

統体のマネジメント

花王(株) 特別顧問
常盤 文克氏

は し が き

本資料は、2001年4月26日に大阪商工会議所で行われた本会と同会議所共催の講演会における、花王株式会社特別顧問 常盤 文克氏の講演「統体のマネジメント」をまとめたものである。

本講演で、同氏は、日本経済低迷の本質として知の不良資産化を指摘すると共に、知による量から質への転換と、内なるグローバル化が進む21世紀における「統体」としての分析及び独自性の知による異質の創造の重要性を強調された。

知の重要性が高まっている今日において、本講演の内容はマクロ的な視点においても、あるいは個別企業経営等のミクロ的視点においても、非常に示唆に富むものである。

そこで、同氏のご了解を得て講演内容を本会資料として刊行することとしたので、ご一読賜れば幸いである。

2001年7月

社団法人 日本経済調査協議会
専務理事 安藤 豪敏

講師略歴

常盤 文克（ときわ ふみかつ）

花王株式会社 特別顧問・経営諮問委員会座長

1933年11月13日生まれ

経 歴

- | | |
|----------|-----------------------------|
| 1957年 3月 | 東京理科大学理学部 卒業 |
| 1957年 4月 | 花王株式会社 入社 |
| 1962年 9月 | アメリカ、スタンフォード大学 留学 |
| 1965年 9月 | 理学博士 取得（大阪大学） |
| 1976年 6月 | 同社取締役 就任
続いて常務、専務、副社長を歴任 |
| 1990年 6月 | 同社代表取締役社長 就任 |
| 1997年 6月 | 同社代表取締役会長 就任 |
| 2000年 6月 | 同社特別顧問 就任 |

公職等

社団法人日本経営者団体連盟 政策委員

社団法人経済団体連合会 輸送委員会 共同委員長

財団法人油脂工業会館 理事長

社団法人日本経済調査協議会 総合委員

総務省 電波監理審議会 会長代理

内閣府 総合科学技術会議 専門委員

その他 政府審議会委員など

主な著書

『知と経営 モノづくりの原点と未来』

(ダイヤモンド社、1999年)

『「質」の経営論 企業の明日を考える』

(ダイヤモンド社、2000年)

目 次

1．日本経済低迷の本質　知的財産の不良資産化	1
(1)日本経済の本質的問題	1
(2)古い仕組みを温存する日本経済	2
(3)民族の伝統的知恵に学ぶこと	3
(4)老廃物の除去にある構造改革の本質	4
2．構造改革が必要な日本のシステム	5
(1)重複構造と迂回構造	5
(2)成長率至上主義の是正	6
(3)自己流創造の重要性	7
3．新しい発想の切り口	8
(1)グローバリゼーションの真の意味	8
(2)価値観共有の重要性	10
(3)IT革命の本質	11
Iの持つ深い意味	11
eビジネス：eオン tの重要性	12
ITに必要な競争優位	12
4．モノづくりは経済の土台	13
(1)国民生活を支えるモノづくり	13
(2)モノづくりの新しいモデル	14
「サプライ・ネット・マネジメント」	
(3)統合された一つのエコノミーとしてのモノづくり	15
(4)基本となるネットと四つの技術	17

5 . 量から質への転換	19
(1)質の本当の意味	19
(2)知の種類と「黙の知」の醸成	21
6 . 統体のマネジメント	24
(1)統体の意味 20世紀へのアンチテーゼ	24
(2)内なるグローバル化が進む21世紀	28
(3)異質の創造 統体的発想による独自の知	28

1. 日本経済低迷の本質 知的財産の不良資産化

(1) 日本経済の本質的問題

今日は「統体のマネジメント」というテーマで、日本の経済・社会あるいは企業経営としてこれからどんな取り組みをしていったらいいか、というようなことをお話ししてみたい。

日本経済は、バブルが崩壊してずっと景気低迷から脱し切れずに現在に至っているわけである。昨年のお正月頃は、これはいけるぞという元気のいいスタートを切り、一時日本経済が低迷から脱出できるといったムードもあったが、やはり本質的なところが直っていないので、かえて1年後の今年のお正月は暗いムードでスタートすることになってしまった。これは経済の低迷をもたらしている本質のところ到我々がまだ手をつけていないことや、その問題に真剣に取り組んでいないからではないか。それが、今の景気に現れていると思う。

その本質とはどういうことかという、日本の戦後50年、高度成長40年という仕組みの中で我々が色々やってきた仕事の仕方や取り組み方から始まり、自分たちの心の中にある部分、つまり甘えや人に対して依頼心があるとか、何か困ると国に文句を言うといったことなどが、依然として直り切っていないのではないか。ここに問題があると思う。

一方、この10年間にアメリカ経済が回復して、勢いよく一人勝ちというところまで伸びてきているが、世の中はこの間に大きく変化した。まさにインターネットなどは10年前はほとんどなかったが、それが今のような普及ぶりである。あるいはグローバル化といったこともそうである。本当の意味でグローバルになってきた。しかもグローバルという意味は我々が外に出て行くことだけでなく、外からも中に入ってくるといった、むしろ内なるグローバリゼーションが進んでいる。

こうした中アメリカとの関係も大きく変わってきた。アメリカの景気に影響を及ぼすほど元気のよかった日本の経済が、逆にアメリカの景気に影響されている。アメリカがちょっと風邪をひくと次の日には日本も風邪をひく、うっかりすると肺炎になってしまうかもしれないというような話にまでなってきた。日本とアメリカはこの10年間でまったく立場が逆転している。

(2)古い仕組みを温存する日本経済

このように、ビジネスの環境が大きく変わったにもかかわらず、日本の経済・社会の仕組みがまだ元のままになっている。ここを直すことが今なすべき最大の課題であるとは私は思っているし、ここを直せばまた新しい日本経済がスタートできると思っている。大切なことは、仕組みを変えようというのだから、新しいものにしていかなければいけないわけだが、新しいものにするということは、そのトレード・オフというかその引き換えとして、古いものは捨てるということである。古いものを捨てずに新しいことをしても入るはずがない。何か変えようといって、古いものをそのまま温存しておいて、更に新しいものを入れようという発想がためなのである。

