

ジム・コリンズ、モートン・T・ハンセン著、牧野洋訳「ビジョナリー・カンパニー - 自分の意志で偉大になる - 」日経 BP 社 2012 年 9 月 24 日刊を読む

自分の意志で偉大になるには

1. 10X(10倍)型リーダーとは

- (1) 1911 年 10 月、二つの探検隊が南極征服に向けて最終準備に入った。先に南極点に到達すれば、近代史で人類初の快挙になる。第一探検隊は競争に勝ち、安全に母国へ帰ることになる。片や第二探検隊は壊滅的な敗北に見舞われる運命をたどる。実際、南極点に到達したとき、第一探検隊が 34 日前に立てた旗がはためいているのを目撃したのだ。帰路は文字通り命懸けになった。疲労で動けなくなり、凍傷に痛みを苦しみ、最後は凍死を待つのみ……。隊員 5 人は到来する冬にのみ込まれ、全員が死に絶えた。一部の隊員が残した日誌の記録や親族あてに書いた手紙から浮かび上がるのは、第二探検隊の悲惨な最期だ。
- (2) これら二つの探検隊は、対比するうえでほぼ最高の組み合わせだ。「一対比較法」としては完璧に近い。それぞれの探検隊のリーダーを紹介しよう。第一探検隊隊長は、勝者ロアルド・アムンゼン。第二探検隊隊長は、敗者ロバート・ファルコン・スコット。年齢は近く(前者は 39 歳、後者は 43 歳)、探検の経験もほぼ同じだった。アムンゼンは、北アメリカ大陸の北側から大西洋側と太平洋側を結ぶ航路「北西航路」を初めて横断していた。南極探検隊に参加し、初めて南極で越冬することにも成功していた。一方、スコットは 1902 年、南極点到達を目指して探検隊を組み、南緯 82 度にまで達しながら断念していた。
- (3) 南極征服に向けてアムンゼンとスコットはほぼ同じタイミングで探検を開始した。南極点まで往復するには合計で 1400 マイル(2253 キロメートル)以上の旅をしなければならない。アメリカ北東部のニューヨークから中西部のシカゴへ行き、戻って来る距離に近く、危険にあふれた情け容赦ない旅だ。気温が夏であっても氷点下華氏 20 度(氷点下摂氏 29 度)まで簡単に下がるのだ。しかも強風で寒さは増幅される。忘れてはいけないことがもう一つある。これは 1911 年のことだ。当時は近代的な通信手段がなかった。ラジオや携帯電話、衛星中継がない時代だから、いったん出発すればベースキャンプ(前進基地)への連絡もままなくなる。南極点に到着して何か問題が起きても、救助隊はまず来ない。そんな極限状況下で、片やアムンゼンは先に南極点に到着し、無事帰還。片やスコットは敗北し、遭難死した。
- (4) アムンゼンとスコットはどこが違うのだろうか。極限状態に置かれながら一方が素晴らしい成功を収めたのに、もう一方は生き延びることにさえ失敗している。なぜこんな違いが出たのか、非常に興味深い。われわれの研究テーマ全体とも明らかに類似点がある。何しろ、極限状態に置かれた 2 人のリーダーが人類史に残る偉業を目指して冒険に繰り出すのである。われわれの調査では 10X(10倍)型企業のリーダーはまさにアムンゼンのように行動し、比較対象企業のリーダーはまさにスコットのように行動する。数ページ前から 10X 型リーダーと比較対象リーダーの話に入るが、その前にアムンゼンとスコットの探検物語についてももう少し解説しておきたい(アムンゼンとスコットについてもっと学びたい人には、伝記作家ローランド・ハントフォードが書いた大著『地球最後の場所(The Last Place on Earth)』を薦めたい。詳細でよく書かれた二隊の比較研究だ)。

