

# 暗黙知経営と地域活性化

## —地域貢献への大学の新たな役割—

平野 真\* 富澤 治\*\*

高知工科大学大学院起業家コース

〒782-8502 高知県香美市土佐山田町宮ノ口185

E-mail: \* hirano.makoto@kochi-tech.ac.jp

\*\* tomizawa.osamu@kochi-tech.ac.jp

**要約**：21世紀は知識社会の時代といわれる。この時代の事業や組織経営のあり方については、「暗黙知経営」という言葉がひとつのヒントになる。そこで本稿では、この暗黙知経営という視点から、地域産業活性化の問題に新たな光をあて、地域ならではの産業興隆やイノベーション創発をどのように起こしていけるのかについて論考する。

前半では、新しい視点から地域問題を考える準備として、バダラッコや野中の学説を引用していわゆる「暗黙知」経営の意義についてまとめるとともに、ポーターのクラスター論から地域産業振興と暗黙知経営との関係性を論出する。

こうした準備に基づき、後半、高知をはじめとした地方での事業事例、および躍進著しい中国における事業事例を紹介し、その中からより普遍的な知恵として、暗黙知経営の視点から見た地域再生・地域活性化への手掛かりを抽出する。

同時に、この論考そのものを通じて、大学が地域再生・地域活性化に果たす役割と手法についても、私見を述べるものとする。

**Abstract** : 21<sup>st</sup> century is called as “Knowledge Society.” In this era, management of “Tacit Knowledge” can be a clue to solve many issues on business / organization management. This paper describes the issue of regional development in perspective of tacit knowledge management, originally proposed by Badaracco and Nonaka. In order to find how to encourage regional business / innovation, some cases in Kochi and China are introduced and analyzed. Through this analysis, the role of university for encouraging regional development is also discussed.

### 1. 「知識社会」という時代

21世紀は「知識社会」の時代といわれている。このことは、たとえば高知県のような地方にとって、どのような意味を持つことなのだろうか？

高知県の中でも、比較的大きな企業で働く人々や、あるいは中小企業で働く人々にとって、あるいは零細な自営業者の方々にとって、夫々にこのことはどういう意味をもつのだろうか？

この「知識社会」という言葉は、いわゆる「情報化社会」とも違うものだということを、まず考えていく必要がある。「情報化社会」という言葉に代わって「知識社会」という言葉が使われるようになってきたのは、実はそう古いことではなく、ほんのこの15～6年ほどの間のことである。ここでいう「知識」が「情報」とはどのように違うものなのか、それは1990年に「知の連鎖」という本を出版したバダラッコの言葉が説明してくれる。

バダラッコ[1990]によれば、「知識」には「(書物などの形で)移動可能な知識」と「(人間の内部に)埋め込まれた知識」の2種類があるというのである。あるいは、これはまた日本の野中郁次郎[1996]によって別の表現として、「(人間の外部に形として表出された)形式知(Explicit Knowledge)」と「(人間の内部に内面化されたものとしての)暗黙知(Tacit Knowledge)」という呼び方もされている。

この「暗黙知」というのは、分かりやすい例でいうと、職人の職人芸のようなものだといえる。今はやりのマニュアル(手順説明書)に誰が読んでも分かるような形でやり方が書かれているのではなく、実は職人自身でもうまく言葉では説明できない「コツ」のようなものを使って何か物が作られていく。このとき、このうまく言葉では言いがたい「コツ」というものは、職人の内部に埋め込まれていてなかなか外部には取り出しにくい「暗黙知」になっているのだと考えられる。職人の芸の伝承は、従って教科書のような書物(形成知)としてではなく、職人と寝食をともにして芸を盗み取っていくしかない弟子によって、人から人へと受け継がれていくことがほとんどである。これこそが、「暗黙知」が「移動可能な知識」ではない由縁であろう。

このようなどちらかというとはっきり定義しにくい不確かな知識というものの存在に、なぜ21世紀にもなって経営学者たちが注目している

のだろうか？

それは、人間の知識の創造という行為が、この「暗黙知」に関係しているという認識からくるのである。私達は、普通書物や教科書で過去の知識を学び、そして自分自身で新しい知識を創造していくものだと考えているが、知識が創造される過程には、形式知が一度、より深い広がりをもつ暗黙知へと転化され、そして再び形式知として生まれてくるという、「知の循環」が必要である、ということが野中によって指摘されている。形式知というものは、暗黙知も含めた、より広く深い「知」のほんの一部分に過ぎない、という言い方ができる。そしてそのような観点で見たとき、「暗黙知」というものは軽視できない重要な人間の無形資産であり、これをどのように高めかつ形式知化していくか、というところに大きな課題があるということになる。

図表1. 野中SECIモデルにおける「暗黙知」



(出所：野中[1996])

ここで人間の内部に埋め込まれた知識＝暗黙知を重視し、その知識を他人と共有化できるように伝達し形式知化することによって新たな知識の創造を行っていく、というプロセスをイノベーションの過程としてとらえると、知識の創造というものは、実は暗黙知を共有する組織作りと関係しているということ、暗黙知をうまく共有できるような「ひと」の組織化がイノベーションには重要なのだ、ということがわかってくる。

