

## あなたはなぜ、そこで働くのか

### 第1回 イノベーションも人生も本当は辛いもの

2015年1月7日(水)

野中郁次郎(のなか・いくじろう)氏

一橋大学名誉教授、早稲田大学特命教授。1935年生まれ。富士電機製造を経て72年、米カリフォルニア大学バークレー校経営大学院から博士号(Ph.D.)取得。南山大学経営学部教授、防衛大学校教授、一橋大学商学部教授、北陸先端科学技術大学院大学知識科学研究科長、一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授を歴任。「知識創造経営」の生みの親として知られ、現在においても世界的に影響のある経営学者。

遠藤功(えんどう・いさお)氏

早稲田大学ビジネススクール教授。独大手戦略コンサルティング会社、ローランド・ベルガーの日本法人会長。早稲田大学商学部卒業、米ボストンカレッジ経営学修士(MBA)。三菱電機、米国系戦略コンサルティング会社を経て現職。

「非凡な現場では論理と実践がスパイラル運動している」と表現する「知識創造経営」の生みの親、野中郁次郎一橋大学名誉教授、そして「日本企業の現場は劣化している」という遠藤功・早稲田大学ビジネススクール教授。かつては強かったはずの日本企業の現場を、再び輝かせるために今、必要なこととは何か。碩学と現場に詳しい著名コンサルタントが激論した。

(構成は片瀬京子)

野中:遠藤さんの近著『現場論:「非凡な現場」をつくる論理と実践』、とても興味深く読みました。

遠藤:ありがとうございます。野中先生に読んでいただけたとは大変光栄です。お手紙までいただいて、お礼申し上げます。実は私は常々、野中先生のおっしゃる「知識創造」とそれから私の申し上げている「現場力」との間に、橋のようなものをかけられないかと思っていました。それがこの本の執筆のきっかけのひとつです。

野中:読んでみて、とても腹に落ちました。遠藤さんの「現場力」の本質が良く理解できました。読んでいて、自分が、ナイフを手作りしたときのことを思い出しましたね。

### 「ナイフの手作り」で現場の上司から得た洞察

遠藤:ナイフ、ですか。

野中:遠藤さんはかつて三菱電機にお勤めだったけれど、僕はかつて富士電機で働いていました。新入社員時代、現場研修で川崎工場に行きましたが、そこを卒業するには、ナイフを手作りするという課題があったのです。

その時も、またその後の配属先の現場でも職長と親しくなりましたが、彼らは非常に洞察力がありました。優秀な職長が、大卒をも中卒をも指導していた時代は、現場が強かったのです。つまりそこは非凡な現場でした。遠藤さんもただの現場ではない、非凡な現場の職長に学ぶことが多々あることをこの本に書かれている。

遠藤:そうですね。

野中:遠藤さんの本には、非凡な現場にはそういった実践だけでなく、論理もあることを記されています。実践だけではないし、論理だけでもない。その両方をバランスして現場を捉えている。この視点が面白かったです。

遠藤:ありがとうございます。

野中:最近、シリコンバレーでも大企業がスタートアップを買収しようとしてもなかなかうまくいきません。大企業の場合は基本的に、「Ready、aim、fire」つまり「用意、狙え、撃て」なんです。しかし、スタートアップは「Ready、fire and aim」です。

遠藤:狙ったと同時に撃つわけですね。

野中:そうです。ところが、大企業のなかには、「Ready、aim、fire」ではなく「Ready、aim、aim、aim、aim」というところがある。

## 狙ってばかりで撃たない日本の大企業

遠藤:狙ってばかりで撃たず、いつ Fire するのかわからない。

野中:こういった企業では、現場でも机上のロジックがまず先にあるので、やりながら論理を追求することができず、現場が劣化していくのです。

遠藤:大企業にとっては、スタートアップの買収、つまり M&A (合併・買収) は非常に手っ取り早い成長の方法です。日本企業もそこは理解していて、進化したと思っています。しかしその一方で、非常に安易に M&A が語られるようになったとも感じています。

M&A が経営の主流、M&A をしないのは時代遅れといった風潮が、手をドロドロに汚しながら事業を組み立ててきた日本企業の強さを軽視することにつながっているように思います。

野中:そうですね。安易と言え、外国人に経営トップや研究開発などのプロジェクトリーダーを任せるのも、それに該当します。それそのものが悪いわけではありませんが、どうも安易にそこに流れているように見えます。