2. あなたはアムンゼンか、スコットか

- (1) 1899年、ロアルド・アムンゼンが20代後半の時のことだ。航海士の資格取得に向け2ヵ月の航海に出るため、ノルウェーからスペインまで旅している。スペインまで2000マイルもある。どうやって旅したらいいのか。馬車に乗るか、自分で馬に乗るか、海路か、鉄道か。彼は自転車をこいだ。
- (2) 次にアムンゼンはイルカの肉を生で食べた。探検中の非常食として有用かどうか実験するためだ。「いつか探検中に船が遭難し、イルカに囲まれるかもしれない。そんなとき、イルカを食べてエネルギー補給できると知っていれば、役に立つに違いない」と考えたからだ。
- (3) すべては将来の探検に向けた基盤づくりであり、何年にも及ぶ周到な準備の一環だった。つまり、自分の体を鍛えると同時に、探検中には何が可能で何が不可能なのか自ら実際に体験し、学ぼうとしていたのだ。一例は北極圏のエスキモーへの弟子入りだ。北極・南極の極限状態で何が有効で何が有効でないのか学ぼうと、氷や極寒、吹雪にさらされた生活を何百年にもわたって続け、極限状況で生き延びるための知恵を蓄積してきた人たちと共同生活するのが最も効果的である、と結論したのだ。
- (4) 実際、アムンゼンはエスキモーとの共同生活で多くを学んでいる。犬を使ってそりを引く方法を覚え、エスキモーが決して急がずに常にゆっくり動く意味も理解した。ゆっくり動くのは、極寒状況で汗をかくと汗がすぐに氷になってしまうためだ。エスキモーと同じ衣服も着た。エスキモーの衣服は防護機能を備えているうえ、ゆったりしていて通気性に優れている。このように、彼はエスキモーの生活手法を体系的に取り入れ、自ら実践した。北極・南極への探検で遭遇するかもしれないあらゆる状況に備えるために、である。
- (5) アムンゼンの哲学を要約すると、次のようになる。(一) 予期せぬ嵐に見舞われて初めて「もっと体を鍛え、持久力を身に付けておくべきだった」と気づいても遅過ぎる、(二) 船が遭難して初めて「イルカの肉を生で食べられるのか」と考えても遅過ぎる、(三) 南極探検隊に加わってから「スキーと犬を使いこなせるようになりたい」と思っても遅過ぎる——である。つまり、常日ごろからあらゆる事態を想定して準備を怠らないのがアムンゼン流だ。こうすることで、たとえ逆風に吹かれても十分に体力を蓄えているから余裕を持って対応できる。逆に言えば、追い風が吹いたときには一気に躍進できる。
- (6) ロバート・ファルコン・スコットはアムンゼンとは正反対だ。南極征服でアムンゼンと競うまでに何年もあったのだから、その気になればとことんクロスカントリースキーの特訓ができたし、1000マイルに及ぶ自転車の旅もできたはずだ。だが、それをしなかった。エスキモーと共同生活もできたはずだが、やはりそれもしなかった。もし犬を使いこなす練習をしていれば、馬に代えて犬と一緒に南極探検に繰り出せたことだろう。犬と違って馬は体表に汗をかくから、ロープにつながれているときには体中が氷で覆われてしまう。雪は苦手で普通は肉も食べない(アムンゼンは南極探検中、弱った犬の一部を殺して元気な犬の餌にする計画だった)。にもかかわらず、スコットは荷役用の動物として犬ではなく馬を連れて南極探検に挑んだ。雪上自動車も使った。南極の極限状況での使用に耐えられるのかどうか、十分に試していなかったのに、である。結局のところ、南極探検へ出発して数日後には雪上自動車のエンジンが故障し、動かなくなった。馬も使い物にならなくなった。スコット隊にとって南極探検の大半は「人力」になったわけだ。隊員たちは自らの体にロープをくくり付けてそりを引っ張り、雪の上を重い足取りでよろよろと歩かなければならなくなったのだ。

