

## 第 15 回：経営の未来

### 1. 社会問題

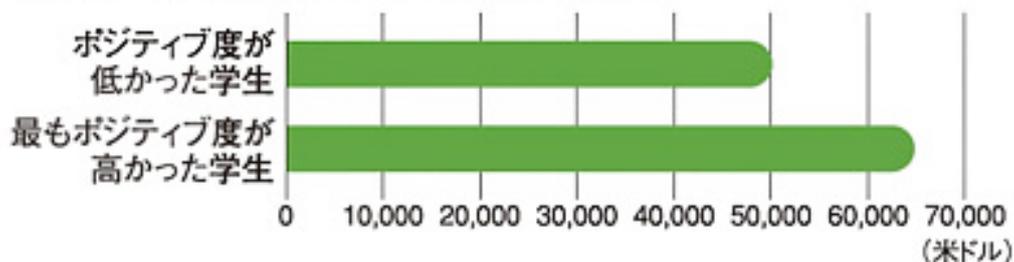
- ・ 誰も、問題の本質を理解していない、誰も、解決方法を知らない、誰も、解決しようとしていない
  
- ・ ①少子高齢化(人口動態の変化)
  - 医療費(37兆円) ▶ 予防・治癒よりも、対症・治療に偏重 ▶ 本来医療の目的は、病気を治すことではなく、人と社会を健康にすること ▶ 医療コストそのものを減らす以外にない
  - 年金の破綻 ▶ 75歳定年は必然か？ ▶ 労働概念のパラダイムシフト
  - 病人だらけの高齢者
  - 介護：介護保険、需給バランス、低生産性
  - 福祉費の激増(年間1兆円ずつ増加)
  
- ・ ②労働の質の低下
  - 所得激減
  - 蔓延する鬱
    - ◇ 2004年のハーバード大学内の調査によると、5人のうち4人(80%)が、就学中少なくとも一度は“うつ”を経験していると報告 ▶ そのうちの半数が普段の生活が送れなくなる、かなりの重症の“うつ”
      - アメリカにおける、うつ病の増加は、ハーバードに限らない ▶ 全米の調査でも、大恐慌時代にくらべて10倍になっている
      - アメリカの職場での幸福度は、過去22年間で最低 ▶ 「私たちはこんなに豊かになっているのに、なぜ幸福ではないのだろうか？」
  - 不安定な雇用
  - 業務過多 ▶ 生産性概念のパラダイムシフト ▶ 人を健康にする労働、75歳まで健康かつ幸福にハタラク方法とは？
  - マニュアル化(ダイコクドラッグでバイトしていた学生の話) ▶ しゃべる言葉までマニュアルで規定し、それ以外の言い方をすると上司に怒られる
  - 若手育成力の低下、怒れない上司

- ・ ③家庭・共同体の崩壊
  - 自殺・孤独死・無縁社会
  - 核家族・シングルマザー、家庭の食の崩壊
  - モンスター・ペアレンツ、幼児虐待・ネグレクト・児童貧困
  - ロゼト効果(共同体が健康や寿命に大きな影響を与える)の有力な説明
  - 劣化する教育： お金をなによりも優先する大人の価値観が、本来、どのように生きるか？どのようにすれば人の役に立つか？幸せとは何か？を伝えるべき教育の現場を、いかにしてより良い職業と収入を得るか、という職業訓練校に変えてしまった ▶ この病理の治癒は、両親や教育者自身の人生が、子供に対して胸を張れるものであるか同化という問題に収斂する ▶ 自分に正直にハタラク(第二の労働)ことは、教育でもある
  
- ・ ④環境と健康
  - 最大の環境問題は農業である
    - ◇ 農薬・化学肥料： 施した窒素肥料の 40~50%は大気へガス化(作物 10~15%、雑草 10~15%、土壌 20~30%)、オゾン層破壊の原因と考えられている
    - ◇ 2004 年、単位面積あたり農薬使用量は日本が世界一、以下韓国、蘭、伊、英
    - ◇ 遺伝子組み換え作物
    - ◇ 沖縄県の農業予算の大半は農業土木 ▶ 赤土流出 ▶ 海の汚染と珊瑚の死滅
  - 増加する一方のアトピー性皮膚炎、花粉症、肥満、生活習慣病
  - 自然な農業がカギ ▶ 第二の労働が必然 ▶ 援農にヒントがある！

