

WM Report

Knowledge
Management
Society of
Japan

VOL. 6

2000 MARCH



CONTENTS

基調講演要旨

第3回会員総会 報告

学会賞報告

KM 学会会員の声

役員

インフォメーション

日本ナレッジ・マネジメント学会 「第3回年次大会」



基調講演要旨

花王株式会社 取締役会長 常盤 文克 様

今日は「知さまさま」ということでお話いたします。私は「知」を「明」「暗」「黙」の三つに分けて考えてみたいと思います。特に「黙の知」について、日々の仕事を通して感じている、その想いを述べてみます。

企業の経営資源は人、物、金とよく言われますが、これら三つの資源を有効に活かすためには、「知」こそが最大の経営資源であると思います。その意味で知は経営の背骨であり、土台であります。

よく「市場は飽和していて、もう伸びない」などと聞くことがありますが、確かに「量」という意味では市場は飽和しているかもしれないが、「質」という意味からはまだまだ成熟はしていないと思います。質には限りない可能性があり、この質を生み出しているのが知であり、知を経営に活かすということがナレッジ・マネジメント（以下、KMという）としての流れなのでしょう。このKMについて、素朴な疑問を持っています。まず、その疑問を述べてみます。形式知は伝わり、暗黙知は伝わり難いのだということを前提にKMが語られているが、伝わる・伝わらないは知の形式ではなく、知の出し手と受け手との間で「知の共振」が起こるかどうかが、それが伝わる・伝わらないの決め手になっていると考えています。

例えば、書いて渡したり、話して聞かせても形式知でわからない人はわからない。受け手にそのような能力という波がないと、知は共振しません。逆に多くを語らずとも何かボヤッとしてメタファーを言いながら、よし..もうよくわかりましたなどとスーと知が伝わることもあります。また、暗黙知を形式知に変換してみんなで共有しようとするということについても、その変換過程で必ず省略と変形ということが起こります。このことで元の暗黙知が痩せてしましますが、痩せたままの形式知が元の暗黙知として一人歩きしてしまいます。そもそも変換できる暗黙知ならば、それはもともと形式知だったのではないかと考えます。

大切なのは、出し手の議論は沢山あるのですが、知の受け手側の議論が足りない、もっとほしいと思います。

それから手法に関しても、暗黙知・形式知を変換しながら知を高めて行くということも、「知は濁る」を招く恐れがあります。「血は濁る」と似て、知も同じところでぐるぐる回っていると濁ってくると思います。

よく例にだすのですが、同じ畑で採れたじゃが芋をまた来年も同じ種芋として繰り返すと虫にやられるなど弱くなり収穫ができなくなってくる。別の畝でできた種芋を植えることを、私は小さい時に両親から教わりました。知を高めるプロセスも気持ちは理解できますが、じゃが芋と同じことが言えるのだと思います。

あまり良い例とは言えませんが、血族結婚が望ましくないように、仲間同士でいくら知をいじくり回しても良い結果を導けない。もっと積極的に外から知を入れてくることを今まで以上にしていく必要があると思います。

また、ナレッジベース（またはDB）と称して内外から知の切れ端を見つけて集積させる、しかも全て過去の知である。こうした知の蓄積を活用して新しい知を生み出しましょうと言うのですが、はたして切れ端を繋いで新しい知は生み出されるのでしょうか。かりに上手につくれても、こんどは知を引っ張り出す側、つまり知の受け手の議論を高めないとDBは生きてきませんね。

以上のようにKMに関する輪をもっと広げて、もっと友達を増やして知を語っていくことが大切だと思います。決して今のKMがダメだと言っているのではなく、素朴な疑問を申し上げてみました。

では、どうすればよいのかということですが、ひとつは徹底的な対話だと思います。この対話の場というのはまさに知のプラットフォーム..まさに駅です。色々な目的を持つ人々が行き交い、交流し、またそこで新たな知を感じ取って持ち返るというようなイメージです。つまり、一つ目は対話の場をつくるのが大切なのです。さらに、二つ目はこのプラットフォームに内部の人だけでなくどれだけ外部の人を呼んで来れるかということ。三つ目は知を評価するとか知を愛でるといふか、そういった企業の風土・文化がベースになければならないし、そうした場では「気」が漂っていて知が創湧(そうゆう)する、つまり湧き出てくるものです。したがって、知の創造とよく言いますが、これには疑問を感じています。

そもそも知を暗黙知と形式知と二項対立で捉えると、かえって知の多様性を覆い隠してしまうのではないのでしょうか。知というのはもっと多様なものではないか。私はあえて「知さまざま」と言いたいのです。

私は、知は広く深いものだとの前提で様々な角度から知を捉えていくという原点で考えています。知には色々な捉え方があり、特に「説明知」と「遂行知」という分け方があります。これは私はかなり有効だと思っています。説明知とは物事を形式言語で説明する知ということで、形式知に似ていると思います。遂行知とは物事を遂行するために必要な知とか技術ということです。科学と技術というのは良く混同されるのですが、科学は説明知で、技術は遂行知なのです。

また、「社内の知」と「社外の知」という分け方もありますし、同じ社内の知でも上下の関係で通い合う知と左右の関係で通い合う知もある。これは上下の知は硬い知で左右の知は柔らかい知とも言えるでしょう。

