

経営革新と創造活動

むら やま もと ふさ
村 山 元 英

キーワード：革新とは何か、新結合の論理、知力人材の開発論、
戦略会議、ベンチャービジネス、胎児の世界、
苗床実験、知識創造と場の論理、女性起業家論

はじめに

経営を革新することを「経営革新」または「革新的経営」(innovation management)と呼ぶ。「経営戦略」が「戦略的経営」(strategic management)とも呼ばれるように、その日本語の翻訳語のちがいに惑わされることなく「経営革新」と「革新的経営」の両概念は同じ意味としておく。

「経営革新」の“経営の意味”(management)だが、ここでの経営の意味とは営利性や非営利性の組織内環境とそれに関連する外部環境の“活用”(生かすこと)ないし“操作”(働きかけること)である。

また、「経営革新」の“革新の意味”(innovation)とは、既存のリアリティ(現実の真実性)を変革して“新しい価値”を産み出すことである。変革の行為は創造行動であり、“創造的破壊”や“革新的創造”の「戦略的思考と科学的行為」である。

変革には多くの抵抗がある。その抵抗への「戦略的思考と科学的行為」が、既存の「戦略的思考と科学的行為」を変革させる。このように変革と抵抗の両極の間には、“妥協”か“革新”かのプロセスがある。

抵抗力が強いと“革新”よりも“妥協”で終わる。逆に抵抗力が弱いと“革新”が間違った方向に行くことがある。その意味で抵抗側にも「経営革新」をめぐって「戦略的思考と科学的行為」の情報共有と積極的参加が不可欠となる。

日本のプロ野球の「選手会」と「オーナー会」とが史上初めてのストライキ決行で両者の戦略的対決が明白になった。抵抗と管理とが構造改革と基本価値に異なった視点を持っている。ここに、「経営とは何か」、「革新とは何か」、そして「創造とは何か」を本質的に考えさせられる問題が、世俗的かつ大衆知のレベルでも問いかけられてきた。「経営革新と創造行動」は面白い研究テーマである。

本稿では、革新や創造への個人のヒラメキについて先ず触れることにしたい。言い換えると、革新と創造をする個人の精神過程について分析紹介することが望まれる。幸いなことに平成16年11月8日に中京大学創立50周年の記念行事として、「科学と社会の接点」というテーマの下で【ノーベル賞受賞者を囲むフォーラム】が中京大学で開催された¹。会場から発した「創造のヒラメキはどうして生まれたか、その瞬間はどんなときか」の質問に答える形で、招聘された4人のノーベル賞受賞者たちの最終コメントが極めて印象的だった。その言葉をはじめに紹介してから、読者とこの革新と創造へのヒラメキの問題を一緒に考えてみたい。

田中耕一氏（2002年受賞、化学賞）：常識に反することに関心がある。人とちがったことをしたい。専門外領域に飛び込む。めしを食える仕事を一生懸命していた。

野依良治氏（2001年受賞、化学賞）：発見は直感によるものであり、偶然の意味を知ることだが、その偶然を引き出す知的教養が日常準備されていること。

R. エルンスト氏（1991年受賞、化学賞）：独自の創造はあまりない。自分で新しいことを発見したことはない。他人のアイデアを借りることのみ。借りものが創造の真実であり、発見の本音だ。

白川英樹氏（2000年受賞、化学賞）：脱して境界領域で遊ぶこと。わけのわからないことを聞くなかに共通項がありそこからヒラメク。創造は自己を離れて異なる分野と融合すること。

以上4人のノーベル賞学者に共通していたことは、組織の目標管理にまったく当てはまらない仕事に熱中していたことである。ただし、仕事に我を忘れることが自己否定につながり、創造の契機になる。自己否定は誰にも肯定されうるものだろうか。

経営学が目標による管理を前提として成り立つとしたら、経営学には創造のヒラメキが生まれないことになりかねない。同様に、経営戦略論が特定目標にこだわりその目標を強く標榜するとしたら、経営戦略論からはヒラメキの創造起源が遠のいてしまうかもしれない。本当にそうなのだろうか。これから以上の革新と創造の真の意味やヒラメキ創出の過程を吟味してみたい。

I 革新とは何か？

主・客相互革新

主体が客体や対象に働きかけて、客体と対象を変えることが革新と一般的に捉えられている。そうした一方的理解は間違いである。経営は相互関係の人間組織の学問であるから、主体側と客

¹ 4人のノーベル賞受賞参加者は、①チューリッヒ連邦工科大学名誉教授のリヒャルト・エルンスト博士、②筑波大学名誉教授の白川英樹博士、③名古屋大学名誉教授の野依良治博士、④島津製作所フェローの田中耕一氏で、司会はJT生命誌研究館館長の中村桂子女史。主催は読売新聞社、NHK、中京大学。後援は外務省、文部省。協賛はトヨタ自動車、日本IBM、日本航空、清水建設。

体側とは相互の巻き込みリズムを通じて内側からの変革が問われている。

革新の主体事例は、オーナー主体、経営者主体、株主主体、会社主体、組織主体、執行部主体、現場主体、あるいは市場主体や共同体主体などについて想定できるが、その基本価値は全体統合か調整の“中枢集権的な権限主体”である。言い換えると、経営職能の正当性を超える政治権力の支配性が、現実の仕組みである。

もちろん、経営職能についての全組織的にして全人格的な理解があれば、経営職能が“正当性の基本価値”となり、「経営主体は職能主体なり」とする可能性は残る。だが、見えない経営職能と、隠れた経営職能の真実は、見える階層的な政治の権力に代替され、そうした悲哀が日常見聞できる。

革新の対象を、一般に「技術革新」のみに限定しがちであるが、それも間違いである。確かに、「技術革新」は重要な革新的対象である。だが、技術革新にはその革新を可能にするインフラ整備が伴う。例えば、技術革新は、研究開発、組織変革、市場革命、行政改革、社会流動、経済変動、教育改革、法令改組などと連動するものである。このように、革新の意味とは、技術革新に拘らず多元的な“ネット・アドバンス”、即ち、「進化する知識の“絡み合い”構造」である。

革新は、外圧からの革新と内発からの革新とある。主体と客体との相互関係で変革の影響力は互惠主義である。外圧が内発となり、内発が外圧を産み出す相乗効果が革新の本来の意味である。その意味では、環境変化への俊敏な感性が主・客両者に常に問われている。日常性の変化に敏感な動物的精気が革新の戦略的基盤であることはいうまでもないが、日常消費レベルでの大衆感性の情報交流を豊かにする組織文化の形成に失敗する場合がある。

企業家活動と創造的破壊 — 新結合のシュンピーター理論

シュンピーター（J. A. Schumpeter）² は、新結合の企業家活動に光を当てて「経営革新」を説いている。その特色は経済学者がミクロ経済の企業問題に的を絞り、景気循環との関係で「経営戦略」を提言していることである³。英国でのビジネスの実務経験を背景にしてハーバード大学の経済学者になった彼の企業家活動と新結合の理論は、企業経営の創造的破壊を提言し、経営革新の方向を次のように5つのテーマにまとめている。

- ① 新製品の開発
- ② 新生産方法の開発
- ③ 新市場の開拓

2 Schumpeterの日本語訳がシュンペーターとあるが、アメリカの大学では恩師も学生も“シュンピーター”と発音していた。本稿では、“シュンピーター”の発音に筆者が学生時代から馴染んできたので、気楽にそのようにさせてもらった。

3 参照：Schumpeter J. A. (1934), *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*, Cambridge: Harvard University Press. (塩野谷裕一・中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論：企業者利潤・資本・信用・利子・および景気の回転に関する一研究』岩波書店、1977)

④ 新供給源の獲得

⑤ 新組織の実現

「新製品の開発」と「新生産方法の開発」は、“モノづくり”の科学技術を新結合にどう組み込むかの問題である。科学技術のイノベーションとのつきあい方が企業家活動にとって問われてくる。企業家は、科学技術を内生的な資源と外生的な資源とに区分している。内と外の資源要素の“組み合わせ能力”が、経営革新の企業家能力である。

理科系の人間や技術蓄積のある企業家にとって、科学技術はその個人の身体知であり、会社組織に内生化している。だが、非・理科系の人文・社会系の人間や企業家にとって、科学技術の存在は外在的な性質のものである。

組織原理は、理科系と非・理科系の個人能力とその限界を「組織の有効性」の中に吸収して、科学技術を自己組織化して新結合の方向を模索するようになる。かくして、企業家活動は、“モノづくり”の科学技術の内在的蓄積と外在的資源の活用との統合をめざす「戦略と哲学」を“生態進化”させてくる。

企業家活動がなぜ内・外融合と、理科・非理科の異種混淆の“生態進化”するのかといえば、「技術革新」以外に「投資革新」の問題が同時に派生するからである。「技術革新」は主として理科系の課題であり、「投資革新」は主として非・理科系の能力範囲である。

企業家活動は“環境適合”と“内的整合”の“生態進化”の目線から「技術革新」と「投資革新」との“組み合わせ”を状況判断する。その意味で、企業家活動は「技術革新」と「投資革新」の共時的な変革の担い手であり、“モノづくり”と“カネづくり”とを結びつける総合芸術家か、総合演出家である。

シュンピーターは、新結合を利益（profit）の源泉と考えている。ドラッカーは利益を将来のコスト（future cost）であり、かつまた企業の持続的発展の源泉と考えている。シュンピーターもドラッカーも、両者とも戦略論的にいえば、「経営革新」（繁殖の性本能）と「企業持続」（維持の食本能）について共時的な“生態進化”の見識を持っていたと、言い換えることができる。

また、個別企業にとって新結合の企業家活動の意味にはちがいがあがる。創業型の企業や中小企業の新結合型の企業家活動は、相対的に言えば促進的である。だが、装置産業や独占型の制度化した大企業の企業家活動は、相対的に言えば抑制的で、繁殖本能よりも制御本能を強めがちである。

そうは言っても日本的なタテ社会の悪弊を断ち切る方向で、内外の圧力を巻き込んで問題解決する仕組みが“裏切りの行為”（組織権力改革）の動きと形で“日本文化構造として”準備されている⁴。制度化の限界的な極限状況から必然的に革新の新結合を誘引する日本文化の本質的構造が

4 中根千枝は「日本のタテ社会の論理」の中でこの文化的事実を指摘している。タテ型封建社会の日本の文化構造がなぜ成長してきたかという点、そこには、常に派閥形成とその裏切りの行動が革新の機会となっている。参照：中根千枝著『タテ社会の人間関係』講談社 1967年 120～133頁。

あることは、戦略論にとってある種の文化的資源である。

近年の内部告発による会社不祥事は、タテ型日本企業の組織体質を“裏切りの行為”で創造的破壊を表出させる象徴的事象である。だが、“裏切りの行為”の背景には、往々にして特定個人や特定集団の私利私欲と権力闘争が隠されているものであり、“裏切りの行為”の正当性をその後の歴史の真実で検証するしか方法がない場合が多い。

シュンピーターによる企業家活動としての「経営革新」の意味が、①製品技術や、②製造技術から、さらには、③新しい取引先開拓、販売市場の開拓だけではなく、④買い付けに新しい仕入先や新資源の確保を可能にして、そして⑤今ある組織の変革を実行することである。このことは単に「経済システムの革新」を意味するだけではなく、変革をつくりだす“企業家精神”の存在を前提とした資本主義の啓蒙である。

シュンピーターの「経営革新の理論」は「特定企業の構造改革」の意味にまでは踏み込むことをしなかった。むしろ彼は、資本主義の競争原理に忠実な絶対的な支持者であったが、個別企業の経営革新を“問題発生の本質や根源”に還って、「企業家精神の解明」にまでは踏み込めなかった。

