

# イノベーター育成

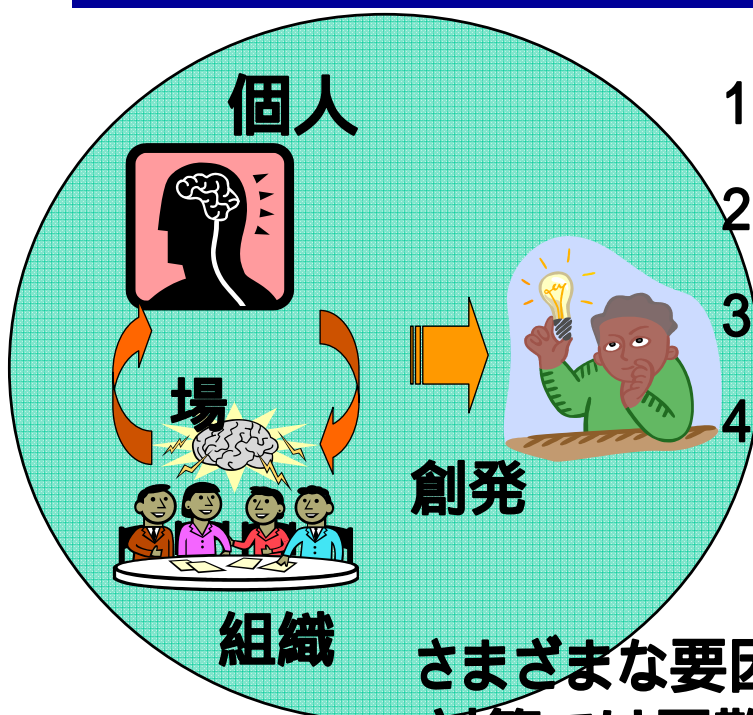
- 知識創造人材を育てる -

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

## イノベーションの生成には



さまざまな要因があり、一朝一夕の  
対策では困難。本質を考えるべき。

# 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**
  - 技術分野も含み広く社会的に影響を与えるもの。
- **イノベーションは研究所で生まれる**
  - 研究所とは限らない。場所を問わない。
- **イノベーションは技術知識蓄積により促進される**
  - 技術知識偏重、論理分析主義のみでは駄目。

© Nonaka I.

# イノベーション教育のポイント

- **イノベーションは知識創造であり人が主役**
- **イノベーションは合理的・分析的方法論からは導かれない(人の個性 character、知識の二つの次元)**
- **イノベーションは技術教育の高度化だけでは不十分(デス・バレーの存在)**
- **イノベーションにはリーダーの持つ“フロネシス(賢慮・実践的知恵)”と知識・経験の伝承・発展が有効**

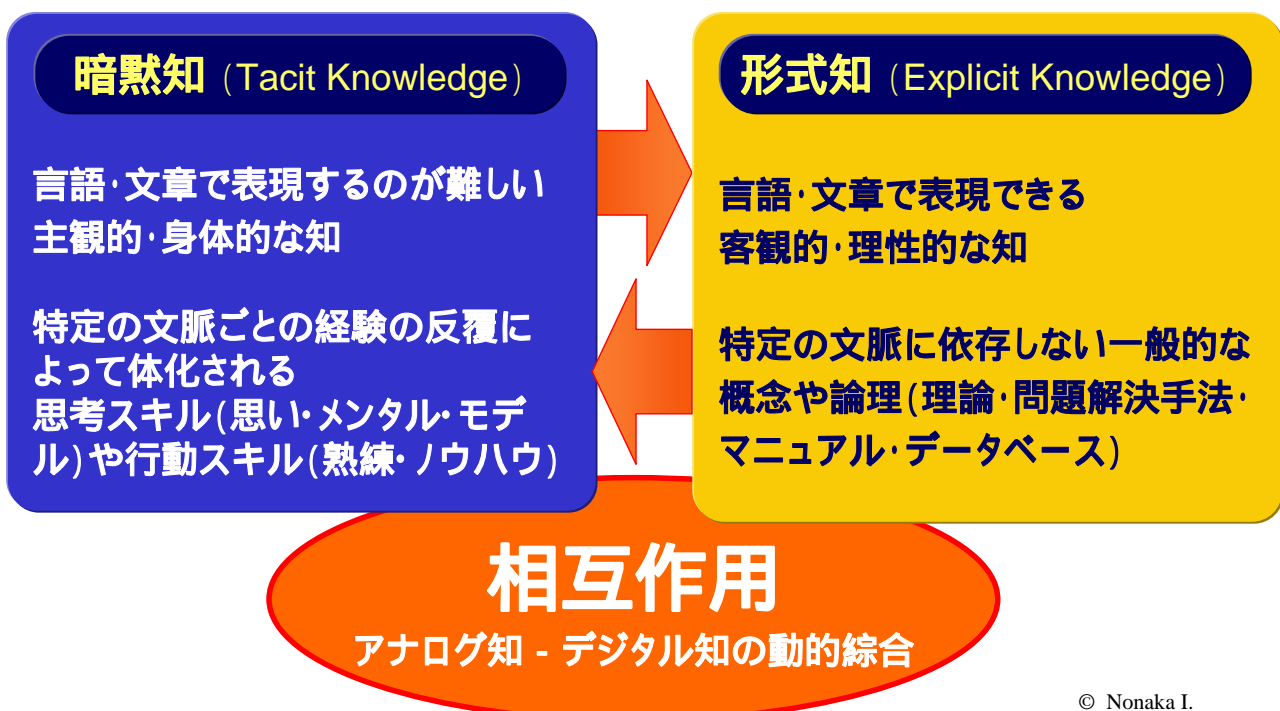
© Nonaka I.

