

2010年第2回研究発表大会写真付き詳細レポート

作成：松本 優

2010年9月25日に東京経済大学国分寺キャンパスで行なわれた日本ナレッジ・マネジメント学会の第2回研究大会の写真付き詳細レポートです。別途掲載されている大会発表要旨集と併せて、大会の様子を味わってください。各発表の要旨集は会員専用頁に掲載されていますので、会員でない方はぜひこの際会員になっていただくと嬉しいです。



(会場となった東京経済大学国分寺キャンパス入口)



(門を入ったところから並木道があり、ここに大会看板が)



(大会の行なわれた6号館)



(6号館の入口にも看板が)

◆大会のスタート、開会行事

最初にKM学会の森田松太郎理事長の開会の挨拶。続いて東京経済大学教授で大会実行委員長植木英雄氏(以下植木先生)より今大会の共通テーマについての説明や発表会の進め方等の説明があり、研究大会はスタート。



(森田 松太郎 理事長)



(植木 英雄 大会実行委員長)

◆ 第1セッション

プログラムでは8つの発表が3つのセッションに分かれており、最初のセッションでは知の創造部会メンバーの以下の3つの発表があった。このセッションの司会は久米克彦氏(スズキ(株)監査役)が担当



(久米 克彦 氏)



(第1セッションの頃の右後ろからの全景)

★【発表1】

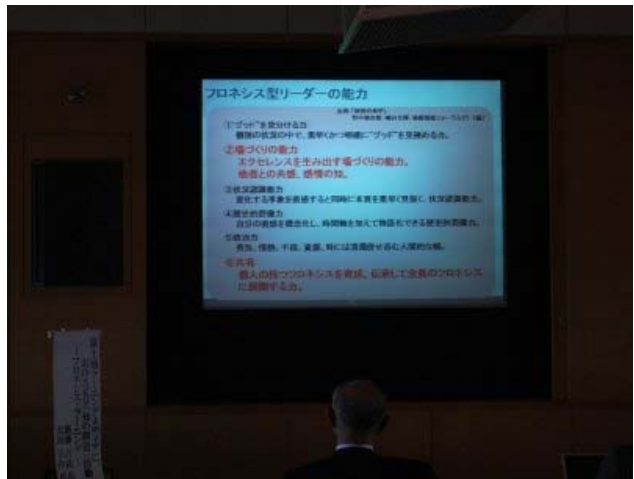
テーマ: 「富士通ラーニングメディアにおけるKM(知の創造)活動 ～フロネシス・ラーニング～」

発表者: 新藤 尚武 (富士通ラーニングメディア コンテンツ部長)、

大島 栄作 (アールシーエス研究所代表) 大島氏は共同研究者だが今回は新藤氏が発表



(新藤 尚武 氏)



新藤氏は登山からの朝帰りでこんな格好でスママセンと言いながらリラックスして1番バッターをとして堂々の発表。自社を大島氏と一緒に「知の創造研究部会」で植木先生指導のもとみんなで決めた調査項目に従いインタビュー調査し、何が知の創造を促進する主要因なのか等あらかじめ部会で立てたマネジメント・モデルと仮説の検証を行なっている。(以下植木モデル?と略称することが多い。詳しくは日本ナレッジ・マネジメント学会編『『型』と『場』のマネジメント』(かんき出版)第6章 173-176 ページを参照下さい。)

また、野中先生から許可をもらってフロネシス・ラーニングというカッコいい名前で展開している自社の知の創造活動(人材育成)の事例を発表。他社/お客様の人材育成(成長のスパイラル)を支援するという商売柄、先ず自社の社員をフロネシス型(賢慮型、自律型)の人材に育ててからお客様にお役立ちしようということのようです。そのために野中理論を参考にいろいろな仕組みを作り、活動をやっているのですが詳しくは要旨集をご覧ください。

