

知識経営の視点から人的 資本を考える

2024年11月11日

金沢大学名誉教授

平田 透

日本の現状 ～国力の低下～

▶ 少子高齢化の進行

- 人口：2008年12808万人 ⇒ 2060年8674万人（社会保障・人口問題研究所推計値）
- 高齢化率：1950年4.9% ⇒ 2024年9月29.3%（総務省）

▶ 経済の停滞「失われた30年」

- 名目GDP 2023年4兆2106US\$（世界第4位）（IMF推計）
- 一人当たり名目GDP 2023年33,899US\$（世界32位）
- 国の競争力 2018年5位／140 ⇒ 2024年38位／67（IMD）

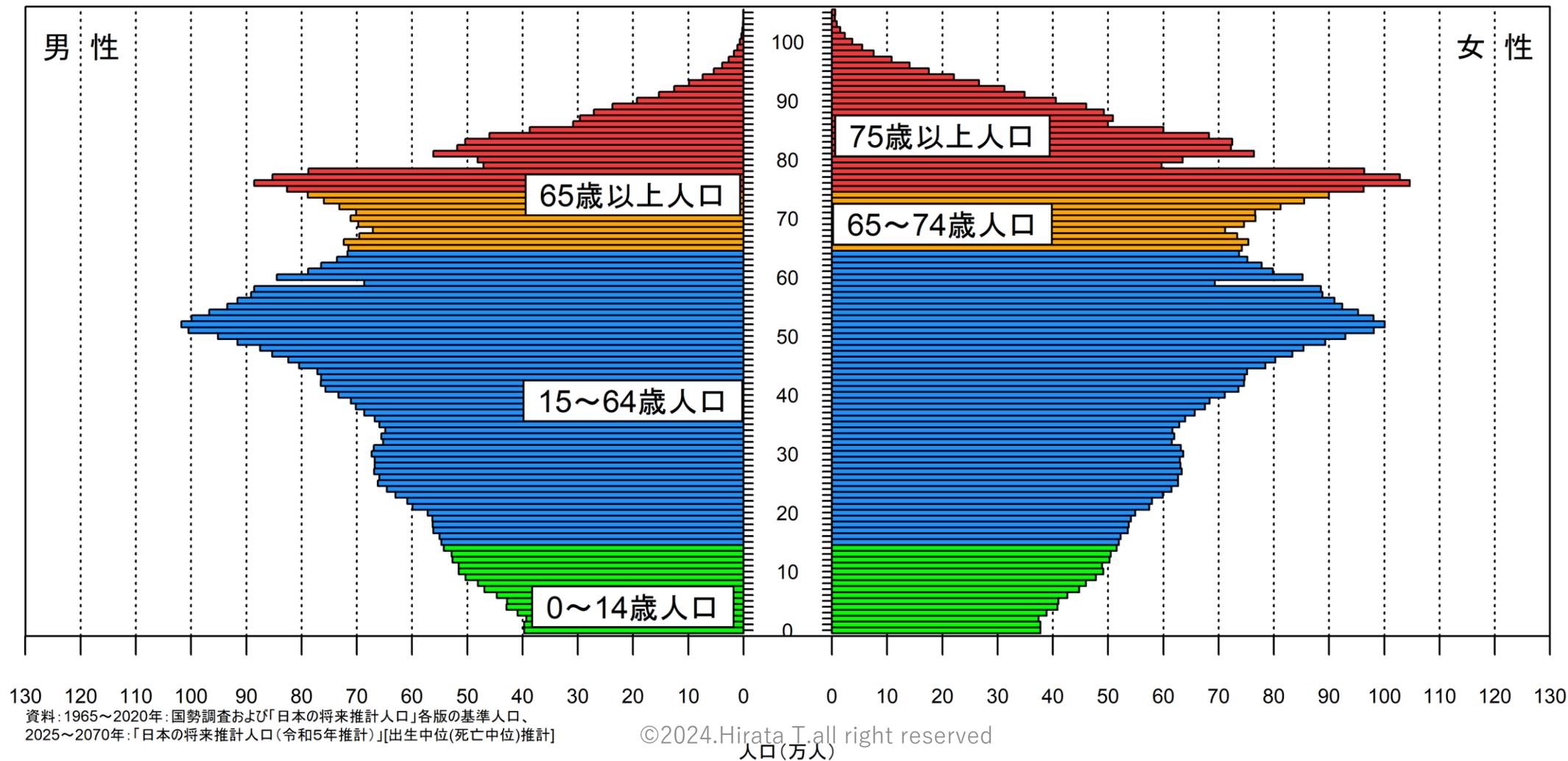
▶ 幸福度の低い国

- 幸福度ランキング 51位／143
- 将来展望が持てない若者層

人口ピラミッド (2025年推計)

