

JIIAセミナー

- 「打合せ」と「本当の会議」—
- 議事録の書き方
- 日英翻訳時の検証と重要度—

2014年9月19日

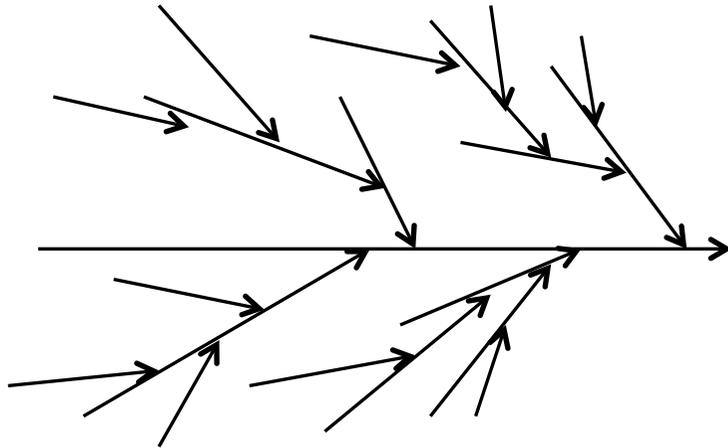
Yasushi YAMAMOTO & Associates
山本 靖

本日の骨子

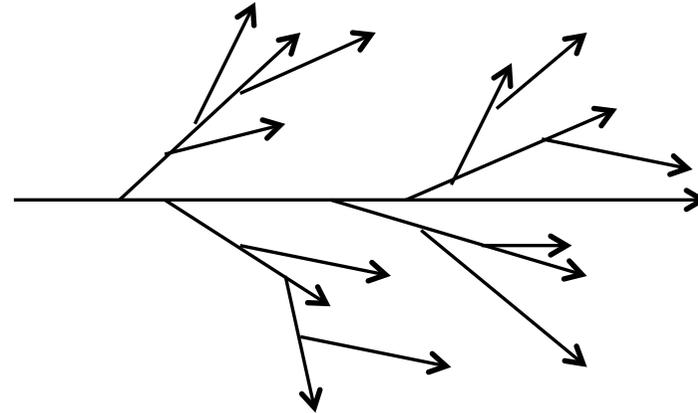
- 本日本日お伝えしたいこと
- 「打合せ」と「本当の会議」
- 議事録の書き方
- 日英翻訳時の検証と重要度
- セミナー・研修企画

本日のお伝えしたいこと

議事録の書き方:簡潔な文章の作成に向けた文章作法とは
木下是雄著「理科系の作文技術」で言う文章構造:アンソニー・レゲットの逆茂木



(A)日本語



(B)英語

- ・左から右に読み進む
- ・水平な直線が話の主流または幹を表す
- ・英語では(B)型しか許されない
- ・英語では論述の主流から外れてわき道に入る時には、わき道に入る所でそれを明示しなければならない
- ・英語ではわき道の話を読み終わってからその話と主流との関係がわかるのはいけない

議事録の書き方: 簡潔な文章の作成に向けた文章作法とは

- 各個別の議論の結論を中心に書く:
 - 結論を補足する説明や理由、あるいは議論に至る途中経過の詳細について言及したいのであれば、結論の後に追加する
 - 木下是雄著「理科系の作文技術」で言う文章構造:レゲットの逆茂木
- 文章はできる限り過去形とする:
 - ~を可決した。~を決議した。~を承認した。~を報告した。~を確認した。~を議論した。等
- 文章は短くする:
 - 長い文章はとかく読み返さないと判らないから
- 5W1Hに配慮する:
 - 欠席者、JIIA 理事会、行政機関等の第三者が客観的に理解しやすくなるから
- 体言止めは避ける:
 - 箇条書きの場合を除き、体言止めは文章の解釈を一層困難にさせるから
- 記号の利用はできる限り避ける(→等):
 - 単なる記号は文章の解釈を一層困難にさせるから

「打合せ」と「本当の会議」

「打合せ」と「本当の会議」: 骨子

- リーダーシップ待望論
 - 日本の電機メーカーは低迷している
 - その低迷要因は、リーダー不在だから(世間の答え)
- リーダーシップを持った人物像
 - 経営者像
 - リーダーシップを持った人物が日本の組織から現れるのか
- 「組織のタコツボ化」
 - 日本の大企業の組織構造の特徴
- リーダーを待望するより「本当の会議」をしよう
 - リーダー不在の日本の企業においてこそ「本当の会議」が必要

