

太田純

三井住友フィナンシャルグループ
取締役執行役社長
グループCEO

野中郁次郎

一橋大学名誉教授

経営目線で語る

イノベーションを生む組織

企業活動におけるイノベーションの創出が盛んに提唱される現代だが、
かたちだけの組織改編や経営モデル導入はうまくいかない。

「風通しの良い組織」「遊び心の許容」といった抽象的なキーワードだけでも効果は出ない。

組織としての創発性獲得には何が必要なのか？ またそれは本来何のために求められるのか？

そこで特許庁デザイン経営プロジェクトでは、組織的知識創造によるイノベーションを扱う

「SECIモデル」などで知られる経営学者の野中郁次郎と、

2019年の三井住友フィナンシャルグループ社長就任以来、

新機軸を打ち出し続ける太田純の両氏に初の対談を依頼。

経営の目線から、イノベティブな組織づくりの本質を語り合ってもらった。

個々の「暗黙知」と、共有し得る「形式知」の循環から

野中は企業人として活動後に渡米して経営学を学び、事例調査などビジネスの現場を重視し、その理論化に取り組みながら研究を続けてきた。ソフトウェア業界を起点に広がる米国発の柔軟な開発フレームワーク「スクラム」にも影響を与えた研究（「The New New Product Development Game」(竹内弘高との共同執筆、1986)）や、組織的な知識創造の枠組み「SECIモデル」は国際的に評価されている。対して太田は、2019年の社長就任以降、顧客本位の経営を目指してグループ銀行でリテール部門の金融商品販売における個人目標を廃止したほか、同社が蓄積した知見を元に生体認証アプリ等の新ビジネス立ち上げなど、金融業の従来像を超える改革が目される。両者は初対談となるが、浅からぬ縁もあった。

太田：実は私、2012年に野中先生の講義を受けたことがございます。日中韓の企業幹部が集まる「ワンアジア・エグゼクティブプログラム」に参加し、一橋大学で野中先生のお話に変感銘を受けました。当時は常務として、私どもの銀行の中長期的な海外戦略作りを課されていました。そこでSECIモデルを自分なりに実践し、企業戦略に生かした経験がございます。

野中：それは興味深いお話ですね。どのように進められたのか伺えますか？

太田：2002年からシンガポールに4年間駐在し、そこからアジア全体を俯瞰する体験を得ました。約200回出張し、韓国からインドまで、さらにモンゴルや、アジア太平洋地域ではオーストラリアなど、毎週のように各地を訪ねる日々でした。この体験から、アジアに関する自分なりの知見、SECIモデルで言えば「暗黙知」（主観的で言語化しにくい知識）を蓄積できたのです。そこで海外戦略づくりにあたり、SECIモデルのいう「個々の暗黙知を、集団で共有し得る『形式知』に変えていく」ことから始まるサイクル（図1）を実践しようと考えたのです。

最初に戦略策定チームのメンバーを集め、私がアジアで経験したこと、また今後アジアがいかに有望な市場かということを徹底的に語り尽くしました。いわばそれらを皆に疑似体験させたとも言えます。つまりここでSECIのSocialization（共同化：直接経験による共感によって暗黙知を共有すること）を試みたのです。

そうして皆の意識が統一され、方向性が見えてきた後、具体的な海外戦略への落とし込みに進みます。銀行は基本的にGDPビジネスです。ゆえに日本経済の潜在成長率が1%を切るなか、銀行だけが成長することはあり得ない。ならば今後は、GDPが伸びていく諸外国での本拠地づくりが必要と考えました。その際、キャッチーな言葉でこの戦略を共有したいと考え、「マルチフランチャイズ戦略」と名付けました。これはSECIで言うところのExternalization（表出化：共有した暗黙知を、対話を通じて概念化すること）ですね。

図1：知識創造のSECIモデル

このモデルでは、以下4つの過程で暗黙知と形式知を相互に繰り返し変換していく運動を、知識創造活動とする。

- 共同化：直接経験による共感によって暗黙知を共有する
- 表出化：共有した暗黙知を、対話を通じて概念化する
- 連結化：概念と他の知との組み合わせや、その体系化などによってモデルや理論を創造する
- 内面化：組織知として体系化されたモデルや理論を自らのノウハウやスキルとして体得する

