

## ◆知の創造研究部会第22回研究部会の報告概要と感想・コメント集

### ◇報告1. 「SECI 応用モデルによる知の創造と自己変革の促進」の報告概要

報告者 安部 博文（電気通信大学）

第1報告は、SECIモデルを応用した「知の4行程モデル」の説明であり、モデルを適用する事例として2つの人材育成活動についても説明しました。

#### (1) 応用モデルの必要性

SECI 応用モデルの名称は「知の4行程モデル」という。4ストロークエンジンの動きにヒントを得たのでこの名称にした。このモデルの目的は、人材育成活動における個人の「学び」をモニタリングすることである。研究仮説は、知の4行程モデルが人材育成活動のモニタリング・ツールとして有効であれば、個人の知の創造活動の改善及び加速に役立てることができる、というものである。SECIモデルが組織の知識創造を説明するモデルであるのに対し、知の4行程モデルは個人の知の獲得を説明するためのモデルと位置づけている。

モデルの有効性を検証する方法は、モデルを元に作成した調査票を用いる。人材活動を行っている組織の協力を得て、学び手、学び手の回りの方々等から調査データを収集する。これを分析し、その結果を元にモデルの有効性を確認するという試みである。

#### (2) 知の4行程モデルについて

知の4行程モデルは、学習者が理想とする人材ビジョンに向かって4つの行程を何度も繰り返しながら近づいていく様子を行程ごとにモニタリングする点に特長がある。4つの行程を順に説明すると次のようになる。

I 知の吸収行程は、学習者が①組織の内部、および②組織の外部で【聞く力】と【見る力】を駆使して知を吸収する活動を想定している。組織の内部での具体的な知の吸収対象としては、上司や同僚などの人や文書や社内イントラの資料などがある。組織の外部での知の吸収対象としては、顧客や現場のキーパーソンなどの人や勉強会、図書館、インターネット情報等がある。4サイクルエンジンの「吸収行程」のイメージで、自分（シリンダー）の中に、気化ガスを取り入れる段階のイメージである。

II 知の表出行程は、学習者が【企画力】と【書く力】を発揮する活動である。学習者の③アイデアを企画書にする創造力、④言いたいことが相手に伝わる文章力に着目する。4サイクルエンジンでは、吸収した気化ガスをピストンで圧縮する行程に相当する。

III 知の実行行程は、Iでインプットした知を、⑤学習者が【実行力】【話す力】を発揮して組織内部や外部の人にフィードバックする行程である。4サイクルエンジンでは、気化ガスが爆発しエネルギーの力として取り出される行程である。

IV 知の振り返り行程は、学習者が①から⑥までの行程を振り返り、⑦目指す人材像ビジョンと現状のギャップを把握し、⑧ギャップを埋めるための活動を考える活動を行う。4サイクルエンジンでは燃焼ガスをシリンダー内から外に排出し、次のサイクルの準備を行う行程である

#### (3) 調査票について

知の4行程モデルを元に8つの問いを設定した調査票を作成した。調査対象は、学習者、学習者を取り巻く人（上司や同僚）、教育プログラムの提供者（教育スタッフ等）である。質問は前述の

①から⑧に連動する8つである。回答は「①非常に高い ②高い ③普通(変化なし) ④低い ⑤非常に低い ⑥分からない」という6つの選択肢から選ぶようにした。また、選択した理由について記述してもらうようにした。

#### (4) 調査事例について

調査事例として2件の教育プログラムの協力を得た。

一つは地域産業振興講座という自治体職員向けの研修である。主催者は、電気通信大学産学官連携センター、関東経済産業局総務企画部企画課、中小企業基盤整備機構中小企業大学の三者。対象は、首都圏の自治体で産業振興を担当する職員23名。参加自治体・組織の数は20。講座目的は、地域における経済活性化戦略を導き出すことのできる知見と能力を持つ人材(地域振興プロデューサー)を育成することである。方法は、月1回4時間から半日の座学、現場見学(工場、商店街)、グループワーク。毎回のレポート等である。

もう一つは、株式会社ハートビーツにおける技術者教育プログラムである。同社は、企業のWEBサーバーを対象に24時間有人監視を行うマネジメント・サービス・プロバイダMSP会社である。技術者の能力と人数が受託可能なサービスの質と量を決定するため、自社の成長にマンパワーは必須の要件となる。経営理念は、「みんな仲良く」「プライドを持って」「変化を楽しむ」。新宿区に本社がある。2003年創業、従業員数は40名である。教育プログラムの対象は、新規・中途採用の技術者である。目指す人材像は、「ハートビーツの理念を理解している」「火急時にも、お客へ落ち着いた的確な対応ができる人」「リナックスサーバーに関する高度な知識を持つ技術者」である。方法は社内研修である。今回の発表には同社の前川取締役が同席し、説明と質疑応答に協力頂いた。

