

「リーダーシップ入門」科目に見る SECI, 場, リーダーシップ

— 組織的知識創造理論からの示唆 —

西原文乃*

I はじめに

1874年の創立以来、立教大学では国際性を備えたリーダーの養成に取り組んできている。中でも、2006年4月に経営学部の発足と同時に開講されたビジネス・リーダーシップ・プログラム（以下、BLP）は、いまでは立教大学の看板科目として認知されるようになってきている¹。

本研究では、1年次春学期に行う「リーダーシップ入門（以下、BL0）」を取り上げる。筆者は組織的知識創造理論の立場に立つが、その観点から、BL0には組織的知識創造理論のコンセプトやモデルが埋め込まれているという仮説を持っている。本研究はその仮説を示すことが目的である。そのため、BLPとBL0を概略し、BL0の特徴を明らかにして、組織的知識創造理論の観点から解釈し評価を試みる。

本研究の意義は、組織的知識創造理論の見地からBL0を解釈し評価することにある。本研究の新規性と独自性は、これまでリーダーシップ開発やアクティブラーニングの分野で主に論じられてきたBL0について、組織的知識創造理論の見地に立って解釈し評価を試みる点にある。なお、本研究は仮説を示すものなので、その検証は今後の研究の課題となる。

次節ではBLPとBL0について概略する。第III節では組織的知識創造理論に基づいてBL0の特徴の解釈と評価を試みる。第IV節では、本研究の結論と今後の課題を述べる。

II BLPとBL0

BLPは、グローバル社会で活躍できる人材の養成を目的に作られた経営学部のコア・カリキュラムである。この科目の目的はリーダーシップを体験的に養成することである。学生はチームでプロジェクトを実行することにより、スキルを強化し、リーダーシップを体験的かつ段階的に身につける²。つまり、アクティブラーニングやプロジェクト・ベースド・ラーニングと言われる学習方法を採っている。

リーダーシップを体験的に養成するため、1年次春学期のリーダーシップ入門（BL0）から3年次春学期のBL4まで段階的に進むことができるように設計されている。BLPは、大学生を高校生から社会人へと移行する役割も担っている。春学期はプロジェクトを実行してリーダーシップを身につけ、秋学期は専門知識を学びスキル強化を行う設計である（図1を参照）。図1の自転車の絵は、リーダーシップを自転車の前輪に、専門知識を後輪にたとえており、両方が等しく重要であることを示している。

1 BLP

前述の通り、BLPは2006年4月に経営学部の発足と同時に開講された。当初よりアメリカにおける大学のリーダーシップ教育を参考にして「権限のないリーダーシップ」を掲げている（日向野, 2013）。なぜなら、当時すでにアメリカでは権限に基づくリーダーシップを「Old School」と