構造改革ということは誰でも言っているが、古いものを捨てようという発想がなかなか出てこない。古いものを捨てて一度大掃除した後で何か新しい手を打つと、ちょうど砂漠に水を撒くように新しい手はずっと染み込んできて生きてくるわけだが、残念ながらまだまだ古いものが残っている。それは単に物質的な意味だけではなく、仕組みやものの考え方、制度などを全部含めてそうである。規制緩和もまたそうである。従来規制の中で日本は大きく伸びたわけだが、今はもうそれが足枷になって

きている。規制を緩和しないとだめだ、あるいは撤廃しないとだめだということを行っているが、まだ十分に行われていない。この辺りが構造改革で一番重要なところではないかと思うが、古いものを捨てようということを行わない。

(3) 民族の伝統的知恵に学ぶこと

話しは少しそれるが、それぞれの民族は、民族の伝統医学である自分たちの医学体系を持っている。例えば中国には、「漢方」という長い歴史の中で中国の民族が育んできた医学体系がある。またインドには、「アーユルヴェーダ」、あるいはイスラム圏には、ギリシャも含めて「ユナニ」という医学体系がある。日本でも「和方」というものがあり、漢方から学んだ部分も含めて日本なりの仕組みを生み出してきた。このように、各民族はそれぞれに自分たちの病気を治すシステムを持っている。

どうしてこんなことを申し上げるかということ、人間が生きていく上で大切なことは二つしかないと思っているからである。一つは、いかに食べるものを獲得するか。もう一つは、いかに病気をせずに長生きするか、あるいは病気にかかったらどうやって治すか、ということで、基本的にこの二つしかないと思う。この二つのために、人類は何千年という長い時間の中で、自分たちの持っている知恵を全部そこに集中してきたわけである。だから病気を治すということには人の知恵が全部濃縮されている。そういう意味で我々の生きていく基本を考える時に、民族の伝統医学が参考になるのではないかと私は思う。伝統医学というのはそれぞれの民族が自分たちなりに、自分たちの環境の中で生み出してきたからである。

様々な民族の伝統医学の中で共通していることがある。どういうことかということ、病気にかかったら、あるいは病気を治すには、まず自分たちの体内にたまっている毒素や老廃物といったものを一度掃除することから病気治しが始まるということである。中国の漢方にしても、インドのアーユルヴェーダでもそうである。生活していると体の中には毒素がいっぱいたまる。毒素のことを“アーマ”と言うが、これを取り除かないとだめだと言っており、ユナニでもまったく同じである。

(4)老廃物の除去にある構造改革の本質

こうしたことを経済・社会にあてはめて考えてみると、構造改革についても、まず一度体の中を掃除することではないかという教えが、この民族医学の中にあると思う。また、人にいえることは人の集まりである集団としての企業にもいえるのではないかと思っている。まず、いかに毒素をはき出すかということだと思う。たしかに日本は戦後50年大きく成長してきたが、かなり老廃物、毒素もたまっている。それは企業でいうと、不良資産、過剰資産、あるいは不良債権を持っているということである。まずこれを大掃除しなければいけないと思う。色々な意味で、ススやごみ、アカ、残渣あるいはカスがいっぱい体の中にたまっているのと同じように、企業の中にもたまっている。思いきって損切りのようなことをしてでも、一度体をきれいにすることが構造改革を議論する前に大変重要なことであると思う。

これは単に債権、あるいは不動産といった金銭的に評価される資産だけではなく、知的財産というものも不良資産になっているのではないか。具体的にいえば、企業の仕事の仕方や仕組み、その企業の持っているものの考え方、ものごとの処し方というものも含まれ、もっと広く言うと、

それぞれの企業が持っている企業文化、風土といったものを全部含めて知的財産と呼ぶことができる。この知的財産が古くなってしまっている。これを一度新しいものに変えていかなければならないと思う。

ここ10年でビジネス環境に大きな変化が起きている。グローバル化、ボーダレス化等、色々な変化が大きく起きている中で、市場経済の仕組みは我々が仕事をしていく時の重要なベース、ものの考え方になってきている。そこで、こうしたビジネス環境の大きな変化に合うように、新しい仕組みを作っていかなければいけないということを申し上げたい。自分たちの色々な意味で物的なもの、あるいは知的な財産を一度壊して、新しいものを創り出そうということが出発点だと思う。

モンゴルの宰相である耶律楚材（1190 - 1244）という人の言葉に、「一利を興すは一害を除くにしかず」というものがある。何かいいこと、利になることをしようとするよりも、何か害になるものをまず除く方がよほど大切である、ということを行っている。何かしようすると、新しいことを入れようとするが、それよりももっと大切なのは、先ほどから言っている古い老廃物を一回掃除するということである。これが日本経済にとって今大切なのではないかと思う。構造改革と言っているが、実はこういった意味からの議論はまだまだしていない。このことをぜひ最初に申し上げたい。

2．構造改革が必要な日本のシステム

(1)重複構造と迂回構造

具体的に考えてみると、まず我々の仕組みの中で直さなければいけないのは、重複構造である。色々なところで同じようなことを行っている。それを一つにまとめなければいけないと分かりながら、自分たちで仕組

みを作り、同じようなことをやっている。社内でも、それぞれの部門が同じような仕組みを持ってやっている。産業界に広げてみても、企業ごとに同じようなことを行っている。同じだからそこからは何も生産的なものは生まれてこない。そういうものをもっと一つのものにしていかなければならない。

あるいは迂回構造ということで回り道がある。AからBに直接いけばいいものを、AからA'、B'と遠回りしていくつもの道を通りながらやっとAからBにたどりつく。生産や流通等、今色々なことで議論をされているが、回り道をしすぎである。この仕組みは直さなければいけない。サプライチェーンという言葉があるが、とにかく道を短く太くすることが大事だと思う。今は道が細くて回り道をしている状況で、この辺りを直さなければいけない。

(2)成長率至上主義の是正

それから国にしても、大いに改めなければいけないと私が常々言っているのは、GDPの数字を追う姿勢が果たしていいのかということである。このことを私は大変重要だと思っている。GDPを0.1%でも0.2%でも上げたいということで追っているが、数字さえ上げれば何かいい仕事をした、国はやったというような錯覚をみんなが持っている。景気刺激策や緊急対策と称して行うのだが、ここ10年、それらはほとんど効果がないことを示している。仕組みが悪いところへいくらお金を流し込んでも、底の抜けたバケツに水を入れているようなものである。こういう背景にあるのは、GDPが上がればいいと考えていることだが、果たしてGDPを上げて我々は幸せになれるのか、本当に豊かなのか疑問に思う。

