

2024年度『全能連マネジメント・アワード』  
第二次審査発表資料

人材・組織・企業に内在する暗黙知を  
形式知化&学習&深化させる  
「再現可能なしくみづくり」

---

～人的資本経営・モジュール化思考によるナレッジマネジメント～

株式会社ベーシック 田原祐子

2025年 1月 24日

# 目次

## 「再現可能なしくみづくり」

\* 人的資本経営・モジュール化思考によるナレッジマネジメント

### 1. 背景（問題・課題）

### 2. 目標/目的

### 3. 方法・手順/プロセス

- ①「人材」を最も重要な「コア要素」と捉えたしくみづくり
- ②人材の持つ暗黙知を「知識・スキル・コンピテンシー」で分析
- ③暗黙知を形式知化する「KW（Knowledge & Wisdom）リスト」
- ④暗黙知をスパイラルアップしPDCAを回すKMM（ナレッジミーティング）
- ⑤KL（Knowledge Leader）,CKO（Chief Knowledge Officer）の養成
- ⑥「人的資本」と「知的資本」を連携させ、知識創造・事業創造に活かす
- ⑦汎用性の高い事例から、より高度な人材・部門の暗黙知形式知化へ
- ⑧メタ化による汎用性の向上

### 4. 結果（成果） / 結論（主張）

### 5. まとめ

### 6. 今後の展開

# 1. 背景・課題...日本の多くの企業に見られる課題

---

- ①石垣型組織
- ②メンバーシップ型雇用制度
- ③可視化されにくい日本の暗黙知
- ④人的資本開示（ISO30414）

# 1.背景・問題・課題 ①石垣型組織

## ※石垣型組織 vs ブロック型組織

### 【石垣型組織】

- ・密結合・ジョブ定義があいまい
- ・ジョブに必要な **知識・スキル・コンピテンシー**が不明確
- ・責任範囲と評価が不明確
- ・その人ができる仕事を探す
- ・標準化に消極的

### 【ブロック型組織】

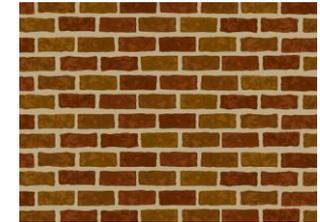
- ・疎結合・ジョブ定義が明確
- ・ジョブに必要な **知識・スキル・コンピテンシー**が明確
- ・責任範囲と評価が明確
- ・その仕事ができる人を探す
- ・標準化に積極的

出典：名古屋大学名誉教授 山本修一郎氏発表資料を参考に著者作成

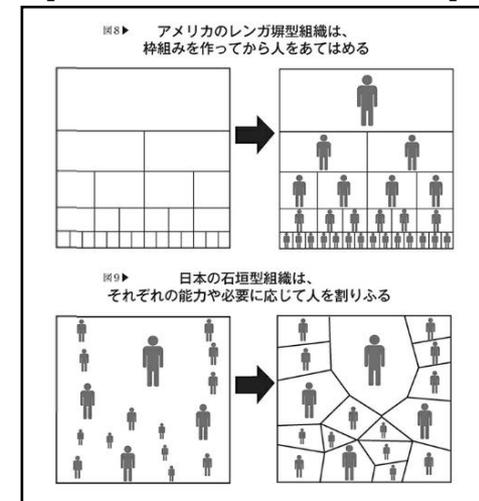
石垣型組織のイメージ



ブロック型組織のイメージ



[図1：アメリカと日本の組織の違い]



出典：『グローバル・リーダーの流儀』森本昨也著より抜粋



出典：『グローバル・リーダーの流儀』  
森本昨也著  
(ディスカヴァー・トゥエンティワン)

× **暗黙知**が、石垣の随所に散りばめられ、  
**見え難く埋もれたままになり易い**

# 1.背景・問題・課題 ②メンバーシップ型雇用制度

## ※メンバーシップ型 vs ジョブ型

### 【メンバーシップ型雇用】

- ・さまざまな業務を経験できる可能性がある
- ・反面、技術等エキスパート職以外は、専門性を極め難い
- ・自身で自由にキャリアをプランし難い
- ・自身が習得した、**知識・スキル・コンピテンシー**がわかり難い

### 【ジョブ型雇用】

- ・ジョブに必要なスキルが明確である
- ・ジョブが明確であり、専門性を極めやすい
- ・自身で自由にキャリアをプランし易い
- ・自身が習得した、**知識・スキル・コンピテンシー**がわかり易い  
(※ ただし、10歳で進路が確定するというドイツの事例もある)



×個人にとっても、**暗黙知**のベースとなる、**知識・スキル・コンピテンシー**が明確でないまま、働いている

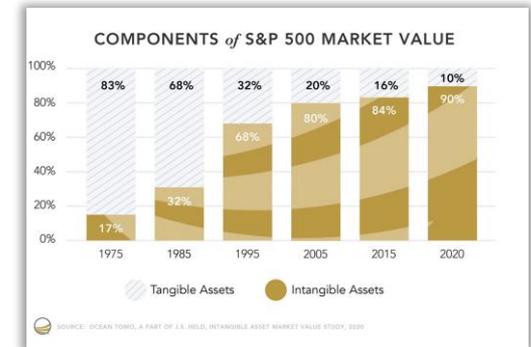


# 1. 背景・問題・課題 ④ 人的資本開示 (ISO30414)

## ※ 人的資本開示義務化 (上場企業の一部)

- 2011年、ISO (International Organization for Standardization : 国際標準化機構) の中に人材マネジメントに関する委員会 (TC : Technical Committee) ISO/TC 260創設
- ISO/TC 260により出版された、ISO30414【人的資本報告のガイドライン】 Guidelines for internal and external human capital reporting (内部・外部への人的資本報告ガイドライン) は、世界の人的資本開示政策に影響を与える
- ISO 30414では、11の人的資本領域に58のメトリック (Metric : 測定基準) が提示されており、メトリックには、Skills and capabilities (スキル、ケイパビリティ) の項目等もある

[グラフ1 : S&P 500の企業価値に占める無形資産の割合の推移]



※コーポレートガバナンス・コードでは、人的資本のみならず、知的資本等の、無形資産の開示も求められている



×「開示」は、**暗黙知**を明確にする機会であるが、うまく活用できていない

出典 : Ocean Tomo

## 2. 目標・目的

---

## 2. 目標・目的

**※人材・組織・企業に内在する暗黙知を、形式知化&学習&深化させる  
「再現可能なしくみづくり」**

※「日本の強みを活かし、グローバル社会への対応」を鑑み、ISO・モジュール化思考を取り入れる

**なぜ、モジュール化を活用するか？ <普及性・発展性の観点から考察>**

**※モジュール化……構成要素を分解し再結合すること**

- ①モジュール化により、日本の強みを活かし、不足部分を補完する
- ②モジュール化により、暗黙知を可視化し易くする
- ③モジュール化により、小さな改善から、大きな変革への転換を実現可能にする
- ④キャリアに必要な3要素（知識・スキル・コンピテンシー）を見える化する

