

CI と 経 営 革 新

——組織論の視点から——

平 池 久 義

目次

	はじめに
第一節	定義
第二節	背景
第三節	CIと組織文化
第四節	組織文化とナレッジマネジメント
第五節	CIと革新 おわりに

はじめに

最近の企業の課題は何かというと、企業（組織）変革ではないかと思われる。環境が急速に変化する中で企業はリストラを迫られ、そしてこの企業変革を迫られているのである。企業のみではなく、地方自治体しかり、そして日本という国自体も莫大な借金を背負い、経済的変革を迫られているのである。つまりは、企業という視点から見ると、経営革新である。

そして、CIというと、かつては視覚的表現としてのVI（ビジュアル・アイデンティティ）に力点が置かれて来た。そして、今もCI=VIというとならえ方をする人もいる。もともとCIはアメリカで起こったのであるが、そこでは明らかにCI=VIとされている。しかし、このCIは次第にその概念を拡大して来ているのであり、そこで筆者は思い切ってCIを経営（企業）革新運動として組織論的にとらえて、その視点から検討してみようと思ったのである。組織論からのアプローチである。このような視点はそう多いとは思われないが、この視点からの私の気づいたCIの研究事例は例えば、榊原氏である。こう述べている。「従来、CIは主にマーケティング・テクニクの問題として論じられてきた。CIが企業の外観（アピランス）に関係する以上、それは当然のことである。しかしながら、組織としての企業の存在意識の確立は、すぐれて組織論的なテーマでもある。CIに対しては、組織論的なアプローチからそれを分析することも可能だと私は考える¹⁾」。

こうして、伊勢丹や日本電気（NEC）の事例紹介をしている。そして、また松田氏²⁾はCIを通して企業の組織変革行動を本格的に分析している。1980年代に日本企業の実施したCIを研究対象にして、CI活動における組織の変革プロセスはどのように進行しているのかについて、また、CI活動の実施後に組織はどのように変化したのか等について組織論的にアンケート調査を参考にして研究しているのである。筆者としては、松田氏ほどの本格的なCI研究をする意図はないのであるが、CI³⁾を組織論的に、そして特に革新という視点から研究してみたいと思ったのが本稿である。つまりは、「CIと革新」の関係である。

（注）

- 1) 榊原清則、「CI導入で企業に何が起こったか」、月刊リクルート、「特集=CIの時代」号、1982年1月、44頁。
- 2) 松田陽一、『企業の組織変革行動—日本企業のCI活動を対象として』、千倉書房、2000年。
- 3) このようなCIは種々の組織体でも行われるのであり、例えば、大学の場合にはUI（University Identity）、病院の場合にはHI（Hospital Identity）、地方自治体の場合にはCI（Community Identity）、そして個人にも適用されるとPI（Personal Identity）と呼ばれる。

第一節 定義

CIとはCorporate Identityの略である。このCorporateとは企業の意味である。そして、このIdentityの語源はラテン語のidentitasに行き着く。これは「全く同じであること」という意味である。そして、英語のidentityを辞書で引くと、「同一性、統一性、主体性、身元、自己を明確にする、個性を出す」等の意味がある。これらは実は同根なのである。例えば、Aさんがごころ違う発言を繰り返すと人格の統一性がないということになり、思考・行動様式に一貫性がないことになる。その原因はというと、主体性がないからである。ともかく、

同一性（統一性）と主体性（個性，身元）は少し違うニュアンスが入っているようであり，この二つについて見ることにしたい。

a. 主体性の意味

この意味では，CIとは企業が自らが何であるのかを認識すること，自分が何者であるかの自己認識のことである。企業が主体性や個性を確立し，自らの存在理由を明らかにすることである。つまりは，自分で自分が何かをわかることである。上にあげた意味の中の主体性，身元，自己を明確にする，個性を出す等はこの点に関係しているのである。この場合の認識の主体は企業自身ということになる。

b. 同一性の意味

この場合，さきほどのAさんの例のように見られる立場に立つことになり，それが重要となる。つまり，企業が社会にどのように見られているかということになる。企業からすると，自分が何かをわからせることも言える。つまりは，イメージということになる。これがバラバラであっては，その企業がどんな企業かがわからなくなるのである。この場合の認識の主体は外部の人々ということになる。

さて，このどちらに重点を置くかによっていろいろな定義がなされることになる。次に，そのいくつかを見ることにしたい。

中村氏：「企業が経営活動の一環としてビジュアル・デザイン（視覚伝達）の機能に注目し，企業内外のあらゆるデザイン活動を統合しようとするとき，その中心となる概念及びその作業をCIという¹⁾」

中井氏：「以前はビジュアル・コーポレート・アイデンティティと呼ばれていた。視覚を通じて行う企業の同一化という意味²⁾」

小林氏：「コーポリット・アイデンティティは単なるグラフィックスではない。企業の経営理念・方針が反映したコミュニケーション・シグナルで，企業の統一的な視覚的・視聴的表現手段である³⁾」

