

# ナレッジ・マネジメントを 成功させるには

日本ユニシス株式会社  
アドバンスコンサルティング部 シニアコンサルタント

柳田 和幸

E-mail : Kazuyuki.Yanagida@unisys.co.jp



## マネジメントはバランス

最近、新聞や専門誌などでナレッジ・マネジメントという活字を目にすることが多くなってきた。また、ナレッジ・マネジメントをテーマにしたセミナーには、高いお金を払ってまでも多くの人が集まって来るほど話題になっている。しかし、それらを見聞きしても、それほど新しいことのように感じないのは何故だろうか。

ナレッジ(知識)もマネジメント(管理)も耳慣れた言葉であるからだろうか。確かに、有史以来、技術や知識を活用しなかったことはないし、むしろ、それらを活用した歴史が経済の発展の姿であったといえる。マネジメントも、企業の経営管理だけでなく、社会のあらゆる局面で科学的「管理」が進展したことにより、豊かで安全な社会を築いてきたことも事実である。

また、その内容もTQC(統合品質管理)やDSS(意思決定支援システム)などでの議論と同じように思えるところ





が少なくなく、技術的にもグループウェアの情報共有やデータ・ウェアハウスでのデータ分析と大差が無いように見受けられるのである。

それでは、何が人々を引き付けているのだろうか。ナレッジとマネジメントについて、もう少し詳しく見てみる必要があるようだ。

以前、ものの本で「マネジメントとは、対象の違いを認識し、それらのバランスをとることである」という説を知り、なるほどと納得したことがあり、以来、この説に従っている。

それまでは、マネジメントを管理と訳し、仕様に従って正しく、迅速に作り上げ、計画に従って効率的に運用するという、制御的な捉え方をしていたように思う。つまり、モノ造りをモデル化した物的管理で、対象として無機質な財や機械的なサービスをイメージしていたからであろう。これは、工業化社会の中心的なパラダイムである。

では、バランスを取るという意味でのマネジメントは何と訳せばよいのだろうか。適当な訳語が見当たらないが、マネジメントに経営という言葉を入れてみたらどうだろう。例えば、人に蓄積されたさまざまな知識やノウハウを活用する経営手法という意味で、ナレッジ・マネジメントは知識経営と呼ばれており、また、キャッシュフロー・マネジメントがキャッシュフロー経営、TQMが総合品質経営という具合である。これらには、対象を分類し、上手くバランスを取って、経営に活かしていくという意味合いが含まれている。

## ナレッジ・マネジメントはどこから来たか

ナレッジ・マネジメントは、1995年の野中 郁次郎教授の「The Knowledge-Creating Company(知識創造企業)」を契機として米国で研究が始まり、急速に広まったと言われているが、そこに至るまでには、1980年代の日本研究や企業教育の研究、マーケティング分野での顧客指向へのシフトなど、幾つかの底流がある。

今話題になっているものを概観してみると、単なるデータ共有の仕組みや高度な検索システムなどの情報技術に偏ったものから、業務改革や組織変革など経営の視点を重視したビジネス寄りのものまで千差万別であるが、概ね以下の8つの流れに整理できる。(図1)