## 2. 幸福パラダイムの転換

- ・ **社会問題の大半は資本主義社会の弊害？ 利益の追求が原因？ ▶ 解消するために！**
  - ①パラダイムを逆転すること：「お金があれば、幸福になる」という、パラダイムから、「幸福であれば、(物質的に)豊かになる」というパラダイムへ ▶ サンマリーナの本質
    - ◇ 我々の社会では、成功するために、(1)大変な苦勞と、(2)人からの収奪(ゼロサム社会)が必要だと考えている
    - ◇ いい仕事をすれば幸福になる ⇔ 幸福だからいい仕事をする： 従来、前者が強調され(過ぎ)てきた
    - ◇ 次世代社会では、まず自分が幸福になる ▶ あるいは、幸福な人からリーダーに登用する ▶ 幸福なリーダーが部下を幸福にする ▶ 組織の生産性が高まる
  - ②分裂した社会を統合すること： 社会・企業・個人の三者は、対立概念ではなく、同じ利害を分かち合う一つのものである
- ・ 幸福の生産性：
  - ショーン・エーカーは、ハーバードで学生として、講師・教官として、そしてまた学生の生活相談員として12年間を過ごし、厳しい環境の中で、どんな学生が成功し、どんな学生が負けていくか調べた ▶ 特に厳しい環境のなかでも、優秀な成績を上げて成功している学生たちに、何故彼らは、成功するのか、に注目した ▶ 幸福であるということの生産性
  - 幸福であることで、知能が上がり、知的になり、創造性が高まり、視野が広がり、活力が増大し、仕事上のすべての要素が向上する ▶ より多くの報酬をもらい、仕事の安定度も高く、生産性、耐性が高く、燃え尽きず、会社を辞めず、より高いセールスを達成する
  - 幸福であることで、あらゆる仕事上の結果が改善されることがわかっている ▶ ポジティブな状態の脳は、ネガティブな状態の脳より、生産性、売上、離職率、ヘルスケア・コスト、どの面においても 30%高くなる ▶ セールスマンは販売で 56%成績が上がる ▶ 医者は3倍創造的かつ柔軟に、19%早く正確に、診断するようになる
  - 図2はイリノイ大学のE・ディーナー博士がある大学の卒業生を対象に行った調査から、大学入学時の性格のポジティブ度(ポジティブ感情を示す度合いを測定したもの)と、卒業して19年後の収入との関係を示したグラフだが、最もポジティブ度の高かった学生たちとそうでなかった学生たちとの間に平均年収にして 1万 5000ドルの開きが出たことが判明した。

図② 性格のポジティブ度と19年後の年収



- 図 3 有名な「尼さん研究」： 修道院という閉鎖的な場所に暮らし、生活環境が同じであることから研究対象として好都合な尼僧たちを調査した結果、最もポジティブ度の高かった尼僧たちと最も低かった尼僧たちとは生存率に大きな開きが見られることがわかった。

図 3 ③ 修道女の生存率比較

年齢における生存率	85歳	93歳
最もポジティブ度の高かったグループ	79%	52%
最もポジティブ度の低かったグループ	54%	18%

図2・3資料提供：イリノイ大学E・ディーナー博士

- ・ 幸福と成功の法則を逆転する必要がある(ショーン・エイカー)：
  - この3年間 45 カ国の学校や企業を巡る ▶ ほとんどの企業や学校で考えられている成功の法則は「一生懸命がんばれば成功できる、成功すれば幸せになれる」というもの ▶ これは多くの人の子育てやマネジメント法、動機付け方法の基礎になっている
    - ◇ 問題は、これが科学的に間違っており、逆だということ： 第一に、成功するたびに脳がするのは、成功のハードルを再設定するという事 ▶ 良い成績を取れば、もっと良い成績を取る、良い学校に入ったら、さらに良い学校に入る、良い仕事に就いたら、さらに良い仕事に就く、販売目標を達成したら、目標をさらに上げる ▶ 幸せが成功の向こう側にあるのなら 脳はいつまでもたどり着けない ▶ 社会がしてきたのは 社会が一体となって、幸せを認知できる範囲外に追いやるといこと ▶ それは私たちが「成功したら幸せになれる」と考えているから
  - しかし、脳はそれとは逆の順に働く ▶ 現状へのポジティブさを引き上げられれば、その人の脳は「幸福優位性」を発揮し始める ▶ ポジティブな脳は、ネガティブな脳や、ストレス下の脳よりも、ずっと良く機能する
    - ◇ 現状に対してポジティブになることさえできれば、脳はより熱心に、速く、知的に働き、その結果として、より成功するようになる
    - ◇ 病気がないのが健康ではない ▶ 健康になるためには、幸福と成功の法則を反転させる必要がある
    - ◇ ポジティブなときに脳で増加するドーパミンには、2つの役割がある ▶ 幸福感を引き起こすだけでなく、あらゆる学習機能をオンにして、創造的な適応ができるようにする
  - いかに頑張るかよりも、いかに幸福であるかの方が遥かに重要 ▶ 現実には、幸福な者が生産性を生み、成功する ▶ 幸福であることが脳のポジティブさを引き上げる ▶ 脳が遥かに良く機能するようになる
    - ◇ (時間と精神の)エネルギーを最も多く投入している状況が、その人の現実になる
    - ◇ 成功の可能性は IQ よりも精神的な姿勢(フォーカス)による ▶ IQ で説明できる成功要素は25%のみ、75%は楽観性、周囲のサポートと人間関係、ストレスを挑戦として前向きに受け止める能力、による
    - ◇ 人間の成功は、10%の環境要素と90%の解釈による
    - ◇ 「成功するために必要な資質は、すべて人間の中にある」(マーバ・コリンズ)