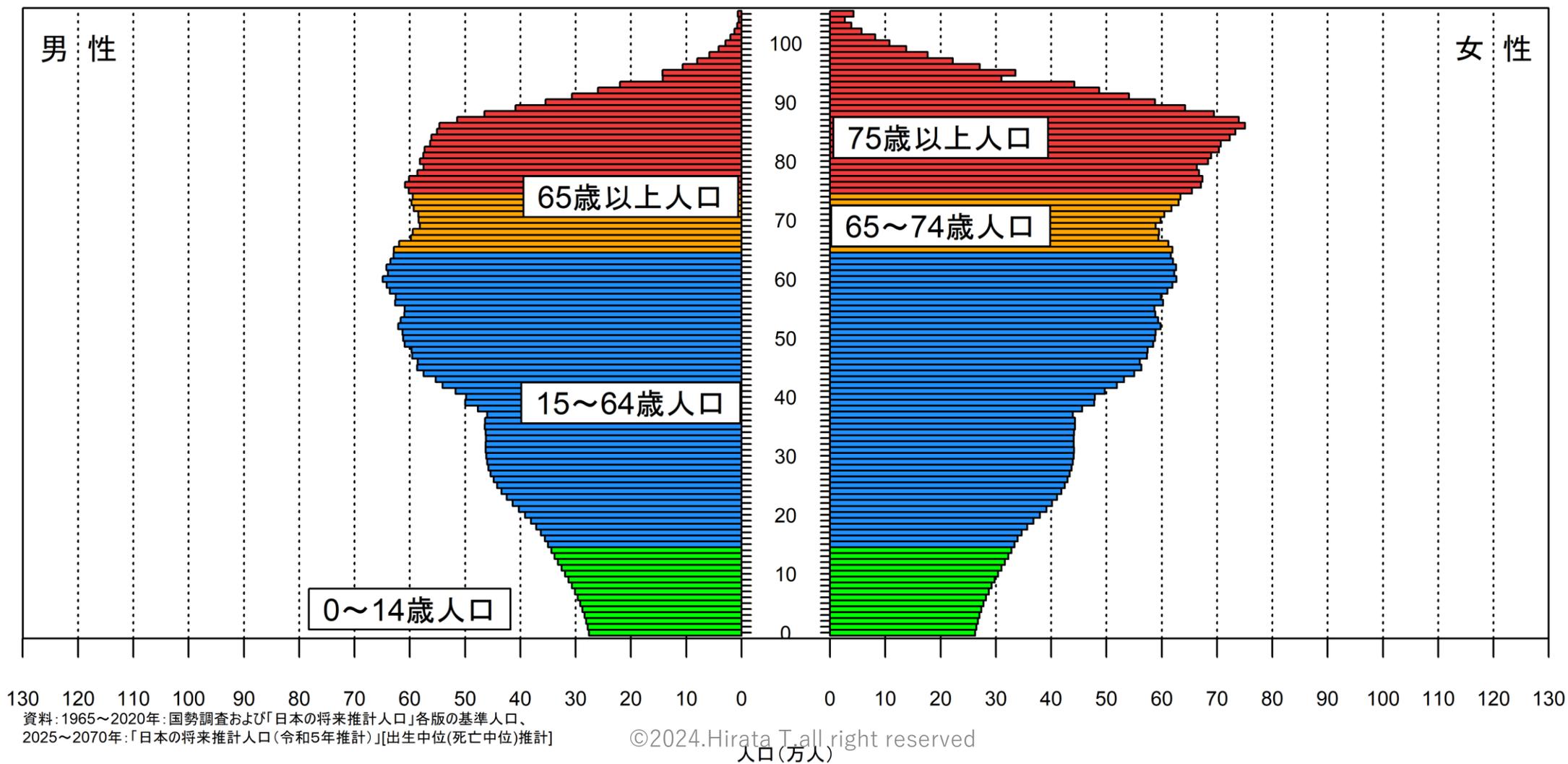
2025年

 国立社会保障・人口問題研究所



人口ピラミッド (2060年推計)

