

1. ごあいさつ

夏本番となり暑い日が続きます。いかがお過ごしでしょうか。株式会社アイリンク 照井清一です。

暖かくなって、水泳や自転車等を少しずつ始めています。トレーニング後は、できるだけ早くたんぱく質を補給します。ジムではプロテインを飲む人も多いです。でももっと

手軽な高たんぱく食品があります。それは魚肉ソーセージ、プールの帰りに食べています。



トレーニングには良い季節ですね

2. 「組織に存在する『空気』とは何か？」～誤った意思決定と同調圧力の原因を考える～

新型コロナウイルス禍、日本は欧米のように厳しいロックダウンがなくても、進んで外出を自粛しました。そして今年に入るとマスク着用制限の緩和もあり、人々の移動や観光は活発になりました。こうした私たちの行動の背景に「空気」があります。空気は人々の行動に強く影響します。そして空気は時には何千人もの命を奪い、組織を壊滅させます。この空気の正体は何かでしょうか。なぜ空気は存在するのでしょうか。どうしたら空気を私たちは空気を打破できるのでしょうか。

3. 戦前から日本を支配した空気

(1) 空気が決める

1945年4月、沖縄に上陸した米軍を攻撃するため戦艦大和は出撃しました。しかし1機の航空機の援護もなく片道分の燃料のみの特攻作戦は100%失敗する作戦でした。大和を擁する第二艦隊司令官 伊藤整一中将はこの作戦に強く反対しましたが、結局は従いました。その根拠は「空気」でした。

「空気の研究」の著者 山本七平氏は「『空気』とはまことに多くの絶対権をもった妖怪である。(中略) こうなると統計も資料も分析も、またそれに類する科学的手段や論理的論証も、一切は無駄であって、そういうものをいかに精緻に組み立てておいても、いざというときはそれらが一切消しとんで、すべてが『空気』に決定されるかも知れぬ」と述べています。



図1 米軍機の攻撃を受ける戦艦大和
(出典：米海軍ウェブサイト)

(2) 空気とは暗黙の前提

この「空気」は一体何でしょうか。「『超』入門 空気の研究」の著者 鈴木博毅氏によれば「**空気はある種の前提**」です。この前提は「この境界からはみ出さぬ」という強い圧力をかけ「場の空気」をつくります。

「場の空気」は具体的な言葉になっていません。戦艦大和の場合「このまま日本が敗戦すれば、大和はアメリカに接収され、自沈させられる。そんな恥をさらすことはできない」が前提です。論理的、経済的に考えれば効果のない作戦で3700名の命を失うより自沈した方がましです。(しかもこの作戦で大和以外に、軽巡洋艦矢作、他に駆逐艦5隻を失いました)

こうした暗黙の前提は、人々の現実への理解や行動を規制し、他の選択肢を奪います。空気が組織を支配すれば、組織のメンバーは命じられていないのに「空気 = 前提」に従い行動します。しかもこうした前提は絶対化され反論が許されません。それを象徴する言葉が「やるしかない」です。

一方この空気には良い面もあります。

【空気の良い面】

- 決定に時間はかかるが、空気で決定すれば反論は封じられ集団は団結して行動する
日本企業の開発は決定するまでは時間がかかりますが、ひとたび決定すれば、全員が協力してとても早く進みます。対するGMは方針を決定してもエンジン部門、シャーシー部門が主張を繰り返して開発がなかなか進みません。

【マイナス面】

- 他の選択肢が考えられないという思考停止状態に陥る
- 絶対はないのに、起きていることを空気によって絶対化すれば、真実を歪曲し現実が見えなくなる
国は「原発は絶対安全」と言います。しかしどんなプラントでも絶対安全はありえません。絶対安全と言ってしまったために、どんなに小さなリスクも公表できなくなってしまいました。
- 「可能か不可能か」区別がつかなくなり、できないことを「やるしかない」と邁進する誤った意思決定をしてしまう
強い同調圧力で異論は許さない空気は他社と横並びの製品を大量生産するこれまでの時代には都合がよい面がありました。全員が同じ方向を向き、ひたすら良い製品を安く作ればよかったです。

