

コンセプト下水道【第28回】

(特別対談「熱い人と語ろう！」Vol.13)

思考回路の“筋トレ”

～これからの仕事・組織論～

中村 友香

日本セルフメンテナンス協会発起人/理事
公認会計士

×

加藤 裕之

東京大学 工学系研究科 都市工学専攻
下水道システムイノベーション研究室 特任准教授

イラスト：諸富里子（環境コンセプトデザイナー）

「コンセプト下水道」の特別編として、ゲストを迎え、下水道やコンセプトについて語り合う「熱い人と語ろう！」シリーズ。第13回は公認会計士で、NPO法人日本セルフメンテナンス協会の理事や複数の企業経営など幅広い活動を行っている中村友香さんに登場いただきました。

公認会計士からデザイナーへ

加藤 先日、大学の授業で特別講師として話していただいたのですが、生徒に大好評でした。ありがとうございました。学生の感想には「今まで想像できなかった生き方」「将来のキャリア観を広げられた」等の声がありました。

中村 とんでもございません。また機会がありましたら是非。

加藤 ありがとうございます。こちらこそよろしくお願ひします。

さて、もともと中村さんとは人の縁でつながりました。まずビストロ下水道で有名な北海道岩見沢市の斎藤貴視さんから腸活やフードジャーニーなどの本を書かれている長沼敬憲さんという方を紹介してもらいました。長沼さんとても面白い方なのですが、その長沼さんから紹介してもらったのが中村さんです。

中村さんと長沼さんのお二人は2019年に「日本セ

ルフメンテナンス協会」を立ち上げられました。腸活やヨガなどを通じて生活習慣の改善や新たな生きがいの創出につなげることを目的としたNPO法人で、会員数は現在、約2500名。発起人の中村さんや長沼さんをはじめ、著名な医師や住職などが就かれている理事の一人に、実は私も名前を連ねています。先日も中村さんが毎朝やられているヨガのオンライン配信に参加させていただきました。

中村さんがすごいのは、日本セルフメンテナンス協会の活動だけでなく、アパレルブランドのデザイナー兼経営者だったり、台湾人向け訪日メディアを運営する会社の役員だったり、プレミアムテキーラ・バーのオーナーだったり、いくつもの顔をお持ちのところですよ。「こんなにいろんなことをやっている人は果たして他にいるのかな？」と感心します。

中村 私としては、アパレルもテキーラも台湾事業もすべて「1人1人の可能性を最大限に開く活動＝セルフメンテナンス」につながっていると思うので、幅広い活動ということはあまり意識していないのですが……。

加藤 「1人1人の可能性を最大限に開く」とは、本連載でも以前に話題になりましたが、SDGsで最重要とされる1番の「貧困をなくす」に通じますね。SDGsでは途上国等の経済的な貧困だけでなく、先進国で活動のポテンシャルを發揮できないでいる人も「貧困」とされています。誰がそのサポートをできるのだろうかと思っていましたが、中村さんはそこに貢献する活動をされているのですね。

ところで、公認会計士として有限責任監査法人トーマツで働かれていたというご経歴もユニークです。

中村 もともと絵が描くのが好きで美大に行きたいなと思ったこともあったのですが、父が自営業をやっていたのでいづれ助けることができればと思い、慶應義塾大学の商学部に進学し、公認会計士の資格を取りました。

大学卒業後はトーマツの静岡事務所に入所しました。本来、監査法人のメインの仕事は投資家のために企業に対して行う監査業務です。しかし私としては、社員20～30人程の中小企業の経営者をサポートする

「ベンチャー支援」という仕事ができる小さい事務所での活動を希望しました。4年程勤めたのですが、「ベンチャー企業を中から助けたい」という思いもあり、スポーツウェアのメーカーにCFO（最高財務責任者）として移りました。

当初は公認会計士のスキルやトーマツ時代の経験を活かせればという思いでしたが、「そんなことより目先の仕事を取ってこい」という雰囲気でしたね。社員数も少なかったため、営業から商品開発、広報、採用や教育にいたるまで、業務範囲が拡張していき、途中からはCOO（最高執行責任者）とCFOを兼任していました。

そんな感じで4～5年が過ぎたのですが、次第に自分の仕事や世の中の利益至上主義に虚しさを感じるようになりました。例えばプロジェクトがうまくいってお金を稼いでも、取引先の会社や社員全員がハッピーかというとなんかそうじゃない。まあ一言でいえば、仕事を頑張るすぎて疲れてしまったんだと思います。おそらく仕事のストレスも関係しているのですが、そうしたタイミングで首に腫瘍が見つかり、手術をすることになりました。生きるか死ぬか、死ななくても顔面麻痺が残る可能性が高い大きな手術で、この手術を経験したことで人生観が変わりましたね。

