

## 第 6 回：生態系

### 1. 全体最適

- ・ これまでの「右肩上がり」社会に存在するノウハウは、殆どが部分最適 → 全体最適のノウハウは殆ど活用されていない
- ・ 例：どのようにして赤字の離島フェリー路線を再生するか？ → 部分最適の解は、人件費削減、便数の削減、船の一部売却、多少の営業キャンペーンなど → 全体最適の解は「船舶事業」には存在しない → 南西航空の独立が恐らく最良の解 → 東アジアのハブとして生み出した収益を原資に、離島便の料金を、例えば片道一律 5,000 円にする → 離島間格差の解消 + 沖縄を「エリア」で売る戦略
- ・ イノベーションを生み出す世界観の転換は、「統合された視点」へのパラダイムシフトである ▶ 個別に見える多く事象を、一つのもの(生態系)として捉え直すということ
  - 時間と空間を統合したアインシュタイン(相対性理論)、空と地上を統合したコペルニクス(地動説)、野球とメディアを統合した野茂英雄・・・イノベーションは常に「世界観の統合」である
  - 部分最適の対症療法から、全体最適の生態系的世界観へ ▶ 経営を生態系で統合する

### 2. 生態系モデル

#### 1. 一つ直せば全部が直る

- 簡単なことしかうまくいかない、簡単に行かないときは、バランスのどこかがおかしい
  - ◇ 生態系がバランスしているときは、ひとつの行為が複数の、時には相乗的な効果を生み出す ▶ ルービック・キューブでは一つの動作の影響が全体に及ぶ ▶ 生態系(がバランスしている状態)においては、ひとつの対処が複数の効果を生じる ▶ 逆に、ひとつのことが複数の劇的な効果を生まない場合は、どこかバランスが崩れている
  - ◇ 外部の変動要因をコントロールしない方が生産性を生む
- サンマリーナホテルにおいて経営バランスが取れたと感じたとき、次の各現象が生じた(実話)
  - ◇ 経営的な成果は増加しながら、自分の労働時間が極端に(10分の1程度へ)減少 ▶ 従業員に対して指示をする機会が殆どなくなる ▶ 経営が暇になる ▶ 役員が畑仕事 ▶ まず 10 倍楽をするということ ▶ もちろん、単に「役員に楽をさせる」ことで終わらせてはいけない
  - ◇ 広告宣伝費を大幅に削減しながら、企業認知度が高まる
  - ◇ 建物改修などの追加投資を殆ど行わなかったにも関わらず、「清潔できれいな施設」という評価が増加する
  - ◇ パートの正社員登用を行い、新卒採用を再開し、ベースアップと賞与支給回数と支給総額を増やししながら、売上高人件費率が上昇しない(これは売上高が人件費の増加以上に上昇したため。そのまま継続していたら売上高人件費率はむしろ減少していたら)
  - ◇ 成果主義人事考課を廃止しながら、従業員間の公平間が高まる
  - ◇ 人事研修や対応マニュアルなどを全廃したにもかかわらず、顧客から好評価のコメントが大幅に増加し、顧客満足度が急上昇した
  - ◇ ...以上の結果として事業収益と企業価値が著しく高まった

・ **2. 殆どの場合、解は症状の場所でない**

- 自分と現実を受け入れることの重要性 ▶ 前をトトロ走る車の話(その先に人が横断しているかも知れない) ▶ 目の前の原因や加害者が本当の原因ではない(生態系) ▶ 真の原因を特定するために、加害者を赦し、加害者の立場で考える
  - ◇ 真の原因は殆どの場合目に見えない ▶ 貴方が今、原因だと思っているものは、恐らく十中八九は、問題の根源的な原因ではない
- **制約理論(TOC)** ▶ **刺激から成果までのバリューチェーンを開く** ▶ プロセス全体の(時間当り)生産性は、ボトルネックの(時間当り)生産性に等しい

・ **3. 「正しい」決断は問題を解決しない**

- **ボルネオ島の話** ▶ DDT の大量散布 ⇨ 実は、「問題解決」は誰にでもできる、最も容易なもの ▶ 全ての判断はそれぞれの世界観において正しい ▶ 「正しい」判断自体に意味はない
- 経営者にとって、自分の世界観に基づいて「正しい」行動を起すこと程容易なことはない ▶ 多くの経営者は、自分は「正しい」ことをしたのになぜ事業が立ち行かなくなるのかと悩み、解決手段の運用不足や、社員の能力不足や、資金不足や、市場環境の悪化や、競合の激化が原因だと典型的に結論付け、その原因(実は症状に過ぎない)を取り除こうとして副作用を生じ、仕事を等比級数的に増やす悪循環に陥っている

