



日本的知識創造プロセスの海外移転の可能性と困難性：イタリア企業における原価企画導入プロジェクトに関するフィールドリサーチ（岩淵吉秀助教授追悼号）

伊藤，嘉博

(Citation)

国民経済雑誌, 179(2):13-30

(Issue Date)

1999-02

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/00209272>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/00209272>



日本的知識創造プロセスの海外移転の 可能性と困難性

—イタリア企業における原価企画導入プロジェクトに関するフィールドリサーチ—

伊 藤 嘉 博

I 序

1980年代においてわが国企業が国際競争を有利に展開できた最大の要因は、高品質の製品を低価格で提供できたことであるといわれる。その背景には、製品開発の源流に遡って原価のつくり込みを行い、その劇的な低減を図る一連の管理活動が存在した。それが原価企画である。

原価企画は、世界的にも注目を集め、海外の文献でも取り上げられるようになったばかりでなく、日本企業の海外現地法人はもとより、欧米企業における実践例も今日では相当数にのぼると見られる。ただし、その本質を理解している欧米企業は少ないのが現状のようである。たとえば、欧米において原価企画は“Target Costing”とよばれ、伝統的な標準原価計算と対比される原価管理のための計算手法と位置づけられている[Ferrara, 1990]。しかしながら、原価企画はたんなる計算システムではない。その実践場面では、たとえばマーケット情報の取り込み、固有技術や製造技術などに関する知識の移転と共有化の進展が、組織の至る所で観察される[日本会計研究学会, 1996, p.34]。それゆえ、原価企画はそれ自体が知識創造プロセスである。しかも、その実践上の責任が特定の個人ではなくクロスファンクショナル・チームに帰属することから、組織的（集团的）な知識創造プロセスということもできよう。

当該知識創造プロセスの成立要件には、わが国の文化や組織風土が多少なりとも影響しているとみてよいであろう。そうであれば、表見的な計算システムの部分（知識）は容易に移転できても、この知識創造プロセスの海外への移転は困難となるかもしれない。にもかかわらず、この部分の移転に成功しない限り、短期的にはともかくも、原価企画の定着を望むことはできない。

本稿は、このような問題意識のもと、イタリア企業 Magneti Marelli 社（以下MM社と記す）での原価企画導入プロジェクトに関するフィールドリサーチの結果について報告する。野中・竹内 [1996, p.293] は、日本企業の組織的知識創造プロセスは、いくつかの調整は必

要であるとしても、グローバルな規模でも有効に機能すると述べ、その移転の可能性を強調しているが、筆者らが行ったフィールドリサーチからは、その可能性とともに、一部で困難性を示唆する観察結果も得られた。本稿では、これらの観察結果について論理的な解釈を引き出すべく、分析を試みることにする。

なお、上述のフィールドリサーチの目的は、原価企画の海外移転にかかわる実践上の問題点を抽出し、それが国際的にも普遍的な有効性をもちうるかどうかを検証することにあつた。そのため、観察から得られた知見は、日本企業の現地法人に対する原価企画移転の可能性および困難性を展望するために、フィードバックされなければならないであろう。さらに昨今では、景気の長期的低迷にくわえて、一部の企業でのこととはいえ、終身雇用制の崩壊・能力主義の導入など国内企業の経営環境も変化し、欧米企業のそれとの差も徐々に縮まりつつある。そこで、本稿での分析は、日本企業の組織的知識創造プロセスの今後を占ううえからも、有用な指針を提供することになると思われる。

II 研究プロジェクトならびに調査対象企業の概要

1 本研究プロジェクトの性格

本論に入る前に、われわれが実施した研究プロジェクトの概要ならびに調査対象となったイタリア企業MM社のプロフィールにふれておくことにしたい。もっとも、加登 [1997] および岩淵 [1997] においてその詳細が記されていることから、ここではごく基本的な事柄のみを整理するにとどめる。

本研究プロジェクトは、神戸大学加登 豊教授を中心とする数名の研究チーム²により1995年にスタートした(ただし、筆者は翌1996年から参加)。MM社から原価企画導入のサポートに関する加登氏への依頼がプロジェクトの発端であったが、研究チームはこれを受ける代わりにフィールドリサーチへの協力(調査報告論文の執筆ならびに公表の許可を含む)を要請し、MM社側からの同意を得た。その結果、研究チームは、約3年間にわたって研究者みずからが原価企画の実務に直接的に参加しながら観察するという、願ってもない研究の機会を得たのである。その点ひとつとってみても、本研究プロジェクトは、既往のフィールドスタディとは基本的アプローチならびに性格を異にしていたといえるであろう。

なによりまず、本研究プロジェクトにあつては、十分な調査期間、内部資料への自由なアクセス、多様な組織構成員との自由な対話が可能という理想的とも思える条件が整っていた[加登, 1997, p.39]。一方で、研究チームは原価企画の主要ツールをMM社に紹介するとともに、その実践をサポートすることになるから、調査対象である同社の組織成員の行動に直接影響をあたえることになる。その場合、われわれの関与によって引き起こされるであろう調査対象側の行動の変化は、ある程度予想できた。そして、われわれは、その変化のパター

ンを経過観察することになったため、本研究はフィールド実験的な特徴をも持ち合わせていたことになる。

一般に、フィールドリサーチにあっては調査対象との間に一定の距離を保つことが、観察データの客観性を保つ上で、いわば不可欠の条件とされてきた。そのことから、本研究方法論の妥当性に疑問を抱く論者も当然でてこよう³。とはいえ、社会的な事象に関するいきいきとした記述は、当該事象に直接関与する人々の知覚を含む詳細な観察をつうじてのみ得られるものである。研究者であれば、おそらくだれもがそうした観察の機会を切望するに違いない。実務に対するサポートが、そうした機会を得るための絶対的条件であったわけであるから、研究チームに選択の余地はなかったといえよう。

