

中小企業における知識ベース経営の実践

—リーダーシップとマネジメントのあり方を問う—

金 宇 烈

I 問題提起

本稿は、神奈川大学国際経営研究所「中小企業研究プロジェクト」の一環として、湘南地域中小企業に関する実態調査がベースとなっている。中小企業の実態調査を通じて強く感じていることは、多くの会社が自社独創的な価値創造や業務革新に関する職務は、経営者だけの機能であり、その他の中堅管理職や社員は日々のオペレーション業務に追われ、自社の競争力強化や事業革新に関しては職務外のこととして認識しているということである。したがって、自社が属している業界の展望、自社の現状、そして今後の事業方向や競争力強化のための頭脳的な職務は、経営者1人の孤独な戦いとなっている。この背景には、ほとんどの中小企業が財務的問題や人材獲得の問題もあり、企画業務にかかわるスタッフ組織を抱えられないことにあるだろう。

しかし中小企業の中でも、社内に企画部分という頭脳集団、もしくは組織を置かなくても、経営者のリーダーシップやマネジメントの仕組みを工夫することにより、全社的な知識革新に励む企業もある。それらの企業は、経営者自らが必読書を社員に配り、読むことを進めたり、あるいは経営者自身がコーディネーターとなり、勉強会を開いたりして、個々の力を伸ばす努力をしている。そして個々の力量を自社の組織力として具現化しようとする経営方針を貫いている。

ガルブレイス¹が組織を、単に「情報を処理するシステム」としてとらえたことに対して、野中は²、それを一層拡張して、組織は単に情報を処理するだけではな

¹ Galbraith, J., *Designing Complex Organizations*, Addison-Wesley, 1973, 梅津祐良訳『横断組織の設計』ダイヤモンド社、1980。

² 野中郁次郎・竹内弘高『知識創造企業』東洋経済新報社、1996年。

く、「新しい知識を創造」する自己進化的な存在だと主張し、企業の独創性と競争力強化において知識創造の重要性についてフロンティアを開いた。その後、ビジネス現場では、ナレッジ・マネジメント(knowledge management)という経営手法として応用され、多くの企業が実践で活用している。

しかし、ほとんどの中小企業は、この知識ベース経営、つまり知識の共有と拡散そして新しい価値創造に重点をおく経営手法を実践していないばかりか、一部の先端メーカーや大企業の経営手法で、日々のオペレーションに追われている中小企業とは程遠いものだと受け止めているようである。言い換えれば、理論と実践におけるギャップが存在しているのである。しかも、知識ベース経営の具体的な実践方法論に関する書物を見ても、大規模組織を前提とした、ITツールの開発や知識データベース構築、そして官僚組織における部門間の知識共有に関しては多く論じられているものの³、中小企業の状況を考慮した指針書はあまり見当たらないのが実態である。

中小企業の場合、知識ベース経営を推進しうる専門スタッフに欠けており、しかも日々のルーチンワークに追われ、それ以外の創造的業務に取り組む余裕などはほとんどないばかりか、認識すら極めて低い状況である。したがって、より中小企業の実情にあった知識ベース経営のツールを提示することが必要であると言える。

知識ベース経営とは、個々の社員、集団、組織がもっている知恵、ノウハウ、経験、技能などを共有し継承しつつ、さらに全社的な知識拡散と創造を通じて、企業組織の活性化と業務改善、事業革新、そして新しい顧客価値創造を引き起こしていくものであると言えよう⁴。知識ベース経営の理論的側面は、野中をはじめとする日本の研究者により、多くの成果が蓄積されてきた。知識ベース経営が企業経営にもつ意味やマネジメント・プロセスに対する教訓は、これらの先行研究に委ね、本稿は中小企業の現場における知識ベース経営の実践を強く意識し、知識ベース経営を展開していくためのリーダーシップやマネジメント仕組みの革新を提起するものである。

³ 野中郁次郎監修・黒瀬邦夫著『富士通の知的「現場」改革』ダイヤモンド社、2005年。

⁴ 野中は暗黙知 (tacit knowledge) と形式知 (explicit knowledge) の相互変換のスパイラルを通じて知識を創造していくこととしてとらえている。詳しくは野中・竹内、前掲書を参照されたい。

Ⅱ 中小企業と知識ベース経営

1 中小企業における知識ベース経営の現状

今回の中小企業の実態調査で明らかにされているのは、中小企業において日本企業の長所である改善やQC活動が、それほど活発に行われることもなく、社員の知恵や知識を積極的に引き出すようなボトムアップやミドルアップダウン⁵のマネジメント・スタイルでもないということである。その理由は、社内における知的ベース経営を刺激し、誘発しうる専門人材や組織が欠如していること、日々の業務に追われ、改善やQCなどを積極的に展開しうる時間的・物理的・財務的余力がないこと、さらに、経営者1人ないし極少数の経営幹部のみに意思決定権限が集中しているため、全社的に考える、見直す、改善していくという意識や文化が非常に希薄であることなどを取り上げられる。そしてその結果、業務改善、事業革新、価値創造にかかわる業務は、経営者1人の孤独な職務となり、経営者自身が終わりなき重圧感にさらされているのである。

ところが、経営者を終わりなき苦悩の迷路を陥れているのは、他ならぬ経営者自身である。自社の組織が頭脳なき手足のみの組織（≒単なる実行部隊）として動いているのは、リーダーシップの現状やマネジメント仕組みの一面を表したものにすぎないと言えるのではなかろうか。言い換えれば、自社を知識ベース経営体制に変革し、社員の知恵と知識に助けられながら独創的な事業展開を図るためには、経営者自身のリーダーシップを知識ベース経営に合致するように変えなければならない。また個人、集団、組織間の知識の相互作用を促進するようなマネジメント仕組みを構築していかなければならないのである。したがって、経営者のリーダーシップの変革がない限り、知識ベース経営の実践は無理があると言える。

一方、知識ベース経営に関する社員側の意識も懸念される。経営者がせっかく新しい試みを打ち出しても、“日々のルーチンワークだけでも精一杯の状況で、短期間で収益性も保証されない余計な業務について進んで取り組むことはできない”とか、“社長の気まぐれだろう”とか、“すぐ冷めるだろう”とか、あるいはせっかくの相互作用の場を設けても会社に対する不平不満を吐き出す格好となってしまいがちである。

⁵ 野中は組織的知識創造をするマネジメント・プロセスとしてミドル・マネジャーを知識マネジャーの中心に据え、トップと第一線社員との相互作用を促進することが有効であると述べている。同上書、第5章。

