

組織的知識創造と ミドル・マネジャーの認識 ——キヤノン・アルビレックス新潟の事例研究——

丸山 一芳 リクルートワークス研究所・客員研究員

ミドル・マネジャーが組織的知識創造においてミドル・アップダウン・マネジメントの中心的役割を果たすことは、マクロの視点においてこれまでに報告がなされてきた。本稿では、知識経営論と伝統的な認識論における目的のちがいをメタファーとして議論することで企業組織におけるミドル・マネジャー自身の認識とはいかなるものかについて仮説を提示し、ふたつの事例研究によりミクロの視点から考察する。

キーワード： 組織的知識創造, ミドル・アップダウン・マネジメント, 信念, 認識論, 内在主義・外在主義

目次

I. 序論

I-1. 背景と目的

I-2. 研究の方法と本稿の構成

II. 先行研究の検討と仮説の構築

II-1. 知識経営論と認識論のちがい

II-2. 組織的知識創造と

ミドル・アップダウン・マネジメント

II-3. 内在主義・外在主義と内発的モチベーション

II-4. ミドル・マネジャーの認識仮説

III. 事例研究

III-1. キヤノン・デジタル IXY の開発

III-2. アルビレックス新潟の満員戦略

IV. 結論

IV-1. まとめと意義

IV-2. 限界・課題と将来研究への示唆

I. 序論

I-1. 背景と目的

中間管理職の役割は減少しているのか、それとも増大しているのか。佐藤（2004）によればこの

問題には情報技術の革新や非正規雇用数の増加などに代表される仕事環境の変化に伴い、管理職の仕事が複雑化しているという説と、組織効率があがり中抜き現象が起きているという二つの説があるという。たしかに現象面をとりあげても 90 年代後半からの人員削減においては、まっ先に標的となり、いっぽうで次世代経営幹部育成の選抜研修の流行においても最初に候補になるのが中間管理職であった。

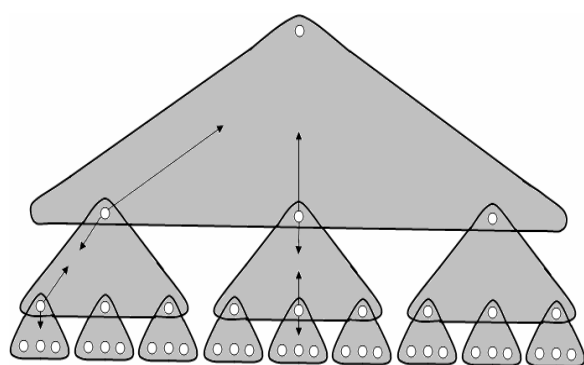
そもそもひとくちに中間管理職といっても誰のことであろう。課長のことなのか部長のことなのか、職能資格制度上のどのクラスを指し示すのか。

このことを役割に注目し組織論的文脈で捉えるならば、あまりにも有名な Likert (1961) の「連結ピン機能」があげられる。組織には職場集団として多数の小集団が階層的に存在する。特定の成員としてのミドル・マネジャーがその複数の職場集団の成員となることによって連携を保っているという。このときのミドル・マネジャーの役割を「連結ピン機能」と名づけたのである。

この議論は、Likert が組織の諸特性について一つのシステムとしてとらえた場合に、そのシステ

ムを専制的な管理の組織から集団参画型の組織まで4つの類型に分類し、膨大な実証的研究を抛り所に企業業績、組織成員の満足度や職場集団の活性化の程度において、最も優れていたのが参画型組織システムであるということを示した。

図表1 連結ピン機能



出典：Likert (1961=1964)

ほかにも Kanter (1982) は「創造的な管理者は単に上司や仕事からパワーをあたえられるわけではなく、新しい大きな仕事を遂行するとき不足する力は自らの力で探し出す」とした。

また金井 (1991) は、戦略・革新志向の変革型ミドルのリーダーシップ像について上意下達だけでなく自部門の課題を積極的に提示しつつ、思い切ったエンパワーメントによる人材育成をおこない、さらに他部門や社外のネットワークを構築・活用するとして論じた。

さらに寺本 (1992) は、日本企業に「ビジョン構築力」「シナリオ策定力」「エネルギー編集力」をもったパワーミドルが待望されるとした。

これまで議論したようなミドル・マネジャーの積極的な役割については、増大したり減少したりするのか明確ではないが、組織の革新あるいはイノベーションとの関係性において捉えた場合には非常に重要な役割があると考えられてきた。

こういった組織論的文脈にのっとりながら、本

稿では前述の議論等と同様にミドル・マネジャーの役割の重要性について積極的に論じている野中 (1990)、Nonaka & Takeuchi (1995) に代表される一連の知識経営論における Nonaka (1988) にはじまるミドル・アップダウン・マネジメントの議論に沿って考察をおこなっていく。その中で特にミドル・マネジャーの認識について注目し、仮説としての認識モデルを構築することが目的である。

ミドル・アップダウン・マネジメントの議論がトップダウン型のマネジメントとボトムアップ型のマネジメントでは説明できなかった経営プロセスについてマクロの組織現象を説明してきたことにたいし、よりミクロの視点でそのときのミドル・マネジャー自身の認識を組織論的文脈のなかで考察するという意味でこの目的は理論的意義があると思われる。

I-2. 研究の方法と本稿の構成

本研究では、まず知識経営論における理論的枠組みと伝統的な認識論の目的についてそのちがいを中心に理論研究をおこなう。そして、イノベーションと内発的モチベーションの関係についても検討し、そこからミドル・マネジャーの認識過程に関する仮説としての理論モデルを導出する。

このモデルについて事例研究によって説明をおこなうことで若干の補強をする。さいごにこの仮説としての理論モデルをさらに考察しその意義と限界・課題を述べる。

事例研究におけるデータ収集のためには顕著な知識創造過程にたずさわったミドル・マネジャーにインタビューをする必要がある。そこで『Works』誌にて連載されている「成功の本質」に登場する事例企業であり、本研究に好意的にご協力いただけるキヤノン、アルビレックス新潟に訪問した。その成功におけるミドル・マネジャーに焦点をおきインタビュー調査を再実施するというユニークな試みは『Works Review』ならではないものである¹⁾。その他データ収集のために実施し

