

知識創造企業（第6章～第8章）

第6章 新しい組織構造

第5章では...

組織的知識創造に最も適したマネジメントスタイル = ミドルアップダウン

ミドルアップダウンが有効に機能するためには、それを支える組織構造が必要である

そこで、この第6章では...

効率的かつ連続的な知識創造を可能にする「ハイパーテキスト型」組織と呼ぶ組織構造の理論的・実践的基礎を構築する！！

その前に、伝統的な2つの組織構造を整理しておく、

ビュロクラシー（官僚制）的組織構造

形式化・専門化・中央集権化されており、業務プロセスを組織的に調整するための標準化に大きく依存しながら定型業務を効率よく大規模に行なうのに適している。

反復作業など、安定した成熟産業でよく見られる。知識の利用と蓄積に適している！

× 個人の自発性をそぐ。変化する時代には沿わない。組織内部の抵抗が起こりうる。レッドテープ（官僚的形式主義）に陥りうる。緊張・責任回避手段の目的化・セクショナルリズムが起こりうる。組織成員の動機づけの阻害。

タスクフォース（任務組織）的組織構造

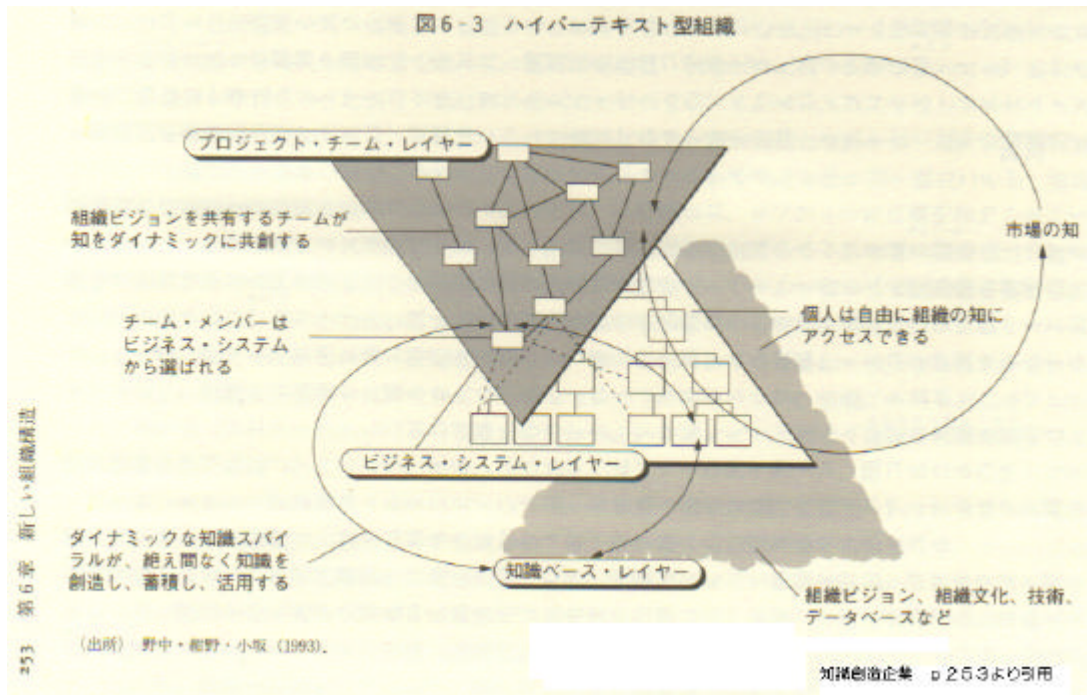
柔軟で適応力があり、ダイナミックで参加志向である。柔軟かつ集中的に各部署から代表を集め、ある目的を一定期間内に達成するために、エネルギーと努力を集中させ働く。

製品開発などの分野で飛躍的進歩をなしとげる。知識の共有と創造に効果的だ！

× 時限性であるがゆえに、プロジェクト完了後成員はバラバラとなり、知識を組織全体に幅広く伝えながら連続的に利用するには不向きである。

この二つは、今まで、二項対立的に捉えられてきたが、お互い組織への相互補完的なアプローチだと考えるべき！

そこで筆者は新たな組織構造『 **ハイパーテキスト型組織** 』を構築する！！



ハイパーテキスト = いくつかのテキストを重ね合わせた複数のレイヤーから構成されるテキスト。
ハイパーテキスト型組織は相互に結びついた、異なるレイヤー/文脈から成立！