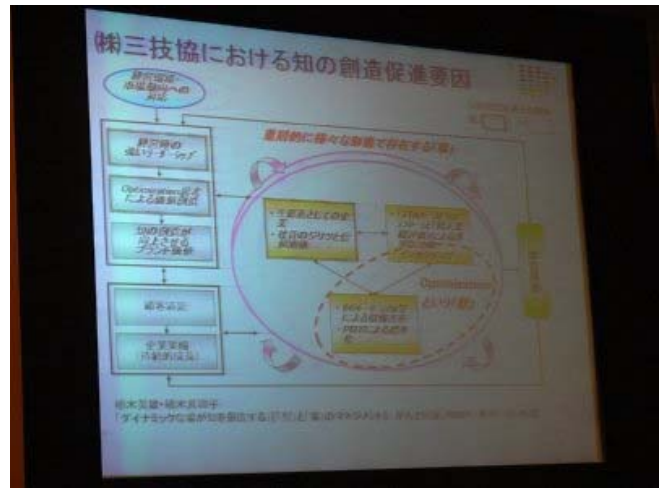
★【発表2】

テーマ: (株)三技協における知の創造

発表者: 齋藤 稔 (シニアコンサルタント)



(齋藤 稔 氏)



(今回、部会メンバーはこの図表にまとめていた)

齋藤氏は先進企業として「(株)三技協」を取り上げ、先にあげた部会のやり方に沿った調査、研究の結果を発表。三技協は2008年の TKF TOKYO で仙石社長が日本代表の1社として発表したこともある。雑誌などにも多く取り上げられています。

齋藤氏の発表を聞いての筆者の強く受けた印象というかポイントは仙石通泰社長の強力なリーダーシップと経営理念「最適化思考による価値創造をつづけます」の徹底。それにユニークな「サイバーマニュアル」。普通マニュアルという仕事のやり方手順などを書いたものをイメージするがこれはまったく違い、全社共有のオール・イン・ワン型の巨大な知識データベース、というか知識に限らず何でも入っている、場まで入っている(^_^)。これ1つで殆どの仕事ができる？ 自社で作って成功したサイバーマニュアルのしくみを他社にも公開し売っているのが又すごい。(最適化思考やサイバーマニュアルについては三技協さんの HP をご参照下さい)

【発表 3】

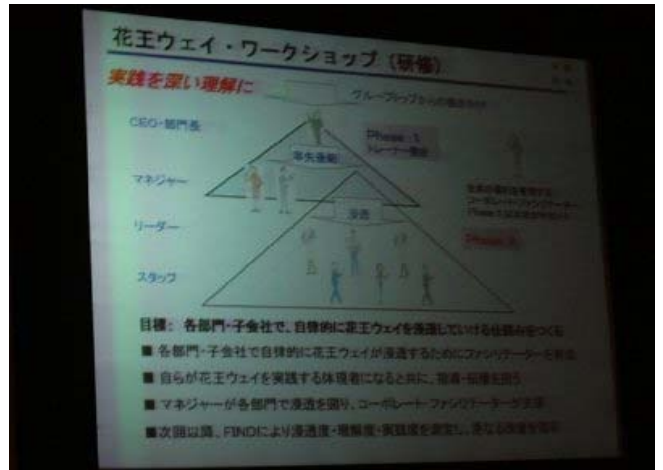
テーマ: 知の創造研究—花王の事例

発表者: 矢澤 洋一 (矢澤コミュニケーション代表)

八代 英美 (株)IMS コンサルティング・芝浦工業大学 MOT 大学院非常勤講師)* (*共同研究者)



(矢澤 洋一 氏)



矢澤氏が代表して発表した「花王」の事例は野中郁次郎先生の「知識創造企業」(竹内弘高共著)をはじめとして数多くの書籍やマスコミで紹介され、そのすばらしさ、KM での先進性はよく知られている。

今回の研究は元日経記者だった矢澤氏の人脈から経営幹部へのインタビューにより、主に経営戦略と知識創造との関係を明らかにしようという目的で取組んだ。報告では花王の経営理念の「花王ウェイ」とその徹底が研究開発や人材開発に大きな役割を果たしている。人的資源管理の一貫としてその経営理念を従業員一人一人の個人の価値観に変換させる評価、教育システムもすばらしい。人材のマトリックス活用勝ちの創造に効果を上げているとのこと。トピックスとして今春グローバル事業本部を立ち上げグローバル化へ大きく舵を切った。「花王ウェイ」をどう世界に徹底していくか、グローバル化にあうようにいろいろな仕組みをどう変えていくかなど見直し途上だそうです。とても迫力のある発表でした。

◆第2セッション

休憩を挟んで始まった第2セッションは中小企業の事例が3つ並んでいた。
第2セッションの司会の児玉 啓 氏(産業能率大学講師) が担当



(児玉 啓 氏)



