

## 知識創造をテコに組織を変革する

調査研究部 湊 一郎

### 目次

- 1. はじめに ..... 79
- 2. 知識創造理論 ..... 80
- 3. 知識創造の事例 エーザイ ..... 84
- 4. 知識創造の事例 トヨタ／プリウス ..... 87
- 5. 大企業病への処方箋 ..... 90

### アブストラクト

1990年代に日本人研究者が提唱した知識創造理論は、暗黙知と形式知が相互に変換されることで新たな知識が創造され、競争優位を生み出すと主張する。知識は4つの知識変換のモード（共同化、表出化、連結化、内面化）を循環するとされ、それぞれの頭文字を取ったSECIモデルとして概念化される。

中堅の医薬品メーカーであるエーザイでは、社員が「患者様とご家族へのベネフィットの向上」という使命を共有し、患者の立場から薬の役割・効果を考えることで、新たな暗黙知（気づき）を獲得した。

また、トヨタ／プリウスの開発では、広範囲のエンジニアが、専門分野の違いを乗り越えて、相互に知識交流を図りながら開発を推進していく状況が生まれた。これにより、全体のなかでの各自の位置づけを理解し、全体最適の見地に立った新車開発が可能となった。

これらの事例は、ダイナミックな知識創造を可能にする仕掛けをつくるのが、同時に大企業病を克服することにもつながることを教えてくれる。

### キーワード

知識創造、SECIモデル、大企業病

## 1. はじめに

激変する事業環境と厳しい競争のなか、組織が生き残っていくには何をなすべきか。その答えを見つけるには、それぞれの組織が提供している商品、サービスの価値が何から生まれているのかに着目するのが早道である。ドラッカーは、その著書『ポスト資本主義社会』において、商品、サービスの革新性は知識に依拠すると指摘した。商品、サービスの価値を決める要因が、生産設備や資本などのハードから、人の生み出す知恵や知識といったソフトに移りつつあるというのである。ここでいう知識には、事業構想力、創造力、マーケティング力、革新的な組織風土といった目に見えない資産も含まれる。今日では、他者から知識を学ぶと同時に、自らも知識を創造し、それを活用できるかが生き残りのカギになると理解されている。

ところが、その知識はあまり活用されていないのが実態である。とりわけ、規模の大きな組織では、優れたアイデアが存在していても、複数の部署に散らばったままで、それらを結集するには様々な障害があるようだ。たとえば、現在の日本では、将来展望が描けず、閉塞感に満ちた組織が少なくない。リスクを取って変革に取り組む気概のない組織では、過去の成功体験にしがみつき、変わらないことを正当化する光景すら見られる。このような組織では、当然のこととして部門間の連携は進まず、知識の活用も阻害されてしまう。

実は、日本人が過去の成功体験から脱け出せず、適応能力を喪失してしまうのは、これが初めてのことでない。太平洋戦争における日本軍もまた同じであった。日本軍の敗因を分析した『失敗の本質：日本軍の組織論的研究』によれば、日本軍は組織内の調和を重視したがゆえに、環境の変化に合わせて自らの戦略や組織を主体的に変革することができなかった。戦略を誤った場合でも、その誤りを的確に認識できず、責任の所在も明確にはならなかった。その結果、フィードバックと反省による知識の積み上げができなかったという。

いま、日本の組織の多くが、かつての日本軍と同じ過ちを犯しているのかもしれない。どの国でも、成功している組織は、過去の成功体験に固執することなく、潔くそれを捨て去っている。米国プルデンシャル・ファイ

ナンシャルの創業者ドライデンは次のように語る。「会社というものが、万が一にも社会構造や政治構造の変化に適応できず、方針や機能の変革を繰り返すことができなくなれば、やがて死の時を迎えるだろう」。変化は日常的な出来事であり、組織にプラスの効果をもたらすものであることを胆に銘ずるべきなのだ。