今日、インターネットの発達によって、eコマースなど、ビジネスとインターネットの関わ

りは非常に深いものとなっている。この動きの中でも、実は暗黙知経営の難しさが指摘されているのである。

当初、インターネットが出現し、アマゾン・ドット・コム急成長が人々を驚嘆させたころ、インターネットによる販売手法は万能であるかのように考えられた。しかし、多くの人々がインターネットによる販売事業を行ううちに、必ずしもインターネットによる「情報」提供だけでは、人の心が動かない場合が多いことに気がつきだした。「クリック&モルタル」と呼ばれるようなリアル店舗とバーチャル店舗との組合せが、実は単なるインターネットによるバーチャル店舗販売よりも多くの場合有効であることが言われたのである。あるいはWeb2.0時代といわれる今日（すでにWeb3.0時代への突入ということも一部にいられているが）、ブログなどを活用した新手法のマーケティング手法が一部で大成功を収めているという。しかしこの場合でも、ネット上での情報流布の効果だけではなく、適度なリアル対面、リアル体験との組合せが非常に重要であるともいられている。こうしたことは何に由来するのであろうか？

あるいは、よく電子メールでのやり取りの弊害として、メールでのコミュニケーションが思わぬ感情的な齟齬や誤解を生み、喧嘩や攻撃の種を作り易いことが指摘されている。リアルなミーティングに対して、メールでのコミュニケーションは何故感情的な齟齬を生みやすいのであろうか？

こうしたインターネットの問題点は、ネット上で移送可能な形式知としての情報が、実は人間に必要な知識の一部にしか過ぎないことと関係しているものと考えられる。インターネット上で流れるのは、あくまで言葉や画像といった移動可能な知識としての情報であり、これ以外の複雑で多彩な情報、特に人間の内部に存在する知識としての暗黙知は、移送することができない。従って、この暗黙知の部分に深く依存す

るような意志伝達になると、インターネットはいきおい無力化するのである。「情報化社会」ではなく、「知識社会」に生きる我々は、インターネットの出現と普及によって逆に「情報化社会」の弱点を知ったといえる。そこで我々には、インターネットについてはこうした弱点をよくわきまえて利用していくことが求められているのである。

以上の議論を裏返してみれば、「情報化社会」から「知識社会」へと突入した我々にとって、暗黙知をいかにうまく用いていくか、あるいはコントロールしていくか、そうした暗黙知経営の妙が、これからの時代において、新しいビジネスの開拓や既存ビジネスの振興に大きな力を及ぼすことが理解できるのである。

では、こうした視点から見たとき、地域産業の振興、地域の活性化にはどのようなヒントがあるのだろうか？

## 2. 互いの顔がみえる共同体としての「地方」ないし「地域」

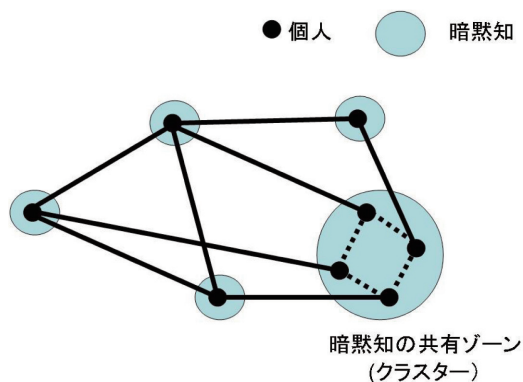
人間の内部に埋め込まれた知識を重視し、その知識を他人と共有化し伝達し形式知化することによって新たな知識の創造を行っていく組織ないし社会（コミュニティ）、それは具体的には、どんな組織あるいは社会なのだろうか？

その第一のヒントは、アメリカの経営学の大家、マイケル・ポーター[1990]による「クラスター理論」だろう。いわゆる企業戦略論の大家として知られるポーターのいうところの優れた「地方」、勝ち残る「地方」とは、イノベーション創出に適した産業クラスター（集積化群）がベースになるのだという。従来、地域における産業集積というと、輸送費低減とか市場近接といった経済的効果や地政学的利点などが取り上げられてきたのだが、ポーターにそれらに対し、むしろ無形資産としての知識に関する集積化効果に着目する。

ひとつは、情報粘着性による知識のリンケー

ジ効果、もうひとつは企業以外の大学、公共機関などによる知の溢出（スピルオーバー）効果、競争による適度な刺激と活性化、そしてこれらに基づくイノベーションの誘発こそが、地域の産業クラスターの最大の利点であると、ポーターは指摘する。こうしたクラスターでは、関係者が物理的に顔を見合える距離にいて、日常的な接触の中から、暗黙知の共有が行なわれ、新たな知識の創出へと結びついているのである。こうした例としてよく挙げられるのが、米国のシリコンバレー（サンノゼ）であり、また国道126号線エリアとして知られるボストンの例である。周知のように、シリコンバレーでは、スタンフォード大学を中心に知の溢出が起り、ヒューレット・パカードからシスコといったハイテク企業からヤフーやグーグルにいたるネット系産業まで、多くの技術者、経営者、投資家などが日常的な接触の中から情報そして暗黙知の共有を行い、これが新たな製品や事業の種となって、地域での産業振興の大きな原動力となっている。この暗黙知の共有や伝達には、「顔と顔を付き合わせた」近距離におけるコミュニケーションがことのほか重要で、前述のネットによるコミュニケーションと比較すると、物理的な空間の共有による個人と個人の間の暗黙知の重なり合いが生じるコミュニケーション・ネットワークだといえる。この辺のイメージを概念図として表すと、図表2ようになる。

