

第30回 技術経営人財育成セミナー (2024年03月15日(金))

－ 変革期のリーダーが学ぶことは何か －

『スタートアップから中堅企業への発展のために経営者が考えるべきもの』

野中郁次郎著「知的機動力の本質とアメリカ海兵隊の組織論的研究」の示唆するところ

余田 幸雄 (よだ ゆきお)

タスク・ヨダ代表、日本開発工学会理事

【講演概要】

スタートアップの創出については多くの議論がなされ、また多様な支援活動等が取られるようになってきたが、問題は彼らがいかにして中堅企業へと成長し、我が国の地域の経済・雇用を支えるものとなるかである。

売上100億円の壁を克服する等、名実ともに中堅企業へと成長していくには、経営者は創業の理念の維持と改革、経営スキルの向上、組織構成員の育成と経営目標の共有、内部組織設計、技術開発力の向上、情報化や国際化への対応等々多くの課題を解決していく必要がある。

野中郁次郎氏の『知的機動力の本質-アメリカ海兵隊の組織論的研究』(2017年5月中央公論新社)には、スタートアップから中堅企業への発展にとって、示唆する内容が多い。「海兵隊は中堅企業であり自己変革のための遺伝子を内在」「暗黙知を形式知化し組織集団で共有」「組織としての知的機動力の向上」「隊員の基本資質の育成」などの視点で、アメリカ海兵隊の組織論を本セミナーの中で紹介する。

1. 第一部 野中氏をして、“経営学の研究者として海兵隊ほど興味深い組織はない”と言わしめたものとは何か

スタートアップがどう生まれ成長できるか、更に、スタートアップがどのように中堅企業へと発展していけるのか、小平さんから紹介があった研究会を開発工学会でやらせて頂いた。それで今回、中堅企業への道筋ということで小平さんから講師のご指名があった次第である。

野中先生は一橋大学の経営学の先生で、本来であればこの本は図書館の経営学のところにあるはずであるが、戦略とか防衛とかの書棚にあった。あれと思って読んでみると、まさに経営学の本で、海兵隊ほど興味深い組織はないと本の中に書いてあった。野中さんが何故こんなに興味深く感じておられるのか私自身も非常に興味があった。それを最初に整理した。

1.1 海兵隊の概括的な組織感

存在意義を問われ続け、自己革新を繰り返してきた組織である。

19世紀末 : 帆船時代の艦上警察官

20世紀初 : 海外における前進基地の防衛

- 第一次大戦 : 対独戦における陸軍支援
- 第二次大戦 : 対日戦等における水陸両用強襲戦の実行
- 第二次大戦後 : 組織の大幅縮小から緊急展開部隊へ
- 現在 : イラク・アフガン等における 遠征即応戦の担当

海兵隊は何かというと、陸軍でもなく、海軍でもなく、空軍でもない、かといって陸軍でもあり、海軍でもあり、空軍でもある。

長い歴史の間では潰してしまえという議論が何回もあって、そのたびに、レゾンデートルを訴え続けて、自己革新を繰り返してきた組織である。今は熟練の少数の隊員を基盤とする、陸海空を統合した唯一の組織である。

1.2 海兵隊の自己革新能力

(1) 統合的コンティンジェンシー・モデルを使い分析した海兵隊の自己革新能力

モデルと海兵隊における要素は、環境、組織志向、組織構造、成員属性、組織過程である。(図1)

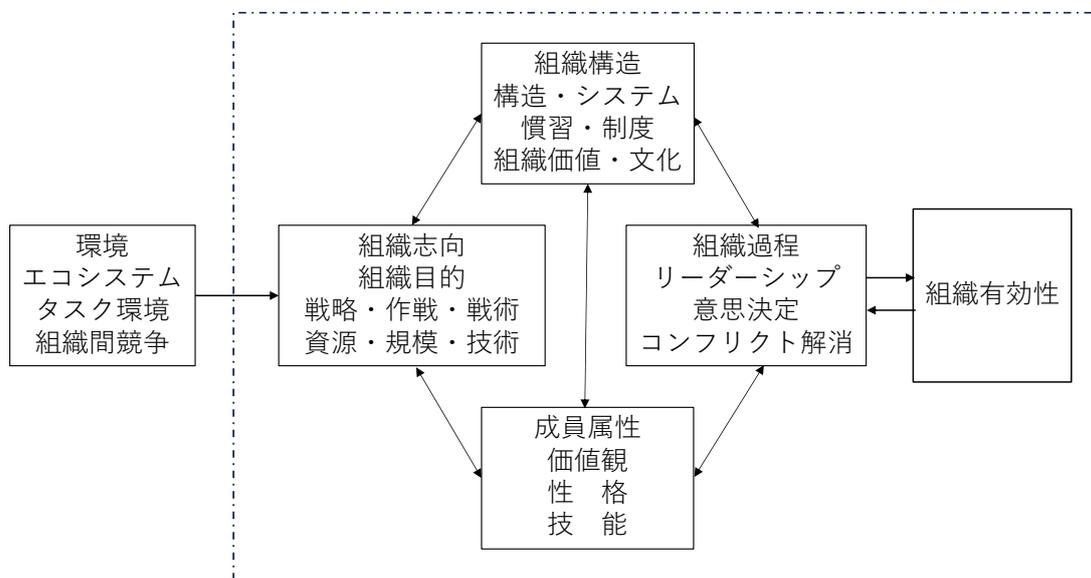


図1 海兵隊の統合的コンティンジェンシー・モデル

- 環境とは、政治経済等の外部環境 組織の意思決定に影響する戦場等 提携や同盟
- 組織志向とは、組織目的 存在価値・使命 戦略等 技術等
- 組織構造とは、組織の構造 人事・訓練、ソフトな慣習や文化
- 成員属性とは、個人の価値観 個人的集团的技能
- 組織過程とは、トップと部下の関係 個人集団等を結びつける相互作用

1.3 組織志向・組織構造・成員特性における海兵隊の特色

上位者にも下位者にも同じ資質を、組織には柔軟性を、制約下での創意工夫を求める

上層から下層までの各構成員にトラスト(信頼)とかインテグリティ(誠実)、イニシアティブ(自発性)、アンセルフイッシュネス(利他性)という特質を求める。

小さな組織なので予算制約があり、効率的に研究開発を行う。ハイテクだけに頼らず、ローテクも併用し、市販の機器を改造したり、中古の機器も活用したりする。いろいろ知恵を出してやっているところに特性がある。

組織構造という面では、柔軟に即時に対応できる、非常にやわらかい組織を構成するというのが原則である。管理部門の専従とか実戦専従などの区別がない。非常に柔軟な組織づくりをすることに特色がある。そして、ある現場で仕事をした後、その現場で獲得した暗黙知を皆で議論して形式知に変換する。それを整理して、次の部隊に引き継いでいく。そういう暗黙知から形式知とすることが、非常に重要だとされている。

他の陸海空とは違って特進はなく、少しずつ経験を積み上げて昇進していく。

組織のミドルクラスのところも、育成、訓練に重点が置かれている。かつ同時に一人一人の海兵隊員のライフルマンとしての基本的な技能の習得を重視するところに特色があると整理している。

成員特性の個々の海兵隊員の特色といえば、任務遂行のための身体的精神的タフさを当然求める。学習をして実践する。判断する。解決する。善悪の判断をする。愛国心を求める。

基本的な個々の素質としてはライフルマンシップである。プロの技能と、プロとしての精神を求め。訓練もするし、それを習得させる。

1.4 組織過程

上位下達スタイルでは、組織は機動的に動かさない

組織過程の特色としては、独裁的・官僚的スタイルでは、組織は機動的に動かさない。上から下への一方的指示では組織は動かない。現場で判断できる権限を現場に出ていく隊員に持たせる。特に方法のところを現場に任せる。

