

ビジネスクリエーター研究学会第5回研究大会（11月28日）
シンポジウム「インテリジェントデザイン型組織とは何か」

亀川 雅人（立教大学教授）

今回のシンポジウムのテーマは、本学会の主要な研究テーマであるビジネスクリエーター研究と関わります。しかし、個人ではなく、個人が活動する組織の問題です。「インテリジェントデザイン型組織」というテーマは、ビジネスクリエーター創出センターが本学会を立ち上げ、ビジネスクリエーターに関する研究拠点となるための契機となった研究テーマです。

本日、このシンポジウムでは、インテリジェントデザイン型組織をどのように捉え、定義するかを検討します。言葉の定義は、研究の目的や成果を判断するうえで欠くことができません。しかしながら、定義の確立を意図してはいません。定義の確立は、議論や研究の終了を意味します。様々なインテリジェントデザイン型組織の発想が、ビジネスクリエーターを育成し、その活動を支える組織の構築につながるからです。そこで、ここでは研究プロジェクトのメンバーである3人の方から、インテリジェントデザイン型組織についての考え方を伺おうと考えております。

最初にかがうのが、栗屋先生です。栗屋先生の考えるインテリジェントデザイン型組織とは何かを是非お願いいたします。

栗屋 仁美（比治山大学短期大学部准教授）

比治山大学 栗屋です。

インテリジェントデザイン型組織とは何かということですが、企業ではなく組織ですから、組織の目的に向かって、その組織が持っている暗黙知、形式知をいかに活用するか、そういうことを示すのが、インテリジェントデザイン型組織ではないかと考えております。

この組織を企業にした場合に、企業の目的というのは、皆様ご存じのとおり利潤の実現。利潤の実現は、企業が一人だけ丸儲けするというものではなく、社会を豊かにすることを目的としてなされるものである、ということが前提となります。

ビジネスクリエーター学会のホームページでは、国際社会での役割を果たしうる戦略性を持った企業組織のあり方をインテリジェントデザイン型企業、組織とすると定義されています。この国際社会での役割を果たしうる戦略性を持った企業組織とは、一体何か。これはグローバルに事業を展開できる組織、企業であると捉えられます。つまり、グローバルな市場で利潤を実現できる企業という意味になります。

では、グローバルとは何か。グローバルという言葉は地球規模の広がりを持った視野をイメージさせますが、結局はローカルの集合体です。それは日本の首都である東京も、他

の地からみればローカル、私が住んでいる広島もローカル、ニューヨークもはたから見ればローカルとなります。そのローカルの集合体がグローバルであるということを考えると、まずは、自分の目の前にあるローカルに合わせて臨機応変に対応変化できる組織がインテリジェントデザイン型組織ではないか、という風に考えております。臨機応変に対応ということは、すなわち、そのローカルに合わせて企業が暗黙知、形式知を構築していく、ぐるぐるとまわして活用することを意味します。

では、ここで、知識とは何かという疑問が出てきます。それは、一概に定義することは非常に難しく、その組織や企業が、各々これが中枢であるとするものが、その企業における知識というものになります。そのローカルに合わせて暗黙知、形式知をぐるぐるまわして利潤を追求できる、それがインテリジェントデザイン型組織ではないでしょうか。

では、どうやって利潤を追求するのかということになりますが、それはやはり、市場創造、もしくは、販路という意味での市場の拡大、この二つにつきます。インテリジェントデザイン型組織（企業）とは、市場を創造し、販路を拡大できて、利潤を追求することができるという企業。である、そのままといえばそのままですが、そういうものではないかと考えています。以上です。

亀川 雅人（立教大学教授）

ありがとうございます。では、引き続き青淵先生お願いします。

青淵 正幸（立教大学准教授）

立教大学 青淵でございます。

私が考えるインテリジェントデザイン型企业というものですが、私の研究テーマが企業価値創造ということで、どのようにしてその企業の価値を高めていくことができるかということ念頭に置きながらこのプロジェクトに参加しております。

企業価値に関する研究は数多くありますが、その多くは上場企業を対象にしているということが特徴としてあげられると思います。ただ、皆様ご存じのように、上場企業というのは日本の企業の中でも約1%程度しか実際には存在しておらず、その上場企業を支えているのが中小企業です。中小企業が工業社会の中で培ってきたものというのは、言ってみれば業界の二重構造といいますか、大手から仕事をもらい、その仕事を淡々とこなしていくという事業形態です。21世紀に入り、このような形では自然と淘汰されていきます。ですから、中小企業が力をつけ、中小企業がその価値を向上させるために必要なもの、これがインテリジェントデザイン型の組織構造、人材育成ではないかと考えております。

亀川 雅人（立教大学教授）

ありがとうございました。それでは、山中先生どうぞ。

山中 伸彦（立教大学准教授）

今回の研究プロジェクトは、昨年からはまりました。

私たちのプロジェクトは4つの研究ユニットというものを組んで研究してきたわけで、私と青淵先生は企業・組織ユニットで、元治先生と山口先生は効果測定ユニットというユニットです。

私は、昨年のビジネスクリエーター研究学会、3月に行われた学会で、昨年度行った調査結果を報告させていただきまして、それをお聞きになった方は覚えてらっしゃるかもしれませんが、アンケート調査を試みたものの回収が全く集まらなかったのですが、ユニット毎に研究をしてきたことが功を奏し、私の調査がしようとしていた項目を元治先生、山口先生（効果測定ユニット）の行っている調査にもいれておきました。

