

第2回未来学フォーラム

第3分科会

「変革とリーダーシップ」

橋本 壽之氏（特定非営利活動法人マイスターネット理事長）

橋本 御紹介いただきました橋本です。よろしくお願ひします。「変格とリーダーシップ」というタイトルでお話しさせていただきたいと思ひます。まず、リーダーシップ研究大学院は、どこにあるのかとよく聞かれますけれども、これは日本にはありませんで、アメリカのカリフォルニア州サンディエゴにあります。そして、そこで英語と日本語の両方の講座があり、私は日本語を選択しておりますが、わざわざ行かなくてもネットで受講できる、そういった大学院であります。

それではまず、本題の変革ですけれども、なぜ昨今、昨今といってもかなり前からなるかもしれませんけれども、変革ということが叫ばれるようになったのか。その背景と要因について整理してみたいと思ひます。

まず、技術の予想外市場への適用が考えられます。19世紀から20世紀前半あたりまでは、一つの産業で開発された技術は、大体その産業内で使われていた。ところが、20世紀後半ぐらいになりますと、そういう枠組みは崩れまして、一つの産業で開発されたものが全然思っても見ない分野で使われるようになった。具体的には、ベル研究所の開発したトランジスタですね。これは、もともとは電話会社の研究所ですので電話産業のために開発されたものであります。ところが、電話産業以外のところから、それを使いたいという申し込みがあった。そのときベル研究所では、どうせ電話産業以外に使われるとしても大した需要は見込めないであろうと多寡を括り、25,000ドルという超安値で使用権を販売した。ところが皆さん御存じのように、トランジスタは電話産業どころか非常に広いエレクトロニクス産業をつくり、いろいろな分野で使われるようになったわけです。

コンピュータも、当初は科学計算をするものという認識で開発された。ユニバック社はその方針を忠実に守り、一般企業からもコンピュータに関する問い合わせがたくさん寄せられましたけれども、ユニバックでは、「彼らはコンピュータが何ものであるかを理解しない」という認識のもとに、科学計算以外の利用についてはほとんど耳を傾けなかった。ところが、同じコンピュータ・メーカーでもIBMは、当初からビジネスから寄せられた問

い合わせに対して、喜んで丁寧に対応した。その結果、10年後にはユニバックは世界一の性能を誇るコンピュータを開発しましたが、逆に市場はすべてIBMに奪われてしまった。

このように、技術は必ずしも当初の目的とした分野だけではなく、予想外のところにその用途が見いだされることが往々にして起こりました。ですから、変革はノンカスタマーから始まる、とピーター・ドラッカーは言っています。このように変革の一つの要素として、技術が予想外の市場に適用されるようになったことが上げられます。

それから二つ目は、労働、製品の変化があります。御存じのように、労働の主体が肉体労働から知識労働へ変わることにより、製品に占める知識の割合がふえてきた。知識は質量が0であり、インターネットが普及するにしたがい、無料で瞬時に流通できるようになった。それから、製品のソフト化、部品化、パッケージ化が進んだ。このため、技術の細かい知識がなくてもソフト、部品、パッケージを組み立てることにより、高度で複雑な製品が比較的容易に開発できるようになってきた。

それから、グローバル化の動きもあります。一つの商品は、発明から開発、商品化という一連の流れが、これまでは1国で主に行われていたものが、グローバル化によって多国間で分担できるようになりました。すると、それぞれの国の強みを結集することによって、開発期間が大幅に短縮されたり、コストが大幅にダウンして、安い製品が瞬時に出回ることが可能になりました。

さらに、社会の成熟化という要因もあります。これは市民意識が向上したことにより、製品に対する品質、たとえば欠陥商品、に対する認識が非常にシビアになってきた。しかも、環境に対する影響についても厳しく問われるようになってきた。それから、社会が多様化することにより、思ってもみないところにヒット商品が生まれることが起こってきました。このヒット商品も、先ほど言いましたような製品のソフト化とか部品化により、簡単に作られるようになった。それから、社会起業家が台頭するようになってきた。このため、これまで行政とか企業が取り組んでこなかった分野に、社会起業家が事業進出を始めるようになった。こういったことが昨今、特に変革と呼ばれるようになってきた大きな要因である、と考えられます。

