

知識創造企業

(「知識創造企業」 著者:野中郁次郎、竹内弘高 訳者:梅本勝博 より)

「知識創造企業」とは

「知識創造企業」は野中郁次郎と竹内弘高（両氏とも当時一橋大学教授）による1995年に出版された「The Knowledge Creation Company」の訳本である。著者が日本人でありながら、オリジナルが英語で書かれ、その後に日本語に訳された珍しいケースである。

著者は1970～1980年代の好調な日本企業をケーススタディとして取り上げ、その成功要因として、暗黙知と形式知との相互作用から知識を創造する組織的なプロセスの重要性を論じている。このコンセプトは、“Socialization”、“Externalization”、“Combination”、“Internalization”の頭文字をとった「SECIモデル」と呼ばれ、高い評価を得た。

SECIモデルによってナレッジ・マネジメントの大家となった野中氏は、2008年のウォール・ストリート・ジャーナル紙において、「世界で最も影響力のあるビジネス思想家トップ20」に唯一のアジア人として選ばれた。

目次

- 知識変換の4つのモード
- 知識スパイラル
- 組織的知識創造を促進する5つの要件
- ファイブ・フェーズ・モデル
- ミドル・アップダウン
- ハイパーテキスト型組織
- 7つのガイドライン

知識変換の4つのモード

知識を創造するのは個人である。組織的知識創造は、個人によって創り出される知識を組織的に増幅し、組織の知識ネットワークに結晶化するプロセスで、次の4つのモードから成る。

- ① 個人の暗黙知からグループの暗黙知を創造する 「**共同化**」
言葉を使わずに経験を共有して学ぶ
- ② 暗黙知から形式知を創造する 「**表出化**」
対話、共同思考によって引き起こされる。知的創造プロセスのエッセンス
- ③ 個人の形式知から体系的な形式知を創造する 「**連結化**」
コンセプトを組み合わせて一つの知識体系を創り出す
- ④ 形式知から暗黙知を創造する 「**内面化**」
文書化は、体験を内面化するのを助け、暗黙知を豊かにする

知識変換の4つのモード(つづき)



野中・竹内『知識創造企業』p.93

知識スパイラル

暗黙知と形式知が相互作用するときこそ、イノベーションが生まれる。組織的知識創造とは、暗黙知と形式知が四つの知識変換のモードを通じて、絶え間なくダイナミックに相互循環するプロセスである。

共同化： 相互作用の「場」を作ることから始まる。その「場」において共感知が生み出される。

表出化： 「対話する共同思考」「メタフォア」「アナロジー」によって、概念知が生み出される。

連結化： 新しい知識と組織の他の部署に既に存在する知識を結合することにより、体系知が生み出される。

内面化： 「行動による学習」が内面化の引き金となり、操作知が生み出される。

組織的知識創造を促進する5つの要件

1. 意図

知識スパイラルを動かすのは、「目標への思い」と定義される組織の意図(intention)である。企業戦略の最も重要な要素は、どのような知識を創造するかという知識ビジョンを創り出し、それを経営実践システムに具体化することである。

2. 自律性

組織のメンバーには、個人のレベルで自由な行動を認めるようにすべきである。日本企業では、職能横断的な異質性を持つプロジェクトチームがイノベーションの各段階で多用されている。

3. ゆらぎと創造的なカオス

快適な習慣的状态が中断(ブレイクダウン)に直面したとき、我々の根本的な思考やものの見方を見直す機会となる。環境のゆらぎは組織の内部にブレイクダウンを引き起こし、そこから新しい知識が生まれる。このような現象は、「ノイズからの秩序の創造」「カオスからの秩序の創造」と呼ばれる。

組織的知識創造を促進する5つの要件(つづき)

4. 冗長性

組織全体やそのさまざまな活動や職務に関する情報を意図的に重複共有させる。ほかのメンバーが言語化しようと努力していることを互いに感じさせることができ、人は他人の職能領域に踏み込んで、アドバイスや新たな情報を提供することができる。

5. 最小有効多様性

複雑多様な環境からの挑戦に対応するためには、組織は同じ程度の多様性をその内部に持っていなければならない。フラットで柔軟な組織構造を開発して各部署を情報ネットワークで結んだり、組織構造を頻繁に変えることや頻繁な人事ローテーションが多様性を作る方法になる。

