

【インタビュー】 実践知

——時代を挑発してやまぬ方法論

野中郁次郎 (一橋大学名誉教授, 本会理事)

インタビュー / 構成 井坂康志 (本誌編集委員)

一貫してジャーナリスト

——ドラッカーの名を冠する組織的取組みが国内外で広がりつつある。彼はどのように定義できる存在なのだろうか。

野中 一貫してジャーナリストであったというのが私の評価だ。ナチスの勃興期にヒトラーやゲッベルスにまでインタビューを行ったのが彼の知的姿勢をよく表している。現実のただ中に入っていく、現実のただ中から普遍化していく。そこから生み出されたものが「断絶」「知識」といった、本質を捉えつつ万人に理解されるコンセプトだった。厳密な理論化に関心はなかったようだが、常に言葉を通して問題を提起し時代を挑発し続けた。そこに彼の本質があったと思う。

本人は自らを社会生態学者 (social ecologist) としていたのはよく知られる。経済学者でもないし、一般的な意味における政治学者、社会学者でもなかった。領域の壁にはほとんど関心を払うことなく、あらゆる知識を取り込み、駆使した。そのゆえに彼の提起したコンセプト、言葉というものは領域を超えて共有されるものとなった。

ジャーナリストの仕事とは現実を万人に理解可能な形で象徴的に言語化することにある。彼は語彙の正確な意味におけるジャーナリストだったのだろうと思う。理論を究めるのはジャーナリストの仕事ではない。そのためか各コンセプトを厳密に追求することはしなかった。知識社会の概念についても彼は知識というものの新たな価値を説き、問題を提起するのみだった。豊かな教養と経験にもとづいて、時代の方向性とビジョンを示した点でドラッカーの意義は今なお大きいと思う。

——彼の知における特徴とはどこにあるだろうか。

野中 彼は優れた人に数多く会っている。「人を媒介にする人」とはエコシステムの中でも最も知的な存在である。彼が育った知的生育環境には類希なものがあった。彼の帰納法的でジャーナリスティックなものの見方とは、生育環境からくるものだったのだろう。幼少時代にはフロイドに会っていたり、後にはカール・ポラニーと公私ともに親しくしていた。シュンペーター、マクルーハンとも知遇を得ていた。IBMやGMをコンサルティングするなど、質の高い経験ベ-

Practical Wisdom: A Methodology for Stirring the Times

Ikujiro Nonaka

Professor Emeritus, Hitotsubashi University; Board Member, Drucker Workshop

Interview and Production by **Yasushi Isaka**, Editorial Board Member

Translated by James and Akiko Miura Nunn

Ever the Journalist

——Systematic efforts crowned with Drucker's name continue to grow at home and overseas. How would you define Drucker?

Nonaka: My evaluation of Drucker is that he was ever the journalist. During the rise of the Nazis, Drucker even interviewed Adolf Hitler and Paul Goebbels, which well reflects his intellectual approach. He would jump into the center of events and from the center of those events, universalize them. From that standpoint, re-interpretations of concepts such as “discontinuity” and “knowledge,” were created and made comprehensible to anyone grasping the essence. Drucker didn't seem to be much involved in strict theorization. However, through words he continued to raise issues and stir up the times. I believe that is his essence.

It is well known that Drucker called himself a social ecologist. He was neither an economist, a political scientist, nor a sociologist, in the general sense. Paying little attention to barriers between disciplines, he took in all knowledge, and maximized it. Therefore, the concepts and terms he proposed were shared with everyone beyond the traditional fields of study.

The journalist's job is to verbalize reality symbolically in order to make it comprehensible to everyone. I think Drucker was a journalist in the sense of using vocabulary accurately. Theorizing is not a journalist's job. Because of this, he didn't strictly pursue each concept. Regarding the concept of the Knowledge Society, he only posed issues presenting new values for knowledge. I think Drucker still has great significance in the sense that he showed us the direction of the times, and vision based on his rich education and experiences.

——What is his intellectual distinction?

Nonaka: Drucker met many brilliant people. Within the ecosystem, the intermediary enjoys the most intellectual of existences. He was raised in an extraordinarily intellectual environment. It seems like his inductive and journalistic point of view came from this upbringing. He met Sigmund Freud in his youth, and later became acquainted socially and privately with Karl Polanyi, as well as Joseph Schumpeter and Marshall

スを持ちその幅も広がった。そうそうたる領域横断の知の持ち主(インターディシプリナリー)だった。優れた人を媒介にして複合的な知的領域を見事に自らのものとしていた。

さらに政治、経済から社会、歴史、芸術、すべて彼にとっては良質な手本となった。彼の放つコンセプトが常に開かれていたのは注目してよいと思う。彼の知の方法論を考えるにあたり『傍観者の時代』などは大変役に立つ。本書は彼自身に影響を与えた多くの人々の物語がまとめられている。見方を変えれば、人と人との経験の交流があり、そこに彼の知の源泉があったことがわかる。こんな一文がある。

Bystanders reflect – and reflection is a prism rather than a mirror: it refracts.

単に反射するもの(reflection)を見るのではない。むしろプリズムのように屈折・曲折して反射するものを新しい視角で捉える。refractするものを見る。このような視点をとり続けてきた。

クレアモントでドリス夫人に会ったとき、「生前何をしていたか」と伺うと、「テレビは見なかった。亡くなった後に居間にテレビを置くようになった」ということだった。なるほどと思った。テレビは見る必要がない。世論に迎合する必要もない。自らの目に映ったものや本質を深く考える。沈黙思考する。

そのようなプロセスから見えたものを、特有のわかりやすさ、さまざまなレトリックを駆使して人にも見せた。それこそがジャーナリストたる者の本質である。概念を理論的に深めて難解にするのではない。反対に誰に対しても理解できるようにした。

とにかく一生書き続けた人だった。ドリスから聞いた。亡くなる数日前、「もう書けなくなった」と妻に語ったという。傍観者の人生の終わりを意味する象徴的なメッセージだった。

「顧客の創造」との出会い

——最初の出会いはどのようなものだったのだろうか。

野中 手にした最初のもは『現代の経営』だったと思う。20代の半ばを過ぎた頃のことだ。

32歳で米国留学するまで、約9年間富士電機に勤務していた。昭和33(1958)年22歳で同社に入社し、最初に教育関連の仕事に就いた。いわば現場の教育だ。当時「養成工」と呼ばれる機関で技能者の養成を行っていた。そこから経営幹部養成の部門に移り工場などでの幹部研修を主として担当するようになった。

研修業務の中で、あるとき立川の空軍基地からインストラクターを招聘した

McLuhan. As shown by his consulting for IBM and GM, he had a wide-ranging base of high quality experiences. He was master of interdisciplinary knowledge; by interacting with exceptional people, he absorbed multiple intellectual disciplines spectacularly.

