

「昭和 100 年」対談 第 2 回



「経営」の観点からの「昭和 100 年」への期待



岩尾 俊兵

慶應義塾大学 商学部 経営学専攻 准教授 博士（経営学）
株式会社トライアイズ 代表取締役社長

昭和元年から 100 年、日本は幾多の困難な経済状況に直面してきました。金融恐慌、戦後復興・高度経済成長、オイルショック、円高デフレ、バブル崩壊、失われた 30 年と呼ばれる長期停滞、そして現在の円安物価高。

戦後の復興・高度経済成長期には、多くの創業社長が日本式の経営により日本の復興期を支え、経済成長をけん引しました。「昭和 100 年」を機に昭和を顧みるとき、「昭和の経営」をどう評価し、そこから何を学ぶことができるのか。

東京大学博士（経営学）第一号、新進気鋭の経営学者として慶應義塾大学の教壇に立ちながら、自ら経営者として経営を実践されている岩尾俊兵氏に、昭和期の経営を顧みる視点と「昭和 100 年」への期待を伺いました。



橋本 泰宏

内閣官房「昭和 100 年」関連施策推進室長

橋本泰宏 内閣官房「昭和100年」関連施策推進室長（以下、橋本）：各分野の有識者の方々に「昭和100年」にまつわるお話を伺う「昭和100年」対談シリーズ、第2回は慶應義塾大学商学部准教授の岩尾俊兵先生をお招きしました。岩尾先生には、一昨年「昭和100年」関連施策の基本コンセプトを検討するに当たって様々な御知見をお伺いしました。大変意義深いお話をいただいて、個人的にも感銘を受けましたし、その後、先生の著作、出演されている動画なども拝見させていただきました。本日は「『経営』の観点からの『昭和100年』への期待」をテーマにしてお話を伺えればと思います。岩尾先生、本日はどうぞよろしくお願いいたします。

岩尾俊兵 慶應義塾大学准教授（以下、岩尾（敬称略））：よろしくお願いします。

■「経営」の原体験

橋本：それでは、最初のテーマに入ってまいりたいと思います。まず、先生のお考えの背景を伺っていきます。先生は著作の中で「社会科学の力で日本を良くする、社会を良くする」というお考えを示され、「価値無限思考」や「利他的な行動原理」を提唱されています。私も拝読してみて、「このように発想を変えれば世の中は全く違ったものに見えるのだな」と大変感銘を受けました。先生がこのようなお考えを持つに至られた背景には、幼い頃に大変な御苦労をされて御自身で生きる道を切り開いてこられた、まさに七転び八起きの人生と言うべき御経験があるのではないかと思います。まずは先生の幼少期から現在に至るまでの生い立ちの経緯なりエピソードなどをお伺いしたいと思います。

岩尾：生まれは佐賀県有田町で、私の父親は岩尾磁器工業という実家の会社の常務をやっていました。親戚には、九州最大の建設会社、羊羹の有名な会社などの経営者が幾人もおり、経営というものがすごく身近でした。岩尾磁器工業は、私の祖父が社長、会長で、その後、私の父の兄が社長になりました。

私の父はザ・経営者という感じではあまりなく、論語や漢学がすごく好きで、思索家・思想家みたいな感じでした。それで、会社の中で、大人から子供まで学べる漢文の塾をやったりしていました。

また、祖父は実際にそれを実践し、一人一人、目の前の有為な人物を会社に引き入れることをやる人でした。例えば、戦地での上官が人格者と見るや、「戦争後にうちの会社に来ませんか」と誘ったりしていましたし、実際に、その人は後に工場長になりました。

家には、論語や東洋思想の本と経営学の本が5対5ぐらいの割合であり、あとは小説が少々みたいな感じで、1階も2階も主要な部屋は壁が作りつけの本棚になっていました。

橋本：すごい家ですね。

岩尾：そういう環境の中で育ったので、小さい頃から「経営」が身近にありました。父も祖父もそれぞれ昭和を生きているわけですが、必死にもがきつつ経営から何らかの法則を導き出そうとしている祖



