

涼を愉しむニッホンの知恵、伝統食で暑気払い

広重
「名所江戸百景」
を現代に再現!

特別付録



夏景色 ポストカード

夏号
IKKOHIN
2021
SUMMER
No.241

個人

K K O J I N

暮らして涼を

コロナ夏の健康新常識

かくれ脱水、

夏血栓、秋ハテ、

マスク焼けを防ぐ!

江戸の屋形船、京の川床
ニッポン納涼さんぽ

暑中・残暑見舞い、
盆、暑参り…
夏秋の行事と
しきたり

夏の夜を涼しむ
怪談と幽霊画





Takashi Inoue 井之上喬 Hideo Matsuue 松江英夫

失敗のススメ

【本誌連載「両極化の時代」×「創造への信念」スペシャル】

先例なき、正解なき問いを生み続ける複雑化した社会に対し、
私たちは一人としてどう向き合い、知性を働かせるべきか。
本誌連載「両極化の時代」の著者・松江英夫氏と、
パブリック・リレーションズの第一人者である井之上喬氏をお迎えし、
矛盾した価値観が錯綜し対立する世界で、
確かな倫理観に基づいた言葉を発信することの意義を踏まえ、
日本社会のあるべき未来図を議論します。

写真：永井 浩

いのうえ・たかし
日本のパブリック・リレーションズ(PR)の第一人者。「自己修正モデル」の提唱者。(株)井之上パブリック・リレーションズ設立代表取締役会長。早稲田大学大学院公共経営研究科博士後期課程終了。同大学客員教授(2004-08)。京都大学経営管理大学院特命教授(12)。国際教養大学客員教授(冬期プログラム16-18)。博士(公共経営)。

まつえ・ひでお
デロイト・トーマツグループCSO(戦略担当執行役)、中央大学ビジネススクール、事業構想大学院大学客員教授、フジテレビ「Live News α」コメンテーター。専門は経営戦略・組織改革・経済政策。著書に「自己変革の経営戦略」(全5巻)、「両極化の時代のデジタル経営」(ともにダイヤモンド社)など多数。

いま、日本に必要なこと

両極化とは本当に必要なものだけが残ること

松江 最近、時代的に両極化のものが同時に発生する時代になってきたと思っているのです。グローバル化が進むと同時に保護主義的な自国優先が台頭したり、デジタル化が進みGAFAM(グーグル・アマゾン・フェイスブック・アップル)のような一元的なプレイヤーが活躍したりする一方、セキュリティやプライバシーを守らねばならないという力も強くなる。私は一見相反する事象や価値観が衝突しながら互いにその勢いを増幅させる現象を両極化と呼んでいるのですが、このコロナ禍で両極化がいつそう加速したと思うのです。よく不要不急を避けると言われてますが、言い換えれば、本当に必要なものだけが残ることとなるでしょう。そうした現象がより強くなったと思うのです。相反するものであるが、人間にとって必

●両極化とは何か

両極化とは、「一見相反している事象や価値観が衝突しながらも互いにその勢いを増幅させる」現象。これは●グローバル化●デジタル化●ソーシャル化という文脈のなかでより加速する。例えば、グローバルとローカル、リアルとバーチャル、経済価値と社会価値など相反する両極と向き合わざるを得ない現在を「両極化の時代」と捉える。両極的なものを分断させず、多様なステークホルダー(利害関係者)と「つながり」をもって新たな課題解決を実践することが目指すべき道筋となる。

●パブリック・リレーションズとは何か

パブリック・リレーションズ(PR)とは、個人や組織体が最短距離で目標や目的に達する、「倫理観」に支えられた「双方向性コミュニケーション」と「自己修正」をベースとしたリレーションズ活動である。また、経済、政治、文化において急速にグローバル化が進行する中で、民族や文化、言語、宗教、国境を超えてステークホルダーとのリレーションシップ・マネジメントを実践する。

外部環境の変化を読み取るパブリック・リレーションズ

井之上 私が行っている、パブリック・リレーションズ(以下、PR)と略記とは、要なもの(より浮かびあがってきた流れ)を両極化の時代と捉えています。井之上 まさにそう言っていると、思うのです。例えば、グローバルの視点かつローカルの視点、「グローバル」を兼ね備えた能力が求められる。しかし、食糧や今回のワクチン・ソリューションなどもそうですが、国際調達でサプライチェーンが機能しないときに、世界中に回すよりも自国ローカル優先でG7の日本以外の国は自国民へのワクチンを確保したわけです。その意味では日本は本当に国民をプロテクトするという意識に欠けていると思うのですが、他国は、グローバルな時代だからこそまずローカルに自分たち、国民を守るといつことになりそうです。

