

## 常盤塾（2009年5月9日）議事録

### ■■オープニング（常盤先生）

#### ■企業における空間価値を考える。

企業の中の空間の意味を考えてみる

時間は企業の第4の資源といわれるが、時間と空間はセットであるから、企業にとっては空間も第4の資源である。

今、多くの企業で会議における時間の使い方が問題になっており、時間が無駄に費やされる実態やステータスとしてのみ存在している形骸化した会議等、そのあり方が問題になっている。

企業の経営資源として、時間についての議論は多いが、知の創出や共有に関して考えるのであれば、空間としての議論がもっとあってもよいのではないか。

西洋の歴史を振り返ってみると、例えばギリシャは、紀元前5百年からの都市であるが、その頃から地中海における交流は盛んであり、それゆえに国境等、ボーダーに関する意識は薄かった。境界は地理的なものではなく、ギリシャのボーダーは、ギリシャ語を話す人の境、すなわち言語圏にあった。空間に対する意識は、地理的境界線が引かれ、その内と外という関係にあるのではなく、ボーダレスに内から外に広がっていた。

一方、東洋でも大陸においては、シルクロードによる貿易や、騎馬民族であるモンゴルや、らくだでの移動や、外洋船の出入り、僧侶のインドへの行き来も存在した。

一方、日本は、外への関心が希薄なまま存在し続けた。そもそも日本の紀元を表現している古事記においても、何も無い海に突如島が現れ、そこに神が降りてきて国が興るというストーリーになっており、独尊的な閉じた思想から始まっている。

過去、隋との交流もあったが、菅原道真のころから大陸からは学ぶものなしということで300年の鎖国の時代が続いた。その後、種子島等で一部の地域で海外との交流もあったが、江戸時代には再び250年の鎖国の時代となる。

このような背景もあり、内と外の人を鋭く区別する文化が成立している。

西洋の外は内の延長という考え方に対して、日本では村意識と呼ばれるように、外を別の

ものとして扱う、内に強く向いた文化が定着している。廃藩置県以降、村組織がそのものが崩壊をしていくことになるが、今でも体制順応主義、コンフォーミズムは根強く残っている。

村にあつては、鎮守の森の祭事でのシキタリや、階層化された家柄にみられるように、自分の家と他の家、自分の村と他の村等、他者との関係を内と外を明確に分けて知覚し、自分との距離で認識する文化が、時代を経ながら強く構造化されてきている。自分以外、すなわち外部には、近い外部と遠い外部があり、近い外部が理解できる外部であるが、遠い外部は自分たちとは全く別の存在である外部として取り扱われる傾向がある。

企業系列についても、住友系と三菱系と呼ぶ状況は今もあり、村意識のように、関係の企業を自分たちと距離で認識する意識が残っている。

個人と企業の関係についても、日本人は、自らを企業組織の内部の存在として認識し、内部に埋め込まれていると感じるのに対し、欧米の企業人は、個人は企業と接点はあるが、埋め込まれ続けるものとは認識しない。欧米でM&Aが成立するのはこの帰属意識の差異にある。

日本人においては、外部も含めた全体に対する関心は薄く、一方で自分の所属する組織、すなわち同化した内部に強く帰属する意識をもつ。これは内と外を明確に分けてきた上記の歴史に因る。

一と多、無と有、此岸と彼岸等、対極にあるものをひとつにまとめる努力もこの内と外を鋭く分けた後の時空をまとめる努力の結果の特徴であり、古来より、境界線を引いた後の生じる対極のコンセプトを統合する努力が払われてきた。これは神秘主義と呼ばれるものの見方の中にも垣間見ることができる。

企業活動において経営資源として空間を見直す活動が今いくつか現れている。HPでは、ワークプレイストランスフォーメーションと呼ばれるプロジェクトが、また、大成建設でも知の共有空間づくりのデザインへの試みが行われていると聞く。

