

■2011年 KM 学会年次大会 分科会の写真付き詳細レポート

編集者:松本 優

2011年3月5日法政大学に於いて、日本ナレッジ・マネジメント学会(KM学会)の年次大会が行なわれました。そのとき分科会として第2会場(B会場)で行なわれた研究発表の様子を写真付き詳細レポートとして報告します。B会場(定員30名ぐらいのこじんまりとした教室が会場)では以下の3つの研究報告が行なわれました。

総合司会は植木 英雄氏(東京経済大学教授、KM学会理事)。(写真右)
こちらは学会発表らしくコメントータ付きです。
発表概要については発表者ご本人に書いていただきました。
発表者の皆様、コメントータの皆様ご協力ありがとうございました。
(写真とコメント挿入は編集者:松本 優)



(総合司会の植木 英雄教授)

◆1.研究報告6 「知域知縁のまちづくり:知識ベースのソーシャル・イノベーション」

発表者:廣瀬文乃(一橋大学大学院国際企業戦略研究科)

司会・コメントータ:山崎秀夫(日本ナレッジ・マネジメント学会専務理事)



(廣瀬文乃さん)



(全体の様子)

【発表概要】

研究報告6は「知域知縁のまちづくり」というテーマで、「地域」や「地縁」の「地」を「知」で置き換えるソーシャル・イノベーションについて発表しました。「ソーシャル・イノベーションの本質は、『地』の閉じられた関係や慣習を、『知』によって新たなつながりや思いに変えて、知識や価値を創造すること」という仮説を立てています。

発表では、具体的に、霞ヶ浦のアサザプロジェクト、上勝町の葉っぱビジネス、銀座のミツバチプロジェクトの事例を取り上げました。

霞ヶ浦のアサザプロジェクトは、飯島博が霞ヶ浦の再生のために立ち上げた水質改善や里山再生のプロジェクトです。飯島は近所の子どもたちを皮切りに、地域の小学校、地元の農協や漁連、大企業を巻き込んでさまざまなビジネスモデルを構築し、「市民型公共事業」を推進しています。たとえば、小学生にアサザを育ててもらい「アサザの里親制度」とビオトープづくり、外来魚を肥料に加工して栽培した有機野菜の販売、里山の田んぼ再生から醸造された地酒など、地元のつながりが広がっています。飯島の強い思いとしたたかな政治力がプロジェクトを推進しています。

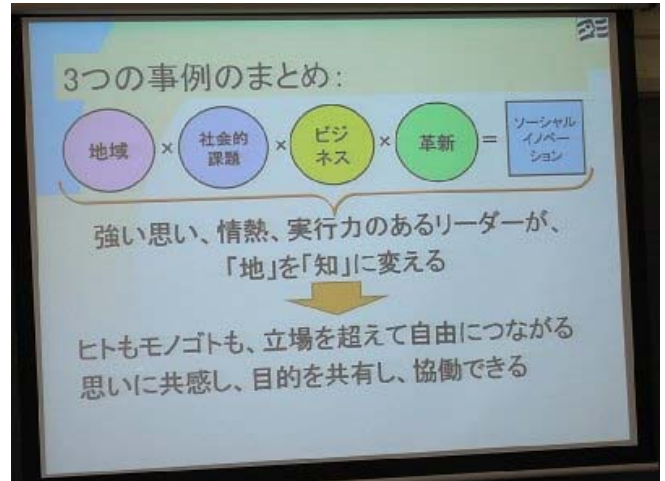
上勝町の葉っぱビジネスは、横石知二が地場産業の再生と地元の人々の活性化のために立ち上げた事業です。横石のひらめきと探求心、町の人たちへの思いによって、人口2000人ほどの高齢過疎の町から葉っぱを「つまもの」

として収穫、加工、販売する事業が立ち上がりました。横石は高齢者にも使いやすいパソコンを導入し、健全な競争心をあおり、手書きのファックスで気を送ることによって、高齢者たちに生きがいと町に収入を実現しました。

銀座のミツバチプロジェクトは、銀座で働く田中淳夫と、都市農業を推進していた高安和雄が偶然出会い、さらに養蜂家の藤原誠太と偶然出会ったことで、銀座で養蜂をすることになったのが始まりです。銀座には街路樹が多く、近隣には大きな公園や皇居もあり、実はミツバチにとって住みよい環境でした。はちみつをブランド化し地産地消を進めるうちに自然が身近にあることに気づき、プロジェクトは環境問題や食育へと発展しています。



(銀座ミツバチプロジェクトの事例発表時)



(まとめのスライド)

これら 3 つの事例から共通して言えることは、強い思い、情熱を持ったリーダーがいて、知識と知恵を活用して、地域の変革を引っ張っていったことが成功の要因と考えられます。言い換えれば、強い思い、情熱を持ったリーダーが知によって人々を地の束縛から解放し、人々や組織を、立場を超えて自由につながり合えるように変えているのだ、と言えます。(スライド写真参照)