マルチステークホルダー・リレーションシップ・マネジメントの意味です。この概念を日本の組織体はほとんど理解しておりません。PRで重要なのは、外部環境の変化を読み取るということです。これを読み取ると、極論すれば、生きていけないようになる。今回のコロナ禍はそうした問題を浮き彫りにしたと思います。

さらに、日本社会はハイコンテクスト型(以下、ハイコン)と略記と言われている。暗黙の了解、以心伝心のような同調圧力の空気が強く、つまり島国では同じ民族で長年生きてくると、言葉表現力がなくても、目つき、気遣いで相手を感じ取って行動するようになる。しかし、これからの時代は難しい。なぜなら、我々はグローバル社会に身を置いているからです。その世界は欧米に代表されるローコンテクスト型(以下、ローコン)と略記だからです。ローコン型とは多言語・多文化・多文化表現力が大事になる。つまり、自分が生き延びていくために相手に説得できるか、が生存条件なのです。もともとPRはローコン型です。自分たちの活動の目的達成のために社会やステークホルダー(つまり関わる人々)と確実なメッセージを発信して初めて相互理解できるからです。

松江 先生のお話から私は、個人において、自分の中にある二面性す

なわち両極に気づくことが答えではないかと思つたんです。つまり、いまお話のあったハイコン型とローコン型という分類ですが、では、日本人はローコンに適用しないかといえは、訓練すればできるようになると思つています。例えば、外国の方とチーム作業や交渉を行わなければならないことがあれば、社会人からでも生き残るために必死で学べます。逆に、日本人が海外に出ると、ハイコン型社会の良さも痛感します。だからハイコンもローコンも個人の中で存在する話だと思つています。この両極が自分の中にあると、客観的に自覚することで、二つの視点で視野を広くしながら物事を見られるようになるはず。

ローコンテクストを身につけるための教育

井之上 ハイコンの良いところを残すことは大切ですが、自己主張のさじ加減がわからないことも多いと思うのです。ソフトバンクの孫正義さん、楽天の三木谷浩史さんなどは自分を前面に出して世界に向けて自分たちの目的を明確に示し発信して成功しています。では、どうするか。それはやはり子どもの頃からの教育で言葉の大切さを伝え、能力を身につけさせることが大切なのです。PRの教育では、小さな子どもから

「いつまで何ができていなければならないか」という時間軸と倫理的な判断軸をみんなが共有する——それが戦略なのです。

極度に失敗を恐れる
正解ありきの日本社会

自分と周りの人たちの関係性を認識させ、周囲との関わり方を教えると同様に、そこでやっていたことといけないうこと、つまり倫理的な価値観を身につけて、相互理解を深めるように導く必要性を説きます。また、すべて自分で決定させることも身につけさせます。そしてこれが最も重要なのですが、もし、自分の決定したことが間違っていたら、最終的に失敗を認め、修正する——自己修正セルフコレクションが大事なことです。子ども時代にセルフコレクトできるように身につけてもらえば、彼らが大人になったときに、上司でも社長でも自らの倫理観に照らし合わせて「ここ、おかしくないですか」と付度せずの問題提起ができるようになります。また日々のニュースを飾る日本の行政、会社で起る異常といえる組織の不祥事も未然に防げます。

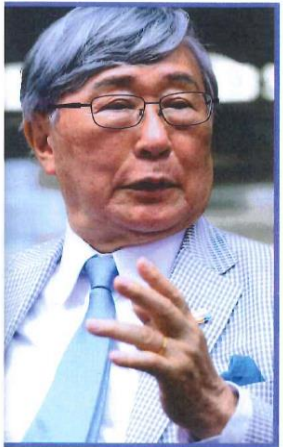
松江 私たちの従来型の社会では多くの上の世代は「正解」を求めます。正しい答えというものは、権威ある人が持っているとか、お上がつくってくれると考えます。自分で問題を立て、自分で正解を導いて、それを主張するといつりも、はなから権威あるものにするに努力があり、その過去の前提に「なる」ことが正解とされてしま



渋沢栄一 (リブリックドメイン)