# イノベーションの本質は知識創造プロセスである

- 知識とは真の「思い」を正当化することである。
- 定義: 正当化された真なる信念 (Justified True Belief)。個人の信念を「真理」に向っ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。
- 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)

© Nonaka I.

## 知識創造は暗黙知と形式知の相互変換運動である



© Nonaka I.

# 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  
(Commitment)  
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

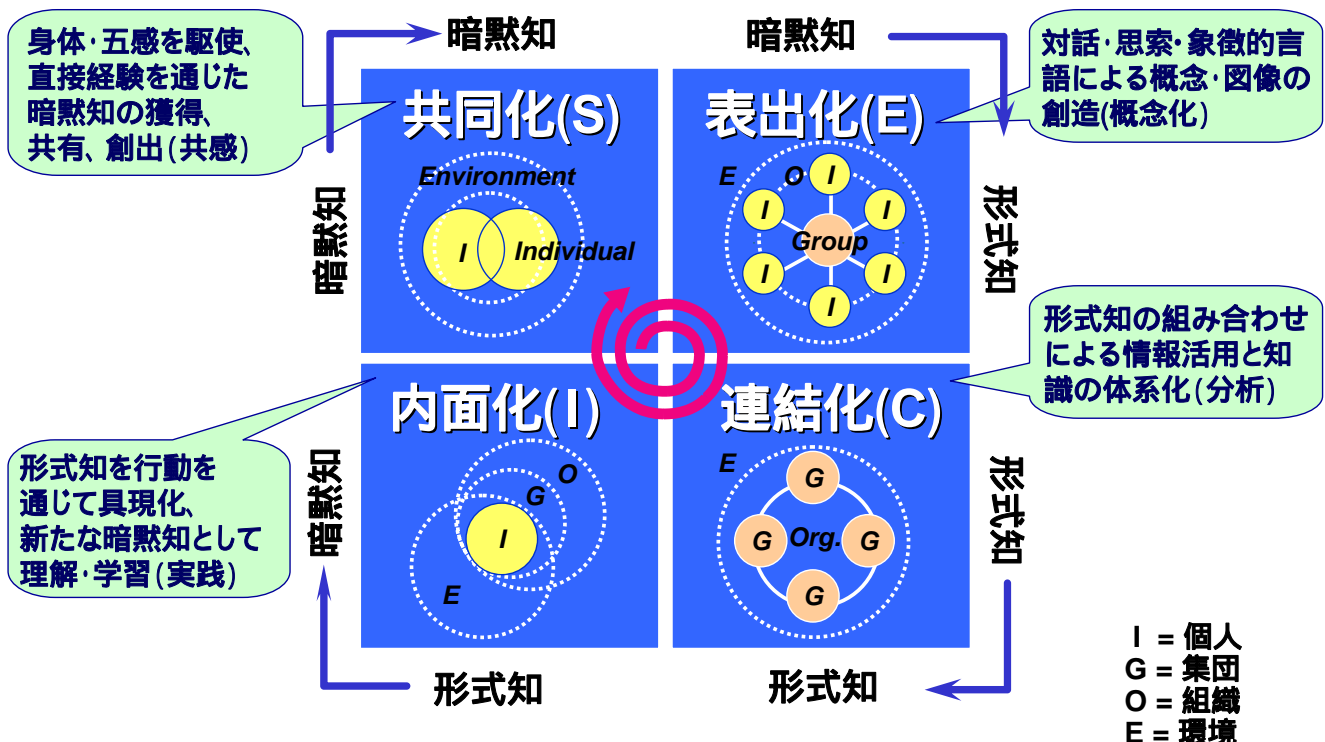
## 形式知(客観)

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/真理に向って両者を総合する

© Nonaka I.

