

■■■日本ナレッジ・マネジメント学会 第21回年次大会 詳細報告■■■

大会実行委員長 西原文乃（立教大学助教）から

2018年5月26日(土) 第21回となる日本ナレッジ・マネジメント学会の年次大会を「イノベーションを
起こす組織：知を創るプロセスを創る」をテーマに、立教大学池袋キャンパスにて開催しました。

特別基調講演に15年ぶりに野中郁次郎先生をお迎えしたことで、参加者は例年の倍以上の150名を超え、懇親会も約50名にご参加頂きました。また、大会予算15万円に対して、人数増にかかわらず、実績を18万円弱に留めることができました。これは大会が成功した証左であると思います。大会実行委員長として、本大会の成功に多大な貢献を頂きました参加者の皆様、実行委員、幹事、理事の皆様に深く感謝を申し上げます。

本大会の最大の特長は、研究者によるプレゼンテーション形式から研究者と実務家の組合せによるダイアログ形式に変更したことにあります。ダイアログ形式にすることで、テーマ提供者(研究者)からテーマについての説明、発表者(実務家)からテーマに関する講演、そしてテーマ提供者と発表者、フロア(参加者)との間で対話を行うことができました。

双方向の対話の場を創り、知の共創を促進するような新たな取組みは、次回以降も実践できるようにしたいと考えます。



(立教大学の美しいキャンパス、鶯のからまる校舎)



(大会の看板)



(花堂靖仁会長 開会の挨拶)



(立教大学経営学部学部長 山口和範氏挨拶)

特別講演：知的機動力の経営－日本型イノベーションの本質(要旨)

一橋大学名誉教授 野中郁次郎先生

要旨執筆 矢澤洋一理事

「知的機動力経営」とは、共通善に向かって知識を俊敏且つダイナミックに創造、共有、活用する組織的能力を指す。その基盤は3つある。①共通善②相互主観性③自律分散系だ。

共通善は文字通り善い目的を作ること。意味づけとか、新しい現実を共創するという点では、どんな物語り(narrative)を作るのかが問われる。

相互主観性は、フッサール、ブーバーの現象学からきていて、互いに他者の主観と全人的に向き合い、受け入れ合い、共感しあう時に成立する。

自立分散系とは、フラクタルな型を持つ機動的組織を構築すること。個人の全人格に埋め込まれているフロネシスを、実践の中で組織メンバーに伝承し、育成し、組織全体に行き渡らせる。「アジャイル・スクラム」が一例だ。

知的機動力経営では、リーダーシップの在り方として、SECIモデルをスパイラル的にアップさせていく「フロネティック・リーダーシップ」が重要だ。いま、この個別具体の文脈を適切に認識した上で丁度善い機会を的確に判断し、その判断を実践していく力だ。NTTドコモの農業推進プロジェクトチーム「アグリガール」、エーザイの理念経営、前川製作所の「独法」などを好例として挙げておきたい。

「アナログとデジタル」「安定と変化」など、種々の経営課題を我々是对立概念ととらえがちだが、多くは相互補完関係にある。物事を二項対立(dualism)としてではなく、二項動態(dynamic duality)として捉えて実践することが組織的イノベーションを生成する。



(野中郁次郎氏の講演は聴衆を捉えた。)

発表1 村上修司氏（株式会社 LIXIL 情報システム本部 Information Excellence 部 主査）

村上氏は、SECI モデルによる知識の共有・活用・創造を促す仕掛けを、経理部在籍時の 2012 年に公式に立ち上げ、KM 推進活動として実践してきた。

部門横断でナレッジを共有する「知識の木」というデータインフラに、F2F の人のつながりを掛け合わせ、さらに相互評価の仕組みを手作りで構築することによって、楽しみながら自発的に KM 活動に取り組むフラクタルな場や、互いに助け合い生かし合う企業文化を創りだしてきた。

そのプロセスには様々な出来事があったが、熱意、信念、愛、ノリやマメさ、など、人間臭さや泥臭さに加えて、経営層が評価しコミットするしくみを創ることで乗り越えてきた。現在そして今後は KM 推進の要として KM 活動に邁進していきたい。



（村上修司氏）

発表2 菊池敦子氏（一般財団法人公務人材開発協会 代表理事）

菊池氏は人事院の公務員研修所在籍時に国民全体の奉仕者たる幹部公務員を養成するために、1997 年から本府省で主に政策の企画立案等の業務に従事する新規採用職員に対して初任行政研修を推進してきた。