その調査ではインターネットを使って調査を行い、それなりの回答数が集まりました。そのデータを使って、インテリジェントデザイン型組織というものが何なのかを考える上で参考になればと思い、このような資料を作ってきました。

インテリジェントデザイン型というと、少しわからないところが今もありますが、ただ、インテリジェンスという言葉を考えて、知的能力を活用するとか、知識を得て、その知識を活用できる能力といったことをインテリジェンスというのではないか。

とすると、そのインテリジェンスを上手く活用できる組織というのが、インテリジェントデザイン型組織ではないか。そのインテリジェンスを活用できる組織というのは、従業員、管理者、経営者が知的な活動を行っていく組織であろう。そういった活動が組織の中で活発に行われるような組織をインテリジェントデザイン型組織と考えてよかろう。

そういった構成員の知的創造的な活動というのは、どういった状況において促進されたり、あるいは制約されたりするのかということを考えることで、インテリジェントデザイン型組織のあり方というものが見えてくるのではないか。少なくとも、それを考える上で材料が得られるのではないかという風に思って調査をしてきました。

では、元治先生と山口先生のデータを基に、簡単な、単純な分析を参考までにご報告させていただきます。

創造的活動というのは、知的創造的な、あるいは知的な思考というものが行われる過程である。

それを、守島先生は従業員が考える活動というのが、創造的活動であるとして、それは、変化や不確実性に対応するかということであったり、知識を創造していくことだと、そういう業務活動だと定義をされています。

では、知的創造型の業務が持っている特徴というのはいったい何であろうかというもの

を私なりに考えたときに、これは単純な、あたりまえのことですが、3つの特徴が考えられるのではないかと。

ひとつは、問題ですとか課題というものを自分で設定する、問題そのものを発見する、与えられたものを対処する、与えられた仕事を処理するというのではなく、仕事、課題そのものを自分で発見し、設定していったりするというような活動。

次に、知識依存性という名前をつけましたが、仕事を進める上で知識を習得して、継続的に知識を得ていかなければいけない、そういった知識を活用していかなければいけないといったニーズにさらされているような仕事。

さらに、創造的思考という風に書いていますが、仕事そのものを進めていく上で意識的に新たな発想だとか新しいアイデアだとかを模索しないといけない、そのような要請が存在するような仕事。

そのような仕事を知的創造型業務という風に考えてみようというわけです。

そこで、そういった知的創造型業務というものが、こういった特徴を持っているのだろうかということ进行调查してみました。分析に使用するデータは、先程申し上げたような調査のデータで、対象は20歳から34歳までの職業に就いている男女です。若年層のキャリア意識を調査するというのがもともと元治先生、山口先生の調査目的でしたので、若年層ということで、30代後半から40代、50代という、働き盛りが抜け落ちてしまっているというのが、やや偏りがあるという風に考慮しないといけないと思います。ただ、回答数はそれなりの数が得られまして、平均年齢も若いです。

こういった仕事に就いているかということ、8割近くが正社員であり、営業部門、総務、広報、管理部門、研究開発部門、事務的な職業か専門技術的な職業に就いている人から多く回答がみられた。

結果だけを簡単に申し上げたいと思いますが、単純な相関をとっただけですので、因果関係ですとか、一方がどちらかの原因になっているということはないですが、問題を発見するとか知識を要求されるとか、創造的な発想を要請されるといった業務の特徴はそれぞれ強く相関していた。

やはりそれは、これらの特徴を知的創造型業務の特性として一貫したものとして考えてよかろうということだと思います。

では、そういった知的創造型業務に就いている人たちの職場をみると、多様な考え方や行動パターンから、知識や経験を備えた人々によって構成されている。

つまり、その知識や考え、価値観、経験の多様性というものが存在するような部署において、どうも進められているようである。さらに、そういった仕事というのは、取引先とか他の部署との、密な連携のもとで実行されているようだと。問題発見だとか課題を自分で発見していく活動は、臨機応変な組織編制のもとで促進されるようである。

これは納得しやすいが、新規市場の開拓や新規事業の創造といった仕事というのはやはり、問題発見、課題の発見を自ら行うということと強く関係を持っていて、裁量性が高い

かどうかということとも強く関係している。さらに新たな知識や創造的な思考を要する知的創造型業務に他ならない。ただ、そこで必要とされているものとしては、経験、知識の多様性が必要であったということ、さらに他の部署との連携も必要であることが見えてきた。

また、これは、あまり強い相関は見られなかったけれども、知的創造型業務というのは、いわゆる企業特殊的な能力を蓄積して、そこから生まれてくるというよりも、むしろ他社でも通用する汎用性の高い仕事である。これは従来、日本の生産現場の柔軟性ということに着目して知的熟練論が展開されてきたわけですが、そこで企業特殊な人的資産という能力を蓄積していくことが、企業の競争力に繋がるといった議論があったわけですが、創造的な活動というのは、もしかするとそれとはまた違ったものかもしれないことをうかがわせる。

加えて、そういった知的創造型業務とはさまざまなテーマを取り扱うと同時に高い専門知識が要求される仕事である。

また、今回の調査データでは職業に対する意識というものを聞いていますので、働くことについての意識を聞いているものですから、そういった知的創造型業務に就いている人が、会社ですとか職務に関してどう考えているのかというものと関係も分析してみると、見えてきたものがある。