(質疑応答の様子)

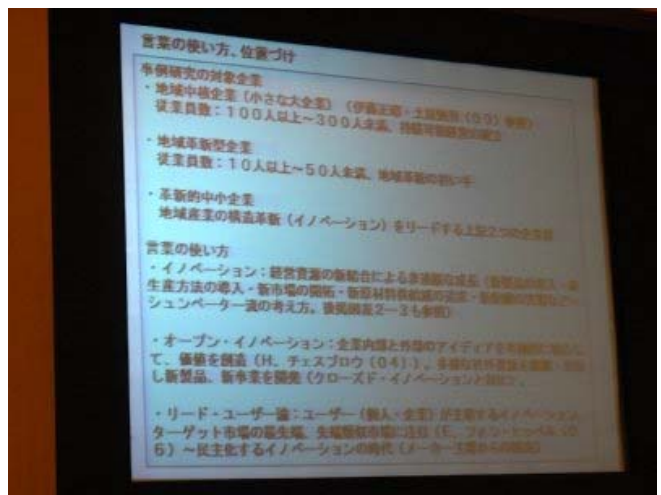
【発表4】

テーマ:革新的中小企業とオープン・イノベーション

発表者:土屋 勉男(日本シンクタンク・アカデミー副理事長、明治大学政治経済学研究科兼任講師)



(土屋 勉男 氏)



土屋氏の発表はイントロで日本のものづくりを代表するあのトヨタ自動車に米国EV(電気自動車)ベンチャー「テスラ社」への出資を発表した話題を例に挙げ、大企業といえども全て自社で開発するの(クローズド・イノベーション)はしんどくなってきている。転機を迎えているのでは?と投げかけておいて、今回の発表は革新的中小企業が社外資源を活用した効率のいい「オープン・イノベーション」のしくみを開発していることに注目、その実態を調査分析、課題や今後の方向性などについて報告。今回中小企業庁の「元気なものづくり企業 300社」の中から最近成功している企業6社(三鷹光器、エリオニクス、ベルニクス、本多電子、伊那食品、小原歯車)を選んで事例を報告された。詳しくは発表要旨を参照下さい。又、近いうち本にまとめて出版するようなことを言われていた。ご期待下さい。

▼オープン・イノベーションとは(筆者補足のうんちくネタ)

初めてこの言葉を言い出したのはヘンリー・チェスブロウ氏で、その定義によるとオープン・イノベーションとは「企業内部と外部のアイデアを有機的に結合させ価値を創造すること」である。(大前恵一郎氏が訳した本あり)要は平たく言うと全部自分の会社でやるの(クローズド・イノベーション)でなく積極的に(仕組みとして組織的に)外部の知恵かりて、内部の知恵と融合させてイノベーションを起こしましょう(例えば開発などしましょう)というもの。

【発表5】

テーマ: 伸び伸び働く社員が変化を支える長寿企業 ～鍋屋バイテック会社～

発表者: 進 博夫 ((有)アルシノーバ 代表)



(進 博夫 氏)



(進さんの発表で最後のこのスライドが心に残りました)



(質問の様子 2)

進氏は、はじめに哲学的な話をされ、デカルトの二元論の話。それに基づき発展した近代思想、近代科学に基づく近代文明(精神と物質を分離して単純化して発展してきた)の限界、自然との接点に生じた歪を指摘。生命、人間、自然についてもっと知り、急速に解明の進みつつある生命科学や脳科学の成果を企業や組織の経営に生かしていくべきではないか。人間にとって働きやすい環境とはいかなるものか、どうすれば人間が創造性を発揮する場を提供出来、組織として変化に柔軟に対応可能となるのか…

そのヒントがこの「鍋屋バイテック会社」にもありそうだといいこととりあげたそうです。

岐阜県関市にある鍋屋バイテック会社は、1560年(織田信長が桶狭間の戦いで今川義元を破った年)に初代太右衛門さんが鍋屋を創業し現在15代目、今年で丁度450年の歴史を誇る鑄造業の老舗の流れを汲む会社である。