2060年



人口と生産性

人口に関するシナリオ

人口安定化

- 50年後においても1億人程度の規模を維持
- 合計特殊出生率は、2030年度に2.07まで上昇し、その後同水準を維持

人口減少

- 50年後の人口は8,500万人程度まで減少
- 合計特殊出生率は、2024年度までに1.33に低下し、その後おおむね1.35で推移

TFP(生産性)に関するシナリオ

生産性向上 (目指すべき経路)

- 2020年代初頭までに成長戦略による改革が集中的に進展し、現状の0.6%程度から1.8%程度へと上昇
- 長期的には1.5%程度で推移

生産性停滞

- 集中的な改革の効果が十分には発現せず、2020年代初頭に向けて1.0%程度の上昇にとどまる
- 長期的には0.8%程度で推移

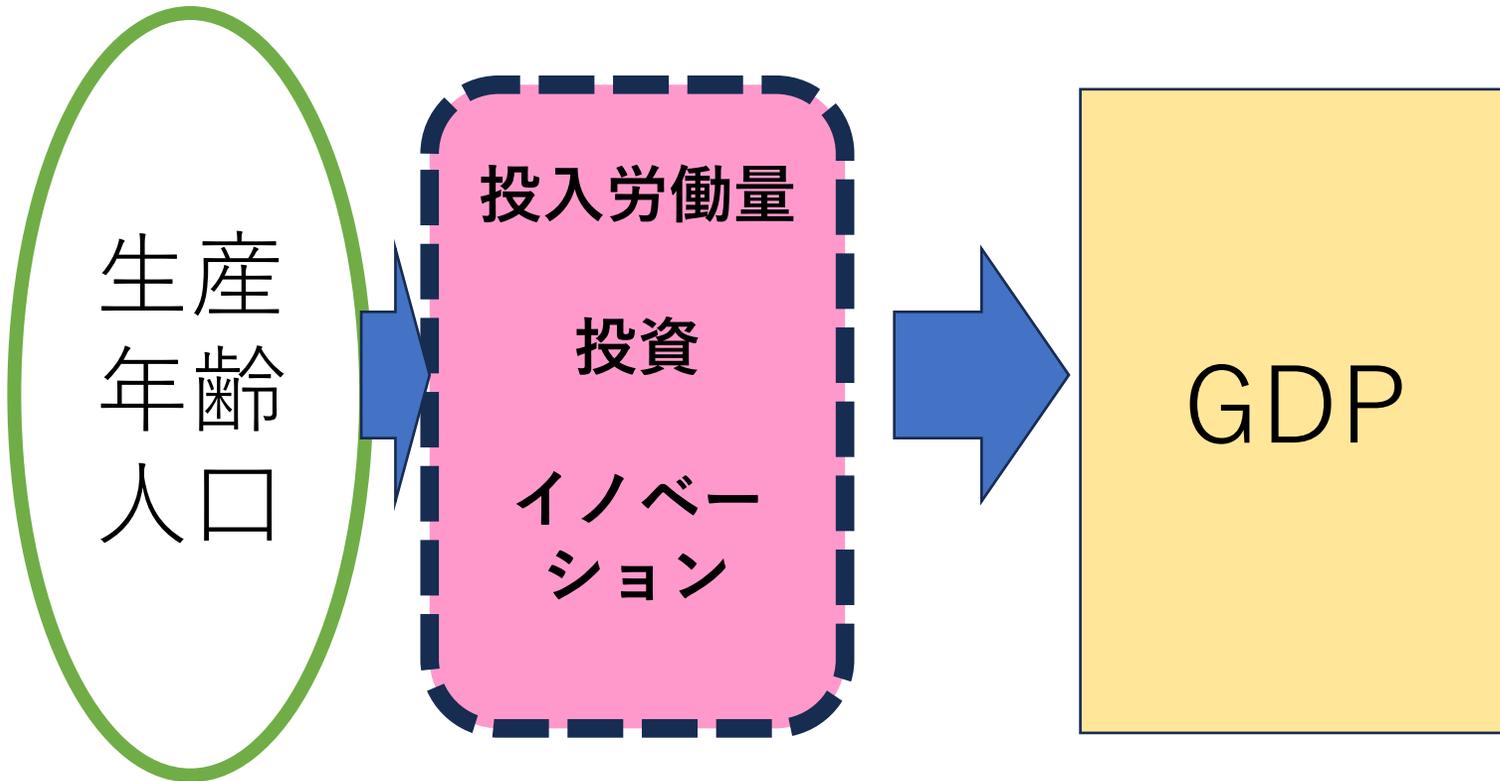
生産性向上

- 2020年代初頭までに1.8%程度へと上昇
- その後は、人口による押下げ効果が拡大することにより、長期的には1.2%程度で推移

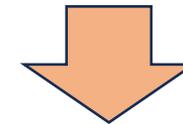
生産性停滞 (改革が進まない場合)

- 2020年代初頭に向けて1.0%程度の上昇にとどまる
- その後は、人口による押下げ効果が拡大することにより、長期的には0.5%程度で推移

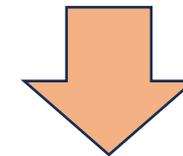
経済成長（GDP）を維持するには



生産年齢人口減
高齢社会では貯蓄減
貯蓄減により投資減



教育・リスクリング・
研究開発環境整備等



イノベーションによる
一人当たりの生産性向上

