



CONTENTS

- 第5回年次大会 基調講演要旨
- 会員総会報告
- 知のピラミッドの話
- 役員
- インフォメーション

基調講演要旨

一橋大学大学院 国際企業d ¥ 戦略科教授
野中 郁次郎 様

野中 ただいま高梨さんからご紹介を頂きました野中郁次郎です。

私どものやったことは、基本的には日本の企業が行っていることを『知識創造企業』(ザ・ナレッジ・クリエイティング・カンパニー)として概念化したということです。10年前に発表したときは国内では殆ど泣かず飛ばずだったのですが、欧米のほうで騒ぎ出したものですから、逆に輸入の形で翻訳されて入ってきたということでもあります。

今日は、ナレッジ・マネジメントを理論的にとらえ直したときにどういうことになるかということ、申し上げてみたいと思います。

形といたしましてはナレッジ・ベースド・セオリー・オブ・ザ・ファーム、企業の知識ベース理論みたいなこと、これはどちらかといいますと、経済学のほうに近づいております。もう一つは、ナレッジ・ベースド・セオリー・オブ・オーガニゼーションという考え方になるかと思っています。

基本的には企業の理論、あるいは組織論を知識で切るということはこれまでなかったわけで、そういう意味では新しいパラダイムをつくるということが一つのキーポイントであります。したがって、我々はコンセプトとかセオリーのほうから入っていったわけですが、ナレッジ・マネジメント学会の方々のご研究は、むしろ方法論のほうから入ってきています。どちらも重要なだろうと思います。

まさに理論的なアプローチと方法論的なアプローチを総合化するというのが新しい動きだろうと思います。そこで知識ベース企業と組織論といったときに何が見えてくるのかということが問題になります。

もともと知識というのは哲学から始まっておりますので、哲学をベースに考えるのは非常に重要なことになるわけです。学習理論というのがありますが、ラーニング・セオリーというのは知識経営理論とどこが違うかというところが違う。知識というのは哲学の知識論から始まっているわけで、少なくともそういうところから始めなければならないと思っています。

学習理論というのは行動科学的なところから入っております。

知識の本質は何であるかという議論は余り関係ない。例えばMITのピーター・センゲの『The Fifth Discipline』という有名な本がありますが、基本的には非常に実践的でありまして、背後にどういう理論があるのかわからないものがあります。しかし彼らも最近、だんだんと哲学の方向に動いておりまして、リーダーシップの予知能力という深い話にだんだん入っており、そういう意味では近づいてはおります。

ナレッジというのは存在論、あるいは認識論というところから始まっていくのであります。知識というのは、そういう視点から見るとジャスティファイド・トゥルー・ビリーフ、つまり思い、主観から始まるのです。同時に、客観化を目指して、きちっとジャスティファイしていきます。だから、我々の考え方は両方、主観、いわゆる価値と客観すなわち事実、両方の相乗作用が必要だという立場になります。

そうしますと、ナレッジというのは、ビリーフから始まる我々の思いであるとか視点であるとか、あるいはノウハウであるとか、価値をベースにしているわけですから、ある意味でバイアスだと言えます。しかし、そういうものをバイアスにとどめず、マルチパースペクティブから真理に接近する能力が要請される。プラトン多面体というものがありますが、いろんな角度からリアリティーに接近することによって真実を把握したい、そういうことが知の本質だろうと思うわけです。

情報というのは、ある一つの視点から一定の目的をもって現象を切り取るということですが、多分知識というのは多視点性を許容しながら何がリアリティーかということ把握する能力なのだと思うのです。

リーダーシップでもそうでありまして、『ビジョナリー・カンパニー2』は、リーダーの特質を抽出すると非常に謙虚である、ハンブルであると。非常にハンブルであるということは、我々なりに言えば多視点性を許容することですから、いろんな角度からものを見ながら、これぞリアリティーと思ったときに自分の深い知、プロフェッショ

ナリズムに基づいて断行するという、ハンブルとカレイジャスという非常に相反する要因を総合している。これが「ビジョナリー・カンパニー2」のリーダーの特性ですね。

そういう意味では、非常に知的である。だからどちらかという、パットンよりは、エイブラハム・リンカーンだということを書いてあります。あるいは、ジュリアス・シーザーよりはソクラテス的であると。実証研究をベースに、GEのウェルチとは異なるリーダー像がアメリカから出るというのが実におもしろいわけです。アメリカはなかなか懐が深いところがあるのですね。

最近特に問題になっておりますのは、マッキンゼーのヘーゲルらのアンバンドリングというコンセプトです。伝統的な企業理論は、開発、製造、営業はそもそも一つであるということを疑わなかった。ところが三つのコアプロセスというのはそれぞれ異なる経済原理に基づいている。開発は、スピードの経済を目指して少数精鋭でフレキシブルに行く。物づくりは規模の経済を追求する。営業はたくさんの品揃えを持つ範囲の経済を追求する。三つの経済原理はそれぞれ異なり、一つの企業がそれらを同時に満足させることは不可能なので解体すべきであると。

