

2009年7月4日

常盤塾議事録

文責 上原

参加者

常盤先生、片平先生、古川先生、松山さん、丸山さん、今田さん、松崎さん、臼井さん、久保さん、深谷さん、古城さん、大槻さん、上原

第一部：常盤先生のお話

テーマ：多様性について

第二部：坂本光司「日本でいちばん大切にしたい会社」について

担当：丸山さん

## 第一部 常盤先生のお話：多様性について

人の多様性をマネジメントに組み込むというのが4、5年前に流行しました。日経連の委員長時代に盛んにやっていました。当時のアメリカには、多様な人種と宗教をどのように一つにまとめていくかという問題がありました。

今日は人の多様性ではなく、物事や考え方の多様性に絞ってお話したい。それが仕事のエネルギーになるのではないかと考えています。

最近、金子みすゞの本を読み直しているのですが、人生の本質に迫るすばらしい詩人であると再確認しました。『みんなちがって、みんないい』（「私と小鳥と鈴と」より）という詩のなかに「鳥は飛べるけれども、自分のように走れない。鈴はいい音を出すけれども、私のように歌は歌えない。それぞれ違ってみんないいね」という内容が書かれています。これが仕事の中に生かせないかという考えです。

昨年のリーマン・ショック以降、様々な矛盾が噴出し、アメリカの金融至上主義やお金本位の考え方から離れようという話が席卷しました。自由市場に任せずに規制強化に走ったりしています。しかし本当の問題は、片方に振れすぎることです。レッテルを貼ったり、決めつけたりすることによって、物事に対して丁寧で深まった議論ができなくなります。

市場主義がダメだとなると、市場主義の話ができなくなって話が深まりません。思い込みによって他を受け入れず、思考の質が低下することが問題です。我執という言葉があるが、まさにそういった現象が生じて広がりが見られます。今の世の中はこうなっているように思われます。本来は、いいチャンスだから虚心坦懐に素直に見ていこうよ、と考えるべきです。物事は対であるのだから、対極を見るところを常に意識する必要があります。

す。

話は飛びますが、星座の話をしたい。Constellation であるから、物事の配置という意味です。我々には北斗七星は柄杓型に見えるが、それは日本と中国だけであり、西洋やアメリカ・インディアンは大熊座のしっぽ、タイではワニなど、同じ星を見たとしても、どんな思いで見ているか、どんな思いを託しているかによって、見え方、考え方が大きく違ってきます。

このように考えると、物事は一つではなく、いろいろあってもよいと思うのです。ただし、そこに「思い」を込めないといけません。ポケットと見ていてはいけません。市場主義は誤りであるとか、成果主義をやめようといったような短絡的なことになってはいけません。

「思い」というのは夢ではない。自分で対象に対してどんな像を描いているか、という自分のビジョンが描かれていないと「思い」にはならない。dream ではなく、fantasy である。fantasy は幻想であり、ルールや形式がないものであり、自分で像を描いている。単なる夢ではなく、自分なりの像がないといけません。空想というのも、何にもない中に自分の像を投影する。これが大切です。まさに星座の世界と同じなのです。

こうした fantasy を追求するためには、効率性やコスト削減を追求しても、それは豊かになりません。現実のものにもなりません。効率性やコスト削減もそれはそれで大切なのですが、「思い」の追求にはならないのです。

「思い」の追求に関して、オタクの生き方に本質があるのではないか、という意見があります。その通りだと思います。いろいろなモノがある中で、自分が大切に思うことをベースに生きていく、のめり込んでいくというのはすばらしい生き方ではないでしょうか。

時間と空間の話をしみますと、多様性のなかに次なる新しいエネルギーが内在しており、多様性があるからこそ新しいモノや価値が生み出されるのだと思います。生きる空間が違うだとか、生きる空間を持つ、ということが多様性のキーワードです。それを追求するときに、時間を分節化すると良くないです。時間が多様性を否定することになります。時間と空間の中に多様性が埋め込まれていると考えることもできますし、多様性＝エネルギーであるならば、時間と空間にエネルギーがあるとも言えます。

このように考えると、物事の不連続性が多様性の中に潜んでいると言えます。例えば、在来線と新幹線というのは不連続そのものです。在来線のスピードを上げててもどうにもなりません。全く新しいフレーム（レール）でやらないと、時間は半分にはなりません。実は花王においても、物流はトラックだけという発想から、海も使おうという不連続な発想がありました。実際、全く不連続でしたけれども、物流のコストはかなり下がりました。モーダルシフトという言葉があります。まず、世の中には不連続なことがいろいろ

あるということを認めないと始まりません。線路はこれだけだ、という決めつけ、アップ or ダウンという発想では世の中は変わりません。不連続というのは多様性の発想から生まれるのです。

例えば、タタ自動車のナノの話があります。ナノという自動車は30万円くらいであるから、従来の自動車の発想とは全く異なり、省けるモノは全部省くという発想です。要するに、物事の本質を突き詰めて何が残ったのかを考えると、その他のほとんどは自動車の本質ではない部分であり、今までそれらにいかに力を注いできたのか、いかに本質について甘えがあったのかということのを再認識させられます。多機能化していくうちに、メタボ商品といわれるような、本体の機能を損なうような機能がついていることが分かります。買えない人にとっては、タタの思いの入った製品は、多様性の重要性を気づかせてくれます。