次に、「企業家とは誰なのか」という問題がある。企業家の概念が創業者にのみ限定しないで、日常性の経営者・経営執行責任者を含めて拡大解釈することが、その後のシュンピーター型企業家の概念である。「企業家とは“企業家精神”の所有者のことである」。“企業家精神”は創業期だけに実在するのではなく、企業の持続性の中に常時実在するものである。ただその精神的活力が企業活動のマンネリ化で希薄化することがある。

そうした“企業家精神”の希薄化に向けての危機管理が、“社内起業家”の新語を生み出している。創業期の精神活力の持続性を目的とする「企業の変革と競争力の強化」が“社内起業家”を開発する。制度化の定着と安住から生まれ易い競争力の弱体化が、その反動で「企業家精神の起業家行動」を社内的に誘引しているともいえる。

通常企業家は、所有的経営者である。オーナー経営者が中小企業では一般化している。大企業でも株式上場していない所有的経営者がいる。変革に勇気ある企業家は積極的に創業や開発のリスクをとるので、その地位の永続が困難である場合が多い。変革の失敗が後世への教訓を残すような企業家も少なくない。

通常サラリーマン型経営者は逆に企業の持続性と管理を職業的専門とするので、その地位の安定は企業家と比べて安定的である。しかし、逆に経営者の管理行動の強化が、「社内の“企業家精神”」を弱体化させ、社内の起業家行動を阻害し、革新と創造の“生態進化”を弱める場合もある。

創造する「企業家精神」と、管理する「経営者心理」との境目がなくなることがある。創業者とその補佐役の二人三脚の経営体が、革新と管理、創造と制御のバランスに成功したとき、「企業

家精神」と「経営者心理」はその二重構造を自然秩序化（双極連関）する。

また、「企業家精神」と「経営者心理」の両位相の生き方スタイルが、1人の個人に集約している二重構造人格は、もちろん否定できない事実である。促進と制御の二重構造人格は、いい意味でのワンマン経営体である。創業期、非上場企業、なんらかの人生や仕事や選択の失敗経験者、そして生業・家業と、留学・海外生活の身体知者に、「企業家精神」と「経営者心理」の二重構造を身体的に一体化している個人もいる。

そのものたちは、概して言うところ、革新と創造の“情報単位”であり、“情報単位”間の結合効果が“知識創造”への革新的母体になることが期待されている。“情報単位”が異端者結合の場合、例えば、経済同友会や青年会議所の諸委員会活動、ロータリー・クラブへの参加行動、商工会議所や地域社会へのコミットメント、そして大学の研究会活動とのアライアンスなどで、“情報単位”の複合化が、加速度的増加を関係づける“知識創造”の機会となる。

さて、“企業家精神”の「起業リズム」と“経営者心理の「管理スタイル」を二重構造化しているビジネス人間の話しはこれくらいにして、次に話を元に戻して、「革新と創造の環境づくり」の純粹能力を起点とした企業家イメージを次のように類型化してみたい。

- ① 市場革新型企業家
- ② 技術革新型企業家
- ③ 管理革新型企業家
- ④ 構造革新型企業家

それぞれの専門分野別の“企業家能力”類型事例を下に示してみよう。

- ① 「市場革新型企業家」の事例：キリン・ビールがアサヒ・ビールの市場での追い上げに対抗するために、若手のマーケット志向型の経営者を社長に抜擢。
 - ② 「技術革新型企業家」の事例：ソニーやホンダの創業者は、技術志向型の企業家で、その開発の成功と企業の持続性には、市場革新と管理革新のパートナーがいた。
 - ③ 「管理革新型企業家」の事例：ルノー社から日産再建に派遣されたのゴーン社長は、社内に埋もれていた改革案をださせ、クロスファンクショナルな職能論を浸透させて成功した経営管理志向の企業家である。
 - ④ 「構造革新型企業家」の事例：旧国鉄からJRへと創造的破壊をした指導者は、内的環境（病理）と外的環境（批判）を抜本的に見直し、全体としての構造改革志向の企業家であった。
- ちなみに、“変革”と“革新”とをここではその言葉のちがいとらわれず、イノベーション、即ち、「創造的破壊」「つくり変えること」と同じ意味で使っている。

一般的に言って、経営者は、“変革”、即ち、“change”（変える）という表現を好み、“革新”、即ち、“revolutionary change”（大変革）の意味に対して、「そこまではしない」という隠れた変革の意志を秘めている場合が多い。その本意は抵抗勢力への中和作用と下からの変革参加を期待して

いるからである⁵。

変革と革新とを大袈裟に“革命”という世俗的使い方もある。だが、“革命”はリボリューション（revolution）の意味で、本来的には「市民革命」（civil revolution）や「独立革命」（independent revolution）や、そして「大政奉還」などの血を流し憲法をつくる「国家の体制変革」などの意味で、ここではその表現の仕方を避けることにした⁶。

革新的創造力の開発 — 川端大二教授の“知力人材”開発論

「経営革新は人間の仕事である」。その人間が革新的創造力を持っていることが、経営革新の前提条件である。もし個人に革新的創造力の開発限界があれば、革新的創造力は、創造行為の人的資源開発を組み込んだ組織開発戦略を通じて実現される。

平成14年9月2日に川端大二教授（愛知学泉大学）は「日本経営学会第78回大会」（早稲田大学）において、「知力人材の開発—革新的創造力の開発を中心として」を発表された⁷。この研究報告は経営革新と創造行動を人材開発の視点から絞込み、「革新的創造力を所有する知力人材を如何に開発するか」の問題認識に沿ってなされた。「戦略的思考と科学的行為」の私どもの研究にとっても貴重な研究成果であり、以下その紹介をさせてもらうとする。その狙いは川端教授の学説を下敷きにして、シュンピーター理論が踏み込めなかった企業の革新的創造力を教授の「人的資源開発論の視点」で分析してみたいからである。

教授によると“知力人材”とは、“知力経営”の根幹であり、世界的競争にコア・コンピタンスを創造し続け、市場優位の地位を確保する“知力経営”を支える人材を意味する。“知力人材”の具体的内容は次のように例示できる。

- ① 世界に通用する高度な専門能力
- ② 改善・改良創造を超えて、新たな価値を創造するレベルでの、高い創造力（革新的創造力）
- ③ ビジョンや目標を実現し、市場での優位や成長を確保する戦略力
- ④ 新規事業を創造するプロデュース力
- ⑤ 環境変化に対応してのダイナミックな経営力

以上の列挙で知力人材の意味を十分言い尽くせたとはいえないが、知力人材を、多元的な“力

5 例えば、「デンソー」などを含めて、トヨタ系の会社執行役員は革新よりも、変革の言葉を用いる傾向がある。「革新」には既存の権力・権威へ“たてをつく”意味に取られ、「変革」なら既存の権力・権威の枠組みを維持しながらの改善の言葉の響きがあり、変革を改善と同じように用いている（トヨタ系会社重役と中京大学での共同講義の経験から）。

6 国際交流基金の海外派遣教授として、フィリピンのラサール大学で講義していた期間にマルコス政権打倒をめざしてアキノ支援の「人民革命」（people revolution）に私は巻き込まれた。その成功の後、無血の「人民革命」が革命の定義に値するかどうかの議論が高まった。だが、憲法改正があるので、革命という定義を最終的に下した。会社も会社の憲法となる「定款」を変更するような事態があれば、「変革」よりも「革命」とう表現が適正かもしれない。

7 早稲田大学大会委員会編『日本経営学会第78回大会—報告論集』平成14年9月、頁45—53。

の象徴”として捉え、専門力、創造力、戦略力、演出力、適合力……の“総合的な心身的特性”で“知力人材”の概念を括ろうとされている方向が推測できる。

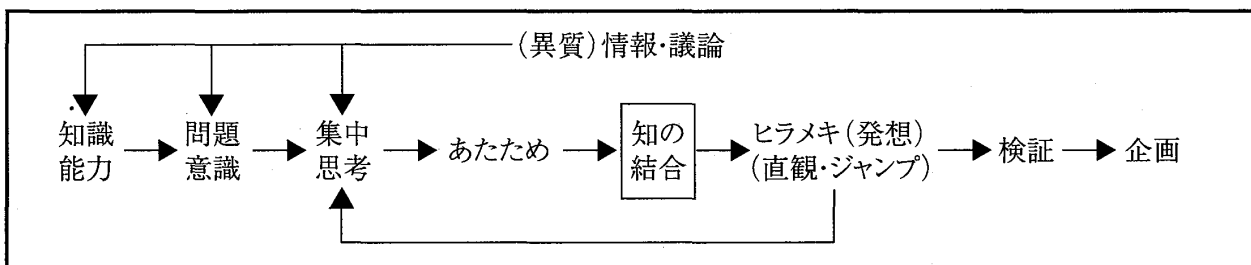
革新的創造力の概念も、教授独自の「創造類型説」「創造段階説」に合わせて設定する。創造のレベルを差別化して次の3類型に区分する。

第1類型：「改良・改善的創造」、例えば小集団活動、QC

第2類型：「前人未踏の独創に基づく創造」、例えばノーベル賞の受賞

第3類型：「革新的創造」、例えばトラック便会社の宅配便の新規事業開発

第3類型の「革新的創造」に的を絞って、その後の“知力人材”の開発戦略が展開する。そこで、次の問題認識は、「革新的発想の過程論と潜在論」である。下記に示す構図で川端教授は「革新的発想のプロセス（過程）」を総括している。



次に、「革新的発想のポテンシャル（潜在）」について教授は、①豊かな想像（イマジネーション）と、②異質情報と異質接触を指摘し、創造力開発のインフラ整備を提案する。そのインフラ整備とは、次の通りである。

- ① 価値創造の展開であり、その内容は組織の柔構造化と権限委譲、自由闊達な情報交流と中堅管理層のアップ&ダウンの触媒的能力の存在
- ② 外部とのコラボレーションの促進と暗黙知の活用
- ③ 個性尊重と創造的挑戦への人事システムの確立

最後に、創造性を刺激する教育として「研修」と「ミドル・マネジメント・OJT」の重要性とその内容の整備に触れて、教育改革の推進と今後の課題をもって提案を締めくくる。

川端教授の「知力人材開発論」は、革新的創造力をめぐって「教育訓練現場から経験知と思索からの結晶」である。革新的創造力の開発を一般化して、普遍化しようとする教授の努力は、極めて説得力があり、革新的創造の開発に苦悩する企業の実態を確実に伝えている。

「革新的創造は、組織文化の所産である」という仮説を掲げると、これまでの川端学説は“別の顔”で括れるかもしれない。革新的創造力は、異端を抱え込む「異種混淆の世界観」を基本価値とする「組織文化」の開発過程と知識創造の潜在力にもある。

人的資源開発は、「哲学開発—戦略開発—組織開発—人材開発」の流れの中にあるのが普通の動

きと形である。その開発マトリックスの基層には見えない組織文化の開発と知識創造の過程がなされている。見えない組織文化の成功と知識創造の有効性が、知力人材を開発し、その結果として企業の持続的発展をもたらす。

だが、その組織文化も人材開発も、経営者のリーダーシップの根底にある「哲学と戦略」と相互関連するものである。経営者は、その哲学（「異種混淆の世界観」）を支柱にして戦略（「異なる他者を自己内包化」）をつくる。哲学が戦略の中に埋没しているとき、わかりやすい、しかも共有できる戦略表現を媒介にして、私どもはその会社の経営哲学と戦略形成とのつながりを推理することができる。戦略の開発は、かくして哲学の開発を逆に問いかけてきて、戦略の陳腐化を避けるために、哲学と戦略とを共時的に見直し“企業の生命のリズム”の持続を見守らなくてはならない。