* にしはら あやの 立教大学経営学部准教授

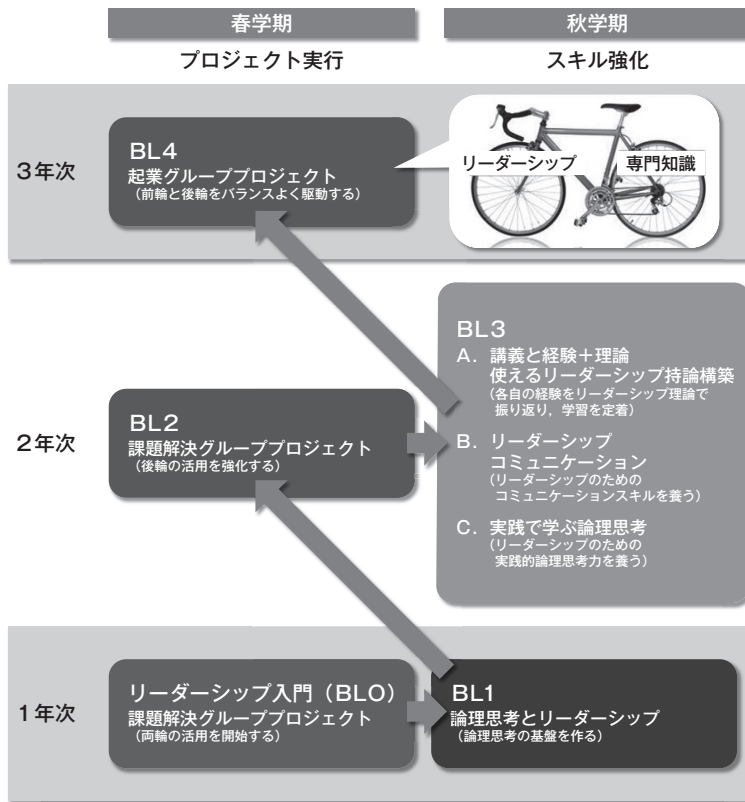


図1 BLPのカリキュラム (出所: <http://cob.rikkyo.ac.jp/blp/about.html>)

呼び時代遅れの観があったためである(日向野, 2013)。一方日本では依然として「リーダー」のイメージは地位や権限に基づくトップダウンのカリスマ、つまり支配型リーダーシップが中心だった(石川, 2016)。また、リーダーシップは生まれながらの素質に左右されるもので学習はできないとする考え方もあった。こうしたイメージを大学1年次から払拭し、誰もがリーダーシップを学習して発揮できるようになることを体感させるのがBLPの目的のひとつである。支援型リーダーシップ(servant leadership)や創発型リーダーシップ(emergent leadership)、共有型(全員発揮型)リーダーシップ(shared leadership)など、地位や権限に基づかないリーダーシップが知られるようになったのは比較的最近のことである。

BLPは1年次の春学期のBL0から始まる。BL0は経営学部全員が必修、1年次秋学期のBL1は経営学科の学生は必修で国際経営学科の学生は選択科目だが、ほとんどの学生が履修する。また、BLPでは、同じ教材を用いて、少人数(20-30

名程度)のクラスが同時並行で開講される。BLPのこのようなコース設計は日本では初めてであり、リーダーシップ教育の先進地域である北米でも珍しいとされる(日向野, 2013)³。BLPは文部科学省が優れた教育改革の取り組みを選定・支援する「教育GP(Good Practice)」において2008-2010年度に採択され、最高レベルの評価を受けている⁴。さらに、2020年4月には大学院では日本では初となる「リーダーシップ開発コース」を開設し、「次世代のリーダーシップ開発(人材開発・組織開発)」を企業・組織で推進することのできる高度専門人材の育成を目指している⁵。

他の特徴としては、現実の課題に取り組むために企業や団体との提携を行っている点がある。2006年4月以来、BLPと立教GLPに協力した企業や団体はのべ75に上る⁶。協力企業や団体からは情報や金銭だけではなく人員の提供もあり、学生と場を共有する機会があることで、提携する企業や団体の人たちにとってもリーダーシップを学ぶ機会となっている。

最大の特徴は、授業の進行の大部分がSA (Student Assistant) やCA (Course Assistant) に任せられている点である。SA やCA は受講生より1年次上で、自らもBLPの授業を経験した学生ばかりである。SA やCA を志望する学生は、先輩のSA やCA を見て、自分も受講生に関わりたくて希望して応募してくることが多い。また、自分自身のBLPの体験から自らのリーダーシップ課題を見つけ、それを解決したいと希望する学生もいる。実際、SA やCA はリーダーシップを鍛錬する機会となる。コースの運営に関わるための全体的な視野と、クラスに応じた対応をするための細部への配慮の両方が必要であり、自発的、自律的な判断や行動が求められるからである。SA やCA は志望書の提出と面接による選考があり、全員がなれるわけではない。ただ、SA やCA に選ばれなかった学生には、メンターになる選択肢がある。メンターはSA やCA と同様に受講生より1年次先輩で、コーチングの研修を受けて傾聴などのスキルを身に付け、受講生の良い聞き役となって、受講生の状況を把握したり、必要に応じてアドバイスを行ったりする役割を担う。SA やCA やメンターは、ゼミや部活、サークル以外で学年を超えたつながりをつくる役割も果たしている。

さらに、BLPのノウハウの公開と共有を授業参観という形で行っている点も特徴である。授業風景だけではなく、授業直後の教員とSA・CAとの振り返りミーティングに参加することができ、コース運営の裏側を見ることができるようになっている。この授業参観は、マスメディアや提携を検討している企業、立教大学や経営学部への入学を希望する学生だけでなく、高校や大学でアクティブラーニングやリーダーシップの授業運営に関わっている人も対象としており、BLPのような授業を導入したい教員や学校を増やす効果が期待される。