(3) 前提を変えれば、結論を支配できる

前提を変えれば望む結果が手に入ります。「世界を変えた14の密約」ジャック・ペレティ著によれば、生命保険会社にいたルイ・ダブリンは、1945年にBMI (Body Mass Index) をつくりました。BMIは肥満度を表し体重と身長から計算されます。現在BMIは国際的な指標となっています。

ところがBMIは、ダブリンが25歳前後の人たちのデータを元に理想的な体重を勝手に当てはめたものでした。その結果アメリカ人の半数は「太りすぎ」か「肥満」になりました。生命保険料は上がり、たった1枚の数表が生命保険会社に多額の収入をもたらしました。しかもBMIはアメリカ人を肥満パニックにし巨大なダイエット産業も創出したのです。



図2 肥満大国のアメリカ人

4. 組織における空気の問題

(4) 組織において、空気が起こす問題

空気が組織を支配すると様々な問題が起きます。

1) 不祥事が頻発する

空気がもたらす同調圧力により「本当のこと」が言えなくなります。経営者や上司が無理な目標を強制しても「できない」と言えません。しかし物理的にできないことはできないのです。それをできたことにするために法令に違反したりデータを改ざんしたりします。こうした組織が不祥事を起こしているのです。

2) 空気が誤った意思決定を導く

空気で意思決定するとうまくいかなかった時を考えません。そのためうまくいかない時の代替案がありません。もし、うまくいかなくなると、どうしていいか分からなくなってしまいます。

3) 責任感が欠落し、組織の存続自体が目的になる

空気で物事を決定すれば決定した人、つまり責任者はいません。そのため失敗しても誰も責任を取りません。強い組織に欠かせない信賞必罰もありません。

日本の組織に存在する空気の弊害

日本企業の新卒一括採用と終身雇用制度は強固な空気を醸成します。日本では転職はデメリットも大きく、多くの社員は不満があっても仕方なく組織に帰属します。社員の満足度は低く貢献意欲も高くありません。こうした組織は空気に逆らうことを許さない「出る杭は打たれる」集団になってしまいます。

「ブラックスワン」の著者ナシム・ニコラス・タレブは、こういった日本人の習性を「小さなボラリティ(変動)を避けようとして大きな破滅を招く」と評しました。さらに「日本人は小さな失敗を厳しく罰するので、人々は小さくてよく起こる失敗を減らし、大きくて稀な失敗を無視する」と述べています。

(5) 空気を打破する方法

空気を打破する方法として鈴木博毅氏は以下の4つを提唱しています。

- ① 空気の相対化
- ② 劇場の破壊
- ③ 思考の自由
- ④ 根本主義

空気の相対化 これは隠れた前提を見抜くことです。前提には組織を主導するものに都合の悪いことが隠れています。「大和を敵に拿捕されないために 3,700 人の命を犠牲にする」こういった前提を具現化すれば正しい結論が見えてきます。

劇場の破壊 これは閉鎖された組織、空間を破壊することです。閉鎖された空間で醸成された空気は強い同調圧力になります。そこで、その空間を開放します。課題を公開して外部から自由闊達な議論を行います。

思考の自由 これは思考を束縛するしがらみを断ち切ることです。過去の延長線上でなく自由に思考します。インテルの元 CEO アンディ・グロブは、自社の半導体メモリー事業が不振に陥った時「僕らがお払い箱になって、取締役会が新しい CEO を連れてきたらそいつは何をするだろう」と考えました。そしてメモリー事業の撤退を決断しました。

