The University of Osaka
Institutional Knowledge Archive

Title	臨床としての企業メセナ : 富士ゼロックスにおける知識創造活動との比較を通して
Author(s)	小川, はるか
Citation	臨床哲学. 2003, 5, p. 19-32
Version Type	VoR
URL	https://hdl.handle.net/11094/6503
rights	
Note	

The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA

https://ir.library.osaka-u.ac.jp/

The University of Osaka

臨床としての企業メセナ

――富士ゼロックスにおける知識創造活動との比較を通して――

小川　はるか

１　メセナ担当者

4冊の『臨床哲学』(大阪大学大学院文学研究科　臨床哲学研究室1999-2002) から私が受け取った「臨床」とは、苦しむ人を支援するというより、苦しむ人が困難な問題を引き受けられるよう共に考えるという方向性である。メセナ（mécénat）とは芸術文化の擁護・支援を意味する語である（企業メセナ協議会　2003:　245)。本稿では実体験を織り込みながら、富士ゼロックスにおけるメセナ活動と知識創造活動を比較する。この比較を通してメセナのあり方を考える。

メセナにおける困難な問題は次の見解にあらわれている。

> 企業は本来、自社商品の生産にかんしてこそプロである。したがって、その質を高めるよう精進し、それを通じて消費者の欲求をより高い水準で満たすことこそ我々の使命である。商品の質が高まれば、文化にも貢献したことになる。また、経営者は株主や従業員の利益や福祉の向上に努める義務がある。社会への貢献は、税金をしっかりと払えば専門家である官僚・公務員が果たしてくれるだろう。文化活動に寄付をするとしても、それは企業の利潤から直接行なうのでなく、いったん経営者・従業員その他に分配したのちにその意志のあるものが自由にすればよい。(松原　1993:　72)

企業がメセナを行うことに対する疑問が提示されている。こうした疑問を解消しようとする説明はある (伊藤　2000: 12, 15, 161, 170, 173)。芸術の持つ革新性や創造性、柔軟な発想を企業内に取り入れることができる (同15)。芸術文化への投資は社会の調和を生み、社会全体の発展をもたらす。その活力は最終的に企業のビジネスに還元される (同12)。こうした説明である。しかし企業が芸術文化を支援する原理はまだ突き止められていない (日本文化行政研究会・企業メセナ協議会　1993:　24-25)。ここにおける「原理」とは、説明力がより高く経験的に妥当な根拠を言う（福井　2001:　168)。原理を構築するためには、メセナに関する思考を積み重ねて理論を形式化し、その理論に対する検証あるいは反証を繰り返していく必要があるだろう（同205)。依拠する理論を精緻化することによって見出されるのが原理である。しかし現段階ではメセナ研究の理論はない。メセナ研究の拠り所となる理論が、他の領域に存在するのかどうかも分かっていない。さらに例外は必ず出てくるため、原理を言い当てることは、本質的に、また物理的

になしえないこととも考えられる。こうした状況がメセナ担当者の苦悩を引き起こす。次の発言には、企業と芸術家の狭間にあるメセナ担当者の悩みが示されている。

販促（販売促進）の一環としてというのは社内で予算をとるためも含めて建前としての意味合いが強い（後略）。現場の担当者はそれぞれのネットワークの中でやりたいこと、やる必要があると思っていることを、アーチストとの共同作業で実現するわけですから、それが販促で会社のためになるかどうかなんては考えていないのです。（日本文化行政研究会・企業メセナ協議会　1993：　85-86）（丸括弧内は引用者。以下同じ）

メセナ担当者の悩みは、経済性と文化性の均衡を保たなければならないことにある。支援する芸術を評価し選定するのは、多くの場合、メセナ担当者である[1]。評価の１つの基準が次に示されている。

問われるのは芸術性や企画の質、そして活動が自己満足ではないという社会性です。エスタブリッシュされた芸術ならどれだけ多くの人に強い訴求力をもつ良質の内容であるか、また新しい意欲的な試みであれば芸術活動の革新性が評価のポイントとなります。（伊藤　2000：　25）