1940年に鑄造の伝導部品メーカーとして岡本家から分家した岡本友吉氏が「鍋屋工業株式会社」創業。1980年に商社マンだった岡本太一氏が父親から二代目の社長の座を引き継いだ。そしてそれまでの旧態依然とした3Kの町工場を、社員が喜んで自発的に働く自然の中の「工園」に仕立て上げ、社名を現在の「鍋屋バイテック会社」に変更した。バイテックとは、伝統の鑄造と、半導体製造装置用部品の製造等最先端(ハイテク)の2種類(bi)の技術(technology)を指す。現在の社長は、金田光夫氏(岡本家の方ではない)。

★この会社の特徴の一つは岡本家の家訓に沿って身の丈にあった事業展開と技能労働中心の企業文化の継承。自社製品を自社ブランドでという伝統を守る。ものに対する愛着、技能に対する誇りの伝承

★もう一つ目立った特長は「寿司パーコンセプト」。

それは「お客様一人一人のご注文にお答えするものづくり、すなわち、お客様の必要なものを、そのときに、要だけお出する。ひとつひとつ丁寧に、手際よく、腕を振るう寿司職人のように仕事をしたいと、ものづくりに磨きをかけています」「最高の品質を常に保持する、そのため、1個流し、全数検査のものづくり。1個でも、もいつでも、どこにでもお届けする即納体制。それに応えられる会社をめざす」というもの。

オンデマンドの多品種少量～微量生産体制、ユックリ安価に、を心がけ、必要な製造装置の多くを自社開発し、その

結果、2005 年には内閣総理大臣表彰の「日本ものづくり大賞」の優秀賞を受賞。マスコミにも注目され多く取り上げられるようになっていく。

★第三の、と言うより KM 面ではこれが一番大切な特長であるが「社員が生き活きと楽しく働き人生を共有する場の実現」⇒自然体の会社。トップが、「社員が自ら考えて働ける楽しい職場なら自然に業績もよくなるという考え方」で、こんな施策がなされている

- ① 自然の中のすばらしい職場環境(関工園 工場ではなく工園というところがすごい)
- ② 顔を合わせたコミュニケーションが取れる適正な規模
- ③ 結果よりもプロセス重視 (売上目標作らない、無理に頑張らせない、楽しく働いて能力を発揮すれば結果はおのずとついてくる、よい失敗は積極的に、チャレンジする気持ちを大切に)
- ④ 人生の一時期を楽しく共有可能な多様な場 (仕事も学びもトータルに、全員で海外旅行、好況時大入り袋、花見やプールサイドパーティ、餅つき大会など)

★もう一つの施策は社員が生き活きと楽しく働き人生を共有する場の実現のためには、社員が自立して常に変化してほしいそれによって会社も変化(成長)するという考えからとからいろいろな変化の場を提供している。

理念:「どんどん変えよう」⇒工場の機械装置、みえるもの

「どんどん化えよう」⇒自分の心がけ、行動

(●この化えようは味がある。誤字では無い。形あるもの見えるものは変、内面的なことは化けるの方の化。合わせて変化←筆者の推理)

- ①自ら考えることを重視する。(自ら考え自発する人に任せる)
- ②分業よりもローテーションの事業モデル(一定の完結した仕事に責任を持たず、変化が常態となる定期的ローテーションを行なう)
- ③多様な個人の能力を引き出す(知的好奇心を継続するマイスター制度、新鮮な他部門でのコラボレーション研修)

★最後にぜひ、要旨集には載っていない岡本太一会長の考え方を紹介したい。(進氏もこれに共鳴したのでしょうか、筆者も感銘を受けた)

★岡本太一会長の考え方:企業永続の秘訣は、自分の意識も、社員の頭の中も、会社の開発製品も、常に変化させていくこと。*人間は生き物、次々に生まれては死んでいく *その集合が組織をつくり、そうした連鎖の中で企業も存在 *非常に緩やかに成長し、変化していけばいい。

▼余談:この発表で仕入れたうんちくネタ 「会社の語源」とは? なぜ、「鍋屋バイテック『会社』」なのか?

