

# 常盤塾 企業生命力 第二部

2013/11/2

# 第5章 生き物だけが学習する

- 企業を生き物と見るならばどのような生き物と考えればよいか。
- 総体としての多国籍企業とそこで働く個人  
石油危機→ブラジルでの石油産業の国有化  
→多国籍企業への中傷攻撃  
批判されたのは企業、個人に攻撃は及ばなかった
- 企業は、権利、目的、性格を持つ個人とみなされた
- 森に棲む巨大な幽霊(目に見えない、形のない、巨大で制御不能、説明不可能な有害な存在、多国籍企業は自身を語らない)
- 企業は独自の実体をもち、人格に相当するペルソナを備えている

# 生き物のペルソナ

## • シュテルン(心理学者 ドイツ)

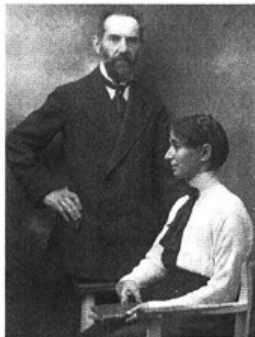


図2 シュテルン夫妻 (『Recollection, testimony and lying in early childhood』より)

1871年生まれ。ベルリンのフリードリヒ・ヴィルヘルム大学でエビングハウス(Ebbinghaus,H.)に師事。その後、ブレスラウ大学での研究(1897~)を経てハンブルグ大学教授(1916~), ナチス政権との関係で1934年にドイツを離れ, アメリカ・デューク大学教授となり1938年に死去

### 企業の人格

ホモ・エコノミクス(理論経済学者)

常に利己心に基づいて行動する

あらゆる行動と意思決定に明確な根拠を持つ

完全に合理的な人間をイメージ

→経営科学 精緻な数式、集合的な活動の描写を準備

人間の行動(ホモ・サピエンス)は数式では説明できない。

→シュテルン率いる人格主義学派 妻のクララと共に児童心理学の創始者のひとり

# 2つの科学

- ①ハードサイエンス：数量化が信頼  
心理学も分析の総合化、一般化を避け、専門化を図り、問題や研究の分野を狭く限定した。
  
- ②シュテルンの心理学  
対象的に組織全般に影響を及ぼす理論の展開を試みる。統合理論 ex. 従業員の行動、従業員に関するシステム、それを結びつける諸関係

# 生き物の本質 ペルソナ

- 目標志向  
できるだけ長生きし、技量や才能の発展の可能性を追求
- 自己を意識  
ペルソナはサブペルソナで構成される。組織の組織
- 外部世界に開かれる  
外部世界との絶えざる息の長い対話によって得られる経験の一つひとつが掛け替えのない収穫
- 生命を持つが有限  
ある日に生まれ、ある日に消える

# シュテルンの主張

- 意思を持たない「物」と「人間」の区別
- 意思を持たない世界  
因果関係が測定でき、反復可能。  
相互作用のみで存在(ex.需要と供給)
- 人は選択する  
行動は外部環境からの働きかけによる影響力とともに、目標や目的を目指す推進力という内部的な要因を理解することによって、説明が可能になる。
- 夢を見る能力を持っていたとしても、予測のできないリスクの高いビジネスには手を出さないのが、合理的と言われる伝統的な経済学では常識
- シュテルン流に考えれば、組織は意思を持った生き物

# ペルソナの梯子

- 生命システムはアイデンティティーに階層構造を持つ
  - ①神・国家・部族・家族・個人
  - ②社会・企業グループ・企業・部内・ワークグループ・チーム・個人
- 個々の経営者がどのように考えようと、個々のサブシステムは自己保存のために独自の行動を続け、行動範囲の拡大に努める
- どのサブシステムも自意識を持つ  
自己の領域を自覚し、外部とつながりを持つ
- どのサブシステムも外部に開いている  
人もアイデアも絶えず外部と出入りをしている
- どのサブシステムも寿命がある

常に環境と調和をとり、自己の意思とは無関係な受け身の姿勢でい  
ればいい。企業を意思のない物の世界で考える経営者。  
企業は生き物として絶えず安全性を欠く、不安定なもの。