現に日本は、一人当たりのGDPは依然として世界のトップレベルである。これを上げてみてどうなるのか。もちろんマイナスが続くことは困るが、せめてゼロでもいいではないか、もっと中身が問題なのだという議論に頭が切り替わっていかなければならないと思う。GDPを追うのがなぜ問題かという、GDPというのは経済の成長率であるが、これが上がるのなら何をやってもいいという発想で、公共投資をはじめ色々な手を打つ。しかし思ったように上がらないし、上がったもごくわずかである。

問題は経済の成長率ではなく、経済の生産性なのである。いかに限られた資源でいい仕事をするか。別の言葉で言うと、いかに経済の効率を上げるかだと思う。しかし国の政策は成長する数字だけを追っていて、手段を選ばないわけである。私が言いたいのは、むしろどういう手段で経済を効率のいいものにしていくかということである。日本が追うべきものは経済の成長性ではなく、経済の生産性ではないか。この点については国もそうだが、産業界も成長神話からまだまだ抜け切れていないところがあるように思う。

(3)自己流創造の重要性

こういう認識の中で、ではどうすればいいのか。現在アメリカの景気がよく、悪くなりかけているとはいうが、またここ二、三日のアメリカの株価は1万ドルを越して、少なくとも悪くはない。すると、やはりアメリカの真似をしてアメリカ流だろうかということで、アメリカを追っているような感じがする。これは大変困ったことだと思う。アメリカの真似をしてアメリカに追い付くことはできても、追い越すことはできない。

一方、我々はかつて色々素晴らしい仕組み、例えば「カンバン方式」から始まって「カイゼン」などというのもそうだろうし、「小集団」という仕組み等、色々なことを考えながら日本流を創り出してきた。我々はここでもう一度、古い日本流ではなく新しい日本流を創り出していくことだと思う。それには「何流」ではなく、「自己流」を創り出さないといけないと思う。

例えばアメリカの、インテル、ヒューレット・パカード、ゼネラル・エレクトリック、マイクロソフト等は、それぞれ全然やり方が違う。日本でもそうである。例えばトヨタやソニー、ヤマト運輸といった、業績が伸びている会社は、全部違った発想で違ったやり方をしている。

「どうしたらいいの？」と他者を真似るといふ発想はだめである。自分たちでやり方を創り出さないといけない。まさに「百社百様」、「十社十色」だと思う。自分たちのやり方を創っていかなければいけないので、ハウトゥー、どうしたらいいのかという発想を持ったところでだめになると思う。「自分たちはこうするのだ」というところから出発しなければいけない。「どうしたらいいのか」という質問が出たら思考停止だと私はよく言っているが、自分で考えない。誰かが何かやったものを真似しようというのが「どうしたらいいのか」という質問になるのである。そうではなく、「自分たちはこうするのだ、こういう生き方をするのだ」ということを、それぞれが考えていかないといけないと思う。

3. 新しい発想の切り口

(1) グローバリゼーションの真の意味

そういう中で色々な切り口が出てきている。いくつかあるが、よくボーダレスと言う。境界、境はなくなったということである。内と外という

ところに壁はない、あるいは低くなってきたというわけである。これはどういうことなのかというと、自分たちと違ったものが外から入ってくるということである。壁があるということは、壁の中で自分たちのやり方が通用していたわけである。壁の中は同質であった。しかし壁が取り払われたということは、同じではないものも入ってくるということである。まさにグローバリゼーションというのはそういうことだと思う。外から違うものがどんどん入ってくるということである。

だからよく言われることだが、グローバリゼーションになると世の中が均質化してきて、同時性、即時性で世の中が同じようになるようなイメージがあるが、私はまったく逆だと思う。グローバリゼーションというのは異なる質のものがお互いにどんどんぶつかり合い、競い合って、その結果、質のいいものが生き残り、そうでないものは消えていくということである。自分たちの持っている異質、人とは違う質を主張することがグローバリゼーションだと思う。こういう世界になってきているということを理解しなければいけない。ちょっとものの考え方を柔軟にするだけで色々な切り口が見えてくると思う。

日本はそもそも同質あるいは均質、ホモジニーティというのだろうか、みんな同じというところがベースにあるが、アメリカやヨーロッパは最初から、まず異質だということから始まっている。だから日本人はものの考え方を柔軟にしていかなければならない。同じことを言っても発想が変わってこない。どうして均質、ホモジニーティということが問題かということ、その社会で起こるのは、生物でいうとインブリーディングつまり同種繁殖である。同じ質の仲間だけで繁殖していくということだが、これは生物学的によくない。生き物一般にそうであるが、近親繁殖、人間でも近親の結婚はあまりよくないとされているように、仲間

同士でやってもいいものはできてこない。そういう意味で、今日本の経済・社会が直面しているグローバリゼーションが我々の均質という社会に新しい血を入れてくれていると積極的に考えるならば、今こういう舞台ができたということはチャンスである。そういう考え方も大切である。

(2) 価値観共有の重要性

それから情報についても、情報の交流や共有といったことを言っているが、情報を交流、共有しても「価値観の共有」がなければ何も生まれてこないと私は思う。価値観が共有されていないと、情報をいくらみんなで共有していても、あるいは交流しても、10人いれば10人別々の考え方をしている。ベクトルが合っていないければ全部お互いに消し合って何も生まれてこない。価値観が共有されているところへ情報が共有される、あるいは交流されれば、そこに新しいものが生まれ出てくる可能性があると思う。

企業であれば、まず全社のベクトルを合わせるのだと思う。その上で情報の交流、共有があり、初めて価値あるものが生まれてくる。こういうことが大切で、むしろそこに起きてくるのは情報の共有ではなく、情報の共鳴というか、お互いに強め合って大きな情報になり、その情報が企業を変えていく。だから共有というよりもむしろ共鳴が起こることが大切で、共鳴というのは価値観を共有していなければ起きないと思う。そういう意味で、我々は何をするかという原点に立ち返り、自分たちのベースを整えることが大切だと思う。

