

『知識創造企業』 3章～5章

第3章 組織的知識創造の理論

a. 知識創造の二つの次元

- ・存在論的次元...個人 グループ 組織 組織間
- ・認識論的次元...形式知と暗黙知

b. 知識変換

- ・共同化（共感知） 暗黙知から暗黙知へ（ex. ホンダのタマ出し会、松下電気の自動パン焼き器、NECのBIT-INN）
- ・表出化（概念知） 暗黙知から形式知へ...メタファー、アナロジーモデルを使用
- ・連結化（体系知） 形式知から形式知へ...コンセプトを組み合わせて一つの知識体系を創り出すプロセス。
- ・内面化（操作知） 形式知から暗黙知へ...learning by doing、書類・マニュアル・物語などによる言語化・図式化

双方向的にスパイラルに行われる。

c. 組織的知識創造を促進する要件

1. 意図...どのような知識を創造するか
2. 自律性...個人のレベルで自由な行動を認める
3. ゆらぎと創造的なカオス...曖昧さにより危機感を高める
4. 冗長性...組織成員が情報を重複共有する（日本企業が重視）
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。アシュビー（1956）

d. 組織的知識創造のファイブ・フェイズ・モデル

- 第一フェイズ 暗黙知の共有...個人が対話する「場」、共同化
- 第二フェイズ コンセプトの創造...共有された暗黙知を表現、表出化
- 第三フェイズ コンセプトの正当化...知識は正当化された真なる信念と定義するため
- 第四フェイズ 原型の構築...明示的なコンセプトから明示的な原型へ、連結化
- 第五フェイズ 知識の転移...組織内部、組織間における転移

第4章 知識創造の実例 (松下電器のケース)

a. ホームベーカリーの開発

知識スパイラルの第一サイクル

- ・パイロットチームメンバーの間での暗黙知の共有
- ・コンセプトの創造：製品の基本的特徴を決定
- ・「イージーリッチ」に対して正当化
- ・プロトタイプ失敗：外側は焼きすぎ中味は生

第二サイクル

- ・暗黙知の共有：田中郁子がチーフベーカーの下で修行
- ・「ひねりのばし」というコンセプトを創造
- ・「イージーリッチ」に対して正当化
- ・「うね」をつけたプロトタイプを作る

第三サイクル

- ・商品化チームメンバーのあいだで暗黙知を共有
- ・「中メン」といコンセプトを創造
- ・コストと品質の要求基準に対して正当化
- ・ホームベーカリーのプロトタイプを作る

事業部内・事業部間での知識転移へ

b. 企業レベルでの知識創造スパイラル

第一サイクル

- ・ヒューマン 200 人委員会のメンバーが暗黙知を共有
- ・「自発的な個人」というコンセプトを創造
- ・新しい企業ビジョン構築へのトップのコミットメントに基づき、ヒューマン 21 委員会が正当化

第二サイクル

- ・自己組織チームメンバーの間で暗黙知を共有
- ・MIT '93 というコンセプトを創造
- ・「自発的な個人」というコンセプトに対して正当化
- ・同時並行型開発のような業務メカニズムの原型を構築

第5章 知識創造のためのマネジメント・プロセス

- a. トップダウンマネジメント...ジャック・ウェルチの GE
- b. ボトムアップマネジメント...3M
- c. ミドル・アップダウンマネジメント...キャノンのミニコピア開発
- d. マネッジ・クリエイティング・クルー

ナレッジ・プラクティショナー（第一戦の社員とミドル・マネジャー）

ナレッジ・オペレーター（前線で暗黙知を蓄積。職人、ラインマネージャーなど）

ナレッジ・スペシャリスト（形式知を扱う。エンジニア、財務、人事など）

ナレッジ・エンジニア（ミドル・マネジャー）...理想と現実を仲介

ナレッジ・オフィサー（トップ・マネジャー）...企業レベルで組織的知識創造を
全体的にマネージ

問題提起 ・冗長性やミドル・マネジャーを重視して組織が創造的になるとしても、その効果は現在主流となっている合理化・効率化より尊重されるべきものか。