会社=Company の語源は:ラテン語の com(一緒に)+panin(パン=食事)から、“共にパンを食べる仲間”の意。一緒に食事をする仲間の事なんです。日本的に言い換えると同じ釜の飯を食う仲間の集まりということですかね。つまり、会社っていうのはそれぐらい根源的な要求をも一つにしなが、同じ目的を持った同志が集う。そして、目的を具現化していく。それは、単に利益をいっばい出す事ではない。普通なら「株式会社」と称するところをあえて「株式」とつけていない。普通の会社のようにそこに重点があるのではなく、「会社」:com-panin に重点を置いたとのこと。これがユニークな「鍋屋バイテック『会社』」呼称の由来です。(但し登記上は「鍋屋バイテック株式会社」だそうです)

【発表 6】

テーマ: 知の創造と経営革新: 半導体の評価・解析を行う「株式会社エリア」における事例

発表者: 安部博文(中小企業診断士事務所代表、大分大学経済学博士)



(安部 博文氏)



(質問の様子 3)

安部氏は大分県の中小企業「(株)エリア」の事例を取り上げ、今年3月の KM 学会年次大会での中間発表に続いての仕上げの発表でしたが、知の創造研究部会(部会と略)のメンバーになり、共通の調査方式により調査、まとめ、発表したためか非常に分かりやすい説明ですばらしい発表でした。

筆者は部会の仮説(植木モデル?)を阿部さんがうまく咀嚼して言い換えて発表していたのが気に入った。

仮説①経営者リーダーが明確な経営ビジョンに基づく経営戦略を組織に浸透するほど知の創造が促進される

- 仮説② // ブランド価値と顧客満足を重視するほど知の創造が促進される
- 仮説③ // 双方向の緊密な情報共有化を展開するほど知の創造が促進される
- 仮説④ // 企業組織内外における信頼関係が強いほど知の創造が促進される
- 仮説⑤ // 社員の能力開発を組織的に展開するほど知の創造が促進される

エリアでの調査の結果、結論として、エリアにおける知の創造の促進要因として次の4点が言えた。(検証された)

- ① 明確な経営ビジョンに基づく経営戦略の組織浸透
- ② ブランド価値と顧客満足の重視
- ③ 双方向の緊密な情報共有化展開
- ④ 企業組織内外における信頼関係の強さ

仮説⑤については組織的な能力開発をやってなかったので検証は出来なかった(今後の課題)とのこと。

◆第3セッション

第3セッションは以下の大企業の2事例が発表され、司会は植木真理子氏(京都産業大学 准教授)が担当



(植木 真理子氏)



(横からの全景)

【発表7】

テーマ: 「NEC グループにおける知識創造の場とイノベーション」

発表者: 荒木 聖史 (NEC通信システム 技術管理本部 CS品質保証G 主任)



(荒木 聖史 氏)



(本題より盛り上がった「はやぶさ」帰還の話)

荒木氏はこの発表は私個人の見解であり会社見解を代表するものではない、と断りながらも明るく元気に発表。はじめに、60億キロの宇宙のたびから奇跡的に帰還した「はやぶさ」のニュースに、それに関わったNECの技術陣はもちろんのこと、社員一同大喜びで、今まであまり明るい話題の少なかった社内の(どちらかというと暗い)雰囲気が一挙に明るくなったという話から始まり本論が時間不足になったが、筆者はこの話の中でおもしろいことを聞いた。日本の技術者と欧米の技術者との考え方の違いについてである。聞くところによるとはやぶさの設計者は設計指示書(仕様書)には無いがひょっとしたら「こんなこともあるか」と思ってある回路を組み込んでいたのだそうです。そのおかげで一度壊れて連絡不能、制御不能になっていたものが修復されて、それで帰ってこられたわけです。欧米の技術者は指示書やマニュアルに書いてないことはしない。することは罪悪だ、余計な設計を組み込むと、うま

くいつてもかえって叱られる(余分な設計に費やした時間分の給料返せ…)。日本ではそこまで考えて設計し、うまくいったらほめられる。欧米人は今回のような予想外の事態が発生すると、仕方なかった、それは想定外だね。次に生かそうね。というだろう。文化・風土の違いですかね。

本論の方では SWQC(ソフトウェア QC)に力を入れうまく行っていたが今は廃れてしまった。それに代わって最近では EGM(エンプロイ・ジェネレイテッド・メディア)に力を入れている。これについてはもう少し聞きたかった。

▼ちょっと補足 EGM とは

EGM とは Employee Generated Media(エンプロイ・ジェネレイテッド・メディア)の略称で、インターネット用語の一つ。企業の社員が情報発信することにより、生成されるメディアの総称。