ここでいう“企業の生命リズム”とは、経営を持続させる「哲学の起源的思考」であり、その持続を形にする「戦略の科学的行動」である。

3L 戦略会議と教育革新

日本がバブル景気に浮かれているとき、アメリカが不況でその脱出の方向を模索していた。1990年代の時代のその頃、私はアメリカ諸都市を巡ってコンファレンス・センター（会議・研修施設）を数回に渡り訪問し、研究調査をしたことがある⁸。経営革新をめざして、アメリカ企業は政府と大学を巻き込んで、日本企業を中心とする国際ビジネスの攻勢に対処するために経営戦略を練っている会議と研修風景が各地でみられた。

もちろん、会議と研修の中身は多様であった。だが、「戦略会議」（strategic management meeting）をテーマにした会議・研修風景を一番多く見聞してきた。悩めるアメリカでは不況対策が戦略会議から、という実感もした。政治と社会の民主主義が企業内の組織民主主義に転移している現状は、「機会の平等」を開くことであり、「結果の平等」を主張することではない。アメリカでの情報の経営効率とは、隠れた能力者や未来の能力者への「参加の機会の平等を経営すること」が、「戦略とリーダーシップ開発」の会議産業の成長要因であるとそこでは考えさせられた。

その後のアメリカの経済回復をみるにつけ、会議・研修産業と戦略会議の重要性を今にして痛感している。さてそこで、アメリカのコンファレンス・センターの、「戦略会議と教育革新」への役割を、再度分析してみよう。ここで問題提起されることは、次の問いかけである。

- ①「戦略は会議でうまれるか？」
- ②「企業教育で人は変えられるか？」

8 その研究成果を踏まえて日本にも「アメリカ・コンファレンス・センター協会」（IACC, Institute of America Conference Center）と提携して「日本コンファレンス・センター協会」を設立した（初代会長となる）。また、『感性ビジネス・ザ・コンファレンスセンター会議・研修ビジネス産業起こし』（村山元英 田中慎吾共著 文眞堂 1993年）を刊行した。

第1に「戦略は会議でうまれるか？」について先ず考えるとしよう。日本の会議は事前の根回しで結論が出ている場合が多い。議論をしてもめると後の人間関係がわるくなり、その場にいらなくなるのでなるべく議論をしないように会議に参加している。中高年者ほどその傾向が強い。また、若者も会議でしゃべると突出して仲間から浮き上がることを恐れて口をつぐんでいる。

別の言い方をすると、語らない、あるいは語り難い暗黙知を共有している状況では、「言う奴は馬鹿だ」、「言うのは野暮なり」という風潮もある。そうした曖昧さが日本文化の和であるとしても、情報共有が徹底しないことと、創造的意思疎通が誕生しない限界が日本の会議風景にはある。儀式的会議や、隠れ蓑づくりの会議からは戦略的な意思決定が生まれなければならず、リーダーも育たないし、責任回避の手段としての会議で終わる。また、多忙な生活と仕事のリズムや、環境インフラ整備のよくない状況での会議は対話の質や、情報交流の質的効果を高められない。

アメリカ型のコンファレンス・センターは、ミーティングの質を高めることに焦点を絞っている。例えば、企業の長期的な戦略構築の内容について、その情報交流の質を高める会議・研修環境づくりがコンファレンス・センターである。このように戦略をつくることが、会議環境に深く依存しているとも言える。

それならば、アメリカの会議・研修施設はどうなのであろうか。企業内研修施設もあるが、その先端的な近代化に変革のコストがかかり、外部の会議・研修施設がより一般化している。もちろん自社内の企業研修施設と教育プログラムなどが、その後、会社大学 (corporate university) に変容してくる場合もある。

外部化している会議・研修施設は、3L政策、即ち、「学ぶ」(Learning)、「泊まる」(Living)、「休む」(Leisure)の、3極ネットワーク思考からなりたつ。戦略形成は、「学ぶ」「泊まる」「休む」の回転軸から誕生する。職場や仕事から開放された、3つの領域をどう自然の秩序に戻すかがコンファレンス・ビジネスの差別化戦略である。

拘束から開放される組織人間の条件は、普段の生活リズムと異なるリズムと出会うことである。例えば、贅沢するとか、自然の雰囲気と触れ合うとか、思い切り運動するとか、開かれた雰囲気ですべて自由な対話ができるとか、滞在の飲食に満足するとか、部屋と会議室の雰囲気に落ち着きや安らぎがあるとかである。

アメリカのコンファレンス・センターは、4つのタイプがある。それぞれ特色を持ち、以上の3L政策に拘りながらも、マーケティング・ポイントが異なる。簡単にまとめると次の通りである。

- ① リゾート型コンファレンス・センター
- ② ホテル型コンファレンス・センター
- ③ 大学付属コンファレンス・センター
- ④ 都心重視コンファレンス・センター

「リゾート型」のコンファレンス・センターは、自然環境と余暇施設に恵まれている。リゾー

ト再開発の意味もあり、全米では大都市周辺のリゾート地域にその広がりがある。大都市から隔離された会議環境が、会議の質を高める効果がある。

「ホテル型」のコンファレンス・センターは、周辺の研究機関のための専用ホテルなどであり、また、宿泊つきの会議目的専用のホテル建設もある。通常のホテルの研修・会議ビジネスの取り込みによる新規事業スタイルもあるが、ホテルの多目的性が、会議・研修の質を曖昧にする限界もある。

「大学付属コンファレンス・センター」は、キャンパス内外にある、特別建設のエクゼクティブ・デベロップメント・センターの教育施設である。宿泊施設がある場合は成功した卒業生の寄付した別荘である。施設の管理運営は専門業者に委託している。会議と研修の内容によって大学スタッフを活用できる利点がある。

「都心重視コンファレンス・センター」は、面積的に限られた都心部にあるため、宿泊施設と余暇施設がないが、都心の便利さが集客特性で、泊まると遊ぶの機能を除いた、学ぶの会議施設だけ売り物にしている。多忙なビジネスマンによる活用が多いが、質の高い戦略会議は望めない。

日本ではこれまでの教育施設については、二宮尊徳先生をモデルにした環境我慢型であり、教育環境の施設よりも自己学習のやる気に力を入れてきた。そうした美德とは無縁なところでアメリカ型の教育施設の思考は、「教育施設環境の改善が教育の効果を定める」とするものである。質の高い会議や研修の効果は、その施設状況や環境状況と相関するという発想がアメリカ型である。もちろん、日本でもそうしたアメリカ型の教育環境づくりは、一部の企業や、ホテルや、団体、そして大学に浸透しはじめてきてはいる。

日本の政治が、日本文化の料亭などで心を開ける特定の場で戦略会議をするように、企業の戦略会議もその質を確実なものにするための環境が必要である。コンファレンス・センターは、その1つの手段である。

リラックスし、打ち解けて、緊張を感じさせないホスピタブルな会議環境が、参加者を巻き込んで戦略を構想し、評価し、伝達し、共有し合える。日本の行政マンも、企業の関係者も、そして、大学の研究者たちも、日本の会議施設の現状に必ずしも満足しているわけではない。

ましてや、「戦略は会議環境によって決まる」という考えに疎いものたちもわが日本にはいる。「良い戦略は、良い会議環境から産まれた」。アメリカの不況克服は戦略再構築の成果であり、その過程で見逃せない事実、会議・研修産業起こしへの教育投資と、先見的な人的資源開発であった。

次に、第2の「企業教育で人は変えられるか？」の問題を素直に考えてみよう。日本の教育原理がアメリカ化してきている現状を踏まえてこの問題意識に触れたい。アメリカの教育の基本原理は、「教育で人は変わる」という絶対的信念である。アメリカの教育の国家戦略には、例えば、黒人問題を100年の教育計画で解決しようとする基本方針がある。そうした人間変革の教育哲学が

アメリカの教育実践には内面化している。

企業教育もその通りである。新入社員の教育はもちろん、その他の専門職業についての教育訓練には、明らかにプロフェッショナルな職業人形成が仕込まれている。

日本のサラリーマンとアメリカのプロフェッショナルの違いはある。前者が組織主義の会社マンで、後者が個人主義の職業人として、単純な割り切り方もできる。だが、最近の日本ビジネスのアメリカ化に連れて、両者のボーダーがなくなりつつある。言い換えると、組織を個人が支え、同時に、個人が組織化している。

したがって、個人と組織の關係に「人を変える教育要因がアメリカ化してきている」ともいえる。その要因とは、差別化への競争誘引である。国内そして海外の市場の競争原理が社内に持ち込まれると、「異なった人的資源とそのリーダーシップ」が必然的に求められる。だが、その誘引を阻む既存権威／派閥主義と、封建と近代の二重構造や抵抗勢力は残存している。また、過去の能力が、現代の能力にそぐわないこともある。さらに、未来の能力をそこでは気づかない場合が多々ある。

これまでの日本の教育原理は、「教育では人を変えられない、人は自らか自らで変えていく学習である」、とする教育通念が支配的である。強制よりも自主を重んじるのが、日本の教育原理である。それはそれなりに意味がある。

だが、集団型の平等教育よりも、能力による差別教育でリーダーづくりの教育面で日米比較すると、日本の高等教育はリーダーをつくるのに制度的にも文化的にもマイナス効果がある。大学教育を日米比較してもそのことがいえる。忍び寄る大学改革のアメリカニゼーションが、誤解のアメリカ理解で若者からのリーダー開発にむけて逆行しているのも不安材料である。私どもがアメリカから学ぶ教育原理とは、教育の信念で人を変えることであり、職業教育に徹底した習得技能に自信を持たせ、人格形成を指導し、ビジネス倫理を叩き込むことである。

その教育目標が達成できない現状では、企業教育が大学教育のアフターケアをしてきている。あるいは、大学の専門教育や人間教育を企業教育でさらに磨きをかける路線がある。ここに、「ビジネス専門の教育」と「ビジネス人間の教育」の調和と均衡の問題解決が「企業内教育」(in-house training)の枠組みの中でなされる。

ここでの問題認識は、「変革をつくれる人間をつくれるか」の視点で、「教育で人は変えられる」という人的資源開発の方向を探求してきた。大学教育と企業教育との連続性も重要であるが、制度化と非制度化の揺れ動きの中にも、変革への潜在的キー・パーソンがいる。企業内の教育過程を個人的にも多様化して、人的資源に多様な内外の機会を与えて、能力開発の自主努力をさせることも実践している会社はある。特に後継者育成にあたり、そうした配慮が経済団体（例えば、経済同友会や青年会議所）との關係でなされてきている。

リーダーが、次のリーダーをつくるのは社会的責務である。職人が職人をつくるように、無意

識の変革する能力は、やがて自己覚醒の変革能力へと転換する。その能力の伝承は遺伝子のように無意識であり、変革を内在させている自己に多くの人は気づかないでいる。真の企業教育とは自己内在の変革能力を目覚めさせて、変革を無意識から意識化する道筋を説いて、変革動機を自己覚醒させることである。

「経営革新と創造活動」の問題を企業内教育と如何に結びつけるかの課題は、経営の中に人間をどう位置づけるかの問題認識である。合理的に人を管理することが経営学だと単純に決めつけると、経営革新への創造活動は既存の組織から生じない。「経営革新と創造活動」を実現させるためには、経営学の定義そのものを変えることである。

