

日本企業再生のための知識生産性革新

提 言

財団法人社会経済生産性本部

経営革新特別委員会

知識生産性革新の時代背景

1. はじめに

日本企業が再生するために必要なことは、経営のものさしを物的生産性のみならず、知識生産性を中心とした正当化基準に抜本的に転換することである。言い換えれば、知識生産性の観点から日本の社会、産業、企業のシステムを捉え直し、「新しい高質の知を創り続けることができるか」という次元で経営を革新的に向上させなければならない。

本提言にある「知識生産性革新」とは、日本を知識立国へと導くこうしたムーブメント全体の総称であり、これはそのための第一歩である。

2. 米国型システムを超える経営指標 ~知識生産性~

日本企業を取り巻く厳しい状況は、決して一過性のものではない。戦後の日本を支えてきたとされる制度や政策が袋小路に入ってしまった。われわれは、日本を躍動感あふれる国家に再生する鍵が、企業レベルにおける革新にかかっていると考える。なぜなら、テーラーの科学的管理法による生産性革命こそが資本主義社会における階級闘争を解消したと言われるように、産業や企業レベルでの革新こそが、先進的資本主義国家の社会構造や国民生活の質を決定づけるからである。

日本が難問に満ちた 90 年代を送っている間に、再び世界経済の覇者となったのが米国である。製造からサービス、金融に至るまで、米国の産業・企業は世界的に見ても圧倒的な強さと成長性を誇っている。それはまた、アングロ・サクソン流の市場型経済システムの勝利のようにも見え、グローバル・スタンダードの名の下に世界の多様な経済システムを統合する勢いである。われわれは、この米国の成長（徹底した情報の共有と効率化の追求やビジネスプロセスの革新による生産性の向上）を大いに学び、参考にしながら、これからの時代にふさわしい経営のあり方を考えなくてはならない。しかし、日本型の経済システムは、果たして時代遅れの、ゆがんだ、劣った制度なのであろうか。21 世紀の産業・企業を突き動かす原動力が財力から知力へと根本的に移行している今、日本企業は「知」を経営資源の一つとしてより重視し、新しい価値創造のためのしくみ作りをする必要があるであろう。

今日の世界は知識社会へ移行しつつある。産業界においても知を基礎とする経済への転換が進んでいる。こうした時代において「知識は唯一意義のある資源（ドラッカー）」になりつつあり、このことはすなわち企業における競争力の源泉が知識になっていることを示している。たとえば特許やノウハウの有無が企業の業績に大きく影響したり、企業の提供する商品やサービスもハードからソフト重視へと質的な変化をもたらしている。また、知を生み出す活動自体が絶え間ない自己超越（自己否定と創造）のプロセスであることから、企業の目標や戦略も変化すること自体を取り組んだものが目に付くよ

うになっている。

しかしながらこうした企業の動向は必ずしも意識的に行われているわけではなく、また未だに設備や土地、財務的資源を最重要視して戦略を策定する企業も少なくない。そして、自分たちの誇ってきた物的経営資源がもはや市場競争において従来ほどの効力も発揮し得ないことに気づきながらも悪戦苦闘を続けている。

ポーターら米国の研究者が最近行った報告によると、スピードと効率を重視して 90 年代を制覇した米国の製造業におけるイノベーション能力の国際的地位が低下しつつある。推測によれば、日本のイノベーション力はおとろえるどころか、スイス、フィンランド等の北欧諸国の台頭を押さえ、2000 年代の初頭には世界一になるというのである。一方の米国は、同じ時期には北欧諸国よりもランキングがさがると推測されている。

【参考】Innovation Index

順位	1980	1986	1993	1995	1999	2005
1	スイス	スイス	スイス	アメリカ	日本	日本
2	アメリカ	アメリカ	日本	スイス	スイス	フィンランド
3	ドイツ	日本	アメリカ	日本	アメリカ	スイス
4	日本	ドイツ	ドイツ	スウェーデン	スウェーデン	デンマーク
5	スウェーデン	スウェーデン	スウェーデン	ドイツ	ドイツ	スウェーデン
6	カナダ	カナダ	デンマーク	フィンランド	フィンランド	アメリカ
7	フランス	フィンランド	フランス	デンマーク	デンマーク	ドイツ

Porter, M., S. Stern, Council on Competitiveness (1999) "The New Challenge to America's Prosperity: Findings from the Innovation Index."

