

HITACHI
Inspire the Next

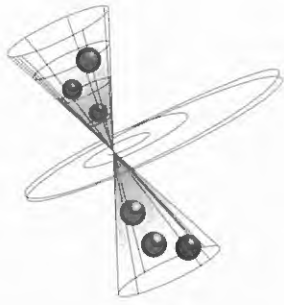
日立 総研

特集 知識事業を加速するビジネス空間
—進化する知識創造イノベーション—

vol. 1-3

2006年11月
発行

表紙題字は当社創業社長(元株式会社日立製作所取締役会長)駒井健一郎氏 直筆による



vol. 1-3
2006年11月発行

日立 総研

2 窓を開ければ

特集

知識事業を加速するビジネス空間 —進化する知識創造イノベーション—

- 4 日立総研レポート
Knowledge Work Square :
知識創造型ビジネス空間の構築 山崎 幸典
- 10 寄稿
ナレッジ・マネジメントのパラドックス
—動き出したITの新マクロトレンド— 梅本 勝博
- 16 寄稿
ナレッジ・ワークプレイス
—ナレッジマネジメントとオフィスデザイン— 紺野 登
- 22 寄稿
オフィス最前線 後藤 辰之
- 28 ナレッジトーク
知識創造におけるブログの活用と将来方向

32 HANDSHAKING

38 研究紹介

40 研究員おすすめの一冊

窓

を
開
け
れ
ば

漂泊者の系譜

朝日新聞・夕刊(東京版)一面の「ニッポン人脈記」は、私も愛読している連載コラム。本年9月のシリーズ・テーマは〈現代の漂白〉で、放浪する人生航路を歩んできた人物の紹介だが、そのトップに登場したのが、俳人の金子兜太さん(87)。私も30年以上の知己なので興味深く読み始めると、いきなり私の名前が出てきたので驚いた。

日銀マンだった金子さんは55歳で定年を迎えたが、最後の肩書きは係長クラスの主査。同じ東大卒の同期の多くが出世コースを歩んでいたが、終戦後、日銀に戻ってからは従業員組合運動に専心したため、どの部局でも窓際族の悲哀を味わった。そんなところへ、取材に現われたのが当時、日銀記者クラブにいた藤原記者だった—というストーリーである。

そのこと自体は事実である。経済記者でありながら〈数字〉に弱かった私は、もっぱらく人間〉を取材対象としていた。私は、その頃すでに俳誌『海程』を主宰する前衛俳句の旗手だった金子さんに関心を抱き、句集や著書も読んでいた。金子さんの記憶では日銀時代に取材にきた新聞記者は私だけだったという。

今となっては30年前のことだが、私は時事通信の定期刊行物のインタビュー欄で金子さんを紹介した。日銀入行後すぐ海軍主計中尉として応召。太平洋トラック島では大勢の部下が餓死という非業の死を遂げ、諸行無常を実感。捕虜生活を経て日銀に戻って組合活動に挺身。次々と支店に飛ばされたが句作活動だけは続けた。定年近くに日銀本店に戻ってからは、漂泊の俳人の種田山頭火や小林一茶にのめり込む。そして自らの境遇と重ね“定住漂泊”という悟道に到達していったのだった。

(株)日立総合計画研究所
取締役社長

藤原 作弥

私が書いた金子さんとのインタビュー記事は評判になった(らしい)。私自身は覚えていないのだが、金子さんによれば「藤原さんの記事のお蔭で、日銀を辞めてから原稿の注文が相次ぐようになった」。そんなことはあるまい。金子さんの“漂泊の哲学”が、多くの人々の共感を呼んだのだろう。金子ファンは増え、やがて俳句ブームが巻き起こる。

日銀を退任してからは、現代俳句協会賞、日本現代詩歌文学館賞、現代俳句大賞、飯田蛇笏賞、NHK放送文化賞、紫綬褒章、日本芸術院賞などを受章し、芸術院会員の就任・・・と記すと、勲章好きの俗物財界人のようだが、ご本人は句作指導や講演活動でひょうひょうと日本全国を行脚する漂泊人生を楽しんでいる。

朝日新聞の記者は、金子さんから「日銀退任後の私の人生は、藤原記者のインタビュー記事がきっかけ。その藤原記者もバガボンド(放浪者)」と聞いてきたという。そう言えば金子さんに私の“放浪記”をお話したことがあった。それは後日、あるハプニングから日銀入りした私をからかうように、金子さんが日銀副総裁室に訊ねてきた時だった。

私たち一家は、文化人類学者でフィールドワーカーだった父について戦前、日本の東北各地、朝鮮半島、中国東北地方を転々とし、戦後日本に引き揚げてきた。私が新聞記者になったのも、その放浪癖と好奇心のDNAのなせる業らしい。新聞記者時代もアジア各地、北米大陸などを巡り歩いたが、仕事も記者と物書きの二足の草鞋を履く放浪のジャーナリスト稼業。勢い余って日銀にまで漂泊してしまった。現在は秋葉原のシンクタンクに定住漂泊中である。

窓
を
開
け
れ
ば

Knowledge Work Square :

知識創造型ビジネス空間の構築

主管研究員

山崎 幸典

1 知識社会における企業組織

知識社会の本格的な到来が言われて久しい。経営学者P.F.ドラッカーは、1993年に出版された「ポスト資本主義社会」において、既に知識社会への大きなトレンドを指摘している。知識社会とは、一般に土地、固定資産など有形の経営資源でも、資本でもなく、知識こそが最も重要な経済資源となる社会を意味する。ドラッカーは、知識社会で中心的役割を果たすのは、高度の専門知識を持つ知識労働者(ナレッジワーカー)であることも指摘し、従来一律に語られていたホワイトカラーと区別した。

一方で、知識社会とは、冷戦終結以降ほぼ同時並行的に進展したグローバル経済化の中で、企業にとっても、企業を構成する個々の従業員にとっても、継続的に自らの知識を高めていかない限り競争に生き残れない社会でもある。実際に、米国では、ITの広がりやグローバル競争の広がりによって、比較的単純な作業を行うオフィス労働者や、インターネットの広がりによりインドなど低賃金の国の労働者との競争に直面するプログラマーの賃金が低迷するという現象が既に広がっている。企業もまた、グローバル競争に勝ち抜いていくためには、単にヒト、モノ、カネといった個々の経営資源をどれだけ保有しているかではなく、これらの経営資源を専門化した知識やノウハウと結合させることによって新たな知識体系の構築と価値創造につなげる組織デザインが不可欠となる。

知識社会における企業間競争とは、従来の経営資源に加え、知識というそれ自体最も重要な経営資源であるとともに、ほかの経営資源との融合により新たな価値を創出する第4の経営資源も含めた「総力戦」を意味する。

2 知識社会における企業組織の課題

個人の創造性への依存が高まる知識社会においては、個人の欲求と行動目的に焦点をあてて組織やワークスタイルのあり方を問い直すことが必要となる。組織は、一般に一定規模を超えて大規模化するほど、社内に蓄積される知識の量も増大する。その結果、それら知識は社内に分散し、融合、連携、活用が困難となる。これは組織が基本的に縦割りの階層構造をなすため、規模が大きくなるほど、各組織間、階層間の情報が分断されるためである。個々の従業員の視点から見れば、自ら任されている業務は見えても、全体業務は見えにくくなる。その結果、企業が成長し、規模が大きくなるとともに、組織の縦割りや分業化が進み、部分しか任されず全体が見えない、孤立した個人が増えていく。

組織経済学的に見れば、組織内のあらゆる活動には、取引費用(transaction cost)が発生する。取引費用とは組織というシステムを運営する費用と言い換えることもでき、組織内のコーディネーションと動機づけに必要な費用である。組織内の階層構造(ヒエラルキー)で発生する取引費用は、組織内に分散している知識を階層構造の中で相互に伝達し、計画か

ら実施までのプロセスを遂行するために必要となる費用である。知識を整理、伝達、活用するために必要となる直接費用だけでなく、それらのプロセスで発生する遅延のような時間的費用も含まれる。社内に蓄積された知識を、組織を越えて共有、活用することにより一連の取引費用を最小化することができれば企業の競争優位を大きく高めることができる。

企業の中には、知識を蓄積することが可能な様々な場が存在する。しかし実際には、個々の事業部門は、自らの事業目標の達成を優先せざるを得ないため、知識の蓄積や共有への取り組みは優先度を下げざるを得ない。特定の目的のために期間を限定して設置されるプロジェクトチームの場合には、プロジェクトが終了し、解散するとともに特別の取り組みを行わない限り、大方の知識も失われる。本社

部門と事業部門現場との間も、情報格差が大きく、心理的な距離も遠くなることが多い。個々の従業員の視点で見ても、企業規模が大きくなるとともに、組織の縦割りや分業化が進み、任された業務を優先せざるを得ない。近年広がりを見せている目標管理制度などの人事評価制度も運用の仕方を誤ると、個人主義を助長し、相互に協力し、連携し、助け合う動機を減少させる危険がある。

企業内に存在する主として個人に帰属する知識が、分散化し、共有化されず、活用されない、さらには新たな知識の創造につながらないといった問題の認識は、1990年代初めから日本企業でも米国企業でも次第に広がっていった。そうした問題意識に立って、企業内で知識の創造、共有、活用のプロセスを確立するための

様々な取り組みも行われてきた。かつて一大ブームを巻き起こしたナレッジマネジメントは、その代表例と言える。初期のナレッジマネジメントは、多くの場合IT部門主導で行われたこともあり、社内のより多くの知識をより多くの従業員が容易にアクセスできるデータベースの構築が追求された。その結果、多大な投資を行ってシステムを構築したにもかかわらず、データベースへの知識のインプットに多大な労力を要し、実際にはなかなか利用されないケースが数多く見られた(ナレッジマネジメント関連ITの変遷は図1を参照)。

組織が自らの内部に存在するすべての知識を、文章やツールという形で体系化し、データベース化することは、そのために必要となる労力と比較すれば現実には極めて困難である。そもそも知識は、データベースやマニュアル、

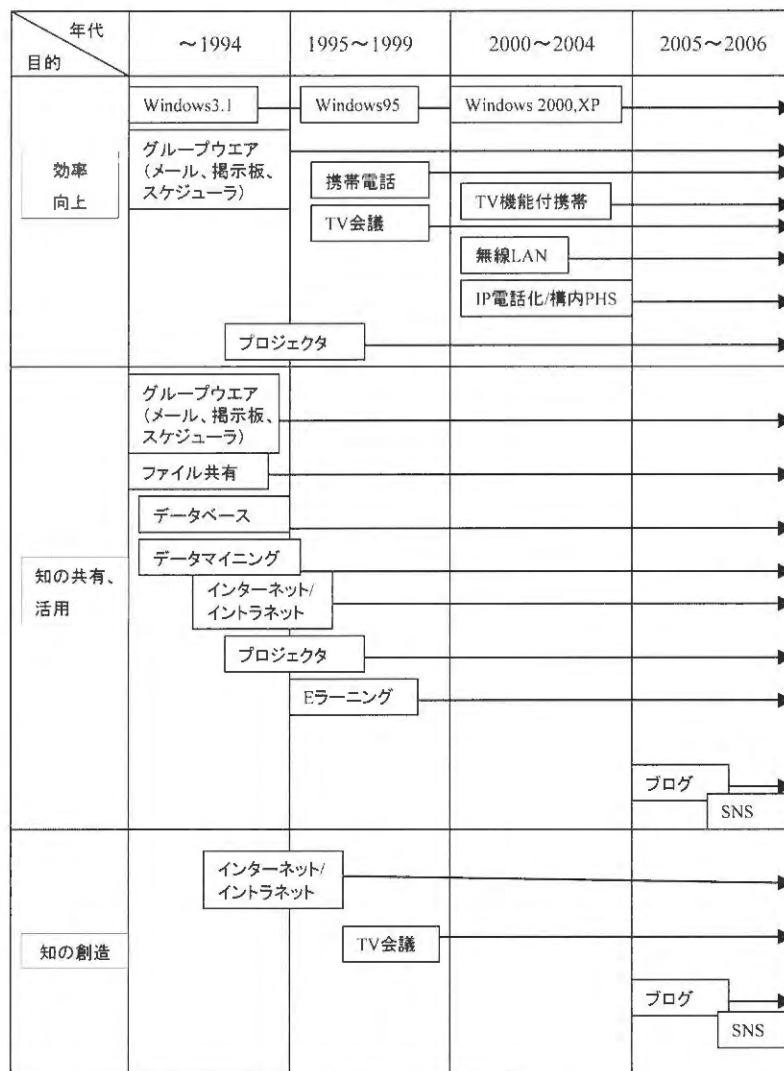


図1 ナレッジマネジメント関連ITの変遷
(資料：日立総研作成)

文章の中だけでなく、組織を構成するメンバーの技能や理解、人間関係の中にも存在するものであり、複数の人々の間での相互交流や議論のプロセスを経て発展し確立されるものと認識する必要がある。

3 進化する知識創造空間

3.1 実践コミュニティ

1991年に、当時ゼロックス社のパロアルト研究所から生まれた学習研究所(Institute for Research on Learning)の研究者であったエティエンヌ・ウェンガーは、ジーン・レイヴとともに実践コミュニティ(Communities of Practice)の概念を発表した。実践コミュニティとは、企業の公式の組織とは別に企業内に存在する、「あるテーマへの関心や熱意などを共有し、その分野の知識や技能を持続的な相互交流を通じて深めていく人の集団」と定義されており、それによって企業内の様々な組織に分散して存在する知識の顕在化、共有化、活用の基盤となる可能性を提起した。エティエンヌ・ウェンガー他による「コミュニティ・オブ・プラクティス」(原題:Cultivating Communities of Practice)によれば、実践コミュニティは、例えば以下のような活動を促進する可能性がある。