- 今よりも幸せになるために、これまでの生き方(少なくともその一部)を変える必要がある
  - ◇ 「私たちが内側で最も恐れているものは、何かをうまくできないことなどではなく、私たち自身の果てしない可能性です。私たちを最も怖がらせているのは、私たちの間ではなく、私たちの光なのです。私たちは自分に言い聞かせます。『こんな自分が、光り輝く、華麗で、有能で、驚くべき人間になど、なれる筈がない』。しかし実際には、誰もが、そんな人間になれない筈がないのです。」(タル・ベンシャハー)
  - 私たちは幸せに生きるに値する存在であり、幸せに生きることは、私たちが生まれながらにして持つ権利である、と考え辛い社会



・ ②社員を幸福にする企業ではなく、**社員の幸福が目的である企業**

- 「あなたは今の仕事が好きですか？」 ▶ YES と即答できる人は全体の僅か 20%
  - ◇ 仕事の幸福は、幸福の5つの要素の中で、最も重要：仕事の幸福度が高い人は、自分は素晴らしい人生を送っていると思う割合が 2 倍も高い
  - ◇ 熱意ある人は、幸福度、仕事への関心が、朝一番から一日中一定して大幅に高い ▶ 熱意のない人は、ストレスレベルが大幅に高い ▶ 日中は特に高く、終業が近づくと低下、幸福度が上昇
  - ◇ 「仕事は楽しいものではなく、やらなければならないものだ」・・・こういう前提で多くの人は日々を送っている ▶ この認識は抜本的に間違っているのだが、世界経済、社会認識に深く刷り込まれている ▶ 多くの人は労働時間を短くしたいと思っている ▶ しかしながら、定年退職が近づくと、「全く仕事の生活は、どれほど退屈か」ということに気がつく ▶ 実際仕事をしている50代の2/3が、定年後も働き続けたいと思うと回答
- 上司との人間関係：従業員に与える仕事(の環境)は、幸福と直結している ▶ 仕事は、人(従業員)を幸福にする最大のツールである ▶ 従業員を幸福にする仕事ではなく、従業員を幸福にすることだけを目的として仕事を与える企業がなぜ存在しないのだろう？ ▶ 上司のあり方は、従業員にとっての最大の「環境」
  - ◇ 行動経済学の生活時間調査において、人が一番楽しくないと感じる時間は、自分の上司という時間 ▶ 洗濯や掃除等の家事をしている時間よりも下位
  - ◇ 仕事に熱意を失う最大のケースは、「上司は自分に全く関心を持っていない」と感じる人
  - ◇ 「部下の発言に全く関心がなく、部下がどんな状態にあるか気にしない」上司のチームメンバーの40%以上は職場に対して強い不満を感じ、自分の仕事に全く熱意が持てず、仕事に何らかの実害を与える可能性が高い
  - ◇ 「部下に余り意識を向けない」「部下の弱みに意識が向いている」上司の場合(全く関心のない上司より少しだけましな場合)、職場や仕事に不満を持つメンバーの割合は22%まで下がる
  - ◇ 逆に、「部下の強みに意識を向けている」上司のチームで、職場に不満を持つ人は1%
  - ◇ 組織のリーダーが社員の幸福を本当に大切にしているかどうか、計測するために有効な部下への質問：「上司が、あなたを一人の人間として気遣ってくれていると思いますか？」 ▶ この質問に YES と回答した部下は、以下の傾向がある
    - 職場で業績を上げている、質の高い仕事をする、体調が悪くなりにくい、転職を殆どしない、職場で怪我をしない
  - ◇ 世界の優れたリーダーの多くは、部下の成長を「組織の目標達成のための手段」として考えるのではなく、「部下の成長それ自体が組織の目的」だと捉えている ▶ そして、「部下の幸福」さらに多くの場合は、「部下の家族の幸福」までも、自分の責任範囲であると認識している