## SECIモデル 組織的知識創造の一般原理



© Nonaka I.

# 知識創造のコンテンツ



## 知識創造の根幹

信念や審美眼 (aesthetics) に支えられた高質な経験により人は進化し、視野の拡大・視点の転換、発想の飛躍がおきる。

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・プロセスが重要である。

その根幹にあるのは、知識の**知恵化**を支援するプロセスである。

# 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) 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)

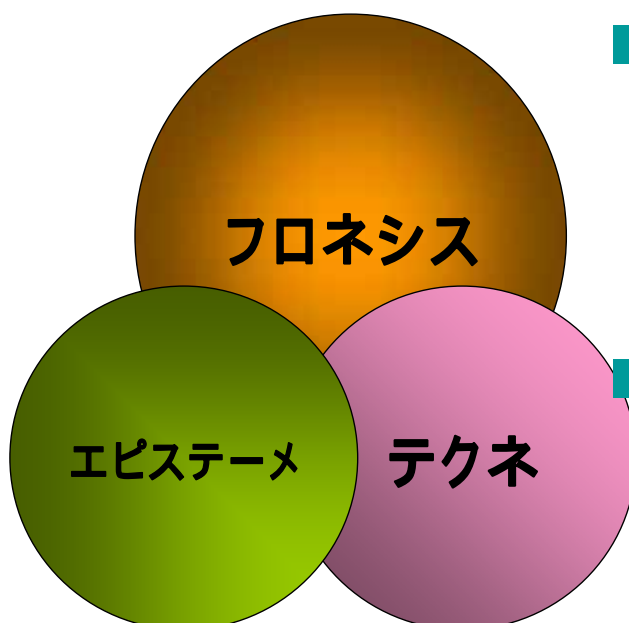
テクニックやアートに対応する実践的かつ文脈によって異なる、ものをつくりだす実践的知識 (暗黙知)

**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)**

© Nonaka I.

## フロネシスの重要性



■ エピステーメ、テクネ  
偏重では限界がある (社会性、倫理性、  
審美性)

■ **フロネシス**により知  
識・経験の質が変わ  
る

© Nonaka I.

# 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、審美眼を総合したビジョンを志向しつつ、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。

© Nonaka I.

## 賢慮型リーダーシップの6つの条件

卓越した「善い」目的をつくる能力  
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

© 2005 Nonaka I.



# 革新的リーダーのイメージ

## 本田宗一郎のプロネシス

### イノベーションの原動力は人・思想・哲学

「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**

© Nonaka I.

# 革新的リーダーのイメージ

## 本田宗一郎のプロネシス

### 現場に這いつくばる



出所：Automotive Hall of Fame



## 革新的リーダーのイメージ 本田宗一郎のフロネシス 賢慮経験と通常経験の差

「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*)**

© Nonaka I.

## 革新的リーダーのイメージ 本田宗一郎のフロネシス 具体の気づきと普遍の往還



出所：Automotive Hall of Fame

# 革新的リーダーのイメージ

## 本田宗一郎のフロネシス

### ホンダフィロソフィの伝承

- 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」

© Nonaka I.

## 賢慮の基盤

### 教養(Humanity)

哲学、歴史、文学、芸術、数学(プラトン)、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)、自己実現(マズロー)  
修羅場、戦場、武者修行、恋愛、遊び...

© Nonaka I.

# 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仕組みと知識共有化推進

© Nonaka I.

## 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

© Nonaka I.

