

## LEADERSHIP CHALLENGE

大隈塾 LC レポート vol.07

大隈塾リーダーシップ・チャレンジは10月15日（土）16日、第7回目の講義を実施いたしました。初日は衆議院議員の枝野幸男さん（民進党、元官房長官）、綿半ホールディングスの野原莞爾会長。そして2日目は法政大学教授の水野和夫さんでした。

10月15日（土）

13:00～14:30 第8回講義

講師：枝野幸男氏（衆議院議員、民進党）

テーマ：仕事で一皮むけた瞬間「民進党の挑戦」

14:40～16:40 第9回講義【駒井正義担当講義】

講師：野原莞爾氏（綿半ホールディングス代表取締役会長）

テーマ：仕事で一皮むけた瞬間「経営雑感 苦悩と挑戦 随縁素位（ずいえんそい）」

10月16日（日）

09:00～10:30 第10回講義

講師：水野和夫氏（法政大学教授）

テーマ：歴史から経済を学ぶ「資本主義の終焉とこれからの経済成長」

10:40～11:40 グループディスカッション

【テーマ】労働と対価

- ・長時間労働
- ・生産性
- ・労働の対価とモチベーション
- ・その先にあるワーク&ライフバランス

11:40～11:50 クロージング

12:00 解散

13:30～14:30 スピンオフ【受講生主催：自由参加】

東日本大震災のときの官房長官だった枝野幸男さんから、緊急時の瞬時の判断、それを記者会見するときにはどのようにわかりやすく、誤解のないように表現するか。まさにヒリヒリとした現場のお話を伺う一方、さまざまな試練も肥やしにできるよう「自分は運がいい」と割り切ることの有効性を学びました。

また、野原莞爾会長も、講義テーマに「随縁素位（ずいえんそい）」、ありのままに受け入れること、とベテラン経営者らしい風格をもってお話になりました。

2日目は、『株式会社の終焉』という刺激的なタイトルの本を出版なさったばかりの水野和夫さんです。経済学の講義のようにやや難解な講義ながらも、資本主義の本質「より遠く、より速く、より合理的に」が早晚行き詰まり、「より近く、よりゆっくり、より寛容な」社会になるだろう、という指摘がありました。

今回の特長は、2日目の締めディスカッションを、講義から得たテーマではなく、あらかじめ「労働と対価」というテーマを設定していたこと。これは受講生が稲刈りをしながら（第6回ワークショップ）感じた、「働くこと、ってなんだろう」「気持ちよく働いてもらうためにはどうすればいいだろう」「賃金報酬以外の対価もあるべきではないか」ということをレポートに書き、それならばみんなでディスカッションしてみよう、ということになりました。

#### 【第8回講義】

講師：枝野幸男氏（衆議院議員、民進党）

テーマ：「民進党の挑戦」

みなさんは「運がいい」。このことを忘れないで欲しい。

それなりの学歴を持っているということは、学歴を持てる家庭に生まれたことだ。運が悪ければそうはなっていない可能性がある

運がいいと思っていれば、運が悪いことが来ても今までよかったし割り切って行動して欲しい。

2009年に政権を取ったとき、小沢一郎幹事長から徹底的に外された。委員長ポストくらい回ってくるかと思っていたら、何もかもくれなかった。野党に転落して海江田さんになったときも完全な無役になった。けど、こういうときにも焦らなかった。

焦っていると失敗する政治家が多い、焦るから仕事回ってこない。あとでもっといい仕事が回ってくるだろうと前向きに考えていた。自分は運がいいから、今無役でも何か将来につながる何かをできるはずだと思っていた。

民進党がダメな点は、みんな発想が逆になっている、選挙は党対党の団体戦、国会は個人戦だと思っている。そうじゃなくて、選挙が個人、国会が政党での団体戦だ。選挙のときには、大枠は政党の選挙公約を守りながら、自分の選挙区事情に合わせてアレンジしていけばいい。自

民党はそうやって TPP にしろやっている。それで選挙に勝ち上がってきたら、国会では自分の言いたいことをいいすぎず、政党としてまとまって行く必要がある。

個人は具体的存在で、組織は抽象的存在。心情的な信頼や期待を沸かせるには人間対人間のほうがいい。

よく「あなたは信頼できるけど党が信頼できない」といわれる。企業もそうでしょう。

【受講生のレポートより】

非常に親しみやすさを感じたし、明快な考え方を持っている方だなどの印象を受けた。特に、これまで運が良かったことをつじつま合わせだと思うことで苦境を乗り切るという点が非常に印象に残った。なかなか「割り切る」ことができずに苦しんでいる人（自分も含め）も多いと思うので、非常に示唆に富むなと感じた。「割り切る」ための技術として自分は運が良いと思うことを使っていたことも新鮮だった。（あの震災対応を乗り切ってこられた方なので淡々としつつも迫力を感じた。）