・ **4. 「問題解決」とは問題の「特定」である**

- 多くの場合、問題が問題である理由は、問題を特定していないことによる
  - ◇ Dr. HOUSE: 診断がテーマのテレビドラマ、45 分番組のうち 40 分間病名が特定されない ▶ 問題を特定することが何よりも難しい ▶ 特定できれば「問題解決」は簡単である
- 根源的な原因を特定していない「問題解決」は、全て対症療法に過ぎない
  - ◇ 沖縄のため? ▶ 問題を特定していなければ、所詮自分の利害を語っているに過ぎない ▶ 問題を特定していなければ、貴方の善意が社会を悪くしているかもしれない(コールセンター、リゾートホテル…)

・ **5. 世界観が合理性を決める**

- 経営の優劣は、「問題解決」よりも経営者の世界観(コアバリュー)による
  - ◇ 何が合理的かは世界観(前提)による ▶ 判断の正否よりも世界観(生態系)を問うべき ▶ 生態系の認識 ⇨ 世界観 ⇨ 経営バランス が、個別の「問題解決」に優先するべき
  - ◇ 一般的な経営者は、「目的(コアバリュー)が明らかでないまま、合理性の追求を行っている」…買い物に行くのか、高速道路を走るのかそれ程明確でないまま、「合理的な」走行速度を必死に求めている
- 企業とは何か、人材とは何か…に関する答え(世界観)次第で、行動(合理性)が変わる ▶ キヤノン電子酒巻社長『椅子とパソコンをなくせば会社はのびる』 ▶ 酒巻社長は彼の世界観に従って、合理的に行動している
  - ◇ 「会議室からいすを撤去したことで会議への集中力が高まり、年間の会議時間が半減した。またオフィスでも、立つことで社員同士のコミュニケーションが密になり、問題解決の精度やスピードが劇的に改善したという。いす代も不要になり、いすをなくした分スペースが節約さ

れるなど「いすをなくすことのメリットは計り知れない」(酒巻社長)。

- ◇ 「社員を大切に」「ムダを省く」 ▶ 酒巻社長は、問題を適切に解決した ▶ 「社員を大切に  
する」ということの意味(世界観)、「なにがムダか」ということの世界観が違う ▶ ひよっとした  
ら、酒巻社長の動機は(彼なりの歪んだ)「優しさ」かも知れないのだ





・ **6. 知性と思いやりを持って生態系を観察する**

- 何を言葉にするか：サンエーレジの松元さんへのひとこと ▶ かけた言葉そのものよりも、彼女の生き方を見守り、彼女が大事にしている価値観を観察し、理解する時間が重要
- 殆どの従業員が最も望むものはただ一つ、上司からの誠実な関心と善意に対する認知 ▶ 「不良息子」も「優等生」も動機と目的は同じ(エデンの東) ▶ 人は誰でも優しい人間でありたいと願っている ▶ 認められなければ反発、人の優しさを見つめ続けると現実になる
- 誠実な関心を払う、聞く、ということの重要性

