

日本型経営における ICT 基盤による知識創造コミュニティ支援の研究

柳原 秀基¹

野中¹らは日本的、かつ組織的知識創造の特徴を SECI モデルとして分析した。ここでは、組織に内在する知識を形式知と暗黙知に分類し、それらの相互変換の動きを「共同化」「表出化」「連結化」「内面化」という4つのモードのサイクルとして捉えている。形式知を操作する領域、すなわち、「連結化」モードでは、ナレッジデータベースなどの情報ツールの活用が有効であり、今日のナレッジマネジメントにおいて主たる対象となっている。ところが暗黙知を主な対象とする「共同化」「表出化」モードにおいては、人同士による自発的、かつ組織的な共同体験が重視され、有効な情報ツールが見いだせていない。

本論文では、自発的かつ組織的な共同体験は人同士の相互信頼に影響を受ける点に着目し、企業内において組織員間の「信頼感」を定量的に把握し、自発的な組織形成を促進するための「プロジェクトクーポン制度」を提案する。この方式は、企業内に存在する従業員間の信頼関係を「プロジェクトに対するクーポンの寄付」という行為で置き換え、その寄付数をもって信頼感の代替指標にしようというものである。本制度は、共同化プロセスを推進するプロジェクト活動とそのリーダーに対する、相互評価と自然淘汰作用を発生させる。プロジェクトクーポン制度の実行を、グループウェアなどの ICT 基盤を用い、支援することによって、日本型経営組織に対して並行して存在しうる「信頼が価値を生むネットワーク」と「SECI モデル共同化プロセス実行」のためのコミュニティ集団生成を支援する方策を検討する。

Research of the knowledge creation community support by ICT base Infrastructure in Japanese-style management

Hideki Yanagihara¹

1. はじめに

1.1. 研究の背景

1990年代半ばのバブル崩壊後、日本型経営システムへの批判が高まっている。すなわち、グローバルスタンダードへの対応、終身雇用と年功序列から成果主義への変革、そして工業社会としての発展か

ら、知価社会への転換が求められている。

同じ頃、野中らは日本的、かつ組織的知識創造の特徴を SECI モデルとして分析し、組織に内在する知識の変換を「共同化」「表出化」「連結化」「内面化」という4つのモードのサイクルとして捉えている。

日本型経営企業においては、終身雇用や年功序列に代表される雇用特性から、社員の高いモラル、将来に対するモチベーション、部門間の協力関係を維持することができた。そして、そこから派生する、社

¹ 大阪市立大学大学院 創造都市研究科

員と企業の間が生じるコミットメントの安定性、すなわち社員と経営側、それぞれに存在する「安心感」が、社員間の協働や積極的な暗黙知の共同化を促進していたと考えられる。

ところが、1990年代後半から多くの大企業で行われたリストラ(人員削減)は、この「安心感」を崩壊させた。社員は終身雇用や年功序列へ頼ることはできず、同時に企業に対するコミットメントが低下しつつある。優秀な社員は流出し、残った社員の労働時間は増加している。社員は保身化し、リスクを避ける傾向にある。

組織的知識創造活動を進めるためには、SECIモデルによる4つの知識変換モードを回す必要があると考えられるが、そのうち、企業内で起こっている「安心感の崩壊」によって、最も影響を受けるのは「共同化(Socialization)」であると考えられる。何故なら、日本型経営という組織基盤の上で、社員どうしが将来ともに共存できるという「安心感」が存在したが故に、社員どうしが協働することができたと考えられるからだ。共同化は経験を共有することによって、メンタル・モデルや技能などの暗黙知を創造するプロセスであり、他人の持つ暗黙知を、相互に獲得する過程である。このプロセスの成果は賃金や昇進に直接結びつくわけではないが、従来は社員が抱いていた「安心感」と、組織の将来に対する見通しが、これをドライブしていたと考えられる。その安心感が崩壊していけば、共同化プロセスへの社員の参加も低下していくことは明白である。

では、「安心感」の低下した企業という場において、共同化プロセスを推進する方策は考えられるだろうか。そして崩壊しつつある「安心感」に代わるものを育て、再び組織的知識創造活動の共同化プロセスを活性化することはできるだろうか。これが本論文の主たる問である。

1.2. 研究の方法

山岸は「信頼の構造」²において、安心と信頼の概念を厳密に整理し、次のように述べている。

「日本社会はこれまで、社会的不確実性を低下させ安心を提供するのに有効な、あるいは経済学の用語を使えば取引コストを節約するのに有効なコミットメント関係を維持しつつ、そのことによって生み出される機会コストを、コミットメント関係のネットワークを拡大することによってなるべく低く抑えてきたと言えるだろう。そしてつい最近まで盛んだった日本的経営賛美の合唱の中で唱えられてきたように、このやり方はつい最近まではうまく機能していたと言える。」(p.201)

そして、山岸は、「コミットメント関係のネットワーク」、すなわち企業を例にとれば、日本型経営システムが持っていた安心感が崩壊していくことによって社会的不確実性が高まり、これを人々は、これまでの日本を特徴づけていた集団主義的な信頼社会が崩壊しはじめていると感じる。山岸は、これは誤りであって、厳密には「安心社会」が崩壊しつつあるのであって、これからの日本社会を「信頼社会」へ作り替えていく良い機会なのだと論じている。

以上の背景を念頭に、本研究では、SECIモデルの共同化を促進するために、次の観点に立ちながら議論を行う。

形式知を操作する領域、すなわち、連結化を中心とするプロセスでは、ナレッジデータベースなどの情報ツールの活用が必要であるし、今日のナレッジマネジメントにおいて、主な対象となっている。言い換えれば、「情報のネットワーク」が価値を生む領域である。

