

## ITCのための個人能力組織能力向上の勘所

(株)日本総合研究所 理事、公認会計士、経営学博士 高梨智弘

(日本ナレッジ・マネジメント学会 専務理事)

日時:平成16年7月9日(金)、16時~18時

会場:日立ソフト

### プログラム

- 1、KM(知の経営)と必要な人とは
- 2、KM(知の経営)を実現するには
- 3、KM(知の経営)を支える個人能力とは
- 4、個人と組織の成熟度

# 1、KM(知の経営)と必要な人とは

## プログラム

- ① ナレッジ・マネジメント(知の経営)とは何か
- ② ナレッジワーカーとはどんな人材か
- ③ ナレッジの最高責任者(CKO)やナレッジマネジャーの役割は何か

# KM(知の経営)とは何か

## 広島看護師協会の受講動機……

- ・ 日々、あいまいなまま業務を行っていることが多いので、「暗黙知」から「形式知」に変える方法、組織で活用する方法を学びたい。
- ・ 組織力の向上を目指すうえで、個人の能力・知識の活用方法を学びたい。
- ・ ナレッジマネジメントを理解し、管理者として現場で活用したい。指導面で活かしたい。
- ・ 業務改善に活用したい。
- ・ 現場に活用し、働きやすくよりよい職場環境のもとで仕事ができる方法を学びたい。
- ・ 業務の中における「暗黙知」を「形式知」に変える方法を学びたい。
- ・ 「暗黙の了解」では、相互間における理解の差があり、業務の統一ができず問題とされていた。今回の講義を問題解決の糸口とし現場に活用したい。
- ・ 「暗黙知」に興味がある。

# ナレッジ・マネジメント(知の経営)の定義:

## 1、APQCの定義:

“Knowledge Management is the broad process of locating, organizing, transferring, and using the information and within an organization.”

## 2、アーサーアンダーセン、ステイブ・ブローニックの定義:

「ナレッジ・マネジメントとは、組織の目的を達成するために、知識を効果的に活用し、よくことを可能にする手法」

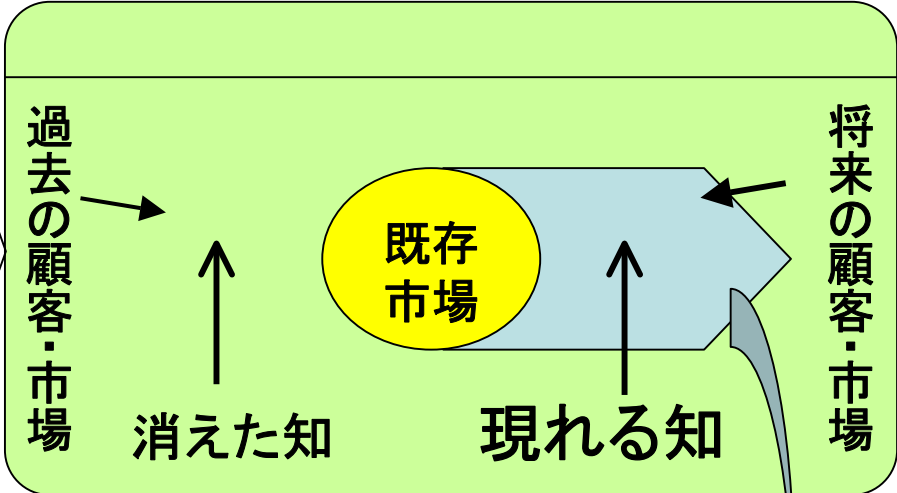
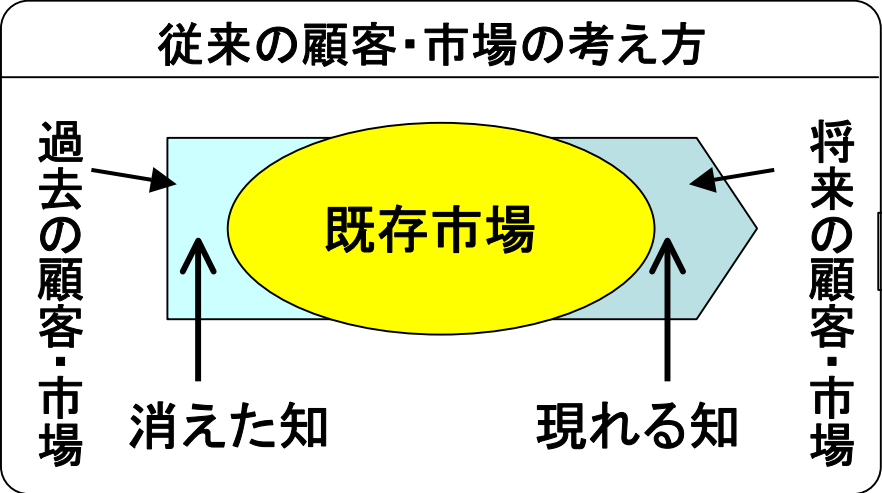
顧客価値・従業員価値・  
ビジネスパートナー価値・  
経営者価値・社会価値

## 3、高梨智弘の定義:

「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、価値を創造する知(知識・知恵・知心)を発見し、理解し、共有し、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場所で適切な人が、知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」

(「経営を読む事典」高梨智弘編著、東洋経済新報社44ページ参考)

# 変化に合わせた知の品質



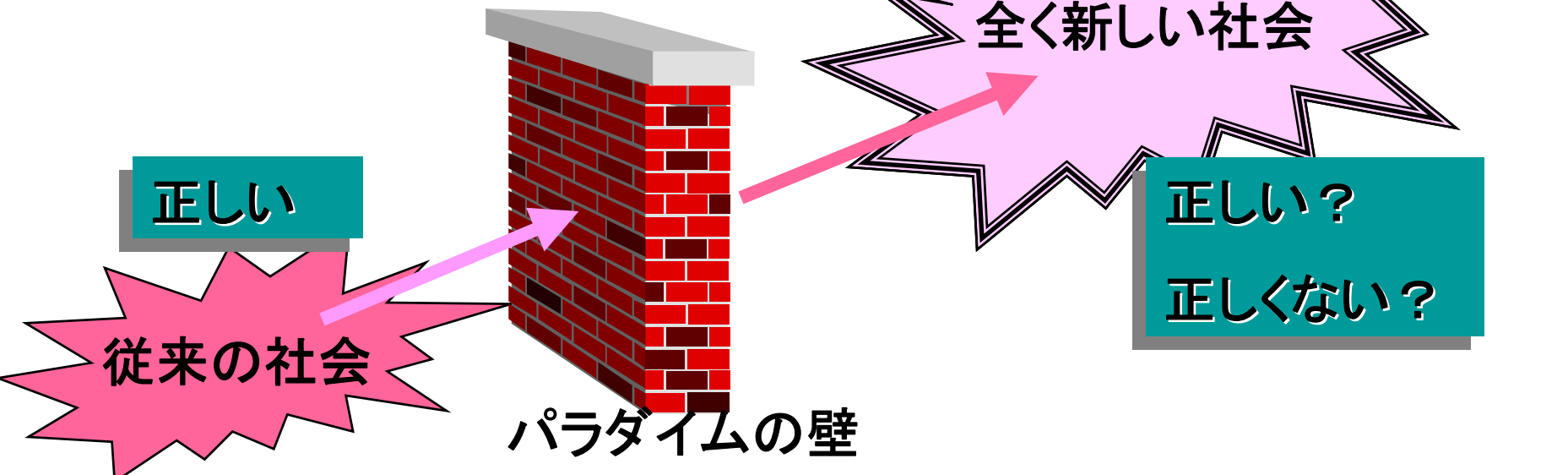
☆ 消える顧客・市場と現れる顧客・市場

新しい顧客に合わせる知: 知の経営の必要性!

ナレッジワーカーとは:

今の環境変化に対応できる人材！

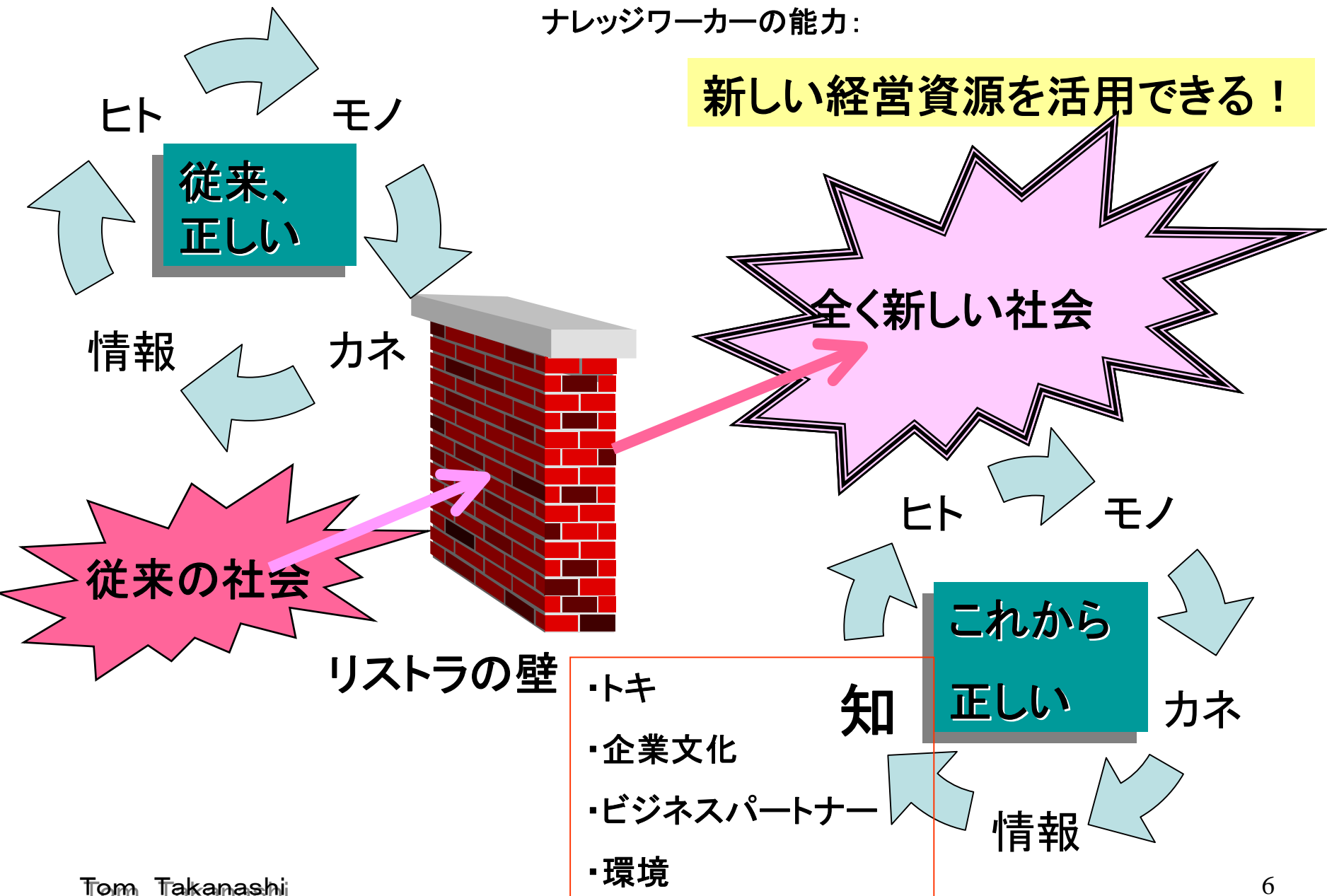
次の一手:  
ナレッジ・マネジメント(知の経営)



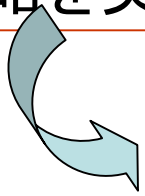
バブル経済の崩壊・平成不況・金融ビッグバン・規制緩和・高度情報システムの進展・消費者志向の多様化・グローバル化・小子化・合併・労働の流動化・価格破壊・... **Eビジネス!!!**

ナレッジワーカーの能力:

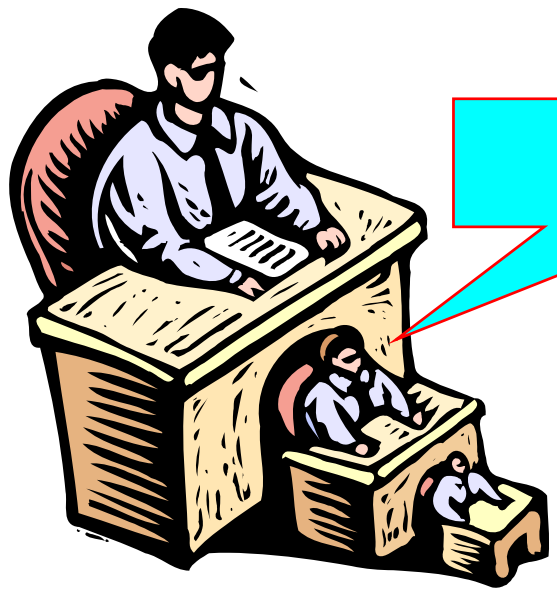
新しい経営資源を活用できる!



