

『企業生命力』 第1部 学習

2013年10月19日

上原 渉

著者紹介

- ロイヤル・ダッチ・シェルの戦略計画部門のトップ
 - 89年に定年退職
 - 在職中, ポートフォリオ分析やシナリオ分析を導入
 - 組織学習の論者

“The ability to learn faster than your competitors may be the only sustainable competitive advantage.”



本書の問い

- フォーチュン500に入る企業でさえ、寿命は40～50年である。
なぜ、企業はこんなに早死にするのか？
 - 欧米だけではなく、日本でも同様(平均12.5年)
 - 業種にも、規模にも依存しない
- 対照的に、長生きをする企業の特徴は何だろうか？
 - 少数ではあるが、数百年続く企業もある
 - 分散が非常に大きい
- 組織の潜在能力(寿命)を引き出す仕組みは何だろうか？

リビング・カンパニーの特徴と 本書の構成

- リビング・カンパニー（企業生命力）の特徴
 1. 環境に対する学習能力と適応能力（第1部）
 2. 組織の結束力と独自性（第2部）
 3. 組織内外と共存する、企業の生態学（第3部）
 4. 保守的な資金調達による企業の進化（第4部）

■企業の目的は何か

- 利益の最大化と生存率は矛盾する(負の関係)けれども, 対立的ではない. 一体不可分なもの.
 - なぜそう言えるのか?
- 資本主義:
 - 自然資源, 労働, 資本の3要素を組み合わせ, 物質的な幸福を最大化する
- 知識社会:
 - 物質的に豊かになった結果, 資本の稀少価値が失われ, その代わりに知識が希少価値を持つようになった
- 価値の変化
 - 土地(自然資源) → 労働力 → 資本 → 人(知識)

■ 経済的成功と学習

- 経済的企業：
 - 労働, 資本, 土地という生産資源を組み合わせ、利益を最大化
 - 企業は合理的で, 計算可能で, 管理可能
- 実際は, 労働 \neq 人間
 - 人間の持つ知識と, 絶えず変化する環境を無視した企業像はナンセンス
- 学習する企業
 - 企業は, 効率的に学習することを通じて, 成功する
 - 労働者のためになること = 会社のためになること

■環境に対する意識

- 外部で起こっている変化に対して,
 - 我々はどうなるのだろう
 - 我々はどう対処すれば良いのだろう
- 例えば,「石油が枯渇したらどうなるか？」
- 組織の根本的な変革を伴う
 - 危機を新しいビジネス機会, 成長, 収益のチャンスと捉える

■ 変革を行う能力

- 変革できる組織になるために、最初に取り組むべきは、外部環境への適応(学習)
- 学習は利己心による
 - 外部からの圧力に従って、現実的なアプローチを選択する
 - 素早く行動する
 - 生まれ変わるための学習
 - 圧力の変化に対する感性を磨く

■外部に対する気配りができない5つの言い訳

1. 経営者は愚かだ
 - － 個人の問題ではなく、組織の問題
2. 危機が訪れて初めて問題点が明確になる
 - － 人は本質的に変化を嫌うので、危機が来ないと変革できないといわれるが、危機だけが学習の機会ではない
3. 人は経験したものの以外を理解できない
 - － 歴史のある企業の方が経験の蓄積はあるけれども、そうした企業であっても、危機を見逃してしまうことが多い
4. 感情的に受容しにくいものは見えない
 - － 組織内政治力を保持しようとするトップ・マネジメントが、外部環境の危機に適応できない
5. 人間は、未来について自分の考え方と関連することだけを理解できる
 - － 人間は常に未来を予測して記憶しており、それに合致するものだけを認識する。しかし、企業は未来の記憶を持つよう組織されていない

■未来の予測ができる組織

- 未来に関する記憶を作り, 起こるか起こらないかを想定して
選択肢を考える
- 企業における未来予測の取り組み
 - 1940年頃:現場と予測チームの分離. 財務中心の予測
 - 1960年頃:ボトムアップによる予測. 販売目標として使われ, 外部への意識がなくなる
 - 1967年:財務予測システムとなり, 自動化される. 大きな変動は予測できない
- シナリオプランニングにより, 複数の未来を考える