中西氏：「CIとは，企業の理念や行動を経営戦略のレベルから洗い直し，前述のような状況に適應する哲学の再構築を行い，それをもとに社外に向かっては市場戦略，社内的には体質改善の問題まで，総合的に新創業を行っていくとする施策である。CI戦略の特色はこうした展開の中で，特にシンボルマークや，コーポレートブランド，

コーポレートカラーなど感覚的な訴求要素を重視し，これらをシステムティックな訴求力化へと手法の組立を行っていくところにある。そのため，時にビジュアル・マーケティングなどとも称される⁴⁾」

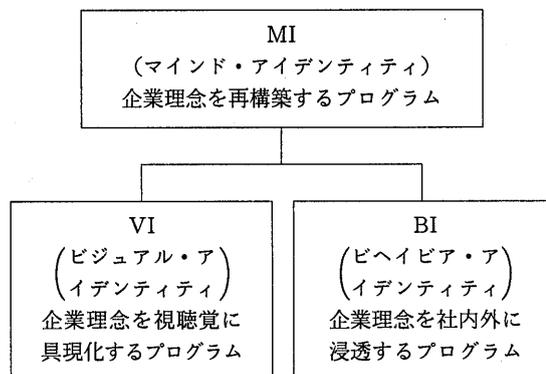
日本興業銀行中堅企業センター：「CIとは『経営者の意図を出発点として，その意思・思想をわかりやすく展開して企業の理念を構築し，それを全社員に浸透させるとともに，目に見える形に象徴することにより，企業体質・組織風土を強化・革新し，望ましい企業像の形成を図る活動』である⁵⁾」
浦野氏：「CIとは，さまざまな人の集まりである企業が，その企業の理念（根本的精神）を確立し，これを全員に徹底させ，一人一人の仕事の役割の中にそれを生かしつつ，企業理念を社会や他の集団の人たちにイメージングしていく企業活動のことです⁶⁾」。

これらの定義にはニュアンスの違いが見られる。つまり，同一性というイメージ的なものに重点があるものや主体性のような企業の存在そのものに重点のあるものなどである。中村氏や中井氏のものはビジュアルなイメージ的なものに重点があり，小林氏や中西氏のものはビジュアルな面を主張しつつも，その中に経営理念の構築という主体性を強調している。そして日本興業銀行中堅企業センターや浦野氏のものは経営理念を重視し，その浸透手段として社員への伝達という人の行動的要素を強調する。

つまり，このようになる。まず中核に経営理念があり，この浸透手段として社員への行動という側面と，外部へのビジュアルな伝達という側面がある。この点で参考になるものに岡田氏のまとめがある。それは1表のようである⁷⁾。

MI (Mind Identity) とは，企業理念を再確認，再構築して，企業の存在意義とゴールを明確化し，

1表 CIプロジェクトの3要素



それにふさわしい経営を行うためのルール設定をする部分である。CIの本質的部分である。

VI (Visual Identity) とは、最も CIらしい部分であり、企業理念を視覚的に具現化するプログラムである。例えば、社名変更、シンボルマークの開発などである。

BI (Behavior Identity) とは、企業理念を行動様式として浸透するプログラムである。よく CI は企業の体質改善とか組織の活性化とか言われるが、その部分をさす。

さて、これを参考にすると、先程の経営理念は MI に、ビジュアルな面は VI に、そして行動的面は BI に相当することになる。

そして、歴史的には CI は最初は VI から始まり、それから MI へと重点を移し、そして BI が注目されるようになったとすることができる。この BI は組織文化の側面でもある。つまり、CI の発展は次のようである。

$$\begin{array}{c} \text{CI} = \text{VI} \\ \downarrow \\ \text{CI} = \text{MI} + \text{VI} \\ \downarrow \\ \text{CI} = \text{MI} + \text{VI} + \text{BI} \end{array}$$

このような発展については、例えば次のような指摘が見られる。「CI は社名やマーク、デザインの変更といった視覚表現や、言語表現の統一によって、対外的な企業イメージ形成に重点が置かれて来ました。しかし、今求められる CI 戦略は、環境の変化に対して、創造的な適応（変化に合わせつつ自らの環境を作り出す）が可能なように、自らの改革を志向する企業全体の行動と考えられます⁸⁾」。

この最後の $\text{CI} = \text{MI} + \text{VI} + \text{BI}$ は、組織の新創業運動であり、企業の自己変革活動である。正に CI 戦略とも言うべきものである。

(注)

- 1) 八巻俊雄、『企業イメージ戦略と CI』, 産業能率大学出版部, 1984年, 198頁。
- 2) 同上書, 198頁。
- 3) 小林太三郎, 「コーポリット・アイデンティティの役割と広告に対する関係」, 早稲田商学, 第296号, 昭和57年10月, 56頁。
- 4) 中西元男, 「企業にとって今, 文化とは何か」, MG (マネジメントガイド), 1982年3月, No. 324, 20頁。
- 5) 日本興業銀行中堅企業センター・日本経営システム株式会社編著, 『CIが企業を革新する』, ダイヤモンド社, 昭和62年, 22頁, 傍点原文。

