

第2回本ゼミ 学習ベースの創発戦略

荒木	楓
占部	一輝
益田	裕貴
山本	茜

目次

- ・ 本日の目的
- ・ タイムスケジュール
- ・ 理論の復習
- ・ ワーク
- ・ まとめと限界点
- ・ 参考文献

本日の目的

☞ 常に変化する環境の中で、組織が学習しながら戦略を策定・実地していく意義について学ぶ。

☞ 暗黙知の形式知化のプロセスに着目し、体験を通して理解を深める。

タイムスケジュール

理論の復習（15分）



ワーク・解説 2セット（60分）



まとめと限界点（10分）



講評（10分）

理論の復習(15分)

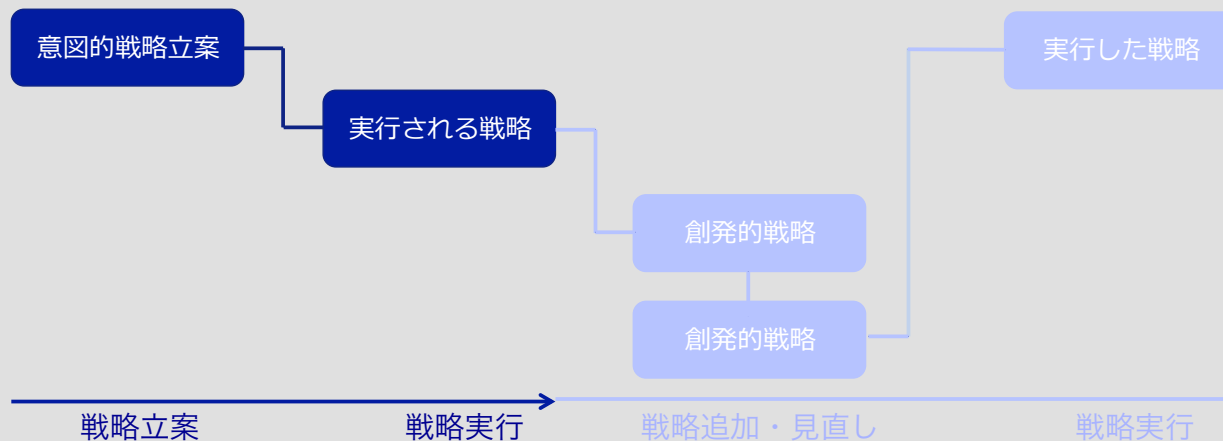
Question

受験勉強の際にずっと同じやり方で勉強し続けていましたか？

あるいは、テスト返却の度にやり方を変えていましたか？

計画的戦略

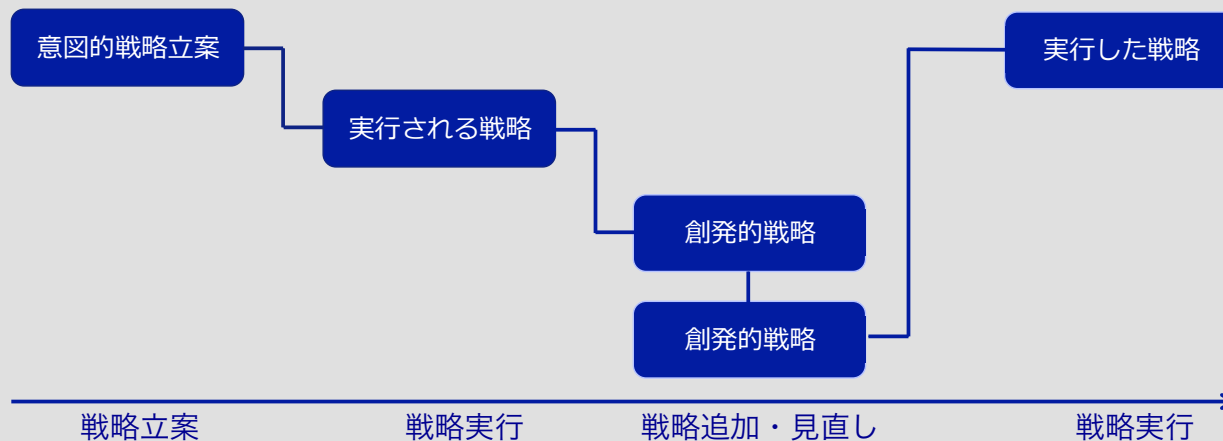
分析→戦略策定→実行 事前に策定した戦略に合わない事象は扱わない



環境の変化に対応できず、新たな戦略が生まれにくい

創発的戦略

分析→戦略策定→実行→計画と異なる事象発生→創発戦略



環境の変化に対応し、新たな戦略を生む可能性がある

知識創造学習

知識創造の4つのプロセス

知識が、異なる知、とくに暗黙知と形式知の社会的相互作用をつうじて創造されるという前提に基づけば、四つの知識変換モードが考えられる。すなわち、（１）個人の暗黙知からグループの暗黙知からグループの暗黙知を創造する「共同化」、（２）暗黙知から形式知を創造する「表出化」、（３）個別の形式知から体系的な形式知を創造する「連結化」、（４）形式知から暗黙知を創造する「内面化」である。

