



The image is a movie poster for 'The Wall Street Saga'. The top half features a collage of various people shaking hands, symbolizing cooperation and success. The bottom half shows a city in flames and destruction, with smoke rising from the ruins. The title 'THE WALL STREET SAGA' is prominently displayed in the center, with 'THE' in a smaller font above 'WALL STREET', which is in a large, bold, serif font, and 'SAGA' in a similar font below it. The background is a dramatic sky with clouds and a bright light source, possibly the sun or moon, creating a sense of epic scale.

THE WALL STREET SAGA

WALL STREET サーガ

SEMANTIC REALITY 2026 · SHAREHOLDERS 04

Ferdinando Frega 著

第1章

この文書は、銀行家、ファンドマネージャー、ヘッジファンドの
アナリスト、あるいはコンサルタントの視点から書かれたもので
はない。

それは別の道から生まれている。

私は18年間Gilletteの内側で働き、その後20年以上にわたって、
さまざまな国、文化、通貨、政治体制、経済環境のなかで事業を
率いてきた。

そうした経験は、市場がふだん自らを語るときの言葉に帰依する
ことなく、市場のすぐそばにいることを私に許してくれた。

現代の金融の世界は、測るという並外れた能力をもっている。

利益、利幅、キャッシュフロー、企業価値、市場シェア、そして
ほかに何百もの指標を計算することができる。

そうした測定は重要だ。

欠かすことはできない。

だが、組織と人間の行動を観察して過ごした職業人生のなかで、
私は何度も、結果を左右しながら正式な報告の仕組みのなかでは
ほとんど見えないままの力に出会った。

信頼は貸借対照表に載らない。

人格は四半期ガイダンスに現れない。

組織の記憶には会計上の勘定科目がない。

アイデンティティは、正確にスプレッドシートへ入力することができない。

それでもこれらの要素は、決断、忠誠、持続性、業績、そして生き残りに、繰り返し影響を与える。

だからこの本の目的は、金融に異を唱えることではない。

金融の隣に広がる領域を調べることだ。

市場は数字によって現実を語る。

人間は意味によって現実を生きる。

成功する組織は、その両方を理解するすべを学ぶ。

Wall Streetサーガは、ひとつの単純な観察から生まれている。

持続を生む最も重要な原動力は、多くの場合、長い年月を経てはじめて見えてくる。

習慣は複利で増える。

信頼は複利で増える。

評判は複利で増える。

人間関係は複利で増える。

こうした効果が測れるようになるずっと前から、それらはすでに水面下で結果に影響を与えている。

この原稿は、セマンティック資本という概念を紹介する。

金融資本は数えることができる。

セマンティック資本は観察しなければならない。

それは、積み重なった信用、見分けられること、一貫性、継続性、そして信頼を通じて生まれる。

それは、知られていることと、信じられていることの違いだ。

見えていることと、意味をもつことのあいだの違い。

注目と影響力のあいだの違い。

だが、これらの考えを説明する前に、それがどこから来たのかを説明しておきたい。

理論からではない。

経験からだ。

ルーマニアでのある夜が、数字についての私の考え方を永遠に変えた。

ブラショフの夜

ある夏、私はブラショフに住んでいた。

私は、自分がゼロから築いたルーマニアの人材派遣会社のCEOを務めていた。

250人を超えるルーマニア人労働者が、ヨーロッパのさまざまな国に派遣されていた。

会社はもっと大きなグループに属しており、そこには建設事業と、新しく立ち上げた労働安全部門も含まれていた。

ある午後、財務責任者のラルカが私のオフィスに入ってきた。

彼女は見るからに不安そうだった。

現金が足りなかった。

税金の支払期限が来ていた。

従業員に給料を払わなければならなかった。

およそ9000ユーロ足りなかった。

たいていのマネージャーにとって、問題ははっきりしているように見えただろう。

金がない、ということだ。

私には、問題は違って見えた。

何年も前、私が「母なるGillette」と呼ぶものが、キャリアを通じて私のなかに残り続ける教えを授けてくれていた。

問題を研究することに時間を使うな。

解決策を研究せよ。

その違いは微妙に見える。

微妙ではない。

問題は現実を描写する。

解決策は現実を変える。

だから私は、その午後に数字とにらめっこして過ごしはしなかった。

見えるようにするための手がかりを探し始めた。

数字に見えなかったもの

その晩、私は、私たちの事業所のひとつで何か普通でないことが起きていることをうかがわせる情報を受け取った。

鋼材が消えていた。

劇的にではない。

目に見える形でもない。

少しずつだ。

入荷の手順には弱点があった。

資材は届いていた。

荷は降ろされていた。

だが、いくつかのパレットは一度もきちんと記録されなかった。

小さな食い違いが、時間とともに積み重なっていった。

取るに足りないように見えたものが、繰り返されることで意味をもつようになった。

状況を調べるうちに、私は気づき始めた。9000ユーロの不足は、話の本筋ではなかった。

本筋は仕組みだった。

当時のルーマニアは急速に変わりつつあったが、前の政治体制の時代から受け継いだ文化的な習慣の多くがまだ生きていた。

法律は変わっていた。

行動はもっとゆっくりと変わった。

私は人を裁くことに関心はなかった。

仕組みを理解することに関心があった。

その夜、私はオフィスに閉じこもった。

眠らなかった。

ルート、記録、資材の動き、業務上の矛盾を再構成した。

コンスタンツァ。

バカウ。

プロイエシュティ。

パターンが浮かび上がった。

そしてパターンは、ひとつひとつの出来事よりも多くの真実を明かすことがよくある。

私は犯人を突き止めようとしていたのではない。

現実を理解しようとしていた。

夜明けまでに、私は報告書を一本書き上げていた。

告発はない。

名前もない。

事実だけだ。

動き。

ルート。

食い違い。

条件。

パターン。

会議

翌朝、私はラルカに会った。

彼女は足りない金のことを尋ねた。

私は落ち着いて答えた。

今日のうちに、と私は彼女に言った。銀行振込が届くだろう。

その自信に、彼女は驚いた。

その確信には、もっと驚いた。

数時間後、私は経営陣の説明会に出席した。

部屋には現地の経営陣だけでなく、グローバルCOO、トリノ出身のイタリア人幹部もいた。

私の報告書のコピーが配られた。

業務の細部を話し合う前に、私は短い前置きをした。

私たちは警察ではない。

私たちは司法当局ではない。

だから、これから述べることは情報であって、告発ではない。

その区別が大切だった。

リーダーシップの目的は罰することではない。

リーダーシップの目的は、見えるようにすることだ。

報告書は窃盗から始まってはいなかった。

文化から始まっていた。

家族。

経済的な圧力。

社会の現実。

受け継がれた振る舞い。

そのあとでようやく、物流、管理、在庫、入荷の手順、資材の動きを検討していた。

文脈のない数字は、物語の一部しか語らないからだ。

部屋はひどく静かになった。

もう誰も9000ユーロのことには集中していなかった。

議論はもっと深いところへ移っていた。

話題はもう現金ではなかった。

話題は、見えるということだった。

テニスへの誘い

会議が終わると、思いがけないことが起きた。

グローバルCOOは損失のことを尋ねなかった。

告発のことも尋ねなかった。

法的措置のことも尋ねなかった。

そのかわりに、彼は私に簡単な質問をした。

「6時にダブルスのテニスに付き合ってくれないか？」

私は受けた。

何年もたってから、私はその誘いの意味を理解した。

会議がもたらしたのは確実さではなかった。

信頼だった。

人は数字についていくことはめったにない。

信用についていく。

能力についていく。

体裁を守るよりも、現実に向き合う意志を示す人についていく。

あの午後は、多くの正式な経営講座が決して教えられないほど多くのことを、リーダーシップについて私に教えてくれた。

1万2000ユーロの請求書

オフィスに戻ると、ラルカが待っていた。

今度は笑顔だった。

午後のあいだに、彼女は1万2000ユーロの請求書を発行していた。

もっと大事なことに、彼女はすでにその写しをイタリア・ルーマニア系の銀行に送っていた。

銀行は資金の前払いに応じた。

税金は払える。

給料も払える。

危機は消えていた。

24時間前、私たちには9000ユーロが足りなかった。

いまは1万2000ユーロが使えた。

その教えは私のなかに残った。

誰もが不足に目を向けていた。

私は見えるようにすることに目を向けていた。

不足はすぐに消えた。

見えるようになったものは残った。

その違いは、のちに私の考え方の土台のひとつになる。

たいていのマネージャーは数字の囚人になる。

よいリーダーは、その数字を生み出す仕組みを研究する。

貸借対照表は症状を報告する。

人間の行動が原因をつくる。

ラルカの問い

帰る前に、ラルカは私にあることを尋ねた。

「どうやったんですか？」

「どうしてそんなことができたんですか？」

私は微笑んだ。

そして、彼女にひとつの話をした。

私が生まれたとき、年配の看護師が母に、あなたの息子はとりわけ恵まれている、と言った。

何年もたってから、母はその話を私に繰り返した。

20歳のとき、私はそれを確かめるために、わざわざその看護師を探しに行きさえした。

彼女はそれを認めた。

ラルカは説明を待っていた。

そこで私は言った。

「いいかい、私は人生を通じてずっと恵まれてきた」

「金のおかげではない」

「運のおかげでもない」

「いつも、よい女性たちに出会ってきたからだ」

そして私は彼女を指さした。

注意を払う女性たち。

観察する女性たち。

何かがおかしいとき、私に警告してくれる女性たち。

責任を真剣に引き受ける女性たち。

報告書が明かすより先に、現実が浮かび上がるのを助けてくれる女性たち。

前の日の午後、彼女は私に問題を持ってきた。

次の日の午後、彼女は解決策をつくる手助けをしていた。

何年もたって、ブラショフでのあの日を思い出すとき、私は正確な税額を覚えていない。

業務の細部をひとつ残らず覚えているわけでもない。

私はラルカを覚えている。

信頼を覚えている。

見えるようにしたことを覚えている。

そして、やがてこの原稿の土台のひとつとなった教えを覚えている。

第一の原則

貸借対照表は不足を報告した。

人間の行動がそれを説明した。

観察がそれを解決した。

ブラショフでのあの夜は、数字はたいてい物語の最後の章だということを私に教えた。

それより前の章を書くのは人間だ。

Wall Streetサーガは、その気づきから生まれた。

金融からではない。

会計からではない。

企業価値の評価からではない。

ひとつの単純な問いからだ。

数字が現れる前に、何が数字を生み出すのか？

この先に続くすべては、その問いに答えようとする試みである。

第2章

最初の市場

最初の市場はWall Streetではない。

最初の市場はシカゴ・マーカントイル取引所ではない。

最初の市場はロンドンでも、フランクフルトでも、香港でも、シンガポールでもない。

最初の市場は人間である。

取引所が存在する前から、人は交換していた。金融が存在する前から、人は交渉していた。会計が存在する前から、人は価値を割り当てていた。

したがって、あらゆる金融システムの起源は、単純で古いひとつの現実にまでさかのぼることができる。ある人が何かをもち、別の人がそれを欲しがり、そして二人とも、その交換が何を意味すべきかについて合意しようとする。

