

常盤塾

日時：2013年1月19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

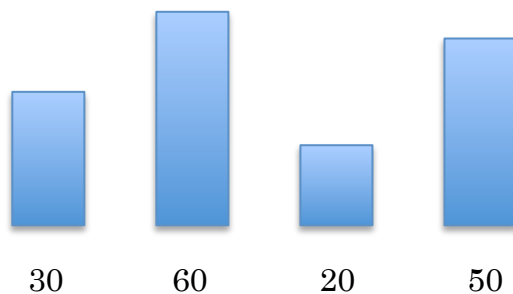
アジェンダ

< 1 > 常盤先生のお話

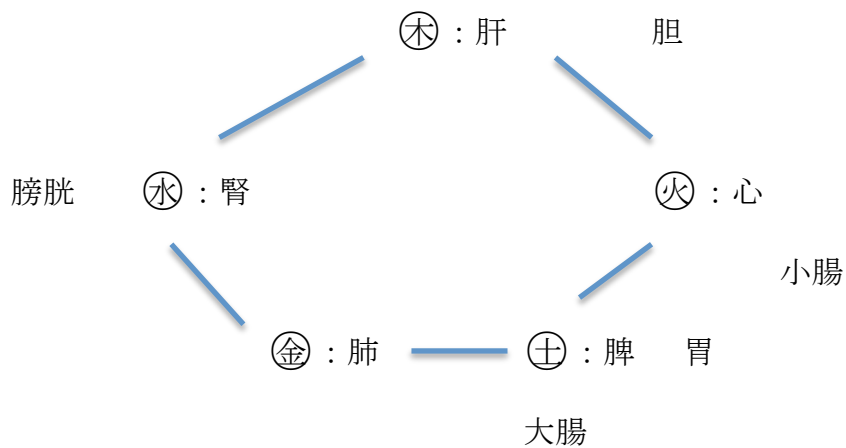
< 2 > 常盤先生の著書「新・日本的経営を考える」 感想

< 1 > 常盤先生のお話

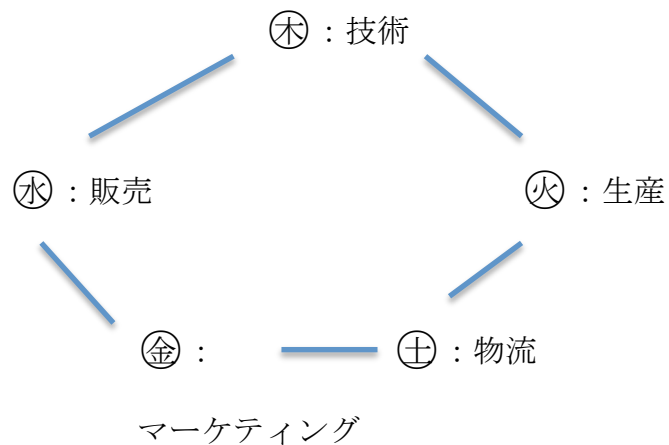
- 全体最適と部分最適
- 部分と部分の相関関係を調べないと全体最適にはならない
- どうやって生産性を上げるかを考えるとき、様々なステージを見る
レベル20くらいのステージや、レベル100くらいのステージもある



- 部分最適というとき全てのステージをそれぞれ改善するというイメージがあるが、これではあまり意味がない
→ 20や30の部分に力を入れると全体が改善される
- TOC：マネジメントサイエンス
- Linearな関係で全体を見ていては生産性は上がらない
- 生き物の中にある部分最適を解明すると全体最適が出てくる
- Ex) サバンナには大型小型、肉食草食など、様々な種類の動物が暮らしている。種類を部分とすると、これらの部分は調和して最適な全体となっている。



- 世の中全てこの5つの要素から成っている
- 西洋医学では臓器は形態と機能という視点で見ると、東洋医学では臓器というのは全体の効能を表す
- どこか悪いところだけ治していく、というようなレベルで議論してはまずくて、要素要素の関係性にもっと目を向けるべき



- このように置き換えると、要素と要素の相関関係を通して企業内の最適を考えられる
- 単なるコスト削減で人員削減などをして一つの部分だけを改善しようとしても、全体は改善されない
- 人が流れているということは技術も流れていることになる
- 「多臓器円環」：多くの臓器が関わって全体をつくる

古城

- HONDA でもこれはすごく言われている
- SED : sales, engineer, development
- 3つのグループがバラバラだった
- 3.11 のとき D と E は融合して仕事をしてみたらうまくいった

古川

- 陰陽の2、と五行の5は関連しているのか？
- 物事を分類するときどうしてこのような数になるのか？

→松永

- 素数だと安定する
- 例えば4つに分けると2軸におさまってしまう

→常盤

- 太極→二極→五行→二極 [男：女] →万物

常盤

- 二極対立の議論は不毛
- 両者の対立からはなにも生まれない
- 両者を一回飲み込むような考えかたを持つ人が入っていく必要がある
- どっちかだけではない、中になにかある

古川

- 誰かが作ったものをどこかに持って行って誰かに売るというビジネスモデルが主流だった
- 今は自分の活動にどの部分まで含めるかが重要になっている
ex)ユニクロ
- 分類すると壁ができる