トップダウンとボトムアップを両立させている。中間層を非常に大事にする。面白い文章が、この本に出ている。「小規模でタスクフォース型の組織を採用している」ということだ。また、「成功している大企業と、わくわくするインターネット・ベンチャー」という文章もある。成功している大企業の側面と、ベンチャーの側面の組合せ。そういう評価をしているところが面白いところだと思う。

1.5 知的機動力の本質

自分でいろいろ考え、自分で身につく知識に変換することで、暗黙知は生まれる

特に暗黙知に非常に重点を置いていて、それを体で覚える。それを体感していく。そういうことが非常に大事だとしている。

外から入って来る情報は単にシグナルである。まさにその通りである。これを自分なりの考え、信念によって、知識に変換していかなければならない。

自分でいろいろ考えて、自分で身につく知識に変換する。そこで暗黙知が生まれる。知識は暗黙知と形式知で構成され、まず暗黙知が知識の源泉である。身体で覚える、それが暗黙知であって、知識の源泉である。

繰り返しになるが、心身一体の相互作用、部分と全体との一体化によって、知は創られていく。全体の中で頭と体を使って知識を作る。知識は関係性の中でつくられる資源ということで、海兵隊で言えば、海兵隊の中で作られるリソースである。

1.6 SECI モデルにより組織的・集団的な知識創造のプロセスを解明

共同化(Socialization)と表出化(Externalization)と連結化(Combination)と内面化(Internalization)の4つを回すというSECIモデルとなっている。

共同化 共同化というのは、他者との相互作用で暗黙知を共有していく。

表出化 表出化というのは、暗黙知をいろいろ考えることによってドキュメント化するというか文字化して形式知化していく。

連結化 連結化というのは、集団として出来上がった文字に書いたものを一つの体系化したストーリーとして把握させる。そういうプロセスが必要になる。

内面化 形式知を何らかの研修とか学習の場において、また内面化していき集団全体で共有できるようなものにしていく。

これらの4つをサイクルさせる 色んなところに出て行って、新しい知見を得て、新しい暗黙知を得て、それをまた表出化し、このプロセスを回す。回らなかったらその集団は終わりになるという結論になる。

(1) 共同化：トップダウンとボトムアップが成立している

共同化のプロセスでは、暗黙知が集団の構成員によって直接共有されている。

構成員に価値観を共有している感覚を生み出しているというのが非常に重要になってくる。訓練によって体の使い方とか体の動かし方を他の海兵隊員から感じ、身に付けていく。トップからボトムまでが共同化を重視し具体化している。

従って、トップダウンとボトムアップが成立している。両方向の情報の流れであり、知識の流れ、共有化というのを野中先生は重要視しておられる。海兵隊のいろんな活動の中でそれが行われると感じておられる。

(2) 表出化：階層にこだわらない対話をすることで情報を共有することができる

表出化のプロセスは、考えることによって形式知化することである。しかも、これは階層にこだわらない対話をすることで、情報を言語化して、共有することができると思われる。

トップだけでなく、ミドルだけでなく、階層にこだわらない会話で、情報を共有して言葉にする。頭の中で考えていることを言語化する。それをソリューションであったり、仮説等に整理していく。上に立つ指揮官は部下に任務を与えるが、部下には実行方法を考え、選択する自由度を与える。それによってボトムアップとトップダウンが成立する。

しかし、一つの組織であり、海兵隊ということであるので、両者とも責任を負わなければならない。こういうことが成り立つ原点は、ライフルマンシップとして、色々なスキルや考え方を体得しているとか血肉化していることである。ライフルマンシップとしての海兵隊員としての共通のスピリットを持っている基盤があって、こういうプロセスが回ると考えている。

(3) 連結化：機関紙の発行、研究等の場が連結化プロセスの一つの触媒的な役割

連結化のプロセスでは、言葉にとりあえず置いてみたり、仮説としてソリューションを組んでみたり、更に関連する知識を外から受け取ることもあるし、海兵隊の中にも研

究所があるので、そういうところで得た知識を最後に分析して組み立てていって、高次の理論を作り上げていく。

海兵隊全体の組織知に発展させる。物語として、起承転結、完結したものをつくりたいことが非常に大事である。研究機関があり、組織機関誌も発行されている。研究会もやっている。そういう場が連結化プロセスの一つの触媒的な役割を果たしている。

(4) 内面化：形式知を実行する時、実践する時、体で覚えるという具現化する知見

内面化プロセスとしては、行動を通じて、訓練や研修を通じて、整理をした形式知を、実践的に体で覚えることによって、内面的な知見に置き換える。

そういうことができるような新たな価値を生み出す。個人には新たな暗黙知として体得させる。こういう実践を繰り返す中でこれが一つの型になり、知識が知恵として組織的に変換される。しかし、型で止まるとおそらく組織はそれ以上発展しない。

永続的に回るように、それ自身が発展していかなければならない。回転しない組織は衰退する。

海兵隊全体としての個々人が持っている知識、知見が組織全体としての知識になり組織全体としての知になり、それがまた新しい形式知になる。そのプロセスを次の1.7項で整理した。

1.7 海兵隊のリーダーの能力

必ずしもカリスマ性を海兵隊は求めない、良い目的を作る能力を求める

海兵隊のリーダーはどういう能力を必要とするのかを整理している。カリスマ性はいらない。実践によって体得できる知恵に支えられたリーダーであって、専門的な職業意識を有する匿名的なリーダーであって、必ずしもカリスマ性を海兵隊は求めない。

リーダーに必要な6つの能力というものを、実践的賢慮のサイクルとして、六角形の絵で説明している。(図2)

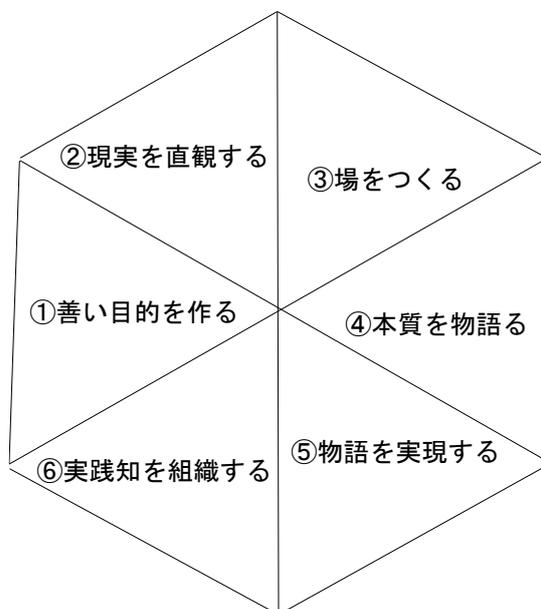


図2 実践的賢慮のサイクル

(1) 善い目的を作る能力

一番目が善い目的を作る能力ということで、大義がなければ組織内の多くの人の信念を動員できない。海兵隊としての大義、組織としての大きなミッション、ビジョンがなければ、組織内の多くの個々人の思い、信念とは繋がらず、組織は動かない。

(2) 現実を直観する能力

リーダーは、ありのままの現実を直接現場で直観して、本質を瞬間的に見抜くこと、即ち、戦況を正確に察知することで、次に何をすべきか、どういう手段を取るべきか等の正しい判断を行う。

