

優れた“型”の経営

Management with Good "Form"

野中 郁次郎
NONAKA Ikujiro

日本には、伝統的に“型”という知の作法がある。“型”とは、当該領域での達人たちが理想とする行動プログラムの本質を凝縮したものであると考えられる。言い換えれば、“型”とは、個人や組織の価値観や行動様式のエッセンスである“プロセス知”のことである。普通名詞で使われるときの型には、個人の自由を制限し枠にはめるといったイメージがあるが、良い“型”は、人に自由を保障するという。つまり、“守・破・離”という言葉にもあるように、優れた“型”は、“真・善・美”を追求する無限の自己革新プロセスを組み込んでいる。欧米的なマネジメントシステムは、逸脱や攪乱(かくらん)を許さない標準化されたルーチンやマニュアルを生み出すが、“型”は自由度の高い創造の母型(アーキタイプ)としての機能を果たすのである。

昨年行った、“日経ミレニアム企業賞”の選考に際して、新世紀のモデルとなる革新性や独創性にあふれる企業は、それぞれ個性的であると同時に、いくつかの共通する“型”を持っていることが浮かび上がってきた。それらの“型”の特徴は、“求道”、“総合”、“概念”、“共創”の四つのキーワードで表現できる。優れた経営を実践している企業には、一つの道を極めるごとく、みずからの事業や技術への強いこだわりと思入れがある。また、内と外、個人と組織、アナログ思考とデジタル思考を総合する仕組みがある。更に、オリジナリティーの高い概念を常に創造し、利潤の極大化を追求しつつも、社会貢献や従業員の働く喜びも同時に実現しようとする志がある。そして、このような“型”に準拠しながらも、それに盲目的に固執することなく、みずからの境界を乗り越えながら、常に新しい経営の“型”を追求している。この革新プロセスの絶えまない実践において、優れた“型”の持つ強みが生かされる。

ナレッジマネジメントとは、既存の知識の共有と活用、すなわち知識の管理だけを目的にするものではない。その最終的な到達点は、新たな知識を創造する経営である。このような意味で、既存の知の枠組みを打ち破り、アナログとデジタルを新結合(イノベート)する総合の“型”の創造こそ、今、あらゆる企業に求められている大きな課題であると言えるだろう。