



新・日本的経営を考える —知・技・質を深めて—

ワンチャプターを選び、①選んだ理由、②自らの意見を発表

選んだチャプター: ≪22 競争の本質は創造にあり≫ (P112)

- ① デジタル思考に振れ過ぎた針をアナログ思考(側)に戻すことの重要性(バランス)
- ② デジタルとアナログの考察

	デジタル(digital)	アナログ(analog)
語源	指 (digitus)	類推(ana)+論理, 理性(logos)
意味	→「指差す」=曖昧なものを切り分ける=明晰にする →「指折り数える」=数値化する=離散的な数	アナロジー(analogy)「類似、似かより」 →あるものと別のものとが似ていることを軸に展開する思考方法(異なるもの同士の類似性はロジックではなく、イメージによって発見される)
コミュニケーション	切り離し個別化することで意味内容を明確化したり数値化して伝える	意味内容は曖昧なままでイメージを共有することで、伝える
要素	数字、ロジック、図	イメージ、比喩、シンボル
思考	“切る” →対象を理解、整理	“つなぐ” →クリエイティブに発想 ⇔「和」を尊ぶ日本的な発想

常盤流_ものの見方・考え方

<対で考える(バランスをとる)>

- ・**アナログとデジタル**、**質と量**⇒デジタルな量(文字や数値)とアナログな質(知や心や技)(P47)
- ・**科学と異科学**(直感または直観)⇒**汎科学**(P156, P310)
- ・**東洋的な見方と西洋的な見方**(P294)、**ジャンケンとコイン投げ**(P313)、**円と直線**(P293)、**農耕型と狩猟型**(P325)、**静と動**(P302)、**ゲマインシャフト**(共同社会)と**ゲゼルシャフト**(利益社会)(P40, P59)、**長期的と短期的**、**植物型と動物型**(P325)、**ローカルとグローバル**(P328)、**日本基準と世界基準**(P349)
- ・**文と理**(P456)、**情と理**(P469)、**論理と倫理**(P470)
- ・**個と集団**(P220)、**部分と全体**

<メタファー(ヒントがある)>

- ・**雑木林、サバンナ**:組織の中で互いに競い合いながら共生→集団を強くするヒント(P221, P460)
- ・**城の石垣づくり**:ダイバーシティ・マネジメントのイメージ(P232)
- ・**囲碁における連なる石**:個では強さもないが、他と連携すると、大きな強い集団となる。(P246)
- ・**五重塔のような柔構造**:集団の中で「間柄的」な人を大切にすると→人が育つ組織のヒント(P248)
- ・**アーチ型の石橋**:個々の多様な能力をつないで、ヨコの「協働」を促すようなマネジメント(P258)

<造語>

- ・**明の知、暗の知、黙の知**(P21)
- ・**技術即経営、経営即技術**(P363)
- ・**感質**:製品の表面的な性能や機能よりもっと深い人の感性に訴えるような質(P365)
- ・**統体**:企業を一つの有機的な生きているシステムと捉える。(P18, P121)
- ・**人間**(じんかん):個と個が複数つながったその間(P247)
- ・**デマンドチェーン**(P441)、**ビジネス生態系**(P463)、**企業民俗学**(P468)、**地球環境的責任**(P473)
- ・**日本人の「小型化」志向**(P478)、**自然よし**:「三方よし」に加えて「四方よし」を強く意識する(P483)

一貫して主張し続けていること

- ① 変化を前向きに捉え、変化への対応ではなく変化と共に生きよう
- ② 個を超えて共鳴する集団の力を強めよう
- ③ 欧米(特に米国)だけでなく、東洋の思想を経営に生かそう
- ④ 革新的な仕事は物事の限界・境界を超えたところにある
- ⑤ 自然は我が師である、もつと自然に学ぼう

- ① 物事の考え方や価値観は、急速に変化する。従来の発想と取り組み方のままで凝り固まっていたら、世の中に置いてけぼりにされてしまう(P83)。変化の時こそ揺らぎを起こし、境界や限界の外へと踏み出していくべき(P101)。
- ② 一緒に働く相手を信じ、横のつながりを強固にし、集団の力を最大限に引き出す団結力も大切。「なでしこジャパン」は、それを我々企業人に教えてくれた(P184)。企業力とは個人の力ではなく、個の力が統合された集団の力。個の力を集団の力に変えていくには、さまざまな個性と異なる能力を持った人と人とを上手に結びつけるマネジメントが求められる(P258)。
- ③ これまでいろいろな機会に、もつと東洋の思想にも目を向けよと言ってきた。そして米国流のマネジメントにやみくもに追随することの危険性を指摘してきた(P292)。二〇世紀は『西洋の知』の時代だったが、今、世界は政治・経済・社会、いろいろなところでその限界にぶち当たっている。二一世紀はこれに『東洋の知』を融合させ、新しい『第三の知』を探る時代である(P300)。
- ④ 革新は物事の限界、境界を越えた領域にある(P97)。こうした「界・境」という垣根を越えると、そこには新しい世界、未知の世界が待っている(P183)。新しい組織や仕事のあり方は、境界を越えたところや限界の先にある(P186)。
- ⑤ 豊かな自然の中に生きる生き物たちの多様性には、様々な「知」が潜んでいる(P489)。人間は生き物の多様性の中で「自然」に生かされている存在である。自然の教えに学び、謙虚に教えに則って生きる発想こそが本来あるべき姿であり、企業活動の根底にあるべき考えである(P491)。