(3) 場をタイムリーに作る能力

トップダウンとボトムアップの両方で

戦場に行けば刻々と状況が変わる。そこで隊員とともに場をつくり、次に何をすべきかを考える。

次に何を考えるか、組織の中でどうするかといった場合に、考える場、組織員が集まる場をタイムリーに作る能力が求められる。

上から下だけでなく、下から上の両方が必要で、トップと部下とで双方向で共感する場を作れないと知恵は枯渇する。知恵が枯渇すれば、組織は衰退する。

(4) 直観の本質を物語る能力

皆様方もビジネスでお感じになっていると思うが、直観で何が今起きているのか、直観で次何をしないといけないかなど、直観は非常に重要である。戦場であればそれがなおさら大事である。

そういう直観の本質を物語るということで、言葉にしないと周りとは共有することができない。物語る能力がないと、人を鼓舞させることはできないということである。

(5) 物語を実現する能力

物語を実現するには、リアリズムが必要である。政治力がないと優れた構想も構想だけで終わってしまう。政治力の評価は立ち場によって異なりうるが、リアリズムに立って組織の永続とか活力とかを考えれば、政治力が必要だと思う。

(6) 実践知を組織化する能力

実際にどう動くのだというアクションプラン、アクションを取っていくための知識を組織に広めないと構成員は育たないし、持続的に成長することはできない。

そういう組織が将来に向かって動いていくのに必要な知識というか知恵を、野中先生は実践的賢慮と名付けておられる。そういったものを組織全体に広める。

1.8 ライフルマンシップ

繰り替えしになるが、構成員全員がライフルマンであり、それがあって組織の一体的な動きが実現する。ミドルが要となる自律分散型の相互依存的な組織が海兵隊と位置付けているが、そこでのリーダーシップは、ライフルマンとしての共通の特性やこれに基づく信頼性があって発揮することができる。

2. 第二部 中堅企業への変革と発展への示唆

“海兵隊は中堅企業であり自己変革のための遺伝子を内在”

“ 暗黙知を形式知化し組織集団で共有”

海兵隊はミッションが明確な陸海空軍とは異なる。規模も小さくミッションは重なる部分もある。ミッションが重なるというのは、当然陸軍のミッションと重なるし、海軍のミッションとも重なる。そういう意味で、常に存在意義を問われ続け、いつも廃止しろと言われていた組織集団である。

硫黄島であれだけ活躍したにも関わらず、廃止しろという議論があった。常に要らないという議論がある。その中でどういうように自己変革をして、新しい役割を自ら求める、そういう変革の遺伝子を内在した組織集団であると思う。

いわば変革の遺伝子を内在した中堅企業であると位置づけられるのではないだろうか。変革の遺伝子を内在した中堅企業というのは、開発工学会の場で、会員の方々のいろんな助けを頂き研究会をやって整理したように、スタートアップから、次の1,000人の中堅規模に組織が大きくなって、売上を増やさないといけないし、技術開発もしないといけない、変革の遺伝子が内在されていて初めて中堅企業へと発展できる。海兵隊がこれに近いのではないか。第一部の原理原則が中堅企業と相性がいいのではないかという思いで、以下に整理をしている。

2.1 海兵隊員の基本

隊員の基本は、万能のライフルマンである。これは職人の集団である。決してエリートのアカデミックな集団ではない。おそらく空軍とか、海軍のトップはそうなるのだろうが、海兵隊はまずライフルマン自身が万能であって、そういう個人の集団である。

中堅企業の従業員は、人数も限られるので、共通の知見の上に個人の専門性が発揮できないと大変だ。共通の基本的知見は、その中堅企業の中に必ずあると思う。それを従業員一人一人が体得したうえで、その上に専門性が発揮できると考えるべきである。

したがって、新人を採用したり、パートとして採用したり、アルバイトも含めて、それぞれの中堅企業に存在する事業上のコア部門、工場であれ、どこであれ、コア部門をまずは体験して、そこで組織全体、職場全体の縦横を考えるきっかけを作るのが非常に重要なのではないかと考える。例えばパートの人でも、すぐ経理の席に座るのではなくて、1週間でも2週間でもいいからコア部門を体験してもらおうと違うのではないだろうか。

2.2 従業員に求められる資質

従業員の資質というのは、トラスト、インテグリティ、イニシアティブ、アンセルフィッシュネスがまずあって、その上に個々の従業員の専門性や特質が加わり、そして彼ら彼女らのこれら資質の相乗効果が発揮できる。これが大企業ではない中堅企業の良さであって、集団力になってくるのではないだろうか。

そして、中堅企業のいいところはまだ集団が見える。個々の従業員から集団が見える。上からもどこからも、他の従業員からも従業員が見える。

お互いの信頼関係がないと全体の組織力が発揮できないし、たとえ、それぞれIT専門家とか何とかの専門家といっても、こういった資質があって初めて成り立つのではないか。でないと、共通の場の議論が成り立たない。共通の議論が成り立たないのなら、組織力にはなっていない。

2.3 組織化の原理

組織化の原理としては、小グループを単位とし、目的に応じて基本単位を組み合わせる。決して人数が多いわけでもなく、人材が豊富ではない従業員をいろんな環境が動く中では機動的に目的別に適宜グループ化して組織に柔軟性を持たせることが非常に重要である。組織力を最大化するためには、こういったことを繰り返す。

繰り返すことによって、多能工やマルチスキルの従業員が育てられる。そこにチームのトップになれるリーダーが生まれて、チームが作られる。

ゆとりがないから、逆に、結果的にそうしなければならないのではないだろうか。

2.4 指揮の基本

指揮としては、上に立つ立場から組織をどう動かすかということになるが、上からの統制と下への裁量範囲の付与の両立が重要だと思う。

これも何回か出てきたが、明示した全社的なミッション、目標、ビジョンがあって、それに基づくトップの指示がある。あとは従業員が自律性・自発性を発揮する。これにより、中規模集団の力が最大化される。

裁量の範囲を示さないまま、上から管理職が部下に指示するというのはよく聞く話であるが、裁量の余地、従業員の判断の余地がなく一方的に指示するのでは組織は長続きしない。幸い、中堅企業は、トップの姿が下からも見えるし、上からは部下の動きも見える。中堅企業というのはそういう機動力がある。

2.5 装備

装備は、中堅企業では組織の設備や事務処理用機器等になり、ハードもソフトも両方の対応が必要となる。どういうモノを備えるかについては、構成員が自らのニーズとその会社における経験、そこから生まれた暗黙知を形式知にしたことを基に、主導的に自己・自主開発をすることがベストである。情報化とか、DXとか言われているものについても、組織の特性や独自環境を反映して、組織としてこうあるべきだというのが当然出てくるだろうと思う。

しかし、中堅企業には予算や人材の制約があり、自主開発、内部開発にも限度がある。そこで外部にリソースを求めることとなるが、外部調達するにしろ、アウトソースするにしろ、自己の知見、つまり組織として整理された形式知がないままでは、注文も出せないし、注文した道具も使いこなせない。せっかく高い金を払って導入した道具に振り回されるということになるのではないかという気がする。

2.6 知的機動力

個々人が持っているものを頭の中から言葉にして集団として共有

本当に1年1年変わっていく状況の変化に対応できる知的機動力を持たないといけない。そして、その源泉となる個々人の従業員の暗黙知が、中堅企業の財産である。

個人の暗黙知をいかに増やし、出し合うか。どういうふうにして形式知化して仲間と共有していくか。先ほどのサイクルを繰り返していかなければならない。

頭の中に入っているだけでは組織としては活用できないので、個々人が持っているものを頭の中から言葉として、外に出させて集団として共有して、ドキュメンテーション化、マニュアル化して整理しなければならない。

大企業集団と異なって、中堅企業ではこのサイクルが回しやすいのではないだろうか。これがきちんとできていない組織で、いま流行りのDXだったり、IOTだと言っても、基盤ができていなくては、実践は不可能である。

