

常盤塾

日時：2013年4月20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 > 本の紹介

< 1 > 常盤先生のお話

暗黙知について

- 我々が社会や文化を理解する上での論理は、西洋を基準にしてきた
- 新興国の発展から東洋に向けられているが、これでも西洋の目から東洋を見ている
- 西洋の観点からだと、企業活動をお金の面から見てしまうが、対極を見なければいけない
- これを経営に落とし込むと、人で見ると金で見るとの2極になる
→ 金から人に目を向けていくと大きく変わる
- リーマンショックをきっかけに金だけを考えていたらいけない、人が大切である、ということに気づいた企業が多い
→ しかし時間が経ち、また金に目がいくようになってきた

- 円安をきっかけに物の動きが外から中への流れに変わってきた
- 日本株の70%は外国人が取引をしている
- 日経平均が上がって喜んでいるが、それで儲かっているのは実は外国人

- 色のないお金をみんなで追求しているので企業に個性がなくなってきた
- 人には色があり、企業の経営の中で、この色は非常に大切
- 企業の個性は個人の個性から形成される
- どうやって自分の人生と仕事を重ねて行くかを考えていかなければいけない

- 販売データの解析などは、みんなやってしまったら個々の企業にとってはなんの強みにもならない
- もっと固有の、自分たちの知とはなんなのかを考える必要がある
- 暗黙知は我々が解析している知とは違う
- 「集合知とは何か - ネット時代の「知」のゆくえ」 (中公新書)
- 「物事の細部を認識する力」と「細部を包括して認識する力」
- 顔の認識：細部のことを重ねて、包括的な存在の認識を作り上げる
- 細部を包括的なものとして認める
- 細部はどんどん全体に包括され、最後に認識されるのは包括的な存在
- 暗黙知は決してわからない知、表現できない知ではなく、細部が全体に包括されるプロセスの中で形成される知である

細部⇔包括存在

近接項⇔遠隔項

- 一つ一つのカットが重なってシーンになって、シーンが重なってストーリーになる
- ストーリーを見ると、カットを忘れてしまいがち
- 暗黙知とはそういうことである

片平

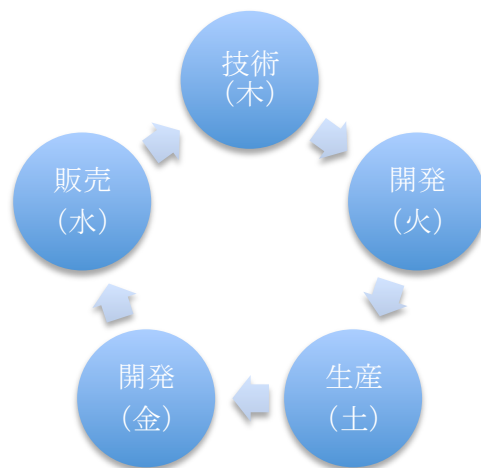
- 「あらすじで読む日本文学」
- 受験にはそれに対応できるが、その作品を完全に知っているというわけではない
- 一つ一つの文を細部を読んでいくことによって描かれるストーリーがあり、あらすじではそのプロセスを体感できない

→常盤

- 行間にある知が暗黙知
- 個々の個性を統一して企業の個性に持っていかなければいけない
- 個々の知を認識しながら、バラバラなものを一つの企業の知にする

→固有のものを作り出す、サービスを作り出すことにつながる

- 知を大事にすることを通して、会社が栄えていく
- テレビ、冷蔵後は市場が飽和していて売り上げが伸びない中、商売を続けるために単価を下げた安売りを競争をするが、この先にあるのは地獄
- このような状態のときは付加価値を上げて単価を上げるしかない
例：ダイソン、ブルーエア
- 人と同じことはやらない、個性を出してビジネスをする
- 人を活かしながらこのように仕事をするのはこれから大切になる
- マーケットが飽和して売り上げが伸びないのではなく、頭の考えが伸びていないだけ
- “resilience”（回復力）
- 部品を自社製にすると、他社には絶対真似できない



～コメント～

古川

- DELL は分母を減らしたのに、生産をアウトソーシングして、結果なにも残らなかった
- これについてはどうですか？

→常盤

- アウトソーシングの最も悪い点は、社内の蓄積がないこと

- どこか一カ所が弱くなると、全体が弱くなる

片平

- 和食の料理人の話に、料理も陰陽である、ということがあった
- 刺身の包丁は左右対称ではない
- 工場は企業の哲学の宝庫
- 工場のパートの人たちにとっては理念が通じない、と思うかもしれないが、最初に理解してくれるのはそういう人たち
→作業に意味をつけてくれることを喜ぶ
- ナイキは工場を持っていない、ナイキ臭い人たちがナイキを作っているわけではない

常盤

- お金中心の経営だと、アウトソーシングをしてもいいが、人を考えた経営だと良くない
- アメリカはインソーシングに変わってきている
- アウトソーシングは瞬間的な利益をもたらすが、長い目で見ると企業の体力の低下の原因になる

古川

- 台湾の企業はアウトソーシングから始まり、どんどん開発に踏み込んでいった

上原

- 知の蓄積の観点から考えると、それぞれの企業がどのような知を蓄えるかによって差別化をはかる
- 5つのうちどこに力を入れているかによって差別化するので、5つがバランスよくそろっている必要は必ずしもない、というのが西洋的な考え方なのでは

→常盤

- それは逆で、相乗、相侮という言葉があるように、どこか一つが強い、というのはどこかをだめにしてしまう

→上原

- 5つが健全なバランスを保つ中で、どんな知が育つかという質的な部分で差別化をはかるということですね

松永

- これはスペックで考えるかコミットメントで考えるかという様にも考えられる
- 企業の採用：スペックだけでとる会社に入ったら、自分よりスペックの高い人が入ったら取り替えられてしまう
- 台湾ではコミットメントで考えることが多い

上原

- 道具と知の区別がついていないことが問題
- クラウドは道具でそれ自体は価値がない
- 道具が使えないというのはそもそもの問題で、それを導入しただけで知識を得た気になっているのはさらなる問題

片平

- 暗黙知が企業でいきるためには、プライベートセルフがどれだけ会社で出せるかにかかっていると思う
- そのような発言ができない会社がほとんどになってしまっている

上原

- インドネシアにいった
- コピー機がどれくらい重要かを考えていた
- オフィスにはあまりなく、町中に簡単なコピー屋のようなものがあった
- 洪水などで水浸しになり、紙がいつも湿っていたため、様々な工夫があった

→常盤

- このような状況にある国は多い
- 細かい項目に目を向けていると、包括的存在を認識できる

竹中

- 企業の要素の5角形を自分が昔いた会社で考えると、偏りがあったことがすごくよくわかる

出井

- 工場のアウトソーシングの話
- 昔は東京の研究所に工場があったが工場がなくなり、人員の振り分けがあった
- 工場で働いていた方々が会社の雰囲気のベースになったことがすごくよくわかる

→常盤

- アウトソーシングは、企業の人間的な部分をおいていってしまう行為である

大下

- 若い会社、まだでき上がっていない会社はアウトソーシングしか手段がないこともある
→企業がアンバランスになってしまう

松山

- ダイソンはデザイナーが一人もいない会社、全員がエンジニア集団
- 自分たちで会社の位置づけを、空気を利用した商品を作ること、としてそれ特化している
- 自由な発想でものを作るのがポイント