また、「人に教えようとしていない」という考え方も驚くほど明快に述べられていて、ある意味これも非常に割り切った考え方だが、同時になるほどと思わせる説得力も感じた。

=====

教えようとしなないとのことだったが、聞く気のないやつに教えても仕方ない、見て学べないのなら育たないということには同感。しかし、選挙やスポーツ界のように淘汰される世界ならそれでよいが、実際に会社では聞く気のない人、学ぶつもりのない人が多数おりそれをどうにかしないといけないので、その考えでは通用しない。多様性の重視とのバランスが難しい。

=====

地方創生に関して、私は安易に企業を誘致する事で雇用場所確保に繋がるのではと考えていましたが、枝野さんから「地域の中で生まれて育って死んでいくプロセスを作る」というお話を伺い、はっとさせられました。上記プロセスを機軸においた上で、高責任・低賃金である保育士・介護士の雇用問題。少子高齢化による生産年齢人口減少に伴う働き手の確保が必要であるが、地方ではまだまだダイバーシティが理解されていない為、女性の働く場所がまだ少ない。今後も、今の職務領域だけでなく、自分に出来ることを考えて行動をしていく。

=====

正直なところ政治の世界はどこか遠い世界であり、自分にはあまり無縁だなと感じています。（多分マズイ考え方ですが・・・）ただ枝野さんを間近に見て、実際（震災当時の事を思い出しながら）お話をお伺いして、非常に親近感というか会社世界、自分たちの仕事に対する心構えなどに通じるものが非常に多いなと感じました。特に日の当たらない場所での心構え、ナンバー2 ポジションでのトップとの付き合い方など非常に参考になるお話を聞くことができました。

【第9回講義】

講師:野原莞爾氏(綿半ホールディングス 代表取締役会長)

テーマ:「経営雑感 苦悩と挑戦 随縁素位(ずいえんそい)」

「随縁素位(ずいえんそい)」。縁に従って位に素(もと)す。率直にご縁に従いなさい、という意味。これまでいろんな方からいろんなアドバイスを頂いた。その縁に従って生きてきた、流れに逆らわずに生きてきた。

自分の評価は他人がしてくれる、他人が評価してくれなかったら何も価値がない。縁に従って素直に、そして努力する。

人生には運がある。縁に従っていくことで、運が開かれるのではないかと考えている。

40代で社長になる。4月に社長に就任、そのあと父親なくなる、そのあと前社長がなくなる。2年続けて後見人をなくす。そのあとバブルが崩壊する。そんなときに社長になった。しかも役員がみんな年上だった。

変えなきゃ行けないなかで、バブルの染み付いてきた風土を治すのに10年かかった。バブルは精神構造もおかしくした。

笛吹けど踊らず。自分の人格が劣っていると考え焦っていた。どうしたら自分のことを信頼してついてきてくれるのかずっと考え、一緒にやろうという味方をつけるのに10年かかった。ようやく理解をいただいて、社長らしい社長になれてきた。

人事がいかに大切か学んだ。事を始めるのはだれでもできるけど、人をきったり物事をやめたりするのが大変。弟が事業をしていた、うまくいかなかった

野原さんは弟を切った、会社として縁をきった。ちょうどその頃に植物人間の妹が亡くなった。

2人の縁をなくす。

人を切る、というのを明確に行なった。中途半端では信頼されない、社長が務まらない。

【受講生のレポートより】

講義内容について様々な意見はあったが、私は講義を通じて野原さんが伝えたかった事やその背景にある思いを考えることで、得るものが色々あったので良い講義であったと思う。大隈塾は色々な方がそれぞれ異なった視点で情報を発信する中、伝えたいことを感じ取り、それを考え抜くことで自身の血肉にしていくが醍醐味であると思う。

=====

私の会社の部下には、「会社がだめだから、あの人が駄目だから、人がいないから」となんでも周りのせいにしてている子がおり、そういったことをいつも熱弁しています。聞いていてイライ

ラするのであまり聞かないようにしていました。野原さんの部下とのコミュニケーションの話の中に「徹底的に聞いてあげて、的確な答えは不要」とございました。確かに聞いてあげることが重要で、そして「じゃあどうしたら今の組織体制でカバーできるかな？」など解決策の提案を促すようにしてあげたいと思います。

