

知の創造を促進するマネジメント

植 木 英 雄*

In this research, elucidating the process and the enabling factors which practice the management of knowledge creation has been investigated by hypothetical verification and case analyses. From the survey results of major Japanese and the U.S. automobile and information appliances firms, the relevant hypotheses on enablers of knowledge creation are testified and clarified by the multiple regression analysis.

Namely, corporate environment, the management strategy, application of the information system, organizational structure & culture, and human resources development are something related mutually. In addition, it was made clear from the case analyses of the firms that the degree of maturation has been raised through the cycle of knowledge creation from the practices of dynamic “Ba” to promote the knowledge creation into the creative routine stage.

In this paper, the 3 cases in detail were examined, hence it was possible to present the concrete examples of corporate real problems and the solving methods of knowledge creation, which could not be sufficiently covered by statistical analysis.

Although there are some preceding studies regarding conceptual model on enabling knowledge creation and case studies, this study contributes to clarify relevant enabling factors of knowledge creation based on a new management model of knowledge creation through the verification of the hypotheses and case studies of major Japanese automobile and information appliances firms.

キーワード：知の創造, ナレッジ・イネーブラー, 知創造のマネジメント・モデル, 組織学習, 人材育成

I はじめに——知の創造を促進するマネジメント

無形資産としての知（ナレッジ）とその国際的な活用は、イノベーションを創出し企業のダイナミックな発展の源泉となる。そえゆえグローバルな企業環境が大きく変

* 東京経済大学 経営学部教授

化し競争が激化する今日、知の創造マネジメントを研究する意義が高まっている。

また、オープン・イノベーション方式の採用により、異業種他社との間で新技術やアイデアを戦略的に提携・協働するという新たなビジネスモデルが台頭している。

このようなグローバルな企業競争時代に対峙していく中で、現代企業はイノベティブな知識創造企業を目指しており、より個人の創造的な能力を必用としている。

しかしその一方では、近年企業において過度の成果主義の導入により社員の満足度の低下やチームワークの欠如という新たな問題が浮上している。そこで、本来の日本企業の良さを残しつつ社員による創造性の発揮を促進する一方で、社内における目標・ビジョンや価値を共有する施策やマネジメントが必要とされているのではないだろうか。このような問題の背景要因を踏まえて、知の創造マネジメントを実践するプロセスやその促進要因を解明する意義は大きいと考えられる。

本研究の目的は、日米の主要企業を調査対象にし、このような知の創造マネジメントのプロセスやイネープリング・ファクターを実証的に明らかにすることである。また、知の創造を促進するダイナミックな「場」と具体的なイネーブラー要因について、主要企業3社の事例からその実態を明らかにし、理論的な含意を検討してみよう。

II 先行研究のレビュー

1. 知の創造の促進要因

組織において、いかに価値あるナレッジを有効に活用していくべきなのかという研究は、さまざまな論者の視点から提示されている。例えば、知の創造を促進するという観点で、ゲオルク・一條・野中（2000）は、知識創造を管理するのではなく、促進させる組織活動としての「ナレッジ・イネープリング」¹⁾を提唱している。

経営理念やビジョンおよび企業の価値観の組織浸透は、知の創造に大きな影響を与えている。コリンズとボラス（1995）は『ビジョナリー・カンパニー』の中で、利益を最優先させる傾向が強い企業よりもビジョナリー・カンパニーの方が利益をあげているとし、理念の内容ではなく理念をいかに深く信じているか、そして、会社の一挙一動でいかに一貫して理念を実践し体現化しているかが重要であると指摘している²⁾。

また、一條（1998）は組織の価値観とは組織の正当化基準であるとし、組織がイノベーションを活発に起こすためには、組織の価値観を明言化して組織のメンバーにそ

の共有を促すことが肝要であると指摘している³⁾。さらに、ウルリッチとスモールウッド（2004）も共有化されたマインドセットが社員の考え方や行動を変革・補強させると述べている⁴⁾。

一方、伊藤（2000）は企業価値創造の時代において、企業の基本理念やビジョンが企業ブランドと重なり合うことが顧客や社員を惹きつける上で重要だと述べている。なぜならば、企業ブランドには企業が目指すビジョンや夢が投影されており、企業の理想像が託されているからである⁵⁾。しかし、基本理念やビジョンは一貫すべきだが、それを実現するための戦略・組織・人材は常に革新的でなければならないのである⁶⁾。

2. 組織学習

センゲ（1995）によれば、学習する組織における五つのツールとは、①システム思考、②個々人の自己把握、③物事の認識の仕方（メンタル・モデル）、④共有化されたビジョン、⑤チームによる学習から構成される。そのうち、ビジョンの共有は学習のための集中力であり、エネルギーをもたらす。また、ビジョンは組織に押し付けられるのではなく、多くの人々がビジョンに対して関与することが重要である。さらに、個人のビジョンを鼓舞することが肝要であり、企業ビジョンの共有に心から関心を抱くことは、個人の描くビジョンに根ざしていると指摘している⁷⁾。

ダベンポート（1998）によれば、流行の経営コンセプトではなく最も基本的な業績、生産性、イノベーションの根底として重要なものは、組織とそれに属する人々の知こそが組織の機能の核心であると述べている。また、知識市場における知の活用効率は依然低いレベルに留まっており、知の活用は組織の一部に限定されてばらばらに行われているという。このような知の活用は、時として正当に認められないまま、組織文化によって抑圧されることも起こりうるのである⁸⁾。

学習する組織におけるマネジメント・ツールとして、ガービン（1993）は、新しい知識を創造し獲得する企業は多くても、知識を実際の行動に適用するのに成功している企業は少ないと指摘している。つまり、新しい知識を新しい行動に反映することや学習プロセスをうまくコントロールして、意識的に行動に反映させることが肝要となるのである。学習する組織の「システムチックな問題解決」とは、「新しい考え方や方法の実験」、「自社の経験や歴史からの学習」、「他社の経験や過去の例からの学習」、「知識の迅速で効果的な組織内への移転」をいう。これらのマネジメント・ツールを組織の日常の行動に落とし込む仕組みやシステムを作ることが肝要である⁹⁾。

