

平成 13 年度 ナレッジマネジメント研究部会 報告書

経営に役立つナレッジマネジメントの活用

平成 14 年 3 月

社団法人 日本情報システム・ユーザー協会

【目次】

第1章 序論	3
1. 1 経営環境の変化	3
1. 2 ナレッジマネジメントの役割	5
1. 3 これから予想される変化	7
1. 4 日本企業がナレッジマネジメントに取り組む心構え	11
1. 5 今後のナレッジマネジメントへの取り組み	12
1. 6 君は君たらずとも	14
第2章 ナレッジマネジメントの理論と応用	16
2. 1 ナレッジマネジメント概論	16
2. 2 今の企業のナレッジマネジメント	19
2. 3 知を統合するのが次の企業	22
2. 4 「知」が湧き出るオフィスの姿	25
2. 5 ナレッジマネジメントを支援する技術	29
2. 6 知価の計り方	35
2. 7 まとめ	48
第3章 ナレッジマネジメントの経営効果	50
3. 1 従前の経営課題としてのナレッジマネジメントの 位置付けについて	50
3. 2 C I Oの考えるナレッジマネジメントの価値に関する アンケート結果	50
3. 3 経営層が求めるフリーキャッシュフローの増大と ナレッジマネジメントについて	51
3. 4 組織知を創出するナレッジマネジメントについて	54
第4章 事例研究	56
4. 1 事例調査の視点	56
4. 2 各社の取り組み	59
(1) 建設業A社	59
(2) サービス業B社	61
(3) 食品製造業C社	64
(4) 製薬業D社	67
4. 3 取材を終えて	70
謝辞	73

第1章 序論

1.1 経営環境の変化

(1) この1年の出来事

新聞などのメディアで取り上げられた、ここ1年の経済に関わるキーワードを、世界と日本及び国内企業に分けて思いつくままに取り上げてみた。(表1)

表1

世界経済	日本経済	国内企業
ニューヨークテロ事件 ITバブル崩壊 エンロン破綻 アルゼンチンの経済危機 中国の台頭 民族対立の激化 ユーロ 地球環境問題	狂牛病問題 企業ガバナンスの低下 デフレ経済 構造改革 e-Japan 構想 企業倒産の増加 失業率上昇 産業の空洞化 ユニクロ現象 格付けの低下 低い日経平均 不良債権問題 ペイオフ解禁	勝ち組と負け組の二極化 企業価値の変化 業績の悪化 先行き不透明 急激な経営環境の変化 コーポレート・アルツハイマー現象 企業内失業 弱いコアコンピタンス 企業内失業 収益力の低下 高コスト構造 企業価値基準の変化 資金繰りの悪化 高い人件費 低成長性 戦略商品・製品の不足 M&A、MBOの増加

これらのキーワードから類推できることは、明るいニュースが一切ないということ、さらに日本経済はグローバル化の立ち後れと過去積み上げてきた負の資産に喘いでおり、国内企業もより具体的な解決を必要としている課題が山積みの状態だということがわかる。

ナレッジマネジメントの技術がこれらの課題に対してどのような解決策を提供できるのか、未だ模範解答を得るには到ってない。しかし今回の研究部会による研究の結果、いくつかの事例では、社員の叡智を集積して業績向上に貢献できるアイデアを生み出すことに成功した企業も出始めている。日本企業が直面している多くの課題にナレッジマネジメントがどのような効果をもたらすのか、さらにそのためには、いかなる考え方、取り組みが必要となるのかを考察してみたい。

(2) 経営者の自問

日本企業の直面している問題は複雑で、しかも深い。リストラによるコスト圧縮は企業の知識流出をもたらす。これまで蓄えてきた資産の売却は、企業の強固なインフラを弱くする。経営戦略としての新規投資を抑制することは、目先の業績向上には貢献するが中長

期での競争力低下を招く。これらのジレンマの中で、企業経営に携わる経営者や企業幹部は次のような自問を真摯に繰り返す。

- * 自社はこれらの激しい変化に挑み勝ち抜いていくことができるかどうか
- * 自社の社員は今後も世界に互して勝ち抜くことができるか
- * 自社の技術は他を3年以上引き離しているか
- * わが国の21世紀の世界における役割は何か
- * ものづくり大国日本の地位は、今後も世界の中で維持できるか

2002年の現在、これまでの熟知された経営環境は既になく、これから訪れるであろう経営環境は未だかつて誰も経験したことのないものになる。航路の明記された航海地図が、ある日突然真っ白い地図になってしまったのと同じ状況が来ている。このまま前に進めば難破するかもしれないし、右か左に行かなければならないかもしれない。しかし、これまでの地図に書かれた航路は、風の方向や太陽や星座によって、先人が試行錯誤の上書き込んできたものであることを考えるならば、この苦渋の時代にあつて、太陽や星座に相当するものがあるはずではないか。

(3) これからの経営に必要な要件

昨今の目まぐるしい経営環境の変化は、冷戦構造の崩壊から始まっている。軍事用のネットワークであったインターネットが民間に開放され、劇的なコミュニケーションの効率化をもたらした。インターネットに代表されるITの効果こそが変化のスピードに加速度を与えている。そして、このアジル(俊敏さ)に迅速な対応ができているのが欧米やアジア各国であり、できていないのが日本ということになる。

なぜ日本だけが取り残された格好になっているのか。その原因をつかめば、自ずとこれからの経営に求められる要件が明らかになるのではないだろうか。

1) ITの徹底した活用ができていない

パソコンの普及率やブロードバンドへの加入者数は、韓国やシンガポール、台湾にも後塵を拝している。唯一、iモードのみで戦っている状態。

2) 硬直した組織

変わり身の早さでは、欧米やアジアの中堅国は卓越している。マーケット至上主義であるからこそ、企業に求められているサービスや製品を生み出すための組織改革が徹底している。日本企業は未だプロダクトアウトに執着しているのだろうか。

3) 徹底したコストの見直し不足

とことんコストを切り詰めて製品原価を下げ、価格競争力で勝ち抜いてきたのが日本だった。中国の工場では、周りに寮を設け地方から労働者を集めて住まわせている。1日の生産量が達成できれば労働者を帰宅させる。もちろん、労働していない時間の賃金は支払われない。労働者は午後1時に仕事が終われば、寮に帰り洗濯掃除に余念がない。夕方からは散歩を楽しんだり、カラオケを楽しむ。労使ともに幸福なのだ。共産主義国家の中国でこのようなことが行われている。このような仕組みを日本で導入したらどのようなことが起きるのだろうか。

4) 非創造型社員の育成

あるアンケートによるとベンチャーを志す若者は日本がもっとも少ないとのこと。それを裏付けるかのように、学校を卒業した子供を持つ母親の会話は、「東証一部上場企業の〇〇株式会社に息子が就職できて宜しゅうございました」であり、「名誉なことに卒業と同時に息子は会社を立ち上げました。このような子供を育てられて親として誇りに思っています」ではない。

対外試合ができる、あるいは1人ででも会社を運営できる人物こそ企業に求められているはずだが。

(4) まとめ

もはや安閑と時の流れをみまもることのできる状況ではない。世界は国境を越えて急速な変化を遂げており、人の心も国境を越えて変化している。企業、特に日本企業だけが路上に膝を抱えて上目使いに人の通り過ぎる姿を眺めているわけにはいかないだろう。

