

野中郁次郎

# 私と経営学

最終回

私の履歴書

バークレーからの歩み

知識経営論の生みの親として、その業績が広く世界で認められている野中郁次郎。

連載最終回となる今回は、学者人生の原点となったバークレーへの留学時代、

さらには帰国後の多彩な経歴と研究活動を俯瞰しながら、深く心に刻みつけた自らの人生哲学を語る。

## 学者人生のスタート バークレーへの留学

私の学者人生は、1967年にアメリカのカリフォルニア大学バークレー校経営大学院に留学したことから始まった。ちょうど第40代アメリカ合衆国大統領となるロナルド・レーガンがカリフォルニア州知事だった時代。私は32歳だった。58年に早稲田大学を卒業し、富士電機製造（現・富士電機ホールディングス）に就職。人事労務、技能者養成の教育、経営幹部教育のプランナー、マーケットリサーチ、関連会社の管理など、在職9年の間に人、市場、カネにかかわる部署でキャリアを積んでからのことだ。すでに結婚もしていたが、アメリカには何のつてもなく、何の保証もない。今から考えるとなかなか無謀なスタートだった。

そんな私を見かねた当時の人事部長・奥住高彦氏が、会社を休職扱いにしてくれたうえ、無利子で50万円貸してくれた。バークレーでは、妻がベビーシッターやレストランでのウェイトレス、私が庭師のアルバ

イトをしながら学費と生活費を賄った。留学当初に妻が記していた家計簿が1冊だけ手元に残っているが、それを見るといささか無謀であったという感慨は残る。今となってはともではないができないであろう。

## たたき込まれた 理論構築の方法論

以前にも述べたかと思うが、米国留学の動機の1つに、45年の小学4年のときに疎開先の静岡で米海軍グラマンF6Fヘルキャット艦上戦闘機の機銃掃射を受け、九死に一生を得た経験がある。あのとき、低空飛行しながらこちらに狙いを定めているパイロットのニヤリと笑った顔が忘れられず、いつかアメリカにリベンジを果たすという思いが強くなったのだ。さらに戦後アメリカ経営学が<sup>とうとう</sup>滔々と流入するなかで、このままでは「日本はまた負ける」という危機感がもう1つの現実的な動機だった。なぜカリフォルニア大学バークレー校経営大学院を留学先に選んだかといえば、いくつかの願書を出したなかで、最初に入学許可が来た

いうだけだ。このいいかげんな選択がその後の人生に幸いした。その理由は、あの当時のバークレーが、競い合っていたハーバード・ビジネス・スクールと比較してもきわめて理論的だったことだ。

専攻はマーケティングで、指導教官は『消費者の意思決定モデル』などの著書があり、消費者行動の意思決定論を開拓したフランセスコ・ニコシアだった。大変厳しい人物で、常に「なぜ？」と論理的に逃げ穴をふさいで問いつめてくる。あまりの厳しさに逃げ出す大学院生も多かった。ニコシアには、ものごとの本質を究めるという作法を徹底的にたたき込まれた。

バークレーのドクターコースでは、専門のマーケティングのほかに、第2専門として経済学、社会学、心理学、オペレーションリサーチのなかから1つを履修しなければならなかった。私は社会学を選択し、社会学部のドクターコースを専攻する学生たちと一緒に1年間学ぶこととなり、ニールス・スメルサーとアーサー・スティンチコムの2人から指導を受けた。理論的解析はスメル



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（バークレー校）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。

サーが行い、スティンチコームがそれを方法論的に分析し、それをもとにディスカッションを行うという内容の授業で、最後に自分の理論を提案するというものだった。そこでは、優れた理論を媒介にして理論構築のケーススタディを学ぶというやり方で、社会学における理論構築の方法論を徹底的にたたき込まれた。これがその後の私の研究作法のベースとなっているとあってよい。

72年、5年半に渡るバークレーでの留學生活の締めくくりとして提出したドクター論文「Organization and Market」は、帰国後の74年に出版した『組織と市場』（千倉書房）の原型となり、日経・経済図書文化賞を受賞。これが学会へデビューするきっかけとなり、やがてはコンティンジェンシー理論へとつながっていく。

バークレー時代に苦勞したことで記憶に残っていることの1つには、94年にノーベル経済学賞を受賞したジョン・ハサーニの経済学の授業がある。彼はゲーム理論の講義をもっていた。この科目は必修で、B以上の成績でパスしないことには落第してしまう。私はもともと直観型の人間なので、ゲーム理論のような数学の分野が苦手だった。そして試験の結果はBマイナス。ところがハサーニはとても人柄のいい先生で、Bに満たない学生を一人ひとり面接し

