

## パネルディスカッション

### 「蚊帳の内そと—組織変革の視点—」

パネリスト：

水口 敬司：昭和鉄工株式会社顧問

村山由香里：福岡県男女共同参画センター「あすばる」館長

杉万 俊夫：(財) 集団力学研究所 所長・京都大学 教授

コーディネーター：

児嶋 昭：(株) 西日本新聞社 取締役 編集局長

児嶋　それでは第二部としてパネルディスカッションに入りたいと思います。第一部の片井先生のお話、お名前通りお堅い話がかなりありました。なかなか難しいお話で、非常にお話が多岐にわたったこともございます。それぞれ皆さん如何、聞かれましたでしょうか？



個人的には、ある言葉が非常に印象に残りました。「探検・発見・ほっとけん」という、確か滋賀県の生涯学習がきっかけで出てきた言葉ということでございました。有名な言葉なのかもしれませんが、私は初めて聴きました。非常に印象に残る言葉でした。今日の「かや」という言葉をキーワードにした議論で言いますと、まさに違う「かや」から別の「かや」に移るといふ、ある意味で探検、あるいは冒険と言っていってもいいかもしれませんが、そうするこ

とで発見がある。いわば異質のものが入りこむことによって、組織の中で発見、気付きと言ったものがあると。そのあと、「ほっとけん」となるかどうかは分かれるところかなという気がします。

異質なものが入ってきて新たな発見があっても、場合によっては同化してしまう、同質化してしまうということもあるでしょうし、いやここはこうやった方が良くないかなという、改善なり、それこそ変革のきっかけになるような、「ほっとけん」という気持ちになるかどうかは分かれるところだと思いますが、いずれにしても、「探検・発見・ほっとけん」という言葉が先ほどの先生のお話を聞いて非常に印象に残った次第です。

それから、今回のシンポジウム、例年そうですが、お忙しい中を皆さん、様々な企業、団体、組織からお集まり頂きまして本当にありがとうございます。貴重な時間を割いてお集まりいただきありがとうございますので、私の願いはただ一つです。例年、様々なテーマを設定してこういうパネルディスカッション、あるいは基調講演をやっておりますが、折角時間を割いてお集まり頂いたわけですから、ぜひ何か一つくらいは印象に残る言葉、皆さんの胸に届く言葉が出て、それをきっかけに今後の皆さん方のお仕事、あるいは様々な活動になんらかの良いきっかけになるような、そういう所がぜひ欲しいなと思って、そこを期待して、パネルディスカッションをやっていきたいと思っております。

今日のディスカッション、テーマは「蚊帳の内そと—組織変革の視点」、こういうタイトルでございます。私自身「蚊帳」という言葉は久しぶりに耳にした気がするんですが、お集まりいただいた方、恐らくお見受けしたところ蚊帳をご存じない方はいらっしゃるだろうと思いますが、先ほどもパネリストの方とお話をしたことで、下手をすると若い世代、十代、二十代の方、蚊帳と言っても「何なの？」と、そういう世代がもしかしたら今かなり増えつつあるのかもしれない。

改めて説明するまでもないでしょうが、以前は、それぞれの家で夏場になると蚊帳を張りました。夜寝る時には蚊帳を張って朝起きると蚊帳を畳んでと、やっていました。今から考えると、私も子供の時しか経験しておりませんが、昔は蚊が多かったですから。蚊が入ってこないように、かつ蚊帳を張ることで空気の通りが遮断されるとまずいので、風通しが良いように、目の非常に細かなネットで出来ていたわけです。その蚊帳の中に入ると、夜寝る時に蚊帳の中に入ると、不思議な安心感というか、安ど感みたいなのを感じたことを今さらながらに思い返したりもします。

言ってみれば、それこそ閉鎖空間、密閉空間だったんでしょけれども、その中に入るとそういう気がするという、不思議な空間だったなと思います。まさかその蚊帳という、今ほとんど見られなくなった蚊帳というのが、こういうシンポジウムのテーマに登場するとは思ってもおりませんでした。

その「かや」というのが学問的に、云わばこの集団力学という分野の学問の領域にまで使われるということは、これまた私にとっては発見でございました。

今日はそういう「かや」という言葉をキーワードにして、組織変革の視点というサブタイトルからもわかりますように、「かや」という考え方で議論しながら、組織変革にどう繋げ

るのか、どうきっかけにするのかということまで話を進めてまいりたいと思います。

そのために非常に経験豊かなお二人の方をお招きしております。様々な仕事、様々な組織、様々な考え方、そういうことを身をもって体験してこられたお二人です。

ということで、議論を進めたいと思いますが、まずもってこの「かやの概念」という、今日のキーワードについて、この提唱者であります、京都大学の杉万先生、この集団力学研究所の所長でもありますけれども、その杉万先生に、まずは冒頭、「かやの概念」について、いわば定義づけをしていただきたいと思います。そのうえで議論をそれに沿って進めて行きたいと思います。恐縮ですが杉万先生、「かやの概念」ということについてわかりやすく、かつ手短にご説明をお願いしたいと思います。

杉万 わかりました。杉万です。よろしくお願ひいたします。

私の授業に出ている学生 100 人に「蚊帳の中で寝たことがあるか」と聞いても、ゼロなのはわかりきっておりますので、「蚊帳を見たことがあるか」と聞きますと、一人か二人、手が上がる、そんな感じですね。そういう彼らも、普段の仲間から自分だけがはずされると、「おれだけ蚊帳の外だ！」と文句を言いますから、ボキャブラリーにはなっているのですが、現物はほとんど見たこともないというのが昨今の若い人です。

「かや」を簡潔に定義します。集団について、私たちは、「複数の個人が集まって集団ができる」という抜けがたい常識を持っています。これが学問の世界になると、社会の現象、組織の現象、集団の現象を、ことごとく個人に帰着させていくんです。非常にクリエイティブな仕事をするグループがあったとすると、一人一人の IQ が高いからだとか、好奇心が旺盛だからとか、個人に原因を求めて、何かわかったような気持ちになって安心するんですね。

それに対するアンチテーゼが「かやの理論」なんです。夫婦 2 人の集団には、特定の 2 人であったればこそ醸し出される性質があると考えます。これが一人一人になるとか、あるいは、例えば離婚して他の人と結婚すると、その性質は別なものになってしまいます。まさに 2 人の人物から醸し出される性質、もうそれ以上に分割するとか、個人に帰着することなんかできない、そんな性質があるわけですね。2 人をワンセットで考えないと、見てとれない性質ですね。これは 10 人になろうが、1 万人になろうが、同じです。これ以上は分割できない、そういう集団がまさに醸し出した性質のことを、「かや」と呼びます。

先ほど児嶋さんが、「実際の蚊帳に入ると、独特の安堵感がある。一種独特の雰囲気がある」とおっしゃったように、例えば、今この会場、皆さん方が約 100 人ですね、ステージに 4 人ですから 104 人でシンポジウムやっておりますが、やはりこの 104 人ならではの、この 104 人が醸し出した雰囲気があります。これが、我々 104 人を包んでいる「かや」ということになります。