父と、それを思想で裏づけようとしている父の、ある意味で知的葛藤みたいなものを傍で見てきており、後に私が昭和の「日本式経営」と言うものの萌芽は、その頃から私の中に既にあったと思います。

■「価値無限」の原体験

岩尾：祖父は、商売でお世話になった人にはとても高い市場価格のつく焼き物を贈答品として贈っていました。土から創っているのです、原価は二束三文で祖父は何も損をしていないのですが、相手は「いいものをもらった」と感謝して、祖父と付き合おうとなるわけです。まさに焼き物は、土というその辺にあるものから大きな価値を創り出す品物であり、「価値は他人から奪うものではなく、創り出すものなのだ」ということを小さい頃から感じていたのです。祖父から聞いた話でもう一つ印象的なのが、タイル製造のためには、本来、広い場所が必要なのですが、狭い場所でも作れるよう、粘土をこねるタンクから抽出する先の口金を工夫して、どんな形のタイルでも狭いところで焼けるようにして、生産工程を大幅に効率化したという話です。コストカットやリストラではなく、純粹に物の売り方や作り方を変えただけで価値が創り出されるということを、小さい頃から父と祖父に学んでいたという感じです。

橋本：なるほど。そういう経験が岩尾先生の「価値無限」という発想につながってくるわけですね。

岩尾：まさにそうです。特に芸術系の焼き物は土がすさまじい価値を持つことになるわけですから、これが、有限の価値を敵と奪い合う「価値有限」の発想ではなく、無限の価値を仲間と創り合う「価値無限」の発想につながっていったのです。

■「経営」を志す

岩尾：実際に父親や祖父、あるいはその周りにいる老舗の経営者とかを見てみると、大の大人が集まってすごく楽しそうにしているのに、次の瞬間すごくいがみ合って、あいつが裏切ったとか何とか言っていることがあるわけです。大の大人が子供以上に仲が悪くなったり仲良くなったり激しく動いているのを、すごく不思議に感じていました。しかも、小さい頃からお世話になっていた人がいつの間にやら首になっているということも起きたりしました。そうすると、会社を経営するという行動が、なぜ人の幸せもつくるのに不幸もつくるのか、ということが、子供ながらにすごく興味の対象になったのです。

先ほどもお話しましたが、実践派の祖父と理論派の父を見て、西洋哲学や論語、経営学の本が家の壁の棚にいっぱいある環境の中で、自分は経営者か経営学者か、あるいは経営について書く小説家か、何かそういうものになりたいという思いが子供の頃から漠然とあったという感じです。

■ 十有五にして立つ

橋本：そのように経営を身近に感じながら育っていかれて、順風満帆な人生を歩むのかと思ったら、暗転をする時期が来るわけですね。



岩尾：父親が家から出て岩尾磁器工業のライバル会社をつくり、その会社を倒産させてしまいました。そのとき、1億円から3億円ぐらいの借金がある中で、「奨学金をもらえば公立高校は行けるけど、逆に15歳から働いてお金を貯めれば好きな大学に行けるよ」という話がありました。自分を鍛えたいという思いもあり、好きな大学に行くと可能性も増えるだろうと自衛隊に入って300万円ぐらい貯めました。勤務地は横須賀の駐屯地でしたので、横浜や渋谷に遊びに行くことがあったのですが、東横線に乗っていた慶應高校の生徒が日本の将来を話しているのを聞いて、「俺が鍛え直してやる、慶應の教員になる」と決めました（笑）。そのときから、大学院に行って博士号まで取ると決めていたのです。

