Business Expert
仕事の達人

**続く不況、低迷する市場、変わる業界構造。
今、ビジネスパーソンが置かれている状況は、
まさに「逆境」と呼ぶにふさわしい。
では、この閉塞感を打ち破るため、
経営リーダーたちはどう動くべきなのか。
企業経営の本質を知る世界的な権威に、
企業と個人のブレークスルーについて聞いた。**

取材・文／伊藤健吾（編集部）　撮影／竹井俊晴
通訳／高森 愛（プレミア・リンクス）

株式会社キャリアデザインセンター『type』2010.1月号掲載
取材・文／伊藤健吾　撮影／竹井俊晴　通訳／高森　愛（プレミア・リンクス）

世界的名著『ザ・ゴール』を生んだ伝説の経営コンサルタント

Dr. エリヤフ・ゴールドラット博士
Dr. Eliyahu M.Goldratt

――今、世界経済は混迷を極めており、企業経営のかじ取りも難しいものとなっています。博士は現状をどうとらえていますか？

ビジネスを始めるには、非常に良いタイミングといえる。なぜなら、世界が経済危機の渦中にあるとはいえ、中国やインドなど新興国が台頭しているからだ。おそらく日本のニュースでも取り上げられているだろうが、中国はいまや世界ナンバーワンの生産大国になった。これは、日本にとっては脅威、それも大きな脅威に映るかもしれない。中国が強大なパワーを持ったことで日本企業の仕事が少なくなっているといわれ、事実、中国のGDPは過去30年間、年率約10%の割合で伸び続けている。

ただ、多くの人は、この事実を間違って解釈している。中国が今の成長率を維持していくには、より多くの生産が必要になり、そのためのマンパワーも必要になる。今後も人口が増え、需要が拡大し続け、どんどんモノを生産していったとしても、いつか限界に達するだろう。

それでも生産を続けていくと、今度は価格が上がっていく。ここでいう価格とは、働く人たちの賃金のことだ。ゆえに、中国が今のペースでGDPを成長させようとするなら、それ以上の速さで働く人たちの賃金が高くなってしまうのだ。

この現象は、すでに現実のものとなっている。中国での賃金は10%どころか、25%もの年率成長を見せている。農家の人の賃金なども含めてね。で、人がお金を持つようになれば、どんどんモノを買うだろう。中国はいずれ、「生産者」から「消費者」に転換していくのだ。それも、何十億人という単位の消費者に。同じ現象は、インドでも起こっている。

というわけで、世界経済は今、一大成長期を迎えつつある。そして、若い世代の人たちは、このタイミングで年齢が若いというだけで、非常に大きなチャンスを得ていることになるのだ。