(3) IT革命の本質

Iの持つ深い意味

いくつか色々な切り口でお話ししているが、もう一つだけ申し上げると、ITもそうで、今はIT、ITと、まさにIT革命というのが合言葉になっている。ITというのはインフォメーション・テクノロジー、情報技術ということであるが、IとTが本当の意味で一体にならないとIT革命などは起こらないと思う。まずIT革命というと、コンピュータをすべて末端まで置いてということから始まり、仕組み、ネットワークの構築、通信回線といった、ハードの話が先行する。IT革命によって経済効果は何兆円であると、国も言っている。しかしそれは、すべて、情報・通信機器や通信回線というところの話である。これでは何も起きない。

重要なことは、IとTが一緒にならないと革命は起きないということである。革命が起きるためには、Iという字が、インフォメーションを超えて、例えばインベンションのように、新しいものを創り出す、発明しないとだめだということである。また、イノベーションもIである。あるいは、インテリジェンスもIであるが、新しい知を創らないとだめだということで、このIという字の意味はインフォメーションを超えてすごく深いものがあると思う。もっと自ら新しい知を創り出し、それをベースに何か価値を生み出すことを考えながら、Tの部分、つまりネットワークやシステムと上手に重なり合ったら革命は起きると思うが、今の状態ではIとTがバラバラになっているから何も起きないと思う。だから知恵を出すところは、いかにこの二つIとTが一つになり、新しい仕組み、新しい製品、サービスを作っていくかということではないかと思う。

eビジネス：eオン tの重要性

それからもう一つ、今eばかりで、eビジネスを初め、何でもeが付いている。これも付けただけで何か生まれてくるような錯覚を起こしているように思う。eビジネスというのは、ちょっと才覚がある人が巨万の富が得られるというようなイメージがあるのではないかと思う。そうすることで、eというものをつければ何かやったような錯覚を起こす、あるいは何か儲かるような錯覚を起こす。しかし、そんなことを考えたり、やっけていても、eだけでは何も生まれてこないと私は思っている。

eには、“空(から)”を意味するエンプティのeもある。eビジネスといっても空っぽのビジネスもたくさんあると思う。現にeは、eだけでは存続し得ない。eというのは、しっかりとしたインフラがあって初めて生きてくると思う。eビジネスということでもてはやされたものの中で、まだ失速せずに残っているものはどれくらいあるだろうか。やはり従来の、しっかりとしたインフラがあり、その上にeが乗ったら強いと思う。つまりトラディショナルのtといった、従来のしっかりとした仕事、仕組みを持っているところへeの要素を入れてくると、すごく強い仕組みができ上がると思う。eオン tと言っているが、それは従来の我々の仕事であるtの上に新しいeという仕組みが上手に組み込まれると、従来の仕事が新しい姿に変わるという意味である。

ITに必要な競争優位

だからIT、ITと言うが、ITというのはしよせん隠し味である。今までやっている仕事で、目には見えないけれども一味違ったいい仕事に変えるということが、ITではすごく重要なことではないかと思う。ITを何か魔法の杖のような錯覚を起こしているようなところがあるが、

この辺りも直していかないといけない。

考えてみると、IT、ITと言って仕組みを作り、流通もこのようになった、生産もこういう風になった、販売システムも、新しいバンクグのシステムもできたと言うが、みんながやったら同じことではないか。お金がかかるだけである。

問題は、インターネットを含めてITの一番重要なことは、何をもって競争優位とするかである。みんな条件が同じところで競争をするわけだから、自分たちはこのネットの上で、いかに人と違うどんな仕事をするかということが重要だろう。ITにお金をかけてやっても、自分たちの主張がなければコストがかかっただけで終わりだと思う。新しい仕組みができた上で、自分たちが何をやるのか、自分たちは競争優位として何を持っているのかを確認することが、今までにも増して非常に重要なことになる。構造を変える、その前には一度大掃除をしなければいけないと申し上げたが、その上で自分たちの主張を上手に織り込んでいくことが重要ではないかと思う。

4. モノづくりは経済の土台

(1) 国民生活を支えるモノづくり

今やITブームになっているが、実はもっと大切なことは“モノづくり”だと思う。ITを支えているのはしっかりとした製造業で、モノをしっかりとつくって初めて、その上にITが乗っていく。日本の1億2,600万の民は、このしっかりとしたモノづくりがなければ食べていけない。eビジネスといった根っこが定まらないところには我々の先はないと思っている。考えてみても当たり前だが、まずモノがあり、そのモノを使って初めてそこに生活があるわけだから、e、eと言ってeの方

ばかり向いていても、何も生まれてこない。誰かが何かをつくり、そのベースの上で色々なことが始まるわけである。コンピュータを初めとして、全部モノである。モノがあってその上にサービスが乗るわけだから、このモノづくりのところをしっかりとやらないといけない。

アメリカもこういうことを大きく反省して90年代に入ったと思う。アメリカの景気が悪かった80年代には、モノづくりを全部外へ出してしまう、いわゆる空洞化という現象が起きた。そしてこれは大変だと気がつき、大きく反省して90年代に入ってから、モノをつくるのがすべてのベースにあるということを改めて確認している。日本は何といても技術立国だから、しっかりと世界に誇るモノをつくらねば、eだけでは食べられない。

(2)モノづくりの新しいモデル

「サプライ・ネット・マネジメント」

そういうことを考えながらモノをつくっていかないといけない。モノづくりの重みは大きいですが、ただ言えることは従来と同じようなモノづくりの仕方ではだめだということである。せっかくITという素晴らしいツールがあるのだから、このITの仕組みを十分に活かさないといけないと思う。モノをつくる時にITを上手に組み入れていくことが大切で、これが従来と違っているところなのではないか。つまり新しい生産のモデル、モノづくりのモデルを創っていくことが、今の日本では大変重要だと思う。

また、モノづくりというのも、単に工場でモノをつくるという従来型の発想ではだめである。モノをつくるというのは、原材料の調達から始まり、工場でモノをつくり、物流で運び、販売店まで届けることまで含

んでいるのである。いくらいいモノをつくっても、店に届かなければつくったことにならない。あるいはいくら上手に売る店があっても、いいモノがなければ売れない。いいモノでなければ一度は何かの拍子で買ってくれるだろうが、二度は買って欲しくない。つまりつくるところから売ることまでが全部モノづくりなのである。

そして、モノづくりの上でどうやってITを活かすかということを考えてみると、色々なアイデアが出てくると思う。サプライ・チェーン・マネジメントなどはまさにそうである。生産にしても、モノをつくらうということ工場という点で考えるのではなく、もっと大きな流れで考えようということで、サプライ・チェーン・マネジメントと言っている。