## 2. 目標・目的

### なぜ、モジュール化を活用するのか？ <普及性・発展性の観点から考察>

#### ①モジュール化により、日本の強みを活かし、不足部分を補完する

例：日本の強みのひとつ「すり合わせ＝調整能力の高さ」

【ジョブ型雇用の課題】

※原則として、決められた仕事に対応する

AさんとBさん、どちらにも該当しない仕事はどちらがカバーするか？

→モジュール化によってすり合わせ、調和的に解決する（※良好な関係性を保つ）

例：日本の弱みのひとつ「標準型に合わせるのが苦手、独自カスタマイズする」

【システム化・DXの遅れという課題】

※生産性・互換性・フレキシブルな対応が難しい

「2025年の崖」と言われる、システムの課題をどう解決するか？

→モジュール化によって標準化し、フレキシブルにアジャイル開発等を取り入れる



**メンバーシップ型の強みを活かす、石垣型的モジュール化を目指す**

※石垣型的モジュール化…モジュールでありながら調和も大切にする

## 2. 目標・目的

### なぜ、モジュール化を活用するのか？ <普及性・発展性の観点から考察>

#### ②モジュール化により、暗黙知を見える化し易くする

##### 例：神（暗黙知）は、細部に宿る

【業務プロセスの課題】

※業務は見える化するが、思考プロセスは明確にできていない

同じ手順で業務を行っているのに、人により成果や結果に差が生じるのはなぜか？

→業務プロセスだけでなく、業務をモジュール化した細部の暗黙知を見える化する



【参考資料】

アフガニスタンの荒野で、アメリカの観光客を乗せた大型車が故障した際、飛行機でかけつけた自動車メーカーの人もさじをなげる始末だった。

そこから50マイルばかり離れたロバに乗ってやってきた鍛冶屋が、ハンマーを借りエンジンの1カ所を軽くたたいてたところ、エンジンは動いた。

その代金として、鍛冶屋は100ドルを要求し、その明細は、ハンマー二たたくー10セント、どこをたたいたらよいかを見つけた費用（＝経験知・暗黙知）ー99ドル90セントと言った。

出典：P.F.ドラッカー著『変貌する産業社会』より、抜粋

出典：『変貌する産業社会』  
P.F.ドラッカー著（ダイヤモンド社）

【図3：KWリスト】

KW (Knowledge&Wisdom) リスト

項目	内容
1	...
2	...
3	...
4	...
5	...
6	...
7	...
8	...
9	...
10	...
11	...
12	...
13	...
14	...
15	...

Point!

ナレッジを  
書き込む

業務の手順だけでなく、「なぜ」それをするかという、上司の「思考や意味」、「経験・カン・コツ」などの、暗黙知を書き込む

詳細説明は、15ページ

モジュール化し、「KW」リストによって、何をどう判断するかを見える化する

※KWリスト…Knowledge & Wisdomリスト

## 2. 目標・目的

### なぜ、モジュール化を活用するのか？ <普及性・発展性の観点から考察>

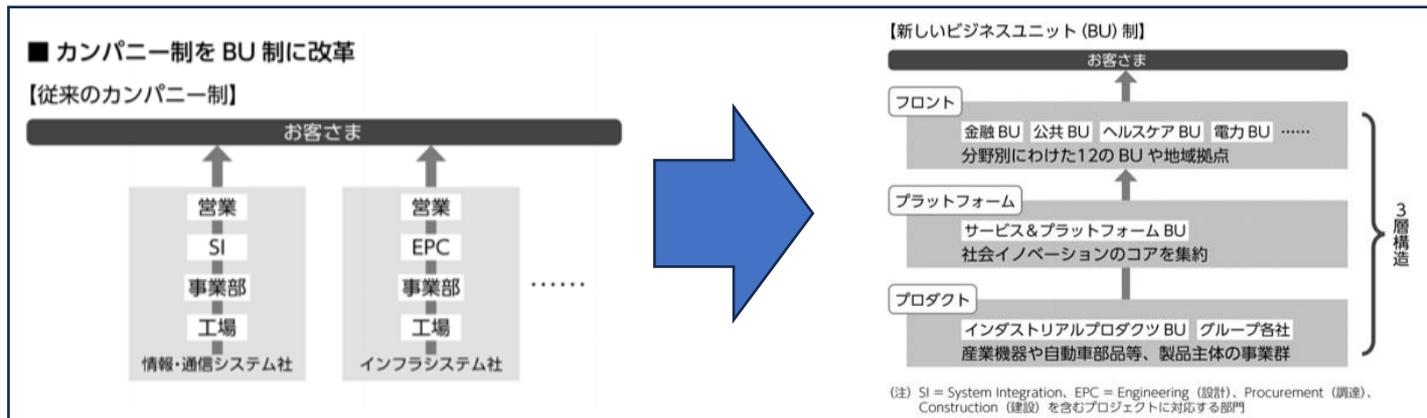
#### ③モジュール化により、小さな改善から、大きな変革への転換を実現可能にする

例：従来のカンパニー制のサイロ化課題を、モジュール化により、BU (Business Unit) 制へと、ドラスティックに変革 (日立製作所)

※サイロ化して閉塞感があり、組織間の情報共有が困難

→カンパニー制を分解し、各組織の要素を活かし、ビジネスユニット制に大改革 (※モジュール化による「チャンクダウン」「新陳代謝」「アンラーン」)

[図4：従来のカンパニー制から、新しいビジネスユニット制へ]



[出典：『日立の壁』—現場力で「大企業病」に立ち向かい、世界に打って出た改革の記録 東原敏昭著 (東洋経済新報社) より図表抜粋]

## 2. 目標・目的

### なぜ、モジュール化を活用するのか？ <普及性・発展性の観点から考察>

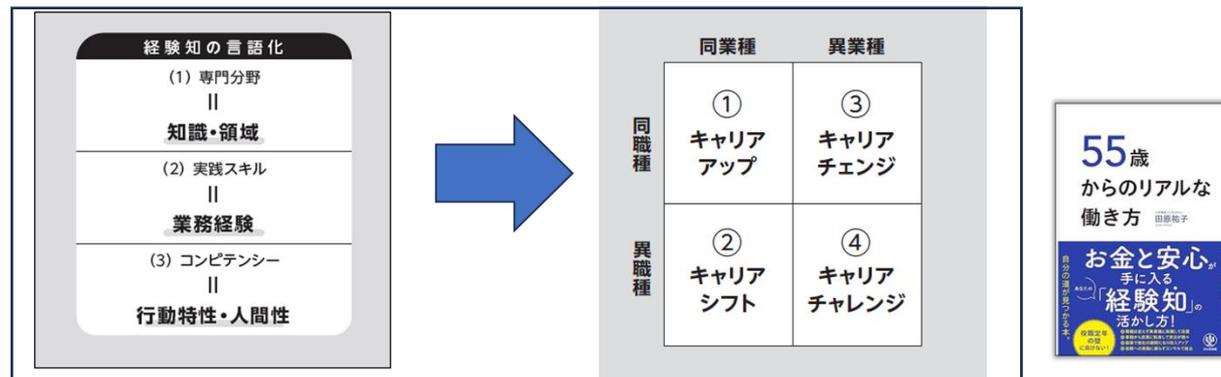
#### ④ キャリアに必要な3要素（知識・スキル・コンピテンシー）を見える化する

例：従来のキャリアコンサルティングでは棚卸ししない、汎用的な「知識・スキル・コンピテンシー」を見える化し、自ら認識する

※メンバーシップ型雇用では、3要素に対する意識が低い

→個人にとっては、自身の知識やスキルが見える化でき、新たなキャリアの可能性が広がる

[図5：知識・スキル・コンピテンシーを見える化して、4象限のキャリア展開を考える]



出典：『55歳からのリアルな働き方』田原祐子著 かんき出版から抜粋

### 3. 方法・手順 / プロセス

---

### 3. 方法・手順/プロセス

## 人材・組織・企業に内在する暗黙知を、形式知化&学習&深化させる 再現可能なしくみづくり

経験知…Business Wisdom (仕事の知恵) ナレッジマネジメント (知識管理) の対象となる、「暗黙知」の一つ



最も小さな人材のモジュールからアプローチ

- 人材** ①「人材」を最も重要な「コア要素」と捉えたしくみづくり
- 人材** ②人材の持つ経験知を「知識・スキル・コンピテンシー」で分析
- 組織** ③暗黙知を形式知化する「KW (Knowledge & Wisdom) リスト」
- 組織** ④暗黙知をスパイラルアップしPDCAを回す,KMM (ナレッジミーティング)
- 組織** ⑤KL (Knowledge Leader),CKO(Chief Knowledge Officer) の養成
- 企業** ⑥「人的資本」と「知的資本」を連携させ、知識創造・事業創造に活かす
- 企業** ⑦汎用的な事例から、より高度な人材・部門の暗黙知形式知化へ
- 企業** ⑧メタ化による汎用性の向上