暗黙知をいかにして皆で形式知化していくのが全ての出発点であると思う。

以上が、自分なりに、中堅企業に、海兵隊の組織原理をおいてみた時にどうなるかという頭の体操を試してみた結果である。

3. 他文献による補足

これだけだと私が感じていることをまだ言い尽くしていない。重複があることはご容赦いただいて、若干補足させていただきたい。

3.1 企業に行ける知の循環

場が必要、場をどうつくりあげていくのかが重要

知識を創生するには場が必要で、企業として場がない限りは個々人が持っている知見が集団の知見には至らない。場をどう創りあげていくのか。それがこれからの企業経営にとって非常に重要だと思う。

ジョブ型の採用やメンバーシップ型の採用と、いろいろ言われていて今後は従業員の構成も大きく変わって行くだろう。しかし、専門分野を明確にしたジョブ型の従業員ばかりの知見が、即、専門的知見と考えると、専門性を極めたということではまずいと考える。他方、メンバーシップ型従業員が、オールラウンドプレイヤーだとして、ある専門分野の知見を高めて行かないまま、現状を見極められずに終わってしまうのもまずい。

これからおそらくジョブ型で採用される方が中堅企業でもどんどん入ってくるだろう。「自分はこれが得意です」「これが売りです」と言って入ってきて若い世代が二極化していくだろう。ジョブ型とメンバーシップ型で採用した人との情報共有、知見の共有の場をどう作って、組織全体として集団知にしていくのかが課題ではないだろうか。

図3は、小平さんがごく最近の「開発工学」書いておられる内容を拝借した。企業における知の循環ということで、企業知という形でまず知識が企業全体のものにならないといけない。それを先ほどのサイクルを、小平さんは少し工夫をして置き替えておられる。このサイクルを回さないといけない。

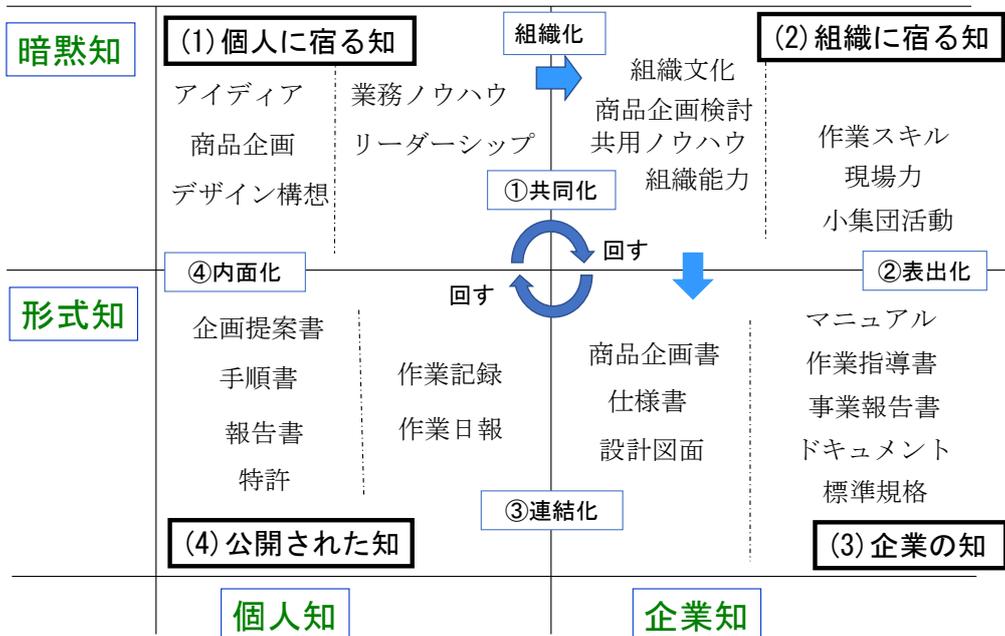


図3 ビジネスにおける知の循環

小平さんの問題意識は、コロナの時にオンラインで会社のマネジメントをやってみたが、オンラインでは情報共有、企業知になりにくい。先ほどの内面化以外の共同化、表出化とかは、個人だけでは取り組めなくて、他者・集団の構成員との共同作業が必要であると言うことだと理解した。

世の中が少し戻ってきている。オンラインもあるが会社にも出て行く。わざわざ何もないのに1時間も2時間もかけて出ていく必要もないが、週に半分ぐらいは出社することで、このサイクルが回り出すことと思う。

3.2 5S：頭の中にある情報をきれいにする整理する

ここでは、5Sについて感じたところを重複も含めて整理した話をする。

5Sの本はいっぱいあるが、非常にハード偏重で、かつ、精神論の本が多い。

しかし、5Sは何のためにやるのか。組織をきちっと強化し、個人の強化をしていくことに目的があるのであれば、暗黙知とか、形式知の統合を行うのも5Sだと考えられる。

(1) 整理整頓をしないとイケない

頭の中にある情報をきれいにする。整理をする。要らないものは捨てる。新しいものは採用する。ゴミ、ホコリになっているような情報は綺麗にし、頭の中で整理整頓する。そこで初めて暗黙知が整理されて、それがまた形式知になり、他者と共有されていく。それがあることによって集団のビジョンや戦略などの基礎が作られる。

それがあってまた競争力につながる。こういうことを整理することによって、人財が育成できる。中堅企業なら中堅企業の従業員を、どう人財育成するかにつながっていく。

(2) 組織集団の暗黙知を整理し、共有化された形式知があってシステム化ができる

先ほど情報化のところでも話したが、何のためにIoTをやるのか。DX、DXとコンサルが言っているが、取捨選択をし整理して、こういったことをしなきゃいけないんだと注文をコンサルに出していかないとイケない。

組織集団の暗黙知を整理して、共有化された形式知があって初めてシステム化が図れると感じた。当然、陳腐化していくので、新システムに反映するべく、ぐるぐる回していかなければならない。回すことによって新しい発展につながる。

これをやることによって集団活動ができるようになる。多能工の育成につながる。こういったことをやるには、トップが先頭に立たないと絶対に駄目である。

一生懸命やっている部下の人たちの梯子を外さないのがトップの仕事である。

3.3 トヨタの3本柱活動

最近たまたまあるサイトで見つけた公益社団法人中小企業研究センター「進化・変容するトヨタ生産方式の新展開に関する調査研究」2023年12月調査研究報告No137の紹介をしたい。海外拠点を指導強化するために、5Sに加えて3本柱活動というのをトヨタが中心となって進めているということである。海外拠点がいっぱい増えた。海外は、従業員の採用と退職が激しい。日本のようにずっといてくれるわけではない。割と

いろいろと勉強して慣れてくると新しい会社に遠慮なく移る。出入りが激しい。そのために、3本柱の活動を行うというものである。

(1) 3本柱の活動

3本柱とは何か。標準作業の徹底と改定、自主保全（5Sを徹底しトラブルの未然防止を図る）、加工点マネジメント（刃具交換後直ちに良品を生産できるように管理する）という3点である。3番目は切削工具の耐久性がぎりぎりになっているところで、早め早めに取り換えてすぐに良品ができるように管理するということのようなのだ。こんなことは当たり前なことだと思うが、これを5Sに加えて「3本柱活動」として、わざわざ日本から海外に、あるいは国内の工場・グループの会社に指導することに取り組んでいるということである。

その中心になるのが、トヨタグローバル生産推進センターというところで、ここで一定レベルのスキルを習得した従業員が、長くトヨタにおられて、色々な知見、暗黙知、形式知を蓄積してこられた従業員だと思う。この生産センター自体は、ベテラン従業員が情報共有して、整理をして、そういう場になっている。それで一定の資格を取った人が、国内や世界各知に派遣されて、生産方式の基盤の平準化に努めることに取り組んでいるとのことである。

