

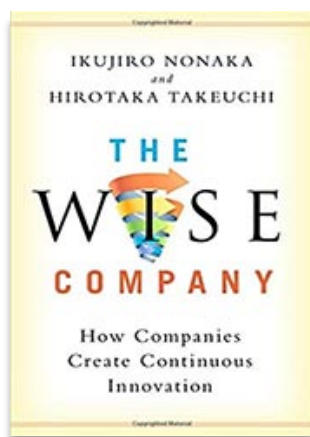
世界を真に変えるために何が必要なのか？

竹内 弘高氏は近著『The Wise Company』のなかで一流企業が知識を持続性のあるブレークスルーに変えるための実践例を紹介しています。

本田技研工業株式会社の創業者、本田宗一郎は、少年時代、飛行機に憧れていました。10歳の時、アメリカ人パイロットの飛行パフォーマンスをみるために、20キロの距離を自転車で走破し、木に登ってそのショーをみたそうです。

本田氏の名前を冠した会社は、70年余りの年月をかけて、二輪車の製造から革命的な小型ビジネスジェット機の発明を行うまでに発展しました。モビリティを向上させるという生涯の夢を実現し、今日の日本企業の多くの特徴である長寿企業であることに加え、継続的なイノベーションの模範ともなっています。

約700社の日本企業が300年以上もの時を経てもなお存続している秘密とは何でしょうか。これらの企業はどのようにして生き残り、今日に適応しているのでしょうか。



ハーバード・ビジネス・スクール教授の竹内 弘高氏と野中郁次郎氏は代表著書、『知的創造企業 (The Knowledge-Creating Company)』(1995)でこの問いに答えようとしました。このたび、本書の続編である『The Wise Company: 企業はいかにして持続的イノベーションを作り出すのか』が出版されました*。ここでは、当時の考え方をさらに押し進め、リーダーがイノベーションを追求する過程で知的資源を創造し、それを適用するプロセスを継続することで、企業の舵取りを可能にする6つの実践方法を紹介しています。「これらの企業を多面的に分析してみると、この6つが実践されていること、そしてそこには多くの場合、世代から世代へと受け継がれる家族の約束ごとがあることがわかります」と戦略ユニットの教授である竹内氏は言います。

実践的な知恵から行動へ

本書では著者たちの独自の理論はさらに展開されています。人々が個人的な経験を通して得た暗黙知を企業が文書化、体系化出来る明示的な知(形式知)に変換することで、またその逆の変換を行うことで、企業は組織的な知を構築していくことになります。これは、時間をかけてイノベーションを生み出すために段階的に行われる共同化、表出化、連結化、内面化(SECI)のプロセスとして説明されています。

2019年10月にオックスフォード大学出版局より出版された本書『The Wise Company』では、SECIをよりダイナミックに適用するための知識実践のフレームワークを紹介しています。また、組織だけでなく、社会全体に利益をもたらす実践的な知「フロネシス」の考え方も説明されています。

古代ギリシアより、「『フロネシス』は実践的な知と訳されていますが、それはつまりさらに高いレベルの暗黙知に他ならないのです。ここには2つ要素があります。1つは共通善のために行動すること。もう1つは、今ここで判断を下し、今ここで行動を起こすこと」と竹内氏は述べています。

著者たちが20社以上の日本企業を調査して得られた、以下の6つの実践方法は、ビジネスリーダーがSECIプロセスの中で「行き詰まることなく」、従来のビジネスの枠を超えてリーダーシップと目的を広げるのに有効なものです。竹内氏は、ホンダの創業者を例に、継続的なイノベーションの目標に向けて、それぞれの実践がどのように適用できるかを説明しています。

1. 会社のためだけでなく、社会のためにも、「善」に関する判断力を身につける。

竹内氏は言う。本田氏が目指したのは常にモビリティの向上であり、彼はホンダのエンジン革命を通じてそれを成し遂げた。本田氏は、同社を代表するCVCCエンジンを思いついたあと、トップ3の自動車会社を抜き去ったと宣言したが、「エンジニアの『競争に勝つためではなく、自分たちの子供たちのためにやったのです』という言葉聞いた時、本田氏は自らの引退の時がきたと判断したのです。」