**人材・組織・企業がwin-win-winになるしくみづくり**

### 3. 方法・手順/プロセス

#### 人材

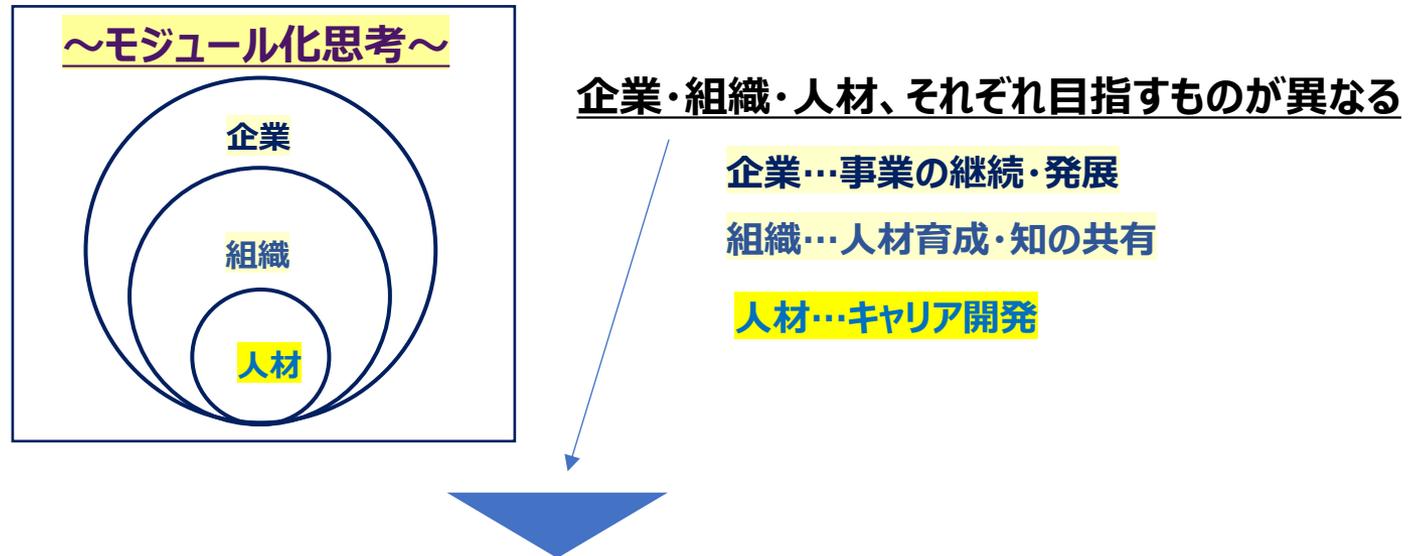
#### ①「人材」を最も重要な「コア要素」と捉えたしくみづくり

人材本人にとってのメリットは、キャリア開発や評価・報酬の向上等

**「人材」が「組織」を構成し、「組織」が「企業」を構成している**

※企業を構成している人材という、最も小さなモジュールから考える

[図6：構成要素で考える人材・組織・企業のイメージ]



**人材・組織・企業がwin-win-winになるしくみづくり**

# 3. 方法・手順/プロセス

## 人材

### ② 人材の持つ経験知を、「知識・スキル・コンピテンシー」で分析

人材本人にとってのメリットは、キャリア開発や評価・報酬の向上等

### 人材には、経験知と暗黙知がある

- ① 経験知…その人そのものの経験による強み（知識・スキル・コンピテンシー）
- ② 暗黙知…ノウハウ・コツ・判断軸（Knowledge & Wisdom）

[表 2 : 知識・スキル・コンピテンシーを見る化するための質問と要素・可能性]

経験知の言語化	経験知を見る化するための質問	要素・可能性
<b>(1)知識</b> What 専門分野	質問 1 あなたは、どのような分野の仕事を経験してきましたか？	①業種
	質問 2 あなたの仕事には、どのような知識が必要でしたか？	②専門知識
	質問 3 あなたは、仕事をどの地域（エリア）でしてきましたか？	③強い地域（エリア）
	質問 4 その仕事で、どのような人たちと繋がって（会って）きましたか？	④人脈、繋がれる人
<b>(2)スキル</b> How 業務経験	質問 5 あなたは仕事で、どのような「業務」を経験してきましたか？	⑤職種
	質問 6 あなたは仕事で、どのような「スキル」を身につけてきましたか？	⑥経験あるスキル
	質問 7 仕事やプライベートで、どのような「役職」を経験してきましたか？	⑦経験した役職
	質問 8 どのような仕事が、もっとも得意でしたか？	⑧得意なスキル
<b>(3)コンピテンシー</b> Who 行動特性・人間性	質問 9 あなたが仕事をする際、心がけていることはありますか？	⑨心がけていること
	質問 1 0 あなたがお客様と接する際、心がけていることはありますか？	⑩対お客様への心がけ
	質問 1 1 あなたが上司や部下と接する際、心がけていることはありますか？	⑪対上司・部下への心がけ
	質問 1 2 仕事で最も楽しくやがりがいを感じるのは、どのような時ですか？	⑫やがりがい・モチベーション