90 年代に入り情報技術の急速な進歩を一つの背景として、競争優位の源泉はオープンなネットワークによるスピード（時間的な効率）に移った。先進的な米国企業はネットワークを駆使したスピード経営をすすめ、例えば情報通信産業などの一部の事業を再編成して一度は劣勢に立った状況を立て直した。しかしそれはあくまで物的生産性という今世紀の基本路線に乗っ取ったものではなかったか。米国でもマルコムボルドリッジ賞（MB 賞）の創設など、自国のシステムへの反省と日本に対する再評価が行われているのである。

われわれは物的な視点から捉えてきた効率の概念を、新しい領域である「知」へ展開しなければならない。物的生産性では与えられた目的のもとでの技術的効率が指標とされてきた。すなわち産出量を投入量で割った値の最大化が図られてきた。しかし「知」を軸とする社会においては、これまで大前提とされてきた企業目的そのものの正しさ、

つまり目的の有効性も含んだ指標が重要となる。すなわち、正しい目的を設定し、知の創造と共有、活用を効果的に行う能力を示す指標が知識生産性なのである。

戦後の日本を支えてきた経営手法は、果たして知識生産性の高いシステムといえるのであろうか。われわれは日本の産業社会や企業組織や経営戦略を知識生産性の観点から見直す必要があると考える。

3. 企業の優劣を決める知識創造

たとえば、「経済のソフト化」などのことばが示すように、経済活動や社会生活において製品や生産設備規模以外の側面が重視されるようになって久しい。こうした場合、モノ以外の重要な資源として情報ということばが用いられてきた。知識生産性の考え方を詳しく説明するにあたり、まず情報と知識とを対比することによって知識の本質的な性格を紹介していきたい。一般的に情報とは人間の知のフロー（流れ）としての形態を指し、知識とはそのストック形態を指す。例えば認知心理学では、知識は長期記憶に蓄積され解釈された情報と考えられてきた。

しかし知識は単にストックされた情報ではない。一般に知識が意味する内容は概念や法則、理論、価値観、世界観などきわめて多義的、多層的に用いられる。我々はとくに経営学の分野で情報を扱う際に捨象されてきた価値という側面に注目したい。

そもそも伝統的な認識論の世界における知識の定義は、justified true belief（正当化された真なる信念）であり、そこでは知識の「真実性」が重視されてきた。また真であることを正当化する手続きとして、科学的な方法が用いられてきた。したがって科学的に真偽の判定のつかない価値の側面は捨て去られてきたのである。経営の分野においては、真偽を判定できない面を捨てた後の事実情報の処理システムとして企業組織を考えてきた。そこでは組織外に生じた情報をできるだけ効率よく処理する組織が追究されてきた。

しかしながら今日の企業にとっては、顧客や社会から投げかけられた問題をいかに処理するかということだけではなく、それをもとに自ら変化や革新を引き起こし、顧客や社会に提案していけるかが競争優位の決定要因となっている。組織や個人のレベルでの強い価値観から具体的な製品・サービスやシステムを創造し、顧客や社会に訴えていく企業像が求められているのである。

したがって知識社会における企業は、情報を処理するのではなく、知を創造する能力によって優劣が決まるといえる。創造するということは、新しいものを創っていくだけではなく、古いものを壊していくプロセスでもある。すなわち、これまで築き上げてきた自社の考え方やシステムの有り様を破壊する自己革新が求められるのである。そのためには、知を共有・活用・創造するための「場」を適切に設定し運用していくことが組織的知識創造の要諦になる。

わが国の企業において、場はQCサークルやプロジェクトチーム、OJTといった形で設定されることが多かった。昨今では場の設定や活用を高度化する例が見られるよう

になっている。具体的に例を挙げると、ある出版社では雑誌を制作する際に読者を編集に参加させ、その意見に基づいて制作をすることにより多大な成果を上げている。また、ある自治体では公共交通サービスの実施に当たり住民の意見を徹底して聞くことにより誰もが失敗すると考えた交通サービスを成功させた。これはまさに顧客（住民）参加の場を設定した成功例である。

更に、いくつかの企業では研修方法にも工夫を凝らしている。公募制を取り入れることによって個々の従業員が「自分のやりたい仕事に必要な研修」を選べるようになった。自分は「こんなキャリアを積み、こうなりたい」というニーズと会社の戦略上必要なスキルを合致させる場を設定して効果を上げている。コンピューターネットワーク上でも様々なデータベースを統合し、どこにいてもアクセス可能にしている事例などは情報共有の効率を上げる場として昨今増加している。

<場について>

われわれは知識を共有し活用・創造するための、文脈が共有されたプラットフォームを「場」と呼ぶが、知識を共有し、活用・創造するためにはこの場が極めて重要になる。ここでいう場とは、場所として共有するという意味での物理的な場でもあり、かつ信念や思いを共有するという意味での精神的な場でもある。

