

知識創造企業の経営には、理想主義的リアリズムの実践が日々求められるが、その実現には、

「フロネシス型リーダー」の存在が欠かせない。

そもそも「フロネシス」という概念に、どのようにたどり着いたのか。

あるいは、日本企業における「フロネシス型リーダー」の立ち振る舞いとは何か。

リーダーシップの根底は「フロネシス」

われわれは、これまで「知識創造理論」を提唱し、「知」の総合力を発揮する「知識創造企業のプロセスモデル」を研究してきた。知識創造企業の経営における最大の課題は、絶えず変化する環境の中で、いかに持続的に「知」を創造・活用・蓄積していくかということである。

知識創造企業は、「何のために、われわれは存在するのか」、「どう生きたいのか」という存在論を基盤としている。だが、このような理想を掲げる一方、したたかに現実を直視し、対話と実践を媒介しながら「何が本当か」を突き詰めていく。いわば理想主義的リアリズムを日々実践する組織体なのである。

知識創造企業のリーダーシップは、ビジョン、対話、実践、場、知識資産、環境をトータルに関係付けて、知の総合力を発揮させるダイナミック・プロセスを実践していく。その根底にあるのは、知識の「知恵化」を支援する「フロネシス (Phronesis)」という概念だ。

「フロネシス」は、アリストテレスの提唱した概念で、賢慮 (Prudence)、実践的知恵 (Practical Wisdom)、実践的推論 (Practical Reason) と訳されている。

アリストテレスは、理論学 (形而上学・数学・自然学) の絶対優位を主張するプラトンに対して、実践学 (政治学・倫理学・家政学) の重要性を主張した。政治は普遍のアイデアを追求するが、その実現プロセスは個別具体の判断が問われる。社会現象は、物理学のように静態的な実験室で捉えることができない。絶えず流動する現実の中で、同じことは二度と起こらないからだ。その都度の個別具体の状況やコンテキスト (文脈) に身を置きつつ、最適な判断 (judgment) がタイムリーにできる実践知こそが、要請されるのである。

われわれがこの概念に気付いたのは、第二次世界大戦の決定的な戦闘で「逆転」を指導したウィンストン・チャーチルのリーダーシップによってであった。チャーチルが理想とした政治家の一人に、エドモンド・バークがいる。バークは、フランス革命を批判し保守的な崇高の精神を強調

して、フロネシスの概念を主張した。代表的な著書に『フランス革命の省察』がある。

私はもともと早稲田大学の政治学科出身なので、このコンセプトにピンときたわけである。ピーター・ドラッカーも政治学者であったように、経営はサイエンスとアートを総合する政治に最も近い学問でもある。

賢慮型リーダーシップの6つの能力

われわれは賢慮を、次の6つの能力で構成されるものと考えている。

- (1) 卓越した「善い」目的を作る能力
- (2) 他者とコンテキスト (文脈) を共有し、場を触発する能力
- (3) ありのままの現実を凝視する能力
- (4) 本質直観を生きた言葉に変換する能力
- (5) 勇気と情熱を持って言葉を結晶化する能力
- (6) 賢慮を伝承・育成する能力

今回は、このうち4つの能力を、本田宗一郎という衆知の経営者のリー



のなかいくじろう ●一橋大学 名誉教授

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（パークレー校）にて博士号（Ph.D.）を取得。南山大学経営学部教授、防衛大学校教授、一橋大学商学部産業経営研究所長、北陸先端科学技術大学院大学知識科学研究科長、一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授を経て現職。

ダーシップで例示してみよう。

(1)卓越した「善い」目的を作る能力

「何が善いことか」についての判断を、個別の状況の中で発揮できる能力である。

アリストテレスは『ニコマコス倫理学』の冒頭で、「あらゆる行為や選択は何らかの善を希求する」と言い、手段にならない自己充足的価値、例えば、幸福や自己実現を善としている。一方、アリストテレスを現代に復活させたマッキンタイアは、「美徳は社会的に確立された卓越性の基準を達成しようとする無限の実践に内在する」として、自己実現の職人道を善とした。（『美徳なき時代』）

本田宗一郎は常日頃、「哲学のない行動は凶器だ。行動のない哲学は無意味だ」、「ひたすら一生懸命働くだけでは価値がない。間違ったやり方の勤勉は怠けるより悪い。一生懸命働く価値が出るのは、『よい理論』があることが必要条件である」と言い続けていた。