・ **7. オープンな経営、オープンな人生**

- 次世代社会はインターネットの世界と似ている ▶ 開放系、分散系、全体的、多様性、流動性 ▶ 生態系では、入手できない情報は実質的に存在しない
  - ◇ 真実を何よりも伝える「状況証拠」 ▶ 素性調査、ツイッター、検索、写真 ▶ 証明できる真実は、真実のほんの僅か、証明にこだわることは非効率 ▶ 「証明力」は人を変えるために必要なもの ▶ 「人を変えること」を手放せば不要に
  - ◇ 次世代社会は、共同体の人間関係に回帰する ▶ 人間関係の重要性
- オープンであることの合理性
  - ◇ 「情報管理」はそもそも不可能？ ▶ どの道全てが伝わると考える方が合理的 ▶ 情報が漏れても差しさわりのない経営か？ ▶ 嘘があると、生態系を辿る際、著しく効率が低下 ▶ 人も企業も隠すことが増えるほど弱くなる ▶ 縮小する市場で人を騙すことは致命的
  - ◇ 人事情報の開示、公平な評価と給与額の不均衡は矛盾しない ▶ 人事考課は金額よりも公平感（金額による公平は必要条件ではない） ▶ 向き合うと問題が消える ▶ 開示を決めると開示の必要がなくなる ▶ 経営者自身の報酬を開示できるか？なぜ、抵抗を感じるのだろうか？自分の報酬は高いか低いか？どうしてそう考えるか？
- **全面開示すれば企業の問題の過半は消滅する**
  - ◇ 開示そのものよりも、それを実行するための準備作業(すなわち「鏡」をみつめる作業)がその本質 ▶ つぶれゆく赤字の企業状態を開示できるか？ ▶ 逆に、開示するためにはなにが必要か？ ▶ これこそが正に経営が自ら問うべき質問 ▶ すなわち、戦略は？ビジョンは？目的は？具体計画は？人繰りは？資金繰りは？現実性は？…
  - ◇ あなたの給与を(経費を含む)開示できるか？ ▶ 経営者の給与を開示ということは、「価値のある経営者とは？」を問うこと ▶ 対処すべき問題を先送りして、市場の回復を待つ経営者は、株式投機者と変わらない ▶ 人事を開示することで、経営幹部の真剣味が著しく高まる ▶ メッセージの内容よりも、メッセージの真剣味が伝わる
  - ◇ 開示とは、「行動」である ▶ 開示するということは、「自分に嘘をつかない」ということを行動で示す行為 ▶ 開示できないものには例外なく嘘がある ▶ その嘘が存在する理由は、十中八九自分が得するためである

・ **8. 人を裁かず、人を変えず、人の話を「聞く」**

- 「人を変えない」沖縄の真髄
- 聞く ≠ 鼓膜に音を当てる ▶ 人の「つまらない話」に共振する
  - ◇ 普段いかに人の話を聞いていないかを知る ▶ サンマリーナ面接 ▶ 体力を著しく消耗
  - ◇ 多くの場合人が最も望むこと・クレームの唯一の目的 ▶ 自分の話を聞いてもらうこと
- 人間関係に自信ない人ほど人から遠ざかり(≡人間関係から遠ざかり≡企業価値を低下させ)お金をかけて資本コストを上昇させる ▶ 事業経営というよりも株式投機に近づく
  - ◇ こだわりシェフ、デザイナーレストラン、頑固一徹、仕事人間…
  - ◇ 子供が挨拶する心で人生を送る、フォレスト・ガンプの人生 ▶ サンマリーナの課長会の話：挨拶ということの意味
- 「正しいこと」に意味はない、経営とは機能させること
  - ◇ 「正義」を語ることの無意味さ ▶ 従業員が理解しない？彼らは100%理解している ▶ 経営者から見て彼らが正義を理解できないように見えるのは、彼らにも別の正義があることに、経営者が気がつかないため ▶ 自分の正義を伝えるよりも、人の、小さな正義を理解する
  - ◇ 「成果主義」の名の下に為される、命令、強制、抑圧、批難、人格否定…

・ **9. 自分に嘘をつかない生き方が及ぼす影響力**

- 全ては繋がっている ▶ 目の前の人間関係が全て ▶ 目の前の人間関係に全力で向き合うということ ▶ 「いま、愛なら何をするか？」
- 自分に嘘をつかない生き方が生産性を生む ▶ 本当に大事なこと = 「第二領域」を最優先 ▶ 次世代社会は、思惑・利害で行動することが、著しく非効率になる
- 今、なにをするか？ ▶ 我々が有する時間はこの「瞬間」だけ ▶ 今、ここで、私が、どのように接するか、が全てを決める
  - ◇ 「お金があったら、社長になったら、課長になったら…」 ▶ それが実現しても、必ず同じことをいっている ▶ 「今の職場では、やりたいことが見つからない…」 ▶ 恐らく一生そのまま
  - ◇ 自分探しとは、「今できることを、ここで、自分が、全力でする」ということ ▶ 幸運が舞い降りるまで昼寝している、という意味ではない ▶ 「好きなこと」は探しても見つからない、今、与えられた仕事を、好きになるまで徹底して行って初めて、次の機会が与えられる
  - ◇ 「難しい」「やりたいですね…」は「やりたくない」の意、「忙しい人」はいない
- 顧客の最大のニーズは、「自分に嘘をつかないでくれ」という叫び ▶ 顧客の 14%しか公告のメッセージを信用していない、口コミは 90% ▶ 公告そのものよりもそれが真実かどうかの方がよほど重要 ▶ そして、真実は、今や誰もが手に入れられる

