

## 公開講演会

## VUCA 時代に求められる経営とは

株式会社 HR インスティテュート  
稲増 美佳子

2016年11月1日

11月1日、15時から企業研究所公開講演会が、中京大学名古屋キャンパス、センタービル、山手ホールにて開催された

講師の稲増美佳子氏（ヒューマン・リソース・インスティテュート代表取締役社長）はサンダーバード大学院で国際経営学修士号を取得、同グローバル・カウンシル・メンバーで、2005年からはビジネス・ブレイクスルー大学院大学教授を務めている。著書も、『戦略構想力を鍛えるトレーニングマーケティング』とか、『マーケティング戦略策定シナリオ』、『リーダーシップのノウハウドゥ』、『人をあきらめない組織』、『マザーテレサ日々のことば』など多数である。

稲増氏は、現在は、VUCA 時代であるという。不安定「volatility」、不確実性「uncertainty」、複雑「complexity」、曖昧模糊さ「ambiguity」のこの4つを合わせたVUCA ということばの意味と、そういった時代におけるその経営について語る。

こういった時代には「そんな会社あり得るか」というぐらい指数関数的に飛躍するユニコーン企業が登場し、人間の知能の総和を超えるシンギュラリティが重要となる。経営者、技術者には野心的な変革目標が一番大事であるが、そのためには、内部の経営資源をどう活かすか、経営資源とその企業が力を出し合っているかが勝負だという。

最近、日本は、ベトナム、中国、チリ、バ

◎申し込み先(問い合わせ先)  
中京大学企業研究所 〒466-8666 名古屋市中区八事本町101-2  
TEL: 052-835-8094 (直通) / FAX: 052-835-0769 / E-mail: risbcu@mei.chukyo-u.ac.jp  
お申し込みは、FAX、E-mailまたは葉書をお願いします。(当日、会場での申し込みも受け付けます。)

ングラディッシュ、ブラジル、インドネシア、ウクライナといった元気な新興国と比較して、相対的に地位が落ちていることが示される。また欧米と比較して受身であり、発信力が足りないことが指摘される。

が、伝統的に信頼を大切にして、「三方よし」の精神などを大切にしている日本には「希望」が持てるという。日本発信のSushi、Tofu、Kaizen、Keiretsu、Mottainai、Omotenashi など、国際語として使われてい

ることが指摘される。すしや豆腐などもヘルシーフードとして、世界標準となる。「おもてなし」や「我慢」「仕方がない」も外国人記者を感動させるコンセプトであるという。「シェア」「サステナビリティ」「CS」「ES」なども日本の社会が伝統的に有していたという。

稲増氏は VUCA ワールドで勝ち抜いていく要件として、今、日本の経営者が、自分たちが持っている強味を、もう一回自分たちで気づいて、掘り出して、宝物を探して、改めて自分の会社は何のために存在しているかを問い直すことであるという。何のためにわれわれは存在しているのか、野心的な変革目標に変えることのできるものをイメージしよう、対話しようとする未来へ向けて提案する。

先の見えない VUCA 時代をどう生きるか、来るべき社会を展望して企業経営していくために力強い声援を送られているようで、聴いていて希望が湧き、元気になれるご講演であった。

(企業研究所所長 中西真知子)

中京大学 企業研究所 主催 公開講演会

## VUCA 時代に求められる経営とは

株式会社 HR インスティテュート  
稲増 美佳子

皆様こんにちは。今日はこんないいお日の中、公開講演会にお集まりいただきましてありがとうございました。ついハイキングに行きたくなるような気持ちのいい天気ですね。稲増先生のお話の方はもっと楽しい公開講演会です。

稲増美佳子先生は、ヒューマン・リソース・インスティテュートの代表取締役社長でいらっしゃいます。サンダーバード大学院で国際経営学修士号を取得なさって、その学校のグローバル・カウンシル・メンバーをされています。2005年からビジネス・ブレイクスルー大学院という大前研一さんがやっています社会人向けのオンラインの非常に有名な大学院で教授を務められており、伝説の講義と言われているくらい魅力的で面白い講義とされています。その話を皆さんタダで聞かせていただけるので、非常に幸運なことだと思います。その前には富士通でSEをなさっていて、コンピューターにも非常に明るい先生でいらっしゃいます。

著書もいろいろ多く、『戦略構想力を鍛えるトレーニングブック』とか、『マーケティング戦略策定シナリオ』とか、『リーダーシップのノウハウドゥ』、『人をあきらめない組織』、『マザーテレサ日々のことば』などがあります。先生はクリスチャンでいらっしゃって、東南アジアなんかでの活動なんかも多くなさって、途上国の発展に力を入れていらっしゃる方です。



VUCA 時代、VUCA って何って思われる方も多分多いと思いますが、VUCA 時代と言うのは、まあちょっと前から流行りになっている言葉で、不安定「volatility」、それから、不確実性「uncertainty」、それから、複雑さ「complexity」、それから、曖昧さ「ambiguity」。この4つを合わせた言葉がVUCA だそうです。詳しい話は稲増先生がご講義でなさって下さると思います。

皆さんもどんどん質問があったら、手を挙げて下さい。2人ぐらい走る人間を確保していますから。すぐマイクを持って走らせますので…よろしいですか先生、質問あとで手を挙げさせていただいて…どんどん手を挙げてもらって、対話型でやっていただきたいと思っています。じゃあ先生、どうぞよろしく願い申し上げます。

ご紹介、ありがとうございました。どうぞ皆さんよろしく願い致します。では、お隣同士「こんにちは」していただけますか。も

し、お隣がいない方、すみません、私が近づいて「こんにちは」しますけれども。講演中、「どうぞお二人で意見交換してみてください」とお願いすることがあります。一人で考えていただいてもいいのですが、側の方とやり取りしていただければと思います。ご紹介でかなり高い期待値にいただいた、HR インスティテュートの稲増です。この“VUCA 時代”なのですが、聞いたことなかったよという方が多いですよ。今回、この「企業研究所主催」ということで依頼いただいたので、企業研究ばかりやっている人が来るのかなと思っていました。それでももう“VUCA 時代”でいくかみたいと思ったのですが、「VUCA ?なんだろう」と正直思っていますという方、手を挙げて下さい。ありがとうございます、はい。こういう感じでちょっとカタカナと英語が多いのですが、できるだけ柔らかく、お話をさせていただきなと思っております。もし質問がありましたら、いつでもよろしくお願ひ致します。

さて、今お手元にあるこちらの資料ですが、結構分厚いですね。小気味いいテンポでいきたいなと思っているのですが、ついていけないよという感じの方もいらっしゃるかもしれません。でも、楽しみながら見ていただければありがたいと思います。気になる用語があったら、今どきですから、気になったものはあちで検索でもして、調べていただければという感じでございます。

うちの会社のことですね、皆さんのテキストにないページもあるので、どうぞ顔を上げて見ていただけると…うちは、東京の原宿にオフィスがありまして、ジャーニーズ・グッツ・ショップが斜め前にあるのです。誰もあんまり反応しないとは思いますが、木とモルタルの快適な空間のこんなオフィスを持っております（写真スライド紹介）。

ご紹介いただいたように、富士通でSE、技術者やっていました。23年前にこの会社

を一応立ち上げました。今、コンサルティングとかトレーニングとかやっています。関わるお一人お一人の主体性を、これ決して誤字じゃなくて、じんわりドリップコーヒーのようにね、可能性や主体性を挽き出したいなということで、活動をさせていただいております。

さっき本の話もありましたけど、23年間で112冊の本を出しました。スライド下の方はハングル語、ベトナム語、中国語に翻訳されたもの。実は私、今朝ホーチミンから7時に羽田空港に着いてこちらへ来ました。ホーチミンとダナン（中部）、こちらに2か所HRIの拠点があります。さっきお話をしましたが、利益が出たらそれで学校作ろうとか、病院作ろうとか、そういうのを自分たちの楽しみでやっている会社なので、もうベトナムには12校、カンボジアも4校学校を作りました、そこで地域と触れ合ったりしているという、そんな会社です。

これが、私が会社作ったときからやりたかったことで、実現できるように頑張っただけで利益出そう、と。ちょっとNPO的な色合いのある会社でございます。さて、VUCAなのですが、先ほどもう、中西先生も言って下さいましたから、これ皆さん分かりますね。どうですか？ポスターにもあったのですが、4つとも難しい。だから、単語覚える必要は全然ないです。頭文字を取ってVUCA。実はもう10何年前からありました。ただ、このところ、ここ2、3年、急に言われるようになってきています。何かと言うと、「不安定」「不確実」「複雑」「曖昧模糊」な時代ということです。皆さんが寝ないように、資料のテキストに穴あけがありますから、ちょっと埋めてみてください。漢字も難しいですよ。平仮名でけっこうです。曖昧模糊なんて…難しいです。不安定、不確実、複雑、曖昧模糊な今の世の中なのですよ、ということをお話しております。「そんなことないじゃない」と思われる方もいらっしゃるかもしれませ

ん。実はいま、技術的な世界ではいろいろなことが起こっているのです。ロボットの話とか、人工知能の話とか、皆さんも聞いたことあると思うのですが、こういった、最新の技術が私たちの社会も生活も変えようとしているということです。そんな不安定であったり、複雑であったり、曖昧模糊、スライドの右側の方にも、それってなにということで、価値観は多様化するし、人口減少で法律やルールだってすぐに変更されてしまうし、異常気象は起こるし、災害はある、疫病もあるなんて…。経営をやっているいろいろなリスクだらけなわけです。思った通りにはいきません。でも、それに対して対応してかなきゃいけないということです。以前よりもとても不安定な要素が多くなってきている。だからこそ、今の延長線上で経営を考えるのではなくて、「うちの会社こうりたいよね」とか、「うちの会社を介して社会がこうなってくれたら嬉しいよね」というありがたい姿やあるべき姿を軸にして、だからこそ、今どんな人材を育ててかなくてはいけないのかなということ、考えていくと。そんな気持ちでトレーニングを、企業さんとか学生さんにもね、しています。

本当にカタカナが多くてなんです、この言葉も知っておいてほしい。特に今の学生さんは「エクスポネンシャル」という言葉。シリコンバレーにある企業など、この言葉使っています。「指数関数的、飛躍的」という。これもあとで紹介しますが、「飛躍する方法」とこういう本が出ています。昨今は短期間で10億ドル（1200億円）を超えるような企業価値に、小さな会社がなったりする、飛躍的に成長してしまうのです。飛躍的です。こうした飛躍的に成長する企業をユニコーン企業といいます。

