

## 常盤塾

日時：2013年1月11日（土）10：00～13：00

場所：新国際ビル MBF ハウス

文責：常盤塾ライター 永藤佳奈

### （1）常盤先生のお話

#### 本題の前に

- ・お客さんを囲い込むのではなく、お客さんに囲まれなきゃいけない  
（三菱1号館の広場でエシュレというバター屋さんにもものすごく人が並んでいるのを目撃して！）
- ・丸の内のオフィス需要はとて高い！空室率は3～4%で、ほぼ満室状態

#### 組織の改革・革新・活性化・人材育成について

- ・組織そのものを変えないと、企業の新しさは生まれない
- ・高松に行ったら、霧で降りられなくて、伊丹から戻ることになったが、着陸できず…  
⇒羽田に泊まらざるを得なくなった（余談）
- ・地方の中堅企業の社長さんとお話する機会があった（不動産関係の企業）
- ・どんどん業態の中身が変わってきた
- ・作れば売れる⇒でも作りすぎると売れなくなる⇒また需要が回復する
- ・不動産は波がある
- ・昨年9月まではどんどん売り上げが伸びていったが、今は横ばい状態
- ・中核事業以外のことにも手を出さなければならなくなった、周辺の事業にも手を広げる  
（例えば、県の建物の運営を任されることになった）
- ・企業はいかに運営するか・運営の仕方が重要
- ・モノを立てて売るとか、土地売買とかではなくて、老人ケアとかITの事業を入れる
- ・従来の組織では対応しきれないので、今悩んでいるし、挑戦しているとのこと
- ・今、企業にとって重要なことは、組織そのものをどう新しいものに変えていくか
- ・組織開発という言葉が飛び交う様になってきた
- ・リーマンショックの後に立ち直ってきたかなと思うと大震災があり、その後アベノミクスで回復の兆しが見え、それと並行してグローバル化も進んでいる
- ・人材開発とか人材育成っていうのを超えて、いかに新しい組織に変えていくかというのが大事
- ・組織そのもの（仕組み）を変えない限り、新しいものは出てこない
- ・イノベーションっていうのは、従来の組織の「外」にある
- ・だから従来の組織のままでは、新しいものは出てこない
- ・クローズアップ現代「2枚目の名詞」で紹介されていたもの（電気椅子など）がどう生

まれたのかを考えてみると

- どっかの会社に勤めながら、自分の意思で他の会社のひとと一緒に新しいものを作ろうとした（本拠地と、集まっている組織の2つがあるので、2枚名詞を持っている）
- 同じような組織の中で、同じ仲間と一緒に、同じ情報の中で仕事をしていても、そんな中からはイノベーションは起きてこない
- もっともっと異なるものと交わろう
- 異と交われれば、強くなる、新しいものが生まれる
- そのことに経営者側じゃない社員の方が、気づき始めた
- 従来の雇用体系では対応しきれない
- 人と人の協力の中から、モノを作り出していかねばならない
- 人の方から同じ志を持った人と仕事をしようとする
- でも給与体系はどうなるの…？とか、課題は残っている
- 会社ではあまりパツとしない人でも、震災のボランティアに行くと活躍する人がいた
- 人についての議論が多いが、組織の在り方を議論しないといけない
- 若者たちの働きぶりも、従来とは違って変わってきた
- 会社に勤めるのではなくて、自分のしたい職業のあるところに行くといった風潮も出てきている（会社を選んでいるのではなくて、職を選んでいるんだ！）
- 会社に入って10年程度の30代半ばのひとと、管理職のひとと話したときに、  
「気に入らない仕事を与えられたら、僕はやめると思いますねえ」と話した若者がいた
- 会社に対するロイヤルティという言葉は、もう古くなってしまっているかもしれない
- 人の問題ではなくて、組織の問題（ビジネスモデルをどうするか、どう作っていくか）
- 仕事の仕方が分からないっていう人が増えている
- ベトナムに駐在している人が、「どう指示を与えればいいのか分からない」と言っていた
- どんどん新興国に出ていくけど、どうやって人を使ったらいいのか分からないということがよくある（現地に行くと、そこで初めて気づく社員が多い）
- 今の大学生も情けない、「勉強の仕方が分からない」という学生が多くて困っている
- 企業だけの問題ではなくて、世の中全部が新しい仕組みを作っていかなければならないと感じている
- 各企業とも、「新しい組織の開発」というのを模索中であることは確か
- そこで、自分なりに成し遂げたところが、これからの勝者になっていくと考えられる
- 一橋の沼田先生という方が新規事業の中の使い方を色々と研究していると、時間の40%は仕事上の根回し（調整）に回っていて、本来の仕事にかけている仕事は少なかった
- 外向きになるために進出しているのに、内向きになってしまっている
- 企業の文化とか風土の優劣こそが、企業の勝敗を決めるのではないかと考えている
- もっと仕組みというのを考えましょう
- この集まり方をどうするかっていうのも、ぜひ考えてほしい