2 調査対象企業MM社のプロフィール

つぎに、調査対象となったMM社について簡単に解説しておこう。

同社は、フィアット社の系列に属し、ヨーロッパではボッシュ社に次ぐ第2位のシェアを有する自動車部品メーカーである。同社の取扱品目は、エンジン制御、燃料供給、廃ガスシステム、照明、バックミラー、ダッシュボード、電子機器など、ほとんどすべての自動車部品にわたっている。そして、これら各製品別に14の事業部が組織されている。同社の最大の顧客はフィアット社であるが、プジョーなどヨーロッパの主要自動車メーカーとの取引もあり、したがってその市場はヨーロッパ全域および南米などにも広がっている。

MM社の1997年度の年間売上高（連結）は、\$3,921,000,000で、原価企画導入時の1995年に比べると、2年間で約8億ドル売上を伸ばしている。また、全従業員数は24,300人で、うち2,200人がR&Dのエンジニアで占められている。同社の本社は、ミラノ郊外にあり、イタリア北部および中部とフランス、イギリスに45の工場が点在している。

なお、MM社の詳細なプロフィールについては、インターネット (<http://www.marelli.it/>) をつうじて知ることができる。

III 組織的知識創造プロセスとしての原価企画

1 TC/TPプロジェクト

それでは、MM社の原価企画導入プロジェクトを具体的に検討していくことにしよう。

同社にとって、この原価企画を導入するための一連の試みは、社長直轄の全社プロジェクトとして発足し、TC/TPプロジェクトとよばれることになった。当プロジェクトは、まず、原価企画が Target Costing とよばれる発端となった目標原価算定式（目標売価－目標利益＝目標原価）⁴のベースとなる思考様式を製品開発に投影させることからスタートした。

もちろん、この算式が原価企画のすべてではないが、原価企画の基本的なロジックを象徴

するものであることは否めない。MM社ではそれまで、利益は売価からコストを控除した残りであるとの認識が支配的であった。そのため、必要な目標利益額を予め売価から先取りして目標原価を定めるといふこのアイデアは、同社の人々にはすこぶる斬新なものと映ったようである。その反面、同社の各事業部はきびしい価格競争にさらされていたから、利益が早い段階で明らかになることは歓迎しつつも、開発チームに過度の負担を強いることになると懸念する人々も少なからずいた。そのためであろうか、MM社の人々は、いつともなく前述の目標原価算定式を、懐疑的な念を込めてマジック・フォーミュラ (magic formula) とよぶようになった。

さて、TC/TP プロジェクトは、次のようにすすめられた。まず、11の事業部で一斉に、開発途中にある製品と新規開発製品の2つを選び出し、前者については参考製品 (reference product) の30%減を、また後者については50%減を目標原価と定め、製品開発に取り組むことになった。ただし、プロジェクトのスタート当初は、多くの人々がやはりこの目標の達成は不可能もしくは困難と考えていた。実際、たんにタイトな目標を設定するだけでは現場は動かない。そこで、当該目標を達成に導く各種のツールが必要とされ、VE (価値工学: value engineering)⁶、VRP (variety reduction program)⁷、テアダウン (tear-down)⁸、ベンチマーキング (benchmarking)⁹ などの導入が同時並行的に進められた。

ともあれ、原価企画を成功に導くためには、なによりその基本的な理念を彼らに理解してもらわなければならない。そのためには、原価企画に関する教育・研修そして普及活動が不可欠とされた。まず、原価企画に対する理解と組織成員のコミットメントを高めることを目的として、各種のマニュアル類が整備された¹⁰。また、原価企画に関する教育研修プログラム¹¹もアレンジされたが、その実行にはインストラクターそのものを養成することが不可欠であった。当然、教育プログラムが軌道に乗るまでには相当な時間が必要と思われた。

そこで、早期に原価企画をMM社に定着されるべく、各事業部に原価企画に精通した者をおき、彼らをつうじてその普及推進を行うこととなった。それが、各事業部長が選任したプロモーター達であった。彼らの教育には研究チームがあたったが、いずれも若手のエリートばかりであった。実際、彼らは驚くほど短期間のうちに原価企画の全容を理解していった。ただし、その時点ではまだ原価企画のマニュアル (TC/TP ハンドブック) は整備されていなかったから、プロモーターは、原価企画の重要性とその実践に必要なノウハウを、彼らみずからの言動を介して、事業部内の他の組織成員に伝えざるをえなかった。彼らが、このようにカタリスト (触媒者) としての役割を演じたことにより、じつにスムーズに原価企画に関する知識の移転と情報の共有化が促進されていったのである。

各事業部単位での活動にくわえて、プロジェクトの全社的サポートおよび研究チームとの連絡体制の強化を目的として、本社内に TC/TP オフィスが設けられた。また、TC/TP プ

プロジェクトの推進委員会 (steering committee) には、社長以下、同社の実力者がことごとく名を連ねた。これらは、MM社のトップマネジメントがTC/TPプロジェクトをどれほど重視しているかを組織成員に伝えるとともに、当該プロジェクトの成功に向けて彼らの協力とコミットメントを引き出すための強力なメッセージとなったものと思われる。

