

提言 『高度知創造経営への挑戦』

実践提言

「知力マップによる高度知力経営の実践」

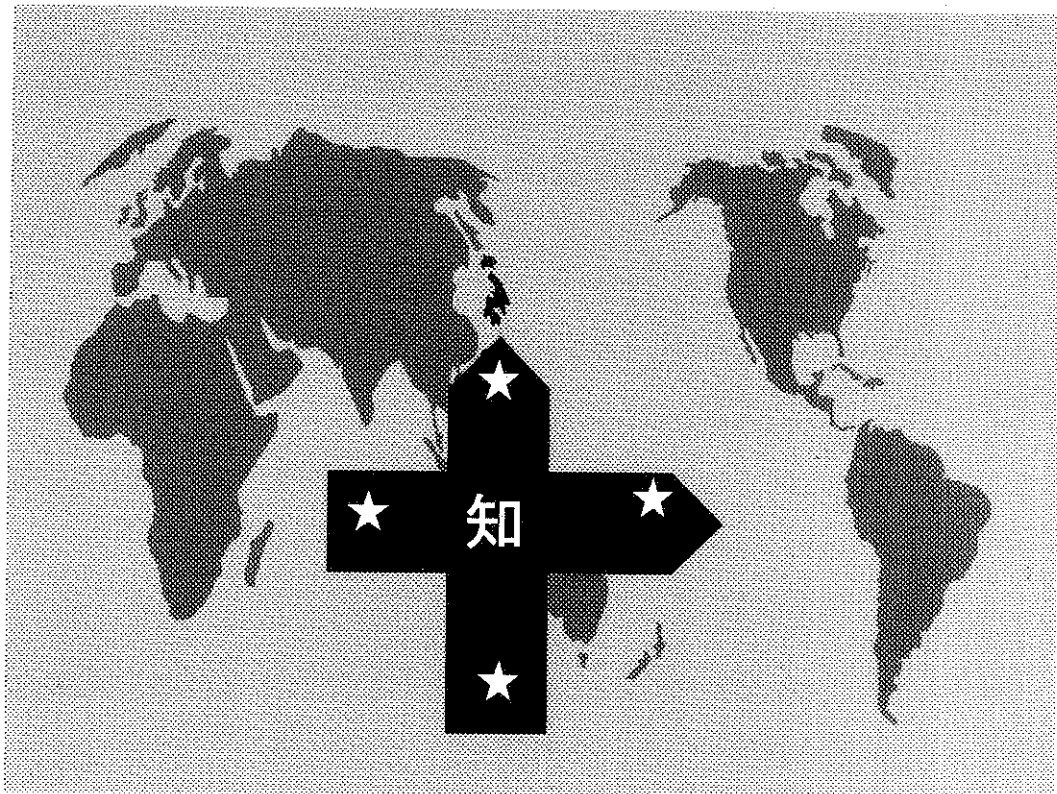
1997. 2. 25.

1996年度 JMA提言



知力マップによる 高度知力経営の実践

事業革新と知力革新の一体化



— 知力マップによる高度知力経営の実践 —
事業革新と知力革新の一体化

第3部では、「知創造経営への挑戦」基本提言（第1部）と「俊敏な企業革新の重点と成功の要件」調査報告（第2部）を受けて、「知力マップによる高度知力経営の実践」施策を提案する。発表内容は、第1部の提言の中の知力マップに絞る。

1 高度知力経営の本質

- 1-1 「規模の経済」から「スピードの経済」へ
- 1-2 俊敏なるイノベーションの目指すもの
- 1-3 高度知力経営の本質と理論

2 高度知力経営の実践3コンセプト

- 2-1 実践コンセプト1: 事知一体
- 2-2 実践コンセプト2: 源流先行
- 2-3 実践コンセプト3: 見・聞・読

3 知力マップの3原則と実践例

- 3-1 第1原則: 成長知力を取り込むこと
- 3-2 第2原則: 1点突破・No.1主義
- 3-3 第3原則: 時間軸を基本にすること



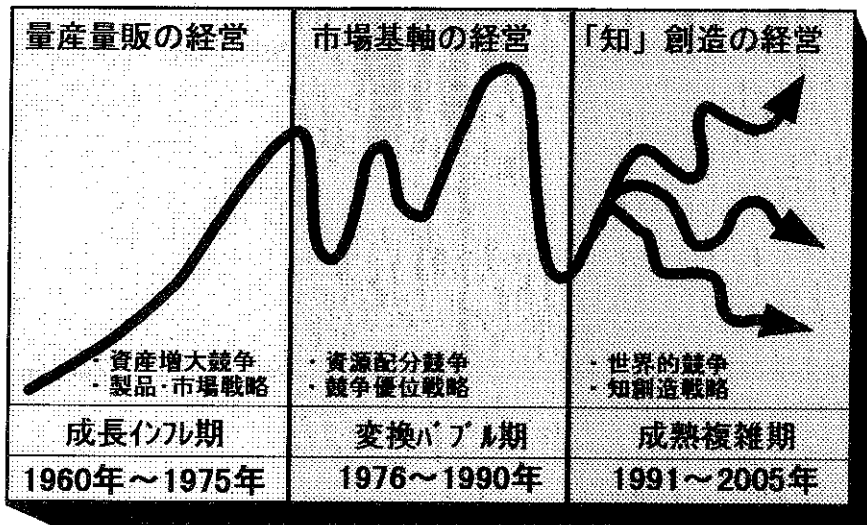
1 高度知力経営の本質

1-1 「規模の経済」から「スピードの経済」へ

1-2 俊敏なるイノベーションの目指すもの

1-3 高度知力経営の本質と理論

1-1 「規模の経済」から「スピードの経済」へ

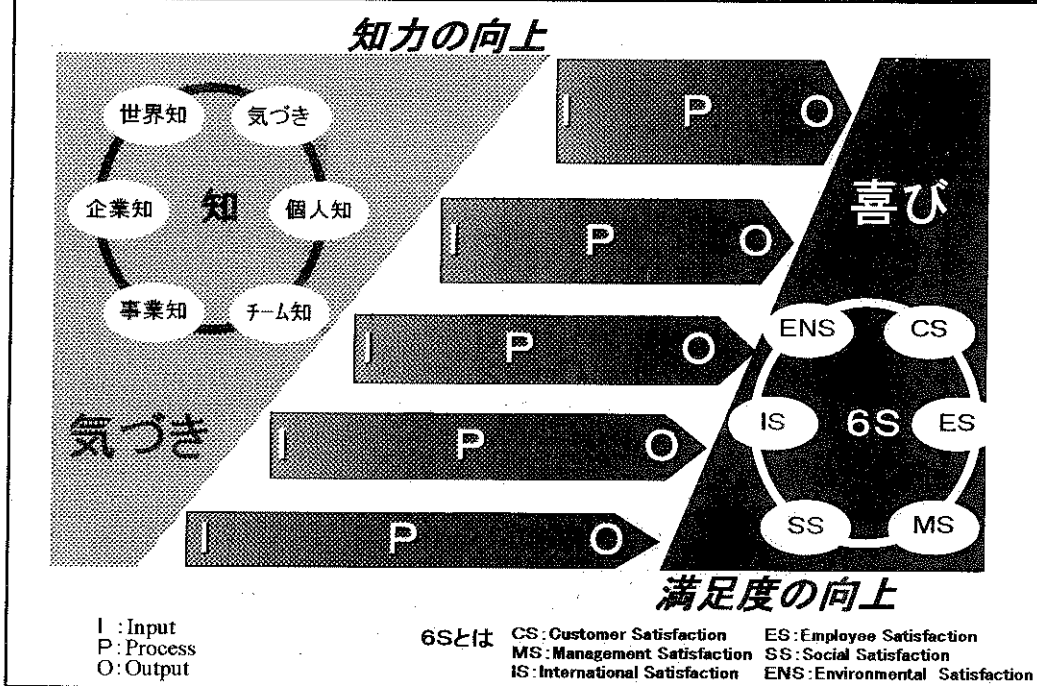


実態調査結果からわかるように、構造的革新が進んでおり我々は今、日本企業の進むべき進路を探求している。周りを模倣し、周りに振り回されているのでは自分の進路は見つからない。知力マップを使って、自分の海図と羅針盤を持つことを提案したい。我々が取るべき進路は、経済の成長サイクルによって決まる。成熟産業下では、新しい質の流れをつくり出す企業が成長する。模倣を捨て革新的実験がないかぎり、成熟・衰退のサイクルから脱却できない。

本施策提案は成熟社会の中で、リストラ経営を乗り越え、日本企業の成長革新を狙うものである。新たな環境に立ち向かえる独自の知力を持った強い組織を、自己創出することが我々の課題である。世界は、「規模の経済」から、知恵と時間が資産である「スピードの経済」に変わっている。事業から目を離さず、現実の仕事を見つめ、現実の仕事で新たな知力の向上を薦めたい。