それでは、このような変革は、歴史的に見て常にコンスタントに起こってきたか否かを振り返ってみたいと思います。「社会変化とリーダーシップ」のスライドについてですが、もともと社会は一様に変化するのではなく、比較的安定した時期と激動の時期とを繰り返

しながら変化してきた。これはポール・ハーシーという元オハイオ州立大学の教授で、状況対応リーダーシップ（R）を創設した学者の言葉です。即ち、社会の変化は2種類に分けられる。一つは第1種変化であり、これは安定した環境下での「連続変化」です。他方は、第2種変化ですけれども、これは不安定な環境下での「不連続変化」であります。

著名なコンサルタントであるナドラーは、第1種変化の時期においては、経営者、管理者にとっては、コストを下げること及び効率化に特化したマネジメントが重要である。第2種変化の時期においては、発想の転換を図り、新製品を開発するとか、あるいは起業をするとか、今までにない発想を取り入れるリーダーシップを発揮することが特に求められる、とっております。

ですから、リーダーシップは安定した環境下でも当然必要ですけれども、特に激動の時期において重要視されるスキルであります。

それでは次に、我が国は今後どういう方向に進むべきかについてお話ししたいと思います。ここに居られる皆様は未来研究の専門家であられますけれども、一つの見方として、次に「変革と知的生産」について御紹介したいと思います。これは拓殖大学の後藤尚久先生が言われていることですが、日本は物づくりで世界を席卷いたしましたけれども、今後は知的生産で威力を発揮する時代を迎えるかもしれないと、明るい未来を示されています。その根拠といたしまして、知的生産のもととなる基礎研究とか研究開発は、物づくりより遅れて成熟することを上げておられます。歴史的に見て、英国は1815年ごろ世界最大の金持ちになったけれども、当時はナポレオンから「英国は小売商人の国だ」と軽蔑された。ところが、そういった商売が栄えた英国ですけれども、それから50年も経たないうちに、ダーウィンの進化論が出たり、マクスウェルの電磁波理論が生まれたりして、知的生産、研究が盛んになってきた。

英国だけではなくて、アメリカについても同様なことが言えます。米国は、第一次世界大戦中の1918年に世界最大の金持ちになったが、当時は「米国は欧州生まれの自動車で金もうけをしている。米国はノーベル賞とは無縁である」と、識者を嘆かせた。ところが、金持ちになって、第二次世界大戦後には米国は知的生産でも大いに発達するようになってきた。今ではノーベル賞の受賞者が非常に多いわけですね。

では、我が国はどうかというと、我が国も同じように、「アメリカが発明したトランジスタでもうけているだけではないかとか、エコノミック・アニマル」と非難されていた時期があったわけですね。ですから、イギリス、アメリカがたどってきた流れを見ますと、日

本もやがてこの経済が、今はちょっと不況かもしれませんが、ものづくりで世界を席卷して金持ちになった、この後には、「知的生産が金になることに真に目覚めて、それに真剣に取り組めば、日本の未来は知的生産でまた世界を席卷する」という時代も来るのではないかと予想されるわけでありませぬ。

それでは、このような夢を実現するには、リーダーたる者は、どのようなことをしなければならぬのでしょうか。リーダー自身に求められる変革について、述べてみたいと思います。

まず、「環境の変化や危機的状況の察知」があります。これは、組織から与えられた本来の業務をこのまま続けていたのでは、いずれは「やばい」ことになる、危機に直面する、と察知できる能力が必要になります。

その危機を察知したときに何をするか、危機への対応ですけれども、これは河合教授が言っていることですが、二つの対応が考えられる。一つは「本来の組織人格」といって、組織から割り当てられた職務遂行者として振る舞うことにより危機に臨む対応です。他は、「もう一つの組織人格」で、与えられた役割を果たしていたのではどうもうまくいきそうにないと危機を察知したとき、自己犠牲を払ってでも職務を全うしようとする気持ちが強く働き、組織の公的役割を逸脱して振る舞い、社会的責任を果たそうとする対応です。これは、リスクが高い。

このような二つの取り組みがあります。現実には、トップにしるミドルにしる、リーダーは常にどちらか片方を採ればよいということではなく、状況に応じてこの二つの人格の間をうまく揺るがなくてはならない。つまり、ある場合には「本来の組織人格」、またある場合には「もう一つの組織人格」と、状況に応じ自分の意志で二つの人格を選ぶことができなければならない。ですから、もし不用意に後者を選ぶと、失敗する危険が高くなるのが当然考えられるわけですね。逆に、前者の方をやっていると、通常は安全かもしれないけれども、何か危機が発生したときには対応が遅れて、大きな傷を負ってしまう危険が生じる。このようにして、この二つの役割を状況により選択することは非常に難しいわけですけれども、リーダーは状況に応じてこれをうまく使い分けていかなければなりません。