In addition, all areas of knowledge—from economics to sociology; history; and art—supplied him with excellent models. I think we should appreciate the fact that his concepts had always been unfettered. One of his books, *Adventures of a Bystander* will be very helpful in understanding the methodology of his intelligence. This book contained stories of the many people who influenced Drucker. In other words there were people-to-people exchanges of experience, and we know it was the source of his wisdom. Here’s one of the key phrases:

“Bystanders reflect and reflection is a prism rather than a mirror: it refracts.”

He did not see a simple reflection, but rather perceived its refraction and deflection, like a prism, with new vision. He maintained this point of view all his life.

When I visited Doris, Mrs. Drucker, in Claremont, after he had passed away, and asked her, “What did he usually do while at home?” She said, “He didn’t watch TV at all. I didn’t put a TV in the living room until after he died.” I thought that was understandable. He didn’t need to watch TV, or cater to public opinion. He reflected on what he observed and its meaning; he contemplated things.

He presented to us those things observed from such a process, using various rhetorical methods, as well as his distinctive simplicity. That is exactly the essence of a journalist. He didn’t make the concepts more abstract with strict theories. On the contrary, he made them easy to understand for everyone.

Drucker, in any event, kept writing all his life. I heard from Doris that Drucker said to her, “I just can’t write any more.” It was a symbolic message that meant the end was near for the famous “bystander.”

Encountering *The Practice of Management*, “To create a customer”

—What was your first encounter with Drucker?

Nonaka: The first Drucker book I encountered, as I recall, was, *The Practice of Management*. It was in my late twenties. I worked for Fuji Electric for nine years until I was thirty-two, then went to study in the US. My first job with the company in 1958 had been training-related, so to speak: education for the job-site. I was a trainer for skilled workers at a training facility at the company called “*Youseiko*.” Then, I was transferred to the training section for top management. I was mainly in charge of training for management-level employees at the factory.

While in the training job, we invited an instructor from the U.S. Air Force base in Tachikawa to visit. At that time, MTPs (Management Training Programs) were very popular, and were introduced into various organizations. The instructors mastered highly modularized methods of human resources development. Another time, we

ことがあった。当時、MTP (Management Training Program) が流行しており、さまざまな機関で導入されていた。彼らインストラクターは高度にモジュール化された人材育成手法を使いこなしていた。また、別のときは当時開設もない慶應義塾大学ビジネススクールからも講師を招聘したことがあった。彼らの多くはハーバード・ビジネススクールのケースメソッドに準拠して教えていた。

経験ベースで人材育成を行っていた当時の私たちにとって、そのような高度に体系化されたマネジメント手法は衝撃だった。そんな世界があるのかと思った。そんな中で邂逅したのがドラッカーの『現代の経営』だった。マネジメントはこのように概念化できるのかと驚いたのを覚えている。

彼自身はマネジメントの体系化にあたり、アンリ・ファヨールなどの偉大な先人から多くを学んだこと、そしてマネジメントの基礎はそれらの先駆者たちによって定式化されたことを言明している。確かにそのとおりだ。だが、実践論として見るとき、やはりマネジメントはドラッカーの手によるものだったと感じる。20代でそのような著作に出会えたことを幸せに思っている。

——最も印象的なフレーズはどのようなものか。

野中 「顧客の創造」だ。彼は、『現代の経営』において、企業の目的について唯一の正しい定義として、「顧客を創造すること」と述べている。私自身の成長から考えても深い影響があった言葉だ。

There is only one valid definition of business purpose: *to create a customer.*

見事に本質を突いた言葉だと思う。いわゆるウォール・ストリート式の利潤の徹底追求とは異なる次元で彼がマネジメントを捉えていたことを証している。ここは私のキャリア形成、後の研究活動にも多大な影響を与えている。

実は顧客自らも持てる欲求や期待を完全に理解しているわけではない。言い換えれば、そこには *co-creation*、すなわち顧客とともに新たな価値を創っていく姿勢がなくてはならない。そのような姿勢は現代的にも重要な命題を多くはらんでいる。

先日もドラッカー・スクールの方々とお話をしていたのだが、事業を考えると社員のためという考え方もありうる。だが、社員のためとしてしまうと、価値の創造において内向きとなる。社内政治などからも影響を受ける。この商品はあの人のためにつくるのだとなると、関係性の中での狭隘さが出てしまう。自らが自らを超えていくという挑戦の可能性について狭さが残る。もっと大きな次元から、顧客を含む世のためになっているかという点でも問題がある。

反対に外に向かって創造する。すなわち顧客の創造とは高邁で、挑戦的な課題である。顧客自らが要求を理解しているわけではないのだから、むしろつく

invited an instructor from Keiko Business School, which was newly opened. Most of them were teaching in accordance with the Harvard Business School case method.

Such highly systematized management methods were rather shocking to us trainers who had a base of experience. I had no idea such a world existed. It was in those days when I encountered Drucker's book, *The Practice of Management*. I remember being surprised that management could be conceptualized in such a way.

Though Drucker himself systematized management, he professed that he had learned a lot from esteemed predecessors such as Henri Fayol, and the management foundations formulated by those pioneers. There is no question about it. However, I think it is true, when viewed pragmatically, that management has Drucker's stamp on it. I feel fortunate that I encountered such a great book in my twenties.

—What are his most memorable words?

Nonaka: “To create a customer.” In *The Practice of Management*, he said “There is only one valid definition of business purpose: *to create a customer.*” Those are the words which have influenced me the most profoundly regarding my own growth.