知的創造型業務についている人というのは、会社が素晴らしい働き場所だといえるという風に思っていますし、会社を気に入っているし、会社の発展のためなら人並み以上の努力を喜んで払うつもりだという風に考えている。会社にとって重要なことは私にとっても重要であるという風にも考えている。

しかしながら、会社を辞めるといったことには、あまり抵抗を感じていない。他によい働き場所がないからしぶしぶその会社で働いているというわけでもないし、会社を辞めることについて、今ここを辞めたら将来不安だという感情も持っていない。

そこから考えるに、組織の利益を重視するし、組織の目標を共有している部分があるが、だからといってその組織にしがみつく、過度の定着志向というのは持っていない。そういった人材のようだという事です。

職務満足というところもなかなか興味深いものが見えてきたと思うのですが、知的創造型業務というのは、給料や休暇といった処遇に対する満足度については、あまり相関が見られなかった。

むしろ、どういった満足を感じていたかという点、昇進や昇格の機会だとか、職場での技術や知識を習得できる機会だとか、上司や同僚の人間関係、あるいは会社の事業内容それ自体、さらに自分の仕事の内容、雇用の安定といった点に満足を感じていた。

これはいわゆる、仕事そのものがもつ内発的な動機付けが、創造的な活動には重要そうだということと、知的創造型の仕事を担う人たちがどういった人間関係の中で働いていくか、職場組織のあり方、安定的な雇用環境というものも重要そうだということがいえるの

ではないか。

しかしながら、こういった知的創造型業務に就いている人が感じている満足の項目というのは、当然、職務条件のあり方とも関係しているので、職務条件が知的創造型業務に影響を与えないということはないだろうと思います。

今後、このあたりの関係をもう少しきちんと分析していくと同時に、組織がこういった形で設計されるか、あるいは組織をどうデザインするかというのは、経営者のあり方の問題でもあるだろうという風に考えていまして、つまり、経営者が革新的な決定や、革新的な戦略をたてる、あるいは革新的な精神性、そういったものを持たないとそういった組織が作れないのではないかと考えていますので、そういった経営者のあり方と、こういった組織のあり方も見ていく必要があるという風に考えています。

亀川 雅人（立教大学教授）

調査をした結果についてご報告いただいたわけですが、そうすると結局はインテリジェントデザイン型組織とはどういうものですか。

山中 伸彦（立教大学准教授）

こういった調査結果を考えた時に、どういうものだろうかということをお客様と考えていきたいということです。

亀川 雅人（立教大学教授）

問題提起ですね。なるほど。

それでは、栗屋さんのところに戻りまして、ローカルという言葉がでてきました。ローカルな部分とグローバルな部分、グローカルという言葉も最近使われるようになりましたが、ここで使われるローカルの中での暗黙知というのはどういう意味で使われますか。ローカルなところで、要するに暗黙知を形式知化するわけですね。暗黙知を形式化する活動を繰り返す、つまり、ぐるぐると回して利潤を得るとおっしゃられていたのですが、具体的に暗黙知というのはどういうものを考えられていますか。

栗屋 仁美（比治山大学短期大学部准教授）

暗黙知、形式知をローカル、グローバルの区分で考えるのは知識の議論では適しませんが、私は組織の利潤につながる知識という意味で使いました。暗黙知は各個人が有しているもので、言語化されていない知識ということになります。

私は今回のプロジェクトでは、社会連携ユニットに属しています。複数機関が連携することによってビジネスデザインするという、ネットワークの調査を今年の夏にしました。北海道大学の北見先生にご紹介いただいて、北海道 ECO ネットワークにヒアリングに行きました。そこは、中小企業が 50 社弱集まって、最初は十数社だったのですが、相互に暗黙知と形式知をぐるぐる回しながらビジネスを拡大させていっているというネットワークです。

では、何をもって暗黙知かという、例えばローカル、太陽光発電を家の屋根につける時に、本州で使っているものを北海道で使おうと思うと、風が強くて使えない。でもそれは本州の人は分からない。そこで、北海道の人たちは、風が強い気候に耐えうる設置の仕方を考え商品化しているわけです。本州で使っているものは使えないから北海道独自のものを作ろうと、そういった意味で、暗黙知をローカルにあてはめて使うという風に私は考えました。

亀川 雅人（立教大学教授）

要するに特殊性、特殊な場面に対応する知識を暗黙知としているのですね。野中さん流の暗黙知とは少し違うようにも思えますが。

ここで、野中さんの暗黙知がどういうものかは別として、例えばローカルというのは、北海道と本州という言葉もありましたが、知識というものは、ある地域性を持つわけですね。この考え方は、一般的にはあらゆる場面や場所に固有の知識が存在するということになりますね。たとえば、ある業界に固有の知識やひとつの企業の中にある特殊な知識、あるいはある部署の知識という風にどんどん限定されていくわけです。そうすると、それぞれの部署が持つ知識内容と他部署が持つ知識内容は違うことになるわけです。異なる固有の知識がひとつの組織として何かの目的のもとに統合されているときに一定の目的を有する組織として認識されるわけですね。その目的を達成するために知識が一塊になるといったときの塊が、ひとつの境界を作っていると思うのです。その時にローカルという言葉と、企業という言葉と、あるいは今言われたネットワークという言葉と、そしてグローバルといった言葉は関係あると思うのです。