たとえば、経営学とは、「管理する人間・管理される人間」と「その相互交流の組織構造の本質を経営する」、と定義しよう。こうした定義を企業理念とする経営教育は、画一的管理の呪縛から開放された新しい経営学を誕生させる。異なる種の間や階層間で無私無我の自己否定と連帯の自己主義を相互共有したとき、経営学は経営教育学となり、革新を呼び込み、創造を表出する学問になる。経営学が経営教育学となる真の意味は、企業経営の中の幸福論を確立することである。「経営の中の幸福とは何か」を問いかけるとき、経営革新と創造活動が実現し、自己と組織の境界を無意識なものにするようになる。

Ⅱ ベンチャー・ビジネス

起業原点

英語の Venture とは、「ベンチャー・キャピタル」(Venture Capital) のことを通常意味する。次に「ベンチャー・ビジネス」(Venture Business) とは和製英語であるが、その直訳的意味は、“冒険する企業” のことであり、英語の新プロジェクトを“始める”(start-up) の意味である。

会計学の歴史では、オランダの東インド会社の「ベンチャー・アカウント」(Venture Account) を1航海の決算単位としている。大航海時代における命がけの航海がリスクテイクな冒険であり、しかしその航海による貿易は投機的であり、その成果の収支計算口座が「ベンチャー・アカウント」である。その後の原価計算制度も、この「ベンチャー・アカウント」の進化の流れである。また、会計学の勘定学説史も、オランダの東インド会社の「ベンチャー・アカウント」に遡って歴史的に解明できる。

オランダの東インド会社の「ベンチャー・アカウント」を起点にして、現代の「ベンチャー・キャピタル」と「ベンチャー・ビジネス」とを捉えなおすと、両者のつながりがごく自然に理解できる。環境変化を取り込んで新しいことに挑戦して、危険を背負い、冒険する“行動の人”と、冒険に投資する“お金の人”とが分業的に一体化することが、ベンチャーの本来の意味である。もちろん、“行動の人”と“お金の人”との両者が分離するか、しないかについての議論がある。

通常は、両者は別人で、資本と経営の分離の原型モデルを形成する。ベンチャー・ビジネスにおける「資本と経営の分離と非分離」の問題は、後で触れるとしよう。

日本におけるベンチャー・ビジネスの紹介が、中小企業研究者の活躍や、通産省からの産業振興策としてなされてきている。このことは、中小企業と大企業との関係での歪みの是正と、中小企業の新しい生き方を求める国家戦略の動きと同調するものであった。

ベンチャー・ビジネスが、アメリカでは確実に実績をあげており、その先行事例は日本の中小企業の新しい動きをつくりだすだけでなく、不況に苦しむ日本の大企業の中にも社内ベンチャーの起業家活動がみられるようになった。

「胎児の世界」と「生命記憶」

さて、そこで本稿では、ベンチャーを純粹に“冒険する”という原義、即ち、素の意味に戻って、個人の起業行動の本質を「胎児の世界」に見られる人間誕生の「生命記憶」になぞらえて次のように類型史的かつ発生史的に分析解釈してみよう。

なぜ人間誕生の「生命記憶」を「胎児の世界」に求め、ベンチャー・ビジネスを捉え直すかという疑問に対して、私の革新と創造への生命起源的な視点をまず紹介しよう。持説の経営概念は、「身体的経営一元論」である。それは「内的交響の理論」ともいい、生命誕生の起源を価値内包する「双極連関論」（生きることには“対”がある）であり、「対立矛盾の自己同一過程」の論理である。

経営学は、生きることの意味を知る学問である。そのためには自己の身体を経営学認識の評価と測定の基本単位モデルとする。言い換えると、自己経営を基軸にして、身体と精神や身体と環境などに対比される“内的自他関係”の意味世界を探求することである。

ヘッケル流に言えば「固体発生は、系統発生を繰り返す」その進化の真意を、自己経営の中の「身体的一元の世界」で自己認識し自己覚醒することである。その進化の認識と覚醒こそが、革新と創造の原点となる。なぜならば、1人の人間による「生きている真実」の認識が自己確信されたとき、その人間は迷うことなく「生きている・生かされている」という「双極連関」や「補完連関」の“生命のリズム”（仕事の流れ）に乗れる。

身体的経営一元論の自己経営は、生命記憶の秩序原則に沿って、「食の位相」と「性の位相」とを繋ぐ、“生命のリズム”である。前者の「食の位相」とは、生命の持続原理であり、後者の「性の位相」は、生命の繁殖原理である。人間の進化はこの持続原理と繁殖原理の“融合関係”（生命のリズム）にあり、持続と繁殖の両者が時間的に分離している場合と共時的に結合している場合とある。

革新と創造は、こうした“生命のリズム”の循環過程から表出する。その契機は環境変化である。生命の誕生は海に戻ることができる。生物進化を水生、水陸両生、そして陸生の進化の軌跡

で辿ると、地球の造山運動と気象変化、そして海陸の自然環境の変化に適合する「食の位相」と「性の位相」の行動変化が、確実に読みとれる。環境変化を取り込んだ「食の位相」と「性の位相」の融合（生命のリズム）の持続が結果としての革新と創造の意味になっている。

賢明な読者は、「食の位相」と「性の位相」が、企業経営の「維持原理」と「成長原理」の相似の意味であることに気がついていることと思う。会社経営は、基本的に人間の生命と同様に進化の“生命のリズム”を秩序原理とするものである。1つの企業主体にも、「固体発生は系統発生を繰り返す」という生命の軌跡がある。その生命の軌跡は意識できる場合もあるが、殆どの場合は無意識の秩序である。動物的精気の「食の位相」と「性の位相」とを両立させる会社経営は、競争原理とだけでは言い切れない、無意識の“生命リズム”としての環境内包化の進化過程とみなすこともできる。

この無意識の世界が、生命の軌跡であり、人間の3億年の進化を凝縮した「胎児の世界」に表現されている。

『胎児の世界』（中公新書 1999年9月）の著者の故・三木成夫教授は、その著書の中で、「胎児の世界」に凝縮している人間の進化過程を比較解剖の類型的方法と、比較発生の生命史的方法と、2つの視点で分解表示する。以上の関係を次の図1の「ヒトの進化—比較解剖と比較発生」で示す。

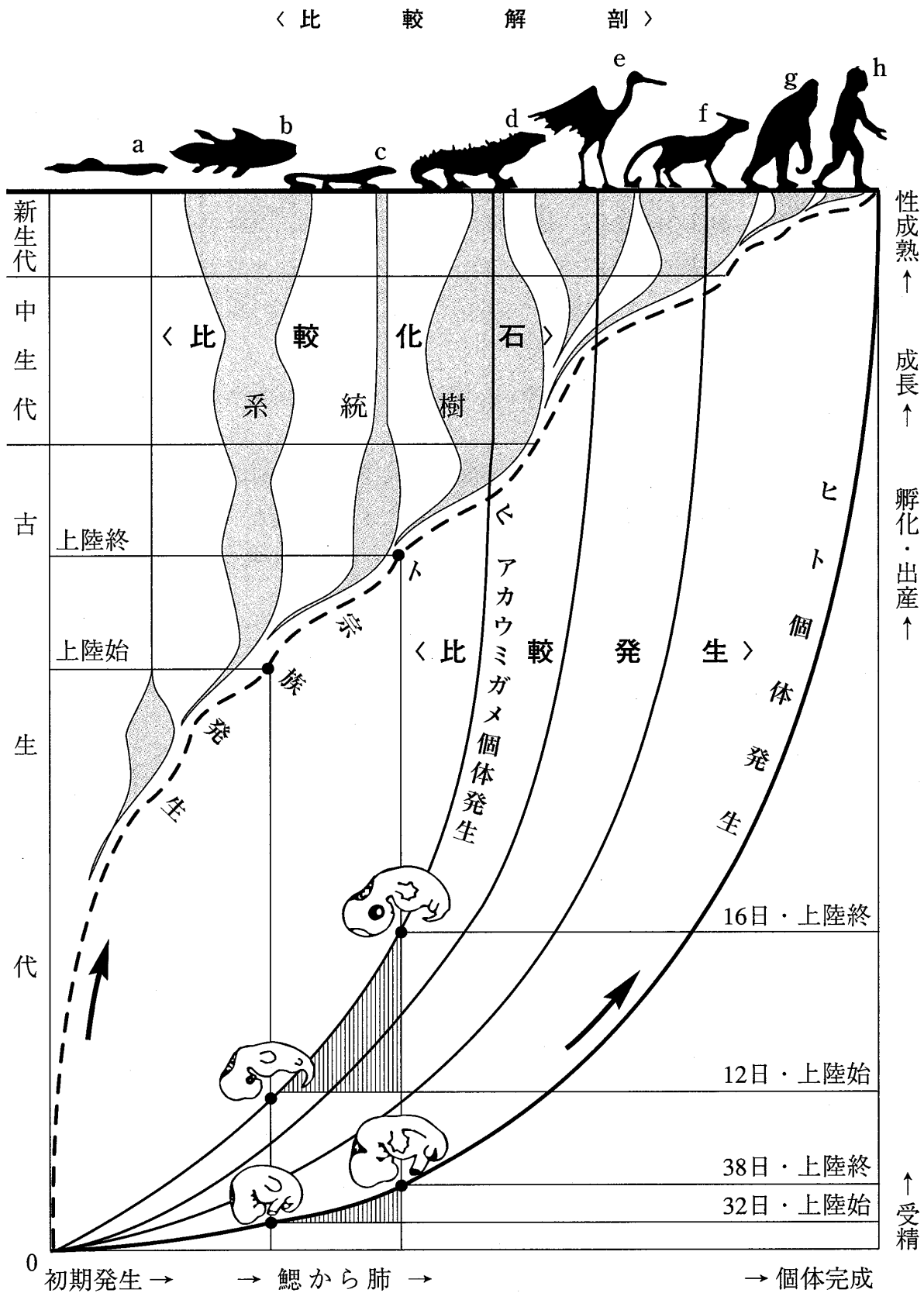
この図の読み方はこうである。まず、上のヨコ線は、左から右へと、「魚類→両生類→爬虫類→鳥類→哺乳類」へと進化の過程を解剖学的に類型化している。次に、下の左から右へのヨコ線は、生物の初期発生から人間の固体発生までの道筋を示す。その中での発生史的な1大変革の創造物語は、地球変化への対応し上陸した水生生物の鰓（えら）呼吸から肺（はい）呼吸への身体的変化である。

ここに環境変化を克服した「分離と融合の新結合」の革新と創造を発見できる。冒険とは、危機状況で英断する自己経営であり、このような自己変革を創造する“生命のリズム”である。

さて、続けてタテ軸に目を移してみよう。ここでのタテ軸は、時間軸を意味する。まず左側のタテ軸は、「古生代→中世代→新生代」への地球史である。その反対側にある、右側のタテ軸は、固体発生を、「受精→孵化・出産→成長→性成熟（次世代創造の能力）」で捉えられている。

水陸両生動物であるアカウミガメの「胎児の世界」で見られた固体発生は上陸始12日～上陸終16日であった。その間は4日間である。同様にヒトの固体発生は、「胎児の世界」で検証された結果は、上陸始32日、上陸終38日で、その間は4日間である。ここでいう上陸とは、鰓から肺への変革へ冒険する勇気であり、許しの構造である。受精後ヒトは32日目に鰓を進化させ肺を誕生させる。ヒト宗族の発生史を古生代からの比較解剖学的な系統樹に遡ってみるとしよう。その過程での最大の革新と創造のイベントは、海から陸への生き方の選択を決断したことである。鰓で生きるか、肺で生きるか。両者が重なる時代もあったが、最終的には鰓呼吸から肺の呼吸への変革

