

## 第21回年次大会 特別基調講演

## 知的機動力の経営：日本型イノベーションの本質



野中 郁次郎\*

日本ナレッジ・マネジメント学会会長の花堂先生、立教大学経営学部学長の山口先生、皆様、過分なご紹介いただきましてありがとうございます。気軽な気持ちで話そうと思って来ましたが、肩張ってやらなきゃいかんのかなと思っていますが、やはりざっくばらんな話をさせていただきたいというふうに思います。

先ほどエーザイ株式会社執行役員で知創部部長の高山さんから私がカリフォルニア大学バークレー校からライフタイム・アチーブメント・アワードという賞を貰ったというご紹介がありました。これを貰うとですね、もう先が長くないということなんですよ（笑い）。ライフタイム・アチーブメントですから。日本ですと、日経新聞の「私の履歴書」に載るのと同じ感じですね。

今日はその背後の話、多少理屈っぽくなりますけども、背後にある理論について、ただこれも日々進化して変わってきていますので、そういうことも含めての話をしたいということでもあります。

初めに、東大の名誉教授の和田昭允先生のお言葉を紹介します。「我々人類は、有史以来、森羅万象から様々な知を暗黙的に受け、それらを形式知—共有して使える知—に営々と翻訳し続けてきた。そしてさらなる価値創造にむけて、いまでも不断の努力が続いている。」一言でいえば、理論と実践というのは、暗黙知と形式知の文脈に応じたスパイラル運動なんですね。和田先生は日本の生物物理学の開拓者でありまして、横浜サイエンス・フロンティア高等学校を創立されユニークなプログラムを実践されている先生であります。

私たちが提唱している知識創造理論というのは、現場の研究で得た直観からきています。私自身、富士電機という企業に9年いましたので、そこでの現場経験とその後の研究とを総合して、今日に至っているということです。特に、知識を取り扱いますので哲学をベースの1つにしなければならない、ということで、30歳を過ぎてから勉強を始めました。哲学の中でも現象学という領域に関心がありまして、東洋大学名誉教授の山口一郎先

\* 一橋大学名誉教授、カリフォルニア大学バークレー校特別名誉教授、日本学士院会員

生と共同研究をやっています。そこで分かってきたのは、ごく簡単に言いますと、科学の基本も直接経験だということです。

マッハの直接経験の絵にあるように自分の目に見え、五感が感じるものが世界そのものであり、人間はそこに生き活きとした意味を求めます。左側の目で見れば、自分の鼻の左側が見え、マッハなら自分のひげの左側が見える。これがリアルなのです。つまり主観が重要で、同時に主観の意味、価値を追求することが重要です。もともと人間には本質を追求したいという欲求があります。たとえば、外に出て花を見つけ、いろんな角度から、触ってみたり香りをかいだりするときに感じる一期一会の生き生きとした経験です。これが大切で、その意味とか価値とかを求めていくことが、根本的に知の原点であります。この1人称の感覚や意味、価値を3人称に、つまり誰にでも分かる普遍的な意味として客観化して数値化していくのがサイエンスです。ここで重要なことはその逆ではないということなんです。

従って、主観から始まる意味づけや価値づけについて追求するには、これまで慣らされてきたサイエンス的思考や分析思考をとりあえずカッコに入れて脇に置くことが必要です。これは、フッサールの現象学が示すやり方です。絶対に疑いきれない自己に直接与えられている生き生きした多様な感覚の意味に集中する。しかし、その本質を追求するには、過去・現在のありとあらゆる過去の経験や知識、未来予測能力を総動員して概念化し、そこから他者との相互理解を通して普遍化を目指すことです。それをモデルや物語り

にして、さらには数値化もしながら、より真理や普遍に近づくのです。ここで重要なのは起点となるのが主観ということです。

われわれは知識の定義を、「自己の信念／思いを「真・善・美」に向かって社会的に正当化していくダイナミック・プロセス」としています。自己の信念が起点ですが、信念は固い言葉ですが、もう少しほんやりした思いぐらいの意味ですね。その主観を絶えず変化していく世界において、絶対の真理に到達できるかどうかわからないけれど、真理を目指していく、という考え方です。

