

當資源の中で、人だけが心を持って、一のものを二にも三にも変えられる資源です。価値の創出も伝達も、全て人のやることです。そのため人材育成では、人は仕事を通じて磨かれ育つということに基本を置き、それを支える具体策としてローテーション・異動、評価、研修、OJTなどが組み込まれています。2007年には、バーチャルな企業内大学を作りました。経理・財務、宣伝などの職域を大学の学部に見立て、担当執行役員が学部長となり、資生堂ずっと培ってきた暗黙知を繰り返し伝承していくのです。さらに経営大学院も併設し、次期幹部候補生を教育しています。実務能力とマネジメント能力は別物だということを認識し、実務能力の養成とは別のカリキュラムでマネジメント能力を涵養する仕組みを作り、徹底して教育し、早く体験してもらうようにしています。

**野中** 重要なのは、モノ的価値の提供を通じていかなるコト的価値や提供ができるかということです。アップルのiPodは、その商品自体というより、それを媒介にして音楽配信や音楽鑑賞という経験価値を提供するものです。宅配も、それを媒介にして感動の経験、信頼の経験、コミュニティづくりの経験ができる、コトづくりのためのものです。つまり、「モノ」は名詞ですが「コト」はプロセスなのです。そのプロセスにおいて、人間の存在とは何か、真理とは何か、信頼とは何か、コミュニティとは何かという意味や価値を追求するのが教養です。コトづくりの価値を洞察するにはハウツーだけでは駄目なのです。

**有富** 企業において社徳価値は非常に重要ですが、民間企業として存続するには、やはり利益を出さなくてはいけません。お客様が喜んで高いお金を出してくれる仕組みや商品を作る努力をしてこそ、高い社徳も有効になります。

**船橋** 今、日本企業の経営者は非常に近視眼的になり、人を育てるをおろそかにしているように見えます。これを今後、どのように変えていなければいいのでしょうか。

**野中** 日本と諸外国の大きな違いは、同じ業種に多数の企業が存在していることと、リストラができないことです。従って、既存の枠組みを壊すような挑戦的なプロジェクトを通じ、知的構造改革をやる以外にないのです。その際に、トップは失敗を問わず、骨は捨てる。このことを知的構造改革の核に据えなければなりません。それによってミドルが波動すると、上下運動が起こります。さらに、企業内のクローズドなものだけでなく、グローバル企業も含め

た企業間のプロジェクトも起こしていきます。そこでは、企業と企業の間でもっと大きな視点に立ったアライアンスが非常に重要になります。コモンズドに向かって全身全霊で突き進む構造改革が、フラクタル型組織を作る道だと私は考えています。

**前田** 資生堂は中国で30年かけてブランド価値を高めてきました。私は1997年に中国工場の拠点作りを行い、人を採用して生産や経理の勉強をさせましたが、どんどん引き抜かれていきました。ところが今は、資生堂は中国の中ではあこがれの企業になり、家族や友達から「良いところに勤めているね」と言われることがステータスになり、社員が辞めなくなりました。社員の帰属意識が高まつたことで、知的財産などの情報流出もなくなりました。その意味でも、企業哲学やブランド価値を磨き続けていくことがとても重要な要諦になっているのだと思います。

**船橋** グローバル経済に直面し、否応なくそれに対応していくなくてはいけない中、日本経営こそがグローバル社会を勝ち抜く経営のあり方ではないかというご示唆をいたいたないように思います。本日は貴重なお話をありがとうございました。



### Profile

シリウス・インスティテュート株式会社  
代表取締役

### 船橋 晴雄 氏

1946年生まれ。1969年東京大学法学部卒業。1969年7月大蔵省入省。1995年3月東京税関長。1998年6月証券取引等監視委員会事務局長。2000年6月国土庁長官官房長。2001年7月国土交通審議官。2002年7月退官。2003年2月シリウス・インスティテュート株式会社代表取締役(現職)