1.2 ナレッジマネジメントの役割

(1) ナレッジマネジメントの歴史

一橋大学の野中郁次郎博士が、80年代の日本の強さに関して「知識創造理論」として世界に紹介したのは90年代の初頭になる。そこでの要点は、日本が世界でも優れた品質の製品を大量につくることができた理由の1つが、日本企業の中にはQC活動に代表されるような集団主義があり、その中においては、論理的ではないが知恵を生み出す仕組み、それを培養する力、さらに集団で共有し製品に結びつける仕組みがあったと述べている。野中郁次郎博士の「知識創造企業」は欧米企業に大変なインパクトを与えることとなる。90年代と言えばパソコンと社内LANが普及の兆しを見せ始めた時期になる。欧米の企業は、パソコンとネットワークを最大限に活用した知識共有の仕組みづくりとインフラを整備し、知識を活用した経営手法であるナレッジマネジメントが生み出された。

元来日本生まれであるナレッジマネジメントが、今なぜ、われわれが欧米から学ぶはめになったのだろうか。

(2) 古典的ナレッジマネジメント

わが国は敗戦後、池田内閣の所得倍増計画に代表される高度成長を遂げてきた。その背景には、社員のひしめきあう広いオフィスで朝から夜まで空気のように互いの知識を共有し、会社の外では居酒屋で、趣味よりも仕事や会社のことの方が話題だった。さらに社員食堂や社宅、寮、果てには旅行までも会社のメンバーで執り行うという、企業や工場そのものが小社会を形成していた。

日本語のあいまいさは、日本の文化や思考といった背景が大きな原因だとされている。同様に企業においてもコミュニケーションの効率化のためには、言語の意味領域を深く広く共有することによって達成できる。

江戸時代には火事が絶えなかった。時の将軍がこれを憂いて「戸締まり用心火の用心」と指示した。この指示は組織の階層を降りるに従って具体的な行動指針に具体化されていた。町民には風呂桶に水を張ること、桶2つに水をためて玄関においておくなど。日本の大企業でも、トップの経営方針はモゴモゴとしたものであっても、部長、課長と指揮系統が降りてくるほど具体的なものに変化する。このような離れ業が実現できたのも、コミュニケーションのためのインフラがあった所以だろう。

このような長年培ってきた知識共有のためのインフラは、高品質な製品の大量生産には確かに適していた。

(3) 日本企業の岐路

グローバル・スタンダードとしての国際会計基準が導入された。企業の価値とはフリーキャッシュフローの増大に他ならない。これまでの日本企業が得意としてきた含み経営は通用しなくなった。すべての経営指標は数値で表現される。退職引当金の取り扱いも大幅に変更された。もはや終身雇用が維持できる時代ではなくなった。

さらに、フリーキャッシュフローを最大化するために、企業が保有していた資産の売却が行われている。もはや寮や社宅は売却を余儀なくされ、接待交際費の圧縮、成功報酬型賃金の導入、アウトソーシングの積極的な活用、派遣社員の採用など、なりふり構わない経費削減の波が絶えず押し寄せている。

一方、社内では1人1台PCとインターネットの普及により、会社で背中を合わせている者さえもメールで会話をしている時代となった。さらに社員の半数がノート型PCとモデムをもって直行直帰を行っている。もはや会社が小社会の時代は終焉している。

企業トップが直接社員にメッセージを送る時代に、「戸締まり用心火の用心」と送られたトップのメッセージが具体的な社員の行動指針として正確に伝わるのだろうか。

(4) まとめ

これまで日本企業を支えてきた知識共有のインフラは機能しなくなった。決してそれが負の資産として捨て去るべきものではないにしろ、機能しないものであれば正常に動くように修理するなり機能改善しなければならない。

これが実現できなければ、企業の自己改革はままならず、経営のスピード向上もおぼつかない。

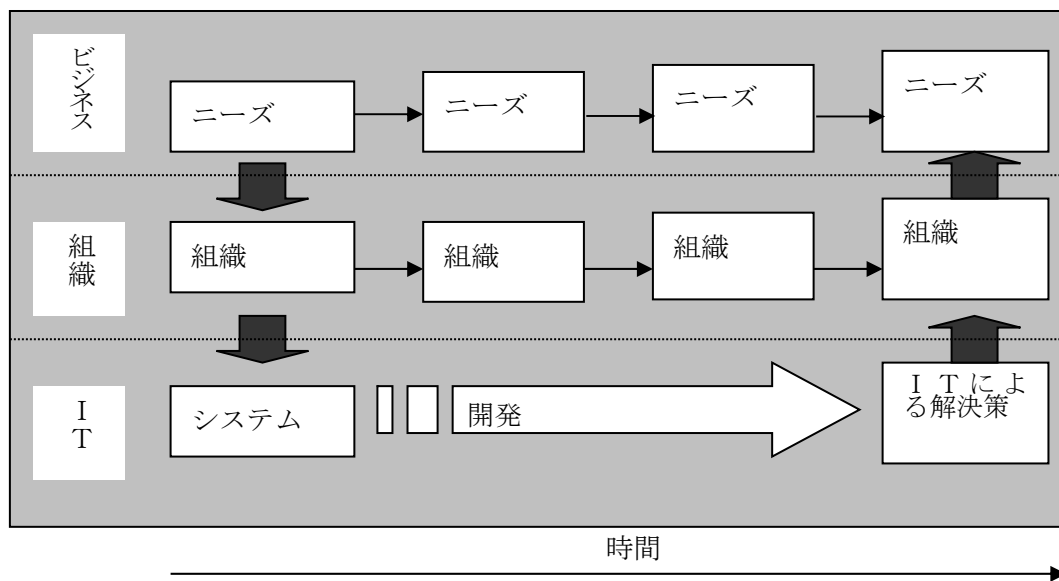
わが国が得意としていた高品質な製品の大量生産は、すでに中国に奪われ始めている。そのような役割は日本には世界から求められていない。日本にしかないもの、日本からしか買えないものを世界は求めている。知識と知恵のみが、その期待に応える重要な資源であろう。

1.3 これから予想される変化

(1) 組織の変革と IT

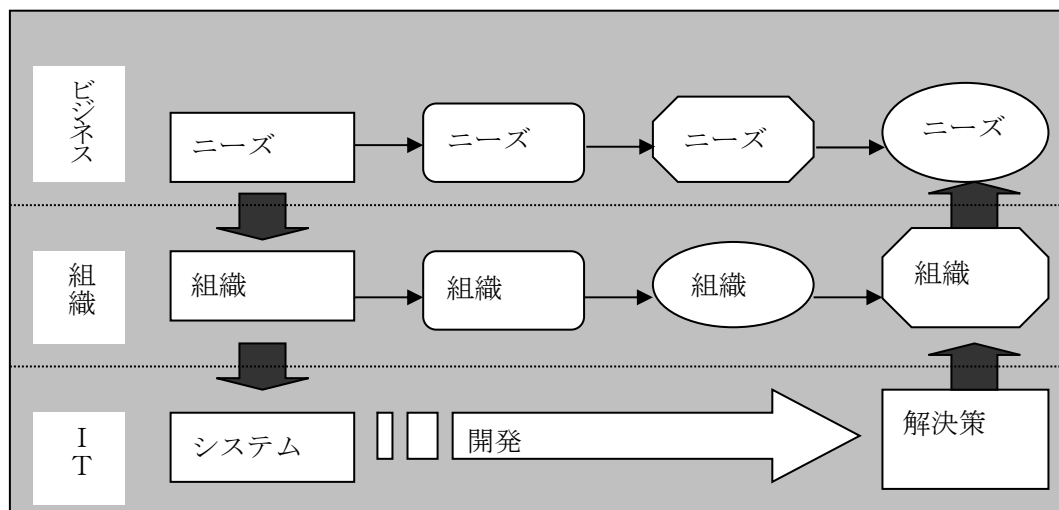
1980年代の高度成長時代には、経営環境は右肩上がりであり、市場のニーズにしたがって組織も緩やかな変革ですんでいた。また、企業活動を支えているITも2、3年がかりの比較的長期間で開発すれば良かった（図1参照）。