経営における人、「人的資本」の重要度は高まる

- 「人的資本経営とは、人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方」

出典：経済産業省https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/index.html

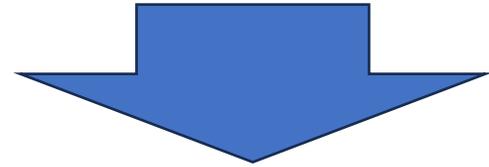
- 「人」は単なる「労働力」ではない。人件費は「コスト」ではなく人を通じた未来への投資

- 「人」は、**イノベーションの源泉**
(企業が持続するにはイノベーションが不可欠)

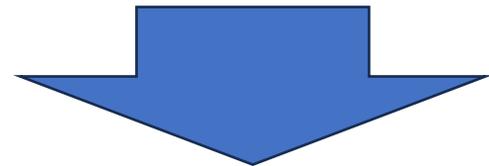
- 人は未活用の“見えざる資産”の宝庫

イノベーションは人間の知から

- 個人の知とは、経験、知識などの全体
- 個人の知は、一人ひとり異なる。
- 知は学習や経験を経て常に変化している



多様な個人の知を組織の知として共有・活用することが、新しい発想・発見を導きイノベーション促進に繋がる

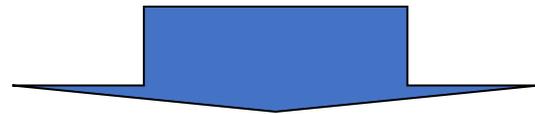


しかし知は属人的、共有には
“個人の壁”が存在する

知識経営の視点

－ 人間存在、価値観・主観の重視 －

- 人間は生産機械ではなく知的存在
- 知的好奇心、真理への接近、思索する
- 価値観・主観を有する
- 科学的合理性だけでは説明できない面を持つ
 - 発明・発見のプロセスから考察
 - 例：セレンディピティ、A.ケクレのベンゼン環、白川氏の導電性プラスチック、など