メセナ担当者は、経済性重視の部署の社員とは異なる能力を身につけることになるだろう。例えば類推能力である。

芸術に対する客観的な評価はありえない。ただ確立された芸術の場合、数値化可能な側面をも持つという意味で、擬似的な客観性は保たれうるかもしれない。困難なのは確立されていない芸術に対する評価である。ある芸術に対する評価は、当該芸術分野に対してどれだけ本質的寄与をなしたかによるだろう（福井　2001：　249）。しかしこの評価軸は確立されていない芸術には通用しない。評価の対象となる分野を定めることができないからである。また評価の拠り所を持たない芸術が一定程度の人々に訴求力を持つかどうかは、不確定要素が多く本質的には判断できない事柄であろう。確立されていない分野に属する芸術家は、確立された芸術に対して違和を感じている。だからこそしっくりする分野を探し続けるか、あるいは新たな分野を創り出そうとする。新たな分野の創出とは、別々のものと考えられている事柄の中に関連性を見出し、それらを結びつけることである（同225,　240）。確立されていない芸術を突き詰めて観察することの多いメセナ担当者は、これを仕事として行う限り、当該芸術が社会性を持ちうるかどうかも評

価の対象とするだろう。

確立されていない芸術の芸術性や社会性を仕事として評価しつづけることによって培われるのは、理想的には、別々のものと考えられている事柄の中に関連性を見出し、それらを結びつける志向である。そして結びつけられたものが社会的要請度の高いものかどうかを意識する志向である。こうした志向は、顕在化されていない商品やサービスを社会性という視点から発想することにつながる。

芸術における新たな分野の創出のありようから、商品やサービスの発想を導くといった類推能力は、例えば従来の生産・営業部門では得にくい能力ではないだろうか。これらの部門では、「生産効率を上げたり、営業成績を上げたりしていけばいい」（企業メセナ協議会　2003:　150）という。そこでは確立された方法にのっとって仕事をすることができる。効率的ではあるが、その裏返しとして、無関係な現象同士を結びつける発想は生まれにくい。また社会的要請度の高さを求めるのは自明のことで、特に意識する必要はない。

類推能力の形成のみによって、メセナが企業の競争力になることを言明することはできない。だからこそ困難ではあるが、経済性と文化性の狭間にあるメセナ担当者の役に立つ原理を求めたくなる。メセナ担当者が必要とするのは、社内で予算請求をする際、芸術文化が経済性への投資となることを説得しうる根拠である。メセナ担当者の役に立つ原理とは、それが説明力の高い経験的に妥当な根拠であるならば、メセナ担当者に限らず何らかの矛盾の中で苦しむ人にも敷衍できるものとなるかもしれない。

２　富士ゼロックスの事例

富士ゼロックスは、支出費用から判断すると、平均的なメセナ活動を行っていると考えられる。それに加えて、「知識」の重要性に着目し知識経営を推進している。これら2つの要件を兼ね備えていることが、富士ゼロックスを俎上に載せる理由である。

２．１　アート・バイ・ゼロックス（ABX）活動

富士ゼロックスは、学術・教育、社会福祉、文化・芸術（メセナ）、ボランティア、環境保全・保護、地域振興、スポーツ等の分野で社会貢献活動を行っている。こうした社会貢献活動に加え、富士ゼロックス社員によって自主的に組織された端数倶楽部[2]による社会貢献も行われている。端数倶楽部からの支出を除いた社会貢献活動費は、1991年から2000年までの期間中、最も多い1998年が約8億円、最も少ない1992年が4億円強である。平均すると6億円強となる（富士ゼロックス株式会社　社会貢献推進室　2003:

23)。経常利益が富士ゼロックスと同水準（100-500億円未満）の企業のメセナ費および会社数を表1に示す。

表1　経常利益100-500億円の企業のメセナ費および会社数

	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

（企業メセナ協議会1992-1995:〔年度別に〕28,　29,　34,　37）をもとに作成。
註：経常利益別のメセナ費が掲載されているのは『メセナ白書』1992-1995のみである。

富士ゼロックスの平均社会貢献費6億円強には、メセナ以外の分野の費用も含まれている。メセナ費のみを表2に示す。富士ゼロックスのメセナ費は、経常利益に相応したものであるといえるだろう。

表2　富士ゼロックスのメセナ費

[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]

（ABX担当者　2003）をもとに作成。

富士ゼロックスのメセナ分野は、主として音楽と美術である。音楽についてはパールマン（ヴァイオリニスト）演奏会やアジア・ユース・オーケストラの公演を資金面で継続的に援助している。資金援助の場合、基本的には資金の受け渡しが円滑になされればよいため、メセナ担当者と芸術家とが密接に関わりあうことは稀であろう。

美術分野における特徴は、本業に関わる形態の支援である。「アート・バイ・ゼロックス」（″ART BY XEROX″、以下ABXと略記）と呼ばれ、コピーによる作品制作の支援を柱とする。ABXとは、「富士ゼロックスが88年からスタートさせた技術協力によるメセナ活動の総称」（伊藤　2000:　83）で、「コピーを用いた作品制作をおこなっているアーティストに対し、ゼロックスの複写機を無償で活用してもらう他、90年からは『アート工房』を開設して制作の場を提供している」（同）。