知識創造における場とは、対話や共同体験の中で考えが共有されて、個人が単なる傍観者でなくなるような状況や空間を指す。もちろん物理的な場と精神的な場とは厳密に分離されるものではない。形式知（形式的、論理的言語によって伝達できる知識）を共有するのであれば時空間を超えたサイバースペースで共有は可能であろう。しかし、暗黙知（特定状況に依存する個人的な知識であり、形式化したり他人に伝えたりすることが難しい知識）を共有するというのであれば、時空間の共有が大きな意味をしめるであろう。なぜなら暗黙知とは「いまここにある」という同時的・文脈依存的な知識だからである。

暗黙知と形式知の対比

暗黙知	形式知
主観的な知（個人知）	客観的な知（組織知）
経験知（身体）	理性知（精神）
同時的な知（今ここにある知）	順序的な知（過去の知）
アナログ的な知（実務）	デジタル的な知（理論）

出典：「知識創造企業」野中郁次郎、竹内弘高 著

このように、場を共有される知識に沿って分類すると次の4つに分けることができる。一つは暗黙知の共有が行われる「創出(originating)場」である。この空間は人と環境の直接経験や共感が自然発生的に生じる場である。二つ目は知識の表出化の行われる「対話(dialoguing)場」である。これはより目的意識をもって経験を言語化する対話が行われる場である。三つ目は、結合化のために必要なサイバースペースも含めた「システム(systemizing)場」である。そして最後は言葉を行動を通じて身体化する「実践

(exercising)場」である。

組織は、個や集団の知識創造を支援するために、多様で重層的な場を提供しなければならない。

4．効率偏重経営の限界

90年代に入ってから日本企業の経営を捉えなおしてみると、長引く不況の中で、米
国企業が開発した様々な手法を取り入れて経営の建て直しをはかっているように思わ
れる。しかし日本企業が積極的に取り入れたリストラクチャリングやリエンジニア
リングは、米国において早々とその限界を露呈した。たとえばリストラによる大量解
雇が「コーポレート・アルツハイマー」を引きおこしている。すなわち新しい製品やサ
ービスを産み出せなくなる、企業内起業家精神の喪失という状況になっている。これは、
リストラによって社内の人材に蓄積されていたノウハウが流出するとともに、組織内の
信頼関係を崩壊させてしまったことを意味している。リエンジニアリングもビジネス・
プロセス単位のマネジメントの構築から情報技術を駆使したシステムによる人員整理
のための手法になってしまったようである。また産業や経済のレベルにおいても、グロ
ーバル・スタンダードの名の下に様々な制度や仕組みが修正されつつある。

規制の緩和などによる自由競争の導入は、行き過ぎた官主導の体制を修正するため
には必要である。しかし、それが逆作用して製品やサービスの安全性や長期的な技術革新
を脅かす可能性も否定できない。われわれは日本的経営や日本経済システムの非効率的
な部分をだけを自虐的に責めたて、米国的経営や米国型資本主義システムを礼賛す
るという姿勢から脱却しなければならない。

前述したようにこれからは物的生産性～効率最重視だけでなく知識生産性を中心に
考えねば我々の目指す知識創造は行えないのである。

<米国的経営の成功例～GEのケース>

米国型の資本主義が主流となっている中で、今日最も注目され賞賛されている企業は
ゼネラル・エレクトリック社（GE）であろう。その会長兼最高経営責任者（CEO）
であるジャック・ウェルチに対しては、ゼネラル・モーターズ社（GM）の中興の祖で
あるアルフレッド・スローンと並んで、「20世紀最高の経営者」との声も出ている。ウ
ェルチが就任した当時120億ドルだったGEの株式時価総額は、昨年すでに2800億ド
ルに達している。名門で保守的な巨大企業を競争力を持った高成長企業に変革した彼の
新しい企業経営モデルは「Management a la Jack Welch and GE」として世界中の企業
や経営者の注目を集めている。

ウェルチ流経営がまず注目されたのは、大規模なリストラであろう。彼はGEのミッ
ションをROE20%以上とするとともに、企業ドメインをスリーサークル・コンセプトと
して明確に示し、かつ事業の存続条件を「No.1 or No.2, or Get Out（世界において1
位か2位、さもなくば撤退）」として積極的な事業構造の再構築を行った。従業員は41
万人から28万人に整理され、その中でGEの代表的な製品であるテレビを含めた小型

の家電事業からの撤退やNBC（アメリカの3大テレビ・ネットワーク会社の一つ）を擁するRCAの買収や金融を含めたサービス産業への進出を果たしている。

このような「切った、貼った」のリストラはいわゆる企業のコングロマリット（複合企業体）化を示すものであり、これまでは多角化した事業間のシナジー効果を生まないその場しのぎの手法と思われてきた。しかし、ウェルチは新しいGEを「A Service Company that also Manufactures（製造も行うサービス企業）」として有機的な複数事業の経営に成功した。