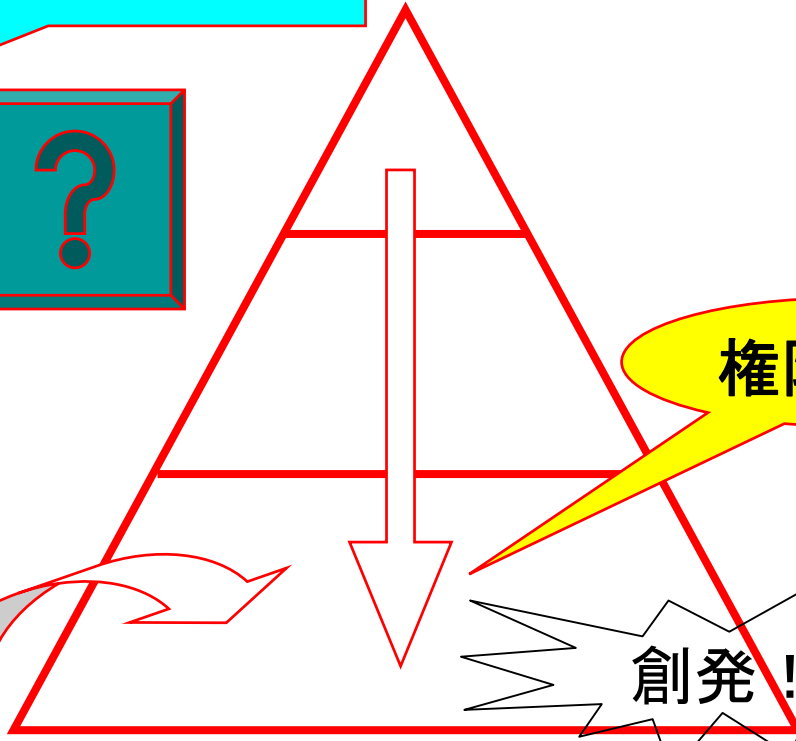
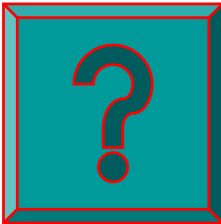
戦略を実行する。現状とのギャップを埋める。



人を活かすリーダーシップ？



支持・命令




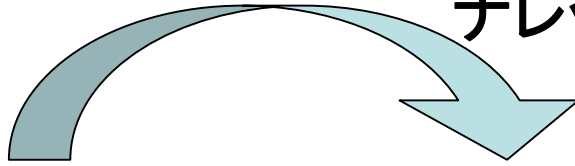
権限委譲

創発!

事実に基づく経営



ナレッジワーカーとは:



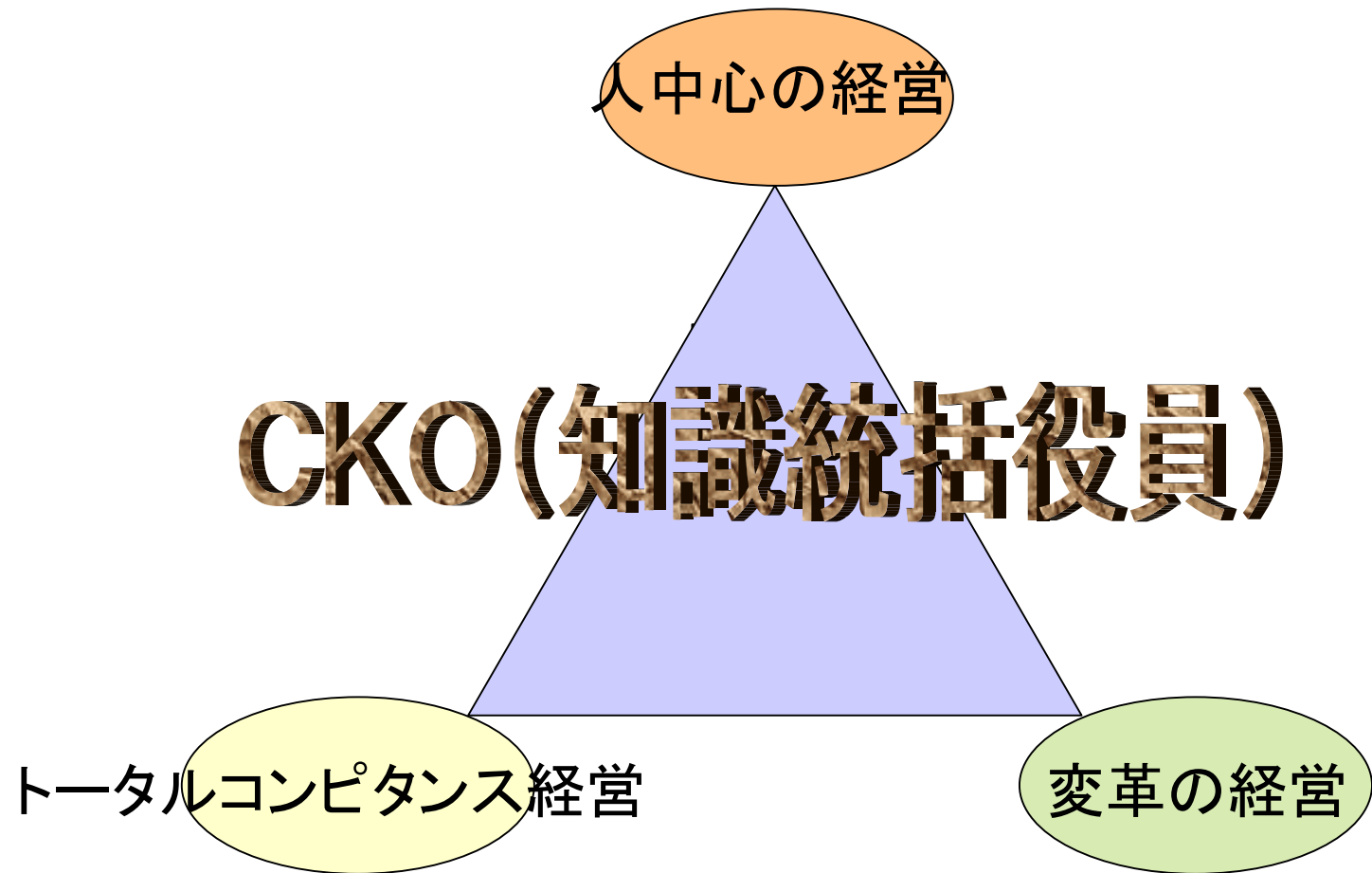
指示を忠実に実行する人材

自立した人材



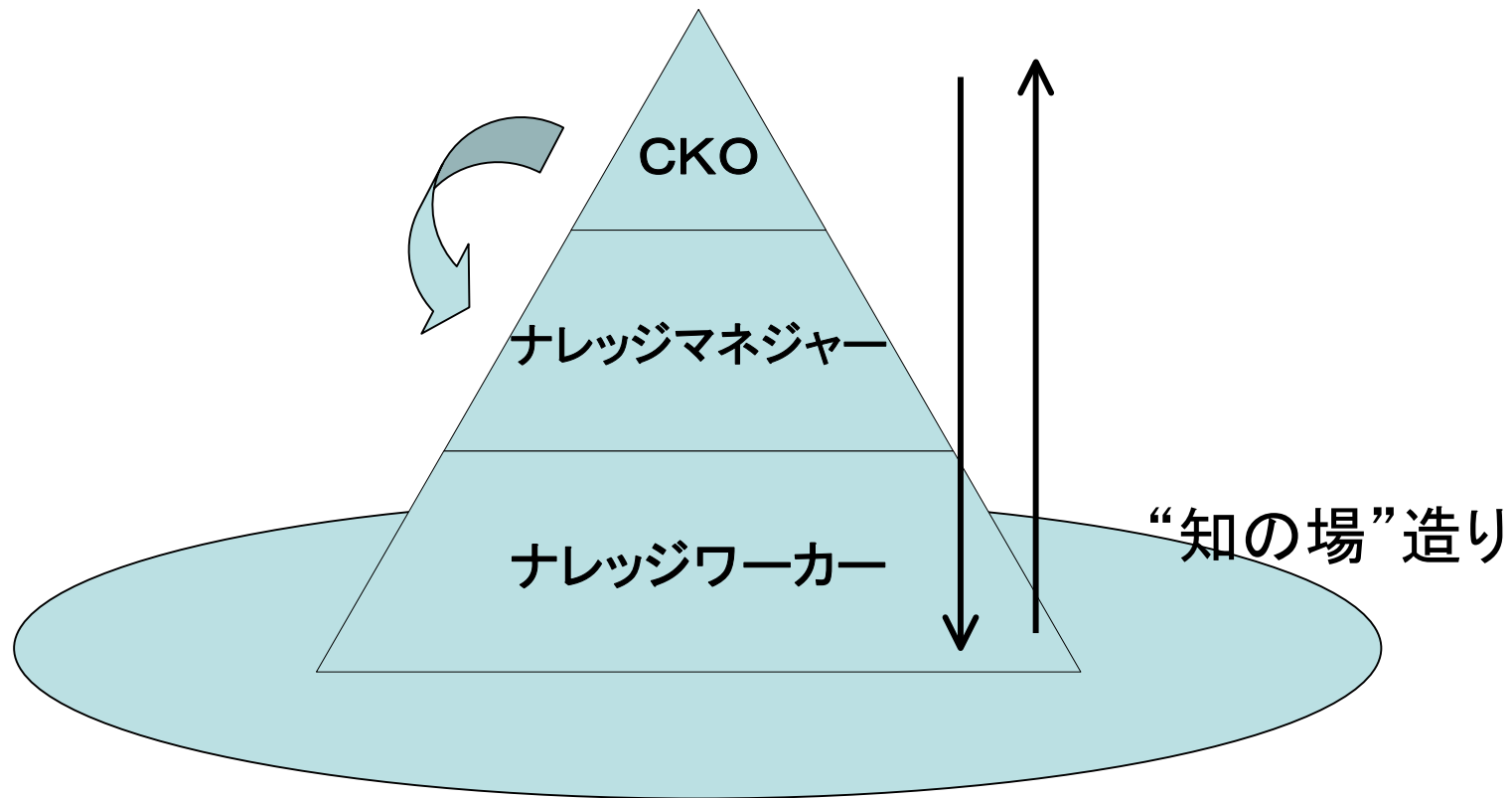
個人の成熟度  
が鍵???