ここから「袋」が始まる。

金からではない。

投資銀行業務からではない。

デリバティブ、金利、貸借対照表、評価モデルからでもない。

それは価値そのものから始まる。

二つの袋

子どもの頃、私はある観察を学び、それは生涯ずっと私のなかに残ることになった。

見た目では、二つの袋はまったく同じでありうる。

同じ素材。

同じ形。

同じ重さ。

同じ名前。

それでも、その意味はまったく違ううる。

ある袋には数字が入っているかもしれない。

別の袋には金が入っているかもしれない。

言葉は変わらない。

中身がすべてを変える。

その区別は、組織の世界に足を踏み入れるまでは、取るに足りないものに見える。

企業は毎日、同じ過ちを犯している。

入れ物と中身を取り違えるのだ。

目的を忘れて構造を測る。

意味を無視してシステムを評価する。

金融市場では、入れ物はたいてい目に見える。

中身はたいてい目に見えない。

目に見える袋は年次報告書になる。

目に見えない袋は信頼になる。

やがて、目に見えない袋のほうが大切だとわかる。

市場の下にある市場

金融アナリストはしばしば、市場がもっぱら論理に支配された客観的な仕組みであるかのように語る。

現実はずっと複雑だ。

あらゆる市場は、もっと深い市場の上に成り立っている。

あらゆる製品の下には、人間の必要がある。

あらゆる購入の下には、動機がある。

あらゆる投資の下には、期待がある。

あらゆる期待の下には、物語がある。

人は製品を買うのではない。

解決を買う。

アイデンティティを買う。

安心を買う。

帰属を買う。

継続を買う。

そして、ときには希望を買う。

だから、取引画面に映る数字は市場そのものではない。

それは水面下で起きている活動の症状である。

本当の市場は、人間の行動であり続ける。

意味の経済学

金融システムは、価格をつけることにかけては驚くほど有能だ。

意味をつけることにかけては、それほどでもない。

市場は、ある資産がいくらするかを教えてくれる。

なぜ人がそれを欲しがるのかを説明するのには苦勞する。

市場は売上を計算できる。

愛着はたやすく計算できない。

市場は消費を見積もれる。

忠誠を見積もるのには苦勞する。

それでも組織は、こうした目に見えない力のおかげで生き残る。

消費者の行動は、彼らが製品、組織、ブランド、経験、人間関係に結びつける意味から、完全に切り離すことはできない。

意味が価値に先立つ。

価値は意味のあとに続く。

その順序が大切だ。

投資家が実際に買っているもの

投資家はしばしば、自分たちを資産の買い手だと言う。

実際には、彼らは未来についての想定を買っている。

株券は単なる所有ではない。

それは信念だ。

それは確信だ。

それは期待だ。

それは、まだ訪れていない未来の結果に向けられた信頼だ。

この観察は、資本市場の意味を変える。

市場は、単に金を配分するための仕組みではない。

集団の信念を組織するための仕組みである。

資産の価格は、目に見えない期待が目に見える形で表れたものになる。

期待が強まれば、価格は上がる。

期待が崩れれば、価格もそれに続く。

より深い市場は、いつも心理的なものであり続ける。

袋の教え

「袋」は、Wall Streetサーガの第一の原則を表している。

入れ物とその中身を決して取り違えるな。

数字とその意味を決して取り違えるな。

構造と目的を決して取り違えるな。

見えることと重要であることを決して取り違えるな。

金融の世界は当然のように、観察できる指標に目を向ける。指標は測ることができるからだ。

だが、どんな組織においても、最も影響力のある力のいくつかは数値化するのが難しいままだ。

信頼。

記憶。

認知。

アイデンティティ。

習慣。

意味。

これらの要素が四半期のプレゼンテーションに現れることはめったにない。

それでも、組織がそうしたプレゼンテーションを作れるほど長く生き残るかどうかを決めるのは、これらの要素なのだ。

だから「袋」は、始まりであると同時に警告でもある。

始まりは単純だ。

あらゆる市場は人間の行動から生まれる。

警告も同じくらい単純だ。

組織が袋を測ることに取りつかれると、その中に何が入っているのかを忘れる危険を冒す。

そしてひとたびそうなれば、数字は伸び続けても、意味は静かに消えていくかもしれない。

第3章

制服、同調、そして帰属の代価

金融の世界は、いつも制服を愛してきた。

目に見える制服もある。

目に見えない制服もある。

目に見える制服は、すぐに見分けがつく。

ダークスーツ。

よく磨かれた靴。

念入りに選ばれた腕時計。

真剣さを伝えるために選ばれたネクタイ。

有能さを伝えるために計算された話し方。

こうした合図になじみがあるのは、どの組織もそれを育てるからだ。

それらは不確かさを減らす。

見分けることを簡単にする。

所属を確立する。

目に見えない制服のほうが、力は強い。

それは、認められた意見でできている。

受け入れられた前提。

許された言葉。

期待された野心。

共有された恐れ。

目に見えないドレスコードが書き留められることはめったにない。

それでも、部屋の中の誰もがそれを理解している。

誰かがそれを破った瞬間、システムは反応する。

なぜ組織は制服をつくるのか

悪意から始まる組織はない。

ドレスコードが生まれるのは、人間が秩序を求めるからだ。

秩序はリスクを減らす。

秩序は連携を改善する。

秩序は大きなシステムを扱えるものにする。

一人ひとりが毎朝、新しいルールを考え出そうと決めたら、グローバル企業は機能しない。

だから、基準が存在することは理解できる。

問題が現れるのは、基準が疑いようなない真理へと変わるときだ。

そのとき、同調は知恵と取り換えられる。

同意は知性と取り換えられる。

服従はリーダーシップと取り換えられる。

もともと効率のために役立っていたものが、少しずつ観察を抑え込み始める。

組織は問うのをやめる。

「これは本当か？」

そして、こう問い始める。

「これは許されるか？」

その違いは小さく見える。

その結果は計り知れない。

帰属の経済学

ドレスコードとは、つまるところ帰属の問題である。

人間は、集団に属したいという深い欲求をもっている。

その欲求は商業よりも古い。

金融よりも古い。

政治よりも古い。

人類の歴史の大半において、集団から締め出されることは現実の危険を生んだ。

帰属は生き残る可能性を高めた。

その本能はいまも働いている。

だから人は、環境に合わせて自分を調整する。

言葉を変える。

振る舞いを変える。

見た目を変える。

意見を変える。

たいていの場合、この適応は無意識のうちに起きる。

本人は自分で選んでいると信じている。

だが、その選択の多くは、周りのシステムの期待への応答なのだ。

市場は、認める以上に頻繁に同調に報いる。

同調がいつも正しいからではない。

同調は予測できるからだ。

そして予測できることは、不確かさよりも安全に感じられる。

適応し続けることの代償

適応は役に立つ。

適応し続けることは危険だ。

参加者全員が、真実ではなく受け入れられることのために最適化し始めると、組織はもろくなる。

問いは居心地の悪いものになる。

疑いは望まれないものになる。

正直な反対意見は、キャリア上のリスクになる。

やがて組織は、誰もが足並みをそろえているように見えながら、
本当の懸念が口にされないままの環境をつくり出す。

外から見ると、システムは安定しているように見える。

内側では、ますます体裁に頼るようになる。

歴史は限りない実例を与えてくれる。

金融危機。

企業の破綻。

戦略の失敗。

その多くは、ひそかに問題に気づきながら、公の場では黙っていた
聡明な人々から始まる。

彼らはドレスコードを破ることの代価を理解していた。

そして黙っていることで、その代価を払った。

部外者の強み

部外者には独自の強みがある。

受け入れられた前提に、それほど縛られていない。

完全には属していないからこそ、内部の者が見過ごす細部に気づく。

あらゆる大きな変革は、ほかの人々が自動的に受け入れていた何かを、誰かが疑うことから始まる。

部外者は問う。

なぜこれはこのやり方でなされるのか？

なぜこれは信じられているのか？

なぜこれは不可能だと考えられているのか？

内部の者には、そうした問いを発する動機が欠けていることが多い。

システムは機能している。

インセンティブは働いている。

報酬は存在する。

距離が見えるようにする。

制服を超えたアイデンティティ

最も強い人々は、組織がしばしば測るのに苦勞する特質をもっている。

アイデンティティだ。

アイデンティティは評判とは違う。

評判は、他人がどう思うかだ。

アイデンティティは、外からの承認が消えたときに残るものだ。

強いアイデンティティをもつ人は、さまざまな環境に入っても、心理的にそれに依存することがない。

彼は制服を着るかもしれない。

ルールを理解しているかもしれない。

組織を尊重しているかもしれない。

だが、適応と存在を取り違えることはない。

彼の自己の感覚は、その部屋とは無関係に生き延びる。

これが並外れた回復力を生む。

状況が変わっても、彼は方向も目的も失わないからだ。

衣装は変わる。

アイデンティティは残る。

本当のドレスコード

最も深いドレスコードは、服装とは何の関係もない。

それは知的な勇気にかかわるものだ。

期待を満たすために観察をすぐに調整することなく、現実を観察する能力。

他の人々が見ないでいたいものを認める意志。

複雑なシステムの内側に参加しながら、アイデンティティを保つ規律。

この種の独立はまれだ。

天才を必要とするからではない。

居心地の悪さを必要とするからだ。

受け入れることはたやすい。

観察することは難しい。

同調はすぐに報われる。

独立した思考は、多くの場合ずっとあとになって報われる。

そのことでまったく認められない人もいる。

それでも、意味のある変革のほとんどすべては、群衆がそれを認めるより先に現実を見ようとする誰かから始まる。

最後の省察

ドレスコードは、組織に反対する議論ではない。

帰属と真実を取り違えることに反対する議論である。

組織には基準が必要だ。

市場にはルールが必要だ。

文明には構造が必要だ。

難しいのは、なぜそうした構造が存在するのかを覚えておくことだ。

スーツが有能さを生むわけではない。

肩書きが知恵を生むわけではない。

序列がリーダーシップを生むわけではない。

そして同調が真実を生むわけではない。

ドレスコードの目的は、連携であるべきだ。

それが考えることの代用品になった瞬間、それは守るために設計されたはずの組織そのものを損ない始める。

それが教えた。

制服は大切だ。

アイデンティティはもっと大切だ。

第4章

アクセス、障壁、そして機会の建築

金融の世界は、金について語ることに膨大な時間を費やしている。

資本について語る。

企業価値の評価について語る。

負債について語る。

利益について語る。

だが、人間の営みにおいて最も強力な変数のひとつは、驚くほどわずかな注目しか受けていない。

アクセスだ。

文明の物語は、単に富の物語ではない。

それはアクセスの物語である。

誰が入れるのか。

誰が待たなければならないのか。

誰が情報をもっているのか。

誰が情報を受け取るのが遅すぎるのか。

誰が招かれるのか。

誰が部屋の外に残されるのか。

アクセスの問題は、金が見えてくるずっと前に、しばしば結果を決めている。

だからこそ内側か、外側かは、Wall Streetサーガのなかで中心的な位置を占めている。

どんな組織も、つまるところ扉のシステムだからだ。

開いている扉もある。

閉じている扉もある。

目に見える扉もある。

存在するようにさえ見えない扉もある。

隠れた通貨

金は通貨である。

アクセスもまた通貨である。

違いは、アクセスがたいてい、金が会話に入ってくる前に働くということだ。

資本をもちながら、アクセスを欠いている人もいる。

資本はほとんどもたないのに、並外れたアクセスをもつ人もいる。

より大きな影響力を手にするのは、しばしば後者のほうだ。

アクセスが、誰が機会を受け取るかを決める。

アクセスが、誰が会話に加わるかを決める。

アクセスが、誰が最初に知るかを決める。

アクセスが、他の人々がただ眺めているあいだに誰が参加するかを決める。

世界はしばしば、富を究極の強みとして描く。

現実には、富とアクセスはいつも同じものではない。

アクセスが富を生むこともある。

富がアクセスを買えないこともある。

その区別が大切だ。

扉

重要な組織にはどれも扉がある。

物理的な扉もある。

企業の本社。

取締役会室。

官庁。

大学。

会員制クラブ。

投資委員会。

知的な扉もある。

知識。

教育。

経験。

専門的な言葉。

技術的な能力。

人間関係の扉もある。

信賴。

推薦。

紹介。

信用。

評判。

興味深い問いは、どんな扉が存在するかではない。

興味深い問いは、誰がそれを管理しているかだ。

アクセスを管理する人は、目に見える肩書きをもつ人よりも大きな影響力を振るうことが多いからだ。

