

企業の知識創造活動と環境創造

—野中郁次郎の所論を中心として—

村 田 和 彦

1 序

企業の対環境活動は、これを、環境適応活動と環境創造活動とに分けることができる。われわれの研究課題は、後者の企業活動によって創造される環境の内容に留意しながら、企業の環境創造活動の基本的性格を明らかにすることである。こうした課題を、本稿では、野中郁次郎氏が1990年12月に公刊された『知識創造の経営』¹⁾および1995年に竹内弘高氏とともに公刊された『The Knowledge-Creating Company』²⁾の中で展開されている「組織的知識創造論」を検討することを介して、克服することに努めることとする。

野中の「組織的知識創造論」を検討の対象としてわれわれが取り上げるゆえんは、「個々人の創造性を組織的に発揮させることによって、組織が能動的・主体的に環境を制作するという視点に基づく新しい組織理論を展開すること」(41頁)³⁾を、それが意図しているからである。

しかも野中の「組織的知識創造論」は、「先進的な日本企業が生みだした世界的に貢献できる理論と実践」(223頁)として、野中においては考えられている。そこで、われわれが試みなければならないまず第一の作業は、先進的な日本企業によって、どのような環境が創造されているかを野中の所論から明らかにすることである。

他方、「日本企業の平均像」をも射程に入れる場合には、野中の現状認識は、つぎのとおりである。

「われわれのこれまでの歩みは欧米並みの豊かさを獲得するために生産性

向上に努力し、二度のオイルショックの中で市場の変化に適応的かつ効率的なシステムを構築してきたことを示している。しかし、そのシステムは徹底的な効率を意図したもので、本来人間のためにあるべきものが効率のための効率に利用され、それに基づく同質化競争が展開された。その結果、人間が疲弊し、さらに社会的コストが増大するという現象が増大しつつある。より具体的には、価格競争形態と創造的競争、製品開発の頻度と人的疲弊、ジャスト・イン・タイムと下請への在庫費用の転嫁ならびに交通渋滞などの社会的費用、系列と社会的公正、企業人と市民性など、個別企業レベルで正当化できても、社会、世界、そして何よりもわれわれが最も重視する『人間の創造性』という点から正当化できない現象が生起しているのである。

高品質・低価格のモノづくりの能力を獲得した日本企業が怒濤の如く海外を席卷してきたが、それはシェア獲得以上に『何のために』という理念が明確でないために世界の誤解と批判を招いている。イノベーションの問題は、個別企業レベルでの効率・利益から産業レベルでの創造的競争、グローバル・レベルでの競争と協調、地球環境レベルでの資源、そして人類という大きな概念ネットワークの中で改めてその本質が問われているのである。企業成長は、量的成長から質的な成長への転換が要請されているのである。」(265頁)

こうした野中の現状認識との関連において、「日本企業の平均像」によっても、やはり、能動的・主体的に創造された環境があるとすれば、それは一体、いかなる内容のものであるのかをやはり野中の所論の中から明らかにする作業が、われわれには、第二の作業として登場することとなる。

- 1) 野中郁次郎、「知識創造の経営」、日本経済新聞社、1990年12月。
- 2) Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company ; How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press 1995。(梅本勝弘訳、知識創造企業、東洋経済新報社、1996年3月)

3) 以下、本文中の括弧の中の頁数は、「知識創造の経営」からの引用箇所を頁数を示す。

2 先進的日本企業による環境創造

本節では、われわれは、先進的日本企業において展開された「組織的知識創造」活動の結果である製品に注目し、この製品が創造した環境について明らかにしていくこととする。こうした製品の代表的事例として、野中がわれわれに示しているものの中から、われわれが取りあげるのは、(1)花王のコンパクト洗剤「アタック」、(2)松下電器の「自動ホームベーカリー」、(3)キャノンのパーソナル複写機「ミニコピア」、および(4)ホンダの「シティ」の四つである。

(1) 花王の「アタック」

花王における「組織的知識創造」活動の産物であるコンパクト洗剤「アタック」は、野中によれば、重くて、大きくて置き場所に困り、“汚れの落ちない”という特徴をもつ「今までの洗剤市場をすべてひっくり返す画期的な商品」(182頁)であり、「成熟した洗剤市場を再活性化した」(180頁)商品であった。この「アタック」においては、一方で、「溶解力」から「洗浄力」への洗剤の機能に関する発想ないし視点の転換が見出されるとともに、他方で、「汚れ」から「繊維」への洗浄力に関する発想ないし視点の転換が見出される。前者に関する野中の論述は、つぎのとおりである。

「従来の洗剤は、溶解力を高めるためポップコーンのように中に空気を入れて膨らませてあった。当然、容積が大きくなる。濃縮化の目的はそれを小さくするために、空気を抜いて洗剤の粒子を高密度化することにあった。しかし、単に中空をなくし粒子を小さくするだけで済むものではなかった。