たのは、キヤノン・IXYデジタルの開発とアルビレックス新潟に関する文書分析である。

II. 先行研究の検討と仮説の導出

II-1. 認識論と知識経営論のちがい

知識経営論はこれまでに哲学の分野として扱われてきた知識の哲学である認識論の伝統にのっとり議論が深められてきた。

ここでいう知識とは、伝統的な認識論においても知識経営論においてもデカルト以来の「正当化された真なる信念 (Justified true belief)」という定義である。

戸田山 (2002) によれば認識論の歴史とは、まさに信念をいかにして正当化するのかについてどう基礎的な (もう正当化の必要の無い) 信念によって基礎づけるのかを議論してきたといえる。論理的に客観的に基礎づけることが可能となることで真理を探究しているということである。

デカルトの分割や懐疑論その他の際限なき詳細なレビューは当然のことながら不可能なのであえて触れないでおくこととする²。

いっぽうで知識経営論における野中(1990)は、信念をいかに基礎づけるのかということよりも、むしろ「われわれは、認識論におけるこれ以上の知識の形式論理的な展開に興味はない」とした。それは加護野 (1988) の組織認識論が「認識の問題を哲学のように根本まで遡って原理的に論じるのではなく、組織の現実との関わりの範囲内で取り上げよう」としたことにも通じる。

つまり、組織論の研究戦略として伝統的な認識論のように信念を正当化するにあたる基礎づけに関する真理追究はあえておこなわずに「日常の論理」についてその正当化プロセスを追っているのである。

当然のことながら企業経営という日常においては日々の意思決定は真理を探究しその基礎づけの探索のために組織活動を営んでいるわけではない。したがって Nonaka & Takeuchi (1995) は、知識経営論の考え方として「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」という知識観をしめしており、真実性の追究としての認識論の知識観よりも個々人の信念がいかに組織的に正当化されるのかが強調されているのである。つまり「正当化された真なる信念」という知識の定義の「真なる」という部分を追求する個人主義的な認識論と「正当化された信念」という部分や組織的なプロセスを強調する知識経営論というちがいのなのである。

II-2. 組織的知識創造と

ミドル・アップダウン・マネジメント

このように組織的な個人の信念の正当化プロセスとして組織のダイナミクスをみる知識経営論がもちこんだ認識論的次元は知識の二面性としての暗黙知と形式知という側面であった。そしてこの暗黙知と形式知の絶え間ない往還運動に、個人からグループへ、グループから組織へ、さらに組織から組織間へという存在論的次元をも持ち込み知識スパイラルとして描きだしたのが組織的知識創造という概念である。それは野中・遠山 (2006) によれば「個人のもつ主観的な暗黙知を表出化し客観的な形式知にして共有することにより異なる視点を総合し、創造された新しい知をもう一度自分の中に主観的な知として体化することにより、さらに個人の暗黙知を豊かなものにしていくプロセス」というものだった。

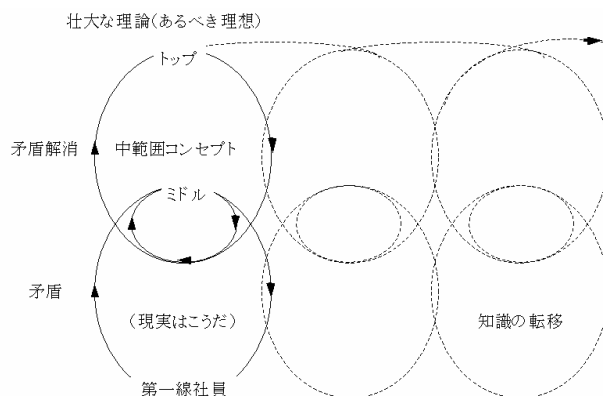
この組織的知識創造にはミドル・マネジャーの役割が大切であるという。たとえば、ミドルはチームやタスクフォースのリーダーを務めることが多い。このミドルは、会社のビジネスの実状に精通している第一線社員と、会社の方向性としてのビジョンを示すトップを結び付ける戦略的結節点であるといえる。

それは、図表2のようにミドルがトップとローを巻き込み、スパイラル変換プロセスを通じて知識を創っているといえるからだという。

また、Nonaka (1988) や Nonaka & Takeuchi

(1995) は、ミドルがこのような役割を担えるのはその位置づけがまさにミドルであるからだという。

図表2 ミドル・アップダウン・マネジメント



出典：Nonaka & Takeuchi (1995=1996)

つまり、組織におけるミドル・マネジャーが担うプロジェクトやタスクに関して、トップの出す目標や壮大なあるべきビジョンと、さまざまな現場における現場特有のローワーの経験的ないまここでおこっている現実との乖離の中でミドル・マネジャーを中心になんとか現実的にして壮大な中範囲のコンセプトを生み出しながら組織的知識創造を不断のプロセスとしていくという方法論なのである。

II-3. 内在主義と外在主義

われわれが、認識論のように知識を定義するために信念をいかに基礎づけるのかについての真理の探究をおこなう立場ではないということは、ここまでであきらかとなった。しかしすでに述べたようにミドル・アップダウン・マネジメントにおけるミドル・マネジャーはいかに認識しているのかという問いは、よりミクロの視点でそのときのミドル・マネジャー自身の認識を組織論的文脈のなかで考察するという意味で意義があるのではないだろうか。

そのために認識論における基礎づけ主義がどのような議論展開をしているのかについて知るこ

は参考になると思われる。そのことは「日常の理論」³⁾に生きるミドル・マネジャーに限った認識論という意味で中範囲の理論を目指すにあたり重要なことではないだろうか。

認識論では、正当化に関する基礎づけ主義について大きく分けて内在主義と外在主義がある。

内在主義とは、信念の正当化においてその信念を基礎づけることのできる信念には認識する本人自らが到達することができるものだけであるという考え方である。つまり、認識者の心の中に信念を「基礎づける信念」が存在するという考え方である。

また反対に外在主義とは、信念の正当化において認知する本人がわからないような、本人とは関係の無い要因を持ち出してもよいという考え方である。つまり、認識者の内側ではなく他者などの外側に存在するという考え方である。

この内在主義と外在主義という2つの対立する基礎づけ主義は伝統的なデカルトやヒュームの懐疑論にたいする論駁の歴史の中などでこれまでずっと試みられてきたのである⁴⁾。