ながら、なんとか私をBで救ってくれた。ハサーニが言った“weak Bだが”という一言をよく覚えている。

### 南山大学時代 仲間との出会い

南山大学へは、バークレー在学中に同大学の中村精先生から経営学部を新設するという誘いを受けた。学部長だった村松恒一郎先生の厚意で、バークレーに在学中でありながら、南山大学の研究生、後に助手となり、72年Ph.D.の資格を得て帰国し、講師に採用された。このとき富士電機を正式に退職した。

帰国したころ日本の学会では、アメリカの分析的な方法論をベースにした組織論の波が怒濤のように押し寄せてきていたが、依然、中心は欧米経営学の解釈論だった。当時、ハーバート・サイモンの組織論に大きく感化され、カーネギーメロン流の方法論をもって組織の研究をしなければならぬと考えていた私は、神戸大学での組織学会で「組織論の方法論」について発表した。

この発表がきっかけとなり、加護野忠男（神戸大学大学院経営学研究科教授）、奥村昭博（慶応義塾大学名誉教授、静岡県立大学大学院経営情報学研究科長）、坂下昭宣（神戸大学大学院経営学研究科教授）、小松陽一（関西大学総合情報学部教

授）、榊原清則（慶応義塾大学総合政策学部教授）など若い学者たちとの親交が始まった。この5人のメンバーとは研究会をはじめ、『組織現象の理論と測定』（千倉書房）や『日米企業の経営比較』（日本経済新聞社）といった本の執筆など、意義のある活動ができたと思っている。当時はみんな講演やセミナーなどに「お呼び」はかからず貧乏だったが、楽しい充実した時期だった。大学間のクロスファンクショナル・チームの形成は、それぞれの指導教官との葛藤を各自が乗り越えた賜物でもあった。

### 軍事研究のため 防衛大学校へ

南山大学には6年間お世話になり、79年に私は防衛大学校に移ることになる。きっかけとなったのは、バークレーに留学する際、無利子のお金を用立ててくれた奥住高彦氏から「組織の失敗例の研究も重要ではないか、日本軍の失敗を研究してみてはどうか」との助言を受け、環境適応理論の拡張として日本軍の研究をしたいと思うようになったからだった。奥住氏は調査への協力を依頼するため、当時、防衛大学校の校長だった猪木正道先生を紹介してくれた。そして「全面的に協力するが、防衛大学校に来て研究してほしい」という猪木先生の誘いに従い、私は

防衛大学校へ移った。

研究の具体的な内容は、大東亜戦争を社会科学적으로とらえ直し分析したうえで敗戦の実態を明らかにするというもの。研究の成果は寺本義也（早稲田大学ビジネススクール教授）と防衛大学校の同僚らでチームを組んで『失敗の本質』（ダイヤモンド社、現在は中公文庫）という書物にまとめた。これは思わぬ大ヒットとなった。こうして日本軍の研究を行うことで軍事組織の面白さを改めて実感することとなった次第である。

### 情報処理から 知識創造への転換

82年に一橋大学の今井賢一氏の誘いで、防衛大学校から一橋大学商学部産業経営研究所に移った。一橋では情報処理から知識創造に昇華する大きな転換があった。きっかけはハーバード・ビジネス・スクールの生産戦略のグループであるウィリアム・アバナシーとキム・クラークから同校の創立75周年を記念してイノベーションに関するシンポジウムを行うので、日本企業の新製品開発をリサーチして参加してほしいとの依頼があったことだ。当時ハーバードで教鞭を執っており、パークレーの後輩でもある竹内弘高（一橋大学教授）が一橋にやってきて、今井氏と私と竹内の3人で日本企業の新

製品開発プロセスを検証することになった。

ホンダの「シティ」、富士ゼロックスの「FX3500」、キヤノンの「キャノネット」などの新製品の開発を追跡して考察を行った。こうして新製品開発プロセスに入り込んだことが情報処理から知識創造に大きく転換するきっかけとなった。実際に開発の現場に入り込み、担当の人たちと議論していると、人や組織は単なる情報処理マシンではないことを見いだしたのだ。新製品開発のプロセスにかかわる人たちも未来の結果がどうなるかはわからない。ハーバート・サイモンがいうように、個人個人は情報処理において能力の限界がある。しかし、それに挑戦して乗り越えていこうというのも人間の本质なのではないかということに気づいたのだ。個人でも困難な課題に挑戦し、さらにチームとして思いを共有しながら挑んでいく現場を見て、サイモンの理論とは対極にあることを知った。このときから私は、情報処理から情報創造、さらには知識創造というコンセプトに移っていったのである。

