

平成十一年十二月十二日 和敬塾予餞会記念講演

「知識創造企業」

北陸先端科学技術大学院大学 知識科学研究科長 教授 野中郁次郎先生

みなさん、こんにちは。ただいまご紹介にあずかりました野中でございます。

本日のこの時間で私の考えていることを申し上げて、これから社会に出ていくみなさんのご参考になればと思っております。

さて、我々が世界に発信しておりますコンセプト、概念は、「知識創造企業」というコンセプトです。二十一世紀の日本、あるいは世界の企業のありかたは、「The knowledge-creating company」。つまり「知を創り続けるカンパニー」ではないかと考えております。

非常にダイナミックな「creating」を意味しているのですが、日本語で「知識創造」といいますと、あまりダイナミックな感じが分らないかもしれませんね。

そもそも「知識社会」という概念は、経営学者のピーター・ドラッカーが最初に提示したと思われま

す。彼は、知識社会において「ナレッジワーカー

Knowledge Worker (知識労働者)」というものが中心になるという考え方を提唱しております。おそらく皆さんのほとんどはこのナレッジワーカーになるわけです。

これに対して「ブルーカラー」という言葉がありますね。いわゆる伝統的な手仕事中心のワーカーは、たいていの場合、仕事でやることが決まっているようです。ルーティンワークという言葉もありますね。

ところがナレッジワーカーの大きな特色は、「何をやるか」ということを自分で決めなければならぬということです。つまり、「自分の仕事を定義する」ということを主体的にやらなくてはなりません。もっとも最近では、「ブルーカラー」といいますが大半がナレッジワーカー化しているのが現状ですが。

つまり「目的意識を持つ」ということです。これから「知識」について話をいたしますけれども、「知識」というものは、まずは主体的な目的意識がないと生み出すことができません。

一方「情報」は、必ずしも主体的な目的意識が必要ありません。テレビを例に取れば、勝手にやってきて勝手に去っていくという面があります。しかし「知識」というものは、何をやりたいのかということの主體的に確立することが必要です。

ところで、先般(平成十一年)、読売新聞社がノーベル賞受賞者を囲むフォーラムを開催いたしました。

そこで、ノーベル賞受賞者の利根川進さんが、大学生の諸君に向けた言葉として「人生で何をやりたいのかということ、深く考えてほしい」と言っております。

また、脳科学研究者の松本先生は、そもそも人間の脳というのは目的を設定して、それに達するプロセスの中で満足するようにできている、ということを主張している方ですが、その方も、「目的意識」というのは非常に重要である」とお話しされています。

知識労働の生産性を向上させる条件

- (1) 「仕事は何か」を明らかにする。(how to define the task)
 →行すべき仕事を明らかにし、その他のことを無くす
 (肉体労働では、プログラム化された仕事が与えられる)
 ↓(「仕事とは何か」を明らかにすることにより、(2)(3)(4)が可能になる)
 (2) 働くもの自身が生産性向上の責任を負う。自らをマネジメントする。自律性を持つ。
 (3) 継続してイノベーションを行う。
 (4) 自ら継続して学び、人に教える。
 (5) 知識労働の生産性は、量よりも質の問題であることを理解する。
 (6) 知識労働者が組織にとってのコストではなく、資本財であることを理解する。

したがって、働く者自らが生産性の向上に責任を持ち、自らをマネジメントするということが重要であります。単なる自由ではなく、自律性が必要です。その背後には強いディシプリン（修練）と強い規律、そしてセルフコントロール、いわゆる自己規律がなければなりません。ドラッカー博士はダイエーの中内会長（当時）との往復書簡の中で、自分の過去の成長過

程を振り返りながら、ディシプリンと自己規律について語っております。

昔、ギリシャにフィディアスという有名な彫刻家がいました。いまアテネに行きますと、パルテノン神殿の上に彫刻がまだに残っておりますね。

彼が彫刻を作り、アテネの議会に請求書を提出したとき、アテネの議会はそれを見てびっくりし、高過ぎるといいました。その理由は、「フィディアスよ、君は彫刻の背後まで彫つてくれた。しかし一般庶民にとって神殿の上にある彫刻というのは、前からしか見えないのだ。後ろを彫る必要は全くないのだ」ということです。フィディアスは答えて曰く、「しかし、神には見える」。この話が若きドラッカーのひとつの支えになったという話があります。

ナレッジワーカーとは、人から言われたことをやるのではなく、自ら主体的に目的意識を持つて自分の仕事をつくり出す必要があります。それと同時に、その背後には強いセルフコントロールもしくはディシプリンがなければなりません。

そういう意味では、極めて厳しいものであります。継続してイノベーションを行わなくてはいけないし、自ら継続して学ばねばならないし、人に教えずにはいけない。ドラッカーは「知識労働の生産性は量よりも質の問題である」と

主張しております。

実は、既に我々は知識社会に入っているのです。ありますけれども、そこでは知の生産性ということが非常に重要になるわけがあります。そこで大切なことは、改めて「知識とは何か」ということを問い直すことです。

