



取締役 吉田 忠裕

一橋大学名誉教授 野中 郁次郎氏

一橋大学名誉教授
の な が い く じ ろ う
野中 郁次郎氏

知識創造理論を世界に広め、ナレッジ・マネジメントの権威。海外での講演も多数。2002年、学術研究や芸術・文化などの分野で顕著な功績のあった人に贈られる紫綬褒章を受章。同年、米国の経営学会で一番権威のあるアカデミー・オブ・マネジメント・フェローグループに、アジアから初めて選出され、2007年アカデミー・オブ・マネジメント・インターナショナル部門エミネントスカラー賞を受賞。また2008年5月5日のウォールストリートジャーナル「The most influential business thinkers 最も影響力のあるビジネス思想家トップ20」でアジアから唯一選出された。2010年秋、瑞宝中綬章を受章。2012年6月には米国の学会アカデミー・オブ・インターナショナル・ビジネス（AIB）のエミネントスカラー賞を受賞。2013年11月に最も影響のある経営思想家50人を選ぶThinkers50のLifetime Achievement Award（生涯業績賞、功労賞）を受賞。2015年12月、日本学士院会員に選定。さらに、2017年11月、カリフォルニア大学バークレー校ハースビジネススクールより「Lifetime Achievement Award（生涯功労賞）」を受賞。

YKK株式会社 取締役
YKK AP株式会社 取締役

よ し だ た だ ひ ろ
吉田 忠裕

1947年富山県生まれ。慶應義塾大学法学部卒業。1972年米国ノースウェスタン大学経営大学院（ケロッグ）修了、YKK株式会社（旧吉田工業株式会社）入社。1990年YKK AP株式会社 代表取締役社長。1993年YKK株式会社 代表取締役社長。2011年YKK株式会社／YKK AP株式会社 代表取締役会長CEO。2018年YKK株式会社／YKK AP株式会社 取締役（現任）。

実践から生まれた理念の強さ

—野中教授がみる、「善の巡環」と「森林経営」—

経営学の世界的な権威として、「ウォール・ストリート・ジャーナル」誌で「The most influential business thinkers 最も影響力のあるビジネス思索家トップ20」にも選出された、一橋大学名誉教授 野中郁次郎 氏。2017年、新しい概念である「知的機動力」を提唱された教授に、YKKの企業精神「善の巡環」や「森林経営」について分析いただきました。

「知的機動力」を生み出す 自律分散型組織

吉田 本日は貴重なお時間をありがとうございます。

野中氏 こちらこそ。お久しぶりですね。

吉田 先生が提唱される「知識創造理論」は、長年、イノベーションを組織的に生み出すための方法論として、世界的に注目されています。アカデミックな世界ではもちろんのこと、ビジネスの世界においても経営者のもとより、若いビジネスパーソンからも支持されています。また、これまでのご功績により、最近では2017年11月にカリフォルニア大学バークレー校ハースビジネススクールより「Lifetime Achievement Award（生涯功労賞）」も受賞されました。学者としては、最初のご受賞とのことですね。このように、先生は社会に大きな影響を与え続けていらっしゃるわけですが、さらに2017年5月には、22年ぶりの単著『知的機動力の本質』（中央公論新社）を上梓されました。本日は、このご著書で提示された新しい概念「知的機動力」にもふれていただきながら、じっくり先生のお考えをお聞かせいただければと思います。では、まずこの「知的機動力」について、お教えいただけますでしょうか。

野中氏 わかりました。この「知的機動力」とは、リーダーのみならず組織成員一人ひとりが現実の市場や技術などの環境変化と組織の動きを感じ取り、組織のビジョンやゴールに向かって組織やその構成単位が常に正しい方向に進んでいるかを適時適切に判断しつつ、戦略や戦術をダイナミックに変えながら組織的に行動していく——このような組織能力の

ことです。組織の機動力というのは、結局のところ、全体がシンクロナイズしなければ、大きな効果を発揮できないんですよ。現場でのスピード感や競争力も損なわれてしまいますからね。

吉田 先生は「自律分散型の組織が重要だ」ともおっしゃっていますね。

野中氏 ええ。組織メンバーが何らかの信念なり信条なりを共有していて、ブレない価値観と行動規範に基づいて活動している。また、トップが現場を信頼しているので、市場や技術など事業環境に何か動きがあれば、現場で即対応できる。しかも、状況や問題に応じて、その最適任者がリーダーの役割を果たす——。これが、究極の自律分散型組織です。「全員経営」と言い換えることもできるでしょう。YKKの「森林経営」も、まさしくこれにあたるのではないのでしょうか。