今日、企業はいろんな形でパラドックスとか矛盾に直面している。グローバリゼーションとローカリゼーション、効率と創造性、暗黙知、形式知というものも皆そうなのですが、そういうパラドックスとか矛盾を総合するところにイノベーション、知の創造が起こるわけです。

規模、範囲の経済と速度の経済というのは両立するののかという問題。これは、どちらか片一方だけやるならアンバンドリングして特化しようという話になります。片一方だけをやって徹底的に効率を追求するというのは、そんなに新しい知を生み出すという話にはならない。多種多様な知とか矛盾とかパラドックスを革新的に組み合わせたときに、次元の高い知を生み出すというのが、イノベーションの本質ではなかるうかと。実は一方において効率的なリストラをやりながら、他方においてクリエイティビティー、イノベーションを同時に加速させようというのが現実の要請ではないでしょうか。

例えば、シスコは研究開発を社内で育成するよりはA&Dでやるのが早いということでしたが、昨年9月以降、内部開発にもう少し重点を置いていかないと新しいコアテクノロジーはできないと主張し始めています。

あるいはドットコム・ビジネスの反省として、ITによる形式知ベースだけのナレッジ・マネジメントは結局だめだということ、いかに人間系の知と両立させるか議論が出てきたのです。

したがって、非常にチャレンジングですけれども、総合力をどう構築するかというのが知識経営の大きな課題になります。総合力というのはシンセサイジング・ケーパビリティですが、多種多様な知識とか、あるいは命題、ときに矛盾するものも含めてどうやって革新的に組み合わせ、より上位のイノベーションを起こすかという能力である。

それはさまざまな要因を複合的に総合していくことによって達成できる。ビジョン、知識、資産、組織、インセンティブ・システム、仕事のやり方、リーダーシップなど。そのなかから、四つのポイントのみ申し上げておきたい。

第一は、ナレッジ・ビジョンです。これは、あえてナレッジとなぜ言うのかということですが、哲学の方法論は、あらゆる前提をとりはずして何が本当かを追求します。経営でも、最も根源的な、何のために存在するのかという議論からビジョンを生み出すということが重要でしょう。これは絶対価値を追求するビジョンといっても良い。

これを戦略論から考えてみますと二つの流れがある。一つは、他社分析をやって自分のポジショニングを決めるといういきかた。競争というのは相対価値の追求です。もう一つは、競争やマーケットの分析はわかっているが何故できないんだということ。組織が持っている能力、ケーパビリティが問題になる。したがって、コアコンピタンス論なんかは模索してきたことは、うまくいっている企業は、他社分析から自社の位置づけをしているというよりは、むしろ、組織の実行力を構築するのが先だという考え方です。

典型的には、リソース・ベースド・ビューという資源基盤型企業の視点がこれです。ところが、優れた企業というのは、独目の資源が蓄積されている。そんなことはだれでもわかっているわけですね。そこで、ナレッジという視点を持ち込む。究極の資源は知ですから、ナレッジを持ち込むことによって実は見えないものが見えてくるわけです。しかも、知を生み出すというプロセスが本当の能力であって、蓄積された結果ではないのですね。知識経営というのはそこを問題にするわけです。資源

能力ベース理論の最大の問題点は、そういう資源、あるいは能力を構築するプロセスが理論化できなかった。今日、例えばブランドというものが非常に話題になっているわけですが、どうやってつくるのかという話が問題であって、それが知識創造プロセスの理論化の意義がそこにあるということになるわけです。

さらに、次元の高いビジョンといいますか、絶対価値の追求というのはかなり普遍的なものです。そういう視点に立ちますと、競争だけではなく、プラスサムゲームの世界でもあつたらしく、そうするとマーケットというのは知識の貯水池だという視点も出てまいりますし、エコシステムという考え方も出てくるわけです。しかも、知には境界はない。コンセプト次第でいかなる知も生み出せる、いかにしてナレッジというものをベースにしてコリエーションをするかという共創戦略のも見えてくるわけです。

第2は、組織をどうするかという問題ですけれども、「場」という考え方がある。どういう場が、最も知の生産性が高いかということをはっきりとしないといけません。場の特質は、そこに個人が参加したときに、自分は何かであるかという自己認識ができること、個人は他者との関係性、インタラクションの中でしか自己というのをはわからないわけです。さらに参加して知の自己認識ができるだけではなくて、他社との相互作用によって自己の知が自己を超えていく。そういう場の条件が非常に重要になるのではないかなと思うわけです。

その場合に、場の構成を考えておく必要があります。良い場には少なくとも3つの異なる機能を持つ人材を組み合わせること。一人はアイデアジェネレータです。二人目は、彼の知を共有、支援するコーチの役割が必要になります。さらに、それをコンセプトにして組織全体に正当化していく、政治プロセスのわかる人間というのがアクティビストです。