同じく社外の知でも「社会の知」と「生活の知」というような分け方もあり、それぞれの知の係わり合いを見つめながら捉えていく方法があります。

知の分類と階層ということで表すと、地(人、人間界)から天(神、自然界)に向かってデータ、情報、知識、理知、知恵、英知、摂理となる。さらに同じ向きで「明の知」(自然の知)、「暗の知」(人間の知)、「黙の知」(大自然の知)を成している。ここで神などとやたらに使うことはいけないのですが、汎神論を唱えた哲学者であるスピノザが「神即自然」ということを言って、「神とは自然そのものなのだ」との意味から、私は神という字を知という字に置き換えて「知即自然」ということを色々なベースにして行動しています。

自然の中に知は埋め込まれているのだと思います。その想いを込めて先ほどの分類した時の言葉を使わせてもらっています。「明の知」とは形式知に近いもので形式言語で伝えられるものです。「暗の知」とは暗黙知とは異なります。自分が持っている知だが、何かははっきり言えずボヤッとしているもので伝え難いものだが、伝わる時は暗と暗でも伝わるというものです。「黙の知」とは黙ってそこに置いてある知といふか、神がそっと置いてくれている知といふか..そんな知があると思います。

言い換えると、「明の知」は透明ガラスを通して見る知でコンピュータでやり取りできるようなもの。「暗の知」はくもりガラスを通して見る知で個人の中にあるもの。「黙の知」はくもりガラスをもう一枚置いて見る知で、実はほとんど見えない..大自然の中にあるもの、また企業文化と呼ばれるような中に潜む知とでも表現できるでしょう。

ところで、「黙の知」は「明の知」と「暗の知」の土台・根っこになっているのではないかと考えています。「明の知」と「暗の知」で仕事を遂行しているのですが、実は「黙の知」が重要な役割を果たしていて、自然の循環と同じように企業風土として、明と暗と循環する知となっているのではないか。

これらの関係は木、林、森のように、それぞれが連携し合いながら育っていく関係にもあります。

例えばピアノのレッスンを考えてみると、ピアノの先生がこの曲はこんな風に弾くのですよと、まず楽譜をみながら「明の知」

で説明します。次に実際に弾いてみせませんがこれは「暗の知」です。このプロセスを繰り返しながら先生のモノの考え方や人格を通して先生の知全体を学んでいく。つまり先生の魅力を徐々に感じ取っていく。これは先生のもっている「黙の知」です。全人格的なものでこれは暗黙知と違うものだと思います。このようなイメージで「明の知」「暗の知」「黙の知」はたがいに係わり合いながら知が育っていく、あるいは人が育っていくのだと思います。

我々の仕事の場面でも知を小さく捉えていても、もっと人間としての知とか大自然の中にある知というものをもっと上手に仕事の知の中に組み込んでいかないと、今は何か切り離して考えているのではないのでしょうか。仕事・事業などというものは、全人格的営みであり、その中に「黙の知」が大変重要な知で、大切だと思います。

それでは、「黙の知」はどこにあるのかをお話します。大自然の中にもありますし、我々の人間社会の中にも大自然の一部からあります。そんなところから次のようなエピソードを紹介してみます。昨年お亡くなりになった画家の東山魁夷の「風景との対話」という本の中にある一節なのですが、彼は太平洋戦争末期に召集され兵隊となった。そこで自分がやったことは何かと言えば、毎日、爆弾をかかえて戦車へ飛び込む訓練をさせられた。つまり死のための練習をしていた。そんなある日、熊本市内の焼け跡のかたづけにかり出された時、たまたま熊本城から見た光景が彼の心を震撼させた。肥後平野からまさに阿蘇を望み、つらなる山々は何か威厳に満ちて、平野には緑が満ち溢れている。木々が持っている充実感みたいなものを感じとった。こんな美しい自然は見たことが無く、涙が落ちそうになる...自然の持つすばらしさを感じたとあり、自分が万一絵筆をとることができれば、この感動・想いを絵にしてみたいと...ほんとうの意味での自然との邂逅があったと述べています。このように大自然から感じ取った知、自然からいただいた知、これを自分の絵に晩成になって活かされ、りっぱな絵を沢山残された訳ですが、熊本の後でまた自然を感じ取りまた自然から教えを受ける。絵を描くことは自然の知に対する祈りだということでもあります。

このようなことがやはり、ありますよね。そのことの大切さは昔からいろいろな方が言ってきました。自然はどんなところにも教えがありますと。「一木一草、一鳥一魚」どんなところにも輝ける教師はいるのです。

話は飛びますが、「沈黙の春」という小説を書いたレイチェル・カーソンという人が“Sense of Wonder”という本で次のように言っています。自然のすばらしさ、不思議さ、神秘さ、これを感じ取る感性のことなのだ、小さな子供を見ていると自然の中からいろんなことを感じ取って学んで育っていく。大人になるとそれがだんだん弱まって無くなるのは残念であると。

物事を素直に無心にそして好奇心と探究心を持って、色々なところを見ましょよと...こういったものが大自然の中にはそっと置いてあります。そういった「黙の知」がそこに置いてあるのに皆さんそれに気が付いてないのですか。以上のようなことを言っています。