これまでは「情報」という言葉が極めて支配的なキーワードでありました。では、「知識」というと何が見えてくるでしょうか。もともと「知識とは何であるか」という議論は哲学の課題でありましたので、私も哲学を勉強しなくてはいけなかったわけです。私が書いた『知識創造企業』（東洋経済新報社）では第二章で哲学論議があります。

この本は世界的なベストセラーになりましたが、本当に最後まで読んだのは何人いるか、定かではないそうです。本を買ったことは確かなのですが、この第二章の「知とは何であるか」という話でみんな眠くなるらしいですね。したがって大半は第二章をやめるとというのが現実であります。（笑）

この場で、これだけは覚えていただきたいことを、簡単に分かりやすく申し上げますと、「正当化された真なる信念」つまり「justified true belief」となります。「Belief」つまり信念とは、「思い」ですよ。自分の目的「夢」、あるいは「仮説」、「志」、こういうものをいま

知識とは何か？

西欧の伝統的認識論では
正当化された真なる信念 (Justified true belief)
“真実性”が知識の本質である、とされる。

- 知識の他の側面：
- ・ 相対的でコンテキストによる
 - ・ ダイナミック-社会的関係の中で創造される
 - ・ 人間的-個人の価値システムの中に深く埋め込まれている

したがって、ここでは知識を以下に定義する：

“個人の信念やスキルが‘真実’へと正当化される、そして / または実践を通してスキルを身につけるダイナミック・ヒューマンプロセス” (A dynamic human process of justifying personal belief and skill towards the‘truth’)

す。

一般的に、知識というものは、何か客観的なもので、既に与えられたものであると思いがちですが、そういうことではない。自分の思いから発する、ということが重要であります。

しかし、これだけでは全く個人の思いだけになりますから、知識というものはどこかで普遍化しなければならない。普遍化への憧れがあります。ですから自分の「思い」を何とかして正当化して、より多くの人に納得してもらい、そ

して実現する。これが「知識」です。

そして、ここに「true」つまり「真なる」という条件があります。これが大変難しい問題です。

これから皆さんは社会に出ていかれることでしょう。自然科学の世界では、「何が真か」ということに対する判断が、我々の社会の現象に比べますと相対的に易しい。つまり仮説があつて証明する事実があれば、これは「true」であり「真」であるといえます。

ところがこれから皆さんが進まれる我々の社会、そして社会の現象は、大半がそのようなはなつていません。

「何が真か」ということはなかなか分からない。しかしながら、できれば「true」でありたい、周りにも納得してもらいながら、「真」でありたいという強い憧れを背後に持つわけであります。

我々がみなさんと同じ世代のころは、戦後のマルクス主義が荒れ狂った時代であります。我々が大学生活を送った時代には安保闘争がありました、自由民主主義、資本主義というものを標榜する保守政党と、ソ連社会主義を人類の進歩の理想とする革新政党との葛藤の最中に我々は生きてきました。

ですから、政治論争に明け暮れていた大学の日々でありましたし、私自身、学生運動らしき

もの一端に参画したこともあります。結果的にはソ連が崩壊したという事を見ますと、いわゆる「保守」対「革新」という仮説は、少なくとも現時点においては間違えていた、というのは事実であります。ある意味で日本の革新をやつてきたのは保守であるということがいえるようです。

以上は私が個人的に現実に経験したことですが、ここで言いたいのは、「何が本当か」ということはそう簡単には分からない」ということです。重要なことは、現実をよく観察し、そして深く考えるということです。そういう意味で「justified true belief」ということが「知識」であるということだけは覚えておいていただきたいと思ひます。

さらに、「情報」と「知識」を比べますといくつか重要なことがあります。例えば知識というものには必ず「文脈」というものが必要です。「文脈」とは「コンテキスト」ともいいますが、つまりは「いつも関係性でものを見てくれ」ということです。みなさんには、こういう訓練をぜひやっていただきたいですね。

例えば、「ABC町1234番地」という住所があるとして、これには何の意味もありません。多くの場合、これは「情報」ですね。ところがここに関係性、文脈、コンテキストを入れ込んでみると、どうなるでしょうか。私の友

知には文脈が必要

時間、場所、他者との関係性を特定する文脈を欠いては、知ではなく情報である。

- ・ 情報-「ABC町1234番地」
- ・ 形式知-「山田さんは図書館の隣にあるABC町1234番地に住んでいる」
- ・ 暗黙知-ABC町1234番地へ行った経験があり、その行き方を知っている。
- ・ 暗黙知の表出化-他者がABC町1234番地にたどり着けるように地図を描く。

人、あるいは恋人でもいいですが、「山田」という人を入れ込んでみましょう。
「実は山田はABC町1234番地に住んでいる」という関係性を入れ込んでくると、この住所に、ぐっと意味が出てくる。さらに「山田の家は、実は図書館の隣にある」という関係性をまた入れ込んでくる。するとまた意味が出てきます。つまり「時間」「場所」「他者との関係