「打合せ」と「本当の会議」:リーダーシップ待望論

- 「あえて苦言を呈すれば, ここ数年で日本の産業界は「政府依存」の傾向を強めたのではないか. 半導体大手のルネサスエレクトロニクスの再生は, 政府系ファンドの支援が頼みの綱である. シャープなど家電大手の業績が一息ついているのも, 政府支援による太陽電池の特需が一因だ. 」2014年1月3日付けの日本経済新聞朝刊社説
- 「組織体質の改革も待ったなしの課題だ. 一橋大学の沼上幹教授らの調査によると, 大企業が新規事業プロジェクトにかかる時間のうち, 40%以上が社内の調整や根回しに費やされているという. これでは世界競争の時間軸についていけない. 内向きな企業文化にメスを入れる経営トップの強いリーダーシップが必要だ. 」同社説
- 本当にそういったリーダーシップを持った人物が日本の組織から現れるのか?

「打合せ」と「本当の会議」:リーダーシップを持った人物像

□ 日本におけるリーダーシップを持った経営者像

- 一人で決めることができる強力なリーダー
- 将来を見通している
- 組織のすべての価値観について理解している
- あらゆるアイデアを思いつくことができる
- ソフトバンクの孫社長, ユニクロの柳井社長, 楽天の三木谷社長...
- 国籍や男女を問わず社外から招聘される真のリーダーシップを持った人
- 政治家であれば, 「決められる政治」をスローガンにするリーダー

□ A・T・カーニー経営コンサルティング 杉野幹人氏の主張

- そもそも大企業に「将来を見通している」「組織のすべての価値観について理解している」「あらゆるアイデアを思いつくことができる」リーダーは不在
- 一人で決めるリーダーが現れるのを待望することは, もう卒業する必要がある

「会社を変える会議の力」杉野幹人著 講談社現代新書 2013年12月20日

「打合せ」と「本当の会議」: 「組織のタコツボ化」1/2

□ 日本の大企業

- 従業員数が多い(数千人-数万人以上)企業は, 部門が多く, 組織も細分化
- 「小さな問題」であれば, 個別の組織で解決可能
- 個別の組織や部門をまたがる「大きな問題」は簡単に解決することは困難

□ 「組織のタコツボ化」の現象過程

組織はある目的の実現のために必要な役割を, それら部門間で分業



分業化による専門化は経験効果をもたらすため, 分業による専門化が進めば進むほど優れた組織になる



優れた組織はどんどん専門化のため分業していき, 更に細分化される

「打合せ」と「本当の会議」:「組織のタコツボ化」2/2

- 「組織のタコツボ化」とは日本の大企業の組織構造の特徴
- 「組織のタコツボ化」とは組織の細分化によって部門間のつながりが弱まること

部門間のつながりが弱まる過程:

