

4 月度月例会講演録

講師：安富 歩 氏（東京大学東洋文化研究所教授）

お題：純セレブスピーカーから見える新しい経済世界～イノベーションとマネジメント～

平成最後の月例会

はじめまして。安富と申します。よろしくお願ひします。

どちらかというと官僚的な空間が苦手なので、霞が関から歩いてくるだけでかなり気が滅入ってきたんですけども、皆さんの顔を拝見して益々気が滅入っております。皆さんの中にも東京大学ご出身の方が多数おられると思いますが、東大はかなりやばいところだと思っています。

何がやばいのかと申しますと、世界が実はものすごく多様で複雑で、いろいろなものであり得るにも関わらず、設計された世界の中にいると、世界というのは固定して変化しないものに見えてくるという非常に強い力が働きますが、東京大学というのは、まさにその力がものすごく強い空間であるからです。

では、なぜそうになってしまうのかと言いますと、そこには権威があるからです。権威があると、その権威から発せられるメッセージ・理念・概念、あるいはそれ以上に、言語化されていないタブーというものが人々を非常に強い力でコントロールします。すると、あたかもそこで起きていることが、変わることの無い本当の事、事実であり続けると思い込ませてしまうのです。その力が東京大学、官僚組織、大企業というところは非常に強いです。しかも、そこで大人しくしていれば退職までお給料もしっかり貰え、年金も良く、場合によっては天下りも出来て、近所の人からは尊敬され、親戚は鼻高々という状況にあるので、その構造そのものに間違いがあると認識することが非常に難しくなります。この「誤った思い込みの強さ」というものが現代社会における最大の問題であると思っております。

ここさえ打破すれば、おそらく日本人1億人が、遊んで暮らせるくらいの資源・技術・知識を、私達は持っていると思っております。私達は樂園に住んでいるのに、思い込みの強さによって地獄を作っているのです。

私はピーター・ドラッカーという経営学者を非常に尊敬しており、『ドラッカーと論語』という本も書いています。そのドラッカーはマネジメントという概念が非常に重要であるとして、経営学を作り出したのですが、なぜマネジメントを研究するようになったのかというと、それはファシズム、全体主義と戦うためだったのです。

全体主義と戦うのであれば、民主主義や社会主義といったものが対抗する概念となりそうなものですが、ドラッカーは全体主義に対抗する概念はマネジメントだと考えました。なぜか。それは民主主義も社会主義も、全体主義の対抗概念たりえない、と考えたからです。誤った思い込みによって正しいとされるものが前提になってしまうと、現実が発生している問題を見落とす一方で、在りもしないことを追求したり、起きてもない問題を解決したりということを繰り返すようになります。結果、仕事が上手くいかなくなります。仕事が上手くいかなると、人々は「何とかしてくれ」と思い始め、強い力を求めるようになります。それが全体主義に至るとドラッカーは考えました。これは選挙制度が保証されていても防げません。現に、ヒトラーは選挙に勝ってファシズムを作り出しました。社会的・政治的な制度では全体主義と戦うことは出来ないとドラッカーは考え、全体主義と戦う唯一の方法は仕事を上手くいかせることであり、それを実現するのがマネジメントだと主張しました。

マネジメントは、ドラッカーによれば、マーケティングとイノベーションから構成されています。マーケティングとは商品売る事ではありません。逆です。ドラッカーは“Only Marketing and No Selling”というスローガンを掲げ、マーケティングだけで、販売促進は無い状態が理想だとしました。モノが勝手に売れるような状態を見出すことがマーケティングであって、売れもしないものを押し売りすることはセリングだとしました。そしてそれを可能とするのは「人が必要としているものを提供する」という、至極当たり前のことであり、人が何を提供しているのか、自分が何を提供できるのかを認識する事がマーケティングであるとドラッカーは唱えました。ただ、必要とされるモノが何であるか分かっている、それを自分が提供出来ないケースがあります。その時には自分を変革しないとはいけません。自分のあり方を変えること、それがイノベーションです。

ドラッカーは組織や企業というものは生態系の中で暮らしている生命みたいなものであると考えていました。社会という生態系があり、その中に企業・組織があり、それが周りの状況に適応していたら生存できる。適応出来なければ死んでしまう。環境・社会構造は常に変化しているので、それに応じて組織・企業も変化しなくては生きていけない。変化の方向を知るのがマーケティングであり、その方向に自分自身を変化させることがイノベーションであると理解していました。そしてこの二つを併せてマネジメントであるとドラッカーは唱えました。