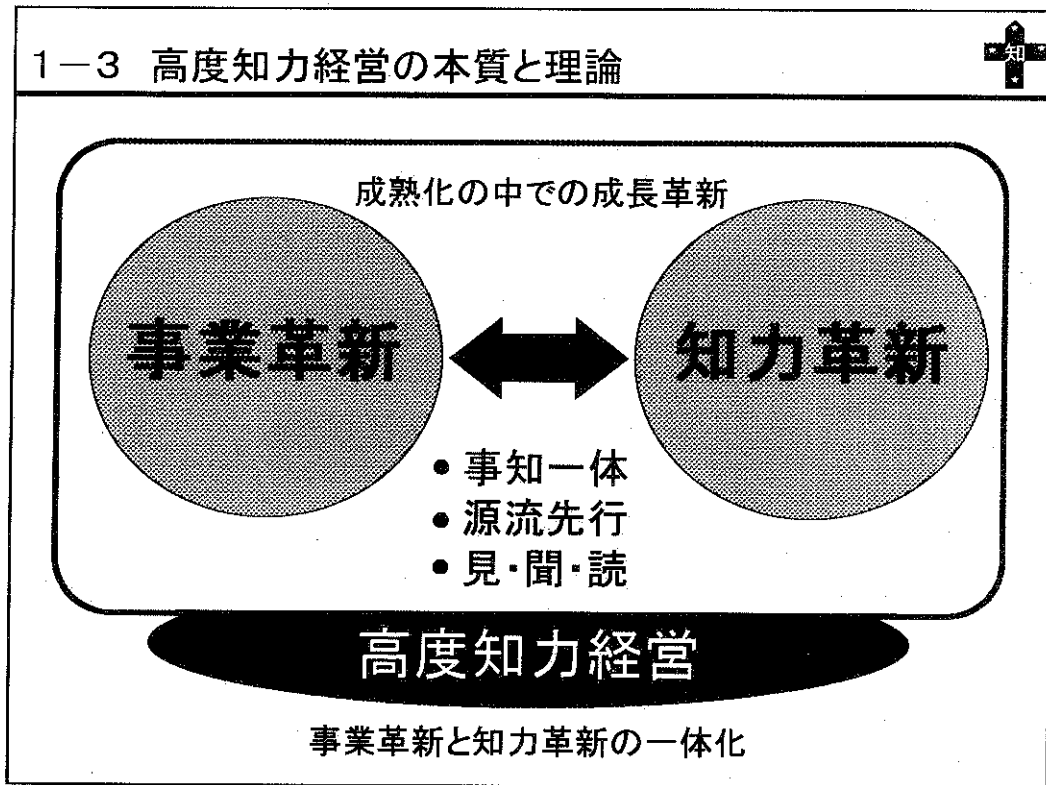
知力とは「知恵と活力」であり、知恵とは「6S成果の出し方」、活力とは「革新に燃える力」と考える。今は、拡大成長期、リストラ期とは異なる「革新知」と「ニューマネジメント」を必要としている。

1-2 俊敏なるイノベーションの目指すもの



イノベーションとは、自分たちはやっていないが、外部でやっていて成功している成長知力を取り込み、独自知力で6Sを向上することである。新しい知力との出会いにより感動が生まれる。スピード経済の中で、俊敏なるイノベーションが実践されている姿は、ステップアップが仕組み化されている状態である。1人1人が組織を活用し、顧客満足・従業員満足・経営者満足・社会満足・国際満足・地球環境満足などの課題を、次々に自ら設定し俊敏に解決し、独自の知力を拡大・再生産しながら事業競争力を向上している状態である。

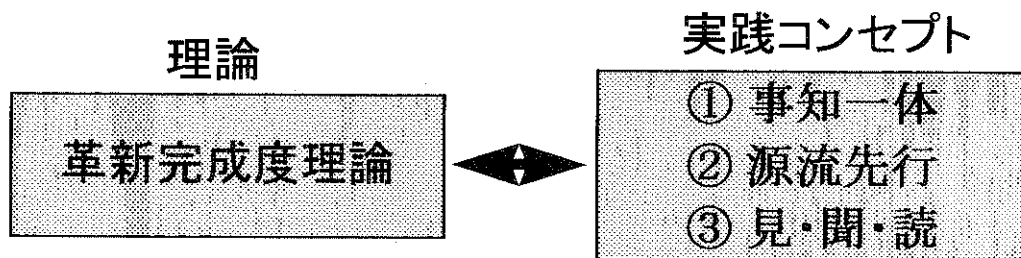
事業革新に必要な知力は、志を持った自律性のある個人の気づきの蓄積から始まり、個人知、チーム知、事業知、企業知、世界知へと発展していく。激変する環境の中で革新的実験による知を集積し、満足度の向上にこだわって仕事をしていると、先見性とタイミングの良いデザインができる体質に変わっていく。その結果、知恵と活力にあふれた組織ができ上がっていく。



高度知力経営は、革新課題の変化が進む今、日本企業が生み出しつつある新しい知力の一つである。

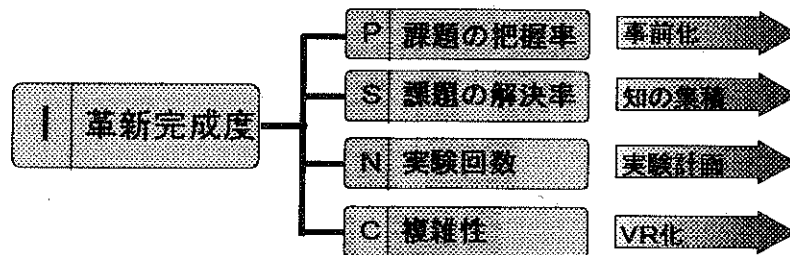
高度知力経営とは、成熟複雑系の中で、「感情から発する知恵と活力をマネジメントし、事業革新と知力革新の一体化により、新しい商品やサービスを生み出し、需要を創造し続けるニューマネジメント」である。高度知力経営は、現実の仕事の中で、個人の知力を最大限に活かし、革新する自由と失敗に対する寛容さを持ち、成熟の中で成長したいと望んでいる企業への導入を薦めたい。

高度知力経営の実践にあたり理論と実践3コンセプトを提案する。





$$I = (1 - (1 - P \times S)^N)^C$$



新しい時代に対応すべく各社は、事業構造改革、革新的商品開発、CS革新などの革新課題に挑戦している。しかし、成果実現のスピードが遅い。成果を出している企業とそうでない企業の違いは、革新完成度に対するこだわりの違いである。経営者が、高い志と革新理論にこだわりを持つことによって、知力経営を徹底実践できる。

ここでは、日本創造学会の理事である岩淵幸雄氏の実践理論であるシステム完成度方程式に基づいて革新完成度方程式を提案する。この実践理論は岩淵氏が防衛庁技官時代に約2000件のシステム完成度評価の中から確立されたものである。革新は、環境変化を先取りした新しいシステムの構築であると考えると、革新完成度の決定要因は次の4つになる。

- ①課題の把握率 ②課題の解決率 ③実験回数 ④複雑性

今、各社で最重視している革新課題にしても、源流段階での課題把握率、課題解決率、革新的実験と実験回数、複雑性の排除をマネジメントすることによって、完成度が高まる。仮説や理論無くしてがむしゃらに挑戦しても、知力が集積せず高度知力経営にはならない。

JMACで展開している開発革新手法の「FFマネジメント」では、P：課題の把握率と、S：課題の解決率に時間軸（t）を入れることによって革新完成度が向上することをコンサルティング活動で実証している。

