

New Normalを知識創造で実現する

June 6, 2020

一條和生

日本ナレッジ・マネジメント学会

会長

一橋ビジネススクール 国際企業戦略専攻

専攻長 教授

事業構想大学院大学

特別招聘教授

Visiting Professor, IMD



The Global Knowledge Hub in Tokyo

世界は知識創造を 求めている

1月から4月までのエコノミストの表紙



https://www.economist.com/printedition/covers?print_region=76975

4月11日以降のエコノミストの表紙



May 14th 2020
Enlarge | Contents



May 9th 2020
Enlarge | Contents



Apr 30th 2020
Enlarge | Contents



Apr 25th 2020
Enlarge | Contents



Apr 18th 2020
Enlarge | Contents



Apr 11th 2020
Enlarge | Contents



Apr 4th 2020
Enlarge | Contents



Mar 28th 2020
Enlarge | Contents

https://www.economist.com/printedition/covers?print_region=76975&date_filter%5Bvalue%5D%5Byear%5D=2020

Covid-19 as the Issue of Pandemic



https://www.economist.com/printedition/covers?print_region=76975

Covid-19 as the Issue of Economy



https://www.economist.com/printedition/covers?print_region=76975

Covid-19 as the Issue of Politics



https://www.economist.com/printedition/covers?print_region=76975

Covid-19 as the Issue of Globalization



https://www.economist.com/printedition/covers?print_region=76975

Covid-19 as the Issue of the Emerging Economy



https://www.economist.com/printedition/covers?print_region=76975

Covid-19 as the Issue of the State and Freedom



https://www.economist.com/printedition/covers?print_region=76975

Covid-19 as the Issue of Life, Death and the Economy



https://www.economist.com/printedition/covers?print_region=76975

Covid-19 as the Issue of the Business Survival



https://www.economist.com/printedition/covers?print_region=76975



With countries accounting for over 50% of world gdp in lockdown (世界のGDP 50%以上がロックダウン) , the collapse in commercial activity is far more severe than in previous recessions.

https://www.economist.com/printedition/covers?print_region=76975

歴史から学ぶ

—危機の後に起こった大変化—

COVID-19 and the containment policies aimed at controlling it have changed how we work and what we consume. **History shows that such changes are not always temporary—crises can fundamentally reshape our beliefs and behaviors.....**The Black Death (黒死病)in 14th-century Europe..... is credited by some historians with **ending feudalism and serfdom (封建制と農奴制の終焉)** and ushering in the Enlightenment by shifting power to **increasingly scarce labour resources.....** Consider also the impact of **World War II (第二次世界大戦)** **on women's participation in the workforce (女性の労働参加)** .