I think that phrase masterfully struck to his essence. It was evidence that he grasped management in a different dimension compared to the so-called Wall Street style of intensive profit-seeking. It influenced me for my building career, and later in my research activities.

In fact, the customer himself doesn't completely understand his own needs and expectations. In other words, *co-creation*—that is to say, the approach should be to create new value *along with the customer*. Such an approach is fraught with many significant possibilities, even today.

I was talking with some Drucker School staff about this matter. There is one way of thinking that plans a business for employees. However, if it's for employees, in a sense of creating value, it will be directed inward; it would also be influenced by internal-company politics. On the other hand, if you were to create a product for some particular person, it would result in limited relationships. It would result in limiting the possibilities for challenging oneself. Moreover, the problem would still remain, from a larger dimension, and from the point of view of whether it would be good for the world, including customers.

On the contrary, businesses should be created *facing outward*. In short, “create the customer” is a lofty, challenging task. Because the customer himself does not truly realize his need, the customer should be co-created with the consideration of both the provider side, and the customer's aspirations. It also is the pursuit of “the common good.” Moreover, it connects with strategic theories.

“The common good” and the happiness of Man is one set of values. Toward these goals, we will make optimal judgments in the midst of reality on a daily basis. “Contextual judgment,” or “timely balancing,” and “just right” judgment and actions are needed most. It's not knowledge on general terms, but it's a judgment of each specific thing, each time. It is practical wisdom. I think management is essentially lofty

る側の思い、そして顧客が志を高くして、ともに創造していくものだ。それは共通善(common good)の追求でもある。さらには戦略論ともつながってくる。

共通善、人間の幸福とは一つの価値観である。それに向かって、日々その都度の現実のただ中で最適な判断を下す。関係性の中の判断(contextual judgment)、あるいは、適時(timely balancing)、ちょうど(just right)の判断と行動が何よりも必要とされる。それは一般論としての知識ではない。個別具体でその都度の判断力である。それを実践知という。マネジメントとは本質的にそのような高邁な実践知ではないかと思う。

研究を触発した知識の概念

——それはご自身の経験とも合致していたか。

野中 市場をともに作り上げていくものとする考え方は、私自身が富士電機時代に現場と格闘する中で得た実感でもあった。新しい何かをつくっていくことは、本来帰納法的な行為であって、はじめに理論ありきというものではない。

約9年の会社経験のなかで最も痛感されたのは、情報の組織的共有の問題だった。米国留学でその点を追究し、H・サイモンの情報処理理論をもとに博士論文を書いた。日本に戻ってからは、『組織と市場』(千倉書房)という書物でその成果を世に問うた。いずれも情報処理にもとづくモデルだった。

情報処理の場合、情報というものの持つ客観性が重視される。情報には事実命題と価値命題がある。言うまでもなく科学にとって重要なのは事実命題である。主観的な価値命題を入れることは許されない。科学とはあくまでも客観的な事実の探求にほかならないからだ。

だが、新商品開発をベースとするイノベーションの研究を媒介にして、それはむしろ「知識」なのではないかと考えるようになった。しかも知識の創造なのではないかと。知識は主観からしかスタートできないものである。イノベーションでは形式知のみならず、個人の信念、希望さらには夢といったきわめて人間臭い、主観的身体的知を基礎にしている。それをいかに客観化し、正当化していくか、そのようなところから知識創造理論の研究がスタートしていった。

——それは先の「顧客の創造」とも深く関係しているように見える。

野中 顧客創造とは知識創造そのものだ。知識創造企業の理論化において、彼の知識社会という概念が一つの指針となったことは間違いない。書物『知識創造企業』(*The Knowledge Creating Company*, 邦訳、東洋経済新報社)の日本語版刊行時にドラッカーから推薦文をもらったのもその一つの表れだった。

知識創造企業とは知識社会を実現する重要なプレーヤーである。それは善や理想、倫理を高く掲げつつ、他方においてきわめてしたたかでもある。したたかさとは、徹底的にアクチュアルな現実に入り込み、その背後にある本質を見抜き、それを詩人がなすように美しいコンセプトにして人を喚起し、共通善を

“practical wisdom.”

This concept of knowledge inspires research

—Does it correspond to your own experience?

Nonaka: The way of thinking that we create the market together is the realization I experienced while I was struggling with on-site jobs at Fuji Electric. Creating something new is essentially an inductive action, and doesn't begin with a theory.

The thing that hit the hardest during that nine-year period was the issue of information-sharing within the organization. I researched the theme while studying in the US, and wrote my doctoral dissertation based on Herbert Simon's information processing theory. When I returned to Japan, I wrote a book, *Organization and Market: A Contingency Theory* and brought the related conclusions to the attention to the world. In any case, it was a model based on information processing.

With information processing, the objectivity of information is emphasized. There are two propositions regarding information: factual propositions; and value prepositions. Needless to say, for science factual prepositions are important; it is not acceptable to permit subjective value prepositions. In principle, science pursues objective fact.

However, through innovation research based on new product development, I started to think that it ought to be “knowledge.” Furthermore, it ought to be “creation of knowledge.” The starting place of knowledge can only be the subjective. Innovation is based not only on explicit knowledge but also on subjective physical knowledge, and so, human characteristics such as belief, hope, and the dreams of individuals. A study of knowledge-creating theory was based on such grounds, in order to determine how these could be objectified and justified.

—It seems to be deeply connected to “to create a customer.”

Nonaka: “Creating a customer” is indeed knowledge-creating. Regarding a theoretical “knowledge-creating company,” make no mistake, Drucker's concept of the Knowledge Society is one of the guiding principles. An indication of this is that when one of my books, the Japanese version of *The Knowledge-Creating Company*, was published, I received an endorsement from Drucker.

The knowledge-creating company is a key player for the realization of the Knowledge Society. It sustains virtue, ideals and morals at a high level, but at the same time, it is quite sound. This means, it may well be called something that gets to actual reality, seeing the underlying substance, creating artistic concepts and arousing people's interest, like a poet does, and materializing “the common good.” Or you may call it idealistic realism, or idealistic pragmatism. Drucker's work has this in common, I believe.

