氏が、中国唐代の編まれた古典『貞観政要』を丁寧に読み解いていく。唐の太宗・李世民の言行録をまとめた『貞観政要』は、古来より帝王学の教科書として重視され、リーダーたる者の読むべき第一級の古典とされてきた。田口氏はまず、この書物の成立した背景や現代中国での位置づけを語った。

東洋思想

豊臣家の悲劇こそ 「論語なき算盤」の末路だ

渋沢栄一の豪家 (シリーズ全2話)



令和の顔として注目される渋沢栄一には『論語と算盤』の著書がある。そのなかで彼は秀吉の長所と短所にふれ、そのがむしゃらな勉強ぶりをたたえつつ、古典の欠如を指摘している。一方、古典を幕府経営に取り入れたのが、徳川家康であった。

日本史/リーダー教育

は、現代的には、自分の心というのは2つあって、表面的な頭在意識と潜在意識の両方を活用するのが重要だと、そういうことを言っているのです。それから、人間関係の根本については、これは縁、因果とすることがあるように、何でも原因があって、それが太つてきて果になるといふことが説かれています。要するに、この仕組みというふうなもの(心)の問題としてどう捉えるかという場合に、とてもよいのです。

▽人間の過度を戒める 「下り坂」の老荘思想

神藏 確かに心の問題ですよ。

田口 心の問題です。それから老荘思想というのは、「とかく人間は過度になりやすい」と言っているのです。

■ 東洋思想の基本的な捉え方

| 儒教 | 仏教 | 老荘思想 | 禅・仏教 | 神道 |
|--|--|--|---|---|
| <p>▼処世術。人間の一举手一投足について、実に気の利いた注意をしてくれる</p> <p>▼単なる処世術ではなく、「生き方の根本」を踏まえている</p> | <p>▼唯識論。「識」は心という意味</p> <p>▼表面的な顕在意識と潜在意識の両方の心を活用するのが重要</p> <p>▼仏教全体では、「呻吟」を説いている</p> | <p>▼心の問題。例：下り坂の老荘</p> <p>▼自己本位という人間の欠点に対してちゃんと戒めてくれる</p> | <p>▼「般若」つまり「超越した知恵」が重要だとしている</p> <p>▼「超越した知恵」は「直観的に人間が持っている知恵」を指す</p> | <p>▼神さながらの境地をめざすことを要求</p> <p>▼「神」とは日本人の象徴である天皇のこと</p> |

▼5つの東洋思想は「絶対的存在と対話すること」を要求している
 ▼また、対話の末、「同行」つまり、「絶対的存在と一緒に人生を歩め」といっている

今日一つをもらおうと、もう明日にはもうくれ、明後日にはもうと、となるというように過度へ過度へとなりがちなもの、もう十分です」と言って、人間が持っている、要するに人間ならではの欠点をぐっと抑えるというときに、非常にいいのです。

ですから、「下り坂の老荘」と言うのです。なぜ下り坂かという、何か原因となる悪いことがあるから下り坂なのです。それに気づく、これが悪かつたんだと気づかせてくれる。そういう意味で、老荘思想というのは過度とか自己本位になりがちな人間の欠点に対してちゃんと戒めてくれる良さがあります。

▼禅・仏教で説く「般若」―超越した知恵

田口 禅、仏教というのは一言でいうと、私は「般若(はんにやん)」について説いています。般若というのは般若心経のことでもっともサンスクリット語ですが、経典で使用されているパリー語で「パーニヤ」というのが般若。そして「パーニヤ」が「パーニヤ」フリーダヤストラというの、サンスクリットでいう「摩訶般若心経」で、これはマハーブラジニヤ。ブラジニヤが「般若」になります。ブラジニヤがサンスクリット語で、パリー語で言う「パーニヤ」というわけですね。

要するに「ブラジニヤ」というのが基本なのです。このブラジニヤとは何かというところ、これについては、鈴木大拙という人が非常にいい訳を当てはめています。それは「Transcendental Wisdom」(超越した知恵)と言っているのです。ただ、単

るその辺の知恵ではなくて、直観的に人間が持っている知恵。

神藏 「超越した知恵」というのは直観なんですね。

田口 そういう知恵です。「これはなんだか臭いぞ」とか「これはちょっと使わない方がいいんじゃないか」とかいうのは直観です。鈴木大拙も言っているように、これがとぎすまされているから人間は安全に人生を歩めるのです。それがなければ、自ら火に飛び込むようなことになってしまう。このように禅・仏教では般若というのは非常に重要だといつことが一つあります。

▼「慈悲」とは一緒に「呻吟」するということ

田口 また、これは仏教全体において言えることですが、もう一つは「慈悲」ということを言っています。慈悲の「慈」というのは、サンスクリット語で「カルナー」。これは「うめき」、つまり呻吟(しんぎん)ということなんです。

要は呻吟を説いているのです。呻吟こそ、人間の本质があるということなんです。進むことも退くこともできないということが、人生にはよくあります。そういうときは、ただ「んー」とうめいているしかない。今、親友であるあなたがうめいているとします。私はどうするべきか、というのを説いているのが禅で、それは一緒にうめいてやる、ということなのです。呻吟を共有化するというのが、とても大切なことです。ですから、そういう意味では人間の究極は「呻吟」にあるとい

う人には、一緒にうめいてやるということとを禅は説いている、と言っているでしょう。

▼神さながらの境地をめざす神道

田口 神道というのは「い」もので、簡単に言うと神さながら「これを「かんながら」と言い、神さながらの境地をめざす」と言っている。そういう人がこの世に一人おられる。それが天皇なのです。ですから、日本人のあるべき姿の象徴として天皇陛下はおられるわけですが、その基本的な概念として神道は「かんながら」、神さながらの境地というものを要求しているのです。

日本にはこれだけそわっているのです。だから、困らない。何か困ったことが起こっても、何でも、「今度はこちら」というように全部なんらかの教えが打ち出すことができるのです。(続く)

● 続きを視聴したい方は、テンミニッツTVにアクセスすることで、全ての対談内容をご視聴いただけます。なお、本紙の内容は、教養動画メディアサービス・テンミニッツTVにて配信中の「人生に活かす東洋思想」(対談 田口佳史/神藏孝之)の動画の一部です。また、ご登録がお済みでない方は、下記QRコードまたはURLからご登録いただけます。

続きはこちら 



https://10mtv.jp/pc/content/detail.php?movie_id=2891
 ※ フレジットカード情報の登録が必要です。

いま求められる『教養』とは



東京大学大学院
経済学研究科・経済学部 教授

柳川範之

対談

神藏孝之

イマジニア株式会社 取締役会長 ファウンダー
松下政経塾副塾長

いまほど「教養」が必要な時代はないが、教養の在り方や中身は従来と様変わりしていると、柳川範之氏（東京大学大学院経済学研究科・経済学部 教授）は指摘する。また、教養を身に付ける際、大事なのは好奇心だが、「みんな、好奇心の芽を摘まれていっているんじゃないか」という。いまを生きるわれわれにとって重要なこととは――。

武器としての教養

▽「そもそも教養とは何か」を
考える

神藏 「そもそも教養とは何か」については、ラテン語で表すこと、ドイツ語で言っていること、英語で言うのって全然違いますよね。そのあと、リベラルアーツと言ってみたり、ジェネラル・エデュケーションと言ってみたり、ビルドゥング (Bildung) と言ってみたり。そのあたりから入っていただいてもよろしいでしょうか。

柳川 そうですね。著書『東大教授が考えるあたらしい教養』(幻冬舎新書)は共著者の藤垣先生が教養学部の先生で、やっぱり教養学部の中で、教養ってどのようなもので、何を教えるべきか、っていろいろかなりいろんな議論があつて、その中で、今のカリキュラムが出てきているので、このあたり、藤垣先生のご知見を随分教えていただいて、一緒に議論をして、ということだったんです。いわゆる良く知られている話だと、リベラルアーツということが割と言われていて、このときに「リベラルアーツって何？」、ってというのはなかなか分からないですよ。

▽今の日本にとって重要な
教養の三つの定義

神藏 人によって定義が全然違うと、

柳川 そうなんですよね。やっぱり一つのポイントは、思考とか発想を自由に

する、ということだと言われていて、どうしても何かを考えていたり、ずっと仕事をしていると、思考が固定化するじゃないですか。けど、新しいものを生み出していかないといけないとする、もつちよつと柔軟で自由な発想が必要だ、と。結局リベラルアーツというのは、「自由な発想を引き出すための教養なんだ」という位置づけがあつて、こういう考え方をもつと、カリキュラムを作られてきたというのが一つですね。

もう一つは、「ビルドゥング」といってドイツ系のところから来たもので、英語でいう「ビルディング」に近いですがね。「組み立てていく」、「積み上げていく」、ということ、断片化した知識ではなくて、「総合的に組み合わせ全体を高くしていくイメージ」です。

今って知識とか、自分の分野というのはすごく細分化されてしまつて、細分化されると結局バラバラになつてしまつて、何か大きなことが起つたときに、それぞれがパーツ・パーツは見ているんだけど、大きなビジョンは描けない。そこで大きな全体体系を創り上げる、という力を養えるんだ、というのが、「ビルドゥング」に込められた思い、発想だ、という理解なんですよね。

さつたにもう一つは、「ジェネラル・エデュケーション」についていわれるものです。もうちょっと一般的な話ですけど、「たぐさんの知識をいっばい頭の中に入れればいい」ということではなくて、「幅広い情報を得ること、今のさまざまな捉わられている状況から自らを解放する」とか「みたいなことが趣旨なんだ」という話を伺つていて、ある意味この三つの定義は、

それぞれ今の日本が置かれている状況に
とって重要なことなのか、と。

どうしても固定化して細分化された発想
の中でいろんなことを考えているのを、もう
少し自由にして、バラバラになっているもの
を統合化して、より良い方向に持っていく。
そのためのツール・武器というのが教養なん
だ、というのがわれわれが最初にセットアッ
プした発想だったんですけどね。

▽「正解のない問いを考える」 という発想が極めて重要

神藏 武器としてのリベラルアーツにしない
と、アクセサリーとしての学問をやっている
と、たぶんぼになるだけですよね。

柳川 そうなんですよね。特に今は、いろん
な意味で環境変化が激しい時代だと思っ
ています。技術革新もそうですし、例えば世
界の政治的状况を見ても、10年前とか
15年前とは全く違うものが現れているし、
これからも現れてくるだろうと。そうする
と、今までの発想の延長線上に解決策があ
るといふことではなくて、新しい世界には新
しい解決策や発想が必要だ、と。そういう
ものをどうやって養っていくのか、というこ
とが求められている。

神藏 あれですよね。正解のない時代の勉
強の仕方って全然違ってきますよね。戦後
の日本はキャッチアップモデルで極めて楽
だったけど、日本自身が一番最初に、三分
の一くらいは人口になる社会、これだけの
早さで高齢化が進むって初めてですから。
そういう意味で必要なのは、自分たちでも
のを考えること。それは先生のおっしゃった
まず一番最初に思考方法として、「なぜ」

と根源を問うことですよね。

柳川 おっしゃっていたような、「正解のない
ことを考えて、答えを見つけていく」、とい
う発想というのは、今の日本に特に重要な
分だけ、今までも少し軽視されてきた部
分だと思っただけです。それはやっぱり、
発展途上国だった時期もあるし、お手本
となる先進国がいたし、お手本となる例
えば車とか、家電っていうのがあって、とに
かく、「あれが作ればいいんだ」というお
手本がある時期は、それを作れることが
正解であって、あとは余計なことは考えな
いほうがよかったですよね。その中で、
それを正確に、早く、安く同じものを作る
か、ということのみならず、丸となって戦っ
てきた。これが、大きな発展を日本経済に
もたらしたわけですけど。ふと振り返って
みると、先進国の仲間入りをして、お手本
がなくなりました。

おっしゃったように高齢化が進んで、他の
国が経験していないような課題に直面し
ている。やっぱりこの環境と、われわれに求
められている能力って大きく関係してい
て、お手本のない中で「何を生み出してい
くか」、どんな課題を解決していくか、とい
うふうで考えると、「正解のない問いを考
える」、というふうな発想がすごく重要
になっただけで、思っただけです。

▽より一層深いところに行くには 「掘り下げて考える」ことが重要

神藏 先生の本で教えていただいたこと
ですが、「なぜだろう」と考えてみることに
ついて掘り下げていくには、まず土台になる
専門がないと論理的思考ができない。さら
に、その土台を耕すために、やっぱり相手

