

常盤塾

日時：2013年10月19日（土）10:00～13:00

場所：学術総合センター内 一橋大学神田キャンパス

文責：常盤塾ライター 永藤佳奈

（1）常盤先生のお話

「会社の中のコミュニティが足りない」 ことに関して

- ・ 経営者のリーダーシップが主体で経営がなされているが、リーダーシップの行き詰まり
- ・ 日本は西洋流、アメリカ流を取り入れてきた
- ・ 米国流の経営学 ⇒ できるだけ他社に勝つことが良いこととする自己中心的な考え方
- ・ 他者なくして自己なしという思想を認識しなければならない
- ・ リーマンショックから5年、尾を引いて経済の危機からは完全には脱していない
- ・ ミンツバークによれば、現在の経済危機は経営のマネジメントの危機ではないか。
- ・ 新聞記事は金の巡りの話ばかりしているが、重要なのはマネジメント。
- ・ アングロ＝サクソン型の資本主義が、社内のコミュニティを壊している
- ・ これを直していかない限り、今の姿から脱することはできない
- ・ 短期的な利益をいかに上げるかが目的になっていて、破壊がどんどん進行している
- ・ では、どんな企業がいいの？
 - ⇒ 起業家精神に溢れた企業、新しいものを作りだしていくんだ！という気風がある企業
 - つまり、強いコミュニティシップを有した企業
 - 会社の中に一体感があり、お互いが助け合いながら前へ進んでいく
- ・ コミュニティシップとは？
 - ⇒ 企業の場合、シティズンシップとリーダーシップのちょうど真ん中ぐらいのイメージ
 - ギラギラしていない、程よい、ゆるめのリーダーシップ
- ・ リーダーシップの場合は、戦略的な事業計画がまず重要
 - ⇔ コミュニティシップの場合は、戦略的学習が大事
 - コミュニティが学んだことをベースに戦略を立てる
 - 例) ホンダ…アメリカ進出の際、戦略が先にあったのではなく、学習が先にあった
- ・ GEのウェルチ流の経営…M&Aを進め、No1をあらゆる時に言い続けていた
 - ⇔ 現在の会長イメルト…内部の成長こそがこれからの成長「オーガニックグロウス」
- ・ コミュニティとネットワークってどこが違うの？
 - ⇒ コミュニケーションとコラボレーションの違い
 - コミュニケーション…単なる情報のやり取り
 - ネットワークという社会からコミュニティは発生しない
 - コミュニティからコラボレーションが生まれる

ネットワークからはコラボレーションは生まれない

ネットワーク上でコミュニケーションがされていても、その陰で孤立化が発生
相手との関係がなくても、情報のやりとりができてしまう

人的な要素が入ってくる、コミュニティの中から生まれてくる人の協力が需要
まだリーマンショック以降本質的に経済の危機から脱していないのは
コミュニティシップの欠如が原因と言える

- ・多用なコミュニティにどう対応するか。

⇒ コミュニティの多様性これはチャンスでもある！

- ・「奴隷」について、知っている人はいるか

- 若林

- ・清家さんが最後に仰った

皆がああだこうだやっている時に、一人だけ冷静に見ている人のことを言う？

- 常盤

- ・群れが食べている時に、内外を見張っている、その雁がコミュニティの中で必要なのではないか

- ・全体を良く見張っているひとがいないと、コミュニティはダメ

- 古川

- ・外も中も見ている人が必要ってことですよ

- 安梅

- ・中国語？

- 上原

- ・福沢諭吉が奴隷って言ったらしい？
- ・辞書に載っているのは雁奴の方じゃない？

- 常盤

- ・全体を見渡している目利き、先輩、すごくカンがいい人がいなければならない
- ・ただ仲良く群れているだけでは危ない
- ・日本は画一的な国民、米国は多様性のある国民というが、アメリカ人というのも画一的なのでは？
- ・両方とも多様だし、両方とも画一的とも言える
- ・これからは日本らしさっていうものをもっと強調して、個々の企業で特色のある生き方をしていかなければならない
- ・多様性というものをキーワードにして生き抜いていくことが、今企業に求められている
- ・人の心のありようが問題なのである

(2) 『企業生命力』 第1部学習の発表 (担当: 上原さん)

発表内容: 資料参照

ー発表中の質疑応答

● 松永

- ・上原さんは資本の価値が失われ、知識の希少価値が高まったという議論に賛成するか?

