

日本型経営において知識創造を支援するクーポン制度とグループウェア

柳原 秀基¹ ・ 中野秀男¹

本論文では、主に大企業を中心とする日本の経営システムに内在する問題点に着目し、組織的知識創造におけるSECIモデル実行上の問題点を検討した。その上で、企業競争力の源泉となる組織的知識創造を目指した、自発的なプロジェクト活動を効率よく生成する仕組みである「プロジェクトクーポン制度」を提案した。本制度はグループウェアに代表される企業内ネットワーク基盤によってその運用が可能になる。

The Groupware and Coupon System for the Knowledge Creating in Japanese Style Management

Hideki Yanagihara¹ Hideo Nakano¹

In this thesis, the problems of the Japanese style management in the big enterprise management system was examined. And, the problem when the SECI model was executed in the Japanese management organization was examined. "Project coupon system" from the result of review was proposed. The project coupon system is a mechanism that a voluntary project activity is efficiently invented. Because this system uses the network base in the enterprise of groupware etc., the operation becomes possible.

1. はじめに

日本国内企業の多くはバブル経済崩壊以降の長期不況に陥り、いまだに抜け出せずにいる。特に、大企業を中心に大幅な人員削減が行われ、企業人の将来に対する不透明性が増した。終身雇用や年功序列といった労務慣行をよとした日本の経営システムへの信頼が失われてしまったのである。

この日本企業組織に内在している根源的な競争力を、野中(1996)¹⁾は「組織的知識創造の理論」としてモデル化した。組織的知識創造の理論はSECIモデルとも呼ばれ、今や日本企業におけるナレッジマネジメントの基礎となっている。この応用として、グループウェアや知識データベースシステムの導入によるナレッジマネジメントを基礎とした情報活用の動きが活発化しているが、その失敗例も多い。

野中らは、組織的知識創造は個人の自発的行動と

グループレベルでの相互作用がないかぎり、組織それ自体では知識をつくることはできない、と主張している。しかし多くのグループウェアや知識データベースは、知識共有とその有効活用を目指しており、個人の自発性とグループレベルでの相互作用を促進するものになっているとはいえない。

本論文では、2章において日本の経営とSECIモデルの研究を簡単に俯瞰する。次に3章において日本の経営環境中でのSECIモデル実行面での問題点を議論する。その上で4章において、この問題点を打開する方策である「プロジェクトクーポン制度」を提案する。同時に本制度を企業内ネットワーク上で運用するためのグループウェアを中心とした情報システム要件と、オープンソース型プロジェクト支援システムの組み合わせを提案する。本提案による環境は個人の自発的行動とグループレベルでの相互作用を促し、組織的知識創造活動の促進が期待される。

¹ 大阪市立大学大学院 創造都市研究科

Graduate School for Creative Cities, Osaka City University

2. 関連研究の俯瞰

本章では、日本的経営システムにおける組織的知識創造の支援を検討する上で、その前提となる、以下の研究を俯瞰する。

- ・ 日本的経営システムの現状
- ・ 野中らの SECI モデルと知識創造理論

2.1. 日本的経営システムとは

尾高(1984)²⁾によれば「日本的経営」とは、日本の産業組織体のなかでも従業員 300 人以上の大企業や大事業所に見られるものであり、従業員の一括採用、終身雇用慣行、年功による処遇と地位、競争の抑制と人の和、稟議制度と集団責任体制、などに代表される体系を内蔵する日本企業の伝統的行動指針である。従業員の側はこの行動指針の企業による実行を期待しつつ就業している。つまり、雇用側と従業員の間の契約ではなく、相互の信頼関係として維持されている、と理解すべきである。

2.2. デメリットと悪循環

日本型経営システムのメリット・デメリットについては、吉田(1993)³⁾のほか、多くの研究者によって指摘が行われているが、ここでは主に長期不況とリストラ後に明らかとなってきたデメリットを述べる。

まず、リスクを避ける体質が生まれていることが挙げられる。日本では一部の専門性の高い職種を除いて、横断的な労働市場の形成が進んでいない。よって転職は、年功という蓄積のリセットを意味する。このため従業員は転職を避ける傾向が強く、経営側による人員削減が行われている状況の中では、従業員は減点を避けるために自ら組織の変革を推進するようなリスクを冒さないという意識が強くなる。

次に人員削減の影響から、職場での人的余裕が減少している。この結果として人材配置の硬直化が起こっている。これは従業員の配置がその能力や適性と合致していない場合も、その是正が行われにくいという問題を生む。