常盤語録

経営とは、

- ✓ **客観と主観の間をどうまくバランスを取るかという仕事**。言い換えれば、「科学」と「科学でないもの」のせめぎ合いの中で現実の問題に取り組むこと(P34)。
- ✓ 単なる経済的な行為ではなく、その中身だけでなく、人の生き方や社会生活の中での仕事と関わってくるもの。利益を得ることだけでなく、社会の公器として「善なる行為」を行っているかどうか問われる(P70)。
- ✓ **時間の流れの中で起きる世の中の変化との戦い**(P75)。
- ✓ 人を重視したアナログ経営に軸足を置きながら、デジタル経営の良いところを生かした、両者のバランスが取れた経営を目指すべき(P127)。
- ✓ **石積み職人(石工)の仕事に似ている**(P234)。
- ✓ 人に軸足を置き直すことで個人や集団の潜在能力を顕在化させるべき。それが「新・日本的経営」の一つの姿(P244)。
- ✓ **常に「もう一つの別の道」を探ること**(P327)。
- ✓ 様々な感情を持ち、一人ひとり違った個性を持っている**ヒトの行動の動機や背景にあるものを深く掘り下げて洞察すること**(P396)。
- ✓ **人間学であり、さらには心理学や哲学、社会学、民俗学、また最先端をいく脳科学などとも深く関わっている**。だからこそ、難しく、かつ面白い(P396)。
- ✓ 資本・規模・設備などの大小や強弱を尺度として競うのではなく、企業それぞれの理念や事業戦略を貫き、その中身や質を競い合い、共生していくべき(P463)。
- ✓ 経営学といった「論理」だけではなく、**人の生きる道「倫理」の実践でもある**(「自然に感謝しながら自然と共に生きる」という日本人の精神文化を企業倫理の中心に置く経営が「日本的経営」の一つの姿)(P474)。
- ✓ **大自然の摂理—自然界を支配している理法—の中にある**(経営の奥義)。生物の多様性、その賑わいと繋がりを経営のお手本にしたい(P488)。

【知】

- ✓ 本来“アナログ”で“クローズド”なもの。知を上手に活用するためには、「知←技術←製品・サービス」という道筋をうまくつくるのが大事。(P20)
- ✓ 人が生み出し、育てていくもの。それは単なる知識(ナレッジ)ではなく、知を語るときは「理」だけではなく、人の「情」の要素を忘れてはならない。(P129)
- ✓ 知識と人の心や情熱が一つになったもの。人と人との直接のコミュニケーションによる血の通った教育が大事。(P198)

【技術】

- ✓ モノづくりには、「技(技術)」と「心(精神)」の二つの側面がある。技術に偏りすぎず、「心」を忘れてはならない。(P410)。
- ✓ 情報や通信、市場環境や顧客の動向など、技術の周辺にある様々なほかの要素と技術とを組み合わせることが、極めて重要になってきた(P124)。
- ✓ 技術+ α (プラスアルファ)の発想から起きるのが、二一世紀型のイノベーションと言える。今までは関わりがなかったような異質なモノ、人や情報に接し、新しい何かを感じ取り、それをいかに技術と結びつけるかが決め手(P125)。
- ✓ 技術とイノベーションとの「架け橋」となるコトづくりの議論をしないと、真の意味での技術革新は起きない(P126)。

【質】

- ✓ 従来の量の発想や競争から脱却し、モノを売る質に頭を切り換えねばならない(P392)。
- ✓ ほかの誰も真似ができない「異質」と、人の感性に訴える「感質」をどう製品に反映させるか(P366)。
- ✓ 機能や性能といった技術的でハードな質ではなく、人間の感覚とか感性に訴えかけるような「質」を通して、人とモノとの関係を深める姿勢が今、求められている(P407)。
- ✓ 本来の「質」を重視したモノづくりとは、使い手の真のニーズに応えることのはず(P423)。
- ✓ 「質」のモノづくりとは、消費者に驚きや感動を与える商品をつくり続けること(P441)。
- ✓ 「質」の時代だからこそ、メーカーは企業の思いや主張をモノ(製品。商品)で具現化するという原点に立ち返って、真のモノづくりのあり方を考えてみる必要がある(P443)。