図1



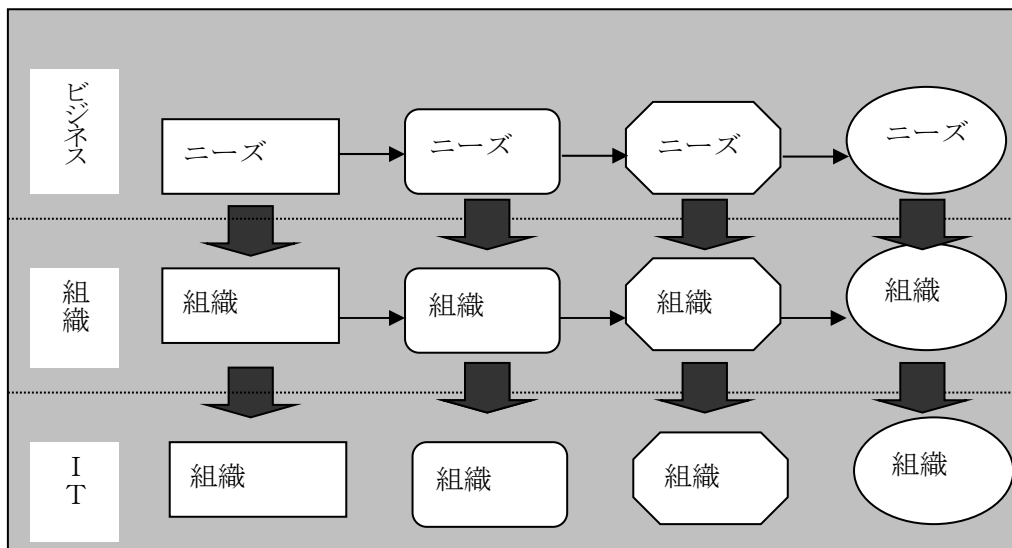
しかし、ビジネス領域が複雑に変化する時代には、2年前のシステム化ニーズはシステムが完成したときには役に立たなくなっている。この問題は、企業の組織についても同様に発生する（図2参照）。

図2



これからの組織とそれを支援する IT システムはその時その場で的確に市場ニーズに応えるものでなければならない（図3参照）。

図3



これらの柔軟なシステムを構築するためには、オブジェクト指向など米国で実績をあげている開発手法を採用するとともに、最新の IT を導入し活用することによって実現できる。ナレッジマネジメントを支援するシステムも、時間をかけて作るものではなく、既存のインフラを最大限に活用し、現在ないものはツールを導入するなどして、マーケットと組織を迅速に支援する体制を整える必要がある。

（2）米国での動向

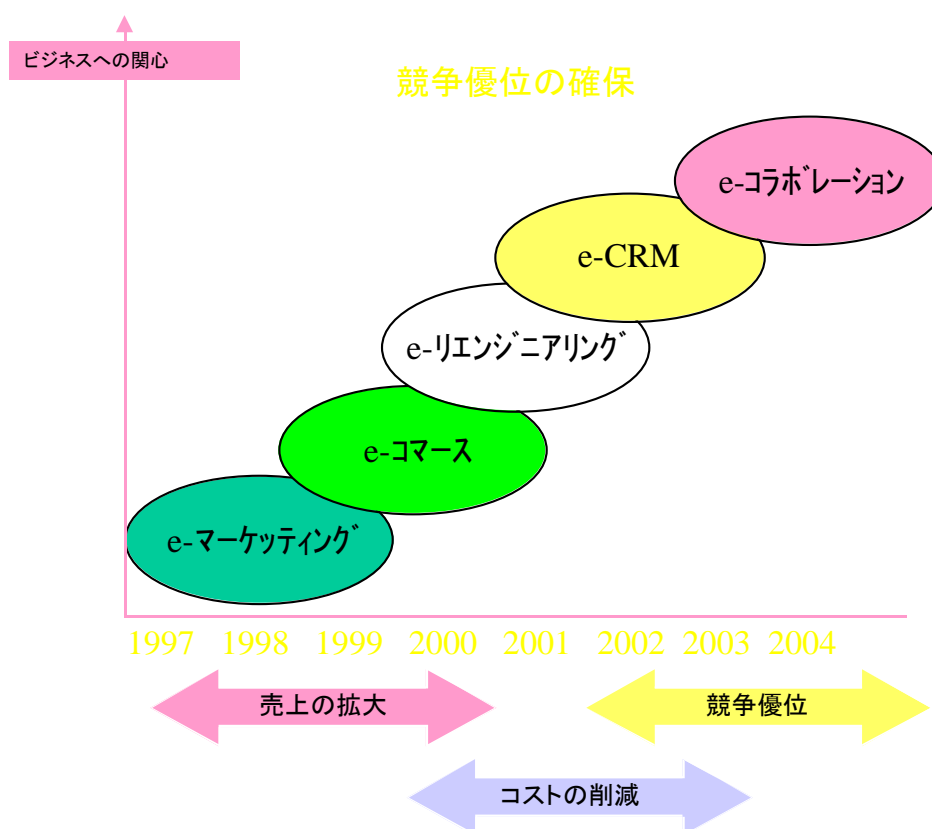
インターネットが普及を開始したのは 1990 年代半ばだが、本格的にドットコム・ビジネスとして注目され始めたのは 1997 年の米国が最初とされている。

当初の e-マーケティングでは、電子メールを活用したサイバー市場が膨大な成長を遂げるものとされていた。さらに、1998 年頃から Web の普及に伴って、e-コマース市場が急激な成長を遂げるものとされ、通信インフラや高性能サーバーなどの設備投資が過剰に行われていった。

しかし 2000 年の初頭に IT バブルは崩壊した。その大きな原因は、アナリストたちの予測に反して、ネットビジネスは思ったほどに成長しなかったことにある。予測と期待が先行した結果、過剰な投資負担だけがネットビジネス企業の足かせとなってしまった。

IT バブルの崩壊がネットビジネスの可能性を否定するものではない。むしろ、「クリック・アンド・モルタル」に代表される老舗がネットを使って業績を上げている現象がそれを証明している。