平鍋健児、野中郁次郎
『アジャイル開発とスクラム 顧客・技術・経営をつなぐ協調的ソフトウェア開発マネジメント』翔泳社、2013年より





野中 郁次郎(一橋大学名誉教授)

そこから、アジア各国の現状と今後の発展予想など、有用なデータや分析、それらが導く仮説などをつなぎ合わせる作業を行いました。これはSECIモデルのCombination(連結化:概念と他の知との組み合わせや、その体系化などによってモデルや理論を創造すること)にあたると思います。これを戦略化し、社内で正式に認可されました。結果、インドネシアの現地法人と地場銀行の合併など具体的な動きが進み、組織におけるInternalization(内面化:組織知として体系化されたモデルや理論を自らのノウハウやスキルとして体得すること)も進んでいきます。これは現在も私どもの海外戦略の柱のひとつになっています。

野中:素晴らしい取り組みですね。金融機関のアジア戦略というダイナミックな場において、SECIスパイラルを帰納的に活かされたことは大変重要だと思います。ちなみにSECIモデルを初めて現場で採用したのは、医薬品メーカーのイーザイでした。社内に「知創部」を設立し、社の経営理念「ヒューマン・ヘルスケア」を実践するプロジェクトを編成。特にSECIの「共同化」を重視し、全社員が就業時間の

1%を、真の顧客である患者さんたちと過ごすことを推奨しました。そこから、認知症の患者さん向けに飲みやすいゼリー製剤などが生まれました。今の太田社長のお話とも共通点があると感じます。

創発的な組織づくりのために、 トップがすべきこと

太田はかつて、同社ITイノベーション推進部の担当役員も務めた。トップ就任後は同社グループ内で広く事業アイデアを募り、有望な提案は即断即決で事業化。自ら「社長製造業」を標榜し、社内の知見を活かした生体認証アプリや、コンビニ収納サービスなど新規ビジネスを担う子会社も立ち上げている。そこには、規模の大小によらず、そもそもなぜ企業に組織的な知の創造が必要なのかを考えるヒントもあるように思える。

野中:太田社長は京大アメフト部ご出身でもあり、いわば「知的体育会系」という印象です。マネジメ

組織における知識創造のためには、 共感をベースに本音の議論を通して「われわれの主観」を共創し、 身体化させていくようなやり取りが有効。

(野中)

ントにおいてサイエンス的側面が徹底された結果、昨今の日本企業は多くが計画過剰、分析過剰、コンプライアンス過剰に陥っている。しかし太田社長には、単なる精神論とは違う意味で、チームを率いる人間的な野性味やバイタリティを感じます。

社会学者の佐藤郁哉氏は著書『大学改革の迷走』（ちくま新書、2019）で、教育分野に継続的改善手法のPDCA（Plan-Do-Check-Action：計画・実行・評価・改善）サイクルを無批判に導入することに、疑問を呈しています。多様な教育現場で形式的にPDCAを取り入れても、「計画のための計画」「評価のための評価」があふれ、本質的な「実行」「改善」に乏しい「名ばかりマネジメント」になり得る。これは教育現場に限らず、現状の課題を示していると感じます。

対してというわけではありませんが、SECIモデルはSocialization（共同化）に代表されるように、基本的にエンパシー（共感）がベース。分析する前に相手の視点に立ち、徹底的な知的コンバット（闘争）を繰り広げて進めていく。これはちょっとワークショッ

プをやってみた、プレストした、というようなこととは本質的に異なります。各々主観を持つ人間同士が、忖度も妥協もない本音の議論を通して、「われわれの主観」を共創し、各々の中で身体化させていくようなやり取りです。そして、もし間違えたときは反省して、やり直せばいいのです。組織における知識創造には、こうした視点が有効かと考えます。

太田：銀行出身の私がこうしたトライを続ける根底には、やはりこのままではいけない、という強い危機感があります。今、金融機関のあり方は根本的に変化しており、今後は従来の機能にとどまらず、情報産業化、プラットフォーム化、またソリューションプロバイダー化する方向があると考えています。いずれにしても、そのためには従来の枠にとらわれず、かつ多少の失敗は恐れず、スピーディに挑戦を続けていかねばなりません。