そういう三つの役割を組織、場の中に組み込んでいくことが非常に重要である。これはいろいろなイノベーションプロセスを見ておりますが、こういう三者関係が成立しているように思われます。

場の目的が達成されればそこで散っていく、という変幻自在である。ナレッジというのは至るところにあるわけですから、ネットワークか階層かという議論ではなく、両方必要、それが総合力。至るところで場が形成されるわけですが、そういう場が、自己認識と自己超越

の可能な編成をとるとするのが「場」組織の本質です。今日の組織でも、階層性もあればネットワークがあるわけですから、それを縦、横、統合していくということが非常に重要になるわけです。それには先程申し上げた三つの役割を場に組み込むことが重要だろうと思うわけです。

また、場で弁証法的な対話が創発されることが重要です。プロジェクトベースの議論は、効率か創造性か、キャッシュフローか研究開発かという対立項が必ず出てくるわけです。お互いにコミットしつつそういう議論を毎日続けていくと、矛盾というものを許容する能力ができてくる。おまえの言っていることはできない、ではなく、聞くのではないかと。その矛盾を許容しているうちに「いっちょやってみようか」と、アクションを起こすわけです。

したがって、矛盾の許容ということは、全体の中での自己が認識できるということなのです。そして同時に超えていこうと。矛盾に一步でも挑戦して、行動を起こせば状況が変わり今ある矛盾は矛盾でなくなる。西田哲学の「絶対矛盾の自己同一」、わけのわからん話なのですが、そういう場を組織の中に持っているということが非常に重要だと思います。組織というのは形なのだけではなく、プロセスが重要なので、そのプロセスの本質は何か、知を生み出すプロセスの本質をどう革新的に組み合わせるかということを、リーダーが日常の中でやっているか、どうかということが重要だと思うわけです。

第3に、組織の実行力というのが問題です。先ほどから総合力ということを申し上げておりますが、総合力というのはダイナミックなプロセスですから、ルーチンといいますが、日常の仕事の創造的な方法論で共有される必要があります。徹底的に磨きに磨いて自己を超えていくというルーチン、我々はクリエイティブ・ルーチンと言っているのですが、伝統的な日本の型みたいなものですね。

明治大学の斎藤孝氏が、仕事のできる人はどこが違うかという話をちくま新書で書いています。いい仕事のスタイルを組織が共有するかどうかということが非常に重要になります。しかも、ルーチンというのは必ず過去の成功体験に過剰反応する危険性を持っているので、クリエイティブというのは絶えず自己を超えていくということなのです。

僕はカリフォルニアでイチローを見ました。サンフランシ

スコジャイアンツ にバリー・ボンズ というホームラン王がいて、彼が言うには、イチローというのはえらいところが一つあるという。彼は、まず他者のことは気にしない。そしてバッティングアベレージも気にしない。自分の理想のフォームを常にイメージしながら打った実際のアクションとの間をコンスタントにフィードバックしている、あれは理想を追求している。そこが凄いというのです。そういう意味では、我々はいいい型の文化を持っているわけです。

第4にリーダーシップ、我々はリーダーシップ・ネットワークといますが、自立分散系ということを強調しています。ナレッジ・アクティビストと言いましたが、一体どういう人材がナレッジ・アクティビストなのか。先ほど言った知の方法論に関連させればアナログとデジタル知をダイナミックに総合できる、知的体育会系の人材が非常に重要になってくるということです。

日本の企業は、現在も結構やってきているじゃないかという議論があります。ただ、我々の知の創造と活用はどちらかといいますと、製造業におけるオペレーションにかたよってきたと思うのです。より高次元の知の創造と活用というナレッジワーカーの側面において本当にそうかということ。

つまり、我々が元気のあった70年代、80年代後半、そのころから急激な多角化を始めたわけですが、むしろ仕事が分断化して、いわゆるタコつぼ化現象というのが起こったのではないかと。このタコつぼ症候群と、もう一つは茶坊主症候群というのが知の質を破壊するのですね。

もう一つ重要なことは、ビジネススクールの普及度で日米の差が出てしまった。これは我々の責任でもあるわけです。日本の企業のリーダーにはずいぶん理工系が多い。しかし経営学を基本に勉強したことはありませんね。また、経営学を学んだ文系は一般教養が貧困であるということで、少なくとも形式知の知的インフラストラクチャーというのは、ちょっと遅れをとったかなという感じがしているわけです。そういう知的インフラが浅いと、コンセプトualな議論がなされません。

ザ・ナレッジ・クリエーティング・カンパニー というのは、一方において物すごく青臭い議論をやるわけです。何のために生きているのかとか、そういう形而上的な議論を好むんです。例えばホンダなんかもそうですね。日頃みんな、青年の議論を熱くやりますね。他方において、

