

## 知識創造企業論と組織基盤の再構築

井 上 秀次郎

### 目 次

はじめに

- 1 アメリカ経営学と日本の経営学の特徴と系譜
- 2 米日経営学の相違とその背景
- 3 知識創造理論の時代的背景
- 4 21世紀の日本企業の構造転換と知識創造理論の背景の衰退
- 5 まとめ

### はじめに～～問題意識

本稿では、野中郁次郎氏による「知識創造企業」に対する理論的アプローチの提示以降、企業実践や研究文献でも多く見られるようになった、「知識創造論」および「ナレッジマネジメント」について、それを支えている企業の組織基盤、ないしその基盤によって立つ理論的基盤を考察することにある。

本稿では、こうした企業実践の基盤を日本の企業組織に求める。それゆえ日本企業の構造の解明ないしその変遷を明らかにすることが必要である。次に、研究アプローチに関しては、アメリカ経営学と日本の経営学研究との相違、その相違から生まれた日本独自といわれる「知識創造」ないしナレッジマネジメントに対する理論的基盤を明らかにすることである。こうした理論的研究は、その基盤を企業構造、ないし経営組織に求めるのである。このように考えるとアメ

リカ経営学と日本の経営学の相違は、それぞれが持つその理論的基盤としての企業構造ないし経営組織の相違にあるといえる。そうだとすると、これまで日本的経営として指摘されてきた「三種の神器」や日本の労務管理と、この「知識創造企業」論との関係を明らかにすることが重要になる。そしてその上で、日本の企業、労務管理の変遷がこの基盤の上に成立している「知識創造」論、ないしナレッジマネジメントの変遷、あるいは変節、そしてここでは理論的崩壊の可能性をも内包することをも見ていくことであると思われる。「知識創造」論の背景基盤の変化が、同時に「知識創造」理論そのものをも変化せざるを得ないのである。こうしたことの検討が本稿のねらいであり、筆者の問題意識でもある。

### 1 アメリカ経営学と日本の経営学の特徴と系譜

知識創造論、ないしナレッジマネジメントの源流は、野中郁次郎氏の著書『知識創造の経営：日本企業のエピステモロジー』（1990年）に求められる。野中氏は、アメリカ経営学についてその限界を明らかにしている。まず「経営理論における知識と情報」（第1章）において、アメリカ経営学をレビューして、以下のように述べる。

野中郁次郎氏によるアメリカ経営学のレビュー（基本的視点）は、①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。②人間を「情報創造者」としてではなく、「情報処理者」としてみなしている。③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、の3点にまとめられる[1, p40]。しかし野中氏は、「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」[1, p40]とする。

沼上幹氏は、こうした野中氏の経営理論は、アメリカ経営学を凌駕した、という。沼上氏によれば、アメリカ経営学の特徴は、「実践志向」と「科学性の追求」が強く結びついている点にある」とする。ここで「科学的な志向」とは、①体系的な観察、②発見事実（パターン）の一般化、③経験的規則性が因果関係であることを確認する、④因果関係の目的志向的な活用の示唆、にあるとする[2, p25-26]。このような沼上幹氏によるアメリカ経営学のレビューは、①洗練された経営学としての経営学、②「科学」としての経営学の積極的な導入、③戦略という変数の導入、にあるという[2, p26-28]。

これに対して日本の経営学は、アメリカの「科学志向の経営学」に対する日本の「組織文化・企業文化」の背後にある、より本質的な概念の探究作業が進められ、「知識創造がひとつのキーワードになり、インタビューを多用した事例研究を通じて技術革新や組織革新の分析を進めていく」という作業過程、すなわち①非決定論的なシステム論の導入と、パラダイム論を手がかりとして始められた知識体系の分析は、その後融合して行く、②企業が知識を創造しながら予測不可能な発展を遂げていくプロセスの

考察に努力を傾けていく、という作業過程で「現代日本の経営学の基本形」が確立し、アメリカ経営学に対する「日本経営学の凌駕」へ導いた、とされる[2, p30]。

すなわち、アメリカ経営学とは異なり、日本の経営学には、①非決定論的世界観の導入、②自己組織系概念を導入、③戦略論を飲み込んだ組織論の展開という特徴が見出される、のである。