こうしたクールな経営者としてのイメージは、ウェルチの1つの側面にすぎない。彼は他方で非常に人間くさいマネジメントを行ってGEを再生させたのである。たとえば人材をA、B、Cランクに分け、GEに相応しい超Aクラスのジェネラル・マネジャー軍団に対しては、直接的な対話や手書きのファックス、背広のポケットに直接忍ばされる破格のボーナスなど徹底な人間的つきあいによってマネジメントをしている。

また、ウェルチは官僚的な組織構造を極端に嫌い、GEをバウンダリーレスなプロジェクト・ベースで動く組織に変革し、12ある事業部門間での相互学習を志向している。彼は今のGEの組織を「Integrated Diversity（統合された多様性）」と呼んでいるが、こうした相互学習の中心的主体が選抜されたエリート軍団なのである。ウェルチの経営の神髄は官僚化した組織の部門の壁を打ち壊すリーダーを育成し、メリハリの効いたインセンティブで競争させ、彼らを中心としたプロジェクトを縦横無尽に走らせることで会社全体を学習する組織へと変革していくことであった。つまり、官僚制組織に競争とオープン性を導入することでスピードと効率を追求するシステムに再構築したのである。

GEの知の方法論は、最高のアイデアを社内のみならず世界中から探しだし、それを迅速に学習し実行することである。

5．知識生産性革新に向けて

日本企業はこれまで決して単なる模倣や後発のメリットのみを追求してきたわけではない。いくつかの産業では世界に誇れる技術や製品の開発を行ってきた。また加速的に展開されるイノベーションにも高度な適応能力を持っている。そうした能力の源泉には、長期的取引を重視する友好的な資本市場、日本企業が内部に持つ知識や人材の多様性、日本社会全体として社会不安の少なさ、平均的教育水準の高さなどが有効に機能したことが考えられる。もちろん、こうした特徴が逆に作用する可能性を持っていないわけではない。友好的な資本市場を基礎とするガバナンスは、オープンな対話を促進しない閉鎖的な側面を持っており、多様な知識や人材が常に有効に活用されているわけではない。更にわが国は米国のような国家的な戦略の一貫性に欠けている面も多い。

企業経営に焦点を絞れば、これまで「総合」を標榜してきた組織の中に存在する様々な知の真の融合・展開が第一の課題であろう。わが国に特有の総合企業の多くは、本来の競争力の基盤である総合性を発揮できず、選択と集中を合い言葉に事業の絞り込みを

行いつつある。確かに横並び意識や無思慮な多角化の結果として生じた事業もあるだろうが、そもそもの問題はその総合性が発揮できずにいることではなからうか。企業組織の大きさや設備投資の金額はそれ自体で企業の競争力に直結しにくくなっている。

有効性の高い知をいかに俊敏に創造していくかということを軸にした戦略への転換が求められているのである。

しかし、企業にある知もまた企業を取り囲む産業や社会から独立して存在するものではない。すなわちわれわれの意図する企業の知識生産性革新は、必然的に社会・経済レベルでの知識生産性の向上と連動するものになる。

知は個人や組織の価値観や思いが中心にあるもので、単に記憶媒体さえ大きくなれば蓄積していけるものではない。古く時代遅れになった知を捨て去り、あるいは再定義による新しい意味づけを行い、より高質な知の体系を構築していかなければならない。それはまた、日本社会の知識生産性、あるいはそれを支えるインフラストラクチャーの革新を包むものになろう。

