

## 熊本発！経営コラム

## 「三人寄れば文殊の知恵」は本当か？ 前編



2024年2月24日、TSMCの熊本第1工場が開所式を迎え、さらに第2工場への政府支援も決定しました。TSMCという世界No.1のファウンドリの進出により、半導体をめぐる世界的な大競争の舞台に熊本が躍り出たといっても良いのではないのでしょうか。

今回のTSMC進出による波及効果は熊本の経済や文化に非常に大きな変化を与えるものであり、教科書に載るレベルの歴史的な転換点になると筆者は考えています。この連載では、これから熊本が直面するであろう事業環境の変化と、それが熊本の企業・団体にもたらす様々なパラダイム・シフト（大転換）について、経営学の知見を踏まえて分かりやすく論じていきます。今回と次回のテーマは「組織の記憶力」です。

さて、ここ最近、熊本では「台湾の文化を理解しよう」という動きが活発です。実際、自治体や民間団体、教育機関が主催する関連イベントが盛んに開催されている印象があります。また台湾に限らず、以前から熊本に在住の外国籍の方々もいらっやいます。ひとつと言えるのは、これまでに経験したことのないレベルで、自分たちと異なる文化や考え方を持つ方々との「共生」について、考える機会が来ているのは間違いないということでしょう。

この「共生」は、ビジネスの文脈でも非常に重要な概念となっています。キーワードは「ダイバーシティとインクルージョン（多様性と包摂）」です。分かりやすく述べると「ひとつの組織の中で、多様な人材が互いを尊重しながら活躍できる状態」といったところでしょうか。

ところで、ここで出てくる「多様性」とはいったい何を指しているのでしょうか。国籍？性別？世代？それとも価値観？…考え出すとたくさんありそうですね。ここからは、ビジネスにおける「多様性」の本質について、筆者なりに少し掘り下げていきたいと思います。

結論を先に述べると、(少なくともビジネスの文脈においては)国籍や世代といった属性で表現できる多様性はあくまでも表面的なものであり、真の多様性とは「個人が持つ背景や知識、経験などがバラエティに富んでいる状態」だというのが筆者の見解です。この観点では、仮に属性が偏っていたとしても、多様性のあるチームを作ることは十分可能になります。

例えば、ある会社に東京営業部と熊本営業部があるとします。いずれも10人体制です。東京営業部は日本人比率50%で、全員が同じような経験を持ち、同じような知識を共有しています。一方、熊本営業部は日本人比率80%ですが、全員が異なる経験を持ち、それぞれが異なる知識を持っています。最も分かりやすいのは、全員、異業種・異分野からの中途入社であるケースです。この場合、(情報が限られているので何とも言えない部分もありますが)筆者の観点では、多様性がより大きいのは熊本営業部の方です。理由は、国籍という観点では偏りがあるものの、個人が持つ経験や知識のバラつきが東京営業部に比べて大きいと考えられるからです。

さらにもう一段階深掘りします。もしこの多様性を維持したままで、熊本営業部の全員が「チームの誰が何を知っているか」を

知っていて、必要なときにその誰かにいろいろ聞くことができたなら、めちゃくちゃ強いと思いませんか？これは、チーム全員が「仲間」という“外付け”の記憶媒体によって人間の記憶力の限界を超え、組織全体の記憶力を増大させている状態です。

この組織全体の記憶力を高めるような人材の組み合わせこそが、ビジネスにおける多様性の本質ではないか、というのが筆者の考えです。属性は単なる“ラベル”でしかありません。「三人寄れば文殊の知恵」という有名なことわざがありますが、似たような三人ではなく、まったく似ていない三人が寄らないと文殊の知恵は生まれません、ということを示唆しているとも言えそうです。

それでは、どのようなメンバーを集めれば「文殊の知恵」は生まれやすいといえのでしょうか。そして、どのような課題があるのでしょうか。それらについては次回お話ししたいと思います。

新改 敬英

熊本学園大学大学院会計専門職研究科 准教授  
博士(経済学)、ワシントン州公認会計士。  
専門は管理会計論および組織マネジメント。

## 次代舎 Kumamoto Innovation School Jidaisha

## 2024年度 第7期開講決定

5月と6月に無料プレセミナーを開催予定！ 詳細は次号で

### ▶ 熊本県主催のビジネススクール

熊本の次世代を担う若手経営者・幹部候補生を育成。新たなマーケットを創造する知識と実践的ノウハウを養うカリキュラムが充実。精鋭講師陣による実践的な議論、講座外のサブゼミで学びを深化させます。

### ▶ 次代舎の5つの特長

1. 企業経営と事業創造の両方にフォーカス
2. 「マトリクス型」の指導体制
3. 徹底的なアウトプット
4. 対面とオンラインによる重層的な学び
5. 自分で創り上げる「事業イノベーションノート」

### お問い合わせ先

熊本学園大学付属産業経営研究所  
Tel. 096-364-5161 <https://jidaisha.org>

### 詳細については

次代舎

検索