JOINT SPONSORSHIP SYMPOSIUM IN TOKYO

# KAE リーダーズ・レビュー Vol. 3

The report of educational theory

## イノベーションとメンタルモデル

■ 熊平 美香 経営道フォーラムII期生  
一般財団法人熊平セキュリティ財団 代表理事

第3回は、日本にとって最も重要な課題の一つ、イノベーションをテーマにメンタルモデルを活用する学習方法をご紹介したいと思います。

## イノベーションと失敗を恐れない心

1970年代、ちょうどソニーのTVがNYで話題になりました。私は、NY州のイサカというコーネル大学のある田舎町に留学しました。私が将来の夢を語ると、周りにいた30歳ぐらいの大人がこう言いました。「美香ならできる。それに、最善を尽くせば、実現しなくとも、何も失うものはないよ。」16歳の私に、30歳を超えた大人が真顔で言ってくれた言葉を今でも鮮明に覚えています。でも、当時は、とても日本人だった私は、嬉しい反面、その言葉を素直に受け入れる気持ちにはなれませんでした。「なぜ、私ならできるの? その根拠は? 実現しなくても失うものはないとはいっていいという意味なの?」

当時のアメリカ東部の田舎には、古き良き時代のアメリカが残っていて、父親の権威は絶大でした。夜8時になると、子どもたちは居間のTVの前から全員撤去を命じられ、それぞれ自分の部屋に入りました。しかし、一方で、先に述べたような「夢の実現のためにリスクをとる」ことを奨励する教育観も存在しました。後になり、彼女のコメントは、人生そのものの話などと分かりました。

日本では、自分の子どもを幸せにするために成功の確率を最大化しようと親は必死になります。日本人は、真面目で、細部にも神経が行き渡り、とても良い仕事をする国民性を持っていますから、子どもの教育においても、一ミリのリスクも排除しようとしています。こうして育つ子どもたちは、大人がデザインした箱庭の中で、失敗の経験を持たずに、大人になっていきます。

最近、あるお母さんから、「どうすればアントレプレナーを育てられるのでしょうか?」という質問を受けました。私は、「失敗を恐れない

心が何よりも大切。」と答えました。私は、7年前から、青山ビジネススクールMBAプログラムでアントレプレナーシップの講義を行っていますが、講義の冒頭に、私はいつも、ある実業家の解説を紹介しています。「アントレプレナーとは、パラシュートが確実に開くか否かわからなくても、とりあえず、飛行機から飛び降りる人のこと。もし、パラシュートが開かなければ地面にぶつかるけど、ぶつかったら、また飛び上がりればよい」皆さんは、この解説を聞いてどう思いますか。地面にぶつかるのは少し痛そうではありますが、イノベーションを起こすアントレプレナーには、失敗がつきもの、失敗はイノベーションの母です。失敗を学習に変える力を持つだけが生き残れるということは、まぎれもない事実です。

だから、失敗を恐れない心を培っておくのはとても大切なことです。「でも、どうすればいいのでしょうか?」簡単です。失敗に遭遇した時に、褒められたり、高い評価を得たり、失敗により成長したなど、とにかく、良い経験をしたという思い出を作ればよいのです。冗談と思うかもしれません、これは、脳科学的に証明されています。科学技術の進歩により、脳科学の研究が進み、明らかになったことは、我々の「論理的な」思考は、感情に支配されているということです。そして、その感情は、過去の経験に基づいています。過去の経験が、良い思い出となるか、二度と思い出したくない経験となるかが、次の意思決定に大きな影響を与えます。あなたが失敗した時に、親に悲しく不幸な顔をされるか、挑戦したことを「よく頑張ってチャレンジした。失敗から学んだことが宝物なんだ」と称賛されるかが、子どものリスク許容量に影響しています。

## イノベーションとメンタルモデル

大人の場合は、少し事情が違います。すでに、失敗の経験を持っているからです。では、成人した大人が、リスク許容量を上げるためにどうすればよいのでしょうか。そこで、重要な役割を果たすのが、メンタルモデルを活用する力を身に付けることです。先ほど脳科学の視点で説明した感情と思考の関係を、「学習する組織」では、推論のはじごを使って説明しています。メンタルモデルを簡易的に5段のはじごで紹介します。1～2段目は、これまでの経験、2～3段目は、これまでの経験で行った自分の評価判断、3～4段目は、これまでの経験とその際に下した評価判断から手に入れた確信、4～5段目は、経験や評価判断を通して手に入れたものの見方、尺度や価値観です。私たちが、物事に対して判断を下している時、無意識のうちに、この推論のはじごを使用しています。同じ映画を見ても、人によって違うシーンが最も印象に残るのはこのためです。私たちの中にある推論のはじごが、情報を取捨選択しているのです。

