

第 9 回～第 11 回： ハタラクということ

1. 援農隊の情熱

- ・ 援農プロジェクトからのインスピレーション ▶ 最も辛い仕事を猛然と引き受ける援農隊
 - 1 人が 8 時間働く vs. 8 人が 1 時間働く ▶ 経済的には同じ計算だが、現実アウトプットがまったく異なる
 - ◇ 毎週水曜日の援農： 10 人×日当 5000 円×年間 52 週＝260 万円 ▶ 1 人分の人件費で耕作面積は 1000 坪から 1 万坪へ「10 倍」増加 ▶ 文字通り 10 倍の生産性！！
 - ◇ 参考資料：トリニティ・アップデート「[次世代援農プロジェクト](#)」
 - WWOOF (World Wide Opportunities on Farms、ウーフ：宿泊場所と食事を提供してもらう代わりに、1 日 4 時間の農業労働を提供する世界組織) のメンバーと援農隊の生産性は、「10 倍」差がある ▶ 体力的に変わらない、知性も異ならない、農業知識・経験もほぼ同等
 - ◇ ある日のパインの場合は、1 日 1 列 (100 苗) vs. 1 日 15 列 (1500 苗) ▶ やる気が生み出す生産性の差異は、著しく過小評価されている可能性がある ▶ 意識一つで 10 倍～20 倍生産性が異なるのであれば、人数は殆ど意味がないということの方が現実に近い
 - ◇ 1500 苗×500 円 1 年目 (30%) 22.5 万円、2 年目 (60%) 45 万円、3 年目 (80%) 60 万円、合計 127.5 万円の売上が一日で確保された ▶ これに対して WWOOF が 1 列 100 苗だとすると合計 8.5 万円
 - ◇ 中村農園のにんにく植え付け、2 日で 8 万のタネ×70%×50 円＝280 万円の売上
 - ◇ 唯一の差は、「なぜ？」援農するかという世界観 ▶ 「なぜ？」を真剣に突き詰めると、「10 倍」の生産性が生まれる
 - ◇ WWOOF と援農隊の違いは、「やらなければならない」仕事か、「やる必要はないが、やりたい」遊びか、の違い ▶ この差を生み出すのが、「なぜ？」、すなわち、ハタラク理由、労働の前提となる世界観、である
 - 農業生産の現場では、結果が視覚的に明らかだが、ホワイトカラーの仕事においても、これだけの生産性の差異が生じている筈 ▶ これが毎日の積み重ねになると、膨大な差になる
 - ◇ アメリカでは、従業員の約半数が、「積極的に仕事に関わっていない」▶ 年間 30 兆円 (シンガポールの GDP を越える) の生産性が喪失している、という推計 ▶ そもそも、社会では、誰も意味あるほど働いていない？
 - ◇ 一方で、一般的な生産性の議論において、「人の気持ち」ファクターは著しく過小評価されている ▶ 逆に考えると、莫大な生産性のヒントが隠されている



2. 仕事と遊び

・ ソーヤー効果

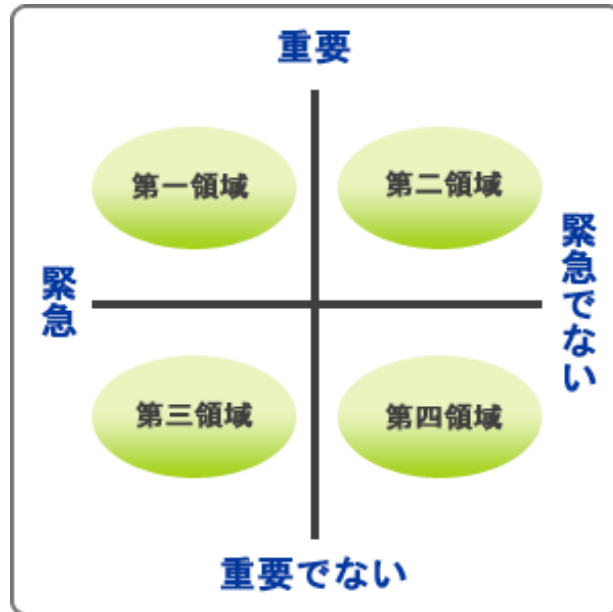
- トムはポリーおばさんの家の約 80 m²の敷地を囲むフェンスに白ペンキを塗るという、退屈な仕事を命じられる(『トム・ソーヤーの冒険』)
 - ◇ トムは人生がむなしく感じられ、意気も消沈していた (環境に制約された発想)
 - ◇ ベンがトムを馬鹿にして通り過ぎようとした時、トムは戸惑うふりをした。「フェンスを塗るのは、ちっとも嫌な仕事なんかじゃないよ、殴りつけるようにペンキを塗らせてもらえるのは、すばらしい特権なんだ」(世界観の転換・仕事の意味が変わる瞬間)
 - ◇ ベンが自分にも少しやらせて欲しいと頼んだとき、トムは断る (意味が変わると人の心が動き、現実が変わる)
 - ◇ やらせてくれたらりんごをあげる、とベンが頼み込むまで、トムは仕事を譲らなかった (報酬の支払と受取が逆転＝マイナスのコストが生まれ、生産性が無限大に拡大する)
- 仕事とは、「しなくてはいけないからすること」、遊びとは、「しなくてもいいのにすること」
 - ◇ 仕事と遊びの相違は人の世界観である、作業内容ではない ▶ 誰も畑での作業そのものが好きで、援農に参加しているわけではない
 - ◇ 我々は「仕事」で報酬をもらい、「遊び」で対価を支払う ▶ 仕事を遊びに変えれば、生産性が無限大に増加するということを意味する

・ 仕事の価値と報酬

- 現代社会は、長きに渡って仕事の効率化を進めてきた、いわば、「いかに楽をするか」、「いかに草刈りを避けるか」、ということに意識と時間を割いてきたのだ ▶ この発想の前提は：
 - ◇ 「草刈り」は、誰もやりたくないが、誰かがしなければならない作業であること
 - ◇ 「草刈り」作業は、少ないほど好ましい
 - ◇ 「草刈り」は忌まわしい作業であるということ
- 現代社会は、仕事を、可能な限り削減すべきものとみなし、仕事自体に価値を認めてこなかった ▶ したがって：
 - ◇ 仕事を減らすほど、人は幸福になる ▶ 休日が最も幸せ
 - ◇ 価値無いことをさせるためには、誰かに「したくないこと」をしてもらわなければならない
 - ◇ 「したくないこと」を人にさせるためには、金銭的な報酬が必要 ▶ 金銭的な報酬(のみ)が労働の対価という世界観が生まれる
- 以上の考えに従うと、手間のかかる有機農業を仕事にしながら、人が幸福になることは不可能なのだが、現実はその反対だ
 - ◇ 現代社会の前提は、「仕事を楽にすることが社会を豊かにする」ということ ▶ 「仕事そのものが最大の報酬だ」という世界観への転換が、飛躍的な生産性を生み出す
 - ◇ 援農隊の事例で明らかなように、仕事最大の報酬は、仕事そのものである ▶ ウィキペディア、リナックス・・・他にも事例は無数に存在する