では、知識創造により、自ら変革していく組織となるためには、何をすれば良いのか。それを実現するためには、組織のメンバーが知識の活用に専心する「意識づくり」と、思考を刺激するような経験を共有する「環境づくり」の2つの経営努力が必要である。このうち、前者についての優れた事例としてエーザイを、後者ではトヨタ自動車のプリウス開発プロジェクトを紹介する。協同組合はもとより営利追求を目的としない組織ではあるものの、知識を創造・活用し、自ら思考する組織を目指すのであれば、企業経営から学ぶこともまた重要である。

次節では、両社の事例紹介に先行して、まずは知識に関する経営学の知見を確認する。1990年代、日本企業の強さを背景に、日本人の研究者が、知識創造のプロセスに着目して、その競争力の源泉を説明したもので、知識創造理論<sup>1)</sup>と呼ばれている。この理論によれば、知識は、暗黙知と形式知の間の相互変換により内容が豊かになり、それが組織内で共有されることで競争力を獲得できることが主張される。

## 2. 知識創造理論

### (1) 暗黙知と形式知

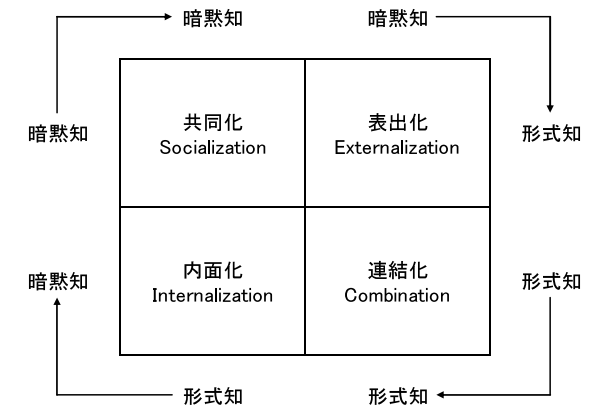
知識には、「暗黙知」と「形式知」という2つの次元があるといわれる。暗黙知は、特定の状況に関する個人的・経験的な知識であり、洞察、直観と言いつ換えることもできる。他人に伝達して共有することが難しく、「なんとなく分かっているが、うまく言えない」、「知っていることすら自覚していない」というものである。これに対して、形式知は明示的な知識であり、文章、図表などで表現できる。典型的な形式知である文書やデータベースは、他人に伝えることも、蓄積することも容易である。

1) 野中郁次郎と竹内弘高の共著“The Knowledge-Creating Company”が、その代表的な著作である。

この暗黙知と形式知の間では不断に相互変換が行われている。たとえば、個人の経験から得られた暗黙知は、他人に語られ、表現されることで形式知へと変換される。マニュアルやデータのような形式知は、学習・実践・利用などを通じて個々人のなかに取り込まれ、それが理解・血肉化されることで暗黙知へと変換される。主観的で言語化が難しい暗黙知と、言語で表現される客観的な形式知は、相互に変換が行われ、そのプロセスが循環することで、質・量ともに充実していく性質を持っている。

### (2) SECI モデル

知識創造理論では、暗黙知と形式知が4つの知識変換のモードを通じて、絶え間なくダイナミックに循環すると考える(図1)。知識変換モードは、共同化(Socialization)、表出化(Externalization)、連結化(Combination)、内面化(Internalization)という4つのモードから構成される。このモデルは、それぞれの頭文字を取ってSECIモデルと呼ばれる。知識の変換は、以下のプロセスを経ると説明される。まず、「共同化」による直接的な体験を通じて新たな暗黙知が獲得される。その暗黙知は他者との対話などにより「表出化」され、形式知に変換される。次に、形式知は他の形式知と統合され、「連結化」される。最後に、形式知の学習・実践を通じた「内面化」により、新たな暗黙知に変換される。



出所) 野中郁次郎、竹内弘高『知識創造企業』P.93

図1 4つの知識変換モード

SECIモデルはまた、個人の知識が、組織の知識に発展していくプロセスを概念化したモデルでもある。知識創造は、個人・グループでの「共同化」からスタートし、グループでの「表出化」、組織における「連結化」、そして個人レベルでの「内面化」へと循環する。これは、個人を抜きにして組織が知識を創り出すことはできないことを示すと同時に、グループや組織レベルで知識が共有されなければ、組織能力の向上は望めないことを示している。知識創造をダイナミックに行うには、個人の直観や洞察を、組織の階層を越えて増幅することが必要なのである。

