

# 常盤塾

日時：2013年2月16日（土）10:00～1:00

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 秋庭愛子

## アジェンダ

< 1 > 常盤先生のお話

< 2 > エンデの遺言：4章5章

## < 1 > 常盤先生のお話

物の見方：陰陽

- アベノミクスによって円高から円安の方向に動いている  
→これは一見良いこと（輸出がしやすくなる）ように見えるが、陽があるときは必ずその裏に陰がある
- 日本の繊維系企業はほとんど中国で生産をしているため、円安になると輸入がしにくくなりこのような中規模な会社は大打撃を受ける
- 以前は貿易収支が赤字だと嘆いていたが、逆に輸入することも重要な要素である  
→今度は輸入が赤字になってしまう
- 表と裏を一緒に議論する必要がある
- 新聞では円安がいいような見方が主流だが、円安も輸入への影響を見ると十分危ない現象である
- ノーベル賞受賞者のクルーグマンによると、本質的な貿易の意味はいかに価値のあるものを他国から輸入することである

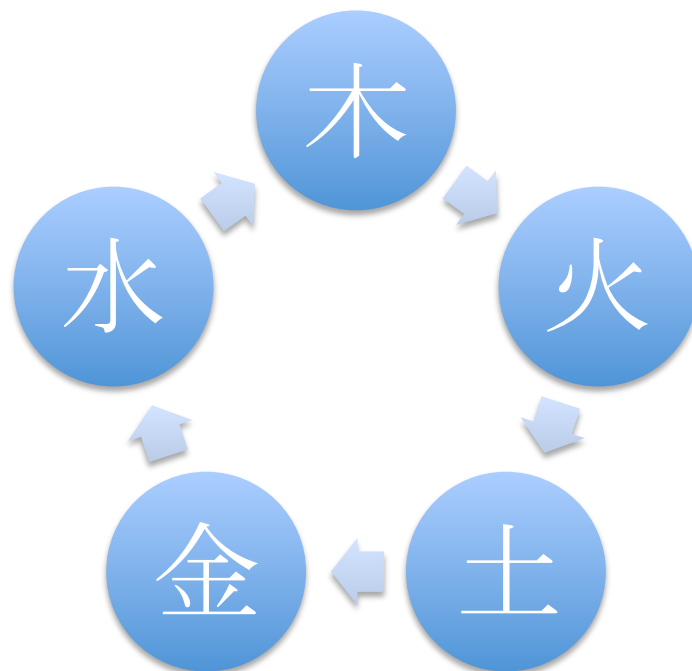
組み合わせ

- グローバリゼーションが唱えられ始めた90年代、グローバルという言葉  
を競争の舞台というふうに我々は認識してきた
- 最近は逆に協働する舞台だという考え方が出てきた（competition から cooperation）  
→競合よりも協調

- 企業を単位と見るよりも、たくさんの企業の協調という見方
- 作る場所と売るところを一つにして考える：プライベートブランド  
→これは組み合わせの議論が大切になってくる
- 日本のメーカーは構造転換していかなければいけないのに、他国から見て日本の構造転換のスピードは非常に遅い  
→技術はあるのにこのせいで活かせていない
- vertical and horizontal integration が構造転換の鍵
- 相性とは理論や科学を超えたもの
- これから企業が組合わさるときに相性は大きな鍵となる

### 五行

- 陰陽が世の中を形成しているが、この次の分類が五行



- 相性が高い要素もあれば、反発しあう要素もあり、5つの要素がバランスを保っている
- 片方が強くて片方が弱いと、全体のバランスが崩れる
- 相生、相乗、相剋、相悔：生克乗悔
- 漢方も五行を使っている：病気を見るのではなく、病人を見る  
→病気という一つのものを見るのではなく、病人という一つのシステムを見る

- 今の病院は科がたくさんに分かれていて、どこに行ったらいいかわからないし、一つのことが悪いわけではないのにどれか一つの科を選ばなければいけない
- 今までは物事を部分的に見てきたが、総合的に、システム的に見ていく必要がある
- 企業の全体最適は部分最適の和ではない  
→部分最適や、部分と部分との関係性が議論されないことが多い

#### ✚ 議論：企業を動かしている五つの要素とは

丸山様の発表資料参照

～コメント～

常盤

- これは企業だけではなく学校など様々な分野に適用できる考え方である
- どんな組織でも、弱い部分と強い部分があるとバランスが非常に悪くなる

古川

- 立地はこの中で何にあたる？

→常盤

- 立地も考えなければいけないことの一つで、生産でも販売でもある

→古川

- それに関して中国がうまくやっているな、と思うのは、国際貿易論の中に比較優位というコンセプトがある（貿易をした方がお互いの利益になる）が、国内それぞれの地域と地域がぶつからないようにバランスをとって全体最適を保っている