## 知の経営の実行者



今求められている新しい経営コンセプト、それは人中心の経営(知の経営)である。

# CKO(知識統括役員)の役割



アーサーアンダーセンのナレッジ・ワーカー

---



---

### Knowledge Council

① *Strategy*

*Firmwide*

### Knowledge Sharing Directors

② *Strategy*      ▪ *Content*

③ *Quality*      ▪ *Embed in Processes*

---



---

### Knowledge Sharing Leaders

*Region*

④ *Drive change*      ▪ *Support regional market needs*

⑤ *Promote sharing across all services*

---



---

### Knowledge Sharers

⑥ *Contribute*

⑦ *Use*

*Local*

### Knowledge Sharing Champions

⑧ *Promote office contribution and use*

⑨ *QA and manage content Train*

⑩ *Promote client connectivity*

# ナレッジマネジャーの役割

## 従来の考え方

## これからの考え方

環境の変化

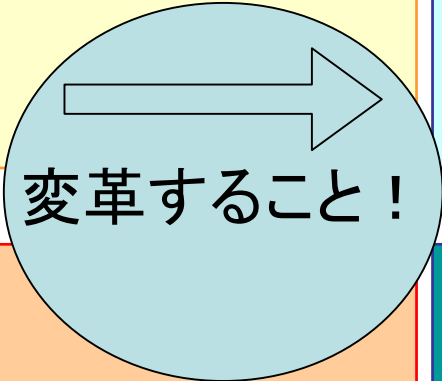
- ・安定的
- ・時間をかける
- ・予測可能
- ・厳格な文化

- ・変化する
- ・速い
- ・予測不能
- ・柔軟な文化

ビジネス実践

- ・経験に基づく
- ・手続き志向
- ・効率化による低原価

- ・現在の出来事に基づく
- ・市場・顧客志向
- ・顧客の期待に応える独自の仕立て



# ナレッジ・マネジャーの役割……

ジャック・ウェルチ、前GE会長

ベストプラクティスの導入

「業種が何であろうと最も優れた経営手法を自社の中に、

X管理職

それもスピーディに取り入れることは

O変革者

マネージャーの当然の役割である。

素晴らしいアイデアならばどこからでも採用し、

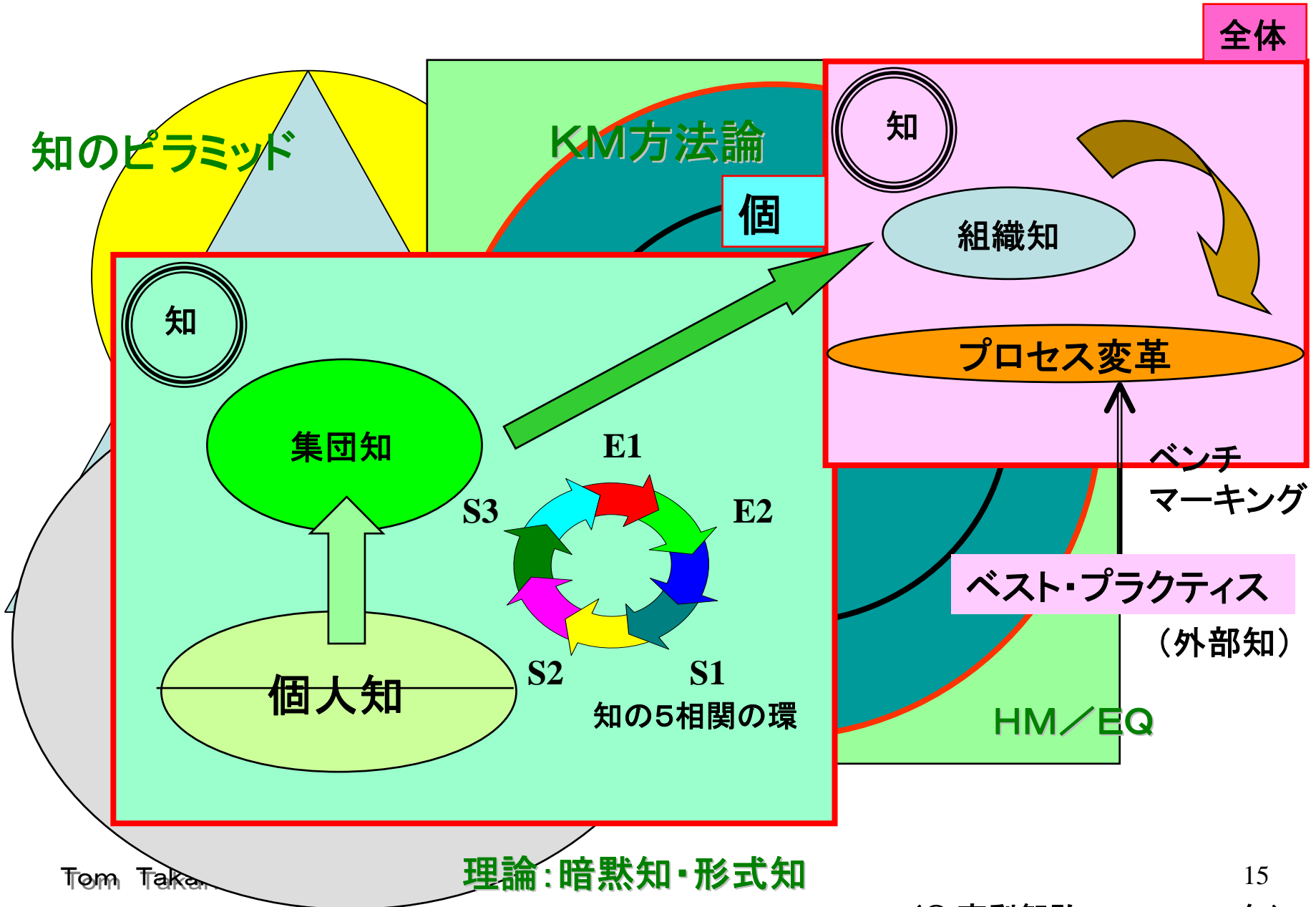
しかるべき場で活用し、できるだけ早く吸収する」

## 2、 KM(知の経営)を実現するには

### プログラム

- ① ナレッジ・マネジメント(知の経営)のフレームワーク
- ② 方法論の解説
- ③ 戦略への展開

# 「知の経営のフレームワーク」

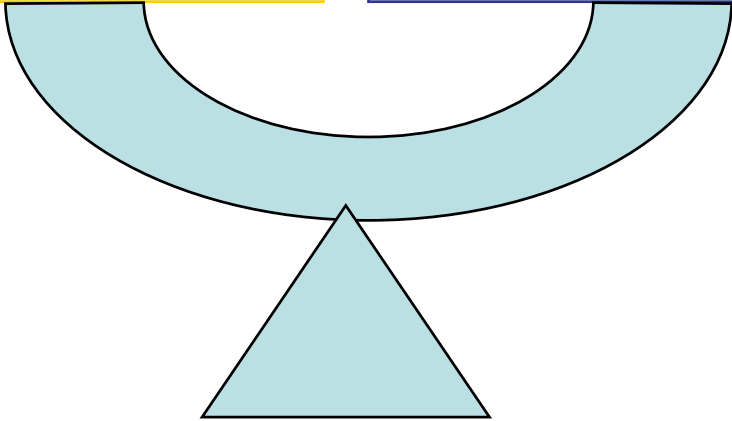




# 知を囲い込む風土？

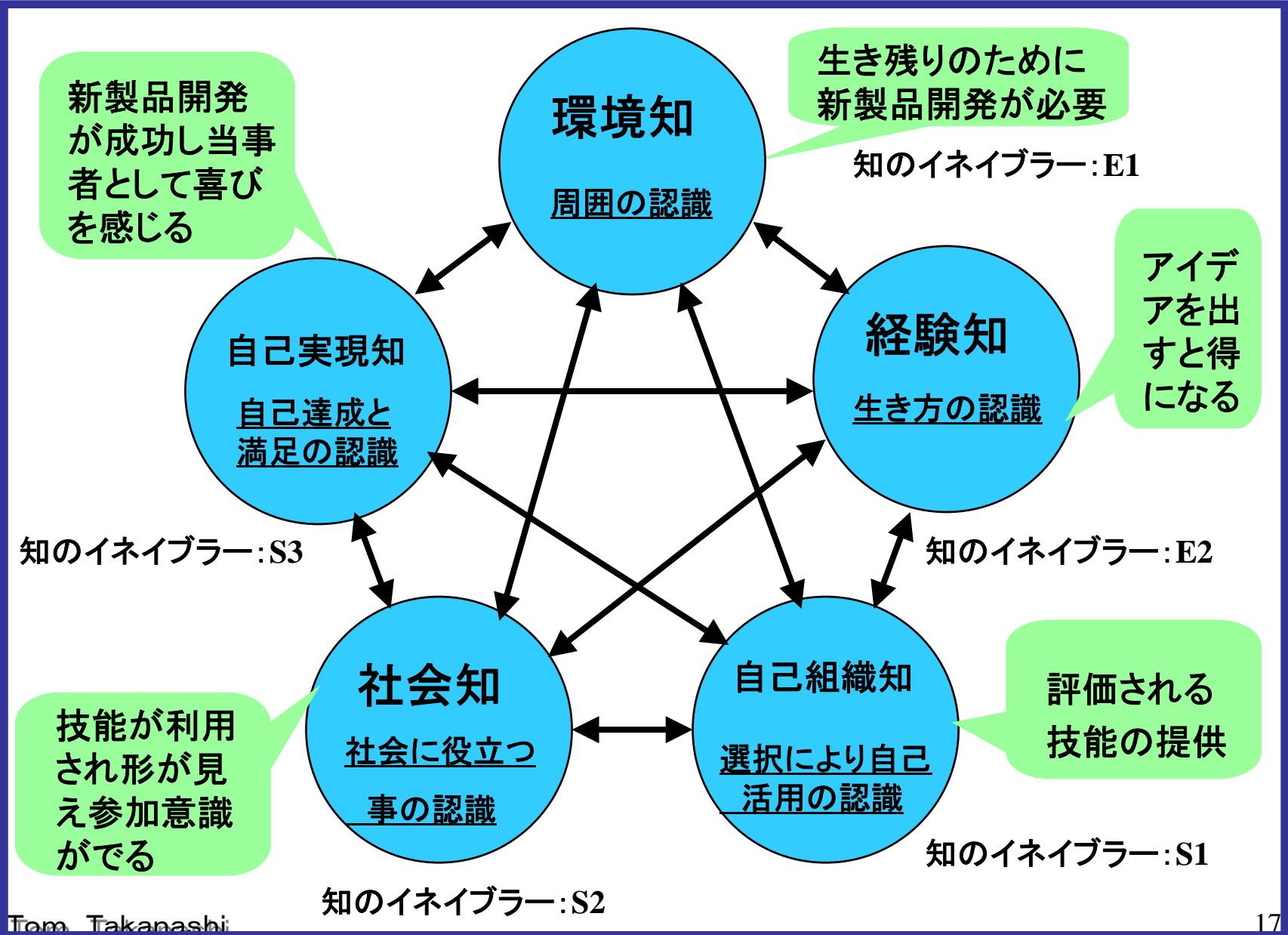
人間はゲンキン＝報酬？

金銭以外のイネイブラー？



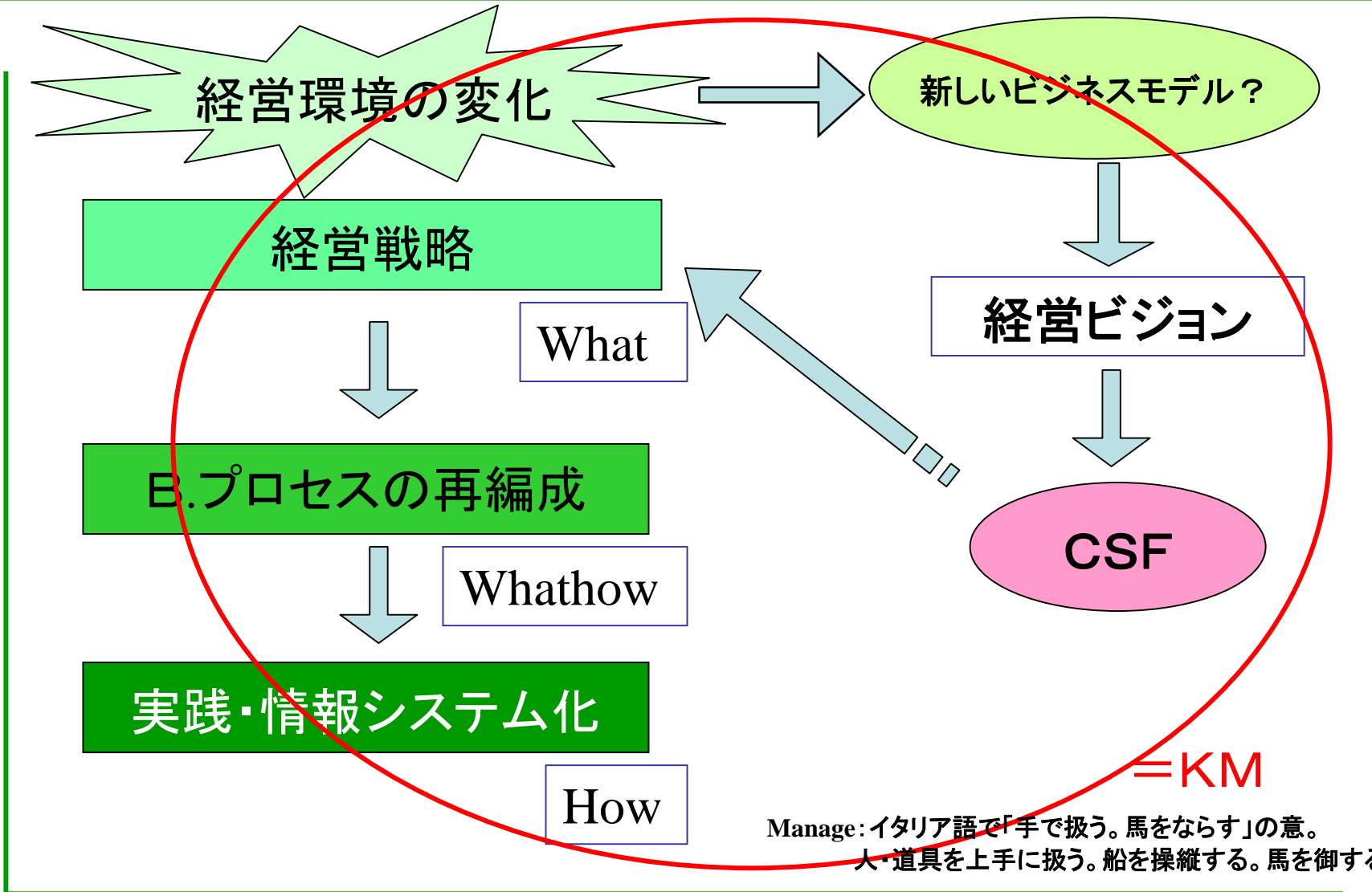
知の5相関の環  
.....2-(9)

