

岐阜を考える 2001 NO.109

特集 21世紀の経営パラダイム

巻頭論文 21世紀における岐阜県の経営 理念と実践 / 梶原拓…………… 1

座談会 22世紀まで生き抜く企業経営
高梨智弘 / 田村 均 / 程 近智 / 山田仁一郎 / 渡邊東…………… 5

特集論文 激動の時代を乗り越えるための知識創造経営 / 野中郁次郎…………… 23

知識情報化時代のリーダーシップ : 「失われた 10 年」を超えて / 一條和生…29

新しい経営戦略の提案 : ランダマイゼーション戦略
失敗を通じた学習の促進 / 原田 勉…………… 37

情報技術が生み出すビジネス・ドメイン
製品と協働のアーキテクチャの視点から / 竹田陽子…………… 46

インタビュー ITを活用し経営モデルを変革
二幸(株) 本田長武…………… 51

編集後記

表紙の絵 「どんぶりパーク」
中垣静香 (土岐市立駄知小学校 6年)
2000 岐阜県発明くふう展 未来の科学の夢絵画出品作品
(土岐市長賞)

2 1 世紀における岐阜県の経営 理念と実践

岐阜県知事 梶原 拓

1. 夢は志の母

「夢は志の母」、これは私の造語である。古来、「志は気の帥なり」と言われているが、志はやる気のもとであり、志を立てることによって、初めてエネルギーが出てくるのである。

岐阜県を「日本一住みよいふるさと岐阜県」にしたいという夢を持ち、県民の皆さんの生活の現場に立った行政をやっていきたい、国ではなく、県民の皆様の下請にならなければいけないとの思いから、「夢おこし県政」を始めた。

県民の夢を文章にして頂戴する「夢投票」、ざっくばらんなご意見を聴く「ガヤガヤ会議」、1,000名の県政モニターなど、県民の皆さんの立場に立った県政ということ、他の県に先駆けて取り組んできた。また、国が川上ではない、市町村が川上だという考え方で仕事を進めてきたつもりである。

最近、「県民参加の行政」ということがしきりに言われているが、岐阜県が時代を先取りし、県民本位・県民参加の県政を進めてきたということが正しいということ、時代が追認してくれているのだと思っている。情報化投資等、時代の流れに先手を打って県民生活を豊かにする「先取りの県政」と、福祉等、県民生活の現場に立った温かい「気配りの県政」とを車の両輪のようにして、県民総参加・県民本位の「夢おこし県政」を進めてきた。

確かにスタートしたときは、随分と目新しいことをやるなど奇異に思われたが、現時点に立ってみれば、当たり前のことやってきたということにすぎないわけである。

2. 三段発想による「日本一住みよいふるさと岐阜県」づくり

岐阜県は、「日本一住みよいふるさと岐阜県」というスローガンを掲げて行政を推進している。「住みよい」というのは「安全・安心」、「便利」、「快適」、「活力」という4本柱から成り、この4本柱を立てて、「日本一住みよいふるさと」を実現しようとしているのである。

「日本一住みよいふるさと岐阜県」づくりは、県民参加、県民本位で実現していくという理念、目的、目標を持っている。私どもの行政の進め方は、第1は、こうした理念・目的・目標というものをしっかりする。2番目には、それを実現するための戦略・戦術・作戦というものを明らかにしていく。3番目には、さらにこれを具体化するための手段・手法・手順、いわゆるノウハウというものを豊かに蓄積していく。こうした「三段発想」というものをお互いに共有して進めていきたいと思っている。

2番目の戦略・戦術・作戦については、状況判断、あるいは歴史的な認識が非常に大事であり、これを誤ると、戦略・戦術・作戦というものがうまくいかない。では、我々はそのような時代認識を持っているかといえば、一つは農業革命による農業社会から、産業革命による工業社会を経て、今、情報革命によって情報社会に移行しつつあるということである。情

報社会においては、いわゆる情報価値、知識・知恵というものを創造することが新しい商品開発につながり、あるいは、よりよい地域社会づくりにつながっていくのである。いかにして情報社会に対応した情報価値、知恵を創造し、それを知識として定着させていくかということが、地域行政だけではなく、産業、文化、様々な面に共通したキーポイントになるだろう。過去の工業社会の延長線上の発想ではだめだと思っている。

我々がメガトレンドと呼んでいる世界的な大きな流れには、情報化、国際化、技術革新等があり、国内的には高齢化、少子化、成熟化現象等が起こっている。こうした世界共通、あるいは全国共通のメガトレンドというものを十分認識しながら、地方自治体はこれから自ら考えて行動しなければならないと思うが、そのなかでも情報化が決定的、根本的、構造的に最も重要だと思う。

3. スイートバレーから世界へ

こうしたメガトレンドのなかで、岐阜県の場合は大変情報化に遅れていたもので、平成8年大垣市にソフトピアジャパン、平成10年には各務原市にVRテクノジャパンという拠点を作った。これはソフトやVR分野の情報産業団地を作ってきたということである。情報産業団地というものは、工業団地とは違い、土地があり安い労働力があって、電気、水もあるというだけではだめである。そこに研究開発というものがあること、人材育成部門があること、それから多様な交流というものがあること、あるいはベンチャーを育成する支援機能があることなど、従来の工業団地とは全く違うもの、21世紀的条件が求められるのである。

そこで、ソフトピアジャパンのセンタービルには、慶應大学をはじめ東京工業大学、早稲田大学等、大学の共同研究室を設けた。また、ベンチャービジネスを育てたい、このソフトピアジャパンから第二のビル・ゲイツを出したい。そして大いに儲けていただき岐阜県に税金を払ってもらいたいという考えもあり、昨年7月100室のインキュベーションルームを備えた「ソフトピアジャパン・ドリームコア」もオープンさせた。

私はソフトピアジャパンを、ちょうど農業社会の農場、あるいは工業社会の工場に相当する情報社会の「情場」の拠点として位置付けている。情報の生産現場というものを簡略化して「情場」と呼んでいるが、その「情場」の拠点に、このソフトピアジャパンがなりつつあると考えている。現在、ソフトピアジャパンには、132社の企業に入っただき、1,500人の頭脳労働者の方に活躍していただいているという状況である。

同じく大垣市内に「国際情報科学芸術アカデミー」を平成8年の4月につくった。そこに情報のエリートを集めたいとの思いから、設立当初は専修学校形式の県立の学校だったが、その一部課程を昇格させ、今年の4月から情報科学芸術大学院をスタートさせることになっている。これらが、やがては日本の情報教育をリードしていくものと考えている。

また、各務原市は、航空宇宙産業の基地であり、岐阜県も航空宇宙産業に関しては、愛知県とほぼ同等、日本でトップクラスであるが、そこに「VRテクノジャパン」という、バーチャルリアリティの拠点をつくった。おかげさまで、このVRテクノジャパンにも多くの企業に入居していただき、昨年12月には、「ITとものづくりの融合」の拠点としてテクノプラザに「アネックス・テクノ2」をつくり40のインキュベーションルームを設けたところである。

このようにして、アメリカのシリコンバレーに対抗するような、我が国の世界に誇れる情

報化の拠点が岐阜県に出きてきたと考えている。

岐阜県は美しい自然(Sweet Green)、きれいな空気(Sweet Air)、水(Sweet Water)、長良川などの清流に住む鮎(Sweet Fish)、近代養蜂発祥地(Sweet Honey)といったさまざまなスイートなものに恵まれており、首都機能移転先の候補地にも選ばれた、日本のスイートスポットでもある。

濃尾平野を流れる木曽三川流域(Valley)を中心とした地域に現在集積している、ソフトピアジャパン、VRテクノジャパンなどの情報通信・マルチメディア分野の研究開発拠点を核とし、ハイテク産業、教育機関などの資源も集め、世界に誇る情報価値生産の場「情場」づくりをめざしているところであり、これを私どもは「スイートバレー構想」と呼んでいる。

4．新世紀は地方自治体にとって試練のとき

昨年の4月に地方分権一括法が施行された。事務の移譲があり、国と地方自治体は対等であるという、新しい関係が明確にされたということである。この地方分権の流れは押しとどめることができない。地方自治の時代が本格的に到来すると思っている。

中央集権体制というのは、明治維新で確立されたもので、わずか130年余の前のことである。その前の徳川時代では、各藩がそれぞれ自立して、貨幣、藩札まで発行してやっていたのであり、むしろそのような時間の方が長かったのである。「中央集権体制」は第2次大戦終了後も変わらないで来たわけだが、ともかく、経済的には欧米に並ぶ水準まできたし、科学技術も随分進歩した。それなりに大きな成果はあったと思うが、その中央集権体制の歴史的使命は終わりつつあると思っている。

そこで、我々地方自治体もいつまでも中央集権の下、護送船団の中で安住してられないということになる。よく3割自治だとか、地方は自由がない、何でも悪いのは中央政府だと言われるが、実際には怠けてきた地方自治体も少なからずあったのが事実である。これからはそういうわけにいかない。「自考自行」と言っているが、自分たちの頭で考え、自分たちが汗をかかなければ、地方自治体は自立してやっていけなくなる。地域間の「善政競争」の時代だ。地方自治体にとっては大変厳しい時代がやってきたということ、覚悟しなければならない時だと思う。

5．日本一の県庁

夢おこし県政を行うには、それにふさわしい組織も必要となってくる。「日本一住みよいふるさと岐阜県」を目指すためには県民にとって「日本一の県庁」が必要だということになる。

このために、本庁の組織・機構もがらりと変え、県民の皆さんの立場から、この分野のことはこの組織でほぼ賄える、あの分野のことはほぼあそこで賄えるという組織にした。例えば道路について考えると、国道もあれば県道もある。市町村道、農道、林道もある。県民の皆さんからみれば、気持ちよく使える道路であれば良いわけで、走っている時に、ここは県道だろうか、ここは林道だろうかと考えて走る人はいない。そこで、従来は土木部が管理していた道路も、農道も林道も、同じ基盤整備部という部でやってもらうことにした。共通のことはその部で責任持って処理できるように組織改革し、県民の皆さんに対し、その部、その局において責任を持つという体制にした。

また、現場機関についても、「出先機関」という言葉は使わないことにした。本庁のある藪田を中心に、出先かどうかということを決めるという発想がおかしいということで、昨年4月、「地域振興局」という名でスタートし、市町村と一体となって地域行政を進めるという「現地機関」体制をとった。時代の方向としては国から県、県から市町村という流れはもう変わらないと思う。歴史の流れからしても、次は県から市町村ということになることは間違いないと思うが、現在の市町村で受け皿が十分かということ、必ずしもそうではない。弱小の町村もある。やはり受け皿として合併してもらわなければならない。しかし、その前に広域行政をやってもらう必要があるわけで、同時に県の方も広域に分けて、市町村と一緒に受け皿になっていくということが必要ではないかというのが地域振興局の発想である。ブロック別にまとまることによって事業や考え方を相互に調整しやすくなるのではないかと思う。

さらに、知事と幹部の間で協定を取り交わすことにした。従来は、知事の指示によって仕事をすすめるという形であったが、お互いに話し合い、協定という形でまとめ、それに沿って仕事をしていただくということにした。文書化することで責任を明確にし、県民と契約を結んでもらうのである。

建築に例えると、設計図や細かい仕様書は中央官庁でつくって、それに従って、都道府県が家をつくっていたのが、これからは、県民の皆さんが設計図や仕様書を要求してくる時代である。そこで県民代表としての知事と、部局長とで県民のニーズを踏まえて、岐阜県なりの設計図、仕様書をつくる作業が、協定書づくりなのである。

その協定書に沿って仕事をしているかどうか、県民の皆さんにも、情報公開のもとで進捗管理をしてもらう。各部局の幹部も直接県民の皆さんに、ラジオ・テレビを通じて語りかけてもらい顔を知ってもらうようにしている。そうすれば、県民の皆さんは、県庁に対して親しみを持っていただけるからである。体温が感じられる、温かみのある県庁づくりには、やはり人間を通じたコミュニケーションが重要になってくるのである。

こうしたことに取り組みながら、他県に先駆けて行財政改革も推し進め、効果を上げてきた。第一段階として行政側の体制は整った。県民本位の県政をさらに進めるうえで、これからは県民の皆さんにも、自分たちが岐阜県をつくっていくのだという意識・気概を持っていただきたいと思う。これは、国に対しても同様であろうが、21世紀は行政に何かをやってもらう時代ではない。「夢おこし県政」も県民自らが行動し、仕掛けていくという段階に入るだろう。あくまでも主役は県民なのである。

6. 桜の季節に想う

桜のシーズンになった。この頃には多くの人が桜の花の下で飲んだり食べたりするわけだが、その中の一人でも、この桜の木を植えた者に思いをいたす人はないであろう。何十年か前に誰かが苗を植えたことは間違いないのであるが、誰が植えたか、ほとんど人々の記憶から忘れられてしまっている。政治とか行政というのは、私はそういうものだと思っている。目先の仕事も大事で、大変喜ばれる仕事であるが、20年30年先に花が開くようなこともやっておくことが、私たちの責任だと思っている。今すぐに花が咲き、実がなるということもなく、批判もあるだろう。あえてそういうことを苦にすることなく、前向きに取り組んでいこうと思っている。

座談会

22世紀まで生き抜く企業経営

<参加者>

高梨 智弘 氏 (株)日本総合研究所理事
田村 均 氏 (株)リコーCSM本部CS推進室室長
程 近智 氏 アクセンチュア戦略グループ統括パートナー
山田 仁一郎氏 香川大学経済学部専任講師
(司会)
渡邊 東 (財)岐阜県産業経済振興センター理事長

渡邊 本日は大変お忙しい中、座談会にご出席いただきありがとうございます。

昨今の状況をみてみますと、まず、IT革命やグローバル化が急速に進展していますし、消費者の価値観やライフスタイルも大きく変化しています。また、環境保全型社会への対応ということも考えなくてはならない時代です。まさに変化に次ぐ変化の毎日、それもスピーディーに対応していかなければ取り残されてしまう時代にあっては、企業経営者のご苦労は相当なものであろうと思います。

しかし、そのような時代であるからこそ、急激な変化に対応する柔軟性を持った企業にとっては、またとないチャンスともいえるのではないかと思います。

このような時代には、まずリーダー自身が時代の変化を過つことなく見通す眼を持っているかどうかや、社会への貢献・消費者への奉仕といった明確な企業理念やビジョンを持って、それを組織の隅々にまで脈動させているかどうかが大事成りになるのではないかと思います。

いよいよ21世紀を迎え、今こそ、企業、そこに働く人、消費者がともに繁栄し、幸福感を持てるような企業経営のあり方、またリーダーシップのあり方を考える時ではないかと思ひ、22世紀まで生き抜く企業経営」という座談会を開催させていただきました。どうか皆様方、各お立場から活発なご意見を頂戴したいと思います。

それでは、まず、(株)日本総合研究所理事の高梨智弘さんにお話を伺いたしたいと思います。高梨さんは日本経営品質賞の推進委員、判定委員、審査委員等を歴任され、ナレッジマネジメントやリスクマネジメントによる経営革新について造詣が深いとお聞きしていますので、その辺のことも交えながらお話願います。

個人革命の時代

高梨 まず、「22世紀まで生き抜く企業経営」、あるいは「21世紀の経営スタイル」というテーマを考えるにあたり、歴史的な流れを踏まえながら、現状や今後のあり方を考えてみたいと思います。

大きく2つに分けてお話ししたいと思います。1つ目は、経営環境が変化し、「パラダイムシフト」がおこっているのに、新しい環境に合わせていかなければ、企業は損をするし、行政においても様々な問題が起こってくるということが言われていますが、その前の段階の時代認識を考えてみたいと思います。2つ目は大量生産によってコストダウンをはかり、より安くて良いものを提供するという、今のものづくりの原点となった産業革命以降の流れをみてみたい。

まず、1つめの流れについて、この50年ぐらいをふりかえってみますと、日本の企業が発展してきた理由として、QC（品質管理）、TQC（全社的品質管理）の導入が大きなウエイトを占めていると思います。アメリカの品質管理推進の第一人者、W.E.デミング博士が日本の品質管理の発展に多大の貢献をされたことを記念して「デミング賞」が1951年に創設されました。その後、60年代からQCサークルが出てきて、TQCへと発展していくというこの流れが、日本の物づくりを支えるとともに、当時としては非常に斬新な経営スタイルであったわけです。

このやり方で1970年代に日本はアメリカを追い越し、80年代にはエズラ・ヴォーゲルが「ジャパン・アズ・ナンバーワン」と言ったように、日本が世界を席けんしました。その後、89年末から90年に頂点に達した後、バブルが崩壊し、今がある。景気は元来上がったたり下がったりするはずなのに、そのまま10年にわたって低迷し続け、21世紀に入ってしまった。いったいこれはどうしたことか、やり方が時代に合わなくなってきたのではないかということで、今、新しい考え方が出てきています。それが、経営品質であったり、ベンチマーキングであったり、あるいはナレッジマネジメントなんですね。ものづくりというのはインフラですから、絶対に必要なのですが、新しいやり方を考えなくてはならない時代であるということです。

2つ目の流れを考えてみるにあたり、ピーター・ドラッカーの知識革命について触れたい。アルビン・トフラーなども知識革命とか知識社会と言っていますが、ピーター・ドラッカーに言わせると、知識革命は3回あったということになります。

第1は1700年から1880年くらいまでの間におこった産業革命です。その後、そのままいけば資本家と労働者の対立がおこり、プロレタリア革命がおこって体制を引っ繰り返してしまうはずが、第2の知識革命である「生産性革命」がおこったためにそれが回避されたと、彼は言っています。その最たるものがフレデリック・テイラーの科学的管理でしょう。その後、フォードやエジソンが出てきます。

生産性革命は1881年くらいから始まり、第2次世界大戦を経て、1950年から1960年あたりまで続きます。生産性が上がり、みんながお金持ちになって、プチブルが出てきた。

資本主義がうまくいって、プロレタリア革命はどこかへ飛んでしまったということですね。

さらに、ピーター・ドラッカーは、生産性革命を経て、1960年頃からは経営革命の時代であると言っています。彼はこの経営革命が2020年まで続くと言っていますが、私はそれについては多少異論があります。

彼に言わせると、最初の産業革命は、機械を導入した革命であり、次の生産性革命は、作業方法の革命であった。第3の知識革命である経営革命は、知識が重要になってきて、資本主義であるにもかかわらず、資本の占める割合がぐんと減ってくるのだということです。人、物、金、情報、時、企業文化、ビジネスパートナーに、環境・社会的責務まで含めて、8つくらいの戦略、経営資源を全部絡めないと動かなくなってきた時代です。知識ワーカーが重要になり、経営のやり方が問題になってくるという点で、経営革命だと言っているわけです。

彼の言う経営革命は、経営を全体観に立ってみようという話でして、我々のやっている経営品質とか、CS経営そのものです。私は、全体観は大賛成なのですが、今2001年を迎えて、彼のいう経営革命の時代はもう崩れ始めており、個の時代に移っているという気がします。後で程さんの方から、インターネットやIT革命のお話をしていただけと思いますが、個が前面に出られる時代になったということです。それは、ピーター・ドラッカーの言う経営革命に含まれているのですが、私は別にした方が良いと思います。インフラという面ではネットワーク革命とも呼べるかも知れませんが、実際の中身をみってみると個人革命だと言えるでしょう。

それは、個人が全体のことを分かる時代で、自分の「個」が売れ、インターネットでいろいろな情報を個人単位で取り出せる時代です。私はそうした個人革命が既にスタートしていると思います。これから10年、20年は、個をどのように生かすか、インターネットをどう活用するかという情報が大事になってくるだろうと思います。ネットワークによる知識の交換が重要です。

経営品質（TQM）が重要

以上の2つの流れを踏まえた上で、まず、質をはじめとする大きな変化が生じており、それに対して何か手を打たなければ、この先、企業は生き残れないのだという問題意識を持たなければ物事が動かない。そのために経営品質賞が創設されました。これは、アメリカではマルコム・ポルドリッジ国家品質賞と言われていますが、従来のQC、TQCではなく、TQM（経営品質）とCS経営が大事だということです。

その中身をポイントだけ申し上げますと、まず全体を見ることが重要だということです。その上で先ほど個人革命と申し上げたように、全体と個の関係をみる。QC、TQCで、良いものを作っていれば売れた時代は、とうに去ってしまったという気がします。もちろん、良いものは今でも売れますが、TC、TQCの大家と言われるデミング博士自身が生

前言っていたのは、「最高の技術者が、その時点の最高の技術によって、どれほど良いものを作っても、もしお客さまに買っていただけなかったら、それは不良品ですよ」ということです。確かに、技術者から見れば最良品でしょう。しかし、例えば経済産業省の大臣賞を取ったような優れた商品であれ、売れなければ不良品だという発想です。

そこからスタートしまして、今の時代はCS経営が大事だと言われています。CSとは、お客さまの目から見て、買いたいと思い、お客さまを満足させるようなものでなくては売れないということです。そのためには、全体でのクオリティ向上、コスト削減、サイクルタイムの適正化をしなければなりません。よくQCD（品質・コスト・納期）と言われますが、我々はQCTと言っています。Tはサイクルタイムということです。Dでも構わないのですが、どうしてもデリバリーという言葉に目がいってしまう。納期が間に合えば前回はどうでも良いと思いがちなので、あえてQCTと言っております。サイクルタイムでしたら、サプライヤーとの取引でも適用できるし、人間関係の効率性をはじめ、いろいろなところで使えるわけですね。