- ・このままでは新しいことは出てこない
- ・ものづくりのこころ塾の塾長をやっている
- ・私の主張っていうのをこの場で1人1つ発表して、議論しあうのもいいのでは？
- ・内と外で若返るっていうことが、常盤塾に必要なのではないかと考えている

#### ●片平

- ・1年半くらい前までに、この集まりは座って話しているだけで何も生み出しているわけではないですよ？という指摘をしたことがあるが、そのまま流れてしまっている
- ・5年に一回ぐらいは、「うちはこういう風になるぞ！」と旗を掲げることも大事
- ・マジな夢を語り合おうじゃないか
- ・会社での仕事に対する姿勢に関して
- ・自分の日本語しゃべっていないのでは？
- ・部長に話す時に、形として丁寧語を使いながら、内心「絶対これは違うよな」と思っている状況が多い気がする
- ・自分が消費者だったらこんなの絶対買わないというような製品のプロジェクトが平然と進んでいるような状況が結構ある
- ・もう少し固有名詞を使った仕事をしよう
- ・自分が思うままのことを、なるべく発言する
- ・個人の固有名詞がないと同時に、企業の固有名詞もなくなってしまっている
- ・河原で草野球をした後に話す話し方と、仕事での話し方は違っていますよね？

#### ●出井

- ・ここで学んでいることがどうアウトプットできるのかなと最初は思った
- ・その気持ちがありながら、いつのまにか流されてきたと思う
- ・この4月で会社に入って、20年になる
- ・子供の頃から製薬会社の研究員になりたかったので、その仕事ができているという自負はあったし、自分にはこの仕事しかないと思っていた
- ・しかし子育てに入って会社を離れてみると、意外に自分には他の道もあったのではないかとこのように考え直す機会があった
- ・薬をつくるっていう仕事が、誰のための仕事なのだろうというように考えるように
- ・薬をつくるのは人のためなのに、会社にいるとそれで売れるのかとか、どうやって開発していくのかってことに目が向いてしまう
- ・会社に戻ったら、誰のために薬をつくっていくのかというのを考えながら仕事をしたい

#### ●常盤

- ・今のようなお話のようなものが、「私の主張」なんだと思いますよ
- ・いつもやるものはあっていいと思うのだけれど、後半は今みたいな議論をするのもいいですよ
- ・人に話すことで、自分自身も変わっていくし考えも整理されますよね