提言 「日本企業再生のための知識生産性革新」

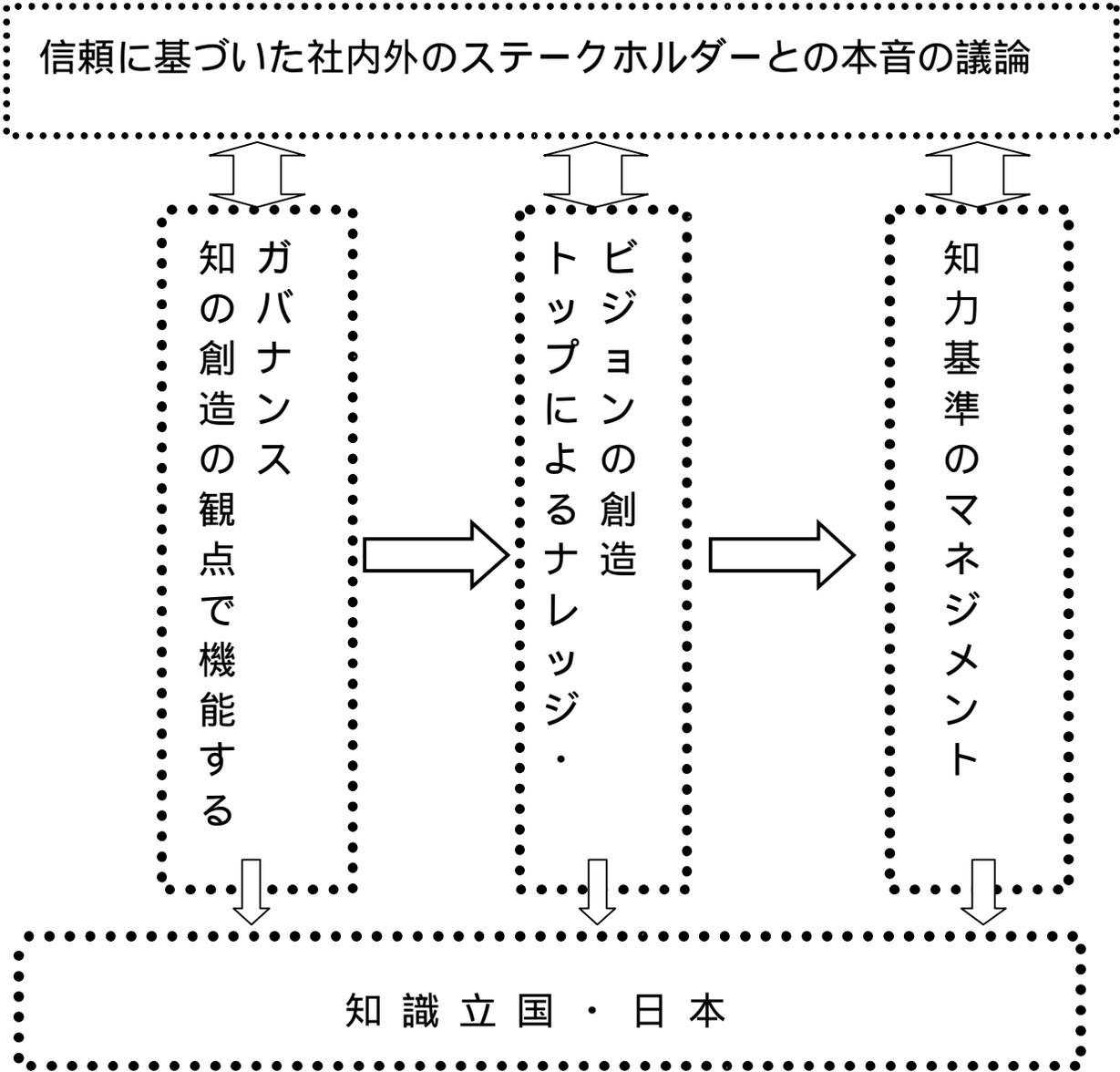
知識時代の到来は、イノベーション時代の到来とも捉えられる。つまりトップのリーダーシップのもとイノベーションの本質的な構成要素である知をもとに技術、組織、社会をいかに革新し続けることができるかが、これからの企業にとって重要な課題となる。

われわれは前述の時代背景をふまえ、知識生産性において秀でた企業像を「知識創造企業」と捉え、その経営のあるべき姿、さらにはそうした企業の知識生産性を高める社会のあり方を下記の通り提言する。

提言 「日本企業再生のための知識生産性革新」

- ・ 信頼に基づいた本音の議論をしよう
～ 万機公論と情報技術の活用～
- ・ 知で評価され尊敬される企業統治を図ろう
～ トップによる開放的な対話の実現～
- ・ 「ナレッジ・ビジョン」を創造しよう
～ トップによる問いかけと「場」の創設～
- ・ 知を軸とするマネジメントを実現しよう
～ 知力基準への転換による人事革新～
- ・ 知識立国・日本へのインフラを整えよう
～ ウォールストリートの価値を超えるビジョンの発信～

[知識生産性革新への展開]



・信頼に基づいた本音の議論をしよう ～万機公論と情報技術の活用～

知を創造するという視点から捉えた日本企業の特徴は、現場・現物・現実の経験を重視することである。現場はすべての情報が凝集されている空間であり、そこから意味のある知を創り出そうとする傾向が著しく強い。

