

本田財団レポート No.119

「フロンセスとしての戦略」

一橋大学名誉教授

一橋大学大学院国際企業戦略研究科客員教授

野 中 郁次郎

財団法人 本田財団

講師略歴

野 中 郁次郎 (のなか いくじろう)

一橋大学名誉教授

一橋大学大学院国際企業戦略研究科客員教授



《略 歴》

- | | |
|-------|----------------------------------|
| 1935年 | 東京生まれ |
| 1958年 | 早稲田大学政治経済学部政治学科卒業
富士電機製造(株)入社 |
| 1972年 | カリフォルニア大学バークレー校経営大学院 Ph.D. |
| 1978年 | 南山大学経営学部教授 |
| 1979年 | 防衛大学教授 |
| 1982年 | 一橋大学産業経営研究所教授 |
| 1997年 | 北陸先端科学技術大学院大学教授知識科学研究科長 |
| 2000年 | 一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授 |
| 2006年 | 一橋大学名誉教授 現在に至る |

《主な受賞歴》

- | | |
|-------|-------------------------------|
| 1974年 | 第17回日経・経済図書文化賞 |
| 1984年 | 第1回組織学会賞 |
| 1996年 | 「ベスト・ブック・オブ・ザ・イヤー」賞 (米国出版社協会) |
| 2001年 | 「ベスト・ブック・オブ・ザ・イヤー」賞 (米国出版社協会) |
| 2002年 | 紫綬褒章 |

《主な著書》

- | | |
|-------|--|
| 1974年 | 『組織と市場—市場志向の経営組織論』千倉書房 |
| 1983年 | 『日米企業の経営比較』日本経済新聞社 |
| 1984年 | 『失敗の本質』中公文庫 |
| 1996年 | 『知識創造企業』東洋経済新報社 |
| 2001年 | 『ナレッジ・イネーブリング —知識創造企業への5つの実践』
東洋経済新報社 |
| 2004年 | 『イノベーションの本質』日経BP社 |
| 2005年 | 『戦略の本質』日本経済新聞社 その他多数 |

このレポートは平成19年1月22日パレスホテルにおいて行われた第101回 本田財団懇談会の講演の要旨をまとめたものです。

過分なご紹介を頂きまして、どうもありがとうございました。経営学ないしマネジメントというのは、恐らく本田財団のこれまでのスピーカーの中でもあまりいないのではないかと思います。マネジメントは、ビジネススクールなどで現在大変もてはやされてはおりますが、もともとは一番泥臭い学問であります。

私がカリフォルニア大学のバークレー校で勉強していたころは、そもそもマネジメントなんか理論があるのかということで、ほかの基礎学問の分野に比べて劣等感を持ってキャンパスの中を歩いていたという記憶もございます。そういう泥臭い中でも何とか理論、できれば日本発の理論やコンセプトを発信したいということでやっております。今日は、一番最近の考え方の一端をご紹介させていただきたいと思います。

経済学ベースの戦略論

まず、マネジメントの世界でいいますと、戦略論というのが非常に重要になって参ります。このストラテジーとは一体何であるか。いろいろな人のいろいろな定義があります。

われわれも、もう相当前になりますが日本軍の『失敗の本質』ということをかかなり時間をかけてやりました。比較的最近では『戦略の本質』という本も書いてみたのですが、それを企業経営に展開してみますと、一つの本質的な問いに帰着します。なぜ企業に差が出るのか。Why do firms differ?ということです。これは簡単なようでなかなか難しい問題です。

現在最も代表的な戦略論の考え方は、やはり残念ながら米国から来るわけです。特に米国の経済学者から来ているわけです。マイケル・ポーターというハーバード大学の教授がおります。私どもの大学院で6年前にマイケル・ポーター賞というのを創設致しました。うちの研究科長の竹内弘高とマイケル・ポーターとは非常に親しい仲にあり、私もポーターはよく知っています。彼の理論をベースにして、日本の優れた企業の戦略を表彰しようということをやっております。

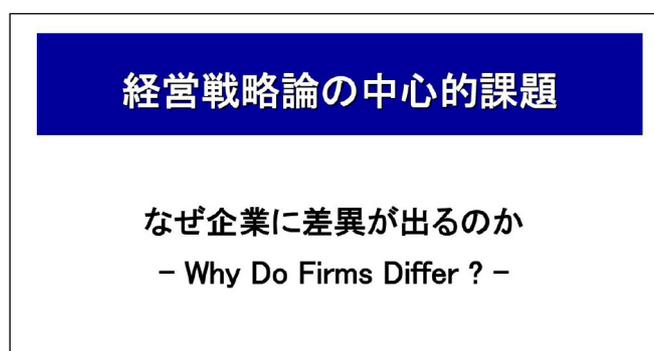


図 - 1

〈図-1〉彼の理論を簡単に申し上げますと、企業間で差が出るのは陣地取りの問題だ、ということだと思います。つまり、マーケットの中で一番いいポジションを獲得する者が最終的には勝つということです。ただマーケットを見ているというよりも、経済学者ですからきちんとした枠組みを持っております。五つの要因でマーケットを切るということになります。