図表2 人のネットワークとクラスター化



ところで、こうしたポーターがいうような「産業クラスター」としての地域コミュニティにおける人間関係のあり方は、実は日本社会に古くからある「職人」の世界と非常に近いものであることに気づくのである。職人世界では、ひとつの家の中に師匠や弟子が寝泊りし、日常的な接触の中で、職人の芸が伝達され、暗黙知が共有されていく。しかも、師匠と弟子との関係や、弟子同士にも競争意識が根底にあり、適度な緊張感が存在する。そして、多くの職人が村や町のきまった領域に集って仕事をするので、この暗黙知の共有化は更に押し広げられていくのである。ただ、ここで述べる伝統的な職人世界では、えてして暗黙知はいつまでたっても暗黙知として引き継がれ、形式知への変換を通じてより広範囲に拡散・伝達しない傾向がある、ということも注意しなくてはならない。シリコンバレーの場合、知識の創出過程において、人々の暗黙知の共有は重要な契機となるが、同時に形式知としての展開により、産業の急速な進展や巨大化を導いているのである。

このような観点で、いわゆる地域社会というものの特質を振り返ってみよう。多くの地方ないし地域コミュニティというものは、ポーターがいうような産業の核を持たない、即ち産業クラスターとしては未発達な地域コミュニティが実際には非常に多いのが現状であろう。しかしそのように産業的には未発達な地域コミュニティにおいても、都市部に比べると、実は人々の間に日常的な接触や濃密な人間関係や濃密なコミュニケーションそのものは比較的豊かに存在している場合が多い。問題は、この濃密な人間関係とコミュニケーションを通じて、どのような種類の暗黙知が共有化され、知識創造ないしイノベーションに繋がっていくか、である。

そこに大学のような強力な知識発信源があれば、地域は徐々にポーターのいうような産業クラスターに発展するかもしれない。しかし、仮にそのような知の発信源がないにしても、地域

社会に存在している濃密な人間関係やコミュニケーションは、それ自体何らかの意味をもつものになりえるだろうか？

このような疑問を出発点として、本稿では、実際に高知や他の地方で取材した様々な事業事例を紹介し、その分析を通じて、上記疑問への解を模索していくこととしたい。

### 3. 地方に芽生えるユニークな事業事例

実際に高知をはじめとした諸々の地方において、何か上記疑問へのヒントになるビジネス（事業）があるだろうか？

私達、高知工科大学起業家コースでは、数年前から地元の企業にお願いして、数人の学生グループで様々な地場企業を訪問し取材をさせてもらい、その取材レポートをまとめてきた。あるいは学生によっては、その取材の内容を題材に論文を書いたり、レポートの内容を授業で報告して皆で議論したりしてきた。

そして昨年の暮れに、はじめて丸善出版を通じて、こうしたレポートの一部を単行本という形にまとめ、全国販売の一般書として出版した。高知工科大学大学院起業家コース著「木の葉、売ります」（丸善出版）がそれである。

今回の出版で取上げたのは、高知の企業としては、「とさ千里」という高知の特産物やこだわり農産物を大阪の店舗で販売している会社、そしてこの「とさ千里」にも農作物を収めている「四万十ドラマ」というユニークな生産者側の企業などである。

以下、夫々の事例について、本にそって、その要点を整理してみよう。

#### 3-1 「とさ千里」におけるコミュニケーション・ネットワークの創出

「とさ千里」は大阪の巨大ベッドタウンである千里ニュータウンの中にあるログハウス風の一種のこだわりの八百屋であり、高知県の特産

物を守るアンテナショップ的な存在でもある。「こだわりの」と形容したのは、そこで扱うあらゆる商品は、なんらかの形で生産者がこだわりをもって作っている農作物や食品であり、有機農法をはじめとして、他にはない丹精かけた特別の野菜や食品を、生産している人の固有名詞付きで販売している。そして、生産者の思い入れを理解し、個人的なつきあいを深める中で商品を売っていくということで、いつも農家と緊密な連絡を取り合い、濃密なコミュニケーションを持ちながら商売をしているところに特徴がある。そしてこの濃密なコミュニケーションは、また顧客である大阪の消費者との間にも築かれ、店先での雑談にはじまり、ひとつひとつ商品の良さを説明したりPOPに書いたりして、顧客とも友人のような付き合いの中で商売をしているという点にも特色がある。従って、仲買の手を通った市場（いちば）で商品を買入れ、不特定多数の顧客に売る、という一般の八百屋とは違い、生産者とも消費者とも個人的な付き合いや濃密なコミュニケーションを図り、いわば両者の意思疎通を媒介する役目を果たしているような企業である。その意味では行っていることは一見「販売業」としての八百屋のようでもあるが、どちらかという「もの」を売る商売というよりも、「もの」を媒体としたコミュニケーション・サービス業ではないか、といった側面すらもっていると考えられる。即ち、生産農家は、自分が丹精かけた作物が消費者にどのように受け入れられるのか、あるいはもっと消費者のニーズに応えるにはどのような商品作りを行えばいいのかを「とさ千里」を媒介として吸収し、あるいは自分の商品の良さや特長を「とさ千里」を媒介として消費者に伝え、また消費者は、作物がもっている特長やそれが商品として持つ価値や信頼性などを「とさ千里」を媒介として吸収し、かつ自分達のほしい商品を「とさ千里」を媒介として生産者に伝えている。両者ともに「とさ千里」を通じて自分の意志を、暗

黙知の部分にまで触れる形で相手に伝えるということが行われているのである。結果として、「とき千里」は、こうした地方の特産物のアンテナショップにありがちな赤字経営からは程遠く、黒字続きの優良企業で、正社員わずか2人の企業にしては年商1億円以上と、優秀な財務実績を積んでいるということである。