図4 競争優位の確保



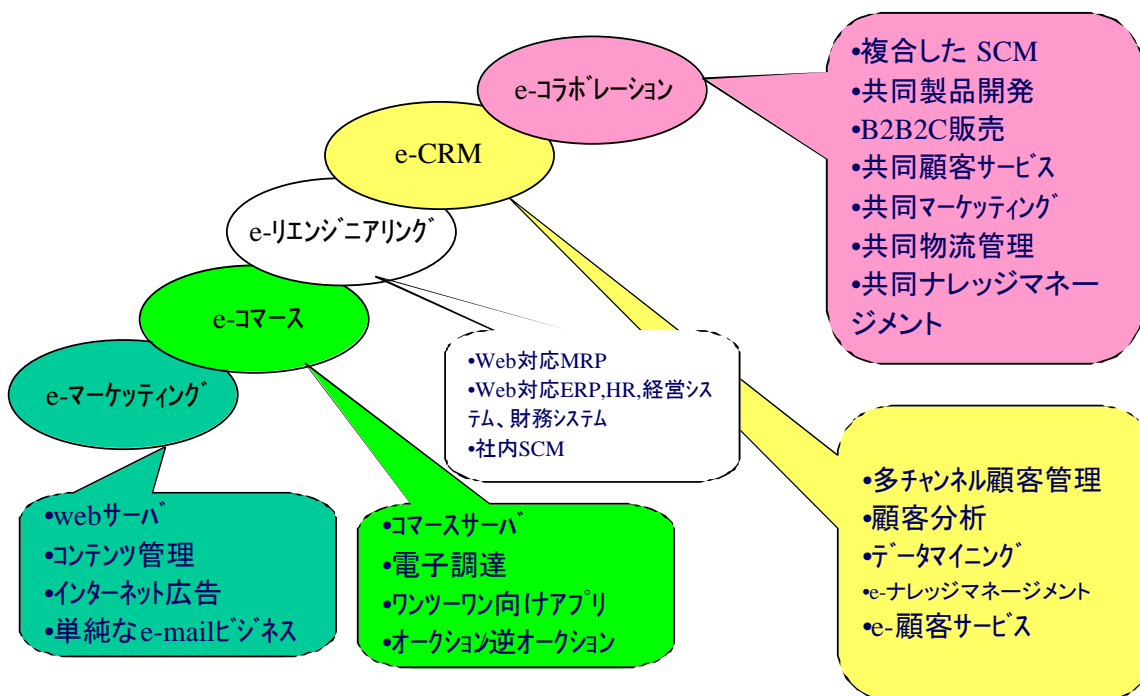
現時点での米国企業の関心をまとめると次のようになる（図4参照）。

- * 企業の関心は「コスト削減、業務効率の向上」
- * e-ビジネス戦略→経営コストの低減につながる投資へシフト
- * インターネット技術を活用するには、ビジネスプロセスの再構築抜きでは効果が期待できない。
- * アプリケーションの標準化（EJB）
- * 競合相手に対して「同じやり方をいかにうまくやるか」という戦略になる。
- * e-コラボレーション
インターネット技術を最大限に活用した企業内、企業間のプロセス自動化を進める。
- * 将来にはe-ナレッジメントへ移行

また今後 2004 年頃までに企業に必要とされるアプリケーションには次のようなものが考えられる (図 5)。

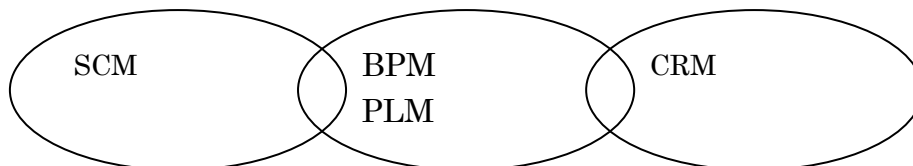
図 5

e-ビジネス時代に必要となるアプリケーション要件



(3) 対応すべき事項

必ずしも日本企業が欧米型のビジネススキームを踏襲しなければならないわけではないし、できないかもしれない。今後われわれが対応すべきことは、間違いなくインターネットを核としたビジネス展開が待ち構えていることを認識し、社内と社外の連携を十全に構築することにある。そのためには、BPM (ビジネスプロセスマネジメント) や PLM (プロセスライフサイクルマネジメント) などの考え方をいち早く導入し、ネットの速度に対応できる組織を構築することである。また、企業の持つプロセスそのものが知識であり企業の財産であるとの認識も重要である。これらの認識を前提に自社の戦略的なナレッジマネジメントを構築していく必要がある。



(4) まとめ

現在の日本企業が抱える問題点は、自己革新の遅さにある。今そこにある問題は、企業の根幹を揺るがしかねないもので、たとえば人材の流動化によって企業に大切な知識が喪失される危険性は喫緊の課題となっている。

また、中国などアジア諸国の台頭は日本の製造業の空洞化を招いている。これらの経営環境に立ち向かっていくためには、先進の IT を経営に密着させ、経営のスピードを向上させることにある。

1.4 日本企業がナレッジマネジメントに取り組む心構え

(1) 欧米との違い

ナレッジマネジメントはもともと日本のお家芸だった。それを合理的に IT を利用して企業経営に役立てたのが欧米の企業ということになる。そして今、われわれは欧米流のナレッジマネジメントを学ぼうとしている。

これまでに欧米のやり方をそのまま真似をしてこの国でうまくいった例は少ない。まず購入した製品を丁寧に分解して仕組みを理解し、再度組み立てて改善を加えていく。K A I Z E N は英語になってしまったが、この日本がやった手法さえも欧米ではベンチマーキングとして理論的に体系付けられている。欧米のやり方はことごとくこのようなものであり、日本と欧米の間には、長い時間をかけて相互補完的な関係が成り立っている。

このような関係の中になって、欧米流のナレッジマネジメントがそのまま日本で使えることは少ないだろう。もともとわが国のものがベースになっているナレッジマネジメントであれば、欧米との差は見つけやすい。それは IT の活用方法であり、基本にある欧米流の仕事の仕方を日本流に変えることが必要となる。個人として強くあることを求められる欧米に比較して、集団としての強さを求められる日本の組織を支援するナレッジマネジメントの仕組みは、自ずと違うものにならざるを得ない。これを企業が理解すれば、自社のナレッジマネジメントのあり方を、欧米流以上の効果的なものにすることもできる可能性が高まる。それをまた欧米に研究してもらうのも Win-Win のビジネスを作り上げるおもしろさになる。

(2) 集団の知恵創出

チリの生物学者マテウラナ／ヴァレラによって提唱されたオートポイエシスは、日本型のナレッジマネジメントを考える上で多くのヒントを与えてくれる。オートポイエシスの考え方は、初めに構成要素が存在するのでなく、システムが作動することによって構成要素が産出され、次に産出された構成要素間の関係によってシステムが再産出される循環関係をとるシステムとされている。

具体的には、蜂が巣を作るときに、誰に教えられるわけでもなく、ハニカムを協調して作ることができる。人間の集団においてもオートポイエシスの発想をもって知恵の創造を行うことは、これからの生産性の高い仕事を行っていく上で意味のあることだと考えられ

る。

(3) 正しい日本語

日本の若者が使う日本語が乱れ始めて久しい。彼らの書くメールの文章はかろうじて意味はわかるものの、公式に社外へ出すことのできる文章とは言い難い。自分の考えや言いたいことを、文章で正確に伝えることができないで、どうやって知識を共有することができると言えるのだろうか。

(4) まとめ

ナレッジマネジメントは人が主で IT が従の経営手法であるにも関わらず、ナレッジマネジメントのツールを導入すれば人が勝手に知識を共有できるといった主客転倒の考えを持つ企業がある。

ナレッジマネジメントが日本発信の技術であるが故に、欧米型のナレッジマネジメントの優れた部分を取り入れ、わが社の社風と仕事の仕方に適した加工を行うことによって戦略的な知恵創造の仕組み作りが実現できる。

1980 年代に日本が築き上げた知識の共有と知恵創造のインフラが瓦解の危機に瀕している今、それを補完するための有効な手段がナレッジマネジメントであるとすれば、これに企業に取り組む姿勢も背筋がピンと伸びるのではないだろうか。

1.5 今後のナレッジマネジメントへの取り組み

(1) IT を活用したナレッジマネジメント

インターネットを最大限に活用したこれからのビジネスの特徴は、ビジネスのサイクルがますます高速になっていくことにある。ビジネスのサイクルが高速になると深い階層型の組織は意味をなさない。極端な例は社長 1 人にあとは全部平社員ということになる。この仕組みにおいて、社長が「戸締まり用心、火の用心」と社員に指示しているようでは社員は動かないし動けない。これからの IT を最大限に活用した経営では発想を 180 度変えなければならない。つまり、企業トップは経営のために必要な方向と戦略を立てたら、社員の 1 人 1 人に「君は、何をいつまでにどのような方法で、予算いくらで実施せよ」と指示をしなければならないということになる。

このようなことができる経営でなければ、欧米型の早いスピードの経営とは互角に戦ってゆくことは難しい。

さらに組織を構成する社員も、もはやゼネラリストは必要とされず、徹底したスペシャリスト集団であることが求められる。極端な話をすれば、ゼネラリストは唯一社長のみで十分とされる時代になった。このことを前提に組織を組み立てれば、贅肉のないスリムな集団を構成することができよう。

また、欧米型のナレッジマネジメントでは、組織を構成する人材を 3 つのタイプに分けている。まずスペシャリストの場合には、研究、営業、生産などの分野で好業績を上げて