● 上原

- ・知識の重要性が増しているというのには納得
- ・ただ、資本のパワーがどれくらい衰えているのかというところに関しては、まだ納得がいない

ー発表後の議論

● 安梅

- ・人間の子どもは遊んで学ぶ
- ・それに必要なのは「安全基地」を持っていること
- ・神経のネットワーク構造が大幅に変わって(=刈込み) 頭の中がカオスになる時期が、成長期には20回以上ある。それを見守り、認めてくれる人がいないと、適応学習ができなくなってしまう。
- ・企業も一緒なのではないか?

⇒● 古城

企業としては、安全基地はないよね、失敗したらつぶれる可能性はあるから

● 古川

- ・適応学習についての定番の教科書はあるのか?

⇒● 安梅

・ありますよ(脳科学の進歩で大きく変化しつつある時期ですので、最新情報を含む論文を添付します。Harvard UniversityのKurt W. Fischer先生は、この分野で最先端の研究をされている方のおひとりです。)

● 今田

- ・若い会社はずっとしているわけじゃないですか。成長の最中だからできるんですよね

⇒● 安梅

- ・人間は一生発達します。常盤先生はずっと成長し続けていますよね?

⇒● 常盤

- ・何かやった時に、誰かが見てくれていると思う(自分を評価してくれる)
- ・失敗した時に助けてくれる誰かがいてくれる(失敗した時に泣きつくことができる)
- ・この2つがないといけない
- ・駆け込み寺があるから、人は挑戦していけると思う

- ・挑戦しろと言うにしろ、上記2つが組織の中にあるということが必要
- ・それがなければいくら言っても、誰もチャレンジしない

● 古城

ホンダでは、開発に失敗した人でも昇進している人がいる

● 川手

- ・フジテレビ「ミス・パイロット」の仕組み
- ・学習を一人でやっていたら、伸びない
 - ⇒ グループ学習させた方が、飛躍的に伸びる
- ・意思決定の場と学習がリンクしているというのは、ピンとこなかった

⇒● 上原

- ・どの段階で意思決定がなされているかは、仕事によるかもしれない
- ・でも、ここで取り上げているのは、「個人が育つというよりは、組織として学ぶ」こと
個人がのびるという話とは分けて考えている

● 松永

- ・セーフティベースを持っているところは持っている
- ・失敗を隠さなくてすむというのは、大事
- ・上司と反対のことを言うてはいけないと思わなかった

⇒● 上原

- ・学習＝企業の競争力
- ・1か0かの評価をしてしまい、失敗したら首にする所は、企業としてのびていかない
- ・やったことを次に生かそうとする姿勢をもっている組織が、長生きする組織

● 古川

- ・革新を続けるためには、適応学習が必要だという議論は今までにもあった

● 松永

- ・僕は今、奴隷状態である
- ・同じ餌を食べていても同化してしまう
- ・今までと違う環境に対応する時は、DNAを変えなければならない

● 古川

- ・あるコミュニティが閉じていると、学習しているつもりでも学習していない
- ・それがオープンになれば、学習できるようになる

● 松永

- ・自分の科学の目の領域で、虫眼鏡で細部を拡大しているだけ
- ・虫眼鏡を離して、ありのままに見る能力が欠けている
- ・新しいセーフティベースを作るには、組織の餌を変えなければならない
- ・「適応学習」のような視点は会社を愛していないと、言えないですね

- ・著者は、親子2代で経営しているから、会社への愛があるのだろう
- ・好きな人たちの目線がないと、失敗したプロジェクトを「勉強だったね」とは言わない
- ・トップのその一言があれば、「もっとやっていいのだ！」とすることができる

● 古城

- ・未来なんか予想しても無駄なんだよ、いかに早く適応するかが重要で俺はそうなるように企業を作ってきたと言われたときはショックだった

・ **Early Decision, Quick Decision**

ホンダは **Early** はできないけど、**Quick** は得意だからそれで勝つのだ！

● 片平

- ・経営者自身が離れた歴史観を持っているかということ、両方ある
- ・コマツの坂根さんみたいに、100年くらいのビジョンを持たないとという人もいるしタイプはいろいろある
- ・今日がないと、明日がない
- ・今ここだけでは、明日はない

● 常盤

- ・企業文化、風土というものが大事
- ・企業の力の違いは、文化の優劣なのではないかとすごく思う
- ・企業文化というのは、過去の人々がどんなことをしてきたかという学習がどう蓄積されてきたか、その会社の価値観、行動基準、ものを決める時のプロセス
- ・学習の中で文化が形成され、その文化の中で今仕事をしている
- ・Decision に関して、現実には両方ある

