

◆時候のご挨拶◆

秋分の日を過ぎて日々日が短くなっていると感じますが、周囲の緑はまだまだ青く、金木犀の香りもしてきません。金木犀の香り嗅ぐと秋が始まるという感覚でした。ラグビーと消費税で、季節を感じるゆとりがなくなっているようです。

- イラン危機の周辺が気になる
- 好転してきた日中関係だが
- 圧巻の国連気候行動サミットの演説
- 深刻な日本のポピュリズム
- 俯瞰サロン開催案内

第70回：松島克守所長 記念講演 10/23(水)

第71回：共感資本社会の創造について 新井和宏氏 11/5(火)

- 俯瞰のクッキング“最近の試作”
- 俯瞰の書棚 “世界最高のチーム グーグル流”
- 雑感・私感

◆イラン危機の周辺が気になる◆

元はと言えば、イラン核合意からのトランプ政権の一方向的な離脱が引き起こしたイラン危機ですが、タンカー攻撃を超えるサウジアラビアの石油生産設備への大規模な攻撃が、世界中に衝撃を与えました。イエメンのフーシ派が犯行声明を出しましたが、誰も信じません。イランの革命防衛隊だとは断定していませんが、ほぼ各国ともこの認識ではないでしょうか。あくまで私の私見ですが、イランの二重の権力構造がこれを引き起こしたと思います。最高指導者のホメイニ師直属のイラン革命防衛隊を、世俗政権のローハニ大統領は統制できず、その行動も予知できないでいると思います。

先般、アメリカの無人偵察機がイラン革命防衛隊に撃墜された後、報復攻撃が行われようとなりましたが、トランプ大統領は閣僚や安全保障関係者と何の打ち合わせもなく、わずか10分前に中止を命令しました。これによって、イラン革命防衛隊は、今回のような大規模な攻撃を行ってもトランプ大統領は反撃に出ないと足元を見たことなのでしょう。そしてイラン革命防衛隊は、サウジアラビアの防空システムは欠陥があることを認識しましたから、もっと大規模なサウジアラビアの石油生産システムの中核を完全に破壊することもできると確信したことなのでしょう。アメリカに対して、来るなら来いという強気です。

同じ構造は、かつてのオバマ政権でもありました。オバマ大統領は毒ガスを使用することはレッドラインを超えることだ、アメリカは直接攻撃を行うと言いながら、結局攻撃は行われませんでした。この結果シリア情勢は、ロシアの空爆の援護を得たアサド政権の主導の下に収束することになりました。アメリカの意向に沿ってアメリカの援助でアサド政権と戦った武装勢力は、無残です。マティス国防長官は同盟の信義に殉じて辞任しました。アメリカのために戦う武装勢力は、もう世界にいないでしょう。

軍事行動は極力避ける必要がありますが、直接、力と力のせめぎ合いの状況では、避けられた事件を誘発することにもなります。

もう一つ気になったのは、サウジアラビアがアメリカから巨額の防空システムを購入し配備しているにもかかわらず、低空から侵入するドローンや巡航ミサイルに対して無力だったことです。高空から飛来する弾道ミサイルに対する防空システムは、現在では時代遅れということですか。

これは、わが国のミサイル防衛システムにも共通します。北朝鮮はこのところ低空弾道ミサイルの実験を続けて行っていますが、現在の自衛隊の防空システムはサウジアラビアと同じシステムですから、まさに他人事ではありません。ドローンを撃ち落とす新技術は開発されているようですが、巡航ミサイルに対する有効な手段は無いようです。ですから、ロシアは超長距離の巡航ミサイルの開発に注力しているわけです。北極圏を挟んで、ロシアとアメリカは弾道ミサイルの防空システムを対峙させていますが、それも実質的に無用になっていくのでしょうか。

気になっているのは、イラン情勢がこれ以上の規模に発展すれば、世界経済は大混乱を受ける可能性があります。運悪く、ドイツをはじめとしたヨーロッパ経済は退潮気味です。中国とアメリカの経済も貿易戦争で縮小気味です。ブレグジットという時限爆弾もあります。近くにはインドとパキスタンの紛争という、別の地雷もあります。むろん日本も世界経済の縮退を反映して後退気味です。この中に突然「オイルショック」が打ち込まれると、想定以上の経済的な混乱が起きる可能性があると思います。と言って、我々は個人的に何もできませんが。

