



一橋大学 名誉教授

野中 郁次郎氏

共感を起点に始まる知識創造  
イノベーション生む組織築く

かつての日本軍が過去の成功体験への過剰適応により敗れたように、現代の日本企業にはオーバー・プランニング(過剰計画)、オーバー・アナリシス(過剰分析)、オーバー・ガバナンス(過剰統治)という3つの過剰が見られます。その根底には、客観的で科学的な形式知のみが知識であるという偏った考え方があると思えます。知識は、人間が関係性の中で主體的に創る資源であり、そこには人間の主観や信念、生き生きとした人間の感性があります。こうした暗黙知と形式知の絶えざる相互作用が知識創造であり、デジタル時代にこそ、主観と客観、信念と理性、アートとサイエンスなどのバランスある知識観を回復しなければなりません。組織的な知識創造プロセス

知的機動力の基盤には、まず強固な目的意識があり、何のために自分たちは存在するのかを意味づける共通善が必要です。相互主観性も欠かせません。互いの主観をぶつけ合い、共感し合うときに成立する、自己を超える「われわれ」の主観です。そこから組織で共有する「客観」も生まれてきます。社内に設けた1000畳敷きの和室で鍋を囲みながら意見をぶつけ合う京セラの「コンパ経営」は、このプロセスを実践したものです。全身全霊で向き合う知的バトルの末に「あはれやうたよね」という共感が確立され、「よしよし」か言えないという本質が見えてきます。それがまさにイノベーションの源泉です。

「自律分散系」があり、知的機動力経営では、状況に応じて各層のメンバーが自律分散的にリーダーシップを発揮することが求められます。そこで鍵を握るのがミドル層です。ミドルマネジャーはトップの理想やビジョンを具体的なコンセプトや計画にブレークダウンし、現場のメンバーが感じている理想と現実の矛盾を解消しながら目標達成に向けて対話と実践をリードします。トップダウンでもボトムアップでもない、両者を動的に両立させるミドル・アプローチが重要です。暗黙知と形式知、感性と理性、現場とトップなどを対立的に捉えるのではなく、現実のたたき中で、他者と共感しながら一環動的にバランスよく両立させることが知的機動力経営のポイントです。それには冷静な頭脳と温かい心を持ち、抽象的理論と個人的感情の中庸を実践できる「知的体育会系」の実践的賢慮のリーダーが求められます。

も一つ大切な要素として「自律分散系」があり、知的機動力経営では、状況に応じて各層のメンバーが自律分散的にリーダーシップを発揮することが求められます。そこで鍵を握るのがミドル層です。ミドルマネジャーはトップの理想やビジョンを具体的なコンセプトや計画にブレークダウンし、現場のメンバーが感じている理想と現実の矛盾を解消しながら目標達成に向けて対話と実践をリードします。トップダウンでもボトムアップでもない、両者を動的に両立させるミドル・アプローチが重要です。暗黙知と形式知、感性と理性、現場とトップなどを対立的に捉えるのではなく、現実のたたき中で、他者と共感しながら一環動的にバランスよく両立させることが知的機動力経営のポイントです。それには冷静な頭脳と温かい心を持ち、抽象的理論と個人的感情の中庸を実践できる「知的体育会系」の実践的賢慮のリーダーが求められます。

第3期 価値創造リーダー育成塾 6

環境の変化に機敏に対応しながら成長を続ける企業・組織には、どんな力学が働いているのだろうか。10月19日、東京・大手町の日経ホールで開催された第3期「価値創造リーダー育成塾」(主催=一般社団法人価値創造フォーラム21 価値創造リーダー育成塾、共催=日本経済新聞社クロスメディア営業局)では、知識創造理論を提唱した知識経営(ナレッジマネジメント)の権威である一橋大学名誉教授の野中郁次郎氏が基調講演。続いてJFEホールディングス社長の林田英治氏とハーバード大学経営大学院教授の竹内弘高氏が特別対談を実施し、持続的な成長に向けた取り組みや次世代リーダーの要件などを熱く語り合った。