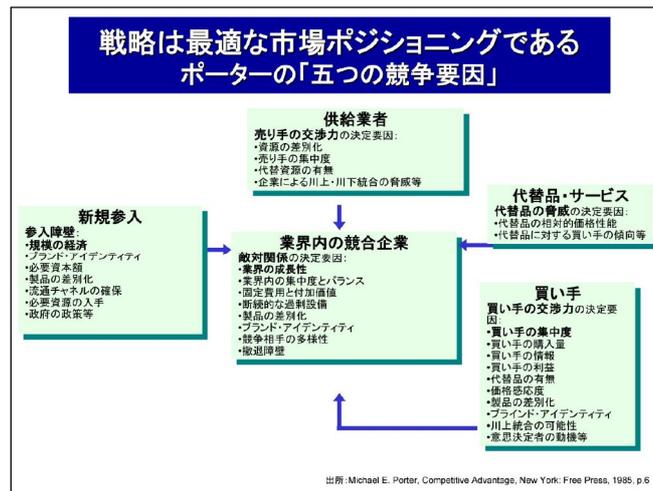


図 - 2

(図-2) 例えばそのマーケットに新規参入の脅威が高いか低い。経済学では規模の経済という概念をよく使います。そういうものから、そのマーケットではブランドが強いのかどうか、あるいは必要な資本額が大きいか小さいか、流通チャネルの確保の状態はどうか。いろいろな要因をきちっと定式化します。

さらに新規参入の脅威だけではなくてサプライヤーのパワーといったものがどれくらい強いのか、あるいは代替品のサービス、つまり代替品の脅威があるのかどうか。あるいは決定要因として買い手にパワーがあるかどうか。買い手にパワーがありますと売り手の自由度というのは極めて制約されるわけです。

そうしまして、総合的にその業界の競争状態はどうであるかということきちっと分析かつ測定しまして、そこでなるべく競争が少なく、できれば利益が最大化できるという陣地を取る。これが競争戦略だということになるわけです。

マネジメントは科学か

これは、漫然とマーケットを見ているだけではなくて、きちっとした分析に基づいて最適なポジショニングを取るという優れた考え方です。一貫しておりますのは、マネジメントは自然科学と同じ様な科学でなければならないという考え方で、論理分析的統計手法を駆使して最適な解が獲得できるわけです。

しかしながら、こういう考え方を突き詰めていくと最終的には環境決定論ということになりかねない。ご承知のマキアヴェリは、人生の半分は運命だが、もう半分は人間の自由意志だと言う。要するに、環境をうまく活用しながら人間の自由意志も駆使しなければいけないのではないかということ唱えたわけです。

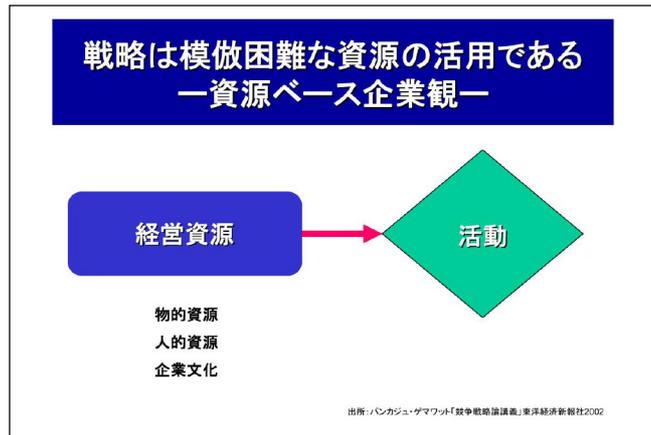


図 - 3

〈図-3〉したがって、もう一つの戦略論の立場は、環境の特性というものは関係ないとまでは言いませんけれども、それよりもほかの企業に真似されないような独自の経営資源を蓄積し、活用した者が勝つというものです。これを最近では資源ベース企業観というふうに言います。その典型となるコンセプトは皆様もどこかで聞いたことがあるかと思いますが、コア・コンピタンスです。資源には物的資源、人的資源、企業の文化まで入ってきますが、模倣困難な資源を活用することにこそ企業に差が出る本質であるという立場になります。どちらかといいますと運命に対して自由意志ということを強調する立場でしょう。

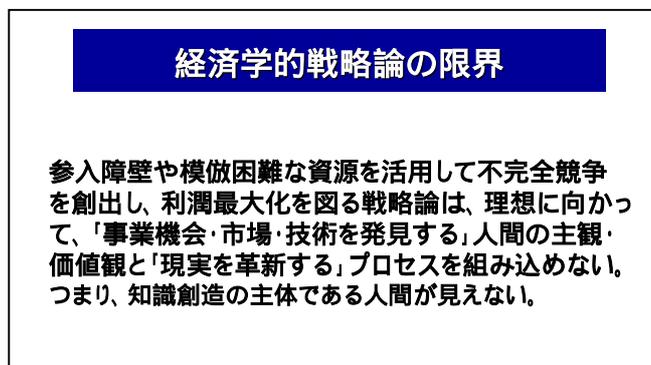


図 - 4

〈図-4〉経済学には、「神の見えざる手」が需給をバランスするという命題があります。つまり、個人あるいは企業のそれぞれの利益追求が社会の利益と調和の関係にあるという、完全競争という考え方です。ところが完全競争という理想郷では誰も儲かりません。

したがって、これまで申し上げた二つの考え方というのは結局のところ、参入障壁を高めたり、模倣困難な資源を活用したりして不完全競争状態を意図的に作る。そこで利潤の最大化を図ろう。これが少なくとも米国で生まれた、経済学ないし市場原理をベースにした戦略論の要諦です。

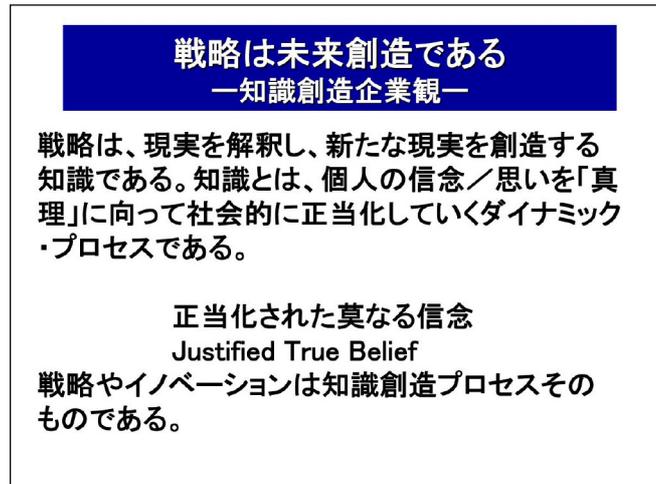


図 - 5

〈図－5〉われわれは、本当にそうなの、ということから問題を発するわけです。こういう考え方では、人間が見えないと思うからです。経済学というのは基本的には科学であろうとしますから、人間の主観というのは極力排除するわけです。実は、戦略というのはもっと人間臭いのではないのかと思うのです。そういうヒューマニスティックな戦略論というものを作りたい。