シングルループ学習とダブルループ学習（アージリス，1992）の議論によると，企業の組織的学習が陥る過ちについて，高度な専門技能を備えたプロフェッショナルは多くの場合，シングルループ学習に優れている。プロフェッショナルは，一つまたは複数の学問分野で専門知識をきわめ，それらの専門知識を現実の世界の問題解決に適用していくことに専念している。このような専門知識でキャリアパスしてきたプロフェッショナルは，ダブルループ学習を不得意とし，失敗から学ぶことができない¹⁰⁾。

ウェンガーとスナイダー（2000）は，コミュニティ・オブ・プラクティスと他組織の比較を行った結果，コミュニティ・オブ・プラクティスのように，階層組織での硬直的な統制や指示ではなく，本音で交流できるコミュニティ（場）こそが知の創造に有効であると指摘した。また，この組織的な特徴として，メンバーの能力を向上させ，知識の構築と交換を促し，熱意・約束・グループの専門性でもって結束し，継続期間は継続したい時までとするなど極めて柔軟性に富んでいるのである¹¹⁾。

以上で述べてきた，一連の組織学習に関する議論をまとめると，組織学習は，組織の長期にわたる知の獲得とパフォーマンスの向上に資する自律的で主体的な知識創造プロセスであるといえる。

3. 人材育成

知の創造の担い手に関する呼び名は多様である。例えば，ナレッジ・ワーカーの生産性は彼らの自発性と自己選択に関わり，ナレッジ・ワーカーの個人的選択が財務的成果に結びつくため，ナレッジ・ワーカーの育成と評価はますます重要となる。また，ナレッジ担当役員の役割は，ほとんど今ある知的資産の共有化に限定されているのが現状である。さらに，ナレッジ・アクティビストは，組織内に知識を広め，主に知識創造のカタリスト（触媒役），知識創造のイニシアチブのコーディネーター（調整役），未来予見者等の役割を持つのである¹²⁾。

人的資源の新しい役割（ウルリヒ，1998）として，コスト，技術，流通，生産，製品特性などの伝統的形態の競争優位は，今日模倣されかねない。それゆえ，スピード，信頼，機敏さ，学習能力，社員のコンピタンスなどの組織的な能力が勝利の決め手となる。また，戦略をすばやく行動に移すことが可能であることが成功する組織の条件であると言える¹³⁾。

一方，バートレットとゴシャル（2002）は，人的資源の役割変化について，ヒエラルキー組織がネットワーク型組織に転換され，管理をベースとするマネジメントの役割は，エンパワーメントやコーチングへと進化していると指摘した¹⁴⁾。つまり，人

的資源の議論は企業戦略の中で優先事項となっているのである。それゆえ、人的資源の役割は、補佐的な役割から中心的な役割へと進化している。企業は社員が組織に定着するように、彼らを引きつけて活気づける環境を築く必要がある。

さてプロフェッショナルに対するマネジメントに関して、J.B. クイン、P. アンダーソン、S. フィンケルスタイン（2000）によると、顧客主導によりコンスタントに増していく複雑さ、綿密に計画された指導法、実績に応じた実質的な報酬、専門分野を理解・体系化し先を行くための強力なインセンティブ・システムなどの知的能力に優れた組織では、価値をより強化するきめ細やかな文化が開発されている。プロフェッショナルは正当に評価され、競い合い同僚よりも自分が抜きん出ていると思いたがる。そして彼らは、その分野のトップの人間に客観的に評価されたいと思っている。それゆえ、卓越した組織においては、激しい内部競争、頻繁な厳しい業績評価とフィードバックなどが一般的にみられる¹⁵⁾。

Ⅲ 研究モデルと調査概要

1. 知の概念と知の創造のマネジメント・モデル

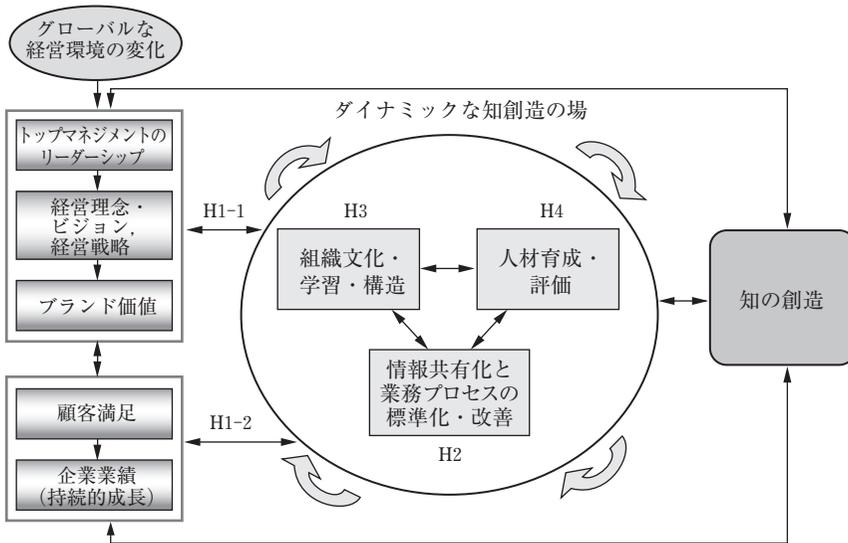
本研究における知の概念では、データ、情報、知識を知の「場」で共有することにより、経営ノウハウ、業務革新・改善、問題発見・解決能力、新商品開発、ブランド・顧客価値の創造などの知を知の「場」で創造的に知恵化し、知の「場」のネットワークを通じて上位概念の経営理念・ビジョンとマインドを組織的に全員に浸透させることにより、協創して新たな知を創造する一連のプロセスを包含している。

