

# イノベーションの本質

- 社会的知識創造のリーダーシップ -

一橋大学名誉教授

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

野中郁次郎

# イノベーションへの誤解

- **イノベーションは技術・製品の革新である**  
技術分野も含む社会的に影響を与えるプロセス
- **イノベーションは研究所で生まれる**  
研究所に限定されず、場所を問わない
- **イノベーションは技術知識蓄積で促進される**  
技術知識偏重、論理分析主義を超える

# イノベーションの本質は 知識創造プロセスである

## ■ 伝統的定義:

正当化された真なる信念 (Justified True Belief)

## ■ 我々の定義:

個人の信念を「真理」に向けて社会的に正当化していく  
ダイナミック・プロセスである (The dynamic human  
process of justifying personal belief towards the truth )

## ■ 知の性質

- 全人的なものである (心身性)
- コンテキスト/文脈に依存し、ダイナミックに生成される (動的関係性)
- 多視点から真理に近づく能力 (多元性)

# 暗黙的に知る

## - Tacit Knowing -

我々は語ることができるより多くのことを知ることができる

- We can know more than we can tell

- Michael Polanyi (1983)

- 客観的な真理は主体の全人的関与 (commitment) によってのみ獲得できる
- 暗黙知は個人的/人格的知識 (personal knowledge) である

# 知識創造は暗黙知と形式知の相互変換運動である

## 暗黙知 (Tacit Knowledge)

言語・文章で表現するのが難しい  
主観的・身体的な知

特定の文脈ごとの経験の反覆によって体化される  
思考スキル(思い・メンタル・モデル)や行動スキル(熟練・ノウハウ)

## 形式知 (Explicit Knowledge)

言語・文章で表現できる  
客観的・理性的な知

特定の文脈に依存しない一般的な概念や論理(理論・問題解決手法・マニュアル・データベース)

## 相互作用

アナログ知 - デジタル知の動的総合

# 知識創造は主観と客観の往還運動である

## 暗黙知(主観)

内からの現実(質的把握)  
:内からの感性  
生活世界:経験できる世界  
感情移入:対象に入り込む  
(Indwelling)  
文脈依存:状況毎に異なる  
現象主義:ありのまま見る  
実存者:「自分」になる

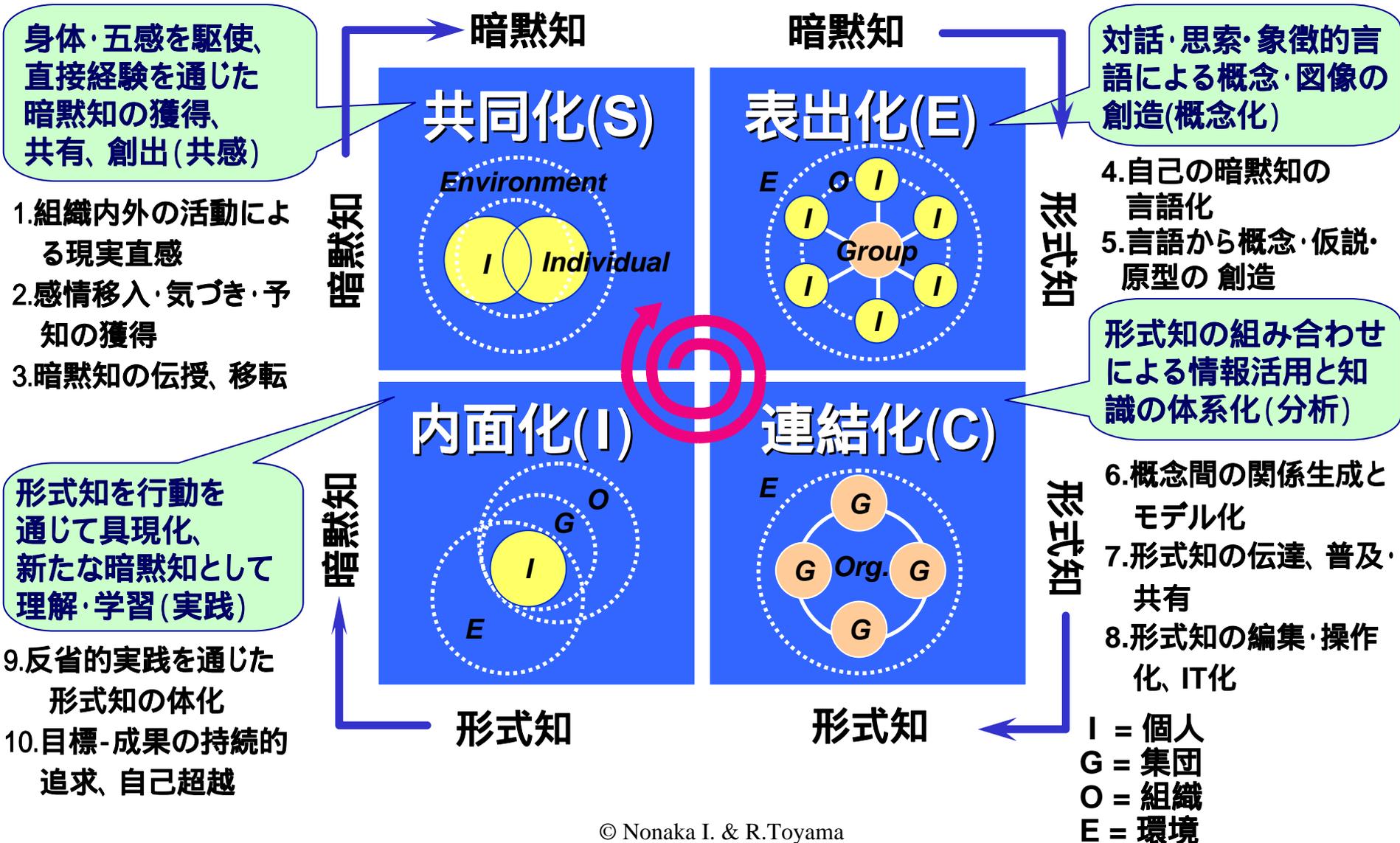
## 形式知(客観)