M. Reeves, et.al., Sensing and Sharing the Post-Covid Era, BCG Henderson Institute

世界的な危機に起因する大変化

Exhibit 1 | Crises Often Lead to Long-Lasting Changes

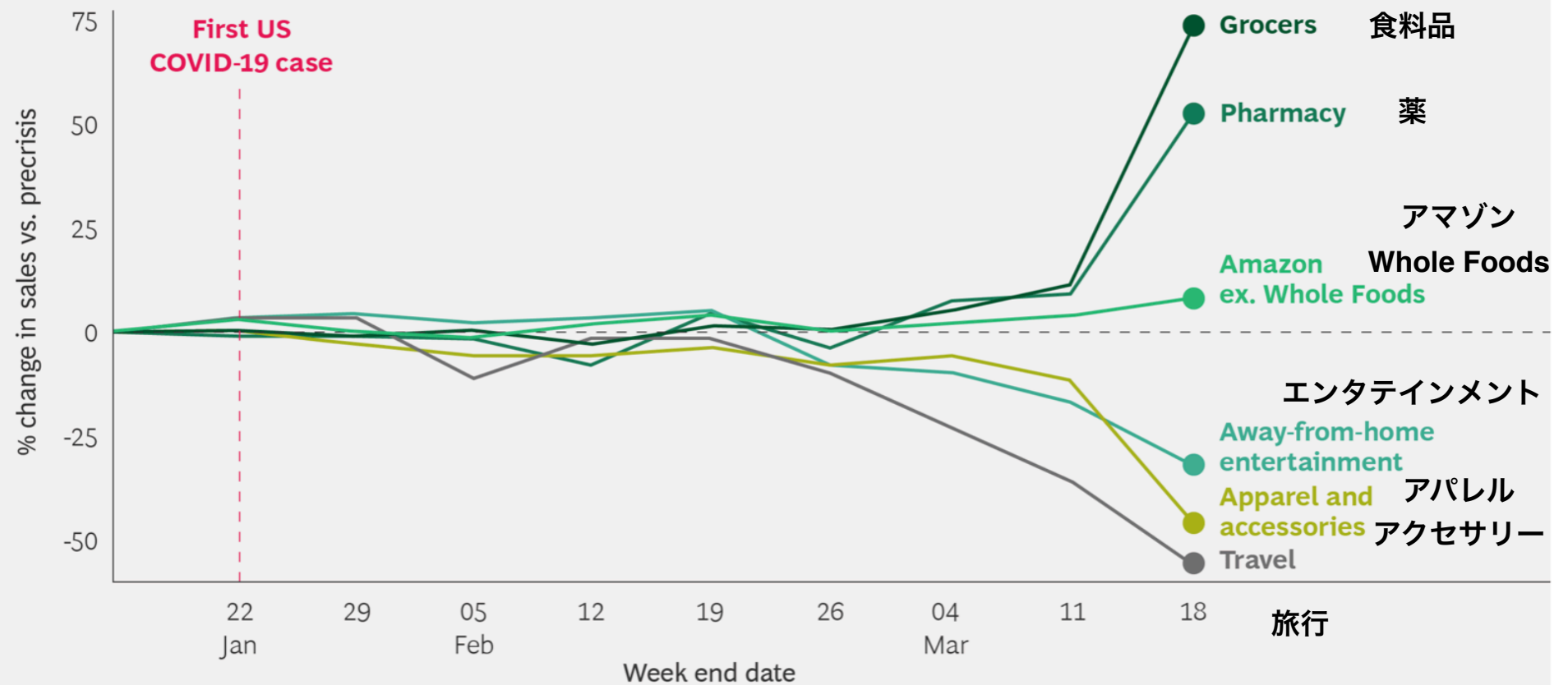


Source: BCG Henderson Institute.

<https://www.bcg.com/publications/2020/8-ways-companies-can-shape-reality-post-covid-19.aspx>

COVID-19の産業への影響（アメリカ）

Exhibit 2 | Purchasing Patterns in the US Are Shifting as the Outbreak Intensifies