米、サウジ攻撃は「イラン南西部から」月内供給復旧で原油下落

<https://jp.reuters.com/article/wrapup-saudi-attach-idJPKBN1W22KF>

トランプの足元見たサウジ攻撃、ペルシャ湾岸諸国に対米不信感

<http://wedge.ismedia.jp/articles/-/17433>

「レッドライン＝化学兵器使用」で対応分かれたオバマ米前政権

<https://www.sankei.com/world/news/170407/wor1704070098-n1.html>

イランのドローンを撃墜、米海兵隊のエネルギー兵器「LMADIS」の威力

<https://wired.jp/2019/09/24/iran-drone-marines-energy-weapon/>

中国経済、9月も減速 先行指標が軒並み悪化

<https://www.sankeibiz.jp/macro/news/190927/mcb1909271024014-n1.htm>

ドイツ経済は7－9月にマイナス成長、景気後退入りの見込み

<https://www.bloomberg.co.jp/news/articles/2019-09-26/PYFUU2T1UM1201>

10年ぶりのドイツ景気後退と緊縮主義の終わり

<https://toyokeizai.net/articles/-/299901>

米景気後退の確率は「50%弱」＝サマーズ氏

<https://jp.wsj.com/articles/SB10758886968001254892704585539590147271722>

#### ◆好転してきた日中関係だが◆

米中貿易戦争の余波かもしれませんが、日中関係が急速に改善しつつあります。中華人民共和国建国70周年に対する安倍首相の祝賀ビデオメッセージが大ブレイクのようです。閣僚レベルでもエールの交換が続いています。来年の桜の季節には、習近平主席が国賓として日本を訪問します。この段階で大きな日中連携の合意がされることは、間違いありません。

中国は日中韓のFTAにも意欲的と伝えられていますので、この中で日韓関係の変化があるかもしれません。日韓の仲介はしないまでも、国際交渉は競争と妥協の場ですから。中国にとっても日本にとっても、日中連携は地政学的、経済的に最も重要な関係ですから、大きく前進することは間違いありません。反日的な言動はこのところ控えられています。

ただし尖閣列島付近における軍事的な挑発は、依然として続いています。さらに沿岸警察は海軍指揮下に入り、大型の強襲揚陸艦が建造され軍事的な圧力は却って強まっています。

南シナ海でも、アメリカ、中国ともに軍事的なプレゼンスを強めています。そしてそれに対して日本は、インド太平洋安全保障ということで、アメリカとの協調を余儀なくされます。経済的には連携を深めながら、地政学的な軍事バランスでは対峙する関係になりますから、日本は立ち位置や動きが難しいです。加えて香港と台湾という、中国にとっては絶対に譲歩できない混乱がありま

す。日本の動き方は極めて微妙で、政府としても口も出せません。さすが日本の政治家も、この2点については言及を避け、これまでトラブルはありません。

安倍首相の祝賀ビデオメッセージが中国の CCTV で大写し

<https://www.newsweekjapan.jp/stories/world/2019/09/cctv70.php>

自民・岸田氏「日中関係は改善」 シンガポールで

<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO50082430R20C19A9000000/>

日本人が気づいていない尖閣の本当に危険な状況

<https://jbpress.ismedia.jp/articles/-/57575>

中国海警局の指揮系統の変更について

<https://www.mod.go.jp/msdf/navcol/SSG/topics-column/col-097.html>

中国、初の強襲揚陸艦が進水 海軍力増強を誇示

<https://www.cnn.co.jp/world/35143153.html>

南シナ海に武装強化艦を送り込んだ米海軍

<https://jbpress.ismedia.jp/articles/-/57715>

#### ◆圧巻の国連気候行動サミットの演説◆

16歳の高校生の、グレタ・トゥーンベリさんの国連での演説に圧倒され、いつになく感動しました。次のくだりはグサリとききました。

「それなのにあなたたちが話しているのは、お金のことと、経済発展がいつまでも続くというおとぎ話ばかり。恥ずかしくないんでしょうか！」

かつて、オイルショックの前の1972年に発表された「成長の限界」という衝撃的なレポートがありました。「人口増加や環境汚染などの現在の傾向が続けば、100年以内に地球上の成長は限界に達する」と警鐘を鳴らし、「人は幾何学級数的に増加するが、食料は算術級数的にしか増加しない」と警告しました。しかし政治家は何も動かさず、成長と戦争を追求してきました。