平塚に本社のあるT社では、自社の事業構造が日本最大の大手企業と真正面から重なっているため、今後の事業存続に非常に危機感を持っている。そこで、社員の知恵、ノウハウ、アイデアを結集し、事業展開の方向性や新しい事業開発に取り組むために、相互交流の場を設けたが、健全な意見よりも会社に対する不満や要望を訴える場となり、有効に活用されることもなく、有耶無耶に終わってしまったという。

このような経験はT社だけではなく多くの会社にあるだろう。会社側が社員の自発的な知恵とアイデアを結集し、それを会社の業務改善や価値革新につなげていくために、それなりの努力と工夫をしているにもかかわらず、健全な知識の刺激の場として機能するよりも、不平不満や自己合理化に終始してしまうのである。

知識ベース経営がなかなか実践で進展しない背景には色んな要因があるだろう。知識ベース経営を実践していくという会社の目的と目標を、社員に明確なメッセージとして伝えていないこと、その進捗状況や結果をフォードバックして、徐々に意識を高めていくという認識が低いこと、そして根気よく持続的に推進していないことなどを取り上げられる。しかし、より根本的な要因は、知識ベース経営に関する経営者の自覚と認識が足りないこと、せつかく知識ベース経営に意欲があっても、相変わらずトップダウンの指示・命令型のリーダーシップをとっていることや、知識を刺激するマネジメント仕組みの構築ができていないため、社員の支持を得られないことなどが一番の要因なのである。

2 知識ベース経営の波及効果

上記で指摘したように、中小企業における知識ベース経営は、その目的と目標に関する共感が不足していること、知識ベース経営が現在やっている業務と関連して意味生成がなされていないこと、そして推進力としてのリーダーシップとマネジメント仕組みがかみ合っていないことなどにより、なかなか実践には結びつかない場合が多い。そこで、まず経営者が推進しようとする知識ベース経営が、一体何であり、それは社員1人ひとりの業務にいかなる意味があるのか、そしてそれは自社の事業にどのような波及効果をもたらすのか、をしっかりと共感することから始めなければならない。

中小企業における知識ベース経営を考えた場合、知識ベース経営が及ぼす波及効果は、以下の4つに考えられる。第1に、知識ベース経営とは、社内の個人、部門間に散在している暗黙知や形式を相互融合するプロセス、つまり相互作用の場を持

続的に作っていくスパイラル過程を意味するものである。したがって、社員1人ひとりが主体であり、リーダーであるという認識を共有することができ、全社的な活性化を期待できる。

第2つは、結果論的に革新的な技術開発や新製品開発を通じて、売上を急速に拡大するか、またはコスト削減による利益のアップに貢献するということだけではない。個人・集団・組織レベルにおける情報のフィードバック体制を整え、経営者がより正確な意思決定ができるように支援をするという効果もある。それは、公式・非公式の集団を通じて、社内外の各種情報をフィルタリングし、解釈し直す機能を指し、全社的に考える組織、知恵の出る組織を目指していく学習のプロセスなのである。

第3は、より現実的な問題として、上記の1と2の実践を通じて、社員に自律性を与えながら、個々の力量を伸ばしていくことができる。さらに、知識創造のスパイラルは、現状と結果に対するフィードバックのプロセスでもあるので、仕事のモチベーションを高めることも期待できる。ハックマンとオルダムは、職務特性を記述する次元として、技能多様性 (skill variety)、タスク完結性 (task identity)、タスク重要性 (task significance)、自律性 (autonomy)、フィードバック (feedback) の5つを提示した。そしてモチベーションを高めるためには、技能多様性、タスク完結性、タスク重要性を高めなければならないが、これらの3つがいくら高くても自律性とフィードバックのどちらかがゼロに近いと、効果がなくなるということを指摘している⁶。知識ベース経営は、社員に自律性を与え、フィードバックを強化していくプロセスでもあるため、社員の仕事に対するモチベーション向上を期待することができるのである。

第4は、上記のプロセスで蓄積された経験、ノウハウ、アイデア、知恵が相互融合し、業務改善、事業革新、価値革新につながり、さらに自社の競争力を強化することも期待できる。そして、経営者1人の孤独の職務だった価値革新や業務革新にかかわるに意思決定が分散化し、全社的な知識の結集を通じて、的確な事業の方針や戦略策定を助ける。

⁶ Hackman, J. R., and Oldman, R., *Work Redesign*, Addison-Wesley, 1980.

Ⅲ 中小企業における知識創造の基本型

1 知識のレイヤーと役割の自覚

図表1は、知識のレイヤー (layer) を図解したものである。知識レイヤーとは、企業において知識が蓄積され、それを実際の業務に活用している層を意味する。それぞれの知識のレイヤーは、知識ベース経営において果たす役割が異なり、低位の知識レイヤーから上位の知識レイヤーに移行するにつれて、個人の知識を集団の知識として、集団の知識を組織の知識として共有・拡散しながら、新しい知識の創造につなげていくスパイラル形状を描くのである。

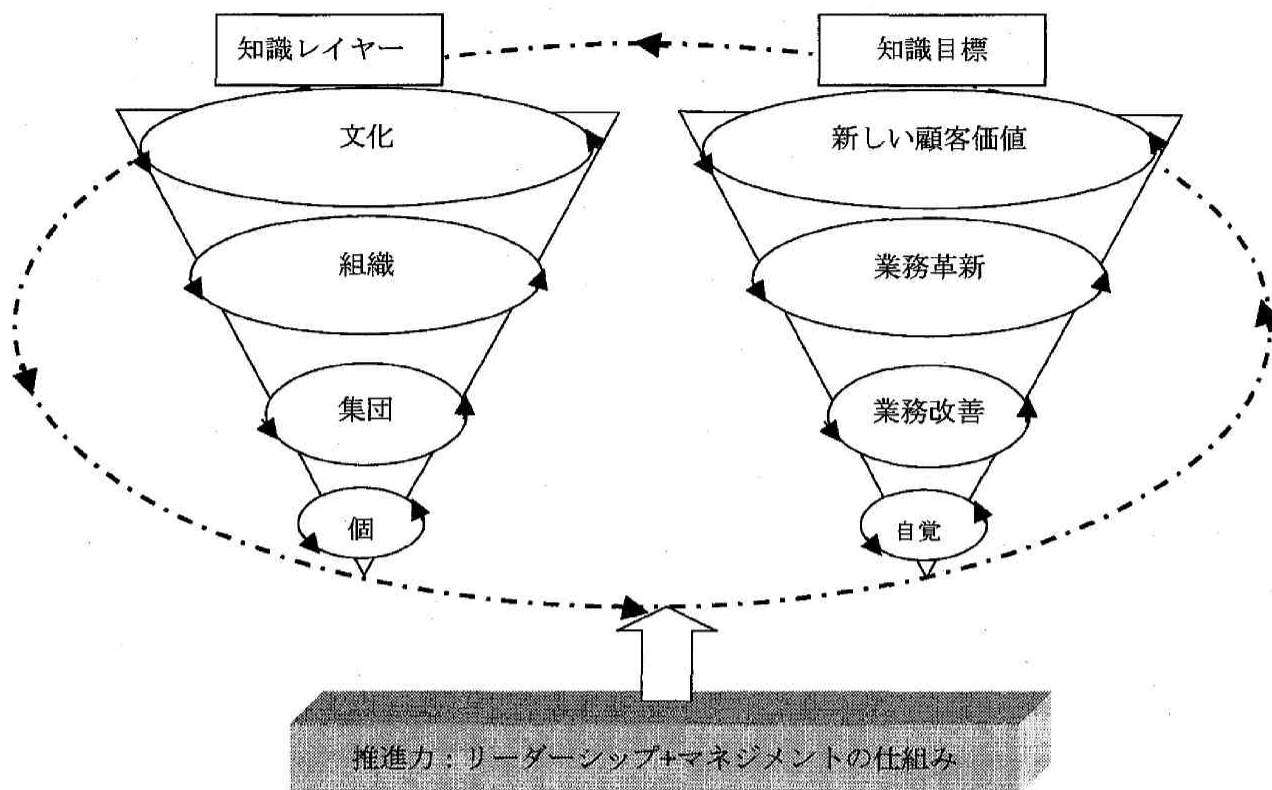
一方中小企業は、知識ベース経営といっても、一体何をいかに進めていけばいいのか分からない、混沌とした状況に置かれている場合が多い。それで以下では、それぞれの知識のレイヤーに応じたマネジメント上の優先課題を示した。この4つの各段階で何をすべきかをまず明確にした上で、個人から集団、集団から組織全体、そして再び個人への深化というスパイラルを描きながら、知識経営に馴染みつつ、社内の文化として徐々に浸透していくことが肝心である。