図1 ヒトの進化—比較解剖と比較発生



出典：三木成夫著『胎児の世界』（中央公論新社）129頁。

である。

故・三木成夫教授の卓見は、多くの実験に失敗を重ねながら、鰓と肺の分離がなかったことの証明であった。言い換えると、見える固体発生の「過去→現在→未来」と、見えない系統発生の「巳→今→当」の二重の時間が“からまりあって”私どもは存在する、という人間の「生命記憶への思想」との出会いである。

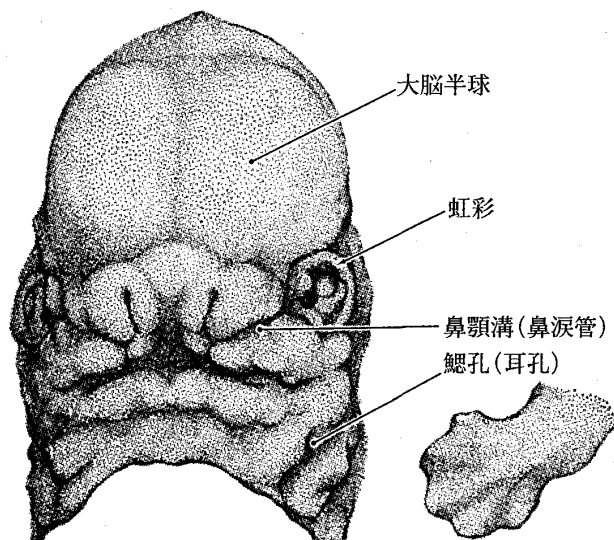
図2の「胎児の世界—受胎36日目」は、魚の時代を残しながらも哺乳の時代へ変化していった“動物のおもかげ”か、原始爬虫類の相貌を表現している。生命誕生が海水であり、母親の胎内の羊水は海水とも言える。羊水に漬かった胎児がその小さな肺で羊水呼吸をする仕草は、まさに魚の時代に遡り海での鰓呼吸を思わせる。

母親からその子が外界へ誕生するときは、頭の“つむじ”と同じ形の波（回転リズム）を描く。また、胎児の成長過程には螺旋のリズムの反復が見られ、右・左の対の対象性が自然の秩序となる。恐れを知らず「胎児の世界」からの視点で断定的な言い方が許されるならば、自己経営の革新と創造とは螺旋形 of 生命のリズムを象徴するものである。

図3の「動物のおもかげ—ヒト原型」を古代生物の形を残す、魚ラプカ（水生魚類）、ムカシトカゲ（水陸両生の爬虫類）、ナマケモノ（陸生の哺乳動物）とを相対化させてみた。受胎36日目の胎児にみられた「動物のおもかげ」が、この3つの生物の類型を象徴するように、ヒトの冒険と許しの構造は、水生（魚）→水陸両生（爬虫類）→陸生（哺乳動物）の上陸過程と変革と創造の進化を物語る。

以上、「胎児の世界」からのヒトの発生史的視点から学べた革新と変革の自己経営とは、はたし

図2 胎児の世界—受胎36日目



受胎36日 体長は13mm。原始爬虫類の相貌（図3）。3億年前に古代緑地へ上陸を完了したころから。海草の絨毛を通して母胎はこのドラマを感受する。

出典：三木成夫著『胎児の世界』（中央公論新社）113頁。

図3 動物のおもかげーヒト原型



古代の「おもかげ」左からラブカ、ムカシトカゲ、ミツユビナマケモノ。

出典：三木成夫著『胎児の世界』（中央公論新社）121頁。

て何だったのだろうか。地球の構造変革や地球史的変革から、ヒト宗族は“生命のリズム”を持続させてきた。環境変革に種の社会を喪失した宗族もたくさんあったと推理できるが、ヒト宗族は何かの力で、「食の位相」と「性の位相」とを絡ませながら“生命のリズム”を持続させてきた。私は、この何かをこれまで「動物的精気」や「人間の中に残された野性」と呼んできた。

それは、隠れた真実であり、見えない・語れない誕生のリズム（波）である。その波は、宇宙と交流する自己発見である。生命の誕生への起源的思想は、宇宙交響する内的自己との出会いである。体壁系と内臓系を双極連関させて身体化したヒトが、宇宙や地球の誕生起源と相似する“生命のリズム”を自覚したとき、そのヒト感性の動物的精気が自己経営の革新と創造を生み出す。

結論を言えば、身体的経営一元論からの革新と創造の経営戦略とは、自己変革を自他主義の内的交響から、超越的な宇宙交響へ思想変化させることである。太陽の熱エネルギーと海水で光合成した1つの生物の誕生がヒトの起源であり、その後の進化の螺旋構造は限りない複雑性をものともせず秩序化して混乱がない。そうして「生命記憶」へ戻る自然の秩序観が、ここでは動物的精気であり、戦略思想である。

「戦略と哲学」を生命起源のレベルで再考したとき、ベンチャー・ビジネスとは、以上のように冒険する自己を「宇宙交響」、即ち、「天・地・人の感性」を内的交響させて、ヒトの中の動物的精気を活性化し、超越的な内的自己と“生命のリズム”について対話できる己の思想と行動の開拓である。

「間合いの経営哲学」

哺乳類の生物進化では海と陸の両生に時代がある。その時代は鰓呼吸と肺呼吸の両機能を持っていた生存期間がある。最終的に海を選んだ哺乳類は鯨となり、陸を選んだ哺乳類は猿になった。冒険する進化の分岐点は、選択である。ベンチャー・ビジネスも同じで、これまでの成功の海に後退するか、あるいは危険な未知の陸へ前進するかの決断をせまられる。

そこには、生と死の間合いがある。危機に直面しての選択は生と死の境界を直感して、その生と死の間合いから誕生する分節のリズムを自覚することである。経営者の死や交代劇が新しい生への間合いとなる。日本の天皇制の継承は、生と死の間合いを演出し生命リズムの持続を証明する自然秩序である。トヨタ自動車が、豊田家を会社持続の象徴とする暗黙知もここにある。

生と死の間合いは、分節圏である。拍子を変える瞬間や、あるいは拍子が変わる瞬間に、分節圏の間合いがある。生死の瞬間を生命リズムの分節圏とし、上下運動の双極連関が演出される。その演出は、陰・陽の均衡のリズムであり、海と陸との未分離、天・地・人の結合（道教の老荘思想）である。

ベンチャー・ビジネスを、生命リズムの分節圏、即ち、生と死の間合いとして自覚する自己経営は、哲学を戦略化した事業を立ち起こすことができる。「死んだ気になって」生と死の間合いに拍子を自然体でとれるベンチャーは、成功する。だが、その拍子に間合いを欠いたベンチャー・ビジネスは、ベンチャー・キャピタルやパートナー人材にも恵まれず、失敗する可能性が高い。

「創出契機」と「開発研究」と「苗床実験」

「戦略と哲学」を下敷きにした、以上のベンチャー・ビジネス論は、読者にとって馴染みのない不可解なものであったかもしれない。冒険するという人間誕生の本質に回帰したベンチャー・ビジネス論なので、そうした死生観の経営哲学の存在を理解していただければ、それだけで十分である。

さて、これから以降は、生臭い話のレベルでのベンチャー・ビジネスの革新と創造の要因を分析してみよう。

ベンチャー・ビジネスの「創出契機」は、独立心の旺盛さや個人主義の強さである。拘束からの反動がベンチャー・ビジネスを立ち起こすので、悲哀の人生をかこち持つものほどベンチャー・ビジネス“創出の機会”を直感できる。その事例が、脱サラとか、首切りとか、受験失敗とか、家庭崩壊や、敗戦の生き残り、牢獄経験、大病からの回復者、飯の食えない浪人生活、あるいは失恋や落ちこぼれ人生を敗者復活からの成功への誘引とするものである。

中小企業が、ベンチャー・ビジネスの機会により積極的な理由は、大企業よりも倒産（死）の危機感が強いからである。時として、中小企業的な危機意識を、トップ・レベルで常に力説する大会社もある。そうした会社は、前述した「生命リズムの分節圏」を戦略的に操作している。特に、大企業病の弊害（過度の制度化と創造性の喪失など）を除去することがその会社の真の狙いである⁹。

9 トヨタ自動車本社の執行役員とその系列の執行役員と、そして名誉会長の豊田章一郎氏が、よく口にする3K（謙虚、感謝、危機）は、大企業病弊害としての組織の官僚主義化をもっとも危惧する現れである。参照：村山元英著「『狭間』の経営哲学—トヨタ型2元的1元論」所収『経営哲学』（第1巻 経営哲学学会 平成16年）

創業の精神を持続させている中小企業は、「企業家精神」(entrepreneurship)を相対的に強く維持している。その精神構造が、会社理念や会社文化として定着し、革新と創造の持続的契機となることがある。創業者が死んでも、その者の精神が残り、影響力の波及効果が期待できる。そうした変わらない文化構造や会社哲学の持続を装置化する企業の神社もある。企業メセナや会社イベントが「伊勢神宮の遷宮式」に倣って周期的に実施される背景には、死から生、生から死への循環し持続する“生命のリズム”への祈念がある。

先に紹介したシュンピーターの新結合の理論に沿って、「新製品の開発」、「新生産方法の開発」、「新市場の開拓」、「新供給源の獲得」、「新組織の実現」を展開する基礎条件は、経営者能力の蓄積状況である。継承者の育成に成功した中小企業は生き残れる。継承者育成の教育有効性が、シュンピーターの新結合理論を支える裏の論理である。

ここに、「後継者育成と関連づけられた新結合の創出契機」が、中小企業経営の最大の関心事となる。その後継者は、①リスクに挑戦する企業家であると同時に、②管理の専門家としての経営者であり、③中間管理者の上下の“狭間苦悩”を確実に理解し、④実践の生産や販売、そして経理などの現場を実感でき、⑤直観で創造の科学を共有できる開発者であり、⑥次世代の後継者をつくれる教育者である。

さて、新結合の「創出契機」は、現実的に言い換えれば、①対象(例えば、市場)に内在する「欲求・必要」の“度合い”(進化の程度)を直観することである。②また、前述した動物的精気の「青春情熱」(食と性の位相を高度に絡ませる)、③「冒険勇気」(“生命のリズム”に忠実になること)、④「許容社会」(受け入れられる仕組み)、⑤「支援制度」(行政や取引先関係などからの金融を含めた後押し体制)などである。

新結合の「創出契機」との関連で、「開発領域」と「苗床実験」を次に簡単に説明しよう。

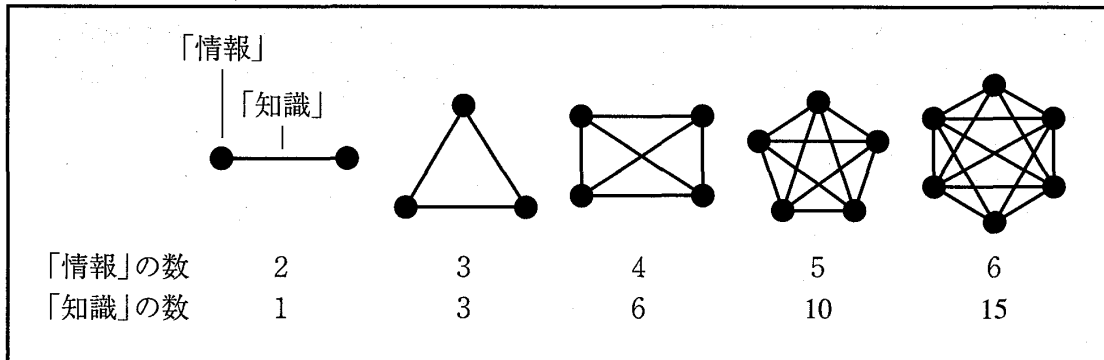
「開発領域」は、経営の“5M”分野に問題認識を絞ることができる。“5M”とは、①「マン」(人的資源)、②「マネー」(資金)、③「マシン」(技術・機械)、④「モノ」(製品・サービスも含めて)、⑤「マーケット」(市場)である。

