

新規事業の作り方を動画で学べるビジネススクール

新規事業を生み出せる3分33秒



東海テレビ
プレミアムビジネス講座

Edge

全てのビジネスパーソンに新規事業創出の力を

Edgeは、新規事業創出を「学び・生み出し・育て・広げる」まで
一気通貫でサポートする、実践型講座&コミュニティです。

急激に変化する市場環境の中で、既存事業だけに頼った成長では、
将来の発展が不確実な時代。
持続的な成長を実現するには、新規事業を通じた新たな価値創造が欠かせません。

すでに多くの企業がEdgeを通じて、新たな挑戦を加速しています。

[お申し込みはこちら](#)

逃げ切れる

効率の良いアイデアの

守屋 実

Minoru Moriya

出し方を教えてください

定年間近だ、

無思無行の壁を突き破れ

無謬性の原則

分厚い壁がある

失敗したら

誰が責任を

人間化する機械と機械化する人間

取るんですか？

いいプロダクトさえ作れば、あとはどうにかなる

逃げ切れる

効率の良いアイデアの

守屋 実

出し方を教えてください

Minoru Moriya

定年間近だ、

無思無行の 壁を突き破れ

無謬性の原則

分厚い壁がある

失敗したら

誰が責任を

人間化する機械と機械化する人間

取るんですか？

いいプロダクトさえ作れば、あとはどうにかなる



「出版しない出版の売らないBOOKSシリーズ」

出版しないからこそ伝えられることがある、
売らないからこそ届けられるものがある。
守屋実が日本の新規事業について綴るシリーズ。

はじめに

「無思無行」という四字熟語は、存在しない。

なぜなら僕が作った造語で、かつ、まだ世に浸透しておらず、まったく市民権を得ていない言葉だからである。

ただし、わざわざ作ったからには、それなりの理由がある。

学生時代を思い出してほしい。

勉強とは、「教えられたことを学び、テストに出ることを暗記し、正答通りの解答を書けば正解となる世界」が粗方だったはずだ。「総合的な学習の時間」が導入されて探究学習が重視

され、かれこれ20年が経つが、それでも教育全体でいえば、まだまだ正解の数で点数が決まっている。

自分の頭で深く考え、自分の意志で行動し、失敗から学ぶことが評価される仕組みにはなっていない。答えのある問いに、与えられた時間内に、より多く正解に辿り着くための反復練習をして腕を上げた者が、評価される仕組みになっている。

それは、つまり「無思無行」の基礎が刷り込まれる年月だったと言えるのかもしれないと思っている。

社会に出ると、それは変わるのだろうか。

学生を卒業して社会人になる歌の歌詞に、「これから、すべては自分次第だ」という趣旨の言葉が盛り込まれていることがある。

だが、果たしてそうだろうか。社会に出ても状況は変わらず、むしろ「無思無行」が強化されてしまうことさえあるのではないか。

会社の規則、業務のマニュアル、言葉になっていない謎のレギュレーション。縦に細かく割られた部署、横に分断された階層。縦と横の強固な枠組みに縛られ、何もできないまま、結局「無思無行」が固定化されていく年月が続くと言えるのかもしれない。

しかし、「新規事業を立ち上げる」となると、話は変わる。

これまでの「正解のある問い」とは全く異なる、「自らが問いを提示し、自分で答えを選び、その答えを正解にしていく」ことが正解になる。

素早く正解を出し、正しく実行することが重要な「本業人材」と、何が正解かわからないから情熱を持って動くことが重要な「新規事業人材」。どちらが正しくてどちらかが間違っているというわけではない。

どちらも正しく、そしてほぼ真逆の力が作用している。

真逆に働く力は、当然、力の大きな方に引つ張られてしまう。企業として力の大きい方は、新規事業ではなく「本業」だ。そして、その本業を形づくっているのは、「本業人材」だ。

結果、「挑戦したいという自らの熱量をもとに、自らが考えに考え抜いて、自らが行いに行い抜いて、自らが選んだ答えを、一心に夢中に正解にしていく」という、新規事業の大事な部分が根絶やしになってしまうのだ。

そうならないために、「無思無行」という言葉を作った。

この物語は、とある新規事業家のもとに集まった7人のビジネスパーソンが、「質疑だけの講演会」に参加したときの物語である。

7人は、それぞれ異なる顔を持ち、異なる思いや悩みを抱えている。しかし、「それぞれ異なる」なかにも、「共通の何か」が存在している。

そして、彼らは決して「あなたとは別の誰か」ではない。彼らには、あなたの心の中にある要素が必ず含まれている。

であるならば、この物語は、あなたの会社の、あなたの物語であるはずだ。

「別の会社の別の人の物語」としてではなく、鏡に映る自分を見るように、当事者として読んでほしい。

実のところ、僕自身も、かつては「無思無行」の壁にぶつか
り、立ち止まった人間だ。

自分の頭で考え、自分の身体を動かしているつもりだった。
だが、気づけば、誰かの指示を待つばかりで、責任を回避する
ために他責の言葉を吐いていた。連続する新規事業の失敗に、
もう自分には何も生み出せない、絶望の淵に立たされたこと
もある。

だからこそ、この物語を描いた。

では、さっそく、「質疑のみの講演会」に場所を移したいと思おう。

目次

はじめに	3
第1章 新規事業に悩む7人	13
第2章 目的なき手段	21
第3章 熱意と責任の押し付け合い	29
第4章 無意識の「無思無行」	39
第5章 分厚い壁	49

第6章	無謬の毒	57
第7章	安全地帯症候群	67
第8章	逃げ切れる	73
第9章	「無思無行」の壁を突き破れ	81
おわりに		87

第 1 章

新規事業に悩む7人

新規事業の講演会は、どこも盛況だ。

日本の大企業が新規事業に本腰を入れ始めたことで、新規事業担当者がとにかく増えたからだ。その多くは新規事業の初心者で、よって質問は初歩的なものが多くを占める。なにがわからないかがわからないために、果てしない質問の連鎖が渦を巻いていることもある。

また、本業にしか従事してこなかったがために、新規事業に過剰な苦手意識を持ち、思考停止に陥っている人も散見される。

そうしたなか、講演会の参加者からの声にこたえて佐藤が始めたのが、「質疑のみの講演会」だった。

佐藤が一方的に話すのではなく、参加者自身の内にある「新規事業に関する疑問」を起点に、参加者自身も発言をする双方向性のあるイベントだ。毎回好評で、これまで多くの人が参加をしていた。特定の疑問を参加者全員で深掘りすることで、解決の糸口が見えてくることも多い。

そこで佐藤は、参加人数を極端に少なくした特別な企画を立ち上げることにした。

都心の高層ビルの会議室。広くとられた窓からは開放的な景色がのぞく。ワークシヨップなどに使われているというこの会議室には、カラフルな椅子が並び、かしまった雰囲気はない。お菓子やお茶も用意されている和やかな仕立ても、その空気感をつくるのに一役買っていた。

部屋の中央に置かれた円卓を、初対面の7人の男女が囲んでいる。ぼそぼそとした雑談の声と、ときに控えめな相槌が聞こえる。年齢も、立場も、抱える悩みも異なる7人が、それぞれ自己紹介を始めた。

緊張の入り混じった面持ちで口火を切ったのは、20代の青年・鈴木だった。

地方の公立大学を卒業し、準大手企業の事業開発室に配属されて1年目。落ち着かず、語尾が消え入るような語り口は、彼の自信のなさを浮き彫りにした。

「現在の主な業務は新規事業のアイデアを出すことなのですが、どうやってアイデアを集めたらよいかわからず……。それで、やり方を教えてもらいたくて、今回、参加させていただきました」

彼は伏し目がちで、誰とも目を合わせようとせず、目が合うと別の方向へ視線を泳がせていた。

次に自己紹介をしたのは、20代の女性・高橋だ。

東京の有名私立大学を卒業した彼女は、大手企業の事業開発部門に所属していた。部署名は、「ストラテジーグループ・イノベーション」。その響きは、最先端の事業開発を象徴しているかのようだ。だが、高橋曰く、それは「空虚な肩書にすぎない」らしい。