第1の知識レイヤーは個人である。個人レベルで、それぞれがもっている暗黙知を明確に認識し、身体的な五感を働かせて、観察・模倣・訓練によって習得する段階である。野中の言葉を借りると、暗黙知から暗黙知へ変換する共同化 (Socialization) と言えよう⁷。この段階における知識移転の主体は個人から個人であり、ここで重要なマネジメント上の課題は、「相互作用の場」を設けることである。一般的に生産・営業現場では、先輩のやり方を後輩に伝授するOJTが活用されているが、これは消極的な意味での知識の移転に過ぎない。より積極的に知識の共有・継承を図っていくためには、トップの知識ビジョンに基づき、意図的なマン・ツー・マンの「相互作用の場」を設けることが必要である。

もう1つ重要なことは、個人の意識を変えることであり、自社における知識レベル向上の重要性、そしてその意味合いを認識することである。知識ベース経営の基本は個人であり、個人こそすべての始まりであることを自覚しなければならない。そのためには、「相互作用の場」を設け、知識の共有と継承を促進しつつ、個人レベルにおける業務改善につなげていくことが求められる。

⁷ 野中郁次郎/遠山亮子編集『知識創造経営とイノベーション』丸善株式会社、2006年、10ページ。

図表1 知識のレイヤーと知識目標



第2のレイヤーは、個人に体化されている暗黙知を、言語やイメージ、モデルなどの表現手段を使って形式知化して、それを個人から集団の知識へ伝播・発展させていく層である。野中のいう表出化 (Externalization) で⁸、優れたノウハウ、経験、アイデアをもっている個人から集団が学習したり、集団学習を通じて集団の知識レベルをアップする段階である。この段階ではいかに各種の業務における問題を見えるようにするか、言い換えれば、「可視化」がマネジメント上の課題となる。今まで個人だけが知っており、しかもそれを公にしていなかった多様な業務やそのプロセスを可視化することにより、問題の所在と改善方向を模索する促進要因となる。

第3のレイヤーは、集団から組織へ知識が発展していき、その知識を具体化・概念化する段階である。野中のいう連結化 (Combination) で、形式知から形式知へ変換しながら、知識を一層体系化する課程である⁹。この段階においてマネジメント上の課題は、組織レベルにおいて「我々は何をしようとするのか、いかにしようとするか」を具体的な知識目標として落とし、追求すべき知識を具体化・概念化す

⁸ 同上書、11ページ。
⁹ 同上書、12ページ。

ることである。

中小企業の場合、規模が小さいため、部門間の壁は低く、経営者の管理の目が行き届き、部門間の調整もそれほど煩雑なものにはならない。たが、知識ベースの経営の観点から言えば、1つの部門の知識が他の部門に波及しにくいことや、個人や集団レベルにおける問題発見や新しいアイデアがあっても、PDCA (Plan, Do, Check, Action) サイクルが円滑に循環しないため、せっかくの知識資源が断片的で一過性の成果で終わってしまい、全社的なQCや業務改善にまで拡散されにくいという問題がある。

第4のレイヤーは、企業文化とも言える層で、伝播された知識を、行動を通じて日々の業務で実践しながら、個人の暗黙知としてさらに深めていく段階であり、知識は組織から再び個人に浸透していく。内面化 (Internalization) とも言えるもので¹⁰、学習活動は企業業務活動の一環ないし文化となり、個人・集団・組織レベルの知識体系の還流を促進しながら、新しい知識創造を実践していくことである。この段階におけるマネジメント上の課題は、実践と改善である。つまり、体得した知識を業務活動で実践しながら、それを今までの業務活動におけるムダ、ムラ、ムリを改善していく段階である。

知識ベース経営とは、決して無から有をつくり出すということではない。日々の小さな業務改善を持続的に推進していくこと、そして皆の知恵、アイデア、経験、ノウハウ、感などの知識を結集し、現存の知識を継承しつつ、新しい顧客価値の創造につなげていくプロセスなのである。

2 知識ベース経営と業務への相乗効果

再び図表1を参照しながら、左の知識レイヤーに対して、右側の知識目標を見ていただきたい。知識レベルが個人から集団へ、そして集団から組織へ高度化していくのと同様に、企業における知識目標を明確に提示することにより、全社的な知識目標に対するモチベーションを高め、究極的には業務革新や新しい顧客価値の創造につなげていくスパイラルを表している。

第1は現状に対する自覚である。現在の業務を点検し、改善項目はないかを、個人・集団・組織の立場で点検することである。中小企業の社員に対して、いきなり社内の知識を刺激、創造するというメッセージを押し付けたとしても、あまりにも漠然

¹⁰ 同上書、13ページ。

としたテーマで、何をどうすればいいのかが分からないため、その実践上の効果は非常に薄いと言わざるを得ない。したがって、まず身の回りの業務を冷静に振り返え、将来どうあるべきかを描き、現状とのギャップを自覚することが全てのはじまりである。

