

2004年度第3回物学研究会レポート

「デザインの知の経営」

紺野 登 氏（コラム代表）

2004年6月22日



BUTSU GAKU
物学研究会
SOCIETY OF RESEARCH & DESIGN

6月の物学研究会は、今春、『創造経営の戦略——知識イノベーションとデザイン』を出版し、注目を集めている紺野登氏に再びご登場いただきます。紺野さんは長年、「ナレッジマネジメント」を切り口に国内外数多の企業のデザイン戦略をリアルタイムで研究され、ご自身も多くのプロジェクトの指揮をとっておられます。今回はその最前線をお話しいただきます。以下はそのサマリーです。

「デザインの知の経営」

紺野 登 氏（コラム代表）



①紺野 登氏

1. 創造経営の時代へ

私は知識創造＝ナレッジマネジメントをテーマに仕事をしていますが、バックグラウンドは建築です。そのためにどうしても「デザイン」という問題を避けて通れず、本日も「デザインの知の経営」についてお話ししたいと思います。不足部分はお配りした『創造経営の戦略——知識イノベーションとデザイン』をお読みいただければと思います。

初めに、なぜ「知をつくる経営」なのかという視点から、イノベーションについて触れたいと思います。まずIDEOのCEOティム・ブラウンは「イノベーションとは生血みたいなものだ。自分の会社でどのくらいのイノベーションが起きているかを知ることが重要だ」と言っています。またイタリアのアンドレア・ブランチは「今は『驚き＝サプライズ』が価値を生み出すのだ」と述べています。興味深いのはジャック・ウエルチの時代には業界で1番、2番ではない分野を大胆に切って経営の合理化を図ったGEの現CEOのJ・イメルトが「GEはこれからイノベーションに力を注ぐ」と宣言し、イノベーションを経営の最優先課題に位置づけていることです。彼はさらに「イノベーションとテクノロジーに基づく企業文化を創る」と続けています。

従来のイノベーションという言葉は技術革新という意味ですが、2つの使われ方をしていました。

欧米企業が強いと言われている「画期的なイノベーション」、もう一つは日本企業が得意としていた画期的イノベーションの後に改善を重ねていくと言う「改善的イノベーション」です。そして今、GEのイメルトが言っているのは「日常的に興るイノベーション」です。これはある意味ティム・ブラウンが言っている「イノベーションは生血である」という発言と共通していると思うのです。つまり、毎日、組織の中で起こっているイノベーションをリアルタイムで掴んでいることが、経営の必須条件であるということこです。まさに「イノベーションの時代」であります。

現在のイノベーションには幾つかの背景があります。一つはインターネットがもたらした「コモディティ化」です。『経験経済』の著者パインは「インターネットは全てを『コモディティ＝日用品化』してしまうパワーを持っている」と言っています。どういうことかということ、伝統や地域性で守られてきた企業文化、地域社会、独自価値のようなものが、インターネットの普及によって一瞬のうちに失われ平準化してしまうということです。現代は昨日まで価値のあったものが一夜明けると全く普通のものになってしまう・・・という時代なのです。私はコンサルタントの仕事をしていますが、何年もかけて開発したノウハウがネット上に流れて再生を失うことが多々あります。こうなってくると、従来の改善型のイノベーションでは追いつきません。社員一人ひとりの能力を集約させ、他社の追従をゆるさないスピードをもって、企業組織内にある知識を継続的に新しい価値に変換していかなければなりません。

世界ランキング5位のUBS（元スイス銀行）は「ナレッジ & イノベーション」というキャッチフレーズを掲げ、次々と新しいサービスやソリューションの提供を始めました。彼らはさらに「私たちの専門知識は経験や学習によって確立される。私たちはクリエイティビティで勝負しよう」と言っています。このようにイノベーションという言葉は変質し、中身も変貌しています。まさに「ハイブリッド・イノベーション」という新しい次元のイノベーションといえそうです。