今までライバルだと思わなかったような会社が、どんどん出てくる。そんな時代ですから、こちらもそれに対していろいろ挑戦して

いかなきゃいけない。待っているだけじゃあ、やられちゃう。ではどんなことが色々変わっているの？ここにいらっしゃる皆様方は、知の塊みたいな、勉強するのが大好きという感じの方がいらっしゃると思うので、気が付いてらっしゃると思いますが、今回のアメリカの大統領選もどうなるか分かりません。富については、ウォールストリートの2-3%ぐらいの人が、8割を有しているのではないかとされています。だから地球規模でその富をもう1回再配分していこうなんて動きが、特にインターネットを使って出てきています。それから、環境問題。これはもう、先進国は飛躍的に意識が高まっています。そしてアメリカ型資本主義が今、違う方向へ向かっているのでは？ということも出てきています。アメリカ一國主義から、ここは多極化ですね。中国だって気になるし、ロシアだって気になる。いやいやイスラムの方も気になるし、新興国はアジアも気になる。多極化してきています。アメリカだけ見てればいいという時代ではなくなってきた。ナショナリズムが進展しています。イギリスはEUから離脱するし、フィリピンの大統領は、「Go to Hell」とオバマさんを公然と批判する。自分たちの国を守ろうという保護主義が、特にトランプさんなんかになったら、アメリカもそうなるのかかもしれません。いろいろな動きがあります。ナショナリズム。

そして、AIやロボットです。AIって人工知能ですね。「Artificial Intelligence」の頭文字の人工知能。コンピューターが人間の知能を超えるのではないかと、言われています。AI、ロボットによってSFみたいな世界がどんどん実現化してきている。これは後でちょっとご紹介します。次に食や医療に関する技術が飛躍をみせて、DNAだって編集できるとか、食のDNA操作だって、怖いことです。知らないうちに種が、遺伝子操作されていたりしています。怖いものです。

心を癒す、こんなややこしい時代ですから、心を癒したくなりますね、皆。反対にこういうものがさらに求められる。そしてビジネスの現場においては、対話がすごく重要視されるという、そんな動きが出てきています。おかしなもんですよね、AIとかロボットとかどんどん技術の方に行くと思いきや、最終的にアナログな対話が現場で大事になっている。人と人の対話です。直接の対話が重要だという方向。こういう不思議な流れの中ですが、社会のパラダイムはこの10年で大きく変わりますし、学校教育も変わっていくはずです。2020年には、センター試験が廃止されます。だから、大学入試が大きく変わります。2020年以降の人たちは「みんな同じ教育」ではなく、個人対応のスタイルで勉強してくる人たちが、社会人になっていく、そんな流れがあります。

日本がGDP世界第3位ってことは、これは皆さんご存じです。2010年に中国に抜かれてしまいました。つまり2010年までは世界の第2位でした。アメリカに次いで。では、世界第2位になったのがいつかっていうのは、結構日本人知らないのです。勿体ないことに。2位になって3位に落ちて、また2位になって3位になって、ではないです。ドイツを1回超えた後、ずっと2位です。ではお隣同士で、いつだと思いませんか？日本が第2位になったのは、はい、お願いします。

(参加者に質問する) 1984年

80年代ぐらい？ バブルの頃じゃないか？ どうでしょうか、若手の方は。間違っていようが自分で考えた仮説を言っていただければ。

実は、1968年です。すごくないですか。68年ですよ。64年が東京オリンピックですから。ちょっと知っている、リアルタイムで知っている人も、いらっしゃるとは思いますが。振り返ってみてください。55年に55

(ゴーゴー) 体制で、「自民党スタート」。そんな感じだったのに、55年からたった13年で、世界の第2位にまで、どん底から上り詰めていったわけですから。日本というのは、なんてすごい国なのだろうっていうことですね。

それがなんと2010年に抜かれてしまったということなんです。68年から10年まで、覚えておきましょう。じゃあ、1人当たりのGDP どうだろうかという、日本は26位。中国に抜かれたとはいえ、中国はやはり13億人と人口多いですから、まだまだ1人当たりでいうと79位ってなっています。それに公的な数字もあやしい国ではありません。分からないです。もしかしたらもっと低かったりするかもしれません。なんていうのも覚えておいて下さい。

90年の頃、私がアメリカに行っていたときは、実はなんと日本はルクセンブルグに次いで第2位でした。1人当たりのGDPが。人口5000万人を超えるような大国で、1人当たりのGDP第2位って、奇跡的なことですよ。

この表を見て下さい。上位の国は人口4、5百万です。小国ならあり得ますが、大国だとほんとに奇跡的でした。だからジャパンパッシングなんて言われて、世界から非難を浴びたそんな時代でした。さて、これが実は2050年までのGDPの推移を予想した表です。15年、20年、25年、30年、35年、40年、45年、50年、おっと日本8位。これはGoldman Sachsという金融の雄、あの会社が出しているレポートからです。世界銀行なども引用しています。もちろん、未来のことですから、どうなるかは分かりません。中国がこんなすごい国に、ほんとになるのかは分かりません。だけど、一応こういうデータもあるということでご紹介しておきます。

日本はどんどん、今は3位ですけど、順位を下げていくということです。ここでちょっ

と気をつけていただきたいのは、中国が今の状態で政治的にも安定していけば、2027年が記録すべき年と予想されています。2027年、何が起こるか。中国のGDPがアメリカを抜くということですね。探せばいろいろなレポートがありますけれども、こうしたデータも出ています、ということです。2050年インドネシアにも抜かれてしまう日本は、これからどうなるのだろうかということです。

さていま、2027年が中国がアメリカを抜く、と見てきました。

これは経済的にはとっても大切なことですが、今度は2045年という変化の年があります。何が起こるの。もしかしてVUCAとかってという言葉が気になって、検索した人は知っているかもしれない。レイ・カーツワイルという人工知能の博士で未来学者の方が、著書の中で言っていたのは、2045年に人工知能、いわゆる作られたコンピューターの知能の方が、人間の知能の総和を超える、と予測しています。それを実は「シンギュラリティ」というふうに言います。ちょっとここ白板になっちゃってすいません。「シンギュラリティ」という言葉があります。技術的な特異点。技術的なこう、特異点。「特異点」って特別に、異なる。技術的特異点というのは実は「シンギュラリティ」という言葉で言われています。で、それが起こるのが2045年じゃないかというふうに、そのレイ・カーツワイル博士は言っている。39年に早まっているのではないかという人もいます。

実はシンギュラリティ・ユニバーシティというのが、米国NASAのリサーチパークの中に今あります。ユニバーシティと言っても普通の大学じゃないです。この本は、そのシンギュラリティ大学が教えている経営について、まとめている書籍です。シンギュラリティ・ユニバーシティというのは、大学生相手ではなく、企業の経営者だったり、超一流の技術者たちが集まる、50人しか入れない

ところに5,000人が応募に来るような、そんな学校です。学校と言っても、実はこの2年ぐらいで無料になりました。なぜかと言うと、グーグルとかテスラモーターズが、全部奨学金を出すということで、全部無償にしますと。ただ、行くのは大変な倍率です。

じゃあ、働き方は変わるの？ ということ気になりませんか？ 特に大学生の皆さんは。もちろんこれは仮説ですから、そんなに怖れなくても大丈夫と言う人たちもいます。ただ、仮説としては知っと思っていただきたいなということです。ワトソンのスライド。今年の2月には日本語版のワトソンが来て、今みずほ銀行さんや三井住友銀行さんも導入しています。皆さんがコールセンターに電話したら、今は人間の女性が対応しています。ただし彼女たちが見ている情報は、ワトソンが教えてくれている情報です。となると、コールセンターの女性たちの未来はどうなるの？

大体もう、予想されていることですね。あと、証券会社の窓口や営業の方々、そういう人たちは、「10年以内に仕事無くなります」と言われています。ワトソンというのは、ほんとに自然言語でやり取りができるような、そんなIBMの作ったマシンですね。コマースでもやっています。渡辺謙という俳優が、ワトソンとやり取りしたりして。「私も女優になれるかしら」なんてワトソンが言ったりしている。偽物じゃなくてちゃんと自然にしゃべっています。

皆さんのなかに、碁が好きの方、いらっしゃいませんか。あ、いらっしゃいますね。碁が好きの方だったら、ご存じな話かと思いますが、イ・セドルさんという韓国の碁のトップ中のトップのチャンピオンの方が、実はグーグルの配下にあるアルファ碁という、グーグルのグループ会社で作ったシステムがあるのですが、それと対戦しました。碁というのは将棋やチェスは全然違って、その打ち手の広さ、深さ、機械はまだまだ人間には10年は敵わないと。チェスや将棋は勝

つ確率がAIの方が高くなってきていたのですけど、碁はまだまだあり得ないと言われていたのです。ですけれど、実はこの3月に、このチャンピオン、5戦して、アルファ碁の方が4勝して、人間の方は1勝しかできなかったと。

そして今回、将棋の羽生名人が、とうとうドワンゴの川上さんの挑戦を受けて、やるといふふうにおっしゃった。なぜかという、羽生名人はもう人間界ではトップ中のトップじゃないですか。でも、AIとやることによって、“将棋の本質”が分かるのではないかと。まったく違うステージが見えるのではないか。人間には分からない手の打ち方をすることで挑戦したいというふうに、その挑戦意欲がね、チャレンジ精神が羽生さんの中に出てきて、それで戦うということにされたようです。だから、勝った、負けたということは、どうでもいいと。新しい将棋のステージに行きたいというような、そういう本当にプロフェッショナル中のプロですね。そういう考え方でチャレンジしています。

いろいろな変化が、実は人間界でも起こっています。そんなプロの話ばかりじゃなくて、私たちの仕事も変わる。オックスフォード大学は2013年にだいたい700ある現在の主要な仕事の中で、49%が消えるという、そんなレポートを出しています。または今年1月の末にスイスで行われたダボス会議と呼ばれる世界経済フォーラム。こちらでも、ほとんどの特に中間層の仕事が取られるということが発表されてます。そんなことになったら大変ですよ。こちらのデータは厚労省からのものです。

それから、消えていく職種の例もいろいろ出ています。これも気になる方は、信じるか信じないかは、未来の話ですからお任せします。私、今ここでしゃべっていますが、こんな仕事も無くなるかもしれません。ここに綺麗なアンドロイドの先生が立って、リアルタ

イムでネットに繋がっていて、世界中のビッグデータを使って、あだこうだやってくれて、すぐにパッとビデオを出してみせたりということがやれる先生。そちらの方がよほど面白いと思うかもしれないです。そしたら、私は失業ということになるわけですよ。