腕組みをし、鋭い眼差しで周囲を見回しながら、「会社や上司が何も決めないのです、いつまで経っても1ミリも進まないんです。どんなストラテジーで何のハブなのか、まったくわかりません！」と、その口調には苛立ちと強い不満がにじんでいた。

30代の男性・田中は、新卒で入社した会社から独立。まさにこれから事業を立ち上げる、

そんなタイミングで参加した。

田中は自信満々に自らのビジョンを語った。学生時代は起業サークルに没頭し、新卒でコンサルティング会社に就職。その後、独立し、つい先日、起業サークルの同期仲間と二人で会社登記を済ませたという。彼は、身振り手振りを交えながら、「僕たちのプラットフォームが我が国の産業構造を刷新します！」と宣言した。彼の熱気に弱気な参加者は少なからずたじろいだ。

同じく30代の女性・伊藤は、田中とは対照的に迷いを隠せない様子だった。

地方の国立大学を成績優秀で卒業した後、大手メーカーに就職。そこでは、いまだ年功序列が残り、若手はほぼ横並びに出世していく様が見て取れた。安定していると見える一方で、上の世代が分厚く、天井の上にさらに天井があるかのような閉塞感を感じている。先を見通せば見通すほど、人生の選択に迷いが生じるという。テーブルの上に組んだ指先をじっと見つめ、「結婚、出産、出世、転職……。早く決めなきゃいけないのに、決め手がないんです」と、その声はか細かった。

40代の男性・渡辺は、地元の役所に勤務する課長補佐。今回、唯一の公務員だ。

姿勢を正し、落ち着いた口調で話す彼の表情は、一見穏やかだが、どこか諦めにも似た硬さがあった。役所では総合政策部企画課に所属。民間企業という事業開発部に相当する部署とのことだが、「市民の目が厳しすぎて、新しい事業をやるうにも、何も進められないのが現状です」と繰り返していた。

渡辺は「役所には、無謬性むびょうの原則という言葉ある」と語った。これは「ある政策を成功させる責任を負う組織や個人が、その政策の失敗を想定したり、失敗した場合の議論をしたりすることを避けるべきだ」という姿勢を指すらしい。「絶対に失敗をしてはならない」という信念のもとに生まれた概念だ。

同じく40代の男性・山本は、転職組で現在2社目に勤務。前職は事業開発、現職は事業開発事務局というキャリアを歩み、事業開発歴では参加者最長だ。

ただ、山本は望んで事業開発の道に進んだわけではなかった。前職は、我が国を代表する重厚長大企業だったため、新規事業は何をやっても社内において桁違いに小さな存在でしかなかった。突然の人事で事業開発部に異動となった当初は、出世レースから脱落した

と心底落胆し、腐っていたという。何年経っても事業を生めないなか、環境を変えるために転職を試みたが、結果、決まった先は事業開発事務局である「フューチャーイニシアチブ」だった。20代女性・高橋が毒づいてツツコミをいれていた「ストラテジーグループ・イノベーションハブ」と同様の有名無実。未来に対してイニチアチブを持てるわけでもなく、実が伴っていないということで、高橋と意気投合していた。

自己紹介の最後は、50代の男性・中村だった。

東京の国立大学を卒業後、新卒からの叩き上げで今の会社一筋で勤めてきた彼は、「会社のプロ」だ。組織の政治に敏感で、減点を避ける術に長け、心の深いところでは「あと10年もないのだから逃げ切れる」と思っているのだろうと、佐藤は感じ取っていた。

そんな中村の第一声は、「新規事業のアイデアを生ませたいと思っっているのですが、どうしたらいいですかね？」であった。

7人の自己紹介を終え、佐藤はにこやかに、しかし真剣な眼差しで語り始めた。

「自己紹介、ありがとうございました。お気づきの通り、本日のこの場合は、少数でありながら多様です。それが、今回の選考で僕がこだわったポイントでした。新規事業の成功は、一人だけの力では決して成し得ません。それぞれの立場や考えがぶつかり合い、化学反応を起こすことで、新しい価値は生まれます。固定的だったり限定的だったりといった向き合い方では、事業はつくれません。独りよがりの主張や、安全地帯に身を置きながらの他責な批評をしていては、なにも生むことはできないのです。だからこそ本日は、みなさんからの率直な『問い』を、遠慮なくぶつけ合ってください」

そして、佐藤はゆっくりと円卓を見回し、こう締めくくった。

「本日の会には、ただ一つだけルールがあります。それは、制約なし、聖域なし、遠慮無用ということ。誰かの質問や発言に対して感じたことがあれば、それを遠慮なく口に出してくださいね。他者の言葉は、あなたの内にある『問い』を呼び覚ます、重要な鍵となります。

では、始めましょうか」

第 2 章

目的なき手段

佐藤の「では、始めましょうか」という言葉を皮切りに、最初に声を上げたのは、意外にも気弱な語り口で誰とも目を合わせられなかった20代の青年・鈴木だった。

「どうしたら、新規事業のアイデアを生めますか？ 効率の良いアイデアの出し方とか、何かフレームワークがあれば……」

鈴木は、「業務だから」「上司に言われたから」という背景から、〇とりあえずの答え〇を求めていた。

「僕の仕事は、アイデアを出すことです。ですから、どうやったらいいアイデアが出るのか、その方法を教えてほしいんです」

鈴木は質問を繰り返した。

佐藤は、微笑みを浮かべたまま、鈴木に問いを返した。

「鈴木さんは、『やり方』を知りたいんですね。では、なぜ、鈴木さんはアイデアを生み出

したいと思うんでしたっけ？ 本当に『仕事だから』だけなんですかね？」

鈴木は、言葉に詰まった。

佐藤は鈴木表情に、仕事への義務感に加え、「何かを変えたい」というかすかな期待が入り混じっていることを感じ取っていた。

佐藤は、鈴木目をまっすぐに見つめ、核心を突く。

「やり方は、やりたいことがあってこそ。やりたいことがないのに、やり方の正解を求める。それでは順番が逆だ。行きたい場所があるから、そこに辿り着くための『行き方』をどうするかを検討したいと思うはずだよな？」

その言葉に、鈴木はさらにうつむいた。

佐藤は続ける。

「では、少し視点を変えてみよう。新規事業という観点で、最近、日常生活や仕事の中で、

『これは不便だなあ』とか『こうなったらいいのになあ』とか、そんなふうに感じたことはありませんか？ なんでもいいですよ」

佐藤の問いに、鈴木はしばらく考え込む。

「そういえば……。僕の部署では、資料を共有するのに、いろいろなツールを使い分けていて、探し出すのも活用するのもすごく大変なんです。AIなどをうまく使って、すべてのシステムが一本化されてつながったらいいのになあ、と思うことはあります」

すると、「ストラテジーグループ・イノベーション」を揶揄していた高橋が、その話に食いついた。

「それ、うちも同じです！ 部署によって使うツールがバラバラで、いつも無駄な時間を取られています！」

佐藤はうなずいた。

「いいね、それだよ、それっ！ その『無駄だ』『不便だ』という感情こそが、新規事業の

アイデアの種なんだよ」

やりとりを聞いていた独立間もない田中が、鈴木に話し掛けた。

「実はさ、僕はAIを活用したプラットフォーム事業を展開しようとしているんだ。鈴木さんのアイデアと少し領域は違うんだけど。もしよかったら、今度、壁打ちに付き合いますよ。僕自身も鈴木さんの会社の状況を知るのには参考になると思うので」