発表の後活発な質疑応答があり、最後に、この発表に対するコメントの山崎秀夫専務理事からは、「社会貢献や社会起業のようなソーシャル・イノベーションを対象とする研究が本学会に出てきたことを評価する」、また、「自分の研究しているソーシャル・メディアはソーシャル・イノベーションを後押しするものなので、今後の研究を進める際に取り入れて行くと良い」、というお言葉をいただきました。

以上(廣瀬 文乃 記)



(山崎先生司会で質疑応答の様子)



(山崎先生のコメントの様子)

◆研究報告 7「地域ブランド商品の開発・販売活動における知識創造—老舗旅館の事例研究 —」

発表者: 安部 博文(経営コンサルタント、大分大学非常勤講師)

司会・コメンテータ: 植木英雄(東京経済大学教授、日本ナレッジ・マネジメント学会理事)



(安部 博文さん)



(全体の様子)

【発表概要】

発表の目的は、地域の中小企業の経営革新(イノベーション)を進める際に出てくる問題点を知識創造理論の視点で調査・分析し解決の方向性を報告することです。具体的には次の3点です。

- (1) SECI モデルの応用範囲を調べること。
- (2) ナレッジマネジメントの視点による中小企業の経営革新(イノベーション)活動における問題点の分析。
- (3) 問題点を解決する方向性の提示。

今回は事例として大分県の湯布院温泉の老舗旅館である「亀の井別荘」を取り上げました。亀の井別荘は大正時代、要人の別荘として誕生。現在は旅館部、レストラン部、喫茶部、土産部の4部門で構成され、従業員数は90名、売上高は10億円の企業です。同社の経営革新の内容は、既存事業を4部門の営業活動と位置付け、新しい取組は新商品の開発と販売です。具体的には、湯布院町周辺でとれる農産物を材料にレストラン部の料理長が中心となって新しいレシピの加工食品を開発し、土産部が同社のリピーターを中心にインターネット販売によって湯布院の味を届けるという活動です。



(亀の井別荘の門)



(中谷 健太郎社長)



(ご自慢の大浴場)

研究は、既存事業と新しい取組の活動に対して、専門知識(現場に必要なノウハウや知識全体)とマネジメント知識(専門知識を利益に結びつけるノウハウや知識全体)がどのように共同化・表出化されているのかについて、現場の方々にインタビューした状況を元に問題点を抽出しました。

その結果、既存事業の共同化・表出化を阻害する問題としては、①ルーチンワークの慣性力(今まで通りの活動を繰り返したいという現場の人の心理的なもの)の大きさ、②情報共有の逆機能(すぐ金にならない新しい取組の会議をするよりお客さんに対応する現場のほうが大事という関係者の心理)、③部門同士の壁(人・もの・かねの負担に対して不平等感が生まれる)などがありました。

新しい取り組みの共同化・表出化を阻害する問題としては、①仮説実証型のマネジメント知識とリーダーシップの不足、②イノベーションを担うリーダーを支え育てる組織文化の不足がありました。①は既存事業は「正解」が見える活動であるのに対して、新しい取組は仮説を立ててPDCAを回し確認や修正が必要な仮説実証型であるため、そのマネジメント知識を持ち現場を引っ張れる人が不可欠だ、ということです。②は経営者があるべき姿を語っているだけ

ではダメで人を育てる仕組みを組織が持っていないとイノベーションは難しくなるということです。

上記の現状の問題を踏まえ、解決に向けた方向性として共同化と表出化の場づくりを提案しました。

共同化を進める場づくりとしては、全体俯瞰力の向上教育、思いを伝えるコミュニケーション技術の向上教育、ミーティング技術の向上教育などの導入を提言しました。また、表出化を進める場づくりとしては、文章技術の向上教育、PDCA 技術の向上教育、ICT 技術の活用教育を提案しました。

研究のまとめとして、3つの目的ごとに次のように総括しました。

- (1) SECI モデルの応用範囲の拡大：共同化と表出化に焦点を絞り、専門知識とマネジメント知識の観点から経営革新を分析する応用モデルが機能したことにより、SECI モデルの応用範囲が広がることが確認できた。
- (2) 中小企業の経営革新活動における問題点の分析：ルーチンワークの慣性力・情報共有の逆機能・部門の壁等のほか、仮説実証型のマネジメント知識とリーダーシップ(の不足)やイノベーションを担うリーダーを支え育てる組織文化(の不足)等を見出すことができた。
- (3) 問題点を解決する方向性の提示：共同化を進める場をつくり、全体俯瞰力の向上教育・思いを伝えるコミュニケーション技術の向上教育・ミーティング技術の向上教育を実施。また、表出化を進める場をつくり、文章技術の向上教育・PDCA 技術の向上教育・ICT 技術の活用教育の実施を提示した。