をリスペクトしながらディスカッション
を深めていく。でも、今の日本には相
手側の立場からものを考える「部分が
抜けてしまったわけですよ。

柳川 そうですね。「知識を身に付け
る」ということが重要視されていて「他
分野のことも勉強しましょう」、という
ことは割と教養の中では重要視されて
はきている。だけど、それはそれぞれあ
まり連結させない形で、あるAという分
野の知識も、Bという分野の知識も、C
という分野の知識も、頭の中に入れる
と。なので、他分野の多様なところに関
してある種の「物知り」にはなるけど、
「それぞれが有機的に繋がって、次の発
展になかなかいかない」、やっぱりここ
に課題がある。

そこについて、一つは「掘り下げて考
える」ということをしないから、あんまり
より深いところにはいかない。それはやっ
ぱり「なぜ」と問いかけることが重要だ
ということと、それから異分野のものを
しっかりと結びつけて新しいものを作っ
ていくことがとても重要なことです。

▽土台としての専門性と 耕すための他分野渉獵

柳川 そのために、重要なことは、「本
質は何か」という抽象的な理解がで
きる、という能力があって、それを別の
ところに発展させていく、という二段
階の思考ができないといけないと思っ
たんです。前者は専門性がないと、
抽象化や本質的な理解ができるよう
にならないので、まずこの部分が必要
です。

ただ、この部分だけだとやっぱりな
かなか他の分野につなげていくことがで
きない。他の分野につなげていくために
「土台を耕す」という言い方をしていま
すけど、多分野の人といる形で「ミニ
ミニミニ」をやって、議論をして、「なる
ほど、こつちにはこういう課題があるん
だな」と。そうすると、「うちのところ
で考えているやり方が全然違う」って
見えるけど、応用できるんじゃないだ
ろうか」と、という話だったり、今抱えて
いる問題は、Aという分野とBという
分野をくっつけて、初めて解決できるん
じゃないか」とか、こういう発想がで
てくるようになるだろうと思っます。

「このあたりの今の専門性を掘り下げ
ると、多分野とくっついたら議論がで
きる土台をつくっていくのと、この二つ
が欠けてきたんじゃないか、というのが
われわれとしては大きな反省として
あつて、そこを少ししっかり皆さんに付
けてもらう必要があるのではないかと
思っています。

教養と好奇心

▽コミュニケーション能力を 養う「好奇心」

神藏 多分野の人たちと付き合っ
て、それぞれ持っている正解が違うと。そ
うすると、好奇心が強い、という形の
ところと、やっぱり人間力を含めて、コ

コミュニケーション能力って決定的に重要になってきますよね。

柳川 そのですね。今も学生も含めて、あるいはいろいろ世の中で活躍している人を見ると、「コミュニケーション能力が高い人」が活躍しているケースがすごく多い。やっぱり人間と人間の、「お互い相手が何を考え、どうしているのか」、「どういふふうに思っているのか」ということをしっかりと相互に理解し合える能力を持っているというのがとても重要な資質の一つになってきているのかな、と思います。

神藏 好奇心があって、知らない話を教えてくれる人に対して、「共感する力」だったり、「さらに掘り下げたい」という、東洋思想でいう、根源力みたいな、その部分をどうやって組み立てるか、ということですかね。

柳川 そのですね。一つはおつしやるように好奇心がないと、「多分野の話を知ること」という気にならないので、そこはしっかり好奇心を持ってもらうことが大事だと思います。

でも、好奇心って生まれたときは誰でもすごく持っているわけですよ。生まれたての子どもは、「何で」「どうして」とすぐ聞くわけじゃないですか。なので、特殊な能力ではなくて、みんなに備わっているすごく優れた能力だと思っんですよ。

ところが、それがだんだん大きくなって、いちいち「なぜ」と聞いていると、「そんなことを考えずに覚える」と言われたり、「正解だけを理解すればいいんだ」ということになる。好奇心をあまり持たないように、社会や教育がそういう形になってきているので、みんな、好奇心の芽を摘まれていっているんじゃないかと思っんですよ。

▽「易しいものから順に」がもたらした弊害と好奇心

神藏 例えば、大学の入試、特に東大の入試とか見ていると、結構やさしいものから順番に解いていきますよね。難しい問題は後回しにする。あの構図が今の日本に深く残ってしまった。あれってやっぱり中学受験くらいから始まっていて、まずは点を取るために、とりあえず「やさしい問題を解いて、それで6、7割固めて、難しい問題はあとで考える」という、この部分ってかなり弊害ですよ。

柳川 そのですよ。そういうことを「できるだけ変えよう」ということで、いろんな教育改革が行われてはきたんですけど、あまりにも手取り足取りで、「まずこれから解いてごらん、これが解けたら次にこれで、というやさしいほうから、難しいほうに」とおつしやるように、それが懇切丁寧に、スムーズにやれるように、プログラムされていいる、ということがあって、これが逆に、いろんな好奇心を失わせちゃっているという部分があるのではないだろうか。だから、少し難しいものが与えられると、逆に好奇心が湧いたり、あるいは「なんだよこれ」というものとか、とんちんかんなものがある。出てきたほうが、好奇心を持ってできたという部分があると思っんです。

もう一つは、好奇心を持つと、例えば、道を歩いていると、子どもが「うちになにか風船が飛んでいくと、好奇心を持って、そっちに歩いていくじゃないですか。好奇心を育て、高めていくためには、寄り道したり、わき道に逸れていくということを多少許してあげないといけません。今の受験勉強って、「わき目を振らずに」とにかく最短コースで、ゴールまで行きませうよ」ということ

東京大学大学院 経済学研究科・経済学部 教授 柳川範之



やながわ・のりゆき▽1988年慶應義塾大学経済学部通信教育課程卒業。1993年東京大学大学院経済学研究科博士課程修了。経済学博士（東京大学）。慶應義塾大学経済学部専任講師を経て、1996年東京大学大学院経済学研究科助教授、同准教授を経て、2011年より現職。総合研究開発機構（NRA）理事。経済財政諮問会議専門委員。内閣府、国土交通省、経済産業省、文部科学省等で審議会・研究会の委員を務める。東京大学金融教育研究センター・フィンテック研究フォーラム代表。

神藏 聞く能力ですね。

柳川 はい、聞く能力ですね。それは、相手は「なぜ」ということを言っているんだらうとか、「なぜ」ということが大事だといっているんだらう、ということ、相手の立場になってしっかりと「何を」「相手の立場にならう」ということを聞くということができないと、向こう側で起きていることが把握できないわけですよ。

その上で、「それと自分が持っている知識とがどう関係するのか、あるいは「相容れない部分はあるのか」というようなことをしっかりと考えて、結び付けていく、このあたりの冷静な判断というのが、すごく重要ですよ。しばしば相手が自分と違うことを言っている、相手が言っていることをちゃんと理解しようと思っずに、拒絶してしまったり、反対をしてしまったり、という

▽相手の話をよく聞いて 違いを見極める大切さ

柳川 あと、もう一つは、「結び付ける」というときに「相手が言っていることをちゃんと聞いて、それを自分の頭の中にあるものと結び付ける」ことがやはり重要なことで、それは「きちっと相手の言っていることを聞く」ということで

神藏 そのついでに意味で、先生のすこぶつで、日本の経済学者で、ブラジルのハイパーインフレをまさにその場所にいらして見えていましたし、シンガポールに行った時にもほぼ独学でやった、ということ、通常日本で東大教授を作るロールモデルとはまるで別のモデルでやっているところ、そういう意味では、いろんな視点から、日本を見てみるし、日本の教育を見ているから、貴重ですよ。

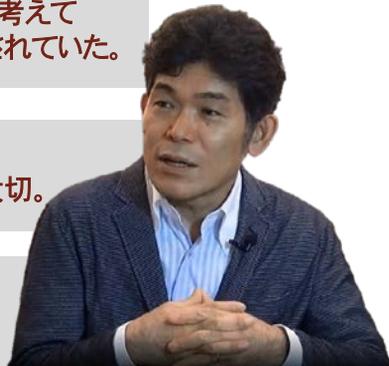
それを、東大の伊藤元重先生のすこぶつで、当時もぐりの学生だった柳川先生が、一番前でいろいろと質問しに来るといって、ここでこの人はものすごく面白い人なんじゃないか、と思って、東大生じゃないけど、自分のゼミ生に混ぜてしまおう、ということ

なかなかこういうことって、実は振り返ってみると、学校教育の中で、しっかり教わった経験があまりない。僕はそもそもあんまり学校に行っていないので、あれなんですよ、他の学生の話も聞いても、そういうことをどこかで、きっちりトレーニングを受ける機会がなかったみたいです。ただこれからは、その種のことを、「何を知っているか」というよりも大事になってくるんじゃないか、と思うんですよ。

ことで、本来なら建設的な議論ができるはずのものを、一方的に排除してしまったり、あるいは理解はするんだけど、理解した途端に、全面的に自分の中に取り入れてしまっ、盲目的に信じてしまっ、ということが起きてしまったりする。相手の立場に立って、言っていることをしっかりと理解しつ、それを冷静に自分の今持っているものと照らし合わせて、結び付けられる部分を結び付ける、このあたりがより高度な「ミニマリーケーション」だと思います。

▼要点

- 1、環境変化が激しく正解のない今、自分で正解を考えて答えを見つけることが重要だが、今までは軽視されていた。
- 2、そのために、本質を見抜く力が求められるが、これは専門性をもって掘り下げて考えることが大切。
- 3、また、他の専門分野の人と正しい議論することで、他分野の問題意識を自分の中に取り入れることも必要だ。



す。それはある種、伊藤先生の私塾ですよ。ね。

柳川 本当はそうですよ。その時はある意味で、学生でもなんでもなかったわけですので、ゼミに入れていただいたっていうのは、まさに私塾であって、他の学生もいたわけ

1話10分で学ぶ教養動画メディア

10M TV
テンミニッツTV



ですけど、僕と伊藤先生の関係でいけば、プライベートにいろいろ教えていただいたというわけですね。(続く)

柳川範之氏の話をもっと聞きたい方へ

学生とは違った

「大人の学び」のポイントとは？

大人の学び直しのために (シリーズ全2話)



教育一般

東京大学大学院経済学研究科・経済学部教授の柳川範之氏が、「大人の学び直し」について解説する。スマホやタブレットですぐに情報が手に入るようになった現在、これから必要とされる「学び」は、得た知識を知恵に変えていくことだと柳川氏は語る。

動学的規模の経済性

—ビッグデータの経済的効果とは？

ビッグデータの実用化 (シリーズ全3話)



イノベーション/
AI・VR・DX

東京大学大学院経済学研究科・経済学部教授の柳川範之氏が、ビッグデータにおける経済的効果について解説する。人工知能の機械学習の発達に伴い、ビッグデータに注目が集まっている。ビッグデータは動学的規模の経済性を生じさせ、企業の間学習効果の実現競争をもたらすだろう。いかにして大量のデータを集めるのが重要だ。

●続きを視聴したい方は、テンミニッツTVにアクセスすることで、全ての対談内容をご視聴いただけます。なお、第3弾は、教養動画メディアサービス・テンミニッツTVにて配信中の『いま求められる『教養』とは』(対談 | 柳川範之 / 神藏孝之)の動画の一部です。また、ご登録がお済みでない方は、下記のQRコードまたはURLからご登録いただけます。

続きはこちら



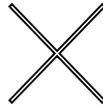
https://10mtv.jp/pc/content/detail.php?movie_id=2920
※ フレジットカード情報の登録が必要です。



曾根泰教

慶應義塾大学名誉教授
テンミニッツTV副座長

対



談



神藏孝之

イマジニア株式会社
取締役会長
フアウンダー
松下政経塾副塾長

「民主主義の危機」

いま世界の情勢を見渡すと、まさに民主主義の危機に瀕しているといえる。トランプ大統領が率いるアメリカの政治状況、イギリスの「Brexit」をめぐる混乱、移民の流入などをめぐってナショナリスティックな勢力が台頭しつつある欧州、依然としてさまざまな火種を抱える中東、ウイグル問題や香港問題が突きつける中国における困難な課題、さらに韓国の政治的な暴走まで、民主主義の危機を感じさせる事象には枚挙の暇がない。

曾根泰教氏に、世界各国の例を引きながら、現代の民主主義体制の在り方について解説いただいた。

民主主義の今

▼古代の民主主義体制と
現代の民主主義体制の差異

神藏 今日お伺いしたいのは、民主主義と政治というテーマです。アテネの民主政を例に挙げると、実はペリクレスがいた50年間ぐらいだけがうまく機能していて、ペリクレスという天才がいなくなってしまうと、全くうまく機能しなくなってしまう。プラトンにしてもアリストテレスにしてもそこを見ているから、必ずしも民主主義に対して高い評価を与えていないですよ。そのため、その後は貴族政になっていったりします。