ABXの担当者は現2名である。またABXのメセナ費に占める割合は10-12%（約2000万円）である。ただしここには人件費、アート工房家賃も含まれるため、一般経費としては5-6%（約1000万円）だという（ABX担当者　2003）。

ABXは研究・出版、教育・普及、支援の3種のプログラムからなる[3]。研究・出版プログラムにおいては、児玉房子ほか『マルチメディア時代の芸術と社会』（富士ゼロックス、1997年）や宇波彰ほか『（シンポジウム）ドキュメント＆アート――その相互浸透性をめぐって――』（富士ゼロックス、1998年）を見る限り、ABX担当者自身が研究を行うわ

けではなく、社外の研究者等に研究を依頼している。教育・普及プログラムでは、社員を対象とした美術展ツアーをABX担当者が企画し、ABX担当者と一般社員とが美術展に同行する。ここには社員にABXの活動を理解してもらうという目的がある。ただ様々な美術展への訪問が本業に結びつくかどうかについては、多少疑問の余地がある。

本業への影響に関して示唆に富むのは、柱となる支援プログラムである。「アート工房」の運営、作品発表の場「寿限無」展の隔年開催、複写技術を利用した美術館やギャラリーなどの展示支援、児童館や美術館で開かれるこどもたち向けワークショップへの協力、アーティストブックやカタログなどのドキュメント制作の支援を行っている。

ABX担当者は、「たいていアーティストが要求してくる水準のほうがビジネスユースよりも高いですし、ときには突拍子もないことを提案してきますから、いい武者修行のようなものですよ」（伊藤　2000：　85）と言う。ABX担当者は技術者ではない。技術者の多くは研究開発部門に所属しているはずである。ABX担当者は「研究開発部門とアーティストとのコラボレーションを実現させようとしましたがあまり進展していません」（ABX担当者　2003）と述べる。この言葉は、芸術家からの要求や提案を研究開発部門に伝えたいというABX担当者の意向を示している。研究開発のあり方と芸術家のあり方に共通性があることは認識しているが、両者を結びつける回路が見出せないのである。

ABXには本業との関わりが見られる。しかし芸術家との接触によって得たものを社内の他部署、特に研究開発部門にまで浸透させない限り、ABXの活動が目に見える形で本業に還元されるのは困難であろう。「社内に対し働きかけることは社外に対してのものよりある意味でエネルギーを費消します」（同）とはABX担当者の言葉である。この言葉は、ABXが社内の理解を得にくい活動であることを意味する。

ABX担当者に電話連絡をしようとしたが、一週間ほど2人に連絡できないという経験をした。富士ゼロックス本社内の社会貢献推進室や相談センターにABX担当者の出勤日などを尋ねたが、ABX事務局が本社から少し離れた場所にある[4]ことも手伝って、2人の動向を掴めなかった。社外での活動のため事務所にいないことも多いという。ここに「ABXで足りないものは望めばきりがないのですが、人・モノ・金・情報などすべて不足している」（同）という現状が示されている。

ABX担当者は私の照会に快く応じて下さったが、立場の違いにより意思疎通の難しい面もあった。また本社内社員の志向との違いを感じることもあった。本社外の事務局において2人で仕事をこなしていることや一般的な顧客とは性格の異なる芸術家と対峙していることが、このように感じさせる要因であるかもしれない。しかしより注目したいのは、ABX担当者と代表取締役会長小林陽太郎との関係である。小林は自社の社会貢献分野に関して、芸術にこだわらなかったという（鷲田　2003）。「芸術もあってもいいけど

慈善活動でもいい。スポーツでもいい。あまり（芸術を）推進なさらなかった」（同）。

小林が企業の社会貢献に関心を寄せていないわけではないだろう。富士ゼロックスは、先に見たように、平均以上の社会貢献費を支出している。また朝日新聞文化財団による第11回企業の社会貢献度調査（2001年）において「大賞」を受賞し（朝日新聞文化財団「企業の社会貢献度調査」委員会　2001：　17-18）、第12回調査（2002年）では「企業倫理賞」を受けている（同　2002：　11）。さらに小林が経済同友会の代表幹事としてとりまとめた第15回『企業白書』の主題は、「『企業の社会的責任〔CSR（Corporate Social Responsibility）〕』とは何か、″CSR″をより高いレベルで果たし続けるための哲学と仕組み、すなわち『ガバナンス』はいかにあるべきか」（経済同友会　2003：　まえがき）であった。「企業の社会的責任」の一部が社会貢献であろう。

