

常盤塾

日時：2014年4月19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

- ・常盤先生の著書発売！！（ぜひお持ち帰りください）
- ・先週1週間ほど台湾に易の勉強に行ってきた
- ・企業は人なりとか、人財とか言っていて、言葉は綺麗なんですけどね…
- ・人を超えて人の集団を活性化しないとダメだ！
- ・従来の仕組みとか組織のまま仕事をしていても、イノベーションは生まれてこない
- ・仕組みをそのままにして、戦略を語っても意味がない
- ・今のままでは新しい価値は生まれてこないという意識が生まれていると思う
- ・コスト・スピードの追求が大事などという米国流のMBA的な経営から抜け出さないと、新しい価値は生まれてこない
- ・トップが長いということは、自分たちが作り上げた仕組みに縛られてしまう
- ・企業のトップは6～8年くらいなんじゃないかという方に流れが変わってきている
- ・Hondaは賢いねえ、どんどん変わるもんねえ、何代目とか言うよね
- ・覚えてないくらい、変わるのが早いってことですよ
- ・バブル崩壊後の20年、米国一辺倒を続けている点に、問題がある
- ・人もさることながら、集団の改革が必要
- ・物事は対になっている、が中国の教え
- ・西洋流があれば、東洋流がある
- ・アメリカ流の考え方を中心にしてきたが、アメリカ流があれば対に日本流だとか、アメリカ流と対になるものがあるのだ
- ・AとBがあるとすると、どちらか一方で考えるのではなく、両方あると考える
- ・矛盾の同一性、対立的同一、物事すべてそれで成り立っている
- ・そういったような考え方をこれからはもっと経営に取り入れていかないと
- ・コンサルタントの頭と、現場の頭は、全くずれているという記事が、新聞に載っていた
「申し訳ありません、御社をつぶしたのは私です」という記事
- ・最適プログラムは机上の空論などなど
- ・現場はもっと泥臭く、論理的なことでは動かないこともあるのだ
- ・「職場から人間性を奪う」のはやめるべきだ
- ・数値化できると思いこむことに問題がある、数字や理屈をふりまわして人間性を奪うな
- ・アメリカ流が悪いと言いたいわけではない、それを無批判に受け入れるのがいけない

- ・アメリカを一方の対に置いて、その対も考え、両方を包含するような考え方をすべき
- ・中国には、海獅という動物がいるらしい（イメージとしてはアシカとかトドみたいな）
- ・千年生きるらしい、60年に一回脱皮しなければいけない、脱皮するのに30年かかる
- ・蛻殻（だっかく）…脱皮する
- ・脱皮する間は、海の奥にある洞窟の中に閉じこもっていなければならない
- ・それをしないと脱皮できない
- ・29年我慢していたのに、29年目に魚を食べてしまったせいで、脱皮ができなかった
- ・我慢してきたのに、一番大切な最後の時期に周りの環境に心を奪われてしまうと、過去の努力が水の泡になってしまう、最後の目標を達成できない
- ・企業も同じ、最初は元気よく目標を掲げても、途中でへこたれてしまうから大きく変わらないんだ、貫かないとダメだ！
- ・龍がいるという文化はすごいですよね
- ・孟子の話の中に、井戸を掘る話がある
- ・井戸を掘っていて、九仞（きゅうじん）の深さまで掘ったけど水につきあたらない
- ・そこでやめてしまっただけはダメ、今までの努力が水泡に帰してしまう
- ・最後の最後のところをブスッと行くような努力をしないと、新しい世界は開けない
- ・花王でTCRっていうのをやったことがあるんですけど、それも同じ
- ・やる時は苦労したけれど、井戸っていうのは掘り当てたら、清水が流れてくるわけですから（井戸水だから湧いてきますから）
- ・企業っていうのは、井戸を掘りあてたり、脱皮したりしないとダメですよ
- ・セミとかも同じですよ（さなぎの時は、殻の中で変態している）
- ・なにか新しい姿を自分で思い描いて、それに向かって前進しないと変わらない
- ・企業も、脱皮しないといけないですね
- ・理屈や数字で攻めていこうという姿勢だけで、人は動くのか
- ・人は理よりも情で動いて、動いたら勉強し始めますよ
- ・単眼思考（アメリカ流だけで見る）ではなく、もう1個眼がついているんだから、両方で見たらもっと立体的に遠近感をもって見えてきますよ
- ・コンサルタントという仕事はもちろんあるだろう、でも戦略コンサルに全て投げるなんてありえない（戦略コンサルの新卒なんて、会社のこと何も知らないのに…）
- ・安倍さんが成長戦略とか言っていますが、成長するには物を **create** しなきゃいけないのに、成長戦略の中には **create** の話が全然書いてないんですよ