いつまでも経済成長が続くという保証は、ありません。地球そのものが有限であり、すでに気候、汚染、水資源、食料について限界が見えています。確かに経済成長の持続を前提とした議論は、「おとぎ話」かもしれません。そして次もグサリと突き刺さりました。

「あなたたちは、私たちに失望させている。しかし、若い世代はあなたたちの裏切りに気づき始めています。未来の世代の目は、あなたたちに向けられている。もしあなたたちが裏切ることを選ぶのであれば、私たちは決して許しません。」

確かに我々の世代は、老い先は短く、暑い夏を何年か我慢すればいいだけかもしれませんが、16歳の高校生はあと80年以上この地球で暮らさなければなりません。まさに生き残りがかかります。

このプレッシャーは、ある時、若い人を革命的な行動に駆り立てる可能性が十分あります。18歳から多くの国で参政権があります。既存の政党に変わる新しい政治勢力が出現しても、おかしくありません。地球環境については、どの国も「自国第一主義」をとることはできませんが、トランプ大統領はここでも「自国第一主義」です。出席しないと発言していたトランプ大統領もやはり気になるのか、この演説を傍聴していました。これを見たグレタ・トゥーンベリさんの表情はまさに「般若」という感じでした。

彼女は、アスペルガー症候群などの診断を受けていることを自ら公表しています。即ち、ものご感じ方や表現の仕方が、「ふつう」の人と少し違うと言われていますが、だから私たちが感じない未来が見えているのではないでしょう。

私はコンテンポラリーアートに興味を持っていますが、アーティストという才能は我々一般人の見えないものを見ていて、それを私たちに伝えようとしていると考えるからです。むしろコンテンポラリーアートと言ってもいろいろですが、100年以上前のピカソの、伝統的な遠近法を完全に破壊し、人物、背景を問わず小さな断片に切り分けそれを再構築した当時のコンテンポラリーアートは、その後の100年を今見れば、先を見据えていたような気がします。あくまで素人の感想ですが。

この後のトランプ大統領のツイートが酷いですね。彼の卑しい品性が出てしまっています。何も言わなければいいのに、自分で自分を貶めているように思います。

グレタ・トゥーンベリさん、国連で怒りのスピーチ

[https://www.huffingtonpost.jp/entry/greta-thunberg-un-speech\\_jp\\_5d8959e6e4b0938b5932fcb6](https://www.huffingtonpost.jp/entry/greta-thunberg-un-speech_jp_5d8959e6e4b0938b5932fcb6)

グレタ・トゥーンベリさんについて知ってほしい5つのこと

<https://news.yahoo.co.jp/byline/emoriseita/20190928-00144493/>

### ◆深刻な日本のポピュリズム◆

同じ国連で、グレタ・トゥーンベリさんと一緒にデビューして演説した小泉進次郎環境大臣ですが、あまりにもコントラストが強すぎて、コメントしようがありません。演説内容ほとんどメディアに出ませんでした。内容的には日本から環境問題に対するコミットメントがありませんから、仕方ないですが、「セクシー」というポエムの単語だけがアピールされた結果になってしまいました。

世論調査でポスト安倍の1番という報道がありましたが、日本国民の政治に対するポピュリズムが顕在化しています。外交や安全保障、財務、教育分野でも全く経験がない人に総理大臣をお願いしたい、ポピュリズムの極みです。ポーランド大統領と同じですか。ポーランドには、旧勢力を完全に排除したいという強い国民の希望がありました。日本にはそれはありません。

加えて、若い世代の自民党支持が増えているというのも気になります。ヨーロッパ各国では、ポピュリズムの右派の伸長が危機感を持って受け止められていますが、日本の安倍政権は、ポピュリズムの右派ではないでしょうか。基本的には、野党が滅茶苦茶で、キチットした対立軸を国民に提示できていないからです。