『鈴木敏文の「本当のようなウソを見抜く」セブン-イレブン式脱常識の仕事術(勝見明著プレジデント社2005)』の中で、鈴木敏文氏は、このことをわかりやすく説明しています。皆さんの中にも本を読む時に線を引く方が多いと思いますが、鈴木さんは、線を引いたところではなく、むしろ線を引いていないところこそ、学びがあると説明しています。推論のはじごを使って、私たちは重要だと思うところに既に線を引いている訳ですから、線を引かなかった所(重要視しなかった所)に、あなたにとって未知の世界(学び)があるという訳です。

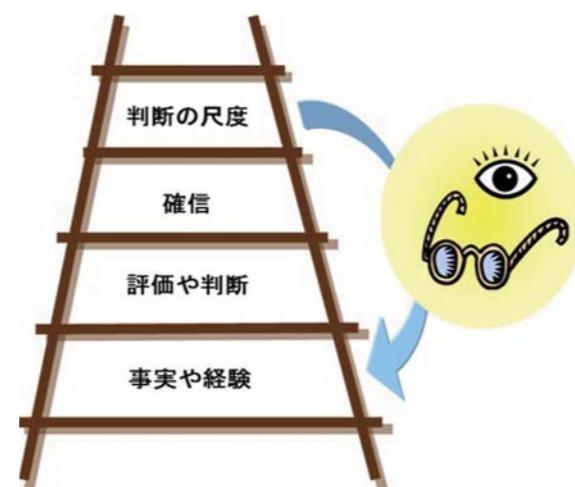
もし、あなたが失敗に対してすでに苦い思い出を持っているとすれば、失敗に対して抱いている現在のメンタルモデルを見直し、新たなメンタルモデルを手に入れる必要があります。成功した人の数々の失敗談を聞くことや、本を読むこと、そして、自分の過去の経験を振り返り、失敗が成功の源になった経験をもとに、推論のはじごを組み立てることで可能になります。

メンタルモデルを活用する力は、リスク許容量を拡大するだけではなく、イノベーションにおいて不可欠な力です。過去のパラダイムに縛られていては、イノベーションは生まれません。アントレプレナーの授業では、グーグルやフェイスブックなどの新しいビジネスモデルを紹介しています。講義しながら、新しいビジネスは世の中のメンタルモデルを変えるという事実に、本当に驚かされます。一例をご紹介しましょう。私は、12年前、クマヒラセキュリティ財団の活動として情報セキュリティの啓発活動を行っていました。当時、自分の名前や写真をインターネット上に掲載することは、大変危険で非常識な行為とみなさんに伝えていましたが、今では、どうでしょう。フェイスブックは、世の中のメ

ンタルモデルを見事に覆しました。最初は、大学生というクローズなコミュニティ、そして卒業生が社会人になり継続して使用することになると、企業にも利用が広がり、そして、全世界に、個人情報を公開することが当たり前になりました。2004年に生まれたフェイスブックは、世界8億人が使用するソーシャルメディアとなりました。

変化の激しい時代、過去の経験に縛られないことがますます重要になっています。自分の過去の経験をいったん保留にして、枠の外に出てみましょう。自分の思考は、過去の経験に基づく自分の感情によって支配されているという言葉を思い出してください。「私の持っている考えは、いったい、どのような過去の経験に支配されているのか」とひとまず考えてみると、習慣が、イノベーションに貢献することは、間違いません。

- 「メンタルモデル」とは、マインドセットやパラダイムを含め、それぞれの人があもつ「世の中の人やものごとに関する前提」です。自らのメンタルモデルとその影響に注意を払い、うまくいかないときには外にその原因を求めるのではなく、自らのメンタルモデルの欠陥を探求します。
- メンタルモデルは、あなたに見えるもの、聞こえるものを限定しています。自己のメンタルモデルが何かを知ること、多様なメンタルモデルに出会うことにより、世界は広がります。



メンタルモデルは、どのような事実をえらぶのかに影響を及ぼす

ピーター・センゲ他著  
『フィールドブック 学習する組織「5つの能力」(The Fifth Discipline Fieldbook)』に紹介されている派生モデルに少し修正を加えたモデル

Copyright© 2012 Atech Kumahira Co., Ltd.