■ 「経営」とは、皆で豊かになるという営為であり、技術である

岩尾：焼き物屋は、泥や石から、何万円、何百万円、場合によっては何億円といった価値を創造します。それ以上の価値創造というと半導体ぐらいしかないと思います。価値創造の例を他にも挙げれば、例えば、机。木として存在するだけではあまり大きな意味はありませんが、机として組み立てることで、上に物を置ける、御飯が食べられるという機能が生まれます。木自体は資源なのですが、資源は組み合わせると機能が生まれ、ある種の機能に対しては人間は幸せを感じる。それを価値と呼ぶわけです。

そうすると、資源の組合せ方はいろいろ考えられるので無限にある。無限にある中で、幾つかの組合せにおいてはある機能が生まれる。組合せが無限ですから、機能も無限に創れる。武器のように人を傷つける機能もありますが、人を幸せにする機能も創れる。そのような人を幸せにする機能に対して人間は価値を感じるので、機能が無限であることから価値も無限であるとなるのです。

人間は、その歴史の中で、洞窟の寝床の奪い合いから住居を建設するようになり、また、ドングリの奪い合いから稲作などの農耕を始めるようになるなど、地球という資源を組み換えて生活を豊かにすることをずっと繰り返してきました。私は、人間というのはそもそも価値創造をする生き物だったのだと考えています。

そして、みんなで価値創造するのが「経営」です。「経営」というものは、会社がお金を儲けるためにあるものではありません。「株式会社」は、オランダとイギリスの2つの東インド会社ぐらいが最初ですが、「経営」という言葉は、もともとは3000年前の周の文王の徳治政治を指していたのです。そうすると、「株式会社」の歴史はせいぜい300年ですが、「経営」の歴史は3000年あって、「経営」というのは、みんなで組織をつくって共同体をつくって豊かになるという試み、営為であり、営みであり、技術なのだということです。だから、病院にも家庭にも、あらゆるところに経営があります。

橋本：「経営」というと、商売などお金を伴うものをイメージしがちですが、先生が仰っている「経営」とは、3000年も前からお互いの幸せというものをつくり合う、そういう人間としての根源的な活動そのものだというお考えですね。

岩尾：はい。そして、これが恐らく世界で一番得意だったのが昭和の「日本式経営」だったと思います。というのも、戦後の日本は、金や石油が出るわけでもなく、焼け野原になって何も無い中で、人が大勢いて、かつ、もう1回豊かになりたい、というすごい渴望がありました。欲に意がついていた、「意欲」があったわけです。豊かになりたいから頑張って一生懸命働かし、働いたら月賦で三種の神器を買うぞ、という時代でしたので、「みんなで豊かになる」という目標を共有している感覚が強く、仲間としてみんなで頑張ろうという土台ができていたと思うのです。

もう一つは、戦後の日本はインフレがすごく進行していて、1945年からの約10年で、物価と人件費は大体200倍のインフレが起きましたが、それに対して土地と株はそこまで上がりませんでした。だから、土地や株を持つ資産家になるよりも、自分の「元気な体」と「意欲」を持っている方がよっぽど豊かになれる、稼げるという実感をみんな持っていたのです。どんどん上がっていく自分の稼ぎで、そこまで値段が上がらない家をローンで買って、家族を構えて幸せになる、ということが実感できたわけです。

インフレの時代は人の価値はどんどん上がりますが、お金の価値はどんどん下がります。経営の大原則とは、価値の高い希少資源を集める会社が成功する、というものですから、当時の希少資源である人が集まってくるような、社員みんなから「親父さん」とリスペクトされる本田宗一郎とか松下幸之助みたいな人が大成功する。その大成功を見て、他の経営者たちもみんな「人を大事にする経営」、「人が集まってくる経営」、「人にリスペクトされる経営」をやっていこうという好循環が起っていました。戦後の日本は、人が知恵を出してみんなで価値創造して豊かになるしかなかった、逆にそのことが、昭和の人重視の日本式経営を生み出す力の源泉になっていたのです。