小泉進次郎の大臣就任後の人気の凋落が大きく、新内閣の支持率にほとんど寄与できてないようです。就任直後に真っ先に駆け付けた福島でのパフォーマンスの評価が、散々です。

今回は日本維新の対応に全く同感です。橋下徹氏の「これらについては、小泉環境大臣は意見を言えるし、いうべき。所管外ということで逃げるべきでないし、福島の漁民の皆さんのひだに触れるように向き合っていくなどポエムを発している場合じゃない。今のところ、吉村大阪府知事のほうが優勢。若手政治家の切磋琢磨を期待しています。」には、多くの人の共感したと思います。松井大阪市長の「大阪湾に持って来てくれれば流しますよ」は痛烈な小泉進次郎批判です。いい意味での政治家の発言だと思いました。

小泉進次郎のこれまでの言動も、福島に真っ先に行ってポエムをしゃべったことも、メディアに大きく取り上げられることを期待してでしょう。メディアの追っかけも酷いですが。

総理大臣官邸での結婚発表も、然り。メディアに大きく取り上げられることを狙ったのでしょうか。このパフォーマンスも今や人気凋落の背景になっていると思います。一部のミーハーを除けば、多くの方は違和感を覚え、眉をひそめたでしょう。いわば芸能タレントです。芸人の政治コメ

ントは芸ですが、「正鵠を射る」いるものも少なくありません。しかし小泉進次郎のこれまでの勇ましい言動は、すべて大衆受けを狙ったパフォーマンスでしかなかったのではないかとまで思えます。

そして「私の中で30年後を考えた時に、30年後の自分は何歳かなと発災直後から考えていました。だからこそ私は健康でいられれば、30年後の約束を守れるかどうかという、その節目を見届けることが、私はできる可能性のある政治家だと思います」にはトホホです。言質を取られないように話したと思いますが、このごまかし、ハグラカシは福島の人たちに対しても失礼です。就任直後といえども、きちっと勉強して、きちっとした発言をすべきでした。というか、彼の能力の限界が出てしまったのかもしれない。グレタ・トゥーンベリさんが聞いたら怒るでしょう。許さないでしょう。

しかし彼が付託を受けた課題は、極めて難易度が高いです。まず積み上がったままの汚染土壌の処分があります。原発の廃棄物の保管の問題もあります。そして汚染水の持続的な処理もその一つです。いずれも経済産業省と被る課題ですから、所管外などと逃げて、タレントとして大臣をエンジョイしようとしても無理でしょう。

私にとって小泉進次郎自体はどうでもいいですが、ポピュリズムに乗って、こんな人物が政治の真ん中に出てきたことに危機感を持ったのです。そして、あまりにも二世や三世の政治家が跋扈している現在の日本の政治に、危機感を持っています。

「ポスト安倍」小泉進次郎氏が29%で首位 日経世論調査  
<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO49277820R00C19A9PE8000/>  
安倍首相も大誤算…進次郎の人気凋落「次の総理」調査9ポイントダウン

[https://www.excite.co.jp/news/article/Gendai\\_572017/](https://www.excite.co.jp/news/article/Gendai_572017/)  
「ポエムを発している場合じゃない」進次郎氏に維新やネットが大ブーイング  
<http://agora-web.jp/archives/2041523.html>

小泉進次郎氏 回答がポエム? 「何言っているかわからない」の声  
<https://jisin.jp/domestic/1778515/>

30代以下支持、増す自民 60代以上と逆転 出口分析  
<https://www.asahi.com/articles/ASM7M64PJM7MUZPS00N.html>

この貧困、自己責任だもの 格差認め自民支える若者たち  
[https://www.asahi.com/articles/ASM713DB4M71UTIL00C.html?iref=pc\\_rellink](https://www.asahi.com/articles/ASM713DB4M71UTIL00C.html?iref=pc_rellink)

#### ◆俯瞰サロン(第70回、第71回)◆

※席数の都合上、申し訳ございませんが、お申込をお断りすることがございます。

※日程・内容は予告なく変更されることがありますので、ご容赦ください。

#### ・第70回 松島克守所長 記念講演 「デジタルツイン時代の人材育成」

デジタル革命は1990年の“WWW”開発から30年で社会を“デジタルツイン”の世界に変えました。“デジタルツイン”とは、物理的世界とデジタル情報世界が統合された世界で、自動運転車の実用化から身近なキャッシュレスまで、私たちの生活を網羅します。そしてVR/ARは、さらに異次元の世界を創りつつあります。