仕事の仕方も変わってきます。仕事は個人一人でするものではないし、一社でするものでもない。自動車も部品屋に手伝ってもらっているのが現状です。ちなみに、分業とアウトソーシング（外注）とは違います。分業というのは、相手の能力を十分認めた上で、同等の関係を結ぶことで、上下の関係ではありません。

分業に関して問題があるのはマネジメントで、分業のマネジメントが存在していない点です。その仕事はどういう意味を持っているのかを相手に伝えた上で、外との仕事をするべきです。もちろん自前主義がいいという議論もあるけれども、その対極には何があるのでしょうか。自前主義を変えることの本質とは、本質的なものがどこにあるのか、ということを考えることである。例えばコンビニは、アメリカの田舎にあったセブン・イレブンというものを鈴木さんが日本に持ってきて完全に日本のものにした。自前主義から脱して新しいモノを作るというのにヒントになるのではないか。ちょっと外に出て、そこから自前に移行する。

フェデックスなどがアメリカにはずいぶん前からあったのだが、日本の宅配便のように発展するということは起きなかった。これは小倉さんの業績である。

コンビニには自前のモノなど何もない。仕掛けを上手に組み合わせたら仕組みなる。宅配便もそうで、世の中に散らばっている多様なモノを上手に組み合わせる。全部自前だったらできなかったビジネスである。そこにまさに仕事の知がある。

改めて物事を広い目で見ましょう。自分にこだわった目ではなく、広い海を見ましょうということでした。

質疑

片平：役所では同じようなことばかり言うが、役人が均一なのではなく、多様なことを言う場が与えられていないと考えるべきだろう。これが多様ではない社会の根っこである。ディズニーの人は、自分が正しいと信じることを、他人とは違うことを他人に上手に伝えられるかを見ていると言っていた。もう少し本音を出して良いですよ、という解釈もあるのではないか。

上原：多様性のままではダメで、結集する必要がある場合もある。

常盤：上手にインテグレートして自分の思いをどう実現するか、バラバラのモノをどう集めてくるか問題だ。

古川：多様性の中からみんなが熱中するモノを決めて、それでみんなが幸せ。

片平：五分の一くらいは心を売る、しかし残りは売らない。

常盤：正反対のことばかりいうと、けんかになるが、同意する部分もあるけれども反対する部分もあるという人が乗ってくる。同じではダメ、全く違ってもダメ。コンビニの廃棄弁当安売問題も同じ。セブン・イレブンはフランチャイジーと上下関係で押さえつける。フランチャイジーが違う部分を主張したのが今回の問題。

松山：セブン・イレブンでも宅配や御用聞きを始めている店舗も出てきた。

古川：謙虚に素直に学ぶことができれば、変わることができる。

松崎：「日本型イノベーションのすすめ」という本を読んでいる（小笠原泰・重久朋子著、日本経済新聞出版社）。コンセンサスと思いの共有化というのは違うという話があった。アメリカは相互独立的、個々人の主張をベースとして共通点を見つけてコンセンサスを見つける。スピードは速い。しかし日本は大きなところで、思いの共有化があって、その先に進む。ゴールを決めずに進む。

古城：普段ホンダはバラバラで、自分のために働けという会社であり、夢を実現するためのプラットフォームで会社があるとなっているが、いざというときにきりめく旗を掲げることができるかどうか問題。多様性は差ではなく違いである。差は同じ物差しで計ったものであり、違いは違う次元のことをいう（久米社長）。

常盤：差別化は差であるから、同じ物差し。

古川：ホンダさんの違いは？

古城：インサイトは燃費競争の車ではない。燃費では、旧型プリウスにも負けている。旧型インサイトの狙いは世界一だった。燃費の良い車の方が、燃費にばらつきがあるので、燃費の良い走りを楽しむという形、ゲーム感覚にする。

臼井：CO2削減、休耕田を二毛作にするとアマゾンと同等の削減効果があるという話もある。様々な組織が農業に参入している。

常盤：日本製の野菜にエコポイントをつけるのがよい。工場製野菜なんていうのもエコでもなんでもない。いろいろある、というのを認めた上で、新しい結合の上にイノベーションがある。新結合の要素はいろいろ散らばっているということ。

## 第二部 「日本でいちばん大切にしたい会社」 担当 丸山さん

資料参照。

幸せを考えるとということが通底している。経営者の思いが社員に伝わっているということも共通している。

質疑

常盤：株主もステークホルダーの一人であるだけなのに、株主だけが会社の最高意志決定機関であるというのはおかしいと思う。アメリカ的な発想では、資金を出したお金を中心に考えてしまうけれども、こうした本に書かれている会社は本質的に違う。どうして株主だけが意志決定に関われるのか。