しかし組織が硬直化してくると、何か課題を与えたとき、「できる方法」ではなく「できない理由」を探しがちです。「前例がない」「人手が足りない」「慣習や規制の壁がある」など、できない理由を探して安心してしまう。こうしたマインドセットを共に変革しようと、社長就任後は「カラを、破ろう。」というキャッチフレーズを社内に呼びかけ続けています。

当然社員は「どこまで本気なのか？」と思うでしょうから、折々に私自身が発信や対話を心がけ、実際にカラを破る人たちをチアアップする仕組みも考えました。その一例に、社内のチーフデジタルイノベーションオフィサーが主宰する会議があります。これは主要関係社の部長クラスが集う場で、グループ会



社を含め、新しいことに挑戦したい人がプレゼンできるようにしています。面白そうなアイデアはその場で採用し、人と資源を割り振ります。部下には「私は社長製造業になる」と言っていて、実際に現時点で(子会社等の設立で)8人の社長が誕生しました。

野中：太田さんには、優れた「共感的リーダー」の一面もありそうですが、何より頭脳(論理)だけでも身体(感情)だけでなく、両者がひとつになり、常に向き合っている。そういう経営者だと、社内文化も変わり得るでしょうね。

太田：「失敗したら先がない」という意識も蔓延しがちですが、私はいつも「失敗するなら早目に失敗してくれ」と言います。早く失敗して、そこから学び、また次の挑戦をしてくれと。また、前向きな挑戦を続ける上で、スタートアップの方々に負けないような高い熱量を常に持つということは言っています。私どものITイノベーション推進部というのはそうした変化を牽引する役割も期待して生まれたものですが、ほとんど放し飼いの状態で自由に動いてもら

い、日々新たな可能性を探ってもらっています。

関連して、場づくりという点では、私どもは渋谷にも「hoops link tokyo」というオープンイノベーション拠点を持っています。会員登録さえすれば社外の方もいらして頂けるので、スタートアップのみならず、自治体の職員さん、学生さんや先生なども来られます。大企業にお勤めの方で「とにかくイノベーションをやれ」と上に指示されたけれど、何から始めたら良いかわからないという方も多いようです。そうした方々も含めてワイワイガヤガヤ議論する中で、新たな発想や広がり生まれる可能性にも期待しています。実際、ここから出たアイデアでプロジェクトとして起用したものもあります。

イノベティブな企業における リーダーシップ

両者の対話をデザイン経営の視点でとらえると、「人間中心設計」の重視という特徴が見出せそうだ。こ



太田 純 (三井住友フィナンシャルグループ 取締役執行役社長 グループCEO)

こうした組織づくりにおいて、これを牽引するリーダーシップとはどんなものであるべきだろうか。

野中：先ほどの「社長製造業」というお考えも興味深いものでした。望ましいのは、各組織が自律分散型になり、プロジェクトリーダーが小さな社長として動くことでしょう。しかし残念ながら、ここが今、弱くなってきているようにも感じます。評価システムが旧来のままだと、プロジェクトリーダーは絶えず周りを気遣うあまり、本来持っていたエッジが丸くなり、結局出てくるプロダクトやサービスも平凡になってしまう。そのとき、こうした政治的過程の弊害を排除していくのも、リーダーの重要な仕事かと思います。

太田：確かに、良い意味で尖った人を既存の組織内に置くと、丸められてしまうことが多い。大きな組織ほど自己防衛本能も働きますから、新しいマインドセットやそれに基づく行動を阻む動きも出てくるわけです。それもあって私どもでは、新しい挑戦には、新しい組織や会社をつくることで自由にやらせることを試みています。例えば新規にプロジェクトチームやワークフォースを立ち上げ、プロジェクトマネージャーに一定の権限を与えて自由に進めてもらう。これがもう少し本格化すれば、起業させて別会社にすることも考えられます。そうした状況を経営陣がサポートし、良い試みを実現できる場をつくることも大切だと思います。