ともかく、お客さまが変わり、規制緩和やグローバル化の進展によって競争環境が変わった。そういう時代にはお客さま志向と全体システムでいくしかない。例えばマクドナルドが「平日5割引」を打ち出した場合に、他の企業は正直なところお手上げ状態でしょう。でもそれで勝とうと思ったら、全体しかない。QCTを徹底的に良くするということです。それが経営品質なんです。また、お客さまは、昔のように良いお客さまではなくなりました。「お客さまは神様です」というのは非常に良い時代でした。今はお客さまは王様です。王様というのは、文句があればポンと切ってしまう。もし神様でしたら、企業側が「すみません」と言えば、「よし、許す」と言ってくれるわけです。もうそういう時代は終わり、今の王様の時代は大変な時代です。

さらにもう1つ言えば、プロセス思考が大事です。結果も大事ですが、プロセスで見なければ物事は変わりませんから、両方を見ましようというのが経営品質です。確かにQC、TQCで良いものを作って結果が出たという形は今でもあるのですが、気をつけないと、オールド・エコノミーからe-エコノミーには移れない。環境が変わってしまいましたから、ビジネス自体を変えなければ、新しい人たちに負けてしまいます。ですから、勝利の方程式であるビジネスモデルを作らなければならない。

それを作るのは社長の役目ですが、それを動かすのはスタッフであり、ビジネスプロセスですから、その部分を直さなければ駄目です。新しいe-コマースの時代に合うような、ちゃんとしたビジネスモデルをつくること。そうすれば、結果は自然に出てくる。結果を軽んじているのではなく、結果が自然に出るのです。そういったプロセスにしていけるのが大事なんです。

そういう形で、製品やサービスの品質を上げるだけでなく、経営全体の品質を上げていけば、今ある問題もある程度カバーでき、海外からやって来たすごい企業にも太刀打ちができるのではないかと考えています。

渡邊 ありがとうございます。高梨さんから、「経営品質」、「CS経営」について触れ
ていただいたところで、株式会社リコーのCSM本部CS推進室長の田村均さんからお話
を頂きたいと思います。リコーは1993年からCS経営・CS活動に取り組み、1999年
度の「日本経営品質賞」を受賞され、日本経済新聞社の「第4回環境経営度調査」でも製
造業の部で、3年連続で1位だったとお聞きしております。田村さんは、CS推進室の創
設時から徹底して顧客満足を追求されてきた第一人者と伺っております。リコーのCS経
営の理念や具体的な実践を、現場でのご苦労や喜びも交えながらお話願います。

マルコム・ボルドリッジ賞と出会って

田村 私は、その場その場で実践でやってきていますので、あまり体系だった話はできま
せんがよろしく願います。私がCS推進担当になったのは1993年ですが、入社以来ず
っと営業や商品企画に携わっていましたので、内心、得意分野だと思っていました。とこ
ろがどうもうまくいかない。というのは、体験で相手を納得させるのが難しいんですよ。
相手もそれなりの体験を持っていますから。同じようなやり方を提案しても、それは自分
もやってみたけれどうまくいかなかったよ、ということになる。それで、いろんな本を読
んだり、セミナーに出たり、あらゆる手を尽くしましたが、どうすればよいか分からない。
正直、もう終わりだなと、あきらめに似た気持ちにもなりました。

そんな時、1つだけ残っていたテーマがありました。それが、アメリカの『マルコム・
ボルドリッジ・ナショナル・クオリティ・アワード』です。今までその存在を知ってはい
ましたが、アメリカという遠い国でやっていることだし、我が社のCSとは関係ないし、
役に立たないと思って関心がなかったのですが、たまたまある機会にそれを読みまし
た。すると、今、高梨さんが話されたことが、ほとんど書いてあるんですね。今までの体験が
体系化されて、誰とお話してもすんなりといくようになった。それ以来、まるでボルドリ
ッジが乗り移ったようなものです。私の考えたことは1つもなく、すべてマルコム・ボル
ドリッジ賞や日本経営品質賞で教えてもらったコンセプトで、ずっとやってきています。

これからの企業経営のあり方については、私はよく分からないのですが、人間は結構器
用ですから、あまり先を見ていなくても、結果的にはその時々最適なことを行っている
のではないかという気がします。最も大事なものは、企業は誰のためにあるのかというこ
とでしょう。ここを間違えると、ずれてしまいます。我々企業は、なぜこの世の中にあるの
か。それは何か役に立っているからでしょう。お客さまが「母親」であり、企業は「胎児」
だと考えれば分かりやすい。企業は市場から頂いた「へその緒」で生きているのだとい
うことです。ですから、お客さまが、今何を求めており、何を期待しているのかを、必死に
なって考えなければならない。あとは、先ほど高梨さんが言われたように、会社の企業文
化も含めた経営資源の問題がありまして、それによって、その企業にとっての限界がある

のも事実ですが、自分たちが効果的・効率的にできる領域を常に探し、最も得意とする分野でお客さまのお役に立っていけば、おそらく 21 世紀でも 22 世紀でも、ずっと生き抜いていけるのではないかと考えています。日本経営品質賞やマルコム・ボルドリッジ賞から教えていただいて印象に残っている言葉は「良いか悪いかは、すべてお客さまが判断するのだ」ということです。

企業もお客様を選ぶ

さらに教わったことを申し上げます。CS というのは顧客満足であり、顧客満足 = お客さま第一主義ということになる。しかしお客さまと一口に言っても、年齢・性別をはじめ、様々ですから、全てをお客さまだと考えると、企業は相当辛いことになる。それで、現実問題として企業はお客さまを選ぶ必要が出てきます。それなのに、今まで日本の方の書かれた本を読みますと、お客さまを選ぶことを許してくれない、というか触れていない。みんながお客さまなんですね。その点がよく分からずに、ずいぶん辛い思いもしました

マルコム・ボルドリッジの考え方は、世界 50 数カ国に使われており汎用性があります。普通は汎用性があるということは、何も役に立たないということに近い場合が多いのですが、どうして各企業が使えるかという、事業概要の部分で特定するからなのです。「あなたのお客さまは誰ですか」、「あなたの製品サービスは何ですか」、「ライバルは誰ですか」、「どこで勝とうとしていますか」、「その中心的なコアコンピタンスは何ですか」、そして、「あなたの企業を取り巻く現在の環境、将来をどう認識していますか」という問いによって「個」に適合させることができ、スペシャリティを發揮できるのです。

これは、企業の姿を正確に反映する「鏡」のようなものですから、50 数カ国の、あらゆる業種の企業に適用できるのです。対象が変われど問題ない。「事業概要によってあなたのお客さまは誰なのか、セグメンテーションしてください」というので、私は、「ああ、良かった。お客さまを選んでいいんだ」と思い、非常にすっきりしました。もし、日本経営品質賞や、マルコム・ボルドリッジ賞に出会わなかったら、みんながお客さまであり、企業はお客さまを向いて頑張らなければならないと、ずっともやもやしていたことでしょう。上場会社の 90% 以上がお客さまを大事にするという経営理念を持っていますが、それだけでうまくいくのであれば、こんな不景気にはなっていないわけです。

高梨 今、田村さんが言われたのは、サービス基準の問題ですね。どこの企業でも、お客様は一人ひとりばらばらであるにも関わらず、おそらく一定のサービス基準を持ち、外部に示している。サービス基準は英語でサービスレベルと言いますが、レベルを下げても構わないんですよ。それに気が付かないで、自分の背丈よりも高いものを求め、背伸びをして商売をしてしまう。

サウスウエスト航空という会社があります。大分前の話ですが、この会社はビジネスの

お客さまと、遊びが目的のお客さまに分け、航空運賃も5割くらい差をつけました。この会社が成功したのはお客さまの違いに合わせたからなんですね。ビジネスのお客さまには、早く安全に行きたいというニーズに応えている。都市部にある自分の会社に近い場所に着陸してもらった方が好都合ということで、国際空港のほかに、国内の小さな空港にも降りるんですね。そうしますと、空港から10分か20分で目的地に行ける。まるでバスの感覚なんですよ。遊びが目的のお客さまの場合は、スピードよりも、安く行ければ良いのだから、夜遅くとか、日曜日のような誰も動かない時に、値段をぐんと下げて提供している。現在は、ファーストクラスもありませんし、座席の予約も取りません。お酒も、食事もないのですが、それでもサウスウエスト航空は成功しているのです。これは企業のみならず、行政でも参考になる考え方ではないでしょうか。

渡邊 中小企業基本法が変わって、国の産業政策も変わりつつあるようです。今までは中小企業全体を、ある意味で「お客さま」として捉えていたところがありましたが、個々の企業に焦点を当てた政策に変わってきていますね。

ところで、田村さんご自身はCS経営の本質を理解されたわけですが、それを会社全体で実践していくために、どのように取り組まれたのでしょうか。

経営改革のターゲットはトップリーダー

田村 工業社会からサービス経済社会に移って、お客さまが企業を選ぶ時代が変わったわけですから、今までのやり方が本当に合っているかどうかを、全部棚卸しなければならないし、場合によっては、制度・仕組を変えなければならない。そうなりますと、土木工事のように、どこに発破をかけて地形を変えるか、ということが重要になる。会社の場合も、影響力があるところに自分の思いをぶつけていかなければ、何も変わらない。最終的には、お客さまに直接対応する部門で企業価値が相当決まるのですが、その意識を変えるには、やはり上流が変わらなければだめです。上から方針が流れていきますから、リーダーシップが重要になる。

CSはバブルの頃にも一度ブームになりましたが、その当時CSに熱心だった会社を訪問させていただきますと、たいていやったことと言えば、電話にちゃんと出よう、事務所はきれいにしよう、あいさつはちゃんとしようというような、礼儀作法に近い話なんです。それで企業の競争力やお客さまの満足度が上がるのかといえば、業種によっては影響のないものもある。扱う商品特性によって違うのですね。我々が目指しているのはそのようなことではない。

最初の頃は当社のCS担当は2人しかいませんでしたから、2人して「30分だけお時間をください」ということで、年間150回ぐらい、相手がいる場所に「語り部」として行きました。社内では「ザビエル軍団」と言われていました（笑）。それでも、なかなかうまく

いかない。それで、日本経営品質賞の勉強会をトップにやってもらいました。そこで、「これはすっきりしている。経営のフレームワークだ」と理解してもらうことができました。会社全体が価値観をきちんと決めると、それは下にちゃんと降りていきます。漠然と決めたことは降りていかないんですね。お客さまが大事ですということはどこの会社でも言いますが、当社の商品特性からみて、機械がダウンした時のような、お客さまが一番お困りになる時に何をするか、ということをきちんと決めると、わざわざCSという言葉を使わなくても、それが武器になるんですね。

渡邊 やることを明確にするということですね。

田村 そうです。動きがなければ価値の提供はできない。我々は実務家ですから、CSを頭で理解しても何の役にも立たない。なるべく具体的な活動で、日本経営品質賞でいうところの「競争上成功を収めるための主要要因」が具体的にどのように展開されているかを、全部整理することになっています。それが実際にどのレベルまで達成されたかを、年に1度、自分たちで棚卸しています。人から言われてやると、格好だけ取り繕ってしまうので、自分たちで自主的にやっているのです。他社と比べてどうかは分かりませんが、当社の過去と今を見比べたら、間違いなく前進したと言えると思います。できるかできないかは、企業の組織限界もあるので一概には言えませんし、力尽きてやれなかったというなら仕方がない。ただ、やればできたのにやらなかったというのは嫌ですね。

渡邊 実践に裏づけられた貴重なお話をありがとうございました。次に、アクセンチュアの戦略グループ統括パートナーの程近智さんにお話頂きたいと思います。世の中では、今、IT革命という言葉が盛んに使われておりますが、ITを組み合わせたビジネスモデルの提案やITベンチャーの支援を行っておられるアクセンチュアは、その「光」と「影」の部分、あるいは企業の栄枯盛衰といったところに、今、最も多く関わっておられるのではないかと思います。ITそのものはツールだと思いますが、それが企業の経営スタイルにどのような影響を与えるのか、また22世紀まで企業が生き残るためにはITというものをどのように捉えていけばよいのかを中心にお話願います。

日本の経営に押し寄せるウェイクズ・オブ・チェンジ

程 大きく3つの領域でお話したいと思います。まず、経営にインパクトを与えるITのメガトレンドについてです。我々はこれを「ウェイクズ・オブ・チェンジ」と呼んでいます。情報通信技術革新をはじめとする大きな波が、日本の経営に押し寄せている。そのスピードとマグニチュードがどんどん大きくなっているのです。昔は非常に静かな、湖のさざ波のようなものだったのが、今はまさしく津波のように押し寄せ、しかもサイクルがど

んどん早くなっているのです。そういった大きな節目にある。

ただ、そのなかでよくみると、情報化は着実に進んでいます。1960年代、70年代には、ビジネスユースのコンピューターが出て来て、どちらかといえば大企業の集中処理に使われてきました。70年代には分散期に入り、事業部でも本社並みの情報処理能力と蓄積能力を持つようになりました。80年代後半から90年代にかけてはパソコンが普及し、個の時代に入りました。会社の本社、事業部、それから個人という順にきたわけです。最近では個人と言ってもB to E（エンプロイイー）という形や、直接企業がお客さんに安くアクセスできるということで、社会全体にコンピューティング・パワー、具体的にはコンピューターチップが、爆発的にばらまかれています。昔は大きな部屋にあったコンピューターの能力は今では机の上に乗ってしまっています。

1997年に、『ワイアード』という雑誌が、世界中にチップがどれくらい普及しているかを試算したところ、60億個でした。ちょうど世界の人口に追いついたぐらいだったのですね。しかし、今は、少なくともその2、3倍はばらまかれています。携帯電話だけでなく、それこそファックスもコピー機もチップを沢山内蔵し、インテリジェント化していますし、この間は犬にチップを埋め込むという（笑）話もありました。これからは、情報蓄積能力と演算能力を全世界のあらゆるヒトやモノが持つということです。

もう1つ技術の波はネットワークです。昔はネットワークといえば、固定網で、電線で伝わるというようなイメージがありました。これからは光や、無線によりワイヤレスでネットワーク化する技術がどんどん進んでいきます。これらが融合しながら、経営に大きなインパクトを与えつつある。この波はあと5年、10年間は続くでしょう。NTTドコモの社長さんなど、犬にも、機械にも、全部携帯電話をつけると言っています。携帯をつけるということは、そのコンピューティング・パワー、例えば私たちの自宅のコンピューター、または会社のコンピューターがみんなつながるということです。

情報が普及し、透明度が高まると、セグメンテーションがやりやすくなりますし、経営品質を上げるためのセンサー機能が縦横無尽に広がるという点で、大きなインパクトがあるのではないのでしょうか。IBMはパーベシブ、私どもではユビキタスと呼んでいるコンピューティング・パワー、ネットワークが普及することによって、いろんな情報、知能が遍在する世界になってくる。今までコンセントと電話のケーブルは別でしたが、今では一緒にできるという技術も出てきている。このような技術を使い、経営や実業の透明度がさらに高まるという時代がやってくるでしょう。

ですから、このウェイブズ・オブ・チェンジという波を、企業経営側は常にモニターしていかなければならないと思います。昔のメインフレームコンピューターは、10年も20年ももったのですが、今はどんどん変化していますので、企業側も対応できなくなっているんですね。システム部も、人はたくさんいるのですが、新しいスキルを持った人が不足しているので、変革の波を受け入れる体制を作っていかなければならない。

それと、もう1つ複雑なのは、そのウェイブズ・オブ・チェンジによって、業界のすみ

分けができなくなっていることです。例えば、デジタルテレビといっても、通信会社も入ってきますし、ハードを作るソニーのような会社、コンテンツ会社、携帯電話会社も参入してくるといふ、従来の業界の壁では考えられないようなアライアンスや仕組みが出てきている。それによって、経営は多面的にとらえ、実践するということが重要になってきています。

ITが経営戦略をどう変えるか

2つ目のお話をしますと、従来は経営側のためにITというツールがありました。経営を実現するためにITがあったのです。しかし今は、ITが可能にする新しい経営スタイルや、新しい新規事業領域、あるいは新しいプロセス改革を考えるべきです。ITが経営をできるかと問われれば、ノーと言わざるを得ませんが、ITが経営戦略をどう変えるのが大事でしょう。例えば、ヤフーのような市場は一大学生が始めたのですが、おそらくどの企業の研究者でもできたと思うのですね。それを先取りしたところに意味がある。経営を変えるというよりは新しい事業領域、今までにないマーケットをつくったということです。そういった経営IT、IT経営というサイクルを、いかに早く回していくかが重要になってくるでしょう。

従来は、3年サイクルでIT投資を考えればよかったのが、今は、3ヵ月サイクルで考えなければならない時代です。実際、私がコンサルティングしたある会社でも、経営戦略と実践を3ヵ月でやってくれと言われました。これは至難の業ですよ。まずは、結果を出さなければ経営戦略ではないということです。要は実践第一なんですよ。従来のコンサルティングは、グランドデザインを描き、中期計画や年度計画を通して実践していくというスタイルでした。3ヵ月サイクルというのは、さすがに個人的には行き過ぎという気もしますが(笑) 少なくとも、時代の方向はそちらに向かっているでしょう。その橋渡しをするのが経営者でなければならない。システム部だけでは求められません。従来はシステム部門が主だったのですが、こういった大きな流れは、グローバルに進んでいますので、システム部門ではなかなか難しくなっており、経営企画部などが担当するようになってきています。

ITのインパクトをどう消化するか

3つ目に大事なことは、ウェイブズ・オブ・チェンジが経営・ITに与えた大きなインパクトというものを、どのように消化するかということです。これには2つありまして、一番重要なのは企業側の社員として、どうやってこれを吸収していくかということです。これは、ITが重要というよりは、先ほど田村さんのお話にあったように、顧客のセグメンテーションなどの業務で実践をすることです。例えば、毎日、お客さんの30社に名刺を

配っていくというような従来のスタイルではなく、本当に大事なお客さんは12社であることをITの活用でまず知り、そこにこまめに足を運ぶ。残りのお客さんにはまたITの力を借り、メールを1週間に1度打つ程度にする。また、自分が対応できない時に、誰かにやってもらう。そのためイントラネットというIT技術を使いチームでバーチャルな1つのユニットを組むようにするということが重要です。

「パソコンを使いなさい」とか、いろいろと強引にやる部分も大事ではありますが、やはりそういった効果的な仕組みをどんどん作ってあげなければならない。全社員、全役員に、パソコンを供給したというような事例も大事ですが、実践のところ、ケースをたくさん作ってあげなければ消化できない。

2つ目の重要な点は、お客さまの側も、ある程度消化してもらわなければならない。非常に面白い現象なのですが、ネットワーク化されて、いろいろな所で情報が取れるユビキタス社会になると、コンピューターが、1年半ごとに、倍ぐらい安くなり、企業がお客さんを選ぶといった経営判断を膨大なシミュレーションによって行うことになる。日本のお客さんの場合は、自分が選別の対象にされることに対して、あまり良い感じを持たないでしょうが、そこはお客さまにも納得してもらわなければならない。

そうは言いながらも、お客さんを選ぶということに対しては、ものすごく微妙なバランスがありまして、最近では差別化という言葉ではなく、差異化をしようと言っています。面白いのは、シティバンクや東京三菱銀行が、明確にそういった差をつけはじめたことです。銀行業界は、それが非常にやりにくいところだったのです。極端な言い方をすると、銀行に限らず、もうけさせてもらっているお客さまは2割であって、後8割には本当はもうけさせてもらっていないという話もある。それに対し差異化をするということで、例えば銀行ですと入口が違っていたり、またはサービスについても松竹梅のどれが良いかという選択肢を与えるということです。経営革命でITを使うためには、お客さまも一緒に教育することが必要で逆に、お客さまの側も賢くなっていかなければならない。

IT革命時代を迎え、個人もコンピューティングパワー、情報力を持つようになってきましたので、お客さまも賢くなって来るし、企業側もそれをうまく誘導していかなければならないということだと思います。岐阜県では、「先取り」と「気配り」の県政をおこなっておられるとのことですが、今の3つの話とつなげると、1番目の話は企業がどんどん「先取り」してやっていかなければならないということで、3番目に大事だと申し上げた「消化する」という話は「気配り」の話になりますね。お客さまの側も「気配り」をしなければならぬし、社員にも、強制的にパソコンを使わせても駄目ですから、助けてあげなくてはならない。2番目に申し上げた経営とITのサイクルの話は、まさしく「先取り」と「気配り」を翻訳するというようなことで、この翻訳機能が企業でも、地方自治体でも、国においても、今までちょっと欠けていたのではないかという気がします。

渡邊 どうもありがとうございます。コンピューターの発展段階に従って経営をみますと、

コンピューターが集中化していた時代には、経営体系も集中的であったのが、分散化がはじまると企業の方も事業部制のようなものが出てきた。今、個人単位にまでコンピューターが普及する時代を迎えて、今後、経営形態はどう変化していくのでしょうか。先程、高梨さんは「個人革命」と言っておられました。

「集中」と「分散」の綱引きのなただ

程 そこは非常に面白い問題なのですが、今、綱引きが始まっているのです。ネットワーク化され、透明度が高まると、経営側もどのようなお客さまがおられ、社員1人1人が何をやっているかも分かるわけです。また、個人の側も、これは会計制度の問題もありますが、ディスクロージャーが進んだため情報を持っており、綱引きがすごいのです。これからはお互いの綱引きの時代だと思います。経営もそうですが、集中、分散を繰り返したり、顧客に寄ったりメーカーに寄ったりするのですが、このバランスが定期的に回り始めている。

渡邊 「集中」と「分散」の綱引きということですか。

程 要するに企業側からすると、集中的にいろいろな情報を持ち、今よりもさらにお客さまを集中管理できるようになるし、お客さまの側も、企業側が何をやっているのか、常にモニターするようになる。お客様の代表が株主ということですね。この綱引きが始まるとどうなるかと言いますと、企業が提供する価値を明確に示し、それを常に変えていかなければならなくなるのです。それをバリュー・プロポジションと呼んでいますが、提供価値を時代に合わせて変えられないのであれば、その会社は自己清算すべきであるし、提供価値そのものが存在しないという場合もあるでしょう。その努力を怠っていた一部業界については、それを市場が代わりに行ってしまったわけです。CSとも絡んできますが、これからの経営モデルというのは、経営価値、企業が提供する価値を常に検証して、もしそれがなければ自ら撤退する、会社全体を清算するような勇気を持った経営であるべきでしょう。