### 3-2 「四万十ドラマ」に見る「価値」創造とその原点

一方「四万十ドラマ」は、この「とき千里」に農作物を収めてもいる生産者側の企業のひとつである。四万十川周辺の複数の村が協力してつくった第三セクターとして始まり、いまは独立した株式会社組織で運営され、やはり正社員2名にして年商1億円以上の売上のある優良企業である。この企業の特徴は、なんとといっても「四万十川」という地元の自然に対してこよなく愛着をもって生活する人々の集まりであり、この川や自然への愛着を基本ミッションとする商品作り、活動を行っているという点である。数年前に、『水』の本」という著名人らによる「水」にまつわるエッセイ集を出版したことがあるというのだが、このとき、原稿料としてはお金ではなく、四万十川でとれる鮎を3年分届ける、といった支払い方法をとったという。こうしたエピソードにも現れているように、種々の事業活動は単に収益のためではなく、明らかに、ある価値観、自分達の生き甲斐をもとにしたメッセージの伝達がもうひとつの目的である。地元で取れる御茶や栗といった農産物を「四万十川」のブランド性からめて商品化し、商売をしながら同時に「四万十川」自体のブランド化を推し進めているということ、そして多彩な商品群の展開を通じて、地元の自然を大切にする「心」をメッセージとして伝えたい、というところにも、この企業の独自性がある。興味深いのは、地元でとれる檜の端材の商品化で、これは通常の製品化の過程では端材として捨ててしまうよ

うなものを袋につめて、風呂場で檜の香りを楽しむ匂い袋のようなものとして商品化していることである。この例では、自然を大切に無駄にしないように、自然との共生を志向しながら、通常では商品とはならないものに付加価値をつけて売り出すことで、いわば価値の創造＝イノベーションを行っている。この企業は、商品に対するこだわりから、あくまで不特定多数の人々への一般的な売り方は避け、小売店での自社商品の扱われ方の把握できる販売を心がけ、あくまで顔の見える顧客への販売を基本としている。また社のミッションを理解してくれる会員を対象に活動を行うといったことも行っている。やはり濃密な人間関係とコミュニケーションをベースにした企業活動をしている点で、前述の「とき千里」とよく似た面が感じられる。

このように、ここで取上げた2つの高知発の小さな優良企業を見ると、その事業の中心に、顧客あるいは関係者間の濃密なコミュニケーションがあるというのは、極めて興味深いことである。この濃密なコミュニケーションをベースにした暗黙知の共有が、ある意味で、これらの企業活動の特徴になっているという事実、そしてそこで共有されている暗黙知の内容は、かならずしも大学やハイテク研究機関を発信源とした高度な先端技術などのようなものではないということも、まずここで押さえておきたいと思うのである。

「木の葉、売ります」では、これら高知での事業に続けて、隣の徳島県でのユニークな事業事例も紹介している。これはもともと「木の葉、売ります」という本の題名の由来となった事業例で、徳島の中山間部の村「上勝町」で活動する「いろどり」という企業の紹介である。これについても、本に沿いながら、概要を以下に紹介する。

### 3-3 「いろどり」に見る、「モノ」と「ヒト」 についての価値の創造

この事業の舞台となった徳島県上勝町は、中山間地域にある人口 2000 人ほどの小さな村で、しかも村の半数近くは 65 歳以上のお年寄りという、若者不足と過疎化に悩む典型的な地域である。以前はミカンの栽培が村の主力事業であったというが、災害で壊滅的な被害を受け、村の産業は行き詰った。そこで、新たな事業展開ということで、木の葉ビジネスをはじめとして、多くの新規事業が開拓されてきた。とはいえ、村の老人たちだけでは、事業の開拓は難しく、現在株式会社「いろどり」の副社長を務める横石知二氏という献身的な指導者の努力に依るところが大きい。実は、「四万十ドラマ」の場合も畦地履正専務というやはり起業家精神に溢れた指導者がいたことが成功の大きな要因であったのだが、上勝町の場合も、この横石氏の旺盛な起業家精神によって「木の葉」ビジネスのような斬新な事業開拓に成功するのである。「木の葉」ビジネスとは、村の老人たちが、山にある木の葉を、東京などの高級料亭に日本料理の「つまもの（飾り）」として商品化し、売っていくという事業である。「木の葉」を売るといって、何か簡単に誰でもできそうな事業のように思いがちだが、実際にこうしたものを事業として立上げ、木の葉を商品までにするには、横石氏らの並大抵ではない長年の努力がある。ただ山にある木の葉を拾ってすぐさま商品になるわけではなく、横石氏は自腹で何年も料亭通いをしてどのような木の葉なら「つまもの」として受け入れられるのか根気のいるマーケティング活動を行い、しかも当初よそ者扱いで話すら聞いてもらえなかったという村の老人達をその気にさせ、実際に老人でもできる商品生産と鮮度を失わない即応体制の納品システムを独自に作り上げ、10 年以上かけてこのビジネスを開拓したのだった。その努力と知恵には誠に脱帽するほかないのだが、結果としてこのビジネスは、従来は商品な

どにはなり得なかった村の山にある「木の葉」を商品という価値あるものに変換した。この点は、四万十ドラマと共通するところがある。

しかもこのビジネスは、普通ならあまり労働力として期待されない老人たちを事業に参画させ、具体的な利益の創出によって仕事をする自信と張りを老人たちに生み出すことにも成功し、薬や介護などを使わずに精神的にも肉体的にも老人たちに健康を与えてくれたのである。このような、「モノ」としての価値創造だけでなく、優れた事業というものは、それに従事する「ヒト」の価値をも創造し付加するということを示す例として、この事業はきわめて示唆に富むものである。実際、NHKで放映されたり、多くのマスコミが取上げるようになり、そのことがまた村の振興にも一役買っているという。

