

## 『戦略の本質 戦史に学ぶ逆転のリーダーシップ』

著者／野中郁次郎、戸部良一、鎌田伸一、寺本義也、杉之尾宜生、村井友秀（日本経済新聞社 2200円税別）

組織論の名著として読み継がれる『失敗の本質』（1984年刊）。本書はその研究メンバーが再集結し、「勝者の戦略」について検討を重ね成果をまとめたものである。

近現代の戦史を分析し、そこから命題を抽出する手法は前著と同様だ。しかし「失敗の本質は過去の成功体験への過剰適応」という明快な結論を出した前著に対し、複合的な要素が絡み合う戦略の本質の分析は難航した。「侃々諤々、議論したのですが、ずばりとこのテーマを切るコンセプトが見えなかった。勝者の戦略とは何か、率直に言ってみてからなかった」（野中談、以下同）議論は、お蔵入りを余儀なくされ、再び俎上に載せるまでには10年以上の月日を必要とした。

## なぜ現代の戦略には人の顔が見えないのか

現代の戦略論は、戦略とは何かを哲学的に問う潮流と、ミクロな分析を重ね科学的に最適解を求める潮流がせめぎ合う。

「しかしそこには、戦略を生み出し、実践する人間の顔が見えない。戦略（strategy）の語源は、ギリシア語で將軍を意味する『ストラテゴス』であるように、戦略はもともとリーダーシップと深く関わっているものだ」

そこから導かれたキーワードが戦略の本質としての「政治的判断力」だった。この概念の起

源はアリストテレスにさかのぼる。それは、エピステメ（形式知）とテクネ（暗黙知、そしてこの2つを弁証法的に統合するフロネシス（賢慮、実践的知恵）の3つの知を核とする。

リーダーがこのフロネシスを十分に発揮すること。すなわち賢慮型のリーダーシップこそが、勝者の戦略の共通項であり特質ではないか。そう仮説を立て改めて検証してみると、見事に議論が整理されたのだという。

「ここまで到達するには、知識創造理論の考え方が不可欠だった」毛沢東の反「包圍討伐」戦、バトル・オブ・ブリテン、スターリングラードの戦い、朝鮮戦争、第4次中東戦争、ベトナム戦争という6つのケースで、賢慮型リーダーシップがどう戦略に生かされ、逆転勝利に結びついたかは、本書を参照されたい。

## 賢慮型リーダーシップに不可欠な絶対的価値

「フロネシスは東洋的な中庸の概念とも通じる。すなわち個々の状況の中で価値・倫理についての思慮、判断を踏まえ最善の決断を下せる知のあり方を指す」重要なのは、この賢慮型リーダーシップには、「義」「善」「美」といった価値概念が不可分のものとして含まれることだ。

現実には、人と人の相互作用により生み出される複雑性の世界だ。そのつど異なるコンテクス

トの中では、真理を科学的分析から導くのは難しい。個別と普遍をダイナミックに往還し、実践の中で統合するには、揺るぎない価値の軸が必要なのである。「歴史を振り返ると、不利な状況を克服し勝利を得た陣営は、必ず『人間は、社会はどうあるべきか』という、それ以上手段に還元できない絶対的価値を掲げて戦っていたことがわかる」

本書では扱っていないが、賢慮型リーダーシップを発揮した例として野中氏があげるのが、ホンダの創業者本田宗一郎氏だ。「氏は常に現場に足を運び、体を屈め技術者やライダーの目線で細部を見つめ、本質を直観的に見抜く努力を欠かさなかった。同時にその直観をすぐに概念化・普遍化し、現場に白墨で文字や図を書いて、対話の中で知の共有と創造を行っていた」

個人の人格に埋め込まれた賢慮を、実践の中で伝承・育成し、組織を自律分散的な「賢慮の体系」につくりかえる。それによって、状況が変化しても弾力的に対応できるしぶとい組織が構築される。こうした育成能力も賢慮型リーダーシップの重要な要素のひとつだ。

「いずれにせよ戦略構築には、リーダーの歴史的想像力、人間存在に対する洞察力、教養が必要になる。こうした要素が軽視されがちな現在の状況は、見直される必要があるでしょう」

プロフィール  
野中郁次郎  
のなか・いくじろう

一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授。1935年生まれ。カリフォルニア大学（バークレイ）経営大学院卒業。Ph.D.。著書に『組織と市場』『知識創造の経営』『知識創造企業』（共著）、他多数。本誌連載「成功の本質」を監修。