従来の洗剤粒子の構造は、比重が小さいために洗濯槽の上から下にゆっくりと落ちて行き、それを機械的な攪拌力で分散し、均一に溶けることを狙ったものであり、濃縮化するとそのメリットが大きく損われる。つまり比重が

大きくなるために、溶解しないまま下に沈殿してしまうのである。開発メンバーはここで、洗剤のシステムを根本的に変えようと、界面活性剤などの構成要素の比率をいろいろ工夫していった。そして、さらに溶解促進剤を配合することによって、この問題を解決した。その結果、アタックでは一回当りに必要な洗剤量を容積にして従来の四分の一にして、コンパクト化に成功したのである。」(183-184頁)

これに対して「汚れ」から「繊維」への洗浄力に関する発想の転換に関する野中の論述を挙げれば、つぎのとおりである。「従来、繊維の汚れを落とすための原理は界面張力で繊維から汚れの成分を物理的に分離させるか、あるいはヨーロッパで広く使用されていたプロテアーゼという酵素による化学的溶解であった。しかし、プロテアーゼはタンパク質の汚れは落としてくれるが、他の汚れを落とすことはできない。界面張力でも限界が見えてくる。何か洗浄力抜群の成分はないだろうか。新しい洗浄機構を考えているうちに、汚れではなく繊維に作用して落とす方法はないかという『逆転の発想』が出てきた。それがセルロースという繊維分子に特異的に機能する『セルラーゼ』という酵素であった。」(181頁)

これを要するに、一方における「溶解力」から「洗浄力」への発想の転換と、他方における「汚れ」から「繊維」への発想の転換とが、「アタックの商品力を決定的なものとした」(184頁)。

それでは、この「アタック」によって創造された環境とは、一体どのような環境なのであろうか。それは、何よりもまず、洗剤の機能に関する発想の転換を、組み込んだ「製品」を提案され、洗剤に関する従来の発想を改めた消費者という環境である。

(2) 松下電器の「自動ホームベーカリー」

松下電器における「組織的知識創造」活動によって生み出された「ホームベーカリー」というパン焼き器は、どのような意味で、環境を能動的・主体的に創り出したといえるのであろうか。この問いに対する手がかりとなるの

は、野中のつぎの論述である。

「松下電器のホームベーカリーは、全自動化された最初の家庭用パン焼き器であり、日本で1987年に売り出された。それは、原材料を入れさえすれば、あとはパン生地の練りから、発酵、焼上げにいたるまで全部をやっている。その焼き立てパンの品質は、プロ職人のそれに匹敵するほどである。残るのは小麦粉、バター、塩、水、イーストを混ぜ合わせることだけだが、それさえも最近では前もって計った各材料を混ぜ合わせたブレッド・ミックスを使えるようになったので、必要な原材料を計る手間もかからず、いっそう便利になった。驚くべきは、それが熟練パン職人の技にも負けない機器でありながら、パン作りの知識のない人にも簡単に操作できることである。パン職人の技を取り込んでいるので、それまで彼らの暗黙知に依存していたパン生地を練る重要なプロセスが、電子機械技術を使っていつでも確実に再現できるのである。」(訳書¹⁾142-143頁) この論述から、松下電器という企業における「組織的知識創造」活動によって創造された環境に関してわれわれが導出しうることは、パン作りの知識がなくても、しかも手間もかけないで、毎朝家庭で「本物の質」の焼き立てパンを食べ、「気分を高揚させ解き放つ」ことのできる消費者である。熟練パン職人の技・「暗黙知」に依存していた消費者から、熟練パン職人の技・「暗黙知」を取り込んだ「ホームベーカリー」を購入することにより、熟練パン職人の技・「暗黙知」から独立した消費者への転換が、松下電器における「組織的知識創造」活動によって、創造されたのである。

(3) キヤノンの「ミニコピア」

キャノンのパーソナル複写機「ミニコピア」も、野中によれば企業における「組織的知識創造」活動から産み出された代表的事例の一つである。それは、①いつも鮮明で安定したコピー、②世界最小で最軽量(20キログラム以下)、③販売価格は、既存の最小普通紙複写機の市販価格のおよそ半分、④可能なかぎりメンテナンス・フリーで、本体の定期的な部品交換あるいは点検サー

ビスを必要としない、⑤クリエイティブで楽しさの要素を取り入れたものという経営陣によって設定された五つのイメージ上のガイドラインのもとに展開された「組織的知識創造」活動の結実したものであった。この「ミニコピア」に関して、注目されるべきは、「メンテナンスをまったくなくしてしまう」(訳書214頁)、「複写機のメカニズムの主要部品——感光ドラム、トナー、現像器——を全部使い捨てのカートリッジにまとめてしまおう」(訳書215頁)という「まったく新しい発想」(訳書215頁)である。「使い捨てのカートリッジというブレイクスルー・コンセプトは、製品開発全体を飛躍的に前進させた。発想を逆転することによって、すなわち複写機構の全体を長寿命の部品の集まりだと見ないで、寿命が一定の使い捨て部品から成っていると考え直すことによって、チーム・メンバーは、(パーソナル・コピアの)漠然としたイメージを実際に実現可能なものに変えることができたのである。」(訳書218頁)

