

「七人の侍」3時間27分

そ

もそもマッキンゼーなどのコンサルティング会社で働く人間ならば、SWOT分析などの一般化されたフレームワークは、それだけでは、ほとんどの現場で役に立たないことを知っている。SWOT分析やMECE（経営コンサルティングなどでよく使われる分類法）のようなさまざまな問題解決のためのツールは、**バックグラウンドの違う人がコミュニケーションを成立させるための共通言語として存在する**意味はあるが、個別具体的なクライアントの課題を解決するにはまったくと言っていいほど役に立たない。

ミドルステージに入ったベンチャー企業が次の成長を睨んでファイナンスを強化するため、会計に精通していたり金融業界での経験がある人を採用してみたが、入社してみたなら**まったく役立たずだった**、という話をよく耳にする。それも当然で、経理システムができあがった会社や大手の金融企業では役に立つスキルでも、ゼロからシステムを構築して行かなければならないベンチャーでは、通用しないのである。

ダメな奴とずっと同じ時間・同じ場所で過ごし、ダメな情報ばかりに囲まれていると、自分もその水準になってしまうことは避けられない。SNSで友だちの数を競ったり、LINEのようなメッセージングサービスの「既読」に一喜一憂したり、居酒屋やシェアハウスで愚痴を言い合ったりしているのは、**人生の無駄以外の何ものでもない**のである。

実際にスイスのプライベートバンクに口座を開くには、数度にわたる「審査」を受けねばならない。まず社会的に信頼のある人から、銀行で働くバンカーを紹介してもらい、「知り合いレベル」から少しずつ友人のような関係を結んでいく。そうして口座開設希望者の仕事から資産状況、プライベートまでを銀行がよく理解したうえで、**ようやく口座の開設が認められる**のである。

「何者でもない時代」が有用な証左に、**大学よりも高校のほうが「同窓生意識」が強い**ことが挙げられる。同窓生の人数の関係もあるだろうが、社会人になってから知り合った人と、大学がいっしょであることが分かっても、あまり「仲間意識」は生まれにくい。しかし同郷で高校が

いっしょだと分かったとたんに、ものすごくシンパシーを覚えるということがある。

それゆえに「高校同窓生マフィア」のような非公式なグループは、どこの業界にも、どの地域にも存在する。

むしろ今の時代、一流大学を出ただけでは、なんの優位性もない。東大の法学部を出て弁護士になろうが、京大医学部を出て医者になろうが、**自らを資本主義市場で「高く売る」ことができない人間は、「高スペックコモディティ」として買い叩かれる運命にあるのだ**（前著『僕は君たちに武器を配りたい』で詳しく解説しているので、興味のある方はぜひご一読いただきたい）。

**教養の持つ大切な機能の一つが、「自分と違う世界に生きている人と会話できるようになること」だ。**

「自分はこんなところで働き続けていいのか」「本当に自分が夢中になれる仕事はどこにあるのか」などと「**自分探し**」をしているヒマがあるならば、たとえ夢物語のような目標と周囲にバカにされようとも、大きなビジョンを掲げてそれに向かって進みはじめるほうが、ずっと現実の自分を成長させるのである。

「われわれの算定によれば、今の状況を放置すれば、遠からずして、**日本交通は破綻する**でしょう。だから、このプロジェクトを成功させて、収益を改善するはかない。この状況を前はどう考えるかはそれぞれの人生観です。

ある人は、この試算は間違っていると考え、現実逃避するかもしれません。ある人は奇跡が起こることを願い祈るかもしれない。またある人は、きっと別の誰かが解決してくれるだろうと、他人に頼るでしょう。しかし、このよう重要な局面で、『自分の人生を他人任せにはできない』、『成功するかどうかは不確実でも、自分自身の人生、運命は自分で切り開いていく』と考える人もいます。

このプロジェクトには、そういうメンバーだけに参加してほしい。これは任意参加であるし、負担の重いプロジェクトだから参加するかどうかは、即断せずに家族や上司と相談して2週間後に考えを聞かせてください」

私が話を終わると、聞いていたスタッフはその場で、「ぜひやりたい」派と、「少し考えさせてほしい」派に二分された。しかし、私は「ぜひやりたい」派にも、最終決断するのは2週間後にしてほしいと伝えた。