「全員経営」を体現している 「森林経営」

吉田 興味深いことに、今のお話は、創業者である吉田忠雄の考えと驚くほど見事に合致しています。創業者は、自ら提唱した「森林経営」の本質を、常に「全員経営」だと言っておりましたから。森林の中には、経験を積んで年輪を重ねた太い木も、若くて細い木もある。背の高い木、低い木もある。「森林経営」とは、人によって、それぞれの個性によって、その得意とする能力を発揮して上手に働き、だれに支配されるのでもなく一緒に前進し、そして、全員が労働者であるとともに、経営者でもある——という考え方です。創業者は、どんなに会社が大きくなったとしても、決して

この活力あふれる森林の精神を失うことなく、だれでもが自由に発言できる会社でありたいと願っていました。YKKはこれまでも、これからも変わらずに森林のような組織を目指しています。

野中氏 これを学者の視点で分析してみると、YKKの「森林経営」には、大きく分けて二つの特徴があります。その一つは精神的な要素で、「善の巡環」という企業精神を組織メンバーが共有していることです。「善の巡環」を組織で共有することによって、精神的な一体感を生み出している。自律分散型の組織においては、常に「全体のベクトル合わせをどうするか」という意識を持つておく必要があります。

吉田 確かに、ベクトルを共有していなければ、チームごとの方向性にブレが生じ、組織的に行動できなくなってしまいますね。先生はベクトルを合わせるにあたって、何を重視すべきだと思いますか。

野中氏 私が重視するのは、「大義」です。いうなれば、「正しく真なる信念」を持っているかどうかですね。そして、その大義や信念が、社員はもちろん、顧客・社会を含めた幅広いステークホルダーにとって魅力的なもの

かどうか。そこが極めて重要だと考えています。その意味合いにおいて、「善の巡環」は大きな求心力を持った企業精神といえるのではないのでしょうか。

吉田 ありがとうございます。「善の巡環」には、「他人の利益を図らずして自らの繁栄はない」というサブフレーズがあります。つまり、企業は社会の重要な構成員であり、共存してこそ存続でき、その利点を分かち合うことにより社会からその存在価値が認められる——これが創業者が創案した「善の巡環」の考え方です。創業者は事業をすすめるにあたり、この点について最大の関心を払い、お互いに繁栄する道を考えました。

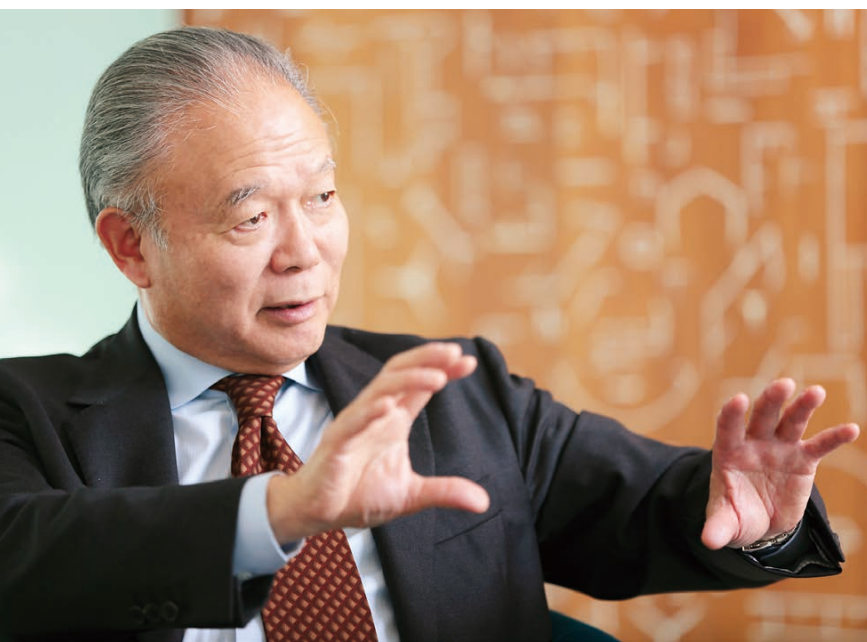
野中氏 もう一つは構造的な要因で、社員・株主・経営陣が独特の方法で融合されているということです。今でも、経済学者や経営学者は「企業組織とは誰のものか」という議論を続けています。つまり「株主中心」対「企業中心」の構造的な対立項をめぐる論争にまだ決着がついていないのです。この二項対立を実践的に総合したのが、YKKのビジネスモデル・イノベーションであると考えられます。これは世界でもあまりないケースですね。