まず第1の論点に関して言えば、ビジネススクールで「科学」的な経営のやり方を教えるアメリカの経営学者にとって非決定論は受容困難な枠組みである。予測不可能な非決定論的なシステムを想定するのであれば、因果関係を確定して、その目的—手段関係への転化を通じて経営の実践を合理化していくことはそもそも不可能になってしまうからである。第3の論点に関して言えば、アメリカ経営学でいう「組織構造は企業戦略に従う」[3]は目的—手段関係からの理論展開である。これは、企業権力関係、権力に従う組織の構造を持つアメリカにおいて成立する論理である。

## 2 米日経営学の相違とその背景

つぎに、日米戦略論・組織論の相違の背景について考察する。第3の論点でいう、戦略という変数の導入の導入についていえば、アメリカ経営学においては、経営組織論は戦略論の一部に取り込まれることになる。それゆえ経営組織論は独自の研究領域としての重要性を急速に低下させていった。これに対して、日本の経営学は、組織論の研究者たちが戦略論を学び、組織論の一部に戦略論を取り込もうという活動が活発化した。こうした日米の戦略論の相違をみると、アメリカ経営学においては、まず戦略が決められ、その戦略に合わせて組織が規定される。この経路では、経営者が戦略を決定し、その戦略に合わせて環境が決まり、その環境に適合するように手段としての組織を設

計する、となる。これに対して、日本の経営学は、戦略と組織の相互規定関係は、組織は戦略に従うけれども、戦略もまた組織に従う、という命題を強力に推進した〔2,p28〕。組織（メンバー）が戦略をつくり、環境を創造し、その環境が組織に影響を及ぼす、という循環論的なフレームワークが創造された〔11〕<sup>1)</sup>。

こうした、米日戦略論・組織論の相違の背景は、以下のようにまとめられる。

すなわち、アメリカの場合、経営者が労働者に命令する、すなわち「組織は戦略に従う」方式しかとりえないのに対し、日本における組織の意思決定は、集団的意思決定（経営者と労働者の区別があいまい）である。その背景として日本的経営の特殊性があげられる。たとえば、①ボトムアップ志向・稟議制（労働者が提案し、経営者が決定する）、②根回し、集団主義（集団が成立しやすい）、組織のコミュニケーションが活発である。③終身雇用制、④企業内労働組合（階級が明確でない）などがあげられる。

### 3 知識創造理論の時代的背景（80年代の日本の時代的背景）

以上、見てきたように、本稿では、こうした企業実践の基盤を日本の企業組織に求める。それゆえ日本企業の構造の解明ないしその変遷を明らかにすることが必要である。加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博氏らは、1980年代において日米企業の経営比較を行う。また、日本企業の組織現象を明らかにすべく実態調査を丹念に行う。そして『日米企業の経営比較:戦略的環境適応の理論』（日本経済新聞社、1983年）や、野中郁次郎『企業進化論』（日本経済新聞社、1985年）として次々に成果を発表している。こうして、先にあげた野中郁次郎『知識創造の経営：日本企業のエピステモロジー』として結実していくのである。

ここで同書で取り上げられた企業事例は、「第4章 企業における知識創造—事例研究」で示されている。同書第4章は、以下のような構成となっている。

第1節 トップダウン・マネジメントとボトムアップ・マネジメント（GEと3M）

第2節 花王の製品開発のマネジメント

第3節 日産自動車の企業変革のマネジメント

第4節 組織的知識創造のマネジメントの普遍性

先にも見たように、野中氏らは、丹念に日本企業の実態を調査し、ここから「知識創造理論」の展開へとたどり着く。野中氏は、「情報はメッセージないし意味のフローであり、知識をゆらがせ、再構成し、変革していく。逆に知識は情報フローから生み出される体系化された情報ストックである」〔1,P64〕とし、フローとしての情報、ストックとしての知識という区分を示した。その上で、フローとしてとらえられる情報には、概念的に異なった意味的側面と形式的側面があるとし、意味的側面からとらえた情報には、それ自体“驚き”をもたらすものであるとされたのである〔1,p64-67〕。

では、日本における知識創造企業論の成立の背景を探ってみよう。アメリカ経営学を凌駕したといわれる契機となった日本の経営学の背景を探ってみる。それは次の3点が重要な要素と考えられる。