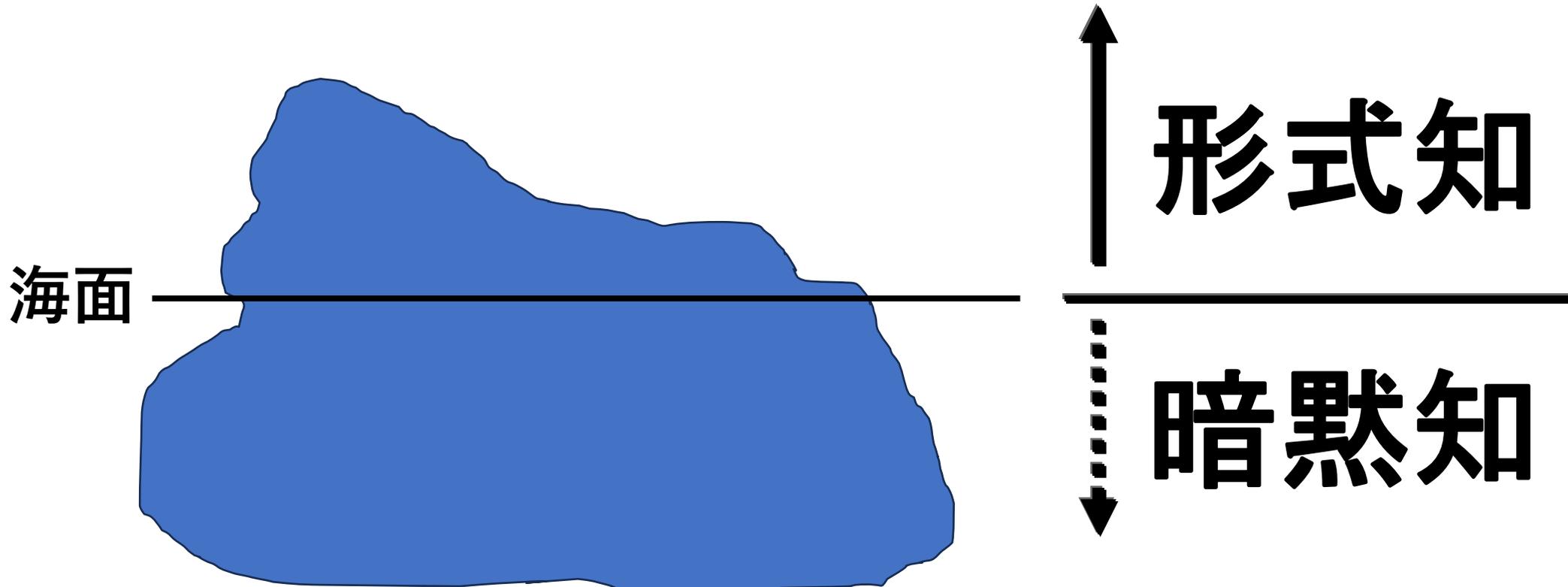
**哲学・価値観・目的意識・社会性
などが重要**

目標へ向けて知を結集する

- 企業組織は、人間の持つ知をまだまだ活用できる
- 一人ひとりが持っている知は、多様である
- しかし、知は個人の中にとどまっている限りは、他人の知との相互作用を起こさない
- 個人の壁、組織のあいだの壁を超えた知識の交流をすすめる必要がある

個人の知の構造

個人が持つ知識のメタファー：氷山



水面下の領域には、具体化できない膨大な
感覚・イメージ的な経験知がある。

暗黙知と形式知とは

- 暗黙知：知っているが、具体的に表現できない知識、知っているとは自覚していない知識。
- 形式知：何らかの具体的な形（言葉、図、画像、データなど）に表現可能な知識
- 明確に分離はできない（形式知の背後には暗黙知が存在）
- 創造性、ひらめきは暗黙知の果たす役割が大きい