さらにもっと言えば、戦略というのは既存の資源を徹底的に活用することも重要ではありませんけれども、本当に企業間に差が出るのは「未来を作る」ということではないのか。フューチャー・クリエーション、今様に言えばイノベーションであるということになるかと思います。

そういう未来創造をベースにした戦略論を作りたい。その根幹にありますのは、イノベーションだろう。しからば、イノベーションの本質は何だと突き詰めていくと、それは知識創造プロセスそのものなのだ。そこで、knowledge creation をキーコンセプトとして、戦略を改めて考えてみたいのです。

暗黙知と形式知

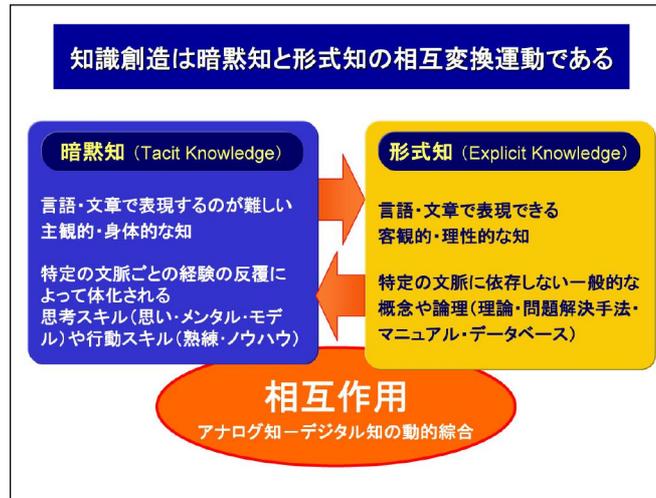


図 - 6

〈図-6〉このような考え方の背後には、実は日本の企業は、知を組織的かつ持続的に作る仕掛けを作ってきたのではないかという直観があります。われわれは、信念 (belief) を真実に向かって正当化していくことを知識だと考えます。自分の思いを正当化する、主観と客観のダイナミックな総合と言えるでしょう。

そこで、正当化された真なる信念、justified true belief というものを持続的に生み出していくマネジメントとは何か。さらに、知識を創造するというプロセスとはどういうことなのか。

知識は、言語や文章で表すことが難しい主観的、身体的な「暗黙知」と、言葉や文章で表現できる客観的、言語的「形式知」という2つのタイプに分けられます。具体的には、思い、視点、熟練、ノウハウなどの経験知が暗黙知であり、コンピュータネットワークやデータベースなどの情報技術 (IT) を活用して容易に蓄積したり、組み替えたりできる言語知が形式知です。この二つは同じ知識に属するわけですが、対照的な性質を持っている。古来延々と哲学でも議論されてきたわけですが。頭か体か、経験か分析か、アナログかデジタルか。だから面白い。実は知を作る、しかも組織的に作るということは暗黙知と形式知が持続的にせめぎ合うということの中から作られていくという考え方になるわけです。

別の視点からみると、形式知というのは徹底して主体、客体を分離した、まさに量的分析が可能です。一方暗黙知というのは主観的、身体的知でありますから対象、主体と客体が経験を媒介にして一体になるということも可能になる。西田哲学の純粹経験というまでもありませんが、直接経験というのは対象の中に入り込んで世界を見るということが可能な知です。同時に暗黙知はきちっとした分析、反省ができる形式知に変換されないと、自覚的に磨かれないし、組織的に共有されない。

われわれの知識創造理論の目的は、この暗黙知と形式知、主観と客観、ミクロとマクロを絶えずスパイラルに回しながら、個人の知を、集団、組織、そして社会の知に膨らませていくというプロセスを明らかにするところにあります。

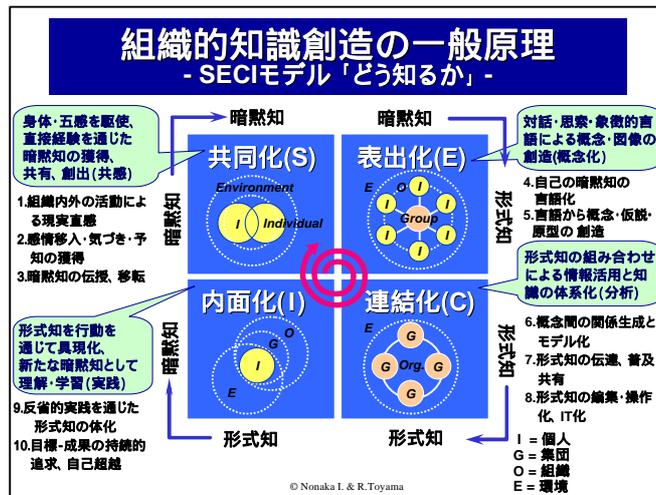


図 - 7

〈図-7〉さらに具体的には、生きた市場を身体化している顧客の暗黙知を共有し (Socialization=共同化)、組織の境界を超えた本質的対話で市場知をコンセプトに昇華し (Externalization=表出化)、IT を駆使して時空間を超えて体系化し (Combination=連結化)、技術、商品、ソフト、サービスに結晶化し、自己のノウハウ化する (Internalization=内面化)、と同時に、市場の顧客の新たな知を触発し、再び共同化につなげる。この、それぞれの英語のフェーズの頭文字をとったSECIの高速回転化が知の総合力なのです。