●片平

- ・おばさんに話すのが好き、なぜなら分かると必ずうなずいてくれる
- ・おばさんにうなずいてもらえなかったら、絶対伝わっていない（笑）

●常盤

- ・急にふられたときに話せるのが、リアルな話

（２）『企業生命力』第４部（担当：大下）

発表内容については、資料参照

●古城

- ・私が未来研究所に異動になったときに、1000年先の話をしろと言われていたんだけど、その時にダイムラーから話があった
- ・一緒に将来どうなるか描くような仕事をしませんかというような提案があった
- ・1回目はベルリンに訪問して、シナリオプランニングのやり方をしてみた
- ・その時に、この本（企業生命力）の話が出てきて、経営の指標だと思った
- ・同じ頃に、ライオンの会長さんも同じようなことを言っていた
- ・金融の話がでてきて（ゴールドマンサックスに話を聞きに行ったりもした）、為替の変動をリスクヘッジするために先物を買おうというような提案があったのだが、うちの会社はそんなことはやらないとガツンと言われた。為替は高い時も安い時もある。
- ・Hondaは昔から「文鎮組織」と言われていた
- ・「ミミズ」切られてもそのまま動いている
- ・Hondaは赤字に陥ったことはない（トヨタですら1回赤字になったことがある）
- ・危機の時は、経営者ひとりに権限を集中させた方がいい？
- ・Hondaの黒字幅がどんどん減っていった時の社長は、権限を一極集中させて「ヒトラー」と呼ばれていたらしい

●松崎

- ・お金の使い方っていう話で、うちの企業も立ち上げのときに銀行からお金を借りるのに苦労したんですね…
- ・基盤になるのはお金の調達能力と書かれているのは、その通りだと思う
- ・うちの企業も、前の5年と後の5年では全然経営状態が違う

●常盤

- ・1997年の時代背景を考慮して、読まなければならないと思う
- ・この頃はちょうど日本だとバブルであった
- ・アメリカでも、ニューエコノミーの時代の台頭期でもあった
- ・その時代としては、かなり独自の目線で書かれている
- ・為替の話だが、かなりの原料が全部海外に頼っているので、それが製品に占める割合と  
いうのはすごく大きい。

- ・為替がすごく変動するがゆえに、どう対応するかっていうのが企業の姿勢であった
- ・例えば2年先物を考えた時に、勧めるほうはリスクヘッジという言葉を使うが、実際にヘッジできるかは分からない
- ・あまり為替に気を取られすぎて、本来の価値創造の部分がおろそかになってしまったら意味がない
- ・為替はあがったり下がったりするものと考え、その場その場で対応していく方が、結局は安く収まったりする（出たところ勝負！）
- ・あまりトレーダーとかに頼らないほうがいい
- ・経営陣がそんなことに頭を使っていたら（儲かるか、儲からないかっていうことにしか頭を使わないと）、新しいものは生まれてこない、ものをクリエイトする力がなくなってしまう
- ・組織にどんな価値があるっていうのが大事
- ・多様な選択肢を提供してくれるっていうのは、個人ではできなくて集団でしかできない
- ・人が集まるのは、選択肢が必要だから
- ・権力を誰か一人が握ってしまうと（独断者がいると）、組織の存在意義を否定してしまうと思う
- ・集まると出てくる能力っていうのが大事だと思う（企業、学校、NPO などに関わらず）
- ・集団は勉強しているのか、その勉強を生かせるかが大事

#### ●安梅

- ・「エンパワメント」「イノベーション」に付け足して
- ・ケアの分野でもう一つ大事なのが「インクルージョン」
- ・生老病死っていうなまなましい生きざまを、全部インクルージョンしていけるか
- ・これは **plasticity** 可塑性につながるもの

#### ●片平

- ・普通に読むと、企業は生き物であり、世の中のエコシステムの中でいかに抵抗せずにやっていたりかというようなどこかなところがあるんだけど、
- ・企業経営は戦争である（しかもある程度運も必要）というように言う人もいる

#### ●常盤

- ・企業活動を戦争に例えているのは、いかがなものか
- ・ストラテジーとか、ロジスティックスというような戦争用語が頻繁に使われる
- ・でも企業っていうのは生身の人間であるのだから、戦争に例えるものではない