それをすぐビジブルにしていくという、この矛盾を両立させています。

我々の議論に対する最大の批判は、あいつら、ロマンばかり語って何ぼもうかるかという話をしないじゃないかと。イン・ザ・ロングランに儲かるよと言っても、それは何年かと言われれば、そんなのはわからない。(笑)我々が考えているコストは、ジャスティフィケーション・コストなんです。これは、知というのはジャスティファイド・ピリフですから、思いをどういう形で正当化していくかということ、このプロセスのコストがすごく重要なのです。したがって、タコつぼ、あるいは茶坊主症候群等々は、何が問題かということ、ジャスティフィケーション・コストを異常に膨らませるわけですね。ですから、いい型が共有されれば、著しく正当化コストが低くなるわけです。

最後に、戦略というものをどう考えるか、コンピタンスかポジショニングかと相対立している。我々は、それを総合したい。その方向は、組織の持っている能力とマーケットの知とありますが、それをどう総合化するかという問題です。組織の能力とポジショニングとのインタラクションの中で最適な、コヒーレントな知の体系をつくるというプロセスを、今我々は検討しているわけです。

夢を持たないセオリーというのは結局そこで終わるのだというのが、私の信念です。30年前にマズローが目己実現なんていう話をしたのですが、あれは今でも何だかわからないんですよ。自己の能力を最大限にフルに使い尽くす能力だと言っても、それは人によって違うのではないかと。しかも30年前は社員一人一人の自己実現という時代ではなかったですね。むしろ、今ナレッジソサエティー、今こそ我々の自己実現とは何なのかということが問われている。

我々の人間観は、人間はほうっておいても知を生み出したい動物なのだから組織というのは一人一人の人間の知を生み出すという目己実現欲求を支援するツールなのだというのが知識経営の根幹にある。それはアナログ系対デジタル系のどちらかではなく、まさに両者をダイナミックにシンセサイズしながら、人づくりを支援するということが我々の思いなのです。

雑談的な話をいたしましたけれども、そういうことを我々は今考えているということで終わりたいと思います。どうもありがとうございます。(拍手)

日本ナレッジ・マネジメント学会 第4年度事業報告について

第4年度における学会事業の実施内容は以下のとおりである。

総会

(1) 第四回会員総会

日時 平成13年2月13日(火)
場所 経団連会館 11階国際会議場
議題 1. 第三年度事業報告及び決算案承認の件
2. 第四年度事業計画案承認の件
3. 第四年度予算案承認の件
4. 評議員、理事および監事の選任の件

審議結果 原案どおり承認された

評議員会

(1) 第三回評議員会

日時 平成13年1月19日(金)
場所 ホテルオークラ別館12階 東京住友会館
内容 1. 研究奨励賞の決定
2. その他報告事項

審議結果 原案どおり承認された

理事会

日時 平成13年2月13日(火)
場所 経団連会館 11階会議室
内容 1. 第三年度学会決算案承認の件
2. 第四年度事業計画案承認の件
3. 第四年度予算案承認の件
4. 評議員、理事、監事の任期満了に伴う再任の件

審議結果 原案どおり承認された

IV. 年次大会及び研究会の開催

第3研究部会研究会

日時 平成13年1月17日(水)
場所 軽子坂MNビルインテリジェントロビールコE会議室
座長 渡辺巳紀雄氏
内容 SKW研究報告に関するミーティング

第2研究部会ミーティング

日時 平成13年1月17日(水)
場所 軽子坂MNビルインテリジェントロビールコC会議室
座長 杉浦忠氏

内容 1. 「最近のナレッジマネジメントの動向」 山崎秀夫
(野村総合研究所上席コンサルタント)
2. 「開発管理工学とナレッジマネジメント」 田中孝司
(熊谷組CS推進室部長)
3. 「日本企業におけるナレッジマネジメントの
場作りの一考察」 杉浦忠
(横河電機品質保証部部長)

第1研究部会 平成13年1月定例研究会

日時 平成13年1月18日(木)
場所 インテリジェントロビールコ D2会議室
座長 一條和生氏
内容 「eCRM-B2iの取り組み」

第5研究部会ミーティング

日時 平成13年1月31日(水)
場所 東海総合研究所会議室
座長 堀治人氏
内容 MAKE-Jアンケート結旺報告及び懇親会

第4回年次大会

日時 平成13年2月13日(火)
場所 経団連会館11階国際会議場
内容 1. 基調講演 松田昌士
(東日本旅客鉄道株式会社社長)
2. 研究報告(1) 「知能オリンピックス開催の構想」
石川昭 (青山学院大学大学院教授)
3. 第5回理事会及び年次総会
司会/コメンテーター: 久米克彦
(東海総合研究所東京本社長)
4. 研究報告(2) 「最も称賛される知識企業調査報告」
堀治人 (経営品質総合研究所代表)
富士ゼロックス宮原副会長
表彰についての挨拶
5. 研究報告(3) 「ナレッジコミュニティ(知恵市場)
による日本的経営の蘇生」 山崎秀夫
(野村総合研究所上席コンサルタント)