2 BLO

BLOはBLPの最初の科目で、1年次の経営学部の全学生が対象である。例年、「ウエルカムキャンプ」という合宿から始まる。目的は、経営学部生としての土台を作ること、新入生が、これからの大学生活に期待を持ち、学生同士のつなが

りの輪を広げ、自分の強みを見つけるきっかけにすることを旨とする。授業が始まる前の4月の最初の土曜日と日曜日に東京ビッグサイトで行われる。この合宿には、BLOを担当するSAとCAや教員だけでなく、提携企業や団体の社員や職員、見学者なども参加する。2日目にはメンターも参加し、多い年には総勢500名を超える規模になる。

2日間の合宿の準備と実行は、コースを統括する教員とその年度のSA・CAに加えて、昨年度や一昨年度のSAやCAも加わって行われる。1日目はその年に提携するクライアント企業から課題が出され、ビジネスアイデアを発表する、というミニプロジェクトを行う。学生は18クラスに分かれ、さらに1クラスは5チームに分かれて、全90チームが対抗してアイデアを競う。90チームから5チームが最終プレゼンテーションに進み、1チームが優勝する。2日目は経営学部の教員から経営学の基礎を学び、メンター学生と共に自分自身を振り返りながら大学生活の過ごし方について考える。この合宿によりクラスの一体感と経営学部生という自覚が醸成される。

授業は例年14回である(表1)。授業の最終的な目標は、学生が自分のリーダーシップのスタイルをチームでプロジェクトに取り組む中で醸成することである。そのため、各回の授業はリーダーシップに関するワークとプロジェクトに関するワークの2本柱で進む。リーダーシップの方は、実現したい自分のリーダーシップの目標を創り、授業が進む中で自分自身での振り返りとチームメンバーやメンター、SA・CA・教員からのフィードバックを重ねて育成していく。プロジェクトの方は、クライアント企業からの課題に対してステップを重ねながらビジネスプランを創りあげていく。ネットで検索して得られる情報だけでなく、現場観察を行い、学生の感性を取り入れている点の特徴である。

プラン作りのスケジュールはかなりタイトで、実質4回の授業の間にプランの概要を創り、5回目の授業(SS5)でポスター発表を行う。ここで他クラスの学生やSA/CA、クライアント企業、教員からのコメントをもらい、それを生かしてプランのブラッシュアップを行う。9回目と11回目の授業では予選を行い、本選に出場する5チー

表 1 BLO の授業スケジュール

SS1	イントロダクション	個人・チームの目標を立てる
SS2	プロジェクトキックオフ	チーム発表, 調査の基本
SS3	問題の深掘り	仮説を深める
SS4	問題の深掘り	仮説を深める
SS5	ポスターセッション	
SS6	セカンドキックオフ	前半の振り返りと目標の再設定
SS7	論理性を高める	プランのブラッシュアップ
SS8	論理性を高める	プランのブラッシュアップ
SS9	予選 1	
SS10	作戦会議	プランのブラッシュアップ
SS11	予選 2	
SS12	本選 @ タッカーホール	
SS13	振り返り	グループでの振り返り
SS14	振り返り	個人の振り返りと決意表明

ムが全 90 チームから決まる。ただし、本選で発表するチームは当日 12 回目の授業の中で発表されるため、どのチームも発表できるように準備をすることになっている。

本選後の 13 回目と 14 回目の授業は、チームと個人のリーダーシップに焦点をあてて振り返りを行う。チームは 2 回目の授業で発表となるが、SA/CA と教員が学生の個性や経歴、経験などを念頭に、それぞれの学生がリーダーシップを醸成する場となるように編成したものである。2 回目から 12 回目の本選に至るまでのプラン作りの中で、対立や葛藤などが生じる。チームやメンバーの状況、メンバーとの関係を、過程を追って互いに振り返ることで、自分では気がつかない強み・弱みに気づくことができる。また、自分の行動や思考を内省することで、授業での経験を次に生かすことができるようになる。