ここで、「現状が正しい」と思っているのは変化出来ません。これを思い込ませる最も強い力が権威です。更にもう一つ、権力です。権威と権力があれば、どんな無茶苦茶をしても問題とならないのです。権威の高い大学であればあるほど、セクハラ・アカハラがひどいです。なぜならば、権威・権力があれば、被害者に自分が被害を受けていると認識させないように出来るからです。連続的に学生をセクハラする先生がいても、あまり問題にならない。なぜかという、セクハラ対象の女子大生を、良いところに就職させてあげたり、研究者であれば一緒に論文を書いて、どんどん発表し、良い大学に就職させたりしているからです。やられた方も問題と思わずに一生を過ごすので、構造的にセクハラを再生産する非常に大きな力になっています。権威も権力も無ければ、一発でばれるんです。「なにすんだこのクソオヤジ」と言われて終わりなのですが、権力と権威があれば永久に続けられる。

変化する事の困難さを生み出すのが権威と権力です。東京大学や主要官庁、大企業は権威と権力を持っているので変化しないという大きな特徴があります。だからマネジメントが上手くいかない。でも大丈夫なんですね。権威と権力があるので。人から搾取してくればいくらでも穴埋め出来るので、いくらでも継続出来るのです。でもやり過ぎるとどうなるのか。社会がおかしくなってきます。国債が1,000兆円とか年金の欠損が500兆円とか、訳の分からない状況に陥ってしまっているのは、日本社会の中核である私達、東京大学や主要官庁、大企業のマネジメントが上手くいっていないからだと私は思っています。

先ほど濱口専務と話をしていたら、濱口さんはイラン革命を現地で経験されたそうですが、革命が起きる日まで気が付かなかったとのことでした。国家システムが崩壊する前日まで、普通に商売していたら、ある日革命が起きたので、帰国しなければならなくなった。これなど、まさに象徴的な話です。権威と権力があれば、崩壊する日まで続けられるんですね。そしてある日、いきなり崩壊するという事になります。崩壊の危機が深まれば、その危機を抑え込まなければいけないので、強い力がますます必要となり、権威と権力は更に強化されて、それで全体主義が出来上がる訳です。

私は、この問題は非常に深刻であり、かつ重要な問題だと思っていますので、今日は苦手な官僚空間に来

て話をさせて頂けるチャンスが得られたことを非常にありがたく思っています。

私も東京大学という権威の中心の一員ですが、十数年前に、今まで述べてきた様な事に気が付いて、自分がいる空間がやばいんじゃないかと思いはじめました。何がやばいかって、自分が一番やばいだろうと思いました。

私は子供の頃から毎日自殺しそうになるのを、かろうじてこらえ 56 歳の今日まで生き延びてきた人間です。自殺しないために一所懸命研究に励み、東大教授に成りすましたのですが、このやばさに気が付いたのが十数年前です。なんで自分はこんなにやばいだろうと思ひ、いろいろと研究しているうちに、例えば自分の性認識が男性ではなく女性であったから、女性として振舞わないと、それだけで精神が不安定になるということにも気が付きました。このような恰好をしているのも自分にとっては適応なのです。そのおかげもあって、ここ数年は大分精神的にも安定してきています。ただ、その間に離婚したり、彼女と別れたり、親と縁を切ったりと、いろいろあったので皆さんにはお勧めはしませんが、そのぐらい大変な事なんですね。人間が精神を安定させるという事は、で、精神の不安定な人たちが国家の指導者をやっていると、当然ですが社会システムは狂います。私の感覚では、東京大学や京都大学に合格する人は殆ど精神的におかしいので、そのような人が社会を主導していれば、そりゃ世の中おかしくなります。それに気が付いてから、精神がわりと安定しました。

それ以前は、優れた人が指導的地位について、一生懸命にきちんと社会を動かしているのに、こんなにおかしなことが起きるのは、不条理だと思っていました。それゆえ、この世界はそもそも不条理なのだ、と絶望していました。しかし、いろいろ考えていくうちに、世界は正常だけど、人間、特に指導的地位にある人間の方がおかしいのだ、との結論に至り、非常に安心しました。

イノベーション、マネジメント、マーケティングという概念は日本の社会の将来にとって非常に重要だと思っています。

今日お話をしようと思っているのは、純セレブスピーカーというもののなのですが、まず名前がおかしいですよ。純セレブスピーカーを作る前に私と音楽家の片岡さん（当日、スピーカー担当として参加）は純セレブ教という宗教を立ち上げました。ちょうど1年前のことです。ピースボートに講師として乗船した際、タイに寄港したのですが、あまりに汚い港だったので上陸する気にもならず、時間を持て余し片岡さんと作曲を始めました。今までやったことの無いジャンルの曲を作ろうということになり、宗教音楽を作ったことが無かったので、どの宗教の曲をつくろうかと思案していたところに、片岡さんが「純セレブ教」を立ち上げようということでスタートしたのが「純セレブ教」の始まりです。宗教音楽をつくるために宗教を立ち上げるという、凄いいノベーションですね。

