

このたび、高名な Thinkers50 の Lifetime Achievement Award を受賞することになり、非常に名誉なことでもあります。まず、Thinkers50 の創始者である Stuart と Des および私を選んでくださった方々に御礼申し上げます。私にとってこれが最後の到達点ではなく、もう一度ジャンプするための新たなステップであると考えています。この機会を借りて、長い間一緒に仕事をしてきた世界中の同僚や研究仲間にも感謝したいと思います。また、良いときも悪いときも私に「先を見る」ことを続けさせてくれた妻と二人の娘にも感謝しています。

Stuart と Des から、私の「旅路」、いかに私が長い時間をかけて理論を構築してきたかという話を話してほしい、という依頼がありました。私はいつも先を見てばかりで振り返ることはあまりないので、自分の過去を話すのは得意ではないのですが、過去を思い出し、少なくとも私の人生の重要な転換点について皆さんと共有してみたいと思います。

私が経営や組織に関心を持ったのは、1958 年に入社した富士電機で仕事をしていたときでした。私は、人事やマーケティング、経営企画などの部署で 9 年間働きました。そのとき、日本に導入されている新しい理論や手法の大部分はアメリカから輸入されたものだ気がしました。そして、日本の経営スタイルは時代遅れであると感じ、危機感を持ちました。それから、私は仕事を辞めてアメリカで研究することを決めました。私は、どこかから借りた理論ではなく、新しい独創的な日本製の理論を構築したいという野望を持っていました。UC バークレーに入学しましたが、その理由は単純で、UC バークレーが最初に私の入学願書を受け入れてくれたからです。バークレーは、哲学者 George Berkeley の名にちなんで名づけられた街で、「太平洋のアテネ」として有名です。UC バークレーは経営に対する理論的なアプローチが評判で、私は幸運にもそこで研究する機会を与えられたのです。MBA を取得した後、Francesco N. Nicosia 教授のもとで博士課程に進み、消費者意思決定プロセスを専攻しました。Nicosia 教授は、H.A. Simon の情報処理パラダイムに大きな影響を受けていました。私は英語が得意ではなかったために、Nicosia 教授にヘミングウェイを読むように言われたこともあります。それは、自分の考えをシンプルな言葉で表現するためでした。結局、私の博士論文のテーマは William Ross Ashby の必要多様性 (requisite variety) のコンセプトに関するものになり、環境が生み出す多様な情報や意思決定負荷に組織がいかに対処するか、ということの研究しました。それに加えて、理論の構築方法を学び、Neil Smelser や Arthur Stinchcombe といった偉大な社会学者からは研究の作法を学びました。バークレーへの転居は、私の人生に大きなインパクトをもたらすものでした。

1972 年に UC バークレーで PhD を取得した後、私は日本に帰国し、日本企業に焦点を当てた研究を行ない、論文を書き始めました。1970 年代後半、Gunnar Hedland と Eleanor Westney からブリュッセルで開催されるグローバリゼーションに関するワークショップの

招待状を受け取りました。そこで C.K. Prahalad や Yves Doz、Sumantara Ghoshal、Bruce Kogut. といった偉大な研究者と出会い、このワークショップは私にとってグローバリゼーションに関する新たな視野を与えてくれました。これが私にとってもう一つの転換点になり、このときから私は異なる経営スタイルを研究し始めたのです。日本企業は長期的な戦略と進化プロセスを好む傾向がある一方で、ドラスティックなリストラクチャリングや資源の有効活用は得意でないことに気づきました。このことは、今でも多くの日本企業にあてはまると思います。

その後、日本の防衛大学で教えることになり、軍の戦略について関心を持つようになりました。何人かの同僚とともに第二次世界大戦中の日本軍の失敗に関する研究プロジェクトを行ない、研究成果を「失敗の本質」という書籍にまとめて出版しました。この本の中で、私たちは日本軍が失敗からどのように知識を創造していったかを明らかにし、成功の後で行動を変えるのがいかに難しいかということを主張しました。日本軍をアメリカの軍隊、特に海兵隊と比較する研究も行ないました。そして、私たちは研究結果をシンプルなコンセプトとしてまとめあげました。「過去の成功への過剰適応 (over-adaptation to past success)」というコンセプトです。このコンセプトもやはり、現在でも多くの日本企業にあてはまると考えています。