6. 研究報告(4)「シニア・ナレッジ・ワーカー活性化に向けて」
袖山裕行(公認会計士)
7. 研究報告(5)「ナレッジ・ワークプレイスのデザインと効力」
野村恭彦(富士ゼロックス経営総合研究所
ナレッジデザイン・イニシアティブグループ研究員)
8. 懇親会

第2研究部会日本ロシュ企業訪問

- 日時 平成13年2月27日(火)
- 場所 日本ロシュ本社4Fプレゼンテーションルーム
- 座長 高梨智弘氏
- 日時 1.2005年に向けての変革
代表取締役社長小川涉
- 2.SSTプロジェクト
マーケティング本部・部長中島則雄
- 3.SSTアカデミー営業本部・部長山本藤光
- 4.質疑応答
- 5.日本ロシュのKM
A)戦略的コンピタンスモデル
人材開発部部长大野宏
- B)e-NR
中島則雄
- 6.意見交換

第2研究部会ミーティング

- 日時 平成13年3月27日(火)
- 場所 インテリジェントロビールコD会議室
- 座長 高梨智弘氏
- 内容 1.「日本ロシュ訪問報告」
五十嵐健(不動建設株式会社)
- 2.「最近のKMの動向」
高梨智弘(日本総合研究所研究事業本部理事)

日本経済新聞社主催「ナレッジ・マネジメント2001」協力

- 日時 平成12年4月12日(木)
- 場所 東京国際フォーラムBホール7階
- 内容 KMレポートvo1.14～の配布

第5研究部会ミーティング

- 日時 平成13年4月12日(月)
- 場所 東海総合研究所会議室
- 座長 堀治人氏
- 内容 活動方針についてディスカッション

第2研究部会リコー企業訪問

- 日時 平成13年4月20日(金)
- 場所 リコー青山営業所3F第1,第2会議室
- 座長 高梨智弘氏
- 内容 「リコーのナレッジ・マネジメント実践事例について」
松本優(リコーMA事業部)
鈴木紀夫(リコーMA事業部)
- 1.セールスマンの暗黙知と顧客知のデジタル化
共有・活用の仕組み「MICS」
(MA情報カードシステム)
- 2.「おじさん帳信」について
- 3.ナレッジセンター「SA119番」と販売ナビゲーター
"SAHooHの紹介
- 4.顧客知、クレーム情報を音声付で共有化した
お客様相談室のKM事例
- 5.提案書の共有化システム
「ベタープレゼンテーションセンター」
- 6.開発期間を半分にした「設計情報
ナビゲーションシステム」紹介

第5研究部会ミーティング

- 日時 平成13年5月14日(月)
- 場所 東海総合研究所会議室
- 座長 堀治人氏
- 内容 MAKE-Jアンケートについて

第2研究部会ミーティング

- 日時 平成13年5月23日
- 場所 飯田橋レイナービル1階B会議室
- 座長 杉浦忠氏
- 内容 1.「リコー訪問報告」
小林正和(日立製作所IT戦略室)
- 2.「ナレッジマネジメントの導入と推進」
五十嵐健(不動建設株式会社)

第3研究部会ミーティング

- 日時 平成13年5月25日(金)
- 場所 インテリジェントロビールコC会議室
- 座長 渡辺巳紀雄氏
- 内容 今後の運営方針について

第5研究部会ミーティング

- 日時 平成13年6月11日(月)

場 所 東海総合研究所会議室
座 長 堀治人氏
内 容 MAKE-Jアンケートについて

第2研究部会ジャストシステム企業訪問

日 時 平成13年6月19日(火)
場 所 ジャストシステム青山支社 カンファレンスルーム
座 長 杉浦忠氏
内 容 Concept Baseのご紹介
先進KM事例紹介
質疑応答、ディスカッション

第5研究部会ミーティング

日 時 平成13年7月9日(月)
場 所 東海総合研究所会議室
座 長 堀治人氏
内 容 今年度MAKE-Jアンケート方針確認

第2研究部会ミーティング

日 時 平成13年7月25日(水)
場 所 飯田橋レインボービル1階A会議室
座 長 杉浦忠氏
内 容 1.「ビジネスモデル、ナレッジマネジメント
におけるイネプラーの重要性に学ぶ
～米国ITビジネスモデルを媒介に～」
沼田一博
(社会経済生産性本部国際本部国際交流部副主幹)
2.「VEAM法～顧客ニーズ形成とその方法～」
児狭啓(産能大学講師)

第3研究部会ミーティング

日 時 平成13年8月1日(水)
場 所 インテリジェントロビールコC会議室
座 長 半沢道夫氏
内 容 今後の運営方針について

ナレッジマネジメントセミナー

「最も称賛される知識企業とは何か」開催
日 時 平成13年8月21日(火)
場 所 日本総合研究所1階セミナールーム
内 容 MAKE-Jを中心としたKMセミナー