(2)他者とコンテキスト（文脈）を共有し場を触発する能力

人間存在の根底にあるケア、愛、信頼、安心など感情の知（Social Capital: 社会関係資本）とコンテキスト（文脈）を共有する場をつくる能力である。

これは、日常のありふれた言語・

非言語的コミュニケーションにおける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。

本田宗一郎はジョークの名人であった。彼はこう言っている。

「ジョークというのは実にむづかしい。そのときの雰囲気とチャンスをつかまなければならない。ふっとそこにだけ存在するもので、他には存在しない。そのタイミングを外したらジョークは成り立たない……。ジョークというのはアイデアであり、人情の機微を察することである。」（『俺の考え』）

彼のジョークの多くは、実は猥談だったらしい。であればこそ、発話

のタイミングが問われるわけで、宗一郎の状況察知の感性とダイナミックな場の生成能力は抜群だったと思われる。

(3)ありのままの現実を凝視する能力

時々刻々と変化する、ありのままの個別具体の現実を直視し、その背後にある本質を直観的に見抜く状況洞察能力である。「神は細部に宿る（God is in detail）」とよく言われる。神を真理と置き換えてもよいだろう。

デトロイトにある自動車の殿堂「Automotive Hall of Fame」の本田宗一郎コーナーに、フロネシスを象徴する素晴らしい写真がある（写真①）。

この写真は、本田宗一郎が現場にしゃがみ込み、ライダーの目線に合

写真①
提供：本田技研工業



わせ、対象になり切って凝視している姿である。ただ見ているのではない。同時に背後にある本質を連想しているのだ。

「マシンを見ていると、いろんなことがわかります。あのカーブを切るには、ああやれば、こうすべと……。そして次のマシンのことを考える。こう考えてやれば、もっととばしてくれる、などと。次の製作過程へ自然に入っているんです」。

京都大学名誉教授で精神医学者の木村敏は、現実には二つの意味、アクチュアリティ (actuality) とリアリティ (reality) があると言う。アクチュアリティとは、「いま・ここ」の時点で進行している関係性 (コト) の中で、身をもって経験している現実である。コトのプロセスは一瞬も固定化できないので、科学では扱えない。主客未分の直観はアートの世界である。これに対してリアリティとは、「モノ」的な現実である。完了形で固定化できるので、因果律が明確であり、科学で扱える。そして、コト (動詞) が生き生きとしたアクチュアリティとして感じられるためには、モノ (名詞) によって媒介されていることが必要だとも言っている (『心の病理を考える』)。

ちなみに、「ホンダウェイ」の哲学における三現主義では、「現場に行くこと: the actual place」, 「現物・現状を知ること: the actual thing or

situation」, 「現実的であること: being realistic」と明示されているのは興味深い。

(4) 本質直観を 生きた言葉に変換する能力

ミクロの直観を、マクロの構想力 (歴史的想像力、ビジョン、テーマ) と関係付け、対話を通じて抽象化し、概念化し、仮説化し、物語化して、説得する能力である。

「いま・ここ」の生きたアクチュアリティを、普遍言語に変換する場合、矛盾やギャップが存在する。だが詩人は、言語によって現実をより生き生きと表現すると、哲学者のホワイトヘッドは言う。うまく表現できないワインの香りや味が、ソムリエの見事な言葉によって、一層研ぎ澄まされ、感受性が豊かになるのもその一例だろう。

もう一枚の写真は、本田がエンジンと目線を合わせ対話をしつつ、ポンチ絵、設計図、仕様へと直観を形式知にしているプロセスが捉えられている (写真②)。宗一郎は怒るとすぐに手が出て、モノが飛ぶおっかない人だったが、その半面、こよなく対話を愛した人でもあった。

前述した能力のうち、6番目にあたる「賢慮を伝承・育成する能力」は、個人のフロネシスを組織のフロネシスとするものであり、企業が持続的



写真②
提供: 本田技研工業

に成長するための要件である。つまり、個人の全人格に埋め込まれた賢慮を、実践の中で伝承し、育成し、自律分散の賢慮 (distributed phronesis) を体系化する能力なのである。この能力により、何が起ろうとも、弾力的・創造的かつリアルタイムで対応できるしなやかな組織 (resilient organization) が構築できる。

これは現在、企業が直面している挑戦的な課題の一つであり、稿を改めて論ずることにしたい。