- 6) 浦野裕司, 『窮極の CI 戦略』, 泉文堂, 昭和63年, 60頁。
- 7) 岡田悟, 『日本型「CI」戦略』, 同文館, 昭和61年, 35頁。
- 8) 織畑基一, 「CIで企業の自己確立」, 日本経済新聞, 1986年9月13日。

第二節 背景

CI導入の背景について見ることにしたい。これは企業がCIを導入するきっかけにもなるものである。

1. 多角化, 新規事業開発

近年新規事業開発が叫ばれており、この理由は例えば次のものである。

a. 経済の成熟化

製品や事業にはライフサイクルというものがあり、多くの企業はその成熟期に入っているのであり、かくして新規事業開発が待望されることとなる。企業の脱成熟化はこのような新規事業開発に依存するのである。

b. 顧客のニーズの多様化

顧客のニーズが多様化すると、それを満たすための新規事業の必要さが増すことになる。特に新しい時代感覚を身につけた高感性人間が増えることにより、そのニーズを無視できなくなっている。

c. 既存資源の積極的活用

企業の既存資源があると、これを利用した新規事業活用がなされることとなる。例えば、未利用土地を利用したレジャー・スポーツ業、温排水を利用した魚の養殖などの例である。

このような新規事業や多角化が推進されると、ここに実態と経営理念や社名等が乖離して来て、ここにCIが必要とされるのである。

これはまた高度経済成長から低経済成長への移行ともかかわる。つまり、高度経済成長においては一品大量生産がなされていたが、市場が成熟・飽和してしまい、低経済成長下では企業はその活路を求めて新規事業開発を行わざるを得なくなる。ここでは多様化、個性化が求められる。

2. 組織的分散化(分権化)の増大

これは権限を現場近くに移すことであり、市場や環境変化に素早く適応させようとするものである。例えば、分社化である。こうした分散化は遠心力と

なるので、これを防ぐためには求心力が求められることとなる。つまりは結束力である。ここにCIが求められる。経営理念を明確にし、それを社内や社外に浸透させるのである。

3. 企業の国際化

企業の活動が一国の枠を超えて海外にまで広がると、経営理念や社名等の変更が必要になって来る。つまりはCIである。例えば、TDK（東京電気科学工業）やHOYA（保谷硝子）等は国際化を契機に従来の漢字の社名変更をしている。

4. マーケティングの質的变化

かつての大量生産・大量販売の時代から、次第に価格競争や品質競争のマーケティング志向の時代になる。つまりは、価格や品質による製品の差別化である。そして、これが更に進むと、次にはブランドや企業イメージの差別化というソフトな差別化が求められることになる。いい企業イメージを作らないと商品が売れないという状況ができてくる。このためには企業の個性化が求められることになる。つまりは、CIである。

5. 大企業病からの脱却の必要

企業は大規模化すると硬直化が始まる。末端までの情報不徹底が起り、モラルは低下し、一体感が薄れ、セクショナリズムが起こって来る。このような現象を大企業病と言うが、これを克服するためには社内の活性化が必要となる。つまりは、企業文化の活性化である。このためには経営理念を新しくしたりして、ここにCIが導入されることになる。

第三節 CIと組織文化

ここでは組織文化について考えたい。

1. 定義

組織文化（企業文化）によく似た言葉に社風、組織風土、企業体質等がある。これらを区別したり、しなかったりいろいろな定義がありうる。例えば、次のように指摘される。「風土は文化ではない。風土は、人々の組織内の作業環境に対する期待が満たされているかどうかの測定である。——これに対して、文化は組織の成員に共有された信念と期待のパターンである。これらの信念と期待は、組織内の個

人や集団の行動を強く形成する行動規則、すなわち規範を生み出すのである¹⁾」。

文化の代表的な定義はデービスのものであろう。次のように述べている。「企業文化はメンバーに与えられるところの共有された信念と価値のパターンであり、彼らに組織における行動のための規則を与える²⁾」。つまり、共有されることから、メンバーを強い関係で結びつけ、その集団の行動に独特なスタイルを生むこととなり、これが他の組織との差別化を生み出すこととなる。そして、デービスは、文化の二つの面として指導理念と日常理念を指摘している。前者は高遠なもので、ビジョン的なものであり、日常理念に方向を与える。指導理念は企業の哲学的土台であり、めったに変わらないものである。後者の日常理念は企業文化の一部であり、日常的行動についての規則等である。これは状況的であり、変化する。経営理念と企業文化に分けると、指導理念は経営理念に相当し、日常理念は企業文化に含まれると理解される。

