

ビジネス・リーダーとはどんな能力 を持った人？

2011・11・2

自己紹介

- 東京理科大学大学院イノベーション研究科・教授
- 30~40代の社会人学生を教える専門職大学院、School of Management Of Technology
- (技術経営大学院)で、企業家論を教えています。
- その講義のエッセンスの1つを紹介します。
- 企業家の能力を脳科学で読み解くという経営学の先端研究の話です。

A0:今日のテーマ

A0-1:ビジネス・リーダー

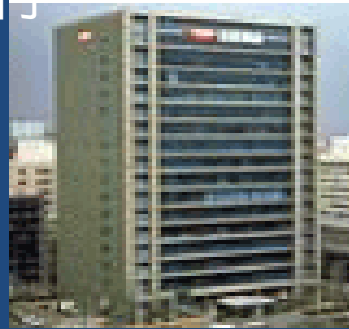
ビジネス・リーダー:企業家としてゼロから立ち上げ、大企業に成長させた経営者
彼らは、いったいどんな能力を持っていたのか、そんな視点から迫ってみます。

米 国	日 本	今日取り上げる人
スティーブ・ジョブズ (アップル)	松下幸之助 (パナソニック)	安藤百福 (日清食品)
ビル・ゲイツ (マイクロソフト)	井深大・盛田昭夫 (ソニー)	藤沢武夫 (ホンダ)
ラリー・ページ (グーグル)	柳井 正 (ユニクロ)	稲盛和夫 (京セラ)

A 0-2 : 安藤百福



日清食品
設立:1948年
売上高:3,749億
円



顔:グーグル、画像
本社:会社HP

A 0-3 : 藤沢武夫



ホンダ
設立:1948年
売上高:8兆9,369億円



顔:グーグル、画像
本社:会社HP

A0-4: 稲盛和夫



京セラ

設立: 1959年

売上高: 1兆2,669億円



画像: グーグル
本社: 会社HP

A1: 今日のキーワード

KW1: 快不快と損得勘定

A 1-1 : 快不快と損得

KEY WORD 1

快・不快感情と損得勘定

人は判断する時、快不快の気持ちと損得勘定のどちらを優先するのか

快不快: 動物脳(感情脳)の反応
損得: 人間脳(理性脳)の反応

実験経済学の事例の教え

A 1-2 : 最後通牒ゲーム

- 経済学のゲームの理論:
- お金を10ドル持っている人が、相手に渡す金額を決められ、その額に相手が同意した時は両者とももらえるが、相手が拒否した時は両者とももらえない。
- 推測: 受け取る側は、タダで手に入るのだからどんな額でもOKするだろう。
- 本当にそうか?



ゲーブル、画像

意思決定の葛藤

心の声: 損得勘定
タダで貰えるんだから、いくらだっていいかな?

心の声: 快不快感情
自分ばかりとり過ぎはズルいぞ!

A 1-3 : 意思決定とは快不快と損得の葛藤

実験結果

快不快の感情 > 損得の勘定:

提示額が2, 3ドルだと、受け取る側は拒否する。

その理由は、相手のけちん坊ぶりに腹が立ったので。

A 1-4 : 脳はどのように働いているか

意思決定とは、脳のリングでの赤コーナーと青コーナーの戦い

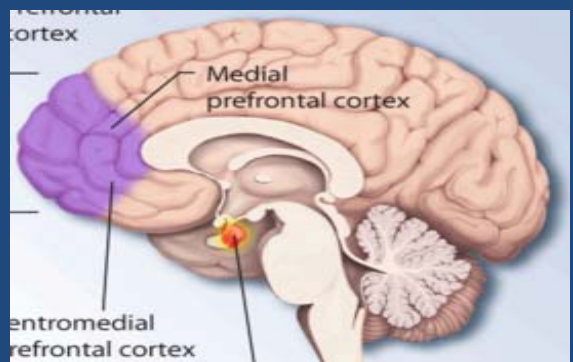
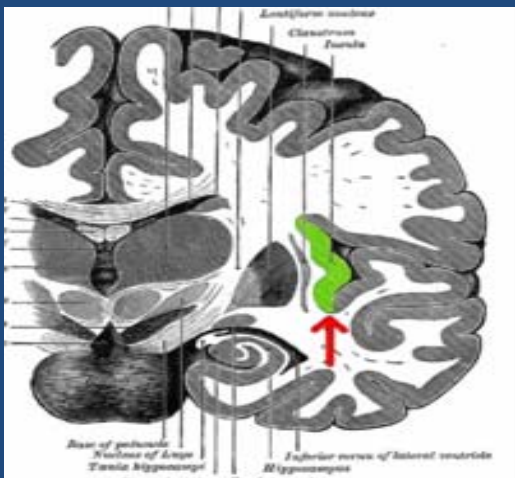
実験結果:感情(赤)が理性(青)をロックアウトした意思決定には、