The concept of the Knowledge Society as presented by Drucker was by some

実現していく存在といってよい。あるいは理想主義的リアリズム、理想主義的プラグマティズムと呼んでもよい。ドラッカーの業績にも共通するものがあると思う。

彼の提起した知識社会というコンセプトは見方によってはかなり粗く大きなものである。そこで、個別企業にとって知識を持続的に創造する経営とは何なのか、いかなる基礎的条件のもとにそれが可能となるのか。それら具体的様相を明らかにするのがわれわれにとっての命題たり続けてきた。すなわち、ドラッカーが大きく捉えたコンセプトをわれわれは個別にかつ詳細、そして実践的に理論モデル化した。

——結果として考えると、ドラッカーと深い次元で一つの連続性のもとにあったように思われる。

野中 マイク・C・ジャクソンという英国ハル大学の研究者が書いた論文の冒頭がその関係を見事に表現している(Mike C. Jackson, “Reflections on knowledge management from a critical systems perspective,” *Knowledge Management Research & Practice* (2005) 3).

「ドラッカーが知識社会のアイデアを導入し、野中が知識創造企業の理論的枠組みを提示したのは、そう昔のことではない。現在までに、持続的経済成長における知識の本質的な役割を洞察したドラッカーと、企業の長期的競争優位の源泉として知識の役割を広く認識させた野中は、マネジメントの理論と実践にきわめて重要なインパクトを与えた。

It is not long since Drucker introduced us to the idea of the ‘knowledge society’ and Nonaka set out the basic requirements for a ‘knowledge-creating company.’ In the short period between then and now, Drucker’s insight into the essential role of knowledge work in ensuring continued economic prosperity, and Nonaka’s recognition of knowledge as the unique source of lasting competitive advantage for firms, have had a very significant impact upon both management theory and practice.]

奇しくもドラッカーは知識社会というコンセプトの提唱を通じて、知識を明確な知的射程に収めていた。他方われわれは知識創造(knowledge creation)を鍵概念として、マネジメントを分析してきた。いずれも知識が中心をなす。

だが、指針としてドラッカーは役立ったけれども、実際にわれわれが知識創造企業の研究を進める上で具体的に参考にしたのは、ポール・ローマーの経済成長に関する理論など、経済学者たちによる緻密な仕事だった。かねてより知識とは経済学分野ではあまりきちんと分析対象とはされてこなかった。数少ない研究者のみがその仕事をしてきた。経済成長であればローマーの仕事が一級だった。

measures, rather rough-edged and broad. Therefore, for each business, how can the continuous creation of knowledge be managed? Under what basic conditions does it become feasible? Making clear such specific aspects continues to be our aim. We have taken that broad concept Drucker perceived and turned it into an individually specific, practical theoretical model.

—When you think about that outcome, there does seem to be a connection with Drucker in a deep dimension.

Nonaka: The opening part of the thesis written by Michael C. Jackson, a researcher at Hull University in England, clearly demonstrated this relationship: Mike C. Jackson, “Reflections on knowledge management from a critical systems perspective,” *Knowledge Management Research & Practice* (2005).

“It is not long since Drucker introduced us to the idea of the ‘knowledge society’ and Nonaka set out the basic requirements for a ‘knowledge-creating company.’ In the short period between then and now, Drucker’s insight into the essential role of knowledge work in ensuring continued economic prosperity, and Nonaka’s recognition of knowledge as the unique source of lasting competitive advantage for firms, have had a very significant impact upon both management theory and practice.”

In an interesting coincidence, by introducing the concept of the knowledge society, Drucker had already hit upon knowledge within the intellectual spectrum. On the other hand, we analyzed management with “knowledge creation” as a key concept. Knowledge is at the center of both of them.

Even though Drucker was useful as a guideline, the concrete references we used for research into the “knowledge-creating company” included the detailed work of economists such as Paul Romer and his theory of economic growth. Till now, knowledge had never been properly regarded as a subject of analysis in the field of economics. Only a few researchers have done work on it. Regarding economic growth, the work by Paul Romer is first rate.

Furthermore, concerning innovation theory, it has to be Joseph Schumpeter. The concept of the “knowledge-creating company” was developed from an experimental study derived from his arguments. Schumpeter was quite important in that sense. From the market viewpoint, it was Friedrich Hayek. For them, there is nothing like equilibrium in the market. It is continually re-building. This was a way of thinking that regarded the market as place of creation, but not of equilibrium. If we follow this thinking, there is no mistaking that there is a profound connection between the Austrian school of thought and the creation of the concept of the “knowledge-creating company.”

Management as a Liberal Art

—Where is the meaning for us in the study of Drucker going forward?

イノベーション理論との関係で言えばシュンペーターがいた。彼の議論を応用した実証研究から知識創造企業のコンセプトが形成されていった。シュンペーターはきわめて重要だった。市場観としてはハイエクがいた。彼らにとっては均衡などというものはなく、それはつくり上げられていくものだった。市場を均衡の場ではなく創造の場であるにとらえる考え方だった。そのように考えると、オーストリア学派の考え方は、知識創造企業のコンセプト形成と深い関係があったことは間違いない。

リベラル・アーツとしてのマネジメント

——今後彼を研究していく意味をどのあたりにあると考えるだろうか。

野中 ごく最近の問題で言えば、サブプライム危機に代表されるウォール・ストリートの価値観への対抗概念として捉えることができると思う。

経済学の理論では「完全競争」「均衡」といった理想郷から演繹された状態が仮定される。たとえば完全競争状態では資源の最適配分が行われる。だが資源の最適配分が完全になされるならば、企業はまったく利潤を生み出すことができず、利益の最大化は達成されない。

それに対し、参入障壁を高め、模倣困難な資源を活用することで、意識的に不完全競争の状態を作りだし、利益を最大化する戦略論が出てきた。ウォール・ストリート的な考え方はそのようなものとして捉えることが可能である。現在でもその流れは変わらない。

いずれにしても理想郷から演繹した理論から現実を照射するという姿勢は壁に突き当たっている。はじめに理論ありきというのは、科学的方法論の一つの主流であるのは間違いない。だがそれがあらゆる分野に浸透し支配的になっていく中で、科学的方法論では処理不能なものが実に多く切り捨てられてきたのも事実である。

