

アジェンダ

1. 常盤先生の話
2. テキスト報告（松山さん）
3. 5月26日ジブリ見学報告（松永さん）

1. 常盤先生のお話

・違った視点から考える

緑ゆうこの「植物になって人間をながめてみると」¹という本を読むと、植物によって人間や動物が使われている、という考え方が書かれている。

植物の種とは一体何だろう。植物は自分で移動できないから、移動するためにはどうしたらいいかと考え、考え出した手段なのである。種にすべての可能性を秘めることによって、植物が移動する手段として考え出されたのではないか。植物の方から考えると、人間や動物を使って様々な場所に種をまかせて、自分の勢力範囲を拡大している。自分の種を増やすために、人間がほしがるとような花を咲かせ、匂いを出し、実をつける。つまり、こうやって動物を支配しようとしているのではないか、という話書かれています。車も飛行機もなかった時代に、植物が動くためには種という手段を使う以外になかった。そういう知恵を植物は持っている。こうした視点から考えると、植物の優秀さがわかる。

同様に、視点を変えると様々なものが見えてくる。普段は自分の視点でしか見ていないので、ものの一側面しか見えてこない。いつもと違った視点、大局から見るということが重要である

・日本に固有の集団の力

上海万博に関して話し残したことがある。上海万博には老若男女の熱気、夢、あこがれ、好奇心が感じられる。日本も1970年に大阪万博で経験したことである。なぜ今の日本は閉塞感、足踏み、暗い空気が漂っているのかを考えたとき、熱気が日本人に欠けてしまったことが理由の一つであるように思う。

草食男子のような言葉もあるように、マイナス、消極的な方が良いかのような、そういった雰囲気がある。こうした言葉があることによって、さらにそちらの方向に進んでいる。

それでは、日本はどうしたらよいか。私は集団の力だと思っている。高度成長、バブル崩壊、失われた10年、迷える20年などという言葉があるが、こうした言葉がはびこる

¹ 緑ゆうこ『植物になって人間をながめてみると』紀伊國屋書店、2010年。

ことによって、それを認めて諦めているような空気がある。この時期に失われたものが、共に働く喜び、団結力である。集団能力の劣化、集団を目標に向かわせるハングリー精神の欠如。これが現状認識である。こうした中で、韓国のサムスン、LG、ポスコ、現代などを見ると、企業として夢があるように感じる。日本の場合、企業も個人もタコツボに入ったかのように、矮小化してしまっている。

個人が独立して、一人で仕事ができるということはあり得ないはずなのに、成果主義がはびこったせいか、それが正しいかのような認識がある。それぞれの個人は皆違う働き方をする。サバンナでも、どの動物も同じ肉食でも違った生き方をする。日本の現状は、ライオンがヒョウになろうとしているようなものだ。所詮ライオンはライオンなのであって、日本人は個人で力を発揮するのではなく、集団になって力を発揮する生き物なのである。個が独立してできる仕事など、ないのである。

・集団で力を発揮するために

集団で力を発揮するためには、トップのリーダーシップのあり方が重要である。トップががんばれといっても、人は簡単に動かない。一方、トップ自身が変われば社員も変わる。トップが動けば、社員も動く。社員が動くためには、もっと情報を発信するべきだ。大企業では入社式以来社長の顔を見ていないという状況もある。これでは社員はついてこない。トップといえども常に絶好調というわけではない。調子の悪いときもある。それ（悪いこと、失敗したこと）も含めて社員に伝え、それを助けてもらう姿勢が必要である。それにより、一体感が生まれるのである。

もう一つの重要な点は、社員同士の横のつながりである。自分の殻に閉じこもって、外と積極的に接しようとしなくていいとか、何事もEメールで済ましてしまうとか、顔を見ながらの直接的コミュニケーションが減少しつつある。

コミュニケーションには文字を使うものと、視覚、聴覚を使うものの2つある。前者だけだと、内容の7~10%程度しか伝わらないそうである。高い講演会に参加する価値があるのは、そういう理由もあるのである。