BLO でも授業の進行は SA が行う。教員は SA の指示に合わせて解説を加えたりグループワークでコメントをしたり情報提供したりする。つまり、SA が主で教員が従である。CA は授業全般のサポートや授業風景の撮影などを行う。SA も CA も自分が担当する学生に積極的に関わり、学生 1 人ひとりを把握している。さらに、メンターがチームごとにアサインされ、頼りになる先輩として、受講生の相談に乗ったりコーチングしたりする。受講生はこうした SA/CA やメンターをロールモデルにできる仕組みとなっている。

III 組織的知識創造理論に基づく BLO の特徴の解釈と評価

第 II 節をふまえて、ここでは組織的知識創造理論に基づいて、BLO の特徴の解釈と評価を、具体的な事例の紹介も加えながら試みる。なお、組織的知識創造理論は 1990 年ごろから現一橋大学名誉教授の野中郁次郎らが提唱し始めた日本発の経営理論である（野中、1990; 野中・竹内、1996; 野中・紺野、2003; Nonaka & Toyama, 2007; 野中・遠山・平田、2010; 野中・竹内、2011, 他）。組織的知識創造理論は学際的な広がりを持っており、基盤には哲学や文学、心理学などがある（野中・竹内、1996; 野中・紺野、2003; 2012; 野中・山口、2019, 他）。経営学では戦略論、組織論、リーダーシップ論、イノベーション論などを含む理論となっている（野中・紺野、2012; 野中・勝見、2015; 野中・紺野、2018, 他）。組織的知識創造理論には複数のキーコンセプトやモデルがあり、同理論から派生したモデルやコンセプト（例：アジャイルスクラム開発）、同理論と同様あるいは類似の考え方に立つモデルやコンセプト（例：U 理論、デザイン思考）がある。

1 ビジネスプランづくりは新たな知を創るプロセス：SECI モデル

BLO では、学生が主体的に課題に取り組み、現場観察や調査に基づいて、チームメンバーや

SA/CA, 教員, メンターなどの対話を通して, 新たなプランを提案する。そのプロセスの中では, 他の経営学の科目で学んだ知識と関連づけたり, 社会や市場の情勢に基づいて提案したりすることが行われる。同時に, 自分やメンバーの思いや考え, 価値観を共有したり, 互いに協力したり支え合ったりすることが行われる。前者は主に「形式知」に関わること, 後者は主に「暗黙知」に関わることだと言える⁷。BL0は新生を対象にしたものなので, 経営学に関する形式知をその過程で学ぶことを前提とする一方で, 学生としての感性や価値観を重視する。そのため, プランを考える過程ではそれぞれの学生の経験に基づいた学生ならではの視点を重視する。たとえば, 現場観察に行くと, 自分が気づいたことや気になったことをレポートにして, 自分たちの感性を言語化する。また, 自分が熱中できることや自分や自分の身近な人が感じている問題などを深掘するグループワークを行い, 自分たちの感性や価値観を言語化する。このように暗黙知レベルに留まっている感性や価値観を言語化して形式知に変換することで, その本質に迫り共有し活用できるようになる。

現場観察はただ観察するだけではなく自分で試してみることを推奨している。体験してみると自分の中にある暗黙知が刺激され新たな暗黙知が生成される。そして課題のレポートを書く過程でその暗黙知を形式知に変換し, メンバーとの対話の中で新しいアイデアやコンセプトを創っていく。そしてそれらを組み合わせるプランに落とし込んでいくのである。この流れは組織において新たな知識を創造するプロセスを示すSECI (セキ) モデルそのものである⁸ (図2)。つまり, ビジネスプランづくりは新たな知を創るプロセスそのものだと言える⁹。もともとSECIモデルは日本企業の製品開発の現場観察から発想を得たものであるから, ビジネスプランづくりが知を創るプロセスそのものであるのは当然と言えばその通りであるが, 大学の授業でそのプロセスを再現している点に意味があると考えられる。