ドラッカーも言うように、マネジメントとはサイエンスだけではない。むしろアートである。アートは人間のものであり、価値観と不可分の関係にある。科学では扱いきれない部分が多くある。そのようなものを幅広く摂取して、個別具体の現実から普遍化する概念を提唱し続けたのが彼だった。

彼の知の手法は社会科学のありように対し、一定のバランスを取り戻す重要な機縁たりうと思う。科学的方法論からハウツーにまで行き過ぎたマネジメントというものを、もっと根本的に、何が本質か、何がアクチュアルか、そのような観点から普遍を志向していくものとしなければならない。われわれのいう「実践知経営」とはまさに現代が取り戻すべき失われた価値でもある。科学もむろん大事だが、基本と原則とのバランスを軽視しては意味がない。両者のバランスがますます問われている。

言ってみれば、哲学・歴史・文学の役割、人間の本質を究明していく部分、

Nonaka: Referring to recent problems, I think we can regard it as counter concepts against “Wall Street values,” such as led to the subprime loan crisis.

According to economic theory, conditions induced from an ideal world such as “perfect competition” and “equilibrium” are hypothetical. For example, under the circumstances of “perfect competition,” the optimum distribution of resources would be attained. However, if it were perfected, businesses would not only fail to attain maximized profit, but could not produce a profit at all. .

Against this, raising barriers to entry, utilizing resources too hard to duplicate, and creating conditions of unfair competition, a strategic theory for maximizing profit emerged. In this way, it’s possible to grasp Wall Street’s way of thinking. Even now, that trend remains the same.

In any event, this approach, which purports to radiate reality from a theory deduced from a utopian ideal, has hit a wall. There is no doubt that one of the mainstays of scientific methodology is an approach that starts with a theory. However, while this methodology has penetrated into every field, and dominated, it is also true that so many things unsolvable using this methodology, have been cast aside.

Like Drucker said, management is not just a science; if anything, it’s an art. Art is human, and has an inseparable relationship with human values. There are a lot of things that science alone is unable to deal with. Extensively collecting examples of those types of things from individual concrete reality, he was the one who kept advocating the universality of this concept.

I think his intellectual approach could be a very important opportunity to regain a certain balance in regards to the condition of social science. More fundamentally, management that overreaches, from scientific methodology to practical applications, should aspire to universalization, from the point of view of what is essential, and what is actual. Our “management through practical wisdom” has, quite simply, lost value and must be restored. Of course, science is important. However, it is meaningless if we underestimate the balance between fundamentals and principles. The balance of both is being tested more than ever.

In a manner of speaking, I feel that management needs to play a role more like philosophy, history and literature, or play more and more of a part in the search for the essence of Man. On one occasion, I said that managers needed the power of poets, describing formless reality in direct, symbolic language, and moving people from the heart. Looking at Drucker and his thought, it would be useful to embrace them from the viewpoints of philosophy, history and literature.

I think another of Drucker’s most notable achievements was that he advocated management as a liberal art. He experienced a richness of reality and at the same time, intuited the essence behind it. The bases for verbalizing these are the Liberal Arts. The process of intuiting the essence of a vivid reality cannot only be accomplished with science. It is insight deeply connected with the human way of life. Furthermore, it is the Liberal Arts—that is, art. That is exactly why management should undergo this refinement.

マネジメントにはそのようなところがますます必要になると感じる。かつて私は経営者には詩人の力が必要と言ったことがある。茫漠とした現実を端的な象徴言語で表現し、人を内側から動かす。ドラッカーという人と思想を見ていくときに、哲学・歴史・文学からのとらえ方も有効であろう。

それともう一つ、マネジメントとはリベラル・アーツなのだとすることを提唱したのがドラッカーの見逃しえない功績と思う。豊かな現実を経験しながら、同時にその現実の背後にある本質を直観した。それを言語化するときの基礎が教養、リベラル・アーツということになる。生き生きとした現実、プロセスのなかで本質を直観することは、科学のみになしうることではない。人間の生き方に深く関わる洞察であるがために、むしろリベラル・アーツ、すなわち、アートとなる。マネジメントを教養とするのはまさにそのためである。

英国文化への憧れ

——彼自身の教養とはどのようなものだったのだろうか。

野中 かつてドリスから聞いた話だ。彼は文学の中でもとりわけ英文学を好んだ。晩年にいたるもシェイクスピア全集を集中的に読んでいたと聞いた。ジェイン・オースティンという女流作家の『高慢と偏見』が愛読書だったという。

実際に自宅に伺い彼の書齋を見た限りでは、マネジメントのハウツーものなど自己の著作を除いてほとんど見当たらなかった。歴史書・哲学書・文学書が多かった。ドリスから生前の彼はイギリスのジェントルマンを理想像としていたとも聞いた。オースティンが好きだったのもうなずける。

ジェントルマンはあくせく働く必要はない。その代わりにスポーツと思索に没頭する。教養が生活のすべてである。そのような英国の知のルーツに彼は関心を持っていたようだ。彼自身イギリスにいたこともあったし、結婚したのもイギリスでだった。

一つの表れとしてドラッカーは、ナチスに果敢に立ち向かい欧州文明を守った第二次大戦の英雄ウィンストン・チャーチルを高く評価した。他方でチャーチルも彼の書物を評価し、『経済人の終わり』を軍の幹部候補生に読ませたという逸話が残っている。

彼らの原点を考えると、アリストテレスのフロネシス(phronesis)に遡ることができると思う。フロネシスとは、価値・倫理の思慮分別をもって、個別のその都度の出来事・状況・文脈のただ中で、最適な判断・行為ができる実践的知恵(高質の暗黙知)とされる。英語ではprudence, あるいは, practical wisdom, つまり抽象論ではなく生き生きとした知恵である。日本語では賢慮とも言う。アクチュアルな現実をマネジメントしうる知恵である。「賢人の思慮分別」と捉えてよい。それはなかなか人に教えることは難しい。

彼自身はフロネシスという語は言わなかったけれども、発言内容は実践知そ

Yearning for British Culture

—What is his own culture?

