

## 基調講演

## 知識創造を原点としイノベーションを組織的に起こす

内藤 晴夫\*

イノベーションにはいくつかの定義があるが、エーザイが目指すのは、経営資源の少ない投入で、大きなアウトプットが得られ、社会に感動を与えるもの。必要な人財は、三品和弘先生によれば「時機読解力がある人」だが、こういう人はその才能ゆえに、得てして組織になじまない。我々は、イノベーションは普通の人々がだれでも組織的に起こすことができるという前提に立っている。知識創造理論に基づくことで組織的イノベーションを起こすことが可能だ。生活者やお客様の真のニーズを知り、そこから問題解決への強い動機や力を得ると、イノベーションを起こす力が生まれる。動機が強ければ強いほど、イノベーションを起こす確率が高い。

SECIモデルを使って説明すると、真ん中のスパイラルがキーだ。このスパイラルを大きく加速できるか否かが大事。この加速はSECIモデル中の二つのコンバージョンによって起こる。一つは、暗黙知から形式知へのコンバージョン、もう一つは個人知から集団知へのコンバージョン。これらがしっかりと

知識創造活動のプロセスに入っていないと、スパイラルは回っていかない。SECIモデルを計画、実行される方は、これらコンバージョンポイントをはっきりと把握し、スパイラルを回すプランニングすることが大事になる。

我々の真の顧客である患者様は、普段は喜怒哀楽を口に出さないが、実際には大変な苦痛や不自由さに耐えていたりする。表に出ない喜怒哀楽は患者様の暗黙知であるので、それを理解するのは暗黙知から暗黙知への共同化で掴むしかない。そこで、患者様と共に時間を過ごして暗黙知を感じ取り、それを形式知にコンバージョンして表出する。従って、共同化は知識創造活動の極めて大事な第一歩となる。例を挙げると、患者様と共に食事をする、一緒にランチを食べたり、おやつを頂いたりする時間を作ることが大事になる。患者様から得た暗黙知はグループに持ち帰って形式知化し、同時にグループで共有する。ここで、暗黙知から形式知へのコンバージョン、続いて個人知から集団知へのコンバージョンが起きるわけだ。

---

\* エーザイ株式会社代表取締役 CEO

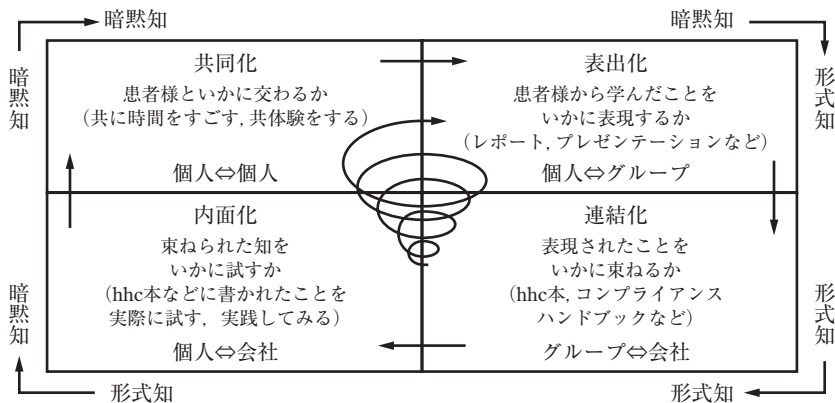
連結化はこれらグループで得た知識をさらに大きな単位に束ねていくという意味だ。オープンイノベーションが起こっている。航空機のフライトシミュレータは、あらゆる場合の形式知が詰まっているという意味では連結化の典型だ。パイロットがフライトシミュレータを使ってしっかり訓練をし、その結果無事に飛行機を操縦できるようになる。この段階が内面化。フライトシミュレータの形式知がパイロットの暗黙知となってコンバージョンされていくわけで、ここにもものすごい知識創造が行われている。

新興国を中心とした中間所得層の拡大やグローバルな高齢化の進展により、がんや生活習慣病、認知症などの非感染性疾病が増加する中、医療の質や効率性、持続可能性がますます問われるようになってきている。当社では、今後10年間のグローバル医薬品産業を取り巻く環境変化を「患者様中心」「予防、治療、ケア」「地域・在宅医療」「アウトカム（治療成果）」「ペイヤー（支払者）」「アクセス」「デジタル技術」という7つの観点から捉えた上で、2025年

度までの新たな中期経営計画「EWAY 2025」を策定し、2016年4月よりスタートした。10年後に辿り着くべき目標をしっかりと見据え、着実に患者様貢献を果たしていく所存だ。

「EWAY 2025」は、3つの戦略意思から構成されている。3つの戦略意思の根本は、患者様に貢献したいという当社の企業理念 hhc（ヒューマン・ヘルスケア）である。エーザイの社員は、だれもが就業時間の1%、年間2日ないし3日を患者様と過ごす時間に充てることになっている。患者様とともに時間を過ごし、患者様の真のニーズを理解することによって生まれる強い動機づけが当社のイノベーションの源泉だ。未だ真の患者様ニーズが満たされておらず、かつ当社がフロントランナーとなりうる「立地」を見出し、かかる「立地」において当社がイノベーションにより中心的な役割（センターライン）を果たすことが、「EWAY 2025」の中心的なコンセプトである。すなわち、基本的なプロセスは、全組織、全社員が日常業務で実践する知識創造理論に基づいた SECI モデルである。

真のニーズを知るための知識創造活動



原典：一橋大学名誉教授 野中 郡次郎先生