さらに踏み込みますと、「かや」の理論は、我々は「かや」に操られている、つまり、操り人形のように「かや」に操られているという考え方をします。我々 104 人について言えば、何かこの部屋に「かや」ができていて、こうやってしゃべっている私も、聞いている皆さん方も「かや」に操られていると考えるわけですね。そう言いますと、「いやあ、人間って、そ

んな阿呆みたいに受身の存在じゃないよ。自分も現に頭で考えながら先生の言うことを聞いているし、先生だって、今、自分の頭で考えながらしゃべっているじゃないか」という反発が出てきます。

でも、「かや」に操られるというのは、受身のこととは言い切れません。その「かや」は誰がつくったのか、を考えてみれば、別にヒットラーのような独裁者がつくったのではありません。



この会場の「かや」は、私たち 104 人がつくったのです。この 104 人以外につくれる人はいません。ですから、自分たちがつくった「かや」に自分たちが操られている、ということになります。そう考えれば、単純に受身とは言えません。逆に、単に能動的だとも言い切れません。そもそも、能動的とか受身的とか、そういう言葉が通用しないのです。

「かや」の考え方を使いますと、従来からの概念を、従来とは違うイメージで捉えることができます。例えば、親密な関係、阿吽の呼吸が通じる関係などと言いますか、これは、従来は、お互いがお互いのことをよく知っている関係というように、個人にばらして考えられていました。親密な関係というのは、例えば長年連れ添った夫婦のように、相手のちょっとした食事の箸の上げ下ろしにも、「あっ、なんか、考え事をしているな」と気づくような関係です。しかし、「かや」の理論で捉えるならば、この 2 人の中には、もう何 10 年もの間に、おそらく何 100 枚もの「かや」ができています。2 人とも、2 人で作ってきた多くの「かや」に包まれているんです。その何 100 枚もの「かや」中には、食事の動作についての「かや」も含まれています。食事の最中に、「あっ、今日のお父さんの箸使い、いつもと違うな」と、ピンとくる。それは、2 人が、食事の箸使いに関する「かや」を含めて、何 100 枚もの「かや」に包まれているからです。だから、親密な関係、阿吽の呼吸の関係というのは、人間の心の問題ではなくて、どのくらい多くの「かや」が 2 人を包んでいるかという問題です。これを、「かや」の多層性と言いますが、親密な関係とは「かや」の多層性の問題なのです。

昨今、ユニークな人間であること、個性的な人間であること、これが大事だと言われますが、ユニークさや個性も、従来は個人に還元して考えられていました。「あの人のオツムで考えることはユニークだよな」、「あの人の（オツムの中の）発想って、すごく個性的だよな」といった具合でした。ところが、「かや」の理論で行けば、そう考える必要はありません。我々はオギャーと生まれて以来、それこそ無数と言ってもいいくらいの「かや」に包まれています。私と同じ「かや」のセットに包まれている人など、この世にはいないのです。皆さん一人一人がユニークな「かや」のセットに包まれています。ある人を包む「かや」のセッ

トの違い、これが個性、ユニークさなのです。

このように、今まで個人の内面の問題、つまり、オツムの中の問題、心の中の問題と考えられてきたことも、「かや」の理論を使えば、集団の問題になります。「かや」は集団の性質ですからね。集団の問題に持っていけるということは、何か手が打てる幅が広がるということでもあります。もちろん、人間の内面も、変えられないことはありません。気長に教育していけば内面も変わりますが、時間がかかります。私のような怠け者の心を変えるのは、並大抵のことではありません。しかし、集団の問題ならば、いろいろ手の打ちようがあります。今はこの程度にしておいて、パネルディスカッションの中でもう少しお話していきたいと思います。特に先ほどの片井先生の基調講演との繋がりを指摘することも、私の役割にしてまいりたいと思います。

児嶋 はい、ありがとうございました。ということで、「かや」ということをキーワードにしたパネルディスカッションを実際に始めていきたいと思っています。

今日お招きしております村山さん、水口さん、まずはそれぞれの方に簡単な自己紹介、ご経歴を含めて紹介をしていただきながら、今日のテーマの「「かや」の内そと、組織変革の視点」というタイトルについて、ずばり私はこのタイトルであればこう思いますということ、いきなりのつけから恐縮ですが、自己紹介の後にご発言いただきたいと思っています。それでは村山さんからよろしゅうございますか？

村山 皆さん、こんにちは。ご紹介いただきました福岡県男女共同参画センターあすばるの館長をしております、村山由香里と申します。



昨年の四月にこの「あすばる」の館長に就任いたしました。福岡県の男女参画行政を推進する拠点施設です。それまでは、私は平成 5 年に自分で会社を作って、中小企業の社長をしておりました。働く女性向けの情報誌で、読者に「女性だからといってあきらめないで！あなたにも可能性がある」と、メッセージし、多くの女性たちとつながってきた 17 年でしたので、同じ思いで、行政という違う立場で仕事ができるのはおもしろそうだと思います、お受けしました。

「蚊帳の内そと」というタイトルをお聞きした時に、その「かや」は日本の男性中心に作られてきた企業社会だと、まずこれが私にとっての大きな「かや」だと思いました。その「かや」の外に居て、ずっと「かや」の外で暮らしていたような気がしています。

私は昭和 57 年に九州大学文学部を卒業しました。杉万先生もそれから児嶋局長も大学の先輩にあたります。私が卒業した頃はまだ男女雇用機会均等法も制定されていない時代でし

た。男性と女性のお給料は違う、また四大卒の女子学生には民間企業からほとんどオファーがない、商社もメーカーもマスコミも金融も有名大企業は受けることすら出来ない中で社会人のスタートをいたしました。ですから、最初から「かや」の中に入れないという状態で人生をスタートしたというような気がしております。

新卒で入ったノエビアという会社は、まだ設立三年目くらいの名前も聞いたことのない会社だったので、不安がいっぱいでした。数年後には、女子大生にとって人気企業になりましたが・・・。

成長期の会社は、忙しく若い力が発揮できるところで、おもしろかったのですが、満たされないモヤモヤをかかえていました。そのころ私の中に、もっともっと早く大きくなりたい、自分を成長させたいという気持ちがずっとありました。“キャリアウーマンと呼ばれるような方たちはどんな人たちなんだろう”、“他の会社でバリバリ仕事をしている人たちに会ってみたい”、そういうような気持ちが随分あったのですが、そんな機会もなく、会社の中で自分の位置をつかめることも出来ず、結局辞めました。行きあたりばったりに見つけた、事業所に配布する女性向けのミニコミ誌の仕事を始め、時代の空気を感じ、街が変化していくのを、肌で感じながら、会いたい人に会える雑誌の仕事は魅力的で、ついつい会社を作ってしまった。地域情報誌の可能性を感じて働く女性に勇気や希望を感じてもらうようなネットワークを情報誌を核にして作りたかったのです。