それではもし、「もう一つの組織人格」で対応して失敗したらどうなるのでしょうか。組織の公的役割を逸脱して振る舞った結果の失敗ですから、物すごく重い責任をとらなければいけない。では、成功したらどうかというと、やはり何らかのリスクと責任が予想されま

す。組織から自分に与えられたルールを破ったことに対して、通常責任を超えた責任、自己責任が負わされる。このようなリスクをリーダー、特に変革時期におけるリーダーは覚悟しなければなりません。

そして、それはリーダー一人の問題ではなくて、リーダーの上には上司がいるわけですから、上司あるいはもっと広くは組織は、「もう一つの組織人格」を遂行したリーダーに対しては、ある程度許容し、理解を示さなければいけない。変革の時期、あるいは不透明な変動の時期においては、こういった逸脱行動をむしろ推奨するようでない、変革は簡単には起こらない、と言えらると思います。つまり、リーダー自身がある程度腹をくくって決断すること、さらに、そのリーダーを支える組織あるいは上司には、リーダーにそのような行動を促し、励ますような、そういった理解と協力を示さない限りは、「変革」と言葉で言うことは簡単でありますけれども、なかなか実現できるものではありません。

さらに、リーダーには「未来への責任」が求められます。それは、何か社会的に決められたことを守らなかった、守れなかったということで処罰させるのは当たり前ですけれども、その当時の社会的な規範では何も悪くなくても、それが5年、10年、20年後に何か問題が発生すると、その責任はさかのぼって追及されるということになります。ですから公害問題も、全部が全部とは言いませんけれども、ある部分については、その当時の常識では許容されたことであっても、時間が経って社会に悪を及ぼしたと認められれば、罰せられるわけですね。ですから、リーダーは、その時点の社会ルールを守るだけではなくて、さらにそれが将来にわたって問題を引き起こさないか常に先を見通し、問題になりそうなものはすぐ排除する責任を負わされていることになります。それが未来への責任ですね。

それと、さらにリーダーには自己との戦いが課せられます。企業は当然コンペティターとの競争、戦いがあるわけですが、それだけではなくて、リーダーには自分自身との戦いが課せられます。これは、自分の手で製品やプロセスを陳腐化させることです。たとえば、他社に一步あるいは二歩リードしていても、これはもう技術が古くなったとか、あるいは、製品が古くなったと感じたら、たとえば消費者に受け入れられていたとしても、自分の手で、自発的にそれを陳腐化して、新しいものを取り入れなければいけない。それから、計画的に価格を下げていかなければならない。これは対外的な競争上するのではなくて、自分で自発的に行わなくてはならない。なぜなら、このような自己との戦いを怠ると、新規企業の参入を促したり、競合他社との競争に敗退する可能性が出てくるからであります。

それから、リーダーは知的創造を行えなければならない。アブラハム・マズローが言っていることですが、この知的創造には二種類あります。一つは一次的創造性。これは、人間の深層からくるひらめきです。もう一つは二次的創造性といいまして、ひらめきではないものの、ひたむきな努力によって知識を得て、批判に耐え得るような形にまとめて物事をつくり上げるという、ある程度常識的な延長線上での創造性です。リーダーは、他に対して追従することなく、こういった創造性を発揮しなくてはならない。

今回の発表では、この知的創造について少し重点を置いて考えてみたいと思います。具体的には、2人の数学者と、2人のノーベル経済学賞受賞者の4人について、彼らはどういう形で創造性を発揮したかを整理してみたいと思います。