性」を入れ込む。これを「文脈」「コンテキスト」といいます。このようなコンテキストを入れ込んでくると、情報に意味が出てきます。意味が出てくると頭に入りやすくなり、蓄積されやすくなり、内面化されやすくなります。

この「内面化された情報」が「知識」ですね。だから今、山田さんのところに行こうとして人に道を聞くと、「1234番地に住んでいるよ」ということが分かりました。さらに人に聞いたら、「そこは図書館の隣よ」と教えてくれました。こういうことで記憶されている情報のことを「知識」といいます。

ただし、まだこれは頭だけの話です。「頭で記憶されている情報」を「形式知」といいます。自分が実際にABC町1234番に行つてみれば、「おう、これだ」と分かるでしょう。何回も行っているうちに、もはやそれは頭だけではなく体で無意識に、暗黙のうちに分かったこととなります。これが「暗黙知」です。

ここでは、「知」というものを大切にし、絶えず生み出そうとするときには、物事は「関係性」で見てください、ということを申し上げておきます。

さらに「知」はダイナミックで生き生きしており、いつも動いております。しかし同時に重要なことは、「知」というものはどんどん陳腐化していくので、絶えずつくり続けなければなら

りません。それと同時に人間しか知はつくれないものでもあります。

ですから簡単に言いますと、「知」というのは「自分の思いを真に向かってダイナミックに実現して正当化していくプロセス」ということになります。ですから「A dynamic human process of justifying personal belief and skill towards the "truth"」、真理に向かって自分の思いをダイナミックに実現していく人間的なプロセス、これが「知識」だと考えていただきたい。

以上のことから、「知」というものは単なる情報じゃないということはお分かりいただけたかと思えます。「知識」とは、自分の頭や体の中に内面化されている情報です。つまり本当に自分のものになっている情報です。だからそれは「行動」「行為」に近くなります。そうしますと、知識とは内面化されている情報ですから、実は、言語化し文章化できる知だけがすべてであるとは限りません。

言語・文章で表現できる客観的・理性的な知を、仮に「形式知」とします。先ほどの地図の例でいくと「ABC町123番、山田、図書館の隣」ということは頭に入った、つまり分かった、とします。「頭で分かった」は形式知ですね。もうひとつ重要なことは、「体で分かる知」があつて、それは言語・文章で表現するのが難

暗黙知と形式

暗黙知

言語・文章で表現するのが難しい
主観的・身体的な知

経験の反覆によって体化される
思考スキル（思い・メンタル・
モデル）や
行動スキル（熟練・ノウハウ）

形式知

言語・文章で表現できる
客観的・理性的な知

特定の文脈に依存しない
概念や論理（理論・問題解
決手法・マニュアル）

相互作用が重要

しい。そういう「主観的・身体的な知」があるということ。これは経験の反覆によって「体化」されている、自分の思い、自分のノウハウ、こういうものを「暗黙知」と呼んでいきます。

そこで重要なことは、「知識の創造」には、この「暗黙知」と「形式知」という、二つのタイプの知が両方同等に必要だということです。どちらかといいますと、西洋の世界では、言語

つまり言葉になっている理論、思考、マニュアル、データベース、こういうものが知識であるという考え方が支配的です。

彼らは、分析的な考え方、分析的な知、言語の知、が本当だという考え方が強いようです。我々はどちらかというと、暗黙知的な、言葉よりも身体で分かるといって「身体知」「経験知」の方が本当だという傾向があります。

こういう面倒くさい話をしなくてもよく分かる例があります。

それは、巨人軍の長嶋茂雄ですね。これはもうほとんど「暗黙知」の塊ではないでしょうか（笑）。非常に質の高い経験知を満々と持っているけれども、言葉にならないんですね。彼が自分の知識を言葉にすると、誰も分からなくなってしまうという性格を持っているわけですね。それと比べれば、阪神の野村監督（当時）は、きちっとした分析的なタイプの監督ではないでしょうか。

いまの例のように、「知識をつくる」「知の創造」というのは、暗黙知だけでも形式知だけでも駄目であって、実は両者が循環していくということが知識の創造であります。自分の思いやノウハウというものをきちんと言語化すると、何が起ころうでしょうか。やっぱり分析し反省するということが起ころうか。

だから、自分の経験が自覚的に反省されると、

実は経験はより高度に磨かれていきますね。と同時にもうひとつ重要なことがあります。この暗黙知というのは「個人の知」です。ここに皆さん全員で四百人いるとして、暗黙知は全部違います。ところが形式知になると、これはコンピュータに入れ込むことができますから、共有が可能になります。マニュアルにもなります。

ですから、「暗黙知から形式知に変換する」ということは、個人の知が組織で共有可能な知になるということです。そうすると、実は、そこに働く個人もさらに新しい知の創造に絶えず動機づけられていくという良い循環が起これるということなのです。

これは私の仮説ですが、平成十一年に巨人軍はなぜ優勝できなかったのか？ 巨人は、選手一人ひとり非常に優れた暗黙知、ノウハウ、スキルを持っているのですが、きちっとして分析的言語にならないから、最後まで組織の知が豊かにならない。結局、最後は個人のばらばらな集団で終わる。だから「斎藤、二十勝頼む」ということになりましたね。それでその予想の大半は崩れる（笑）。