#### 【第10回講義】

講師:水野和夫氏 (法政大学教授)

テーマ:歴史から経済を学ぶ「資本主義の終焉と株式会社の終焉」

資本主義が終わるのであれば、その産物である株式会社もこのままではいけない。資本主義というのはお金が自己増殖する社会だからマイナス金利はその限界を表している。国民国家が対応力をなくし、サイズが中途半端になっていると同時に「資本の帝国化」が進んでいる。

資本主義の流れ、つまり、「より早く、より遠く、より合理的に」に逆風が吹いている。

資本主義は70億人を幸せにする仕組みではないし、アフリカは消費者として期待出来ない。

モノが不足していれば、企業も設備投資をし、工場を建てて速やかに商品を送り出すが、現代は違う。今までの設備で十分に対応出来るし、需要と供給のバランスで言えば供給のほうが多い。したがって需要を喚起するために買い替えを迫る。そうしなければ供給(生産)過剰になる。中国がいい例だ。

資本サイドで見ると内部留保が約380兆円。資本主義システムは資源の無限蓄積であるから、資本家はまだ貯めたがる。

出来る企業体から地域密着を始めるべき。企業とは本来、国民のためのものであるが現状本当にそうであるとは思えない。

#### 【受講生のレポートより】

正直に言えば、先生の考え方に100%共感できたわけでもなく、また理解できたとも思えなかった。しかしながら、「預金(投資)がマイナス金利になっている時点で資本主義としてはおかしい。一方で過剰な資本蓄積が行われ、労働者の給与に全く反映されていない状況」についてはなるほどと納得できたし、やはり我々のこれまでの生活が行き詰まりかけているという事実にはっと気づかされた。

日常をなんとなく過ごししながら、それでも現状と将来に疑問と不安を感じている今の状態からの転換を図ることを考えるべきときにあるのは確かだと納得した。

=====

便利さを追求するあまり、消費者であり労働者である自分たちの首をしめている。例えば夜遅

くまで対応してもらいたい→夜遅くまで働く人が必要となる、ということは事実。しかいそう  
いったニーズに対応していかなければ競争のある社会で企業は生き残れないことも事実。他と  
の違い、付加価値の付け方の違いである。その付加価値を付けることで競争に勝つことになる。  
競争することで自分達の首をしめることが嫌だと感じるようになり、早さや遠くへの欲求、合  
理化を求めない世の中になるかといえ、そういう人達もいるが逆の人もいるから、それこそ  
より多様性の社会になるのではないかと思う。

### 【グループディスカッション】

テーマ:労働と対価

問題提起：働く事の意味や喜び、互いに密接に結びついているワークとライフの相関関  
係を自分自身でわかっているのか。わかっている、部下や上司や家族に伝える事が出  
来ないと、ワークライフバランスは達成されないのではないか。

仕事に対して楽しさを見出さないといけないのはわかっているけれど、難しい。ならば、  
仕事以外で何か楽しむ方法を考えたとき、思いついたのはやはり家族との会話や、旅行  
での発散だった。

つらい仕事を続けられる理由は、責任感だ。決して報酬だけではないだろう。カネのため  
に仕事をしているとは思いたくない。

一方、仕事以外の話を部下にしているかという、決してしてない。仕事のためだけに、  
私たちは会社を集まっているのか。

また、仕事が終わる事への喜びをあまり感じていない。

つまりそれは、ワークとライフを分け過ぎているからではないか。

ワークライフバランスは最近の言葉であるが、昔から福利厚生という言葉はあって、そ  
れはハード面に偏っていた。保養施設であり、あるいは社宅であった。私たちにとって、  
ライフとはなんだろうか。

残念ながら、ワークとライフを上手にバランスさせているロールモデルが少なすぎるし、  
バランスを取っている人も例外的なモデルが多い。

もちろん、マネージャーとして ワークがライフになってしまった人はワークライフバ  
ランスのモデルにはならない。

ワークライフバランスはそもそも、会社と自身どちらをも成長させるためのもの。

残業までして働いて、疲れ切ってまた翌朝会社に行くだけでは生産性は変わらない。

定時に帰り、何か翌日新しい何かを生み出せるような準備をしないと生産性は上がらな

い。

社外の人と会う事がイノベーションのヒントになる。

自社で評価されたいとの思いから、どうしても働き過ぎてしまう。

【受講生のレポートより】

大隈塾も7回目となってそれぞれの性格や特徴、仕事等いろいろわかるようになってきて、遠慮なく意見がでてきて面白い。人を知ることは本当に重要だと実感する  
皆さんの大隈塾に対する求めるレベルが高い。事前課題を踏まえての講義のほうがより有意義な講義になると思う。