なぜ「純セレブ」なのか、それは片岡さんがお金は無くともセレブ感が漂っていることに由来します。もともとは、お金がなくてホテルでブランデーが飲めなくとも、エア・ブランデーを飲んでると称した写真を Facebook にアップしたりしていて、それを片岡さんは「セレブネタ」と言っていたのですが、私はこれを「純セレブ」というべきだと思いました。「セレブ」とは地位が高いとかお金があるとかの根拠があって初めて「セレブ」なわけですが、片岡さんの場合はいきなり「セレブ」になれます。また、通常の「セレブ」は失脚したりお金が無くなると「セレブ」ではなくなるわけですが、「純セレブ」の場合はそもそも何の根拠もないので、そのような心配は無用です。これはセレブよりも純度の高いものなので「純セレブ」と呼ぶ

ことにしました。「純セレブ教」の教義は特に無く、あなたが「セレブ」だと思えば「セレブ」だ、ということだけです。

純セレブ教を立ち上げたのは昨年4月だったのですが、翌5月に私は車を買いました。カーステの音が今一つだったので、有料でブランド品に取り換えたのですが、納品時にディーラーが元々ついていたスピーカーを処分しておきますと言うんですね。それは勿体ないので持ち帰ることにしました。ただ、私はスピーカーなんてつくったことありませんから、片岡さんにどうしたら良いのか相談したところ「段ボールに穴開けて突っ込んで新聞紙を詰め込んだら、きっと良い音がすると思う。やったことは無いけど。」というので、段ボールを買ってきて、紙を詰め、カーステのスピーカーを繋いで鳴らせてみました。そうしましたら、それまで聞いたことも無いような良い音がしたのでびっくり仰天。それから1年間、研究の中心は純セレブスピーカーの開発になっています。今日はその純セレブスピーカーがどんな音がするのかを聞いてもらいたいと思います。この純セレブスピーカーの特徴は、すぐに作れ、コストが安いという事にあります。今日持ってきましたスピーカー・ユニットも1個1,000円ぐらいです。段ボールも1個200円ぐらいではないかと思いますが、それに古新聞を詰めます。

それでは鳴らしてみます。(純セレブスピーカーの視聴タイム)

こんな感じです。(皆さん拍手)

おそらく皆さんの中にもオーディオ好きな方がいらっしゃるって、奥様に睨まれながらお金をつぎ込んでいる人があると思うのですが、この音を出そうとするとウン百万円をつぎ込まなければいけないのではないかと思います。

ただ、ちょっと仕掛がありまして、このスピーカーにあった音楽を流しています。それはどういうことかと言いますと、人工音を使っていないということです。また、爆音も使っていません。そのように色々な制限はありますが、生の音を純粋に再現するという点では非常に大きな力を持っています。

では、なぜこんなに良い音がするのでしょうか。それ以上に、何故みんなこれをやっていなかったのか。スピーカーというのはベルが電話を発明したのが発祥ですから140年ぐらい歴史があるわけです。ありとあらゆるところに浸透し、これまでに何百億個ものスピーカーがつくられ、モデルも果てしないぐらいのものが試されたはずですが、段ボールでスピーカーをつくったら良い音がするというのを私はこれまで聞いたことがありませんでした。過去に何度も段ボールスピーカーというものは販売されていますが、良い音がするという事で認識されたことは無いと思います。音は悪いに決まっているけれど、手軽だから段ボールでつくるということはあったと思います。ごつい木で作ったスピーカーの音が良いに決まっていて、段ボールは音が悪いに違いないという思い込み。まさに権威と権力ですね。五百万を掛けて作ったオーディオなのだから、良い音がするに決まっているという、非常に強い信念の力で「良い音」がしてきたのだと思います。

ただこれまで普及しなかった理由を考えると、いくつかの理由は浮かびます。まず、段ボールでつくると壊れやすく、売り難いというのが有ります。購入後のメンテナンスも面倒です。段ボールが壊れたらどうすればよいのか、他の段ボールに自分で交換してください という感じで販売しないといけない訳ですが、そのような商売は許されません。また、一つ一つ音が違うということも、普及の足枷になっているかもしれません。段ボールのへこみ具合、ガムテープの張り具合で音は変わってきます。新聞紙の詰め方によっても音が全く変わってきます。右と左で同じ音を出すという事も出来ません。ですから、壊れないようにする、