つまり、知識の境界が広がっているのです。知識という概念の中で、知識がどういう広がりを持つか。この問いは、インテリジェントデザイン型組織というときに、組織というのは境界を持つとすると、何らかのまとまった知識がないと概念的には組織に分類できなくなってしまう。インテリジェントデザイン型組織を定義するときには、どういう知識がどのように集合されているかを明示しなければ、他の組織や環境との境が示されず、インテリジェントデザイン型組織を抽出できなくなるわけです。

別の言い方をすると、例えば、「うちの会社のコアコンピタンスは」というときには、当然そこに何らかの知識が集約されている。コアコンピタンスというくくりを作って、囲い

込んでいる知識ということは、他の知識、要するに組織の外に対して守られている部分、守らねばならない知識、育てなければならない知識がある。

こういう部分について栗屋先生はどういう風にお考えになりますか。

栗屋 仁美（比治山大学短期大学部准教授）

守られてはいけないのでしょうか。

亀川 雅人（立教大学教授）

例えば、うちの会社が強さを発揮するといったときに、うちの会社しか持たない知識やノウハウがあるから、うちの会社に仕事がまわってくるという言い方ができます。もしも、他社と全く同じ知識しか持っていないというときに、「わが社が注文を取れる理由は、人件費を削っているから」と言ったら、それはインテリジェントデザイン型組織とは言えませんよね。インテリジェンスのある会社であるとはいえなくなってくる。

そうすると、いったいどうやってインテリジェンス、知性、知識を囲い込むのか。ひとつの組織としてくくるのか。この問いは必要ではないでしょうか。

栗屋 仁美（比治山大学短期大学部准教授）

知識のマネジメントをするのが、マネージャーであるとドラッカーは言っているように、それはトップの力量に関わってきます。山中先生が先程おっしゃったように、ワーカーとトップとの関係性について、今後いろんな議論をしていかなければいけないでしょうが、結局企業の中で、トップが知識を囲い込んで新しい市場をつくる、それができる知識、もしくはその知識を活用できる組織がインテリジェントデザイン型組織であると私は考えます。

亀川 雅人（立教大学教授）

あわせて新規事業というお話があつて、これは山中先生も、栗屋先生と同じで新規事業、あるいは革新的な経営者のお話をされていたわけですが、革新や新規事業というときに、当然新規でないものがあるわけです。この新規でないものは、実は陳腐化している知識、だれもが知っている知識しか形式化した形式知になっていない。文章化して、誰もが標準化していて、マニュアルとして利用できる知識です。

市場化するということは、そういうことであると思うのです。市場になっているということは、取引内容が標準化しているからです。相互に取引が可能になるのは、価格が

お互いに正当であると評価し、結果として売買取引に至るわけです。

新規性と言う場合には、お互いの持っている知識に格差が生まれる。つまり、コストの観点では1時間の対価で交換するところを5時間分払ってしまう。こういう不等価交換が発生するのは、新規の知識に対して5倍の価値が正当性を主張できる。そのような知識に対する価値判断をしているのだらうと思うのです。

そうすると、ある意味では、標準化している市場の仕組みや制度が守られるとすれば、新規の知識が生まれなくなることになります。参入障壁や様々な規制が制度を守るとすれば、社会の発展が阻害される可能性があります。その制度によって陳腐化が守られているとすると、革新的という言葉は、創造的な破壊になるわけです。

制度によって、新規の知識創造が阻害され、それゆえ既存の知識の陳腐化を遅らせるとすれば、それは、インテリジェントデザイン型組織を作らせないような制度です。制度が陳腐化を守るとすると、それによって新しい組織、組織の成長発展を阻害する要因があると思うのです。

このあたりについて、山中先生どう思いますか。現状の組織だとか現状の制度だとか市場の仕組みだとか。

山中 伸彦（立教大学准教授）

これはすごく大きな問題になってくると思うのですが、先程の深見さんの善光会の報告の中で、市場のゆがみを発見していくということがありました。制度が新しい組織の創造だとか、新しい取引の仕方とか、新しい生産の仕方とかを阻害するといったことになると、それはその制度が新規事業を阻害してしまうということですから、それは何らかの形でゆがみとしてでてきてしまうのではないかと。

新しい革新を起こすというのは、当然習慣化したもの、そこに逆らって進む、それを覆していくことだと思います。当然、基本の制度だとか仕組みだとか、明文化されたり法制化されたりしたものにとどまらず慣習とか慣行といったものを覆していくことになる。

それをどう変えていくのかという場合には、変えられる部分と変えられず負けてしまうということが必ずある。乗り越えられるか乗り越えられないかは、そこは経営者の能力であったり、組織の能力であったりという部分があるが、どこにそのゆがみを見つけて、そこをどういう風に新しい結合をつくって革新を生み出すのかというところには、経営者の洞察、とくに社会に対する洞察、そういったものが求められてくるだらうと思います。

インテリジェントデザイン型組織というものを考えたときには、そういった新しい可能性を見つけて、そこに具体的にその可能性を現実の事業として変えていくうえで、経営者一人ではやはりできないということが重要になると思います。経営者単体がすべてをできるわけではない。それが組織的にできるようになることこそまさにインテリジェンスを組織として利用できるようになることだと思いますから、それは個々人の知的な能力、新しい

発見をしたりだとか、市場の変化だとか、あるいはゆがみといった、新しい可能性を掘り起こすような活動を業務の中で一人一人がしていけるような状態をどうつくっていくかどうかだと思います。それがインテリジェントデザイン型組織をつくるということにつながってくるのではないかと考えています。