仕事をどうしていくか、さあここです。これからの仕事は、ITやロボットの上位につくか、下位につくかで大きな格差が出てくるというふうに、アメリカでは言われております。数学とか物理とか、電気、化学、その辺りを、皆さんもし、お孫さんとかいらっしゃる方は、そっちを勉強させた方がいいかな、と。「自分たちの大学、理系ではないですけど」という方は、理系についても強くなっておこうと思った方がいいようです。オバマ大統領も、STEM教育、STEMっていう教育も今、高校の先生方なんかと、中高の先生方と話す、STEM教育というのがよく出てきます。S・T・E・Mですね。SはScienceです。科学、科学のScienceですね。TはTechnology。技術分野。それからEはElectronicとかElectricityとか電気系。それからMはMathematics、数学。STEM教育、オバマ大統領は、これからの小、中学校はSTEM教育を徹底的に強化しよう、と。AIの下位につくようになってしまったら、ほんとに仕事に未来はあるの？と忠告しています。興味のある方はこの本をお勧めします。シンギュラリティ大学について、先程の大学について、書かれているものでございます。

この中に出てくるMTPという言葉は、経営に携わる人たちにとっては、重要な要素です。「野心的な変革目標」という、英語は覚えなくてもいいです。例えば、このシンギュラリティ・ユニバーシティという組織の、「野心的な変革目標」は？「10億人にいい影響を与えるような仕事を俺たちは今、しているだろうか」というのが、ここで学ぶ人たちのスローガンなのです。それぐらいの「地



球、世界を変えられるか」とか、「10億人の生活を変えられるか」というスケールで物事を考える人たちが、こういう所へ来て勉強している。

シンギュラリティ・ユニバーシティです。

これが先程言った、エクスポネンシャルという、その飛躍的、指数関数的ですね。飛躍する組織、関係してIoTという言葉がこの頃頻繁に出てきていますね。Internet of Things といって、全てのものがセンサーでネット上に全部つながる。すべての動きがデータとなる。いつの日か人間にも体内にチップが入って、「あなた今どこにいるの？」なんて、奥さんに全部分かってしまうかもしれません。

恐いです。でもそういう世界が、そんなSFみたいな世界が、やろうと思えば今もう技術的にはできます。あとはいろいろな倫理的な話、ルールの話とか、法律の話とか、そういう部分がまだ未整備ですが、今やもう、ほんとに全てのものが、インターネットに繋がる。つまり、全てのもので動きがネット上のデータになってしまうということです。すごい世界です、これは。そうなると、さまざまなことを予想することが出来ます。そこでまた、頭のいい人にとってはビジネスチャンスが生まれるわけです。一方、それによって仕事を無くす人もいます。本当に大きく変わってしまいます。ユニコーン企業という言葉、これも今、経営の間ではちょっとした言葉なのです。ユニコーンって一角獣ですよ。夢の中というか、幻の中というか、いるかないかも分かんないような。でもそんな存在が現実表れてしまった。

「そんな会社あり得るか」みたいに飛躍的に成長する会社がどんどん出てきている。非上場企業なのですけども、たった5-10年以内で、その企業の評価額が1,000億を超えてしまう。つい5年前には存在しなかった会社が、1,000億を超えてしまうのです。その筆

頭が、UBERという、今日本ではタクシー業界の抵抗もあって本格的には入ってないですが、私、ホーチミンにいましたから、UBERを使いました。一つのサービスは白タクみたいな感じ。又は、モーターバイクでも来ますからね、バイクでも。そうすると、ネットを使って、スマホで見ると、どこのルートを通って、いくらでというのが全部最初にわかりますから、インドとかベトナムとか行って、変な所へ連れて行かれたらどうしようという心配が全く無いです。金額も全部、明瞭です。そしてクレジットカードも登録してありますから、最後に「えーっと、何万ドンね」なんてやらなくていいです。お金も見せなくていいです。着いたら「バイバイ」で終わり。クレジットカードから落ちますから。そしてスマホには、私が今、通ってきたルートが全部こう掲示されていて、一体何分で、いくらでというのが全部出てきますから、「これ納得いかない」だったら払わないでいいのです。最後には運転手さんのことを五つ星でレーティングします。中々良かったら4点とか、5点とか。その運転手はどんどんレーティングされて、いい人は生き残っていきっていく、そういうやり方ですね。

でも、さらにすごいのは、これがインターネットの世界ですね。運転手も私のことをレーティングしています。もし私が口うるさい、嫌なモンスターなお客さんだったら、「こんな女、絶対乗せない方がいいよ」みたいに書き込まれるわけですよ。それがデータです。データが全て、ネット上に上がってしまう。

ユニコーン企業のトップ10リストを見てください。知らないなって思われるかもしれませんが、このAirB&Bは、話題の「民泊」ですね。この部屋が空いていたら、そこに泊めてさしあげようとか。東京オリンピックでは宿泊場所が不足しますから、もうどんどんAirB&Bの民泊でやっていこうなんていう、そういう人たちも出てきたりします。そんな

時代なのです。

さてそんな VUCA な時代に、VUCA で生き残っている人たちもいれば、どんどん負けてしまう会社もある。どんな3つの要件が経営としては重要かという、これは先程の本にもあった「シンギュラリティ大学が教える飛躍する方法」の中で、言われている、教えられている要点です。いくつもあるのですが、3つだけ紹介します。確固たるビジョンやシナリオ。さっきの野心的な変革目標を持つような企業でないと、人は魅力を感じない。もちろん全てがじゃないです。ただ、飛躍的に自分の会社が伸びたかったら、そういう野心的な変革目標を持つということ。それから、トライ&エラーで軌道修正していく。工場を建てて、そして、製造業でというような方々には、こんなこと中々できないですけど、今は経済を動かしているのが、ネット上のデジタルの世界の方にシフトしています。その人たちは、ほんとにトライ&エラーで50%主義ぐらいで次から次へと商品を作ってしまう。サービスを。そして、駄目だなと思ったら、また次のネタにチャレンジということで、どんどん変わり身早く動いていってしまう。そういう経済圏が生まれてきているということです。このスライドはちょっと難しいお話なので、軽く見ておいて下さい。

要はシンギュラリティ・ユニバーシティで、経営者たち、技術者たちに教えているのはこういうものですよということでもとめさせていただいています。さっきの「野心的な変革目標＝MTP」が一番大事なのですが、その実現のために内部の経営資源をどう活かすか。特に内部は、これまでも活かしている人たちがいるのですが、外部の経営資源とどれだけその企業が力を出し合っているかという、ここが実は勝負だと言われています。これも1つ1つ定義があるのですが、ちょっと割愛させていただきます。これを IDEAS と SCALE と覚えやすい言葉にして。どちらかというところちが左脳。秩序、管理、安定

性にかかわる。会社の経営をどうしっかり動かしていくか。そして、こちらが右脳。創造性とか、成長とか、これからどんな事業で、うちの会社を飛躍的に成長させてくか、を考えるときに重要なのが、こちらの外部の経営資源と言われています。



今海外を含めて、世の中が大きく動いているのだということは押さえておいて下さい。では、日本人はこれからどうなるの？ ということです。これから皆さんのスライドに無いもの…スライドの無いもの、出します。これ、30代の働いている男性に訊きました。韓国では50%近くの人が、「いやあ、そうです。イエス」。日本では6割の方が、「いやいや、そんなことは無いよ」と答えた。同じ質問に対して。なんでしょねということ、想像つくかもしれませんが、30代の働いている人なのです。これ何かって言うと、「あなたは親よりいい生活ができますか？」という、そういう質問です。韓国のデータは実はですね、管区経済は調子がいい時（2009年前）なので、今はここまで高くない可能性があります。確かに、今の仕事のレベルが30代の方々、自分が幼かった頃のお父さんの状況と比べてときに、自分の方が高いですか？ どうですか？ そういう質問したときに、なんと日本すごいのです、高いという回答は100人たった15人。6割が「低い」です。一方、調子がよかったときの韓国。さっき言ったように、韓国もっと変わってきているとは思います。あの頃は韓国、調子が良かったの

で。5割の方が「高い」。約2割の方が「低い」。そんな状況だったみたいです。ともかく他国と比較しても日本は断トツで違います。

これをもっと見ていきますと、悪くなると思う、良くなると思う、子供の将来の暮らし向き、30代に訊きました。自分の子供ですよ、自分の子供。今5歳とか、10歳とか。良くなるか、悪くなるか。日本、悪くなる8割。良くなる15%。グラフ中心あたりにはサミット先進国、当然もう成熟国家ですから、こっちに来るのは当たり前なんですけど。右下のこちらは「これから良くなるし、悪くはならないよ」という元気な国。ベトナム、中国、チリ、バングラディシュ、ブラジル、インドネシア、ウクライナ。「もうこれからは、どんどんどんどん拡大だ」という期待。ホーチミン行ってきましたけど、ほんとにすごい勢いで伸びていますよ。うどんの丸亀製麺は、新店ラッシュ、イオンモールが3つ、4つできているし、ものすごい変化ですね。

さて、さっき言った2027年、覚えていますでしょうか？中国がアメリカを抜くという先程お話したことです。経済は大きく動いています。ピュー研究所っていうところが、世界中の価値観調査というのを発表しています。面白いデータがあるので、興味のある方はサイトを見てみて下さい。さて、ダーウィンがこんなことを言いました。「最後に生き残るのは、最も強いものでも、最も賢いものでもない。唯一最後に生き残るのは…」きっと知ってらっしゃいますね。変化とか、対応とか、適応とか、そうやつですね。強いとか賢いじゃなくて、進化できるものとか、変化できるものとか、適応できるものが、生き残るのだと言っている。恐竜ではなくゴキブリ。

今から10年前の経営者はよくこの言葉をスピーチで使っていました。「だから、俺たちは対応してかなきゃいけないのだ。色んな変化に対応していこう」なんて言っていたけど、今どきこれ言っている人は駄目です。対

応どころじゃないのですよ、今は。今は対応どころでは、もう間に合わないのです。今は、これですね。ゲームのルールを変えたものということで。ルールチェンジャーに、ゲームチェンジャーにならないと、誰かがゲームを変えたら、もう一気に昨日までの優勢が、全然優勢ではないということが、あつという間に起こってしまう。そんな時代なのです。怖いですね。ルールを変えましょうという。中々日本人はそれができないのです。

ということで見ていくと、この穴あきに来る言葉はですね。これです。「希望」が持てない国、日本っていうのが、さっきのピュー研究所の調査結果の一つ。希望が、今の若い人たちは、持っているのだろうか。そうでしょう。持っています？ 希望？