アクセスとしての情報

市場は資本で動いているように見える。

実際には、しばしば情報で動いている。

秘密の情報ではない。

違法な情報でもない。

ただ、より早く手に入れ、より正確に解釈し、より明確に理解した情報だ。

今日下す決断は、昨日受け取った情報にかかっているかもしれない。

その情報が来月届くなら、同じ決断は不可能になる。

タイミングが価値を変える。

タイミングの重要性が、なぜアクセスが根本的なものであり続けるのかを説明する。

群衆より先に状況を理解すること、それは強みだ。

群衆のあとで理解すること、それはただの報告だ。

その違いが、参加と観察を分ける。

内側

内側にいるということは、物理的にそこにいる以上のことを意味する。

システムの言葉を理解しているということだ。

どの職業にも言葉がある。

どの組織にも前提がある。

どの団体にも目に見えないルールがある。

それを理解している人は、効率よく動く。

理解していない人は、摩擦にぶつかる。

したがって内側にいることは、なじんでいることを表す。

決定がどのように下されるかを理解している。

インセンティブを理解している。

人々が何を言うかを理解している。

人々が何を言わずにおくかも理解している。

この知識がマニュアルに載ることはめったにない。

それは経験を通じて生まれる。

外側

外側の立場には不利な点がある。

強みもある。

内部の者は細部を見る。

部外者はしばしばパターンを見る。

内部の者は前提になじんでいく。

部外者はそれを疑う力に長けている。

内部の者は効率を得る。

部外者は視野を保つ。

最も健全な組織には、両方の視点が必要だ。

内部の者だけでできたシステムは、少しずつ自分自身が見えなくなる。

部外者だけでできたシステムは、業務の一貫性を欠く。

知恵は、二つの立場のあいだの対話を保つことから生まれる。

扉をつくる

ほとんどの人は、アクセスを待ちながら人生を過ごす。

それより少数の人が、アクセスをつくる。

この違いがすべてを変える。

許可を待つ人は、既存の構造に依存したままだ。

扉をつくる人は、別の選択肢を生み出す。

大きな革新はどれも、このパターンをたどる。

誰かが閉ざされたシステムに出会う。

いつまでも入れてくれと求め続けるかわりに、彼は別の入口をつくる。

振り返れば、その結果は当然のことに見える。

始まりの時点では、たいてい無茶なことに見える。

扉をただ叩くのではなく扉をつくる力は、どんな分野においても最も価値ある戦略的技能のひとつである。

オーナーの視点

従業員はしばしば、ポジションの観点で考える。

マネージャーは部門の観点で考える。

投資家は資産の観点で考える。

オーナーは違う考え方をする。

オーナーはシステムの観点で考える。

彼らは知っている。最大の戦略的優位は、競合より多くの資源を持つことからではなく、競合には使えない道筋を設計することから生まれることが多いのだと。

オーナーは扉を研究する。

オーナーはボトルネックを研究する。

オーナーは情報と信頼と機会の流れを研究する。

この視点に立つと、問いが変わる。

もはや、

「どうすれば入れるのか？」

ではなく、

「どうすれば新しい入口をつくれるのか？」

この問いが、戦略をまるごと変える。

最後の省察

世界はお金のことを果てしなく語る。お金は数えやすいからだ。

アクセスは測るのがもっと難しい。

だが、お金が意味を持つより先に、アクセスが結果を決めてしまうことは多い。

最も深い優位は、つねに所有にあるとはかぎらない。

それは見えることだ。

他人には隠れたままの機会、関係、情報、道筋を見抜く力だ。

これが『内か、外か』の教えである。

文明とは、単なる市場の寄せ集めではない。

扉の寄せ集めなのだ。

錠前を見つめて一生を過ごす人がいる。

鍵を探して一生を過ごす人がいる。

ごくわずかな人が、新しい扉をつくと決める。

そしてそうした人々が、しばしば建物全体の建築を変えてしまう。

第5章

承認、関係、そして価格を超える価値

現代の経済は取引の上に築かれている。

毎日、何十億もの交換が行われる。買い手と売り手、雇用主と従業員、組織と個人のあいだで。

こうした交換の言語は、価格だ。

価格は調整を可能にする。

価格は比較を可能にする。

価格は効率を可能にする。

価格がなければ、大きな市場はうまく機能しないだろう。

だが、金融のシステムがめったに問わない問いがある。

価値が価格を上回るとき、何が起きるのか？

1ドル・プロトコルはその問いから始まる。

これはお金についての理論ではない。

承認についての理論だ。

支払いと承認の違い

ほとんどの取引は、お金が手から手へ渡った時点で終わる。

関係は完結する。

義務は消える。

交換は終わる。

承認は違う働き方をする。

承認は取引の先まで伸びていく。

承認は、もう一人の人間の存在を認める。

承認はこう言う。

「私はあなたを見ている」

「私はこの交換の意味をわかっている」

「このやりとりには、そこに付けられた金銭的価値以上の意味がある」

その違いは小さく見える。

だが、その結果は大きい。

支払いは勘定を清算する。

承認は関係を始める。

なぜ市場は数字を好むのか

市場はもともと、測れる変数を好む。

売上。

利益。

成長。

市場シェア。

資産。

負債。

こうした指標が役に立つのは、正確に表せるからだ。

承認は正確さを拒む。

信頼は完全には測れない。

敬意は完全には測れない。

愛情は完全には測れない。

記憶は完全には測れない。

それでも人間は、人生の多くをまさにこうした力のまわりに組み立てている。

人は取引を忘れることがある。

本物の承認を忘れることは、めったにない。

その記憶が残るのは、その経験が会計ではなくアイデンティティに触れるからだ。

これが、1ドル・プロトコルが探る領域である。

象徴的な交換

文明は象徴的な交換に満ちている。

握手。

署名。

贈り物。

手紙。

勲章。

家宝。

一枚の写真。

金銭的価値は、たいてい二の次にとどまる。

象徴的価値が一番になる。

大切なのは、物そのものではない。

大切なのは、その物が表しているものだ。

世界はしばしば象徴を軽く見る。象徴は非合理に見えるからだ。

だが、組織も、国家も、宗教も、家族も、ブランドも、すべて象徴の構造に支えられている。

象徴を取り除けば、構造は弱りはじめる。

象徴は意味を運ぶ。

意味は継続を運ぶ。

継続はアイデンティティを運ぶ。

母なるGilletteが支払った贈り物

妻のエリザベッタが双子を身ごもっていたとき、私たちの産婦人科医はパオロ・プーリアだった。

パオロは妊娠のすべてを見守った。

時がたつにつれ、仕事上の関係は友情になった。

はじめ、彼は私を医者だと思い込んでいた。

診察のたびに私をそばに呼び、処置や用語や臨床の細かいことを説明した。

とうとう私は彼を止めなければならなかった。

私は笑って言った。

「パオロ、私はカミソリの刃を売っているんだ」

「医者だなんて、とんでもない」

二人で笑った。

誤解は消えた。

友情は残った。

どんな検査でも確かめられるずっと前から、私は双子だと言い張っていた。

パオロは超音波検査を信じるほうを選んだ。

ある日、彼はなぜそんなに確信があるのかと私に尋ねた。

私はすぐに答えた。

「祖父には双子がいた」

「父にも双子がいた」

「私にも双子ができる」

「それに、Gilletteは何年も同じキャンペーンで私を鍛えてきたんだ」

「二つ取って、一つ分の支払い」

パオロは微笑んだ。

そして、超音波検査の日が来た。

彼は一度、検査をした。

そして、もう一度。

そして、三度目。

ついに彼は私を見て言った。

「なんてこった、ナンド」

「双子だ」

「こりゃ、たまげた」

双子が生まれた。

パオロは支払いを断りつづけた。

何度勘定を済ませようとしても、彼はただ断った。

「気にするな」

「おれはそういう人間なんだ」

そうかもしれない。

だが、私はそうではなかった。

私はずっと、恩という借りに苦しんできた。

ちょうどその頃、Gilletteは、選ばれた小売の得意先にOral-Bを早く導入するための営業施策を始めていた。

私の顧客の一人、フランコは、スーパーマーケットを12店持っていた。

私のエリアマネージャーは、このプロジェクトを後押しするために6000ユーロの販促予算を割り当てていた。

私は、ただお金を手渡すという考えが好きではなかった。

行動にあまりにたびたび現金で報いると、人はやがてその行動を大事にしなくなり、次の支払いを待つようになる。

だから私は別の解決策を探した。

フランコは結婚したばかりだった。

Braunは私たちの扱う商品のひとつだった。

私は別のやり方を提案した。

Braunの商品の一部はフランコのもとに残った。

残りの一部は別のルートをとった。

宅配便がそれをパオロのもとへ直接届けた。

おかしかったのは、関わった誰一人として、この段取りにすっかり納得してはいなかったことだ。

フランコは、この施策の一部がなぜか私個人のものになっていると思い込んでいた。

パオロは一度も何かを求めたことがなかった。

そして私は、お金では清算できない借りを返そうとしていただけだった。

結局、いちばん見事だったのはこの点だ。

私は何も払わなかった。

フランコも何も払わなかった。

パオロも何も払わなかった。

母なるGilletteが、すべてを払った。

販促を。

Braunの商品を。

結婚祝いを。

そして間接的に、パオロが請求を断った診察代までも。

何年もたった今でも、思い出すと笑みがこぼれる。

公式には、会計システムは販促投資として記録した。

私の記憶は、まったく別のものを記録した。

感謝だ。

そして感謝は、一度も会計の規則に従ったことがない。

純粋な取引思考の問題

あらゆるやりとりが取引になると、大切な何かが消える。

関係は一時的なものになる。

視野は短期になる。

すべてが交渉の対象になる。

すべてが取り替えのきくものになる。

その結果は効率的かもしれない。

だが、忠誠を生むことはめったにない。

人がとどまるのは、関係があるからだ。

顧客が戻ってくるのは、信頼があるからだ。

従業員がとどまるのは、目的があるからだ。

共同体が生き延びるのは、承認があるからだ。

純粋に取引だけのシステムは、こうした結果を生むのに苦勞する。

活動は生む。

動きは生む。

交換は生む。

だが、愛着を生むのにはしばしば苦勞する。

そして愛着は、長期の資本のなかでも最も強力な形のひとつなのだ。

なぜ1ドルが大切なのか

1ドル・プロトコルが注目するのは金額ではない。

意味だ。

1ドルは、わざと小さくしてある。

その経済的価値はかぎられている。

その象徴的価値は、かぎりなく大きくなりうる。

象徴的な交換は、会話から富を取り除く。

億万長者と労働者とでは、置かれた金銭的現実がちがう。

それでも二人は、同じ承認の行為に加わることができる。

だからこのプロトコルは、地位を平らにする。

注意を資源から引き離し、承認へと向けかえる。

問いは、

「あなたはどれだけ持っているのか？」

ではなく、

「あなたはこの関係の価値を認めているか？」

その問いは、別の次元で働く。

承認の台帳

組織は財務の貸借対照表をつけている。

人間は目に見えない貸借対照表をつけている。

積み重ねた信頼。

守った約束。

示した敬意。

証明した信頼性。

守り抜いた関係。

どれも年次報告書には載らない。

どれもが未来の結果を左右する。

最も強い組織は、両方の会計システムを理解している。

財務資本を管理する。

関係資本も管理する。

どちらか一方を無視すれば、均衡が崩れる。

会社は利益を上げながら、同時に信頼を壊していることがある。

人は富を蓄えながら、同時に関係を失っていることがある。

数字はプラスのままかもしれない。

目に見えない貸借対照表は、崩れかけているかもしれない。

戦略としての承認

承認はしばしば道德の概念として語られる。

それは戦略の概念でもある。

人は自分を認めてくれる組織を支える。

共同体は共有された承認のまわりに育つ。

ブランドは、機能を超えた何かを意味するとき、長続きするものになる。

これは操作を意味するのではない。

本物の承認を、いつまでも人工的に作りつづけることはできない。

人はやがて、つくりものの振る舞いを見抜く。

信頼を生む承認は、本物でなければならない。

本物であるとき、それは競合がまねるのに苦労する競争優位になる。

製品はコピーできる。

承認は複製するのがもっと難しい。

関係の経済

未来もこれからずっと取引を必要とするだろう。

この章のどこにも、それに反することは書いていない。

経済には価格が必要だ。

契約が必要だ。

市場が必要だ。

だが、取引の経済と並んで、もうひとつのシステムがある。

関係の経済だ。

このシステムでは、価値は信頼、継続、評判、記憶、承認を通して生まれる。

最も長く続く組織は、両方の経済でうまくやっていく。

取引を理解している。

関係も理解している。

一方の次元を無視すれば、長続きするのは難しくなる。

