

## 実践知リーダーシップ - 野中郁次郎先生の教え・「チャーチル」と「アイゼンハワー」 -

野中郁次郎さんは、尊敬する科学者です。2004年に『イノベーションの本質』という本に出会い、日本で事業に成功しているリーダーが、「なぜ成功しているのか」を学びました。もう友人と呼んでいいと思いますが、ジャーナリストの勝見明さんと日本全国を廻って「成功の鍵」を探求しています。当時、「成功の鍵」は『SECIモデル』で説明できるとされ、『暗黙知』という概念を知りました。

野中さんは、それ以来の「大先生」です。今回、野中さんは、日本という枠を外れ、ワールドワイドに『リーダーの理想』を求めました。その回答が『史上最大の決断(ダイヤモンド社)』という本です。

『実践知』という概念を最初に説明しています。

戦争という舞台、リーダーは、作戦内容、組織編成、リーダーの人選、兵糧確保策、新兵器の開発、決行日と決行時間、決行地点など、大軍団を率いるリーダーは、その時その時で「最善の決断」を下さなければなりません。

得られる情報は潤沢とは限りません(ここが知財情報と違うところですね)。戦争の場合、情報は限定され、常に錯綜が起こります。そんな中で「最善の決断」が出来るのはどんな人物なのか。

野中さんは、その答えを、アリストテレスが提唱した「フロネシス」に求めます。日本語では、「賢慮(prudence)」「実践的知恵(practical wisdom)」と訳されますが、これを野中さんは『実践知』と呼びます。それは、社会が奉じる「共通善」の実現に向かって、物事の関係性に目を配りながら、適時かつ絶妙な判断を行う力のことであると、定義します。

そして、チャーチルとアイゼンハワーは、優れた「実践知リーダー」であり、ヒットラーは「フロシネス」が欠けていたと述べています。つまり、結果をもたらすことができる「実践知リーダー」は、「フロシネス」をもっているということです。

優れた「実践知リーダー」になるためには、6つの能力が必要であると、野中さんは言います。それを連合軍司令官であったアイゼンハワーに当てはめると、以下のようになります。

「善い」目的を作る能力：ノルマンディ上陸作戦を「自由を守るための聖戦」とした。

現実を直観する能力：実戦経験が豊富だった。新しい兵器である戦車のことも、飛行機のことも、自分で動かしてよく知っていた。天気予報にも精通し、6月6日をDデイに決めるのに現実を観た上で決めることが出来ていた。

場をタイムリーにつくる能力：明るい性格の楽天主義者で、人の話を聞くのが大好きであった。

直観の本質を物語る能力：歴史的洞察に満ちた名文家だった。重要な演説は自分で作った。

物語を実現する能力：「彼のためなら一肌脱ごう」と思わせる「人たらし」であった。問題児バットンも、わがままなドゴールもアイゼンハワーのいうことだったら聞いていた。

実践知を組織する能力：自分ですべて抱え込もうとせずに、各組織にいる優れた人材をうまく使った。信用できる人材には、すべてを任せきってしまった。

実務に精通した上で、多くの人意見(とくに最前線にいる部下の意見)をよく聞き、部下を委縮させないように楽天的に振る舞い、歴史をよく学び、Win-Winの関係を構築して各部署と協調し、可能な限り、仕事を部下に思い切ってまかせる。

要約するとそれが『実践知リーダー』でしょうか。

(M.S.)

判断(judgment)と決定(decision)の違い: 決定(decision)は既にある選択肢の中から合理的に決めることであり、コンピュータにもできる。判断(judgment)は、選択肢自体を考える際に必要な知恵であり、叡智である。それは全人的にコミットメントすることなので行動を伴う、と野中さんは解説しています。事業に必要なのは判断(judgment)ですね。