- ◇ このケースにおいて、仕事を減らすことは、報酬を減らすことに等しい ▶ 「もう仕事が無いのか！」と憤慨する援農隊
 - ◇ 反面、無制限に仕事を増やしても、「報酬」は比例して増加しない ▶ すなわち、報酬は、単純な量の概念ではない、ある種の質が伴わなければ、報酬として機能しない
 - ◇ 援農隊にとって、金銭的な報酬は仕事の目的ではない、労働の結果依頼者から贈られる感謝の「象徴」 ▶ そこに雇用、被雇用の関係は存在しない ▶ 雇用とは何だろう？
- ・ 「人がしたくないことをさせる」ための膨大なコストは、本当に必要か？
- 現代経営とは、「人がやりたくないことをさせる」ノウハウのことを言う？ ▶ 人件費、福利厚生費、人事管理システム、インセンティブ、研修、評価・昇進・報酬体系、人事コンサルティング…、その全ては「人がやりたくないことをさせる」ためのコスト？
 - 「したいこと」と「したくないこと」、雇用者にとって、それぞれのコストはどれだけ違うだろう？
▶ 労働者が「したいこと」をするとき、雇用者に生じるコストは(概念的に)ほぼゼロ、それどころか、多くの場合マイナス費用が生じる(「労働者」が対価を支払う、ソーヤー効果) ▶ 両者は無限大の費用の差が生じる
 - 「コントロール」「インセンティブ」は、一般的に考えられているような「前向き」なものではなく、(もともとと不要な)莫大なコストの概念、と捉えることが可能 ▶ 「人がしたくないことをさせるためのコスト」を捨てたら、(マイナス費用が生まれ)生産性は無限大に上昇する
 - ◇ ごみが散らかるダイビングショップ、一言も指示をせずに会社が綺麗になったダイハチ ▶ ゴミを拾わせるコストとは？
 - 自主性と創造性を発揮して、密かに自分で挑戦・提案しようとしていたプロジェクトも、上司から、たまたま同じ内容の作業を指示された瞬間、「ねばならない」仕事になる
 - ◇ 上司のたった一つの指示で、「自分のプロジェクト」が「上司のプロジェクト」になる ▶ 仕事の内容自体は全く変わらないが、仕事の意味、そして生産性が著しく異なる
 - ◇ たった一言で、上司は部下の(将来の)成果を横取り出来るということ ▶ 部下に自主性がない、創造性がない、と嘆く前に、自分自身の言動を振り返ってみるのはどうだろう？
- ・ 「第一の労働」 vs. 「第二の労働」
- 現代社会は、譬えて言えば、テレビを見ていたい子供を叱りつけて、なんとか家事を手伝わせようとしているようなもの(ねばならない、「第一の労働」)
 - ◇ 楽が好きな人、働きたくない人は必ず存在する ▶ 「好きなことをしていい」環境で、人は働かなくなる？ ▶ 「第一の労働」を前提としたとき、自由な環境では、確かに子供はテレビを見続け、家事を手伝うことは無いだろう
 - ◇ 労働者を管理し、罰則と報酬でコントロールしながら、「働かせる」必要が生じる ▶ 子供に小遣いをやることで、しづしづながら家事を手伝わせるのに似ている
 - 多くの人が「第三領域」または「第四領域」に生きている
 - ◇ 「第三領域」は本当に大事なことを後回しにして、自分の時間を僅かなお金に変える奴隷人生 ▶ 「ねばならないから」、「(単に)できるから」、「安いから」、「得だから」という理由だけで物事を選ぶ人生 ▶ 自分に嘘をついている

- ◇ (成果を目的とする)「第一の経済」の世界観は、「お金があれば幸せ」 ▶ お金中心の価値観が投影された現代は「物で栄えて心で滅びる」 ▶ 「第一の経済」を支える「第一の労働」



- コアバリューと「第二の労働」
 - ◇ 援農では「第一の労働(仕事)」が消滅し、「第二の労働(遊び)」が生まれ、結果として10倍の生産性が生まれた ▶ ハタラクことの意味が、人の心に灯をつける
 - ◇ 労働者を変えるのではなく、仕事の意味を変えるべきでは？ ▶ 人が炎のように働く意義とは？
 - ◇ 殆どの会社は、会社の目的を個人の目的に優先している(「会社の目的>個人の目的」)、すなわち、会社の目的(収益)のために、個人がしたくないことをさせているのだ ▶ このため、人を動機付けるために、地位、権力、お金などの「インセンティブ」が必要になる ▶ 会社のあり方(コアバリュー)が人事を非効率にしている
 - ◇ 企業のコアバリューを個人の目的と一致させる(「個人の目的=会社の目的」)ことで、やらねばならない「第一の労働」を、やらなくてもいいがやりたい、「第二の労働」に転換することができる
 - ◇ さらに、「個人の目的=会社の目的=社会の目的」を一致させる企業が、次世代を担う
- ・ 楽なこと vs. 楽しいこと
 - 多くの人、(物理的に)楽なことが(心理的に)楽しいことだと考えるが、これは心理学的に正しくない ▶ 「フロー」は遊びよりも仕事、特に、やりがいのある、難しいことに取り組むときに生じやすい(ミーハイ・チクセントミハイ)
 - 楽なものと楽しいことは、似て非なるもの
 - ◇ (物理的に)楽だからといって、(心理的に)楽しいとは限らない ▶ 本当に(心理的に)楽

しいことは、往々にして、真剣な葛藤や、全力投球や、自分に向き合う時間や、地道な努力の積み重ねによって生まれる ▶ 結果として、(物理的に) 苦しい作業も、(心理的に) 楽に感じられる

- ◇ 最も厳しい人間関係、最も妥協のない生き方、最も純粋な愛、最も辛い仕事・・・は「楽な人生」ではないかもしれないが、「楽しい人生」を送る近道

➤ 援農は、有機農家の最も辛い仕事を積極的に引き受けるプロジェクト

援農プロジェクトに関する留意点(援農参加者への案内資料より)：「自然な農場で汗を流す一日は、結果として楽しい時間になると思いますが、援農プロジェクトはレクリエーションを目的としたものではありません。有機農業で採算を取るために戦っているプロの有機農家の作業を全力で助けることが唯一の目的であり、ハタラクことの楽しみはそこから結果として派生するものです。有機農作業はとても楽しいものですが、それは決して作業が楽だからではありません。」