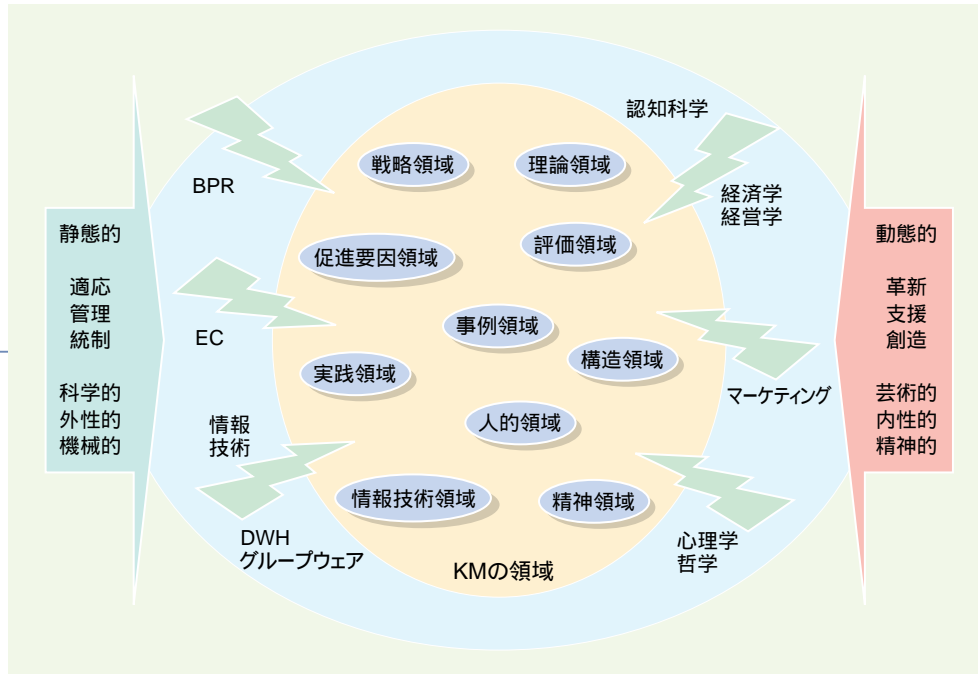
### (1)業務革新(BPR)の進化型

人間的要素を見落としたアプローチで業務再設計を進めたが、実効効果が得られなかった。その反省から、人が保有している「収益の源泉たる知識」を再評価した。

### (2)電子商取引(EC)などのニューエコノミー

ポータルやバーチャル市場などのインターネット・ビジネスの分野で、小さな顧客セグメント、自己の個性や想いの表現など、ニッチでウォンツが優先する市場が出現。複雑で多様な組み合わせ、個性とスピードを売り物とする市場が急拡大している。

図1 ナレッジ・マネジメント鳥瞰図



### (3) グループウェアの進化型

グループウェアによるコラボレーションからの発展型で、SFAやSCMなど情報共有をベースにした営業革新や新しい企業間提携など、製造・サービスでの価値創造を目指した新たなスタイルを模索。検索エンジン、全文検索、意味検索がキーワード。

### (4) データ・ウェアハウス/DSSの進化型

データ・ウェアハウスは、仕組み構築に終始する傾向にあったが、ビジネス面からそれを効果的に活用する方向へと進化してきた。

### (5) 認知科学からの流れ

人工知能(AI)、知識工学からのアプローチ、データ・マイニング、AI手法。

### (6) 新しい経済学の視点

ボランティア経済、複雑系経済など人間性を加味した新しい経済学の枠組みの試み、経済主体としての人の均質性や合理的行動を疑問視するアプローチ。

### (7) 経営学の理論と実践

知識創造、知識資産など隠れた価値を経営に取り込む新しい理論と実践の相互作用、テーラの科学的管理の対極としての知識創造のダイナミズムを対象としている。

### (8) 人間重視のマーケティング

CRMやCTIなど、顧客指向、市場指向のマーケティング・アプローチで、多様な顧客の価値評価に着目。感性、信頼、ホスピタリティ、体験・経験などがキーワード。

これ以外にも、古来より知の探求を中心テーマにしてきた哲学やこころの研究を重ねてきた心理学では、ナレッジ・マネジメントにとって、すでに解決された課題も

多く、さらに脳の研究や生態学からも学ぶことが少なくない。

また、人材教育や能力開発など企業教育は、企業の発生と同時に進んでおり、人的領域という意味で密接に関連している。むしろ、ナレッジ・マネジメントの中心課題と言っても過言ではないだろう。

一方、メンタルな面から見ると、日本のTQCやTQMに学び、日本的経営が内包していた安心を読み取り、欧米の契約社会における信頼と対比させ、ナレッジ・マネジメントとして定式化されたものと考えられる。この信頼を根子にして、隠れた価値を企業の価値に高めた結果が、米国経済の好調の一因ともいえるだろう。

これに対し、一時の勢いを失っている日本の企業は、グローバル化、規制緩和など急激な競争環境に巻き込まれ、業績評価や目標管理など、能力主義に基づく経営の効率化を推し進めてきたが、一方で、物理的時間管理や形式的時間管理など人間性を欠いた面も出てきて、モラルの低下を招いている。