本稿では、組織学習や人材育成がいかに関知の創造を促しているのかといった「知の創造のためのマネジメント・モデル」を提示して、その実態を解明していく。

このモデルでは、次の要因を想定している。すなわちグローバルなビジネス環境の変化はトップマネジメントのリーダーシップ、経営理念・ビジョン、経営戦略、ブランド価値などへ影響を与える。ブランド価値の向上は、顧客価値の満足度にも寄与する。このような相互関連する要因は、組織文化・学習・構造やダイナミックな知の創造の「場」を形成している。また、情報共有化と標準化が組織学習をサポートしている。しかし、最終的に達成することは社員の人事評価に依存し、人材育成が知の創造を促す上で重要な鍵を握っていると考えられる。

さらに、本研究が扱う四つの仮説は図1で示すように、相互に関連したものとして捉えることができると考えられる。

図1 知の創造を促進するマネジメント・モデル



2. 研究仮説

図1の知の創造を促進するマネジメント・モデルで示す通り，下記の研究仮説は知の創造を促進するイネープリング・ファクターとして相互に関連するものと考えられる。

H1-1：明確な経営理念・ビジョンに基づく経営戦略が組織に浸透している企業では，知の創造が促される。

H1-2：ブランド価値と顧客満足を重視する企業では，知の創造が促進される。

H2：双方向の緊密な情報共有化を展開することは，知の創造が促進される。

H3：企業組織内外における信頼関係が強い企業では，知の創造が促進される。

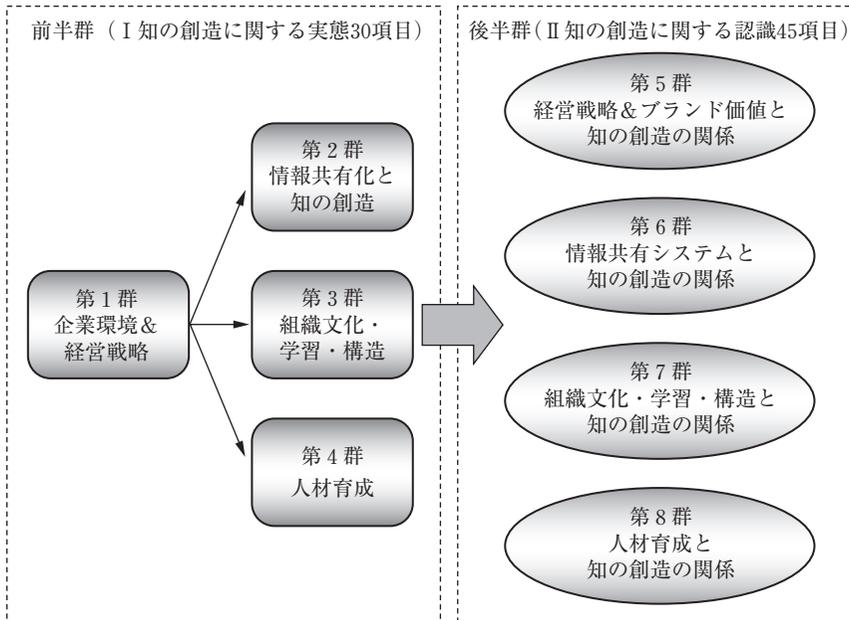
H4：社員の能力開発を組織的に展開している企業では，知の創造が促進される。

3. 研究調査の概要

本研究では，日米における主要な自動車企業および情報機器企業28社を調査対象とした。また，統計分析や事例分析は，2005-2006年度における面接・アンケート調査結果に基づく（インタビュー調査：延べ171人，アンケート調査：有効回答数1,106）。

アンケート調査の尺度と回答の平均値は，表1に示す通りである。

図2 アンケートの質問構造



これらの質問項目ごとの平均値を日米比較でみるとこれら二業種では、「日米」の平均値には相関があり、類似した実態や認識があると言える。前半群（I実態）では「米国」がやや低く、後半群（II認識）では「米国」がやや高い結果となっている。

表1 アンケート票の尺度と回答平均値

回答の尺度			全体	日本	米国	
3	強く肯定	80%以上				
2	肯定	30-79%				
1	少し肯定	30%未満				
0	どちらともいえない					
-1	少し否定	30%未満				
-2	否定	30-79%				
-3	強く否定	80%以上				
NA	該当せず					
			平均 I	0.95	1.13	0.73
			平均 II	1.23	1.16	1.32
			全体平均	1.12	1.15	1.09

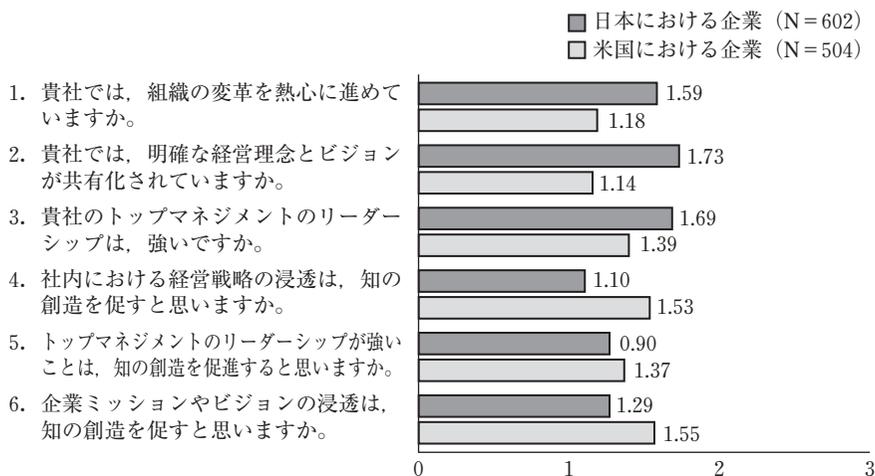
IV アンケート調査結果の統計分析

1. 知の創造の実態と促進要因

(1) 仮説1-1

知の創造を促進するマネジメント・モデルでは、「明確な経営理念とビジョンの共有化」は、知の創造を促す役割を持っていると想定される。調査結果では、実態が日本1.73, 米国1.14, 認識が日本1.29, 米国1.55と逆転している。このことは、日本における企業は実施に意欲的である一方、米国における企業では、重要性を認識しているものの実態が十分に伴っていないということを示唆している。さらに、従属変数「知の創造」¹⁶⁾に対する重回帰分析では、「明確な経営理念とビジョンの共有化」の標準化係数 (β) は、日本0.27 ($p < 0.001$), 米国-0.16となり、日本における企業では、「明確な経営理念とビジョンの共有化」が知の創造を促進することが明らかになった。