#### （1）経営情報学会の統合

当初、経営情報学会は、日本経営工学会会員を中心とした「日本経営情報学会」と組織学会会員を中心とした「経営情報学会」との2つの学会が存在していた。そしてこの両者の経営情報学会が統合し、現在の経営情報学会として成立したのである。この両者の統合は、新しい研

究方法論として日本的な「経営情報学」を確立するのに大いに貢献した。とりわけ知識経営論で大きな貢献をなしたといえる。そこでは、科学的決定論的戦略論、学習する組織の理論、自己組織化の理論などが研究され、統合され「知識創造企業論」の成立に大いに役立った。

## (2) 事例研究の展開

野中氏らによる徹底した実態調査、事例研究は、やがて日本的経営研究から組織文化要因の研究へと展開する。すなわち日本的経営の中に潜む「知識創造」を発見し、それを「組織文化のもっとも本質的な部分は共有された信念・知識体系」(11)として捉え、そこで、信念・知識体系自体に注目した研究が創始される。文化人類学や知識社会学の知見を積極的に導入しながら最終的にはパラダイムとしての組織という枠組みに到達するのである。

## (3) 諸概念の統合(多元論の吸収)

日本の経営学は、あらゆる諸学問から吸収する。複雑系、自己組織系など自然科学や教育学(学習理論)からの吸収は、日本の経営学に新しい組織理論の構築を促す。そして組織が戦略を規定するという経路を強調する過程で、組織成員に染み付いた信念・知識体系としての企業文化への注目がなされる。日本的経営への事例研究による実証分析から日本の経営に見られる「組織観の変化」を感じ取る。そこには、組織はアメリカのように「与えられるもの」ではなく、「設計されるべきもの」としての組織が確立しているのである。思想を持ち、価値観をもった従業員が相互に話し合いながら自社の目標を定め、戦略を練り上げる企業を創造(理論的想定、もしくは仮説の設定)し始めたのである。

アメリカ経営学(特にサイモン理論)では、科学としての経営学を確立するために、価値前

提と事実前提を分割し、後者のみを研究対象として選択するという意思決定論(サイモン理論)がなされと考える。しかし、手段としての組織であれば、科学が成立したかかもしれないが、自らの目標すら生成する組織については何ををもって最善だと判断するその根拠がなくなってしまう[2,p28-29]。

組織は、サイモンの描いているように環境の変化に受動的に反応するのではなく、環境に自ら働きかけてその環境を能動的・自主的に変えていかななくてはならない。そのような組織になるためには、人間のあらゆる限界を基本とする人間観ではなく、人間が基本的にもっている可能性・創造性を基本とする人間観に基づいた組織理論の確立が必要である[1,p21]。

## 4 21世紀の日本企業の構造転換と知識創造理論の背景の衰退

しかしこうして生まれた「知識創造」理論も、またその背景基盤としてきた日本の企業組織そのものも、ともに大きく変化する。そしてそこから出てきた「知識創造」論も変化を遂げざるを得なくなる。そこでまず、日本企業の構造転換の内容を検討する。

### (1) 20世紀末に取り上げられた企業の構造転換

ここでは富士通の場合をとりあげる。富士通は、第2次世界大戦後の社会構造を解くキーワードとしてポスト・フォーディズム、トヨタイズム、いや自動車から情報に基軸産業が移ったから「フジツーイズム」だ、などともてはやされた。そして富士通は、はやばやと成果主義を導入する。1993年のことである。しかし10年とたたぬうちにバブルの崩壊とともに2001年3800億円を超える巨額の最終赤字を計上する。電機各社は、「構造改革とV字回復」をスローガンに大規模なリストラに乗り出す。そして翌

2002年度、リストラによって固定費の削減に成功した各社は、公約通り業績を急回復させた。しかし、この中で富士通1社だけ、2年連続最終赤字に加え、過去の利益蓄積を示す剰余金が、金融業以外では聞いたことがないマイナスに転じたのである [5,p8]。しかしすでに2001年3月には、富士通の成果主義の見直しがマスコミ各誌で報じられる。「成果主義にブーイング噴出」をとりあげた『AERA』2001年4月23日号では、「活性化につながらない」という見出しの後、「成果主義を採り入れれば、個人の意識を高め、組織が活性化されるとされてきたが、一步間違えると意識の低下、果ては組織の崩壊を招くということなのか」。そして「このように成果主義の運用で迷走しているのは何も富士通に限ったことではない」 [6] と報じている。