他には例えばカメラ付き携帯です。カメラ付き携帯の総数は来年カメラの数を超えると言われています。それらはネットワークで結ばれています。視点を変えれば、世界中がカメラ監視のネットワークに取り込まれるということです。当初、開発当事者である企業がカメラ付き携帯のニーズがここまで多様化するとは想像していなかったのではないかと。まさにハイブリッド・イノベーションの真髄がここにあります。

2. 創造階級のインパクト

20世紀においてイノベーションの主役はエジソンのような技術者でした。ところがハイブリッド・イノベーションの時代になると、必ずしも技術者が主役ではなくなります。アメリカの場合、ホワイトカラーがだんだん減って、いわゆるプロフェッショナルと呼ばれる人々が台頭し始めています。これは今までのようなヒエラルキー組織が衰退し、プロフェッショナルがその実力を存分に発揮できるようなアジルの組織が浮上しつつあることを示しています。

なぜそうなるのか？ 今までのヒエラルキー組織の問題の一つに「イノベーションのジレンマ」があります。これは、革新的・画期的なイノベーションを達成した企業はその成功から脱出できず、新しいイノベーションに対応できないということです。複写技術を発明したゼロックスがデジタル複写機分野で大きな遅れをとったのが好例です。どんな分野もそうですが、ヒエラルキー組織において

は、蓄積されてきたイノベーション、ハウツウ、知識ゆえに、新しいイノベーションを抑圧するパワーが生まれるものです。クリスエンセンの著書『イノベーションのジレンマ』はまさにこの部分をまとめています。チエスポローの著書『オープン・イノベーション』は、自社内だけでなく、世の中にあるいろいろな新しいイノベーションの種をくつつけて、オープンな姿勢でイノベーションを起こすことの重要性に触れています。両著に共通しているのはダイナミックでスピーディーなイノベーションを実現するためには企業自身が変わらなければならないということ。さらに従来のホワイトカラーを中心とした組織ではなく、イノベーションのための新しいメカニズムを構築することが急務であるということです。

これを書いてベストセラーになったのがR・フロリダによる『クリエイティブ・クラス』です。この本では「クリエイティブ・クラス＝創造階級」の台頭を示唆しています。クリエイティブ・クラスとはすなわち科学者、エンジニア、建築家、デザイナー、作家、アーティスト、ミュージシャンという創造性を鍵として仕事をしている人たちです。彼らがこれからの経済活動の源泉になるだろうということです。これはある意味で、イノベーションの本質が「エンジニアリング・イノベーション」から「ソーシャル・イノベーション」に移行していることも示しています。そしてフロリダによると、現在のアメリカにはクリエイティブ・クラスに属する人たちは3,800万人いるだろうとのこと。

同書をさらに読み進めていくと、現在のイノベーションが2層構造になっていることが分かります。コアとなるのはデザイナーやアーティストなどのクリエイティブ・クラスで、その周辺にはMBAを取ったようなビジネスのプロ＝ビジネス・プロフェッショナルがいるという構図です。90年代、アメリカはITを中心にすえたニューエコノミーブームに沸きました。これはそもそもナスダックに象徴されるようなビジネス・プロフェッショナルのコンセプトです。つまりインターネットを駆使した新しいビジネスモデルを使って、今までになかった価値を生み出すということです。ところがこのバブルはアッという間にはじけてしまいました。IDEOのビル・モグリッジが来日したおりに、スタンフォード大学では「ビジネススクール（Bスクール）は既にあるが、次はDスクール（デザインスクール）だ」という議論が活発化していると言っていました。

こうした経験を経て、現在、世界銀行が推し進める注目すべきプログラムがあります。これは先進国がもはや支援が必要ないと判断した発展途上国をサポートするための新しいモデルで、都市に住んでいるクリエイティブ・クラスターに属する人々をサポートすることによって経済の活性化を図ろうというもので、今までのようなハードウェアの支援とは異なる方法を用いた経済支援です。シンガポールのゴー・チョクトン首相は「我々の経済をもっと繁栄させるためには、アートにも目を向けなければならない。総合性が必要なのだ」と言っていますし、カリフォルニアのソノマカウンティでも都市のクリエイティブ・クラスターに注目したプロジェクトに取り組み始めています。