人材配置の硬直化は従業員のワークキャリア形成に悪影響を及ぼす。同一組織内でのキャリア形成は社内での人材流動性と対である必要があるが、人材流動性が低下した場合、従業員は組織内での自己のキャリア形成と展開に限界を感じることになる。よって優秀な人材の社外流出が増加する。そして人材流出の後に残った職場の多くはますます余裕・ゆとり

が減少するという悪循環に陥る。この問題は不況時における日本型経営共通の問題として捉えるべきである。

2.3. 日本型知識創造の SECI モデル

野中、竹内(1996)⁴⁾は、イノベーションの基盤となる日本的知識創造の特徴を SECI モデルとして理論化した。

SECI モデルでは、形式知と暗黙知という、言語化可能と、相対的に言語化が困難な二つのタイプの「知」を想定している。そしてそれらの相互変換と、内面化、共同化、表出化、連結化というプロセスを用いることによって、個人的な暗黙知を組織的に共有した後、暗黙知の形式知化とその組織的活用を行うプロセスをダイナミックに描いている。

また、暗黙知の理解・学習と組織的共有というプロセスでは、身体や五感を中心とした直接経験を通じた暗黙知の獲得・蓄積が重要であり、そのための「場作り」が重要であると指摘している。

形式知化とその結合段階では、情報化技術が大いに活用できると論じている。実際に、ナレッジマネジメントに関する多くの研究やグループウェア、ナレッジデータベースシステムは、このプロセスを主な対象としている。

そのうえで野中らは、日本的経営環境におけるイノベーションの基盤となるのは、SECI モデルを基礎にした組織的知識創造であり、それを支援し、官僚制組織と並存する組織構造、すなわちハイパーテキスト型組織への変革が求められると主張している。

3. SECI モデル実行上の問題点

次に、現状の日本型経営企業における SECI モデル実行について、その問題点を考える。

3.1. 暗黙知の共同化を行う「人」と「場」

SECI モデルでは、個人が持つ暗黙知からグループの暗黙知へ変換すること、すなわち共同化については、修行中の弟子がその師を、観察、模倣、練習することによって技能を獲得していく姿を例に挙げ説明している。基本的には「共同体験」である。このために「合宿」などの密な議論の場が推奨されている。これは社員間の共同体験に留まらず、顧客との間でも起こりうることも事例として挙げられている。

いずれにせよ、共同化プロセスには何らかの「場」を必要とする。同じ「場」において、創造的な対話や

体験共有が行われるのである。その結果として相互信頼が生まれ、「場」への参加者のメンタル・モデルが同じ方向に向く。

ところがここに重大な問題が残っている。それは共同化作業を行う人をどのように人選し、どのようにして集団化し「場」を形成すれば良いのかという問題である。

組織的知識創造は個人の自発的行動とグループレベルでの相互作用がないかぎり、組織それ自体では知識をつくることはできない。ところが、組織内にはリスクをおかして自発的行動を選択する組織員は限られている。過去に多くの日本企業が採用したQC活動のように、全組織員を平等に対象とした義務的活動では、組織的知識創造は期待できない。

ネットワークによる通信手段が発達し、映像や音声も駆使したインタラクティブなコミュニケーションが可能になっている現代においては、共同化のための人の選定や自発的行動者の発掘、および「場」を、パチャルな情報空間に求めることも、検討しなければならないと考えられる。

3.2. 実行テーマ選定の妥当性

野中らのケース・スタディでは、最初に経営者側における「知識ビジョン」があり、そのビジョンをミドルマネジメントレベルに下ろし、そこからタスクフォースが生成され、事業として成功するプロセスが描かれている。そしてこれを前提とした分析が展開されている。つまり、経営者側の発案した「知識ビジョン」を無条件に是としているのである。

ここでの問題は「テーマそのものの妥当性」である。また、「個」をネットワーク化したモジュール型組織であれば、その組織に、どのようなテーマで活動させるか、である。

もちろん経営者側スタッフが十分な能力を持ち、自事業に対する的確な分析結果として「知識ビジョン」を策定したのであれば良いが、多くの企業においてこれは期待できるのだろうか。そもそもそのようなスタッフが経営側に育っているのだろうか。育っていない場合、妥当な知識ビジョンやテーマはどのようにして策定すればよいのかが問題となる。