ビジネス・システム・レイヤー：ルーティンの仕事。効率よく行なうため、官僚制的構造の階層的ピラミッド型。

プロジェクト・チーム・レイヤー：知識創造活動を行う。一時的な専属となる。

知識ベース・レイヤー：上の二つのレイヤーで作られた知識を再分類・再構成する。現実の組織実体としては存在せず、企業ビジョン・組織文化・技術に含まれる。

ハイパーテキスト型組織において、ビュロクラシーの効率性と安定性がタスクフォースの有効性と機動性と結合される。それにもう一つのレイヤー、知識ベースが加わり、ビジネス・システム・レイヤー、プロジェクト・チーム・レイヤーで創られた知識の「貯蔵庫兼交換所」の役割を果たすのである。
ハイパーテキスト型組織の特徴は、そのメンバーが持っている文脈変換能力である。彼らは3つの文脈を出入りし、変化する状況の要求に対応するのだ！

例) ハイパーテキスト型組織へ「移行している」花王
より完璧なハイパーテキスト型組織としてのシャープ

第7章 グローバルな組織的知識創造

295 第7章 グローバルな組織的知識創造

図7-1 組織的知識創造のスタイル——日本型と西洋型の比較

日本型組織	西洋型組織
<ul style="list-style-type: none"> ・グループ中心 ・暗黙知志向 ・共同化と内面化に強い ・経験重視 ・「集団浅慮」と「過去の成功体験への過剰適応」の危険性 ・多義的に解釈可能な組織の意図 ・グループの自律性 ・職務の重複による創造的カオス ・頻繁なトップからのゆらぎ ・情報冗長性は高い ・職能横断的チームによる最小有効多様性 	<ul style="list-style-type: none"> ・個人中心 ・形式知志向 ・表出化と連結化に強い ・分析重視 ・「分析麻痺症候群」の危険性 ・一義的に明確な組織の意図 ・個人の自律性 ・個人間の差異による創造的カオス ・トップからのゆらぎは少ない ・情報冗長性は低い ・個人間の差異による最小有効多様性

(p 2 9 5 より)

日本の知識創造企業のグローバル化 2つの問題を提起

日本企業の用いる知識創造プロセスは海外でも有効だろうか？
 日産のプリメーラ・プロジェクトで例証

日本人社員をヨーロッパに派遣して海外市場に関する暗黙知を身に付けさせ（共同化）、製造ノウハウに関する日本の暗黙知を外国人にわからせること（表出化）によって日本企業は知識を組織的に創造した。

日本企業が海外で外国企業とジョイントするときそのプロセスにどのような調整が必要か？

新キャタピラー三菱のREGAプロジェクトで例証

日本人エンジニアは、暗黙知を以下に形式知に表出するかを学び、それを内面化した。アメリカ人エンジニアは、人びとの相互作用あるいは現場での直接体験によっていかに暗黙知を共同化するかを学び、それを内面化した。個人と組織の両レベルで弱点を発見し矯正する事が、地球規模での効果的な組織的知識創造の鍵を握っているのである。重要かつ必要な調整プロセスは共同化と表出化の段階に時間をかけることである。

第8章 実践的提言と理論的発見

経営実務者へ

この研究から導き出される含意により、企業内で組織的知識創造を計画・実行するためにとるべき7つのガイドラインを示す。

- 1、 知識ビジョンを創れ
- 2、 ナレッジ・クルーを編成せよ
- 3、 企業最前線に濃密な相互作用の場を作れ
- 4、 新製品開発のプロセスに相乗りせよ
- 5、 ミドル・アップダウン・マネジメントを採用せよ
- 6、 ハイパーテキスト型組織に転換せよ
- 7、 外部世界との知識ネットワークを構築せよ

筆者らの主張のまとめ

新たな知識が組織内部で創られる、ダイナミックなプロセスは、認識論的次元で起こる4つの知識変換モード（共同化・表出化・連結化・内面化）をめぐる知識スパイラル・存在論的次元で起こる個人レベルで創られた知識がグループレベルでの知識、組織レベルの知識へと変わっていくスパイラル、この二種類の知識スパイラルを作り出す。筆者らの理論が真にダイナミックになるのは、この二つのスパイラルが時間の次元を通じて相互作用するときである。このダイナミックなプロセスこそが、イノベーションを促進するのである。

筆者らの理論の鍵は、この知識創造というダイナミックな相互作用プロセスの背後にある、暗黙知 形式知の知識変換などの、変換の本質を理解することである。

筆者らは、西洋に広く見られる二者択一的アプローチを取るのではなく、二つの世界の最良の部分を選んで、それらのダイナミックな相互作用によって、知識変換を通じて、統合した何か新しいものを創り出すというアプローチをとってきた。

この本で取り上げた、暗黙的 / 明示的、身体 / 精神、個人 / 組織、トップダウン / ボトムアップ、ビュロクラシー / タスクフォース、リレー / ラグビー、東洋 / 西洋、これらのダイコトミー 二項対立が筆者らの組織的知識創造理論の基礎を構成している。筆者らはこのダイコトミー 二項対立の 一見対立するように見えるコンセプトをダイナミックに統合し、一つの ^{シンセシス} 総合を作っている。そして知識創造の本質がこの ^{シンセシス} 総合を作りそして管理するプロセスであり、それがまた変換プロセスを通じて起こる事を発見した。