

提言 『高度知創造経営への挑戦』

基本提言

「知力(知恵と活力)のマネジメントと創造」

—俊敏なイノベーションの決め手—

1997.2.25.

JMAの提言活動について

JMAは、1987年から毎年、その時々的重要な経営課題をとりあげ、問題の背景・進むべき方向・対策等について提言してきました。

この提言活動では、課題解決の正解を示すものではなく、より良い議論のための題材を提供することに主眼をおき、JMAの考え方について提言を行っています。

これを機会に、各社でさらに議論が盛んになり、新しい発想とシステムが生まれることを願っております。

「高度知創造経営への挑戦」

基本提言

〈内 容〉

- I 日本の企業は実力を持っている。自信を持って厳しい、
難しい時代に積極的に対応していかなくてはならない…………… 1
- II 日本企業の成長の条件は俊敏なイノベーションである…………… 2
- III 「俊敏なイノベーション」を実現するためには、何を最重
点におくか。それは人間の知恵と活力である…………… 3
- IV これからの知力の重点はどこにおくか！…………… 5
- V [5つの提言]…………… 6

1. 「知カビジョン・知カ管理」体制の確立

2. 知力の蓄積・共有・協創システム

3. ミドルアップカに重点をおく人材づくり

4. 知力中心の組織、業務分担構造の再設計

5. 「知恵と活力」重視の知欲風土づくり

高度知創造経営への挑戦

知力(知恵と活力)のマネジメントと創造 —俊敏なイノベーションの決め手—

[提言趣旨]

I. 日本の企業は実力を持っている。自信を持って厳しい、難しい時代に積極的に対応していかなくてはならない

- 近代の日本は、2つの大改革の成功実績を持っている。
それは、明治維新と戦後の復興である。
- 戦後の復興は、この約50年間に0から出発して世界の経済大国に成長した。
小さな資源のない島国がやり遂げた実力である。世界にその類例を見ない。
- 経済大国になったばかりではない。日本は「世界一の長寿国」にもなった。
長寿は最高のバランスのとれた社会の体制の明確な表れである。
- 長寿は急成長を遂げた日本の実力そのものであり、経験と誇りを具示したものである。それは知的資産であり、知恵の源泉である。
- 現実に企業で働く人間の質について言えば、知恵の水準も平均して高いレベルにあり、活力もコミュニケーション力も高い。その意味では、事業を遂行するための最高の集団力を持っている。
日本の企業はこのように実力を持っている。自信を持つべきである。

- ・最近海外からは元気のない日本と言われることが多い。バブル崩壊後のことに目を奪われることなく、我々が成し遂げてきた実績に確固たる自信をもって、直面するグローバル時代、メガコンペティション時代、高度情報ネットワーク時代の諸課題に各企業が挑戦していかなければならない。

政官などに頼ることなく個人の實力、個々の企業の實力こそが、これからの時代を変えることができるのである。今こそ、日本企業がその潜在力を発揮し、第3の改革に向ってイノベーションを進めていくことが求められている。

Ⅱ. 日本企業の成長の条件は俊敏なイノベーションである

- ・現在、日本は近代における明治維新・戦後の復興に次いで3つ目のイノベーションに迫られている。しかし、これを解決するためには従来のイノベーションの経験だけでは乗り切れない。革新する新しい實力を早く身につける必要がある。

- ・3つ目のイノベーションの難しさは、

1つには、この長期にわたる景気の低迷であり、しかも環境の変化は激しく先行きの見通しは難しい。企業はローコスト追求中心であり、事業活力は乏しくなっている。

2つには、社会全体の動向は、工業社会から知識社会への移行期である。ITの進展と共に従来の経験からは予測出来ない、世界的規模の新しい産業・社会へと、ものすごい早さで変化しつつある。もちろん、そこにははかりしれない可能性があることも事実である。

3つには、日本だけのイノベーションでは競争に勝てない。世界に通用するイノベーションで勝負しなくてはならない。

4つには、社会全般が豊かになり、現状に満足し大きな変革を望む強い力はないし、変革を嫌う傾向さえ強い。

- ・この難しさを克服するためには、

第1に、過去の経験や実績にこだわらず、白紙で思い切った改革に取り組むことが必要である。白紙で取り組むためには、世界に通用する新しい事業、システム等を創り出す構想力が必要である。その根底には社会的責任を前提に夢があり高い志がなくてはならない。