3.3. 自発的行動社員の孤立

日本の経営を行う企業において、社員は一括採用されることが多い。その中で創造的活動を担うであろう優秀な社員は、高橋(2003)⁹⁾のキャリア自律の調査

結果からみて、10～30%である。この少数が企業内に分散配置されているという現状がある。

彼らが配置された部署において、その周囲や上司が優秀な社員と同様に知識創造を推進するタイプの人材であれば、彼らは先輩や同僚、上司や市場といった環境から学び、相互作用を通じて新たな知識を生み出していくであろう。しかしそれはあくまでも幸運でしかない。けっして企業内でのなんらかの仕組みや制度によって生み出された環境ではないのである。

前田(1999)⁹⁾が「大企業に集中している若い有能なエンジニア達の知識や知恵、創造性を育てるどころか、閉鎖的な大組織の中で無駄に劣化させている」と指摘しているのは正しい。それは日本型経営システムの中では、以上のような現象が起こっているからであると考えられる。

とすれば、幸運な環境から遠ざかっている自発性を持った組織員のモチベーションを維持し、知識創造を促進させるものは、他部署に存在する自発性を持った組織員との連携、すなわちお互いの連携から生まれる知識創造活動による励みと、なんらかの仕組みによる知識創造活動への支援、そしてその活動結果に対する賞賛や名誉であると考えられる。

4. 知識創造集団の生成を支援する仕組み

次に、今までの議論で得られた日本の経営環境での組織的知識創造活動を促進する上でのさまざまな問題を克服する方策を、主に活動主体の生成を支援する制度の提案と、その活動を情報システムによって支援する、という側面に絞って検討する。

4.1. 問題点のまとめ

ここまでの議論によって得られた問題点をまとめておくと、以下のとおりであった。

- 1) 暗黙知の共同化を自発的に行う「人」は組織内に散在している。この状態から組織的知識創造活動を推進する人材を選定し、集団を生成する方法論が未確立である。
- 2) 実行テーマの選定プロセスが、既存ヒエラルキーに依存しており、その妥当性に疑問がある。
- 3) 自発的行動が可能な組織員は大企業組織内において無駄に使われていることが多い。そのモチベーションを維持するためには、他の自発的行動をとる組織員との連携が必要である。

経営側、ないしは官僚制側の立場から見れば、組織的知識創造の重要性は認識しているが、組織員の誰がそれを担ってくれるのかが見えない。同時に組織員側から見れば、

- 1) 知識創造やイノベーションにつながる活動を志向する組織員が、その立場に所属していないため、実行する時間も資源もない。
- 2) イノベーションよりも現状を優先し、既存ヒエラルキー内での生存を目指す組織員も多く存在する。
- 3) 組織的活動そのものになじまない、ないしは反感を持ちながら働いている組織員も存在する。という現状がある。

4.2.問題点を乗り越えるには

そもそも、企業内における組織員の活動は、企業の利益を追求するために行われる必要がある。そのため経営側は組織員の活動を統制し、管理する必要があると考えている。組織にヒエラルキーが存在するのはそのためとも考えられる。その構造と人員配置の管理(人事管理)や、その組織が使用する経費を統制すること(予算管理)などは、経営側は手放そうとはしない。特に日本型経営組織の場合、その人材流動性の低さ、組織への継続的依存体質によって、より困難であることが予想できる。

人材流動性の低さは、中途採用を積極的に行わない日本的経営を採用している企業が多いためである。このため、人材流動性を上げ、組織への継続的依存体質を解消する方策は、一企業のとり得るものではない。

よって、知識創造を促進する方策は、一企業内で完結するものでなければならない。方策を実行するためには費用が必要だが、それを既存のヒエラルキーに委ねてしまえば、なんらその投資効果を期待することはできないだろう。費用が誰の手によって、どのように使われるかの仕組み、制度を変えなければならない。

既存組織では、人の配置に関する事項は人事権を持った組織が統制し、費用に関する事項は経営管理系組織が統制していた。この両者が妥協できる、知識創造のための新たな統制の仕組みを組み立てる必要がある。

この点に着目し、経営側からの統制を残しながら、知識創造を目指す組織員が自発的な組織・グループを構成し、同時にその活動のための費用を裏付け

る仕組みを検討した。それが次に提案する「プロジェクトクーポン制度」である。

4.3.プロジェクトクーポン制度

プロジェクトクーポン制度は、従業員員の知識創造活動(プロジェクト)を支援するために、経営側がその用途を限定して、一定のクーポン、すなわち予算を従業員の自発性に委ねる方式である。