理性と感情が関わっていること

感情(情動)とは動物脳の働きであること

感情	損得
怒りの感情 脳の部位: 島(大脳辺縁系)、動物脳	損得の勘定 脳の部位: 前頭前野(大脳皮質)、理性脳

A 1-5 : 島と前頭前野



グレープ・ウ・キベデア、
島、前頭前野

A 2 : 今日のキーワード

KW 2 : 経験と知識

A 2-1 : 話のキーワード

KEY WORD 2

経験と知識

仕事ができる人は、経験と知識の
どちらを優先するのか

経験 : 手続き記憶

知識 : 意味記憶

心技体の事例の教え

A 2-2 : アスリートと企業家の心技体

競技者の才能は心技体の3要素、そして心 > 技 > 体の順位という
 両者ともモチベーションは「好き」だから
 企業家の才能は、経験で技(感性、感覚)を磨く

	アスリート	企業家
モチベーション	そもそも好き	好きな仕事をする 仕事を好きになる
心	闘争心	夢、挑戦心
技	ヒットを打つ、技が切れる 暗黙知: 繰り返し練習 = 経験	気づき、直感、ひらめき 暗黙知: 実戦での勝負 = 経験
体	身体能力	IQ、理解力、記憶力

A 2-3 : 経験と知識

経験	知識
現場教育、実践教育: ビジネス社会	座学、事例研究: MBAスクール
自分でやってみて気づく 知識は体系化されていない 暗黙知 教育効果: レゴ積み木のように、発想次第でなんでも作れる。 バリエーションは豊富 変動的な状況にも対応できる	先生から教えてもらう 知識は体系化されている 形式知 教育効果: 組立の家具のようなもの、完成図は決まっている。 バリエーションはない。 固定的な状況には対応できる

組立家具とレゴ積み木



くーぐる 画像 組立家具 レゴ

A3 : 企業家の能力を見つける

安藤百福 : 日清食品創業者

A 3-1 : 安藤百福のビジネス足跡



1910年生まれ、義務教育終えて祖父の呉服屋を手伝う
1932年東洋メリヤス設立(22歳)
1934年立命館大学専門部(夜間)卒業
1941年エンジン部品の軍需工場を経営、横流しの疑いで留置所に
1946年不動産購入、製塩業、自動車修理学校
1948年脱税容疑で2年間東京拘置所に、不動産没収
その後、信用組合理事長
1956年組合破綻して担保差し押さえ
1957年小屋で即席麺の研究
1958年チキンラーメン開発(48歳)
1971年カップヌードル開発(61歳)
2007年死去(96歳)

足跡、安藤百福「魔法のラーメン物語」日経ビジネス人文庫

A 3-2 : 安藤百福語録

- 即席めんの開発に成功した時、私は48歳になっていた。遅い出発とよく言われるが、**人生に遅すぎるということはない**。50歳でも60歳からでも新しい出発はある。
- 即席めんの発明にたどり着くには、**やはり48年間の人生が必要だった**
- 私の人生は波乱の連続だった。そうした**苦しい経験が、いざという時に常識を超える力を発揮させてくれた**。

- 信用組合が倒産し、私は無一文になった。私は過ぎたことをいつまでも悔やまない。「失ったのは財産だけではないか。その分だけ経験が血や肉となって身についた」。ある日そう考えると、また新たな勇気がわいてきた。59

