

## ◆巻頭言◆

### 「知識創造理論に思うこと」

日本ナレッジ・マネジメント学会 理事 矢澤 洋一  
(日経 BP 参与)



まだ駆け出しの記者をしていた1970年代はじめの頃のことである。東京・堀留の間屋街を取材していて、それまでの企業観が一変した小さな繊維問屋にぶつかった。その問屋は、創業者の長男が急逝し、大学病院で心臓内科の専門医だった次男が医師の道を断って、常務として実質的な経営を担っていたのだが、社内に託児所を開設したり、隣の自社ビルに小児科まで併設して、優秀な女性社員の獲得に力をいれていた。

その常務が、その趣旨を次のように語っていた。「人間には、性差はあっても能力に差はない。我が社のお得意様は中小の小売店。その小売店の先にいる消費者に喜ばれる日用品や装飾品は、同じように生活実感がある優秀な女性に開発や、買い付けをしてもらったほうがいい。彼女たちは自分のことのように、商品開発や販売をしてくれる」。その実力主義は徹底していて、社内結婚したカップルの場合、妻が上司という人事もあった。こうして、医師が経営していた小さな問屋は、いつも自社企画や独自商品があふれる問屋へと生まれ変わっていった。

まだ、丸の内や大手町の大企業で、女性の総合職という制度がやっと話題になり始めていた頃である。その小さな問屋の、当時としては大胆な経営改革に大いに驚かされた。企業というのは、詰まるところ人間の集団であり、経営者や社員が固定観念を取り払えば、どのような経営改革も可能なのだと気付かされた。

今思い起こすと、この小さな問屋の挑戦には、知識創造理論の基本のエッセンスが詰まっていたように思う。真の顧客を、自社の直接の顧客である小売店ではなく、その先にいる消費者と定め、その消費者に強い共感を持っている女性社員がその暗黙知を探り、自社商品の開発やバイイングに活かしていた。社内の主要部門の幹部も女性なので、消費の微妙な変化の情報も、最少の形式知化で素早く社内に伝わっていき、梱包や配送まで新しい工夫がなされていく。つまり顧客起点で商品開発の知識創造が始まり、それが社内の随所に小さな革新を起こしていた。顧客起点での共同化→表出化→結合化→内面化と SECI モデルが回り、イノベーションが起きていたのである。

野中郁次郎氏の知識創造理論の視点にたてば、企業とは知識を組織的、継続的に創造し、それによって、社会、産業、環境に影響を及ぼす主体である、と言える。知識創造が活発

に行われていれば、企業は規模の大小に関わらず活力があふれ、知識創造を怠れば企業は衰退するか、あるいは、いずれ消滅する。日本にとって喫緊の課題であるイノベーションも、本質を突き詰めれば、知識創造の一つであり、その意味で、日本の企業、社会で今、求められているのは、組織をあげての知識創造である。

知識創造の仕組みは、野中理論の SECI モデルによって解き明かされている。企業や組織を運営する実務家にとっては、これからの課題は、知識創造は組織の意思に基づいて、合目的的に起こすことが可能なかどうか、そして具体的にどのような組織運営を行えば可能なかを解き明かすことにあると思う。ノウハウといった単純なものではなく、組織論や認知科学論に裏付けられた体系が必要であると、漠然とだが考えている。この方法論が確立できれば、日本国内に限らず、様々な組織におけるイノベーションを大きく加速させることができるに違いない。

当然、単独で登れる山ではなく、チームが必要だと考えている。学際は無論だが、企業やNGOなどとの連携も欠かせない。

当学会では、「組織知の形成・持続研究部会」（高山千弘エーザイ執行役知創部長）と「実践ナレッジ・クリエーション研究部会」（廣瀬文乃立教大学助教）の二つが、野中理論に基づき企業において組織的に SECI モデルを活用するための研究部会活動を行っている。それぞれ、研究部会の成り立ちや目的は異なるが、私としては、企業や組織の実務家の方々と共に、意図した部署で、狙い通りのイノベーションが意図的に起こせる仕組みが作れるのかという課題を抱えながら参加している（了）