

常盤塾

日時：2013年11月2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

- ・経済の危機（ヨーロッパ、アメリカ）が、テレビを賑わしている
- ・そういうことは本質じゃないのではないか？by ミンツバーグ
- ・経済危機というよりも企業のマネジメントの危機ではないか
- ・経済の合理性を追求するアングロサクソン型の資本主義が犯人ではないか
- ・コミュニティのバランスを崩していつてしまっているのではないか
- ・色々なことを考えて、なるべく暴走を避けるような仕組みが作られてきている
- ・日本人にはなかった発想
- ・マネジメントが利益追求だけに走らないような仕組みが出来てきている
(プリント参照)
- ・会社の機関構成に従業員主権の要素を導入するという漸進・改良型のアプローチから次の4つの代替案を提案し予備的な検討を行った。
 - A. 取締役会への従業員参加
 - B. 監査役会への従業員参加
 - C. ドイツ型共同決定方式
 - D. 機関役員選任過程への従業員参加
- ・監査役会のメンバーに、2人従業員が入る
- ・日本の場合は、従業員が監査役に入るということはできない
- ・株のマジョリティを有しているような株主が、ヨーロッパの場合は結構多い
- ・最終的には従業員からの信認を受けなければならない
- ・雇う側と雇われる側が暴走しないような仕組みが作られている
- ・コミュニティの強化が重要
- ・YKK…できるだけ株を社員とかステークホルダーに持ってもらおうとする
(プリントの図だと、株主と有業員が重なっている部分が大きくなるようにする)
- ・関ヶ原グループ…一発受注製品を作っている会社
ここでは、社員が会社と会社の外のコミュニティというものをどうやって結びつけるかという実験が行われている
- ・会社は学ぶことで変化していけるから、学んでいかなければならない
- ・財団を通して代表取締役のところに関与する
- ・企業の活動と外の社会との活動を一体化できるのではないか

- ・人間村社会文化活動…色々な発信を企業に向けてしよう
- ・企業＝一つのコミュニティ
コミュニティに元気があるかどうかというのが、企業の存在に関わる
- ・しかし、現在はコミュニティを破壊する方向に進んでいる
- ・非正規労働者が増えて、会社に対するロイヤルティとは言わないまでも、「仲間意識」のようなものが薄れてきてしまっている
- ・生きることは学ぶこと、学ぶことは生きること
- ・こんなものがあるのかと外を真似するのはいいけれど、中から出てきたものでないと、うまくいかない
- ・作り出した人と、受け売りは違う！
- ・会社自体がコミュニティ…家族を巻き込んで色々なイベントをやっている
- ・コミュニティがしっかりできていれば、いいのではないか
- ・会社の元気がないのは、余りにもお金を追求しすぎた「負の姿」が原因ではないか
- ・オフレコだけど、ジョイントベンチャーにとって人件費＝変動費
- ・人件費＝固定費というのが当たり前だったのだが…
- ・ひとが作り出すコミュニティというものにどれだけ価値を見出すか
- ・これは、企業に限らず、大学でも単なる人の集まりでも一緒

● 古川

- ・いそわ…世界一よい社風を目指す
- ・いくら建前（例：組織図）を考えても、動くとは限らない
- ・上のひとは設計図が見えているけれど、下の人からしたら分からない
- ・社員のマジョリティが、この会社にコミットするという状態にならないといけない

● 常盤

- ・そのようなアプローチをした結果として利益がでていのに、マスコミ等は利益という側面からしか書かない

● 今田

- ・下の人たちの動きが上の人たちとつながっていないといけない
- ・上からやるのではなくて、下からやった方がいいのではないか

● 片平

- ・松崎さんは、上の立場にいるけれど、下からやろうとしていますよね

● 松崎

- ・今、やっています

● 常盤

- ・要するにバランスだよ、お金稼ぐだけじゃないけれど、全く稼がないのもダメです

● 古川

- ・このような考え方って、昔からあったんですかね？

● 常盤

- ・それは自然に出てきたものだと思う
- ・そういう仕組み（長期雇用）で育っていないと、いい人材が育っていかないと思う
- ・オーナーシップという発想が出てこない（アメリカでは結構言われているのに）
- ・その会社の社長になったつもりで、動こう