●片平

- ・うちのゼミ生なんかでも、新卒でコンサルに入りたがるやつとかいるんですよ…笑
- ・九仞の問題…日本企業はちょうどいいところで、人事異動しちゃうんだよね
- ・岐阜県庁…プロのプロデューサーの女性を雇ったのだが、その女性は県知事に言って私の周りは絶対人を変えないでくださいというお願いをしたらしい

・三菱地所の人も、10年以上くらいメンバーが変わらなかつたらしい

●常盤

- ・人の移動が激しすぎたら、モノが **Create** できません
- ・終身雇用とまでは言わないけれど、少なくとも長期雇用は必要だと思う
- ・人材育成を他動詞で捉えるか、自動詞で捉えるかはとても重要
- ・一番大企業で大事なものは、職場
- ・いい職場で育ち、いい仕事をするようになる

●松永

- ・延々と上の人が変わると、違うコンサルを連れてくる

●大下

- ・これはリスクあるなあと思うと、コンサルに投げる
- ・そうなると社長は多額のお金を払ったから、これでもう大丈夫とってしまう

●常盤

- ・コンサルに頼むと、海外のブランチとかも調べ始めるから、余計にお金がかさむ
- ・私自身、20年以上前に失敗しているので…

●古城

- ・コンサルを上手に使うかっていうのは、自分がどれだけコンサルの上にとてるかによりますよね…

●常盤

- ・アウトソーシングの一番悪い所は、自分の方が下なのになんでも頼んでしまう所

●上原

- ・自分たちで何も勉強しようとしな
- ・アメリカの方も、東洋の方も両方とも中途半端な聞きかじりな感じで、コンサルに任せとけば大丈夫といったような風潮がありますよね

●大下

- ・製薬業界は、めちゃめちゃコンサルを重用した

●安梅

- ・昨日の P&G の話 (PR 戦略で売るためのストーリーを作り上げるという話) を聞いて、そら恐ろしくなった

●古川

- ・SNS が普及しているから、今まで以上に「空気をつくる」ことの影響力が大きくなってしまった

●安梅

- ・学生の頃から、複眼的な視点を持つことが大事ですよ

●常盤

- ・小保方さんの騒動は、そういった問題意識を投げかけたっていう点では、よかつたかも

(笑)

・200回も成功しているんだったら、目の前で実験をして示せばいいのに…

●古城

- ・ボスコンにすごいお金を払って、失敗したことがある
- ・エベレストには我々だけでは登れないから、シェルパーみたいに使うのが得策

●古川

- ・コンサルの処方箋を受け取る方法は、受け取る側によって異なる
- ・日本企業は、欧米系のコンサルの処方箋をうまく使えていないのではないか
- ・解釈の違いによって、人の動きも異なってくる
- ・人と人のつながり方ってというのは、全然違うからね
- ・個人主義と集団主義についての本を今読んでいますけど、そういう頭の中のコミュニティのモデルが多少違うと思うんですよね
- ・同じ集団の中でも、対人の類型には様々な種類がある

●常盤

- ・和歌山で美味しいデコポンと清見オレンジなんていうのができて美味しいのだけど、今度同じような苗を埼玉にもって行っても、美味しいものは作れない
- ・マニュアルが一つで違う文化に持って行っても、うまく機能しない

●上原

- ・日本で共有している言葉とか考え方っていうのが分かると、そこが腑に落ちると、自分たちが向かう方向が見えてこないのではないかな

●川手

- ・コンサルを受けたことが8年前くらいにあったんですけど、現場に下す際に文化があわなくて数年でやめてしまった
- ・新しいロジックとかキーワードが入ってきても、しっくりこない、入ってこない、情が動かない（特にフロントラインで働いている人に関して、CAとか）
- ・大手のコンサルをやめて、日本人だけでコンサルを立ち上げた会社に頼んでいる
- ・日本企業は、コンサルを受けたほうがいいと私は思う
- ・なかなか自分の企業のことを客観視する機会がないと、脱皮できないのではないかな