第2に業務改善である。日々行っている業務においてムダ、ムラ、ムリを省ける項目はないのか、そのために何をすべきかを明確にしつつ、実際に業務改善を図っていく。業務改善の手法としては、特定の業務に対して本当に必要な業務なのか、必要であってもやり方を変えることで効率を上げることはできないのか、業務遂行のバラツキを無くす方法はないのか、を徹底的に議論しながら、改善を図っていくことがポイントとなる。一見ムダのないような業務でも改善の事項は数多くあるはずである。トヨタ自動車は改善活動で年間61万件の改善事項が提案され、その内91%を実行している。そして花王のTCR (Total Cost Reduction) は1986年から始まり、年間百億円のコスト削減効果をもたらしているという¹¹。このように、非常に効率的な経営を行っていると言評のある企業でさえも、相互作用の場を活用することで、業務の見直しと改善を図っていることが分かる。また、日々の業務において比較的簡単に取り組めるムダ、ムラ、ムリの見直しから始めると、自然に相互作用の場が出来上がり、個人間に散在している知恵、ノウハウ、アイデアが伝わりやすくなるなど、知識ベース経営を推進しやすい雰囲気を作り上げることもできる。

第3は業務革新である。日々の業務改善で業務効率をアップするということは、コストに対する成果が上げることであり、どちらかというところ、社内に目を向ける内向きな方策である。しかし、知識ベース経営のスパイラルは社内の業務改善で終了するのではなく、新しい顧客価値を創造する方向へ進めなければならない。業務革新は新しい顧客価値の創造に向けて業務や事業の仕組みを全面的に見直すことである。例えば、ユニクロは2007年3月1000坪級の大型店として「神戸ハーバーランド店」をオープンした。グローバル企業として飛躍していくためには、狭いスペースで製品を置くだけの従来型の店舗では、限界があるということ認識した上で、顧客にファッションを提案していくための新たな試みである¹²。このように、企業は環境変化や顧客ニーズが根本的に変化すると、業務改善による効率アップだけでは、それに旨く対応することができなくなるので、業務や事業の仕組みそのものを革新

¹¹ 遠藤功『現場力を鍛える』東洋経済新報社、2004年、2ページ。

¹² NHK製作“経済羅針盤”1997年4月8日放送。

する必要がある。

とはいえ、いかに業務革新を推進していくべきに関して、ほとんどの中小企業は、経営者1人の経営判断に任せている。しかし、組織レベルで皆の知識を具体化・概念化していけば、「我々は何をしようとするのか、いかにしようとするか」について具体的な知識目標が明確となるため、それに伴って業務革新の方向性も経営者1人の経営判断ではなく、組織における知識の結集として具現化されうる。

第4は、知識ベース経営が持続し、社内の文化として浸透していくと、新しい顧客価値を生成する価値革新の段階へ飛躍していくこともできる。組織に共有・蓄積された知識を実践しながら新しい価値創造へつなげていくことである。特に知識ベース経営が企業文化として定着すると、企業文化は短期間で真似のできないため、長期間にわたって自社の競争優位を享受することも期待できるのである。

以上、個人の自覚および業務見直しから始まり、集団および組織の業務改善、業務革新、そして新しい顧客価値の実現へと、知識目標を向上していくスパイラルを見てきた。このスパイラルは、言い換えれば中小企業における意識改革と教育のプロセスであり、人材を育成していくプロセスでもある。また、知識ベース経営は、散在している知識を確認し、それを共有・継承しつつ、業務改善、業務革新および新しい顧客価値創造といった強い現場を作り上げていくものに他ならないのである。

IV 知識ベース経営を推進するリーダーシップ

1 明確な知識ビジョンを打ち出す

売上や利益などの財務目標だけではなく、自社の存在価値そのものと、未来像を描いた「知識ビジョン」を打ち出さなければならない¹³。そして社員1人ひとりが我々は何のために仕事をしているのか、そしてどのような知識を究極的に作りださなければならないのか、を考えるように仕向けなければならない。

例えば、車椅子を製造・販売しているOXエンジニアリング代表取締役である石井は、自社の仕事を「元気と活力溢れる街を創る」ことで定義している。単に車椅子を作るのではなく、障害者にとって、乗り心地のいい車椅子、便利な車椅子を作れば、障害者も気軽に街中に出て一緒に楽しい暮らしを共有することができる¹⁴。そこで、より乗り心地のいい車椅子とは何か、改善・改良点は何かを常に問い続け

¹³ 野中郁次郎/遠山亮子編集、前掲書、18-20ページ。

ながら進化・成長を続けており、これは一方では、自社の仕事に対する明確な定義と、知識ビジョンを社員に的確に伝えることにもなっているのである。

ほとんどの会社が社是、社訓、経営理念を掲げている。しかし、抽象度が高すぎて経営者のメッセージが明確に伝わらない場合もしばしばある。しかも、知識ベース経営に関する認識の不足から、社員が究極的な価値として何を追求していけばいいのか、その行動指針たるものが存在しない。このような状況で、知識ベース経営を打ち出しても、社長の気まぐれな一時的な取り組みにすぎないという認識が広まり、持続することはできない。したがって、まず分かりやすく、皆が納得のいく言葉で知識ビジョンを明確化する必要がある。

平塚にあるHR社は防災消防設備の設計・施工・保守業を営んでおり、社員に対する経営者のメッセージは、安全・安心を売ること、そして個人が景気を活性化することを合言葉としている。HR社の知識ビジョンは、安全・安心を売る主軸は社員1人ひとりであり、社員の能力を増強することこそが、会社の発展と個人の豊かさの原動力となることを明確なメッセージとして伝えているわけである。防災消防設備の設計・施工・保守業の場合、1人の熟練社員を育てるのには、最低5年以上はかかると言われるほど、熟練のスタッフの育成には多大な時間とコストがかかる。このことから、安全・安心を売る熟練社員の育成こそ、自社の繁栄そのものであり、社員が追及すべき知識ビジョンであることをはっきり示しているのである。

2 管理者から教育者へ

社員が知識ベース経営の必要性を心の底から感じ、日々の業務活動で実践していくためには、知識ベース経営を企業文化として定着していかなければならない。そのためには、社内に知識の共有と拡散を誘発していくようにコーチングしなければならないが、中小企業の場合、そのような専門人材や部署を社内におくことは難しい。したがって、社長自らが知識ベース経営の必要性をうたえ、それを伝播していく説教者となり、実際に教育していく教育者とならなければならない。

日々のルーチンワークに追われている中小企業の社員の立場からすれば、知識ベース経営とは、まるで雲を掴むようなキャッチフレーズに過ぎない。その理由は、知識ベース経営とは何かが分からない、その日その日の業務でも精一杯なのに、何かを思考し、模索するような時間などはないか、あっても積極的に参加しようとはし