この事例においても、その事業の基礎には、御互いが顔見知りである村の濃密な人間関係があり、それゆえに競争意識もあって他人より多くの良質な木の葉を出荷したいという積極性や自律性の獲得があり、また横石氏という有能なマーケティングを介して顧客である料亭との暗黙知の共有も起こり、通常は閉鎖的になりがちな村のコミュニティとしての特質が事業にいかされている点に着目したいのである。このビジネスは、例えば都会のパートタイム労働者を使って大企業が展開しても、決してうまくはいかないであろう。村独特の、濃密な人間関係や意志の疎通、価値観の共有、横石氏との人間的なかわり、こうしたものすべてがこの事業の成功の基礎となっていることに我々は学ぶ必要がある。「とさ千里」や「四万十ドラマ」とはまた別の意味で、「いろどり」の事業においても、地方独特の濃密な人間関係が事業そのものの成り立ちに不可欠なものとして働いているのである。

このように見てくると、ここで紹介した「生きのいい」地域事業は、そのどれも地域独特の顔の見える距離にいる人々の繋がり、濃密なコ

コミュニケーション、これを通じた暗黙知の共有といったことを、その事業の強みとして大きく打ち出していることに気づく。こうした濃密なコミュニケーションは、普段事業を展開するうえでの地方の利点としてあまり意識されていないことのほうが多いと思うが、翻って考えてみれば、いわゆる大都会をベースにした企業活動では、なかなか得がたい貴重な特質なのではないだろうか。地方にある企業だから、地方をベースにする活動だからこそ、これを実現できているというのが事実ではないだろうか？

#### 4. 中国における事業事例

前節まで、日本の地方に見られるユニークな事業事例を紹介しながら、事業における暗黙知共有の問題について考えてきた。ここで、視点を隣国中国に移し、いまや躍進めざましい現代中国において、この暗黙知共有という課題が実際に企業や事業の中でどのように行われているか、観察を進めてみたい。

現在、高知県には200人以上の外国人留学生在が学んでおり、高知工科大学にも40人以上の留学生在がいるという。私の研究室にも中国からの留学生在が3人おり、中国の企業研究を共同で行っている。そうした関わりから、私自身も留学生とともに、中国の様々な企業を訪問し、インタビューや取材を行っている。本稿では、そうした研究事例の中から、本稿のテーマに関係が深い1つの事例を紹介し、日本の地方活性化問題とどのような接点があるのかを探ってみたい。

中国での開放政策は、当初、沿岸部の経済特区などを中心に行われ、鄧小平の「先富：先に豊かになれるものからどんどん豊かになれ。」といった優遇政策によって、沿岸部と内陸部ないし都市部と農村部の経済格差は著しく広がった。しかし、温家宝首相、胡錦涛国家主席の時代になり、取り残されてきた農村部や内陸部の格差是正は大きな政策課題となり、現在は「共同富

裕：みんなで豊かになろう」政策により格差も徐々にではあるが是正されつつある。我々は内陸部の成都という都市の周辺に位置する農村を訪れ、そこでの驚異的な経済成長をまのあたりにした。

この村落は、「5つの金の花」と呼ばれる生花産業によって、経済力を持つようになることができた。この村落は、成都という地方都市から7キロほど離れた場所に位置し、16平方キロの領域に広がる5つの村から成る。もともと地質的には、酸性土壌であることから、通常の農業には不利な場所であり、人々の暮らしは本当に貧しいものであった。しかし、この地で野菜栽培や生花栽培を行なうことを始め、しかも「花」を核として観光や家庭菜園などの新規事業を起すことで、この村落は飛躍的な経済発展を遂げたのである。考えてみれば、地理的には、2つの大きな国道の間に位置しており、都市部への入り口にあるという地の利の良さから、都市部へ向かう人々あるいは都市部からの観光には適した郊外であったといえる。現在、5つの村は、蓮、菊、スモモ、野菜、生花といった特色を出しながら夫々に全体の「5つの金の花」村落を構成している。そして、生花ビジネス、都市部の人々への家庭菜園の提供、そして観光対象としてレストランやホテルなどのビジネス展開を行なうなど、「花」を核とした各種事業展開により、以前は貧しかった農村が、わずか数年のうちに10倍近い収入を得る地域として変貌していった。こうした変貌を遂げるには、まだ30代と思える女性村長とそのスタッフ・チームによる卓越した指導とビジネス構築によるところが大きい。村長グループは、事業展開に必要な道路などのインフラのハード面での整備のほか、税制や保証といったソフト面での整備も行い、また外資系企業の導入による事業ノウハウや資金の移入にも努めた。しかし、そうした整備を行政側が整えても、村民はなかなかついてはいかなかったという。この村とは別の村での話だが、行政



が農民に配った新種の米を、農民は種まきに使わずに食べてしまったという話がある。この話に示されるように、行政の意図はなかなか一筋縄では農民には伝わらない。そこで、村長チームは、村の人々と濃密なコミュニケーションを作り上げることに注力し、逆に村の人々の人間関係の中から、新しい事業へむけた気運を次第に盛り上げていった。ここで重要なのは、単に外資企業を誘致し、村の土地を貸与して現金収入を得ただけでなく、村民に研修を行い、農家の老人たちにもホテル経営やレストラン経営のノウハウを学ばせ、外資企業の作った花園の周辺に、農民自身によるホテルやレストランを展開し、観光事業によって農民が自立できるように仕向けていった点である。こうした施策が功を奏して、村民は自ら事業を起し経営する体質を身に付け、村の経済が急速に発展する基礎となったのである。中国政府は、このように民間の事業を鼓舞し指導できるビジネス・センスある行政官を育成するため、多額の資金を投じて行政官のビジネス教育にも力を注いでいると聞く。