全ての会社は、経営の“5M”要素のマトリックス(組み合わせ)を戦略化している。だが、その組み合わせの前に、“5Mのネット構造”を構成するそれぞれ「個のM」クラスターごとに、「情報」→「知識」の“組み合わせ”効果を説明する必要がある。図4の「知識の加速度的な増殖効果のイメージ」は、スタンフォード大学のポール・ローマ教授の「収穫逡増の法則」を、日本ブーズ・アレン・アンド・ハミルトンの西浦裕二氏を中心とするスタッフたちが図表にして紹介したものである¹⁰。

“情報”の定義を「個としての1人間」とし、“知識”の定義を「個人と個人との結合関係」と

10『戦略経営コンセプトブック2001』(日本ブーズ・アレン・アンド・ハミルトン編 東洋経済新報社発行 2000年12月)。

図4 知識の加速度的な増殖効果のイメージ



出典：『戦略経営コンセプトブック 2001』（日本ブーズ・アレン・アンド・ハミルトン編 東洋経済新報社発刊 2000年12月）27頁。

仮定してみよう。この図の示す「情報の数」、即ち、人間の数が、2、3、4、5、6と段階的に増えるに対して、人間と人間との結合関係としての「知識の数」が、1、3、6、10、15と加速度的に増殖する。このことを「収穫逡増の法則」という。その理由として、「ネットワーク効果」「コスト急減効果」「習熟効果」の3通りの効果をあげることができる。

さらに、それぞれ異なる5つの「開発領域」を、以上の「情報の数」と「知識の数」で“組み合わせる”としたら、その“組み合わせ効果”は、予想以上に効果的か、あるいは、複雑性の限界からの「収穫逡減の法則」へ逆行する可能性もある。

この図では、「情報単位」間のコミュニケーション論と場の問題が欠けている点がかかる。また、野中理論を通じて言えば、「組織の知識創造の過程」にみられる、「形式知」と「暗黙知」の分類とそのマトリックス構造を、この図の中に組み込んだら、情報の内容分析と知識の多様性がよりダイナミズムの顔をみせるにちがいない¹¹。その狙いは、機械論的な「情報の数」と「知識の数」をより、場の人間感性的なものにすることである。その方向性は、“5M”の「固有のM」と、「相関のM同士」とが共有できる「企業文化」を中軸にして緩やかな結合関係の存在を明らかにしてくるであろう。

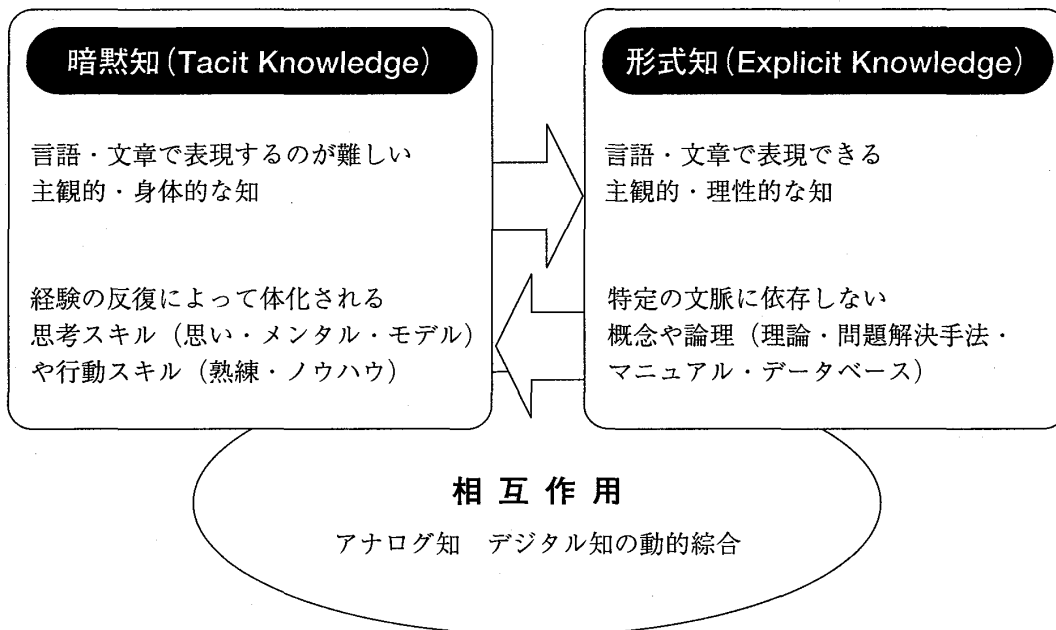
なお、知識創造を「場の組織理論」とする野中理論の展開を、次に示す一連の連関図・「野中理論の展開図」（図5～12）で紹介し、「開発領域」の固有性と複合性の問題をより組織文化的ないし、企業文化的な方向で理解を深めてもらうために、読者の参考にしてもらいたい¹²。

さて次に、「苗床実験」の話しに移るとしよう。農村地域に住んでいる人たちは、身近に“稲の

11 参照：野中郁次郎著「イノベーション研究への知識創造理論の貢献と課題」所収『イノベーションとベンチャー企業』（野中郁次郎編著 八千代出版 2002年2月）。

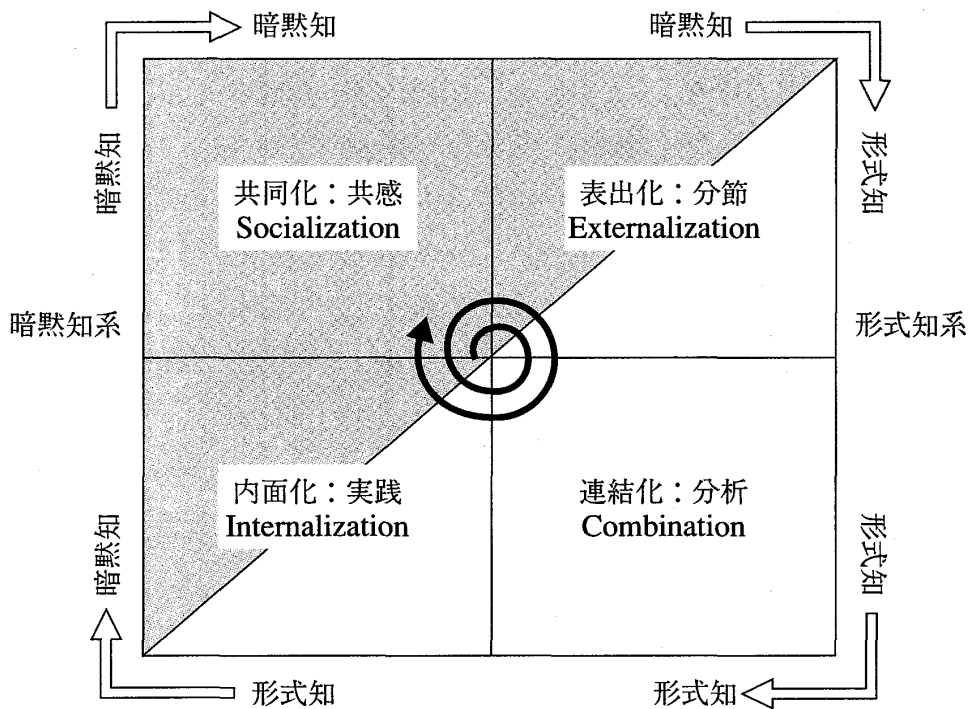
12 前掲書：頁277～311。

図5 2つのタイプの知識：暗黙知と形式知



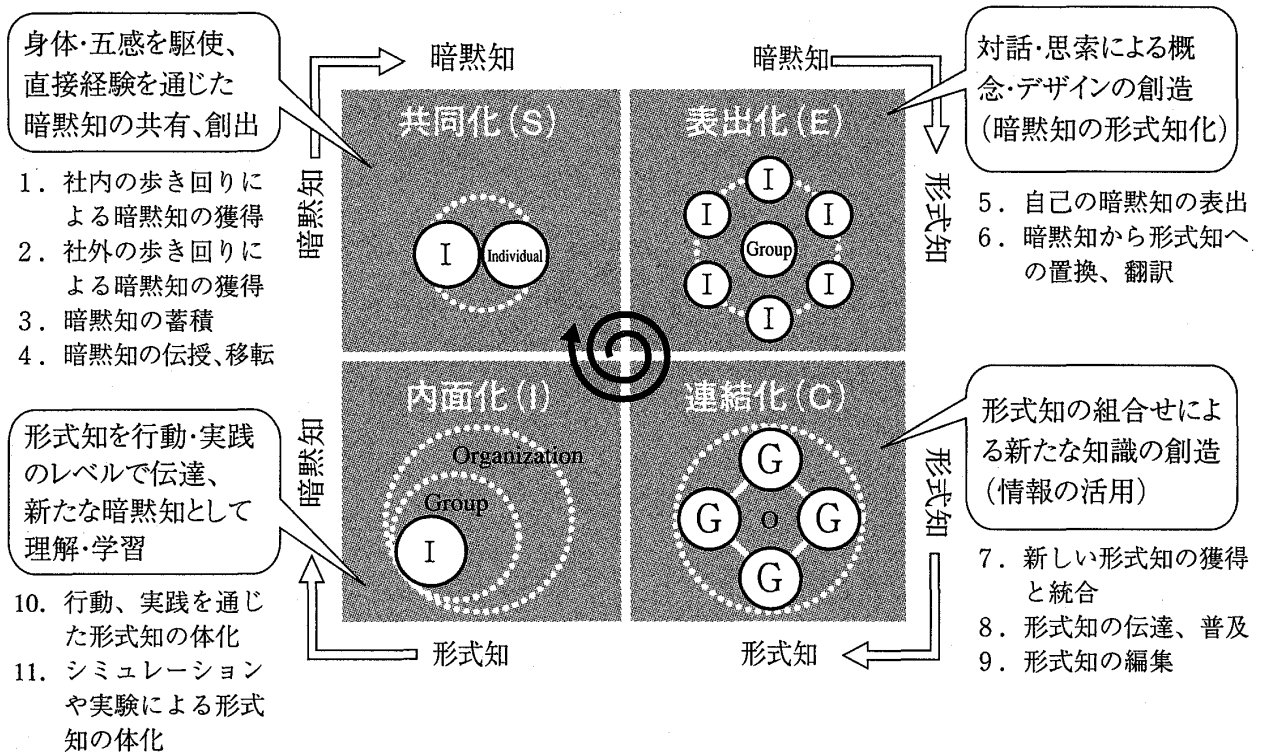
出典：野中郁次郎著「イノベーション研究への知識創造理論の貢献と課題」『イノベーションとベンチャー企業』
(野中郁次郎編著 八千代出版 2002年2月) 277～311頁。