$$I = (1 - (1 - P_{(t)} \times S_{(t)})^N)^C$$

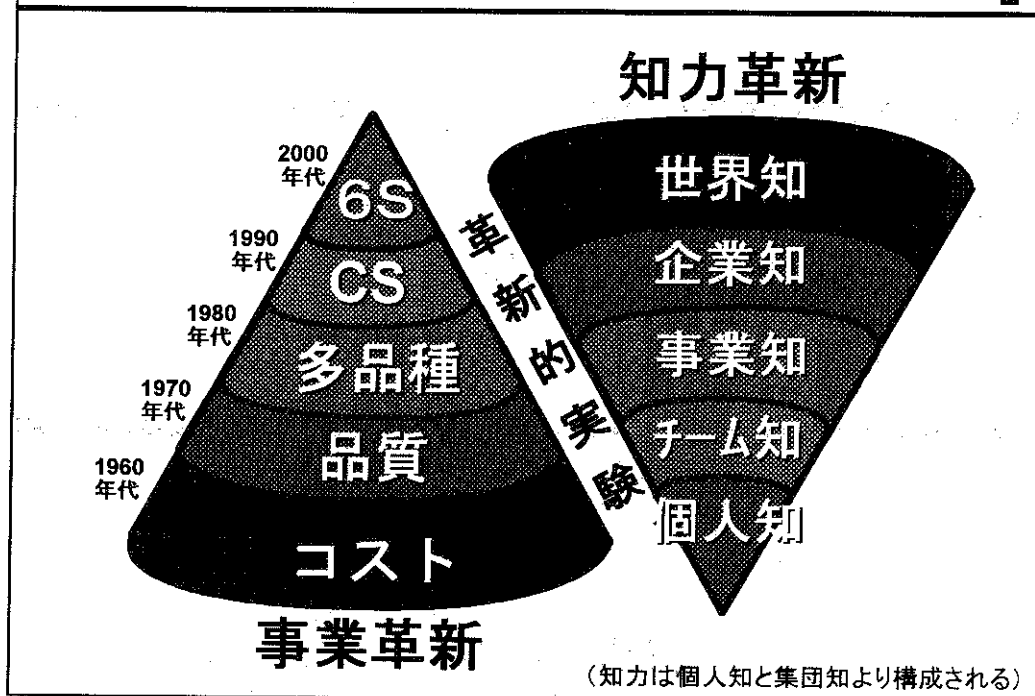
2 高度知力経営の実践 3 コンセプト

2-1 実践コンセプト1: 事知一体

2-2 実践コンセプト2: 源流先行

2-3 実践コンセプト3: 見・聞・読

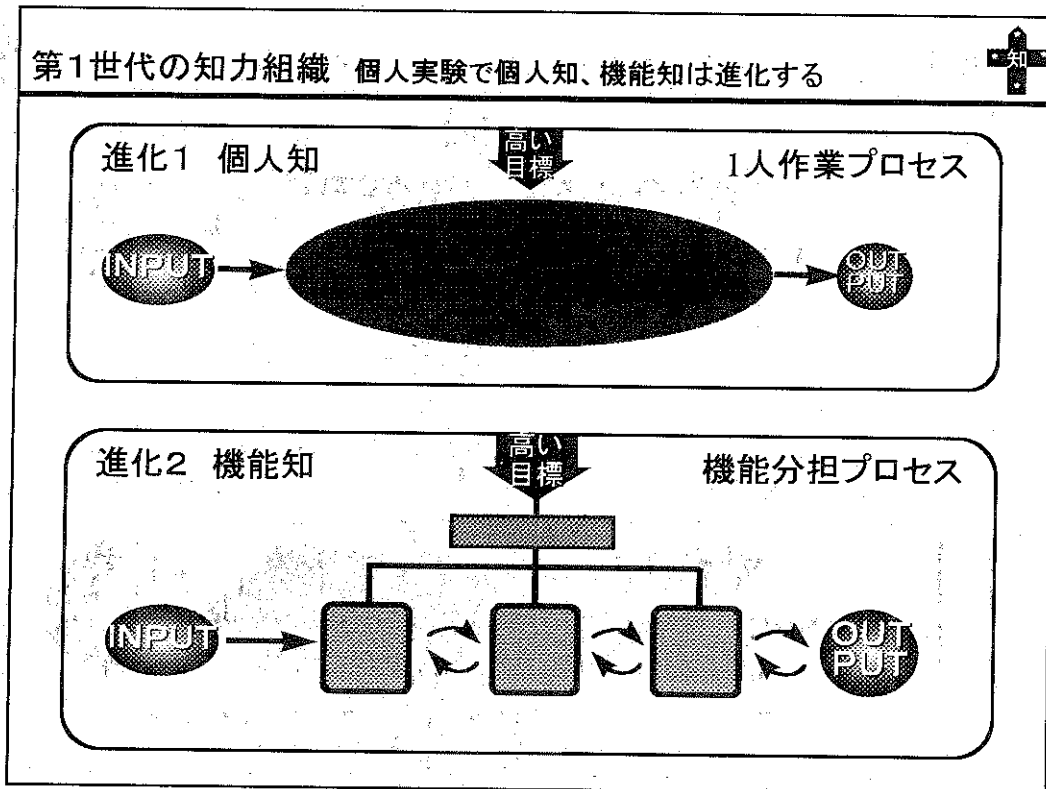
2-1 実践コンセプト1:事知一体



経営者の高い志を実現するためには、事業革新と知力革新の同時化が必要となる。高度知力経営の実践コンセプト1として、「事知一体」を提案する。革新方程式で見ると、革新完成度を高めるためには、事業革新と知力革新を同時展開し、実験回数を増やすことが有効である。事業革新と知力革新を一体化することによって、実験をしながら事業をやり、事業をやりながら実験が可能となり、日常活動で創造力を掘り起こすことができる。事知一体を実践することにより新しい知力を取得でき、成熟企業もブレークスルーが可能となる。

事業革新は、6Sを軸に品揃え、品質、コストを追求することになる。一方、知力革新は個人の気づきの集積が基盤であり、その軸は個人知である。個人が革新的実験に基づいて課題を掘り下げ、その過程で蓄積された知恵と活力がイノベーションの源泉となる。革新的実験によって集積した個人知がチーム知、事業知さらに企業知、世界知へと集積されていく。

競争の厳しい世界知の水準に対し、日本企業の企業知の水準が低いことが成熟からの脱却の遅れ要因である。経営者が企業知の現状・将来・ギャップを捉え、革新的実験で企業知を集積できるかどうかで、今後の企業の成長は決まる。企業経営のみでなく、科学、文化、芸術、スポーツ、政治、社会、環境等あらゆる分野において独自の知力は、まだまだ集積されているとは言えない。これらの分野にも高度知力経営を適用することが日本の新たな進路と考える。

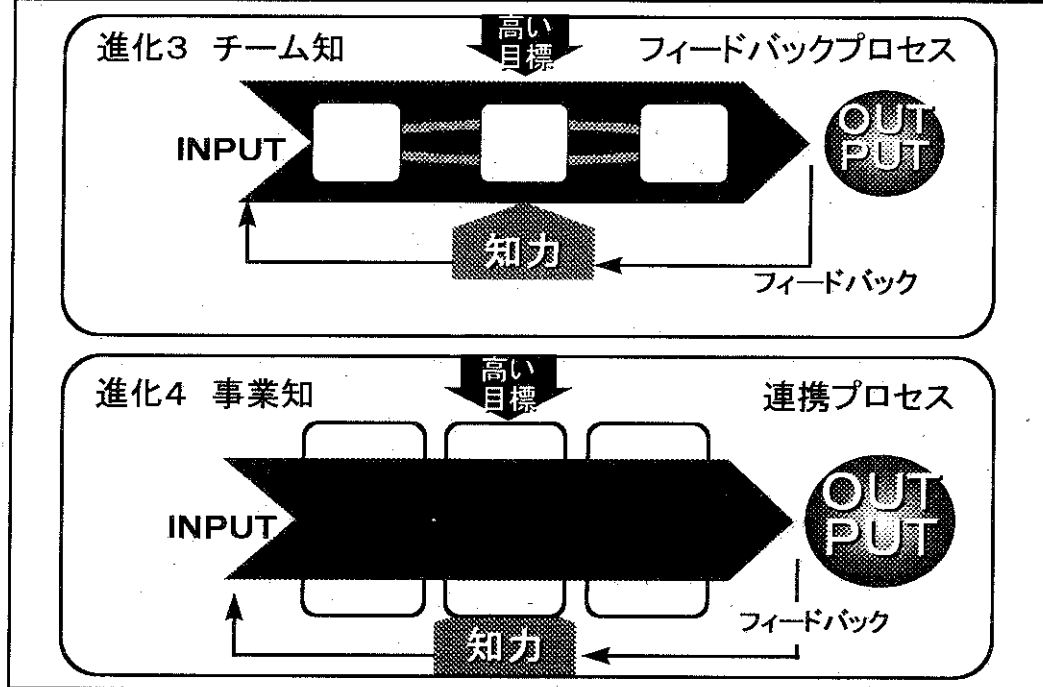


進化1：1人作業プロセスによる個人知革新

構造改革のような高い目標達成のためには、多くの知識が必要となる。知識とは、自分が知っていることではなく、自分が知らないことを知ることである。「あ・そうか」という気づきの心が源である。知力向上のスタートは、まず個人が自責で環境変化から発生する事業課題に挑戦し、個人実験によって気づき、個人知を蓄えることである。自分で実験しない限り、新しい時代の知力を発見することはできない。個人が自由闊達に挑戦できる雰囲気があれば、個人知は向上する。個人を尊重し、個人革新実験によって個人知優位を提唱したい。

進化2：機能分担プロセスによる機能知革新

スピード経済の中で変化する事業革新ニーズに対応するためには、知力は機能分化され、個人知が標準化され、機能知として蓄積することが必要となる。機能知リーダーの活躍により、個人知と機能知の結合が可能となり、それぞれの水準が高くなり、機能知優位の確立を期待できる。内外の機能知を信頼し、日々の仕事で機能知革新実験により、有効な機能知を発見する。