そして、これら一連の活動をつうじて、MM社の人々は、原価企画がたんなる計算システムではなく、組織的な知識創造プロセスであることを徐々に理解していったのである。

2 組織的知識創造プロセスの構成要素

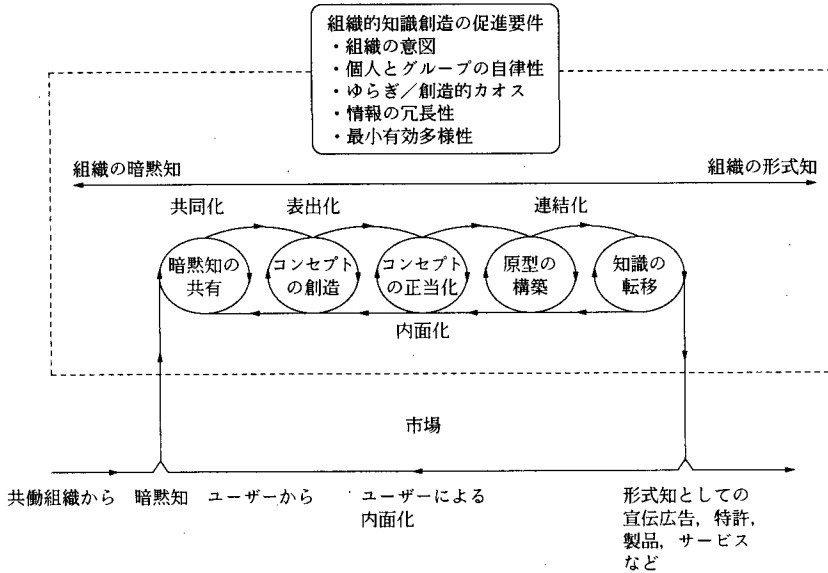
原価企画が、わが国の工業製品に国際的競争優位性を付与した主要な源泉であったことは間違いない。しかし、野中・竹内 [1996, p.1] によれば、個人レベルでの知識創造ではなく、組織的・集団的な知識創造の技能・技術こそが日本企業成功の最大要因であったという。ここで、組織的知識創造とは、組織成員が創りだした知識を、組織全体で製品やサービスあるいは業務システムに具現化することを意味し、製品開発においてこれをまさに体現するプロセスが、ほかならぬ原価企画なのである [岩淵, 1992]。そうであれば、原価企画の海外移転の可能性を見極めるためには、文化や組織風土の異なる海外企業において、はたして日本的な知識創造プロセスが再現できるか、もしくは有効に機能しうるかどうかが判断の鍵となろう。

このことを論ずる前に、組織的知識創造そのものについて、今少し解説をくわえておくことにしたい。図表1が示すように、知識創造は(1)暗黙知の共有、(2)コンセプトの創造、(3)コンセプトの正当化、(4)原型(アーキタイプ)の構築、そして(5)知識の移転という5つのフェイズからなり、そこでは共同化、表出化、連結化および内面化という4つのパターンの知識変換が、双方向にスパイラルな弧を描きながら展開されていくのである。

すなわち、知識創造はある個人がもつ知識を基礎として、それが対話をつうじて他者と共有されることから始まる。ただし、もともとの個人の知識は、主観にもとづく洞察や直観を基礎とした暗黙知であることが多く、したがって他者と経験を共有するなどしてこれを技能やノウハウなどのレベルにまで高める必要がある。これが共同化という知識変換のパターンである。こうして共有された暗黙知は、つぎのフェイズで新しいコンセプトという形の形式知(言葉や数字で表現可能な明示化された知識)に変換されるが、これが表出化とよばれる知識変換である。さらに、このコンセプトは組織にとって意味あるもの、あるいは価値あるものとして正当化されてはじめて、目にみえる具体的な原型を付与されることになる。

ただし、知識創造はこれで終わるものではない。最後のフェイズでは、知識がある部門から他の部門へ、また組織の外部へと移転される。なお、この移転は知識のたんなるフローではなく、あるコンセプトが他と結合して一つの知識体系が形成されることを意味する。そこ

図1 組織的知識創造プロセスのファイブ・フェイズ・モデル



(出所: 野中・竹内 [1996], p. 125)

では、異なった形成知が組み合わさって新たな形式知を創造する、連結化とよばれる知識変換パターンを識別することができる。知識変換にはこのほかに、内面化とよばれるパターンもある。内面化は、形式知をふたたび暗黙知へと変換することであり、物事に対する深層的な理解をうながし、ときに内面化された暗黙知は組織文化の一部となることさえある〔野中・竹内, 1996, p.104〕。

かくして、ごく簡単に組織的知識創造の仕組みを見てきたが、以下では、MM社の製品開発体制を、この組織的知識創造プロセスという視点から問い直してみることにしよう。

IV 原価企画に関する知識移転の可能性

1 知識創造プロセスの変革

TC/TPプロジェクトが導入される以前、MM社の各事業部における製品開発体制は、営業担当者と顧客対応および設計担当者との調整役として製品開発を統括するプログラム・マネジャーにより組織されたオファチームが、アSEMBラーからの新規車種に搭載予定の部品の開発を受注し、これを受けて開発担当者が具体的な設計にとりかかるというものであった。また、時にオファチームは、アSEMBラーと技術的な交流をくり返ししながら、共同開発を進めることもあったが、彼らの仕事は主に販売数量と価格についてアSEMBラーと交渉することであった。

その場合、営業の担当者は、新製品のコストに関する十分な見積ないし展望がないままに

交渉に望むということも少なくなかった。もちろん、製品スペックやデザインなどについてMM社側からアSEMBラーに積極的な提案を行うということもなかったようである。その結果、他社に契約を先行されて収益獲得機会を逃がしてしまったり、あるいはオファーそのものが明確な原価見積りや収益性に関する展望をもった上で行われているわけではないから、せっかく受注しても、開発途中で採算性に問題がでることもしばしばあったという。これらは、明らかにオファーチームと製造技術者あるいは設計担当者との間で情報の共有が十分になされていないことによって生じたとみてよいだろう。

プログラム・マネジャーをはじめ、設計、製造技術に携わるエンジニアとの対話をつうじて感じられることは、彼らが高い教育と知性を持ち、かつじつにさまざまな技能やノウハウを修得しているということである。そのように組織成員ひとりひとりは、たとえばコストダウンや品質および工程改善について卓越したさまざまなアイデアをもっていたとしても、それらの多くは個人の頭のなかに暗黙知として埋もれたままで、組織的な知として表に現れることはほとんどない。少なくとも、われわれ研究チームが、MM社の製品開発体制を観察した結果から得た印象はそうであった。こうした現状を打破すべく、オファーチームに設計、製造技術、購買、品質管理などの担当者をくわえた、クロスファンクショナルな製品開発チームが組織（ただし、その編成は事業部によって多少異なる）された。そして、プロモーターを介して、原価企画を実践するための各種のツール類とともに、その基本的な方法論が彼らにインスパイヤーされていった。こうして、MM社の製品開発体制が組織的知識創造プロセスへと移行する基本的な条件が整ったのである。

まず注目すべきは、彼らは頻繁にチーム単位でVE的な分析を行ったり、あるいはブレインストーミングを行って、問題点の洗い出しやコスト削減につながるアイデアについて検討するようになったということである。日本企業と異なり、ジョブローテーションがほとんど行われない欧米企業にあって、クロスファンクショナルなチームの編成は、当初困難と思われた。すなわち、チームが編成されても、それによってただちに情報の共有化あるいは組織の活性化につながるとは思えなかった。しかし、実際には、予想以上のスピードで、個人のもつ暗黙知がチーム全体で共有（共同化）されるようになったのである。