ところが野村監督はデータベース野球ですね。野村のID野球。これはきちっと暗黙知を形式知にして、マニュアル化し、データ化してみんなの頭に教育しています。「暗黙知と形式知」の循環が起これるので、だからやっぱ

り一時期首位になった。しかし結局、最後はビリであった。この理由は私の説明でいくと、一人ひとりの暗黙知が貧困であると(笑)。貧困な暗黙知をいくら形式化しても、優れた形式知にはなりません。新庄選手が三番や四番を打っているようでは、とても暗黙知が豊かなチームとは言えないわけですね(笑)。そこは中日ドラゴンズが、うまくバランスがとれていたので優勝したように思われます。

さらにここを突っ込んでいきますと、みなさんはこれから社会に出れば、ベンチャーをやる人もいるかもしれないけれども、多くは組織人になるでしょう。そうすると、組織の知をつくり、個人も知をつくる、ということをやります。個人しか知はつくれないのですが、それが組織の知になるようにする、ということが重要になります。自分も大きくなる、そして組織も大きくなる。こういうことが非常に大切になってきます。

そうすると、暗黙知と形式知というものが絶えず循環するという事に努力しなければなりません。この暗黙知と形式知の循環が知をつくるということであれば、それには四つの知のつくり方があります。

一つは暗黙知から暗黙知をつくる。これは直接に経験するという事です。暗黙知というのは経験知ですから、「経験を共有する」という

ことが重要です。例えば顧客と暗黙知を共有するためには、顧客の身になりきるということが必要ですね。相手の身になりきるということが、体験を共有することの最も重要な意味であります。この場合、事前に分析しない。分析するということが、必ずしも真理につながるという限りはないですね。直接に全身で感じるということが重要になるわけです。

日本の哲学者で西田幾多郎(にしだ きたろう)という人がおります。私がおります北陸先端科学技術大学院は金沢の郊外にありまして、この西田幾多郎が生まれたところです。金沢というのは日本では珍しく、鈴木大拙のような哲学者を生み出しました。

ご承知のように、北陸の金沢というのは暗いでしょう。だいたい明るいところから哲学者は生まれやすい傾向がありますね。深く深く考え抜くというのは、やはり環境が恵まれているところは駄目ですね。気候温暖とか、食い物が豊富だとか(笑)。こういうところからはあまり哲学者は生まれませんね。

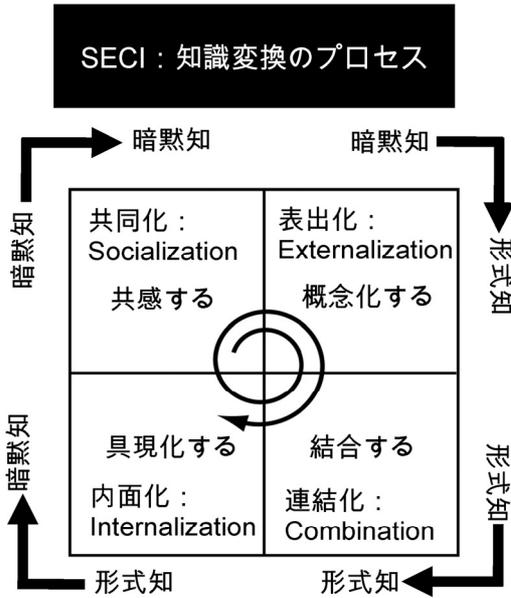
西田幾多郎は世界的な哲学者で、世界的に評価が高まっております。その理由は、分析に明け暮れている、ある意味では形式知過剰の西洋の中であつてさえ、分析だけでは真理に到達できないのではないか、という考え方が出てきているからです。

西田幾多郎は、「完全なる真理は個人的であり、現実的である」(※註)とっております。これは先ほどの暗黙知です。それは個人的なことであり、そして生き生きしている、そして人間に体化されているので、完全なる真理は言葉では言い表すことができないのだ、とっております。頭ではなく、「腹」が大事なのですから。

西田は、いわゆる科学的真理は完全な真理と云えないとし、「純粹経験」、つまり一切の分析以前の直観こそが真理であるとする立場です。主体と客体が分離していれば、分析になります。そうではなく主客一体になる。登山家は山になり切り、音楽家がバイオリンになり切る。この関係性、他者と自己の関係性が一体となった直接経験こそが本当なのだと言った哲学者でありました。

そういう意味では、日本の誇るべき哲学者であります。共感するということ、これを「共同化」といつております。前川理事長のマネジメントのやり方は、顧客と共感するというのがベースにありますね。暗黙知を非常に大切にしていきたいと思います。

次は、やはりそれだけでも駄目なのです。さつき言ったように、自分の思い、あるいはノウハウというものを、徹底的に議論を通じて形式知にする。つまり暗黙知を形式知にする。先ほ