「男社会」と言いましたけれども、会社を作って初めて「かや」の中に入れたかなという気がしました。と言いますのは、会社を作って仕事を始めてみれば、女性だからと言って差別されることは全くなく、取引をする上においては全く平等です。また社員もどんどん増えていき、十人、二十人というように社員を採用し、お給料を払っていただける会社であるということは、ある意味大きなリスクを抱えて事業をしているわけです。中小企業経営者の団体でさまざまな役職をしてきましたが、そういう意味では同じ社長たちは同等に見てくれているような感じはしています。

読者の働く女性たちと話をする中で、また、今、男女共同参画センターの館長として、地域の女性の現状を見るにつけ、だいぶ変化したものの、今の日本の社会がまだまだ男性中心に作られている社会であって、その中で女性が本当の意味で決定権のあるような立場になれるのはなかなか難しいなということを感じています。「男性社会」が「かや」というところでまずは自己紹介を終わりたいと思います。

児嶋 はい、ありがとうございました。  
続きまして水口さん、お願いいたします。

水口 水口です。どうぞよろしくお願いいたします。

まず、本日この集団力学研究所の「かやの概念」という、非常に珍しいテーマに呼ばれまして、こうして発言の機会をいただきましたこと、本当にありがとうございます。ま



ずお礼を申し上げます。

私は実は75才で、もう後期高齢者になりました。しかし、この年でパネラーに呼ばれるということはどういうことかということですが、一昨年まで36くらいの色んな役職を引き受けておりました。74、5歳までこうして元気で色んな事が出来たということは幸せだと思っておりますが、この辺の経験が、皆さんの参考になればと思ってお引き受けしたわけでございます。

まず自己紹介させていただきますと、私は京都生まれの京都市育ちで、九州とは直接関係はないんです。大学は工学部を卒業しまして、住友商事に入社いたしました。当時、「工学部を出て、なんで商社に行くんだ」と大学の主任教授から随分いやみを言われたもんです。しかし、私の中学・高校時代は日本全体が終戦直後で、貧しい時代でしたから、海外に、特に先進国、欧米に行くことが私の夢でした。たまたま頭脳が理数系だったので工学部に行っただけでしたから、海外に行く目的で商社に入りました。三年半で非常にラッキーなことに、英国はロンドンに駐在を命じられまして、七年間ロンドンに駐在しました。

この体験・経験というのが私にとって、あとの人生、今もそうなんですが、非常に役に立ちました。今こうして、先ほど申し上げましたように、元気で活躍できるのも、この商社に入ったことと海外に七年居たということが大きな要素だと思っています。

55歳で住友商事を準定年で退職いたしまして、昭和鉄工という、この地元の会社に入社しまして、八年間社長を務めました。65歳で社長を退任しますと、とたんに九州電力の社外取締役にならないかとか、ふくやの顧問にならないかとか、いろいろお話をいただきまして、いわゆる福岡経済界で活躍と言うか、活動させていただくことになりました。

福岡経済同友会の副代表、国際委員長とか、博多法人会の会長とか福岡県・市。それから大学は九州大学、福岡大学、九州工業大学、こういう所も理事とか色々役員をさせていただきました。それから福岡ロータリークラブの会長も一年務めました。

そういうことで大変多くの「かや」を経験させていただきましたが、今、村山さんがおっしゃった、「かや」は男性中心の社会で女性は「かや」の外だ」ということを聞いてびっくりした次第です。私自身は逆に商社に入って営業をやりますと、まず「かや」の内に入らないと情報も入らない、人間関係、人脈も出来ないということで、それにもっぱら努力したわけでございます。そういうことで、仕事をするにはまず「かや」の内に入るというのが、私には当然のことでございます。

インターネット、あとで話題になるかと思いますが、今やこれの発達でかなりの情報が瞬時に手に入る時代でございますが、やはり自分が真に必要なとする情報は人的ネットワークから手に入れないと、また入れる必要があると、こういう風に思っております。

ただ、「かや」の内に入ると言っても相手があることでして、相手も選ぶ権利があるということです。相手から信用されないとやはり「かや」の内に入れません。就職もそうです。私は住友商事に入社しましたが、その中でも同期の会だとか、大学の同窓会だとか、色んな非公式の「かや」がたくさんあるわけです。が、やはりそこで人間として認められないと、なかなか「かや」の内に入れてもらえないというのが、私の一つの「かや」に対する考えで

ございます。

こういう「かや」をたくさん経験することによって、それが先ほどの片井先生のお話ではないんですが、繋がって、次の「かや」にまた入れてもらえると。商社の経験、海外の経験、それから昭和鉄工の社長の経験、これは経営というものを学んだわけなんです、そういうことから、九州電力の社外取締役とか、いろんなところにお声をかけていただき、次々と私の入れてもらえる「かや」が増えて行ったということでございます。とりあえずこれくらいでいいでしょうか。

児嶋 はい、ありがとうございます。今お聞きのように、お二人とも実に様々な「かや」を実際に身をもって体験されていられています。

水口さんは今おっしゃいましたように、商社マンとして長年お仕事をされていた経験がございまして、その後は、別の会社で社長を務められている、それからいわゆる財界活動・経済界活動としてのご経験もございになる、そして何よりご自身が触れられましたように、ロンドン、海外でのご経験もあるということで、これはもしかすると、国の違いによる別の「かや」のご体験をされているということになっているかとも思います。

それから村山さんはおっしゃいましたように、そもそも会社の違い、組織の違い以前に、日本全体を覆っている男社会、男中心の社会という「かや」にまず気付かれています、ということがございまして、いろんな会社を経験されて、現在は福岡県の外郭団体の代表をされているわけですが、そういう意味では民間と公的な機関という、性格が非常に違う、それぞれの「かや」をご経験されていると、そういうことにもなるかとも思います。

今のお二人のご経歴を聞かれて、杉万先生、今日のテーマに沿って話を進めて行きますが、どういう所をお二人には詳しく聞かれないと思われましたでしょうか？

杉万 はい。そうですね、たくさんありますが、時間も限られていますので、ぐっと絞って、お2人にリクエストを出してみたいと思います。今日は組織変革の視点にウエートを置いていますので、これに関係するリクエストを2つ出します。と同時に、片井先生の基調講演の中のエッセンス、これにも繋げていきたいと思っています。

片井先生の基調講演のキーワードを2つ挙げろと言われると、おそらく一つは“重層性”だと思います。重層性と言っても、空間的な重層性と時間的な重層性があります。まず空間的な重層性ですが、片井先生のパワーポイントのコピーがお手元にあると思いますが、その第1ページの真ん中の段の右側にある「かや」の図をご覧ください。この図のように、いろんな「かや」があるわけです。職場の「かや」もあれば、夫婦の「かや」もあります。あるボランティア団体に属していれば、その「かや」にも含まれています。そういうさまざまな「かや」がちょっとずつずれながら存在しています。こういうのを「かや」の重複構造と言いますが、これが空間的な重層性ですね。