産業を問わず、すべての若いビジネスパーソンは、自分が世界経済の今後を担っているという事実に気付かなければならない。

失敗から学んだ「ミスターモリタ」こそがあなたのロールモデルになる

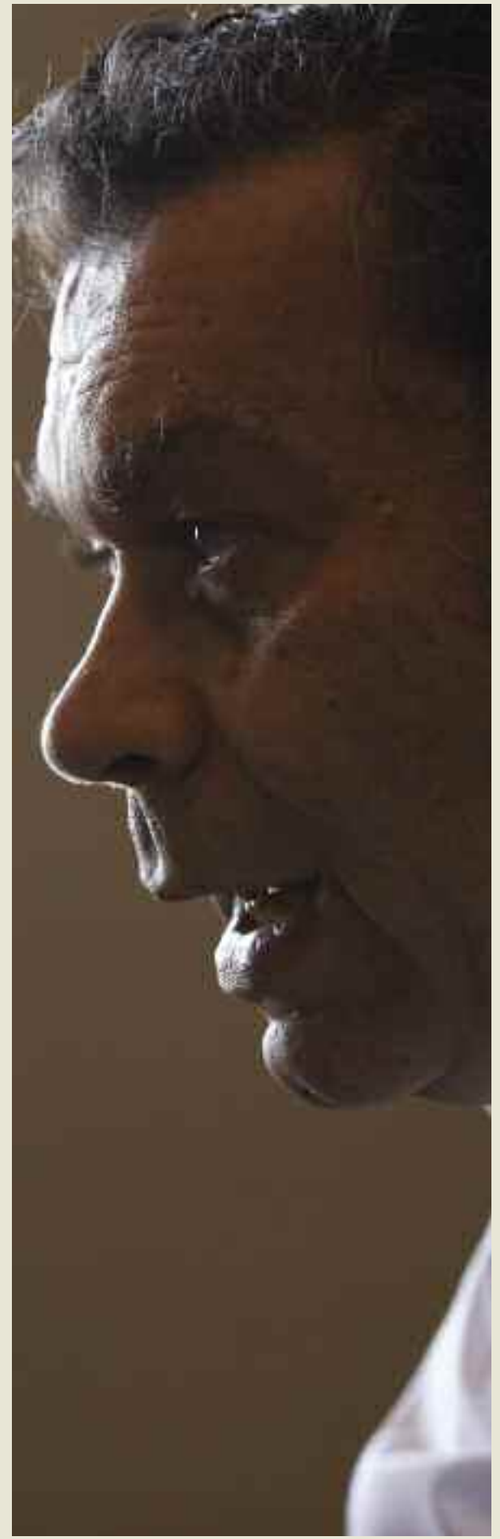
わたしが思うに、今、若い世代の人たちは過剰に失敗を恐れている。この意識は、上の世代の人間が植え付けてしまったものだと考えている。われわれの世代が犯した大きな過ちだ。

実のところ、過去に成功したビジネスパーソンを見ると、何度も何度も失敗を経験している。失敗をしたことがない人なんて、誰一人としていない。素晴らしい実績を誇るビジネスパーソンに共通していえること、それは何も失敗してこなかったことではなく、失敗から学んだということなのだ。

そもそも人間は、失敗からしか学べない。失敗こそ、人生最良の教師といえる。本当に恐れるべきは、失敗そのものではなく、2度、同じ失敗を重ねること。それは最初の間違いに気付かなかったという証しでしかない。

また、失敗を恐れてしまうと、学ぶことができ

1948 年生まれ。イスラエルの物理学者。海外では 1984 年に出版されたものの、「モノづくりに秀でた日本人にこの方法を教えてしまったら世界が大混乱する」という理由で、日本では 21 世紀まで翻訳されなかったビジネス小説『ザ・ゴール』（ダイヤモンド社刊）の著者。その中で提唱した TOC（制約の理論）は、問題解決の手法として全世界的に活用されており、その後も『ザ・チョイス』、『チェンジ・ザ・ルール』（共に同社刊）など名著を執筆。
現在はカリスマ経営コンサルタントとして名をはせる



なくなるから、のちのち失敗を繰り返してしまう。本当の成功をつかむためには、失敗や緊急事態に直面したとき、それを隠すのではなく、そこから多くを学ぶのだ。それまで基準となっていたルールが間違っていると気付いたら、そこからも学ぶのだ。

例えばソニーの創業者、盛田昭夫さんがどれだけの苦闘を重ねていたか。そこに注目してほしい。彼の著作を読めば、内容のほとんどが自身の失敗談で、そこからどうやって学んだかばかりが記されていると気付くだろう。そうして盛田さんが学んだことは、古くからあった習わしではない。とても革新的なことだ。結果、『世界のＳＯＮＹ』が生まれたのだ。

一方、近年のソニーはどうか。経営陣は、すでに出来上がっているビジネスルールに従っているだけのように見える。それで失敗をしているのに、そこから学んでもいない。だから、ソニーはどん底深みにはまり、いまだに苦境から抜け出せていない。