■ 昭和の「日本式経営」の限界

橋本：戦争に負けて裸同然でどん底から這い上がり、外国に追いつけ追い越せみたいな気持ちを持ちながらみんなで頑張っていたら、いつの間にかそれが自分たちの強みになり、高度経済成長を遂げていったという流れですね。

岩尾：まさにそうです。ただ、ここまでは昭和の「日本式経営」の良いところばかり言ったのですけれども、この昭和の「日本式経営」でいいのだと思っていたら、今度は逆にそれで慢心して、平成以降ダメになってしまいました。

みんなで豊かになるのは良かったのですが、そのときのゴールは、アメリカやヨーロッパの生活でした。それをいかに安く品質高く実現するか、それだけを考えてただひたすらやればいい。もちろん新幹線や胃カメラ、ウォークマンなど日本が生み出したものもいっぱいありましたが、日本を支えていた巨大産業はほぼアメリカやヨーロッパの真似で、家電製品や自動車も具体的にこういうものをつくれればいいというのは大体分かっていたわけです。



私は、トヨタ生産方式の研究をしていたのですが、日本は生産工程の改善に強みがありました。西洋に勝つということは、まっすぐ前に向かって、より安く、より高品質にしていって、いわゆる徒競走のようなものだ日本人は思っていたわけですね。

ところが、逆に西洋に追いつき、日本も先進国入りしたときに、どこに向かって走ればよいかわからなくなりました。ゴールというのは要するに価値創造であり、何をつくればみんなが喜んでくれるのか、次の商売はどこが拠点になるのか、こうした大きな方向性を決めているのはいまだにアメリカであることが多い。トップランナーになった瞬間、次の社会の方向性をいかに決めるか、みんなの欲しがるものをいかにつかみ取るか、という競争に質が変わるということに気づかず走り切ってしまった。それが昭和の終わり頃の日本の姿でした。

■ 希少価値の変容、人が集まる経営への回帰

岩尾：開発競争も、最初は既にあるものの改良・改善でよかったのですが、日本が本当にトップに立ったときに、新しく量子コンピューターを一から開発することや、新しいビジネスモデルをつくるといったことは、日本は不得意でした。

また、先ほどもお話したように、戦後の日本はもともと貧しく、何もなかったからこそ、「日本式経営」、みんなで豊かになるのだという昭和を支えた経営技術を身につけて、豊かになっていきました。私は、それを「価値創造の民主化」と呼んでいます。すると、それで猛烈な勢いで稼げてお金がいっぱい日本の中に貯まっていった結果、国内のデフレと円高が両方進行していくことになりました。大企業はもう集めてしまったお金で、働かなくてもしばらくは投資だけしていれば稼げる、そして世界中のものが安く買い叩ける、という状況になったのです。日本が突然アメリカで大規模なビルを買ったり、とても高価な芸術品を買ったりして、世界中からひんしゆくを買ったことがありましたね。

そうすると今度は、日本はお金の価値が上がり、これまでみたいに人を集めて泥臭くみんなで豊かになるのだ、ではなく、もっとクールに金融で生きていこう、という時代になったのです。それが平成の時代でした。昭和の経営者のオピニオンリーダー、アイコン、時代の寵児とされた人は、人が集まってくる人というイメージです。本田宗一郎とか、松下幸之助とか、稲盛和夫がそうですね。一方で、平成に華々しく出てきた人というと、お金に好かれそうな人も目につきます。ファンドや投資家に好かれそうな人、鮮やかなファイナンスやアメリカ流の戦略を語る人、あるいはこれからITだ何だで、ものすごく利益が出ますよと言って時価総額をばっと上げるような人がたくさん出てきました。

このように見てみると、日本の経営というのは、昭和の人重視の人が集まる経営が正解だった時代から平成のお金が集まる経営が正解だった時代に変わったのですが、令和では、また今度別の形で、人が集ま

