

『組織的知識創造』は、アイデアだけでなくアイデアル(理想)にもかかわる 野中郁次郎

企業経営漫談士 岡野実空

我がラスト(50)スパート17回目は、定本『ゼミナール経営学入門』第三部に入り、まずは第16章「矛盾、学習、心理的エネルギーのマネジメント」。今回はこのシリーズに、我が国の経営学者が初登場。それは“SECI モデル”で世界に知られる、一橋大学名誉教授の野中郁次郎氏です。

その1: 名言の背景

「企業は矛盾をテコに自らを変えていける生き物である」という前提で、これまで多くの経営学者がそのメカニズムの解明に挑んできました。その日本代表が、今回の主人公・野中郁次郎氏です。

氏は早稲田大学卒業後に就職した富士電機を32歳で辞め、カリフォルニア大学バークレー校の大学院に留学。帰国後は、当時隆盛期にあった各社の幹部や現場の人間と対話を重ね、その研究成果を『企業進化論』(1985)として世に問いました。

今回の名言は、当時一橋大学の同僚であった竹内弘高教授の力を借りた、その続編かつ国際版、『知識創造企業』(1996年)の序文にあるもの。またその著書は、ハンガリーの科学者であるマイケル・ポランニーが提唱していた「暗黙知/形式知」を、両者の循環というコンセプトで経営学上に発展させ、両教授の国際的評価を一気に高めました。

その2: 名言の真意

さて“SECI モデル”とは、共同化(Socialization)、表出化(Externalization)、連結化(Combination)、内面化(Internalization)という一連の知識転換モードのこと。それはまず技能など「暗黙知」の共同体(S)に始まり、それを明確なコンセプトに表し(E)、続いてはそれらを組み合わせ一つ一つの知識体系を形成(C)、さらにそれを内面化して、メンタル・モデルや技術的ノウハウなど、新たな「暗黙知」に昇華する(I)循環モデルです。

それは結果として、「形式知」重視の西洋と、「暗黙知」を重んじる東洋を思想的に結び付けました。また同時に、利益追求体、共同体という企業の二つの側面を見事に総合したことが、国際的な評価につながったのです。とはいえその循環は、新たな罪作り。なぜなら私たちは、日常の「煩惱」ですでに手一杯。そこに新たな「知の輪廻」が加わり、凡人の「解脱」をさらに困難なものにしたからです。

『三々な経営』

- 0-13 一流経営人の条件③よい経営人ランキング
- 2-6 企業人のモチベーション
- 2-7 インセンティブ・システムの要としての仕事
- 3-7~9 学習する組織①~③

その3: 定本の確認と発展

さて第三部は定本のハイライトであり、この章はそのオリエンテーションに当たります。企業を取り巻く環境の変化、企業の発展、組織の慣性などによって必然的に生まれる「矛盾」。それに正面から向き合い、的確に対処することは、個人や組織の成長に直結するだけでなく、それに取り組む一体感は、企業発展のエネルギーにもなります。その意味で、今回取り上げた氏の言葉は、そのすべてを一言で言い表した国際的の名言です。

また近年、氏が特に提唱しているのは、“SECI モデル”をさらに発展させた「知的機動力」。それは氏の初期の研究対象の一つ、「アメリカ海兵隊」の分析に基づいたもの。具体的には有事が頻発する現代において、「想定内」に備えるだけでなく、現場に急行して「想定外」の事態にも即応する、組織の「知恵」と「行動力」です。

かつてその実態を「形式知」化した、氏の名著『アメリカ海兵隊』(1995)。その後30年を経て、それを高度化させた近著が、『知的機動力の本質』(2017)。そこで氏は、過去に一旦「形式知」化した内容を、経営の視点から再度「暗黙知」化し、自らすすんで「知の輪廻」に身を投じています。

「知的機動力」をサッカー界に普及させようとした、先のイビツァ・オシム氏同様、世俗の偉人は、どうやら「知の解脱」を望まない人物のようです。

2022年5月30日 実空