¹⁴ NHK製作“経済羅針盤”1997年4月15日放送。

ないからである。したがって、社長自身の強い決心と信念の言葉で、必要性を力説し、そのための方向付けや方法論を提案しなければならない。

中小企業の調査から、経営者自らが教育者となり、少なくとも知識ベース経営の実践に向けて努力している企業も見られる。包装梱包資材の製造・卸のY社は、経営者自身が研究者以上に経営理論に精通し、著名経営学者の本や論文を熟読している。そして、それらをトピックとして、社員の勉強会を開いている。すなわち、経営者自らが、社員に対して形式知から暗黙知へと、内面化を深めるようにトリガーの役割を果たしているのである。このように、中小企業の経営者は、知識ベース経営の実践を、経営者の本質的な職務の1つとし、その必要性を力説し、伝播していかなければならない。

3 コーチングとモチベーター (motivator)

経営者は自分の役割を部門間の調整者として限定すべきではない。組織的知識創造を標榜する経営者ならば、単なる業務の調整者ではなく、個人間、集団間、組織間の緊張関係を知識の共有や創造の機会として活用していけるようにコーチングし、動機付けを行わなければならない。そのためには経営者がコーチとなり、動機付けをするモチベーター (motivator) として働かなければならないのである。

組織構成員に対する動機付け要因として、仕事を成し遂げるそれ自体を通じて人間が感じる達成意欲や自己実現など、いわゆる内発的要因と、経済的報酬、昇給、昇進などの外発的要因に分けることができる¹⁵。しかし、より重要なことは外発的要因よりも内発的要因を満しうる動機付けを施すことである。中小企業は、売上や利益規模からして昇給・昇進といった外発的報酬の充足には限界がある。しかもモチベーションの研究では、一旦外発的な報酬になれてしまうと、外発的報酬が伴わなければ積極的に仕事をしなくなるというネガティブな面も指摘されている¹⁶。

したがって、外発的な報酬と内発的報酬のバランスが重要である。内発的要因に対する満足度は、仕事それ自体に対する満足度、達成感、成就感などであり、これらの内発的要因を満たすためには、上記のハックマンとオルダムの職務特性モデルで指摘したように、社員に自律性を与え、かつ結果に対するフィードバックを徹底

¹⁵ Porter, L. W. and Lawler, E. E., *Managerial Attitudes and Performance*, Irwin, 1968.

¹⁶ Osterloh, M and Frey, B. S., "Managing Motivation: Crowding Effects in the Theory of the Firm," Working paper, Institute für Betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich, 1997. ただし、入手不可能なため、野中/遠山、前掲書、31ページ。

することが何よりも重要な条件となる。このことは後で説明する参画型のリーダーシップや権限委譲がなぜ必要なのか、を問う価値判断の根拠にもなっている。

4 主権在現の参画型のリーダーシップ

遠藤¹⁷は競争力の強い企業に見られる条件の1つとして主権在現を取り上げている。競争力の強い企業は強い現場を持つ企業であり、強い現場とは、「自ら問題を発見し、解決する」自律した現場のことである。そのために必要なのは、現場のやる気を尊重し、権限委譲を徹底することが重要だという。

またリカート¹⁸は、リーダーシップ・スタイルの研究で、4つの管理システムを類型化し、そのうち、集団的意思決定と管理、高い信用と信頼、高い相互影響力、効果的コミュニケーション、高い集団帰属意識の要件を備えた集団参加型のリーダーシップが一番有効である指摘した。ところが、周知のように、中小企業の場合、創業者かその一族による支配が支配的形態となっているため、ワンマン経営者が多く、ほとんどの意思決定は経営者一人で行う。このことは言い換えれば、会社の存続と成長は経営者1人の能力次第であり、事業に関する全ての負担とプレッシャーを1人で背負うことになると言える。

しかし、野中が指摘しているように、トップダウン型のリーダーシップは知識創造に向いていない¹⁹。指示型ではなく、参画型を志向することこそが知識創造を誘発する原動力となる。知識ベース経営は、社員1人ひとりが主体となって五感と体験を共有し、その知識を拡散していきながら、改善と革新、そして新たな価値を実現していくものである。したがって、社員自らが考え、自ら対処するようなリーダーシップではないと、社員の創造性と高いモチベーションに基づいた知識ベース経営を実践することが難しいと言える。

5 相互作用の場を作る

知識ベース経営を展開していくためには、個人、集団、そして組織レベルの相互作用の場を絶えず持つことが必要である。この相互作用の場こそ、個人間、個人と集団間に暗黙知の共有を可能とし、知識の継承と拡散、そして新しい顧客価値の創造を可能とする。相互作用の場と言え、会話や型のはまった会議を想像しがちで

¹⁷ 遠藤功、前掲書。

¹⁸ Likert, R., *The Human Organization: Its Management and Value*, McGraw-Hill, 1957.

¹⁹ 野中・竹内、前掲書。

あるが、相互作用の場は、組織の中の静態的な機構とは異なり、動態的な実践のプロセスである。

多くの会社では各部署ごとに業務計画、部署をまたがる業務評価委員会などを作り、かつそれらを恒常化することにより、会議や委員会、報告会などの形で機構化する。このような形式化し、マンネリ化した会議はなかなか相互作用の場になり難い。単なる部門の利害を主張するとか、または進捗状況を報告する報告会となりかねないからである。

真の相互作用の場となるためには、各個人、集団、組織レベルといった知識レイヤーにおいて、1つずつ知識目標を明確にし、意図的な相互作用を促進することである。例えば、SI社は自動車部品として使われる板金製品を製造しているメーカーである。トラックの車体などに使われる鋼板を同じ強度で軽量化できないかという設計側の明確な課題に対して、部門をまたがる非公式の相互作用の場を設けることにより、薄い鋼板を梱包の衝撃緩衝材のような形状で二枚張り合わせれば、厚い鋼板1枚とほぼ同じ強度を得ることができることにたどり着いた。

何の手がかりもない状態で知識ベース経営を打ち出したり、会議を積み重ねても、これぞというアイデアは期待できない。重要なのは、各知識レイヤー別に知識課題ないし目標を明確化し、しかもその手がかり模索の期限を設定しておくことにより、主体的参加を誘発し、知識ベース経営の楽しさや達成感も共有することができるのである。

6 現状否定と持続性

現状に満足しているものにとって、進化はありえない。現状より一歩でも前に進んだ方法はないか、その解を問いつける持続性こそ、知識の共有と創造の原動力となる。特に、中小企業の場合、経営者にほとんどの意思決定権限が集中しているか、または政策決定機構が機能しないため、経営者が現状に安堵してしまうと、進化は止まることになる。現状否定を根気よく持続すること、そして、持続的な改善が会社の文化として社員に浸透していることが、現状に対する改善、知識の共有と創造につながる。そして究極的には企業成長と進化の原動力となる。