「黙の知」ではいまひとつ抽象的に言っているようですが、民族の医学の体系、中国ですと漢方ですが、インドですとアーユルベータ、古くギリシャ・イスラム文化の中にはユナニという医学体系があります。これらは大自然の中にある知を全部いただいてきて、特に漢方などは人間も小さな自然なんだと、だから大自然の知を我々が感じとって人間の病気を治す仕組みの中で応用していこうとするのが漢方の発想です。自然を徹底的にみて、漢方の病気を治すアプローチへ全部埋め込んでいるのです。このように漢方などは自然の「黙の知」を活かしたものだと思っています。これらの一部は「知と経営」(常盤文克著 ダイアモンド社)という本に書いてあります。書いた後で進化した部分もありますが、参考にさせていただけたらと思います。

そして自然界だけではなく、人間の世界でも言えることで、子供が誉められたり、怒られたりしながら育っていくが、母の背を見て育つなどと言う。これは母の知を感じ取りながら育つということでしょう。言葉というよりも体全体が持っている知を感じ取る方がよほど大きいのでしょうか。

会社でも同じようなことがあります。慕っている先輩がいて、その人が言ったこととか書いたものとか、その人の持っている知を感じ取って、それで自分も育っていく。こういった経験は私も持っています。さらに企業の文化・風土とかが正に企業の知だと思います。例えば千人づつのA、B、Cという企業があって一人一人はあまり変わらないとして、社風みたいなものが違うとすればそこで企業の差がでてくる。企業というのはその部分で優劣を分けてくるのです。

我々もここ14、5年TCRと称した業務革新運動を続けております。これが一つの大きな企業活動の活力になっています。これは「黙の知」がただよう場があって、そこに人が集まってきて、業務革新なるものが行われているのだと最近感じています。場をつくる時にも大変重要な要素だと思います。

今も、ネット社会ということで、我々は色々なものからまり合いながら生きている訳ですが、かつてないほどの合従連衡が行われ、M&Aやアライヤンスなど取り沙汰されている。しかし、先輩達が嘗々としてつくり上げ、それを授かった「黙の知」があるのに、合併したりするとそれぞれの「黙の知」はどこへ行くのでしょうか。これが壊れてしまえば会社は成り立ちません。資本の論理とは別に会社の知は簡単に切ったり貼ったりできないのです。

そこで文化の触変が起こる。英語ではacculturationというのですが、異なる文化がぶつかり合って文化の変容が起こるという意味です。会社の合併などで魔の3年、5年などと言われて、目標通り行かないことが多いことを表現しているが、「黙の知」「暗の知」が定着していくまでに時間がかかることを表しているのでしょう。

例えば、会社のミッションとか行動基準はこうですと英語で北米、南米、欧州などの子会社に発信しても正確には伝わりませんね。言語かと思いきそれぞれの国の言葉で伝え直しても伝わりにくい。受け手の「黙の知」が違うため、これらの「明の知」でいくら伝えても正確に伝わらない。この種のことはよく経験しています。

今後、企業・組織の合従連衡が促進される中、「明の知」と「暗の知」の根っこになっている「黙の知」がいかに重要であるか、益々注目していかなくてはいけないと思っています。

今日は、問題提起にとどめたいと思いますが、企業文化という「知」の切り口からもっとKMを考えていくことが、現実的に最も大切な問題だと思います。民族とか国家の文化を研究している学者の人が多数いますが、そのような研究の手法とかアプローチを取り入れながら、企業の文化と知、集団の知などに目を向けていくことが大切なのだと思います。こうした中から日本発のマネジメントを再発信できるのではないかと。

グループとして目標を持つと日本人は強いものを持っている。「黙の知」には人のぬくもりがありますね。これを重んじながら、21世紀へ向い「置いていくべき知」「持っていくべき知」を選び抜く必要があります。「みんなでがんばろうよ」といった集団の知は次の世紀も大切にしていきたいと思っています。

最後に論語の中に、「知者楽水、知者動、知者楽」(知者は水を楽しむ、知者は動く、知者は楽し)という言葉があります。

知を持っているものは水のように柔軟で流動的であり、常に動いて活動的である。知を愛するというか、知を持って仕事をするのは楽しい、知を持つ人生は楽しい...今から二千年以上も前の話ですが、このように教えてくれています。私もこんな感じで「知」と取り組んでいきたいと思っています。

以上

〔平成12年2月8日 慶應義塾大学にて(文責：川島文人)〕

日本ナレッジ・マネジメント学会 「第3回会員総会」報告

日時 平成12年2月8日(火)午後1時～1時30分

場所 慶應義塾大学三田キャンパス 北新館ホール

I 第二回研究奨励賞および特別奨励賞授賞式

II 議題

- 第一号議案 会則変更の件
- 第二号議案 理事および評議員選任の件
- 第三号議案 第二年度事業報告および決算承認の件
- 第四号議案 第三年度事業報告および決算承認の件

III 報告事項

1. 第二回研究奨励賞決定の件
2. 平成11年度特別奨励賞授与の件
3. 学会の現状報告
 - (1) 学会員数
 - (2) 欧州ナレッジ・マネジメント視察団報告の件
 - (3) 研究部会の現状報告
 - (4) 第4回年次大会主催者の件(三和総合研究所を予定)
 - (5) その他

(3) 評議員	35名	以内
(4) 会長	1名	
(5) 副会長	4名	以内
(6) 理事長	1名	
(7) 副理事長	1名	
(8) 専務理事	3名	以内
(9) 理事	35名	以内
(10) 監事	2名	以内
(11) 幹事	若干名	

