

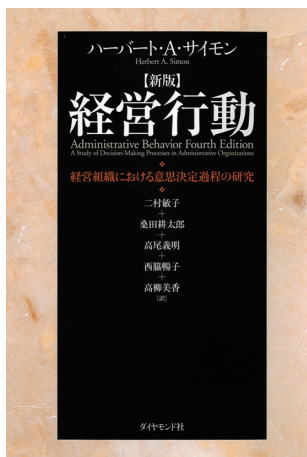
名著を大いに語る

名著はなぜ時代と地域を越えて読み継がれるのだろうか。時代の転換期を迎える今だからこそ、もう一度繙いてみたい。今回は知識創造理論の提唱者、一橋大学の野中郁次郎名誉教授に、今後の「人と組織」を考えるうえで役に立つ名著の読み方を大いに語っていただく。

『経営行動』

情報処理で組織マネジメントをしすぎていないか 人間それぞれが持つ価値観や思いを意識すべき

著者のハーバート・A・サイモン（1916—2001）は、心理学、社会学、経済学、経営学、コンピュータ科学、認知科学などさまざまな分野で輝かしい業績を残した国際的社会学者。『経営行動』でサイモンは、経営組織における意思決定過程の研究を発表した。1978年には同研究でノーベル経済学賞を受賞している。



著者／ハーバート・A・サイモン
ダイヤモンド社 5000円（税別）
2009年7月刊行

カリフォルニア大学バークレー校経営大学院の授業で初めて本書を手にとった。1972年に「組織と市場」という博士論文を私が書くきっかけとなったのもこの本である。その後日本に帰国して、論文に組織論のレビューを付けて千倉書房から書籍『組織と市場』を出版した。それが計らずも日経・経済図書文化賞を獲得し、多くの研究者とのつながりができた。私に多大な影響を与えた一冊だ。

バーナードの組織論を 情報処理モデルで捉え直す

サイモンは、C・I・バーナードの『経営者の役割』で強調された組織における経営者の重要性にヒントを得て「トップの職能の本質は意思決定にある」と推論する。しかし、バーナードの主観や価値観を含めた実務の経験則から経営理論を構築する考えに賛成できず、



●語り手

野中郁次郎氏

一橋大学名誉教授

Ikujiro Nonaka_1935年生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業。カリフォルニア大学経営大学院でPh.D取得。一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授などを経て現職。著書『失敗の本質』（共著）、『知識創造の経営』、『知識創造企業』（共著）、『戦略の本質』（共著）。

重要なのは事実に基づく意思決定であると分析し、人間それぞれが持つ価値観を排した。本書でも、組織とは情報の授受を媒介とする意思決定（情報処理）のシステムであると述べる。極論すると、人間は組織内で情報処理する機械というメタファーかもしれない。

経験や勘に基づく暗黙知も 情報処理で分析してしまう

しかし私は、このような情報処理モデルだけでは組織内のイノベーションは生まれにくいと考える。サイモンは、私が提唱する知識創造理論（形式知と暗黙知のダイナミックなスパイラルの相互作用）で言うところの、形式知のみで人と組織を語っている。科学的に事実の客観化のみを語り、人間それぞれが持つ価値観や思いを排除しているためだ。創造性にはまず経験から湧き上がる価値観や思い

(暗黙知)が何よりも先にくるべきではないか。そして、それが言語化されることで、新たなコンセプト(形式知)が生まれ、イノベーションが起こるのだ。

上記のような意見の違いを認識しながら、なぜ今本書を紹介するのか。それは人事制度をはじめとして、データによる定量的な情報処理で組織マネジメントをしすぎていないかと人事に伝えたいからだ。例えば、コンピテンシー評価は、ハイパフォーマー何人かの思考特性や行動特性を抽出して組み合わせた理想の人間像から、現実の人間を評価してしまう。そんな人間、いるはずがない。昔であれば、本田宗一郎をモデルや目標としながら、自分のあるべき像を作り上げてきた。徒弟制度とは本来そういうものだった。「徒弟に戻れ」とまでは言わないが、最新のトレンドと組み合わせながら知の創造を行うことが重要だろう。

ただ、本書は、組織における人間像の本質を突いていることは確かだ。チェスの世界チャンピオンが持つ、経験や勘に基づく高度な暗黙知的スキルさえ、情報処理の分析で打ち負かしてしまうコンピュータ理論の元になったのだから。形式知だけでなく、元来暗黙知と認識されるものでさえ、科学で解明してしまう凄みはある。人間像をどうみるかの1つの側面として認識しておくべきである。

研究員の書棚から

コミュニケーションのテーマから
当研究所所長の久保幸夫が紹介します。

『レトリック感覚』

著者/佐藤信夫 講談社学術文庫
1100円(税別) 1992年6月刊行



レトリックを学ぶことで、 表現力と説得力を高める

現在、日本のビジネスパーソンは、以前に比べて言語能力が落ちてきているように思います。会話でも、文章でも、言語能力の有無が質を決めます。日本語は生まれたときから日常的に使っているため、軽視されがちですが、コミュニケーションの根幹をなすものとしてきちんと学ぶ必要があるでしょう。この本の中でも、「私たちの認識をできるだけありのままに表現するためにこそレトリックの技術が必要なのだ」と述べられています。

また、言語をしっかりと学習することによって、適切な思考力を身につけることも可能となります。論理的思考力がないと物事の真実を見抜くことはできないし、創造的思考力がないと新たなものを生み出すような仕事できません。特に、論理的思考力は、ビジネス上の判断・意思決定を支えるものなので、ミッションが重くなればなるほど重要性が増すと意識したほうがいいでしょう。

この本の中で著者は、レトリックには「説得する表現の技術」と「芸術的表現の技術」の二重の役割があるとしています。芸術的表現とは、表現力の幅の広さを指します。どちらも自分の部下を持つリーダー層には不可欠の要素だと考えます。例えば、自分が信念を持って取り組んでいる仕事に部下を巻き込みたい時、説得力と表現力の幅の広さがなければ、相手をその気にさせ、動いてもらうことはできません。リーダーシップを涵養するという視点からも、年代を問わず一度は読むことをお勧めします。

Yukio Okubo_リクルートの人材総合サービス事業部企画室長、地域
活性化事業部長などを経て、1999年リクルートワークス研究所を立ち
上げ、所長に就任。専門は人材マネジメント、労働政策、キャリア論。