3. 知を創る経営

最近、業績を上げている企業のトップの話を聞いていますと「知を創る経営」ということをおっしゃっているように思います。その背後には「エクスプロイテーション（搾取）の経営」から「エクスプロテーション（発展）の経営」へという発想の変換があります。つまり「搾取する経営」から「知をつくる経営」という流れです。

「知を創る経営」の時代の大きな特徴は、市場の境界がなくなってしまったということです。以前のように、家電とかカメラといった安定的な市場があって、そこで優位に立つために競争相手を明確にして競い合ってきた経営では、もはや太刀打ちできないのが現在なのです。市場は枠を超えてどんどん劇的に変化し、競争相手の予測もつかない。過去の資源が陳腐化する速度は速まるばかりです。「エクスプロイテーション（搾取）の経営」はヒエラルキー重視でしたが、「エクスプロテーション（発展）の経営」はノマド的なものへと傾倒していくでしょう。

ここで「知を創る経営」のポイントを幾つかあげます。

1. 「知を共有する」。組織全体が同じ発想力、仮説構築力を持つこと。
2. 「個の行為」。個々の行為が全体を変えていくような組織文化を創ること。
3. 「場を作る」。知の共有、個を引き出す文化や経営を創造する場を作るというベーシックな要件。

このように「創造性の時代」の経営は一見すると非常に簡単です。リーダーはもとより企業が知を創るメカニズムをどう組織化するかという部分にかかっています。

さて、ドラッガーは「知識創造の活用といった生産手段を有する労働者」を「ナレッジワーカー」と呼んでいます。彼らの生産手段は工業社会のマニュアルワーカーのように量で図ることができませんから、その生産性を評価するのは難しい。また従来の企業組織は企画と実行は別部門であることがほとんどでした。ところがナレッジワーカーたちは、デザイナーにしろ、エンジニアにしろ個人で生産手段を持っていますから、企画と実行を明確に分離しません。逆に言えば分業化が当たり前だったホワイトカラーの上司にとって、ナレッジワーカーは扱いづらい人たちということがいえます。

彼らを活かせる経営環境とはヒエラルキー構造を逸脱して、個人の振る舞いが組織や社会やマーケットに至る構造革新を実現できるようなメカニズムを持つということです。また、今まで重視されてきた客観性もナレッジワーカーとは相性が良くありません。彼らにとっては個人の認識や存在が大事であり、そのために主観を復権させることが大切です。

ここで、知の方法論としてのデザインを考えてみたいと思います。潜水艦のデザインはまず仮説を作ることから始めるそうです。つまり水深何百メートル、千メートルという世界は私たちの未知の世界です。ですから、膨大な仮説創造の集大成として潜水艦はデザインされます。近代は既知の事実を分析し、検証しながらことを進めてきましたので、大きな発達の転換といえるでしょう。

4. 仮説創造の知

仮説創造の知は確かに存在するし、仕事をする際にはとても大切です。例えば、皆さんご存知のセブンイレブンは好業績企業の常連です。その大きな特徴は仮説経営で、機会損失削減を経営課題としており、数時間先の仕入れ体制を敷いて対応しています。各店には奥に小部屋があって、店長と他のスタッフが毎日仮説会議を行います。刻々と本部側から天候や社会動向を背景とした情報（仮説）が送られてくるわけですが、各店舗では同時に、明日は近くで運動会があるから弁当が売れる、夕立が来そうだから傘を多めにといった地元に密着した情報を分析して、数時間後ごとの商売の仮説を立てて仕入れを行うわけです。同社はスタッフが仮説をはずすことよりも、仮説を立てないことを罪とします。このセブンイレブンの仮説創造こそが「ハイブリッド・イノベーション」の基本だと思います。つまり技術的な知というよりも社会科学的な知が重要なのです。

