

巻頭言

企業による価値創造方法の歴史的転回

東京工業大学
大学院社会理工学研究科
准教授

妹尾 大



なぜ企業は存在するのか。企業の存在意義は、顧客、社員、株主、そして社会に対する価値を生み出すことにある。

各ステイクホルダーの求める価値が安定している状況においては、既に価値が認められた特定の財やサービスを生産し続けることが企業のなすべき中核的活動である。したがって、企業の価値創造の大部分は生産機能(工場など)が負うこととなり、その他機能(営業、研究所、本社など)の果たすべき役割は、計画的生産を脅かす各種の外部擾乱要因から生産機能を保護することに置かれる。企業の、とりわけ製造業における企業の機能設計はこのような指針に基づいてきた。

ところが、日本を含む先進国では、上述のような状況、すなわち生産活動がそのまま価値創造活動を意味する時代は終わりを迎つつある、と多くの論者が指摘している。情報通信技術の進歩、市場のグローバル化、消費者の嗜好の多様化、と原因とされているものは論者によってさまざまであるが、各ステイクホルダーの求める価値が大きく変化する状況にあるという認識では一致している。近年の自然環境保全意識の急速な高まりは、変化の一例であろう。

変化の激しい状況において、企業のなすべき中核的活動は、イノベーション(革新)である。これは、新しい財やサービスの創出や、新しい生産技術やビジネスシステムを確立する活動などを指す。ここでは、もはや価値創造を生産機能のみに頼ることはかなわず、企業内外の各種機能が連携しながら価値創造活動を遂行していかなければならない。なぜなら、イノベーションの本質は、利用可能な物質や力を従来とは異なるかたちで結合する「新結合」だからである。

元来、企業が組織を必要とするのは、個人の能力を超える活動を実現するためであった。企業の無期限な事業継続

を指す「ゴイング・コンサーン」という前提には、個人の寿命を超えるという時間的超越の意図がみえる。そして、空間的超越の意図としては、「情報処理装置」としての組織観をあげることができよう。サイモン(H. A. Simon)は、個人の情報処理能力の限界を組織によって克服する考えを示した。個人の処理能力限界を超える大きな情報負荷を、階層構造や分業制度を用いて組織が削減して対処可能にするのである。複雑システムを相互作用関係の低い下位システムに分解する「準分解可能システム」という概念は、多くの企業で依然として支配的な経営原則であるように見受けられる。組織の各部門と各個人は、全社目標からブレイクダウンされてきた定型活動を粛々と遂行することが期待される。

これとは異なり、組織の利点を「準分解可能システム」ではなく、「文脈の多様性」に求める理論が日本で構築された。これが、野中郁次郎の「組織的知識創造理論」である。新たな意味形成には異なる文脈を持つ主体同士の対話が必要であるとし、文脈共有の関係性である「場」を、組織の主要素と捉えている。

企業がイノベーションを中核的活動に据える際には、文脈の多様性を用いて新しい知識を創造するという観点を導入すべきであると私は考えており、ここ数年、「クリエイティブ・オフィス」というキャッチフレーズのもとで、情報処理作業に適した職場だけでなく、知識創造作業に適した職場とそこでの「場」づくりが必要であることを訴え、そのあり方を模索している。顧客現場での価値創出を目指して部門間シナジーを追求する山武に共感するのは、同じ方向に向けて舵を切っていると思うからである。

妹尾 大(せのお だい)

東京工業大学 大学院社会理工学研究科 准教授

1969年生まれ。1998年、一橋大学大学院商学研究科博士課程単位取得満期退学
北陸先端科学技術大学院大学知識科学研究科助手を経て、2002年から現職。博士(商学)
専門分野は、経営組織論、経営戦略論、情報・知識システム
著書に、「知識経営実践論」白桃書房2001年(編著)などがある