SECI は絶対に止めてはいけない持続的なプロセスになります。以前、本田の研究開発部門の人と話をしている時に、あなたの言うことも一理ある、わが社は二輪の出身だから「止まれば倒れる」ということは体に染み込んでいる、と言われました。いかにして知の創造をマネージするかということは、決してやさしいことではありません。どうしたら持続的な知の創造が可能になるかということが、大きな経営課題になるわけです。

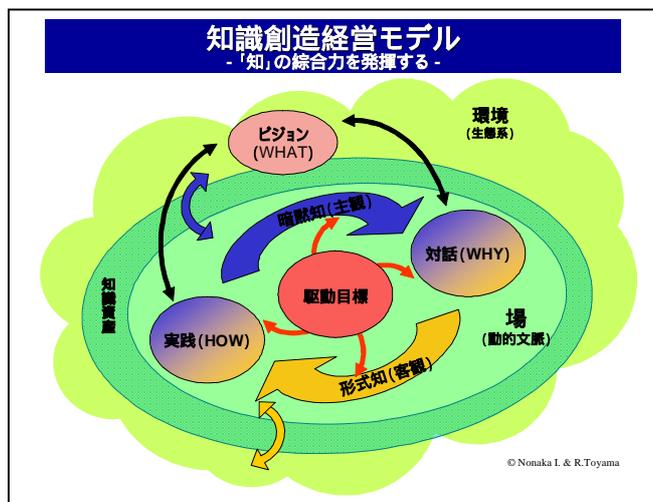


図 - 8

〈図－8〉この SECI プロセスを中核にした、ダイナミックな知識創造体としての企業モデルがこれです。本日はこの構成要素についての説明は省略させていただきますが、未来創造の戦略論の要となるのは、ビジョン、駆動目標、対話、実践、場、知識資産、環境をトータルに関係づけて知の総合力を発揮するリーダーシップであります。その根幹にあるのが、知識の知恵化を支援するフロネシスという概念です。

フロネシスとは

フロネシスとは何か

フロネシスという概念はアリストテレスに遡るが、その意味は賢慮 (Prudence)、倫理 (Ethics)、実践的知恵 (Practical Wisdom)、実践的合理性 (Practical Rationality) などと翻訳されている。

知の三分類：

エピステーメ (episteme)
一般性を志向し特定の時間・空間・他者との関係性、つまり文脈 / コンテキストによって左右されない、客観的知識 (形式知)

テクネ (techne)
テクニックやアートに対応する実践的かつ文脈によって異なる、ものをつくりだす実践的知識 (暗黙知)

フロネシス (phronesis)
倫理の思慮分別をもって、その都度の文脈で最適な判断・行為ができる実践的知恵 (高質の暗黙知)

図 - 9

〈図－9〉そこで一体フロネシスとは何か。既にご承知の方もいると思われませんが、このコンセプトはアリストテレスが最初に提唱したものです。フロネシスは、賢慮 (prudence)、実践的知恵 (practical wisdom)、実践合理性 (practical rationality) などと翻訳されています。アリストテレスによれば知には三つある。一つは科学的知識、エピステーメ。ものづくりのノウハウ、テクネ、そして、この両者を統合する倫理の思慮分別をもって最適な判断行為をする実践的な知恵、フロネシスがある。エピステーメというのは我々の言葉では形式知、テクネは暗黙知に対応しておりますが、フロネシスは高質の暗黙知ではなかろうかと思われま。それは、絶えず動いているその都度の状況や分脈の中で最善の判断と行動を起こす能力です。それは知識一般ではなく、経験の反復を積み上げながら、こういう状況ではこれであると判断できる能力が実践的知恵になるわけです。本当に企業間で差が出るのは、知識を磨き磨いて知恵にまで高めている組織ではないかと思っています。それでは、フロネシスを持つフロネティック・リーダーシップ、つまり賢慮型リーダーシップとはどのような能力なのか。

六つの能力

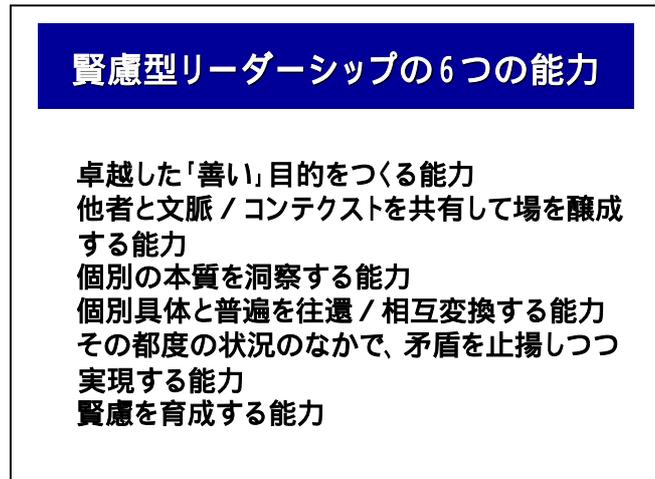


図 - 10

〈図-10〉現在、賢慮型リーダーシップは6つの能力で構成されると考えています。第1は卓越した善い目的を作る能力、第2は場作りの能力、第3は現場の個別の具体の現場の本質を洞察する能力、第4はその気づきを普遍の概念、物語、あるいはモデルに変換する能力、第5はその都度の現実の動きの中で、絶対にやり抜く政治力、第6は賢慮を組織に共有させる能力。

話をなるべく具体的に分かりやすくするために、われわれが知っている企業経営者でイメージを共有したいと思います。そういう意味ではなるべく物に書かれたり、少なくともわれわれが、あの人ね、というイメージが共有できる人だけをピックアップしまして、この六つの能力を具体的に説明してみたい。