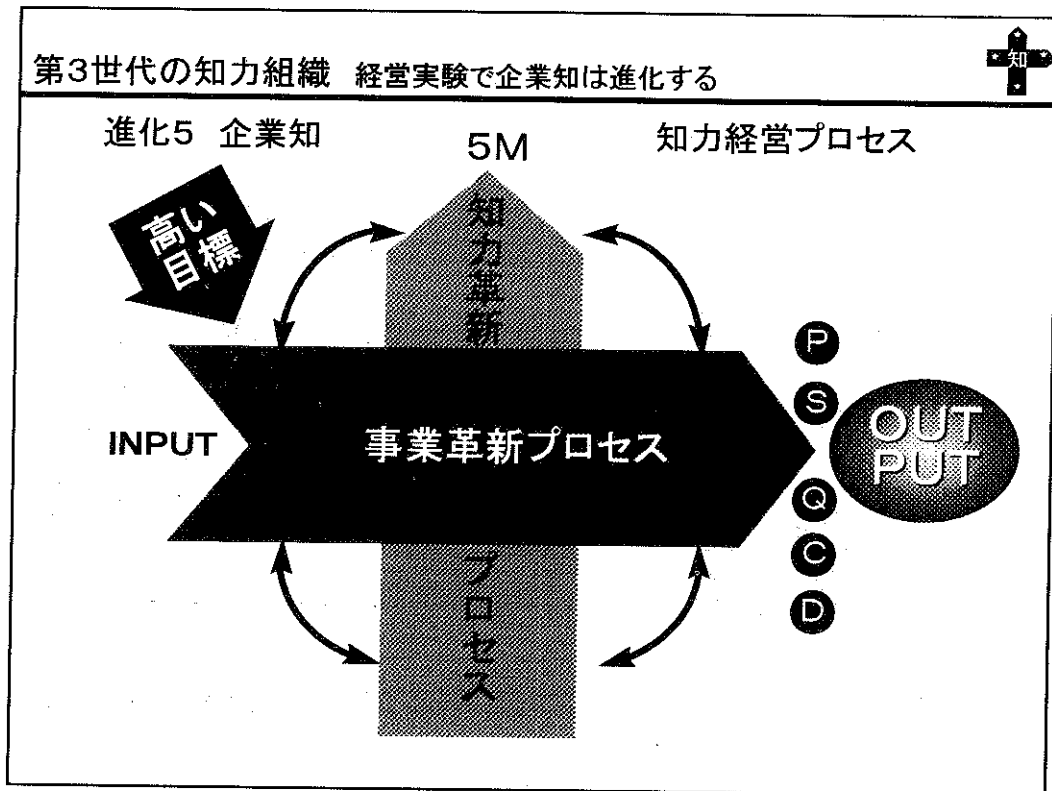


進化3：フィードバックプロセスによるチーム知革新

個人や機能に集積されていた知的資産をシステム化し、知がデータ化され見えるように蓄える。仕事のやり方に不確定要素が拡大するとともに、さらに、専門的な知力の結集が必要となる。知識管理の組織化により、フィードバックプロセスが機能し、チームスピリットに基づき自分以外の知を活用したチーム革新実験によって、新たなるチーム知優位の実現を提唱したい。日本では、全員参加の改善活動である集団知を世界知として普及した実績がある。

進化4：連携プロセスによる事業知革新

成熟化の中で生き残り競争が激化し、俊敏なるイノベーションのため機能部門の連携が必要となる。部門内連携は日本企業の強い所であるが、部門間・企業間連携のシステム化は弱い。事業知リーダーが登場し、事業システムが強化され、オープンスタイルで個人知・機能知・チーム知を活用し、事業革新実験により、事業知を開発、蓄積する。コミュニケーションの円滑化により、先見性とタイミングのよいデシジョンによって事業知優位の実現を提唱する。



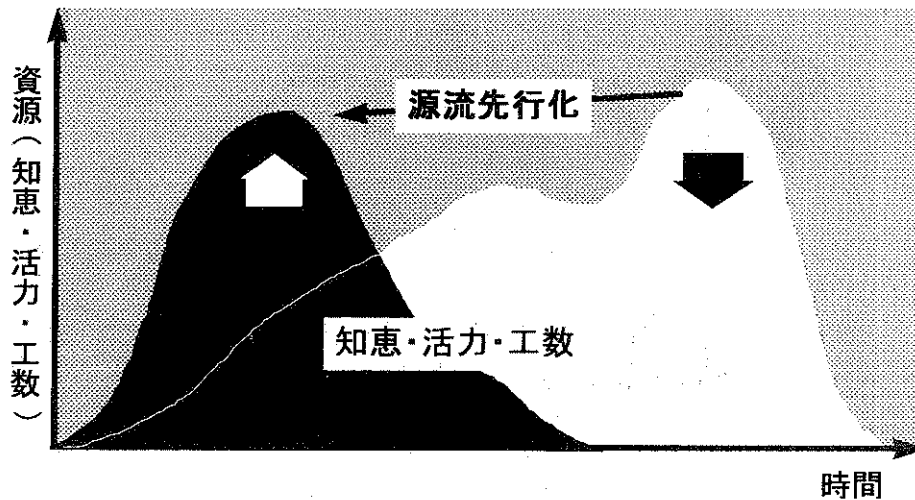
■■■■■

進化5：知力経営プロセスによる企業知革新

日本企業はこれまで横並び競争の中で、目先の業績に追われ、系統だった独自の知力蓄積ができなかった。しかし、今の苦境をバネに知力経営者が登場し、知力経営システムが確立され、仕事をやりながら企業知の向上が図れると信じている。企業を生きた知力革新システムとして捉えることにより、フィードバック、フィードフォワードが日常化し、リアルタイムで、知力の向上が行われるシステムに進化していく。

知力単位と事業単位のマトリックスで経営実験を繰り返し、企業知を再発見・集積することによって、企業知優位が確立でき、世界知へと発展していく。一過性の成果追求のみでなく、仕事をやりながら基盤力強化を実現する。さらに、IT技術の普及により、知力経営プロセスが具体化する。環境予測、技術予測など先見性を持った知力経営者の活躍がますます期待される。しかし、日本企業では知力経営者は、現在ではまだ少数派である。経営者が知力を中心に企業価値（知力の再定義、革新性と柔軟性、高い目標、チームワーク、個人の尊重、妥協のない誠実性…）を明確にすることから始めることを提唱する。

2-2 実践コンセプト2:源流先行



成熟プロセスの革新は源流で新しい知恵と活力を集中すること

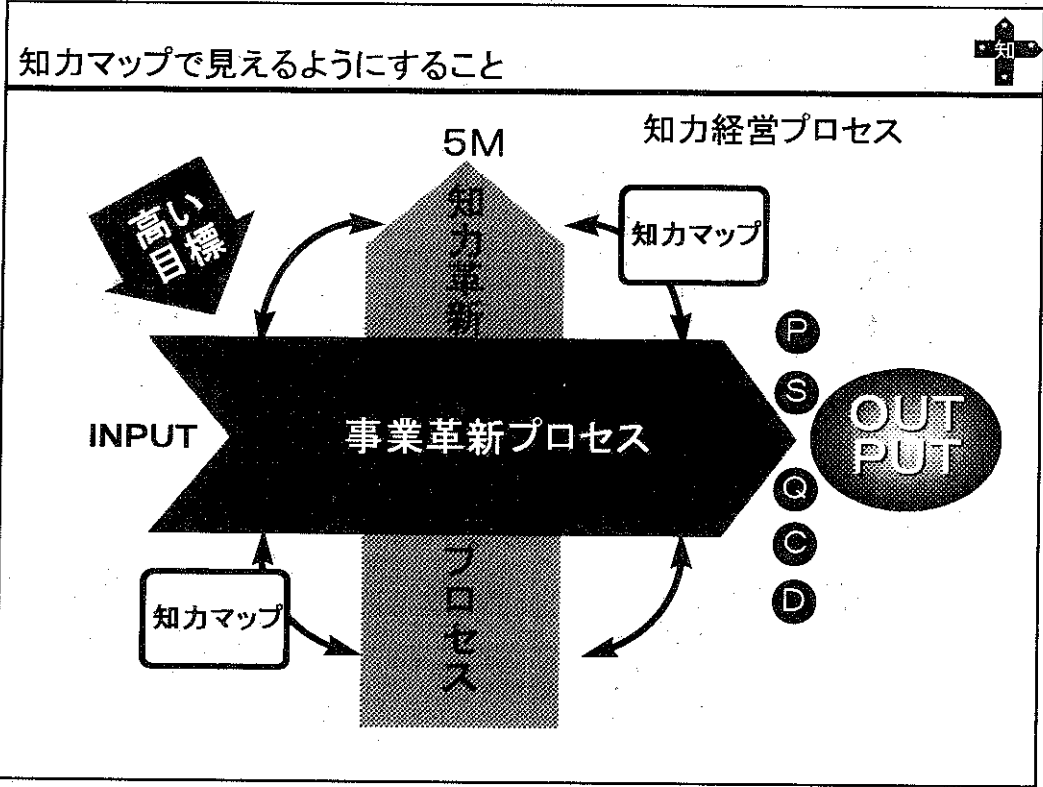


高度知力経営の実践コンセプト2として、「源流先行」を提案したい。

先進国、先進企業の役割は、環境変化に先行し、革新的実験に挑戦することである。日本はどのような先行実験をするのか？あなたの会社はどのような先行実験をするのか？

JMACの年間600余にのぼるコンサルティングプロジェクトをみても、大部分が個人知、チーム知、事業知、企業知、世界知を組織化し、事業革新目標を達成し、知力経営に挑戦するものである。その基本として、実験回数とともに源流先行のマネジメントを提唱している。革新方程式に見るように源流先行での課題把握率と課題解決率の向上が成功の鍵を握る。自由度の高い段階で新しい知恵と活力を集中し、最適方法の発見と選択することが成果につながる。

現在は、期間短縮の中で上流検討力が弱体化し、「悪魔のサイクル」に入り、成熟からの脱却が遅れている。仕事のやり方が成熟化し、他責人間が増え活力がない。成熟したプロセスの延長線上で、効率化に挑戦しても、革新は成功しない。環境変化を先見し、そこから発生する課題と要因をつかみ、課題バラシ、技術バラシ、工程バラシ、解決策をチームで事前に計画する活動を通じて自責で行動する知力の強化ができる。