吉田 確かに、その論争の枠内には、YKKのシステムはうまくおさまらないと思います。「株は事業の参加証」という独自の考えにもとづき、YKKでは社員・株主・経営陣の関係性がゆるやかで、分け隔てのない組織として成り立っていますから。

野中氏 まったくもって、おさまらないと思いますよ。というのも、こうした論争は、「either/or」(=あれか、これか)のデカルト的な二者択一論のもとに進められているからなのです。しかし、YKKのシステムは違う。いうなれば、「both/and」(=あれも、これも)の考え方で、それぞれを対立させるのではなく、融和させるような構造にあるわけですから。

吉田 そこが世界でもあまりないケースと、おっしゃったゆえんですね。

野中氏 表現をかえれば、画期的なシステム



ということです。なぜなら世界的に見れば対立することが必須のファクターを、ものの見事に融和させて統合しているわけですから。

吉田 ありがとうございます。

実践哲学としての「善の巡環」

野中氏 ここまでいろいろと話してきましたが、「森林経営」の最大の本質は、第一の要素である「善の巡環」の内面化です。すべての経営構造や会社の取り組みは「善の巡環」を促進し、大きな目標の実現を目指す上で採用、実践されています。もちろん、社会貢献的な大義まで含めて内面化できていなければ意味がありませんよ。それだけに非常に高度なのです。つまり「善の巡環」を組織内の一人ひとりが自己の深いところで共有できていることが大きいのです。YKKの会社としての目標が組織メンバーに共有されているからこそ、株主・社員・経営陣を構造的に融合する経営が可能になったと考えます。

吉田 ちなみに、内面化の話でいうと、「善の巡環」が、実践の中から生まれたことに大きな意味があるのではと思うのですが。

野中氏 同感です。なぜここまで内面化に成功したかという点、「善の巡環」にしても「森林経営」にしても、実践の中で生まれたからということが多分にあるんだと思いますね。つまり、もともとが理論に理論を重ねて構築されてきた考えではなく、あくまでビジネスを現実に展開していく中で磨き込まれてきた理念だったということです。だからこそ、前線でビジネスに挑む人間にとっても、腹落ちしやすい哲学であり経営スタイルとなり得たんじゃないでしょうか。

吉田 おっしゃる通りで、常にロジカルな視点で哲学を醸成してきたかという点、私どもの場合、必ずしもそうともいえないところがあるんです。「善の巡環」は、品質・コスト・海外市場との激しい闘いのなかから生まれたまさに実践哲学です。とにかく実践の中でもがき苦しみながら確立されてきた、たえまな



い事業活動の中で研さんしてきた経営哲学なのです。

野中氏 すべては実践ありきだと。チームで一体となってコミットして動きながら、実践のただ中で、とにかく考え抜いてビジネスにつなげてきたんだということですよね。頭の中で構造化しないと気がすまない学者は、とかく「不確実性に満ちた事業環境の中で、ビジネスを切り開くために必要なこととは」という視点で研究を進めてしまいがちです。しかし、YKKは「Leap before you look! (見る前に飛べ!)」ではありませんが、まずやってみよう。結果として、ビジネスの前線で生じた矛盾を調整する能力も高めることができた。これも、日々の事業活動から生まれた実践哲学によるところが大きいと思います。先ほどの二項対立の話ではありませんが、実のところ、ビジネスの矛盾などというものは、理論では解決できませんので。

吉田 まさにその通りだと思います。

野中氏 吉田さんのリーダーシップで、この共通善の理想を体系化し、新しいYKKのビジネスをグローバルに創造し、「全員経営」で練磨・発展させていかれることを期待しています。

吉田 ぜひ、心がけてまいります。今日は非常に革新的なご提言を数多くいただき、大変勉強になりました。今後の経営に活かしてまいりたいと思います。ありがとうございました。