これに対して暗黙知を対象とする領域、すなわち共同化を中心とするプロセスでは、情報は人と一体

化しており、経験の共有が必要である。そして、日本型経営が崩壊しつつある今、ここには「安心感」に替わるものとして「信頼感」が求められる。すなわち、「信頼のネットワーク」が価値を生み出すと考えられる。

共同化というプロセスにおいて経験を共有するためには、共有する相手が信頼できる必要がある。このために、日本型経営システムが保持していた「安心感」に替わるものとして、「信頼感」を社員どうしの間に醸成する方策を検討する。

信頼感を持った社員と、その社員を信頼する社員とを結びつける仕組みが必要である。これは信頼のネットワークであると考えられる。この仕組みをICT基盤を用いて構築し、企業内において共同化を通じて組織的知識創造集団の生成を促進する可能性を検討する。

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。

- 日本の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

第二次世界大戦が終了した後、日本的経営という言葉は、先進的な欧米での経営システムに比較して、前近代的経営システムとして位置づけられていた。少なくとも 1960 年代までは、日本の労使関係を象徴する三種の神器、すなわち終身雇用、年功賃金、企業別組合などは欧米の近代的労使関係からみれば、前近代的家父長主義であり、その後進性の証拠とされていた。

そうした中で、アベグレン(James C. Abegglen)は、1958 年に「日本の経営」(The Japanese Factory, 1958)³を著した。この著作の中でアベグレンは、非欧米国でありながら、第二次世界大戦を戦うまでの工業国に発展していた日本において、1955 年から 1956 年にかけて、19 の大工場と 34 の小工場を訪問調査した結果をまとめている。

その中でアベグレンは、日本独自の組織管理体制の中へ、欧米の生産方式が導入されていることに注目し、比較研究として欧米的な生産組織の見直しを行っている。本研究は日本型経営に対する海外での研究の基礎となるものであった。

その後、1960 年代の日本経済の復興と高度成長時代を経て、1970 年代になると、欧米の研究者による日本的経営を賞賛する研究が多くなる。その理由には、1970 年代以降での、日本企業による海外投資の急増、1980 年代における米国企業における生産性の伸びの低下がある。ここには、経営手法に対する論評が常に景気の良い国における経営方式が賞賛され、研究対象となり、そうでない国の経営方式は批判される、という構図がある。

アベグレンによる日本型研究はその後、日本国内研究者による批判が行われ、その精緻化が行われた。その例である尾高⁴や吉田⁵によれば、「日本的経営」とはつぎのような独特の人事労務慣行の体系を内蔵する、日本の伝統的な企業経営の体系のことである。

これを基盤として発達したジャスト・イン・タイムやカンバン方式、QC サークルなどは、労使が一体となった生産性向上運動を支えており、その一部は世界中に広がりを見せている。

1. 終身雇用の慣行
2. 丸抱え的な一括採用
3. 平均的な会社人間をつくる定型訓練

4. ジェネラリストを育成する職場遍歴
5. 年功による処遇と地位の序列
6. 競争の抑制と人の和の尊重
7. 稟議制度
8. おみこし経営と集団責任体制
9. 権威主義的であると共に民主的、参画的な組織
10. 私生活にまで及ぶ従業員福祉への温情的配慮

注意すべき点は、これらの人事労務慣行は、企業の規模や企業の創業からの年月によって事情は異なる、ということである。少なくともこの慣行が、日本にだけある企業経営の方式であり、あらゆる種類と規模の企業にみられる一般的な経営スタイル、体系であると理解するのは誤りである。尾高次のように述べている。

「第一に「日本的経営」というのは、ある特殊な人事労務慣行の体系のことであって、この体系をつくる個々の慣行や制度は、かならずしも日本固有のものではない。終身雇用の慣行や従業員の福祉にたいする温情主義配慮は、旧西ドイツやスイスのようなヨーロッパの国々にも見出せる」

「第二により重要な点は、特殊な人事労務慣行の体系が見出されるのは確かに日本だけのことではあるが、一方でこのような諸慣行を 7,8 種類もそろえてセットにして備え付けているのは、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企業所だけだということ。よってここで言うところの「日本的経営」の方式は、日本ではどこでも一般的に見られるかのように考えるのは誤りである」

また、これらの慣行の多くは、あくまでも企業が重要視している行動指針として存在し、同時に従業員の側にもこの慣行を企業が実行することを期待しつつ、すなわち企業を信頼しつつ就業していることに

留意しなければならない。年功による処遇や従業員福祉への配慮は人事給与制度に、終身雇用は懲罰規定に、稟議制度は事務手続き規定などに明文化されている場合があるが、日本型経営システムの全体が規定されているわけではない。

不況対策時には、これらの行動指針に抵触しない範囲で、派遣職員の採用抑制、正社員の賃金抑制、残業規制、新卒者採用の抑制、出向などが行われる。これらの対策を講じて不況等への環境変化への対応が困難な場合に、労使間協調のもとで希望退職制度の実施、指名解雇が行われるのであって、通常は終身雇用と年功による処遇という枠組みを、雇用側と従業員との信頼関係として維持している、と理解すべきである。よって、もしこの信頼関係が崩壊する事態が発生した場合、日本的経営の根幹に関わる問題となる可能性がある。

こうした日本型経営システムが生み出すメリット・デメリットについては、既に多くの研究者によって指摘が行われている。

2.2. 日本型経営のメリットとデメリット

従業員側から見たメリットとして、その最たるものは雇用の安定である。失業不安の緩和は従業員の生涯生活設計に対する不安定要素を排除し、従業員自身のキャリア形成に対するモチベーションが向上する。これに対応する形で、従業員と企業の間での一体感の醸成、地域的な異動を伴う柔軟な職場配置が可能となり、企業側にも大きなメリットが生じる。

雇用の安定は継続的な従業員のモラル維持、従業員と従業員が属する部門間の協力関係の維持・向上につながり、稟議制度によるボトムアップの経営参画意識の高揚を図ることができる。