細分化で専門分野に特化すればするほど他の部門が判らなくなる



判らないので他の部門に注意を払わなくなる



他の部門に注意を払わなくなるので、他の部門が何をやっているのか理解もできなくなる



部門間の日々の交流が減る



部門間のつながりが弱まる

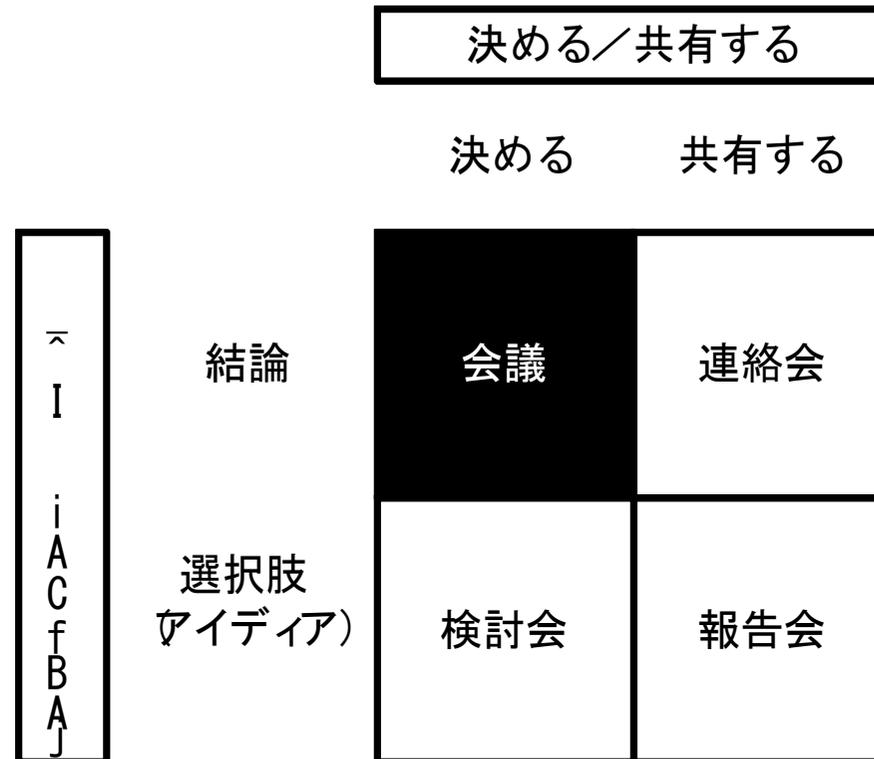
- 「組織のタコツボ化」は、進化している優れた組織が迎える宿命

リーダーを待望するより「本当の会議」をしよう 1/4

- 日本の大企業においてリーダーシップは不在である
- 「組織のタコツボ化」により、部門をまたぐような「大きな問題」は解決されない
- 杉野幹人氏の主張：
 - 「大きな問題」は、リーダー不在の日本の企業であればこそ、会社を変える会議の力、すなわち「本当の会議」が必要だ
- 「打合せ」と「本当の会議」
 - 「打合せ」とは、「多人数で集まって問題を議論すること」
 - 「本当の会議」とは、「多人数で集まって問題の解決策の結論を決めること」
 - 「本当の会議」とは、「打合せ」の範ちゅう(部分集合)

リーダーを待望するより「本当の会議」をしよう 2/4

- 「打ち合わせ」は四つに分類される
 - 分類は二つの目的軸で構成
 - ・「決める／共有する」という行為の対象軸
 - ・「結論／選択肢(アイデア)」という行為の対象軸



リーダーを待望するより「本当の会議」をしよう 3/4

- 「本当の会議」とは、「多人数で集まって問題の解決策の結論を決めること」
 - 検討会とは、「問題解決のための様々な選択肢(アイデア)を出す(決める)こと」
 - 連絡会とは、「すでに決まっている結論を集まった人に共有すること」
 - 報告会とは、「問題解決のため導出された様々な選択肢(アイデア)を集まった人に共有すること」
-
- 検討会, 連絡会, 報告会は, 「本当の会議」ではない → 「会議モドキ」

リーダーを待望するより「本当の会議」をしよう 4/4

- 会議のダメ出しの典型
 - 「何も決まらない会議」
 - 「決めちゃった会議」
- 「何も決まらない会議」
 - 多人数集まるだけで問題の解決策の結論を導きだせない会議
- 「決めちゃった会議」
 - 決めるにはまだ材料が足りないにもかかわらず決めてしまい、何のために決めたのかわからない会議
- 「何も決まらない会議」と「決めちゃった会議」はともに、三つの損失
 - 時間損失, 機会損失, 士気損失(会議に参加したメンバーのモチベーション低下の他に, 仕事の生産性の落ち込み, 周囲への悪影響)をもたらす
- 「本当の会議」が担う役割
 - 優れた組織になるための組織の細分化が進む中で, 部門をまたぐ大きな問題が放置されないように, 大きな問題について多人数で集まって解決策を決めること
 - 「本当の会議」こそが, 企業の経営戦略, 競争優位を生み出す組織能力, 源泉に他ならない(杉野幹人氏の主張)

JIIA: 非企業、非大組織（議論要）

- 産業用画像分野を通して産業の発展に寄与することを目的とし、先進的な産業用画像技術に関わる標準化の推進等の事業を行う
- JIIAの会合
 - 「本当の会議」、検討会、連絡会、報告会という四つの目的を供えた打ち合わせ
- 議事録の目的
 - 出席者の備忘録、解決すべき問題の特定、欠席者への連絡や報告・情報共有、結論・決議の提示、JIIA 理事会における決議事項あるいは業務監査や会計監査の文書、JIIA理事会で議論を会員に共有、行政機関向けの記録文書
- 想定読者
 - 出席者、欠席者、日本語が読めない会員、JIIA以外の第三者