若いビジネスパーソンは、盛田昭夫さんが自分自身のロールモデルになると理解しなければならない。そして、どんな産業に身を置く者だろうと、自分たちの手で大きな成功を成し遂げられると信じなければならない。

抵抗勢力が本当に恐れているのは信じてきた概念が変化してしまうこと

ところで、あなたはわたしの新著『ザ・クリスタルボール』をもう読んだかい？

――ええ、拝読しました。

主人公のポールは非常に若く、小売業で奮闘する男だ。小売りの世界は、《No Technology, No High-Tech》。革新的な何かが起こる業界ではない。しかも彼は、地域店舗の店長という、組織の下層にいた。それでも、ポールは想定外の事態に直面した時、これまでの業界常識や会社のルールに従うのではなく、「現状が間違っている」と気付いて新しいビジネスのルールをつくった。そして、成功を手にした。

わたしが伝えたいのは、自分が今いるフィールドで、どのように行動するかが大切だということ。どんな分野に身を置くかなんて、どうでもいい問題だ。そこで現実を見て、何をするべきか考えてほしい。すでにあるルールに従うのではなく、自分に正直になって目の前の事実を直視し、問題に適切に対処してほしい。

――そうやって起死回生の新しいルールを見つけたとして、次に直面するのは組織の壁ですよね？とりわけ若い人が新しいやり方を組織全体に浸透させようとするときは、「本当にうまくいくのか？」と反対にあってしまう。

確かに、この本の主人公も組織の中で大きな反対、抵抗にあっている。しかし、それでも彼は壁を破り、1年以内に成果を上げた。ここで理解しなければならないのは、反対する人たちに対して、大きな尊敬の念を持つことが大事だということ。自分に反対する人は、愚かだから理解できないのではない。年齢や立場上の問題で条件付けされた結果、意見を聞き入れてもらえないわけでもない。彼らが本当に恐れているのは、自分たちの信じてきた概念が壊され、変化してしまうことなのだ。

その「変化」を提唱する者が、抵抗勢力に対して尊敬の念を持たずに接しているとどうなるか。なぜ、彼らが自分の意見に反対しているのかを理解できないから――それはメンタリティーや思考のパターンといったものだが――自分の意見にノーを突き付けている理由を解き明かせない。結果、何度も同じことを繰り返し言い合うだけで終始してしまい、議論はすぐにクラッシュする。

時間をかけて分析すれば、抵抗勢力の言い分が非論理的ではないということも分かってくるはずだ。反対する人たちには、彼らなりの思考パターン、見ている事実がある。だから、抵抗が生じるのだ。そのパターンを吟味すれば、彼らにとってのボトルネックが見えてきて、反発を消し去ることができる。

加えて、組織の階層ごとに異なる思考パターンがあり、それぞれ違うパターンの抵抗が起こることとも認識するべきだろう。事をなすには各階層に応じたアプローチをとらなければならない。一度で終わるプロセスにはなり得ないのだ。『ザ・クリスタルボール』でも、まさにそのことを記している。ヒーロー（主人公）の思考パターン、ヒーローの部下が抵抗する際の思考パターン、上司の思考パターン、経営陣の思考パターン。すべてが違うが、彼ら全員に尊敬の念を持って接し、時間をかけていけば、それぞれのパターンを発見し、分析することができる。そうすることで、たとえ大企業の一番下にいる人間であっても、たった1年で成果を出すことができる。

――自分が貫くべき軸を考え抜き、異なる思考パターンを知り、彼らと自分との間にＷｉｎ・Ｗｉｎの関係を築くことができて初めて、イノベーションが生まれると？

まったくその通り。そして、それは人生をどう生きるかという命題と同じだ。

すでにあった「新しいルール」を多くの人が見逃してしまう理由

――今までのお話を踏まえて考えると、閉塞した状況を打ち破るブレークスルーとは、逆境の中でこそ生まれるものなのでしょうか？

誰にとってもブレークスルーは起こり得る。企業の経営者にとってもそう。何かしらの緊急事態に直面し、それにうまく対応したら、その行為自体がブレークスルーなのだ。

問題は、せっかくブレークスルーを生み出したにもかかわらず、事態が収束すると通常のやり方に戻ってしまうところにある。もし、『ザ・クリスタルボール』の〝壊れた水道管〟が2日で直っていたら、主人公のポールはその時点で従来のやり方に戻っていただろう。そこに、ブレークスルーがあったことにも気付かずに。あなたは『ザ・ゴール』も読んだかい？