出典：『55歳からのリアルな働き方』（田原祐子著、かんき出版）

### 3. 方法・手順/プロセス

#### 人材

## ② 人材の持つ経験知を、「知識・スキル・コンピテンシー」で分析

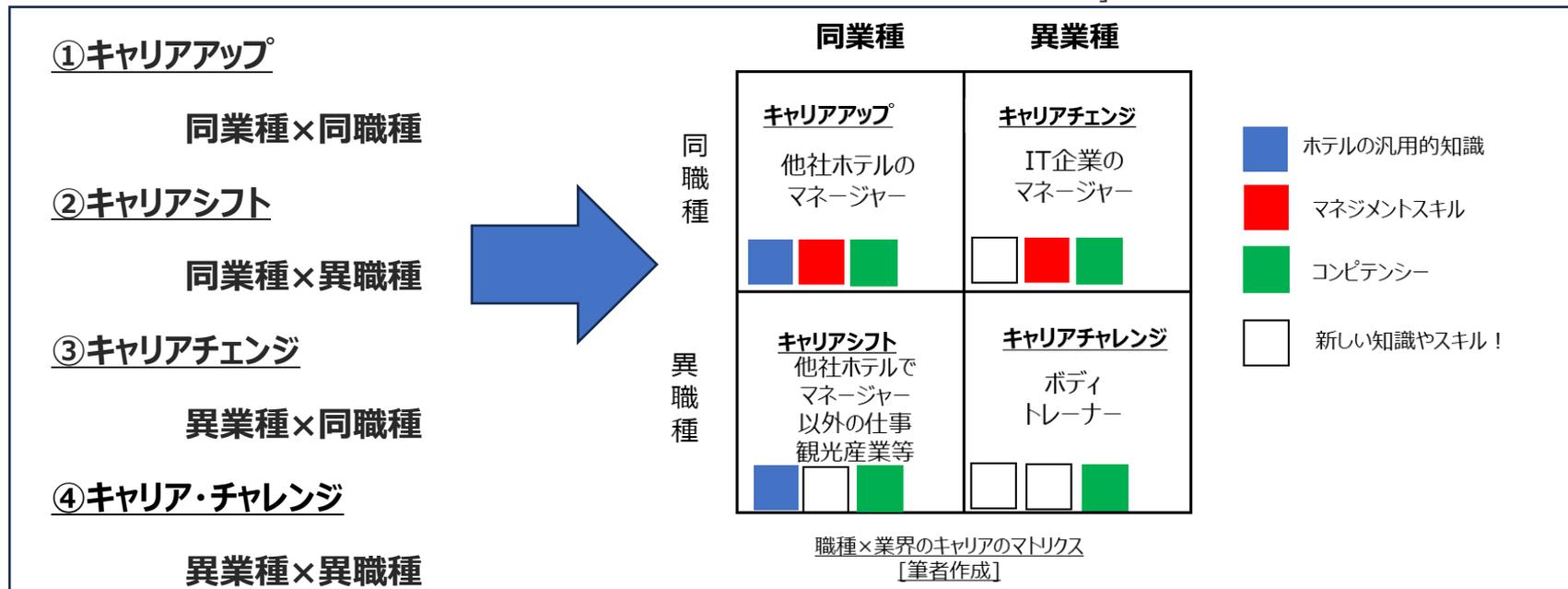
人材本人にとってのメリットは、キャリア開発や評価・報酬の向上等

## 人材の潜在的な可能性を拡げるキャリア「4つのパターン」

※どのような「知識・スキル・コンピテンシー」をリスキングすべきかも明確になる

※個人にとっては、自身のキャリアの可能性を拡げることができる

[図7：ホテルのマネージャーから、IT企業のマネージャーに転職した田中氏の事例  
4つのキャリアの展開パターンと、新たに必要となる知識・スキル・コンピテンシー]



# 3. 方法・手順/プロセス

## 組織

### ③ 暗黙知を形式知化する、KW (Knowledge & Wisdom) リスト

**業務プロセスだけでなく、ナレッジと思考プロセスを書く**

※業務プロセスを、なぜ、どのような判断で行うかという見立てや、思考プロセスを書き入れる  
 ※個人にとっては、KWリストに記載することで、気づき・考える力が養える

[図 8 : KWリスト]

#### KW (Knowledge&Wisdom) リスト

業務分類	業務 (中)	業務 (小)	作成日・更新日	
【 】のKWリスト			作成者【 】	
1. いつ				
2. どこで				
3. 誰が				
4. 目的				
5. 時期				
6. 手順				
時期	業務	業務プロセス	思考プロセス	チェック
準備				
内容				
フォロー				
7. 注意事項				

**Point!**

思考プロセス  
書き込む

業務の手順だけでなく、「なぜ」それをするかという、上司の「思考や意味」、「経験・カン・コツ」などの、**見立てポイントを書く**

#### 【解説】

8ページのドラッカーの事例では、ハンマーでたたくのが業務プロセス、どこをたたいたらよいかを見立て、見極め、判断するのが思考プロセス

経験知 (暗黙知) とは？

これからは、「知識社会」となる…

“ナレッジワーカー (知識労働者)”と“レイバー (作業労働者)”の違い



アフガニスタンの荒野で、アメリカの観光客を乗せた大型車が故障した際、飛行機でかつけた自動車メーカーの人もさじをなげる始末だった。

そこから50マイルばかり離れたロバに乗ってやってきた鍛冶屋が、ハンマーを借りエンジンの1か所を軽くたたいてとこ、エンジンは動いた。

その代金として、鍛冶屋は100ドルを要求し、その明細は、ハンマー二たたくー10セント、**どこをたたいたらよいかを見つけた費用 (= 経験知・暗黙知) ー99ドル90セントと言った。**

[出典元: 『変貌する産業社会』 P.E.ドラッカー著 (ダイヤモンド社) ]

※全能連マネジメント・アワード2023にて詳細発表済

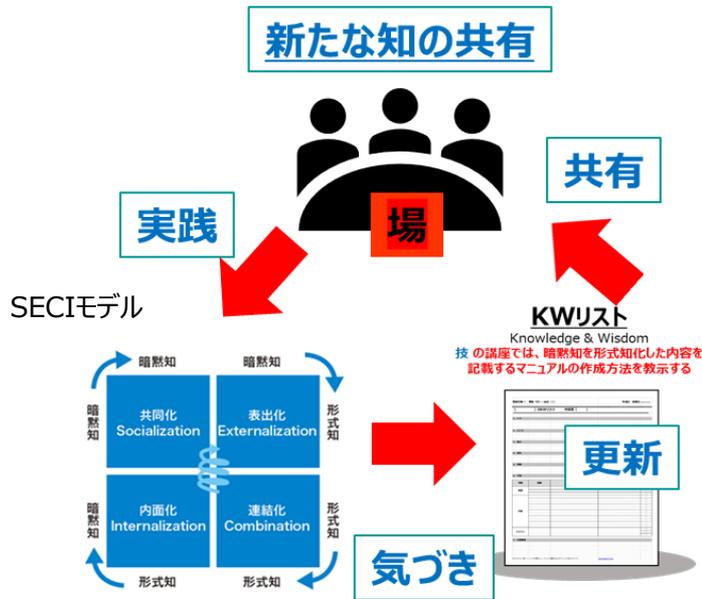
# 3. 方法・手順/プロセス

## 組織

### ④ 暗黙知をスパイラルアップしPDCAを回すKMM (ナレッジミーティング)

**経験知・暗黙知が陳腐化せず、スパイラルアップするよう  
ナレッジを共有してアップデートする、ナレッジミーティングを行う**

※ISO30401:2018 ナレッジマネジメントシステム – 要求事項  
Knowledge management systems – RequirementsにおいてもPDCAの重要性言及



- ◎ KWリストをもとに、日々実践
  - ◎ 新たに生まれた気づきをKWリストに書き入れ更新
  - ◎ チームで知を共有する「場」の設定
- ※下記は昨年発表した3つのKMMパターン

知の共有

① 対話やワイヤセを通じて、「知の共有」

【知の共有パターン】 KWリストを通じた「知の共有」

【具体策】 部下が作成したKWリストを、上司が確認して、アレンジを加える  
【効果】 上司は、自身の「暗黙知」は、言語化・形式知化できないことが多いが、部下がKWリストで形式知化したものを確認することで、以下に気づく

- ▲ ノウハウが不足している箇所
- ▲ 判断基準が異なっていて理解している箇所
- ▲ 上司が考える、別の方法
- ▲ 気づき、心配りが平温している箇所
- ▲ そのやり方では、おもしろいところであるところ

上司は、部下と、KWリストを介して「対話」を通じてはじめて、自分の暗黙知に気づき、言語化される

知の共有

② 対話やワイヤセを通じて、「知の共有」

【知の共有パターン】 自部門内における「知の共有」

【具体策】 営業部門、経理部門、総務部門の上司にて、自部門内における「知の共有」方法を考えあわせてもらい、まがせる

【効果】 各部門、チームの上司が、自分のチームに合ったやり方で「知の共有」を実現

- A課 – 毎朝ミーティングで5分共有
- B課 – 週次ミーティングの際に、1時間程度時間を取る
- C課 – 課題が発生した際、その都度時間を取る

知の共有

③ 対話やワイヤセを通じて、「知の共有」

【知の共有パターン】 他部門と異色チームが集った「知の共有」

【具体策】 営業部門、総務部門、経理部門の上層部下が、異色チームを編成し、所属している課の特色を打ち出して、自由な意見交換ができる

【効果】 上司の視野が広がり、部下に対する対応の柔軟性が著す多種多様な成果から、さらなる「知の共有」が促進される

※全能連マネジメント・アワード2023にて詳細発表済

# 3. 方法・手順/プロセス

## 組織

### ⑤ KL (Knowledge Leader) CKO(Chief Knowledge Officer) の養成

**組織内にKWリストをもとに、KMM（ナレッジミーティング）を実践する  
リーダー・オフィサーが必要**

※暗黙知を見える化・形式知化し、PDCAを実践するためには、KL・CKOが必要

[表3：CKO・KL養成講座カリキュラム]

