

野中郁次郎・勝見明著「イノベーションの作法、リーダーに学ぶ革新の人間学」日経ビジネス文庫、日本経済新聞社 2009年12月1日刊を読む

実践的知恵の醸成－組織的に賢慮を育成できた組織は天下無敵－

1. (1)本書では、イノベーターの条件として、いくつかの能力を挙げたが、「フロネシス」を構成する要件に由来するものを挙げると次のようになる。

- ①善悪の明確な判断基準を持つ
- ②場づくりの能力を持つ
- ③現場でミクロの事象の背後にある本質や真実を直観する
- ④ミクロの直観を対話を通じて言語化し、概念化して相手を説得する
- ⑤概念を「善」に向けてあらゆる手段を使って実現する

(2)この五つの能力に次の六つ目の能力が加わると、賢慮型リーダーの全体像が浮かび上がる。それは、⑥フロネシスを育成する能力である。個人の全人格の中に埋め込まれている賢慮を実践の中で伝承し、育成し、動員していく。自身の賢慮を組織的な賢慮へと発展させていく能力といってもいい。

(3)組織的賢慮の育成とは、組織的な〈知識〉の〈知恵〉化ともいえる。組織的賢慮が育成されていくと、イノベーションの作法が組織へどんどん埋め込まれ、組み込まれていく。重要なのは、この埋め込みや組み込みである。

(4)近年、エレクトロニクスの世界において、「組み込みテクノロジー(embedded technology)」や「組み込みシステム(embedded system)」といった用語が頻繁に使われ、「組み込み(エンベデッド= embedded)」という概念について非常に関心が高まっている。

(5)経営の世界においても、イノベーターの知の作法がいかに組織に埋め込まれ(embedded)、組み込まれていくかが、非常に大きな関心事となっている。マツダはイノベーションの埋め込み(embedded innovation)の典型といえる。初代ロードスターの開発におけるイノベーターの知の作法が二代目、三代目の開発へと受け継がれ、その間、コンセプトカタログの作成、感性エンジニアリングの論文化などを通じて組織に埋め込まれ、同時にマツダらしさの追求が経営戦略にまで広がり、マツダにおけるイノベーションの作法として定着していった。

(6)伊右衛門で大ヒットを飛ばしたサントリーにはもともと「やってみなはれ」の社風により、挑戦を支援する DNA が組織に埋め込まれていたが、社風は組織の巨大化とともにややもすると風化しがちである。伊右衛門の開発では、社内史上最大の失敗を経験した社員にもう一度、挑戦の機会を与え、業界史上最大のヒットを導いたことで、サントリーならではのイノベーションの作法を実証し、強化した。

(7)アルビレックス新潟躍進の立役者である池田弘氏は、トップ自身がイノベーターであり、自身の知の作法を OJT(オン・ザ・ジョブ・トレーニング)を通して組織に埋め込んでいるからこそ、多様な事業展開が可能になっているのだろう。

(8)イノベーターの知の作法は、理念なきハウツーとは異なり、その人の生き方や人格に深く根ざすものではあるが、それ自体では個人技の域を出ない。これを伝承し、共有し、組織化したとき、初めてイノベーションの作法が組織の戦略として息づく。

(9)逆に伝承と共有化を進めることができなければ、そこで知は途切れる。実際、歴史に残るイノベーションを実現しつつも、それが組織化されず、貴重な知の作法が埋没した例は枚挙にいとまがない。本書に登場したようなミドル層のイノベーターを支援しつつ、その成果の果実をどれだけ組織に埋め込めるか。イノベーションの時代におけるトップの最大の役割はここにあるといっても過言ではないだろう。

P351 ~ 354

2. フロネシスとは、「賢慮」ないしは「思慮分別」(prudence)、「倫理」(ethics)、実践的知恵 (practical wisdom)、実践的推論 (practical reasoning)などと訳される。「妥協を超えたバランス感覚と実行力を持った賢人や達人の知恵」といった意味合いである。

P349

[コメント]

深い読書により得られる「思慮深さ」とは何か。どのように現実世界に役立つのか。アリストテレスの提唱したフロネシス(賢慮)と組織との関係を明らかにした野中先生のお考えは示唆に富む。

— 2009年12月27日 林明夫記 —