知が経営資源となるためには ～意識的に人の知を引き出す～

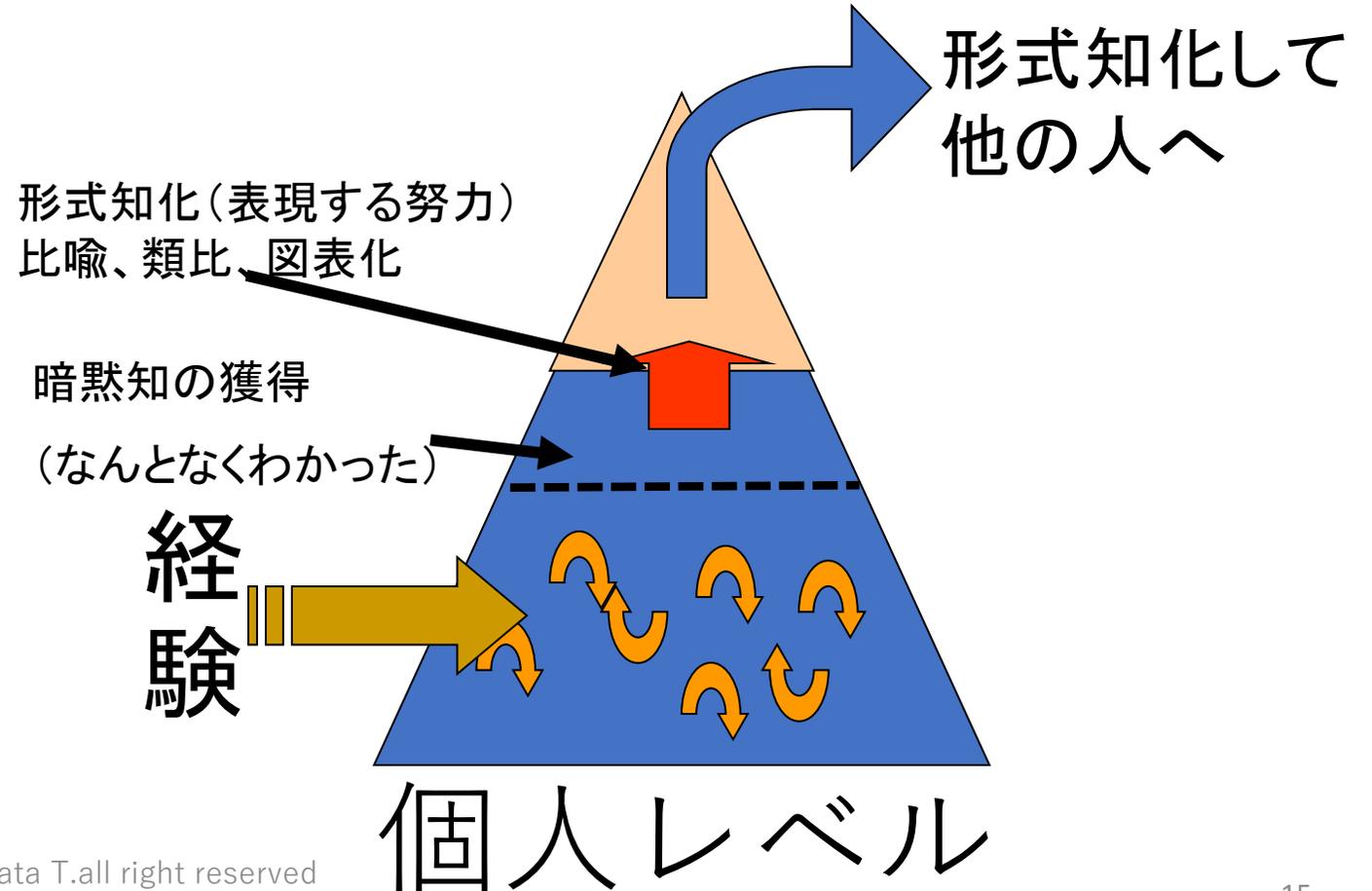
- 個人の中にある暗黙的・形式的知を組織において共有化することが必要（個人⇒組織⇒個人⇒組織・・・のスパイラル）
- 企業は新たな知を生み出し、具体的な事業展開に結びつけなければならない
 - 新たな知を生み出す仕組み
 - 知を価値へ変換する仕組み
 - 知を継承する仕組み

整理：知は本来属人的

- イノベーションの源泉は人の知
- 知は、個人によってつくられ、個人に属する
- 組織的な知にするためには“個人の壁”を超えて
 - 相互理解
 - 共有
 - 創意工夫
 - 意思の統一
- しかし、個人の知識をすべて組織のものにすることはできない
 - 個人は多様であり、経験はそれぞれ異なる（すべてを理解できるわけではない）
 - 特に「暗黙知」の伝達は困難

属人的な知を共有化するには

- 形式知で伝える (形式知 ⇒ 形式知)
- 暗黙知を形式知化して伝える (暗黙知 ⇒ 形式知変換 ⇒ 形式知)
- 暗黙知のまま伝える (暗黙知 ⇒ 暗黙知)