場は企業において現場のみならず社外を含めて多層に存在するが、これまでの日本企業は経験的な知を創る現場に偏重し、概念を創り出したり対話を行ったりする場を展開・活用する知識創造活動を全社的に促進してこなかったのではないだろうか。これからの日本企業にとって重要なのは、コンピュータ・ネットワークなどの情報技術とフェイス・トゥ・フェイスの議論の場の活用である。フェイス・トゥ・フェイスの議論においてはQCサークルや新製品開発といった面で、職能横断型のチームを結成し、巧みに場を用いてきた。これらに加え、前述したように、顧客をはじめとする様々なステークホルダーを取り込むような場を作るなど、高度化しなくてはならない。すなわち、インフラである高信頼の基盤に、手段として情報技術を組み込み、組織的知識創造の俊敏性を養わなければならない。信頼と情報技術に基づいた俊敏な知識創造の場を意識的、戦略的に設定し、運営することが知の変換の効率を高めることになる。知識生産性の視座は自らがいかに優れた目標やタスクを設定するかという有効性にかかわるものである。

トップの高邁なビジョンとともに現場や顧客を含む社外の知をビジョンと融合させながら新たな知を創造していく役割は、プロジェクト・チームやタスクフォースのリーダーをつとめることの多いミドルが担うのである。

これからの企業には新しいコンセプトを創造し、システムや製品として世界に発信していくようなイノベーションの連続的遂行が求められる。そのためには組織の壁をなくし、多種多様な知が相互作用する場を多面的に展開していかなければならない。たとえば優れた技術や斬新な新製品の企画は、それ自体が知の相互作用の場の形成を促すトリガー（要因）となる。優れた技術や製品アイデアを機軸に、組織の壁が崩され、プロジェクト・チームが自由自在に駆け回り、知の創造の場が展開され、知の融合と変換の効率と効果を高めていくのである。いったん優れた知のコンセプト創造が行われれば、その後のコンセプト実現プロセスは情報技術を活用し、知の共有と活用が俊敏に行われる。

知は個人の思いや客観的な定義が困難であるため、極めて脆弱であることが一つの特徴である。

脆弱な知の正当化プロセスを効果的に行う方法の基本は、「フェイス・トゥ・フェイスで万機公論に徹する」ことなのではないだろうか。まず、技術や製品コンセプトを社内にオフィシャル、かつオープンに広める制度やシステムを整備する必要がある。そこではリアリズムに基づく本音の議論から新しいアイデアやイマジネーションが沸

きだし、事業部や部門の壁を超えたチームやネットワークが形成され、新しい知を創造することができる。

・ 知で評価され尊敬される企業統治を図ろう ～ トップによる開放的な対話の実現～

90年代に入り、アングロ・サクソン型の資本主義が世界を席卷した。その結果、日本企業に市場原理の導入や株主重視型のコーポレートガバナンスの必要性が叫ばれている。株主を過度に重視することは短期的な利益圧力を必要以上にかけて、長期的な視点に立った企業経営を阻外する可能性がある。そもそも株主や市場を重視するメカニズムは、金銭や価格といった経済的な市場価値を基準とした場合に有効に機能するものである。知識社会における企業は、知という切り口（基準）で価値や資産が評価されなければならない。

これまで日本企業は伝統的に長期的な取引を継続させてきた。資本や金融の面では、株式の相互持ち合いやメイン・バンク制などの日本の資本市場の構造が、企業の新規投資に対して要求される収益率を低く抑え、長期的かつ継続的な設備投資を可能にした。知という側面を考えれば、株の持ち合いやメインバンク制を中心としたガバナンスは、市場において瞬間的に金銭で売買することの困難なノウハウや技術などの企業の知を統治するのに適切であった。なぜなら、モノづくりの全体的なソフトウェアは多分に暗黙知の集合であり、こうした知の価値は、限られた情報しか持たない短期的視野の株主には評価することの困難なものだからである。

さらに企業の内部に目を向けても、日本企業は多彩な知識資産を抱えている。しかしながら昨今の日本企業は、こうした多様な知識や人材を常に有効に活用しているであろうか。知を企業内で眠らせてしまっているのではないだろうか。また日本企業は社会や顧客の高質な知との対話や、その獲得を怠ってきた。知の変換・創造システムが閉鎖系になっているのである。

これからのガバナンスの課題は、トップマネジメントが社内外で本質的な対話を行うことである。それは、基本的にトップマネジメントの提示するビジョンに基づく。21世紀企業の知の創造は、その規模の大小に関わらず、まずトップの「わが社はどのような存在でありつづけたいか」という思いの言語化から展開されるのである。ビジョンを提示したトップは、組織を構成する個に対してビジョンを共有するための対話の場を設定し、演出しなければならない。対話を行う主体は、個であり集団であり、組織であり、社会である。すなわちトップは、すぐれた知の創造に向かって、組織全体を対話を通じて触発・支援し、創造される知の体系を根底から整備するという意味で、「文脈の演出・編集者」とならなければならない。