次に、もう一つの重層性です。片井先生のお話の中で非常に面白かったのは、同じ資料の



3 ページ目の真ん中の段の左側に、ライブニッツ時空の図が描かれています。ライブニッツ時空の概念は、私にもついて行けない難しい概念ですが、時間も重層的だということです。普通、時間というのは、直線のモノレールみたいなもので、ある駅（時点）を過ぎて次の駅（時点）に進んでいくと考えられています。そう考えるならば、過去は、文字どおり、過ぎ去ったもの。それは頭の中の記憶にしか残らないわけです。残っているとしても記憶にしか残らない。でも、重層的時間というのは違うんですね。過去をずっと背負っている。過去の「かや」を背負っているのです。いつか、10年前、あるいは30年前に内部者として包まれていた「かや」に、依然として包まれながら、新しい「かや」にも包まれていくわけです。これが時間の重層性です。

時間の重層性という観点から見れば、かつて自分を包んでいた「かや」は、今現在の「かや」の中にも、そこでのものの見方、感じ方、行動の取り方を大きく左右します。そこで、水口さん、村山さんにお伺いしたいと思います。水口さんも村山さんも、いろんな海外の経験、あるいは民間と行政の経験をお持ちです。いろんな過去の「かや」が今現在の「かや」と重層的に関係している、そういう中にお2人は身を置いていると思います。したがって、かつてこういう「かや」の中にいたからこそ、自分にはこういうものが見える、あるいは、こんなことができるという経験をお持ちではないでしょうか。そういう重層性の話を伺えたらと思います。

もう一つのリクエストは、「かや」の外とのつきあい方に関するものです。「かや」の外の人には、「かや」の中で皆当たり前前に理解していること、当たり前前にやっていることが通用しません。こういう「かや」の外の方は、「かや」の内部者から見ると異質です。とんでもない変わり者、異質性です。これまで、日本社会はどちらかというと、異質性ではなく同質性を重んじてきました。少なくとも今まではそういう社会だったと思います。ところが昨今のようにグローバル化していくと、否応なしに、訳のわからない異文化の人と触れ合わざるを得なくなってきました。そうなると、結構、異質性から学ぶものも出てきます。

異質性とのつきあい方については、片井先生の講義の中では「出会い」という言葉で語られていたと思います。異質性とどうつきあっていくか、これは内部者から見るか、あるいは外部者の方から見るかで語り方が違ってくるとは思いますが、この辺をお2人にお聞きしたいと思います。いろんな「かや」を渡り歩くということは、「かや」の外から内へ、また内から外へと、それを何回も繰り返すことです。その時々、「かや」の外、異質性との向き合い方を考えられてきたのではないのでしょうか。あるいは、外部者から段々内部者になっていく、その辺のご経験もお持ちだと思います。まとめますと、時間の重層性と異質性、この辺をキーワードに、ぜひ、豊かなご経験を披露していただけたらと思います。

児嶋　　ということで、時間の重層性、あるいは異質性、そういう新たなキーワードをもとに更にお二人にお話を伺いたと思います。村山さん、如何でしょうか。

過去のご経験をもとに、現在は男女共同参画センターの館長をされているわけですが、重層性あるいは異質性という言葉からご経験を踏まえてお話をしていただけませんか

か？

村山　はい、まず起業をしたということでは、「かや」を、全く無かった「かや」を作り始めたということです。ゼロから「かや」を少しずつ少しずつ作るというところでは、片井先生のレジメの「かやの理論」のはじめの「かや」の形成、「体験の共有」をしたと、そして「かや」が作られて行って、「かや」が定着し規範ができていくと、そういうことを本当にゼロから社員たちと一緒にやっていったんだなというように思います。

私が作っていった組織。私がたった一人で自分のマンションの一室でやり始めた事業に社員として入ってきてくれた人たちに対して、私がやりたいことに共感して集まってきてくれた社員たちに、本当に拝むような気持ちでした。だから社員たちに喜んで仕事をして欲しかった。小さな、小さな会社なんだけれども、誇りを持って仕事をして欲しかった。女性なんだけれども、同級生の中で一番給料が高いというような、そういう会社にしたという思いで仕事をしていました。女性と仕事をする時に感じてきたことは、彼女たちは上からこうだと言われて、「はい、わかりました」ということでは意外と仕事をしないということです。納得をしないと仕事をしない。この仕事はこうこう意味があるんだよとか、こういう役目があるんだとかいうように、仕事の意味付けとか、仕事の価値とか、そういうものを伝えてあげる、そうすることでモチベーションが上がり、大きな力を発揮してくれます。

本当にゼロから作った会社です、広告を集めて、働く女性向きに雑誌形式に編集して発行する。まだフリーペーパーという言葉すらない頃でした。働く女性に新しいこれからの生き方働き方を伝えていく。しかし、収入源は広告です。広告を集めて地域の中でこのような雑誌を出すということが、地域の活性化にこんな風に役に立っているんだと、社会のために役に立っているんだと、あなたたちが今こうやって色んな街を歩いて色々な情報を集めて書くことそのものが歴史なんだとか、この仕事をする意味、仕事の価値ということを伝えながらやってきました。そしてまた働く女性たちに対して、女性たちが勇気や元気や希望を感じるような、そういう雑誌でありたいと思い、社員たちと思いを共有しながら、企業経営してきました。

企業理念を作るとき、私が何のために会社を作ったのかということを一瞬懸命考えました。日本の社会の中でまだまだ女性が第一線で活躍できない。けれども読者の女性たちに、その女性たちが自分にも可能性があると感じていただけるような、そういう雑誌にしたい。そういう新しい時代を後押しできるような雑誌でありたい、会社でありたいという理念を作りまして、社員たちに伝えてきました。そうやって「かや」を作ってきました。女性たちは納得しないと動きません。だから、物事を築いていく中で、みんなでディスカッションをして、みんなの意見を取り入れながら、また、社員たちの可能性を引き出しながら仕事をするというようなやりかたをしてきました。

「女性は組織人ではない。だからダメだ」とよく聞きます。「これをしろ」というと、男性は「はい、わかりました」と言うけれど、女性は、「なぜですか？」と聞く。上司に直球でぶつかっていく、立場をわきまえず反論する、と。そういう意味では、女性はいまだに、男性社会という「かや」の外にいる異分子なのかもしれません。私は、私が作る組織、「か

や」は、例え上司だろうと、社長だろうと、おかしいものは「おかしい」と言える組織でありたいと思います。部下のひっかかりに耳を傾けることのできるリーダーでありたいと思います。もちろん、最後に判断を下すのはリーダーですが。

行政機関にきて、違いを感じることは、たくさんあります。物事の決定のスピードの遅さは驚きのひとつでした。私がいるあすばるでは、重要案件は、県庁の上まで行きます。タテのルートのひとつひとつ上がっていき、途中で変わったら、再び役職者をひとりひとり日程調整して了解をとっていく。タテ社会に育てられた県庁からの出向職員が数名、嘱託職員10数名で組織されたセンターは、ミニ県庁みたいです。会議の仕方から、ものごとの決め方、マネジメントの仕方、全て、私が作ってきた「かや」とあまりに違って戸惑いました。大きな組織だから、これなのかなあ、と思いながらも、館内では私のやりたいようにやろうと、少しずつ改革したりしています。