ただ、日本の場合は、総合経営というスタイルである場合が多い。どちらかというと欧米は、あまり総合というものを求めません。というのも、提供価値がない企業は、株式・資本市場が株価を下げることによって制裁を加え、誰かがそこを買収してしまうからです。日本の場合は、まだそこまで行っていません。総合電気メーカーや総合商社が、総合とは一体何なのかと考え始めてはいるようです。何でも持っているのが良いのではなく、ある特定のセグメントのお客さんに、その求める期待値を全て満足させられるような経営スタイルに移行せざるを得ないのではないかと。ですから、今後、企業の寿命も短くなっていく可能性が高い。提供価値がなければ存在意義はない。今までは企業側が提供価値を決めて

いたのが、これからは、バランス・オブ・パワーが変化し、消費者側、あるいは消費者の代表としての株主が決めるようになったからですね。最近、欧米から「乗っ取り屋」のような企業も入ってきたり、日本の企業やファンド、TOB(企業買収)を仕掛けるような時代になってきましたので、提供価値を重視するような企業経営スタイルが、生き残る鍵ではないでしょうか。

高梨 今の程さんのお話は、おそらく、集中と分散の綱引きの質が変わってきているということだと思います。昔の集中分散から、今度は新しい集中に来て、また分散する。集中、分散というのがスパイラルアップしていくという感じですね。最初は私も、横に広がるのではないかと思っていましたが、そうではなく、スパイラルアップするのではとみています。情報が速くなっていますから、一見、世界中に広がっているようで、逆に距離が短くなっているという部分がある。全体と個、あるいは集中と分散の問題を、私はそう捉えています。

山田 集中と分散の綱引きが反復されることで、資本主義の形式や制度は、ダイナミックに純粋化する傾向があるわけですね。

高梨 そうです。質はね。ただ地域的には広がっていますよ。おそらく質が変わり、綱引きが行われて、新しい経営手法が今どっと出てきているんですね。ということは、これからのいろいろなことが起こるし、それを見据えていなければ、程さんがおっしゃったように、企業のライフサイクルが短くなることもあり得る。企業がなくなってしまうのではなく、事業等が短くなっていく。企業はそのことを全て分かっていたら、ずっと生き残っていくわけですが、商売、商品のみならず、人間関係を含めたあらゆるものがそうなるのが、ある意味では恐ろしいのです。

ベースとしては、今度は逆に情報公開しなくてはなりません。お客さまが賢くなっていますから、企業論理ではなく、お客さま論理で動かざるをえない。

渡邊 それでは、続きまして、香川大学経済学部専任講師の山田仁一郎さんにお話を伺いたいと思います。山田さんは企業ドメインの形成と変革という視点から、ベンチャービジネスの実証研究や知識編集のメカニズムの研究を行っておられます。経営環境が激変するなかで生き抜く、21世紀型の中小企業モデルといった観点から、実証研究も踏まえてお話を伺います。

クオリティ・オブ・ライフを目指す経営と組織メディア論

山田 私は学者の立場から、根本的なところを問題提起するところから始めたいと思いま

す。

高梨さんや田村さんも言われましたが、問題は、変化のサイクルの高速化と人間という生き物の間に生じるギャップです。主に技術の影響で企業のライフサイクルが短くなる。一番分かりやすいのは製品ですし事業でしょう。その一方で、個人の寿命はさらに伸びていきます。その矛盾を、我々はどのようにして社会制度として解決していくことができるのかということをおそらく問われているのではないかと思います。

ただ、その背景については、高梨さんがいくつかのフェーズに分けて、お話しされたとおりですが、さらに大きく分けると、8000年前の農業革命、その後に訪れた産業革命、そして現在の情報革命という流れがあり、その技術によって人間の社会制度は変化しています。

本日掲げられた「22世紀を生き抜く企業経営」というテーマは非常に野心的なテーマだと思いますが、この発想自体が、我々がとらわれている20世紀的な発想ではないかと思えます。20世紀というのは、ご存じのように、組織と市場がものすごく発達した時代です。所有と経営の分離がなされ、株式会社制度として市場が発達し、組織の大規模化が起り、製造業が発達して、マスプロダクションがグローバルに普及していくという形で、世界の画一化が彩られた時代だと思います。一方では、戦争と文明の世紀という見方もできるでしょうが、企業経営という観点では今述べたことが大きいと思えます。

ドロッカーに言わせれば、イノベーションを推進するために、組織というのは非常に大きな役割を果たしたということになるでしょうが、イノベーションの普及というのは本来一定の時間を要するものなのです。例えばエジソンが発明をしたとして、非常に強力なビジネスパートナーや、今我々がエンジェルと呼んでいるようなものの協力関係のもとで、その発明が社会的に認知され、人々に役立っていくという、ゆっくり時間をかけて人々を説得していくという部分がありました。しかし、そのスピードがどんどん早くなるにしたがって、その制度そのものが変化してきているのだと思えます。それはおそらく先ほどから議論されている情報技術と個人という問題にも関わってしまっていて、ここでは技術＝メディア、媒体と言って良いと思えますが、それに影響される我々の生活のあり方の変化と言うべきだと思います。

先ほどクォリティ・マネジメントの話がありましたが、ここで問われているクォリティとは、社会生活、実生活におけるクォリティであり、クォリティ・オブ・ライフというべきだと思います。21世紀を迎え、製品、事業のライフサイクルが早くなることによるネガティブな部分は、環境問題としてしっかりと見据えていかななくてはならない。そのうえで、程さんが言われたような価値提供というものを、しっかり考えていかなければならないわけです。

そのうえでカスタマー・サティスファクションを果たさなければだめでして、最近の東大のあるグループの調査によれば、カスタマー・サティスファクションとエンプロイイー・サティスファクション、すなわち従業員満足とは相関があるようです。

加えて、もう1つは、株主にとっての満足というものを考えていく必要がある。経営というのは、相矛盾するような難しい問題について微妙な舵取りをしていくことですから、どれが最も重要であるかということではなく、その全てを満たすためのクォリティ・コントロールをしていると思います。しかし、我々が今体験している変化は、非常にダイナミックなものですので、この場合には、どれもが重要ということではできない場合もあると思います。やはり株主にとっての利益を最優先して守らなければならないという局面も出てくるでしょう。そうなりますと、おそらく新しい製品を作ったり、売り込んだり、タイピングするなかで、大きな矛盾点を抱えておられる場合も多く出てくるはずで、そういう意味も含めて、クォリティとは何か、提供価値は何かということ深く考えていかなければならないでしょう。

企業の寿命は提供価値や志の長さで決まる

企業や社会が「価値を創造する仕組みの持続性」ということが、マクロ、ミクロの両レベルで問題になってくるはずで、我々が座っている椅子にしても、使っているパソコンにしても、それを良い革製品のように大事に持続して使っていけるということは、顧客レベルではハッピーなのですが、同時に企業レベルにおいてもハッピーであるという企業組織を、グローバルなレベルで成立させるべくデザインできているかといえば、これはなかなか難しい。そのバリューチェーンというものは、おそらくデザインされていないでしょう。

そう考えますと、先ほど程さんが言われたように、その提供価値を明確に示せない場合や、時代遅れとなったものを否定して転換させることができない場合は、さっさと撤退してしまった方がよい。組織は、社会におけるクォリティ、意味あるものを提供できる機関、メディアとして発明されてきたという経緯がありまして、単純にゴーイング・コンサーンとして持続することそのものだけに意味があるものではありません。そもそもエンタープライズというものは、個人の夢、冒険、理想というものを実現するための、社会的な制度であり用具であるわけです。

これからおそらく、グローバルな社会において、ある程度のコンセンサスがとれれば、株式会社制度そのものをリデザインしたり、微調整したりということが続くでしょう。そういう部分も含め、今までの組織観というか制度観というものを見直さなくてはならない。私はそれを「組織メディア論」と呼んでいます。その場合の組織、メディアの寿命というのは、おそらくその組織が提供できる価値や志の長さの分だけしかないと思います。それが終わった時点で、淘汰されるか、入れ替わる。

個人というミクロの視点からすれば、あるコミットした企業に長く勤めて、自分の誇りを持てるブランドなり何なりを作れる人生というのは魅力的でしょう。しかし、これからグローバル化が進み、高齢社会になるに従って、おそらくそういった考え方は複雑に変わ

ってくるでしょう。我々が目にしているパソコン、家具、家、車といったものすらが、おそらくドラスティックに変わってくるはずで。そうなりますと、自分が所属する組織を何度も変えていくというスタイルの社会にならざるをえない。その場合に、個人が安心して転職できるような複線的キャリアに対する考え方も必要となってくるでしょうし、それに対応するような企業経営のあり方が求められてくるでしょう。

非常に抽象的な話だとは思いますが、高梨さんがおっしゃったように、スパイラルアップによって資本主義の純度が高まっていくという際には、根本的な価値観のベースが問われるとともに、株の暴落等を含め、地球の裏側とも連動したドラスティックなリスクを抱えることも意味します。今後、従来の組織という制度ではなく、企業家活動とメディアとしての組織が担うのではないかと思います。

渡邊 そもそも「22世紀まで生き抜く企業経営」というテーマ自体がどうなのかということも含め、大きな問題提起をされました。

そこで先ほど程さんが、会社が示す提供価値が古くなれば、その企業がいらなくなるという話をされましたが、そうなりますと、組織が生まれ死んでいくというライフサイクルが非常に短くなるのか、あるいは優れたリーダーシップというものが、次々と新しいものを生み出しながら、組織が続いていくのか、その辺はどうなっていくのでしょうか。私は、今までのリーダーシップとこれからの時代のリーダーシップは変わっていくのではないかと思います。つまり、リーダー自体が変わっていき、そのもとに皆が参集してくるような組織形態です。例えばSOHOのようなネットワーク経営的なものが出てきて、何らかの価値を持った人たちがぱっと参集して、そこで事業を起こし、仕事が終われば散っていくというスタイルも出て来ています。そういった流れのなかで、今後、組織がどうなっていくのでしょうか。

個を大切に作る組織 プリゴジンの散逸構造論をめぐる

高梨 先ほど個人革命と申しましたが、個の世界になるということはどういうことか。大航海時代のように、ある目的をもって船のもとに集まり、仕事が終れば解散という単純な形に戻るということではなく、スパイラルアップして、どんどん純化していくのでしょうか。極論すれば、会社組織はなくても良い。個が重視されているので、会社の組織は実線ではなく、点々でも良いということです。

おそらく個から見れば、組織はどうでも良いわけで、個の能力をどこで発揮するかが問題なんですね。昔はまず組織があって、その後に個でしたが、今は、個があってその後に組織ですから、そういう意味ではそこへ行きつくでしょう。そうなりますと、おそらくバーチャルカンパニーのようなものも出て来るだろうし、それをスタートしてやめてしまってもいいし、やめなくてもよい。まるでアメーバのように吸収して固まった人たちが、ま

た離れていくという形の組織です。いくつか実験はされていますが、明らかにそうになっていくだろうと思います。そうならないのは、物流、鉄道等の土地やハードにくっついている分野ですね。そういったものはなりにくいだけであって、流れとしてはそちらに行くでしょうね。

ノーベル化学賞を受賞したプリゴジンは、不確実性のなかの自己組織化ということを行っています。昔われわれが習ったのは、要素還元主義的な機械論的世界だったわけですが、彼が不確実性ということを言い出して、今までの常識的な物理・化学の世界観というものが崩れていったのです。

プリゴジンが来日したときにその理論を社会科学に応用できないかと尋ねましたら、できると言うのです。プリゴジンの話によると、ばらばらな個が、不確実性の中で自己組織化するというのです。一定の中央のような何かが出来たと思うと、また、ばらばらになっていたりする。カオスといいながら、何か秩序のようなものが出来たりと、不思議な世界なんですね。

彼の散逸構造論を経営の中に入れてみると、ぴったりくる。要は人間もアトムの固まりですから、経営にも応用ができるのでしょう。社会科学、経営の目からみると、個は勝手であり、個を管理するのはおかしい、個を大事にすべきだという話になる。

GEのジャック・ウェルチは、それを知ってか知らずか、はっきりこう言っています。マネージャーの役目は、人を管理するのではなく、個々の人の力を引き出すことであると。私はそれをファシリテーター型リーダーシップと言っています。出る杭は打つのではなく、出させてあげるといことです。個人が大事であればそうすべきで、組織が大事だから打ってしまう。

個が大事ですから、個を出させてあげるのでありますが、この出させてあげた個が、組織の理論と合っているかどうかは、今の散逸構造論ではありませんが、それぞれが自己組織化を考えて、合わない場合には、組織も会社も辞めれば良い。一定の目的を持った、一番その組織に合う人たちがそこに集まれば良いのです。

例えば、六本木交差点を渡る時にはたくさんの方がいます。各個人が思い思いに動いて、それぞれ勝手な方向に行こうと思っているのですが、不思議なことにぶつからない。それが自己組織化なのですね。カオスの状態のなかでうまくぶつからないように動いているわけですよ。企業経営においても、そういった新しい形になってくるのではないのでしょうか。

個が大事にされるようになると、個は自分の家にいても良い。会社に行かなくても良い。行きたい時に行けば良い。だいたい同一社会ではないのに同一にしてきたのが日本の社会です。本来、個というものはばらばらですからね。能力がばらばらな人たちを、同質にまとめようとする自体がおかしいのだから、元へ戻してあげた方が良い。個々の力は異質であるという原則に戻り、異質のまま出せばよいのです。

私は夜、仕事や勉強をするのが好きで、深夜1時、2時、3時とやっています。なぜ、朝の8時や9時に会社へ行かなければならないのでしょうか。行けるわけがありません。

ですから、私は、10時に行ったり、11時に行ったりしています。それを組織が認めてくれるから、この組織にいます。認めてくれないのであればすぐに辞めます。日本のように、朝9時から5時が勤務時間だと決めて拘束することで効率を下げている部分があるのではないのでしょうか。日本の最も大きな資源の無駄遣いは、人間の能力を適切に使っていないことだと私は思っています。これからは個に合わせた組織になるだろうと思っています。

田村 当社ではサテライトオフィスの人気が高まっています。これは、自宅に最も近い事務所で働いても良いという試みでして、私の知り合いも以前は千葉から新横浜まで通って来ていましたが、今はサテライトオフィスで働いていますね。事業部別にちゃんとパソコンの入った部屋が用意されています。

高梨 それはいいですね。実際に人気が高いということは、わざわざ個の時代と言わなくても、自然にそういう方向になっているということでしょうね。

山田 個がそれぞれの従属のために、ノマド（遊牧民）的な発想で会社組織をメディアとして活用していくという傾向はどんどん出てきていますね。

田村 エンployイー・サティスファクションという考え方が徐々に浸透してきました、会社が社員のためにやったことが、本当に役に立っているかどうかを確認するようになってきています。大して金をかけずに生産性が上がるのだから良いことだと、どんどん始めているんですよ。

程 個を生かすという点では同感なのですが、私は多少危惧していることがあります。先ほど、ジャック・ウェルチの話が出ましたが、彼はその業界の1位、2位になるところでなければ残さないという経営を特に90年代前半に推進していました。出る杭は打たずに残すけれども、出てこないやつはくびにするということで、つい最近、大規模な人員削減計画を発表しました。

資本主義を徹底するなかで、差をつけるということをみんながやり始めたら、持つ者と持たざるものの格差が広がるデバイド社会になっていくでしょう。その代表的なものが情報デバイドであり収入のデバイドです。それがエスカレートするとちょっと恐いなという気がします。22世紀がどうなるというところの話ではなくなってしまふ。

山田 ネットワーク社会が、むしろ逆説的にセキュリティや情報価値など様々な点から階層化するという予測は確かに存在しますね。

人の役に立つ喜び

田村 おそらく、そういう会社は、消費者の支持を失っていきたくらうと思います。ロサンゼルス郊外にあるリバーサイド市という小さな町の水道局に視察旅行に行ったことがあります。ここは非常にCSが盛んでして、自分たちは、絶対にノーと言わない百貨店として有名なノードストロームのようになるんだと言っています。

私はそのCS推進担当に、特別に給料を上げたり、昇格したりする権限を持っているのかと聞きますと、まったく持っていないという。特に高い給料をもらっているわけではないのに、住民に対するサービス精神が旺盛なのです。

その理由が何なのか、不思議に思って質問したら、こんな答えが返ってきました。「ミスタ・田村、良い質問をした。今度は私からあなたに質問する」(笑)と言うんです。「ここはカリフォルニアだ。空はスカッと晴れている。朝起きたとってくれ。これから会社に行くと思ってくれ。嫌な仕事はさっさとやっつけて、パーティーに行くことを楽しみに会社に行くのがいいか、それとも今日もまた人に喜んでもらうのがいいか、どちらがいいんだ」と言われた時に、愕然としました。ああ、生き方に関わっている話なのだと思ったのです。

その担当者は民間から引き抜かれた人で、自由化が目前に迫っている時に、局長からサービスレベルを落とさずに推進をしてくれと言われたそうです。競争の概念は一切ありません。彼のやり方はこうです。住民が来て誰かが対応した後に、表に回って、その住民に「今の担当者はいかがでしたか」と尋ね、「良かった」と言われると、すぐにその担当者のもとに行き、「あの住民があなたのことをほめていましたよ」と教えてあげるそうです。その時に、子ども用の(笑)風船をあげるそうです。その天井には風船がいっぱいなんです。それで意味が分かった。その職員は「私は、この人に人生を変えてもらった」と言うんですよ。「こんなに仕事が楽しくなったのは、この人のおかげだし、この風船のおかげだ」と。

私が思ったのは、人はやはり自分が何かの役に立っていると思うから頑張れるのだなということです。ですから、おそらく企業側の論理だけで、組織で一番にならなければ残さない、後はくびだというようなやり方が行き過ぎると、今度はお客さまの方が企業を選ぶようになると思うんですよ。消費者側が賢くなって、そこそこ品質や価格が同じだったら、自分は、あちらの会社ではなく、こちらから選ぶとか。そこで、バランスがとれるような気がします。

それが情報化ではないでしょうか。情報で、ほとんどのことが分かるようになった時に、選択される。今までは閉鎖された、ある一定の情報で選んでいましたが、今度はいろいろな価値観があるなかで、同じものだったら多少高くても、良い企業から買いたいと、消費者が決めるような気がします。

程 そのとおりですね。アメリカの労働市場は流動性がありますから、辞めた人たちにマ

ッチする職も豊富ですし、NGOのようなところもたくさんある。

田村 そうですね。NGOは立派ですね。

程 あと、ベンチャーについても日本に比べてずっと市民権があります。日本のベンチャーも第3の波が来たといっていました、それもすぐに終わってしまう。アメリカの場合はレイオフは当たり前ですから、何かうまく循環しているのではないのでしょうか。日本の場合はそこが中途半端ですから、そうした環境が整っていないところに、いきなり資本主義を徹底していくと危険なところもあります。しかし黒船はそこまで来ているわけですから、これはこれからの日本の重要な課題になっていくと思います。

ハーマンモデルとマズローの5段階説をめぐって

高梨 GEの幹部教育責任者であったネッド・ハーマンが脳生理学に基づいて開発した「ハーマンモデル」はGE以外にもIBM、P&G、デュポン、コカコーラ等の会社で導入され、成功を収めています。これは人間の思考プロセスにおける傾向をA（左脳新皮質優先指向）B（左脳辺縁系優先指向）C（右脳辺縁系優先指向）D（右脳新皮質優先指向）の4タイプに分け、各々の特徴を生かしながら、目的にあったチームを編成することができるというものです。

人間は本来10人いれば10通りの性格があるはずですが、それと組織のギャップを無理に埋めようとする傾向がありました。私は、これからは組織もリーダーシップも、人間がストレス感じないような形に合わせていかないと引っ繰り返ってしまうのではないかと、心配しています。今までは一人一人が我慢してきた。本来音楽家になるべき人が、製造業のトップや、営業、企画のトップになっているのが今の状況です。例えば偏差値のような画一的な基準で個人を評価してしまうと、適材適所ということは実現できませんし、組織にとってもマイナスでしょう。

ハーマンモデルなどを使って個の特質を把握できれば、人間関係も変わり売り方にも工夫が出てくる。従来は財務と経理に対する適正は同じ枠の中で考えられがちでしたが、Aタイプの分析的な人は財務分析が合っているし、計画どおりきちんとつくるBタイプの人は経理に向いています。対人関係に優れたCタイプの人は田村さんのように営業で力を発揮するだろうし、エジソンのように発想に優れたDタイプの人は新しいものにチャレンジしてもらおうと良い。経理のように規則どおりきちんとやらなくてはいけない分野にチャレンジタイプが配属されたり、チャレンジすべき部門に型どおりのことをやる人が入ってきては困ることになります。

それを把握するための方法が分かっているにもかかわらず、同質化してしまったのが日本なのではないでしょうか。これからは個の世界をちゃんと見て、異質のものを理解し、

異質の同質性というのか、異質のものをうまく組みあわせて効果を生む方向性にもっていくべきでしょう。

また、マズローの5段階説というのがあります。生存欲、安全欲から始まり、だんだん上がって自己実現までいくのですが、これが不思議にも組織にもびったり合うんですよ。人間のライフサイクルに当てはめて考えても理解できることです。