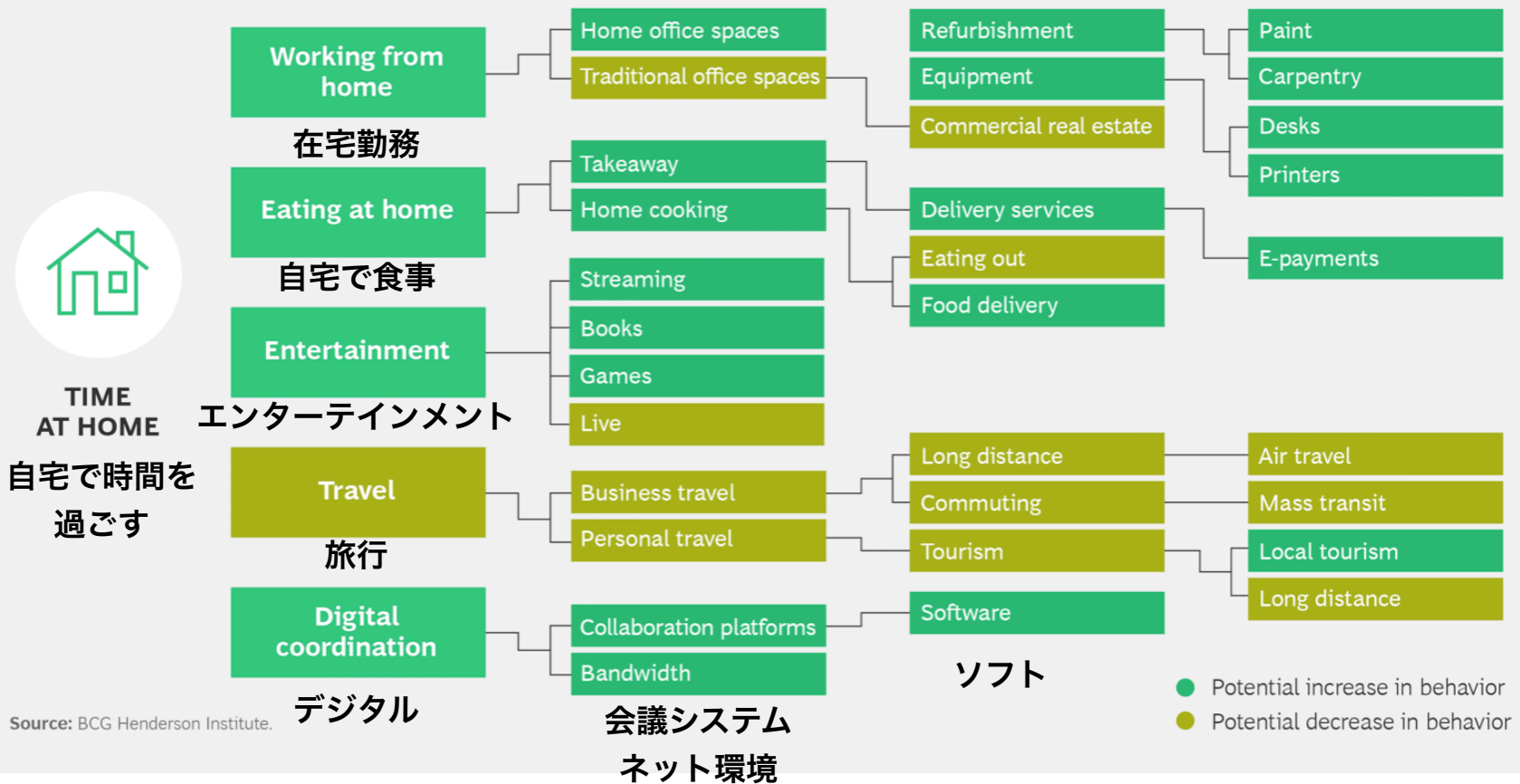


Source: Earnest Research credit card data as of 3/18/2020 and BCG estimates; BCG GAMMA analytics.

<https://www.bcg.com/publications/2020/0-ways-companies-can-shape-reality-post-covid-19.aspx>

在宅が及ぼす影響

Exhibit 3 | Potential Implications of Spending More Time at Home



<https://www.bcg.com/publications/2020/8-ways-companies-can-shape-reality-post-covid-19.aspx>

New Normalの方向性

The rise of the contact-free economy

Distance is back

Digital commerce

Automation

Telemedicine

https://www.economist.com/printedition/covers?print_region=76975

職場のNew Normal構築のチャレンジ

- 在宅勤務が広がる中で、いかに社員のエンゲージメントを高めるか
 - 今まで以上に自社のPurposeの共有が大事
- いかにして最高のVirtual team workを実現するか
 - チームビルディングの工夫
- いかにして暗黙知の形式知化を促進するか
 - 職務規定（JD）の形式知化なしに在宅勤務は機能しない
 - どんなに形式知化しても暗黙知の要素は残るーそれを評価する