その際、VEの結果は機能系統図¹²などに、またブレインストーミングの結果得られた問題解決に至る道筋などは、フィッシュボーン・チャート¹³に整理（表出化）された。そして、このようなプロセスを何回か経たのちに、チームとしてのアイデアは目標原価をベースに正当化され、さらに機能別、機構別、部品別に集約（連結化）されて、開発製品の基本設計（原型の構築）ができあがるのである。

なお開発チームは、通常、同時並行して複数の製品開発を担当しなければならない。そのため、ある製品の開発をつうじて修得されたアイデアやノウハウを、他の製品開発にもス

ーズに移転させることが必要であったし、また将来の製品開発に備えてそれらを経験として蓄積すること（内面化）もまた重要と考えられた。当然、それらのアイデアやノウハウのなかには、他の事業部の製品開発に応用可能なものも少なくなかったし、お互いの活動状況を知ることで刺激にもなることから、VIM (virtual internal market)¹⁴ という事業部間の技術交流を促進する共同プロジェクトが研究チームから提案され、早々実施されることとなった。

2 知識の移転がスムーズに進展した要因

ここで、あらためて TC/TP プロジェクトの過去数年間の経緯を振り返るならば、目標原価算定式をはじめ、VE やテアダウンに関する知識の移転は、われわれ研究チームが当初予想していた以上に、スムーズに進んだとあってよいだろう。実際、MM 社の人々は、日本企業を凌ぐほどのツールやノウハウを短期間のうちに修得し、実践するようになった。当初、研究チームのだれもが、日本的なツールやノウハウが文化を異にするイタリア企業に受け入れられるかどうかということについて、大きな不安を抱いていた。というのも、研究チームのメンバーみずからが行った調査研究をも含めて、既往の観察結果は、いずれも原価企画の海外移転の困難性を示唆するものばかりであったからである。¹⁵

しかし、われわれの長期にわたる観察の結果からみて、MM 社への原価企画の移転に際し、少なくとも大きな障害となるような問題を発見することはできなかった。それどころか、原価企画の導入を契機として、開発チーム内には適度に危機感が広がり、組織成員の多くがイノベーションの必要性に気づくようになった。そして、実際にコスト低減の効果が目に見えるような形で現れてきたことで、いよいよもって、彼らは原価企画の有効性を強く意識するようになったとあってよいだろう。今日でもなお、目標原価算定式はマジック・フォーミュラとよばれている。ただし、その言葉はかつてのような懐疑的な念から発せられたものではなく、むしろ過去数年間の実践を踏まえて、文字どおりそれが、不可能を可能にする魔法のツールであるとの確信があればこそその結果にちがいない。

いずれにせよ、知識の移転がこのようにスムーズに行われた要因はなんであろうか。もとより、確証を得るためにはより詳細な分析が必要と思われるが、あえて誤解を恐れずにいうなら、ひとつにはイタリア人の気質あるいは国民性に負うところが大きいように思えてならない。イタリア人は、一般に異質な考え方や価値観に寛容な国民であるといわれる [岡本, 1996, p.10]。つまり、もともと異文化を受け入れやすい国民であるということである。また、イタリア人の企業家やビジネスマンの多くは、日本企業を目標としている人が多いともいわれるし、国家自体がヨーロッパのなかの日本をめざしていると思えなくもない。¹⁷

イタリアは日本と同様に、もともと天然資源に恵まれず加工貿易にたよらざるを得ないという国家的特徴をもっている。また、意外に知られていないが、イタリア最大の産業は機械

加工であり、高い技術や技能を有する技術者も多く、全般的に教育水準も高い。そのほか、わが国ほどではないものの、企業間の長期的な協力関係や商習慣における類似点も多い。それゆえ、イタリアの人々のなかには、米国や他のヨーロッパ諸国以上に、日本に対し親近感を抱いている人たちも少なくない。もちろん、断定はできないが、MM社の人々が日本的なツールや考え方をスムーズに受け入れた背景には、彼らのこうした気質なり国民性が多少なりともプラスに作用したと見てよいのではないだろうか。

他方、イタリアは、他のヨーロッパ社会と同様に階級社会であり、その結果、同一階層内でのコミュニケーションは頻繁かつ濃密であるが、階層間の情報交換や情報共有は十分ではないともいわれる [岡本, 1996, p.13]。事実、われわれ研究チームも、折に触れこのことを肌で感ずる機会をもった。しかしながら、原価企画の導入に呼応してクロスファンクショナルなチームが編成されると、階層間の交流も徐々に進むようになった。たとえば、製造ラインに関する各種の技術情報もスムーズに設計に伝わるようになり、また設計ではラインの意見をくみ入れて「作り易さ」を追求した設計をこころがけるようになったりと、知識の共有および移転が一挙に促進された。そして、このことはとくにロワーマネジャーや第一線の従業員に歓迎され、組織の活性化にもつながっていったのである。

もちろん、上述した要因にくわえて、TC/TP ハンドブックをはじめ、各種のマニュアル類が果たした役割も大きかったといえよう。わが国の企業では、マニュアルがない方がかえって知識の移転がスピーディに行われるし、複雑な状況下で用いられる判断や決定の論理（状況論理）といったマニュアルでは伝えきれない技能もあるときえいわれる [加護野, 1997, pp.239-245]。しかし、形式知を暗黙知に内面化するためには、マニュアルが必要である。それは、形式知の移転を助け、他者の経験を別の人に追体験させることができるからである [野中・竹内, 1996, p.193]。とくに、原価企画およびその実践ツールとしてのVEやコストテーブルなどについては経験に乏しく、したがって組織成員間で共有している暗黙知が少ない場合には、マニュアルの整備は不可欠の手段となろう。

実際、わが国企業の海外現地子会社で原価企画の移転が遅々として進まない背景には、こうしたマニュアルの整備が遅れていることにくわえ、マニュアルを作るという技能そのものが欧米企業に比べ劣っていることが原因と思われる。ひるがって、MM社では、比較的早い段階でTC/TP ハンドブック、VEハンドブックなどのマニュアルの完成をみたことが、知識の移転を容易にしたと行ってまちがいないであろう。