社員自らがインターネット上でブログなどを書くことにより、社外に向かって広く情報発信する EGM もあれば、企業内のイントラネット上で SNS、ブログ、Twitter、電子掲示板、Q&A サイト、知識 DB など、社員同士がコミュニケーションを行う EGM もある。NEC で進めているのは後者で社内、グループ内のコミュニケーションを良くし知の創造を促進したい狙いがある。

【発表 8】

テーマ：ヒューマン・ヘルスケア企業を目指すエーザイの知識創造活動

発表者：高山 千弘 エーザイ(株)理事・知創部 部長



(高山 千弘 氏)



(世界各地で hhc 実践の場面、患者さんとふれあいの様子)

高山氏は現在 h h c ヒューマン・ヘルスケアで有名なエーザイ(株)の理事で、日本で最初に作られたKMの専門部署「知創部」の部長です。いわゆるKMの最高責任者 CKO(チーフ・ナレッジ・オフィサーの立場)の方です。

筆者もKM学会に入りたての頃12年ぐらい前に知創部をベンチマーキングに訪問したこともあり、その後もマスコミの話題をいろいろキャッチしてそのすばらしさは聞いていましたので、野中先生のSECIモデルを自然にまわしているのには驚きませんでした。何を置いてもこの会社は h h c、ヒューマン・ヘルスケアが中心の会社。エーザイと言う名前が出てこなくても h h c の会社というほうがでてるので「株式会社 h h c」に改名してもいいぐらいですね。(^^)

今回の発表では時間の関係もありましたが h h c の真髓を少し聞かせてもらいました。h h c あつてのKM、h h c をうまくやる、世間に、世界に広める、そのためのKMなのですね。さしずめ高山さんは h h c の伝道師(のリーダー)なのですね。(^^) h h c については少しのスペースでは内容は紹介し切れません。発表要旨集又はエーザイさんのHPを参考にしてください。 エーザイ:→ <http://www.eisai.co.jp/index.html>

●特に筆者は息子を11歳のとき小児癌(白血病)でなくし、昨年認知症の母を天国に見送っていますので、h h c 活動で小児病棟での(薬のせいで髪の毛は抜け)頭丸坊主の子供たちとのふれあいの場や認知症の老人達とのふれあいのシーン(写真スライド)などでは涙・涙で涙が止まりませんでした。(涙) 他の多くの人も涙がでたと言っていました。

講演が終わった瞬間 会場は一瞬シーン。一呼吸おいてから嵐のような拍手でした。

森田理事長もこの発表に大感動され、年次大会でもっと多くの人に聞きいてもらいたいなどおっしゃっておいりました。来年の年次大会でアンコール講演が企画(依頼予定)されているようですのでまだ聞かれて無い方はぜひ大会にご参加下さい。

●この会社、h h c のエーザイさんは先に発表した進 博夫氏が言っていた科学技術中心、モノやお金中心の会社のあり方(成長戦略、生き残り戦略)ではない新しい会社存続戦略、感性中心の顧客創造(カネでなく真心でお客様の心をつかむ)の先駆者に違いないと確信しました。

◆全体討論・総括（司会 植木 英雄(東京経済大学教授)）

高山氏の最後の発表の感動覚めやらぬ中、席変えをし、発表者全員が登壇。植木先生の司会で最後の行事「全体討論・総括」(シンポジウムスタイルのまとめ会)が始まった。これは新しい試みで、研究発表が8本と多く各発表に十分質疑応答の時間が取れなかったのをカバーするための工夫で、初にあらかじめ会場から集めた質問シートを元に該当発表者から回答をしてもらう。続いて、各発表者から順に、知の創造部会のフレームワーク(知の創造促進のマネジメント・モデルと知の創造を促進する5つの仮説など)に沿った図表を各人(部会員以外の発表者も協力)が用意し、担当会社の特徴、どれとどれが利いているかなどの発表や感想を述べ、会場との質疑も行い、最後に植木先生が総括としてまとめ終了した。大変有意義な大会でした。



(ひな壇にずらりと並んだ8人の発表者たちと司会の植木先生。下は発表の様子)



(会場の方からご意見、ご要望なども)



(全体討論の司会と全体の総括をされた植木先生)

▼筆者(松本)の理解度や関心(想い入れ)度の違いでコメントや発表の紹介に長短があることをお許し下さい。単なる写真レポートでなく、臨場感があり、おもしろく、かつ断片的ですが知識も詰まったものにしたかったです。