■シナリオプランニング

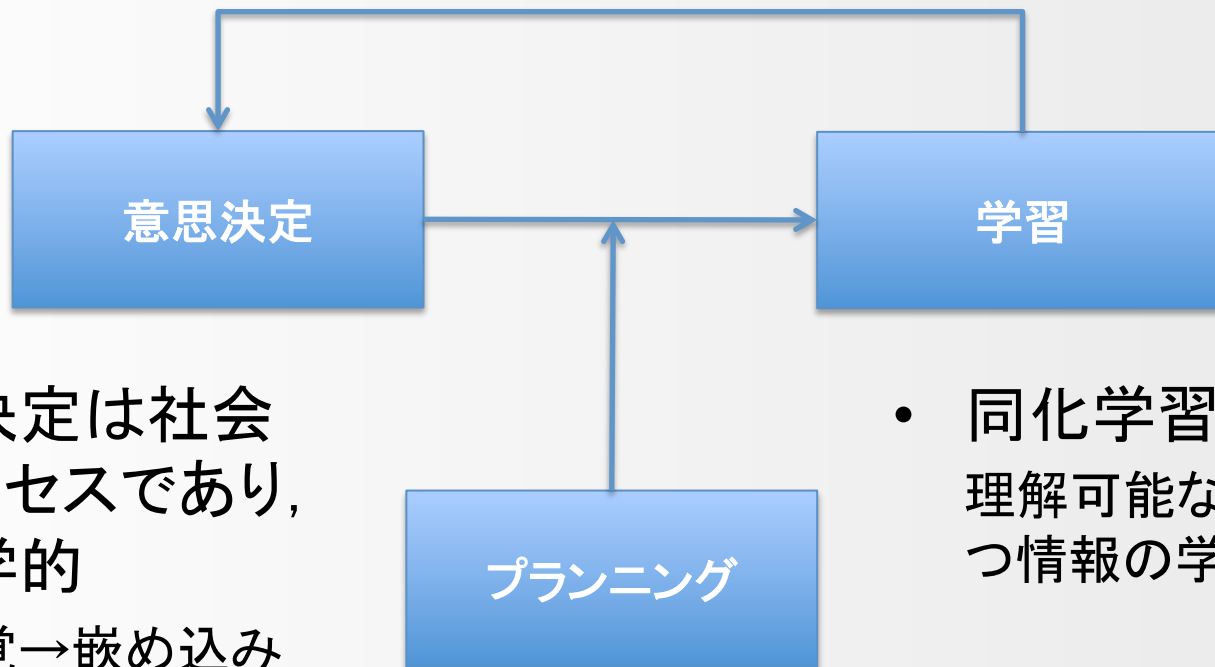
- シナリオは、利用する人の物の見方の変化が目的
 - 予測や計画が目的ではない
 - 日常生活から離れた未来に対して、目が開かされる
 - 目立たない微かなシグナルを拾い上げる
- シナリオは、影響を及ぼす要素の意味を判断する力を養う
 - 個別の事象に因果を見いだす
- 専門のシナリオライターだけでなく、現場のマネジャーを入れる
 - ビジネスセンスを加味すると同時に、現場をシナリオに巻き込む

■シナリオは行動に影響するのか

- シナリオは、経営者に現在起きつつあることの意味を理解させる
 - その結果として、経営者がそれを知らないときとは違う意思決定を行う
- しかし、実際に行動させるのは困難が伴う
- シナリオの問題ではなく、意思決定自体の問題？

第4章 学習活動としての意思決定

■意思決定, 学習とは何か



- 意思決定は社会的プロセスであり, 非科学的
 - 知覚→嵌め込み
→結論→行動の4つの要素

- 同化学習:
理解可能な構造をもつ情報の学習
- 適応学習:
内面的な構造変化が伴う学習

■なぜ意思決定が学習につながらないのか

- 意思決定が遅い
 - 外部環境の変化に比べて、意思決定(学習)のスピードが遅すぎる
- 選択肢が一つになってしまう
 - 難しい意思決定を避け、その他の選択肢を排除してしまう
- 経験による学習
 - 意思決定の練習の機会がない
- 決定することの恐怖
 - 恐怖感によって、同化学習(既存の枠組みによる理解)しかできない

第4章 学習活動としての意思決定

■意思決定プロセスの改善

- 学習の本質は遊びを通じての発見
 - 遊びを利用することで、学習を加速化する
 - ゲーミフィケーション？
- 遊び＝シミュレーション？
 - 過渡的な疑似体験用具
 - 模型を使おうが、戦略シミュレーションをやろうが、それによる楽しさ（フロー体験）がなければ、ただの予行演習ではないか？
 - ただし、現状（ぶっつけ本番の意思決定）よりはいい