今度はローマに目を向けると、最初に貴族政の元老院がある。さらに独裁官というリーダーは作るけれども二人同時に任命したり、任期が半年単位になっていたり、暴走を止めようとして工夫しています。でも結果として、領地を拡大していくとともにマネジメントできなくなると、共和制から帝政に変わっていくという流れも出てきました。

同じ民主主義政治体制といっても、例えばアメリカは、一番上に自分たちの安全保障として軍事を置いた民主主義政体です。また、イギリスやフランスでは、いまだに貴族政的な部分が多く残っているように思います。加えて、今、世界中で格差がこれだけ広がってきてると、ポピュリストが台頭するようになってきます。

ではわれわれは、民主主義をどうい

うふうに考えていけばいいのか。どう捉えていけばいいのか。このような問いに関して、お考えをお聞かせ願えればと思います。

曾根 民主主義は今、非常に危機に瀕しています。民主主義を語っている、いわばわれわれは、民主主義を今まで語り継いできたんですね。それでも危機に瀕しているということ、今の世界を見ていると共通認識であると思います。

では、新しい民主主義が定義できているのか。まだだろう。ということ、ギリシャに戻る。アテネに戻る。ではアテネの民主主義とは何なのか。アテネでは「民会」として、アテネの市民全員（女性や奴隷は含まれない）が集まっています。これが民主主義だと思われている部分もあるんですが、そうではなくて、500人委員会という制度がありました。これは抽選で選びます。抽選の装置が残っていますが、抽選で選び、輪番で動かすという仕組みがあったのです。

最近、選挙ではなくて「抽選だ」と民主主義を語る人がいますが、それはこのアテネを念頭に置いた抽選ということでしょう。ただ、ここでまっくしているのではなく、あの本（ターヴィッド・ヴァン・レイブルック著／岡崎晴輝ほか訳『選挙制を疑う』）をよく読むと、抽選で選ばれた市民が集まって討論をするというところから、今までの代議的な民主主義、政治家の民主主義とは少し違うんではないか（ということ）が書かれています。

これは可能性を議論しているだけで、われわれは世界中ですつとその実験をしているわけですね。しかし、まだ決定打（もつとも良い制度）というものは、生まれていません。

ただ、いくつか可能な例として、われわれが「Deliberative Democracy（熟議の民主主義）」という言い方をしているものがあります。その「Deliberation（熟議）」ですが、本来、議会の必要性というものは、建国期のアメリカで議論が発展しました。なぜ間接的な民主主義を選択するのか。当時、地位も名誉も財産もある連中は、頭に血が上った大衆が議会を占領して、財産を奪ってしまつてへの恐怖感を持っていました。

だから、当時のマイノリティであったエリートたちが不利にならないように制度設計したのです。そこで、選ばれた少数の人たちの間では、討論を十分行うことができると考えられました。エリートは一般の大衆よりも知識を持っていて、合理的で長期的な議論が行われるはずだ、というマデイソンの民主主義の議論がありました。

▼党派性の強さが熟議の可能性を潰している

曾根 ところが、今のアメリカを見ると、そんなものはどこにあるのか。それから、日本もイギリスもそうですが、議会では本来は選ばれた人たちが国民、市民に代わつてもつと質の高い議論をし、もつと質の高い決定ができるはずと思われているんだけど、そもそもそういう動きをしていないんじゃないの、と批判が出てきています。

神藏 選良のはず、ですけどね。

曾根 それでは、われわれがやっている討論型世論調査のようなものの仕組みと、例えば、日本やイギリスの国会で行われている話と、その違いは何なのか。その一つは党

派制が強いということですね。党派制が強いというのは、どういうことなのか。本来は柔軟な対話、あるいはファクトや資料に基づいて議論を行うのが前提なのですが、そうではなくて、いきなり相手を否定するところから始める。

モデルとしては、裁判に近いんですね。つまり、検事がいて弁護士がいる。本来、国民というのは判事なのですが、片方はある立場を最初から主張し、片方はある立場で防御に回り、相手側を否定するという形です。

そして、議論のプロセスの中で、自分のポジションを変えることはありません。裁判でもそうですよね。弁護士が途中から検事の主張を受け止めて、「いや、やっぱり検事さんのいう通りです」となったら、裁判は成り立たないわけですね。

ある意味で党派的对立、イデオロギー的对立、それから裁判的な対立という民主主義のモデルでは、たぶん議会が新しい発想や新しいアイデアはなかなか生まれにくいと思うんですね。

▼議会や選挙の軽視からポピュリストの誕生へ

曾根 それを見ていると、議会を否定する、選挙を否定する、ということが生まれてくる。選挙は、実はポピュリストと表裏一体です。国民、市民を相手にポピュリスト的なことをいう人は、今に始まったのではなくて、ギリシャ、アテネの時代からあるわけですね。大衆を動員し湧き立たせるためには、ある種ポピュリスト的なことを言わなければならない。その傾向が増々強くなっている。



慶應義塾大学名誉教授
テンミニッツTV副座長
曾根泰教

そね・やすのり
＜専門＞政治学、政策分析論
＜職歴＞1972年慶應義塾大学法学部助手、1975年同大学法学部専任講師、1979年同大学法学部助教授、1985年同大学法学部教授、1990年同大学総合政策学部教授、1994年同大学大学院政策・メディア研究科教授、2018年同大学名誉教授
＜海外歴＞1974年9月-76年8月イェール大学政治学部客員研究員、1983年9月-84年3月オーストラリア国立大学客員研究員、1984年3月-9月エッセックス大学政治学部客員教授、1998年9月-99年8月ハーバード大学国際問題研究所客員研究員

一番良い例がアメリカの予備選挙です。私も含めてアメリカ政治研究者の一部の間では、予備選挙はあまりにも経路依存的すぎて、危険だし、もうやめた方がよいという議論がある。アイオワ・コーカスやニューハンプシャー・プライマリから始まる大統領予備選挙で優秀な人がほとんど脱落して、そうではない人が生き残ってしまっ「修正するからやめた方がいい」と前から言っているんですが、「いや、そんなことはない。一年、時には二年近く掛けて候補者を選んでいるんだから、日本よりもずっと良い（制度）でしょう」といわれてきた。だけど、ドナルド・トランプってやっぱり選ばれてしまったんですね。

そうすると、逆に、「やっぱりトランプは良い大統領だ」という議論が出てきてしまうわけですね。では、トランプが選ばれる方がよい政治なのか。あるいはトランプなどが生き残らない、排除される政治プロセスの方が良いのか、分かりません。最終的な答えは、実はないんです。

しかし、かつてアメリカのプライマリが良いと言っていた人は、おそらくトランプ的な要素は、そのプロセスで排除されるだろうと期待していたと思います。

神藏 排除されるということですね。

曾根 そうして整理されるだろうと、実際には生き残ってしまうだけじゃなくて、支持がそのプロセスで拡大していったわけですから、そのようなポピュリストが生き残らない政治の方が良いだろうと、合理的な研究者や学者は言ってきました。だけど、現実はどうではなかった。

民主政のモデルと多数派形成の失敗

▼イギリス型の議会も機能不全を起している

曾根 次に、イギリスの議会ですが、もつと大人だなど、少なくとも議会で妥協ができるかと、考えられてきました。議院内閣制の良い点ですが、政府が提出した法案は、本来が多数ですから基本的には通るわけです。それがイギリスでは通らない。通らないだけではなくて、イギリスの議会から出てきた8つの案がいずれも多数を取れない。つまり、いってみれば議会が決められないということが、イギリスで起こってしまっている。多数派が多数でないということですね。

つまり、今までわれわれが想定してきた議院内閣制とか、政党政治といったものは、次々に覆されているんです。

では、こうしたことはかつてあったのかといつと、ないことはないのですが、これほど極端な形で起こった例はありませんでした。そうすると、日本はイギリス政治を雛形にして政治改革をやってきましたが、反省する点はたくさんあるわけですね。アメリカの民主主義こそ、思っていた人もいますが、それも反省するところがたくさんある。そういう意味では、政治学者にとって大変な危機ですね。

神藏 なるほど。今まで正しいと思われてきたアメリカ型もイギリス型も全部

曾根泰教氏の話をもっと聞きたい方へ

日本政治の問題を対話の重要性から考える

日本政治の疑問 (シリーズ全6話)



政治/AI

日本政治の本質的な問題を考えるためには対話や質疑という視点が非常に重要であると、政治学者で慶應義塾大学名誉教授の曾根泰教氏は言う。そこで「ソクラテスマインド」を取り上げ、マイケル・サンデル氏の大人気講義やAIなど4つの注目を集げながら、対話の重要性について解説する。

21世紀のリベラルアーツを定義する

21世紀のリベラル・アーツ



教育一般/リベラルアーツ

未知の問題に立ち向かい、深みのある意思決定をするためには、「生きるための知力」が必要だ。知力、すなわち、考える力が生きる力に直結する今、これからの人生を支える「21世紀のリベラル・アーツ」は、どうすれば身に付けることができるのか。大人の教養学とその学び方を脱く、テンミニッツTV流リベラル・アーツを分かりやすく解説する。

否定されてしまった、と。ということは、やはり日本の風土と歴史に根差して、結局は自分たちで考えざるを得ないということでしょう。

曾根 はい。例えば、イギリスになく日本にあるものといえは、国対(国会対策委員会)ですよ。委員会の理事会もイギリスにはないですよ。国対政治、理事会というのは、良くないものだとずっと言われてきました。だけど、そこにクッションがあることで、まだ合意の余地が生まれるという、ある種の知恵だったのかも知れない。

▼大陸のコンセンサス型民主主義の行き詰まり

曾根 となると、イギリス型だけが良い

と主張してきた人も、もういつぱん「議会とは何か」となる。そして、片方は妥協をどの程度議会はやるんですかということも、もういつぱんはり何だかんだいっても多数、つまり過半数ないと法案や予算は通らないわけですね。過半数を作り出す議会というのは、条件として必要ですね。では、どうすればそうした議会が生まれるのか。そこで、イギリスではなくて、ヨーロッパ型の政治が良いという人も随分いたわけです。

私が共同研究を行ったアーレンド・レイプハルト(オランダ出身のアメリカシオナルデモクラシー(多極共存型民主主義)、つまりコンセンサス型です。ベルギーとかオランダとか、ドイツも一部そうですね。北欧なんか

もそうですね。

どこに良い点があるのか。そもそも選挙自体が比例代表制なので、民意は反映されて内閣構成や政策の妥協も比例代表制型にできる。こうした妥協型、コンセンサス型の政治は、イギリス型の党派対立をはっきりさせるアーリーナ型の政治より良いといわれてきました。

ところが、ヨーロッパ大陸型で、一見良さそうに思われていたものがうまくいかなくなってきた。例えば、比例代表の選挙ですから、多数派、過半数を取れる政党が出てきづらいのは、前から分かっていたわけです。つまり、連立政権になるのが当然だと。だけど、連立の交渉が簡単に行かなくなってしまうのです。

神藏 確かにそうですね。

曾根 一番長いのはベルギーで、541日間、政府ができなかったのです。

神藏 541日ですか。

曾根 はい。前の政権がそのまま続くわけです。541日ですよ。日本で1週間、政権ができなかったら、もう非難轟々(こうこう)ですよ。

オランダは7カ月かかりました。ドイツでさえ4カ月。今まで1カ月程度でだいたいできていたのです。つまり連立の協定書を作るために妥協がありますよね。本当に連立方程式を解くように、それぞれが党派間で交渉して、厚い協定書を作ります。1カ月程度はドイツ人も我慢していましたが、最近では4カ月かかってしまっ。オランダは7カ月、ベルギーでは541日。

だから、妥協型が良いといっても、どこまで我慢できるのか。そうすると、「選挙で、民意を比例代表で出せばそれで良い」という説はどうも受け入れがたい。

神藏 難しくなってきた、と。

▼イギリス型も大陸型も民主政のモデルとい難くなりつつある

曾根 何故かというところ、大陸型は過半数の議席を取るのとはとても難しいからです。では、イギリス型が良いのか。党派対立があるし、あるいは議会というのはアーリーナ、闘技場だということけれども、それも難しい。

ヨーロッパのどこにもモデルがないとするところ、どこに何を求めたら良いのか、というのが一つある。では、アメリカはどうか。アメリカが良いという人は、最近いなくなってきましたね。結局、日本で独自に考えろということになるわけですね。独自に考えるというのは、選挙にしても議会にしても政党政治にしても、なかなか難しいのですが、そこに追い込まれているのです。(続く)