#### ●片平

- ・この著者は、シェルに入りたいっていうのは子供の頃からの夢
- ・ある意味、徹夜でレポートを書くっていうのは、当然のことと思っている

#### ●松崎

- ・自分のやりたいことを本当に追及している人っていうのは、大体組織から出ていくこと

が多いですよね？（まさに「2枚目の名詞」の話）

- ・同じ志をもったひとが、企業の外にあってもいいのかっていうことを考えた時に、企業の中に含んでいたいとシェルは思っていた？

●今田

- ・電通では「いつまでもいるな」っていうような風潮がある、独立することが是とされている
- ・1997年の頃から、広告業界に資本主義がすごい勢いで入ってきた
- ・サントリー⇄巨大化した「デル」
- ・組織を民主的に現場にゆだねてっていうのは、本当にできるのか？といった疑問がある
- ・毎年経営者に権利を集中させようとして「未曾有の危機」と言いたがる
- ・フランスの憲法も、アメリカの独立憲法はどちらも「フリーメイソン」

●松永

- ・組織にチェックの機能があれば、悪い経営者は排除できると書かれているがそのチェック機能を悪い経営者が持ってしまったときのリスクもある。  
ホンダは文鎮型組織と呼ばれていて、組織が分断しても機能する組織形態を志向しているから、チェック機能というより、組織にゆとりを持たせている形態ではないかと思う。
- ・日本人の社訓っていうのは理性への確認であるが、戦争をやっている国は軍隊のイメージに近くなる。（戦争をしている国としていない国での社訓の持つ意味は違う）

●常盤

- ・グンゼは、まさに人が集まると社訓っていう企業
- ・そういうやり方もあるのだなと思った
- ・良い悪いとかではなくて、やはりそれも一つの文化
- ・国民軍か傭兵であるかで、全然軍隊の意味が違う、価値観がだいぶ違うのではないか
- ・私はなんでもありと思っているが、右か左かっていう二分法とか、二項対立っていうのはスタンスとしてはまずいのではないか（中庸を目指すべき）

●丸山

- ・日本で「エコ」というと、エコロジーとエコノミーという2つの意味がある
- ・どっちをとるかっていうわけではなくて二項対立ではないやり方（農業の仕方）がいいと思う

●常盤

- ・確かに言葉だけを乱用しているが、本来のやり方っていうのを忘れないようにしないと
- ・一番あきれたのが「エコ箸」、エコ箸でないのは割り箸なんですけどね
- ・エコやエコ 君はほんとに エコナ

●古城

- ・花王も「エコナ」とか出していますよね（笑）

●常盤

- ・現実には、中間にいいところがあるのだけど、そのいいところを探すのが企業活動
- 古城
  - ・ホンダ、今年のテーマは「二律背反のブレイクスルー」
  - ・とりあえずやってみろと言われると同時に、よく考えろと言われると、二律背反じゃないかと思うんだけど、そこをブレイクスルーしろということですね
- 今田
  - ・やっぱり、バランスが大事なんですかね
- 常盤
  - ・でも、バランスっていうと結局真ん中になっちゃうからね
- 安梅
  - ・そこでやっぱり「インクルージョン」じゃないですか？
- 今田
  - ・私は最近いつも、資本主義の行き詰まりっていうところに行きついてしまう（笑）
- 常盤
  - ・アベノミクスは、先が見えないというか、数字しか掲げてないから絶対幸せにならないと思う
  - ・これだけモノ余りで、モノでもお金でも足りているのに、まだ欲しいと思うのは
  - ・やっぱり資本主義なんですかね
- 古城
  - ・察する（札刷る）に余りある（笑）
- 今田
  - ・吾（われ）唯（ただ）足（たるを）知（知る）
- 安梅
  - ・昨年末の転倒予防学会で「転ぶのは ギャグだけにしてね お父さん」の川柳が大賞を取って、古城さんのことを思い出した（笑）

