

現代のリーダー論
野中郁次郎 - 4
学者への道

細田木材工業(株)
顧問 細田 安治

◇難しい道を選ぶ

博士論文の書き方には二つある。

一つは親方(指導教官)の理論を継承する論文だ。親方の説に従うので書きやすい、審査にも通りやすい。二つめは親方と違う視点から論文を書く、がある。こちらは、親方を否定するまでではないが、親方の説を批判し、自分の説を上げる。この場合は、関係が悪くなり審査にも良い影響を与えない。親方は自分を超越しようとする弟子を快く思わない。時には関係が悪化する場合もあり、リスクの高い選択だ。自分は、自分のオリジナルの理論を作りたくて2つ目の方法を選択した。

親方、つまり指導教官のニコシア教授はサイモンの理論を個人単位で分析することが専門だ。

自分はサイモンの理論を組織転移に分析する方法を選んだ。ニコシア教授にこのようにしたいと理解を求めると、ニコシア教授は「お前のやっていることが組織に近いから私は主査でなくていい」「私を超越しろ」と理解を示してくれた。「有難き幸せ」と組織論を選択した。

ここでの教訓

野口教授の偉いところは、易きに走らず険しい道を選択した。ニコシア教授の理解がなければ道は閉ざされたかも。リスクを承知の上でわが道を貫いた。どうしても易きに走り勝ちの傾向は誰にでもある。海外留学中の環境のなかでの決断があったればこそ今日がある。

日本人は、ともすれば小さな幸せで満足する傾向が強い。野口教授のような海外に雄飛し、しかもその海外でリスクをとった勇気を、未来を背負う子供たちに継承しなければならない。

◇マネジメントの核は組織

きっかけは人間関係論をベースにした組織論から刺激を受けたためである。当時のアメリカでは科学的管理法に批判が出始め人間の内面に向ける様々な理論が登場してきた。

留学先のカリフォルニア大学バークレー校にも人間関係の講座があり、これを受講した。

ひとつは、アーノルド・タンネンバウム客員教授の講座を受講した。

小集団をピンでまとめるよう野に束ねた「連結ピン組織」のメンバーが一体感を持つと「生産性の向上が期待される。」というものである。組織関係論に興味を持ち、きっかけとなって受講したが、博士論文にはあえて取り入れなかった。

◇コンティンジェンシー理論

人間関係論とは対照的な理論が普及し始めていた。状況適応理論や、組織環境理論と訳され「組織が生き延びるためには、環境がもたらす不確実性を減らす組織構造を作る」と言う考え方で個人情報処理

モデルを組織に広げたともいえる。ここには人間関係論や動機付けの要素は入ってこない。

◇博士論文完成

1972年(昭和47) organization and market(組織と市場)と言うタイトルで博士論文を完成させた。企業は市場の多様性に直面すると、多様な情報を処理する。市場の多様性に対抗するためには、企業の内部に多様性を備えなければならない。則ち「多様性は多様性をもって制する」と言うサイバネティクスの命題で、組織と市場の関係を説明しようとしたのだ。

この論文はニコシア教授と連名で米国専門誌に掲載されたが、話題にもならなかった。

当時は情報発信に興味なく気にもしなかったが、留学中に訪ねてきた日本人学者の仲介で、帰国後に、この博士論文をベースにした日本語の『組織と市場』1974年(昭和49千倉書房)を出版すると思わぬ結果が待っていた。

◇盟友

ここで話は横道にそれる。野中教授の人生に大きな影響を与えた盟友についてのくだりだ。

盟友とは米カリフォルニア大学教授竹内弘高氏だ。出会いは1970年代からで、バークレー校留学から約50年の付き合いになる。「人見知りでシャイな性格」なので人付き合いはあまり得意でないが、これがと言った人間とは、深く長く付き合う。竹内は1969年(昭和44)に国際基督教大学を卒業し、広告代理店マッキンゼーエリクソン博報堂に勤務し経営学博士をとるためバークレー校へ。24歳独身の彼にとって、日本料理を食べられる野中邸はオアシス、我が家で時折夕食を共にした。

◇共通点は物事をやり遂げるしつこさ

竹内は大変外交的で私、野口とは正反対、父君の方針で英語教育も幼少のころから教え込まれ日本語より上手な英文を書く。英語志向のため思考が論理的、私野口は「直観型」で全く正反対の人間がどうして気があったか、判らないが、共通点を強いてあげれば、父親が職人で一度決めたらやり通すしつこい性格を受け継いだ点が似ているかも。とにかく気が合った。

