

第1章 動的組織能力

—自律分散型リーダーシップとフラクタル組織—

野中 郁次郎¹

はじめに

動的防衛力は大変魅力的なコンセプトである。本章では、組織経営の観点からこのコンセプトを実現していく際の参考として、動的組織能力について論じる。

議論を始める前に、私の立場を明確にする。世界を認識するための知の方法はふたつに大別される。ひとつはプラトン流の演繹的な方法、もうひとつはアリストテレス流の帰納的な方法である。プラトンは、真善美とは限りなく神に近いものであるため、一切の五感を排除した理性によってのみ認識できるものであると説く。つまり、真理は現実を純化したものになる。これに対しアリストテレスは、真善美は現実存在すると考え、むしろ個別具体の中から普遍化していくことを説く。私の立場は後者である。

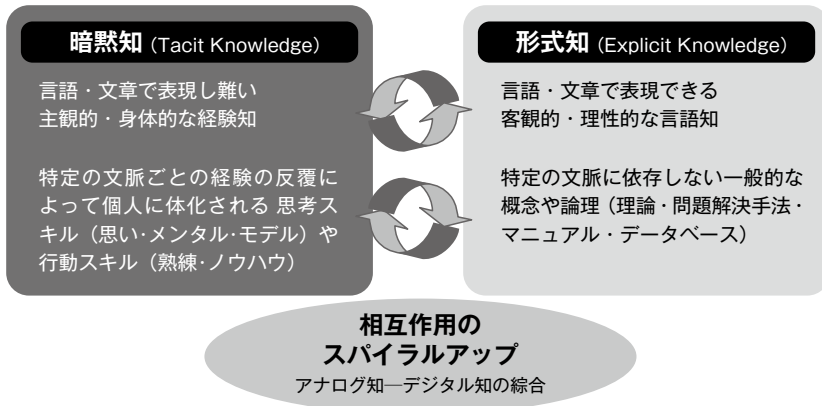
私は、知識を創造するためには、主観的・身体的な経験知である、いわゆる「暗黙知」と、客観的・理性的な言語知である「形式知」の双方が相互に変換し、スパイラルに上昇していくことが必要であると考え。

本章では、暗黙知と形式知を総合させて知識を創造していくプロセスをモデル化した「SECIモデル」に基づき組織のイノベーションを持続的に引き出すリーダーシップの在り方を検討していく。そのため、まずSECIモデルを簡単に説明する。次に、このモデルを用いて歴史上の組織イノベーションの成功事例を分析する。そして最後に動的防衛力について若干の考察を行う。