2. 種類

組織文化の種類については種々のものがある。例えば、ディール＝ケネディは次のように分ける³⁾。

a. 遅しい、男っぽい文化（男性型）

これは常に高いリスクを負い、行動が正しかったか、間違っていたかについて速やかに結果が得られるものである。

b. よく働き、よく遊ぶ文化（勤勉型）

これは陽気さと活動が支配する文化で、従業員は殆どリスクを負わず、結果はすぐに現われる。

c. 会社を賭ける文化（高リスク型）

大金の賭かった意思決定の文化で、しかもこれらの意思決定から成功の見通しが立つまでに数年かかる。高リスクで結果がなかなか現れない。

d. 手続きの文化（手続き型）

これはリスクが小さく、反応の遅い文化である。また、ハンディの分類は次のものである⁴⁾。

a. パワー（権力）文化

これは小さい企業家組織で見られる。殆どルールや手続きはない。

b. 役割文化

これは官僚主義的文化である。

c. 課業文化

これはプロジェクト志向の文化である。専門能力にパワーは基づく。

d. 個人文化

これは個人が中心である。

様々な文化の分類が可能であるが、河野氏は革新的・保守的という行動についての軸、分析的・直観的という軸、専制者追従的か専制者不在かという上下の距離という軸の三つから、次のように分類している⁵⁾ので、これを最後に紹介しておきたい。

a. 活力ある企業文化

これは革新に価値を置き、新アイデアを多く出すものである。

b. 専制者に追従しつつ、活力ある企業文化

これはリーダーに追従するが、しかし活性化している。

c. 官僚的企業文化

これは手続きや規則を重視する。

d. 澱んでいる企業文化

これは慣習的で創造性や生産性には関心はない。

e. 専制者に追従しつつ、澱んでいる企業文化

これは上ばかり見て、身の安全をはかり、新しいことはやらない。

以上、3人の論者の組織文化の種類を紹介してみた。ただここではCIとの関係が問題なのであり、大まかに活力ある文化とそうでない文化に分けることで十分である。

3. 組織文化の形成

組織文化形成に影響するものは次のものである。

a. 環境

一般的に厳しい競争状態に置かれているほど、活力ある文化が形成される傾向がある。

b. 経営理念

これは組織の基本的考え方や信念の表明であり、組織文化の中核をなしている。組織の共通の価値観である。例えば、個の尊重、顧客志向、革新の強調等である。

c. 戦略

これには例えば、多角化戦略、海外進出戦略、新製品開発戦略等があり、これらは組織に緊張感を生み出し、活力ある文化を作り出す。

d. 組織構造・管理システム

これには例えば、人事の採用のあり方、昇進のやり方（減点主義か加点主義か）、そして具体的に採用する組織構造の問題である。これらは文化に影響する。

e. 儀礼と儀式

これらは社内で行事として行われる慣例である。

それは社員にどのような行動が期待されているかを示すのである。例えば、松下電器では新製品出荷式を行うが、これは革新を志向する姿勢を社員に伝達しているのである。

これらは順に次のようになる。まず環境変化に対応して経営理念が妥当かどうかを検討される。経営理念が環境に適合しないと経営理念は変更されるが、適合していても不明確な場合には、明確化が試みられ、経営理念は適当だが徹底しない場合には、その徹底が試みられる。そして、経営理念が変えられると、それに見合う戦略や組織構造・管理システムが採用され、儀礼や儀式、更には英雄を立てたり、指導者のリーダーシップ等の努力がなされることになる。これらは経営理念の浸透努力なのである。こうして経営理念に適合した組織文化が形成されることになる。

4. CIと組織文化

もともとアメリカでVIから始まったCIと、組織文化の研究は別個の流れではあったが、この両者が出会うことにより、CIの内容はより深められることになる。この点については例えば、次のように指摘されている。「CIが企業理念へ偏重する中で、さらにインパクトを与えたのは、アメリカから入ってきた企業文化、コーポレート・カルチャーという新しい概念です。この企業文化は、企業経営革新と、新しい組織風土づくりに腐心していた日本の経営者の関心を集めました。——経営革新の中心的課題である、従業員の意識改革に重大な関心を持つ経営者の注目を浴び、この企業文化はCIとの関連で大きく取り上げられるようになりました⁶⁾」。

既にCIの発展の中でCI=MI+VI+BIを指摘した。このMI+BIの部分が組織文化に相当している。正に、組織文化はCIの中核をなしているのである。VIとBIはどちらも経営理念の浸透の手段であるが、VIは視覚的な外部へのイメージ伝達であり、BIも従業員の行動による外部へのイメージ伝達と理解することも出来る。これらがバラバラではなく、同一のイメージを与えることが必要となる。そのためにもしっかりした経営理念を持つことが要求される。

(注)

1) P. J. Stonich (ed.), Implementing Strategy,

Ballinger Publishing Company, 1982, 野中郁次郎・原田行男・高橋浩夫訳, 『実行の経営戦略』, ダイヤモンド社, 訳 54 頁。

2) S. M. Davis, *Managing Corporate Culture*, Ballinger Publishing Company, 1984, p. 1.

3) T. E. Deal and A. A. Kennedy, *Corporate Cultures*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 城山三郎訳, 『シンボリック・マネジャー』, 新潮社。

4) C. B. Handy, *Understanding Organizations*, Penguin Books, 1976.