まず1人目は、皆さん御存じの数学者岡潔です。彼は、創造は緊張の後の緩みから出る、と主張しております。彼のテーマであります多変数解析函数論という難しい研究に取り組んでいたとき、まず、それについて3カ月間悪戦苦闘したが、解は得られなかった。そのうちに夏休みに入った。すると、友人の北海道大学の中谷宇吉郎先生から誘いがあり、北大の応接室を借りて研究を続けた。ところが、いろいろなことを考えても、これ以上のことを考えられないというところまでいきますと、すぐ眠くなってしまふ。そうこうして、9月に入ってしまう帰省する準備をして、中谷宇吉郎宅で朝食をご馳走になって応接室でくつろいでいたときに、ごくわずかな時間のうちにだんだん考えが一つの方向に向いて内容がはっきりしてきて、求める解が得られた。余りうれしくて、北海道から東京まで何も数学のことを考えないで、ただ風景を眺めていた。他のケースとして、理髪店で耳掃除をしてもらったとき、雲仙岳に行くトンネルを抜けた時、等々にも同様の閃きを経験しています。要は、緊張の後の緩みの時に創造が起きる。

次にポアンカレですけれども、無意識的な活動が非常に重要であると言っています。例えば、乗合馬車の踏み台に足を触れた瞬間にひらめいて、すべてわかってしまったので、そのまま何事もないように馬車の中で会話を続けた、と言います。彼は、無意識的活動が数学上の発見に貢献する、数学は見当外れのような気がする日が続かなければ、突然の閃きは下ってこないと言います。

経済学者のサミュエルソンですけれども、彼は美しさが大事であると言います。有用な組み合わせというものは、最も優美な組み合わせである、と言っています。

ローレンス・R・クラインは、予感が重要であると言います。彼は学部の学生時代に需要曲線の表現や所得推計への数学の応用について、ある種の予感めいたものを抱き、これ

をやれば必ず経済学の道が開けると確信した。そして、それを学部の学生時代からずっと続けていたら、ノーベル経済学賞を受賞した、とっております。

彼らの意見をもとに、どうやったら知的創造ができるかを図9にまとめます。

まず、没頭することです。我を忘れて、成すべき事の最善を行うことですが、それぞれ識者の主張を紹介します。サミュエルソンは、「人は十分評価されるとリラックスし、世間体は気にせずに没頭することが出来る。」と言い、「成果を上げて、更に最善の努力をすべきである。なぜなら、革新的なアイデアが、いつ脳裏にひらめくかわからないから。」と没頭することの重要性を説きます。岡とポアンカレは、「没頭すると、全くわからない状態、眠ってばかりいる放心状態が続くが、これが発見にとって大切である。意識の下層に隠れたものが成熟して表層に表れるのを待つ。表層に出たら自然に問題は解決されている」と言います。

次に、深層意識への退行です。マズローは、「創造力の源泉は人間性の深層にあり、われわれは深層意識に退行することができなければならない」と言いますが、これも没頭することがあってはじめて可能になることでしょう。

更には、美的鑑賞力の鍛錬、美的至高体験があります。岡潔は、子供時代には情操教育をよくやり、大学でもよい芸術を見せると効果があり「学問と芸術とのつながりがわからなければ数学的発見などはできません」という。また、数学の主体である真の中における調和がどんなものをうかがい知るには、すぐれた芸術に親しませるのが最も良い方法だ、と言います。

更に、伝統を尊重し、伝統の上に変革を構築することが重要です。なぜなら、伝統が強く働き過ぎると、変革の妨げになりますが、変革が起こっても、共通性、原則など社会を結束させる何かが必要となり、伝統に基づくものがなければ過去との継続性が生まれないうために、折角の変革は根付くことが出来ずに消失してしまうからです。これは、元ブラウン大学学長グレゴリアンの主張です。また、ドラッカーも同様に、海外からマネジメントなどの概念を輸入しても、自らの文化土壌で育てなければ成功しない、と伝統の上に変革を構築することの重要性を説いています。

次に、知的創造はどのような生成過程を踏むことにより実現されるかを整理します。まずフェーズⅠは調査・研究。フェーズⅡは問題の意識化です。これは、どこにその研究の問題があるかを意識できることで、岡潔の場合には、「多変数解析関数論の中で、自分のやるべきテーマはここだ！ここをやれば必ず何か金脈に当たる」とビジョンとして明確な意

識を持った。また、ローレンス・R・クラインは、学部の学生時代から需要曲線の表現や所得推計への数学の応用について、これをやれば必ず経済学の道が開ける、という予感がしてその研究を継続した。これらが問題の意識化の例です。フェーズ は探究・究明。フェーズ は求める解の一瞬のひらめき、意識化。フェーズ は、そのひらめいたことをひたすら文字化することです。