→常盤

- 一つのユニット（例：）企業の中にこれらの要素があり、かつユニットがたくさん集まった場合（例：企業同士）という範囲の全体の中にもこのような要素がある

安梅

- 企業についても、人の幸せを追及するという視点から別の5要素をあげる

ことができる。

- たとえばPositive Aging学会では「人間が一生涯どうしたらハッピーで生きていけるか」について5つの要素 plasticity, passion, trust (optimistic prospect), signification, mindfulness があがっていた。
- 生産活動という側面を縦軸に、人が生きるという側面を横軸として複数の観点で議論していくことが重要である。

ユン

- クレームが来た場合の流れは今までの話と逆なように思えるが、5つの要素間の流れ一方向ではないのでは？

→常盤

- これらの要素は方向よりも関係性で考える
- この関係性の中で何かが生まれているが、同時に他の要素からの牽制や抑止力がある

川手

- 飛行機787の製造行程は今まで以上の分業制になっていた
- 一つの企業の中で行程を分けた作業をしてうまくできていたものが、分業して複数のマネジメントのもとでグローバルに企業活動を行うと協調がうまくいかずに問題が起きる場合がある
- グローバルビジネスを考えるにあたってこの点についても考慮する必要がある

→常盤

- 他との関係性が非常に重要になってくる
- これについてきちんと考えられる経営学はないのだろうか

→川手

- アメリカの本社がメインになって製造したところ今回の問題が起きたので、システムの中で一つの要素だけが突出して力を持っていることの弊害の一つの例なのではないかと思った

古川

- ユニットの中でも五行があるし、ユニット同士が結びついてそのレベルで五行ができるとユニット内の五行がざわざわするが、その段階でバランスがとれるかどうか重要になってくる

松永

- 日本では5つの要素という観点で今まで考えてこなかったのが新鮮
- 業界によってどこに目を置くかが違ってくる
- 情報通信では技術と生産が同じ
- キックマン：生産と販売のどちらかが強くなるとバランスがとれなくなってしまう  
(醤油に関してはイノベーションは少ないので、なおさらこの力関係のバランスが重要になってくる)
- 世の中の見る目をどっちに置くか

古城

- Sales Engineering Development の3つで主に考えている
- 全部門、というときは Administration, Buying/Butsuryu も含めて SEDAB の5つの要素を意味している
- sales の中に marketing も含まれている
- HONDA では一番重要なのはDだという考え方がある
- 技術ありきの会社なので、そこが一番世の中を見るべきだし、見ている、という考え方

ユン

- この場合社内の knowledge sharing はどのようになっているのか？  
→常盤
- この5つの要素には頂点が必要
- 5つの要素を全てを見ている司令塔→management, administration, 社長
- 流れの中で要素間での knowledge sharing は起きているし、それを見ている頂点がある

片平

- この5つに脳が入っていない
- 会社の脳が大きくなるのは良くない
- 本社と現場の乖離はどの会社を調査しても必ず出てくる
- この図の中で本社機能（経営者の役割）がどこに入ってくるかが重要

→常盤

- これが全てではない
- 部分と部分の関係を見るのに、このような考え方をしてみたらどうかという提案
- このシステムがどの方向に動くかを定める administration があると思う

片平

- 五感：達成感、疾走感、連帯感、信頼感、納得感
- これらもバランスが大切で、一つが強すぎると他が弱くなる
- 例：連帯感が高まると仲良しクラブになってしまっていて疾走感がなくなる

常盤

- 一つのユニットに5つの要素があり、複数のユニットから成るもう一段階大きなユニットにも5つの要素があり、というものの繰り返し

大下

- 経営計画の中で要素のバランスを考えて現場におろす、ということはしてきた
- 大きな5つの要素は気づきにくいですが、実際にある

出井

- マネージメントが五行の上にあることに納得
- 要素に臓器を当てはめたとき、それぞれ5つの臓器は移植できるが脳は移植できない  
→5つの臓器に対応する企業の機能はアウトソーシングできるがマネージメントはできないので、5つの要素には入らない