(参加メンバー) 希望しかありません。

希望しかない、素晴らしい。そういう方々もいらっしゃいますから。私も捨てたものじゃないと思います、日本。希望を持って下さい。hopeですね。中西先生、頼もしいじゃないです。希望、希望を持って下さい。

日本の20代は世界一…これもさっきの価値観調査から、こんな結果が出ています。日本人は、回答するとき悪いのに丸つける傾向があります。謙虚なので。自己評価厳しめ。しかし、ブラジル人の多くは自信ありますから、高くつけるのですよね。そういう傾向はあります、国民性は。このスライドの言葉は何かと言うと、日本の20代は世界一、何なのでしょう？ ちょっと考えましょう。私、企業の人事部の方とお話したりします。どんな学生さんが欲しいですか？ というと、出てくるのが、「いやあ、いろいろなことに挑戦してくれる学生。新しくどんなことでも切り開いてくれるような、そんな学生が欲しいのです」って言います。言うけど、大会社でそういう人ほんとに採ったら、ほんとに活か

せるかっていったらむずかしい。まだまだ日本の伝統的企業は、ほんとにチャレンジ精神のある人を、若い人を、こう伸ばせるだけの度量は無いなっていう、そんな感じはありません。

こちらのグラフ。冒険、刺激のある生活、クリエイティブ、要は、これはチャレンジ精神を表す。チャレンジする生活、冒険、刺激のある生活が大切だっていう縦軸と、クリエイティブであることが大切という横軸。このデータ、ネット上にもありますので、見ていただければということで、印刷に入れてないです。はい、日本、ここ。ひどいですよ、これ。これ。こっち見て下さい。もうクリエイティブであることが大切で、冒険、刺激のある生活、大切。ナイジェリア、ガーナ、南アフリカ、フィリピン、チリ、ポーランド、エクアドルなどもう、生きてることが刺激みたいなの、そんな感じの日々を送ってらっしゃる？これ全部で59カ国です。日本はもう、断トツここです（左下）。悪いことだけではないです、これ。幸せだってことです、ある意味では。平安、平穏だし。幸せだっていうことなのだけど、ちょっと恐いのがこちらのチャートです。

スウェーデンの方々、20歳から65歳まで。新しいことにチャレンジするのが好きですか？というこれ質問なんですけど、新しいことにチャレンジするのが好きですか？「とてもよく当てはまりますよ」「当てはまりますよ」っていう人がもう9割です。青と赤で、スウェーデンは。65歳の人だって、「とってもよく当てはまります」「僕はチャレンジが大好きです」って65歳の人でもこんなに言っている。日本、ここ20歳ですからね。つまりだから、スウェーデン人の老後を生きているみたいなの、そんな感じになっているのです。

日本の20代。なぜかって言うと、これは先日、私、学校の先生方に講演しました。大学ではなくて、小、中、高の学校の先生に言

いました。学校の教育があまりにも面白くないから、きっとチャレンジしてまで新しいこと学びたいっていう、そういう気持ちが無いのではないのですか、なんて話を。ちょっと意地悪く言っちゃいました。新しいことを学んだり、身につけたりするのが好きですか？この質問なのですが、新しいことを学んだり、身につけたりするのが好きかどうか。あまりそうじゃないみたいですね、日本の傾向としては。実は残念ながら、ピュー研究所の方で、世界一「チャレンジしない」日本の20代というのが、出てしまっているという、そんな結果になっています。

さて、そこでそんな日本、ええ？どうなっちゃうの？と。ほんとに大丈夫？と。心配されるかもしれませんが、私はね、結構日本の実力はすごいと思っているのです、これが。ほんとは。ただ、謙虚なのです。発信しないのです。私たちは。これからはもっと発信した方がいいです。奥ゆかしく謙虚なのです。それは美德です。だけど、やっぱりそこを変えてかないと、あまりに勿体ないという、そんな気がします。実は実力ありますから。

このジョーク、知っている方いるかもしれない。世界で国民性を言うジョーク数多くあるのですが、ものすごく有名でもう何十年も前から言われている、これ。そういうジョークがあります。“船が沈没！そのとき、船長は…”というジョーク。ああ、聞いたことあるという方、ちょっと軽く手を挙げてみていただくとどうですか？聞いたことあるな。何人かの方、ちょっと手挙がっている。知らないのなら、考えてみましょう。はい。アメリカ人には、「飛び込めばあなたはヒーローになれますよ」って言ったら、「OK！」なんて感じで、アメリカ人は飛び込んでいうふうになる。そんな単純じゃないとは思いますが、これがアメリカ人の国民性を表しているっていうことでよく言われたりします。

はい、イギリス、ドイツ、イタリア、フランス人。ちょっとお隣同士でゴソゴソとか、斜め横とかで言ってみると、どうでしょうか。どんなの考えつきそうですか？あ、いいです、イギリス人が何とおっしゃいました？

紳士に…

その通り。ちょっと拍手してあげてください。拍手。イギリス人は「飛び込めばあなたは紳士です。ジェントルマンです。紳士です。」って言ったら、「ヒーローです」って言われても、イギリス人はあまり飛び込みません。どうぞ、みたいな感じで。でも、「あなたは紳士です。ジェントルマンです。」または、「女王から勲章をもらえます。」とか、「公爵の貴族の称号をもらえます。」なんて言ったら、飛び込むかもしれない。というのが、イギリス人を物語っている。そして、イタリア人、何だと思えます？

モテる。

モテる、その通り。拍手です。「女性にモテますよ」って言うのと、皆が皆そうではないですが、そういう人が多いということで。「女性にモテますよ」と言うのと、「OK」なんて言って飛び込んじゃう。情熱的なタイプの方々ですね。

さて、ドイツ人。ドイツ人には、ドイツ人は「飛び込むのが…うちの船の…何とかです」って言ったら飛び込む。おっしゃる通り。「決まりです」とか、「ルールです」とか、「規則です」とか言われちゃうと、ドイツ人真面目ですよ。分別ゴミもすごいですよ、ドイツ人。本当に。ちょっとでも間違っていたら、ものすごく怒られますからね、ドイツ人の方って。すごい規律には厳しい。「飛び込むのはこの船の規則です。規律です。決まりです。」って言われたら、「分かりました」って言って飛び込んじゃう。ちょっと日

本人と似たところがある、似たところありますよね。そういう生真面目さ。

フランス人なんて、あんまりお友達にはいないかもしれませんが。フランス人、あまのじゃくなのですよ、これが。あまのじゃくの人にはどうしますか、これ。「絶対に…」

「飛び込まないで…」

「飛び込まないで下さい」素晴らしい、拍手してさしあげて下さい。フランス人には「絶対に飛び込まないで下さい」って言うのと、飛び込んじゃうっていう。結構そういうところあります、ほんとに。

もう分かりますね、日本人は。日本人は…何ですかね。「皆、飛び込んでいますよ」って言ったら、「あ、そうですか」って言って飛び込んじゃうっていうね。そういうふうには、世界中で思われています。世界中で国民性を表すときに、そう言われているよっていうことです。それは別に悪い面だけではないです。協調性あるし、ハーモニーだし、皆と一緒に、大切、輪が中心。いや素晴らしいことなのです、でも、そうじゃないことが求められるときもある。切り分けができればいいのだけど、「いつも、いつも、皆、皆じゃあ、駄目だよね」っていう、そういうところはあるかもしれません。

それぞれ、「ヒーローです」「紳士です」「規則です」「女性にモテますよ」「絶対飛び込まないで下さい」「皆、飛び込んでいますよ」。良くも悪くもこの印象です。私は素晴らしいところもあるとは思っていますけれど、良くも悪くもこの印象です。

さて、そんなふうに使われている日本です。2050年にはインドネシアにも抜かれて8位にGDP落ちる、と言われている日本です。このスライドのデータ、2010年です。1位はアメリカ、GDP。GDP、アメリカ。2位、中国です。つまり、この濃いブルー、日本で

す。1位、2位、3位、米国、中国、日本。4位がドイツ、5位フランス。さて、気になるのが赤のところ。赤は一体何だろうと。この水色や青の、青は日本ですけど、水色は主要国です。OECD加盟国とか、ブラジル、ロシア、インド、中国と言われる BRICs の4ヵ国。タイ、台湾、マレーシア、フィリピン、ベトナムはこれから急成長しそうな、そんな国々ですね。この主要国の GDP の間に赤があります、赤が。何となく想像つきませんか。ここ何だと思えます？このオーストラリアとメキシコの間。はい、ちょっとお隣同士で話し合ってみてください。ここに何が来るか。これ主要国、国ですよ。この赤はね、国じゃないのです。国じゃないものが、ここに現れます。

ここは、小池さんが親分のところ。答えは、東京都です、14位が。そして、25位が大阪府、愛知県27位、神奈川県28位、埼玉県35位、千葉県38位に、北海道が39位です。兵庫県40位、福岡県42位ということ。愛知県27位。世界の主要国と比較して入れてですよ。愛知県27位って、オーストラリアとタイの間、はい、こんな感じです。

だから、日本の都道府県ってすごいのです。GDP、実は。これは是非、誇りにしていただきたいなと思います。

それから、さきほどゲームチェンジャーするところがこれから勝ちます、と言いました。

日本は、オリンピックでも、常に日本が強くなると、国際団体の方で、ルール変えるのです。そういうこと、多いのです、日本は。昔は、複合ノルディックの荻原選手とか、兄弟が。荻原兄弟もうナンバーワン、ツーでしたよ。今もスポーツのキャスターとかやっています。それから、ジャンプもすごかったし、バレーボールがすごかったときもあるし、今の羽生君みたいに、フィギュアスケ-

トだってすごいです。日本がオリンピックで何かが強くなると、大概ルールを変えられます。複合は、ルールを変えられて以降、日本人が20年間、そのルールに合わせるために20年苦勞して、この間のソチオリンピックでやっと銅メダル取って、「日本は苦節20年掛かりました。このルールに合わせるのに」と言っているキャスターの話を聞いて、「だったら自分たちでルールを変えるっていう手もあるのでは」と思ったりしました。