2 心理的な安全性を確保しつつ高速回転する場づくり: 場とアジャイルスクラム

BL0では, 各クラスを担当するSAが授業を

進行し, 教員が専門的な解説や補足などを行い, CAやメンターがサポートするという体制で各回の授業を運営している。BL0はプランづくりを通してリーダーシップを養成する場なので, 受講生が安心して試行錯誤できることが重要である。また, SA, CA, 教員, メンターからフィードバックをもらい, さらにチームやクラスのメンバーからもフィードバックをもらい, 自分自身でリフレクションを行うことで, 試行錯誤からより効果的に学ぶことができる。そのためには, 安心して発言ができる心理的に安全な場を創ることが必要となる。したがって, SA, CA, 教員, メンターの役割のひとつは, 受講生が安心して発言したり行動したりできる安全な場を創ることである。

ウエルカムキャンプや授業の中で, SAやCAは自分の体験談を共有することがたびたびあるが, これは, 安心安全な場づくりに役立っていると考えられる。先輩であるSAやCAが率先して失敗した体験やその時の感情を共有することは, 彼らからの「自己開示」であり, それを受ける受講生の共感を呼び, 「自分もそのようにして良いんだ」というお手本にもなる。一方, SAやCA, メンターは傾聴やコーチングのトレーニングを受けるが, これも受講生にとって安心安全な場づくりに役立っていると言える。SAやCA, メンターはトレーニングに基づいて, 受講生の知情意に寄り添うように聴き, 必要に応じて目標設定のサポートを行う。また, 対面の場だけでなく, LINEや授業後の感想など言語化された思いに対しても, 適時適切な対応を行う。このようなSAやCA, メンターの姿勢も受講生の共感を呼び, お手本となる。

組織的知識創造理論では, SECIプロセスが起きる場所を「場」と呼ぶが, BL0の場も知識が新たに創られる場だと言える¹⁰。知識が創られるよい場の条件として, メンバーが場にコミットしている (コミットメント), 目的を持って自発的に組織されている (自己組織化), 感性・感覚・感情が共有されている (安心・安全の社会関係資本), メンバーとの関係の中で, 自分の役割を認識できる (自己認識) などの条件があるが, BL0でも同様の条件を満たす場を創り出していると言える。