ハーバード大学経営大学院 教授  
竹内 弘高氏



JFEホールディングス 社長  
林田 英治氏

「竹内氏」 竹内 環境技術の開発について教えてください。林田 鉄は低コストで大量生産可能な素材であり、社会基盤の構築に欠かせないものです。新興国の経済成長や自動車市場の電動化などを背景に、多くの成長機会がある産業といえます。温暖化防止につながる環境技術の開発など進化する可能性も秘めています。竹内 多様化・高度化する顧客ニーズに、御社はどのように対応しようとしているのでしょうか。林田 鉄鋼業は装置産業であり、製鉄機械メーカーがプラントを建設すれば、それなりの品質の製品はつくられると思います。そのため価格競争では消耗戦になりざるを得ません。独自の商品を開発するなど、顧客のニーズに合わせてたソリューション提供が鍵だと考えています。竹内 とてもマーケティング的な発想です。林田 単にモノをつくらせて売ってだけでは、日本の鉄鋼業の良さを生かすことができません。20世紀の競争は競争型で、価格で勝負するスタイルでした。これからの競争は恋愛型です。顧客と一緒に商品開発に取り組み、関係性を深めていくことが重要になります。林田 鉄はほぼ100%リサイクルできる環境に優しい素材です。しかも、何なりサイクルしても劣化しない特性があります。しかし、鉄鋼スクラップだけで新しく高級な鉄をつくることはできません。竹内 排出量を削減するため、スクラップの使用比率を高める技術開発が求められます。林田 鉄鋼業は装置産業であるため、研究に参画して鉄鋼法の研究に参画してCO2の発生は抑制できるといいます。竹内 グローバルではどのような戦略を描いていますか。林田 当面は自動車分野とインフラ建材分野が海外事業の柱になります。エネルギーも重点分野の一つに据えており、アラブ首長国連邦(UAE)のアブダビ首長国バイパスライン用の鋼管を生産する工場を建設中です。竹内 自動運転車の実現は、鉄鋼業にとってプラスでしょうか。林田 自動運転で衝突ゼロが保証されたら、ボディの素材や構造は変わるでしょう。鉄のようには頑丈な素材は必要なくなるかもしれません。一方、自動車の電動化は鉄鋼業にとって追い風です。電池が重く、ボディの軽量化が求められるため、薄くて強く加工しやすい鉄板の良さを生かします。モーター類に使用する電磁鋼板の需要も伸びるでしょう。林田 製造業の場合、施策の実施から成果が出るまで数年を要することも多く、長期的な視点を踏まえた評価が求められます。竹内 トップは自分のやるべきことをやり、その成果は後輩に残すくらいの心づもりで経営することが大切かもしれません。林田 製造業の業績は、単年度の業績に一喜一憂しては、将来の道を誤る恐れがあります。竹内 次世代リーダーに求められる要件は何でしょうか。林田 ①三現主義(アレン)の軸(情報受信力・発信力)とPDC(誠実さと倫理観)と情と理(仁義)の5つだと考えています。竹内 「仁義」という言葉は、冷静な頭脳と温かい心を持つ、知的体育会系の実践的賢慮のリーダーを思わせませぬ。林田 2010年にJFEスチールの社長に就任した際、初めに社員に伝えたことが、情と理を兼ね備えたリーダーでなければ組織はけん引できないということでした。これはトップに限らず、会社の各層に共通するポイントです。どんな小さなグループでも、上から一方的に指示するだけではうまくいきません。何のためにその仕事をするのか、あなたのミッションは何か、ということとを、リーダーは対話を通じて伝えていくことが大切です。竹内 創業から300年以上続いている企業は、欧米より日本の方が圧倒的に多くあります。そうした長寿企業の共通点として「家訓を守ってきたこと」を挙げられる人もいます。仁義や家訓などは極めて日本的な暗黙知です。日本企業は日本の経営にもっと自信を持ち、世界に発信すべきだと思います。林田 現場・現実・現物の三現主義も挙げられています。林田 特に製造業の場合、製造現場を知らない設備をどうするか考えることもできません。自分の目で見る努力を惜しんで、本当のものをくりにできないと思います。竹内 私との対談で、以前トヨタ自動車の張富士夫氏は「現場に出て自分の目で見なければ経営者は務まらない」と指摘していました。情報受信力・発信力についてはいかがでしょうか。林田 危機的な状況では強力なトップダウンが有効ですが、通常時はトップと社員が視線を合わせてコミュニケーションを図ることが大切です。竹内 トップは現場をつなぐ方が大切だと思います。林田 ミドル層がしっかりと機能している企業は強いと感じます。事業の第一線では意思決定しているのはミドル層です。トップはミドル層の意見を耳を傾け、良いところは積極的に取り入れなければなりません。竹内 現代は大きな変化、思いもよらぬ変化が起きている時代だと思います。そうした変化に適応していくために必要なのは、どうでしょうか。林田 当社は02年の統合後、業績が伸び、統合の成功例といわれました。しかし、過去の成功体験にあぐらをかき、次の変化にも同じように対応できなかったら道を誤るでしょう。竹内 現在は、留学や社外研修などへの参加を奨励し、他社や異業種との交流機会を増やしています。そうした機会を意図的に設けなければ世の中の動きについていけず、変化に適応できないと感じているからです。竹内 経営とは変化に対する終わりのない戦いです。組織は常に緊張感を持っていなければならず、トップは広く社外に目と耳を向ける必要があると思います。