## 多様性とメンタルモデル

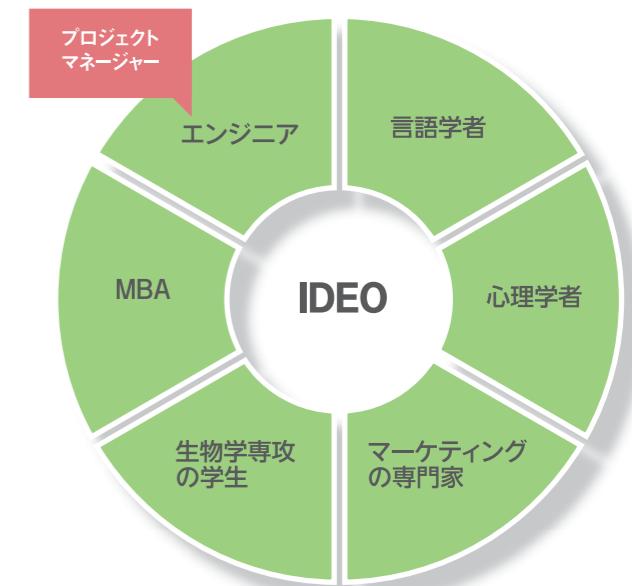
イノベーションにおいて不可欠なのが多様性です。東京大学のIschoolは、イノベーションを作り出す人材を創出するため、2009年に開始された教育プログラムですが、アメリカのIDEO社がモデルになっています。

IDEOは米国・カリフォルニア州に本拠を置くデザインコンサルタント会社です。スタンフォード大学教授で、2005年からD.Schoolのディレクターを務めるデビッド・ケリー氏がIDEOの創設者です。2000年に、ABCの番組ナイトラインで放映されたイノベーションを起こす現場は、13年前の映像にもかかわらず、イノベーションを起こすチーム学習について、多くのことを私達に教えてくれます。最近では、U理論として紹介されているイノベーションのプロセスを、チームで楽しく、そしてスピーディに実現しています。

わずか5日間で新しいショッピングカードのデザインを行うチームには、エンジニア、言語学者、心理学者、生物学専攻の学生、マーケティングの専門家、MBA等多様な背景を持つ人たちが加わります。イノベーションは、実際にスーパーマーケットに出向いて、ショッピングカードがどのように使われているのかを観察するところから始まります。スーパーマーケットでは、各自が自由に歩き回って写真を撮り、お客様や店員さんにインタビューを行います。親子連れの買い物客の様子や子どもにとってショッピングカードがどのような役割を果たすのか、独身男性が何を買っているのかを観察します。同じ店内で観察を行っても、メンバーによって捉える視点が異なります。もう、すでに皆さんはお分かりの通り、バックグラウンドが異なるということであるということは、異なるメンタルモデルを持っているということです。

す。多様性が創造に不可欠という意味は、厳密には、多様なメンタルモデルが創造に欠かせないということです。観察を終えたIDEOのチームは、全員の意見を共有した後、自分の意見をいったん手放し、観察から明らかになったことを元に、一からショッピングカードのデザインを始めています。多様な視点を取り入れたことが、これまでになかったユニークなショッピングカードをわずか5日間でデザインできた理由です。

- 対話を通して、多様な思考が融合することにより、イノベーションが生まれます。



Copyright© 2012 Atech Kumahira Co., Ltd.

皆さんも、ぜひ、自分のメンタルモデルを認識し、他者のメンタルモデルをうまく取り入れて、イノベーションに取り組んでみてください。

なお、ここでご紹介したメンタルモデルは、ピーター・センゲ教授の「学習する組織」(英治出版、2011年)の5つの力の一つです。学習する組織について詳しくお知りになりたい方は、本書または、拙著「チーム・ダーウィン—学習する組織だけが生き残る」(熊平美香著、英治出版 2008年)をお読みいただければ幸いです。



Profile  
Kumahira Mika

青山学院大学法学部卒。ハーバード大学大学院MBA。(株)熊平製作所、カルチュアコンビニエンスクラブ取締役を歴任後、2004年より、組織開発、人材開発コンサルティングおよびリーダーシップ開発プログラム、変革推進プロセスを日本において展開する。2009年からは、学習する組織理論を提唱したピーター・センゲ氏の学校理論の紹介を始める。日本教育大学院大学学長(現任)、NPO法人Teach for Japan理事(現任)東京都出身。