インプリケーションとして、2点を挙げました。

第1は、経営革新活動では、「既存事業」と「新しい取組」のそれぞれの特性(例:正解確認型 VS 仮説実証型)を踏まえて組織をマネジメントする必要があること。

第2は、ルーチンワークの慣性力は強力で、新しい活動を組織で行うためには慣性力や情報共有の逆機能を打破し、経営革新活動を継続するイノベータ型リーダーが必要であることです。

今後の研究課題としては、経営革新活動における「既存事業」と「新しい取組」の双方を対象に、マネジメント知識と専門知識を組織内で共有するプロセスについてさらに研究する必要があることを挙げました。

尚、非常に活発な質疑応答をいたしました。(詳細は後述)

コメンテータの植木先生からは次のようなコメントをいただきました。

研究の長所と貢献について。

- (1) SECI モデルの共同化と表出化に焦点を当て、経営革新の俯瞰モデルでイノベーションの制約要因を実証的に分析した点を高く評価したい。
- (2) ケース企業のイノベーションにおいて、専門知識とマネジメント知識という両面から、それぞれ共同化と表出化の制約要因をインタビュー調査によって明らかにした点も評価できます。
- (3) SECI モデルの応用範囲を拡大し中小企業に適用することにより、経営革新を進める際に出てくる問題点を明らかにし、さらに問題解決の方向性を示した点は、学術的にも実践面においても貢献したと言えるでしょう。

以上 (安部 博文 記)



(質問の様子)



(植木先生からコメントの様子)

【質疑応答の詳細】

Q1：今回の発表における SECI モデルの応用モデルは共同化と表出化に焦点を当てています。連結化と内面化に触れていない理由は何でしょうか？

A1：理由は二つです。一つは野中先生の説明によると、SECI モデルは前半の共同化と表出化は創造性に係わり、後半の連結化と内面化は効率性に係わるという性格付けがなされています。中小企業の経営革新では創造性の発揮が大事になりますので、SECI の前半に焦点を当てました。もう一つは、中小企業に対する外部からの支援との関係で言うと、前半のプロセスが中小企業と支援者との係わりが密接であるのに対して、後半のプロセスは組織内部の活動が中心となり支援者との係わりが薄くなるためです。中小企業の経営革新では支援者との関係も重要な要素であるため、SECI の前段に注目しました。

Q2：インプリケーションではルーチンワークの慣性力を打破し、クリエイティブな経営革新活動を持続させる担い手としてのイノベータ型のリーダーの必要性を指摘しています。そういう人材の育成が肝要ではないでしょうか？

A2：ご指摘の通りと思います。既存事業でこれまで利益を上げてきた中小企業が経営革新活動を担うリーダーを育成するのは、走るクルマのエンジンを強化するような取り組みかも知れません。しかし、今からの中小企業は、既存事業だけでは利益が上らない状況になっているわけですから、イノベータ型リーダーの人材を育てうるかどうか企業が存続に係わると思います。

Q3：経営革新を実現する組織能力を高めていくには SECI の全プロセスを組織学習の場で展開してスパイラルな持続的発展を目指す必要があるのではないのでしょうか？

A3：はい、まったくその通りだと思います。

Q4：今までの発表で取り上げてきた企業と今回の亀の井別荘の例の共通点と相違点は何でしょうか？

A4：共通点は、地域で生きている中小企業であること。顧客を大事にすること。顧客・市場が全国であること。自律的に自己変革を遂げてきたこと。経営者が外部に対してオープンな姿勢であること等です。相違点は、まず社歴の長さ。亀の井別荘は大正時代創業で 90 年の歴史があるのに対して、これまで取り上げてきた事例企業は社歴 10 年前後の若い企業であること。次に経営者の年齢（世代）の違い。亀の井別荘の社長が 70 代であるのに対して、これまでの事例企業の社長は 40～50 代であること。会社の従業員数。亀の井別荘の従業員が 90～100 名（季節によって変動）であるのに対して、これまでの事例企業は多いところで従業員 70 名。

Q5：相違点の由来は、①業種業態の違いから来るもののでしょうか？②経営者の理念・ビジョン・組織文化の違いから来るもののでしょうか？③経営革新の発展段階の違いから来るもののでしょうか？④知の創造による経営革新の促進要因はどこにあるとお考えのでしょうか？

