



## 「パラダイムは諸刃の剣である」 ジョエル・バーカー

企業経営漫談士 岡野実空

我がラスト(50)スパート18回目は、定本第17章の「パラダイム転換のマネジメント」。今回は、かつてトーマス・クーンが科学界に適用した「パラダイム」という概念を、実業界に広めたアメリカの経営コンサルタント、ジョエル・バーカーにご登場願ひ、その名言の真意を確認します。

### その1: 名言の背景

近年復刊を果たした、J・バーカーのロングセラー『パラダイムの魔力』。その原著が世に出たのは、1995年。それはキリスト教圏の人々が、次世紀の予兆を意識し始める時期。実際、その年末に発売された Windows95 は、「知識社会」への「パラダイムシフト」を急加速する引き鉄となりました。

さて著書の中で、氏がその典型的な事例として挙げたのは、1980年代における日米の製品比較。それはかつて粗悪品の代名詞だった「日本製」が、いつの間にか「高品質」「革新的」というイメージに転換した経緯を教訓に、沈滞するアメリカ企業の復活と反抗を促そうとするものでした。

また私が表記の名言を意識するようになったのは、氏が出演するVTRを、当時の「変革リーダーシップ」セミナーで頻繁に使用していたからです。

### その2: 名言の真意

その中で氏が強調しているのは、まず「パラダイム」が「誰にも」「どこにでも」あること。次にそれは通常の問題解決に役立つものの、きちんと「意識」しないと、その「転換」が起きたとき、致命傷につながりかねないという警告です。

そしてその好例として示されるのが、クォーツ腕時計。老舗スイスが発明、公表しながら、精密機械以外は腕時計でない自ら決めつけ、知財の保護もしなかったため、SEIKOを筆頭とした日本勢に市場を席巻されてしまったという事実です。

しかし世紀末という時機を考えれば、ここから教訓「歴史は繰り返す」を確認すべきは、我が日本勢。大失業問題を背景に、デザイン、ブランド戦略で必死に巻き返しを図ったスイス勢に比べ、我が国の精密機械各社の対応は稚拙でした。また次世紀初めに登場したスマートフォンは、エレクトロニクスにおける「パラダイムシフト」の苛烈さを世に知らしめ、老舗の賢明さを証明したのです。

### 『三々な経営』

2-11 組織文化の内容

2-23 パラダイムの呪縛

3-19 認知バイアス①～③

### 『四字熟語』で考える経営戦略

YF-10 付録「経営資源」・情報「異心伝心」

### その3: 定本の確認と発展

さて「パラダイム」とは、人が考えたり、行動したりするときに、拠り所としている「規範」「考え方」「伝統」「価値観」などのこと。定本のこの章は、第13章「経営理念と組織文化」の核に改めて注目し、その「転換のマネジメント」という難題への挑戦にミドルの参加を促しています。またそこで特に注意すべきは、「暗黙」の仮定や前提条件です。

脳科学の発達によって、私たちの行動の9割以上が「無意識」に行われていることが判明したいま、あえてそれらを出し、その擦り合わせから始めない限り、組織の議論は永遠に噛み合いません。また環境変化によって、仮定や前提条件の日常的な見直しが必要となり、いまや過去の延長線上のマネジメントはリスクですらあります。

そこで必要となるのは、新たな「仮説」の立案と、その「試行」による妥当性の「検証」の繰り返しです。前回コラムの主人公、野中郁次郎氏の提唱する「知的機動力」とは、その活動に他なりません。

名言にある「諸刃の剣」とは、現在の「パラダイム」の適不適や、「転換」の要不要を考えず、これまでの成功パターンをひたすら繰り返す愚への警告。それを怠れば、待っているのは地獄です。

「パラダイム転換のマネジメント」とは、トップとミドルが仕掛人となり、現場を巻き込んで取り組む、「パラダイム」への模索なのです。

2022年6月6日 実空