

モチベーションファクター対談

公開日 2024年8月2日

大学助教から経営者へ。統計科学博士の経営実践譚

キャリアチェンジの可否は、よく議論されるテーマです。専門性を極めるべきか、ゼネラリストを目指すべきか。同じ職務領域で転職すべきか、異なる領域の経験を積むべきか…。家業を継ぐ、地元に戻る場面でも、キャリアチェンジの必要に迫られることがあるものです。

今回は、統計科学の研究者から、自動車販売会社の経営者に転じた、川喜田雅則さんと対談させていただきます。

対談者（敬称略）

三重トヨペット株式会社 取締役副社長 川喜田 雅則	モチベーションファクター株式会社 代表取締役 山口 博
------------------------------	--------------------------------

プロフィール

川喜田 雅則（かわきた まさのり）

慶應義塾大学理工学部電子工学科卒業、同大学大学院理工学研究科修士課程修了、総合研究大学院大学統計科学専攻博士（統計科学）取得。

統計数値研究所予測発見戦略研究センタープロジェクト研究員、九州大学大学院システム情報科学研究院助教、九州先端科学技術研究所特別研究員、名古屋大学情報学研究科協力研究員等を務めた。

2018年より三重トヨペット株式会社取締役に就任し、現在取締役副社長、並びに総合企画部長を務める。

趣味はテニス、eモータースポーツ、自然科学・研究、嗜好品。



山口 博（やまぐち ひろし）

モチベーションファクター®（意欲を高める要素）を梃にした分解スキル反復演習®型能力開発プログラムの普及に務める。国内外金融、IT、製造企業の人材開発部長、人事部長、PwC/KPMG コンサルティング各ディレクターを経て現職。横浜国立大学大学院非常勤講師「グローバルスタンダードの次世代ビジネススキル」講座担当。

(山口)

このたびは、モチベーションファクターを梃にした生産性向上手法実践演習にご参加いただき、ありがとうございました。理屈や理論の解説を行わない、動作と話法発揮の演習と問答だけのプログラムなのですが、参加してみて、いかがでしたか。

(川喜田)

こちらこそありがとうございました。

まず全体についての感想ですが、モチベーションファクターの思想が偶然にも、私が悩んだ末に最近たどり着いた方向性と、意外なほど共通点が多くありましたので、参加する前から強い関心を持っていました。今回参加させていただいた演習のお陰で実用スキルが非常に鍛えられたように感じます。

(山口)

役に立つ部分があって、嬉しい限りです。

(川喜田)

特に実践に特化したプログラムのスタイルは、大変共感できるものです。これまで私がいた理論や理屈がメインの世界とは違って、実業の世界では最先端の理論や理屈を使うことよりも、むしろ理屈は基本的なものであっても、それを現実世界で実践し、成果を上げられるかのほうが遥かに重要で難しい問題です。そのためには、このような実践重視のスタイルが必要だと思います。

(山口)

川喜田さんは、統計科学の領域で研究者として活躍されてきました。理屈や理論と動作と話法の両軸で捉えると、やはり研究者というものは、前者の追求の役割を担うといえるのでしょうか。

(川喜田)

研究者にも純粋理論学者、理論と応用（実用）の狭間の方、応用に徹される方がいらっしゃいます。私は理論と応用の狭間の研究者であり、若干理論よりの人間でした。

その視点で申し上げますと、今の実業家としての私の視点・経験・ノウハウを、もし当時研究者だった若い頃の私に伝えることができたなら、もしかしたら研究者としても非常にプラスになったのではと思います。

(山口)

