

■第13回年次大会写真付きレポート

日本ナレッジ・マネジメント学会理事(メルマガ編集担当) 松本 優

このレポートは、2010年3月27日に開催された日本ナレッジ・マネジメント学会(KM学会)の年次大会の様子を写真と概略の講演(発表)内容の紹介と筆者の感想を交えたものです。又、講演内容の要約と感想の部分を KM学会理事国際部長の進 博夫氏に一部書いてもらいました。ありがとうございました。写真は全て松本撮影です。

◆開会行事

司会の澤谷みち子氏(新理事 多様性部会長)の開会宣言で始まり、森田松太郎理事長の開会の挨拶、次いで今大会実行委員長の佐藤正典氏(あずさ監査法人理事長)より挨拶があった。尚当日は USTRUM と TWITTER によるインターネットライブ中継も行われた。



司会は澤谷 みち子氏(新理事 多様性部会長)



森田理事長開会の挨拶



大会実行委員長挨拶は佐藤正典氏(あずさ監査法人理事長)



インターネットライブ中継

★森田理事長の挨拶要旨

当学会は設立以来12年を経過している。

20世紀は大量生産で製造原価を下げる競争であったが、21世紀になりドラッカーさんが予測していたように、ナレッジワーカーの生産性を上げる時代になってきた。

堺屋 太一氏の「歴史からの発想」は大変示唆に富んでいる。「賢者は歴史に学び、愚者は体験に従う」と言われます。歴史に学ぶと言う事は、換言すれば歴史にベンチマーキングすることと思う。知識の場を歴史の時間帯に広げただけであると思う。

1. ナレッジ・シェアリングと場の大切さ

本年度の大きな問題としてトヨタ自動車の大規模リコールがある。トヨタの問題点は豊田社長が指摘したように全ての事案の決裁は日本本社で行われた事と指摘している。従って地方の実情がわからず、決裁の遅れにつながったとされている。我々の考えでは、ナレッジ・シェアリングが無かった事になる。

情報交換の場がないと言う事は場合によっては致命傷になる良い例である。

フィンランドのノキアは、国土と人口の関係で最初からグローバル指向で経営された。特に象徴的なのは野中先生が顧問をされ、ナレッジ・シェアリングを経営の方針として取り入れられていた。ノキアで聞いた事は、朝発生した事案はその日の内に決済し顧客の満足度向上につなげると言う事であった。つまり風通しのよい組織を作り上げたのがグローバル企業として成功した要因である。

旧アーサーアンダーセンは Think Globally Act Locally と言っていた。創業以来一度の例外はあるが毎年2桁の成長をとげ世界一の会計事務所になった。

2. 戦後発京都ベンチャーの特色

京セラ、ワコール、堀場製作所、村田製作所、ローム、日本電産、任天堂などはいずれも戦後発のベンチャーである。京都に誕生したから成功したともいえる。

京都の人口は147万人で全国第7位である

京都の特色は、長い間首都で天皇がいらした。天皇家への用品は宮内庁御用達であった。当然品質の向上が図られた。友禅始めあらゆる処に技術の深掘りの歴史があり現在に繋がっている。古都京都の歴史と伝統は、まさに歴史に学ぶ本場である。

京都は日本と言うより最初からグローバルを狙った。京都の特色とも言える技術の深掘りが独占的な競争力のある製品を生み出した。つまり価値創造が特色となった。

3. 価値を生み出す力

昨今におけるJALの失敗をみると、破綻の一番の原因は上下左右における情報の共有化の場がなかったことである。何が経営不振の真の原因なのかが究明できず小出しの経営改革を行っている内に土壇場に来てしまったのである。我々として今年度大阪大学の木川田教授を中心として「場の問題」を研究し、出来れば単行本にして出版したいと考えている。

●これは森田理事長ご本人より原稿をいただいたものです。(前回メルマガに載せたものを再掲)

★佐藤 正典大会実行委員長挨拶要旨

大会実行委員長の佐藤 正典氏はこの会場を提供していただいたあずさ監査法人の理事長で、KM学会の理事でもあります。

佐藤氏の挨拶要旨は、はじめにあずさ監査法人の紹介。あずさは生産設備など持たない約 5500 人の知識の集団で、知識と経験をベースにクライアントに対して価値を提供しています。その中で個々の知識を組織のものにし、ネットをつなぐ(世界の仲間につなぐ)ということをやっています。

あずさの基本理念として、経営理念、行動指針の紹介。日本で業界初のサステナビリティレポートも紹介。

私たちが常に変革しなければならないと思っており、6 年前理事長になったとき、基本理念の行動指針の 4 本の柱ピープル、ナレッジ、クライアント、カルチャー、の中のカルチャーのところの 1 番目に「常に変革しようとする組織文化を醸成する」を理念に掲げました。

又、これは本日の KM 学会の大会のテーマとも合致しますね。

佐藤氏が常々言っていることは「質の追求に限界はない」が「量の追及には未来はない」で、品質の追求には更に上があるけれど、規模や量(シェアや金額)の拡大ばかり狙っているといつか組織が壊れます。

だからいたずらに量は追求せず中身が一番大切です。これをカルチャーとして培っていきたい。

そして更にそれがやがて構成員一人一人のDNAになっていくようにしたい。

カルチャーはリーダーが代ったりすると5年ぐらいで終わってしまうこともあるが、DNAは10年20年、何十年と続き次世代へと引き継がれるからである。

●筆者は「質の追求に限界はないが、量の追求には未来がない」(規模や量の拡大を狙っているとやがて必ず壊れる)この言葉が強く印象に残った。 現在量の追求を狙っている経営者が多いようにおもうなあ。

◆特別講演 1. 木川田一栄(大阪大学 大学教育センター教授)

「クリエイティブ・ワークプレイス・ダイナミクス」～知の生態系をデザインする～



(木川田一栄教授)



(休みには仲間とハーレーを乗り回しているそうです)