たとえば最近の BonJour & Sosa (2003) の討論でも BonJour は、自分の意識に与えられたものを受け取ることや、ア・プリオリな基盤に基づく推論を受け入れるという伝統的な内在主義の立場であり、Sosa は信頼できる源泉をもつだけでは不十分だと主張して対立しているという具合に結論の出ないテーマである。この議論が何百年もつづいているのもこれまで述べてきたように認識論が認識論であるがゆえだ。

しかしわれわれは、正当化の基準を組織が日常の知識として「信念を正当化」するという意味では、さまざまなかたちで基礎づける信念を想定することができる。特に企業組織におけるミドル・マネジャーであれば、それは企業の経営理念であるかもしれないし、上司にあたるトップから指示される事業コンセプトや営業的数値目標であるかもしれない。あるいは部下たちによってもたらされる市場動向に関する情報や工場での実現可能な技術であるかもしれない。ほかにも自身の感知で

きない場所において、たとえばミドル・マネジャーが工業製品開発チーフであったとすれば、自身の専門技術からは程遠い技術分野における学会で偶然に現在開発中の製品技術とおなじ技術が評価されているかもしれない。さらにミドル・マネジャーの統括する製品やサービスが最終的に市場でどのような評価を得るのかについても自身の外側の意図を超えた次元もふくめて結果が出る。これらは外在的な信念として基礎づけるものであろう。いっぽうミドル・マネジャーの自らの内からも自分の興味関心や、やってみたい技術、実現したい・関わりたい社会などという内発的なモチベーションがあり、これらが内在的な信念として基礎づけるであろう。

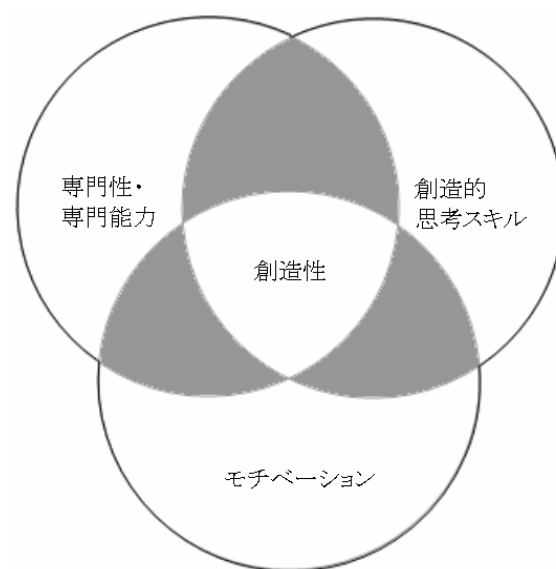
次にこれをミドル・アップダウン・マネジメントに即して考察する。トップの壮大な理論と、第一線社員からの現実はこちらという知識はミドル・マネジャーを外在的に基礎づけるものであろう。そして、ミドル・マネジャーの生み出す中範囲のコンセプトにはモチベーションの観点から内在的な信念がある程度以上に基礎づけているのではないかと考えられるのである。つまりミドル・マネジャーの日常の認識においては内在的な基礎づけと外在的な基礎づけが混在一体となっている可能性があるということである。

内在主義の基礎づけに関する議論は認識論においては少し旗色が悪い⁵⁾。しかしミドル・マネジャーの日常の認識における内在主義的基礎づけには大きな意味があると考えられる。それは、すでに述べたように内発的なモチベーションの議論と関係すると思われるからである。

内発的なモチベーションとは Deci (1975) に由来するもので活動自体がその活動の目的であるというような行為過程のことである。心理興奮状態や達成感といったものがそのまま活動の報酬となって動機づけられていく過程をいう。これは企業組織内であれば仕事そのものの内容によって動機づけられることを指し、給与などの金銭的な報酬や昇格・異動による外発的な報酬の対極にあるものとして位置づけられてきた。

創造性や知識創造とこの内発的なモチベーションに関係がありそうだということはすでに指摘されてきた。たとえば、Amabile (1998) は創造性について3つの要素を挙げており、柔軟にひとが創造性をもって問題へアプローチできるかを決定する「創造的思考スキル」、技術的・手続き的・知的な知識という意味での「専門性・専門能力」、さらに長期的に持続する行動や創造性の要因として内発的な「モチベーション」をかかげている。

図表3 創造性の3つの要素



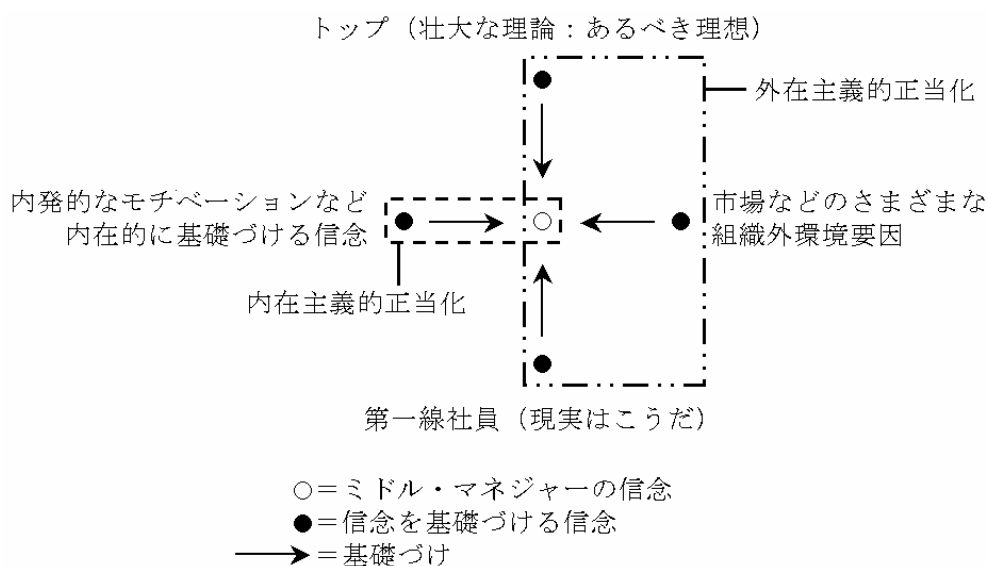
出典：Amabile (1998)

さらに守島 (2002) は知識創造をおこなう個人が考えるという行為において内発的なモチベーションが重要だということを指摘し、こうした創造性に配慮した人材マネジメントの必要性を提言している。