出典：「知識創造企業」



共同化→表出化→連結化→内面化

共同化

共同化

表出化

連結化

内面化

経験を共有することによって、暗黙知を創造するプロセス

具体的な方法：観察、模倣、訓練などによる共体験



表出化

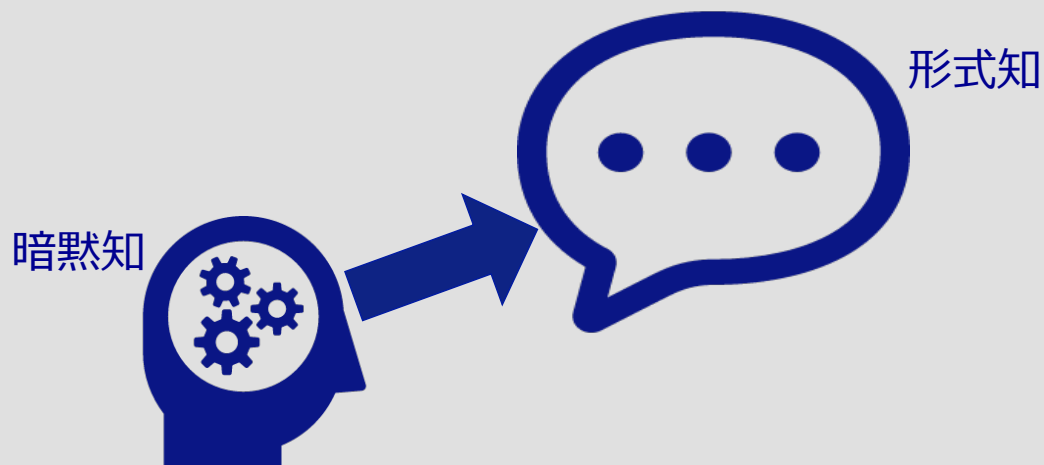
共同化

表出化

連結化

内面化

暗黙知を明確な形式知に表すプロセス



4つのプロセスの中で最も重要で難しいのは表出化

表出化のツール

共同化

表出化

連結化

内面化

- ・メタファー：2つの異なった、そしてかけ離れた領域の経験を、1つの内包的なイメージやシンボルにして合体させる。メタファーを通じて、知ってはいるがうまく表現できないことを言語化し始める。(例：ホンダシティの「車進化論」)
- ・アナロジー：1つの成句にある2つの考えのどこが同じで、どこが同じではないかを明らかにすることによって、メタファーの矛盾を調和させ、その特徴を明確化させるために構造化するプロセス。(例：ホンダシティにおける「球体」)
- ・モデル(模範)：メタファーの矛盾をアナロジーで解決することによって、コンセプトは一貫した体系的なものになり、他者への移転が可能になる。(例：ホンダシティにおける「トールボーイ」)