いる人材の行動特性を分析し、新入社員をはじめとする全員にその行動特性を学ばせることによって全員を高い業績の上げられる人材に作り上げようとしている。これを社員のコアコンピテンシー指向などと呼んでいる。

次にコーチングと呼ばれるものがある。これまでの管理職は、自らの経験を部下に伝授することで管理職の体面を保ってきた。しかし、変化の激しいこれからの時代には、上司の経験は部下の悩みを救済できない場合が多くなるだろう。コーチングは、部下が仕事に行き詰まったとき、本人自ら主体的に問題を解決できるようコーチとしての役割を担う。

3つ目は、メンターと呼ばれるもので、いわば顧問としての役割を担っている。メンターの培ってきた経験や暗黙知を、若い世代に引き継ぐための存在となる。

さて、ITを活用したナレッジマネジメントとは言っても、いざ自社に適用しようとするれば、過去の負の資産が障害になるのではないだろうか。それを打破することを考える行為が、まさしくナレッジマネジメントを成功させる秘訣になると受け止めた方が良い。

(2) 具体的な活用から始めよう

ナレッジマネジメントは、いくら立派なツールを導入し、大がかりな仕組みを作っても、それを活用する社員がメリットを感じなければ活用されることはない。

これだけ経営環境の変化が激しく、またスピードを求められている時代には、悠長にコツコツと数年間知識をためて、利用の方法を考えているようでは間に合わない。

まず、社員が直面している問題を提示し、社内の知識人がその問題解決のヒントを提供できるようにすることだ。1人で考え抜いて解決に時間を消耗するよりも、社内のサポートによって迅速な解決が得られる方が、本人にとってはありがたい。このような仕組みは、フリーのメーリング・リストで簡単に構築できる。

このような例は具体的にナレッジマネジメントを実施する上でのほんの一例にすぎない。要は、具体的であること、すぐにできること、使う人間が便利に思うこと、の3点を主眼において始めることで、とりあえずは十分となる。

(3) 評価の考え方

人間に関する性善説と性悪説はナレッジマネジメントの世界でもかまびすしい。つまり、人間は喜んで自分の知識を提供するのか、あるいは代償がなければ提供しないのか、といった議論がある。

どちらの説を採るかによってナレッジマネジメントの仕組みが変わるとも言われる。しかし、企業にとっては性善説も性悪説もあまり関係がないだろう。

なぜならば、人間は本質的に性善でもあり性悪でもあり、それは本人が置かれた環境と状況に依存する問題だからだ。そうであるとするならば、結果を求める仕組みがあり、企業収益に貢献してくれればよいだけで、それが評価の基準になる。企業は純粋な機能集団なのだから。

哲学者のキエルケゴールは「真の個の実現は、全体の実現なくしてありえない」と喝破

している。

(4) まとめ

ITを活用したナレッジマネジメントの導入には、欧米型とは異なる日本独自の考え方と仕組みが必要となる。なぜならば、言語も文化も異なる独自の文化圏を構築しているわが国では、昔から仏教に代表されるように数百年かけて自国のものにしてきた歴史があり、そう簡単には欧米流を受け入れることができない体質をもっている国なのだ。

幸いにもナレッジマネジメントは日本生まれの経営手法だから、ITを最大限に活用して、経営効率を向上させることができればよいだけということになる。

第2章以降、当ナレッジマネジメント研究部会の報告書で子細を述べるが、既にナレッジマネジメントで成果を上げている企業は、独自の考え方と経営方針で粛々と進めている。知識を活用した知恵創造に妙手はない。あるのは、自社の身の丈にあった現実的で実践的でスピードのある取り組みだけと言える。

1.6 君は君たらずとも

昨年度のナレッジマネジメント研究部会の報告書では、経営への提言として、トップのリーダーシップがナレッジマネジメント成功の鍵だと述べている。

今年度の当研究部会では、このことが話題に上がった。さらに何度かの議論の場においてもトップのリーダーシップが話題になった。

一例を挙げる。ある部会メンバーの会社ではオーナー経営者ではなく定期的に社長人事があるとのこと。その会社は経営に関する企画は役員で行われており、社長は経営会議での多数決によって裁可する仕組みとなっている。

このような企業において、トップのリーダーシップに期待できるかどうかといった意見が出されている。

また、トップがナレッジマネジメントの導入を決め、CKO(チーフナレッジオフィサー)を任命してナレッジマネジメントを推進しているが、その進捗や成果についてはほとんどトップから問われることがない。これではナレッジマネジメントの成功は期待できないのでは、といった意見も出ている。

さて、ナレッジマネジメントの目的とは何だったのか。それは企業において自立型の社員を育てることにある。自立型社員の徽章は、自分に与えられた任務を理解し、任務遂行のために障碍となっている問題をいかに解決するかを考え、具体的な成果をあげる行動をとることのできる人物像となる。

トップのリーダーシップを期待したいが、それが無い場合にはどうするのか。それを考え行動できる人物を自立型と呼んでいるのではないだろうか。この問題に唯一解は存在しない。ただ自立型の社員が求められているのみということになる。

「君ハ君タラズトモ」に続く言葉は、「臣ハ臣タラザルベカラズ」。わが国の君臣道德の

言葉だ。現代風に解釈すれば、「たとえ上司が上司と呼ぶに値しない場合にも、部下は部下としての姿勢を崩してはならない」ということになる。

これをどう解釈するかは、また自立型人間に依存した問題だろう。

第2章 ナレッジマネジメントの理論と応用

2.1 ナレッジマネジメント概観

(1) 知識とナレッジマネジメント

最近になって、ナレッジマネジメントが経営の視点から、ブームになっている。将来の予測ができないほど激しく変化するビジネス環境下、知識を活用して業績を伸ばしている企業がある一方で、リストラなどで知識を捨て去り不況に喘いでいる企業も多い。こうした状況から、企業の競争力の源泉は、企業の持つ有形無形の知識であるという認識が高まってきたからであろう。その背後には、生産設備や規模だけでは、差別化ができず、企業間競争に勝てなくなってきたという理由がある。もちろん、生産設備や規模も大きな競争力の要因であることに変わりはないが、その比重は低下してきている。場合によっては、過剰設備、過大な規模が負の競争力になることも起きている。近年の巨大企業の不振、倒産はこの過去の負の資産が影響しているとも言える。

今後の議論において、ナレッジマネジメントの理解を助けるために、知識（ナレッジ）とナレッジマネジメントについて、簡単にまとめておこう。

ここでは、知識とは様々なデータ、情報、技能などから二次的に作られた情報、技能およびその集合である、としておく。このようにして作られた知識も、新たな知識の材料になり得る。知識には、「社会的で客観的な」知識と「個人的で主観的な」知識という2つの側面があり、何らかの外部表現で記述することができる「形式知」と、語り難く表現ができない「暗黙知」に分類される。狭義の形式知は「言語で表現された」知識であるが、知識の表現方法は、言語に限らない。したがって、ここでは表現手段に寄らず、外部表現することができる知識を形式知と呼ぶことにする。

暗黙知のままでは、知識を共有することは困難である。職人の持つ技の伝授のように、まれに暗黙知のまま知識が伝播することもあるが、多くの場合、知識の伝達のためには形式化・明示化が必要となる。

知識は、形式知と暗黙知の複合体であり、これが直接、企業の力に結び付くわけではない。実際に活用される知識は、明示化された形式知を共有・交換し、特定の事象に適用され、その実践の過程を通じて内面化する、という補完し合うことによって新たな価値を生み出している。

ナレッジマネジメントは、これらの知識をいかに企業として有効に活用するかということである。管理という語感からは、存在するものを管理するというようにも取れるが、むしろ、形式知、暗黙知の間の変換プロセス、知識の発掘、流通の方が重要かもしれない。