- ◇ 援農プロジェクトの本質：援農隊の働きは、(例えば WWOOF のように) いつでも妥協ができる「ボランティア」ではなく、お金のために働かされる「労働」でもない ▶ NPO と営利企業、そのいずれも社会で十分に機能していない理由を考える

➤ 「人生はパイナップル畑の草刈りに似ている・・・」

- ◇ 雑草に腰の高さまで覆われた畑を目の前にして、戦わずして家に帰る人。クーラーの効いた自宅でテレビを見ながら、なぜ自分の人生には「収穫」がないのかと、一度しかない人生を嘆いて過ごす
- ◇ またある人は、「楽しく」草を刈れる場所を探して、畑の周りを何度も歩く。「心から打ち込める」理想の草刈りのために、どの場所から刈るのが「最短」か、いつまでも考えている。「自分探し」「充電期間中」と言いながら、そのうち、どこからともなく良いことが起こることを漠然と期待して、人生そのものを先延ばしたまま一生を終える。
- ◇ この人たちは、「楽しい人生」と「楽な人生」を混同し、「好きなこと」の意味を取り違えているのだ。

・ 「好きだから、全力を尽くす」 vs. 「全力を尽くすから、仕事が好きになる」

- 「好きな仕事」のジレンマ：「好きな仕事が見つからないから第一歩を踏み出せない」 ▶ モラトリウム(時間稼ぎ)を目的とした「好きなこと探し」「自分探し」は、昼寝しながら「棚ぼた」の夢を見ているのと同じ ▶ 一方で、好きなことをしなければ、人生は豊かにならず、幸福にならず、生産性が生まれず、成功しない ▶ このジレンマをどのように解消するべきか？
- そもそも、「好きな仕事」とは何だろう？何が仕事を好きにさせるのだろうか？
 - ◇ 援農隊は農作業自体が好きな訳ではない、それにも関わらず、援農に行きたくて、順番を巡ってケンカする社員！ ▶ 好きな先生が教える国語が好きになり、成績が上がった・・・ ▶ 銀行の仕事自体、それほど「楽しい」ものではない？それなのに、なぜ人気がある？ ▶ 「私は、ネギの小口切りが好き」というとき、実際は何が好きなのだろうか？
 - ◇ 我々は、よく好きな「仕事」を探すのだが、現実には、「仕事の内容そのもの」が楽しいとは限らない ▶ 「好きな仕事」は存在しない？「仕事を好きにさせる要素」が存在するだけ？ ▶ そうだとしたら、何を探したら、「好きな仕事」に出会えるのだろうか？
- 目の前の仕事に全力でぶち当たらずに、仕事のやりがいがない・・・と、環境のせいにしてい

る者は、一生「自分探し」をしながら、人生を永遠に先延ばしすることになるだろう ▶ 人は、自分の好きなこと、楽しいこと、打ち込めることが見つからないと悩むが、順番が逆ではないか？ 仕事とは、一所懸命ハタラクから、精一杯打ち込むから、全力でぶつかるからこそ、**意味が生まれ**、楽しくなる。

・ 「好きな仕事」について考える (6月27日のツイッターより @trinity_inc)

誰しもが「自分の好きなことをせよ」、という。しかし、このシンプルなメッセージの意味するところは深い。例えば、自分の今までを振り返って、「好きだから」という理由で何かを選択したことがあったかどうかと考えるのだが、実は一つもなかったということに気がついて、驚いている。

確かに、自分は、100%自分のしたいことを選んで来たと思う。そして、選んだことの殆どを、心から愛したと思う。しかし、好きだから、という理由で選択したことは、一度もないのだ。

大学を選んだときも、その他の殆どの学生と同様、実は中身などよく解らなかったし、卒業後の就職先に野村證券を選んだ理由も、当時日本でもっとも厳しい会社だとされていたからだ。(想像を超える厳しい仕事の詳細を事前に知っていたら、選んでいなかったかもしれない。)

ウォール街に勤務することになったときも、不動産金融という分野に、特段の関心はなかった。今でこそ花形という見方も可能だが、当時、投資銀行の社員が不動産ファイナンスなど、亜流のビジネスを担当している、と悩んだものだ。

12年間お世話になった野村を離れて移籍したレーサムも、私が共同経営を担当した4年間は、日本の不動産流動化ビジネスの先端を走った時期があったが、当時は中古マンションのセールス会社の域を出ず、随分垢抜けない会社に加わったなという気分を味わったりもした。

自己資金で取得したサンマリーナホテルも、別にホテルを所有することや運営することが好きだったわけではない。むしろ、ホテルに強いエゴやこだわりがあり、ホテル事業を好きな人が投資したら、きっと失敗するだろうと思っていた。

多くの人が、「大好き」という理由で訪れる沖縄も、私の場合、好きだという理由で住むようになったわけではない。取得したサンマリーナホテルが偶然沖縄にあったことがきっかけだ。

事業再生專業会社、トリニティ株式会社を起業するまで、会社の経営をしたいと思ったことは、一度もなかったし、多くの青年のように、社長になることが夢だったこともない。

有機野菜の流通業、ダイハチマルシェの再生を手がけた理由も、決してその分野での事業展開を目指していたからではなかった。

4月からお世話になっている沖縄大学も、過去にその職を望んでいたわけではなく、本当に有り難いご縁を頂いたにすぎない。

しかしながら、断言できるのだが、私はそれまで関わってきた全ての会社や、組織や、チームや、仕事を心から愛して来たとし、その瞬間ごと、それぞれの仕事に関わったことの幸せを、とても強く噛みしめてきた。そして、全ての瞬間を全力で過ごす自分や、自分の役割を深く愛していた自分が、心から好きだったのだと思う。

私の経験から思うのは、別に仕事(自体)を好きになる必要はないと思う。それどころか、好きなことを選ぶと言うことの意味は、嫌いになれば辞めてしまうということだ。そんな一貫性のない生き方が人に信頼されるとは考えにくい。どんな仕事であっても、どんな地域に住んでいても、瞬間瞬間の自分が好きでいられるような、そんな選び方をすべきではないかと思うのだ。