第2に、外圧や横並びに頼るのではなく、個々の企業の自己責任においてイノベーションを実現しなくてはならない。誰も助けてはくれない。赤字は論外であるが、低い収益力で先行き不透明なままでは企業は生き抜いてはいけない。企業全体・全員が沈没してしまう。

高付加価値の獲得をめざして全員の知恵を結集することである。イノベーションに犠牲や行き過ぎは付き物である。しかし、犠牲をカバーする愛情と、行き過ぎを是正する積極的な姿勢こそが日本の企業の持つ資質でなければならない。経営幹部層の度胸と責任意識が望まれる。

第3に、この3つ目のイノベーションには、特に素早さが最大条件になる。あらゆる面において従来の我々が経験しているものとは様変わりのスピードが要求されており、これがなければ競争に打ち勝つことは出来ない。

まさに「俊敏なイノベーション」(Agile Innovation)である。

- ・日本の企業が素早く革新を遂げるには、どんな理念のもとに、何を変え、どの障害を取り除き、何をめざすか、真正面から取り組まなければならない。

Ⅲ. 「俊敏なイノベーション」を実現するためには、何を最重点におくか。それは人間の知恵と活力である

- ・第1に人間の知恵に着目することである。

知恵の源泉は人材である。しかし「良い人材」的な人探し、人選び、人育てではなく、企業の急速な革新と成長のためには、どんな知恵が必要かという点に着目した人材の改革、開発が必須である。それを怠れば、変化

の激しい中で成長していくことは出来ない。

そこで「知恵」に「活力」が加わることによって、行動力、成果につながるものと考え、これを知力と表現する。——— (Wisdom & Vitality)

要するに1人1人の高い知力（個人知力）がベースである。

ここで言う知恵とは、ある領域において、問題・課題を設定し、その解決のための極限状態の中で仮説を設け、情報・知識・経験を集めて、いろいろな人と議論し、より深く、繰り返し考え、答えを導き出し、実行し検証する。このプロセスの中で知恵が生まれ、知恵が蓄積されるのである。

- ・第2には、課題解決に個人知力を総結集することである。（集団知力）

知力の原点は個人知力である。個人知力が魅力的であり続けることが企業知力の源泉である。魅力的な個人知力が課題解決に向けて連携して総結集するところに集団知力が生まれる。集団知力によって課題が解決され成果が実現する。成果の実現により知力は蓄積され、レベルアップする。それが魅力的な個人知力をさらに開発・創造する。このサイクルの中に、魅力的な集団知力が生まれ育つ。

- ・第3には、トップマネジメントの強いリーダーシップである。

メガコンペティションの中でトップマネジメントが企業ビジョンに照して先見力をもって革新課題を自ら設定する。従来の様な下から持ち上がった課題を決断するような手順では、俊敏なイノベーションは実現出来ない。そのためには、トップマネジメントが常にコアとなるミドル層との密着が大きな条件となる。そして、トップマネジメントが先頭に立って課題管理をタイミングよく実践し、スピードのある着実で大幅な成果を上げることである。

Ⅳ. これからの知力の重点はどこにおくか！

- ・第3のイノベーションの中で、社会的責任を前提に高付加価値を実現し、競争に打ち勝つために必要な知力の核となるものは何であろうか。
- ・従来とも製品開発力、技術開発力、生産技術力等が重視されることは言うまでもない。しかし、それだけでは不十分である。俊敏なイノベーションの中でもっと幅広く、深く知力を求めなくてはならない。
 - 第1に、国際的に通用する知力でなくてはならない。日本にしか通用しない知力は2流、3流でしかない。(国際知力)
 - 第2に、顧客に密着し、顧客が最高に満足し、顧客の信頼を得る知力でなくてはならない。(顧客知力)
 - 第3に、グローバルな中での高度な連携とITの活用・ネットワークによって、プロセスを抜本的に改革する知力の時代である。(プロセス知力)
 - 第4に、今こそ企業はビジョンの前提となる夢や、高い志を原点におく知力でなくてはならない。(高志知力)
 - 第5に、知力は性別、年齢、国籍に関係ない。女性の出番である。知力に定年はない。高齢者の持つ暗黙知は宝である。目の色も皮膚の色も関係はない。文字通り人間の知力である。(人間知力)