もっとも、知識の移転がスムーズに進んだ一方で、将来に不安を残す要素も多々観察された。以下では、これらの要素について考察することにする。

V 知識創造プロセス移転の困難性

1 知識創造を促進する要件の欠如

MM社の製品開発チームに見られる組織的知識組織プロセスは、表面的にはうまく機能しているように思える。実際に、TC/TPプロジェクトが始動する前に比べると、組織は活性化し、かつ効率的になり、事業部間で多少差はあるものの、原価低減効果も徐々にあらわれてきている。

しかし、同社の知識創造プロセスの深層に迫ってみると、じつは知識創造を促進する諸要件が欠如しているか、あるいは存在していても十分なパワーを持たないことが確認できる。ここで、知識創造プロセスを促進する諸要件とは、(1)組織的な意図、(2)自律性、(3)ゆらぎと創造的なカオス、(4)冗長性 (redundancy)、(5)最小有効多様性 (requisite variety) の5つをいう [野中・竹内, 1996]。第1に、組織の意図が明確でなければ、感知された情報や創り出された知識の価値を判断することはできない。第2に、組織成員には、事情が許す限り、個人のレベルで自由な行動を認めるようにすべきである。第3に、知識創造を促進するには、ときとして組織と外部環境との相互作用を刺激するゆらぎや創造的なカオスを引き起こす必要がある。第4に、暗黙知の共有を促進するには、組織成員に情報を重複的に、あるいは当面は必要としない仕事の情報なども意識的にあたえることにより、情報の冗長性を高める必要がある。なぜなら、情報を重複共有することによって、組織成員は、他人の職務領域に踏み込んで、異なる見地からアドバイスや新たな情報を提供することができるようになるからである [野中・竹内, 1996, pp.121-122]。そして第5に、組織内の各部署が有機的にかつ柔軟に組み合わせれば、複雑な環境の変化にすばやく対応できるようになる。これが、最小有効多様性である。

そこで、これらの諸条件をMM社の知識創造プロセスに当てはめてみると、さまざまな問題点が浮かび上がってくる。

まず、MM社の各事業部にみられる知識創造プロセスは、全般に組織的な意図が伝わりにくい構造になっている。それは、TC/TPプロジェクトに対する事業部長のコミットメントが低いことにその原因がある。MM社の知識創造プロセスにおいて、事業部長は本来、ナレッジ・オフィサーとして、知識創造全体を指揮管理する役割を担っている。もちろん、TC/TPは社長直轄の全社的なプロジェクトであるから、事業部長は表だってこれに反対することはできない。しかし、彼自身のコミットメントが低いために、組織が自分たちにいったいなにを期待しているのか、その真意を事業部の人々はつかみきれないだけでなく、彼らが知識創造プロセスをつうじて体得した知識を正当化することもできなくなる。

じつは、全般に事業部長のコミットメントが低いのは、彼らの人事権がMM本社にはな

く、持株会社である I F I¹⁸に握られていることがその背景にある。やや極端に言えば、彼らは I F I に対しては忠誠心を抱いていても、長期的な展望にたつて MM 社のことを考えることができないのかもしれない。事実、彼らは常に昇進のチャンスをうかがっているが、それは MM 社にとどまって副社長あるいは社長へと上り詰めることを意味するとは限らず、I F I の支配下にある他の企業においてであっても、彼らは一向に構わないのである。そのため、I F I に評価される業績を上げることが彼らの最大の関心事であり、とくに従来のやり方ですでに満足のいく業績をあげている事業部にあつては、成果が予測できないプロジェクトに本気で取り組む気にはなれないというのが、本音であろう。ましてや、大胆な組織変革をとまうともなれば、なおさらである。

事業部長の態度が、ミドルマネジャーであるプログラム・マネジャーに影響するのは当然である。知識創造プロセスにおいて、彼らはナレッジ・エンジニア¹⁹として、第一線社員の暗黙知とトップの暗黙知を統合し、形式知に変換して、新しい製品や技術に組み入れるという重要な役割を担っている。しかし、彼らがその役割を十分に果たさないと、知識創造プロセスそのものが空回りする可能性すらある。実際、プログラム・マネジャーのなかには、彼自身が所属する特定の事業部や開発チームの利害を第一に考えて、他の事業部と一致協力してプロジェクトを推進していくことに難色を示す者もいた。概して、事業部長のコミットメントの低い事業部のプログラム・マネジャーはプロジェクトに非協力的な態度をとることが多く、彼らはさまざまな局面で他の事業部の知識創造プロセスにも負の影響を及ぼしていると考えられた。

もちろん、社長以下、MM 社のトップマネジメントもこうした状況を好ましく思っているわけではない。TC/TP 推進委員会のミーティングなどをつうじて、彼らは事業部長達にいつそうの協力を呼びかけてはいるが、日本企業のように命令系統が直線的ではないことから、なかなか改善はみられないのが現状である。

くわえて、MM 社では、特定のトップマネジメントをスポンサーとして複数のプロジェクトが同時並行的に実施されており、プロジェクト間の優先順位はスポンサーを努めるトップマネジメントのパワー関係によってほぼ決まるとみてよい。TC/TP プロジェクトは、現社長をスポンサーとしているものの、現在では、次期社長と目される某副社長がスポンサーを勤める“Q×20”²⁰なる別のプロジェクトが幅を利かせている。イタリア人は、一般に力関係に敏感といわれるが [Vidal, 1990, 邦訳, p.5], このプロジェクトの登場以降、TC/TP プロジェクトに対する社内の位置づけ、ならびにミドルマネジャーを中心とした組織成員の態度に微妙な変化が生じたことに、研究チームは一様に驚かされた。

つづいて、知識創造を促進する第 2 の要件である自律性も、MM 社ではダイレクトに組織の活性化に結びついているとはいいがたい。TC/TP プロジェクトが始動し、クロスファンク