3本柱と5Sの一体のモノと位置付けられているが、できて当たり前のことにトヨタは今、取り組んでいるのだということが驚きであった。

(2) 人が出入りし、正規非正規と分れてくれば、形式知は未定着：知見を得る基盤が弱体化

海外は従業員の出入りは激しいが、国内でも言葉は嫌であるが、トヨタの現場で非正規の従業員が結構多くなっているとのことである。人は出入りし、非正規の従業員も増えてくると、形式知は未定着になり、暗黙知を頭の中で整理して、それを顕在化させて集団で知見を得るといったことの基盤が弱体化してくる。

結局先ほどの小平さんの知的機能モデルで申し上げたことと、私の3.2項の「5S」のところで申し上げたものと、要するに従業員の横の共通の場がいかに必要か、そこに帰すると思われる。どうもこのレポートを読んでいる限りは上から下、一方的に情報が流れている感じがした。忙しいと言えは忙しいだろうが、現場の一線でやっている従業員の横の場（情報交換）が見当たらない。

(3) 余力を無くしたトヨタ

「トヨタ労使、現場の余力創出へ、生産性目標1年撤廃」と読売

昨日の読売に「トヨタ労使、現場の余力創出へ、生産性目標1年撤廃」と題する記事が出ていた。余力がないですね。こんな形で上から下に一方的に指示されて考える暇もなく、正規の雇用と非正規の雇用の方が、ワーワーやっている集団になりつつあるのだろうと想像できる。おそらく他の大企業も似たようなものかもしれない。関心のある方は、冒頭にあるレポートを、直接目を通されると良いと思う。

3.4 「人間として何が正しいか」が稲盛イズム

(1) 海兵隊の原点と共通する

最後は、5年間弱、京セラで仕事をさせていただいた私の話である。

2002年から2007年の稲盛さんが、最終的にリタイアされる直前で、まだ会社の中で稲盛さんの考え方、フィロソフィーを幹部従業員、数百人を集めて月に1回あるいは2か月間に1回、1時間とか2時間、自分の言葉で話をされて、それを最後には、本にされた。

それを直接耳にする機会があった。盛和塾ということでオープンな場もあり、稲盛さんの本もたくさん出ているから、すでにご存知の方もおられるかもしれないが、一つは「人間として何が正しいか」が書かれている。

これは海兵隊に求められる資質にもあったが、非常に共通している。企業のトップとして必要なことは「動機善なりや私心（ししん）なかりしか」である。

氏もいろいろと新しい事業を始め、買収もしているが、その動機が善で、世の中の役に立つ。単に会社を大きくするだけではない。それが常に原点であり、そういう思考プロセスを持っている。

(2) 潜在意識にまで透徹する強く持続した願望を持つ

経営理念は、経営者だけの物心両面の幸福ではなくて、全従業員を含めた物心両面の幸福であり、かつ社会と人間の進歩に貢献する。

3番目が、私が好きな言葉で「潜在意識にまで透徹する強く持続した願望を持つ」。何を言いたかったのか自分なりに理解したのは、徹底的に考える。考えて、考えて、考え抜くこと。そうすると頭の中で言葉になるようなものが生まれてきて、それがある日、突然、ぱっと明示的に言葉になって頭に浮かぶようになる。

その頃はM&Aの仕事をしていたので、次は何をやるべきか、次の手順は何か、夜ふっと目が覚めて思いついたり、朝はっと思いついたり、それを必ずメモにする。会社に行ってからまたそこでも考える。

それは、どうも稲盛さんの言葉で言うところ「潜在意識までに徹底的に考え願望を持つ」ということだと今は思っている。

(3) 共通の問題意識を共有して知見を得る

畳敷きの大部屋で問題意識を共有し、長く仕事をしている人達がお互いヒントを得る

実は、畳敷きの大部屋が京セラの売りである。本社にも何十畳敷の部屋があり、研修施設にもある。

そこで全員というか、管理職は管理職、若い人は若い人とか、階層別であって、必ずしも上下混在してというわけではなかったが、畳の部屋で座って、すき焼きを食べながら、ワーワーしゃべる。2時間ぐらい話をし、議論をする。

これは先ほどから言っている場である。そういった場があって初めて、日ごろの愚痴から始まって、共通の問題意識が共有できて、お互いにヒントを得る。こういった場が必要だと思う。

(4) アメーバ経営という場

生産における暗黙知とか形式知として共有していく

よく言われる京セラのアメーバ経営。部門別採算性を管理している。10人とか、15人の一つの工程だけ取り出して、そこで売上を最大にして、経費を最小化する。

そういう独立採算的な一つのチームを作る。これは1つには場であり、そこでの経験を10人とかの15人の構成員が共有する。当然のことながら、生産における暗黙知とか形式知として共有していく。

そのプロセスにおいて人材が育成される。そこでリーダーの候補を育てて、次にピックアップしていく。そういうのが、場としてアメーバ経営である。なかなか今から考えると、よく考えて作ってあった組織だと思う。

3.5 中堅企業をいかに大事にするか

政府も、やっと中堅企業というのを1つの柱とし、政策を打ち出していくことを、やっと昨日か一昨日発表した。

今まで中小企業政策一本やりで、何十年もやってきた。今は地方においては中堅企業を大事にして頑張ってもらわないといけない。それを、何とかやっと霞が関の役人も理解ができたようで、政策のパッケージにして内閣として打ち出した。

大企業はもっと多いと思っていたが、経済産業省の資料によると1,300社。そこに大卒のいろんな人が怒涛の如く就職活動で押しかける。いかに変なことになっているかそれだけでもわかる。

今回の中堅企業は、従業員が2,000人以下で線を引いている。

今までの中小企業の定義は、製造業は300人。2,000~300人が中堅企業である。

中堅企業はもっと多いと思っていたが、それが9,000社。中小企業は3百何十万社。その中でも9,000社だから非常に限られている。

2,000人で線を引くことがいいのかどうかというのがあり、私は1,000人とか、500人ぐらいから300人までが中堅企業だと思う。2,000人だとトップが組織末端の従業員の方をみるのはおそらく無理である。私の経験からすると、数百人、500人ぐらいが限度である。

海兵隊では160人ぐらいの一つのチームが野中さんの本によると最小単位だが、それが3つぐらい集まるとちょうど500になる。6つ集まると1,000人ぐらいになる。

それぐらいが中堅企業としての集団であって、従業員の構成員の方の経験が共有できる場や仕組みづくりが頑張れば作れる。その上で、国内だけでなく海外にも出て行き、いささかジリ貧になっている日本のために頑張っていたきたい。

3.6 中堅企業の社長が問題意識を持ち組織作り、情報共有の場づくりを行う

それからもう一つ。ジョブ型と何とかと申し上げたが、これから海外の人を日本で採用することが増えてくる。当然ジョブ型で採用する。その時、どういうふうに全体の経験など共有していく仕組みづくりをしていくかが一つの課題となるだろう。

おそらく中堅企業は中小企業よりも早く場づくりをやっておかないと21世紀には対応できないし海外展開もできない。その仕組みづくりをどうしていくのかが一つの大きな課題である。

中堅企業は、やっぱり社長の役割が重要である。社長が問題意識を持って、いかに組織を作り、場を作り、情報を共有し、そういった組織を作っていかなければならない。それを締めくくりの言葉とさせていただきます。

以上

一 質疑応答 一

テスラが最初はどううまく生産できなかったのは何故か

質問（平強） 海兵隊は何名ぐらいのチームなのか。

（余田） イラクならイラクに派遣されてそこで何とかに攻め込めという最低限のチームもあれば、アフガンならアフガンに派遣されて、あるエリアの治安を全体で見るとなるともう少し大きなチームになる。必ずしも決まっていらないようだ。