COVID-19と共存する世界

- Coronavirusと共存する世界が始まる
- New Normal
 - Covid-19以前の世界に戻ることはできないし、それが正しいことではない
 - 新しい暮らし方、新しい仕事の進め方、新しい社会を作っていくといけないーそれがNew Normal
- New Normalの構築に不可欠なDigital Technologies
 - DXが社会で生きる全員の課題となるーDXを自分のものとする
 - DX実行にとって最大のチャンス
 - 日本企業はDXの実行に苦勞していた-破壊されてしまう(Disrupted) 危機

With Coronaの世界

- コロナとの戦いは今後、長く続き、我々はコロナと共存する世界で生きていく
- 我々がクリエイティビティを駆使して実現すべきことは、コロナ前の状態に戻るのではなく、New Normalを創造すること
- 暮らし方、仕事の進め方、国と個人のあり方など社会活動の様々な側面に関して求められる新しい知識創造
- 叡智を結集して様々な分野で新しい知識を生み出していくのが人間の使命

New Normalと平成、失敗の本質

ある「破綻した組織」の特徴

- ◎ トップからの指示があいまい
- ◎ 重要なプロジェクトほど責任者不在
- ◎ 客観的データを「自己都合」で曲解
- ◎ リーダーの数だけ存在する「方針」
- ◎ 可能性よりも「前例があるか」を重視
- ◎ 「原理や論理」よりも「情緒や空気」

この組織とは——日本軍。

「日本の組織」の致命的欠陥は

30年前にすでに分析されていた!!

現代の、あらゆる組織に向けての教訓が詰まった、今こそ読まれるべき一冊

第1位
ベストセラー
amazon ランキング
(本) (総論・戦略) (3/17)

なぜ日本人は空気に左右されるのか?
失敗の本質
日本軍の組織論的研究

累計 89万部突破!

各界のリーダーが「座右の書」に挙げるロングセラー

失敗の本質

日本軍の組織論的研究

戸部良一／寺本義也／鎌田伸一
杉之尾孝生／村井友秀／野中郁次郎

中公文庫 ●762円 201833-4

中央公論新社 〒100-8152 東京都千代田区大手町1-7-1 <http://www.chuko.co.jp/>

◎ご注文は書店またはブックサービス (TEL 0120-29-9625) へ ◎表示価格は税を含みません
◎書店にご注文の際は、7桁の書名コードの頭に出版社コード978-4-12をお付けください

昭和59年刊行の日本企業に対する問題提起が、36年後の令和になっても基本的に妥当し続けているという深淵な問題

日本経済新聞、5月24日、第3面、広告

世界の負け組に終わった平成の日本

- グローバルなプレゼンスの喪失
 - Fortune 500のトップ 50中の日本企業
 - 23(1995)→19(2000)→3(2019)
 - 既存企業のポジション低下と新企業の不在
- グローバルな新しい変化をビジネス好機に活用できず
 - アフリカなどエマージング・マーケットの成長
 - Silicon Valley、深圳とは無縁
- デジタル革命に乗り遅れ
 - 「すり合わせ」から「モジュラー」
 - プラットフォーマーの台頭
 - イノベーション創出の弱体化

自動車産業、デバイス企業、ファーストリテイリングなど勝ち組も存在
知識創造の実践

平成 失敗のパターン 変化への不適応

- 日本軍の最大の失敗の本質は、特定の戦略原理に徹底的に適応しすぎて学習棄却ができず自己革新能力を失ってしまった、ということであった。
- 「日本軍は環境に適応しすぎて失敗した」と言えるのではないか。.....「適応は適応能力を締め出す」
- 日本軍が特定のパラダイムに固執し、環境変化への適応能力を失った