本稿ではある事業の成否を左右する要素として、経営者の関与の度合いを問題にする。小林が深く関与していない芸術文化支援（メセナ）の比較対象として、次節では富士ゼロックスの知識創造活動を取り上げる。次節で詳述するように、小林は知識創造活動に深く関与している。ここにABXに代表されるメセナ活動と知識創造活動との差異がある。他方これら2つの活動には共通点もある。企業の直接的利益として還元されにくい点である。ただしこうした大きな共通点を細かく検討していくと、共通点における差異が出てくる。共通点の中の差異に関しては次節で論ずる。富士ゼロックスにおいて知識創造活動が活発に推進されているとすれば、知識創造活動を観察することでメセナ活動への指針を得られるかもしれない。

２．２　知識創造活動

知識創造における「知識」はまだ明確に定義づけされていない（野中　1990：　iii；野中　2002：　9）[5]。富士ゼロックスにおける知識創造の具体事例を図１に示す。

知識創造活動の領域	富士ゼロックスにおける具体事例
知識経済の動向の把握と対応	[illegible]KDI[illegible]ジメント
イノベーションのための知識創出を推進する	従業員[illegible]を超えるイノベーションを創出する場の提供：知識ネットワーク 知識の蓄積[illegible]への参加・参与：[illegible]知識学習[illegible]
商品としての知識を生み出す	企業の知識創造を支援する知識サービス群KDI
商品、サービス、プロセスに価値を埋め込む	[illegible]
過去の経験を整理し再利用する	[illegible]ナレッジ[illegible]相談センター[illegible]

図１　富士ゼロックスにおける知識創造の具体事例（一例）

（木川田　2001：　37）および（野村　2001：　50）をもとに作成。

図1中のKDI（Knowledge Dynamics Initiative）が、知識創造活動を検討するための組織である[6]。KDIの系譜は以下の通りである（久保田　2003；　Nonaka and Teece　2001：297-98）。ザ・ドキュメント・カンパニーを宣言した1992年から、経営戦略部の中で知識経営にいかに取り組むかを議論していた。本格的・組織的な取り組みをはじめたのは1997年からである。経営総合研究部という部門の中に、Knowledge Design Initiativeというプロジェクト・チームがあり、知識経営の事業戦略を検討していた。Knowledge Dynamics Initiativeという現在の組織になったのは2000年からである。KDIは組織戦略として知識経営を検討する組織であり、富士ゼロックス内の知識創造活動をとりまとめる組織ではない。知識創造活動は、営業部門・開発部門等で業務の必要性に応じ、草の根的・自発的に発生している実践的活動である。つまり富士ゼロックスの知識創造活動は、KDIのみではなく広い部門によって推進されている活動である。

知識創造活動によって利益が上がる保証は全くないことを経営者は認めている（富士ゼロックス株式会社　経営総合研究部　1998：　29,　51.　以下富士ゼロックス　1998と略記）。保証はないかもしれない。ただ利益向上を引き起こす革新の裏には本質的に知識創造活動があると野中らは考えている（久保田　2003；　Nonaka and Teece　2001：　275）。この立場に立てば、「保証はない」とは必ずしも利益が上がらないことを意味するわけではない。つまりリストラ等に比べて直接的なインパクトははかりにくいが、知識創造活動が企業の性格にそぐわないということはない[7]。

「KDIはプロフィットセンター（利益中心）で、（メセナを含む）社会貢献活動はコストセンター（コスト中心）という差異があるため、（予算を）単純に比較できない面もある」（久保田　2003）という。先に見た通り、KDIはそのまま富士ゼロックスの知識創造活動を意味するわけではない。そのため知識創造活動が利益中心かコスト中心かを見極めることは難しい。知識創造活動は、ある見方によれば利益中心となり、別の見方によればコスト中心となりうるだろう。つまり利益向上を引き起こす革新の裏には知識創造があるとの見方によれば、知識創造活動は利益中心となる。一方、直接的利益として還元されにくいとの見方によれば、知識創造活動はコスト中心となる。見方によって変化するという知識創造活動の性質は、メセナ活動にもある。