冠婚葬祭のH社の経営者は、どの会社でも行っているような挨拶教育、電話応対、駐車場案内、接客態度、言葉遣いなどの徹底について次のように話している。“これらは、その1つひとつで見ると、競争優位どころか、簡単に真似されてしまう。しかし、それを持続することは容易いことではない。しかも長期的に持続すると、

単純に見えるこれらのオペレーションがサービスに複合化され、他社が簡単に真似のできない競争力の源泉になる。”つまり、現状を否定し、そこから改善していこうという持続的な努力と姿勢が、個人、集団、組織レベルにおける知識の共有と拡散を生み出し、自社独特の文化を形成する原動力となるのである。

V 知識ベース経営に向けてのマネジメントの革新

1 マネジメントにおけるPDCAの改善

SI社は自動車メーカー向けの板金製品を生産している企業であり、特に生産部署を中心に改善活動を行っている。業務計画として歩留り率の改善、不良品削減など色々な項目にわたって、年度目標を設定し、年度末に達成状態を公表している。しかし、年度末に結果を公表するだけで、当初の目標と結果のギャップに対して改善(Action)が実施されていない。つまり、次のPDCAサイクルのスパイラルにつなげていくために結果を検証し、新たな目標設定や実行手段に組み込んでいくプロセスが欠落しているのである。

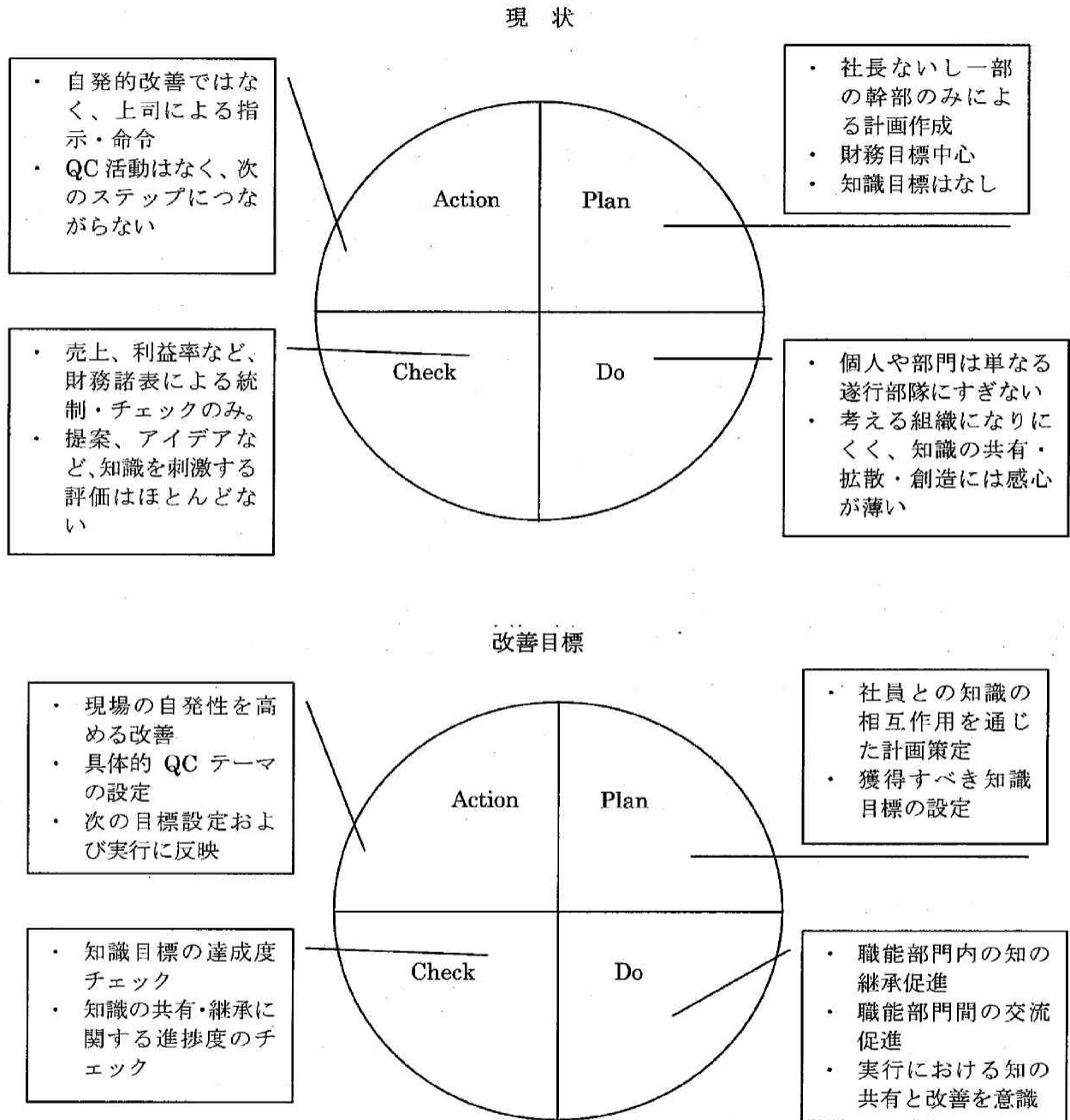
日々の業務における改善計画を真のQCにつなげていくためには、結果を踏まえて、実行における問題点を明らかにし、一層上位の目標を設定して再挑戦していかなければならない。しかし、このようなフィードバック・プロセスを欠如してしまうと、せっかくのアイデアや改善も単発的で、断片的な効率向上で終わってしまう。真の知識ベース経営のスパイラルを引き起こしていくためには、PDCAサイクルの基本に徹し、日々の改善を積み重ね、問題認識を共有・拡散していくことが肝心である。

図表2はPDCAサイクルに基づき、中小企業における知識ベース経営の現状と、今後、知識ベース経営を実践してするための改善項目を提示したものである。

第1に計画の段階では、売上や営業利益、在庫回転率などの財務目標以外に、個人、集団、そして組織レベルにおける各知識レイヤーが取り組んでいくべき知識目標を、具体的に分かりやすく設定する。例えば、アルミ鋳造加工を行っているSH社は、団塊世代の熟練工が大量に退職することに備え、熟練スタッフを嘱託社員として残ってもらい、3年計画で熟練の技の継承に取り組んだ。特に、入社後1年で一人前の鋳造作業員として育てることを第1の目標として設定し徹底的な指導を行った。そして社内基準に基づき、一人前の鋳造作業員として合格した社員には「特殊機能資格者」という社内称号を与えている。このように具体的な知識目標、達成期