ショナルな開発チームが組織され、さらにVE検討やブレインストーミングなどをつうじて自分の意見やアイデアを自由に表明できるチャンスが生まれたことで、組織成員の自律性は一挙に高まったといえよう。そして、前述のように、このことは設計、生産技術そして製造などの現場に従事する第一線の従業員には大いに歓迎された。しかし、ミドルマネジャーの場合にはその限りではない。とくに、営業、購買、品質管理などの専門スタッフは、いかによいアイデアであろうと、専門知識をもたない他の組織成員からあれこれ意見をいわれることを、快くは思っていないようである。おそらくは、自分たちの専門領域を犯されるような印象をもつからであろう。したがって、彼らにとっては、クロスファンクショナル・チームによる業務活動の改善は、むしろ自律性を阻害する要因として映ったのかもしれない。

2 波状のゆらぎ

前述のように、知識創造を促進する第3の要件はゆらぎないし創造的なカオスの存在である。そもそも、なにゆえに、このようなゆらぎないし創造的なカオスが必要になるのかというと、硬直化し活力を失った組織を再活性化させることにその主眼がある。すなわち、ゆらぎや創造的なカオスは、組織内にブレークスルーを引き起こし、組織成員をして従来の方法や思考を超越した革新的かつ独創的なアイデアを創出させるからである。

わが国の製造企業では、原価企画における目標原価が、しばしば組織的なゆらぎや創造的なカオスを誘発してきたといっただろう [清水, 1992, 岩淵, 1992]。そこでは、一見厳しすぎると思えるほどの原価目標の設定が個人の知識体系にゆらぎを引き起こすとともに、知識変換のプロセスをつうじて組織的な情報の共有化を促進して、新たな知の創造を誘発してきたのである。もちろん、MM社においても同様な効果を確認することができた。

また、トップが発信する有形・無形のメッセージも、組織成員にゆらぎや創造的なカオスを誘発する。この場合、トップは、挑戦的なゴールやビジョンを組織成員に示すことによって、組織変革をうながすのである。ただし、このメッセージがゆらぎや創造的なカオスに結びつくには、トップ自身が変革の必要性を本当に感じていることが絶対的な条件となる。前述のように、MM社には、みずからは必ずしも変革の必要性を感じていない事業部長も見受けられる。そのような事業部長から発せられるものであっても、それがフォーマルなメッセージとして伝達される限りにおいては、事業部内にはそれなりにゆらぎやカオスは起こりうる。しかし、それは概して「波状のゆらぎ」に帰結してしまう。

ここで、波状のゆらぎとは、いわば創造的ではない擬似的なカオスの状態を意味する。というのも、「波」とは流体力学的には「物体の移動をとみなわないゆらぎ」と定義されるからである。すなわち、水面上はいかに波のうねりが激しく見えようとも、水面下の水の動きにはほとんど変化がなく、安定した状態を保っているというのが、自然の波の姿である。この

ことから、波状のゆらぎの場合には、表面上は組織全体が変革に向かって動いているように見えても、組織成員の意識には大きな変化はなく、伝統的な考え方が相も変わらず幅を利かせていることが多いのである。

さらに、組織的知識創造を促進する第4の要件である冗長性と、第5の要件である最小有効多様性についても、以下のような問題点が指摘できる。

欧米のマネジャーは、冗長性は不必要な重複や無駄あるいは処理能力を超えた情報過剰を暗示するため、有害なものと考えがちといわれる [野中・竹内, 1996, p.119]。イタリアでも、それは例外ではないようで、開発チーム内でのワークのみならず、本社や事業部間で開かれる TC/TP プロジェクト関連の定期・不定期の会合にかり出されることに、いらだちを露わにするプログラム・マネジャーもいた。「こんな暇があったら、新しい顧客を探す努力をした方がよっぽどMM社のためになる」というのが、彼の言い分であった。

たしかに、冗長性はプラスの面をもつ一方で、短期的には処理すべき情報を増やし、オーバーワークをもたらす。わが国企業ではこうしたマイナス面はあまり表面化することはないが、効率性を重視する欧米企業では、マイナス面のみが顕在化しやすい。MM社についていえば、プログラム・マネジャーのみならず、プロモーターにも、冗長性によるオーバーワークの影響が出ている。

プロモーターの職務は、フォーマルな権限にもとづくものではない。彼らの本来の業務は別にあり、プログラム・マネジャーを兼ねている者もいる。したがって、彼らはフォーマルな業務をこなしつつ、プロモーターとして原価企画の普及および本社との連絡・調整にも奔走した。いうまでもなく、彼らは、MM社の他の誰よりも原価企画に精通していたと見てよいだろう。にもかかわらず、プログラム・マネジャーを兼任している場合をのぞいて、彼らは開発チームの活動を直接サポートしたり、そこにおける意思決定に介入できる権限もっていなかった。そのため、プロモーターが現在の状況に徐々にいらだちをつのらせていったであろうことは想像に難くない。

実際、TC/TP プロジェクト始動後2年を経過したあたりから、MM本社ないしトップマネジメントに対する経過報告に際し、プロモーターは細部にわたって形式情報を多用するようになり、さらには、彼ら専用のオフィスをも要求するようになった。彼らにしてみれば、それだけの活躍をしているとの自負ないし自信があったからであろうが、裏を返せばそれは、現場に対してリモートコントロール型の管理行動を取ることを、彼ら自身が志向し始めた現れとみることもできた。結局、この要求は受け入れられることはなかったが、代わりにプロモーターを専任とし、将来的には各事業部に2人おくことも視野において検討をすすめることになった。

かくして、TC/TP プロジェクトの実践のあり方をめぐって、組織成員間に多少なりとも不

協和音が存在すること、また、MM社の知識創造プロセスの鍵を握るプロモーターの心理にも微妙に変化が現れてきたことから、現在では組織そのものも、プロジェクト始動直後に見られた多様で柔軟な性格を、徐々に失いつつあるように思える。

VI 要約と結論

本稿は、イタリア企業を対象としたフィールド研究から得られた知見をもとに、日本的な知識創造プロセス（組織的知識創造）の海外移転の可能性、ならびにその実践にさいして観察された困難性について考察してきた。MM社に見る限り、原価企画の実践方法や各種ツール類など、知識そのものの移転は概ねスムーズに進んだといえよう。また、そこでは、クロスファンクショナル・チームによる業務活動の推進や事業部間の情報交流などの進展により、すこぶる日本的といわれてきた組織的な知識創造プロセスも、共同化、表出化、連結化、内面化の4つの知識変換が双方向にスパイラルな弧を描きつつ展開されていることを観察することができた。