¹ 一橋大学名誉教授

知識創造プロセス：

知識創造は暗黙知と形式知の相互変換運動である

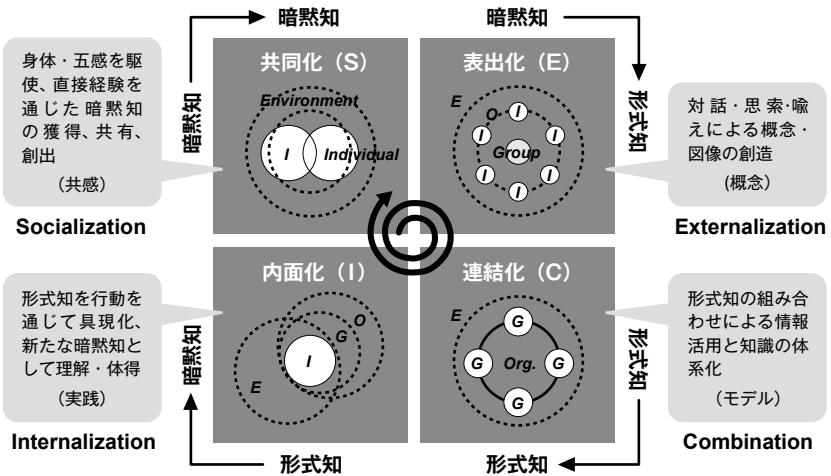


1. 組織的知識創造プロセス—SECIモデル—

まず、直接経験の段階がある。SECIモデルでは、これを共同化 (socialization) と名付けている。具体的には、身体・五感を駆使して暗黙知を獲得し、これを組織成員間で共有すること、つまり現実に共感する段階である。次に、そのような現実の背後にある本質を概念化することが必要である。これを表出化 (externalization) という。そこでは、現実の背後にある本質に気づき、これを対話や思索あるいは喩えなどによって概念化し、組織成員間で形式知として共有する。さらに、これらの概念を関係付けていく段階へと移る。これを連結化 (combination) という。そこでは、いくつかの形式知を組み合わせ体系化することによって理論モデルを構築し、技術・商品・ソフト・サービスなどに価値化していく。そして、出来上がったものを実際に市場で使ってみる。これを内面化 (internalization) という。そこでは、形式知を、実践を通じて具体化、つまり血肉化していくと同時に、組織、市場及び環境に新たな知を触発していく。そして、新たな暗黙知として組織成員が理解

し体得する共同化につなげていく。このような SECI のスパイラルを高速回転することこそが創造性と効率性をダイナミックに両立させる知の総合力であるといえる。これがイノベーションの原点であり、軍事組織であるか企業組織であるかを問わず、あらゆる組織に共通すると考えられる。

組織的知識創造プロセス
—SECIモデル—



I = 個人 (Individual) G = 集団 (Group) O = 組織 (Organization) E = 環境 (Environment)

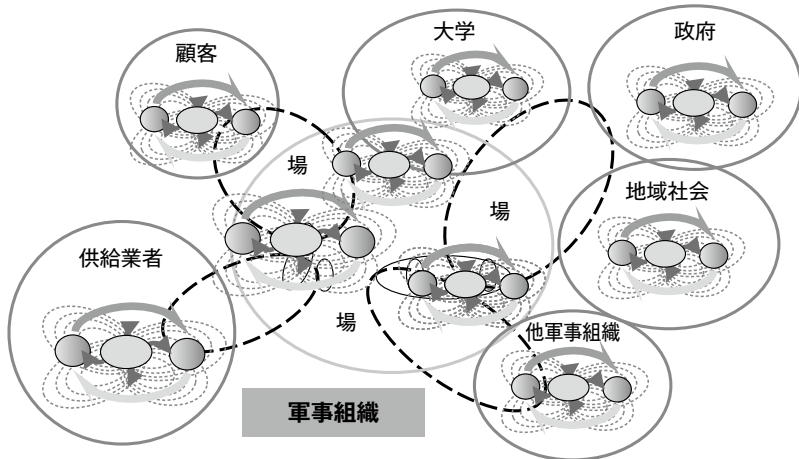
SECI モデルは、W・エドワーズ・デミング (William Edwards Deming) が提唱している PDCA (Plan-Do-Check-Act) サイクルとは異なり暗黙知の役割を重視している。PDCA サイクルは、はじめにプランありきという分析的・効率的な品質管理モデルである。これに対し、SECI モデルは、まず直観ありきと考える。SECI モデルは、全身で現実を直観し、その中から本質をつかみ取ると同時に合理的に効率性も追求するモデルであり、創造性と効率性をダイナミックに両立させることを目指す。そして、このような SECI のスパイラルを組織のあらゆる活動において作り出していくというのがモデルの最大の特徴である。

知識は市場だけで作られるものではなく、環境におけるあらゆる関係性の中で創

られるものである以上、軍事組織のイノベーションは、産・官・学・防衛が協働してそれぞれの知を総動員してはじめて実現する。つまり、軍事組織のイノベーションは、組織的・社会的、そしてグローバルな関係性の中で実現する。その意味で、知識とは、関係性の中で作られる資源であるといえる。

産・官・学・防衛の協働促進
— 知のグローバル・エコシステム —

知識は関係性の中で創られる。ステークホルダーは、多重の場を構築して関係性をダイナミックに生成し変容させていく。産・官・学・防衛は協働することで、組織的な壁を超越していく。



ここで重要なことは、主観である。はじめから客観的に与えられていることは、単なる情報に過ぎない。知識には、何よりも自分の思いやビジョンが反映するからこそ、我々は全身でそのプロセスにコミットする。それゆえ暗黙知があらゆる知識のベースとなる。そして暗黙知から形式知を生み出していくプロセスが重要であり、合意形成を図りながら主観から客観を生み出し、最終的にイノベーションを実現していく。このプロセスこそが知識の創造である。