しかし私は最近、単に流れとって1本の線で考えているようではネット時代ではないのではないかと考えている。ネットには色々な仕組みがあり、色々な人を助ける、あるいは助けてもらうという横道もいっぱいあるのではないかと。サプライ・チェーン・マネジメントではなく、サプライ・ネット・マネジメントが必要なのではないかと考えている。つまりネットという意味は、色々なやり方、色々な仕組みを作っているチャンスがあり、これを上手に取り入れていかないといけない、ということである。一度決めた線の上を流れているだけでは、ネット時代のモノづくりではないのではないかと考えている。そう考えるといろいろな組み合わせの流れが考えられる。

(3)統合された一つのエコノミーとしてのモノづくり

モノをつくるのが大切だと言ったが、一方ではアウトソーシングやOEM、最近では“EMS”というシステムがある。アメリカのソレクトロン社では、電子部品をどこのものでも、さあどうぞということで、

下請けではなく、工場のようなシステムで作っている。EMSというのはエレクトロニクス・マニュファクチャリング・システムの略で、システムとして全部仕事を請け負う。発注した方では、自分たちは一切工場を持たないが、自分たちの工場であると思えるようなシステムまでできてきた。そういうものも含めてこれらを上手に、自分たちのモノづくりの中に組み入れていくことがこれからは大切だと思う。

それでは何もかも頼めばいいかというと、そうではない。やはり自分たちのコア、臍になる部分はしっかり持っていなければ自分たちの特徴は出せない。アメリカの企業は色々なところで網の目のように絡ませ合いながら仕事をしているが、みんなしっかりと自分たちのものを持っている。マイクロソフトはマイクロソフト、インテルはインテル、GMはGM、GEはGEと独自のものを持っている。それではコアは何かということだが、外に色々な仕事を出してみると、逆にこれは自分たちの仕事ではないかと分かる。人に頼めるものというのは自分たちのものではない。

だからアウトソーシングや、あるいは今言ったようなシステムで外と一緒に仕事をするということは、自分たちのコア、つまり自分たちの臍は何かということを確認するには非常にいい機会なのである。人に頼めない仕事が自分の仕事である。頼めるものは、頼んだ方が効率がよいということであれば出した方がいい。そのような見方でものを見ていこうということである。したがって生産、モノづくりというのは、単なるコストや効率ということを超えて、生産の統合経済というか、生産というものを統合、総合された一つのエコノミーとして考えるようなところに持っていかなければいけないのではないかと私は思う。

(4)基本となるネットと四つの技術

先ほどモノづくりこそが経済発展の基盤だと話したが、そのためにはネットの上でモノづくりというものを考え直してみようということと、もう一つはその基盤になる科学・技術そのものを、しっかりと自分たちで育てていくという、この両にらみが必要だと思う。

科学・技術という面からいうと、これからは四つの大きな分野が重なり合って新しい技術になっていくと思う。一つはITである。情報技術というものも技術の面ではまだまだ伸びていくし、伸ばしていかなければいけない。もう一つはバイオテクノロジーである。これは従来の生命科学というところから始まり、現在ではゲノムの問題やクローン生物等色々あるが、それらを全部含めてバイオテクノロジーと呼ぶことにすると、これはBTである。

それから、ナノテクノロジー、NTである。ナノというのは10億分の1という意味だから、1メートルの10億分の1はちょうど分子、原子の大きさである。要するに分子、原子の大きさでモノごとを制御していこう、あるいはモノをつくっていこうということで、今までにまったくない世界ができてくる可能性がある。チップにしても、理屈の上では同じ大きさで今までの約1,000倍の情報量を書き込むことができるといわれている。大きく世の中が変わってくる可能性があり、その意味では、日本は今先端をいっているので大変楽しみである。

今言った、まだまだ伸ばさなければいけないIT、BT、それからNTといったものが重なり合いながら新しい経済発展の原動力になっていくと思うが、その時に大切なのもう一つ、環境や資源に関わる技術、ETである。21世紀は間違いなく環境、資源の問題が、企業活動の制約因子になってくると思う。環境の問題に本当に真剣に取り組み、この問

題を解決できなければ、21世紀は20世紀のような繁栄はないと思う。

20世紀に我々は何をやってきたかと振り返ると、大きく産業が伸び、生活が豊かになったことはそのとおりだが、その裏で地球の環境を破壊したこともたしかである。もうこれ以上環境破壊はできない。炭酸ガスについてや、南極の上にあるオゾン層の穴がどんどん大きくなってきて、紫外線が入り込んできているとか、あるいは森林の伐採で緑が減り洪水が増えたとか。色々なことで自然を壊してきたが、これからはもう許されない。こういうところにしっかりと我々が取り組まないと、次の発展はないと思う。

そういう意味で、エンバイロンメンタル、環境のEとするとETである。エネルギーのEかもしれない。つまりITとBTとNTとETというものが重なり合いながら、これから我々の技術が新しいモノをつくれるかどうかである。大きな経済発展は技術革新がなければ起こらない。

シュンペーター（1883 - 1950）という経済学者の言葉に、「技術革新があって初めて経済が発展するのだ、経済発展は技術の上に乗ってくるのだ」というのがあるが、まさにそのとおりである。産業革命から始まり、技術、産業の革新があり、革命があり、経済が伸びてきたのである。だからこれからも本質的に新しい経済発展をしようとしたら、新しい技術が生み出され、それによってその技術が新しい産業革命を起こしていない限り、大きく伸びてはいかない。その技術ということについて、我々はもっとその重要性を考えていかないといけないと思う。

どんな仕事をして何をしようかというのは、我々の身体で言うと上半身の部分である。しかし技術は下半身の部分である。下半身がしっかりしてこそ上半身が働くわけであるが、上半身の方の議論が多すぎる。ITやe - 何とかなどはまさに上半身のことであるが、下半身がしっかり

りしていなければ、立派な体、立派な動きにはならないと思う。

5．量から質への転換

(1)質の本当の意味

そういうことを申し上げた上で、「量から質への転換」という話をしてみたい。我々はよく、今のマーケットは飽和して成熟しているから、もうこれ以上あまり伸びないと言う。しかし私は、たしかにマーケットで量は飽和していると思うが、質は成熟していないと思う。量をこれ以上増やせと言ってもたしかに無理である。我々の日常品に関わるところでそうである。もっとお風呂に入って、歯を磨いて、洗濯をして、クリームも塗ってと消費者に言っても、無理なことは間違いなく無理である。食べ物でもそうである。もっとうどんを食べよう、パンを食べよう、お菓子をと言ってももう無理である。従って量は、従来のものであれば飽和していると思う。