組織論においても、最初の段階はマズローのいう生存欲のように、給料をもらうとか利益を出そうという昔の発想なのです。もちろん、今でも生存欲が根本にありますから、その要素は残っていますが、全体に占めるウェイトとしては低くなっているでしょう。

次の安全欲の段階に行くと、組織が整っていてつぶれにくい大企業や行政に行こうという発想になる。

第3段階の社会的組織に属したいという欲求を経て第4段階の尊敬欲という段階になると、ただ組織の規模が大きければ良いということではなく、そのなかで自分が認められたいというような形になってくる。

第5段階の自己実現という段階になると、社会のために働き、社会のなかで認められたいということになってくる。

今までの組織というものは、例えば社長が一番上にいて三角形になっていますが、マズローが言うところの第5の段階にあがってくると、その三角形が崩れます。社会のためということになりますから。社会に貢献するという目的のために、お互いに情報や知識を共有しながら、個が生かされる組織は上も下もない。平等であり公平です。メンバー一人一人が、自分も満足し、自己実現もできるのです。

組織論で考えると、お金をもらえらるからやるという古いタイプも残るでしょうが、知のネットワークで結ばれたグループが、お互いに良い知識を共有しながら、喜び、喜ばれてインタラクティブに向上していくような組織になってくるでしょう。それはバーチャルな組織でも良いし、いろいろな形で展開され、各々が選択できるような形になっていくと思います。

もう一つ、それとITと関係あるのですかという質問を先日受けましたが、関係あるんですね。というのは、個がばらばらになって自由になってくると、個に情報を送り、個が現場でやっているために管理できなくなるわけです。そうなりますと、i-modeのような情報ツールでお互いをつなげて、それを見なければいけないという形になってきて、逆にITが重要になります。ITの変化は、逆に個をどんどん広げることになるわけです。ですから、先ほど私は個人革命と言ったのですが、あらゆるものがそちらに動いていく。組織もそうなるし、リーダーシップも個の力を出すリーダーシップに変わる。それが22世紀まで生き抜く企業経営につながっていくのではないのでしょうか。そうなりますと誰が勝者であるのかという話ではなく、企業もお客様も行政も、そのメンバー一人一人がオンリーワンであり、お互いの持ち味を発揮しながら、喜びを持ち、柔軟にやっていけるのだと思います。

渡邊 なるほど。一人一人の人間の可能性に光をあてた「人間主義」の組織が、22世紀を生き抜く鍵となりそうですね。それを支援するツールとしてITが重要になってくるといっても興味深いものがありますね。本日は活発な意見をいただきまして素晴らしい座談会になりました。大変にありがとうございました。

高梨智弘（たかなし・ともひろ）

株式会社日本総合研究所理事、公認会計士

1968年慶應義塾大学経済学部卒業。公認会計士取得、アーサーヤング会計事務所に入所。ハーバード・ビジネススクールAMPコースを卒業し、アーサーヤング・パートナー、朝日監査法人代表社員、朝日アーサーアンダーセン代表を歴任。日本危機管理学会理事を務める。1995年4月より株式会社日本総合研究所理事。1995年7月から財団法人社会経済生産性本部「ベンチマーキング推進会議」総合コーディネーター。1995年12月から「日本経営品質賞」推進委員。1996年度審査員1997年度から判定委員。著書に、「よくわかるナレッジ・マネジメント」「入門ナレッジ・マネジメント 基本と実践」「図解わかる！ナレッジ・マネジメント」等。

田村 均（たむら・ひとし）

株式会社リコー CSM本部 CSM推進室 室長

1972年株式会社リコー入社。オフィスコンピューター関連分野商品の営業及びマネージャーのライン活動に従事。1982年新製品発売、販売促進およびセールス教育等のライン支援活動に従事。1985年販売企画部創設に伴い新規チャネルを含むチャネル政策に従事。1985年オフィスコンピューター関連の商品企画担当として、商品開発及び日本IBM社との業務提携活動、販売準備に従事。1988年新製品販売に伴い、販売促進及びセールス教育等のライン支援活動に従事。1989年システム専門販売会社にて、営業マネージャーのライン活動及び販売促進セールス教育等のライン支援セクションに従事。1993年株式会社リコー第11次中期経営基本方針の推進セクション、CS推進室の創設に伴い異動、現在に至る。APQC認定ベンチマーキングインストラクター、日本経営品質協議会指定講師、日本経営品質賞委員会1999年度主任審査員。著書に『顧客満足ってどうやるの？』（日本経済新聞社）、共訳に『ビジネスプロセスベンチマーキング』（生産性出版）。

程 近智（ほど・ちかとも）

アクセンチュア 戦略グループ 統括パートナー

1982年米国スタンフォード大学工学部卒業、アクセンチュア(旧アンダーセン コンサルティング)入社。1987年同社マネジャー。1989年米国コロンビア大学経営大学院留学のため

休職。1991年米国コロンビア大学経営大学院（MBA）卒業、アクセンチュア シニア・マネジャーとして復職。1995年同社パートナー。1997年同社eコマース推進コアチームリーダー。2000年同社ビジネス・ローンチ・センター長（2月～10月）、戦略グループ統括パートナー（10月～）。

ベンチャー／大企業スピンアウト立ち上げ（計4社）、情報機器メーカーのソリューション事業戦略策定、間接材メーカーのEC通販ビジネス立ち上げ等、戦略立案から導入プロジェクト経験は50社以上。共著書に「情報システムハンドブック」（培風館、1989年）「決定版リエンジニアリング」（東洋経済新報社、1994年）「中国で企業を育てる秘訣」（東洋経済新報社、1995年）「eエンタープライズへの挑戦」（ダイヤモンド社、1998年）等。

山田仁一郎（やまだ・じんいちろう）

香川大学経済学部専任講師。経営学博士。

2000年 北海道大学経済学研究科博士後期課程修了。

1997年～1999年の間、日本学術振興会特別研究員。

2000年より現職を経て、2001年から助教授。

専門分野は、組織論、中小企業経営論、経営戦略論。

主著に、博士論文「企業ドメインの変革プロセスに関する実証研究 - 知識編集のマネジメントの視点から」（北海道大学、2000年）「ナレッジマネジメント - 知識の活用が新たな顧客価値を生む」（『月刊中小企業』2000年）、共著に「知の神秘と科学（知識文化論 寺本義也編）」（新評論、2001年）等。

最新の研究テーマは、地域の企業家の知識編集プロセスとベンチャービジネスの実証研究。

特集論文

激動の時代を乗り越えるための 知識創造経営

野 中 郁次郎

一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授

IT 万能主義への反省

インターネットに代表される IT (情報通信技術) を積極的に活用したビジネスの台頭が著しい。1980 年代の不況を乗り越え、IT を駆動力として復興したアメリカの例にならって、日本も IT に投資しさえすれば道は開けるといった楽観的な意見も数多く見うけられる。確かに、今までのアメリカ経済の好況を牽引してきた力は、IT を活用した無数のベンチャー企業の誕生であり、その中から新たな価値を創造するビジネスモデルが生み出されてきたことである。既存の大企業においても、IT を駆使して企業の中枢神経ともいえる情報システムを抜本的に改革することによって、単なる情報処理ではなく、付加価値の高い情報から新たなビジネスチャンスを開拓したところもある。

しかし、昨年カリフォルニア大学バークレー校で行った第 4 回ナレッジ・フォーラムでは、「ナレッジと IT」という共通テーマにもかかわらず、人々の関心は「信頼」、「愛」、「ケア」、「安心」といったきわめて人間的なコンセプトに集まった。これは、行きすぎた IT 至上主義への反省ともとれる。最近のアメリカ経済の失速は、IT に振れすぎた振り子の揺り戻しではないだろうか。

言うまでもなく、IT は人間の知の創造と活用を支援するツールでなければならない。そして問題の本質は、過剰な情報に対してそれらをどう解釈するのか、そこから何を読み取り、未来についてどのような洞察を行うのかという、人間にしか行えない知的行為にある。つまり、人間系の知への回帰が求められているということである。

経験という知

最近、エクスペリエンス・エコノミーという考え方が出てきた。例えば、「コーヒー」の経済価値を例に挙げて、価値の差別化順序を考えてみよう。

まず、特別な加工をせず豆で売るような「コモディティー (日用必需品)」という段階がある。次に、豆を挽いて粉にして、ブレンドしたり、特別な風味を付け加えたり、特殊なパッケージに入れたりする「商品」という段階がある。さらに、それをコーヒ

ーショップでドリップして売る「サービス」という段階がある。通常、この「サービス」という段階が最も経済価値が高いと考えられるが、極めて質の高いサービスを除けば、「サービス」という差別化さえもすぐに同質化してしまう。それゆえ、さらなる差別化を考える時に出てくるのが、エクスペリエンス、すなわち「経験」だと言うのである。エクスペリエンスとは、他では味わえない顧客毎のオーダーメイドのイベントである。「今、ここにある」感動という経験の演出こそ究極の差別化である。ここでいう「経験」とは、まさに身体に内面化される情報、つまりナレッジ（知識）なのである。

インターネットは、「誰でも・どこでも・いつでも」アクセス可能な透明性をもつがゆえに、全てをコモディティ化する。全ての差異の消滅を促すのである。このような時代にこそ、エクスペリエンスによる差別化が求められる。すなわち、逆説的ではあるが、デジタル化が進めば進むほど、むしろアナログの知の重要性が増すということである。

企業の本質は知識を創り出すプロセスにある

我々は、1990年代初頭から「知識創造」というコンセプトを核とする知識経営の理論を提唱してきた。アメリカの著名な経営学者であるピーター・ドラッカーも強調しているように、ポスト資本主義社会では「知」こそ「唯一意味のある資源」である。組織のレベルで考えれば、知の獲得、創造、蓄積、活用を通じて付加価値を絶え間なく生成しつづける組織が、知識創造企業であるといえる。日本企業の特徴は、知識創造を組織的に行ってきたことであり、この「組織的知識創造」のプロセス知が、80年代までの成功を支えてきた大きな原動力であった。現在のような長い混迷の渦中であっても、そのことの重要性は決して否定されるものではない。

それでは、「知識」とは何であろうか。多少まわり道になってしまうかもしれないが、「組織的知識創造理論」における「知識」と「知識変換プロセス」についてあらためて説明しておこう。

まず、知識は、暗黙知と形式知という二つのカテゴリーに分けられる。

暗黙知とは、言葉や文章で表すことが困難な主観的で身体的な知のことで、想い、視点、メンタル・モデルや、熟練、ノウハウなどが挙げられる。一方、形式知とは、言葉や文章で表現できる客観的で理性的な知のことである。具体的には、コンピュータ・ネットワークやデータベースを活用して容易に組換えや蓄積を行えるものである。新しい知識は、この暗黙知と形式知の相互作用を通して生まれてくる。そして、「共同化」、「表出化」、「連結化」、「内面化」という知識創造のプロセスを明らかにしたのが、SECI(セキ)モデルである(図1:SECIモデル)。

「共同化」は、個人の暗黙知を集団の暗黙知に変換するフェイズで、OJTや「現場・

現物・現実」といわれる活動のことである。ここから新たな気づきが生まれる。
(Socialization の頭文字をとって S)

「表出化」は、集団の暗黙知を対話を通して形式知に変換するフェイズで、知を分節化することによってコンセプトやデザインを創造する活動のことである。
(Externalization の E)

「連結化」は、断片的な形式知から体系的な形式知をつくりだすフェイズであり、コンセプトをシステム化し、操作可能な形態にする活動のことである。(Combination の C)

「内面化」は、実践を通して形式知を再び暗黙知に結晶化するフェイズで、コンセプトを自分のものにする活動のことである。実践による学習によって個人の暗黙知はひと周りもふた周りも豊かなものになる。(Internalization の I)

SECIプロセスを回すことによって、個人知が集団知へ、集団知が組織知へ、そして組織知が個人知に変換され、知の全体が増幅されていく。個人 集団 組織 個人という変換プロセスが、常に周り続けることによって、知識の質が上がり、知の全体が豊かになっていくのである。

有機的な正の相乗効果をもたらす「総合化能力」

SECIモデルでは、共同化と表出化 (S と E) が「知の創造」に深く関与し、連結化と内面化 (C と I) が「知の活用」に深く関与している。知の創造と活用、これはどちらか一方がより重要というものではない。双方の動的総合が、スピードを要求されるIT時代の知識社会における要諦なのである。組織の内外に存在する多種多様な異質な知を自在に「シンセサイズ (総合する) 」能力、これを私は「総合化能力 (シンセサイジング・ケイパビリティ) 」と呼んでいる。

これまで日本の製造業では、TQCのように、現場のひとびとが自分の経験やノウハウを言語化して、それを実践によって膨らませながら組織全体で共有していくというタイプの知識創造が行われてきた。しかし、米国企業は日本企業の製造プロセスを分析的に捉えなおし、ITを武器に自国に根づく形式知重視の文化に合ったシステムを構築し、徹底的に知の効率化を推進した。しかるに、ここで我々がもう一度取り組まなければならないのが、知の総合化である。もともと、暗黙知や形式知にもレベルがあって、前者は単純経験から直観的真理、後者は意味あるデータから科学的真理に到達する。したがって、これから我々が問題にするのは、高質の暗黙知 (直観的真理の領域) と高質の形式知 (科学的真理の領域) の相乗作用、すなわちなレッジ・ワーカー²⁾による総合化能力である。日本企業の最大の問題点は、ナレッジ・ワーカーの高質な暗黙知の触発と概念化が未開拓で、知の総動員体制ができていないことにあるように思われる。

総合化能力は、「ヒト」と「IT」の総合、「アナログ」と「デジタル」の総合、「ローカル」と「グローバル」の総合など様々な展開が可能である。具体的な例を用いて説明しよう。

「ヒト」と「IT」を総合することによって、流通業で圧倒的な強さを誇っているのは、セブン・イレブン・ジャパンである。同社は先進的なPOSシステムによる単品管理を徹底し、驚異的な在庫回転率を実現している。しかし、セブン・イレブン・ジャパンが優れているのは、情報処理システムに完全に依存してしまわないところである。全国に散らばる地域マネージャーやOFC（店舗経営指導員）は、毎週必ず東京本部に集まり、直接対面する場で「仮説検証」によって得られた新しい売り方の知識を共有し実践に移す。この「仮説検証経営」はPOSという強力なツールを使いこなす一方で、顧客動向を肌で感じることでできる現場店舗の店長や従業員というヒトの能力の総合によって可能になっている。

また、「社会システム産業」の実現をめざすセコムも、「ヒト」と「IT」の総合化によって優位性を築き上げた好例であろう。すなわち、セコムの強みは、膨大な情報通信ネットワークと異常を察知したときに駆けつけて現状を即時に判断できる人間系のネットワークを総合的に運用する能力にある。

「アナログ」と「デジタル」の総合の例としては、携帯電話の可能性を飛躍的に広げたNTTドコモの「iモード」の開発がある。「iモード」を開発した中心的メンバーは、自他ともに認める「アナログ人間」であったという。「iモード」開発のために公募で集まってきたスタッフや、社外の放送作家、プランナーなど様々なバックグラウンドをもつ人々は、連日連夜に及ぶ「バトルのような」対話の中から、「ニッチタイムに使いたくなるコンテンツ」や、レストラン予約やチケットの手配をしてくれるホテルのサービスをイメージした「マイ・コンシェルジュ」というコンセプトを生み出した。この開発では、新たな技術的ブレークスルーと、ビジネスユースではない一般消費者が使いたくなるようなサービスとは如何なるものかという、商品開発の発想転換がうまく結びついたといえよう。

ドイツの大手化学メーカーであるヘキストは、フランスの大手化学薬品メーカーのローヌ・プーランと合併し、総合化学会社から「アヴェンティス」という医薬・農薬を含めた「生命科学」会社に変身するというドラスチックなリストラを行った。この決定プロセスにおいて、グローバル展開はしているもののドイツ的でローカルな企業であったヘキストが、どのように自己変革したかを、CEO（最高経営責任者）であるユルゲン・ドーマン氏に聞いてみた。ヘキストが行ったのは、アメリカ、欧州、日本、ラテン・アメリカなどから人材を集めることであった。そして周辺からヘキストの存在意義とミッションを議論させた結果、「生命科学企業という概念に到達した」という。つまり、自らのミッションをグローバルな観点から定義しなおしたのである。ここに、ローカルとグローバルの総合の事例を見ることができる。

優れた「型」の経営

我々がもっている知の特色を考える場合、日本の文化的背景を無視するわけにはいかない。組織的知識創造理論の展開を考える中で、最近私が特に関心を持っているのは「型」である。型とは、当該領域での達人たちが理想とする行動プログラムの本質を凝縮したものであると考えられる。言い換えれば、型とは、個人や組織の価値観や行動様式のエッセンスであるプロセス知のことである。型は無意識に行っている効率のよくない動きを意識化し、修正する。したがって、型は自由を制限する場合もあるが、よい型は人を自由にするのである。「守・破・離」という言葉で表現されるように、型とは真善美を追求する無限の自己革新のプロセスを組み込んでいる。欧米的なマネジメントシステムは、逸脱や攪乱を許さない標準化されたルーチンやマニュアルを生み出すが、型は自由度の高い創造の母型（アーキタイプ）としての機能を果たすのである。

このような観点からすると、経営行動も、市場競争の現実の中で、創業者や経営者の理想の実現プロセスであり、よりよい型を求道する自己革新プロセスと考えることができる。

司馬遼太郎は、幕末から明治期のエリートに、コンセプチュアルで創造的な日本人リーダーの原像を見ている。司馬によれば、薩長土肥の私塾では、幼少の頃に徹底的に漢籍の素読をさせていたという。漢籍はすぐれた人間の英知が美しい言語に凝縮されている。それを子供の頃に暗記することで、身体化、すなわち暗黙知化していたわけである。状況や文脈に応じてそれまで意味の分からなかった言語やイメージが突然立ち現れる経験を通して、ヒラメキや概念化能力を磨いていったと考えられる。現代においても、コンセプチュアルなトップ、例えば先に述べたセコムの飯田代表や東芝の西室会長などは、幼い頃に漢籍の素読を徹底的にやらされたと述べていた。このことから、型の教育の重要性は看過しがたいものがある。

優れた型について言えば、日本において高業績を誇ってきたトヨタ、松下、ソニー、ホンダなどが蓄積してきた経営の型に共通するのは、企業に根源的な「知の作法」という型を、組織的に共有・練磨・革新してきたことにあるように思われる。それでは「知の作法」というプロセス知を育成し伝承する方法論は如何なるものであろうか。それには何よりも場づくりが重要である。高質の暗黙知は修羅場経験から生まれるからである。我々が若い頃の人材育成は、谷底に突き落として力があつたら這い上がって来いというものであった。ところが最近は、目標管理という名目で極めて短期的で測定可能な目標と評価に終始することが多く、自ら修羅場体験を求めるようなチャレンジな目標やアイデアはなかなか発想されない。本当の意味での高質な暗黙知を主体的に生み出していく力も、それを支援する場そのものも、弱体化しているように

思われてならない。暗黙知は、「ダイヤの原石」のようなものである。いくら暗黙知の形式知化に努力しても、肝心の暗黙知自体が貧困であれば、表出化された形式知も当然貧困なものにならざるをえない。

よい型を育成・伝承する場とネットワーク

組織をよい型を育成・伝承する場として捉えなおすと、場を有機的に配置することが重要になる。われわれは、場をダイナミックに共有される文脈と定義している。知は、特定の時間、場所、人と人との関係性の中ではじめて生成される。知が創造されるためには文脈が必要なのである。

最近、シリコンバレーでは「今日の敵は明日の友」という可能性が高くなっているという。自分たちにはない知、より優れた知をもった相手であれば、例えそれが競争相手であったとしても積極的に提携やM&Aで関係をつないでいく。社内のみならず社外との場をどんどんつくっていく。顧客、サプライヤー、競争相手とさえも場を通して共創するのである。シリコンバレーの成功は、産官学の有機的な連携にあると言われている。その有機的な連携を支えているのが、多様な場の集積であり、場と場をつなぐ優れたネットワークの存在である。そこで積極的な役割を担っているのは、投資目的の個人や法人だけではなく、自らベンチャー企業を起こした経験のある起業家であり、そのような人材をネットワークするNPOである。彼らの活動は、直接的な投資活動から経営指導や販売チャネルの開拓まで幅広い。つまり、シリコンバレーの強みは、単に大学を中心にして企業が集まっているだけではなく、そこで展開されている多様な人的ネットワークにあるのである。シリコンバレーの例は、企業だけではなく、地域における知識創造を考える上でも、多くの示唆に富んでいるように思われる。

おわりに

ナレッジ・マネジメントとは、既存の知識の共有と活用、すなわち知識の管理だけを目的にするものではない。本当の意味でのナレッジ・マネジメントとは、これまでも繰り返し述べてきたように、新たな知識を創造する経営のことである。このことにアメリカも気づき、新たな施策を講じつつあるように見える。我々が今、成し遂げなければならないのは、盲目的なIT化でも、基幹部分を切り離すアウトソーシングやアンバンドリングでもない。豊かな場を醸成することで、新しい知を「総合化」する能力を磨くことである。知の質を上げることでしか、この困難な状況を突破することはできないのである。このような意味でも、既存の知の枠組みを打ち破り、アナログとデジタルを新結合³する新しい「型」の創造こそ、われわれが取り組むべき21世紀

の大きな課題であるといえる。

¹ ビジネスモデルとは、(新しい) 商売の仕方、仕組みのこと。主に IT を使ったビジネスの仕組みのことで特許の対象にもなる。

² P.ドラッカーは、知識社会の担い手はナレッジ・ワーカーであるとして、その資質を「ナレッジ・ワーカーは、マニュアル・ワーカーと異なり、自分自身で仕事を定義し、自己責任において自らをマネージする規律をもたなければならない」と述べている。

³ 新結合とは、経済学者の J. シュムペーターが著書『経済発展の理論』の中で使用したイノベーション (innovation) の訳語である。

野中郁次郎 (のなか・いくじろう)

1958 年 早稲田大学政治経済学部政治学科卒業、富士電機製造株式会社入社

1968 年 カリフォルニア大学 (バークレイ校) 経営大学院修士課程修了

1972 年 カリフォルニア大学 (バークレイ校) 経営大学院博士課程修了、Ph.D.取得

1978 年 南山大学経営学部教授

1979 年 防衛大学校教授本科担当 (社会科学教室)

1982 年 一橋大学附属産業経営研究施設教授

1987 年 一橋大学附属産業経営研究施設長 (併任)

1991 年 科学技術庁科学技術政策研究所第一研究グループ総括主任研究官 (併任)

1995 年 北陸先端科学技術大学院大学教授 (併任)

1997 年 北陸先端科学技術大学院大学知識科学研究科長、カリフォルニア大学 (バークレイ校) 経営大学院ゼロックス知識学特別名誉教授 (併任)

2000 年 一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授

主な著書

『組織と市場：組織の環境適合理論』千倉書房、1974 年、(日経・経済図書文化賞)。

『日米企業の経営比較』(共著) 日本経済新聞社、1983 年、(組織学会賞)。

『失敗の本質』(共著) ダイヤモンド社、1984 年。

Strategic vs. Evolutionary Management (with co-authors), North-Holland, 1985.