CKO・KL養成講座（モジュール化による暗黙知の形式知化）講座					
レベル1…for Individual Workers講座 レベル2…for Teams講座 レベル3…for Organizations講座					
Step	本講座の構成	Level1 KW	Level2 KL	Level3 CKO	視聴期間 フォーラム
STEP 0	なぜ、モジュール化によるナレッジマネジメントが重要なのか？	●	●	●	1 カ 月
STEP 1	ナレッジマネジメントの理論・モデル・ISO	●	●	●	
STEP 2	個人の暗黙知の形式知化 * Level1講座 ↑	●	●	●	
STEP 3	KWリスト作成講座 ↑	●	●	●	3 カ 月
STEP 4	組織の暗黙知の形式知化 * Level2講座 ↑↑		●	●	
STEP 5	KWリスト作成講座 ↑↑		●	●	
STEP 6	個人の暗黙知の形式知化 * Level1【教授法】講座		●	●	6 カ 月
STEP 7	企業の暗黙知の形式知化 * Level3講座			●	
STEP 8	「知を学習・共有する」組織構築講座			●	
STEP 9	組織の暗黙知の形式知化 * Level2【教授法】講座			●	
STEP 10	「プロジェクト&キックオフ」実践講座			●	
STEP 11	CKOとして必要なコンサルティングノウハウ講座			●	
STEP 12	最新情報「人的資本」「知的資本」「企業価値創造」 etc			●	

知の共有を  
継続・実践・進  
化させるための  
指導者が必要



# 3. 方法・手順/プロセス

## 企業

### ⑥「人的資本」と「知的資本」を連携させ、 知識創造・事業創造に活かす

**人的資本データから、社内人材の最適配置、適正な評価、マネジメントに活用できるだけでなく、新規事業開発に適した人材が特定できる**

※人的資本に関しては、タレントマネジメントシステム等のHRテクノロジーを活用する  
 ※人的資本開示やKPI、KGIの設定にも役立つ

見える化（可視化）が必要

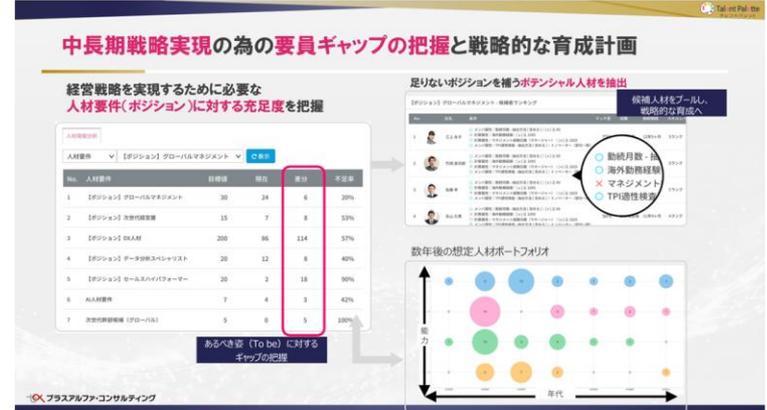


- ① **人的資本** ※どのような人材がいるか？  
 ※その人材は、どのような知的資本を生み出しているか？
- ② **知的資本** ※どのような知的資本があるか？  
 ※その知的資本は、どのような事業を創出or継承しているか？
- ③ **新規事業創出・既存事業継承**  
 ※その事業は、どのような、人的資本・知的資本から  
 創出・継承されているか？



### HRテクノロジーの活用（タレントマネジメントシステム）

人的資本開示の源泉となるデータ → 中期経営計画を担う戦力



(資料提供：タレントパレット：プラスアルファコンサルティング)

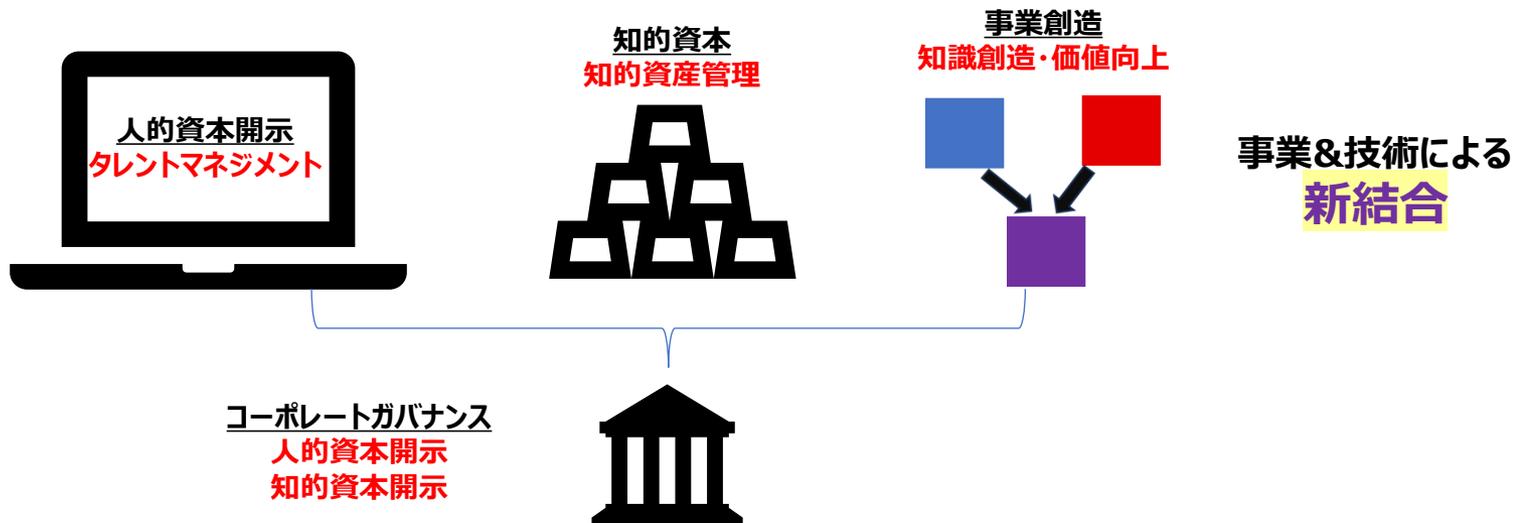
### 3. 方法・手順/プロセス

#### 企業

## ⑥「人的資本」と「知的資本」を連携させ、 知識創造・事業創造に活かす

### 人的資本・知的資本データを掛け合せ、新結合（事業創造）

- ※社内にある技術等のリソースを、モジュール化して掛け合わせ、新たな事業・製品を生み出す
- ※知識・スキル・コンピテンシーとも掛け合わせる
- ※蓄積したデータ分析は、無形資産の可視化にも役立つ



# 3. 方法・手順/プロセス

## 企業

### ⑦汎用的な事例から、より高度な人材・部門の暗黙知形式知化へ

### ※これまで、暗黙知の形式知化を手掛けた部門・業種等 【ご指導いただいた恩師】

- 部門
- ・知財部門
  - ・内部統制・監査部門
  - ・営業部門
  - ・マーケティング部門
  - ・人事総務部門
  - ・人材育成部門
  - ・企画・設計部門
  - ・特許開発
  - ・受注予測 他

【図9：フレーム&ワークモジュールメソドロジー】

#### 暗黙知を形式知化するメソドロジー フレーム&ワークモジュール®



東北大学大学院 教授  
未来科学技術共同研究センター  
故大見忠弘先生



東北大学大学院  
名誉教授  
長平彰夫先生

全国能率大会にて優秀論文賞



第77回 全国能率大会 優秀論文賞 全国最優秀論文賞  
第78回 全国能率大会 優秀論文賞 全国最優秀論文賞  
第79回 全国能率大会 優秀論文賞 全国最優秀論文賞