議事録の書き方

議事録の書き方：骨子

- 整理と論理的思考
- 簡潔な文章の作成に向けた文章作法
- 議事録の清書の前の再チェック

議事録の書き方

□ 整理

- 乱雑な状態から秩序ある状態へ
すぐ利用できたり、物事の流れをスムーズにする目的
- 必要な要素と不必要な要素に分ける
その目的は不必要な要素を捨てること
捨象する(捨てる)勇気
- 仕事の能率化

□ 論理的思考

- 推論
- 比較
- 集合
- 抽象
- 要約
- 直感的着眼
- 因子順列

議事録の書き方: 簡潔な文章の作成に向けた文章作法とは

- 各個別の議論の結論を中心に書く:
 - 結論を補足する説明や理由、あるいは議論に至る途中経過の詳細について言及したいのであれば、結論の後に追加する
 - 木下是雄著「理科系の作文技術」で言う文章構造: レゲットの逆茂木
- 文章はできる限り過去形とする:
 - ~を可決した。~を決議した。~を承認した。~を報告した。~を確認した。~を議論した。等
- 文章は短くする:
 - 長い文章はとかく読み返さないと判らないから
- 5W1Hに配慮する:
 - 欠席者、JIIA 理事会、行政機関等の第三者が客観的に理解しやすくなるから
- 体言止めは避ける:
 - 箇条書きの場合を除き、体言止めは文章の解釈を一層困難にさせるから
- 記号の利用はできる限り避ける(→等):
 - 単なる記号は文章の解釈を一層困難にさせるから

議事録の書き方：議事録の清書の前の再チェック

- 議事録の清書の前の再チェック？
 - 文章をプリントアウトしてみる
 - 文章を寝かす
 - 第三者に読んでもらう(第三者とは誰か)

日英翻訳時の検証と重要度

日英翻訳時の検証と重要度：骨子

- 日英翻訳時の原則
- 検証における重要度（重み付け評価）
- 日英文の等価性の担保

日英翻訳時の検証と重要度：1/3

日英翻訳時の原則：

- ①文法 (grammar) : 語句と語句とがつながって文を作る時の法則
- ②文脈 (context) : 前後の文・文章における語の論理的な対応関係
- ③修辞 (rhetoric) : 言葉を効果的に使って、適切に美しく表現する言語技術
- ④専門用語 (technical term) : ある特定の社会で仕事をする便宜上から用いられる特有の単語
- ⑤等価性 (equivalency) : 日文と英文間の内容の等価性

日英翻訳時の検証と重要度:2/3

検証における重要度(重み付け評価)

日英翻訳時の検証における重要度の順位:

⑤等価性(equivalency)

④専門用語(technical term)

そして、①文法(grammar), ②文脈(context), ③修辞(rhetoric)は同列

- 標準化作業の中で最も議論されるのは、技術的概念の構築とその体系付け
- ④専門用語の概念定義は標準化作業の中で最も大きな目標の一つ
- ①から③のグループについては多少の違和感があったとしても理解不能でない限り、④専門用語ほど重要度は高くはない
- ⑤等価性については、①から④よりも重要度は高い。仮に英文が日文で表現されたJIIAの理念ならびに日本の中間法人法という法規の枠組みを超えてしまうと、日文と英文間で解釈が異なることにつながる。英文が等価性を超えた表現となっていると、海外の団体と法的な紛争が起きた場合に大きなリスク要因を抱えることとなる

日英翻訳時の検証と重要度: 3/3

日英文の等価性の担保

- 以下の英文ヘッダー一例を追記する:
- 「The articles described in this English document have been translated for reference purpose. The Japanese version is considered correct when questions of interpretation arise.」
- 英文は日文の対訳とあり、あくまで参照することだけを目的とする。解釈に関する質問が起きた場合、あくまで日文を拠り所とする旨の記載。

テンプレート参照 日英文

セミナー・研修企画

セミナー・研修企画：1/4

- 経営戦略論(技術開発系企業の経営戦略):
 - アダプティブ戦略—新製品開発・新ビジネスモデル開発:
経営戦略の歴史的な俯瞰からアダプティブ戦略(直近のシリコンバレー事例)
- 製品開発論
 - 商品開発の足元で膨らむリスクと設計負荷:なぜ開発は遅延するのか,なぜ開発コストは増えるのか,なぜ仕様通りに開発できないのか
 - 製品開発における設計情報の往還運動解析:半導体設計開発への適用
 - 組込型不揮発メモリの現状:どういった技術があるのか,適用範囲はどこか
 - 半導体IPを媒体としたチップレス・ビジネスが日本の半導体産業を救う
- コーポレート・ガバナンス論
 - 日米コーポレート・ガバナンスの課題と日本の経営で共感される価値観
 - 株式公開を意識したベンチャー企業のための不祥事防止策に関する一考察
 - 株式未公開ファミリー企業の不祥事に関する一考察

