

伊丹敬之著「日本型イノベーション経営 - 日本型イノベーション経営 -」

技術と経済 2010年5月号、科学技術と経済の会発行を読む

1. シリコンバレー型モデルは、アメリカが世界に、色々な人がそこに来て活躍する舞台を提供している。これだけを聞くと日本もやりたいと思うのはよく分かる。そのためには、みんながその土地に行きたい、行ってもいいと思う人が何かの理由で多くなくてはならない。
2. アメリカに人々が集まる理由を考えると 3 つある。まず建国の歴史がある。あそこは人工国家、移民の国、基本路線がエニボディ・キャン・カムなのである。日本のような自然発生国家とは大きく違う。2 番目は言語が英語で誰が行っても、世界中のある程度の教育のある人が行けばアメリカで生活出来る。しかし世界のあちこちの国のある程度の教育のある方が日本に来て、生活はかなり不自由だ。それは国民が日本語を喋るからだ。これはいけないことでは全くない。そういう国なのだということを我々は了解しなければいけない。3 番目はドルと円という通貨が、一方は国際基軸通貨で、一方はローカル通貨だということである。
3. こういった条件を考え合わせると、私はアメリカ型イノベーションを日本で大々的にやろうとするのは幻想だと思う。むしろ日本は日本らしいイノベーションのやり方を追求したほうがいいように思う。
4. 私は先ほど人間社会の力学みたいなことがイノベーションを本質的に考える際にはどうしても必要になることを強調した。そのメッセージで最後を閉じたい。技術を育てるといふ、いかにもエンジニアリングのプロセスに見えるそのプロセスも、結局はよくよく考えていくと人間の問題なのだと思える。技術開発は、自然がもともと持っているポテンシャルを自然から実験によって学ばせて頂くという学習活動がエッセンスである。マーケットのニーズを探るのも実は学習活動であり、イノベーションの背後の一番の根幹には学習活動のマネジメントがある。しかもチームで行う学習活動である。
5. 学習活動をマネジメントするのが実は MOT であり、イノベーションのためのマネジメントだということになると、これは定型的な作業をやるための様々なマネジメントの手法とはかなり本質の違うことをやらざるを得ない。したがってイノベーションのマネジメントにおける「見える化」は、初期段階はいいけれど少しやると必ず弊害が出てくると思う。この学習活動を阻害するようになるのだと思う。
6. 「教育の要諦」について言及したい。学習活動のマネジメントは結局、教育することなのである。学習活動は自学であり、やる人が自分で学ぼうと思わなければどうしようもない。その自学のプロ

セスをマネジメントする教育の要諦は、学生たちに学習全体の方向を示す、以下の 3 つのことである。教育は決して教師が自分の持っている知識を学生の耳にまで届ける作業ではない。学生の心の中に何か起こさなければいけない。それが心に火を付けることである。

7 . 最後に私は、偉大なイノベータは心に火を付けるのだと思う。教育者とは一体どういうものかということについて、カナダ人のウィリアム・ウォードの名言がある。「凡庸な教師は指示をする。いい教師は説明する。優れた教師は範となる。偉大な教師は心に火をつける。」これはものすごく良い言葉で、イノベーションのマネジメント、イノベータを考える時のキーワードになると思う。

8 . この教師を技術開発プロジェクトのリーダーと置き換える、あるいは経営者と置き換えるとぴったり当てはまる。まさにそれは技術開発という学習活動のマネジメントをやるリーダーは、やっている仕事は教育プロセス、学習活動のマネジメントをやっているのだということを意味している。したがって、イノベータという言葉に教師を置き換えてみた言葉を幾つも書いた。イノベータは実は 2 種類の人を説得しなくてはならない。1 つはもちろん自分の下にいる開発チームであり、もう 1 つはお客様と社会である。両方にきちんとしたことをやらなければいけない。

9 . 凡庸なイノベータからいくと、凡庸なイノベータは指示をする。いいイノベータは説明をする。優れたイノベータは範となる。さてそれでは偉大なイノベータはどうか。偉大なイノベータは人々の心に火を付ける。部下の心にも、あるいは顧客の心にも火を付ける。ここまで行って本当にイノベーションになる。部下には、あの人となら苦しい開発もぜひやってみたいと思ってもらわなければ仕方がない。顧客には、こんな製品を創ってくれて本当にありがとうという感動の火を付ける必要がある。

10 . 私は今、本田宗一郎さんの伝記を書く作業を始めたが、まさに本田宗一郎さんはこういう方だったと思う。日本にも偉大なイノベータはおられる。そういう方々がやってこられたイノベーションの軌跡を辿り、日本型のイノベーション経営をきちんと行うことが、こらからの世代の重要な責任だと思っている。

P12 ~ 13

[コメント]

偉大な教育者は心に火をつける。イノベーションの基本がよく説かれている。MOT(Management of Technology、技術経営)の基本も心に火をつけること。伊丹先生の MOT 論の基本は、心に火をつけること。素晴らしいと考える。

- 2010 年 4 月 15 日 林明夫記 -