遠藤:私は、経営者と現場と一緒に汗をかいて突き詰めるプロセスこそが、事業だと思っています。

野中:そこは、究極的には人間の「生き方」に関わってくる部分です。アジャイル・スクラムというソフトウェアの開発手法を提唱したジェフ・サザーランドが 2014 年に出版した『スクラム (Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time)』という本で、ソフトウェア開発の現場でも、シェアードスペシャリティ、つまり、分業しながら一つの方向を目指して一緒になって走るのが究極の姿だと言っていて、かつ、それはソフトウェア開発についてだけ言えることではないとも主張しています。それは、成長する人間の生き方そのものなのです。

## サイエンスより主観や思いの方が大切

遠藤:なるほど。

野中: 共感を概念化し、プロトタイプをつくり、モデルをつくって絶えず修正していく。これは人間の生き方であり、そして、ソフトウェア開発のやり方でもあり、たとえば地域活動のやり方でもあります。

ところがこの考え方は、欧米流の経営イコールサイエンスという価値観とは異なります。サイエンスは主観を排除しがりますから。しかし、実は主観、思いの方が大切で、それを客観化することで主観が磨かれ、イノベーションにつながる。ではそれはどこで行われるかという、遠藤さんのおっしゃる“非凡な現場”です。

遠藤: はい、その通りです。

野中: この説は MBA (経営学修士課程) ではあまり人気がない。でも、主観だけでものごとをやれと言っているわけではありません。そこに論理が伴わなければただの現場主義で、情に流されて終わってしまう。一方、非凡な現場では、論理と実践がスパイラル運動しています。

遠藤: そう思います。論理と実践、どちらかだけではうまくいかないんですね。そして、一方だけの企業では、M&A をしたとして、生き物である会社、現場を生かし切れません。

もちろん M&A をすれば会社の規模は大きくなり、シェアも高まるのかもしれませんが、会社の体質が良くなったかという別の話で、体は膨れあがっても体質はむしろ悪化することもあるのでないでしょうか。

野中: ありますね。

遠藤: しかし、こういうことを言うと「お前は時代遅れだ」「今や M&A なんて当たり前」と言われかねません。

野中: 知識とは、与えられて得られるものではありません。与えられて得られるのは情報です。知識とは、自ら主体的に人間あるいは環境に働きかけて生み出すものです。情報を知識に変えるには、情報をいったん内面化しないとなりません。その内面化に必要な媒介が、現場です。つまり、現場がないと、内面化する場がないということになります。

遠藤: ということは、M&A を行っても内面化するプロセスがなければ、企業の価値向上にはつながらないということですね。

野中: つながりませんね。トップだけでなくミドルでも現場でも、あらゆる組織レベルでいっせいに共振しないと情報は知識に変わらず、企業価値は上がりません。

遠藤: そのプロセスは大変な作業になりそうです。

## 入り込んでいくと、全体が見えなくなる

野中: まったく、そう思います。米国の著名な経営学者ヘンリー・ミンツバーグは、「分析とは全体を分解していくことだ」と言っていますが、分析していくと細部に入り込んで、全体が見えなくなります。ですから、細部と細部の関係性の相互作用の実践の場として、現場が欠かせません。これは僕自身にも言えることで、入り込んでいくと、全体が見えなくなる。

遠藤: なるほど、客観的に。それは非常によく分かります。

野中: たとえば「結構です」という言葉だけを分析しては、それが「います」なのか「いりませ

ん」なのか分からない。でも、相手と自分の相互作用の中での「結構です」はすぐに分かる。突然「俺はウナギだ！」と言われたらなんのこともよく分からなくても、それが定食屋での注文のシーンでの言葉であれば、論理的にはおかしくても「私はウナギを食べたいです」の意味であると分かる。コンテキストがあるから、意味が成り立つ。

遠藤:そうですね。

野中:現場は生きているのです。関係性は、その動きの中で読んでいくことになります。

遠藤:今のお話で思い起こすのは“改善”です。日本人なら改善とは何で、なぜしなくてはならないかは理解していると思いますが、外国人には、最初から説明しなくてはならないし、恐らく、言葉にただけでは伝わりません。

野中:伝わらないでしょうね。

遠藤:実際に一緒に“改善”してみて、「こういうことなのか、大事だな」と思ってもらえないと、100回言っても書いてもダメでしょう。一緒に改善するには、共に汗をかき手を動かせる現場が必要です。

