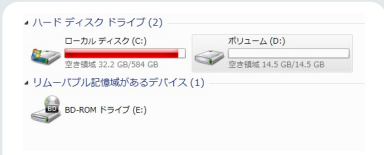
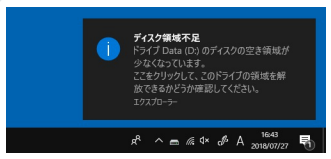
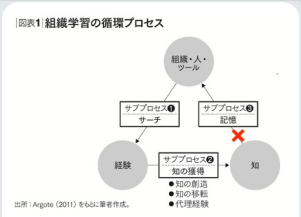
世界標準の経営理論読書会「第14章」組織の記憶の理論

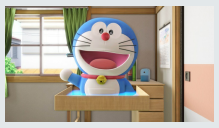
組織の記憶

- 一言まとめ
  - タバコ部屋トランスフォーメーション
- プロセスは２つ
  - 人は認知に限界がある
    - 

    - 新しく得た知をうまく記憶させておかなければ、限界のある認知に余裕がなくなる
    - 

    - さならるサーチ・知への探索へ移れない
    - 

    - 組織学習の循環プロセスが回らない
  - 知の保存
    -
      １．メンバー個人がそれぞれの脳内で記憶
    - ２．モノやツールに保存
    -

      ３．行動習慣やルールとしての標準化
  - 知の引き出し
    - 
      いかに必要なときに引き出して利用できるか
    - 組織がより高度な知を作る為に持つべき前提の知
    - メタ知
  - シェアード・メンタル・モデル
    - SMM
      - 基本認識の共有が超大切！
      - 組織のメンバー間で、どのくらい認知体系（メンタルモデル）が揃っているか
        - メンタルモデルとは
          - 周囲の環境や、周囲に期待できる行動に対する心理的な表現のこと
            - →仕事に関する様々な情報・知見が頭の中でどう整理されていて、どう描かれているかの認知の体系
        - ２つに分けられる
          - タスクSMM
            - メンバー間での基本認識の共有
              - 作業の目的
              - 顧客対応ポリシー
              - 基幹システム操作手順
          - チームSMM
            - メンバー同士の
              - 行動の役割分担
              - 各自の好み
              - 各自の強み・弱み
              - 何かあった時、彼はこうして私はこうする
  - トランザクティブ・メモリー・システム
    - TMS
      - 組織メンバーが他のメンバーの誰が何を知っているのか、を知っていること
        - who knows what
      - 情報の共有化
        - 人の認知に限界がある
          - 一人が持てる知のキャパシティには限界がある
            - 蓄積すべき知の総量が多くなれば全員がそれをすべて共有することは不可能
            - 誰に聞けばいいかわかれば認知の負担ははるかに軽い
      - 規定の条件は２つ
        - 専門性
          - 組織にいるからこそ、人は分業が可能になり、それぞれの知の専門性を高めることができる
        - 正確性
          - 各自がwho knows whatを覚える
            - でも、数千人・数万人規模の組織では覚えられない！
      - 組織はTMSをどれだけ豊かに持てるかが鍵
        - 組織のTMSを高めるには
          -
            フェーストゥフェースの交流
          - 過去
            -
              タバコ部屋
            -
              飲みニケーション
            -

              ビリヤード
          - 現在
            -
              カフェテリア
          - 知のブローカーをつくる
            - 特定の個人にTMS情報を集約させる
            -
              ぶらぶらおじさん
- 事例
  - IDEO
    -

    - ブレスト 7つのルール
      - １．トピックに忠実であれ
      - ２．ぶっ飛んで良し
      - ３．すぐに判断・否定するなかれ
      - ４．会話は一人ずつ
      - ５．質より量を
      - ６．描け、視覚的であれ
      - ７．他者のアイデアに乗っかれ
    - ABC Nightline IDEO Shopping Cart（日本語字幕付き）
    - ブレストに関するSMMが高い
      -
        質の良いブレストを多様なメンバーと実施
        - アイデアを出す！はもとより・・・
        -
          部門を越えたメンバーの専門性がわかる
          - TMSが高まる
  - IBM
    -