緊急事態に対応したら、その行為自体がブレークスルーなのだ。問題は――

Business Expert
仕事の達人

――**はい。**

あの本の第一章で出てくるビッグボスが、工場の中で特急オーダーを出したろう？　そして、商品は何とか出荷された。あの特急オーダーを実現させた「緊急事態時のルール」をきちんと見直して、ソリューションとしてまとめていたら、あの本を通して伝えようとしていたことは第一章だけで終わっていた。今振り返れば、『ザ・ゴール』はあそこまでの長編である必要がなかったんだ（笑）。

あなたも、緊急事態に対応したときのことを考えてほしい。そこでは、通常のルールから逸脱しただけでなく、実はもう新しいルールをつくっている。必要なブレークスルーは、自分の手で発明しているということだ。

――ならば、ビジネスリーダーやコンサルタントは、すでに生まれていたブレークスルーに気付き、汎用的なソリューションとして活用していくことが大切になるわけですね？

そうだ。やるべきことは、とてもシンプルなのだ。なのに、なぜ多くの人は、緊急事態に対応したときの新しいルールについて、後で分析して平常時にも適用させようとしないのか。答えはおそらく2つある。一つは、ある事例から汎用的に使えるルールを抽出するのは非常に難しく、とても強い意志が求められる作業だから。もう一つは、緊急事態に陥ってしまったこと自体を「失敗」と決め込み、忘れようとしてしまうからだ。何と残念なことか……。愚か者は失敗に学ばず、才人は己の失敗に学ぶ。そして賢人は、他人の失敗からも学ぶのだ。

個人のキャリア形成でも、同じことがいえるだろう。トップマネジメントを担う人たちは、数々の失敗から学びを得てきたからこそ、その地位に上り詰めることができたのだ。これからビジネスリーダーを目指す若い人が、彼らの失敗から学ばない手はない。

「和」を重んじる日本の風潮が問題を指摘する行為を押さえ込む

――世界中のビジネスを見てきた博士にぜひ伺いたいことがあります。読者がキャリア形成していく上で、日本のカルチャー特有の良い面と悪い面があれば教えてください。

組織をつくるのが「人」である以上、世界中のどんな組織にも似たような問題がある。そして、わたしは日本についての専門家ではない。まずは、この2つを理解してほしい。その上で私見を述べるならば、日本人にとっての最大の強みは、同時に最大の弱みにもなっていると思う。

それは、「和」を重んじる姿勢だ。日本人は、何か決断を下す前に組織の中でコンセンサスを生むのが得意だ。これは間違いなく大きな強みだが、わたしは最近、この「和」を尊び過ぎるのが問題でもあると気付き始めた。仮に、組織の中で何か悪い事態が起きているとしよう。こうした状況において、日本人は問題点を浮かび上がらせて、解決に導くのがとても下手だ。それをやってしまうと、集団の和を乱すと考えているからだろう。

――本来であればルールを変えなければいけない状況、または新しいルールでブレークスルーするチャンスだとしても、その機会を逸してしまうことになりかねないわけですね。

そうだ。すぐに会社を改善すべき状況にあっても、和の思想が邪魔してなかなか問題点が浮かび上がらないため、解決までに長い時間がかかってしまう。世界と比べた場合、こうした現象は圧倒的に日本で起こることが多い。