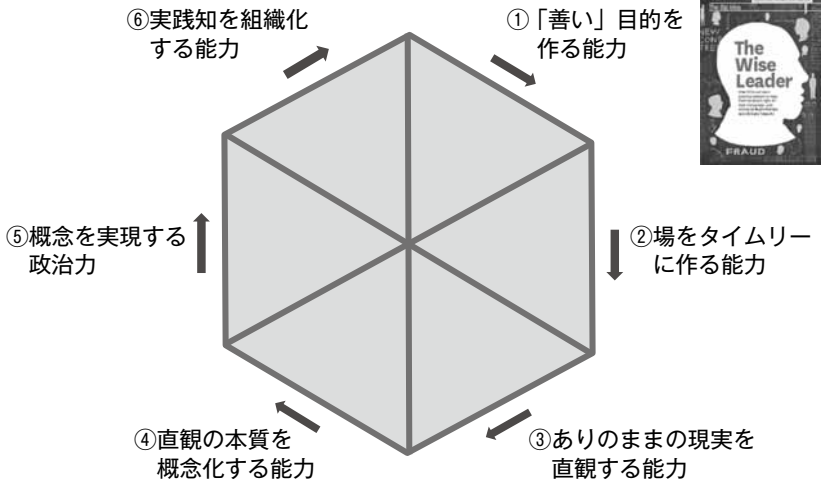
2. イノベーションを持続的に生み出すリーダーシップ

さて、このプロセスを絶えずリードしていくリーダーシップあるいは組織のダイナミズムを検討してみよう。その際用いるコンセプトは、アリストテレスが提唱したフロネシス（phronesis）というコンセプトである。フロネシスとは、賢慮（プルーデンス）または実践的知恵（プラクティカル・ウィズダム）のことである。

実践知あるいは賢慮とは、まず、何が共通善なのかというヴィジョンを持ち、これを価値あるいは倫理といった目的として掲げるとともに、個別具体の文脈（コンテキスト）あるいは関係性の中で最善の判断ができる能力のことである。ここでいう能力とは、適時適切（ジャスト・ライト）な判断（ジャッジメント）を下しアクションをとることまでを含む、身体性をともなう知識である。そのためには、個別と普遍、つまり暗黙知と形式知をスパイラルに上昇させていくという、いわば動きながら本質を考え抜くことが重要になる。また、この能力は、事象の背後にある関係性を洞察して、不可視の関係性についても、本質を突き詰めながら判断することである。したがって、文脈や背後にある関係性を読む能力とともに、タイムリーに実践する能力が必要であり、タイムリーでバランスのとれたジャッジメントこそがフロネシスの本質であるといえる。

これまで、トップ・マネジメント、ミドル・マネジメントそしてフロントラインのイノベーターを研究してきたが、これらの事例研究の成果として、ここではフロネティック・リーダーシップの能力として次の6つの能力を提示したい。

賢慮／実践知リーダーシップ
 —フロンティック・リーダーシップの6能力—



第1に、何がグッドなのかという目的を作る能力である。第2に、関係性の場作りの能力である。タイムリーに場を作り出す能力が求められる。第3に、現実を直視あるいは直観する能力が必要である。第4に、この直観の本質を的確に言語知にする概念化の能力である。第5に、その概念を実現する政治プロセスである。イノベーションは、政治プロセスでもある。実践知リーダーには、コンフリクト止揚能力が不可欠なのである。そして最後に、これらを組織に伝承する能力である。個人のリーダーシップを組織のリーダーシップに作り上げる能力である。次節では、この枠組みを用いて、優れたリーダーシップの事例を研究する。

3. 経験的研究

ここでは、ふたつのリーダーシップの事例を研究する。ひとつは、ひとりの傑出したリーダーのリーダーシップの事例として、英国のウィンストン・チャーチルを取

り上げる。ふたつめの事例として、傑出したリーダーがいるわけではないが、優れたリーダーシップが組織的にディストリビューティッド（自律分散）されている米国の海兵隊を取り上げる。いわゆる全員リーダーシップの事例である。

3.1. 善悪の判断基準を持つ能力

ピーター・ドラッカーは、チャーチルの登場が第2次大戦の欧州そして世界を救ったと指摘している。チャーチルは、強烈な善、つまり、何をもって真善美となすかという政治的・道義的価値を堅持してヒトラーに対峙したといえる。チャーチルは、理想主義、キリスト教文明、民主主義という確固たる理念や哲学を持っていたのである。