1話10分で学ぶ教養動画メディア

10M TV
テンミニッツTV



●続きを視聴したい方は、テンミニッツTVにアクセスすることで、全ての対談内容をご視聴いただけます。なお、第4弾の内容は、教養動画メディアサービス・テンミニッツTVにて配信中の「民主主義と政治」(対談 | 曾根泰教 / 神藏孝之)の動画の一部です。また、ご登録がお済みでない方は、下記のQRコードまたはURLからご登録いただけます。

続きはこちら



https://10mtv.jp/pc/content/detail.php?movie_id=2936

※ クレジットカード情報の登録が必要です。

▼要点

1. 民主主義は、議会で選ばれた人たちが、民に代わってより高度な議論をし、より質の高い決定ができるはずと思われているが、現在のはどの国でもそのように機能しておらず、逆にさまざまなポピュリストの台頭を招いている。
2. 米国では時間をかけて大統領を選ぶ予備選挙制度の結果、トランプが選ばれ、英国では法案が通りにくくなってきており、本来政府が出した法案が通りやすい議員内閣制のメリットが覆されている。
3. また、欧州で採用されているコンセンサス型の多極共存型民主主義も限界がきており、欧米でモデルとなる制度がなくなっているため、日本独自の制度を考えなくてはならない状況に追い込まれている。





神藏孝之

イマジニア株式会社
取締役会長 ファウンダー
松下政経塾副塾長

対

談



堀江重郎

順天堂大学医学部大学院
医学研究科 教授

「世界と日本の医療」

最先端手術支援ロボット「ダヴィンチ」の価格は、世界の中で日本だけが圧倒的に高いといわれている。なぜそのようなことが起きてしまうのか。また、グローバル化を推し進める上で、日本の医療のどこが問題点なのか。

堀江重郎氏の解説のもと、日本とアメリカの制度を比較しながら、日本の医療制度の問題点を改めて考えてみる。

グローバル化が
遅れる日本の医療¹⁷

▼戦争をきっかけにアイデアが
生まれたダヴィンチ

神藏 先生は前立腺がんをはじめ泌尿器科医療の第一人者で、かつアンチエンジニアリングの学会(日本抗加齢医学会)会長を務めておられました(現在は理事長)。また、アメリカの医療にも詳しくて、かつ、医療費と財政の問題、あるいは日本人の死生観という部分と医療との関わり合いなど、昔からパブリックマインドがあったので、ものすごく全体感がある。今日はそのあたりの話を伺いたいと思います。

堀江 それぞれが薄い金箔みたいなもので、ちよちと押すとはがれてしまつかもしれないですけど、よろしくお願ひいたします。

神藏 以前に、ダヴィンチ(最先端手術支援ロボット)での手術の映像を撮らせていただきました。日本ではダヴィンチのコストが非常に高い。ダヴィンチは名人芸ではなくてもある程度の技能を習得すればみんなが使えるのに、なぜなかなか普及しないのか。そのあたりのところからお伺いできますでしょうか。

堀江 はい。ありがとうございます。手術ロボットであるダヴィンチは、もともとアメリカの国防総省が考えていたのですが、戦場で傷ついた兵隊さん(その場で手術するけれども、医師は後

にいた場合、どうやって遠隔で手術するか、というところから開発がスタートしました。要するに外科医と患者さんに距離がある。これはある種イノベーションで、それまでは手術というのは患者さんのそばでするものでしたが、そこから発想がスタートしました。

だいたい、10年ちょっと前にはほぼ現在のプロトタイプが完成しました。臓器の特徴から前立腺がんというのは、非常に応用しやすいということもあり、最初は泌尿器から普及が進みました。

▼**ダヴィンチのメリット**

堀江 ただ、アメリカの場合は、医療の中でいろいろな医療機器が出てくる場合「コストを削減する」という考えが第一になりますね。ダヴィンチというのは、医師が現場から離れたところにおいて、医師ではない人でも対応できるということで、医師3人必要な場合が1人でもいい、ということが非常に大きなインセンティブになっています。

もう一つは、ダヴィンチで使う、患者のお腹の中に入れる器具は2、3種類しかないということ。それまで、お腹を開けて手術するとなると、ハサミやコンセットなど、だいたい100種類以上あって、それを看護師さんが全部カウントして、扱ったものを再消毒する。そして、その点数に間違いがないかとか、もう一回確認することに莫大な時間と費用をかけていました。それが、たまたまこの器具をもう一回消毒するくらいでいい。ものすごい省略化ができるということなのです。そうすると、安全という意味でも医療過誤が起りにくいし、手術室の運営も集約的にできる。

▼**システムとしてダヴィンチを捉えるアメリカ**

堀江 このように、ダヴィンチをシステムとして考えていますが、日本の場合はこれを「医療器具」と見なしていますから、医療器具として他の器具より優秀か、ということです。

神藏 なるほど、医療器具なのですね。

堀江 そうです。ですから、今、前立腺から、腎臓や膀胱、また婦人科、消化器などにも広がってきているのですが、ある時点までは「今までの治療法よりも優秀かどうか」ということが審査機関の評価だったのです。基本的にはこれは手術なので、もちろん出血が少ない、とかメリットがありまして、手術の内容自体に全く違うということはありません。もともと手術が下手な人がダヴィンチを使って手術をしても全く駄目なんです。だけど、これはシステムが全然違う。安全性も違ってくる。そういうところの認識は、アメリカと日本の大きな違いです。

▼**「日本語が医療のグローバル化の障壁になっている**

堀江 さらにもう一つ。これは笑い話のようなことですが、ダヴィンチは世界中ほぼ同じ値段でアメリカ、ヨーロッパ、韓国など、ほぼ同じ値段ですが、日本だけがずばぬけて高いのです。

神藏 倍くらいになっていますよね。

堀江 これはダヴィンチだけではなくて、いろいろな医療器具がほぼ全てそうなんです。

ます。これは不思議な現象です。薬の場合は、大きな違いはなく、アメリカの方が少し高いくらいです。では、医療器具がどうして高いのか、というのは、複雑なシステムがあり、いろんな政府間の交渉などがあるかもしれないが、ただ関税はかかっているんじゃないんです。

ですから、一つよくいうのは、日本の場合は医療器具を日本で使いたい、という場合に全てのドキュメントを日本語にしないといけない、ということ。そうすると、日本語に翻訳する、日本語で教育する、あるいは日本の技術担当の人、いわゆる医療機器業者が仲介に入る、そういうシステムがあるということが全体的に「コストを上げています。また、日本の中では、ディストリビューターの存在が大きいですね。確かに、自動車とか昔のブランド品もそうですが、彼らが当然利益を上乗せしていく

ことで真ん中の人がたくさんお金を儲ける仕組みというのは重要かもしれないです。だけれども、そういう構造があまり認識されていない上に、医療費にはかなり影響しているはずですね。

神藏 韓国にしても、台湾にしても、シンガポールにしても、英語で(医療)教育を受けているのですよね。世界のイノベーションがダイレクトに入ってくる。日本の場合は、翻訳代もかかれ、申請処理も全部日本語にしないといけない。しかも中間業者もいる。そういう意味で世界のイノベーションが日本に入ってくるのを制度的に邪魔している、と。

堀江 おっしゃる通りです。これは、だれがどう、ということではないですけど、そういう言葉の壁がいろんなものを生み出して、コストを高くしている、



**順天堂大学医学部大学院
医学研究科 教授**

堀江重郎

▽ほりえ・しげお
 <経歴>
 昭和60年東京大学医学部卒業
 <専門分野>
 泌尿器一般、泌尿器外科手術、ロボット支援手術(前立腺)、腹腔鏡手術(腎臓、副腎、前立腺)、前立腺がん手術、腎臓・膀胱の進行がんの根治手術、腸管利用代用膀胱、外傷後の尿路再建手術、がんの化学療法、多発性嚢胞腎の治療、男性医学(ED、男性更年期障害・LOH症候群)

ということはありませんね。

▼グローバル化に向けた日本の医療の動き

神藏 先生が以前、順天堂大学で、世界の医療の最先端に追いつくためにはアメリカの医師免許を持った人を年間20人くらいは採用していくべきだ、という話をされてい。あれは一つの解決方法なのですね。

堀江 そういったグローバルのものをよく分かっていますと、人の行き来、あるいは機械の行き来、薬の行き来というものがスムーズということがありますね。

神藏 世界中、グローバルになってくるときにもっと大きなことですよ。そうしないと、日本人の患者さんにしても最新の医療がリーズナブルな価格で受けられないということになってきますよ。

堀江 ただ、例えば、今日手術した患者さんはアメリカのサンフランシスコに住んでいて、純然たるアメリカの人です。なぜ、わざわざ順天堂大学にきたかというところ、アメリカの場合は「マネージド・ケア」というものがある。保険の入りしている種類にもよりますが、「松」「竹」「梅」の中で「竹」に近いの保険ですと、「あなた、この病院にいきたい」とあるいは「この治療を受けなさい」と指定されます。行ってみたら、医師の資質にとってもがかりしたらしい。彼は、奥様が日本人ということなので、いろいろ日本の中で病院を調べて、自費ですけど順天堂で手術を受けた。もちろん、日本だけではなく、中国やその他の国から来る患者さんもありますけど、そういう意味で、医療もグローバルになってきていると思います。

日米の医療 制度の違い

▼アメリカの医師はみな個人事業主

神藏 先生、もう一つお聞きしたいのですが、アメリカの医師のシステムは、全員が個人事業主で、自分で看護師さんを入れてチームを組む、と。このあたりは、ものすごくコストを意識するようになりますよね。

堀江 コストを意識すること、もう一つはチャージをすることです。全てがチャージですね。例えば、私がアメリカで医師のトレーニングしていた30年以上前の話ですが、腎臓移植の手術が終わって、麻酔が覚めたその患者が「自分を集中治療室に連れて行くな」と言うのです。俺は大丈夫だ」と。それから、入院中は指導医（アテンディングドクター）なのですが、「お前は来なくてもいい」と。というのは、毎朝やってきて、回診して「H（ハイ）」という30年前で100ドルチャージするわけですから。

神藏 30年前で100ドルですか。

堀江 1回「H」というと100ドルです。僕はチャージしないのですが、「堀江先生は、来なくてもいい。外来でお会いしましょう」と麻酔から覚めた瞬間に言っています。この「コスト感覚はすごい」と思った。

この間、ニューヨークメモリアルスローンケタリング（がんセンター）という、日本という順天堂病院と似ていますけど、ニューヨークで一番いいその病院に行ったら、看護師さんだけで7種類いる。「私は退院

調整だけやります」とか、「お薬をやります」とか、「点滴だけやります」など、それぞれの看護師さんが皆チャージするわけです。それが全て医療費の中に入ってきて、いい保険に入っている、つまり高い保険料を払っている場合には、皆そこにチャージしていく。保険料が竹の人は「マネージド・ケアで、あなたの薬はこれです」「あなたの病院はこです」となっている。非常にその区別は大きいですね。

▼常に結果が求められるアメリカの医師

堀江 また、アメリカの医師は一人一人が個人事業主なので、自分のチームを作っていて、例えば手術にしても慣れた看護師さんを行うので、まず速い。間違いも起こりにくい。非常に集約さ

れたサービスで、しかもアウトカムをかなり精査されます。例えば、日本の場合は、ある程度の病院で数人の外科医にいて、もちろんトップの人が責任を持っていますが、「この部分は何々君やってくれ」というように少しずつトレーニングしていきます。アメリカの場合、「私はこの部分のこの手術をします。この部分が専門です」というように明瞭になっています。これを「My job」といいます。アウトカムが悪いと、次の病院との契約の話になったときに、「あなた、この「コストがかかっているから、なし（契約しない）」ということになる。これはプロ野球と同じ仕組みです。

そうすると、その中で、自分のチームを組んでいかないといけないし、自分の右腕になる人も、この人からもらえ収入が少なくなるのであれば、私は「こっちの方にいく」ということも当然

堀江重郎氏の話をもっと聞きたい方へ

チャレンジ精神、神経ニューロン、認知症にも影響!?