- ・「知の生態系」っていい表現だなあ。でも説明しろといわれると難しいな。
- ・木川田さんは素敵なお父さん(自称)、京都在住で、休みの日は仲間と徒党を組んで？ハーレーを乗り回しているんだって！京都は異端を受け入れる文化がある。(笑い)これは市民社会におけるリーダーシップの話の中で。(写真右上)
- ・木川田さんは 18 年も野中先生追っかけ(スーカークーではない)(笑い) というより野中先生の伝道師?(わかりやすい言葉にして世界に伝える)
- ・欧米でのナレッジ・マネジメントの潮流の一つはフューチャーセンター。各国のリーダーたちも力を入れている。
- ・木川田さんが中心となり産・官・学一体で大阪北の一等地にナレッジプラザ、ナレッジサロン等を含む知の創造拠点、日本の公的フューチャーセンター?構想を進めている。すごいのが出来そうだな。
- ・今の日本どこか変 同感！ちょっとショック
- ・木川田さんオバマ大統領と簡単に会えるんだって??。すごいな
- ・倒産寸前のゼロックスを引き受け立て直した Anne Mulcahy さんは魅力的だな
- ・京都部会おもしろそう！
- これは「ツイッター」ならぬ松本のつぶやきで「松言っター」→「マツイッター」→「マイッター」です。初めて木川田先生のお話を聞きましたが本当に参りました。感動しました。



(この 2 枚の写真は木川田先生の講演ときの会場の様子です)

▼つぶやきだけで書いてみようかと思いましたがやめます。ここからまじめに要約です。でも詳しくったり、項目羅列だったり、とばしたり色々です。

★はじめに

先生の話のストーリーは大きくは次の3つのパートに分かれていてその中が5-10項目に分かれていた。

I. 経営言語の再構築からの着想(10項目)

II. 直面課題の再認識からの着眼(5項目)

III. 先端事例再評価からの着手(7項目)

この3つの観点から(企業や組織の中に)知の生態系のデザインをどう創つたらいいか考えたいというもの。

★知の生態系とは

知の生態系とは何だという定義は、先生はスライドにも言葉でもはっきりとはお話になられなかったので、筆者が必死に理解した言葉で類推して言うと、

生物の生態系というのは皆さんなんとなくわかりますね。平たく大雑把に言うと色々な種類の生物がすんでいる場所とその周りの環境とそこで生物たちがいろいろな繋がりを持って生きている(共生している)生物の生き様をいうと理解したらいいかな。そこで知を生き物にたとえて、

*** 知の生態系とは**(ちょっと狭い範囲で言うと)企業や組織という環境(場所、色々な組織、色々な人がいる…)があり、その中で色々な(多様な)知が生まれ、それらがダイナミックに組織を超えて飛び交い、広がり、交じり合い、つながりを持ち、進化し、周りに色々恩恵を与え(活用され)、生まれ変わったり、継承されるという「場」であり、その中で知の生き様(知の発生、交流、進化、活用され具合)の「様子」を言う。

●これをクリエイティブ・ワークプレイスというのかな

企業の中に知の生態系を創るということは、知がいっぱい生まれ、交流し活用されやすい場所や仕組みを提供するだけでなく、実際にそこで知がいっぱい生まれダイナミックに交流し進化し活用されるように働きかけることが重要なのですよね。それをどう創りあげたらいいかを考えようというのがテーマです。

◇ I. 経営言語の再構築からの着想

I-1 環境資本経営論: 20世紀の経営言語を再構築する。

先ず環境資本経営論について話されたがここで説明するのは難しいから略。その中でこれからは、

* 資本では従来の、経済資本、社会資本、文化資本などから新たに、知を生み出す、クリエイティブキャピタルということで「知識資本」という考え方に注目すべきである。

* 経済、経営面では人間尊重の「知識創造経営」が注目されるべきである。

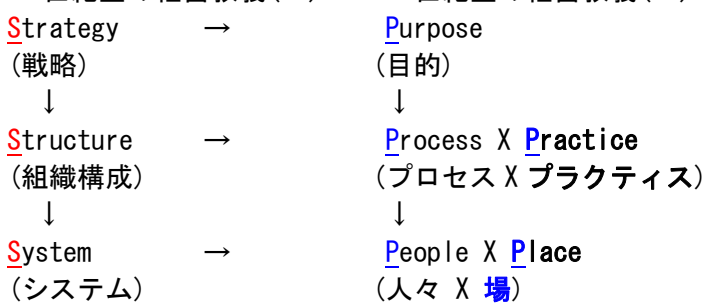
I-2 欧米のナレッジ・マネジメントの潮流

* 欧米でのナレッジ・マネジメントの潮流の一つは(特にEUでは)「イノベーション・マネジメント」という考え方が主流で、イノベーション立国をめざす国々が単独または連携して「フューチャーセンター」作りを行っている。各国のリーダーたちも力を入れている。

I-3 Changing Management Doctrine 3Sから5Pへ

* 経営の教義も20世紀の3Sから21世紀は5Pに変ってきている。

20世紀型の経営教義(3S) 21世紀型の経営教義(5P)



21世紀型のところで、クリストファーA・バートレットの言った3P(目的、プロセス、人)に木川田先生はプラクティスとプレイスを追加5Pとして説明

現在の人たちには

* 何のために 人々は日々の仕事に意味や意義を求めている→それを感じられるように動機付け大切

* 知の生態系 人々は組織の壁を越え知の交流交易を行っている→知の生態系を見ていくこと大切

* 人と人をつなぐ 人々の行動や働き方はよい環境と共に変化する→場やICTの提供が大切

これからは人質(ひとじぢゃないよで笑い)が大切、日本にはモノづくりは人づくりという言葉もある。

* 日本の三現主義も本来の意味から変って「現地・現物・現実」になっているが本来の「現場、現人、現象」に戻るべきだ。

I-4 組織の変革とリーダーシップスタイル

* 組織が縦型ピラミッド型の組織から、クロスファンクショナル型、コミュニティオブプラクティス型と変るにつれリー

ダーシップのスタイルも変えなきゃいけない。

*このリーダーシップのところで、**リードの語源**はインド・ヨーロッパ語族の言葉で「前進するために死ぬ」という意味から来ており、でリーダーとは「**前進するために死ぬ覚悟を持ってやる人**」のこと。リーダーたるものはそれだけの覚悟をもってやるべきだともおっしゃった。(うんちくネタとしていただいた)

*米国、デトロイトの自動車の殿堂で見つかった日本人の写った珍しい写真2枚ということで野中先生が持ち帰り、よく使われる本田宗一郎氏がテスト走行の現場で、危険を顧みずコースの地べたに手をつき新車の振動やエンジン音や風を切る音に耳を傾けている写真を見せ、アメリカ人が「本田宗一郎氏こそが現場に一番近い経営者」だというタイトルである本に紹介されたという話をされ、これぞ真のリーダーだと紹介。