A5：①これは大いに言えると思います。例えば、亀の井別荘は B to C です。これまでの事例企業の多くは B to B です。

②これも言えると思います。中小企業はトップの理念・ビジョンがそのまま組織的に拡大され組織文化になりますので。

③経営革新による経営全体へのインパクトの大きさという観点で見ると、ご指摘のように言えると思います。亀の井別荘の場合、既存事業の歴史が長く売上高や利益のボリュームが経営革新で行う新しい取り組みに比べて圧倒的に大きい、それだけ経営革新のインパクトを経営全体で認識するのは時間がかかるという事情があります。これまでの事例企業の場合、経営革新で進める新しい取り組みから得られる利益の比重が比較的大きくなります。

④社長の意志、リーダーとメンバーの意識だと思います。中小企業の経営革新の場合、出発点は社長の思いであることがほとんどです。その社長の思いを組織的に増幅させる上で必要なことが促進要因と解釈すれば、やはり現場のリーダーとメンバーの意識次第になると思います。

以上です。（安部 博文 記）

★ コメンテータの植木先生から、後に講評詳細(パワーポイントデータ)をいただきました。その内容は以下の会員専用頁に掲載します。（編集者）

<http://www.kmsj.org/member/conf/2011/05/2011.html>

◆研究報告 8「資源小国・日本を救うエコ産業—日本リファインの事例—」

発表者:八代 英美((株)IMSコンサルティング・芝浦工業大学 MOT 講師)

司会・コメンテータ:植木英雄(東京経済大学教授、日本ナレッジ・マネジメント学会理事)



(八代 英美さん)



(全体の様子)

【発表概要】

研究報告 8 は時代とともに移り変わる経済の重要と業界環境に対応して生き抜いてきた環境企業「日本リファイン株式会社」(以下日本リファイン)の経営者像や理念など触れながら、大会テーマの「イノベーションをひきおこすリーダーシップ像」の検証を行いました。

リーダーシップのスタイルとしては、野中先生の提唱される「賢慮(フロネシス)型リーダー」のモデルを用いました。このモデルについては、同日の富士ゼロックス社による研究報告 2 においても詳しく定義されていましたが、これは、「物事の善悪を区別する感覚と判断の軸を持って実践的知恵を駆使し、高い志とビジョンにもとづいて、全体の状況の本質を直感的に理解し未来へ向かって行動を起こし成し遂げようとするリーダー」(野中・遠山 2005)と定義されています。賢慮型リーダーの条件には 6 つあって、例として「場」の醸成力、本質事象の洞察力、気づきを概念化する能力などがあります。これらについて検証対象企業である日本リファイン社長川瀬泰人氏にもコメント頂きながら事例を交えてひとつひとつ検証していきました。(写真右)



創業者である川瀬泰淳会長は、自動車、家電製品の製造向けに塗装機を販売するセールスエンジニアでした。塗装現場で大量に廃棄されている石油系溶剤をみて、「もったいない」(川瀬会長)という意識を強く持ったのだそうです。創業当時はオイル・ショックなどもあり、資源の逼迫した日本産業において、まだ使える物資を廃棄していることに疑問を感じ、ビジネスチャンスを見出したのです。当時の日本は高度成長期。モノを生産することだけが注目される時代でした。そうした環境下、いち早くリサイクルに注目した創業者の先見の明は時代を超越した価値があるといえます。

川瀬社長の話ではその後、同社は製薬業界の試薬、反応剤や、化学業界の新素材など機能性製品のリサイクルに着目し、次々と新規市場を開拓していきました。躍進する電子業界に於いては、液晶・半導体業界の塗布剤の回収や精製を手掛け、台湾や中国にも日本企業として初めて工場進出しています。最近では、リチウム電池の結着剤用の薬品の回収精製など新産業の要となるキーテクノロジーの開発に成功しています。これらのリサイクル技術については、特に中国市場において活発な引き合いがあります。

時代の要請に柔軟に対応しながら環境資源リサイクルのビジネスモデルをつくりあげていく日本リファインは今後グローバルに発展していくことが見込まれます。

質疑や感想などとしては、「開発活動の拠点としては、今後は日本よりもむしろ中国で展開するほうがよいのでは」、という会員からのコメントがありました。社長の側からの問題意識として、急速な業績拡大による「人材不足」という問題が呈示されまして、それに対して会員諸氏からのご意見を頂きました。

コメンテータの植木先生から「NRの知の創造モデルとイネーブラー要素の関連性においてNR社における知の創造の場で、人材育成・評価や情報共有化・業務プロセスの標準化は未だ充分でないように見受けられる」とのご指摘がありました。こちらについてはトップダウンのカルチャーが強すぎるためと思われるので、今後、改革していきたいとの社長からのコメントがありました。

以上(八代 英美 記)



(植木先生コメント時の様子)



(質疑・討論で補足説明をして頂いた日本リファイン川瀬泰人社長)

★コメンテータの植木先生から、後に講評詳細(パワーポイントデータ)をいただきました。
その内容は以下の会員専用頁に掲載します。(編集者)

<http://www.kmsj.org/member/conf/2011/05/2011.html>