2週間後どうなったと思うだろうか？

じつは、**ぜひやりたいと言った人に限って辞退**してきて、「しばらく考えたい」とその場では述べた慎重派のほうが、プロジェクトに志願してきたのである。なぜそうなったのだろうか。

前者のあっさり「やります！」と手を挙げた人は、「重要なプロジェクトだからここはサラリーマン処世術的に、前向きに回答しておこう」と考えたからだ。

少し前までの日本の企業では、一度採用されたら定年まで勤めるとというのが当たり前とされていたが、今やそんな会社はごく一部の古い大企業だけだ。誰もが生き残るためには、自分でポジションを探さなければならない時代に、とっくの昔に突入しているのである。

商流（商品の企画から生産、小売、顧客の手元に届くまでの流れ）

自分はどのような使命を帯びているのか、どんなビジョンを描いているのか、それを他人に上手に伝えることが重要になる。そのために行うのが「自分のラベリング」である。「私はこういう人間で、こんなことを企てています」ということが一目で伝わるように自分にラベルを貼るのである。

隠匿を積む

私は自分が投資する企業で人を採用するとき、必ず次のような質問をする。

「今まであなたがやってきた仕事で、もっとも会社を儲けさせたのは何でしょうか。チームでの仕事の場合、あなたがそこで果たした主導的な役割は何ですか」

面接でこの質問をすると「うっ」と顔をゆがめて考えこんでしまう人は珍しくない。これに答えられない人は基本的に採用しない。逆にきちんと仕事で結果を出してきた人は、この質問に即答できるはずだ。

あるとき関わっていた会社の採用面接で、メガバンクに20年以上勤めてきたという40代の男性にこの質問をしたところ、彼は30秒ほど考えこんでから、悲しみに満ちた表情で答えた。

「そう言われてみると、私には実績と呼べるものが、何もないですね」

その人によくよく話を聞いてみても、何かしらの分野で「これを成し遂げた」という具体的なエピソードはついに出てこなかった。そしていつしか面接は、「私はこれからどうしたらいいでしょうか」と悩むその人物の、人生相談の様相を呈することとなったのである。

ロマンやストーリーを語るときに、社内事情をやたらと話したがる人がいるが、そういう「内輪ネタ」は聞いている側からすると、退屈極まりない話だし、そもそもの外れで問題解決の役に立たないものが多い。ロマンはみんなが関心を持つ何かしらの共通項や、公共的な利益に結びつくものでなければならない。

よく中国の人件費が安いから工場が外国へと流出する、と言われているが、iPhoneのような精密機器を作る工程において、その組み立てにかかるコストの比率はとても低い。だから中国よりは人件費が高いアメリカで生産したとしても、採算は成り立つ可能性が高い。ところが

アメリカと中国では、企業にとっての労働力の「柔軟さ」が決定的に違うのだ。

たとえば「来週までに 100 万台の iPhone が必要だ」となったときに中国であれば、**またたく間に数万人の短期労働者を集め、3 万人が稼働する工場をほとんど一夜で立ち上げるのが可能だ**。ジョブズが iPhone の完成品についてガラスの傷を見て、「もっときれいになるように工程を組み替えろ」と指示をすると、数時間後には中国で寝ていた労働者たちが叩き起こされて、新たな生産ラインで試作を始めたという話を聞いたこともある。

iPhone のような進化の速い精密機器は、生産が始まってからの需要カーブの高低差が非常に激しい。新しい商品が出た直後の 2~3 カ月は大量生産体制が必要だったとしても、**半年後には工場の稼働率が 10 分の 1** となることもよくある。

そのとき工場で働いている数万人の労働者に「あなたたちの仕事は今週で終わりです。来週からは来なくていいよ」と**簡単にクビを切ることができる**ことは、企業経営の柔軟性において、非常に得がたいメリットなのだ（このように述べると中国の工場と労働者がアップルによってたいへんな搾取をされているように思われるかもしれないが、それはちょっと違う。なぜなら、もしアップルの売上げが落ちて仕事がまわってこなくなったら、すぐさま労働者たちはライバルのサムスンが生産販売するスマートフォンの組み立て工場の採用窓口に列をなすからだ）。