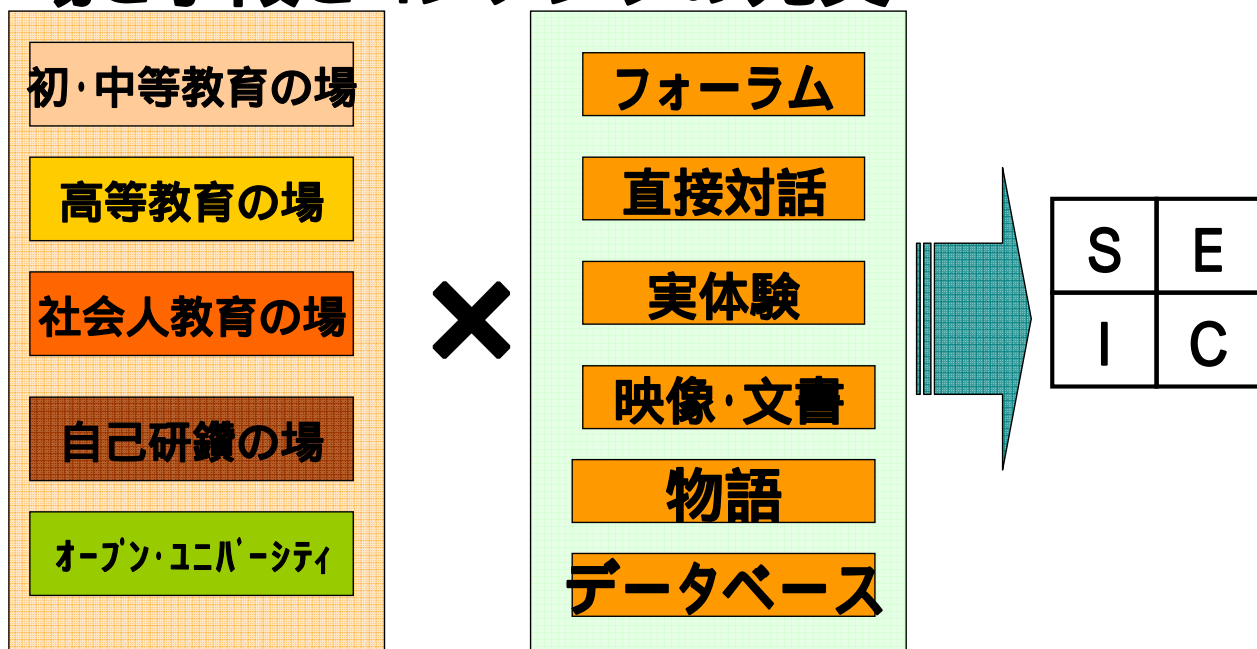
# プロフェッショナル・ナレッジ

退職する団塊の世代等、豊かな経験を持つ多様な分野のプロをネットワークし、コーディネートすることで、知識を継承し活用できる状態を作り出す

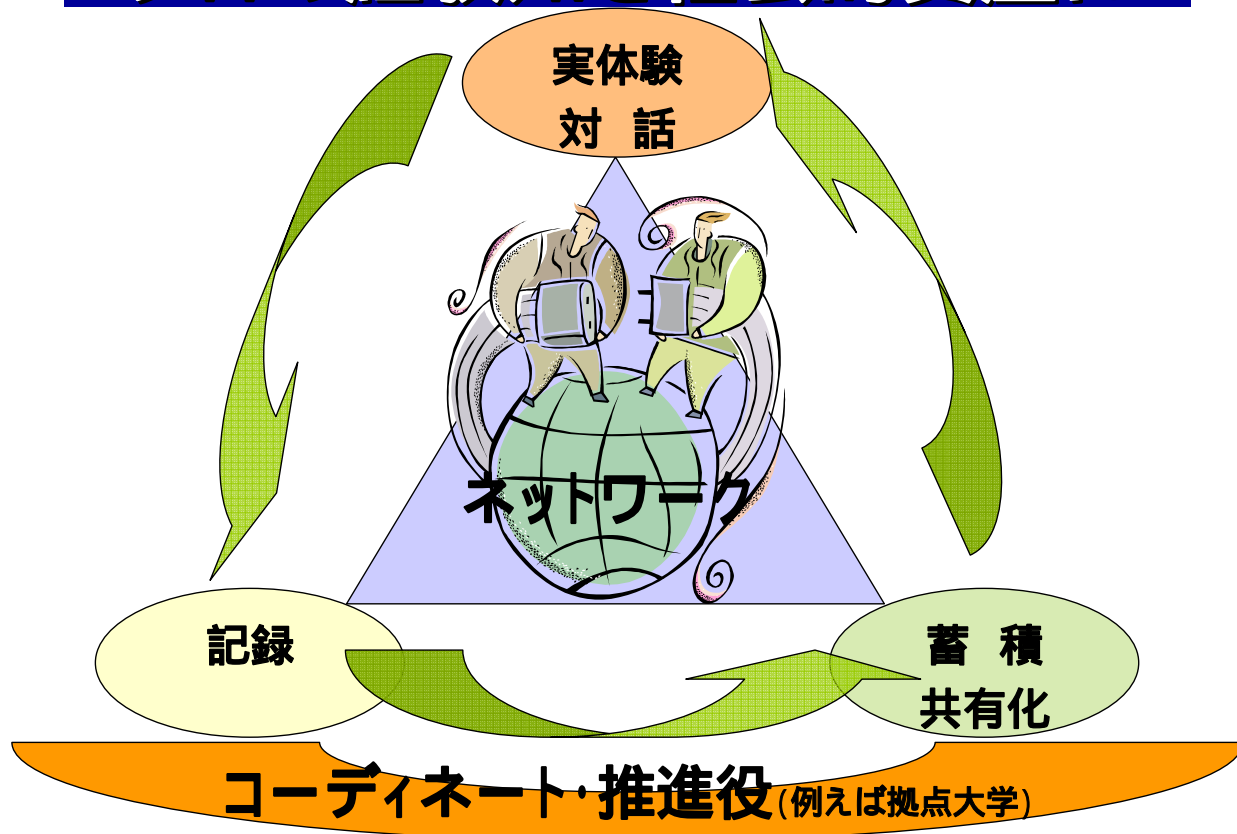