田中の申し出に、鈴木表情はみるみるうちに明るくなった。

「あ、ありがとうございます！」

自分が踏み出した一歩により、すぐに予想もつかないような出来事が起こった。この小さな変化に、鈴木胸は高鳴った。

鈴木と田中の会話を見守っていた佐藤は、静かに言葉を続けた。

「新規事業における典型的な病のひとつは、事業アイデアを過度に評価し、斬新なアイデアを探し求めて、結局、思考停止に陥ることなんだ。新規事業において、最初のアイデア

がそのまま最終形の事業になって成功する、なんてことはない。いいアイデアの幻想に駆られて先に進めないどころか、アイデアが集まらないと唸るだけで時間が過ぎていく。そんな惨状が、特に大企業ではひどく蔓延している」

佐藤は、視線を参加者に移し、さらに語りかけた。

「大事なものは、そのアイデアをどうすれば実現できるかを本気で考えること。そして、行動に移すこと。『考えに考えに考え抜く』『動いて動いて動きまくる』、これが事業を生む『基本行動』なんだ」

「ちなみに、一つ言っておくね」と、佐藤は鈴木に視線を戻して続けた。

「アイデアの種はいくらでもある。無駄や不満だけでなく、より大きな満足や欲望にもヒントはある。本当に、いくらでもある。だから、最初のアイデアに執着しすぎるのは悪手だ。最初のアイデアがうまくいかなかったからといって、そこで立ち止まる必要はない。大事なのは、たくさん考え、たくさん試すこと。量稽古の先には、必ず何かがある」

再び、佐藤はみんなに視線を向けて念を押しした。

「アイデア集めを拗らせて、『無思無行』とならないでほしい。アイデアは最初の一步でしかない。そのあと千歩も万歩も歩む必要があることを忘れないでほしい」

鈴木の様子が、少しだけ明るくなった。

彼の心に、かすかな熱が灯り始めたようだった。

第 3 章

熱意と責任の押し付け合い

先ほどの鈴木の話しに「それ、うちも同じです！」と食いつた高橋が、その流れのままに、次の話題を投げ込んだ。

「上司が何も決めないのも、いつまで経っても新規事業が進みません。会社はそういった状況をわかっているはずなのに放置しています。誰も責任を取りたがらないんです。上司は『起案をしろ』と言うだけで何もしてくれず、起案をしたらしたで『その事業を我が社でやる意味は何だ？』と返ってきて、結局、何も進まないんです」

高橋の言葉に、新卒から一社叩き上げの50代中村が、眉をひそめて口を挟んだ。

「高橋さん、お気持ちはわかりますが、会社や上司にも立場があるんですよ。新規事業には、必ずリスクが伴う。会社を守ることも、重要な務めです。不確かなアイデアに投資して、もし失敗したら、誰が責任を取るんですか？」

そんな中村の発言に、高橋はすぐさま反論した。

「だから、上司が責任を取るべきなんです！　なぜ、若手ばかりに責任を押し付けるんで

すか?」

高橋の威勢に、先日、独立し自社の登記を済ませたばかりの田中が加勢した。

「高橋さんの言う通りですよ！ リスクを取らなければ、何も始まらないじゃないですか。責任を取らないのに立場だけは守る。そういう上司が多いから若手人材が流出してしまうんですよ。ポーズだけなら、最初から新規事業なんてやらなければいいんです」

すると今度は、今回唯一の行政からの参加者で40代の渡辺が、中村を援護した。

「田中さん、そうは言っても、組織には組織の論理があるんですよ。私が所属する役所などは特にそうで、先ほども申し上げた通り、『無謬性の原則』というものがあるんです。それほどまでに失敗は許されない状況がある。これは内部的な原則でもありますが、外部的、つまり市民のみなさんからのお声によって固定化されたものでもあります」

高橋はキツと渡辺に向き直り、冷ややかに言った。

「市民の声というのは建前で、本当は『前例のないことはしたくない』という職員の後ろ

向きな心が、役所全体を覆っているからなんじゃないですか？」

その矛先は、中村だけでなく渡辺にも向けられた。

高橋は、「責任」という言葉を隠れ蓑にする保身の匂いに敏感だ。かすかにその匂いを感じただけで着火するほどに、苛立っているようだ。高橋をそこまで追い込んでいるのは、やはり「ストラテジーグループ・イノベーション」が彼女の言う通りハリボテだからであろう。

もしくは、苛立ちの真因は、事業を生みたくても生めない、どうしたらいいのかわからずに立ち往生している高橋自身の未熟さに対して、なのかもしれない。

円卓に視線を戻すと、若手（高橋、田中）と古株（中村、渡辺）が真っ向から対立する構図を、鈴木、伊藤、山本の3人は、ただ遠巻きに見つめていた。

佐藤も、もはや世代間の意見の対立となったやりとりを、静かに見守った。

しばらくの間、互いの主張のぶつけ合いを見守った後に、ようやく佐藤が口を開いた。

「みなさんの気持ちは、どちらもよくわかりました。高橋さんや田中さんは、熱量があるのに進めない歯がゆさ。中村さんや渡辺さんは、失敗の責任を負うことの重さ。決して、この場だけの現象ではなく、どちらも新規事業の現場で常に起こっていることです」

そして、佐藤は高橋に語り掛ける。

「高橋さんが、熱意にあふれていることは十分に伝わった。でも、その熱意は会社や上司を『突き上げる』ためのものではないはずだ。彼らを『巻き込む』ために活かすべきだろう。そして何よりも、『顧客に向けて新たな価値を生み、届ける』ためのものだ

上司が言っていた『我が社でやる意味』について、彼らと膝付きで深い議論をしたのかな？もしかしたら、今日のように『はなから対決姿勢』に陥ってはいなかっただろうか？

もちろん、高橋さんだけに非があると云っているわけではない。上司は、その立場からして、現状の解決の責任を負っているはずだ。ただ、現状起きていることがどういったことかと言え、誰かのせいにすることで本来の目的である『事業をつくる』ということがおざなりになっている』という事態だ。これは、何よりも高橋さんにとって大きな痛手の

はずだ。原因や理由は何であれ、『誰かのせいにしてやらない』ということ量を稽古してしまっているからね」

佐藤の言葉に、高橋は二の句を継ぐことができなかった。

「ストラテジグループ・イノベーション」に配属された日、高橋は高揚感に浸っていた。「クリエイティブな仕事ができる」「自分は新たな価値を生み出せると見込まれたのだ」と意気揚々と新規事業の勉強を始めた。

しかしながら、異動した次の月に早々と高橋が提出した新規事業案に対する上司の回答は、渋いものであった。「うちの会社で行う意味は?」「他社に類似の事業があるんじゃない?」「自社の○○部とカニばりそうだよな」、そんな言葉が並び、「再考してきなさい」と突き返されてしまったのだ。

高橋はただただ悔しかった。

しかし、上司に対し何も反論しなかった。加えて、命じられた「再考」もしなかった。正確には、再考するほどの情熱をその事業に抱いていなかったのだ。

次のアイデアでも、またその次のアイデアでも、同じような問答が続いた。そのうちに、「どうせ、何を言ってもダメだ」という決めつけが高橋の心を占拠するようになる。

佐藤の言葉が後押しとなり、高橋はこれまで目を背けてきた自身の心を直視した。

「そうだ……、私は一度のフィードバックに心が折れて、アイデアを練り上げようとも、じっくり対話しようともしてこなかった」

苛立ちの原因は、上司ではなく、他者のせいにして何もしない不甲斐ない自分にあると気がついた。

佐藤は、中村にも語り掛けた。

「先ほども言った通り、今回のような『熱意と責任の押し問答』は、本当によくある景色。既視感しかない。」

だとしたら、なぜそれは生まれているのか？

それは、押し問答の解決責任を負っているはずの上司が、『そこかしこで責任を全うできていない』ということを意味しています。事業が失敗したらどうするんだ、そのリスクの責任を誰が負うんだという話し以前に、『上司としての責任』を負えていない、ということ
です。