**メタファー、アナロジー、モデルを使うことによって
表出化がしやすくなる**

連結化

共同化

表出化

連結化

内面化

形式知化された新しい知識と
組織の他に存在する形式知を結合させ新たな形式知を生み出す



内面化

共同化

表出化

連結化

内面化

形式知を暗黙知へ身体化させるプロセス

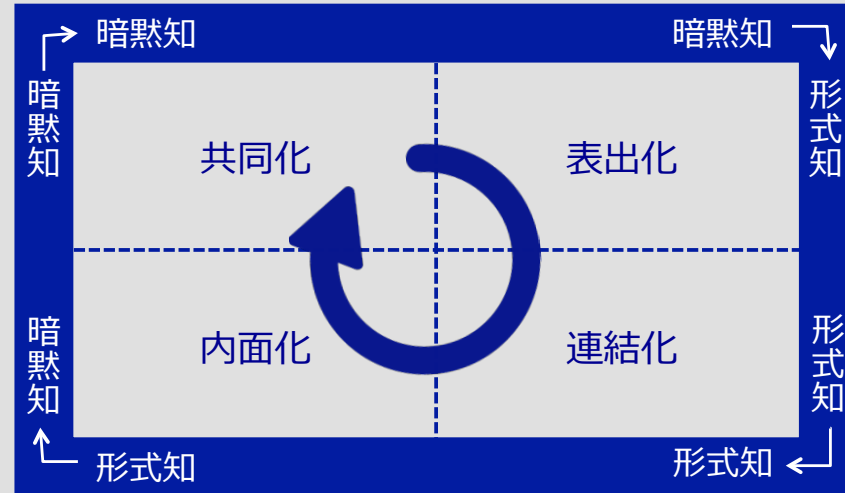
行動による学習と密接に関係している。

形式化された知識が新たな個人へと内面化されることで、
その個人と所属する組織の知的財産になる。



知識創造学習まとめ

知識スパイラル



4つのプロセスはループしていく

主問

主問

本当に暗黙知の移転は可能か

ワーク1 (15分)

 目的：表出化を体験してもらう

 自分の得意なこと(スポーツ、料理、音楽、メイクなど)のうまくできるコツを言語化してペアの相手に伝えてください。

ワーク1

今、相手から聞いた話をもとにそのコツを再現できますか？

主問の答え

暗黙知を形式知化したからといって、その暗黙知の価値を正確に引き出すことは難しい。

なぜなら、暗黙知を表出化し、他者に伝えると暗黙知の有していた情報がそぎ落とされてしまうから。

暗黙知を形式知化しても、言語化できていない情報は残ってしまう。

**暗黙知は言語化できない情報を含むため、
完全な移転は不可能である。**

副問

副問

暗黙知を表出化した際に削ぎ落された情報を
どのようにして補えばよいのか

ワーク2 (15分)

 目的：「暗黙知を表出化した際に削ぎ落された情報を補う方法」について学ぶ

 班ごとに「暗黙知を表出化した際に削ぎ落された情報を補う方法」について議論してください

副問の答え

・ 共体験



削ぎ落とされた情報を補う方法としては
共体験が有効的

実際に企業において共体験はいかに起こせばよいか？

企業での暗黙知の移転・共同体験

リダundanシー(情報の冗長性):

企業情報、事業活動、経営責任を意図的に重複させていること

→部門間の壁を取り除く

人事異動

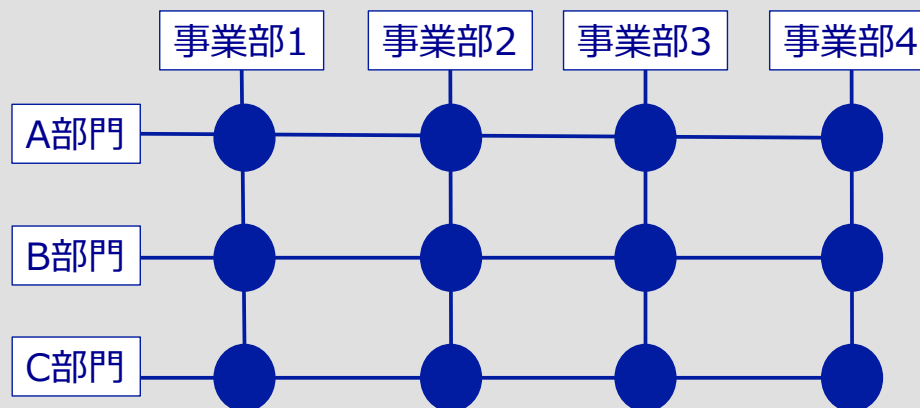
→個人の交流

⇒コミュニケーションを促進し、「共通認識基盤」を形成

**企業において共同体験を起こすには
リダundanシーと人事異動が有効**

さらに組織体制としては…

マトリックス組織：部門間の壁を取り除き人の交流を促すという組織体制



共体験を起こすにはマトリックス組織も有効

まとめと限界点(10分)

まとめと限界点

①暗黙知を形式知化して別の部門に伝えることは可能であり、有用性がある。しかし、その暗黙知に含まれる情報を完全に伝えることはできない。

②暗黙知の移転の際に削ぎ落とされる情報を少なくするためには、共同化においてどのような場を提供するのかについて深く考える必要がある。

方法：リダンダンシー、人の交流、マトリックス組織など

参考文献

- ・野中郁次郎(1999). 「ナレッジ・クリエイティング・カンパニー」『DHB』
- ・ヘンリーミンツバーグ・ブルースアルストランド・ジョセフランベル(2012) 「戦略サファリ 第二版」 東洋経済新報社
- ・野中郁次郎・竹内弘高(1996) 「知識創造企業」 東洋経済新報社