男性医学とテストステロン (シリーズ全6話)



ハツラツとしたリーダー

- 意欲、チャレンジ精神
- 利他・社会貢献
- 公平、公正を求める姿勢

あるホルモンの量が、リーダーとして優れているかどうかに関係しているという。そのホルモンとは一体何か、順天堂大学医学部大学院医学研究科教授・堀江重郎氏が語る。

医療・健康

アンチエイジングとは 活性酸素を抑えること

アンチエイジングのための「5:2ダイエット」




アンチエイジングの一番の方法は、食事をあまり取らないことで活性酸素を増やさないことである。しかし、カロリー制限はリヴァン中にもつながりやすい。そこで、ヨーロッパやアメリカで流行しているのが、「5:2ダイエット」である。その方法について学んでみよう。

食と健康

ある。ですから、医師のパフォーマンスが絶えず変化し得る、ステータスが変化し得るということですね。

神藏 なるほど。しかも、看護師も7つの階級がある。日本は、医師も一つの階級、看護師も一つの階級ですよ。

▼効率が悪い日本の医療現場

神藏 そういう意味で、日本の医療現場はものすごく効率が悪い。一日何千人も患者さんが来て、医師も看護師さんも、ものすごく疲弊している。疲弊しているわりに、利益が出ていない。ものすごく勤勉で真面目で、優秀な人たちが一生懸命やっているけれども、結果として赤字になってしまっ。かつ患者に提供する医療サービスも、一生懸命やっているわりには、必ずしも最適パフォーマンスではないな、と。

堀江 おっしゃる通りですね。これも10年間で、ドキュメンテーションが非常に厳しくなってきた。それはいいことではあるのですが、看護師にしても医師にしても、ドキュメントに費やす時間がものすごく長いのです。ですから、病院に行くと、看護師さんが皆パソコンに向かっていてという瞬間があるかもしれない。本来は、やっぱり看護師さんは、現場で患者さんとそれこそ「手当て」をした方がいいですが、そういうドキュメンテーションのRequirement(要求)が非常に高くなっている。これも医師も同じです。それが疲弊している大きな問題です。実はペーパーレスはまずなですけど、ペーパーレス以上にドキュメントが大きくなっている。

神藏 患者ではなく、パソコンを見ている時間が長いというのは、不思議な感じですね。

堀江 それももう少し、お金やリソースをかければ、いろんなソフトウェアで簡単に解決する問題なんですけど、そこは、現在の診療報酬では小さいお金の収入源にならないのです。数千円くらいでなんらかの指導をするとか、わずかながらチャージするということもありますけど、本来はもっと労働集約性を高められる、と思います。

▼日本は医療制度を真剣に見直す時期に来ている

神藏 日本は1961年というまた急進国だった時代に、国民皆保険制度を出して、これはすごいイノベーションだったと思います。そこから、さらに少子高齢化になり、しかも65歳以上の人がものすごく早さで増えてくる中で、制度改革がものすごく苦手です。

堀江 そうですね。やっぱり国民皆保険が高度成長の一つの原因だった。要するに健康の心配をしないで一生懸命働けると。ですから、保険というのは基本的に万が一のことがあったときのために入るものですね。でも、2人に1人、調子が悪くなる場合、これが保険かどうか、というのは非常に難しいところですね。

人口のピラミッド構造も違います。当時は、10人に1人の高齢者を支えていたが、今は1人〜2人で1人の高齢者を支えているという状態ですから、保険だけでは難しい。なかなか消費税で賄うのも難しいですけど、社会保障費も企業から天引きされている部分は実はじわじわ上がっていますよね。ですから、その制度のイノベーションという意味では、そろそろ真剣に考える時期だと思います。(続く)

▼要点

1. 経済合理性、安全性の観点から非常に優れている最先端医療ロボットの「ダ・ヴィンチ」だが、日本では翻訳代や中間業者のマーゲンが嵩むことで、海外と比較して倍くらいの価格である。
2. アメリカでは患者がチャージをする慣習があり、また医師は全員が個人事業主であるので、みなコストを意識する仕組みがあり、非常に効率的である。
3. 一方、日本ではここ10年でドキュメンテーションが非常に厳しくなったことで、より「非効率的」になっているため、労働集約性を高めるなど、現在の制度を本気で見直すべき時が来ている。



1話10分で学ぶ教養動画メディア

10M TV
テンミニッツTV

●続きを視聴したい方は、テンミニッツTVにアクセスすることで、全ての対談内容をご視聴いただけます。なお、第5弾の内容は、教養動画メディアサービス・テンミニッツTVにて配信中の「世界と日本の医療」(対談|堀江重郎/神藏孝之)の動画の一部です。また、ご登録がお済みでない方は、下記のQRコードまたはURLからご登録いただけます。

続きはこちら



https://10mtv.jp/pc/content/detail.php?movie_id=2952

※ クレジットカード情報の登録が必要です。



対
×
談

神藏孝之

イマジニア株式会社 取締役会長 ファウンダー
松下政経塾副塾長



執行草舟

実業家／著述家／歌人

「知性は勇気のしもべ」

昔の人たちは、知識人のみならず、正直に生き、仕事に命を懸ける市井の人々も、皆、迫力があつた。だが、今やそのように魅力的な人には、なかなか出会えない。迫力があつた昔の人たちと、腑抜けになってしまった今の人たちとの、決定的な違いとは何なのか。そして、小林秀雄が執行草舟氏に語った言葉「知性は勇気のしもべ」の真意とは――。

▼「非日常」とは「勇気」

執行 人間というのは、それぞれの関係の中で生きることを良しとしています。これを社会といい、日常性ということです。だから、この日常性、あるいは社会は、嫌な言葉でいうと「気を使う」、良い言葉でいえば「礼儀」ということになる。ところが、何か物事をやるというのは「非日常」なのです。非日常というのは、日常の世界からまず自分が出なければならぬ。これが勇気なのです。この世では、すべてのことは勇気のなせる業です。これが僕が一番にいたいこととです。

人間の命の中で一番重要なものは、勇気だということです。僕は20歳の頃に、小林秀雄さんと縁があつて、いろいろと文学論をさせてもらったことがあるのですが、小林秀雄さんが、本には書いていないようですが、いつか言葉があります。当時、小林秀雄さんは日本の知性の最高峰にいたるといわれた方ですが、その人が「知性は勇気のしもべである」といったのです。僕はこの言葉が忘れられない。日本で一番知性があるといわれている人が、「知性などというものは勇気のしもべなんだ」といっているのですから。

だから僕は、今でも覚えていてる。小林秀雄さんにその言葉を聞いて感動し、自分の人生観の柱に置いて、それから40年、50年ぐらいい経つ。もう、ずっとそれで生きています。だから僕は人間にとって一番重要なものは、勇気だと思つたのです。後のことは、もう後のこと。人に失礼なことがあつたら謝つておけばいいのです。「すみません」でし

▼小林秀雄

写真は『小林秀雄全集 第14巻』〈新潮社〉



小林秀雄全集

たというのです。仕方がありません。考えていたら、何もできないということになってしまふ。

神藏でも、小林秀雄の言葉はすごいですね。

執行 僕はそう思う。ですから、ものすごく鮮明に記憶しています。僕は小林秀雄さんが大好きなので、どこかに書いてあるかなと思って、何度も全集を読み返したのだけれど、本には書いていないようです。しかし、僕はそれをしかに聞いているのです。

神藏 やはり小林秀雄は大したものですね。

執行 それはもう、すごい。僕は偶然、ものすごく文学が好きで、若い頃から死ぬほど文学を読んできた人間です。そういう縁で、文学者を中心に、けっこうかわいがつてもらつて、知り合いになつた人も多いのですが、昔の偉い人、頭がいい人の知性はすごいも

のがあつた。

僕の感覚では、自分が30歳のときを境にして、日本社会から小林秀雄クワースの間は、ズドンと突然いなくなつた。僕は33歳のときに独立して会社をつくり、それ以後も、割と社会的な地位がある人にもたくさん会つたのですが、みんな肩書があつて地位があるだけです。実際に会つてみると、人間的に魅力がある人がいない。

神藏 ちょうど1980年代。これからバブルに入つていくという、そのときですな。

執行 あの頃、僕がまだ若者だつた頃に、60歳、70歳の人は、小林秀雄、村松剛、それから特別に親しくさせていただいた森有正というような人たちでした。特別の有名人には、三島由紀夫もいましたが、僕は文学好きだったので、そういう人にみんな知り合つたわけです。そして大いに文学論をした。

▼『友よ』(講談社、執行草舟著)内に森有正との思い出が綴られる



神藏 なるほど、森先生にも会つておられるのですな。

執行 森有正さんとは、とても親しくさせていただきました。森有正が日本に帰つてくるときに、国際基督教大学の教授になる予定だつたので、その準備を手伝つていたところで、パリで急死され、帰つてこられなくなつた。森有正さんにはすごいかわいがつてもらい、諏訪と一緒に旅行したこともありました。その思い出は、エッセーに書いています。

その頃の人は、小林秀雄さんだけではなく、森有正さんも全部そうなのですが、もともと本を読んでいて尊敬して、それで何かの機会であつて、そうするとなんか感動したのです。すべての人が、書いてあることより生身のほうがより大きくてすごいのです。

神藏 なるほど、書いているものよりすごいのですな。

執行 昔の人は、本に書いてあることよりも会つたほうが、迫力があり、人格があり、魅力があるわけです。それは僕が33歳まで(現在68歳なので、今から35年前まで)のことです。

(33歳で)僕は無一文から事業を始めました。ちょうど子どもが生まれて、女房が死んで、すぐに独立した。子どもを背負つてミルクをやりがら一人で始めたのです。会社をつくつてしばらくはもう、いろいろな人と会つたりしている暇もなかつた。5年から10年以上ぐらいはずっと夢中で商売をやつて、会社も何とかなつてきて、またいろいろな人と会えるようになった。それで、40歳から50歳くらいになつて、割と社会的な地位のある人に会つと、何の魅力もない。最初は僕が歳を取つたのかなと思つていただけでも、どうも科学的に分析していても、本当に魅力がない。神藏 なるほど。要するに、1980年代以前は魅力的な人がいっぱいいたけれども、2000年になつた辺りには、もう。

執行 そんな人は、いないのです。でも、社会的地位は、ある人はある。悪いけれども、総理大臣にしても、どこかの大会社の社長にしても駄目。うちはおやじが三井物産だつたので、三井物産のお偉方は、若い頃からうちにも遊びに来たりして知つていてるわけです。僕が中高生だつた頃の三井物産の部長以上の人は、子どもが見ても「すごい人だな」とやはり思ったものです。だから地位があるだけじゃない。中身があつた。



父・執行一平

▼みんな正直に生きていた

神藏 先生が感じるその魅力とかす「こそ」というのは、端的にはどういう辺りですか。

執行 やっぱり人間力。それは言葉にはならない迫力です。これは子どもでも、すごい人に会うと感じ取れる。

神藏 体全体で感じますよね。

執行 だから三井物産のおやじの同僚などといった人も、家に遊びに来て、やっぱりああいっ一流企業の部課長以上くらいになると、やっぱり子供心にも、大したものだなと思うのです。

と「ころが33歳を超えてから、悪いけど三井・三菱だろうと、ど「だろ」と、社長クラスの人に会うても「何だ、これ」です。話はゴルフと、食べ物と、温泉と、海外旅行の話です。「何なんだろうか？」という感じですね。文学もない、哲学もない、ましてや武士道なんてお呼びじゃない。思想もない。

いいたいことは、僕が30歳までは、やはり偉くなる人は、サフリーマンだろうと、実業家だろうと、官僚だろうと、学者だろうと、みんな「自分だけの何か」を持っていてわけです。例えば武士道のようなものを。何か「俺はこう生きる」みたいなものを。そういうのは若者から見ても魅力でしょう。やっぱりすごいなと思う。

これは偉い人だけじゃなくて、実は職人など、みんなにあったのです。魚屋だろうが八百屋だろうが、魅力があるんだ。これがおもしろい。その代わり、魚屋には命を懸けている。

神藏 なるほど。職人として一流だっという事ですすよね。

執行 要は、仕事に命を懸けている。そうすると子どもから見てもかっこいい。それは、僕が中学校とかそのくらいまで高度成長の前までです。その頃は職人だろうが店屋だろうが、何か魅力があった。頭一つ抜く、一頭地を抜くといいますが、頭一つ人よりも出ている人は、店屋の人でもみんな魅力がありましたよ。

普通の生き方では、人より良くなれなかつた。当たり前前の店がたくさんある中で、「あの店はすごい」という噂があるような魚屋とかすし屋などは、もう全部、オヤジさんがおもしろい。

神藏 いい日本人がいっぱいいたわけですよ。

執行 いたといっことだけではなく、これが特別の人ではないといっことです。

実業家／著述家／歌人
執行草舟

しぎょう・そうしゅう▽昭和25年東京都生まれ。立教大学法学部卒業。実業家、著述家、歌人。独自の生命論に基づく事業を展開。戸嶋靖昌記念館館長、執行草舟コレクション主宰を務める。蒐集する美術品には、安田靉彦、白隠、東郷平八郎、南天棒、山口長男、平野遠等がある。洋画家 戸嶋靖昌とは深い親交を結び、画伯亡き後、全作品を譲り受け、記念館を設立。その画業を保存、顕彰し、千代田区麴町の展示フロアで公開している。日本菌学会終身会員。主な著書に『生きる』、『友よ』、『根源へ』(以上、講談社)、『孤高のリアリズム』、『愛国の芸術』、『生命の理念』(1・II)、『夏日烈烈』(以上、講談社エディトリアル)、『憧れ』の思想、『お>ポイ』、『風の彼方へ』、『悲願へ—松下幸之助と現代—』(以上、PIH研究所)等がある。

