

現代のリーダー論

野中郁次郎 - 3

細田木材工業(株)

顧問 細田 安治

アルバイト生活

野中郁次郎教授はアメリカ留学ではカリフォルニア大学バークレー校に入学し念願を果たしたが、会社から借りた資金では学費のみで生活費は自分で稼がなければならない。庭師のアルバイト、妻はベビーシッターや飲食店で働いた。家計が楽になったのは、留学から1年後、指導教官のリサーチアシスタントに職を得てやっとアルバイト生活から脱出できた。

ここで共同ランドリーでは日本人の留学生と知り合った。この時知り合った仲間達とはその後研究者の仲間として交際が深まった。竹内弘高、安田隆二、後に日本アイ・ビー・エム社長になった北城格太郎、ホンダでエアバッグを開発する小林三郎達は、この時代に知り合った仲間である。親しくなると自宅に食事に招待した。日本食を出すと大いに喜ばれた。

厳しい指導教官

マーケティングを専攻した。指導教官は、消費者行動論のパイオニアとしてよく知られた存在のフランセスコ・M・ニコシアと言う名のイタリア人だった。

彼は第二次大戦中反ナチズムの地下運動で「一度は捕まったが逃げて助かった」という壮絶な人生を歩んできた筋金入りの男だ。教官としても学生に厳しく、「ホワイ」「ホワイ」を連発して学生を追い詰める。なので学期の途中でゼミの学生がほとんど逃げ出すほどの厳しさだった。

◇結果がすべての厳しい世界

経営学修士(MBA)コースでは成績が悪いと次の学期に残れない。当時は3か月ごとに完結する制度であった。平均点でB以上の成績でないと卒業できない。

富士電機時代人事、教育での経験を生かし組織行動論に関連する学科を選んだが1学期にとれるのは3科目が精いっぱいであった。試験に通らなければ学校を去らなければならない。結果がすべての厳しい世界だった。

多くの学生が、「先生が厳しすぎて逃げ出す」とは何のために留学までするのか？

なるほどこれで判った。「試験に通らなければ、学校を去らねばならぬ」日本の大学を含め普通の教育では、入学時以外、試験に通らなければ学校を去る。則ち退学だ。こんな厳しい学校があるのか。結果がすべてと言うけれど、一度の試験で退学とは？いかにも厳しすぎる。

さて、逃げ出すわけは、「ニコシア先生は厳しすぎる」不合格では、普通の「落第」ではなく、「退学」となる。なので「優しく楽なほうへ」逃げ出すのか。なるほどこれで判った。

ここでの教訓-①

人間易きに流れれば、チャレンジ精神が失われ、進歩は停止する。

◇弱点をカバーする

独力には限界がありペアを組んで共同で進めた。「自らの弱点は英語力にあり」と自覚し、英語力のある学生を見つけペアを組むことに気が付いた。

富士電機時代9年間の会社生活を経験しているので、「人を見抜く目」はそれなりにあり、見つけたのは同じコースのイスラエル人に目を付け親しくなった。

自分がノートを取り損なっている部分を、彼はしっかり取れている。彼も社会人経験者で競争心が強い。そしてこちらを認めてくれたようなので最良の相手だった。宿題が出ると一緒に勉強し試験の結果も見せ合った。

学者になってからも、良い相手を見つけ共同で研究に取り組むスタイルを続けている。自分ひとりの力には限界があると感じながらスタートして身につけた習慣であり自分にはないものを共同研究者から取り入れてきたからこそ、研究成果を残せたと思う。

ここでの教訓-②

自分の弱点と限界を知り、弱点をカバーしてくれる人と組め

◇リサーチアシスタントに採用される

拙い英語で頑張っている日本人の野中はニコシア教授の目に留まり採用となった。調査・研究の補助を担当するのでニコシア教授の手許と言うべき存在となった。このことからニコシア教授との距離がより近くなった。