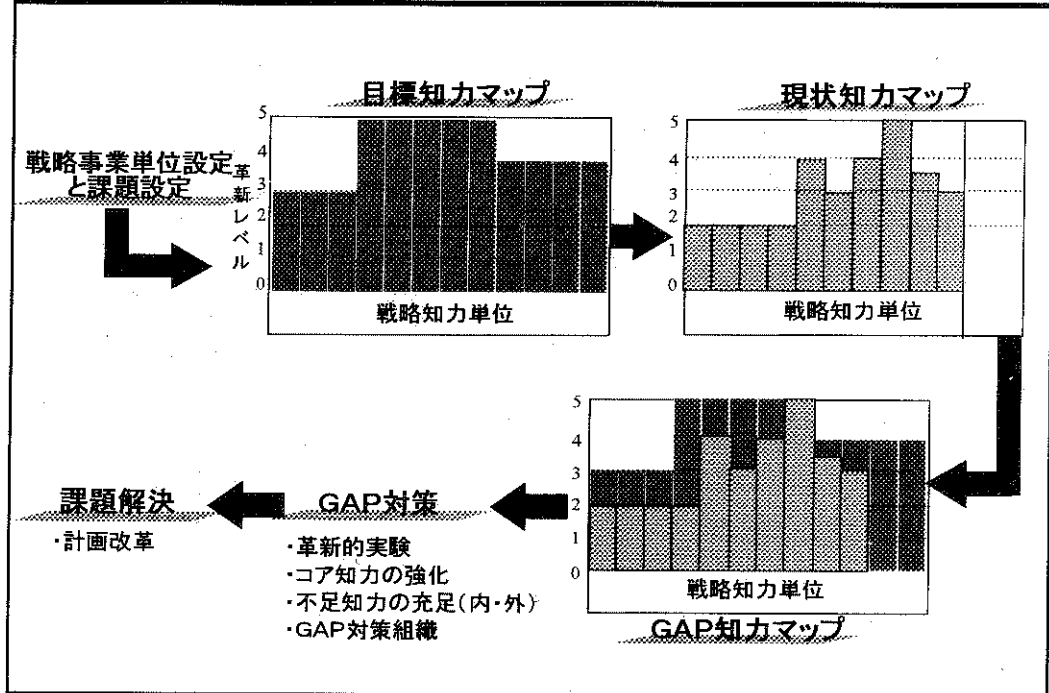
■■■■■

源流先行を実践するために、知力マップの活用を提案したい。多くの企業は、高い使命、課題目標、目標知力、現状知力、知力GAPが見えず革新活動が非効率である。知力は組織のつくられ方で革新される。革新的な組織をつくるためには、新しいメソッド「知力マップ」が必要となる。

JMACのコンサルティング事例から紹介させていただくと、「TAP」では、事業ビジョン、革新目標、構造的革新課題、推進体制、展開スケジュール、成果が見えるようになっている。「EPI」では、マップから方針・方向・目標、BOARDから状態・進捗、CARDから行動仮説・対策・成果が見えるようになり、高度知力革新が可能となる。「技術KI」では、チームスピリット・課題チーム・課題バラシ・技術バラシ・工程バラシで事前課題と成果が見えるようにし、知的生産性と活力を向上する。「TPマネジメント」では、トップの思いを目標施策マトリックスで展開し、総合生産性課題と施策・チーム成果が見え、製品競争力が向上する。

我々はこれらを総称して知力マップと呼んでいる。知力マップによって個人と集団の感性が高まり、課題の把握率と課題の解決率を向上することにより、知力集団に変わっていく。この動きは、日本的生産システムを超える流れとなり、世界に新たな革新システムとして影響を与えつつある。

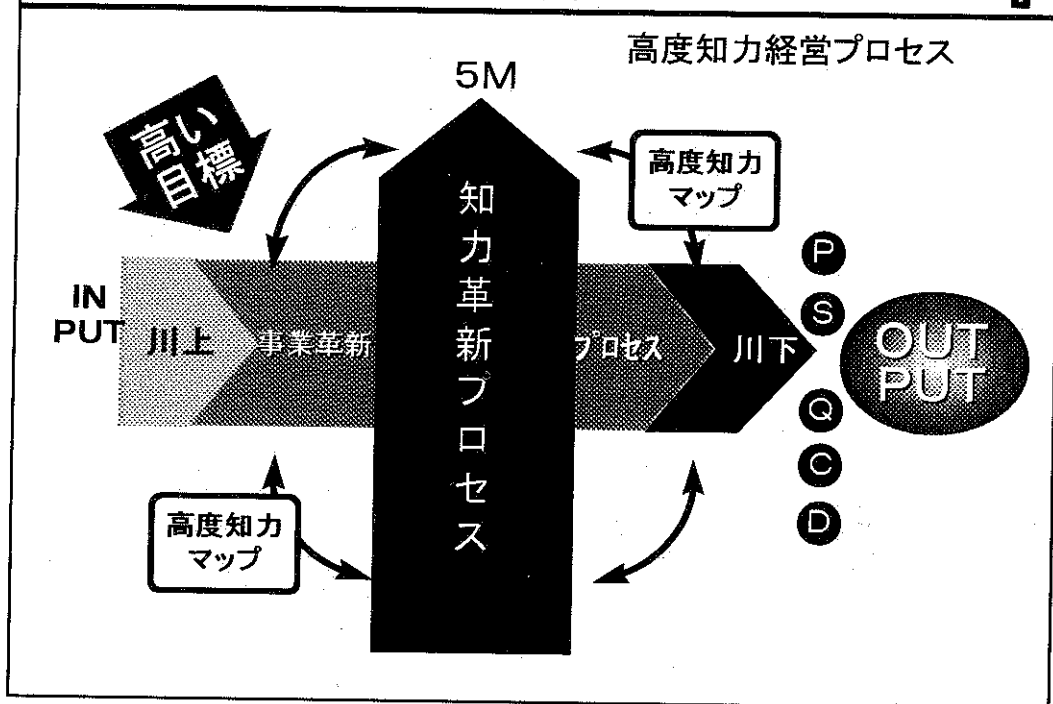
知力マップで課題の把握率と解決率を向上する



知力マップによって経営者の使命、環境変化と課題、課題発生の要因、解決策と必要知力、現状知力とGAP知力、GAP対策と対策管理などが見えるようになる。GAP知力を事前につかみ、知力向上プログラムを構築することが有効である。GAP対策としては、革新的実験を早期に計画し、実験によって有効なやり方を早くつかむことである。

GAP知力が見えれば、OJT・Off-JT、アウトソーシング、パートナーシップなどにより、人間関係を革新し、課題解決をしながら知力の拡大再生産ができる。毎日の管理も予算を達成したかどうかというよりも、日々の知力向上実績で計画を作り直し、振り返りと気づきによって知力をステップアップしていく計画改革を中心にする。計画にこだわることにより、「今」解決策を発見する革新体質に変わっていく。

2-3 実践コンセプト3:見・聞・読

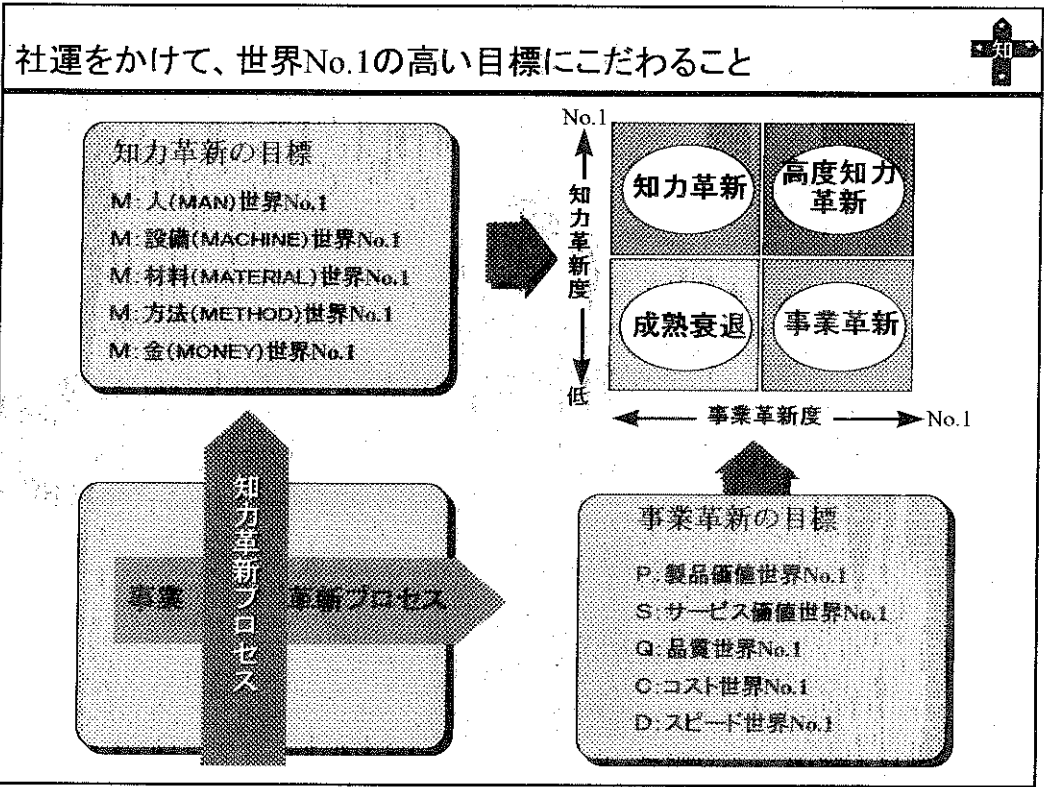


最後に高度知力経営の実践コンセプト3として、「見・聞・読」を提案する。俊敏なるイノベーションのためには、現場・現物・現実を見てファクトをつかみ、生の声を聞いてメモを取り、先を読んで本質をつかみ、頭の中のイメージを表現する力を向上すること。