    - ヨーロッパ
      - マーケティングがR&D部門に情報交換に来る体制
    - 日本
      - R&D部門の人がマーケティング・営業側に常駐してともに顧客に製品を売り込みにいく体制
    - アメリカ
      - 知のブローカーの専門職がいる
        - R&Dやマーケティングの「誰が何を知っているか」を特定の個人に集約
        - →戦略的に大規模プロジェクトを受託出来ているのはアメリカの拠点
- 論点
  - ビリヤードやカフェテリアを社内に作ったからといって、はたして組織のTMSは向上するのか（ハードを真似すれば良いのか）
    - 使う人のマインドのほうが重要では？
    - リモート時代のTMS向上策

世界標準の経営理論読書会「第14章」組織の記憶の理論

1. 一言まとめ

1.1. タバコ部屋トランスフォーメーション

2. 組織の記憶

2.1. 人は認知に限界がある

2.1.1. 新しく得た知をうまく記憶させておかなければ、限界のある認知に余裕がなくなる

2.1.1.1. さならるサーチ・知への探索へ移れない

2.1.1.1.1. 組織学習の循環プロセスが回らない

2.2. プロセスは２つ

2.2.1. 知の保存

2.2.1.1. １．メンバー個人がそれぞれの脳内で記憶

2.2.1.2. ２．モノやツールに保存

2.2.1.3. ３．行動習慣やルールとしての標準化

2.2.2. 知の引き出し

2.2.2.1. いかに必要なときに引き出して利用できるか

2.2.2.1.1. 組織がより高度な知を作る為に持つべき前提の知

2.2.2.1.1.1. メタ知

2.2.2.1.1.1.1. シェアード・メンタル・モデル

2.2.2.1.1.1.1.1. SMM

2.2.2.1.1.1.1.1.1. 組織のメンバー間で、どのくらい認知体系（メンタルモデル）が揃っているか

2.2.2.1.1.1.1.1.1.1. 基本認識の共有が超大切！

2.2.2.1.1.1.1.1.1.2. メンタルモデルとは

2.2.2.1.1.1.1.1.1.2.1. 周囲の環境や、周囲に期待できる行動に対する心理的な表現のこと

2.2.2.1.1.1.1.1.1.2.2. →仕事に関する様々な情報・知見が頭の中でどう整理されていて、どう描かれているかの認知の体系

2.2.2.1.1.1.1.1.2. ２つに分けられる

2.2.2.1.1.1.1.1.2.1. タスクSMM

2.2.2.1.1.1.1.1.2.1.1. メンバー間での基本認識の共有

2.2.2.1.1.1.1.1.2.1.1.1. 作業の目的

2.2.2.1.1.1.1.1.2.1.1.2. 顧客対応ポリシー

2.2.2.1.1.1.1.1.2.1.1.3. 基幹システム操作手順

2.2.2.1.1.1.1.1.2.2. チームSMM

2.2.2.1.1.1.1.1.2.2.1. メンバー同士の

2.2.2.1.1.1.1.1.2.2.1.1. 行動の役割分担

2.2.2.1.1.1.1.1.2.2.1.2. 各自の好み

2.2.2.1.1.1.1.1.2.2.1.3. 各自の強み・弱み

2.2.2.1.1.1.1.1.2.2.1.4. 何かあった時、彼はこうして私はこうする

2.2.2.1.1.1.2. トランザクティブ・メモリー・システム

2.2.2.1.1.1.2.1. TMS

2.2.2.1.1.1.2.1.1. 組織メンバーが他のメンバーの誰が何を知っているのか、を知っていること

2.2.2.1.1.1.2.1.1.1. who knows what

2.2.2.1.1.1.2.1.2. 情報の共有化

2.2.2.1.1.1.2.1.2.1. 人の認知に限界がある

2.2.2.1.1.1.2.1.2.1.1. 一人が持てる知のキャパシティには限界がある