5) 河野豊弘, 『変革の企業文化』, 講談社, 1989 年。

6) 深見幸男, 『日経文庫 CI 入門』, 日本経済新聞社, 1991 年, 48-49 頁。

第四節 組織文化とナレッジマネジメント

ここではナレッジマネジメント (Knowledge Management, 略して KM) について見ることにしたい。

1. ナレッジマネジメントとは

ナレッジとは何か。野中氏らによると, 「情報は行為によって引き起こされるメッセージの流れ (フロー) であり, メッセージの流れから創られた知識は, 情報保持者に信念として定着し, コミットメントと次なる行為を誘発するのである。この理解は, 「知識が人間の行為と本質的に関係している」ということを強調している¹⁾」とされる。「我々は知識を, 「個人の信念が人間によって “真実” へと正当化されるダイナミックなプロセス」と見るのである²⁾」。ここでの知識または知恵などが「ナレッジ」の意味するものである。企業活動においては, 例えば次のものである³⁾。

* ノウハウ

* 視点のようなものの見方や洞察力

* “気づき” のような情報感度など

より具体的には,

* 研究者の研究成果論文

* 企業の得意技術

* 売上げ分析結果

* 経営者の “想い”

* 従業員の経験や体験

* バイヤーのものの見方

* 顧客や従業員の “気づき” “想い”

* 仕事のノウハウ

そして, このようなナレッジは認識論的に次の二

つに区分される⁴⁾。

* 暗黙知: これは特定状況に関する個人的な主観的な知識であり, 形式化したり他人に伝えたりするのが難しい。つまりは, 経験知 (身体) である。

* 形式知: これは明示的な知, すなわち形式的・論理的に言語によって伝達できる知識である。客観知であり, 理性知である。

この両者は知識変換する。つまりは, 暗黙知と形式知の相互作用である。このような社会的変換プロセスを通じて, 暗黙知と形式知が質的にも量的にも増幅され, 知識創造となり, こうしてイノベーションが起こることになる。そして, 知識変換には次の四つのモードが存在する。つまり,

(1) 個人の暗黙知からグループの暗黙知を創造する「共同化」——これは経験を共有することにより, メンタル・モデルや技能などの暗黙知を創造するプロセスである。この鍵は共同体験である。

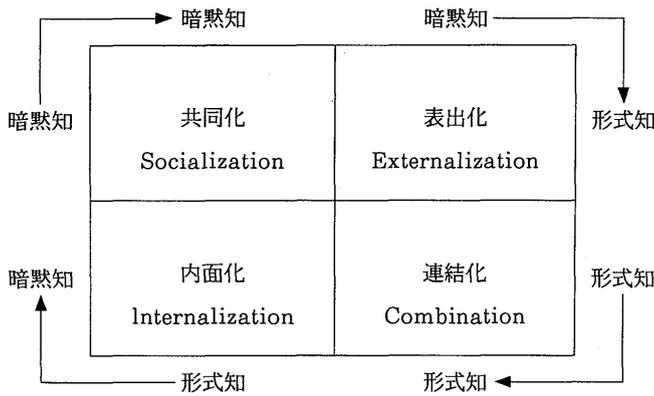
(2) 暗黙知から形式知を創造する「表出化」——これは暗黙知を明確なコンセプトに表すプロセスである。これは暗黙知がメタファー, アナロジー, 仮説, モデルなどの形をとりながら次第に形式知となっていく点で, 知識創造プロセスのエッセンスである。

(3) 個別の形式知から体系的な形式知を創造する「連結化」——これはコンセプトを組み合わせ一つ一つの知識体系を創り出すプロセスである。異なる形式知を組み合わせで新たな形式知を創り出す。学校における教育・訓練等である。

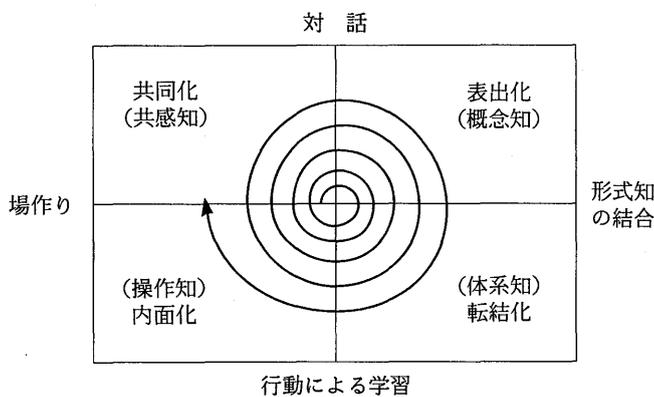
(4) 形式知から暗黙知を創造する「内面化」——これは形式知を暗黙知に体化するプロセスであり, 行動による学習と関連している。このためには書類, マニュアル, 物語等に言語化・図式化されることが必要である。文書化は体験を内面化するのを助けて暗黙知を豊かにする。更に, 文書やマニュアルは形式知の移転を助け, ある人の経験を他の人に追体験させられる。

このような四つのモードが絶え間なくダイナミックに相互循環することにより, イノベーションが生まれることになる。共同化は相互作用の場を作ることから始まる。次に, 表出化は有意義な「対話すなわち共同思考」によって引き起こされる。そして, 連結化は新知識と組織の他の部署に既に存在する知識の結合によって引き起こされ, 新製品, サービス, 経営システムなどに結実する。最後に, それらを