Nonaka: This is what I heard from Doris once. He liked English literature above all. Even in his later years, he was reading the complete works of William Shakespeare quite intensively. His favorite book was *Pride and Prejudice* by Jane Austen.

As far as I could see in his study when visiting his house, I didn't see any "how-to" management books on the shelves, except for his own books. Many books on history, philosophy and literature were displayed there. I also heard from Doris that he regarded the English Gentleman as his ideal. It makes sense that he liked Jane Austen.

A Gentleman doesn't have to work like a dog. Instead, he can devote himself to sports and thinking. Culture is his whole life. Drucker was interested in the root of such culture in Britain. He had once lived in Britain, and had also been married there.

That explained this anecdote: Drucker gave high praise to Winston Churchill, a hero of World War II, boldly fighting the Nazis, and saving European civilization. On the other hand, Churchill praised Drucker's *The End of Economic Man*, and gave this book, to all the graduates of the British Officer Candidate School.

Thinking about the origin of Gentlemen, it could extend back to Aristotle's *phronesis*. *Phronesis* is usually translated as "practical wisdom" or "prudence" in English, and can also mean "high quality tacit knowledge." It referred to optimal, consistent judgment and deeds in the face of events and situations and to contextual discretion regarding values and ethics. In other words, it is not an abstract theory but vigorous wisdom. In Japanese, you would say it is "*kenryo*," or "wise consideration." It is wisdom put to use for managing actual reality. It could be understood as "the wisdom of the wise." It would be quite difficult to teach to someone.

Even though Drucker himself didn't use the word "*phronesis*," what he said was exactly like "practical wisdom." It seems to have resonated deeply within him. It is indeed what Churchill put in practice; his leadership was "practical wisdom" itself, and a model of phronetic leadership.

Churchill's role model was Edmund Burke. In Burke's writings, the word, "prudence," is often seen. In his famous book, *Reflections on the Revolution in France*, in which he criticized that great upheaval, he continually emphasizes the importance of a sense of balanced wisdom.

Possible Connections to Education

—What is the connection between practical wisdom and education?

Nonaka: How was Drucker able to introduce new concepts one after another? How could he envision such things as NPOs; the Department System; the Knowledge Society; and the Knowledge Worker? He must have seen these in relation to one enormous process. The extent of these relationships is very broad. It operates

のものであって、深い部分で共鳴し合っていたように思う。それはチャーチルが実践したところのものでもあり、彼のリーダーシップ・スタイルが実践知そのものだった。フロネティック(賢慮型)リーダーシップの模範だった。

そのチャーチルがロール・モデルとしたのが、エドモンド・バークだった。彼の著書にはprudenceの語がよく見られる。大革命を批判した『フランス革命の省察』が有名だが、そこでは賢いバランス感覚というものの重要性が常に強調されている。

教育への可能性

——実践知と教育との接続はどのようなものだろうか。

野中 なぜドラッカーは次々と新しいコンセプトを世に問うことができたのか。NPO、事業部制、知識社会、知識労働者、なぜそれが見えたのだろうか。大きなプロセスの関係性で見ていたからにほかならない。その関係性の幅が広がった。われわれの世界とは、日常のハウツーをはるかに超えたところで動いている。それらとリンクするには、知の関係性を深め広げる以外に方法はない。すなわちリベラル・アーツを復権するほかはない。

その点、ドラッカーのような知の巨人に及ばないながらも、近づいていくことは不可能ではないと思う。現在組織的にMBAの教育が行われている。アメリカではマネジメントを科学として捉える傾向がある。ビジネススクールというものは、あまりにも形式知に傾斜し過ぎたという反省がある。その反面暗黙知を軽視してきた。暗黙知の中でも重要なのは、実践知であり、フロネシスである。それはどのようにして教授可能なのだろうか。

アートの側面を強調する必要がある。アートは人間の価値観と無関係ではない。常にいかに生きるかという問いと無縁ではいられない。それを復活させたい。私がドラッカーから学ぶ最も重要なポイントである。

実際に現在、いくつかのところでビジネススクール教育の変革が話し合われはじめている。焦点はいかにしてリベラル・アーツを取り込むかにある。その際大切なのはプロセスの関係性だ。どれだけ大きな関係性で世界を把握できるか。これは日常的なハウツーの関係性ではとても見えてこない。

そもそも実践知とは経験をベースにして鍛練されるものである。同様の意味では徒弟教育を21世紀的なかたちで具現化することが重要になってくると思う。そのような指摘とは最近欧米でも出始めている。

たとえばお手本を示す「エグゼンプラー」がある。Knowledge by Exemplification, 具体的な手本を媒介にして伝える。そのような方法が考えられる。その場合、教師自身もフロネティック(賢慮型)でなくてはならない。博士号を取りたての経験のない人間がいくら教えても、恐らく伝わらないだろう。あるいは経験を擬似的に示すものとしては事例研究というものがあるけれども、経験な

far beyond our ordinary world of “how-to.” We have no choice but to link up by deepening and expanding our intellectual connections. In other words, there needs to be a restoration of Liberal Arts.

From that point of view, it is not impossible to try to emulate Drucker, even though we might fall short of such a knowledge giant. Nowadays, MBA courses are taught systematically. In the US, they tend to teach management as a science. Business schools regret placing too much emphasis on explicit knowledge, while undervaluing tacit knowledge. As to tacit knowledge, the important thing is “practical knowledge,” or *phronesis*. How can we teach this?

We should emphasize aspects of art. Art is not unrelated to human values. We cannot isolate ourselves from constantly asking the question of how we should live. I would like to revive it. It is the most significant point that I can learn from Drucker.

In fact, some institutions have started to talk about the reform of business school education. The focus is on how to involve Liberal Arts in the programs. In that regard, what is important is the relationship to the process. That is, how big are the world relationships we can grasp? This cannot be seen as an ordinary “how-to” relationship.

To begin with, “practical wisdom” should be developed on the base of experiences. In a similar sense, I think it will become important to realize apprentice training in a twenty-first-century way. Indications of this have started to appear recently in the US and Europe.