- 月曜日が待ち遠しい、週末が嫌い
  - ◇ 意味、フロー、感覚(お金、享楽)：意味の追求
  - ◇ 2/3は毎日仕事が終わるのを待ち望んでいる(月曜日の朝から1週間、ひたすら金曜日の終業を待ちわびている、週末のために生きているようなもの) ▶ 1週間を幸福に過ごすか、週末だけを幸福に過ごすか？ ▶ あなたは7日間生きていますか？週末だけですか？
  - ◇ 「仕事は楽しいものではなく、やらなければならないものだ」・・・こういう前提で多くの人は日々を送っている ▶ この認識は抜本的に間違っているのだが、世界経済、社会認識に深く刷り込まれている ▶ したがって、多くの人は労働時間を短くしたいと思っている ▶ 本当にすべきは、仕事の「拘束時間(ネバナラナイ仕事)」の短縮である
  - ◇ 仕事と幸福感：仕事が楽しいと思える人の共通点の一つは、「毎日強みを使う機会がある」こと ▶ 強みを活かして仕事をしている人は、弱みに意識を向けて仕事をしている人に比べて、仕事に熱意を感じる割合は6倍、人生を心から楽しんでいる割合は3倍
  - ◇ 自分の強みを行かせずに仕事をしている人は、週20時間までは元気に働けるが、20時間を超えた後は、働けば働くほど疲れてしまう(世界的な現象)
  - ◇ 仕事の幸福度が高い人は、一見働き過ぎにも見えるが、実際は仕事もプライベートもより楽しんでいる、人間関係も良好である
  - ◇ 定年退職が近づくと、「全く仕事の生活は、どれほど退屈か」ということに気がつく ▶ 実際仕事をしている50代の2/3が、定年後も働き続けたいと思うと回答
- 従業員の健康を重視する企業ではなく、人を健康にするために存在する企業は、なぜ存在しないのだろう？
  - ◇ 熱意ある人は、平日も休日も幸福度が同じ、関心度とストレスレベルは平日に僅かに高い ▶ 熱意のない人は、平日の幸福度、ストレス、無関心度合いが著しく低い ▶ 熱意のない人は「月曜の朝から1週間ひたすら金曜日の夜を待ち続けている」人生を送り、週末のために生きているようなもの
    - 心臓発作は月曜日に起こる割合が高い
    - 熱意ある人は、工作中と休日と幸福度が変わらない ▶ 仕事と趣味の境目がない
    - 熱意のない人は、熱意のある人の2倍の比率で鬱になりやすい
    - 唾液のコルチゾールを計測：コルチゾールは免疫を抑え込み、血糖値と血圧を押し上げるストレスホルモン ▶ 「逃げるか、戦うか」の時に必要なホルモン ▶ 血液が血管に流れ、心拍数が上がり、呼吸が浅く早くなり、瞳孔が開き、額に汗をかく
    - 熱意のない人が「月曜日に戦場に向かうよう気持ち」というのは、文字通りの意味
    - 仕事への熱意が増すほど、血中のコレステロールとトリセルグリド(血清脂質)のレベルが著しく減少 ▶ 仕事の幸福度は、長期的な健康に不可欠
  - ◇ 1958年の調査：何百人もの95歳以上のアメリカ人にインタビュー ▶ 人が90歳以上生きるかどうかは仕事の幸福次第 ▶ 95歳以上長生きした人は、平均80歳まで働いていた ▶ 93%は「仕事に非常に満足」、86%は「仕事がとても楽しかった」
  - ◇ 日本で最も「長寿企業」は可能か？1958年の調査：何百人もの95歳以上のアメリカ人にインタビュー ▶ 人が90歳以上生きるかどうかは仕事の幸福次第 ▶ 95歳以上長生きした人は、平均80歳まで働いていた ▶ 93%は「仕事に非常に満足」、86%は