外からの現実(量的把握)  
:外からの分析  
事実世界:データの世界  
客観的超然:対象から離れる  
(Detachment)  
文脈独立:状況に関係ない  
実証主義:測定検証する  
傍観者:「他人」になる

知識創造理論は現実/真理に向けて両者を総合する

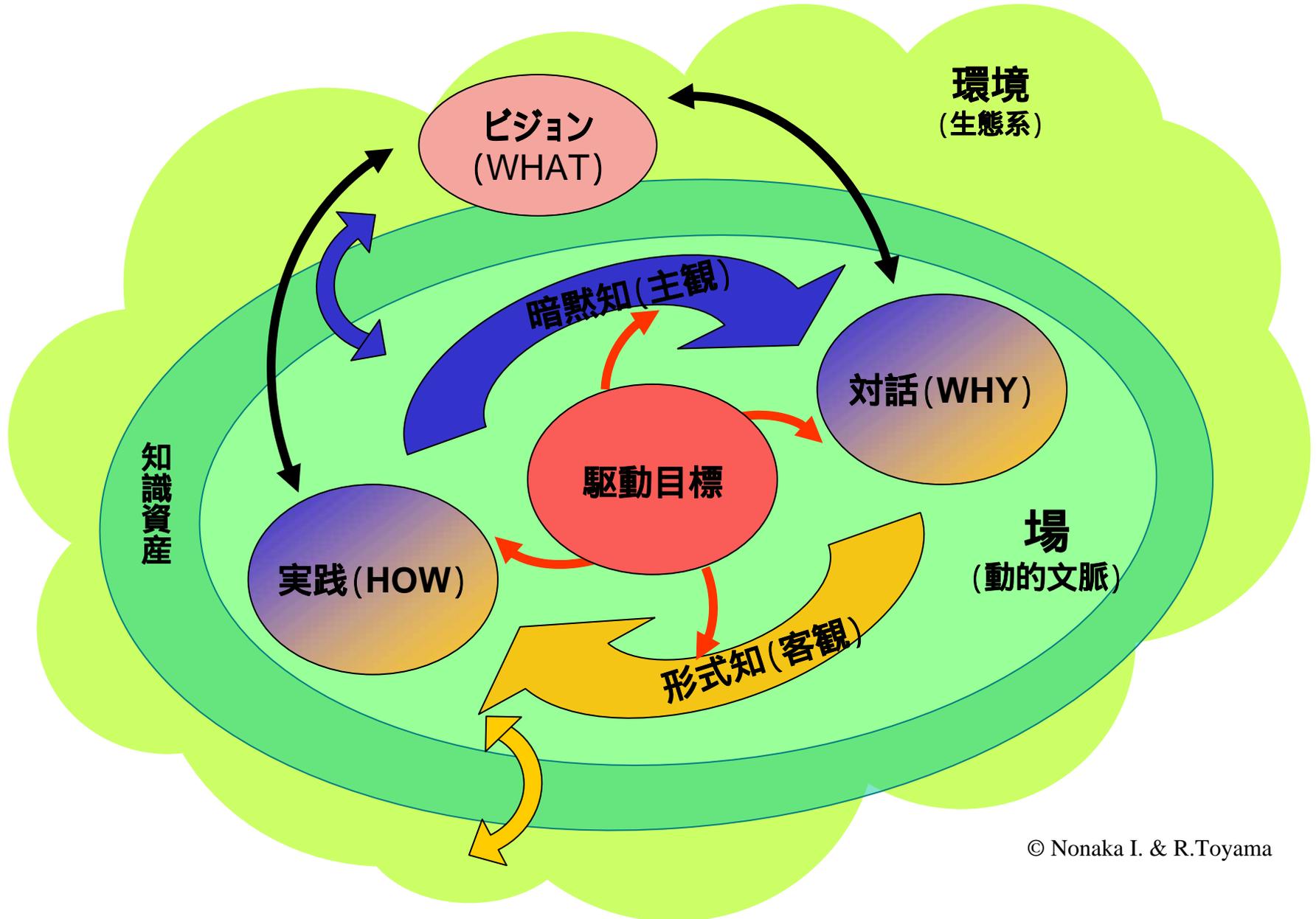
# 組織的知識創造の基本原則

## - SECIモデル「どうするか」 -



# 知識創造組織の動態モデル

- 「知」の総合力を発揮する -



# 知識創造企業のリーダーシップとは

ビジョン、対話、実践、場、知識資産、環境をトータルに関係づけて、知の総合力を発揮させるダイナミック・プロセスである。

その根幹にあるのは、知識の**知恵化**を支援するフロンesisである。

# フロネシスとは何か

フロネシスという概念はアリストテレスに遡るが、その意味は賢慮 (Prudence)、倫理 (Ethics)、実践的知恵 (Practical Wisdom)、実践的合理性 (Practical Rationality) などと翻訳されている。

知の三分類:

エピステーメ (episteme)

一般性を志向し特定の時間・空間・他者との関係性、つまり文脈 / コンテキストによって左右されない、客観的知識 (形式知)

テクネ (techne)

テクニックやアートに対応する実践的かつ文脈によって異なる、ものをつくりだす実践的知識 (暗黙知)

フロネシス (phronesis)

倫理の思慮分別をもって、その都度の文脈で最適な判断・行為ができる実践的知恵 (高質の暗黙知)

# フロネティック・リーダー

物事の善悪の判断基準の軸を持って実践的知恵を駆使するリーダーである。フロネシスを備えたリーダーは、自らの哲学、歴史観、審美眼を総合した共通善を志向しつつ、ダイナミックな状況の本質を察知して、その都度の文脈に最善の判断・行動を起こす。断片的な情報や知識というよりは、状況思考・行動ができる知恵を備えている。

そのような賢慮は、6つの能力で構成される。

# 「善」とは

「あらゆる行為や選択はすべて何らかの善を希求する」  
アリストテレス 『ニコマコス倫理学』

例：幸福ないし自己実現：手段にならない、自己充足的価値

「美德は社会的に確立された卓越性の基準を達成しようとする無限の実践に内在する」  
マッキンタイア 『美德なき時代』

# 賢慮型リーダーシップの6つの条件

善悪の判断基準をもつ能力

他者と文脈 / コンテキストを共有して場を醸成する能力

個別の本質を洞察する能力

個別具体と普遍を往還 / 相互変換する能力

その都度の状況で、矛盾を止揚しつつ実現する能力

賢慮を伝承・育成する能力

# 賢慮型リーダーシップ: 企業革新 善悪の判断基準をもつ能力

「技術よりもまず第一に大事にしなければならないのは、人間の思想だと思う。金とか技術とかいうものは、あくまでも人間に奉仕するひとつの手段なのである。……人間を根底としない技術は何も意味をなさない」