For example, we can think of one kind of method which teaches with concrete models, or “knowledge by exemplification.” In that case, the teacher himself has to be phronetic. Probably those who have just earned PhDs without actual experiences could not get through to students no matter how much they teach. Or possibly, there is a case study, which presents simulated experiences. However, it is feared that an instructor without experiences might entirely focus on its analysis. Rather, we need wisdom as true meaning. The instructor should be a person who could say, “According to my experience...” In addition, he or she should know such things as various interlocutory methods; how to interject pauses; timing methods; using attractive words and actions. In other words, the instructor should have the magnetism which would make students want to be like him or her.

——In that case, what is the most important point?

Nonaka: It would be from the viewpoint of a dialogue. Wisdom is something that never stops seeking for relationships. Regarding that, mutual interaction is the most important of all.

Originally, since Plato, dialogue was a traditional practice in the Western World. All of his books were written in dialogue style. In a dialogue, there is a method called dialectic, which is presented in a three-fold manner: thesis; antithesis; and synthesis. I think there are two types of dialectic. One is a “hard” dialectic style, which consciously poses counter arguments to everything; the other is a “soft” style, which accepts everything without repudiation—like brainstorming. If we can utilize the later one,

きインストラクターの場合、多分に分析に終始する危惧がある。むしろ本当の意味での知恵というものが必要になる。「私の経験によれば」と言えるものがないからではない。それに加え、その都度の対話の方法、間の取り方、タイミングの取り方、魅力的な言動、要は学ぶ側がこうなりたいと思う立ち振る舞い、そのようなものも教師は持たなければならない。

——その際最もポイントとなる姿勢はどのようなところか。

野中 対話の視点であろう。知とは関係性を求めてやまぬものである。そこでは相互浸透というものが何よりも重要だ。

そもそも対話とは欧米のプラトン以来の伝統である。プラトンの書物はすべて対話形式である。対話には弁証法という正反合で考えていく方法がある。弁証法にも二種類あると思う。一つは意識的に否定を入れ込んで行くスタイルの「ハード」な弁証法、もう一つは否定を入れずちょうどブレインストーミングのようにすべてを受け入れていく「ソフト」な弁証法である。後者を活用できればより大きな関係性が見えてくるだろう。そのような関係性の中で自己を認識をさせるのは教育上大きな効果があると思う。部分と全体がスパイラルになる。

かかるソフトな弁証法が成立するためには、基本的には他者との共鳴、共感、共振、身体的に浸透し合うものなければならない。それなしに対話というものは成立しない。はじめに「言葉」ありきではなく、はじめに「経験」ありきなのだ。対話のなかに言語のみならず、身体レベルの対話を組み込む。身体知、共振、すなわち暗黙知と形式知をスパイラル状にする土壌が必要である。そのような文脈を形成するのが「場」である。場は物理的空間そのものではない。個々人の関係性(文脈)に成立する意味空間である。まさに「いま・ここ」の鮮度の高い、何ものにも代えられない経験を持ち寄り、共有し、暗黙知を膨らませていく。同時にそのなかで対話を経て、暗黙知と形式知の変換運動を行う。その基礎となるのが場だから、場づくりの能力がリーダーにとっては必須のものとなる。

場づくりの能力とは人間存在の根底にあるケア、愛、信頼など感情の知(社会資本)と文脈・コンテクストを共有する場をつくる能力だ。日常のありふれた言語・非言語的コミュニケーションでの他者の気持ちの理解、共感、感情の機微の察知、自他相互介入のタイミングと限界点への配慮等を通じて養われる。

実践のただ中で考え抜く

——そのような教育とは、旧来の徒弟教育とどの点が本質的に異なるのか。

野中 17、18世紀の徒弟制度との本質的な違いは、一つとして徹底的なデジタルの活用があるのではないかと思う。ITの活用によって何よりも暗黙知と形式知の相互作用を劇的に促進する可能性がある。さらに動画が入ってくるといっそうその期待は高い。相乗効果が出るようなITの活用というものがますます要請されている。

we can see broader relationships. I think it is very beneficial from an educational standpoint for bringing about self-awareness from within such a relationship. This becomes a momentum spiral of the whole and of the parts.

In order to establish this kind of “soft” dialectic, basically we need sympathy, empathy, and resonance with others—or interacting physically with each other. Without these, no dialogue can be established. It isn’t that first, there were “words,” but first, there was “experience.” In dialogue, we should not only apply words, but also dialogue at the physical level. We need fertile soil where “physical knowledge” and resonance, that is, both tacit knowledge and explicit knowledge mix into a momentum spiral. It is the “*ba*” or “place” where such context is created. “*Ba*” is not a physical place, but the semantic space consisting of individual relationships or contexts. There you bring fresh “right now, right here” experiences which cannot be substituted with anything else, and share those experiences. And, in so doing, you can expand tacit knowledge. At the same time, following such dialogue, tacit knowledge is transmigrated into explicit knowledge. It is the “*ba*” where this movement takes place. Therefore, the ability to create a “*ba*” is indispensable for leaders.

The ability to create “*ba*” is an ability to make a place that shares its context with the elements of emotional knowledge such as care, love and trust which lie at the base of human existence. It is cultivated through daily verbal and non-verbal communication such as understanding other’s feelings, or empathy—sensing subtleties of emotion; it’s about timing and reaching the tipping point of mutual consideration.

When putting something into practice, think it through

—How is such education essentially different from traditional apprentice training?

Nonaka: I think the essential difference from the apprentice training of the Seventeenth and Eighteenth Centuries is the utilization of digital devices. Because of the utilization of IT, it is possible to dramatically accelerate the interaction between tacit and explicit knowledge. Moreover, if animation is added, expectations will increase. Therefore, synergistic utilization of IT has been requested more and more often.

When IT is employed, feedback of information for explicit knowledge is available at high speed. In other words, it will speed up the feedback for applied practice dramatically. By continually expanding the quality and quantity of experiences, tacit knowledge will become consciously enriched with feedback for explicit knowledge.

So, the important thing is whether it is possible for tacit knowledge to be enriched by the promotion of digitalization. Tacit thought often tends to be conservative. In order to improve this, it should be persistently exposed to challenges. It needs conscious conversion into explicit knowledge. For maintaining good balance, you should always make timely case-by-case judgments about the synergistic effect between the analog and the digital.