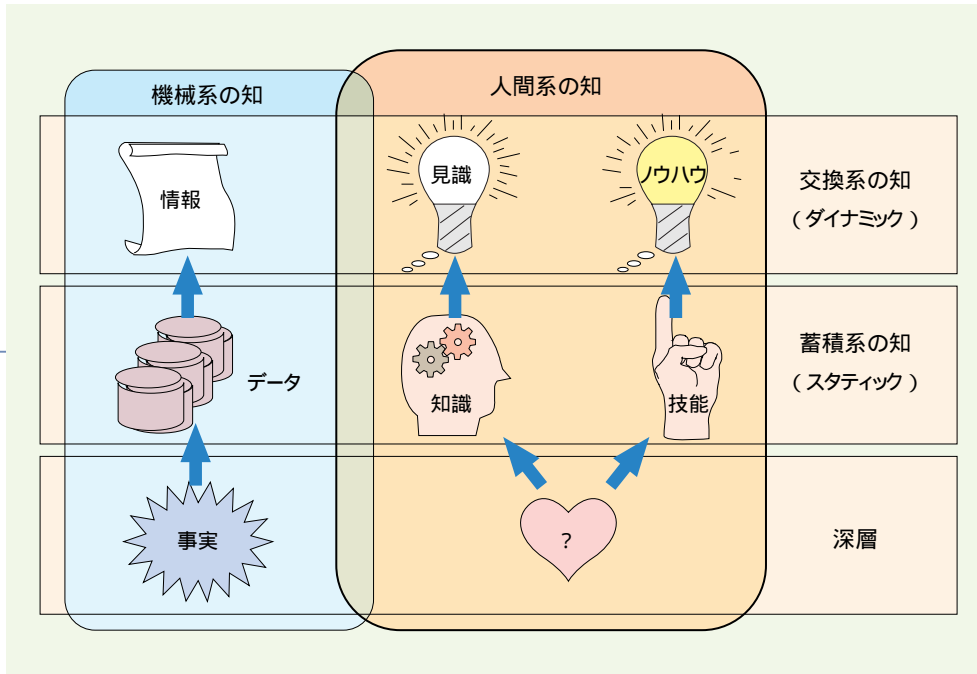
こうした、安心感が損なわれ、不安感が取り巻く組織では、安心感に代わるものとして「信頼」が必須になり、結果、ナレッジマネジメントの逆輸入が始まったとも考えられる。

## 何をマネジメントするのか

さて、ナレッジ・マネジメントの対象とはいかなるものであろうか。

知識は、ヒト・モノ・カネ・情報に次ぐ第5の経営資源

図2 ナレッジの構造



ともいわれているが、企業で活用される知識には、人が持つ知識や技能、経験や学習から得た知見、組織に蓄積された知識や技術、あるいは信念や確信などさまざまである。

### ナレッジの構造

一般に、「データ 情報 知恵」、「データ 情報 知識 知恵」というナレッジ進化のプロセスがいわれているが、「データ、情報」と「知識、知恵」の間には大きな飛躍がある。

これらは、いずれも目に見えず、手に触れることもできないが、データや情報は、コンピュータ・システムや書籍などの媒体へ体化(embodied)することでハンドリング可能になる。その意味でこれを「機械系の知」と呼ぶ。

これに対し、知識や知恵は、人間が保有している経験や技能に関わるもので、基本的にはハンドリングが難しいという特性がある。

これは、「人間系の知」と呼ぶ。(図2)

データとは、ビジネス活動の結果である事実データや知的活動の結果の知識データであるが、それ自体は何の意味も持たない結果の記録であり、「客観的な知」である。情報とは、データを目的に応じて編集・引用した結果として得られる交換系(フロー)の知で、形式情報、意味情報、普遍情報などがあり、同じデータからでも人や状況により異なった意味を情報として読み取ることも少なくなく、「主観的な知」といえる。

これに対し、知識や知恵には、論理的な推理や思考をすることによって脳に蓄積される「認知的な知」や、経験や体験を通して身体が覚える「技能的な知」がある。さら

に経験や学習を重ねた結果得られた価値観や想いが、確信や信念となって「こころ」に蓄積され、あらゆる活動や認識の根底となる「深層的な知」もある。

また、人間系の知には、形式知として知識データ化される際に切り捨てられた、対象にまつわる諸々の要素や複雑性も排除されることなく、暗黙知としてそのまま蓄積されている。