- ①企業内にローカルに分散して存在する専門知識や専門家を結びつける
- ②類似性のある業務に取り組んでいる組織の活動を結びつけ連携させる
- ③類似の業務を行っているにもかかわらず、組織間でパフォーマンスに差がある場合、より高い水準に収れんさせることに寄与する可能性がある
- ④公式な組織が再編される、もしくは従業員が異動となって所属する組織が変わっても、実践コミュニティでの関係は維持される

実践コミュニティの存在自体は必ずしも新しいわけではなく、いかなる組織においても、公式な組織とは別に様々なコミュニティが存在する。重要なことは、公式な組織を基盤に定常的に行われる業務と、個人の自発的な意思による実践コミュニティの活動を結びつけることによって、企業はより多くの従業員の創造性を引き出し、知識社会におけるグローバル競争に対応する基盤とすることができるということである。したがって、企業が取り組むべきは、実践コミュニティを、知識社会における経営にどのように生かすかである。近年急速な広がりを見せているブログやSNS(Social Networking Service/Site)は、その際の強力な手段となる可能性を秘めている。

3.2 日立総研の取り組み

日立総研では、企業内の公式な組織と実践コミュニティ、物理的なビジネス空間とネットワーク上のビジネス空間をハイブリッドに統合し、融合することを可能にする新たな知識創造空間をKnowledge Work Square(KWS)と呼び、その研究と実際の構築に取り組んでいる(図2参照)。

日立総研はイノベーションクリエーターすなわち日立グループ内の研究開発(Invention)の成果と日立グループ内外に存在する知識(Knowledge)を融合することにより、企業や社会に新たなイノベーションを実現すること

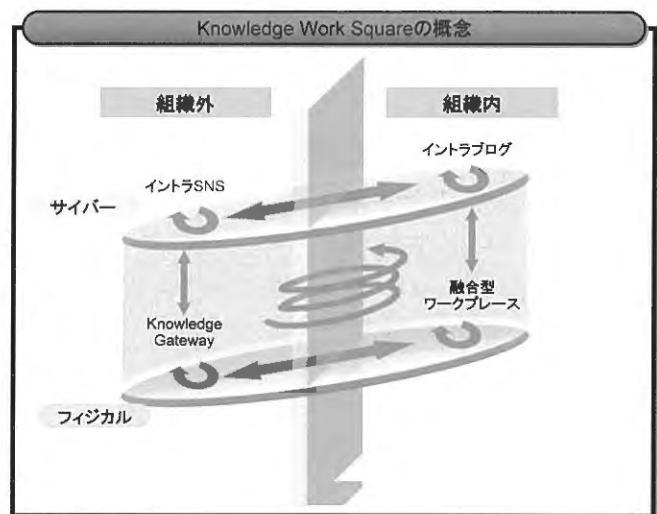


図2 Knowledge Work Squareの概念
(資料:日立総研作成)



写真1 融合型ワークスペース (資料：日立総研 撮影/平井広行氏)

を目指している。そのために、組織内における知識の共有、活用を進めるとともに、外部との知識交流を進め知識の創造につなげることに取り組んでいる。

こうした考え方に立って、日立総研のKWSでは、以下の4つの施策を実施している。

(1) 融合型ワークスペース(写真1参照)

一般に広く見られるマネージャ層以上の管理職ごとに、机を「田の字」に固めるいわゆるシマ型対抗方式によるデスクレイアウトの場合、どうしてもシマ単位のつながりが強くなり、グループを超えたコミュニケーションを停滞させる一因になっている。

それに対してKWSでは、組織を超えたコミュニケーションや議論の活発化を指向して、写真のように120度の屈曲点のあるデスクをハニカム型に固めて六角形の「シマ」を形成したレイアウトを採用している。

各「シマ」の机の中央にはミーティングテーブルを設置し、このミーティングテーブルを囲んで同じグループメンバーの席を配置する

ことにより、自席で振り向けば、いつでもグループのメンバーと議論が始められる形態をとっている。

(2) Knowledge Gateway：交流・イベントスペース(写真2参照)



写真2 Knowledge Gateway：交流・イベントスペース (資料：日立総研)

大学や研究機関の研究者、民間研究機関の研究者等、外部との知識交流を進めるため、20名程度の小規模イベントを常時開催可能なスペースを設けている。このスペースをKnowledge Gatewayと呼称して、日立グループ

のシンクタンクとしての日立総研が、最先端の知識に関して、日立グループへの「知のゲートウェイ」としての役割を果たす基盤となっている。

(3) イントラブログによる業務促進(図3参照)

業務に関連して蓄積される知識やノウハウは、一般に企業内の各組織内に集積され、囲い込まれる傾向がある。ほかの組織が担当している業務やプロジェクトの内容について、個人が関心を持って、組織間の見えない壁によって、共有化はなかなか進まない場合が多い。こうした課題の解決に対して、イントラブログは大変有効な手段となる。

日立総研では、研究プロジェクトごとにブログを立ち上げ、研究プロジェクトチーム内の議論経過や研究テーマに関係する情報、資料、最終成果物をすべて蓄積している。

従来のナレッジデータベースは、本来の業務以外の時間を使って入力するという労力を要したために継続が困難となる場合が多かったが、イントラブログに業務のベースを移せば、日常業務の中でこれらの情報が特別の労力を経ずに蓄積されていく。当然のことながら、ほかの研究プロジェクトメンバーであっても議論に参加することができる。



図3 イントラブログ画面イメージ
(資料：日立総研作成)

(4) 日立グループ内イントラSNSによる知の交流

日立総研が主催する形で、日立グループ内の誰でも参加可能なSNS(Social Networking

Site)の立ち上げも計画中である。

企業規模が大きくなるとともに、業務上で直接的関係がない場合には、組織を超えて人と人が知り合う機会は限定される。イントラSNSは、業務上は直接的関係がなくとも、何らかのテーマや課題に関心がある人々が、知識や技能の相互交流を図る場を提供する。

4 知識創造空間の 今後の可能性

最後に、近い将来テクノロジーの発展によって、知識創造空間の次のステージがどのように展望できるかについて、考えてみたい。

今後、期待される最も大きな可能性は、組織を構成する個々の人間の活動及び相互関係の可視化、及びそれを基盤にしたより創造的活動を促す組織デザインの実現である。本来個々の組織は、自らの役割に照らして目的適合的にデザインされるべきであるが、現状では、組織デザインは過去の経験則や組織リーダーの経験や信念に基づいて行われている場合が多い。これは、組織デザインに限らず、マネジメント全般に関して多かれ少なかれ言えることでもある。企業という組織における人間の行動は、これまでタイムレコーダなどによって主として管理を目的に労働時間の総量を把握することはあっても、その間の行動内容やほかの人々との相互関係に関して把握する手段は存在しなかった。そのため、組織、事業戦略、競争環境等複雑な人間の行動や他者の意思決定が絡む場合には、経験や推測に基づいた仮説先行型アプローチに頼らざるを得ないのが実態である。

こうした状況に対して、実用化が進みつつあるセンサーネットの技術は、組織を構成する個々の人々の行動や業務を通じた相互の結びつきを、ネームプレート大の小型のセンサーを身につけるだけで可視化することを可能にする。さらに、センサーネットを通じて集積されたデータを、複雑系理論から発展してきた経済物理学の成果とつなげることによって、もうひとつの新たな可能性が開ける。すなわ

ち、オフィスで働く個々の人々の行動、さらには、人と人の相互関係を、グラフやネットワーク図という形で可視化することができる。さらに、その結果を生かして、仮説先行ではなくデータ解析に基づいて現実を分析し、その結果に基づいて公式組織、実践コミュニティの両方のベストミックスとしてのハイブリッド型組織デザインの実現に道が開ける可能性が高い(可視化された人と人とのネットワークのイメージは図4を参照)。

組織マネジメントにおいて、新たなフロンティアが開けようとしており、日立総研は引き続きこの分野の研究に注力していく。



図4 可視化された企業内の人的つながり(ヒューマンネットワーク)のイメージ (資料:日立総研作成)

参考文献

- 奥野正寛、池田信夫編著「情報化と経済システムの転換」東洋経済新報社、2001年
- Etienne Wenger, Richard McDermott & William M. Snyder (2002), "Cultivating Communities of Practice", Harvard Business School Press (野村恭彦 監修、櫻井祐子 訳「コミュニティ・オブ・プラクティス」翔泳社、2002年)
- Paul Milgrom and John Roberts (1992), "Economics, Organization & Management", Prentice Hall, Inc. (奥野正寛、伊藤秀史、今井晴雄、西村理、八木甫 訳「組織の経済学」NTT出版、1997年)
- Peter F. Drucker (1993), "Post-Capitalist Society", Harper Collins Publishers, Inc. (上田惇生、佐々木実智男、田代正美 訳「ポスト資本主義社会」ダイヤモンド社、1993年)
- Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi (1995), "The knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation", Oxford University Press, Inc. (梅本勝博 訳「知識創造企業」東洋経済新報社、1996年)

ナレッジ・マネジメントのパラドックス

北陸先端科学技術大学院大学
知識科学研究科教授

梅本 勝博

(うめもと かつひろ)75年九州大学経済学部卒業、米ジョージワシントン大学大学院修士課程、同博士課程修了。一橋大学商学部助手、北陸先端科学技術大学院大学・知識科学研究科助教授などを経て2004年から現職。専門はナレッジ・マネジメント、公共政策論。著書に「医療・福祉のナレッジ・マネジメント」(共著、日経研出版)など。

CONTENTS

- 1 トヨタが「最も賞賛される知識企業」の世界ナンバーワンに
- 2 皮相なナレッジ・マネジメント
- 3 ナレッジ・マネジメントの本質とは
- 4 SECI モデルに対する誤解
- 5 ビジネス・プロセスに埋め込まれたナレッジ・マネジメント
- 6 トヨタの「ナレッジ・マネジメント」
- 7 理想的なナレッジ・マネジメントとは

1 トヨタが「最も賞賛される知識企業」の世界ナンバーワンに

今年6月、ナレッジ・マネジメントの分野で恒例の世界的な調査「最も賞賛される知識企業(Most Admired Knowledge Enterprises: MAKE)」の第9回目となる今年の分が発表され、トヨタが2年連続、総合点でトップになった。日本からは、トヨタの他に、ホンダとソニーも選ばれた。しかし、これら3社はナレッジ・マネジメントの分野でベスト・プラクティス事例として取り上げられることはない。これはどういうことなのか？

答えは、トヨタ、ホンダ、ソニーは、自分たちのビジネスの実践を「ナレッジ・マネジメント」とは呼んでいないが、実質的にはナレッジ・マネジメントを実践している、ということである。ナレッジ・マネジメントとは、既存の知を共有・活用しながら、新しい知を創造し続ける経営の実践であり、実はこの言葉が使われる以前から企業がやってきたことなのである。

したがって、ナレッジ・マネジメントをかつて流行したビジネス・プロセス・リエンジニアリングのように一過性の流行として捉える見方はまちがっている。知識経営としての

ナレッジ・マネジメントは、人間の社会的・組織的な営みとしての「経営」の本質が知であることを捉えたものであり、21世紀の「知識社会」における最も重要な経営資源としての知識に着目した新しい経営パラダイムなのである。それはまた、品質管理がそうであるように、企業経営のみならず、医療や行政など社会の様々な分野に応用できる、知の創造・共有・活用によって価値を創造する一種の社会技術・社会運動でもある。

ナレッジ・マネジメントは、実践であるだけでなく、経営という社会・組織現象を理解し説明するための理論的枠組みでもある。90年代半ばから始まったナレッジ・マネジメント運動は、実はその起源は(少なくともその一つは)日本にある。野中郁次郎一橋大学名誉教授は、1990年に『知識創造の経営』という本を上梓し、翌年には、経営の分野で最も権威あるハーバード・ビジネス・レビューに、英語論文「The Knowledge-Creating Company (知識創造企業)」を発表して、日本企業の強さの源泉が組織的知識創造であることを実証し、世界中の研究者のみならずビジネスの実務者にも大きな影響を与えた。さらに1995年には、同じタイトルの英文書The Knowledge-Creating Company(野中郁次郎・竹内弘高共著、邦訳『知

識創造企業』1996年)で、組織的知識創造理論を日本から世界に発信した。ナレッジ・マネジメント運動は、この本をきっかけに始まったというのが定説になっている。

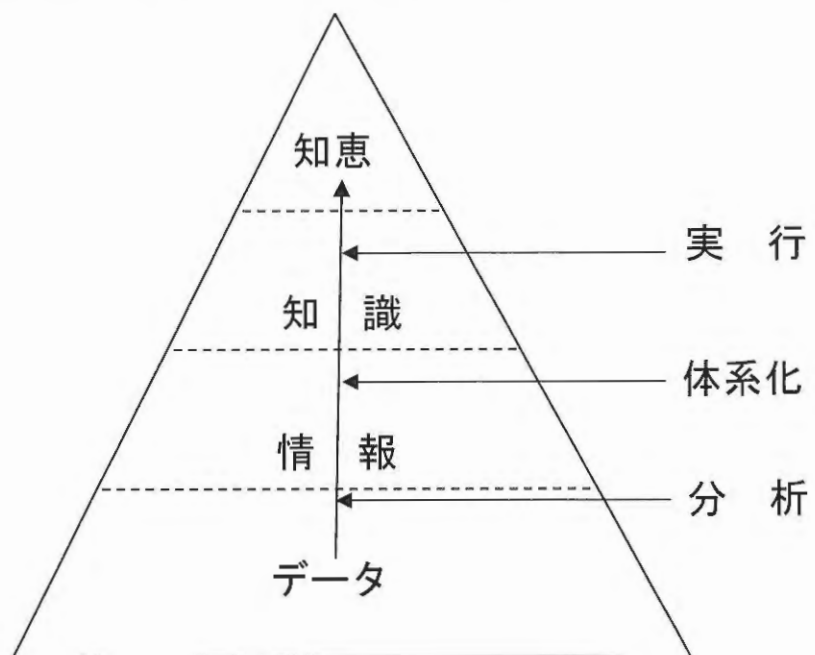
2 皮相なナレッジ・マネジメント

しかしながら、このように元々は「知識創造の経営」すなわち新しい知識を作り続ける経営が野中理論の主旨であったのが、アメリカで始まったナレッジ・マネジメントの実践は、知識の共有・活用だけに重きを置く効率主義的な「知識管理」に成り下がってしまった。パッケージ化のうまいアメリカのコンサルタントたちが、全米ビジネス書部門でベスト・ブック・オブ・ザ・イヤーに選ばれ世界的なベストセラーになった『The Knowledge-Creating Company』によって、自分たちのビジネスが知識を売るプロフェッショナル・サービスであることに気づき、またその本が巻き起こしたビジネス分野での知識への関心の高まりをうまく利用して、自分たちが蓄積してきた知識共有・活用のノウハウやシステムをパッケージ化してクライアントである大企業に売り出したのがナレッジ・マネジメント運動の始まりである。これにグループウェアなどの既存のソフトウェアをナレッジ・マネジメントのツールとして売り込もうとITベンダーが大挙して後に続いたのが、90年代後半のナレッジ・マネジメントへの関心の高まりの実体である。