(2) ナレッジマネジメントブーム

以前、人工知能ブームが世の中を席捲した。人工知能は従来型的手法では解決が不能、または困難であるような問題の解決策として過大な期待を受けた。この時代における狭義

の人工知能とは、断片的な知識から推論によって結論を導き出す知識処理を指していた。知識処理を活用できる分野は、個々の断片的な知識が存在するものの、固定的なアルゴリズムをプログラムによって書けないという問題であった。

この種類の問題には、それなりの成果も挙げたが、ブームが進むにつれ人工知能とは言えないような技術までもが、人工知能を標榜するようになってきた。たとえば、ニューロ、ファジーなどがそれにあたる。後期には、この拡大解釈はさらに進み、オブジェクト指向のような人工知能とは無関係な技術まで人工知能を名乗るようになった。もともと人工知能は限られた問題領域においては有用な技術であったが、持っている能力以上の期待がかけられたために、逆に失望感が広がった。そして、人工知能ブームは去っていった。

ナレッジマネジメントも、若干過熱気味の様相を示している。ナレッジマネジメントは人工知能と異なり、技術そのものではなく、考え方であり、理論である。人工知能では、問題を解くための手法、技術が中心だった。その点、人工知能とは異なっている。

ナレッジマネジメントでは、技術やツールはあくまでも支援であり、本質ではない。それにもかかわらず、単なるファイル共有、検索、社内ポータルなどのツールが、ナレッジマネジメントそのもののような触れ込みで販売されている。このようなツールの有用性を否定するわけではないが、ツールに対してあまりにも過大な期待をかけると、失望も大きくなるだろう。

人工知能ブームと同一視することはできないかもしれないが、過大な期待、周辺への無節操な拡大など、似た兆候を呈していることも確かである。したがって人工知能ブームと同様の過熱、幻滅、凋落も危惧される。

今後、企業にとって知識が競争力の源泉として重要になっていくのは確かである。この手段としてのナレッジマネジメントの重要性も、同時に増していくであろう。

ナレッジマネジメントに関しては、その本質を理解し、ブームに終わらせることなく、長期的観点から取り組んでいくべきである。

(3) ナレッジマネジメントを支援するツール

ナレッジマネジメントでは、組織に内在する知識をいかに組織内で発掘し、流通させ、共有するかが重要なテーマである。そのためのツールとして、様々なものが提供されている。

最も単純なものはファイル共有のツールだろう。ファイルを共有することは、確かに知識共有の第一歩である。多くの製品は、これに検索機能を付加している。これによって、蓄積された知識から必要な知識を含む素材を得ることが可能になる。ただしツールの導入は容易であるが、コンテンツとなるファイルの収集、効果的な利用のためには、社内体制の整備も必要となろう。

ファイル共有は、存在する形式知に対するものである。暗黙知を形式知に変換し、共有するためには、別の手段が必要となる。これは必ずしもツールを必要としない。暗黙知を持っている個人が自発的に暗黙知を形式知で表現すれば済むだろう。ただ、需要のある知が供給されるとは限らない。また、お互いが暗黙知の形で持っている知識をぶつけ合うこ

とで、新しい知が生まれることもあるだろう。

このためのツールとしては、メーリングリスト、掲示板などがある。これらのツールは、需要のある知のリクエストとしても使えるし、複数の人間が互いに持つ暗黙知をぶつけ合うことで、新たな知が生まれることも期待できる。これは従来もオフラインの会議などで行われてきたことであるが、ネット上で実現することで時間、距離の制約もなく、より多数の個人の暗黙知を集めることが可能となる。

こういった単独のツールだけでなく、統合されたツールもある。個人専用のポータルから、それぞれの機能を持つツールへのリンクを持つことにより、各ツールへの敷居を低くすることができる。この統合においては、各ユーザーがポータルを使うことで目に見える利益を得ることが重要となる。企業全体では、ナレッジマネジメントによって競争力が増したとしても、参加する個々人が均一の意識を持つことは困難である。ツールを使うことで、個々人が明確な利益を得られることは、必要条件となるだろう。

(4) ナレッジマネジメントをブームに終わらせないために

ナレッジマネジメントを推進していくためには、企業としての決意が必要である。体制、システムの構築そのものは簡単とは言えないが、工数、費用をかければ可能となる。しかし、この体制、システムを運用し知識を競争力として活かすためには、企業風土の変革を求められる。

多くの企業においては、知識を多く持ち活用できることが企業内での個人の競争力になっている。自分の持つ知識を提出し、他の人間と共有することは、個人の相対的ポジションを低下させることにもつながりかねないと思込んでいる人が多い。しかし、企業全体の知の量を増加させるためには、個々人の持っている知識を、組織、企業全体の知識としていくことが重要である。したがって個人の持っている知識を流通させ組織・企業全体の知識を増加させることが誇りであるような企業風土を作ることが必要となる。

多くの企業がナレッジマネジメントに着目し取り入れていこうとしている。今後の企業活動において、企業内の知識の発掘、流通、共有が重要になっていくことに異論はないと思われる。このこと自体は歓迎すべきである。しかし、個々の企業で持っている知識、必要とする知識の分析なしに、闇雲にナレッジマネジメントを導入しても、大きな効果は期待できない。

特に分析やバックアップする体制なしで、ナレッジマネジメントを標榜しているツールだけを導入することは、逆効果になりかねない。ナレッジマネジメント活動を単なる掛け声、ブームに終わらせないためには、体制、ツールの整備に留まらず、知識を財産として、尊重し、活用する企業風土を作ることが必要となる。

ナレッジマネジメント活動の結果として得られた知識は役に立つかもしれないが、それ以上に、このような企業風土を育てること自体に意味がある。知識の集積、活用によって、計測可能な効果が現れるのにはかなりの時間がかかる。企業風土の確立にはさらに時間がかかるだろうし、定量的な評価はさらに困難だろう。しかし、これを避けては、その企業の明日はなくなるだろう。

(5) 一歩ずつ

企業には数多くの知識が存在する。中には最初から、形式知の形で存在するものもある。例えば過去の見積りなどは成功・不成功を問わず、現在および未来の見積り作成のための知が詰まっている。このような文書に関しては、企業全体で参照ができるようにするだけでも、知の再利用という面で効果があるだろう。

ファイルの共有だけではナレッジマネジメントとして低レベルのようにも思えるが、今まで個人または部署に偏在していた知識が全社的に利用されることになるのであるから、一つのナレッジマネジメントと言えよう。さらに、ここに文書検索を取り入れたとすれば、さらに有効なものになる。このように、ナレッジマネジメントは何も企業の理想とする最終形を最初から実現せずとも、段階的に、できるところから始めることも有効である。

各企業によって、必要とする知識やその有効な管理体系は異なるだろう。また使用可能なツールや先行する様々な事例があったとしても、そのまま適応できるとは限らない。

したがって、企業にとって最も適したナレッジマネジメントは各々で模索する必要があり、個々の企業の実情に応じて決定していくしかない。そして、この決定は必ずしも容易ではない。

体制、ツールを完備して理想に近いものを目指すことは間違いではないが、基本的に不定型な知識を管理する完全なシステムを最初から構築することは、まず不可能に近い。したがって、まず走り出し、走りながら修正していくという進め方は不可欠と思われる。基本的な姿勢、方針さえ持っていれば、特に構えずに、できるところから実践していくというのも、ナレッジマネジメントに取り組む1つの姿勢であろう。

2.2 今の企業のナレッジマネジメント

(1) 本当にうまくいっているのだろうか

ナレッジマネジメントという言葉は、かなり定着してきて、実践している企業も多くなってきた。しかし報告された事例をみると、かなりバラエティに富んでおり、ナレッジマネジメントの定義や解釈が未だ統一されていない現状を示している。