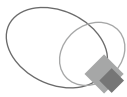
### (3) 知識変換の具体例

個々の変換モードについて、具体例を交えて詳説しよう。「共同化」では、他人と共通の時間・空間を過ごす体験を通じて、個人の暗黙知がグループ内で共有され、さらに他の知識との相互作用から新たな暗黙知が創造される。具体的には、職場におけるOJTや、徒弟制度のもとでの訓練などが挙げられる。そこでは、観察、模倣によって、言葉では伝えたいノウハウ・技能が体得される。1980年代後半、松下電器産業（現・パナソニック）は家庭用の自動パン焼き器を開発・販売した。その開発段階における課題は、熟練パン職人が持つ暗黙知（パン生地を練る技能）をどう機械に再現させるかであった。熟練職人の練ったパン生地と機械で練ったパン生地をX線にかけて比較したが、有意義なヒントは得られなかった。たまたま、開発担当者の1人が、あるホテルのパンが地域で一番美味しいことを知っていた。そこで、練りの技能という暗黙知を手に入れるために、数人のエンジニアがそのホテルのチーフ・ベーカリーに弟子入りした。チーフ・ベーカリーと同じくらい美味しいパンを作るのは容易ではなく、また、美味しさの違いが何によるのかも発見できなかった。ある日、エンジニアの1人が、チーフ・ベーカリーがパン生地をただ引っ張るだけでなく「ひねり」を加えているのに気がついた。それが、美味しいパンの秘訣だった。こうして、エンジニアたちはチーフ・ベーカリーの暗黙知を「共同化」したのである。

「表出化」では、個人・グループの内部に蓄積された暗黙知が、イメージ、モデル、言語などの表現手段を媒介にして形式知へと変換される。商品開発チームが、メタファー（比喩）、アナロジー（類比）、図表化などに

より、顧客のニーズを反映したコンセプトを創造することや、熟練労働者の技能をマニュアルなどに文書化するといったことが、その具体例である。この段階では、共通の目的を持ちながらも視点の異なる者が、対話という手法で、暗黙知を言語化していくことが有効である。明確な形をとっていない自分の考えを、文章や図によって表現しようとするなかで、徐々に焦点が明確になり、新たな気づきが起こり、知識が創造されていくのである。たとえば、トヨタでは、生産ラインに問題が起こったとき、表面的な原因ばかりでなく、その奥底に隠れている本質的な真因をつきとめることに精力を傾けるという。その際に使われるのが「なぜを5回繰り返す」という手法である。「なぜ」という問いと、それに対する答え、そしてまた、その答えに対してさらに「なぜ」と問う対話の繰返しにより、当初は予想していなかった問題の本質が浮かび上がってくるのである。また、製鉄の圧延工程は、以前は、現場の熟練技術者の勘や経験に依存していたが、現在では、かなりの作業が自動化されている。熟練技術者のメモなどをもとに、観察や対話を繰り返して、本人たちも意識していなかったノウハウを拾い出し、体系化してコンピューター・プログラムに落とし込んでいった。このように暗黙知を「表出化」とすると、知識を効率的に伝達、活用することができるのである。

「連結化」では、新しい形式知が、すでに存在する形式知と組み合わせられ、製品・サービスなど組織レベルの形式知に結実する。具体的には、コンセプトを製品仕様にしていく設計作業や、データの組合せによって意味生成を行う分析作業などが挙げられる。この段階では、コンピューターやデータベースを活用することで、知識変換の効率を高めることができる。セブン-イレブンの品揃えは、厳しい基準をクリアした約4,300アイテムを本部が加盟店に推奨し、加盟店はその中から平均2,500アイテムくらいにまで絞り込む仕組みとなっている。その品揃えにあたっては、POS（販売時点情報管理）データが駆使され、売れ行きの悪いものが撤去され、売れ筋になるものが導入されていく。商品の1つひとつの販売状況をもとに仮説を立て、次の発注に活かしていく「単品管理」という仕組みである。POSデータは、仮説に基づいた発注が適切だったか検証する道具として用いられる。セブン-イレブンでは、顧客が店舗を訪れたときに欲しい商品