本田宗一郎・御手洗富士夫・鈴木敏文

取り上げる人は本田宗一郎、キヤノンの御手洗富士夫、セブン-イレブンジャパンの鈴木敏文の3氏です。もちろん、賢慮型経営者はこの人々に限定されません。また、最近ミドルのイノベーターを調査し、『イノベーションの作法』という本にまとめました。彼らも賢慮の特質を共有しているということが分かりつつあります。

賢慮型リーダーシップの能力 ①

—Phronetic Leadership—

卓越した「善い」目的をつくる能力

「何がよいことであるか」についての判断基準 (moral discernment) を、個別の状況のなかで発揮できる実践理性能力である。

「あらゆる行為や選択はすべて何らかの善を希求する」
アリストテレス 『ニコマコス倫理学』

「美德は社会的に確立された卓越性の基準を達成しようとする無限の実践に内在する」
マッキンタイア『美德なき時代』

図 - 11

〈図-11〉賢慮型リーダーの第1は、グッド、エクセレントといいますが卓越した善い目的を作る能力です。さきほど、知は justified belief と申しあげましたけれども、その思いに何が善いことなのかの倫理観を持って、個別の状況の中で判断できる能力です。アリストテレスの『ニコマコス倫理学』の冒頭に、あらゆる行為や選択はすべて何らかの善を希求する、とあります。

私は別に哲学者ではありませんけれども、このフロネシスという概念はほとんどこれまで無視されてきたそうです。というのはやはり科学的方法論というものが主流になるに従って、実践哲学の役割というのは極めて低下していった。しかも、普遍というよりも個別具体のコンテクストの中でその本質を探るといような実践合理性が、普遍の真理を求めるエピステーメに比べれば地位が低いということだったのでしょう。しかし、私どもは、実践につながらない戦略というのは有り得ないという考え方です。

さらにアリストテレスを現代に復活させたマッキンタイアという学者がおります。彼は美德、virtueの本質は社会的に確立された卓越性を限りなく達成しようとする、無限の実践の中にあるのだということを言っております。

企業発展の原動力は 思想

「技術よりもまず第一に大事にしなければならないのは、人間の思想だと思う。金とか技術とかいうものは、あくまでも人間に奉仕するひとつの手段なのである。……人間を根底としない技術は何も意味をなさない」

「企業発展の原動力は思想である。従って、研究所といえども、技術より、そこで働く者の思想こそ優先すべきだ。真の技術は、哲学の結晶だと思っている」

出所: 本田宗一郎『俺の考え』新潮社、1963

図 - 12

〈図-12〉そういう意味で例えば本田宗一郎、今後敬称を略させていただきますが、技術というのは人間の思想だ。金とか技術というのは人間に奉仕する一つの手段、真の技術は哲学の

結晶であると言っています。こういう考え方、何がグッドかについては、主観ですから究極的には普遍の唯一最善の解はないわけですが、世のため人のためといいますが、ある種の共通善 (common good) を追求していたのではないのでしょうか。

アリストテレスは善の具体例として、幸福という、それ自体決して手段にならない価値というものがある。金銭というのは絶えず何かをなすための手段であって相対価値である。幸福は絶対価値で、典型は例えば自己実現とか、それ自体で追求するに値する目的が重要になると言っています。

顧客ニーズの変化こそ最大の競争相手

「われわれの最大の競争相手は、同業の他社・他店ではありません。世の中の変化、お客様のニーズの変化こそが最大の競争相手なのです。」

「だれのためにあるのかといえば、お客様のためです。この考えに徹することが、結果として、ビジネスに携わる人々に対する報酬として返ってくるのです。…私たちの原点になる仕事に対しては、絶対に妥協を許さないで厳しくみつめ直さなければなりません。」

出所：鈴木敏文『商売の原点』講談社、2003

図 - 13

〈図-13〉鈴木敏文はわれわれの競争相手は同業他社、他店ではない。世の中の変化、顧客のニーズの変化が最大の競争相手であると主張しています。それを追求する結果として利益が返って来る。ただ、この原点になる仕事に対しては絶対に妥協を許さない。これも一つの考え方だと思います。

賢慮型リーダーシップの能力 ②
—Phronetic Leadership—

他者と文脈／コンテクストを共有して場を醸成する能力

人間存在の根底にあるケア、愛、信頼など感情の知 (社会資本) と文脈を共有する場をつくる能力である。

日常のありふれた言語・非言語的コミュニケーションでの他者の気持ちの理解、共感、感情の機微の察知、自他相互介入のタイミングと限界点への配慮等を通じて養われる。

図 - 14

〈図-14〉2番目は場作りがうまいということです。知は人間と人間の社会的な相互作用の中でしか生み出せませんから、その根底を支えるのはケア、愛、信頼、安心などの感情の知でしょう。最近これをソーシャル・キャピタルというわけです。まさにこの社会関係資本が築けなければ、知の創造は難しい。

感情の知を生み出す場はどこから生まれてくるか。それは実は日常のありふれた言葉、あるいはジェスチャー、非言語的なコミュニケーション、他者の気持ちを理解する、共感する、感情の機微を察知する、そこで自他の相互介入のタイミングを、間を取る。そして、これ以上いかんという限界点を配慮する。一見何でもないと思われるものの中から、本当に重要な感情の知が創発されてくるのだろうと思うわけです。