それから、羽生君も、フィギュアスケートの羽生君も、実は1分間いつもその、スケートのリンクに入ってから、1分あったのですよ。60秒あったのですよ。あの60秒を一杯使っているのって、日本人だったのですね。日本人は、色んなことが気になっているのを、1分間すごく集中して、精神統一してあそこについて、そしてスタートする。でも、多くの欧米の方々って、周りのことを全然気にしないで、瞬間に自分軸にピッとされる。全く気にしない。「俺が世界の中心」みたいなふう、バツと切り替えが早いですね、欧米の方は。でも、日本人はやっぱり、「あちにメディアが、あそこに」みたいに周りが気になって、中々精神統一ができない1分をね、しっかり使うのです。でも、他の外国人の方々は60秒あるのに、シャシャーって滑って、10秒ぐらいでもうスタートみたいな、そんな感じなのです。で、羽生君たちとかはすごく力を上げた。その後、30秒にされてしまいました。60秒を30秒。そのときに羽生君が言ったのは、「僕にとっては4回転ジャンプをやるよりも、あの貴重な60秒を30秒にされることに適応させる方が難しい」というふう。でも、適応したのですよ、また。すごいですね、この適応力。だから、日本人はそこがすごい。四の五の言わずに、そうなのだったらやるぞ！みたいな、そういうところがすごく偉いんだけど、でも、ちょっともったいないことしているかもしれないという見方もある。

そのように、いつも受け身、受け身、受け身で、「なんかちょっと可哀そうじゃない、ジャパン」みたいなふうに、私なんかは思っていたのです。しかし、経営の視点で色々見てみたら、意外と日本企業や日本人たちの価値を、世界の人たちが標準にしているっていうようなケースもいくつかありました。

「三方よし」なんて言葉を皆さん聞いたことないでしょうかね。石田梅岩さんの。「売り手よし。買い手よし。世間よし。」要は、自分たちだけが儲かって、ボロ儲けて利益上げて、もう買い手のお客さんは損ばかりしているとか、もうなんか社会や世間はどうでもいい、とか。なんか悪い噂をその会社に対して立てられるとか、そんなことをやっていたら、大阪の堺でも、江戸の町でも、評判が全てですから、信用・信頼が全てですから、日本でそんな商売やれないです。だまくらかして、うちだけ儲かりゃいいやみたいな、そんなことやっていたら続かない。何百年も続くような企業があるのは、日本という国が一番多いのですよ。100年、200年、300年企業。金剛組なんて500年以上あるのです。そういうのは、信頼があるから長く続くわけじゃないですか。ちょっとでも変な噂立ったらもう、おしまいです、取引先。江戸だって、堺だって、小さいのですだから。そういうところで培った信頼というものをベースにした考え方、売り手よし。買い手よし。世間よし。その三方よしを守ってなかったら、商売なんてできないよっていうのは、これ日本のまともなビジネスをやっている商売人にとっては当たり前のことです。

でも、ニューヨークでなにか売る際に人をだまして、なんか悪いこと言われたら、今度ロサンゼルスに行ってだまして、今度シアトルに行ってだまして、今度オハイオ行ってだまして、マイアミ行ってだましてというように、大陸の人たちは移動ができます。そんな噂なんて、今のインターネットの時代は違いますけど、昔だったら聞こえてくるわけがな

いですから、ずっとだまし続けたって一生終わっちゃいます。そしたら、売り手よしだけでずっといける。そういう生き方だって、大陸だったらできるわけです。ヨーロッパでもそうだし。それが、日本は島国で村八分になってしまうし、できなかったわけです。小さな村だから。この考えに、いま時代が追いついた。この“三方よし”の考え方が世界中に広がっている。なぜか？地球全体がインターネットのソーシャルメディアというもののおかげで、地球が小さな村になったのです。もう、地球の反対側のブラジルで何か悪いことしたら、すぐにツイッターかインスタグラムで上げられて、不買運動になってしまいます。

すぐに悪い話は伝わってしまう。誤魔化しようがない。だから、日本がずっと大事にしていた、このバカがつくくらいお人好しで、周りと共に育って「大切に、信頼をベースに」という商人の思想。ある意味「お人好しすぎて話にならない」というように上手い商売人から思われていたかもしれない。この稀有な考え方が、世界中でも実はこうして商売しなかったら、お客さん離れちゃいますよ、というそんな時代になってきたということなのです。これが、石田梅岩さん。このあたりもネットで探していただいたりすれば出てきたりします。

次に英語になった日本語。これも、SUSHI、TOFU、KAIZEN、KEIRETSU、Mottainai、Omotenashi、これ全部英語の辞書にも入っていますね。

こないだも小池さんとお話していたIOCの会長、「Mottainaiハ、ヤメマショウ」みたいな、そんなこと言っていました。「Mottainai＝もったいない」は、ノーベル平和賞を取った黒人の女性が使ったから、世界後になった。「この日本の考え方は素晴らしい」って言って「モッタイナイ」って言葉をキーワードにしたから、今や世界中で使わ

れている言葉ですね。SUSHI、TOFU、これらは日本の超ローカルな食事です。昔の外国人は「あんなの、あんな生の魚食うなんて、なんて野蛮人なのか。」「この味も何も無いプリンみたいな食べているあいつら、何がおいしいんだ」。今もう、ラザニアを作るときでも、スペインとかポルトガルでは、豆腐が大人気。ダイエットフードで。何にでも今、豆腐使っていますよ。あと、蒟蒻とか寒天とか。皆、あれで料理作り出す。ヘルシーだし。意味が分かれば、皆「すげーな、ジャパン」になるのだけど、意味が分からなかったら確かに、「こんな味のしないもの食べておいしいのか？」と、変だなと思いますよね。

ただ、日本人は自分から発信しないです。「これが素晴らしい料理ですよ」なんて。日本に来て、これっていいなということに気が付いた外国人の方が、特にアメリカを介して、世界標準になっていくのです。ピザとかベーグルとかもそうです。司馬遼太郎さんも、「アメリカってというのは文化が無いだけに、文明の国だ」と著書の中で言っています。長い文化が無いから。イタリアとか日本とか、いわゆる長い歴史のある文化がある国ってというのは、その地場、地場に息づいているローカルの変ったものがあるわけですよ。イタリアのピザもそうです。ユダヤ人のベーグルもそうです。それは異国人にとっては「変わったもの食っているよな、あいつら」ってというようなものなのです。でも、それがひとたび、アメリカを介すと、世界標準になるのですね、これが。アメリカってというのは、そういう力がある。アメリカ人がいっというと、スシ、ベーグル、ピザ、何でももう世界標準のいいものになるという、発信する力があるってことですよ。その良さをちゃんと発信してくれる。

日本人の代わりに。カイゼン活動なんかもそうです。トヨタのカイゼン活動だって、トヨタの中では暗黙知だったものが、GMの人

たちがマニュアル化してくれたようなものですからね、本当は。トヨタと一緒にGMの人たちが合弁会社を作ったときに、そこで暗黙知だったトヨタのカイゼンという活動を、全部マニュアル化して、もう高さ2mぐらいになった。それは、アメリカ人が作ってくれたのです。そういう見える化して、標準化するという力がものすごく高いのは、アメリカ人だと思います。ケイレツっていう考え方。これ、ムリ、ムダ、ムラの改善ですね。トヨタの3M活動。ケイレツっていう考え方、「モッタイナイ」ですね。

それから、「オモテナシ」とか。こういうものも、日本はすごく誇っています。それから、東北大震災で、世界が学んだこととしては、私、色んなメディアを調べました。ヨーロッパのメディア、中国のメディア、それから、南米、北米、色んなメディアを見たところ、そのメディアの人たちが、一様に記者さんたちが感動していたのは、日本人のこの「GAMAN = 我慢」ということと、「Shikataganai = 仕方がない」というコンセプト。

一見ネガティブに、軽く見たらネガティブです。「そんな我慢しなきゃいいのに、何やっているのだ、あいつら。」とか。「仕方がないとかって言って、チャレンジもしないで、何やっているのだよ」と。「チャレンジしない弱虫」なんて思う人もいるかもしれない。でも、日本人が言っている、我慢と仕方がないは、そんな甘っちょろいものじゃないのですよ。やれるとこまでやりきって、もうそれこそ、天の采配と言えるところまではやりきって、我慢して、我慢して、我慢して、そして、仕方がないっていうときにはもう、全てを受け入れるっていう、その潔さがあるのですよ。簡単に投げ出しているわけじゃないですよ。その潔さっていうものを、多くの海外メディアがほんとうに見ちゃったのですね。東北のおばあちゃんが、ほんとにぶるぶ



る震えながらも、もう自衛隊の方にもう、ずぶ濡れで立ち上がって、その人たちが去って行く後姿に、体育館ですとこうやって何回も何回もお辞儀している。というような、そんな姿とか。

多分、フランス人の記者なんて、「信じられないー」という感じです。私があのおばあちゃんだったら、「ああ寒い。早く誰かお茶ちょうだい。何やっていんのよ、ちょっとあんたたち」とか。「政府は何やっているんだー。何とかしろー」って、もうわめきたてる。でも、日本人はそうじゃないと。じーっとそこで我慢して、「ありがとう。こんな私を助けてくれてありがとう」って。「仕方がないよね、これは」って、受け入れる。潔いすよね。というようなところを、もう徹底的に世界のメディアは、記事にしていましたよ。やっと分かってもらえたのです。

日本人の我慢と仕方がないって言葉の意味を。アメリカに留学していた頃、よくからかわれました。「日本人はすぐ仕方がない、仕方がない、とかって言ってあきらめる。ちゃんとチャレンジしろよ。何だよ、途中で投げないでもっとちゃんとチャレンジしろよ」なんていうふうに言われて、まるで悪いことかのように。「あなたたちよりよっぽどやった上で、仕方がないって言っているのだけど」と思ったとしても、そうは思ってもらえないから。「何でもかんでも、仕方がないで逃げている」っていうふうに。「我慢すればいいって言って、ほんとは自分でもっと挑戦しなきゃいけないのに、逃げてるだけじゃないか。我慢とか仕方がないって」と言われる。「いや、そうじゃないんだ」と。「そんなレベルじゃないんだ」というふうに言ってもなかなか分かってくれないのですけど、ほんとと東北大震災で、「皆、やっと分かってくれたか」と、そんな感じでした。