また、終身雇用と年功序列は、従業員自身の企業に対するコミットメントに関する見通しを与える。もち

ろん同期入社者同士の競争は存在するため、昇進時期の差はあるが、新入社員から係長へ、係長から課長、部長へ昇進していく可能性、すなわち「見通し」を、日本的経営システムは従業員に明示してきたのである。この見通しこそが、日本的経営システムの中で、従業員のモチベーションや、忠誠心の維持に役立っている。これは経営側にとって、大きなメリットである。

社員には、転勤のチャンスが与えられているのが普通である。すなわち、常に社内の他部門へ転勤する可能性を持ちながら就業している。これによって、他部門との間の軋轢を避ける傾向が生まれる。他部門との間で軋轢が生じていけば、その噂が広まることによって、ひいては転勤の機会を減少させてしまう可能性がある。よって他部門の間では、できる限り協力関係を保とうとする。もし協力関係を作れない理由があるとすれば、それは従業員個人の問題ではなく、組織の方針などを理由にするのが常である。

部門間の協力関係は、組織内での部門間情報共有を促進する。すなわち、1990年代以降のITによる各種の情報共有システムが導入される以前から、日本の経営の中では部門間協力という形で情報共有に価値を認める土壌が存在したと考えられる。

これらのメリットに対応する形でデメリットも存在する。メリットであった雇用の安定は、経営側から見れば人件費の固定化につながる。よってそのままでは、企業のおかれた環境の変化に対して、経営側の意図による柔軟な人員調整を行うことができない。調整方法としては、余剰人員の発生した不況の事業部門から好調な事業部門への配置転換だけである。

雇用の安定は、従業員側から見てメリットばかりではない。なぜならば、転職の可能性を狭めるように、従業員自らが首を絞めているという見方もできるからである。多くの日本型経営企業は雇用の安定を目指

すために、雇用側と従業員が協同で企業内労働市場を構成してしまっている、と見ることができる。このため日本では、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。すなわち、従業員が自らの雇用安定というメリットを求めるが故に、横断的労働市場が形成できない状況にある、という点に注目しなければならない。

転職は、企業内において蓄積してきた年功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なり、すなわち同一組織への継続的依存体質の強化と、自ら組織の変革を推進するリスクを冒さないという意識が生まれる。忘れがちではあるが、この特性が職種による部門や企業を超えた業務の標準化を遅らせ、企業間ネットワークや全社的サプライチェーン導入の大きな障害となっている点にも着目すべきである。

このリスクを避ける意識は、稟議制度に代表されるボトムアップ的、かつ集団的な意思決定にも現れるため、企業トップによる大局的判断に基づく企業の改革志向とは相容れない意思決定が行われる原因となる可能性がある。

集団的な意思決定は、組織の和を重視する日本の良き特性の表れと見られることもできるが、その反面、異質な思想や価値観を排除しがちである。このため、企業内での改革を目指すイノベータータイプの人材は、常に孤軍奮闘を強いられる環境に置かれることになる。これらのデメリットを緩和する方策を実施していくことが、今後の日本型経営にとっての重要課題である。

2.3. 日本型知識創造の SECI モデル

野中、竹内らは、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(図 1 SECI モデルによる知識変換モード)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。

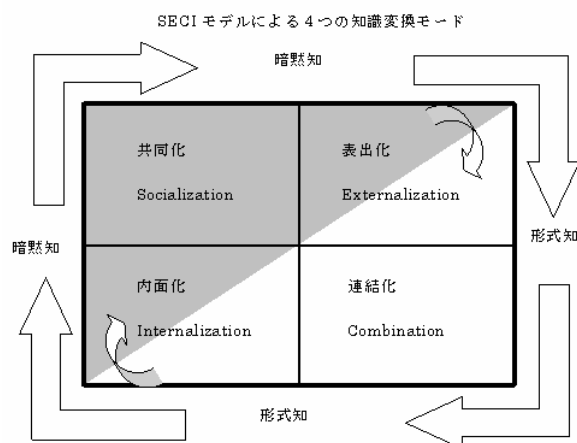


図 1 SECI モデルによる知識変換モード

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。

そもそも、暗黙知と形式知の概念は、ハンガリーの物理化学者、社会学者であるマイケル・ポランニー(Michael Polanyi)が『暗黙知の次元』The Tacit

Dimension(1966)⁶において提唱したものである。ポランニーは、従来の実証主義的、経験主義的科学論に対抗して、個人と組織における知的生産活動として研究活動をとらえている。

暗黙知とは、特定の状況に関する個人的な知識であって、文章化などによって他人に伝達することが難しい知識をさす。また形式知は、明示的な知識であって、形式的、論理的言語表現が可能な知識である。「我々は語れる以上のことを知っている(We can know more than we can tell)」と、ポランニーは主張している。

伝統的な認識論では、知識は主体と客体が分離されているものとする。これに対して、ポランニーは、知識は人間(主体)が客体に「住み込む」(indwelling)、すなわち客体との交流、コミットメント、自己投入を通じて獲得されると主張した。より具体的に言えば、例えば自転車の操縦といったナレッジに代表される身体知、暗黙知と呼ばれる部分は言語化が困難であるが、確かに自転車の操縦を「知っている」のである。

また、親友、恋人などとの親交についても同じことが言える。私たちは親友や恋人との人間関係について、何故に自分にとって心地良いのか、何故にお互いを信頼しあうようになったのかを正確に語るができない。それは親交関係とは、共同体験を数多く重ねた結果、お互いが無条件のコミットメント関係にあり、身体知となっているからである。このため、どのような親交方法がお互いにとって良いのかどうかを、正確に語るができないにも関わらず、親交関係は継続するのである。

