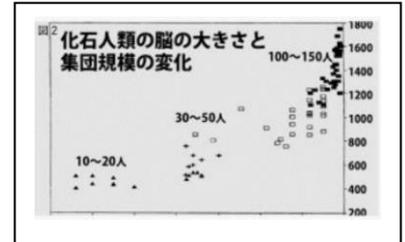


今さら聞けない#20・「集団脳」と「企業文化」

1. 集団規模と管理

右掲は、803号(2022年6月4日)で「[集団脳を活かす経営](#)」にある集団規模と脳の大きさの相関図で集団規模が大きくなる程「脳」が大きくなるというグラフです。これを企業に置き換えてみると10～15名規模は「共鳴集団」で言葉がいらぬが、30～50名規模は一致して動ける集団で顔と性格を熟知する事がポイントになり、100～150名規模は信頼できる仲間で顔と名前が一致するように積極的にコミュニケーションが必要になると規模別の要点が明確になります。いずれにしてもコミュニケーションがキーになりますが、松下幸之助翁が「300人を超えると神に祈るばかり」とおっしゃっていますが、メッセージの伝え方に工夫が要ります。

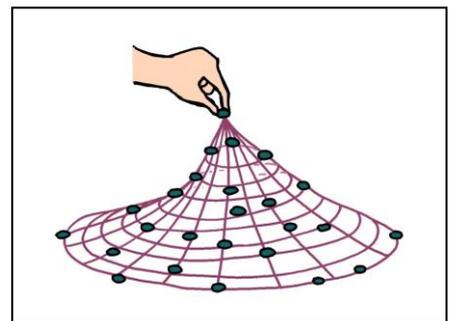


一般に「管理の限界」があり、1人が管理できるのは8名程度とされています。私自身の経験では、毎朝ミーティングして意志の疎通を図っていましたが、他部門とのコミュニケーション、特に営業部門との関係構築がうまく行かず、後に、閑職に追われ故福井社長に「クルマは社長の道、システムは私の道」という趣旨の辞表を出して関連会社に就職することになったのです。関連会社ではNo.2のポジションで迎えられましたが、右に役員、左に課長という風に身動きならない状態になったのです。身動きならない状態では何も出来ず不本意な状態だったのです。その後、IBM 特約店していた部門が分裂して、大半は他社に吸収されて、数名が少しの客をもって残ったのです。この時に、営業に変わることが出来たのです。

新しい役員、部下の元で自由度が出たので、オフコン5台システム開発5千万円を売り上げて、この状況でパッケージ販売では行き詰るので、会社には日本LCAのDIPSを導入してシステム部が「羅針盤」というパッケージをつくり、私個人は自費で船井総研の客員経営コンサルタント養成学校へ通ったのです。この時の役員は、資格を取得した時には東京に転勤しており、他の役員は「栩野さんの客をつくるだけ」と警戒したので、約3年しか在籍しなかったのですが、受注した開発が終わるのを待って退職して平成7年(‘95年)7月に起業したのです。こんな状況なので「集団脳」を活かすことができなかつた事が反省になっています。

2. 集団脳の初体験

右掲はトヨタ物流改善プロジェクトで講師にいられた鏑本課長が、私が「誰も手伝ってくれない」とボヤいた時に、ポケットからハンカチを出しテーブルに広げて「栩野さん、ハンカチが会社としたら栩野さんはどの辺にいるか」と尋ねて、その場所から引っ張り全体を引き上げると教えて下さった構図です。「トヨタ方式で会社を善くしようという大志があれば、あなたが理解して全体に普及すること」と諭されたのです。



私は平成元年(‘89年)4月に経営企画室長を命じられ、全社オンラインの構築が終わったところで次のミッションが来たのです。会社は「コンピュータから離れて大きな事を考えよ」というだけで、ハタと困ったのです。そこで、システムでお世話になっていたトヨタの内山係長に電話で事情を話すと「国物が物流改善する話がある」と教えて下さり、会社が新車用の自動化倉庫を建設中という絶好のタイミングで、故福井社長に「国内物流部が新車整備の改善プロジェクトを企画している」と報告書を書き、故福井社長は当時の国内物流部の部長が元担当員であった河瀬さんという幸運もあって正式に依頼書を送って頂き、オート店系列のモデルになったのです。つまり、トヨタ系販売店では600人だったがトヨタの一員で「集団脳」としてJit方式の直接指導を受ける事ができたのです。