Source : Nonaka and Takeuchi (1995)

どいしました暗黙知から暗黙知のプロセスを「Socialization 共同化」と言います。一方、暗黙知から形式知へのプロセスを「Externalization 表出化」と言います。

やはり、きちんと言葉にすると、反省が起きます。さらにその言葉を磨いて「概念」「コンセプト」にするということが大事です。これについて後で申し上げますが、「対話」というものが非常に重要です。

第三は形式知から形式知をつくる、ということです。これを「Combination 連結化」といいます。知というものは見えないので、形にして見えるようにしないといかん。そうでないと

知は実現しないわけですね。このことは言葉だけですから、これを既存の情報、データ、あるいは形式知と組み合わせ、きちんとしたシステムにして、そして最後にそれを実践して形にならない。ここは最近では徹底的にコンピュータを使います。

最後に形式知を暗黙知化するプロセス、これを「Internalization 内面化」と言います。つまり自分の思いを言葉にし、言葉を形にして、自分の思いが、ある具体的な商品、事実、サービスあるいはシステムなどに結晶したときに、「ああ、わかった、俺は知を生み出した」と、いうことになるわけですね。

これを知のフルコースと言います。「Socialization」「Externalization」「Combination」「Internalization」の頭文字をとって、「SECI」と呼んでおります。欧米では「セキ」と発音します。「セキ・モデル」というふうにつくわけです。ですから知を組織的に生み出すということは「SECI」を回すということだというふうに着えていただければよろしいと思います。

最近韓国で金大中大統領（当時）が、これまでも本當の意味の、知の蓄積が足りなかったというところで、韓国の再建のためには、知識に立脚した国家を構築すると提唱しております。これ

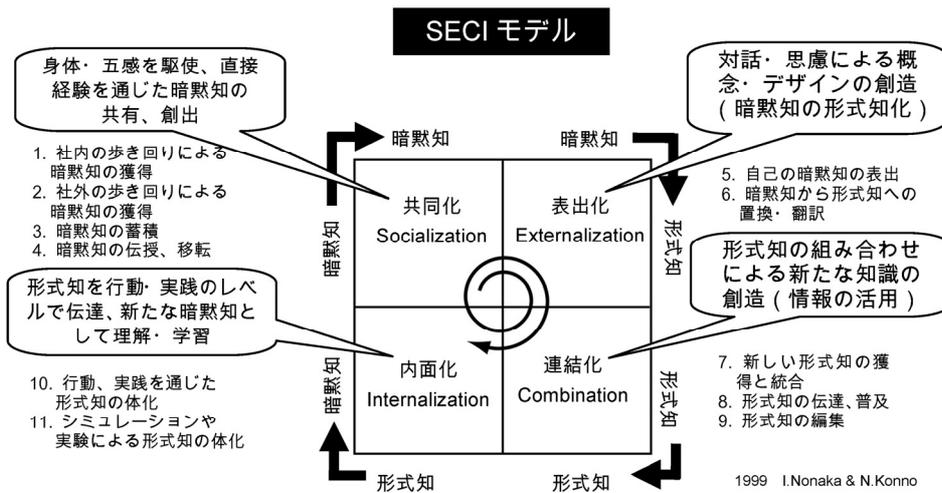
を「Knowledge-based country」と主張しまして、韓国でもこのSECIが導入されております。ところが韓国で「セキ」と言うと「この野郎」という意味があるらしいですね。だから韓国では、「セシ・モデル」というふうに通じております。

きょうはこれを一つひとつ説明していく時間はありませんので、重要なることを駆け足で説明していきたいと思います。つまり、SECIというのは具体的にどうしたらいいかということですね。

例えば、「共同化」は暗黙知から暗黙知の交換ですから「直接経験」です。ここでは、いろいろ歩き回って暗黙知を直感し、あるいは物に触れて直感するということが非常に重要になりますね。

具体的にいえば、社外の歩き回りで暗黙知を直感するという場合、サプライヤーや顧客のところに出掛けて、生きた知をそのまま体で直感するということです。暗黙知は、人間に体化されて、自由に泳いでいますから、現場に行つて捕まえるということしかないわけですね。

面白い話があります。アメリカのボストン・コンサルティンググループの社長と会ったときに、新しいゴキブリ捕りの画期的な新製品開発に成功したという話を聞きました。その開発の際、最初は、既存の方法を全部真似してそれ



それを比較するテストをしたということですが、つまり自分で何も考えなかった。けれども、そこからはオリジナルのコンセプトがさっぱり出てこない。これでは駄目だなどということになりました。ではゴキブリが本当は

どうやって死んでいるのか、みんな知っているのだろうか。実は頭で分かっているだけで、体で分かっている。では実際に行こうとなりました。

調べてみると、実はゴキブリは殺虫剤で死んでいるわけではなくて、溺れ死んでいるということが分かりました。なぜなら顧客はゴキブリが動かなくなるまでスプレーをかけまくっているから。だから本当は水でも良かったということが分かりました(笑)。