（菊池敦子氏）

現在もこの研修は継続している。特長は通勤研修に合宿を組み合わせている点で、実施期間は約 1 カ月と長めになっている。通勤研修では講義に加えて討議や演習、実習を組み合わせ、合宿では現場体験を重視した内容となっている。

現場体験では厳しい現実を直視し、人の生き様や真摯な思いを感じることで暗黙知を育むことができ、行政官としての使命を明確にジブンゴト化し、さらには「ソーシャル・プロデューサー」を自認する効果が生まれている。

発表3 平山信彦氏（株式会社内田洋行 知的生産性研究所 所長）

平山氏は株式会社内田洋行の知的生産性研究所の所長としてクライアント企業の課題解決のコンサルティングを長年行ってきた。

この経験によれば、管理部門は変革を意識していても、自ら変革できない、変革を推進できない、という課題がある。自ら変革できない理由は、現場が見えない、意図が伝わらない、やるが多すぎるためである。これをブレイクするには管理部門がまず率先してやる必要があるで、現場に行って見て話を聴く、伝え方を変えてしつこく繰り返す、やるべきことに集中することが必要である。さらに、変革を推進するには、まずは行動を変えて意識の変革を促すことが必要で、変革に敏感な人々を活用して企業風土を変えていくとよい。



(平山信彦氏)

野中先生のコメント

いずれの事例も「知を創る間接部門の知的機動力」を示すものでとても興味深かった。LIXILの事例では、自律分散的でコミットメントのある人材が「まずやってみる」ことができるしつこく、経理部門を起点に創ったことに感心した。

自発的なチームでは、自分の歴史、生き方を物語るのが最もインパクトが大きく、チームワークを創るのに最も役立つ。また、小さく手作りで始めて全社へと広げることも戦略的に理にかなっている。最終的にはアメーバ経営のように数値で物語る(但し数値を内面的動機付けに用いる)ことが機動力をさらに高める。

国家公務員の事例では、初期教育によって知的機動力を高めることは、アメリカ海兵隊の例からも重要である。アメリカ海兵隊は陸海空一体のクロスファンクショナルチームだが、ビジョンとスキルの共有がカギとなっている。

知的生産研究所の事例では、企画部門は分析マヒ症候群に陥りがち。アーリーアダプターを先兵として育成して、サイロを破壊する知的機動力をつける。

3つの事例に共通するキーポイントは、暗黙知の本質直観を徹底して言語化し、本質に迫る知的バトルを通して、チームでコンセプトを創ることにあると考える。

野中郁次郎先生を囲んで、記念写真
肩を組んで笑顔のひとコマ →



(菊池氏 平山氏 野中先生 村上氏)

ダイアログ 2 事例報告：イノベーション企業にみるトップの役割 —リンナイ株式会社の事例—

報告者：大西幹弘氏（名城大学教授・本学会副理事長）

持続的イノベーションの実現に必要とされる経営者の役割を、ガス機器製造のリンナイ株式会社の事例をもとに考察。同社の過去約60年のプロダクト・イノベーションの軌跡を辿り、暖房機器から厨房機器、更には給湯機器へと事業領域を拡大して行く経営者の先見性と行動力、オール電化に対抗し得るキラードプロダクト開発への「ひらめき」、新製品開発に必要な技術および取引に関する形式知の企業内部への意識的蓄積、そしてイノベーション・ファーストの組織風土を形成・維持するための組織構成員への経営者による持続的働きかけが、リンナイの売上高成長と収益性向上に帰結したことを論証。プロダクト・イノベーションの実現に果たす経営者の暗黙知の多面的役割を、ヒット製品の具体的事例と企業業績の時系列データに基づき分析・解明。



（大西幹弘氏）

コメント：筒井万理子氏（近畿大学准教授・本学会理事）

本報告ではリンナイ株式会社の事例から、企業の持続的な新製品開発の仕組みを解明している。本研究で特に注目したいのは、新製品の開発に影響する要因の中でもとりわけ顧客ニーズや業界の動向といった環境要因に着目している点である。新製品開発の難しさを究明する場合、そこに関わる人々の相互作用が注目されがちである。しかしながら企業の競争力を獲得するには、知識創造活動の成果物が顧客に価値を提供するものでなければならない。そこで本報告では、企業が持続的な価値創造を実現する鍵が「経営者の役割」にあるとして分析が行なわれている。