3. ハタラク意味

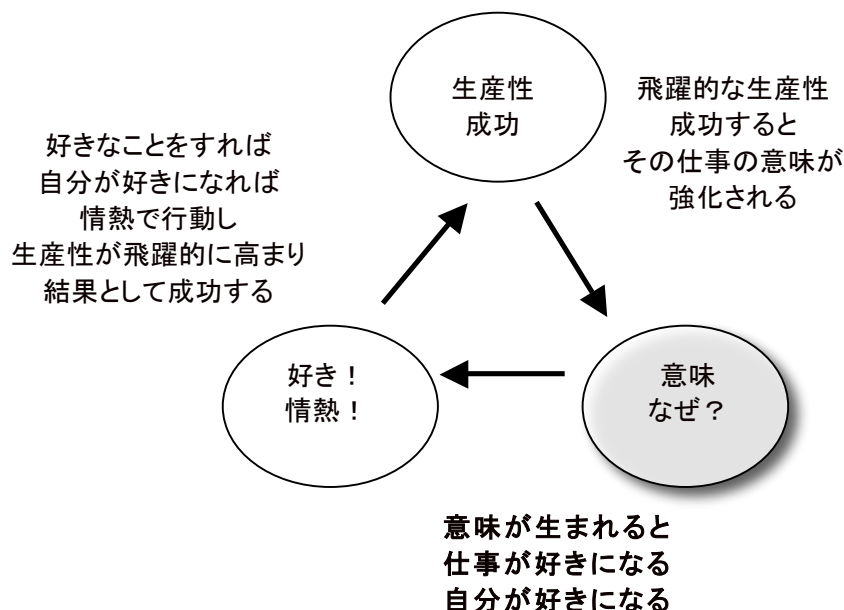
- ・ みんな、なぜ「援農が好き」なのだろう？



- ・ 答えは「意味」にある
 - 人生を豊かにする唯一の方法は、中途半端な効率の議論よりも、「好きなこと探し」よりも、今すぐ、まずは一人で、できるところから、膨大(に見える)な作業量に怯まず、目の前の草を刈り始めることでしかない ▶ なぜか？
 - ①意味が生まれる：
 - ◇ 好きかどうかよりも、どうしてもやりたい、やるべき、やらなければならない、と覚悟することにより全力で取り組む ▶ 全力とは、そこに力を尽くす価値(意味)があるという前提で、膨大な時間と意識をかけるということ ▶ 意味がある前提で努力すると、そこに意味が生まれる(見つける) ▶ 意味が生まれるから、苦しくても楽しい(あるいは、苦しいと感じない) ▶ 好きなことでなければ続かない、しかし、好きなことを探すだけで、意味を探さなければ、結局好きなことも見つからない
 - ◇ 今までは無駄だと思っていたこと、最大の障害だと思っていた「草刈り」自体に、そして、自分がそれにいかに対峙するかということに、人生の本質と意味とそして、想像を遥かに超える幸福が隠されているということを悟る
 - ◇ 人生のゴールを目指して、広大な草刈りを効率的に完了しようと、誰しもが成果を求めまるが、実は、草刈りそのものが、作業の最大の報酬だということが理解できれば、その瞬間から人生は全く別の意味を持ち始める
 - ②情熱が生まれる、自分が好きになる

- ◇ 意味を探しながら目の前の仕事に精一杯努力する、自分に胸が張れる ▶ 沸き上がる情熱
- ③人が集まる:
 - ◇ 「草刈り」に向かう姿が真摯であることを見た一人が、作業を手伝うようになる ▶ その姿勢に嘘がないということを社会が納得すれば、いつしか多くの人が畑にやってくる
 - ◇ 始めはたった一人でも、そこに意味が存在すれば、社会が必ず認めるようになる
- ④労働そのものが報酬だという世界観は、人を幸福にし、世界を豊かにする
 - ◇ 「世界を真に豊かにするのは、大量生産ではなく、大衆による生産である。」(マハトマ・ガンジー)
 - ◇ 「大量生産の体制のよって立つ技術は、非常に資本集約的であり、大量のエネルギーを食い、しかも労働節約型である。現に社会が豊かであることが、その前提になっている。なぜならば、仕事場一つ作るのにも、多額の投資を要するからである。大衆による生産においては、だれもがもっている尊い資源、すなわちよく働く頭と器用な手が活用され、これを第一級の道具が助ける。大量生産の技術は、本質的に暴力的で、生態系を破壊し、再生不能資源を浪費し、人間性を蝕む。大衆による生産の技術は、現代の知識、経験の最良のものを活用し、分散化を促進し、エコロジーの法則に背かず、稀少な資源を乱費せず、人間を機械に奉仕させるのではなく、人間に役立つように作られている。過去の幼稚な技術よりずっと優れ、豊かな国の巨大技術と比べると、遥かに素朴で安く、制約が少ない。自立の技術ないしは民衆の技術と呼んでもよい。要するに、だれもが使える、金持ちや権力者のためだけの技術ではないのである。」 エルンスト・シューマッハ『スモール・イズ・ビューティフル』より

・ 「第二の生産性」のサイクル



- ・ 意味を探せ！ 情熱を沸き起こせ！
 - そのために、常に、そして何度も、「なぜ？」を問う
 - 「神は細部に宿る」：目の前の、何の変哲もない、まるで価値がなさそうな仕事、邪魔臭い人間関係、くずに見える案件、契約書の細かい脚注、フローチャートの緻密な順番、人の小さな仕草、伝票の一枚、に最大の可能性が宿っている。その価値が見えないのは、自分の既存パラダイムに固執しているからだ。「つまらない」とは、自分のそれまでの常識を基準にした価値評価に過ぎない。一件つまらないことに「神」を見いだす作業とは、自分のパラダイム転換を促す、脳内「世界旅行」に等しい。
 - 若者は、世界を自分の価値観で測るには、物事を知らなさすぎる。社会に出て、少なくとも数年間は、自分の価値観を捨てて、全てを受け入れ、足腰が立たなくなるまで、吐くほど働いて見るのはどうだろう。
 - 一方で、仕事に「意味」を付与することができる経営者は、大量の従業員を幸福にし、事業の生産性を著しく高め、真のリーダーシップを発揮することができる ▶ 経営者最大の仕事は利益を生むことではない、新たな世界観を生み出し、行動に移し、社会に問うことである
 - **Connecting the Dots(点と点をつなぐ)**：しかしながら、「意味」は後から振り返ったときにのみ分かるもの ▶ 現時点から未来の意味は分からない ▶ まず走り、成果を生み、ときどき過去を振り返り、そこまでの道のりの意味を理解し、そして、現在がやがて「意味」に繋がるということを、信じる ▶ 究極的に、意味は理解できない、信じることができるのみ
 - ◇ 今の自分があるためには、自分の過去はもちろん、宇宙に起こったことの全てが生じていなければならない ▶ 自分はちっぽけな偶然か？宇宙のすべてをかけて生み出された「意味ある存在」か？ ▶ 自分にしかできない役割が必ずある、自分にしかできない社会への貢献の仕方が必ずある ▶ 自分の役割を見つけよう！
 - ◇ ある村で、旱魃の話：「傘を持って」信じるということ
- ・ 意味を見つけられなければ、「成功者」は情熱を失い、「第四領域」に転落する
 - 我々の大半は、突き詰めると恐らく二つのことのために働いている。時間とお金である ▶ 「一生生活できる十分なお金があったら、今の仕事を続けますか？」と言う問いに NO と答える人は、これに該当する ▶ 8割以上の人にとって、働くということの意味がこれだろう
 - ◇ 有名なジョーク：ある投資銀行家が漁村に来て、そのみずぼらしい生活を見てアドバイスをする。こんなに遅れた生活を抜け出すためには、一生懸命働いて、資本を導入して、競争戦略を構築して差別化を図り、事業を拡大し……。それを聞いた漁師が質問をする。そんなに働いて、いったい何を実現するのだ？投資銀行家は答えた。そんなの当たり前だろう。事業で成功すれば、若くして引退して、一生二度と仕事をする必要がなくなり、あとは、海沿いに住んでのんびり余生を送れるじゃないか。そこで漁師が怪訝な顔をして問う。海沿いに住んでのんびり暮らすのが人生の目的ならば、私は既にそのような生活をしているのだが……。
 - ◇ お金のために働いているのは、お金持ちだけではない。むしろお金のことを最も考えているのは、貧乏人だ ▶ 我々は、お金と時間があれば、自分の人生が豊かに、幸福になると漠然と考えている。果たしてそうだろうか？