従業員は自らプロジェクトを企画し、リーダーとなってクーポンを集める。もしくは、自らが選択したリーダーの企画に対してクーポンの寄付という行為を通じてクーポンの用途を委ねる。集められたクーポンに対する換金は経営側がそれを保障する。これによって、第一線の従業員も含め、従業員の手による自発的なプロジェクト活動に対して、選択的な資金支援を行うことができる。以下にその考え方を述べる。

a) プロジェクトクーポンの配布

経営側は従業員全員に、プロジェクトクーポンを配布し、予想換金基準を提示する。配布頻度は、1年に1回、半年に1回などが考えられる。

b) プロジェクトの企画

誰もが知識創造を志向した企画案から構成されるプロジェクトを立ち上げ、そのリーダーになることができる。その企画案には、テーマ、活動の概要、予想される経費と必要なクーポン点数、活動期間、予想される成果などを記述する。

c) クーポンの寄付

従業員は、プロジェクトクーポンを複数のプロジェクトに無記名で寄付する義務を負う。ないしは、誰かに寄付を委託しなければならない。プロジェクトリーダーは、自クーポンを自プロジェクトに寄付できる。

d) プロジェクト実行の宣言

プロジェクトリーダーは、寄付されたクーポン数と経営側が提示した換金基準から、プロジェクトを実行するか否かを宣言する。実行されないプロジェクトへ寄付されたクーポンは経営側が回収する。

e) プロジェクトの報告

プロジェクト活動内容は随時、全従業員に報告する。もちろん「報告が無い」プロジェクトとそのリーダーが誰であるかも報告される。経営側は、定期的にプロジェクト活動を監視し、評価を行い、その結果を全従業員に公開する。

本試案によるクーポン制度は、企業内での知識創造を志向した自発的なプロジェクト活動に対して、全従業員が「寄付」を通じてその評価を行いつつ、支援する仕組みと考えることができる。

プロジェクトクーポンの裏づけとなる原資は、本来であれば企業内での内部留保、設備投資、人材育成などに投入すべき資金である。しかし、そのいずれの用途をもって、知識創造活動への効果はあいまいである。よって、それらとは別の道、すなわち「従業員の自発性に委託する」方式が本試案である。

魅力的なプロジェクトテーマやリーダーに対してはクーポンが多く集まり、そうではないテーマにはクーポンは集まらない。こうして従業員自身による、自発的かつ相互的なプロジェクト支援が可能となる。リーダーはこの資金を次のように生かすことができる。

- 1) 知識創造プロジェクト活動のために必要な書籍、備品などの購入に充てる。
- 2) 会議、合宿のための交通費などの費用に充てる。
- 3) 本来の業務に充てる時間を減らすために必要な人員を、アルバイトで補う。

もちろん、すべてのリーダーが本制度を利用し、有効な組織的知識創造活動を推進できるとは限らない。プロジェクトクーポン制度は、あくまでも組織内に存在する潜在イノベーターが活動しやすい環境を提供し、活動資金の調達、企画内容やリーダー自身に対する全従業員からの投票制度を同時に実現しようとするものだ。この環境では、従業員からのクーポンの寄付、という行為を通じて、リーダーや企画案に対する自然淘汰がはたらく。実行力の乏しいリーダーはその活動結果への評価を通じて淘汰されていくことになる。

4.4. プロジェクトクーポン制度を支援するグループウェア

プロジェクトクーポン制度を管理し、組織的知識創造活動を支援する情報システム要件を検討する。

a) クーポン発行

プロジェクトクーポンというチケットを全従業員に配布する機能。現物としてのチケットは不要であり、企業内電子マネーとして管理されればよい。

b) プロジェクト生成

誰もがプロジェクトを生成し、企画案を全従業員に公開できる機能。

c) クーポンの寄付

企画案に対して、プロジェクトクーポンを寄付する機能。プロジェクトクーポンの寄付行為を、他の従業員に委託する機能。

d) クーポンの集計と予算への換金

プロジェクトクーポンを換金基準に従い、予算枠として受け取る機能。またその予算を使用した結果を集計、報告する機能。

e) その他、支援機能

- ・ 公開されているプロジェクト活動へオンライン参加する機能。
- ・ プロジェクトの統廃合を管理する機能
- ・ プロジェクト内でのコミュニケーション活動を支援する機能
- ・ プロジェクト活動結果の報告を行い、評価結果を公開する機能。

このシステムを使用した参加者は、従来に無いさまざまな情報を得るはずである。それは、企業内に存在する企画案の存在、そこから触発される自らのテーマ、共感を得ることのできる自発的行動者の存在などであり、孤独感からの脱却と同時に、インタラクションによる新たな暗黙知の獲得と共同化が期待できる。

