

# インドの経営者とともに金魚鉢に飛び込むJICAプロジェクト

筑波大学名誉教授

司馬 正次

専門分野: ブレークスルーマネジメント

私は、毎月のようにインドと日本とを往復をしている。日印首相が合意した国家プロジェクトのチーフアドバイザーとして、インド製造業の発展を支援するためだ。

すでに、インド企業の経営管理者約1,400人が、我々の研修(1年間)を受け、インド製造業の中に多くのブレークスルーを起こしている。またインドの地に合ったユニークな新製品も多く生まれている。米国のエディソン賞に輝き、優れたBOP製品として世界に有名なチョツクール(簡易冷蔵庫)はその一つである。



写真1 チョツクール

これらの成功例は、「Seven dreams to reality」という単行本としてペンギンブックスから去年出版された。インド産業省では、インド製造業革新の代表例として、その本を公式訪問客に渡すことを決めた。このような成果により、私は、インド最高の国家賞であるパドマシュリ章(日本の文化勲章、文化功労者にほぼ該当)を、2012年にインド大統領よりいただいた。(詳細は、JICAのホームページ<http://www.jica.go.jp/india/office/activities/project/26.html>を参照いただきたい)



写真2 パドマシュリ賞授賞式

## 金魚鉢理論の実践と普及

私が、最も力を入れ、インドの産業人、特に企業のオーナーたちに伝えられているのは、金魚鉢理論である。金魚鉢の中に魚が泳いでいる。どんな魚か? 魚は何を思っているのか? 魚のことを本当に知りたく思うなら金魚鉢に飛び込め、である。



写真3 司馬の金魚鉢理論

## 金魚鉢理論その1: 金魚鉢へ飛び込む

この金魚鉢理論は3つからなる。第一は、裸になり金魚鉢へ飛び込み、魚と泳ぐ段階だ。日本では、現地、現物、現実的という三現主義がよく知られている。何か問題があれば自分自ら現場へ行くことは常識。この欄の読者の皆さんは、日常実行していること。

しかし、外国ではそう簡単でない。企業のオーナー自身がすぐ現地へ行くことには、大きな心の転換が必要になる。俺の仕事でない、誰か行け、ならまだよい。問題と思う人が何か云ってくれば聞いてやろう、といいかねない。

心の転換をどうするか? すべてに通用する答えはない。何故なら、他人が教えて心が変わるものではないからだ。NHKドラマ軍師官兵衛の中で、息子の心を変えようと家臣が、また祖父や父親が、いかに苦労したか、それがよい例だ。むしろ教えないほうがよい。ただ一つ私の長い外国の経験から言えることがある。国を想い、社会の発展に貢献しようと強く思っている人ほど、心の転換が早い。つまり義を思う人か否かが心の転換の決め手

のようだ。逆に言うなら自分中心、もうけ中心の人ほど、心の転換が困難ということだ。

### 現場観察の五つのポイント

次に現地へ行って、現物をどのように観察すればよいのか、日本人ならなんとなく先輩を見習いながら学んでいく。理が先行するインドではそうはいかない。現場観察のチェックポイントが必要になる。現場観察の五つのポイントをつくった。まずどこへ行くか？問題の中心ではなく、意図的にその周辺へ行け。真実は周縁にあるものだ。

次にどのようにみるか？神は細部に宿るという格言通り、細部にこだわられた。何を見るか？シンボルを見よ、またそこにはないものを見よ。（これは、斎藤茂吉の写生のコンセプトと相通じるものがあると私は思っている）そして最後は、比較せよ。一つだけでなく複数見ることにより、気つかない点を多く教えられる。つまりベンチマークせよ、である。



写真4 農村(金魚鉢)へ飛び込む



写真5 農村へ飛び込み観察し、話を聞く

### 金魚鉢理論その2: 魚たちとのコークリエーション

金魚鉢理論はただ飛び込むだけではない。飛び込んだ後、金魚鉢の魚たちとともに co-creation (共同創造) していく。これが金魚鉢理論の第2段階だ。先ほど例に出したチョツクールの場合、インドの農村の人たちの中に住み込み、そこに住む人々の生活をつぶさに観察するだけ



写真6 郵便局がチョツクールを販売し、自宅へ届ける

ではなかった。プロトタイプづくり、それを使ってもらおう。そして使い方をみる。意見を聞く。

それだけではない。農村向け製品の場合、製品開発よりその流通をどうするかが最大の課題。自動車が入らない、代理店もない。都会と全く異なる発想と手段が必要。チョツクールの場合、郵便局と農村での自助グループがその手段となった。まさに農村の人たちとの共同作業でビジネスができあがってゆく。いわば、金魚鉢の中に自分の穴倉を作りそこに魚を呼び込み、魚の知恵を借りるといったやり方である。



写真7 農村の自助グループがチョツクールの開発と普及を助ける

### 金魚鉢理論その3: 金魚鉢から飛び出す

金魚鉢理論の第3段階は、金魚鉢から飛び出すことから生まれる。飛び出し、はて自分は金魚鉢で何を学んだのか。そして、それが社会のほかの場面で使えないかを深く考える。私たちは、今このプロジェクトを Village Buddha と名付けて実施しようとしている。企業の製品開発者に農村という金魚鉢に飛び込んでもらう。そして、その経験を踏まえ、農村を超え社会の中で役立つ製品、サービスを作りだそうとするものだ。金魚鉢での経験が、それを飛び出した時、今まで見えなかった新たな金魚鉢の発見へと導いてくれる。

### 5年前とは様変わりのインド

インドは急激に変わりつつある。5年前の話は今や全く通用しない。5S、改善、TPMなど、まともな一次サプライヤなら当たり前のことである。農村には水も電気もない、など全く誤解だ。TV、モバイルが広く普及。98%の女性が近くの病院での分娩。これが私の見たインド農村だ。

しかも、飛び込んだ金魚鉢が今や大きく変わりつつある。いや、魚たちが自分で金魚鉢を大きく変えようとしている。これこそが金魚鉢理論の第4段階と考え、どのような金魚鉢にしようかと魚と一緒に考えながら泳いでいる毎日である。