ファイブ・フェイズ・モデル

時間の次元を組み込んだ組織的知識創造の統合的なモデル

第1フェーズ 暗黙知の共有

体験を共有し、身体的・精神的なリズムを一致させる「場」において、共有が起こる。

第2フェーズ コンセプトの創造

共有された暗黙的なメンタル・モデルは言葉に表現され、最後に明示的なコンセプトにまとめられる。

第3フェーズ コンセプトの正当化

新しく創られたコンセプトが組織や社会にとって本当に価値があるかどうかを決定するプロセス。

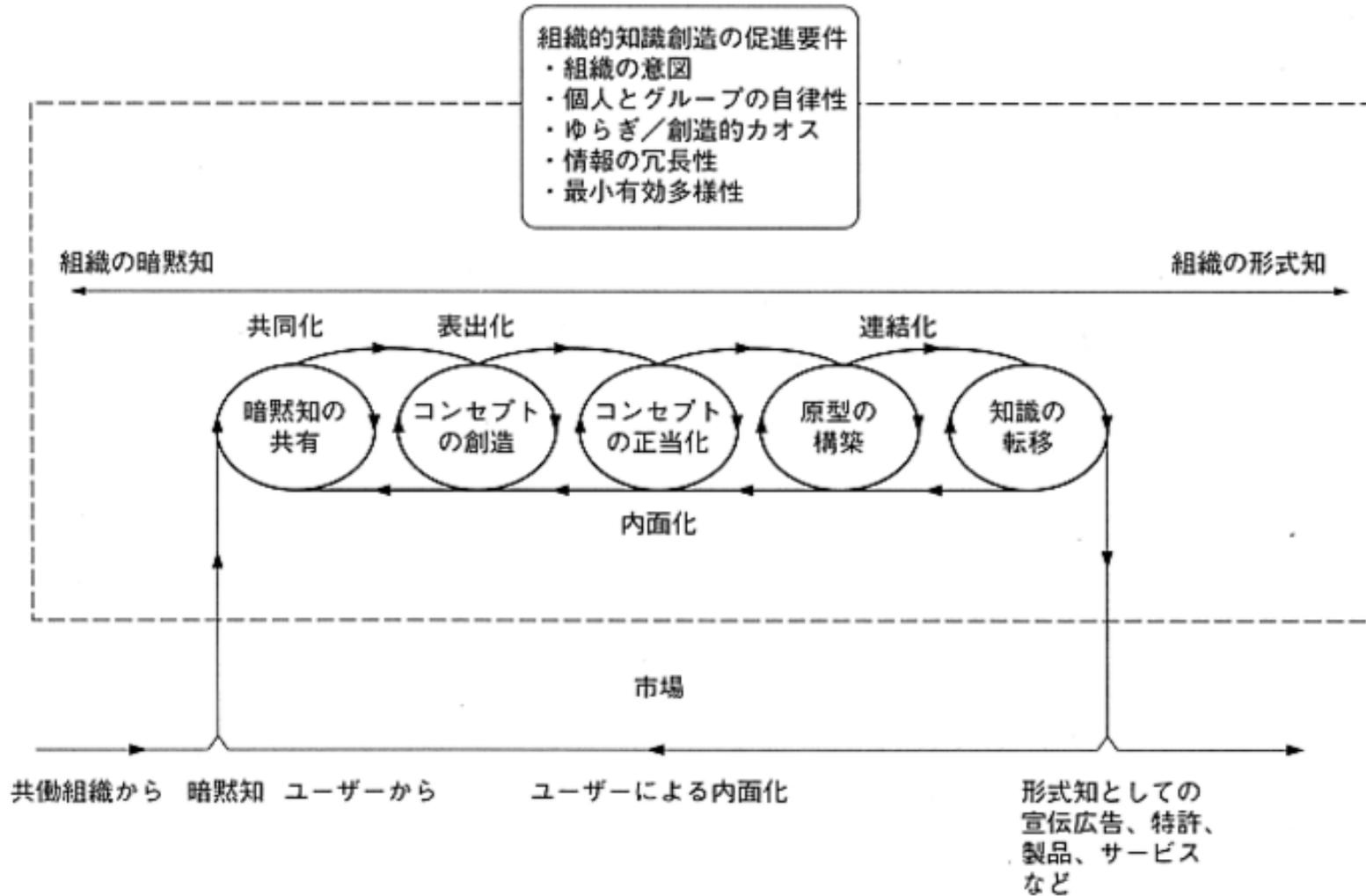
第4フェーズ 原型の構築

新製品開発の場合の原型は、プロトタイプである。サービスや組織イノベーションの場合は思考モデルを構築する。

第5フェーズ 知識の移転

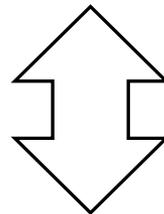
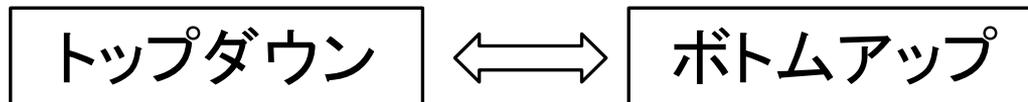
新しいコンセプトは別の存在レベルで新たなサイクルを始める。