原因や理由が何であれ、『生まないままの時間が流れている』という事実は、必ず企業と組織を弱体化させます」

佐藤の言葉に、中村は黙った。しかし、腹の底では「そんな綺麗事、会社組織では通用しない。佐藤のように振る舞える上司なんて、ほとんどいないだろう」と毒づいた。

高橋も中村も佐藤の言葉に思考を巡らせ、沈黙した。しかし、二人の沈黙の意味するところは、まったくの真逆。高橋が自身を振り返りほのかに晴れやかな表情になったのに対し、中村の眼差しは何一つ変わることがなかった。

そして、佐藤はその様子を敏感に察知していた。

またもや、「無思無行」の匂いが漂う。
佐藤は、新規事業の敵、「無思無行」をハッキリと意識した。

第 4 章

無意識の
「無思無行」

次に口火を切ったのは田中だった。

「僕たちのプラットフォームが、我が国の産業構造を刷新します！」

田中は、自己紹介のときに使った言葉を再び繰り返した。

その言葉は、やはり自信に満ちあふれていた。

佐藤は、彼の話の静かに耳を傾ける。

「素晴らしい。では、具体的に、どんな事業なんだい？」

「AIを活用した、商品やサービス企画のプラットフォームを中小企業向けに提供します。たとえて言うなら、事業開発部のサブスク。特に地方の中小企業は事業開発部を持つ余裕がなく、人材もないので、我々がAIという武器を持って入り込み、新しいビジネスを創出できるようにします。300万社を超える中小企業にAI社員を送り込むことで、中小企業は生まれ変わります！」

田中は、よどみなく語った。

自信満々な田中に、佐藤は静かに応じた。

「なるほど。でも、AIどころか、デジタル全般に疎い中小企業も多数あるんじゃないかな。特に地方に行けば、かなりの確率で、『プラットフォーム、サブスク、AI社員……』といった言葉に理解を示してくれない人は多いかも知れない。どうやってそのサービスを展開するつもり？」

田中は腕を組み直しながら、それでも力強く答えた。

「うーん、先ほどは300万社と言いましたが、実際のところは、まずは使える企業に使ってもらうというスタートでいいと思っています。使えない企業は、時代の流れに取り残されていくしかない。逆に、使える企業にはクロスセルしてARPUを上げていく戦略を取ろうと思います」

澁みなく話す田中の言葉を多くの参加者は頷きながら聞いていたが、佐藤だけは直感的に「クサイ」と感じていた。

なぜならば、このわずか数分の会話の中で、「顧客」が呆気なくズレたからである。

おそらく田中は、現場を深くは知らない。

佐藤は、顧客解像度の確認を試みようと考えた。

「300万社を、田中さんのプロダクトを使える企業と使えない企業に分けると、比率はどんな感じになるのかな？ おそらく、多くの企業は『使えない、もしくは、お金を払い現場の経営を変えるほどまでは求めていない』、なんじゃないかな。

仮に、使える企業は300万社の10%、つまり30万社だったとして、その人たちを300万社の中からどうやって見つけて、どうやって口説く？ 『使える』とはいえ、最初から自在に使いこなすほどには使えないよね？ 買ってもらうためのハイタッチな営業、そして購入後も手厚いカスタマーサポートが必要なんじゃないかな？」

佐藤から矢継ぎ早に質問を受け、田中の顔色がサッと変わった。今にも「会社を登記したばかりなのでそこまでは考えていません……」と言いつつ出しそうだ。

佐藤は、田中の変化にはお構いなしに続けた。

「田中さんが想定する顧客から考えると、プロダクトは事業全体の中の一部でしかないんじゃないかな。『いいプロダクトさえ作れば、あとはどうにかなる』という考えは危険だ。田中さん自身の感覚と、想定している顧客の感覚が一致しているならばいいんだけど、これまでの田中さんの話しからすると、だいぶ異なっているはずだね？」

「だとしたら、少なくとも事業全体の勝ち筋が固まるまでは、顧客解像度の不足を補うパートナーが必要なんじゃないかな？」

「顧客解像度の不足……」

田中は佐藤の言葉を繰り返した。

佐藤は頷いて、続けた。

「そう、顧客解像度の不足だ。多くのビジネスにおいてそれが不足したら致命傷となる。それだけ、大事な部分だ。すでに顧客に伴走をし続け信頼を得ているパートナーを巻き込むなど、解像度を上げる方法はいくらでもあるから、何が適切かを考えてみて」

そのやり取りを聞いていた地方で生まれ育ち大学卒業までを過ごした鈴木が、遠慮がちに口を開いた。

「僕の地元でも、中小企業はたくさんありますが、AIなんて言葉を聞いただけで身構えてしまう人ばかりです。でも、税理士さんなど地域の経営者を支える人たちなら、そこを乗り越えられるかも。税理士さんをパートナーにするなどは、いかがですか？」

その言葉に、同じく地方出身の30代女性の伊藤が続く。

「そういえば、私の父も中小企業の経営者ですが、何か困ったことがあると、いつも税理士さんに相談していました。税理士さんが『これいいよ』って言うてくれれば、使ってみようかなという気持ちになるかもしれません」

二人の言葉を、田中は実に素直に受け入れた。

「……税理士か。たしかに、地方の中小企業をオフラインでサポートするリソース捻出は難しいし。B2B2Bってことか！」

それらの一連のやり取りを見守ったうえで、佐藤が切り出した。

「田中さん、ここまでのやり取りから、2つ、伝えたいことがあります」

佐藤は、田中に向かって微笑んで言った。

「一つは田中さんのいいところだ。それは、『圧倒的な熱量』を持っていること。正直、事業案は、案と言えないほどの粗削りで、何も決まっていけないに近い。でも、起業の最初の一步において、なによりも大事なことは熱量だ。田中さんはそれを持っている。

そして、大切な聞く耳も持っている。鈴木さんと伊藤さんのアドバイスに、素直に耳を傾けた。「でも……」と反発や迷うことなく、聞いたそばからすぐに吸収しようとした。自分の事業案に自信を持ちながらアドバイスを素直に受け入れる。この柔軟な対応はできそうで、実は難しかったりする」

そして、2つ目の説明に入った。

田中向けのメッセージであるはずが、佐藤の視線は円卓のみんなを一巡、見渡した。

「もう一つは、これができれば田中さんはもつと先に進める、というアドバイスだ。何か

というと、『もう一段、踏み込んで考え、踏み込んで動く』ということ。先ほど、田中さんは、僕からの顧客に関する矢継ぎ早の質問に、『そんなことはまだ考えていませんよ!』と思っ
ていたでしょ?」

田中は、「いえ、いえ。そんなこと、思っ
てませんよ!」と慌てて否定した。

しかし、佐藤はかぶりを振って言った。

「いや、思っていたよ。顔に書いてあったからね。でも、本当に顧客に興味関心を寄せていたら、「顧客である300万人は、実際、どんな人だろう」「本当にその人たちは困っているのかな」「この解決方法でいいのかな」……などと、自然と考えてしまっ
はすなんだ。でも、田中さんは、顧客よりも『プロダクト』に対する興味の方が強かった。だから、顧客の解像度までは気が回らなかった。無意識のうちに、顧客に対して『無思無行』に陥っていたんだ。すべてのビジネスは、顧客に価値を届けることで成立している。だから、顧客に対する『無思無行』は、絶対に避けてほしい」

田中は引き締まった表情で再び素直に頷いた。

「はい、わかりましたっ！」

そのやり取りを聞きながら、鈴木が田中に声をかけた。

「田中さんにおつなぎしたい税理士さんがいるんです。紹介させてもらってもいいですか？」

田中は、鈴木言葉に深く頷き、力強く答えた。

「ありがとうございます！ ぜひ、話を聞かせてほしいです」

田中は、顧客のいる現場にとことん入り込み、あらゆることを吸収しようと、確固たる決意を固めたようだった。

行動に移せる力は事業の初期であれば初期であるほど大切になる。そして、田中はそれを持っていた。佐藤との対話では、その矛先を顧客に向ける重要性に気づくことになる。

佐藤との会話を終えると、田中はパソコンを開き、キーボードを叩き始めた。どうやら、

顧客の解像度を上げる方法を思いつく限り箇条書きにしているようだ。

向かう先を見つけたことで、田中のエネルギーは一層増していた。

第 5 章

分厚い壁

消え入るような細かい声で伊藤は、自らが抱える悩みについて、改めて語り始めた。

「実は、新規事業に関わる中で、迷子になっています。結婚、出産、出世、転職……。たくさんさんの選択肢が見えているのに、どれを選べばいいかわからなくて。早く決めないと、手遅れになってしまうんじゃないかと不安で仕方ありません」