# 知の5相関の環：新製品開発の例





# 戦略への展開: 知の経営は、経営のどの場面に必要なのか？



Manage: イタリア語で「手で扱う。馬をならす」の意。  
人・道具を上手に扱う。船を操縦する。馬を御する。

# SWOT分析と革新的なナレッジの例？

## ☆ X ビール会社の分析の例

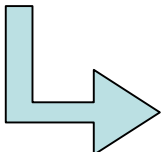
お洒落感覚：  
 ・ビールのスターバックス化？  
 健康問題：  
 ・プリンタイ・カット／漢方ビール？

お洒落感覚：  
 ・ワインブーム？  
 健康問題：  
 ・アルミの弊害？／通風？

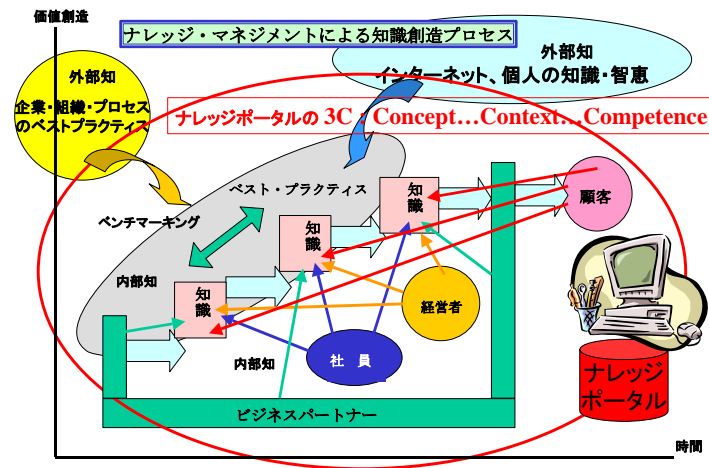
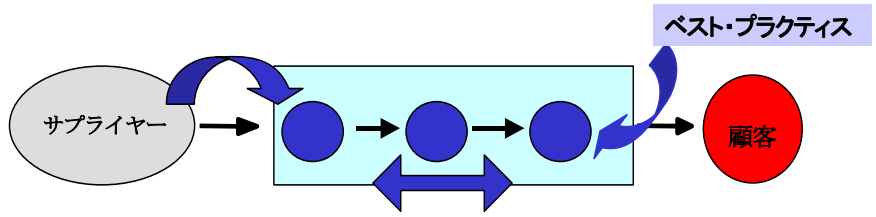
<ul style="list-style-type: none"> <li>○???????</li> <li>○新しい味で、若年層のビール愛好家が増加</li> <li>○コンビニ・スーパーで手軽に購入できる</li> <li>○規制緩和(発泡酒の低税率)</li> <li>○使い捨てアルミ缶</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○海外産ビールの輸入拡大</li> <li>○酒店ルートのシェアの落ち込み</li> <li>○量販店・コンビニのルート拡大</li> <li>○量販店からの仕入価格の値下げ圧力</li> <li>○アルミ缶の回収問題</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○過去にこだわらない革新性</li> <li>○新鮮なビールを提供する仕組み</li> <li>○若年の顧客層に強い</li> <li>○スーパー・コンビニのルートに強い</li> <li>○原材料の調達力(特にホップ)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○二・三番手のブランド力</li> <li>○生産コストが他社より高い</li> <li>○中高年層の顧客層に弱い</li> <li>○全国の酒店販売網も二番手</li> </ul>

# ベストに学ぶ！

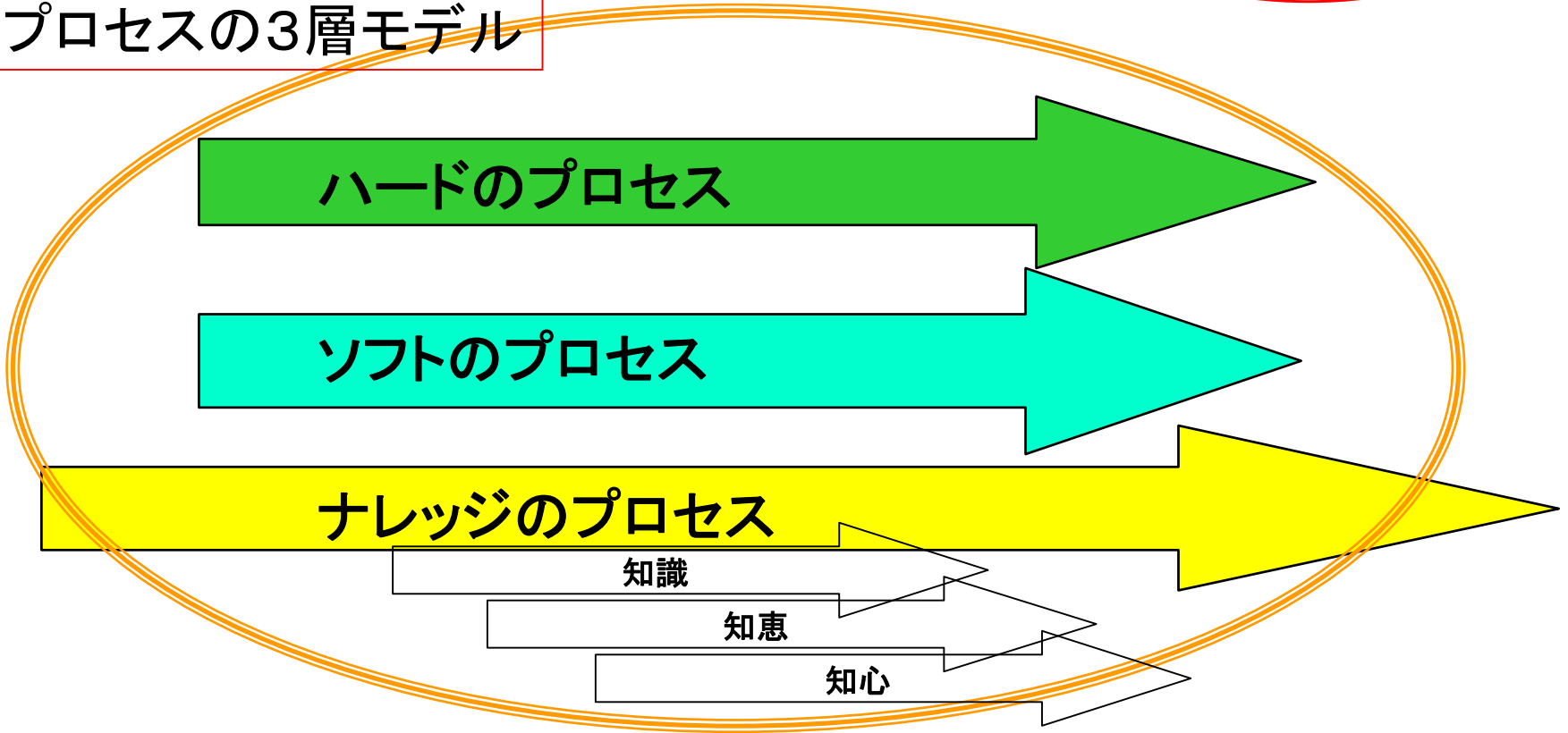
- 1、ベストな技術
  - 2、ベストなノウハウ
  - 3、ベストな方法
  - 4、成功例
  - 5、失敗例、等々
- 誰が持っているのか？