出典：戸部、他、『失敗の本質』、中公文庫

失敗のパターン1：環境不適応

平成の時代に世界で起こった変化には昭和モデルでは対応できず

平成 失敗のパターン 変化への過剰適応、誤適応

- グローバルな金融、資本の論理に過剰適応ないし誤適応
 - 行き過ぎたROE重視による萎縮、短視眼経営
 - 選択と集中による萎縮
 - コア・コンピタンスを駆使したダイナミックな成長よりも、コアへの集中、縮小
- Over planning、Over analysis、Over compliance
 - エクセル志向、ますますオフィスに閉じこもる
 - 優等生的対応

失敗のパターン2：過剰適応、誤適応によって競争力を失った

平成 失敗のパターン

主観の弱体化、ベストプラクティス偏重

- ガバナンス
 - グローバルスタンダード
 - 株主価値経営
- 戦略
 - コアコンピタンス（選択と集中）
- オペレーション
 - シックスシグマ
 - BPR,ERP（SAP）
- 組織
 - カンパニー制
 - ホールディングス体制
- 人事
 - MBO
 - エンゲージメントと働き方改革

失敗のパターン3：優等生的ベストプラクティスの追求

平成 失敗のパターンへの予言

高度情報化や業種破壊、さらに、先進地域を含めた海外での生産・販売拠点の本格的展開など、われわれの得意とする体験的学習だけからでは予測のつかない環境の構造的変化が起こりつつある今日、これまでの成長期にうまく適応してきた戦略と組織の変革が求められているのである。とくに、異質性や異端の排除とむすびついた発想や行動の均質性という日本企業の持つ特質が、逆機能化する可能性すらある。

出典：戸部、他、『失敗の本質』、中公文庫

平成 失敗の本質

なぜ、日本企業はこうした失敗パターンを繰り返し、かつ、ずっと是正できなかったのか

平成 失敗の本質

- 問題の多くは、『失敗の本質』で描かれた日本軍部と変わらない問題—昭和末期に『失敗の本質』が当時の日本企業に引き継がれた問題として指摘されていた
- 次々に起こる問題に短期的な対処療法的な対応を繰り返し、本質的な問題解決を先延ばししてしまった
- 問題が克服されないまま平成の時代が過ぎ、数々の失敗を重ねてしまった。

平成 失敗の本質 問題の先送り

- 経営者のリスク回避一攻めに出られない
 - 漸増的改善に基づくハードで世界を席卷できた成功体験の重さ（昭和の残滓で延命）
 - バブル崩壊で手痛い投資の失敗体験一経営者の矮小化、自信喪失
 - リーダーの承継構造一事業担当責任者の延長線上に社長

平成、失敗の本質

- 企業新陳代謝の悪さ（を深刻に考えない社会—異端の排除、現状維持）
 - 既存企業の存続を好む風土→新興企業へのリソースシフトが起こらない（長寿企業パラダイム）
 - 厄介なレジリエンス
- 世間の支配
 - 異端の排除
 - 周囲に合わせて生きることを求める社会

日本企業が起こした経営革命

- 一工員に生産ラインを止めることを許したトヨタ(自動化):それまで、生産ライン止めた工員は解雇だった
 - なぜを5回繰り返しながら、暗黙知として存在する不具合の発生原因とその解決策を見つける(形式知化する)
- アルバイト、パートの店員に、商品の発注権限を与えたセブンイレブン(单品管理に支えられた個店経営)
 - 暗黙知である個々の商品の需要を形式知化させ、発注を行う
 - 発注精度の高さ、低さをPOSデータ(形式知)で確認し、新たな発注を行う
- 銀塩フィルム市場の消滅にも関わらず、アナログ写真で培った知識を活用して事業の拡大を実現したフジフィルム←コダックは倒産

知識創造経営の実践：

暗黙知にフォーカスした人間の考える力を開花させる経営

デザイン思考法と知識創造

顧客にとっても望ましいこと
(顧客の苦痛を取り除く)



事業の成功
(持続的な収益性)

テクノロジー

<https://designthinking.ideo.com>

デザイン思考法の根幹

Creative Confidence

(誰にも独創性はあることに自信を持つ)

Anyone can approach the world like a designer. But to unlock greater potential and to learn how to work as a dynamic problem solver, creative confidence is key. For IDEO founder David Kelley, creative confidence is the belief that everyone is creative, and that creativity isn't the ability to draw or compose or sculpt, but a way of understanding the world.