が揃っている状態を目標に、仮説に基づいた発注とその検証が繰り返されている。同社は、知識の「連結化」により、業界で最も高い店舗効率と利益率を実現しているのである。

「内面化」では、組織レベルで共有化された形式知が、再度個人に取り込まれ、暗黙知として蓄積されていく。文書やマニュアルに表現された形式知は、個々人が実行に移し、体得したときに、新たな暗黙知として血肉化される。この「行動による学習」を通じて得られた暗黙知が、新たな知識創造の出発点になるのである。花王は、一般の消費者からの問合せ・相談を「生活者コミュニケーションセンター」で受け付けている。2009年度、同センターに寄せられた相談件数は約14万5千件に達したが、「花王エコシステム」という情報インフラを活用して、迅速な対応を実現している。そこには、花王の全製品の情報（すでに販売を終了した製品も含む）から生活情報まで、多岐にわたる情報が蓄積されている。問合せを受けると、センター職員は同システムで商品や関連する情報を検索して速やかに回答するとともに、消費者からの申し出内容、それに対する回答、相談者の情報等を入力していく。その情報は、翌朝には全社で閲覧できるようになっており、全社で「顧客の声」を共有・活用する基盤となっている。このデータベースは、商品別、内容別、時系列といったさまざまな切り口で検索ができるため、各部署が必要に応じてカスタマイズすることも可能となっている。この「花王エコシステム」によって、花王の社員なら誰でも、顧客とセンター職員とのやりとりを追体験し、「内面化」することができるのである。

### 3. 知識創造の事例 エーザイ<sup>2)</sup>

中堅の医薬品メーカーであるエーザイは、ヒューマンヘルスケア（human health care；以下では hhc と省略）というビジョンのもと、知識創造活動に注力している。近年、医薬品メーカーを取り巻く環境は、医療費の抑制、研究開発費の増大などにより厳しさを増している。海外のメーカーでは、大型の M&A をテコに、全世界にわたる事業展開、売上規模の

2) 以下のエーザイに関する記載は、野中郁次郎、遠山亮子、平田透の共著『流れを経営する』を参照した。

拡大、新薬開発コストの抑制をすすめている。国内メーカーでも企業再編の動きは活発で、多くの企業は規模拡大による研究開発能力の向上、経営の効率化による競争力の強化を図っている。このような事業環境のなか、エーザイは M&A による規模拡大に走ることなく、創業以来の研究開発重視の姿勢を堅持し、独自路線を歩んでいる。エーザイの経営者は、イノベーションの重要性を強調し、世界に通用する新薬の開発に注力している。

#### (1) ビジョンの策定

医療用医薬品は、医師や薬剤師が購入する薬の決定権を持っている。そのため、医薬品メーカーは、最終的な薬の需要者（患者）ではなく、医師や薬剤師のニーズを重視しがちである。薬効が高く、売れる薬の開発をすすめ、それを強力な営業によって売り込むというのが一般的である。だが、エーザイの経営者は、厳しい競争のなか生き残るためには、薬を必要としている患者の立場こそ重視すべきだと考えた。そこで、1989年に「エーザイ・イノベーション宣言」を行って、社員の意識改革を開始した。製薬会社の本来の使命は、患者や一般生活者に役立つ高品質な薬を安定的に供給して、患者やその家族の生活の質を向上させることであり、その使命を遂行するためにエーザイ社員は変わらなければならないと宣言したのである。さらに、同社はヒューマンヘルスケア（hhc）というビジョンを掲げた。hhc は、エーザイという企業の本質的価値は、患者とその家族の喜怒哀楽を共有し、彼らの健康に貢献することにあると謳っている。日々の業務において社員が考えるべきことは、患者とその家族にどうやって貢献するかということであり、直接の顧客である医師や薬剤師を喜ばせることではないという明確な行動基準を確立した。