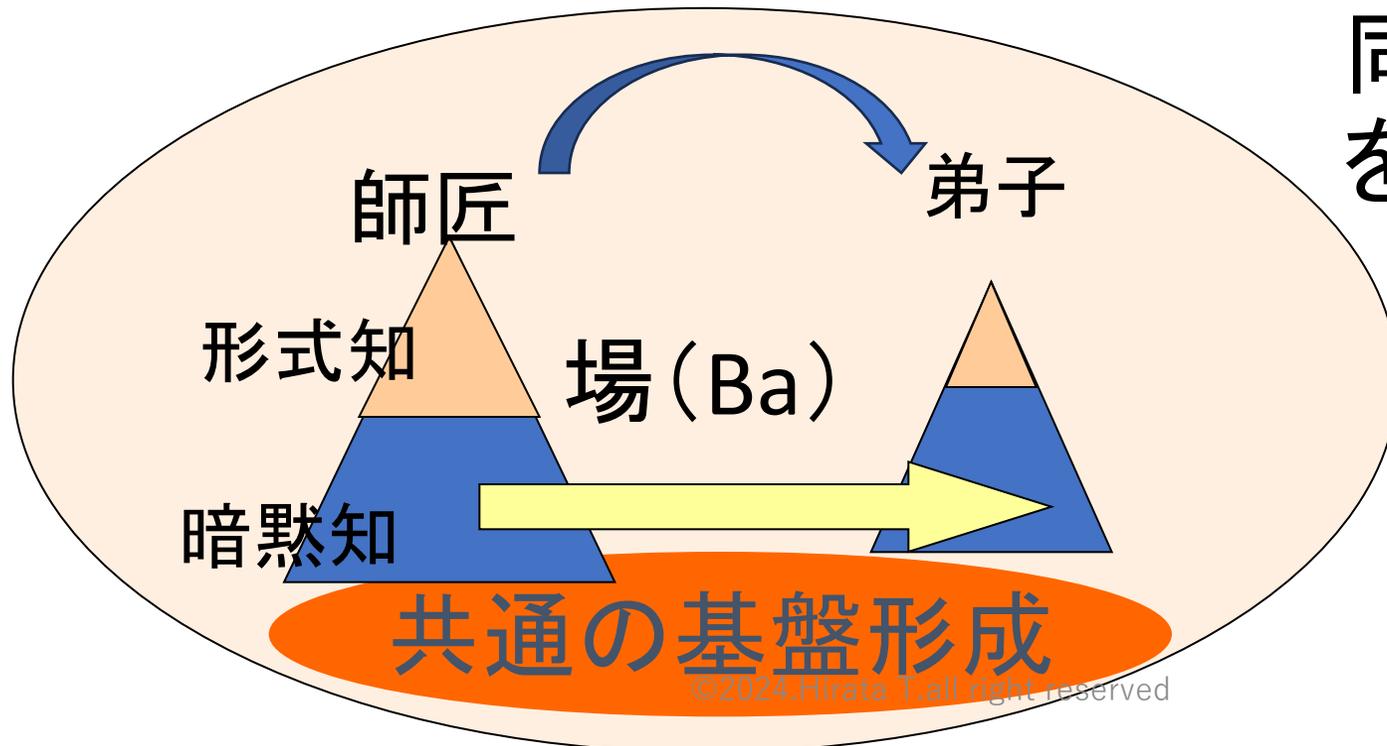


つまり属人的な知の伝達・共有は

- 知は形にすることで伝達・蓄積される
- 形にできない知もすべてではないが伝達できる
- 知を自分のものとし、さらに考えることで新しい知が生まれる
- 形式知は、背景に暗黙的知が付随している