「企業発展の原動力は思想である。従って、研究所といえども、技術より、そこで働く者の思想こそ優先すべきだ。真の技術は、哲学の結晶だと思っている」

出所: 本田宗一郎「俺の考え」新潮社、1963

**思想・哲学に支えられてこそ、卓越した技術  
の正しい目的が見える**

# 賢慮型リーダーシップ: 企業革新 他者と文脈 / コンテキストを共有して 場を醸成する能力

ジョークというのは実にむづかしい。そのときの雰囲気とチャンスをつかまなければならない。ふっとそこにだけ存在するもので、他には存在しない。そのタイミングを外したらジョークは成り立たない。・・・ジョークというのはアイデアであり、人情の機微を察することである。

本田宗一郎『俺の考え』

# 賢慮型リーダーシップ: 企業革新 個別の本質を洞察する能力



# 賢慮型リーダーシップ: 企業革新 個別の本質を洞察する能力

「マシンを見ていると、いろんなことがわかります。あのカーブを切るには、ああやれば、こうすればと……。そして次のマシンのことを考える。こう考えてやれば、もっととばしてくれる、などと。次の製作過程へ自然に入っているんです。」

出所: 城山三郎『本田宗一郎との100時間』講談社, 1984, P.84

**細部から全体を見通す**  
**神は細部に宿る (God is in detail)**

# 賢慮型リーダーシップ: 企業革新 個別具体と普遍を往還 / 相互 変換する能力

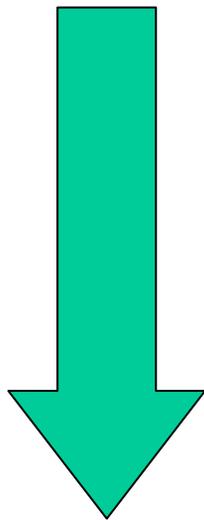


出所: Automotive Hall of Fame

# 賢慮型リーダーシップ: 企業革新 その都度の状況で、矛盾を止揚しつつ 実現する能力

政府方針

特定産業振興臨時  
措置法案の提示



廃案

直接抗議(自由競争の原則を主張)

S500の生産実績

世論の喚起  
(価格あてクイズ)