*倒産寸前のゼロックスを見事立て直した Anne Mulcahy COO の成功のもと**対話のリーダーシップ**だった。はじめ COO なのに自らを CCO(チーフ・コミュニケーション・オフィサー)と称し現場に下りて行って協力者を作った。

*話は前後するがこのパートの中で息抜きのクイズがあり、「あなたの知人を何人たどっていけばオバマ大統領にたどり着く(メッセージを手渡す)ことが出来るか」と質問をし、1-4 人、5-10 人、11-20 人、21-40 人、41-60 人、61-80 人、81-100 人のうちどれかと聞かれ、筆者は多分例の 6 人のあの話だなと思い 5-10 人に手を上げた。これが会場でも一番多かったがブーで正解は 2 人でした。これは木川田先生にまんまとやられたわけですが木川田先生は、Mulcahy COO に頼んで次がオバマ大統領だったのです。木川田さんは Mulcahy 社長と親しく、Mulcahy さんはオバマ大統領と親しい関係にあるのでワン・ツーで会えるわけです。(実際に会ったのかな?会った写真ではなかったように記憶)

●なんか自慢話をクイズでされたようなものですね。マイッター。() でも場は和みました。

I-5 人々の働き方が変わる

- * 知識集約型 クリエイティブ・ワーク
- * 価値創造型 イノベーター・ワーク
- * 組織横断型 コラボレーター・ワーク
- * 情報技術駆使型 モバイル・ワーク
- * 24 時間対応型 グローバルコラボレーション

I-6 オフィスワーカー(人の)価値が変わる

- * コストとしての人 → 資本/資産としての人 → ブランドとしての人

I-7 知識創造社会への潮流

知識階級(クリエイティブ・クラス)の人がクリエイティブ・オフィスで働きクリエイティブシティにすむようになる??

クリエイティブ・クラスとは何かを創ることによって報酬を得ている階層。ワーキング/サービス・クラスと比べてかなりの「自立性」「柔軟性」を持っている。専門職能で「創造性」を発揮することが求められている人

●これちょっといやな感じですよ。知識人も差別化が進むのですかね。先生は自然に集まりクリエイティブシティになるのだと言っていたが。

I-8 場の品質保証責任(ワークプレイス・リアビリティ)

商品などモノに品質保証責任があるなら「場」の品質保証責任もあつてしかるべきという考え方(最近心を病む人も多いのに対策を考えるべき、働く「場」が悪いのでは?)

I-9 ナレッジ・キャピタル構想(知的創造拠点:大阪北梅田再開発北ヤード)

今、木川田先生たちは経済産業省と結託??してどえらいことを始めています。大阪北の梅田駅裏の一等地にナレッジ地区(ナレッジゾーン)、その中心に日本の知的創造拠点(ナレッジプラザ、ナレッジサロン)を創ろうというものです。他の大学生や企業の人(産官学)いっしょになって進めているそうです。

●これはすばらしいことですね。日本版フューチャーセンターかな、違うのかな?それを超えるものですかね。

I-10 フューチャーセンター — 未来創造の場

ここでは野中先生の「**戦略は未来創造である**」という言葉とともに欧州の未来センターの写真等で説明。

◇ II. 直面課題の再認識からの着眼

II-1 近頃の日本なんだか…変

国際競争力の低下 →	2008 年 22 位	昔(1989-93)は 1 位
成長率の低迷 →	OECD 平均以下	(1991-2005 14 年間)
デミング賞受賞企業 →	3 社	(インド 12 社、タイ 7 社)
長時間労働率 →	1 位 28.3%	(米 20% 独 5% スウェーデン 1.2%)
企業家精神 →	最下位	(60 か国中)
働く意欲 →	世界最低?	(非常に意欲的 2%)
仕事のやりがい →	16.6%	(30 年前 30%)
仕事の満足度 →	28%	(米、独 51%)

職場の雰囲気 → DTM オーラ/エコノミー症候群 (DTM は Don't Talk Me)
精神疾患症患者 → メンタルヘルス対策対象者急増
自殺者 → 3 万人超 (11 年連続)
幸福度 → 60%台 (先進国中最下位 100 社中 43 位)

●この数字を見せられショックでしたね。DTM のところでは会場大爆笑。思い当たる節があります。

▼ここから以下はレジメに忠実ではなく断片的に筆者がためになりそうと思った部分をピックアップします

★感性が育ち創造が始まるクリエイティブ・オフィス

経済産業省も上のような問題解決に取り組み始め、「感性価値創造イニシアティブ」を立ち上げ木川田先生も中心メンバーで指導しパンフレットも作っている。その中の「クリエイティブオフィスに」についての説明(定義や効果)が判り易いので紹介。

★クリエイティブオフィスとは 知識創造行動を誘発する空間

ICT ツール、ワーカーへの働きかけ等(加速装置)と組織目標とプロジェクト目標に向けたマネジメントの(駆動力)の双方を備え、組織の創造性を最大に発揮するための働き方に適した場をさす。

★その効果は

*コミュニケーションの活性化、*モチベーションの向上、*目標・理念の共有化促進
によって組織は目標に向けて成長・進化する

★結果として

企業の知的競争力や業績向上に繋がることが期待される

◇Ⅲ.先端事例再評価からの着手

このパートは以下の5社の先端事例について写真を豊富に使って説明してくれたがここでは文字でそのすばらしさは伝えにくいので省略。夫々すばらしいものでした。

- ①ゼロックス Palo Alto リサーチセンター
- ②世界最高のデザイン会社 IDEO
- ③アマナグループのクリエイティブワークプレイス
- ④日産アドバンスドテクノロジーセンター(NATC)
- ⑤日本の富士ゼロックスの KDI スタジオ(ニューオフィス賞)、KDI フューチャーセンター(グッドデザイン賞)

★クリエイティブオフィスの5つの効用5星

- ☆1) 偶然の出会いによる健全な知の交流が進む
- ☆2) 豊かな感性がはぐくまれ価値創造が活発になる
- ☆3) 人のつながりが信頼のネットワークを広げる
- ☆4) 職場への愛着が帰属意識と協創意識を高める
- ☆5) 知的賑わいのある活力ある文化が育つ

