

フロネシスの概念

細田木材工業(株)

顧問 細田 安治

野中教授は、一橋大学に復帰後「戦略の本質は何か」を研究した結果たどり着いたのは「フロネシス」という概念だ。哲学者アリストテレスの概念で、賢慮、実践的知恵、実践的理性と訳されている。知識を創り出すプロセスは、ビジョン、対話、実践、場、知識資産、環境の要素からなる。このプロセスを実践できるのは「フロネシス」を備えたリーダーシップだ、と結論付けた。つまり、「フロネシス」を備えたリーダーは6つの要素を関連付け、「知の総合力」を発揮させるプロセスをダイナミックにやり抜くのだ。

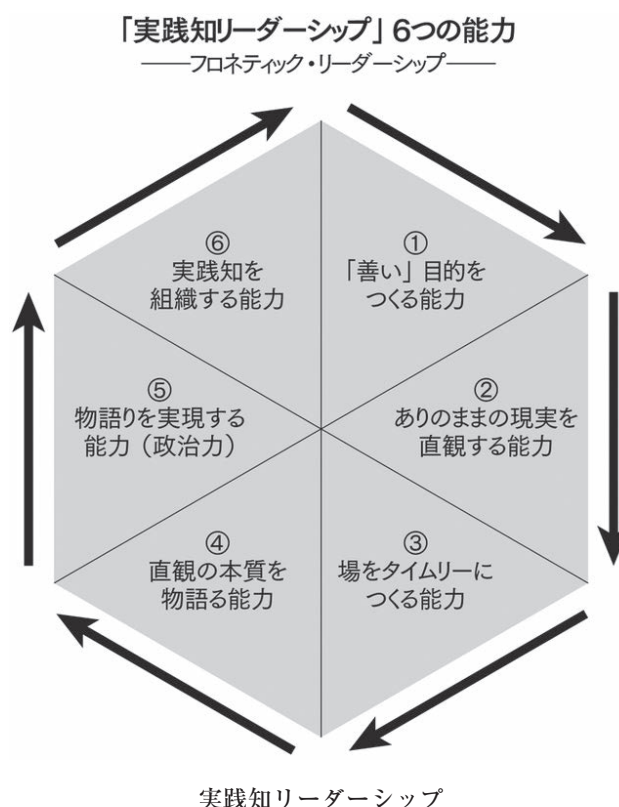
◇チャーチルに学ぶ

これに気づいたのは、第二次世界大戦時イギリスを勝利に導いた首相ウィンストン・チャーチルを調べているときに気づいた。チャーチルが模範としていたのは「保守主義の父」と呼ばれたエドモンド・バークであり、そのバークが傾倒したのがアリストテレスのフロネシスであった。フロネシス型リーダーの特徴は、前号末尾の表のとおり六つの能力を抽出した。則ち、①「善い」目的をつくる②「場」をタイムリーにつくる③ありのままの現実を直観する④直観の本質を概念化する⑤概念を実現する⑥実践知を組織化する6つの能力である。チャーチルはこのような能力を持ち第二次世界大戦でイギリスを勝利に導いたのである。ここでもう一度実践知リーダーシップの図を出します。

日本の経営者でフロネシス型リーダーは、松下幸之助氏(松下電器産業(現パナソニック)の創業者)、ホンダの創業者本田宗一郎氏は正にこのフロネシス型の経営者ではないか。

◇ホンダの創業者本田宗一郎氏

本田宗一郎氏と出会ったのはたったの一回である。平成元年(1989)本田財団の依頼で講演したときである。「軍事組織のイノベーション」でアメリカの海兵隊が海から攻めて上陸し、何故日本軍を破ったか「水陸両用作戦」をはじめ、いくつかの新しい軍事的コンセプトを作り出し最後に日本を負かす作戦を産み出した。正にこれは軍事的イノベーションである。をテーマに講演したときにお会いした。聴衆のなかにリズムのよいご老人が、講演の節々で体全体で反応し応援して下さった。この方が本田宗一郎氏だった。講演後「どうもありがとうございます。本田です」と挨拶された時の強い印象が残っている。本田宗一郎氏はフロネシスを持っ



た経営者として有名だ。日本の企業家7人のトップに挙げられ、夢を追い続けた「知的バーバリアン」として論じられている。フロネシスとは、1.「作る喜び、売る喜び、買う喜び」3つの喜びを提示 2.場を作るジョークの達人で他人の気持ちがわかる人間、3.本質を語る。直感をイラストで表現 4.物語を実現する。強制力と親和力が一体となった人、5.実践知を組織する経験を通じて、生きた知恵を身に着けるよう指導した。