- 沖縄には(沖縄に限らないが)、殆どの人にとっての夢の人生(時間とお金)を叶えた人が大量に存在する。軍用地主である。
 - ◇ 近所の大家さんもその一人だが、毎日誰とも交流を持たず、殆ど掃除もしない小屋のような家に住み、浮浪者と区別のつかない格好で、海辺で延々と時間をつぶす ▶ 重要性も緊急性も無い、「第四領域」(スティーブン・コヴィー)で時間の大半を過ごす人生
 - ◇ 家の財産を減らさず、時間をつぶすことが自分の仕事、と語る軍用地主。彼らと浮浪者の唯一の違いは収入の有無だが、両者の人生にそれほど差があるようには思えない。
 - ◇ 重要なことだが、資本主義社会で成功を目指している我々の大半は、突き詰めると、象徴的な意味で、皆「軍用地主」になろうとしている。お金(と将来の時間)のために働く者は皆、自分の時間を切り売りしながら、人生を永遠に先延ばしする生き方をしている。そして、その中でも一握りの「幸運な者」は、「軍用地主」として人生を全うすることができるのだ。どんなにお金を持っていたり、どんなに地位があっても、幸福そうに見える人が社会に殆ど存在しないのは当然ではないだろうか。

4. シナジー

- ・ 100%人のために、そして、100%自分のために、ハタラク
 - 私の情熱： 100%、人のためだけにハタラクことを決める、同時に、(その中で) 100%自分のやりたいことだけやる ▶ 利他的かつ利己的な動機(意味)に基づく人生
 - ◇ アメリカの心理学者エイブラハム・マズローと社会学者ルース・ベネディクトは、利己と利他が一致する状態、個人の目的と社会の目的が一致する状態を、シナジーと定義した
 - ▶ 「個人にとっての利益が同時にすべての人間にとっても利益となるような文化」または、「利己主義と利他主義、という二分法が解消された状態」
 - ◇ 「いかにして競争に打ち勝つか?」、よりも、「自分はいかにすれば、最大限、人の役に立つか?」、「自分が、誰よりも社会に貢献できるような強みは何だろうか?」、を追求することの方が自分を最も成功に導く
 - ◇ 自分の人生を好転するための最短は贈与 ▶ お金が欲しければ人に儲けさせること、愛されたければ愛すること、賞賛が欲しければ人を讃えること、注目が欲しければ人の話を聞くこと、認めてもらいたければ人を認めること
 - 利他と利己が一つになる、シナジーが次世代社会の全てを支える
 - ◇ 全ては人のため、全ては社会のため ▶ シナジーとは、全てが自己だということ
 - ◇ オープンで、人を受け入れ、自分に嘘をつかない(= 愛) が全てのカギ
 - 「第二の労働」はしくみではない、生き方である
 - ◇ 人に拠る、組織化しても意味はない ▶ 太陽と月 ▶ 太陽を生む組織
- ・ 贈与とシナジー
 - 個人の成功が他人の犠牲の上に成立つ、というビジネス社会に対するアンチテーゼ
 - シナジーの度合いの高い文化は安定しており、善意に満ち、人々の士気も高い。一方、シナジー度合いの低い文化は不安定で、人と人の衝突が見られ、士気も低い
 - ◇ シナジーの備わった社会では、利己的な目的を追求することが他人を助けることに繋がり、他人を助けようとする行動が自分自身にも利益をもたらす ▶ 自己実現者の多くは他人の喜びによって自分の喜びを得る人間
 - ◇ 贈与を中心に生きる人生は決して珍しくない ▶ 我が子のため = 自分のため ▶ 両者の境界線は消え去り、機能という点からひとつの単位になる ▶ 全てはひとつ
 - ◇ 愛との類似性： 複数の人間間の異なる欲求が融合し、共通の欲求を持った新しいまとまりが誕生するとき、あるいは、相手の幸福が自分を幸福にするとき、相手の自己実現が自分の自己実現に劣らぬ喜びをもたらすとき、あるいは、他人のものと自分のものの区別がなくなるとき、そこに愛は存在する ≡ シナジー： 複数の人間があたかも一人の人間であるかのまとまりを形成すること ▶ この概念から社会システム・政策を再び観察する ▶ 「個人と組織の目標に整合性を持たせる」企業理念 ▶ 例えば、累進課税はシナジーの概念に沿うもの?
 - ◇ シナジーは、ホリスティック(全体的)である ▶ より全体的であればよりシナジーが生ま

れやすい ▶ 組織や社会をひとつの(ホリスティックな)生態系と捉えることの合理性

◇ シナジーは心理的健康と相関関係にある ▶ 健康な人間ほどシナジーに満ちている ▶ 更に、健康的な人間は、より真実を理解し、より現実的である ▶ 高齢化社会にもっとも必要な概念となるだろう

