

「ワイズリーダー」から「ワイズカンパニー」への転換を考える
 — 「知識創造」から「知識実践」でコロナ禍を乗り切ろう —

開倫塾

塾長 林明夫

Q：コロナの感染拡大が止まりません。コロナ禍でのリーダーシップ、組織経営をどのように考えたらよいのでしょうか。

A：(1) コロナ禍で、客数減・売上減に見舞われているため、不採算部門の縮小や経費削減、最終的には人員削減を徹底的に行うことも必要でしょう。しかし、



それでは組織は消滅し、社会は失業者であふれ返ってしまいます。
 (2) 新たな需要・付加価値を探し求め、改善やイノベーションを繰り返し、歯を食いしばりながら、軌道に乗せ、事業化する以外にありません。

(3) 年度末にかけてこのままいけば、これから数年はよくて L 字型の低成長、何もしなければ縮小、消滅の企業や組織が、半数以上になると予想されています。今が踏ん張り所です。

Q：コロナ禍の中での経営幹部、ワイズリーダーの心得は何ですか。

A：(1) 新しい知識に基づき、新しい需要を創り出し、組織全体に広めること以外にありません。それを、製品やサービスあるいは業務システムに具体化すること。そのために組織全体の能力を高めることです。つまり、「組織的創造」を行うことが第一かと考えます。



(2) 企業組織は単に既存の業務を処理するだけでなく、新たな需要を求め知識を創造することが肝要です。新しく創造した業務を標準化する。新たなマニュアルを整備し、新しいマニュアルに沿った業務運営を行い、新規需要を事業化することです。

(3) そのためには、各人や各組織が創意工夫、体験し形成した個人的、個別組織的知識(暗黙知)を確実に取り入れなければなりません。既存の「形式知」と「暗黙知」の「二つの知」の相互作用というダイナミックスが企業や組織による知識創造の鍵です。コロナ禍で求められるのは、このような相互作用が繰り返し起こるスパイラル、つまり、「組織的知識創造」です。

* 野中郁次郎・竹内弘高著「知識創造企業」東洋経済新報社 1996年3月21日刊序文を参考に考えました。

(4) コロナ禍でのワイズリーダーの役割は、「形式知」と「暗黙知」の伝道者と考えます。

コンセプト創造のためのデザイン・プロセス



Q：コロナ禍を乗り切る「ワイズカンパニー」で大切なのは何ですか。

A：(1)変化の激しいコロナ禍の世界に対処するためには、「高次の暗黙知」である「知恵」が必要です。

(2)知識を共用し、知識を創造・活用する空間、「場(ba)」も必要です。

(3)最も大切なのは、どのように共用空間、「場」において、知識を共用・創造するかという「実践知(フロネ)」です。

*以上は、野中郁次郎・竹内弘高著「ワイズカンパニー、知識創造から知識実践への新しいモデル」東洋経済新報社 2020年9月10日刊「まえがき」からの引用です。

(4)形式知を頼みにする企業はコロナ禍のような激しい変化に対応できない。コロナ禍における企業経営のような社会現象は、「文脈」に依存している。人々の主観的な目標だとか、価値観だとか、興味だとか、あるいはそれらの相互依存的な関係だとかを考慮しなければ、社会現象分析は何の役にも立たない。コロナ禍の企業経営などの生徒や売上が増えた減ったと数字だけ見ても、経営の役には全く立たないということです。

*以上、同著5ページを参考に考えました。

Q：では、このコロナ禍の中でどうしたらよいというのですか。

A：(1)自分はどのような未来を創造したいのか。企業のトップが実現したいと望む未来は、主観的な目標や信念や関心に根差しているべきである。その目標の下に全社員が団結して、互いの中に社会的な関係を築かなければいけない。社員一人一人が感覚や気持ちや見方を互いに共有、自分が置かれている「文脈」を直観的に理解して、それに応じた適切な方法を取れるようにしなければならない。

(2)何よりも肝心なのは、未来創造とは、自社が儲かりさえすればそれでよいという発想はやめなくてはならないということである。未来の創造とは、公益の追求でなければならない。マネジャーは自社にとってだけでなく社会にとって善であるかどうかを熟慮して、判断を下すことが求められる。

(3)経営とは、より高次の目的にかなうものでなければならない。そうすることではじめて、企業は社会的存在(社会に永続的な恩恵をもたらす存在)であるという「自覚」が芽生える。ひいては、人類の現状を改善するという社会科学の本来の定義を取り戻すこともできる。