2.4. SECI モデルにおける組織の役割

では、暗黙知と形式知に対して、組織はどのように関わるのだろうか。バーナードとサイモン⁷は、組織の役割は意思決定者である人を支援するメカニズムで

あると考えたが、同様に野中らも、組織の役割は知識創造のためのより良い条件を作ることにあり、と指摘している。すなわち SECI モデルにおいては、個人によって作り出された知識を組織的に増幅し、伝達し、組織的知識創造を支援するしくみが組織なのである。

認知科学によれば、「社会的協同行為の本質はマイクロ→マクロ変換メカニズムにある」と考えられている。組織はこの変換メカニズムの一つであると考えられる。認知科学ではこの変換は 1 方向と考えられているが、野中らは暗黙知と形式知は相互変換するものと考えた。すなわち、両者は相互に作用し合い、ダイナミックに変換されるのである。

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。その「場作り」が組織の役割といえる。

3. SECI モデル実行上の問題点

次に、日本型経営企業における SECI モデルの実行について、その問題点を考える。まず、特に、最も人に依存している「共同化」について、その実行上の問題点を検討する。

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と考えられる。

一点目は、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。二点目は、個人が「場」を物理的に共有するには、当然、それぞれ個人がもつ「時」も共有する必要があるという問題である。すなわち同じ場所に、同じ時間に集まることが求められる。

一点目の人選の問題は、野中らの理論ではトップダウンによるプロジェクト生成に求められている。しかし何らかのテーマに対して適切な人材の選定を、トップダウンによって識別し、判断できるのだろうか。メンバー同士の相性の問題もある。この人選は、トップダウンではなく、メンバー相互の選択、人選による情報を重視するほうが適切ではないだろうか。

二点目の問題、すなわち「場」を求める問題は、地域的に限られた小規模なグループであれば、特に難しいことではない。ところがそれぞれの個人が日本全国や海外に散らばっている場合はどうであろうか。共同化作業を実行することはできるだろうか。無理に行おうとしても、多大なコストが発生することになる。単に出張作業だけで済めばよいが、作業密度によっては従業員の家族も含めた転勤が必要になるだろう。野中らの研究では、こうした問題については特に議論されていない。このため、組織的知識創造理論の実行には、そのためのツール、仕組みが必要になると考えられる。

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、バー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

次に、SECI モデルの共同化に参画する従業員が、どのようなテーマに対して活動を行うかについて考える。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。つまりここでの活動テーマは経営側から、すなわち SECI モデルの「外部」から生まれていることになる。

ここでの問題は、経営者側の発案による「テーマそのものの妥当性」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が問題となる。

一方、社内には第一線で働くことで、顧客(市場)にもっとも近い立場にある社員がいる。ところが、彼／彼女らは、割り当てられた業務分掌(役割やヒエラルキー)から逸脱することができず、解決すべき問題や発掘すべき市場について提案、検討するための時間も資源も持てない、という事態が起こっている。

その問題や市場は、彼・彼女が所属する部署だけ

に関係せず、他部署にも共通する可能性もある。ところがこうした問題や市場の存在を、既存ヒエラルキーの中で社内に伝達する手法は、中間管理職を通じたボトムアップでしかない。この情報伝達プロセスは極めて属人的な判断に基づいて行われており、企業における「しくみ」として経営側スタッフに伝わっているかどうかは、極めて疑問である。

よって、テーマの選定問題を、既存のヒエラルキーのみに頼ることは危険であると考えられる。よって、メンバー選定の問題と同様に、知識創造活動における実行テーマ選定の方法を、社内の第一線メンバーからの直接提案制度などの仕組みとする、などの対策が必要であると考えられる。

3.3. 自発的行動社員の孤立

日本的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⁸による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、創造性を育てるところか、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、知識創発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. 日本型経営での信頼感の醸成

ここまでの議論では、日本型経営システムの中でSECI理論を実行する上での問題点を確認してきた。本章では日本型経営システムの中で急速に失われつつある「組織的安心感」に代わるものとして「信頼感」を日本型経営システムに取り入れる可能性を考える。そして、組織に対する安心感が急速に失われつつある現状において、知識創造を実行する主体である集団は、信頼感の醸成によってその生成と成果のアウトプットを加速できる可能性を指摘する。

4.1. 信頼の概念

そもそも「信頼」とはどのような概念なのだろうか。信頼の概念に対する関心は、1990年代から人間科学や社会科学分野で急速に高まっている。代表的な研究例は、ロバート・パトナムの「ソーシャル・キャピタル(社会関係資本)論」¹⁰である。ここでパトナムは「社会的なネットワークと、そこから生まれる広い信頼関係・規範は、社会を活性化させ、協調行動に導く」と主張している。では、まず最初に、信頼と安心という概念そのものについて、山岸の「信頼の構造」(1998)から引用しつつ確認する。

山岸は、「集団主義社会は安心を生み出すが信頼を破壊する」と主張する。そして、現代の日本が直面する問題が、実は信頼崩壊の問題ではなく、安心崩壊の問題であると結論づけている。すなわち、リス

トラによって残った従業員の士気低下や、優秀な従業員の流出などによって、終身雇用や年功序列に基づいた生活保障による安心感が崩れつつあるのが、現代の日本社会であると考えられる。

信頼と安心という言葉は、似たニュアンスを持っている。もちろん信頼できる相手との交渉は安心できるだろう。しかし山岸によれば、信頼を生み出すメカニズムと安心を生み出すメカニズムは異なっており、区別すべき概念である。例えば、孫悟空がどんなに自分勝手な猿であることがわかっている(すなわち信頼はできない)、孫悟空の頭に輪が巻かれており、三蔵法師がその輪を縮める方法を知っている限り、三蔵法師は孫悟空に対して安心できる。この例から分かるように、信頼と安心は区別することが重要であると山岸は述べている。