両方の次元が一緒に働けば、しなやかな強さが増す。

販売の先へ

1ドル・プロトコルは、つまるところ、ありふれた思い込みに挑む。

多くの組織は、自分たちの第一の目的は取引だと信じている。

取引は大切だ。

だが、それが最終の目的であることはめったにない。

より深い目的は、たいていその後に生まれる関係にある。

一度の販売はすぐに終わる。

意味のある関係は、何十年も続くことがある。

その二つの違いが、ある組織は消え、ある組織は世代を超えて生き延びる理由を説明する。

一方は売上だけに目を向ける。

もう一方は売上と関係の両方に同時に目を向ける。

二つめのやり方には、より多くの忍耐がいる。

そしてしばしば、より大きな持続力を生む。

最後の省察

1ドル・プロトコルはお金の話ではない。

承認の話だ。

人間の人生で最も大切な交換のいくつかは、価格だけでは理解できない — そう主張しているのだ。

1ドルは通貨として働くことができる。

1ドルは象徴として働くこともできる。

前者は取引を生む。

後者は意味を生む。

市場には取引が必要だ。

文明には意味が必要だ。

最も強い組織は、その両方の大切さを認めている。

それが1ドル・プロトコルの教えである。

お金が大切でないということではない。

最も長続きする価値の形は、しばしば、お金が話の中心でなくなり、人間の承認が中心になるところから始まる、ということだ。

資本は価値を数える。

承認は価値を生む。

第6章

習慣、継続、そして見えない高速道路

たいていの投資家は、自分は製品に投資していると思っている。

そうではない。

少なくとも、それだけではない。

製品は目に見える。

製品は写真に撮れる。

製品は数えられる。

製品は広告できる。

製品は競合の製品と比べられる。

製品は目に見えるから、話題の中心になる。

だが、目に見えることと大切であることは、いつも同じではない。

『フランチャイズ』の中心にある主張は単純だ。

成功した組織の最も価値ある資産は、しばしば製品そのものではない。

それは、製品が何百万もの人生のなかを繰り返し走っていきえるようにする、行動の高速道路なのだ。

製品という幻想

歴史は、もう存在しない製品であふれている。

技術は消える。

フォーマットは消える。

カテゴリーは消える。

産業がまるごと消える。

ある世代を支配した製品が、次の世代では時代遅れになることは多い。

この現実には、居心地の悪い問いを生む。

製品が一時的なものなら、実際に生き残るのは何なのか？

答えが製品のなかに見つかることは、めったにない。

それは行動のなかに見つかる。

組織はしばしば、自分たちは物を売っていると思っている。

実際には、習慣に加わっているのだ。

物は変わるかもしれない。

習慣はたいてい生き残る。

この違いを取り違える会社は、ひとつの製品に頼りきるようになる。

この違いを理解する会社は、自らをつくり直す力を持つようになる。

朝の決断

単純な動作を考えてみよう。

一人の人が目を覚ます。

決まった手順をたどる。

見慣れた物に手を伸ばす。

慣れた動作を繰り返す。

その決断には、意識的な努力はほとんどいらない。

同じような動作が、毎日、世界中で何千と起きている。

個人はそれを自分の選択として経験する。

組織はそれを需要として経験する。

投資家はそれを売上として経験する。

だが、その三つの視点の下には、ひとつの力が横たわっている。

習慣だ。

習慣は、たまの行動を予測できる行動に変える。

予測できる行動は継続を生む。

継続は、フランチャイズが築かれる土台を生む。

なぜ習慣が大切なのか

人間の注意力にはかぎりがある。

あらゆる決断に完全な分析が必要なら、日々の暮らしは成り立たなくなるだろう。

習慣がこの問題を解決する。

習慣は行動を自動化する。

認知の負担を減らす。

効率を生む。

この性質が、習慣を並はずれて価値あるものにする。

消費者は、最初の一回は買い物を慎重に検討するかもしれない。

100回目の繰り返しになると、検討はたいてい消えている。

動作は自動になる。

その瞬間、組織は大きなことを成し遂げる。

もはや説得だけに頼らなくてよくなる。

決まった手順のなかに組み込まれるのだ。

決まった手順は、どんな組織にとっても手に入る最も強力な安定の形のひとつである。

製品からシステムへ

弱い組織は製品に目を向ける。

強い組織はシステムに目を向ける。

製品はたまたま成功することがある。

システムがそうなることは、めったにない。

フランチャイズのモデルは、製品の思考からシステムの思考への移行を表している。

システムの思考は、別の問いを立てる。

問いは、

「この製品はどれだけ良いか？」

ではなく、

「この製品はどんな行動を強めるのか？」

問いは、

「何個売れたか？」

ではなく、

「その売上を生んだパターンは、どれだけ長続きするのか？」

その答えは、短期の業績指標よりも多くのことを明かすことが多い。

繰り返しの建築

フランチャイズが成功するのは、不確かさを減らすからだ。

顧客は見慣れた環境に入る。

見慣れた体験を期待する。

体験は繰り返される。

期待は強まる。

その循環が続く。

一貫性は信頼になる。

信頼は繰り返しになる。

繰り返しは価値になる。

価値は持続力になる。

その過程は単純に見える。

その実行は並はずれて難しい。

何年にもわたり、文化も場所も経済環境もこえて一貫性を保つには、規律がいる。

その規律が、フランチャイズそのものの一部になる。

長寿という優位

多くの組織は成長に目を向ける。

成長は大切だ。

だが、持続力も大切だ。

急成長しても継続を欠くシステムは、条件が変われば崩れるかもしれない。

長続きするシステムが生き残るのは、混乱に耐えられるほど強い習慣を積み重ねてきたからだ。

時間が味方になる。

一年ごとに、なじみが強まる。

一年ごとに、信頼が深まる。

一年ごとに、記憶が強まる。

外から見て成熟したように見えるものが、実はますます強くなっていることがある。

フランチャイズは沈黙のなかで力を蓄える。

その力は、見世物ではなく繰り返しを通して現れる。

消費者と投資家

消費者と投資家は、同じ組織を違う目で見ることが多い。

消費者はフランチャイズを直接経験する。

投資家はそれを間接的に経験する。

消費者が会うのは決まった手順だ。

投資家が会うのは数字だ。

消費者は行動を生む。

投資家は行動を分析する。

最も強い投資の機会とは、しばしば二つの視点が重なるときに現れる。

組織が強い財務実績と深く根づいた行動のパターンをあわせ持つとき、持続力は増す。

数字は文化に支えられるようになる。

文化は繰り返しの支えられるようになる。

その関係は、自らを強めつづけるものになる。

本当の遺産

多くの人は、遺産とはお金のことだと思っている。

そういうときもある。

だが、組織は同じくらい大切なものを受け継ぐ。

パターン。

決まった手順。

システム。

方法。

期待。

こうした要素は世代を超えて旅をする。

従業員がそれを受け継ぐ。

顧客がそれを受け継ぐ。

共同体がそれを受け継ぐ。

だからフランチャイズは、時間を超えて行動を伝える仕組みになる。

製品は進化するかもしれない。

行動の構造は生き残る。

その構造こそが、本当の遺産になる。

市場の先へ

フランチャイズの原理は商売の外にも広がる。

家族は習慣を通して動く。

共同体は習慣を通して動く。

国家は習慣を通して動く。

組織は習慣を通して動く。

人間の文明そのものが、時間を超えて伝えられる繰り返しの行動に支えられている。

市場は、その原理を最もはっきり示す例のひとつにすぎない。

一度気づけば、そのパターンはどこにでも見えてくる。

目に見える構造は変わる。

行動の核は、驚くほど変わらないままだ。

最後の省察

投資家はしばしば製品について語る。製品は見えやすいからだ。

より深い現実は、もっと微妙だ。

製品は習慣に乗って旅をする。

習慣は繰り返しに乗って旅をする。

繰り返しは継続を生む。

継続は持続力を生む。

持続力は価値を生む。

だからフランチャイズは物ではない。

それはシステムだ。

製品ではない。

パターンだ。

一瞬ではない。

人間の行動と組織の継続とのあいだの、長期にわたる関係だ。

これが『フランチャイズ』の教えである。

最も強い組織は、ただ製品を売るだけではない。

決まった手順の一部になる。

そして決まった手順がひとたび日々の暮らしに組み込まれると、どんな広告キャンペーンでも買えず、どんな競合にもたやすくはまねできない、ある種の永続性を手に入れる。

製品は取引を生む。

習慣はフランチャイズを生む。

フランチャイズは持久力を生む。

第7章

どこにも現れず、すべてに影響する資産

信頼は、経済生活で最も大切な力のひとつだ。

そして、最も目に見えない力のひとつでもある。

金融市場は売上を測る。

利益を測る。

資産を測る。

負債を測る。

信頼は貸借対照表のどこにも現れない。

だが、あらゆる貸借対照表がひそかにそれに頼っている。

信頼がなければ、取引は遅くなる。

信頼がなければ、合意は高くつく。

信頼がなければ、組織は、協力しようとしているまさにその相手から身を守るために、ますます多くの時間を費やすことになる。

逆説は単純だ。

信頼は計算するのが難しい。

信頼がないことは、無視できなくなる。

資本の前に信頼が来る

多くの人は、資本が成功を生むと思っている。

実際には、資本はしばしば信頼のあとについてくる。

貸し手が信用を供与するのは、信頼があるからだ。

顧客が注文を出すのは、信頼があるからだ。

投資家が資源を投じるのは、信頼があるからだ。

従業員が組織に加わるのは、信頼があるからだ。

方程式から信頼を取り除けば、あらゆる決断が難しくなる。

あらゆる合意に、さらなる確認が必要になる。

あらゆる約束に、さらなる保証が必要になる。

あらゆるやりとりが高つくようになる。

不信の本当のコストが財務報告に現れることは、めったにない。

それは遅れに現れる。

ためらいに現れる。

追われることのなかった機会に現れる。

見えない契約

あらゆる正式な契約は、非公式な契約の上に成り立っている。

正式な契約は義務を定める。

非公式な契約は期待を定める。

二つの組織がまったく同じ書類に署名することがある。

一方の関係は栄える。

もう一方は失敗する。

その違いは、しばしば信頼にある。

書かれた言葉では足りなくなったとき、見えない契約が振る舞いを支配する。

それは、人が自ら進んで協力するかどうかを決める。

意見の違いが対立になるかどうかを決める。

不確かさがパニックを生むか、忍耐を生むかを定める。

信頼は、公式の合意の下で動くオペレーティングシステムになる。

信頼の速さ

信頼はシステムの速さを変える。

信頼の高い環境は速く動く。

決断は早く下される。

情報はより自由に流れる。

協働に必要な監督は少なくてすむ。

革新が会う抵抗は小さくなる。

信頼の低い環境は、違う振る舞いをする。

あらゆる行動に承認がいる。

あらゆる決断に確認がいる。

あらゆる会話が疑いを生む。

生産性は落ちる。

エネルギーは創造から防御へと移る。

組織は動きつづける。

前進は遅くなる。

だから信頼はアクセルとして働く。

信頼があれば速度が上がる。

信頼がなければ摩擦が増える。

なぜ信頼は複利で増えるのか

信頼は利子のように振る舞う。

繰り返しを通して複利で増える。

守られた一つの約束は、安心を生む。

繰り返し守られた約束は、信用を生む。

何年もの一貫した振る舞いが、信頼を生む。

その過程はゆっくりだ。

たいていの人は、それが起きているあいだは気づかない。

そしてある日、自分が信頼されていることに気づく。

関係は強く感じられる。

組織は長続きするように感じられる。

評判は確立したように感じられる。

突然に見えるものは、たいてい何年もの積み重ねの結果だ。

信頼は静かに育つ。

習慣のように。

評判のように。

記憶のように。

その最大の強さは、ほとんど目に見えないまま複利で増えていく力から来る。

信頼と権力の関係

権力はしばしば誤解されている。

多くの人は、権力を権威と結びつける。

肩書き。

予算。

支配。

アクセス。

こうした権力の形は存在する。

だが、最も長続きするものではない。

信頼は、より深い形の影響力を生む。

人は信頼する人に、自ら進んでついていく。

顧客は信頼する組織に、自ら進んで戻ってくる。

共同体は信頼する組織を、自ら進んで支える。

鍵となる言葉は「自ら進んで」だ。

権威は服従を生むことができる。

信頼は献身を生む。

服従は監督が続くあいだだけ続く。

献身は監督が消えたあとも生き残る。

この違いが、信頼がどんな組織にとっても手に入る最も戦略的な資産のひとつでありつづける理由を説明する。

危機のときの信頼

信頼の価値が最もはっきり見えるのは、逆境のときだ。

条件がよいときには、誰でも自信ありげに見える。

本当の試練は、不確かさのなかでやって来る。

信頼される組織は、忍耐を受け取る。

信頼されない組織は、疑いを受け取る。