### ○業種

- ・病院・介護施設・学校・幼稚園・弁護士事務所・特許事務所、音楽、タレント、官公庁、広告代理店
- ・食品・流通・製造・機械・電機・サービス業全般・伝統工芸社 他

### ○新規事業開発・DX・生産性・発案・品質・ホスピタリティ等

- ・仕事ができる人、仕事が速い人、仕事の品質が高い人、気配りできる人

### 3. 方法・手順/プロセス

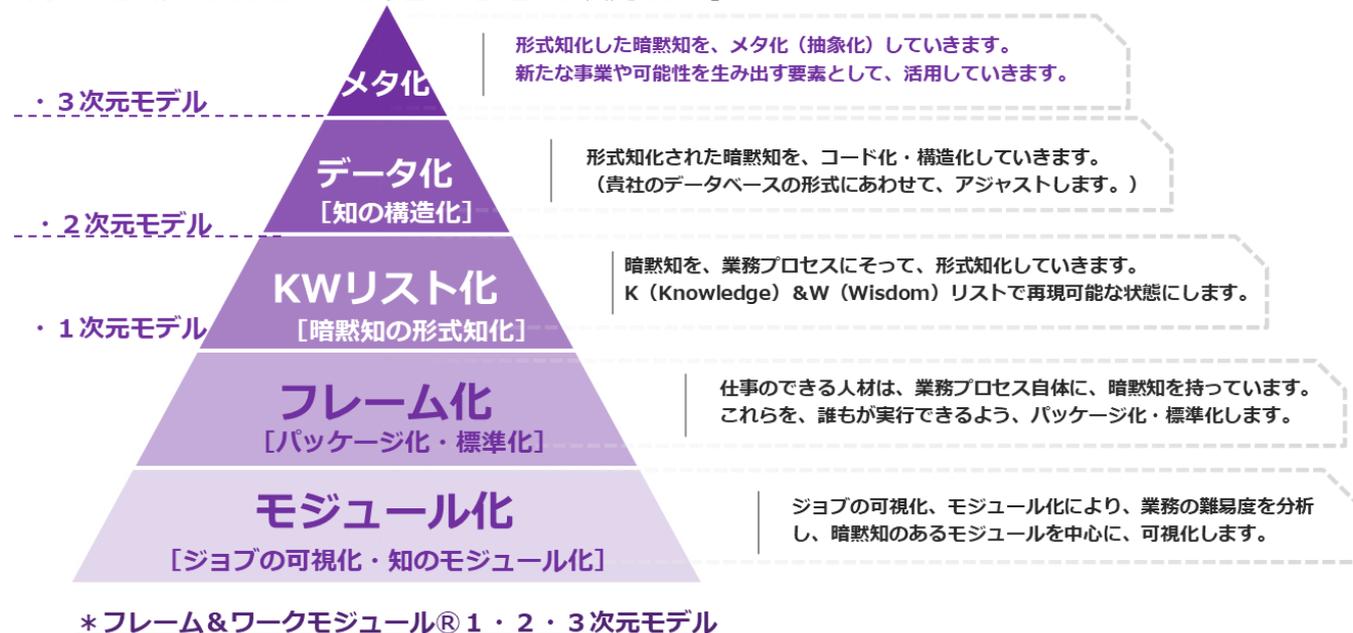
#### 企業

#### ⑧メタ化による汎用性の向上

**メタ化により、同じしくみとフレームワークが、あらゆる分野で活用可能**

※他業種・他職種での活用や、新規開発に活用が可能である。

[図10：フレーム&ワークモジュールメソッドロジー1・2・3次元モデル]



【暗黙知を形式知化し、DX&AI時代に合致・最適化する】

## 4.結果・成果

---

# 4.結果・成果

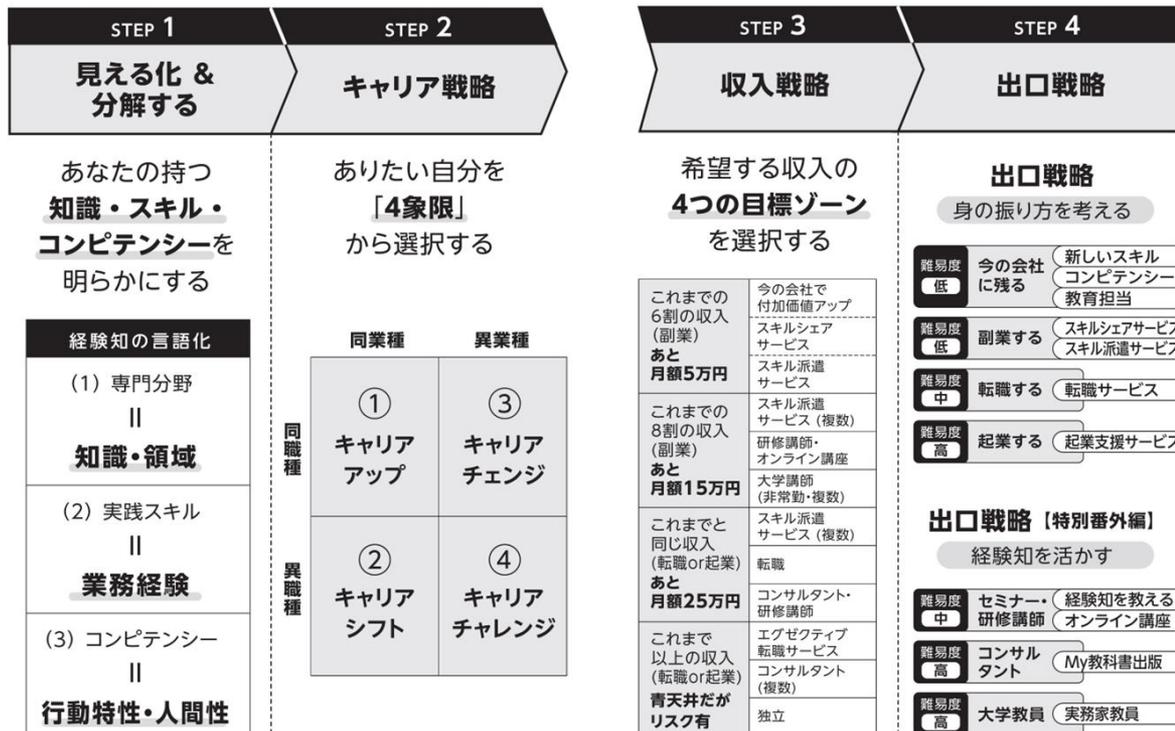
## 人材

### 個人向け「経験知プログラム」

反転学習方式のeラーニング講座（3カ月間）

→STEP1×2×3×4で112通りの出口戦略(可能性)を提示

[図11：経験知を棚卸しする4つのSTEP]



## ※ポイント

**ナレッジシェアサービス  
ナレッジ派遣サービス等**  
副業でも可能な、新しいタイプの働き方やビジネスがある

- ・今の会社に残る
- ・副業する
- ・転職する
- ・起業する
- ・セミナー・研修講師をする
- ・コンサルタントになる
- ・大学教員になる etc.