る経営が正解になりつつあります。実際、令和では円安とインフレになってしまっているの、お金の価値はどんどん下がり、相対的に人の価値が上がっています。昭和を振り返ってみると、人を集めてみんなの力で新しい価値を創るというのは得意でしたので、ここはやっぱり昭和を再評価すべき点だと考えています。

■ 価値創造の民主化

橋本：人を集めてみんなの力で新しい価値を創る、このことを先生は先ほど「価値創造の民主化」とおっしゃいましたが、「民主化」という部分の中身をもう少し詳しく説明していただけませんか。

岩尾：昭和のときに形づくられた、私の言う「日本式経営」、例えば「トヨタ生産方式」、ホンダの「ワイガヤ経営」、松下幸之助の「水道哲学」、稻盛和夫の「アメーバ経営」、こういうものは不思議なぐらい根本は似ており、根底は通じるものがあります。それは何かと言えば、本日お話ししている「価値創造」をみんなでやる、ということです。価値創造というのは、人が集まって新しい価値をつくる、地球の資源を組み換えることでみんなが幸せになるような機能を取り出して、みんなで豊かになるということです。そして、その結果、みんなで豊かになるものをつくったのだから、報酬も比較的平等に配分しようというのが典型的な日本企業のやり方です。今や「JTC」（「Japanese Traditional Company」の略。伝統的な日本企業の意。）と言われて、たまにばかにされたりしていますが、この根本というのは価値創造の民主化、みんなで豊かになるということです。反対に「価値創造の独裁化」というやり方があり、これは、一部の理系・文系のスーパーエリートが価値創造のほとんどを担い、その結果、報酬も一般従業員の100倍、1000倍、1万倍もらうというものです。年収何千億円、1兆円といったアメリカのすさまじい起業家をイメージしてもらえばいいと思います。まさにこれが「価値創造の独裁化」だったわけです。

ただ、「価値創造の民主化」だけが正解かということこれも難しいところです。「価値創造の民主化」はみんなで豊かになるのですから、販売の現場、製造の現場といったそれぞれの現場から、みんなでいろいろなアイデアを出していくことになるのですが、現場に即したものであるからこそ、現実離れしたアイデアが出にくくなり、みんなで考えているので、途中で角が落ちてしまいがちです。一方で、アメリカの「価値創造の独裁化」というやり方は、本当に上の方で現場もよく知らない人が「こういうことができると思う」と突然考えてしまうので、大失敗もあるのですが、ぶっ飛んだアイデアが出やすいわけです。その結果、とんでもないイノベーションが起きてしまった、ということもあるのです。しかもアメリカの場合はアイデアにお金がつくという、金融のシステムをつくりましたから、金融とITが結びついて、すさまじいアイデアが何兆円というお金を集めて、現実のものになってしまうのです。こういう商売の仕方は、日本の盲点だったというか、世界の金融センターの中心に、お金だけではなくてお金を実際に価値あるものに換えるすごいエンジニアも集まった、アメリカでだけできているのが現状だと思います。

■ 『価値創造三種の神器』

橋本：仰るとおり、令和の時代が、もっと人が大事にされる時代に戻ってくるとすれば、昭和期の日本の、

みんなで豊かになろう、みんなで考えよう、ということを、もう一度振り返ることがあっていいのではないか、一方で、昭和の時代とは異なり、全く未知なる世界に飛び込む、全く新しい価値をつくり出す、そういった新しい価値創造をみんなでやっていくためのツールが要るのではないか、とお考えになって、先生の著書にある「VC三種の神器」というものが登場してくる、そういう理解でよろしいでしょうか。

岩尾:おっしゃるとおりです。日本の過去の成功の本質というのは「価値創造の民主化」、つまり、みんなで価値あるものをつくるということだったわけですが、昭和、特に戦後の日本は、アメリカ、ヨーロッパに追いつけ追い越せ、という目標が明確な時代であって、品質を高めてコストを削減する知恵を絞るための道具として出てきたのが「QC(Quality Control)七つ道具」だったのです。「チェックリスト」、「散布図」、「パレート図」、「層別」といったものです。