根本主義 これは最も譲れないことは何か、その 1 点にフォーカスすることです。そうすることで、ある種の前提やこれまでの前例からの縛りから考えを解放します。

タテマエを論破

再三の特攻命令を拒否した美濃部少佐、彼は部下に夜間飛行訓練を行い、沖縄の米軍に特攻でなく通常攻撃を夜間に行い、この夜間爆撃は終戦間際まで行われました。

4月の沖縄戦を前に練習機まで入れて特攻作戦を行うという航空参謀に、彼は「鈍足の練習機は撃ち落とされるだけだ」と反論しました。航空参謀は「必死尽忠の士が空を覆って進撃するとき、何者がこれをさえぎるか！第一線の少壮士官がなにを言うか！」と怒鳴りました。美濃部少佐は「ここに居合わせる方々は指揮官、幕僚であって、みずから突入する人がいません。」「燃料不足で訓練ができないといいますが、工夫が足りないのではないか。自分の部隊は飛行時間 200 時間でも夜間沖縄まで攻撃している。」

「2,000 機の練習機まで特攻に駆り出して成算があるというのなら、ここにいらっしゃる方々が、それに乗って攻撃してみるといいでしょう。私が零戦一機で全部、撃ち落としてみせます！」

(参考『特攻拒否の異色集団彗星夜襲隊』渡辺洋二著)

【空気よりカネ勘定】

前提には一部にとって不都合な現実があります。それを美辞麗句で覆い現実を見えなくします。見たくない現実を直視し、誤った判断を避けるには、**感情に惑わされずに冷静にカネ勘定・損得判断をします。**

- 敵になんの打撃も与えることなく、3,700 人の命と戦艦を失うことの損得
 - 原発の発電コストと使用済み燃料の処理コスト・将来の廃炉費用、そして事故の確率と被害金額
- こういった問題を発生確率と生じる損失から経済的に評価するのがリスクマネジメントです。

【感情を切り離さなければ正しい判断はできない】

冷静な意思決定を阻害するのが感情です。**今までにかかった費用、努力(いわゆる埋没費用(サunkコスト))に固執すれば正しい判断はできません。**

先の戦争では 310 万人が亡くなりました。その 9 割は 1944 年以降の戦争末期でした。1945 年 2 月米軍のフィリピン上陸の前に近衛文麿は天皇に早期終戦を上申しましたが拒否されました。もしここで終戦すれば 200 万人以上の人達が死なずに済んだのです。しかし終戦は無条件降伏を意味し、それを受け入れる感情的な素地は国民や軍には無かったのです。戦争終結のシナリオがないまま始めてしまった戦争に、現実感を喪失した軍のリーダーには冷静な判断は不可能でした。

空気が固定化されてしまい他の選択肢が見えなくなれば問題解決力は低下します。そうなると現実を無視して、すでにある前提通りに進めようとする強硬派が幅を利かせます。問題は肥大化し、最後には破綻します。現実感を喪失したリーダーはようやく前提が間違っていたことに気づきますが、もうどうすることもできません。練習機で特攻を行う海軍首脳、本土決戦を主張した陸軍はまさにそうでした。

問題解決のためには空気を打破し、正しい理論とデータの分析から論理的に結論を導き出さなければなりません。この**「厳粛な事実」に感情や精神論の入る余地はありません。**これは本来ものづくりに関わる人たちなら持っている考え方で、論理的に考えれば練習機は敵戦闘機から撃墜されるのは逃れられないし、戦艦大和は沖縄にたどり着けません。

その事実を認めたくて、最善の方法を模索すれば美濃部少佐のように特攻以外の方法も出てきます。これが**思考停止の呪縛から逃れ知性を回復させる**方法ではないでしょうか。

参考文献

『「空気」の研究』山本七平 著 文藝春秋

『「超」入門 空気の研究』鈴木博毅 著 ダイヤモンド社

5. 温故知新 ～「VHS は 150 点だ」その一言で決まった運命～

私たちは今スマホで動画を手軽に見ています。しかし 60 年以上前、これは簡単ではありませんでした。テレビ局にはビデオデッキがありましたが大きさは畳 6 畳もありました。