一方、海兵隊という組織では、イノベーションが必ずトップから出てくるわけではなく、ミドルから出てきたこともあり、あるいはボトムから出てきたこともあった。このように、組織のいたるところでイノベーションを起こしてきた組織が海兵隊なのである。戦術における革新の歴史を見たとき、電撃戦や空挺作戦、水陸両用作戦、近接航空支援そしてヘリコプター攻撃の5つの大きな革新が挙げられるが、そのうち水陸両用作戦、近接航空支援そしてヘリコプター攻撃の3つの戦術革新は、海兵隊が組織的に編み出したものである。

海兵隊の特徴は、アートとサイエンスを両立させることを重視している点にある。プラトンの言え、サイエンスは世界を純化するものであるが、現実にはアートであり暗黙知の世界である。しかも、アートは時々刻々と変化する。アートとサイエンスの両方とも必要であるというのが海兵隊の基本的な認識である。そこで海兵隊が重視しているのは、戦場の個別具体的な文脈や状況の本質を把握し、実践的にソリューションを生み出し、これを実行するという強固な目的意識を持つことを組織として共有するという点である。

3.2. 場をタイムリーに作る能力

チャーチルは個人的な対話能力に優れていたことが知られている。彼は他者との議論においてその本質をとらえて、うまく共感の場を作ることができたと考えられ

26 防衛力の戦略的マネージメント

る。具体的には、各種の事象間の関係性の読み方に優れ、主張の理論づけや正当化が巧みである一方、文脈に応じてユーモアを発揮することができた。また、危機的な事態において内閣戦時執務室（War Room）に産官軍のクロス・ファンクショナルなチームを集め、知識を総動員した。

他方、海兵隊においては対話の機会が多く設けられている。常に変化するコンテキストの中で全身的なコミュニケーションを行うことで哲学を共有していくことが重視されている。これこそ場の共有にほかならない。

3.3. ありのままの現実を直観する能力

リーダーには、既存のイデオロギーにとらわれずにあるままの現実を直観する能力が求められる。チャーチルは、頻繁に現場に進出し軍司令官と対話することで現実を直視し、そこから本質を帰納した。ヒトラーがほとんど後方で指揮をとっていたのとは対照的である。

一方の海兵隊は、組織的に第一線部隊にイニシアティブを与えている。現実を最も理解しているのは最前線の部隊であるという認識のもと、最前線の判断を尊重するコマンド・システムを共有している。

3.4. 本質や直観を生きた言語で再構成する能力

イノベーションは、直観を組織的に共有しなければ実現しない。したがってリーダーには本質を最も優れた言語に凝縮する概念化能力が求められる。この点でチャーチルはノーベル文学賞を受賞するほど優れたリベラル・アーツの知識を有していた。たとえば、多少のレトリックを込めて「バトル・オブ・ブリテン」と命名したり、あるいは、パイロットに対して、「人類の争いの歴史の中で、これほど大勢の人間がこれほど少数の人間に、これほど大きな恩義を負ったことはない。」と詩的な言語をもって鼓舞したりしている。

3.5. あらゆる手段を巧みに使い概念を共通善に向けて実現する能力

海兵隊の場合、実践知の共有を重視している。この際、すべての真実は個別具体

的でユニークであるという認識に立ち、すべての戦闘が不確実性のもとで行われるため、戦場において唯一最適な解は存在せず、また、論理で導き出せるものではないと説いている。実戦の中で直観と分析を絶えず繰り返して本質を考え抜くことこそが重要であると強調している。