日本一給料が高い会社として知られるキーエンス

「恋愛コンサルタント」といった肩書の人々が最近ではいるようだが、「自分はこれまでに数十人の異性とつきあってきた」からといって、「恋愛のベテランである」ということは言えない。むしろその人物は、何かしらの性格的、人間的な問題から、**ひとりの異性と本当に深い信頼関係を結ぶことのできない人である可能性が高い**といえる。

モテることを自慢する人には、本当の恋人ができない。多くの異性に受け入れられようとすると、最終的には自分が本当に求めている人からは、相手にされなくなる。**誰からもモテる人を目指すのは意味がない**、ということだ。

仲間づくりにおいても同じである。自分が本当に結びつきたい特定の人と、どうやったら本当によい関係を築くことができるのか。それに注力することだ。

これはとくに営業の仕事をしている人には覚えておいてもらったほうがいいだろう。ダメな営業マンは、多くの人に商品を買ってもらおうとして、10%の努力を 10 人に対して振り分ける。しかしできる営業マンは、ここぞと決めた人に全力で 100%の努力を傾ける。

私が考えるよいチームの構成メンバーは、**勇者、魔法使い、エルフ、ドワーフ**、そして**トリックスター**だ。

勇者というのはもちろん、**ビジョンをぶちあげるリーダー**のことを指す。それは必ずしも本人の意思とは限らない。ときには宿命的に受け入れざるを得ないこともある。だがビジョンの実現こそが自分の使命であるという強い確信だけは持っている勇者は、危機的な状況においても、けっして諦めることはなく、突発的なアイデアを出して、切り抜けることが多い。非論理的な勘による決断を好む。リスクをとることをいとわない。こんな勇者が、何人も集まってプロジェクトを始めたら、すぐにお互い喧嘩を始めたり、無謀な突撃を繰り返して、あっとい

う間に全滅してしまうことは目に見えている。現実のゲームは、リセットしてやり直すことは簡単ではない。だから、よいチームには、勇者をサポートする別のタイプのキャラクターが必要だ。ここでは、その勇者を助ける4種類のタイプについて説明する。

**魔法使い**…勇者にとっての「メンター」や「支援者」「アドバイザー」的な存在である。勇者がなにかしらの危機に陥ったり、進むべき道を迷ったりしたときに、正しい方向性を示すことができる知性と経験を魔法使いは持っている。

**エルフ**…多くのロールプレイングゲームのキャラクターにも登場するが、そのイメージを一言でいえば、チーム内における「**優等生**」である。

頭の回転が速く、客観的に物事が分析できて、「ちょっと待って。冷静に考えてみよう」というのが口癖のような人物になる。

**ドワーフ**…現実のチームにおけるドワーフ的なポジションは、企業でいえば「**優秀な営業責任者**」のような存在だ。リーダーに対してエルフの冷めた視点とは反対に、熱狂的な忠誠心を持ち、チームの持つビジョンの実現に向けて力強く行動していく。

**トリックスター**…最後の「トリックスター」はちょっと特殊な存在だ。

チームにおけるトリックスターの役割も、「既存の秩序」にとらわれず、ときにはそれを壊して新たな気づきをチームにもたらし、外部の「自分たちと異なるもの」とつながりを作ることにある。

さらにグーグルやフェイスブックのリクルーティングがすごいのは、数百人単位で優秀な学生をインターンとして採用し、彼らに**社員とまったく同じ仕事をさせる**ところだ。

インターン中に目覚ましい仕事をした学生にはすぐに採用のオファーを出す。そして「世界を変えるサービスのアイデアを出してくれ」と求めるのである。

そのような企業で頭角を現し活躍する学生と、日本の大企業を手当たり次第に受けては「エントリーシートの自己PRがうまく書けない」などと悩んでいる学生では、はっきり言って勝負にならない。**レベルがまったく違いすぎる**のである。

アメリカの強さはこのように、できる人間にわけの分からない「下積み」作業をさせないことにある。人を育てるためには、アメリカのITベンチャーのように、いきなり**トップスピードの現場に放り込む**ことがいちばん早い。

単に同じ学校の卒業生だから、という理由だけで定期的に飲み会を開いていても、ただ酒を飲んでいただけでは、何の刺激も受けないし、集まるメンバーはどんどん自然に減っていく。