A 3-3 : 魂から発せられた言葉

人生に遅すぎるといふことはない

人生の苦しい経験が常識を超える力を発揮させてくれた

財産を失った分だけ経験が血や肉となって身に付いた

A 3-4 : 言葉から何を読みとるか

生きるエネルギーの強さ
忍耐力
勇気
楽観主義
前向き思考



精神力
苦から楽へ

A 4 : 企業家の能力を見つける

藤沢武夫 : ホンダ創業者

A 4-1 : 藤沢武夫のビジネス足跡



1910年生まれ
京華中学校卒
製材業、飛行機部品製造を経営
1948年本田技研工業設立
1949年本田技研工業入社常務
1964年副社長
1973年退任(63歳)
1988年死去(78歳)

藤沢武夫「経営に誇りは無い」文藝文庫

A 4-2 : 藤沢武夫語録

- これは、自分の味わった苦しみから生まれた実感なのです。どんなに苦しくても、**たいまつは自分の手で持って**進まなければいけない。
- 創業者は普通の経営者とちょっと違うと思うのです。**創業者は一種のバクチ打ち**ですね。どんな浮き沈みがあるかわからない。一般のサラリーマンは学歴を金に代えるという格好で会社に入る。その生活で基本になるのは安定ということです。

自伝, p161, p171-172

- 企業には良いことも悪いこともあるのだから、災い転じて福となす、その橋を見つけ出すことが経営者の仕事なのだ。
- 禍いを福に転ずることができるかどうかは、経営者が仕事の根本にかえて問題を考えるかどうか、そして大胆に行動し得るかどうかにかかっている。

自伝 p112, p193

A 4-3 : 魂から発せられた言葉

- 松明は自分で持て
- 創業者は一種のバクチ打ちですね
- 禍転じて福となすのが経営者の仕事です

A 4-4 : 言葉から何を読みとるのか

自力本願
胆力(度胸)
忍耐
反省心
責任感



精神力
苦から楽へ

A 5 : 企業家の能力を見つける

稲盛和夫:京セラ創業者

A 5-1 : 稲盛和夫のビジネス足跡



1932年生まれる
1955年鹿児島大学卒
松風工業入社
1959年京都セラミック操業(29歳)
1979年サイバネット工業支援
1984年DDI設立(52歳)
1986年京セラ会長
2000年KDDI発足
2005年京セラ取締役退任(73歳)
2010年日本航空会長(78歳)

稲盛和夫「稲盛和夫のガキの自叙伝」日経ビジネス人文庫

A 5-2 : 稲盛和夫語録

- 心の持ち方を変えた瞬間、私の人生は転機を迎え、好循環が生まれ出した
- 会社が嫌になって仲間は転職したが自分だけ取り残されて、かえって吹っ切れて、これ以上、不平不満は言ってもしかたないと、気持ち切り替え研究に没頭した
- 素晴らしい実験結果がでて、仕事に励んだ

- 充実した人生を送るには、好きな仕事をするか、仕事を好きになるか、のどちらしかないので。しかし、好きな仕事を自分の仕事にできるという人は、千に一人も万に一人もいるものではありません。…なんとしても仕事を好きにならなければなりません。与えられた仕事をまるで自分の天職とさえ思えるような、そういう心境にしていくことが大切です。
- 私は、若い人に強調したいのです。「自分の好きな仕事を求めるよりも、与えられた仕事を好きになることから始めよ」と。

福澤和夫「働き方」三笠書房p55-56

移動体通信事業で周波数帯の分配の折り合いがつかなかった。迷惑をこうむるのは国民だから、私が引けば万事収まると首都圏と中部圏を譲った。こちらは高速通信社の2分の1の市場に過ぎなかった。

盛田さんや牛尾さんから「饅頭のおいしいアンコは人にあげ、皮だけもらってきたのか」とあきれられた。私はこう答えた。「皮でも食べていれば死ぬことはない。負けて勝つ、という言葉もある。全力を尽くして、その皮を黄金の皮に変えよう」。

自信、p197-198

- 合併当時には、その技術が京セラのプラスになるという目算はなかった。それが、今では京セラの情報通信機器事業に生かされている。
- なんとか従業員を助けて欲しいという友納社長の思いには心を打たれた