（筒井万里子氏）

質疑討論の要点

質疑応答では、討論者から3つの質問を提示し報告者から回答を得る形式で行なわれた。質問1. 過去の成功経験から脱却し新しい「マーケットニーズ」を把握する方法。質問2. 業界トレンドのダイナミクスと経営者の役割。質問3. 内製化を進めた企業における形式知の「蓄積」は説得的であるが、では同企業における知識の「創造」はいかに行われるか。発表者が緻密な調査から得た具体的な事例を用いて回答がなされた。

質問1と2の回答：ニーズやトレンドを「創造」という捉え方もあるが、今回の事例は「ニーズの発見・トレンドの把握」と捉えるほうが適切であり、その主体が経営者である。質問3の回答：経営者の働きかけによるイノベーション・ファーストの組織風土の形成・維持という点から、知識創造活動への有効性を説明することができる。

ダイアログ3 テーマ提供座長 植木英雄氏（筑波学院大学特別招聘教授・本学会専務理事）

「オープン・イノベーションと価値創造」をテーマとして、コニカミノルタ(株)BIC・Japan 所長の波木井卓氏とのダイアログを行った。

まず、座長からのテーマ提供として、霞ヶ浦の再生に成功したアサザ基金のソーシャル・イノベーション事例から、自律・分散のネットワーク型社会への移行では組織の壁を溶かして、全体最適なエコシステムを構築する意義を概説した。また、オープン・イノベーション 2.0 やマーケティング 4.0 の時代の要請を踏まえて、ビジネス・エコシステムとオープン・サービス・エコシステムとの重層的な連携を提案した。



（植木英雄氏）

波木井卓氏の事例報告要旨

コニカミノルタのビジネスイノベーションセンターで開発した「世界初、ニオイ見えるかチェッカー」Kunkun body というプロダクトを例にあげ、弊社のオープン・イノベーションの取り組みを紹介した。デバイスで体臭を図って、その結果をスマホのアプリに表示することができる商品である。日本、海外の様々なメディアにも多数とりあげていただき、またクラウドファンディングでも4800万円以上を集めた。このプロダクトができるまで、コニカミノルタにはニオイに関する技術は一切なかった。ビジネスイノベーションセンターが主導するオープン・イノベーションにより、ニオイの技術を集め、このプロダクトはできた。成功にはいくつか要因があるが、例えば、トップマネジメントの強いコミットメント、新規事業の専門家を社外から雇用する、パートナーと一蓮托生となって働く、などがある。オープン・イノベーションを使った新規事業開発を一過性のものに終わらせるのではなく、仕組みとして磨くことによって継続的なイノベーションが可能となる。



（波木井卓氏）

質疑討論の要点

まず、座長からコニカミノルタのイノベーション 20 事例の中で、ソーシャル・イノベーションに繋がる事例について伺った。波木井氏は、産官学で取り組む事例として、京都市の子育て関連事業の取り組みについて説明された。同社は日本で製品開発に成功したニオイの関連技術製品の開発を世界の 5 拠点に拡張する可能性を述べられた。座長が課題提起をしたように、ビジネスプラットフォームをオープン化して全体最適な社会インフラを含むオープン・サービス・エコシステムを構築できれば桁違いの大市場の開拓に繋がる可能性に対して、共感し合うダイアログとなった。

ダイアログ4 テーマ提供座長 高山千弘氏（本学会専務理事）

今回、共創の場を構築し新たな企業活動の可能性を追求した「デジタルビジネスと社会課題に挑む」富士通株式会社デジタルフロント事業本部長 柴崎 辰彦氏から報告があった。デジタルビジネス時代の新たな接点として生活者に求めた共創型 サービスモデルを構築し、これは既存の受託型 サービスモデル（業務効率化、コスト削減）からビジネス、社会のあり方を刷新しようとする試みである。「Digital Innovation Lab (DIL)」によるデジタル化によるビジネス・イノベーションと、「あしたのコミュニティーラボ(あしたラボ)」によるICT で社会課題を解決するソーシャル・イノベーションという共創のための“場(ba)”を創造する。



(柴崎辰彦氏)

司会者の事例報告

エーザイ株式会社では、エーザイが蓄積してきた認知症薬剤開発だけでなく、認知症患者やその家族が直面する様々な課題に対するソリューションを異業種企業と連携しながら開発・提供するビジネスを本格展開している。メディカルだけではなく、治療・介護、生活環境の整備が重要であり、そのためのソリューション開発が必要と判断した。これは「エーザイ AD エコシステム」と称するビジネスモデル。薬剤のみならず、診断、治療、介護、生活支援、民間保険など課題解決に必要な領域全てを対象に、異業種企業がソリューションを開発する際、エーザイの持つ情報を利用した「プラットフォームビジネス」を描く。