そうだからといって、水を売るわけにはいきませんね。しかし、これだけのことで直接経験の重要性、頭ではなくて体で分かること、経験に対して本当に素直であるということが非常に大切であることが分かったといっていました。

もう一つ重要なことがあります。そういうふうに直接純粋な経験を大切にすると何が起きますでしょうか。それは新しい「気付き」ですね。「あ、おもしろいじゃないの、これ」という新しい発見ですね。ノーベル賞を受賞した業績は、そういう直接経験の中で偶然に発見、あるいは気づいたということが大半のようです。これを「serendipity」といいます。動き回っているうちに思いがけなく直観したということです。ところがそれだけでは、ノーベル賞はとれま

せん。それを、言葉、概念に変換し、概念と概念を関係づけ、理論にまで高めないと、知を生み出したということにはならないわけです。そういう意味では、「表出化」が非常に重要です。いまだ言葉になっていない自分の暗黙知を言葉にする、形式知にするということが非常に重要になります。

そのときに重要なのが徹底的な「対話」です。なぜ対話が重要かというと、やはり自分の思いや暗黙知を他者とのコミュニケーションの中で、相互に共有し、理解し、そして言語化していくプロセスが「対話」だからです。対話は目で語り、顔で語り、ジェスチャーで語り、気で語ることが可能であります。

ですから対話をしているうちに、自分の持っている暗黙知、その関係性、コンテキストがだんだん分かってくるわけですね。それを共有しながら言葉にする。自分の直観を相手に説明する。すると相手は「ちょっと違うのではないか、お前の言いたいことはこういうことではないのか」といい、今度は自分が「ああ、そうか、本当はこういう事が言いたかったのか」と分かる。こういう対話を重ねていくうちに、最後にまさに自分の経験と相手の経験と、それを表現する言葉がびったりしてくる。そして「ああ、これだね」と分かる。

こういう言葉は磨きに磨いた言葉ですから、

対話の特質

対話とは、個人間の対面的コミュニケーションを通じて各々の思い・ノウハウを相互に共有し、理解し、表出化していくプロセスである。

1. 体化された情報・知識の伝達
2. 瞬間的フィードバック
3. 同時受発信 / 同時進行
4. 修正可能

以上を通じて、対話は暗黙知の共有と暗黙知と形式知の相互作用を促進する。

これは言葉といわず「概念」「コンセプト」ということが出来ます。そして対話というのは瞬間的フィードバックがあります。つまり顔を見ていればわかります。同時受発信が可能で、修正可能です。これが対話の本質であり、この方法を開発したのがギリシヤ人であり、この方からギリシヤ人があんな小さな国で世界の文明を最初につくりました。

ということでもSECIモデルを要約いたします。暗黙知から暗黙知へのプロセス、これを「共同化 Socialization」といいます。これは身体五感を駆使して、直接経験を通じて暗黙知を共有し、創出していくことです。それから暗黙知から形式知へのプロセス、これを「表出化 Externalization」といいます。対話、思索によって概念デザインを創造していくことです。さらに形式知から形式知のプロセスを、「連結化 Combination」といいます。形式知の組み合わせによる新たな知識の創造、情報の活用のことです。最後に形式知をもう一度暗黙知化する。形式知を行動実践のレベルで伝達し、新たな暗黙知で理解、学習していくことを「内面化 Internalization」といいます。このように「SECI」を限りなく回していくことが、知の創造、知を組織的につくる本質であります。みなさんが和敬塾で何を経験したかと私なりに想像してみますと、和敬塾というところはまさにコミュニケーションですよ。みんなが直接経験する。そして夜を徹して飲み、かつ対話をする。本当は、飲んでばかりいても必ずしもいい対話にはならんのだがな（笑）。

しかし飲み、かつ対話をしながら、どちらかというと諸君は、この「共同化」と「概念化」をじっくりとやってきたということです。これは貴重なことではなからうかと思えます。そういう中から自分の思いを言葉にして、これを社会に出て組織を利用して、そしてそれを徹底的に実現していくということが、みなさんに課せられた課題であらうと思うわけであり、

最後にもう一つ重要なノウハウを伝授したいというふうに思います。

これは、ぜひこれから実践してもらいたいのであります。先ほどお話ししたように考えると、まず何よりも重要なことは個人個人の暗黙知を豊かにするということでしょう。これはさまざまな新しい直接経験にチャレンジするということが重要です。

これはことのほか重要です。私も会社に九年おりましたが、我々のころはまだ組織が小さかった。だからいろいろな仕事をさせられましたね。そしていつも社長みたいなことを言っていました。

ですから全体の中でいろいろな部署を回りながら非常にいい経験をしたと思っております。全体の中の自己が見えるということが非常に重要であります。今はどんどん分業化しているのです、どんどん経験も狭くなっているから、諸

君は、職場、社会に出たら思い切って自分の職務にとらわれず、あらゆる質の高い経験にチャレンジしてもらいたい。

直接経験というのは、みなさん、「頭」ではないのですよ。だから『失楽園』（渡辺淳一）という小説が流行りましたが、小説を読んで不倫というコンセプトが分かるのか、あれはやってみなければ分らないでしょう（笑）。私と言いたいのは、新しい質の高い経験にチャレンジするというのがまず何よりも重要であるということです。