- (7)スコットと違い、アムンゼンは予期せぬ事態に備えて、用意周到に予防策を張り巡らせていた。補給所を設ける際には、主要な補給所に旗を立てるだけでは不十分と判断した。そこで、自分の隊が進むルートに沿って、補給所の両側にそれぞれ 20 本の黒い三角旗(黒色は白い雪の上で見分けやすい)を何マイルにもわたって等間隔に立てた。こうすることで、嵐に遭遇して補給所へ帰還する際にルートから少し外れたとしても対応できる。黒い三角旗が補給所まで 10 キロに及ぶルートを示し、目印になってくれるからだ。区間ごとの移動スピードを上げるため、アムンゼンは 4 分の 1 マイル(約 400 メートル)ごとに荷箱の断片を目印として置いた。さらには 8 マイルごとに竹ざおを打ち立て、そこに黒い旗をはためかせた。スコットは主要補給所に一本の旗を立てるだけだった。自分たちが歩んだルートを示す目印も置かなかった。これでは帰還の際にコースから少し外れただけで大惨事に見舞われかねない。
- (8)次のような違いもあった。アムンゼンは出発時に隊員 5 人に対して食糧など 3 トンの補給品を用意したのに、スコットは隊員 17 人に対して 1 トンの補給品を用意したにすぎなかった。南極点到達に向けて南緯 82 度から最後の行進に取り掛かるときには、アムンゼンはいつもより余計に補給品を積み、南極点までの補給所をすべて見逃してもあと 100 マイルは行進できる態勢にした。片やスコットは必要最低限の補給品しか積まなかった。一切のミスが許されず、補給所を一つ見逃しただけで大惨事は必至の状況だった。細部への目配りがアムンゼンとスコットの違いを象徴している。たとえば標高計測器。スコットは 1 台だけ用意し、それが壊れると怒りで爆発した。アムンゼンは 4 台持ち込み、不測の事故に備えた。
- (9)アムンゼンは未踏の行進ルートで何が起きるのか具体的に見通せたわけではない。正確な地形も分からなかったし、峠の標高も分からなかった。何か障害物にぶち当たって立ち往生してしまうかもしれないが、それが何であるのか知る由もなかった。予期せぬ不幸に次々と見舞われ、自分の隊が全滅してしまう可能性も否定できなかった。それでも果敢に南極征服に挑めたのは、予期せぬ不幸が起きるのを前提に整然と準備していたからだ。アムンゼンは不可抗力や偶発事故に対処できるように計画し、探検隊を組成したのである。何か不都合が起きて探検を続行できるように、有事の対策さえ用意していた。スコットは違った。準備を怠り、日誌の中で自らの不幸を呪った。ある日は「天候に関してわれわれはとんでもないほど不運続きだ」と書き、別の日には「われわれを襲う不運は常軌を逸している。幸運の女神が現れたらどんなに素晴らしいことか」と書いていた。
- (10)1911 年 12 月 15 日、明るい日差しが広大な雪面上で反射し、横風が少し吹いているなか、アムンゼン隊は南極点に到着した。気温は氷点下華氏 10 度(氷点下摂氏 23 度)。同隊は雪面のノルウェー国旗を打ち立て、ピシッとたなびかせた。ノルウェー王に南極の平原をささげたのだ。それから直ちに仕事に戻った。テントを張り、南極征服について説明したノルウェー王あての手紙をくり付けた。封筒のあて先はスコット隊長。アムンゼンはスコット隊が次に南極点に到着すると想定し、帰り道でアムンゼン隊に何か起きた場合の保険にしようと考えたのだ。その時、アムンゼンはスコット隊の状況について知る由もなかった。同隊はまるまる 360 マイル後方で、人力に頼りながらよろよろと行進していたのだ。
- (11)それから 1 ヶ月以上もたった 1912 年 1 月 17 日、午後 6 時半。スコットは南極点でアムンゼンのノルウェー国旗を見つめていた。彼の日誌には「きょうはひどい一日だった。さらに悪いことにここでは毎秒 4、5 メートルの逆風が吹き、気温はマイナス 22 度(氷点下摂氏 30 度)。神様、やってくれるじゃないか。大変な苦労をしながら、恐ろしくてとんでもなくひどい所にたどり着いたというのに、一着という見返りさえもないのだから」と書いてある。この日、ア

ムンゼン隊はすでに北へ向かって 500 マイル近く引き返していた。南緯 82 度の補給所に達し、ベースキャンプまでたったの 8 日間で容易に戻る地点にいたのだ。スコット隊が南極点で向きを変え、北へ引き返し始めたのはまさにこの時だ。ちょうど季節が変わろうとしていたというのに、700 マイル以上も先のベースキャンプまで人力で戻らなければならなかったのだ。強風・極寒など天候が一段と悪化し、食糧がどんどん減っていくなかで、隊員は雪の中をのろのろと歩き続けることになった。

(12)アムンゼン隊は 1 月 25 日、ベースキャンプへ無事帰還した。当初計画に書いた通りの日に帰還した。片やスコット隊は 3 月中旬、食糧が底を突くなかで疲弊し、意気消沈していた。8 ヶ月後、イギリスの調査隊がスコット隊を発見した。小さなテントはみすぼらしく、雪に覆われていた。中にはスコットを含めた隊員 3 人の凍りついた死体が横たわっていた。補給所まで 10 マイル弱の地点だった。

P38 ~ 45

[コメント]

不確実性の時代に生きのびるリーダーの条件とは何か。ビジョナリー・カンパニーの第 4 巻がようやく翻訳・出版された。一気に何回も読み、自分のものとする以外にない。

- 2012 年 9 月 18 日 林 明夫記 -