● 心理的な健康の検査は良い(Y 理論的な)リーダーのテストとして有効 ▶ Y 理論管理者としての資質 ≡ 心理的健康 ≡ シナジー発揮能力

➤ ブラックフット族(インディアン)社会では、贈与がシナジーをもたらすカギとなっている

◇ 気前の良さは最大の美德 ▶ 財産・知識を溜め込んでも尊敬されない ▶ 個人が部族内での安定した地位を得るためには、財産・知識・所有物を惜しみなく人々に与える必要がある ▶ 与えたものは「文無し」になるが、どこに行っても歓待を受け、誰よりも物質的に豊かに

◇ 競争社会よりも、自信喪失、自己意識に悩んだりすることが少ない ▶ 部族では各人が長所・短所をわきまえ、短所が否定的に扱われない ▶ 一人ひとりに課せられた責任が重要視される社会 ▶ 出来事を自分以外のせいにはしない

◇ 贈与によって、部族全体のニーズと個人のニーズを結びつけること(シナジー)がきわめて容易になる

◇ 総括的権力を持ったリーダーをおかず、機能ごとに異なるリーダー ▶ 経営に権限は不要

◇ ブラックフット族の記録では、800 人の部族で、殴り合いの喧嘩は 15 年間で 5 回のみ

➤ 誰かを確実に破滅させたいければ、いきなり 1 億円を与えることだ。これだけの大金を有効に活用できるのは、強靱な意志と賢明さを備えた人間だけである。たいていの人間は 1 億円を浪費し、その過程で友人や家族、そして一切のものを失っていく(チャン?) ▶ 「贈与」には人間力が必要

・ 個人と経営のシナジー

➤ アメリカを基点に、グローバルなビジネス界では、個人目標と組織目標に整合性を持たせようと努力し始めている ▶ 経営イノベーションによる飛躍的な生産性が実証され始めている ▶ やがてティッピングポイントへ

◇ 企業はそうあるのが当然だと考えて取り組むことも出来るし、従業員を操る戦略として取り組むことも出来るが、両者は似て非なるもの、結果は全く異なるに違いない ▶ まやかしの議論や、その気がないのに相手の意見を尋ねたり、空手形を切るように「同意」したり、もともと答えが分かっているにもかかわらず、策を弄して、さもメンバーが自力で答えを発見したかのようにしても(「県民の声を聞く」、「社員の総意」・・・)、たいていの場合うまくいかない

➤ 思考実験：個人目標を組織目標よりも上位に置いたらどうなるか？ ≡ 両者が 100% 整合するということ(サンマリーナ) ▶ 組織の自己実現は、社員の自己実現によってもたらされる ▶ 朝起きて、仕事に行くことが待ち遠しい人生(⇔ 野村證券岐阜支店時代 日曜日夕方、遠山の金さんを見ながら明日の出勤を思っ暗くなる寮生たち) ▶ 最高の管理者は、自分が管理する労働者の健康を増進する

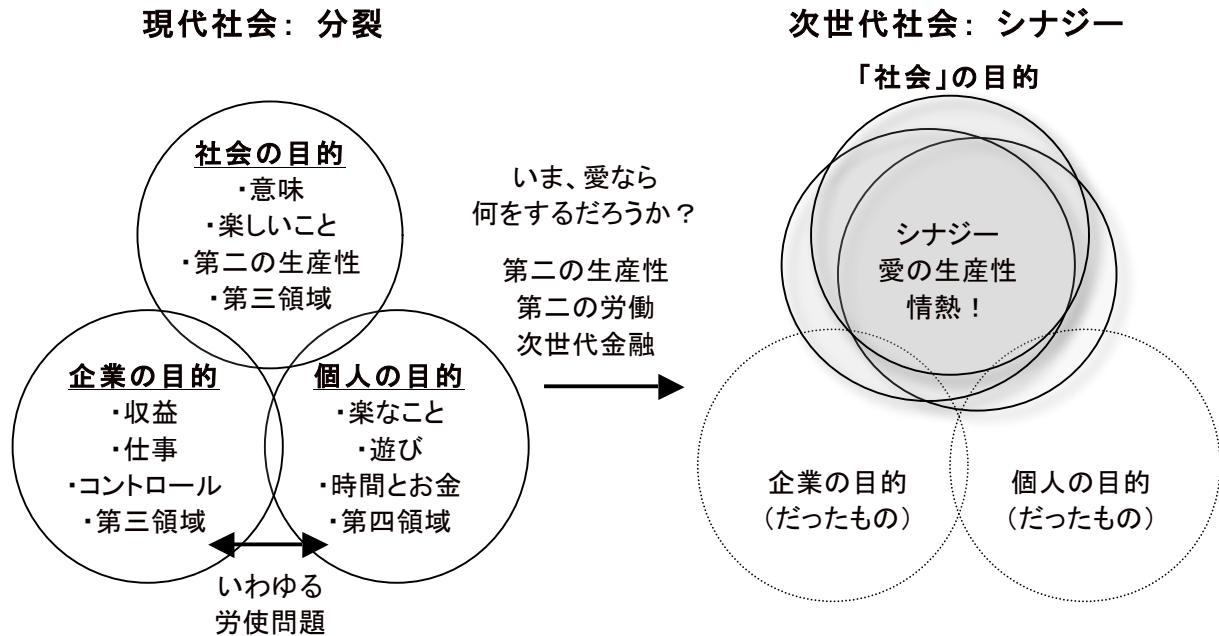
➤ 個人の向上と組織の向上は、それぞれが他方の原因であり結果でもある ▶ いい人間は、