II-4. ミドル・マネジャーの認識仮説

ここまでの議論を集約し、組織的知識創造におけるミドル・マネジャーの認識モデルを仮説として図表4のように提示しよう。このモデルの基本はミドル・アップダウン・マネジメントにおいてミドルの信念をどのような信念によって基礎づけるのかを表現するもので、内在主義と外在主義を

図表4 ミドル・マネジャーの認識モデル仮説



メタファーとする正当化基準が存在し、ときには矛盾したり距離があつたりする信念として同居するとしていることである。ミドル・マネジャーはその矛盾や距離をなんとか解消していくという認識プロセスをたどると考えるのである。

Ⅲでは、この仮説をよりわかりやすくするため2つの事例研究をおこなう。

Ⅲ. 事例研究

Ⅲ-1. キヤノン・デジタルカメラ

IXY デジタルの開発

「1995年にカシオがはじめて売り出した液晶付きデジカメ『QV-10』の25万からスタートした画素数競争は、400万クラスが登場してほぼ一段落。2000年5月には画素数を200万に抑え、小型・軽量とデザインを売り物にした「IXY デジタル」（キヤノン）が登場し、新境地を開いた」。(2002年7月6日『日経MJ』)

IXY デジタルとはキヤノンが2000年より発売しているコンパクトタイプのデジタルスチルカメラのことである。それまでキヤノンのデジタルカメラはけっして高いシェアを獲得していたわけではなかった。富士フイルムやソニー、カシオといったメーカーによって民生品デジタルカメラの市場は占有され5位、6位メーカーに甘んじていた

のであった。しかしこのIXY デジタルの発売により機種別シェアで1位になるなどして現在のようメーカー別シェアでもトップグループへと伸びていったのである。このIXY デジタルはさきほどの新聞記事のとおりそれまでの画素数による開発競争から一線を画し、あえて200万画素という必要最低限の画素数に落として、小型・軽量というカードのようなサイズかつ優れたデザインという部分で他社と差別化し競争のルールを変えた製品であった。

この製品の成功した本質はそのほかにもたくさんある。しかしここでは知識創造におけるミドル・マネジャーの認識を議論するのが目的であるためIXY デジタルの小型・軽量化における開発チームというミドルの認識に議論をしばらく割愛する。

IXY デジタルの開発前からキヤノンのデジタルカメラは発売されていた。しかし事業的には厳しい状況がつづいた。1984年に読売新聞社と組んでロス五輪に業務用デジタルカメラの実験機を持ち込んでの写真電送実験をおこなった。その2年後には業務用電子スチルカメラを商品化する。1989年には民生用でも発売にいたるのだが、1992年には経営判断により事業部門から撤退して本社研究開発部門へと移管されることになる。その後もSOHO向けオフィス機器としての発売や、パワーショットA5という機種を発売するが売れ行きは

伸びなかった⁶。

こうした経緯の中、開発チーフである溝口芳之のもとで IXY デジタルの開発はおこなわれた。この開発に際して溝口は上司の真栄田雅也からひとつのカメラを手渡された。それは、当時 APS 方式のフィルムカメラでカードサイズを実現して大ヒットしていた IXY シリーズの最新試作機であった。真栄田は最初からこの APS カメラと同程度の小型・軽量デジタルカメラを開発せよと指示したのではなく、現在 APS カメラではこういった画期的な大きさの試作品をつくっているという事で預けたという。すなわち受け取った溝口は「APS はこんなに小さくなるんだ」と感心していたという。

「一週間くらい経って、デジタルカメラでもこの大きさをやれるかどうかを検討してほしいと言われたのが最初でした。あんまり現実味が無い感じがしたのですが、少しずつ考え始めたんです。カメラの大きさを決めるのは撮影系のレンズ周りなので、まずはそこができるのかについてずっと考えました」⁷。

こうしてはじまった小型・軽量のデジタルカメラ開発は、まず光学や電気、機構などの要素技術ごとのキーマンに溝口が「小さいカメラをやりたいのだけど、何かできることはある？」という具合に話をもっていくことによって動き出した。

「当時『この大きさにしたい』といえ『できない』と言われてしまって、最初からやらない方向にしかいかない。具体的に APS カメラの試作機と同じ大きさという目標を示すには目標にならない程のレベルと感じられてしまう。ある程度技術的に実現性を帯びるまで、カメラを小さくするための各要素におけるネタを集めていきました」⁸。

このようにトップから示された APS カメラと同程度の小型・軽量サイズという具体的開発目標

は、開発チーフ溝口のたくみな方法で徐々に現場レベルへと下ろしていったのであった。しかし開発の基本コンセプトが現場設計者に浸透していても簡単にそれが設計に結びつくわけではない。

「やっぱり最初は設計を担当する人と話をしている『できる』っていう感じにならないのです。やはり見たことのないものをつくらうという話だから、なかなか『できる』という状況にはならないですね。もう『これ以上、小さくなりません』とか言われてしまうのです。でも、やっぱり『まだもう少し小さくなるんじゃないか』という話をして『こうやってみたら、ああやってみたら』ということが続けていったわけです」⁹。

各要素技術の設計担当者には要素技術ごとに現在可能な技術があり、その現実とまだ見ぬあたらしい設計にたいしてチーフと設計者でなんどもすりあわせの議論をしていくわけである。

「図面上で設計可能にならないと実現しないので、それをとにかく詰めていくしかないのです。どこまで小さくすることが可能なのかということが結局誰にもわからないのですから、どこまでやれるのだろうか。どこで本当に製品に向けて試作を動かしたのかというのが誰もわからないわけです。何回も何回も各要素技術を出し合って打ち合わせをする中で、逆にサイズが大きくなってしまいうこともありました。少しずつすすめるわけですが、どの大きさが小型化の限界なのかもどの大きさなら製品として受入れられるのかもわからなかったです。」¹⁰。

なんとか小型・軽量化を実現する設計ができつつあっても、どこまで自分たちができるのか、またどこを終着点とすべきなのか、チーフ自身の中でも開発プロセスの中では明確にわからない部分を多分にかかえながらとにかく進めていったのだ。