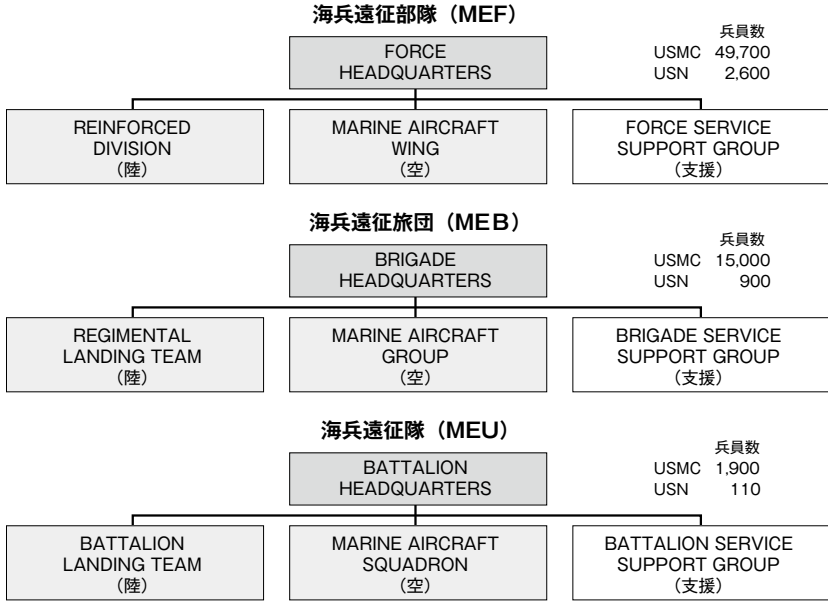
3.6. 実践知を組織化する能力

チャーチルのようなひとりの優れたリーダーに依存する場合であっても、あるいは、海兵隊のように全員リーダーシップを組織の中に埋め込む場合であっても、実践知を組織化することが、組織のダイナミックな能力において重要な点である。この点でもチャーチルは優れていた。彼は、部下の選別・育成に注意を払い、部下に絶えず本質的な問いを投げかけ対話を通じて自らの実践知を彼らに伝承していった。

一方の海兵隊では、コンテキストに応じて徹底的に分権化を行っている。その基礎となる発想が、あらゆる状況に適応したあらゆる手段を展開する能力を維持するという艦隊海兵軍（フリート・マリーン・フォース）の発想であり、その典型的な組織形態が海兵空陸機動部隊（MAGTF）である。MAGTFは階層組織であるように実は階層組織ではないという点に特徴がある。

これを一種のフラクタル組織と見ることができ。フラクタルは複雑系科学で用いられる用語であるが、全体の形と相似する形で部分も形成されている状態を表す。海兵隊は、どの階層をとっても陸海空の統合組織となっている。部分を合わせて全体を作るとやはり部分と同じ形になる、部分と全体が相似形となっている組織である。どのレベルにおいても自己完結的な判断力と実行力を有している。各層のMAGTFは、環境の変化に呼応して常に最小有効多様性（requisite variety）を確保するために、部分から全体へ発信し、全体から部分へとフィードバックしてダイナミック・フラクタル構造を維持し続けるのである。

海兵空陸機動部隊 (MAGTF)
 —フラクタル・オーガニゼーション—



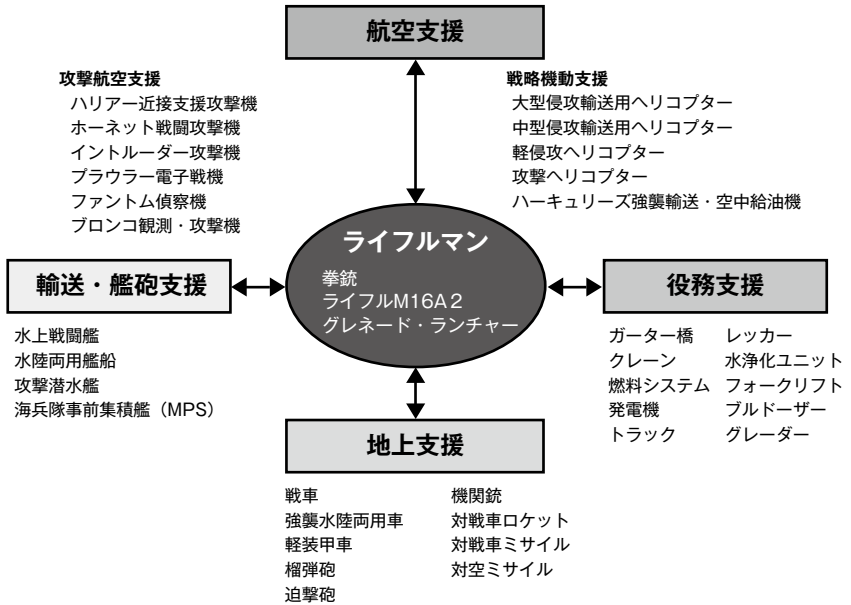
1. MAGTFはフラクタル構造：戦闘規模により構成員数は変化するが、基本構造は変わらない。
2. 三階層の原理 (the rules of three hierarchy)：伍長は3人チーム (squad)、軍曹は3チーム編成の小隊 (platoon)、大尉は3小隊編成の中隊 (company)を各指揮し、同様のパターンは将官までいく。末端の兵卒から大佐までは8階層ある。