## (2) 共通する特徴

このような構造転換は、「知識創造」の基盤を日本の企業組織におく限りにおいて、その理論も変化せざるを得ない。ここでその一端を経営情報学会2003年度春季全国研究発表大会から拾ってみる [7]。

①豊島雅和「知的生産の技術からナレッジ・マネジメントへの進展に向けたアプローチ」では、個人の知的生産性向上の努力のみでは限界がある、グループや組織との関わりなしに、情報の共有はもちろん、個人作業だけですべての知識生産ができることは少ない、個人的信頼が高い構成員における協業の関係が知識経営を高めることができる、としている。

②山田啓一「組織エコロジーと組織戦略」では、成長段階で現実的な問題を扱うための学習プログラムあるいは学習機構を組織内に埋め込んでおくことが重要である、としている。

③犬塚篤「組織内知識の活用と獲得」では、重

要なのは知識の伝達であり、知識の伝達に必要なのは協働・協調、組織内の互惠主義の構築が肝要である。ナレッジ・データベースについても、その効果は未だ限定的であり、システムの導入にあたっては、ITを用いることの意義や、知識をデータベースへ蓄積することそのものの意味を問い直すより本質的な議論の展開が望まれよう、という。これは、CSCW (グループウェア) の可能性と限界を意味するといえる [10]。

④沢井太郎・小坂武「協同的知識創造の分析に認知科学の研究方法を導入した研究」では、組織的な知識創造を支援するにはどのような環境を提供すると望ましいかを明らかにするために実験を行う。原因は、媒体が紙の場合、一方が外化をする際に相手がその作業を見ることが困難なため、作業が協同ではなく単独に近い状態に陥ると思われる。黒板の場合はその大きさにより、一方が外化したことを相手も同時に見ることができるため、協同での作業が行われると考えられる。経営学の場合に対して応用すると、協同もしくは組織的に知識を創造する場合、知識を生み出そうとする過程を空間の共有だけでなく特定の媒体を用いることによって共有しなければならない。そうすることにより、組織的な知識創造はより円滑になされる。しかしその過程を共有できないような媒体を用いると、知識創造の過程における議論は散漫なものになる。これは、協業における労働手段の役割を重視することを意味していると思われる (単純協業→マニファクチャ→機械制大工業へと発展：井上注) [10]。

⑤向日恒喜・中村雅章「企業における電子コミュニケーション運用が職務満足に与える影響」では、海外の研究では、情報システム環境下において、職務満足が転職の大きな要因になっていることが報告されている。そこで本報告では、「効果的にCMCを運用する企業が、短期的な生

産性を向上させるとともに、高い職務満足を生み出し、そして優秀な人材と知識の流出を防ぐことにより長期的な生産性を高め、この知識社会で生き残ることができると考えられる。この報告では知識共有や職務満足のためには「組織や仕事の変化」はマイナスに作用する、と取れた<sup>2)</sup>。

また、経営情報学会2002年度秋季全国研究発表大会のなかの興味ある報告として、①植竹朋文「会議開催前に行う情報共有のための打ち合わせ作業支援ツールの提案」、②杉野周「シンポジウム：わざ（身体知の伝承）の報告」などがある[8]<sup>3)</sup>。後者の報告では、身体知は形式知に変換できない。「わざ言語」はメタファー的な表現が多用されており、これを「形式知」と呼ぶことは無理である。しかし、言葉で伝えられないノウハウを伝える方法があり、徒弟制の中で活用されているといえる、とされている。

### (3) 特徴

こうした学界動向からの簡単なまとめを行うと以下のようにまとめられよう。

- ①協働の重要性が各種実験・調査によって確認されてきている。
- ②それに使用する労働手段の重要性（ここではITを含む）すなわち協働の手段として活用できる労働手段の有効性が各種実験・調査で明らかにされている。
- ③信頼の重要性や関係性の強調、組織の協調性など組織における人間関係、組織文化の重要性、合意形成論の台頭、組織のコーディネーター役や会議における司会者などの重要性が指摘されている。
- ④知識の獲得より知識の伝達がより重要という指摘は、組織の在り方に関わる問題であると考えられる。
- ⑤このように考えると「中間管理職」の役割の再