間などを設定し、1人ひとりが日々の業務で自覚しながら、知識の共有と拡散を図っていくことが重要である。

図表2 中小企業におけるPDCA現状と改善目標



第2に、実行の段階で一番問題となるのは、中小企業の特異性に起因するものである。中小企業であるゆえに組織間の壁は低く、コミュニケーションも円滑に行われているものの、知識の形式知化が非常に遅れているという問題がある。その背景には職人根性と、知識やノウハウは時間をかけて先輩のやり方を真似しながら習得していくという根強い信念があるからである。SH社の経営者は鑄造スタッフを教育し、育成するのに、最初は教え込みでも有効であるが、ある一定以上のレベルになると、それ以上の質の追求は、その時々感覚を頼りながら自分で磨くしかないという。つまり、内面化の問題は自分の経験と感でしか向上しきれない部門が確かに存在するのである。

しかし、この内面化のプロセスは自分で磨くにしても、その前段階である先輩の暗黙知を形式知に変換する段階までは、よりスピードアップすることができるはずであろう。例えば、冠婚葬祭業のH社はブラザー・シスターと呼ばれる新人の教育制度を通じて、段階的に時間目標を決めて新人を教育している。そしてこのような教育をさらに刺激していくために、社内のライセンシング制度をも設けている。このことは、大掛かりのITやデータベースに投資し、暗黙知を形式知に変換しなくても、明確な教育目標を設定し、その方法を工夫することで、知識の共有と継承、そして拡散を一層促進させることができるということを見せている。

第3にチェックの段階では、知識の共有・継承など、知識目標の達成度をチェックすることが重要である。中小企業は売上や利益など、財務目標に関してはその達成状況と原因をチェックしているが、知識の共有や拡散、創造に関してはほとんどチェック機能をもっていない。そのため、目先の売上や利益目標だけに目を奪われ、知識の共有、拡散、そして新しい顧客価値の創造には感心が払われることがなくなるのである。この問題を改善していくためには、マネジメントにおいて、知識の共有、継承を促進し、知識創造を促進しうるマネジメント仕組みを構築することが必要である。

例えば、大阪に本社のあるW社は営業社員の成績評価に対して、どの程度新規提案やアイデアをキャッチしてきたかを、重要な評価項目としている。顧客の情報という知識をフィードバックして新製品開発につなげることが、目先の売上目標以上に評価されているのである。このことにも助けられ、W社は競争の厳しい金物卸売業界で、斬新な製品を次々と発売し、非常に高い収益性を誇っている²⁰。

²⁰ 金宇烈「戦略次元の創造と企業の競争優位」『国際経営フォーラム』神奈川大学国際経営研究所、No.17, 2006年。

第4は、アクション（Action）を徹底し、次のPDCAサイクルに円滑に組み込むことである。PDCAサイクルにおけるActionの位置づけは、計画と結果のずれの原因を明確化し、改善を施した上で、新たな計画（Plan）と実行（Do）につなげていくことである。しかし、意外と中小企業の場合、PDCまでは遂行しても最後のActionに関する認識が足りないため、持続的な改善サイクルにつながらず、単発で断片的な目標－計画に終わってしまう。したがって、Actionを徹底し、次のPDCAのスパイラルに継続的につなげていく取り組みが求められると言える。

2 可視化への取り組み

可視化というのは、「見える仕組み」とも言われるものである。現場力を高めるために、現場で発生する問題を主体的にかつ自律的に現場で解決していくというものである。そのためには、まず問題そのものを見つけ、皆が分かるように見えるようにすることが「可視化」である²¹。具体的にそのプロセスを説明すると、まず、現場や組織内の個人が発見した問題点を外に出し、その情報を見えるようにする。次に現場や組織内、組織間で共有すべきものを整理し選び、コミュニケーションでできる情報に加工し問題解決に取り組んでいくことである。このプロセスを通じて1人が発見した問題を組織全体で共有、解決することを積み重ね、競争力を高めていくことが可能となる。

可視化への取り組みを知識ベース経営の観点から吟味し直すと、個人・集団・組織が抱えている問題、または改善事項を見えるようにすることなので、暗黙知を形式知に転換し、その知識を皆で共有するということになる。そして可視化された問題や提案に対して、組織全体で取り組んでいくという知識の拡散を通じて、組織には新しい形式知が生まれ、個人には暗黙知の一層の進化を促進することができるのである。このプロセスを繰り返すことにより、業務改善は捗り、事業革新や新しい顧客価値の創造につながりやすくなる。

見える仕組みを作るために、中小企業でも簡単にできる手法は、問題やアイデアを社内の掲示板に箇条書きしておき、それについて意見や提案などがある人は、起案者とコンタクトをとり、部門をまたがる非公式のチームを作り、改善策を積み重ねていくことである。大企業のようにITのインフラが整えていれば、より簡単で便利な手法があるだろうが、そこまで投資ができる中小企業はほとんどないので、手

²¹ 遠藤功、前掲書、2004年、遠藤功『事例に学ぶ経営と現場力』ゴマブックス株式会社、2006年、および『日本経済新聞』2007年4月18日。

軽にできることから見えるようにすることを徹底し、知識ベース経営の楽しさと有益さを共感しながら実践していくことが肝心である。

3 主権在現の権限委譲

上記で個人・集団・組織が抱えている問題、または改善事項が見えるようにすることで、知識の共有・拡散、そして新しい顧客価値の創造につながりやすくなると述べた。そして、可視化の狙いは、現場や組織内の個人が発見した問題点を外に出し、自ら問題を解決する自律した組織を目指すものである。自律した組織とは統制・命令ではなく、社員1人ひとりが現状を自覚し、共有の目標を設定し主体的にマネジメントに参加することである。したがって、個人から集団、集団から組織へ、知識ベースの経営を実践していくためには、自律した組織へ転換、すなわち主権在現の権限委譲のマネジメントが必須条件となる。

トップダウン型のマネジメント下では、戦略と今後の事業方向性や業務改善を考える者、そしてそれを単に実践する者といったように二項対立的な思考および行動様式に陥りやすい。トップダウン型になれている社員は指示待ちの受身の姿勢が強くなり、自ら提案・改善を進んで行おうとはしない。また、このようなマネジメント下では、言われたことを無難にこなせばいいとか、余計なことは言わないなど、相互作用の場をもつという文化も生成されない。したがって、トップダウン型のマネジメントは、知識ベースの経営には馴染めないものである。

再度強調しておくが、中小企業における知識ベース経営の狙いは、考える組織、自ら改善し進化する組織、そして皆の知識を結集し、新しい顧客価値につなげていくことである。この知識スパイラルを持続的に拡散していくためには、社員の自主的参加と積極的なマネジメントへの関与を容認する意思決定のプロセスと企業文化が当然の前提条件ではなからうか。