私のキャリアにおけるもう一つの転換点は、1984年にハーバード・ビジネス・スクールの生産性とテクノロジーに関するコロキウムに出席したときに訪れました。このコロキウムの後、私は情報処理パラダイムから去り、知識創造パラダイムへと入っていきました。1986年に、竹内弘高と私はハーバード・ビジネス・レビューに論文「The New New Product Development Game (新しい新製品開発ゲーム)」を発表しました。これは日本企業における新商品開発に関する研究成果に基づくもので、私の中心課題が情報から知識へと転換するきっかけになりました。また、興味深いことに、10年以上たってこの論文はソフトウェア開発業界に影響を与え、「アジャイル・スクラム開発」の基礎となりました。研究を続ける中で、イノベーション・プロセスは情報処理だけで説明できるものではないことに自信を深めるようになりました。イノベーションは、単に環境の変化に対応するだけでなく、変化の先を見越す (proactive) ことが必要なのです。私は、個人的なコミットメントや感情、強い信念といった人間的なファクターについても探求を始めました。そして、1991年に「The Knowledge-Creating Company (知識創造企業)」という論文を執筆し、ハーバード・ビジネス・レビューに発表しました。私たちの観察によれば、不確実であることだけが確実な環境の下では、持続的な競争優位の確実な源の一つは知識です。Michael Polyanyi, の考え方に触発され、私たちは知識を暗黙的-形式的という次元で区分しました。形式知は記号や符号、発言、図形などで表現されるものであるのに対して、暗黙知は身体、感覚、運動、本能、経験などに紐付いたものです。1995年、竹内弘高とともに、知識創造企業の

本を書きました。それ以来、私は企業の諸活動を知識創造という観点から説明しようとしてきました。

私の関心は組織行動論から戦略論へと広がり、Georg von Krogh や一條和生を共著者として、経営戦略論の視点から知識創造を論じた論文「Enabling Knowledge Creation」を執筆しました。UC バークレーでは David Teece とともにイノベーションの授業を担当し、富士ゼロックスの援助を得て5年間 Knowledge Forum を主宰しました。ここで、世界中で知識創造の動きを主導し始めた主要な組織の CEO に加えて、PARC の John Seely Brown や、ハーバード・ビジネス・スクールの Dorothy Leonard、バブソン大学の Larry Prusak といった偉大な思想家たちと出会うことができました。

知識創造の領域で研究を続ける中で、組織は知識の探索 (exploration) と利用 (exploitation) を継続的に総合しなければならないことに気がつきました。私たちはそのような組織を「動的フラクタル組織 (dynamic fractal organization)」と呼んでいます。そのような組織は、暗黙知と形式知を統合 (integrate) し、総合 (synthesize) する知の三角関係を築き上げ、活用しています。知識のスパイラルは、第三の種類の知識、すなわち実践知によって推進されます。実践知 (practical wisdom) とは、アリストテレスが「フロネシス (Phronesis)」と名付けたものです。私の考えでは、フロネシスは、共通善 (common good) に仕えるために個別具体的な状況で最善の行動を決定して実践する能力であると理解することができます。価値や倫理によって導かれるそのような行動は、賢慮のリーダーにとって重要な要素です。Henry Mintzberg が指摘したように、マネジメントは科学であるだけでなく芸術 (art) であり技芸 (craft) でもありますから、知識創造企業における賢慮のリーダーにはそのような知恵が必要です。私はマネジメントは芸術 (art) 以上のものであると信じていますし、私たちの領域における偉大な芸術家 (artist) は Peter Drucker です。彼は、問題の本質をつかみ、より普遍的な理論を築くことができました。私はクレアモント大学院大学に招聘されていたときに名誉ドラッカー教授 (Distinguished Drucker Scholar) をつとめていましたし、Drucker が他人には見えないことを見ることができたのはなぜかということの研究し続けています。それは、経営とは、利益を最大化するために能力を向上することではなく、企業独自の卓越性の基準 (standard of excellence) を絶え間なく追求することだ、ということです。

最後に、私はマネジメントというものを、単に数字を追いかけることではなく、一つの「生き方」であるとみなしているとお伝えしたいと思います。賢慮のリーダーは、共有された文脈や共通善を考慮しながら、他者ととともに未来を形作っていくことに集中しています。そのようなリーダーは、「善いこと (goodness)」を判断し、善い目的を設定することができます。物事の本質を直観し、現実をありのままに理解することができます。共有化され

た文脈やダイナミックな「場」を作ることができます。本質をストーリーとして言語化し、他者に伝えることができます。そして、そのようなストーリーを現実にするための政治力を有しており、他者の実践知（フロネシス）を育てて迅速に変化できるようにする能力を持っています。私は、知識創造企業がどのように継続的に自分自身と環境を変化させるかをよりよく理解するための道を、旅し続けるつもりです。そのような企業におけるマネジメントが、どのようにして、金儲けの道具ではなく一つの「生き方」として見られるようになっていくか。

私のこれまでの旅路を思い起こせば、私が今までのすべての人生において行なってきたことも、結局は同じことだと思えます。それは、私自身と私の周囲の環境に新しい意味を作り上げることです。私の旅路は、それ自身が、理想主義(idealism)と実用主義(pragmatism)を総合するプロセスでした。それがこれまでの私自身の生き方でありましたし、今後もそうであり続けることでしょう。

ありがとうございました。

翻訳：富士通総研 経済研究所