● 古城

- ・両方あーりーなわけですね

● 安梅

- ・刈込みにより、関心がないところの神経ネットワーク構造がなくなってしまう

⇒ ● 今田

- ・だんだん整理されていくんですね、ほんとに意味のあるワードだけがつながっていく

⇒ ● 安梅

必要なものだけ残して、後は消えていく

⇒ ● 常盤

- ・良いかりこみがされれば、良い学習ができるし、かりこみが失敗すれば学習は難しい
- ・そういう行動基準で動いていると、文化ができていく
- ・会社に入って最初にどんな経験をしたかが僕は重要だと思う。新入社員がらしくなる

⇒ ● 片平

意思決定＝アクションなのか？

新入社員がパソコンをカタカタやっているだけの組織は、相当硬直している

⇒● 常盤

- ・コミュニケーションとコラボレーションの違い
- ・人のぬくもりがあるか?単なる言葉のやり取りではないか?
- ・会社の強さは、コミュニケーションの強さではなく、コミュニティの強さであった

● 片平

ダイソーの社長（66、67歳くらい）に会った。

- ・質問をしても、全く話にならない。どうやって成長しているの?とか聞いても、まともな質問にも全く答えてくれない
- ・うちはいつつぶれてもおかしくない、どうやっているかよく分からないとしか言わない
- ・でも、若い人がいっぱいいる中で、全く浮いていない
- ・皆に対してすごく優しい、

⇒● 常盤

- ・その社長はコミュニティシップがあるんだな。

⇒● 片平

- ・日本の色んないい会社では、社長が全て牛耳っているのがトップというイメージはある
- ・でも、俺はどうしていいか分からない…と言っても、責任は全部おれがとるからという社長もいる
- ・役割がモザイクっぽい

⇒● 大下

- ・大企業でも、ちっちゃい会社でも、今のことは当てはまる
- ・任天堂の山内さんも「自分はあまり大したことないから…」と言うタイプだった
- ・著者の企業に関しては、学習とこれほどに言うのは、あんまりない会社だなと思った
- ・シナリオプランニングは、経営計画づくりの予行演習だと思っていたが、それが学習になる、それが会社のためになるということに気付いた

⇒● 上原

- ・様々な大きな危機というのを乗り越える仕組みをどう作っていくか。
- ・普段するべきは、同化学習だと思う
- ・著者は会社が好きなので、変化の波を超えていかなければならないときは、適応学習も組織の中に取り込んでいかなければならないと訴えた

● 松永

- ・中期計画は大体途中でどうでもよくなる
- ・構造を共有するといったことを言っていたが、だんだんそうなっていくということは、伸びている企業ならあるのかな?
- ・「刈込み」というのは面白いですね

⇒● 安梅

- ・刈込みにより、物事を効率よく処理し、環境に適応していく

⇒● 今田

- ・結びつきがどんどん整理されていくだけで、言葉自体が削られるわけではない

⇒● 松永

- ・色んな虫眼鏡をって言うのは難しい
- ・違う虫眼鏡を入れさせてもらえない

⇒● 古城

- ・あまりにもかりこみが進みすぎても、整理されすぎても、やばいでしょ？

⇒● 今田

- ・さといもの例
- ・徐々につるつるとしたさといものを掴む箸の感覚が身につく

⇒● 松永

- ・失敗した時に、起こるのか？

⇒● 今田

- ・そうそう、失敗した時に適応学習というのが生まれるんだよ

⇒● 常盤

- ・ギブソン「アフォーダンス」経験をつんでいく
- ・先輩の行動、こんなこと言ったら怒られたなという、そのものに触ったり感じたりするうちに、自分の中にできていくもの

⇒● 安梅

- ・文化によるアフォーダンスはまさに成長期の刈込みと同じですね

⇒● 常盤

- ・3ページの左上のスライドについて
- ・人は経験した以外のことは理解できない
- ・色んな経験をさせる、それによってみんなで頑張ろうといった時に、すんなりいく
- ・集団としての知の獲得、学習というのが大事
- ・感情的に受容しにくいものは見えない
- ・口には出さないけど、微妙にあるわけ
- ・いくら長期計画っていうものがあったとしても、言葉だけになってしまう
- ・自分の未来との関係で理解しないと、形骸化してしまう
- ・よい問いを持つことが大事
- ・よい問いを持っていれば、周りの現象が見えてくるし、問いをもっていないと、ただ流れていってしまう
- ・自動車に関する関心をもっているとき、買うまでの間は、周りの自動車がよく見える
- ・買ったやうと全く見る気がなくなる、自分のクルマしか見えない、他はどうでもいい
- ・「関心を持たせる」というのが、トップの志
- ・企業でも、何かを語っていないと、よい問いは出てこない