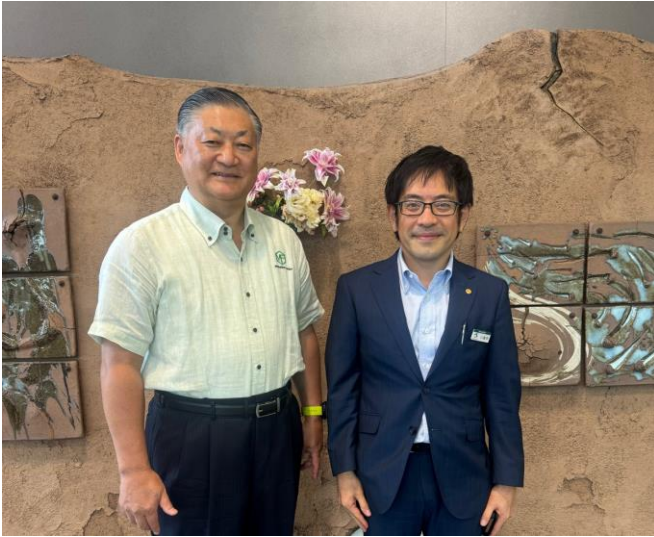
応用、実用の面でさらに役立ったということですね。

(川喜田)

経営、マネジメント、リーダーシップについて伝えていたら、さらに有益だったと思います。大きな研究成果をあげるためには、理論研究であってもチームで成果を上げるには、このプログラムのように人間心理やチームビルディングなども重要ですが、研究者にはそのような教育を受ける機会が少ないため、人によっての格差があります。これらは研究成果をあげるために、実は重要なのではないかと思うようになりました。

(山口)

と一緒に演習させていただき、演習後も、演習スキルを実践活用された状況と質問のメールを何度かいただく中で、川喜田さんは、動作と話法の発揮のありさまを、体系化され、法則化される思考回路を、瞬時に働かせていらっしゃるように拝察しました。意識的に、あるいは、無意識的にそのようにされる習慣をお持ちなのですか。



課題解決のために、法則性を見出し、要素分解する

(川喜田)

ほぼ無意識的に習慣化していると思います。私は小さい頃からとにかく楽で楽しいことをしたいという思いと、物事を自分一人でするようになりたいという思いが強かったと思います。自分でできるようになるため、そしてなるべく楽をするために、なるべく広く応用が効く必要最小限の法則はなにか、ということを考えたり知りたがる面が人より強いようです。逆にそのように体系化して整理されていないと、整理できるまで面倒に感じて、ほりっぱなしにするという悪癖があります。(笑)

(山口)

私は、発揮したいスキルを、ひとつの動作、ひとつの話法のレベルに分解し、コアになる、最も効果をもたらす動作や話法を特定し、そのコアスキルを反復演習することで、スキル発揮力を高めるプログラムを実施しています。川喜田さんの傾向と共通性がありそうですね。

(川喜田)

私も偶然モチベーションファクターに近いような考えに偶然行き渡ったわけですが、それを突き止め、体系化して確立する作業などは研究活動に近いものを感じる面がありました。

私の専門領域は統計科学、人工知能の開発などの機械学習、情報理論などでしたが、いずれも私の研究の根幹には応用数理、つまり数学を武器として問題を解決するという土台があります。応用数学の研究とは課題解決のための本質は何かを論理的に突き止め、法則性を見出し、要素分解などを用いて整理することです。通じる部分はあるかもしれませんね。



super GT500 のレースチームレーシングプロジェクトバンドウさんたちと

(山口)

なるほど、要素分解する点は、スキル発揮プログラムと共通性があり、ひいてはビジネス活動と関係している領域ですね。川喜田さんは、現在は、三重トヨペット株式会社で副社長を務めていらっしゃいます。どのような領域を担っていらっしゃるのですか。

(川喜田)

現在社内では人材育成、会社のファン作り、デジタル技術の担当部署、マーケティング、そして経営企画などの面を主に担っています。業務としてはその通りですが、より大きな視点から私の会社における役割を申し上げれば、私は会社の外、業界の外、三重県の外から来た眼を活かして、今後長期的に、根本的にどうしていくべきか、会社の舵取りを担っている、とも表現できると思います。