だとか、左右同じ音が出る必要があるという事を前提とすれば、この段ボールスピーカーは論外という事になります。ただ、それ以上に私が大きいと思うのは、認識の問題なのですが、コントロール、制御という考え方。できるだけきちんと制御したいという意欲。精度を上げれば上げるほど結果は良くなるに違いないという信念。これが大きな影響を与えていると思います。

しかし、スピーカーというものはかなり複雑な動きをしています。コーンにコイルを巻いて電流を流し、そこに磁場を発生させて、それが周囲の磁石と干渉して前後することで音が発生します。このとき、スピーカー。ユニットが、厳密にいつも同じ動きをするのかというと、そうではありません。さらに箱の中に音の波が存在している状態で次の音の波を当てるのと、何の振動も無い箱の中に同じ音の波を当てても、聞こえてくる音は異なってきます。更に地球には重力というものもあるので、コーンの運動は更に複雑になります。

この複雑さに対し、従来のアプローチはスピーカーの箱を堅牢・重厚なものにして、どんどん制御しようとしてきました。原発と同じです。しかしながら、複雑にすればするほど難しくなる。ボーイングが期首の上がりやすい構造をしている機種に、期首を下げる装置を付けたら墜落してしまった、という最近の重大事故と同じです。コントロールして制御しようとするほど、それにより発生するノイズも大きくなる。制御には限界がある。しかし、私たちは制御すればするほど上手くいくに違いないと信じているので、制御をどんどん増やしてしまう。しかし制御を増やせば増やすほどリスクも大きくなっていく。

それに対して、純セレブスピーカーは紙なのでしっかりと固定出来ません。隙間もあります。ガムテープで張っているだけです。箱自体も動きます。これにより結果として調和しているのだと私は考えています。調和することで良い音が出ているのだと思っています。固定してしまうと、歪みが発生した際に、その歪みを残してしまいます。しかしながら、フリーにしておけば、何か変な動きがあった時でも箱全体で吸収してしまうのです。

これを巨大な木の箱に入れると、木の箱は鳴らないのですが、木の箱の中で音が反響します。この反響をコントロールすることは非常に難しい。そのため複雑な構造を作り出していくという進化を遂げ、現代のスピーカーは複雑なアンモナイトのような構造になっていますが、段ボールスピーカーは箱自体が鳴っています。コーンだけではなく、箱全体で音を作り出して、無指向性のスピーカーになっているのです。つまり、制御を放棄することによって全体として調和を作り出し、それが全体を鳴らして音に変えている。そういう性質があるのだと思います。

以下、音楽家・片岡氏の解説

私が安富さんからスピーカーの処分について相談を受けたとき、何故段ボールスピーカーを考えたのか。それは音楽家が演奏する時は体を固定させていないという事がありました。バイオリニストにしても、バイオリンを顎で固定しているように見えますが、あれはがっちり固定しているわけではなく、音が響くように軽く乗せているだけなのです。

すなわち、音楽家にとって音楽とは非固定のものなのです。それをスピーカーで流すときに、そのスピーカーをがっちり固定するのはおかしいのではないか、その感覚から生まれたのが段ボールスピーカーです。

以下、安富先生

音楽家は空間における音の強弱を作っています。ですから動き・反応性が大切なわけです。がっちりとし

た木の箱で音が増幅される必要は無いのです。音楽によっては、その増幅が迫力を生み、それが良いという場合もありますが、たいていそのようなものは刺激のインフレが生まれていきます。一方で、取れたてのフレッシュな音を必要とする音楽もあるのです。

次にご紹介するのは、達磨を使ったスピーカーです。ダイソーの300円スピーカーと和紙を使って作りましたが、これがまた良い音がします。達磨自体が楽器です。また、和紙を使うと凄く良いということも分かりました。また、古民家で聞くと、非常に良い音がするという事も分かりました。恐らく日本の伝統は音に反応してきたのではないかと思います。我々の先祖は非常に鋭い聴覚を持っていたのではないのでしょうか。

また、達磨スピーカーの効果で非常に面白いものがあります。掌で達磨を持ち、肩の高さにかざしてボカール曲を聴くと自分で歌っているかのような感覚になるのです。手からの骨振動と耳、4チャンネルで聞いているからだと思います。体が振動するので、自分が声を出しているときの振動を感じるのでしょうか。これはカラオケの練習には良いですよ。カラオケでも演説でもそうですが、上手い・下手の違いは体を響かせる事が出来るか否かだと思います。達磨スピーカーを使って練習すれば体を響かせる事が出来るようになります。更に経済価値があると思うのが外国語の学習です。これを使えばそれぞれの言語の響きが理解できるので、短期で語学の達人が養成出来るのではないかと思います。このビジネスに興味ある方は言ってください。もう一つはセラピーです。会社で具合が悪くなっている人も、これで音を聞けば心が落ち着くという効果があると思います。これもお金になるかなど。特に、学校に行かない小学生等に効果が出たりすれば、親御さんはいくらでも金を払いますから、ビジネスが出来るのではないかと思います。