ホンダ車の事例研究などが理論作りの原動力になった。

本田宗一郎は、経営は片腕の副社長の藤沢武に任せ、自分はハンコがどこにあるのか知らなかったという逸話があるほどだ。ところが、「本田宗一郎なくしてホンダなし」とされるのは、ここでいうフロネシス、つまり、フロネティックリーダーであったからに他ならない。「オヤジ」と呼ばれ親しまれたのは「ジョーク」の達人であり、部下を熱心に指導し「やってみたか」と厳しく激しく叱責し、生きた知恵にこだわった。このような本田宗一郎がもつ強烈なフロネシスつまり、フロネティックリーダーシップがなかりせば、世界のホンダはなかったのではないか。フロネシスがもつ中庸という特性は、「能力そのもの」ではなく、フロネティックリーダーである人が持つ「人格的特性」ではないだろうか。“机上の空論になりがちは「学問的知識」や「科学的知識」よりも、現場で士気を高め部下を導く「実践的知識」のほうが評価される。

◇ここでの教訓 プロネティックリーダーを目指すには、先に述べた6つの要件、

1. 目的
2. 現実の直観
3. 場
4. 本質を物語る
5. 物語の実現
6. 実践知力を身に着けることが最重要だ。

◇企業訪問が楽しい

さて一橋大学では活動の幅を広げた。リクルートワークス経営研究所の企画記事をテーマに「成功の本質」を書くために様々な企業を訪問する機会が増えた。イノベーションを成功させる本質に焦点を当て、直接商品開発に携わったリーダーらにベテランのライターとチームを組みインタビューしたがいつも時間オーバーになるほど熱心に聴いた。数多くの企業と、長年にわたり接触を重ねてきたので、企業についての、独自のパターン認識回路が出来上がっており、短時間でその企業と、企業の4プロジェクトの本質を認識することができた。それは、会社の受付で、そして担当のイノベーターに話を聞くとこの企業の「意味づけ」「価値づけ」を見つけることができる。自分はこの企業訪問を楽しみにしており、この経験によるケーススタディが現場感覚を維持することの根源となっている。

ここでの教訓

理論構築のためのケーススタディ、つまり現場感覚を磨くこと、そしてもう一つ大事なことは、「常に

楽しみながら仕事をしている」ということであろう。人間は単なる義務的な気持ちで仕事するのと、学ぼうとする心、しかも楽しみながらの仕事では、結果に天地の差ができる。楽しみながら、しかも常に学ぶことを忘れぬ精神で、仕事することが重要である。具体的には、例えば本一冊出版するには100回程度のインタビューが必要となる。

◇動的かつコト的の経営学

並行して進めたのが遠山亮子や平田透とペアを組んだのが「流れを経営する」(平成22年2010東洋経済新報社)の執筆に取り組んだ。それまでの経営学は企業の優位性を「静的かつモノ的」に捉えるのが主流だったが、我々のチームはホワイトヘッドの「プロセス哲学」から、経営を「動的かつコト的」に説明する理論と事例を示した。

従来の経営学では企業の優劣性を決めるのは「静的かつモノ的」に捉えていたがこれを我がチームは「動的かつコト的」とらえ理論と事例を提示した。

企業の求めに応じエーザイ、三井物産、セブン&アイ、ホールデンクス、トレンドマイクロ等の社外取締役役に就任した。日本の社外取締役制度は機能していないのではと懸念を持っている。取締役会で些末なことに口を出しすぎの嫌いがある。「後は任せるよ」と自制することが必要ではないか。自分は少なくともそのように努力してきたつもりだ。

ここでの教訓

社外取締役に限らず、会議と名の付く会議で、重要案件に手を付けず、些末なことをほじくり返す会議が実に多い。筆者が経験した会議でもこのような場面に出っくわしたことが度々あった。その上、議して決せずの会議が多い。今回のコロナ禍時代のテレワークは多少進歩した面もあるが、つまらない非生産的で形式的な発言が多く如何に会議の無駄が多いかである。この無駄を排除し、「働き方改革」と並行して日本中で無駄をなくした有意義な会議が進められることを強く望むものである。

◇講書始めの儀

思い出深いのは、平成16年(2004)1月宮中での「講書の儀」にて天皇皇后両陛下にご進講をする機会を与えられた。平成14年(2002)にアメリカアカデミー・オブ・マネジメント・フェローグループのメンバーに選ばれ世界で認められつつあったためであろうか。宮中では分野が異なる3人の学者が15分程度ずつご進講するのだった。テーマに悩み妻に相談すると、「両陛下はテニスを通じてお知り合いになられた。それなら「暗黙知」の話は、と言われ「組織を『知識』で捉える」というテーマに決めた。皇居にて知人二人の五人で両陛下と夕食を共にしたとき出されたヨモギ餅がとても美味しく思わず「うまい」と言ってしまった。「しまった」と思ったが、皇后陛下が「有難うございます。これは私の手作りです」と声をかけてくださった。

続く