知力に限界はない。知力にルールはない。より高度な知力を目指して全員が挑戦していかななくてはならない。まさに高度知創造経営への挑戦である。

以上、俊敏なイノベーションに必要な知力(知恵と活力)のマネジメントと創造について、述べてきた。この考え方にもとづいて次のように5項目の提言を行う。さらに、第2部としてアンケート調査結果を報告する。第3部として提言内容の一部ではあるが、さらに具体的な施策を提案する。

V. 【5つの提言】

1. 「知カビジョン・知カ管理」体制の確立
— 知カの現状と目標を目に見えるように —

2. 知カの蓄積・共有・協創システム
— 知カを蓄積し、みんなのものにする —

3. ミドルアップカに重点をおく人材づくり
— ミドルアップが企業の盛衰をきめる —

4. 知カ中心の組織、業務分担構造の再設計
— 知カが見える組織編成を —

5. 「知恵と活力」重視の知欲風土づくり
— みんなで知欲に燃えよう —

提言 1

「知カビジョン・知カ管理」体制の確立

我々はこの厳しい時代において企業の革新・成長のために知カ（知恵と活カ）に着目する。しかし、知カに着目しても教育・研修や知識・情報の収集のみでは知カは向上しない。知カの向上は、企業ビジョンからの革新課題の解決に直結する活動の中でこそ実現できる。しかも、俊敏な実現が条件である。

1. トップマネジメントによる革新課題の設定

俊敏なイノベーションの実現のためには、先見性と的確なタイミングを前提にトップマネジメント自らが革新課題を打ち出すことが重要である。

トップマネジメントのリーダーシップとトップダウンの重要性は今さらいうまでもないが、トップダウンから早急な成果実現のためにはトップとコアとなるミドル層との間の密接かつ頻繁な交流・一体化が大きな条件となることを銘記すべきである。