われわれの考え方に近いのはマイケル・ポランニーが示した「すべての知識は暗黙的か暗黙知に根ざす」ということです。彼自身は化学者でノーベル化学賞候補だったのですが、後に哲学者になったのでノーベル賞はもらえませんでした。ポランニーによれば、大切なのは主観で、つまり個人の信念、全人的なコミットメント、要するに命を懸けるということです。従って、信念と理性、主観と客観、暗黙知と形式知のバランスが大事ということですね。絶えず文脈に応じて、このバランスを最適にとっていくことが基本的に重要だということでもあります。

もう少し具体的に言いますと、暗黙的知り方には3つの側面があります。1つ目は見るもののアート。たとえば医者には、基本的に患者の部分と全体を見ます。部分からのあらゆるサインを見ながらそれを普遍化して、意味、価値、コンセプトを創り出して診断する、これが非常に重要なことです。2つ目は「することのアート」。たとえば、私の友人の奥さんが有名なピアニストなんですけれど

も、奥さんがうちでやってるのは、練習、練習、また練習。ほとんど体育会系だというんですね。そのうえでチャイコフスキーのピアノコンチェルトの意味、曲の全体の意味が分かってないと、人を感動させる演奏にならないんですね。3つ目はイメージすることのアート。たとえばシャーロックホームズは普通の人なら見逃すような、たった1つの事柄を見分けて事件の解決に向け構想することができる、これが彼の本質ですね。彼の構想力はアブダクションと言います。

デトロイトに自動車の殿堂があります。日本人で初めて殿堂入りしたのは本田宗一郎です。そこに本田宗一郎の写真が2枚あって、1つはテストコースでテストライダーになりきっている。目線はライダーに合わせ、手は地面について振動音を聞いている。相手になりきると同時に、俺だったらこうだっという考えの両方をやっているんです。もう1つは床に図面を書いてエンジニアと話し合っている。現場でコンセプトを一緒に創っているんですね。今日、デジタル化が日常の中に入り込んでいますが、これとは逆に、最近では米国でもアナログのリベンジと言われています。アナログ的なやり方は、デジタルテクノロジーと比較にならないほどに深く人と人とをつなげる。本物の時間と物的空間の中に、意味や価値を創り出す。これが原点だと。さらに最近では、認知スキル（IQ：知能至上主義）を超えて、やり抜く力（grit）といった非認知スキル（身体知）の獲得が成功のもとだと指摘されていますが、これは暗黙知そのものです。

いろいろと言いましたが、知識の最大の特

質は「人が関係性の中で主体的に創る資源である」ということです。SECIモデルは暗黙知と形式知の相互変換プロセスですが、これを身体化することが一番スピーディなんですね。

冒頭でも述べましたがSECIモデルの本質はなんだ、ということで最近また哲学を勉強しています。山口一郎先生に10年来現象学を教えてもらっているんですが、最初は全く分からなかったのが、最近やっと分かってきたようなので、現象学的にとらえ直してみると、「直観」なんですけども、やはり「共感」が基盤にある。つまり、SECIモデルは個人の知識創造プロセスではないんですね。個人と個人、グループの中の個人、組織の中のグループ、そして組織の中の個人が相互に主観を共有して暗黙知と形式知を変換させるんですね。重要なのは2人称の関係で、そこに共感、アダム・スミスはエンパシーと言いましたが、お互いにコミットしながら共感する。互いの対話からコンセプトを創って概念化し、概念を組み合わせで命題化し、命題を実践して身体化して暗黙知を深める。それがSECIプロセスです。

知的機動力とは、いわば共通善に向かって実践知を俊敏かつダイナミックに創造、共有、練磨していく能力です。この知的機動力の基盤は3つあるのですが、1つ目は共通善に向かう「善い」目的を創ることです。日本の経営者は本質的に、会社は社会の公器であると昔から言ってきたわけでありまして、どういうふうグッドを実現していくかというときに、大きな物語りでとらえる能力が非常に問われることとなります。ローレン