しかし質の成熟はないと思う。質というのはその高さにおいて、あるいは、人とは違うという異質において限りない可能性があると思う。だから我々が追うべきは、量ではなく質である。質を追う限り、やるべきことは無限にある。これからはその辺りが大切なことだと思う。

だが、質が大切だと言うと、反論もあると思う。質、質と言うけれども、これまでも質を追い求めてきたではないか、日本がこれだけ伸びたのも高品質のものを安く上手に作ってきたからだ、決して質を求めてやってきていないわけではない、と言う人がいると思うが、それはちょっと違う。我々がやってきた質は何かというと、「同質の質」で、同じような質を争ってきた、質の横並び競争だった。私が言う質というのは、同質の質ではなく「異質の質」、人とは違う質を自分たちが創り出せるか

どうかということである。つまり、これからは個性のある質を創り出していく競争であると思う。

よく喩えて挙げるのだが、アフリカのサバンナを想像していただくとイメージが湧いてくると思う。サバンナには色々な動物がいて、色々な生き方をしている。ゾウやキリン、カバといった大きい動物から、ウサギやネズミといった小さい動物もいる。それからシマウマやガゼル、ヌーなどは草食動物である。もちろん肉食動物のライオンやヒョウ、ハイエナなどもある。同じ生態系の中で色々な生き方をしているわけである。

獲物の獲り方、狩りの仕方も全部違う。例えば同じ肉食動物でも、ライオンは群れを作ってファミリーで獲物を取り囲んで獲る。あるいはヒョウのように、1対1で徹底的に追い詰めていくものもある。またハイエナのように、他の動物が獲ったというと横から群れで横取りする獲り方もある。いいとか悪いとかではなく、色々な獲り方がある。子育てでもそうである。草むらで育てる動物もいるし、木の上で育てる動物もいる。

つまり、全部違った質を持って生きているということである。これはこれからの世の中のモデルであると思う。そこでは、見かけ上強いものが勝てる、あるいは大きいものが勝てるとは限らない。よく弱肉強食と言うが、そうではない。実は質と質の争いである。弱肉強食なら大きいゾウばかりになるか、強いライオンばかりになってしまうのだが、そんなことはない。それぞれが自分たちの固有の質を持って生きていけば生き抜けるわけである。だからサバンナの世界で繰り広げられているのは、質と質との競い合い、異質と異質のぶつかり合いである。これは大きい、小さいとか、強い、弱いといったことではない。この辺りがこれからの世界のビジネスモデルになっていくと思う。

そういう意味で質をもって生きるということはすごく重要で、これが

らのビジネスモデルになっていくと思う。シリコンバレーなどはまさにそうである。シリコンバレーを一つのビジネスの生態系と考えると、ここでは企業の規模の大小、売上高、利益といった、量がベースでビジネスが繰り広げられているわけではない。そこに集まって来る人たちは新しい自分たちのアイデアがあるとか、新しい技術があるとか、新しいビジネスのモデルをつくったとか。こういったものをぶつけ合いながら、淘汰され、いい質にはみんな協力し、時には競争があり、質と質とが競い合っている。いい質が生き残り、そうでないものは消えていくというのがシリコンバレーの姿だと思う。そういうことで、これからは量ではなく質を追っていくことだと思う。

そうだとすると、企業というのは大きいからいいとか安心だとかということはない。現に大きな企業でも、おかしくなってきたところはある。売上高が何兆という会社でも危ない会社はたくさんある。現に、潰れてしまった会社もいくつかある。だから世の中が、量から質に大きく変わってきているように思う。

(2) 知の種類と「黙の知」の醸成

そこで、この質を生み出すものはいったい何かということである。だいぶ遠回りしたが、これから「統体」ということを話してみたいと思う。

その前に、私は質を生み出すのは“知”であると思っている。最近ナレッジマネジメントということが話題になっている。ただ、知といっても色々な意味があると思う。情報というところから始まり、ナレッジというような知識、あるいはウィズダムといった知恵、あるいはインテリジェンスという言葉もある。色々な言葉があるが、そんなものを全部含めて知というふうと呼んでみると、その知について、ナレッジマネジメ

ントではこんなことを言っている。

知には二つあり、「形式知」と「暗黙知」というものがある。形式知というのは人に伝えることができる言語的な知、それから暗黙知というのは言葉では伝えられないけれども、たしかにその人や集団が持っている知であるということで、非言語的な知と言っている。非言語的な知を言語的な形式知に変えて、みんなで共有して新しいものを作ろうというのが、ナレッジマネジメントのおおよそのイメージである。

私はこれにはかなり異論があるが、ここでは細かいことは申し上げない。私はもっと別の考え方をしている。知というものには三つあるのではないか。一つは「明の知」、明るい知で、これは誰にでも明示できる知である。コンピュータでやり取りできる、eメールで交流できるような知、あるいは紙に書いて図に描いて、誰でも通信可能なコミュニケーションな知という意味で明の知、明示できる知というものである。もう一つは「暗の知」である。たしかに知はあるが、これがそうであるとはっきり出せない、個人の中に宿っている知である。ほとんどの知はなかなか外に出せない、しかし間違いなく個人の中にはある、そういう知である。個人が持っている知のほとんどはそうだと思う。

それと、今日申し上げたいのはもう一つある。それは個人を超えて、集団が持っている知があるのではないかということである。例えば人が一人いて、その人が知を持っている。そういう人が100人いた、1,000人いたとすると、その100人、1,000人の知というものがあり、それは個人の誰からきた知であるとはっきりとは言えない。つまり個人に還元することはできないが、集団が持っている知、こういう知があると思う。これは先ほど言ったような知であり、ある企業という集団が持っている仕事の仕方やものの考え方、その企業特有のものの処理の仕方、あるいは

企業が持っている文化、風土と言っていると思う。A社とB社を比べると、例えば1,000人ずつの会社があったとすると、ものの考え方、処理の仕方が全然違う。その集団として持っている知がすごく大切なのではないかと思う。