ただし、組織的知識創造プロセスをどのように展開していくかという実践のあり方を、MM社の人々は、長い時間をかけて彼らみずからの経験をつうじて育んできたわけではない。じつは、それ自体ひとつの知識として移転されたものである。したがって、表見的にはともかくも、基礎的な部分ではいくつかの、そして無視しえないほころびが露呈し始めている。同時に、そのことは組織的な知識創造プロセスの海外移転の困難性を示唆しているといつてよいだろう。²¹

この困難性は、組織的知識創造プロセスを促進する5つの要件に関する次のような特徴として表現することができる。すなわち、(1)明示的なビジョンやメッセージとして伝わらない組織の意図、(2)職能・階層間で認識に温度差のある自律性、(3)深層レベルでは変革を誘発しない波状のゆらぎ、(4)オーバーワークのみが顕在化しやすい冗長性、そしてこれらの要素が影響して生ずる(5)終着点が読めない最小有効多様性である。前述のように、MM社では、組織的知識創造プロセスの活性化を図るべく、是正に向けたいくつかの試みが進行中である。その成否は予測しがたいが、同社は、必ずやどこかの時点で、あくまでも日本的な知識創造プロセスを再現すべくひきつづき努力を重ねていくか、それとも、イタリアの文化や組織風土にあわせて彼ら独自の組織的知識創造プロセスを育んでいくか、の二者択一的な選択を迫られることになるであろう。もとより、後者は短期間のうちに実現するのは困難であり、途中で顕在化してくるであろうさまざまな矛盾点によって、最悪の場合、その試み自体がとん挫する危険性もある。他方、前者の道を選択した場合にあっても、進捗状況にあわせてマニュアルの改訂や研修プログラムの強化を図りつつ、組織成員の意識変革を根気よく待つ以外にはない。かくして、どちらを選んでも、それはけっして平坦な道ではないはずである。

また、MM社が直面している困難性は、多少とも特徴を異にするとしても、他の外国企業および日本企業の海外現地法人、さらには国内企業にあっても散見されるものであるかもしれない。野中らも、わが国企業のすべての組織的知識創造プロセスにおいて、4つのパターンをもつ知識変換がスパイラルに展開されているわけではないと示唆している²²。事実、国内企業の製品開発プロセスにおいても、重量級のプロダクト・マネジャー²³制ではなく、軽量級のそれにとどまる場合には、類似の問題が生じる可能性がある[岩淵, 1992, 伊藤, 1998]。そうであれば、外国企業における組織的知識創造プロセスについて考察を行い、そこにおける問題点を抽出することは、国内企業における同プロセスの改善にも役立つにちがいない。とくに、国内では、長い経験の蓄積があるがゆえに、ある問題点が生じてプロセス全体が機能しなくなるといった事態は少ないが、同種の問題は、外国企業ではプロセスに致命的なダメージをあたえるから、かえって問題の重要性が明確になり、スピーディな改善が図れる可能性もある。

こうした点をも含めて、MM社に対するフィールドリサーチから得られた観察結果は、現状の組織的知識創造プロセスの変革に寄与する各種の潜在的な貢献可能性を秘めている。というのも、それは、わずか数回にしかみえない企業訪問あるいは少数のマネジャーを対象としたインタビュー調査からはけっして得ることのできない、深い洞察を含むものだからである。それだけに、本稿のみによって、当該リサーチの成果のすべてを語り尽くせるものではない²⁴。むしろ、本稿はそのほんの一端を伝えるにすぎないことを指摘しておきたい。

注

1. たとえば、Ansari [1996] はその代表例である。
2. 加登教授以外のメンバーは、谷 武幸 (神戸大学教授)、岩淵吉秀 (元神戸大学助教授) 岡野浩 (大阪市立大学教授)、清水信匡 (桃山学院大学教授) と筆者であった。
3. 加登 [1997, p. 41] でもその苦悩が記されているが、他のメンバーも、この問題に関しては常々自問自答をくりかえしていた。
4. TC/TP とは、target costs/target profits のことである。ただし、プロジェクト発足当時は、TCプロジェクトとよばれていた。原価企画の本質に関するMM社側の理解が進むにつれて、いわば必然的に TC/TP へと名称変更されることとなったのである。
5. 参考製品とは、文字通り、原価企画を実施するうえで参考にする製品のことである。参考製品には、各事業部で過去に手がけた製品があてられるほか、コンペティターの製品がもちいられる場合もある。なお、MM社の TC/TP ハンドブックでは、参考製品を活用する理由として次のような事柄が列挙されている。
 - ①過去に生産された製品との一貫性を維持するため。
 - ②コンペティターや他の事業部において、過去に採用されたベストな解決策についてよりよい情報を入手するため。