ところが「仮説創造・仮説構築の知」は大学では教えてくれません。デザイン学校でもこの種の授業はないでしょう。一方、書店ではロジカルシンキング関連の本がたくさん出ています。それらの多くは事実や情報をもとに分析、仮説化して結論を導き出すという17世紀のフランスの哲学者デカルトが説いた演繹法という理論形式から逸脱できていません。つまり、事実があって、前提があって、解釈を通して結論を導き出すという三段論法そのものなんです。現在の経営はこの三段論法が通用しないから新しい創造形式を求めているのに、これでは納得できません。

演繹法や帰納法といった既存の手法に取って代わるものとして「仮説推論＝アブダクション」が注目されています。これは論理的というよりも直感に近いのです。あるいは「感覚の解放や飛躍を伴う説明的仮説を成立させる創造的行為」ということもできます。アブダクションは新しい観念を導く唯一の法則だと考えます。そして「デザインという行為」はアブダクションに最も近い手法です。デザインという手法は観察して、発見して、形態化して、実際に動くのか、使えるものかのなのかを検証していくものです。またデザインプロセスの中には観念の飛躍や発想の解放があり、まさにアブダクションということができます。IDEOのデザイン方法論も言葉こそ違いますが、アプローチはきわめて近似しています。

知識経営の研究者が「知識層のモデル」と呼んでいる「共同化」、「表出化」、「連結化」、「内面化」という4つのマトリックスがあります。これに「暗黙知」「形式知」という知が絡んできます。これをデザイナーの仕事に置き換えて説明してみましょう。まずデザイナーの仕事は、顧客とさまざまな場や機会を共有することによって言葉にならない知（暗黙知）を共有します。そして多くの暗黙知を融合（共同化）します。それを基にブレインストーミングなどの議論を重ねることによって、デザイナーの内部にある暗黙知は言語に変換されて形式知（表出化）となります。その後、さらにそれらは仕様書やシステムとして複数の形式知としてコンビネーション（連結化）され、最後にそれらが実際に上手く機能（内面化）していくのを検証するのです。

最近では顧客を巻き込みながら実践している例もあります。つまり顧客と企業が「経験＝エクスペアレンス」を共有しながらアブダクションを導き出そうという試みが始まっているのです。例えばハーレー・ダビッドソンはお客様と一緒にツーリングをし、あるいはプロトタイプに乗ってもらうなどの機会を共有しながら、新しいイノベーションを実現しています。別の表現をすれば、ハーレー・ダビッドソンにおいて、デザインは単なる製品デザインではなく、企業価値を創造するプロセス全体であるということです。

5. 場の重要性

次に場について話します。場とは基本的に知の方法論を共有するための「場」です。

始める前にもうひとつの見方をご紹介します。ホートン大学のビジネススクールでIT投資の収益効果について研究をしました。一般的にはIT投資をすれば収益が上がるという相関があるという仮説が成り立ちますが、実際はそうならなかった。もう少し深く分析していくと、だからといってIT投資を減速させるとアツという間に競争力を失った。つまりIT投資は必要なのだけれど、かならずしも収益にプラスに働くとは限らないということです。結論としては、だからIT投資はやらねばならないという必要条件ではあります。

さて、「場」ですが、大きく4種類あるように思います。

- 1) 物理的場はオフィス、会議室など、
- 2) 仮想的場は電子メール、電子会議など、
- 3) 心理的場は共有経験など、
- 4) 実践的場はプロジェクトチームやコミュニティなど、

つまり「場」とは時間、場所、関係性によって共有される文脈であり、こうした場を意識的に作ることが「知を創る経営」の基本となります。キヤノンの朝会是有名ですが、同社の経営のエンジンになっているし、場の重要性を十分に意識したものだと思います。「場」とは意識的に設定された仕組み・仕掛けであり、個の行為と集団の構造が融合する場面ということができます。