第二号議案

日本ナレッジ・マネジメント学会 新規副会長、評議員および理事の選任について

1. 当学会のさらなる発展のために、新規に以下の副会長を会員総会に推薦する。

・新規副会長候補

氏名 阿藤 達雄(あびる たつお)
所属 株式会社さくら総合研究所 取締役社長
(阿藤氏が就任したことに伴い、大野剛義氏は退任しました)

2. 当学会のさらなる発展のために、新規に以下の理事を会員総会に推薦する。

・新規理事候補

氏名 岩本 繁(いわもと しげる)
所属 朝日監査法人 理事長

3. 当学会のさらなる発展のために、新規に以下の評議員を会員総会に推薦する。

・新規評議員候補

氏名 石井 威望(いしい たけもち)
所属 東京大学名誉教授
慶應義塾大学大学院教授

第三号議案

日本ナレッジ・マネジメント学会 新二年度事業報告について

第二年度における学会事業の実施内容は以下のとおりである。

I. 総会

- (1) 第2回会員総会
日時 平成11年2月15日(月)
場所 キャピトル東急ホテル 紅真珠の間

第一号議案

日本ナレッジ・マネジメント学会 会則の変更について

1. 副会長の定員を4名にするため会則第9条第1項を次の如く変更する。

改正前

第9条 本会に次の役員を置く。

(1) 評議員会議長	1名	
(2) 評議員会副議長	2名	以内
(3) 評議員	35名	以内
(4) 会長	1名	
(5) 副会長	2名	
(6) 理事長	1名	
(7) 副理事長	2名	
(8) 専務理事	3名	以内
(9) 理事	35名	以内
(10) 監事	2名	以内
(11) 幹事	若干名	

改正後

第9条 本会に次の役員を置く。

(1) 評議員会議長	1名	
(2) 評議員会副議長	2名	以内

議 題 1. 会則変更の件
2. 新規理事選任の件
3. 新規評議員選任の件
4. 第一年度事業報告および決算承認の件
5. 第二年度事業計画および決算承認の件
審議結果 原案どおり承認された

II. 評議員会

(1) 第1回評議員会

日 時 平成11年1月20日(水)
場 所 住友電工株式会社 東京本社 役員会議室
議 題 1. 研究奨励賞の決定
2. 評議員会副議長の選任の件
審議結果 原案どおり承認された

III. 理事会

(1) 第3回理事会

日 時 平成11年2月15日(月)
場 所 キャピトル東急ホテル 京都の間
出席者 33名
議 題 1. 定款変更 評議員に副議長を設ける件
2. 評議員会副議長候補承認の件
3. 第一年度事業報告及び決算承認の件
4. 第二年度事業計画承認の件
5. 第二年度収支予算承認の件
6. その他の件
審議結果 原案どおり承認された

IV. 年次大会及び研究会の開催

(1) 第2回年次大会

日 時 平成11年2月15日(月)
場 所 キャピトル東急ホテル 紅真珠の間
内 容 1. 研究報告(1)「暗黙知の経営」
田坂 広志(日本総合研究所 取締役 / 早稲田大学講師)
2. 研究報告(2)「失敗の本質～組織学習・自己革新の至難性～」
杉之尾 宜生(防衛大学 教授)
3. 第3回理事会及び年次総会
司会 / コメンテーター:古山 徹(日経 QUICK 情報)
4. 研究報告(3)「経営革新とナレッジ・マネジメント」
大川 幸弘(財)社会経済生産性本部 経営開発部担当長
5. 研究報告(4)「個とプラクティスのコミュニティー
- 欧米ナレッジ・マネジメント動向 -」
高梨 智弘(日本総合研究所 理事)
6. 記念講演「ナレッジ・スペース」
Robert J.Hiebeler (アーサーアンダーセンパートナー)
7. 懇親会

(2) 第1研究部会6月定例研究会

日 時 平成11年6月8日(火)
場 所 軽子坂 MN ビル インテリジェントロピールコD会議室
座 長 一條 和生 氏

出席者 51名

内 容 1. 第1研究部会の発足に当たって
2. 部会幹事及び書記の任命
3. 「From to Enabling Knowledge Creation」出版の背景を解説
一條 和生 氏(一橋大学助教授)
4. 質疑応答
5. 今後の予定

(3) 第2研究部会ミーティング

日 時 平成11年6月23日(水)
場 所 軽子坂 MN ビル インテリジェントロピールコD会議室
座 長 高梨 智弘 氏
出席者 38名
内 容 1. 第2研究部会の発足に当たって
2. 部会幹事及び書記の任命
3. 訪問企業実施研修の日程および、研修スタッフの決定
4. その他(今後の予定など)

(4) 第1研究部会8月定例研究会

日 時 平成11年8月26日(火)
場 所 軽子坂 MN ビル インテリジェントロピールコD会議室
座 長 一條 和生 氏
出席者 31名
内 容 1. 「ナレッジマネジメントの既存研究」
幡鎌 博 氏(富士通 企画本部)
2. 「マネジメントと情報技術の相互作用としてのKM」
渡辺 光一 氏(野村総合研究所 情報技術調査室)
3. その他(今後の予定など)