「仕事がとても楽しかった」

- ◇ 疾病率が日本で最も低い、医療費が最も低い企業
  - ◇ 日本で最も食事が豊かな従業員 ▶ 従業員がおいしい食事を食べている企業ではなく、最もおいしい食事を食べるために存在する企業は、なぜ存在しないのだろう？ リゾートにるように暮らし、自宅にるようにハタラク
  - ◇ スウェーデン約3千人の就労者対象の調査 ▶ 「自分の上司は無能だ」と思っている人は、そうでない人に比べて、深刻な心臓病のリスクが24%も高い ▶ 自分が無能だと評価する上司の元で4年以上仕事を続けると、そのリスクは39%に跳ね上がる
    - 部下と上司の人間関係が、チームの健康状態、仕事への熱意、人生全体の幸福にどれほど大きな影響を与えているかは、著しく過小評価されている ▶ 思いやりのないリーダーは、文字通り人を殺している
- ・ ③人間関係が良好な企業でなく、よりよい人間関係を築くことを目的とした企業が、なぜ存在しないのだろう？ ▶ 人間関係が全てに優先： 同僚・上司が親友 ▶ 家族が幸福 ▶ 仕事はより良い人間関係のための手段である
- 人生で印象に残っている出来事の共通点は「自分以外の誰かの存在」▶ 人との繋がりが、どれほど自分の人生に影響があるかを過小評価しがち ▶ 人間関係は、人の欲求、期待、ゴールにまで影響を与える
  - ハーバード大学が 1.2 万人以上を対象に、30年以上にわたって追跡した研究によると、家族や友人が幸せを感じていると、自分も幸せを感じる可能性が15%高まるという報告がある。
    - ◇ 驚くべきことに、幸福は直接面識のない人に影響する。あなたの友達の友達を直接知らなくても、その友達の友達が幸せな人であれば、あなたの幸福度は10%高まる。
    - ◇ このハーバード大学による大規模な社会的実験によって、人の幸せは自分から数えて3人目まで影響することが分かっている。▶ 具体的には、あなたの友達の友達、および友達の友達の友達の幸福度が高いと、あなたの幸福度は6%向上する。逆に、あなたが幸せだと、例えば、あなたの → 配偶者の → 同僚の → 家族(!)が幸福を感じる可能性が6%高まるということでもある。
    - ◇ 「6%の幸福」は、決して小さなものではない。ハーバード大学の研究では、年収が1万ドル増えても幸福度は2%しか増加しない。幸せになりたければ、収入を増やすよりも、幸せな友人を引き寄せる方が遥かに効果的だ。そして、幸福な人を引き寄せる最良の方法は、人を幸福にすることだろう。
    - ◇ 「幸福な友人が 1 人増えるごとに、幸福になる可能性は9%ずつ高まる ▶ 逆に、不幸な友人が 1 人増えるごとに、幸せでいられる可能性は7%ずつ低下する
    - ◇ 日本で最も幸福度の高い従業員と家族と知人(3次のネットワークを幸福にする)
  - 身近な人間関係は、私たちが想像するよりも遥かに大きな影響を及ぼし合い、拡散する。誰かを幸福にするように行動すれば、その効果はほぼ確実に自分を含む自分の大切な人たちにもれなく返ってくる。▶ 周囲の人を幸せにする手助けをすれば、結果として、それは自分自身に対する最大の投資になる。「情けは人のためならず」は科学的に証明された事実ということだ。金融不安、世界経済の混乱を控えた不況期に最も有効な投資は、これに勝るものはない。▶ ロゼット効果
  - ◇ ストレスレベルと怪我の治癒に関する実験： 42組の夫婦 ▶ 関係の良し悪しについて