さて、こうした「ミニコピア」によって、いかなる環境が創造されたと考えればよいのであろうか。こうした問いに対する解答としては、キャノンが提案した複写機構に関する発想の転換を受け入れた消費者を、われわれは考えることができる。

(4) ホンダの「シティ」

ホンダにおける「組織的知識創造」活動は、野中によれば、都市型カー「ホンダ・シティ」に結実したのであるが、それでは、この「シティ」を介してホンダが創造した環境とは、一体、どのような環境なのであろうか。この問いに対する手がかりを与えてくれるものは、野中と竹内のつぎの論述である。「1978年、ホンダのトップは、『冒険しよう』というスローガンで新しいコンセプト・カーの開発を打ち出した。このスローガンは、ホンダのシビックとアコードがあまりにもありふれた車になってきたという経営陣の確信の表れであった。彼らはまた、戦後世代が自動車市場に登場すると同時に、よい車とは何かについての既成の発想にとらわれない若い設計者たちが育っ

てきていることに気づいていた。

こうして『冒険しよう』というスローガンに基づいて、平均年齢 27 歳という若い技術者やデザイナーを集めた新製品開発チームが結成された。トップがこのチームに与えた指示は、自社の既存モデルと根本的に異なる製品コンセプトを考え出すこと、低価格だが安っぽくない車を開発することの二つだけであった。

— (中略) —

チーム・リーダーの渡辺洋男は、チームの野心的な挑戦を彼なりの感覚で表現するために、『クルマ進化論』というスローガンを考え出した。このスローガンは、ある理想を意味していた。つまり、もしクルマが生命体だとしたら、どのように進化するだろうか、という疑問を提起したのである。渡辺のスローガンについてチーム・メンバーが議論を重ねるなかで、やがてもう一つのスローガン「マン・マキシマム、マシン・ミニマム」が答えとして現れてきた。それは、理想のクルマは従来人間—機械関係をなんとかして超えるべきだ、というチームの思いを表現していた。しかし、その思いを実現するには、渡辺の言う『デトロイトの常識』、すなわち格好のよさのために居住性のよさを犠牲にする論理への挑戦が必要であった。

開発チームが明らかにしようとしたクルマの進化の方向は、結局『球』のイメージ——全長が短くて背が高いクルマ——で具体化されることになった。そのようなクルマは、軽くて値段が安いだけでなく、それまでのクルマより居住性と頑丈さに優れているはずだと考えたのである。表面積が同じでも容積が最大になる『球』に近い形のクルマは、乗るヒトのための空間が増え、道路では最も少ないスペースを占める。さらには、エンジンやその他の機械のためのスペースも小さくなる。こうして『トールボーイ』という製品コンセプトが生まれ、独特の都市型カー『ホンダ・シティ』に結実したのである。

『トール・ボーイ』コンセプトは、『長く低いクルマ』という当時支配的であった自動車デザインの常識にまったく反していた。しかし、シティの斬新なスタイルと車体工学は、次にくるものを予言していた。シティは、『マ

ン・マキシマム, マシン・ミニマム』というコンセプトに基づいた, まったく新しいデザイン・アプローチを開拓し, 日本では今や普通になった『高くて短い』新世代カーのさきがけとなった。」(訳書13-15頁)

この論述からわれわれが導出しようことは, それまで支配的であった自動車デザインの常識にまったく反するデザインの提案を受け入れてくれる消費者を創出するとともに, これを介して, 居住性を第一に考えるデザイン・アプローチを新しい常識としてホンダが創出したことである。

以上において, われわれは, 野中が先進的日本企業における「組織的知識創造」活動によって結実した製品の代表的事例として提示したものの中から, 四つの事例を選び, それぞれそこで創造されたと考えられる「環境」がいかなる内容のものであるのかを明らかにした。四つの事例に共通に見出されることは, 企業側が製品に込めた「提案」を受け入れた「消費者」, したがってまた企業の「顧客」, さらに「市場」が創造されたことである。この場合に, 松下電器以外の三つの事例においては, 提案の中味は, いずれも「発想の転換」もしくは「常識への挑戦」にかかわりをもっている。これらの場合には, 企業の「組織的知識創造」活動において, 「それまで当然視されていた前提」そのものに疑問が抱かれ, 新しい視点・発想が創出され, そのもとに新しい概念が構築され, かつこの「概念を勇気をもって実践し内面化して新しい実在をつくりだす」(265-266頁) ことが行われている。具体的には, 「汚れ」ではなくて「繊維」に着目した洗剤, 「恰好よさ」ではなくて「居住性」に着目した自動車, そして「メンテナンス」ではなくて「使い捨て」に着目した複写機に関する企業側の提案が消費者によって受容されることによって, 企業の発想・視点・前提・概念を自己の発想・視点・前提・概念とする消費者が創り出されることになっている。