本人と直接話すことで暗黙知も獲得・・・



プロセスの3層モデル



## 知をプロセスに転換

改善・改革をするためには：

- 1、変革への不安を無くす。
- 2、プロセス思考を重視する。
- 3、マーケットイン志向で考える。
- 4、TQM思考をする。

知の収集・・・知の共有・・・知の活用

- 1、実際に業務を変革する。
- 2、抜本的な改革案を創出する。

.....それも効果的に！



### 3、 KM(知の経営)を支える個人能力とは

#### プログラム

- ① 知のピラミッド
- ② 知の多様性
- ③ 個人知の例

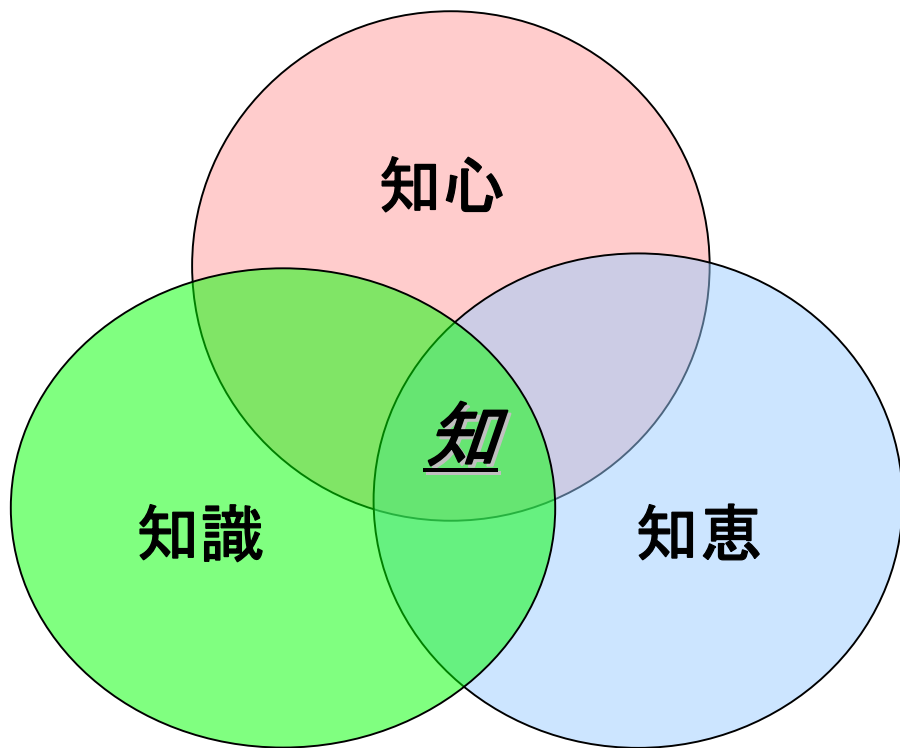
# 知の定義

知にはいろいろある。共有の難しい知である暗黙知と、言語で説明できる知である形式知。

暗黙知、形式知にかかわらず内容で分類すると、知には静態的な『知識』と知識を行動で証明した動態的な『知恵』がある。

さらに知の創造と共有に影響を与える、根源的な基盤として人の生まれながらの能力、適性、感情、立場、関係、意志、思い等の多様性を表す『知心』がある。

知の経営ではこれらすべてを対象とする。



# 知のピラミッド

形式知

暗黙知

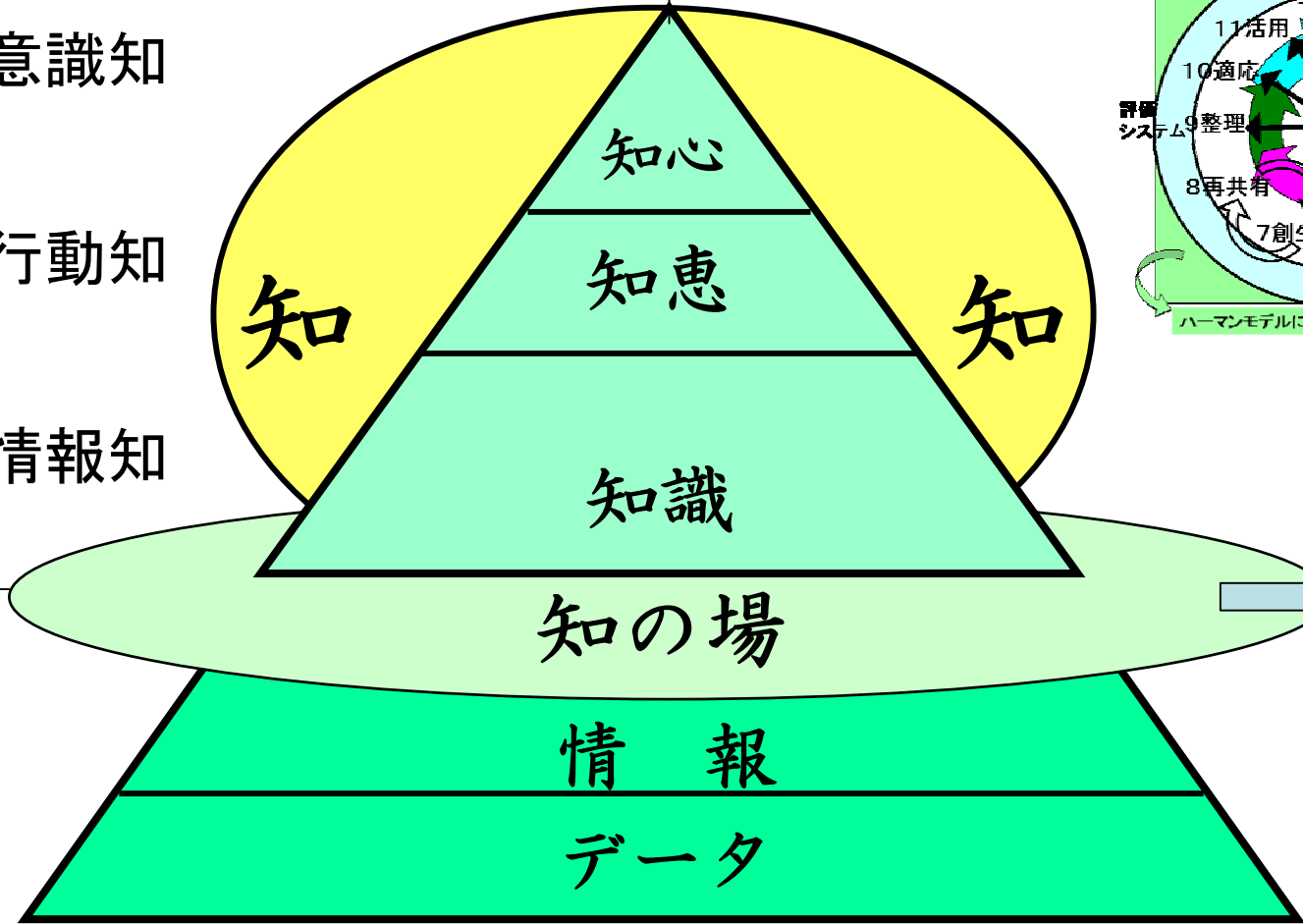
意識知

行動知

情報知

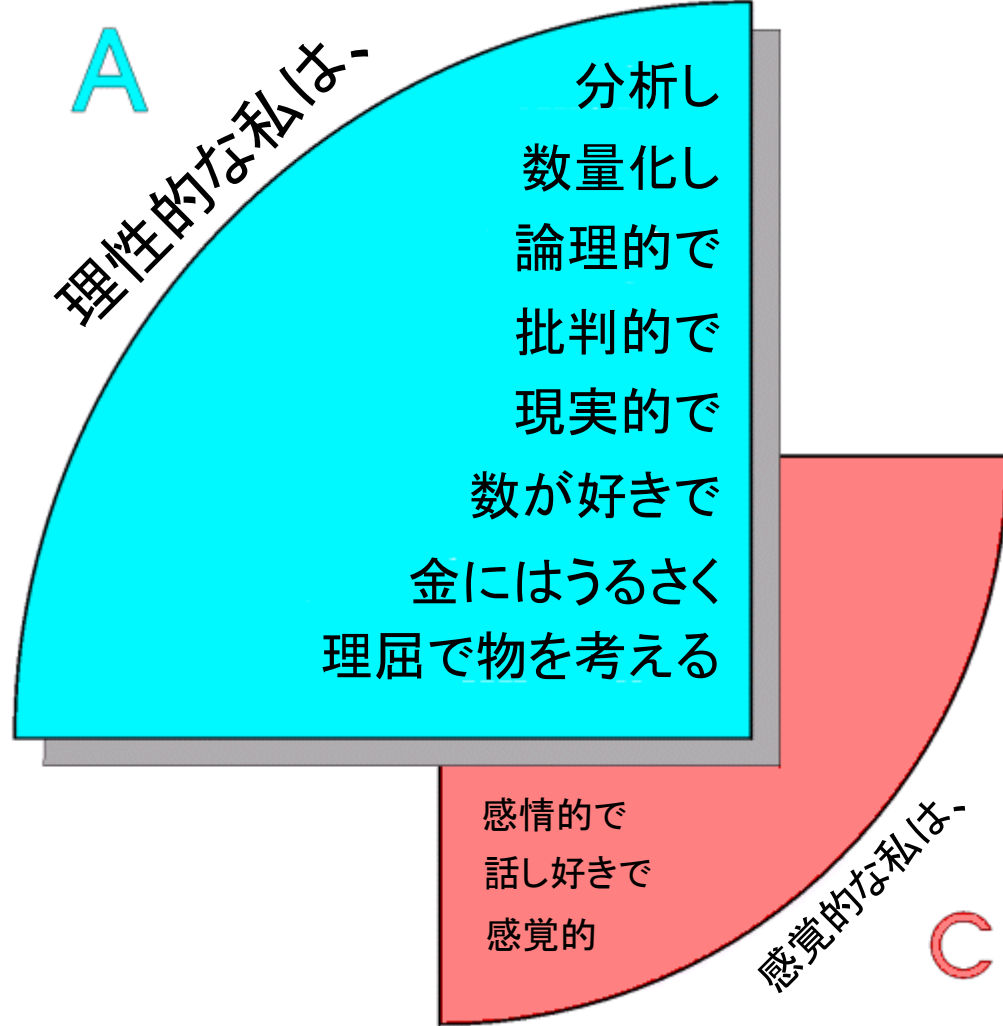
アナログ知

デジタル知



(©高野隆弘 1999-2003年)

# 「利き脳」の例 (Aが強く、Cが弱い場合)



©1986-1998 Ned Herrmann Group

人間の4つのタイプ

A

熟慮タイプ  
事実重視  
分析的

D

アイデアマン  
全体論的  
ビジョン豊か

B

実行マン  
系統立てる  
計画的

C

感覚人間  
人間関係重視  
精神的

A

D-Aタイプ

D

大脳モード：  
事実重視・理知的

熟慮タイプ

アイデアマン

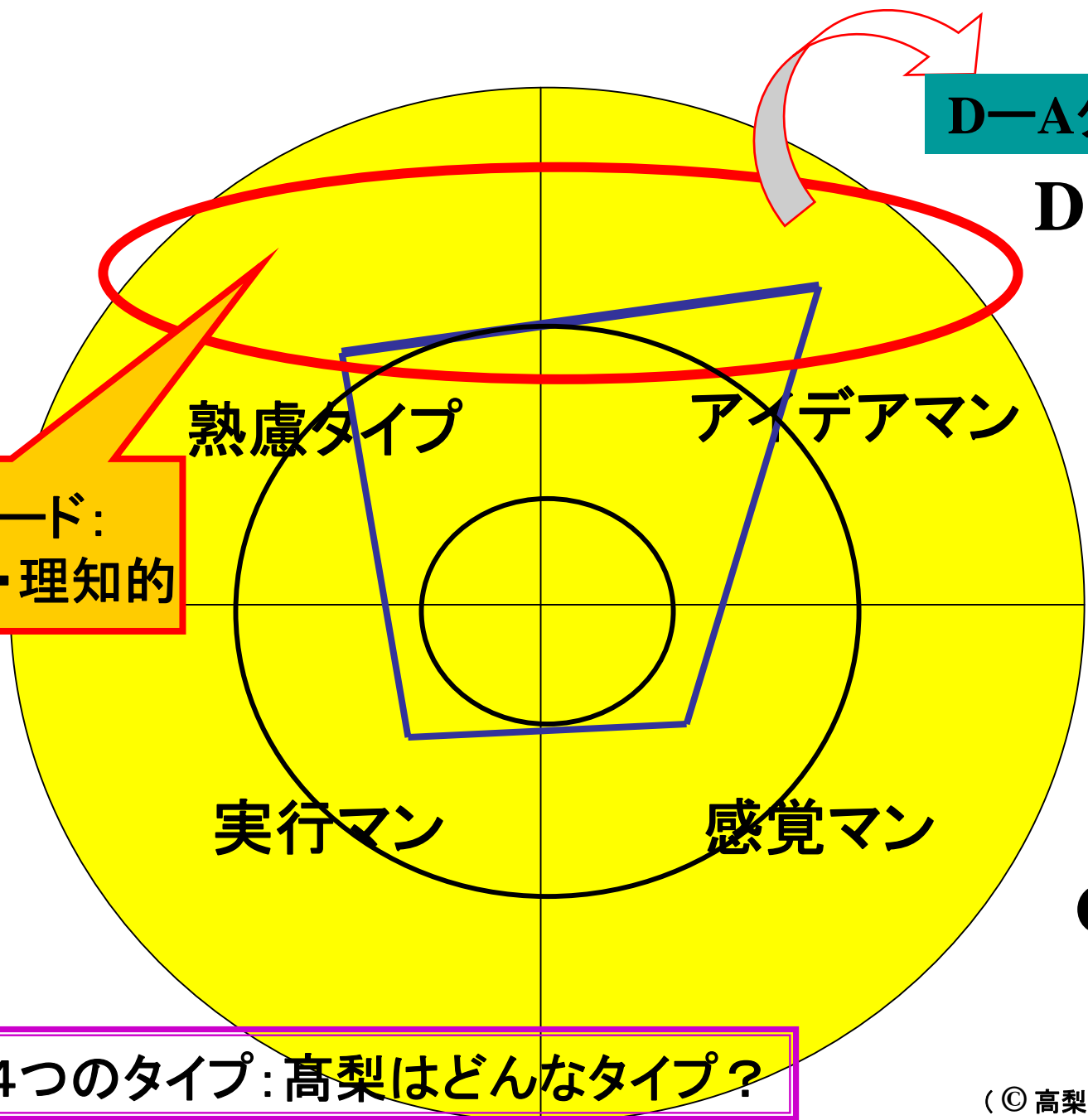
実行マン

感覚マン

B

C

人間の4つのタイプ：高梨はどんなタイプ？

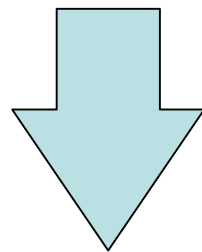
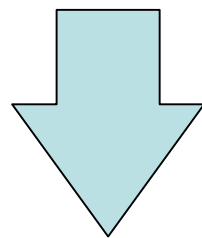


個人知の例:

# 創造の知の例

従来の顧客・市場の考え方

今後の顧客・市場の考え方



「正解が一つの知」

「正解が多数の知」

$$\begin{array}{r}
 6 + 3 = \square \\
 14 - 5 = \square
 \end{array}$$

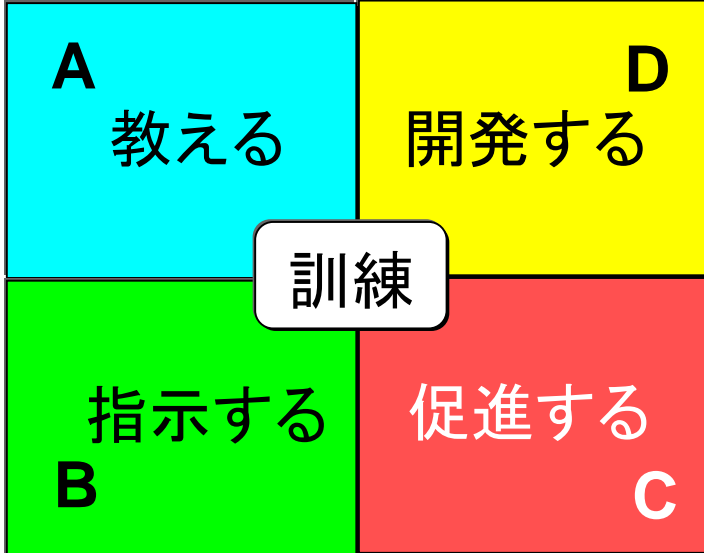
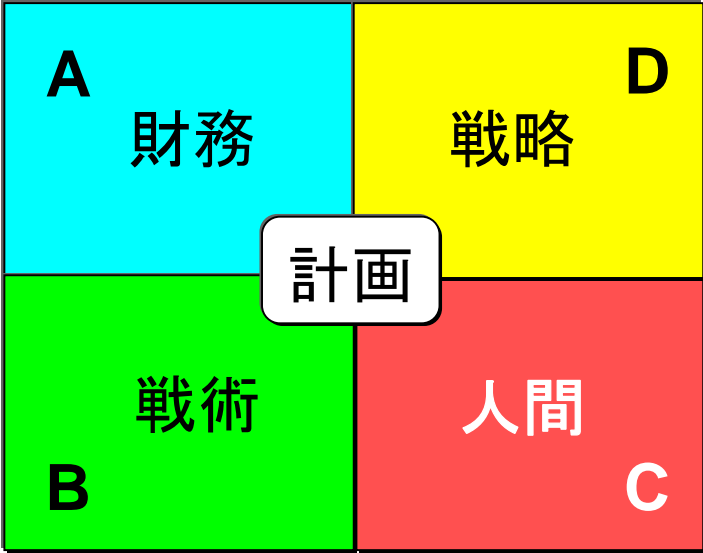
$$\begin{array}{r}
 \square + \square = 9 \\
 \square - \square = 9
 \end{array}$$