男女雇用機会均等法が施行されてからすでに40年。

以前よりはビジネスキャリアにおける男女の差分はなくなってきたとはいえ、伊藤の言葉には、我が国にはまだまだ残された宿題があることを痛感させられる。

「たくさんさんの選択肢が見えているのに、どれを選べばいいかわからなくて……」

この言葉が表しているのは、結婚や出産というライフステージと、出世や転職などのビジネスキャリアが、女性である伊藤においては、未だにトレードオフの関係になっているということだ。

ただ、だからと言って身動きが取れずずっと止まっているわけにはいかない。

佐藤は、少し視点を変えて話を展開した。

「伊藤さんが『手遅れになってしまふ』と思うということは、『まだ手遅れじゃない』ということですよ？ では、手遅れにならないために、ひとつ質問。伊藤さんが大事だと思っていることは何？」

伊藤は言葉に詰まった。

「何が大事なのがわからなくて、困っているんです……」

佐藤は、ゆっくりとコーヒーカップをテーブルに置いた。

「そうだよ、そこがわからないということだよ。自分にとって大事なものが何かわからなくなっているのに、結婚や出産などのライフステージ、出世や転職などのビジネスキャリアという、あらゆる選択肢を並べて比べて、うなっている」

伊藤は、「確かにそうかもしれない。でも、わからないままにしておくわけにもいかない……」と感じていた。頭では問題の構造を理解したものの、心の中は相変わらず霧がかかったままだったのだ。

「真剣に考えているのですが、自分が何を大事にしているのか、それがわからないんです。本当に心からやりたいことなんて、もしかしたら私にはないのかもしれない」

佐藤は、そんな伊藤の言葉を否定しなかった。

代わりに、別の質問を投げかけた。

「そうか。じゃあ、逆から考えてみようか。『何をしている時が一番楽しい?』とか、『何をしている時に、周りの声が聞こえなくなるくらい夢中になれる?』とか。伊藤さんは、そう感じることはある?」

伊藤は少し考えた後、ポツリポツリと話し始めた。

「楽しい……というのとは少し違うかもしれませんが、新規事業のメンバーと夜遅くまで、顧客の課題について議論している時、答えが出なくて苦しいんですけど、誰かの役に立ちたい、

喜んでほしいという気持ちで、時間を忘れて話してしまうことはあります……」

佐藤は、伊藤の言葉に反応した。

「なるほど。それが伊藤さんの一番大事な『モノサシ』なんじゃないかな。出世や転職がチラつくこともあるかもしれないけれど、でも、伊藤さんが本当に心から成し得たいのは、『顧客を喜ばせること』なんじゃないかと」

「確かにそうかもしれない……」と、伊藤は心の半分でそう思った。しかし、声に出さなかったのは、半分は異なる思いを感じていたからだ。

「でも、今の会社では、その『モノサシ』を大事にし続けることができるとは思えないんです。私の会社は、いわゆるJTIC (Japanese Traditional Company) です。私自身のモノサシを大事にしようとしても、抗えない社内のエトセトラがあつて……。顧客を喜ばせても、組織の上が詰まっていたり出世できず、権限も持たせてもらえず、私は女性なので結婚や出産をすれば、出世コースからは外れるでしょうし。この『分厚い壁』を前に、いくら理想を語っても、無力な気がしてしまつて……」

伊藤の言葉を聞いて、佐藤は少し沈黙した。

彼女が語る「分厚い壁」は、佐藤もよく理解していた。それは、伊藤が勤める会社固有の問題ではない。全国各地に未だ存在する昭和の遺物のような巨大な壁だ。論理や理想だけではびくともしない、強固な現実。

佐藤はゆっくりと顔を上げた。

「伊藤さん。自分なりの『モノサシ』は、実は誰しもが、もともと持っているものなんだ。でも、多くの人は、それを『会社のモノサシ』や『社会のモノサシ』に合わせようとして、自分自身の『モノサシ』を失ってしまう。」

伊藤さんは、顧客を喜ばせることに喜びを感じる。それが、伊藤さんの心が持っている『モノサシ』だ。それは、会社や誰かが決めたものではない。伊藤さんだけの、本物の『モノサシ』

佐藤は静かに語り続けた。

「伊藤さんの会社には、確かに分厚い壁があるのかもしれない。その壁は一人の力では壊

せないかもしれないけれど、『小さな穴』を開けることはできるんじゃないかな」

伊藤は、その言葉に、わずかに身を乗り出した。

「伊藤さんが顧客と向き合って、心を込めて生み出した小さな成果。それが、会社の体質を少しずつ揺るがす小さな一歩になる。女性だからとか、出世できないからとか、そんな理由で諦めるのではなくて、伊藤さん自身の『モノサシ』に従って、目の前の顧客を、とにかく喜ばせる。その積み重ねが、いつか、会社の『モノサシ』を変えていくかもしれない。そして、それが伊藤さん自身の道になる。難しいかもしれないし、大変な思いをするかもしれないし、また、迷って立ち止まってしまいかもしれない。でも、少なくとも今は、しっかりと自分の『モノサシ』を確認できたはずだ」

伊藤は、迷子になっていたのは、進むべき道ではなく、自分の心だったことに気がついた。先輩社員や転職していった同期の言葉にソワソワし、キャリア女性のインタビュー記事を読んで自分との違いに落ち込んだ。職場の1 on 1では、いつも「どうキャリアを築い

ていきたいのか」と尋ねられる。それに対して、当たり前障りのない回答をするしなかない自分自身に、また肩を落とすした。

たくさんの情報に惑い、選択肢の多さに苦しくなっていたが、「本当に大事にしたいことをすでに私は持っていたのだ」と気づくと、不思議と心が軽くなった。

佐藤との対話で、伊藤が抱える問題のすべてが解決したわけではない。しかし、自身の持つ「モノサシ」に目を向けると、不安で揺らいでいた気持ちたちが落ち着いていった。

そして、自分の小さな行動こそがささやかな光になるのかもしれないと思うと、伊藤の心に静かな勇気が湧いてきた。

第 6 章

無
謬
の
毒

今回、唯一の行政からの参加者である40代の男性・渡辺は、佐藤と伊藤のやり取りを一言も聞き漏らすまいと、一心に耳を傾けていた。

ときに頷き、ときに首をかしげながら。

そして、自らについて話し始めた。

「先ほど、高橋さんとの議論のときにもお話しさせてもらいましたが、私の勤め先である役所には、『無謬性むびゅうせいの原則』という言葉があります」

無謬——。

この言葉に出会ったことのある人は、そう多くはないかもしれない。ある政策を成功させる責任を負う組織や個人が、その政策の失敗を想定したり、失敗した場合の議論をしたりを避けるべきだという信念のようなもので、この原則が支配する世界は明らかに大きな問題を孕むことになる。

当然だ。

「自分や組織は決して間違いを犯さない」という前提に立つのだから、「自己正当化」と「責任回避」が横行することになる。

渡辺は続けた。

「この『無謬性の原則』は、伊藤さんの『分厚い壁』と同じようなものだと思うのですが、さらに具合の悪いことに、組織や古参の職員という壁以上に、『声の大きな市民』という、どうにも抗しがたい壁がありまして……。市民の目が厳しすぎて、新しい事業をやるうにも、動きようがないのです。