1図 4つの知識変換モード



2図 知識スパイラルとその内容の変化



使ってみる「行動による学習」が内面化の引き金となる。

それらの四つのモードと知識スパイラルは1図と2図のように図示される⁶⁾。

2. 組織文化とナレッジマネジメント

組織文化については既に述べたが、これにはいくつかの機能がある。例えば、次のものである。

- a. コンフリクト解消に役立ち、組織内の統合（一体感）を生む
経営理念が浸透するほど、使命感の統一が推進され、それによって全体の調和が高まる。丁度、文化は接着剤のような役割をしているのである。
- b. 各状況でいかに行動すべきかを示すガイドラインとなる
特に環境不確実な状況においては組織文化はメンバーに共通の意思決定基準を与え、これによりメンバーは自主的に行動できることになる。
- c. メンバーの精神的エネルギーの高揚となる
組織文化が従業員に大きなロマンや自己実現欲求の充足を支援するような価値を与える場合、メンバーの精神的エネルギーは高揚し、自主的に働

く。

d. 迅速な伝達を可能にする

共通の価値を持つことにより、迅速な伝達が可能となる。各人がより所とする基本的な前提が同じであるために、実際には話し合わなくても、相手の一定の反応や同意が想定でき、これによって意思決定や具体的なプランニングが遂行されやすくなる。例えば、以心伝心のような伝達である。

これらの機能の中で、特にaやdがナレッジマネジメントと関係している。共通の価値が浸透するほど、一体感が生まれ、迅速な伝達が可能になるのである。価値の共有により、共同化や連結化が行われやすくなる。個人間の接触が密になると、非公式な情報交換の場が自発的に持たれるようになり、こうして個人の暗黙知であるコツやカン、経験が共有されるようになる。コツの融通であり、いわばナレッジシェアリングである。例えば、企業内のオープンな情報交流もこれにかかわる。三菱電機には「社内技術部会」がある⁶⁾。この狙いは自分の現在の仕事は何であれ、関心を持ち勉強したい技術についてのグループに所属し、講演会や研究会等に参加できるようにすること、そして全国に散らばっている技術者たちを一つの組織に集約して技術の伝承・移転や発達に役立てることである。

次に、組織文化の種類との関係では、活力ある文化ほどナレッジマネジメントはうまく機能することとなる。それは上の機能にあげたbやcとかかわる。何か新しいことに挑戦しようという雰囲気が社内には溢れているような活力に満ちた組織では、メンバーは自主的に創造性のために行動するようになり、コツやカン、思いつき、ひらめき等が伝達されることになる。ナレッジの共有が促進されるのである。これがイノベーションを生み出す。特に、コツを発表した人を評価するようなシステムを採る企業⁷⁾では、ナレッジシェアリングがうまく機能することになる。

(注)

- 1) 野中郁次郎+竹内弘高、『知識創造企業』、東洋経済新報社、1996年、86頁。
- 2) 同上書、85頁。
- 3) 野村総合研究所、『経営を可視化するナレッジマネジメント』、NRI野村総合研究所、1999年、65-66頁。

- 4) 野中+竹内, 前掲書, 88頁。
- 5) 同上書, 93頁, 107頁。
- 6) 日本経済新聞, 1985年11月9日号。
- 7) 森田松太郎, 『社内のナレッジマネジメント』, 中経出版, 2000年, 140頁。

第五節 CIと革新

CIは環境適応であり, 適応しえない経営理念は変更される。つまりはMIである。次にはその浸透である。一つは社内的な浸透であり, これは戦略や組織構造・管理システムの変更, 儀式や儀礼等によって組織文化の形成がなされる。こうして, 経営理念に適合した組織文化が形成される。これは行動的要素であり, BIである。次に, 社外的には目に見える形での浸透努力がなされるのであり, これは社名, ブランド名, シンボルマーク, ログタイプ, コーポレート・カラー, 或いは構築物の変化等によってなされるのであり, これは対外的企業イメージと直接にかかわる。これはVIである。前者は企業理念を社内的に浸透させる試みであり, 後者は企業理念を社外的に目に見える形で視覚的に表現する試みである。ただ, BIが変化すると, 社外にも良いイメージを与えるのは明らかである。例えば, 受付の人の親切な応対を見て, その企業にいいイメージを持つことはありうるのである。また, 自分の企業が社外的にいいイメージを抱かれていることを知った社員は自分の企業に誇りを持つこととなり, これは社員の行動の変化にもつながることになる。こうして, 両者は影響し合うのである。このようなことの結果, 企業の業績は向上することになる。このようにCIは企業全体の企業革新運動であり, 経営理念という根本的なものの変更, 戦略や組織構造・管理システムの変更, そして組織文化の変更, また視覚的表現の変更等を含む大きな革新なのである。