「知識経営」という訳語は、この皮肉な成り行きに違和感を覚えた野中教授のグループが、既存の

知識の共有・活用だけのナレッジ・マネジメントすなわち「知識管理」という浅薄な理解を是正するために作った造語である。最近では、知識経営という言葉がナレッジ・マネジメントの訳語として使われるようになってきたことと、さらに「情報システムを導入しさえすればナレッジ・マネジメントができる」というまちがった理解がかなり減ったことは誠に喜ばしい限りである。

しかし、ナレッジ・マネジメントについては、まちがった理解がいまだに横行している。ナレッジ(知識)という言葉が使われているが、ナレッジ・マネジメントは実際にはデータ、情報、知識、知恵という「知」のすべてのレベルを対象にしている。これら4つの知は、微妙に意味が重なり合い、定義するのが難しいが、敢えて定義すれば、人間が作り出した信号あるいは記号(文字・数字)の羅列がデータで、それらを分析することによって抽出されてきた断片的な意味が情報、行為につながる価値ある情報体系が知識、実行されて有効だとわかった知識の中でも特に時間の試練に耐えて生き残った知識が知恵ということになる。データを情報に、情報を知識に、さらに知識を知恵に変換するのが、ナレッジ・マネジメントなのである(図を参照)。



3 ナレッジ・マネジメントの本質とは

このように、「データ、情報、知識、知恵という「知」のすべてのレベルを対象にしている」と言ったとしても、それでもまだ知識経営の本質をつかんだとは言えない。我々が「知」と言うとき、それは三つの意味を持っている。第一に、生命体の生き続ける営みから創発してきた能力(power)であり、第二にその能力が発揮される過程(process)であり、第三にその過程の成果(product)であり、我々が知識というとき思い浮かべる教科書やマニュアルなどに代表される知である。

知識経営は、普通は成果としての知識のマネジメントと理解されているが、それだけでなく、「知」を創造・共有・活用するプロセスのマネジメントと、「知」を創造・共有・活用する個人的・組織的な能力の開発も含まれる。最後の個人的な能力開発の側面は、企業などの組織における人材育成・人的資源管理、社会における「教育」に相当する。

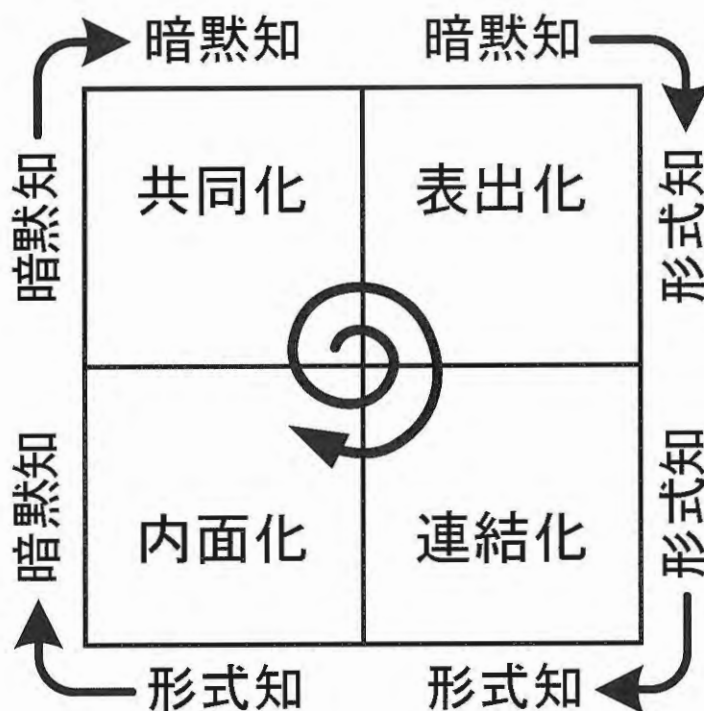
「企業は人なり」という箴言は、その意味で正しいが、知識経営の視点から言えば、それだけでなく、その能力ある個人に能力を発揮させ、組織の能力にまとめ上げる仕組みがより重要である。能力ある個人が企業を選んで渡り歩くことが珍しくなくなった今日、彼らの能力を十全に発揮させるそのような組織能力こそが、最も重要な競争優位の源泉なのである。その組織能力には、様々な能力を持った多様な個人を結びつける組織的な仕組み、情報システムのインフラ、コミュニケーションとコラボレーション(協働)を促進するワークプレイス(職場)環境などが含まれる。これは個人と組織が知識を創造・共有・活用するため

の環境を整備することだと言い換えることができる。要するに、個人および組織の能力開発がナレッジ・マネジメントの中で最も重要な課題である。既存の知の活用ばかりをおこなっている企業は、「知識管理」としての後ろ向きのナレッジ・マネジメントだけを実践していることになる。

4 SECIモデルに対する誤解

もう一つまかり通っている誤解を解きたい。知識経営の基礎理論として、野中の組織的知識創造理論が世界的に広く知られている。この理論は、知識には主観的・身体的・経験的な暗黙知と客観的・理性的・合理的な形式知の2つの側面があり、新しい知識は暗黙知と形式知が相互作用しながら暗黙知は形式知へ、形式知は暗黙知に成り変わることによって創られる、と主張する。この命題を前提に、組織による知識創造のプロセスを説明するのが、SECIモデルである。

SECIモデルは以下の四つのフェイズ(局面)から成っている。共通体験を通じて思いや



技能などの暗黙知を共感・獲得する共同化 (Socialization)、その暗黙知から明示的な言葉や図表で表現されたコンセプトなどの形式知を創造する表出化 (Externalization)。その新しい形式知と既存の形式知を組み合わせる体系的な形式知を創造する連結化 (Combination)、その体系的な形式知を実際に体験する過程でそれを使いこなすノウハウや問題に対する違和感などの新たな暗黙知を獲得する内面化 (Internalization) である。組織の知識は、これら4つのフェイズがスパイラル (渦巻き状) にくり返されることによって豊かになっていくのである。

このSECIモデルが実践に使えないと批判している人たちがいる。しかし彼らは、理論が何たるか、を知らない人たちである。SECIモデルは組織的知識創造のプロセスを理解し説明するための理論的モデルであって、ナレッジ・マネジメントのやり方を教える実践モデルではないのである。また、SECIモデルは実践に使えると言っている人たちも、理論というものがわかってはいない。『知識創造企業』の序文に引用してあるドイツ系アメリカ人の社会心理学者クルト・レヴィンの有名な言葉「よい理論ほど実践的なものはない」の意味は、よい理論はそのまま実践に使えるということではなくて、よい理論は問題の本質を明らかにするので (例えば因果関係)、その問題を解く解決案が導き出せ、なぜその案が有効かを説明できる、という意味である。ナレッジ・マネジメントのために開発された手法は、SECIのフェイズのそれぞれに当てはめることが可能で、それらをうまく使いこなせば、SECIスパイラルは回る。トヨタがなぜあれほど強いのかは、理論的枠組みとしてのナレッジ・マネジメントで説明できるのである。

5 ビジネス・プロセスに埋め込まれたナレッジ・マネジメント

『The Knowledge-Creating Company』と並ん

で世界的ベストセラーになった『Working Knowledge』(1998 邦訳『ワーキング・ナレッジ』2000) のペーパーバック版の序文で、著者であるトーマス・ダベンポートとローレンス・プルサックは、ナレッジ・マネジメントが通常業務に上乘せされる形でおこなわれる限りは本当の成功は得られない、と書いている。つまり、情報や知識をデータベースに登録するようなことを余分な仕事としてやっているようでは、ナレッジ・マネジメントはうまくいかない、というのである。あるいは、ナレッジ・マネジメントをプロジェクトやイニシアティブとして、ルーティン・ワークから離れてやっている状態もそれに含まれるだろう。

ではどうすればよいのであろうか? 彼らの答えは、「ナレッジ・マネジメントのプロセスを重要なナレッジ・ワーク・プロセスに溶け込ませる」ことである。言い換えると、知識を創造し、共有し、活用するという知識プロセスをビジネス・プロセスに埋め込むことである。彼らは、そのためにビジネス・プロセスをナレッジ・ワーク・プロセスとしてデザインし直すことを勧めている。しかし、それは簡単ではない。ナレッジ・ワーカーの特徴は自律性と自発性であり、他人の作ったプロセス・デザインなどを手渡されても受け取らないので、トップダウンのナレッジ・ワーク・リエンジニアリングはうまくいかない。ナレッジ・ワーカーとナレッジ・ワーク・デザイナーが一緒にナレッジ・ワーク・プロセスを長期的に観察し、少しずつ微調整しながらデザインする必要があるので、時間がかかるのである。

6 トヨタの「ナレッジ・マネジメント」

一方で、ビジネス・プロセスを知識プロセスとして意識せずに、それを長い時間をかけて少しずつ改善しながらデザインしてきた企業がある。それが冒頭に挙げたトヨタである。トヨタのトップが自分たちのやっていること

が実質的にナレッジ・マネジメントであることを意識し始めたのは、おそらくここ数年のことだと思われる。日本ナレッジ・マネジメント学会東海研究会で講演したトヨタの白水宏典副社長(現ダイハツ工業会長)は、トヨタの「見える化」はマニュアル化であり、そのままでは暗黙知に留まる経験知(特に失敗経験)を形式知にして共有しているという意味では、それはナレッジ・マネジメントと関係あると指摘したそうである。一つの例として、フェンダーミラーの設計に当たっては3万件の失敗経験がデジタル化されてデータベースに蓄積されており、それを活用することによって問題発見が容易になり、共有された知識が品質向上につながっているという。また、デジタル化によって浮いた時間は創造的な自由時間に、すなわち知識創造に使っているそうである(日本ナレッジ・マネジメント学会メールマガジン MAKEフラッシュ03号2002年7月30日発行)。

トヨタは、情報・知識を創造・共有・活用するための様々な仕組みをビジネス・プロセスに埋め込んでいる。職場における日々の問題を分析し解決するQCサークル活動や、問題の改善策を提案し、あるいは問題解決の事例を報告する創意工夫提案制度は、知識を創造する仕組みである。情報・知識の共有・活用については、補充すべき部品の種類、数量、納入場所、時刻などの情報が一目でわかる「かんばん」や、設備や製造ラインの稼働状況、異常状況を監督者に知らせる「アンドン」が有名である。さらに、不良品をさらし台に置くことで、不良状況を全員に知らせる「さらし首」という仕組みもある。これらがトヨタの競争優位の源泉であることは確かであるが、容易に他社がまねできない最も重要なトヨタの知的資産は、ヒトであろう。トヨタでは、様々な作業の修得を可能とするジョブ・ローテーションや訓練により多能工を育てているし、能力棚卸表によって能力開発をマネージしている。特筆すべきは、「なぜ」を5回くり返すことにより、根本的な原因を追求する「知の作法」を

社員に躰ていることである。つまり、トヨタは知識を創造し、共有し、活用するという知識プロセスをビジネス・プロセスに埋め込んでおり、「知」を創造する社員の能力開発をおこなってきたが、それを最近までナレッジ・マネジメントと意識せずに実践してきたのである。

しかし、トヨタの「ナレッジ・マネジメント」にも問題がある。最近のリコール多発に見られる品質管理の問題である。この問題は、製造現場でのカイゼンでは解決できない設計開発段階に原因がある。その原因は、開発期間を短縮するために導入された3次元CADなどのコンピュータによるデジタル設計が、技術者間のコミュニケーションを阻害し、情報・知識の共有がうまくおこなわれていないことにある。開発技術者の暗黙的な思いなどはコンピュータでは伝わらないのである。

7 理想的な ナレッジ・マネジメントとは

理想的なナレッジ・マネジメントとは、ナレッジ・マネジメント手法を組み込む形でデザインされた知識プロセスがビジネス・プロセスに埋め込まれているので、仕事をしているときにはナレッジ・マネジメントをやっているつもりではなく、知識を創造・共有・活用していることを意識していない状態である。逆に言えば、ビジネス・プロセスに埋め込まれたナレッジ・マネジメント技術・手法を使って知識を共有・活用しなければ新しい知識は創造できず、仕事にならない仕組みが作られている状態が、ナレッジ・マネジメントとしては理想的である。しかしその一方では、意識しようと思えば自分の仕事をデザインされた知識プロセスとして意識することもでき、自分であるいはナレッジ・ワーク・デザイナーと協働で知識プロセスをデザインすることも必要である。