例えば、観光客を増やすために、新しいイベントを企画したとします。しかし、予算を使うことに反対する市民、交通渋滞を懸念する市民、環境破壊を訴える市民など、声の大きい反対意見ばかりが目立って、結局、何一つ進めることができません」

渡辺の言葉に、高橋が鋭く切り込む。

「さっきも言いましたけれど、それは本当に市民全体を代表する意見なんですか？ 声の大きい一部の反対意見に対し、公務員が無駄に忖度しているだけじゃないですか？」

表情が固いままの渡辺は、高橋に目を向けることなく答えた。

「いや、でも、市民の声は大切にしなければならぬ。それが公務員の務めですから」

高橋は渡辺の言葉に苛立ちながら質問を投げかける。

「でも、そのせいで、本当に必要なことが進まないのならば、本末転倒じゃないですか？
公務員は、市民全員の利益を最大化するべきですよね？」

高橋の言葉に、渡辺は苦笑いをしながら首を横に振った。

「青いな」とでも思っているのだろうか。

二人のやり取りを静かに見守っていた佐藤が口を開いた。

「渡辺さん、行政はどうしても『誤りがない』ということを過度に求められすぎる。本来、何かしらの打ち手を講じれば必ず良しと悪しが生じるはずなのに、360度全方位、全市民にとつての良しを求められる。その結果、一部の声の大きい人から文句が出ることを恐れ、無言の多くの市民が割を食うようになる。政策の失敗が過度にやり玉にあげられるといったリスクに敏感になり、どんどん新たなことができなくなる。その結果、市政は中長期的

に悪い方に転げ落ちていく。それが、『無謬の毒』だ」

佐藤は、「無謬性の原則」を一步踏み込んで、「無謬の毒」と表現した。

そして、続けた。

「反対意見をゼロにすることは不可能だ。だからこそ、渡辺さんには、『誰の、どんな声』を聞くのか、明確な意志を持つてほしい。そして、その『意志』に従って市民と対話してほしい。渡辺さんの『想い』に共感してくれる人は、必ずいるはずだ」

渡辺は、その言葉に、苦しげに首を横に振った。

「……それは理想論です、佐藤さん。現実はそのなにごくありませんよ。私たちは、声の大きい市民から、直接的なクレームや非難を浴びることになるんです。ヘタに動けば、たちまちSNSで叩かれ、メディアに切り取られ、議員から追及されるのがオチです。そうなれば、私一人の問題では済みません。職場全体に迷惑をかけ、出世どころか、左遷されてしまうかもしれない。私たちは、公僕として、余計な摩擦を起こさず、波風を立てないことが最も評価されるのです」

渡辺の言葉は、彼の個人的な弱さ以上に、彼が属する組織の構造的な問題を切実に浮き彫りにした。

佐藤は、渡辺の反論を否定せず、むしろ彼の葛藤に理解を示した。

「渡辺さん、まったくその通りだ。だから渡辺さんは、『臆することなく市民とやり合う』なんて、そんな無茶なことは考えなくていいんです。考えるべきは、そこじゃない」

そして佐藤は、伊藤のときと同様に、別の角度からの質問を投げかけた。

「渡辺さんは、『声の大きい市民』と向き合いたいですか？」

渡辺は、意外な問いに目を丸くした。

「……いえ。職員としては口が裂けても言えませんので、あくまでも個人としての発言ですが……、正直に言えば、向き合いたくありません。いつも罵声を浴びせられ、揚げ足を取られ、疲弊するだけですから」

佐藤は、渡辺の目をまっすぐに見つめた。

「そうですね。それが、自然な感情だと思います。では、かわりに『誰の、どんな声』を聞きたいですか？

例えば、市の観光客を増やすイベントに反対する声の裏には、何も言わずに、そのイベントを楽しみにしていた市民がいたのではないですか？

交通渋滞を懸念する声の裏には、バスで郊外に出る機会を心待ちにしていた高齢者が。

環境破壊を訴える声の裏には、新しい観光スポットで働きたいと願っていた若者が。

非を打つことに腐心している少数の声の裏には、そうじゃない多くの声が存在していたのでは？」

佐藤の言葉に渡辺はあるシーンを思い出した。若い頃に企画したちょっとしたイベント。役場の掲示板にポスターを貼っていたら、5歳くらいの子の男の子を連れた母親がその前に立ち止まった。そして、「こんなのがあるんだ！ 行ってみたいねー」と親子で微笑み合っていた。

なぜ、忘れていたのだろう。あの一瞬に、あんなにも心があたたまったのに。

渡辺の頭の中に、これまで聞こえてこなかった無数の人々の声が立ち上がった。彼らの声は、反対意見のように耳を聳するほどの大きさではない。しかし、確かにそこに存在している。あたたかな、微かな声。

佐藤は思いを馳せる渡辺に声をかけた。

「渡辺さんが本当に聞くべきは、その微かな声です。市の職員のみなさんは、『声なき希望』を見つけ出すことができる、唯一の存在ではないでしょうか。それが公務員にしかできない、本当に価値のある仕事なんじゃないかと思えます」

佐藤の言葉に、渡辺は、はっとした。市の職員になったばかりのときに抱いていた思いは、そういったことだったはずだ。

その情熱は時間とともに薄れ、気づけば「無謬性の法則」を打ち破る側ではなく、守り抜く側に回っていた。

「そうは言っても。仕方がない。無理だ。やめておけ……」、自分が吐き出す言葉は、いつの時からか、「無思無行」に染まっていた。

渡辺は、佐藤の目を見ながら静かに、そして力強く言った。

「おかげさまで、役所に勤め始めた頃の気持ちを思い出しました。私は、市民の力になりたいと考えていたはずなのに、気づけば、市民との摩擦を避けることばかりを考えるようになっていた。すべてのものごとを理想通りにできるとは思いませんが、少なくともこれからは、最初から無理だとは思わないようにします。今日、参加できて、本当に良かったです」

第 7 章

安全地帯症候群

渡辺の「熱」が伝播したのだろうか。

同じく40代の男性・山本が、自らが抱えている葛藤を吐露し始めた。

山本は、転職組で現在2社目。前職も現職も事業開発に従事していて、本講演会における事業開発歴最長の参加者だった。

ただし、その表情は自信あふれる明るいものではなく、どんよりと曇っている。それは、彼自身の行き詰まった様を表していた。

「自己紹介でも申し上げたのですが、私は望んで事業開発に従事しているわけではないんです。前職で、突然の人事異動があり、事業開発をすることになり……。でも、事業開発なんて想像したこともなかったもので、まったく何をしていいのかわかりませんでした。前職は巨大な重厚長大企業だったので、本業に比べて新規事業は、何をやっても桁違いに小さな存在でしかありませんでした。そんな新規事業担当にさせられたということは『出世レースから脱落したんだな』と思います、正直、腐っていました。そんな気構えですから何年経っても事業を生めず、成果が出ないから本業に戻してもらえない気配もない。このままで

「こんな姿勢じゃダメだ、ということくらいはわかっています。ただ、自分は前職で、結局、事業を生めなかったんです。生んだことがない人間が、生もうとしている人間の伴走をする役割を担っている。これは、伴走する方もされる方も、なかなかしんどいことですよね」

山本が口にしたのは、自らを正当化する言い訳だった。

そして佐藤は、その言い訳の行間に埋め込まれた、「山本の心の奥の深い部分」を敏感に察知していた。

「山本さん、あなたは今、『安全地帯』に逃げ込んでいるんじゃないですか？」

佐藤の言葉に、山本は一瞬ぎょっとした顔をした。

佐藤は、山本の動揺を見逃さず、核心を突き続けた。

「山本さんは、『伴走』という名の、事業から一歩引いた場所に身を置くことで、事業が失敗したときの責任から逃げようとしている。なぜなら、前職で事業を生めなかったトラウマが、今も山本さんを支配しているからだ。『伴走者』だから、事業がうまくいかななくても自分のせいではない。そう思えば、山本さんは傷つかなくて済む。」