『企業進化論：情報創造のマネジメント』日本経済新聞社、1985 年。

『企業の自己革新』(共著) 中央公論社、1986 年。

『知識創造の経営』日本経済新聞社、1990 (経営科学文献賞)。

The Knowledge-Creating Company (with co-author), Oxford University Press, 1995(米国出版社協会 (経営書部門)「ベストブック・オブ・ザ・イヤー」賞)(『知識創造企業』東洋経済新報社、1996 年)。

知識情報化時代のリーダーシップ ：「失われた10年」を超えて

一條 和 生

一橋大学大学院助教授

日本企業の課題

「失われた10年」

1990年から2000年にいたる10年間は「失われた10年」であったという言い方が最近よくされるようになった。バブルの崩壊と共に始まったこの10年間、日本経済は長期的な景気の低迷（リセッション）に苦しみ、明るい展望が開かれなかったためにこのような表現が使われている。確かにここ数年は、日本経済に関して暗い話題ばかりが続いた。バブルの崩壊後、低迷する日本経済を改革する道は、かつてあれほどの自信をもって語られた日本特殊論（市場経済に依存しない日本的経営の優位性を強調する議論）を否定することだった。「ビッグバン」が行われ、日本の金融市場は開放された。一挙に国際的な競争ルールに乗り換えた。「グローバル・スタンダード」（ビジネスを行う上で従わないといけない世界のルールを意味する和製英語）という言葉が企業界で頻繁に交わされ、日本的なルールを廃して世界と共通のルールで企業を運営することが必須であるとの議論が巻き起こった。国際的な競争、国際的なルールにさらされて経営の建て直しが不可能になった企業は市場からの撤退をやむなくされた。97年からは大手金融機関の経営破綻が続いた。製造業、小売業等でも、倒産した会社もあれば、他社と合併した企業、外資の助けを得た企業もあった。金融機関と並んで日本企業の大きな変化を象徴するのは、かつては北米市場に積極的に進出し、貿易摩擦の一員となった自動車メーカーであった。企業統治形態（資本所有という観点での統治＝ガバナンス）が10年前と同じなのは、今やトヨタとホンダの二社しかない。このような状況の中で企業はさまざまに変革を試みているが、その成功の鍵を握るのは既存の秩序を創造的に破壊するリーダーの変革力である。

日本の競争力に対する国際的な評価

情報技術の急速な進化は世界のバウンダリーレス化を急速に進展させている。グローバル・エコノミー、グローバル・ビジネスが名実共に成立している。グローバルなレベルで「創造的破壊」はさまざまな箇所で行われている。世界の政治、経済、ビジネスが大きな変革下にあることを、読者も日々実感していることだろう。しかし日本の変革は遅れている。毎年、スイスにあるビジネススクールIMD（International Institute for Management

Development)が実施している世界各国の競争力調査によれば、日本のここ数年の低迷状態は顕著である。たとえば1995年には日本の国際競争力は4位だったのだが、1999年には16位にまで落ちている。2000年になってもランクの下降は続き17位である¹。客観的に見ても、日本の国際的な評価は高くないということである。それでは何が問題とされているのだろうか。経営に関しては、とりわけ評価の低い項目をあげてみると以下ようになる。「アントレプレナーシップ」(47位)、「起業」(47位)、「株主価値」(45位)、「国際経験」(44位)、「シニア・マネジャーの能力」(39位)。すなわち、グローバリゼーションへの対応の遅れ、アントレプレナーシップの欠如、起業の遅れ、リーダーシップの欠如。これが日本企業に対する評価である。グローバリゼーション、インターネットによってますます広がりつつある事業発展の可能性、という今世界を動かしているこの大きな流れに、日本は乗れていないと見なされている。変化に対応できていないということは率直に認めざるをえないだろう。変革力が欠如している。一方、日本企業の強みとして評価されているのは、「対顧客姿勢」(2位)、「対価格品質」(4位)、「労働者のモチベーション」(4位)、「従業員のトレーニング」(6位)、「プロセス・マネジメント」(8位)といったように旧態依然である。もちろん、こうした点が国際的に高い評価を受けていること自体は重要である。しかしそこから浮かび上がるのは、新しい変化に対応できていない従来からの日本のイメージである。周囲が大きく変わっているだけにそのコントラストは大きい。

日本企業に今、求められるのは新しい環境変化に対応するための変革であり、それは後述のように企業活動のあらゆる面でイノベーション(革新)を起こすことを意味している。そしてこのような革新は変革を自覚したリーダーの存在なしには実現しえないのである。さらにまた、知識情報化社会の今日、変革を起こすリーダーは、企業の知識創造力を最大に強化するという観点からその推進を考えなければならない。

リーダーの使命(1) 組織の知識創造力強化

競争優位の根源としての知識

市場で競争優位を獲得するためには、企業はイノベーションを起こさなければならない。イノベーションは製品やサービスのコンセプトの内容そのもので実現するかもしれないし、製品やサービスのコンセプトを生み出す方法、製品やサービスの提供方法でも実現するかもしれない。そしてまた企業変革も、イノベーションの成果なのである。企業の構造、マネジメント、そしてビジネスモデル等においてイノベーションを起こした結果、企業変革は実現する。それではこのような企業変革を導く指針とは何か。それは企業の競争優位性の根源を、知識を生み出す力、すなわち知識創造力と理解し、それを最大限に生かすべく経営全般を革新することである。

なぜならば、企業活動のさまざまな側面で実現する可能性があるイノベーションは、新しいコンセプト、新しい考え方なしには起こりえない。つまりどのようなイノベーションにおいても、製品コンセプト、製造方法、流通方法、そしてまた企業のデザインやマネジメント等に関して、新しい知識が生かされていることになる。イノベーションに生かされる知識が生み出される契機は、内発的な場合もあれば外発的な場合もある。しかし知識が

なければ企業はイノベーションを起こすことはできないし、必然的に市場で競争優位性を獲得することもできない。つまり企業の競争優位性の根源的な源泉は知識にある。知識がなければ付加価値の高い新製品やサービスを顧客に提供することもできないし、企業変革を起こすこともできない。したがって市場で起きている競争とは、企業が提供する新製品やサービス間の競争というよりも、新製品やサービスを生み出す根源となっている企業の有する知識間の競争と見なすことができるのである。高い知識を持ち、それを巧みに事業活動に反映できた企業が市場での戦いを征する。したがって、企業の資産としても、カネやモノよりも、企業が有する知識の資産価値、つまり知的資産（企業内にどれだけの知識が存在しているか、知識内に知識を生み出すリソース、能力がどれだけ存在しているかを示す）が重要になる。

知的資産の向上をめざす経営

組織の知的資産の向上という観点から見て企業活動で留意すべきことは、個々人による知識の創造を促進するように組織がデザインされ、マネージされているかどうかということ、そしてまた個々人の生み出した知識が、あるいは個々人が獲得した知識が、組織全体でしっかりと共有されているかということである。なぜならば、どのような知識であろうとも出発点は個人にあり、組織のメンバーに知識創造力が高まり続けなければ、そしてまた生み出された知識、あるいは獲得された知識がしっかりと組織レベルで共有されなければ、組織の知的資産は高まらないからである。

ところで、組織論においては長年「情報処理パラダイム」(information processing paradigm)が主流的な地位を占め、実際の組織の構造とマネジメントにもこの考えが強く反映されている。「情報処理パラダイム」においては、「不確実性の解消」(uncertainty reduction)が合理的な意志決定を下すためには不可欠と認識されつつも、一人の人間にはそれが行えないという認識が理論構築の出発点となっている。このような認知能力の限界(いわゆる限定合理性bounded rationality)を持った人間は、経済学がモデル化した合理的な意志決定を下せる人間(economic man)とは対比するために、「経営管理者」(administrative man)と呼ばれた。人間の認知能力の限界が注目され、圧倒的な量の情報を処理するためには「ゴールの制定」(goal specification)、「役割分担」(role specification)、「ルール制定」(formalization)を通じて人々を分業体制でしっかりと管理し、組織全体での合理性の発揮に努めるべきであるとされた。ひと言でいえば、情報処理能力に限界があることこそ人間の本質であるから、それを補うために組織は作られるという考えである。「情報処理パラダイム」に沿って組織はファンクション、タイトル別に細分化され、それぞれが定められたロールに徹すれば合理的な意志決定がくだされると考えられた²。「情報処理パラダイム」の人間観は、ある意味ではきわめて現実的であるが、同時に冷ややかである。

それに対して、野中郁次郎教授の提唱により新しく誕生した「知識創造パラダイム」(knowledge creation paradigm)は、組織を単に情報処理のためのシステムと捉えることなく、むしろ「知識創造」のためのシステムと捉えることによって組織論に新境地をもたらした³。「知識創造パラダイム」においては、組織のメンバーは単に与えられた役割の中

で情報処理する受動的な存在ではなく、自ら考え、新しいものを生み出すことができる主体的な存在である。不確実性の解消を重視した「情報処理パラダイム」とは対照的に、「知識創造パラダイム」によれば、イノベーションを生み出すためにはむしろ不確実性を高め、カオスを起こすことが必要であることも指摘した。「知識創造パラダイム」は人間の創造的能力に着目し、それを最大限に発揮してイノベーションを達成することに組織の存在意義を見出したわけである。「知識創造パラダイム」は人間の能力の可能性を信じ、その人間観は理想的であるとともに温かい。

知識情報社会においては、組織は単なる情報処理のシステムではなくて、知識創造のシステムとして捉えることが適切であるだろう。もちろん「情報処理パラダイム」が全面的に否定されるべきではない。組織は現実的にさまざまな役割分担のもとになりたっている。しかし現在のように非常に変化の速い時代には、組織のメンバーはあらかじめ想定されていなかったような事態にも遭遇するかもしれない。そのような時にマニュアルや職務規定に記されていないからということで対応を怠っている、組織は環境への不適応をおこしてしまう。マニュアルや職務規定は、変化の激しい時代には無意味であるかもしれない。むしろその場その場で組織のメンバーが自主的に判断して、起こった変化にインプロビゼーション的に対応することが大切である。だからこそ、組織のメンバーは常日頃から自ら主体的に考え、行動する能力を鍛えておくことが不可欠である。このように考えた時、個々人の認知能力の限界に依拠している「情報処理パラダイム」ではなく、人間の創造能力の向上に期待する「知識創造パラダイム」に基づいて、組織のマネジメントや構造、そしてまた変革のプロセス、システムはデザインされるべきだと言えよう。

個人の知識創造力を最大に高める人材マネジメント

「知識創造パラダイム」に基づけば、企業組織においては、個々人は単なる受動的な情報の処理者ではない。彼らは知識の創造者である。したがってマネジメントが留意すべきことは、主体的に考え、行動し、新しいコンセプトを生み出していけるような環境作りをすることである。個々人の知識創造能力を最大に発揮できるような環境作りである。そのための大原則は、過度のマネジメントを防ぐことである。なぜならば、過度なマネジメントは組織のメンバーから創造性、自発性を奪ってしまうからである。「情報処理パラダイム」に従って役割を決め、なすべきタスクを定めて、それを確実にこなすかどうかをチェックすることだけを行っていけば、やがては創造性や自発性が組織のメンバーから失われていってしまう。一人ひとりが自ら問題の所在を考え、仮説を構築し、それを現場で検証するという知識創造の基本プロセスを怠っている、想像力・創造力の低下は免れない。組織のメンバーから創造性や自発性がなくなってしまうと、企業の知識創造力も、そして変革を起こす力も必然的に衰退していってしまう。

環境変化がスピーディーに起こっていく時代には、起こった変化に対してすばやく対応することが組織のメンバーには求められる。つまりインプロビゼーションである。個々のメンバーがいちいち指示をあおぐことなく、その場その場で自発的に考え、行動したとき、組織は全体として環境変化に対してすばやく対応することができる。しかしながら、その一方では、組織のメンバーが自由勝手に行動したのであれば、組織活動は非効率的になる

し、すぐれたパフォーマンスを発揮することができない。いくら「情報処理パラダイム」の問題が指摘されようとも、組織はやはり役割分担に基づいて機能していく。したがって、いかにして常に自発性と創造性を発揮させながら組織をうまくマネージするかが、重要な課題になる。

マネジメントとインプロビゼーションを両立するためにはどうしたらいいのか。次の三点が重要である。第一に、組織のメンバーに対して、常に仮説を抱きながら変化に対して機敏に反応していくことの意義を説明し、そのように行動することを奨励すること。そしてまた必要とあれば、そのための教育の機会を提供すること。第二に、企業として絶対に譲れない、守ってほしい最低限の意志決定の判断基準（ノン・ネゴシアブルズ non-negotiables）を示し、それ以上は細かに指示を出さないこと。これは具体的には、組織のメンバーが共有すべき意志決定の判断基準としての「バリュー」の制定とそれに基づく評価を意味している。組織のメンバーはこの「ノン・ネゴシアブルズ」を守ることを大前提として、環境変化に合わせてどんどんと主体的に行動することが望まれる。第三に、それぞれの職務に関して「アカウントビリティ」（職務責任）を明確に求めることである。もちろん定められた職務をしっかりと遂行することは、組織活動を成り立たせる大前提であるから言うまでもない。そしてこの三点を支える大原則は、人間の能力の可能性を信じ、組織のメンバーを愛し、彼らの能力発揮の機会を広げてあげることである。一定の役割に閉じ込めてしまえば、決して能力は開花しない。

知識を共有するシステム作り：ナレッジ・マネジメント

個々人が持っているすばらしい知識を組織の他のメンバーも共有できれば、個々人の知識はレベルアップするだろう。組織外に存在する知識をすばやく入手し、それを組織全体で共有できれば、経営資源をきわめて有効に活用することができるだろう。既に世の中に存在する知識をわざわざ生み出すことに経営資源を使わないですむからである。こうしてすばらしい知識が組織全体で共有できれば、成功を繰り返す確率、失敗を繰り返さない確率はそれぞれ格段に高まるだろう。知識は競争優位の源泉であるから、組織内外に存在する知識をしっかりと共有する仕組みを作っておかなければならないのである。知識の創造、発見、吸収、整理、伝播を組織的に、革新的かつ効率的、そして首尾一貫して行うことこそ、ナレッジ・マネジメントがめざしていることである。知識が全社で共有されることによって事業はより効率的に進められるし、組織全体の知的資産が向上することになる。そしてまた変革も全社レベルで推進されるようになる。しかしこの点で日本企業にはまだやるべきことが多い。

日本企業はもともと暗黙知の共有に基づく業務遂行傾向が強かった⁴。そもそも日本では「言わなくてもわかるだろう」とか「あうんの呼吸」といった、暗黙知の段階で知識共有を図ることがかなり日常的に行われているし、実際にそうすることが自明の前提であるかのように受け取られる場合が多い。しかし、このように形式知化しなくても自分の思いがわかるだろう、いやわからなければならないといった考えは非常に閉鎖的である。それは、国内で顔見知りと長い関係性を維持することによって成り立っていた環境下では通用したかもしれないが、グローバル化の時代にはもはや通用しない。また、国内の業

務においても、知識を言葉に表し、組織全体で共有しておかないと、すばらしい体験が地に埋もれてしまったり、何度も何度も同じことを繰り返さなければならないかもしれない。これでは刻々と変化する現代に、スピーディーで機敏な対応ができない。非効率で組織全体の知的資産向上につながらないこのような状態を放置しておくことは、もはや許されないだろう。

一方、グローバリゼーション、規制緩和、さらにまたインターネット等の新しいテクノロジーによって切り開かれつつある新しいビジネス・フロンティアは、日本企業にナレッジ・マネジメントへの取り組みを急務の問題としていくだろう。今アメリカではこれまでなかったほどの人材獲得競争が激化している。インターネットによってさまざまな事業機会が増えているにもかかわらず、それを担える優秀な人材が決定的に不足しているのである⁵。このような事態に直面したアメリカの企業は、優秀な人材の獲得に懸命に努め、そしてまた彼らが組織から離れることのないように彼らを魅了するシステムとカルチャー作りに努力している。後に触れるように、社員であることから生み出される価値、すなわち「社員価値」の最大化に努めているのである。

しかしその一方で、優秀な人材が保有する個人的な知識が、その人材が他社の引き抜きにあって人材もろとも流出してしまうことのないように、彼らの知識を組織全体で共有すること、つまりナレッジ・マネジメントに取り組んでいる。そうすることによって、努力のいかなく人材が他社に流出した時にでも、自社の知的資産が減ることのないように準備しているのである。ある意味では、ナレッジ・マネジメントを行うことは人材獲得競争が激化する中で、アメリカ企業にとって死活問題とも言えるのである。わが国でも人材の流動化が進展しつつあるとはいえ、その激しさはアメリカほどではない。とりわけ大企業にとっては、人材獲得競争に関してアメリカ企業ほどの緊迫感はまだないだろう。しかし早晚、人材流動化の波が日本に及ぶことは容易に予想される。そうなる前に、日本企業は早急にナレッジ・マネジメントに取り組み出さなければならない。

ナレッジ・マネジメントは決して一朝一夕にシステム構築できるようなものではない。とりわけ「言わなくてもわかるだろう」といった風潮が強かったわが国では、知識の共有を意図的に行うということは思った以上に難しいのではないだろうか。知識を共有することが喜びである、同僚を信頼し、同僚の知識を学び取る姿勢、そして自分が知識を出さなければ他者も知識を出してはくれないということを実感として感じなければ、ナレッジ・マネジメントは定着していかない。そしてそれは決して短時間で実現するようなやさしい問題でもないだろう。しかしもはやナレッジ・マネジメントに取り組まないことは許されないだろう。グローバリゼーションはますます進化しているし、激しい環境の変化に対応するためには、スピーディーで効率的な経営が不可欠である。だからこそ、日本企業は今こそ経験の知的資産化に努め、その活用を徹底すべきである。トップのリーダーシップのもとに、ナレッジ・マネジメントの意義を組織内で十分に認知させると共に、そのための推進体制を整えなければならない。経験の知的資産化は、開発、製造、販売など、企業活動のさまざまな側面において求められている。そして企業変革に関しても同様である。しばしば日本企業の変革力の弱さが指摘されるが、変革に関する知識が十分に体系化も共有化もされておらず、また変革を仕掛ける仕組みも整備されていない現状では、それは必然的な結果といっても過言ではない。

リーダーの使命（２）：既存の秩序の創造的破壊

「トップライン・グロース」と「ボトムライン・マネジメント」

昨今の日本企業によって進められている変革の多くは「ボトムライン・マネジメント」（コスト等を圧縮して売上が同じでもできる限り純益が残るようにする）による業績改善である。日産が原価低減によって黒字化を達成したのはその好例である。もちろん、「ボトムライン・マネジメント」は事業効率性を高める上で必須だが、それだけに頼った改革の結果は縮小均衡であって、企業の大きな成長は期待できない。企業は「ボトムライン・マネジメント」を徹底する一方で、「トップライン・グロース」（売上の上昇）を達成しなければならない。その時、企業の大きな成長が生まれる。そして「トップライン・グロース」は革新的なサービス、製品を競合他社に先駆けて市場に提供することによって実現する。

「経営者の使命は、製品を生産することにあるのではなくて、顧客を作り出すための価値の満足感を提供することにあると考えなければならない。」と記したのはマーケティングの大家T・レビットである。革新的なサービス、製品は、顧客に新しい価値の提供をなんとか図ろうとする懸命な努力の中で生まれてくる。企業は製品、サービスを生み出すためのシステムではなくて、価値を創造するシステムであり、製品、サービスはそれを適切な形にパッケージ化したものにすぎない。企業はすぐれて価値創造システムなのである。企業は常に新しい価値の創造を目指して活動を進めなければならない。そしてそのためには、企業の知的資産、とりわけその重要な構成要素である知的能力に高い人材がどれだけ揃っているかということが、決定的に重要である。

われわれは知的資産が最も高い価値として評価される知識情報化社会に生きている。貨幣が貧富の基準であった20世紀には、貧乏とはお金のないことであり、貧乏から脱却する道はお金を稼ぐことであった。しかし知識情報化社会においては、貧富の基準は知識のあるなしで、貧乏がいやであるならば知識の向上に努めなければならない。21世紀の知識情報社会においては、どれだけの知識を有し、活用しているかが企業の競争優位性を決定的に規定する。そのことを一人一人の社員が認識し、新しい価値の創造を目指したとき、「トップライン・グロース」への道が開けてくる。そしてそのような認識を徹底させること、個々の社員に知識向上、発揮に最適なシステム、構造をつくりだすことこそ、今、企業トップ・リーダーの重要な使命なのである。

変革を促進するリーダー

ビジネスの進め方が変化するのであれば、当然ビジネスに従事する人々の考え方も変化しなければならない。しかしこれは決して容易なことではない。なぜならば、変化は決してわれわれにとって心地よいものではないからである。今までの考え方、行動様式を変えなければならない。しかし、変革は容易ではない。莫大なパワーが必要になる。そしてリーダーがその点で果たす役割は大きい。なぜならばリーダーとは人々を導く人、未来に向

けて組織の先頭に立つ人、組織に変革を起こす人だからである。未来は受動的な姿勢では実現しない。未来は積極的な姿勢、主体的な姿勢で実現する。そのためには、組織のメンバーが積極的に、主体的に未来に取り組むようにリーダーが鼓舞しなければならない。

もちろんリーダー以外の組織メンバーの役割も重要である。とりわけわが国では、ボトムアップ的に下からの動きで変革が起こってくることも否定はできない。しかしきっかけがどうであろうと、トップ・リーダーが変革を決意しない限り、そして変革に向けて動き出さない限り、何の変化も起きない。リーダーによる企業変革、つまりリーダー革命を伴わないと成功しない。これはもしかしたら自明の議論と解釈されるかもしれない。しかし昨今のネットビジネスの動向、さらにまたネット時代のビジネスモデルをめぐる議論は、肝心な問題を忘れていているように思う。

忘れ去られている問題とは、企業を未来に導き、さまざまなアイデアを実現するためには、企業変革が不可避であること、そしてつらい、困難な企業変革を実現する上でのトップ・リーダーの役割の重要性である。IT革命で経営が変わるわけではない。ITを使って経営を変えるのである。その点でリーダーが果たす役割は実に大きい。リーダーの自覚によって、経営は大きく変わる。この事実を忘れてはならない。凡庸な時代には凡庸なリーダーしか現れない。大きな変化が訪れている新しいミレニアムに求められるのは、まさにこのような大きな変化の時代にふさわしい変革を起こすことのできるリーダーである。変革の時、リーダーが現れなければ、それを乗り越えることはできない。大きな変化が訪れている時、リーダーの使命は既存の仕組みを管理することではなくて、既存の仕組みを創造的に破壊することなのである。

¹ IMDの調査は次のサイトでみることができる。www.imd.ch/wcy/ranking

² このような考えの代表的論客がハーバード・A・サイモンである。H. A. Simon, Administrative Behavior, 3rd. edition, NY: Macmillan.