☆ 顧客・市場の変化が、新しい経営コンセプト(知)を要求している。

個人知の例：多様な知の理解

得意な計画

訓練





## 4、個人と組織の成熟度

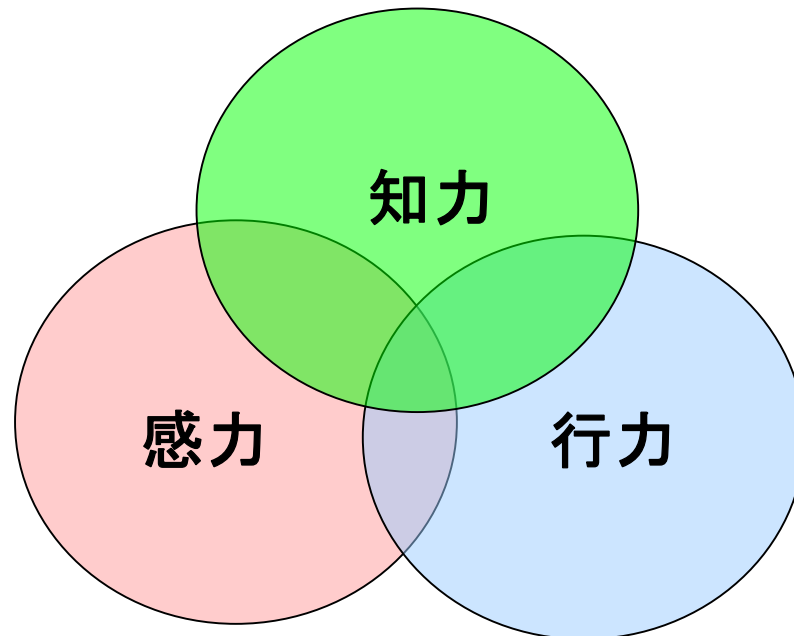
### プログラム

- ① 個人知の活用
- ② 組織の成熟度
- ③ 個人と組織の成熟度の見方

## 知の人財像

# 求められる個のコンピタンス

社会システムとしての人と人との関係の中で個のナレッジDNAを活かし、その本質をフルに生かしてこそ経営活力を得られる。個のコンピタンスと組織のコンピタンスを融合させることが重要である。



# 競争環境の変化に対応する成熟度

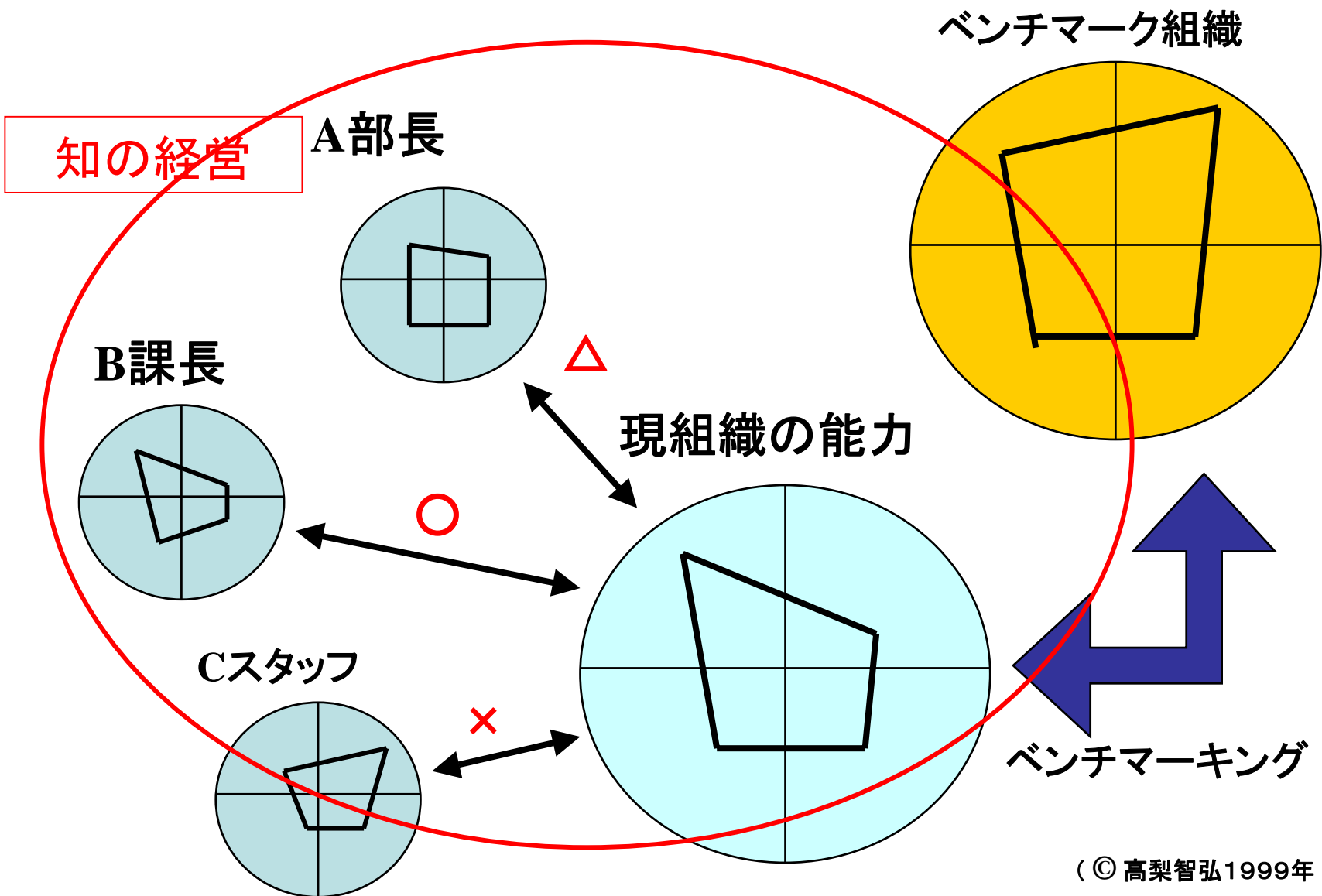


- ・知識・知恵・知心の活用
- ・知の共有と創造の促進
- ・知的生産性の向上
- ・学習組織による利害関係者満足の実現

**ダイアログが重要!**

# 組織の成熟度-1

## ハーマンモデルによる個人能力と組織能力の整合性



# 学習する組織

- ファシリテータ型リーダーシップ
  - 1. ビジョンの共有
  - 2. チーム・ラーニング
  - 3. パーソナル・マスタリー
  - 4. メンタルモデル
  - 5. システム思考
  - 情報公開(ナレッジ・マネジメント)
- ピーター・センゲ

## 組織の成熟度—3

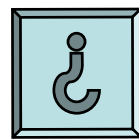
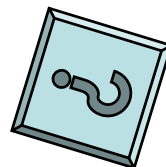
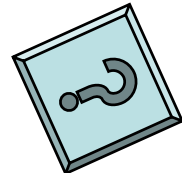
経営品質の考え方:

①理念、②重視する考え方、③カテゴリー、④アセスメント項目

## 知の経営の障害を無くす

- 1, 環境変化への認識・危機意識の不足
- 2, トップ・マネジメントの支援がない
- 3, 機能別縦割り組織
- 4, 減点主義
- 5, 学習組織がない
- 6, インフラ整備の遅れ
- 7, その他...