例えば、この前、来期の予算を決める時期でした。件の出向職員と県庁とのやりとりだけで決まっていき、実際に現場で事業を企画立案実行している嘱託職員たちは、「かや」の外でした。嘱託職員は、男女共同参画に問題意識を持ち、やる気にあふれた仕事のできる方ばかりです。これでいいのかなあ、という思いがずっとあり、予算が決まったときに、全員を集めて会議をしました。来期はこういう方針でこんなふうに事業が決まったこと、残す事業、なくなった事業、新たに加わった事業の説明をし、今年度の担当した事業の反省と来季に向けての課題を、ひとりひとり発表してもらいました。すると、あとから、嘱託職員さんに言われました。「こんなふうに来期の方針をトップから聞いたのは初めてでした」と。また、前の会社では、半年に一回社員全員と面談していたので、それも実行したり、メールで全員に情報共有したり、そんな私にとっては普通のことも、けっこう驚かれています。

児嶋 男社会という、組織の意思決定の在り方にもかかわるような話が随分出ましたが、組織の意思決定ということと言うと、社長の経験もちろんおありの水口さん、その辺りはプロフェッショナルだと思いますが、当初の重層性、異質性ということも意識しながら、水口さんお願いいたします。

水口 まず重層性についてお話しさせていただきますと、私、昭和鉄工の社長時代に、これは十数年前のことですが、中国の大連に空調機の製造販売合弁会社を設立いたしました。この会社は二年目で利益を出し、三年目から投資金額2億に対して大体20%以上、四、五千万の送金を十年以上続けてくれました。未だに大連での進出日本企業の優等生だと言われています。この意思決定をする時に、私は、資本金の出資比率を中国側70%、日本側が30%。それから中国の原材料を使って中国で作って、中国に売ると、こういう発想でやりました。

こういう発想が出てきて、意思決定が出来たのは、実は私がロンドンに駐在している時の経験があったからです。日本人のロンドン事務所というと、日本人ばかりで、事務所では日本語をしゃべって仕事をしていると。これじゃ、グローバル社会で生きて行くためには駄目

だ、やはり、海外に出る時には海外の人に経営も全部任せ、それで信頼すること。ただ昭和鉄工は技術的に良いもの、良い製品が出来るように、それだけサポートすることにすると。だから社長も全部向こうでした。

私がロンドンにいた時代は、英国と日本の状態が、数年前の日本と中国のような時代でした。私の日本の給料が二万円の際に、英国は何十万円ももらっていて、日本では家も車も買えない時代でした。それが高度成長で日本がこれだけ発展したわけです。それを見ていたわけですから、いずれ中国も経済発展して、国民所得も上がるだろうと。人口が十三億いるんですから、ものすごく大きなマーケットになるということを見通して進出しました。これが一つの重層性ですね。

それからもう一つは異質性ということですが、私は九州電力の社外取締役役に九年か十年前に就任したんですが、九州電力と言えば、今日もいらっしゃっているかもしれませんが、地域公益独占企業ですね。リスクもない、ものすごく楽な経営ですね。まあ経営者に言わせればそうでもないんでしょうけれど。

たまたま西日本新聞に九電の鎌田相談役が『変化を生きる』ということで連載されていて、私の名前が出てきました。やはり海外も駐在し、営業も経験し、地元企業の社長も経験した人ということで、私が九州電力の社外取締役に選ばれたと。これはある意味で、ものすごい意外性があったんです。私は取締役会で遠慮なく、忌憚のない意見をどんどん言わしていただいて、結果的には八年間、三人の社長に仕えました。これが一つの異質性であろうかと思えます。

そういう九州電力とは全く対照的な、グローバルな世界で競争して打ち勝っていく仕事をしてきた世界。そこで、リスク、たとえば為替リスクとかカントリーリスクとかを考えながら仕事をしていたわけですが、今九州電力は、ちょうど鎌田さんが書いておられますが、海外のいろんなプロジェクトをやるにあたって、色んなリスクの問題があるわけですが、これに関しては私は取締役会でいろいろ発言させていただきました。これは、異質性を発揮できたんじゃないかなと思っています。

児嶋　　はい。今ご紹介いただきました社外取締役という制度そのものが考えてみますと、いわば違う「かや」から異質な人が入り込むことによって、組織の意思決定に関わる何らかの利点を見出そうという、そういう制度だと思いますが、杉万先生、この社外取締役制度というのは、異質なものが組織変革のきっかけになるという観点から捉えますと、如何でしょうか？ 私の素人考えでは、やはりそれが本当に有効に働くかどうかというのは、水口さんのように活発にご意見を述べられるかどうかに関わるんじゃないかという気がしますが。

杉万　　私も同感で、もっともっとその辺のお話を伺いたいと思っています。基本的に、今現在自分がどんな「かや」に包まれているかというのは、なかなかわからないんですね。自

分が包まれている「かや」に気づくには、外部者の眼が必要です。そうかと言って、「かや」の100%外部者では、「かや」の中のことは皆目わかりません。私が、大学の理系の実験室に行っても、何をやっているのか皆目分からないようなものです。つまり、まったくの内部者だと自分を包む「かや」に気づけないし、同時に、完全に外部者でも駄目だということです。ということは、「内部者 兼 外部者」をうまく活用するシステムが必要だということです。「内部者 兼 外部者」だからこそ、内部のことも見えます。さらには、内部者だけでは変えて行けない現状を変革していく引き金にもなります。この辺を、ぜひ、お二人のご経験で肉づけしていただけるとありがたいですね。

水口 今おっしゃった点についてですが、今九州電力が中国に進出する時に、ちょっと中国での例を申し上げました、私のパターンで出資比率は50以下にと。そして、社長も向こうに任せて、ある意味ではいつでも撤退できるようにと。海外で経営するということは、「かや」の外なので、「かや」の内の人を、いわゆる現地の中国人とか英国人とかに任せる。そういう人は「かや」の内の人ですから、全て分かっているわけです、ルールから慣習から。私は中国の大連の例を申し上げました。中国語も出来ない日本人が、中国でどうして経営できるのかと。これこそ「かや」の理論そのものであって、やっぱり現地の人に任せればいいじゃないかと。現地に信用して任せると、色んな信用がつき、あるいは国との折衝も全部やってくれて、我々は何の苦労もなしに、しかも経営二年目から利益を出したと。向こうは任せられると一生懸命やるもんです。人間て、疑ってかかるとダメなんです。

同時期に進出した九州の企業は100%出資をしたんですね。その時の銀行のアドバイズは“50%以上持っていないと何されるか分からないから、持ちなさい”と。私も言われたんですが、私はそれをあえて無視して、30%にしたんです。一緒に進出した企業は、社長一人を出しますと、技術部長もと。それから、経理を誤魔化されたいかんからと、経理部長を出す。部長だけではいかんからと担当も出す。結局最低5人、日本人を送りこまないといけない。そうすると、その頃は日本人一人分で中国人30人雇えましたから、150人の中国人が使えるわけです。

そういう発想から、やはり「かや」の内その重要性というのは、内にいる人の知識経験を利用して、特に海外で、これからグローバル時代に、色々仕事をされる場合はそういう配慮が必要じゃないかなと思います。

