

MOT 勉強会レポート第 16 回

「仏国に長期在住したマネジメントコンサルタント」

ディベートの醍醐味、様々な論理性など

2017 年 7 月 13 日(木) 開催

1. はじめに

「MOT 勉強会」2017 年度の 4 回目は、さる 7 月 13 日(木)、中央区京橋区民館 2 階の 3 号室にて開催された。

講師は、棚田幸紀マネジメント・オフィス代表 棚田幸紀氏。

講演案内には、

「ディベートの醍醐味、様々な論理性、違うのが前提、同調圧力、企業内の奇人変人、リーダーとコーディネイター、イノベーションの仕掛け、氏も育ちも異なる人達との仕事、日本人のこれから

これらのキーワードを元にお話をして頂きます。

長期に渡るフランス在住の経験を踏まえて、色々なお話を聞くことができると
思います。」

と書かれていた。講演タイトルはなく、当レポートの表題も筆者が仮につけさせていただいた。

また、同じ講演案内でそのプロフィールに、

「半生をフランスで過ごす

20 歳代は建築

30 歳以降は R&D 分野コンサルタント、

60 歳で本帰国 棚田幸紀マネジメント・オフィス設立

日仏英語で業務 現在 68 歳」

と書かれてあり、この日の聴講者の中には、「フランス」というキーワードに惹かれて聴講された方も多かったようだ。

聴講者が全員自己紹介をする場面でも、受講動機に「フランス」の文字が目に入ったからと答えた人が多かった。

曰く、「自分もフランスが好き」、「フランス人の上司や社長がいて、彼らの考え方を知りたい」、「フランス企業の傘下に入った」といったような答えが聞かれた。

尚、当レポートを担当する私にとって、棚田氏は前職の(株)日本能率協会コンサルティング(JMAC)勤務時代の大先輩であり、氏が在職中のほとんどをフランスで過ごされていたこともあり、氏のたまの帰国された際につかの間お話しさせていただくことはあっても、海外でのコンサルティングや人生観といった詳細について間近でお話しを伺うのは今回が初めてで、大変楽しく聞かせていただいた。

2. 講演概要

事前配布の資料は無く、講演は質問を受けながら話の順序を変えるというフリースタイルの形式で進められた。

2-1. フランスで建築家からコンサルタントへ転身

棚田氏は、高校時代に作家の「なだいなだ」氏の著作などから影響を受けてフランスに関心を持ち始めたという。

フランスでは、どのような集団・コミュニティでも異論を唱える人が必ずいて、そういった異なる意見を持つ人間がいること自体が当たり前の社会であるというところに、惹かれたらしい。

大学は、最初に入学した早稲田の文学部から横浜国立大学の建築学科に入りなおし、在学中に一級建築士の資格をとって、在学中から建築事務所を立ち上げるなど、異色のキャリアスタートをしている。

大学卒業後もフランスへの情熱が覚めることは無く、アテネフランスでフランス語の勉強を続けて、「フランス給費留学生」の資格を得て渡仏を果たす。渡仏したあとはフランスの文部省にあたる役所に建築家としてのキャリアを売り込んで、国立科学研究センターで地震研究の先端国日本から来た免振研究の専門家として研究職の職を得たというところも変わっている。

研究を進める傍ら、バックパッカーのいでたちでヨーロッパじゅうの建築作品を見て回るという楽しい日々を送っていたが、全て見終わった頃に、建築に

対する根源的な疑問を持つに至った。そして 30 過ぎで心機一転、建築家という仕事を辞めて日本でマネジメントコンサルタントとして働くことになる。

建築家からマネジメントコンサルタントへ転じた理由をお聞きしたところ、建築そのものへの興味を失ったということもあったが、建築の研究活動で携わったプロジェクトが多くあり、その過程で「プロジェクト管理」そのものに興味を湧いたということを知っていた。

当時の日本では、まだマネジメントコンサルタントという職業が珍しかったころで、日本の先駆的コンサルティング会社 JMAC(株式会社日本能率協会コンサルティング)に入社し、入社してほどなくフランスの顧客にコンサルティングするプロジェクトが持ち上がり、フランスでの経験を買われて再びフランスで、マネジメントコンサルタントとして仕事をするようになった。

そして、フランスでのコンサルティングを 2 年ほど経験したあたりで、フランスでも日本のコンサルティング手法が使えるという自信がつき、日本本社の社長に直訴して、フランス子会社を立ち上げた。

当時のヨーロッパでは、トヨタ生産方式への関心は高かったが、R&D のコンサルティングについてはまだ無名に等しかった。

棚田氏は、QCD の考え方を開発設計のプロセスに適用して、独自のメソッドとして体系化し、フランスやイタリアなどの大学で講演を行ったりしながら、研究開発の領域でのコンサルティングを事業の柱にしていった。