図3 日米平均値の比較 (仮説1-1)

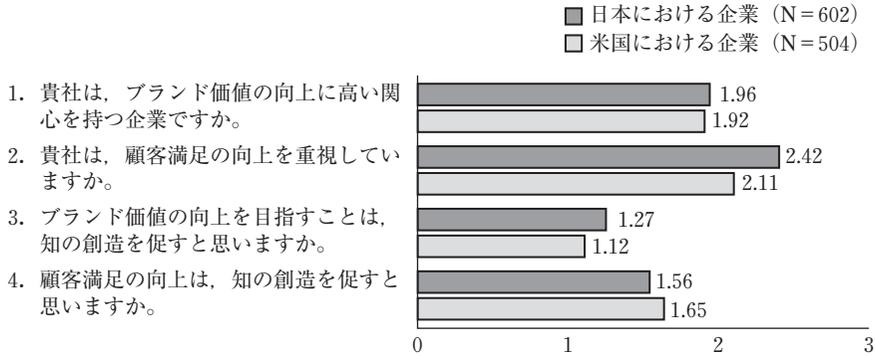


(2) 仮説1-2

ブランド価値や顧客満足の向上に関して、実態では日米双方の企業において1.9以上と高い数値であった。一方、認識では実態よりは低いもののいずれも平均値以上の数値であった。さらに、従属変数「知の創造」に対する重回帰分析では、「ブランド価値」の標準化係数 (β) は、日本0.11 ($p < 0.10$), 米国0.23 ($p < 0.001$), 「顧客満足向上」の標準化係数 (β) は、日本0.32 ($p < 0.001$), 米国0.12 ($p < 0.10$) となり、

仮説1-2を支持する結果となった。

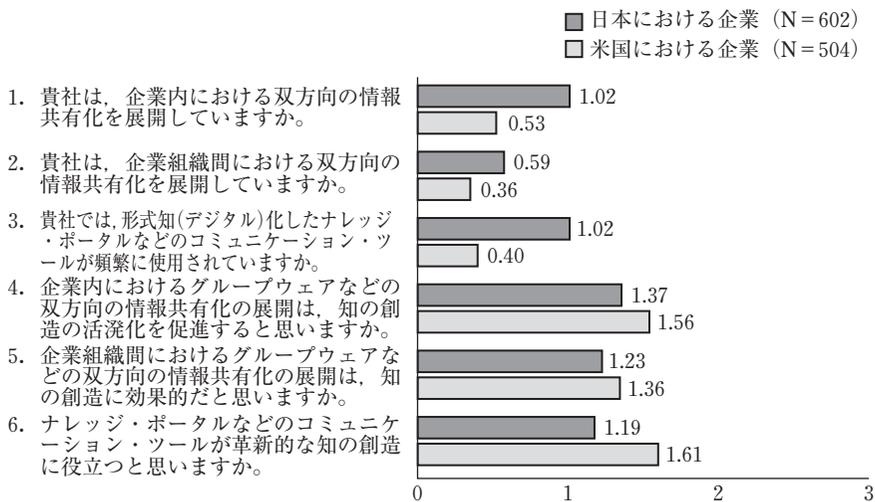
図4 日米平均値の比較 (仮説1-2)



(3) 仮説2

双方向の緊密な情報共有化を展開に関して、実態では日米双方の企業において平均値より低い数値であった。一方、認識では平均値以上の数値であった。さらに、従属変数「知の創造」に対する重回帰分析では、「ナレッジ・ポータルなどのコミュニケーション・ツールの活用」の標準化係数 (β) が0.20 ($p < 0.001$) と日本における企業のみ統計的に有意な値を示した。

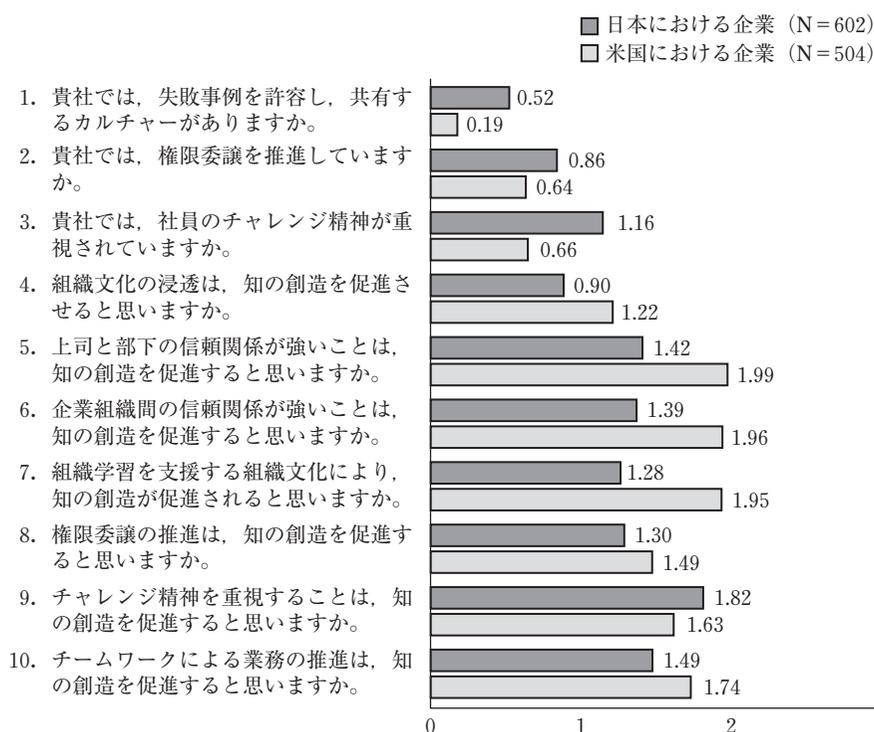
図5 日米平均値の比較 (仮説2)