特別対談 「持続的な成長に向けた取り組みと価値創造」

変化に適応して成長を期す 日本的経営の良さを生かせ

「林田氏」 林田 鉄は低コストで大量生産可能な素材であり、社会基盤の構築に欠かせないものです。新興国の経済成長や自動車市場の電動化などを背景に、多くの成長機会がある産業といえます。温暖化防止につながる環境技術の開発など進化する可能性も秘めています。竹内 多様化・高度化する顧客ニーズに、御社はどのように対応しようとしているのでしょうか。林田 鉄鋼業は装置産業であり、製鉄機械メーカーがプラントを建設すれば、それなりの品質の製品はつくられると思います。そのため価格競争では消耗戦になりざるを得ません。独自の商品を開発するなど、顧客のニーズに合わせてたソリューション提供が鍵だと考えています。竹内 とてもマーケティング的な発想です。林田 単にモノをつくらせて売ってだけでは、日本の鉄鋼業の良さを生かすことができません。20世紀の競争は競争型で、価格で勝負するスタイルでした。これからの競争は恋愛型です。顧客と一緒に商品開発に取り組み、関係性を深めていくことが重要になります。林田 鉄はほぼ100%リサイクルできる環境に優しい素材です。しかも、何なりサイクルしても劣化しない特性があります。しかし、鉄鋼スクラップだけで新しく高級な鉄をつくることはできません。竹内 排出量を削減するため、スクラップの使用比率を高める技術開発が求められます。林田 鉄鋼業は装置産業であるため、研究に参画して鉄鋼法の研究に参画してCO2の発生は抑制できるといいます。竹内 グローバルではどのような戦略を描いていますか。林田 当面は自動車分野とインフラ建材分野が海外事業の柱になります。エネルギーも重点分野の一つに据えており、アラブ首長国連邦(UAE)のアブダビ首長国バイパスライン用の鋼管を生産する工場を建設中です。竹内 自動運転車の実現は、鉄鋼業にとってプラスでしょうか。林田 自動運転で衝突ゼロが保証されたら、ボディの素材や構造は変わるでしょう。鉄のようには頑丈な素材は必要なくなるかもしれません。一方、自動車の電動化は鉄鋼業にとって追い風です。電池が重く、ボディの軽量化が求められるため、薄くて強く加工しやすい鉄板の良さを生かします。モーター類に使用する電磁鋼板の需要も伸びるでしょう。林田 製造業の場合、施策の実施から成果が出るまで数年を要することも多く、長期的な視点を踏まえた評価が求められます。竹内 トップは自分のやるべきことをやり、その成果は後輩に残すくらいの心づもりで経営することが大切かもしれません。林田 製造業の業績は、単年度の業績に一喜一憂しては、将来の道を誤る恐れがあります。竹内 次世代リーダーに求められる要件は何でしょうか。林田 ①三現主義(アレン)の軸(情報受信力・発信力)とPDC(誠実さと倫理観)と情と理(仁義)の5つだと考えています。竹内 「仁義」という言葉は、冷静な頭脳と温かい心を持つ、知的体育会系の実践的賢慮のリーダーを思わせませぬ。林田 2010年にJFEスチールの社長に就任した際、初めに社員に伝えたことが、情と理を兼ね備えたリーダーでなければ組織はけん引できないということでした。これはトップに限らず、会社の各層に共通するポイントです。どんな小さなグループでも、上から一方的に指示するだけではうまくいきません。何のためにその仕事をするのか、あなたのミッションは何か、ということとを、リーダーは対話を通じて伝えていくことが大切です。竹内 創業から300年以上続いている企業は、欧米より日本の方が圧倒的に多くあります。そうした長寿企業の共通点として「家訓を守ってきたこと」を挙げられる人もいます。仁義や家訓などは極めて日本的な暗黙知です。日本企業は日本の経営にもっと自信を持ち、世界に発信すべきだと思います。林田 現場・現実・現物の三現主義も挙げられています。林田 特に製造業の場合、製造現場を知らない設備をどうするか考えることもできません。自分の目で見る努力を惜しんで、本当のものをくりにできないと思います。竹内 私との対談で、以前トヨタ自動車の張富士夫氏は「現場に出て自分の目で見なければ経営者は務まらない」と指摘していました。情報受信力・発信力についてはいかがでしょうか。林田 危機的な状況では強力なトップダウンが有効ですが、通常時はトップと社員が視線を合わせてコミュニケーションを図ることが大切です。竹内 トップは現場をつなぐ方が大切だと思います。林田 ミドル層がしっかりと機能している企業は強いと感じます。事業の第一線では意思決定しているのはミドル層です。トップはミドル層の意見を耳を傾け、良いところは積極的に取り入れなければなりません。竹内 現代は大きな変化、思いもよらぬ変化が起きている時代だと思います。そうした変化に適応していくために必要なのは、どうでしょうか。林田 当社は02年の統合後、業績が伸び、統合の成功例といわれました。しかし、過去の成功体験にあぐらをかき、次の変化にも同じように対応できなかったら道を誤るでしょう。竹内 現在は、留学や社外研修などへの参加を奨励し、他社や異業種との交流機会を増やしています。そうした機会を意図的に設けなければ世の中の動きについていけず、変化に適応できないと感じているからです。竹内 経営とは変化に対する終わりのない戦いです。組織は常に緊張感を持っていなければならず、トップは広く社外に目と耳を向ける必要があると思います。

第3期「価値創造リーダー育成塾」 コンソーシアム企業 SHISEIDO 三井不動産 TEIJIN Human Chemistry, Human Solutions MITSUI & CO. ANA FUJI XEROX JFE ホールディングス 株式会社 JFE 東京海上ホールディングス NTT Data