³ 知識創造パラダイムについて詳しくは、以下の文献を参照のこと。Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi, 1995, The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, NY: Oxford University Press (野中郁次郎・竹内弘高『知識創造企業』東洋経済新報社、1996年)。また知識創造理論の実践方法をまとめたThe Knowledge Creating Companyの実践編として、Georg von Krogh, Kazuo Ichijo, and Ikujiro Nonaka, 2000, Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation, NY: Oxford University Press.

⁴ 「知識創造パラダイム」によれば、知識はまず個人の経験をもとにして暗黙知(言葉にはならないが内面化されている知識)として生まれ、それが形式知(言葉に表された知識)化され他者と共有され、さらにまたさまざまな知識と連結されて、組織ないし社会のレベルで正当化されて最終的に誕生する。このようにして生まれた組織ないし社会の知識は個々の構成員にも共有されて彼らの知識レベルをアップし、そしてまた彼らが新たな知識創造に向かっていくことになる。知識創造はこのように暗黙知 形式知 暗黙知というようにスパイラルアップして進められていく。詳しくは野中郁次郎・竹内弘高『知識創造企業』、八三ページ以降を参照のこと。

⁵ たとえば、コンサルティング会社マッキンゼーのマネージング・ディレクター、ラジャット・グプタ氏は次のように語っている。「……注目すべきことは、世界的に優れた人材をめぐる戦いが起きていることです。これは歴史上かつてなかった現象で、グローバル化

により優秀な人材の移動性が高まったという変化を象徴しています。次々に出現するチャンス全体に比べて、優れた才能は供給不足になっています。今後、こうした人材を引き付け、確保することはますます難しくなっていくでしょう。だから企業は優れた人材を魅了する文化と雰囲気をつくっていく必要があるのです……よい会社は最高の人材を集め、その人材を育成し、インセンティブを通じて彼らを引きつけています。……だから、従業員を大事にする会社は株価も高い水準で推移していると思います。」（『日経ビジネス』、一九九九年一二月六日号、四一 - 四二ページ）。

一條和生(いちじょう・かずお)

1958年10月13日生まれ

一橋大学大学院社会学研究科、ミシガン大学経営大学院卒
経営学博士（ミシガン大学）

現在、一橋大学大学院社会学研究科助教授

専攻は組織論(知識創造論)、リーダーシップ、企業変革論。

主な著書に、『バリュー経営：知のマネジメント』、1998年4月、東洋経済新報社（日本経営協会、1998年度経営科学文献賞、日本ナレッジ・マネジメント学会、1998年度第1回学術賞、日本公認会計士協会、第11回中山MCS基金賞、受賞）、Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation, Oxford University Press 2000. 『ITとリーダー革命』、2000年7月、PHP研究所。

知識創造理論に基づいて、リーダーシップ、企業変革に関する教育研究活動を進める一方、日本ならびに海外の一流企業のリーダーシップ育成プロジェクト、コンサルティングに深くかかわる。とりわけGEとの関係は深く、1989年以来、今日にいたるまで日本におけるコア・ファカルティーとしてGEのリーダーシップ育成プログラム、企業変革プログラムを主導。また、トヨタ、アサヒビール、東京海上火災、NEC、シマノ、花王等では長期的な経営者育成プログラム、企業変革プロジェクトを指導している。

一方、ワールド、B2i（電通が2000年に設立したe-CRMを専門領域とする企業）、日立（経営研修所）、東京海上、松下電工、三井不動産のアドバイザーを務め、事業改革、リーダーシップ育成に関して専門的なアドバイスを提供している。

新しい経営戦略の提案：ランダムイゼーション戦略

- 失敗を通じた学習の促進 -

原 田 勉

神戸大学大学院経営学研究科助教授

1．持続的競争優位の確立は可能なのか

明確な手本となるべきビジネスモデルが存在し、その実現に向けてひたすら努力すれば報われた高度経済成長期やバブル経済の時代は終焉した。この混迷の低成長時代のなかで、もはや最善の経営手法、ベスト・プラクティスといったものはなきに等しい。たとえ特定の経営手法が有効であったとしても、それが効果的であればあるほど、他のライバル企業に即座に模倣されてしまう運命を辿ることになる。その結果、ある時点でのベスト・プラクティスは過去のものとして葬りされることになる。いかに優れた手法であったとしても、競合他社すべてがそれを取り入れてしまうと、かれらと差別化することができなくなり、業績に反映されなくなるからである。

この競合他社との差別化をはかり、持続的な競争優位を構築することこそが経営戦略の主要な目的だとされてきた。ここでいう戦略とは、持続的競争優位の確立という目標のもと、それを達成するための手段の体系を意味する。多くの経営戦略のテキストでは、いかにして市場において独自の競争地位を築き、そこから高い収益性を長期に渡って獲得するのが問題とされている。そこでは、いかにして市場で成功するのか、言い換えると、いかにして失敗を避けるべきなのかが問われているのである。

しかしながら、現在の混迷の時代においては、何を手本としそれをどのように達成すればよいのかという点について明確な指針はもはや存在しない。そこでは競争優位は中長期的な計画をしっかりと立てることによって達成できるものでは必ずしもない。むしろ、それは偶然の産物であったり、意図せざる帰結として獲得できたりすることの方が多い。逆に、多くの企業にとって競争劣位に直面することは避けられず、過去にいくら成功していてもその地位が保証されることはない。

実際、ここ数十年の大企業、エクセレント・カンパニーの辿った軌跡、変遷を見れば、成功のための戦略がいかに難しいのかが一目瞭然である。創業当時から一貫して高業績を維持し続けている企業は、比較的、歴史の浅い企業を除き、ほとんど皆無といってもいいだろう。多くの企業に共通しているのは、競争優位の確立・維持が可能な時期・期間は限られており、それ以外の大半の時間は、競争優位にあったというよりも、むしろ、競争劣位の立場に甘んじていたという点である。

そのため、ほぼ不可能に近い持続的競争優位の構築に注力することも大切だが、それ以上に重要なのは、不可避的に直面することになる競争劣位に対処するための能力をいかにして獲得していくのかということにある。換言すると、いかに失敗を避けるかではなく、いかに失敗に対処していくかがはるかに重要な経営戦略上の課題だと考えられるのである。

2．競争上の武器としての失敗

この失敗に直面することは不可避だという事実に加え、失敗には経営戦略を構想していくうえできわめて重要な性質がある。それは、失敗が新たな競争優位獲得のための大きなきっかけになり得るという点である。

実際、長期的な視点からすると、短期的な成功は長期的には必ずしもそうとは言い切れないことが多い。特定の成功がその成功への過剰適合をもたらし、そのことが環境変化への適切な対応を遅らせ、結果として致命的なダメージを被るという例も少なくない。キリンビールがアサヒビールのスーパードライにシェアを奪われた背景には、従来のビール業界では大規模な系列販売網の確立といった要因が成功の鍵だったということがある。キリンビールの強さは、その卸・小売の系列網を支配していたことにあった。すなわち、1980年代では、一般消費者がビールを買うことができたのは酒販店であり、それらの大半がキリン系列であった。そのことが市場で圧倒的なシェアを占めることができた原因だったのである。しかしながら、1990年代に入り、ディスカウント・ストアなど酒販店以外で大幅な値引きを行ったビールの販売が徐々に主流を占めていくようになった。そして、このような流れにうまく乗り、「スーパードライ」のヒットとともに急成長したのがアサヒビールであった。アサヒはこうした量販店での販売を積極的に推し進めていったのである。アサヒは、系列販売網が弱かったからこそ、新たな流通チャネルとしての量販店に積極的に攻勢をかけることができた。一方のキリンビールは、成功要因への過剰適合の結果として、量販店の台頭という変化への対応を遅らせてしまったのである。

このことから、市場での成功・失敗の区別は相対的なものであり、どのようなタイムスパンで物事を見るのかでその評価は異なってくるのがわかるだろう。成功は失敗の原因になり得るし、失敗は成功の原因にもなり得る。こうした相対的な成功・失敗の評価基準に対し、一方の失敗のみを忌避すべきものとする正当な理由は見あたらない。もちろん、失敗よりも成功の方が望ましいのは確かだし、企業を取り巻く利害関係者に対する説明責任上、失敗はできる限り避けなければならないという制約条件はきわめて強いものだろう。しかしながら、このような制約があったとしても、成功を目指すのなら、失敗は不可避であるということは認識しなければならない。つまり、失敗それ自体は許容されるべきであり、避けるべき対象ではない。重要なのは、成功には失敗は必要不可欠であるということを確認に認識することである。

上述のように市場競争下では、持続的競争優位の確立は不可能に近い。このことは、逆にいえば、現在、高い競争優位を誇っている多くの企業は、その地位を確立するまでは、

数々の失敗を繰り返してきたということである。そして、それらの失敗を克服してきたからこそ現在の競争優位を獲得することができたのである。もちろん、これらの企業は、致命的な失敗は犯していないだろう。この致命的な失敗は当然ながら避けなければならない。さらに、意味のない無益な失敗というものもある。これについても忌避すべきなのは当然である。しかしながら失敗を伴わない成功などそもそもあり得ないのであり、多くの成功の背後には多くの誤りがあり、後者なくして高いレベルでの成功は期待できない。致命的でなく無益でもない失敗を「有益な失敗」と呼ぶことにすれば、戦略の本質とは、いかに失敗を避けるのかということにあるのではない。そうではなくて、失敗にいかに対処するのかという点に戦略の本質があり、重要なのは、「有益な失敗」を奨励し、それらを通じていかに多くを学ぶのかということである。

3. ランダマイゼーション戦略とは

この有益な失敗を取り込む方法として、本稿ではランダマイゼーション戦略という新たな戦略を提案したい。これはある種の実験行動を奨励し、失敗へと意図的に接近していくことによって学習を促進していくというものである。

まず、実験行動とは、既存の事業や仕事のやり方から乖離した逸脱行為である。実験は既存の知識をテストしていく役割を果たすことになるが、それ以上にそのテストを通じて新たな発見がもたらされる点にその意義を見いだすことができる。つまり、実験によって新たなバリエーションをつくり出し、それをもとに学習が促されていくことになるのである。

このようなバリエーションを生み出していく実験を継続的に実施していくことができるかどうか企業が長期的な市場適応力を高めていくためにきわめて重要な課題となる。実験行動によって学習を積極的に進めていくことにより、将来的に意図せざる競争劣位、失敗に直面した際によりよく対処できることが期待されるからである。

その一方で、実験行動によって当然ながら競争劣位や失敗に直面するリスクは高まることになる。そのため実験行動を重視しすぎると、業務の効率性は低下し、場合によっては致命的な打撃を受けることにもなりかねない。問題は、この諸刃の剣としての実験行動をどのようにして経営戦略や日常業務に組み込んでいけばよいのかという点にある。すなわち、実験行動に対する戦略をどのようにデザインしていけばよいのかが問われるのである。

この実験行動に関する戦略として、具体的には、逸脱の程度はどのくらいなのか、実験行動の方向性はどこに定められているのか、実験行動をどのようなタイミングで実施していくべきなのか、といった問題について事前に明確にしておく必要がある。こうした実験行動のパターンに対する戦略をここではランダマイゼーション戦略と呼ぶことにしよう。このランダマイゼーション戦略とは、換言すると、失敗のドメイン（領域）を定めることに他ならない。つまり、どのような領域でどの程度の失敗をどのタイミングで許容していくのかということを実前に規定していくことがランダマイゼーション戦略の策定と

いうことになる。以下では、この失敗のドメインについて上記の論点に沿って検討していくことにしよう。

< 逸脱の程度 >

上述のように、実験行動とは逸脱した動きのことである。この逸脱の程度は、それが高くなるにしたがってプロセスとしての失敗や競争劣位に直面する可能性が大きくなっていく。逸脱が大幅なものであれば、その領域に関する精通度は低くなり、そこで成功するために必要とされる資源、能力が十分に備わっていなかったり、顧客や取引相手の反応が好ましいものではなかったりするからである。その一方で、この過程で直面する失敗によって多くを学習することが期待できる。この逸脱のリスク削減と学習可能性との間にはトレード・オフの関係がある程度までは成立するものと考えられるのである。

逸脱の程度を決定する際には、このトレード・オフに留意する必要があるだろう。実験行動といえども、資源効率性をより重視するのならば逸脱の程度は最小限にとどめるべきであるし、逆に、学習ということを重視するならば、あえて危険を冒すという大胆な行動が求められる。現実には、実験行動を取り巻く制約条件およびその目的を考慮に入れながら決定されることになる。ただし、このトレード・オフの関係性についてはあいまいな私たちにしておくのではなく、慎重にその内容について検討していくことが望まれる。というのも、このトレード・オフの捉え方によっては、失敗のリスクを下げつつ学習可能性を高めていくということも可能だからである。

この点に関して特に重要なのは、企業の保有する中核的な知識（以下ではコア・ナレッジと呼ぶことにする）との関連性である。実験行動が既存の事業や仕事のやり方から逸脱していたとしてもそこで必要とされる知識・能力と企業の保有するコア・ナレッジとの関連性が高ければ実験行動による競争劣位のリスクをある程度下げることができる。しかも、逸脱の領域を適切に定めればそこから多くを学ぶということも可能になる。つまり、一見すると逸脱の程度は大きいけれども、コア・ナレッジのレベルで捉えると親和性が高いという場合である。

[日立金属のケース]

たとえば、日立金属による一連の事業展開は、互いに関連性があまり高くないように見えて実はコア・ナレッジのレベルではしっかりとつながっている。同社の事業展開の特徴は、半導体のリードフレーム材、カミソリ用替え刃材、高速度工具鋼などどちらかといえばニッチ市場に次々と参入し、それらの市場でことごとくトップシェアを獲得していつている点にある。これら的高级特殊鋼の種類や用途はまったく異なっているが、日立金属では年間数千種類に上る特殊鋼の多品種少量生産体制を築き上げており、それが同社のコア・ナレッジとなって機能している。このコア・ナレッジとしての生産システムが各種特殊鋼分野における同社の強みの源泉になっているのである。その結果、中堅メーカーにす

ぎない日立金属は、大手鉄鋼メーカーからの挑戦をことごとく退け、これらの市場でトップシェアを維持し、高い収益性を達成することができているのである。

< 逸脱の方向性 >

実験行動に関する戦略として逸脱の方向性についてもある程度の事前の規定が必要である。逸脱するとしても既存事業のどの領域から逸脱するのか、そしてその逸脱はどこへ向かって試みられるのか、という点については明確にしておかなければならない。こうした逸脱の方向性を適切に定めることによって実験行動の学習効率性を高めていくことができるのである。この逸脱の具体的な方向性については状況に応じてさまざまなパターンが考えられるため、ここで一般的な議論をすることは難しい。しかしながら、こうした方向性を検討する際の留意事項についてはいくつか指摘することができる。

第一に、ここでもコア・ナレッジとの関連性を指摘することができる。実験行動の主な目的は学習であり、それは最終的にはコア・ナレッジの成長につながるものでなければならぬからである。第二に、実験行動においては競合他社との違いはあまり重要ではなく、自社にとっていかに新たな経験をするのかが重視されなければならない。この新たな経験によって学習が促進されることになるからである。

[富士写真フィルムのケース]

たとえば、富士写真フィルムのデジタルカメラ市場での事業展開について考えてみよう。デジタルカメラ市場が本格的に普及したきっかけになったのは、1995年5月にカシオ計算機が発売した「QV-10」である。それまでのデジタル機は報道カメラマンなど業務用のみであり、価格も1台100万円以上が主流であった。それに対し、QV-10の希望小売価格は6万5千円であり、これによって一般消費者にも手の届く商品となったのである。果たしてこのQV-10は大ヒットとなり、カシオの成功を受けて、リコー、オリンパス光学工業、ソニーなどが翌年に普及機を導入した。富士写真フィルムも1996年7月に「DS-7」を発売している。しかし、同社のとった行動は、どちらかといえばカシオに追随したものであった。たとえば、DS-7のCCD(電子結合素子)は約35万画素数とQV-10と同じであった。その結果、DSシリーズは一時期には20%近くのシェアを占めたけれども、最終的には10%を切るまでにシェアを落としていったのである。

このように富士写真フィルムの行動は競合他社とあまり大きな違いはなかったけれども、同社にとってはこのDSシリーズの発売は大きな実験的意味を持っていた。フィルムメーカーであった富士写真フィルムは、デジタルカメラ市場へと参入することによって、家電業界の一端に触れ、フィルム業界とは異なった商品開発、流通網、販売方法などを経験することになったのである。このDSシリーズの失敗を通じて富士写真フィルムが具体的に学んだのは次のような点であった。すなわち、デジタルカメラの主要部品であるCCDなどの内製化であり、それを外部に依存していたため製品に独自性を打ち出すことができなかつ

た、消費者のニーズを徹底的に把握することであり、それを怠っていたために新製品をつくっても半年ほどで飽きられシェアが下がっていった、流通網を徹底的に押さえることであり、いくらよい製品をつくっても家電量販店などの店頭で薦めてもらえなかったので売れなかった、デジタルカメラのライフサイクルは家電製品並の半年以下であり、それに即応した部品調達や製造期間、納期の短縮化が実施できていなかった、といった点である¹。

こうした失敗を通じた学習の結果、富士写真フィルムは、CCDなどの基幹部品の内製化を実施し、「非購買客調査」や「ユーザーインターフェース調査」と呼ばれる独自の調査によって顧客ニーズを把握し、家電量販店に対して半年に1回、新製品の発表に合わせて大規模な商談会を開き、売り場作りを提案する活動を開始した。そして、トヨタやソニーからレクチャーを受けながら生産方式を改善し、部品メーカーとも電子データ交換(EDI)を開始するなどして生産性の向上や納期の短縮を実現していったのである。これらの学習の結果、富士写真フィルムは、「ファインピックス700」を1998年3月に発売し、一気に市場シェアでトップに躍り出るようになったのである。

このように富士写真フィルムの事例からわかるのは、競合他社との差異があまりない行動においても実験的機能をもたせることは大いに可能であるという点である。

第三に、実験行動では失敗から学んでいくことを直接の目的としているため、事前にどの領域で失敗を許容していくのかということについて明確にしておく必要がある。逆にいえば、失敗に直面することが想定できない領域では実験行動を実施する意味はあまりないのである。

[ファーストリテイリングのケース]

カジュアル衣料品の専門店、「ユニクロ」として急成長を遂げたファーストリテイリングの場合、この実験行動を継続して行っているように思われる。同社は米国のリミテッド、ギャップなどの店舗運営システムを参考にし、プライベートブランド商品を中心とした売れ筋を揃え、客層は男女、年齢を問わないノンセックス、ノンエージとし、簡素な店舗で素早いサービスを行っていくという日本では画期的な店舗展開を実施している。これらのサービスを実現するために、同社は日本の小売業とは正反対のことを相次いで実行していった。まず、同社はアパレルメーカーからの商品買い取りを徹底し、小売り側が(売れ残りの)リスクを負うことで安価な商品の仕入れを実現した。この商品の買い取りは、日本では百貨店からスーパーに至るまで実行できていないことである。1994年にはニューヨークにデザイン子会社を設立し、企画・開発機能を備えたSPA(製造小売り)へと転身した。そして、これと並行して取引先をアパレルメーカーから商社へと切り替え、生産は東南アジア、中国などで行うようにしたのである。さらに、同社は、投資コストの安い郊外を中心とした出店攻勢をかけると同時に、情報システムを活用した店舗運営の標準化を徹底して行っていた。この情報システムでは、たとえば、本部コンピュータで数百点に及ぶ全