そういう状況ではあるが、現在のところは、やはりマジョリティというべき解釈があるようで、「社内の熟練者の技巧やトップセールスのノウハウ等の暗黙知を形式化し、全社で共有活用できるようにする」というものや「特定部署のみが利用しているデータや情報を全社で共有活用できるようにする」というような「情報共有・活用」型のものが事例の大半を占めている。そして、これらの実施に当たっては情報共有活用の手段として、グループウェアやイントラネットが導入され、もってナレッジマネジメントの仕組みとしているケースが多い。

さて、これらの多くの実施例ではナレッジマネジメントはどのように効果を挙げているのだろうか。

残念なことに現在発表されている内容は、「構築した」「開始した」という事例が中心で、

結果についてはこれからというケースがほとんどであり、その効果の程はまだわからないというところが実態のようだ。逆に最近の専門誌の調査記事によると、どうもあまり良い結果が出ていないように思われる（参考文献1、2）。今までのアプローチではどうもうまくいっていないようである。

（2）何が問題なのか

ナレッジマネジメント導入における問題点は以下の通り、大きく3つに分類される。

- 1) 効果が上がっていない、効果がわからない
 - (ア) 目的が不明確
 - (イ) 評価のための効果測定ができない
 - (ウ) 現場主導型の活動のため経営戦略と整合がとれていない
- 2) 価値のあるナレッジがない、どこにあるかわからない
 - (ア) ナレッジが分類・整理されていない
 - (イ) ナレッジが陳腐化している
 - (ウ) ナレッジの価値が定義されていない
 - (エ) ナレッジ、あるいはその元データが集まらない
 - (オ) ユーザーにとって使いやすい仕組みになっていない
- 3) ナレッジの共有・活用が企業活動の中で位置付けられていない
 - (ア) 業務にナレッジを活用することの必要性が認識されていない
 - (イ) 活用方法が定義されていない
 - (ウ) プロセスにナレッジが結び付けられていない

以上のような問題は、昨年度のJUASのレポートでも報告されており、この辺りがナレッジマネジメントの難しさである。

単に仕組みを作ったり、IT化を行っただけではうまくいかないようである。これらの問題をいかに解決するかが、ナレッジマネジメントの本質だとわかってきた。

鍵は大きく3つ、企業主導にすること、専任体制をとる等リソースをきちんと掛けるということ、さらにボランティアな運営をすることである。

1) 企業主導型ナレッジマネジメントの必要性

ナレッジマネジメントは、企業の経営戦略に沿った全社最適を目指す活動として位置付けることが必要である。ボトムアップ型の活動だと考えると業務から遊離した草の根的な扱いをされ、その効果は自ずと限定的なものになってしまう恐れがあるので、全社を挙げて取り組むことが必要である。

また、と言うより、こちらの方が重要であるが、今後の企業価値を決定するものは「知価＝知的資本」と認識して、その増強を経営戦略に挙げ、その実現のためにナレッジマネジメントを行うことを、全社の方針として明確に打ち出す必要がある。経営トップの強力なスポンサーシップが鍵となる。

2) 専任ナレッジマネジメント推進組織の必要性

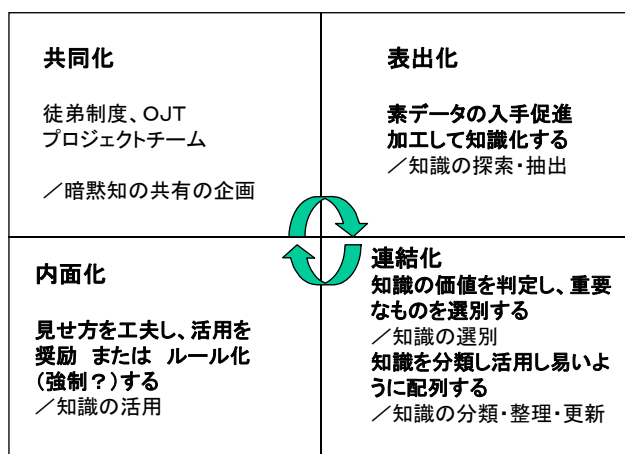
1) に挙げた全社の方針のコンセンサスの下、SECI モデルでいう知の変換モードを廻す、専任のナレッジマネジメント推進チームを作ることが必要である。

このチームは以下のことを行う。(図1)

- (a) 暗黙知のナレッジを共有するプロセスを企画し、場として提供する、共同化を促進する
- (b) 情報やデータからナレッジの探索・抽出を行い、表出化を実行する
- (c) ナレッジの選別・分類・整理・更新を行い、連結化を実行する
- (d) ナレッジが活用されやすい仕組みを提供し、内面化を促進する
- (e) ナレッジが活用されるプロセスを設計し場として提供することにより、内面化を促進する

図1 専任のナレッジマネジメント推進組織を作って対処すべきこと

図1:専任のナレッジマネジメント推進組織を作って対処すべきこと



SECIモデル by 野中 による

以上、SECI モデルでいう、暗黙知の領域である共同化・内面化では促進役を、形式知の領域である表出化・連結化では実行役を担当するのが、この専任組織の役割である。その仕事の範囲は広範に渡り、ボリュームも大きく、高度な能力を要求されるものとなる。

3) ボランタリな運営の重要性

ナレッジマネジメントでは、知識を創造するプロセス (SECI モデル) は基本的な構成要素であるが、もう一つ重要な構成要素に「場」がある。

この場は、実践の場 (Community of Practice) であり、みんなが集まって知を造る場である。ここでは、その場にはないとわからないような脈絡や状況、筋道などのコンテク

ストと、その場に参加している人々の関係性が重要なファクターとなる。これらは知識の共有や創造にとって必要不可欠のものとなる。

知識は、それが形式知として明示化されたものでも、その背景にある状況や文脈と一体になっているので、こうした文脈や関係性を意識しておかなければ、共有や移転がうまく進められないという特質を持っている。つまり、知識の根っこには、主観的で、極めて人間依存的なナイーブなものがある。

こうした場での活動を円滑に進めるには、相互信頼に基づく場の運営が必須になってくる。それには、インターネットの根底にあるバルネラビリティ（脆弱性）と通低するものがある。それは、まず自分から動き、情報を発信することで自分自身をバルネラブル（ひ弱い立場）にし、この弱さ、傷つきやすさが故に、逆に相手から力がもらえる「窓」を持つことになり、このつながりが、「弱さの強さ」を生み出すことになる（参考文献5）。

この弱さの認識とその認識の上で連携する信頼関係が、この「場」のデザインには欠かせない重要な要素となる。

知識の価値を認識し、企業主導の活動として経営の課題としてナレッジマネジメントに取り組むことがオーソライズされて初めて、このような組織化と人のアサイン及び、投資が正当化できるであろう。もちろん、これに際して活動の目的を明確にし、測定可能な目標を設定することも重要なことである。

ナレッジマネジメントに王道や近道はない。相当のリソースと経営のリーダーシップが必要となる。しかし、それを決意することによりあまり時間をかけてはいられない、なぜならナレッジマネジメントで成果を出すには、それ相応の時間もかかるからである。

2.3 知を統合するのが次の企業

ナレッジマネジメントという言葉が一般的になるにつれて、「知識は人・モノ・金・情報に次ぐ第五の経営資源である。」という認識が高まっている。

おりしも低成長時代において、「成果別報酬制度」「能力別賃金体系」などの人事諸制度の変革を迫られている日本企業において、「ナレッジマネジメントの推進」とはどのような意味を持ち、企業にどのような方向性を与えるものなのかを考えてみたい。