国の単位を中心とした従来の経済学や、企業の単位を中心とした経営学が機能しなくなっている。事業や知力は、国や企業単位、部門単位を超えている。ますます各種の組織が関係を持ち複雑化していく。革新方程式によれば複雑性の排除が鍵となり、そのポイントは、トータルライフサイクルの現実を見て、価値、コスト、品質、スピードを「見・聞・読」することである。

トータルライフサイクル知で、リーダーシップを取った企業に利益が集中する。世界No.1の事業革新に挑戦しようとする、まず自社の事業プロセスを強くし、さらに川下へ下りお客様に近づいていく。あるいは、川上にさかのぼり強い事業プロセスを構築する。

世界No.1の事業連鎖の実現には、革新メンバーがトータルライフサイクル全体を「見・聞・読」し、シンプル化する力を向上することが鍵を握る。全体をシンプル化し、ネックを変革できる革新人材と共に行動し、革新コア人材の先見力をマスターする。革新人材が、社内にいなければ社外に求める。アパレルや食品のような成熟産業で、川上知・川下知そして企業知を連鎖すれば、ECRやQRのように成長革新できる。この連鎖革新の流れは、他の成熟産業へ展開される。

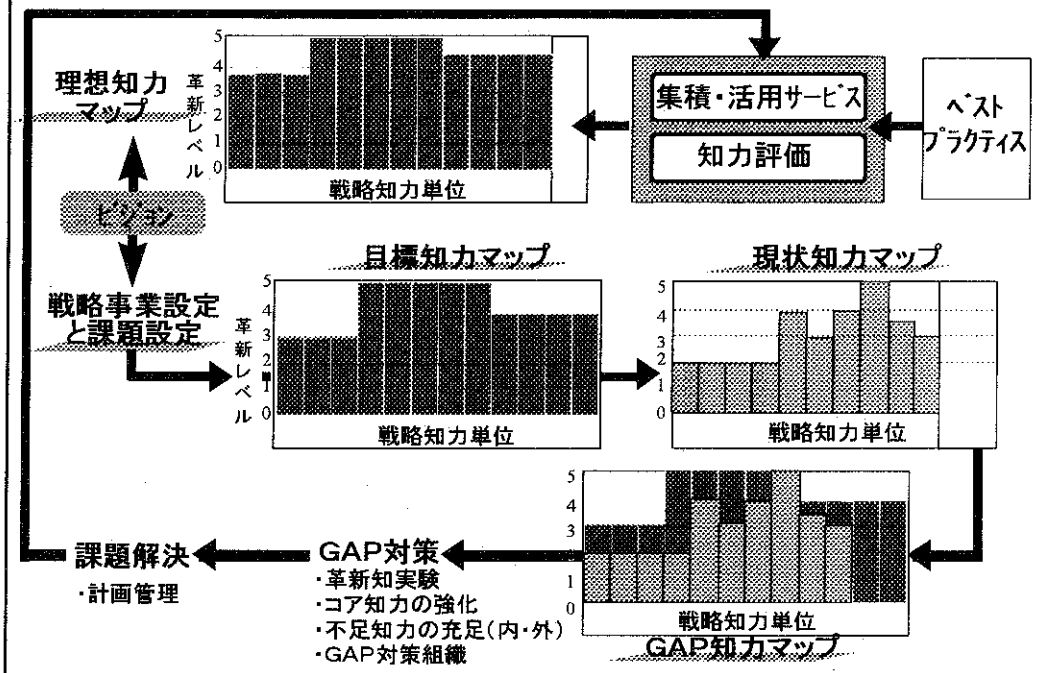


高度知力経営では、複雑さを排除するために、社運をかけた高い目標の設定が重要となる。世界No.1の事業革新目標（P・S・Q・C・D）と世界No.1の知力革新目標（5M: MAN MACHINE MATERIAL METHOD MONEY）を2元設定する。

事業と知力の2元から目標設定すると、複雑な目標がシンプルに構造化され、革新完成度が向上する。高い目標設定のためには、日常での顧客、業界など外部との交流が重要である。世界No.1の革新目標には、カテゴリーマネジメントやバラエティー・リダクションの導入を提唱したい。市場構造が変革する中で、自社がトップになれるカテゴリーを設定し、経営資源を集中する。カテゴリーとは、自社の商品やサービスを最優先に購入してくれる単位である。革新的な個人知、チーム知、事業知、企業知、世界知をもった単位と考えてもよい。カテゴリートップを実現するための知力を固定・変動でデザインする。

知力革新は知の生産要素である5Mにこだわると具体的になる。知力革新を忘れ、事業革新のみに走り、基盤力を強化しない経営では成長革新に成功しない。個人を尊重し、2元目標にこだわっていると、強固な風土が生まれヒューレット・パカード社のように頑張らない人は居辛い「知力経営WAY」が確立されていく。

さらに理想知力マップを追求し、高度知力経営を実現する



世界No. 1の目標を達成するメソッドとして、理想マップが有効である。内外の先見性のある人との付き合いによって、世界のトップ水準である理想知力マップが見え、革新課題が明確になる。のっかり型の経営管理者やさばき型のリーダーでは先見力は生まれない。地道に知力を蓄積している知力リーダーの活躍の場をつくるのが大切である。のっかり型の経営管理者やさばき型のリーダーは、イノベーション・ブロックになっている。先ず雑草を排除することが必要である。

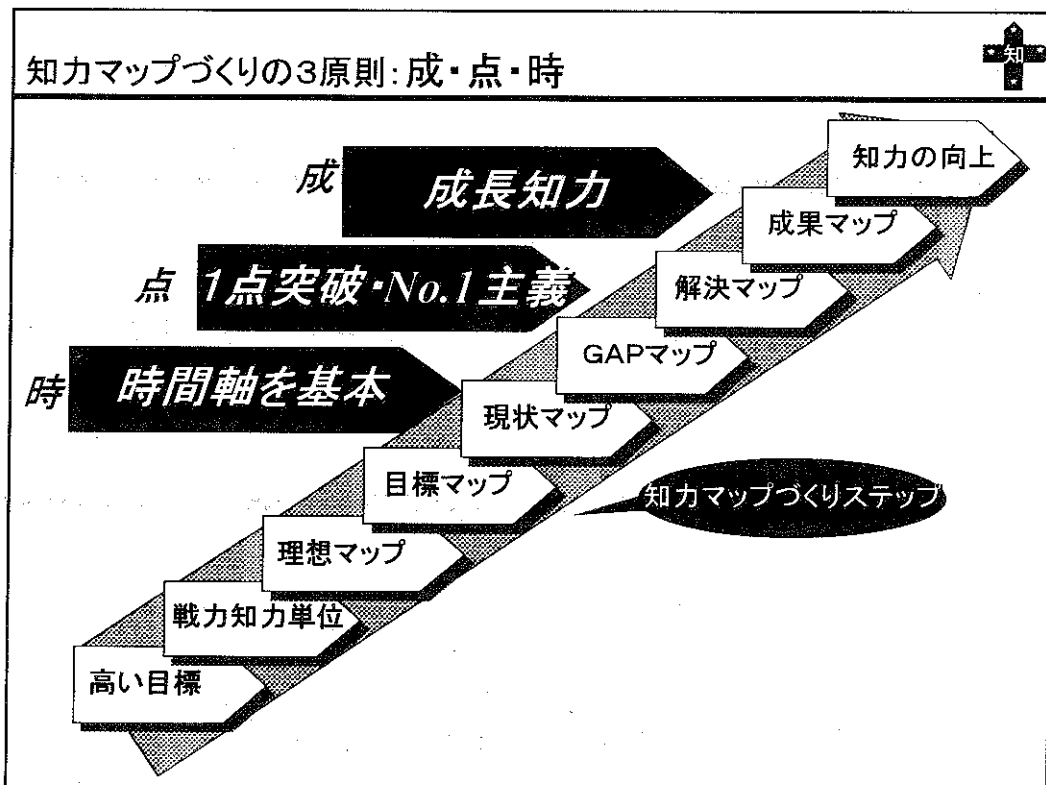
理想マップが見えることによって、目標知力の設定がシステム化される。目標知力、GAP知力、GAP対策の完成度が充実するとともに、個人知、チーム知、事業知、企業知が集積・構造化され世界知に進化していく。その結果、世界知優位が実現する。理想を描く時に、一般論ではダメで、仮想法が有効である。「仮想事業構造」「仮想グローバル構造」「仮想営業報告書」「仮想事業開発」「仮想CS」「仮想工場」「仮想プロジェクト」「仮想展示会」「仮想カタログ」「・・・」などコアプロセスに対して幅のある仮想の目標を描くことにより、知的好奇心が向上し、知欲風土が促進される。仮想法はバーチャル・リアリティを活用することによって、より高度になり、自分が主人公となる主体的革新が進んでいく。