私はこれを「黙の知」と呼んでいる。これがそのような知であるとはっきりとは言えないが、間違いなくその集団の中に存在する沈黙の知、黙ってそこにある知ということで黙の知と呼んでいるが、この知がすごく大切なのではないかと思う。知には色々なものがあるが、喋る雄弁な知よりも、黙っている沈黙の知の方が大切だと思う。よく、「雄弁は銀、沈黙は金」と言うが、まさにこれが黙の知である。雄弁に喋る知よりももっと大切な知が、その集団が持っている黙の知だと思う。

我々は毎日どうやって仕事をしているかという、集団の持っている黙の知をベースにして、明の知と暗の知のやり取りをして仕事をしているわけである。だから、黙の知が豊かであれば明と暗の知の交流も活発になり、毎日いい仕事ができるのである。逆にいい明の知と暗の知のやり取りがあれば、それによってまた黙の知が豊かになってくるということである。このような仕組みで仕事をしているのではないか。そして実はこの企業が持っている黙の知が豊かかどうか、この知がいいかどうかということが企業の優劣であると思う。各集団の持っている知を豊かにしていくことだと思う。

冒頭に色々なものが劣化してしまっていて新しいものを作らなければいけないと言ったが、私が言っていたのはこの企業としての黙の知も劣化しているのではないかと、これを直さないと強くはならないということである。eメールやテレビ電話、テレビ会議、SOHO（スモール・オフィス・ホーム・オフィス）等、会社に出社せず、家でやってもいいと言う

が、黙の知はこんなところからは生まれてこないと思う。それはちょうど壁越しにキャッチボールをしているようなもので、壁があって、こちらに情報を投げる。誰が投げたかよく分からないけれども外から何か来た、投げた方も受け取った方の顔が見えない。ボールはまた返されてくるが、また誰が投げて誰が受け取ったかが分からない。

このようなことをやっても、知などは生まれてこないと思う。情報が往ったり来たりしているだけで、そこには人の温もりというか集団としての温もりが出るような情報のやり取りが発生してこない。これでは新しいものは生まれてこないのではないか。だから情報の交流と共有と言いながら eメールでやりとりしたり、あるいはコンピュータの端末をつないだりすれば何かを生み出すような錯覚を起こしているが、それはただ情報が動いているだけで、新しい価値を生産していないのではないか。

逆に言うと、今情報、情報と叫ばれている時代であればこそ、もう一度フェイス・トゥー・フェイス、人と人の温もりの中から仕事を生み出していくような交流が大切ではないかと私は申し上げたい。これは、今の IT 革命に対するアンチテーゼでもある。人の温もりというものが今まで以上に大切になってくるのが、これからの時代ではないかと思う。

6. 統体のマネジメント

(1) 統体の意味 20世紀へのアンチテーゼ

ではそういうものをどうやって創るかということであるが、「統体」、ホリスティックということをお願いしたいと思う。その前に、我々がこの20世紀に何をやってきたかということ振り返ってみると、企業もそうであるし、科学、技術、どんな分野でもそうだが、ものごとを部分部

分に細かく分け、その細かく分けた部分をまとめれば全体が分かるのではないかということでやってきた。要素還元的と言えるのだが、ものごとを要素に分けて考えて、それらをまた元に戻そうというアプローチをやってきた。たしかにものごとを細かく分けて部分部分でやっていくと分かりやすいし、取り組み易いし、効率もいいように思う。しかし、この手法はもう限度にきているのではないかと思う。

例えば、ここにお医者さんがいたらちょっと失礼かもしれないが、医学の分野でも、もともとは体を治すことだから細かく病気をとらえていたわけではない。しかしだんだん内科とか外科とかが出てきて、そのうち小児科から始まって婦人科とか耳鼻科、眼科というふうに分かれてきた。その程度ならいいが、だんだん細かくなってきて、今はどうか。臓器一つずつである。あの先生は心臓の大家だとか肝臓の大家だとか、胃だとか、体中バラバラに細かくしてアプローチしている。ではそれによって従来よりも病気が治ったかということ、治らない。細かく細かく分けることは、それはそれで大切なことであるし、それを否定するわけではないが、それを追い詰めていっても問題の解決にはならないのではないか。

これから世の中もどんどん複雑になっていくから、そんなに単純ではない。ものごとは部分部分では存在し得ない。私は魚の腑分けと言っているが、それと同じである。魚を持って来てお腹を割いて、これが魚特有の浮き袋である、肝臓である、腎臓である、これが胃腸であると調べて、よく分かったと、なるほど、こんな働きがあるのか。ではまた戻して泳がせてみるかといっても、もう泳がない。つまりものごとを部分部分に分けている間に、どうして泳げなくなったかということ、その間の部分と部分の関係性が断ち切られてしまったからである。相互依存性というか、部分部分がお互いに助け合いながら、全体の仕組みとして有機的

に動いていて初めて一つの価値を生み出しているのである。

そう考えてみると、部分部分ということよりも、まず全体があって初めて部分の意味が出てくるのではないか。要するに、部分から全体を考えるのではなく、全体から部分を見たらどうかということがホリスティック、「統体」という考えである。どうして従来呼んでいる「全体」ではなく、「統体」と呼んでいるかということ、部分部分が有機的に結合された一つのシステムという意味で、統一の「統」と書いて、全体ではなく、生きている全体、ものごとを一つのシステムとしてとらえていくということである。この考え方が大変重要であると私は思っている。

例えばオーケストラは、管楽器から弦楽器、打楽器が集まり、それぞれの奏者は素晴らしい音を出す。しかしいくら一人ひとりが素晴らしい音色を出しても、最終的には上手に調和されて一つのハーモニーをつくり出し、そのハーモニーが人の心を打つかどうかである。企業もまったく同じだと思う。いかに強い部分を持っていても、それが一つに統合されなければ意味はない。どういうハーモニーをつくるかというのは、それぞれの企業の持ち味だと思う。

こういう思想は、実はもう古くから我々の精神構造の中にあると思う。よく、「一即多」、「多即一」と言われ、西田幾多郎（1870 - 1945）の哲学はまさにそうであるが、一つはみんな部分である、部分の一つであるということである。何か矛盾しているが、「一即多」、「多即一」と言う。あるいは華嚴経の中にも「一即一切」、「一切即一」、すべては一つ、一つはすべてなのだということがあるが、こういう発想がこれからすごく大切である。ものごとをシステムで見る。今まで部分部分で見すぎてきたのではないか。まさに集団というのは、一つの大きな黙の知を持っている固まりであるという見方が大切だと思う。