ス・フリードマンという軍事戦略の学者が『戦略の世界史』という本を書きました。原著は700頁を超えるボリュームで読み切れません。軍事戦略という領域は国の政策の大きな影響を受けてますよね。それをギリシアから現代まで、経営学も含めてレビューしています。彼の結論は、戦略とは、現実はずれず動いているという意味で、物語りだという考え方です。物語りはサイエンス的な説明ではないのです。始めから終わりという時間の流れがあって、真ん中がキーポイントになります。日本なら起承転結って言いますからね。現実はずれず日々転々としていますから、1つ1つの物語は、一貫性あるビジョンを追求しつつも、日々日々プロットがオープンエンドに変わっていく。つまり、戦略の本質はナラティブ、物語りなんだということです。自分で歴史を作っていくわけですから、分析だけではだめで、直観と感性、そして、徹底した命題化とを絶えずスパイラル運動させる。で、物語りは明るいほうがいいですね。経営者もそうですね。経営者が暗いと、大体ろくなことないでしょ。ホンダ、YKK、エーザイ、ファーストリテイリングなど「善い目的」掲げる企業は多いですね。

2つ目は相互主観です。私は主観が重要だということと言ったんですが、それでは普遍にならないじゃないかと言うとその通りなんです。なので、1人称の信念が3人称にならないと組織的にならないので、いわゆるイノベーションが起きない。3人称にするには、まず1人称を2人称にする。まずは共感ですね。相互主観性とは、無心・無我の状態で他者と触れ合い、受け容れ合い、共感し合うこ

とで、自己を超える「われわれ」の主観を創ることです。その基本は、親子関係にあります。言葉を使わない母親と赤ん坊の“我汝”の関係から、子どもが言葉を獲得した後の“我それ”関係、そして高次の次元での“我汝”関係。重要なことは、相互主観の確立があって、自己認識ができるということ。さらに、1人称を3人称に実現するには、2人称を媒介にしなければ、成立し得ないんだということです。稲盛和夫氏のコンパ経営やホンダのワイガヤ、マイクロソフトでも相互主観を基盤とする共感の経営が行われています。で、3つ目は、自律分散系のフラクタル型組織ということです。重要なことは、SECIモデルは個人の知識創造のプロセスではない。組織の知識創造です。その組織は自律分散系が良い。そうするとミドルは極めて重要な役割を果たすんですね。それは、トップのビジョンとフロントの現実の矛盾をミドルが解消するミドル・アップ・ダウンの組織です。ソフトウェア開発の現場で行われているアジャイル・スクラム開発はその好例です。知の型である守破離のクリエイティブ・ルーティンによって組織全体をフラクタル型組織にすることができます。

こうした知的機動力の経営は実践的知恵・フロネシスのリーダーシップによって実現されます。実践的賢慮とは、共通善 (Common Good) や徳 (Virtue) の価値基準をもって、個別のその都度の文脈のただ中で、最善の判断ができる実践的な知恵であり、いま・この個別具体の文脈を適切に認識したうえで、「ちょうど (just right)」善い解を的確に判断し、その判断を実践していく力です。知的機

動力の経営を実践している企業として、NTTドコモのアグリガールやエーザイのリビングラボ、前川製作所の独法などがあります。重要なことは、知のエコシステムを創造することで組織的な壁を超越し、近代経済の繁栄、そして善き生の実現に近づくことです。

21世紀の経営は二者択一から二者両立へとシフトすべきだと思っています。「暗黙知と形式知」、「感性と知性」、「アナログとデジタル」、「安定と変化」は相互補完関係にあり、2つの要素が1つの事象に共存できるんです。対立項があるからこそ、互いに競い合いつつ両立させ、個を貫きつつ全体の調和を追求することができます。物事を二項対立(dualism)として捉えるのではなく、二項動態(dynamic duality)として捉えることが重要です。Either orではなく、Both andで捉えるということです。それには、両極の鋭い洞察力が必要です。両極を総合する勘所をつ

かみ、洞察・行動する動的中庸を組織的に実践、達成していく。それがSECIモデルとフロネシスです。日本企業の多くが、オーバーアナリシス、オーバーパラディン、オーバーコンプライアンスになって身動きが取れなくなっています。これを打ち破ろうっていうことです。

ダイナミックで変化に富む「二項動態の経営」を実践することが組織的イノベーションを生成することになります。我々個人に当てはめれば、冷静な頭脳と温かい心で、抽象的理論と個人的感情の両極間の動的中庸を実践しよう、ということです。ひとことで言えば、「知的体育会系」になれっていうことなのですが。だったらそれだけ言えって言われそうですが、それを言ったらおしまいよ、ということで。最近、出版した『本田宗一郎』では、副題を「知的野蛮人」っていうのですが、まさにそれです。