そのためには、やはり自分自身が、他人の身になり切ることが非常に重要ですよ。前川理事長とお話ししてもそういうことができません。「Indwelling 内在する」です。直接経験、一切の分析を捨てて率直に自分の五感に忠実になるということは、他人の気持ちになり切るといえることです。非常に重要なことです。

本田技研の創設者、本田宗一郎という人は偉い人で、「哲学」という言葉は、もともとの意味は知恵を愛するということである。人間が人間としてよりよく生きることを言うのであって、思考や体験を積み重ねていくためである。この次が大事です。「私にとつての哲学は、人の心を大切にすることなのだ」。つまり相手の気持ちを理解する。全体の中の自己、関係

性の中の自己。これは経験というものは絶えず関係性の中でしか起こりませんから、そういうことをぜひ心がけていただきたい。

豊かな経験をしていただきたい。そのためには相手になり切るといふこと、素直な目で世界を見ると、思慮分別を捨てて直接に経験することであり、非常に重要である。もう一つ重要なことがあります。それは、そういう質の高い経験の中で何が生まれてくるかというところ、「気付き」ですね。「アイデア」です。オリジナルな発見ということになるわけですが、その段階でとどめておいてはいけないということでもあります。

これを徹底的に言語にする。単なる言語ではなく、「概念」「コンセプト」にするということが非常に重要であります。我々日本人はここが最も苦手であります。

もう一つだけお教えしておきたいのは「コンセプト」に当たる言葉は日本でつくり出せなかった。だから日本語にはない。明治時代になって、これを概念と訳しました。コンセプトとは何かというと「言葉」なんです。

言葉のただけでも、単なる言葉ではなく、新しい視点を持った言葉である。だから絶えず質の高い経験をしながら気づきを言葉にするのですが、できれば、新しい視点を持つ、磨きに磨いた言葉にしたいと思います。それには手順

概念とは何か？

1. 定義
 - 新しい観念や考え方
 - 新しいモノやコトを生み出すための枠組み（フレームワーク）
2. 機能
 - (1) 属性の集合体
 - モノ：自動車：エンジン、ボディ、タイヤ、シート（パーツ）
 - スピード性能、居住性、デザインイメージ（機能）
 - コト：新製品発表会：会場、出し物、情報ツール、接客係（パーツ）
 - 集客性、話題作り、啓蒙性、好感の開発（機能）
 - (2) 視点転換（サーチライト）
 - それまで見過ごされていたモノやコトに光をあて、新しい現象の発見に寄与する。

があります。まずコンセプトというのは何かというと、新しい視点、あるいは考え方を持った言葉です。サーチライトだと考えてください。サーチライトとは何かというと、それまで見過ごされていた物や事に光を当てて、新しい現象の発見に寄与するということです。ですから優れた商品、優れた技術、優れたサービス、あるいは企業の理念など、優れたものはすべて新しい視点を持った言葉です。例え

複眼思考

1. 関係論的なものの見方

眼前のひとつの事象は複数の力（ベクトル）の合成によって現出している。対象をそれ自体として見ず、○○化（-zation）、「○○という状態にいたるプロセス」として見直す。「○○化」を促した主語（原因）探しをする。

e.g. 偏差値教育問題→偏差値教育化
基地問題→基地化
インターネット→インターネット化

2. 逆説の発見

「行為の意図せざる結果」へのまなざし。「にもかかわらず」という接続詞。「はじめは○○であった。にもかかわらず△△になった。」

e.g. ウエーバー「プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神」

3. 「問題を問うこと」を問う

問題の捉え方自体をもっと根底のところからおろしていくやり方

刈谷剛彦「知的複眼思考法」講談社（1996）

ば「SECOM」という会社があります。あれはセキュリティ・コミュニケーションの略ですね。だからそれを聞いたときハツと思うわけですね。セキュリティのコミュニケーションとはなんだろうかと。NECのキャッチフレーズである「C&C」。これはコンピュータとコミュニケーションが融合する、そのために我々は生きるという意味をこめていきます。これは全部新しい視点を持つ

た言葉です。

ですからコンセプトをつくるということが非常に重要であります。そのために、三つのノウハウを一応ここで申し上げておきたいというふうに思います。

一つは、関係で考えるところです。さきほど、知の本質は関係だと申しましたが、そういう関係が沸き上がってくる場が大切になってきます。その場がまさに和敬塾だったと思います。

いわば「名詞」で見ないで「動詞」で見るということ、これは『知的複眼思考法』という本の中でいわれていることですが、例えば「インターネット」と言ってしまうと、もうそれで終わりです。でも、これを「インターネット化」として見ると、これは動詞でしょう。インターネット化になるとどういう現象が起こるか。