神藏 それはやはり山本周五郎とか藤沢周平の世界が、そこら中にあったといっことですすよね。

執行 そうです。あの人情は、だから本当だったっことです。もう、そのものずばりだ。だから、偉い人と先ほどいいますが、あれは少し言葉が違っていて、肩書とかそれだけではないのです。職人だろうが何だろうが、おもしろい人はいくらでもいる。くだらないやつもいました。全部を褒めているのではなく、一頭地を抜いた人は、いっことです。

だから魚屋なら、おいしくて有名な魚屋とかね。うちは割といい家で、金持ちのほうだったので、うちのおふくろなどが買い物に行くと、僕などは子どものときに付いていっただけだけれども、いっうちの奥さんだから持ち上げられる

わけです。「奥さん、今日はね、すごいところがあるよ。今日のマグロの赤身は、ここで、どこで獲れたもので、などとやる。

うちはすく「じゃあ、それちよっだいよ」といっつても、もって食べる。すると、小さい頃のことでも覚えていっるのは、近所の刺し身をあまり食べないような奥さんも、それを見て「今日のそれ、おいしそうだね。それちよっだいよ」と横からいっわけです。そしたらそのオヤジは、「うるせえんだ、このやろつ、刺し身なんていっつのは、おめえみてえな貧乏人の食うもんじゃねえ」などといっつのです。

今なら手錠が掛かるぐらいの言い

執行草舟氏の話をもっと聞きたい方へ

人類をつくった哲学や宗教が崩壊してしまった現代

崇高と松下幸之助（シリーズ全8話）



哲学・思想一般

世界で一番頭が良いと言われているマルクス・ガブリエルの考え方は、間違っているのか。また、我々の宗教への理解は間違っているのか。人間と哲学、宗教、国家との歴史的な関わりを紐解きながら「崩壊した哲学、宗教、国家」の真の意味に迫る。

800年間の涙が沈み込んだ絵

魂の芸術（シリーズ全10話）



文化・芸術

執行草舟は、画家・戸嶋靖昌の「街・三つの塔ーグラナダ遠望ー」という絵を見て、この画家にぞっこん惚れ込み、肖像画の制作を依頼した。なぜ惹かれたか。それはその一枚の絵に、800年間の悲しみが沈み込んでいると感じ、空気中や地中にある人類の涙を絵に描ける人間であることがわかったからであった。本当に人間の魂を「賦活」できるものは、いまや芸術だけである。真の芸術だけが、哲学者・ハイデッガーの語る「時間化」作用のようなものを具現化できるのである。

神藏 それを正直にいえること。

執行 そう。これは子どもでも驚きますけどね。子どもの頃は、それは、ひどいことをいうオヤジだなと思う。でも大人になってみると、やはり僕は人間の生き方は、誇りを持っていけば、そうなると思う。だから今みたいに、きれいなことだけいっている人間は、結局、腑抜け（ふぬけ）になってしまうのです。僕はそう思います。

僕が30歳くらいまでというのは、とにかくそういう感じでした。小林秀雄だって、すごく口の悪い人だった。森有正もそうだし、みんなそう。今より正直でした。（続く）

●続きを視聴したい方は、テンミニッツTVにアクセスすることで、全ての対談内容をご視聴いただけます。なお、第6弾の内容は、教養動画メディアサービス・テンミニッツTVにて配信中の「人間的魅力とは何か」（対談 | 執行草舟 / 神藏孝之）の動画の一部です。また、ご登録がお済みでない方は、下記のQRコードまたはURLからご登録いただけます。

続きはこちら



https://10mtv.jp/pc/content/detail.php?movie_id=2672

※ クレジットカード情報の登録が必要です。

▼要点



1. 人間にとって一番重要なのは「勇気」だ。若い頃、小林秀雄とお会いしたが、そのとき小林さんが語った「知性は勇気のしもべである」という言葉が忘れられない。

2. 文学好きだった自分は、小林秀雄、村松剛、森有正、三島由紀夫などと知り合えたが、すべての人が、書いてあることより生身のほうが、より大きくてすごかった。

3. 昔は魅力ある人たちがいた。魚屋でも大企業の社員でも、一頭地を抜く人は、「自分はこう生きる」という思いを強く持ち、それに正直に、誇りを持って生きていた。

■ テンミニッツTV

1話10分で学ぶ教養動画メディア

10M TV
テンミニッツTV





対談 神藏孝之 × 谷口和弘

イマジニア株式会社 取締役会長 ファウンダー
松下政経塾副塾長

慶應義塾大学商学部教授
南開大学中国コーポレート・ガバナンス研究院招聘教授

「家畜」ではなく「猛獣」であれ ～海外M&Aの成功条件～

日本企業のクロスボーダーM&Aにおいて、近年の1兆円規模の大型ディールは、2013年のソフトバンクによるスプリント買収(1兆8000億円)、2014年のサントリーによるビーム買収(1兆6500億円)、2011年の武田薬品によるナイcomed買収(1兆1000億円)が挙げられる。また、2018年には武田薬品がアイルランドの製薬会社シャイアーを6.8兆円で買収。リフィニティブによれば、2018年、日本全体のディール数は3818件で総額30.9兆円。うちIN-OUT案件は814件で20兆円超にのぼる。

その中で、日本企業はクロスボーダーM&Aで失敗する事例が多い。高値でつかまされて、安値で売らざるをえなくなるのである。どうすれば成功できるのか。その詳細なヒントを、サントリーのビーム買収の事例から学ぶ。

▼要点

失敗が多いクロスボーダーM&Aだが、買収後の統治プロセス(PM)があまりうまくいっていないケースが多い。

そこでは決められたルーティンを行う「家畜」ではなく「猛獣」の存在が必要になってくるが、新浪氏はいいい例。

決められたルールに乗せられて余裕がない人が多いが、「猛獣」が育つには人とは違った経験をすることが大切。

サントリーの ビーム買収に学ぶ

▽新浪剛志社長の交渉術

神藏 日本の企業がM&Aをするとき、先生の調べでは成功率は5%くらいしかありません。なかなかうまく行かないですね。これは何によるのでしょうか。

谷口 企業買収するにあたってのプロセスがあります。まず識別して、M&Aが本当にいいのかを選択しなければなりません。市場で取引してもいいわけですし、あるいはアライアンス(提携、協力)してもいい。それをあえてM&Aするのは、そちらを選択する必要があるからです。

M&Aをやるにあたり、事前にどんな企業かはもちろん、ほかのライバル企業や同業他社なども見ながら、資源を得るにはどこが一番いいかを識別することが重要です。これはデューデリジェンス(適正評価手続き)の一つですが、同時にその企業の価値を評価することもでき、それをしっかりバリュエーション(評価)ができるかという問題もあります。交渉するにあたって、事前にこれらのプロセスをきちんとやる必要があります。

よく日本では「M&A戦略は時間を買う戦略」と言われます。確かに買収先が持つ資源を育てるのは非常に難しいでしょう。ただし育成は、その後も続きます。結局のところ、PM、つまりポストマージャー・インテグレーション

(M&A成立後の統合プロセス)がうまく行っていないケースが多いように思います。

時間を買う戦略として、「M&Aでいい企業を手に入れた。これで終わりだ。うまく行った」というのではなく、それから後がおそらく見せ場であるはずなのに、それがうまくできていない。その後もお金を投資する必要があるので、できなかったとか。そういうところがあるのかもしれない。

神藏 私がインタビュさせていただいた(サントリーの)新浪剛史社長は「そもそもデュレリ(調査)して、バリュウをわかつて買おうと思つたら、当然、高く買わざるをえない」といった言い方をされてました。その部分はある程度、仕方ないという感じでしょうか。

谷口 M&Aのときは「勝者の呪い」とか「勝者の災い」といわれる話があり、どうしても高つかみしてしまう傾向があります。日本の企業を見ていると、日本企業を買う場合と海外企業を買う場合を比べると、どうしても海外企業を買う場合のほうがプレミアムを付けがちになります。だから高い価格で支払って手に入れるという傾向があるように思います。

神藏 その後、統合していく過程で、先生がキーワードとして「猛獣と家畜」という言い方をされていましたが、非常にわかりやすく感じました。

谷口 組織の90%ぐらいは、ルーティンを回してくれる人が必要です。ただし10%はルールなどに従わず、何か新しいことを、こちょこちょやるような人材が欲しい。そうした話の中で「猛獣と家畜」といった話になったのですが、猛獣といえる人は今の時代、

非常に少ないように思います。

神藏さまの新浪社長へのインタビュを拝見したとき、新浪社長は猛獣だと感じました。やはり普通ではありません。交渉プロセスを見ると、事前に自分の人脈を新浪社長は違つて、使っている調べています。

事前のそういう細かい作業は、普通の経営者にはできないと思うのです。でも新浪社長は、そういう人脈を築いておられた。三菱商事やロソフはもちろん、ハーバードビジネススクールにも行かれています。そのときのネットワークを使つたといったことをおっしゃっていたと思います。

そういう情報は、なかなか得られません。でも、それを得たうえで交渉していく。交渉しながらも、普通の日本の経営者は、たぶんおとなしい。サントリー経営者です。だけど、新浪社長は違つて、「お前の会社だ、買え」というようなことを言つた。ケンカですよね。ほとんど恫喝(どうかつ)です。

神藏 「MBO(経営陣による株式の買取り)しろ」と、恫喝ですよ。

谷口 ええ。「ガバナンスの制度がなく、僕らがオーナーとしての意見が言えないじゃないか。それ自体がおかしいわけですが、それを最終的に交渉して飲ませていく。あの一連のプロセスは、まさに猛獣だと私は思いました。

神藏 ビームを買つたあと、新浪さんが社長としてサントリーに入つてこられて、すでに(ビームの)マッド・シャトルCEOはすごく有利な契約を持っていたわけですよ。

それをひっくり返す技。普通だと、もうそこで「誰かやつてよ」という感じで自分でやらないのですが、自分で入つていく。しかもある種、2年がかりでものすごく綿密に組んだ闘争です。

彼が最初にビームの本社に挨拶に行つたとき、オフィスの紹介でもしてくれるのかと思つたり、マッドCEOと話をしてそれでおしまい。「はい、お帰りください」という感じのところからスタートして、それをひっくり返してしまふ。なかなかそういうファイトが出てこないわけですよ。

▽ケンカのポイント、相手の攻め所をいかに察知するか

谷口 そうですよ。新浪社長の経歴を拝見すると、バスケの選手でした。中高とバスケをなさっていて、合宿でもほか

の学校を訪れたりとか、自分のテリトリーに収まらないことをなさつていたという記事を読んだことがあります。

そうした小さな経験もそうですし、大学はビジネススクールに行かれて、あるいはMBA(経営学修士)を取られて、他のいろいろな業種に行かれたりされている。彼については「越境」というキーワードがあり、一つの分野に収まらずに自分の視野を広げてきた。それが素晴らしいことのように思います。

神藏 アメリカ人の、しかもある程度腕力で勝ち抜いてきたCEOと戦うには、かなりの根性と覚悟がないと難しい。日本のエリートの子の輩出の仕組みを見ると、あまりケンカに強い人は、上に行っていないですよ。

谷口 確かにそうです。



慶應義塾大学商学部教授
南開大学中国コーポレート・ガバナンス研究院招聘教授
谷口和弘

たにくち・かずひろ▽1969年生まれ。神奈川県出身。1992年慶應義塾大学経済学部卒。1996年日本学術振興会特別研究員。1999年同大学院商学研究科博士課程修了[博士(商学)]。1999年南開大学商学院(中国)訪問研究員。2001年慶應義塾大学商学部専任講師。2003年同学部助教授。2007年同学部准教授。2009年同学部教授。2010年ケンブリッジ・ジャッジ・ビジネススクール(イギリス)アカデミック・ビジター。2011年ケンブリッジ大学企業研究センター(イギリス)招聘フェロー。2017年南開大学中国コーポレート・ガバナンス研究院招聘教授。

神藏 その意味で新浪さんは際立っていたと先生はおっしゃっていましたね。

谷口 やはり日本の出世メカニズムは、周りと協調しながら、利害の面で波風を立てないようにしてチームで守っていく。そういう人たちがいいのでしょうか、それでは平均値のごとくできません。しがらみの中にどっぷり漬かり、新しいことはできない。すると平均的で凡庸な方が社長になり、投資銀行あたりから持ち込まれたM&Aの話に飛びついて、高値で買って安く売る。そういう方式で今までやってきたと思うのです。

