

## ◆巻頭言◆

# 感性マネジメントとイノベーション

日本ナレッジ・マネジメント学会 理事 小門 裕幸  
(法政大学キャリアデザイン学部教授)



2012年11月、GEはインダストリアル・インターネット時代の到来を告げた。時価総額約260億ドル(31兆円)の世界最大のメーカーがサービス産業への転換を宣言したのである。2014年5月コンソーシアムが結成され75社が参加。GEは「機械知」の世界で、着々と未来のリーダーとして地歩を築きつつある。ドイツ政府も、既に工場を核にインターネットでモノやサービスを繋ぐことで価値創出を行う、インダストリV4を目指すことを公表している。今や日本をしのぐ力を蓄えた台湾のホンハイもTSMCもIoTに乗り遅れまいと躍起になっている。日本では建設機械メーカー、コマツが坂根正弘元社長の指揮下、いち早く(1998年開発開始)KOMTRAXの開発に取り組み成功させるが、それは国を巻き込むようなムーブメントには至らなかった。日本のメーカーは、世界の製造業地図が大きく塗り替えられる中で遅ればせながら、CVCやM&Aなどで新しい知を外から取り込むことを決断する。新しい組織の知への挑戦である。他方、日本のメーカーの雄トヨタ(時価総額23兆円)はなお世界に君臨し最高益(2014/9)を更新している。EVには手を染めず、ひたすら新しいFVCという分野にMETIと共同戦線を張っていわゆる「日本の知識理論による知」の創出を加速させているようにもみえる。

本稿では、「集合知」に関連すると考えるが、感性という知について論点を提示してみたい。山崎秀夫氏が先の巻頭言で三つの知について「機械知」及び「日本の知識論による知」に加えてもう一つの知として述べた「集合知」である。

21世紀はスティーブ・ジョブスのiPodとともに幕を開けた。ジョブスはその後iPadを発売する。世界は彼の感性に驚嘆した。ジョブスは世界の人々の五感に訴え魅了した。そしてアップルは瞬く間に時価総額80兆円を超える世界ナンバーワンの地位に上り詰めた。

時同じくして、シリコンバレーではIDEOという会社が誕生する。イノベーション・コンサルティング会社である。創業者はデヴィッド・ケリー。弟トーマス・ケリーがいくつかの著作を書き上げ兄をサポートする。デヴィッドはスタンフォード大学の教授でもある。IDEOは大企業のイノベーションを助ける。イノベティブなプロダクトを大企業に提案して成功させている。彼らはデザイン思考というメソッドを開発した。感性をイノベティブにさせるものだ。このデザイン思考は地元のスタンフォード大学に大きな影響を及ぼす。同大学にdスクールが生まれ、認知科学を含めた学際的な研究に発展し、イノベティブな人材育成が開始されている。

デザイン思考とは、従来のものでづくりの供給者の論理ではなく、人間が本当に求めるものを提供できるか、想像力や創造力を巡らせて、人間の気持ちをつかみ取れるかという考え方である。ここで創造性とは、つくりだしたプロダクトで人の心をつかまえることができるか、それを見せて人を感動させることができるか、それを持っていて嬉しいと思わせることができるか、といっ

た 感性に訴えるプロダクトを作る能力であり、その方法である。企業はそのための人材を育て、そのための組織をつくることができるかが問われているのである。

デザイン思考する人材とは MBA（経営管理学修士）や MOT（技術経営）などの既成の概念に染まった人たちではない新しいタイプの人材である。頭がよくて行儀がよいという型にはまった人間ではない。ラフだが、より人間的で発想豊かで、想像力・創造力・インスピレーション力があり、感性と知性バランスの取れたタフな人材とってよいだろう。継続的にイノベーションを行うためにはやる気を引き出すこと、挑戦する意識を持たせることが重点課題となる。パラダイムの大転換が起こっている。

IDEO は個性豊かな人材を集め彼らの感性という知のマネジメントを行っている。集団の中で個の感性を発出させ価値あるものやサービスを創造するというマネジメントである。

デザインという行為で求められるのは、人間を知り人間を理解し人の行動を観察することができるかということである。学問的には民族学あるいは文化人類学が注目される由縁である。組織マネジメントはコストカットではなく、感性豊かにイノベーションを起こす組織を如何にして創造することができるかということにつける。感性の分野でも、才能ある人を見つけることも重要だが、より大切なのは如何にしてそのようなチームを創ることができるかということである。

IDEO のトム・ケリーの近著『発想する会社』では次のように説明されている。

イノベーションとかクリエイティビティといった言葉は非常に魅力的だが、どことなくつかみどころがない。ともすれば、ごくかぎられた才能ある人びとだけにかかわる概念だと思われがちだ。IDEO 社は孤独な天才をきっぱりと否定する。大切なのは、たとえば明確な目的意識をもつチームづくりと、そこにかかわるメンバーの結束である。彼らのイノベーションを支えているのは、実は遊び心を重視してすべてを楽しむ呆れるほどの陽気さ、失敗を成功に変えてしまったたかさ、そして泥臭いと思えるほどの地道な努力と粘り強さなのである。自分のいまの仕事のやりかたを新たな角度から見直す。そうしてイノベーションを実現するなんらかの手がかりを得る。このようなチームづくりを通してイノベティブな組織文化の構築が求められているのである。感性という知のマネジメントである。

最後に、ボストン交響楽団やウィーンフィルを率いた世界的指揮者である小沢征爾の示唆的な話を紹介して終わりたい。彼は、NHK・BS の番組で、日本の交響楽団について、「日本の交響楽団では如何にしてぴったり合わないようするかに心を砕いている。楽団の七割程度が合っているのが人にとって心地よいのではないか」と語った。完全に一致するのではなく、個性が発露されていてそれらの多様性の幅のなかで生み出されるえもいえぬ秩序の中に芸術性が潜んでいる。そのような発言であったと記憶する。完璧なまとまり、同調的な一致ではない。ばらつき（偏差）のある中でのまとまりである。人間の生命は多様性の中のある秩序に感動するのではないか。西垣通氏の言う集合知の議論にも通じるものがあるように思えてならない。