<https://designthinking.ideo.com>

日本企業の知識創造経営と共通の考え方

Mission for KMSJ

人間のもつ知識を総動員してナレッジ・マネジメントの研究
とその実践をはかることにより、社会的課題の解決を図り、
社会に貢献する

2030 Vision for KMSJ

ナレッジ・マネジメントの研究と実践を志す個々人、組織が集う、オープンでダイナミックに進化するナレッジ・マネジメントのプラットフォームとなる。

このナレッジ・プラットフォームを通じて、デジタルとアナログ、理論と実践、日本とグローバルのシンセシスを通じて社会的課題の解決に貢献する。

Values for KMSJ

イマジネーション

ー学会員は互いの想像力を磨き上げる

インクルーシブネス

ー学会員は異なる意見を退けず、異なる意見の統合から新しい価値を生み出す

インテグリティ

ー学会員は高潔であり、公共善のために活動する

オープンネス

ー学会員は環境に対して常に開かれている

エガリタリアン

ー学会員は権威主義とは無縁で、全員がフラットで平等につながり、心理的な安心のもとに活動する

From Playing Defense to Playing Offense

危機に当たってリーダーシップを発揮しているか、 対応をマネジメントしているか

- 危機は複雑で、なおかつ変化を必要とする
 - マネジメントとリーダーシップの双方が必要
- 現在、急務の課題に立ち向かうのがマネジメントの仕事
 - 即座に動き、リソースを配分：スピーディーで断固とした行動
- 時空を超えて、いずれは最高の結果へと人々を導くのがリーダーシップの仕事
 - 緊急に対応すべきことの先に、次に訪れるであろう三つ、四つ、五つの障害を見通す

危機の時にはマネジメント過多、リーダーシップの不足が起こりやすい

E. J. McNulty and L. Marcus, Are Your Leading Through Crisis... or Managing the Response?, *HBR Digital Article*, March 2020

リーダーシップの発揮に当たって陥りやすい罠

- 視野が狭まる
 - 危機の時、焦点が狭まるように人間の脳はプログラミングされている
 - 視野を広くして、チャレンジと機会全体を捉える
- マネジメントの誘惑に駆られる
 - 現在の出来事だけに対応するのではなく、長期的な展望を持って危機をリードする
- 過度に中央に権限を集中させて対応しようとする
 - 自分にしかできない意思決定は何かを明らかにし、それ以外のことは他者に任せる
- 人間的要素を忘れる
 - 株価、売り上げ、コストなど日々の経営指標に目を奪われがち
 - 働く仲間の活動と目標を一つにして、結束したチームを作る

E. J. McNulty and L. Marcus, Are Your Leading Through Crisis... or Managing the Response?, *HBR Digital Article*, March 2020

危機の時代にリードする

- 舵を巧みにとって荒波を越え、人々の命を守り、組織にエネルギーを与え、コミュニティを啓発する
- 希望を保ち、成長を志向する!!
 - 直観に反することだが、14%もの企業が最近の不況下でも売り上げと収益の両方を改善している

E. J. McNulty and L. Marcus, Are Your Leading Through Crisis... or Managing the Response?, *HBR Digital Article*, March 2020

Playing Offense !



A new opportunity to tackle climate change

Countries should seize the moment to flatten the climate curve

<https://www.economist.com/printedition/2020-05-23>

McKinsey Accelerate

General James Mattis on leading in a crisis and thriving in the next normal

The former US defense secretary shares lessons on how to emerge from the pandemic and prepare for what comes next, in a conversation with McKinsey global managing partner Kevin Sneider.