でも、それは『不戦敗』だ。事業を伴走する仲間のはずなのに『戦場』に立つことを最初から放棄している。無意識に、戦禍を逃れることのできる安全地帯に身を置こうとしている。そんな人間が、どうして伴走できるだろうか？」

山本の顔から血の気が引いていくのがわかった。佐藤の言葉は、山本がずっと目を背けてきた真実だったからである。

佐藤は続けた。

「『安全地帯』に身を置き続ける限り、山本さんのこの問題は、この先も解決することはない。本当は決着をつけた方がいいことは、山本さん自身が一番わかっているんじゃないですか？」

山本は、佐藤の言葉を噛みしめるように、うつむいた。

山本の心の中には、「もしかしたら、自分自身を変えたくて、私はここにきたのかもしれない……」と、そんな思いが込み上げていた。

その様子を見て、佐藤は息を吸い込み、ゆっくりと続けた。

「山本さんは、事業を生めなかつたわけではない。『逃げた』だけだ。でも、今の山本さんは、これまでの山本さんとは違う。自分自身の問題から目を逸らさないからだ。そして、これからの山本さんは、当時の山本さんとは、まったくの別人だ。なぜなら、情熱をもって事業に向き合うことができるのだから。そうですよね、山本さんっ！」

佐藤の言葉は、固く閉ざされた山本の心の扉をゆっくりと開けていくようだった。失っていた事業に対する熱が沸き上がってくるのを感じる。

山本は、その場にいる全員に向かって、静かに、しかし、はっきりと呟いた。

「もう一度、現場に戻ります！」

第 8 章

逃げ切れる

最後まで様子を窺い、一人残ってしまったのが、50代の男性・中村だ。

東京の国立大学を卒業後、新卒からの叩き上げで今の会社一筋で勤めてきた中村は、終身雇用制を信じ切れた最後の世代だろう。実際、中村が社会人になったときの日本は経済の最高潮に達しており、テレビのCMには「モーレッツ社員」「24時間戦えますか」という高度成長期やバブル期を象徴する言葉が使われていた。

バブル崩壊後、つまり中村より後の世代は就職氷河期や平成不況という言葉で表現される時代に生き、失われた10年、20年、30年と、突き進んでいく。

そういった点で今日の参加者を分類するならば、時代感覚は中村と中村以外に分かれるだろう。

佐藤は中村と同世代だ。

佐藤は同世代に対して、仲間としての「誇り」と、そして真逆の感情……「恥」を持っていた。

自分も何か言っておかないとバツが悪い……。そんな顔をしながら、中村が口を開いた。

中村の発言は、20代女性・高橋の「会社や上司は何も決めない、リスクを取りたがらない」という発言に対して、「会社を守るのも重要な仕事だ」と反論して以来だった。

「若手に新規事業のアイデアを生ませたいと思っっているのですが、どうしたらいいですかね？」

その質問は、トップバッターを買って出た鈴木と同様の質問だ。

鈴木は「どうしたら生めるか?」、中村は「どうしたら生ませられるか?」。奇しくも最初と最後の質問が、鏡となっていた。

佐藤は、中村に思い出してもらえるように、説明のような質問をした。

「なるほど。質問の背景としては、中村さんは新規事業開発などの部署を管掌していて、そのメンバーが良い事業アイデアを生めるようにしたいと思っっている、そんな感じですか?だとすると、鈴木さんの質問と鏡の関係だと言えるのではないかと。鈴木さんの質問は『どうしたら事業アイデアを生めるか?』でしたからね」

しかし、佐藤の発言は、ここで止まらなかった。

先ほど、中村に向けた「上司としての責任を負えていない」「生まないままの時間が流れている」という事実は、必ず企業と組織を弱体化させる」といった言葉が、彼に何一つ刺さっていないことを佐藤は察知していたからだ。

佐藤は何かのスイッチが入ったかのように、中村の回答を待たずに一気にまくしたてた。

「鈴木さんの『どうしたら生めるか?』への回答として、『手段は常に低段の存在であって、目的があつてこそ手段だ』ということ、そして『事業アイデアは実行とセットで価値が出る。アイデア偏重、実行不在は大企業の典型的な病』^{やまい}ということをお伝えしたと思います。やりたいことが定まっていけないのにやり方の正解を知りたがる。それはまるで、行きたい場所が決まっていけないのに行き方の正解を知りたがるようなものだ。

最初のアイデアの通りに事業が成長することなんてないのに、最初のアイデアの完成度にこだわり過ぎて先に進まず、結局、『無思無行』となる。この惨状は、本当に定番中の定番で、大企業の罹患率は99%にも達する。

オマケに定期的な人事異動で治癒する前に新患が発生し、構造的・人為的に不治の病を生み出している。中村さんは、残りの1%を志していますか? それとも99%でよいと思っ

ているのですか？」

佐藤の発言は、怒りのような熱を帯び、「質問」を超えた心に直接揺さぶりをかける感情を込めたメッセージであった。

佐藤のこの言葉に中村は慌てた。そして、この場をやり過ぎそうと、「あっ、いや、すみません。鈴木さんとのやり取りを忘れたわけではないですし、おっしゃることはごもつともだと思っています」とゴニョゴニョと言った。

質問をしないわけにはいかないだろうと思って発言をしたら、思いがけず自分に矛先が向いたため、なんとか誤魔化そうとしたのだ。

中村は「ごもつとも」と言ったものの、心から佐藤の発言に納得しているわけではなかった。まして、「典型的な病」に向き合おうとは、微塵も思っていない。

佐藤は静かに息を吐き、冷静に中村への質問を続けた。

「中村さんは、高橋さんとのやり取りで『新規事業は必ずリスクを伴う。会社を守るのには重要な務め。不確かなアイデアに投資して失敗したら誰が責任を取るんだ』と言っています

したよね？ そのとき、僕はこう伝えたはずですよ。『新規事業を生まないまま時間が流れれば、必ず企業と組織が弱体化する』と。これについては、どう思っていますか？ 本音を教えてください」

中村は、佐藤との問答をうまくやり過ごそうとしていたが、先回りして「本音を教えてください」と言われ、うまい逃げ道を見つけられず、しどろもどろに話をした。

「……そ、そうかもしれませんが、未来は過去と現在の延長線上にあるわけですし、私は今を盤石にすることが使命だと思っていますし、もう定年まで数年ですし……」

佐藤は、中村の最後のセリフを聞き逃さなかった。

「定年まで数年」だ。

これは、佐藤が同世代に抱いている「誇りと恥」のうちの、「恥」の部分にあたる。

「逃げ切れるんだし、今のままでもいいんじゃないか」「自分にできることには限界があるし、理想だけ掲げて……」、そんな中村の心の奥底に巣食う視座の低さが、佐藤には見

えた。

「中村さん、『あと少し』じゃないですよ。それは、『定年までで区切った時間軸』であって、中村さんの人生は、定年後も20年、30年と続くんです。その間、中村さんは『今の会社の社員』としては過ごさないかもしれませんが、『未来の社会の一員』ではあるんです。だとしたら、その社会を構成する中村さんの会社が、未来も活力ある会社であることは、大事なことではないですか？

中村さんが見るべき時間軸は、定年までではない。我々世代が、そんな近視眼的なものの見方であってはいけないんです」

いきなり「我々世代」という言葉を投げかけられた中村は、戸惑った。

しかし、佐藤から向けられたその言葉に悪い感触は抱かなかった。そして同時に、これまでとは違った考えが湧いてきた。「確かにそうかもしれない。私は、時間軸を間違えていたのかもしれない」、そんな思いだ。

少し間をおいて、中村が話し始めた。

「私は、部下の足元の失敗にばかり、目が向いていました。失敗は会社の損失だし、……いや、それよりも私自身の評価を気にしていたのかもしれないね。あと数年という時間軸の中で、失敗をしないことを優先させていた。でも、それこそが失敗なのかもしれないね。失敗の先にこそ、成功があるかもしれない。その可能性を追うことなく、『無思無行』になっていました」