ホンダ



# 賢慮型リーダーシップの企業事例

## 賢慮を伝承・育成する能力

本田はできない連中を多少ひっぱたいたかもしれないが、そのひっぱたかれたのが、だいたい重役になっています。

藤沢武夫 『経営に終わりはない』

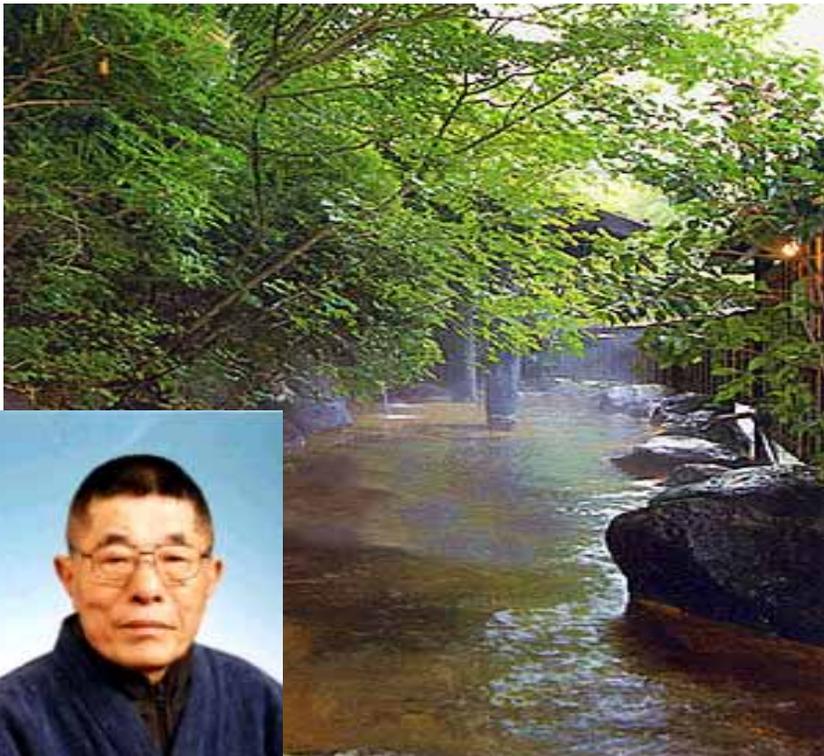
# 賢慮型リーダーシップ: 企業革新 賢慮を伝承・育成する能力

- **基本理念** 「人間尊重」と「三つの喜び」(買う喜び・売る喜び・創る喜び)
- **社 是** わたしたちは、地球的視野に立ち、世界中の顧客の満足のために、質の高い商品を適正な価格で供給することに全力を尽くす。
- **運営方針**
  - 常に夢と若さを保つこと。
  - 理論とアイデアと時間を尊重すること。
  - 仕事を愛しコミュニケーションを大切にすること。
  - 調和のとれた仕事の流れを作りあげること。
  - 不断の研究と努力を忘れないこと。
  - 「現場・現物・現実」と「理論・アイデア・時間の尊重」

