

国の発展は、究極的に知識創造力



一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授

野中郁次郎

ホンダや富士ゼロックスをはじめ、数々の日本企業によるイノベーション（革新）事例の調査・分析に基づいて「知識創造理論」を築き、洗練させてきた野中郁次郎さん。国際的なマネジメント潮流の流れを変えた理論の創始者として、その名は日本のみならず世界にとどろく。

そんな野中さんが総括を務め、自らの理論を豊富な事例とともに解き明かしていくというJICAの研修が「知識社会創造セミナー」だ。そう、知識創造やナレッジ・マネジメントとは企業経営のための理論ではない。「国の発展は、究極的には知識創造力」とほほ笑む野中さんに、知識創造理論のエッセンスを聞いた（続きは51ページ）。

「知識創造のリーダーの育成、それが戦略です」

一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授

野中 郁次郎

Nonaka Ikujiro

1935年、東京生まれ。富士電機製造株式会社勤務の後、カリフォルニア大学(UC)経営大学院バークレー校で博士号取得。南山大学経営学部教授、防衛大学校教授、一橋大学イノベーション研究センター教授、北陸先端科学技術大学院大学知識科学研究科教授を経て現職。カリフォルニア大学ゼロックス知識学ファカルティ・フェローを併任する。共著『知識創造企業』(東洋経済新報社)、共著『知識創造の方法論』(東洋経済新報社)、共著『戦略の本質』(日本経済新聞社)ほか著書・訳書多数。2002年、日本人初のアメリカ・マネジメント学会フェローに選出。02年、紫綬褒章受章。



photos by Suto Naotoshi

創造の源泉は暗黙知

「知識」には対照的な性質を持つ「形式知」と「暗黙知」の2つがあります。形式知は論理や分析にかかわる客観的な知です。一方、暗黙知は経験の反復の中から形成される思いや夢、熟練ノウハウなど言語化しにくい主観的な知です。いわば身体に血肉化した知といえます。従来、「知識」といえばまず形式知を指しました。しかし、イノベーションにとって大切なのは直接経験から得られる暗黙知です。知の創造は自分の思いを何とか形にしたいということから生まれます。主観、コミットメントが欠かせません。

一方で、創造された知識を形式知に転換することにより、ITを活用し広く共有することが可能となります。過度の経験重視によるドグマに陥ることも避けることができます。このように主観と客観、経験と分析の間で絶えず往還運動が繰り返される「場」を組織的につくることにより、個人と組織、そして社会の知が豊かなものになっていきます。

日本の優れた企業は、こうした暗黙知と形式知の総合を日々錬磨しながらやっています。その背景には、経験を重視する日本人の知の方法論があります。知識創造の源泉を暗黙知に見いだす私たちの考えは、同じく暗黙知を大切にしてきたアジアの人々と共有し合えるのではないかと思います。

国の発展というのは究極的には知識創造力です。知識創造を促進するリーダーの育成が重要です。知識創造のリーダーにとって大切

な知が、「賢慮」または「実践的知恵」と訳される「フロネシス」です。理想の実現のため状況にしたたかに対応し、現実を変革していくリーダーが育っている組織・社会は、どのような環境の変化にも対応できます。そうしたリーダーたちを育成することこそが「戦略」です。

共感し合う「場」を

JICAは、国際的潮流に関するマクロの次元の経験と、事業現場のミクロの次元の経験の両方の知を豊富に蓄積している組織だと思えます。そうした「宝」をさらに生かすためには、経験から生まれる個人の思いが組織で共有され、形式知として客観化される「場」づくりを組織的に推進すべきです。暗黙知は、多様かつ高質の現場経験を蓄積していくことでしか獲得できません。しかし、ただ現場に行くだけでは本質は見えません。多様な個別の事象の背後にある普遍的な本質を見いだすためには、分析的な視点も必要です。こうした主観と客観のバランスがとれる人材を育てることも重要だと思えます。

日本の国際協力で大切なことは途上国の人々と共感し合うことではないでしょうか。プロジェクトで一緒に苦労し、場合によっては修羅場を経験するという共同体験があって、共感が生まれます。共感があって暗黙知が共有され、そこから創造が生まれます。相手を分析し、上から与えるというやり方では共感も創造も生まれません。本来、日本人はそうした「場」づくりが得意ではないかと思います。