自伝 p170, 188

A5-3 : 魂から発せられた言葉

- 心の持ちよう = 仕事を好きになる
- 情けは人の為ならず
- 皮でも食べていれば死ぬことはない、その皮を黄金の皮に変えよう

A 5-4 : 言葉から何を読みとるか

感情を変える
楽観主義
自利を捨てる
忍耐
勇気
度胸



精神力
苦から楽へ

A 6 : ビジネス・リーダーの能力の源は？

A 6-1 : 苦しい記憶が多いわけ

- 人の記憶:
- 人は、苦しいことを良く覚える性質がある
- 動物は生存することが最大の目標だから、危険なこと、不安なことを記憶して素早く反応するようになっている
- 恐怖の記憶は、扁桃体を活性化させて海馬に伝わるので強く残る。

A 6-2 : 3人の共通点

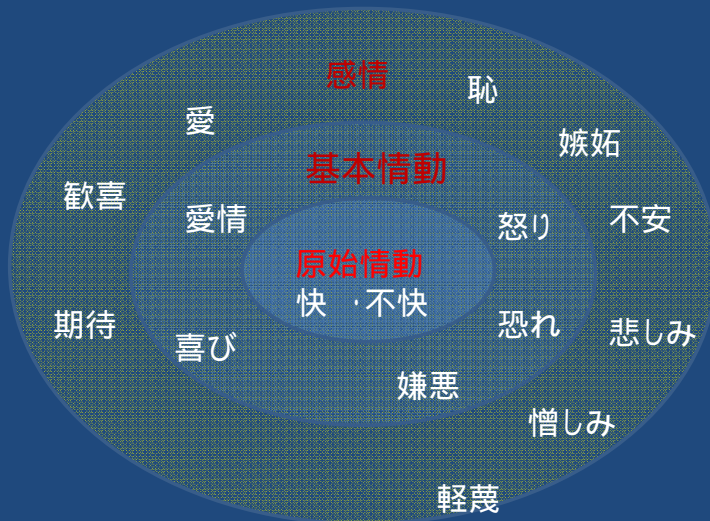
- 際立った精神力:
- 理性を抑える感情の強さ、感情を優先する行動
- 動物脳の活性化
- 際立った経験知:
- 実戦で学んだ知恵で判断し、行動する

A 7 : 情動と感情

A 7-1 : 情動と感情

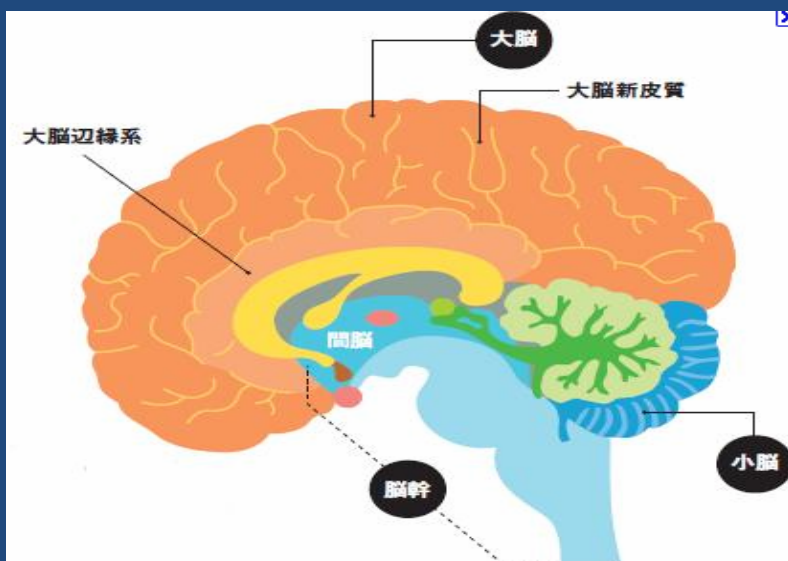
- ◆ 情動emotionは生得的にセットされている刺激に対する身体的、心的変化である
- ◆ 感情feelingは情動の変化の知覚である
- ◆ 蛇を見て心臓が高鳴り、逃げるのが**情動**
- ◆ 後で怖かったというのが**感情**