企業がメセナ活動を行う理由として、芸術文化への投資が最終的に企業のビジネスに還元されるという説明を1章で見た。この説明を踏まえれば、メセナ活動にも利益中心の側面があると考えることは可能であるかもしれない。ただこの説明は原理にまでいたっていないという意味で、メセナと利益を結びつける見方には問題が多い。それに加えてメセナ活動と会社の利益（販促）とを分けて考えるというメセナ担当者の率直な意見も見た。これら2つのことを勘案すると、メセナ活動はコスト中心となる。

知識創造活動とメセナ活動における共通点、およびその中の差異は次の通りである。利益中心かコスト中心かを簡単には判断できないことが共通点である。つまり両活動共、直接的利益として還元されにくい側面を有している。ただ両活動共、直接的利益として還元されにくいとはいえ、その程度は異なる。利益中心寄りの知識創造活動より、コスト中心寄りのメセナ活動の方が、より直接的利益として還元されにくい。このことが共通点の中の差異である。

KDI の社員は知識創造活動を行うわけではなく、知識創造活動と密接に関わる知識経営を組織戦略として検討する。それに対してABX担当者はメセナ活動を検討するのではなく、メセナ活動を行う主体である。つまり KDI と ABX とは位置づけが異なる。ただ少なくとも富士ゼロックスには、メセナ活動を戦略として検討する KDI のような組織はない。さらに社内のさまざまな部門で発生している知識創造活動を取り上げるのは困難であるし、知識創造活動を検討するという KDI の事業も知識創造活動の一部と位置づけられる。そのため以下、KDI と ABX を比較する。

KDI の予算は、事業展開や所属社員数を勘案すると、ABX の予算（約 2000 万円）より多いと推定される。KDI 所属の社員は、2003 年現在 9 名である。ただ知識創造活動は社内のさまざまな部門で発生している活動であるから、知識創造活動を担う社員数は正確には把握できないほど多いと考えられる。表 3 に社会貢献活動を担う社員数の推移を示す。1998 年における激減は、回答方針を変更したことにもよると考えられるが、それを考慮に入れてもなお注目に値する。2003 年については、「ABX 現 2 名、学術・教育 1 名、ボランティア活動 1 名などで他は広報宣伝、総務、人事、秘書、営業部門などで兼任体制で運営されている」（ABX 担当者　2003）。これらの数字は、ABX、あるいはメセナよりも知識創造活動を推進しようとする富士ゼロックスの姿勢を示している。この姿勢は、メセナ活動を検討する組織を有しないのに対して、知識創造活動を検討する KDI は存在することにもあらわれている。

表 3　富士ゼロックスにおける社会貢献活動担当者の推移

1993 年	6 人
1994 年	6 人
1995 年	8 人
1996 年	8 人
1997 年	8 人
1998 年	2 人
1999 年	2 人
2000 年	2 人

（企業メセナ協議会 1993-2000〔年度別に〕132,　142,　158,　129,　127,　156,　173,　166）をもとに作成。

註：1998 年以降は ABX 担当者のみの数字。1993 年から 1997 年までについては ABX 担当者を含む社会貢献推進部（1998 年に社会貢献推進室と改称）所属の社員数と推定される。

直接的利益として還元されにくい事業を推進しようとする際に重要となるのは、経営者の理解の有無であろう。「トップ並びに役員クラス、トップ・マネジメントが（中略）

知の創造活動を低く見たり、そんなことをやってて何の利益があるのといったネガティヴ・メッセージは、絶対、発してはいけない」（富士ゼロックス　1998：　52）という。2.1節で見た通り、小林には芸術支援に対するこだわりがなかった。翻って、1年間の議論の末（1998年1月）に「我々（富士ゼロックス・グループ）の退路を断つというような形で、あえて『知の創造と活用をすすめる環境の構築』ということを（富士ゼロックスの）ミッション・ステートメントの冒頭に入れ」（傍点は引用者）（同12）たと述べる小林である。KDI社員も、小林をはじめとする経営陣が、知識創造活動に深く関与していることを感じとっている（木川田　2001：　35-36；　野村　2001：　50-51）[8]。具体的には図2に示す実践の中に小林ら経営者の関与が認められる。

1992年	J.S.ブラウンと野中郁次郎（知識創造理論の提唱者）を中心とするトップ・フォーラム#1
1993年	P.F.ドラッカーと小林陽太郎を中心とするトップ・フォーラム#2
1997年	野中と小林を中心とするGlobal Leaders Forum97
1998年	C.B.ナップと小林を中心とするGlobal Leaders Forum98