という、具体的な出口戦略と、それに必要な公開情報を提示

## 4.結果・成果

### 【参考資料】経験知プログラム受講者の声

#### 人材

## 個人向け「経験知プログラム」

反転学習方式のeラーニング講座（3カ月間）

### →受講生の感想

**まったく関心のなかった前職のキャリアを生かすことにやる気が出て、自分でもびっくりしました。（48歳 会社員）**

1. 前職のキャリアを活かしたやり方があることが認識できた。コンサルタントになるぐらいのスキルがあることがわかり、日本全国旅しながら、自分の経験知を活かせることを知った。契約社員等ではなくフリーランス（個人事業主）なので、自由も手に入れられる。
2. 外国でも、私のスキルが必要とされていて海外を飛び回りながら仕事するという夢も叶うと思いわくわくしました。
3. 一つの仕事にこだわらない、お金の入ってくるポートフォリオを複数持つ。自分のやりたい事だけにこだわらず、以前の仕事の経験知を生かして収入の柱にする。
4. 自分のやりたい事にもアドバイスをもらった。いろんなオプションを考えて対応しようと思った。

**たくさんのキャッシュポイントが見つかりました！（45歳 会社員）**

今までやってきた仕事の中に、複数のキャッシュポイントがあることがわかり、それを具体的にお金に換えていく方法を教えて頂きました。受講前よりも、選択肢が大幅に増え、自分の将来がより楽しみになりました。これから自分らしいキャリアを構築していきたい20代、30代の方にもおススメしたいです。

**堅い仕事（公務員・教員）の私でも、こんなにたくさんの出口戦略があることに驚きました。（57歳 公務員・教員）**

公務員や関連団体の仕事を20年以上していたためにビジネスセンスの無い私でしたが、丁寧にコンサルティングしていただきました。ありがとうございます。自分の専門分野とは全く違うことにチャレンジしようとしていましたが、結局それではキャッシュポイントにならなかつたりして、自分の専門でのコンサルや顧問の収益を増やしながら、準備していくべきかと思に至りました。もともと講師や執筆もしているため、ご著書で紹介されている出口戦略は2からスタートして4を目指して、ポートフォリオマネジメントも意識していこうと思っていました。今まで知らなかったビジネスサービスも教えていただいて、早速いくつか登録しました。いまの時間を切り売りしている収入から、経験知を売る収入と不労所得も増やして行きたいです。ありがとうございました！

## 4.結果・成果

### 【参考資料】経験知プログラム受講者の声

#### 人材

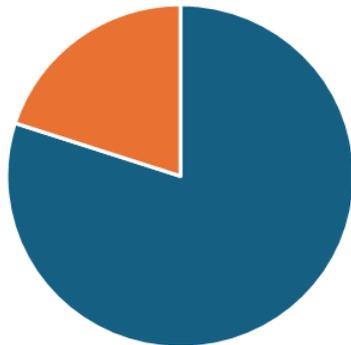
## キャリアコンサルタント対象「経験知」セミナー (2024年実施)

### →受講生のアンケート (抜粋)

※従来のキャリアの棚卸しは、ジョブ（業務そのもの）が中心であるが、さらに細かく「知識・スキル・コンピテンシー」にモジュール化することで、キャリアの可能性が広がる

[グラフ2：キャリアコンサルタント対象セミナーアンケート]

セミナー（講演）の内容はいかがでしたか？



■ 76%から100%程度、たいへん良かった ■ 51%から75%程度、良かった

(アンケート有効回答 n=30)

- ・キャリアの考え方で幅を広げるプロセス・ノウハウがわかりやすく参考になった。
- ・経験知の棚卸しのアプローチ方法など詳細・具体的で分かりやすかった。
- ・具体的なキャリアデザインに説得力があった。
- ・自分の課題である、棚卸しや言語化について認識を改めた。
- ・自分のこれまでの経験が必ず活かせるところがあるとのメッセージに背中を後押しされた。
- ・これからのキャリアの活用についてメッセージを頂き、やる気が起きた。
- ・スキルの棚卸しについての具体的な施策を何うことが出来、大変勉強になった。
- ・自分の知識、スキル、コンピテンシーの棚卸しの重要性に改めてハッとし得心できた。
- ・経験の棚卸しについて具体的な事例がありわかりやすく、ためになった。
- ・ミドル・シニア層へのアプローチの視点が広がった。
- ・クライアントの暗黙知を引き出すことに注力してみようという気持ちにさせられた。
- ・今まで考えたことがない視点であり、確かにそうだなと思えた講義だった。

# 4.結果・成果

## 【参考資料】企業からの相談

### 組織

## 役職定年（55歳）・定年延長（65歳）の課題

### →企業からの相談と対応

#### 【課題】

役職定年後、課長・部長級以上の人材に、いかにモチベーション高く働いてもらうかが課題 [大手製造メーカー]

#### 【解決策】

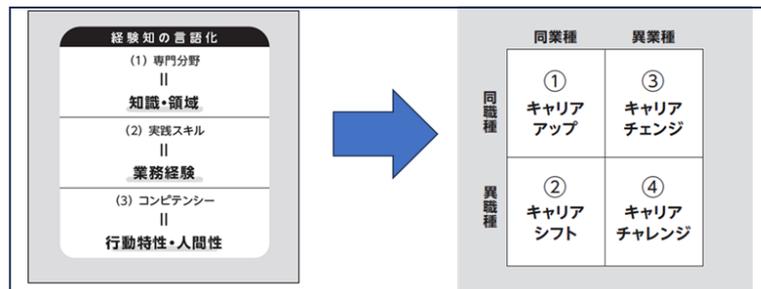
社内で別部門に異動することで、**新結合**が起こり、新たな技術革新に繋がった本人も、自身の新たな可能性に気づき、モチベーションが向上した

### キャリアチェンジを社内で実践して思わぬ成果があがった



週刊ダイヤモンド  
2022年10/8・15合併号  
(ダイヤモンド社)

[図5：知識・スキル・コンピテンシーを見える化して、4象限のキャリア展開を考える]



出典：『55歳からのリアルな働き方』田原祐子著 かんき出版から抜粋

## 4.結果・成果 【参考資料】CKO講座受講者の声

### 組織

企業内でKL (Knowledge Leader)

**CKO(Chief Knowledge Officer) を養成した事例**

#### →エネルギー会社 [営業部門]

- ・本店・支店・営業所という階層それぞれに、KL (Knowledge Leader) を配置
- ・20年以上前に構築したしくみが、一旦業務の途切れた後にも継続しノウハウ継承
- ・作成したガイドライン・マニュアルをもとに、業務をアップデート

#### →ビル管理会社 [間接部門]

- ・部長が責任者としてコミットしてCKOに就任
- ・業務の見える化を実践指導しながら、業務プロセスを最適化
- ・モジュール化のメリットをよく理解し、暗黙の了解でなされていた業務を大改革

#### →大手製造メーカー [設計開発部門]

- ・12名のキーマンがワークショップを受講 (+オブザーバー 5名)
- ・各担当者が自身の業務に置き換え、暗黙知の形式知化手法を理解
- ・1回のワークショップでコツを掴み、12名が各部門で取組む

#### →弁護士事務所 [パラリーガル]

- ・弁護士業務がスムーズに行えるよう、サポート業務の暗黙知を形式知化
- ・ケーススタディを所長自らがCKOとして実施 (2次元モデル)
- ・スタッフの業務もすべてモジュール化し、多様な働き方を実践

## 4.結果・成果 【参考資料】評価の指標

### 組織

#### 企業内でKL (Knowledge Leader) CKO(Chief Knowledge Officer) を養成した事例

→暗黙知を形式知化して、知の共有ができる (評価の指標)

- ・ 業務の難易度を見極められる
- ・ 業務を適切にモジュール化できる...暗黙知が抽出できる粒度
- ・ 業務プロセスの最適化が行える
- ・ 思考プロセスをKWリストに記載できる
- ・ 作成したKWリストで、新入社員がひと通り業務遂行できる
- ・ KWリストを活用して業務を進化・改善できる
- ・ 日常的にPDCAを実践している
- ・ ナレッジミーティングを実施している

