

## 現代のリーダー論－7 経営学はアート・アンド・サイエンス

細田木材工業(株)  
顧問 細田 安治

### ◇知識の創造の研究に打ち込む

情報処理から情報創造へ、そして知識の創造理論にたどり着き、学会では一定の評価を得てきたが企業の経営に役立ってこそ価値がある。そこでビジネス界に普及させる努力と並行して理論の構築をさらに深めた。そして「経営学はアート・アンド・サイエンス」であるとし、アートとは美術でなくこの場合は「実践である」。経営学はまだ歴史が浅く理論よりも計数、計量分析が多く企業経営に役立たないことが多くつまり経営学の本質を見失ってはいないかと疑問を抱いていた。ところが北陸先端科学技術大学大学院の学長の慶伊富長先生から「知識科学技術科」を創る構想に協力を求められ1995年(平成7年)一橋大を早期退職し北陸先端大学の教授に就いた。慶伊先生は、恩師が共同研究者だったご縁があり、知識の創造の「暗黙知」に強い関心を持たれており学長としてパワフルなリーダーであった。1997(平成9年)年には新設の知識科学研究科の研究課長となった。週に3日泊りがけで北陸で過ごし酒造りの名所と温泉を楽しみながら研究に打ち込んだ。

### ◇知識創造理論は強力な磁石

米カリフォルニア大学バークレー校に「UCBナレッジフォーラム」が発足した。富士ゼロックス小林陽太郎社長の支援を得て寄付講座の「知識学」を立ち上げ5年間継続した。自分は「プロフェッサーインナレッジ」に就任しフォーラムに参加した。世界の研究者、経営者、プロジェクトリーダーらを招き、パネルディスカッションや交流会を通じて知識創造理論を世界に拡散した。

### ◇場の概念

「知識創造のモデル」を上手に回していくための「場」の概念の構築である。つまり、「形式知と暗黙知」の相互作用は特定の時間と場で起きる。人々は絶えず動いている文脈を共有しながら感情や価値観を共鳴させ、自己を超越し、知識を創造していく。(ここでの解釈が難しい細田)

つまり、パネルディスカッションなどの場⇒形式知を受発信⇒交流⇒共有⇒暗黙知⇒形式知⇒共有かな。ちょっと違うかも“兎に角、場があり、人々が集い、交流し、暗黙知を形式知変換などで知識を創造する。まだ違うかな”。この「場」の概念は1998年(平成10年)紺野登(長い付き合い)との共著「The Concept Of Ba」としてカリフォルニア・マネジメント・レビュー誌に掲載されると企業経営に取り入れやすい概念として普及した。「知識を創造しやすい場」をつくるオフィス・デザイン・マネジメントは一例である。欧米人には「Ba」は「Bar」に聞こえるらしく「Bar」で知が生まれるという説明は理解しやすいという。

### ◇野中郁次郎の高校時代

余談だが、連載で何度か取り上げたが野中先生と筆者とは東京都立第三商業高等学校の同窓生である。

筆者は野中先生の2年先輩だ。同窓会で野中先生の友人で細田武君と高野昇君と同席したとき筆者がたまたま野中先生の「私の履歴書」のコピーがきっかけで話題になり野中先生との写真を高野君から頂いた。野中先生に一度お会いしたいと思い高野君に取次ぎを頼んでいる最中です。つい最近のこと、野中先生が「文芸春秋」のテレビ番組でデジタル会議に出演されたと聞いた。予約制番組で締め切りが過ぎたので閲覧することはできなかつたが筆者は経営学の大家野口郁次郎先生のご尊顔を拝しご高説を承りたいと願っている。