社外重役としては、先ほど申し上げましたように、私、中国のこともアドバイスしましたが、情報公開という今の世の中の動きでは、うちうちで会長、社長が、役員の賞与を鉛筆舐め舐め決める時代ではないということで、私は九州電力では報酬検討委員会の座長となり、最終的には私が決めるというふうにさせていただきました。第三者の人に入ってもらって、社内の色々な重要な事項を協議して決めると、ある種の情報公開でもあり、これがこれからの社会の、企業の動きだと思います。

児嶋 村山さんどうぞ

村山 グローバルの話のあとで小さな話で申し訳ないんですが、かつてこういう「かや」にいたからこういうものが見えるという、私の経験をお話します。今私がここにいる原点は自分の人生、五十何年の人生のなかの一日。その一日の出来事、その時のパッションが今の私を作っているのかもしれませんが。それは私が26歳の時のことです。三年間勤めた化粧品メーカーを辞めて、失業して、どこにも就職できず、やっと紹介をしてもらったのが三ヶ月間契約の非正規労働。市役所での臨時職員のお仕事でした。9時から5時まで3ヶ月間。これから何をしようかを考えようと思ってそこに行くことに決めたのですが、その初日、九時から始まるのに八時半から来てくださいと言われました。八時半に行って何をするのかというと、九時に始まりますので、職員のみなさんにお茶を出すんだということでした。そこは50人の部署で、お一人だけ庶務の女性の職員さんがいらっしゃって、あとの49名は男性の職員さんでした。6人の嘱託職員さんで50人分のお茶をお出しすると。50人分のマイカップがあり、そのマイカップにコーヒーを山盛りいっぱいとか、すりきりいっぱいとか、クレープを入れるとか入れないとか、50人分全部を覚えて、六人で朝九時までに、お一人お一人にお出しするということになっていたんです。これが九時、十二時、三時、五時と一日に四回あります。大体六人で取りかかっても三十分かかるんです。愕然としました。当時は結婚したら、私が家の中をきれいにお掃除をしてお洗濯をすると思っていました。だけど、ここは職場だと。社会の現場の中で、なぜ女性が、圧倒的に男性ばかりの職員に、非正規の若い女性たちが、しかも、全員大卒でした。一日四回のお茶くみがシステム化されている。家庭の中での夫と妻の関係を、職場でやるのかと。日本の社会が、女性の力をこの程度にしか思っていないんだということ二十六歳の時にまざまざと思い知りました。

これは、その当時の日本の社会ではどこでも当たり前に行われていたらしいんです。女性は男女平等で入ったはずの公務員であろうと、学校の先生であろうと、そうだったらいいです。私が最初に入った化粧品メーカーは新しい会社でしたし、社員は若かったし、今で言うベンチャー企業みたいなものだったので、お茶くみシステムがまるでなかったんですね。給湯機があつて、支店長も自分で給湯機からお茶をついで飲むのが当たり前という中で育ってきたものですから、社会の中で女性が一日四回お茶をお出しするのが仕事だなんて、お茶くみ、コピー取りにタバコ買い、これが女性の基本的な仕事だということ、これには体が震えるような思いがしたんです。今すぐここを去らなければいけないと思った時に、私の目の前にミニコミ誌がありました。すぐさまそこに電話をかけて、「アルバイトはありませんか？」と。そして編集長にお会いしたら、「明日からいらっしゃい」と言われて、雑誌の仕事に入るということになりました。これが、私が、「女性が活躍できる社会に変えたい」と思った、そして起業した原点です。

このことをおかしいと思えたのは、違う「かや」にいたからで、当時珍しい男女平等賃金の会社に最初入り、男女の差はほとんど感じない会社で三年間仕事をしたからです。でも、

おかしいと思ったからと言って私は何の行動も起こしていませんでした。ただ辞めただけです。

新しい職場は働く女性たちに、企業に登録制でミニコミ誌を送っている会社だったんですが、ツアーを組んだり、食事会をしたりしながら、「あなたの会社、お茶くみどうしている」というようなことを聞いたり、女性たちの働く現場の現状を、その女性たちの働き方、生き方、その息吹を感じながら仕事をする事が出来たんです。

児嶋 はい。村山さんが力説されます男中心の社会という非常に強固な「かや」は、今の時代はきっと様変わりしているんじゃないかと思いますが、ただ、まだまだ各地の審議会の女性の進出を高めようとか、あるいは会社組織の管理職、幹部社員に女性の比率を高めようとか、そういうことが議論になること自体がまだまだ不十分な面があることを示しているのかもしれない。

村山 そうですね。例えば今日のこの会場の中でも女性は10%位しかいらっしゃいませんよね。日本の企業の役員、管理職、それから研究職や議員さんも圧倒的に女性が少ないですね。今、国は「にいまる・にいまる・さんまる」といって2020年までに、決定権のある立場にある女性を30%にしようという目標を立てているんですけども、全然そうはなっていません。国際社会からとり残されていっています。

児嶋 お話を聞いてふと思ったのは、「かや」という言葉をキーワードにお話をすすめてきましたが、冒頭杉万先生が言われたように、「かや」と言っても無数の「かや」があって、しかもそれが一部重なる、一部ずれるというような、全体が所謂重層的な構造になっていると、そういう捉え方をするんだというお話が冒頭ございました。そこでふと思ったのが現在のネット社会。これほどまでにインターネットが普及した現代の社会。考えてみますと、知らず知らずのうちにかなり巨大なネット社会と言う「かや」に誰もが包まれているわけで、極論すれば地球全体を覆う「かや」に、インターネットと言う「かや」に、地球全体が覆われているような時代に私たちは生きている気がします。

今日の議論、「蚊帳の内そと一組織変革の視点」という観点からインターネットを取り上げるのは難しいかもしれません。実は今日は取り上げようという予定にもしていなかったのですが、そこで思いつきで大変恐縮ですが、杉万先生のほうからネット社会、これを「かや」という形で言うと、どんなことをお考えでしょうか。

杉万 実は、私、先月1月の後半、スーダンという国に行っておりました。集団力学研究所では国際活動も行っていることを知っていただきたく、お手元の資料の中に、私がスーダ

ンの現状について書いた西日本新聞の記事を入れさせていただきました。ちょうどスーダンに滞在している最中に、エジプトで例の反政府デモが勃発しました。エジプト経由で帰国することにしていたら、大変なことになっていたと思います。

皆さん、テレビ・新聞等でご承知のように、インターネットが、あのすごい動員力をもたらしました。ネット社会については、いかにも知ったかぶりじゃべっていますが、実は、つい最近までツイッターも知りませんでした。民主党の議員の方が随分早くから使っていたようです。このネット社会に関して、村山さんに少しコメントをいただきたいんです。と言いますのも、私みたいに、仕事のためだけにメールを使うとか、あるいは、単に情報を収集するためにだけホームページを見るとか、もうそういうレベルではないようです。まさに先ほどの片井先生の話だと、これまで接点がなかった2つの「かや」が、いずれも毛羽立ったシステムとして、毛を伸ばして行って接触する。あるいは、今まで知らなかった者同士が接触して連なっていく、人間関係を取り結んでいく。インターネットは、そのための必須アイテムになっているという気がします。