質問（平） 海兵隊のエデュケーションのコンセプトというのは、グループとして 100 人単位か 50 人単位なのか。

（余田） 海兵隊のブートキャンプというのはよく言うが、2 人を最小の単位にして、最後は 20 人ぐらいの集団にして海兵隊員を徹底的に訓練するようだ。

質問（平） 海兵隊は陸軍主体ですよ。

（余田） 海軍でも陸軍でもなく空軍でもない。けども飛行機も船も持っているので、野中さんの本から私が学んだことは、ライフルマンとしての基本的なスキルを隊員は持っている。それはブートキャンプで徹底的に先輩からしごかれて体で覚える。そういうベースができたところから、飛行機の操縦、船の操縦、戦車の操縦をするとか、それぞれのそれなりの適性や専門性を考慮して分かれていく。けど、徹底的なスペシャリストばかりを最初から何十年かけて育てていくということではない。

質問（平） テスラ・モーターズのイーロン・マスクっていうのが一つのモデルで、それから Google とか Facebook が一つのモデルで、そういうモデルを見られたとき、どういうふうに企業を育てるかというときに、海兵隊の話からの具体的にそれがいろんな企業に応用できるのはわかるが、いろんな大きな企業が大きくなっていかないといけないし。こないだ、世界の企業の大きさの図が出てきた。そうすると Google とか apple は大きくてトヨタは小さくてトヨタは 50 何番。Google とか Facebook は世界で一番大きくてトヨタの 100 倍ぐらいある。そういうのを見たときに、海兵隊思考の方法で事業が大きくなったという会社の例が、トヨタはこうしたとか、イーロン・マスクはどうしたとか比較したことはありませんか。

（余田） 難しくて比較したことはない。敢えて平さんのご指摘に対して独断と偏見で乏しい経験で申し上げれば、情報化でやっている商売は、商売の範囲として壁で囲える面積が最初から大きいのではないかと。なぜかという、IT の技術屋は天才が集まっている。天才がいて天才が突っ走る。平さんもシリコンバレーにいたからそう感じていらっしゃると思いますが僕もそう思う。IT の技術屋は、Google の何とかさんとか Facebook のザッカーバーグとか天才なのだと思う。今はインドの経営者がトップに座っているが、IT の技術屋は天才だと思う。天才がわーっと走って行って、極端なことを言えば、付いていける人が付いていっている。付いていけない人は出たり入ったりして。プログラムで事業をやるというのは日本のベンチャーもそうだが、アプリの横展開はわりと簡単。簡単と言ったら怒られるが、事業範囲の万里の長城で囲ってある面積が広くて割と動きやすい。

イーロン・マスクの例でいけば、中堅企業の研究会の時に勉強したが、EV は最初うまくいかなかった。あれがうまくいったのはドイツの中堅企業のエンジニア会社を買った。それとトヨタのヌミ (NUMMI) の工場を買った。ヌミの工場にノウハウが残っていたかどうかわからないがゼロとは言えない。大きかったのはドイツのエンジニアリング会

社を買収して、そこが技術なり知見を持っていたのではないか。従って、製造関係は、壁で囲める面積は最初ではそんなに大きくはできない。それは私が勉強した仮説。マスクの悪いところは浮気性。ご存知のように、これをやり始めたらまたすぐ次のことをやる。あれで恐らく苦勞しているところがある。イーロンさんの事業全体としては何かが、彼が思っているほどはうまくは行っていない印象がある。Xなんて必然性がない。ロケットは必然性があるかもしれない。

ただ、情報をうまく使ってEVの充電や放電をきちんとコントロールしないとイケないし。テスラの車のバッテリーの経年変化とか全部情報を集めてアフターサービスしていくわけなので、情報技術は必要だが、Xは分からない。

だけど、マスクは非常に宣伝がうまいので、お金を出す方も多いし、シリコンバレーにはたくさんお金があるから、集中的にドーンとお金を集めて、ドーンと集中的に投資できるし、ジョブ型ですから金で人を引っ張ってきて、残業もへったくれもない。彼の本なんか読んでみると徹底的に仕事をさせる。

日本における大企業の昔と今と、半導体産業の昔と今後

質問（平）東芝の半導体が潰れた理由は何があるのか。

（余田）当時の社長の悪口をたくさん聞きました。何かで読んだが、嘘か本当か知らないが、幹部に窓から飛び降りろと言ったとか言わないとか。本当の話だったとしたら、集団の力は急速に駄目になったでしょうね。

それと、ここが日本の悲しいところで、ここ10年、20年の間にアメリカ式経営をやれという話がやってきた。それは当然のことながら、アメリカからお金が来ないとやっていけないし、バブルが弾けた後は、アメリカには日本だけがかっこよく、保守安泰しているわけだから、もっと開放しろと当然言ってきたわけだ。

日本の経営者も悪かったと思うが、関係者がおられたらごめんなさい、横文字コンサルに弱い。なぜ弱いかというと日本の経営者に独自の哲学がないからではないだろうか。ともかく四半期ごとに利益がどうのこうのと、この20年間追いまくられた。そうすると、東芝といえどもじつくりは考えられなかった。それから、我が国は、大企業の外に資本蓄積がされるような社会でなく、今のように元気がなくなってきてしまった。

台湾の会社は、上場会社で創業家の社長。両方できている。自分で情報を全部取りながら、株も持っている。当然、株主のことを考えて短時間に判断して決断して。それだけの人が日本にはこの20年の間でいなかった。それが悲しいけど残念だけれど、日本の半導体産業がこうなってしまった。

もう一つ思い出したが、日本の東芝、日立、NEC、富士通が駄目になったかという理由は、半導体の専業じゃなかった。日立の場合、日立の中の他事業部に売るための半導体を作ってきた。東芝もそうである。東芝のいろんな事業部門に売るための半導体を東芝の工場で作った。そのビジネスモデルが、その当時はそれが正しかったが、結局、何が起きるかという価格が上げられないことだ。当然のことながら、東芝の他部門の医療器械か何か安くしろというに決まっている。しかも量が出ない。専業の人がいて専業のメーカーがあつて量をはけて、かつ、いろんなどころから注文を受けて対応する。

応用できるのはプログラム。プログラムで対応してくる。加工のなんとかで対応するかもしれないが、チップを作ってプログラムでいろんな用途に対応するのは結果あるのではないか。その人材をきちんと育てることが日本はできなかった。

質問（平） 日本企業をみていると大きなビルが建っていて、各々のビルで、1つの製品だけ一生懸命やっている。それがまったく日本の問題ではないかと思う。だから横の広がりが無い。

（余田） 全く同感である。今、一番何が悪いことが起きているかということ、東京の中で人が横に動く空間が減っている。いろんな昔からある町が全部潰されて、つまらないビルがいっぱい建っている。街中に人が動かない。ビルの中だけ上下で動く。

ビルの中につまらない有名ブランドのお店しか入っていない。虎ノ門とか実は中小企業の飲食店がいっぱいあったが、全部きれいになくなった。某有名なディベロッパーの再開発。あれは、防災とか震災とかの美名のもとに東京都の都市計画と何とかが一緒になって街を壊している。

横に動かなくなって昼間もそのビルの中だけで似たような人が集まってぐちゃぐちゃ話をしていると、外からの刺激も入ってこない。虎ノ門で小汚い料理やいろんな人が集まる状態があったとしたら何かの拍子に隣の人の話を聞いたかもしれない。おそらく朝8時にあのビルに入って、夕方18時までその空間だけでサラリーマンがジョブ型か何型かわからないが、外のことを考えることもなくて、昼間も弁当か何かで済ませて街に出ることも無くなった。街では横に動くことによって、人は考える。考える時間ができるというのが私の理論であって、アメリカの都市計画の人の理論の受け売りであるが、そう思っている。ニューヨークはおもしろい。割といろんな人が動く。ところが虎ノ門に行ったら、ビルが建っているが人が動いていないので、日本の街は、駄目になった。