この中国内陸部農村における地域振興の事例においても、地域の濃密な人間関係やコミュニケーションは、事業振興の重要な要素として意味を持っていることに注目したい。この事例においても、単に都会の個人主義的な人間たちが入り込み、あるいは大企業中心の開発を行なおうとしても、このような事業の成功は得られなかったと思われる。

中国の農村においても、村民の間の濃密な人間関係やコミュニケーションは、事業の成功への因子となりうるということを、この事例から学べるのではないだろうか。

以上、日本および中国における地域活性化の事業について、我々は地域独特の濃密な人間関係やコミュニケーションが、ひとつの無形資産

として、事業化への有効な資源となりうることを、いくつかの事例を通じて観察してきた。しかし正確に言えば、地方における濃密なコミュニケーションは、すべて事業の展開に有効に働くわけではなく、いくつかの付帯条件がクリアされたときに初めて、有効なものになりうるものである。

その付帯条件として挙げられるは、勿論基本的にはその事業のビジネス・モデルの良し悪しであるが、そのほかに組織上の観点だけから見ても、例えばメンバーひとりひとりの自律性の獲得、これと裏腹ものとしての適度な相互の緊張感は必須であろう。そして、展開するビジネス・モデルの中で、こうした組織的な特長がどのようにその固有の事業に意味を持つものとして組み入れられるかが、重要な点である。「とさ千里」や「四万十ドラマ」に典型的なものとして観察されたのは、顧客や生産者など事業をとりまく関係者たちとの緊密なコミュニケーションが販売活動や開発に及ぼす効果の重要性である。一方、「いろどり」や中国の農村「5つの金の花」では、特に事業に従事する人々の自律性が指導者との緊密なコミュニケーションを媒介にして成立していくプロセスを観察することができた。

このように、様々な事業の側面において、様々な人々の間の緊密なコミュニケーションが、何らかの形で事業進展の大きな契機となり力となっている。一般論として地域独特の濃密な人間関係やコミュニケーションが、すべて事業の活力や進展にそのまま結びつくわけではないが、こうしたものを貴重な「資源」として活用し、事業振興に結びつけていく「知恵」を生み出すことは、ただでさえ物質的人的資源に乏しい地域の活性化には、重要な志向であると考えられる。いま無い資源について嘆くよりは、いま持っている資源の活用を考えていく志向こそ、地域の活性化には大切なものだと思うのである。

## 5. 大学が果たす地域活性化への役割

以上考えてきたような地域活性化の施策において、大学の果たす役割というのは、どのようなものであり、またありえるのだろうか？

私達のいる高知工科大学という大学は、もともと高知県民の血税を使って創設し、公設民営という形で運営されている高知県で唯一の工学系の大学である。この大学設立に込められたミッションには、当然高知県での地場産業振興に果たす役割が込められており、私達大学人はこの期待に応えるべく努力を重ねている。

ここで、「工科」大学が高知での産業振興に果たす役割というと、普通はまず高知で事業化できる技術シーズを育て、ちょうどシリコンバレーにおけるスタンフォード大学やルート 128 で知られるボストン地域におけるMIT (マサチューセッツ工科大学) のように、地域産業へ技術を提供する発信基地のようなイメージを期待されるものと思う。

しかし、地方における大学の役割というものはそれだけにとどまらない。高知工科大学にそもそもなぜ「起業家コース」のような一見経営系の部門が設置されたのか、という問いへの答えでもあるが、大学は産業への直接シーズとしての技術を提供するだけでなく、大学院起業家コースのような社会人向け教育に参加する社会人学生を通じて、技術を事業化するためのノウハウや経営に必要な知識を地域に提供する場でもあり、また学生の取材や研究活動を通じて地域の問題点の抽出や課題へのヒントを地域と一緒に考えていく「暗黙知共有の場」でもある。

現に、起業家コースでは地元企業への取材やこれに基づく論文化また「木の葉、売ります」のような一般書の出版という形を通じて、こうした「共有の場」作りを行っている。

ここで大切なことは、大学で取上げ研究していくことを通じて、我々は、様々な企業の問題

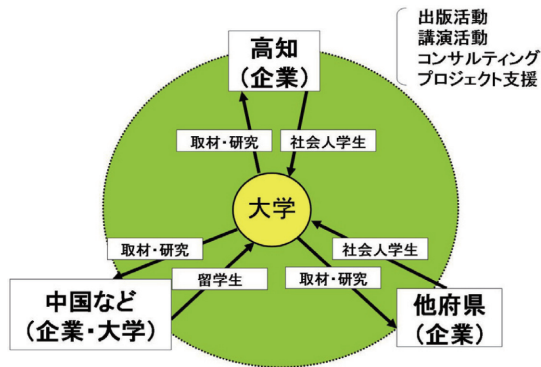
を他の企業と比較してみることができるということ、そしてそれは高知県内やあるいは日本国内にとどまらず、前述したように中国や他の外国をも含めた形で行えるという点である。このような、他との比較というプロセスを通じて、我々は、少しずつではあるが、問題の本質が何であるか、そして個別の問題のどこに他との共通点があり、他の事例がどう参考になるのか、あるいはその中から何か普遍的な知恵を学ぶことができないか、という学問本来の手法にのっとなって、現実の企業が抱える問題を解いていく道を模索しているのである。