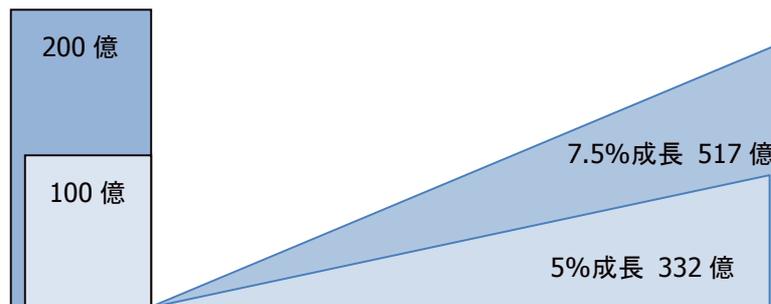
- 自己申告 ▶ 腕に小さな傷を数カ所つけて傷の直り方を測定 ▶ 「仲が悪い」と申告した夫婦は、怪我が完治するのに約2倍の時間がかかった
- ◇ 意識するしないに関わらず、人は人間関係の生態系に深く組み込まれている ▶ 一人の健康と幸福は、周囲の人の健康と幸福に影響する ▶ 一人の幸福は、個人で完結するものではなく、人類全体の幸福に繋がる ▶ 「人を幸せにするためには、まず自分から」という考えには根拠がある(ハーバード大学ニコラス・クリスタキス教授)
  - ◇ あなたが日々接している家族や友人の誰かが喫煙者だと、あなたが喫煙者になる確率は61%高まる ▶ あなたの友達の友達、家族の友人など、あなたから数えて2人目の知り合いが喫煙者である場合は29%、3人目が喫煙者の場合は11%高まる
  - ◇ 先進国で喫煙者が減少の理由は、仲間からのプレッシャー ▶ 野村證券と喫煙
  - ◇ あなたの友人が太っていると、あなたも太る確率は57%、あなたの兄弟が肥満になった場合は40%、あなたの配偶者が肥満になった場合は37%
  - ◇ あなたの親友が活発な人だったら、あなたも活発に運動するようになる確率は約3倍
  - ◇ あなたの親友が健康的な食生活を送っている人だったら、あなたを含め、周りの友人たちも健康的な食生活を送る確率が5倍以上になる ▶ 人の食習慣は、両親よりも、親しくしている友人の食生活から大きな影響を受ける ▶ 身近で親しい人は、遺伝的な要因よりも強く健康に影響を与える
  - ◇ 毎日のウォーキングやジョギングは、友人と一緒にする方が圧倒的に継続性がある ▶ 「友達と一緒に運動したときは、一人で運動するときと比べ物にならないくらい 1 日中いい気分です」
  - ◇ 辛い思いをしているときでも、友人はそれを和らげてくれる ▶ その結果、心臓や血管の機能が高まり、ストレスが緩和される
  - ◇ 人間関係の結びつきが殆どない人は、心臓疾患で死亡するリスクが2倍近く上昇する ▶ 風邪を引く確率も2倍
- 人間関係と時間：人が生き活きとした 1 日を過ごすためには、誰か他の人と一緒に過ごす時間が6時間(仕事、家での時間、友人との時間、電話、メール等の時間も含まれる)必要 ▶ 毎日6時間以上人と関わる時間を持っていると幸福度が上がり、ストレスや不安は小さくなる ▶ その日に誰かと関わる時間が増えれば増えるほど、その日が「嫌な 1 日」になる確率は急速に低下 ▶ 誰かと3時間過ごすと、嫌な一日になる確率が10%低下 (6時間を超えると、変化はなくなる)
- ◇ 内向的な人でも、コミュニケーションの時間を長く持つと、人生の全体的な質を高める効果がある
  - ◇ 50歳以上の約1.5万人に対する調査では、人と関わる活動に積極的に参加している人は、記憶力の低下が半分以下になる
- 職場の人間関係：「職場に最高の友人がいるか？」▶ YES 回答は全体の30%、この30%の幸福度は圧倒的に高く、仕事へのエンゲージメントレベルも NO 回答者の7倍、仕事で成果を出す可能性は12倍
- ◇ 職場の幸福度は、その人が「何をしているか」よりも「誰と一緒にいるか」による
  - ◇ 仕事と直接関係のない会話でも、ほんの少し人間関係が強まるだけで、生産性は大きく向上する ▶ 私語やプライベートメールのやりとりなどは、むしろ生産性に寄与する
  - ◇ 親友の存在：幸福度、健康などと強い相関 ▶ 既婚者はお互いが一番身近な親友に

なるが、夫婦関係がこじれていると健康状態が悪化し、老化が加速する

- ◇ 親友がいる人は、健康状態、幸福度、仕事への熱意とコミットメントがより高い ▶ 親友が一人もいないと、孤独、退屈、鬱等になる可能性が高い
  
- ・ ④次世代企業は、利益を上げる企業ではなく、**利益を結果とする企業**である ▶ お金を生むための企業ではなく、お金を使うためにお金を生む企業が、なぜ存在しないのだろうか？
  - 上場企業では不可能？次世代金融が必要
  - 人に迎合しない、オンリーワン ▶ 次世代の最先端を走る、世界企業
  - 一生お金のために働かない
  - 資本家のために働かない ▶ 社員と地域に収益の全額を再投資
  - 人を活かすために、質のために、徹底的にお金を使う ▶ 年間交代制のキッチンチーム（「エルブジ」のインスピレーション）