確認や組織の維持・集団主義などこれまでに果たしてきた役割の再確認が必要である。

## 5 まとめ……知識創造理論の再検討

今後の研究課題としては、研究アプローチに関しては、アメリカ経営学と日本の経営学研究との相違、その相違から生まれた日本独自といわれる「知識創造」ないしナレッジマネジメントに対する理論的基盤を明らかにすることである。こうした理論的研究は、その基盤を企業構造、ないし経営組織に求めるのである。このように考えるとアメリカ経営学と日本の経営学の相違は、それぞれが持つその理論的基盤としての企業構造ないし経営組織の相違にあるといえる。そうだとすると、これまで日本的経営として指摘されてきた「三種の神器」や日本的労務管理とこの「知識創造企業」論との関係を明らかにすることが重要になる。そしてその上で、日本の企業、労務管理の変遷がこの基盤の上に成立している「知識創造」論、ないしナレッジマネジメントの変遷、ないし変節、あるいはここでは理論的崩壊の可能性をも内包することをも見ていくことであると思われる。「知識創造」論の背景基盤の変化が、同時に「知識創造」理論そのものをも変化せざるを得ないのである。こうしたことの検討が本稿でのねらいであり、また筆者の問題意識でもある。

### 〈注〉

- 1) こうした展開は、4つの知識変換モードをしめす、いわゆる「SECIモデル」（セキ・モデル）にもあらわれている（野中郁次郎・竹内弘高、梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社、1996年、93ページ）。
- 2) 本稿2. で見たような、日本的経営の特殊性の変化、すなわち、企業組織内における知識創造は、日本的経営の崩壊によって、その組織基盤が崩れ、知識創造そのものも崩壊していくと考えられる。
- 3) 『経営情報学会2002年度春季全国研究発表大会予稿

集』にも、以下のような報告があり、知識創造企業論と組織基盤の変化に関する研究の参考になる。

- ①田窪美葉「チームの知識創造を支援する情報システムー組織学習理論と強化学習理論の融合ー」
- ②林千登・吉岡健「複数の視点からのプロセスを調整するためのプロセス知識リポジトリの活用方法」
- ③古賀広司「知識の創造主体についての一考察」
- ④吉田武稔「ナレッジマネジメントとシステム方法論の実践に関する考察」
- ⑤栗山敏・竹野健夫・菅原光政「合意形成手法を用いた情報システムの有効性評価に関する提案」
- ⑥猪内学・外山大・丹羽清「研究者集団における組織知能向上のための情報システムの提案」
- ⑦竹田昌弘「知識社会における信頼と社会性資源」
- ⑧舘岡康男「企業活動における“支援”の有効性についてーグローバルビジネスでの調整局面を実例としてー」

経営情報学会、2002年

- [10] 井上秀次郎『経営情報システム』光陽出版社、2000年
- [11] 井上秀次郎・山本孝編著『経営情報システム論を学ぶ人のために』世界思想社、2003年

## 参考文献

- [1] 野中郁次郎『知識創造の経営：日本企業のエピステモロジー』日本経済新聞社、1990年
- [2] 沼上幹「科学的管理から100年：『科学』化からの脱却」（日本経営工学会基調講演、2003年6月）『平成15年度春季大会予稿集』日本経営工学会、2003年
- [3] チャンドラー『企業戦略と組織構造』1962年（邦訳、三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』実業之日本社、1967年）
- [4] 野中郁次郎・竹内弘高、梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社、1996年
- [5] 城繁幸『内側から見た富士通「成果主義」の崩壊』光文社、2004年
- [6] 「成果主義ブーイング 富士通の見直し宣言で見えた」『AERA』2001年4月23日号
- [7] 『2003年春季全国研究発表大会予稿集』経営情報学会、2003年
- [8] 『2002年秋季全国研究発表大会予稿集』経営情報学会、2002年
- [9] 『2002年度春季全国研究発表大会予稿集』