(4) 仮説3

「企業組織内外における信頼関係が強い」に関連する項目において、日米双方の企業において、実態は平均以下と低く、認識が平均値以上と比較的高い数値を示した。さらに、従属変数「知の創造」に対する重回帰分析では、日本における企業では「社員のチャレンジ精神」が決定係数0.28 ($p < 0.001$)、米国における企業では「権限委譲」が標準化係数 (β) 0.21 ($p < 0.10$) と統計的に有意であった。仮説3は、米国における企業による実態の低さが影響し、部分的に支持される結果となった。

図6 日米平均値の比較 (仮説3)

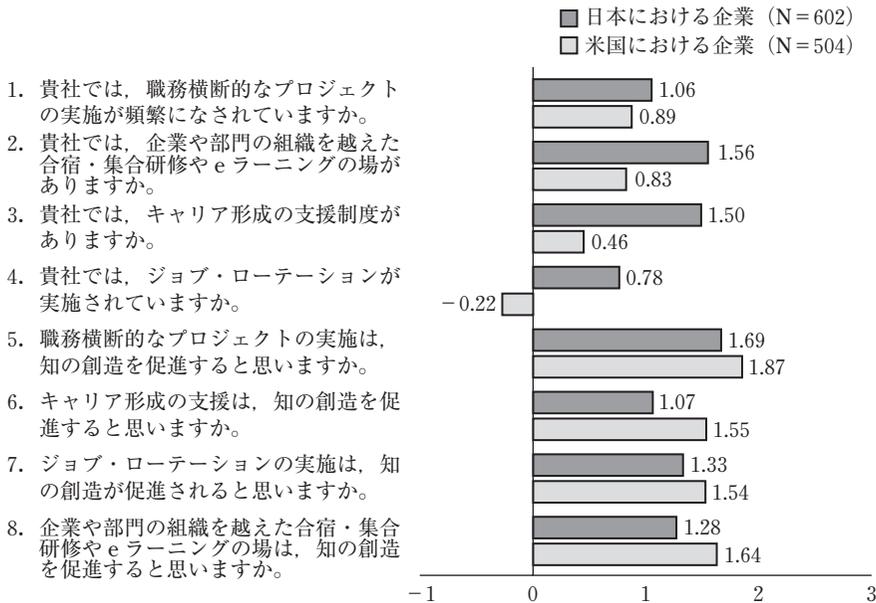


(5) 仮説4

「社員の能力開発を組織的に展開する」項目においては、「部門横断的な集団研修やeラーニング」や「キャリア形成」に関して、実態では、日本における企業が高い数値を示したものの、米国における企業では平均よりも低い結果となった。一方で認識では、日米双方とも比較的高い数値を示した。さらに、従属変数「知の創造」に対する重回帰分析では、標準化係数 (β) は、「クロスファンクショナルなプロジェクトの実施」は日本0.23 ($p < 0.001$)、「部門横断的な集団研修やeラーニング」は日本

0.14 ($p < 0.01$), 米国0.18 ($p < 0.01$), 「キャリア形成の支援」は日本0.12 ($p < 0.01$), 「ジョブ・ローテーション」日本0.14 ($p < 0.01$) が主に統計的に有意であった。仮説4は、実態の低さが影響し、部分的に支持される結果となった。

図7 日米平均値の比較 (仮説4)



2. アンケート分析結果の考察

第一に、経営理念やビジョンの組織浸透について、個人のパフォーマンス・レベルまで可視可することにより可能になることが明らかになった。特に、日本における企業では、企業の経営理念やビジョンの再定義化による組織浸透が知の創造を促すのに対し、米国における企業では、トップマネジメントによるリーダーシップが知の創造に有効な役割を果たしていることが判明した。

第二に、ブランド価値や顧客満足の向上は、知の創造を促進することに関して、ディーラーと顧客の間における双方向型の情報共有が有効な役割を果たしていることがわかった。特に日本における企業ではナレッジ・ポータルを活用がそれに一役買っていることが明らかになった。

第三に、日米双方における企業で企業内外での緊密な信頼関係は、知の創造を促進することがわかった。特に、日本における企業ではチャレンジ精神、米国における企業では権限委譲が知の創造に有効であることが明らかになった。

第四に、人材育成の体系的な支援に関して、日米双方において程度の差はあれ、ジョブ・ローテーション、キャリア形成支援、クロスファンクショナル・チーム、企業横断的な合宿・集合研修やeラーニングの実施が知の創造に有効であることがわかった。

V 企業事例の考察

1. 主要自動車企業 A 社¹⁷⁾

A 社では、とくにグローバルな人材育成の視点から人材教育に力を入れて、日米で2つの代表的な人材育成機関を設置しており、同社の世界中の人材に学習の「場」と機会を与えている。1つは、グローバル・リーダーの育成などを目的とする日本の研修機関であり、もう1つは、米国の企業内大学である。

さらに、世界中のディストリビューターの知識や専門能力とベストプラクティスを一元的に管理し、支援するグローバル・ナレッジ・センター（GKC）と呼ばれる組織をA社の企業内大学ビル内（ロスアンゼルス）に設置している。

筆者のインタビュー調査では、そのGKCが、本社を通さずに横断的にディストリビューターやディーラー同士のコミュニケーションを間に入って促進し、知の共有と活用の土壌を形成してきたということである。

次に、グローバルな販売「ウェイ」のビジョンやミッションを明示化し、実際にどのくらいの効果があって、一番良い販売のベストプラクティスは販売実績にどれだけ役に立っているのかというところまで進めていく必要があり、GKCの役割が高まっている。