## 4.結果・成果

【参考資料】コンサルタント希望者を養成したケース

### 組織

## コンサルタント希望者を同時期CKOとして養成した事例

### →IT企業経営者

- ・大手シンクタンクの業務を8割手掛ける中堅ベンチャー
- ・営業コンサルティングのノウハウ習得を希望
- ・自社の営業に活用し、パート社員を戦力化して受注増

### →病院・介護施設責任者

- ・病院・介護施設のコンサルをしながら、自身の施設の改善を実施
- ・指導者（田原）のコンサルをモデリングして、自身もコンサルティング実践
- ・自身の介護施設も、KWリストを作成し、すり合わせをしてプロジェクトを完遂

### →弁護士事務所勤務のコンサル希望者

- ・弁護士業務を熟知しているため、他の事務所との違いなどから気づきを得る
- ・指導者（田原）への同行回数が最も多く、KWリストの添削等は完璧にできる
- ・多種多様なクライアントの事例を同行で経験し、応用力が養われた



**3名とも、「どの業界も同じ」という認識 = コンサルスキルの抽象化**

# 4.結果・成果

## 【参考資料】モジュール化的なワークスタイル

### 組織

## モジュール化により、新しい働き方を実践している企業

### →ソフトバンク「ショートタイムワーク」

#### 「ショートタイムワーク」とは...

障がいなど何らかの理由で長時間勤務が難しく就労の機会を得づらい方を対象とした、「週20時間未満」の超短時間で就労できる働き方。多様な人々が共に働ける環境づくりに取り組む。（東京大学先端科学技術研究センター（以下、東大先端研）の近藤教授が提唱する「超短時間雇用モデル」を基に近藤教授とソフトバンクで仕組み化。

### ※ショートタイムワークを取り入れることで、就労機会を得る人材が増える

[図12：私たちの取り組み]（ソフトバンク）



(参考)  
 ※1 民間企業(45.5人以上規模の企業:法定雇用率2.2%)に雇用されている障害者の数 578,292.0人(令和2年障害者雇用状況の集計結果)  
 ※2 在宅身体障害者:18歳以上65歳未満101万3千人【平成28年(2016)年】  
 在宅知的障害者:18歳以上65歳未満58万人【平成28年(2016)年】  
 外来精神障害者:25歳以上65歳未満192万6千人【平成26年(2014)年】  
 抜粋:平成30年版 障害者白書(全体版) > 本文(HTML形式) > 参考資料  
 ○厚生労働省による「生活のしづらさなどに関する調査」、「社会福祉施設等調査」又は「患者調査」に基づき推計された基本的な統計数値を掲載。  
 ※3 18～64歳の障がい者 約352万人 - 雇用されている障害者 約57万人 = 295万人

[表3：日本型雇用・社会制度の現状と課題]

	現状	課題
日本型雇用	週40時間以上の労働 職務定義が無い	長時間労働が可能で <b>何でも出来る人</b> が求められがち
社会制度	障がい者の週20時間以上の雇用 障がい者雇用率制度の対象範囲	週20時間未満の雇用 障がい者雇用率制度対象外

2022-09-29ソフトバンクニュース 週20時間未満から働く「ショートタイムワーク」って、どんな働き方？を参考に、上記2つの図表を作成（参考資料 [https://www.softbank.jp/sbnews/entry/20220929\\_01](https://www.softbank.jp/sbnews/entry/20220929_01)）

# 5.まとめ

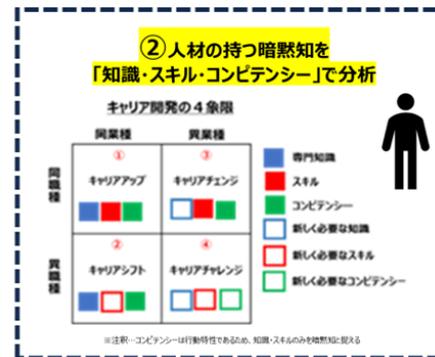
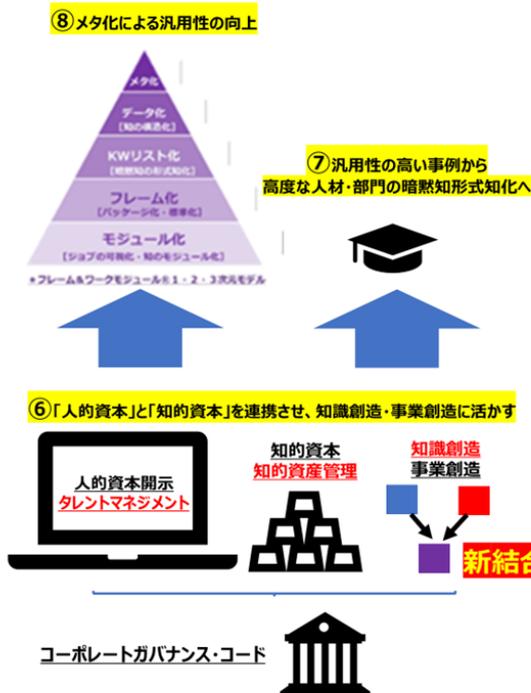
---

# 5.まとめ

**人材・組織・企業に内在する暗黙知を形式知化&学習&深化させる「再現可能なくみづくり」には、3者それぞれにメリットが必要であり、それらを統合し連携させる「システム思考」が必要である。人材を中心に捉え、暗黙知をKWリストに形式知化し、KLやCKOがエンジンとなり、組織でナレッジミーティングを実施し、アップデートする。モジュール化された暗黙知は、新結合により企業の新規事業開発にも役立ち、人材・組織・企業の、3者すべての価値向上に寄与する。これらは再現可能なくみである。**

[図13：人材を最も重要なコア要素と捉えたしくみづくりイメージ図]

## ①「人材」を最も重要な「コア要素」と捉えたしくみづくり



今後強化すべきポイント…全体を有機的に繋げる概念図とシステム構築

## 6. 今後の展開

---

## 6. 今後の展開 ① 日本国内

### 【弊社の取り組み】（予定を含む）

#### 1. 大学生に就職前の講座として、ボランティアでセミナー実施（継続）

インターンシップ事前準備、就職前準備講座

#### 2. 実践知を棚卸して教える「実践知プロフェッショナル講師養成講座」をリリース

自身の得意とする業務に特化して、社内外の研修講師ができるようになる講座

約100ページの「My教科書」、出版もサポートする体制構築

#### 3. 中小企業に特化した「eラーニングパッケージ」をリリース（継続）

大手企業、eラーニングプラットフォーム運営システム会社と提携

#### 4. 企業のトップ経営者の暗黙知を形式知化し、次世代サクセッションプランを構築

辣腕トップ経営者の暗黙知を形式知化し、社内で、次世代経営者を育成するための

暗黙知の形式知化

#### 5. 定年延長・役職定年に伴う、シニア人材の暗黙知形式知化（予定）

事業会社のみならず、NPOにも提供し、広く社会貢献したい

#### 6. 暗黙知を形式知化するシステム開発（予定）

AI学者とコラボレーションして、暗黙知を形式知化するシステムを開発

## 6. 今後の展開 ② 海外

### 【日本の強みである暗黙知を、企業価値向上・海外展開に活かす】

#### 1. ハイコンテキスト文化の日本の強みである「暗黙知」を形式知化

(日本のおもてなし(ホスピタリティ)、「和(Wa, Harmony)」の心、コロナ禍で世界から注目された、『自利利他』等の、暗黙知を形式知化し、人材育成・組織開発・企業経営等に活用)

#### 2. 内閣府「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」への貢献

日本の知財・無形資産の強みを強化(コーポレートガバナンス・コード改訂)  
特許開発を手掛ける人材の暗黙知を形式知化

#### 3. Japan As No.1と言われた日本の技術力の価値を形式知化

1990年代の製造業等ハード分野の強みに加えて、日本のソフト分野の暗黙知を形式知化

#### 4. JICA,世界銀行等、世界の発展への貢献

発展途上国への寄与は無論のこと、世界の調和的発展のために貢献

---

**ご清聴誠にありがとうございました。感謝致します。**