信頼されるリーダーは、支持を受け取る。

信頼されないリーダーは、抵抗を受け取る。

信頼される組織は、過ちをより容易に乗り越える。

信頼されない組織は、ささいな誤りでさえ傷つくことがある。

信頼は、危機が来る前に積み立てられた戦略的な備えとして働く。

圧力が高まると、その備えが使えるようになる。

組織が信頼に投資してきたかどうかを知るのは、それを引き出す必要に迫られたときだけだ。

信頼を壊すことのコスト

信頼を築くには何年もかかる。

信頼を壊すには数分あればいい。

この非対称が、信頼がこれほど価値ある理由を説明する。

その過程は評判に似ている。

前進はゆっくりだ。

損害は一瞬で起こりうる。

一度の欺きが、何年も積み重ねた信用を消し去ることがある。

一度破られた約束が、関係全体を変えてしまうことがある。

教えは完璧であれということではない。

完璧な組織などない。

教えは一貫性だ。

信頼は過ちを乗り越える。

不誠実を乗り越えるのには苦勞する。

人は裏切りよりも過ちのほうを、たやすく許す。

信頼とアイデンティティ

信頼は、つまるところアイデンティティに支えられている。

人は一貫して振る舞うものを信頼する。

人は見分けのつくままでありつづけるものを信頼する。

人は時間を通して継続を示すものを信頼する。

アイデンティティのない組織は、信頼を保つのに苦勞する。

アイデンティティのない人は、安心を与えるのに苦勞する。

最後の省察

現代の世界は、資本を測るための並はずれた道具を持っている。

信頼を測るための道具は、それより少ない。

それでも信頼は、人間の振る舞いを形づくる最も強力な力のひとつでありつづけている。

それはあらゆる取引に影響する。

あらゆる組織に。

あらゆる関係に。

あらゆる市場に。

それは一瞬でつくり出すことはできない。

直接買うことはできない。

権威によって押しつけることはできない。

勝ち取らなければならない。

ゆっくりと。

一貫して。

繰り返す。

だからこそ信頼は、他にない形の資本なのだ。

財務資本は移すことができる。

信頼は積み重ねなければならない。

そして、それは積み重ねるしかないものだから、金だけでは生み出す速度を上げられない数少ない資産のひとつになる。

この章の教えは単純だ。

資本は旅を始めさせることができる。

どこまで行けるかを決めるのは信頼だ。

第8章

継続を支える見えないシステム

現代の世界は情報にとりつかれている。

組織はデータを集める。

政府はデータを集める。

市場はデータを集める。

個人はデータを集める。

この行動の背後にある前提は、明らかに見える。

情報を多く持てば持つほど、決定は賢くなる、と。

だが情報は記憶ではない。

そして記憶のほうがはるかに重要だ。

情報は保管庫の中にある。

記憶は行動の中にある。

情報は保存できる。

記憶は振る舞いに影響を与える。

この区別は根本的なものだ。

ほとんどの組織は情報を持っている。

記憶を持つ組織ははるかに少ない。

この章はその違いを探る。

なぜなら、あらゆる組織の未来は、それが何を覚えているかにかかっているからだ。

データと記憶の違い

データは蓄積される。

記憶は統合される。

ある会社が50年分の報告書を持っているかもしれない。

それは何かを覚えているという意味ではない。

ある政府が膨大な記録を持っているかもしれない。

それは自らの歴史を理解しているという意味ではない。

ある個人が何千冊もの本を所有しているかもしれない。

それは知識を持っているという意味ではない。

同じ原理が組織にもあてはまる。

情報が記憶になるのは、それが未来の決定に影響を与えるときだけだ。

そうでなければ、保管された材料のままだ。

金融の世界は、この二つの概念をしばしば取り違える。

情報を蓄積すれば、自動的に理解が生まれると思っ込んでいる。

経験はそうではないと教えている。

生き残る組織は、最も多くの情報を集める組織であることはまれだ。

情報を組織の記憶へと変える方法を学んだ組織なのだ。

競争優位としての記憶

ほとんどの競争優位は、いずれ弱まる。

製品は時代遅れになる。

技術は古くなる。

特許は期限が切れる。

市場での地位は変わる。

記憶は違う働き方をする。

記憶は複利で増える。

成功した決定はひとつひとつ経験を生む。

失敗はひとつひとつ経験を生む。

危機はひとつひとつ経験を生む。

回復はひとつひとつ経験を生む。

これらの教えを保つ組織は、見えない優位を積み上げていく。

同じ真実を何度も発見し直す必要がない。

新しい挑戦のたびに、より高い理解の水準から始められる。

外から見る者は、これをしばしば知恵と呼ぶ。

内側では、たいていそれは記憶である。

組織の健忘症という問題

多くの組織が、めったに語られない症状に苦しんでいる。

組織の健忘症だ。

人は去る。

経営陣は替わる。

チームは再編される。

システムは置き換えられる。

何十年もかけて蓄積された知識が、ゆっくりと消えていく。

組織は物理的にはそこにある。

だがその記憶は弱まっていく。

その結果はすぐには現れないかもしれない。

あとになって現れる。

同じ過ちが戻ってくる。

同じリスクが再び現れる。

同じ教えを、もう一度学ばなければならない。

組織は新しい問題に直面していると思い込む。

実際には、誰も覚えていない古い問題に直面していることが多い。

だからこそ、記憶は単に歴史的なものではない。

それは実務そのものだ。

家族のコード

記憶という概念は企業の枠を超える。

家族は記憶によって動く。

共同体は記憶によって動く。

国家は記憶によって動く。

文明全体が、物語、儀式、伝統、教育を通じて、ひとつの世代から次の世代へと知識を受け渡している。

記憶がなければ、継続は不可能になる。

どの世代もゼロからやり直すことになる。

進歩は劇的に遅くなるだろう。

同じ原理が組織の内部にもあてはまる。

組織の存続は知識の継承にかかっている。

コードは伝えられなければならない。

さもなければ消えてしまう。

したがって記憶のコードとは、過去を保存することではない。

未来を可能にすることなのだ。

なぜ危機は記憶を明らかにするのか

記憶の価値が最もはっきり見えるのは、不確実なときだ。

状況が安定しているあいだは、ほとんどどんなシステムでも機能する。

混乱がやってくると、記憶が決定的になる。

強い記憶を持つ組織はパターンを見抜く。

以前の危機を覚えている。

うまくいった対応を覚えている。

失敗した対応を覚えている。

この能力は不確実性をなくすわけではない。

混乱を減らすのだ。

その組織には文脈がある。

出来事は新しいかもしれない。

原理はなじみのままだ。

記憶はパニックを展望に変える。

人間という記録庫

経験を積んだ人は、誰もがひとつの記録庫になる。

すべてを知っているからではない。

十分に覚えているからだ。

経験はパターンを生む。

パターンは判断力を生む。

判断力は決定をよくする。

知恵が突然現れることがめったにないのは、このためだ。

知恵は少しずつ積み重なる。

さまざまな環境、市場、文化、危機を経験した人は、より豊かな内なるデータベースを育てる。

その記録庫は持ち運べるものになる。

その人とともに旅をする。

組織はこの種の資本をしばしば過小評価する。

地位には気づく。

肩書きには気づく。

資格には気づく。

記憶は見落とす。

そして経験豊かな人が去り、成果が変わると驚くのだ。

その知識は、完全に文書化されたことなど一度もなかった。

それは人の中に生きていた。

記憶とアイデンティティ

アイデンティティは記憶にかかっている。

自分の歴史を忘れた人は、自分自身を理解するのに苦しむ。

自らの歴史を忘れた組織は、自らの目的を理解するのに苦しむ。

記憶は継続をもたらす。

なぜある原理が大切なのかを説明する。

なぜある決定が下されたのかを説明する。

あるシステムがどのようにして今の位置にたどり着いたのかを説明する。

記憶がなければ、アイデンティティはもろくなる。

組織はまだ存在している。

だが方向感覚を失う。

自分がどこにいるかはわかっている。

なぜそこにいるのかは、もう覚えていない。

これは成功した組織が直面する最大のリスクのひとつだ。

成功は複雑さを生む。

複雑さは記憶を覆い隠す。

やがてシステムは、そもそも何が成功を生み出したのかを忘れてしまう。

覚えていることの戦略的価値

現代の経営はしばしばイノベーションに焦点を当てる。

イノベーションは大切だ。

記憶も大切だ。

記憶のないイノベーションは、方向のない実験になる。

イノベーションのない記憶は、成長のない保存になる。

最も強い組織は、その両方を保っている。

覚えている。

適応する。

方法を進化させながら、原理を守る。

この均衡が耐久力を生む。

未来はイノベーターだけのものではない。

伝統主義者だけのものでもない。

大切なことを覚えていながら、もはや役に立たないものを変えられる組織のものだ。

コード

長く続く組織には、どれもコードがある。

書かれているとは限らない。

正式なものとは限らない。

前提のコード。

原理のコード。

積み重ねられた教えのコード。

個人のコードは人格になる。

組織のコードは文化になる。

文明のコードは伝統になる。

このコードの伝達が、継続を決める。

ひとたびコードが忘れられると、しばしば衰退が続く。

すぐにではない。

少しずつ。

構造は残る。

意味は薄れる。

組織は動き続ける。

だが、もはや自分自身を理解していない。

最後の考察

現代の世界は情報を称える。

Wall Street サーガは記憶を称える。

情報は何が起きたかを説明する。

記憶はその経験が何を意味するかを説明する。

情報は買うことができる。

記憶は自ら勝ち取らなければならない。

情報はデータベースを満たす。

記憶は決定を形づくる。

最も強い組織とは、必ずしも最も多くを知っている組織ではない。

最も大切なことを最もよく覚えている組織なのだ。

それが**記憶のコード**の教えである。

資本は成長に資金を出せるかもしれない。

技術は成長を加速できるかもしれない。

イノベーションは成長を生み出せるかもしれない。

だが、成長が遺産になるまで生き延びられるかどうかを決めるのは記憶だ。

情報は過去を記録する。

記憶はそれを先へと運ぶ。

そして継続は、記憶が守られるところから始まる。

第9章

帳簿に現れずに価値を決める資産

あらゆる組織はバランスシートを持っている。

資産。

負債。

現金。

借入。

在庫。

設備。

投資。

バランスシートは欠かせない役目を果たす。

複雑さを数字に置き換える。

投資家に評価の枠組みを与える。

経営者が成果を測ることを可能にする。

組織が経済の現実を伝えるための言語を提供する。

だが経験を積んだ観察者は、いずれひとつの逆説に出会う。

数字よりも強く見える組織がある。

弱く見える組織もある。

その説明は、しばしばバランスシートそのものの外にある。

もうひとつの会計システムが存在するのだ。

見えないシステムが。

その資産は、従来の方法では監査できない。

その負債は、正確には測れない。

その記載が決算説明会で語られることはめったにない。

だが長期的な結果へのその影響は深い。

この隠れたシステムを、私は見えないバランスシートと呼ぶ。

金融資本の向こう側

金融資本は大切だ。

これに異論はないはずだ。

資本がなければ、成長は難しくなる。

資本がなければ、投資は不可能になる。

資本がなければ、機会は実現しないままだ。

見えないバランスシートは金融資本を否定しない。

議論を広げるのだ。

なぜなら金融資本は、もうひとつの種類の価値と並んで働いているからだ。

信頼。

評判。

信用。

組織の記憶。

ブランドの認知。

文化の継続。

リーダーシップの正統性。

これらの資産は、その効果が財務報告に現れるずっと前から、振る舞いに影響を与えている。

ある会社は、信頼を失いながらも大きな資源を持っているかもしれない。

別の会社は、資源は少なくとも並外れた忠誠を保っているかもしれない。

数字だけでその違いが説明できることはまれだ。

信頼という名の資産

信頼は、見えないバランスシートの中で最も大きな資産のひとつだ。

現金と違って、すぐに移すことはできない。

在庫と違って、注文に応じて製造することはできない。

借入と違って、借り換えることはできない。

信頼は積み重ねるしかない。

やがて信頼は、苦しい時期に組織を支えることのできる準備金になる。

蓄えられた経験としての評判

人は評判をイメージだと言うことが多い。

その説明は不完全だ。

評判とは記憶である。

より正確に言えば、評判とは集団の記憶である。

それは何千、何百万という人々が時間をかけて積み重ねた観察を表している。

評判を直接買うことはできない。

広告は認知を生むかもしれない。

認知は評判ではない。

評判は、経験が期待を何度も裏づけたときに生まれる。

強い評判が一時的な挫折をしばしば乗り越えるのは、このためだ。

準備金は大きい。

記憶は深い。