・ **10. 生態系とはパーソナルな概念である**

- 生態系のすべての問題は自分に帰結する ▶ 自分の問題として受け止められるか？
- 会社の中には二種類の人種が存在する、大半の「お客さん」と、ごく少数の「リーダー」 ▶ リーダーを選択するものは、すべてに責任を取る人 ▶ 徹底的な厳しさが必要、甘えは許されない

### 3. 補足と解説

- ・ 生態系と事業再生
  - 生態系におけるイノベーションの考え方は、それぞれの構成要素を直接大きくは変化させず（したがって、資本と資源と時間を費やさず）、「コーナー」を特定することによって、また、経営全体のバランスを再構築することによって、生産性を飛躍的に向上するものです。サンマリーナの課題は：
    - ◇ 資本の力を借りずに、単価を維持または上昇させる必要がありました
    - ◇ すなわち、資産ゼロ、資本ゼロ、原価ゼロの事業的付加価値・・・、資源を使わず、お金を使わず、時間を使わずに生産性を生み出すイノベーションが求められていました
    - ◇ 具体的には、顧客の離反率を例えば 5%~10%下げる（リピート率を 5%~10%増やす）ことを意味します（5%という少ないようですが、売上高利益率 5%のサービス業では利益が倍増するインパクトがあります）。
    - ◇ 人間関係の向上が企業価値の向上にもっとも寄与するという仮説に基づいて、人間関係をなによりも優先する、すなわち、「いま、愛なら何をするだろうか？」を企業理念とする一連の選択を行ったという経緯です。
- ・ 聞くということ： 生態系を理解するためにも、経営においてはもちろん、人生においても、「聞く」ということの重要性は計り知れません。
  - 第一に、自分の（つまらない）話をきちんと「聞いて」くれる人は、（もしいたとしても）驚くほど少数ではないでしょうか。裏を返せば、ある人の話をその人の目線でじっくり聞くことができれば、誰でもがその人にとっての最重要人物に格上げされます。顧客がクレームする殆ど唯一の理由は、「自分の話を（真摯に）聞いて欲しい」ということだけです。私の経験では、クレームを「解決」しようとせずに、まず、何時間でも顧客の話を聞く覚悟を決めて、相手の話に耳を傾けるだけで、殆どのクレームは短時間で解消します。逆に、「解決しよう」という意識で相手に接すると、物理的に話を「聞いて」いる状態であっても、その真意が伝わって、火に油を注ぐことになりかねません。
  - 第二に、聞く耳を持たない人に対しては、何もしゃべらない人が世の中の大半だということです。それがどんなに明らかで、馬鹿げたことで、それに気付いていないのは本人だけ、という状態であっても同じです。すなわち、「聞く」準備のある人とない人では、重要な情報を入手する機会が格段に異なるのです。ただでさえ経営者に忠告する事は、社員であっても、外部の人間であっても困難であるため、聞く耳を持たない経営者は致命的であり、（自分が）気が付かないうちに事業を大きな危険に晒すこととなります。
  - 第三に、従業員は殆ど誰でも、自分の話を経営者に聞いてもらえるだけで本当に嬉しいものだ、ということです。会話が途絶えて気まずい状態になったとしても、従業員にとっては話を聞く時間を取ってもらえたという事実だけでも十分意味があるものです。
  - 聞くという作業は、信じられないくらい体力を消耗する大仕事です。まずは、自分の大事な人・・・彼女でも、彼氏でも家族でも、友人でも・・・の話を 10 分間完全に集中して聞いてみて下さい。始めのうちは一日 10 分間でも相当な疲労感を感じるかもしれません。例えば一日 5 人と面接をして、（自分の話を聞かせるのではなく）それぞれの人の話を真摯に聞くと、その日は他の仕事が全く手につかないほど消耗すると思います。私の実感では、一日 5 人、一人 1 時間ずつ話を聞く作業（5 時間）は、1 日 14 時間のオフィス労働よりも負荷が高く、人の話を集中的に聞くことで、病気かと思えるほど体調に異変をきたすことも珍しくありません。それほど人が人とやり取りするエネルギーは莫大なものがあるのではないかと思います。