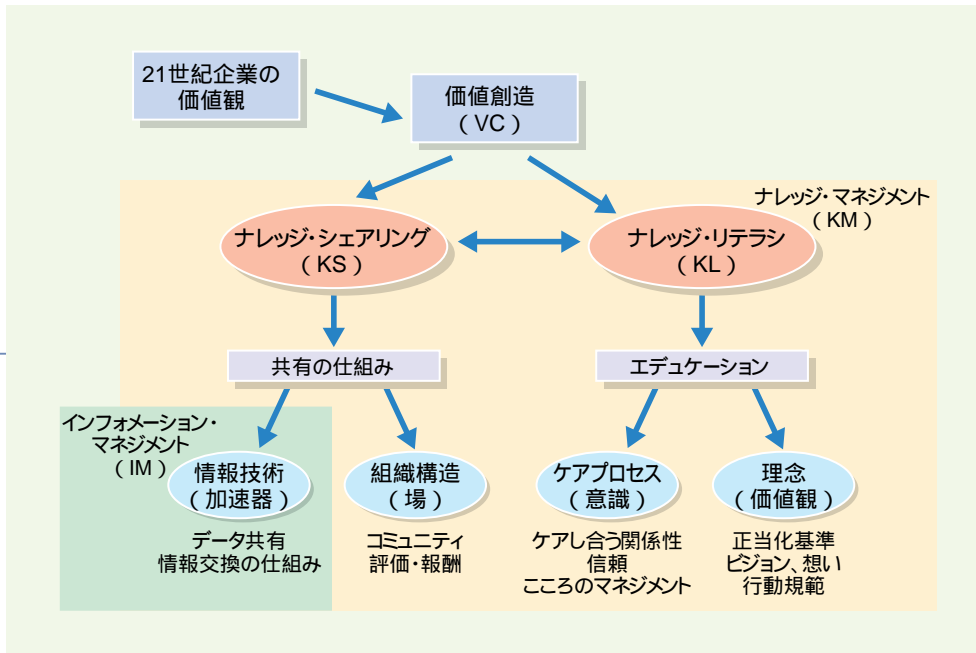
### ナレッジは見えない資産

経済のサービス化が進む中、無形財(サービス)として「アイデア」の追加(アメリカ・マーケティング協会)やサービスを超越する驚きと感動というホスピタリティ概念の登場、それに先立つ「人に蓄積されている知識・技能・ノウハウを人的資本」(G.S.ベッカー)とする認識など、目に見えない資産への関心が高まっている。

企業の資産には、目に見える資産である物的資産(Financial Asset)と、目に見えない資産である知的資産(Intellectual Asset)、および社会的資産(Social Asset)とがある。物的資産は、原材料や製品、金融資産や不動産など、在庫管理や財務管理の対象である。知的資産は、人的資産(社員の知)や組織構造など、基本的には企業内にあり、制御可能なもので、ナレッジ・マネジメントの主たる対象になる。

社会的資産は、顧客資産や社会的認知、ブランドなどで、直接的な制御は不可能であるが、継続的な相互作用を通して築かれるもので、広い意味ではナレッジ・マネジメントの範疇に入るが、直接的にはCRM(カスタマ・リレーションシップ・マネジメント)の対象分野である。

図3 ナレッジ・マネジメントの枠組み



## ナレッジ・マネジメントの枠組み

目にみえない隠れた資産は、物的資産のように管理することができない。ハンドリングできない資産はどのようにして経営に活かせばよいのだろうか。

さまざまな形態の知識をバランス良く経営に活かしていくには、共有による知識の創造・獲得の循環だけでなく、それに係わる人の意識(マインド)を考慮する必要があり、組織の方向性やビジョンの共有を起点とする、バリュー・デザイン・コンセプトが有効である。

これは、ナレッジ・マネジメントをビジョンや想いなどの経営戦略レベルと情報技術を中核にしたソリューションや実際の組織などの実践レベルの中間に置き、価値の創造から実践までを一貫してデザインするという考え方で、ナレッジ・シェアリング(Knowledge Sharing)とナレッジ・リテラシ(Knowledge Literacy)を両輪にしている。(図3)