ITを使用する場合、形式知の情報へのフィードバックが高速である。すなわち、実践とのフィードバックに劇的なスピードが出る。経験の質量を共に絶えず広げながら、暗黙知は形式知とのフィードバックによって、自覚されつつ豊かになっていく。

そこで重要なのは、デジタル化が進むことによって、暗黙知が豊かになる可能性である。暗黙知とはともすれば保守的になりがちである。それを革新するためには、絶えざる挑戦に晒され続けなければならない。形式知への意識的な変換が必要だ。うまくバランスをとりながら、タイムリーなアナログとデジタルの相乗効果というものをその都度判断していく必要がある。

そのためにも賢慮型リーダーの存在が不可欠となる。リーダーは「修羅場の経験」がなくてはならないし、場づくりの能力がなければならない。そのような条件を満たしていかないと逆に形式化が暗黙知を殺し、知識破壊につながる恐れがある。バランスの力が重要となる。賢い判断を行うリーダーがいないと、うまくはいかない可能性が高い。

——実務家が今までお話しいただいた知の方法論から学びうる最大のものとは何だろうか。

野中 実務家はいっそう突きつめてドラッカーを研究していくとよい。彼はそれに値する存在だ。企業人とは言い換えれば実践の人ということである。実践のただ中で深く考えることだ。考え抜くこと、沈思黙考することだ。英語でcontemplationという。

しかも、動きながら考え抜くことだ。contemplation in actionと私は言う。行動のただ中の熟慮だ。それは少々大きな話になるが、プラトンとアリストテレスの綜合を意味する壮大な知的粋みの創造である。

ドラッカーは自ら概念化の能力を鍛えるにあたり、絶えず新たなテーマを見つけて数年おきに徹底的に学んだという。問題(タスク)を設定し、知的粋組みを組み替えていった。すなわち、形式知ベースの教養も怠りなく身に付け刷新していったということだ。同時に、シェイクスピアをはじめ、世界の古典的文学・芸術をも渉猟し、没するまで世界の幅を広げることをやめなかった。そのような姿勢から学ばばよい。

動きながら、考え抜く。実践のただ中に身を投じながら、客観的に考え抜く。行動しながら、傍観者のごとく距離をとり、現実を見つめる。そこから屈折する像を独自に解釈し、コンセプト化する。彼が生き生きとしたコンセプトをつくる名手だったのは、現実を直観するときに通常の人が見えないアクチュアリティを見ていたからだ。

企業人でも出来る人は走りながら考えていると思う。アクチュアリティのただ中で、客観的に考え抜くはずだ。それはドラッカーが身をもって示した姿勢でもある。実践知の方法論から学ぶべき点は限りなくある。

For that purpose, the existence of the phronetic leader will be indispensable. The leader needs to have the ability to facilitate “*ba*” and have undergone a “trial by fire.” Unless such conditions are fulfilled, explicit knowledge would smother tacit knowledge, which would lead to the possibility of knowledge dissolution. It needs the power of balance. Without a leader who can make wise judgments, the possibility of failure is high.

—What can the practitioner learn most from the knowledge-related methodology wisdom discussed here?

Nonaka: It would be beneficial for the practitioner to study Drucker intensively. His is the life worth studying. Businessmen are, in a sense, practitioners. While practicing business, you should think deeply and think things through. That is, you should be contemplative.

Moreover, you should take action while thinking things through. I call it “contemplation in action.” It is simply deliberation in the midst of acting. It may sound rather overwhelming, but it means the creation of a magnificent intellectual framework, synthesizing Plato and Aristotle.

It is said Drucker continued to choose a new topic every few years and studied it thoroughly in order to hone his own capabilities for conceptualizing. He kept setting tasks and rearranging his intellectual framework. In other words, he acquired explicit knowledge-based learning, and never failed to reinvent himself. At the same time, he never stopped broadening his intellectual world by submerging himself in world classics and works of art such as Shakespeare, right up until his death. Such an approach should be emulated.

Contemplating while acting; contemplating objectively while throwing yourself into the midst of implementation; watching reality while acting, but keeping your distance, like a bystander; he uniquely interpreted refracted images and conceptualized them. The reason why he was a master of creating vivid concepts was that he was visualizing a reality which ordinary men could not see when they intuited actuality.

I think a capable businessperson thinks while running; he is sure to think objectively in the midst of actuality. It is an attitude which Drucker showed us through his own experience. There is no end to what can be learned from the methodology of practical wisdom.

【略歴】一橋大学名誉教授，カリフォルニア大学ゼロックス知識学名誉ファカルティー・スカラー，クレアモント大学院大学ドラッカー・スクール名誉スカラー。本会理事。1935年生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業後，富士電機製造を経て，カリフォルニア大学経営大学院(バークレー校)にてPh.D.取得。南山大学，防衛大学校，一橋大学，北陸先端科学技術大学院大学，一橋大学大学院国際企業戦略研究科各教授を経て現職。竹内弘高氏との共著 *The Knowledge Creating Company* (邦訳『知識創造企業』東洋経済新報社)は知識経営に関する書物として世界で最も引用されている。昨年度出版された *Managing Flow* (遠山亮子・平田透との共著)の日本語版は東洋経済新報社から近刊される。

[Brief biography] Ikujiro Nonaka is Professor Emeritus, Hitotsubashi University Graduate School; Xerox Distinguished Faculty Scholar, University of California, Berkeley Graduate School; First Distinguished Drucker Scholar in Residence, Claremont Graduate University; Board Member of Drucker Workshop. Born in 1935, he worked for Fuji Electric Co. after graduating from Waseda University. Professor Nonaka earned a PhD from the University of California, Berkeley. Professor Nonaka taught at Nanzan University; National Defense Academy, Japan; Hitotsubashi University; the Graduate School of Knowledge Science, Japan Advanced Institute of Science and Technology; and the Hitotsubashi University Graduate School of International Corporate Strategy. Professor Nonaka's *The Knowledge-Creating Company* (with Hirotaka Takeuchi) is the most quoted knowledge management reference in the world. The Japanese version of *Managing Flow* (with Ryoko Toyama and Toru Hirata) will be published soon by Toyo Keizai Inc.