2. 革新に必要な知カの明確化

革新課題をスピーディに解決するためには、挑戦的な目標値と成果実現時期を明確にした上で、革新に必要な知カ（革新知カ）は何かを具体的に考えなくてはならない。

その為には、まず現状の我々の知カを正確に把握し、目に見える形にすることが出発点である。（現状知カマップ）

現状知カマップを革新課題に照らすことによって、革新に必要な知カの内容・レベルが明確になる。（革新知カマップ）

この両者のマップのギャップを意識して革新課題解決の中で、知カ向上に挑戦していくことが重要である。

知カマップは事業別、機能別、目的別に質（レベル）・量（人員）を含めて具体化し、目に見える形にすることが重要であり、これらの努力を通して

企業ビジョンに連結する知力ビジョンを描くことが出来る。

3. 革新課題解決への知力の総結集

課題解決は、1人の知力のみで出来るものではない。個人知力を結集し、
集団知力としなければならない。

魅力的な個人知力を前提に

- 個人知力のタイミングの良い連携
- 連携の出来る共通の目的意識とベース技術
- 連携によるお互いの刺激・成長

が集団知力発揮の核となる。

4. 徹底実践による成果の実現

課題解決、成果実現、知力向上は徹底実践の中で生まれる。

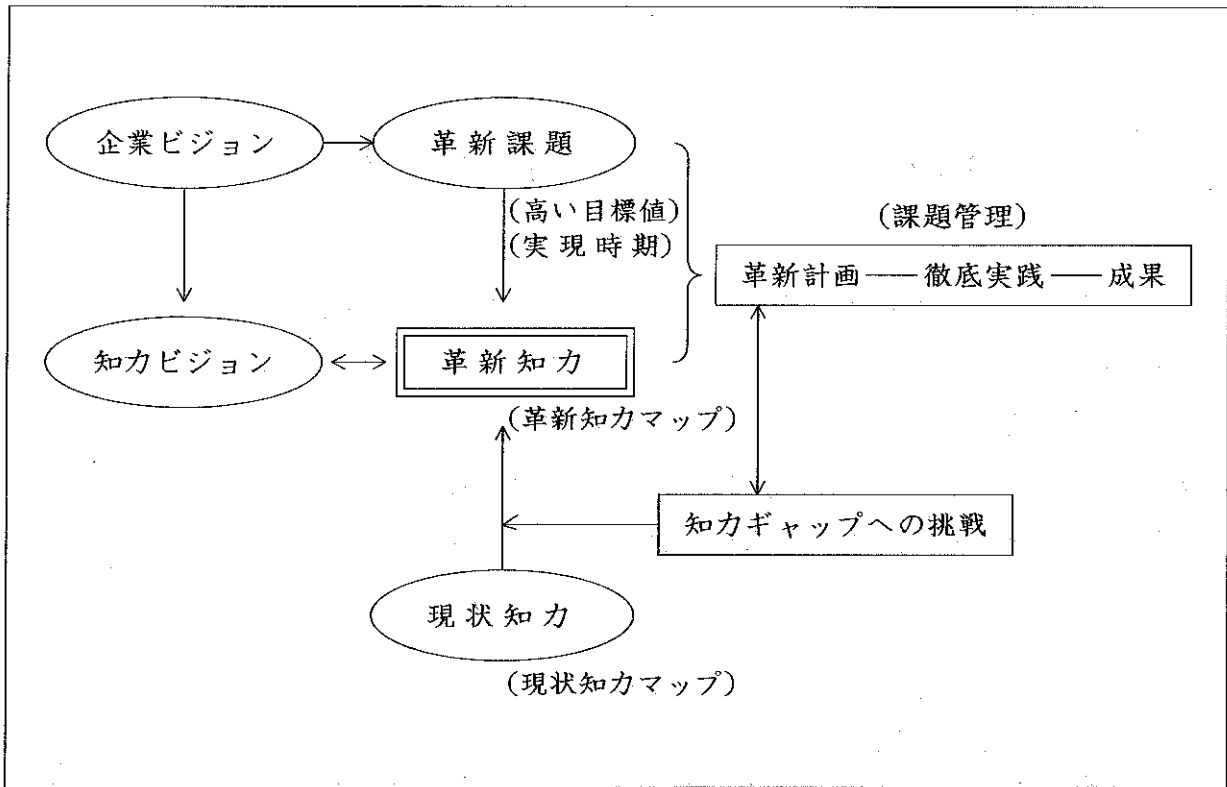
課題解決のプロセスが個人知力、集団知力の向上のプロセスでもある。

成功のカギは、具体的な成果を素早く実現することを目標に

- 効率的で積極的な幅広い情報収集・その解析・研究
- 活発な討議・交流、知恵の蓄積
- 仮説設定
- 検証
- モデル試行
- 成果確認

のプロセスを計画的に行ない、それを繰返すことによって得られる。

知力の現状と目標を目に見えるように



提言 2

知力の蓄積・共有・協創システム

革新課題解決の実現は知力マップの項目毎に知力の蓄積とつながる。知力は形式知化することはもちろんであるが、組織的に、或いは有志の間で共有化され、さらに協創（コラボレーション）の中で知力のレベルアップにつなぐ。企業全体にこのような仕組みを作っていくことが重要である。

最初から全知力を対象にするのではなく、コア知力に重点をおくことは当然である。

1. 知力の蓄積

企業の知力の大部分は暗黙知として各個人の中にある。しかし、人材の高齢化、人材の拡散化の中で、この暗黙知は殆ど人々が意識しないうちに企業から消滅していく。これにより、特に高度で技術的な知力は、企業の実力を大幅に低下させている。これを是非とも食い止める必要がある。企業の中で職場が変わる、出向する、退職するという人材の拡散化が急速に進んでいるからである。

しかし、知力の蓄積は、ITの進展により形式知の面で技術的に可能性が高く、自主的な積極性によって実現できる。このためには、蓄積の重要性を実例的にPRし出来るだけ多くの人々に理解してもらうと同時に、行動に移してもらうことが重要である。

2. 知力の共有

形式知のみで全てが蓄積できるものではない。形式知化出来ない暗黙知の領域についても、人間関係を含めて共有化していく仕組みづくりと努力が重要である。

そのためには、領域別に知力を共有するチームを作り、形式知、暗黙知の両者を含めて共有知力に作り上げていく。形式知を越えて人間の共有知力と

して発展していくことが出来れば、革新課題解決のための連携にも効果的であるし、協創へのプロセスにも結びつくものと考えられる。

3. 知力の協創

知力の共有の場は協創の場へと発展する可能性をもっている。共有の活動の中で経験が加わり、新しい発想が加わることにより知力は深掘りされ、幅を広げていく。

共有の場はさらに他の知力の領域と交流することにより、協創へと発展することにもなる。

これらの協創は革新課題解決のプロセスと結びつくことにより、よりレベルの高い知力、新しい知力へと成長していく。

この蓄積、共有、協創のサイクルが、知力の領域毎に繰返しながらさらに知力の領域毎の重なり、交流する中で企業の知力は向上し、高度知創造経営へと結びつくことになる。

4. 知力管理のシステム化

提言1の知力マップの中に、革新課題解決の活動を中心にした知力の蓄積・共有・協創の具体的な活動を目に見える形で折り込むことが必要である。現状の知力が革新課題解決のプロセスの中で、革新知力に近づく知力ギャップへの挑戦が、知力の蓄積・共有・協創の仕組みそのものにならなければならない。