見えないバランスシートには、何十年分もの積み重ねられた信用が記されている。

資本としての組織の記憶

組織は記憶をしばしば過小評価する。

イノベーションを称える。

破壊的变化を称える。

変革を称える。

これらの目標には価値がある。

だが記憶も、同じくらい重要な役目を果たしている。

記憶は、組織が同じ教えのために何度も代価を払うのを防ぐ。

覚えている組織は、違う働き方をする。

パターンを見抜く。

予測できる過ちを避ける。

文脈を理解する。

その決定は、ばらばらの観察からではなく、積み重ねられた知識から生まれる。

したがって組織の記憶は、資本の一形態として振る舞う。

報告書に現れるからではない。

判断力を高めるからだ。

そして、よりよい判断は結果に影響を与える。

負債の側

どのバランスシートにも負債がある。

見えないバランスシートも同じだ。

破られた約束。

失われた信用。

内部の冷笑。

リーダーシップの一貫性のなさ。

文化の腐敗。

これらの要素は負債として働く。

問題は、それらがしばしば長いあいだ隠れたままでいることだ。

財務上の負債は、すぐに注意を求める。

見えない負債は、しばしば気づかれないまま積み重なる。

組織は健全に見える。

売上は安定している。

業務は続いている。

だが表面の下で、信頼が浸食されているかもしれない。

目に見える結果が現れる頃には、その負債はしばしば大きなものになっている。

市場の盲点

市場は見えるものを測ることに長けている。

見えないものを評価するのには、ときに苦勞する。

アナリストは売上を見積もれる。

利益を見積もれる。

成長率を見積もれる。

信頼を見積もるのはもっと難しい。

忠誠を見積もるのはもっと難しい。

文化の強さを見積もるのはもっと難しい。

その難しさが、それらの重要性を減らすわけではない。

多くの場合、かえって重要性を高める。

最も測りにくい変数が、観察者を最も驚かせる変数になることが多い。

組織の大きな破綻がしばしば突然に見えるのは、このためだ。

劣化は何年も前から進んでいた。

財務諸表に表れる前に、見えないバランスシートは変わりつつあった。

最も強い組織

最も強い組織は、両方のバランスシートを理解している。

財務の現実を注意深く管理する。

見えない現実も注意深く管理する。

人に投資する。

評判を守る。

記憶を保つ。

信頼を育てる。

耐久力が、両方の会計にかかっていることを理解している。

目に見えるバランスシートは、今の成果を説明する。

見えないバランスシートは、未来の成果に影響を与える。

一方だけを扱い、もう一方を無視すれば、不均衡が生まれる。

両方を管理すれば、回復力が生まれる。

個人のバランスシート

この原理は組織の枠を超える。

個人もまた、見えないバランスシートを持っている。

人格。

信用。

人間関係。

誠実さ。

評判。

同じ規則があてはまる。

預け入れはゆっくり積み重なる。

引き出しはあっという間に起こる。

あらゆる行動が口座を変える。

あらゆる決定が、資産の側か負債の側のどちらかに加わる。

人はしばしば成功の外側の指標に目を向ける。

肩書き。

収入。

地位。

見えないバランスシートは、別の問いを投げかける。

肩書きが消えたあと、何が残るのか？

その答えが、本当の強さを明らかにすることが多い。

遺産の試験

組織の究極の試験は、四半期の成績ではない。

続いていくことだ。

何が生き残るのか？

何が信頼され続けるのか？

何が尊敬され続けるのか？

何が意味を持ち続けるのか？

これらの問いは、見えないバランスシートに属している。

ある会社は、並外れた利益を上げながら忠誠はわずかしかなかったかもしれない。

別の会社は、利益はほどほどでも並外れた信頼を持っているかもしれない。

その二つの組織の未来の軌道は、劇的に違ってくるかもしれない。

なぜなら見えない資産は、目に見える結果に影響を与えるからだ。

すぐにではない。

いずれ。

その遅れが、それらの価値をわかりにくくする。

その影響が、それらを見えなくできないものにする。

最後の考察

世界は測れるものを測る。

知恵は、測れないものに注意を払うことを求める。

見えないバランスシートは、あらゆる組織、あらゆる共同体、あらゆる個人の中に存在する。

それは会計システムが完全にはとらえきれない価値を記録している。

これらの資産が見出しを飾ることはめったにない。

年次報告書に現れることはめったにない。

公の議論の中心になることはめったにない。

だがそれらは、どの組織が持ちこたえ、どの組織が消えるかをしばしば決める。

それが見えないバランスシートの教えである。

目に見える帳簿は、組織が今日どこに立っているかを描く。

見えない帳簿は、組織が明日どこに立つかをしばしば決める。

金融資本は可能性を生む。

見えない資本は耐久力を生む。

そして耐久力こそが、強さの究極の尺度である。

第10章

なぜ権威は目に見え、影響力は勝ち取られるのか

リーダーシップは、ビジネスで最も語られるテーマのひとつだ。

それについて本が書かれる。

大学がそれを教える。

企業がそれを探し求める。

投資家がそれを評価する。

だが、これほど注目されているにもかかわらず、リーダーシップは広く誤解されたままだ。

多くの人がリーダーシップを権威と取り違える。

人気と取り違える人もいる。

カリスマと取り違える人もいる。

パラドックスとは、リーダーシップがしばしば、権威が不要になってはじめて見えてくるとのことだ。

肩書きは服従を生むことができる。

献身を生むことはできない。

地位は注意を引くことができる。

信念を命じることはできない。

この二つの現実の違いが、リーダーシップのパラドックスを定義している。

権力とリーダーシップの違い

権力とリーダーシップは、しばしば一緒に現れる。

だが同じものではない。

権力は地位から生まれる。

リーダーシップは信用から生まれる。

権力は与えられることができる。

リーダーシップは勝ち取らなければならない。

権力は組織図を通じてやってくる。

リーダーシップは振る舞いを通じて現れる。

ある管理職は、チームに対する権威を持っているかもしれない。

その権威によって、決定を強制することができる。

リーダーシップが始まるのは、強制が不要になっても人々がついていくことを選ぶときだ。

この区別が重要なのは、組織がしばしばリーダーシップを得ることを期待しながら権威を昇進させるからだ。

この二つの結果が、自動的に一緒にやってくるわけではない。

支配という幻想

現代の組織は、しばしば心地よい前提のもとで動いている。

支配が結果を生む、と。

この見方には真実もある。

手順は大切だ。

基準は大切だ。

説明責任は大切だ。

だが支配への過度な依存は、いずれ弱点をさらけ出す。

絶え間ない監督を必要とするシステムは、いつまでも拡大し続けることはできない。

最も強い組織が機能するのは、人々が目的を理解しているからであって、結果を恐れているからではない。

支配は振る舞いを規制できる。

リーダーシップは信念に影響を与える。

信念は監督が終わったあとも生き残る。

だからこそ、最も長く続くリーダーは、支配を強めることよりも理解を深めることに時間を使う。

信用の口座

リーダーシップは金融の口座に似ている。

あらゆる行動が、預け入れか引き出しを生む。

守られた約束は預け入れを生む。

一貫性は預け入れを生む。

能力は預け入れを生む。

誠実さは預け入れを生む。

破られた約束は引き出しを生む。

矛盾は引き出しを生む。

ご都合主義は引き出しを生む。

この口座は絶え間なく動いている。

ついていく者たちは、つねに振る舞いを評価している。

形式的にではない。

意識的にではない。

だが絶え間なく。

組織はいずれ、そのリーダーを信頼するかどうかを決める。

そしてその決定が影響力を決める。

権威ではない。

影響力だ。

そのほうがはるかに価値がある。

目立つことの重荷

リーダーシップは人を目立たせる。

目立つことは厳しい視線を生む。

あらゆる矛盾が、より目につくようになる。

あらゆる弱さが、より見えるようになる。

あらゆる決定が、より重い結果を持つようになる。

多くの人がリーダーシップを望むのは、その利点を思い描くからだ。

その義務を考える人は少ない。

リーダーは基準点になる。

組織は彼の反応を観察する。

彼の優先順位を。

彼の決定を。

重圧のもとでの彼の振る舞いを。

教えは単純だ。

人がリーダーの言うとおりになることはめったにない。

人はしばしば、リーダーが許すとおりになる。

不確実さの中で導く

リーダーシップが最もたやすく見えるのは、安定しているときだ。

結果が予測できるときなら、誰でも自信ありげに見える。

本当の試験は、不確実さの中で始まる。

情報は不完全になる。

決定は難しくなる。

結果は不透明になる。

この瞬間、リーダーシップは管理から判断へと移る。

リーダーは不確実さをなくすことはできない。

混乱を減らすことはできる。

成功を保証することはできない。

方向を示すことはできる。

したがってリーダーシップの価値は、完璧な答えを持つことからではなく、答えが得られないあいだも一貫性を保つことから生まれる。

組織はその一貫性から合図を受け取る。

安定が広がり始める。

強さのパラドックス

多く的人是はリーダーシップを支配力と結びつける。

歴史の記録は、もっと複雑なことを示している。

最も強いリーダーは、しばしば自制を見せる。

耳を傾ける。

観察する。

適応する。

証拠が変われば、考えを変えることができる。

この振る舞いは、ときに弱さと誤解される。

実際には、しばしば自信の表れである。

弱いリーダーは訂正を恐れる。

強いリーダーは明確さを求める。

パラドックスとは、本物の強さが絶えず誇示される必要はめったにないということだ。

それは見せびらかしではなく、一貫性によって見えてくる。

リーダーシップとアイデンティティ

アイデンティティが地位だけにかかっているとき、リーダーシップはもろくなる。

肩書きは消えるかもしれない。

役割は変わるかもしれない。

会社は再編されるかもしれない。

何が残るのか？

その答えが、リーダーシップの耐久力を決める。

リーダーシップが正式な権威だけにかかっている人は、権威を失ったあとにしばしば苦しむ。

リーダーシップが人格から生まれている人は、地位が変わったあとも影響力を保つ。

その違いはアイデンティティから来る。

人格は組織図を越えて生き残る。

肩書きは生き残らない。

手本となる責任

あらゆる組織は教えている。

そのつもりがないときでさえ。

リーダーは、システムの中で最も重要な教師のひとりとして働く。

人々は優先順位を観察する。

人々は何を取り何を捨てるかを観察する。

人々は反応を観察する。

時間とともに、これらの観察が文化になる。

文化が公式文書から生まれることはめったにない。

文化は繰り返される手本から生まれる。

リーダーシップが権威よりも大きな責任を担うのは、このためだ。

権威は振る舞いを指示する。

手本は信念を形づくる。

そして信念は、どんな指示よりも深く、最終的に振る舞いを形づくる。

見えない遺産

ほとんどのリーダーは、目に見える結果に焦点を当てる。

売上。

成長。

成果。

拡大。

どれも重要だ。

だが、あらゆるリーダーはもうひとつの遺産を残す。

見えない遺産を。

育てられた習慣。

確立された基準。

生み出された信頼。

強められた自信。

受け渡された文化。

これらの要素は、四半期の結果よりはるかに長く生き残る。

報告書が忘れられたずっとあとも、文化は残る。

そして文化はしばしば、何年も前に下されたリーダーシップの決定の、積み重なった影響を映し出している。

最後の考察

リーダーシップのパラドックスは単純だ。

権威は上から与えられる。

リーダーシップは下から与えられる。

権威はすぐに現れる。

リーダーシップはゆっくり積み重なる。

権威は行動を強いることができる。

リーダーシップは自発的な行動を引き出す。

権威は地位にかかっている。

リーダーシップは信頼にかかっている。

最も強い組織は、その両方を理解している。

構造を必要とする。

説明責任を必要とする。

規律を必要とする。

だが同時に、長く続く影響力が信用、一貫性、そして人格から生まれることも理解している。

だからこそ、最も成功するリーダーは、支配よりも深いものを追い求める。

信頼を追い求めるのだ。

なぜなら信頼は、権威を影響力に変えるからだ。

そして影響力こそ、肩書きが消えたあとも生き残るリーダーシップのかたちである。

権力は注意を命じることができる。

リーダーシップは信念を勝ち取る。

そして信念こそ、リーダーが持ちうる最も強い力であり続ける。

第11章

なぜ未来はしばしば現在への脅威として始まるのか

あらゆる組織が、イノベーションを支持すると言う。

経営者はそれを語る。

投資家はそれを称える。

政府はそれに補助金を出す。

大学はそれを教える。

イノベーションは、現代社会で最も称賛される言葉のひとつになった。

だが歴史は、居心地の悪い矛盾を明らかにしている。