情動・感情の分類



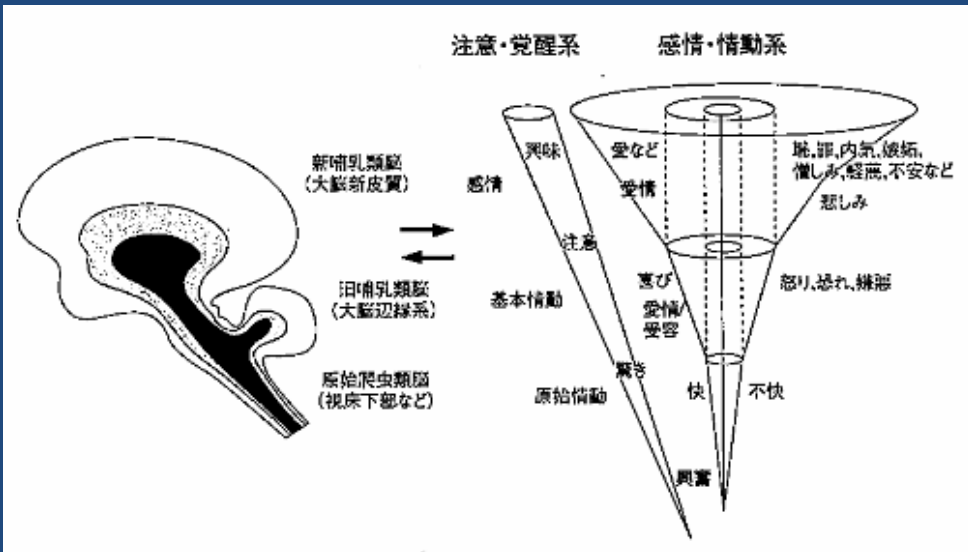
橋田正治「感情を知る」ナカニシヤ出版、p17

情動・感情の脳部位 1



グーグル、ウィキペディア、大脳辺縁系

情動・感情の脳部位2

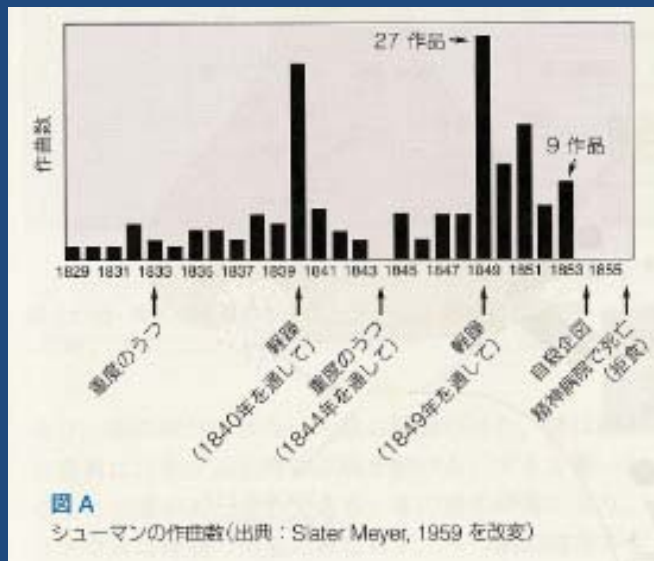


福田正治 p.16

A7-2: ポジティブ感情

- **心理学者フレドリクソンの拡張・構築モデル説:**
- **ポジティブ感情:** 個体の注意の焦点を広げ、個体に環境からより広くまた多く情報や意味を取り込ませたうえで、思考や行動のレパートリーを拡張させる働きをしているのではないかと
- **喜びや幸福感:** 学習を動機づけ、それに関わる能力や技術の向上を導く
- **興味や好奇心:** 将来役立つことになる知識のレパートリーを増大させることになる