また、理想的なナレッジ・マネジメントは、アメリカで一般的なITベースすなわち形式

知志向のナレッジ・マネジメントと、日本でこれまで見られた人間ベースすなわち暗黙知志向のナレッジ・マネジメントを融合したものである。1999年、ティアニーらは、ハーバード・ビジネス・レビューで発表した論文で、ナレッジ・マネジメントのための戦略を提示した。すなわち、「知識が注意深くコード化されてデータベースに蓄積され、社員全員が容易にアクセスして利用できるようにする」コード化戦略(Codification Strategy)と、「知識はそれを創り出した人に密着しているので、人と人が直接会うことによって共有する」ことを目指す個人化戦略(Personalization Strategy)である。コード化戦略は、ITに多額の投資をおこない、それによりデジタル化された文書と人を結びつけ、文書に含まれる言語化・数値化・図表化された形式知を再利用することを目指す。一方、個人化戦略は、ITへの投資を中程度にとどめるかわりに対話を奨励し、専門知を持った個人の人的ネットワークを構築して、対話を通じてそれまで言葉になってい

ない暗黙知を共有しようとする。ティアニーらは、コード化戦略と個人化戦略という2つの戦略の同時追求は企業業績に悪影響を与えるので、80対20の割合でどちらか一方に重点を置き、他方を補完的に使うのが望ましいと論じた。しかし、この戦略の分類は分析のためにはまだ使えるかもしれないが、実践的には既に破綻している。彼らが事例として挙げた会社自体が、今ではどちらかに偏ったナレッジ・マネジメントを実践していないからである。IT系と人間系のシステムや仕組みが分かちがたく結びついたハイブリッド戦略(Hybridization Strategy)が正しいナレッジ・マネジメントなのである。

このように、知識経営には、暗黙知と形式知、意識的と無意識的、ITと人間などを対立的に捉えて、どちらかを選択する2項対立的思考ではないという特徴がある。あれかこれか(either-or)ではなく、あれもこれも(both-and)という思考法が知識経営の真骨頂である。

ナレッジ・ワークプレイス

～ナレッジマネジメントとオフィス・デザイン～

コラム代表
多摩大学大学院教授

紺野 登

CONTENTS

- 1 オフィス・デザインに象徴される時代性
- 2 知識経営(あるいはナレッジマネジメント)への変化の意味合い
- 3 ナレッジワーカーのための場(ワークプレイスとして考える)
- 4 知識ベースのワークプレイス・アプローチの障害

1 オフィス・デザインに象徴される時代性

知識社会・経済への転換が現実化しているなかで20世紀型の経営組織モデルがそれに対応していないことが指摘されている。たとえばNASAのある組織を典型的なコンピュータシステムと比較しても大きな違いはみられない。上から縦割りになり、下に複数の部門が横並びにつながっている。共通しているのは、情報を処理する機能である。コンピュータシステムはもちろん、組織も情報処理を目的に形作られてきた。20世紀の主に製造業を中心にした組織は、おおよそこのツリー型モデルを採用してきた。組織改革もこうした組織図を対象に行われるのがふつうである。

しかし、最近の成長企業や変革に成功した企業の事例には、むしろ「組織図の呪縛」から解放された企業が多い。日産のクロスファンクショナルチームは文字通り複数の機能を横断している。知識経営のベストプラクティスとして登場するデンマークのオティコン社は混沌を受容する「スパゲティ組織」として知られていた。

言うまでもないが、オフィス・デザインの基本ロジックは依然としてツリー型組織であ

る。組織図に従い、それを構成するボックスの人数の多い部門が広いスペースをとる。少ないところは狭い。ボックス間には調整のための会議室が設置される。平面図で見れば、個々の箱に単一の機能が割り振られる。これが当たり前になっている。

なぜこのような組織とオフィスが一般的になったかといえば、われわれが「大量で複雑な情報処理を一度にはできない」という理由(認識)からであった(H.A.サイモンの認知限界説と限定合理性の概念がこれを説明している)。したがって業務をタスクによって分業しようという前提に立ったとき、階層的組織が便利だった。これはコンピュータシステムでも同じである。分ければ、業務の範囲が明確になってスピード、効率がよくなる。私たちはこういうオフィスづくりの方法に馴染んでいてなかなか抜けられないのだが、実は他の方法論もあることにも気付かねばならない。

オティコンは、元ビール工場の建物に移転し、まったく壁のない組織、オフィスを具体化し、現在のフリーアドレス型オフィスの原点になった。90年代以降、グローバルに見て、オフィスによって知識社会・経済に対応できる組織に変革していこうとする、大きな波が見て取れるのである。

(このののぼる)早稲田大学理工学部建築学科卒業。株式会社博報堂を経て、現在コラム代表。北陸先端技術大学院客員助教授を経て、多摩大学大学院教授。博士(経営情報学)。知識経営、デザインマネジメントのバイオニアとして、実務に従事するかたわら知識経営研究を行う。知識経営に取り組む企業約50社のコミュニティのアドバイザー、ワークプレイス研究会の主宰、デザイン・ファームの社外取締役等を努める。2004-6年グッドデザイン大賞審査員。主要著書:「創造経営の戦略」、「知識経営の方法論」(共著)、「ナレッジマネジメント入門」、「知識経営のすすめ」(共著)、「知識資産の経営」、「知力経営」(共著、フィナンシャルタイムズ・ベストビジネスブック大賞)など。

2 知識経営(あるいはナレッジマネジメント)への変化の意味合い

デザイン・コード(デザインのためのルール、約束事)という観点から現代のオフィスづくりを考えてみよう。今述べたように情報処理のコードによって組織が生まれ、そこからオフィスの形が決まってきた。さらに、コンピュータシステムのデザイン・コードがそれに重なっている。この二つのコードは現代のオフィス・デザインにおいて支配的である。そこには人間のコードはない。人間工学(エルゴノミクス)のような工夫はあっても、人間がどのように生きて仕事をするのか、といった根本的なデザイン・コードはない。まさに人間不在である。

このことは根深い問題をもたらしている。社会経済性本部が、この3年間で6割の企業で「心の病」が増加したという調査結果を発表した。4分の3の企業に1ヶ月以上の休業者が存在する。原因として示唆されているのは「個人で仕事をする機会が増えた」こと、職場でのコミュニケーションの減少、助け合いの減少である。

ITの領域ではブログが関心を集めているが、ここでは現場の個人が担い手となってリンクしていく。これは上記のような「断絶の潮流」への抵抗ではないだろうか。システムが混乱するという理由で社内ブログを禁止している企業も少なくないが、こうしてみると、これまで支配的だったデザイン・コードが破綻し、新たなアプローチが望まれていることが指摘できる。

昨今のワークプレイスへの関心は、知識経営への進化と切り離しては考えられない。知識経営とは、広義のナレッジマネジメントである。ナレッジマネジメントは、従来ITを中心としたものとして曲解され、しかもそれゆえに導かれた失敗のために、否定的イメージすら持たれてきた。しかし、本来は、知識社会・経済における経営に発展進化していくためのツールや仕組みであった。そして知識経営と

は、狭義のITナレッジマネジメントを包括していくものである。それは、企業にとって最も重要な資産つまり知識資産をいかに組織的に独自に有効なものとして創造、活用できるようにするか、ということに尽きる。そしてそれは人間(ナレッジワーカー)の知識資産創造と共有・活用のプロセスを根底に置く。

日本は製造業(モノ)が中心になって経済成長を遂げた国ゆえに、「知識」というものの決定的重要性について実感を持ちにくかったのではないかと察する。しかし、実体経済はすでに知識経済になっている。グリーンSPANは「合衆国の経済的産物はほとんどがコンセプトになった」と言った。プログラム、コンテンツ、ライセンス、ソリューション、デザイン、ブランドなど、経済の4分の3は無形資産だといわれる。ただしそれは製造業の終焉とか、サービスの生産性が低いといった古典的議論ではもはやない。知識資産がハードウェアにうまく乗っかっていることで商品になる時代が到来している。

知識経営には二つの側面がある。ひとつは、知識を創る組織への変革である。もうひとつは、創った知識(資産)すなわちブランドやソリューション、ライセンスなどの知識資産によって収益を得ることである。それはいわば知識イノベーション組織といってもよい。「モノづくり」は重要な日本企業の強みだが、知識経営の本質はその知を、いかにして有効に組織的、戦略的に展開できるかという点(知力、「知づくり」の能力)にある。

3 ナレッジワーカーのための場(ワークプレイスとして考える)

主役となるのがナレッジワーカーである。企業が社員をナレッジワーカーとしてみなす必要性はますます高まっているが、それはホワイトカラーとは概念的にまったく異なる。ホワイトカラーの役割は業務情報処理で、論理的にはコンピュータシステムで代替されるし、効率化の名のもとにリストラの対象となる。一方ナレッジワーカーは価値の源泉であ

る「知」を創る。したがって単純に切っけはけないのである。

オフィスという点でいえば、ホワイトカラーのオフィスはツリー型だが、ナレッジワーカーが十分に活躍するには「場」(ba)が鍵となる。自在に知を組み合わせていることが重要だ。「場」とは、知識創造の当事者間で共有された動的な文脈や関係性である。そこでは一人一人が自席で仕事(分業化されたタスク)をするのではなく、ネットワークの知的集積あるいは集合知によって仕事をする。

「場」を創るには、ITによって文脈を再現したり増幅する手段があるが、重要なのがオフィス・デザインである。ただし、オフィスの場所やITは一因子にすぎない。他に文化的因子や認知的因子(たとえばwork way)などによって「場」は形作られていく。

これまでオフィスは、一人当たりのスペースコストを基本に、かつ情報处理的視点から言えば効率を追求し、バランスシート上も小さければ小さいほどいいと考えられてきた。基本的にはオフィスは「居場所」であった。しかし知識経営においては、オフィスは知識創造のプロセスが展開される「場」である。それは、物理的場所だけの問題ではなく、ネットワークやコミュニケーションがいかにか図れるか、ITをいかに活用できるか、何よりどのような方法やプロセスで知識を創造・共有するのかといった、ワークウェイや組織文化的側面まで含めた総合的なものである。たとえば、企業の知識創造にとって、果たしてデスクに向か

っていることはどのような意味があるのかを問わねばならない。単に物理的なオフィスとしてとらえるのではなく、存在論的な「ワークプレイス」として見ていく必要がある。

英国のワークプレイス・コンサルティングのDEGW社は、こうした「場」としてのオフィスの分析に成員の「自律性」と成員間の「対話の度合い」をデザインの軸として用いている。高い自律性と対話性を持つナレッジワーカーが多ければ、おのずとそこにはクラブ的な場所や機能が求められる。自律性が高くとも対話の少ない研究者型組織には対話を促す仕組みが必要かもしれない。自律性は低いが対話の多い営業型組織には逐次現場の知を共有できるような「場」が重要になる。

重要なのは、「場」を通じた知識創造のプロセスと、知識資産の活用である。前者については、瞬間瞬間で常に知をつくるオフィスが必要であり、対話によって暗黙知を形式知にすることなどが必要である。すでに何例か、知識創造のプロセスをもとにオフィス・デザインを行う企業が生まれている。

また、後者も含めてワークプレイスを重層的に考えるなら、組織全体の知の生態系問題として捉えなければならない。この場合の組織とは社内だけでなく、パートナーや顧客まで含めた大きなシステムである。そうすると、「場」の容れ物は自社オフィスだけではなくより分散したものになる。したがって、空間やツールへの捉え方もまったく変わってくる。オフィスの機能が都市においても考えられねば

【ナレッジ・ワークプレイスのコンセプト】

	従来のオフィス	ナレッジ・ワークプレイス
ユーザーモデル	ホワイトカラー	ナレッジワーカー
役割	業務処理の空間、個人の居場所	知識創造・共有の「場」(ba)
活用パターン	自社オフィスへの通勤	オフィス周辺利用、自宅勤務の活用
空間構造	ツリー構造、田の字型レイアウト	重層的な場、動的レイアウト
機能	単一的機能、分業	多面的機能、ネットワーク
デザインコード	情報処理・コンピューティング	人間・組織の知的集積の質
デザインの方法	平面計画	場のダイアグラム
BS上の位置付け	コスト	投資

ならないし、オフィスが自社社員だけのものではなく、より大きな事業ネットワークのハブであることも考慮に入れねばならない。最近欧州を中心にオフィス・サイトを Knowledge Campus といったコンセプトで考える事例が出ている。

4 知識ベースのワークプレイス・アプローチの障害

ツリー型のデザイン・コードのオフィス、あるいは、田の字型の管理型執務空間は19世紀以来の伝統であった。しかし、ITの普及によって、われわれは田の字型に座っている必要もなくなったし、かえってそれでは機会を逸するという状況が訪れている。他方では、グローバルにみても知識経営の観点から先進的成功事例が増加している。ナレッジ・ワークプレイスへの取り組みの妥当性は自明のように見える。ところが、現実の日本企業の大勢を見ても、積極的にオフィス(ワークプレイス)に注力している企業は少ない。そこにはどのような「障害」が考えられるだろうか。

(1)生産性の呪縛

これは製造業的文化から生まれている。結局、「オフィスは大事だが、それより大事なのはやる気だ、だから…」というロジックである。さらに背後には、「生産性さえ高ければよい」という信条があるが、知識の生産性は現場での情報処理(頑張り)だけの問題ではない。ここにはワークプレイスを総合的に見る視点が欠落している。それは高質な知の創造と共有の度合いであり、それがいかにうまく実践されているかが問われる。オフィスはバランスシート上小さいほどよく、マイナーな存在である。しかし、DEGW社が指摘するように、オフィス投資は同じく大きな割合を占めるIT投資効果を高める。すなわちよりよい「場」を形成することがITのリテラシーやインターフェースの質を高めるのである。