また、他人が信頼できるかどうか、すなわち信頼性が高いかどうかの判断基準は、人によってさまざまであるかもしれないが、一般的には対象となる他人が、その周囲の人々からどの程度の信頼を獲得しているかによって、大きく左右されるであろうことは疑いない。信頼している友人が「A氏は信頼できる」と言えば、たとえA氏に関する知識が少ない状態であっても、A氏の信頼度は高いと判断されるであろう。

さらに、人の信頼性を左右する条件には、対象となる他人に関する情報の透明性がある。対象の日々の言動や周囲の人々との関係特性、今までの行動の実績などの多くが透明性をもって公開されていれば、対象は今後ともその延長としての行動を選択するであろうと予測できるからである。

4.2. 信頼の解き放ち理論

山岸は「信頼」と「安心」を厳密に区別しながら議論をすすめた。そして、人が持つ「信頼」と「信頼性」を、その人が属する社会との関係から議論し、その

結果として「信頼の解放理論 (emancipation theory of trust)」を提出している。

1. 信頼は社会的不確実性が存在している状況でしか意味をもたない。つまり、他人に騙されてひどい目にあう可能性がまったくない状況では、そもそも信頼は必要とされない。
2. 社会的不確実性の生み出す問題に対処するために、人々のとる最も一般的な方法は、コミットメント関係を形成することである。すなわち、特定の相手との間の安定した長期的な関係を形成し、安心感を得ようとする。
3. コミットメント関係は「機会コスト (opportunity cost)」を伴う。すなわち、関係者内部でのコミットメント関係の構築によって社会的不確実性は低下し、「取引コスト (transaction cost)」は低減できるが、それは関係者外との新たな出会いによって得られたかもしれないチャンスから得られるコスト、すなわち機会コストを放棄する(諦める)という代償を支払う事でもある。
4. 機会コストが大きい状況では、コミットメント関係にとどまるよりも、とどまらない方が有利である。
5. 低信頼者(他者一般に対する信頼である一般的信頼の低い人)は、高信頼者(一般的信頼の高い人)よりも、社会的不確実性に直面した場合に、特定の相手との間にコミットメント関係を形成し維持しようとする傾向がより強い。
6. 社会的不確実性と機会コストの双方が大きい状況では、高信頼者が低信頼者よりも外部への接触が容易であり、この結果、より大きな利益を得る可能性がある。

4.3. 日本型経営における安心と信頼

次に、山岸の「信頼の解放理論」から、長期不

況に陥った日本型経営をとる企業内部の従業員の動きを観察すると、次のようになる。

1. 日本型経営企業は、年功重視、終身雇用などの伝統的な仕組みによって社会的不確実性を低減していたため、安心感のある組織であった。すなわち、社内での信頼関係は不要か、もしくは重視されてこなかった。必然的に「取引コスト」の低い環境が存在した。
2. 長期不況とリストラの副作用によって、組織内での社会的不確実性が高まるにつれ、企業内社会での安心感は減少していった。このため従業員はさまざまな反応を起こす。低信頼者には、終身雇用や年功序列に代わる、なんらかのコミットメント関係を形成しようとするため、コミットメント関係を開拓、維持するための取引コストが発生する。それはすなわち、従業員の保身行為、我慢、組織への服従、などである。
3. コミットメント関係は、相対的に機会コストを生み出す。すなわち、社外に転進したり、リスクではあっても新たな活動を始めるほうがメリットが得られる可能性が高まる。
4. 機会コストの方が取引コストよりも大きい場合、コミットメント関係にとどまるよりも、とどまらない方が有利であるため、コミットメント関係から離脱しようとする従業員が増加する。すなわち、企業からの離脱、社外との新たな関係構築、または、部署内に留まりつつも、部署外者との新たな関係構築を通じて、リスクではあっても革新を求める活動を始めることになる。この際、新たな関係構築には高信頼者が長けている。

4.4. 情報のネットワークと信頼のネットワーク

すなわち、企業内での安心感が縮減していく過程では、必然的に関係外者との新たな関係構築にメ

リットが生まれる。もし、命題 4 における革新を求める活動が集団的なものであれば、同じようにコミットメント関係から離脱しようとしている人、すなわち「高信頼者」を探す必要がある。

ところが従来の日本型経営組織には、その存在を知らせる明確なメカニズムが存在しない。このため、社内における「高信頼者の探索」は従業員個人の能力に頼ることになる。この能力は、高橋による調査結果に見られるキャリア自律行動因子である「主体的ジョブデザイン行動」、すなわち、自分なりの価値観やポリシーを持ち、社会の変化について自分なりの見解をもち、部署・チームを超えて積極的に周囲の人を巻き込みながら仕事を遂行するタイプの行動と、「ネットワーキング行動」、すなわち、新しいネットワークづくりに常に取り組み、自分のネットワークを構成する個々人が、どのようなニーズを持っているかを把握し、それに応えようとし、自分の問題意識や考えを社内外のキーパーソンに共有してもらおうよう努力する行動に相当する。

もし、高信頼者どうしを結びつけるメカニズム、すなわち何らかの「高信頼者の明示化」を行うメカニズムを従業員に提供できれば、SECI モデルにおける「共同化」プロセスの自発的な生成を促進できるのではないかと考えられる。

企業において、組織的知識創造が競争力の源泉となっているとすれば、その SECI モデルにおける「共同化」「表出化」「連結化」「内面化」の 4 つのモードをバランスよく実行していかなければならない。ところが現在、ナレッジマネジメントを目的とした情報システムでは主に文書の蓄積と共有、そしてそれをベースとした協同作業の効率化を主眼としており、すなわち、連結化を中心とするプロセスがその主な処理対象であった。また、標準的なインターネット技術であるネットニュース、メーリングリスト、掲示板など