このようなダイナミック・フラクタル組織である海兵隊では、暗黙知、形式知そして実践知の三位一体の SECI スパイラル・プロセスが組織内のいたるところで発生し、しかも、持続的に起きている。これにより、イノベーションが組織的に創発されることになる。

海兵隊の根底にあるプラットフォームは、ライフルマンシップである。近接航空支援を例にとると、最末端の3人のチームにおいても、そのうちの1人は航空機を誘導できるスキルを有している。他方、海兵隊のパイロットは必ず地上部隊の小隊長職を経ることになっており、そのことによって、地上からの航空機の見え方を経

驗的に理解できるのである。このように最末端においても陸海空の統合が起こっているのが海兵隊である。

ライフルマンを中心にした有機的な配置



海兵隊は、そのようなイノベーションを可能にする組織であると同時に組織文化を作ることには意を用いている。それが、「コミットメント」であるとか、「仲間の骨を拾う」とか、あるいは「勝利へのバイアス」などの様々な価値体系の共有である。最近イラクで、ベテランの海兵隊員が身を挺して若い隊員の命を守り任務の完遂に貢献したエピソードがある。そこにシンボリックなエートスを確認することができる。つまり、ひとりの海兵隊員を助け、その戦いを支援するためにMAGTFのすべてが組織的に形成されているというエートスである。組織的であるが、ひとりひとりもケアするという気風である。

4. 動的防衛力の構築に関する若干の考察

日本政府に果たしてチャーチルのようなリーダーが存在するのと言え、おそらく絶望的だろう。東日本大震災に関する民間事故調査委員会の一員として日本政府の行動を調査・分析した立場から見ると、若干の個人的なバイアスを許していただければ、菅首相のリスク・マネジメントは、チャーチルのリーダーシップと対極にあったといわざるを得ない。つまり、当時の政権は、衆知を集めて大局と個別の事象の双方をスパイラルで統合しつつリスクに対応していったというよりも、過度なマイクロ・マネジメントを行ったように思う。

本章では、動的防衛力を組織論的に見てきた。組織論的には、動的組織能力が、ひとりの傑出したリーダーの能力に帰結する場合もある。しかし、日本ではチャーチルのような偉人を生み出すことはできないと思う。ただし、唯一の例外として中曽根元首相の名前を挙げることはできる。中曽根氏は、当時のレーガン米大統領との間で、いわゆる「ロン・ヤス関係」を構築しながら日米は運命共同体だという大方針を打ち出した。これは、日本にも個人的なリーダーシップの潜在能力があることを示した例であると思う。

ここで重要なことは、誰一人として傑出したリーダーはいないとしても、少なくともチームとして、あるいは組織として、統合運用をしながらダイナミック・フラクタル組織を構築して、それを日々練磨していくことであると考えられる。これは防衛組織のイノベーションへのアプローチとして十分に可能であろう。

その意味で、米国の海兵隊研究者の中に、海兵隊と自衛隊の間には一種の共通項が存在すると指摘する者がいることは注目される。彼らは、その共通項を「ソリダリティ（連帯）」とか「コミュニティ（共同体意識）」の強さであると述べている。まさに衆知を集める能力を、海兵隊及び自衛隊の双方とも有しているということである。このことから、日本にも海兵隊が誕生するのではないかとも思う。最近ニューズウィーク誌がグアムにおける陸自と海兵隊の共同上陸演習について論評しているが、その後11月に沖縄県の離島で日本国内初の日米共同上陸演習予定が中止になったという。民主党官邸に本当の危機感覚と安全保障戦略があるのかどうか改めて問

われるところである。

戦略と組織は不分離の関係にある。現実を解釈し、戦略を構想するのは人間であり、戦略を実行するのは組織なのである。どのリーダーシップのモデルを採用するかは別として、組織的な知識創造と自律分散型のリーダーシップとが、動的組織能力の根底にあると思う。