インターネット化の原因は何であるか、というふうに見えてくるわけです。インターネットと言ってしまうと、もう名詞で終わり。だからインターネット化として考える。そういうふうにも、おもしろい現象を全部「動詞」で見ると、ということが大事です。何々という状態に至るプロセス。何々ゼーション。英語では「ゼーション」をつけると動詞になりますから、物事を動詞で見るということが第一にあげられます。

第二は、逆説の発見ですね。本当はこうだと思っただけけれども、にもかかわらずこうなってしまったという見方。これも非常に重要です。例えば、マックス・ウェーバーという有名な社会学者がおりますが、彼の書いた『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』という有名な本があります。

通常の常識では、「資本主義」というと「お金」を中心に動いている、となりますね。ところが彼が生み出した新しい視点というのはそうじゃない。実はそれはプロテスタントの倫理から生まれたんだと主張しました。この二つには、一見全く関係性がないように見えます。しかし彼は、キリスト教の中でプロテスタントだけは、職業は神から与えられたもので、そのために努力をすると、その結果金がたまることを容認した。したがってプロテスタントの精神が、実は資本主義を生み出したといいました。こういうふうには、いつも「にもかかわらず」という、現実を直視しながら常識にとらわれない見方が大切です。

三番目は問題の立て方です。その理由は、何かを考えると、問題の立て方そのものが間違っていることがある。だから行き詰まったら問題の設問が悪いのではないかということと、ことん突き詰めて考えるということとです。これは哲学の考え方になります。

あらゆる前提を切つて切つて切つて、それでもなおかつ本当だということまで深く考えるということですか。この三つの方法を、暗黙知を形式知に変換するときにぜひやっていただきたい。これが西洋に比べて、我々が一番弱いところですよ。

その理由は日本では哲学をあまり勉強しないからね。本当かどうかは分かりませんが、フランスではデカルトの『方法序説』を小学生から読むそうです。みなさんのなかで、これを読んでいる人は何人おられますかね。西田幾多郎を読んでいる人が何人いるでしょうか。深くものごとを考える、原点到さかのぼつて考えるということとはぜひやっていただきたい。

そういう意味では、本屋に行つたらまず哲学のコーナーに行き、そして時にはよく分からない本を買い、そして読む。そうすると両親がまづびつくりするね(笑)。「そうか、お前はそこまで深いか」ということになります。

最後に申し上げたいことがあります。

実は私どもは終戦後を生きて、ここまでやって来ました。我々、そして前川理事長もほぼ同世代であります。必死になつて日本のためにやってきたという自負があります。しかし、みなさんは実は第二の戦後ともいふべき大変な時代に生きていると思われれます。

これはまさにチャンスであります。それはどういうことかという、みなさんはこれから経営の世界に入る人が多いでしょうが、今、世界を荒れ狂っている経営のモデルは米国型の資本市場、市場原理、市場主義です。株、株価、株主を第一にした、まさに「資本主義」です。かつてのアメリカは決してそうではなかったのですが、最近ますますM&Aであるとか、あるいはウォール街を中心にさまざまな金融革命が起つて、実は日本の製造業を中心にした、我々の築き上げてきた知識ノウハウというものが大きな危機にさらされております。

やはり日本の資本主義が優れていたのは、もちろん株主も大事にしますが、「まず人間ありき」という社員のための資本主義であつたということですよ。トヨタの奥田会長の言葉を使えば「人間の顔をした資本主義」というものを我々はやってきました。アメリカ型の市場主義と日本型の人間本位主義は、どちらも資本主義でありますけれども、このふたつの葛藤がいま起こつてきています。いまのところ、我々がつくり上げてきた日本型の資本主義は分が悪い。人を大切にすればするほど、コストがかかりますから。

しかし同時に、我々はこういう日本型経営の本質と、そのよさをぜひ継続したい。同時にアメリカ型の資本主義経営のよさというものも

入れ込まざるを得ない。それを入れ込んで、新たな日本型経営を世界に発信していきたい、我々の諸君に対するお願いであります。

二十一世紀は諸君の時代であります。日本の先人が生み出してきた知識、ノウハウというのは一体何であつたか、そしてその背後にある人間的な資本主義、その哲学は何であつたかというのを継続しつつ、古くなった点はどんどん捨てていただきたい。そして欧米のいわゆる資本市場原理も入れつつも、日本のスピリットを持った新しい資本主義をぜひつくり上げていただきたい。

最後のお願いは、我々は企業で働こうとも、どこかで日本というものを念頭に置いていました。つまり、国家論を我々はいつも持つておりました。どこか我々は日本のためにやっているところがあるがありました。みなさんも、ぜひ国家論というもの、どこかで背景に持つて頑張つていただきたいと思ひます。

ご卒業おめでとうございました。

※註

完全なる真理は個人的であり、現実的である。それ故に完全なる真理は言語にいい表すべきものではない、いわゆる科学的真理の如きは完全なる真理とはいえないのである。

西田幾多郎『善の研究』より

※当DVD収録のご講演録には、現在では不適切と思われる表現が用いられている場合がございますが、講演時の時代背景等を尊重し、当時のままといたしました。