商品の回転率をチェックし、基準よりも低い商品については各店のレジに値下げの指示が出されることになっている。こうした画期的な店舗システムを実行することで同社は急成長を遂げたのである。

このファーストリテイリングの一連の動きは、その時点で成功していたとしても絶えず新たな試みを行い、変革を求めるといえるものである。たとえば、同社の店舗展開は郊外が中心であったが、1998年からは東京に都心型店舗を開始した。これは、都心の消費者に同社の存在を知ってもらうことが主な目的であるが、その一方で同社が強く意識するギャップの横に店を構え、ユニクロがどの程度通用するのかを試していくことも考えているという²。これはユニクロの低価格商品は都心では通用しないという競合他社からの指摘に対する挑戦、実験である。この競合店の横にあえて出店するという行動は、成功のみを考えるのならあまり合理性のあるものではない。しかしながら、自社商品がどのように消費者に評価されているのか、ということに対するテストとしてはきわめて合理的なものである。つまり、実験的側面を強調するのなら、あえて失敗のリスクを高めていくことが必要になる。逆にいえば、ある程度の失敗が想定できない行動は実験行動にはならないということである。

実際、こうしたファーストリテイリングの新たな試みは常に成功しているわけではない。たとえば、1998年、同社はニューヨークのデザイン子会社を整理し、東京・渋谷の事務所に機能を集約している。これは、もともとは世界水準のデザインをもつ商品開発を目指してニューヨークにデザイン子会社を設立したのだが、それが日本の消費トレンドからはずれてきたためである。あるいは、1997年から始めた家族向けカジュアル衣料店「ファミクロ」、スポーツカジュアルの「スポクロ」は翌年、出店が中止されている。これらの新たな試みは業績的に失敗したばかりでなく、既存のユニクロとの競合を招き、ユニクロ自体の特色が薄れその売上も低迷したからである。

このようにファーストリテイリングによる数多くの新たな試みも部分的に失敗していることがわかる。しかしながら、都心型店舗の展開のようにそこで成功することが最大の目的であるというよりも、それらはある種の実験であり、その成否を今後の行動の判断材料にしていくという側面が強いように思われる。もちろん、ファーストリテイリングの動きすべてが失敗を目指したものであるというわけではないだろう。しかし、なかには、たとえ失敗したとしてもそこから学ぶということに主眼をおいているような行動も見られるのである³。この場合には、むしろ失敗をある程度事前に想定し、そのリスクに自ら直面していくという姿勢が重要になるのである。

<逸脱のタイミング>

実験行動を数多く試みることは学習を促進していくためには望ましいことであるが、一方でそれにはリスクが伴うため無制限に実験を試みるわけにもいかない。そこで、両者のトレード・オフを考慮しながら実験行動の程度やそのタイミングを決定していくこ

とになる。しかし、どの程度の逸脱をどの頻度で実行していくのかという問題は、それに伴うリスクのみによって規定されるものではない。この場合のリスクとはいわば制約条件であるにすぎない。換言すると、リスクと学習のうちどちらを重視するのかは、リスク以外の要因によって決定されるのである。

なかでもきわめて強い影響力を持っているのが、環境の不確実性（あるいは不安定性）だと思われる。環境が不確実であればあるほど、それに対処していくためには未来に向けた学習が必要になる。学習を通じて不確実性を削減し市場適応力を獲得していくことが重要になる。実験行動が求められるのは、このように環境が不確実であり、現在の競争優位が将来において何ら保証されないような状況においてである。一方、環境が安定的である場合には、従来通りの戦略が成功している限りそれを維持し続けていけばよい。企業の主たる目的がこの環境下で生き残るということに限定されているのなら、特に学習が必要とされるわけではない。既得権益が法的に保護されているような業界では、そもそもリスクの伴う実験行動などを試みる必要性は何らかの外的圧力がない限り自発的には生じてこないのである。

この環境の不確実性がとりわけ重要な意味を持つのが、企業が競争優位にある段階においてである。というのも、競争優位を維持している段階では、市場における「理」を見きわめることが難しくなるからである。成功には、「理」にかなったものもあれば、それに劣らず「理」にかなわない偶然の産物としての成功もあり得る。成功しているときには後者に対する警戒がどうしても緩慢なものになりがちであり、成功への過剰適合の結果として長期的には致命的な落とし穴に陥る危険性が高くなる。特に、環境の不確実性が高ければ、成功要因についての把握は難しくなり、この危険性はますます大きなものになるだろう。そのため、競争優位を維持しているときにこそ、環境の不確実性の及ぼす影響はより深刻であり、その分、絶えず「理」を見きわめる努力が求められる。すなわち、実験行動によって既存の事業や仕事から逸脱し、業界において競争優位を生み出す源泉について継続的にテストしていくことが必要なのである。

それに加え、競争優位を維持しているからこそ、新たな探索、学習を試みる余裕があるということもできる。競争劣位に陥った場合には、経営資源が実験行動、すなわち、失敗のリスクを許容するほど十分なものではなくなっていることの方が多い。実験行動に伴うリスクに対処できる資源上の余裕は競争優位を維持しているときに生じる。そのため、そこで環境の不確実性が高ければそれに応じた学習を推進していくことが可能になる。つまり、逸脱の程度や頻度をあえて上げていくことによって期待される学習成果を高め、それに伴うリスクについても引き受けていくことができるのである。

このように実験行動の頻度は、環境の不確実性の程度のみならず競争優位・劣位の各段階によっても規定されることになる。特に、成功しているときこそあえて失敗に直面していくという姿勢が決定的に重要なことだと思われる。意図的かつ積極的に失敗へと直面していくことにより、将来的に事業全体が競争劣位に陥るリスクを軽減し、たとえそこへ転

落ちていったとしても、そのダメージを緩和することに役立つのである。

一方、大幅な競争劣位に直面した場合には、そこから脱出するためにリスクを覚悟のうえであえて大胆な変革を行わなければ再び浮上することは難しいだろう。1990年代初めのIBMのように競争劣位に陥ったならば、大規模なリストラクチャリングを実施するということも求められる。つまり、この段階では逸脱の程度を大きくしていくことが求められるのである。ただし、このような状況では経営資源の余力もあまりないため、こうした実験行動の頻度はあまり高いものであってはならない。逸脱の程度は高くても、それを実施できるチャンスは限られているのである。

このように、逸脱の程度、逸脱の方向性、逸脱のタイミングなど失敗のドメインは、競争優位・劣位の各段階とのかかわりにおいて設定されなければならない。こうした慎重な失敗のドメインの設定は、企業の長期的な市場適応力を高めていくことへの第一歩となるのである。

4. 将来の脅威、競争劣位に備える

以上で議論したランダムイゼーション戦略は、現実の企業行動から明確に識別することは難しいだろう。積極的に失敗へと直面していくという行為は多くの企業にとって敬遠されるだろうし、実際、純粋な意味での実験行動はあまり多くないのかもしれない。しかしながら、本稿でランダムイゼーション戦略をあえて提案するのは、それが市場環境のなかできわめて重要な役割を果たすことになるからである。

具体的には、実験行動を奨励することによって、将来的に直面するであろう競争劣位の影響を緩和する役割を果たすことができる。つまり、実験行動によって局所的に競争劣位や失敗をつくり出し、それに対処していくことによって大局的な競争劣位の影響を最小化しようとする機能である。このような局所的な誤りを事前にある程度許容し、むしろそれを奨励し積み重ねていくことが、将来的な環境不確実性、不安定性に対する最大の防御になり得るとするのがここでのポイントである。

このようなことが実験行動によって成り立ち得るのは、第一に、失敗に多く直面することによって（そうでない場合と比較して）自省を促し、原因追求、目的追求の機会をより多く持つことができるからである。それによって市場競争における「理」がより見えやすくなるだろう。成功は油断、失敗は反省を生み出しやすく、前者は「理」を曇らせ、後者は「理」を輝かせるのである。第二に、失敗によって既存の知識に対するフィードバックがもたらされ、それによって誤りの排除が可能になる。既存の知に対するこのフィードバック効果によって学習が進展し、「理」がさらに明らかになっていくことになるだろう。第三に、実験行動を積み重ねるということは多くの可能性を潰すということであり、既存の知の対象領域以外でも（副次的効果として）より多くの情報・知識がもたらされることになる。そのため、意図せざる競争劣位に直面したとしても、豊富な情報・知識をベースに対処していくことが可能になる。第四に、こうした実験行動をベースとした意思決定は逐

次的なものであり、その精度は高いものになる。たとえば新たな事業を立ち上げる際に、そこへコミットしていく前に実験行動を積み重ねることによって十分な情報を獲得し、意思決定の精度を上げていくことができる。このような逐次的意思決定は、実験行動を伴わない1時点における包括的意思決定よりも高い合理性を達成することができるのである。

こうした実験行動による「理」の探索・フィードバック、多くの可能性の追求、高い意思決定精度こそが学習を進展させ、将来不可避免的に直面する競争劣位の影響を緩和するという機能へとつながっていく。こうした競争劣位の緩衝、すなわち企業の長期的安定性の確保こそが、実験行動の究極的な目的であり期待できる最も重要な効果なのである。

5 . 結語

本稿では、持続的競争優位の獲得がきわめて困難であるという現状認識から出発し、そのような状況においては一時的な競争優位の維持ということ以上に、不可避免的に直面することになるであろう競争劣位や失敗からいかに多くを学んでいくのが重要であるということを手紙してきた。そして上述のランダムイゼーション戦略の機能はより積極的な競争劣位への対処方法を示唆するものである。すなわち、大局的な競争劣位に対処するためには、局所的な小刻みな誤りを許容し、それを継続的に試みていくことが求められるのである。それによって、将来的な競争劣位の脅威を緩和することができる。つまり、(小刻みな実験によって生み出される)短期的な不安定性によって長期的な安定性をもたらすことができるのである。この失敗への積極的な関与、「有益な失敗」の能動的な取り込みこそが実験行動そのものに他ならない。こうした実験行動が適切な失敗のドメインにおいて積極的に打ち出されているかどうかは短期的な競争優位の獲得以上に重要な、新たな世紀における経営戦略上の課題になるものと考えられる。

参考文献

原田 勉(2000) 『ケースで読む 競争逆転の経営戦略』 東洋経済新報社。

原田 勉 (はらだ つとむ)

1967年生まれ。1989年一橋大学商学部卒業。米スタンフォード大学よりPh.D.(経済学博士号)取得。1997年神戸大学助教授。科学技術庁科学技術政策研究所客員研究官(98-99年)を経て、現在、神戸大学大学院経営学研究科助教授。専門は経営戦略・組織論、技術マネジメント。

主な著書に『知識転換の経営学：ナレッジ・インタラクションの構造』、『ケースで読む 競争逆転の経営戦略』（以上、東洋経済新報社）、Chemicals and Long-term Economic Growth（共著、Wiley-Interscience）などがある。

1 『日経ビジネス』、1999年11月22日号、pp. 52-56。

2 『日経流通新聞』、1998年12月15日、p. 7。

3 同社社長の柳井正は、「ビジネスに失敗は付きもの。十回に九回は失敗する。むしろ失敗から何を学ぶのが重要」というのがモットーであるという。『日本経済新聞』、1997年5月19日、p. 13。

情報技術が生み出すビジネス・ドメイン

- 製品と協働のアーキテクチャの視点から -

竹 田 陽 子

国際大学グローバル・コミュニケーション・センター助教授

本稿では、情報技術の進化が、ビジネスにどのような可能性をもたらすかを、製品と協働のアーキテクチャという観点から考察したい。

1. 情報技術利用のポテンシャル

近年、情報技術が社会・経済に大きなインパクトを与えているのは、情報技術の2つの特性に大きな進化が見られたからである。

第1は、インターネット上のマーケット・プレースに見られるように、さまざまな個人や組織が共通に利用できるプロセス構造を用意できるようになったことである。誰にでもわかりやすい手順、語彙といったものが用意されていると、複数の個人や組織で分業がおこないやすくなり、また、新しい協働相手が現れてもスムーズに仕事をすすめることができる。例えば、従来オークションは農産物や美術・骨董品などをプロの間で取引する場であったが、インターネット上のオークションには素人にも参加できる、わかりやすいしくみが用意され、活発に消費者間の取引がおこなわれている。

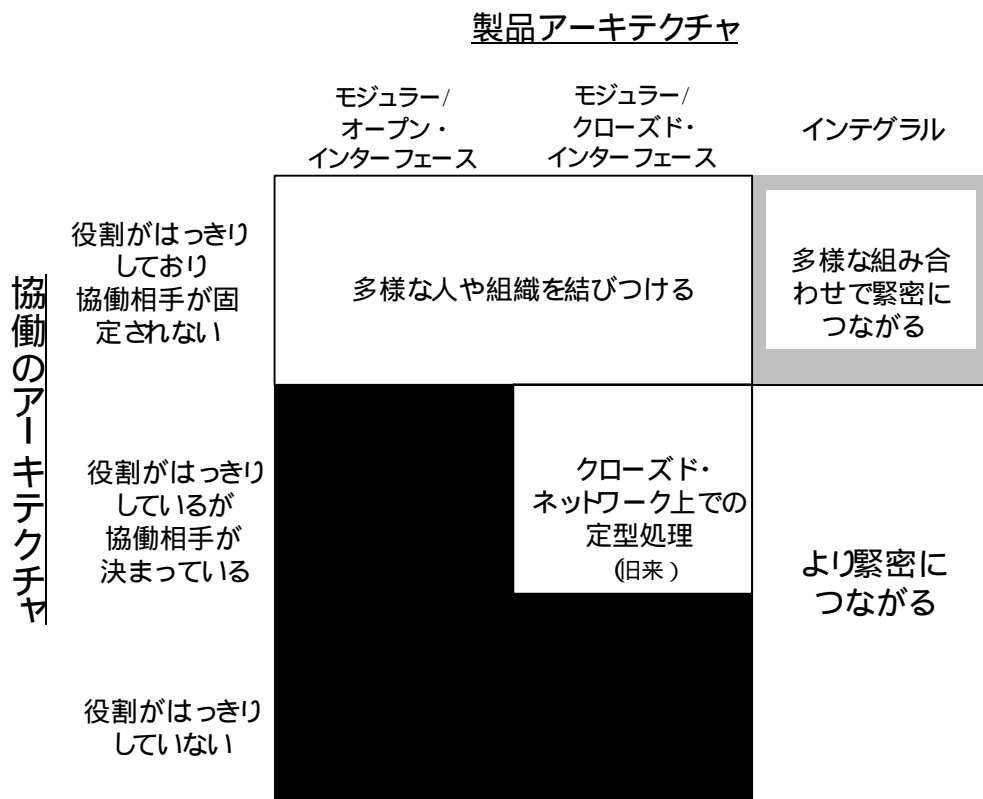
第2は、定式化された問題を解くだけの道具であるという旧来のコンピュータのイメージを超えて、情報技術が非定型のテキストや画像、映像、音声、技術データ等を手軽に取り扱えるようにし、個人間、組織間のコミュニケーションのメディアとしての役割を果たすようになったことである。緊密で状況に応じて前提を変化させていくような調整のプロセスを情報技術が支援するようになったのである。

従来は、多くの個人や組織が利用可能なプロセスをつくることと、緊密な調整をおこなうことは、相反することだと思われてきた。しかし、近年、情報技術は、受送信をおこなう主体を結びつけるアクセスの層とその上で調整をおこなうための技術を提供する調整の層に分かれて発達してきている。この情報技術の階層性が、多くの個人や組織に利用可能で、かつ緊密な調整がおこなえる道を開き始めたのである。

2. 出現するビジネス・ドメイン

このような情報技術の進化は、ビジネスが収益を生み出す分野（ビジネス・ドメイン）にどのような可能性を与えているであろうか。情報技術のインパクトを考えると、ビジネス・ドメインを、1) どのような製品・サービスを取り扱うか（製品アーキテクチャ）、2) どのような相手と取引をしたり共に働くか（協働のアーキテクチャ）によって、図 1 のように捉えてみるのが有益である。¹

図 1：各ビジネス・ドメインに対する情報技術による支援



ここで協働のアーキテクチャとは、共に働く複数の個人や組織がどの程度役割分担をし、協働相手がどの程度固定されるかを指す。製品のアーキテクチャとは、事前に決められたインターフェース（界面：例えば、コンセントの形状）によって部分にわかれているかどうか（モジュール性）、そのインターフェースがどの程度社会的に通用するか（オープン

性)である。例えば、パソコンは、各 부품のつなぎかたに規格があって、その規格さえ守ってれば、さまざまなメーカーがつくった部品を組み合わせる組み立てることができる。パソコンは、モジュラーで、インターフェースがオープンである製品の典型といえる。

・モジュール性

インテグラル ・・システム内の要素間の相互依存性があまねく高くインターフェースが不明瞭。

モジュラー ・・相互依存性が高い要素が結びついたサブシステムが存在し、サブシステム間にインターフェースが存在する。

・インターフェースのオープン性

クローズド・インターフェース ・・特定グループ内で通用するインターフェース

オープン・インターフェース ・・社会的に広く通用する(標準)インターフェース

ース

インターネットが普及する以前には、コンピュータ・ネットワークは主に図1の「クローズド・ネットワーク上での定型処理」に使われていた。旧来のネットワークは、有力企業もつホスト・コンピュータを中心に構成されたので、企業内の事業所間や特定企業間で使うことを前提としていた。また、取り扱う製品やサービスも、その閉じたネットワークの中でのみ通用するコードで事前に決められたものしか取り扱えなかった。

3. 多様な人や組織を結びつける

インターネットの普及後、Eコマースとして立ち上がってきた新しいビジネスは、取り扱う製品やサービスのインターフェースがあらかじめはっきりと規定されていて、かつ取引相手が固定されていないのビジネス・ドメインにあるものがほとんどである。必要最小限の取り決めをおこなって、今まで出会わなかった者同士をむすびつけ、新しいビジネスのかたちや市場を出現させる分野であり、インターネットの威力がまさに発揮される。しかし、インターネットを導入したからといって、ただちに新しい市場やビジネスが成立するわけではない。多様な人や組織が結びつくのに必要な諸要件が揃っていないのである。

例えば、新たな企業間の結びつきが生まれたとき、相手の提供する製品やサービスの品質、納期、支払いなどが信用できる保証はない。インターネット最大のオークションサイトの eBay は、この信頼の問題に優れた解決方法を提供したことにより成功した。eBay 自身は、顧客に対して、品質や支払いの安全性を保証しているわけではない。その代わり

に、オークションに参加する売り手と買い手の過去の取引に対する相互評価を簡単に一覧できるようにすることによって、取引参加者が取引のリスクを自ら判断できるようなくみを提供している。取引相手から高く評価された売り手・買い手は高い評判を得、次の機会にはさらに有利な取引ができるのである。

また、新しい結びつきが生まれるということは、組織や産業が多かれ少なかれ再構築されるということであるが、既存の組織構造、企業間関係や産業構造が変化を拒むため、協働相手を広く求めることが困難になることがしばしばある。このような現象は、一方の企業が他方の企業に対して強力なパワーを持っている場合や、特定の企業のために多額の投資をしてしまった場合、社会的なしがらみが伴う場合により強力になる。

4. より緊密につながる

図1の は、とは反対に、誰が何を分担するのかがはっきりしないような関係であったり、相手が決まっている固定的な関係の中で、そもそも何を取引するのか、何を生み出していかを合意することを含めて相互に調整していくことが必要なインテグラルな製品を取り扱うというビジネス・ドメインである。この分野では、映像、技術データなどのリッチなデータを取り扱う技術の発達によって、より緊密なコミュニケーションを支援する可能性が広がりつつある。

緊密なコミュニケーションをおこなうのに旧来から使われている方法は、会って話をすること(フェース・トゥ・フェース・コミュニケーション)である。しかしながら、フェース・トゥ・フェースのコミュニケーションをおこなうには他の方法よりも時間とコストがかかる場合が多い。特に、成果物の複雑さに比して時間の制約が厳しく、長期にわたり調整を続けることが許されない場合はその欠点が強く現れる。

例えば、製品開発期間短縮が年々厳しく要求される一方で製品の複雑さも増大している製品開発のプロセスでは、プロジェクトの後の方で間違いや開発者間の認識の違いが発見されやりなおしがおこると、莫大なコストがかかる。やりなおしを防ぐための最も有効な方法は、なるべくプロジェクトの早期に十分に開発者間の認識を一致させておき、問題点をつぶしておくことである。そのため、1990年代には、自動車や電機などの産業で、問題点を早期に前倒しに解決していくフロント・ローディングの運動がさかんになった。

フェース・トゥ・フェースのコミュニケーションを前倒ししようとする、試作や製品の現物ができあがるのを待ってはいられなくなる。しかし、製品開発ほど複雑な調整になると、抽象的な議論だけではコミュニケーションできない。図面は一見精密そうに見えるが、3次元のものを2次元で表現してあるため、不正確な場合が多く、しばしば認識のずれがおこる原因になる。何よりも、製造工程や営業などの他部門の意見を引き出し取り入れるための技術としては不十分であった。

このような言語化できない情報を表現し、コミュニケーションの前倒しを支援する道具として、効力を発揮しているのが 1990 年代以降普及しはじめているソリッド・モデラーと呼ばれる新世代の 3 次元 CAD (Computer Aided Design) と関連技術である。新世代の 3 次元情報技術は、開発途上にあるものの姿をリアルに見せ、言語化できないものを伝えるという機能 (メディアとしての機能) を持っている一方で、製品を定義するデータをデジタル・データとして精密に保存できる。3 次元情報技術のメディアとしての機能が活用されることによって、コミュニケーションの前倒しがおき、期間短縮などの製品開発パフォーマンスが向上する現象がみられる。¹¹⁾情報技術によってインテグラルな対象物を精緻に調整していくプロセスが支援されているのである。