ここで、イギリスの社会学者ギデنزが言う「構造化理論＝エージェンシー理論」について簡単にお話します。企業組織、社会システム、国家など何でも良いのですが、巨大なシステムや組織の場合、1人の個人がいくら頑張っても無駄であると考えがちです。ところがギデنزは「エージェント」と呼ばれるアウトサイダーの行為や意思が、組織やシステムを変えることもあると説いています。彼はイラク戦争前のイギリス首相トニー・ブレアの動きをグローバル社会におけるエージェントであるといっています。つまり、個の想いが企業全体を変えていく、新しいイノベーションが日常的に興るような環境もエージェントの出現で実現しうるだろうとことを示唆しています。

さて、時間も迫ってきましたので、今まで申し上げてきたようなことが実践の場でどのように展開するかをお話したいと思います。

ひとつはワークプレイスです。一般的にワークプレイスはオフィスとITシステムが一緒になったものをいいます。実は過去にワークプレイス革新の波は3つほどありました。

1970～80年代、ヤン・カールソンのようなコンセプトメーカーがリードして形成したもの、80～90年代、コンサルティングなどの知識資産型産業がいろいろなワークプレイスのかたちを探り、90～2000年にかけては家電やサービス業など重厚長大企業が取り組みはじめています。このように、ワークプレイスが「知の経営を具体化」していくと注目されているのです。

環境整備の次にはリーダーシップの育成であり、その手法としてのコーチングです。ドラッガーは「ナレッジワーカーは自分の生産性をあげるために自ら目標を立て、選択する。ナレッジワーカーは自立性をもって自らをマネジメントするものだ。彼らは基本的には組織のために役立つことを欲しているので、こうしたパーソナルチョイスを引き出していくことが大事なファクターとなる」と述べています。ヒエラルキー構造が意味を持たない現在、ドラッガーの発言はとても示唆に富んでいると思います。さらにヒエラルキー組織の指示命令系統が崩壊しつつある今、特にシステムエンジニアやデザイナーといった先端的なナレッジワーカーのマネジメント手法として注目されているのがコーチングです。

知の経営の中心となるナレッジワーカーたちのパーソナルチョイスを最大限に引き出すために、皆さん自身やスタッフを思い浮かべて次の設問で自分を見直してみてください。

1つめは「この仕事をしていることを毎日感謝している」か？

2つめ「仕事はそれなりにこなせるし、耐えられるし、まあ満足している」か？

3つめは「今の仕事は耐えがたい、やってられない」のか？

自分自身、そして組織全体でそれぞれ何パーセントくらいになるでしょうか？ ちょっと考えてみてください。ナレッジワーカーにとって選択肢は「この仕事をしていることを毎日感謝している」だけ

です。だからこそ、マネージャーである皆さんは組織全体から「仕事をしていることを毎日感謝している」というパーソナルチョイスを引き出さなければなりませんし、先出のコーチングは話題となっているのです。ドラッガーは最近NPO組織を研究しており、自らドラッガーファンデーションも設立しています。それはNPOなどの組織では100パーセント近くの人々が「この仕事をしていることを毎日感謝している」からです。彼はNPO組織を研究することによって、次代の知の経営、イノベティブな組織や社会の姿を探っているのです。

以上

講師略歴

紺野登（コンノ・ノボル）氏

1954年東京生まれ。早稲田大学理工学部建築学科卒業、博報堂を経て国際マーケティング、都市開発などに携わる。退職後、株式会社コラムを設立し、ナレッジマネジメントの実務や事業開発、デザイン戦略、地域デザイン進行などのディレクションを行う。

主な著書：

『知識経営のすすめ』（ちくま新書）

『ナレッジマネジメント入門』『知識資産の経営』（日本経済新聞社）

『デザインマネジメント』（日本工業新聞社）など、多数。

2004年度第3回物学研究会レポート
「デザインの知の経営」
紺野 登 氏（コラム代表）

写真・図版提供

①；物学研究会事務局

編集=物学研究会事務局

文責=関 康子

- [物学研究会レポート] に記載の全てのブランド名および商品名、会社名は、各社・各所有者の登録商標または商標です。
- [物学研究会レポート] に収録されている全てのコンテンツの無断転載を禁じます。