=====

大隈塾のメンバーは、これまでバリバリと働き成果を出してきた仕事中心の人が多く思っていたので、このテーマに興味がある人は少ないと思っていた。

ですが、ディスカッションが盛り上がり、真剣な意見が飛び交っていたことは非常に驚いた。このメンバーであれば気づきに書いた、私たちが目指すべきマネージャー像になれると思った。

=====

労働による対価をお金だけと捉えると働く意味も半減してしまうと感じた。労働することで自身を成長させることが出来る。自身が成長して会社が成長すると収入も増える。その結果、私生活も充実して好循環が生まれる。

サービス産業でGDPを上げている日本において残業する事は百害あって一利無しである。企業の視点では就業時間内に仕事が終れば残業代を払う必要は無く、社員の視点ではプライベートの時間が無くなり疲弊する。しかし、残業代を固定給として生活費に組み込んで生活を行っている社員が多い為、ねじれた就業形態が常態化している。

「ノー残業デー」という考え方があるが、その考え方がすでに残業あり気の方であり、そもそも間違い。私のチームでは7月から「ノー残業デー」のように週に1日定時で帰るといふ考え方ではなく、逆転の発想で「がんばるデー」と称した基本毎日定時で必ず帰り、週に1日残業を行って良い日という考え方で仕事を行った所、月間平均20時間以上の残業時間が削減出来た。

2010年をピークに日本の総人口が減少、少子高齢化になる中で各企業が労働人口の確保に迫られる環境において「働き方改革」は喫緊の課題であると言える。そんな中、女性、高齢者、外国人、チャレンジド、LGBTといった様々なマイノリティの人たちが働きやすい環境を作ることで、日本のGDPはまだまだ上げる事が出来ると感じた。

=====

「何のために働くのか？」という命題に対しては、現状私の回答は「家族のため」ということ

になります。仕事自体は決して楽しいものではなく、生活するため、賃金を得るための労働という意味合いが強い。過去に単身赴任を経験した時まだ小さかった子供に会うことが出来ず、休みの日も独りで意味も無く過ごし「何のために働いているのか？」という自問自答を繰り返したことを思い出します。自分の精神に加えて家族（嫁さん）の精神にも悪い影響を与え、結果仕事は中途半端に取り組んでしまうという悪循環に陥りました。その時やはり人生の基盤は家族であると骨身にしみて実感しました。また働くためのエネルギーを家族からもらっているということも認識しました。

=====

後輩が遅くまで残業している姿をたまに見かけます。上の人間がまだ残っているので帰りにくいのか・・・こういう時によく言います。「自分の仕事が終わってれば帰れ。早く会社から離れて自分の時間を確保して、趣味、スポーツ、勉強などに充ててリフレッシュしろ、仕事以外の生活を充実させろ」と。ワーク・ライフ・バランスですね。今回ディスカッションしていてこのアドバイスは果たして適切なのだろうか？と考えてしまいました。これは仕事＝苦痛であるという考えが前提となっていて、仕事に対して違う考えを持っている人間からすると反感を買うかもしれないなど。こういった違った考えに気づかせてくれるのも大隈塾に参加できたからですね。

=====

大隈塾に集まっているメンバーは多くはマネジメントに携わり、創造的な業務についていることが多いので、仕事のやりがいや充実といったものが重視されることはもっともだと思うが、仕事の中にはいわゆる単純作業に追われている人もいるし、生活のために不得手な仕事に携わっている人もいる。そのような人たちに対してマネージャー層の視点で仕事のあり方を伝えても、必ずしも心に響かないのではないかと思った。

弊社もそうだが、カンパニーロイヤリティに頼っている企業が日本には多いような気がする。忠誠心をベースに従業員を動かすことには、そろそろ限界が来ているように感じる。

大隈塾リーダーシップ・チャレンジレポート vol.07

2016年10月30日発行（通算28号）

大隈塾事務局（一般社団法人ストーンスープ）

村田信之 mura@ta2.so-net.ne.jp

169-0051 東京都新宿区西早稲田1-9-19 アーバンヒルズ早稲田207

tel:050-3558-7527 mail:ookuma\_school@stonesoup.tokyo