1975 年ソニーが家庭用 VTR ベータマックスを発売しました。鮮明な画像で好きな時に好きなテレビや映画が見られる時代が到来したのです。

それを悔しい思いで見ている男がいました。ビクター横浜工場 VTR 事業部長の高野鎮雄です。ビクターは業務用 VTR の方式を使った家庭用 VTR をつくっていましたが、しかし高価で全く売れず VTR 事業部はリストラ寸前でした。

しかし高野は、本社からのリストラの要求をはねのけ、本社に内緒で予算を取って家庭用 VTR の開発に取り組みます。技術者には「次世代の VTR でいちばんいいものをつくれ」とはっぱをかけた。ようやくできた VHS の試作機は、カセットはソニーより大きいけれど本体は 5kg 軽く、録画時間はソニーの 1 時間に対し VHS は 2 時間でした。しかしすでにソニーは市場で販売して好評でした。対するビクターの試作機は完成には程遠い状況でした。

そこで高野は VHS の運命をある人物に託しました。松下電器相談役 松下幸之助氏です。1975 年 9 月ビクターを訪れた幸之助氏は「ベータは 100 点満点、しかし VHS は 150 点だ」と判定しました。松下氏は「2 時間の録画時間、持って帰ることができる軽い本体」を評価したのです。

しかし VHS の完成度はまだまだです。そこで高野は思い切ったことをします。虎の子の試作機をライバル・メーカーに貸したのです。これには、これまで敵同士だったライバル・メーカーが驚きました。こうしてフロントローディングはシャープ、映像の早送りは三菱、IC は日立、オーディオは松下の協力があって VHS は完成しました。

VHS は各社の主力商品となり、世界中に輸出されました。もし、あの日松下幸之助氏の判定がなければ、今日の VHS はなかったかもしれません。



図3 VHS

高野はビクターを去る時「夢中でしたね。夢中ってというのは大変すばらしいことだと思う。…中略… ぜひ皆さんも、何でもいいから夢中になってください」と語りました。(出典 「プロジェクト X 挑戦者たち 1 執念の逆転劇」 日本放送出版協会)

6. 未来戦略ワークショップ「特許か秘匿か、中小企業の知財戦略」

技術の進歩や経営事例を学び未来の戦略のヒントにする勉強会「未来戦略ワークショップ」次回は 8 月 20 日「特許か秘匿か、中小企業の知財戦略」です。どなたでも参加できます。(お申し込みはこちらから <https://ilink-corp.co.jp/1669.html>)

7. 「中小製造業の値上げと価格交渉のポイント」

「値上げに対し取引先は何を心配しているのか」「値上げを受け入れてもらうにはどうすればいいのか」、かつて設計で買う立場だった経験が役立てばと思い値上げと価格交渉のポイントをまとめました。以下から誰でもダウンロードできます。
<https://ilink-corp.co.jp/8192.html>

8. 編集後記

私は子供のころから食べていたので今でも魚肉ソーセージはおいしいと思っています。でももっとおいしいものを食べてきた子供たちは見向きもしません。小さい時に何を食べたかで人の味覚は決まり、それは一生影響するようです。

感想がありましたらぜひお聞かせください。また本ニュースレターが不要な方はお手数ですが、下記通信欄に、お名前又は社名と「不要」とご記入の上、FAX して頂くか、メールにて不要とお知らせください。



株式会社アイリンク 代表取締役 照井清一
〒444-0835 愛知県岡崎市城南町 2 丁目 1 3 - 4

TEL 0564-55-5661 / 0564-77-6810 FAX 0564-77-8203

URL <http://ilink-corp.co.jp>

E-mail terui@ilink-corp.co.jp

http://ilink-corp.co.jp/malmag.html

<https://www.facebook.com/se.terui>



【通信欄】