一方で、イノベーションというと、社内でも特別な人がやるものだという意識はまだ強く、その裏返しで、担当部署をつくって経験者を集めればイノベー

ションが起きると考えがちでもある。しかし、そこまで大層なものでもなくとも、まずは一人ひとりの意識を更新して、前向きに明るく仕事をしましょう、困っていることは改善しましょうというレベルの動きも、目指すものに含まれると考えています。



野中：そこで求められるのはワイズリーダー、賢いリーダーなのでしょう。それには6つの条件があります。すなわち(1)何がコモングッド(社会的な共通善)かを判断できる、(2)本質を洞察できる、(3)場をつくることのできる、(4)本質を伝える物語をつくることのできる、そして(5)必要に応じて組織内の政治力も行使できる。最後に、(6)実践知を育み、メンバーに成功体験を与えられる。今日お話ししていて、太田さんは、まさにこの6つを実行なさっているのではと感じました。つまりは突出した個人のみによる知の創造ではなく、コレクティブな集合知の創出をマネジメントするということ。そうした賢いリーダーが自律分散型のプロジェクトからも育って

組織が硬直化すると、課題を与えたとき

「できない理由」を探して安心してしまう。

「カラを、破ろう。」と社内に呼びかけ続けています。

(太田)

くれば、組織全体の大きな強みになると思います。

太田：先日、国会議員の方から、日本社会は変わらねばいけないときに変われないが、それには4つの原因があるという話を伺いました。いわく、原因のひとつは過去の強烈な成功体験です。2つ目は不作為の習慣とでもいうべきものが、アクションを阻むこと。3つ目が当事者意識の欠如で、4つ目に決定的とも言える危機感の欠如。これは企業組織がなかなか変わらないことにも通じると感じました。そこを突破するにはリーダーの存在も重要ですが、究極的には一人ひとりが危機感を持ち、「自分を変えていかねばならない」というオーナーシップを持ってアクションを起こしていくことに尽きる。そこで今、その素地づくりを一生懸命やっています。たとえば、2019年4月にITイノベーション推進部内にデザインチームを立ち上げました。デザインチームでは、グループ内でのワークショップ等を通じて今の課題認識をまずは明らかにし、集合知の創出を進めています。

野中：最後にSECIモデルの話に戻れば、我々は日々、

膨大な情報量の暗黙知が飛び交うなかを生きていますが、それらを必ずしも意識はしていません。これを形式知に変換するには、今ここで何が問題なのか、何をすべきか意識することが重要でしょう。さらに、無意識が意識化されると、それは将来の先読みにもつながり得る。つまり「いまここ」の問題意識を確認することで、過去・現在・未来がつながるとも言えます。そして、いま太田社長が挑戦なさっていることも、これに近いのではないかと思います。

世界有数の経営学者と日本を代表する大企業トップという組み合わせで実現した対談だが、そこで語られた内容は、組織の規模や業態にかかわらず示唆に富むものであった。理論と感性の一方のみに拘泥していたのでは、有名無実のイノベーション対策に疲弊することになる。まず自分たちの足元から資源とニーズを把握・共有し、徹底した議論のなかで解決策を見出すこと。それは自ずと一発狙いのアイデアではなく、組織の持続的なビジョンを確立し、自分たちの未来を経営する営みにもつながることだろう。

野中 郁次郎

1935年東京都生まれ。一橋大学名誉教授。58年早稲田大学政治経済学部卒業。カリフォルニア大学バークレー校経営大学院にて博士号取得。日本学士院会員。2017年カリフォルニア大学バークレー校経営大学院より生涯功労賞を受賞。主な著書に『失敗の本質』（共著、ダイヤモンド社）、『直観の経営』（共著、KADOKAWA）、“The Knowledge-Creating Company,” “The Wise Company”（いずれも共著、Oxford University Press）などがある。

太田 純

1958年京都府生まれ。三井住友フィナンシャルグループ(SMFG)取締役執行役社長 グループCEO。1982年に住友銀行に入行。2009年、三井住友銀行執行役員。2012年に常務執行役員、2013年にSMFG常務執行役員。2017年にSMFG取締役兼副社長執行役員を経て、2019年4月より現職。