図2　富士ゼロックスの「知識」への取り組み（一例）
（木川田　2001：　32-33）および（野村　2001：　49）をもとに作成。

また図1にも示した通り、1997年には、米国ゼロックス社と富士ゼロックスの共同寄付により、カリフォルニア大学バークレイ校（UCB）にゼロックス知識学特別名誉教授職を設置し、初代特別名誉教授として野中を招いてもいる（木川田　2001：　31，　34；野村　2001：　50）。小林は次のように述べたことがある。

富士ゼロックスの事業が、元々のもちろんコピー中心から広がってまいりましたけれども、関連の企業が段々できてきますと、最近ここ何年かゼロックス・グループが共通の切り口として使っているザ・ドキュメント・カンパニー、ザ・ドキュメントというものではロジカルにもそうですし、感覚的にもピタッとこない、したがっていわゆる地域的な広がりと事業の内容、業容そのものの広がりをカバーして、我々がやっぱり共通の非常に重要なエッセンスとしていえることというのは何なのか、それを我々は、知といい、知識といい、それで割り切ろうじゃないかというふうに決めたわけであります。（富士ゼロックス　1998：　31）

これは「ザ・ドキュメント」という概念から富士ゼロックスを脱皮させようという表

明である。それに対して、ABX 担当者は次のように述べる。

> プリンターやコピー機をつくっている会社なわけですけれど、われわれが扱っているのはドキュメントという文化ではないか。これを効率的な面からだけ捉えていたのでは、本当の意味で富士ゼロックスの使命は達成できないだろうと思うわけです。（伊藤　2000：　89）

ABX担当者は富士ゼロックスの使命を次のことに置いている。効率にそぐわない側面の考慮、およびドキュメントという文化の推進である。前者については「『効率』だけでは勝負にならない。（中略）もっと『効果』というものを大事にしていかなければならない」（富士ゼロックス株式会社　経営調査部　1997：　8-9.　以下富士ゼロックス　1997と略記）との小林の志向に一致する。ただ後者についてはABX担当者と小林との間に齟齬がある。ABX担当者には「コピーによるアートの歴史（中略）を研究して展覧会に仕立てていく」（伊藤　2000：　89）夢があるという。懸念されるのは、この夢が、「ザ・ドキュメント」という概念から富士ゼロックスを脱皮させようとする小林の表明との齟齬を広げてしまうのではないかということである。

KDIの事業は、経営者の理解に加え、社内の他の社員の理解も比較的得やすいと考えられる。富士ゼロックスの知識創造が意識的にではなく無意識的に行われている（木川田　2001：　36；　野村　2001：　50-51）からである。富士ゼロックスにおいては、社員の意志の中から生まれるある実践が、知識創造の領域に図らずも一致する。図１に示した通り、KDI の業務には「知識資産の計測とそれにもとづく戦略フォーカス」がある。これは知識創造に関する経営者の理念と一般社員の志向との統合を支援し、知識創造活動を自社の競争力に落としこんでいくための戦略を考える仕事であろう。

経営に知識を活かすといっても、いくつかのレヴェルがある（紺野　2001：　10-11）。多くは製品やサービスの本質的変化にまでは到達しないという。2.1節で述べたように、ABXの活動はちょうどこの域にとどまっていた。研究開発部門との連携に問題があるためであった。他方図１に示されていた通り、A-Color 935という新たな製品の開発は知識創造活動の産物である。

「KDIグループは、知識創造社会での魅力ある新しい経営の実現をはかろうという志をもった公募によって集まった異能集団、仕掛け人集団である」（木川田　2001：　42）という。これを次のことによって実感した。KDI の社員は私の話の中から私が必要とすることを察知し、有用な資料[9]を提示して下さった。このことは、KDI が顧客の求めるサービスを提供しえていることを示唆する。

ABXの活動に対して経営者や社員の理解を引き出すためには、何をどのようにすれば

よいのだろうか。本稿では知識創造活動の観察を提案したい。ABX活動と知識創造活動には、直接的利益として還元されにくいという共通性があるからである。繰り返しになるが、知識創造活動には、さまざまな部門で発生している実践的活動に加え、KDI事業も含める。知識創造活動を検討するKDIの事業も知識創造活動の一部と位置づけられるからである。さらにABXとは位置づけの異なるKDI事業の観察をあえて提案するのは、社内のさまざまな部門で行われている知識創造活動の観察が困難だからでもある。