新浪社長がハーバードビジネススクール時代の友人の話をしていただいたのですが、「日本人ではなく、アメリカ人になれ」と言われたと。「日本人の社長は、なめられるから」と。そういう見方をされている中で、新浪社長には日本人としての一つの意地のよさうなものがあつたと思います。

そこに彼自身の経験から得た、われわれが呼ぶところの「ダイナミック・ケイパビリティ」戦略的に組織を変えるための能力や知識、「経営者自身が持つ『ダイナミック・ケイパビリティ』がある」というのです。いろいろ業種や国を回られて身に付けた、経営者としてのスキルや、いろいろな分野、国に広がる人脈を持たれています。さらに認知力もあるでしょう。問題を見つけて、必要であれば人と戦ったり説得したりして、解決する能力です。そういうレトリックの場面まで、できるかどうかだと思います。

神藏 その認知力、ここが相手の、いちばん攻め所だ」と認知できるのは、ものすごい嗅覚です。

谷口 そうです。嗅覚です。それはたぶん教育で育てるものではなく、自分で育てる以外ないように思います。だから組織の中で企業内大学などをつくることは大事だと思っています。サントリーも、サントリー大学を2015年につくり、創業者たちの「やってみなはれ」や「利益三分主義」「水とともに(生きる)」といった組織の中で醸成された価値観を伝えようとしています。そうしなければものづくりから消費者に、いい製品を届けられないと、おっしゃっていました。まずその段階で、チームとのビジネスモデルの違いがあつたわけです。

チームの場合、禁酒法以来の伝統で「卸に売つたらそれまで」というモデルでした。小売りや消費者やバーテンダーといったところは、いさゝか関係ないというビジネスだつたから、本社がディアフィールドでOKだつた。ディアフィールドは、ダウソウタンから離れている、つまり消費者から大きく離れています。それが問題だということに気づけるかどうか。新浪社長は、まず、そこに気づいて、戦つたわけですよ。

神藏 まず認知して、それを直そうとするわけですね。

谷口 気づいて見過ごす人もいますが、そこで戦つて変えようとした。あるいは、ほかの人に任せるケースもあるでしょう。が、彼の場合は自分でやつたわけですよ。

神藏 普通、わかるどころまでの賢さはある。でも、やると返り血を浴びるし、ケンカに勝てるかどうか自体わかりませんから避けてしまいます。

谷口 だから事前に人脈などを使って、勝つための準備をされていたと思えます。

なぜ戦略性が育たないのか

▽考える余裕がなさすぎる

谷口 今、現代人は多忙です。いろいろな仕事回ってきて余裕がない中で、さらに新しい仕事があるとすれば、いろいろ考えたりする余裕はありません。考える余裕がないことも、一つ問題だと思えます。ゆとりがない。

神藏 これも無駄に競争しているからですよ。また旧制高校があつた時代は、そもそも進学する人が限られているから、あまり無駄な受験勉強をする必要がありませんでした。ひたすら哲学書を読んだり、歴史書を読んだりできた。あの間に、けっこう人間の幅が広がつたと思うのです。その時間を、今は

奪われてしまつている。

谷口 疲れているのです、無駄な仕事で。スクラップ・アンド・ビルドで、新しい企業を買つて事業を整理して売却する。買つたら売ればいいのですが、売らないケースが多いです。それが目利きで、戦略です。それこそネスレも、ジャック・ウエルチのときのGEもそう。やはり買つてきたら売らなければいけない。自分の戦略に従つてどうするかを、やる。

ネスレの場合、その事業が自社の戦略に合っているかを見極めるシステムまで開発しているそうです。日本はそれができていない。「この仕事をやるべきか、やらなければ」という判断をしなければいけないのに、それを判断する余裕すら今の人たちは奪われているのかもしれない。

神藏 そうしたコンセプトやロジックの普遍化はいちばん弱いところですね。しかも「切る」という作業は、ものすごい決断力があるし、返り血も浴びますから、いちばん苦手なところなのです。

谷口 今、何を変えるべきかを見極めて、そのうえで実際に捨てるものは捨てる。それをやらないと無理です。無理なままずっとやってきたのが今の日本社会なのかな、と思います。

神藏 ある種のビジョンと哲学を持つた人を、せめて育てられないまでも、潰さないようにするには、ある程度、時間の余裕が必要です。

谷口 そうでなくても、小さい頃から

家畜型

- ▼組織の中で決められたルーティンを行う。
- ▼周りの人と同じ経験をしてきている。
- ▼例：サラリーマン型の人



猛獣型

- ▼たとえ外国人が相手だったとしてもあらゆる手段を講じて交渉を成功させる。
- ▼人とは違った経験をしている。
- ▼例：サントリー 新浪社長



サッカーだ、水泳だ、塾だと忙しいわけですが、「好きなことをやらせればいいじゃないか」という話です。

神藏 親は「よかれ」と思ってあれこれやらせるけれど、それが次の時代に全然合わないかったり、余裕を奪ったり、かえって余計なことをしている。それをやめるだけでも、ずいぶん違ってきますよね。ボーンとしている時間があるのですね。

谷口 もっと自分に関心を向けるのか。親が子供と仲良くする時間も大切なかもしれませんが、親子で友達みたいにベタベタするのでなく、もっと自分の時間を楽しむ必要があります。そうすれば余裕も出てきます。

神藏 自分が楽しんでいれば、あまり人のことも気になりません。自分が忙しければ、あれこれやる気になれません。

谷口 人と違うことを楽しむのも大事です。そうでなくとも日本社会は、同調圧力が強いですから。「何々ちゃんがやっているから、あなたもこうしなさい」とみたいな。そういう形で育てられるから、周りを見ることを覚えてしまうのです。「あなたは見ないでいいよ」という話です。

神藏 ユダヤの教育と真逆ですね。生き延びるには人と違うことをしなさい、人と違うことを考えなさい、と教えられる。この仕組みで育てられると、1900年も流浪の民をやっている強いんです。

谷口 逆に同調圧力の強い社会で、みんなが凡人になって家畜になってしまうと、生まれてくるものも「モテティニ」にしかありません。

神藏 それだと、いつまで経っても儲かりません。その先には、低賃金・長時間労働しなくてはなりません。最低賃金を見ても台湾の7掛けぐらいのイメージで、相当貧しくなっています。9000円の人々が2000時間働いても年収180万です。それに近い層が37%近くいるのが、今の日本の現実です。

谷口 日本の場合、自分でこんなことを言っているけれども、大学を出たからといって差別化できるかというと、そうではありません。松下幸之助さんが「金太郎飴でどごが悪い」という話をされましたが、本当に金太郎飴になっているのではないのでしょうか。昔はそれで良かったのかもしれませんが、平準ならそれでもいいでしょうか。危機時に金太郎飴では困ります。新しいコンセプトに、今までのものからバツと変えられる人が必要なのです。今までのやり方では、大学もそうですし、それ以外の教育制度もそうです。厳しいものがあります。

神藏 歯形が同じですすからね。一つの歯形しかないところでは、同じような人間しか育ちません。違っても上下10%くらいです。違う歯形が大事で、江戸時代は各藩の藩校が、それぞれ勝手なことをやっていたのが良かったのではないのでしょうか。それぞれ独自の教育体系ですよ。

谷口 毎年1人か2人（教えずで）留学する人がいるのですが、短期なのです。短期で留学してどうなのかとも思います。短いよりはマシでしょう。留学先もだいたいヨーロッパやアメリカ、オーストラリアなどと英語圏で、それ以外に行くようになってから、もっと面白いでしょうね。アフリカに行きます」とか「インドに行きます」とか。

神藏 そうなると、かなり開けますよね。まるで想像のつかない世界に行きますから。

谷口 たぶんそれを意図的にやったのがサムスン電子です。だから意図的に、そういうところに行つたほうがいいのです。しかし松下政経塾もそうですが、ジョンズ・ホプキンス大学など、よいところに行かれない。

神藏 けつこう記号論の世界ですよ。アイビリーグの名前はよく知っています。聞いたことのない大学は言わないでください」といった感じですよ。

谷口 それが当たり前になってしまっているのが、ちよと嫌なのです。（続く）

続きはこちら



https://10mtv.jp/pc/content/detail.php?movie_id=2910

※ クレジットカード情報の登録が必要です。

谷口和弘氏の話をもっと聞きたい方へ

ハイパーコンペティション時代に 必要なのは「越境」

ダイナミック・ケイ/ペリティ (シリーズ全7話)



ビジネス・経営

国や企業、文系/理系といったさまざまな「境界」がはつきりしていた20世紀に比べ、現在は不確実性が高まっている。その中で企業経営のあり方も、大きな変化が求められる。21世紀に必要なのは、境界を飛び越える越境力＝ダイナミック・ケイ/ペリティだ。慶應義塾大学商学部教授・谷口和弘氏が、新たな戦略的経営論を語る。



制度の生成や変化に注目する 「比較制度分析」

比較制度分析とは何か (シリーズ全5話)



ビジネス/
経営一般

慶應義塾大学商学部教授の谷口和弘氏が、比較制度分析の基本的な考え方を解説する。比較制度分析とは、制度の生成や変化に注目し、それらと比較して分析する方法である。スタンフォード大学の経済学者青木昌彦教授らを中心に発展してきた研究分野であり、近年では2011年の福島第一原発事故の分析にも用いられている。



岡部徹

東京大学 副学長
東京大学生産技術研究所 教授



対 × 談

「錬金術師と現代科学」

錬金術師——。魔術師とも思われがちないかにも怪しい存在に聞こえるが、彼らの現代科学への貢献は大きいという。さらには、万有引力で知られるニュートンでさえも錬金術師だったといわれている。一方で、金の精製には大きな問題点があると岡部先生は指摘する。



神藏孝之

イマジニア株式会社 取締役会長 ファウンダー
松下政経塾副塾長

ワード解説

- ※1 蒸留……溶液を熱して、出来た蒸気(アルコールなど)を冷やし、液体として回収する方法。
- ※2 状態図……物質系の状態を表わす温度、圧力、組成などの量の間の関係を示す図。相図ともいう。
- ※3 レアメタル……天然の産出量が少なかったり品位の良いものが得にくかったりする金属。希少金属。
例：チタン、マンガン、コバルトなど。

レアメタル精製の基礎を作った錬金術師

▼蒸留などの基礎科学を完成させた錬金術師

岡部 面白いことに昔の錬金術師は熱力学的な知識はありませんでした。錬金術師はそういった知識が全くなかったのに、不純物の取り除き方や精製方法を知っていました。蒸留※1などは、紀元前じゃないですか。

いろいろな状態図※2とか、蒸気圧とか、熱力学の知識がなくても、お酒を温めたあとで冷やしたら、おいしいお酒ができるとか、しかもそれは日持ちするとか、そういうことをみんな知っていたのですね。

神藏 熱意だけでやっていたわけですか。原理原則は分かっていたけど……。

岡部 経験とトライ＆エラーです。蒸留という手法を、お酒を含め完全に完成させたのは、おそらく中世の錬金術師でしょうね。

▼レアメタル精製の研究者は錬金術師の末裔

岡部 もちろん太古の昔から手法としてはやっていますけど、僕たちは錬金術師の末裔として、工業用に使われる高純度のレアメタル※3の精製などをやっています。

神藏 先生は錬金術師の末裔なのですね。

岡部 そうです。チタンの錬金術師です。

神藏 それは面白い話ですね。錬金術師がいなければ、ブランデーはできなかったわけですね。

岡部 できなかったわけです。そういう学問も、どうしてこうなるのか、ということも分からなかった。

神藏 やっぱり熱意って大事ですね。濃いウイスキーを作りたい、ブランデーを飲みたい、と。

岡部 他にも、飲むだけでなく、日持ちについても、ですね。保存食になります(長期保存できる)から。

神藏 確かにそうですね。濁酒(どぶろく)じゃダメだけど、蒸留酒は保存食になる(長期保存できる)のですね。

岡部 これは大きいです。

神藏 それはすごいですね。錬金術師って大事な仕事をする人たちですね。

岡部 大事です。面白いのは、ヨーロッパとかに旅行していたら、チーズとか、ワインとか、パンとか、ハムとか、ベーコンとかいろいろあるじゃないですか。あれはどの組み合わせも全部おいしいですよ。あれはあの意味では、おいしいものを作っているというだけではなくて、いざとなったら籠城できるような城の中に蓄えておける保存食なのです。見事ですすよね。そういうものを学問が完成する前から、みんな作ってやっています。それこそ、塩をまわりにぶっつけておいたら、細菌が中

