

## 新刊紹介

鈴木敏文・齋藤孝著

## 『ビジネス革新の極意』\*

中澤信彦\*\*

## I

我が国の流通業界の頂点に君臨する敏腕経営者・鈴木敏文氏（セブン&アイ・ホールディングス会長）と、ベストセラー『声に出して読みたい日本語』<sup>1)</sup>の著者として有名な異能の国語教育学者・齋藤孝氏（明治大学文学部教授）との対談である。意外な組み合わせに、否が応でも期待は高まる。結論から記すなら、この対談は大きな成功を収めたと評価できる。二人の著書をすでに何冊も読破している人にとっては、既知の内容が頻出して退屈に思えるかもしれないが、そこで思考を停止させないでもらいたい。「どうしてまったく畑違いの二人の話がこんなにもうまく噛み合うのか？」というメタレベルの問いを立てて考えてみることで、本書の真価がはっきりと見えてくるはずだ。

鈴木氏の経営哲学と齋藤氏の教育哲学は相互に補完しあっている。「仮説と検証」「心理学経営」は鈴木氏の経営哲学の代名詞として有名だが、齋藤氏のコミュニケーション理論のコア概念である「（相手の経験世界と自分の経験世界を絡み合わせる）文脈力」「響く（レスポンスする）身体」などは、それらを下支えする関係にある。「文脈力」と「響く身体」に支えられた良質なコミュニケーションが、「暗黙知」を「形式知」へと転化させ、革新的なアイデアを生み出す。この一連のプロセスの重要性を両者ともが明確に認識している。その重要性は教室でもビジネスの現場でも変わらない。学校の教室の活気のなさや会社の会議の非生産性が根本的には同一の現象であることを両者は指摘している。

\* 松本浩明氏（関西大学大学院経済学研究科院生）から貴重なコメントをいただいた。ここに記して感謝の意を表明したい。なお、本稿は関西大学経済学部1年次秋学期配当科目「経済学（入門2）」の講義資料（中澤担当回）として執筆された。したがって、本稿が想定する読者は経済学の専門的研究者であるよりもむしろ経済学部学生（特に1年次生）であることを、あらかじめお断りしておく。

\*\* 関西大学経済学部助教授

E-MAIL: nakazawa@ipcku.kansai-u.ac.jp

URL: <http://www2.ipcku.kansai-u.ac.jp/~nakazawa>

齋藤：…身体が変わる場の作り方というものがある、一旦そのような雰囲気を作ってしまうと、みんなすごく積極的になります。

鈴木：日本の教室は活気がないというか、おとなし過ぎるのかもしれませんがね。会社の会議でもまるでコミュニケーションができる場になっていないことが多いですね。皆が持っているアイデアをフランクに出し合える雰囲気作りができると、かなり会社も変わるのではないのでしょうか。

齋藤：日本の会議は相変わらず報告中心で、会議そのものがアイデアを生み出す場になっていません。…会議に必要なのはお互いの暗黙知を引きずり出す、人と人とのコミュニケーションを作ることです<sup>2)</sup>。

コミュニケーションの重要性は誰もが頭ではわかっている(つもりである)。問題は「相手にどうすれば伝わり、実行してもらえるか」である。鈴木氏は社員とのフェイス・トゥ・フェイスのダイレクト・コミュニケーション——それがもたらす情報の共有・循環——に徹底的にこだわる。自分自身を手本として、OFCとオーナーとのダイレクト・コミュニケーションの重要性を説く。

鈴木：セブン-イレブンでは、オペレーション・フィールド・カウンセラー(OFC)という店舗経営の指導をする役割の社員が、いま日本全国に1500人ほどいるのですが、毎週1回、全員を本部に集めて、直接話をするようにしています。これは約30年間にわたって続いています。またグループ全体でも、年に2回、8500人ほどの各社の幹部社員を一同に集めて、私が直接経営方針を説明する会合を20年以上続けています。

齋藤：それはすごいですね。こちらの意思を相手に伝える上で、対話の質はもちろん重要ですが、より徹底したものにするには、反復して伝えることもとても必要です。素晴らしい取り組みだと思うのですが、ものすごいコストと労力がかかるのではないですか。

鈴木：交通費や宿泊代も含めると、年間に10億円以上のコストがかかっています。たしかに、「これほど情報化した時代に、なぜそのような非効率なことをやっているのか」と周りの方に言われることもあります。

