【勤務参考】

１５．７．２５

技術開発官（船舶）

知識を知恵に変える方法（その１）

先般は、知識を知恵に変える手順を教授したが、では実際にどうすれば有効な知恵にかえることができるのかについてできるだけ具体的な手法について述べることとする。

その方法は次の五つの段階に区分できる。以下を順次シリーズで解説してみよう。

【Ⅰ】差の情報によって意思決定する。

【Ⅱ】価値の方向とキーワードを目に見えるようにする。

【Ⅲ】落ちのない段階的な手順を創り出す。

【Ⅳ】「何を」の対象の構造・構成イメージを創り出す。

【Ⅴ】これを実現するための体制と手順を示す実施計画書を創り出す。

【Ⅰ】差の情報によって意思決定する。

（１）差のない二つのまんじゅう

例えば目の前に外見が全く同じまんじゅうがあったとする。

この時、普通はどちらを食べようか迷う。

次に、例えば「こちらがあんこが多そうだ」「こちらが近くにある」などの差を見つけ出してどちらかに手を出すであろう。

（２）目的と手段の関係

差の情報が得られたあとは、行動する人の持つ目的と手段の方向と照らしてから判断を下す。つまり、あんこの多いと思われるまんじゅうに手を出すか、少ない方に手を出すかについては、その人の目的と手段の方向によって変わってくる。

すなわち、健康のため甘い物を食べるという目的と手段の関係を持った人は、あんこの多い方を選ぶであろうし、健康のために甘い物を控えようとする人は少ない方を選ぶ。

このように、目的（まんじゅうを食べる）が同じでも、手段の関係が異なると意思決定の方向が違ってくるし、手段が同じでも目的が異なると意思決定が違ってくることになる。

したがって、組織で仕事をする場合は、あらかじめ関係者の間で、同じ目的と手段の関係（価値の方向）を目に見える形で合意、確定しておくことが非常に重要になってくる。

すなわち「同床異夢」が「力（知恵）の結集」を阻害することがないように充分エネルギーを注がなければならない段階である。

ここでよく使われる手法に「ＰＭＤ（Purpose Measure Diagram)」（目的・手段・ダイアグラム）というものがある。

これは、テーマまたは課題に対して「要するに、我々はそれで何をしようとしているのか？」「要するに、何をしさえすればよいのか？」の質問を自ら課して、その答えをカードに「・・・を・・・する。」と表現し、そのカードを順序よく並べ、しかも相互に関連づける作業をすることである。（細部省略）　　以下次号