(山口)

本日、是非、お伺いしたいと思っていた点ですが、研究者としての取り組みのどのような点を、経営に生かしていらっしゃるのですか

雰囲気左右されことなく、問題の源泉を見極める

(川喜田)

正直に申し上げて、すぐに研究者としての知識、能力を、なにか大きな成果を会社につなげることは、散々考えましたが簡単ではありませんでした。ただ、少なくともこれは役に立っているということで筆頭に上がるのは、雰囲気、はったり、相手の身分などに左右されことなく、物事や相手の話が論理的に正しいか、辻褄があっているかを見抜くことは比較的容易にできる点でしょうか？

(山口)

ビジネスシーンでは、漠然とした印象論だけで語られる場面が多いように思いますが、それでは議論が噛み合わないことがよくあります。

(川喜田)

特に経営上で出てくる数値や数式などの考え方で難しいと思うことは、まずありませんし、外部のパートナー企業との取り引き、新技術や世の中の動向に関する扇情的なニュース等についても、比較的速く本質を見抜くことができるので、一言で言えば「世の中や周りに流されず、騙されにくい」という面と、「その問題の本質や源泉がどこにあるか」を見抜きやすいことが一番役に立っているように思います。また物事を整理して、人にわかりやすく伝える能力も助けになっています。

(山口)

問題の源泉を見極めれば、他の人へ伝授しやすくなりますね。

(川喜田)

次に挙げられるのは、私がデータを見る目があるという点でしょうか。データを活用するうえで、どのようなデータの取り方をしなければならないか、データを活用するためにはどうしたらいいか、などの知見があることは強みになるのかもしれませんが。

(山口)

数値で捉えて、客観視する、俯瞰することができますね。

(川喜田)

世の中ではビッグデータの利活用が叫ばれていますが、実はそこから成果を出すことは簡単ではありません。弊社では、少なくとも誤ったデータの取り方や使い方を避けたり、外部サービスの有効性を見極めることはできていると思います。とはいえ今後はデータを整備して、既存・新規ビジネスにも活用できることを目指したいと思っています。

(山口)

数値で捉えれば、どこをどう修正すればよいか、見当がつけやすくなると思います。社会や世の中の物事を動かすために、研究者であったことがプラスに働いたことが、さらにありますか。

(川喜田)

そもそも私が実業の世界に入って感銘を受け、私自身もそうありたいと目指していることに、「ビジネスを通して世の中を良くする」という考えがあります。そのために重要なものの一つに、産官学の連携があります。その際にもともと研究者だったため、学問畑の方たちから、信用していただきやすい、あるいは言語が近く、コミュニケーションを取りやすいといった側面があり、とても助かっている面があります。



(山口)

これから、経営者として実現していきたいことは、どんなことなのか。

(川喜田)

長期目線で申し上げれば、大きく2つです。一つは他社にはない新しい独自の価値をお客様に提供していくことです。これはお客様にとっても、弊社の経営にとっても間違いなくプラスに働くと思います。いかにそのような新しい価値を生み出し続けられる風土や体制を作れるか、ということが大きな課題です。

2つ目は「地域の人を育てて、イノベーションを生み出す」ということです。戦後躍進を遂

げた頃と異なり、今の日本にはイノベーションを生み出す力に陰りがあり、そのことが国や地域の沈降と関連しているように感じています。地域のため、日本のために、イノベーションを生み出せる人を作ることが大事だと思っています。また、これを実現したときには、強い絆で結ばれた弊社のファンも増えると思っています。

エキスパートとして、しかも、視野を広げる

(山口)

キャリアチェンジの可否は、よく議論されるテーマです。専門性を極めるべきか、ゼネラリストを目指すべきか。同じ職務領域で転職すべきか、異なる領域の経験を積むべきか…。私は、仮に専門家を目指すとしても、裾野を広げるゼネラリスト的な素養が不可欠だ、異なる領域の経験が専門性の追求に役立つと考えていますが、川喜田さんは、どのようにお考えですか。

