

読んでみたい この一冊

大阪産業経済リサーチ & デザインセンター
主任研究員 山本 敏也

『共感経営』 「物語り戦略」で輝く現場

●野中郁次郎、勝見 明 著 日本経済新聞出版 1,800 円+税



本書の著者である野中郁次郎氏は、「暗黙知」と「形式知」という2つの知識が、個人やグループ、組織の間で頻繁に変換・移転されるプロセスを、知識創造の「SECI（セキ）モデル」として説明しましたが、その仕組みは「共感」が起点になっています。タイトルにもある「共感」は決して目新しい概念ではなく、古くはアダム・スミスが今から260年前の著書に「他者に対する共感」に基づいて社会の規律が導かれるべきだと述べています。また、野中氏がSECIモデルを導き出した1980年代には、日本企業は当然のごとく共感経営を実践していました。

ところが、1990年代以降、米国流の分析的経営に固執するあまり、分析過多・計画過多・コンプライアンス過多に陥り、組織の能力が弱体化して新しい知を生み出しにくくなりました。本書は、人と人との出会いと共感からものごとの本質が見えること、またそのことが新たな価値を生み出す原動力になることを示しています。

1～4章は、事例ごとにドキュメンタリー形式の「物語り編」と経営講義形式の「解釈編」で構成され、人々の出会いから活動が軌道に乗り、成果が現れるまでのプロセスが詳細に描かれています。日産、よみうりランド、花王といった有名企業の事例では、あまり知ることのない舞台裏が垣間見えます。また、シェア金沢による障害者、高齢者、学生、地域住民、子どもが「ごちゃまぜ」に共生するまちづくりなど、共感がもたらす計り知れない可能性に改めて感心させられます。

事実としての物語り編は、とても分かりやすく興味深い内容です。ただし、各事象を理論的に分析する解釈編については、共感が利他行動をもたらす仕組みなど、経営における共感の重要性を知るうえで、経営学以外の

哲学、心理学、神経科学などの予備知識を少し入れておいた方がいいでしょう。

客観的なデータやそれに基づく分析が重視される傾向が強まっている現代社会において、言葉や数値では表現しにくい共振・共感・共鳴などの感情移入による部分は、昨今ややないがしろにされてきたのかもしれない。

しかし、時代が昭和から平成、令和へと移り変わり、コロナ禍という大きなインパクトに直面する中で、株主資本主義や共感を呼ばない軽薄なビジネスにおける表層的なリアリティ（客観的現実）は、もはや限界にあるでしょう。本書は、流動的な現実からわれわれ自らの経験や行為を通じて「活きた現実」、すなわちアクチュアリティ（主観的現実）に目を向け、ものごとの本質を直観せよ、と訴えます。

くしくも、今回のコロナ禍を機に注目されている「ニューノーマル」を前提に、新しい時代の経営を模索する足がかりとして、本書の一読をお勧めします。

【著者略歴】

野中郁次郎

1935年生まれ。一橋大学名誉教授。早稲田大学政治経済学部卒業後、富士電機製造勤務、カリフォルニア大学経営大学院にて博士号取得、一橋大学大学院教授を経て現職。著書に『知識創造企業』など多数。

勝見 明

1952年生まれ。東京大学教養学部中退後、フリージャーナリストとして経済・経営分野を中心に執筆。著書に『鈴木敏文の統計心理学』『イノベーションの本質』（共著）など多数。