横のつながりをもっと持つことは重要である。社員の数がいくら増えてもバラバラでは何も意味がない。どうすればよいのかといえば、他の人の仕事に興味を持つことだ。そうすることで自分の立ち位置が分かる。

上下の関係と、横の関係（縦糸と横糸）が織りなすきれいな模様が会社の姿である。一体感、連帯感を醸成する必要がある。

・ナンバー2が重要

経験的に、こうしたときに一番重要なのは、ナンバー2の役割である。社長の意志を介して下に伝え、横に広げるといった役割である。この人が縦横に上手につないでくれないと、うまくいかない。下からの意見を上に上げるという役割もある。これがないとうまくいか

ないと思う。

- ・全員マーケター

日常的にこれを実行するために、いくつかのヒントがある。花王では全員マーケターという運動をやっていた。マーケティングというのは特別な専門職ではない。自分たちの生産物をいかに効率的に届けていくかという活動全般をマーケティングとするならば、全部門に関係してくる。企業とはよりよいものを届けるという仕事をしているわけだから、企業の仕事の善し悪しはマーケットが判断しているわけである。これは非常にはっきりした答えを出す。それを全員で見ないと企業として何をやっているか分からなくなる。つまり、全部門の仕事がマーケットで判断されるのである。それに関心を持とう、というのが全員マーケティングという考え方である。マーケティング専門部署に任せておくと、他部門の評価ができなくなる。自分たちの仕事が市場でどう評価されているかについて、常に関心を持つべきだ。

工場の労働者に対しても、休みにスーパーで自分の製品を見ているという運動をした。その結果、社員の目が輝き、世界が広がった、外とつながった、他の部門とつながった、と気づいたわけである。スーパーで見るだけでなく、会社に来たらその感想をフィードバックしてもらい、その意見が横に広がっていくようになった。どこの会社でもできることだと思う。それが強い会社のきっかけになるのではないか。消費者がどのような顔をして買っているのかに関心を持ち、少しでも行動することで、会社は強くなる。会社は社内だけではなく、外とつながっていると言うことを、工場の社員、現場の社員も体で分かるのである。

BtoBでもまったく同じである。セールス・エンジニアという言葉があるが、それに任せず、みんなで客先に訪問してみるということをやってみた。客の言っていることを直接聞くことで、やる気がわいてきた。

- ・(次回以降) ツボは離れたところにある

企業を変えるときには、変えるツボ **vital point** がある。マーケティング、セールス・エンジニアというのは、一つのツボであって、ツボというのは複数あるけれども、離れていて、とんでもないところにある。それをしっかりと把握する必要がある。つづく。

議論 (敬称略)

片平：P&G に行った米倉君 (常盤塾初代幹事) 曰く、花王の真似をして使っている家庭に入り込んで、実際に商品が使われている現場を見せてもらうのを何百世帯も見たと言っていた。どういう家の人かジョイを使って、どういう世帯が花王を使うかが分かった。住宅街で表札の体裁で分かった。外に出ないとこれは分からない。

今、キャンサー・スキャンという会社をやって、地方自治体でガン検診をやらせる。

一人やらせると、いくらかお金が入ってくる、というビジネスモデル。

常盤：そういうように、切り口を変えないとダメだ。

片平：常盤先生の株主の話をして、そんな嫌ならうちの株を買うなというのがあったが、カゴメのように株主が、「花王がんばれ」みたいに、お金 7 割、会社との一体感 3 割くらいになったらおもしろいと思う。株主のファン化、ファンの株主化ということだ。

常盤：花王でも、個人株主が増えて会場がどんどん大きくなってきている。しかし、これも大変だ。数が増えすぎてどうにもならない。別のシステムを考える必要がある。

今までは機関投資家、アナリスト、証券会社などのビジネス対象に IR をしてきたが、これからは消費者相手のものも必要だ。

2. 松山さん発表

<資料のご説明>

議論

片平：レヴィストロースによれば、知が勃興したのは、新石器時代とルネサンスだけ。現在はずいぶん教養が低く、知が衰退している。

古川：英語を公用語化という話があるが、日本語でないと伝えられない内容がたくさんある。

常盤：経営にどうつなげるかを考える必要がある。いつまでもドラッカーだけではしょうがない。

松永さん：2~30 年後の働き方。死に方(まほろば²観)。金に換算すると、孫の代になると、寺や墓に金を払えない。無縁仏が増えている。

浅井：京都にいと、生活と社会、会社が近接している。引っ越しをするときに、土地の方角や風水を見る人がいる。迷信、ただの知識かもしれないが、そうではなくて自分の立ち位置として振り返るということがあるかもしれない。感受性という意味ではそういうのがある。過去を感じ、自分の次を感じる。