#### (2) 暗黙知の獲得

hhc ビジョンを浸透させていくには、社員に「患者様と生活者の皆様の喜怒哀楽」を理解させることが第一歩となる。それには、通常の研修を通じた意識改革だけでは不十分であり、得られた成果を持続的に発展させていく仕掛けが必要と考えた。それが、老人介護施設における介護実習、病院薬剤部における処方現場実習、高齢者疑似体験プログラムなどである。これら現場体験の目的は、患者を知ること、患者がどのような課題を抱えているのかを把握することにあった。患者の真実を知るには、患者と一緒

に過ごし、その一挙一動をともに体験するしかない。日常業務を離れ、実際に薬を使用している患者と場を共有することで、薬が使用されている現実を知ることができる。このような「共同化」を通じて初めて、さまざまな暗黙知を獲得できるのである。

ところで、エーザイが「患者様と生活者の皆様の喜怒哀楽」を重視するのは、患者のニーズを知るためだけではない。患者の抱えている問題を社員が体感すれば、「この問題を解決したい」という動機を持ち、「この問題を解決するのは自分だ」と責任を感じるようになる。エーザイ社員による現場体験は、彼らの薬に対する視点を変え、そこで得られた気づきが創薬に活かされただけでなく、彼らが直接知る人々の苦しみや悩みを軽減する薬を一日でも早く開発したいと動機づけることにもなるのである。

### (3) 知識創造の一例

エーザイ社員が現場体験をもとにして仕事を見つめ直したことから、意識変革と視点の転換が生じ、それが具体的な成果にも結びつくようになってきた。知識の「連結化」と「内面化」が生まれたのである。社員がグループホームなどの老人介護施設を訪ね、薬の服用実態を調べ、それを活かして開発されたのが、アリセプト（アルツハイマー型認知症の治療薬）のカップ型ゼリー製剤である。アルツハイマー症状の患者には、飲食物の嚥下が困難な人が多い。しばしば気道へ飲食物が入り込み、炎症などの症状を引き起こし、場合によっては肺炎などを併発して命にかかわることもある。また、錠剤は過去に病気にかかったときの苦しさや痛さを思い出させるため、錠剤を見るだけで怖がったり嫌がったりする患者もいた。ある日、開発担当者は、薬を嫌がっていた患者が、ゼリー容器に入った擬似薬を喜んで口にしている場面に会った。この体験から、開発担当者は、ゼリー状カップ剤の問題点を1つひとつ解決して、飲みやすく味つけされたカップ型のアリセプトの発売を実現させた。それまで薬を嫌がっていた人も、「おいしい」、「楽しい」という感覚で薬を服用するようになったという。

### (4) 小括

エーザイにとっての知識は、創薬に貢献する知見でも、MR（医療情報担当者）の営業ノウハウでもない。社員が患者と触れ合っ得たものが

知識であり、その知識を生かして、他社には見られない業務展開を行っている。エーザイでは、社員が行動を起こすとき、ビジョンに照らして、どう行動するのが望ましいかと考えるようになり、仕事への取り組みが変わったという。同社の内藤晴夫社長は「イノベーションは、新しい技術の開発から生まれることはない。顧客の問題を把握して、それを解決したいという強い思いを抱くことから始まる」と語っている<sup>3)</sup>。

## 4. 知識創造の事例 トヨタ／プリウス<sup>4)</sup>

トヨタのプリウスは、ガソリンエンジンと電気モーターを組み合わせたハイブリッド・システムを搭載した世界初の市販車である。世界中にインパクトを与えたプリウスは、「21世紀の自動車」を創造する意欲的な試みであった。その開発段階では、環境対策という社会的意義のある目標に向けて、個人と組織が持つ知識の相互作用の場が重層的に展開された。その結果、ハイブリッド・システムのスピード開発という難しい課題を見事に解決したのである。