A7-3: シューマンの憂鬱病

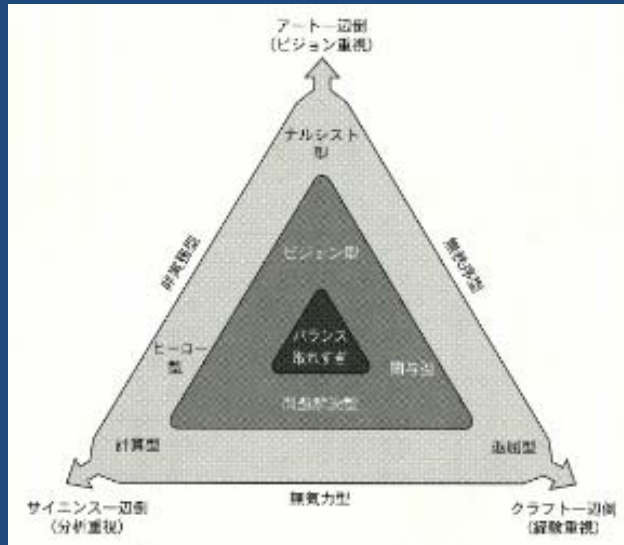


ペアー・コナーズ
パラディの神経科学, 西村書店, p.127

A8: 経験はどう生かせるのか

MBAスクールの現実

A 8-1 : 3つの能力が必要



ミンツバーグMBAが会社を滅ぼす、
日経BP、p123

A 8-2 : 経験 > 感覚 > 知識

- ミンツバーグ(カナダ・マギル大学MBAスクール教授)の教え:
- マネジメント(リーダー)の成功には、サイエンス、アート、クラフトがそろったときに生まれる。
- サイエンスによって得られる知識も必要だ。しかしマネジメントはサイエンスよりアートの側面が大きい。しかしそれ以上にクラフトの側面が大きい。
- **クラフト(経験) > アート(感覚、洞察) > サイエンス(論理)**

A 8-3 : 直感は経験の賜物

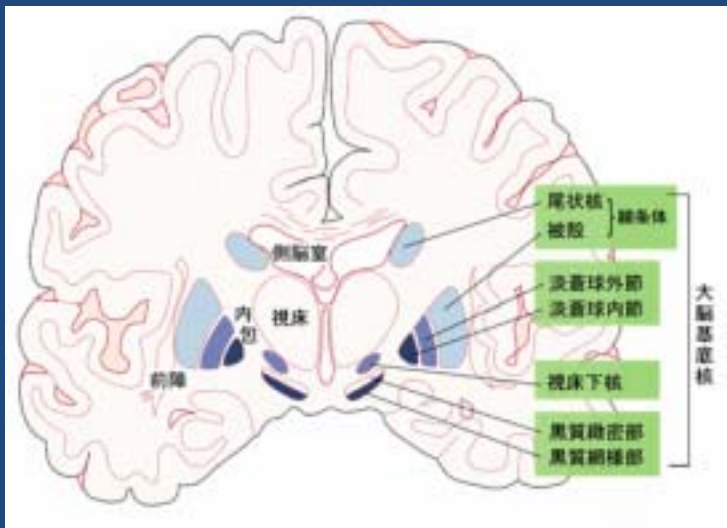
- 羽生善治名人:
- 将棋は1つの局面で平均80通りの可能性があると言われている。そこから直感によって2つないし3つの候補手を選ぶ。このプロセスはカメラで写真を撮る時にピントを合わせるような作業だと思っている
- 直感は一瞬的・瞬間的に取捨選択する純度の高い思考である

羽生善治「大岡闘」角川書店 p136、'羽生善治の脳脳強化ワザ」PHP研究所、p4

A 8-4 : 直感は手続き記憶

自転車に乗る	直感が働く
繰り返し練習する 無意識で乗れるようになる 失敗をしない	繰り返し将棋を打つ 候補手が見える ミスはない
手続き記憶 大脳基底核(動物脳)の働き	手続き記憶の使い回し 大脳基底核が活性化する

大脳基底核



グーグル、ウィキペディア、
大脳基底核

A 9 : まとめ

A 9-1 : 西郷と大久保



西郷は快不快で生き、大久保は損得(こうした方が国の為になる)で生きた。
死後は西郷の人氣が圧倒的に高まり、得をしたのは西郷

ウイキペディア、画像、西郷、大久保

A 9-2 : 養老孟子先生の考え

都市は機能的でないとい用をなさないが、
田舎が機能的だと反対に用をなさない

都市(中央)	田舎(地方)
デジタル、最新	アナログ、古い
ああすればこうなる	どうなるか分からない
人工物	自然
意識	無意識
形式知	暗黙知
ロジック	努力、辛抱、根性(経験と情動)
理屈で分かる	肌で分かる

養老孟子「養老孟子の道さマガキ」P117新書

A9-3 : 動物脳(情動)を鍛えよう

- 相関関係:
 - ビジネス・リーダーは情動が優れている
 - ビジネス・リーダーは経験を重んじる
 - 都市は理性脳、田舎は動物脳を育む
- 仮説:
 - 田舎はビジネス・リーダーを生む環境がある