

現代のリーダー論 - 6

細田木材工業(株)
顧問 細田 安治

失敗の本質 - ②

前号の末尾で

米軍の目的

- ①大東亜戦争の勝敗を分ける決戦地はガダルカナル島攻略として総力を投入した。
- ②陸海両軍と統合した新しい組織の海兵隊を組織し水陸両用軍とし、新しい武器に水陸両用艇を開発した。
- ③この組織再編の海軍でもない陸軍でもない海兵隊創設のイノベーションを生み、更に戦闘では強みを生かしたマネジメントで作戦を遂行した。

日本軍の目的

- ①陸軍は中国、印パ、東南アジアと広大に広がった戦線の更なる拡大、大陸の制圧作戦。
- ②海軍は、太平洋地域の制圧。
- ③陸海軍が統合的なマネジメント不在つまり組織論不在であった。
- ④危機管理不在、敗戦を知らぬ日本軍、特に海軍は、情報不足により、思いがけぬ被弾により予期せぬ状況に対応できず右往左往し戦力の大半を失うほどの甚大なる被害を受けた。
ここに組織論から見た失敗の本質があると断じた。

日本軍は

- ①戦略が不明確で短期決戦を志向する。
- ②人材評価は結果より動機やプロセスを基準にする。

つまり日本人の人材評価は、結果より、仲間意識、同期の結束を重視するとしている。筆者も野中先生のご意見に賛成だ。日本人は組織のマネジメントを更に確りせねばならない。その時代、時代に合わせて組織のマネジメント力を高めねばならない。それには、現状認識と短中長期への未来志向で学ぶ姿勢を持たねばならない。

話は横道にそれるが、

◇新型コロナウイルスへの対応

・独自のワクチン開発の遅れ

この原稿執筆中の2月初旬に緊急事態宣言が更に1か月延長となった。

悔しいのは、何故日本独自のワクチンの開発ができないのか。日本人の文化的素質が特に劣っているとは思えない。ノーベル医学生理学賞を受賞する優秀な学者を輩出している。製薬会社も欧米のメーカーに対して規模では劣るものの質では特に劣っているとは思えない。かつて日本は「はしか」の予防接種で世界のトップを走っていたが、副作用から訴訟問題に発展、製薬会社や国がワクチンについての基礎研

究を避けるようになり、いつの間にかワクチン後進国になってしまった。ワクチン接種については、漸く欧米からワクチンの輸入の見通しがついた現状だ。こんなことでは日本は・・・。

・医療の貧困

今回のコロナ禍で弱点があらわになったのは医療の貧困だ。ワクチンが遅れるなか激増するコロナ患者への対応に追われ、一般医療が間に合わず、特に重症患者、手術を要する患者などへの対応が遅れがち、このままでは医療崩壊が起きる。いや、現実には起きているのではないかと危惧する。これも医療行政の・・・。

・ガダルカナル戦の再現

危機対応不在のため、経験していない事態に、どうしていいのかわからず、右往左往しているうちに、さらに事態は悪化し、日本海軍はこの海戦で壊滅的な損害を被ったのである。コロナウイルスをガダルカナル海戦の米軍に置き換えれば、コロナによって日本は沈没してしまうのではないかと危惧している。しかし、そんなことはあってはならないことである。日本人は優秀で強いはず、必ずやコロナを克服し世界に冠たる経済大国として、世界中で一番早く復活すると確信している。本論に戻そう。

◇一橋大学

1982年(昭和57年)防衛大学から一橋大学商学部経営研究施設教授に移籍した。当時は古色蒼然たる「解釈学」「訓話学」が深く根を下ろしていた。つまり、海外の経営学の文献を解説、解釈が中心であった。例えばドイツの経営学をひたすら解説するだけである。これでは新しい理論は生まれぬ。