これに対して, 松下電器の「ホームベーカリー」の場合には, 毎朝家庭で焼きたてのパンを食べて, 「気分を高揚させ解き放つ」生活様式への旧来の生活様式の転換が提案されている。「イージー・リッチ」な生活様式に関する

る松下電器の提案が消費者によって受け入れられる場合には、松下電器は、消費者の旧来の生活様式を打ち壊して、まさに「イージでしかもリッチな生活様式」を創造したことになる。

- 1) 以下「訳書」とあるのは、野中と竹内の英文の共著の、梅本による訳書のことであり、そして頁数は、この訳書からの引用箇所頁数を示している。

3 野中の組織的知識創造理論

前節においてはわれわれは、野中が先進的日本企業と解する企業で展開されているとする「組織的知識創造」活動から結実した「製品」にもっぱら焦点をあてて、この「製品」生産活動が創造した「環境」を明らかにすることに努めた。これによってわれわれは第一の作業を遂行したことになる。第二にわれわれがしなければならない作業は、先進的日本企業ではなくて、平均像の日本企業による「組織的知識創造」活動によって主体的・能動的に創り出されている「環境」を明らかにすることである。しかし、この第二の作業を開始する前に、それに先立って、先進的日本企業の実践に基づいて、野中が構築した「組織的知識創造理論」(a theory of organizational knowledge creation) を明らかにしておくこととする。というのは、野中においては、「日本企業の平均像をも射程に入れる」場合には、日本企業による「組織的知識創造」の普遍性や強靱性よりも、特殊性や脆弱性が問題点として顕在化してくると主張されているからである。

野中は、これまでの経営理論¹⁾をレビューして共通点として、つぎの事項を見出している。すなわち、「それらの理論展開の基本的な視点が、第一に人間の『可能性』や『創造性』ではなく、人間の『諸能力の限界』に注目しているということ、第二に人間を『情報創造者』としてではなくて、『情報処理者』としてみなすこと、最後に環境の変化に対する組織の『主体的・能動的な働きかけ』ではなく、『受動的な適応』を重視しているということ」

(40頁)が、それである。しかし野中によれば、「われわれに必要なのは、組織は各成員の創造性に注目し人間を知識・情報創造者としてみなし、組織的知識の創造過程を通じて環境に対し積極的な提案をしていかなければならないという展望である。」(40頁)

こうした展望のもとに、野中は、まず「知識」を「正当化された、真なる信念」(justified true belief) (47頁)とする定義に依拠するとともに、この知識に、言語化の困難な「暗黙知」(tacit knowledge)と言語化された「形式知」(explicit knowledge)の二種類のものがあるとする。さらに野中は、暗黙知を「手法的技能」(technical skill)と「認知的技能」(cognitive skill)とに大別する。前者はいわゆる熟練である。これに対し後者は、われわれの「思考の枠組」あるいは「ものの見方」ともいべきものである²⁾。このように知識を規定した上で、野中は、「暗黙知と形式知のダイナミックな相互作用が知識創造の基本である」(ii頁)、あるいは「人間の知識は暗黙知と形式知の社会的相互作用を通じて創造され拡大される」(訳書90頁)とする仮説をたてる。すなわち「われわれの知識創造理論において重要なことは、これら二つの知識がそれぞれ排他的なものではなく、相互循環的・補完的關係をもち、暗黙知と形式知の相転移を通じて時間とともに知識が拡張されていくことである。」(56頁)ただし、知識創造の方法には、厳密にみるならば、暗黙知と形式知の相互作用、すなわち暗黙知から形式知への変換、より具体的には「暗黙知を概念化を通じて形式化する」(224頁)こと(野中はこれを「分節化」(articulation)とよぶ)と、形式知から暗黙知への変換、より具体的には「形式知を反省・体験を通じて内面化する」(224頁)こと(野中はこれを「内面化」(internalization)とよぶ)のみがあるわけではけっしてない。さらにこれら以外に、暗黙知から暗黙知への移転、より具体的には「暗黙知を暗黙知のまま移転・伝授する」(224頁)こと(野中はこれを「合同」(socialization)とよぶ)と、形式知から形式知の創造、より具体的には「形式知を分類・組み合わせ・範疇化して形式知を導出する」(224頁)こと(野中はこれを「連結」(combination)とよぶ)も