2. 直感に頼って、人や物、物事の本質を把握する。

竹内氏は、この実践とは根本的な理解力を持つことだと説明している。「それは代々受け継がれてきた母の知恵のようなものなのです。」小学校の教育しか受けていなかった創業者の本田は、テスト用のバイクを30回、周回させて、その音を聞いて生産可能かどうかを判断していたという。「彼がエンジニアに再度やり直しを指示するたびに、確かに99%の確率で何らかの問題があったのです。」

3. 人間同士の交流を通じて新しい意識づくりを目的とする日本で「場」と呼ばれる非公式にも公式にも共有できる文脈（共通認識）を常につくり上げる。

竹内氏は、日本の「場」の概念をイギリスのパブに例える。「これは、オープンかつ双方向なもので、リーダーはこのようなことが一流企業を育てていくことだと認識すべきです。」本田氏はこのような話題のつくり方を知っていた。「昔は、仕事の後に飲みに行けば良かったのです。本田氏は、そのような場を作って、いくとこ

ろでお酒を前にしてみんなに口論させていました。ホンダではこれを『ワイガヤ』と呼んでいました。」

4. 異なった経験を持つ人々にビジネス戦略の本質を理解してもらうために、比喻や例えを使う。

「本田氏の語り口はすばらしく、よく比喻を使っていました。スポーツの例えがお気に入りでしたが、彼はまた会社をオーケストラのように表現しています。ドラム、トロンボーン、ピアノ、バイオリン、一人ひとりの社員が専門性を持っている。イノベーションを創造するために私たちがやるべきこと、それはオーケストラのように会社を運営していくことです。」

5. 必要とあればマキャベリズムも含め、あらゆる手段を使おう。異なる目標を持つ人たちも巻き込み、行動へと駆り立てる。

日本の通産省（当時）がホンダの自動車産業への参入を制限し、二輪車のみの製造に限定しようとしたとき、創業者は政府に反旗を翻したと竹内氏は言う。「彼は基本的には政府の命令を無視して、とにかく参入すると言っていました。本田氏は常に他者と、そして政府とさえ戦う気持ちを持っていたのです。」

6. 徒弟制やメンタリングを通じて、他の人、特に第一線で働く従業員の実践的な知識の発展を奨励する。

本田氏は従業員の仕事や課題を理解するために工場で時間を費やした。「彼は自分がマネージャーであるとは思っていませんでした。彼は常に最前線にいて、それが社員の働き方であり、だからこそ工場の現場で彼と一緒に学ぶことができたのです。」

「母の知恵」を活かす

竹内氏と野中氏は、他にも多くの例をあげて、『ザ・ワイズ・カンパニー』における実践を説明しています。本書は知識の創造と実践の重要性について、彼らの主張に照らして革新的な未来を考察することで閉じられています。

竹内氏は、日本企業が機械学習など欧米企業が取り入れている技術を活用することに期待していますが、大企業の社会的責任が高まる中で、日本企業を存続させてきた実践的な人間の知識の場の必要性も見出しています。「今の時代、人々はマシンを重要視し、マシンが世の中を乗っ取ると思っています。」

「人間がイノベーションの中心にいるということ、これがもっとも根本的なメッセージです。人間には暗黙知があり、暗黙知をより高次のものとした知恵がある。母の知恵を忘れずに活用していきましょう。」

本文は英語のオリジナル文章を日本語に翻訳したもので正式言語は英語であり、その内容および解釈については英語が優先します。

* 『The Wise Company』は英文書籍が2019年にオックスフォード大学出版局より出版されており、2020年夏に日本語訳本が東洋経済新報社より出版される予定です。

ハーバード・ビジネス・スクール Working Knowledge は、1999年以來、ハーバード・ビジネス・スクールのビジネス・マネジメントに関する最先端の研究やアイデアを、実務家、ソート・リーダー、学者と結びつけてきました。100以上のビジネスピックアップや業界に関する最新の考え方を世の中で知られる前に読者に紹介してきました。ウェブサイトに加えて、Working Knowledgeでは、ソーシャルメディアや様々なコンテンツ共有パートナーシップを通じて出版しています。