# この地図は何がおかしいですか？



# 組織のナレッジ・ドライバー

## シェル化学ケース

1. ナレッジ・マネジメントの仕組みを創ることが事業目的であることを明言する。

リーダーシップと戦略

2. 形式化したナレッジ・マネジメントと学習の戦略を開発する。

文化

4. 進捗度をモニターするための測定システム創る。

測定

3. ナレッジ・マネジメント・システムの組織を構築し、効果をあげるために技術を活用する。

技術

## ナレッジ・ストラテジー

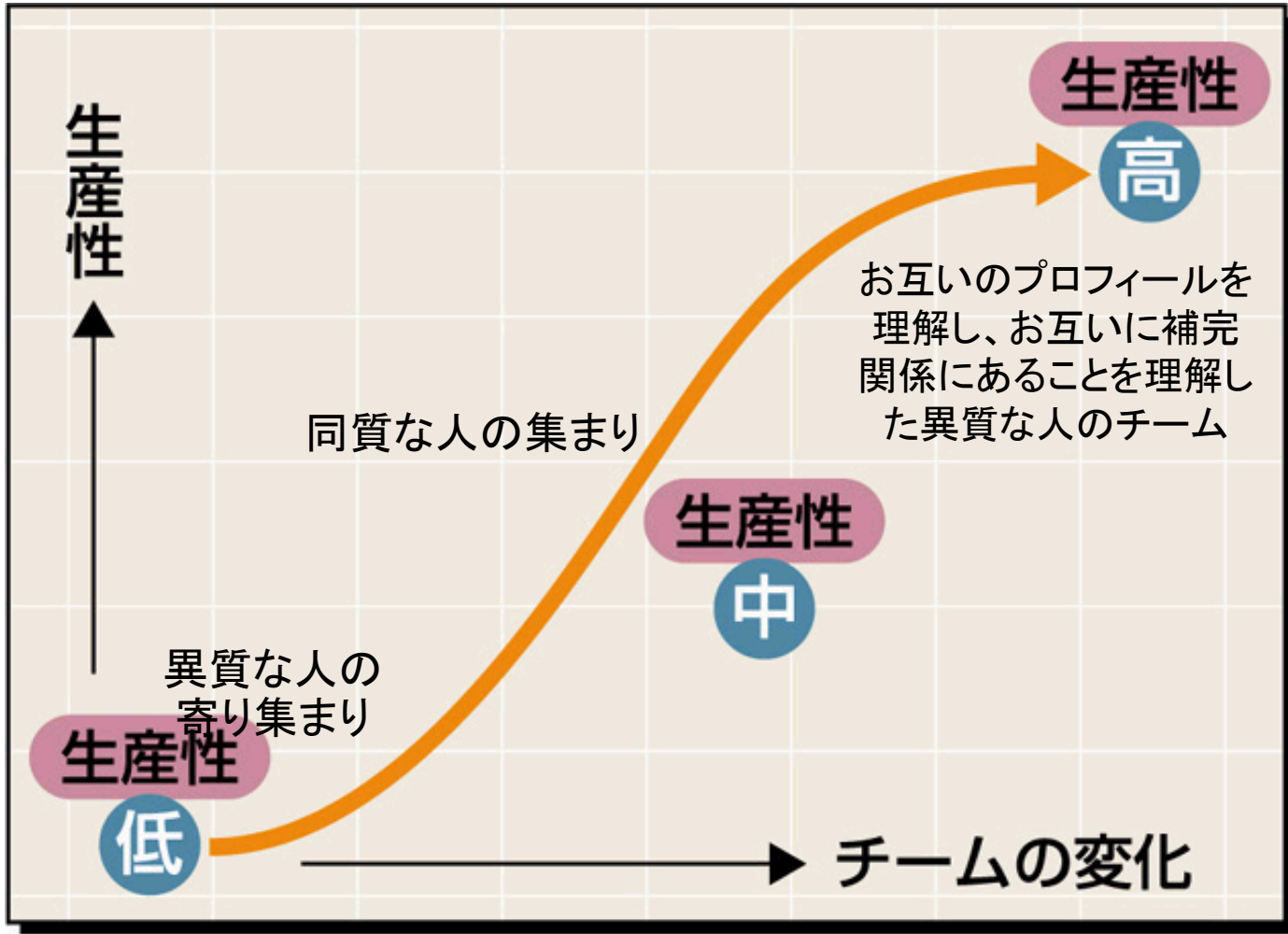
## ナレッジ・マネジメント

## ナレッジ・イノベーション

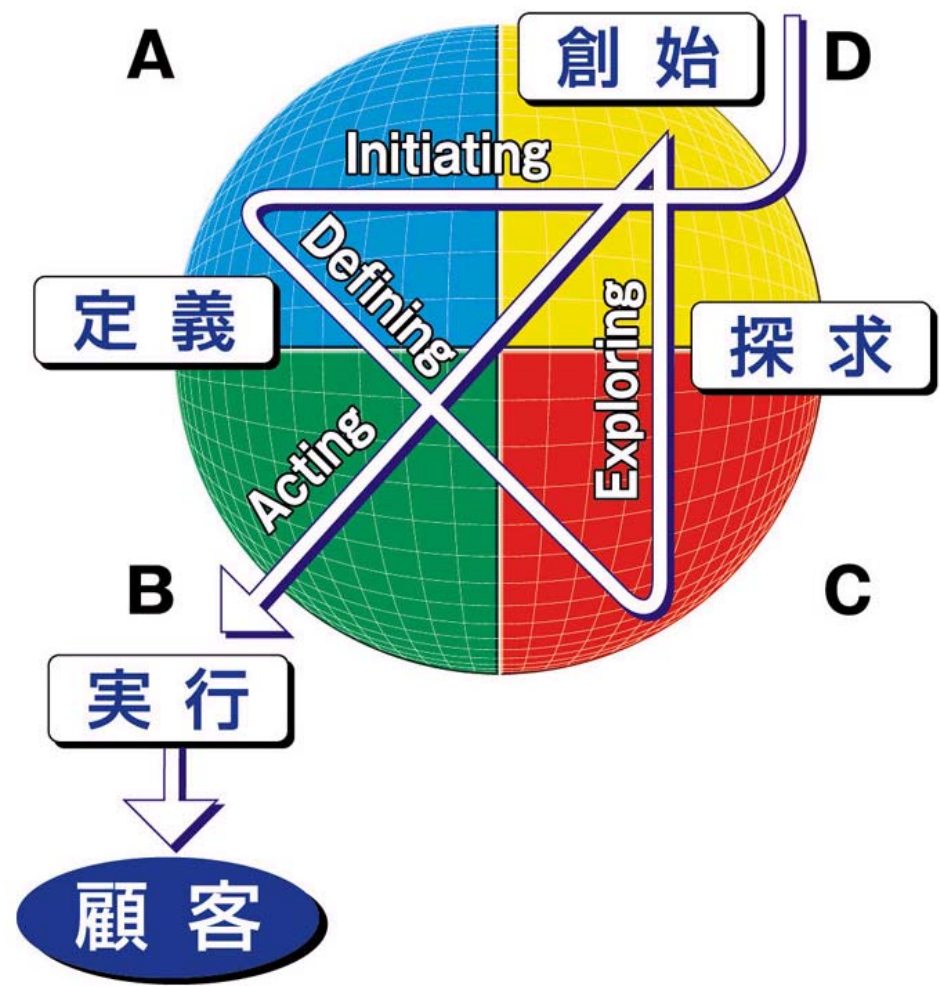
## ナレッジ・マッピング



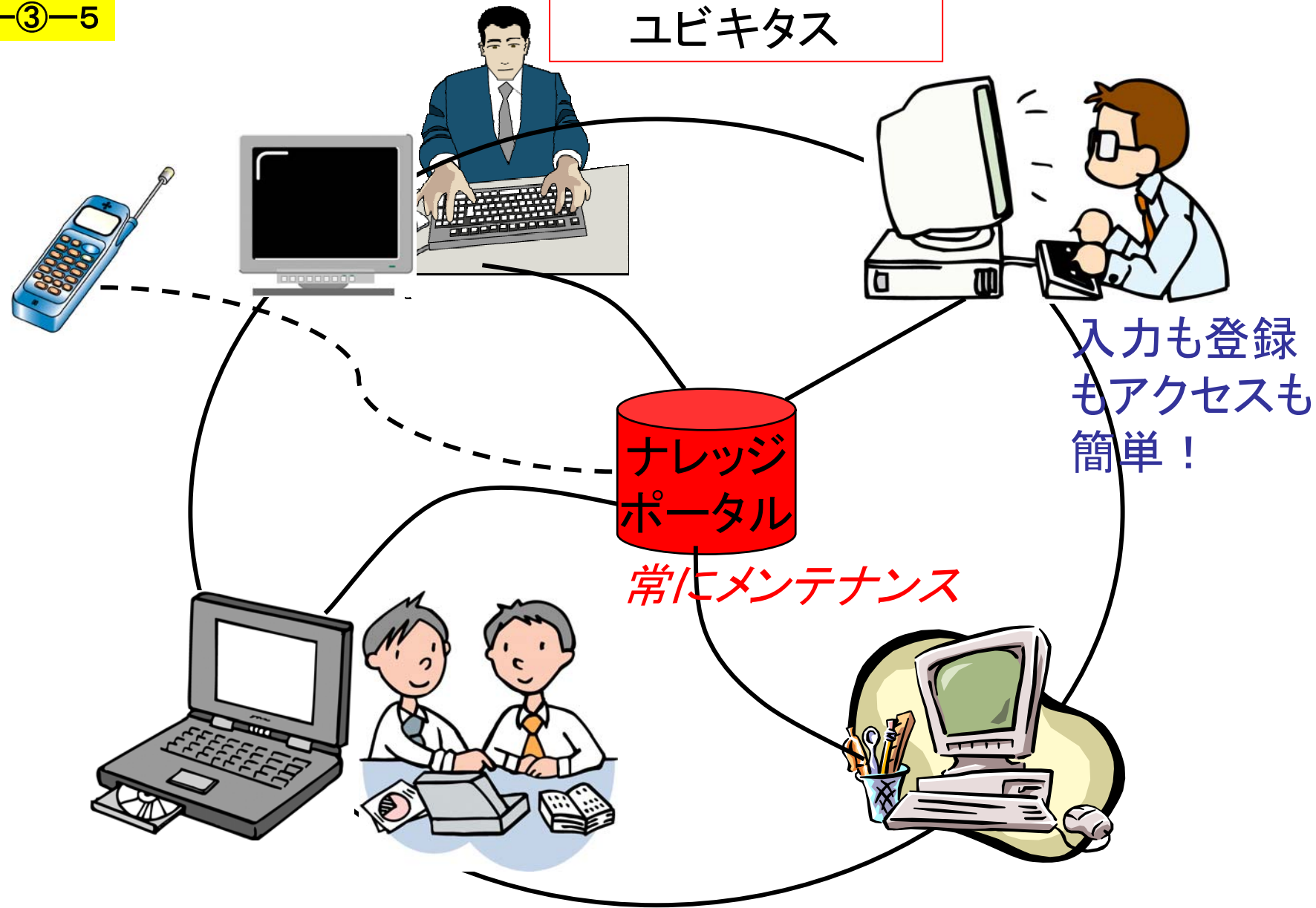
# 創造的チームの生産性



# クリエイティブプロセス



# ユビキタス



# 知の連結経営

ナレッジ・マネジメントによる知識創造プロセス

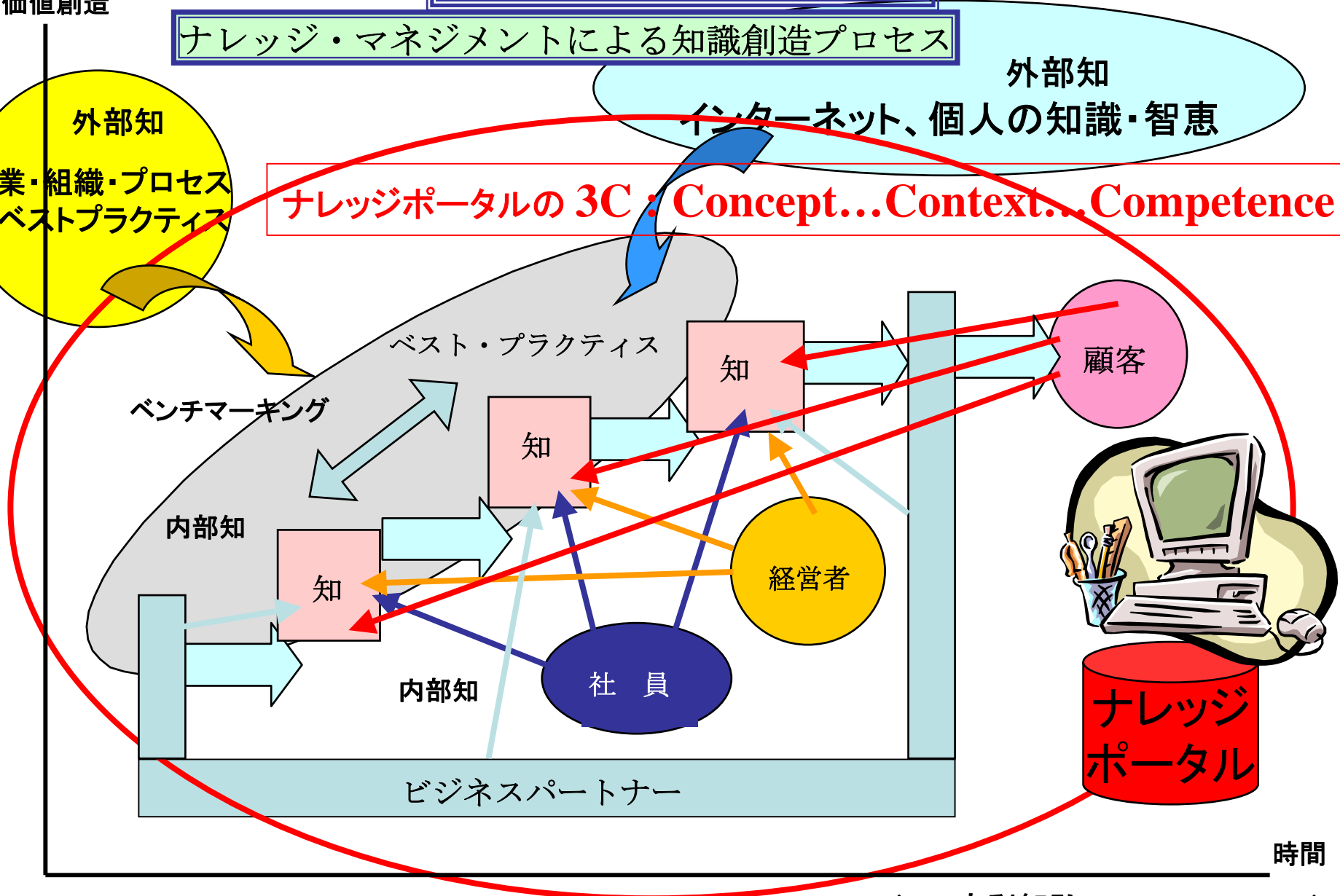
価値創造

外部知  
企業・組織・プロセス  
のベストプラクティス

外部知

インターネット、個人の知識・智恵

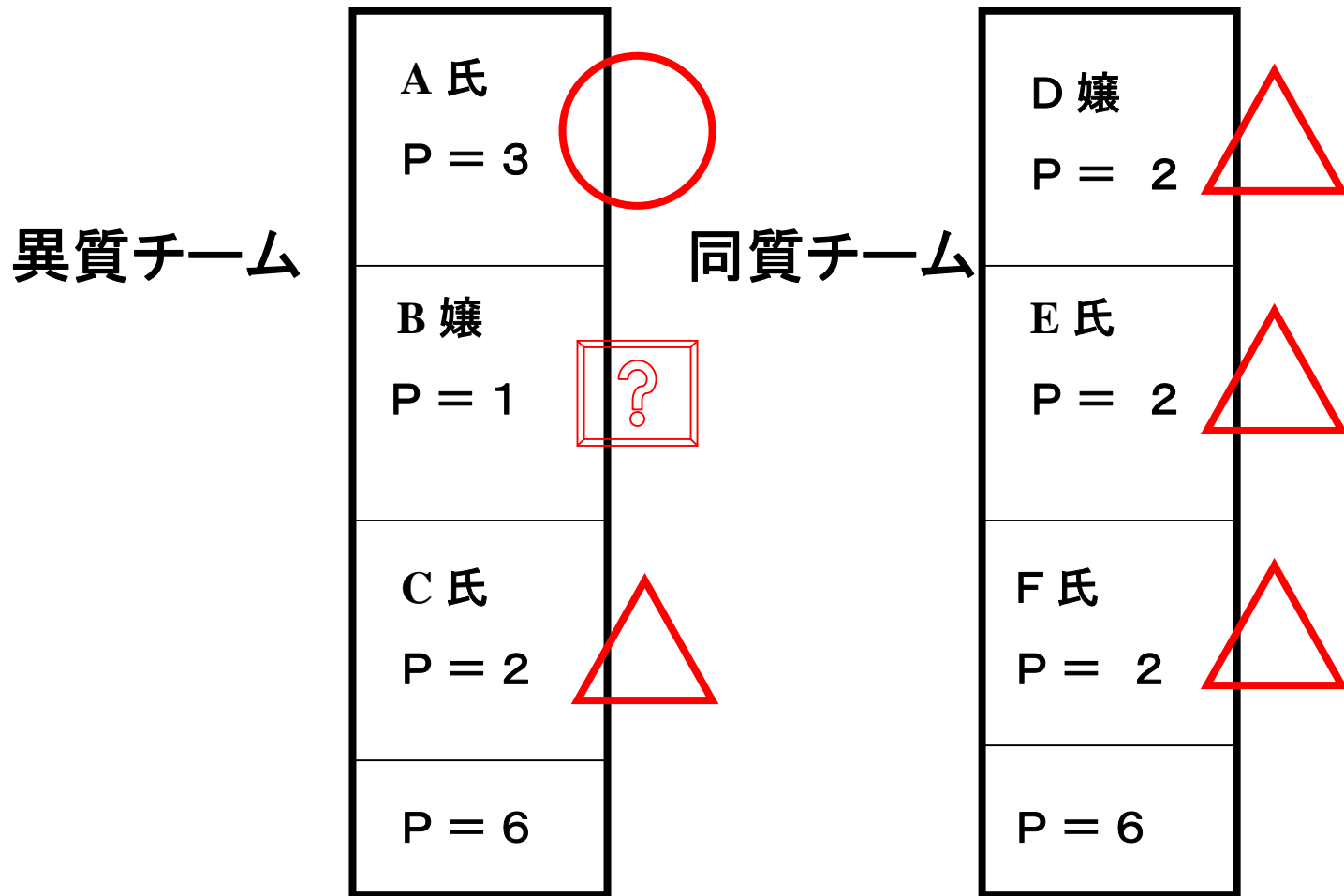
ナレッジポータル  
の 3C : Concept...Context... Competence