◇ハーバート・A・サイモンの組織論

ニコシア教授の研究の基盤は、近代経営学の祖と呼ばれ、昭和58年(1978)意思決定の理論と実証研究でノーベル経済学賞を受賞した。サイモンは、「経営の意思決定を人間の価値観を分析の対象から除外。人間の情報処理には限界があり、完全に合理的になれないが、ある限定された範囲内なら客観的判断ができる。それを可能にする装置が組織だ」と論じる。

ニコシア教授は、サイモンの理論を応用して消費者の意思決定論を展開していた。彼の指導を受けた野中もサイモン理論の影響を受け「サイモニアン」となった。

◇MBA(経営学修士課程)終了後博士を目指す学者の道へ

ニコシア教授の指導を受け2年間の修士課程を修了した。取ったら帰国し富士電機に戻ることが前提となっている。渡米時の約束通り勤務先の富士電機に戻り留學生活はここで終わるはずだったが帰国する気持ちになれない。研究生活が楽しく、理論作りの面白さを知り、自分は学者の水にあっていて。ここまで来たら、どうせなら博士号(Ph.D.)を取りたいとの意を強くした。ニコシア教授の推奨で母校とコロンビア大学の2校を受験し、両校とも合格したが、母校のバークレー校に残ることにし、再びニコシア教授のもとで研究を続けることにした。

富士電機の勤労部長奥住高彦さん(留學について理解ある協力を頂いた上司)に相談すると「いいよ」と一言頂き、その上「博士号にとって会社へ戻るなら、その間を長期出張扱いする」と言う大変有難いお話だった。

教訓-③

企業出張留学生としてMBA(修士課程)までが限度だろう。運よく企業が理解を示してくれた。「本人はもう一丁やるぞ」としたチャレンジ精神のうで成果を上げたこと。「人間為せば成る」の見本のよなケースだ。

◇現実には甘くない

しかし博士課程の学生は専攻以外に副専門を受講しなければならない。専門はマーケティングだが経済学、社会学、科学、心理学、計量分析(オペレーションズリサーチ)のなかから迷わずに社会学を選んだ。社会学には数値データに基づく定量分析と数値に現れない「質的」な側面に光を当てる定性分析の両面があり、一番やさしそうに見えたのだが、大きな間違いだった。大学院の難易度ランキングで見ると、バークレー校の社会学は当時、全米トップで社会学を勉強してきた優秀な学生が集まっている。この集団のなかでビジネススクール出身の学生が好成績を収めるのは至難の業だった。

◇理論作りは難しいが面白い。経験主義から分析的方法論から理論作りへ

博士課程のポイントはいかに理論を作るかだ。

理論作りを徹底的に叩き込まれた。題材は社会学の古典と呼ばれる作品を取り上げ社会学者たちの方法論を解析する授業である。社会学の大家、タルコット・パーソンズの弟子だったニール・スメルサー、社会学方法論の権威、アーサー・STEINCOOM両教授からの指導を受けた。最初の題材はマックス・ヴェーバーの「プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神」で、プロテスタントが共有していた倫理が、資本主義の精神を規定するという因果関係をヴェーバーがどのように証明したかを検証した。いわば理論作りの、ケーススタディである。「ここで理論作りがこんなに面白いのか」を実感するようになった。

競争は激しかったが、哲学、社会学の素養のあるニコシア教授のもとで研究できるのが心強かった。何よりも、ケーススタディ「経験主義」重視のハーバードビジネススクールに対抗して、バークレー校の博士課程は徹底した「理論派」であり、経験主義で育った野口教授にとって、分析的な方法論を学ぶ貴重な場となった。

ここでの教訓-④

現実には甘くなかったが、それを乗り越え更なる成果を収めたこと。野中教授の絶えざる人脈作りの賜物だ。

資料、日本経済新聞私の履歴書より
続く



カリフォルニア バークレー校 キャンパス風景