存在する。

さて野中によれば、「組織は個人のもつ知識を共有し、増幅し、組織固有の知識を創造するために形成される。」(68頁, 95頁)したがって組織固有の知識の創造にとって、個人による知識、なかんずく暗黙知の創造がどこまでも基礎・起点となっている。さて野中によれば、「組織的知識創造プロセスにおける組織の役割は、個人が知識を創造、蓄積し、グループが活動しやすい適正なコンテキストを提供することである。」(訳書109頁) こうしたコンテキストとして、野中は、(1)組織の意図(intention)、(2)自律性(autonomy)、(3)ゆらぎと創造的カオス(fluctuation and creative chaos)、(4)冗長性(redundancy)、および(5)最小有効多様性(requisite variety)を指摘している³⁾。さらに「組織的知識創造のプロセス」として野中は、つぎの五つのフェイズを区分している。すなわち(1)暗黙知の共有、(2)コンセプトの創造、(3)コンセプトの正当化、(4)原型(アーキタイプ)の構築、および(5)知識の転移が、それである⁴⁾。こうした野中の組織的知識創造論に関して、知識が「正当化された真なる信念」として規定されていることとの関連において、われわれにとって特に問題となるのは、組織が構成員および集団にコンテキストとして提供する「組織の意図」であり、個々の組織構成員、および集団のコンセプトに正当性や真理性を与える主体とその基準ということになる。ここでわれわれは、野中がわれわれに提示している二つの命題に注目しなければならない。その一つは、「組織的知識は、組織に先行的に共有されている価値観によって正当化される」(86頁)という命題である。他の一つは、「組織的知識の真理性は、組織の指導者ならびに成員の志の高さに依存する」(91頁)という命題である。しかも第一の命題における「組織に先行的に共有されている価値観」、と第二の命題における「組織の指導者の志の高さ」こそは、結局、組織構成員および集団の暗黙知と形式知の相互作用をより高い次元の暗黙知と形式知へと押し上げさせる機能をはたすものでもある。異質な暗黙知および形式知をもつ組織構成員が、対話その他の交渉を通じて、より高いレベルの知識を創造していくことができるとするならば、そ

これは、「組織に先行的に共有されている価値観」もしくは「組織指導者の志」を基準として展開される組織構成員のセルフコントロール以外には他には考えられない。しかもこのセルフコントロールの程度が組織構成員の組織内での処遇に反映されていくのである。換言すれば、組織構成員が自己と異なる個人知を共有し、より高い質の組織知を創造していくことができるとするならば、それを可能にするのは、結局、組織指導者の「志」、組織指導者によって構成された「壮大な概念」(119頁)とそれへの組織構成員のコミットメントにおいて他にはないのである。

さらにより重要なことは、「正当化された真なる信念」としての企業の「組織知」が、どの程度に真理性をもちうるかは、「組織知」への「個人知」の転換・増幅を方向づけている、組織指導者の「志」もしくは「壮大な概念」が、どの程度に、個々の企業の枠を超えて、社会・人類全体の連帯・自然と人類の共生に対して、「高邁さ」・「普遍性」を主張しうるかに依存していることである⁵⁾。

- 1) 野中がレビューを試みた経営理論とは、バーナード理論、サイモン理論、コンティンジェンシー理論、戦略経営論、企業文化論、ゴミ箱モデルである。これらの理論については、野中郁次郎「知識創造の経営」第1章を参照のこと。
- 2) 野中郁次郎、前掲書、56頁参照。
- 3) 梅本勝博訳、「野中、竹内共著：知識創造企業」、109頁参照。
- 4) 梅本勝博訳、「野中・竹内共著：知識創造企業」、124頁参照。
- 5) 野中郁次郎、前掲書、89頁—91頁および263頁—266頁参照。

4 平均的日本企業の知識創造活動

野中によれば、先進的日本企業は、「組織的知識創造」として概念化できる普遍的な経営のあり方の一つを生み出したのであるが、しかし「日本企業の平均像」を射程に入れる場合には、看過することの許されない特殊性と脆弱性したがってまた平均的日本企業の知識創造活動の問題点が顕在化してくる¹⁾。そこで、平均的日本企業によって創造された環境を明らかにするに先

立って、平均的日本企業の組織的知識創造活動の問題点として野中によって指摘されているものを明らかにしておくこととする。

こうした問題点として野中によって指摘されているものの中で、われわれが特に注目したいのは、つぎの三つである。その第一は、組織の指導者の「志」の低さ、あるいは「組織の意図」の質の低さである。第二は、組織における個人の創造性が軽視もしくは無視され、組織の構成員が疲弊しておることである。第三は、「形式知が少ない」ことである。以下に順に取り上げていくこととする。

第一の問題点がそもそも野中によって問題とされるのは、「トップ・マネジャーは、自分の志の高さと組織の意図が企業の創る知識の質を決定することを知らないなければならない」（訳書 341 頁）にもかかわらず、平均的日本企業の組織指導者の「志」が、普遍性の程度の高い製品の概念（コンセプト）を他者に先がけて創造することにはなくて、「創造されたコンセプトに敬意を払うことがなく、コンセプトをコピーし、生産コスト効率とチャネル効率で市場を席卷する」（237 頁）ことにむしろ向けられていることである。すなわち、組織指導者の「志」が、「概念競争」に勝つことよりも「コスト競争」に勝つことに置かれているために、平均的日本企業の「製品の改良頻度は欧米に比べてきわめて高い」（261 頁）としても、しかし「本質的なイノベーション以外は、生活者にとって無意味なものも多い」（261 頁）ことが問題となるのである。

さらに平均的日本企業による競争が「コスト競争」という「同質化競争」であることから、平均的日本企業をして、「市場への過剰適応」のうちに競争優位の源泉を見出させ、このことが「普遍的知の創造」をますます困難にさせることとなっている²⁾。

