

## 常盤塾

日時：2013年9月14日（土）10:00～13:00

場所：筑波大学 東京キャンパス 320会議室

文責：常盤塾幹事 若林吾朗

## アジェンダ

- 〈1〉常盤先生のお話
- 〈2〉「新しい市場の作り方」第4章～第6章（担当：今田さん）
- 〈3〉10月からの新しい教科書「企業生命力」の担当、割り振りの決定

### 〈1〉常盤先生のお話

〈企業の在り方のお話〉

- ・近代は西洋流の「自我感」が底流に
- ・企業でいえば「絶対に他社に勝つんだ！」 他社＝「競争し合う相手」 結果、企業は暴走してしまう
- ・キリスト教世界では、暴走を食い止める心理が働く
- ・重々無尽 西田幾多郎「すべてのものは重なり合って生きている、他者無くして自己は無い」→これを企業経営に生かしていければ

- ・明日でリーマンショック5年目に突入
- ・バブル再来？ 金融緩和をしても、中心でカネを動かすのは外国人
- ・1997～ タイから始まった通貨危機→韓国が経済破綻、「I am F」 IMFの救済
- ・ミンツバーグ（カナダの経済学者） 経営を「人」に引き寄せる
- ・MBAが会社をダメにする？
- ・リーマンショックというとお金方面から話をするけど、会社の話である
- ・企業と社会のバランス
- ・市民としての生き方の底に企業がある
- ・citizenship と leadership、そしてその中間の communityship←これが破壊されている
- ・リーマンショックはお金の危機ではなく、企業のマネジメントの危機 企業価値とは何なのか 最近では短期的な利益ばかり求めるようになってしまった
- ・金のことばかり 企業のトップは法外な報酬、その一方で経費節減、人員削減
- community の崩壊

- ・企業のあるべき姿＝企業家精神(antrepreneurship) ex. ジョブズ、本田宗一郎
- ・戦略と現場を両睨み(hands on)□アメリカではトップは机の上でデータを見るだけ
- ・Hands on, communityship の精神（企業と従業員のつながり）の中から新しいものを生み出していく
- ・会社の文化、風土が会社を動かすと思っている 人の温もり ex. 浜松のお話 ファミリーのような会社 だけどとってもいいものをつくっている 社長が社員に溶け込む 「これから盆踊り大会」
- ・金儲け金儲けでぎすぎすしなくても、もっといい方法がある
- ・派遣社員、契約社員の増加→「人材」「人財」ではない
- ・成果主義の問題点は、自分の仕事で成果さえ上がればよくなってしまふ
- 自分の為には仕事するけど、全体の為には仕事しない←communityship の崩壊
- ・お互いが励まし合って生きていく 今こそ考え直さなければ

- ・ホンダ 5～6年でアメリカの輸入オートバイ市場の3分の2を販売 大型オートバイ主流のアメリカで、小型オートバイで切り込み、大成功 しかしこれは創発的戦略によるもの（つ

まり、はじめからそのポジショニングを狙って切り込んだのではなく、大型ではじめ失敗したのち、そこから学習して小型に切り替えた) = 戦略的「学習」

- ・そのような戦略が「学習」されるためには、communityが必要
- ・だが今、それが無い

リーマンショックの失敗というのは、この community を破壊してしまったことである

→古城

communityship というのは、「企業内部」と「企業と社会」の両方？

→常盤

そのとおり

→安梅

人間の本性(ほんせい)の研究をしていると、腑に落ちるお話。

人は遺伝的な影響がほぼ9割(不都合な真実なので、あまり世の中には知られていない)