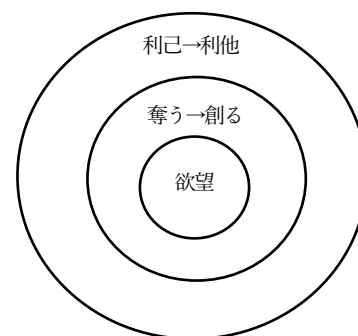
一方、現在は、アメリカやヨーロッパに日本も並んでしまっているので、新たにお金を出してくれる人がいる価値を生み出す価値創造(Value Creation)の競争、つまりお客さんを探しに行く競争になっています。

今までは、アメリカやヨーロッパがつくっているものをひたすら高品質にあるいは安くつくるためのQC(Quality Control)の道具があればよかったのですが、これからは、お客さんを探しに行く競争に勝つために、お客さんを探すためのVC(Value Creation)の道具が必要となる。

そのときに、使えるようなものは何かといったときに私なりに考えたのが、「未来創造の円形」「問題解決の三角形」「七転八起の四角形」の3つのツールであり、私はこれを「VC三種の神器」と呼んでいます。

まず、『未来創造の円形』(図1)ですが、自分や相手の欲望を中心に書き、その欲望を「奪うから創るへ」と変換して、さらに、「利己から利他へ」と変換することによって、みんながそれはいいことだ、幸せになれるね、と思えるビジョンを創造しようとするものです。

図1 未来創造の円形

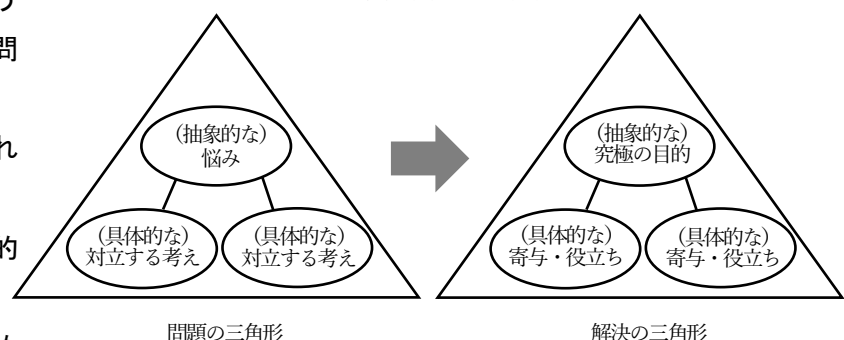


1. まずは自分の根源的な欲望に忠実に、素直に欲望を書く
2. その欲望を「奪うから創るへ」と第一変換
3. 第一変換したものを「利己から利他へ」と第二変換

次は、お客さんや社内の人、取引先と議論をしている中で、今まで思ってもみなかったような解決策をつくるためのツールで、それが『問題解決の三角形』(図2)です。

これは、対立する考えA、Bから生み出される抽象的な悩みからできる「問題の三角形」を、抽象的な究極の目的をまず考え、その目的への具体的な寄与・役立ちに考え直すことで「解決の三角形」にするものです。これを眺め

図2 問題解決の三角形

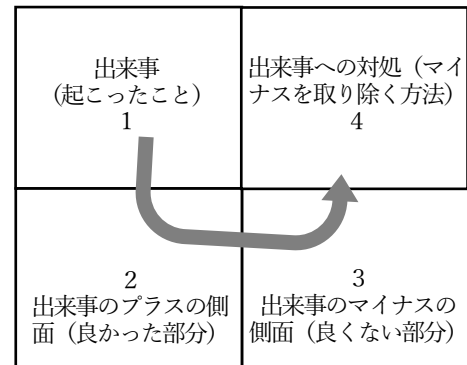


ていれば、全部が両立できるような方法を考えつく、あるいは新しい製品とか新しい仕事のやり方を考えつくきっかけが生まれるのです。

この「丸」と「三角」で、お客さんを掴むビジョンを作り、お客さんが満足するための次のソリューションを考えるということができるのですが、どうしてもできないマイナスな出来事が起きる場合もあります。そこで「これじゃ駄目だ」と考えると終わりにになってしまうので、マイナスをプラスに変えるための道具が、『七転八起の四角形』です。