個人軸(豊かな感性が光る)から→活力ある個が生まれる

●これは今後自社でクリエイティブオフィス作りたいたいと答申するときなど使えますね。

◇結論

知の生態系をデザインすることは

- (Ⅰ.の経営言語の再構築からの着想からは) **新たな経営責任でありリーダーシップの要件である。**
 - (Ⅱ.の直面課題の再認識からの着眼からは) **新たな経営投資であり、イノベーションの源である。**
 - (Ⅲ.の先端事例再評価からの着手からは) **新たな経営参加でありできるところからは始める (べきである*)**
- (* べきであるは筆者が付けたもの)

最後に京都部会の様子を見せて話してくれた。テーマは「序・破・急 守・破・離」。一度参加したいと思った。最後の最後に示されたこの言葉 河井寛次郎氏の詩「一人光る 皆光る 何も彼も光る」が強く印象に残った。これからは個の時代だ、個が輝いて全体をよくするということですね。

●以上乱暴な要約でスママセンでしたが、いずれ森田理事長のご挨拶にもあるとおり、今年の秋以降に木川田先生がメイン執筆で学会から本が出されますのでそれにちゃんと今回の講演内容(写真等)も含まれると思います。どうぞご期待ください。そのとき筆者の聞き違いや誤理解も明らかになりますのでその時は笑って許してください。(以上文責松本優)

◆特別講演2 花堂靖仁(早稲田大学大学院教授)

「Disclosure から Knowledge Sharing へ」

- 求められるステークホルダーとのインタラクティブコミュニケーション -

●花堂先生は急なベトナム出張が入り、スライドと音声によるビデオ(声のみ)講演でした。

要約:

21世紀に入り、現在企業の社会的責任の範囲の認識はますます拡大している。従来は単に企業が財務的に良好に経営されているかが重要なポイントであった。

近年、財務情報の速報性がますます求められ、非財務情報についても CSR すなわち社会的責任を果たしているか、さらには ESG*すなわち企業経営、社会的責任に止まらず、地球環境に対する責任をいかに果たしているかを含めたトータルな情報開示が先進企業には求められる状況になっている。

ITの利用も進み、XBRL とタクソノミーによって財務データを web 上に一定の標準化された形式で提示可能となり、このような社会的要請への対応も進みつつあり、利用者が必要な情報のみを必要に応じて参照する、といったことも可能になってきている。

IASB*では財務諸表を補完する今後の経営者の説明に関するドラフトを提示し、WICI(世界知的資産イニシアティブ)は将来情報開示のためのフレームワーク1版を発表している。

KM 企業として著名なエーザイはこのフレームワークに沿った企業情報の開示を行っている。

このように世界の状況が大きく変化する中、企業会計の世界においても、財務報告中心の企業情報開示から、知的資本経営に ESG を加えた知的経営型企業開示へと大きな変化の波が動いている。

未解決の課題は色々あるものの、企業の情報開示のレベルは、まさにステークホルダーさらには社会とのナレッジ・シェアリングへと展開されつつあるといえよう。(進 博夫)

▼以上の要約の部分は進 博夫さんが担当。筆者(松本)は自分のわからない用語の意味や英語の略号の中身等を調べ以下に付け加えた。

***ESG とは** E(Environmental)、S(Social)、G(Governance)の頭文字で、「環境や社会的責任、ガバナンスを意識した」という意味です。

*** WICI とは** The World Intellectual Capital Initiative の略(日本語訳:世界知的資産イニシアティブ)

*** IASB とは** International Accounting Standards Board の略で国際会計基準の取りまとめを行う民間機関である「国際会計基準審議会」のこと

*** XBRL とは**

XBRL(eXtensible Business Reporting Language)は各種財務報告用の情報を作成・流通・利用できるように標準化された XML ベースの言語です。この言語で報告書を作るとソフトウェアやプラットフォームに関係なく、電子的な財務情報の作成や流通・再利用を可能にします。

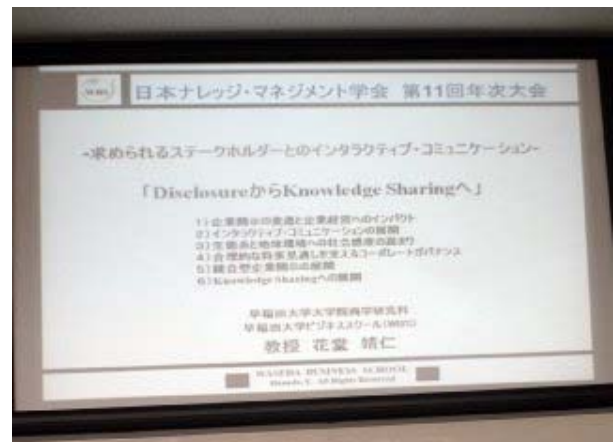
*** タクソノミーとは**

XBRL 文書の中はインスタンス文書(主文、処理を XML で書いたもの)とタクソノミー文書(主文の各項目名やその上下関係、繋がり、処理の順番等構造や分類体系を定義する部分)とある。

タクソノミーとは XBRL で書かれた報告書の主文の各項目名やその上下関係、繋がり、処理の順番等構造や分類体系を定義する部分

*** メタデータとタクソノミーの関係**

メタデータというわかる方もいますかね。メタデータの中にタクソノミーとフォークソノミーの 2 種類つがあるという関係です。タクソノミーは中央で集中管理されるメタデータで、管理者があらかじめツリー状の用語構造を定義しておくことで、ユーザーはコンテンツの作成または編集の時に、決められた候補の中から最適なメタデータを選択することができます。フォークソノミーはユーザーが自由に追加できるタグで、自分がそのコンテンツを再利用するために付加するブックマークのような役割を果たします。



◆会員総会の様子(13:00～13:30)



森田理事長(右)が議長になり高梨副理事長(左)が報告し、配布された議案書のとおり承認されました。尚、当日配布された議案書はメルマガ発行時にホームページ上に掲載されます。ご覧ください。