3 知力マップの3原則と実践例

3-1 第1原則:成長知力を取り込むこと

3-2 第2原則:1点突破・No.1主義

3-3 第3原則:時間軸を基本にすること



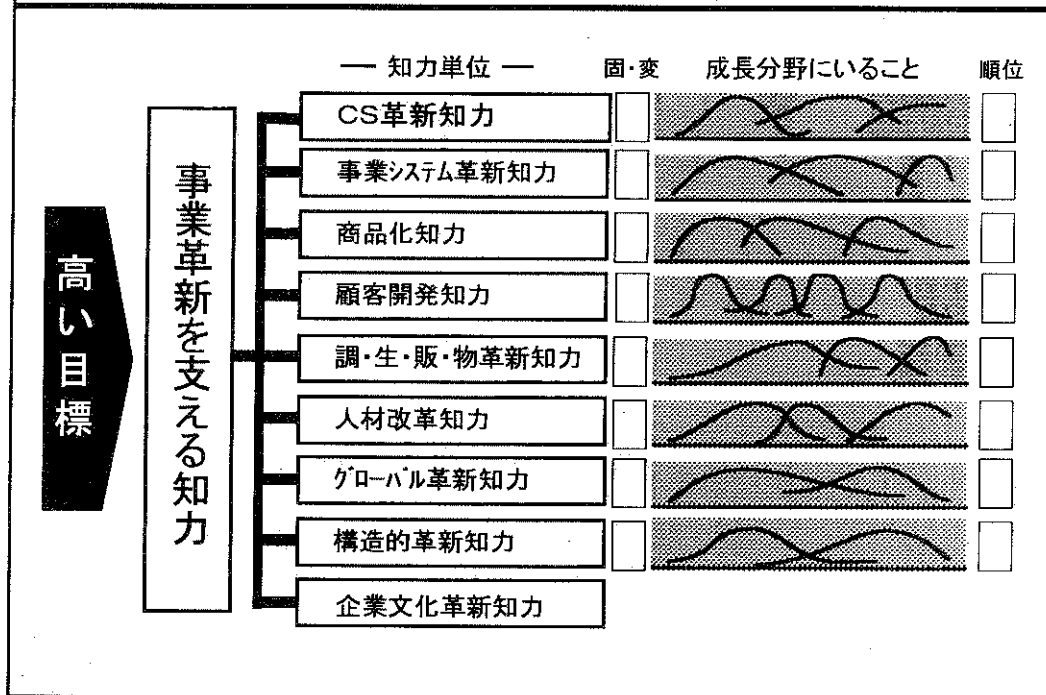
今まで述べたように、高い志を持った経営者の思いを実現するためには、知力の向上が必要となる。知力マップはその道標である。知力マップは、経営者の感性と信念を表現したものであり、経営者自ら作って欲しい。知力マップにより、自分の現状を知り、環境が予測でき、事業革新と知力革新の2元目標が決まる。孫子の兵法「道・天・地・将・法」が全員に見える。知力マップによって経営者の感性と信念が社員に広がっていき、革新実験に挑戦し、企業独自の新しいリズム・テンポ・ハーモニーが形成され、独自の知力が高度化していく。「兵とは国の大事」であり熟考が大切である。

最後に、経営者のための知力マップづくりの3原則と実践例について提案したい。

知力マップの3原則は、「成・点・時」である。

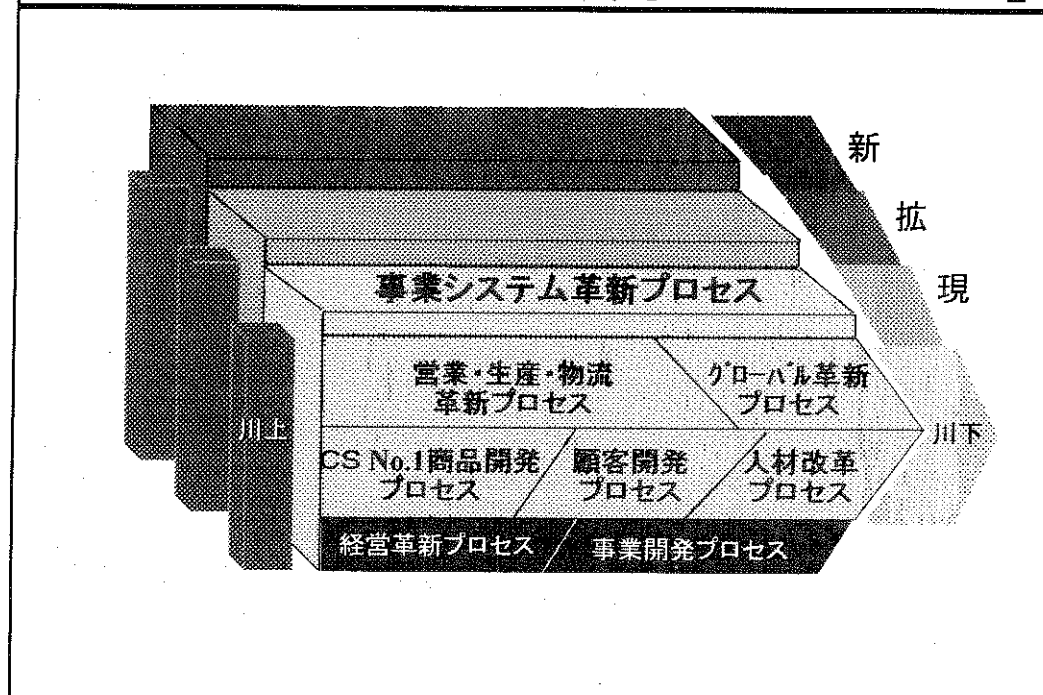
- ① 成：成長知力を取り込むこと
- ② 点：1点突破・No.1主義にこだわること
- ③ 時：時間軸を基本にすること

3-1 第1原則 成:成長知力を取り込むこと



知力マップの第1原則は「成長知力を取り込むこと」である。世界的革新競争の中で、知力は、時々刻々と進化している生き物として捉える。成熟経済下での成長革新の鍵は、トータルライフサイクルの課題解決のための知力の取り込みである。そのためには、事業革新を支える知力単位を再定義する。再定義は、今の環境変化スピードでは2、3年単位にする必要がある。可能な限り解りやすく、実感できる表現で、知力単位が再定義できると知欲が沸いてくる。自社の事業を支える知力単位の設定と、どの知力を軸に構造を変えるかが高度知力経営のポイントとなる。

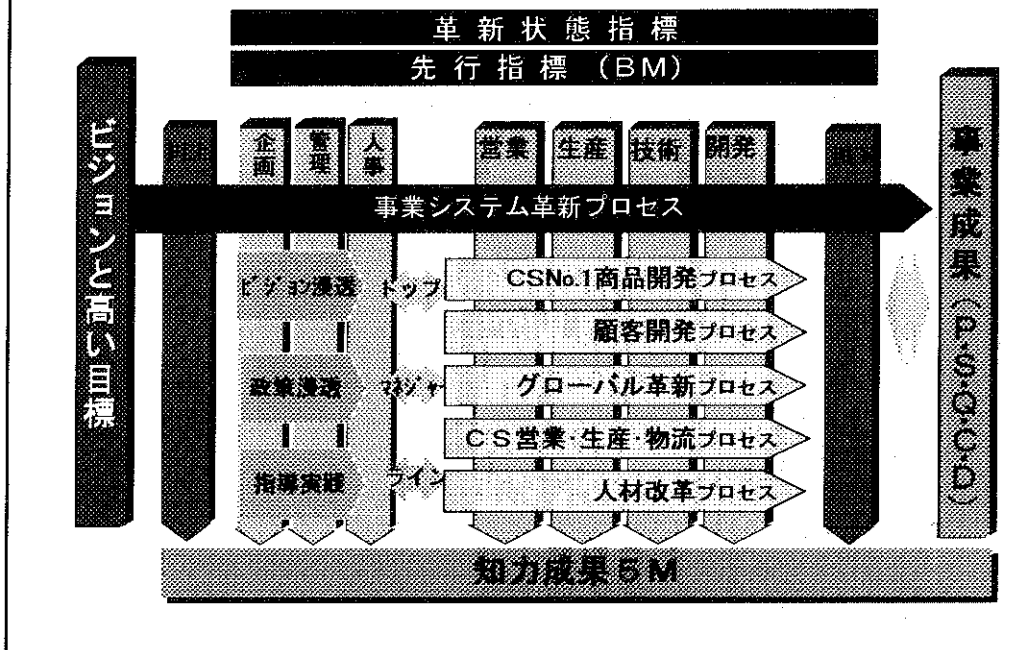
ヒューレット・パカード社には、いつか誰かが自分たちの製品を陳腐化させてしまうような新商品を出すのではないかと不安に駆られ、自社で挑戦する努力をするという「健全な心配」という風土がある。知力にも商品や事業と同様にライフサイクルがある。現時点では、ライフサイクルが速くなっているため見えにくくなっているし、場合によっては見ようとしない。知力リーダーが、先行している分野と交流していればライフサイクルは自然に見えてくる。事業を支えるコア知力単位を共有化することにより、未来へ向けて、事知一体の革新が可能となる。



コア知力単位を中心に事業システムとして捉え、そして6Sを向上するための独自の事業システムを発見する。内部からは自社の特徴は見え、外部の専門家の目が必要となる。自社独自の事業システムを発見し、事業革新と知力革新の2元革新を推進する。生産プロセスや技術開発プロセスは、図面や設備によって知力が見えるようになっているが、他のコアプロセスは、見えるようになっていない。そのため知の集積ができにくく日本企業の革新スピードを遅くしている。他のプロセスも見えるようにし、知力の拡大・再生産することが高度知力経営のポイントとなる。コア知力を拡大・再生産することによって、事業システムは環境変化を先読みし、進化していくことができる。