野中 (1996) の学説に立ち返って考えるなら、「知には (形式知と暗黙知という) 循環が必要である」ということであり、またこのためには、「知には (他人の内面の暗黙知と自分の内面の暗黙知をつなぐ) 共有と共鳴が必要である」ということだと思うが、その知の循環の場として、あるいは知の共有と共鳴の場として、大学が地域において果たす役割というものも重要なのである。

我々は、地域にある大学である以上、地域の企業の訪問や取材を今後も続け、また取材結果や大学での議論や考察の結果をレポートや出版という形で地域にフィードバックし、この知の循環や共鳴の場を形成していきたいと願っている。

また最近では、高知工科大学大学院起業家コースは、より直接的に、商工会議所を通じて地域の中小企業の事業に対してコンサルティングやアドバイスを行なうことも行なっている。或いは、地域の「村起し」プロジェクトに関与し、その方向付けをサポートするようになってきた。

図表 3. 大学が核となる地域企業間の交流



「村起し」事業においても、村民の自律性の確立、村民自身による価値の創造（イノベーション）といった観点はことのほか重要である。行政や大企業主導の事業に傍観者的に参加したり、外部の助成金や資金をあてにしたり、外部企業の誘致だけを頼りにしているようなことでは、長期的な地域の発展は望めないことは、いままで多くの地方が経験してきたことであると思う。地域の内部から沸き起こるものとしての「村起し」を実現していくためには、人々が内部から変わっていくこと、自律的かつ挑戦的に事業に立ち向かっていくことが必須であり、そのとき、地域住民相互の濃密な人間関係やコミュニケーションは、負の因子としてではなく、積極的な正の因子として作用しなければならない。これはある意味で、大企業病で活力を失った企業が再生していく場合と共通の事情であろう。そこで、大学は、こうした地域における濃密なコミュニケーションの有効な作用を引き出すためにも、地域との関わりの中でその触媒としての役割を果たしていくべきであると考えます。

## 6. まとめ：暗黙知経営と地域活性化

冒頭にて述べてように、21世紀は知識社会の時代であるといわれる。これはとりもなおさず、21世紀においては「暗黙知」をどう扱っていくのが事業にとってひとつの重要な視点であり、即ち21世紀は暗黙知経営の時代であるとも言え

る。

本稿では、この暗黙知経営を有効に行うことで事業の成功を生み出していると考えられる多くの事業事例を紹介した。しかし例としてあげた事例の中には、まだ事業規模が小さく、ニッチ市場に限られており、一見これだけでは地方の再生に十分な力になりえるのかと、不安に思うものもあるかもしれない。

確かに、事業がいつまでもニッチ市場にとどまるのではなく、水平展開していくには、暗黙知から形式知への変換が重要な契機になり、このとき組織の運営も大きく変わっていく必要があるだろう。その時機がいつなのかは、具体的な事業の内容や外部環境を見据えたうえでの議論が必要である。

しかし現時点で大切なことは、これら事例における現状でのひとつひとつの事業規模そのものよりも、こうした事業を生み出すパワーが、地方に生きる人々の中に醸成され、更に新たなビジネスを生み出していくための種子になっているということではないだろうか？こうした小さなことの積み重ねが、人々の心を何かしら積極的に事業の創造へと向かわせる力となっていることが、一番重要なことではないかと考える。

即ち、暗黙知が「ヒト」の内部に宿る知識である以上、「ヒト」の活性化なくしては暗黙知の有効な共有化も交流もおき得ないのであり、逆に、暗黙知の共有化や交流を通じて、「ヒト」そのものの活性化が促され、自律性の獲得に結びつくということ、このことにこそ暗黙知経営の重要な意義があると考えるのである。

よく地方の問題を考えると、夕張での悲劇が話題にされ、「国や中央が助成金や補助を与えてくれることに慣れきってしまい、自助努力することを忘れていないか」とか「外部の企業の誘致にばかり安易に期待しているから、空洞化で工場が移転してしまうと、目もあてら

れないことになるのだ」といったことが議論される。しかしそうした「他力本願」的な志向というのは、中央においても、あるいは大企業においても、その内部で働く人々につねに生まれがちな志向である。「大企業病」という言葉に示されるように、多くの大企業で働く人々には、「何も自分ひとりが頑張ったところでしょうがないではないか」、あるいは「所詮自分は歯車にすぎない、いや歯車にすらなり得ていないのではないか」といった感情に支配されることが少なくない。このような「あきらめ」のような気持ちに打ち勝ち、事業の発展に繋がる草の根の知恵を創造していくことは、実は大企業であろうと、地方の村に住む人々であろうと、同じ課題なのである。

そう考えると、まず本稿で紹介した事例に見られるような小さな知恵からはじめ、地方に生きる隅々の人々が生き生きと知恵を出していきけるようにする「方法論」のようなものを、我々は模索し獲得しなければならないのだと考える。それは決して口でいうような生易しいことではなく、具体的に毎日の日常活動の積み上げの中から、少しずつ獲得していくよりしようのないことである。本稿を読み共感していただけた読者とともに、我々はその活動を今後も積み重ねていきたいと考えている。