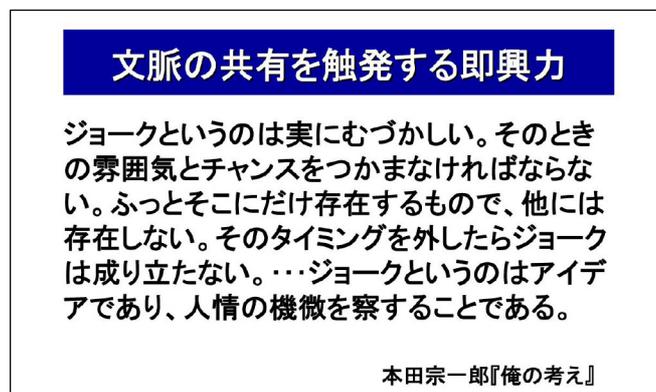


図 - 15

〈図-15〉本田さんはジョークを頻発されたそうです。それは、タイミングを計るといふか人情の機微を察することであるという。半分以上は大体猿談だったそうですが。それはタイミングを間違ったら大変なことになるわけです。



図 - 16

〈図-16〉御手洗さんの場合、毎日朝 8 時から 9 時まで朝会というのをやっています。何のアジェンダも無いものです。それぞれのパーソナルな経験を公表しあう。何でもないことなのですが、そこにある種の共感といいますか、それぞれの持っている暗黙知が自然に共有されていく。

つまりダイナミックなコンテキストないし文脈というものが、こういうプロセスから生成されていくわけです。その暗黙知の共有の中に時にきらきらした真実があるわけです。そこから

インフォーマルなトークが議論によってはフォーマルなトークになる。9時に解散する、即実行する。それだけのことなのですが、それだけのことが毎日できるということは実は大変な努力をしているのだと思います。

賢慮型リーダーシップの能力 ③
—Phronetic Leadership—

個別の本質を洞察する能力

時々刻々と変化する、ミクロの錯綜した事象の背後にある本質を直観的に素早く見抜く状況認知能力である。

神は細部に宿る(God is in detail)。

© 2005 Nonaka I.

図 - 17

〈図-17〉3番目は、生きた現場の個別具体の、particularな現象の背後にある本質を直感する能力。時々刻々と変化するミクロの錯綜した事象、その背後にある本質を直観的に素早く見抜く能力。「神は細部に宿る」とよく言う。God is in detail。生きた現場の中に未来の芽があるとわれわれは考えております。

フロンティック・リーダーのイメージ
本田宗一郎 ①



出所: 本田技研工業株式会社 Hondaホームページより

図 - 18

〈図-18〉この写真を私が見たのは、ホンダでエアバッグを開発した小林三郎さんにデトロイトの自動車の殿堂に連れて行かれた時です。2枚の写真が本田宗一郎のコーナーにありまして、一つがしゃがみ込みながらライダーの目線で直観している姿です。

賢慮経験と通常経験の差

「マシンを見ていると、いろんなことがわかります。あのカーブを切るには、ああやれば、こうすればと……。そして次のマシンのことを考える。こう考えてやれば、もっととばしてくれる、などと。次の製作過程へ自然に入っているんです。」

『宗一郎 夢を力に』日本経済新聞社

出所：城山三郎『本田宗一郎との100時間』講談社、1984、P.84

図 - 19

〈図-19〉ただし、漫然と直観しているわけではありません。一つの意図、仮説、そういうものを持って見ている。

仮説をもって現場を見る

「仮説・検証を日常の仕事のなかでし続けていけば、経験情報が身についてきます。仮説・検証をしないものは、経験情報として活かされてきません。今日何をしたのか？明日は何をしようかなどは、机に向かって考えることではありません。一步自宅を出たら、いろいろな仮説を立てます。そして自分が立てた仮説は当たったかどうか、現場に行けば、すぐに検証できるはずで……。常に仮説を持っていけば、瞬間的にデータは、現場の状況からサッと検証が可能になります。」

出所：鈴木敏文、緒方知行編『考える原則』、日本経済新聞社、2005

図 - 20

〈図-20〉これも同じことですが、鈴木さんは仮説・検証ということを行っているわけです。やはり基本的にはデスクにいるよりは現場に立てということを行っているわけです。こういう話は、ほとんど理論的に取り上げられないわけで、^{きまつ}瑣末なことと思われるかもしれませんが、これこそが本質的なことなのです。

賢慮型リーダーシップの能力

- Phronetic Leadership -

個別具体と普遍を往還 / 相互変換する能力

ミクロの直観を、マクロの構想力(歴史的想像力・ビジョン・テーマ)と関係づけ、対話を通じて抽象化し、概念化し、物語化して、説得する能力である。

図 - 21

〈図-21〉4番目の能力です。個別具体の現場の直観からの気づきを普遍、universalにする形式知への変換能力。ミクロの直観、マクロの構想、そこに時間軸を入れて、まさに歴史的

想像力というのでしょうか、大きな物語を展開する。暗黙知を、対話を通じてきちっと抽象化して概念化して物語やモデルに展開していく。つまり、個人の直観を言語を媒介にして組織の全体に共有させながら真理にしていくということです。



図 - 22

〈図-22〉これも同様に2枚目の写真。やはり目線を合わせ、ポンチ絵を描きながら、ああでもない、こうでもないという議論。多分そこから気づきのコンセプトやモデルがだんだん生成されていくのだろうと思うわけです。



図 - 23

〈図-23〉同じく御手洗さんも、このように毎年、自分の仮説を持って現場を歩きながら仮説・検証している。

目標達成の物語をつくれ

「キャンノンでは、社員は仕事の目標を数字で表すと上司からこう問われます。その数字で物語をつくってみると。すなわち、達成に至る実行の物語です。

わたしは経営者として大きなビジョンを描き、会社全体の大きな目標を設定し、戦略を考え、達成のための大きな物語を考える。それを受けて、各部門の担当者にはそれぞれの段階やパートに応じた中小のビジョンや目標の設定、物語づくりが課される。そして、末端では一人ひとりの社員に日々の仕事の中で同じ課題が求められていく。単に目標を数値化するだけでなく、その裏づけとなる物語をつくる力を一人ひとりが求められる。こうして力がつき、育っていった、キャンノンの強さを支えるようになるのです。」