また「欧米へのキャッチ・アップ過程では、導入ないし模倣した概念をムダの排除・改善の精神の促進を通じて効率的に形態化する生産が重要な機能を果たしてきた」（239 頁）。しかし「QC サークル活動」に代表される「作業者の経験的知識に基づいた知識創造の方法は、経験を超える形而上学的な知

の創造が行われにくく、やる気になればなるほど体験の範囲でのアイデアの提案とその実現が容易なインクリメンタル・イノベーションにつながりやすいという限界を持つ。」(241頁)さらに、野中によれば、「効率目標の徹底追求は、微細なノイズをつぶしていくという発想である。このような志向性は、通常よりも異常を見ることをルーティン化するために、日常性の世界のなかで深く本質を見る、あるいは普遍的なものを執拗に追究するという方法論を定着させ難い。」(241頁)「異常対策は、場に特殊(コンテキスト・スペシフィック)の情報や知識を獲得させ、その累積は究極的には不良率ゼロを目指すきりのない学習を促進する反面、人的疲弊を増大させ、本質的・抽象的な思考を減退させていく側面も有する」(242頁)。

以上の諸問題が、組織指導者の「志」の低さに由来するとするならば、第二の問題点は、野中によれば、「現在の日本企業を見ると、とても個人の知識創造能力を意識的に大切にしているとは思えない」(訳書373頁)という形で表現されるものである。このことは、「知の源泉としての個人の暗黙知が貧困であれば、それをいくら形式化しても質的に高い知の創造にはつながらない」(256頁)ことに対する認識が、平均的日本企業においては希薄であることを意味している。

より具体的に野中によって問題点として指摘されているのは、まず第1に、「余剰と豊かさの実感^①は質の高い知の創造への必須条件である」(256頁)にもかわらず、「ここ数十年わが国の労働分配率は絶対的に労働側に不利に低く抑えられている」(255頁)上に、「工場の現場作業中心の労務管理による賃金の決め方や処遇を中心にして、ホワイトカラーに見られる知的労働の価値を低めに抑制してきた」(255頁)ことである。

第2に指摘されているのは、「人間の最も貴重な資源の一つは時間であり、日本の企業人の最大の問題は個人のもつ時間の配分が著しく企業に傾斜していることである。」(260頁)このことを野中が問題とするのは、「コミュニティーの一員であるという自覚を持ったときに世界の人類との連帯を意識で

きる」(260頁)にもかかわらず、そもそもコミュニティに参加する時間そのものが著しく欠如しているために、企業人としての顔、消費者としての顔、市民としての顔、家庭人としての顔など多種多様な顔をした人間、すなわち「生活者」としての人間の集まりである市場に、生産者優位の一面的見方を適用する結果になっていることである。このことは、野中によれば、消費者をして、生産される商品の外側にいるアウトサイダーたらしめ、使うことと作ることを融合させずに、分離させるという事態を招いている³⁾。

第3は、コスト効率競争、頻繁で表面的なモデルチェンジが、企業内の開発関係者をして、ブルー・カラー化させ、疲弊させ、そのエネルギーをより本質的な基礎研究へ振り向けさせなくしていることである⁴⁾。

第4に問題とされねばならないのは、必要以上の情報を重複して共有する「情報冗長性」をコンテキストして備えることが組織的知識創造活動には必要とされるのであるが、この「情報冗長性」によって、「相互理解が進みすぎるため、優れた個が主張をとことんまで貫ぬくという極限追求を阻害し、妥協を生じさせる」(243頁)ことである。「信頼関係ができ、セルフ・コントロールが機能することは、逆に突拍子もない、しかし時に創造的なアイデアを提案することを躊躇させる。」(243頁)さらにこのことと関連して野中によって問題とされているのは、日本企業にあっては、「異端者」に対する許容度が欧米企業と比べて低いことである。「われわれは、欧米企業と日本企業の最も大きな差異の一つは、異端の許容度であると思う。欧米企業のイノベーションの多くは、このような異端者個人が生み出すのである。日本企業に異端者がいないのかと問われれば、われわれはいると思う。とりわけ大規模組織の中には、潜在的に異端者がいるのである。しかしながら、彼らは中心からはじかれていることが多いのではないだろうか。」(258頁)さらに平均像の日本企業について問題となるのは、組織的知識創造の源泉があくまでも個人による高質の知の創造にもとめられるとするならば、「何もしないより何かに挑戦し失敗した方が評価される風土なり文化の形成が望まれる」(257頁)にもかかわらず、「一律横並び思想」、「減点主義評価」がこうした

風土や文化の形成を阻止していることである⁵⁾。

これを要するに第二の問題点は、「今後の日本企業にとっての最大の課題は、組織における個人の尊重の実践である」(251頁)ことを意味している。

さて野中によって指摘されている平均的日本企業の知識創造活動の第三の問題点は、「欧米の企業人に比較して日本の企業人の形式知は圧倒的に少ないのではないか」(258頁)ということである。この点を野中が強調するのは、「分節化は暗黙知を豊かにする」「経験は意識的な分析や言語化によっても促進される」(258頁)からであり、逆に「形式知が少ないということは、自らの経験を豊かに反省し、内面化する機会が乏しいということなのである」(258頁)からであり、「分節化を怠った体験は、磨かれない」(258頁)からである。