### (1) プリウス開発前夜

トヨタでは、チーフエンジニア（CE）が開発プロジェクトの中心となって推進する体制をとっている。CE制度はトヨタ独自の方式であり、「重量級プロジェクト・マネジャー」とも呼ばれ、車種の企画、開発、そして市販車として仕上げるまでのすべてのプロセスを任されている。しかし、1990年代に入り、車種や生産台数が急増し、トヨタの技術部門だけでも12,000人のエンジニアを抱える大所帯となると、CE制度にも数々の不具合が生まれてきた。第1は、調整業務の増加である。専門技術が細分化されたため、CEが各部門との調整にかかる時間が労働時間の30%にも及んだ。第2は、CEの個性が発揮されなくなったことである。ボディ設計、エンジン設計、生産技術など部門ごとに専門技術者が生まれ、彼らが力を持つようになっていた。その結果、車種ごとに特徴のある技術を開発することに限界が生じていたのである。たとえば、「1,000ccクラスの

3) 『日経ビジネス』2009年11月2日号の記事に基づく。

4) 以下のトヨタ／プリウスに関する記載は、野中郁次郎、遠山亮子、平田透の共著『流れを経営する』を参照した。

車は、ここにある3種類のエンジンから]、「サスペンションはこの方式の中から」というように、各部門が用意したメニューから選択し、組み合わせるだけの開発になっていた。

## (2) チーム方式の採用

プリウスの開発は1993年に始動した。その第一段階では、上述した開発方式の見直しが行われた。関係する部門と調整しながら開発を進めていくという従来の方式に代えて、部門横断的なチーム方式を採用した。新車開発に必要な要素技術を持つ各分野から、10年以上の実務経験を持つメンバーを選抜し、期間限定でプロジェクト・チームに所属させたのである。プロジェクト専用の部屋を確保し、全員がそこへ集まる「大部屋方式」としたが、これもトヨタの開発史上初めてのことであった。大部屋であれば、他の人がやっていることが見え、必要であればすぐに他のメンバーと直接コミュニケーションがとれる。同じ空間にいて、お互いの顔が見え、状況を肌で感じる事ができたので、チーム内のコミュニケーションは自ずと高まった。メンバーは他部署の領域にも立ち入ることとなり、知識の相互作用が起こった。こうして、チームが1つの部屋で開発を行うことによって暗黙知の共有が促進され、「21世紀の自動車」という新しいコンセプトを「表出化」することにつながった。

メンバーを物理的に1つの部屋に集めたのには、彼らを出身部署から引き離し、新しい環境のなかで集中させる狙いもあったという。それまでのトヨタの新車開発では、各部門の思惑が絡まって、その製品にとって必ずしも最適ではない技術が使用されてしまうこともあった。当時のチーム行動指針には、「技術論に年齢・職位の上下を持ち込まない」、「各メンバーは出身部署の利益代表にならない」などの心構え的な項目のほか、行動原則として「スピードを重視する」、「情報を共有する」、「批判だけではだめ、提案が大切」などと書かれていた。このルールが徹底されたことで、メンバーは出身部署の利益代表とならず、プリウスという革新的な製品にとって何が一番良いか、全体最適の見地に立った知識創造ができたのである。