事業システムの成長革新には「現業深耕」「周辺拡大」「新規展開」の3つのアプローチがある。どの程度構造的革新をするかは、経営環境と自社の革新体質によって異なる。大胆な組み換えに近い構造改革を行う場合は、精力的なインターフェイスのマネジメントが重要となる。

事業システムと組織のオーバーレイ



スピード経済の中で、企業を成長革新するためには、成長知力を柔軟に取り込める組織づくりが条件となる。成長する知力を取り込み、知力単位を明確にし、現状の組織と重ね合せ、革新知力単位に沿って組織を変えていく。その際に組織名称も変えるとともに、事業革新と知力革新の2元から使命を明確にする。従来の業務分担は、知力向上の視点で見直さなければならない。

コアコンピタンスをさらに強くし、弱い知力は強い外部知力を取り込む。組織形態としてはフラット化、チーム中心の運用になっていく。事業プロセスで体感した「知」はタテに集積され、タテの知力をヨコの事業プロセスで活用し成果を実現する。知力単位と組織のオーバーレイにより、階層型からネットワーク型組織運用になり、成熟した事業の変革に勢いがついていく。知を蓄積する固定組織を維持しながら、プロジェクト型組織で変化しやすい組織をつくるのが成功の鍵を握る。

3-2 第2原則 点:1点突破・No.1主義



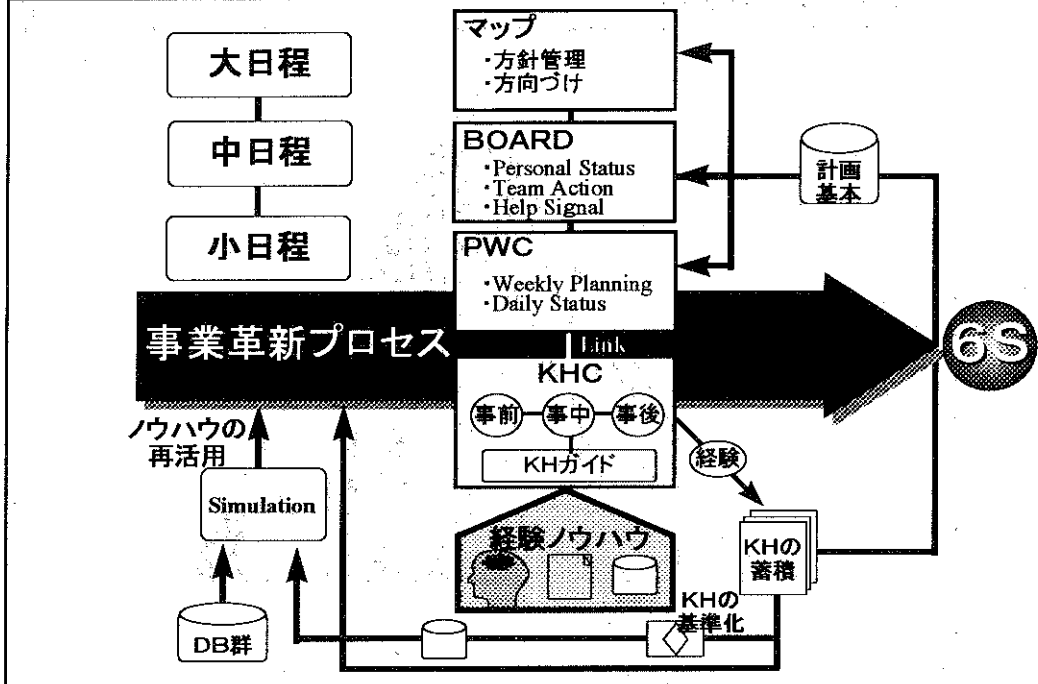
| 革新目標展開 知力単位 | 先行 指標 (BM) | 事業革新目標 | | | | 知力成果 | |
|----------------|------------------|----------|----------|----------|----------|------|-----------|
| | | A ▲→● | B ▲→● | C ▲→● | D ▲→● | GAP | 知力 革新策 |
| 総合 知力 | 事業システム革新知力 | | | | | | |
| | 経営革新知力 | | | | | | |
| | CS革新知力 | | | | | | |
| | 情報システム開発知力 | | | | | | |
| 専門 知力 | 研究開発力 | | | | | | |
| | 市場開発知力 | | | | | | |
| | 調達・生産・営業知力 | | | | | | |
| | 事業開発知力 | | | | | | |
| | グローバル革新知力 | | | | | | |
| | 人材改革知力 | | | | | | |
| 事業 成果 | GAP | | | | | | |
| | 事業革新策 | | | | | | |



知力マップの第2原則は、「1点突破・No.1主義」である。夢のあるNo.1目標とGAP対策の設定が、知力を引き出す原動力になる。夢のあるNo.1目標とは、会社も伸びるし、個人も伸びるという目標である。事業革新と知力革新の2元から課題と施策を展開すると会社と個人のNo.1目標が見えてくる。

目標が見えてきたらマップとして表現する。マップの効用は空間と時間から全体を見て絞り込めることである。広げるためにマップがあるのではなく、絞り込むためにマップがある。競争が激しくなっているために、自社の知力やスピードが活かせ、可能性のある分野に集中し、1点突破でNo.1を実現していく。従来の事業をより細分化し、カテゴリーを設定し事業や独自の知力を絞り込む。絞り込んでそこを掘り抜きNo.1を実現し、実現を通して集積した世界知を水平展開する。例えばミニ多国籍企業が多いイタリアではグレガブ社のように、身障者向けや老人向け小型乗用車の開発・生産・販売で世界知を持った企業が成り立っている。

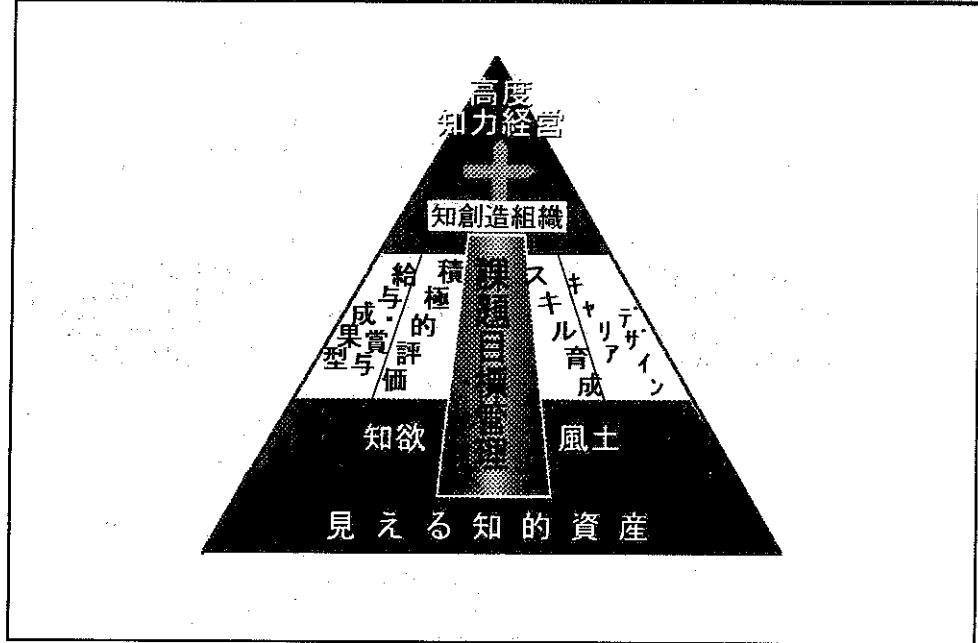
3-3 第3原則 時:時間軸を基本にすること



知力マップの第3原則は「時間軸を基本にすること」である。事業革新と知力革新という性格の異なった活動を、同時展開するためにはメソッドが必要となる。高度知力経営のメソッドにはスケジュールがある。トップ、ミドル、第1線それぞれの立場で事業革新と知力革新が大日程、中日程、小日程で見えるようにする。見えることによって日常での革新が進み、知力が向上する。ミドルが第1線の動きを見るようにし、トップを動かす、トップとともにトップダウンで変えていく。ミドルアップ、トップダウンの実践ができる。

事業にしても知力にしても全て時間の関数である。今まで述べたことを時間軸で表現することにより自分が主人公となり、シナリオの流れの中で演じることができる。時間軸で見れば、振り返ることが可能となり、俊敏性や先見性も付いてくる。時間軸で、使命、課題、必要知力、GAP、対策、成果を自分が主役になり向上して欲しい。

日本には昔ながら絵巻という時間軸表現のメソッドがある。今日本の革新が遅れているのは、ビジョンのみで、時間軸で捉えていないからである。時間軸表現がない限りリアリティーが出てこない。生き生きとしたスケジュールを活用し、リズム、テンポ、ハーモニーを変える時間知をつけると、個人と集団が持っている知力が引き出されていく。



本論では、知力マップを中心に高度知力経営の実践施策を提案した。自社独自の使命と知力マップが見えるようになれば、個人知力と集団知力の革新ができる。

次の課題は、事業革新と知力革新の一体化に挑戦する人材改革がテーマとなる。事業革新と知力革新の2元一体化という視点で、コア人材、コアスキル、課題目標管理・評価などを革新する施策研究である。JMAグループでは、「知創造の人材改革」として研究を継続している。



提言 高度知創造経営への挑戦

社団法人日本能率協会 総合推進事務局
〒105 東京都港区芝公園3-1-22 電話03(3434)6211(大代表)