一方この30年間、日本企業は古い世界に取り残され、世界経済の中で存在感を喪失してきました。これは、物理的な世界に拘泥した価値観と、ディジタルライゼーションを推進する人材の欠失によるものです。

今ますます、産業は製造業を含めてサービス化が進み、顧客価値は先端デジタル技術で創出されるようになっていきます。



人材がない！足りない！創るしかないでしょう。ですから先端技術専門技術者を急速充電で育成する実験を始めました。その現状を紹介します。

日時：2019年10月23日（水）18時30分より（18時受付開始）

会場：品川インターシティ会議室

東京都港区港南 2-15-4 <http://sic-hall.com/access/>

参加費：講演会のみ 1,000円 / 懇親会（20時～21時半） 3,000円

当日、受付にて申し受けます。

参加お申込専用サイト：<https://ssl.form-mailer.jp/fms/671ff62b636573>

#### ・第71回 元鎌倉投信の新井和宏さんに伺う

「共感コミュニティ地域通貨 eumo の実証実験開始。目指すは、共感資本社会の実現」

鎌倉投信の創業者で、投資信託「結い 2101」の元運用責任者の新井和宏さんは、昨年、株式会社 eumo を設立され、共感資本社会の実現に向けて活動されています。

今年9月には、電子通貨“共感コミュニティ通貨 eumo（ユーモ）”を利用することで、「参加者が加盟店のある地域へ赴き、生産者と交流を深める」ことを促し、「参加者、生産者、地域住民の間で共感をひろげる」ための実証実験を開始されました。

eumo の目標である「共感資本社会の実現」とは何か？ eumo の仕組みは？ 今回の実証実験の内容は？ 等々を伺います。

日時：11月5日（火）18時30分～（18時開場）20時

会場：品川インターシティ会議室

東京都港区港南 2-15-4 <http://sic-hall.com/access/>

参加費：講演会のみ 1,000円 / 懇親会（20時～21時半） 3,000円

当日、受付にて申し受けます。

参加お申込専用サイト：<https://ssl.form-mailer.jp/fm/admin/do/CodeManage/code/635639>

新井和宏（あらい・かずひろ）さんプロフィール：

株式会社 eumo 代表取締役、ソーシャルベンチャー活動支援者会議（SVC）会長

1968年生まれ。東京理科大学卒。1992年住友信託銀行（現三井住友信託銀行）入社、2000年パークレイズ・グローバル・インベスターズ（現ブラックロック・ジャパン）入社。公的年金などを中心に、多岐にわたる運用業務に従事。2007～2008年、大病とリーマン・ショックをきっかけに、それまで信奉してきた金融工学、数式に則った投資、金融市場のあり方に疑問を持つようになる。2008年11月、鎌倉投信株式会社を元同僚と創業。2010年3月より運用を開始した投資信託「結い 2101」の運用責任者として活躍した。2018年9月、株式会社 eumo（ユーモ）を設立。

かんしんビジネスクラブ アドバイザー、株式会社 QWAN アドバイザー、Sustainable Co-Innovation Forum (SCI フォーラム) 理事、VENTURE FOR JAPAN オフィシャルサポーター 特定非営利活動法人いい会社をふやしましょう理事（'12年～'18年）、横浜国立大学経営学部非常勤講師（'12年度～'15年度）、経済産業省 おもてなし経営企業選 選考委員（'12年度、'13年度）、著書『投資は「きれいごと」で成功する』（ダイヤモンド社）、『持続可能な資本主義』（ディスカヴァー・トゥエンティワン）、『幸せな人は「お金」と「働く」を知っている』（イーストプレス）

2015年5月11日放送 NHK 「プロフェッショナル～仕事の流儀」出演

[https://www.nhk.or.jp/professional/2015/0511/index.html?fbclid=IwAR1tHNyenU8oi5rxzZBnGJ0JMUU-w8jW5YsX7y5o79rO\\_inxJyELWQ6x2gY](https://www.nhk.or.jp/professional/2015/0511/index.html?fbclid=IwAR1tHNyenU8oi5rxzZBnGJ0JMUU-w8jW5YsX7y5o79rO_inxJyELWQ6x2gY)