(5) 第2研究部会エーザイ企業訪問

日 時 平成11年9月1日(水)
場 所 エーザイ株式会社本社ビル
座 長 高梨 智弘 氏
出席者 15名
内 容 1. エーザイ知創部部長 八十田 典克氏によるプレゼンテーション
2. 質疑応答

(6) 第3研究部会準備会

日 時 平成11年9月21日(火)
場 所 軽子坂 MN ビル インテリジェントロピールコC会議室
座 長 一柳 良雄 氏
出席者 8名
内 容 1. 取り組むべき課題、分野、仕組み
2. 期待される成果
3. 全員で課題を共有し付加価値を創造する内容とは
4. 今後のスケジュール打ち合わせ

(7) 第2研究部会ミーティング

日 時 平成11年10月4日(月)

場 所 軽子坂 MN ビル インテリジェントロビールコ D 会議室
座 長 高梨 智弘 氏
出席者 29 名
内 容 1. エーザイ企業訪問レポート
2. 質疑応答

(8) 第 1 研究部会 10 月定例研究会

日 時 平成 11 年 9 月 28 日(月)
場 所 軽子坂 MN ビル インテリジェントロビールコ D 会議室
座 長 一條 和生 氏
出席者 20 名
内 容 1. 研究発表「連続ヒット商品を生み出す開発システム」
- 知識創造企業の構築に向けて -
株式会社 熊谷組 CS 推進室 田中 孝司 氏
2. 質疑応答など。
3. その他連絡事項など。

(9) 第 3 研究部会第 1 回研究会

日 時 平成 11 年 11 月 24 日(水)
場 所 軽子坂 MN ビル インテリジェントロビールコ C 会議室
座 長 一柳 良雄 氏
出席者 10 名
内 容 1. 第三部会のめざすもの
2. 部会幹事、書記の任命
3. NEC 斎藤富彦氏から「経営品質賞の評価方法について」
を説明いただき、中高年労働者評価方式への応用をさ
ぐる。
4. シニア・ナレッジ・ワーカー(SKW)についてディスカッ
ション。

(10) 第 1 研究部会 12 月定例研究会

日 時 平成 11 年 12 月 7 日(火)
場 所 軽子坂 MN ビル インテリジェントロビールコ D 会議室
座 長 一條 和生 氏
出席者 20 名
内 容 1. 「異能者をつつみ込むナレッジ・マネジメント」
アーサー・アンダーセン 川島文人氏
2. 質疑応答など。
3. 次年度 2000 年活動予定など。

V. 学会報「KM レポート」の発行

(1) KM レポート vol. 3

発行日 平成 11 年 2 月 1 日
発行部数 2,000 部
内 容 1. ご挨拶 副会長 花村 邦昭
2. 第 2 回年次大会の開催について
3. 研究部会レポート
4. 米国ナレッジ・マネジメント事情調査
5. KM 関連図書のご案内(第 3 回)
6. 役員名簿(1999 年 1 月 1 日現在)
7. インフォメーション
研究奨励賞のご案内

(2) KM レポート vol. 4

発行日 平成 11 年 6 月 30 日
発行部数 1,500 部
内 容 1. 新日本的経営の開発を
評議員会副議長 山本 信孝
2. 欧州ナレッジ・マネジメント視察ツアーのお誘い
3. 会員の増加に伴い研究部会の増設
4. KM 学会会員の声
5. ヨーロッパの知識企業ランキング
6. Most Admired Knowledge Enterprises-Europe
1999
7. KM 関連図書のご案内
8. 役員名簿(1999 年 6 月 1 日現在)
9. インフォメーション
研究奨励賞のご案内、年間スケジュール等

(3) KM レポート vol. 5

発行日 平成 11 年 12 月 1 日
発行部数 1,000 部
内 容 1. トップインタビュー
東日本旅客鉄道株式会社
代表取締役社長 松田 昌士 様
2. 第一 / 第二 / 第三研究部会の活動内容
3. KM 学会会員の声
4. 第 3 回年次大会のご案内
5. KM 関連図書のご案内
6. 役員名簿(1999 年 6 月 1 日現在)
7. インフォメーション
第 3 回年次大会のご案内など

VI. 第二回研究奨励賞の決定

第 1 回 平成 11 年 12 月 13 日(月)資料の収集
第 2 回 平成 11 年 2 月 28 日(火)候補の決定
第 3 回 平成 12 年 1 月 13 日(火)決定

VII. 日本経済新聞社主催「コラボレーション&ナレッジ・マネジメント」協賛

日 時 平成 11 年 3 月 23 日(火)
場 所 東京国際フォーラム B ホール 7 階
内 容 米国ナレッジ・マネジメント調査報告書の頒布
KM レポート vol. 3 の配布

VIII. ヨーロッパ KM 視察の後援

期 間 平成 11 年 9 月 12 日 ~ 9 月 23 日
視察先 1. INSEAD(ビジネススクール)
2. NOKIA(ノキア)
3. ダイムラー・クライスラー
4. 英国生産性本部
5. ロンドン大学
6. Tereos 社(KM 格付け企業)

日本ナレッジ・マネジメント学会
第三年度事業計画

貸借対照表	
平成11年12月31日 (単位:円)	
資産の部	
【流動資産】	
現金及び預金	5,604,152
流動資産合計	5,604,152
資産の部合計	5,604,152
負債の部	
負債の部合計	0
正味財産の部	
【剰余金】	
剰余金	5,604,152
(うち当期正味財産増加額	2,183,780)
正味財産の部合計	5,604,152
負債及び正味財産の部合計	5,604,152

