

【出席者】（敬称略）

常盤、片平、古川、丸山、今田、松崎、大下、上原、伊藤、大槻、臼井、久保、深谷、古城、松永、

I. 常盤先生の話

テーマ：横の関係、“協同（コラボレーション）”

・今の金融危機の原因は“お金”のせい。最近企業における“人”の重要性語り始めた。一方、その大事な人を切らざる得ない状況に…。

・そんな中、経営戦略ではなく哲学を語る経営者が増えてきた。中小企業でも縦より横のつながり、人を大切に、という動きが出てきた。（長岡のZEME?）

・今まで中小企業は“下請け”、子会社として縦のつながりでやって来たが、横につながると新しい視野が開けてくる。上下・左右の“ふるいの目（メッシュ）”が出来てくる。

・大企業の事業部制・カンパニー制も独立・自立が目標、横のつながり弱まっていた。

・「効果の逆転」：ものごとずっと変わらず続けていて良いことはない。

ex. ダイエー：安売りで伸びたが、それを続けて折り返し点に気づかず、転落。

・朝日新聞の内山某（街の哲学者）談：「仕事・働くとは＝他者と結び合うこと。」

今これが薄れて来ているのを憂慮している。

・最近農業に目が向けられているが、それは新しい人との関係が出来るから。人は他者とのつながりを求めている。

・日高某（動物行動学者）談：「人間の本質は群れること。」

・社内に加えて社外との協力。今までも仕組みはあったが、それが機能するかどうか重要 ⇒ やはり“人”

・人の活力を利用しない手はない ⇒ 横につながれば、もっと活用可能。それもネットで繋がりさえすれば良いというのではなく、繋ぎ役は“人”

・利潤最大化、コスト最小化を企業は目指してきたが、これを見直す必要。

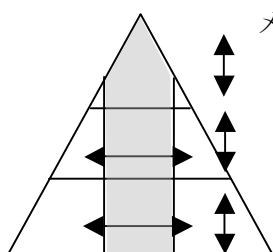
金が儲かる＝一種のユーフォリア（陶酔感）

・横の繋がりが生む新しい価値を見出す、目標（ターゲット）。

Ex. 「働く喜び」「協同で成し遂げた達成感」「社会に貢献する喜び」 ⇒ 結果として儲かる

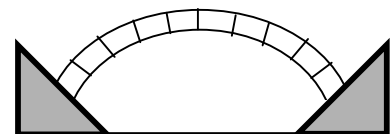
・最近の車、DVD とかは全て総合工学のたまもの。中（社内）だけで組み合わせ・すり合わせをやっても新しいモノ出てこない。人と技術を組み合わせで“協同”を促進させないと。即ち“協同”を資源とするマネジメントが出来るかどうか。

・今は“金融危機”と言うより“構造危機”。エネルギー・環境・食糧…、全ての問題が従来の構造のままでは解決出来ない。これを天下から企業に落として今までの構造・組織を超えるものを作らないと解決出来ない ⇒ 他者（他社）と繋げ



メタファ：アーチ型の石橋

横に繋がって初めて上下にも強くなる



中小企業も底辺の横が強くなれば、縦も強くなる

片平：日本の古い M&A、40 年前にプリンスと日産がいっしょになったが、未だに役員の認識は「スカイラインはプリンスの車」。 みずほ銀行も同様。 現在の日産はどうですか？丸山さん。

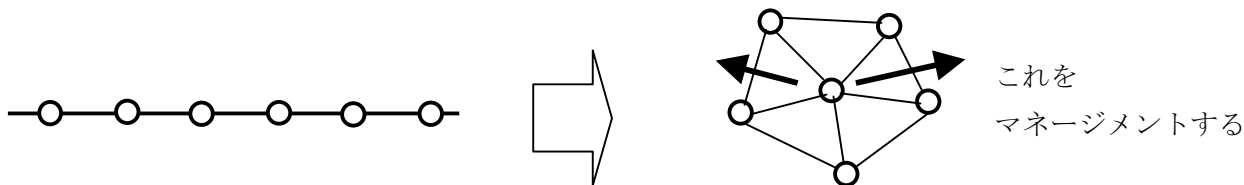
丸山：昔は R&D 部隊も追浜か荻窪かで分かれていた。 特に営業系では強かったと思う。 ルノーに対しては、技術では負けていないとの自負がかえってうまく行かない事もあったが、今は危機なのでお互いの強みを生かしながら、任せるスタイルになっている。 例えばディーゼルの開発は日産ディーゼルがありながらルノーに任せた。 ただ、今は効率が良いが、将来の競争力を生むエネルギーが生まれにくいような気がする。