第2研究部会三菱化学横浜総合研究所訪問

日 時 平成13年8月21日(火)
場 所 三菱化学横浜研究所

座 長 杉浦忠氏
内 容 「三菱化学R&D(研究開発)部門における
KMの実践事例」
原木晋(三菱化学企画調査室部長代理)

第5研究部会ミーティング

日 時 平成13年8月21日(火)
場 所 東海総合研究所会議室
座 長 堀治人氏
内 容 MAKE-Jアンケートについて

第5研究部会ミーティング

日 時 平成13年9月10日(月)
場 所 東海総合研究所会議室
座 長 堀治人氏
内 容 MAKE-Jアンケートについて

第1研究部会研究会

日 時 13年9月25日(火)
場 所 飯田橋レインボービル1階D会議室
座 長 山崎秀夫氏
内 容 1.新第1研究部会発足の集い
2.研究発表
「知識創造理論以外のいろいろな研究について」
山崎秀夫(野村総合研究所)
「アウトソーシングとKM」
柳田和幸(日本ユニシス)

第3研究部会ミーティング

日 時 年9月26日(水)
場 所 インテリジェントロビールコC会議室
座 長 半沢道夫氏
内 容 SKWをとりまく課題をマッピング

第5研究部会ミーティング

日 時 平成13年10月15日(月)
場 所 東海総合研究所会議室
座 長 堀治人氏
内 容 MAKE-Jアンケート最終案作成

第5研究部会ミーティング

日 時 平成13年12月3日(月)
場 所 東海総合研究所会議室
座 長 堀治人氏
内 容 MAKE-Jアンケートについて

第四期

決算報告書

自 平成13年 1月 1日
至 平成13年12月31日

住 所 東京都中央区日本橋室町3丁目1番10号 田中ビル4階
株式会社日本ナレッジ・マネジメント学会内

社 名 日本ナレッジ・マネジメント学会

日本ナレッジ・マネジメント学会 第五年度収支予算

収入の部		
会費収入	年会費法人 73×100千円	7,300千円
	個人 550人×5	2,750
	入会金個人 50人×5	250
	計	10,300
前期繰越金		5,604
	収入合計	15,904
支出の部		
1. 事業費	年次大会費	200
	研究奨励賞費	300
	研究部会費6×5回×40	1,200
	研究年報	1,100
	KMレポート300×3回	900
	英文レポート	300
	格付け経費	1,800
		5,800
2. 管理費	役員委員会費 50×6	300
	通信費 200円×5回×800人	800
	消耗品費	600
	事務委託費	3,600
	雑費	100
	予備費	300
		5,700
	次期繰越	11,500
		4,404

貸借対照表

平成13年12月31日現在 (単位:円)

資産の部

【流動資産】	
現金及び預金	7,257,275
流動資産合計	7,257,275

資産の部合計 7,257,275

負債の部

未払金	1,835,400
負債の部合計	1,835,400

正味財産の部

【剰余金】	
剰余金	5,604,152
(うち当期正味財産減少額182,277)	
正味財産の部合計	5,421,875
負債及び正味財産の部合計	7,257,275

剰余金処分(案)

平成14年2月12日 (単位:円)

当期末処分剰余金 5,604,152

これを次の通り処分する

次期繰越剰余金 5,604,152

日本ナレッジ・マネジメント学会 第五年度事業計画

- 年次大会の開催
平成14年2月12日(火) 第5回年次大会を開催する。
場所 一橋大学学術総合センター
時間 午前9時30分より午後5時20分まで
- 研究会の開催
第1研究部会 座長 山崎秀雄 (年12回程度)
第3研究部会 座長 半沢道夫 (年6回程度)
第4研究部会 座長 師岡孝次 (未定)
第5研究部会 座長 久米克彦(予定) (年10回程度)
東海研究部会 主催 東海総合研究所 (年3回程度)
- 研究奨励賞の選考
第1回 選考委員会 平成14年12月 資料の収集
第2回 同上 平成14年12月 候補の決定
第3回 同上 平成15年1月 決定
- 評議員会の開催 平成14年1月21日(月)
- 理箏会の開催 年1回
- 常任理事会の開催 年5回
- 研究年報の発行 平成14年6月末を目途
- 会員だよりの発行 平成14年3月
平成14年8月
平成14年12月
- イベントの開催
(1)Teleos社「MAKE(最も称賛される知識企業)」の格付協力
(2)平成14年5月日本経済新聞社主催
「ナレッジマネジメント2002(東京国際フォーラム)」協賛
(3)平成14年7月香港でKM協議会開催
(4)平成14年秋KM視察ツアーの後援(北米予定)