出所：御手洗富士夫『プレジデント』2006・5・1

図 - 24

〈図-24〉さらに、目標というやつは数字化しろ、そして、その実現を物語にしろと。つまり、単なる事実の羅列というのは意味がない。自分の夢、思い、そしてそれを具現化する起承転結の物語にするということは極めて創造的な仕事であり、これを全員が主体的にやらなければいかんという考え方だろうと思います。

木を見て森も見ろ

「『木を見て森を見ず』ではいけません。一本の木はもちろん大切ですが、まず森全体の大きさを見て、そのなかにどんな木があるのかを見るのです。…1つの商品を見るのが単品管理だという思い込みをしていることが多いのですが、マクロのなかで単品を位置づけてみるという発想が必要です。」

出所：鈴木敏文『商売の創造』、講談社、2003

図 - 25

〈図-25〉木も見て森も見ろというのは大体無理な話です。けれども一つ工夫があります。単品だけを見ろ、一つの商品の流れをあらゆる角度から徹底的に観察した時に全体が見えるはずだというのが単品管理の哲学であると聞いております。

賢慮型リーダーシップの能力⑤

—Phronetic Leadership—

その都度の状況のなかで、矛盾を止揚しつつ
実現する能力

情熱と勇気をもって、あらゆる手段や資源を、ときに巧妙に、マキアヴェリ的手法も理解して、ビジョンを実現する政治力である。

図 - 26

〈図-26〉5番目は、コンセプトを実現するという事です。これはさまざまな葛藤にぶつ

かるわけですから、ある意味で清濁併せ呑むといえますか。場合によっては情熱と蛮勇をもってあらゆる手段、時に巧妙に場合によってはマキアヴェリ的といえますか。そういうものを少なくとも理解して矛盾を止揚していく。悪が分からなければ善も分からないわけですから。まさにイノベーションのプロセスというのは、実は正・反・合の弁証法的な政治プロセスでもあります。

ひたすら「語り続ける」しかない
— コミュニケーションの回数 —

なぜ、説得が大切なのか。わたしたちが常に目指さなければならないのは改革による前進であり、それは多くの場合、現状の破壊をとまいません。会社が倒産して危機的な状況にあれば、むしろ意識を統一しやすい。

一方、今すぐつぶれるほどではない中途半端な状態だと、現状のままで幸せな人もいっぱいいて、それが抵抗勢力になるのです。破壊はつらく苦しくても、戸惑い抵抗する相手をその気にさせ、努力を引き出すのが説得です。

出所：御手洗富士夫『プレジデント』、2006・5・1

図 - 27

〈図-27〉そういう意味で人間に対する深い洞察力、人間研究というものが一つ根底にあるだろうと思います。徹底的にコミュニケーション、コミュニケーション、コミュニケーション、必死のコミュニケーションというようなことが言われます。

賢慮型リーダーシップの能力 ⑥
— Phronetic Leadership —

賢慮を育成する能力

個人の全人格に埋め込まれている賢慮を、実践のなかで伝承し、育成し、自律分散的賢慮(distributed phronesis)を体系化する能力である。そうすることによって、何が起ろうとも、弾力的・創造的に、リアルタイムで対応できるしなやかな組織(resilient organization)を構築できる。

図 - 28

〈図-28〉最後ですが、恐らく 1 から 5 までは一人ひとりの持っているキャラクターに依存するだろうと思います。それを組織の中に分配するというのでしょうか、まさに、賢慮の能力を組織全体にいかにか共有、ないし、埋め込むことができるか。これが最大の問題でありまして、われわれの考える戦略というのは、まさにこの賢慮を自律分散系として組織の中に埋め込むこと (embed) にあります。

もしそういう組織ができたならば、何が起ころうとも弾力的、創造的にリアルタイムで対応できる弾力的な、resilient なオーガニゼーション。柳に風といえますか、しなやかにしかし決して倒れないしたたかさ。しかも主体的、創造的に。世界をいろいろ回っておりまして、そうい

う組織が一番強いのではないかと最近は思うわけです。それは極めて挑戦的な課題であろうと思います。

大勢の本田宗一郎を作る

ホンダはトップだけが頑張るような会社ではありません。製造現場の一人一人がものすごく重要なんです。ですから、従業員全員が本田宗一郎にならなきゃいけない。大勢の本田宗一郎を作ることが、ホンダにとっては大切なんです

— 福井威夫社長

出所: 赤井邦彦「強い会社」を作る 文春新書(2006)

図 - 29

〈図-29〉ホンダでは、宗一郎さんが OJT でぶん殴った人をキーポジションにつけるといいう原始的な行き方から、その後の経営者が「ホンダフィロソフィー」という形できちっと言語化され、共有化させ、さらにはたくさんの本田宗一郎を作りたいというようなところまで考えている。

一人ひとりが日常業務の改善に取り組み、何万という目が活きる

私は、常日頃から明日を予測することは難しい、したがって経営として大事なことは、いかなる状況の変化に対しても、対応・適応できることであるといい続けてきています。

組織が大きくなった状態では、指示を出すことそれ自体が、全部抽象的にならざるをえないのです。したがって、その抽象的に出た方針や指示をそれぞれ日常的に現場に密着しているOFC(店舗経営相談員)自身が、具体的な問題として、個々の店の状況に対応しながら、展開していかなければならなくなってくるのです。

出所: 鈴木敏文『考える原則』 雑方知行編 日本経済新聞社、2005

図 - 30

〈図-30〉あるいは、セブン-イレブンでいえば仮説・検証という鈴木さん自身が生み出した一つの方法論を組織に共有させる、IT も駆使したビジネスモデルにまで展開している。その中核にあるのは、店舗経営相談員という、いわゆるミドル・マネジメントの育成である。そしてトップとミドルとローアークが、絶えずせめぎ合うというミドル・アップダウンの重層的な場がシステム化されているわけです。