このように、A社のように世界中のベストプラクティスを一元管理し、共有することにより、各拠点間の特徴や競争優位性を比較することが可能となる。三現主義に代表されるように、同社では対面式のコミュニケーションが重視されている。海外現地法人の各拠点の経営資源を有効活用することにより、GKCのような学習と情報共有のための知識拠点は今後ますます必要となる。なぜならば、車種や状況が異なるにせよ、新車モデルやリーダーシップに関する教育は有益な知識資産となるためである。

このような販売に関する成功・失敗経験知を組織的に共有する固有の「型」を確立し、さらにダイナミックにグローバル展開できる可能性も期待できる。

2. 主要情報機器企業 B 社¹⁸⁾

B 社は、リーダーシップに基づく経営戦略と組織変革により、業績も良好である。同社では、先端技術により未来性を意識すること、高付加価値商品を提供すること、価格、機能、品質重視からデザイン、感性、上質感を加味することなどが重要だとされている。

IT 部門でのヒアリング（2006年6月）結果から、TTM（Time to Market）のスピードと TTP（Time to Profit）の実施により、いかに収益を上げていくかという点で、比較的全社的な展開が車の両輪として進んできたことが明らかになった。例えば、事業戦略・経営戦略の一環として、世界同時発売の垂直立ち上げ、開発リードタイム、部材購入スピードの短縮化などの取り組みが挙げられる。また、各ドメインをまたいだ部品の共用による一括購入、コスト削減、デザイン会社の一括化といったコスト削減施策をはじめ、意匠（デザイン）、材料、材質、アイデアなど1万8,000のコンテンツをデータベース化・見える化にするなどの試みがなされている。その結果、同社では G マーク（グッドデザインマーク）取得率が飛躍的に向上した。

さらなる要件として、未だ可視化されてない知を使えば経営がどう変わるのか同社における今後の課題になろう。つまり、個人に留まっていた知を組織知として形式知化できていなかったため、失敗事例やナレッジを設計段階の事前の仕組みに組み込むことが肝要となっている。

B 社の米国 R&D 部門でのヒアリング（2006年9月）結果から、米国では人材の流動性が激しいため、同社では、データ、成果物、知財、レポートなどを全てデータベースとして共有していることが明らかになった。また、米国での各研究所における研究成果は異なるため、四半期ごとに各ディレクターが成果を報告する機会がある（2006年から開始）。例えば、ネットワーク技術とデバイス担当の技術者が交流し、ウェブサイトにあげている。そのような異業種交流による知の交流という意味では、同社には複数のドメインがあり、さらに買収した会社の技術もあり扱う技術が幅広い中で、異業種分野の交流があるため、知の創造が活発である。

また、研究開発の現場において、海外研究所の所長は常に全体の研究所の中で自分の研究所の強みは何かを考えておく必要があると述べている。

グローバル・ネットワーク型の R&D は、すでに多くのグローバル企業で実施されているが、同社の米国 R&D センターでは、メールや社内ポータルサイトだけではなく、対面式の情報交換は依然として重要とされている。また、各拠点間のコンフリクトの要因は意思疎通の「場」をもてなかったことが一因であると指摘されている。そ

ここで、B社はダイナミックな知の共有と創造の「場」における知の活用プロセスの強化と情報活用力の向上などにより、財務、顧客、業務プロセス、学習と成長の4つの視点に立つグローバルな事業展開で企業価値を高めているのである。

また、B社ではこれまで往々にして、他人に自分のノウハウを伝えないという事態が生じ、後継者がなかなか育たないといった問題も内在していた。そこで個人と組織の知の蓄積と共有という視点に立って、マネジメント幹部層や専門スタッフのリーダーシップ・コンピテンシー開発スキームに基づくグローバルな人材育成を社内研修機関で組織的に拡充することにより、成果を上げている。

以上で述べてきたように、これまでの衆知を集めた「全員経営型」の時代には、小集団活動、職場懇談会、提案制度など、属人的な経験知の以心伝心が主であったが、今後目指すべきマネジメントの「型」として、B社では、ITを駆使して暗黙知を形式知化させる取り組みがなされている。つまり、個人・組織のノウハウを「見える化」し、そのノウハウを「仕組み」(IT)化に変更するなど、組織、会社の枠を超えて皆でノウハウを育てる「場」を創造するといった斬新な取り組みがなされている。

例えば、B社では全社的な取り組みとして、「フラット・ウェブ」の展開により、非効率業務の排除、ナレッジ・マネジメントの実践、およびエンパワーメントの徹底を実現している。さらに個人の働き方や目的に最適化された環境、異質な知から新たな知を得る最適な環境、および立案・推進・評価の質を高める環境の三側面を確保する目的でこの「フラット・ウェブ」を展開するための情報システムを導入している。

B社ではこのシステムの導入により、知の共有の成熟度を社内共有からさらなる知の創造サイクルの常態化まで高めていく取り組みで成果を上げており、企業業績の向上に役立てている。この知の創造サイクルとは、0「無管理」、1「視覚化」、2「共有化」、3「活用」、4「知の創造サイクルの常態化」の段階からなり、知の創造サイクルのクリエイティブ・ルーティン化を目指していると言えよう。

3. 主要情報機器企業 C社¹⁹⁾

C社は、2007年4月に米国拠点で2ブランドを統合化し、ディーラー向けの4ブランドも3つに集約した。それに伴い組織文化の異なる3社を買収したため、統合されたアイデンティティの推進が困難となったが、同社はバランス・スコアカード(BSC)の導入により共通言語化してアイデンティティの統合化を推進してきた。