### （3）お正月、大宣言大会

担当者を決めましょう

2月…松崎さん

3月…白井さん

4月は19日になりました…安梅さん

5月は10日になりました…昌子さん

6月は21日になりました

- 常盤
  - ・じゃあゼロスタートでは話さないことにしようかな
- 松山
  - ・12月、韓国と台湾に行ってきた、韓国は随分行った

- ・今、人材の仕事をやっている
- ・大企業の技術者の方が辞めて、その人たちの受け皿が日本にはない
- ・海外だとまだまだ引き合いがある（職に生きたひと）
- ・職に生きたひとってというのは、何年経っても賞味期限がない
- ・職で選ぶっていうのが、今後は重要になってくるのではないか
- ・携帯のボタンで何万回押されても耐えられるものを作れるのは、日本のメーカーだけ
- ・いまは日本から海外へというのが多いんですけど、それがまた日本に戻ってくるという動きも多くなるのではないか
- ・海外の方が日本で技術を学ぶ、そして仕事をするっていうのが増えていくのではないか
- ・今年は、中国とタイも行って、もっとアジア全体を見てみようかなと思っている
- ・理科大でたまたま漢方の先生にお会いする機会があって、最近易学の勉強をしている
- ・易学の鑑定士の資格を取りました！！
- ・台湾は、お寺の周りが若者もざわざわしている⇔韓国では、3割がキリスト教
- ・韓国では技術分野の人だと、日本語を話せる人が多い
- ・政治的コンフリクトはあるがそれは政治の話で、技術分野の中では全く関係ない

#### ●松崎

- ・3年間くらい、ブランドを学んでいる
- ・会社の業績がいいと、こんなことをやってもいいよという雰囲気があるのでやりやすい

#### ●古城

- ・95年に、初めて片平先生にお会いした
- ・社内にいるととても視野が狭くなるので、外の世界を見られて良かった
- ・でも沢山勉強してきたわりには未だにアウトプットができていない

#### ●丸山

- ・農業を自分で始めるスタートの年！
- ・いま5年くらいの経営計画をつくっているの、機会があったら発表します

#### ●常盤

- ・的を絞る⇒的を狙う⇒的を射る

#### ●松永

- ・情報の世界が大きく変わった。
- ・1995年、ニフティとかビッグロブ等の商用インターネットサービスが誕生した年。
- ・2000年時点で、書棚2つ分が、今のスマートフォンくらい
- ・知恵の使い方（知恵を使う理性）みたいなものが、さらに転換していくのではないかと  
思う。それを踏まえて、次の情報通信をどうしていくかっていうのが今年のテーマ
- ・「会えてよかった」「作ってもらってよかった」は、高度経済成長の中で失われていった  
ものがすごく柔らかい言葉で問われている言葉であると思う。経済成長とは別にもうひと  
つこのそういう軸がでてくるのではないか。これがいいと一辺倒になってしまわないよ



うな多様性が日本にはあると思う。

●安梅

- ・私の主張⇒常盤先生のお話⇒輪読 と3つやりましょう。
- ・輪読は発表30分、質疑30分と1時間くらいでまとめるのはどうでしょう？
- ・「私の主張」と常盤先生のお話をまとめて、今年末には本を作りましょう！
- ・常盤塾という第2の名刺をみなさんで作らしましょう

●今田

- ・私がやります！！！！

●片平

- ・ここに引越して前より広くなった感じがして、めちゃくちゃ人に出入りしてもらおう  
と思っている（インクルージョン）
- ・再来週、ASEANの若者が集まってきて会議をする予定
- ・僕が好きなもの  
ビフォーをアフターにするもの（ここ変えれば、全部良くなるじゃん！）  
意味もなく人が集まっていること  
もう一つは語弊があるので、秘密にしておきます（笑）

●今田

- ・広告をやると、ブランド力があがるっていうのを説明する理屈を求めて入った
- ・非常勤講師をやめることになったので、時間ができる

●常盤

- ・何か形に残すというか、外に発信していきたいね

●大下

- ・311があった後にやったのが、県の委託事業
- ・常盤塾は、格調高いミーティング

●若林

- ・「アナウンサー」になりたい！
- ・大学に入ってからも、「話すこと」をずっとやってきたってことに気づいた
- ・志望動機を是非聞いてください！

●出井

【ご連絡】

- ・快適スクエアの日程調整のご連絡をさせていただきます