「結果的には正面からみた大きさについては、縦も横もAPSの試作機と同じサイズにすることができましたが、厚みについては、IXYデジタルはAPSの一割くらい厚いものになりました。その厚さは、ほとんど撮影系のレンズで決まるため、レンズについても詰めていきました。でも私はレンズ設計者ではないので、詳しくわからないのです。わからないのだけれども、レンズ開発の専門家と一緒に詰めていく中で、レンズ開発者に『やっぱりここまでかな』というのがあり、私にも『やっぱりここなのかな』というようなものがありました。レンズ以外の部品で厚みにからむものもあるのですが、自分の中である程度「このへんかな」と煮詰まった感じがあり、それがちょうどAPSより1割大きかったわけです。『1割ならいいか』というとなんか変なのですが、1割の厚みなら製品にしてもなんとかなるのではないかという、そこの見極めが本当に難しかったです」¹¹。

APS カメラのサイズという正当化基準をもちつつも、自分ではどうしてもわかりえない現場のレンズ技術という現実と、市場という自分の意識の外側にある不確実な基準にたいして、わからないけれどもなんとか正当化していく。これがIXYデジタルの小型・軽量化にこぎつけていくプロセスである。

こういった非常に困難なこれまでにないものをつくるという製品開発プロセスの中でミドル・マネジャーの何がそれを可能にするのかという筆者の問いにたいして、溝口の回答はミドル・マネジャーの認識特徴を非常によくあらわしているものであった。それはミドルには組織内を「調整する権限」があるというものであった。つまり、ミドル・マネジャーは意思決定における最終決定権がないというなかで、現場における動かしがたい現実や上司やトップの壮大なビジョン、また市場や社外のステークホルダーという環境の情報をうま

くコーディネートするという調整する権限を行使していくのである。

「最終的に100%納得ができるわけではないのですが、自分の思い入れが詰まった製品を出す。それが世の中に受け入れられるかどうかはわからないのですが、それを市場に出せるというのはとてもやりがいがあります。それだけかもしれない。いい製品を出して世の中に聞きたいとか、自分のつくりたい思いのこもった製品を出したいというのは、上司やトップもそうだし設計している人たちもそうなので、大きなベクトルはあっているのですね。ベクトルの全然違うひとたちの間に挟まって何かをしているということではないわけです。同じベクトルを向いているのだけれども、立場によってその要求度合いがちがうとか、そういうことだと思います」¹²。

このように自身が単一製品の全体をオーガナイズしていくというプロセスのなかで自らの思いを反映させてその結果を市場に問うという社会とのコミュニケーションによって自らの思いを表現していく過程それ自体が困難でありながらも大きなモチベーションにつながっているのだろう。

では、うまくいく開発とそうでない開発について溝口はどのように考え、どのような信念をもっているのだろうか。

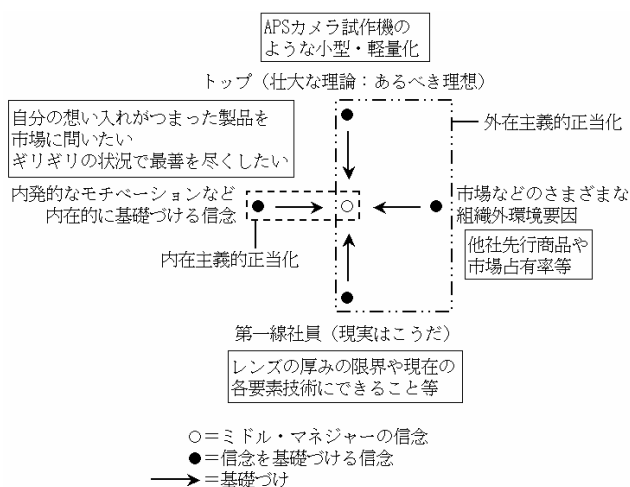
「製品開発の中では、ギリギリにできているというものが好きです。開発日程も製品性能もスペックもスペースも何でもそうですが『やっと製品になった』というのが一番いい製品だと思っています。そういう開発は与えられたスペースや日程を一番うまく使って、一番新しい技術を世の中に出せたのではないかと思います。そういう製品作りをしたいと思っています。だから『もう最初からできる』ということをやると、それは大抵少しマチがあってその分やり残しがある製品になる気がします。勇気がいるのですけど。本当に開発

中はすごく辛いわけですが、そうやって出てきた製品には満足感があります。やり尽くしたという感じのある製品が終わってみると気に入っています。自分の場合は、そういう製品開発が成果も出るのではないかということです。可能かもしれないし、不可能かもしれないというのをどれだけ上積みできるかが、そのときの競争力なのかなと思います」¹³。

こういった長年の開発者としてのキャリアやキヤノンというフィールドで培ってきた経験的な信念が彼の製品開発における内発的なモチベーションであり、内在的に基礎づける信念となっているのであろう。

ここまでの事例をさきほどのミドル・マネジャーの認識仮説上にて考察するならば図表5のようになるだろう。

図表5 IXY デジタルの事例研究



もちろんキヤノンという素晴らしいフィールドでカメラ技術に関する伝統や知識・技能、さらには当時のトップ御手洗社長の強いコミットメントがあっただけでIXY デジタルは大きな成果をあげたのだろう。しかし連結ピンのようにミドル・アップダウン・マネジメントのなかで溝口というすぐれた開発チーフがいかなる認識過程をたどったのかについては回顧的にこの事例研究からあきらかとなったのである。

III-2. アルビレックス新潟 サッカー不毛の地におけるスタジアム満員戦略

2007年Jリーグ・ディビジョン1を15勝13敗6分で勝点を51とし6位の成績を残したのがプロサッカークラブのアルビレックス新潟である。J1リーグに昇格したのが2004年からであるが、全国的にその知名度がすっかり定着した感がある。驚くべきはその入場者数である。たとえば2007年のJリーグ公式戦入場者数は859万510人であり、一試合平均では1万2578人なのだが、アルビレックス新潟はホームで一試合平均3万8276人の入場者数を誇る¹⁴。

しかしこのように新潟のプロサッカーチームの試合に観客がたくさん入るなどということは、大学卒業まで新潟に住んでいた筆者をふくめて、たとえば10年前の新潟県民の誰にも想像のできることでなかった。新潟県はいわゆる地方都市としての性格を強くもち、スポーツ観戦にかんしては、数年に一度やってくるプロ野球ジャイアンツの試合を待ち遠しく感じる程度で、テレビで巨人戦を視聴するくらいという風土であった。サッカーに関してはこれまでに新潟市内にサッカー部の無い小学校・中学校なども存在していたくらい一部の地域をのぞいては人気の高いスポーツとはいえなかった。くわえて屋外スポーツに強いチームのあった県でもなかった。これは日本海側特有の気候に加え、冬にたいへん厳しい降雪があることにも由来していただろう。