中村は佐藤のほうを向き直り、息を大きく吸って言った。

「佐藤さんに、『我々世代』と言われて、はっとしました。我々がしっかりしなきゃいけないね」

中村は、今日一番のいい顔をしていた。

第 9 章

「無思無行」の壁を突き破れ

7人全員との質疑応答が終わった。

それぞれの顔に、先ほどの戸惑いや迷いとは異なる晴れやかさがある。

「鈴木さん、高橋さん、田中さん、伊藤さん、渡辺さん、山本さん、中村さん、今日は本当にありがとうございました」

佐藤は、ゆっくりと円卓を見回し、最後の言葉を語り始めた。

「『質疑のみの講演会』は、その名の通り、みなさん自身の内にある『問い』を起点として対話する講演会でした。僕もみなさんも、始まるまで、何が起点で、どんな対話になり、そしてどこに行き着くのかは、わからずにスタートを切りました。結果、どうだったでしょうか？」

佐藤は、一呼吸おいてから、静かに言葉を続けた。

「今日の対話を振り返ると、キーワードは『無思無行』だったのではないのでしょうか。みなさんが口にしてくれた『問い』は、どれもが『無思無行の壁』を突き破る、最初の

一歩だったように思います。この壁は、僕らが日々の忙しさや、現状維持の「慣れ」の中で、無意識のうちに自分自身で築いてしまうものです。最初は、壁を突き破ろうと思っていたのに、次々とやってくるエトセトラで劣後させざるを得ない。それを繰り返しているうちに先送りが常態化してしまう。その時間が長く続くと、もはや先送りしていることさえも自覚できなくなる。

しかし今日は、その壁の前に、みなさんの心が確かに動いているのを感じました」

7人それぞれの表情と同様に、佐藤の顔も明るい。

そして、佐藤は続けた。

「だからこそ、約束してほしいことがあります。この『心の動き』をそのまま放置しないでください。今日、どんなに心が動いても、それをそのままにしてしまったら現実は何も変わりません。それどころか、『心が動いたのに何もしない』という悪癖を身につけてしまいます。そんなことを繰り返していたら、いつの日か、人生最大のチャンスを目の前にしても結局何もせずにやり過ごしてしまう人になってしまいうでしょう。それが、『無思無行』

の行き着く先の姿です」

佐藤は、さらに一呼吸おいてから言葉が続けた。

「AIは、僕らが与えた『問い』に対し、瞬時に最高の『答え』を返してくれます。僕らの代わりに考え、僕らが見つけられなかった正解を、驚くべき速さで導き出してくれるのです。『正解のある問い』において、もはや人間がAIに勝つことはありません。

では、どうするのか？

『無思無行』の壁を突き破るのです。

『挑戦したいという自らの熱量をもとに、自らが考えに考え抜いて、自らが行いに行い抜いて、自らが選んだ答えを、一心に夢中に正解にしていく』のです。

いま、AIは、膨大なデータを学習し、まるで人間のように振る舞うようになりました。自律的に学習し、進化し、まるで意志を持っているかのように、成長を続けています。そ

の様子はまさに、『人間化する機械』です。

一方、人間はどうなのか？

『無思無行の壁』を突破することなく、その壁の内側で、日々をやり過ごす人がいるとしたら。与えられた問いに、与えられた時間で答えを出すことを繰り返し、効率よく動くために、やり方の正解ばかりを気にしているような人であつたら。その様子はまさに、『機械化する人間』です。

このままでは、『人間化する機械と機械化する人間』という、誰も望んでいない未来となつてしまいます。

われわれは、なにを成し得たいのか？

自分自身は、どうしたいのか？

そのために、自分で考え、自分で動き、一心夢中に、成し得たいものを成し得るために奮闘しているか？」

佐藤は、円卓に座る一人ひとりの顔をじっと見つめた。

「『無思無行の壁』を突き破る、その旅は、今、この瞬間から始まります」

おわりに

この物語は、ここで終わる。

しかし、あなたの物語は、今この瞬間から、新しく始まる。

鈴木、高橋、田中、伊藤、渡辺、山本、中村、そして佐藤と
同様にだ。

あなたには、あなただからこそできることがある。

それは、答えのない世界に飛び込み、自分の意志と熱を信じ、
周りを巻き込み、「自分だけの答え」を創り出すことだ。

その過程で、あなたは何度も迷い、失敗するかもしれない。
でも、その一つひとつが、あなたという人間を形作る、かけが
えのない経験になる。

それは、決して機械には真似できない、あなただけの物語だ。

もう一度、あなた自身の心に問いかけてみてほしい。

あなたは、何を創り出したい？

その問いの答えは、誰かに教えてもらうものではない。

学生時代に教えられたことでも、会社の規則でも、業務マニュアルでもない。

「無思無行の壁」を突き破るために、あなた自身の頭で考えて考えて考え抜き、あなた自身の身体で行って行って行い抜くことでしか、見つけられないものだ。

そして、そうすれば、必ず見つかる。

それが、「無思無行の壁」の向こう側にある、まったく新しい景色だ。

著者 守屋実 (もりやみのる)

新規事業家

1969年生まれ。大学卒業後、機械工業系の専門商社ミスミ(現・ミスミグループ本社)に入社。創業社長の田口弘氏より、「新規事業がなかなか成功しないのは、やる人間が常に初心者だから。失敗しても成功しても新規事業をやり続けて、勘所がわかるプロになれば」と命を受け、10年にわたり新規事業に挑み続ける。

その後、田口氏と新規事業の専門会社エムアウトを創業。10年の間に、複数の事業の立ち上げおよび売却を経験する。田口氏の勧めに従い2010年に独立後は、20年にわたる新規事業の量産。で身につけた「型」を駆使して、ベンチャーや大手企業の事業立ち上げ期に参画。

自ら資金を入れて役員に就き、事業責任を負うスタイルを基本とし、医療、介護、ヘルスケア、印刷、金融、教育、農業、製造業……と、様々な分野の新規事業に従事。2018年に「ブティックス」「ラクスル」を2カ月連続で上場に導いたほか、参画したスタートアップが毎年のように上場を果たしている。

ラクスル、ケアプロ、キャディ、シタテル、ガラパゴス、ファンディーノ、日本農業、サウンドファン、セイビー、リベラウェア、フリーランス協会、おうちにかえろう病院、博報堂、JAXA、JR東日本スタートアップなどの取締役、理事、アドバイザーなど、東京科学大学客員教授、内閣府有識者委員などを歴任。30年で50余りの事業開発に関わる。

一つでも多く、社会に役立つ事業を創造することを使命に、現在も10余社の事業立ち上げに奔走している。

主な著作に、『新規事業を必ず生み出す経営』(日本経営合理化協会出版局)、『起業は意志が10割』(講談社)、『新しい一歩を踏み出そう!』(ダイヤモンド社)などがある。

出版しない出版の売らない BOOKS シリーズ

『無思無行の壁を突き破れ ～人間化する機械と機械化する人間～』

2025年11月28日

発行者 守屋実

編集協力 株式会社レゾンクリエイト

デザイン 宮城陽子

無断で複写複製することは著作権の侵害になります。



出版しない出版の

売らないBOOKS

シリーズ



新規事業の作り方を動画で学べるビジネススクール

新規事業を生み出せる3分33秒



東海テレビ
プレミアムビジネス講座

Edge

全てのビジネスパーソンに新規事業創出の力を

Edgeは、新規事業創出を「学び・生み出し・育て・広げる」まで
一気通貫でサポートする、実践型講座&コミュニティです。

急激に変化する市場環境の中で、既存事業だけに頼った成長では、
将来の発展が不確実な時代。

持続的な成長を実現するには、新規事業を通じた新たな価値創造が欠かせません。

すでに多くの企業がEdgeを通じて、新たな挑戦を加速しています。

[お申し込みはこちら](#)