## (3) 時間的制約の克服

1994年の終わりには、燃費効率を従来の2倍とし、それを実現する技術としてハイブリッド・システムを採用することが決定した。また、翌年

の2月には、車両開発と並行して、トヨタ全社をあげてハイブリッド・システムを開発するBR-VFプロジェクトもスタートした。この時点で、発売は98年12月を予定していたが、後に奥田碩社長（当時）の判断により、97年12月へとさらに1年前倒しされた。開発期間を短縮されたことにより、開発手法もこれまでとは大きく異なるものとなった。生産技術や製造部門のエンジニアが設計・開発段階から参画するSE<sup>5)</sup>（サイマルテニアス・エンジニアリング）、設計者が試作車製作現場に携わるRE<sup>6)</sup>（レジデンス・エンジニア）、生産にかかわる工場のエンジニアを開発部門へ常駐させる逆RE<sup>7)</sup>など、様々な手法が駆使された。また、設計変更などの情報はコンピューターに入力され、ITネットワークを通じて形式知の組織横断的な展開（横展）によりメンバー間で共有されていった。これら手法の採用により、広範囲のエンジニアが、専門分野の違いから生まれる壁を乗り越えて、相互に知識交流を図りながら開発を推進していく状況が生まれた。お互いに現場を見ているために、現在の進行状況と先行きどうなるのかがよく分かり、相互理解が深まると同時に、どう行動すればよいのかという方向性の共有も容易となった。従来のような専門分野ごとの縦割り方式ではなく、組織横断的な検討の場が数多く設定され、緊密なフィードバックのもと開発を進めたことで、プリウスは驚くほど短い期間で開発されることとなったのである。

## (4) 小括

「21世紀の自動車」を標榜するプリウスの開発プロセスは、トヨタで従来行われてきた要素技術の組合せだけで開発されたクルマとは明らかに異なっていた。ハイブリッド・システムの開発には、高性能小型モーターの開発、バッテリーの高性能・高信頼性の実現、回生ブレーキの実用化と

- 5) SE（サイマルテニアス・エンジニアリング）とは設計、開発段階から生産技術や製造の生産準備部門が参画し、開発期間の短縮やコスト削減などを行っていく手法である。たとえば、試作車への組みつけは、生産工程のエンジニアが担当し、試作段階で実際に作業を行いながら量産化する場合の問題点を明らかにし、本格的な生産段階に入る前に解決策を立てていく。
- 6) RE（レジデンス・エンジニア）は常駐するエンジニアという意味で、工場で生産試作を開始する前に設計部門のエンジニアが工場に出向き、作り込みなど生産の立ち上げに協力するものである。
- 7) 逆REは、生産試作を円滑にすすめるため、開発段階から工場のエンジニアが設計部門に常駐して、図面品質の向上や車両評価も含めて協力するものである。

いった開発課題が山積していた。そして、何よりもそれらのハード全体をコントロールする制御技術を短期間で開発し、市販レベルまで信頼度を高めなければならなかった。あまりにもハードルが高く、3年足らずの開発期間では実現不可能なプロジェクトであった。しかし、社内では、エンジニアの知識創造を促進させる場が次々と形成され、なおかつ、それら知識創造の場が巧みにマネジメントされたことから、短期間での開発という難しい課題も見事に解決されたのである。

## 5. 大企業病への処方箋

### (1) 大企業病の症状

組織は事業の成長とともに拡大し、効率の追求から機能分化を遂げていく。反面、部門間に見えない壁が生まれ、意思疎通が妨げられるデメリットも生ずる。デメリットが強くなると、環境変化に俊敏に対応することも、組織内部に蓄積された知識を活用することも難しくなり、いわゆる大企業病に悩まされることになる。

大企業病の特徴の1つは、現場との距離が、物理的にも心理的にも遠くなることである。本社に商品企画やマーケティングのスタッフが集まり、現場から上がってくる情報を頼りに方針を決定する。その方針は、本社と現場の相互理解がすすまないまま、現場にノルマとして伝達される。日本企業の多くが、このスタイルを続けてきたが、消費者ニーズの多様化などにより、もはやその有効性は失われている。いま、商品を開発するにも、業務プロセスを改革するにも、新しい角度から見直すことが必要となっている。本社での意思決定においても、現場に出向き、人と会うこと、つまり現場を体感することが欠かせないはずなのだ。

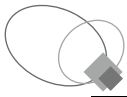
大企業病のもう1つの特徴は、部門間の分業がすすむことで、全体の見えない、部分最適の世界で働く社員が増えることである。他部門で似たような仕事をやっても気づかず、ムダな作業をしてしまったり、部門横断的な問題の解決に尻込みするようになる。このような状況では、資料作りなど内向きの仕事には熱心でも、お客さまのほうを向いた仕事には関心を持ってなくなってしまう。

