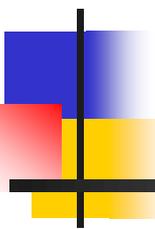


2013年7月15日



組織、行動、思考法を考える

ビジネス書を読む

群馬大学大学院 工学研究科電気電子工学専攻
小林春夫



過度な適応は適応能力を奪う

Adaptation precludes adaptability

恐竜が絶滅した理由のひとつ(進化論の教え)

恐竜が中生代の松や杉、蘇鉄などの裸子植物を食べるために機能的にも形態的にも徹底的に
適応したため、逆に種として特殊化し
ちょっとした気候、水陸の分布、食物の変化に
再適応できず

「失敗の本質」より



真の適応能力とは

一回だけの深い適応ではなく、
常に外部環境の変化に
柔軟に適応し続けること。

大手電機メーカー マネージャーより

右肩上がりの時期の企業教育：

いままでの路線を継承し、
いかに発展していくかの教育であった。

(既存のパラダイムに過剰適応)



ドラスチックな新パラダイムが入ってきて
対応の仕方がわからず

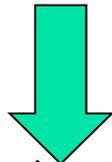
2-3年で崩壊した分野がいくつもあり。

(新パラダイムに適応できずに敗れる)



イノベーションのジレンマ

既存技術・既存ビジネスを発展させる
(既存のパラダイムに過剰適応)



新技術・新ビジネスに敗れる
(新パラダイムに適応できずに敗れる)



ゲームのルールを変える

勝つためにその分野(技、技術)を極める。

(既存のパラダイムに過剰適応)



極めなくても勝てるシステムを作る。

ゲームのルールを変える。

(競争相手が

「新パラダイムに適応できずに敗れる」

ようにシステムを変える)



国際的視野で産業全体を指導 できる人材の育成

外資系電子計測器メーカー技術者より
「開発・生産関係は新興諸国が中心になる。
日本では 戦略眼・広い視野をもつ人材必要になる

例： 国際通信規格を提案・推進

金融関係で投資対象分野を特定

高周波アナログ技術スキルだけでは不十分。」

日本ではこのような発想・意見・関心が少ない

「仕組み」を作る能力が必要

桐生八木節まつり 8月上旬
店の場所を仕切る。

→ 仕組みを作る
(狩猟民族)

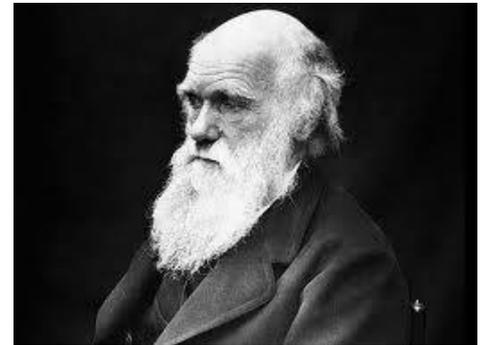
店の売り物をよくする。

→ 仕組みの中でがんばる
(農耕民族)



進化論にはヒント多し

チャールズ・ダーウィン名言



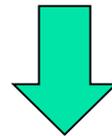
「自然淘汰とは、
有用でさえあれば
いかに小さな事でも保存されていく原理」



集団浅慮 (Group Thinking)

集団合議の際に
不合理・危険な意思決定が容認される、
その意思決定パターン

まとまりが強い集団で、意見の一致を重視



可能性のある全行動の現実的評価を
無視する思考様式

ゆでガエル

茹でガエル現象、茹でガエルの法則とは

ビジネス環境の変化に対応する重要性・困難性の警句

2匹のカエルを用意。

一方は熱湯に入れる。

➡ 直ちに飛び跳ね脱出・生存

もう一方は緩やかに昇温する冷水に。

➡ 水温の上昇を知覚できずに死亡



環境適応能力

暫時的な変化は 致命的でも受け入れる傾向あり



埋没費用(Sunk Cost)

過去に支出して現在の行動で変更できないコスト

経営判断の場面で、既に使った費用に対し
その「もったいなさ」を判断材料として考慮しない。

「せっかく使ったんだから」とに固執し
本来の判断の良否が歪む ことを避ける。

いかなる時でも過去にとらわれてはいけない。
人間には前に進むことしか許されていない。

撤退は後退ではない



埋没費用にこだわり 撤退できず
ずるずると被害を拡大してはならない。

名将ほどうまく撤退する。

曹操、項羽、劉邦、織田信長、豊臣秀吉

キスカ島撤退(太平洋戦争)