フランス子会社は、発足当時 3 人であったのが、最盛期には 30 人まで増えた。

2-2. 棚田幸紀という名前とプロジェクト ～ 氏も育ちも異なる人

達との仕事

棚田氏自身の自己紹介の中で、自身の名前について説明があった。

新しいプロジェクトが始まる時やセミナーの開始の際など、自己紹介を兼ねて自身の名前について説明するのを習わしにしているそうだ。

苗字の「棚田」は、日本の山間に広がる田園風景としての「棚田」である。

観光名所になって日本人も好む、美しい「棚田」の風景であるが、異国の人が聞けばさらにエキゾチックな母国日本のイメージが棚田氏に重ね合わさるのであろう。

名前の「幸紀」の説明が、凝っている。漢字の由来となった元々の象形文字にまでさかのぼって、名前の意味と解釈を説明する。

曰く、「幸」は、英語ではハッピーであるが、象形文字までさかのぼると「首枷が取れた状態」だそうだ。

首枷は辛いことの象徴で、首枷を課せられたような辛い時を経て、首枷が外れた時に感ずる気持ちが「幸せ」である。

また、「紀」は布を織る際の「横糸」、そして横糸を通すのに使う「杼(ヒ)=shuttle」を表し、ものごとの始めの基準線を意味する。言い換えると、「紀」はスタートラインである。

従って、棚田氏が加わって、これから始まるプロジェクトは「ハッピースタート」というのがこの話のオチとなる。

プロジェクトは苦難が続くこともあるかもしれないが、頑張ればその先に幸が待ち受けているというわけだ。

日本人の自分が聞いても興味をそそられる話であったが、日本文化に疎い異国の西洋人が聞けば、ふむふむと引き込まれるような話であろうと思った。

プロジェクトという期間と目標の定まった仕事を、その都度新しいメンバーと出会いを繰り返しながら、数多くこなしてきたコンサルタントとしてのこだわりを感じさせる自己紹介であると思った。

この他にも、海外で提出する履歴書でこころがけることとして、大企業・有名企業でのプロジェクトに関わった実績を明確に記載するなど、海外で自分の能力を信頼してもらうための、アピールポイントなども教えていただいた。

2-3. 記号論・構造主義との出会い

棚田氏がまだ建築家として、フランスの国立科学研究センターで「景観の分析」というテーマを研究していた時に、「記号論」に出会い、その後の自身の考え方の一部となるほどに影響を受けたそうだ。

記号論の記号とは何かを表彰するものであり、何らかの意味を込めたものである。そして、それら表彰するもの同士の関係を繋いで解釈する。こういった記号論の考え方を元に、景観を分析して、景観論として論文にまとめた。

また、記号論から派生してクロード・レヴィ=ストロースの「構造主義」にも大きく影響を受けた。

「構造主義」の考え方に「絶対は存在しない、相対的な関係性だけがある」という哲学的思考があり、それまで「絶対的なもの」を信じていた自分の考え方を大きく変えるきっかけになったそうだ。

こういった考え方が、棚田氏がコンサルタントに転じてからも、その思考の基盤をなすものであったことを想像すると、大変興味深かった。

2-4. ディベートは楽しい

(1) ディベートの醍醐味

棚田氏は、「ディベートは楽しい」ものだと言う。

日本にいた頃は面白くなかった「ディベート」が、フランスでは楽しく感じたそうだ。

ディベートの楽しさは、剣道の立ち合いに通ずるものがあるという。

相手の動きを見ながら、突きとか小手とかするやりとり・駆け引きにも似たような楽しさである。

良いディベートの進行があるとすれば、弁証法的に「正・反・号」と納まるのが美しい進行かもしれない。

しかし、実際のディベートは、そのように美しく納まることは無く「正・反、正・反が続くのが」普通である。

しかしそうであっても、平行線をたどるかのような一見して美しく納まらない、「正・反、正・反と続くなかにも」ディベートの楽しさがあると、棚田氏は主張する。

なぜなら、平行線が続くようなディベートでも、自分と違う意見あるという発見があるから楽しい。

更に、議論を重ねていくと、相手の考えていることが判る、そうなる勝ち、(相手の)叩きつぶし方が判るといふ楽しさもある。

「発見がありがたいものだと思えば」、ディベートは面白いものになる。

(2)一回、否定してみる。 ～ 思考を育てる、創発になるような議論

フランスに限らず、海外では意見を持っていないとバカにされるというところがある。

始めから意見を持っていることであれば、それをまともにぶつければ良いが、考えたこともない問いに、意見をのべるにはどうすれば良いか。

棚田氏は、「意見を持っていないくとも、否定から始める」、「意見を言うためには、まず何かを否定しないとイケない」と強調する。

「一回、否定してみる」ことは人の育成の場面でも役立つ。

棚田氏がフランスでコンサルティング会社を経営していたとき、コンサルタントのプレゼン練習会では、好んで「悪魔の弁護士」を引き受けたそう。

「悪魔の弁護士」の役割は、プレゼンに対して「意地悪な指摘」をすることだそう。こういった指摘への対応をやりおさせたコンサルタントは、論理性や話の筋道の流れがしっかりと鍛えられる。