第二年度収支計算書

(単位:円)

科目	予算額	決算額	差異
I. 収入の部			
1. 会費収入			
法人会員年会費	4,500,000	5,099,580	599,580
個人会員入会金	500,000	935,000	435,000
個人会員年会費	1,250,000	1,635,000	385,000
2. 雑収入			
研修会収入	180,000	166,000	-14,000
受取利息	0	2,370	2,370
当期収入合計(A)	6,430,000	7,837,950	1,407,950
前期繰越収支差額	3,420,372	3,420,372	0
収入合計(B)	9,850,372	11,258,322	1,407,950
II. 支出の部			
1. 事業費			
発会費	0	0	0
年次大会費	200,000	200,000	0
研究奨励賞費	300,000	313,272	13,272
研究会費	500,000	336,765	-163,235
情報提供費	2,800,000	2,321,700	-478,300
2. 管理費			
役員会費	200,000	150,108	-49,892
通信費	272,000	536,578	264,578
消耗品費	400,000	424,575	24,575
事務委託費	1,200,000	1,200,000	0
雑費	50,000	171,172	121,172
3. 雑費	250,000	0	-250,000
当期支出合計(C)	6,172,000	5,654,170	-517,830
当期収支差額(A) - (C)	258,000	2,183,780	1,925,780
次期繰越収支差額(B) - (C)	3,678,372	5,604,152	1,925,780

1. 年次大会の開催

平成12年2月8日(火) 第3回年次大会を開催する。
場 所 慶応義塾大学三田キャンパス
新館ホール(総会)
地下カフェテリア(懇親会)
時 間 午前9時30分より午後5時50分まで

2. 研究会の開催

第1研究会 座長 一條 和生 (年5回程度)
第2研究会 座長 高梨 智弘 (年4回程度)
第3研究会 座長 一柳 良雄 (年6回程度)
第4研究会 (予定) 座長 徳谷 昌勇 (未定)
第5研究会 (予定) 座長 堀 治人 (未定)

3. 研究奨励賞の選考

第1回 選考委員会 平成12年12月 資料の収集
第2回 同上 平成13年12月~1月 候補の決定
第3回 同上 平成13年1月 決定

4. 評議員会の開催 平成12年1月13日(木)

5. 理事会の開催 年1回

6. 常任理事会の開催 年5回

7. 研究年報の発行 平成12年6月末を目途

8. 会員だよりの発行 平成11年3月
平成11年8月
平成11年12月

9. イベントの開催

- (1) 平成12年3月23日 日本経済新聞社主催「ナレッジ・マネジメント2000(東京国際フォーラム)」協賛
- (2) 平成12年4月 東海支部設立
- (3) Teleos社「最も賞賛される知識企業」の格付協力
- (4) 平成12年8月 INSEAD(仏)と協力してEコマースセミナー開催
- (5) 平成12年9月 KMシンガポール視察ツアーの後援

学会賞 報告

平成11年度日本ナレッジ・マネジメント学会研究奨励賞・特別賞

今年度の候補著作物は企業のトップ、研究者、コンサルタント、実務者など海外を含めて興味深いものが集まりました。タイトルもずばり「ナレッジ・マネジメント」と称する本が多く見られます。

常盤文克氏の「知と経営」に代表される「良きモノづくりとは何か」その本質は「知をつくり出すことにあるのではないか」、それは変化と共に生きる自然すなわち自然から学ぶという独特なコンセプトが語られていました。

一方、原田勉氏の「知識転換の経営学」ではトランスフォーマーと呼ぶ特定の組織メンバーが知識のやり取りで決定的な役割を果たして、このマネジメントが重要であると検証しています。

これらに代表されるように、わが国の独自性を持ったナレッジ・マネジメントに関する著作物が現れたことに対する大いなる評価と自信を持つことができた選考過程でもありました。ひき続き、ユニークなナレッジ・マネジメント論が発信されることを期待して、以下の著作物が選考され、亀井正夫評議員会議長より年次大会会場にて授与されました。

今回は特に別枠を設けて、経営者自ら知に関する優れた経営書を出された常盤文克氏に特別賞が授与されています。

学会研究奨励賞 原田 勉 著（神戸大学大学院経営学研究科教授）
「知識転換の経営学」・・・ナレッジ・インタラクションの構造 東洋経済新報社 99年6月26日発行

トランスフォーマーと呼ぶ特定の組織メンバーが情報・知識のやりとりの中で決定的に重要をはたしており、彼らを中心としたコミュニケーション・ネットワークのマネジメントこそが技術革新を組織内で促進するための主要な考慮要因となると説く。

ここで言うトランスフォーマーとは、情報収集活動では必ずしも目立つ存在ではないが、ゲートキーパーのもたらす外部情報を組織特有の知識へと転換し、他の多くの組織メンバーへ知識を伝達する組織メンバーを指す。

ではゲートキーパーとは情報収集機能の役割を担った研究者を指し、情報伝達機能は含めない。この両者を基本にナレッジ・インタラクションの構成要素である能動的・受動的コミュニケーションの各頻度の決定要因を考える。例えば要因では、技術的能力、組織在籍期間などの定数を類似性、あるいは属性変数として回帰分析（方程式）に利用する。