なぜ村山さんの意見を聞きたいかと言うと、おそらくネット社会は、男性よりも女性に適合的ではないかと思われるからです。ネットを使えば、普通のきちとした組織でなくても自由にやれるわけですね。ネット上の自由な組織化が可能です。特に村山さんは編集、物を書くお仕事をされているわけですし、おそらくその辺もお考えになっているのではないのでしょうか。

村山　私が会社を作ったのは、働く女性のネットワークを作りたかったからです。いろんな人に出会うと刺激を受けたり、違う価値観の人と話をすると自分の狭い世界から抜け出ることが出来たりします。化粧品メーカーで働いていた20代前半ころ、そんな出会いを求めていましたが、そういう異業種交流会があるのかも知らないし、自分で立ち上げるなんて想像もできませんでした。雑誌の仕事を始めて、地域情報誌は、情報を発信するだけでなく、地域の人と人をつなぐ役目があるのではないかとずっと思っていました。起業して創刊号からスタートさせたのは、大学の先生に街に来ていただいて開催する「アヴァンティゼミ」です。その後、毎月10本くらいのさまざまなセミナーや食事会やモニター会を開催して、出会いの場を作ってきました。活躍する女性をお招きして人生を語っていただく、「私たちのサクセスストーリー」というトークライブは、今年で15年目になります。交流会の熱気はすごいです。講演者やパネリストと参加者がつながる場を作ってきました。人と人がつながってエンパワーメントされる場を、地域情報誌を発行するビジネスとともに作ってきました。

そして、いまのこのネット社会です。ネットでは、本当に簡単に人と人がつながります。30年近く前、私が渴望したつながりの場が、いとも簡単に作れてしまいます。リアルとネットの世界が簡単につながるんです。いま、福岡でも、勉強会や読書会など、さまざまな集まりが開催されています。主宰者は、ミクシィにコミュニティを作ったり、フェイスブックにイベントを作って案内するだけ。そこには、男女の区別も、年齢もありません。興味のある



る勉強会に、興味にある人が参加するだけです。ネット上の情報は、求めている人にしか、伝わらず、つながりません。」

先日、あすばるは、「まなビュッフェ・フォーラム」というイベントに共催しました。主催者は、32歳の建築の仕事をしている女性。彼女は、「ふくおか明るい読書会」という読書会を主宰しているのですが、2年前にミクシィというSNSにコミュニティを作って募集し、スターバックスで朝7時に読書会を開催したのが始まりだそうです。1回目の参加者は友人も含めて5人。以来、ブログも立ち上げ、毎回お断りするくらいの応募があるそうです。もう40回ほど開催されているそうですが、東京から本の著者が「出張で福岡に行くので、あなたの読書会に参加します」とメールが入り、実際においでになったりするそうです。ネットの威力はすごいです。

その彼女が、「福岡の10の読書会や勉強会が一堂に集まって、いくつかの勉強会をビュッフェのように体験できるイベントをしたい」と相談にお見えになったのが、あすばるを会場に開催することになった「まなビュッフェ・フォーラム」です。今まで男女共同参画のセミナーなど聞いたことがない、という20代から30代くらいの若い男女が80名近くおいでになりました。女性企業家の講演と私の講演のあと、10の勉強会主催者がそれぞれのブースで40分間の勉強会プログラムを考えてきていて、参加者は、2つの勉強会に参加して熱心にディスカッションしました。さまざまな人たちとのディスカッションは、知的な興奮を誘います。そんな場を、若い人たちが自ら立ち上げて活動しているのは、すごいなと思いました。参加者は、どこかの勉強会に参加されている方や、ネットで初めて見てきた方。ある方は、「福岡、勉強会」で検索して、おもしろそうだったからきてみた、とおっしゃっていました。

ネット上で人と人がつながる、同じような思いを持った人たちがつながるということが盛んに行われていて、リアルでもつながっていくという場が、ものすごくたくさん日本中にごめいているんじゃないかと思っています。

児嶋 ありがとうございます。所謂ネット社会の威力と言うか、力と言うか、思わぬ繋がりということについてのお話でした。同じ観点から水口さん、いかがでしょうか。ネット社会ということで、何かお考えになることございますか？

水口 私自身、昭和鉄工で部長以上にパソコンを配布して、ネットスケープでe-mailを始めました。ホームページを始めたのが1996年で、当時九州電力さんも西鉄さんもホームページ、無かった時代です。ですからコンピューターの重要性はそのころから認識してやっていました。今の村山さんのお話では、若い人の中でどんどん広がっているということは良くわかるんですが、「かや」の内に入るためには、それだけではだめなんですね。

私自身、「九州ベンチャーズパートナー」という、ベンチャーを育成する会社の社長も6年やったんですが、ネットだけでは相手の本当の本音とか、相手の性格とかが読み切れない。

私の経験から、相手に信頼してもらうためには、自己本位でなく思いやりあるいは気配りのある人、あるいは他人との出会いを大切に作る人、これはネットでも同じなんです、それから自分が常に他人に見られているんだということを自覚していること。そういったことが企業として、企業人として成功していくための大きな要素であるとは私は思っていますが、それがネットで本当に読めるのかどうかですね。これは、ちょっと難しいんじゃないかなというのが私の印象です。

児嶋　ありがとうございます。期せずしてお二人からネット社会、ネットの威力とそれで足りないもの、そういうお話が聞けたと思います。

実は私今朝会社に来ますと、知り合いからメールが入っていました。それは要するにこんな面白い本があるから読まないかいというメールなんです、その本というのがタイトルが「会社人生に必要な知恵はすべてマグロ船で学んだ」という、非常に長いタイトルの本で、マイコミ新書という、新書のようなんです。書かれた方は斎藤正明さんと言う、もともとバイオ系企業で働いておられたんですが、上司からマグロの鮮度を維持する薬剤を開発するためにマグロ船に実際乗り込んで来いと上司から言われて、やむなく大分県の津久見まで来て、そこから実際にマグロ船に乗り込んで赤道付近まで行って、数日間かけて戻ってきたという方です。その本の中で、マグロ船という洋上に行く船ですから、非常に閉鎖的な密閉空間、その中でどういう人間関係があるのかを。実はこの方が乗られた船の中は良好な人間関係が維持されている状況だったようで、その秘訣は何だったのかを、自らの船上体験で学びとって、それでこの本をお書きになって、今はマグロ船式の職場活性プロデューサーとして独立しているという、結果的にはこの時の思わぬ体験がその後のこの方の別の「かや」に進むきっかけになったという本なんです。「会社人生に必要な知恵はすべてマグロ船で学んだ」という非常に長いタイトルの中にはそういう思いが込められている、面白いから読まないかというメールが来たという非常に個人的なことを紹介して申し訳ありませんが、なぜこれを行っているかと言いますと、今日のテーマに何がしかの引っかかりがあるような気がしました。偶然とはいえ、ちょっと今朝からひっかかっていたものですから、ご紹介させていただいた次第です。