(2)表層的追従による失敗

最近、話題になるオフィスではフリーアドレスの採用が多く見られる。これは知識創造のプロセスを考えたデザインのひとつだが、注意しなければならないのは、表面だけを模倣しても、期待通りの効果は得られないということである。BBCニュースもとりあげた、「オフィス縮小症候群」という現象がある。フリーアドレスなどが流行ると、新しく創られる本社がだんだん小さくなってしまおうというのである。結果、長い目で見ると、だんだんと社員がイライラしてきてしまう。やる気がなくなったり、経営上も深刻な影響が出てくる。かえって逆効果になりかねない。

(3)ソフト面の理解

われわれが病院に行くときは、ハードウェアとしての病院の建物を想定するわけではない。受けられる治療というソフトウェアやサービスが目的である。学校も同じで、教室に机が並んでいればいい学校になるわけではない。オフィスもそうなのに、なぜかハードウェアの発想から抜けられない。ゆえに、「オフィス」とは呼ばず、「ワークプレイス」としてコンセプトを考えていく必要がある。

(4)経営戦略との未連携

新築・移転を問わず、オフィス問題が総務任せになっている企業が少なくない。総務がより積極的に戦略的観点を持ち、単に机のレイアウトに終始しないようにするか、経営企画部門が積極的にワークプレイスについてのコンセプトを構築する必要がある。経営者がまず哲学をもて、といわれるが、実はワークプレイスに対する哲学や理解を持つトップは少ないと思う。むしろそれを現場に駆動していくミドル層が問題ではないかと推察する。多くのオフィス・プロジェクトではポリティクスが障害となっている。

(5)既存のプレイヤーの意識

大学の建築学科でのオフィスのインテリアはあまり重要な存在ではない。博物館とか文

化施設を設計することには大きな「意義」をもたされるが、基本的にはオフィスは効率的で工業的デザインの象徴であり、外構の象徴的側面が強調されてきた。実際、有名海外建築家設計のオフィスなどは、第三者としてオブジェとして見るのなら別として、ユーザーとしては内部はワークプレイスとして問題点の多いものが少なくない。オフィス内部の「場」としてのデザインの「地位向上」は課題である。ただし、最近「場」に関心を持つ建築家や家具メーカーが増えており、徐々に意識が変化していくのではないと思われる。

前後したが、実は「場」というのは極めて日本的なコンセプトである。「場」は単に自他がコミュニケーションを図るのでなく、自他の境なく、自己を他者との共通の世界の中で見

いだしていく関係性である。そのことによって暗黙知の共有から新たな意味＝知識を創出できるのだが、これは言うまでもなく西田幾多郎の「絶対無」「純粹経験」のあり方である。それは禅にもつながる東洋的な自己と環境との関係である。これがグローバルにも関心を集めている。「場」を再考し、日本的な要素を持ったグローバルなワークプレイスをデザインすることが日本企業の知識経営のひとつの大きなテーマである。

【参考資料】

紺野登(2004)『創造経営の戦略』ちくま新書。
Nonaka, I. and N. Konno. (1998) 'The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation' California Management Review, 40 (3) : pp.1-15.

オフィス最前線

CONTENTS

- 1 サイボウズ・ラボ株式会社 ~新しい発想を産み出すオフィス空間~
- 2 マスターフーズ リミテッド ~ペットと共に働く、オープンなオフィスを目指して~
- 3 株式会社フェーズワン ~「自社らしさをかたちに」こだわりの空間~
- 4 株式会社リクルートエグゼクティブエージェント
~空間の演出で気持ちにもメリハリを~
- 5 総括

競争激化のいま、企業は様々な取組みを通して、その競争力を上げようとしている。

昨今その取組みは、企業のオフィスという分野にまで広がってきている。

我々リンクプレイスは、リンクアンドモチベーショングループの一員として、様々な企業の仕事環境コンサルティングを行なっている。ここでは、我々がオフィス構築を行なった企業の事例を中心に、今オフィスへどんなことが求められているか、企業はオフィスを使ってどのような競争力強化の施策を行っているかを紹介していきたい。

1 サイボウズ・ラボ株式会社 ~新しい発想を産み出すオフィス空間~

(<http://labs.cybozu.co.jp/>)

プロジェクトのテーマ

「ブランディング強化による採用力の向上」

「開発環境の充実によるリテンション力の向上」

本プロジェクトは、良い立地条件やグレードの高いビルへの入居、充実した執務環境の構築等ワークプレイス構築にかかるコストを、将来に向けた投資と捉えて実行された。

同社は研究開発を業務としており、その業務をフルにサポートする執務環境の構築は欠かすことの出来ないポイントである。社員へより良い執務環境を提供するという取組みは、同社にとって最重要テーマともいえる「優秀な人材の採用」と、「社員のリテンションの向上」への姿勢を表しているといえる。

株式会社リンクプレイス

後藤 辰之

1964年福岡県出身。1988年関西大学法学部卒業。1988年大手オフィス家具メーカー入社。オフィス家具販売部門にてプロジェクトマネージャー。2002年 株式会社リンクアンドモチベーション入社。ワークプレイスマネジメント事業部にてコンサルタント、プロジェクトマネージャー。2006年 株式会社リンクプレイスへ異動。ワークプレイス構築のプロジェクトマネジメント業務、ワークプレイス構築をきっかけとした企業組織のモチベーション向上支援コンサルティング業務を行なっている。

実際に新しいオフィスでは、お越し頂いたお客様や採用応募者へサイボウズ・ラボらしさを伝えるために、オフィスの中を案内し実際に働いている様子を見てもらった上で、自社の説明を行なうという取組みを開始した。

●受付



来訪者へ開かれた受付。大きなガラス窓の奥に執務エリアが広がる。最先端の研究開発を行なう同社への先入観を覆す、インターフオンによるヒューマンな呼び出し方法。

●執務エリア



可能な限り間仕切りを排除したオープンオフィス。コーポレートカラーのライトグリーンが空間のアクセントとなり、和やかな印象を醸し出している。個人の執務環境は、軽いリクライニング体型のままで執務可能なデスク&チェアを採用。長時間のデスクワークでも疲れの溜まりにくいものとなっている。デスク3席が120度で向き合うレイアウトは、普段はコミュニケーションが取り易く、かつ正面を向いている時は視線が合わず個人ワークに集中出来る執務環境となっている。

●リフレッシュエリア



気分転換や新しい発想を産み出すためのリラックス空間。見た目も異形で、座り心地も一味違う家具が並ぶ。壁の風景画は、近づいてみると何千何万という世界の偉人の格言が延々と綴られているといった仕掛けがあり、そのものが新たな発想を刺激するアイデアの宝庫となっている。

2 マスターフーズ リミテッド 〜ペットと共に働く、オープンなオフィスを目指して〜

(<http://masterfoods.co.jp/>)

プロジェクトのテーマ

「オープンなコミュニケーションの実践」

「個人の働きやすさの表現」

「マスターフーズらしさの表現」

「ペットと働く」

「FUN」

新オフィスは、本社機能が一フロアに集結。無線LANやIP電話が導入された間仕切りのないオープンオフィスでは、様々なコミュニケーションの促進が図られている。また、このオフィスはペット同伴可。ペットの存在と共に、受付やラウンジ、アソシエイト(社員)の座席等、いたる所でマスターフーズのキャラクターが目を楽しませてくれる。アソシエイトにも、来客にも、オフィス全体が同社のブランディングを明確に感じさせる設えになっている。

●エントランス



受付まわりのグラフィックが同社のブランドを象徴。また、受付すぐ横にはキャットルーム。マスターフーズのキャラクターもあちこちに点在。エリア全体が同社のブランドを表現している。

●執務エリア



大きく蛇行したメイン動線を中心に120度デスクをレイアウト。各デスク島をランダム

にレイアウトすることにより、目的地へ到着するまでに様々なアソシエイトとのコミュニケーションの誘発を図る。

●ラウンジ



執務エリアから続くメイン動線の終点に位置するラウンジ。オープンコミュニケーションの中心となっている。色とりどりのチェアや和室が、リラックスした打合せ、昼食や休憩等、様々なシーンに利用されている。

3 株式会社フェーズワン ～「自社らしさをかたちに」こだわりの空間～

(<http://phase-one.co.jp/>)

プロジェクトのテーマ

「フェーズワンらしさの追求」

「様々なコミュニケーションの誘発」

近くに来られたお客様が立ち寄ってみたいくなる、社員が自社のオフィスが好きで人に語りたくなる、そんな想いが育まれるオフィスを創るべく、自社らしさに細部までこだわったオフィス構築を行なった。お客様と社員、社員同士のコミュニケーションのきっかけとなるツールが随所に用意されている。

●接客エリア



ガラスを多く用いた開放的で明るいエントランス。正面の壁には、企業メッセージを表現。通路の壁には、ライブラリーが設置されていて、社長や社員のお勧め書籍がコメント付きで飾られている。お客様をもてなす会議室には、著名人の名前をそれぞれ命名。会話のきっかけが随所に散りばめられている。

●執務エリア



明るくオープンな執務エリア。無線LANとPHSシステムの導入により、自席に捉われないワークスタイルを実現。また、室内に設置された映像ディスプレイからは、その日のトピックスや連絡事項等が全社員へ向けて常に発信されている。

4 株式会社リクルートエグゼクティブ エージェント

～空間の演出で気持ちにもメリハリを～

(<http://www.recruit-ex.co.jp/>)

プロジェクトのテーマ

「コミュニケーションの活性化」

「特徴ある空間がモードチェンジをサポート」

「オフィス移転を企業のステージアップのシンボルへ」

エグゼクティブの人材紹介という同社の業務特性上、各コンサルタントの持つ情報の共有、高品位なホスピタリティを求められる接客、この2つが新オフィス構築において重要テーマとなった。また、企業ステージが拡大期にあたる同社は、本プロジェクトを、「企業としてのステージアップ」というメッセージを社員に向けて発信する機会として活用した。

●接客エリア





緊張感の高いお客様をもてなすエントランスは、品格を演出しながらも暖かな印象のインテリア。各会議室は、目的や用途に合わせて使い分けるためにそれぞれ個性的なデザインが施されている。

●執務エリア

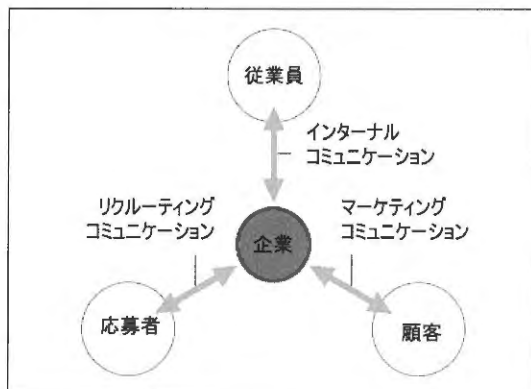


執務デスクは、集中とコミュニケーションの両立を図る120度デスクを採用。執務エリアの随所にミーティングポイントを設置。これによって、スピーディに集まって情報交換や打合せが行える機会を創出している。

5 総括

我々リンクプレイスがオフィス構築を行なったほとんどのプロジェクトにおいて、コミュニケーションの活性化が最重要テーマとし

で語られている。言い換えると、企業は競争力を高めるために、オフィスをコミュニケーションの場と捉え始めている。我々は、ここで語られるコミュニケーションを、企業における3つのコミュニケーション領域として図表1の様に整理している。(図表1)



①「企業⇄従業員のコミュニケーション」

ITの進展も手伝って、オフィスという物理的な場では、社員個々のノウハウやナレッジを様々なコミュニケーションを媒介として、流通・共有させることが今や最重要テーマとなっている。そのために、様々な社員間でのコミュニケーションが生まれる仕掛けや、その機会をスピーディに活かす仕掛けがオフィスの施策として検討されている。

②「企業⇄顧客のコミュニケーション」

企業は、オフィスをマーケットへのブランディングのツールとして活用することを始めている。webや会社案内パンフレットと同様に、自社の理念やメッセージを表現するツールとして、オフィス(特に接客エリア)を構築することが求められている。

③「企業⇄採用応募者のコミュニケーション」

マーケットに対するブランディングツールであるオフィスは、同様に採用シーンにおいても強力なツールとなり得る。未来の社員である採用応募者へ、自社を魅力的に語り、社員が働いている姿を魅力的に伝えるオフィスを構築することは、そのまま採用の強力なツールとなる。

この様に、昨今のオフィス構築の際に求められるのは機能的な執務環境の構築と同時に、企業の競争力を高めるために、どの様なコミュニケーションが求められているのかを明確にすること、その実現への施策を如何に取り入れられるか、この点が、より一層重要となってきた。



知識創造における ブログの活用と将来方向



関 信浩 (せきのぶひろ)

シックス・アパート株式会社 代表取締役
(米 Six Apart Ltd. Executive Vice President & General Manager of Japan)

1969年10月東京生まれ。1994年東京大学工学部卒。1994年から2003年まで、技術系出版社で編集や事業開発に従事。2002年カーネギーメロン大学ビジネススクールで経営学修士(MBA)を取得。カーネギーメロン大学在学中に、ビジネスプランコンテストで特別賞などを受賞。2003年12月シックス・アパート株式会社を設立し代表取締役に就任。



水谷 世希 (みずたに せいき)

株式会社日立コンサルティング
ビジネスデザインコンサルティング
テクニカル・ディレクター

1988年日立製作所入社
現在、新事業創出、新事業推進方法論の開発・適用に従事



松本 匡孝 (まつもと きよたか)

株式会社日立製作所 情報・通信グループ
アウトソーシング事業部
ブロードバンドサービス本部 ビジネス戦略部
コラボレーションウェアビジネスグループ主任技師

1989年 日立製作所入社
現在、イントラブログ製品である BOXERBLOG の企画、拡販、業務コンサルティングに従事



佐藤 尚彦 (さとう なおひこ)

株式会社日立総合計画研究所
主管研究員



床波 忠明 (とこなみ ただあき)