達磨をスピーカーにしようとはだれも思わない。また、音楽は耳で聞くものだと思っていれば、このような効用も分からない。私たちがいろいろな事に気が付きました。

スピーカー程の成熟産業はありません。ある企業はスピーカー屋を辞めてカーナビ屋になったら、カーナビを GoogleMaps などにやられて、えらいことになっていますが、ぜひ我々と提携して、この純セブスピーカーで世界をもう一度席卷してほしいな、と思います。このスピーカーの何が凄いかと言いますと、小さい、軽い、安い、音が良い。これは全てのスピーカー企業を倒産させられる力があります。

但し、普通のビジネスとしては大きな問題があります。自分で面倒を見ないといけない、ということです。これを楽しもうと思ったら、消費者に甘んじることは許されないのです。

今まで私たちの世界は上から下に物が流れる時代を100年程経験してきました。機械のせいです。誰かが巨大な溶鉱炉を持っていたら、そこから鉄を買うしかない。他の方法でいくら頑張ってもどうしようもないのです。巨大な機械があると、圧倒的に安く、質の良いものが出来るので、自分で作る必要は無く、そこからモノを買えばよい。買うしかない。買うためのお金はどうするのか、溶鉱炉に行って働けばよい、といった巨大な機械が前提となった社会が19世紀に出来た訳です。そこに全ての人間のエネルギー、資源が集まり、そこから全てが流れていくというシステム。消費者は一方的に受入れ、同時に労働者として働くという事が出来たのです。

ただこれは、19世紀から20世紀半ばまでの話です。現代においてはこのシステムは最早成り立っていません。ネットの時代は情報の一方的な享受者であることは出来ません。インターネットにアクセスするという行為は、消費者でもあり生産者でもあるということを含んでいます。

私は関所モデルと言っているのですが、かつては関所のように、モノ・人が集まって、コミュニケーショ

ンの結節点が出来、そこから流れ出していくというとき、その結節点はピンハネし放題で非常に儲かった訳です。海賊と同じです。海峡を通る船から通行料を取る。コミュニケーションの結節点を抑えると利益が出るという大原則があります。

19世紀～20世紀には、資本を投入して巨大な工場を作れば、そこに関所が出来る、という時代がありました。そしてそこが儲かる。この方式をベースに私たちの社会は法律を含め出来上がっている。学問ですら大学という関所を作り出してしまった訳です。

インターネットの出現は、知識に関して、このような関所を崩壊させました。大学に行っても新しい知識なんて最早ありません。ネットに大体は転がっています。では何故大学に行くのか、それはピンハネする側にまわりたいという欲望によって、一生懸命受験しているのです。

関所を作り出す一番の基本は何かというと権力と権威です。権力と権威があると通行料をピンハネできて儲かるのです。私は過去銀行で働いていた事があるのですが、その仕事はまったく手応えがなく、何故このようなことをして給料が貰えるのか、わかりませんでした。結局2年半程働いて辞めたのですが、何故あのような事をしていて儲かるのか、20年程研究して分かりました。銀行は関所なんです。預金者からお金を集めて、それを貸す。そのときピンハネするという商売なので、あの時の仕事は関所守だったのだと後から気が付き、非常にスッキリしました。だから意味のあることは、何もしてはいけなかったのだと分かりました。官庁や大企業は全て関所です。権威と権力があって、関所を守っていて、だから無茶苦茶していてもお金が入ってくる。そしていつまでも裕福な暮らしが出来る訳です。

インターネットの出現、資本の意味が無くなってきた時代においては、関所はどんどん弱くなっていきます。特に情報に関しては、過去はTV局やラジオ局、新聞社しか発信が出来なかったのが、今やSNSやブログや動画サイトなどで、誰でも発信出来るようになってきています。そのため情報関所は、非常に弱くなっています。

これはありとあらゆる分野で発生しています。かつてのように、需要側と供給側、生産者と消費者がクリアに分かれていれば、その間のそのどこかに関所を作れたわけですが、今や生産者と消費者の分離がどんどん不明確になってきて、関所は作りにくくなってきています。しかも一旦関所をつくっても、直ぐに別のルートが出来てしまいます。20世紀の終わりにはMicrosoftは非常に巨大な関所だったのですが、今やMicrosoftって何ですかという状態です。このような状況になるとは1990年代には夢にも思いませんでした。しかし世の中はそこから2代ほど代替わりしていて、今やFacebookですら関所としての存立が危惧されるという状況になってきています。ものすごい勢いで関所迂回ルートが出来ていく、そういう時代になっています。