そういった「サッカー不毛の地」新潟をホームタウンとするこのクラブは、1955年に創部された新潟イレブンサッカークラブが母体である。その後、全国社会人大会などに出場し、1986年には北信越サッカーリーグに昇格した。1994年に新潟県サッカー協会の強化指定を受け、これにあわせチーム名をアルビレオ新潟FCと改名した。そしてアルビレオ新潟後援会が創設される。この背景には将来の政令指定都市化などをにらみ新潟（現在は政令指定都市）が国際都市へと飛躍するための国際イベントとして2002年のFIFAワールドカ

ップ開催地に立候補するという目論みも関係している。1995年にアルビレオ新潟法人設立準備室が設立され、1996年4月いよいよチーム母体を法人組織として株式会社アルビレオ新潟として会社組織になった。このとき新潟での幅広い専門学校運営などで名声をえていた現在のアルビレックス新潟会長である池田弘が会社運営のプロとして請われ社長に就任した。それまでの後援会における中心的なメンバーでもあったからだ。会社組織になるにあたり、資本金は4億9800万円として地元を中心とした151の企業・団体から出資を受けた。1997年4月には商標の問題から現在のアルビレックス新潟と改名した。これは県民投票に委ねられたチーム名だった。同年7月に第23回北信越リーグを9勝して優勝、12月に日本サッカー協会およびJリーグより1999年からのJ2リーグ参加承認を得た。その後JFL昇格などを果たした。

このようにチームが着実に力をたくわえてリーグ昇格や順位を上げ、組織的にも会社組織となったり、ガンバやアントラースのような大企業による支援を得られなくとも地元企業からたくさん出資をえたりと努力が実っていったのだが、冒頭に紹介したような約4万人の観衆がスタジアムで観戦する状況はうまれていなかった。J2入りを決めた98年でも3000人に満たなく、J2に入ったあとも4200人程度の平均入場者数であった。

状況が一変したのは2001年からだった。新潟スタジアム通称ビッグスワンが県によって建設され、この年の5月19日にこけら落としがおこなわれた。これまでもすでに私財1億円と個人保証の6000万円をつぎ込んで債務超過からアルビレックス新潟を救ってきた社長の池田はこの試合にかけた。無料招待券を10万枚配布してサッカーに関心がうすい新潟県民に「あたらしいスタジアムを見に来ませんか」と呼びかけたのだ。試合こそ負けたものの、最後までつれ込むシーソーゲームに3万2千人の観客が熱気につつまれ、これまで新潟に出現したことのないような空間がそこにうまれたのだ。その満員戦略について池田はつぎのように語っている。

「たとえば新潟市の人口は周辺市町村を合併して政令指定都市になる前の段階で、約50万人で、近郊を入れると100万人くらいでした。その100万人のうちからスタジアムのキャパシティが4万人だと、これは4%ではないかと言う事なんです。だから近郊に居住する市民の1割に来場してもらえばよいわけだから、ジタバタしなくてもいいだろうと思いました。1割を呼ぶためにどうしたらいいか考え抜こうということですね。そうするといろんなチケット配布方法が見えてくる。各団体を通したり、企業を通したり、学校を通したりという具合ですね。では、学校を通すにはどういう戦術がよいのかを考え抜いてほしいということです。チケット料金をいただくというの難しいかもしれませんが、そこは無料で来ていただく戦略だから知恵を絞ろうということでした」¹⁵。

しかし実際に満員になるのかどうかはまったくわからない。こけら落としは、こけら落としだからこそ3万人以上が入場した。さらにこの満員をこれからずっと継続しろという指示なのだから、担当ミドル・マネジャーにとってはとてもたいへんなミッションだ。この満員戦略の実務を受け持ったのが若杉爾だ。もともと若杉は新潟生まれで高校までを過ごし、サッカーをさかんにやっていた。北海道の大学を卒業してから新潟にもどり、日本歯科大学新潟歯学部で口腔解剖学の助手として勤務していた。この勤務のかたわらでアルビレックス新潟の前身である新潟イレブンでプレーヤーとして活躍していた。現役を退いてからは「チームへの恩返し」という気持ちでチームのマネージャーとして外国人選手の世話や通訳、あるいは練習場探しという裏方をつとめてきたという。チームのプロ化にあたって、新婚であったにもかかわらず、将来展望が描けていなかったチームのスタッフとして転職することに賭けたのだ。このチームやサッカーへの並々なぬ思い入れのある若杉であっても、とてつもないミッションと感じた

という。

『スタジアムを満員にしろ』というミッションを2001年の1月くらいに会社で言われました。それはごく普通に『スタジアムを満員にしろ』といわれました。とりあえずは『5月19日のこけら落としを満員にしろ』ということでした。びっくりしましたよ。当時、市営陸上競技場でも満員になったことがなくて、平均4000人の入場者数だったので正直無理だと思いました。そこでは『はい』というしかなかったですね。『任せてください』とは、とてもいえませんでした。あれは主に池田会長のアイデアでした。自治会にチケットを配ってとにかく来てもらおうと。それでとにかくチケットを配りました¹⁶。

こうして最初の満員をねらったビッグスワンのこけら落としは満員にはならなかったものの、3万2千というこれまでに見たことのない観客をよぶことができた。そして、くちこみでサッカーの面白さ、スタジアムの一体感や設備のすばらしさがひろがっていったという。もちろん、若杉たちにはたくさんの苦勞があつてチケットは配られている。

「3月くらいから動いていました。それで自治会の数とかそのなかの班の数などを調べて、最大で15万枚くらい配布したのかもかもしれません。『これだけ配れば、これだけ来場する』という根拠もなく、新潟市内に配りました。それでもおおよそ、10%~15%くらい来場するのではないかといられていました。自治会へは、ワールドカップ開催への機運醸成ということで、翌年の2002年にワールドカップの開催がビッグスワンであるので、正式に市役所の方に話を通して自治会長さんの名簿をもらってやりました。当時は『民間の企業にそんな協力はできない』という自治会長さんもいらっしやいまして苦勞

をしました。だいたいアルビレックスというチーム名がわからなかったですしね。『何それ?』という感じですよ¹⁷。

こうした試行錯誤の連続で満員戦略をつづけていくことは困難をきわめたようだ。若杉は満員にできない試合がつづくことがあり、自分では満員戦略を遂行できないとかがえて辞職も提案したという。このときのことを池田はこうふりかえる。