このように、組織内で情報・知識に対する機能区分について、それぞれに対応できる能力を有する人をアサインすることでナレッジ・インタラクションを促進させることが出来ると理論付けを説いた本である。

学会研究特別賞 常盤文克著（花王会長）
「知と経営」・・・モノづくりの原点と未来 ダイアモンド社99年4月1日発行

理学博士でありながら経営者でもある著者が、経営を通じて「知」とは何か。特に日本の製造業からの視点で感じ、分析、方向性を示している。知は、人、または社会、企業などの人の集団が持つ一つの価値であり、企業活動、経済活動の土台となるものである。と説き、「それは変化と共に生きる」ということだ。知を生かすモノづくりの例えとして「クイックワイパー」という商品について触れるなかで、知の流れとしてのデマンドチェーンの発想という、消費者と「質のモノづくり」の一体化としての知の扱いを強調している。さらに、消費者から市場の知をとり込む工夫・方法をモノづくりのマルチ技術とリンクさせている。

著者の主張する知とは、基本的に大自然から学ぶ知であり、陰陽五行説にその源を持つ、人間の智恵の集大成であると論じている。知を活かす経営の一例として、コストを徹底して洗い出す際、コストとは、ある一部門の中で発生するというよりは、部門と部門、仕事と仕事为重なり合う部分にこそ発生するのだと学習した。企業とは総合力だとつくづく思う。掛け算の総合力だからこそ、全体の知のバランスが重要である。そして、グローバル時代の知の交流として異文化間の知の伝達と共有まで幅を広げた企業人としての知の論理を展開した内容である。

KM 学会会員の声

— 会員の皆さんの声をお寄せください —

「図解 100語でわかるナレッジマネジメント」

日本IBMナレッジコラボレーション・コンサルティンググループ著

工業調査会 発行(1/19/2000)

【概要】

先達の知識やノウハウを企業戦略として活用。社員が経験を通じて体得した「知識」や「ノウハウ」を組織全体で活用することを目指すナレッジマネジメント。本書は日本IBMのナレッジコラボレーション・コンサルティング・グループが、その具体的な対応策、情報インフラ構築のためのシステムアプローチ方法を100のキーワードで解説。経営者、人材開発管理職、情報システム担当者などが、今後の企業経営や戦略を練る教材として役立つ。

加藤鴻介（日本IBM）

記録管理学会2000年研究大会のご案内

標記の大会が、「ナレッジ・マネジメントとレコード・マネジメント」「学問と知識 - 」というテーマのもとで開催されます。テーマがテーマだけに、奮って御参加頂ければ幸いです。

開催要領

会場： 龍谷大学深草キャンパス紫英館2階大会議室、東第2会議室
〒612-8577 京都市伏見区深草塚本町67
京阪「深草」駅から徒歩約3分、地下鉄「くいな橋」駅から徒歩約10分、JR奈良線「稲荷」駅から徒歩約8分
日程： 2000年5月26日（金）（13:30～17:00）
総会、基調講演、記録管理学会研究助成金対象研究発表、懇親会（18:00～20:00）
27日（土）（9:00～14:00）
研究発表5本、伏見稲荷神社見学（14:00～16:00）
参加費： 会員4,000円（事前振込）、5,000円（当日）
非会員5,000円（事前振込）、6,000円（当日、その場で入会の場合は会員扱）

参加費： 会員4,000円（事前振込）、5,000円（当日）
非会員5,000円（事前振込）、6,000円（当日、その場で入会の場合は会員扱）
懇親会費： 3,000円
問合先： 小川千代子
東京都世田谷区三軒茶屋1-32-4 佐々木ビル102
国際資料研究所 fax:03-3411-8210、
E-mail:dji@mxd.mesh.ne.jp
なお、詳しくは、記録管理学会のサイトを御参照ください。URLは下記の通りです。
<http://www.soc.nacsis.ac.jp/rmsj/katsudo/event/taikai/2000taikai.html>

田窪 直規（近畿大学）

役員

< 2000年1月1日現在 >

会 長	奈 良 久 彌	(株)三菱総合研究所 取締役相談役
副 会 長	阿 蒜 達 雄	(株)さくら総合研究所 取締役社長
副 会 長	花 村 邦 昭	(株)日本総合研究所 相談役
評 議 員 会 議 長	亀 井 正 夫	(住友電気工業(株) 相談役)
評 議 員 会 副 議 長	山 本 信 孝	(株)三和総合研究所 社長
理 事 長	森 田 松 太 郎	(日本アーサーアンダーセン研究所理事長)
副 理 事 長	嶋 口 充 輝	(慶応義塾大学 教授)
専 務 理 事	高 梨 智 弘	(株)日本総合研究所 理事
専 務 理 事	山 内 悦 嗣	(住友銀行取締役)
専 務 理 事	一 條 和 生	(一橋大学 助教授)

アドバイザー・ボード

カーラ・オデール	(アメリカ生産性品質センター 理事長)
ディック・ミゼール	(前アーサーアンダーセン マネジング・パートナー)
竹 内 弘 高	(一橋大学大学院国際企業戦略研究科研究科長)