# 賢慮型リーダーシップ: 構造革新 善悪の判断基準をもつ能力

## ■ 黒川温泉

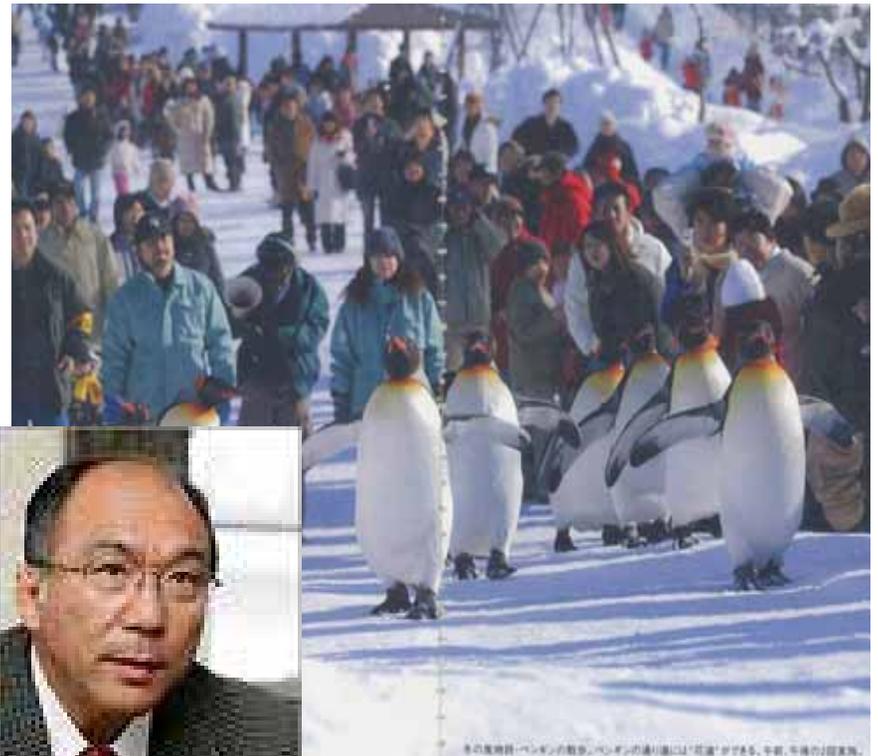
審美性: 自然との統一感



山の宿 新明館  
代表取締役 後藤哲也

## ■ 旭山動物園

動物の生きる目的への奉仕

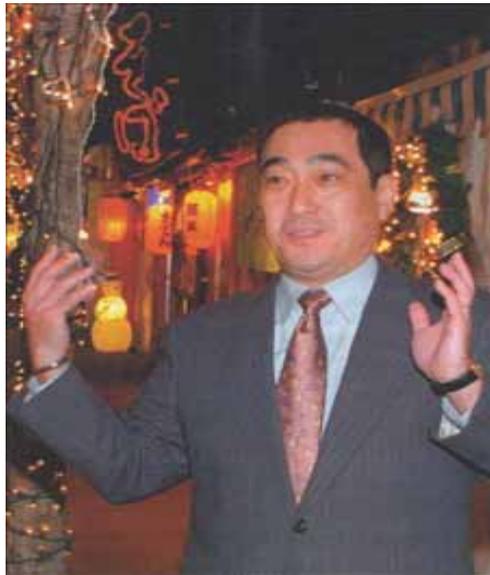


旭山動物園  
園長 小菅正夫

# 賢慮型リーダーシップ: 構造革新 他者と文脈/コンテクストを共有して 場を醸成する能力

## ■北の屋台

青年会議所を核にした  
人脈ネットワーク



北の起業広場協同組合(北の屋台)  
坂本和昭専務理事

## ■三鷹市

市民活動家同士のネット  
ワーク



三鷹市長  
清原慶子

# 賢慮型リーダーシップ: 構造革新 個別の本質を洞察する能力

## ■北の屋台

海外と博多の細部観察

「不便さが生むコミュニケーション」



## ■旭山動物園

動物と一対一になって分かることがある

動物も幸福ないし自己実現を追求する



# 賢慮型リーダーシップ: 構造革新 個別具体と普遍を往還 / 相互変換する能力

## ■ アルビレックス新潟

スポーツ・教育・起業家の  