自分の属する組織を向上させ、逆に、良い組織によってその構成員も良い人間になる ▶ 貴方は、「組織の空気を変える人」か？

・ 企業と社会のシナジー

- なぜ、「世の中を良くする」ことだけを目的とする民間企業が存在しないのだろう？ → 大概の企業は、世の中の役に「も」立つ、企業に過ぎない
- 自社の利益、生産、販売を目標として掲げる企業は、事実上社会を踏み台にしている ▶ 社会は学校、警察、消防署、保健所など、社会の健全性を保つためのあらゆる組織にかかる費用を負担している ▶ 路上で社員が殺害される可能性が高ければ、企業は存在し得ない ▶ 全ての企業は一見当然だと思われる、ホリスティックな社会の相互関連の中に存在している ▶ 入れ子構造(マトリョーシカ) ▶ 逆に、一人に生じた変化は、その良し悪しに関わらず、組織、企業、地域社会、国家、東アジア、更には全世界に何らかの影響を及ぼす ▶ 入れ子構造(マトリョーシカ)の相互関係が深いほど、すなわちシナジーが強いほど、この効果は高まる ▶ 「沖縄のためになることは日本のため、東アジアのため、世界のためになる」という社会
- この世の全ては互いにつながりを持ち、この世のすべての人間は互いに関係しあっている。現在生きている全ての人間が、今後生まれてくる全ての人間と繋がっている ▶ 社会の生態系、人間関係の生態系を科学的に理解すべき ▶ ハーレムで強盗に会う白人は、自分には無関係な過去の出来事の代償を支払わされている ⇔ 良いサービスを生む最適な条件とは世界が完璧であること ▶ 「ぼったくり」商売による短期的な利益は、ホリスティックな社会の生態系を経由して自分の企業価値を減価している ▶ 貸借対照表に「長期的な展望や世界の連続性」という視点を持ち込めば、あらゆる商売が異なる価値を持つ ▶ 世界観を変えると、企業のあり方、経営のあり方、労働のあり方が変わる
- 我々の文明は未だに「企業価値」を適切に評価する方法を知らない → 「メガネ21」の当期利益は創業以来、そして今後も実質にゼロ(剰余はすべて社員と顧客に還元されるため) ▶ この会社の企業価値をどうやって算出するか？ 誰か評価できるのか？ ▶ 明らかに利益の有無と企業価値は無関係である ▶ 利益によって企業価値を評価する会計原則・金融理論は、根本的に歪んでおり、非効率であり、世の中を悪くしている重大な元凶のひとつ ▶ 会計原則の根源的な見直しが必要ではないか ▶ 現在の会計制度は、目に見えない個人的、心理学的、政治的、教育的な事柄を、ほぼ完全に排除している ▶ 数量化しにくいからといって、その重要性はいささかも減じない ▶ 殆どの会計士はこの挑戦を放棄している、それが問題だという認識すら持っていない
- 良い社会ほど生産性も高く、良い管理者の下ほど個々人は心理的に健康になり、個々人が向上されると企業全体が良いものになり、社会全体が更に良いものになっていく
- 「理想的」と感じられる社会は、世の中に実在している ▶ ブラックフット族など(そして、ある意味、まだ間に合う、しかし消え行く沖縄社会) ▶ 先端社会にこのエッセンスを組み入れることは可能 ▶ 沖縄の地域戦略の基本理念とすべき

・ 社会のトリニティモデル



- 「好きなことをする」とは、楽なこと(第一の労働・第四領域)ではない ▶ 多くの人が誤解するが、自由な情熱とは、「お得な労働」ではない ▶ 情熱のない人が生産性を発揮することはできない、ハタラクたくない人にシナジーを生み出すことはできない
 - 「生産性を生む」とは、収益を目的とすること(第一の生産性・第三領域)ではない ▶ 社会貢献「も」する個人、社会貢献「も」する企業ではなく、社会貢献「が」目的であるという生き方、企業の在り方、その中から100%個人が、会社が望むことだけをすればよい ▶ 社会と自己と企業は同一だと捉える世界観
 - 人類のエネルギー革命は今まで2回。一つ目は火の発明、二つ目は化石燃料である ▶ 次世代に到来する3つ目の革命は、愛が生み出す莫大なエネルギーだ ▶ 完全にエコであり、枯渇することがなく、万人を幸福にする
 - エネルギーと言えば、一般に、何かの動力源と捉えられているが、例えば、ハタラクことの意味が変わり、莫大な生産性が生まれれば、あるいは、人々が物や機会を分け合うことで、生産資源が節約できるのであれば、これはれっきとしたエネルギーだ ▶ 原発推進にしろ反対にしろ、エネルギーということの概念が狭すぎるために、議論があまりに非効率になっているのではないか？
 - 愛から生まれるエネルギーは消耗品ではない、発揮するほど増幅するものである
- ・ ハタラクということ
- ①自己実現(利己)と②公共心(利他)がない人が、お金と時間を得ると、第四領域(不労所得者)に転落する ▶ 沖縄の基地経済は、正にこの現象である ▶ 地主が働くことを喜ばないのは、お金(のみ)が目的の「第一の労働」観に生きているから
 - ◇ 現代社会で、「成功」を漠然と目指す人の大半は、実質的に地主の人生を目指している
 - ◇ 逃避と楽しさを混同しない、楽なことで好きなことをすり替えない、逃げることで捨てることをごまかさない ▶ リフレッシュという名の逃避、趣味が生き甲斐？子供が生き甲斐？

転職すれば、結婚できれば、週末が待ち遠しい……、殆どの動機は現実逃避

- ◇ 本当に自分がやりたいことは「楽な」こととは限らない ▶ 「好きなことをする」、「自由である」ということは、「嫌なことを避ける」という意味ではない
- ◇ ナンクルナイサとは、楽に生きるという意味ではない ▶ 「マクトゥソーケー」
- 資本主義的「第一の労働」に対するアンチテーゼが、ハタラク、つまり、傍が楽になるということだ ▶ 社会(傍)が楽しく幸せになるために、自分ができることに力を尽くすことこそが、ハタラクということの真の意味だ ▶ 仕事はするものではなく、させて頂くもの、社会のために、そして自分のために
 - ◇ いかなる仕事も、自己実現と公共心を失えば、ハタラクという本質が消失して、労働に成り下がる ▶ 私たちがハタラクとき、自分の心に問うべきは2つだけである：①本当に、心から、自分がしたいことか？②本当に、社会のために、人の役に立つのか？
 - ◇ 人に嘘をつくことは他人への裏切りだ、しかしそれ以上に、自分につく嘘は自分自身への最大の裏切りだ ▶ お金と生活のためにする仕事、単位のためにする勉強、成績のための辻褄合わせは、多かれ少なかれ、自分に嘘をついている ▶ 本当にそんな人生のまま、一生を終えるのが自分の望みなのか？人生に自分が本当に望むことは何なのか？心に問うときは、「今」しかない
 - 今日が人生最後の日だとしたら、私はこれからしようとすることを、本当にしたいだろうか？(スティーブ・ジョブズ)
 - 明日死ぬがごとく生きなさい、永遠に生きるがごとく学びなさい(マハトマ・ガンジー)
 - ◇ シナジーへのカギは、①自己実現、②公共心 ▶ サンマリーナの人事考課が、どれだけ人間的に成長したか(利己)？どれだけ人の役に立ったか(利他)？の二つである意味
- 私どもの日常の言葉に、はたらくという言葉がありますが、これは、はたがらく(楽)になるということです。はたというのは人さん、ご近所さま、世間さんのことです。近所に迷惑をかけることを、はた迷惑といいます。このはたさまが楽しく幸せになってくださるためにお手伝い頂けることを喜んでさせていただくのが、すなわち働く(はたらく)であります。

はたらくとは宗教的な温かい言葉です。私たちひとりひとりがこうした気持ちで自分の仕事に励ませていただくなら、世の中はどんなに明るく楽しくなることでありましょうか。仕事は事にお仕えするということですね。ですから仕事はするものではない、させていただくものです。働くのではない、働かせていただくのです。

