

## 二項動態経営

### 一大義に向かい野性的に実践する ヒューマナイジング・ストラテジー

野中郁次郎  
(中小企業大学校前総長)  
(一橋大学名誉教授)



どんな企業も最初は中小企業やベンチャーであった。ホンダやソニー、日立など、日本の戦後復興を支えた企業は、画期的なイノベーションを生み出し、日本経済の高度成長を牽引した。幾度となく危機に直面しながら、多くの企業が生き残り、現在も慢心することないようだ。これらの企業の共通点は何か。組織には慣性が働き、現状維持のベクトルが働くが、それに抗い、自組織を変革し続けてきたことにある。『失敗の本質』(共著、中公文庫)では、過去の成功体験に過剰適応することを避けよという教訓を示した。軍事組織に限らず、時代を超えてあらゆる組織(個人も)の問題として起こりうることは、たびたび世間を騒がせるデータ改竄、不正隠蔽など企業の不祥事を見ても明らかだ。

不祥事を起こした企業は時代錯誤の経営を行っているわけではなく、むしろ、最新の洗練された経営システムを導入し運用している。しかし、経営ツールを用いた分析、計画、統制が過剰になり、目的化してしまう本末転倒が起こっている。ツールが管理するのは数値やデータであり、暗黙的・質的なものは抜け落ちる。この数値化の罫、客観化の落とし穴については多くの学者が警告しているとおりだ。可視化や定量管理を過度に現場に要求すると、マイクロマネジメントや短期的・内向き・独善思考に陥り、現場の機動力が阻害される。前例や慣習が優先され、セクショナリズムが蔓延し、失敗を恐れ挑戦することがなくなってしまう。組織の活力は失われ、イノベーションによる自己変革の機運は生まれにくくなる。

経営とは、未来をつくる価値創造に向かう人々が、環境変化に応じてともに織りなす営為であり、集合的な「生き方」が投影される。我々の知識創造理論は、暗黙知と形式知の相互変換による組織的イノベーションプロセスを追究する動態理論である。知の源泉は、暗黙知だ。氷山モデルで説明されるように、水面下で支える暗黙知が豊かでなければ、水面上の形式知も充実することはない。形式知偏重のマネジメントでは、意味や質を問うことはできず、人間が本来有している「野性」や創造性を劣化させる。暗黙知を豊かにするためには、直接経験の質量を上げるしかない。それは、身体を持たないAIには不可能である。

経営活動ではさまざまな矛盾に日々直面するが、一見相反するように見える二項は実は連続体である。表層的に物事をとらえ、「あれか、これか」でどちらか一方を安易に選択する二項

対立では新しい価値を創造できない。「あれもこれも」と両極端の二項の暗黙知も含め、異質性と共通性に向き合うと、二項のせめぎあいから生じる葛藤、緊張や葛藤に悩み苦しむ。しかし、そのプロセスをやり抜けば新たな地平を見出すセレンディピティに到達できるのだ。これは「二項動態」による自己変革・自己超越である。二項動態経営は、いかなる時代においても、新しい価値を集合的に創造しながら生き残っていく経営の「生き方」を示す。以下、二項動態経営の要諦を示したい。

まず、共通善を掲げることで、未来に向かって、二項動態によるイノベーションを螺旋状に無限に駆動できる。利己を超えた共通善は、組織やステークホルダーを内発的に動機づけ、意味や価値への共感でつながった強固な関係性を構築する。また、パーパス（存在目的）は絶えず厳しく存在価値を問うので、現状に満足することを許さない。

二項動態の基盤は、直接経験を通じて獲得した暗黙知を他者と共有する「共感」と「対話」にある。個人の知を組織の知へと変換する媒体となるのは、乳児が母親と一心同体であるように、他者に全身全霊で成りきる「共感関係」である。共感関係を媒介に、率直な対話を行う知的コンバットを経て、新しいイノベーションの種となるコンセプトが生まれる。役職、組織、立場を超えて、各々が持っている暗黙知の奥底にある思いを言葉にしてぶつけ合い、相互に「こうとしか言えない」という「われわれの主観」を生成するのである。京セラのコンパ、ホンダのワイガヤ、セブン・イレブンのチームMDなどは知的コンバットの間である。集うメンバーは異質で多様であるほうが、葛藤や衝突が生じ、常識を超える新しい跳ぶ発想が生まれやすい。

また、意味を語る「ナラティブ（物語り）」は、昨今、数値化・記号化が進む戦略を人間に取り戻すことができる（「ヒューマナイジング・ストラテジー」）。事実やデータを羅列する戦略は、主観に訴えず行動を呼び起こさない。因果や意味を語るナラティブは、他者や状況と相互作用しながら、文脈に応じて共創していくオープンエンドのダイナミック・プロセスであり、想定外の状況に対応できる創造的プロセスである。

この100年で科学技術は大きく進歩し企業の経営活動も様変わりした。しかし、経営が人間による営為であることに依然変わりはなく。共通善を形骸化させないため、理想主義的プラグマティズムを実践しなければならない。そのためには、全員経営によって一人ひとりの潜在能力を解放し、自律分散的に知を触発し、総結集するのである。トップが示す理想とフロントが直面する現場・現物・現実の矛盾をミドルアップダウンによる二項動態で総合する。現実には、絶対的な正解はない。未来は想定外の連続であり、一般的な原理原則に頼るのではなく、動く現実の中で「輝かしい失敗」を奨励し、試行錯誤しながら前進し、その都度の最善（より善い）を無限に目指し続けるのである。人間らしい戦略を物語り、共通善に向かう産官学民のスクラムを組み、野性的に実践する二項動態経営でしぶとく自己変革し続けていけるか、これからがその正念場である。