全体の制度をどう変えていくかというのは、すぐにはやはり変わらないが、変えられるところに新しい可能性を見つけ出し、それを実現化すると、市場の革新者として新たな市場をつくりだして制度そのものの変化を生み出していくことができるのではないかと思います。

亀川 雅人（立教大学教授）

青淵先生のところでは、先程中小企業と大企業の間で二重構造というものがあるといわれていますが、その中で中小企業の人材育成を含めて中小企業の持つ意味を問われたわけですが、中小企業と大企業を含めた構造的な問題というものがある、いわゆるインテリジェントデザイン型組織というものの成長だとか発展だとか、あるいはインテリジェントデザイン型組織をそもそも生み出すような要因の阻害、阻害要因になっていたとすれば、それはどのようなところであって、どのような中小企業が、この阻害されたインテリジェントデザイン型組織を上手くつくり出しているかについてお話をください。

青淵 正幸（立教大学准教授）

今回の研究にあたりまして、非常に有名な話ですけれど、私は、新潟県の燕市でいろいろとインタビュー調査を行ってまいりました。燕三条地域に関しましては、『ビジネスクリエーター研究』第1号で、新潟大学の咲川先生が書かれておりますので、そちらを参考にいただければと思います。

燕市にある会社がapple社のiPodの磨きを受注したといわれておりますが、実際に磨いているのは、それを受注した会社ではないのです。その仕事が地元の磨き屋の職人に下りてきました。委託を受けた数は大量であり、とてもではないが1つの研磨会社ではさばくことができません。そこで、横（職人同士）の連携をしなければいけないということに気付いたのです。スプーンやフォークの磨きといった技術は職人技ですので、単純に他人へ伝授することはありません。それは囲い込もうとする技術、伝承されない技術だからです。アジア諸国の台頭によって仕事がどんどん減っていくという中で、危機感をつのらせていた職人たちがiPodの磨きを受注を受けて、「横で手を携えて、皆で仕事を分担しよう。お互いの技術を公開してお互いを補いながらやっとう」ということになったことでiPodの磨きを受注することができ、一躍脚光を浴びたということになります。

インタビューでは「磨きの仕事は業界の中で一番末端にいて、われわれから仕事を取り

に行くことができない。上から仕事が降ってくるのを待っているだけ。1個磨いても何銭という中でやっていかなければならない。」とのコメントがありました。こういう中では、とてもではないが個の能力を高めて、そしてインテリジェントデザイン型の組織を考えるとというのは無理でしょう。大企業から注文を受けるという待っているだけの姿勢が成長や発展を阻害するということをインタビューの中で発見できました。

同時に、革新的なコメントもありました。「業界のピラミッド構造の中でわれわれが一番底辺にいる。けれども、砂時計をひっくり返すように底辺にいるわれわれから仕事を持っていくということで新たなことができるのではないか。」ということです。ただ、残念ながら中小零細企業では技術があっても、ものを磨くことはできても、逆にそれを世に広げていくことができないところにやはり限界を感じるということでした。

ここに手を貸したのが、燕市の商工観光課と燕商工会議所でした。皆さんもテレビなどでよくご覧になったと思いますが、泡の消えないビアマグカップがあります。あのような製品は apple 社の仕事きて、初めてそこで中小企業同士、職人同士の横の連携に市や商工会議所が加わることで、地域として初めてのブランドをつくっていくことができたのです。

それはいわゆる社会連携ということになるかと思いますが。公的機関が手を貸したことによってようやく外に売り出すことができるようになり、中小企業と大企業の二重構造から抜け出すことができたのです。「われわれ（職人）の価値が認められ、それによって企業、事業の価値がさらに高まっていくものと信じている。」というコメントをいただいたのが、非常に印象的ではありましたが。

亀川 雅人（立教大学教授）

ということは、どんなに個々の職人能力が高くても、価値を生み出すためには連携をしなければいけないということを示唆していますね。実は、我われがインテリジェントデザイン型組織、組織という言葉を使うことの意味でもあると思います。

つまり、何故、規模の経済性や規模の拡大ということが行われるのか。規模の問題を考えたときに、これはコースの経済論ではありませんが、組織と市場の境界、市場の失敗、市場の取引コストと組織の管理能力との比較問題などが俎上に上ると思います。組織がどの程度の規模や大きさを持つことによって、個人の知識やノウハウを最大限生かすような組織設計になるか、このことがインテリジェントデザイン、インテリジェンスをデザインするということの決定的に重要な要素かもしれない。

もう一度話を戻しますが、個人の能力がどんなに高くても個人だけがマーケットで戦っても十分に価値が実現できない。一人一人が単独で、売買契約を結ぶために何かを試みても限界を有していることは、既に歴史的には明らかになっている。つまり、ビックビジネスはなぜ強いのかということ、あるいは経営学は何故生まれたのかということを考えてと

きに、これは組織というものが持つ強さを意味しているわけです。

そうすると、我われは組織というもので知性、知識をどう管理するのか、あるいはどう引き出すのかというようなテーマを問題にしていることになる。

では、今度は、組織的な知識の管理をどこまでやるのかという問題になる。社会主義はもともと国をあげて知識を管理しようとしてきたわけです。すべてを計画し、組織化する試みです。官僚が国の知識や技術をすべて管理する。これが計画経済だったわけです。