お金に善悪はない。でも、違和感がつきまとう理由

<https://media.moneyforward.com/articles/2603?fbclid=IwAR16FJA9nnG4dRaO6nIpHCdyl2jrC3QERpLDQxSYfMwcQS0uHQULbp9AEw>

#### ◆俯瞰のクッキング“最近の試作”◆

ほとんど毎日の料理はワンパターンですが、それでも何か新しいことを思いついて試しています。

まず「和風スープ」です。気力があるときは前の晩に、煮干、昆布、干し椎茸の水出しを用意し、次の日にこれを20分ほど火にかけて、漉して、味噌汁の出汁にします。この段階で味見をすると実に「旨い」という感じですが、味噌汁にすると味噌の味が強くなり、この「旨い」が弱くなります。そこで味噌を入れないでスープ仕立てしてみました。単なる出汁です。この場合に水出しするときに梅干しを一個入れました。容器も、持ち手がついたスープ用のカップを使いました。トッピングとして「アオサ」を入れました。塩味も梅干しの塩気だけです。旨かったです。

ある雑誌に「牛肉の豆板醤煮込み」という記事がありました。中華料理で牛肉というと、すぐ青椒肉糸になってしまいます。心惹かれて思いつきで作ってみました。

まずネギと生姜、ニンニクのみじん切りを炒めました。そしてスーパーで買ってきたカレー用と称する牛肉を炒めました。軽く塩胡椒して、ひたひたに水を足し、顆粒の鶏ガラスープを大さじ1杯半くらい入れました。そこに豆板醤を小さじ2、3杯入れてコトコトと肉が柔らかくなるまで煮ました。圧力なべのほうがいいかも知れません。途中で具として2、3センチ角の大根も入れました。まあまあ味の味でした。ここで迷ったのはいわゆるシチューにするか、ポトフにするかです。シチューにするには、水を入れた後トマトピューレを入れてみました。これも美味しかったです。豆板醤は塩味も強いので、辛味が欲しい人は別途辛子を入れた方が良いでしょう。未だ試作を繰り返しています。スーパーのカレー肉は小さいので、本格的なシチュー肉で挑戦します。

この顆粒の鶏ガラスープは、我が家では万能味の素です。野菜炒めやラタテューユ、味噌汁など、パラパラと振り入れます。私の子供の頃は、何にでも味の素をかけていました。

#### ◆俯瞰の書棚“世界最高のチーム グーグル流”◆

今回は「世界最高のチーム グーグル流「最少の人数」で「最大の成果」を生み出す方法」ピョートル・フェリクス・グジバチ 朝日新聞出版 2019 です。

この本はグーグル ジャパンや幾つかの外資系の人事マネージャーを経験し、人事コンサルタントの会社を立ち上げたポーランド生まれの人の、いわばコンサルへのお誘いのようなところもある本です。なぜこの本を読もうと思ったか、それはこのところGAFKAの急成長の秘密の1つが人事システムであるという私の仮説にあります。グーグルの人事システムを知りたいと思ったからです。現在ベンチャー企業経営している人には直接的に役に立ついくつかの助言もあります。

“抜き出した成果を上げるには、多様性に富んだ「集合知」が不可欠ですが、グーグルは「チームを大事にするところ」です。”これは以前紹介したAmazonのツーピザチームと共通するところでは。

そしてそのチームのマネージャーの要件は。“①よいコーチである ②チームを勢いづけて、マイクロマネジメント（チームのメンバーに対する過度な監督・干渉）はしない ③チームのメンバーが健康に過ごすこと、成果を上げることに強い関心を持っている ④生産的で成果主義である ⑤チーム内のよき聞き手であり、メンバーと活発にコミュニケーションしている ⑥チームのメンバーのキャリア形成を手助けしている ⑦チームのためのはっきりとしたビジョンや戦略を持っている ⑧チームのメンバーにアドバイスできる専門的技術・知識を持っている”です。