しかし、フェイス・トゥ・フェイスでなければきめこまやかなニュアンスまでは伝えることはできないし、直接、会う時の緊張感が会話の質を高めるのだという信念に基づいて、約30年間、ずっと開催し続けてきました。みんなが顔を合わせて話をする方が、むしろ情報伝達のロスは少なくなるのです<sup>3)</sup>。

鈴木氏はダイレクト・コミュニケーションをビジネスの現場のみならず教育の現場においても重要だと考えている<sup>4)</sup>。そのコミュニケーション観を野中郁次郎氏や伊丹敬之氏の経営理論に即して言い換えるならば、「[場]をデザインする能力」となるだろうか。「場」とは、「共有された文脈

——あるいは知識創造や活用、知識資産記憶の基盤（プラットフォーム）になるような物理的・仮想的・心的な場所を母体とする関係性<sup>5)</sup>である。この「場」の定義は「文脈」という語を經由して、齋藤氏のコミュニケーション理論と結びつく。教師が子どもに伝えるべき「生きる力」——齋藤氏によれば、それは「コミュニケーション力」であり、具体的内実としては「コメント力（要約力・質問力）」「段取り力」「まねる盗む力」である<sup>6)</sup>——は、そのまま会議を活性化させる新たな知識を創造する「仕事力」につながっている。

## II

「生きる力」としての「コミュニケーション力」を「仕事力」との関連で理解することは、21世紀の大学教育を構想する上で、大きな意味を持っている。少子化の時代が到来し、大学は大きな変化を求められている。象牙の塔として社会と全く断絶した大学は生き残れない。いかにして大学は「社会に求められる人間を輩出」<sup>7)</sup>してゆくのか？ この問いは、明治大学教授である齋藤氏のみならず中央大学理事長を兼務する鈴木氏にとっても切実な問いである。「大学生が卒業してどこに行くかといえば、大多数は一般企業に就職する」<sup>8)</sup>わけだから、大学での学習内容と実社会で要求される能力とをリンクさせることに教員はもっと自覚的であるべきだ。例えば、経済学部の場合、経済理論を学ばせるにしても、その理由が「公務員試験に出題されるから」では公務員試験を受験しない学生には関係がないし、「論理的思考力を育むため」では、その論理的思考力が実社会で具体的にどのように役立つのかについて、明確なイメージを喚起しにくい<sup>9)</sup>。齋藤氏の主張するように、数式という形式を要約力（→コメント力）の粹として位置づけ、「要約力を鍛える」という目的意識を学生に強く持たせることが必要となるかもしれない<sup>10)</sup>。また、演習（ゼミナール）のような少人数の授業であるならば、教室という場所が暗黙知を共有させる場として（教員によって）デザインされていることも重要となってくるだろう。

私は社員間のコミュニケーション不全が企業不祥事を生み出すプロセスについてかつて考察したことがある<sup>11)</sup>。しかし、そうであるならば、教育機関が教育の目的を生徒・学生のコミュニケーション能力の涵養に置くことは、長期的には、我が国の企業経営を健全化に大きく寄与することにつながるだろう。大学が「社会に求められる人間を輩出」することの具体的中身の一端はこのように理解されるべきではないだろうか。

## III

「仮説と検証」「心理学経営」は鈴木氏の経営哲学の代名詞として有名である。「仮説」を立てるとは、相手も気づいていない潜在的なニーズを考えることである。「仮説」を立てたら結果を「検証」しなければならない。コンビニのフランチャイズ・システムは、もともと、「大型店舗と小規模店舗は共存共栄できる」という仮説を検証するために、鈴木氏が考案した<sup>12)</sup>。

**鈴木**：私がイトーヨーカドーに入った時はまだ規模が小さく、そこで私は人事などのスタッフ関係の仕事をずっとやってきました。営業はほとんどやっていなかったのですが、実際にイトーヨーカドーの経営に携わってみて、本当に大変だなと思いました。

時代がこれだけ大きく変わっているのに、スーパーとして刷り込まれたものは何度言ってもなかなか変わらない。相変わらず、スーパーは同じものを安く売ればよいという意識が強く残っています。

ところが、セブン-イレブンの場合は、最初から自分で作り、イトーヨーカドーとは違った感覚で経営にあたることができました。一言で言えば、安さで比較したらスーパーマーケットや大規模店に負けるから、ナショナルブランドやメーカーが出しているものよりも品質のいいものを作ろう、品質で勝負しようというのがセブン-イレブンです<sup>13)</sup>。そうすると価格競争が起こりません<sup>14)</sup>。