すみません、もう英語だらけで。なんですけど、これは経営によく出てくる言葉です。Customer Satisfaction、顧客満足。これ、

アメリカから90年代にやってきました。CS調査。Customer Satisfaction、顧客満足度調査をしっかりとやって、お客様の満足度を上げよう。日本の企業は、皆、「ああ、CSだ。CSだ。CSを取り入れなきゃ。CS調査だ」なんて言って、皆やっていた。2番目がCSR、企業の社会的責任。「環境問題と取り組まなきゃ。環境を悪いことしちゃ駄目だよ。社会に変なことしちゃ駄目だよ」というCSR活動。「地球をもっといい場所にするのは、グローバルカンパニーである企業は力があるのだから、地球をもっといい場所にする社会的責任があるじゃないか」なんてこと言われて。その後、実は、マイケル・ポーターという教授が、CSVという概念に、変えていきました。要は、さまざまなものをシェアしていく形で、共創、共創の価値を生んでく。「これはおれが持ってる。あんた、それ持ってる。取り合いだ」じゃなくて、「一緒に使おうよ」。これがさっきの民泊とか、UBERのタクシー、白タクの人が、「車が空いてるんだったら、ああ、俺、送ってあげるよ」って。でも、変な人じゃない。安心。明朗会計。そういう仕組みを作ったら、確かにいいじゃないですか。これ、難民たちに雇用を生んでいるのです。すごい経済効果ですよ。どこの国に行ったら、車1台あれば、なんとかそれで身を助けていけますもん、UBERの運転手になったら。それから、少しでも部屋が空いちゃっていたら、民泊やればいい、というふうに新たな価値&雇用を生んでいます。経済効果があります。

こうした“シェアしていこう”と。「無駄なもの、使われていないものがある。何でそれ自分だけで囲い込んでいるのか。色んなものシェアしようよ」と。「シェアして一緒に使って、貧しい人たちとも色んなものを共有していこうよ。お金持っている人は、使えるものを持っている人は」という考え方。それがこのCSVっていう考え方なのです。これ

も日本人は、「ははあ、ポーター教授ありがたや」と言って、企業において社会的責任頑張ろうとなった。次の「サステナビリティ」っていう言葉は、地球を持続可能な社会にしていこうっていう意味でよく使われます。これも環境問題ですね。これも、サステナビリティ、サステナビリティという英語が向こうからやってきて、もう経営者は皆、「サステナビリティのあるXXX」というように、スピーチの中でサステナビリティっていう言葉をやたら使っています。

次はCSの反対で、従業員満足度、ES。これも向こうから来た、「働き甲斐のある職場を作らなかつたら企業は駄目ですよ。働き甲斐があるためには、従業員の満足度調査をしっかりと取って、従業員がほんとにハッピーかどうか、調べなきゃ駄目ですよ。」「ははあ、そうか、じゃあそれやらなきゃ」。また日本はありがたく、日本の企業は取り入れた。

MBAなんていうのは、これはもうビジネススクールでいろんなことを教える。これも日本人はわざわざ海外行って、まあ私もそうなんだけど、行ってわざわざ取ってきたりする。最後にこの頃、マインド・フルネスっていう研修および考え方が、シリコンバレーではめっちゃくちゃ流行っています。グーグルとかマイクロソフトとか、それから、ヤフーとかも、数多あるシリコンバレーのITの対象はマインド・フルネス研修っていうのを、実施しています。そしたら、日本にもまたそれが入ってきて、ベストセラーになったり、「うちもマインド・フルネス研修やりたいのですよ。そういうのできませんかね？」なんて、日本の企業から言われる。

全部これは、アメリカから入ってきたような、そんなふうにいる人の方が多い。でも、大きな間違いです。「お客様は神様です」なんて、何百年も前から言っています。「企業は社会の公器である」なんて、一角の経営者だったら必ず言っています。「共生」

という、自然はこちらがコントロールして支配するものではなくて、自然とは共生するものなのだっていうのは、これは日本人にとっては当たり前です。キャノンの御手洗さんが、これを欧米のトップの人たちの会議で言ったときに、皆はびっくりたまげて、「ええ、日本では自然は人間が支配するものじゃないのか」なんて言って、御手洗さんは「私たちは共生というものでやっているのです」って言ったら、向こうの人たちはびっくりたまげて、「素晴らしい考えだ」。サステナビリティって重要だといって取っちゃうわけですね。全部そうですよ。全部取られていったのですよ。

ESなんて、企業内組合がこれだけ機能している国は珍しい。普通は労働組合より自動車連盟が航空機連盟、業界連盟ぐらいで固まっちゃってストライキ。トヨタみたいに企業の中に組合があって、経営者と労働組合が一緒になっていい会社にしていこう、と話さう。腹割って対話ができるような、そんな組合を持っている会社って、欧米でも珍しいです。ヤマトの宅急便、あの人たちが家から集荷するようになったとき、労働組合の労働者の方が、セールスドライバーの人たちが、「家の集配が土日も行っておきあげた方が、お客さん喜ぶから、土日俺たち働きますよ」と、経営層に自分たちの方が言い出した。そんな労働者抱えている日本の会社って、ほんとに幸せです。

そういうことはまあ、考えられないですね。他の国では中々、皆、労働者は権利を主張しますから。「土日、俺らは休みだ」とか、そういう感じになっちゃいます。MBAも寺子屋とか藩校とかありました。マインド・フルネス研修って何やっているのっていうと、気遣いや心配りができるような、心を込めた状態になるってことで、やっているのはまさに瞑想です。だから、だったらもう坐禅に行ったらいい。そんな話です。それが今、一番人気の研修になっています。全部日本から

あっちへ行って、あちらがスタンダード化されたのです。さて、これがスタンフォード大学で今人気の、スティーブン・マーフィ重松さん。この方は、日本、東京大学でも教えていましたから、日本語べらべらで、日系人の方ですね。この方のマインド・フルネス教室という講義がものすごい人気で、本にもなっています。

彼はその中で、もう日本の美的なことを全部、マインド・フルネス教室の中でしゃべっています。で、彼が「VUCA時代のリーダーは、何を持ってなくちゃいけないか」って言って出てきたVUCAというのが、これと違いますよ、さっきと英語が、実は。でも、アメリカ式のリーダーシップ、強さ、強さ、強さみたいな、そういうものではなくて、ちゃんと自分の弱さを分かっている、そういうリーダー。そして自分の弱さをちゃんと受け入れて、腹を割ることができる、そういう強さ、それこそほんとの強さだって意味の、Vulnerabilityですね。ボルナビリティ。それから、相手を理解、とことん理解しようとする、そういう意識。それから、つながりや絆をとっても大事にして、どんな状況になろうとも順応することができる。

江戸開城、第二次世界大戦後、日本は何度も180度の意識転換を、スーパーな順応性で乗り越えてきた。国が真っ二つに割れるようなこともなく乗り越えてきました。日本人の持っている順応性っていうのはもう、世界ナンバーワンだという、そういう自負心を持っているのではないのでしょうか。そのことを考えてくと、実は日本人の使命って、より良い世界に、この地球を、していくのに、日本企業とか日本人っていうのが貢献できる力が、今こそ求められています。自信を持って、自信を持ってです。「なんだ、あの変わった国」ではないのです、もう今は。あちらが散々真似しているのですから。私たち自身がそのことに気がつけば、ものすごい貢献ができるい

い宝物をたくさん持っているのに、なんかそれを発信する力が無い。見つけ出す力が無い。今、村おこしとか、地域おこしとかやっています。地域おこし、村おこしで成功しているところは、自分の地域や村にある、誰も気がつかなかった、あたりまえなものに、価値を見出した、そういう地域おこしが成功しています。「葉っぱがある（しかない）」って言って、つまものの葉っぱで、一大ビジネスにした徳島県の小さな村、上勝町とかね、そういうのがあります。

ぜひ、先程のVUCAワールドで勝ち抜いていく3つの要件、1、2、3、ありましたけど、私は今、日本の経営者とか今一度、自分たちが持っている強味をもう一回自分たちで見つけて、掘り出して、宝物を探して、そして、改めて自分の会社は何のために存在しているのか、ということ定義する。誰だって、どんな会社だって、理念、ミッション、存在意義、経営理念、あります。何のために我々は存在しているのか。さっき私たちは「主体性を引き出す」というのが、うちのミッション（存在意義）であると、一番初めにご紹介しました。それをもっと実は、「野心的な変革目標」に変えるということをイメージしてみる。そういうことを社内で、若い方々と一緒に会話してみる。そうするだけでも、もっと理念に対しての価値っていうものが生まれるのではないかな。

これは皆さんの方に入っていない。コココーラは、「世界中をリフレッシュさせる」というMTPです。実はこれ、かなり野心的な目標です。世界中をリフレッシュさせるのですよ、コココーラ。それから、レッドブルという日本のオロナミンCとかをまねた、これはドリンクの会社ですね。あそこは「翼をさずける」という、これがMTP。要は、あなたに力と翼と何でもできるみたいな、そういう力を与えるっていう、これもすごい野心的な変革目標です。「世界中の誰でも、このレッドブルを飲めば、翼をさずけます」。

「そこまで言えるかよ、おい」みたいな目標です。ザッポスという、これアマゾンに買収されましたけども、世界で最高の顧客サービスを提供している。靴をネットで売って、とんでもなく成功した会社です。アマゾンの創業者でCEOのジェフ・ベゾス氏はこのザッポスを買いました。12億ドルで買いました。なぜかっていうと、アマゾンの顧客サービスレベルを世界最高レベルにしたかったからです。ザッポスを買うということを意思決定した。それだけやはりとんがっているのです。グーグルは「世界中の情報を整理する」って言っている。

TED っていうのが、この頃ありますね。皆さん TED は無料アプリありますから、TED で日本語の字幕が出ますから、15分ぐらいの秀逸なプレゼンテーションの集合体です。ぜひ見てみて下さい。TED、皆さんスマートフォンの方は、ダウンロードすることができます。また、ユーチューブでも見ることができます。15分ぐらいの秀逸な価値あるアイデアの15分ぐらいのプレゼンテーションが、世界中から集まっているのが TED です。TED Tokyo とか TED Osaka とか、TED は今、世界中で展開しています。最後に、シンギュラリティ・ユニバーシティ、さっき言ったように。このシンギュラリティ大学は「10億人の人々によい影響を与える」というのを、自分たちの野心的な変革目標というふうにしています。

今、企業、日本の企業は本当に世界にとって役に立つものをたくさん持っている。それを自分たちで見つけ出して、そして、自分たちの存在意義をもっと世界規模で役に立つ、そんな野心的な変革目標に置き換えることによって、実は世界が求めていることを、日本人や日本企業って色んな意味で提供することができるのだよっていうことを、私はこの頃、研修だったりコンサルティングのワークだったりで、皆さんにお伝えさせていただ

たりしています。

ちょっと元気がない会社さんなんかが多かったりもするのですが、せっかくのチャンスですから、そういうふうに見直して元気になって下さいということをお話しています。VUCA 時代。こわがったってもう VUCA なのですから。曖昧模糊で、不安定で、そんな時代なのです。「ああ、そんな時代イヤだ。日本の中でしっかりと安定した世界でずっといたい」と言ったって、さっき見たように日本の GDP は 8 位にまで落ちていくのです。ロボットや AI がどんどん仕事を奪っていくかもしれないのです。