③製品開発フェーズをつうじて能率を測定するため、など。

6. VEは、VA (value analysis) ともよばれるが、原価と機能との関係の分析をつうじて、製品やサービスの価値の最適なレベルについて検討する工学的手法のことである。詳しくは、田中 [1985] あるいは手島 [1993] 等を参照されたい。
7. VRPは、顧客のニーズに応えながら、部品の共通化・標準化を実践する一連の試みのことである。
8. テアダウンは、競合製品を分解して、その設計、工法、コスト等を分析する手法のことで、リバース・エンジニアリング (reverse engineering) などとよばれることもある。
9. ベンチマーキングとは、競合企業分析の一種で、製品、プロセス、戦略などのさまざまな分野においてベストインクラスに属する競争会社をターゲットとして、自社との違いを多面的に分析する手法のことである。
10. たとえば、TC/TP ハンドブック (VE実施にあたっての参照マニュアル)、テアダウン・マニュアル (テアダウンの手法の解説書) などがある [加登, 1997, p.34]。
11. この研修プログラムの詳細は、加登 [1997, p.p35-36] を参照されたい。
12. 製品やその構成部品の必要機能を体系的に示した図のことで、VEの主要な実践ツールのひとつである。詳しくは、田中 [1985] を参照されたい。
13. フィッシュボーン・チャートは、品質管理の代表的な手法のひとつで、ある結果とその原因との関連、および原因となる諸要素間の相互関係を系統的に掘り下げ、視覚的に理解しやすく図式化したものをいう。なお、わが国では一般に、特性要因図とよばれているが、この図を考案した故石川 肇東大名誉教授にちなんで、海外では石川図とよばれることもある。詳しくは、石川 [1992] を参照されたい。
14. VIMは、仮想の企業内市場を創出し、事業部間で技術の内部取引を促進することを目的としたプロジェクトのことである。
15. たとえば、加登 [1993]、梶田 [1994]、伊藤 [1995] を参照されたい。とくに、加登 [1993, pp.236-275] では、日本的なシステムの良さや外国企業にみられる製品開発体制の問題を文化を異にする人々に理解してもらうことがいかにたいへんなことであるかが、さまざまなエピソードとともに記述されている。
16. 以上の点については、清水 [1998] がより詳細に記述している。
17. たとえば、岡本 [1996] には、そう思わせる記述がそこかしこにある。
18. イタリアには、4人の大企業家があり、それぞれが巨大な企業グループを支配している。そのうちの一人G. アニエッリ率いるIFIの配下にある企業グループは、フィアット自動車やMM社のほか、工作機械のコマウヤリナジャンテ (百貨店) などである。
19. ナレッジ・エンジニアとは、組織的知識創造プロセスにおいて、4つの知識変換の促進を責務とするミドルマネジャーのことである。
20. Q×20は、品質を現状の20倍のレベルに高めることを目的とする業務改革プロジェクトであるが、目標とする品質レベルはスローガンの域を出るものではない。なお、このプロジェクトを実質的にリードするのは、TC/TPと、数年前から導入されているリーン生産体制である。
21. 加登 [1998] では、移転の可能性を論ずる一方で、本稿とは別の視点からその困難性を論じている。

22. 野中らによれば、トップダウン型のマネジメントも、またボトムアップ型のそれも、ともに知識創造のマネジメントには適していないという。かわって、チームやタスクフォースのリーダーを努めるミドルマネジャーを中心に、トップと第一線従業員を巻き込むスパイラルな知識変換プロセスを通じて創られるミドル・アップダウン・マネジメントが、知識創造を促進する最適条件を構築するマネジメント・スタイルであると示唆する [野中・竹内, 1996, pp.188-194]。
23. 重量級プロダクト・マネジャー (製品主幹) とは、製品開発プロセスにおいて、強力な内部統合機能 (プロジェクト・チーム内部の部門間調整) と外部統合機能 (製品コンセプトを媒介とする社内の開発プロセスと社外の将来市場との統合) を結合して、製品コンセプトをまとあげる力のあるプロジェクト・リーダーのことである。反対に、プロダクト・マネジャーが受身的な調整役に徹し、責任範囲も狭い場合は、これを「軽量級」と呼んでいる [Clark & Fujimoto, 邦訳, pp.332-334]。
24. 当該フィールドリサーチの成果に関しては、前述した加登 [1997]、岩淵 [1997] のほか、岡野 [1998]、加登 [1998]、清水 [1998] から多くの知見を得ることができる。

参 考 文 献

- Ansari, L.S., *Target Costing* (Management Accounting: A Strategic Focus Series), Irwin, 1996.
- Clark, K.B. and T. Fujimoto, *Product Development Performance*, Harvard Business School Press, 1991. (キム・B・クラーク=藤本隆宏, 田村明比古訳『製品開発力・日米欧自動車メーカー20社の詳細調査』ダイヤモンド社, 1993年)
- Ferrara, W.L., "The New Cost/Management Accounting: More Questions than Answers", *Management Accounting*, October 1990.
- 石川 肇『品質管理入門A』日科技連, 1992年.
- 伊藤嘉博「原価企画の海外移転」(伊藤嘉博編著『企業のグローバル化と管理会計』(第4章), 中央経済社, 1995年)
- 伊藤嘉博「管理会計変革のトリガーとしてのエンパワーメント～組織的知識創造プロセスと管理会計の関連を中心とした考察」『会計』第153巻第3号, 1998年.
- 岩淵吉秀「原価企画の機能—情報共有化と知識創造の観点から—」『企業会計』第44巻第8号, 1992年.
- 岩淵吉秀「戦略的コスト・マネジメント導入による組織学習の進展: Magneti Marelli 社 Rotating Mashines 事業部における組織変革」『国民経済雑誌』第175巻第6号, 1997年.
- 岡野 浩「人材マネジメント・システムとしての原価企画——イタリア自動車部品メーカーにおける目標管理 (MBO) の事例研究——」『国民経済雑誌』第179巻第2号, 1998年.
- 加護野忠男『日本型経営の復権』PHP研究所, 1997年.
- 梶田正紀「原価企画の海外移転: その実践と今後の課題」『ビジネス・インサイト』第5号, 1994年.
- 加登 豊『原価企画: 戦略的コストマネジメント』日本経済新聞社, 1993年.
- 加登 豊「原価企画の海外移転に関する予備的考察」『国民経済雑誌』第175巻第6号, 1997年.
- 加登 豊「事業部・本社関係が原価企画普及活動に及ぼす影響——Magneti Marelli 社電子システム事業部の事例——」『国民経済雑誌』第179巻第2号, 1998年.

- 日本会計研究学会『原価企画研究の課題』森山書店，1996年。
- 野中郁次郎・竹内高弘著，梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社，1996年。
- 岡本義行『イタリアの中小企業戦略』三田出版会，1996年
- 清水信匡「原価企画活動における目標原価情報と知識創造の関係」『産業経理』第51巻第4号，1992年。
- 清水信匡「原価企画海外移転の困難性——Magneti Marelli 社のVE導入事例を中心として——」『国民経済雑誌』第179巻第2号，1998年。
- 田中雅康『VE：価値分析』マネジメント社，1985年。
- 手島直明『実践価値工学』日科技連，1993年。
- Vidal, F., *Le Management a L' Italienne*, Inter Editions, 1990. (岡本義行訳『イタリア式マネジメント』三田出版会，1995年。