

# 常盤塾

日時：2012年9月15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 秋庭愛子

## 常盤先生のお話

アジア最大の人材教育セミナーでのお話

- リーマンショック後に人か金かの議論が取り上げられることが多くなった  
→金に傾きすぎたからこんな事態になってしまったわけで、企業で大切なのは人
- これを契機に考えなおさなければいけないという今後の課題がクリアになった
- しかし、半年たつと話はまた金の方へ向ってしまった
- やはり企業は短期的な方向に考えが偏ってしまう
- 最近ではエレクトロ産業の問題が浮上→会社の建て直しの必要性が顕著に表れる
- リストラは本来 **restructuring** を意味するのに人員削減・正社員削減という意味で使われている
- イトーヨーカドーなどの流通・サービス業でも正社員割合を下げる動きが進んでいる
- 人材ではなく人財、という言葉がよく使われるが、本当は人質（じんしつ）なのでは  
➤ 人は企業の質を決めるから
- 人間の脳と仕事の関係の分析が行われている
- チンパンジーとヒトを比べる研究がある（チンパンジン）
- 企業の中で人材開発論・育成論・教育論を考える以前に、人の本質を考え議論することが必要なのでは
- 人はそもそも理性があるのだ、人は科学的に分析できる、という考え方がある  
➤ でも、人が必ずしも理性的に行動するとは限らない
- 現在の人の評価の方向性（点数をつけたり）が間違っているのでは？
- 人はお金、地位を超えたところで動いている→仕事の中身、仲間、達成感がもっと大きな要素なのでは？  
➤ 職場に共感があるかどうか
- 「人」ではなく「ヒト」として考えてはどうか？動物としてのヒトを考えないと人はわからない
- 企業の中には、個人としての人ではなく、集団の中の人がいるが、考えるべきなのは後者
- 人は一人一人では何もできることはない（研究、生産、販売）が、100人の集団の

一人一人のベクトルをあわせると100以上になる可能性がある

- 企業とは一人ではできない何かの達成を可能にするもの
  - その中で人のマネジメントが必要
- 人材の科学的管理法が今の問題につながっている
- 人は本来科学的に管理できないはずである
- ケネディ「人は一人でできることは何もない。でも、みんなが力を合わせればできないことは何もない。」
- 個人を超えた集団の力→この辺の議論が足りない

#### 集団における陰と陽

- 集団が問題の場所となる：もたれあい、他人に期待する、話合いの過程で問題の本質が薄まる
  - 集団にもマイナスの要素もある

#### タテとヨコ

- タテの関係は強くなっているが横の関係が薄れてきている
- 対話が少ない、情報交換があまりない：メールをやりとりしたらコミュニケーションをとった気になっている
- 上記のような議論があるが、そもそも組織の中には横もタテもなく、横と縦が一体となるような組織が望ましいのでは
- 横と縦がかみ合ったとき初めて組織は強くなる
  - 斜め論

#### アンダーマイニング効果

- 内的動機付け
- 子供：好きなことをさせ、うまくできた人を褒める。ご褒美をあげるシステムにすると、みんな頑張る。でもその後、ご褒美はないけど頑張らましよう、という頑張りなくなる。
- 内的な刺激で始めたものを外的な刺激で進めさせると、最初は上達するが、外的な動機をなくすと内的動機もなくなってしまう。
  - これは企業でも同じ：外的動機付けをすすめるとかえって問題が生じる
- Ex：ボーナス制度はボーナスを下げるとインセンティブがなくなる（これはIT産業などに多い）
- エコポイント制度→これも外的動機付け。これをやめるととたんに売れなくなる
  - 見掛け上の需要を作っているだけで、本質的な需要はなかった
- 内的刺激と外的刺激のバランス、かじ取りが今後の企業で大切になってくる

## コメント

### 川手

- 共感について
- 目の前の人にお話しすると熱意が伝わって共感が起きる感じがするが、文章にするとあまり共感が起きない
- でも、人によっては直接お話しをしても、書き物を通して共感を起こすことができる
- この違いはなんなのだろう

### →常盤

- いい意味のアジテーション能力
- ここから共感がわいてくる
- ノウハウがあるわけではないが、その人から湧き出てくる空気とか後光とかを全部たしたものが、共感が背後にあるということ

### 安梅

- Why how what の順番で話すと共感が生まれるという心理学の研究がある (Ex: キング牧師)
- 企業は what を先に言う傾向がある
- 「共感」の前提として「信頼」が大切。これがなければ何も始まらない。

### 常盤

- 共感とはある意味、相手とつながっている、という気持ち
- 寺子屋方式はすごくよい
- 今の教育方針だと何年卒というくくりがあるが、同じ年次の卒業生でも教育の中身は全然違う、均質ではない
- OJT: 最近は経費削減でマニュアル化されているが、現場で仕事を覚えるのが一番よい。先輩から新人への指導の中から何か生まれる。
- 教育が手間暇かかるから効率の良い方法を考える、というのはよくないのでは
  - 手間暇かけて初めて良い人材が育つ
- お金で人を評価しようという制度が背後にある限り、人材教育は機能しない