そんな未来が待っているのだったら、「よっしゃ、楽しいじゃん」という気持ちで、それに立ち向かっていくってような気持ちを持たなかったら、10年後、20年後、本当に一体どうなっちゃうのだろうか、と心配です。恐がるのではなく、ぜひ楽しんでそれにチャレンジしよう、そんな気持ちで。お孫さんがいらっしゃる方は、そういうことも意識して学校を選ぼう、そんなふうになるかもしれないです。そういうことを、未来を、自分たち恐がらないでチャレンジしていく、そして、日本人として貢献していこうと、そんな気持ちに少しでもなっていればいいなということでございます。

はい、質問もお受けしたいと思います。すみません、私、関東の上沼恵美子と言われていたぐらい、ちょっとマシンガントークで、来てしまいました。もし何か質問がありましたら、お受けいたしますし、ともかくは一旦ここで、私のこのマシンガンは終わりということにさせていただきます。本当にどうもご清聴ありがとうございました。はい、じゃあ何かお隣同士で、「分かった?」「ちょっと全然分かんなかったね、あそこ」とか、「あのカタカナじゃ…」はい、素晴らしいですね。ありがとうございます。

(質問)

日本人の精神問題のあり方、改めて認識したいのですが、この精神問題と、このロボット化、AIとか、進んでいます、この日本における将来の教育ってどんなふうになるのですか？

そんなこと私に聞かれても…という感じではありますけど、でも、大きく変わることは確かです。で、どんな変化かという、先程も2020年の大学センター試験が廃止されるとお話をしました。そしてアメリカでは高校に入ったら、自分のペースでSATという「大学に入ってOKだよテスト」を受けます。これ別に高校生になって、1ヵ月後に受けて大学生になってもいいし、4年間かけて受験してもいい、というのが、アメリカのやり方です。日本もそれに近づけると文科省は考えています。

ですから、全くもって30人、全然レベルも違う30人が、1つのクラスで同じ先生から同じ授業を聞かせるというやり方は、無くなるのです。これはあり得なくなります。だって、レベルが全然違うのですから。今、アメリカでも日本でも、同志社さんなどは進んでいますから、STEM教育をどんどん入れていますし、同志社の先生と話をすると、もうほんとに、one on oneでやっていく。要はインターネットで、学校に来る前にビデオで全部個人が事前に勉強しておくのです。

反転授業ですね、これ。自宅でもう自分で勉強しておく。で、自分が分からないところだけ、行って先生と話をします。要は、自分の分かるレベルで、自分の分からないレベルでやっていくというふうに、1人1人の、宿題もだから全部変わるのです。アメリカにはもうこの課題を請け負う会社があります。課題から宿題からを全部、その子1人1人に向けてカスタマイズできるのです。それを株式会社会社が提供するのです。そうすると、学校の先生はそれを見て、ネットで全部宿題やって

いますからね。「この子には今日はこういうワークが必要です、先生」というアドバイスがその会社から先生のところに来ますから。そうすると、「ああ、デイブ君、昨日はこうこうこうと、こうだったみたいだね。ということは、今日はデイブ、こういうふうにやろう。このワークでこういうふうにやってみて。」「あ、キャロル、君はね、こうこうこうだよ。」1人1人に対して、その子に合った形で勉強をやっていくっていう、そういう体制に変わっていくのですね。だから、すごい時間が掛かる子は時間が掛かるけど、その分、すごいところはすごいところで、何か伸びるものを持っているからっていうことを、本当に個別対応してくるっていう教育が変わっていくだろうというふうに言われてはいますが、分かんないですが。日本の文科省は一応そういう方向を狙ってはいます。

狙ってはほしいと思います。

そうですね。今、インターネット上にMOOC（ムーク）といって、カーンアカデミーとか、秀逸な授業がネット上にもう何万時間もあります。日本人は英語ができればもっと素晴らしいのだけど、世界中ハーバードの先生のお話だって全部聞けるわけです。もう世界中全部繋がっていますから、世界最高の教育をネットさえあれば、カンボジアの女の子だって受けられるのです。もうそういう世界になってきているわけですから、それによって、だから10億人に影響を与えるっていうシンギュラリティ・ユニバーシティが考えているようなこと、とはこういうことですよ。

もし100ドルPCをグーグルが全ての貧しい家に全部配って、ネットがどこからでも繋がるように、グーグルは全世界どこでもWiFiが繋がるようにしたいと思っています。そういうふうに、もしもなったら、そのツールさえあれば、君はハーバード大学の授業

だって受けられると。たとえカンボジアの山奥であろうが何だろうが。そういうふうになったら世界は変わる。それをね、テクノロジーで変えようとしている人たちが集まっているのがシンギュラリティ・ユニバーシティなのです。だから、もう教育はものすごい勢いで変わります。これは。なので学校の先生方にセミナーやると、もう皆、大変ですよ。ああ、どうしよう、どうしよう。それに見越して変わっていている学校がいくつかあって、そこはやっぱり伸びています。だから、ほんとこれから学校教育は大きく変わるし、もっとフリースクールのタイプが日本でも増えるかもしれません。

アメリカってというのは、家で子供を育てる。学校に行かせないで、お父さん、お母さんが教育しているスタイル多いのですよ。

(質問)

認められているんですか？ そんなこと？

認められているのです。学校教育、信じてないから。そういうお父さん、お母さんは。だから、私が教えた方がよっぽどいいと思っている。そのときに今、インターネット上に素晴らしい教材が全部ありますから。それらを使えばいいのです。例えばこう、日本の集団型の教育って、全員が100%になってから次に進むわけではないですよ、理解力が。たとえ優を取る子だって90%ぐらいで、90点ぐらいでも優です。全員が100点取って上にいくわけじゃないじゃない。そしてひどい子は25点とか5点かもしれない。でも、上にいかざるを得ないわけです。そうすると、基本の部分に穴がぼこぼこあいてるから、それは無理です。穴がぼこぼこあいている上に、微分積分とかどンドン難しいことになってきたら、数学の基本すら30点だったのに、そこに何かはこう、追加されていったら、ますます離れてっちゃうじゃないですか。で

も、それを全部、全員が100点になるまで頑張ろうねっていうのが、本当の教育じゃないかと言われているのです。その子のペースで100点になるまで、自分に穴があって低いところなのに、次の段階、次の段階に行くから、「ああ、もう俺、数学大嫌い」とか「ああ、もう俺、英語は駄目」とか、なりますよね。でも、いいのです。3年かかろうが、しっかりとその基盤が分かればいいんだよというふうに変ったら、どんな学科だって面白くなっちゃいますよ、きっと。そういうふうに教育は変わるのではないかとされておりま。どうですか？ 何か、よろしいですか、そんな感じで。お孫さんとかいらっしゃったら、ちょっと学校教育変わるぞ、と。ほんとに変わります。教育は。



(質問)

それから、昨日でしたかフジテレビでやっていた番組で、ロボットの性能を競う大会、その中で日本人が出ていました。例えば、決められた時間の中でのものをこういうふうに整理するとかね、それを競うのですけどね、日本人のグループは、絶対に諦めないのです。で、一旦こう、ロボットに手が伸びますよね。で、失敗するとね、またこうなんとかそれをね、周囲を慮りながら、最後を進んでいくっていうロボットを作って、結局、競うコンペティションだから、結局こういう順位もある、1回抜かれちゃったのですけど、ああ、日本人の精神、そこなのですね、諦めない。

アドビというPDFシステムの会社が、5年ぐらい前に世界中の人をランダム・サンプリングして、「どの国民が一番クリエイティビティがあると思うか」って聞いたら、日本人は、自分たちは一番クリエイティビティが無いってした人たちが多かったのです。一方、他国の人は、日本人がナンバーワンだと思っているのです。海外と違う、欧米と特に違う考え方をするから、あれがユニークなので、クリエイティビティがあるっていうふうにやっぱり思われたと思います。ウォシュレットなんて誰が作ります？はっきり言って、あんなヒュッヒュッ、シュッシュ、シュッシュなんか出てきて、かつ、トイレをあそこまでちゃんと考えている国民ってそうそう無いのではないと思ったりしませんか。あの細やかさ。あと、男性は知らないかもしれないですけど、女性の方だったら、音消すのとかあるのですよ。シャーシャーって音が出るのね。言っときますけど、海外で音なんて気にする人はいなんですよ、ほんとに。もうどんな綺麗な女性だって、音なんてまったく気にしないですよ。周りを気にするって感覚が無いから、まず、基本として。そちらが大半っていう意味ですね、大半。それはもう、心理学のレポートにも随分出ていますね。いろいろな実験で。

日本人はとにかく周りを先に気にする。周りの人がハッピーじゃない状態だったら、その人はハッピーじゃないっていうふうにある有名な写真を見せると、日本人は間違いなく言います。周りの人がすごい嫌な顔をしているのに、真ん中でにこにこ笑っている人がいるって写真を見せて、この女性は今どういう気持ちだと思いますか？ と言ったら、日本人は、「彼女は無理して笑っている」とか、「彼女はハッピーなわけがない」って。アメリカ人は、「彼女はハッピーに決まっているじゃないか。こんなににこにこ笑っているんだから」っていうふう間違いなく言うのですよ。このすごい落差です。この心理学の実

験の結果。日本人はやっぱり周りをすごく気にして、だからこそ、自分の幸せがあるぐらいに。公の気持ちが強いですよ。公を綺麗にするとか。だから、そこはね、今、海外がでも、真似しています。そういう人たちいますから、海外の中にも。

#### (質問)

それで思い出したのですがどね…大昔の話なのですが、40年ぐらい前に、友達がサンフランシスコから来たものですから、日本の旅行をしたのですよ。私のコンセプトとしては、ホテルに泊まらない。民宿でいこう、訪ねて行って、旅行を案内したのですよ。そしたら、その彼女がサンフランシスコに帰ったら、民宿を始めるって言いましたのです。40年前ですよ。で、彼女の部屋を貸し部屋として、スペースがあったから、「どうやってやるの？」って言ったら、その日本の民宿のように、訪ねてきた人に部屋を貸す。それで、冷蔵庫もシェアすればいい。そしてね、それで私はまずそのとき、サンフランシスコへ行く状態じゃなかったんで、じゃあどういう状態なのか知らせてくれて、その環境、周囲。そしたら、朝はね、鹿が出てきてね、まあそれから後日に行ったのですけど、その環境を知らせてくれて、その頃の雑誌がありましたよね。あそこへ、私があたかも旅行したかのように、紀行文を出したのですよ。そしたら、お客さんが随分来たのですって。その雑誌を見て。