「組織学習」とよく言われる。組織学習とは組織の持つ行動プログラムの変化プロセスとして定義される¹⁾が, これには基本的に二つの異なるレベルのものがある。すなわち, 低次学習と高次学習である。低次学習には単なる行為の繰り返しや部分的修正, そしてシングル・ループ学習等がある。このシングル・ループ学習は, 所与のコンテキストの下で, 手段行動のエラーのみを修正する「サーモスタット」のような学習のことである。そして, 後者の高次学習にはダブル・ループ学習²⁾があり, こ

れは前提となる価値, 目標, 政策等のコンテキストそのものの修正を伴う学習である。CIのような経営革新運動, つまりは革新的変革過程は高次のダブル・ループ学習に相当している。このようなCIを次の二つの点から考察する。

1. リーダーシップとの関連

このような経営革新運動をリーダーシップの点から見ることにしたい。CIのためには強力な上からのリーダーシップが不可欠である。このようなリーダーを変革リーダーと呼ぶことにしたい。このようなリーダーには古いものから新しいものを創造することが要求されるのである。古いビジョンや経営理念から, 新しいビジョンや経営理念を創造して伝達するのである。具体的には次のようになる³⁾。

a. ビジョンの創造

変革リーダーは組織に望ましいビジョンを与えなければならない。当然経営理念の変更も必要になる。これこそ変革リーダーの核となる責任である。リーダーは組織に方向を与えるビジョンを創造することが必要である。

b. コミットメントの動員

これは理念やビジョンを浸透させることであり, 社員を巻き込むことである。社内的に経営理念を浸透させ, それに見合う組織文化を形成することである。

更には, 社外的にも経営理念を視覚的表現によって訴え, 浸透させ, 良いイメージを形成し, 外部者を巻き込むことである。つまりは, 社内的社外的にコミットメントを動員させるのである。

c. 変革の制度化

これは再生された組織と適合する新しい文化の形成と強化である。新しく形成された文化等は何もしなければ以前の状態に戻るものであり, そうならないように強化して行くのである。つまりは, 制度化である。

このような変革リーダーはイノベーターとして見ることができる。イノベーターとは, 自らアイデアを出す必要はないが, 大切なことはその実現に向けて努力することである。そのためには努力を惜しまないこと, 忍耐強いこと, 信念の強いこと等の資質が要求されることになる。

さて, 経営革新運動は大きな変革であり, 当然そこには抵抗が伴うことになる。技術的システム抵抗(習慣と惰性, 未知のものへの恐れ, 埋没原価), 政

治的システム抵抗（新旧の連合体の対立、資源の限界、変化の告発的性質）、文化的システム抵抗（文化的フィルター、過去に基づくことからの安心感の除去、変化の風土の欠乏）等がある⁴⁾。このような抵抗問題の解決のためには例えば次のものが必要である。

- ①現在の状態の不満足を確認し、それを顕在化させること
つまりは、危機感の醸成であり、それを植え付けることである。こうすると、変革もやむなしという雰囲気広まり、抵抗は減る。
- ②変革の過程に参加させること
参加させることにより抵抗は減り、動機づけにもなる。
- ③望ましい状態をビジョンとして示すこと
将来がどうなるかわからないでは抵抗が伴うのであり、かくして将来どうなるかの像を明確に示すべきである。
- ④現在の状態から脱却するための時間と機会を提供すること
変革は人々に喪失感を生むのであり、変化を受け入れるには時間が必要となるので、時間を確保することも必要である。
- ⑤新しい組織に向けての教育や訓練を与えること
前もって教育や訓練をすることも必要である。
- ⑥変化の維持