だが努力しても無駄、ということではない

遺伝的な多様性がさまざまなものを生み出し、それを人間は学習する。それにより人間は進化し、世の中が発展してきている ex. 今田さんのメール「よ。」から学ぶ

多様性+学習+互惠性=communityship

これは1歳の赤ちゃんにも観察されるとしたエビデンスがある 会社でも同じ

→古川

何が壊れた？

→常盤

マネジメントの崩壊

→古川

終身雇用、年功序列はなぜ崩壊したか

終身雇用だと、中途採用してくれなくなる=いじめの論理 これを防ぐため。

崩壊により、結果として中途採用増加 適切な人材を適切な時に補充

採用される側にとっても、じっくり育ててもらおうという意識は無くなる

結局、次の会社に移るための能力を身につけさせてくれるかどうかが大事成ってしまう

「会社のことを考えている」は幻想

community が大事だとは確かに思う

→常盤

企業にとっての「適切」とその対極にある側の「適切」、その均衡に community がある。カフェオレみたいになったところがいい

→古川

昔は会社の中が community

今は新しい community を皆つくろうとして模索している

→常盤

「機会費用」の論理

community もコストがかかる

→今田

人は安心できないと自己実現できない 安心の上に帰属がある

属しているところが安心できる場所だと良い

赤ちゃんは言葉を一切かけられないと死んでしまう

interaction がないと、人は死んでしまう

ユネスコ松浦さんの話 年功序列は悪くない 年上が年下に抜かされることがないから、上司は部下を安心して育てられるし、部下も安心して育つことが出来る

→古城

だが談合になってしまうこともあるから難しい問題

→常盤

新聞記事より

ガンを何とかして治そうとする←ガンは自分の中から生まれる病気なのだから、戦う対象としてみるのではなく、ガンと付き合いこよう←謙虚な医療

□これは企業にも当てはまる！ 企業を「戦う相手」「競争相手」としてみるのではなく、community としてみる

京都の企業が優良な理由＝他企業を community としてつきあっている

その欠如が今の問題

## 〈2〉「新しい企業の作り方」第5章～第6章（担当：今田）

発表内容：資料参照

→常盤

とても良かった！本と対話している！！！！

→丸山

問題意識をもって、主体的だった

→今田

一生懸命勉強して、いい大学に入って、大企業に入れば、それで勝ち！！！！っていうのはそういう画一大量生産主義から来るのでは？

→古城

外国にいたときの子供の学校教育があまりに自由で、衝撃を受けた 一方日本の教育は画一的すぎてガッカリ

→丸山

日本ははみ出し者に×をつける

→安梅

もったいない！多様な能力を認め合えばもっと良い方向に向かう

→出井

先ほどの遺伝子の話に則って言えば、遺伝子で決まってしまうのなら多様性を求めるのは難しいのでは？

→古川

でも日本には食べ物など、独自の文化がたくさんある

→古城

まだ発現していない遺伝子がある？

→常盤

欧米式が良くて、寺子屋式がダメだというわけではない

ゼロからは生まれない 寺子屋式と欧米式を二項対立で捉えるのではなく、両方取り入れる方が良いんじゃないか

身体髪膚これを親に受く 敢えて毀傷せざるは孝の始めなり 言葉が体に染み込む

→丸山

風呂で覚えさせられた

→常盤

歴代天皇

→昌子

私も覚えさせられた

→常盤

理解させるのではなく、とにかく頭に叩き込む□人間の根幹になる それが寺子屋の狙いでは二項対立では捉えない

→古城  
メガとかギガではなく、「テラ（寺）」レベルの話である

→常盤  
世の中、色々な風に言ってくれる人がいる！

→安梅  
つなげる手段を持ってるのは素晴らしい

→常盤  
企業論でいうと、戦略論も勉強しなきゃダメ ベースがないと！ 現実では、そのベースをブリコラージュしていく

→古川  
日本の大学でも、アメリカに比べて、自分で問題を導いてきて解決する訓練が少ない

→松永  
キュレーション（組み合わせによって、価値を生み出すこと）が出来ない  
みんな概念ばかりやりたがるために、工程との距離が遠くなってしまふ  
アンドロイドを作る会社の衝撃 組織のノリ  
Microsoft →コンプライアンスとか何とか言って「適切じゃない」となってしまう、衰退  
アンドロイドとキットカットがコラボ