かなりグローバルな方ですね。40年前から。

Airbnbをもう40年前に彼女はやっていたので、こないだちょうど2年程前に彼女のところに行ったら、やっぱりやっていたね。そしたらもう、彼女はもうコンピューター、やっぱりこのメンバーになるのですね。Airbnb、こういうシステムの中に入っていました。

ご質問ありがとうございました。

(質問)

2050年という、私はアフリカ、まあ大体人口学的に見て、100億、100兆円ぐらい、100億になるということで、アフリカは相当注目されていると思うのですが、今の話の中にアフリカは全く出てこなかった、私はびっくり仰天したのですが、環境問題とアフリカの問題って、人口は多分インドが確実にトップになっているし…

従って、今アジアはほとんど、出生率が1…すごく低いから、だんだん減ってくと思うのですよ。だから、その辺の変動は、どうも今話聞いているとね、特にアフリカは全く無視されているのは、私には納得がいかないっていうか。

ありがとうございます。うちもアフリカを応援しているのですが、アフリカは一時期すごく、ナイジェリアも、それから、南アフリカもすごく注目されたのですね。今、何でちょっとこうなっているかっていうと、やっぱりボコ・ハラムとかISISのやっぱり情勢の話で、ナイジェリアもかなりボコ・ハラムで経済的にも、すごい来そうだったのに、駄目になってきちゃってっていうことで、そういう国結構多いですからね、シンクタンクの方々が、アフリカは。そこでちょっと今、評価的に厳しくなってきましたけど、おっしゃる通り…

30 何年経つとね…

おっしゃる通り、最後の大陸は、最後の夢の大陸はアフリカですから、今、商社だってどんどんアフリカに行っていますよね。

(質問)

過労死って言葉は、私は専門だからなのだけど、皆さん知っているのですが、あれは

どういうふうに解決したらいいと思いますか？

過労死？ 日本の過労死ですか？

過労死は全部、世界語になっています。何で過労死が世界語になって

スウェーデンの方は休みますからね、日本と違って。ありがとうございます。過労死の話もそうなのですが、やっぱり日本人って、というか農耕民族、特に稲作の民族って、宗教学者の方も言っていますが、稲作って神に捧げる労働という意識で、育むじゃないですか。すぐに果物取って食べられるとか、牛や鹿を撃って肉食べられるとか、そういうふうにすぐに獲物が手に入って食べられる国ではなくて、稲作と違って、育て、育て、かつそれも天災によって色々変わるから、神様に対してこれ捧げているぐらいの気持ちでやる。キリスト教とかユダヤ教とか、一神教の方だと、結構働くってことを、いくつかの働くって概念はありますが、神からの罰というような意識で、働かなくて済むのだったら、働かなくて済んだ方がいいという、そういう意識で、働くことは神からの罰という意識を持っている方が多いのですよね。でも、その一方で、いわゆる天照大神の…神道、神道の方は、その稲作とかこういうね、育て、皆で力を合わせて、あぜも作って、水を引いて、そういう共同体で作って、育て、時間を掛けてって、これは神様に捧げることだっていう意識が、昔からどこかにあると、働くってことは、ほぼ神への祈りだというぐらいに思える。皆がそう思っているか分からないのですが、それがあるから、日本人はやっぱりとことん働く。とことんその、何かを命じられたらやり抜くという、そういうことに対しては、働くってことは決して罰だと思ってなくて、それこそ神に捧げることだと思えるよう



な。もしこうした意識の違いがあったら、やはり全然違くなっちゃいますよね。まあ過労死はもちろんいけないし、とは思いますが、こないだの電通のお話もそうですね。

(質問)

さっきなんか美德は我慢とか、仕方がないとかも全部絡んでいるのですか？

まあ、そうですね。

(質問)

私は教育にも絡んでいまして。チャレンジと、スウェーデンの場合はほとんど、学校で成績表なんてありません、評価なんてないですよ。あそこで、さっきのあれでも、国ごとにおいて違うわけだけど、まあ当然違ってくる。だから、果たして日本でどういう形を変えていけるのかっていうのは…

向こうの教育の考え方もどんどん入ってはきていくしね。だから、多様性ですよ、ほんとに。自分が信じるもので、俺はこれだっていうのをやっぱり、信じてやってくしかないのかなっていう。

英語になった日本語でね、もう1つ是非付け加えていただきたい…

はい、ありがとうございます。

付け加えていただきたい日本語はね、津波。なぜかと言うとね、防災ボランティアの関係でいろいろ勉強させてもらっているのです。東日本の大災害でね、あの津波、前から有名でした。だけど、津波に対しての日本の取り組み方、復興、これはね、海外からもすごく素晴らしいと言われている。これも1つ、是非、中に入れて下さい。

おっしゃる通りですね。やっぱり地震とか

津波への、対応はもうピカイチですよ。ありがとうございます。

日本の思いやりだとかね。

繋がり、絆とかね。ありがとうございます。おっしゃる通りでした、それ。

(質問) すいません、最後に一言。人口減少は、AI等を考えれば、恐れるに足りずということですか？

人口減少等も怖いのは、今ほんとに遺伝子は編集ができますから。死なない体を作っていることが、ほんと現実的になりつつあるのですよ、今。

卵子の凍結とか？

もちろんそうです、それもそうですし。ほんとDNAを編集して、2つを剥がして、で、一部を切って、新しいものをコピーして貼り付けて、というようなことはもう実際に行われています、あとは倫理観の問題ですよ、そうなるのと。いろいろなレポート見ると、800歳まで人間は生きられるとか、驚くようなこと書いている人います。自分のもちろん卵子凍結している人もいる。うちの会社の普通の31歳の女の子でも、お母さんから「あんたそろそろ卵子凍結した方がいいわよ」って言われました、と聴いて「ええ、そんなことが家庭の中で言われている時代なのだ」と思って、驚いちゃいましたけど、まず、少子化という問題と共に、人間の寿命はどうなるのかってことも、すごく大きな問題ですよ。分からないですね、これだって、100億人、200億人、300億人の地球になっちゃったら…

いや、ならないですよ。

ならないですよ。海外では、今でも移住計画のビジネスプランも、もうできあがってきていますからね。宇宙へですよ。だから、もうほんとにそういうなんかSF的な話が、ほんとにまともに考えている、シンギュラリティ大学は。超頭のいい人たちが。だから、分からないですよ、何かでこう、急に変わっちゃうかもしれないというのは。AIがすごい詩を書いたり、アートを描いたり。

「2020年のアメリカ大統領選はAIになるのではないか」とかまことしやかに言われたら、「いやいや、国籍がアメリカじゃなきゃ駄目だから、駄目だ」みたいに、まともに議論されていましたからね。要は、人間が意思決定するから間違えるのであって、グーグルの自動運転カーも全部そうですよ。交通事故が起こるのは、人間が運転しているからだって考え方ですから。シンギュラリティ・ユニバーシティの方々の考え方は。もう技術が、アルゴリズムが、世界を平和にするっていう。人間がいつもミスをするっていう、もうなんかちょっとSFの世界ですね、こうなってくると。でも、人間は優しさがきつと対話が重要っていうのは、すごい不思議なところなんですけど、癒しとか。それはやっぱり、中々ロボットとかには、分かんないですけど、いつかそれも越えられちゃったら、人間の出る幕がないですよ。はい、そんな感じですよ。すいません、時間がオーバーしちゃいますので、はい。

はい、稲増先生、どうもありがとうございます。とても面白いお話を。この後、職員食堂の方で、茶話会の準備ができておりますので、茶話会といっても、ビールは出ますから、どうぞ皆様、稲増先生に直接、続きの議論をしていただけたらと思います。今日はどうもありがとうございました。もう一度、先生に拍手の方を。

どうもありがとうございました。

**【今の世の中=VUCAワールド】**

**V**olatility (不安定) 価値観の多様化、新たなイノベーション、ビジネスモデル・市場もすぐに成熟化

**U**ncertainty (不確実) 高齢化、人口減少、法律/規制/ルール変更……

**C**omplexity (複雑) 異常気象、多発する自然災害、資源問題、人口問題、情報の氾濫……

**A**mbiguity (曖昧模糊) 新興リスク、地政学上のリスク、疫学的なリスク

これまでの延長線上ではなく、あつたい・あるべき姿を軸に考える、柔軟に発想できる人材の育成がゼロベースで求められる

**【なぜ変革=イノベーションが求められるのか?】**  
**エクスポネンシャル (=指数関数的、飛躍的) な変化**  
 パラダイムが変わる中、個人にも組織にも新たな挑戦が求められています。

- 情報、富の再配分が地球規模で進展
- 環境への関心が先進国で飛躍的に高まる
- アメリカ型資本主義モデルの崩壊
- アメリカ一國主義から多極化の時代へシフト
- ナショナリズムがさらに進展する
- AIやロボットによってSFのような世界の実現へ
- 食・医療に関する技術が飛躍をみせる
- 心を癒す本質的価値がさらに希求される
- 現場での「対話」の重要性が高まる

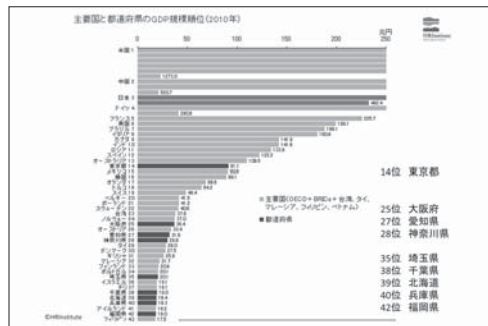
……

**社会のパラダイムはこの10年で大きく変わる！**  
 では、学校は。。。？

これからの仕事は、  
**IT**や**ロボット**の  
 上位につくか、下位につくか  
 で大きな格差が生じる

**希望が  
 持てない国  
 日本**

**世界一  
 チャレンジしない  
 日本の20代**



**【実は日本が先の世界標準】**

CS お客さまは神さまです

CSR→CSV 企業は社会の公器

サステナビリティ 共生

ES 企業内組合

MBA 寺子屋・藩校

マインド・フルネス 気づかい・心配りができる状態、心を込める(坐禅/瞑想/調息)

**【VUCAリーダーの育成】**

Vulnerability (弱さ、もろさ)

Understanding (理解)

Connectedness (つながり、絆)

Adaptability (順応性)

参考：「スタンフォード大学マインドフルネス教室」  
 スティーブン・カウズ氏