総合による地域振興



株式会社 アルビレックス新潟  
代表取締役社長 池田弘



## ■ 三鷹市

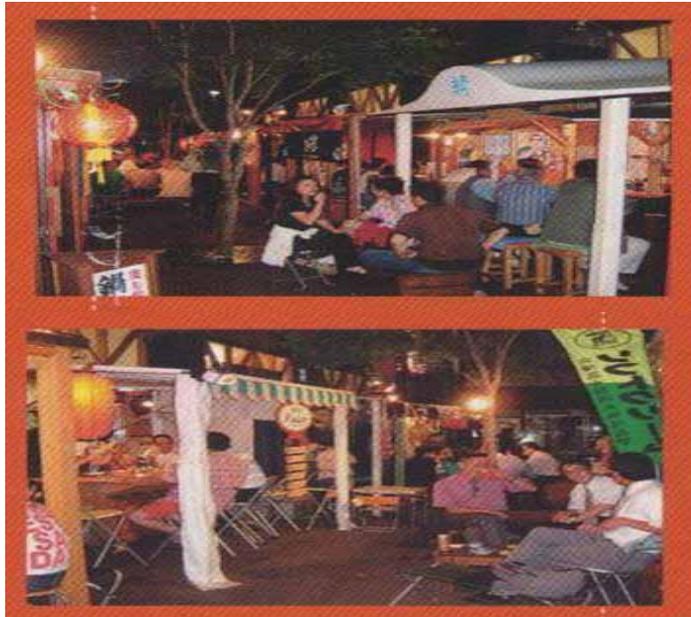
市民との「協働」による  
行政の構築



# 賢慮型リーダーシップ: 構造革新 その都度の状況で、矛盾を止揚しつつ 実現する能力

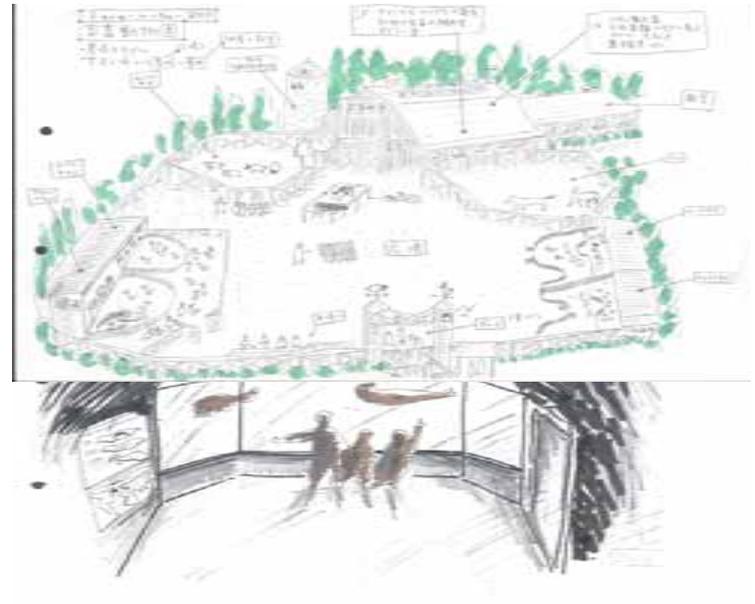
## ■北の屋台

法律の規制に対し、状況を読み替えて実現  
戦略的広報活動で時を待つ



## ■旭山動物園

理想像をいつでも示せる  
用意周到さ  
新市長との一度の出会い  
で全人的に説得



# 賢慮型リーダーシップ: 構造革新 賢慮を伝承・育成する能力

## ■北の屋台

屋台オーナーの育成  
他地域の屋台村の育成  
支援



地遊舎の設立メンバーであり、帯広・北の屋台の仕掛け人の坂本和昭さん(左)と  
場所文化プランナーとしても活動する後藤健市さん(右)。

## ■アルビレックス新潟

クラブ運営でスポーツ人口を  
増加

ベンチャー企業立ち上げ支援  
事業創造大学院大学設立

学校法人新潟総合学園  
事業創造大学院大学 平成10年4月開校

>> 資料請求はこちらどうぞ!!