よくないと感じた出来事があったとしても、その出来事にはプラスの側面とマイナスの側面があります。ですので、まずは、その出来事のプラスの側面を考え、次にマイナスの側面を考えてから、そのマイナスを取り除く次の一手(対処)を考えて、実際に打ってみる。そうすると、ぐるっと一周回っているうちに、どんな出来事であっても、「これはこれでよかった」、「思いがけない効果があった」と思えるようになるのです。

図3 七転八起の四角形



〔図1～3 出典：岩尾俊兵『経営教育 人生を変える経営学の道具立て』 角川新書 2025年〕

翻って、今、日本はまさに七転八倒であり、今度は七転び八起きかもしれないという状況があるわけです。出口の見えない停滞の結果、日本にはすごく閉塞感が漂っていて、若者と高齢者、男性と女性、地方と都会、全部がそういう「分断」になってしまっています。

でも、そういう状況は逆にプラスかもしれないと考えることもできます。なぜなら、こうした問題の解決策、次の一手(出来事への対処)が分かった瞬間、みんなでそれに乗れるという土台ができているからです。皆、今のマイナスである「分断」がどんどん強まってしまったら困ると思っていますからね。

じゃあ、次の一手は何かというと、昭和の良いところは取り入れ、平成も全部ダメだったとするのではなく良いところは取り入れて、昭和と平成の「いいとこ取り」で、人を集めることもできるし金を集めることもできる経営、すなわち「令和流日本式経営の逆襲」というものをやりましょう、ということだと思います。

私も大学教員をやりながら上場企業の経営の実践をしている最中で、この会社の社長になったのも、まさにそういう「令和流日本式経営」、本当の日本を復活させる経営の知識を、実践と理論の両方を行き来しながら創りあげようとしているからです。これは、実は自衛隊にいた頃から考えていたことなのです。

■「昭和100年」への期待

橋本：それでは最後に、平成生まれの岩尾先生から見た、「昭和100年」への期待についてお願いします。

岩尾：昭和というと、今の若者には「その考えは昭和ですよ」とか言われて、古くさいというか悪いイメージがあります。一方で、私のように昭和の日本式経営の再評価みたいなことを言っていると、経営者の方とか年配の方には、「本当にそうだ」「昭和はよかった」と受けがいいことも多いのです。

でも、このように一面だけを見て、ダサイと言ったりノスタルジーに浸ったりしているだけでは、多分駄目ですね。日本というのはこの100年の間に経営が180度変わるということを少なくとも1回経験し、そして1回世界のトップに立っているわけであり、良い面も悪い面も、こんなに舞台の揃った勉強材料はないのですから、「昭和100年」は、「令和の100年」をみんなで生きていくための土台にしようというのが、私からみた「昭和100年」への期待です。

橋本：まさに「昭和100年」は、次の100年を切り開くための題材ということですね。

岩尾：そうですね。失敗しっ放しではなく、「昭和100年」をみんなで振り返ってプラスに繋げていこうという感じです。

橋本：ありがとうございます。我々も「昭和100年」の関連施策のいろいろな取組が少しでも国民に浸透するようにこれからもいろいろな発信を続けていきたいと思えますし、そういう中で少しでも多くの方が岩尾先生のお考えに触れて、令和のこれからの日本が元気になっていくということを願いたいと思っております。岩尾先生、今日は本当にお忙しい中、貴重なお話をいただきまして、ありがとうございました。

岩尾：ありがとうございました。