(川喜田)

研究者という最前線のエキスパート的な立場から、経営層というある意味で真逆な立場になったことで、見える世界が激変しました。質問へのお答えは難しく、私の答えもまた正しいかわかりませんが、たとえエキスパート的な研究者であっても、実業の世界の知見、マネジメント、リーダーシップの知見が、非常に有用と感じます。これは大変な驚きです。やはり視野を広げること、世界を広げること、ある程度ゼネラリストであることは素晴らしいことなのではないかと思います。

(山口)

エキスパートであっても、ある程度ゼネラリストとして、裾野を広げるということですね。

(川喜田)

ただし、多様性の観点からも一律そうである人ばかりでなく、専門的で尖りに尖りまくる方も必要だと思います。一言申し上げるなら、現代日本において、誤解を恐れずに言えば「トップやリーダーの扱いが悪い」傾向にあると思います。トップやリーダーは素晴らしいやりがいのある立場であるにも関わらず、少し「現場偏重」の考えの人が多いうようにも思います。現場が素晴らしいのは間違いないですが、世の中を変えるには「リーダーやトップ」も素晴らしいことを皆にわかってほしいと感じるようになりました。

(山口)

一方、家業を継ぐ、地元に戻る場面でも、キャリアチェンジの必要に迫られることがあるものです。そのような場面に直面したビジネスパーソンに対して、アドバイスされたい点がありますか。

(川喜田)

たかだか一人の人生の経験から、有効なアドバイスなど難しいと感じますが、私を感じたことをお伝えします。

1. もし貴方がそのような場面になれば、

「一度しかない人生の中で、自分自身、家族、関係者にとってどのような選択が最良なのか、とても迷う」と思います。私もそうでしたが、力の限り調べて、考えて、悩んでください。その上でもし「やる」と決めたなら腹をくくって勇気を持って飛び込んでください。

2. もしやると決めたなら、あるいはやれるのか悩み中だったら、次の視点は忘れないでください。違う世界から来るということは、その世界を何もわかっていなくて、不安や不利だと思われるかもしれません。しかし、「業界を外から見るという視点を持っている」、「違う専門性を持っている」などの有利な面も色々あります。それによって他の人にはない、アイデア、視点、考えが生まれやすいです。

これをうまく活用できるかどうかは大きなポイントです。最初は外から来た人間の意見はなかなか受け入れられません。しかしその業界の人達とうまく関係性を作り、理解者、共感者を増やすことができれば、外から来たという貴方の不利は逆転して大きな強みにもなるんです。

いずれにせよ最後は本人が一人で決めることだと思います。私の話が少しでも良い決断に繋がれば幸いです。

(山口)

関係の質を高め、理解者、共感者を増やすことが、カギになりそうですね。

(川喜田)

資源がない我々の国が今後も発展していくには、人材育成に尽きると思います。人材を育て、地域や世の中をビジネスを通してよくしていくことが、我々の国が良くなる重要な手段ではないかと思います。そのようなビジネスはなかなか一人では難しく、チームで取り組まないと大きなことはできません。そのためにはモチベーションファクターのような考え方もとても大切だと思います。皆さんと少しでも未来を良くできれば幸いです。

(山口)

スキルをパーツ分解し、ひとつの動作、ひとつの話法というコアスキルを見極め、そのスキルを反復演習する能力開発プログラムを実施しています。そうすることで、ひとつひとつは単純で簡単なスキルですので、短時間で発揮しやすくなり、どこをどう修正すればよいか見当がつけやすく、他の人へ伝授しやすくなります。

私は能力開発の分野でこの手法を推進していますが、川喜田さんは経営者として、要素分解して源泉を見極めて経営課題を解決するために、同様のアプローチをされているように拝察しました。