も、多くの文書情報が迅速に共有、蓄積され、検索可能などところにその有用性がある。すなわち、これらは「情報のネットワークが価値を生む領域」と言うことができる。

一方、共同化を中心とするプロセスにおいて経験という暗黙知を共有するためには、共有する相手、または共有を行う「場」、集団そのものが信頼できることが第一である。裏切りや一方的な搾取が起こる可能性のある「場」において、信頼度の低い社員同士がお互いの経験を共有することは難しい。

かつての日本型経営では、年功序列と終身雇用という安心できる環境があり、そこで従業員は共同化プロセスを進めることができた。しかし今や、その安心感は崩れており、それに代わるものとして、従業員相互での信頼度の向上が求められていると考えられる。すなわち、これからの共同化プロセスは「信頼のネットワークが価値を生む領域」において、その真価を発揮する考えられる。(図 2 SECI モデルと信頼のネットワーク)

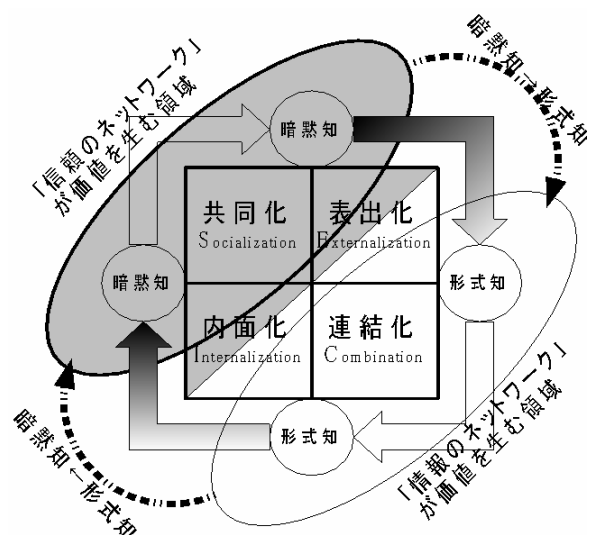


図 2 SECI モデルと信頼のネットワーク

5. 知識創造集団の生成を支援する メカニズム

次に、今までの議論で得られた日本的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ICT基盤によって支援する、という側面に的を絞って検討する。

5.1. 日本型経営企業内での知識創造促進対策の条件

日本型経営組織が持つ問題点を、信頼の解き放ち理論から見た場合、その打開の鍵は「高信頼者」同士の出会いの頻度をいかに高めるか、にかかっていると考えられる。この視点から、ここまでの議論によって得られた問題点とその特性を前提に、SECIモデルの共同化プロセスにむけた組織的知識創造集団を、主に企業内における高信頼者を中心として生成していく方策を検討する。

日本型経営企業では、従業員の一括採用とその配置方法によって、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。しかし、組織的知識創造活動を推進する人材を効果的に選定し、集団を生成する制度的方法論は未確立である。以下に、その確立の可能性を議論する。

まず、現在の日本企業が置かれている状況、すなわち人材流動性が低下した環境において、適者選択を可能にする「構造」は、どのようなものが考えられるだろうか。その前提として、中途採用の少ない大企業においては、社員は一括採用され、人事部の採用時の判断によって、各事業部に配置されているという現実がある。このため、各事業部には、知識創造的な社員（ナレッジワーカータイプ）、従順で平均的

な社員、そしてナレッジワーカーにはそぐわない社員すら存在しているという認識にたつ必要がある。

高橋の自律的キャリア形成の研究結果を総合すれば、知識創造に貢献するであろうナレッジワーカータイプの社員は全社員のうちで10%~30%しか存在しないことが判明している。この10%~30%の社員は、一括採用された後に各事業部へ分散配置されており、お互いが何処に位置し、どのような志向を持ち、どのような能力を発揮できるかといった情報は、制度的にサポートされていないのが普通である。同期入社同士であれば、同期会などを通じてお互いを認識できるかもしれない。しかし入社年代が異なれば、このような情報を制度的に入手することは困難である。

知識創造へ向けた活動、すなわちSECIモデルを企業の中で進めようとした時、表出化プロセスと連結化プロセスについては、ナレッジデータベースなどの情報技術による支援が可能である。ところが、内面化プロセスと共同化プロセスについては、人間行動に基づくものであって情報技術による支援が困難であった。特に内面化プロセスは、形式知を暗黙知に変換するプロセスであって、あくまでも人間一人一人による実践と体験が鍵となるため、より困難であることが予想できる。

しかし、高信頼者どうしがお互いにその存在や活動を知るメカニズムを情報技術によって支援し、相互の信頼状況をマップ化することができれば、共同化プロセスのための集団生成の促進が可能と考えられる。

また、実行テーマの選定プロセスが既存の官僚制ヒエラルキーに依存しており、その妥当性に疑問がある。よって、トップダウンによるテーマ選定だけに頼らない、ミドル、ないしはボトムアップのテーマが選定

可能なメカニズムを検討する必要がある。同時に、このテーマを立案した人材に関する「信頼性」を定量評価することを通じて、先に述べた集団生成メカニズムと連携させることが必要である。

組織内には、知識創造活動やイノベーションよりも現状の維持を優先し、既存ヒエラルキー内での安定した生存を目指す組織員も多く存在する。組織への継続的依存体質を持つ従業員から発案され、稟議制度によってボトムアップ的に行われる意思決定は、企業の改革志向とは相容れないものである。こうした発案に対するチェック項目として、「発案者の信頼性」を加えることも検討に値すると考えられる。

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。

5.2. プロジェクトクーポン制度による信頼集団の生成

これまでの議論に基づき、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提案する。それが次に述べる「プロジェクトクーポン制度」である。

プロジェクトクーポン制度では、自発性を持った従業員が発案したプロジェクト企画に対して、他の従業員からのクーポンチケットの寄付行為を通じて、その評価を行う。この評価はプロジェクト企画そのものへの評価のみならず、発案者への信頼の程度も加味される点において、評価数が発案者への信頼度合いと比例するであろうと推測される。以下にその考え方を述べる。(図 3 プロジェクトクーポン制度の働き)