一方, コースの設計と運営では, アジャイルス

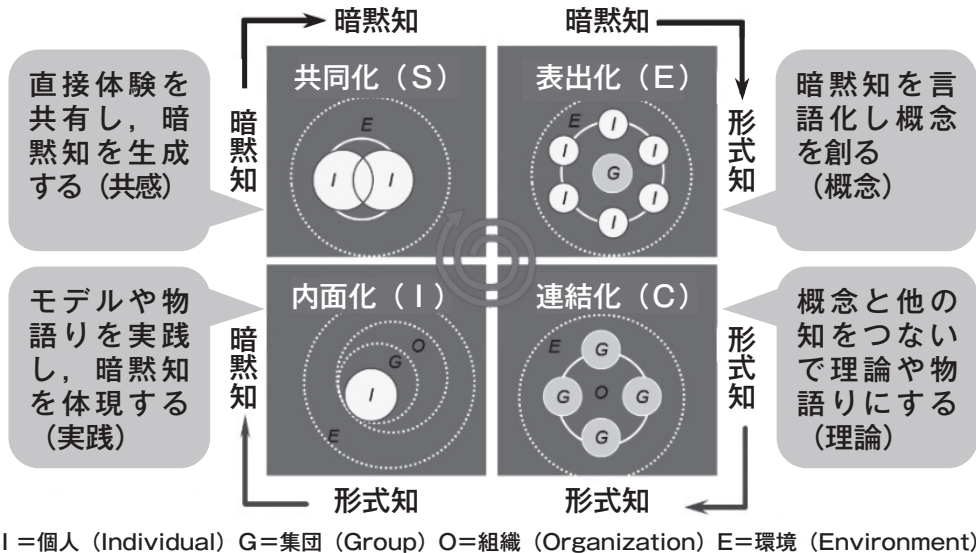


図2 SECI モデル
出所：野中・遠山・平田，2010 を基に，筆者改版

スクラム開発に似た仕組みを採っている（サザーランド，2014）。アジャイルスクラム開発はソフトウェアの開発手法の一つである。スクラム開発は目標達成のためにチームが一体となって自律的に開発する手法であり，アジャイル開発は開発単位を小さくして短い期間で反復，漸進的に開発を進める手法である。どちらも，状況変化に臨機応変に迅速に対応することを可能にする。市場の変化が速い中では，ユーザーのニーズも変化する。この変化に対応するため，開発責任を負うプロダクトオーナーはユーザーに代わってユーザーのストーリー（カスタマージャーニー）を俯瞰しながら方向性を決める。個々の開発はスクラムマスターが進める。チームの進捗を管理し，他組織との調整を行う。チームメンバーは毎日15分間で進捗共有（朝会）を行う。また，レビューと振り返りを行って，やってよかったこと，問題だったこと，やり方を変えて試すこと（KPT：Keep, Problem, Try）を確認する。

これをBL0の流れに当てはめると次のようになる。コースの全体の課題は提携するクライアント企業（＝ユーザー）から出され，全14回の流れはコースを統括する教員（＝プロダクトオーナー）がクライアント企業と連携して作る。一方，個々の授業の内容は，コースを統括する教員

とSA（＝スクラムマスター）やCAたちが，クラスを担当する教員，提携企業の意見を取り入れて創る（図3参照）。授業がプリントに相当する。毎週授業後に開催する教員，SA/CAとの振り返りミーティングでは，その日の授業のKPT（Keep, Problem, Try）を確認し，翌週以降の流れと次の授業内容を共有する。クラスごとには，毎週授業前に教員とSA/CAとのミーティングを行い，内容や進行の確認を取る（＝朝会）。このように，BL0は全体の流れを維持しながら，個別具体の事象に臨機応変に対応することが可能となっていると言える。

3 リーダーシップを育む18のクラス： フラクタル型組織

BL0では新入生を18クラスに分け，各クラスに5つのチームを作り，グループごとにプランを練って発表を行う。18クラスはすべて，新入生が自分のリーダーシップのスタイルをチームでプロジェクトに取り組む中で醸成するという同じ目的に向かう。そのために使用する教材や課題はすべて同じである。また，BLPでは職位や権限に基づかないリーダーシップの醸成を目指し，BL0ではその具体的な行動として，①率先垂範，②同僚支援と環境整備，③目標設定と共有，という

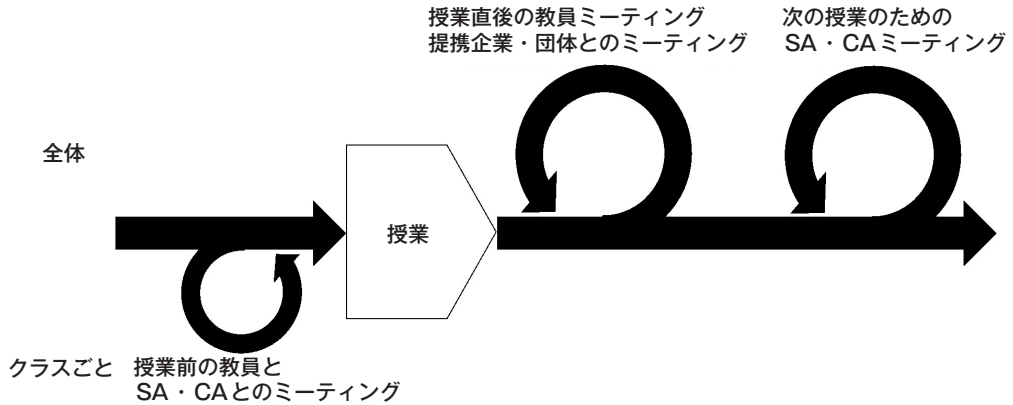


図3 授業毎の流れ

リーダーシップの3原則を掲げていることも共通である。

このように、同じ目的、同じ教材や課題、同じような進行であっても、クラスごとには、SAやCA、教員、メンター、そして受講生の組み合わせによって、それぞれの個性が生まれてくる。たとえば、受講生がリーダーシップの3原則を自発的にかつ自覚的に行うようにSAは自分なりの伝え方やワークの仕方などの工夫をする。たとえばグループワークの時にタイムキープをする人を決めることや、自分のリーダーシップ目標を実践するように促すことなどである。したがって、同じ教員が担当していてSAが違えばクラスの個性は違うものになる。また、教員もそれぞれの専門や関心に違いがあるため、受講生に投げかける言葉や伝える知識もクラスによって違うものになる。