株式会社日立総合計画研究所
主管研究員

ブログとは何か？

床波 本日は、「知識創造におけるブログの活用と将来方向」について、忌憚ない討論をさせていただければと思います。まず、2006年3月末に日本でのブログ利用者が900万人に達し、まさに爆発的な流行を迎えています。今、ブログが注目される背景、要因をどうとらえたら良いのでしょうか。

関 今まではWeb上で情報発信する場合には作成の専門家が必要でしたが、ブログでは発信者が誰でもよくなり、誰でもWeb上でコンテンツを作成し、情報発信ができるようになったのです。それによって情報の双方向性が実現し、新しいものにとっつきやすい個人から広まってきたのです。

佐藤 しかし、なぜ900万もの人がブログで自分の情報を皆に見せたいのか。900万人と一言で言われますが、日記を書いて情報を発信したい人が潜在的に本当にこれほどいたのでしょうか。

関 ブログを始めたばかりの段階では世の中に公開して広く発信していこうと考えていた人はそれほど多くはないと思います。私の場合も友達にブログを書いてみたらと言われ、ブログを始めたわけですが、その時の想定読者は3人程でした。昔でしたらホームページの更新は難しくコストがかかるものだったので、途中でやめてしまったかも知れませんが、ブログは更新が簡単なので続けられました。

松本 書き物が好きで小説などを書いている人には、ブログの方が向いていると思います。SNSでは限られた人しか見ないのですが、ブログでは多くの人、例えば出版社の人、同じように小説を書いている人が見てくれる可能性がある。多くの人に見てもらいたいと思うならばブログの方が

向いています。SNSは限られたメンバーでのコミュニケーションに向いているので、ブログとSNSは場面によって使い分ける形になると思います。

関 mixi(ミクシイ)がブレイクしたのは、2005年ごろですが、ブログでの口コミでmixiは会員数を増やしたわけですね。ブログとSNSの出現が逆だったら、あれほど会員数は増えなかったのではないかという話はよく聞きます。

ブログは企業で実際に どうやって使われているのか？

床波 まずは個人の情報発信から広がりを見せたブログですが、企業でも利用が増えつつあると思います。具体的に企業の内部ではどのような使われ方をしているのでしょうか。

松本 企業内では、情報共有を支援するCMSに近い使い方が多いですね。例えば、総務からの報告、お知らせ情報や、コンプライアンスの情報などを発信する時に、ブログを活用するのです。これらは今まで電子メールで送っていた情報ですが、ブログを活用すれば、情報が蓄積されますので、必要な情報は後からそのブログを閲覧すると取り出せます。情報の双方向性を生かした企業内の個人ブログももちろんあります。

関 ポイントは業務以外でブログをどうやって使っていくのかだと思います。フォーマルな業務日報や、通常の業務では情報共有の内容は定義されています。しかし、定義されていないインフォーマルな部分でどの程度円滑に使えるようになるかが非常に重要ではないかと思います。人間の性質として、フォーマルなきちんとした情報よりも、例えば、ランチタイムのカジュアルなディスカッションからの方が、アイデアが生まれやすかったりする。こうしたインフォーマルなものをどうやって電子的なものに落としもらうかがまず課題です。それには個々人が書く時の心理的なバリアをまず下げ、インフォーマルな会話がサイバーの世界に入ってくるようにすることが大切です。

松本 普段書かない人でも書かざるを得ない仕掛けがあるのです。電子メールを使った仕事をブログに切り替えていくと、書かないと仕事になら

ないので情報を出していく。例えば、日報です。普段は電子メールでの報告をブログで作成して出すだけですが、例えば新人の営業担当が日報を書くと、それに対して、その部のベテランの先輩たちがコメントを書いてくれる。これは立派なノウハウです。そこに書かれたナレッジはほかの営業担当が見ても大変参考になる。

関 企業内で情報を公開したり限定したりすることは、元々グループウェアで対応してきました。そして、グループウェアはアクセスコントロールを強化してく方向で進んできたと思います。アクセスを限定する情報はグループウェアで管理し、ブログにはそこで扱われていないものや、今まででしたらランチを食べに行ったり、夜飲みに行ったりした時に話されていた相談事などを扱う方が向いているのではないのでしょうか。

水谷 企業内のブログにはいくつかの側面があると思います。まず、トップからの情報発信が大変リアルティをもって伝えられるということ。また、今まではなかなか発信できなかった一般社員が、ボトムアップで企業に対してメッセージを伝えていくことができます。

関 昔、電子メールが社内で導入されだしたころ、組織の全員に今話されたようなことを送りたくなかったことがありませんでしたか。どこにもそのようなものを書くところはないし、全員に電子メールすることはありえないし、具体的に誰に意見を求めたいというのがないから困った。今までだったらごみ箱行きだったようなものが、そこにコメントがつくと、もしかすると新たなバリューが生まれるのではないかと思います。

水谷 今でも限られたメンバーに対してちょっとした思いつきを電子メールで夜中に投げると、それが次の話題に広がっていく。それがブログの場合はさらにやりやすいのではないかと思います。組織の全員が見ているブログには書けないことも、メンバーが限られたブログだったら、本音も含めて、何かポジティブな思いつきを書けるのではないかという気がします。

松本 RSSリーダーというツールの活用の仕方ですが、企業では、プッシュ型で発信して読ませるツールとして非常に有効です。RSSリーダーに企業側が読ませたい情報をあらかじめ登録してお

いて、企業側からメンバーに情報を随時送りこんでいく。社員はRSSリーダーの画面を開くと、これは知らないや いけないんだとついつい読んでしまう。さらに良いところは、RSSリーダーはブログだけじゃなくてWebサイトの情報、文書管理システムやグループウェアの情報も、登録するだけでその中に情報を蓄積でき、個人でも企業内外の情報を財産として管理可能にしてくれます。

ブログの効果は？ 生産性の向上に結びつくのか？

床波 ブログの企業内における使われ方についていろいろお話を頂きましたが、ブログの効果や生産性の向上といった辺りのお話をお聞かせいただけますでしょうか。

松本 オフィスでいろいろな作業をする時間が減ったというのをよく聞きます。電子メールが減るというのもあるのですが、検索システムを活用して情報を探す時間が減るといった効果もあります。

水谷 ナレッジ・マネジメントとしてのブログの活用も大切だと思います。作成したドキュメントがブログを通してリンクされていく仕組みになっているので、あえて一人一人が何かをするのではなく、普段の行動をしているとそれが組織の知につながっていくのです。

松本 ナレッジ・マネジメントがグループウェアの運用で成功したという事例はほとんどありませんね。グループウェアの世界では、暗黙知を無視して形式知ばかりを追ったけれども結局うまくいかなかった。ブログでは人の意見をかき集めるだけではなく、テキスト情報、ファイル情報も付加することでナレッジ・マネジメントがうまくいくと思います。

水谷 ブログの大きな可能性として、サイバーでの出会いがリアルでの出会いにつながる可能性があるのではないかと考えています。単に知識の交流というのではなく、自分の思いのようなものがブログににじみ出てくると人となりが見えてきて、何か新しい会話が生まれる。

関 ブログによって自己紹介が不要になると言われているのではないですか。その人はこんな人な

んだと、肩書以外のことが分かれるとバリアがなくなる。

企業におけるブログ導入の留意事項について

水谷 企業の中でブログを書くという行為に対する許容度はどうかということがあります。ポイントは二つあって、一つはまず回数、量、時間の問題。一生懸命ブログを書いて、対外的な活動をしているつもりなのに、上司があいつはブログばかり書いている、と反応すると部下は書かなくなる。もう一つは内容、質の問題。ブログに例えば組織批判につながるような内容を書いて、どこまで許容できるかという組織カルチャーやマネジメントの問題もできます。また、ブログと電子メールとの使い分けもありますね。電子メールとの重複や、ブログに書いてあったのに伝わっていなかったなどが想定されます。ワークフローシステムや、文書管理システムなどいろんなものが別々に導入されているので、ベストプラクティスを発信しないと道具におぼれてしまう人もあるのではないのでしょうか。

関 少なくともブログを書いたからというのではなく、相手にアクションを求める時には、電子メールも書くということでしょう。その場合、ブログに書いた内容をそのままメールで発信するのは良くないと思います。あくまでもそれぞれのコミュニケーションツールの本質を組織のメンバーに伝えることが重要だと思います。

水谷 導入の際に、ブログを立ち上げましたので皆さん書いてくださいと言っても誰も書かない。一方で、個人ごとにブログを書けるようにしたので、何でも書いてくださいと言って、趣味についてしか書かなくなったとしたらそれで良かったのかという話になります。やはりブログを盛り上げていくための全体設計や仕掛け作り、それにセキュリティも当然必要なのです。すべてフラットではなくてレイヤーで分けるとか、この情報にはこの人しか見られていないということが保障されている場合、本当のことが書けます。

松本 例えば業務単位でどういう構成にするのか、そしてそれぞれ個別に設計しても、最後は共通の分類項目をうまく決めないと欲しい時に必要な

情報が探せなくなってしまうので、トータルで設計しないと使えないものになってしまいます。

関 それから、やはりブログが上司や他部署の人にも読まれていると、書く人のモチベーションが上がるでしょうね。

水谷 管理者側で読まないといけないものがどんどん増えてしまうので、そこをうまく読めるようにできるといいなと思いますね。

松本 企業の中でブログをうまく作れるかどうか、そのポイントは、個人が集めた情報をどう拾ってまとめていけるかだと思います。RSSリーダーで、見る必要がある情報の分類を設定して、その中で情報共有をできるツールになっていかないと、膨大な情報を全部見なければならなくなる。自分の業務に関連する情報を見て、メンバーで共有した方がいいと思った情報を特定し、ランクをつけてブログで共有していく。今までいろいろなツールを見なければならなかったものが、RSSリーダーだけを見ればすむ。もし足りなければ、リンク先で詳細を見ればいいということになれば、きっと楽になると思います。

企業におけるブログ活用の今後のあり方

水谷 企業におけるブログの活用のあり方を考えるには、ブログやRSSリーダーがこれからのワークスタイルを考える場合にどう位置づけられるのかを考えることなのでしょうね。

関 よくブログができたお陰で1日24時間では足りなくなった、というようなことを言われますが、それはインターネットが登場した時もそうだったし、雑誌もいつでもあふれていますね。これまでも24時間の中で、例えば寝る時間を8時間引いて活動時間16時間の中で処理するように人間は適応するのです。ブログがあっても全部は読まなくなる。また、検索を考えるとブログのタイトルの付け方にも気を配った方がいいですね。

佐藤 オーディエンスを意識して作る時には目を引くタイトルに、特定のメンバーに事務的に書く時には実務的なタイトルにと使い分けるようになりましたね。

水谷 大事なことは、メディアをもったことにより、今

日は何を発信しようかなど、ポジティブな考え方になることではないでしょうか。何をみても情報として伝えたいものかどうか自分がフィルターになって考え出す。そこまでいくと、皆が発信者になってくるので、そのやり取りから新しい何かが生まれてくるのではと思います。

関 ブログが使われる新しい世界の中でどうしたら社内のモチベーションを維持できるか、その方法も変わることに繋がります。ブログが評価されるようになると社内評価も向上する、という流れも生まれてくるでしょう。

水谷 インターネットを現行の社会秩序の中で使おうとして、あつれきが生まれる場合と同じで、社内の縦型のメカニズムを維持しつつ横方向に展開していくブログをいかにうまく使っていか。マネジメントそのものを変えようという発想が出てくると、それこそ何かを生み出す材料、きっかけになると思います。

■ ブログ

ブログ(Blog)とは狭義にはWeb上のWebページのURLとともに覚え書きや論評などを加え記録(Log)しているWebサイトの一種。"WebをLogする"という意味でWeblogと名付けられた。現在、より頻繁に用いられている広義には作者の個人的な体験や日記、特定のトピックに関する話題などのような、時系列で比較的頻繁に記録される情報についてのWebサイト全般を含む。このようなWebサイトの作成機能を提供するソフトウェアやサービスなどを指して呼ぶ場合もある。

■ SNS

ソーシャル・ネットワーキング・サービス(Social Networking Service)の略で、参加者が互いに友人を紹介しあうなどして、新たな友人関係をを広げることを目的としたコミュニティ型のWebサイトのこと。

■ mixi

日本の情報通信関連企業 株式会社mixi、および同社が運営する、国内最大級のシェアを持つソーシャル・ネットワーキング・サービス(SNS)。利用するには、既存のユーザーから招待された上で、ユーザー登録する必要がある。

■ CMS

コンテンツ・マネジメント・システム(Content Management System)の略で、Webコンテンツを統合的に編集、更新し、管理するツール。

■ グループウェア

企業や組織内のLAN(Local Area Network)を活用した情報共有のためのシステム。LANに接続されたコンピュータ同士で情報の交換や共有ができるようになっており、業務の効率化を目指したものである。組織の外部からはアクセスできない。様々な機能が一つのシステムに統合されており、それらが有機的に結合しながらユーザーにサービスを提供する。

■ RSSリーダー

ブログ、ポッドキャスト、ニュースサイトなどが配信するRSS*を取得・購読するためのソフトウェア。アグリゲーター(Aggregator)またはフィードリーダー(Feed Reader)とも呼ばれる。

*RSS: Rich Site Summary(RDF Site Summary/Really Simple Syndication)の略で、ブログなど各種のWebサイトの更新情報を簡単にまとめ、配信するための幾つかの文書フォーマットの総称である。

HANDSHAKING

一人に与えられて勉強するんじゃなくて、自分で作って勉強するんだよー

最先端の知を交流・蓄積する『知のゲートウェイ』、HANDSHAKING(ハンドシェイキング)。
“Innovation Creator”をテーマに、ビジネスや社会に大きな革新を起した人物をゲストにお招きします。
今回は、岡野工業株式会社 代表社員の岡野雅行氏にご登場いただきます。