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

社員は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(予想される経費/予想換金基準)、活動期間、予想される成果などを記述し、社内ネットワークを通じてそれを公開する。万一、企業の方針に反したり、反社会的なテーマが発案された場合に備えて、経営側からの最低限の確認は必要である。

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。

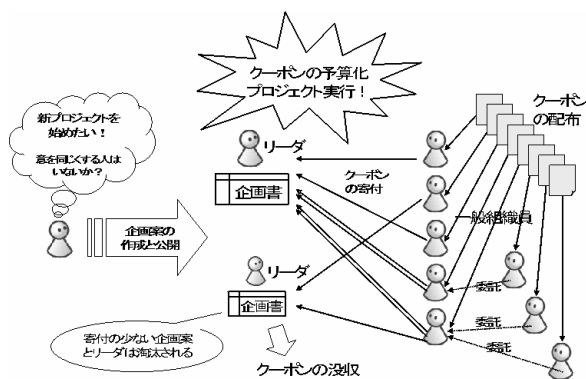


図 3 プロジェクトクーポン制度の働き

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。このようなリーダーは信頼を失う。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。(図 4 プロジェクトの報告とリーダーの再評価)

f) リーダー間の相互評価

プロジェクト毎の結果報告が行われた後、プロジェクト間での、リーダー同士の相互評価を行う。その結果を「リーダー間での評価・信頼マップ」として全従業員に公開する。

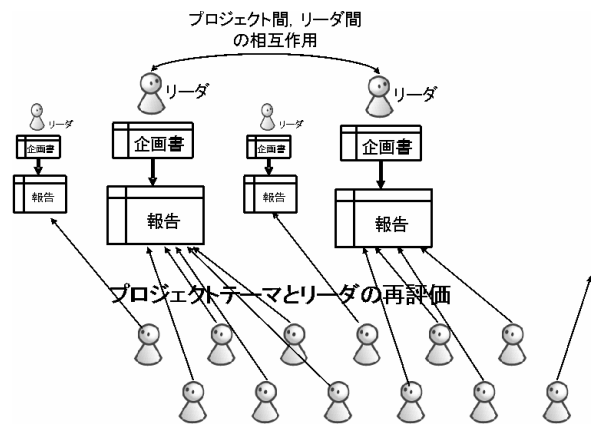


図 4 プロジェクトの報告とリーダーの再評価

本試案によるプロジェクトクーポン制度は、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。経営側から見れば、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と考えられる。

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。この寄付行為は、企画案そのものに対する肯定的評価と見ることもできるが、リーダーという人材そのものへの信頼の表現と見ることもできる。

リーダーが集めたクーポンに対する換金はプロジェクトへの活動資金となるが、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のである。

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も、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信頼を集める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やリーダーにはクーポンは集まらない。こうして従業員自身の手による、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雇用する。

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が活動し易い環境を提供し、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。

5.3. プロジェクトクーポン制度を支援するグループウェア

次に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の要件を検討する。

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。

5.4. 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。

5.5. 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¹¹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.net¹²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。

5.6. 信頼のリンク数～信頼の代替指標

プロジェクトクーポン制度は、企業内においてプロジェクトを提案した従業員（リーダー）とその企画案に対する、全従業員からのクーポンの寄付という行為を通じて、リーダーと企画案を選択的に支援する仕組みである。そして、寄付数をリンク数と見ることによって、従業員からリーダーや企画案に対する「信頼の度合い」を定量化するための代替指標になりうる可能性をもっていることに注目する必要がある。

では、どのようにして「信頼の代替指標」を計測するかを検討しよう。まず、提案されたプロジェクトに対する、全従業員からのクーポン寄付数を評価する方法を考える。寄付されたクーポンの性格を大別すると、次の3つになるであろう。

1. プロジェクトの企画案への全面的な賛同と支援の表明。
2. プロジェクトのリーダーに対する信頼感の表明。
3. プロジェクトに対する判断は保留し、委託された寄付。

プロジェクトへのクーポンの寄付行為を行う際、その寄付行為が上記のいずれの条件に対応したものであるかを把握することが必要であると考えられる。リーダーは集約された結果を見て、周囲から企画案に寄せられている期待感、自身に対する信頼などを知ることができる。同時にこれらの集約結果を公開することによって、企業内における「期待される企画案」と

「信頼を集めている人材」の存在とその度合いを、全員に知らしめることができる。

5.7. 信頼の明示化による組織的知識創造コミュニティの生成支援

プロジェクトクーポン制度によって、プロジェクトの企画案とその発案者であるリーダーに対する期待感、信頼感を明示化できる可能性について前節で述べた。この明示化によって企業内での「場づくり」に、どのような影響が生まれるかを検討する。

まず、組織的知識創造の理論において、暗黙知の理解・学習と組織的共有というプロセスでは、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「場づくり」が組織の重要な役割であることが指摘されている。そしてこの「場づくり」を、トップダウンによる活動目標（テーマ）の設定と集団生成（人選）によって実行することの問題点は、3節で述べたとおりである。ここで指摘された問題点から、プロジェクト活動のテーマと人選は、トップダウンではなくメンバー相互の選択・人選による情報を重視するほうが適切ではないかという視点が生まれた。

次にこの視点から形成される組織について考える。メンバー相互の選択・人選によって凝集する組織とは、コミュニティに他ならない。組織のヒエラルキーや命令系統に従うものではなく、あくまでもメンバー自身の自発的選択によって凝集する組織なのである。すなわちメンバーの相互学習意欲、組織への貢献意欲、信頼できる人々との交流を通じて得られる帰属意識が重視される組織である。

この特性から想起されるキーワードは「実践コミュニティ(communities of practice)」である。実践コミュニティは、ゼロックス PARC から生まれた学習研究所 (IRL: Institute for Research on Learning) の研究員で