その結果、同社の売上高は、10年で3倍に増加した。このことは、1984年以来の大きな改革であり、一つのビジョンを共有させた証でもあった。例えば、C社のビジョ

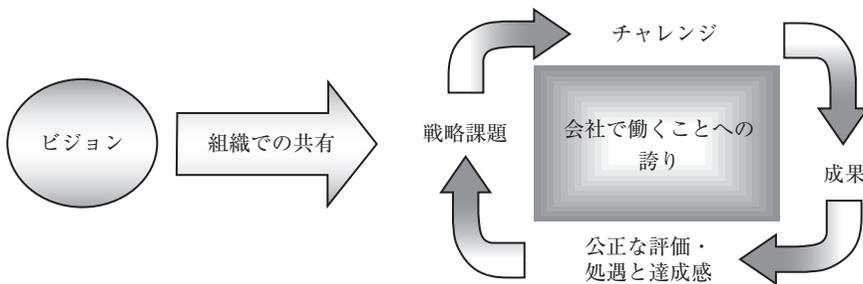
ンの再定義化とは、ビジョン、戦略、BSC、社員へのコミュニケーションへとリンクさせることである。また、C社では、3年置きに中期計画を策定している。さらに、「顧客価値向上」を目標に、CRMでセグメンテーション、カスタマイゼーションを推進し、顧客との価値、知の共有をバック・オフィスの社員も理解するように努めてきた。それらの理解の深まりは、収益性に寄与することになったのである。

C社における「知の創造の場」とは、ブレインストーミングや対面コミュニケーションからインスピレーションを得ることである。また、出張者や外部教授のプレゼンなどの内部機会も意図的に設けている。それは、アウトプットが面白いと次に繋げていくことや、会社内で問題解決する仕組みづくり、クロスファンクショナル・チーム(CFT)などが知を創造する点で有効であるとみなしているからである。

そのような会社の姿勢に沿って、同社の人材開発における4つの考え方は、以下のように集約される。

- ① 社員の主体性を引き出す。
- ② 専門性を高め発揮できる環境をつくる。
- ③ 成果に基づいた評価・処遇を行う。
- ④ 働きやすい環境をつくる。

図8 C社のビジョンの組織浸透のプロセス



出所：C社のインタビュー調査・資料より作成。

以上の4つの人材開発に対する考え方に基づき組織における実践を促すために、同社におけるリーダーシップの役割は、企業活性化や企業文化の変革を推進することに重点が置かれている。すなわち、リーダーにはビジョンを浸透させ企業文化を変革し、処遇・報酬や報奨、後継者育成プランに反映させるなどの役割が求められている。また、顧客価値創造やCRMの例に見られるように、全社的に社員が価値を創造していける組織風土が醸成されているのである。

4. 企業事例から得られるインプリケーション

3社の事例を通して、トップマネジメントのリーダーシップ、経営理念・ビジョン、経営戦略、ブランド価値向上、顧客満足向上といった個別の要因が、ダイナミックな「場」の活用によって、知の創造に画期的な効果をもたらすことを明らかにした。

事例分析から「経営理念・ビジョンの組織浸透と視覚化による知の共有」や「現場尊重と人材育成に基づく社員の暗黙知・経験知の組織知化」の重要性が明らかになった。

また、経営理念・ビジョンの共有をベースにして、経営戦略がダイナミックな知の創造の「場」のベクトルを決定するドライブ要因として重要であるため、経営戦略の構築能力を高めていくことが肝要である。その国際展開の場面では特に経営者の経営戦略と情報システムの支援が、ブランド価値や顧客満足度を主とする企業価値を高める重要な促進要因になっているのである。

国・業種の違いや企業の姿勢によって、情報共有化、組織学習、人材育成の運用スタイルも異なるため、固有な知の創造経営の「型」の確立が必要となる。

例えば、仮説検証結果を比較考察してみると、明確な経営理念・ビジョンの浸透（仮説1-1）では、日本における企業においてのみ有効であった。米国における企業では特に個人における評価・処遇の充実化で補足する必要性が示唆される。また、企業はブランド価値や顧客満足（仮説1-2）を高めるために、ITツールと組織学習の「場」を通じて人材育成を図り、個人の経験知や暗黙知・ノウハウを表出化し、組織知として高めていかなければならない（仮説2）。さらに知の創造を促進するダイナミックな「場」の土壌づくりとして、研修や異業種交流など社員のチャレンジ精神を喚起していく施策も有効であろう（仮説3、仮説4）。今日のM&Aなどの組織再編成が活発化している状況下において企業アイデンティティの統合化、イノベティブな知創造型企業を目指すためにも、上記の仮説の実践は重要となる。

さらに、知の創造の「場」はダイナミックな知の創造のサイクルを通じて成熟化度を高め、クリエイティブ・ルーティンとして常態化していくことが肝要である。

VI 結 び

本研究では、知の創造マネジメントを実践するプロセスやその促進要因を解明することを目的に、仮説検証と事例分析により考察を行った。

これらの分析結果から本稿で提示した知の創造を促進するマネジメント・モデルの仮説は概ね支持された。すなわち、企業環境の変化に適応したトップのリーダーシップ、経営理念・ビジョンの組織浸透、顧客満足、情報システムの活用、組織学習や組織文化、人材育成等は経営戦略やリーダーを介しては相互に関連するものであった。また、それらは、知の創造を促進するダイナミックな「場」の実践から知の創造のサイクルを通じて、成熟化度が高められていることを企業事例から明らかにすることができた。

このように、知の創造の促進要因についての理論的な概念モデルや事例分析はこれまでであったものの、知の創造を促進するマネジメント・モデルを提示して仮説検証と企業の事例分析に基づき、その実証理論化を試みた研究は見られなかった。その点で本研究の意義があったと考える。

また、本稿では事例分析で3社の事例を詳細にレビューし、統計解析で十分カバーできない具体例を提示することができた。事例分析では、動的な分析を通じて現在企業がどのような問題を抱えており、それに対してどのような施策を展開しているのかということを明確にした点で意義があったと言える。

以上のように、本稿では研究モデルに沿った仮説検証を試みた上で、事例分析からも具体的な実例を比較対照することにより、数値でみた程度と実際の企業の実態例を比較考察し、知の創造研究におけるさらなる発展的な見解を提示できた。

知の創造への道を究める企業にとって今後の課題は、①このような知の創造の常態化をクリエイティブ・ルーティンとして全社的にレベルアップし、組織能力を高めていくこと、②グローバルに人材を育成して組織展開していくこと、③グローバルな経営環境の変化に適応し、知の創造の場を外部企業とのオープン・イノベーション型の協働ネットワーク化に繋いでいくことである。