◆研究報告1 大森 信(日本大学経済学部准教授) 「5Sを通じた認識についての研究」

大森先生の研究報告はユニークでなかなか興味深いものであった。

5Sと言うのは①整理、②整頓、③清掃、④清潔、⑤躰のことでローマ字で書いたときの頭文字Sから 5Sと呼ばれ、従来より多くの工場やオフィスでも当たり前のように行われている。この「5Sについて学問的に研究したのは私が初めてかと思ったら2人目だった」(笑い)そうです。要約すると、ストーリーは 1)5Sの定義(色々あるが)や歴史について述べ、2)5Sを経営重要な戦略として取り入れ成功しているある会社(1社)の中の成功している5支店(5Sの5にちなんだ?)を選んで聞き取り調査。その結果わかったことを学問的に考察し理論的(経営学的)な結論を導き出している。

*5Sの歴史で面白かったのが5Sに類することを言い出したのはあのテーラーが元祖だそうです。

*調査としてはこの会社の社長が「5Sは売上を上げるためやるのではなく気づきのためやるのだ」との方針であったため、質問は「5Sをはじめて気づいたこと」を調査して回っている。色々多様な回答があったが皆気づきが増えたと言っていた。工場ばかりでなくオフィスの人たちも。

●この5Sは環境整備で整理、整頓、清掃、規律、挨拶で6つあり規律と挨拶が他で言う躰と捕らえている。筆者はこの規律、挨拶の部分の効果が大きく、「しつけ」ではなく「きづけ！」の社長の掛け声も大きく効いていると思った)

*それを分析して5Sが経営に効果をもたらしていると結論付け、この5Sを継続させる秘訣(条件)は目的志向型でなく手段志向的な5Sである。

*この結論から目的ならびに、目票を定めたり、目的を達成したりする過程を重視してきた「**目的思考の経営学の限界点を指摘**」している。そして「**手段思考の経営学の可能性**」見直しに言及、今後不確実の高い環境下では注目していくべきだと結論付けた。

●筆者にとって新鮮だったのは調査結果の考察のところで、「5Sは組織メンバーの行動を同一化して、思考を多様化させる(行動を型にはめることで思考の多様化を生み出す)」というところで、自分の常識とは違い新鮮な驚きだった。(同じ型にはめると金太郎飴セールスを思い出すのだが…)

●惜しいのはうまく行っている1社のうまく行っている5箇所だけの調査から結論を導き出しているのがちょっと強引で残念ではある。(偉い学者先生から評価されないのではと心配)

●さらにこの結論から現在主流の目的志向の経営学にたてついている？のは勇気があって面白い。新鮮であった。更に調査対象を増やして確固たる理論にしてほしい。がんばってください。



(大森 信氏)

◆研究報告2 前川 佳一(京都大学大学院経営管理研究部経営研究センター 特定准教授) 「組織内における技術課題に対するリスク認識の不均質性」

前川先生の研究報告は一般の会社で日常技術開発面での意思決定場面に於いて大いに役立つ示唆に富んだ研究報告でした。

実際に前川先生が元居た会社X社の生々しい事例を揚げての比較説明は非常にわかりやすかった。

要約すると、

***技術開発課題(テーマ)の中には2つのタイプがある**

①A型:人・モノ・金をかけさえすればいずれ達成できるもの(テーマ)

②B型:人・モノ・金をつぎ込んでも達成できず、ある偶然や創造的ひらめきによって発明のようなブレークスルーがないと達成できないもの(テーマ)がある。

その違いは例えばAジグソーパズルとB知恵の輪の違いみたいなもの。

それを理解できてない上司(一度A型のテーマの課題に判断よく重点投資して成功した)がB型の課題の開発をいつもの判断基準でお客様と申請け合いをして契約、結局人モノ金をつぎ込んだが納期までにブレークスルーできず納品できず大損害を与えた。という事例。この上司は2つのタイプがあることも知らなかった(教える人も居なかった)が、部下のマネジャーや担当技術者はこの開発はB型だと感じ取っていたという事例。

*このような事例から学問的なアプローチを開始。①階層別に認識度合いは、②事務系と技術系の違いは等。その結果は参考までに披露すると、

*事務系はAB分類なんてまったく知らない。教えた上で25テーマを見せどちらか判断させると8割がたAタイプだと判断する。

*技術系はABの違いを知っており、半々ぐらいに存在すると思っている。

*階層別には、技術者自身は自分のテーマがAかBかは意識してない。しかし聞くと判断は出来る。

*課長レベルは熟考する機会があれば判断はつく。自分の部下たちの仕事がAかBかは下位のマネジャークラスなら少し考えればわかる。しかしそういう機会は普通はない。

*部長以上は現場の担当者の仕事がA化Bかの認識は相当怪しくなる。

*あるプロジェクトの有力なリスク判断材料(A/B)が大事な判断を下す上級管理職に届けられる例は皆無。(こちら辺は改善の余地大有りですね。)

結論として、①この事を知っているかいないかで経営上の意思決定場面で決定的な働きをする。②リスク管理上も重要である。③不確実な見積もり決定場面や技術開発投資決定などの場面で決定者が技術者に聞くか情報がすぐに上がってくる風通しのよい仕組みを作る必要がある。

●文科系の筆者には技術開発のテーマにはA、B2つのタイプがあることやリスク管理面で示唆に富んだ気づきをさせていただいた。



(前川佳一氏)

◆研究報告3 「知の創造研究部会の事例研究概要」 植木英雄 (部会長)

はじめに知の創造研究部会の植木部会長より部会で先進事例の企業の事例研究について、研究目的、研究方法、調査項目やインタビューでの質問内容等共通部分の概要を説明後、3つの事例について発表を行った。

*研究目的は「企業における知の創造がどのような要因や条件により促進されるのか、特に企業内外の環境変化に適応した経営革新リーダー、企業理念、戦略、組織文化、学習、人材開発等と知の創造の関連性を事例研究による探索から明らかにすること」。

*また、9/25(土)に第2回研究発表大会を東京経済大学で実施、5月にメルマガで発表者募集すると予告した。



(植木英雄氏)

◇事例報告 1、「オムロンの企業理念と知の創造」

植木英雄(東京経済大学教授) 佐脇英志(経営コンサルタント)

この事例研究は植木部長と佐脇氏の共同研究。前半植木先生、後半佐脇氏が説明。中間報告とのこと今回は①「企業理念、社憲」と「知の創造」の関係②「知の共有」と知創③「イノベーション」と知創④経営戦略と知創の関係についての4項目の調査結果の発表。夫々参考になる内容であったが筆者の印象に残った点のみ記すと