●常盤

- ・僕も半分、恨み的なところもあって、色々調べたんですけど…
- ・アメリカの経営っていうのは、トップと経営本部っていうのが分かれている
- ・立派な経営戦略がたてられても、実行するのは現場ですよ
- ・それを現場に落とす時に、その経営戦略と現場のギャップを埋める者としてコンサルが登場した（もともと）
- ・企業文化が違うのに、同じ仕組みをもってきてもあうはずがない
- ・それぞれの企業は個性を持っているのが、そもそも企業の存在理由じゃないですか

- ・車メーカーなんて、ほんとうにやり方も文化も全然違いますよね
- ・コンサルは途中の助けにはなるけど、最後にはコンセプトを作り出さなきゃいけないのに、お金を出せば何かうまいこといくだろうっていうような考えがあるような気がする
- ・それを脱皮できている企業は、成長も早いですよね
- ・環境が変わっているんだから、脱皮しないと変わらないでしょう
- ・韓国だって中国だって、今のままでは絶対にもたない

(2) 私の主張 (担当: 丸山)

参考資料参照。

●常盤

- ・可もなく不可もなくで終わらないように、挑戦してください。
- ・個性のある農園を目指してください。

●川手

- ・京都の農園で、虫がすごかった記憶があるのですが、ブドウに対して、どれくらい農薬は投入しなければいけないのでしょうか。

●常盤

- ・ムシできないんですもんね… (笑)

●丸山

- ・それなりに農薬はいると思いますね…。
- ・農薬は制限があって、ポジティブリストというような規則が定められているらしい。
- ・ブドウはそこまでデリケートな方ではない、一番デリケートなのは梨とか。
- ・ブドウの木がもつのは、大体 20 年くらいです。

●古川

- ・安全ってすごく大事ですよ、中国の人と話していて何もかも不安って言っていたので

●大下

- ・鍋料理のお店に行ったらとても野菜が美味しくて、理由を聞いたら、冷蔵の温度が大事だって言われたんですよ

●古川

- ・にんじんも雪の中に埋めておけば、甘みが増すって言いますよね

●丸山

- ・大豆の遺伝子組み換えは、醤油とか加工食品になっていると問題ないから、わりと日本人は遺伝子組み換えのものを食べているかもしれない。

●古川

- ・突出して美味しいお米は、1 キロ 3000 円くらいですけど、その作り手も、農業に転向して始めた人だった気がする。

●丸山

・美味しさに分析的アプローチするのは、ダメですね…（笑）

●片平

・5、6年前に自分のコメが一番おいしいというお兄さんがいたなあ

●常盤

・それくらい自信満々じゃないとね、それこそ後光がさすくらいに（笑）

●今田

・農業職人っていう言い方ができそうですね

●古川

・さくらんぼってどうなんですかね…

●片平

・4つ捨てて、1つ取るっていう感じでやるから、値段が5倍になっちゃうんですね…

●今田

・私は園芸が苦手なんですけどね、間引きをやるのが苦手で

・この前の資本主義の話に戻っちゃいますけど、間引きしたくなかったら、弱く細々と生きていてもいいやんと思っちゃいますよね

●常盤

・でも、それは大事なんですよ、過剰社会、過剰生産、過剰消費っていうのを乗り越えな
いといけないと思う

●古城

・昨日のヤマトの話でも、少数にすればそれが精鋭になるって言っていましたよね

●今田

・モンサントが作っている小麦は、食欲が増進する小麦なんですよ

・人口減は悪くないと思っているんですけどね

●松永

・中国はもう人口が落ち始めているんですけど？

●古城

・実際に減るのは、2020年か2030年くらいがピークって言われていますよね

（3）2つ目の名刺計画の提案（担当：今田）

発表資料参照。

2014年度中に何らかのアウトプットを出そうではないか計画

●常盤

・個人で分担してというのは分かったが、人それぞれ文体もバラバラ、巧拙もバラバラな
んだから、最後には1人でまとめる人は必要だと思います

・丸山さんが100回記念の際に作ってくださったまとめも参考にしながら

●片平

- ・日本経済新聞出版社とか、東洋経済出版社とか、ある程度名の通った出版社から出すには費用もかかるし、売れる本を求められてしまう
- ・なるべく安く出せるところで、探しますか？

●常盤

- ・売れるというよりは、何かこの場で議論したことを、一つ形に残しておきたいというのはありますよね