2-5. イノベーションできる人はヘンな人、そして力のある人

イノベーションをリードするようなリーダーシップがとれる人というのは、どのような人であろうか。

棚田氏が長年フランスにいて感じたことは、お付き合いした人の中で、「イノベーションできる人にはヘンな人が多い」ということだったそう。

「ヘンな人」とは「異論を唱える人」でもある。

シュンペーターが言うように「イノベーションは創造的破壊」であるのだから、創発になるような議論が必要であり、創発するためには、一度破断して上に行くような議論ができないとイケない。こういった異論を唱えて議論を展開するような人は、周囲から見れば奇人・変人と見られがちであるというのも、なるほどなづける。

そして、イノベーションできる人は、人々を牽引する力を持っている人、実行力のある人でもある。

異論を唱える人は、周囲からの同調圧力にもめげず、絶えず戦い続けているので、人間が強くなっているはずというのが、その理屈である。

フランスでは、このようなイノベーションのリーダーシップをとるような人たちは、多くの場合「フランスのエリート教育を受けた人」たちである。日産のカルロス・ゴーン会長などが思い浮かぶ。

さりとて、フランスのエリート教育がイノベーションリーダーを数多く輩出したかという点、そうでもない。

それでは、イノベーションができるようなリーダーシップは、どのようにして育てられるのであろうか、もしくはイノベーションができる人はどのように見分けられるのであろうか。

イノベーションができる人かどうかのチェック方法として、「修羅場に放り込んでみる」というのがあるそうだ。

修羅場というのは、こけかかっている事業、もうかかっていない子会社などである。イノベーション・リーダーの候補者を修羅場に放り込んで「どれくらい泳げるか」を確認するそうだ。

放り込んだ会社や事業の業績が上向きになるとは限らないが、本人が「泳ぎ切って返ってくる」という点が評価ポイントになるようだ。修羅場を泳いで帰ってきた人はより強く鍛え上げられているはずだからである。

3. 所感

3-1. フランスと棚田氏

尊敬する先人・先輩の思想や姿勢の基本を知ることができるのは、楽しいものである。

棚田氏のフランスへの強い思いが、いつどのように始まり、それがものの考え方・思想としてどのように形をなしていったかをお聞きすることができたのは、前職の後輩としては、とても楽しいことであった。

棚田氏が遠方のフランスにおられたということもあったが、永年の在職中もついぞつまびらかにお聞きすることのできなかつた欲求不満が一挙に解消できたような爽快感があった。

3-2. 戦い続ければ、強くなるはず

お話しをお聞きするにつけ、常に戦い続けながら自身を強くしていく姿勢を貫くことが、異国の地に会って、幾多のプロジェクトを経験しながら、新しい事業課題に新しいメンバーと挑戦し続けることができた秘訣ではないかと思った。

イノベーションを仕掛けるヒント、率先するヒントもそこにあるように思った。

3-3. 日本で議論が当たり前になるにはどうしたら良いか？

聴講者からの質問で、「ディベートのあとにしこりは残らないか？」という問いかけに対して、フランスでもやはりしこりは残るとのことであった。

人間同士のやり取りなので、白熱した議論が感情的になって、異論に対して寛容なフランスといえども、ディベートのあとはしこりを残すことはあるそうだ。

それでも、フランスでは、異論を交えた議論が普通にできる。

一方で、日本人は調和を好み、「空気を読む」ことを好む傾向からか、ディベートのような議論になりづらい。その結果、日本人は議論の訓練ができていない。悪循環である。

聴講者の中からは、所属する会社で「議論できる空気を作る」ということをやろうとしても、上司がいない方が議論になりやすいとか、公式な会議では議論にならない、といった創発的議論に発展しない悩みも聞かれた。

棚田氏によれば、日本には外国人が少ない、フランスにいと、フランス人という人種はおらず、様々な肌・母国語の人が多くいる。

外国人がいるといろいろな議論が出やすい、とのことであった。

日本でも建設的・創発的議論を仕掛ける際のヒントになると思った。

監修 加藤美治、執筆 石垣純