常盤：若い頃は知識・経験を蓄える。年をとるとそれらを削いでいく。そこで本質が残っていく。そこに至るには、若い頃の膨大な知識と経験があつてこそである。ものを削ぐというマイナスの生き方があるのではないか。忘れないと、感じる能力が働かない。忘れるということ、死ぬために必要なこと。本質が残っていくと思っている。削る、忘れるというのは重要だ。仕事もそうで、年齢にしたがって、自分の生き方が変わるように仕事への取り組み方が変わる。

松永：現代のように情報が多ければ良いのか。江戸時代は、古事記と日本書紀のような体

² まほろばとは、「素晴らしい場所」「住みやすい場所」という意味の日本の古語。(Wikipedia)

系化されたものだけを徹底的に読んだ。みんな同じものを読んでいるので、議論になる。多様化すればいいとは思えない。

片平：英語化すると上司にたてつける。ビジネスという文脈であるならば、良いのかも。

上原：この感覚（もののあはれ）を共有できなくなったときに、どうするか。

常盤：年をとるとなんとなく、理解できるようになってくるのでは？

上原：経営に生かすとしたら、コクヨのオフィスに書かれていた「何となくいい」というモノ作りの感覚。これは共有の感覚がないと無理。

古川：カワイイという言葉はどうだろう。「もの」はわかっても、「あはれ」は難しいのかもしれない。

松永：情報よりも、それを感じる心がなくなっているのかもしれない。

常盤：本居宣長の場合、賀茂真淵という目指す人間像があって、その人の心に打たれて推進力になった。そうしたものが大切。

最近、興味を持っているのがモノの人間化、擬人化です。小惑星に行ったハヤブサを様々なに擬人化している。小惑星のイトカワに到着し、戻ってきたストーリー。すでに生物でも無生物もない、神格化されているという発想がおもしろい。

松永：この前の株主総会で、「御社はハヤブサのような高度な技術があるのに、ビジネスに結びつかない」という意見があった。彼ら（ハヤブサのチーム）は真理に近づくという一番楽しい仕事をしている。産学のあり方に一席を投じている。帰ってくるか来ないか、が問題ではない。

常盤：「なんとなく」の背景に、もののあはれがあるのではないか。

3. ジブリの報告（松永さん）

<資料のご説明>

議論

古川：ディズニーから来た星野社長（星野康二氏）、館長の中島さん（中島清文氏）の話を聞いた。

古城：認識するときは、日本人は全体、西洋人は分析的なのに、細部に神が宿ると考えるのはなぜだろう。

松永：琵琶湖ホールを見たらおもしろいかもしれない。

常盤：バルセロナのサグラダ・ファミリア。寄付が入った分だけ作る。ああいう発想は日本にはない。長い時間をかけた構想。台湾の故宫博物館に、親子3代で作った象牙がある。時間と空間のとらえ方が参考になる。

松永：日本人にもツトメという考え方がある。最近の研究者は予算がないとすぐにやめてしまう。イギリスの自然科学者は先送りするだけで止めない。

常盤：キリスト教でも働くことは神様に近づく、神様の教えに従うことにつながる。Calling

(天職) 召命. 鈴木正三もそう.

松永：宗教を外しても，あり得るかもしれない.

常盤：宗教「的」ということ. 二宮尊徳もそう. 残業を礼賛するわけではないが，5時に帰らせるような画一的なやり方は日本にあうのか？

次回は，8月14日15時から. 17時から暑気払い.

担当：上原 p.99~, 井上ウィマラ「移行対象ー内と外をつなぐモノ」