また、知識創造活動を推進するために必要な活動予算の確保、人材の確保を同時に行える点で、このプロジェクトクーポン制度は優れた特性を持つと考えられる。

4.5. 情報技術上の要件

本論文で提案した情報システムを構築し、運用するためには以下の要件が必要であるが、いずれの要件もすでに市販、普及しつつある技術で対応可能であると考えられる。技術的には、XOOPSなどに代表されるWWWポータルシステム、WebDAV、バックエンドのRDBMS、メーリングリスト、ストリーミングサーバなどの組み合わせたサーバとなる。

暗黙知の共同化に至るまでの議論には、参加者の持つイメージ、勘などの文書化が困難な情報交換が必要である。この情報交換を助けるため、手書き図の配信、ビデオイメージ配信、TV会議システムなどの運用が望ましい。

4.6. システム開発・運用上の留意点

本システムは、大きく2つの仕組みを内蔵すること

になる。一つは、プロジェクトクーポンという、いわば企業内電子マネーとその寄付行為を管理する機能である。二つ目は、プロジェクトを自由に生成し、そこへの参加者同士が議論し、その成果を蓄積・公開していく機能である。

後者の機能については既に類似の仕組みがある。それはオープン・ソース運動とそれを支えるバザール型ソフトウェア開発モデル⁶⁾である。

オープン・ソース運動では「どのようなソフトウェアが必要か？」という課題は、運動参加者が自由に考え、各人の発案で開発プロジェクトとして動き始め、他の参加者を募ることができる。そうした課題情報や開発情報を他の運動参加者と共有する仕組みとして代表的なものに **SourceForge.net**⁷⁾ がある。これは世界中に分散した開発者に、CVS リポジトリ、メーリングリスト、バグ追跡、メッセージフォーラム、タスク管理、Web サイトホスティング、ファイル保管などの機能を提供している。分散した開発者間でアイデアを交換しつつ、一つのソフトウェアを開発していく環境を提供する。

この仕組みには、企業内における組織的知識創造活動に必要な仕組みとの間に多くの共通点がみられる。自由な課題やテーマの提出、自発的な活動への参画、情報の共有と文書管理、そしてそれらの活動がすべてネットワーク上で行われ、地理的な問題や参加者の肩書きにとらわれないことなど、運用上、学ぶべき点が多いと考えられる。

また、様々な職種が集まった企業内での運用という特性から、以下の点にも留意する必要があると考えられる。

参加者同士の意見交換にメーリングリストや WWW 上の掲示板システムを用いる場合、デスクワーク中心の参加者の意見・発言が多数を占め、集団極化現象によって議論の流れが偏る危険性がある。参加者の職種によっては、夕刻の帰社後でしか発言できない場合もあるからだ。このため、必要に応じて一日の発言数の上限を設け、発言の公開や配布時刻を決めるなどの対策が必要である。

5. おわりに

組織内において、適切な人員配置が行われないままに、有能な人材の知識や知恵、創造性が無駄に劣化させられている状況は、多くの大企業内で多発しており、その打開策は未だに明確ではない。

本論文では、主に大企業を中心とする日本的経営システムにおいて、企業競争力の源泉となる組織的知識創造を、活動資金面と集団生成の側面から制度的に支援する仕組みである「プロジェクトクーポン制度」を提案し、その上でオープンソース開発モデルに類似したグループウェアによって活動を支援する手法を提案した。この手法を用いることによって、企業内において優秀な人材は、その能力に応じた活動資金を得ることができ、同時に強力なグループウェア支援によって、他の優秀な人材との交流を深め、組織的知識創造活動の喜びを感じることができると予想される。

今後はそのマルチエージェントモデルによる動作シミュレーション、およびシステムの要件定義の詳細化を進めた上で、テスト環境の構築と実証を進めていきたいと考えている。

参考文献

- 1) 野中郁次郎、竹中弘高: 知識創造企業, 東洋経済新報社 (1996).
- 2) 尾高邦雄: 「日本の経営」その神話と現実, 中央論社 (1984).
- 3) 吉田和男: 日本型経営システムの功罪, 東洋経済新報社 (1993).
- 4) 高橋俊介: キャリア論一個人のキャリア自律のために会社は何をすべきなのか, 東洋経済新報社 pp. 114--135 (2003).
- 5) 前田昇: 日本製造業の強さを情報ネットワーク時代にどう変質させるか, 慶応義塾大学大学院修士論文, (1999).
- 6) エリック・スティーブン・レイモンド, 山形浩生 (訳), 伽藍とバザールーオープンソース・ソフト Linux マニフェスト, 光芒社 (1999).
- 7) <http://sourceforge.jp/> (2004 年 6 月確認)