そして“チームの構造として①チームの「心理的安全性」(Psychological Safety)が高いこと ②チームに対する「信頼性」(Dependability)が高いこと ③チームの「構造」(Structure)が「明瞭」(Clarity)であること ④チームの仕事に「意味」(Meaning)を見出していること ⑤チームの仕事が社会に対して「影響」(Impact)をもたらすと考えていること”とあります。

「心理的安全性」は、何回か強調されているキーワードです。そして“心理的安全性とは、端的に言えば「メンバー一人ひとりが安心して、自分が自分らしくそのチームで働ける」ということ。自分らしく働くとは、「自己認識・自己開示・自己表現ができる」ということです。”とあります。

この後のコーチングの解説は参考になるかもしれませんね。

“グーグルでは、アンコンシャス・バイアス(Unconscious bias、無意識の先入観・偏見)、つまり自分では気がついていない自分の先入観や偏見について、そしてバイアス・バスター(Bias busting、先入観・偏見を壊すこと)について、全社員を対象に研修を行います。自分の先入観や偏見に気づいて、それを失くしていくことを意図的に教育しているのです。”などは、日本企業ではほとんどやっていないでしょう。多様性を受け入れるには必要です。

女性社員のインタビューの面白いくだりがありましたので、紹介しましょう。

“「会社や仕事に変化を望まない管理職のオジサンたちの共通点って、ピョーさん、何かわかる？とにかくみんな、すご〜くファッショナブルなの！」。改めて観察してみると確かにそうです。暇そうなオールドエリートほどファッショナブル。単におしゃれな服を着ているというのではなくて、いろんなアクセサリーをつけているし、毎日時間をかけて選んでいる感じなのです。”

私も高価な腕時計やブランド物につけている人物は、評価できません。自分の価値観でなく、世俗的な価値観に身を委ねている人物と感じてしまいますから。

グーグルについては、“1人のマネージャーに対し、チームメンバーは7人以内。7人という数は単純な計算で、各メンバー1時間のワン・オン・ワン、全員分を一日ですまそうとすると丸一日つぶれるわけです。グーグルでは毎週のワン・オン・ワンなら50分というのが基本で、10分は移動などの時間と捉えていました。また、会議などの時間設定は、30分刻みが基本。うち25分が実質的な会議などの時間で、残り5分が移動などの時間という発想です。”グーグルをはじめとした先進企業では、ワン・オン・ワンを重視します。マネージャーに義務づけられています。

そしてマネージャーは、チームの日常業務もする「プレイング・マネージャー」になってはいけません。ということです。そして日本の「プレイング・マネージャー」については。“日本のプレイング・マネージャーはどうでしょうか。自分の部下と同じレベルで業務をこなしている限り、会社全体の生産性を向上させることはできないし、優秀な部下、つまり「次のマネージャー」も育たない。日本式のプレイング・マネージャーの最大の問題点は、そうした形態や意識では、いまと同じような仕事の進め方しかできず、ほとんど生産性を上げることが期待できない。”とありますが、確かにこれが日本式経営の足を引っ張っているのかもしれない。

グーグルの評価の仕組みも興味深いです。“グーグルには、だれが何を達成したかをみんなでシェアするためのツール、仕組みがいろいろありました。たとえば「スニペット(Snippets)」。毎週金曜までに個人個人がその週に達成したことや来週することのスニペット(Snippet、情報・ニュースなどの抜粋)を所属チームのマネージャーのドキュメント・フォルダに入れます。チームや自分の仕事をグローバルにアピールできるのですから、社員のモチベーションを高める効果もあるわけです。建設的な競争を促す。グーグルというと、まったくの個人主義で放任主義というイメージがあるかもしれませんが、実はかなり集団主義的なのです。グーグルでは「チーム単位」で評価される。”



このほかに興味深い人事制度は。“同僚に御礼ができる「ピアボーナス」、これは同僚 (Peer) にボーナスをあげられるという制度で、社員一人ひとりに約1万5000円の決裁権が与えられていて、この人にあげたいというときには、いつでもシステムに相手の名前とその理由を入力できるというもの。”これはすごくお勧めです。これがあると積極的に仲間を支援し、結果として知識の共有が進みます。これは以前に私が勤めていたコンサルティング会社でも極めて有効でした。