● 上原

- ・コミュニティをカチッと決めてしまうと、コミュニティの中の多様性が失われるのではないか、あわないひとが出て行ってしまうのでは？
- ・雑木林のメタファー…いろんな根があって、それだからこそ強い
- ・いかに多種共存体である強力なコミュニティをつくるか
- ・コミュニティを作るには、多種多様な構成要素があるはず
- ・いくら組織図が立派でも、そこに人を入れてみないと全く分からない
- ・個が主張しすぎるために、集団が形成されない
- ・個が「弧」になってしまっている
- ・個が集団の中に入ってこそ、個の意味がすごく大きい

● 安梅

- ・以前ご紹介したインテグレーション教育の理念である①自分を誇りに思う、②違いを楽しむ、③集団の力を信じる、のように、組織の理念にあらかじめ違いを楽しみ、集団の力を信じるという趣旨を盛り込んでおけばいいのでは？

● 常盤

- ・個が多様だという原点に立たないと
- ・個の集団が成立するには、相性が大事
- ・相性をしっかり読むということが、マネジメントの中でも大事なのではないか

● 片平

- ・僕はその相性を「体臭」という
- ・公文の例…公文の哲学だけをもって進出するけど、うまくいく
- ・多様だけどいつも一緒に **interact** してないと

● 古川

- ・中国や東南アジアとかでは、従業員がコミュニティに入っているという感覚は全くないですよ

● 片平

- ・会社の人たちは、従業員の生活を支えているという（例：コマツの坂根さん）
- ・僕はあなたの生活の面倒を見ます、だからあなたはこの仕事に命を懸けてください
- ・それは言い過ぎかもしれないけれど、そういうことだよ

● 常盤

- ・信頼＝人間的な信用が底辺に流れていないといけない

(2)『企業生命力』第2部(担当:松永)

* 発表の前に

● 松永

- ・ 昔の町にあった「よろづ屋」みたいなものはなくなったが、「コンビニエンスストア」として戻ってきた。コミュニティについても戻ってくる可能性がある。
- ・ ここ30年でメディアが変わった。東北の小さな村も、世界とつながる。
- ・ スマフォの変化で着目すべき点は、いろいろな端末やセンサーへの接続。
- ・ BluetoothのVersion5では、色々なものに接続できる
- ・ 例1:子どもの歯磨きのデータをとれる
- ・ 例2:ラジオも聴ける!車に乗ってエンジンをかけた途端、音が鳴り出す
- ・ 例3:スマフォの状況を、時計が教えてくれる

* 発表本編については、資料参照

* 発表後の議論

● 上原

- ・ 以前のコミュニティだと、そこに場所の制限、時間の拘束こそコミュニティが成立していたと僕は思うので、メディアが何かのコミュニティを生み出すというのは、実際には難しいのではないか?

● 松永

- ・ facebookのようなバーチャル側の仕組みが生まれたばかりの状況

● 上原

- ・ 多国籍企業、水たまり企業、職商企業と並べてみて気づいたんですけど、シェルみたいなアメリカでも日本でも多国籍企業でやろうとしたらあそこまで突き上げて利益がよくないと、ついてこないかもしれない

● 松永

- ・ 日本型は、訴求の仕方は難しいが、グローバルでも通用するものではないか
- ・ スキルだけでなく思想もつけぬけるような人が訴求する必要がある。
- ・ 片平先生のいう「フィロソフィー」の部分、日本型で固めれば効く気がする。

● 片平

- ・ ビジナリーカンパニーでは上から5段階でつけられているが、トップの人たちを見ると、「謙虚さ」と「挑戦」というのが共通点
- ・ ○○マネジメントみたいところを突き抜けてしまう必要がある
- ・ 株価の指標などを使っていつまでも経営しているようでは一流企業にはなれない