質問（西河洋一） 日本の電気業界のメーカーは政府に潰されている。日本だったら日本のメーカーに金を出せばいいのに台湾の工場に一生懸命お金を出している。

（余田） 通産省を辞めてからもう20何年だから別に経産を擁護する気は全くないが、とにかく口の出し過ぎが多いと思う。

半導体工場については、あれは経済安全保障という別の視点があって、ああでもしないと日本ではもう半導体自体が作れないから。ここまで半導体がありとあらゆる機器の中核となってくると、もう何かあった時は全部、経済社会が止まってしまうこととなっている。

（小平和一郎） そこまで追い込まれてしまったという現実がある。

質問（西河） 途中で電機業界がおかしくなってきたところでちゃんと政府が関与すべきだった。メーカーだってみんな中国に行ってしまった。あれは政治家が悪い。

（小平） 半導体は産業の米と言ったところまではいいが、日本はそれを放棄してしまった。

（余田） 今回、北海道大学の半導体の学科を急遽、定員を増やして人を教育して出すんだという。北大の中に予算を持ってつくる。学部で勉強して大学院に行って、更に実際のクリーンルームか何かで暗黙知を体験して形式知化してまた考えて。そうするとそのための実際の訓練する場所が必要だ。大学の中にはクリーンルームもないし、どこで大学院の学生を訓練させるのか。それをしないことには、実際に使える人が育たないとか言っていた。しかし、やらないといけない。

（小平） 金子さんいかがですか。今日は特に人材育成問題もありましていろんな意味で学んだことも入っていると思うが、何点か特色がある表現で説明していただいたのでいかがでしょうか。

(余田) 実際自分で経営した経験がなく聞きかじりしかないのです、日々ご苦労しておられることと私が頭で考えるのとは違うご苦労があるのではと思います。失礼なことを申し上げていたら申し訳ない。

新しい業態における場の創り方

質問(金子優太) 暗黙知というワードが出てきて、組織個人の考えと集団で考えて1人1人コミュニケーションを取って行って横のつながりをどこまで浸透できていくかによって変わっていくという部分で、弊社は人材派遣を社員で行っており、取引先の企業の中で取引先の指示の下、業務をしている社員たちと帰属意識を作っていくというのが課題。先生の視点から見たときに、取引先で働いている人たちとコミュニケーションを取るというのは、私は時間と価値観の共有の部分で改善していく部分だと考えているが、その辺はどのようなお考えかをお聞きしたい。

(余田) いろんな道具が出てきている。オンラインでもいいでしょうし、1週間に1回でも1月に1回でもいいからそういう方たちと金子さんとの間で、情報交換、共通の教材をもってきて議論される、意見交換される。A社に派遣された方が悩みをお持ちなる、B社に行っている人とその悩みを共有し、それを金子さんのほうから何かアドバイスができると、別の方からも何かそういう意見が出る。もし何か、そういうのが1月に1回でも3か月に1回でもあれば、派遣で仕事をしている人の帰属意識も高まるだろうし、あちこちで得られた形式知が今の派遣先で使えるかもしれない。そうすると、それは派遣先からの評価につながるかもしれない。個々人の評価につながる。御社の評価にもつながる。手間暇とお金はかかるかもしれないが。研修は悲しいかな、土曜日に引かかる。僕が古いのかもしれないが、土曜の夕方まで使ってやっても時には良いのではないか。

質問(金子) 今話を聞いて、弊社は取引先様の中で仕事はするが、取引先様の期待以上のことをしようということミッションにグルーピングしていけば、結果的にその帰属意識は高まりそう。

(余田) どういうところから派遣して欲しいと言われるのだが、そこにいかに良い人をいかにクイックにご紹介できるかが競争力ですよね。そうすると、御社に登録している方のインセンティブは何かというと、たぶんお給料はそんなに変わらないでしょうから、そこで差をつけてもなかなか難しい。

ある程度の相場感があれば、あとはプラスアルファのところ、御社に登録していれば、同じ経理なら経理でもいろんな情報が入って来るとお感じになったら、業界のロコミサイトに対しての、それこそサイクルを回すんだと思うのですが、ポジティブに働くのでは。少し時間はかかると思うしお金もかかる。土曜日に関わったところをどう評価してあげるかになる。

質問(渡辺正宣) 人に対しての教育とかコミュニケーションは企業の大小に関わらず重要なのかという気がした。今後、大きくしていくにあたり、スキルアップは当然だが、どうコミュニケーションをとっていくかだと感じた。

(余田) 通産省でわりと人事労務が長かった。なんとなく人がわかるのは500人が限度。それがわかっているということが最低限のことだと思う。150~160人だと非常にまとまる。一つの部。それはそれでわかりやすい。20~30人の課になればこれは当然わかりやすい。経営者となれば、やっぱり500~600人にならないと駄目ですね。中小企業から中堅企業へというときは、500~600人の人たちに対して経営側がいかに情報発信をしていくか。顔と名前がわかって。そこが500~600人だな。ベンチャーでもインキュベーション

ンセンターでやっている人の話を聞くと、そのインキュベーションセンターのトップがベンチャー会社の社長の顔色を見て、その会社がうまくいっているかいないか、問題抱えているかいないかわかると言っていた。そこまでいけば、本物のインキュベーションマネージャー。朝のちょっとした会話が、彼女がしてあげたアドバイスがヒントになって、それがきっかけで少し議論になって問題を解決したと彼女が実際そう言っていた。

パワービルダーの成功はユニットに分解し、必要なことを整理されてマネジメント

質問（西河進） 弊社は畳を作って売っている会社で、今、工場が埼玉県幸手市にある。海兵隊ということで聞かせていただいた。現時点で弊社としても取り組んでいるのがちりばめられている。例えば、現場に判断できる権限をちょっとずつ与えていたり、暗黙知を形式知化していくところとか、非常に共通性を感じて、私は今やっていくことのチェックリスト的な感じで読ませていただいていた。頭ではだいぶわかってきているが、一番肝心なところ、例えばリーダーとか人間のところなのかな、そこが課題。うちの規模は小さいが中堅企業には程遠いがそういった取り組みを続けているのが大事なのか。

（余田） おそらくそう。西河さんのパワービルダーの本を読んで、全部モジュールに、土地の手当てから実際の営業販売、それに金融を付ける等全部モジュール化して小さく、小さく整理して、と本を読んで理解した。モジュールにしていくと一つの単位ができる。畳なら畳。畳における、アメーバ経営に近いところ。畳をお作りになるユニットやモジュールでそこできちっと採算を管理する。その中でいろんなことが起きる。たぶんそれはパワービルダーの入口から出口まで一連のモジュールのある一部の役割を果たされている。次の別のユニット、モジュールに、畳なら畳を納品されますよね。そういうのを順番にやっていって、一つの家ができる。そこに人が住む。あれを全部、一つのユニットに小さく区切っていて、それぞれユニット単位で何をやるべきか、何をすべきかを整理したのがあの本だと理解している。

質問（平） 従業員は何人ぐらいか。

（西河進） 約20名。

（余田） そのユニットがいくつか集まると恐らくそれが中堅企業。要するに、300人、400人、500人の中堅企業の中で、そういうユニットというのは、一つの部みたいなものができ上がっていったって、それがきちっとマネージされるでしょうし、畳としての品質なりは、建てた家に入れたときの、こっちでやっている技術屋さんとならつながりが必要でしょうし、そこをどうしていくのかとそこに経営の問題があるでしょうし、あの本を読んで感じた。パワービルダーの成功は徹底的にユニットに分解していったって、ユニットごとに必要なことをきちんと整理されて、それをきちんとマネジメントされたというのが、経営の成功の要素だと思う。