このように、SAや教員の個性によってクラスごとに違いが生まれる。クラスごとの個性の違いは、プランの内容や発表の仕方、クラスメンバーとの関係やリーダーシップの醸成に影響を与える。しかし、そのような違いがあることによって、新たな発見や新たな工夫、つまり新たな知識や価値を創りだすことができていると言える。

このリーダーシップを育む18のクラスは、組織的知識創造理論で提示しているフラクタル型の組織であると言える。フラクタル型の組織とは、組織の部分と全体が相似形になっている組織である。相似形の意味は、単にSA、CA、教員、メンター、受講生、というように物理的に同じ組織

構造をしているというだけではなく、目的や目標を共有していることや、思考や行動のパターンを共有していることも含まれる。また、完全に一致しているのではなく、揺らぎや冗長性があることも示している。フラクタル型の組織の特徴は、個々の部分が全体と同じ方向性や価値観で判断し行動できることから、自律分散型で、弾力的、創造的で強靱であることである。BL0もそのような特徴を持つと考えられる。

たとえば、チームメンバーに任せて自分では何もしない、いわゆる「フリーライダー」が出ることがある。あるいは、自分で抱え込んでチームメンバーに任せられない受講生もいる。また、特にポスターセッションの後にはプランのブラッシュアップを進めなければならないというプレッシャーが高まり、チームメンバー同士の対立が起きることもある。SA、CA、教員とメンターはそうしたことが起きていないかをウォッチし、個別に助言したり、時には介入したりする。こういう事態が起きるかどうかは組み合わせの妙で予測できず、その時になるまで分からないが、対処する方法は普遍化されて共有されており、個別具体の事象に対応できるようになっている。

また、フラクタル型の組織では、思考や行動がパターン化されて、組織メンバーの間で共有されていることが多い。これを「型 (Creative Routine)」と呼んでいる (野中・遠山・平田, 2010)。型は「守 (learning the basics), 破 (breaking the basics), 離 (transcending the basics)」の3ス

テップからなるもので、型にはまるという意味ではなく型を破るという意味で用いている。BL0では、まずリーダーシップの3原則を身につけるが、これが「守」である。これを基本的な動作として、自分なりのリーダーシップスタイルを考えて試し（「破」）、実践できるようにしていく（「離」）。このように、BL0ではリーダーシップの3原則を型として、受講生それぞれのリーダーシップスタイルを醸成していると言える。

IV 結論と課題

BL0について組織的知識創造理論の見地に立って解釈し評価を試みてきたが、本論文の執筆中に新型コロナウイルスの感染が拡大し、立教大学では2020年春学期の授業は4月30日まで延期となった。その後は現時点（2020年3月末時点）では未定だが、オンラインで開講する可能性が高まっている。一方、立教大学経営学部と経営学研究科では、学生の学びを止めないという強い信念に基づき、オンライン開講を先取りして一部の科目で4月9日からのオンライン開講に踏み切る。BLPも先駆けてオンラインで開講する。しかし、BLPはいわゆる3密（感染リスクを避けるために注意する「密閉」「密集」「密接」）にあたる授業であるため、目的や内容をできるだけ変えずに、授業のオンライン化を進めている。BL0は、ウエルカムキャンプを5月第1週に延期し、4月はオンライン授業に慣れるためのガイダンスやオリエンテーションを行う内容に切り替えた。その結果、前節までに述べた中で、特に対面で行ってきたことをどのようにオンラインに切り替えていくのが課題となっている。

そうした大変化の中で今後の研究課題は、やはりオンライン化したことによる影響の把握と評価であろう。特に、組織的知識創造のプロセスは5感を基盤とする暗黙知や共感を重視しており、オンライン化によって視覚と聴覚はそれなりに維持されるとしても、嗅覚や触覚が奪われることは避けられない。オンライン化されても、さらには、オンライン化された今だからこそ、学生が主体的に自らのリーダーシップを醸成する場を提供することが教員の使命であると考えられる。先行きが見え