自分達で実証研究を重ねて新しい理論を構築しよう。として米国留学時代の友、竹内弘高は米ハーバード大学で教授、慶応大学出身の金子郁容も順次一橋に移籍し一橋大学商学部に属する産業経営研究施設(現在はイノベーション研究センター)所長の今井先生を中心に、米国型実証研究を柱とする構想を実現しようと別グループを作った。研究も着々進んだが学長選出事件に巻き込まれ、学長候補の今井先生は米スタンフォード大学へ移籍した。

◇米国で「ジャパンアズナンバーワン」成功事例の発表

「米国企業に比べ日本企業は開発のスピードが早くしかも高品質でありこの秘訣を」が米国側の意向であった。

◇実証研究開発のプロセス

富士ゼロックスの複写機「FX3500」とホンダの新型車「シティ」の商品開発プロセスを対象にした。「FX3500」のプロジェクトリーダーの一人だった小林陽太郎氏(後に社長)は、自社の開発体制を「刺身状態開発」と呼んでいた。刺身は、違う魚の切り身を少しずつ重ねて盛り付けを作る。このように、開発、製造、営業等複数の部門がオーバーラップしながら製品開発に取り組む方法を示す例えである。

ホンダの「シティ」は各部門が協力してスクラムを組み、ダイナミックに動き回る「ラグビー型」であることを理解した。

◇サイモン理論からの脱皮

自分の理論はハーバート・サイモンの意思決定理論をベースに展開してきた。しかし、日本企業の現場は熱気にあふれ開発関係者の一人一人の思いからの葛藤があり、これを乗り越えて新製品が生まれる。「なにかを作り出そう」という冒険心にあふれた熱気がある。サイモンの受け身の色彩が強い「情報処理」

では説明がつかない。と気が付いた。ここがサイモン派から脱皮して自分の理論求める転機となった。

◇米ハーバート・ビジネス・レビュー誌に発表

「The New New Product Development Game」新しい新製品開発ゲーム New を二つ入れて New を強調した。この論文は反響が大きく、「スクラムアプローチ」をもとにジェフ・サザランド氏らが、「アジャイルスクラム」と呼ばれるソフト開発の手法を生み出した。分析、設計、実装、テストを短期間で同時に繰り返す手法で。現在米国に普及し、日本に逆輸入されている。

ラグビーのメタファー(比喩)を用いた。開発中の新製品を一団となって走るチームがパスしながら進めるラグビーのボールに見立てた。チームがパスで回すボールの中身は何だ。

◇ラグビーボール

①会社は何のためにあるのか②どこへ向かおうとしているのか③どのようにしたいのか。④会社の住む世界をどうやって実現するのか。これらがボールに詰まっているのは、我々の理想、価値、情念である。

◇情報創造から知識創造へ

しかし、「情報創造」とは外にある情報を組み合わせるだけで、最初から新しい環境を自ら作る、新しいものにチャレンジするという発想を表現出来ていない。自分の思いを、真善美に向かって正当化し表現していくには「情報処理」や「情報創造」ではなく、意味や価値を作る「知識の創造」のプロセスではないか。として「知識創造」理論の構築に向かったのである。

◇ラグビーのゲームの進め方

ラグビーボールは一定のやり方では動かない。バウンドも一定でなくどこへ行くのかがわからない。この不安定なボールをチームが連携プレーで補いつつゴールへ向かうのである。日本企業の商品開発のプロセスはラグビーゲームと似ている。

ボールには理想、価値、情念の詰まったボールがゴールへ向かってパスされる。あちこちに跳ね回るボールを追うゲームは、過去の成功や失敗の積み重ねをしながら、その場その場で決められるチームのメンバー間で、濃密な相互作用が必要となる。この相互作用が、日本のモノづくりの相互作用のプロセスに似ている。体験や試行錯誤であると同時に、アイデアを生み出す思考は、メンバー間の相互学習である。

アイデアだけでなくアイデアルつまり理想にも関わるのである。ここに「組織的知識の創造」プロセスが生まれる。

続く