っているのです。日本の場合、周囲の外部環境は変わっているのに、頑なに前例を守る。しかも失敗しないようにするとなると、ただ現状にしがみつくだけになってしまう。
日本はインベションが苦手という議論もよくあるのですが、現場で新しいものをつくり、生み出すのが苦手なのではなく、既存のものに重点が置かれるため、新しいものをスピード感をもって生み出せない、その決断ができない。そこに日本社会のジレンマがあるのではないかと思っています。つまり、「間違っちゃいけない」という失敗を恐れるメンタリティが日本にはあると思うのです。
井之上 いまの話はとってもいい話ですね。元伊藤忠商事会長の丹羽宇一郎さんが彼がこの間、面白いことを言ったんですよ。「アメリカはネガティブリストだ。日本はポジティブリストだ」と。それはどういうことかと聞いたら、ネガティブリストは「てはいけないことだけをリストにあげて

それ以外は何をやっていい」。しかし日本は、役所でもおこれからの日本のトップにはストリーテリング能力が必須になると思っています。



松江 私は長寿社会で、長寿企業が多いです。長寿企業の研究をしていると経営理念や、哲学がある会社が出ていくことは、ある種歴史が証明しているわけですが、これだけ変化があり先が見えない時代に、コロナ禍を境に多くの会社が「パーパス（志・経営）」というものを考え始めています。いけば、自分たちの社会における存在意義と価値観、正義とは何かということをもっと一回問い直し、再定義する流れだと思



だとなれば判断軸は、価値観や倫理において、リスクをとって投資をするモメンタム勢いにならないといけないのですが、日本は確実なものが見えないときは「石橋を叩いても渡らない」のです。
井之上 例えば、いまESG環境社会ガバナンス投資という言葉が流行しています。世界ではESGに約3400兆円投資していますが、日本はまだ232兆円です。世界全体の7%にすぎない (Global Sustainable Investment Review)

では、その違いは何かといえば、日本は結局まだ「儲かる」仕事を中心である。つまり社会と価値観を共有しながら役立つ事業への投資は世界と比べて少ない。例えばCO₂を減らすために役所も企業もようやく動いたわけ

しかし、とにかく日本は遅い。外部環境の変化をしっかりと読み取れない。たしかに、失敗するかもしれませんが、しかし、470兆超円の内部留保の1割でも、失敗も勘案して投資すれば、しっかりと次の時代のグローバルスタンダードを担う世界のリーダーとして日本は準備できるはず。

日本のリーダーの条件
時間軸と価値軸のある言葉
松江 これからの日本では、両極のリーダーが求められると思うのです。トップが行う部分と現場が行う部分の両極でリーダーが必要なのです。トップが長い時間軸の中で全体を構想する。これは最も重要なのですが、同時

何を立てることになる。私は経営者ですから、社員から「やってもいいでしょうか？」と聞かれたら、まず「君はどう思うのか」ということを聞きます。やってはいけないことはペーシクなことだけで、あとは自由なやつてかまわない。そのペーシクなものとは何か、それが倫理的なはずね。そうすると社員がのびのび仕事でチェレンジしていきます。日本に求められているのは、かつての渋沢栄一や高橋是清のようなプラグマティスト兼主義者です。
アメリカのシリコンバレーでよく言われることは、失敗したら「よく失敗した！」と拍手をさえられる。つまり、失敗が学ぶのです。
例えば、日本企業の内部留保利益剰余金が470兆超円財務省法人企業統計と二言われています。そのうちの1/2割を自由に新しいことに投資することにデジタル化がこれだけ進み、変化の早い時代では、ほかのところは現場の失敗を許容しながら自発性や創造性にまかせていく。私は現場は未端ではなく先端だといふ言い方をしているのです。しかし、日本のリーダーに決定的に欠けているのは、全体を構想して時間軸でダイナミック、動的に語るということです。
私が行政や会社組織の政策を見て思うのは、「いつまで何ができていなければならないのか」という時間軸が明確ではないのです。それが日本の組織全般の弱点です。時間的な制約の中で優先順位をつけて、何をどういう道で行っていくかを明らかにするのが本来の戦略なのです。
井之上 そのためには、トップには時間軸と倫理的な価値観を有し、自分の哲学や目的意識をもったストーリーテリング能力が必須になると思うのです。
PRは周りの多様なステークホルダーと良好なリレーションシップを構築し、目標目的を達成するコミュニケーションベースのマネージメント手法。そして、こうした能力を日本人が身につけると、より良い方向にリードする強力な国になると思うのです。

いま日本に必要なのは新しい外部環境に適応し、自律した倫理観をもって失敗を恐れずにチャレンジすることです。