5 . 多様な組み合わせで緊密につながる

もっとも大きな可能性を秘めているのが、協働相手を特定の間人や組織に決めることなく、インテグラルな製品を取り扱う (図 1 の) というビジネス・ドメインである。多様な主体と結びつきながら、かつ、緊密なコミュニケーションを得るというのは簡単なことではない。前述のように、情報技術の階層化がそれを支援しつつあるが、技術だけでまず解決できることはないのがこのドメインである。

協働相手が固定されない関係のなかで、モジュール性の高い製品を取り扱う (図 1 の) 場合は、標準インターフェースという必要最小限の約束事を与えることによって広がりを得ればよかった。しかしこのドメインでは、もっと深い相互理解が必要で、高頻度のインタラクションがおこななければならない。かといって、系列のようにひとつの企業がひとつの企業間関係の中にのみ属していたり、個人がひとつの会社に全人的に属しているのでは多様な結びつきは得られない。多様な組み合わせで緊密につながる必要があるのである。

これを成功させる方法は、これから究明しなければならない大きな課題であるが、現在萌芽的にこの方向に進んでいるとみられる事例から、2 つのパターンが観察できる。

第一は、理念や規範、語彙など高次のレベルでは共通したものを持っているが、個々のプロセスでは事前に決められた手順や規格が存在しないというパターンである。事前に決められた手順や規格が存在しないので、参加者一人一人の知るべき情報の量は大きくなるが、理念や言葉といったものが共通していることが情報処理を助ける。

その例としては、ネットワーク上でソース・コードを公開してさまざまな開発者が参加してつくりあげられたオペレーティング・システム (OS) の LINUX の事例がある。LINUX は、UNIX 互換の OS を開発するという明確な目標と強力なリーダーシップのもと、自発的に集まった開発者によって精緻な調整が重ねられた結果、安定性の高い OS に進化していった。¹²⁾LINUX がモデルにした UNIX も、もともと非営利的な活動から生まれ、ソース・コードが公開され、進化を遂げた OS である。その後、ワークステーション会社が独

自の OS として囲い込んだが、UNIX の精神は LINUX に受け継がれ、相互理解に役立っているのである。

第二のパターンは、個々のプロセスを明示的に定めるが、これを固定することなく進化させたり、バラエティをつくっていくことである。

北米やシンガポールを本拠とする製造委託に特化して急成長している EMS (Electronics Manufacturing Service) と呼ばれる企業群がある。EMS は、もともとマザーボードのアッセンブリーという比較的単純なサービスを提供していたが、顧客の近くに立地して密接な調整をおこないつつ、開発、調達、物流、サポートなどの諸機能を一括して請け負うという方向に進化している。その一方で、特定顧客に対する依存度が極めて低いのが特徴である。図 1 の 領域から 領域へ進化しつつあるのである。

EMS の顧客に対する依存度は低いが、顧客が製造機能を EMS に依存する度合いは高いため、業績評価のモニタリングが重要になってくる。そこで、情報ネットワークを活用し、製造、デリバリーの状態などの情報を共有しているが、例えば製造性に問題が繰り返し再設計のため出荷をさしひかえているような場合は、納品率のパフォーマンスをしばらく評価しないなど、臨機応変な評価基準を目指しているという。ここでは、評価基準が事前にはっきりと決められているが、情報を共有することによって、状況に応じて評価基準を進化させていくという兆しがみられる。

日本では、特定企業との緊密なコミュニケーションにより高い品質を誇っていた主要サプライヤーが、顧客とのコミュニケーションの密度を保ちつつも従来の主要取引先以外の企業と幅広く取引する傾向が強まっている。日本では、図 1 の または から の方向への進化が見られる。日米異なる経路で進化してきた企業間関係が目指す方向は共に の「多様な組み合わせで緊密につながる」領域なのである。

*本稿は、企業活力研究所(委託先:研究ネットワーク)『情報経済における投資行動と e ビジネスのプラットフォーム報告書』(2001 年)中の竹田陽子「プロセスのアーキテクチャと情報技術が生み出すビジネス・ドメイン」を短縮し、大幅に書き直したものである。

竹田陽子(たけだ・ようこ)

1988 年 3 月 京都大学文学部(心理学専攻)卒業

1988 年 4 月 株式会社ジャパン・マーケット・リサーチ・ビューロー入社

調査企画部在籍

1993年3月 同社退職

1993年4月 慶応義塾大学大学院経営管理研究科修士課程入学

1995年3月 同校卒業

1995年4月 慶応義塾大学大学院経営管理研究科博士課程入学

1998年3月 同課程単位取得終了

1998年4月 国際大学グローバル・コミュニケーション・センター 主任研究員

1998年6月 国際大学グローバル・コミュニケーション・センター 専任講師

1999年1月 博士（経営学）

2000年7月 国際大学グローバル・コミュニケーション・センター 助教授

1999年1月 博士（経営学）

2000年7月 国際大学グローバル・コミュニケーション・センター 助教授

ii 図1に示した、製品・協働のアーキテクチャと情報技術の利用可能性の対応関係には、プロセスのアーキテクチャ（物質や情報の流れの構造のモジュール性とオープン性）が関わっている。詳しくは、竹田陽子「プロセスのアーキテクチャ：企業間取引の情報化」, GLOCOM Review, Vol.5, No. 4, 2000, pp.1-14,参照。

ii竹田陽子『プロダクト・リアライゼーション戦略：3次元情報技術が製品開発組織に与える影響』白桃書房 2000年。

iii小山裕司・竹田陽子「ソフトウェアの開発技法と構造：コンピュータ・ソフトの開発の特徴と課題」, 藤本隆宏・武石彰・青島矢一編『ビジネス・アーキテクチャ』, 有斐閣, 印刷中。

インタビュー

ITを活用し経営モデルを変革

二幸株式会社

代表取締役社長 本田長武氏

経営革新企業が「勝ち組」に

渡邊 かつて繊維産業は岐阜県の基幹産業の1つでしたが、総じて最近は大変に厳しい状況にあると伺っております。その中で御社は独自に経営革新に取り組み、成功を収めておられると聞いているのですが。

本田 全般的にみれば、おっしゃるとおりですが、二極分化が大変な勢いで進展しています。「勝ち組」の中の「勝ち組」は、過去20年間にはなかったような利益を出している。例えば200億ぐらい売って、利益を15億出すというような企業が出てきています。ただし、大半が悪い。

渡邊 どういう企業が「勝ち組み」になっているのでしょうか。

本田 商品、販売方法、流行といった要素ではなく、基盤となる経営モデルを時代に合わせて抜本的につくり変えた企業が業績を伸ばしています。在来線から新幹線に乗りかえられた人が良いということですね。ただ、それなりの準備・資金・人材が必要ですから、大半の企業が分かっているにもかかわらず、簡単には乗りかえられない。

岐阜のアパレルは、その存在感や存在価値が薄れていくと私は見えています。フランスの量販店が日本に進出する等、新しい方向の小売りが出てきた時に生き残れるのか。東京あたりでは、自社生産・自社販売に切りかえ、売り場の創造や確保に資金投入していますが、岐阜の場合は依然として問屋機能だけというのは問題がある。

この業界は流行、天候等、リスクが大きい割にはリターンが小さく、成り立っているのが不思議なぐらいです。我々は不確定要素を解消するために手を打ってきたおかげで今があるのですが、ドラスティックな経営基盤改革をやらなければ、この先、生き残れないでしょう。

IT化をはじめとする高効率経営

渡邊 御社の場合は具体的にどのような経営改革を行われたのでしょうか。

本田 1つは、経営の効率化を目指したIT化です。社内LANを導入してペーパーレス

化をはかり、約60台のパソコンでインターネットを使えるようにした。社員全員にパソコンとiモードを渡し、セットで活用しています。そこに全て情報を流すようにした結果、出社の必要がなくなり、出勤簿もなくして入社フリーにしました。また、給料は、今月の実績が翌月の給料に連動する実績連動制としたことで、同僚の4倍とか、30代でも年俸2,000万、2,500万というケースも出てきた。片や同じ年代でも600万ぐらいの人もある。自己提案、自己完結、自己責任型に完全に切りかえた結果です。ピラミッド組織も撤廃し、会社対個人という組織になっています。

渡邊 なぜそういう組織にされたのですか。

本田 新入社員を一人前にするには時間がかかり、現代のスピードに合いませんので、全国エリアで中途採用を行っています。商社やアパレル業界のスピンアウト組にパソコンを渡し、入社フリーで仕事をしてもらう。当社の持つ機能を使って売上をつくってもらうという考え方です。年俸1,000万円以上を達成できれば、独立したという実感も味わえる。我々にしてみれば売上以上には給料を支払いませんから、社員は5,000人になろうと1万人になろうと構わない。人件費を流動化できるのです。

経営というものは「出」と「入り」のバランスで、入ってきた以上に出ていかなければ絶対につぶれない。そのバランスを瞬時に合わせるという経営手法をとっています。従来のような年単位では、1年間の穴を埋めることは難しい。会社の経営資源、機能を社員やお客さまにリースするという考え方をとれば、正社員は他社の3分の1でよい。後は契約社員とパートを活用する。正社員の役目は、機能づくりやそのメンテナンス、無から有をつくり出すことです。当社の機能は、海外の8つの工場で生産し、貿易をし、国内で物流を行って各店配送するという事です。素材の提案、CADからスタートし、オールインワンで仕事をこなすのですが、お客さまは、パスワードを入力すれば、発注した製品が、今どこをどう流れているか全て分かる。営業マンは納期報告をしなくても良いし、お客さまのつくりたいものはCAD・CAMで直接工場の方へ入れていただければ、注文を聞きに出向くこともない。商品単価を入力すれば、ネット上で営業事務もできる。当社に仕事を出して頂くと、営業事務員を削減でき、単価以上のメリットがあります。

こうした経営改革を行い、私の社長就任当時は125人で85億の売上だったのが、72名で125億の売上になりました。人が減って売上が増えた。約2倍の効率です。目標は、他社の3倍の効率で、そこまでやれば「機能売り」はかなり充実する。更に競争力を高めるために、今、上海に本社ビルを建設中で、半分業務を移す予定です。こちらの人間は更に減らし、50人で150億の売上を目指す。この業界は一人あたりの売上が約1億ですが、当社はそれを3億にする。ローコスト、ハイオペレーションをハイスピードで達成しなくては生き残れませんが、我が国のアパレル企業でそこまで徹底している例は少ないでしょう。

機能のリースはリスクの回避にも役立つ。また、貸すだけではだめですから、ソフトを

落とし込んでいき、そのロイヤリティーで稼いでいます。かつて当社もアパレル部隊を持ち20億以上の売上がありましたが、利益を出すのは難しく、やめました。また、手形決済も、相手の倒産等のリスクがあるので100%現金決済にしていく。手形は成長期には良いが、乱高下期には、経営が不安定になるからです。

さらに、在庫を持たないようにした。今、弊社の在庫は120億の売上の中で200万あるかどうかです。こういう企業は全国でも珍しいのではないかと。徹底して不確定要素を仕組みの中で排除し、マンパワーに頼らない。仕組みで物を考え、営業をし、物を売ること、人材は3分の1に絞り、年俸は同業他社の倍にしようという発想ですから、1人あたりの給料ベースが非常に高い。給料は頂くものでなく取るものです。希望の年俸水準を達成するにはどうすればよいか、全て計算ではじき出し、公表していますから、自己提案型で、数字が上げられなければ、自分の首を自分で切ってやめていってもらおう。

経営を物の運び方に例えると、日本の場合、10人がかりで動かそうとする。そうすると広い道も要るし、中には2人くらいぶら下がっている者もいる。アメリカでは、まず10個に切り分け、1人が1個ずつ持って行き、現地でロックダウンする。経営者の役目は、10個に切るのか8個に切るのかを見極めること。力がついてきたと思えば8個に切る。あるいは、4個は大きく切り、残りの4個は小さく切って、大きい方を持った人にはそれに見合う給料を払う。8個に切ることによって、2人余ったのをドロップアウトして効率を上げるべきだ。

渡邊 それが経営者というものでしょうね。

本田 そうですね。日本型の組織では、よいしょと声をかけているだけです。日本の管理職の机の並べ方は大体決まっておき、自分の机の前が長いほど偉いと錯覚して、デーンと座っている。当社はこれを撤廃した。アメリカや香港では、机は一人一人ばらばらです。人の管理は今やコンピュータの役目で、マネージャーの仕事は新しいビジネスモデルや様々な仕組みをつくり上げることです。当社にはピラミッド組織はなく全てフラットです。

昨年8月に1ヵ月間在宅勤務をしましたが、コンピュータで稟議の決裁もおろせるし、報告も聞ける。会社の内容も全て分かる。そうすると、本社のスペースはほとんど要らない。皆が出社しなければ机も駐車場も必要ない。まさに効率化です。現に、東京支店も閉鎖し、支店はもう要らないという感じを持っている。百何十人いた社員が72人になり、その半分が出社していませんが、上海へ本社機能を半分移し、ホストコンピューターも持って行くと、更にならなくなる。来年から日本人の学卒採用をやめ、すべて上海からとります。向こうは大学卒でも月2万5,000円で雇えますが、日本では20万はかかる。この10年で繊維製品市場のほとんどを中国が押さえたのは、安くて品質が良かったからですが、人材もしかりで、20万と2万5,000円では勝負にならない。日本の学生は18万分の落差分だけ特殊技能を持つか、さもなければ海外へ出ていく必要がある。そうすると、学校でも

英語とパソコンをちゃんと教育する必要がある。日本で 20 万もらい 19 万使って 1 万残すのと、海外で 3 万もらい 2 万使って 1 万残すのは一緒だと考える必要がある。上海で 20 人の大学卒を採用しても、日本人の 1 人が 2 人分で済みますからね。

渡邊 しかも優秀だということですね。

本田 優秀だし、ものすごく勉強している。先日読んだ経済新聞にも、IT の製造技術を韓国や台湾に見習う時代になったという記事がありました。今まで教えていた側が、逆に教わっている。これから中国、台湾、韓国にお株を奪われ、日本の将来というのは暗いのではないか。

渡邊 本当にアジアが力をつけてきましたね。

本田 大変な勢いです。ボーダレス時代ですから、「地球国」という発想が大事です。本社を上海に移した時に、役員も半分は向こうへ行かせる。これからは日本に軸足を置いてはだめだ。当社は、どちらかといえば中国に軸足を置き、中国から日本を見ています。両足とも日本に置いては、特殊なもの以外はつぶれます。その辺がアパレル業界としてできるかどうか。現在どのような発想・行動をしているかで、将来は大体読めると私は見ております。

渡邊 これから小売業なども、温室から南極にほうり込まれるような感じで、大変ですね。各社長さんにお話をお伺いしましても、激動の時代においては、トップがどれくらい時代認識し、物事を考え、かつ実行するかにかかっているという気がします。

本田 実行です。考えることはみんな考えている。当社の場合、すべてコンピュータ化した結果、ごく一部を除いて電話すら置いてありません。

渡邊 そこまで IT を活用されておられる会社は少ないでしょうね。

本田 私が社長に就任した 7、8 年前には IT という言葉はありませんでしたが、コンサルティングにやってきたコンピュータ会社の 30 代の若者を経営企画室に引き抜き、コンピュータを主体とした経営の基盤をつくらせました。当時は、既存の経営基盤の上にコンピュータを入れて速度を速めるという程度でしたが、私は完全な再構築のために、ベストの効率の出るコンピュータの仕組みづくりを依頼し、その上に経営を乗せた。1 年間でそれをやり、IT 化をはかりました。社員の大半がパソコンを使えなかったので、特訓して試験をやり、受かった人は給料を上げ、できない人は幹部であれ学校に行かせて、できるよ

うになるまで出社するな、できなければ役職をおりよと言いましたら、1ヵ月で全員ができるようになった。当社は電子印ですから、パソコンができなければ役職は務まらない。その代わりに世界のどこにいても印鑑が押せますから、意思決定が速く、2時間もあれば稟議の決裁がおりる。印鑑だと何日もかかるし、出張していればそこで止まる。スピードアップのため、段階も他社の3分の1にしましたが支障ありません。

渡邊 やはり会社の仕組みを変えなければだめなんですね。

本田 仕組みと同時に、人の意識改革が大事です。例えばチームワーク、給料、会社の概念や、会社と個人のあり方に対する意識を変えるべきだ。昔ながらの日本式でやってきた人は、チームワークはもたれ合いだと勘違いしがちです。私は「他人のことを考えるな」と言っています。1日分の仕事を仮に昼までに終えることができたなら、昼で帰ればよい。隣の人がいくら忙しくとも手伝う必要はないし、全員が早く帰れるようになれば人員を調整します。

チームワークとは、自分の持ち分を完全にやりとげることです。自分で一から企画・立案し、それを実行に移して結果に責任をとるやり方を追求していくと、個人では限界があり、パートナーが必要となる。パートナーは、誰もが良い人を求めるわけですから、常に人に選ばれるような仕事を能動的にやっていないとてはならない。

渡邊 私は、人間の潜在能力は相当あり、やる気いかんで出せる能力の差は、倍ではなく、数倍にも及ぶのではないかと考えております。しかし、意識改革は非常に難しく、それができれば成功でしょうし、会社自体も強くなるでしょうね。

本田 誰がいくら使っていくら稼いだのか、その活動の全てが分かるようにするのが大事です。そのかわり会社もすべてディスクローズする。当社では、仕事の成功例も失敗例もコンピュータで全部共有化しています。極論すれば教育は全部コンピュータがやってくれますが、待っていてもだめだ。問題にぶつかった時に、先輩はいかに処理したのか、コンピュータをたたいて能動的に学ぶのです。会社は基本教育はしますが、後は全部自分で磨く。そのかわり他社と違うのは、十把一からげでなく、一人ひとりの価値観を全て評価して買い上げるところです。自分を磨いた人は高く、磨かない人は安く、不要な人は排除する。それを誰にもわかるように、公平にやっています。そうでなければ、問題が起こるでしょう。

渡邊 徹底ぶりには驚くばかりですが、いつ思いつかれたのですか。

本田 私が社長になった頃ですね。私は4代目の社長ですが、2代目まではオーナー経営

でしたが、3代目からは世襲制を廃しました。私も社員からのたたき上げですので、社員の痛みも分かるし、ウィークポイントも分かります。

渡邊 オーナーであればかなり大胆なことができると思いますが、そうではない立場でこれだけやられたのは驚きですね。

本田 オーナーではないからできる。例えば中国へ本社や資産を半分持って行くのは、オーナーなら相当抵抗があるでしょう。私の場合はしがらみもなく、現状に合わせて是々非々に考えられます。

渡邊 それは分かるのですが、社員の意識改革は社長になられてから始められたわけですよ。かつては同僚だった人たちをこれだけ変えていくというのは結構大変だったという気がしますがいかがですか。

本田 そうでもない。正しい論理や方向性を持ち、一生懸命に行動すれば人はついてくるものです。当社の社員が一生懸命働くのは、社員中心の経営をしているからです。他社もスローガンは掲げていても、実際はどうか。社員を尊重し、社員の幸せを第一に考えた経営の一例をあげれば、お中元、お歳暮を社員には贈りますが、お客さまには贈らない。年賀状もそうです。クリスマス会も社員のためにやるし、慰安旅行も海外に2年に1度は行く。やはり社員があって会社があるし、社員が豊かになるから会社が豊かになるのです。他社は、会社が儲けるからおまえたちも潤うんだという考え方ですね。我々は、逆の発想です。それを徹底して実行しているのを社員は知っていますから、やりがいを持って取り組めるのです。

渡邊 貴重なお話をありがとうございました。

代表者 : 代表取締役 本田長武
創業 : 昭和9年
設立 : 昭和29年
資本金 : 9,000万円
売上高 : 121億円
社員数 : 100名(国内)・合弁工場2,500名
事業内容 : テキスタイルの企画・販売及びメンズ・レディスウェアの企画・生産・販売
所在地 : 岐阜市葭町6丁目11番地
TEL : 058-251-5111(代) FAX : 058-252-4125
URL : <http://www.nicoh-net.co.jp/>

編集後記

IT革命やグローバル化の進展・消費者の価値観やライフスタイルの変化・環境保全型社会への移行等、企業を取り巻く経営環境は急速に変化しており、その急激な変化に柔軟かつスピーディーに対応することが企業の発展の鍵を握っています。

いよいよ21世紀を迎え、22世紀にまで企業が生き残るためには、まずリーダーが正視眼で時代の方向を見据え、社会への貢献・消費者への奉仕等、明確な企業理念・ビジョンを持ちながら、それを組織のすみずみまでに浸透させる必要があると思います。

本号では「21世紀の経営パラダイム」を特集テーマとして取り上げていますが、次世代型リーダーシップや企業のあり方を探る中で、企業が発展し、そこに働く人も繁栄し、消費者も幸福感を感じられる形を追求したいとの思いから、企画させていただいたものです。

最近、ビジネス分野で「コーチング」が話題になっていますが、リーダーはマネージャー（組織のベクトルを明確にする管理者）であるとともに、コーチ（個人のベクトルを明確にする人材育成者）であるべきだとの認識が示されています。

この激動の時代において、組織が持続的に成長できるかどうかは、リーダーの優れた資質とともに、後継の人材を育成できるかどうか重要です。先人の後に単に続くだけの「後継」ではなく、時代の変化に対応して自ら考え、自己変革できる真の「後継」のリーダーを育てることこそが肝要なのではないでしょうか。

（野村 隆稔）