これも重要です。“「ペア制度」があり、フラットな組織管理体制の構築を目指す「ホラクラシー (Holacracy)」の考え方の一つで、プロジェクトには必ず2人 (ペア) で責任を持つようにして、個人評価をなくします。”これもおすすめです。創造性は重視するが一匹狼を作らないということです。

最後に私も常に「報・連・相」を強調していますが。“僕がグーグルに入って一番驚いたのは「オーバーコミュニケーションが大切にされている」ということでした。「報・連・相」はやりすぎぐらいでちょうどいい。”

以上。いいね、と思ったところを紹介しましたが、ご興味があればご一読ください。そして場合によってはコンサルティングを依頼してもいいのではないでしょう。

#### ◆雑感・私感◆

以上も雑感・私感ですが出来る限り参照データを紹介しています。個人のブログは面白いですが、個人的な偏りがありますから、できるだけメジャーなメディアを引用しています。

以下は、独り言として下さい。

#### かつての日本と現在の韓国

現在の韓国は、社会主義を追求する左派と、欠陥があっても現在の資本主義を維持する右派勢力の激しい相剋だと認識しています。左派の盧武鉉政権、これを継承する文在寅政権は北朝鮮という共産主義国家と親和性を持ち、これに基づいて南北統一を成し遂げる思想を明確に打ち出しています。当然、「漢江の奇跡」以来の資本主義を肯定する保守派とは全く噛み合いません。

かつて日本にも、非武装中立という理想主義を掲げた進歩的な知識人がいました。なぜか進歩主義的な知識人は左翼思想でした。20年くらい前まで東京大学の経済学部の教授の半数以上は、マルクス主義経済学の研究者でした。経済学の前の教育学部の教授も多くは左派思想の研究者でした。先進的なメディアも左派的な思想の知識人の活躍の場でした。岩波書店の「世界」はその一つでした。国会は社会党と共産党という左派勢力との自由民主党という保守勢力の対立の場で、政府提案の政策はすべて反対という左派勢力でした。

60年安保改正で左派の理想主義と現実肯定の保守勢力が激突し、現実的な日米同盟を日本は選択することになりました。細かなところで色々な問題があり、それが沖縄の問題や憲法改正につながっているのでしょう。その後も左派的な反政府的な活動は続きましたが、東西冷戦の終結で左派的な知識人の存在は表舞台からほぼ消滅しました。

韓国ではまだ、共産主義の北朝鮮を是としている勢力が政権を担っているわけです。そのエネルギーを極端な反日に求めているように見えます。しばらく韓国内の思想と価値観の変化を見守るしかありません。以上あくまで私の私感です

#### 何をなぜ改正するのか分かりにくい憲法改正

安倍首相の最後の仕事が憲法改正ですか。圧倒的な政治基盤がある現在、憲法改正以外に他にやることは無いのでしょうか。抜本的な社会保障や財政再建という痛みが伴う改革は盤石な政治基盤

がある時しかできません。むろん憲法改正もそうですが、国民が特に憲法改正を望んでいるわけではありません。

### 自滅するかもしれないトランプ大統領

今度はウクライナ疑惑です。ロシア疑惑が灰色のままほぼ収束した後に、自らトラブルを起こしています。さすがに民主党も弾劾という切り札を切らざるをえませんでした。アメリカが法治国家であることを、内外に示さなければならぬと思ったのでしょうか。政治的な駆け引き判断で済ませることができないと。身内の経営するホテルに多額の便宜を図る現状も、いずれは身から出た錆になるでしょう。

### なぜ子供から目を離すの

また7歳の女子が行方不明です。大人がちょっと目を離した隙という魔の時間です。先般、祖父が目を離した隙に行方不明になった男の子は、奇跡的にボランティアに救われました。しかし、あれだけ大規模に捜索して見つからないとは。ともかく必ず大人が付き添うことです。

-----  
◆内容・記事に関するご意見・お問い合わせ/配信解除・メールアドレス変更は下記まで  
[webmaster@fukan.jp](mailto:webmaster@fukan.jp)  
-----

◆俯瞰 MAIL93号 (2019年9月30日)

発行元：一般社団法人俯瞰工学研究所

発行人：松島克守

編集長：松島克守

配信人：石川公子

URL：<https://www.fukan.jp/>

---