フロネシスの育成

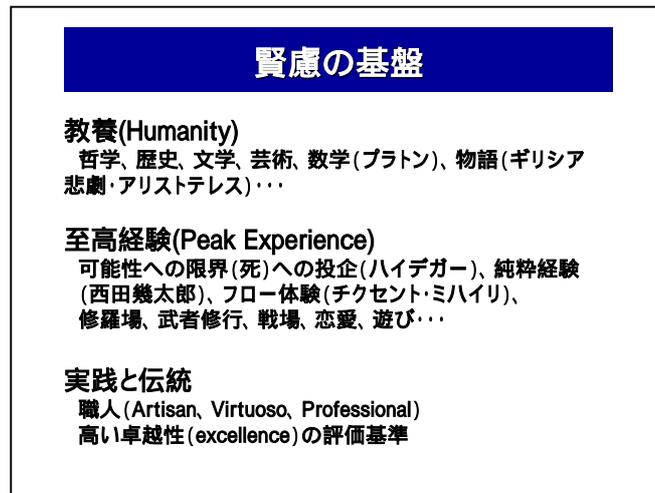


図 - 31

〈図-31〉賢慮をどうやって育成したらいいのだろうかということをもう少し考えてみたい。一つは教養というのでしょうか。やはり、人間とは何であるか、真・善・美とは何であるか、というのは分析すれば最適解が出てくるというものではない。よりよく生きるとはどういうことかを深く考えさせる教養が非常に重要になるのではないか。少なくともアメリカ型のビジネススクールがやった最大の問題点というのは、ハウツー中心でホワットやホワイを問う教養を軽視したということなのです。これが現在の大きな反省点のひとつになっています。

もう一つは多分、高質の至高経験といいますか、さまざまな挑戦的な経験を組織の中でどう意図的に組み込めるかということになります。その時に重要になるのは、伝統的には徒弟制度です。なぜかというと、非常に質の高い暗黙知というのは生き方や立ち居振る舞いの問題ですから親方との共体験から入るわけです。この手本といいますか、exemplar を通じてフロネシスが伝承されていくわけです。そういう意味では高質な経験の場となるプロジェクトリーダー・システムを駆使するとか、そこから生まれる手本となる賢慮型リーダーを効果的に配置して、人材育成の場を重層的につくることが戦略的に重要になります。

そういうふうにして exemplar を組織の中に作りながら、スモールワールド・ネットワークでつなげて新たな徒弟制度をつくる。それを意図的にどれほど深く実践するかで勝負が決まるのだらうと思うわけです。そういう意味では賢慮型リーダー、つまりフロニモス（賢人）というのはやはり職人、アーティザン、今様に言えばプロフェッショナルである。フロニモスは美德を持った職人と言えるでしょう。

さらにもう一つ重要なことは、組織が高い卓越性ないしエクセレンスの基準や伝統を持続的に維持し続けること。これこそがトップ・マネジメントの責任でしょう。つまりアリストテレスの頭にあったのは恐らくギリシャのポリス、それは非常に高い評価能力を持ったコミュニティであった。そういうコミュニティがあったからこそ、そこに住む人々が高いエクセレンスを求めて努力するのだらうと思われるわけです。

マネジメントは「生き方」

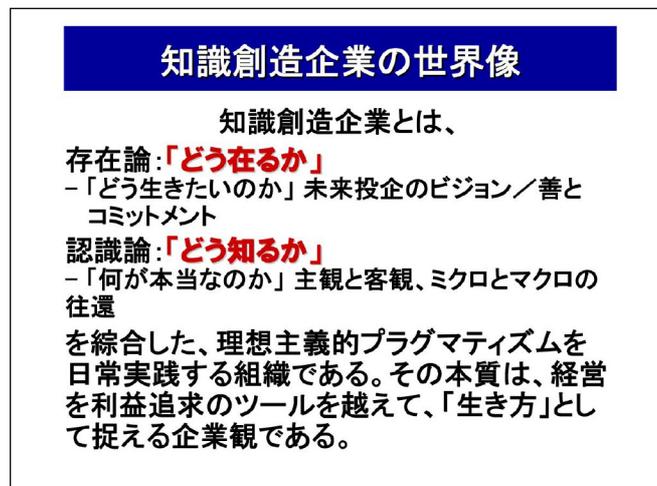


図 - 32

〈図-32〉最後に、私どもが考えている知識創造企業というのは、やはりどう生きたいかというものが根幹にあるということ。何が共通善かという理想を掲げながら実は極めてしたたかである。何が真理であるか。ミクロ・マクロ、主観・客観、暗黙知・形式知をスパイラルを回しながら徹底的に掘り下げていく。理想主義でありつつリアリズムである。そういう組織ではないか。マネジメントというのは利益追求のツールを越えて「生き方」なのだ。そういう経営理論を何とか作ろうとしているわけです。

そういう意味で改めて見ると、やはり欧米から学ぶこともあるのですが、実は欧米の仲間から、どうもフロネシスは日本の企業により蓄積されているのではないの、という指摘を受けました。21世紀のマネジメントがいかにあるべきかについて、われわれが何をやってきたかということ、もう一遍こういう視点から捉え直してみようではないか。そこに21世紀の日本企業が世界に発信できる一つの貢献があるはずだ。こんな多少大それたことを考えているわけです。以上で私の話を終わらせていただきます。

■このレポートは本田財団のホームページに掲載されております。

発 行 者 伴 俊 夫

発 行 所 **財団法人本田財団**

104-0028 東京都中央区八重洲2-6-20ホンダ八重洲ビル

Tel.03-3274-5125 Fax.03-3274-5103

<http://www.hondafoundation.jp>