質問（石井唯行） 海兵隊の話を聞いて、ブートキャンプとかでハードなトレーニングをしてその中でチームワークとか技術とか身につけてきたのかな。自分もハードワークをして今に至るところがある。時代が今はハードワークが会社としてできないようになってきた。昔はそういう会社が多かった。そこら辺はあまり関係ないことなのか。

（余田） コアの職場を少しでもいいから経験させたらいいというのは、あれは別に溶鉱炉で汗水たらして何とかするというハードじゃなくていい。情報会社なら情報会社の、経理会社なら経理のコアのところ。コンサル事業ではなかなかコアが扱いにくいでしょうが。集団においてコアの職場はあるはず。創業の時からこれがコアになって我が社は発展してきたという。当然それを創業者は語れるわけでしょう。多様化していくにして

も、そのコアが絶対あるでしょうし、それを大事にして語るわけでしょう。それがなくなったら東芝のようにどっかいてしまう。それはトンカチで汗を流すコアであっても良いし、そうでなくていい。そういう原点みたいなコアは絶対ある。新入社員であれ、派遣であれ、パートの方であれ、それを経験させることによって横の会話ができたりすると思う。大変だと思う。そういうのもなくなってきた。今日来てすぐこれやれという世界になっているから、できるだけそこを工夫されてやるのが経営者の集団の力になる。

稲盛さんがこだわったのは畳のコンパをやる空間を絶対に作ったことだ

質問（石井） 京セラの話で畳の大部屋。敢えて畳なんですよ。

（余田） 敢えて畳。京セラ本社は高層ビル。一旦入ると夜の8時9時まで出てこない。中には食堂がある。外からの情報が絶対入ってこない閉鎖集団。稲盛さんがこだわったのは、畳のコンパをやる空間を絶対に作る。本社にも作った。当然、北から南に工場があるがそこにもその部屋を作った。営業がいるような支店もあるがそういうところでもできるだけ。研修施設にも。じっくりとそこに座って一つのお鍋で共同作業をすることが重要。それをやることによって、お互いに愚痴が出て打ち解けて、じゃないですか。何かヒントが生まれる。やたら研修が多い。僕は3か月に1回、半年に1回、またかというぐらい研修がある。ビジネススクール的なものもやるが、狙いは部を超えて顔見知りにする。何かあったときに、やっと言え。

（石井） 今、外で居酒屋で飲むとか。それを敢えて中でやっている。

（余田） 物流の部長と生産管理の部長と営業の部長と、僕のような経営管理の部長、人事の部長と総務の部長が一緒になる。

（小平） 大部屋だからできる。いつも同質化せず、今日はそういうことをやろうと組み合わせを考えるわけでしょ。

（余田） そんなにしょっちゅうやる方がいいことかというのはあるが、今、私が関わっているベンチャーが140~150人。これからが大変。トップがしっかりしていて部長クラスもしっかりしているが、これから彼のビジョンを実現するには500~600人にしていけない。そうすると上が下を見られないし、下は上を見られない。社長に言っているのは、とにかく全員集めてコンパをやれと言っている。大騒ぎしろと。

（平） 稲盛さんがそうですよね、そればかりやっている。

（余田） たまたまインドで会社をやっている。インド人はもっとドライで割り切るかと思ったらそうでもない。インドの人も天才みたいなプログラマーもいる。日本的なモノづくりで一生懸命やってくれる人もいるし、ウェットな営業をやる人もいる。そういう人たちがそれぞれ横で情報共有して、当然情報流れないといけない。一つの物を売るわけですから。開発生産、研究開発、製造、どこに売る、売掛。きちっと横の情報を流す。システムでやるんでしようが、そんなのはインド人は得意だからやっちゃう。大事な顔がわかる、みんなが集まる。日本人の社長が皆の前でわーっとやるというのが大事。それが続く限り500~600人までは大丈夫。それを超えたらまた別の工夫がいる。

ビルは縦割り、組織は縦割り、人は縦割り、日本はこれから大変ですよ

質問（石原秀昭） ビルの中で横の移動がなくなったと言う話が気になった。違う価値観の人と携わる経験をしないと、暗黙知が積み重なっていかないのかと思う。それが例えば今の時代で考えるとネットでつながることが多くネットで情報共有する新しい人種み

たいなのが出てき始めた。ただ、先生のお話を聞いていると顔と顔を合わせないと発展しないのか。その辺はどうお考えか。

回答(余田) 全く駄目だと思う。小平さんが開発工学でも書いておられるので私だけの意見ではない。ほんとこれから大変ですよ。日本の大企業は自社のビルの中に入っていく。自社ビルだから従業員も自分のところだけ。昼も中で食べて。そういうところで、しかもジョブ型の採用がどんどん始まっているし、海外の人材を活用するんだと言って、ビルは縦割り、組織は縦割り、人は縦割り。日本の1,300社はまず大変だと思う。まだ救いがあるのはこれから頑張ってもらえる9,000社の中堅企業だと思っている。本当に力を入れていろんなことをやっていかなければいけないのは中堅企業。大企業の1,300社はほっておけばいい。

だけど、中堅企業は、海外を含めてまだまだ動いてもらわないといけない。本当に日本のためにこれから頑張ってもらわないとますますジリ貧になってしまう。そのためには経営者の方に自分で考えるということをやってもいただきたい。そのリスクはものすごく高いと思う。今まで以上に、組織文化、人材文化。なんとかして集まる場を作って情報、知見を共有していかないといけない。

質問(浅野昌宏) 海兵隊という言葉でハッと思ったのが、商社の海外プロジェクトをやっていた営業部隊はまさに海兵隊だった。ただ、商社マンは暗黙知を形式知化しない人が非常に多い。結局、人に属してそれが継続しない。ただし、一つだけ私が知っている中で、丸紅で非常にうまくいったのは日立とか東芝とかのタービンだとかの発電設備を売っていた部隊が自分で海外で発電する事業を始めた。これきつと、形式知化したので全世界で発電事業を展開できた。その結果、今から十数年前には中部電力の年間発電量よりも多かった。それを見て他の商社も発電事業を始めた。今現在どれぐらいになっているかはわからない。営業部隊は海兵隊なんだけど、暗黙知を形式知化しないといけないというのはここで非常に整理ができた。

非正規の社員では集団としての知見ができない。2年か3年したら変わってしまう

(余田) 平さんがおられるから、シリコンバレーの悪口を言いますけど、商社の方がおられた、所詮、駐在員。集団としての知見ができない。2年か3年したら変わってしまうのでまた一からやっているような感じ。20年前なので、今はどうなっているかわからない。日本のODAがうまくいかないのはそこにある。商社が形式知化できないからタイで何とかしようとしても東芝や日立の何とかにつなげられないというのが出てくる。なんとなくきちっと整理された形式知じゃなくて、ふわっとした知見を活かしてODAでやっちゃうから中途半端になる。

理事長(西河洋一) 最後のほうで、場が必要だと言うのは非常にそういうことなのかと再確認できた。場というか、なんというか、経営は人・物・金のセットで動いていくので、現場に集中しちゃうとどっか1か所しか見れなくなってしまう。全ての経営資源をしっかりと社員に与えて伸び伸びと仕事をしてもらうのが重要かなと思った。

知の継承ということなので、そういうことを意識して本(パワービルダー)をまとめたが、いかに知識を全社で共有するのが強い会社かどうかなって来ると再認識した。いろいろためになりました。ありがとうございました。

以上