- ・問の目を研ぎ澄ませるのは、何かやりたいという思いが大事
- ・色々な社長と話しても、全員違う

● 松永

- ・選択ってすごく重要だと思う
- ・車を買う時に迷うような環境を、何か変革を起こす時は体感しなければならない

⇒● 古城

- ・B to Bではなく、B to Cで行くってこと？
- ・車は、走る家電製品、ローリングアプライアンス、転がる家電と言われた
- ・電子機器の塊と言われるようになってきている

⇒● 常盤

- ・自動車もどんだん家電の親方みたいになってくると、いかに効率よくということを優先して、もはや部品はどれも同じみたいになってきている
- ・モジュール化しているというのもそうですよね？

⇒● 松永

- ・選択の経験が同化しているということですか？

● 古川

切れた神経が戻ることはあるの？

⇒● 今田

- ・凍結しても、1年後にはまた戻ってた、リセットされる

⇒● 松永

- ・企業のも凍結してしまえば？？

● 片平

- ・就活活動中、あるいは終えたけどまだ社会に出ていない学生は、今の議論をどう思うか

● 古川

- ・企業の寿命みたいなことは考えるのか

⇒● 秋庭

私の内定先の企業は正直寿命が長いわけではないが、そこはあまり気にしなかった

● 松永

ここで一番働こうと思った訳は？

● 秋庭

- ・この人たちと一緒にいたら育ててくれるだろうという企業カルチャーがあったから

● 常盤

- ・生き物として企業を見るか、機械として企業を見るか
- ・両方ありなんだけど、その議論はしなければいけない

● 松崎

- ・社員が自分事になるように、シンプルに言い続けるということを経営がやって、自分事

になる社員の数を増やした方がいい

- ・潜在能力をいかに引き出すようなことを、意思決定するか

⇒● 上原

- ・寛容さ、第3部のあたりに出て来る
- ・生態学…権限移譲をして、現場の人たちが内外とどううまく付き合うかというのを、任せてしまう、ある程度自分なりにどうするかというのを決められるようにならなければ

● 常盤

- ・海外の会社でオーナーシップというのが流行っていた
- ・自分の会社でオーナーになったつもりで、自分の仕事をしろ！
- ・社長の意思を自分のことにも取り込んで、自分も社長の分身として働こうとする

⇒● 出井さん

- ・色々上のほうから学習をさせられるんだけど、法令などについて、自分たちのこととして感じられないから、自分たちのレベルでの意思決定とか行動に落とし込めていなかった。
- ・常に言い続けることって大事なのではないか。

● 片平

事実として、お客さんと触れ合う場所に B to B の営業しかやっていなかったひとが行ったら、目の色が変わったという経験から言ったんだよね？

⇒● 松永

- ・人をベースにして、ほんとはいろんなことが発生できるんだけど、それがうまく生かされていない

⇒● 片平

- ・ちょっとつまらなそうでも、やってみなよ！ということだよな？

⇒● 古城

- ・自分の体で体験しないと

⇒● 常盤

- ・腑に落ちるといことがないと、いくら咀嚼しても分からない
- ・現場で見たら、スポンって落ちてくる
- ・「逆らわず、ただうなずいて、疑わず」とうのがほとんど。これが怖い。

⇒● 大下

- ・3か年計画で、何百人の研修もやった。
- ・EVAをどこに行っても言っていたらしい
- ・それくらい分かりやすく言わないと、入ってこない

(3) 片平先生のお話

- ・日本はものづくり、クオリティだけではなくて、おいしいんだぞと言いたい
- ・Eating is Believing, Japan! というのをテーマにしてやっている

- **Watching is Believing!** で動画を上げている
- 築地をテーマにして、訪問中！
- 9/14 にトロワグロさんが来日した際に、インタビューしたときのお話
- 日経トレンディネットに記事が載っているのでご覧ください
- トラグロワさんは **Innovation** を大事にしている
- 毎日がお祭り騒ぎのようなキッチンであった
- フレンチはオープンだ！いつも前進しているそう
- 日本はインスピレーションの宝庫！毎回何かを持って帰ることができる
- いまはフレンチでわさびが流行っている
- それを最初に持って帰ったのも、トログロワさん。
- 桜の花びらの塩漬けにはまって、サーモンの料理に使ったらぴったりだった
- トロワグロさん、まさに職人の生き様だと思った
- 同時にエンターテイナーでもあった
- 新宿小田急のイベントでも、ラテンのおもてなし、まさにお祭り騒ぎの様相
- **Japan is a part of my life.** と言っている。
- トラグロワさんの動画を鑑賞