このように、知力管理を仕組みとして継続するところに、高度知創造経営への挑戦を具体化することが出来るのである。

知力を蓄積し、みんなのものにする

提言 3

ミドルアップカに重点をおく人材づくり

事業・機能・目的別の知力はもちろんのこと、企業のマネジメント力、革新力の構造上のコア人材は、日本の場合ミドルアップカにある。トップマネジメントのリーダーシップと、このミドルアップカが結び付いた時に、俊敏なイノベーションが可能になる。すなわち、ミドルアップ・トップダウン力である。

1. ミドル人材の選別

企業におけるミドル層の人員は現実には大変過剰であり、質的には極めて玉石混淆である。徹底した選別が前提である。

ミドル人材の選別の基準は事業、機能、目的別にトップマネジメントに対して最高のミドルアップする力である。もちろん、企業競争の中で自社の強味、持味に重点を置くことは当然である。

トップマネジメントのリーダーシップに結びつくミドルアップカとは、副社長から課長に至る幅広い階層の中からの選択を前提とするものである。ミドルアップカは、従来の管理型中心からリーダーシップ型中心への革新を前提とするものである。

ミドルアップカとは、

- 先見力
- 経営全般に対するバランスの取れた判断力
- トップマネジメントの考え方、判断に対する的確な理解力
- 革新課題解決に対する俊敏な実現計画の立案力
- 高い目標値と実現時期を前提に実現計画の中に実務層のまき込み、
参画させる力 等が重要なポイントとなる。

2. 革新課題解決の場の設定

ミドルアップカは革新課題解決の場で成果を上げ、自信を持ちレベルアッ

プしていく。

もちろん、革新課題は同じものが繰り返される場合は極めて少ない。常に新しい環境条件の中でより挑戦的でより解決困難な場で挑戦していかなくてはならない。

このミドルアップカは1人で出来る場合は少ない。関連機能・知力との連携の中で常に高いレベルの集団知力づくりに挑戦することが必要である。

3. 長期的なミドルアップカの継続と向上

企業が長期的に成長し続けるためには、高いレベルのミドルアップカを維持していく必要がある。ミドルアップカの人材に断層が出来れば、それは直ちに企業の衰退につながる。

ミドルアップカの第2軍の養成を常に心掛け、次のミドルアップカがより高くなることを先輩は強烈に意識しなくてはならない。

このミドルアップカの第2軍の選別、育成は30歳前後から始めていく必要がある。30歳前後の人材が企業の将来の盛衰を決めることは間違いない。

技術もマネジメントも進歩ははげしい、第2軍を含むミドルアップカのたえざる自己革新が望まれる。

4. コア人材をより広く求めて

現在のコア人材は、男性中心、壮年中心になりがちである。もっと広くコア人材を求め、選抜・育成しなくてはならない。

年代層的には、青年期、壮年期、中高年期別に、より意識した選別・育成の仕組が必要である。

また、女性については頭脳レベル、体カレベル、活カレベルは極めて高いものがある。これからの時代のコア人材は当然女性も対象となる。

さらに、外国人にコア人材を求めることも必要である。より刺激的存在となり、知力向上に抜群の成果をもたらすことになると確信する。

ミドルアップカが企業の盛衰をきめる

提言 4

知力中心の組織、業務分担構造の再設計

現実の企業の組織・業務分担は多くの余剰人員を抱え、多くの縦階層の中で役割・業務分担は複雑・あいまいである。さらに慣習的になっている面もあり、そこに知力を見ることも意識することも出来ない。

企業ビジョン、革新課題、革新知力を明確に認識した上で、知力を前提にした企業の組織・業務分担構造を再設計しなくてはならない。

1. フラットな組織構造とプロジェクト編成

フラットな組織という表現は、すでに言い古されている。しかし、真のフラットな組織は、組織の役割単位が知力と密着した形で編成され、人材の構成も知力の向上・伝承に直結したものでなければならない。また、ネットワークの中でより質の高い連携が条件となる。