謝辞

本研究で使用した基礎データは、日本学術振興会・科学研究費助成基盤研究B（研究代表：植木英雄）によるものである。調査協力をして頂いた企業の関係者の皆様、および同研究会で協力・助言をして頂いた斎藤雄志教授、宮下清教授、植木真理子准教授に感謝申し上げたい。ただし、本稿については全て筆者に責任がある。

注

- 1) ゲオルク、一條、野中（2001）252-272ページ。

- 2) Collins, J. C. and J. I. Porras (1994) pp. 1-21.
- 3) 一條 (1998), 97-99ページ。
- 4) Ulrich, D. and N. Smallwood (2004) 157ページ。
- 5) 伊藤 (2000) 63-72ページ。例えば、デルではPCの直接販売をするため、社員と共通の目標・戦略を共有し、パートナーシップを築くことを重視していると紹介されている。
- 6) 同上書, 76-79ページ。
- 7) センゲ (1995) 14-19ページ。
- 8) Davenport, T. H. and Prusak, L. (1998) pp. 1-24.
- 9) Garvin, D. A. (1993) pp. 79-82.
- 10) Argyris, C (1992) pp. 8-10.
- 11) Wenger, E. C. & Snyder, W. M. (2000) p. 142
- 12) ゲオルク・一條・野中 (2001) 252-272ページ。
- 13) Ulrich, D. (1998) p. 127.
- 14) Bartlett, C.A. and Ghoshal, S. (2002) pp. 35-38.
- 15) Quinn, J.B., Anderson, P. and Finkelstein, S. (1996) pp. 71-76.
- 16) 「組織学習による知の創造 (知の創造)」とは、45の質問項目を用いて、因子分析を行った結果、日米それぞれの7つの因子が抽出されたうちの一つである (固有値1.0以上、累積寄与率日本58.6%, 米国56.9%)。内的整合性を検討するためにクロンバックの α 係数を算出したところ、それぞれ十分高い値であった (日本 $\alpha = 0.77$, 米国 $\alpha = 0.77$)。
- 17) インタビュー調査は、A社の執行役員および部・課長と日本では、2005年5-6月、アメリカでは2005年、2007年の各9月に実施された。
- 18) インタビュー調査は、B社の執行役員および部・課長と日本では、2005年6-7月、アメリカでは2005年、2007年の各9月に実施された。
- 19) インタビュー調査は、C社の執行役員および部・課長と日本では、2005年6-7月、アメリカでは2005年、2007年の各9月に実施された。

参 考 資 料

- Argyris, C. (1993) *On Organizational Learning*. Cambridge : Blackwell Publishers.
- Bartlett, C.A. and Ghoshal, S. (2002) "Building competitive advantage through people," *MIT Sloan Management Review*, 43(2) : 34-41.
- Carla O'Dell and Grayson, C. J. (2002) Identifying and Transferring Internal Best Practices. In C. W. Holsapple (ed.), *Handbook on Knowledge management : 1 Knowledge Matters*, 601-618, Springer.
- Chesbrough, H. W. (2006) *Open Business Models : How to Thrive in the New Innovation Landscape*, Boston : Harvard Business School Press.
- Collins, J.C. and Porras, J.I. (1994) *Built to Last : Successful Habits of Visionary Firms*. NY : Harper Business Essentials.
- Davenport, T. H. and Prusak, L. (1998) *Working Knowledge : How Organizations Manage What They Know*, Boston : Harvard Business School Press.
- Garvin, D. A. (1993) "Building Learning Organizations," *Harvard Business Review*, 71(4). pp. 78-91.
- ゲオルク・フォン・クロー、一條和生、野中郁次郎 (2001) 『ナレッジ・イネープリング：知識創造企業の五つの実践』、東洋経済新報社。
- Holton III, E. F. and Baldwin T. T. (ed.) (2003) *Improving learning transfer in organizations*, San Francisco : Jossey-Bass.
- 一條和生 (1998) 『バリュー経営』東洋経済新報社。
- 伊藤邦雄 (2000) 『コーポレートブランド経営：個性が生み出す競争優位』日本経済新聞出版社。
- Quinn, J.B., Anderson, P. and Finkelstein, S. (1996) "Making the Most of the Best," *Harvard Business*

- Review*, 74(2) : 71-80.
- Senge, P.M. (1993) *The Fifth Discipline : the art and practice of the learning organization*, London : Century Business. (守部信之訳『世界最強組織の法則』徳間書店, 1995年)
- Takeuchi H, Osono E, Shimizu N. (2008) "The Contradictions that Drive Toyota's Success," *Harvard Business Review*, 86(6), pp. 96-104.
- Teece, D. J. (2007) "Explicating Dynamic Capabilities : The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance," *Strategic Management Journal*, 28 : pp. 1319-1350.
- 植木英雄, 植木真理子, 宮下清 (2005) 「日米自動車企業にみるナレッジ・マネジメントの展開 : SCM とナレッジ・マネジメントの融合化の実践と課題」『東京経学会誌』No. 244, 3-17頁。
- 植木英雄, 植木真理子, 齋藤雄志, 宮下清 (2007) 「日米自動車企業における知の創造マネジメント」『国際ビジネス研究学会年報』第13号, 83-96頁。
- 植木英雄, 植木真理子 (2008) 「ダイナミックな場が知を創造する」『型と場のマネジメント』日本ナレッジ・マネジメント学会編 かんき出版。
- Ueki, H. & Ueki, M. "Enabling Knowledge Creation and International Deployment of Best Practices in Large Japanese Firms," *THE JOURNAL OF TOKYO KEIZAI UNIVERSITY*, No. 226, pp. 3-35.
- Ulrich, D. (1998) "A new mandate for human resources," *Harvard Business Review*, 76(1) : pp. 124-134.
- Wenger, E. C. & Snyder, W. M. (2000) "Communities of practice : The organizational frontier," *Harvard Business Review*, 78(1) : 139-145.