### 丸山

- Why how what は論文の構成に似ている
- 今の企業では結論から始めることが大事とされている

→常盤

- 新聞がまさにそう
- 起承転結

今田

- メディアでは **what** が重要視される
- 報道を担う者として能力がある人はつまらなくなってきて辞めていき、残るのは金のためにいる人→会社はどんどんだめになっていく
- 昔は報道に熱意がある人が会社に残ったが今はこれが逆転してしまった

→常盤

- ここでマネージメントが大事になってくる

→川手

- 報道を見ている側からすると日本の中で適当にタブロイドみたいに書いていけば売れる報道業界の風潮を感じる
- ジャーナリズムの本質が議論されている気がしない
- それを証明するように、世界のニュースは日本にぜんぜん入ってこない

→古城

- 周りからの称賛があればインセンティブになるのでは？

→今田

- 広告賞をやっていた：賞金をなくしてもみんな頑張った
- キリストのお話を聞きに来たひとはご飯を食べなくても幸せだった

→常盤

- 心の満腹感ですね

→古川

- 心の満腹感を与えられるリーダーが必要

→片平

- こういう中途半端な会社がつぶれないのが問題
- なぜ潰れないかというと、ユーザーもたいして企業に期待していないから
- 仕事がつまらないと感じてやめて行ってしまった熱意のある人材を集めてくればいい会社ができるはずなのにそれらの人々はどこへ行ってしまったのか
- 今の若者は自分の **why** を伝えられない
- 「任せられる人」が日本の企業には今ほとんどいない

Ex : KUMON→インドネシアに一人で降り立ち頼るのはKUMONの理念と自分の信念だけ、という状態からビジネスを成功させた

臼井

- 「やってみせてやらせたほうがいい」
- 楽しそう、わくわく感があって初めて成り立つ
- 学生もスターバックスに行く
- 若い人は気づく力がないと言われているが、こういったわくわく感に気づく能力があるのでは

→玉木

- スターバックスがスタンダードで、他が安いという感覚

→橋本

- 気合いを入れるときに入る

→川手

- 家、職場とは別のサードプレイスとしての位置づけをスターバックスは狙っている

松山

- 多くの企業で早期退職制度が整っている
- この事業はもうやめる、と決めたらその部署の人は行く場所がない（昔はフォローがあった）
- 会社は人材紹介会社を紹介するくらい

大下

- 共感を与える人間、生まれつきそれができる人がたまにいる
- 個々のプレゼンテーション能力による
- このように、共感を与える能力に関しては先天的な違いがあることは否めない
- 最近はいろいろ言えばすぐにとはいわないが取り入れられる

\*\*\*\*\*

発表

## 株式会社ノーリツ

大下様

発表の詳細は資料参照

コメント

お風呂の「置き場所」

- 物理的ではなく、精神的な位置づけ・居場所

- マーケットの中での立ち位置
- どんな立ち位置で、どんな主張をして、どんなものを作るか

#### 海外展開について

##### 川手

- 風呂文化自体を売っていく活動はどうか  
→松崎
- これから進める計画を立てている

##### 片平

- P & Gがアメリカで洗濯業を始めようとしている
- 新しい形の laundry
- ノーリツ型の銭湯を考えるのはどうか
  - 新しい風呂ニーズという着眼点
- ノーリツを社会に見せていく仕組みがあつたらいいのでは
- ノーリツの釜があるところにシンボルか何かをつけるといいのでは

##### 古川

- 世界で水が豊富な国はそんなになく、例えば中国人が全員風呂に入り始めたら飲み水が足りなくなる
- こういった意味でも文化を浸透させるのは難しい

##### 常盤

- 各民族のお風呂観、日本のお風呂観の変遷が気になる  
→松崎
- 肌を見せられない、プライベートな部分に対する認識の違いが存在する

##### 今田

- 壊れるまで風呂釜について知らないことが多い
- 家を建てる時、キッチン・バス・トイレにこだわるが、本当に大切な風呂釜はあまり気にしない
- 風呂釜メーカーの名前を覚えている人はあまりいない

##### 常盤

- ブランド、ロゴも大切だが、画期的な技術開発が本当に重要
- 技術的な取り組みが背景にあつて初めてブランドが確立し、ロゴが光って見える

- ロゴは見た目も大切だが、音も大切 (Ex:intel 入ってる)

片平

- 目に見える新しさを発信しないと心に響かない
- 画期的な技術をどう発信していくか、伝え方も重要

常盤

- 健康な人にいい着物を着せると美しい
- 着物をいくら良くしても、今のままでは効果がない→体の方をどうにかしないと

臼井

- ここまでノーリツがお風呂について考えているとは知らなかった
- 消費者がノーリツのことを知れるような仕組みをすすめるのは非常にいいですね！

次回

10月13日

「エンデの遺言」