ナレッジ・シェアリングは、知識の獲得・創造・蓄積・活用という知識循環の仕組みであり、最新の情報技術を駆使して、データの共有や情報の交換を加速するソリューションと公式/非公式の多様なコミュニケーションが可能な学習する組織の2つのイネーブラがある。

一方、ナレッジ・リテラシは、意思疎通のレベルを深め、共有の効果を上げる仕掛けで、人と人の対話の中で、気遣い、思い遣る気持ちを持ち、相互信頼に根差し、こころの深いところで結びつく、ケアし合う関係(こころのマネジメント)と企業の価値観に基づく行動を支える規範や基準などを導出する理念や基本思想などがある。

## ナレッジ共有の仕組み

ナレッジ・シェアリングの仕組みをもう少し詳しく見ると、データや情報を介して客観的な事実や結果を共有するインフォメーション・マネジメントの領域と対話や思考を介して課題や想い(ビジョン)を共有するナレッジ・マネジメントの領域に分けられる。

前者は、データや情報を活用して、ビジネス活動の正確性と迅速性を支援する、「機械系の知」に対応する領域である。これは、共有のスピードと範囲を劇的に加速する仕組みであり、情報技術を駆使し、知的道具としてのインフォメーション・マネジメント・システムを構築する。こうした仕組みは、ナレッジ・マネジメントの必要条件、あるいは入り口段階に位置付けられ、ナレッジ・マネジメントを支援・補完するものである。

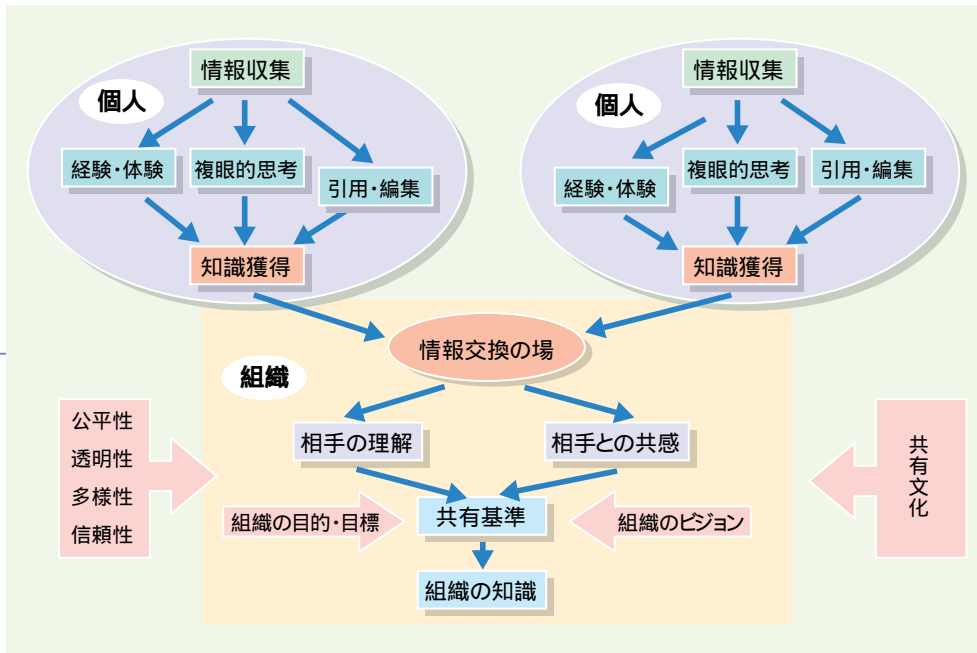
後者は、「人間系の知」に対応する価値創造の場である。チームやコミュニティでの対話や共同作業を通じて、個人の知識が共有知識として引き出され、組織の知恵として共有される。組織の知恵を高めるには、知識や情報の共有だけでなく、信頼をベースにした対話や共感の場が不可欠になる。

## 学習する組織

知識は、学習や経験を通して人が獲得するものであるが、組織も同じように学習することで、組織の知識を獲得する。(図4)