#### (5) 研究の進め方について

12月中に調査票を回収、分析する。仮説を検証し、モデルの有効性を確認する。

調査票の結果からモデルをモニタリング・ツールとして使用する上での課題や改善点を抽出し、研究ノートをまとめる。(以上)

### ★【第1報告(安部氏)に対する感想・コメント】①

薄上二郎 (青山学院大学経営学部教授)

発表は、SECIモデルを応用し、技術者の人材育成や組織変革の新しい方向性を示したという点で適切と思います。

アドバイスとしては、モデルを人材育成に応用する場合、各プロセスごとに6W1Hを意識して書くと分かり易い文章になります。

### ★【第1報告(安部氏)に対する感想・コメント】②

久米克彦 (前スズキ株式会社 監査役)

4行程モデルはチャレンジングなテーマです。一点、注文するとすれば、それぞれの行程での知の扱いがブレないように気をつけて欲しい。特に事例に適用するとき、何を知としているのか、一貫性を意識して説明して欲しい。

事例企業のハートビーツ社は、人材育成の目標として、研修生の組織文化理解を挙げている。これは非常に大事なことだ。スズキも海外に工場を作った。この時、従業員へスズキの文化を浸透さ

せることが、良いクルマづくりにはとても大切だ。

ハードだけ準備すれば良い製品ができるか、というと決してそんなことはありません。文化の視点は大事です。

## ◇報告 2. 【KM World 2012 大会の参加・体験談】の報告概要

報告者 林 弘夫・梶村 茉莉子(日本アイ・ビー・エム)

### (1) KM World について

KM World とは、世界中のナレッジ・マネジメント(以下 KM と略)の先進企業が集まり、KM、コラボレーション、SNS ツールの先進事例や推進方法を共有するイベントであり、2006 年以来、毎年開催されている。KM World 2012 は 2012 年 10 月に米国ワシントン DC で開催された。イベントの開始前日にはワークショップが開催され、各企業の KM 担当者が活発な意見を交換させる。他にも参加者同士が交流を促進するため、会場で朝食や昼食が提供され、KM の書籍の著者と直接話しをすることのできる書店があり、またイベント後に交流会を開くなどの工夫が見られた。

### (2) KM に関する 10 の最新キーワード

KM World 2012 では、様々な KM のキーワードが言及された。それらのキーワードを「知の創造を促進するマネジメント・モデル」(植木英雄・植木真理子他(2011) 『知を創造する経営』 文真堂、p. 35) を参考に報告した。

「知の創造を促進するマネジメント・モデル」における「組織文化・学習・構造」に関連するキーワードとしては、「世代とソーシャルメディア」、「社内ソーシャルネットワークキングツールの満足度」や「ユーザーアダプテーション」等が挙げられる。本トピックでは、各コミュニケーション方法に対する信頼度の世代間の違いや、米国においても社内のソーシャルネットワークキングツールの満足度が低い背景、そして KM ツールを広めるためのポイント等について報告した。同上モデルにおける情報の共有化と業務プロセスの標準化・改善」に関連するキーワードとしては、「ソーシャルブックマーク」と「90:9:1 の法則」を紹介した。「ソーシャルブックマーク」に関しては情報が氾濫する中で個人にとって重要な情報を手軽にアクセスするツールとして有用であり注目されている。また、「90:9:1 の法則」についてはオンラインのコミュニティにおける殆ど情報を提供しないメンバー、時々情報を提供するメンバー、そして情報を主に提供するメンバーの割合としてヤコブニールセンが言及し、KM World 2012 でもしばしばコミュニティのディスカッションが為された際に参照されたことを報告した。

同上モデルにおける「人材育成・評価」に関しては、21 世紀の「学び」とソーシャルネットワークキングの関連性について報告した。本トピックでは、技術革新が非連続で発生する 21 世紀において、「ストック型」の学びではなく、「フロー型」の学びが求められることを強調した。「ストック」型とはデータベースに蓄積された知識を通じた学びを指すが、技術革新が早く、非連続な領域では「フロー」型といわれる専門家同士がコミュニティ上でネットワークを形成し、リアルタイムに問題を共有・解決を通じて学ぶことが有効とされた。

同上モデルにおける「顧客満足」「企業業績」や「組織文化・学習・構造」「人材育成・評価」「情報共有化と業務プロセスの標準化・改善」に関連するキーワードとしては、KM や社内ソーシャルネットワークキングツールの”ROI”や「KM とソーシャルネットワークキングの融合した姿」等が挙げられる。”ROI”については、計測するのであればビジネスの評価指標と同じにすべきであるとの発表があった一方で、予測できない効果というものも社内ソーシャルネットワークキングツールの