- ・アメリカのビジネススクール自体は、植物みたいな感じで色々な形に対応しながら、生きている
- ・本気で議論していること自体が、彼らのビジネスなのではないか
- 古川
 - ・イノベーションの本を読んだ時に筆者が敬虔である印象を受けたので、そういうところも関係あるのかな
- 常盤
 - ・人間的な弱さが出て来たときに、神のように人間を超えたようなもの、人間の手が届かないものに頼ることはありますよね
 - ・コミュニケーションを、情報で捉えるか、コミュニティで捉えるかで本質的に違う
 - ・人が介在する交流の仕方が、コミュニティ（face to face で接するというのが、本質）
- 松永
 - ・外から刺激を与えてくれるような旅人のような人が、コミュニケーションを可能にしたという点に面白さがある
 - ・クリエイティビティが好きな人は、一人が好きだったり、一人で作業してまた Join したりするようなことがある。
- 上原
 - ・大半の人がそうじゃないから、制度を作らなきゃいけないですよ
 - ・強いコミュニティを作るといことと、出入りを多くするというのが相容れないような気がするのですが
- 松永
 - ・デザイナーのような職種のように企業がコントロールできないポジションもある
- 安梅
 - ・企業生命力と人間の生命力のリンクを考えながらいつも読んでいる
 - ・最新の生涯発達研究論文で、人間の生命力の高さは、「①好奇心があり何かに挑戦する、②多様な世界に接している、③どんなことがあっても前向きに謙虚に受け止める」の3つの要因が強く関係することが報告されている。企業でも個人でも共通するのでは。
- 松永
 - ・毎年利益を上げている企業でも、毎年もっとしぼれるだろと言われていたという話を聞く。未来に目を向けるべき研究部門に対しても短期的利益貢献のしぼりが必要以上にかかりやすい。
- 常盤
 - ・一人の個人に言えることは、人の集団についても例外的に言えるのではないかと思う
 - ・それが本当の意味での「オーガニック」な集まりだと考えている
- 片平
 - ・ちょっと人が増えるだけで、質問の広がりが多くなるね

● 今田

- ・ 177 ページと 178 ページが好きなんですよね
- ・ いつもが落下傘的に経営者が就任する
- ・ オーナーシップがない人の下で働くのは、辛い
- ・ 会う社（やしろ）と書くくせに、社の部分がないと思う
- ・ 顔を合わせられる場所というのは、価値が変わっていない
- ・ 挨拶がいつも「お帰りなさい」という会社があるらしい

● 丸山

- ・ 人の取り方の難しさについて、即戦力を求めるのだったら、ある程度専門性のある人を選ぶけど、企業にあうひとを選ぶべきですよ
- ・ 人材の多様性について、雑木林のメタファーがあったと思いますが、個々の木が主張しすぎないというところにもつながっていると思う
- ・ 木と木が阿吽の呼吸で自分の領域を守りながらコミュニティを作っていくという意味もあると思う

● 常盤

- ・ インドネシアに行って、熱帯雨林を見ていたら、これこそすごいなと思ったのは、まさに丸山さんが言った通り、木が共存していた
- ・ 木とは動かない動物である
- ・ 静に見えるけど、動である

● 松崎

- ・ 実感として映像として落ちていくことは重要じゃないかな（技術で支えるという意味で）
- ・ 体験してみたいなという入口のところを変えられるのではないかな

● 松永

- ・ 撮られていた側の人、撮る、編集するという作り手側に立つと意識が変わる

● 松崎

- ・ 画面上でみせられると距離も違って見えるから、コミュニケーションの質も変わっていると私は思うんですけどね

● 片平

- ・ スカイクってすごいよね、インドと質疑応答したんですけど半分リアルみたいで

● 松永

- ・ 映像でもデジタルカメラで撮った映像が、Wifi 経由で自分のフォルダの中に自動的にアップデートされる機能がすでにある時代になった。

● 大下

- ・ スカイクも知らない間に映ってたら、大変ですよ

● 昌子

- ・ スカイクで顔認証の場合は、自動的に映っちゃいますよ

- ・私はアナログ人間なので、帰って洗濯機が動いているというだけで嬉しいですよね

- 松永

- ・いつも使う 2 駅が特定できれば、大半の個人は特定できるという話もある

- 大槻

- ・初めて常盤塾に来たときはよく分からなかったのですが、1 年ぐらい経つとこのコミュニティが目指しているものが分かって、こうして久しぶりに来た時も分かる
- ・大槻さんの近況について

(3) 丸山さんの発表

- ・常盤塾の歴史について

- ・2007 年の 2 月 3 日に新生常盤塾開始

- ・定例会とフィールドワークをあわせると、年明け 1 月 11 日が 100 回目になります！

- ・ジャパネットたかたは良かったらしいです

- ・100 回記念のイベントやりましょうよ！

- 常盤

- ・この回を始めたのも、自然発生的

- ・モノをつくるときに心を込めてつくるのが、ものづくりの本質

- 片平

- ・元々は、常盤先生に哲学塾をお願いしていたんですけど、終わらせるのはもったいないので、続けようと思って始めたのが「新常盤塾」

- 古城

- ・いや、年を取っても、覚える力は落ちないそうですが、思い出す力が落ちて、結局思い出せないですね。(← “ためしてガッテン” より得た知識)

- ・一月 1 回だけは守り通したね