時間

# どちらのチームの良いチームですか？

## 異質チームと同質チームの生産性比較



(注:Pは生産性を意味する)

# ベンチマーキングによる効果

## 異質チームと同質チームの生産性比較

社内ベンチマーキングの効果

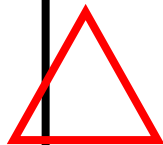
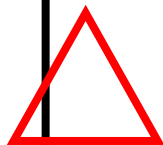
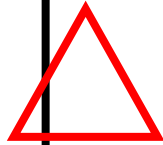
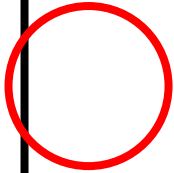
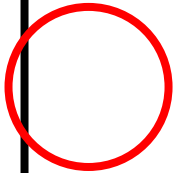
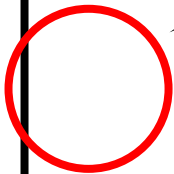
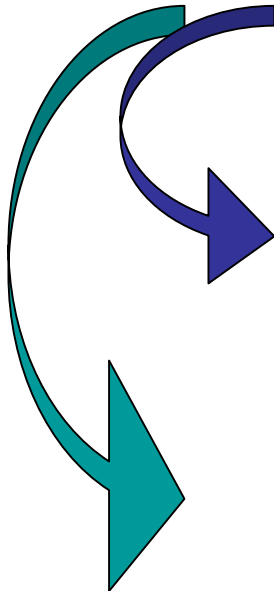
ベンチマーキング

A社

A氏 P = 3
B嬢 P = 3
C氏 P = 3
P = 9

B社

D嬢 P = 2
E氏 P = 2
F氏 P = 2
P = 6



(注:Pは生産性を意味する)

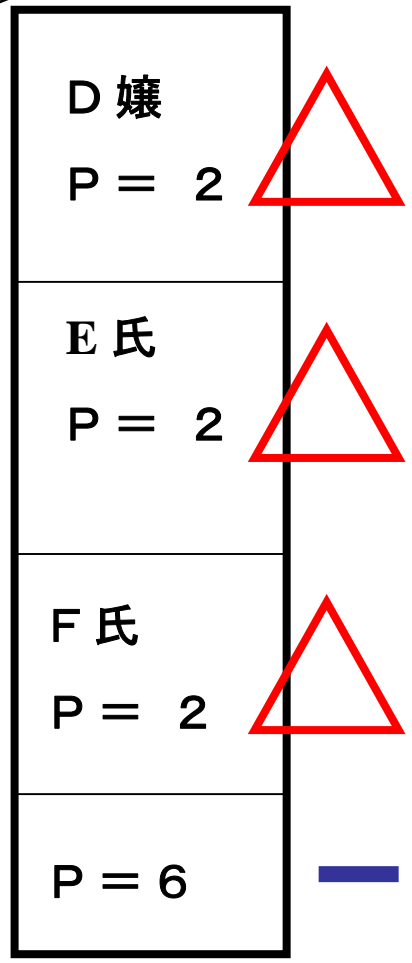
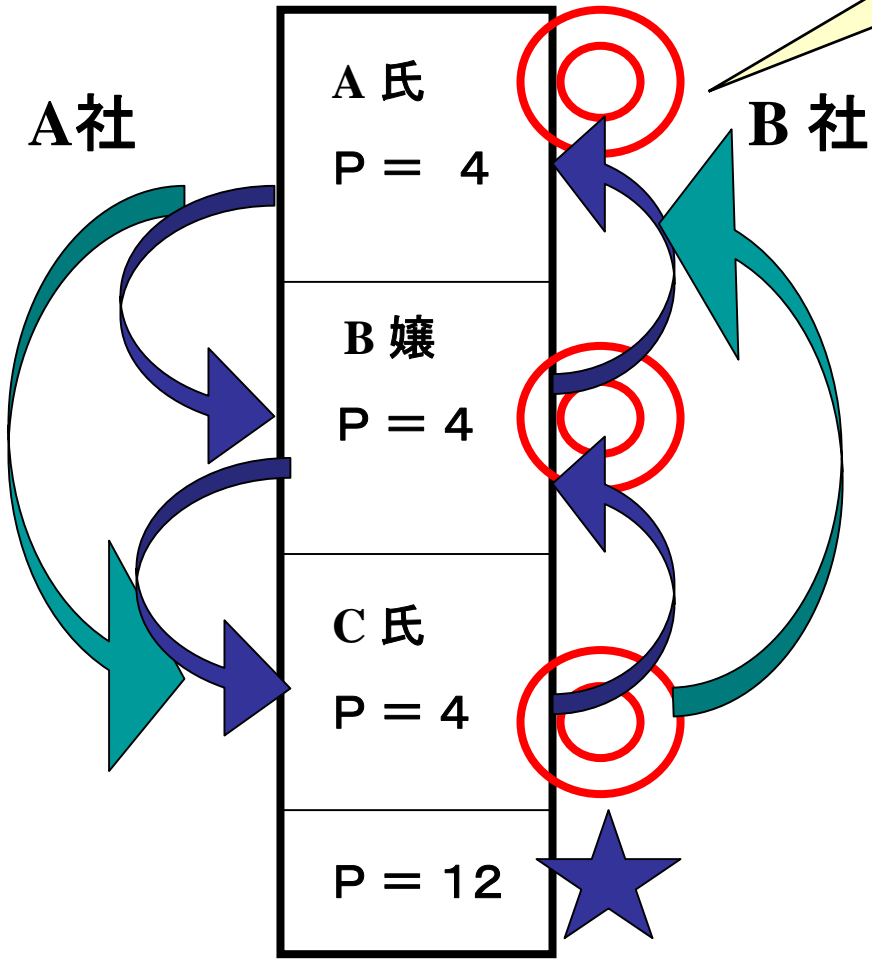
# ナレッジマネジメントの効果

## 異質チームと同質チームの生産性比較

ナレッジマネジメントの効果

ベンチマーキング

P=3
P=3
P=3
P=9



(注:Pは生産性を意味する)

## 個人の個性を伸ばすー4

「あなたが愛する仕事を選びなさい。

そうすれば、

あなたは生涯の内で一日たりとも

働く必要はなくなる。」

オリバー・ウエンドール・ホルムズ Jr

(出典:「ハーマンモデル」、ネッド・ハーマン著、  
高梨智弘監訳、東洋経済新報社)



参考文献:

- 1、「図解わかるナレッジ・マネジメント」高梨智弘著、ダイヤモンド社(2000.6)
- 2、「入門マネジメント&ストラテジー『よくわかるナレッジ・マネジメント』」  
高梨智弘編著、日本実業出版社(2000.6)
- 3、「入門ナレッジ・マネジメント基本と実例」森田・高梨共著、かんき出版(1999.10)
- 4、「ベンチマーキングとは何か」高梨智弘著、生産性出版(1994.12)
- 5、「ビジネス・プロセス・ベンチマーキング」ボブ・キャンプ著、高梨監訳、生産性出版(1996.9)
- 6、「経営品質の真実」高梨智弘著、生産性出版(1998.10)
- 7、「経営品質革命」高梨智弘著、東洋経済新報社(1996.9)
- 8、「ハーマンモデル」ネッドハーマン著、高梨智弘監訳、東洋経済新報社(2000. 10)
- 9、「これから求められる管理者 捨てられる管理者」高梨智弘著、こう書房(2001.7)

## 〔略歴〕

**高梨 智弘** (たかなし ともひろ)

株式会社日本総合研究所 理事、公認会計士、経営学博士

日本ナレッジ・マネジメント学会専務理事、(財)社会経済生産性本部 経営品質推進部 講師、  
法政大学エクステンションカレッジ講師、Patent University of America 正教授

1968年、慶應義塾大学経済学部卒業。

1969年、早稲田大学大学院会計学科中退。

1983年、ハーバード・ビジネススクールAMPコース卒業。

1970年、アーサーヤング会計事務所入所。

1975年～76年、米国シカゴオフィスにコンピュータ監査人として勤務。

1975年、公認会計士。

その後、アーサーヤング・パートナー、朝日監査法人代表社員、朝日アーサーアンダーセン代表を歴任。

成蹊大学経済学部非常勤講師、日本公認会計士協会情報システム委員会委員長および経営研究調査会副委員長  
日本経営分析学会理事、The Benchmarking Review (London) 誌 Int'l Editorial Board 委員、関西学院  
大学大学院非常勤講師を務め、現在、明治大学リバティアカデミー非常勤講師、日本危機管理学会理事、日本  
財務管理学会理事、日本経営品質学会理事、医療経営総合研究協会理事長などを務める。

1995年4月より日本総合研究所理事(研究事業本部副本部長)。

1995年7月から(財)社会経済生産性本部「ベンチマーキング推進会議」総合コーディネーター、

1995年12月から「日本経営品質賞」推進委員。1996年度審査委員。1996～03年度判定委員。

1998年1月から日本ナレッジ・マネジメント学会専務理事。

その他資格：医業経営コンサルタント(経営)、(日本医業経営コンサルタント協会認定)。ベンチマーキング・  
インストラクター(APQC/(財)社会経済生産性本部公認)。ハーマンモデル・ファシリテータ(ハーマン・  
インターナショナル認定)。ITコーディネータ(ITコーディネータ協会認定)。知識統括役員(CKO)、  
(法政大学エクステンションカレッジ/日本ナレッジマネジメント学会認定)。

## [著書]

- 「“日本発” MBA戦略&マネジメント：基礎編」（中央経済社 共著）、2003  
「プロセスマネジメント入門」（生産性出版 共著）、2003  
「これから求められる管理者 捨てられる管理者」（こう書房）、2001  
「IT コーディネータに1回で受かる本」（中経出版 共著）、2001  
「図解わかる！ナレッジマネジメント」（ダイヤモンド社）、2000  
「入門マネジメント&ストラテジーよくわかるナレッジマネジメント」（日本実業出版社 編著）、2000  
「入門ナレッジ・マネジメント-基本と実例」（かんき出版 共著）、1999  
「経営品質の真実」（生産性出版）、1998  
「経営を読む事典」（東洋経済新報社 編著）、1998  
「Global Cases in Benchmarking」（ASQC Quality Press 共著）、1998  
「リスク・マネジメント入門」（日本経済新聞社-日経文庫-）、1997  
「経営品質革命」（東洋経済新報社）、1996  
「日本経営品質賞」（生産性出版 共著）、1996  
「マネジメントの基本」（日本経済新聞社-日経文庫-）、1995  
「ベンチマーキングの理論と実践」（ダイヤモンド社 共著）、1995  
「ベンチマーキングとは何か」（生産性出版）、1994  
「蘇れマネジメント・パワー」（中央経済社）、1994 他多数。

## [訳書]

- 「ハーマンモデル」（東洋経済新報社、監訳）、2000  
「ビジネス・プロセス・ベンチマーキング」（生産性出版、監訳）  
「構造化分析とシステム仕様」「合併・買収の人材戦略」（日経BP社、共訳）  
「管理職ハンドブック」（日本経済新聞社、共訳）他多数。

## [論文]

- 「ナレッジを見る目①～⑰回連在中」（経済産業新報 2001年5月から2003年11月）  
基礎コース 「ナレッジ・マネジメント①～⑳回連載」（日本経済新聞 1999年2/3月）  
JOURNAL of INNOVATIVE MANAGEMENT 誌 「THE JAPAN QUALITY AWARD:EXCELLENCE IN QUALITY MANAGEMENT」、1998  
Tom Takanashi  
経済教室「ベンチマーキング推進母体を」（日本経済新聞 1995.9.16）  
DIAMOND ハーバード・ビジネス誌「変革と潜在力開発が生み出すハイ・パフォーマンス」1995.3、他多数。