ABX活動、つまりメセナ活動、と知識創造活動の共通性の内には差異もあるが、次の3つの理由により、他社のメセナ活動の観察より自社のKDI事業の観察の方がABX担当者にとって有用であると考える。これらの理由はメセナ活動の指針を表してもいる。第1にメセナの原理が見えていない現状において、他社の先進メセナ事例を観察しても利するところは少ない。共通性の中の差異を考慮に入れながら、自社内の先進事例を注意深く観察する方が得策であろう。第2にKDIは小林の理念に添った事業を展開している。これは″The Document Company″から″The Knowledge Company″への移行を進化と捉える（同55）KDIの姿勢にあらわれている。先に見た通り、小林はこうした移行を目指していた。KDI事業の観察は小林の理念を理解することにつながるのである。第3にKDIは社員が既に展開している事業を知識創造の領域に位置づけることにたけている。これは他部門との協働やネットワーキング能力を核とするKDIの特徴（同29-55）に起因する。KDIの事業にはABXの活動を社員に広め、他部門との連携を創出していくための鍵があるのではないだろうか。KDI事業の観察によって、ABX（メセナ）活動に利益中心という視点が入り込む。またKDI事業の存在は、メセナを行う活動と共にメセナを検討する事業の必要性を示している。

本章では、ABX活動と知識創造活動の優劣を付けるためではなく、メセナ活動への指針を得るために両活動を比較した。

３　おわりに

小林は、今日、企業の経営に責任を持つ者が心を砕いていることとして、「効率」のみではなく「効果」の必要性を述べる（富士ゼロックス　1997：　8-9）。その上で次のように述べる。

効率・効果ということを総合して、あらためて企業と社会との関係を考える。（同9）

ここにおける「効果」とは、「異質性とか突出するということ」に「より多くの価値」をおき、図式を単純化すれば、「効率」に対比されるものである（富士ゼロックス　1998：　35）。

異質性や突出によって新たな知が生まれるとすれば、「効果」とは、知識創造活動を推進する富士ゼロックスにとって重要な要素である。知識創造活動は知識創造理論に依拠している。この理論は、形式知と暗黙知の相互循環・相転移による知識の拡張、つまり新たな知の創造を主張している（野中　1990：　56-57；　野中　2002：　9-10）からである。

ABX担当者の志向に本社社員の志向との差異を感じたことは2.1節で述べた。このことは、ABX事務局の異質性、あるいは突出に起因するのではないだろうか。そうだとすれば、ABX事務局は、富士ゼロックスにおける効果を体現する組織である。ABXは、図1には明示されていないが、新たな知を創造する知識創造活動の1つとして位置づけられるだろう。

メセナ活動、知識創造活動共、企業の直接的利益として還元されにくいが、利益中心寄りの知識創造活動より、コスト中心寄りのメセナ活動の方が、より直接的利益として還元されにくいことを2.2節で指摘した。このことは、知識創造活動の方が効率に結びつきやすいことを意味する。逆にメセナ活動の方が、効果の表出に貢献しやすいことを示唆する。効率を追求して生存しつづけなければならない企業において、効率と効果を総合するためには、効果を引き出す組織が必要である。ABXは効果を引き出す組織として、富士ゼロックスに貢献しているのではないだろうか。さらにKDI事業の観察によりABXに利益中心という視点が入り込むと、ABXはそれ自体として効率と効果を総合する組織となる。つまり効率と効果の総合によって企業と社会との関係を考えたいとする小林の志向にふさわしい組織となる。

存続を前提とする企業にとって、効率という要件は自明のことで特に意識する必要はない。ただ効率だけでは勝負にならないと考える小林のような経営者もいる。このような経営者を有する企業においては、自明のことではない効果を引き出すために何らかの行動を起こす必要がある。行動の具体的な中身は個々の企業によって異なるが、富士ゼロックスの場合、直接的利益として還元されにくいメセナ活動や知識創造活動が行動の具体例である。両活動の内、効果をより引き出しうるのは、言うまでもなくメセナ活動である。メセナは、企業の直接的利益としてより還元されにくい活動であるがゆえに、企業における効率と効果との総合を可能にし、ひいては企業と社会との関係を考える契機となる。このことがメセナの存在意義の１つではないだろうか。

謝辞　照会に応じて下さった富士ゼロックス株式会社社員の方々にお礼申し上げます。また本稿へのコメントを下さったことに対し、「社会と臨床」研究会メンバーの方々に感謝いたします。

註

1　社団法人企業メセナ協議会は1991年よりメセナ活動実態調査を毎年実施している。活動のイニシアティブをとっているところという調査項目によると、1991年から1995年については会長・社長などのトップの割合が担当部署の割合より高い(企業メセナ協議会　1993:　31;　同　1994:　36;　同　2003:　171)。それに対して1996年以降は担当部署の割合が会長・社長などのトップの割合より高い（同　2003:　171)。特に1996年以降、担当部署を有する企業では、通常の予算規模を超えるメセナを除き、メセナ担当者が芸術を評価し選定する傾向にあると考えられる。