→今田  
デジタルの世界では、概念しかない 目まぐるしい速さ 3か月が大昔

→常盤  
企画本部長をやっていたけど、あれは良くないね！  
企画は現場から生まれてこないと！

→古城  
まさに hands on

→今田  
情報とかデジタルの世界では、キュレーションの概念がよく登場する

→常盤  
キュレーションとは、Edit のようなもの

→松永  
ニュージーランドでの話  
年齢関係なく4つのクラスに分けて、ほったらかし（一番下のクラスは絵本だけでほったらかし）  
優秀な人はどんどん上がって飛び級していく それが良いかどうかはわからない

→常盤  
モノづくり、製造業において、大量生産と職人生産ははっきり区別すべき  
職人の生産品をすぐ大量生産に持ち込むのは問題である

→今田  
教科書にもそのような記述あり

→常盤  
中小企業と大企業の溝 「いやでもあれは中小企業だからできるんで俺たちとは違う・・・」  
ではダメ 「いやでもここは吸収できる」と謙虚な姿勢に！

→松永  
サンフランシスコの橋の下の小企業を発掘した目利きがいた

→常盤  
企業には目利きはいないと思う 本人だけ

→古城  
トップだけですよね

→大下  
商社はそうではないのでは

→古城

セグウェイ、飛行機の話

一生懸命制御して初めて飛ぶ

そうじゃないと墜落しちゃう「つい楽（墜落）しちゃいました」

→竹中

均一化するなら工業化していく、について

均一化するにしても、目利きの人をもっと愛情を持って考察、観察すべし

→常盤

目利きは三人称ではなく一人称でなければならない！

→今田

教科書でも1度だけ「目利き」という言葉が出てくる

新しい分野には「目利き」などいない→失敗を繰り返す、だから組織にそれを許す風土が必要

→松永

風土って怖い 私や古城さんの会社は第三者に任せるといのは絶対にない発想

→今田

メディアの分野では目利きは第三者（読者）しかない

→臼井

落語を始めました。

良品について鑑定することについて。

野菜を育てて売っている。

目利きはお客さんでは？

店頭でお客さんが何か買っているのを見るのが何よりも勉強になる

→常盤

それは甘い！お客さんの顔ばかり見ていたら iPhone は生まれない 目利きはクリエイティブでなければならない

→大下

決意のいることですね・・・

→竹中

遺伝子9割論に絶望しています。

私の性格はこうで、こんなことができるようになった、という話をするときに、自分の性格は変えられる、という話をしている

「発揮と保有しているものは違うよね」と言う

発揮するときに、持っているものに対してウェイトをかける

何かそれを裏付けるような論文はありませんか？

→古城

中国では遺伝子レベルで得意・不得意の傾向を解析している

→安梅

大人になってから、それまで発現していなかった新たな遺伝子が発現することもある

→今田

夫婦そろって運動音痴なのに、娘は足めっちゃ速い

→古川

それは隔世遺伝でしょう

→安梅

隔世遺伝は確かに存在する

→竹中

私も両親が音楽音痴だったため、自分も音楽は好きだがバイオリンの才能は無かった

→古城

音楽とかは代々継がれる例が多い

→安梅

芸術は特に遺伝子の影響を強く受けるという結果が出ている

→常盤

運動神経がダメだったらそれはしょうがない 得意なところを伸ばせ！

→大下

本田宗一郎はまさにその考え方

→常盤

企業においてもまさにそのキュレーションが大事

メチャクチャな人もいていい、ただその組み合わせが大事

### 〈3〉10月からの新しい教科書「企業生命力」の担当、割り振り決め

「企業生命力」

担当：上原さん、出井さん、大下さん、松永さん に決定しました。

割り振りについては、後日、出井さんを中心に決定する方向です。