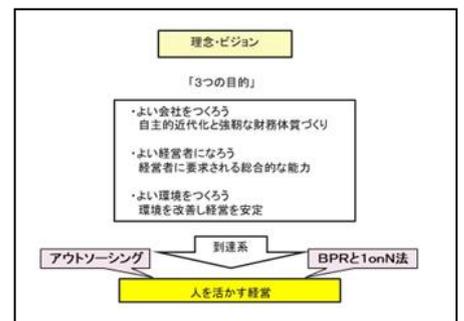
3. 集団脳と中小企業家同友会

私は、平成7年（'95年）に船井総研客員経営コンサルタントの資格を取得して起業しました。宮内先生のご指導で「船井流」を学び、「百匹目の猿」の原理で「イモ洗い」に相当する一番商品として企業なら100%普及しているFaxによるマーケティング「Faxちらし・3段階活用マーケティング」を商品化したのです。右掲は平成9年（'97年）10月3日に船井総研のセミナーホールで開催するFaxちらしです。養成学校で船井流を学び、自分の一番商品に「夢」をかけて起業して、第一号のお客様を得てラッキーにも年商16億円から20億円に引き上げる事ができて、船井総研も後押しで会場を提供と藤崎さんが講演してくれたのです。これもひとつの「集団脳」を発揮したのです。



私は平成24年（'12年）に中小企業家同友会に再入会しています。再入会というのは平成13年（'01年）に半年ほど入会した事があり、当時の事情で退会していたのですが、京都のお客様2社が熱心に同友会活動をされているので平成24年（'12年）に再入会したのです。大阪の同友会では「オンリーワン研究会」があって、先進的な企業の発表を聞けるようになったのです。さらに、他府県から例会報告に来られるなどで各地の先進企業の話も聞けています。また、青年部会があって三男の「師・仲間づくり」として平成30年（'18年）に入会して、同世代の仲間から刺激を受けています。

右掲は中小企業家同友会の概略ですが、「3つの目的」という基本理念があり、それぞれが「理念」や「ビジョン」を描いて、「人を活かす経営」に向かって「到達系」を構築するようになっています。弊社のお客様では昨年「経営指針書」を一緒に書き上げ、現実にその方向に着実に進化されています。それぞれの「到達系」は個別性がありますが、「理念」⇒「3つの目的」⇒「到達系」⇒「人を活かす経営」の基本は共通しています。これも「集団脳」と考えています。



4. 集団脳と企業文化

「朱に交われば赤くなる」と言いますが、どんな集団と付き合うかによって大きく影響されます。私は、サラリーマン時代は故福井社長のトヨタ系販売店に勤務しコンピュータを担当しましたが、「IBMの方が榎野君の為になる」と言って富士通よりも高いIBMシステム32をトヨタや社内の反対を押し切って「ポケットマネーで買ってやる」と言って下さった素晴らしい社長の元で自由にシステム開発や物流改善に取り組ませて頂きました。運よくトヨタの内山さんから物流改善の情報を聞き、担当の国内物流部の部長が元担当員の河瀬さんだったという幸運もあって鏗本先生のご指導を受ける事が出来ました。IBM特約店時代もIBMの方々との交流があり、IBMの企業文化を学びました。

つまり、集団脳を活かすのは個人的な付き合いからと分かりました。一般的に、経営者の後継者が関連の大手企業に短期修行に行く傾向がありますが、この短い期間で「7人の友達」を異分野で作れるか否かにかかっています。弊社では三男が中小企業家同友会の青年部会に所属して「師・仲間」づくりに頑張って交流を深めています。三男がつくる「集団脳」の世界はどんなものか楽しみにしています。また、お客様を通して大手企業とも交流するようになって、違った文化を吸収しています。青年部会・お客様・その先の大手企業という「集団脳」を活かして弊社の新しい企業文化をつくるように期待しています。