# 『ダイバシティ・マネジメント 多様性をいかす組織』

著者／谷口真美(白桃書房 4700円税別)

企業経営におけるダイバシティ、すなわち「多様な人材の活用」を考える上で重要なのは、パフォーマンス向上との関係でとらえることである。

多くの日本企業でダイバシティは女性の活用・登用問題といった程度にしか考えられていない。ダイバシティをうまく生かすことは、利益を上げ競争優位を築く可能性がある。その機会に気づいていない企業が多いのは残念だ。

## パフォーマンス向上の視点で目的に合った多様性を導入

一般にダイバシティにより、業績・創造性・問題解決能力・モチベーションなどのパフォーマンス向上効果があらわれやすいのは、トップマネジメント、マネージャー、人事の3領域である。

重要なポイントのひとつは、組織をすべて多様にする必要はないということだ。例えば某メーカーでは、世界中の工場長にはすべて日本人を任命している。コミュニケーションの口スを最小限にし、新製品の世界同時発売をスピーディに実施するにはそのほうが効率的だからだ。一方で各国の販売会社のトップには現地人材を起用し、地域特有のマーケティング戦略を実現させている。

同質と多様を使い分け、何のためにどの部門でどのダイバシ

ティを生かすのか、力点と優先順位を決めて実行することが重要だ。

もうひとつのポイントは、ダイバシティを組織変革の一環に位置づけ、多様性のため多様性に終わらせないことだ。変革の必要がある組織をそのままにダイバシティを導入しても、混乱だけが生じる。例えば、情報共有や意思決定のしくみを整備すれば、コミュニケーションの齟齬といったダイバシティのデメリットが最小化され、そのメリットを享受することができる。

多様な属性を持つひとりの違いを認めつつ、共通した価値観を持つことができる組織へ。そんな変革の一環として導入されたとき、はじめてダイバシティはパフォーマンスの向上につながるのである。(谷口談)



## 谷口真美 たにぐち・まみ

早稲田大学大学院商学研究所助教  
神戸大学大学院経営学研究科  
博士後期課程修了。組織変革に関  
わるテーマに取り組む。

# 『チェンジメーカー』

著者／渡邊奈々(日経BP社 1600円税別)

福祉、医療、教育、環境その他、社会の公共的事業領域に、先端的な経営戦略、ビジネスモデル、マネジメント手法をとりいれ、効果的に問題解決をはかる。いま世界で、そんなソーシャル・アントレプレナーシップ(社会起業)の動きがさざ波のように広がりつつある。

ソーシャル・アントレプレナー(社会起業家)とは、よりよい社会の実現のため、現実を変革する活動を、最終的に自立できる収益構造を確立することを視野に入れて実行する人たちである。

慈善活動と一線を画し、高度な職業的知識、スキルを自分の人生のためだけでなく、世のため人のために生かしながら報酬を得ている。

## よりよい社会実現のため 先端的経営手法を活用

例えば、マンハッタンの廃墟をホームレスの心安らぐ住まいとして再生する。貧困が原因で失明につながる白内障を患う人向けに格安の眼内レンズを開発し手術を実施する。敵対する民族の子どもを集め交流キャンプを行う。さらにこうした諸活動を支えるファンダをつくり、投資をする人たちがいる。

本書では、こうした生き方をしている18人のソーシャル・アントレプレナーたちの肖像と活動の概要を紹介した。

私は1975年からニューヨークを生活の本拠にし、外部から日本社会の変化を見てきた。バブルの繁栄から崩壊の過程で、次第に日本人の表情から輝きが失われたのが気になっていた。

いまこそ日本人には、「幸福」と「仕事」の再定義が必要ではないだろうか。自分の価値観に従い、幸せを作り出す働き方、生き方をすることは十分可能はずだ。本書に登場するアントレプレナーたちの人生は、そのひとつのロールモデルになる。

日本人は、独特の洗練された創造性を持つ。例えば微細なニーズの差異にこだわった商品開発を行うような能力だ。こうしたセンスを生かすことで、日本から新時代のソーシャル・アントレプレナーが生まれることを期待している。(渡邊談)



## 渡邊奈々 わたなべ・なな

写真家。東京都生まれ。慶應義塾大学文学部英米文学科卒業。ニュージャージー州シートンホール大学バイリンガル教育修士課程修了。