2.2.2.1.1.1.2.1.2.1.1.1. 蓄積すべき知の総量が多くなれば全員がそれをすべて共有することは不可能

2.2.2.1.1.1.2.1.2.1.1.2. 誰に聞けばいいかわかれば認知の負担ははるかに軽い

2.2.2.1.1.1.2.1.3. 規定の条件は２つ

2.2.2.1.1.1.2.1.3.1. 専門性

2.2.2.1.1.1.2.1.3.1.1. 組織にいるからこそ、人は分業が可能になり、それぞれの知の専門性を高めることができる

2.2.2.1.1.1.2.1.3.2. 正確性

2.2.2.1.1.1.2.1.3.2.1. 各自がwho knows whatを覚える

2.2.2.1.1.1.2.1.3.2.1.1. でも、数千人・数万人規模の組織では覚えられない！

2.2.2.1.1.1.2.1.4. 組織はTMSをどれだけ豊かに持てるかが鍵

2.2.2.1.1.1.2.1.4.1. 組織のTMSを高めるには

2.2.2.1.1.1.2.1.4.1.1. フェーストゥフェースの交流

2.2.2.1.1.1.2.1.4.1.1.1. 過去

2.2.2.1.1.1.2.1.4.1.1.1.1. タバコ部屋

2.2.2.1.1.1.2.1.4.1.1.1.2. 飲みニケーション

2.2.2.1.1.1.2.1.4.1.1.2. 現在

2.2.2.1.1.1.2.1.4.1.1.2.1. ビリヤード

2.2.2.1.1.1.2.1.4.1.1.2.2. カフェテリア

2.2.2.1.1.1.2.1.4.1.2. 知のブローカーをつくる

2.2.2.1.1.1.2.1.4.1.2.1. 特定の個人にTMS情報を集約させる

2.2.2.1.1.1.2.1.4.1.2.1.1. ぶらぶらおじさん

2.3. 事例

2.3.1. IDEO

2.3.1.1. ブレスト７つのルール

2.3.1.1.1. １．トピックに忠実であれ

2.3.1.1.2. ２．ぶっ飛んで良し

2.3.1.1.3. ３．すぐに判断・否定するなかれ

2.3.1.1.4. ４．会話は一人ずつ

2.3.1.1.5. ５．質より量を

2.3.1.1.6. ６．描け、視覚的であれ

2.3.1.1.7. ７．他者のアイデアに乗っかれ

2.3.1.2. ABC Nightline IDEO Shopping Cart（日本語字幕付き）

リンク: https://www.youtube.com/watch?v=rpsIzypVgl8&feature=youtu.be

動画: http:https://www.youtube.com/embed/rpsIzypVgl8?start=0

2.3.1.3. ブレストに関するSMMが高い

2.3.1.3.1. 質の良いブレストを多様なメンバーと実施

2.3.1.3.1.1. アイデアを出す！はもとより・・・

2.3.1.3.1.2. 部門を越えたメンバーの専門性がわかる

2.3.1.3.1.2.1. TMSが高まる

2.3.2. IBM

2.3.2.1. ヨーロッパ

2.3.2.1.1. マーケティングがR&D部門に情報交換に来る体制

2.3.2.2. 日本

2.3.2.2.1. R&D部門の人がマーケティング・営業側に常駐してともに顧客に製品を売り込みにいく体制

2.3.2.3. アメリカ

2.3.2.3.1. 知のブローカーの専門職がいる

2.3.2.3.1.1. R&Dやマーケティングの「誰が何を知っているか」を特定の個人に集約

2.3.2.3.1.2. →戦略的に大規模プロジェクトを受託出来ているのはアメリカの拠点

3. 論点

3.1. ビリヤードやカフェテリアを社内に作ったからといって、はたして組織のTMSは向上するのか（ハードを真似すれば良いのか）

3.1.1. 使う人のマインドのほうが重要では？

3.1.2. リモート時代のTMS向上策