



## 本章の POINT

- 経営環境の変化に対応するためには、「知識の学習」が必要である
- 「知識の学習」には、組織的・意識的な取組みが重要である

### (1) 経営環境変化と「知識の学習」

ダーウィンが生物の進化について提示した名言として次の言葉がある。

「最も強い者が生き残るのではなく、  
最も賢い者が生き延びるのでもない。  
唯一生き残ることができるのは、  
変化に対応できる者である」

経済社会の環境の変化は、これまでに多くの経営課題を企業に強いてきた。そして、ITの進展による変化の加速、グローバル化による変化幅のダイナミック化は、近年ますます激しくなっている。さらに経済の成熟化により、変化の方向性もさまざまに多様化している。

「今後10～20年程度で、米国の総雇用者の約47%の仕事が自動化され、仕事なくなる可能性が高い」(マイケル・A・オズボーン オックスフォード大学教授)

「2011年度に米国の小学校に入学した子供たちの65%は、大学卒業時に今は存在していない職業に就くだろう」(キャシー・デビッドソン ニューヨーク市立大学教授)

つまりこれらの言葉は、今日の経営環境の変化がもたらす影響により、「昨日までの世界」がこれからも続くのではなく、「見たこともない世界」が近い将来にやってくることを示している。われわれは、そのような世界でも生き残り、さらに成長するために、ダーウィンのいう「変化する能力」を身につけなければならない。変化するためには、まず変化について学び、環境に適應するための受動的学習が必要である。さらに、変化の先を見越

した、自らをつくり替え創造するための能動的な学習を同時に行っていく必要がある。われわれはそのような学習を行うこと、また、日々の仕事から学習に役立つ有益な知識を得ることに真剣に取り組んでいかなければならない。

### (2) 学習のために必要な「知識」

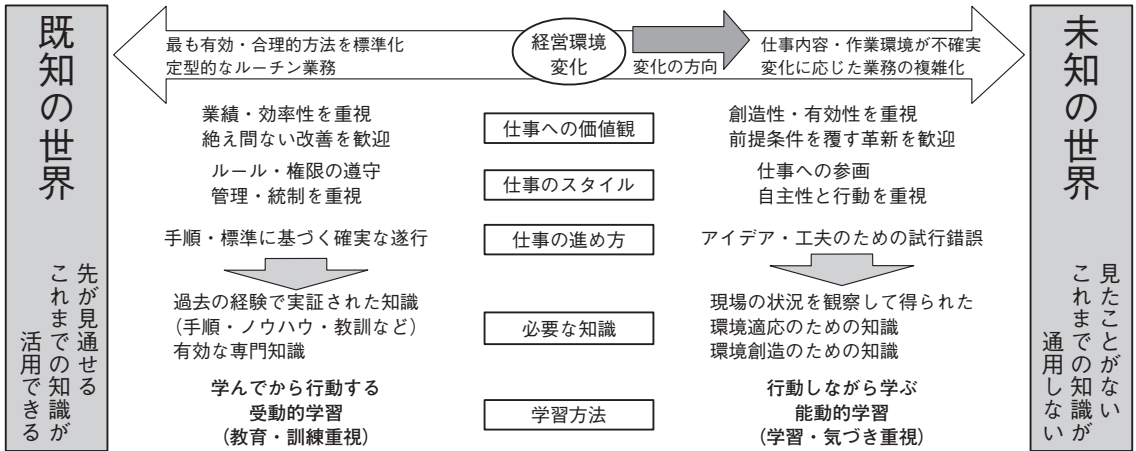
これまでの経済では、モノを効率的につくり、広く流通させることが重要であった。その時代には、たとえば作業標準を徹底するなど、生産性を高めるためにベストと思われる知識や情報を徹底させることが最も合理的であった。しかし変化が速く激しい時代では、環境の変化に応じて常に現場の新たな課題に向き合い、改善・革新によって自らを進化させ続けることが求められている。つまり、現在の職場では、変化の最前線で、実践の中からさまざまな情報が生まれる「現場」に着目することが、これまで以上に重要となっている。職場の組織・チームには、そうした現場で個人が持つ「知識」「技術」「気づき」などをうまく引き出し、組織的に活用していくこと(マネジメントすること)を意識することが求められている(図1)。

ところで、「知識」という言葉は使われる文脈によりさまざまな意味・ニュアンスで使用される。たとえば、狭義の意味では「知的資産(特許権や著作権、営業ノウハウなど)」といった財産的価値のことを指す。また、より広い観点では、変化や進化を促すあらゆる情報要因のことを指す。

本論では、一例として次のようにまとめる。

データ・記録…客観的事実・数値  
情報…どのようなデータか意味を与えたもの

図1 時代変化と知識の典型的特徴



知識…情報を統合し、活用できる状態のもの  
 知恵…使われる状況や表面的ではなく本質的な深い意味を含む知識

**(3) 「知識」はどこにあるのか？**

これからの経営にとって重要な「知識」は、どのようにすれば得ることができるのだろうか。その方法として次のような手段があるといわれる。

①学ぶ／調達する

業界の最新知識やベストプラクティス・ベンチマーキングなどを他者から得る。

②利用する

特許権の使用許諾や戦略的アライアンスなど、他者の知識を一時的・限定的に活用する。

③自ら創造する

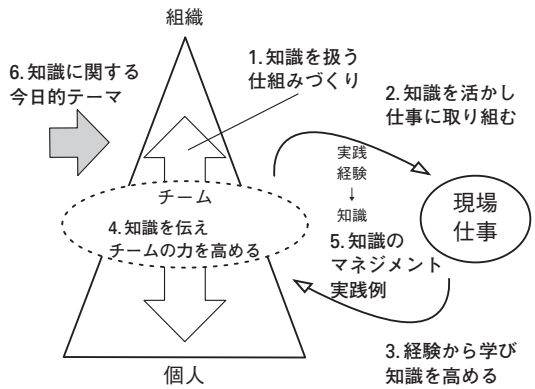
研究開発(R&D)など、意図して新たな知識を生み出す努力をし、成果を上げる。

④自ら「気づく」

日々の仕事を通じて、気がついたこと・うまくいかなかったことなど、変わるためのきっかけから新たな学びを得る。

特に④については、注意が必要である。「(有益な)知識」は、日々の仕事をこなしているだけで自然に得られるものではない。そのため、組織・チームは、現場に対するサポートを積極的に行い、「知識が生まれやすい環境」「生まれた知識をマネジメントする体制の整備」「知識を活用して仕事を行うことへの支援」を積極的に整える必要がある。

図2 学習する組織の全体像



**(4) 知識マネジメントの全体像**

本論において、組織における知識学習の体系を次のような切り口で整理する(図2)。

**6-1 知識を扱う仕組みづくり**

現場からの知識を組織全体で利活用するための組織的整備要件を示す。

**6-2 知識を活かし、仕事に取り組む**

知識を活用した仕事への取り組み方について、近年注目されている考え方を示す。

**6-3 経験から学び、知識を高める**

仕事に取り組むことで知識が得られる。仕事の経験から「よく」学ぶ方法を示す。

**6-4 知識を伝え、チームの力を高める**

組織や個人に内在する学習を妨げる要因を示し、有益な知識を学び続けるチームの要件を示す。

**6-5 知識の活用 実践例**

**6-6 知識に関する今日的テーマ**