“人と違った事をやってる”

【人と違った事をやってる】

玉川 今回ゲストにお招きしたのは岡野工業株式会社 代表社員・岡野雅行さんです。まずは私の方から岡野さんの簡単なお経歴を紹介させていただきます。1933年のお生まれ、東京都墨田区のご出身でいらっしゃいます。岡野工業株式会社の社長に就任されたのが1972年です。

岡野 そうです。

玉川 まず最初に気になったのは、ご自分を代表取締役社長という形ではなく、代表社員にされた理由はなぜでしょうか？

岡野 我々の町工場はたった6人の会社ですから本当だったら親方って言うてもらいたいです。それじゃあ、なんかちょっと、夜店の旦那になっちゃうんじゃないかと思ひまして。だから代表社員ならいいだろうということでそれに落ち着いたわけなんですよ。

玉川 社員6名ということですけど、決して大規

模な企業ではないというのはみなさんにもお分かりいただけると思うんですが、岡野さんご自身、そして岡野工業という会社は世界的にもすごく有名ですよ。

岡野 おかげさまで。

玉川 岡野雅行さんのお仕事はというとプレス金型深絞り職人というお仕事になると思うんですが、藤原さん、岡野さんの技術で何が一番気になりますか。

藤原 私は岡野さんのご本を読んだのですが、蚊の針と同じような細い針で、しかも痛くない注射針を開発されたということですよ。理論物理学者、経済学者が考えられなかったものを岡野さんがステンレス素材のプレス加工という技術で作っちゃった。世界的にも有名ですよ。

玉川 お子さんでも大人でもそうですけど、注射は嫌じゃないですか。痛いですよ？

岡野 普通はね。テルモの方と話した時、「蚊は刺されても痛くないだろう？あんなような針を作りたい」って、おっしゃって、うちに来たわ

ゲスト
プロフィール

岡野工業株式会社 代表社員

岡野雅行氏

1933年東京都墨田区出身。1972年岡野金型製作所社長就任。同時に社名を岡野工業株式会社に改称。社長就任以後、プレス金型深絞り用自動装置の製作・開発を主体として事業を展開していく。1980年代には、リチウムイオン電池ケース開発が世界的に注目を浴びる。2004年に旭日双光章を受賞。2005年「痛くない注射針」を開発し、現在も自動車関係の部品を開発研究中である。

けです。

玉川 それを実際に、テルモさんの方から岡野さんに、「なんとか形にならないか？」というお話があったわけですよね？

岡野 テルモさんもうちに来るまでは日本の全国の金型屋さん、プレス屋さん、パイプ屋さんに100軒くらい、「できないか？」とコンタクトをしたけれど、みんなその形にはできないということで、ある人の紹介で、「じゃ岡野さんのところ行ってみよう」となって、そしてうちに来たわけですが、見た瞬間「あ、これはこうやればできるな」ということで動いたわけですよ。

玉川 ことごとく断られていたものが、もうそれこそ即、「いいよ」という形ですか？

岡野 ええ、これは皆さんにぜひ言いたいです。大学を出ている人も博士号を取った人もみんな、言っちゃなんですが、人に与えられた物で勉強してきたんですよ。

藤原 なるほど。

岡野 自分で作って勉強してきたんじゃないんだから。「これをやればいいんだよ」で来たでしょ。

玉川 はい。

岡野 だから、それ以上の物ができないんです。私は学校が嫌いだから。

玉川 与えられるものが？

岡野 そうそう、「とんでもない、こんなものやっちゃいられない」と。「俺はもっと違った道があるんだ」という事でやってきたから人と違った目を持っているわけです。

藤原 教えられるんじゃなくて自分で教えるものを作っちゃうんですね。

岡野 そうです。

藤原 これぞ、イノベーション。

玉川 例えばいろいろな依頼が来た時に「こりゃちょっと無理かもしれないな」なんて思われることは？

岡野 例えば医者の中でも脳外科・神経外科・心臓外科があるのと同じで、私は金型の業種の中で深絞りっていう専門なんです。何でもできるわけじゃないんです。その世界のその一部分だけを私が持っているだけなんですよ。

玉川 その部分の物だったら何を持って来られても、「よし任せとけ」ですか。

岡野 もちろん大丈夫です。だから、うちへ来る時はね、皆さんに分かりやすく言えば、大学病院で治らない人がうちへ来るわけです。

玉川 みんなに断られて？

岡野 そうです、みんなに断られて。そういう先生達は先輩に教わってきたものからはみ出せないからできないんですよ、それ以上のものは。

玉川 例えば注射針に関してもお話があってからすぐに出来上がるわけじゃないんですよ。

岡野 そりゃあできないですよ。試作は誰にでも出来るんですよ、一本、二本、五本は誰にでも出来るんです。これを月五百万本、一千万本という大量生産できるような量産設備が出来なければ、出来たってうちには入らないんです。

藤原 なるほど。

玉川 あくまでもちゃんとした商品として世に出さなければいけないのもそのね。

岡野 そうです。

玉川 じゃあその針をたくさん作るためのシステムをそこからまた岡野さんが開発されていくということですよ。

司会
玉川美沙

パーソナリティ。ラジオを中心に、テレビ・雑誌など様々なジャンルで活躍。

コメンテーター
藤原作弥

株式会社日立総合計画研究所
取締役社長

岡野　　そうです。「この機械を使ってこうやれば」、
「潤滑剤を…」と。全部自分で把握しなくては
出来ないですよ。

玉川　　こうやってお話を伺っていると、いわゆる
職人さんとしての岡野さんがまずいらっしゃ
いますよね、技術者として。そして、代表社員
の経営をしていく岡野さんがいらして、下の
人間を育てていく親方としての岡野さんがい
らっしゃって、という幾つかの顔がおありだ
と思うのですが、それぞれのお話を伺ってい
いですか、一つずつ。

岡野　　はい。

玉川　　まずは職人として、技術者としての岡野さ
んなんです。会社は、最初はお父様が経営さ
れていたわけですね。その父親を見て、後を
継ごうと思われたわけですか？

岡野　　だって学歴もなくて地位もなくてサラリー
マンができるわけじゃないじゃないですか。そう
でしょ？

玉川　　そこでがんばってみようかな、と？

岡野　　はい、これを習わなきゃ駄目だと。じゃあし
ょうがない、やろうってわけでした。

玉川　　工場には幼い頃から足を運んでいらしたわ
けですか？

岡野　　はい。工場はオヤジがいなくなると、機械で
精密に削ってペーゴマを作れるわけですよ。

玉川　　なるほど。

岡野　　他の子供と全然違ったペーゴマができるん
ですよ。

玉川　　強いやつですね。

岡野　　だから、そこからね、違ったことをやれば人
と違った物ができるんだと。

玉川　　好きこそ物の上手なれ、ですね。

岡野　　そうなんですよ。

玉川　　そこから人と違う物と言いますか、より良
い物の開発者としての片鱗がうかがえますよ
ね。

岡野　　そうなんです。今の子どもさんはそういう
ことがないでしょ。みんなキットを買ってき
て組み立てただけ。頭を使わないんです。それ
じゃあ幼稚園と同じ勉強してるようなもん
なんですよ、大学生だって。

玉川　　岡野さんが職人になられて岡野工業をずっ
とやってこられた中で景気・不景気みたいな
のもやはりありますよね？

岡野　　よく訊いていただいた。世の中の景気のい
い頃はね、取材も何も絶対うちには来ないん
です。もうどんどん他へ行っちゃって。しかし、
景気が悪くなるとうちへ来るんです。

玉川　　そうなんですか？

岡野　　「なんでみんなの景気が悪いのにおたくだ
け景気が良いんですか？」と言うじゃないで
すか。

玉川　　なるほど、世の中の景気の良い、悪いですね。

岡野　　そうです。うちは良くても悪くてもグラフ
で言えばいつも横に一本線なんです。みんな
は上がったたり下がったりになってるけど、う
ちは一本線。で、みんなが線から落っこちちゃ
うと目立っちゃうわけです。それで、来るわけ
です。

玉川　　なぜ景気に左右されず、自分の職人として
のポリシーを貫き通しながら、まっすぐな線
を保てるのですか？

岡野　　これはね、人と違った事をやっているから
です。

玉川　　それはもう職人としてということですよ。

岡野 人と違って。うちの近所、みんなに聞いても分かりますよ、岡野さんは変わりもんだって。みんなと同じだったらみんなと同じものしかできないんです。

玉川 いかがですか？藤原さん、職人・岡野雅行。

藤原 技術者として経営者として職人としてあらゆる意味で独特のパーソナリティを十分に発揮されて、今日の間・岡野親方がいらっしゃる訳ですね。

“よく見ればいいんですよ、やっているのを”

玉川 職人としてのポリシーと経営者としてのやりくりっていうのは同じ考えで出来るものなのでしょうか？

岡野 ここが、今のお子さんや若い子にはかわいそうだなって思ってるんです。あんまりコミュニケーションがないんですよ。友達同士だとか先輩とかそんなのがあまり無いんですよ。我々は、ほら昔から向島でしょ。

藤原 そうだ、人の触れ合いですね。

岡野 そうすると、落語家、漫才、絵描きとかいっぱいいるから。そういうおじさんたちと一緒に遊んでいるから。「これはこうだぞ、ああだぞ」ってみんな教えてくれるわけです。それが身に付いているわけです。だから、落語なんて私にやらせたら上手いですよ。

藤原 落語というのは師匠が弟子に教えていくわけですね。人材養成なんてのもそういう昔ながらの芸事と同じように、日本には能とか歌舞伎もありますが、あれも全部継承していくわけですよ、まず真似をする。

岡野 そうです。

藤原 継続は力なりと続けていく。そこからいつ

の間にか創意工夫が出てくる。これは日本的なやり方ですか？

岡野 一人前になって十点満点の芸だとすると、七点までが辛抱なんです。辛抱が無いんですよ、今の子は。

藤原 辛抱って二つ意味があるんですよ。我慢をする、というのと芯が一つ通ってるという両方の意味が。

岡野 はい。辛抱が足りないから、ちょっと親方に怒られると辞めちゃったりね。憎くて怒っているんじゃないんです。

藤原 会社は6人とおっしゃいましたが親方である岡野さんとあと5人ですよ。ずいぶん家族的な雰囲気ですけども、そういうコミュニケーションはいかがですか？

岡野 うまくいっていますよ。

玉川 岡野工業の社員の一番若い方はおいくつなんですか？

岡野 一番若いのは三十二かな。あとはだいたい五十代、一番上は私より二つか三つ上です。

玉川 例えば毎年と言うか何年かに一度新入社員を…。

岡野 取らないですよ。

玉川 じゃあ今働いてらっしゃる方々は？

岡野 募集して人を雇用するっていうのは不安なんです。世の中がこれからやるものばかりやっていますから、ふらっとやられたら大変なもので。秘密保持契約を結んで仕事をやっていますから。だからやっぱり縁故関係ですね。

玉川 うーん、なるほど。

岡野 親御さんを私知っている、そういう関係から雇用してるんです。

玉川 弟子入りしたい、という方はいますか。
岡野 あ、いますよ、年中いますよ。
玉川 それはお断りしているんですか？
岡野 はい。
玉川 いかがですか、藤原さん。
藤原 人材教育について特にノウハウというものがあるわけじゃなく、それも楽しみでやっていくわけですね。
玉川 岡野さんは結構細かくいろんなことを教えてらっしゃるんですか？
岡野 いや、教えませんよ。「見ていろよ」って。
玉川 なるほど、自分の目で見ておけ、と。
岡野 そう、それからある程度になったら今度は教えますよ。
玉川 なるほど、自分でやってみて分からないことは聞いて来い、と。
岡野 そうです。
藤原 経営の人材教育に次のような言葉があります。「その場で覚えるべし」。そういう格好いい経営学の言葉じゃなくて、「俺のやることを盗みたかったら盗んでみな」というそういう主義なんですよ。
岡野 そうです。よく見ればいいんですよ、やっているのを。
玉川 ここまでのお話をうかがって 藤原さんからご覧になって、経営者としての岡野さんの魅力とか面白いところってどんなところがありますか？
藤原 魅力も何も、こういう方、いないんじゃないんですか。しかしその中におっしゃらないけれど経営の秘密があるわけですね。例えば金型とプレスの間を下請けをしないこととか、それから発注者と受注者との関係とか。私は、

人間味豊かな中に全部つなぎ合わせてみますと合理主義っていう一つの線が入っていると思うんですよ。

岡野 そうですか。
藤原 これは近代経営学の中の最も重要なポイントなんですよ。期せずして。

“どんな会社でも、「俺が責任取るからやる」
って言えば、みんなできる”

玉川 こんなに生き生きと話されている岡野さんにおうかがいするのもなんだと思うのですが、ゴールはあると思われませんか？ 岡野さんのお仕事で。

岡野 ゴールはね、今の仕事を終わったら下りたいなと思っています。

玉川 今、手がけている仕事が終わったらですか？

岡野 そうです。これが終わったらもうあとは私はいいです。本当のこと言えば普通の会社でもみんなできるんです。なんでできないかと言うと、リスクが多いでしょう。失敗したら責任取る人がいないからやらない。

玉川 だから外でやってもらいたい。

岡野 そうです。どんな会社でも、「俺が責任取るからやる」って言えば、みんなできるんです。責任取る人がいないんですから。「一番先はお前だ」って、どっか飛ばされちゃかなわない。だからみんな「できない、できない」って。会社ってみんなそういうもんなんです。