## 多様な入り口を

### 場と手段とコンテンツの充実



# プロの経験知を社会的資産に

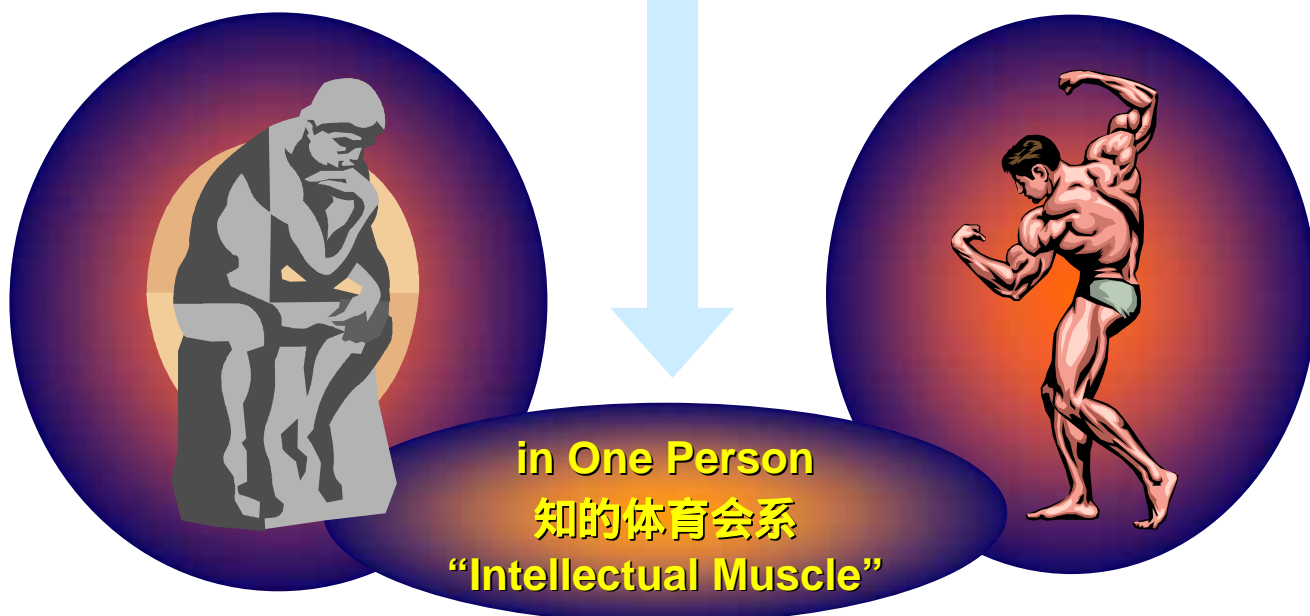


© Nonaka I.

# 理想主義的プラグマティスト

頭 Brain  
思索者 Deep Thinker

体 Brawn  
実践者 Doer



© Nonaka I.