に入っていないとか、燻製にしておくのも同じです。経験的にやっているのですね。

神藏 経験的にやっているのですね。先生たちは、経験的にやったものから原理原則を発見したり、因果律を発見したりと、本質的にやっている、と。

岡部 例えば、塩の濃度をどこまで高めていけば、水分の活量が落ちて生物は繁殖しない、とか。

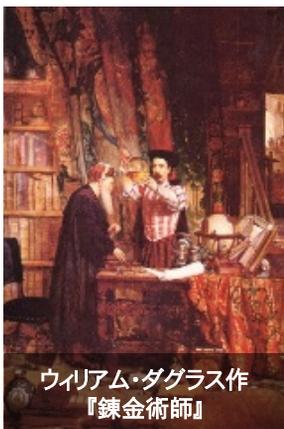
神藏 1000年でもやっていたものが1年できる、と。

岡部 僕たちは後付けで説明しているだけ、というのがありますけどね。

神藏 面白いですね。錬金術師って結構大変な人たちなのですね。

岡部 そうです。ニュートンも錬金術師です。ニュートンは、錬金術に時間を一番かけたという話です。そうした業績はあまり知られていないんですけど、彼が一番仕事をしたのが、錬金術の仕事らしいです。

神藏 やっぱりインセンティブが大事ですね。



ウィリアム・ダグラス作『錬金術師』

▼レアメタル精製における環境問題とコストの問題

岡部 ただ、昔の人はそれで体をよく壊していたそうですね。

神藏 今のレアメタルの採掘と同じで、必ず環境に害があるものが一緒に出ると。

岡部 はい、有害な蒸気も出ますから。

神藏 でも、それを乗り越えてでもいくインセンティブがある。リワードってやっぱり大事なのですね。そういう意味では、中国の鉱山でまさに世界で一番安くレアメタルが採れるのは、その部分のマイナスイオンを全部放っているからですね。

岡部 まさにそうですね。不純物、廃棄物をどのように処分していくか。これはコストの問題ですから。

神藏 先生が教えてくれたレアメタルって、別にレアでも何でもない。資源的にはいくらでもあるんだ、と。ただ、猛烈にコストがかかる。環境破壊が進む、と。そういうことですよ。

岡部 チタンとか、磁石の原料でもあるネオジウムですね。これは「希土類元素」としてレアアースですけど、そこらへんは資源的には無尽蔵と考えていいですね。

神藏 だから、海底などで掘っている場合じゃない、と。

岡部 ただ、もつと他に安くできるものがある、と、要するに「コストの問題」です。



東京大学 副学長
東京大学生産技術研究所 教授

岡部徹

おかべ・とる▽1965年京都市生まれ。ロンドン日本人学校、筑波大学附属高等学校を経て、88年京都大学工学部冶金学科卒業。同大学院博士課程へと進み、チタンなどのレアメタルの精製に関する研究で93年に博士号を取得。その後、日本学術振興会海外特別研究員として渡米、マサチューセッツ工科大学の博士研究員として約3年間留学。東北大学素材工学研究所(現:多元物質科学研究所)の助手として5年間勤め、2001年より東京大学生産技術研究所の助教授に着任し、同研究所の准教授を経て、09年から教授に就任。15年度～19年度まで4年間、生産技術研究所 副所長。2019年度から、東京大学 副学長。専門分野は、材料化学、環境科学、循環資源工学、レアメタルプロセス工学。

例えば、塩と水を分離させるためには、それは加熱したり分離できます。ただ、そのためにエネルギーをかけますか、という話です。そんなことだったり、お日様が加熱して、雲になって落ちてきているのを拾った方が安いだろう、と。それこそ、南米の塩湖で、長年かけて蒸発して塩の塊になったのを採った方が安いだろう、と。何万年、何億年かけて地球が作り出すわけですから。

▼自然科学の二つの本流である

錬金術

神藏 すごくいですね。錬金術師って魔術師みたいな感じがしていましたが、そういうわけじゃないのですね。

岡部 今の化学とか自然科学の一つの本流ですね。数学とか天文学の方がもう少し歴史が古いですけど、今の化学や物理よりも錬金術の方が学問的には古いのです。

神藏 なるほど。そして、ニュートンが最も時間を費やしたと。これはすごいですね。だから、錬金術師の歴史はずっと続くわけですね。

岡部 得たいメタルを作るとか、今までにない化合物を精製するとか、ですね。昔の人は、メタルといったら大抵「金」(Gold)でした。その他、合成したい物質は「ダイヤモンド」、「宝石」だったのです。

面白いのは、金を抽出するのに、もちろん水銀でもいいのですが、例えば鉛を使うんですね。鉛と金を含むものを混ぜておいたら、鉛と金は仲がいいので、鉛側に吸われます。ただ、それだけなら鉛合金になるだけなので、金は取り出せません。だから、それも状態図を知っているわけです。鉛と金

が仲が良く、温度を上げたら溶ける、とさらにすごいに、それを骨の上で(骨牌)というのですが、酸化させていくと、鉛合金の鉛だけが酸化して酸化鉛になります。その酸化鉛が骨とよく反応するので、酸化した鉛だけが骨の容器の中に吸われていき、最後ぼろっと残るのが純金になります。

「キプリシオン」と言いますが、いまだに金の定量方法にはそれが使われています。これだけ分析技術が上がっても、精度を上げるときはその方法が一番なのです。

▼金にパーチャルな価値を置く人間

神藏 金の価格ですが、ドルとか円とか紙幣を大量に擦ると結果的にペーパーマネーよりも実物だということ、ここ10年くらいずっと上がり続けています。金というのは、基本的に地球上にある産出量がそんなに多くないから、そんなことになるのですか。

岡部 もちろん。金とか白金とか金属の中では存在量は少ないです。

神藏 だから希少価値なのですね。

岡部 ただ、金というのは、古今東西、探査され、開発され、採掘され尽くしています。しかも、採掘されたら、お金になりますから製錬させます。一番問題なのは、工業利用していないことですね。

神藏 金の工業利用はないのですね。

岡部 他の金属は豊かな生活のために金属や合金、化合物などにして使います。金

岡部徹氏の話をもっと聞きたい方へ

イノベーションがレアメタルを
コモンメタルにする

レアメタルの光と影 (シリーズ全7話)



環境・資源

「レアメタルとは何か」と問われると、皆様はどう答えるだろうか。日本を代表するレアメタルの専門家である東京大学 生産技術研究所 副所長・教授の岡部徹氏が、一般には常識と思われているテーマを徹底的に解説していただく。

レアメタル研究の権威・岡部徹氏の
研究室にカメラが潜入!

レアメタルあれこれ〜東大岡部研究室潜入レポート



資源/リサイクル

日本におけるレアメタル研究の第一人者である東京大学 生産技術研究所 副所長・教授の岡部徹氏の研究室に「テンミニッツTV」のカメラが潜入! レアメタル使用製品や、普段、われわれの目に触れることが少ない鉱石鉱物、各種分析処理設備などにつき、岡部氏自身が解説を加える。

だけは例外で、単に貯めるためです。

ひたすらエネルギーをかけて掘り出して、すぐ手間と暇をかけていて、結局何もしていないのです。ただ、そこにバリュウがある。と、バリュウも製錬コストよりもさらに高いバリュウがある。だから、みんなそこにパーチャルな価値を置いているというだけですね。これを遠くから、インテリジェンスが高い宇宙人が見ていたら、「人類」というのは馬鹿だな」と思っているでしょうね。金だけは、ありとあらゆるところに行つて掘っている。ただ、「ひたすら貯めてハッピーそうにしている」。

神藏 それを活用していない、と。FRBの地下金庫に入れてるだけ。

岡部 身に付けるくらいであれば、まだいいと思います。それなりに利用して

ると考えてもいいので。

これは、僕は錬金術師としてはゆゆしき問題として見ていますね。

神藏 それは金だけなのですね。

岡部 最近、プラチナとかも同じようになっていますけど、金が代表例ですね。

神藏 地球上のありとあらゆる場所、掘り尽くして、製錬され尽くしている、もつとも少ない物質なのですね。

岡部 産出量でいくと、例えば白金は金の10分の1ですけど、ただ白金はほとんどが工業利用されていますので。

神藏 なくてはならないのですよね。そ

ういう意味で金は特殊なものです。

岡部 特殊です。「人間の欲が特殊」と考えた方がいかもしれません。

今は、品位の高い鉱山でも、たぶん1トン掘っても10グラムもないでしょうから。パチンコ玉1個にもなりません。

神藏 1トン掘って10グラムないのですか。すごいですね。

▼100万倍のゴミを出す金の精錬

岡部 逆にいうと、金庫に眠っている金塊を見たときに、「この100万倍のゴミが出て、膨大なエネルギーがかけられている」という見方で金を見ることが出来ます。しかもその金の製錬の多くは、シアンを使っています。神藏 なるほど、有害物質を使ってやっている。

岡部 僕から見たら、シアンはきちんと管理されていたら問題ないのですけど。よく日本で金の製錬のことでシアンの話をすると「今はそんなことはしていません」といって人がいますが「いやいや、いまだにほとんどの金はそうやって作られています」と答えます。それは、シアンの方がコストが圧倒的に安いからです。

神藏 シアンを使うとコストが圧倒的に安いのですか。

岡部 安いです。

神藏 1グラムのために、1トン使うのです。

岡部 1トンの鉱石です。数グラムのために、それくらいです。それで100万倍のゴミが出ています。

神藏 でも、世界中で掘り尽くされてしまっている。

岡部 いえ、掘るのが大変になってきているだけです。深くなったり、ゴミの捨て場がなくなったりです。

神藏 だから、モンゴル・オユトルゴイモンゴルの金鉱山とかになるのです。

岡部 そいつところに行けば、いろいろあります。

神藏 なるほど。面白いですね。先生、ありがとうございました。



オユトルゴイ鉱山

▽モンゴル国ウムヌゴビ県ハンボグドにある鉱山。埋蔵量は銅が1億トン、金が3000トンと見込まれている。

▼要点

1. 錬金術師は、熱力学の基本的な知識などはなかったにも関わらず、経験とトライ&エラーを繰り返して、中世に蒸留などの手法を確立させた。
2. 錬金術はチタンなどの高純度のレアメタルの精製法にも応用されており、現代の自然科学の一つの本流にもなったといえる。
3. 古今東西人間を魅了し続けている金だが、工業利用がされていないことや、精製する過程で金の100万倍の有害物質を使用する、などの問題点もある。



1話10分で学ぶ教養動画メディア

10M TV
テンミニッツTV

●第8弾の内容は、教養動画メディアサービス・テンミニッツTVにて配信中の「科学的思考はなぜ大切か」(対談|岡部徹/神藏孝之)の動画の一部です。テンミニッツTVにアクセスすることで、全ての対談内容をご視聴いただけます。また、ご登録がお済みでない方は、下記のQRコードまたはURLからご登録いただけます。

全編の視聴を
ご希望の方はこちら



https://10mtv.jp/pc/content/detail.php?movie_id=2932

※ クレジットカード情報の登録が必要です。





イマジニア株式会社
 取締役会長 ファウンダー
 松下政経塾副塾長
神藏孝之

かみくら・たかゆき▽1956年東京生まれ。1980年早稲田大学商学部卒業。1984年松下政経塾卒塾(2期生)。松下幸之助塾長より直接指導を受ける。いったんは政治家を志すが、塾講師陣の一流経営者たちと接するうちに「無から有を生み出す」商売の面白さを実感、実業家への転身を決意。1986年イマジニア株式会社設立、代表取締役社長就任。1996年株式店頭公開。2006年代表取締役会長兼CEO就任。2009年東京大学エグゼクティブ・マネジメント・プログラム修了。2019年6月取締役会長ファウンダーに就任。

1話10分で学ぶ教養動画メディア

10M TV
 テンミニッツTV



※ 本誌の対談は、教養動画メディア「テンミニッツTV」の動画の一部を抜粋したものです。
 ※ テンミニッツTVにアクセスすることで、全ての対談内容をご視聴いただけます。
 また、ご登録がお済みでない方は、下記QRコードまたはURLからご登録いただけます。



<https://10mtv.jp/>

※ クレジットカード情報の登録が必要です。



IMAGINEER

イマジニア株式会社 会長室 (担当:久保)
 〒163-0715 東京都新宿区西新宿2-7-1 小田急第一生命ビル15階
 TEL:03-3343-8916(直通) FAX:03-3343-8918
 Email:kubo@imagineer.co.jp
<https://www.imagineer.co.jp/>