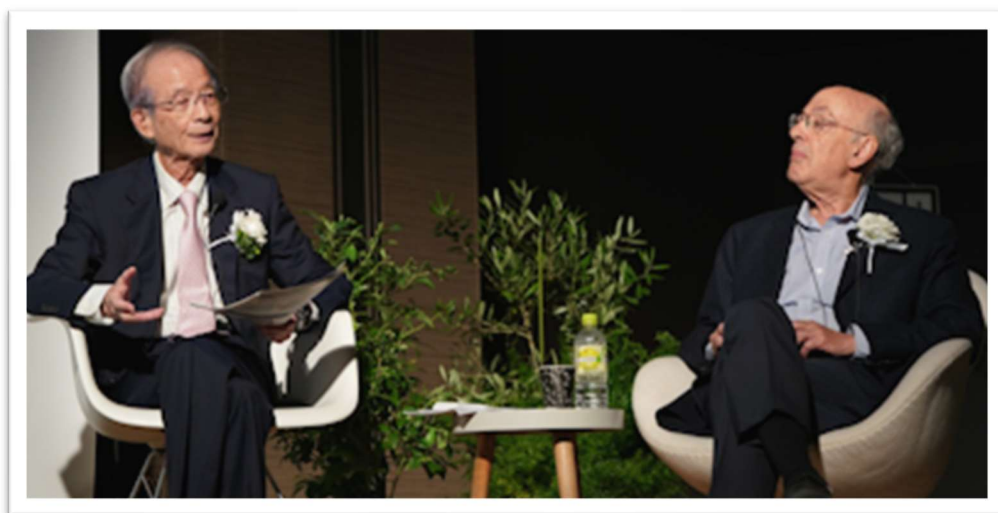


## 「野中郁次郎先生やミンツバーグ先生から学んだこと」

### ～今こそ、人、企業、社会の生き方をみんなで変えよう～

2026 年 1 月 22 日、ジェイフィールは新春セミナーとして、創設メンバーの野田稔（明治大学大学院教授）、高橋克徳（代表取締役）、重光直之（取締役）によるオンライン対談を開催しました。

本企画の起点にあるのは、私たちが設立当初から学び、支えられてきた二人の師——2025 年 1 月に逝去された野中郁次郎先生、そしていまなお鋭い問いを投げかけ続けるヘンリー・ミンツバーグ先生——への感謝です。



そしてもう一つ、高橋が書籍で、そしてジェイフィールとして投げかけている「職場、会社、社会に広がる静かなる分断という現象」とわたしたちはこれからどう向き合っていくのかという問題意識です。

当日は、二人の師からの学びを振り返り、さらにこの現実を直視しながら、「私たちは今、彼らから何を受け取り、どう生き方を変えていくのか」を 3 人で掘り下げていきました。

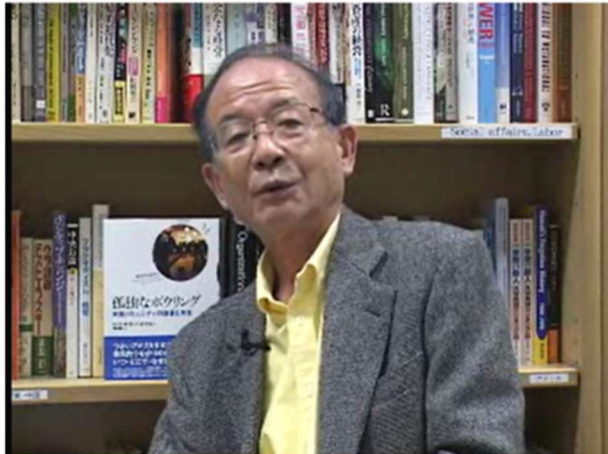
### 「良い感情の連鎖」を、知のど真ん中へ

冒頭、高橋はジェイフィール創業の原点を語りました。2007 年、「良い感情の連鎖を起こそう」を掲げ、「仕事が面白い、職場が楽しい、会社が好きだ」と子どもたちの前で堂々と言える大人を増やしたい——そんな思いから私たちはスタートしました。感情は長らく“邪魔者”として扱われがちでした。「感情的になるな」「仕事に感情を持ち込むな」……。けれど現場に寄り添えば寄り添うほど、組織の病理も希望も、最後は感情にいきつく。だから私たちは「感情」を経営のど真ん中の課題だと考えました。

この“感情の意味”を、野中先生は設立当初のメッセージで力強く位置づけてくださいました。知識創造理論の根底には暗黙知があり、その根底に感情がある。「感情の知はあらゆる知のマグマ」であり、共有されることでコミュニティが育つ。人間はモノではなく「ユニークな経験そのもの」だ——。

私たちが「組織感情」という言葉で掴もうとしてきたものが、経営の根本に通じるのだと背中を押された瞬間でした。

## ジェイフィール設立時に野中先生からいただいたメッセージ



copyright© J.Feel Inc.