### 日本の野中から 世界の Nonaka へ

このときにまとめた論文「新しい新製品開発ゲーム（The new new

product development of game）」が、86年『ハーバード・ビジネス・レビュー』に掲載され大きな話題となった。それまで私は海外に論文を発表したことがなく、きわめてドメスティックな人間であったので、この論文が海外に知られる契機となった。これ以降、私の提唱する「知識経営」という考え方は多くの研究者や企業に受け入れられ、欧米でも「Nonaka」という名前が認知されるようになった。

08年5月5日のウォールストリート・ジャーナル紙で、私は「最も影響力のあるビジネス思想家トップ20」の20位にランクされた。子供のときにグラマン機の機銃掃射を受け九死に一生を得た経験から、いつかアメリカにリベンジを果たすという思いが原動力になって研究を続けてきたが、こうしてアメリカで評価され有力紙に掲載されても、リベンジの思いは達成されることはない。しょせんは20番目だという気持ちと同時に、業績を称賛されることのうれしさは感じるが、欧米の経営学に挑んだものの自分はなんとちっぽけな存在なのかと、謙虚に受け止める自分がいるためだ。

私には常日頃から「ダメでもともと」という発想がある。グラマンのことが心の奥底に深く刻み込まれていて、あのときに一度は死んでいたという気持ちがそうさせているよう

だ。近年になって、人間の力ではどうにもならない存在に対する畏敬の念を意識するようになってからはなおさらである。

### 常に念頭にあるのは 「世のため、人のため」

これまでの私の人生を振り返ってみると「ダメもと」精神で、猪突猛進にやりたいことはすべてやってきたように思う。富士電機から何の保証もないままパークレーへの留学を決めたこともそうであるし、南山大学、防衛大学校、一橋大学と自分の思いのままに動いたこともそうであり、それぞれ収穫は多かった。

ときには周りから反対されることもあった。とくに防衛大学校へ行くときは70年代という時代背景もあり「右翼のレッテルを貼られて、次の就職が難しくなる」と、周囲からはずいぶん止められた。しかし、自分のやりたい研究をやるという思いで実行してきた。結果を振り返れば、防衛大学校での経験はその後の研究に大きく役立った。軍事研究に始まり『失敗の本質』や『戦略の本質』(日本経済新聞社)につながり、『戦略の本質』からフロネシスという概念を知り、それが「知識経営」、そして現在の研究に芋づる式につながっている。目的意識をもって愚直に行動することの大切さを改めて実

感している。

私は職人だった父の影響もあって「世のため、人のため」という思いが強い。「世のため、人のため」を追究していくことは大変合理的で、大きな関係性が生まれる。そしてより大きな関係性を生むためには、大きな発想をもってジャンプせざるをえない。しかし、そのジャンプをより大きな関係性のなかでとらえた場合には失敗してもリターンが大きいのだ。「何がコモングッドか」ということさえわかっているならば、ジャンプすることのほうが結果的には合理的なのだと考えている。私はそう考えジャンプを繰り返してきた。最終的には分析を超えた一か八かなのである。

ジャンプを繰り返すたびに関係性やネットワークがどんどん広がり、それが新しいコンセプトのきっかけになってきた。南山大学時代に加護野や奥村たちとの関係ができ、防衛大学校時代には『失敗の本質』のメンバーたちとのネットワークができた。そして一橋大学に行き、竹内弘高をはじめ、沼上幹(一橋大学大学院商学研究科教授)や網倉久永(上智大学経済学部経営学科教授)らと出会った。その後、95年に北陸先端科学技術大学院大学に行きからは遠山亮子(中央大学ビジネススクール教授)や平田透(金沢大学教授)らとの新たなネットワークも

できた。企業プロジェクトを媒介にして、紺野登(多摩大学大学院教授)、徳岡晃一郎(フライシユマン・ヒラード・ジャパンシニアバイスプレジデント)、木川田一榮(大阪大学教授)とは長い実践的研究を続けている。経営者との交流も広がった。とりわけ小林陽太郎氏(富士ゼロックス相談役最高顧問)にはパークレーのハース・スクール経営大学院に知識学の寄附講座を開いていただいた。そこで5年間特別名誉教授としてナレッジ・フォーラムを主催し、世界に知識経営を発信することができた。

人との出会いは計算できるものではない。やりたいことをやるという、その都度の行動のなかで、次々に「知識の連鎖」が生まれ広がっていったのだろうと理解している。

私に深遠な人生哲学があるかと問われれば、答えは「ない」である。あえて言えば、「いま・ここ」の文脈のただなかで、「共通善」にむけて「動きながら考える」フロネシスの知が少しはあるということかもしれない。

(文中に登場する方々の肩書は現在のものです)