『どう考えても難しいです。私にはできません』ということでした。それはとても深刻でした。しかし『せっかくここまでがんばってきたのだから、とにかくこれからもがんばってみよう。新潟にこういうチームをつくるために前職の大学を捨ててきたのだから、こんなことであきらめないで、別に命をとられるわけじゃないから、責任はオレがとるから』ということでもなんとか踏ん張ってもらいました¹⁸。

なんとか踏みとどまった若杉は、満員戦略を実行する戦術をつくりあげていく。チケットの着券率(来場率)に注目し天候や地域事情によってどのように配布するべきかを考えたのだ。どの自治会・地域に何枚のチケットを配ったのかというデータと、そしてどこの地域から実際に観戦にきたのかというデータを2001年の後半くらいから取り始めた。年を追うごとに、いわゆる着券率が上がり、1割5分だったのが2割、3割となったという。そして、同じエリアに重ならないように配布する。たとえば平日は遠くから観戦にくるのはたいへんなのでスタジアムから近い周辺地区に多く配布するといった工夫もした。

「新潟市内といっても、たとえば信濃川をさかいにした西地区や東地区によって着券率が異なることがわかってきました。サッカーの盛んな西地区だと、普通4割のときでも5割、6割と来たりします。たとえば西地区の私の

通っていた小学校はサッカーが校技でした。体育といえばサッカーでした。小学校2・3年生のときは、サッカーのスパイクをもっていかないと体育をさせてもらえなかつたくらいです。そういう細かく地域特殊な事情が新潟市内でもあるわけです」¹⁹。

このような分析は幼少期からのサッカー経験により地域のサッカー事情にも精通している若杉ならではであった。さらに無料チケットでやってくる来場者をたんに増やすのではなく、有料のチケットによって売上高も確保しつつ満員にしていくというむずかしいバランス感覚ももとめられた。

「売り上げ目標をクリアしつつも、招待券を配布するという見極めが難しかったです。食欲に試合当日ギリギリまで前売券だけを売るのは、当日の席が空いてしまいます。ところが無料招待券の配布作業というのは2ヶ月前くらいからはじめるわけです。ある程度ミニマムなところで自治会を通じたチケット配布量を事前に決めていて、それでも天候に左右されそうな場合を想定したパイとしての配布チケットも手元に確保しておきます。そして前売券による売り上げを伸ばしながら、ある程度のところで判断して、招待券を配布して満員になるようにダメ押しをするわけです」²⁰。

このようにむずかしいチケット販売と無料招待券の両立によって満員戦略は実現されている。まさに絶妙のバランスであろう。緻密な計算と思い切った判断力、そして地域に密着した土着の感覚によって成り立つものだろう。この若杉の困難な業務を支えているものはなんだろうか。

「サッカーが大好きなんですよ。正直に言えば、ずっと選手であり続けたいというのがあります。もし私がいま選手だったら、こうしたいというのがいっぱいあります。これにつ

きますね。この大好きなサッカーを通じて仕事ができるという幸せがある。だから、運営部長になっても変わらずお客さんにたくさん入ってもらうことを通じて、絶対に試合に勝ってほしいというのが強くあります。そして日本一、アジア一、世界一というのが夢です。北信越リーグ時代にはJFLは夢だった。J2も夢だったし、J1というのは夢のまた夢ではるか遠くの夢でした。スタジアム満員というのも夢だったんです。でもよくかんがえてみると、そんなはるか遠くの夢がみんな実現しています。だからその夢の実現にむかって微力ながらもがんばっていきたいというのがいまの糧です」²¹。

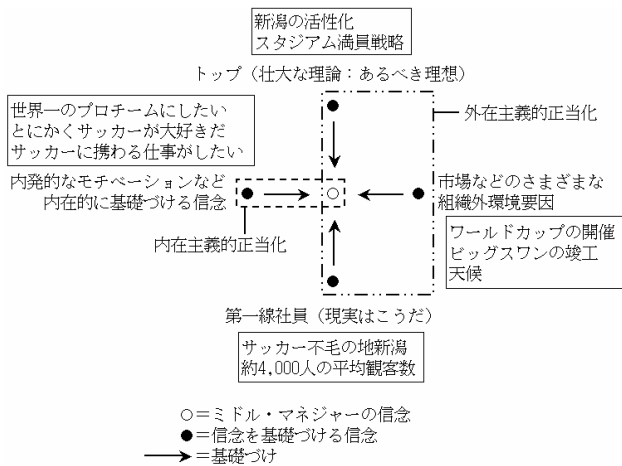
じつは、もともと池田にはスポーツとしてのサッカーに強い関心があったわけではなかった。しかし新潟を代表する財界人として、また代々実家が新潟の歴史ある神社の宮司であるという家系なども手伝って新潟という都市の活性化をずっと志としてきた。その手段としてプロサッカーチームの運営やワールドカップの誘致をこころみた。この戦略として満員戦略をうち出した。いっぽう若杉はとにかくサッカーが好きだ。そして、自分の所属した新潟のチームを強いプロチームにしたかった。この2つの思いのベクトルは同じだった。ほかにもたくさんのミドルたちがこの「新潟の奇跡」にたずさわっているのだが、議論の単純化のためにここでは若杉のみをとりあげた。

たしかにワールドカップが新潟で開催されたというサッカーへの機運醸成があった。そして、そのワールドカップのためのビッグスワンという県立スタジアムの建設もあった。さらに新潟の地域活性化も目標にした池田というトップの類まれなリーダーシップによってこの満員戦略は達成されているといえる²²。しかしこの戦略を実行に移すというのもまた非常に困難をきわめている。忍耐力と情熱があり、思いのあるミドルなくして成り立つものではないだろうと思われる。

ここまでの事例をさきほどのミドル・マネジャ

一の認識仮説上にて考察するならば以下のようになるだろう。

図表6 アルビレックス新潟の事例研究



IV. 結論

IV-1. まとめと意義

ここまでミドル・マネジャーの認識について議論してきた。その議論は組織論的な文脈のなかで、とくに知識経営論の考え方にのっとり組織的知識創造をおこなうミドル・アップダウン・マネジメントにおけるミドル・マネジャー自身の認識に焦点をしばって位置づけることができた。認識論という知識の哲学をふまえ、その議論の伝統を引き継ぎながらも「正当化された真なる信念」という知識の定義における「真なる」という部分を追求する個人主義的な認識論とは一線を画し「正当化された信念」という部分と組織におけるミドル・マネジャーに限定されたプロセスを強調するなかで、中範囲の理論として仮説構築をめざした。その仮説は、すでに示されたミドル・マネジャーの信念をどのような信念が正当化するのかという認識プロセスのモデルである。内発的なモチベーションによる内在的な基礎づけと、トップの壮大な理論、第一線社員の現実の提示、さらに市場などのさまざまな組織外環境要因という3つの外在的な信念にもとづく2つの基礎づけが同居するというものであった。