組織の中の個人は、情報を収集し、体験や複眼的思考を重ねて、新たな知識を獲得する。それは、情報交換の場を介して他のメンバーに伝達され、相互作用を繰り返すことで相手の理解と共感を深め、共有知識と認められ

図4 学習する組織



ると組織の知として認知される。ここでは、共有されたビジョンや方向性に基づく基準(一種の「ルール」)による評価がなされる。

組織が学ぶということは、個人の複眼的な思考により得た知識が、ダイナミックな対話を通して、組織内のホスピタリティを高め、独創性と革新性を促していくプロセスの中で、既存の知識を変革し、新たな知識を獲得していくことである。

#### 情報システムは知的加速器

ナレッジ・マネジメントを効果的に進めるには、知的道具としてのインフォメーション・マネジメント・システムが必須となる。これは、情報や知識の共有のスピードと範囲を広げ、その活用のレベルを高める「加速器」として機能し、「知的道具」として関わっている。その構築には、インターネット技術をはじめとするさまざまな情報技術が駆使される。

それらを、ナレッジ・マネジメントの視点から分類すると、知識の形態から、

#### \* 活用系 :

- 創発支援(思考支援ツール、発明支援ツール)
- 分析支援(マイニング・ツール)
- 移転支援(知識移転ツール)など

#### \* アクセス(共有)系 :

- コミュニティ支援(E-mail、メーリング・リスト)
- 発信支援(ホームページビルダ)
- 抽出支援(文書検索、概念検索、意味検索)
- 検索支援(キーワード検索、類語検索)
- 表示支援(DTPソフト)

#### \* 蓄積系 :

- コンテンツ管理、ドキュメント管理
- 取得支援

#### \* その他 :

- 人材開発支援、能力開発支援
- ワークフロー分析

などに分類することができる。

また、活用度のレベルから、個人用、チーム用、組織用(全社)に分けることもできる。

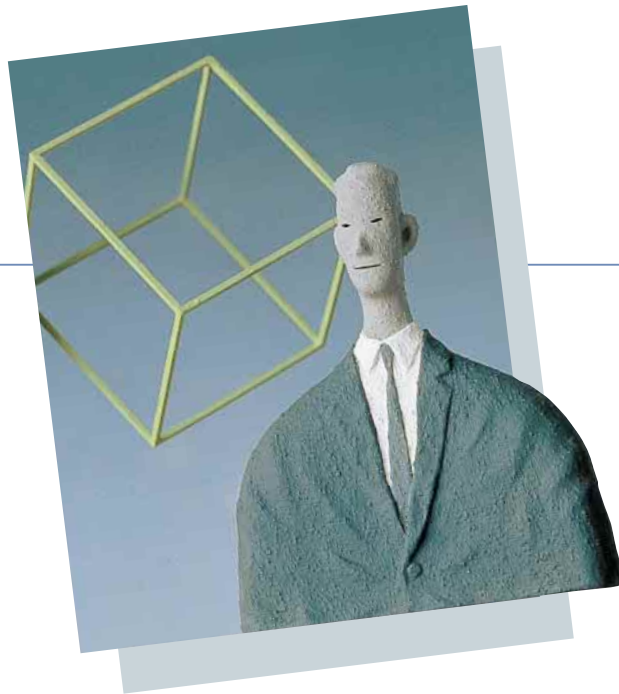
現在は、Web関連ツールや検索エンジンなどの製品が多く出回っているが、単なる情報共有の仕組みをナレッジ・マネジメント・システムと喧伝する傾向もあり、目的に応じて如何に使い分けるかが肝要となる。

## ナレッジ・マネジメントの罠

ナレッジ・マネジメントを成功に導くためのメッセージが、高名な識者から多数発信されている。これらには、逆らうことのできない大きな力があり、半ば常識化している。しかし、ホームラン・バッターの好きなコースの傍に三振につながる苦手なスポットがあるように、このビッグ・メッセージの有効性の脇にも、思わず陥り易い罠が潜んでいる。

#### コアコンピタンスの罠

コアコンピタンスは、その名のとおり企業の中核となる競争力を示すものであるが、先行き不透明な経済状況の中、バブル期の業様拡大の反省として、収益確保のために不得意分野から撤退し、得意分野である本業へ回帰