野中:そうです。

遠藤:トヨタ自動車ではそれをやっている。しかし多くの企業ではそうではなくて、改善を研修で教えています。知識というより「情報」として教えようとしているのです。その結果、教えられた側は「改善なんてつまらない、意味がない」と思ってしまう。

野中:そうですね。今、遠藤さんのおっしゃった“知識”ですが、我々は暗黙知と形式知の両方を含有したものを知識としていますが、あえて極論すると、形式知が知識であり、暗黙知が知恵です。そして、知識は教えられても、知恵は教えられません。知恵は、自分で主体的につかみ取らないといけません。そこで重要になるのがメンターです。手本となる人にくっついて学ぶ徒弟制度が必要なのです。トヨタはそうでしょうか？

遠藤:そうです。

## 人間の性格はダイナミックに変わる

野中:メンターと言えば、こんな話があります。1年ほど前に『成功する子 失敗する子——何が「その後の人生」を決めるのか』という本が出版されました。2000年にノーベル経済学賞を受賞したジェームズ・ヘックマン氏という計量経済学者の研究を元にしたものです。

従来、成功の要因はIQ(知能指数)だとか、コグニティブ(認知)スキルだと言われていましたが、そうではなく非認知スキル、すなわち「やり抜く力」「自制心」「好奇心」「意欲」「社会的知性」「感謝の気持ち」「楽観主義」、こういうものだというんです。

遠藤:なるほど。

## プレストでイノベーションは生まれない

野中:つまり、人間の性格はよい習慣の集積によってダイナミックに変わると言っているのです。その習慣は、子供が小さい時は家庭内のメンターによって決定付けられます。企業でも同じことが言えます。絶えずメンターが目を配っていて、ここというときに介入して「なぜ」を5回繰り返す。

する方もされる方も辛いことですよ。しかし、そうしないと伝わらない、知恵をつかみ取ってもらえないのです。ところが今の流行りは、プロジェクトを組むとなるとすぐに出来合いのフレームワークを持ちだしてきてブレインストーミングをするでしょう。しかし、そんなところからイノベーションが生まれますか。生まれないんですよ。

遠藤:その通りですね。

野中:少なくとも、楽しいプレストからは何も生まれません。楽しいプレストは、言わば形式知を互いに見せびらかし合うだけのことです。最近注目されているビッグデータも、最終的には人間がその分析結果を解釈しなければ何の意味も持ちません。IQ至上主義の認知スキルだけではダメで、むしろ、個人の経験に裏づけられた豊かな暗黙知がその根底に無ければ、信念やコミットメント、あるいは先ほどあげた非認知スキルは出てこないんです。

ホンダはワイガヤで有名ですが、あれだって決して楽しいものではありません。「お前は何のために生きているのだ」といった、地下水を掘り当てるような、原理的かつ主観的なところまで突きつめるのです。

そして「このプロジェクトは何のためにやるのか」という徹底的な知的バトルをやって、組織や自分自身の存在意義まで共有し合いながら前進しなくてはなりません。これは、辛いことですよ。ただ楽しんでいては何も出てこない

遠藤:本当に辛いことです。

野中:でも、楽しんでいては何も出てこない。楽しんで現場に出向いているようでは、それはただの研修で、それで終わりです。

遠藤:何のために働いているか、何のために自分がここにいるのかを考える場も、現場にあるということですね。

野中:日本のこれまでの現場では、職人がそういうところまで突き詰めて考えていたと思うんですよ。

遠藤:そうかもしれません。ただ、今はそこまでなかなかやりませんね。あまりやり過ぎると、辞められてしまうからかもしれません。

## イノベーションは人間の生き方そのもの

野中:しかし、本来イノベーションは辛いことだし、そもそも、生きることは辛いことなんです。楽しく生きているだけでは、何の成長もしないでしょう。悩みがあるから育つわけですから。イノベーションは人間の生き方なんです。

遠藤:そうですね。

野中:米アップルなどは典型でしょう。

遠藤:生き方としてのイノベーションを追求してきた企業だと思います。

野中:哲学的に言えば、未来のあり方が過去と今の生き方を決めるということです。ハイデガーですね。

遠藤:未来を語って、未来から現実とか過去を逆照射していくわけですね。

野中:そうすると過去の意味がまったく変わりますからね。

日経ビジネスオンライン より

#### ※メンター (mentor)

優れた指導者。助言者。恩師。顧問。信頼のおける相談相手。ギリシャ神話で、オデュッセウスがトロイア戦争に出陣するとき、自分の子供テレマコスを託したすぐれた指導者の名前メントール (Mentōr) から。