常盤

- 企業の5つの要素は、考え方によっては要素をまとめることができる
- 例えばマーケティングは販売に入ると思う

#### 松崎

- 外から見たとき、サービスという概念をいれるとまたかわってくる
- サービス、人もまた重要な要素なのでは

#### →常盤

- 人は原材料、製品である
- 例えば化粧品だと、同じ場所で同じ物を作っても、誰が売るかで結果は全く違う

#### →川手

- 人が製品だという考え方が弱いので、投資がなかなかされない

#### →常盤

- 人を減らすという経営が多くされるが、人は本質的に減らすものではなく増やすものである
- 製品に人が入って初めて商品になる

#### 大下

- 中国大陸では五色という概念がある
- 中国の土の色は5種類ある
- 中国全体を統一する、全部を網羅する、ということから五行がでてきたのかな

#### →常盤

- 直接の語源ではないと思う

#### 丸山

- 要素を語るときに使っている言葉を定義する必要がある
- おそらく5つの要素に関して皆違うことを当てはめて考えている
- それぞれの企業で五行に当てはめる要素も異なるのでは

#### 川手

- 仕事学：富士そばの社長

- 経営戦略はない
- 裏切ることをしないように、必要なことをするのみ
- 現場のシステムがしっかりしていて、それをサポートするのが本社
- ヤマトの経営方針は現場がお客様の困ったことを見て考えた対応の積み重ねである

ユン

- 出版業界：企画してから本を作る
- この業界では企画（脳）のところをアウトソーシングして印刷などの業務に特化した方が生産性があがる
- 脳は積極的に外に出すべき

\*\*\*\*\*

## < 2 > 「エンデの遺言」：4章5章

発表者：松永様

発表資料参照

～コメント～

古城

- インフレがあると利子がないようなもの
- 働く＝何らかの価値を生み出す  
→この対価が賃金
- デフレだからお金をためておこう、おとなしくしておこうとすると自ら価値を生まないようにしているのに等しい

→今田

- 今これができないのは失業不安
- お金をためておかないと怖いし、ためておいたら利子がつく
- 働けるかどうかわからない状況の中で、貯金の利子に頼らざるを得ない

→松永

- 労働の感覚、新しい知識体系が必要
- 新しいグローバル概念、洞察力や知識体系が必要



ユン

- 何もしていないと不安
- 付加価値まで考えると、何かやっても不安、やらないともっと不安

古城

- 地域マネーは、普段労働とみなされないもの（家事など）に価値をつけようというお金なのでは

川手

- よく言われている問題は、お金が流通しないこと
- 労働が対価となって流通する、というのがこの考え方の基本
- 利子の存在がストックの原因となっているし、雇用不安もストックの原因である
- お金に利子がついてはいけない、というのはあくまで一つの考え方にすぎない
- 流通を促進する他のいくつかの要素がある

古川

- 地域マネーと地域通貨（円やドル）は何が違うの？

→松崎

- 地域マネーはクーポンなのでは？

→松永

- 本当に不況になったときに国がどうしようもなくて地域が工夫して生み出したもの

→古城

- クーポンは用途が限られるがイサカマネーはそれがない

常盤

- これと同じようなものとして軍票がある
- グローバルな環境ではそのようなお金のやりとりは成立しない  
→ローカルレベルの話は通用しないのでは

→古城

- ユーロはそれを試みているのでは？
- ユーロの地域通貨をグローバルな環境でも使えるようにしている

常盤

- どうしてもものを作るのか、というとお金がほしいからと言う人が多い  
→ものづくりをお金を稼ぐ手段としてとらえてしまっている
- ものは人の生活を豊かにし、心を豊にするものである
- 人間の本質に関わるのはものであり、お金ではないはず

→安梅

- 地域マネーは顔の見える範囲で使うからこそ、お互いの関係性からエンパワメントしあう mutual-actualization を促進する働きを持つ。お金本来の目的の一つは、互いに助け合う暮らしを支えること。

→古城

- 価値あるものは物・サービスであり、お金は物々交換をやりやすくするための手段にすぎない
- お金が一人歩きするから変な話になっている

今田

- 人々にとってのお金：暮らせればいい、生きられればいい
- 株式会社にとってのお金：かき集めてたくさんある方がいい
- この二つの価値観が同時にある

常盤

- 生きるってということとお金ということを一回考えてみる必要がある
- 会社がお金を議論するときと、日々の暮らしでお金を議論するときとでは話の内容が全く異なる

片平

- 株もイサカアワーで発行し、投資もイサカアワーであるようにはならないと思う
- 投機と投資

- 地域通貨の裏に隠れているユーザー同士の信頼関係と、お金というものの本質がずれている

#### 常盤

- この本は従来考えられているお金を超えた、人のぬくもりのあるお金というものがあるのではないか、という問いかけ

#### 次回

3月9日（土）

昌子様発表（「エンデの遺言」：3章）