古川：性悪説に立つと経営者は監視の対象となるけれども、性善説に立てばコストは大幅に削減される。性悪説に立ったがために、株主に大きな権限を与えてしまった。

常盤：文句があるなら、別の会社の株を買えばどうですか、と言いたかった。このほんの会社はまさに違うことをやっている。

片平：東大の岩井先生がわかりやすい説明をしている。株主のオーナーシップと八百屋のオーナーシップは本質的に違うということ認識する必要がある。

常盤：法人の人と物の両側面の話もためになる。人の側面を重視する必要もあるだろう。金本位制はやめた後に、金融工学が生まれ、そこから何かがおかしくなったとっている技術者の方がいた。企業の論理をお金に置くと、まずいことになるという話でした。経済を発展させることと、お金を増やすことが一体化してしまった。

この本の話をも中小企業だけで終わらせてはダメだ。ここから大企業に生かせる点を学ばなくては、真の日本的経営は見つからない。大企業と中小企業という対立軸ではなく、違う企業の分け方も考える必要もあるだろう。

片平：大企業とこの本の人々とは、全く相容れない部分があると思う。本の人には本当に素朴である。大企業の人たちがこれらを自分の問題として考える回路を持っているのか。あるレジームがある。感動はするけれども、東大の学生は就職しないだろう。なにが違うのかが問題だ。

常盤：文化として大企業が良いのが植え付けられている。それを打破しなくてはいけない。

片平：10年前と比べれば、この本に接近はしている。21世紀クラブにもそういう人が増えているのではないか。

常盤：交流の可能性を探らなくてはならない。SONY などの大企業も当時は中小企業であった。少し時間を戻せば、この本と今の大企業と同じロジックがあったはず。

片平：ここにいる人は相当の変わり者。普段つきあっている人たちには全く響かない。

古川：中小企業は見回せば全部見えるので、伝播の仕方が早い。大企業ではそのスピードが遅いが、あるところで不連続に変わる。それを信じて続けていく。花王の TCR 1～4 のように。

常盤：我々の仕事は、こういった話を大企業向けに翻訳する作業である。つなげる努力をしなくてはならない。転写できないのは、翻訳できないから。

古川：大企業が利用できない問題はどこにあるのか？

常盤：経営の仕方が違う。ストーリーを超えて、中小企業でも厳しくコストや技術に取り組むところがある。中小企業というとすぐに、ストーリーに陥ってしまうことが問題。相手が理解できる言葉で語りかけないとダメだ。共通点と異質点を整理して、共通点を語りかけないといけない。

古川：質的な面で共通点を探る努力がなされていない。

片平：この本の企業は、自分の道を突き通す傾向が強い。大企業の偉い人たちは名刺を頼りに生きていて、命をかけていない。ビジネス・ライフスタイルが全然違うような気がする。

今田：ゼロ番として、自分を幸せにするがある。それが人によって全然違う。大きな会社にもこのゼロ番がすばらしい人もいるはず。ゼロと5番（株主）が一体化している例もあるだろう。大企業と会話するときに売り上げであるとか利益だとかの話しかしない。中小と会話するときは、経営のやり方の話をする。大企業の中のいい話をトピックとして拾っていかなくてはならない。

古川：よい会社ではなく、いい会社。大企業でもいい会社のことを考えますか？

常盤：世の中のためになっている。世の中と一緒に生きている。モノづくりという立場で応援するという考え方。応援するためには、儲けないといけない。ただし、儲けないといけないというのは、外に語る言葉ではない。

古川：藤本先生の能力構築競争では、GMが儲かっているときは良い会社と言われて取り上げられる。その裏で日本メーカーは取り上げられない技術開発に邁進していた。

丸山：6000社のうち、1割程度がいい会社であった。だから、中小企業だからすばらしいと言うこともない。

常盤：大企業でもこうした、いいストーリーを語るができるようになりたい。

片平：JR東海はすごく大きな会社。新幹線の司令所の人たちはすばらしかった。案内役の岩田さん（課長代理）がよかった。思いとか、誇りとか人に関するところをしっかりと語っていた。

丸山：JRの中でも、東海は葛西さんがいて、いい会社。現場に元気をくれている。

深谷：多様性を認めるのには、腹をくくる必要がある。信念がないと多様性を認められない。

久保：いい会社の定義が社員を大切にすることであつたら、大きな会社でもあるはずだ。ジョンソン&ジョンソンはそう言われているが、どうやっているのか。共通しているところと違うところを見るためには、大きい会社でいい会社を見る必要がある。

常盤：J&Jの調査をお願いします。

片平：カルビーのトップが元日本J&Jのトップ。

常盤：大きくなると切り離していきらしい。

久保：いい会社のための適正規模があるのか？クレドもあるし。

松山：ビジョナリーカンパニーの話もある。アメリカだからというのは無意味。

常盤：「もしアリストテレスが GM を経営したら」という本がある。真・善・美であるとか、心の部分が会社を動かしていくということが書いてある。アメリカというくくりは無意味。

#### 事務連絡

次回は 8 月 22 日

- ・常盤先生のお話
- ・小関智弘「現場で生まれた 100 の言葉」。担当は今田さん。
- ・議事録は古川先生

9 月 12 日

「中小企業は進化する」担当は松山さん。

10 月 18 日