

「暗黙知を形式知化する、実践知教育型ナレッジ・マネジメント」

社会情報大学院大学 教授 田原祐子

日本ナレッジ・マネジメント学会理事 新産業革命研究部会長

近畿大学経営学部 教授 筒井万理子先生から、リレーのバトンを受け取りました、田原祐子と申します。私は、今年で設立 23 年目になるコンサルティング会社の経営と併せて、社会情報大学院大学（2022 年 4 月から、社会構想大学院大学に名称変更）実務教育研究科の教授として、実践的で再現性の高い「ナレッジ・マネジメント」、「人材育成」、「学習する組織」の授業を担当しています。ここで、少しだけ、本学のご紹介をさせていただければと思います。本学は、実務経験を新たな知の体系へと昇華させ、それを伝承・継承する能力を養成する、『実践知のプロフェッショナル』・『知のリーダー』の育成に取り組んでいます。院生は、企業のみドルマネジメントや経営者、官僚、大学教員の方まで幅広く、ハイフレックス方式で授業を進めています。また、授業では、単に理論を学ぶだけでなく、理論を活用して、自らの組織の課題を具体的に解決することをゴールとしています。前期は、既に、「ナレッジ・マネジメント」「人材育成の基礎」の授業が終了しましたが、院生の方々の中には、授業で実施した内容を自らの組織に提案して承認され、既に取り組みを始めたという報告もいくつかいただき、実務家教員として、何よりうれしく、大変ありがたく思っています。

さて、ここからは、今回お伝えしたいテーマ、“実践知教育型”ナレッジ・マネジメントについてお話ししていきたいと思います。私自身が、ナレッジ・マネジメントを意識し始めたのは、1998 年に起業して間もない頃でした。当時、電力会社の新規事業である、“オール電化の普及拡大”をライフワークとして取り組んでいました。全国 10 社の電力会社、ハウスメーカー、電気メーカー、住設メーカー等がクライアントで、最も忙しい時期には、年間 300 日出張し、全都道府県を行脚して、普及拡大にいそしみました。当時のオール電化シェアは 1%未満と、鳴かず飛ばずの状態、試行錯誤・暗中模索の状態でしたが、その中で、少しずつ成功の法則や、成功するパターンが見えてきたのです。余談ですが、オール電化の拡販の中では、住宅・マンション・街並み提案等、著名な建築家方々と接することもあり、故宮脇檀先生の街並み提案等もサポートさせていただいたことがあります。建築は、日頃から物事を構造的に見ることを、無意識的に心がけます。そのためか、システム系の学者やコンサルタントの中には、建築の領域出身者が多く、システム関係の普遍的な名著に、街並み提案等の建築事例が見られることを興味深く感じています。

オール電化に話を戻しましょう。まず、新規事業を拡大するためには、営業部門の人材育成が不可欠でした。もともと、外資系人材派遣会社の教育トレーナーであった私は、それまでの日本式の「単に知識を教える企業内人材育成」に疑問を感じていました。なぜなら、派遣会社は短期間でプロを養成しなくてはならないため、効率よく、効果的に人材を育てるための「しくみ」が不可欠だからです。そして、人材を育成する“核”となるのが、まさに、“実践知教育型”ナレッジ・マネジメントです。“実践知教育型”とは、還元すれば、ナレッジを

活用して人と組織を育てるということ。なぜなら、成功する暗黙知を組織で共有化できれば、確実に人材は育ちます。また、“実践知教育型”ナレッジ・マネジメントの活用範囲は、人材育成だけにとどまりません。売れている企業のサービスパターン、人が集まり実績が上がるイベント等など、すべて、成功のパターンが見え始め、これらも、最終的に、“フラクタル”の形で、ノウハウを集大成することができました。当時、日本でナレッジ・マネジメントが流行り始めていましたが、私自身は、それとは別に、独自の“実践知教育型”ナレッジ・マネジメントのゴールイメージを持ち、それを進めて行きました。結果的に、他部門から営業部門に異動してきた人材も、未経験の業務にもかかわらず、グングン育ち、イキイキと働き、やる気あふれる組織となり、全社で一丸となって、実績をあがりはじめたのです。こうして、オール電化のシェアは、最大瞬間風速では、西日本では70%まで上がり、全国的にも、今では誰もが知っている、スタンダードになっていることは、皆様ご存じの通りです。しかし、ここに行きつくまでは、現場の皆様のナレッジを出してもらおうとして研修やワークショップをしても、誰一人ナレッジを出してくれず、窮地に立たされたことも、何度もありました。それも、今では、良い思い出です。

震災後は、オール電化関連以外のクライアント、病院・介護施設・学校・幼稚園・一般企業・土業・伝統工芸社等に、この方式を導入していきました。すると驚いたことに、非常に成果が上がるだけでなく、一度このしくみを導入すると、まさに“学習する組織”のごとく、一人ひとりが自身のノウハウを可視化し蓄積し、さらに、全員のノウハウが、組織自体に蓄積されていきました。また、こうして蓄積されたノウハウは、SFA(Sales force Automation)、CRM(Customer Relationship Management)等のシステムになり、全社のノウハウがデータとして蓄積されるようになってきました。こうして、さまざまな業種で実践を積み重ね、システム、ガイドライン、カタログ、マニュアル等、さまざまなツールを作らせていただき、大企業の根幹のしくみとなるガイドライン・マニュアル・システム等も作らせていただきました。その後、大きな転機になったのが、東北大学の故大見忠弘先生との出会いです。大見先生は、工学博士であり、インテル社の復活に技術寄与するなどの功績で著名な方ですが、東北大学の未来科学技術共同研究センターにうかがい、素晴らしいクリーンルームをご案内いただき感激したものです。大見先生が、わざわざ仙台から、東京で開催していた弊社のワークショップに参加して下さり、「田原さん、あなたのこの実績とノウハウを、論文にまとめなさい」と言ってくださったことが、その後の私の人生に大きな影響をもたらすことになりました。そして、大見先生にご紹介いただいた長平先生のご指導で、これらのノウハウを論文にまとめ発表しはじめたところ、経産省が後援している、全国能率大会で、全日本能率連盟賞、優秀論文賞等、3度にわたり論文を表彰していただくことができました。

長くなりましたが、一つのことを継続して取り組むことで、まさに、私自身がナレッジ・マネジメントを活用して、自分自身の理論だけでなく、人材育成・組織開発・新規事業立ち上げ等、さまざまな分野でこれらを活用しています。さらには、今、ナレッジ・マネジメントをフルに活用したDXにも取り組んでいます。そして、これからは、一人でも多くの方々

に、この“実践知教育型”ナレッジ・マネジメントを知っていただき、ナレッジ・マネジメントを活用し暗黙知を形式知化して自らの経験のノウハウを可視化する喜びや、それを、組織で共通し実践共同体を構築する喜び、それらを通じて、何よりも、一人ひとりが生き生きと働き活躍する喜びをシェアしていきたいと思います。将来的には、JICA や世界銀行等、世界中の人類の、お役に立ちたいと思っています。

次のメルマガリレーバトンは、日本ナレッジ・マネジメント学会理事、名古屋大学教養教育院 教授・副院長の栗本英和様に、お渡ししたいと思います。