*以上、同著007ページより引用。

Q：要するに、このコロナ禍だからこそ、社会の課題解決に向けて全力を尽くせということですね。

よくわかりました。学習塾・予備校・私立学校の経営幹部の皆様にお伝えしたいことは何ですか。

A：(1)コロナ禍の厳しい中だからこそSDGsの17項目を詳細に児童・生徒・保護者・地域社会・ビジネスパートナー・先生方とともに勉強。ご自身を含め最も興味・関心のある項目から、コロナ禍という「文脈」をどう乗り越えるかという観点から大いに学んでいただきたく存じます。



(2) フランスのリセ(大学進学を目指す高等学校)では、哲学が正式な教科として教えられ、理系進学者でも高校3年生は週4時間の哲学の時間が必修科目となっています。文系は週6時間以上。大学入試でも哲学は必須教科です。

日本では、大学や大学院で哲学を専攻する人を除き、大学の一般教養科目で哲学を履修しない限り、正式に哲学を学ぶ機会はありません。高校の倫理の時間をもう少し本格化させる以外にはないようです。皆様とともに、どのように日本での「哲学教育」を行ったらいいかを考えてまいりたく存じます。

(3) 毎年11月第3木曜日は、国際連合(国連)が定めたユネスコ「世界哲学の日(World Philosophy Day)」です。是非、お知り合いのお仲間で、11月第3木曜日に「世界哲学の日」の行事を企画・実行していただければ幸いです。開倫ユネスコ協会では、11月16日(木)に宇都宮市(栃木県総合文化センターで午前10:00から)と東京都(曳舟文化センターで午前11:30から)でイベントを行います。是非、ご参加ください。(0284-72-5945)



Q：最後に一言どうぞ。

A：今月も、先生方がお読みになれば必ずお役に立つ本をご紹介します。

(1) 1冊目は、野中郁次郎・竹内弘高著「ワイズカンパニー、知識創造から知識実践への新しいモデル」東洋経済新報社2020年9月10日刊です。本文でご紹介した前著「知識創造企業」から25年経過しての待望の続編です。コロナ禍での経営をどうするかよくわかります。本著に続く両先生の3冊目の著作、「ワイズキャピタリズム」の刊行が期待されます。

*この2冊は、どちらも英語版からの日本語訳です。25年前の「The Knowledge Creating Company(知識創造企業)」も、今年の「The Wise Company(ワイズカンパニー)」も、どちらも平易なわかりやすい英語です。日本語訳より読みやすいといえます。

(2) 2冊目は、ドミニク・S・ライチェン、ローラ・H・サルガニク編著、立田慶裕監訳「キー・コンピテンシー、国際標準の学力をめざして」明石書店2006年5月31日刊です。本書は、いうまでもなく、OECDのPISA調査の根底となる学力観である「キー・コンピテンシー」についての最も権威のある解説書で、OECDにより出版されたものの翻訳です。2020年学習指導要領にも、最も影響を与えた著作ですので、日本の教育を語る上で避けて通れません。今こそ、教育を語り、考える方は、本著にもう一度立ち返り、ゼロから学力とは何か、能力とは何かを考えていただきたく強く希望します。ちなみに、原著の書名と副題は「Key Competencies for a Successful Life and a Well-Functioning Society」です。「人生の成功」と「正常に機能する社会」の形成のために、学力はあり、能力はあるという崇高な教育理論・教育哲学の書と確信します。コロナ禍の中で教育の本質を語るには絶好の書です。

(3) 3冊目は、2冊目を監訳なさった立田慶裕著「キー・コンピテンシーの実践、学び続ける教師のために」明石書店2014年3月28日刊です。「キー・コンピテンシー」を日本で最も熱心に紹介している立田先生による、最もわかりやすい「キー・コンピテンシー」の日本の先生方のための解説書です。学力とは何か、先生としての力量向上のためになすべきことは何かを考

える際に最も役に立つ作品と確信します。超おすすめです。

(4)4冊目は、同じく立田慶裕著「生涯学習の新たな動向と課題」放送大学教育振興会 2018年3月20日刊です。放送大学大学院の教育書です。キー・コンピテンシーの考え方は生涯学習も含むことがよくわかります。

(5)5冊目は、OECD 教育研究革新センター編著、立田慶裕監訳「知識の創造の普及・活用、学習社会のナレッジ・マネジメント」明石書店 2012年3月30日刊です。

(6)6冊目は、同編著、同監訳「学習の本質、研究の活用から実践へ」明石書店 2012年3月27日刊です。

(7)7冊目は、同編著「メタ認知の教育学、生きる力を育む創造的数学力」明石書店 2015年8月8日刊です。

*以上のすべては、PISA 調査を行い、日本の教育改革に最も影響を与えた OECD の調査報告書です。翻訳は立田先生はじめ国立教育政策研究所の先生方などがすべて担当しました。日本政府の本気度がわかります。



2020年10月10日(土)