図6 SECI：知識変換のプロセス



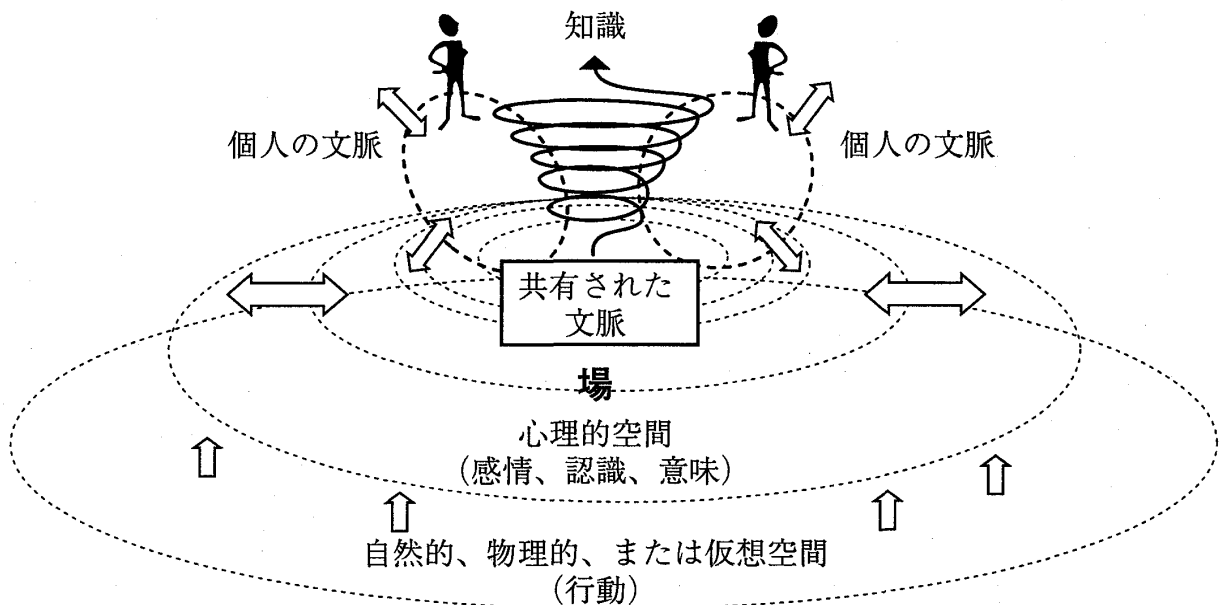
出典：野中郁次郎著「イノベーション研究への知識創造理論の貢献と課題」『イノベーションとベンチャー企業』(野中郁次郎編著 八千代出版 2002年2月) 277～311頁。

図7 SECIモデル



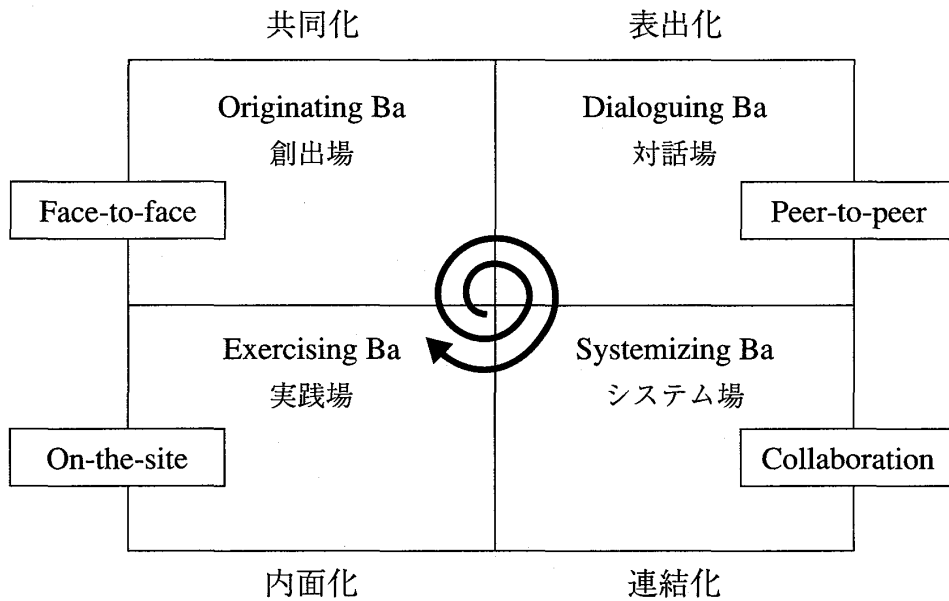
出典：野中郁次郎著「イノベーション研究への知識創造理論の貢献と課題」『イノベーションとベンチャー企業』（野中郁次郎編著 八千代出版 2002年2月）277～311頁。

図8 場の概念図



出典：野中郁次郎著「イノベーション研究への知識創造理論の貢献と課題」『イノベーションとベンチャー企業』（野中郁次郎編著 八千代出版 2002年2月）277～311頁。

図9 4タイプの間



出典：野中郁次郎著「イノベーション研究への知識創造理論の貢献と課題」『イノベーションとベンチャー企業』（野中郁次郎編著 八千代出版 2002年2月）277～311頁。

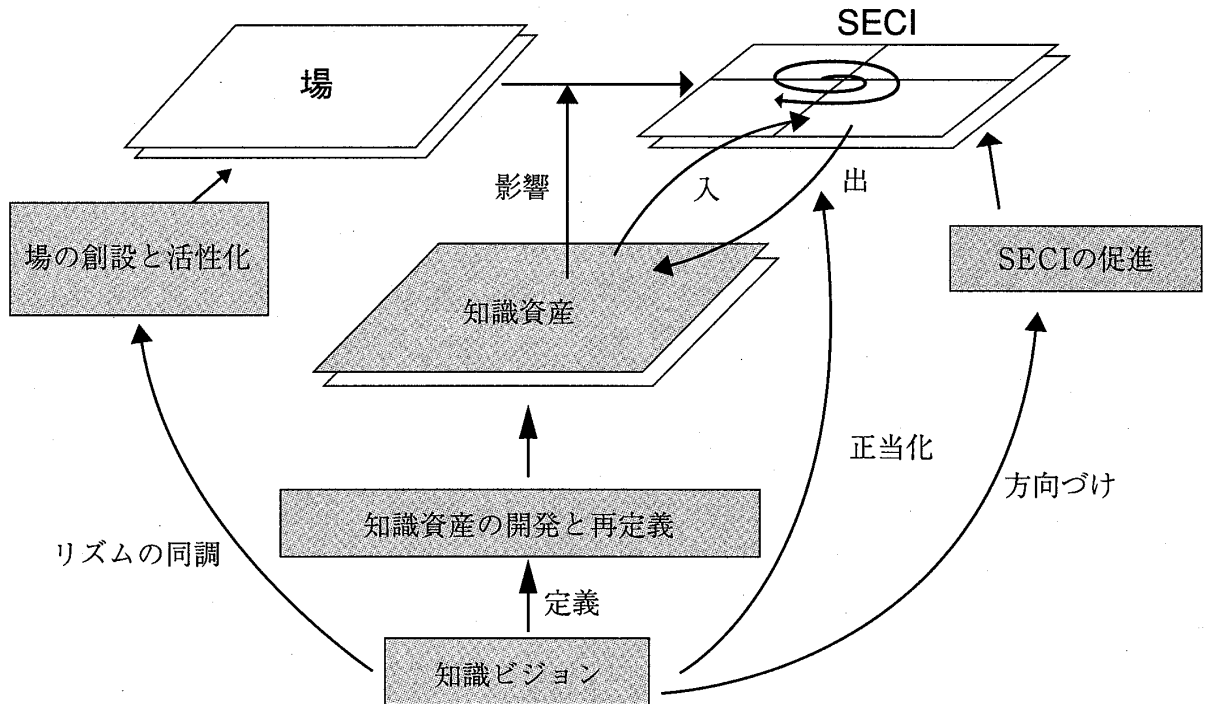
図10 知識資産の4分類

知識資産は特許等の知的資本だけではなく、暗黙知などさまざまなタイプの知識を含む：

<p>感情知識資産 共有された暗黙知</p> <ul style="list-style-type: none"> ・コミットメント ・愛、信頼、安心感 ・エネルギー、情熱、緊張 	<p>コンセプト知識資産 イメージ、シンボル、言語により明確にされた形式知</p> <ul style="list-style-type: none"> ・製品コンセプト ・デザイン ・ブランド・エクイティ
<p>ルーティン知識資産 ルーティン化された行動に埋め込まれた暗黙知</p> <ul style="list-style-type: none"> ・日常業務でのノウハウ ・組織ルーティン ・組織文化 	<p>システム知識資産 システム化、パッケージ化された形式知</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ドキュメント、スペック、マニュアル ・データベース ・特許、ライセンス

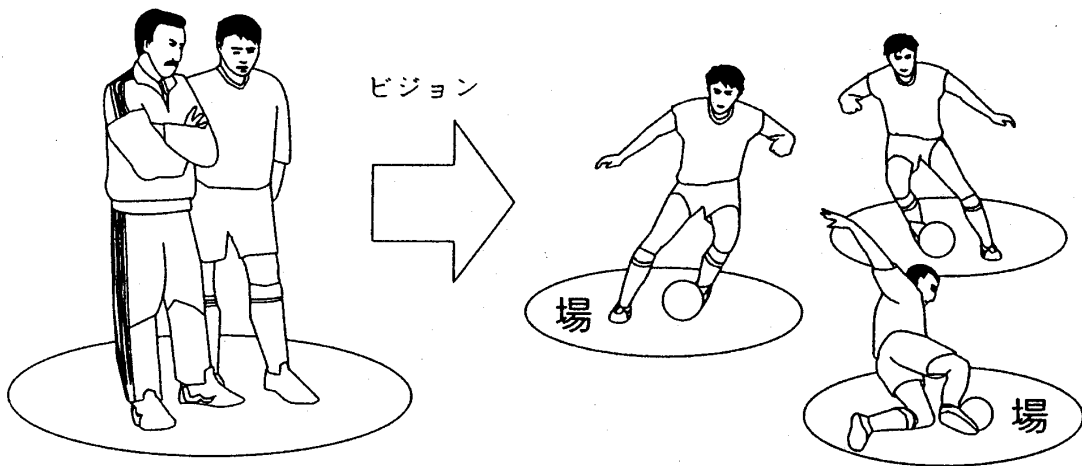
出典：野中郁次郎著「イノベーション研究への知識創造理論の貢献と課題」『イノベーションとベンチャー企業』（野中郁次郎編著 八千代出版 2002年2月）277～311頁。

図11 知識創造とリーダーシップ



出典：野中郁次郎著「イノベーション研究への知識創造理論の貢献と課題」『イノベーションとベンチャー企業』（野中郁次郎編著 八千代出版 2002年2月）277～311頁。

図12 自律分散型リーダーシップ



出典：野中郁次郎著「イノベーション研究への知識創造理論の貢献と課題」『イノベーションとベンチャー企業』（野中郁次郎編著 八千代出版 2002年2月）277～311頁。

苗床”を知っているであろう。本格的に稲を田（タンボ）に植える前に、“稲の苗床”をつくり、稲の種を撒き、その種を発芽させ、ある程度の稲の成長で、若い稲を田（タンボ）に移し変えてもそれが一本立ちできることを確認して、稲の苗は“稲の苗床”から田（タンボ）に移し変えられる。

同じことが、鮭や鶏の卵を特定の場で人工的に孵化させて、一定の成長まで囲い込みで保育（養育）してから、自然の場に還し、または別の場に移動させる。こうした、「特定の場づくり→種まき→発芽・孵化→養育→移動」の流れ（リズム）が、「苗床実験」、即ち、インキュベーション・テスト（incubation test）である。