同質競争ではなく異質競争を志向するセブン-イレブン。ここには差別化の思想が見事に表明されている<sup>15)</sup>。

他にも興味深いエピソードが満載されているが、それらは鈴木氏の経営哲学に関する書物では必ず引き合いに出されるエピソードばかりなので、ここでは簡単に列挙するにとどめる。「売れ筋」「死に筋」は売れた個数ではわからない<sup>16)</sup>。発注の際には翌日の天気気を配らねばならない<sup>17)</sup>。カツオのシーズンに魚売り場でカツオを並べる場合、20匹置く場合よりも100匹置く場合のほうが早く売り切れる<sup>18)</sup>。1万8千円の羽毛布団と3万8千円の不毛布団の2種類が店頭で並べられている場合、3万8千円の羽毛布団はあまり売れないが、そこに5万8千円の羽毛布団を追加すると、3万8千円の羽毛布団の売れゆきがよくなる<sup>19)</sup>。等々。

**鈴木**：これは商品の絶対的価値の問題ではなく、明らかに心理学の領域の問題です。

もともと文学部や社会学部志望で経済にまったく興味がないにもかかわらず諸々の事情で経済学部に入部してしまいまだに悶々とした日々を過ごしているような学生には、ぜひとも本書をすすめてほしい。コミュニケーション、消費者心理から現代経済・経営に入門できる<sup>20)</sup>。

#### IV

私は、演習(ゼミナール)のテキストとして、あるいは、ゼミの議論の活性化のためのアイデア源として、これまで相当数の齋藤氏の著作に親しんできたが、対談本である本書においては、彼の本懐が他書よりいっそう簡潔な言葉で表明されており、その点もたいへん興味深かった。彼の「身体を基盤にして日本の教育を立て直したい」<sup>21)</sup>という強い熱意に私は大いに共感しているが、型や反復の重視は時として過剰に見える。齋藤氏は「私は、英語の読み書きや会話の力は基本的に

英単語力にあると考えています。…英単語を大量に記憶させるというのは、英語の授業の中心であるべきです<sup>22)</sup>」と言い、「百マス計算」は確実に実力がつく<sup>23)</sup>とまで言う。しかし、後者に対しては以下のような有力な反論も存在する。齋藤氏は何と返答するのだろうか？

ドリル学習の普及は「学力低下」を解決するのでしょうか。私は解決しないと思います。なぜなら、IEA 調査や PISA 調査や文部科学省の調査において明らかなように、日本の子ども学力で低下しているのは、「計算」や「漢字の書き取り」のような「基礎技能」の領域ではなく、「推論的能力」や「科学的思考力」や「創造的思考力」や「表現力」などの高次の知的領域だからです。復古的なドリル学習の領域は、今や学校カリキュラムのほんの一部でしかありません。それにもかかわらずドリル学習が普及してしまうのは、教師たちが世論や親の不安に追い詰められているからです<sup>24)</sup>。

また、齋藤氏は、コンビニのように「一つのモデルを作り、絶えざる変革を遂げながら全国に広め、人々のライフスタイルを変えてしまう事業に、私は強い関心と憧れを感じます<sup>25)</sup>」と発言している。ところが、鈴木氏の発言にあるように、コンビニが売り手の論理を捨てて「お客様の立場」で物事を考えた結果、常に刺激を求め好きな時に好きな所で買うことを望む消費者の「わがまま」「自由勝手」すらも、「社会のニーズ」として積極的に評価されるようになった<sup>26)</sup>。したがって、我慢・鍛錬を軽視するような「浮き足立った<sup>27)</sup>」ライフスタイルの普及にコンビニが小さくない貢献をしたことは確かであろう。それにもかかわらず、齋藤氏はコンビニがもたらしたライフスタイルの変化と彼が嘆く伝統的な身体文化（腰肚文化）の衰退とを結びつけない。「沿いつつずらす」ことがコミュニケーションの基本かつ奥義であるとしても<sup>28)</sup>、これでは鈴木氏の見解に沿いすぎではないだろうか？ この点についても違和感が残った。

全体として非常に明快で啓発的な対談であった。あえて要望を記すならば、この倍くらいの長さで読みたかった。二人の対談が新しい価値を生み出す余地はまだまだ十分に残されているように思われる。第二弾の刊行を期待したい。

(マガジンハウス、2006年5月刊、A 6 版、221ページ、1300円)