するという考え方と捉えられがちである。しかし、これは成功体験の枠の中に留まる安定指向であり、ビジネス環境自体が激しく変化する状況では、対応を誤る危険性を孕んでいるといえる。

ナレッジ・マネジメントの視点からこれを見ると、得意分野の技術やノウハウを強く認識し、新たな適用分野を模索したり、他社のノウハウや技術と組み合わせることにより、これまでに無い価値を産み出し、新たな商品や市場を創造することにこそコアコンピタンスの本来の意味があるといえる。

#### ベスト・プラクティスの罫

ベスト・プラクティスとは、ベンチマーキングとのセット概念で、何をベンチマーキングするかという、受入れ側の評価基準、価値基準などが明確になって初めて有意になる。

ベンチマーキングとは、対象となる企業や組織の経営や活動をさまざまな視点から調査分析し、好業績を産み出している優位性の構造解析をする継続的な変革のプロセスで、受け入れ側の有意水準以上のパフォーマンスを示す事例(プラクティス)を収集し、共通するエッセンスを抽出し、抽象化して、自社の生産性やサービス・レベルを向上させ、業務プロセスが最良の状態に廻るように活用することである。

つまり、ベスト・プラクティスは、その企業や組織のさまざまな要素と絡み合った結果であり、他のどの企業

に対しても適用できるという類のものではなく、有効性の高い参考としての意味しか持たないのが常である。したがって、課題や対象が曖昧な状況で、ラピッド・ソリューションとして「成功事例」を真似ても期待どおりの効果は得られないのである。

#### 全体最適の罫

全体最適という言葉は、対象とする領域全体を見渡し、科学的に分析をするという、合理的でエレガントな響きを持っている。すなわち、対象を要素分解し、その機能や行動を単純化して捉え、連立方程式の解を求めるような数学的な考え方で、一見、説得力を持っている。

しかし、全体最適という時の「全体」とは、閉じた領域を意味しており、その領域の外とは、何の交渉も持たないか、あるいは無視しているのである。ところが「全体」はさらに大きな領域の一部分であり、かつ、その内部に多くの「部分」を含んでいる連続系にあり、一時的にその一部を切り出しているに過ぎないのである。

これに対して、部分最適の捉え方は、領域の外との関係性を考慮に入れて、制約条件下での最適化(次善解)を求めるもので、複雑さの中で、自律的な「部分」が互いに対話を重ねることにより、結果として解が求まる(自己組織化)と考えるのである。

つまり、関係性という視点からみると、「全体思考」が領域の内側だけに終始しているのに対し、「部分思考」は、内側だけでなく、外側の他の「部分」との相互作用を考慮

した、より広い視野を有しており、その意味で「全体は部分の一部」というパラドキシカルな見方であるといえる。

## ナレッジ・マネジメントは 複眼思考で

変革期の今、固定概念にとらわれない、人間味のある変革のリーダーが求められている。

1人の経験やノウハウを単に共有するだけでは、万人の力にはならない。各人が常識を疑い、視点をずらした問いを発し、複眼的に考えることが創造に繋がる。この思考過程を通して初めて新たな価値が獲得できる。このことは、規定の枠に囚われない偏執的な思考や深い洞察力に根差した行動が許される環境が必要であると同時に、継続的な学習の促進(学習する組織)が必須になることを意味している。

つまり、ナレッジ・マネジメントは、複眼的に考える集団の創造的活動を支援し、継続的変革の実践を可能にする「経営革新の道具」であるといえるが、その成功のためには、複眼思考ができ、素早く行動に移せる人材の育成が肝要であり、そして、ナレッジ・リテラシの向上を狙ったラーニング・シフト(教育革新)が必須の条件となる。

### [参考文献]

- \*1 紺野 登：「知識資産の経営」日本経済新聞社
- \*2 一條 和生：「バリュー経営」東洋経済新報社
- \*3 刈谷 剛彦：「知的複眼思考法」講談社
- \*4 服部 勝人：「ホスピタリティ・マネジメント」丸善ライブラリー
- \*5 根本 孝：「ラーニング・シフト」同文館
- \*6 山岸 俊男：「信頼の構造」東京大学出版会