導入によって期待できるという指摘もあった。

また、伝統的なKMとソーシャルネットワークキングを融合した姿を提案することで両方の考え方の良い部分を活かしながら文化を醸成する取り組みが行われている。

### (3) 他社事例

欧州警察、デロイト、そしてシェルのKMの導入事例について報告した。欧州警察については、サッカー場で試合の際にファンの事故を防ぐ為に欧州の警察が行ったナレッジ共有について報告した。デロイトでは、マイクロソフト社のシェア・ポイントを利用した社内ソーシャルネットワークキングツールの導入事例について報告した。弊社のKMの導入方法と非常に似た部分も多いが、ネットワーク人数やコミュニティ参加について、ユーザーに直接関係のない人物やコミュニティとは繋がらないようにすることも導入の際のポイントの一つとしてあげられていた点が興味深い。シェルについては石油の採掘現場での従業員の安全を守る為に採掘器具等の利用方法についての情報共有が盛んに行われていることも注目された。(以上)

## ★【第2報告(林氏・梶村氏)に対する感想・コメント】

荒木聖史 (NEC 通信システム主任)

最近読んだ三つの関連記事を交えて 感想コメントを述べてみます。

「情報化社会は情報では儲けられない」<http://mechag.asks.jp/518048.html> 「知識にだまされない 『思考の技術』の身に付け方 ちきりんさんインタビュー」

[http://www.nikkei.com/article/DGXNASFK2602U\\_W2A221C1000000/](http://www.nikkei.com/article/DGXNASFK2602U_W2A221C1000000/)

の二つの記事と、「崖っぷちの『はやぶさ2』、一体どこへ向かうのか？」 松浦 晋也氏の記事の中にあつた言葉、「成功した者が罰を受ける」

<http://business.nikkeibp.co.jp/article/tech/20121217/241150/?rt=nocnt> 一見、報告とは全く関係の無さそうな3つの記事ですが、発表の中にあつた「Social」という言葉との関係性を感じてビビッと来ました。

一つ目の記事にあるように、この世界で情報は偏在していたからこそ価値があるものとされてきた訳ですが、インターネットに乗ったWikipediaやSNSなどの様々なメディアによって誰もが情報に触れられるようになって、その価値が暴落してしまいました。

まだ日本では、既得権益にしがみ付こうとする人達による妨害工作が、機能しているようですが、第三世界を含めた地球規模で考えた場合、近い将来の負けは見えています。Stockとしての「知」は価値を失い、SNSなどによって日々生み出されるFlowとしての「知」が価値を持つようになるのでしょう。

しかし、それも価値を持つのは短い間のことで、また、新たな知によって取って代られてしまいます。では、変わらないモノは何か？

それは、SNSによって生まれた人と人の関係性 (Connection) であつたり、知と知の関係性や構造だと私は考えます。(これはちきりんさんの言う「思考」と同じとみなしても良いと思われる。)

そして、「成功した者が罰を受ける」という言葉は、発表の中であつた「スピード違反をしなかつた者に報酬を与える」という言葉にリンクします。今までは、車のスピード違反では違反者を取り締まるということを警察はやってきました。

しかし、それでもスピード違反はなくなる。逆に、違反をしなかった者の中から報奨金を与える人を選抜することにしたら、そのシティではスピード違反が激減したそうです。この逆転の発想が素晴らしい。

それに引換え、はやぶさ2の「成功した者が罰を受ける」なんてことでは、本当に科学立国たり得ることなどできる訳がありません。

知の創造は、とにかく数を出すこと、そしてそれを正当に評価してすくい上げることが大事です。KM Worldでは、未だに形式知のストックなどと言っている日本企業のずっと先を行っていることが、今回の発表で良く判りました。（以上）

---

# ◆知の創造研究部会第22回研究部会の写真集

作成:松本 優

写真提供:植木真理子氏, 安部 博文氏

- ・日時: 2012年12月7日(金) 18:00-20:30
- ・会場: 大手町ビル533号室(東京経済大学 サテライトオフィス)
- ・報告①講師: 安部 博文氏(電気通信大学)
- ・テーマ: 「SECI応用モデルによる知の創造と自己変革の促進」
- ・報告②講師: 林 弘夫氏、梶村 茉莉子氏(日本アイ・ビー・エム)
- ・テーマ: 「KM World 2012大会の参加・体験談」
- ・参加者: 21名



(はじめに 植木部会長から本日の進行の説明)



(第一報告者の安部 博文氏の発表)



(阿部氏発表の中の事例の会社ハートビーツの前川取締役(写真右)も同席頂き説明と質疑応答に協力頂いた。)



(第2報告の林 弘夫氏の発表と待機の梶村 茉莉子氏)



(梶村 茉莉子氏の発表の様子)





(質問の様子①)



(質問の様子②)



(質疑応答時の林氏と、梶村氏)

● 狭いところに多数参加で全景が撮れてないが上の3枚で全体の様子を感じ取ってください。



(終了後、希望者参加による情報交換会の様子 研究会参加者21名中17名が参加、大いに盛り上がった。)