→常盤

- 壁をつくる、という発想を考えよう
- 壁を作ると必ず人はその中に城を作る
- 壁と向き合わなければいけない、壁というのは大きなドアである
- 案外自動ドアのように、向き合えば勝手に開くかもしれない

片平

- ドーパミンは腸で作られる
- 心と体の状態を決めるのは腸→腸能力（笑）
- 腸は賢い、脳はバカ、という状態がいいのでは

出井

- 神経をかいするものは脳に支配される
- 会社も同じなのでは

古川

- システムが二つあり、考えずにオートマチックに反応する部分と、きちんと考えて反応する部分は全く違うシステム

< 2 > 常盤先生の著書「新・日本的経営を考える」 感想

☆臼井：世の中にアンチテーゼをぶつけよう（20）

☆臼井：揺らぎ、迷ったときの判断基準を「品格」という（29）

- 地域おこしのブームの中で、本質が見えていた人以外の、ブームに乗っかった人たちは、「疲れちゃったね」で終わってしまった
- 地域おこしの目的は楽しさを作り出すことだった
- 売れるためにだけやるのはブーム
- 経営者は成功体験があるが、そのような経験がない人に言葉で説明してもわかりにくい
→メタファーで説明するというのは、そういう人たちに疑似体験をさせられるという意味で良いと思った

☆松永

資料参照

コメント：昌子

- 日体大の駅伝の人が言っていたのが、2年生をキャプテンにしたら基本にもどってきっちりできるようになった

→松永

- それは監督が無理やり制度的に決めてもできるが、同じ結果にはならない

→片平

- 帝京のラグビー部の話
- 人間としての基本、礼儀を大切にするようになった
- 人間として自分を預けられるという安心感があるので人気が出てきた

→松永

- 「命の居場所の命」というコンセプト

コメント：大下

- メールや電話でとるコミュニケーションではなく、一対一で目を見て話す方が良い

→常盤

- 現場の強さを経営に活かせるはずなのに、日本の経営者は現場とつながっていない

→片平

- 五感診断というもので自分の会社を評価してもらう調査をしている
- 本社は現場をわかっていない、という意見がどんな会社でもある

コメント：松永

- 清水さんのお話は、自分たちがどうしたら嬉しいのか考えろ、などでよく話している話題と共通していたから今日持ってきた
- どの分野でも同じ考えに行き着くのだな、と思った

☆松崎：イノベーションとは、後から気づくのも（34）

- イノベーションの要因の一つにことづくりがあるが、この言葉を説明するのが難しいといつも感じていた
- ソーシャルメディアの発達とともに、人への伝え方、影響力の出し方が変わってきた
- お客さんにとって、さらに社員にとって自分事になるようにしていなければいけないのでは、と思った
- ことづくり＝自分事化をさせるコト、というふうに最近考えている

☆古川

- 自他比分離的統合、表裏一体
- 細かく定義すればするほど、部分の関係が見えにくくなる

- ものとコトのお話
- 常盤先生は、ものづくりはものを作るのではなく、お客様がそれを使うところまで考えている
- ものづくりと対比されるのはコトづくり
- ものとコトは陰陽の関係にある

コメント：常盤

- 配布資料（日系ビジネス）参照
- 顧客満足、消費者利益
- 顧客満足は企業が言うものではなく、満足の主体は顧客にある
- ブランドや顧客満足は、顧客に言ってもらうこと
- ブランドをつくるものは、お客さん
- お金をかければブランドを強化できる、というものは間違った発想

☆昌子

配布資料参照

コメント：常盤

- 喜び、楽しみ、は仕事にとって重要な要素であるし、丁寧に、というのも大切なコンセプトである
- 5S が昔流行ったが、丁寧に仕事をすることと関連している

☆片平

- 相手の立場に合わせる、相手にとっておもしろくなれるかどうか
- イノベーションにはコミュニケーションが大切

- インドネシアの外交官のお話
- インドネシアに対してアメリカ政府はあまり関心を持っていない

→解決策：一時間のアポイントをもらうと、最初は **warming up** をして、そのあとの30分は相手が興味を持っているトピックで相手が知らないことを話す

- アメリカは今中国とインドにしか関心がない
- 中国とインドについて自分が知っていて相手が知らないことを話す
- そうすると目を輝かせて聞いてくれる
- ひとしきりすんだところでインドネシアに関して話すとちょうどご機嫌なのでちゃんと聞いてくれる
- 時間の半分を心を開くことに使っているのは正しいと思う

- 人のつながりがすごく大事にされている
- 「どんな相談でも僕に来なさい。**Right person** を見つけてご紹介しますよ。」
→欧米の人は自分の分野のみの質問や相談しか受け付けない。日本もこれに近づいてきている

- **Group Genius** という本を今ゼミで読んでいる
- セザンヌとルノアールは隣に座って絵を書いていた
→お互い刺激し合っていた
- 芸術も、天才が一人で作品を作っているわけではない
- リアルでつながって会話をする、**listen** することが大切
- 言葉を聞いて本願を理解して、自分の頭の文脈に入れてかき回す

常盤

- 相手の懐に入る、というのは撒き餌に似ている
- 聞く耳を持たせたところで釣る
- 文脈とは通り道

本

清水博「場の思想」

清水博・前川正雄著「競争から共創へ：場所主義経済の設計」

北川前肇「永遠のいのちの教え（下）法華経のことば」（NHK こころの時代）