さらに形式知の少なさとの関連で問題となるのは、「今日に至るまで体系的なジョブに基づく専門職の育成は計画的に行われてきたわけではない」(252頁)ために、平均的日本企業においては「深い専門的知識を前提にした蓄積と余裕から生まれる飛躍的なコンセプト創造」(242頁)が困難になっていることである。

- 1) 野中郁次郎, 知識創造の経営, 251頁参照。
- 2) 野中郁次郎, 前掲書, 237頁参照。
- 3) 野中郁次郎, 前掲書, 260頁—261頁参照。
- 4) 野中郁次郎, 前掲書, 261頁および263頁参照。
- 5) 野中郁次郎, 前掲書, 257頁参照。

5 「日本企業の平均像」と環境創造

前節において、われわれは、「日本企業の平均像」を射程に入れた際の日本企業による「組織的知識創造」活動の問題点として、野中によって指摘されているものを明らかにした。

ところで、野中の「組織的知識創造論」は、「個々人の創造性を組織的に発揮させることによって、組織が能動的・主体的に環境を制作するという視点」(41頁)をもつものであった。こうした視点に立脚する時に、「日本企業の平均像」の最大の問題点は、野中によれば、組織の中の個人がもっている創造性が大切にされていないことである。しかもこうした事態は、野中によれば、結局、企業を構成する個人および集団の知識創造活動を方向づけ、正当性と真理性の判断基準として機能する、企業のトップ・マネジメントの拘く「志」、より具体的には、製品コンセプト(概念)の普遍性、したがってまた高邁性、の程度の低さに起因しているのである。

それでは、こうした問題点をもつ「日本企業の平均像」による知識創造活動によって、一体、いかなる内容の環境が創造・制作されているのであろうか。こうした問いに対する解答を導出するにあたって、手がかりとなるのはわれわれが野中の所論を逆に読むことを介して、「日本企業の平均像」の現実の姿を特徴づける命題として抽出することのできる、つぎの一連の主張である。

「日本企業および日本企業の社員は、コミュニティの一員であるという自覚を持っていないために、世界の人類との連帯を意識できないでいる。」(260頁)「企業と消費者、生産者と消費者というような二分法によって物事を分析的にとらえる思考を捨てていないために、世界の人類との連帯を促進することができないでいる。」(260頁)「企業人としての顔、消費者としての顔、市民としての顔、家庭人としての顔など多種多様な顔をした人間の集まりである市場に、生産者優位の一面的見方を適用している。」(260-261頁)「生産者の代表的存在である企業構成員一人ひとりが、企業人・生産者としての顔しか見せていない。」(261頁)「使うことと作ることが分離しており、顧客の厳しい選択によってモノが生産されていない。消費者は、生産される商品の外側において、したがってアウトサイダーであって、インサイダーではない。」(261頁)「企業は生活者そのものを相手にするのではなくて消費者を相手にしており、企業の目的は生活者への奉仕になっていない。」

(261頁)「生活者が、今何を希求し、いかなる価値基準で生活設計を展開していこうとしているかを、企業は汲み取ってはいない。」(261頁)「わが国企業の製品の改良頻度は欧米に比べてきわめて高い。しかし本質的なイノベーション以外は、生活者にとって無意味なものも多いのである。企業内の開発関係者が、このような頻繁な改良によって『ブルーカラー化』していることの方が人間の創造性の点から問題なのである。」(261頁)「多様化しつつある人間価値の実現を、企業は許容しておらず、社員を全人格的に活かすことができないでいる。」(261-262頁)「経営の主体者たる生活者の意識が多元化していくにつれ、このような『人間統合体』を維持していく高邁なビジネス倫理が求められ、かつこの倫理の高さが企業構成員の知の創造を刺激していくのであるが、われわれは戦後豊かさを追求するあまり、企業を通じて『私益』をとめどもなく解放してしまった感もある。『公益』が『私益』のなかに埋没してしまった社会には、普遍的な原理はない。企業人、社会人、家庭人のバランスが維持されていないので、普遍性を欠いた、特定企業にしか通用しない知識になっている。」(262頁)

以上のような一連の主張を手がかりとして、「日本企業の平均像」によって創り出されている環境の内容に関してわれわれが導出しうることは、世界の人類および自然との連帯・共生という高邁な「志」を具現化した製品ではなくて、低コストを目玉にした製品の購入、さらにその頻繁な改良による買い換えに、あまんじて従う「市場」ということになる。すなわち生産者優位の見方の適用をあまんじて受け入れる消費者こそが、「日本企業の平均像」によって創造された「環境」ということになる。