知のピラミッドの話

日本ナレッジ・マネジメント学会 専務理事 高梨 智弘

ナレッジ・マネジメントとは、「組織の目的・目標を達成するために、価値（顧客価値、社員価値、経営者価値、株主価値、ビジネスパートナー価値、社会価値）を創造する知識を発見・理解・共有し、または創造し活用する体系的なアプローチであり、適切な時期に適切な人が、知識をスムーズに移転し、活用できるようにする効果的な仕組みを構築し運営すること」と定義できる。

（「よくわかるナレッジマネジメント」日本実業出版社）

ナレッジ・マネジメントが対象とする「ナレッジ」の定義は難しい。一般に「知識」と翻訳されている。この知識とは、人が生まれてから今まで、経験として目分がかかわった事柄が記憶として大脳新皮質や辺縁系などに記録されている。知識と同じようなものに物事を適切に処理する能力を意味する知恵がある。また深遠な道理をさとする優れた知識を意味する英知と称される概念もある。

学会やビジネススクール、その他ナレッジ・マネジメントのセミナーでは、ナレッジ・ピラミッドを5層のレベルで描いて、下からデータ、情報、知識知恵Gと重ねて表現して解説してきた。

図1 ナレッジのピラミッド



区別するため、ピラミッド全体はナレッジという英語をカタカナで表現し、図1にあるように3層目を知識とした。つまり、ナレッジ・マネジメントは、5つの要素全てを対象とし包含する概念と考えたのである。しかし、日本語では区別がつくが全てを英語で表現すると、Data、Information、Knowledge、Wisdom、Gと、全体を表すナレッジ Knowledge)と、3層目のKnowledgeが重なってしまう。

そこで、英語での表現の重複を避けるために、広義のナレッジと狭義のナレッジという言い方をしなければならなくなる。

従来から、数値、事実などを表すデータは静態的なもので、それだけではなんら意味をなさない。その上の情報は、データを意味づけしたもので、データと比較すると少々動的である。知識は、ある個人や組織にとって利用価値のある情報であるが、蓄積された静態的な概念でもある。この知識を活用して実際の行動を起こし、効

果が証明されたものを知恵と称している。行動に結びついているため、知恵はどちらかという動的といえるかもしれない。

さて、最上段に位置するGは、自然の摂理や高潔な哲学、普遍的に使える価値など人の尊厳にも係わるものとして、ナレッジ・マネジメントの目標とし、Goalの“G”、またはGodの“G”のつもりである。

したがって、このGは狭い概念ではなく総体的 (General) な“G”であり、ナレッジ・マネジメントのたどり着く高所を意味するGazeboの“G”でもある。それは本物であり純粋なものと考えれば、Genuineの“G”となる。Godに近い意味合いとしては、ナレッジ・マネジメント志す者たちにとって、Good Geniusという守り神と言うことになるのかもしれない。

図2 知のピラミッド



さて、広義と狭義では判りにくいため、狭義のナレッジは、そのまま英語のKnowledge(日本語で知識)とし、新しく上の3層(知識、知恵、G)を総合してChi(日本語で知)と呼ぶことにしたい。それは、今までのナレッジ・マネジメントが対象とした広義のナレッジからデータと情報はずし、利用できる情報としての知識、知恵、GをChi(知)としたことによって、5層を意味するナレッジ・マネジメントから、よりフォーカスした、また人の心理に入り込んだ日本独特の「知の経営」(Chi-Management)と使えるように、概念を明確にした。

知に影響を与える場(Ba)は、知と知の基盤となるデータ・情報を包含する形で、表現した。

役員

< 2001年12月31日現在 >

役員

会長	奈良 彌久	(株三菱総合研究所取締役会長)
副会長	野田 一夫	(多摩大学 名誉教授)
副会長	花村 邦昭	(株日本総合研究所取締役社長)
評議員会議長	亀井 正夫	(住友電量工業(株) 相談役)
評議員会副議長	山本 信孝	(株三和総合研究所 会長)
理事長	森田 松太郎	(朝日監査法人相談役)
副理事長	嶋口 充輝	(慶慮義塾大学教授)
専務理事	高梨 智弘	(株日本総合研究所理事)
専務理事	山内 悦嗣	(住友銀行社外取締役)
専務理事	一條 和生	(一橋大学助教授)

評議員

石井 威望	(東京大学名誉教授)
石原 邦夫	(東京海上火災(株)代表取締役社長)
江島 優	(東京エグゼクティブ・サーチ(株)代表取締役会長) 注
大森 康彦	(特定医療法人徳洲会専務理事)
小原 瞳章	((株)情報通信総合研究所取締役社長)
唐津 一	(東海大学開発技術研究所教授)
河村 有弘	(日経BP(株)専務取締役)
トム・ケリー	(Knowledge Enterprise理事長)
坂本 吉弘	(東京三菱銀行顧問)
椎名 武雄	(日本アイ・ピー・エム(株)会長)
杉之尾 孝生	(防衛大学教授)
関 隆明	(NECソフト自動車(株)専務取締役)
S・ホロニック	(アーサーアンダーセンパートナー)
田中 榮	(株大和総研社長)
張 富士夫	(トヨタ自動車(株)専務取締役)
常盤 文克	(花王株式会社特別顧問)
野中 郁次郎	(北陸先端科学技術大学院教授)
橋本 綱夫	(ソニー(株)副会長)
浜田 広	(株リコー会長)
B・ヒプラー	(アーサーアンダーセンパートナー)
福地 茂雄	(アサヒビール(株)社長)
松本 滋夫	(日本電気(株)常務取締役)
峯嶋 利之	(日本電信電話(株)常務取締役)
宮原 明	(富士ゼロックス(株)副会長)
師岡 孝次	(東海大学工学部教授)