評 議 員

大 森 康 彦	((株)ケイネット社長)
小 原 暉 章	((株)情報通信総合研究所取締役社長)
唐 津 一	(東海大学開発技術研究所教授)
C・ベッカー	(京都大学総合人間学部助教授)
河 村 有 弘	(日経BP(株)専務取締役)
坂 本 吉 弘	((財)日本エネルギー経済研究所理事長)
椎 名 武 雄	(日本アイ・ピー・エム(株)最高顧問)
杉 之 尾 宜 生	(防衛大学校教授)
S・ホロニック	(アーサーアンダーセンパートナー)
田 中 榮	((株)大和総研社長)
張 富 士 夫	(トヨタ自動車(株)取締役社長)
富 沢 秀 機	(日本経済新聞社取締役事業局長)
トム・ケリー	(Knowledge Enterprise 理事長)
野 中 郁 次 郎	(北陸先端科学技術大学院大学教授)
橋 本 綱 夫	(ソニー(株)相談役)
浜 田 広	((株)リコー会長)
B・ヒーブラー	(アーサーアンダーセンパートナー)
福 地 茂 雄	(アサヒビール(株)社長)
松 本 滋 夫	(日本電気(株)常務取締役)
峯 嶋 利 之	(日本電信電話(株)常務取締役)
宮 原 明	(富士ゼロックス(株)副会長)
師 岡 孝 次	(東海大学工学部教授)

理 事

阿 片 公 夫	((株)NEC 総研社長)
生 田 哲 郎	(生田・名越法律特許事務所弁護士)
石 崎 忠 司	(中央大学商学部教授)
一 柳 良 雄	(城山総合法律事務所弁護士)
伊 藤 進 一 郎	(住友電気工業(株)代表取締役副社長)
岩 本 繁	(朝日監査法人理事長)
上 野 守 生	(亜細亜証券印刷(株)社長)
内 田 和 成	(ホストン・コンサルティング・グループ副社長)
大 久 保 寛 司	(日本アイ・ピー・エム(株)MDQ推進担当)
岡 本 正 耿	((株)MPC 代表取締役)
尾 原 重 男	((株)三菱総合研究所常務取締役)
加 護 野 忠 男	(神戸大学経営学部教授)
木 川 田 一 榮	(富士ゼロックス(株)コーポレート事業部ラレッジデザイン・イニシアティブグループ長)
国 領 二 郎	(慶応義塾大学大学院経営管理研究科助教授)
酒 井 清	((株)リコー取締役)
境 健 一 郎	かんき出版(株)代表取締役社長)
住 田 笛 雄	(センチュリー監査法人代表社員)
高 橋 均	((株)NTTメディアスコープ代表取締役社長)
田 坂 広 志	((株)日本総合研究所取締役)
谷 口 恒 明	((財)社会経済生産性本部理事)
徳 谷 昌 勇	(成蹊大学経済学部教授)
村 田 守 弘	(ベーカーマッケンシーパートナー)
矢 澤 洋 一	(日本 IR 評議会事務局長)
山 田 英 夫	(早稲田大学アジア太平洋研究センター教授)

監 事

浅 野 純 次	((株)東洋経済新報社代表取締役社長)	富 尾 一 郎	(朝日監査法人最高顧問)
---------	---------------------	---------	--------------

(氏名は五十音順)

Information

学会東海支部(仮称)が準備委員会を開催し、今後の予定について話し合いが行われました。

■ 第一回研究会(4月初旬)

■ 第二回研究会(5月10日 13:00 ~ 16:00)

● 理論の部: 名古屋市立大学 川合助教授

● 実践の部: 日本IBM 中部サービス

この件のお問い合わせ先は

(株)アタックス 西浦道明 nisiura@attax.co.jp

新会員を募集しています

当学会は、ナレッジ・マネジメントに興味を持ち、研究意欲を有する人であれば、とくに入会資格を制限しておりません。学会の活動にご参加いただける方がいらっしゃれば、ぜひ参加を呼びかけてください。申し込みに必要な書類一式は、当学会事務局に用意しておりますので、必要に応じてご請求ください。

お申込み方法

「入会申込書」に必要事項をご記入のうえ、下記の当学会事務局宛てにお送りください。なお、法人は年会費100,000円(入会金なし)、個人は入会金5,000円、年会費5,000円を下記の銀行・郵便振替口座へお振り込みください。

申込書送付先: 日本ナレッジ・マネジメント学会

〒103-0022 東京都中央区日本橋室町3-1-10 田中ビル(株)日本ビジネスソリューション内
TEL 03-3270-0020 FAX 03-3270-0056

年会費振込先:

銀行口座 口座人名: 日本ナレッジ・マネジメント学会 理事長 森田松太郎

さくら銀行 日本橋営業部 普通 7072689 住友銀行 日本橋支店 普通 1085878

三和銀行 室町支店 普通 3884012 東京三菱銀行 東京営業部 普通 3412822

郵便口座 口座人名: 日本ナレッジ・マネジメント学会

日本橋三井ビル内郵便局 00120-3-12323



2000 MARCH

発行日/平成12年3月1日

発行者/日本ナレッジ・マネジメント学会

編集人/石崎忠司

製作/(株)アイビジネスサービス

個人会員286名、法人会員49社(平成11年6月1日現在)

日本ナレッジ・マネジメント学会 事務局

〒103-0022 東京都中央区日本橋室町3-1-10 田中ビル(株)日本ビジネスソリューション内
TEL 03-3270-0020 FAX 03-3270-0056

この冊子は再生紙を使用しています