しかし、この問題に別の問題が発生した。インセンティブの問題です。財産権を放棄させてすべてを国が管理するため、個人の財産を増加させるというインセンティブが働かない。栗屋さんが強調された利潤問題ですね。社会主義国家は、財産権を放棄させて、個人が持っている知識や知性を引き出すためのインセンティブをどうするのかという組織設計に失敗したわけです。

したがって、インセンティブ問題とインテリジェントデザイン型組織というのは、結構重要な問題になるわけです。例えば、今回は介護事業に関するケース・コンペをやることになっています。介護に携わる人たちにどういうインセンティブを与えると、どういう知性が引き出せるのかという問題はおそらく、単なるビジネスモデルを作っても持続可能ではなくなる。

持続可能性というのはやはり、個人が持っているインセンティブが知性を引き出し続けるという関係性を持たないといけない。

このあたりは、CSR 研究を専門的に続けてこられた栗屋先生は、どのようにお考えですか。

栗屋 仁美（比治山大学短期大学部准教授）

「組織で働く個」を研究しているのは山中先生なので、今の質問は山中先生にお答えいただくほうがふさわしいかと思います。私は組織単位で研究しているので、亀川先生がおっしゃった個の力が弱い云々に関して触れたいと思います。先程申し上げた北海道 ECO ネットワークは、片手ぐらいの従業員しかいない会社が 50 社弱集まって、ネットワーク化しているのですが、この連携にどういうメリットがあるかという、3 点あると思います。

1 点目は、個人では獲得できない情報を獲得できるということ。そして、その得た情報が本当に正しいのかということを確認して、且つ発信ができるということ。こうした情報について、ひとつ。

2 点目が、最もよく言われるビジネス力の強化です。複数でタッグを組むことによって、まずは、営業力と商品力がつく。営業力というのは、顧客を共有化でき、相互に営業できますし、提案ができる。それこそ先程青淵先生がおっしゃった砂時計を反対にするような、こういうことができますよという提案ができる。且つ、提案できる財、サービスの品質を高くすることができ、コストも下げることが出来る。

また、3 点目が外部との信頼関係の構築。小さな会社、あるいは一人が、私はこんなこと

ができる的叫んでもできない。だけど、タグを組めば、外部というのは特に行政との信頼関係が構築できるということで、その北海道 ECO ネットワークは非常に上手く連携して、大きな環境ビジネス、これは CSR の一環ですけれど、環境ビジネスのモデル作りに寄与していると言えます。

弱い個が連携してビジネスを行うというこの北海道 ECO ネットワークの事例が、先程亀川先生がおっしゃったようなインテリジェントデザイン型、企業ではなく組織を示すのではないのでしょうか。

この北海道 ECO ネットワークの活動に全国でも興味を持っている地域が多くて、今年の秋には関東の数件で展開したそうです。また、広島にも進出したいというメールもいただいています。北海道で生まれた、ローカルで生まれたものが日本全体に広がっていくという、まさにインテリジェントデザイン型組織ではないのでしょうか。

亀川 雅人（立教大学教授）

今の内容は、別の観点からも非常に興味を持てます。ネットワークを通じて集める情報は、個人で集める情報と違うのだというお話がありました。インフォメーションがインテリジェンスになるということはやはり、まったく価値のないデータを使って価値を生み出すものに変える。そのときおそらく、個人が単に情報を収集するだけではなく、組織としてろ過することで情報の質が変化する。つまり、一人の人間の主観的な判断で物事を決めるのではなく、組織的に物事を決めていくというのは、意思決定における重要なプロセスです。環境情報は多様であり、ひとつの無味乾燥な意味のない情報をろ過していった価値のあるものに高めて意思決定が行われる。無限に存在する情報から重要なものが残っていくわけです。このとき、多くの人が参加しすぎると、組織力というのは個性のない製品をつくってしまう可能性がある。標準的な意思決定は標準的な製品やサービスになるわけです。しかし、大量生産型の、マスマーケットに対応するもの場合には、ろ過すればろ過するほど、マスマーケットに対応する。反対に、ニッチなビジネスの場合には、ろ過する程度が少なくても済む。だから、中小零細企業の場合にはろ過する程度が少なく、この人間のこの好みに合わせればよいというようなこと。

そのような話を考えながら山中先生、もとの個人のインセンティブの問題についてお願いします。

山中 伸彦（立教大学准教授）

先程の、ろ過するという話ですが、おそらくさまざまな情報がよせられてその中で取捨選択していくということ、組織として取捨選択していくということがろ過するということ

なのかもしれません。その時、一定の方向性を組織はおそらく与えるのだと思います。

あるいは、多様な情報の中から意味のあるもの、重要なものは何かということには、ある方向性が、枠組みのようなものが存在しないところ過ぎないという風に考えると、そこにどういう風な情報に対する意味づけだとか、あるいは取舍選択の方向性を与えるのか、それが組織としてどういうろ過等の仕組みを持つのかということが、どういう風な形で情報を知識に結び付けていくのかということに左右してくるのではないかと思います。

最初のインセンティブの問題に戻ってお話しますと、知識というものが個人から離れて存在しないとすれば、情報から、情報それ自体は何度もやりとりできるわけですが、そこから新しい知識を生み出していったり、知識をどう活用していくかという能力そのものは、人間から取り出して、分離できない。その知的能力そのものは、人間個人の意味によって発現せざるをえない。という風に考えると、そこにどういったインセンティブの仕組み、能力を発揮させる仕組み、引き出す仕組みをつくらばいいかといったことが問題になってくるだろうと思います。