しかも、組織の役割単位も定常的なものだけでなく、革新課題の解決のために横断的にプロジェクト編成されていなければならない。その編成の中で個人知力がいつでもより高いレベルの集団知力となるように心掛ける必要がある。もちろん、その能力はローテーションの中で育成されることも含まれている。

組織の役割単位も必要な知力・水準を明確にして、目に見える形に表現され全員が意識し、挑戦するものでなければならない。

2. 成果と知力に焦点をあてた評価体系の整備

知力は課題解決の成果によって明確になる。成果と知力の明確な連動の評価が結局、知力向上の挑戦力につながる。しかし、成果は明確な場合のみではなく、成果の評価を間違えれば知力の評価も間違ってしまうことになる。成果と知力の評価は知力向上のための動機付けにもなり、挑戦力につながる。

3. 知力のネットワークづくり

個人知力がベースであることは言うまでもない。しかし、個人知力のみでは限界がある。企業の内外を通して、いかに他の知力と結び付き相乗効果を上げるかが重要である。もちろん、企業内部の知力との連携・合成もあるが、これからは企業外部とのネットワークによる連携、協創が極めて重要な位置付けとなる。異質の業種、職種との中でのベストプラクティスを含めた協創は、革新の大きな原動力となる。当然に海外を含めて世界的な広がりの中で考えていく必要がある。

このネットワークは企業の組織としての活動だけでなく、個人・個人の積極的な情報収集、積極的交流が中心になってきている。このことは、ITの発展によりますます実現性は高くなっている。

知力が見える組織編成を

提言 5

「知恵と活力」重視の知欲風土づくり

知力中心の体質を創るには、企業全体が知力重視の風土になることがベースである。企業カルチャーが、知力を重視し、知力中心のマネジメントが当然である、と考えるところに発展していく必要がある。

知力中心の風土が生まれることが、すなわち高度知創造経営の基盤が出来たということである。

1. 知恵に対する1人1人の高い欲求

ベースとして必要なことは1人1人がまず知力に興味を持つことである。そして勉強しよう知識を得よう、何かまとめよう、何か身に付けようという自律的な意欲を持つことである。その意欲が企業の中の仕事と結び付けば、発言の場もあり、発表の場もある。議論の場もある。さらには、実験・試行を通して具体化し達成感も味わうことが出来る。

企業の中にこのような意欲をつくるのも、トップマネジメントや、マネジャーの役割である。これからは、物欲や金欲の時代ではない。知欲の時代である。高い知欲とその実現にこそ、生きがい、働きがいがある。

2. プロを目指そう

企業の中に限らず、社外、海外を含めて世界中に通用するプロ像を目指すことが重要である。

中途半端な忠誠心らしきもので仕事をするのではなく、プライドの持てるプロとしての人材像を描いて、挑戦していくことが必要であり、そこに生きがいを見出すことが出来る。

プロを目指すことにより、企業の間をフルに生かして貪欲に知力を上げる必要がある。情報交流、知力交流、試行・実験 等チャンスは社内に山ほどある。

さらに企業の中ばかりではない。1人1人が意欲的に企業外部、海外ともネットワークを持ち、ベストプラクティスの情報収集と交流が重要となる。

3. 知欲風土づくりは学習する組織と直結

アメリカでは1990年以来、学習する組織の研究と導入が積極的に行なわれている。そのベースは1人1人の自律的な知欲である。プロを目指して積極的な知欲によって、知力を向上させることが企業の革新課題解決のための底力である。ただ一人で情報を集め、本を読み、考えればよいものではない。仲間が集まり、知恵を集め、創造し、試行の場を求めて、具体化し成果を確認し、知力を向上する。それが全社に広がり、企業の風土に高めていく。

革新課題を解決する力は、企業の中で具体的な組織活動やプロジェクト活動だけではない。これが長期的な成果につながるためには、氷山の水面下の目に見えないところの巨大さと同様に、全社全員の自律的な知欲の活動であり、仲間づくりである。いわゆる学習する組織である。知欲の活動には企業の意識的な、積極的な支援が決め手となる。

企業の中に知欲の風土をつくり上げ、知欲集団による高度知創造経営の実現を目指して、挑戦していきたいものである。

みんなで知欲に燃えよう



提言 高度知創造経営への挑戦

社団法人日本能率協会 総合推進事務局
〒105 東京都港区芝公園3-1-22 電話03(3434)6211(大代表)