*オムロンには立石一真創業者が作った、「企業は社会の公器である」という企業理念とそれをわかりやすくした家訓ならぬ社憲「我々の働きで、我々の生活を向上し、よりよい社会を作りましょう」が有名。社憲を全世界の全従業員に徹底(現地語で配布)。国内では会長の音頭で毎朝始業時に唱和している。

*売上げやシェアの世界一、またはオンリーワン(世界で唯一の会社)は狙わず、FarstNo.1 つまり「世界初の商品」作りを狙っている

*知の共有ではIT革新センターで成功/失敗事例、ベストプラクティスの展開、グローバルOneNet…等充実させ、一方で社外とのコミュニティ構築も熱心、他社との協業によるオープンイノベーションも進めているこれらは先進企業の事例と共通する。

*イノベーションとの関係では、三現主義、現場が重要、製造業の宝は現場にある。これはユニークではないが。

*意外だったのは、モノづくり現場で小集団活動/TQC活動を見直し、力を入れようとしている点が新鮮。

*ITの考え方で新鮮で共感したのは「革新、構造が変わるまではITを変えるな」「ITはプロセスとセットで変える」「IT部門は予算を持たせず、ビジネスカンパニーが持っている」こと。

*R&Dの拠点として京阪奈研究所が素晴らしい。



(佐脇英史氏)

◇事例報告 2. 「花王の知の創造」

八代 英美(芝浦工大講師)



(八代 英美氏)

このテーマは部会では矢澤 洋一氏(矢澤コミュニケーションオフィス代表)と八代 英美氏との2人の共同研究だが今回は八代氏が発表。

花王はよくKM先進(知識創造)企業事例として数多く取り上げられ、筆者は本などでも読んでいるし、別の部会で企業訪問したり、セミナーでも聞いているので、あまり新鮮な驚きはなかったが...素晴らしいことを当たり前に行っています。

☆**花王を選んだ理由**はヒット商品を連発、高業績、日本的ものづくり経営の実践、グローバル化へのチャレンジ、エクセレントカンパニー、先進知識創造企業などとして著名な会社であるから。

☆調査結果から

*最近の企業環境の中では「エコロジーと経営」を一番重視している

*グローバル展開では今後は BRICs 中国→ロシア、ブラジル進出に力を入れる

*経営費理念やビジョンはよく浸透している。経営理念は「商品の高付加価値化による顧客満足の追求」。いろんな現場を広く見ること、つまり、お客様の気持ちがわかることを重視し、組織に浸透していた。つまり、専門性を高めるよりも、いろんな現場を経験することが知の創造に役立っていた。

*組織構造と知の創造の関係については2つの特徴がある

①1 つは**ミドルの強い会社**であることが強み。長期目標を各部門の部長クラスが共有。権限を与えられ、

まかされているのでがんがんに動くことが出来る。決断も早い。リスク対応も早い。ミドルがアメンバー的な働き、(トップと第一線社員との接着剤的働き、知のスパイラル変換プロセスを担当)ミドル・アップ・ダウン・マネジメントの会社。

●木川田さんのところで出た知の生態系がうまく出来ているのかもしれない。

②もう一つは**フラットな組織**。組織内の風通しがいい。例、食堂は1つのみで役員も一般社員と一緒に並んで食べている。大部屋主義。普通仕切りたがる研究所も役員室も仕切りや壁はないそうです。

*飛び越し禁止(の暗黙の)ルールもない(むしろ歓迎のムード)の社風

*イノベーション戦略として八代氏は縦型+横型のイノベーション戦略と表現していたが、

縦型としては①油脂などの原材料を他社に頼らず全て自前で行う。②社内で蓄積した知識の徹底した使いまわし等。

横型としては①関連組織間のスピード連携②情報収集伝達のスピード化③SCM(サプライチェーンマネジメント)の活用(店頭情報、サービス向上による顧客満足)

*三現主義では現地重視、すなわち店頭情報を最重視。お客様の目線や試供品を手にとった反応などVTRにとって分析。相当以前に筆者はお客様相談室のクレーム情報などを顧客知として即開発にフィードバックして商品の改善や新開発につなげていたという話も聞いている。

*今後の課題としてはなんとんでもグローバル化。デュポンなど世界の超大手にいかに対応するか。そのためには社内知のフル活用のみならず、外部との知のネットワーク化、オープンイノベーションと多様性マネジメントにも力を入れていくそうです。

●大体聞いてはいたがやっぱりすばらしい

◇事例報告 3「中小企業の経営革新の阻害要因分析と支援の研究」

安部 博文(中小企業診断士事務所代表)

阿部氏はコンサルタントの傍ら大分大学大学院経済学研究科で学んでいます、大分大学で初めての経済学博士号を取り立てほやほやですと喜びの報告から始まった。

要約と感想:

阿部氏は中小企業の経営革新法にそって中小企業に経営革新を推進(指導・支援)しているが、その際になかなかうまくいかないケースも多い。その理由は何か、組織内で発生する阻害要因は何か、を知識創造理論の観点から明らかにする。明らかになった阻害要因を踏まえて効果的な具体策を考えて提供したい。ということを目的に研究。

発表前半の知識創造理論の説明については略。

SECIモデルを応用したアンケートのフレームワークを作り、5社のモデル企業を選定しアンケート調査を実施。今回は中間報告ということでそのうちの1社MC社についての調査結果を報告。

アンケートの特徴は当初の社長やアンケート対象者がやろうと思った施策について理想と今の現実のギャップを聞くというやり方。それを共同化と表出化の場面に分けて聞き、ギャップのある場合の要因を、こちらで考えた1-8の項目に該当するものを3つまで選んで○を付けるという方式。

調査結果から阻害要因のまとめとして

- ①社長とリーダー、リーダーと現場のメンバーのコミュニケーション不足
- ②会社の経営的な成長と社員の意識がシンクロしにくいこと(会社の急成長、社員増、→(人材育成活用ノウハウ不足)→利益増に繋がらず)
- ③経営革新プロジェクトを進める上で必要なマネジメント知識と専門知識を持つプロジェクトマネジャー人材が組織内に不足等挙げている。

●筆者はこちらで考えた阻害要因に○を付けるところがこのアンケートのうまくいくかどうかの鍵を握っていると思うが、8番のその他のところは○つけるだけでなく自由記述で好き勝手に書いてもらうようにしたら良いと思った。また、1-7の要因についても共同化意識が不足、コミュニケーション不足、資金不足、人材不足、など何々不足と大きく聞くとあまり良い答えはえられないように思うがなあ。