スピーカーに関しても同様で、かつては生産者・消費者の明確な区切りがあったので、純セレブスピーカーのようなものは流通もしませんでしたし、気が付きさえしなかったのだと思います。ただ、現代においては、生産者と消費者とに区分けすること自体が大きな間違いであって、純セレブスピーカーのように、聴く人が自分で作り、自分でメンテナンスし、買って来たとしても、自分で色々手を加え、コミュニケーションをし、このようにしたら良いとネットで発信するといった循環を起こす方が現代社会にあっていると思っています。

ですから、我々が純セレブスピーカーは良い音がするという事に気が付いたのも、ある種の歴史的必然のようなものだと考えます。資本関所時代には生まれなかった、現代の双方向性への移行期だからこそ生ま

れたのではないのでしょうか。

ドラッカーは、人類は長きに亘り情報の欠乏に苦しんできたが、コンピューターの出現によって、突如情報の過剰に苦しむようになったと 1972 年の『マネジメント』という本で言っています。現代はどうか。我々はもはや情報の津波に呑まれ、息も出来ないくらいになっています。にもかかわらず大学などは、未だに「情報発信」とか言っています。情報は溢れているので発信しないでほしい。知識を上から下に流すと考えている限り、大学には機能はありません。

では何がをすべきなのか。ドラッカーは必要なのは情報ではなく、コミュニケーションである、コミュニケーションが欠乏していると 1972 年に言っています。一方向性の情報の流れ、モノの流れという発想を捨て、権威・権力によって関所をつくり一生楽しく暮らすという発想を捨て、そうではなく、日々自分も生産者であり、消費者であり、色々な形で世界と関わりながら双方向性の中でコミュニケーションを作り出していくとう方向にシフトしないといけない時代が 40 年程前には来ていたのです。ところが未だに、ありとあらゆる大学、ありとあらゆる大企業、ありとあらゆる官僚組織が、一方向の流れを前提にしている。非マネジメント的な方法で作られていることに我々、先進国は押しなべて苦しんでいます。

逆に発想を切り替えて、双方向的なものへと踏み出せば、とんでもないチャンスが広がっています。コンピューターの出現とインターネットによる社会の変革は始まったばかりです。今後恐らく何世紀も続く、大きな変化の入口に私たちは立っているにすぎません。手遅れという事は全く無いのです。現在のインターネットを支配している大きな企業も、3 年後には無くなっているかもしれません。私はそう思います。ここからもう一度新しい方向に踏み出さないといけません。それはピンハネモデルではなく、ここから生み出される凄惨な暴力により経済を廻すという発想ではなく、一人一人が暮らしを作っていく、そして繋がっていくという全く違う社会的ビジョンを持ち、それを作り出していくということが、日本だけでなく、全人類が滅亡しないで済む大きな糸口となると考えています。

私はこういうことを、これまで何度もいろいろなところで申し上げてきているのですが、人間は直ぐに忘れます。話を聞いた時には「なるほど」と思っても、家に帰ると忘れてしまう。その意味で、この純セレブスピーカーは単に段ボールに入ったスピーカーですが、これが家にあって、良い音をしているなあと感じてもらえば、私の話も思い出してもらえ、結果として、ほんとうの変革に繋がるのではないかと考えています。

本日はこのようなお話が出来て大変うれしく思っています。どうも有難うございました。

質疑

Q: 東大の中から変革しようという動きはありますか？変えなければいけない側の人間としてヒントになればと思い伺います。

A: 文句を言う人は大勢いますが、それで何か変革しそうな気配というものはありません。

でなければ、東大中央食堂で宇佐美圭司の巨大絵画をズタズタにして廃棄するというような事件は起きません。事件発覚後、反省するシンポジウムを開催していて、そこで「文化の価値」というような議論をしていましたが、あれは文化の価値の話ではない。システム機能不全。東京大学というシステムが機能不全を起こしているのです。このような事件が起こってしまったのです。

1 年程前にも東大の中央図書館が 1 年間閉鎖しかかる、という事件がありました。私はたまたま図書行政商議会の議員だったのですが、「1 年間図書館を工事で閉鎖するので、本はどうしたらよいか」という議題

が出てきた。私は「ちょっと待ってください。閉鎖するか否かを議論すべきでしょう。」と言ったのですが、「閉鎖は決まっている」と言うんですね。「1年間も図書館が閉鎖されたら大学生はどうするのか」と抗議したんですが、驚いたことに他の先生は何も言わない。私は指導する学生を抱えていないのですが、学生を抱えている先生も何も発言しない。結局30分ぐらい粘ったのですが、多勢に無勢で、図書館長は「今日、対処方法を議論しないのであれば、そのまま閉鎖するぞ」ぐらいの勢いだったので、そのまま押し切られました。