また、これからのトップ・マネジメントは広く国際社会との対話にも努めなければならないだろう。トップマネジメントがグローバルに開かれていない状況は、21世紀のグローバルな知の創造の大きな障害となる可能性がある。もし、対話の場が少数の固定メ

ンバーに限定されるならば、世界的規模でのすぐれた知の創造は困難になる。近年、外部取締役の登用や執行役員制度などを耳にする機会が多いが、こうした制度が本当に機能するにはまだ時間がかかるかもしれない。外国人取締役の登用を含めたトップマネジメントのグローバル化が望まれる。

知識社会に向けてわれわれは市場価値ではなく、知識資産の大小、個人や組織の洞察力の有無といった、知で企業を評価する必要がある。この観点から企業の再構築を通して、知識資産の活性化と、社会、顧客、従業員、株主の知の多様性をバランス良く取り込んだ、開放的な対話の実現を促さなければならない。ガバナンスも長期的競争力の源泉である知識資産を守って、知の創造の観点で機能する企業統治を考案しなければならない。

・「ナレッジ・ビジョン」を創造しよう ～ トップによる問いかけと「場」の創設～

知識生産性という角度から企業をとらえた場合、異なる事業分野の知の融合・結集が最大の課題の一つである。知を融合して新しい意味や価値を見いだしていくことは文書やデータを組み合わせることではなく、むしろ暗黙知レベルで果たされるべきである。したがってそれは個人、あるいは個人の集まった集団での濃密な対話と信頼関係を基盤とするものになる。そうした総合性を発揮するには、一つにはトップを核とする人間と人間、コアチームとコアチームの「場」の創設にかかっている。今日の事業部は責任を明確にできる組織単位として管理会計上生み出された側面が強い。総合性を発揮するために事業本部といった組織単位をおく企業も少なくないが、組織の中に新しく一階層を設けたり、優れた技術、アイデア、製品のコンセプトを社内に広める努力や知識を持った従業員の管理だけでは、社内の知の結集、知の変換の場の構築は保証されない。

そもそも日本企業では、なぜ社内に多くの知を眠らせてしまっているのでしょうか。なぜ多様な知の融合が起こりにくくなっているのでしょうか。それはトップが掲げる理念、ビジョン、あるいは事業や組織の高邁なコンセプトが十分に機能していないからである。

21世紀における企業のコアコンピタンスとしての知は、客観的に存在しているわけではない。「われわれはこうなりたい」といったビジョンに基づかなければ、自社のコンピタンスは見えてこない。自社製品のコア部品や要素技術を客観的に分析してみても、単なるインディケータの羅列になってしまう。「何をやりたいか、何になりたいか」という価値観や方向性を示したビジョンがあってはじめて、自社の能力やスキルを認識し、活用することができる。知は主観的なものであり、いかようにも定義可能である。日本企業が抱えている様々な知を総動員していくためにまず必要なものは、新しい経営ビジョンとしての「ナレッジ・ビジョン」である。企業において統一的に理想に向かって経営資源を結集させるナレッジ・ビジョンを創り出すことのできるのはトップただひとりである。「わが社は事業を通じて、なにを実現したいのか？従業員にはどうなっ

てほしいのか？従業員は会社でなにを実現したいのか？」という問いかけに対する回答を企業戦略の根幹に備えることで、組織の知を全社戦略レベルにまで昇華・結集し、知識生産性を向上させなければならない。

・知を軸とするマネジメントを実現しよう ～知力基準への転換による人事革新～

われわれの最大の挑戦は、企業において中心的存在となる知識労働者を、雇用、評価、育成の3つの面からいかにマネジメントするかである。

知識生産性からすれば、日本的経営の特徴の1つとされる長期継続雇用は、企業成長と従業員の利益を共通化させ、企業へのコミットメントを増加させ、伝達や育成に時間の掛かる技能やノウハウを蓄積できる機能を持つものである。とりわけ、高度な知識労働の増加は、マニュアル化や評価の困難な職務の重要性を向上させる。こうした職務は共通の体験で掴み取るしかないため、長期的な視野からのOJTの重要性が増していく。また社会的な視点からは、失業などの社会問題を未然に防ぐシステムとなっている可能性が高いという面も軽視できない。

したがって、企業は知の創造を促進する上で、長期継続雇用の基本路線をできるだけ堅持すべきであろう。しかし同時に、求められる知の内容や個々人のキャリア・プランを考慮して外部労働市場を積極的に活用するオープンで柔軟な雇用システムを実現していく必要がある。なぜなら、知識労働者にはこれまで以上の自立性と自律性が求められるからである。また、「誰でも長期継続雇用」ではなく、知の戦略的視点、すなわち事業環境や事業に必要な知識の特質にあわせた人的資源アーキテクチャーを持つべきである。換言すれば、知識融合の場としてのプロジェクトを起こし運営していく、ナレッジ・プロデューサーの発見・育成・評価を中心とする知を軸とした人的資源管理(knowledge-based human resource management)の構想と実践が必要であり、誰でも「長く勤めさえすれば」見返りがある年功基準から、知力基準による処遇に変革されるべきである。