今後は同じ部会になったので植木先生たちのアンケートやインタビューの質問形式を参考にされるといいと思う。



(阿部 博文氏)

◆研究報告 4. 山崎 秀夫(野村総合研究所 シニア研究員) 「ソーシャルテレビの提供する新しい場」

当学会の専務理事でもある山崎秀夫氏は今回の大会にネット中継(USTREAM)を持ち込み、あわせて中継の反応をTWITTERで取り込むという試みを実施。

その仕組みの説明。それに関連して他の学会の様子(総会のネット中継はWEB学会、情報処理学会、ビジネスも出る学会でもやっているよ)や世の中の動き(例えば総理や一部大臣の記者会見をネット中継されるようになった等)を報告され、このようなインターネット中継とTWITTERの組み合わせなどは「新しい場」を形成するものだと報告。



(山崎 秀夫氏)

★なぜミニブログと呼ばれるツイッターが流行するのか

- ・テレビ放送の完全デジタル化移行
- ・スマートフォンの普及

インターネットの活用方法が「時差型」から「ライブ型(リアルタイム型)」に変化し始めた。

ツイッターは2008年の米大統領選挙及び大統領就任式で注目を浴び、2009年1月USエアウェイのハドソン川不時着事故以降急速に発展した。CNNより速い! イランの選挙などでも注目。

ツイッターは今思ったより伸び悩んでいるが下記のような使い方が有効で更に盛り返すかもしれない。

★ツイッターのバックチャンネル型活用法

バックチャンネルとは授業の後ろのほうで行われるひそひそ話。ネットを活用しての授業中に学生がひそひそ話を行ったことから始まった。ちなみに先生の話と聞いている生徒の関係はフロントチャンネルと呼ばれている。

このひそひそ話のなかには使う場面によってはすばらしいナレッジ(またはひらめきのヒント)が含まれているとのこと。欧米では企業が「講演会」、「新商品発表会や展示会」、「記者会見」、「セミナー」、「代理店会」などでバックチャンネルのつぶやき情報を収集活用して効果があることが判った、それにはツイッターが最適な手段だそうです。

- セミナーや発表会でトイレ休憩ならぬ「ツイッター休憩」というものもあるそうです。(今から5分間ツイッターでどうぞつぶやいてください。これは筆者には新鮮情報)

★ソーシャルテレビについて

もう一つのメインのお話はソーシャルテレビの台頭。

ソーシャルテレビとは既存のテレビ放送網(テレビ局ではなく、企業や団体が勝手にインターネット放送をやること(自主放送)を言う。これが安価で行え、流行りだすよ。そうするとテレビでやるより安上がりなので自前で広告宣伝をする。今のテレビの広告はドンドン減る。テレビ局はピンチになるよという衝撃的な話もあった。

- 最近ICTの勉強は怠っており、全体的に筆者には新鮮な驚きでした。

▼先月のメルマガでも掲載しましたが筆者の説明不足を補うためと保存の意味でこちらにも再掲しておきます。

.....

◆第13回大会で実施したインターネットライブ中継について

(日本ナレッジ・マネジメント学会 専務理事 山崎秀夫)

13回大会ではビートコミュニケーションさんのご協力を得て実施したインターネットライブ中継が実施されました。そこでちょっと簡単に種明かしをしたいと思います。



★仕組みの説明

この仕組みはオバマ大統領就任式で披露されその後世界的に普及しました。

当初この仕組みを作り出したのはテレビのCNNとソーシャルネットワークサービスのフェースブックでした。しかしその後 USTREAMとツイッターの組み合わせが伸びました。ツイッターは140文字による呟きの仕組みです。USTREAM でインターネット生中継すると同時にツイッターで感想を投稿する仕組みと言う訳です。

★視聴者

今回放送をしてみて約10名程度の方が入れ替わり立ち代り視聴されました。中にははじめから終わりまで全てを視聴され、感想を投稿された方もいらっしゃいます。

★面白いコメント

木川田先生の講演では「京都は異質性を飲み込む文化なんだ！」とか「DTM? 私に話しかけるな! ってマネージャーがいるなんて 面白いな!!」などのコメントが入っています。(※編集者注 DTM = Dont Talk Me)

★ここで一部が視聴できます。

<http://www.ustream.tv/discovery/live/all?q=KMSJCONFERENCE+>

◆研究報告 5. 久米 克彦 (スズキ(株) 監査役)

「企業事例 自動車産業の KM」 -スズキにおける KM の場-

スズキ(株)の監査役の久米 克彦氏のお話は、前回の 2009 年 3 月の年次大会(名古屋)で講演されたスズキの KM 事例の続きで今回は現場における KM のお話がメインでした。

★はじめに

*スズキは世界の自動車会社の中では小さな自動車企業である。(鈴木 修会長も「おれは中小企業のおやじ」という本を出している)

*小さいながら生き残っている。

*スズキが生き残っている 3 つの知恵

1)大企業にならない。(小さいほうが動きが速くできるという利点がある)

2)トップになれる国に進出する。(インドへ進出してトップになった)

3)現場主義。

▼今日は 3 番目の知恵、現場主義の部分について詳しく話したいが、その前にということで、



(久米 克彦氏)

★超大企業 GM の倒産について そこからの教訓

昨年 2009 年 6 月 1 日世界一の自動車会社であった GM が(連邦破産法適用申請で事実上)倒産した。その意味、教訓について

* ロバート・クラインバウム氏(Rak&Co CEO)の見解

「自動車メーカーなのに取締役の中に製造畑を歩んできた人がタダ 1 人しかいなく、後は金融畑出身の人が殆どだった。現場を知らないエリート集団になってしまっていたのは異常だ。自動車製造の経験が殆んどないから投資の方向もわからず間違っただけではないか」

* ジムコリンズ「How the Mighty fails」からの「破滅に至る 5 つのステージ」

1)成功により傲慢さが生まれる

2)自制心にかけた拡大追求(これは要注意)

3)新しいリスクを認めない

4)安直な解決策に飛びつく(利益率のいい大型車に集中したが..)