あったエティエンヌ・ウエンガー(Etienne Wenger)らが、文化人類学的な企業組織の観察を通して 1991 年に発表¹³したコンセプトである。その観察からは、どのような組織にも必ず「人々がともに学ぶための単位」が存在することが発見され、そこから「あるテーマに関する関心や問題、熱意などを共有し、その分野の知識や技能を、持続的な相互交流を通じて深めていく人々の集団」を実践コミュニティと名付けたのである。

そしてエティエンヌ・ウエンガーは、コミュニティの発展には 5 つの段階があることを指摘している。潜在、結託、成熟、維持・向上、変容である。そして、この 5 段階を通じて、リーダーやコーディネータの重要性が繰り返し述べられている。

この視点から、本論で述べているプロジェクトクーポン制度の働きを振り返ると、そこには共通点を見いだすことができる。すなわち、プロジェクトクーポン制度は実践コミュニティの「潜在～結託」プロセスを、制度的に促進するものに他ならない。潜在的なリーダーやコーディネータを「信頼のネットワーク」から積極的に明示化し、同時に潜在的な協力者を「信頼のリンク」を通じて、自発的に結託させる仕組みであると言える。組織的知識創造の「場」の創造をコミュニティの自然発生に頼ることは、本来の組織の役割を放棄しているに等しい。組織内に散在し潜在している「高信頼者」を仕組みとして結託させることが、プロジェクトクーポン制度によって実現できる。

6. おわりに

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活動を実行するにあたって、日本型経営に内在していた「安心感」から生まれる従業員の

高いモラル、将来に対するモチベーション、部門間の協力関係が、SECI モデルにおける共同化プロセスの基盤となっていることを指摘した。

また SECI モデルにおいて、連結化を中心とするプロセスでは、ナレッジデータベースなどの情報ツールによる「情報のネットワーク」が価値を生むが、これに対して共同化を中心とするプロセスでは、「信頼のネットワーク」が価値を生み出す可能性を議論した。

その上で、共同化プロセスにつながるプロジェクト活動を、そのテーマ選定と活動資金面の両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。プロジェクトクーポン制度では、提案されたプロジェクトとそのリーダーに対する信頼感の代替指標としての「クーポンの寄付」を通じて、実行テーマの選定、プロジェクトとリーダーに対する信頼の度合いを明示化する。

また、プロジェクトクーポン制度と、プロジェクト活動を ICT 基盤によって支援する可能性について検討を行った。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、他の優秀なリーダーやプロジェクトとの交流を深めることができる。これによって、信頼のネットワーク上での、組織的知識創造活動を推進するためのコミュニティ集団生成を加速することができると考えられる。

本研究の提案による「プロジェクトクーポン制度」では、組織内の異なる部署に散在しているリーダー的人材からプロジェクト活動の企画が提案され、そこに一般従業員からのクーポン寄付が行われる。この際に、あるプロジェクトに対する寄付の起こりやすさは、

次の要因によって左右されるであろう。

1. プロジェクト企画案の内容
2. プロジェクト活動の成功確率
3. リーダが持つ信頼感
4. リーダの発生確率, 消滅確率
5. リーダどうしが相互発見する確率

これらの要因が変動しつつ時間が進行する状況を考えると、クーポンの移動は企業内において一元管理される一方で、プロジェクトの発生・消滅の確率や、個々のプロジェクトにおけるクーポン数、リーダーやプロジェクトメンバーが持つ信頼感などの資源は、個別分散的の事象として、時間の進行とともに変動する。こうした動的な変動、資源や情報の偏在が組織的活動として、企業全体にどのような影響を及ぼしているのかを調べる必要があると考えられる。

このような事象に対して有効と思われるのは、リーダーや一般従業員、プロジェクトそのものをエージェントとした、マルチエージェント・シミュレーションである。そのためのモデル化とシミュレーションによる、プロジェクトクーポン制度の挙動調査は、今後の検討課題となる。

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 山岸俊男: 信頼の構造, 東京大学出版会 (1998).
- 3 James C. Abegglen.: The Japanese Factory, Glencoe, Ill: Free Press, (占部都美監訳), ダイヤモンド社 (1958).
- 4 尾高邦雄: 「日本的経営」その神話と現実, 中央公論社 (1984).
- 5 吉田和男: 日本型経営システムの功罪, 東洋経

済新報社 (1993).

- 6 マイケル・ポランニー: 暗黙知の次元-言語から非言語へ(佐藤敬三訳), 紀伊國屋書店 (1980).
- 7 Barnard,C.I.: The Functions of the Executive. Harvard University Press. 山本安次郎他(訳), ダイヤモンド社 (1968).
Simon,H.A.: Administrative Behavior.(3rd ed.). Free Press. 松田武彦・他(訳), ダイヤモンド社 (1945).
- 8 高橋俊介: キャリア論—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 (2003).
- 9 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).
- 10 Robert.D.Putnam,Robert Leonardi,Raffaella Y.Nanetti: Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy, Princeton University Press (1994)
- 11 Eric S.Raymond: The Cathedral and the Bazaar,山形浩生(訳)(1998)
<http://www.catb.org/~esr/writings/cathedral-bazaar/>
<http://cruel.org/freeware/cathedral.pdf> (2005/1 確認)
- 12 SourceForge.net: <http://sourceforge.net/> (2005年1月確認)
SourceForge.jp: <http://sourceforge.jp/> (2005年1月確認)
- 13 エティエンヌ・ウエンガー, リチャード・マクダーモット, ウィリアム・M・スナイダー: コミュニティ・オブ・プラクティス, 桜井祐子(訳), 翔泳社 (2002)
Etienne Wenger, Richard McDermott, William M.Snyder: Cultivating Communities of Practice, Harvard Business School Press (2002).