- 表現できない暗黙知は、如何にして伝達する
のか？

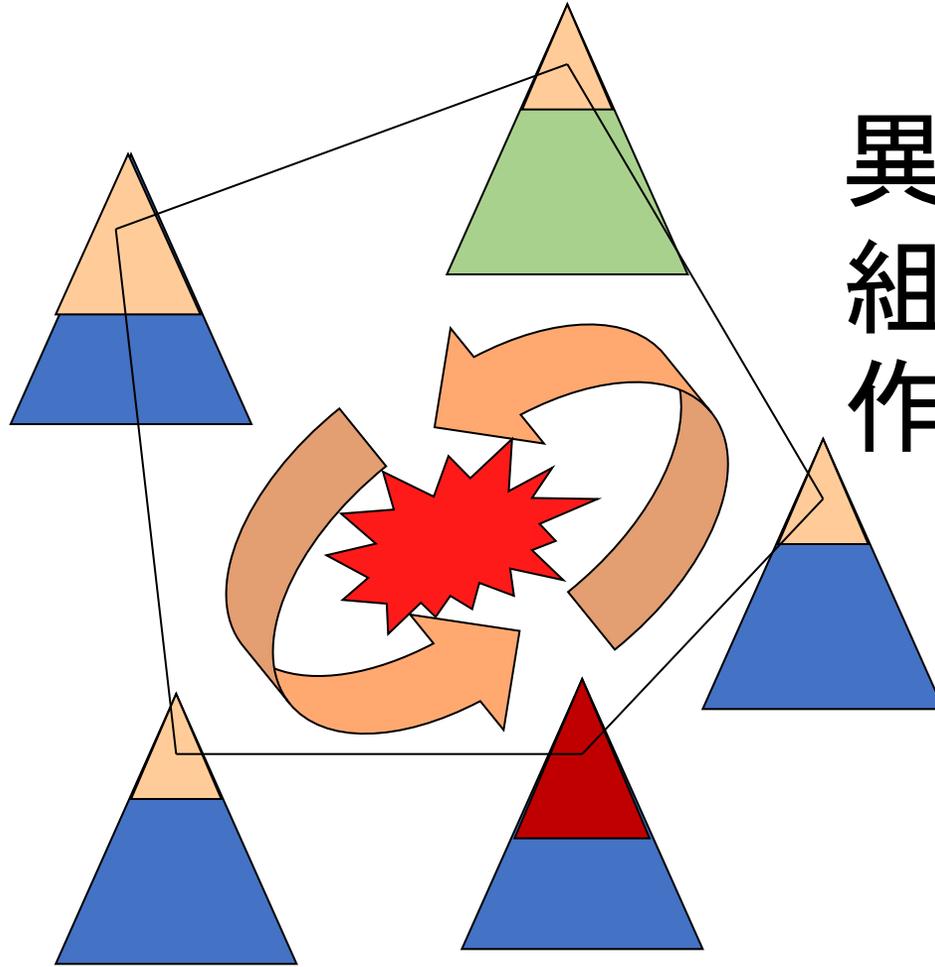
高度な匠の世界



同じ時間・空間
を過ごし共同体験

組織的な知の創造：「3人寄れば文殊の知恵」

共有化、
組織の知



異なる知の接触、
組み合わせ、相互
作用、触発

新たな知、
新たな発想・発明
(イノベーション)

知は

- 人が関係性の中で形成する人的資源
- 暗黙的な知であってもある程度まで共有可能
- 視点の違い、個人の差異こそが新しい知識を創造するきっかけとなり、イノベーションにつながる（相互作用・相乗効果による発展）

知的創造性の実践手法

- 組織的には場（Ba）の生成とそのマネジメント
- 個人に対しては
 - 型
 - 手本
 - ナラティブ（物語）

知識経営における「型」

- 「型」とは理想的な行動プログラムの本質を凝縮したもの。「規範とされる一定の体勢や動作」のことで、理想的な動作の核となる。
- 良い「型」は原型として機能し、より高い自由度を与え、その後のレベルアップの基礎。
- 守（型を学ぶ）、破（型を破る）、離（型から離れる）は、創造的な自己革新のプロセス。

守・破・離とは

●守

- 指導者の言葉を守り、その行動を忠実に見習うことで、指導者の技能や価値観を自らのものとする

●破

- 自分のものとした指導者の教えをもとに、他の方法を取り入れ、自分なりに新しい工夫を加えて、新しいことを試みる

●離

- 指導者の方に精通しつつ、そこから離れ、自分独自の新たな方法を発展させていく

手本

- 実践の見本となるような人、実例
- こうなりたい、こうあるべきという現実の人間像
- 手本に学びそれに近づこうと努力することで人は進歩する（ただし、そのまま真似るのではない）
- 未来における自らのあり方を示唆する目標

物語化（ナラティブ）

- 時間的流れの中における事象の関係性の変化、文脈の流れをまとめたもの
- 「すべての事実と時間経過による変化を記述することはできないにせよ、解釈により過去の出来事を構造化し、プロセスと文脈を疑似的に再構成して、そこから意味を読み取ることが可能となる」（野中ほか『流れを経営する』、東洋経済新報社、2010年）

まとめ

- 生産年齢人口が減少する中で経済的活力を保つには、生産性を上げること。
- そのためには、人は単なる労働力と見るのではなく知の源泉、イノベーションの源として扱う。
- 人の持つ属人的な知を引き出し、組織の知、経営資源として活用することが重要。
- 知の提供への対価（金銭的なものだけではない）をどう保証するのが難しい。