## 4. 次世代資本

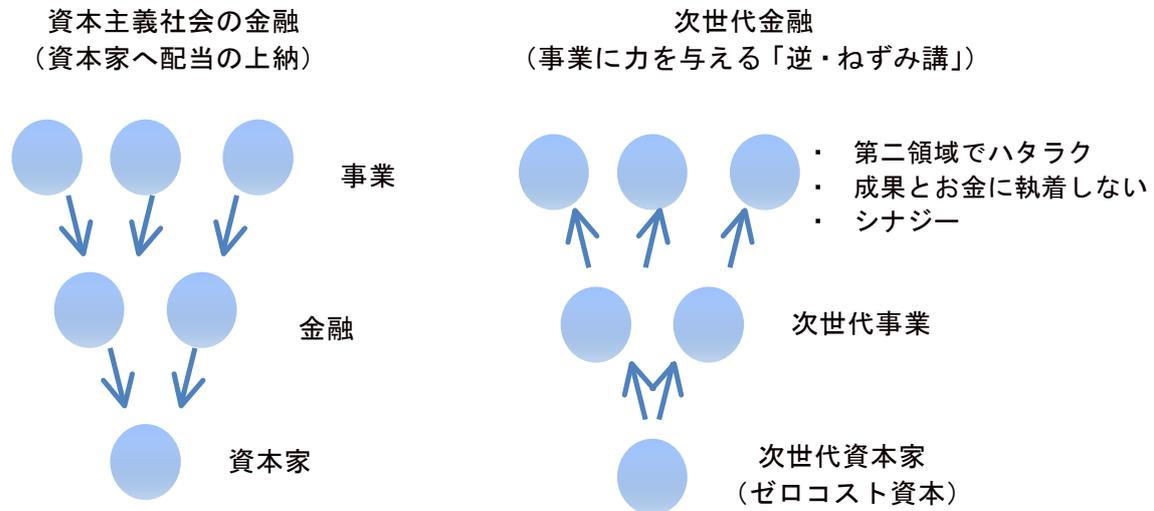
- ・ 三つのパラダイムシフトと次世代金融 ▶ 経営、労働、金融
  - バフェットのジレンマ：世界で最も成功した投資家ウォーレン・バフェットは、資本主義のルールに則って、最も誠実な経営者といえる ▶ しかしながら、株主に誠実であれば自分の持ち株を売却できない、優れた成長率を続ける故に配当できない、仕事を愛しているために辞任もできない ▶ 増やすことは出来ても使うことができない ▶ 資本主義社会において、経営者が認められている行為は、お金を増やすことのみである ▶ 結果として、資本主義社会の賢者バフェットは、自分の個人資産4兆円の使い道を、遂に見つけることができなかった(ビル・ゲイツの基金に寄付することが出来たに過ぎない) ▶ 最も誠実で最も有能な経営者が、社会のために、増やしたお金を一銭も使うことができないという、資本市場最大の矛盾
  - 5億当期利益の企業、5%成長30年で生み出すべき税引後利益は332億円 ▶ 7.5%成長で517億円 ▶ 「たかが517億円？」 → 60年では単純計算でその4倍(2倍ではない)
    - ◇ サンマリーナが2倍の価格で売却された理由 ▶ 「資本家」が1%混じっていれば、「売却」せざるを得ない ▶ 「儲ける」のが資本主義のルール、他に基準はない
    - ◇ 将来に「約束」する利益が大きければ、将来の予想利益(「三角形」の面積)が増え、株価/売却価格(「四角の面積」)が上がる、
    - ◇ 会社を良くしようとして、生産性を上げた瞬間に(儲かる前に)株価が先に上がってしまう
    - ◇ これだけの利益の額(三角形の面積が、社会と従業員のために自由に使えたら?)



- 競争社会で資本家のために働けば社会が疲弊する ▶ 一方で、事業が儲かり資本が滞留すると、人は第四領域に墮落する(第三セクターなど)
  - ◇ ①資本家への還流を止め、②お金と時間のために働かない人(シナジーを目的とする人)をリーダーとし、③事業家がお金の使い方を真剣に考え、実行する
  - ◇ カギは人 ▶ 結局誰に任せるかという問題しか残らない ▶ しくみでは解決しない ▶ 社会主義は、社会から資本家を排除して、国家という世界最大の資本家を作ってしまった?