イノベーションを称えるその同じ組織が、しばしばそれに抵抗する。

不合理だからではない。

イノベーションがジレンマを生むからだ。

成功したシステムはどれも、うまくいっているものを守るように設計されている。

イノベーションはそのシステムに挑む。

組織が成功すればするほど、本物のイノベーションはしばしば難しくなる。

これがイノベーションのジレンマだ。

未来は理論の上では魅力的だ。

実践の上では破壊的だ。

なぜ成功はもろさを生むのか

失敗は好奇心を生む。

成功はしばしば確信を生む。

苦しんでいる組織は、休むことなく代わりの道を探す。

成功した組織は、今あるやり方に執着するようになる。

その執着は理解できる。

今のシステムが結果を出した。

今のシステムが価値を生んだ。

今のシステムは信頼できるように見える。

問題が生じるのは、昨日の解決策が明日の限界になるときだ。

成功は繰り返しを促す。

イノベーションは繰り返しを問い直すことを求める。

この二つの力の緊張は、あらゆる組織の中に存在する。

強さを生んだまさにその過程が、いずれ硬直を生むこともある。

実証済みの方法がもたらす安心

組織は当然のように、実証済みのやり方を好む。

予算は予測可能性を優遇する。

投資家は安定を好む。

マネージャーは測定可能な成果を好む。

その結果、変革的なアイデアよりも漸進的な改善のほうが承認されやすい環境が生まれる。

漸進的な改善は責任ある行動に見える。

根本的なイノベーションは不確かに見える。

皮肉は際立っている。

大きなイノベーションの多くは、最初は無責任に見える。

間違っているからではない。

証拠がないからだ。

証拠は後からやって来る。

イノベーションは、証拠が明らかになる前に信じることを求める。

ほとんどの組織は、その逆のプロセスに最適化されている。

内部論理という問題

成功した組織はみな、内部論理を育てる。

その論理が、なぜ決定が下されるのかを説明する。

なぜ資源が配分されるのか。

なぜ優先順位が存在するのか。

システムはますます精緻になっていく。

やがて組織は、自らの枠組みを通して現実を見るようになる。

この時点で、イノベーションは抵抗に出会う。

人々が必ずしも進歩に反対しているからではない。

新しいアイデアが既存の論理に収まらないからだ。

提案は奇妙に見える。

機会を取るに足らないものに見える。

脅威は対処可能なものに見える。

歴史は同じパターンを繰り返し示している。

最大の破壊は、現れた当初はたいてい小さく見える。

その重要性は、後になって初めて見えてくる。

自らを食う勇氣

リーダーシップの中でも最も難しいものの一つは、まだ機能しているものを置き換えることだ。

その論理は不合理に見える。

なぜ利益の出ている製品を弱めるのか？

なぜ成功しているモデルを置き換えるのか？

なぜ実証済みのシステムに挑むのか？

いずれ誰か別の者がそうするからだ。

最も長く生き残る組織は、しばしば際立った特徴を示す。

競争に迫られる前に、自分自身と競う覚悟があるのだ。

それには自信が要る。

忍耐が要る。

長期的な意義と引き換えに、短期的な安心を犠牲にする力が要る。

この規律を一貫して持ち続けられる組織はほとんどない。

イノベーションの人間的側面

イノベーションは技術だけの問題ではない。

心理の問題だ。

人は既存のシステムを中心にキャリアを築く。

人は既存のシステムを中心に専門性を育てる。

人は既存のシステムの中に地位を見いだす。

イノベーションはその三つすべてを脅かす。

だから抵抗は個人的なものになる。

技術をめぐる議論に見えるものは、しばしばアイデンティティをめぐる議論なのだ。

提案は変わる。

感情的な反応は見慣れたままだ。

不確かさは不快を生む。

組織は安全を求める。

リーダーシップの課題は、この力学が麻痺に変わる前にそれを見抜くことだ。

天才という神話

大衆文化は、イノベーションを並外れた個人の仕事として描く。

時にはそれが真実のこともある。

だが多くの場合、イノベーションは環境から生まれる。

好奇心。

実験。

失敗への寛容。

知的な多様性。

こうした条件は、神話よりも重要だ。

観察を奨励する組織は、しばしば機会を早く見つける。

逸脱を罰する組織は、たびたびそれを見逃す。

突破口は突然に見える。

その土台は何年も前に築かれていた。

イノベーションは一人の人間を通してやって来るかもしれない。

生き残るのは文化を通してだ。

変化はゆっくりと見えてくる

ほとんどのイノベーションは、始まりの時点では目に見えない。

小さく見える。

重要でない。

周辺的だ。

既存のシステムは効果的に機能し続ける。

新しい動きを無視しようとする圧力は強いまだ。

やがてプロセスは加速する。

取るに足らないと見えたものが、変革をもたらすものになる。

組織は、自分が見ていたのは例外ではなく潮流だったと、手遅れになってから気づく。

だからこそタイミングがこれほど重要なのだ。

課題は、合意がそれを裏づける前に重要性を見抜くことだ。

確実さを待つことは、しばしば機会の後に到着することを意味する。

技術の先へ

イノベーションは製品や技術の枠を超える。

組織は文化を通してイノベーションを起こす。

リーダーシップ。

関係。

コミュニケーション。

戦略。

意味。

最も力強いイノベーションの中には、見慣れた現実を違った目で見ることから生まれるものがある。

新しい視点は、新しい機械よりも大きな影響を生むことがある。

新しい解釈は、新しいプロセスよりも大きな価値を生むことがある。

イノベーションは、観察が思い込みに挑むところならどこでも始まる。

ジレンマ

ジレンマそのものは決して消えない。

あらゆる組織は、繰り返し選ばなければならない。

効率か、探求か。

確実さか、実験か。

保護か、適応か。

どちらの側も完全に支配することはできない。

安定が過ぎれば停滞が生まれる。

破壊が過ぎれば混乱が生まれる。

課題は均衡を保つことにある。

進化を促しながら、アイデンティティを守ること。

強みを守りながら、その強みに囚われないこと。

この均衡こそが、長く続く組織を定義する。

最後の考察

イノベーションは継続の敵ではない。

イノベーションは継続のための保険である。

その目的は、成功しているシステムを壊すことではない。

その目的は、成功しているシステムが時代遅れになるのを防ぐことだ。

未来が許可を得てやって来ることはめったにない。

合意を待つこともめったにない。

確立した序列を尊重することもめったにない。

未来はただ現れる。

栄える組織は、必ずしも最大の資源を持つ組織ではない。

多くの場合、現実が明らかになる前に現実を観察しようとする意志の最も強い組織だ。

それがイノベーションのジレンマの教訓である。

成功にとって最大の脅威は失敗ではない。

昨日の成功が明日の意義を保証するという思い込みである。

イノベーションは安心に挑む。

安心は現在を守る。

イノベーションは未来を守る。

第12章

なぜ卓越した人は称賛しやすく、扱いにくいのか

どの組織も才能を大切にするとする。

年次報告書は才能を称える。

経営陣は才能を語る。

投資家は才能を求める。

採用担当者は才能を奪い合う。

現代の経済は、しばしば才能を究極の競争優位として描く。

だが、そこにはパラドックスがある。

卓越した人を追い求める組織そのものが、その人が来たとたんに居心地の悪さを覚えることが多いのだ。

才能は遠くからは称賛される。

才能は近くでは秩序を乱しかねない。

この矛盾が、才能のパラドックスを定義する。

組織は独創性を望む。

だが多くの場合、予測可能性を好む。

問題は、本物の才能が予測可能な形でやって来ることはめったにないということだ。

才能と同調

ほとんどのシステムは一貫性のために設計されている。

プロセスは信頼性を生むために存在する。

ルールは不確かさを減らすために存在する。

構造は努力を調整するために存在する。

これらの目的は理にかなっている。

才能はそこに厄介な問題を持ち込む。

並外れて有能な人は、しばしば物事を違ったふうに見る。

他の人が見落とすパターンに気づく。

他の人が受け入れる前提を問い直す。

他の人が機械的に従う手順に異を唱える。

彼らを価値ある存在にするその特徴が、確立したシステムにとっては彼らを居心地の悪い存在にもする。

組織は選択を迫られる。

同調を守るか。

それとも生産的な緊張を許容するか。

歴史が示すところでは、この緊張を扱える組織は強くなる。

扱えない組織は、最も大切にしている人そのものをしばしば失う。

技能と才能の違い

技能と才能は同じではない。

技能は教えることができる。

才能はしばしば、性向として始まる。

技能は成果を高める。

才能は視点を変える。

技能のある人は効果的に実行する。

才能のある人は、他の人には見えない可能性をしばしば見る。

どちらも価値がある。

誤りは、組織が両者を交換可能なものとして扱うときに起こる。

技能はシステムを強くする。

才能はシステムを広げる。

前者は効率を高める。

後者は進化を生む。

持続可能な組織には、その両方が必要だ。

なぜ才能は摩擦を生むのか

才能が摩擦を生むのは、既存の前提に挑むからだ。

難しい質問をする人は会議を遅らせる。

受け入れられた慣行を吟味する人は不快を生む。

別のやり方を提案する人は不確かさを持ち込む。

短期的な視点から見れば、摩擦は否定的なものに見える。

長期的な視点から見れば、摩擦はしばしば停滞を防ぐ。

イノベーションが完全な合意から生まれることはめったにない。

改善が疑われることのない繰り返しから生まれることはめったにない。

最も価値ある貢献の中には、最初は迷惑に見えるものがある。

組織は抵抗を見る。

歴史は後に洞察を認める。

違いへの恐れ

組織は、人間がどれほど強く慣れ親しんだものを好むかを、しばしば過小評価する。

違いは注目を集める。

注目は不確かさを生む。

不確かさは慎重さを生む。

その結果、違った考え方をする人は、しばしば奇妙な試練に直面する。

最大の強みが、最大の障害になるのだ。

彼らは目に留まる。

記憶される。

噂される。

必ずしも間違っているからではない。

多くの場合、普通ではないからだ。

システムは本能的に、その違いが価値なのか脅威なのかを見極めようとする。

その答えが、才能が花開くか消えていくかを決める。

才能を失う代償

才能ある人を失うことは、数値化しにくい結果をもたらす。

空席は埋められる。

ポストは補充できる。

肩書きは付け替えられる。

視点を補うのはもっと難しい。

才能ある人が去ると、まだ実現していない可能性がしばしば失われる。

まだ探られていないアイデア。

まだ結ばれていないつながり。

まだ見つかっていない解決策。

伝統的な会計がこうした損失を記録することはまれだ。

それでも組織はそれを経験する。

「見えないバランスシート」が変わる。

組織は同じ構造を持っている。

その潜在力が小さくなるのだ。

認められることの問題

多くの組織は、報酬こそ十分な評価だと思い込んでいる。

報酬は重要だ。

評価はそれとは別のものだ。

才能ある人は、しばしば金銭的な報酬を超えたものを求める。

目的。

敬意。

機会。

意味。

貢献する機会。

こうした条件が消えると、お金だけで問題が解決することはめったにない。

組織は才能を資源として扱い始める。

本人は貢献者として扱われることを期待している。

ずれは大きくなる。

やがて別れが現実味を帯びる。

才能が組織を拒んだからではない。

関係が意味を失ったからだ。

才能のための環境をつくる

才能は管理だけでは花開かない。

余地が必要だ。

好奇心のための余地。

問いかけのための余地。

実験のための余地。

それは基準をなくすことではない。

基準と探求の均衡をとることだ。

目指すのは規律の不在ではない。

目指すのは不必要な制約の不在だ。

最も強い文化はこの均衡を実現している。

独創性を促しながら、責任を保つ。

主体性を窒息させずに、構造を守る。

そのような環境はまれだ。

そして、きわめて強力でもある。

リーダーシップの責任

リーダーシップは、才能に対して特別な責任を負う。

卓越した人が資産になるか問題になるかを決めるのはリーダーだ。

その決定は、才能ある本人よりも、周囲の環境に左右されることが多い。

怯えたリーダーは、才能を競争相手と見なすかもしれない。

自信のあるリーダーは、才能を増幅と見なす。

前者は地位を守る。

後者は組織を強くする。

その違いは深い。

組織が、そのリーダーシップの哲学の限界を超えて伸びることはめったにない。

才能と遺産

長く続くあらゆる組織は、いずれ根本的な問いに向き合う。

私たちは追従者をつくっているのか？

それとも未来のリーダーをつくっているのか？

その答えが遺産を左右する。

才能は、現在の成果を高めるだけのものであってはならない。

才能は、未来の能力を高めるものであるべきだ。

最も強い組織は、才能ある人を道具ではなく投資と見なす。

才能を育てる目的が、目先の生産性だけではないことを理解している。