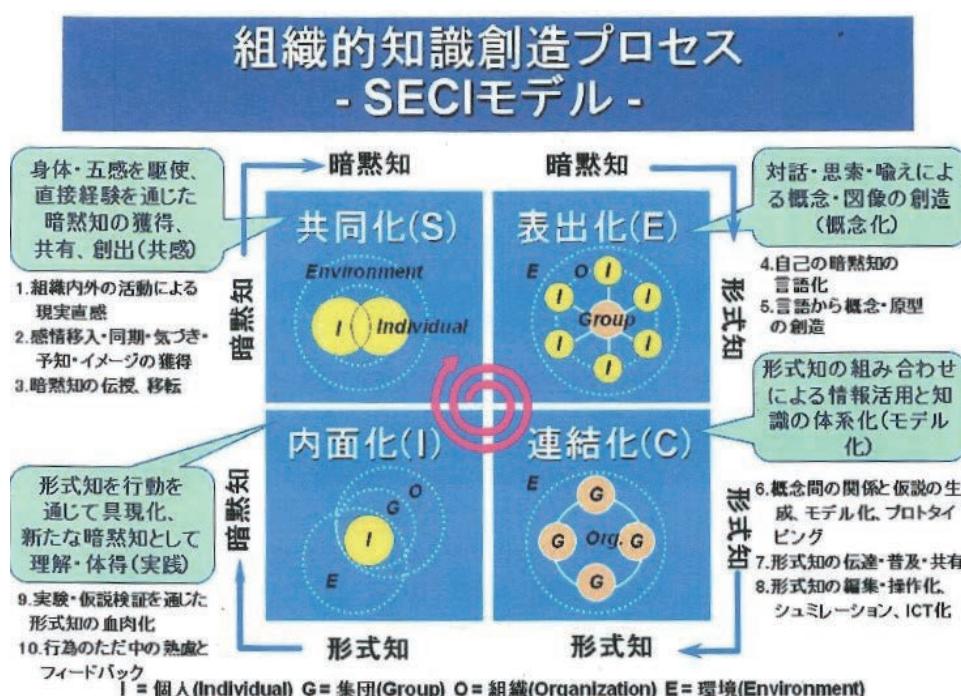
#### ◇異質の人間と組む

自分一人の能力には限界があり自分が持っていない才能、つまり自分の不得意な才能を持っている人間と組むことにしている。先ほどの紺野登もその一人。英国のサッチャー政権がデザインを重視しているのを受け広告の博報堂が「デザインの視点からマネジメント」を考えるプロジェクトを立ち上げた。その担当者が紺野登である。紺野は「知識の創造」の概念をいれてアプローチしてきた。彼には概念を絵や図にして表現ことを得意とする才能があり、自分とは全く異質なタイプである。

紺野のほかにも私の理論を、様々な分野への応用を支援してくれる仲間がいた。「知識創造理論の実践編」では、ゲオルグ・フォンクロー、一条和生、「思いのマネジメント」の概念で人事管理における方向性を示してくれた。阿久津総は「マーケティングの展開」で協力してくれた。



三商時代の野中郁次郎と友人たち（後列右端）



紺野登が表現した暗黙知と形式知の図

## ◇研究の二本柱

私の研究の柱は「知識創造理論」「戦争研究」の二本である。戦争の研究は「失敗の本質」として日本軍がガダルカナル戦で日本軍負けたのは、なぜ敗けたのかを組織論から論じ、更にアメリカの海兵隊がガダルカナル戦で、無敵の日本軍に何故勝ったのか。こちらは「成功の本質」として海兵隊の戦績をたどりながら、自己革新を続ける組織の強さを解明しようとした。

その後は米大統領らを取り上げた共著「史上最大の決断」などを生み出した。自分は論文や著作が数多いと言われるが、一つ一つの作品に時間がかかっている。テーマを決め書き出すが納得するまで何度も推敲を重ねている。またいくつか著作や論文を同時並行で進めているが良きパートナーと協力しながら取り組んでいるからであろう。

## ◇一橋大学への復帰

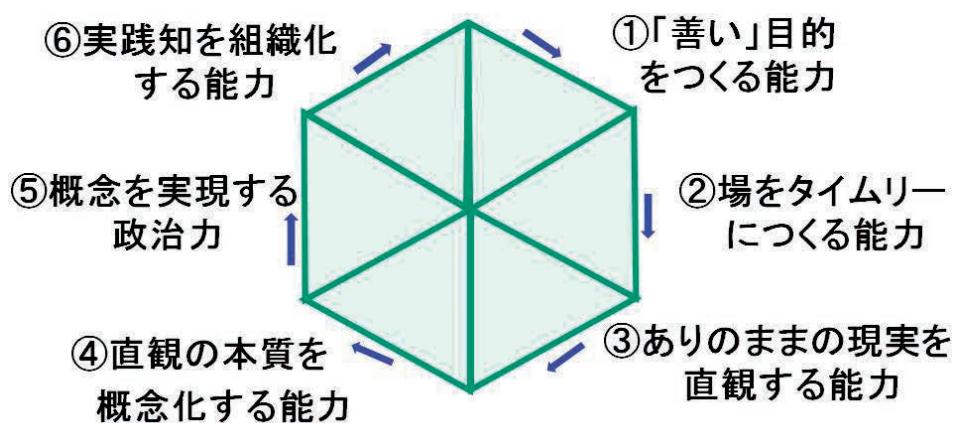
北陸大学でお世話になった慶伊富長学長が一期で勇退したころ、竹内弘高から一橋大学で経営大学院を作りたいから教授として戻ってきてほしいとの連絡があった。「いいよ」と受けたが退職した教授が復帰した例がないと教授陣から猛反対を受けた。名誉教授の亡靈など非難されたが、竹内の強力な後押しで最後は学長にも直接掛け合い復帰を認めさせた。竹内弘高の情熱が山を動かし2000年(平成12年)に開学した一橋大学国際企業戦略研究科(現一橋ビジネススクール)に教授として復帰した。新しい大学院を足場に様々なプロジェクトを企画し活動の場を広げた。

続く

## 実践知リーダーシップの6能力

### — フロネティック・リーダーシップ —

フロネシスとは、倫理の思慮分別をもって、その都度の文脈で最適な判断・行為ができる実践知



© Nonaka I., R. Toyama, N. Konno

実践知リーダーシップの6の能力