2　端数倶楽部の基本コンセプトは次の通りである。任意で「毎月の給料と各期の賞与の『端数』〔100円未満の金額〕に、個人の自由な意志〔一口：100円×n〕をプラスし、年に14回」(角括弧内は原執筆者。以下同じ)（富士ゼロックス株式会社　端数倶楽部事務局〔編・発行〕『端数倶楽部』http://www.fujixerox.co.jp/social/PDF版:　4)、社員が端数倶楽部に寄付をする。この寄付金および会社からの同額の寄付金が、社員によって選ばれるボランティア団体に寄付される。

3　ABXの事実関係については、文献対照註のない限り、(富士ゼロックス株式会社　社会貢献推進室　2003:　8-10）による。

4　本社の住所地は、東京都港区赤坂2-17-22。ABX事務局の住所地は、東京都港区赤坂3-7-13　国際山王ビル別館2F。

5　明確に定義されていることが良くされていないことが悪いということはない。定義づけからはじめることで、捨象される側面がある。また「知識」のとらえ方は、立場によって変容する（野中郁次郎・泉田裕彦・永田晃也〔編著〕2003『知識国家論序説』東洋経済新報社:　312）からである。

6　KDIに関する事実関係については、文献対照註のない限り、KDIホームページ　（http://kdi.fujixerox.co.jp/）からの情報による。

7　このことは久保田弥生氏（富士ゼロックス株式会社　KDIグループ）に指摘していただいた。

8　木川田と野村はKDIの社員である。

9　(富士ゼロックス株式会社　経営調査部　1997）および（富士ゼロックス株式会社　経営総合研究部　1998)。

参考文献・発言・ホームページ

ABX担当者　2003　発言.

朝日新聞文化財団「企業の社会貢献度調査」委員会（編）2001『(新時代の「格付け」評価）有力企業の社会貢献度2001』PHP研究所.

朝日新聞文化財団「企業の社会貢献度調査」委員会（編）2002『(新時代の「格付け」評価）有力企業の社会貢献度2002』PHP研究所.

伊藤裕夫他（編）2000『なぜ、企業はメセナをするのか？――企業とパートナーを組みたいあなたへ――』企業メセナ協議会.

大阪大学大学院文学研究科　臨床哲学研究室（編・発行）1999-2002『臨床哲学』創刊号-4号.

木川田一榮　2001「富士ゼロックスのナレッジ・ダイナミクス」日経連出版部（編・発行)『ナレッジマネジメント事例集』.

企業メセナ協議会（編）1991-2000『メセナ白書』ダイヤモンド社.

企業メセナ協議会（編）2003『メセナマネジメント――戦略的社会貢献のすすめ――』ダイヤモンド社.

久保田弥生　2003　発言.

経済同友会（編・発行）2003『第15回　企業白書』〔「市場の進化」と社会的責任経営――企業の信頼構築と持続的な価値創造に向けて――〕.

紺野登　2001「知識経営に向けての自己革新とは」日経連出版部（編・発行)『ナレッジマネジメント事例集』.

日本文化行政研究会・企業メセナ協議会（編）1993『行政と企業は文化支援で何ができるか』公人の友社.

野中郁次郎　1990『知識創造の経営――日本企業のエピステモロジー――』日本経済新聞社.
Nonaka,Ikujiro and David J. Teece. (eds.) 2001 *Managing Industrial Knowledge: Creation,Transfer and Utilization.*London: Sage Publications.
野中郁次郎　2002「企業の知識ベース理論の構想」『組織科学』36巻1号.
野村恭彦　2001「事例1：富士ゼロックスにおけるナレッジイニシアティブ」『人工知能学会誌』16巻1号.
福井直樹　2001『自然科学としての言語学』大修館書店.
富士ゼロックス株式会社　経営調査部（編）1997『グローバル・リーダーズ・フォーラム――知識企業とよい社会――』富士ゼロックス.
富士ゼロックス株式会社　経営総合研究部（編）1998『グローバル・リーダーズ・フォーラム'98――グローバリゼーションと知識企業――』富士ゼロックス.
富士ゼロックス株式会社　社会貢献推進室（編・発行）2003『社会と社員・企業と社会のかけ橋』http://www.fujixerox.co.jp/social/PDF版.
松原隆一郎　1993『豊かさの文化経済学』丸善.
鷲田清一　2003「社会と臨床」研究会における発言.