知識を管理するといったときの、実際に管理できている対象は何かということはずごく大きな問題で、いわゆるナレッジマネジメント等がよくいわれるときに、実際の仕事の現場で気付いた事だとかを例えばデータベースにしていくということを一時期されていたこともあると思います。それが果たして成功したのかどうか。実際は、果たして管理といえたのであろうかということがすごく大きな問題だと思います。実際に管理できるのかという部分については、これはまだ、はっきり分からない部分もありますが、そんなに大きくない。やはり、そういった知的能力を発揮させるインフラのようなものを組織は設定していくということのほうが、重要なのではないかと。

先程の、どういった点に満足を感じるかという調査結果の中に、やはり仕事自体のおもしろさや、仕事をしていく環境について、あるいは自分の知識を活用していく中で、正しい知識を得たり、また成長したりというところに価値を感じるということが示されています。

しかし、おそらく職務条件というのは、ボトムラインとしての重要性は持っていて、そして、もうひとつ、知識を活用していくということを考えたときに、その知識をどういう意図を持って、そういう方向に向けて活用していくのか、これそのものがもしかするとインセンティブになっていくかもしれない。

それを考えると、どういった事業を行うのか、どういった価値をその組織が実現していくとするのか。それはやはり、一人一人が持っている知識と呼べるものを、どういう方向で発現させるか、それが組織として知的能力を結集していくというときの一定の方向性であるとか、戦略的なマネジメントにつながるのではないかと思います。

亀川 雅人（立教大学教授）

ありがとうございます。

今のお話にあったように、経営者のひとつの役割は、事業の領域、事業のドメインを決定していく。事業ドメインを決定していくことによって、おそらく組織の構成員は、自分が取捨選択する情報を自ら型にはめていくわけです。うちの事業の領域は、家電であるというときに、まさか野菜のことは考えない。当然、家電に関係する問題を考える。ただし、ここで、考える場をあまり絞りすぎると、もちろん取捨選択ですから、ある意味では、絞らなければなりません。かといって絞りすぎると、今度は新しい知識が生まれてこない可能性がある。

このあたりは、経営者がどの範囲の知識をどのように管理するのか、つまり、これは事業の目的に応じたインセンティブを与えて、「君はこれを考えろ、これについて知識を育てほしい」というような知識の束をつくるための場を経営者が提供する必要があるのだろうという風に思います。

いろいろできてきましたが、いったい企業とは何であろうか、この問題を解かねばインテリジェントデザイン型組織を解明できないかもしれません。企業とはそもそも仕事をする場であります。しかし、仕事をする場を与えられていても、その空間や場の大きさを規定しないと組織の大きさが不明です。例えば会社法では持分法を適用するかしないかで企業・組織の範囲が変わる。一方で、支配をするかしないかは、支配基準によってももちろん企業・組織の範囲が変わってくる。

この支配とは何か。これはやはり、リーダーが持っている知識の管理、あるいは、その人たちの組織の知識の方向性を与えられる範囲なのか、それとも違ったもので企業を支配しているのか。

こうした企業概念は、インテリジェントデザイン型組織の最適な規模を論じるうえで、あるいは境界を問題とするうえで、ひとつの大きなテーマになろうと思います。

この問題を、全く異なる視点で見てください。もっと大きな問題ですが、「国境とは何か」という問題です。尖閣列島の話ではありませんが、国家問題という唐突な印象を与えるかもしれません。しかし、企業・組織の問題との共通項があります。例えば極端な話で、国境なんかなくなっているのではないか、日本の企業は世界中に既に存在しています。日本の企業は、世界の様々な国に財・サービスを提供すると同時に、世界中の企業から財・サービスを購入しています。企業自身の売買、すなわち M&A も世界中で行っています。M&A までいかない提携などは頻繁に行われ、それぞれが win-win の関係を構築しています。

尖閣列島がなくなったときに、どういう不利益をこうむるのか。誰がこうむるのか。その利害関係を考えてみましょう。尖閣列島周辺の資源を日本以外の第 3 国が所有しているとしましょう。資源を所有しているのがよその国であっても、自国の企業であっても、購入するためには対価を支払わねばなりません。我われはどの国のモノも買える。どの国にもモノを売っている。年中、国境を越えた売買をしていて、その分業体系のなかにいる。

国境が変化しても、国境を越えた売買は行われるでしょう。自国の企業から購入するよりも安価になるかもしれません。

国境という物理的で、領土的な問題とは別に、知性の問題で境界線が作られています。多国籍化した企業は、国境を越えていますが、知性で囲い込める部分があり、意思決定を支配できます。我われは、企業との境目、仕事という境目、知性という境目をいったいどういう風につくって、どのように管理運営していくかによって国境という物理的な境界を越えた豊かな戦略が策定できる可能性があります。インテリジェントデザイン型組織の構築は、民族や文化などの国境を越えた知識を束ねる組織を構築できるかもしれません。この学会の皆さんと一緒に考えていきたいと思っております。

では、会場からの質疑応答の時間を持ちたいと思います。

本島 康史（ボストン・コンサルティング・グループ）

概念を募っていく際に、そうはいっても、山中先生の報告の中に、会社のために喜んで働くが辞めることも厭わないということがありましたが、さらにそこでもう少し考えてみると、辞めることは厭う、やはりその会社にいたいという人間もいれば、辞めることは全然厭わないといって離散、どんどんと進化する人間もいれば、辞めることは厭わないが離散する程度の人もいます。