<http://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-accelerate/our-insights/general-james-mattis-on-leading-in-a-crisis-and-thriving-in-the-next-normal?cid=eml-web>

McKinsey Accelerate

General James Mattis on leading in a crisis and thriving in the next normal

The former US defense secretary shares lessons on how to emerge from the pandemic and prepare for what comes next, in a conversation with McKinsey global managing partner Kevin Sneider.



規律ある意思決定

良いフィードバックループとデータの提示が決定的に大事だ。データからスタートする。目下の問題の10%でも数値化できれば、そこで始める。データがもっと集まれば、想定が知識になる。そこで判断を下さねばならない。

大事なことは、あなたの想定に穴がないかどうか注意深く検討し、そこに定性的なインプットと定量的なインプットをうまくバランスさせるよう促す人を側に置くことだ。

<http://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-accelerate/our-insights/general-james-mattis-on-leading-in-a-crisis-and-thriving-in-the-next-normal?cid=eml-web>

McKinsey Accelerate

General James Mattis on leading in a crisis and thriving in the next normal

The former US defense secretary shares lessons on how to emerge from the pandemic and prepare for what comes next, in a conversation with McKinsey global managing partner Kevin Sneider.



リーダーシップの帯域を広げる

計画は常に変更する。計画が大事なのは、それによって組織に自信が生まれ、何に注意を払えばいいかわかるからだ。

最初の危機が何かかわかり、問題が明らかになった後でも、もしあらゆる決定を上レベルで行う傾向があるなら、チームを組織化することにエネルギーを注いだ方がいい。部下、そして自分の組織に重要な方向性を示し、速やかに彼らに決定の判断を委ねる。ただし、うまく行かないならば、速やかに意思決定の判断を元に戻す。心配する必要はない。しかしトップが目先のことに時間を使って動きが取れなくなってしまうのは良くない。意思決定を上レベルに集中させてしまうと、実行のスピードを遅くするし、戦略の立案が後回しにされてしまう。

<http://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-accelerate/our-insights/general-james-mattis-on-leading-in-a-crisis-and-thriving-in-the-next-normal?cid=eml-web>

再び、失敗の本質

日本軍の最大の特徴「言葉を奪ったことである」（山本七平）という指摘にもあるように、組織の末端の情報、問題提起、アイデアが中枢につながることを促進する「青年の議論」が許されなかったのである。

出典：戸部、他、『失敗の本質』、中公文庫

マティス前国防長官、トランプ氏を批判 「成熟した指導力欠如の結果を目撃」

© 2020.06.04 Thu posted at 10:02 JST

シェア 240 ツイート

PR

・CNN.co.jpメルマガ購読者募集中！



マティス前米国防長官が黒人死亡事件をめぐるトランプ氏の言動に批判した/Chris Kleponis/Pool/Getty Images

(CNN) 米国のマティス前国防長官は4日までに、トランプ大統領について「私の生涯で初めて、米国民を団結させようとしないう大統領だ」と述べ、黒人死亡事件をめぐるデモが激しさを増す中でトランプ氏を厳しく批判した。

マティス氏は続けて、トランプ氏は「(米国民を団結させようと試みる)そぶりすら見せていない。それどころか我々を分断しようとしている」と指摘した。

さらに「我々が目の当たりにしているのは、3年に及ぶこうした意図的な試みの結果であり、成熟した指導力の欠如の結果だ。我々はトランプ氏なしでも市民社会に内在する力によって団結できる。この数日の出来事が示すように、簡単なことではないが、他の国民や我々の約束を守るために命を流した過去の世代、そして子どもたちのために、我々にはそうする義務がある」としている。

<https://www.cnn.co.jp/usa/35154775.html>

“Optimism is the faith that leads to achievement. Nothing can be done without hope and confidence.” - Helen Keller