先にも挙げたソニーを例に説明しよう。以前のソニーは、ハイテク産業において成功の象徴だった。世界中の人がソニーを愛し、『ＳＯＮＹ』という名前だけであらゆる商品がほかの商品より高値で売れた。しかしそのソニーも、たった数年の間に苦境に立たされた。なぜか？　現在の経営陣が、隆盛を誇った当時にやっていたようなマネジメントを行っていないからだろう。

この問題について、わたしは創業期のソニーを支えてきた役員たち全員が気付いているように思う。なぜなら、自身が若かったころにやっていた正しいことを、彼らより若い世代がやっていないはずだからね。なのに、誰も表立って「間違っている!!」と叫ばないのは、指摘することで和を乱してしまうと感じているからだ。問題を「見せる」行為を、「批判している」ととらえているのだ。

どんな集団でも、ある問題を指摘するべきか否かについて、バランスを考えるシチュエーションというのは発生し得る。が、日本の場合は「指摘しない」という方向に偏り過ぎている。確かに、誰かにとって重要な問題を指摘するという行為には苦痛が伴い、「それはいいですね」と言う方がよっぽど楽で簡単だ。しかし、読者の皆さんに覚えておいてほしいのは、相手のことを本当に大切に思っているのなら、時に厳しく指摘をするべきだということ。相手への深い愛情や情熱を持っていない人は、問題があることにすら気付かないのだから。

――そのお話は、コンサルタントにとっても重要な示唆ですね。博士は有能なコンサルタントとはどんな人だと考えますか？

良いコンサルタントは、自分がいなくてもいい状況をつくり出すために働く。もし、「自分がいなければうまくいかない」と思って仕事をしているコンサルタントがいたら、それは大きな間違いだ。これは、あなたの想像以上に難しい仕事ではあるが。つまり、良いコンサルタントとはスーパーエデュケーター、究極の教育者なのだ。

――その「究極の教育者」になれる人とは？

知識を提供できる人。ただ、間違えないでほしいのは、知識がもたらす結果を教えるのが目的ではない。その知識によって相手が考え、行動できるようにするのが良いコンサルタントだ。だから、自分がいなくなっても状況が改善し続けたとき、初めてコンサルタントとして「成功した」と言えるのだ。

愚か者は失敗に学ばず、才人は己の失敗に学ぶ。そして賢人は、他人の失敗からも学ぶのだ。

Books

博士の最新著『ザ・クリスタルボール』は不況の今こそ読むべき良書

ゴールドラット博士が『ザ・チョイス』に続いて出版したのは、小売りの世界を舞台にしたビジネス小説だ。しかし、本著は小売業における成功のカギを記した実用書ではない。本質は、行き詰まった状況を好転させるための新しい行動プロセスが、非常に分かりやすくまとまっている点にある。

低迷する小売りチェーン店の店長ポールが、倉庫の水漏れという窮状を脱するためにとった苦し紛れの対応策。その過程で生まれた「偶然の成功」を、汎用的なルールに昇華し、会社全体に浸透させていくまでの苦労。そのすべてのプロセスが、不況や構造変化にあえぎながらも新しい勝ちパターンを模索する現代のビジネスリーダーにとって、学びの宝庫となるだろう。

起死回生のアイデアとは、逆境の中でこそ生まれるもの。そして、偶然手にした“成功の種”を必然に変えるためには、業界の常識を取っ払って思考を巡らすこと。そんな「言うは易し、行うは難し」な事柄について、実行可能なプロセスを示唆しながらまとめ上げた博士の見識と筆力に、改めて脱帽してしまう一冊だ。

『ザ・クリスタルボール――売上げと在庫のジレンマを解決する!』

著者／エリヤフ・ゴールドラット　監訳者／岸良裕司
発行元／ダイヤモンド社　定価／1680円

ゴールドラットコンサルティングジャパンが日本人メンバーを募集中!
詳しくは『@typeプロフェッショナル』にて
http://pro.type.jp