(高山千弘氏)

討論の要点

イノベーションの必要性を認識し、それに向けて努力しているにも関わらず、多くの企業が依然としてイノベーションを実現できずにいる訳は、その誤解にある。イノベーションとは単に変化や新しいことではなく、技術革新というよりも「社会を変える」ことであり、その本質は非連続性である。イノベーションとはパフォーマンスの次元そのものが変わることであり、既存の価値次元の延長線上にある進歩ではなく、もはや価値次元の転換である。そのために共同化を最初のモードとする知識創造理論が必要であり、企業理念の実現を目指し自社は何のために存在しているのか、存在目的を重視し、常に社員をその存在目的に対して貢献できるかを問う企業、組織が必要である。

1. 存在目的(善い目的)に耳を傾ける
2. 自身の使命に基づいて共感した(ありのままの現実に直観した)社員が、組織を対話に導き、組織として真の方向へ働き出す
3. 自分自身のすべてを現場に持ち込む(直観の本質を物語る)

課題として、社会変革であるSDGsソリューションに関連する企業戦略の多くはSDGsを出発点には作られていないというのが原点にある。いかにしてSDGsの取り組みと事業との関連性を明確化するかが研究部会の課題である。事業と関連性のあるSDGsソリューション活動から、どのようにして企業の強みを生かした領

域に経営資源を投入することができるかを、その時間軸の違い、特にロングタームインベストメントをはっきりと位置付ける必要がある。イノベーションにつながる企業活動が共通善になるようになることがサステナビリティの根源となる。

□□総括日本ナレッジ・マネジメント学会第21回年次大会のプログラムについて□□

年次大会プログラム委員長 田中孝司

今年の年次大会では、大会テーマ「イノベーションを起こす組織：知を創るプロセスを創る」に統一感をもたせるために、従来とは異なる次のような取り組みをした。

1. 大会テーマに沿い“イノベーションを起こす組織”のポイントなる4テーマを選択し、各テーマにふさわしい学会の第一人者の方々にテーマ提供者の役割を要請した。
2. 大会の運営方法も西原大会委員長の発案により、ダイアログセッション方式を採用しました。この方式はテーマ提供者からテーマの解説を行い、発表者がテーマについて講演をし、その後にテーマ提供者と発表者、フロアとの間に対話するという3段階の運営方法で、この方式を採用した。
3. テーマ提供者の皆様には、大会前の準備として発表者の選任と事前打ち合わせなどをお願いし、当日は発表者や会場の参加者を巻き込んだダイアログセッションの進行を担当するなどの役割を果たしていただいた。

このような背景もあり大会を振り返ってみると、参加者にとっては大会テーマに対して統一感を感じ、内容についても理解がしやすいプログラム編成だったと思う。

帰り際に、ある参加者が『今年はKM学会らしい大会だった』と言っていたのが印象的であった。



(久米克彦理事長 閉会の挨拶)

第21回年次大会にご参加いただいた皆様、本当にありがとうございました。

□■□番外編 懇親会のようす オフショット集□■□



(午前の部終了時、野中先生を囲み参加者全員で記念写真)

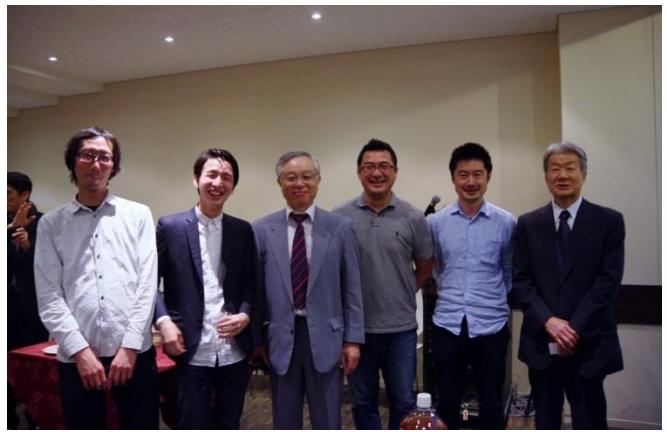


(花堂会長と西原大会実行委員長)



(マジックを披露)





(新たに法人会員になられた(株)パイロットの定金CEOのご挨拶と皆さん。今後ともよろしくお願ひします)



中締め挨拶

(写真は斎藤新理事及び松本前理事・現会員。キャプションは松本)

第21回年次大会のご報告は以上となります(了)