人の生に限りがあることを身をもって実感し、だったら本当にやりたいことをやってみようという気になりました。冒頭にも話したとおり、もともとアートが好きだったこともあり、今まではどうせ無理だと諦めていた洋服づくりにチャレンジしたいと考えました。加藤 右脳と左脳の往復については本連載の前回にお話したのですが、左脳的な仕事である公認会計士から、感性が問われる右脳的な洋服のデザイナーへ。こういう転身を図った人はなかなか他にいません。

中村 そうかもしれませんね。ただ、デザイナーになろうと決心してから1年間くらいは動けませんでした。ベンチャー支援などを通じて、アパレルの事業経営の厳しさをよく知っていたからです。失敗したときのことが頭をよぎり、なかなか初めの一歩が踏み出せない苦しい時期がありました。でも、一度切りの人生を楽しもうと、思い切って一歩を踏み出しました。それからは「やりたいことがあったらすぐやる」のスタ

ンスを貫いています。

現在は、セルフメンテナンス協会の活動、アパレルブランドの経営、プレミアムテキーラ・バーの経営、台湾事業、の4つを同じくらいの比率で取り組んでいます。

加藤 台湾事業の代表は、台湾で著名な日本人なんですよね。テレビに出演されたり。

中村 はい。「ジューリーメディアグループ」という会社を経営しており、台湾最大の日本情報サイトを運営し、最近では日本製品の販売なども行っています。日本国内での取引先は、全国の市町村や県等の自治体や観光庁、ホテル、レストラン、百貨店、アミューズメント施設などで、地域振興や地域の活性化への貢献もめざしています。

地域とえば、セルフメンテナンス協会では、「ウェル・ビーイング」や「自然と触れ合う」などをテーマに地域を元気にする活動ができないかと考えており、加藤先生のビストロ下水道などのコラボも企画しているところです。

「楽しく生きる」と決める

加藤 毎回、来てくださったゲストにお聞きしているのですが、仕事や生き方に対するご自身のコンセプトはありますか。モットーや大切にしていることでも構いません。これまでの話の中でも「人生を楽しむ」や「やりたいことがあったらすぐやる」などの前向きな言葉がありました。

中村 そうですね。モットーは「人生は一度きり」です。まわりに左右されず、楽しく生きたいという思いは強いです。あとは「自分のご機嫌を保つ」も意識しています。フランスの哲学者・アランの「悲観主義は気分によるものであり、楽観主義は意志によるものである」という言葉にはハッとさせられました。まずは「楽しく生きる」と決めることが大事だと思っています。



中村さん

加藤 なるほど。私も、今ハッとさせられました。ただ、それがなかなか難しいですね。「楽しく生きる」ことが悪いことだと錯覚している人も多いのではないのでしょうか。ストイックに苦勞しないとサボっているような気持ちになってしまうとか。他人と比較して、優越感を抱いたり、逆に劣等感を抱えたり。

中村 そういう間違っただピリーフ(信念)や固定した自己内対話を書き換えたいですね。それには、「楽しまないと損」と思っている人たちと一緒にいることも秘訣の1つです。セルフメンテナンス協会にはそういう狙いもあります。いつもの人間関係とは異なるコミュニティに所属することで、新しい考え方をインストールしていくことができます。また、「楽しく生きる、楽しく生きる」という思考を鍛えることも大切です。ある意味、筋トレみたいなものです。

加藤 筋トレですか、なるほど。

先日の授業でも話されていましたが、「3割でいい」という言葉も私の心に刺さりました。10個チャレンジして3個当たれば十分だという考え方ですが、本当にそのとおりでいいと思います。我々はずいつい完璧をめざしてしまうので、失敗を気にしてしまいがちですが。

中村 決して「失敗=ダメ」ではないんですよ。「失敗は成功のもと」という言葉があるとおりに、失敗が成功へ近づくことにもなるわけですから。

トップや上司は「待つ筋」を鍛えるべき

加藤 ベンチャー支援などを通じて、成長しそうな会社・組織と、そうでないところの違いで何か感じたことはありますか。

中村 トップ(経営者)や経営ボード(経営陣)が、社員やメンバーを「信頼」しているかどうかは非常に大きな要素だと思います。上司が部下を信じれば、自ずと部下は上司を信頼しますから。信頼関係が構築されている会社・組織は強いですね。

「努力は夢中に勝てない」という言葉もありますが、部下や仲間を夢中にさせるには信じて「任せる」ことです。自分で決めて自分で動くことが夢中になること

につながると思います。とはいえ私も偉そうなことは全然言えません。以前は口を出しすぎて、「友香さんにはもうついていけません」と言われて社員が半分くらい辞めてしまったこともありました。これではダメだと思い、5年くらい前から少しずつ意識して信じて任せるようにしています。