◇対立項があるから新しい知見が得られる

竹内は、博士課程が終わったら帰国する予定だったが、ニコシア教授に「日本人学生が欲しい」といわれ竹内に話すと、二つ返事で引き受けてくれた。竹内はこのことで「私の人生を狂わせたのは野口だ」と今でも言うが「しかし、結果的にハッピーだった」と付け加えている。

彼とは、共同作業で、対立項があるからこそ新しい知見が得られる。同質の人間同士ではペアを組んでもあまり意味がない。



博士学位取得時に妻と

論文の仕上げも一字一句に拘り、時には葛藤を起こす。「私の気持ちはこうだ」「いやこの表現はおかしい」と言ったやり取りを繰り返すうちにここは「このように表現する」と合意に落ち着く。着地点が見え合意に落ち着くことになり共感が生まれる。

ここでの教訓

「持つべきは友なり」しかも基本の共通点は真摯さ、熱心さ、が必要だ。しかし、そのほかの気質は全く正反対で対立項があるのが望ましい、と言うのが必須条件だ。同質では同じところをぐるぐる回るだけ、新しい思考、新しいイノベーションにはたどり着かない。

コロナ新時代を迎え、今こそ「木材や」ウイズコロナ、コロナとの共生の中で生きる道を模索しなければならない。それには同質でなく、異質の人材を取り入れ、異質の業界との交流で今こそ我が業界は変化の時期、変化はチャンスと捉え体質改善に取り組みねばならない。

◇南山大学の講師

会社(富士電機製造)から「博士号をとったら帰ってきてもいいよ」との提示を断った方がいいが、帰国してすぐに就職先はなく、紹介してくれたのが名古屋の南山大学の中村教授だ。南山大学は経営学部を新設し教員を探していた。自分の専攻がマーケティングと言うことなので先方のニーズに合ったようだ。この時点で既に37歳になっていた。就職は決まったが講師としての学者生活は楽ではなかった。博士論文があるだけで著作も無く、講義ノートを作らねばならない。講座名を「市場論」として米国で学んだマーケティングの基本、ニコシア教授の「消費者行動論」米企業のケーススタディを解説する内容で講義ノートを作った。



盟友 竹内弘高(右)と

◇『組織と市場』を出版

こうして講義が始まったが、本来のライフワークである研究への意欲がますます高まり、寸暇を惜しんで取り組んだのが、博士論文の「organization and market」『組織と市場』の日本語版の執筆である。博士論文の内容はサイモンの意思決定理論、組織が環境に適応する仕組み解明のコンティンジェンシー理論を土台に組織と市場の新たな理論モデルを構築した。

いわばマクロの組織論である。パークレー校の論文では、個人や集団の分析を単位とする人間の動機付け理論を学んだが、博士論文では、そうしたミクロ理論を捨て、独自のマクロ理論を展開した。博士論文作成のため、人間の動機付けや、人間関係論^{しよしょう}を捨象し、マクロの構造理論をつくるうえでやむを得なかったが、内心忸怩たる思いがあった。よし復活させようと決意し、執筆依頼の日本語版では、従来の組織論をレビュー(再検討)する章を設けミクロ理論からマクロ理論に至る道筋を示したのである。出版社は千倉書房、話をつないでくれたのは、神戸大学の荒川祐吉教授、田村正紀助教授だ。

◇日経・経済図書文化賞を受賞

学者としてのデビュー作は、1974年(昭和49)7月、2年がかりで仕上げた日本語版の『組織と市場』を出版した。学会で注目してくれた人もいたようだ。まったく予期しなかったことだが、幸運にも第17回日経・経済図書文化賞を受賞し、学者人生への追い風となった。

学者として遅いスタートを切ったが、その後短期間で助教授、教授へ昇進したのは、この賞のおかげだと思っている。

ここでの教訓

人間は、一つのヤマを越えて満足してはならない。易きに流れず、常にフィードバックを繰り返して成長しなければならない。これを忘れてはその人の成長は停止する。

野中教授は、卒論で人間関係とミクロの組織論をいったん捨象^{しゃしょう}、ここで従来の組織論をフィードバックし、プレビューする章を設けたことが、日経・経済図書文化賞を受賞となったのではないか。

資料：『日経新聞』私の履歴書

続く



出典：『日経新聞』私の履歴書