ない中ではあるが、学生と教員、クライアント企業がワンチームとなりスクラムを組んで、立教経営のBLPらしさや価値を高めるような授業を提供していきたい。

注

- 1 週刊朝日2019年3月16日【新連載】1年生でBEAMS社長にプレゼンも早慶に匹敵する立教の学部は| AERA.dot <https://dot.asahi.com/wa/2019031400013.html?page=1>
- 2 立教大学経営学部ホームページ「BLPについて」<http://cob.rikkyo.ac.jp/blp/about.html>
- 3 立教大学全体でも、2013年度に「グローバル・リーダーシップ・プログラム（立教GLP）」を開設して全学部向けにBLPと同様のカリキュラムを提供している。
- 4 立教学院ホームページ「誰もが発揮できる新たなリーダーシップを育む」2020年2月5日記事，2020年2月11日閲覧<https://www.rikkyogakuin.jp/pickup/fr9ga20000000pgx.html>
- 5 <https://ldc.rikkyo.ac.jp/>
- 6 立教学院ホームページ「誰もが発揮できる新たなリーダーシップを育む」2020年2月5日記事，2020年2月11日閲覧<https://www.rikkyogakuin.jp/pickup/fr9ga20000000pgx.html>
- 7 「形式知」とは言語で表すことができる客観的で理性的な知識、「暗黙知」とは言語で表すことが難しい主観的で身体的な知識のことである。
- 8 左上の暗黙知から暗黙知への変換フェーズを共同化（Socialization）、右上の暗黙知から形式知への変換フェーズを表出化（Externalization）、右下の形式知から形式知への変換フェーズを連結化（Combination）、左下の形式知から暗黙知への変換フェーズを内面化（Internalization）と呼び、英語の頭文字をつなげてSECI（セキ）モデルと称する。
- 9 ただ、授業ではビジネスプランを提案するところまでなので、実践（内面化：Internalization）はクライアント企業にゆだねることになる。
- 10 組織的知識創造理論での場の定義は、感情の知（社会関係資本：Social Capital = 人間存在の根底にあるケア、愛、連帯、信頼、安心など）の相互受容と、コンテキスト（文脈）の共有によって、知が創り出される場所（field）のことである。

参考文献

- 石川淳 (2016), 『シェアド・リーダーシップ—チーム全員の影響力が職場を強くする』, 中央経済社。
- ジェフ・サザーランド (2014), 『スクラム』, 早川書房。
- 野中郁次郎 (1990), 『知識創造の経営』, 日本経済新聞社。
- 野中郁次郎・勝見明 (2015), 『全員経営』, 日本経済新聞出版社。
- 野中郁次郎・児玉充・廣瀬文乃 (2012), 「知識ベースの変革を促進するダイナミック・フラクタル組織: 組織理論の新たなパラダイム」『一橋ビジネスレビュー』第60巻第3号, 110-124頁。
- 野中郁次郎・紺野登 (2003), 『知識創造の方法論』, 東洋経済新報社。
- 野中郁次郎・紺野登 (2012), 『知識創造経営のプリンシプル』, 東洋経済新報社。
- 野中郁次郎・紺野登 (2018), 『構想力の方法論』, 日経BP社。
- 野中郁次郎・紺野登 & 廣瀬文乃 (2014), 「エビデンスベースの知識創造理論モデルの展開に向けて」『一橋ビジネスレビュー』第62巻第1号, 86-101頁。
- 野中郁次郎・竹内弘高 (1996), 『知識創造企業』, 東洋経済新報社。
- 野中郁次郎・竹内弘高 (2011), 「賢慮のリーダー」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』第36巻第9号, 10-24頁, ダイヤモンド社。
- 野中郁次郎・遠山亮子・平田透 (2010), 『流れを経営する』, 東洋経済新報社。
- 野中郁次郎・山口一郎 (2019), 『直観の経営』, KADOKAWA。
- 日向野幹也 (2013), 『大学教育アントレプレナーシップ—新時代のリーダーシップの涵養』, ナカニシヤ出版。
- 平鍋健児・野中郁次郎 (2013), 『アジャイル開発とスクラム』, 翔泳社。
- Nonaka, Ikujiro, & Toyama, Ryoko. (2007). Strategic management as distributed practical wisdom (phronesis). *Industrial and corporate change*, 16 (3), 371-394.