私どもがどんなに仕事をした、働いたといっても、世間さまから、社会の人々から受けている無量のおかげに比べれば、何程のことができたといえましょう。生きているのではない。生かさせていただいているのです。私どもがどんなにその受けているおかげさまにおかげ返しをつとめても、お返ししきれるものではありません。

「つとめても なほつとめても つとめても つとめたらぬは つとめなりけり」です。労働だけになってはいけません。ハタラク気持ちを忘れてはなりません。

(高田好胤著『己に克つ』より)

5. 補足と解説

・ サンマリーナのケース

- 私の場合、サンマリーナという企業にとって本当に重要なことはなにか？という問いへの回答のひとつは、**第一に**、会社を絶対に潰さないこと、そして、同じ意味ですが、会社を永遠に経営するための条件を備えること、でした。そのためには、**第二に**、資本の力を借りずに、単価を維持または上昇させること、そして**第三に**、人の生産性を飛躍的に高めることがどうしても必要であり、すなわち、**第四に**、資産ゼロ、資本ゼロ、原価ゼロの事業的付加価値・・・、資源を使わず、お金を使わず、時間を使わずに生み出す「第二の生産性」・・・によって、顧客の離反率を例えば 5%~10% 下げる(リピート率を 5%~10% 増やす)だけの事業力がなければ、そもそも企業存続が適わない、という現実と直面することになります(・・・5%という少ないようですが、売上高利益率 5% のサービス業では利益が倍増するインパクトがあります)。その結果、**第五に**、人間関係の向上が企業価値の向上にもっとも寄与するという仮説に基づいて、人間関係をなによりも優先する、すなわち、「いま、愛なら何をするだろうか？」を企業理念とする一連の選択を行ったという経緯です。
- 売上高利益率の低い労働集約サービス業で利益を倍増させるための最短距離は、「価格を維持しながら顧客離反率を 5% 向上させる」ことであり、そのために最も効果的な方法は、顧客に対して愛を持って接することです。そして、従業員が顧客に対して愛を持って接するための唯一の方法は、経営者が従業員に対して愛を持って接すること以外にありません。重要なことは、愛とは手段ではなく常に目的であるということであり(それが愛ということの意味だからです)、目的であるとはそれが無償であるということです(それが目的ということの意味だからです)。愛の定義、①隠し事のないこと、②人を変えないこと、③自分に嘘をつかないこと、を目的とするために、事業と組織の全てを開示して人間関係から嘘と利害を廃すよう努め、それまで目的とされていた、売上目標、収益目標、顧客満足度などの成果指標の一切を事業の「目的から」排除する必要がありました。逆説的なのは、正直に、お金を一切追わず、人を何よりも大事にすることによって、「結果として」最終的な利益、それも破格の利益を生み出す、というメカニズムが現実機能するということでしょう。
- サンマリーナの経営手法***(2)** とは、「人間関係を最優先し、成果主義を廃し、情報を開示し、従業員を自由にさせること」、と解釈されることが少なくないのですが、これは根本的な誤解です。例えば、「情報を完全に開示することで企業における問題の大半は解消する」、のは事実だと思いますが、情報を開示するという行為そのものよりも、情報を完全に開示することができる企業かどうかという視点で、自分自身と、事業と、従業員に向き合うことが本質的に重要な点です。人事情報を開示するということの本質は、経営者と労働者の人間関係を根源から見直すということですし、原価情報を開示するということは、自社製品が顧客の視点で本当にフェアかどうか(価格<価値であるかどうか)という視点で、原材料の仕入れ、製造・流通プロセス、管理費用などを根源から見直すこと、別の言葉では、従業員と顧客の人間関係を根源から見直すことが真の意味です。同様に、成果主義を廃止するということは、全従業員の労働について、「ねばならない X の仕事」をいかに「Y: したいこと」に変換し、かつ収益を生むような経営バランスを見出すことがその本質です。したがって、上記の言葉を正確に表現しなおすと、「人間関係を最優先し、成果主義を廃し、情報を開示し、従業員を自由にさせることを可能にするために、自分自身に向き合い、自分自身の生き方を変えるプロセス」、と言うべきものです。

***(2)** 「トリニティ経営理論」(pdf ファイルへのリンクです)はトリニティアップデート(ウェブサイト)で公開しているものですが、サンマリーナの経営原理を理論化しようという試

みでまとめたものです。「経営理論」と呼ぶには稚拙な内容ですが、概要を理解するための役に立つと思います。

・ 世界観(パラダイム)が生産性をもたらす

- 「ソーヤー効果」の事例に見られるとおり、第二領域と第三領域は、コインの裏表のような関係にあります。外見からは全く同じ仕事に見えても、それに取り組む人の意識ひとつで、どちらの領域に存在することも可能です。「しなければならない」という第三領域の意識にいる従業員にとって、職場は地獄のように感じられ、「したいこと」という第二領域の世界観で仕事をする人は、天国で仕事をするようになります。第二領域と第三領域の違いは、物理的なものではなく、仕事をするということの「意味」の違いであり、すべてはわれわれ自身の中にあり、したがって、しくみやお金など、伝統的な経営観で解決することが難しいのです。
- だからこそ、経営者ができる最もパワフルな仕事は、目に見える事業のしくみを変えるのではなく、物事や仕事の「意味」を変え、従業員の意識を第三領域から第二領域に導くことで、お互いの人生を豊かにすることではないでしょうか。そしてこの一連のプロセスは、事業の生産性を飛躍的に高めるといって重大な効果を伴うのです。実際 2000 年を越えたあたりから、このような発想で人間のモチベーションのメカニズムを考え直す動きが世界的に活発になりつつあります。2002 年のノーベル経済学賞は経済学者ではなく、心理学者(ダニエル・カーネマン)が受賞しました。経済学や経営論を人間の心理的な側面から研究する新分野は、行動経済学と呼ばれています。
- この分野で特にお勧めの書籍は、ダン・アリエリー著『[予想どおりに不合理](#)』熊谷淳子訳(早川書房、2008 年 11 月)、スタンフォード大学社会心理学、発達心理学の世界的第一人者キャロル・ドゥエック著『[「やればできる」の研究](#)』今西康子訳(草思社、2008 年 11 月)、も秀逸です。彼女は 20 年を越える実証研究に基づいて、人間の能力や才能は生まれつきではない、ということを明らかにするとともに、「能力は生まれつき決まっている」、あるいは、「能力は伸ばせるし、人は変われると思う」、人がこのいずれの信念(世界観)を持つかによって、人生における成果や幸福度が大きく異なるということを証明しています。経営のみならず人生一般にも有益な一冊としてお勧めします。