ただし、ここでわれわれは、野中のつぎの論述を等閑視することができない。「日本的『知』の方法を基盤とした生産システムが生み出した競争優位の源泉はコスト効率であった。コスト効率の追求という企業の論理と、すぐれたコンセプトの創造に尊敬を払わない消費者のエートスとが日本的競争を生み出した。」(237頁)この野中の論述は、すぐれたコンセプトの創造に尊敬を払おうとしない消費者のエートスに直面した「日本企業の平均像」が、

「製品概念 (コンセプト)」ではなくてコスト効率を「組織の志」として選択せざるをえなくされたことを物語っている。

とするならば、ここでわれわれが確認できるのは、生産者も消費者も、ともに、いまだ、普遍性のレベルの低い、低質の「組織知」の創造で事足りる状況にあるということである。

6 結

野中の「組織的知識創造論」を手がかりとして、企業の環境創造活動の基本的性格を明らかにすること、これが本稿の課題であった。(1)組織指導者の「高邁な志」もしくは「壮大な構想」による方向づけのもとでの、(2)組織構成員に本来的に備わっている「人間の創造性」の組織的増幅による「組織知」の創造を介しての、(3)組織による主体的・能動的な環境の創造——これが野中の「組織的知識創造論」の視点であり、展望であった。

野中の所論の特徴は、環境創造の手段として機能する「組織知」そのものが、その源泉をどこまでも組織構成員の「個人知」とするものであることを今一度再確認するとともに、かつその「個人知」に、「形式知」のみならず「暗黙知」も含まれていることをおさえた上で、すぐれた「個人知」を、組織指導者の「高邁な志」もしくは「壮大な構想」を導き手として、組織自体の保有する「組織知」に増幅・転換させていくことこそが、企業の商品生産活動であることを明確にしているところにもとめられる。

このことは、第1に、「個人知」を利用しながら、「個人知」に依存しなくてすむ体制の創出が、企業の「組織的知識創造活動」によって企図されていることを物語るものである。第2に、このことは、組織指導者の「志」もしくは「構想」の「高邁さ」の程度、「普遍性」の程度、したがってまた全人類の幸福、さらには人類と自然との共生への貢献度を高めれば高める程、こうした「志」もしくは「構想」に対する組織構成員のコミットメントを高め、かつコミットメントの高さにその源泉をもつ「個人知」の動員と、この「個人知」の「組織知」への増幅が、より高いレベルで可能となることを意味し、

ている。

しかしながら、他方で、野中の「組織的知識創造論」は、組織構成員の「個人知」の創造の方向が、決定的に、組織指導者の「志」もしくは「構想」によって規定されていることをも意味している。すなわち、組織指導者の「志」もしくは「構想」と同一方向にある「個人知」、したがってまた組織指導者の「志」もしくは「構想」と同質の「個人知」のみが、動員の対象としてその存在を許されて、逆に組織指導者の「志」もしくは「構想」と方向を異にする、したがってまた異質な「個人知」が組織内にとどまることはむしろかしく、組織外に排除されていくこととなる。これらのことは、野中が重視する「人間の創造性」が、生産の領域においては、結局、組織指導者の「志」もしくは「構想」と同一方向のものであるかぎりにおいて、組織指導者によってその存在を許され、増幅され、「組織知」として、個人を離れて、組織の所有する資源となることを意味している。

こうした特徴をもつ企業の「組織的知識創造」活動を介して行われる企業の主体的・能動的環境創造に関して、野中の所論から、企業によって主体的・創造的に創造される「環境」としてわれわれが把握できるものは、企業が「製品」の中に組み込んだ「組織知」、したがってまた企業が提案した「志」、「構想」、「信念」を、自己の「志」、「構想」、「信念」として受容する「消費者」、したがってまた「顧客」である。このかぎりにおいて、企業の環境創造活動というのは、野中の所論に依拠するかぎり、まさに「消費者創造活動」、「顧客創造活動」として把握されうることとなる。

企業のこうした環境創造活動に関して、われわれが留意すべきは、それが、市民の消費生活の領域における「人間の創造性」、したがってまた「個人知の創造」に対して、それを促進する作用のみをもつものではけっしてなくて、かえってこれを阻害し、それらが発揮される余地を奪取していく作用をももっていることである。すなわち、市民に本来備わっている「人間の創造性」および「個人知」は、生産組織の構成員としての側面においては、既述のごとく問題点はあるとしても、ともかく企業によって注目され、動員さ

れ、「組織知」へと増幅されていくのであるが、これに対して、この「組織知」を組み込んだ「製品」を利用し、消費していく生活領域においては、この製品に組み込まれた「組織知」そのものが、例えば松下電器の「自動ホームベーカリー」の場合のように、そもそもパン作りに関する知識を不要にすることを企図している場合には、そこからパン作りに関する「個人知」が新たに創造される必要性も余地もそこにはついに見出されない。

そこで、企業の組織的知識創造活動によって「製品」に組み込まれた「組織知」と、消費生活の領域における市民もしくは消費者の「個人知」の間の相互関係の実態を、われわれは注視しなければならないこととなる。

(一橋大学教授)