5)解決策が失敗して破滅(→リーマンショックで大型車売れなくなった)

★藤本隆広(東大)教授著「能力構築競争」から引用して紹介

*正確で迅速な設計図の転写が一筋縄でいかないようなモノづくりにおいては日本企業の現場に蓄積された知恵が生きてくる。

*現場の人たちが日ごろから常に向上心と改善意欲を持った思考習慣を多くの人が共有していることが組織の進化能力の本質的な部分だ。(そういう企業文化、風土をどうやって創るかがポイント)

●この部分は言葉が難しい表現だったので筆者が言い方を変えたので正確な引用にはなっていないかも。

▼ここまでは前置き。いかに現場が大切かのお話でした。ここからメインのスズキの現場の話になる。

★スズキの生産現場では

★毎日の現場での改善活動

- 1).他工場、他社のベンチマーキング
- 2).ノウハウ、改善事項の共有、「横展開」
- 3).上司・先輩からの手順・経験知の伝承
- 4).改善提案(年に何回か強制的に出さされる)

★QC サークル活動

日常の改善活動として定着、発表会等もやり、横展開も当たり前のこととしてやっている。

★経営陣による定期的工場視察

毎年秋(9-11月)にトップによる工場視察く、関連会社の工場まで全部毎年行う。1日かけて部署ごとに全部チェック。決まったフォームに事前に改善事項(不良品こんなに減らした、コストダウンいくらしたなど)のレポートを用意。工場長→部門の人と発表後に、工場内の各ラインに沿って視察。

鈴木会長兼社長以下役員全員と生産と設計の部長以下課長クラス全員そろって見ていく。前年問題になったところや、ことをよく覚えていて「あれどうなった」と聞く。又何か問題があればその場で解決する。専門家がそろっているので「おい〇〇君いるかね」とお声がかかる。このとき居ないと大変(笑い)。その場で解決できないこともあるが宿題となって後は大変だそうです。(きっちり報告が求められる)

この経営トップ工場視察の意味は①その場で解決は量的にはそれほど多くはないのでたいした意味はないが②改善がされていることについての全数チェック(各部署毎にちゃんと行われている事確実にチェックされる)がされることに大きな意義がある。

★作業要領書の工夫

どこにでもある作業要領書であるかスズキのちょっと違うと工夫のところを見せてくれた。

作業要領書を作る時の3つのポイント(目的)。正確。迅速。安全。

作業内容(作業手順)の横に「急所」という欄がある。ここは班長が書くのだがその作業をどのようにやるかを具体的に分かり易く絵や写真入で説明する、ここが味噌。班長が自分でやってみて正確、迅速、安全にやるためにどうしたら良いか、微妙なカンやコツや手際なんていう暗黙知をなんとか伝えようと工夫する。(イラストや写真など)又、記入に当たり、抽象的(正確に、確実になど)や否定的(ぶっつけないように、落とさないようになど)な表現はダメ。具体的に5本の指で握る...など

●急所というところがこの要領書の急所なのです

又これらは必ず見直し改訂されるものだったことを前提に作られていて、自分のところや、何所かで問題起きたときなどは見直し訂正し、QCサークルでの提案があったときなど、自分たちで確認したうえで書き直し、改訂の記録は常に残すようにしている。

★トップの工場視察の意味

上でも少し触れたがトップが工場視察する意義は

① それを通じて現場の人にはトップの考え方や思いが伝わり、自分たちが改善していることはトップの意(想い)に沿っていることが確認できる。

② もう一つは幹部にとって自分が決済したことがその通りやられているかどうかチェックが出来る。

これはどちらも経営者と生産現場のコミュニケーションが出来ることに意義がある。

このような経営者と生産現場のコミュニケーションがないとせつかくの改善が空回りになる。だから企業文化が大切なのです。私(久米さん)は企業文化は1つの水路だと思う。この水路がないと個別の指示や今度こうするぞといった経営者の声や思いが届かない。

スズキが強いのは中小企業であることと、日ごろの活動でこの水路が出来ているので、親方(鈴木さん)が言った言葉がその日の夕方には生産現場の末端に届いている、しかも理解されている。

ただこれはもともと日ごろから水路作りをしていたからこういう話が出るので、**企業文化作りは大切なこと**だと思う。

◆学会活動報告及び次年活動計画 田中孝司(KM学会 理事)

研究発表は終わり学会の田中理事より学会の昨年度(2009.04～2010.03)の動報告と今年度(2010.4～2011.3)の活動計画について発表。

<今期の活動計画>

★9月25日(土)に東京経済大学で「第2回年次研究発表大会」を行う。5月のメルマガで発表者募集する予定。

★TKF2010 へ向けた準備

- ・継続的開催の可能性を重視
- ・共同開催が可能な団体との協議予定

★秋には学会の書籍発行 出版社 日本経済新聞社

★新しい研究部会(APO 翻訳研究部会)が立ち上げる予定。(田中 孝司理事)

・APO(アジア生産性機構)が作成した英文の「中小企業へのナレッジマネジメント導入ガイドブック」を翻訳して出版。石川 昭理事(青山学院大学大学院名誉教授)が部会長予定。参加者募集。

★学会ロゴを変えた。(済 写真下) ただし学会名は変えてない。

●尚、田中理事から紹介されて新研究部会の部会長予定の石川昭理事の挨拶もあった。



(田中 孝司 理事)



(学会の新しいロゴマーク)



(石川 昭 理事)

◆大会総括 高梨 智弘 (KM学会 副理事長)

最後に高梨副理事長より今大会の総括のお話があった。今日は7つの視点か違ったり、少し分野が違ったり、レベルが違ったり多様性に富んだ講演及び発表であり、皆さんに色々な知が届いたのではないかと思います。これが今の学会の特徴でもあり全員が多様な意見を持っていて発表しあうことはいいことだと思います。夫々の人が自分にあった「知」を吸収してもらって個人個人のDNAにしてほしい。

I-Societyの「i」の意味も多様で Innovation、Information、愛、など人それぞれにイメージしていただいても良い。決して「知」を捨てたわけではない「知」はいつまでも我々の活動のベースです。

●我々学会員は血のつながりはないけれど、「知」のつながりを大切にしようというわけですね。()
以上で閉会。



(高梨副理事長)

▼この後場所を変え情報交換・懇親会がありましたが、そこでもダイナミックに知が飛び交い、深い知のつながりが出来たということを申し添えておきます。(編集責任:松本優, 協力:進 博夫)