何もしないと以前の状態に戻り、抵抗も強まることから、定期的に会合を開いたり、定期的点検をしたりして変化を維持することが必要となる。

2. CIのパターン

CIにはいくつかのパターンがあり、これについて見ることとしたい。

まず、環境変化との関連で経営理念の見直しが必要になる。次には、その社内的浸透が問題となり、次にはその社外的浸透である。かくして、2表のように分類される。

これらのケースで、①は点

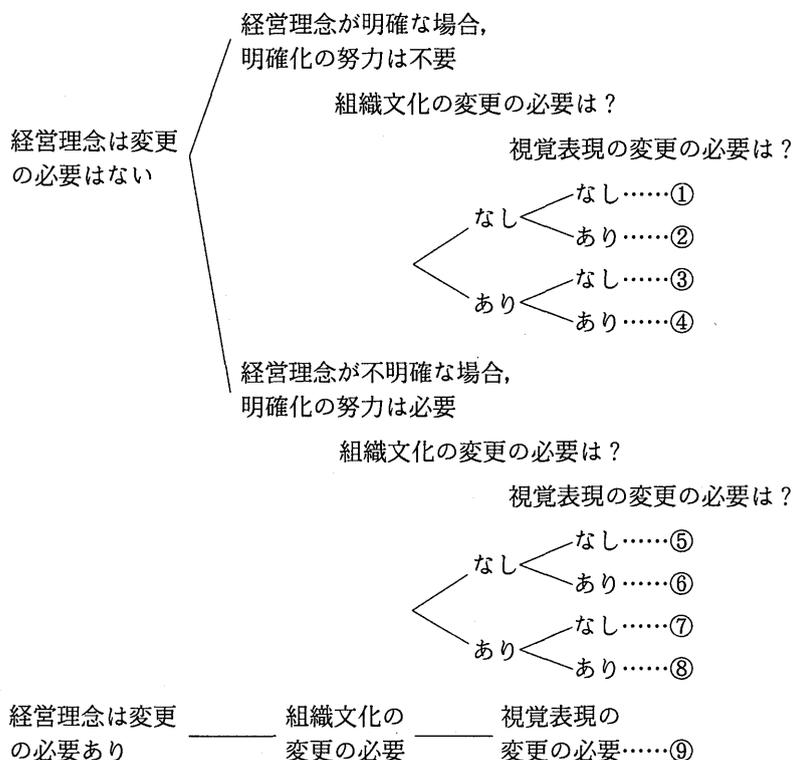
検したが何も悪い所はなく、現状もままでも良いということになる。②はVIのみ変える場合に相当し、丁度アメリカでCIが始まった頃は、この側面のみをCIとしていたのである。ただ、最初からVIのみに注目すると、全体の点検後にVIに注目するのは異なる。③は組織文化のみを変更する場合に相当している。④は組織文化の変更もVIも必要な場合である。⑤⑥⑦⑧は経営理念の明確化が必要な場合である。そして、⑤⑥は組織文化の変更の必要がない場合、⑦⑧は組織文化の変更の必要がある場合である。⑦は組織文化のみの変更が必要であり、⑧は組織文化と視覚表現の両方の変更が必要な場合である。そして、⑨は経営理念も組織文化も視覚表現も全ての変化が要求されることになり、正に典型的な経営革新運動としてのCIである。

このようにCIといっても種々のパターンが考えられるのであり、上に行くほど小規模になり、下に行くほど大規模となる。短期的には小規模なCIが志向され、長期的には大規模なCIが志向されることになる。近年の大きな環境変化の下では経営に要求されるものは何かというと、やはり大規模な大胆な経営革新運動としてのCIではないかと思われる。

(注)

1) Cyert, R. M. and J. G. March, A Behavioral

2表 CIのパターン



Theory of the Firm, Prentice Hall, 1963.

- 2) Argyris, C. and D. A. Schone, Organizational Learning: A Theory of Action Perspective, Addison-Wesley, 1978.
- 3) N.M. Tichy and D.O. Ulrich, "SMR Forum: The Leadership Challenge-A Call for the Transformational Leader", Sloan Management Review, Fall 1984.
- 4) ibid. p, 61.

おわりに

CIを経営革新の視点から検討し、いくつかの点から見て来た。第一節では、その定義を見た。もともとの意味には主体性や統一性というニュアンスの違ったものが含まれているようであり、諸論者の定義をあげてみた。そこから、同一性というビジュアル的イメージ的なものに重点があるもの、経営理念を強調するもの、そして社員の行動様式を強調するものなどいろいろであることがわかった。この関係は、まず中核に経営理念があり、その浸透手段として社員への行動というBI側面と、外部へのビジュアルな伝達というVI側面がある。そこからCIの発展過程について見た。最初はVI的要素の強かったCIが、経営理念を含む組織文化的側面も入るようになって行く。

第二節では、その背景を探った。例えば、多角化や新規事業開発、組織的分散化の増大、企業の国際化、マーケティングの質的变化、大企業病からの脱却の必要などが背景としてあげられる。

第三節では、組織文化との関係を見た。いくつかの組織文化の紹介をしたのであり、例えばディール=ケネディらの男性型、勤勉型、高リスク型、手続

き型や、ハンディのパワー文化、役割文化、課業文化、個人文化、そして河野氏の活力ある文化、専制者に追随しつつ活力ある文化、官僚的企業文化、澱んでいる企業文化、専制者に追随しつつ澱んでいる企業文化等である。そして、組織文化の形成に影響する要因として環境、経営理念、戦略、組織構造・管理システム等をあげ、最後にCIと組織文化の関係を見た。

第四節では、組織文化とナレッジマネジメントの関係を見た。最近注目されているナレッジマネジメントについて、その定義と種類、そして組織文化とナレッジマネジメントとの関係について見た。活力ある文化ほどナレッジマネジメントはうまく機能することになる。かくして、ナレッジマネジメントのためには活力ある組織文化を形成することも必要である。

第五節では、CIと革新について見た。組織学習的にはCIはダブル・ループ学習に相当している。そして、リーダーシップの点からは正に変革リーダーであり、ビジョンの創造、コミットメントの動員、変革の制度化という機能を持つのである。そして、CIのいくつかのパターンについて考察した。小規模なものから大規模なものまでいろいろである。長期的には全体的経営革新運動としての大規模なCIが必要とされるであろう。

ところで、最近CIという言葉自体使うことが少なくなったように思われるが、しかし、経営革新運動はますます必要とされつつある。たとえCIという言葉は使わないとしても、やっていることはここでのCIに近いものなのである。その意味では、CIという側面から経営革新運動を見ることは意味のあることと思われる。