ごあいさつ 大学院について 教育の特徴 カリキュラム 教員紹介 学生サポート 募集要項

※右上の「資料請求はこちらどうぞ!!」をクリックしてください。

充実した教授陣 理論と実務の架橋

実習生制度 勉学する機会のサポート

資金サポート 学費・起業のサポート

修了後進路 起業・組織内創造への道

# 賢慮の基盤

## 教養(Humanity)

哲学、歴史、文学、芸術、数学(プラトン)、物語(ギリシア悲劇・アリストテレス)・・・

## 至高経験(Peak Experience)

可能性への限界(死)への投企(ハイデガー)、純粹経験(西田幾太郎)、フロー体験(チクセント・ミハイリ)、修羅場、武者修行、戦場、恋愛、遊び・・・

## 実践と伝統

職人(Artisan、Virtuoso、Professional)  
高い卓越性(excellence)の評価基準

# 実践的推論 (Practical Reasoning)

## 理論的三段論法

すべての人間は死ぬ。  
ソクラテスは人間である。  
従ってソクラテスは死ぬ。

## 実践的三段論法

実践したい目的がある。  
これが目的を実現する手段である。  
従って、この行為を行うべきである。

- 実践的推論とは、目的を表す大前提と、目的を実現する手段を表す小前提と、行動を起こす結論からなる。
- 実践的であるゆえんは、推論の結論が、個別具体的なコンテクストにおける実践的な行動へと導くからである。
- 理論的三段論法は論理的真偽を問うが、実践的三段論法は仮説修正の実践・反復である。

# アリストテレスの実践的推論

**ステップ 2:**  
目的達成の手段の仮説  
を立てる  
(所与の条件で最も良い選択肢を  
選ぶ)

**ステップ 1:**  
目標を設定する  
(何を達成したいか?)

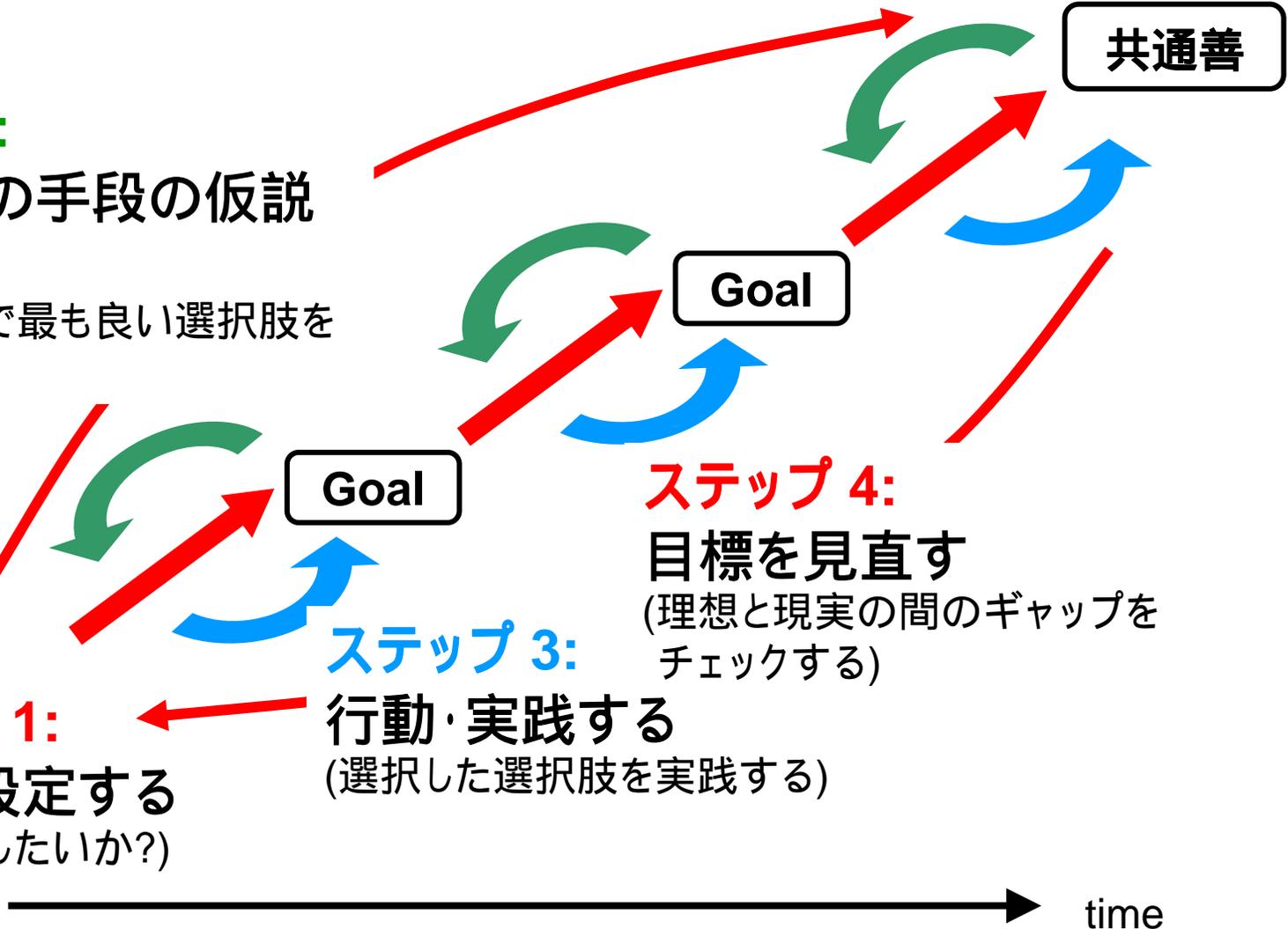
**ステップ 3:**  
行動・実践する  
(選択した選択肢を実践する)