常盤：ライオンもライオン油脂とライオン歯磨きがひっついた時、いろいろトラブルが発生した。 どうしても人は蝟壺的に群れるので、そこに界面活性剤が必要。

丸山：日産も追浜・荻窪から厚木に一本化した、この空間の影響が大きい。

片平：接着剤というか、人を惹きつける核となる「人」。 三菱地所でも、広野さん・田中さんとかの 2~3 人が核で、あとは他人のふんどしでやってるだけ。

常盤：バリュー・チェーン・マネジメント (VCM) という言葉があるが、これはライン (直線) でしかない。 これをネット (面) に広げ、さらにダイナミックな動きを加える “Network” にしないと。



プロジェクトで単に人が集まってもダイナミックなエネルギー生まれない。

その原因は異質の人を入れないからだ。

社内で何かいい事をやってる人に元気をもらうとか。

日本の会社では、何か成功すると「あれは俺がやった」と言う人が大勢出てくるが、おれがモチベーション UP に繋がる。

松崎：プロデューザーがミドルに要るのは良くわかるが、経営層の役割は？

常盤：先ほどの“場”を作ることと目標をしっかりと示すこと。

片平：21C クラブが出来たのも、会長が「若いやつがやりたいって言うんだから・・・。」が最後の決め手。 マネジメントの能力とはそこで決断すること。 DCF (割引現在価値) から判断するというのは、機械でも出来る。

ところで、話は変わるがトヨタは今になって「ザマア見ろ」と言われている。(こんなに嫌われていたのか) 要はアロガンスになっていた。

常盤：私もドイツに行った際、通訳の人から謙虚な態度を褒められた。(トヨタの人との対比で)

II. 丸山さん発表：「日本流」経営・モノづくりと日本人の心、雑感

【議論】

常盤：日本人と西洋人は確かに“虫の音”の聞き方が違う。せつかく日本流を語るのに、IQとかEQとかを使うのはもったいない。別の言葉で表現出来れば良いのだが……。IQは数値、EQは情理ではなく感情か。私もアナログとデジタルを使っているが、アナログのいい訳が見つからない。

上原：脳が異なると、グローバルに理解・評価されないのでは？ガラパゴス化してしまう恐れ。

常盤：日本人らしい発想がモノに反映されて、それがグローバルな環境で競争する、という形ではないか。

松永：NECでは、数学者の中からチームメンバー選ぶのに、虫の音が分かるかどうか、を基準にしている。

III. 今田さん発表：公益資本主義 “Affirmation”

・組織の場合求心力とかベクトル合せが重要、というのも参加している人間が理想とする姿に自分になっている姿をイメージさせるように。

松永：この二人（原丈人、苜米地英人）はとてもマネできる人たちではない。二人とも趣味で仕事出来る立場の人。（常盤先生も同様の感想）

片平：茂木さんが言うには、今の自分はその時その時に瞬時に判断してきた結果であって、こうなろうとしていた訳ではない。

常盤：職場だって、自分の好きなところへ行ける訳ではないが、そこで長くやっていると道が拓けたりする。「自分の人生は自分で決められない」科学でも経営でもキーは“クリエーション（創造）”
“台風の進路予報”：現在位置から幅をもって予想するが、当初の予報とは大きくずれる。
同様に月例会を月末にやっても次の行動に繋がらないが、月の真ん中にやれば修正した施策が打てる。

IV. 松永さん発表：忘れかけられている自然との共生から育まれた日本的時空感（工芸展等々より）

「合端（あいば）」と「自在」

「庭を生け捕る」という表現。自然の中のありようを見抜いて生活に生かす。

常盤：丸山さんのと松永さんのを重ねると良いものになるのではないか。

V. 片平さん発表：物学、Vu Jade、そして Bricolage

・合目的的ではなく集めた道具や材料を使って、さまざまな仕事をこなす人=Bricoleur（ブリコール）

丸山：最近ホンダのOBの小林三郎さんの講演で初めてホンダの“ワイガヤ”の事を知った。

(因みにYガヤの3原則：①共通の目的 ②異質の人々 ③対等の関係)

松永：デザイナーとアーティスト (デザイナーは悪いところに行く、アーティストは可能性に着目)

片平：世阿弥の言葉に「お客に上下なし、演者に上手・下手はある」

常盤：“カスタマーサービス”はナンセンス、両極に置くものではなく、一体。

次回発表者：松山さん、松崎さん、上原さん

以上