この仮説についてさらに説明を加えるべく、2つの事例研究をおこなった。ひとつはキヤノン・IXY デジタルの開発における溝口のケースであった。ここでは開発チーフであった溝口自らの思い入れの詰まった製品をギリギリの状況まで粘り強く作り上げて行き、市場と対話したいというモチベーションと APS カメラ試作機という具体的な開発目標、さらには各要素技術に可能な設計第一線における現実、そして市場という外部に起因する信念によって基礎づけられてゆく試行錯誤のプロセスが描かれた。もうひとつはアルビレックス新潟における運営部長若杉のケースであった。そこでは若杉のサッカーにたいする情熱が信念を内在的に基礎づけ、満員戦略やビッグスワンの竣工、平均 4000 人の入場者数という現実にも外在的に基礎づけられるというプロセスが描かれた。

IV-2. 限界・課題と将来研究への示唆

本研究において構築された仮説はさらなる理論研究や事例研究によって一般化をめざすべき非常に限定的なものにすぎない。事例研究においても、内発的な動機づけに関する記述が多く、モデル上に示した組織外環境要因に関する議論が不十分である。本稿では紙片の関係から使用できなかった事例研究に登場するミドル周辺の人物へのインタビューなどを活用して議論を深める必要がある。

さらに定性的な研究であるため、認知心理学の分野などからの定量的なアプローチによっても検証されなければならない。

また仮説モデル中における矢印部分に想定されている「いかに基礎づけていくのか」という議論や内在的に基礎づける信念と外在的に基礎づける信念という距離のある信念をどう克服するのかについて詳細な議論ができていない。これはミドル・マネジャーの思考や創造性に関する議論として演繹・帰納ではないアブダクション的思考をミドルがどのように活用しているのかについて議論することが鍵となるとおもわれる。

注

- 1 「成功の本質」を監修されている一橋大学名誉教授野中郁次郎先生、記事を執筆されているジャーナリストの勝見明氏、『Works』編集部には本研究に特別な許可をいただいた。記して心より感謝を申し上げる。もちろん本稿の誤謬はすべて筆者の責任である。
- 2 詳しくは戸田山 (2002) や Schnädelbach (2002) などを参照。
- 3 詳しくは加護野 (1988) を参照
- 4 詳しくは戸田山 (2002) や Schnädelbach (2002) などを参照。
- 5 詳しくは Bonjour & Soza (2003) や 戸田山 (2002) などを参照。
- 6 詳しくは野中・勝見 (2004) を参照。
- 7 2007年12月12日インタビュー。
- 8 同上。
- 9 同上。
- 10 同上。
- 11 同上。
- 12 同上。
- 13 同上。
- 14 以下のJリーグ公式サイト内データより作成。
<http://www.j-league.or.jp/data/view.php?d=j1f&t=visitor&y=2007>
- 15 2007年10月19日インタビュー。
- 16 2007年11月20日インタビュー。
- 17 同上。
- 18 2007年10月19日インタビュー。
- 19 2007年11月20日インタビュー。
- 20 同上。
- 21 同上。
- 22 詳しくは野中・勝見 (2007) を参照。

参考文献

- Amabile, T.M., 1998, "How to Kill Creativity," *Harvard Business Review*, 76(5):76-87.
- Bonjour, L. and Soza, E., 2003, *Epistemic Justification: Internalism vs. Externalism, Foundations vs. Virtues*, Oxford: Blackwell Publishing. (=2006, 上枝美典訳『認識的正当化』産業図書。)
- Deci, E.L., 1975, *Intrinsic Motivation*, New York: Plenum Press. (=1980, 安藤延男・石田梅男訳『内発的動機づけ』誠信書房。)
- 加護野忠男, 1988, 『組織認識論』千倉書房。
- 金井壽宏, 1991, 『変革型ミドルの探求』白桃書房。
- Kanter, R.M., 1982, "The Middle Manager as Innovator," *Harvard Business Review*, 60(4):95-105.
- Likert, R., 1961, *New Patterns of Management*, New York: McGraw-Hill. (=1964, 三隅二不二訳『経営の行動科学——新しいマネジメントの探求』ダイヤモンド社。)
- Merton, R.K., 1949, *Social Theory and Social Structure*, New York: Free Press. (=1961, 森東吾・森好夫・金沢実・中島竜太郎訳『社会理論と社会構造』みすず書房。)
- 守島基博, 2002, 「知的創造と人材マネジメント」『組織科学』第36巻第1号, 41-50。
- Nonaka, I., 1988, "Toward Middle-Up-Down Management: Accelerating Information Creation," *Sloan Management Review*, MIT, 29(3):9-18.
- 野中郁次郎, 1990, 『知識創造の経営——日本企業のエビステモロジー』日本経済新聞社。
- 野中郁次郎・勝見明, 2007, 『イノベーションの作法——リーダーに学ぶ革新の人間学』日本経済新聞社。
- , 2004, 『イノベーションの本質』日経 BP。
- Nonaka, I. and Takeuchi H., 1995, *The Knowledge-Creating Company: How Japanese companies create the dynamics of Innovation*, New York: Oxford University Press. (=1996, 梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社。)

- 野中郁次郎・遠山亮子, 2006, 「知識経営の理論」野中郁次郎・遠山亮子編『MOT 知識創造経営とイノベーション』丸善, 1-49。
- 佐藤厚, 2004, 「中間管理職は不要になるのか」『日本労働研究雑誌』第46巻第4号, 30-33。
- Schnädelbach, H., 2002, *Erkenntnistheorie zur Einführung*, Hamburg: Junius Verlag GmbH. (=2006, 加藤篤子・中川明博訳『認識論』晃洋書房。)
- 寺本義也, 1992, 『パワーミドル』講談社。
- 戸田山和久, 2002, 『知識の哲学』産業図書。