ファイブ・フェイズ・モデル(つづき)



ミドル・アップダウン

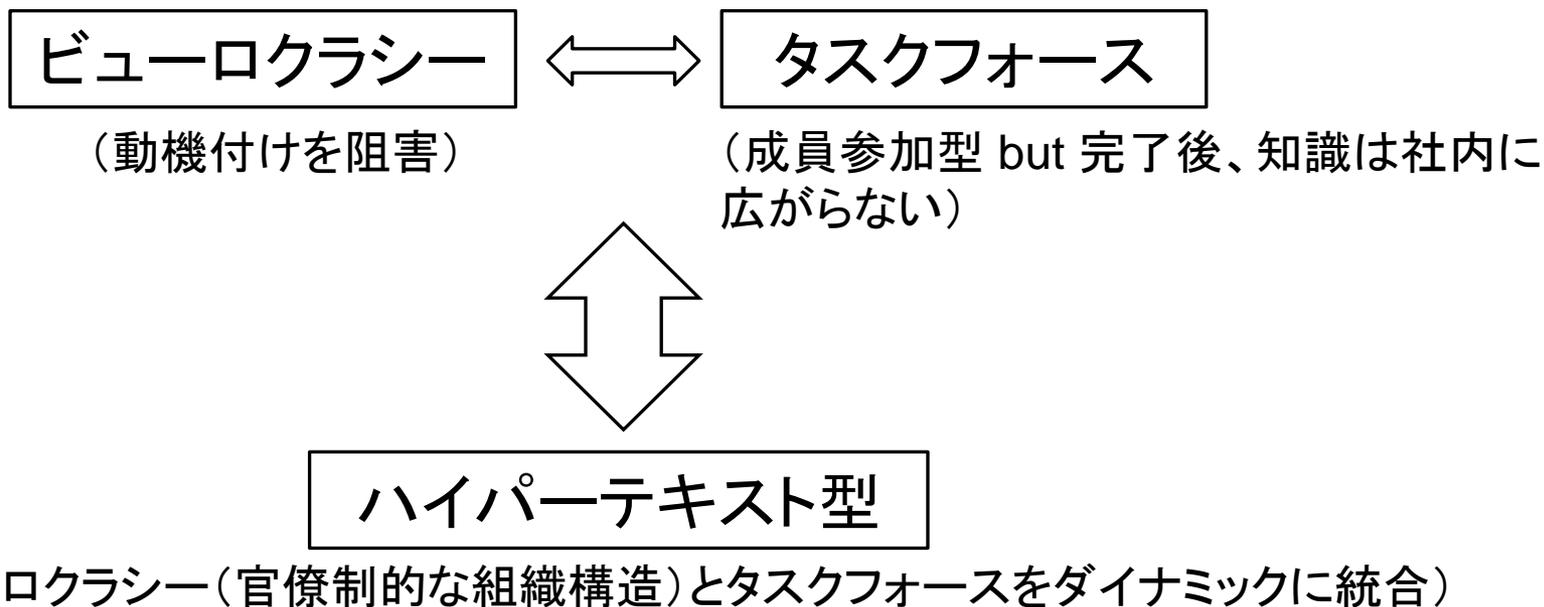
ミドル・マネージャーが組織的知識創造のプロセスにおいて鍵となる役割を果たす。彼らは知識が豊富で、社内の情報の流れが交差するところにおいて、「結び目」「かけ橋」として位置づけられる。



伝統的なモデルであるトップダウン、ボトムアップに対して、ミドル・アップダウンを提案する。

ハイパーテキスト型組織

ハイパーテキスト型組織は、ビューロクラシーとタスクフォースをダイナミックに統合したもので、ビューロクラシーの効率性と安定性がタスクフォースの有効性と機動性と結合される。これに知識ベースのレイヤーが加わることで、知識の「貯蔵庫兼交換所」の役割を果たす。



組織的知識創造のための7つのガイドライン

1. 知識ビジョンを創れ

トップは知識ビジョンを創り、組織全体に伝えなければならない。

2. ナレッジ・クルーを編成せよ

知識創造は主観的できわめて個人的な活動である。多様な才能が利用できるようにしなければならない。

3. 企業最前線に濃密な相互作用の場を作れ

「高密度の場」を提供しなければならない。

4. 新製品開発のプロセスに相乗りせよ

新製品開発プロセスは、新しい組織的知識を創り出すプロセスの中核である。

5. ミドル・アップダウン・マネジメントを採用せよ

知識創造企業ではミドルマネージャーが「結び目」「かけ橋」である。

6. ハイパーテキスト型組織に転換せよ

階層組織、タスクフォース、知識ベースの3つのレイヤーを含む組織。

7. 外部世界との知識ネットワークを構築せよ

外部の利害関係者の持つ暗黙知をも動員しなければならない。

以上