会議では埒が明かかなかったので、終了後に、この情報を早く学生に知らせる義務があると考えて、数少ない知り合いの学生にメールしたところ、学生も非常に驚いて、東大生にしては珍しく、反対運動も起こり、文科省で記者会見まですることになったのですが、閉鎖の理由がまた凄いです。本来は少しずつ段階的に工事を進める予定であったのが、景気浮揚のための補正予算で3期分の予算が一気についてしまったので閉鎖して工事を行うというものだったのです。お金が無いから締めざるを得ないというのならまだしも、お金があるから閉めるなんていう話を通じると思っているというのが凄いですよね。

結局大騒ぎになって、最終的には総長も怒り出して「何とかしろ！」と指示を出したら、次の図書行政商議会で「1年間で2週間に短縮することにした」と報告がありました。

私が騒いでいなければ、1年間閉まっていたんじゃないかと思います。外から見ると、日本の中枢で一番頭の良い人たちが行っているはずの大学の図書館が1年間も閉鎖されるなんて！、と思うはずなんですが、中に入るとそのような感覚が無くなるのですね。

宇佐美圭司の絵の廃棄にしても、図書館閉鎖にしても、このような機能不全がつい最近に起きているぐらいですから、変革の兆しは無いと申し上げます。

Q.大変共感する話でした。福沢諭吉先生は150年程前に双方向のコミュニケーションが良い社会を築くとおっしゃったのですが、私も共感しています。ただ、30年ぐらい会社にいると、自分が権威・権力の中に入り、作っているという自覚も出てきていますし、自分よりも上の人間は更にそうなっています。変わる兆しが無いというのは、会社でも同様だと思っています。どうやったら双方向のコミュニケーションとか、お互いが自由に動くことで調和が出てくるようになるのでしょうか。どのようにそのムーブメント起こせるかヒントを頂ければ幸いです。

A. 10年ほど前に、世の中が狂っていると思ったときに、どうしたらよいのかというのが自分にとって大問題でした。最初は立派な人になろうとしました。でも、ちゃんとした人間になろうと努力したら、もっと嫌な奴になってしまいました。理由は簡単で、自分はちゃんとした人間になろうとしているという事実が、他人を見下すことに繋がったからです。そうすると益々嫌な奴になるという悪循環に陥りました。その時に、これを「自力」というのではないかと思い、「他力」を唱えていた親鸞を勉強する事にしました。

南無阿弥陀仏というのは、自分で自分を良くしようといったような努力を一切放棄するというものです。それで阿弥陀如来にすがるといえるものです。頑張らない。ただ流されるという事が大事であると思うようになりました。

今このような恰好をしているのも、頑張って男の格好をすることを辞めたからです。過去に女性の格好をしたいと思ったことは無かったのですが、女性の格好をすると精神が安定する事に気が付いたので、そうすることにしました。

まず大事なことは頑張らない事。会社が嫌であれば休む。これは凄く大切な事。革命的な方法論です。皆さんのような立場の方が会社が嫌だからさぼるということをする、部下は非常に助かります。100人ぐらい救われます。皆さぼるようになります。そうすると皆さんの部署の成績は短期的には下がります。でもそれは短期的です。長期的にはものすごい効果があると思います。会社が嫌だった人が喜んで会社に来るようになる。黙っていた人が発言するようになったりして、コミュニケーションが発生する大きな力になります。特に重い役職についておられる方は休んで欲しい。会社に来ていても遊びに行ってしまうというのも良いと思う。このような行動が変革に向けて最も重要な行動だと思います。

これに関してはロールモデルがあります。植木等です。植木等は太谷派の僧侶の息子です。父親は部落差別と闘うために治安維持法で何度も警察に捕まっているような人だったのですが、彼がスーダラ節を歌う時に、こんなにふざけた歌を唄ってよいのかと父親に相談したら「これは親鸞上人の教えに近い。唄え。」と言われたので唄ったというエピソードがあります。植木等の映画をDVDで全巻見る。社員にも見せるという事をすれば、変革への第一歩となると思います。