・ ゼロコスト資本が世界を変える

- ねずみ算式に次世代資本が増加する理想の経営 ▶ カギは愛の経営
- 資本が持つ複利のメカニズムを、真逆に利用する
- 無利子・無担保の貸付などを利用する ▶ ガバナンスに無利息 CB を活用



・ お金が大量に生まれる企業で、組織が堕落しないために ▶ 前人未到の挑戦

- お金のためでなく、シナジーのためにハタラク社員を登用するしくみ
  - ◇ 人格で登用する ▶ お金を深く理解し、かつ、お金に執着のない人材(すなわち、「第二領域」に生きる人、シナジーの人生を生きる人)を選別して、大量にお金をまかせる ▶ 既存の成果主義的な組織には殆ど存在しない ▶ 人格を育てる企業には、必ずそのような人材が育ってくる
  - ◇ サンマリーナの人事考課
  - ◇ 従来の動機を持つ社員がリードすれば、組織全体が第四領域に転落する
  - ◇ 人の本当の動機を明らかに見、徹底的にやりたいことをする ▶ 結果として、多くの社員は超・長時間働くことになるだろう
  - ◇ 給与は1500万円まで ▶ お金のために働かないため、所得にキャップがどうしても必要 ▶ それ以上儲けたい人のために、極めて独立しやすいしくみを整備(いつでも1000万円の退職金)
  - ◇ 時間は自由 ▶ 大学の経営は非効率か？
  - ◇ お金と時間を目的に出来ない(既に与えられている)組織 ▶ マズローの高次の欲求を目指す組織 ▶ やがてシナジーへ

- お金の使い方を、徹底的に開発する組織
  - ◇ お金を稼ぐよりも、使うことに時間を割く ▶ お金を使うということが、最大の事業
  - ◇ お金を使うビジネスとファンド
- シナジー
  - ◇ シナジーが企業の目的：社会のために「も」役立つ会社は、不要である ▶ 社会のために存在する企業 ▶ この企業の売上1万円で、世の中が1万円分よくなる必要がある
  - ◇ 次世代企業を通じて、1万円の売上の全てが、社会の適正化のために再分配される ▶ 100%の顧客を慈善家に変える ▶ 多くの人に慈善事業を勧めても意味はない、商品やサービスを心から楽しんで、結果として世の中がどんどん良くなるしくみ
- ・ 南西航空 ▶ 講義は抽象概念ではない、理想を形にする「ライブ」だ！ ▶ 講義内容は実現する
  - そんな企業が存在するのだろうか？ ▶ こう考えたらどうだろう、そんな企業が一社生まれるだけで、世界が変わる ▶ シナジーを生きているリーダー一人で、それに貢献する次世代資本一握りで、世界が変わる
  - プロトタイプ戦略 ▶ 6年前から、トリニティの定款には「航空事業」
  - 永遠の未公開企業 ▶ 次世代社会のシナジーを生み出すのは上場企業ではない ▶ ゼロコストのフォワード資本
  - シナジーによる人材登用のDNA
  - 川上の事業、発信力のある事業、「野茂英雄」 ▶ 最も向く業態は：
    - ◇ ①労働集約サービス業で売上高人件費率がそれほど高くない ▶ 人を大事にすることで収益が上がりやすい
    - ◇ ②運営レバレッジの高い業態 ▶ 資本の力を使わずに、内部留保資金を確保しやすい
    - ◇ ③永遠の未公開会社 ▶ 資本市場の資本コストを必要としない、償却資産があれば、資金をプールしやすい
    - ◇ ④地域を代表する企業 ▶ 最高の人材を集め、社会の再高層から変革する ▶ 負の沖縄社会システムに組み込まれずに自立できるだけの規模と存在感が必要 ▶ 社会そのものを変革する力を持たなければ、やがて、負の沖縄社会システムに吸収される
- ・ 最後に、そして最も重要な問い：あなたはどう生きる？
  - 皆、「理想の経営が実現すれば嬉しい」という ▶ しかし、それよりも重要な問いは：あなたは理想の企業、理想の社会から必要とされるだろうか？ 次世代社会に相応しい自分になる覚悟があるか？ ▶ あなたが、誰しもが、心から望む最高の企業が誕生したとき、あなたはどう生きるのか？
  - あなたは、「社会のための経営を目指しているという」 ▶ しかし、本当に純粋な企業(Black Swan)が世界に生まれた場合、あなたの企業は薄汚れて見えないか？ その準備はできているのか？ あなたの企業の「社会性」とは、所詮他者との比較によるものではないのか？
  - 多くの人(特にフリーライダー)にとって、最高の望みが叶った瞬間、最大の試練が生じる