「知的創造の過程 M.ポラニーと対比」に移ります。マイケル・ポラニーという著名な物理化学者が言っていることですが、通常のことをやったり、論理的に考えていたのでは科学的真理は到底解明できない。では、どうやったら真理が解明できるかという、元々人間には問題を認識する力、内感、がある。そして、この内感にしたがって探究・究明を続けるうちに、やがてその問題の背後に潜む何かを感じとれる能力が発揮され、解の意識化・確信化ができる。このように、ポラニーは言っております。「内感」はフェーズ、「問題の背後に潜む何かを感じとれる能力」はフェーズ、「解の意識化・確信化」はフェーズ、にそれぞれ対応することが分かります。

「知的創造の過程 遷移図」に移ります。フェーズ から、 から に遷移するには、ロジカルに考えるだけでは到底行き着くことができない、放心状態からのひらめき、不連続な飛躍が必要です。これは、先の著名な4人の人たちの主張と一致します。この部分のところを抜き出して図示したのが、「知的創造の過程：創造の場」です。（ ）から（ ）に遷移するには、論理的な思考を離れ、放心に近い何も考えないニュートラルな状態になることにより、突然のひらめき、創造は生まれる。このような脳の働きをする場所は、実際に面積があるわけではないので、「バーチャルな知的空間」と呼べば、「バーチャルな知的空間」が放心に近い何も考えないニュートラルな場になることにより、創造を起こす「創造の場」になると言って差し支えない、と考えます。そしてこの「創造の場」を活性化するためには、「知的創造の促進」で述べた没頭、深層意識への退行、美的鑑賞力の鍛錬・情操教育、伝統の尊重が必要とされる、と考えられます。

ここまではリーダー自身の変革についてお話ししましたが、リーダーは当然のことながら部下と職場をリードしなければならないわけです。

まず、変革阻害要因の排除すること。組織は往々にして、これまでの体制・規則性を維持し、変革を排除しようとする慣性の働きをします。多くの場合、ことに変革の時期には、上級管理者の中には自分は上級管理者だとは思いたがらずに、変革を率いる立場にないと思っているケースがあります。悪くすると自分は変革の犠牲者だと思いたがるので、リー

ダーはこのような人達が上級管理者であることを自覚させ、変革に同意させ、早期の段階から参加させるなどして上級管理者層の延長として意欲的に取り組ませることが重要です。

次は、目的のビジョン化、メリットの明示です。理想をビジョン化し、メリットを理解させることが必要です。新しい事業はまず、既存の事業から分離して組織しなければなりません。なぜなら、既存の事業に責任を持つ人達は、変革に関わる活動を先延ばししてしまうからである。核となる人間は、かなり高い地位にあることが必要であり、権限と責任をもつ者が全面的に責任を果たさなければなりません。

更に、リーダーは部下の潜在能力を開発しなければなりません。なぜなら、知識労働が進展するに伴い、リーダーより部下の方が専門知識を持つ傾向が強くなるため、部下に細々とした命令を与えることには限界が生じるようになります。そこで、権限を委譲し、リーダーと部下の関係はこれまでの上下関係からパートナーシップへと変えることにより、部下の知的創造力を開発し引き出すことが求められるようになります。指示形式は、一々細かい指示を与えるより、いかなる状況にも広く対応して変革できるよう、より普遍性を増し、指示のマクロ化、ブラックボックス化、更には企業理念、目標、ビジョンといったより抽象的なものへと発展することが必要です。

最後にリーダーにとって非常に重要となる社会への適応について述べます。

従来の企業あるいは個人の目標は一つの win、即ち自分がよければいい、自分の会社がよければいい、自分の国がよければいい、という自己中心、唯我独尊的な傾向があったわけです。それが、しばらく前から win-win ということが言い出されましたね。ところが、win-win は、当事者同士はお互いに win でよらしいんですけども、もし狭い見方をして第三者を除いた排他的な win-win に発展すると危険です。このような排他的仲良しの win-win では、これからの変革の社会は乗り切れないと思います。ここで言いたいことは、win の場をつくる必要がある、即ち、たとえ自分たちに直接は関係なくても、我々を取り巻く環境を包含した形で、社会的な公正・倫理・環境整備が推進され、みんながハッピーになれるような、そういった第三者を巻き込むネットワーク、win-win-win、トリプル win、を構築することが、真の変革を実現する上で必要となる、と思います。

ちょっとはしょってしまいましたが、以上で私の発表を終わりたいと思います。

(了)