セミナー・研修企画: 2/4

□ デバイス古今東西: CQ出版のコラム

電子書籍 (http://cc.cqpub.co.jp/lib/system/doclib_item/1104/)

□ イノベーション論編

- ムーアの法則の陰に隠れるもう一つの法則, 「レントの法則」
- スマート・グリッド時代のグリーン・デバイス再考
- スーパーコンピュータ「京」をチップ・レベルの視点で考察
- ミニマル・ファブでシステムLSIを製造できるのか
- 「ユニバーサル(万能)」と呼ばれる次世代メモリReRAMの開発動向
- 日本の産業競争力強化の観点で注目が集まっているパワー・デバイス
- 寸法スケールリング法則に縛られない高性能化, ジャンクションレス・トランジスタに注目
- なじみの正規分布に落とし穴, ときには「ブラック・スワン」の概念で捉えることも必要
- 放射線によるソフト・エラー: 組み合わせ回路の脆弱性問題
- 撮像デバイスの変遷と次世代標準インターフェースMIPI規格
- リチウムイオン電池への導入が進む「適応制御」の考え方
- FPGA設計の難しさはASIC設計を超えたのか?
- 製品化が相次ぐARM搭載FPGAのメリット, デメリット
- 徐々に存在感が高まっている検証用IP
- 半導体システム設計から見たハードIP, ソフトIPの使いどころ

セミナー・研修企画：3/4

□ デバイス古今東西：CQ出版のコラム

□ ベンチャー企業論編

- ニッポン半導体維新！ファブレス半導体ベンチャー立ち上げ
- 半導体設計の変革の歴史，EDAにみる設計技術のイノベーション
- FPGA新興ベンダによる創造的破壊技術の萌芽に期待
- 「表の競争」と「裏の競争」，3次元構造を採用した新興ベンダのFPGAアーキテクチャ
- 「ニンテンドー3DS」に日本製グラフィックス・コアを導入，任天堂の先端技術追求志向
- 昨今のビジネスを動かす「エコシステム」の正体
- TSMCはなぜ強いのか
- 企業文化に見る台湾ファウンドリ企業TSMC社とUMC社の違い
- 起業家としての倫理と哲学
- なぜ世界的ハイテク企業がイスラエルに引きつけられるのか
- イノベーションと起業家精神を両立させた起業国家イスラエル
- 製造ばらつき補正やセキュリティの用途で注目を集める不揮発メモリ
- 半導体IPの登場とソフトIPの将来
- 半導体IPと知識社会に向けた新しいビジネスの形態

セミナー・研修企画：4/4

□ デバイス古今東西：CQ出版のコラム

□ 技術経営論編

- ドミナント・デザイン化したFPGAからは創造的破壊は生まれないのか？
- 日本の半導体メーカーに求められる「グローバル志向」の意味
- トヨタの大量リコール問題を機に考えるモノづくりのリスク
- 日米半導体メーカーの税務コストに対する意識と戦略の違い
- M&Aによる資本集約が進む半導体テスト業界，合従連衡からついに日米2強による寡占化へ
- エレクトロニクス部品におけるタイム・マネージメントの重要性
- 人間の行動特性を考慮した半導体設計のタイム・マネージメント
- 納期短縮のために何をすべきか：人月の神話と日本企業の強みをもう一度考える
- 現代の製造企業における内外作問題：半導体IPを事例として
- 大企業の経営者がコンサルティング企業や受託企業に求めること
- 巨額の損失を計上するテレビ事業：スマイル・カーブとは何だったのか
- ルネサス，富士通，パナソニックのシステムLSI事業統合案に対する海外の視点と「日本的」妥協案
- 「縦の競争」と「横の競争」，有機ELディスプレイにかかわる二つの競争
- 過剰品質とは何か，製品価値と時間の概念を切り口として考察
- 逆境でも成長を維持するパワー・マネージメントIC市場，欧米半導体メーカーは多機能と省エネ化へ

ご清聴有難うございました
今後ともどうぞ宜しくお願い申し上げます