

野中郁次郎著「イノベーションの作法 - リーダーに学ぶ革新の人間学 - 」

日経ビジネス文庫、日本経済新聞社 2009年12月1日刊を読む

実践的知恵の醸成

イノベーションを生む「SECIモデル」

1. 本書に登場したイノベティブなリーダーたちに共通するものを改めて見てみよう。
2. リーダーたちはまず、自らの理想を追求しようとした。それは「自分たちは何のために存在するのか」という実存的な問いから浮かび上がる絶対価値というべきものであった。この絶対価値がそれぞれのプロジェクトにおいて、知識創造を方向づけるビジョンとなった。
3. このビジョンのもとで、リーダーは自分の中にある暗黙知をメンバーたちと共同体験などを通して共有した。ここに、個人の暗黙知が組織の暗黙知として共有され(共同化 = Socialization と呼ぶ)、知識創造に向けた場が生成された。そして、この知識創造の場において、メンバー同士で対話を重ねながら暗黙知を言語化し、形式知としてのコンセプトを紡ぎ出していった(表出化 = Externalization と呼ぶ)。
4. 次いで、リーダーは、組織内外に存在している他の形式知とリンクをはり、その組み合わせにより、1つの知の体系としての新たな形式知をつくり出し、コンセプトを具現化していった(連結化 = Combination と呼ぶ)。その過程で障害があれば、理想主義的プラグマティストとしてマキアヴェリ的な方法論も駆使すれば、清濁あわせのむ政治力も発揮し、高度な政治的判断も行った。
5. そして、これらの実践を通して、メンバー 1人ひとりに新たな暗黙知を吸収させ、血肉化させていった(内面化 = Internalization と呼ぶ)。
6. 典型例として、三代目ロードスターの開発にあてはめるとわかりやすい。主査の貴島氏は、初代、二代目の開発を経験して深めていった自らの暗黙知をコンセプトドライブによりメンバーたちと共有し(共同化)、対話を重ねて人馬一体のコンセプトを明確にすると、メンバー 1人ひとりについてもコンセプトカタログにより目指すものを言語化していった。(表出化)。そして、フィッシュボーンチャートによりコンセプトを具現化する設計の方法論を分析的に突き詰めると、マツダという組織に蓄積された多種多様な技術を組み合わせると製品を生み出した(連結化)。こうした車づくりの実践を通し、ロードスターというマツダならではの車のスピリッツを、メンバー 1人ひとりの中で暗黙知化として吸収させ、血肉化させて(内面化)、次代の開発リーダーを育てていった。

- 7 . 新たな知を生み出すこのサイクルを、共同化、表出化、連結化、内面化の各モードの頭文字を取って SECI(セキ)モデルと呼ぶ。この SECI モデルの最初の起点はリーダーの暗黙知にある。暗黙知こそ知識創造の源泉にほかならない。暗黙知を形式知に転換する、あるいは、形式知と形式知を組み合わせる際には客観的な観点も持つが、起点では自らの主観的な観点をしっかり持ち、暗黙知を呼び覚ます。それによって、ときに勝負師のカンを発揮する。イノベーションの原動力となる喜怒哀楽の感情の知も、暗黙知により深みを増す。
- 8 . いかなる組織においても、SECI モデル的な知の循環は大なり小なり回っているが、結果としてイノベティブな成果を出せる組織と出せない組織とに分かれるのは、リーダーがいかに高質な暗黙知を有しているかにかかっている。とりわけ、主観と客観、暗黙知と形式知、直観と分析のバランスをとる感覚は究極的な暗黙知といってもいい。
- 9 . 本書に登場したイノベーターたちは、いずれもきわめて高質な暗黙知を有していた。だからこそ、SECI モデルの回る場が生き生きし、組織の内部はもちろん、組織のまわりの環境にも知のリンクをはりめぐらし、イノベーションを起こすことができた。
- 10 . この高質な暗黙知は、日々の実践の場においては、個別具体的な文脈や状況に応じて、最適で最善の判断と行動をとることができる実践的な知恵となって表れる。リーダーが実践的な知恵を遺憾なく発揮すれば、SECI モデルの循環はどんどん加速し、イノベーションを起こすことができる。分析マヒ症候群のミドルマネージャーには SECI モデルは回せない。
- 11 . では、イノベーションを生み出す高質な暗黙知はどうすれば育成することができるだろうか。

P318 ~ 321

[コメント]

- 2010 年 3 月 6 日 林明夫記 -