ロシアの焦土戦術・冬将軍

曹操もしくじる

三国志より



「鶏肋(けいろく)」 鶏から
中華料理ではスープをとるのに使用。
大して役に立たないが、捨てるには惜しいもの。

部下の楊修は撤退の意と解釈。
実際は曹操は撤退できずに劉備に再度敗れる。



が、曹操は敗戦を重ねるたびに人間が大きくなる

諸葛孔明に学ぶ 撤退

「空城の計」

仲達の大軍に対し
孔明の城兵わずか。

城門を清めて開門。

自身は城門の上で琴を奏でる。

➡ 仲達軍は「計略あり」と去る。

孔明、五丈原に没す。

「死せる諸葛、生ける仲達を走らす」



別の解釈

司馬仲達の処世術



仲達 → 魏にて名誉職に追われる。
が、孔明と戦うために呼び戻される。
大勝すれば自身の存在価値がなくなる。
→ あえて決着をつけない。

「狡兔死して走狗煮らる」にならない。

仲達は後に晋を興す。

集中と選択

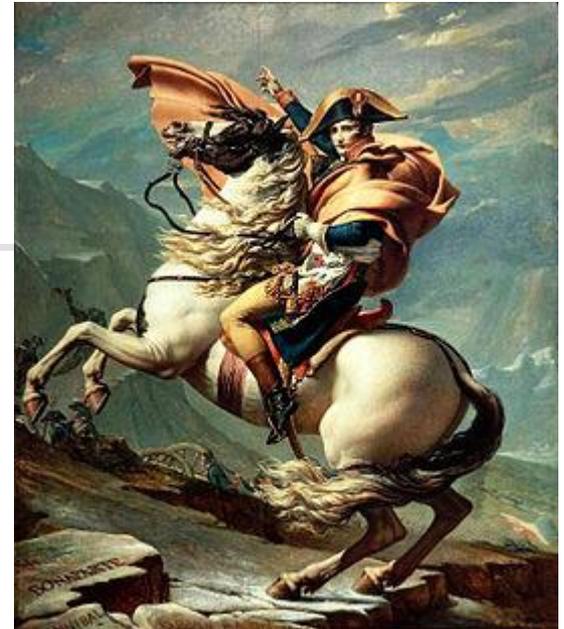
戦力の逐次投入



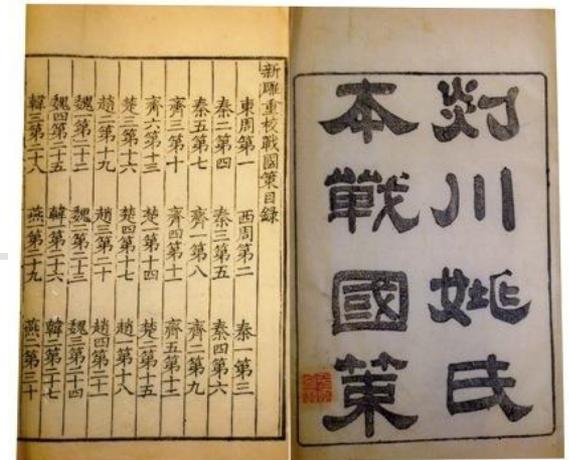
各個撃破

戦力の集中

ナポレオンは少軍で大軍を破る。が、
「余は常に多数で少数を破る」と語る。



兆候から見通す



「愚者は成事に闇(くら)く、
智者は未萌(みほう)に見る。」 (戦国策)

愚者はすでに起きていることにも気づかない。
賢者はまだ起きていないことにも気づく。

人のやらないことをやる

「勝ち易きに勝つ」

「鋭卒は攻むることなかれ」

「城を攻めるを下とす」(孫子)

(相手の強いところを攻めるのは非効率)



「人はその長ずる所に

死せざるはすくなし」(墨子)

(長所・得意なことで大きくしくじることが多い)

「エースの得意球を打て」(野球)



最後に

歴史を振り返る

「会議は踊る、されど進まず」

(ナポレオン戦争終結後のウィーン会議)

栄枯盛衰、諸行無常

強国・大国も常に小国から挑戦を受け続ける

米国の歴史を見れば日本の近未来が
ある程度予想できる