

「知識経営：Knowledge Management」

学習する組織



| 1

MIT 教授の P.センゲは、「学習する組織」における 5 つの原則として、

1. 全体のパターンを明らかにし、目には見えない相互の関連を把握していく「**システム思考**」
2. 自己の目標とするところを誠心誠意深めていく自己深耕「**自己実現**」
3. 自己の心に固定化されたイメージを精査することによる固定観念「**メンタルモデル**」の排除
4. 達成すべき将来のイメージを共有化するための「**共有ビジョン**」の確立
5. メンバー同士が共同思考の状態を作り出すことにより、個人では達成できない、また、それによって一人だけでは不可能な成長を実現していく「**チーム学習**」

をその特徴として挙げ、これは、“リアルタイム”“フレキシブル”“エンドレス”に持続していくものだとしている。

知識経営



2002.12.03 一橋大学大学院 野中郁次郎教授

「インタビュー・メモランダム」

文責：BBM 代表 藤井昌樹

『知識』とは何か？

- 「哲学」が起源
“Justified True Belief”
正当化する 真実 信念・思い（主観）
「納得」→「説得」→「実現」⇒ 創造プロセス
- 「知識」とは
知っているけど行動しない ≠ 知っている

ダイナミック（流動的）に、イモズル式に広がる

- ① 人的である（頭だけでなく身体でわかっている）
 - ② コンテキスト（文脈；事柄の背景、状況、前後関係・関係性）に依存する
 - ③ バイアス（先入観）になる ⇒ 様々な視点から接近する能力が求められる
情報は外成的で何も残っていない
- 深く考える 実践 失敗 があって、本当にわかったってことだ！

『暗黙知』と『認識知』

- 二分できるけれど、連続（一体）なんだ！

「暗黙」	／	「形式」
「アナログ」	／	「デジタル」
「効果」	／	「効率」
「語れない知」	／	「語れる知」
「経験」	／	「言語」
「経験反復を通して自分のものに」	／	「論理・分析」
「個人知」	／	「組織知」

- 本当にデキル“分析的に・反省できる”ヤツは両方持っている

名人、職人・エンジニア

欧米のエリート程、暗黙知（体験知）が数段高い、経験の質がクロスしている

例えば、ルイス・ガースナーは、マッキンゼー→ナビスコ→IBM その都度真剣勝負、形式知×暗黙知を融合・高度化している

『知識創造』

- 暗黙知と形式知のスパイラル「SECIモデル」

アメリカはどこまでもITベース⇒システム化・マニュアル化

日本産業は“プロダクション”を重用し、“メンテナンス”を軽視してきた⇒サービス社会

日本が高次元のSECIスパイラルを高速回転させることができれば、活路はある

Face to Face の暗黙知が肝要

昨今の知識経営ブームは、知識管理に過ぎない取組みがほとんどに映る

内部（末端）のみで、全体が廻っていない（廻していない）

コンセプトは真似（「ベストプラクティス」「ベンチマーキング」）すれば何とかなるが・・・

- “ソリューション”創造性を持ったソリューションとは

共同体験の場を介して、先見性が備わる = 暗黙知を重視した「場」の経営が要

【前川製作所】

顧客の中に入り込んで（共同体験） ⇒ 共通の「場」でSECIを廻す

顧客の視点に立って、コンセプト、商品・サービスを共創（Co-creation）すれば、必然的に次のニーズが見えてくる

【GE】

プラント製作・据付 Operation & Maintenance

【ボーイング】

コンカレント・エンジニアリング ⇒ 出発点は共同体験・共有

- 「親方-徒弟」 思い・夢・目的（知）の共有レベルに差があると時間がかかる

△ サイバー

「場」 ○ 職場

◎ プロジェクトチーム（タスクフォース）

- 人財には3種類

アイデアマン「アイデアを出す」

コーチ「アイデアを膨らます・まとめる」

アクティビスト「正当化・政治プロセス、実行者」

- これからは デジタル ≪ アナログ

暗黙知（とりわけ、思い）を共有しないとダメ！

そのためには、徹底した対話を通じてコンセプトを策定しなければならない

- 人財育成には、知のフルコースを経験させることが先ず重要、具体的には中心的な役割でプロジェクトを経験させる

職場（実存の場）で仕事のやり方に、多種多様なアプローチがあることを体感

知の総動員をするという意味で、リーダー役にはキチットした理論を持っていることが前提となる（自覚的に捉えているかが肝心）

本物に接する機会が知を磨く ⇒ 直感・感性、推理・推論

何故日本は・・・？

- トップが知的か否か？

- 理論&アイデアを尊重、知は見えない ⇒ 概念化して理論に高めよ！

【ホンダ】

創業者：本田宗一郎の遺伝子

川本社長の見解「親父は怒鳴る ぶん殴る …… とやっていることと、言っていることは正反対だった、このメチャクチャに矛盾していることが …… 」

「自身は本物を、当時№1のスポーツカーを転がしていた …… 」

『本田WAY』3現主義（現場・現物・現実）だけでは ……

哲学から入っている（深さが違う）