結果は同じでも、それを私が指示してやってもらう場合と、メンバー自らが気づいてやる場合は、長い目で見ると違いが大きいと思います。もちろん私のやり方が絶対ではなく、メンバーのやり方が正しい場合もありますし。

つまり、「待つ」ということがとても大切です。「待つ」とすぐに結果が出るわけではないので、ついつい口を出したくなってしまいう時が今でもあるのですが……。

加藤 確かに上司でも「好きにやっていいよ」という感じの人と、手取り足取り管理しないと気が済まない人、自分で考えた答えを自由に持ってこいと言いながら、持っていくと徹底的にダメ出しする人など、いろんな人がいますよね。部下に対してはやはり一定の「待つ」が必要です。待てるということは、その相手を信頼しているということなんじゃないかな。これはある意味、経営者の永遠のテーマかもしれません。

中村 本当にそう思います。待つのはつらい。でも、これも筋トレのように鍛えることで、待てるようになってきます。「待つ筋」ですね。

加藤 「待つ筋」を鍛えよ、ということですね。ということは、資質ではなく、鍛えられるということですか。

中村 私は、思考回路の“筋トレ”でどんなことも鍛えられると思っています。人間は変化します。たとえ根本的な性格等を変えることが難しくても、対処法の筋力が変われば、現実は変わってくるはずですよ。

仕事か？ ファイナンスか？

加藤 「仕事なのか？ ファイナンスなのか？」というお話も非常に興味深かったです。

中村 金融資本主義の社会なので当たり前ですが、皆

さん、働いてお金をもらっています。しかし、本来の仕事とは、お金とは関係なく、もっと言えばお金を払ってでもやりたいことではないのだろうか、と思っています。例えば私で言うと、セルフメンテナンス協会の仕事に関しては、基本的には収入源にはなっていません。それでもやりたいから続けているわけです。

画家でも芸人でも何でも良いのですが、それだけでは食べていけないのでアルバイトを掛け持ちしている人たちが、「職業は？」と問われた時、アルバイトの仕事を答える人はまずいないと思います。画家や芸人と答えるはずです。つまり、アルバイトのほうはあくまで「ファイナンス」で、画家や芸人という本当にやりたいものが「仕事」なんです。お金をもらえるからその仕事をするという外部的な基準だけに縛られるのは、限られた人生の中で非常にもったいない気がします。

加藤 お金はお金、仕事は仕事と分けて考えるということでしょうか。

中村 いろんな事情を抱える人もいるでしょうし、厳密に分けるのは難しいかもしれませんが、これは「ファイナンス」だと割り切れば少しは気がラクになるかもしれません。自分がそれを選んでいるという感覚が大事だと思います。

加藤 今日のお話でいろんな悩みが解ける人も多いでしょうね。

最後に、OODA（ウーダ） LOOPについても伺ってよろしいでしょうか。Observe（観察）、Orient（方向付け）、Decide（判断）、Action（行動）の頭文字で、よくPDCA（Plan、Do、Check、Action）サイクルと比較して語られるようです。実は私も中村さんの話を聞いて、別の場所で使わせていただいたことがあるのですが、とても反応がありました。草原で獲物を狙うライオンをアナロジーに語ります。

中村 これはもともと軍事用語なんですよ。コロナも相まって未来が読めないこれからの時代はPDCAでは遅いという発想です。計画している間に状況が変わってしまうこともありうるわけです。高度経済成長の時代など、世の中の動きが読める時はPDCAで良かったのでしょうか。

OODA（ウーダ） LOOPは組織論としてもよく使われるのですが、観察して方向付けして、決断したらすぐ動くというのがポイントです。例えば私も関わっている台湾関連事業では、コロナが始まって観光が大打撃を受けたのを見て、「人が来られないから、商品を送るしかない。輸出事業をやるべきだ」と判断し、その翌日から商品売り出しました。競合相手は大きい会社ということもあり承認や決済に時間がかかるのか輸出事業を始めたのは半年後くらいで、私たちの会社が一步も二歩も先んじることができました。

加藤 我々の業界で言うと、OODA（ウーダ） LOOPは例えば災害対応の時に特に必要な考え方だと思います。災害時は想定外のことが必ず起こりますし、現場の状況を良く観察して状況に応じた対応を迅速に決断する必要がある。あらかじめ用意したPDCAサイクルだけでは通用しません。

さらに、これからの下水道界全体について考えてみても、多様な政策課題、PPPなどによるプレイヤーの再編等、予測できない時代に入ります。災害時に限らず、長期的に見てもOODA（ウーダ） LOOPという概念は大事だと感じました。

中村 OODA（ウーダ） LOOPをまわすためにも、組織の信頼関係や、「信じて任せる」ことは大切ですよ。

加藤 おっしゃるとおりです。本日は多岐にわたるお話、非常に勉強になりましたし、元気の源をいただいた気分です。ありがとうございました。