**ステップ 4:**  
目標を見直す  
(理想と現実の間のギャップを  
チェックする)

共通善

Goal

Goal



# 日米企業の知の型

## GE

- グローバルな競争環境はどうか？
- 過去3年間に競争相手は何をしたか？
- その間自分は相手に何をしたか？
- 将来競争相手はこちらにどのような攻撃をしてくるか？
- それをどうやって打ち負かすか？

## トヨタ

- 一時の成功に定住せず、より高い目標を掲げ、絶え間ない改善を実施する
- 「先入観を持たず、白紙になって生産現物を観察せよ。対象に対して「なぜ」を5回繰り返せ」
- 社内外との比較を通し、自らの実力を把握する

## ホンダ

- 三現主義：現場に行くこと、現物・現状を知ること、現実的であること
- 理論とアイデアと時間を尊重すること
- A00-何のためにやるのか？
- A0-コンセプトは何か？
- A-スペックは何か？

# イノベーター育成のために

- 革新的なリーダー（美德ある職人・名人・プロフェッショナル）の高質な知識・経験を活用
- 技術偏重からの脱却（技術的知識と哲学的・経営学的知識の融合）
- 創造性の育成（高質の経験）
- 革新的リーダーの暗黙知を引き出す知識  
コーディネートの仕組みと知識共有化推進

# 多様な入り口を

## 場と手段とコンテンツの充実

初・中等教育の場

高等教育の場

社会人教育の場

自己研鑽の場

オープン・ユニバーシティ

×

フォーラム

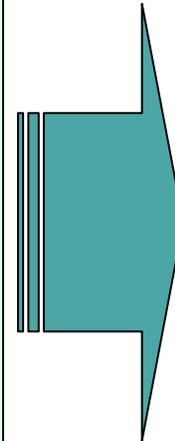
直接対話

実体験

映像・文書

物語

データベース



S	E
I	C

# 教育への組み込み

## ■ 高質な経験の機会を付与

- 一流のリーダーとの多様な接点(共同体験・直接対話・映像記録等)
  - 先人から学ぶ機会を持ち興味関心を引きだす(特に初等・中等教育の段階)  
“一流に学ぶ”だけではなく“一流と学ぶ”(共同体験)
  - 経営思想・哲学に触れる(知識の専門性と幅)
  - フロネシスの育成 「真の技術は哲学の結晶」
- ## ■ 実体験・実践との組み合わせ

# 職人の知

- Artisan, Virtuoso, Professional-

職人の知を継承し、発展させる場づくり



# 職人の実践的知恵を社会的資産に