理事

阿片 公夫	(株NEC総研社長)
生田 哲郎	(生田・名越法律特許事務所弁護士)
石崎 忠司	(中央大学商学部教授)
伊藤 進一郎	(住友電気工業(株)専務取締役)
石川 昭	(青山学院大学大学院教授)
岩本 繁	(朝日監査法人理事長)
上野 守生	(亜細亜証券印刷(株)社長)
内田 和也	(ポストン・コンサルティング・グループ創社長)
大久保 寛司	(日本アイ・ピー・エム(株)MQD推進担当)
岡 本正秋	(株MPC代表取締役)
尾原 重男	(株三菱総合研究所常務取締役)
加護野 忠男	(神戸大学経営学部教授)
木川田 一榮	(富士ゼロックス(株)知識デザイン開発担当部長)
久米 克彦	(株U F J総合研究所 取締役)
国領 二郎	(慶慮義塾大学大学院経営管理研究科助教授)
中村 高	(株リコー執行役員)
堤 健一郎	(かんき出版(株)代表取締役社長)
住田 笛雄	(センチュリー監査法人代表社員)
田坂 広志	(株日本総合研究所取締役)
谷口 恒明	(財社会経済生産性本部産業経済開発本部本部長)
特谷 昌勇	(成蹊大学名誉教授)
村田 守弘	(ペッカー・マッケンジーパートナー)
矢澤 洋一	(日本経済新聞社事業局総務)
山田 英夫	(早稲田大学アジア太平洋研究センター教授)

監事

浅野純次	(株東洋経済新報社代表取締役社長)	富尾一郎	(朝日監査法人会長)
------	-------------------	------	------------

Information

新会員を募集しています

当学会は、ナレッジ・マネジメントに興味を持ち、研究意欲を有する法人・個人であれば、特に入会資格を制限しておりません。学会の活動にご参加いただける方がいらっしゃれば、是非参加を呼びかけてください。申し込みに必要な書類一式は、当学会事務局からご郵送いたしますので、必要に応じてご請求下さい。

お申し込み方法

法人会員：「法人入会申込書」に必要事項をご記入の上、下記の当学会事務局宛までFAXにて送付して下さい。折り返し請求書、登録内容の通知書、会員名簿、研究年報及び最新の会員報を送付させていただきます。なお、法人会員は窓口担当者を合計2名まで登録できます。

個人会員：「個人入会申込書」に必要事項をご記入の上下記の当学会事務局宛までFAXにて送付していただき、その後に申込書に添付された郵便振替用紙にて会費をお振り込み下さい。ご入金を確認後、登録内容の通知書、会員名簿、研究年報及び最新の会員報を送付させていただきます。
*請求書・領収書は原則として発行しておりません。

入会金・年会費について

法人会員は年会費100,000円(入会金なし)を下記の銀行口座へお振り込み下さい。
個人会員は入会金5,000円、年会費5,000円を下記の銀行・郵便振替口座へお振り込み下さい。
法人・個人ともに年会費の期間は入会された年の12月31日までです。

申込書送付先:日本ナレッジ・マネジメント学会

〒103-0022東京都中央区日本橋室町3-1-IO 田中ビル (株)日本ビジネスソリューション内
TEL03-3270-0020FAX03-3270-0056
E-Mailkms@gc4.so-net.ne.jp

年会行振込先:

- 銀行口座 口座人名: 日本ナレッジ・マネジメント学会理事長森田松太郎
三井住友銀行日本橋支店普通7072689 三井住友銀行日本橋中央支店普通1085878
UFJ銀行室町支店普通3884012 東京三菱銀行東京営業部普通3412822
- 郵便口座 口座人名: 日本ナレッジ・マネジメント学会
日本橋三井ビル内郵便局00120-3-12323



発行日/平成14年7月8日

発行者/日本ナレッジ・マネジメント学会

編集人/石崎忠司

制作/アイビジネスサービス

個人会員506名、法人会員69社(2001年12月31日現在)

日本ナレッジ・マネジメント学会事務局

〒103-0022東京都中央区日本橋室町3-1-IO田中ビル (株)日本ビジネスソリューション内
TEL08-8270-0020 FAX03-3270-0056