企業の本質を考える際に、時空というキーワードが今後、益々重要になる。

\* \* \* \* \*

日産とルノー

日産の方が規模が大きかったが、対等といいながらフランス人のグローバル支配のうまさ

があった。GMが他社との折り合いをつけられない中で、日産とルノーの合流は希少な例ではないか。

一方、日本の企業合併は、日本文化の中で理解や折り合いがついていく。

ルノーが入って、キャッシュフローが格段に向上したが、財務のトップはフランス人で工場やレイオフをメリハリをつけて遂行する。国の補助等について、日本人は恥と考えるが、フランス人のトップは、どんなかたちあっても資金は資金と割り切っており、その折外部資金として積極的に活用した。

経営をサイエンスと捉えるか、サイエンスを超えた情も含めた世界と捉えるのか。未来を5年10年先と経営年度の延長で考えるか、自分の人生を超えた時間に求めるか、これらの世界観には、大きな感覚の違いがある。

社内でも、仕事を分けると島ができる。

「今ここ」の弊害も出てくる。

自然の中に人間がいると考える日本と、人間は自然に対峙すると考える欧米との違いも風土や文化的要素が大きい。

階級意識の中で、手を使わない、頭のみを使うのが上位という考え方は、欧米企業のエンジニアの中にもある。東洋でも韓国等の手を隠して礼拝を受ける儀礼にもみてとれる。

トヨタとホンダではやり方や考えも違う。企業が作り出す時空間そのものが違うことでそこに所属する人々の生き方も違うことを認識すべきである。時間と空間は、古来より哲学者が脈々と議論を続けてきている永遠のテーマでもある。社会の変化に振り回されず、深い目線で時折振り返り、省みることが企業にも必要である。

\* \* \* \* \*

日本人の誇りと自信と優しさを持って新しい道を見つけ出す  
南方熊楠を考える (平井さん)

人間は、企業はどこへ向かっていくのか

個としての人間を、どの範囲で考えて社会や自然を考えているのか。  
ハンディキャップを持っている方や少数民族の存在を含めて考えているのか。

(常盤先生のいう、遠い外部に属する個人が視野に入っていない。)

南方熊楠は、因果律を必然と考える西洋科学に反骨し、必然と偶然の両面から真実を捉えるモデルを追究した。南方曼荼羅では、因果系列の集まる場をスイ点と呼び、複雑に因果律の絡みある現実の世界に、利害を超えた一致点を模索する思想を訴求している。

これからの企業には、フィロソフィーが必要であり、採用に関してもこのような資質のある人を探っていく必要があるのではないか。

\* \* \* \* \*

スイ点とは、易経の中の64卦の中のひとつであり、南方熊楠はこの思想を採用している。

粘菌の中に小さな宇宙をみたという。宇宙は小さな世界の中にもあり、コスモスとは調和を意味している。スイ点は因果律の必然だけではなく、因果律で説明できない偶然の縁も含めた世界における調和点を意味している。

\* \* \* \* \*

諦めを吹き飛ばそう、強いチームづくりで (大下さん)

新しいことをやろうとするときに、10%はやる気になるが、10%は行動をとらない。様子見をする80%をその気にさせるためには、どうすればいいのか。

アメリカの国防機関によるチームの生産性の報告によれば、無作為のチームでは、10人の構成員で7人分弱の生産性を上げるが、同質型のチームでは、11人分の生産性を、補完型集団では12人の生産性を上げると報告されている。

同質型チームは、意気投合して、議論が活発化しやすいが、同質的であるがゆえに、ひとつの方向性しか提示できなくて、議論が停滞することが多い。この後、メンバーは提示された結果に安住するか、議論に嫌気がさし離脱する。その結果プロジェクトに出力が生まれないこともある。

補完型チームモデルでは、まとめ役が存在することにより、議論の過程のなかでメンバー各自、自分の役割がみえてくることで、議論が深まる。また、まとめ役がその議論を収斂させることでまとまった結果が出せるようになるケースが多くなる。

\* \* \* \* \*

よい戦略にはよいチームが必要であるが、どちらの見方も必要である。  
経営は、あるときはチームをほめ、あるときには戦略策定に注力する等  
両者の舵取りが必要である。バランスが重要でこの比重を臨機応変に変える能力が  
経営の能力であり、人材を育てる能力でもある。

以 上