ということで経験豊かなお二人にお話を聞いてまいりました。時間が迫ってまいりました、あと10分ほどしかございません。これまでの議論を踏まえて、そろそろ締めくくりのお話に行きたいと思います。お三方、言い残したこと、あるいはこれだけは今日会場にお見えになった方にメッセージとして伝えておきたい、あるいはここだけはもう一度強調しておきたい、そういったお話をお願いしたいと思います。順番はまず村山さんから、水口さん、そして最後に杉万先生、よろしく申し上げます。



村山 私は、福岡県にいわゆる、ヘッドハンティングされて、この立場にいます。民間企業の社長をしていた経験は、行政機関のトップとして、大いに役に立っていることを実感します。社長業は、組織マネジメントの訓練を悩み苦しみながら実地でやっているんですね。民間の考え方を全く違う組織に入れ込むことで、広がり全然違います。私がやってきたこと、経験やものの考え方、人脈がこんなふうに関に立つんだな、と不思議な気持ちになります。新しい組織の人たちは刺激的でしょうし、元の組織は新社長にとっても、組織にとっても成長のチャンスです。そういう意味で、「かや」の内と外の間を行き来する交流は、あったほうがいいと思います。若い世代の民間と行政の職員の交換ももっと行われていいし、いきなりトップに持ってくることも、必要なのではないのでしょうか。

組織は生き物のように変化する、とは、自分で起業して長年経営してきたことです。人が変わるだけで空気が変わります。同じことを続けていると、澱のようなものが折り重なっていきます。人間は黙っていれば、前例踏襲で同じことしかしません。変化し続けてこそ組織は成長する、変化を恐れたら落ちていくだけ。そんなことを感じています。いまの日本は、元気がないですね。いままで築きあげてきた「男性社会」という「かや」に、女性という異文化、異質な人たちをもっと入れて、決定権のある立場に女性が当然のようにいるような社会になれば、新しい価値観を入れていくことができ活気のあるおもしろい社会になるのではないかと考えています。

水口 一つ組織変革論について、私の商社時代の経験を申し上げますと、仕事をやる人ほど仕事がどんどん集まってきて超多忙になります。やらない人は窓際族なんです。やはり組織というのは、仕事をやる人が組織を考え、人を集めてくると。この組織変革論は成功するんです。人材を無視しての組織変革というのはあり得ない、ということは一つ申し上げておきます。

最後に皆さんに提言したいことは、少子高齢化で、長寿化している中で、定年 60 歳はまだ若い。元気なんですから、第二、第三の人生を大いに豊かに過ごしていただきたい。そのためには今日いろいろとあった多くの「かや」を経験・体験していただきたいと、私は望んでおります。多くの「かや」を経験すればするほど、また新しいいろんな「かや」の中に包まれていくと、話が来ると。ただし、先ほどちょっと申し上げましたように、「かや」の内に入れていただくには、自分自身を磨いておかないと、人間性がしっかりしていないと、相手にノーと言われるわけです。それがさっき申しましたように、ネットだけでは分からないということです。自己本位でなく、ネットを利用しようとするのでなく、ネットを通じて世の中、人類のためにいろいろ尽くそうとする人なのか、これが本当に読めないですよ。だから私は皆さんには自己本位でなく、思いやり気配りのある人になっていただきたいと思います。英国の経営者に随分会ってきましたが、皆、そういう思いやり、気配りのある人たちでした。そして出会いを大切にすると。それから自分というのを常に他人からどこかで見られているのだと。嘘や隠し事、誤魔化しはすぐバレルよと。そういう人じゃ、いい「かや」の内には入れてもらえないと、こういうことだけを申し上げて私の提言とさせていただきます。

杉万　最後に異質性。これが「かや」という概念を使って考えた時の大きなポイントだと思います。繰り返しになりますが、異質性とは、自分が包まれている「かや」には包まれていない人、「かや」の外の人間です。だから、異質性というのはリスク・ファクターでもあります。そんな自分たちの常識が通用しない、阿吽の呼吸が通用しないような連中とつきあったりしたら、明日からの人生が目茶苦茶にされるかもしれません。そういう意味では、異質性は、まさにリスク・ファクターです。ところが、リスク・ファクターだから「もう絶対イヤ、絶対つきあわない」となると、自分が包まれている「かや」に気づくきっかけ、自分の「かや」を変えていくきっかけを遠ざけ、捨ててしまうことになってしまいます。そこをどう考えるかだと思います。

リスク・ファクターなんだけれども、異質性にまずは感受性を持って、異質性とつきあいを求めていく。そうしないと、己もわからない。皆、「かや」に操られているわけですから、己の「かや」がわからないということは、己がわからないということです。また、己の「かや」を変えられないということは、己を変えていけないということになってしまいます。

異質性とつきあうきっかけは、小さな「かや」を作ることだと思います。例えば、私は、京都大学という大きな「かや」に包まれています。でも、民間企業の方と親しくなって一杯飲んだり、水口さんや村山さんの話を聞いたりします。これは、京都大学の「かや」の外部者と小さな「かや」を作ることです。これがうまくできると、今まで京都大学という「かや」の「井の中の蛙」だったのが、ちょっと外部者になります。そのちょっと外部者になった分だけ、己の「かや」が見えてきます。あるいは、京都大学の「かや」を変える可能性を獲得したことになります。

片井先生は「包む情報」という新しい概念を提起されましたが、それは異質性に対する感受性であると思います。「あいつ変わっている、もうイヤ」と拒否するんじゃなくて、「おや

っ」と思う。できれば「ほっとけん」というレベルに持っていけるかどうかです。何をやっているか分からない異質性に、そういう情報的な価値を見出すかどうか、そこが新しい情報土壌学のポイントであり、また、「かや」の理論をベースにする新しいグループ・ダイナミックスへの重要な示唆だったのではないかと思います。

児嶋 有難うございました。長時間に及びましたパネルディスカッション、そろそろ時間が来ます。皆さん、如何聞かれましたでしょうか。

個人的には、そもそも「かや」を意識するということがございませんでしたので、自分が今どんな「かや」に入っているか、あるいはどんな「かや」を経験して来たのか、それから杉万先生がおっしゃるように、単なる一つの「かや」だけじゃなくて、いろんな「かや」、複合的な「かや」が世の中にはあって、その「かや」の重なりあいの中に自分がある、組織がある、そこを意識することから始まるんじゃないかという気がしました。そこで異質なものが入ってきた時にどうするかということを含めて、今日の議論を通して、それぞれの方が今後の事を考えていただければと思います。

最初に言いましたように、「探検、発見、ほっとけん」でしたか、非常に印象に残ってまして、今日の議論とも相まって、しばらく私の頭の中に残りそうな、ゴロの良い言葉は人々を洗脳する時には本当にいいなという気もいたします。

皆さん長時間お疲れさまでした。是非これからも皆さん方、あるいは所属されている組織・集団活性化のために、いろいろと考えて行動していただけたらと思います。ご清聴有難うございました。