知識創造理論の根底にあるのは、  
経験としての暗黙知  
暗黙知の根底にあるのは感情である  
感情の知は、あらゆる知のマグマ

人間はモノではなく  
ユニークな経験そのものである

場をつくり、感情の知を共有する中で  
関係性の中で人は成長し、  
コミュニティも成長する

感情のマネジメントは  
経営の根本になる

## 野中郁次郎先生：知は、ぬるま湯ではなく「知的コンバット」から生まれる

対談の中盤、3人は野中先生の研究・思想を、出会いのエピソードと共にたどりました。野田は、当時“左脳だけ”で数理モデルを作っていた自分が、講演「失敗の本質」に衝撃を受け、「弟子にしてください」と飛び込んだ話を紹介。「もっと飛べ」「飛びすぎだ、論理的に」と鍛えられたことが語られます。そこにあったのは、単なる知識の詰め込みではなく、矛盾を抱え、現場で格闘しながら概念を生み出す姿勢でした。

2019年の映像では、野中先生が「PDCA じゃない。最初に直感・共感ありき」と語ります。共感から本質をえぐり出し、コンセプトをつくり、モデルや物語につなげ、実践でやり抜く。効率追求ではなく「創造のモデル」なのだ、と。

さらに野田の紹介したエピソード——松岡正剛氏との対話をきっかけにポランニーの暗黙知へ一気に舵を切った話——は、野中先生が“対話そのもの”で知を生成していたことを象徴していました。

## 知識創造理論の根幹にあるものとは



### 野中郁次郎の知識創造理論

- ・組織も人も、情報を処理するだけの存在なのだろうか
- 情報を効率的に処理してだけで、新しい知識は生まれてくるのだろうか
- ⇒ 連続的なイノベーションはどのようにして産まれるのか



copyright© J.Feel Inc.

**人間は自ら知を生み出す存在である**

人間はアリではない  
組織は単なる階層が最適な情報  
処理システムではない

最初にプラン、分析ではない  
最初に、直観、共感、感覚  
→ 人の主観から始まる

共感から本質を抉り出して、概念、  
新たな意味、価値をつくる  
→ 相互主観性、知的コンバット

主体と客体が一体になって、その  
プロセスの中でイノベーションが  
起こる

ここで強調されたのが「知的コンバット」という言葉です。場（ば）を、波風立てず仲良くする“ぬるま湯”の関係だと誤解してはいけません。違いを恐れず、真剣勝負でぶつかり合う。その熱のなかで、概念が磨かれ、実践が更新される。分断が進む時代に必要なのは、対立を避ける器用さではなく、関係性を壊さずに衝突できる「成熟」なのかもしれません。

## ミンツバーグ先生：ありのままを見る、裸の王様に拍手する社会を疑う

後半はミンツバーグ先生。重光は、悩めるマネジャーとして手に取った『マネジャーの仕事（実像）』から始まり、『MBA が会社を滅ぼす』、そして社会全体の再均衡を問う『Rebalancing Society』へと、関心が自然に広がっていく流れを語りました。ミンツバーグは“べき論”より先に、事実を見ます。ストップウォッチを持ってマネジャーの背後に立ち、マネジャーの仕事を観察する。それはマネジャーの役割を定義することではなく、実際のマネジャーの実像、マネジャーの仕事そのものを描き出すことでした。

象徴的だったのが、本人映像の「唯一のヒーローは裸の王様の少年だ」という言葉です。重要なのは“勇気を出して言った”ことではなく、“顔を上げてありのままを見た”ことだと。

### 大切にしているもの：ありのままに見る

・6歳の時：お父さんはオフィスで何をしているんだろう？  
・MBA時代：マネジャーの実証研究はリスクの多い（モダンで科学的でない）テーマに思えたが、好奇心を抑えられなかった。

↓

【定説に囚われずに見ると、いろんなものが見えてくる】

- ・マネジャーにとって実務は他の人が代替できるものでなく、マネジャーの仕事に他ならない。
- ・マネジメントには一つの正解はなく、その都度の最適解を求めること＝サイエンスでなく教えられない。
- ・組織はそれぞれ固有のものがあり、一つの型（ピラミッド）で表すことはできない。
- ・戦略はトップが決めたとおりに実施されることは稀である。
- ・社会主義国の崩壊は資本主義の勝利ではなく、社会のバランスを欠いたのが原因だ。

copyright © J.Feel Inc.