玉川 でも皆さんが「できる」っておっしゃりだすと岡野さんのお仕事が減ってしまうかもしれないですよ。

岡野 いやそんなことないです。うちはずっと変

わっているのを出しますから。

玉川 もっと違ったものを。楽しいですね、岡野さんのお話は本当に。

岡野 どんな場所でも責任取る人がいないんですよ。10人、20人で合意でまとめようと思ってもまとまるわけがないですよ。独裁者がいなさや。

藤原 そうですね。

岡野 「これをやるんだ！責任はみんな俺だ！」って言えば みんなやるんですよ。

玉川 こういうところが経営者としても魅力なんでしょうね。藤原さん、どうですか？岡野さんとお話して。

藤原 私は今日は感心して聞いているんですが、一応、うかがったことをまとめてみますと、豪放磊落のように見えて実は繊細な神経と緻密な計画性の持ち主であるということ。で、何も教えないということの仕事をして、引っ張って走って行ってそれでリーダーシップを発揮しているということ。それから学校嫌いであっても勉強は熱心で、できるということ。岡野さんはどこの会社のトップになられても失敗はされない、という理論と経験をちゃんと持っている、それがすごいですね。それから私なりにまとめてみたんですが、どちらかっていうと企業というと大企業の経営者が取り上げられるんですが、岡野さんのような方が日本の中小企業の見本となってもらうことが日本の中小企業の技術力が、安価な諸外国から仕事を奪い返せるヒントになっていくんじゃないかと。そういう意味で日本の中小企業の救

世主という存在なんじゃないかな。

岡野 それは、周りに比べて目立っただけの話です。うちの親父がよく言ってたもの。「昔はみんな真面目だった。一生懸命やってももうからない」と。今はね、「世の中ばかばっかりだ、ちょっとやれば儲かるよな」、そういうことをうちの親父はよく言っていました。

玉川 とにかくトップに立たれる方はやはり魅力的であって欲しいと思いますので、今回この番組も岡野さんという人物をたくさんの方に知っていただくきっかけとなって、すごく光栄です。お嫌いもお好きかわかりませんが、どんだんいろんなところにお出になって、今日のようなお話をたくさんの方にお聞かせ下さい。どうもありがとうございました。

「HANDSHAKING」はブロードバンドオリジナル番組として
web サイトで配信しています。ぜひご覧下さい。

<http://www.hitachi-hri.com/handshaking/>

サイエンス化で切り拓くサービス・イノベーション方法論の開発

近年先進諸国において、製造業の比率が低下しサービス業の比率が上昇する産業構造の第3次産業へのシフトが進展している。また第3次産業に分類されない産業分野においても、自動車業界における補修や機械業界における遠隔診断など、顧客への便益の提供を行う事業は存在する。顧客へ便益を提供することを広く「サービス」ととらえると、先進諸国におけるサービスを提供する産業の割合はさらに高まると考えられる。

こうした動きのなか、米国では、2004年12月に大企業や有力大学など産学のリーダーが参加する競争力協議会(Council on Competitiveness)において、「イノベート・アメリカ」と題するレポートが発表された。同レポートでは、コンピュータ・サイエンス、数学、社会科学といった複数の学問分野の成果を活用し、サービスを科学的に解明することの重要性が指摘されている。日本においても、2006年6月に公表された政府の「新経済成長戦略」において、サービス産業の生産性を向上させることが今後の日本経済における成長エンジンとして不可欠であると指摘されるなど、サービス産業を対象としたビジネスプロセスの変革に関心が高まっている。

しかし、サービスを対象とした生産性の向上や事業創造は、従来あまり研究の対象とされてこなかった。その原因の一端は、以下のようなサービスに固有の難しさがあるためといえる。

① 価値評価の難しさ

サービスに対する顧客の価値評価は個人によって大きく異なり、また経済的(金銭的)価値のみではとらえきれないために、事前に評価

することが困難である。

② パターン化・標準化の難しさ

毎回、関与する人や状況が変わるためにプロセスの変動性が高く、パターン化・標準化が困難である。

日立総研では、人間の感覚・感情など必ずしも合理的でない判断の一部を分析的にとらえることで、これらの困難を克服し、生産性の飛躍的な向上や新たな事業を創造するサービス・イノベーションの方法論開発を進めている。サービス・イノベーションは、以下の4つのフェーズをPDCAサイクルとして確立することにより、継続的なプロセスの革新を可能にし、その活動を通じて新たな事業の可能性を見出して行こうというものである(図1参照)。

サイエンス化の4つのフェーズ		技術/ツール/手法
情報入手	IIによるデータの取得・流通 リアルタイム/タイムリーな情報の把握と分析	RFID センサネットワーク 情報検索技術
価値測定	顧客価値評価の可視化・数値化 効率や金銭で計れない価値(安全性、快適性など)の把握	バランス・スコアカード 価値構造のモデリング
効果予測	プロセス間の因果関係の明確化 状況や対象者などの変化に対応した顧客による価値評価の予測	ビジネスプロセス・モデリング 価値連鎖のモデリング シナリオ・アプローチ
ベター解導出	フィードバックによる改善 複数の価値観、システムを同時に満足させるベター解の導出	ネットワーク分析 エージェントベース・シミュレーション システム・オブ・システムズ

注)ベター解：複雑な状況下ではベストの答えを見出すことは難しく、よりよい答え(ベター解)を迅速に見出すことが重要になる

図1 サービス・イノベーションの4つのフェーズ

フェーズ1. 情報入手：RFID¹やセンサネットワーク²、情報検索技術などの活用により、従来は入手困難であった情報をタイムリーに入手し、顧客プロセスを可視化

フェーズ2. 価値測定：入手した情報をもとに、顧客による総合的な価値評価(安全性、快適性など効率や金銭では計れない価値に対する評

価を含む)を測定

フェーズ3. 効果予測：状況や対象者の変化に応じ、顧客の価値評価がどのように変動するかを予測

フェーズ4. ベター解導出：予測結果に基づき、サービスプロセスに参与する全てのプレイヤー（顧客、サプライヤーなど）が満足しうる解を導出

このように測定に基づき改善を図っていく継続的なプロセスを確立することにより、サービスを科学的に解明すること(サービスのサイエンス化)が可能になると考えている。身近な例として、テーマパークを取り上げてみよう。ブログなどに書き込まれた生の顧客意見を情報検索技術によって入手し(情報入手)、テキストマイニング³により顧客が実際に何に価値を見出しているかといった、顧客にとっての価値評価を明らかにする(価値測定)。その上で、ビジネスプロセス・モデリングの手法⁴によって現実のサービスプロセスをモデル化し、プロセスのどこをどう変えれば、事業者側の負担を減少させつつ顧客の満足が大きく向上するかという解を見出す(効果予測・ベター解導出)という流れになる。このプロセス変革の度合いが大きければ、そこに新たな事業が生まれる可能性が高くなる。

先に、サービスを便益の提供と広くとらえると、その提供主体は第3次産業以外にも広がっていることに言及した。現在日立総研では、製造業が製品に加え、サービスを提供することにより利益を得る事業構造へシフトする「製造業のサービス業化」といわれる傾向に着目している⁵。製造業と顧客との関係を便益の提供という観点から分析的にとらえることで、新たな事業機会を創出する方法論の開発に取り組んでいる。た

だしサービスの提供と一口に言っても、販売した機器のメンテナンスから、機器の利用計画を提案し運営を支援するマネジメントサービスまでその内容は多岐にわたる(図2参照)。今後、図1に示したサービス・イノベーションの4つのフェーズを、製造業によるサービスの提供に適合的なモデルへとブラッシュアップした上で、ビジネスプロセス・モデリングの手法を活用し、顧客のビジネスプロセスを可視化することによって、現状プロセスの課題抽出と、新たな事業機会を発見する方法の開発を進めていく。

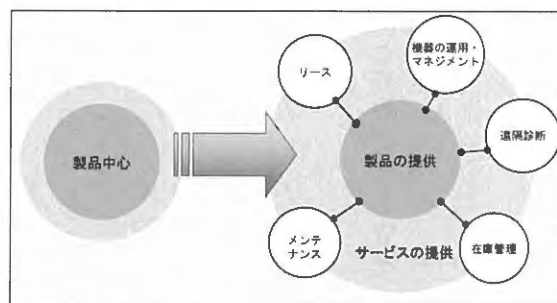


図2 製造業における事業構造のシフト

¹ Radio Frequency Identificationの略。微小な無線チップにデータを記憶し、電波や電磁波で読み取り器と交信して、人やモノを識別・管理する仕組み。

² 通信機能を有する超小型無線装置内蔵センサを用いてネットワークを形成し、センサが取得したデータの収集を行うシステム。

³ 文章など冗長な定性データをさまざまな観点から分析し、有用な知識・情報を取り出す技術。「共起関係」という常に一緒に出てくる関係や、「構文関係」という係り受け関係から分析を行う。

⁴ 業務全体にわたる作業プロセスや情報の流れを図表を用いて明確化した上でモデル化し、業務プロセスの分析を可能にすることで効率改善を目指す手法。

⁵ 例えばパソコン業界などでは、1. 試作開発、2. 部品生産、3. 組み立て、4. 販売、5. アフターサービスという事業プロセスのうち、3. 組み立てよりその前後のプロセスにおいて、高い収益が得られる「スマイル・カーブ」と呼ばれる傾向が確認されている。また幅広い事業領域を抱える代表的企業であるGEにおいても、医療機器や航空機エンジン、重電機器といった製品の販売にとどまらず、機器の遠隔診断やメンテナンスなど、サービス部門に積極的に進出している。

の基本となる考え方が示されている。

「善く戦う者は、これを勢に求めて人に責めず、故に能く人を扱ひて勢に任せしむ。」(勢篇)

企業の競争力を強化するためには、人材を適材適所に配した組織全体での最適化をはからなければならない。異なる組織構造をミックスし指揮命令系統を多次元化するマトリックス組織や、複数の部門から多様なメンバーを集めて構成されるクロスファンクショナルチームなどのコンセプトが登場しているが、その本質は「能く人を扱ひて勢に任せしむ」に通じる。

「兵に常勢なく、常形なし、能く敵に因りて変化して勝を取る者、これを神と謂う。」(虚実篇)

経済情勢や技術発展など企業を取り巻く環境はめまぐるしく変化しており、企業はそれに対応して組織を柔軟に編成し、迅速にオペレーションを行わなければならない。ネットワークを活用して必要な技術やノウハウなどを外部から調達し組織化するバーチャルコーポレーションや、メンバーの自主的な学習により持続的な変化を行う組織的能力を身に付けたラーニングオーガニゼーションなど新しい企業組織論が登場しているが、これらは現代における「変化して勝を取る」ための戦略である。

「間事未だ発せざるに而も先ず聞こゆれば、間と告ぐる所の者と、皆死す。」(用間篇)

機密情報の漏えいは競争上死活問題につながることから、企業の組織内における情報統制を厳格にすることは重要である。近年、企業におけるコンプライアンス導入の必要性が高まっているが、ここでは規律の遵守を徹底させなければならないことが、組織の課題として明示されている。

以上に示した例にあるように、「孫子」は企業の組織のあり方に関しても多くの示唆を与えており、現代でも十分に通用するものであるが、その特色は、極めて現実主義的な視点で考察されていることである。忠誠心や勤勉性といった情緒的な視点が戦略には役立たないことを示しており、「これを亡地に投じて然る後に存し、これを死地に陥れて然る後に生く」といった徹底した人間観察に基づき、戦略を論じている。それが故に、「孫子」は時代や地域を超える普遍性を持ち、2500年もの長きにわたり多くの軍事家や企業家が参照してきた。「孫子」における人間に対する深遠な洞察は、現代の企業の課題を考える上でも大いに参考となろう。

なお、本書は「孫子」の注釈本であり、漢文、読み下し文に加え訳文も記されており、解説および訳注も豊富であるので難解な語いも理解しやすく、一読をお勧めする。

テーマ
「組織」

「新訂 孫子」

金谷治 (訳注)
岩波書店 (2000年出版)

「孫子」は中国の春秋時代に孫武により書かれた最も古い兵法書である。計、作戦、謀攻、形、勢、虚实、軍争、九変、行軍、地形、九地、火攻、用間の13篇からなっており、組織について系統立てて論じられているわけではないが、現代の企業組織のあり方にも通用する知見が、この2500年前の兵法書の随所に散りばめられている。その一部を、企業組織の観点から解釈を加え、以下に紹介する。

「現代の企業の課題を考える」

クマネジメントやコンテインジエンシープランにおいても通じる。

「彼れを知りて己れを知れば、百戦して殆うからず。」(謀攻篇)

「孫子」の最も有名な一節である。企業において、顧客や競合他社の動向と同時に自社の前線の状況を把握しておくことは重要である。さらに、「孫子」ではこれに先立って、時勢の把握、用兵の熟知、人心の一致、周到な準備、有能なリーダーの五つを勝利のコアコンピタンスとして取り上げて

「凡そ衆を治むること募を治むるが如くなるは、分数是れなり。衆を闘わしむること寡を戦わしむるが如くなるは、形名是れなり。」(勢篇)

いわゆる大企業病といった組織肥大による弊害が指摘されているが、組織を常にフレキシブルに動かし、情報伝達および共有を迅速に行うことは、企業間競争を勝ち抜く上で不可欠である。現在、経営課題を可視化しリアルタイムな対応を図る経営コックピットや、意思決定の迅速化を重視したアジャイル経営といった考えが広がりつつあるが、ここではそ

日立総合計画研究所
サービス・イノベーション
グループ

中江力

日立 総研

vol.1-3
2006年11月発行

発行人 白井均
編集・発行 株式会社日立総合計画研究所
東京都千代田区外神田四丁目14番1号
秋葉原UDX 〒101-8010
電話03-4564-6700(代表)
印刷 株式会社 アステックアソシエイツ
定価 1部 1,050円(本体 1,000円)送料込み

ホームページ
www.hitachi-hri.com

AllRights Reserved.Copyright © (株)日立総合計画研究所 2006 (禁無断転載
複写)
落丁本・乱丁本はお取り替えいたします。

日立
総研

www.hitachi-hri.com