今、そういう人間が分かれてきているのではないかという気がします。

そういう人間が分かれてくる中で、亀川先生がおっしゃっていたようなそれを組成していくにはもう少し違った考え方もあってもよいのではないかと思うのですが、どうでしょうか。

山中 伸彦（立教大学准教授）

ご質問の答えにはならないかもしれませんが、相反するというか、面白い調査結果、興味深かったところは、会社のために仕事をする、喜んでやるんだ、しかし辞めることは厭わない、というのは、辞めたくないから仕事を一生懸命するというのではないのです。辞めるかもしれないが、今の仕事は一生懸命する。それはなぜかと考えると、それは仕事内容であるとか、事業そのものの意義であるとか、価値であるとか、そういうところに共感する、魅力を感じるということがあるのではないか。

しかし一方で、雇用の安定は大事であると考えているし、おそらく職も大事であると考えている。生活もありますし。

人間の知的能力とかインテリジェンスをどういう風に活用していくかといったときに、人間が持っている知的能力を一番発揮しようとするのはどういう状態であるか。そして、辞めることを厭う、辞めてしまっただけが不安だからというときは、それは執着している

ということですね。そういう状況にあつては、あまりクリエイティブな発想はあまり生まれてこないと思います。

クリエイティブな能力を発揮させるためには、その一定の労働条件や雇用の安定性と共に、その創造的な能力の発揮を促すようなある種の目標であるとか、理念、ビジョンが明確に設定されるのが大事なのではないかと考えています。

高垣 行男（駿河台大学）

知的創造といっても企業のオペレーショナルなところと、ストラテジックなところとは、全然ちがうのではないかと思います。山中先生の調査でもそうですが。あと、暗黙知を形式知にするといっても、ひとつの企業の組織でいくらこねくりまわしてもなかなかでてこない。でてくるのは、たぶんオペレーショナルな部分での改善であると思います。新規事業だとか、そういった場合は、企業の外の暗黙知、形式知を、内部のものとして使えるような状態になって、初めて戦略的である。これは、中小企業の場合ですが。逆に大企業の場合はどうすればよいか。そういった場合、山中先生の調査の中のコメントにあったのですが、経営者がそういった組織のことをきちんとすべきであるとありましたが、経営者の頭の中だけでは、非常に範囲が狭い。その人の意識行動の中に、戦略が依存してしまう。おそらく日本の企業と海外の企業を比較したときに、よくいわれるのは戦略の方法が違うということがあります。原因はおそらく、日本の場合は、経営者の意識の差であろう。日本の企業では、経営者の養成システムというのはあまりないですから、良い部長の中から、問題のない人が社長になるとか、そういうものが多かった。そうすると、どちらかというオペレーショナルな知識創造の延長線上でしか戦略が立てられないというところがある。

一方、自分の企業の強みは何かということから認識するような人と自分の企業の強みはものをつくるどころではなく、顧客のこういうところを良く知っているところだ、というようところから知識創造をつめていく人には違いがあるのではないかなというように考えていますが、どうでしょうか。

亀川 雅人（立教大学教授）

ご尤もだと思います。

日本はよく、トップダウンではなくボトムアップだといいます。ボトムアップ型の意識決定をするとは何かというと、各事業部だとか、各部署で、そこで長年経験している従業員のトップが、いわゆる部長職になる。さらに取締役になっていく。そうすると当然のことながら、その縦割りの組織のトップがそれぞれ経営のトップに入ってくるから、全体像ではなく、それぞれの部署ごとの知識の集約したものをぶつけ合うという風になる。

トップダウン型というのは、よそから経営専門の経営全体を俯瞰するような、そういうものの見方をした人たちが入ってきて、部署を壊す。各部署のそれぞれ縦割りの組織のあり方を最初から問う。そういう意味で、旧来型の今言われたような延長線上の場合には、下から上がってきた人たちが意思決定する。それを破壊しなくてはいけない段階では、縦割り型でつくられた組織は、制度設計上の障害になっているであろうと思います。

山中 伸彦（立教大学准教授）

組織は、結局合議制ではない。ボトムアップという、現場から積み上げてきたもので、それがさも、戦略的な意思決定のように決定されてしまう、といったところが問題であると思います。

しかし、一方でトップダウンだと、現場で行っている事業の最前線の決定と遊離してしまう。

ですので、そこを、現場から上がってくるボトムアップの知識に対して、それをどう結集して、具体的な戦略に結実させるか。これが経営者の意思決定であると思います。

それが日本の製造業は、戦略的な方向性について、現場の知識の積み上げ、それこそボトムアップによって積み上げられてくるものをそれほど変えなくても、それらを結集して、そこに形を与えるということを意思的にしなくてももしかしてしなくてもよかったのかもしれない。

やはり変化が激しくなってくると、現場の知識を積み上げていくこと、組織としてインテリジェンスを積み上げていくことと、全体の組織としての姿を今後どうしていくかということを経営的に構想していくことが求められる状況にあっては、ボトムアップそのもの、それだけに依存することはできない。ですから、より具体的な知識の結集の仕方を戦略的な焦点として打ち出すような意思決定をしていかななくてはならない。それがどのようにして可能であるかが大きなテーマであると思います。

亀川 雅人（立教大学教授）

そろそろ予定した時間になりました。まだまだ議論すべきことは多いのですが、このあたりでおひらきにしたいと思います。今後も、学会のテーマとして、この問題を継続して議論していきたいと思います。皆様お疲れさまでございました。