これは企業でも同じである。よく会社をいい、悪いと評する時に、あの会社は生産、物流部門は強いが、マーケティングや販売はもう一つだと言ったり、あの会社は販売やマーケティングや情報部門は強いが、生産や研究開発がだめだと言う。しかし私はこれはまったく意味のない議論をしていると思う。企業というのは、色々な部門部門が集まって、最終的には企業として何を、どんな価値を生み出しているかということが大切だから、各部門、あるものだけがよくてもまったく意味がない。それが上手に組み合わせられないとだめなのである。つまり企業というものを一つのシステムとして見る時に、そのシステムがいいか悪いかであり、システムを構成している要素がいいか悪いかという議論はあまり意味がない。

そのようなことで、いかにマーケティングだけ、あるいは販売だけよくてもいい会社ではない。他もしっかりしないといけない。しかし他もしっかりしているということは、自分たちがしっかりしているところに上手に組み込まれているかどうかで、各部門部門が有機的につながり、一つのシステムをなしているかどうかで、それが「統体」という発想でものごとに取り組んでいこうということである。

科学・技術などもまさにそうである。今、科学・技術は細かい科学、細かい技術になってしまったが、これからは、もっと大きな科学・技術に戻さないとだめである。20世紀に何をやってきたかということ、ものごとを細かく細かく切り刻んでしまったわけだが、これからは科学・技術というのも、もう一度統合しないといけない。そうでなければ、例えば環境問題などは色々な要素が入っているから解決できない。また、科学といっても自然科学だけで議論をしていても限界がある。社会科学や人文科学といったものと一体になった科学でなければ、新しい世界は開け

ないと思う。そういう意味で「統体」という考え方がすごく大切なのである。

(2)内なるグローバル化が進む21世紀

今日お話ししたことを締めくくって終わりたいと思うが、21世紀はますますグローバル化が進んでくると思う。外なるグローバル化ではなく内なるグローバル化が進んでくると思う。壁、境界がだんだんなくなり、内と外がつながってくる。そこでは同質の質だけでは生きていけない、異質の質、人と異なる個性をいかに自分たちが、そしてわが社が持つのかということが大切である。

異質と異質がぶつかり合う世界であるから、グローバルというのは均質でも同質でもない、逆にもっともっと自分たちの質を主張し競い合う世界だと思う。ぶつかり合いの中に、時には協力が起こり、時には競合が起こり、協力と競合の中で新しい質を提案した者が生き残り、そうでない者は消えていく。このような仕組みがこれからできてくるのではないかと思う。

(3)異質の創造 統体的発想による独自の知

そしてこの質をつくり出すためには、従来のように各部門部門、部分部分を強くしようという発想ではなく、集団を一つのシステムと考えて、そこから部分に下ろしていく、従来の要素還元的という発想ではなく、ホリスティック、「統体」的な発想で質を生み出す知をつくっていくことではないかと思う。

こういうお話をした最後に、何か質問はないかと聞くと、ほとんどの人が自分たちは今、これこれで困っているのだがどうすればいいのか、

とハウトゥーを問うてくる。何かすでに分かっていることをしてもだめだ、自分で考えなさいと話しているのに、どうしたらいいかと言う。さらに、何か事例はあるか、おたくの会社ではどのようにしているのか、と言う。こんなことを言っていて新しいものができるはずはない。

ハウトゥーを聞いたり事例を聞く等、経験を問うのは一番いけない。これは日本の国がやってきた一番悪いところだと思う。実績がないことをやるから創造であり新しいことなのだが、実績があるかという質問、それからどうやるのかという質問はだめである。これは別に質問されるのが怖くて言っているわけではない。本当にそういうことなのである。

それと、今日ずっと言い続けてきたのは何か新しいものを創り出そうということだから、先ほど言ったように創り出すためには考えないといけない。ハウトゥーとはどうするのかを自分で考えないことで、思考停止である。人のやったものを真似しようとしてどうするのか、ものを考えずに新しいものなどは出てこない、ということである。しかし今日本はこれに陥っている。アメリカがいいとかアメリカ流ということで、幻想に取りつかれて、アメリカのやり方を真似している。これでは日本は強くならないと思う。

例えば、これから異質を創り出さなければいけないと私が言うと、それはそのとおりだと言う。そこでは何をやっているかということ、わが社も異質を創ろうということで、集まって話をしたり、会議をしている。しかしメンバーを見ると、みんな同質の人がやっている。同質の中から異質は生まれない。しかし実際にはそれをやっている。自分たちとは質の違う人を呼び込んでこないとだめである。同じ社内だけで同じことをやっていたら先ほどの同種繁殖と同じで、いいものは生まれてこない。

それから、今アメリカの話をとくさんしたが、すると、皆さんはアメ

リカがすごく伸びているので、アメリカ流のマネジメント、やり方を真似して、我々も創造的なことをやろうと言う。皆さん笑わないが、おかしいとは思わないのでしょうか。アメリカの真似をして創造的なことをしようというのは矛盾している。しかしこれをやっている。アメリカの真似をして創造性を発揮しろと言っている社長さんがいたら、おかしい社長さんである。真似をしたら創造ではない。この辺りも我々が陥っているところである。

そういうことも含め、何か新しいことをしようとしたら、従来の方で新しいことは絶対にできない。新しいことを従来のやり方で実現しようとしているのである。本当に新しいことをするなら、やり方も新しくないといけない。従来と同じやり方では新しいものは絶対に生まれてこない。その辺りを言われるとそのとおりであると、皆さん思うのであるが、皆さんが陥っているところだと思う。このようなところをしっかりと直していくことが、構造改革の基本だと思う。

何か肩に力を入れて、よし、これから構造改革をやるぞとやっても構造改革は起きないと思う。やはり自分たちの日々の生き方、モノの考え方の中から本当に新しい姿が生まれてくると思うので、頭をフレキシブルにして、人の話をよく聞く、あるいは自分の話もよく相手にぶつけて議論を戦わせるといったことをしながら、みんなで新しい道を探っていくことが、本当の意味での構造改革だと思う。

〔非売品・禁無断転載〕

2001年7月27日発行

統体のマネジメント

社団法人 日本経済調査協議会
専務理事 安藤 豪 敏
東京都港区南麻布5 - 2 - 32
第32興和ビル6階
電話 (3442) 9400
<http://www.nikkeicho.or.jp>