もう一つは生き物に触れる事です。私は2年程前からかなり真剣に馬に乗っています。埼玉の新滑川というところに牧場があるのですが、学校に行く頻度よりも牧場に行く頻度の方が高いので、大学の近くに住む意味が無いと考え、都内の官舎から東松山市に引っ越しました。馬に接することは非常に大きなセラピーとなります。腰痛が治る。肩こりが直るといった効果もありますし、女性はスタイルも良くなります。もっと大切なことは、命令しないで、決まりも作らないで、お願いもしないで、暴力も振るわないで人に言う事を聞かされるようになるということです。なぜか、馬にはそんなことは全く通用しないからです。現代社会であらゆる組織が機能不全を起こしている原因はここにあるのではないかと考えているのですが、昔の上司はこの力を持っていました。何故ならば田舎で育ち、動物と接し、その後東大等に入っていたからです。でも今の私達の世代は生まれも育ちもビルの中で、それで東大に行っている、無言の力が無い。そうなる決まりを作る、命令する、お願いする、暴力を振るうといった事になるのです。でもこれで本当に人が動くわけは無い。動いているフリをするだけです。この無言の力を回復させることが決定的に大事だと思っています。最近はいくつかの企業も気が付いて、企業研修にホースセラピーを取り入れているところが出てきています。皆さんもご興味があれば言ってください。セミナーを設計している友人がいますのでご紹介しませう。

そして、決定的に大事なことは子供を守る事です。私たちは子供の時に既に壊れていて治りません。成長するプロセスで暴力とかお願いとか決まりとかに順応するようになってしまっています。でも子供はまだ壊れていない。私たちは子供を一生懸命壊している。そして壊し切ったら一人前ということで社会に出すのですが、当然これでは使えない。私は強くて優しい人が必要だと思う。道すがら山本周五郎の赤ひげを読んでいたのですが、まさに社会を支えているのはこのような人間だということを描いている。このような人が今はいない。本来は赤ひげみたいな人が沢山いないといけない。子供たちを立派な官僚や政治家にするのではなく、赤ひげみたいな人になるよう育てなくてははいけない。そのためには子供の魂を守ることが重要です。

最近、論語の研究をしているのですが、孝という概念について分かった事がありました。「孝」は親に対する子供の義務ではない。親子の関係が良いということなんです。親が子を慈しみ、子が親を愛する。そのような関係が存在することが孝。子供が、面子があるから止む無く親の面倒を見るというのは、孝ではないと孔子は言っています。孝が仁の源。社会の基礎は孝だと孔子が言っているのは、親が子を慈しみ、その結

果として子が親を愛して、老いばよろこんでその面倒を見るような関係が社会に広がれば社会は良くなるからです。しかしながら、現実はこのようにはなっていません。

私も根本的な解決策は子供を守る事だと思い、東松山市長選に出馬したときに、「全ての政策は子供を守るため」「そうすれば理想郷が出来るはずだ」という事を訴えました。1週間の選挙運動の結果、7,000票もの票を頂戴しました。数字としては惨敗でしたが、希望を持ちました。本当に大切な事だと思えます。

Q：老子についてお話を頂ければ。

A：販促のご質問ありがとうございます。『老子』の全訳書を書くのに5年を要しました。研究してみると、ものすごい事が書いてあることが分かりました。『論語』というのは現実的な場面の対話の記録なので、全てが具体的。地名・人名に始まり、概念も具体的です。それに対して老子は一文字も固有名詞がないのです。著者の名前も出てこない。地名も出てこない。全てが抽象論。抽象論で世界がどうなっているのかを語っている。私は論語のバックグラウンドになる基礎理論が老子であると考えようになりました。老子の概念で論語を読む。論語の概念で老子を読むと話が通じるという事が分かりました。

老子の一番基礎となる概念は道（タオ）です。道とは物事を存在させる神秘的な力です。例えば、人間は60兆個の細胞から出来ていますが、単に60兆個の細胞を集めてもそれは巨大な肉の塊です。人間の細胞が人間として機能するためには、細胞間のコミュニケーションや関係があって初めて成り立ちます。現代科学はそれを解明しようとしていますが、どだい無理です。一つの細胞の中ですら、全三菱グループの生産ラインぐらいのものが入っているのです。そのような複雑な細胞が60兆個も集まっているものの関係を解明するなんて無理です。でも成り立っている。何故かはわからないけど成り立っているというのが道（タオ）です。世の中のことは複雑すぎて分からない。分からないけれども成り立っている。それが道（タオ）という概念です。頭でこねくり回しても分からない。余計な事を考えずに、道（タオ）に従うのだ、ということを老子は言っています。明日までにこの営業成績が達成できそうもない。どうしようか。ま、考えても仕方がないから、まずはラーメンでも食べに行くか。これが道（タオ）です。

純セレブスピーカーもそうです。制御を色々考えても無駄なので、単に段ボールにスピーカーをくっつけただけ。純セレブスピーカーは老子の考えに凄く影響を受けています。タオスピーカーという名前も考えましたが、純セレブスピーカーの方が面白いので純セレブスピーカーにしました。

以 上