評価システムは経験の長さである時間という画一的な基準を全面的に改め、いかなる仕事に従事して知を生み出したかという仕事の質と知を軸とした多様な評価基準が必要である。なぜなら、知は絶えず古くなっていく。知の獲得と生成能力にもピークがある。ライン・マネジャー、プロフェッショナル、プロジェクト・リーダーの賃金カーブは、職務に要求される知の性質に応じてそれぞれ独自の軌跡を描くことになる。従って、年功による処遇を改め、企業のコアコンピタンスの担い手である部門や職能、職位に対する位置づけを相対的に高め、賃金等を含め、よい処遇を与える必要がある。

さらに、職位とは別に資格といった個々人の専門的な知識や能力に応じた制度を徹底して運用すべきである。このような制度は現在でも多くの企業で採用されているが、その実態は中高年齢層の増加に伴うポスト不足によるモチベーションの低下を回避する

ための施策になっている場合が多い。職位制と資格制を並立させる本来の意味は、年齢に関わりなく、優れた専門的能力を持った従業員を登用することにある。

人材育成システムは、これまでの長期的な視点からのOJTとローテーションという基軸は残すとしても、個々人の「こうなりたい」という夢、適性、および企業の人事戦略に則って、多様、かつ戦略的なものを構築しなければならない。とくに、これまではっきりとしたシステムを持たなかったコンセプト創造型人材やプロジェクト・リーダー型人材の育成は、積極的に取り組むべき課題である。こうした人材育成システムの構築と運営には、人事と現場の緊密な相互作用が不可欠であろう。まさに、これからの人事は「戦略的ナレッジ・エンジニアリング部門」として、企業の持続可能な競争優位の源泉を構築・整備するという重要な戦略的役割を担わなければならない。つまり、人事にとっては採用、配置、アセスメントを含む評価を通じて企業内の異質異能な人材を発掘し、コンセプト創造型人材、プロジェクトリーダー型人材を育成する機能が重点課題となる。更に、世界に通用する知的構想力を持ったトップ育成のためには、従業員の早期選抜と長期的な育成が急務である。

・知識立国・日本へのインフラを整えよう ～ウォールストリートの価値を超えるビジョンの発信～

知識生産性革新は、企業レベルのみの革新によって達成されるものではない。なぜなら、知は極めて社会的な存在という側面を持っているからである。社会や地域、そして国家は、生活者の生きる場である。人間社会とイノベーションの知的創造システムを守っていくことこそが知識創造にとっての必須のインフラである。

米国からわれわれが学ぶべき点は、市場主義といった個別要素ではなく、市場主義経済という国家の思想や理想が産業や企業にまで貫徹されていることである。これまでの日本は、国家レベルでの戦略が著しく欠落してきたのではないだろうか。日本が目指すべき方向が知識立国であることは、極めて明確である。今日のわれわれに必要なのは、知識立国・日本を目指す基本政策の構想とそれに基づくプロジェクトの推進である。われわれは知を軸とする新しい社会、国家、そして世界の創造を訴えていかなければならない。

知識立国の実現のためにはまず、日本の進路を示すシナリオを創り出す頭脳システムを持つ必要がある。浅薄な批判主義でリアリティを直視しようとしなない一部の政治家やマスコミ、大衆に迎合することのない中立的で厳正な機関に、日本のみならず世界の英知を結集し、安全保障も含めた国際政治や、経済・産業、技術などの本格的な国家戦略を構想し提言すべきである。

ナレッジ・ビジョンを明確に語るトップ、トップの思いと現実を融合させるプロジェクトとその長たるミドル、ミッションを実現していく現場のリーダーという分布型リー

ダーシップ (distributed leadership) が、階層の壁、部門の壁を乗り越えて、公に議論を交わし合い、知の変換の場としてのプロジェクトを多彩に展開するという経営モデルが、まさに求められている。

そこでは、**即物的市場価値を超えた真の市場価値を問いつつ実践する、志のあるプラグマティズム (idealistic pragmatism) が不可欠である。高質の知を創造し続ける経営は、暗黙知を尊重してきた日本企業においてのみ構想、実現される。**

ウォールストリートの価値を超えるビジョナリーな経営を日本から発信する気概こそが求められているのである。

以上