それは継続である。

知識の伝承。

可能性の拡大。

未来の強さの創造。

最後の考察

才能のパラドックスは単純だ。

組織が進化するには、卓越した人が必要だ。

卓越した人は、必然的に既存のシステムに挑む。

価値を生むまさにその特徴が、しばしば不快を生む。

課題は、その緊張をなくすことではない。

課題は、それを賢く扱うことだ。

才能を崇拜すべきではない。

かといって、不必要に縛るべきでもない。

理解されるべきだ。

育まれるべきだ。

鍛えられるべきだ。

伸ばされるべきだ。

なぜなら、あらゆる組織はいずれ、プロセスだけでは足りない地点に達するからだ。

その瞬間、違いを生むのは人である。

そして人の中でも、才能は手にしうる最も強力な力の一つであり続ける。

システムは一貫性を生む。

才能は可能性を生む。

未来は、その両方を守る組織のものだ。

結びの考察

Wall Streetの先へ

あらゆる組織は、ひとつの目的から始まる。

それを覚えている組織もある。

忘れてしまう組織もある。

組織の歴史とは、しばしばその選択の歴史である。

時がたつにつれ、構造はそれを生んだ意図よりも大きくなる。

プロセスは人よりも大きくなる。

報告書は記憶よりも大きくなる。

指標は意味よりも大きくなる。

組織が最大の危険に直面するのは、まさにその瞬間だ。

競争ではない。

技術でもない。

景気の循環でもない。

記憶喪失だ。

なぜ自分が存在するのかを思い出せなくなること。

この原稿は、一度も金融に反対する議論だったことはない。

金融は今も、調整、投資、成長、発展のための、人類の最も強力な道具の一つである。

問題がお金だったことは一度もない。

問題はいつも還元だった。

測れるものだけが重要だという思い込み。

価値と価格と同じだという思い込み。

バランスシートが組織のすべてを描き出しているという思い込み。

そうではない。

あらゆる数字の背後には、ひとつの決定がある。

あらゆる決定の背後には、ひとつの信念がある。

あらゆる信念の背後には、ひとりの人間がいる。

そして長く続くあらゆる組織の背後には、表計算ソフトの中には収めきれない何かがある。

それらは資本の代わりになるものではない。

資本が動くための環境そのものなのだ。

だからWall Street サーガは、ひとつの単純な結論にたどり着く。

最も強い組織とは、ひとつの指標を最大化する組織ではない。

時を越えて一貫性を保つ組織である。

アイデンティティを失わずに適応するすべを知っている。

目的を失わずに成長するすべを知っている。

意味を見失わずに成果を測るすべを知っている。

未来は、純粋な理想主義者のものでも、純粋な技術者のものでもない。

数字と行動を、資本と信頼を、戦略と記憶を結びつけられる者のものになる。

なぜなら市場は、結局のところ人間がつくったものであり続けるからだ。

そして人間がつくったものはすべて、会計だけよりも大きな力によって形づくられる。

資本は構造を築く。

意味はそれを生かし続ける。

それがこのサーガの最後の教訓である。

金融が間違っているということではない。

金融は、自らが完全には測れないものを認めるとき、より強くなるということだ。

価値あるものがすべて数えられるわけではない。

そして数えられるものがすべて価値あるものになるわけでもない。

この二つの観察のあいだの距離こそ、Wall Street サーガが生きる場所である。

第13章

なぜ取引が消えるところで、記憶は生き残るのか
信頼は、ビジネスで最も誤解されている言葉の一つだ。
多くの人は信頼を確実さと結びつける。
私の経験は、その逆を教えてくれた。
信頼は、確実さが終わるところから始まる。
確実さがあるなら、信頼は不要になる。
契約が信頼に取って代わる。
保証が信頼に取って代わる。
担保が信頼に取って代わる。
本当の試練は、そうした守りが何ひとつないときに現れる。
そのとき初めて、信頼があるかどうか分かる。
この教訓の背後にある物語は、ルーマニアで始まった。

弁護士

ある日の午後、私はひとりの弁護士から電話を受けた。
彼女はいくつもの言語を話し、事務所に来てもらえないかと尋ねた。
私は承諾した。
建物に入ると、すぐにあることが目に留まった。
事務所は、ほかの三人の女性と共有されていた。
必要に迫られてではない。
効率が大切だったからだ。

後に私は、ルーマニア社会の中に感心させられるものを見つけることになる。

貯蓄は、単なる経済的な行動ではなかった。

文化的な原則だった。

人々は蓄えを積み上げた。

人々は不確かさに備えた。

人々は未来を守った。

そうした観察のほうが、法律の問題よりも私の興味を引いた。

長年のあいだに私は、数字では説明できないことを、しばしば文化が説明してくれると学んでいた。

トランシルヴァニア

会話は気楽だった。

自然だった。

無理がなかった。

彼女は成人した息子を持つシングルマザーだった。

私は、まだ理解しようとしている最中の異国の文化の中で暮らすイタリア人の管理職だった。

ある晩、彼女はどうしても私を家まで車で送ると言い張った。

道のなかばで、彼女の車が止まった。

私たちは森に囲まれていた。

トランシルヴァニアの奥深く。

熊で知られる土地だ。

私が状況を見極めようとしているあいだに、彼女は吹き出した。

そして言った。

「想像してみてください。熊が窓をノックするの。私と一緒にいたいからって」

あの笑い声を、今も覚えている。

冗談のせいではない。

恐れがまったくなかったからだ。

どんな状況にも不安を持ち込む人がいる。

生きる力を持ち込む人もいる。

彼女は後者だった。

引き出し

数日後、彼女は私が心配事を抱えていることに気づいた。

当時、私はお金の悩みを抱えていた。

劇的なことは何もない。

ビジネスの暮らしにつきまとう、数えきれない重圧の一つにすぎなかった。

私は彼女に助けを求めてはいなかった。

お金を頼んでもいなかった。

詳しい事情を話してもいなかった。

彼女は引き出しを開けた。

中には4万ユーロが入っていた。

そして、ひとつの単純な質問をした。

「いくら必要なの？」

もうひとつの言葉を、私はさらにはっきりと覚えている。

彼女は笑って言った。

「ルーマニアの女はたいてい、イタリアの男からお金をもらうものよ」

「あなたは、ルーマニアの女からお金をもらう数少ないイタリアの男かもしれないわね」

その冗談は私の中に残った。

その仕草は、もっと長く残った。

私が頼んだのは、わずか2000ユーロだった。

それ以上がなかったからではない。

それ以上は必要なかったからだ。

その瞬間、私は大切なことを知った。

信頼は、与えられたもので測られるのではない。

信頼は、差し出されたもので測られる。

4万ユーロが要点だったのではない。

開かれた引き出しこそが要点だった。

答えの出ない問い

それからの6か月、日々は続いた。

私たちは互いをよく理解していた。

一緒に笑った。

一緒に時間を過ごした。

それでも、私が自分の中でついに解決できなかったものがあった。

ひとつの不確かさ。

消えることのない不確かさ。

私が去れば、別の誰かがやって来るかもしれない。そう感じるものがよくあった。

私が離れれば、すぐに別の誰かが私の場所に座るかもしれない。

その恐れが理にかなっていたかどうかは、もうどうでもいい。

大切なのは、それが存在したということだ。

人はしばしば信頼と安心を混同する。

この二つは同じものではない。

信頼はひとつの決断だ。

安心はひとつの保証だ。

私は信頼した。

完全に安心したことは一度もなかった。

そしておそらく、だからこそ私は今日この物語を覚えているのだ。

返そうとして

6か月後、私はルーマニアを離れた。

発つ前に、私はお金を返そうとした。

それからもう一度試みた。

さらにもう一度。

やがて数えるのをやめた。

私にとって、それは借りだった。

彼女にとって、それはまったく別のものだった。

ついに、何度目かの返済の申し出のあと、彼女はほほえんで断った。

そして言った。

「これは私の記念品よ」

「そしてあなたは、私を決して忘れない」

当時、私はその言葉を軽く受け流した。

20年たった今、彼女が正しかったとわかる。

20年

20年が過ぎた。

国が変わった。

会社が変わった。

責任が変わった。

プロジェクトが来ては去った。

私は何百もの会議を忘れた。

何千ものメールを。

数えきれない報告書を。

だが、彼女は残った。

ロマンスのせいではない。

お金のせいでもない。

郷愁のせいでもない。

彼女が信頼について何かを教えてくれたからだ。

2000ユーロは、とうの昔に記憶から消えた。

あの仕草は決して消えなかった。

何年ものあいだ、私は彼女がお金を貸してくれたのだと思っていた。

後になって、ようやく理解した。

彼女が私にくれたのは、お金ではなかった。

彼女が私にくれたのは、信頼だった。

そして信頼は、別の会計規則に従う。

金融取引は締められる。

信頼は開いたままだ。

負けて勝つ

あの経験の中には、もうひとつの教訓が隠れていた。

生涯を通じて私についてくることになる教訓だ。

ある種のものを勝ち取るには、まず失う覚悟がなければならない。

お金を失うのではない。

議論に負けるのでもない。

支配を失うのだ。

確実さを失うのだ。

あらゆる結果は管理できるという幻想を失うのだ。

ビジネスは支配に報いる。

人間関係は、いつも同じ論理に従うとは限らない。

勝ちたいという欲求は、しばしば距離を生む。

負けてもいいという気持ちは、時につながりを生む。

そのパラドックスは私の中に残った。

個人的な関係においてだけではない。

ビジネスにおいてもだ。

キャリアを通じて、私はたびたび、相手に自分が勝ったと思わせておいた。

称賛よりも結果のほうが大切だった。

拍手よりも成果のほうが大切だった。

エゴは高くつく。

結果のほうが安い。

私はそのやり方を一度も変えなかった。

そして一度も後悔しなかった。

本当のバランスシート

何年もたってから、私はこの出来事がお金とはほとんど関係がなかったことに気づいた。

本当の取引は目に見えなかった。

信頼が交わされていた。

記憶が生まれていた。

ひとつの関係が、ひとつの教訓を生んでいた。

たいていのバランスシートは、資産、負債、利益、損失を記録する。

そのどれも、こうした瞬間を記録しない。

それでも、こうした瞬間が人生全体を左右する。

会計システムに記載を残す人がいる。

記憶に記載を残す人もいる。

前者はいずれ消える。

後者は私たち自身の一部になる。

最後の考察

世の中は信頼を感傷的な話題として扱う。

私はそうしない。

私はそれをインフラだと考えている。

目に見えないインフラ。

消えるまで誰も気づかない種類のものだ。

20年たった今、私はひとつの引き出しを覚えている。

4万ユーロ。

受け取ったのは2000ユーロ。

返そうとした数えきれない試み。

そして、ひとつの言葉。

「これは私の記念品よ」

「そしてあなたは、私を決して忘れない」

彼女は正しかった。

私は一度も忘れなかった。

そしておそらく、それが私がこれまでに見つけた信頼の最も単純な定義なのだ。

お金は口座から出ていく。

信頼は記憶に残る。

そして記憶こそ、決して締められることのない唯一のバランスシートである。

最後の声明

この作品は予言ではない。

告発でもない。

投資の推奨でもない。

企業批判でもない。

継続についての研究である。

人間の行動についての研究。

組織と、組織が長く続くかどうかを決める目に見えない力についての研究。

この原稿の目的は、同意を得ることではない。

目的は、観察を促すことだ。

数字の下を見ること。

見かけの下を見ること。

物語の下を見ること。

そして、ひとつの単純な問いを立てること。

雑音が消えたとき、何が残るのか？

その問いへの答えは、個人ごとに、組織ごとに異なる。

それでも、探すこと自体には価値がある。

なぜなら文明は、資本だけで築かれるのではないからだ。

信頼によって築かれる。

組織は、収益だけで支えられるのではない。

関係によって支えられる。

そして遺産は、成功だけで生まれるのではない。

意味によって生まれる。

追伸

*gillettenarrative.com*は、いかなる企業についても噂話に加わることは決してない。それはこのサイトの流儀ではなく、機密情報や企業秘密を取引することも決してない。

著者は良い教えを受け、二千年前の同僚がそれを裏づけた。言葉が動くのは、感情を伝え、人間の行動の真実を明らかにするためだけであり、市場の投機や業界のゴシップという泥の中に降りていくためでは決してない。

名誉の掟への忠誠と、自らの血筋への敬意は、永遠であり、交渉の余地はない。

オーナーの沈黙は、どんなアルゴリズムにも決して買えないものを守る。

Ferdinando Frega

書記 *Nando*

Gillettenarrative 創設者

私たちは本を売らない。関係を築く。

資本は数えられる。意味は受け継がれる。

Ferdinando Frega

書記Nando

Wall Street サーガ