# イントロセプション

- 内受容感覚(interoception)  
身体内部状態の受容によって生じる感覚
- 学習能力を持つ組織  
外部世界に対する自身の立場、姿勢を自覚する能力を備えている

イントロセプションが高い

- 他者の喜びや悲しみが解る。
- 信念の形成にも重要な役割を持つ
- 第六感が働く



# ペルソナによる外界との相互作用

## 第1レベル

脅威、刺激、資源、適応

## 第2レベル

調和のとれた世界との接触体験

よい思い出が増幅、ペルソナの記憶、適宜想起

生命はできるだけ長く、環境との平和的な共生を望む

## 第3レベル

価値観、信念

環境に合わせて既存の原則や態度の見直しをする

# リビングカンパニーのペルソナ

- 自社と環境の価値観のすりあわせを行う  
自社の危機→何が作れるか  
→ペルソナの記憶を紐解く→新しい環境への適応  
環境との長い平和的な共生のために  
ヴェーゼル銀行  
企業への資金供給ではなく、  
法外な利息や行為の取り締まりを強化
- \* コンテキストデザイン  
環境の価値観の変化の把握  
蓄積されてきたペルソナの確認(歴史)  
根本的な規範の革新

# 規範の合わない市場で

- 企業の持つフェアプレイ精神とビジネスとのジレンマ  
ビジネスの撤退、地元住民の雇用を控える  
→長期的には最悪の手段
- 社会の変更はまず内部から  
価値体系の変更  
南アに留まれば、政府に影響を持つ存在のひとつになる可能性が高い
- 企業と環境の価値観が相互作用するには時間がかかる。効果が表れるのは将来。
- ひとつの例外を除き残留  
選択肢が与えられない国：殺戮、国有化、追放の発生  
世界への貢献というシエルのペルソナの優先

# リバーカンパニー(1)

- 周りの地面を侵食する水たまりと、両岸が流れの継続を図る河川。河川は景観という永遠の相を備えている。
- 河川は自助努力で繁栄を続けるコミュニティのようなもの。リバーカンパニーの目的は、企業の長寿とそこで働く人の能力開発。
- 利益は、収益性を高め、長寿を図るための手段にすぎない
- 外部環境への開放性  
新しい人間やアイデアの出入りを歓迎する風土
- 企業のアイデンティティの確立  
価値システムは創業者によって確立されることが多い

# リビングカンパニー(2)

- 有機的なつながり  
団結と分散の共存
- 業態は変わる。世代を超えて通じる心得、つ規則が社員の自覚を支え、拠って立つ基盤
- 採用は、企業との相性をテストする儀式  
エコノミックカンパニーは資産形成に貢献できる要員の発見と数量が判断基準
- 働く人の能力開発が経営者の課題(GE)
- 査定評価: チームによる人間の能力や適性についての議論
- 金銭は人の行動を駆り立てる道具ではない。不十分であれば、欲求不満が増大するが、過剰に与えても企業への貢献度は期待できない

# リビングカンパニー(3)

- 世の中の進歩に貢献できる仕事をするのが暗黙の契約
- 名誉職のような慰労のための待遇は避ける
- 早期退職は水たまりカンパニーの前兆
- 使用総資本利益率が企業目的となり、全資産の削減計画が実行するという数量的施策は企業を崩壊に導く。企業は、成長、発達という自然の法則に従って生き死にするリビングエコシステム。

# リビングコミュニティを考える

- 多国籍企業  
記号・グローバル・規範・忠誠心
- 水たまり企業  
利益・グローバル・人も資本・投資効率
- 職商人企業  
技能・顧客との接点・社員・健康的経営の維持
- 職コミュニティ  
コミュニティ・自然との接点・地域・職の永続性



日本型の再考のヒント

三種の神器から世界とつながるメディアの時代へ  
気が付かないうちに変わるメディア

新しいコミュニティと職の形態の萌芽  
企業という場の変容(職場・移動・付加価値)