#### 注

- 1) 齋藤孝『声に出して読みたい日本語』草思社、2001年。
- 2) 『ビジネス革新の極意』72-3ページ。
- 3) 『ビジネス革新の極意』19-20ページ。ダイレクト・コミュニケーションを重視する経営者は決して少なくないが、特筆すべきは、鈴木氏がそのために年間10億円以上のコストをも厭わないことだ。費用対効果が目に見える形ではっきりしないけれども、情報の共有と質の高いコミュニケーションを会社の資

- 産（知的資産）と認識し、その維持・活用のために「投資」しているわけである。野中郁次郎氏のいわゆる「知識経営」を実践していると言えるだろう。
- 4) 別の著書で鈴木氏のコミュニケーション観は次のように紹介されている。「鈴木さんは、こんな例を挙げる。なぜ、学生は学校に通うのか。単に情報を受け取るだけならインターネットを使うこともできる。しかし、それだけではなく、先生やクラスの仲間と互いに触れ合いながら学び、話し、遊ぶことでさまざまなものを身につけ、人間としての力を高めていく。だから、ダイレクト・コミュニケーションが大切なのだと。/…もし、形式知だけを獲得するのだったら、インターネットでもいいし、通信教育でもいいかもしれない。/そうではなく、学校あるいはクラスという場を互いに共有し、学級生活をともにし、切磋琢磨し合う中で、言葉では表現できないさまざまな暗黙知を身につけていく。暗黙知が共有されているほどクラスはまとまり、文化祭などでも「何か新しいことをやろう」「みんなで頑張ろう」のひと言で動き始める。そんな場がどれだけでできているかは、担任の先生やリーダー格のクラスメートによるのだろう。/セブン-イレブンで毎週行われるFC会議も、言語化され、データ化された形式知としての情報だけでなく、経営者の全身から発する思いや気迫、コンビニのあるべき姿、それに向かって互いに頑張り合う姿勢…などの暗黙知を共有していく」（勝見明『セブン-イレブンの「16歳からの経営学」』宝島社、2005年、201-2ページ）。
  - 5) 野中郁次郎・紺野登『知識経営のすすめ——ナレッジマネジメントとその時代』ちくま新書、1999年、161ページ。
  - 6) 齋藤孝『子どもにつたえたい〈三つの力〉——生きる力を鍛える——』NHKブックス、2001年。
  - 7) 『ビジネス革新の極意』154ページ。
  - 8) 『ビジネス革新の極意』154ページ。
  - 9) 齋藤氏は、実社会での仕事の大半は論理力で行うものではない、と主張し（齋藤孝『コミュニケーション力』岩波新書、2004年、9ページ）、野中氏も、論理力をいくら鍛えても仮説は出てこない、と説く（『セブン-イレブンの「16歳からの経営学」』65ページ）。
  - 10) 『子どもにつたえたい〈三つの力〉』43-56ページ。
  - 11) 拙稿「リーダーシップ・人事評価・ビジネス倫理——経済思想史の視野から——」、ビジネス・エシックス研究班『ビジネス・エシックスの諸相と課題』（関西大学経済・政治研究所研究双書第142冊）、2006年、第VI章。
  - 12) 『ビジネス革新の極意』15ページ。
  - 13) セブン-イレブンは全体の売上高のうち、オリジナル商品が半分以上を占める。『セブン-イレブンの「16歳からの経営学」』8ページ。
  - 14) 『ビジネス革新の極意』63-4ページ
  - 15) 差別化の思想と実態については、伊藤元重『市場主義』日経ビジネス人文庫、2000年が詳しい。
  - 16) 『ビジネス革新の極意』78-9ページ。
  - 17) 『ビジネス革新の極意』82-3ページ。「明日の天気予報が雨だったら「梅おにぎり」よりも「とり五目おにぎり」を多く発注する」（『セブン-イレブンの「16歳からの経営学」』26-8ページ）。
  - 18) 『ビジネス革新の極意』86-8ページ。
  - 19) 『ビジネス革新の極意』104-6ページ。
  - 20) 『ビジネス革新の極意』の読了後は、松原隆一郎・辰巳渚『消費の正解』光文社、2002年へと進むのがよいだろう。
  - 21) 『ビジネス革新の極意』55ページ。
  - 22) 『ビジネス革新の極意』67-8ページ。
  - 23) 『ビジネス革新の極意』182ページ。

- 24) 佐藤学『習熟度別指導の何が問題か』岩波ブックレット、2004年、54ページ。
- 25) 『ビジネス革新の極意』136ページ。
- 26) 『ビジネス革新の極意』51-2ページ。
- 27) 齋藤孝『子どもたちはなぜキレルのか』ちくま新書、1999年、7ページ。
- 28) 『コミュニケーション力』136ページ。