4 知識資源の貢献者に対する報酬

可視化を促進し、知識の共有・拡散をより活発に行っていくためには、改善と改革に対するモチベーションを誘発することが必要である。例えば、新しい提案や問題の掲示に対して興味をもち、積極的に参加する社員もいれば、さほど興味がない社員もいるだろう。よって、知識ベース経営に徹し、業務改善・業務革新を活発に引き起こしていくためには、貢献者に対するインセンティブを設けることも有効である。

社員に対するインセンティブと言えば、奨励金や表彰制度を設けることがよくあるが、このような一過性のものはさほど成果がないと言える。例えば、先ほど取り上げたSI社は一番提案の多い社員に対して、一万円ほどの奨励金を出す制度があるというが、それで社内の提案や知識共有に関するモチベーションが上がったかという、そうでもないようである。より効果的な手法は、人事考課に反映するとか、営業成績に反映するなど、マネジメントそのものに、知識資源の貢献者を奨励し、育成していくように仕組みとして組み込むことである。

5 OJTの見直しと教育目標の明確化

日本企業における知識継承の特徴として、社内OJTを取り上げることができる。先輩社員のやり方を観察しながら、また場合によっては教わりながら個々の社員が必要知識を体得していくことである。しかし、このようなOJTは時間とコストがかかる。今日、スピードが重要な競争変数となっている状況を考慮すれば、スピーディーに熟練スタッフを育成していくということは、会社の存続にかかわる重要な要件となっている。OJTをより効果的に運営していくためには、明確な教育目標とタイム・スケジュールを設定し、新人の育成に対して教わる新人も、教える先輩社員も責任を共有することが肝心である。

上記で少し概略を述べた冠婚葬祭のH社は、新人のOJTにおいてブラザー・シスターという制度を運営している。ブラザー・シスター制度というのは、先輩が新人に対して責任をもって指導し一人前に育てていくことである。その内容は、①先輩のやり方を見た、②教わった、③一緒にやってみた、④1人でやってみた、を繰り返しながら、後輩を徹底的に教育していくものである。そして、6ヶ月ごとに昇給試験を設け、合格すれば、時給が上がるように教育・研修と昇給を徹底的に連動している。このような仕組みで、H社は、OJTの効率を高めているだけでなく、全社的なサービス品質の高度化も可能にしているのである。

6 提案・実行するものが知識創造のリーダーとなる

特別なアイデアや改善事項があれば、それを提案したものが、その事案についてリーダーになるということである。社員の自主的参加と積極的なマネジメントへの関与を誘発していくためには、公式組織における職位や職務にこだわることなく、問題発見者、新しいアイデアの提案者がその知識案件についてリーダーとなり、公式・非公式の相互作用の場を作っていくことが有効である。このことは、問題発見

者、新しいアイデアの提案者に、自分が提示した知識目標に対して、明確な責任と権限と与え、実践へのモチベーションと実行効果を高めることが期待できる。

組織のしがらみや職位における上下関係に気がとられ、せっかくのアイデアも、まず上司を説得し、了解を得なければ全く始まらないということは、誰もが経験したことがある組織の壁であろう。特に、このような状況では、よほどのアイデアや改善事項でなければ、第3者が積極的にその提案に対して取り組むはずがないだろう。知識の共有と拡散は、財務的な支出をほとんど伴わなくても実現可能である。コストのかからない、つまり埋没コスト (sunk cost) が限りなくゼロに近く、しかもその効果が少しでも期待できるようだったら、マネジメント・プロセスの余計な関与でやる気さえ摘み取る必要があるのか、考えてみるべきであろう。

7 知識ベース経営を企業文化として定着させる

知識ベース経営とは絶えず現状を見直し、改善していくプロセスであり、このプロセスを支えているのは、他ならぬ個人、集団、組織の知識レイヤーである。この知識レイヤーが、個人から集団、集団から組織へ、知識を共有・拡散し、新しい顧客価値の創造につなげていくスパイラルを絶えなく持続できるかどうか、知識ベース経営を成功させるカギとなるのである。このスパイラルを持続的に実践していく企業は、自社の文化として定着し、他社が簡単に真似のできない自社独特の経営資源となる反面、そうではない企業は一過性の改善で終わり、いつの間か他律と指示待ちのマネジメントに戻ってしまうだろう。

1つのマネジメント手法を企業文化として浸透し、定着するまでには長い年月が必要である。それは人々の思考や行動様式を変えるものであるだけに一層難しいものがある。したがって、企業文化として知識ベース経営が定着するまでには、PDCAサイクルを根気よく持続するしかない。また、上記で取り上げたリーダーシップやマネジメント仕組みの革新を通じて、知識ベース経営を企業文化として定着させていく推進力として活用することも重要である。長い道程であるが、小さな発見や問題指摘も疎かにしない、徹底的に議論し実践しながら改善していく習性と不文律が、組織に体化されている時、その企業の競争力は計り知れないものがあるだろう。

VI おわりに

以上、中小企業の実態調査に基づき、知識ベース経営の現状と、その実践に向けてリーダーシップのあり方やマネジメント上の改善課題を提起した。結論的にいうと、中小企業における知識ベース経営は、単発的なアイデア、改善、または提案をマネジメント仕組みとして積極的に組み込み、考える組織、進化する組織へ、ソフト面の改革を行うことだと言える。

一方、長い不景気からようやく景気回復が本格化していると言われている。また一部では戦後最長の景気拡大局面が続いているとも報道されているが、果たしてどの中小企業の経営者が景気回復を実感しているだろうか。このことは大企業を中心とする景気回復の波及効果が、中小企業に未だに及んでいないか、または大企業中心の景気回復効果の恩恵を中小企業が享受し難くなっているという構造変化に起因するものと考えられる。

中小企業が、大企業の保護の傘で守られていた時代は終わりを告げようとしている、いやすでに終わっているかもしれない。安定した取引関係の維持ははるか昔の話になりつつあり、今までやってきたことを黙々と真面目にやるだけで生き残れる時代ではなくなっている。代わりに自社に価格、品質、納期、そして独特の価値の優位性があるかどうか全てを代弁する時代になっているのである。この時代だからこそ、自社独特の価値を創造し、誰に対しても交渉力を高めておくことが重要である。自社独特の価値創造は、偶然の結果というよりも、日々の意識的実践の積み重ねで実現されうるものであろう。社員の力を信じ、その知識を日々の改善と業務革新、そして新しい顧客価値の創造へ昇華していくスパイラルを持続的に行っていくことこそ、サバイバル競争で勝ち残れる有力なマネジメント手法である。この点において、本稿は、中小企業の経営者が何を、どう取り組んでいくべきかに関して手掛かりを提供するものだと考えている。