ミンツバーグ先生の原動力はこのありのままを素直に見る姿勢にあるのではないかと、だからこそ彼は不自然さに気づける、おかしいものはおかしいと言えるのではないかと。

また、重光の個人的なエピソード——「誰もあなたに都市に住めとは強要していない。ブランド品を買えとも」と背中を押され、暮らし方を変えた話——は、ミンツバーグの思想が“生き方”にまで踏み込んでくることを象徴していました。誰も何もあなたを縛っているわけではない。あなた自身が自分で生き方を決めて良い。彼の理論は、組織論や戦略論を超えて、人の生き方、社会のあり方を提示してくれています。

## 二人の師に共通するもの：人間観、そして“実装”への執念

対談を通して浮かび上がったのは、二人の師の共通点と違いです。共通するのは、人間をモノとして扱うマネジメントへの強い違和感です。野中先生は「人間はユニークな経験」、ミンツバーグは「私はヒューマン・ビーイングだ」と言う。どちらも、

数字に還元される瞬間に、人間が失われることを指摘しています。

違いとして語られたのは、野中先生が二項対立を“動的に超える”こと（二項動態）に焦点を当てたのに対し、ミンツバークは社会や経営を「A か B か」ではなく「A と B と C のダイナミック・バランス」で捉える点でした。とはいえ、どちらも“ど真ん中の静的バランス”を良しとしたわけではありません。必要なときに偏り、揺らぎ、また均衡を取り戻す。その運動のなかに学習があり、知が生まれる。

そして何より重要なのは、二人が批判だけで終わらないことです。野中先生は共感からコンセプトをつくり、物語にし、実践でやり抜けと言った。ミンツバークは MBA を批判したあと、IMPM という経営者育成プログラムを“自分でつくった”。社会の再均衡を語るなら、サイトを立ち上げ、対話の輪を広げる。言いつばなしにしない。その姿勢が、私たちが次世代へつなぐべき“思想のコア”なのだと、3 人は確認し合いました。

あらためて彼らから受け取るものとは			J.Feel
	野中郁次郎	ヘンリー・ミンツバーク	
主な主張	知識創造経営 (SECIモデル) 賢慮型リーダー 共通善	マネジャーの実像 (管理過程論の否定) 創発型戦略 (戦略計画の否定) 組織構造論 (ピラミッド型の否定)	
経営学への起点	戦争体験、人間・組織の探究	子どもの頃の好奇心	
拠り所	哲学	自然	
学者としての位置づけ	知の格闘家 (知的コンバット) 情熱的・ポジティブ 思想家 (理想を追求する)	現実社会の変革者 異能の人・あまのじゃく 実践家 (変化を起こす)	
人	人の根幹にあるものを見つめた (経験、直観、共感が知を生む源泉になる)	人をありのままに見つめた (人が本質にもとづいて自然に生きる)	
組織	対話を通じて知を創造し続ける場	人がつながるコミュニティシップあふれる場	
社会	賢慮を社会の基盤に据える	政府・企業・市民の3つのバランス	
マネジメント	意味を与える、問いを立てる、善で判断する	アート・クラフト・サイエンスのバランスである	
ものの見方	二項対立ではなく二項動態へ (どちらかが正しいではなく、往復する運動の中に真理がある)	3つのバランスの均衡 バランスは個人から始まる	

copyright © J.Feel Inc.

## 「静かな分断」に抗うために——私たちの役割

セミナー概要でも語られている通り、いま職場も企業も社会も、前提や価値観の違いを理由に向き合えず、対話できず、つながれずにいます。役職や世代を超えて未来を創造しなければならないのに、主体的に参画しようと思えない。この“静かな分断”に対して、ジェイフィールは、野中先生とミンツバーク先生のメッセージを受け取り、次の世代へと橋を架けていきます。

そのために野田は自由の意味を問います。自分たちが何かに捉われていること。そこから解放されなければありのままを見て、そこに違和感を覚え、言葉にすることができないと言います。さらに高橋が、そのためにも野中先生がおっしゃっている共通善を探究する姿勢が大事だと重ねます。自由＝個の幸せの追求ではなく、個の幸せがみんなの幸せにつながる、そんな生態系のような世界を目指していきたくと語りました。さらに重光はそのためにも、ためらわず飛び込むことの大切さをミンツバーク先生のエピソードとともに語りました。自然を大切にする、不自然なこと、おかしいと思うことはおかしいと言える。そんな力が今、必要なはないでしょうか。



こうした思いを込めて、最後に野中先生からいただいたメッセージを共有しました。