### (2) 知識創造が処方箋

ここで、エーザイとトヨタ／プリウスの事例を振り返ってみよう。エーザイでは、ビジョンの策定が、現場体験を重視する風土と新たな暗黙知の獲得をもたらした。同社の定款には、「本社は、患者様とご家族の喜怒哀楽を第一義に考え、そのベネフィット向上に貢献することを企業理念と定め、この企業理念のもとヒューマンヘルスケア (hhc) をめざす」と明記されている。また、実際に「患者様とご家族へのベネフィットの向上」という使命を共有し、患者の立場から薬の役割・効果を考えることで、いくつものイノベーションを起こしている。強い思いに裏づけられた暗黙知は、新たな形式知を生み出し、イノベーションの源泉となっているのだ。エーザイは、「アンメット・メディカル・ニーズ<sup>8)</sup> (unmet medical needs) の充足」、「高品質な医薬品の安定供給」、「薬剤の有用性情報の提供」を目標として掲げている。愚直なまでに、患者のベネフィットを追求するという同社の姿勢は、多くの組織が学ぶべきベスト・プラクティスといえるだろう。

トヨタ／プリウスの開発プロジェクトではクロス・ファンクショナル・チームが活発な知識創造をもたらした。トヨタにおける開発は、自分の部署で仕事を続け、必要に応じて他部門のエンジニアと会議するという方式をとっていた。ところが、プリウスの開発では、様々な分野から集められたエンジニアが1つの部屋に常駐する方式に改められた。これによりメンバーは、全体のなかでの各自の位置づけを理解し、全体最適の見地に立った知識創造が可能となったのである。ハイブリッド・システムの開発では、明確なコンセプトと高い目標を掲げたことで、メンバーのベクトルが合い、部門を超えた連帯感が生まれた。組織の大規模化とともに部分最適に傾いていたトヨタは、このプロジェクトを経験することで、全体最適を追求する風土へと変化していったのである。部門間の見えない壁は、ややもすると個人を孤立させ、知識の交流を妨げてしまう。知識創造には、組織横断的なプロジェクト・チームなどを使って、部門の壁を取り払う必要があることを、トヨタ／プリウスの事例は示しているのだ。

8) unmet medical needs とは、「いまだ満たされていない医療ニーズ」という意味である。



組織の叡智とは、その集団を構成する人々の知識を結集したものであって、トップや一部のスタッフからのみ出てくるものではない。エーザイトヨタ／プリウスの事例は、組織内にダイナミックな知識創造を可能にする仕掛けをつくるのが、同時に大企業病を克服することにもつながることを教えてくれるのである。

## 【参考文献】

- ・ 碓義朗. ハイブリッドカーの時代. 光人社, 2009.
- ・ ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー編集部. ナレッジ・マネジメント. ダイヤモンド社, 2000.
- ・ ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー編集部. 組織能力の経営論. ダイヤモンド社, 2007.
- ・ 戸部良一, 寺本義也, 鎌田伸一, 杉之尾孝生, 村井友秀, 野中郁次郎. 失敗の本質：日本軍の組織論的研究. ダイヤモンド社, 1984.
- ・ 野中郁次郎, 紺野登. 知識経営のすすめ. ちくま新書, 1999.
- ・ 野中郁次郎, 遠山亮子, 平田透. 流れを經營する. 東洋經濟新報社, 2010.
- ・ May, Earl C. ; Oursler, William C. The Prudential. The Country Life Press, 1950. (原年廣監訳. プルデンシャル：成功への挑戦. 毎日新聞社, 2003.)
- ・ Drucker, Peter F. Post-Capitalist Society. Harper Business, 1993. (P. F. ドラッカー. 上田惇生, 佐々木実智男, 田代正美訳. ポスト資本主義社会. ダイヤモンド社, 1993.)
- ・ Nonaka, Ikujiro. ; Takeuchi, Hirotaka. The Knowledge-Creating Company. Oxford University Press, 1995. (野中郁次郎, 竹内弘高. 梅本勝博訳. 知識創造企業. 東洋經濟新報社, 1996.)