個人や会社が未来のために「苗床実験」をする。未来の製品開発、技術開発、市場開発などが、その会社の“生命のリズム”の持続を確かなものにする。企業の研究開発が事業化に結びつくためには、あらゆる種類の「苗床実験」は不可欠である。「苗床実験」は特定の場を秘密裏に準備することがある。技術は産業の種であり、会社の存続と未来を決定する素の資源である。製品化や市場化への技術開発は、研究所での「苗床実験」を密かに展開している。

もちろん、何を選択し培養していくかの選択は、経営的判断である。ここに、「戦略と哲学」が、「哲学と戦略」への順位の移動がみられる。経営者の哲学が、苗床の選択を戦略化する。哲学があって、その哲学から戦略が産まれる関係が、「苗床実験」では明確になる。比喩的に言えば、哲学の卵があって、戦略の鶏がある。そこには、「卵が先か」「鶏が先か」の議論が意味をなさない。なぜならば、卵を哲学で相似させると、孵化（「苗床実験」）の過程に「固体発生が系統発生を繰り返す」生命の誕生の歴史が凝縮しているからである。哲学は、生命のリズムであり、鶏を形（カタチ）にする戦略をつくる。生命リズムの哲学が、生命のカタチの戦略をつくるのであって、変化する鶏のカタチの戦略は、変わらない生命リズムの哲学をつくりかえることはできない。ここに、「苗床実験」の哲学がある。

「苗床実験」の哲学は、「定着から移動へ」の思想である。定着する仕組みをまず構築し、その定着の仕組みから移動する世界を構築する。定着を文化と仮定し、移動を文明と仮定してみよう。苗代の稲の定着、そして稲の苗代から田圃への移動が、「定着→移動」の「文化／定着」・「文明／移動」の重合関係をつくる。こうした「定着→移動」の文化・文明の重合モデルを設計できる能力が、ここでいう「苗床実験」の哲学的意味である。苗床の哲学には生命誕生の起源がリズムとして生きているという意味がある。したがって、「卵が鶏よりも先である」ことが、「苗床実験」の哲学となる。単純な言い方をすると、定着の文化（卵）が、移動の文明（鶏）をつくる。

さてそこで次に、定着のフロンティア哲学を、定着特性の植物に求めてみよう。生物には、内臓系と体壁系とを一体化している。動物は内臓系を体壁系で保護する。だが、逆に、植物は、動物の内臓系を逆に体壁系の上にかぶさるようにむき出して進化してきている。太陽や外界の空気や自然と直接接触する植物の葉、枝、幹、根が毛細血管や内臓機能の働きをして、植物は成長

する。生きている樹木の皮を剥ぎ、根を切れれば、その樹木は枯れる。植物はこのように内臓が外側に露出しているのだから、表面化した内臓が破壊されると生きられない。

この植物の定着進化が、私どもに語りかけてくる苗床のフロンティア哲学は、内部資源を外部的に開放する危険（超境界的行動）への挑戦である。「苗床実験」が内臓系をむき出しにして外界と接する方向へと転換した事例が、サンフランシスコ近郊のシリコン・バレー（谷間）や、北京大学や精華大学前の中原町地域の広がりである。ニューヨークの下町ソーホー地区も、シリコン・バレー（露地）の賑わいを呈している。房総半島の「上総アカデミアパーク」もこうした開かれた「苗床実験」のまちづくりである。同様に関西の「京阪奈リサーチ・パーク」も、苗床のフロンティア哲学が先端的な都市の哲学へと進化したリアリティの物語である。

このように閉ざされた個別企業の「苗床実験」から開かれた総合的ネットワークの「苗床実験」への転換が、国家の地域戦略や技術の開発戦略の中に包含されてくるようになる。また、植物の定着リズムが、内臓系と体壁系の双極逆転のカタチを取り、内臓系の環境化を実現するように、企業の「苗床実験」は、外界の環境情報を成長のエネルギーとして直接的に吸収するものである。そして、人間も環境の部分であり、宇宙を内臓化している地球生活史の記号であることを思い起こして欲しい。

女性起業家

ベンチャー・ビジネスのテーマを掲げた以上、女性起業家の問題は避けて通れない課題である。さて、そこで、女性起業家の基本問題を取りあげて、本質的な考察と1つの事例紹介をしてみたい。

男性が女性を下に見る社会的偏見がある。こうした慣習と文化は否定できない世界的な事実である。もちろん、国や地域、そして産業や企業と組織の違いによって、女性軽視の風土の強弱はある。また、女性への社会的偏見が、少数民族差別や人種差別などと類似の問題として扱われることもある。

女性差別問題が、憲法の基本的人権や雇用機会均等法に違反する場合がありますので、したがって、女性問題を国家の近代化の視点と市民社会の民主原理との関係で見直されてきている。この問題は、生理的な男女の“性差別”の問題とは別に、男女平等の人権や地位についての“ジェンダー”の問題である。

アメリカのビジネスマンは、「男性と女性とはそれぞれ別の島から来た人種だ」と冗談を言うものもある。その言葉の背景には、女性がより多くの機会を求めて、総ての分野で男性へ挑戦する積極的な行動状況をほのめかしている。

同じようなことが、日本にもいえるだろうか。日米間の文化の違いが、女性の地位を異なったものにする。日本の女性は男性との共生関係に別の顔（女らしさとサポート機能）を持っている。

したがって、男性へ挑戦的というよりも、支援的特性が強い。

こうした一般論を踏まえて「女性起業家論」について日米比較と未来への視野で展開することが、私のこれからの試みである。さて、「働く女性」（仕事で弾きたい女性像）を、アメリカでは、“Women in Business”と呼ぶ。「女権運動」（Women Power）の時代から「働く女性」（Women in Business）の時代へと移行した背景には、女性の能力の見直しや再発見があった。最近の日本でも女性の能力の向上が顕著になり、その評価の高まりが一般化してきている。

アメリカでは女性の能力が男性と比べて高い理由の1つとして、女性のセカンド・シフトの仕事があげられている。女性は1日のうちに2つの仕事を日常化している。第1シフトは職場の仕事。その後帰宅して、第2のシフトは生活の仕事。家事、子育て、そしてコミュニティ活動（地域とのつき合いやボランティア活動）などが、働く女性の第2シフトである。夫はその間ビールを飲みながらテレビを見ている場面が多い。このセカンド・シフトの仕事が、女性の能力向上の形成基盤である。

1日に2つの仕事を持つ女性は、高学歴者も多い。大学院レベルのビジネス・スクール教育も含めてアメリカの高等教育と専門教育の社会的浸透は、女性の能力をますます高めるものである。大学は社会のリーダーをつくる場所にその存在の意味がある。そこで、現在求められているリーダーの条件を見直すとき、驚くばかりに、男性よりも女性の方がリーダーの資質を備えている。その資質とは次のようなものである。

- ① 我慢づよく継続して調整する能力
- ② 問題に柔軟に対応できる能力
- ③ 長期的に展望できる能力
- ④ 細やかな愛情と豊かな感性の能力
- ⑤ 合理的な意思決定の能力

経営に男性原理と女性原理があり、「男性原理は戦争の論理」で、「女性原理は平和の論理」と、単純に割り切るとしよう。現代社会は後者の「平和の論理」がより強く望まれている。その現象は「戦争の論理」への反動からでもある。経営は「闘いと安らぎの営み」である。また、「対立矛盾の同一過程」である。そうした視点からも、男性原理と女性原理の絡み合いが経営の本質であり、女性原理の台頭は男性原理との均衡をもたらす自然秩序ともいえる。

女性の能力発揮を阻んでいる社会的側面は、内外の2つの障害局面にみられる。まず、外部的な障害として、“ガラスの天井”が指摘できる。女性が上を見ると、透明なガラスの天井がある。このガラスが障害になってガラスを越えてその上にみえる透明な世界へは上昇できない。なぜならば、ガラスの天井の先の上は透き通って見えるが、その見える先へは、透明なガラスが障害物となり閉鎖されていて這いあがれないのである。

その次に、女性自身に内側の障害がある。それは、“女性の目覚め”の欠落である。“ガラスの

天井”を叩き破るか、迂回して“ガラスの天井”の切れている世界を探すか。そうした自助努力に欠けていることが、“女性の目覚め”の欠落である。

1つの事例を紹介しよう。平成16年度の中京大学経営学部の学術講演会に入江恭平学部長の紹介で女性起業家が講演された。彼女は坂本陽子女史で、切り花を世界から輸入し、年商40億円のワイエムエス（YMS）社の代表取締役である。坂本女史は前述した“ガラスの天井”と“女性の目覚め”を2度にわたり経験している。

第1回目の“ガラスの天井”と“女性の目覚め”とは、大学卒業と同時に金融機関に勤めたが、公私混同の上司に我慢できず、3年勤めて再就職のあてもなく会社を退職したこと。

第2のそれは、求人広告で飛び込んだ、古びたビルの中にある社員が2人の小さな会社で切り花輸入と販売の仕事を休暇抜きの17年間勤務して、再度“女性の目覚め”から“ガラスの天井”を破り独立した。

女性起業家の坂本女史が私どもに教えてくれたことは、“ガラスの天井”の実在であり、“女性の目覚め”の身体知である。再就職ではなく、独立の道を選らんで成功した彼女の生き方に見逃してはならない4つの特性が指摘できる。

その第1の特性は、「メンターの機能」である。メンターとは後援者であり盾になってくれる人の存在である。2千万円の資本金の会社設立に父親が半分出してくれた。社名YMSの真ん中のMは父親の名前（Minoru）の頭文字である。女性には、シンデレラ・コンプレックスがある。ガラスの靴がピッタリ履けるとき、王子様が迎えにきてくるという女性心理が、シンデレラ・コンプレックスである。親子関係や家族関係が女性起業家のための「メンター機能」を演じていた。

第2の特性は、「女性同士の協力体制」である。独立後の新規採用で片腕のパートナーとなった留学帰りの女性社員のハタラキを、坂本女史は分業と選択集中の契機と指摘していた。女性は職場で協調関係をつくらないとされている。上の者ほど女性は団結しないので個の限界が女性にはつきものである。だが、この会社では、女性同士の連携プレーが、通常言われている女性同士の否協調性を表出していない。「女性同士の協力体制」が、女性起業家の成功要因としてここにあげられる。もちろん、男性社員は、そうした女性同士の協調関係の中で働き甲斐を見出しているようでもある。

第3の特性は、「過去の信用創造」である。小さな会社で17年間の勤務した経験が信用創造の基盤である。世界の切り花取引先との過去に築いた信用を背景にした新会社の創業にあたり、良質な花を確保できた。品質が企業持続の根本原理である。坂本女史は国内市場での販売活動において信用創造に成功した。その信用創造の起源が、過去から現在、そして未来へと持続できるビジネス・ウオマンのライフ・スタイルである。彼女のライフ・スタイルには、前述した女性の5つの「リーダーシップ特性」が盛り込まれていたものと推察できる。

第4の特性は、「夢のあるビジネス選択」である。ビジネスとは、事業とか商品とか、そして会

社、企業、経営の意味を含む総合的な意味である。ビジネスには、公私の日常性がからみ、聖俗がつきものである。そうした混沌を前提としたビジネスに現実を変える夢が求められる。その夢を象徴する商品ラインの1つが、花ビジネスである。花の記号的意味が女性イメージの特性と重なり、坂本女史は、切り花稼業に女性らしさの「夢」を求めたともいえる。

ビジネスの成功には、現実からの夢が持続していなくてはならない。