## 謝辞

本稿で参照・引用させていただいた「木の葉、売ります」(2006年、丸善出版)に記事執筆を行い、地域での事業事例について取材を行った久保英子氏、常川真由美氏、久保智弘氏、石綿宏氏、そして中国での事業事例について取材を行った張軍宏氏、劉鳳氏、劉培謙氏ら高知工科大学大学院起業家コースの学生・卒業生の方々に厚く御礼申し上げます。また、こうした取材に快く応じてくれた各企業の皆様、取材企画や取材先への手配などに御協力いただいた起業家コース地域産業振興論関係者の皆様、中国の大学関

係者の皆様にも、この場を借りて感謝の意を表します。また、日頃から御議論・御教示いただいております起業家コースの前川洋一郎教授、松本平八教授にも、深謝いたします。

## 参考文献

- 1) J. M. アッターバック[1998]『イノベーション・ダイナミクス』有斐閣
- 2) J. L. バダラッコ Jr. [1991]『知識の連鎖』ダイヤモンド社
- 3) L. エドビンソン、M. S. マローン[1999]『インテレクチュアル・キャピタル』日本能率協会マネジメントセンター
- 4) T. フリードマン[2006]『フラット化する世界(上、下)』日本経済新聞社
- 5) S. L. ゴールドマン、R. N. ネーゲル、K. プライス[1996]『アジルコンペティション』日本経済新聞社
- 6) ハーバード・ビジネス・レビュー・ブックス[2000]『ナレッジ・マネジメント』ダイヤモンド社
- 7) 平野真[2006]『ベンチャリング・マネジメントにおける「知」と「組織」の共進化—ハイテク・デバイス産業での事例から—』日本経営品質学会オンライン・ジャーナル 第1号第2巻
- 8) 平野真[2006]『ハイテク・デバイス・ベンチャリングにおける「知」と「組織」の共進化—通信信部品産業の事例から』オフィス・オートメーション学会 2006, Vol.27, No.4,
- 9) 平野真[2006]『ハイテク・デバイス・ベンチャリングにおけるグローバル・アライアンス—組織間学習の視点から—』国際ビジネス研究学会年報 2006年
- 10) 一橋大学イノベーション研究センター編[2001]『知識とイノベーション』東洋経済新報社
- 11) 今口忠政[1993]『組織の成長と衰退』白桃書房

- 12) 石井真一[ 2003 ] 『企業間提携の戦略と組織』中央経済社
- 13) 石倉洋子、藤田昌久、前田昇、金井一頼、山崎朗[ 2003 ] 『日本の産業クラスター』有斐閣
- 14) 伊丹敬之[ 1999 ] 『場のマネジメントー経営の新パラダイム』NTT出版
- 15) 伊丹敬之、西口敏宏、野中郁次郎[ 2000 ] 『場のダイナミズムと企業』東洋経済新報社
- 16) A . B . ジョーンズ[ 2001 ] 『知識資本主義』日本経済新聞社
- 17) 加護野忠男[ 1988 ] 『組織認識論』千倉書房
- 18) 高知工科大学大学院家起業家コース[ 2006 ] 『木の葉、売ります。』丸善出版
- 19) 国領二郎、野中郁次郎、片岡雅憲[ 2003 ] 『ネットワーク社会の知識経営』NTT出版
- 20) 根本孝[ 2004 ] 『グローバル経営』同文館出版
- 21) 松行康夫、松行あき子[ 2002 ] 『組織間学習論』白桃書房
- 22) 野中郁次郎[ 1990 ] 『知識創造の経営』日本経済新聞社
- 23) 野中郁次郎[ 1992 ] 「グローバル組織経営と知識創造」『組織科学』Vol.25, No.4, pp.2-15.
- 24) 野中郁次郎、竹内弘高[ 1996 ] 『知識創造企業』東洋経済
- 25) 野中郁次郎、遠山亮子編[ 2006 ] 『知識創造経営とイノベーション』丸善
- 26) 大前研一[ 2001 ] 『新・資本論』東洋経済
- 27) M . E . ポーター[ 1992 ] 『国の競争優位 (上、下)』ダイヤモンド社
- 28) M . E . ポーター[ 1999 ] 『競争戦略論 (上、下)』ダイヤモンド社
- 29) J . ポトムキン[ 2001 ] 『ナレッジ・イノベーション』ダイヤモンド社
- 30) L . C . サロー[ 2004 ] 『知識資本主義』ダイヤモンド社
- 32) 寺本義也、藤波進、大友敬、柴田高、松永徹平[ 1994 ] 『戦略を創る』同文館
- 33) 寺本義也、中西晶[ 2000 ] 『知識社会構築と人材革新、主体形成』日科技連出版社
- 34) 寺本義也、原田保編著[ 2000 ] 『協創経営』同文館
- 35) 梅田望夫[ 2006 ] 『ウェブ進化論』ちくま新書
- 36) D . ウルリッチ、N . スモールウッド[ 2004 ] 『インタンジブル経営』ランダムハウス講談社
- 37) 山倉健嗣[ 1977 ] 「組織間関係の分析枠組」『組織科学』Vol.11, No.3, pp.62-73.
- 38) 山倉健嗣[ 1981 ] 「組織間関係論の生成と展開」『組織科学』Vol.15, No.4, pp24-34.
- 39) 吉田孟史[ 1992 ] 「組織間学習と組織の慣性」『組織科学』Vol.25, No.1, pp.47-57.
- 40) 吉田孟史[ 2004 ] 『組織の変化と組織関係』白桃書房
- 41) 吉田孟史[ 2003 ] 『コンカレント・ラーニング・ダイナミクス』白桃書房