（1）日本企業が抱える「知識」に関する危機的状況

バブル経済の崩壊以後、日本企業は厳しい現実さらされている。この現実の中で、「ナレッジマネジメントの推進」とは企業にとってどのような意味を持つことなのであろうか。

「欧米企業に追いつき追い越せ」と、経営者と従業員が一体となった徹底的な品質管理施策で高度成長期を築いた時期からは考えられないほどの低成長時代に入り、日本企業を取り巻く周囲の環境も以前とは比較にならないほど「大きな変化」を見せている。

「大きな変化」の1つは、近隣アジア諸国の工業化である。韓国、台湾、シンガポールの急成長に加え、昨今の中国の躍進は目を見張るものがある。バブル経済下で高騰した日本の人件費とは比較にならないほど廉価な労働力を求めて、日本企業の生産施設は海外に

進出した結果、企業（特に製造業）のスプロール化が進んでいる現実がある。

もう1つは、これらのスプロール化現象によって発生した「余剰人員」（しかし、これまでの製造現場の中心的存在だった存在）の削減—いわゆるリストラ政策—によって、「年功序列の賃金体系制度」、「終身雇用制」など、これまでの日本企業を支えてきた諸制度が今まさに崩壊しようとしている現状である。しかしながら、企業内部に存在していた経験やノウハウは個人に依存している状況であることが多く、「終身雇用制」の崩壊は一方でこれらの「知識」の流出を誘発している点を見逃すわけにはいかない。

生産の効率化、それを追い求めるための組織再編を推進させることに専心するあまり、これまでの経験やノウハウ—これらはほとんど「暗黙知」の範疇である—を気づかないうちに失ってしまい、企業内部に存在する知価を見失ってしまう、いわゆる「コーポレート・アルツハイマー」と呼ばれる現象になってしまったというのが、現在の日本企業の危機的状況である。

こうした状況の中で「ナレッジマネジメントの推進」とは、『企業内に存在する「知識」を効果的・効率的に蓄積・活用し、新たな「知識」を創造して高付加価値製品を提供するための経営手法そのもの』であり、次世代の企業として生き残っていくためには避けては通れないものである。

（2）「ナレッジマネジメント」を推進するためには

ナレッジマネジメントを推進するという事は、具体的にはどのようなことなのか。

ナレッジマネジメントに注目している企業は業種、業態を問わず多く、また、それを実践しているという企業事例も報告されるようになってきた。

しかしながら、そのほとんどは前章で記述されているように、「知識資産を蓄積する仕組みを構築した」という事例が大半で、SECI モデルで言うところの「知のスパイラルアップ」に結び付いているものは多くないというのが実状である。

企業主導型の取り組みの必要性、専任組織の設置など、ナレッジマネジメントを推進するための必要な条件が述べられるようになったが、一言で表現すれば、その推進のためには経営層の役割／取り組みが重要なポイントになるということである。以下、重要なポイントを上げてみよう。

1) 経営ビジョンの明確化とそれを浸透させる努力

ナレッジマネジメントの理想型は、経営者自らが経営ビジョンを明確に示し、そのビジョン達成に向けて従業員ともども全社一丸となって、業績拡大のために「知識」を出し合って共有し、共有された「知識」を活用して新たな「知識」を創出するという「知のスパイラルアップ」の流れを創ることにある。

将来的な企業の姿を「経営ビジョン」として明確に示し、従業員全体にそれを浸透させる努力なしに真のナレッジマネジメントは成功しない。経営層の積極的な参加、強いリーダーシップが求められることになる。

2) 自ら考える従業員、問題提起する従業員の育成

経営ビジョンを明確に示し、従業員にそれを浸透させれば「知識」は自発的に出てくるものなのであろうか。

多くの企業でナレッジマネジメントのための「既存知識資産の蓄積」システムが構築／導入されているが、状況を見る限りあまり芳しい結果は得られていないようである。特に「成果物報酬制度」「能力別賃金体系」などが導入されつつある現在では、『ある人にとっては「知識」を公開することは損に感じられるケースがある。』といった心理が働くことは否定できない。

こうした意識を解消するためにも、「知識」の提供者に対しては何らかのインセンティブを与えるなどの制度面の検討が必要であらう。

最も重要なことは、自ら問題提起する従業員の育成である。現状の業務の流れに疑問を持つ者、不満を持つ者などの声を吸い上げ、何らかの形で反映させ、従業員の自発的な活動を引き出す活動が必要なのではないか。

3) 社内風土の革新と体制作り

多くの場合、「既存知識資産の蓄積」のためのシステムが構築されると、トップダウンで組織単位に登録件数のノルマが科せられるケースも多いが、この場合もかえって逆効果になることも多い。

『通常業務が忙しいのに加えて、また「よけいな」仕事が増える』というような不満が噴出することも多いが、こうした不満が出ないような社内風土を育てる、あるいは不満を解消させるためのサポート体制の整備が必要なのである。

(3) 「ナレッジマネジメント」が企業に与える方向性

ナレッジマネジメントを推進するためには経営層の役割が重要であるという点を述べてきたが、最終的に目指すものは、経営層と従業員が一体化して（つまり全社一丸となって）業績拡大のために「知識」を共有し活用する一連の行動である。それは経営層の努力がなければ成功することは難しいが、経営層だけが努力すれば良いというものでもない。個々の従業員が自らの役割・業務分担を認識し、それぞれが担当業務のスペシャリストとして行動することも大きな鍵となっているのである。

これからの企業は、

- ・個々の従業員の自己啓発を促すための手段の提供／構築
(IT インフラ整備：グループウェア、検索エンジンなどの導入整備)
- ・従業員間だけでなく業務に関係を持つ人と人とのコミュニケーションを促進するための場の提供
(コミュニケーションをより活性化させる場、作業環境の整備)
- ・従業員のモチベーションを高めるような人事諸制度の変革
(知識の提供者に対して「高い」「正当な」評価を与える)

など、従来の OJT などの教育訓練制度だけでは補えなかった部分に注目した、新しい人

材育成の仕組みを検討していく必要があるのではないかと。

そして、これらの活動を通じて初めて、個々の従業員が知らず知らずのうちに持っている「暗黙知」を「形式知」に変換し、企業内部に蓄積・継承していくことが可能になると思われる。

本項冒頭で、ナレッジマネジメントの推進とは『企業内に存在する「知識」を効果的・効率的に蓄積・活用し、新たな「知識」を創造して高付加価値製品を提供するための経営手法そのもの』であると述べたが、実はそれは新しい人材育成の仕組み作りの試みでもある。これに成功した企業が「知」を統合して次世代へ生き残っていくのではないだろうか。

2.4 「知」が湧き出るオフィスの姿

知識時代の新しい企業では、様々な能力（知）を持った人々が集まりチームを組んで新たな価値を創造する活動が中心になってくると言える。そして個々人の活動も、1人で集中して考えをまとめたり、仲間とあれこれと論議したり、顧客との面談や商談、パートナーとの協議など、様々な場面での多種多様な活動が重要性を増してくる。

個人であれチームであれ、こうした様々な場面（ステージ）で効率よく活動するためには、気持ちよく、リラックスして仕事ができる環境が大切になってくる。

「知」を統合するこれからの企業においては、ナレッジワーカーを中心にした多様化するワークスタイルに柔軟に対応できるオフィス形態と新しいマネジメント視点が求められる。

（1）オフィスの現状

企業にとっては、その目的遂行のためには多くの機能や役割があり、それらを複合した複雑な組織体として活動をしているが、一般的には、モノ作りの現場である「工場」とそれを支えるスタッフワークの「オフィス」を主体にしてとらえることができる。

このオフィスでは、生産現場での生産性と同様に、オフィスワーカーの生産性も重要な課題となっており、そのためのオフィスの様々な形態が研究開発されてきている。

それは、ファシリティマネジメント（FM）の視点からは、「効率よく、気持ちよく仕事ができるような執務環境の提供」や「快適で使いやすい執務空間の提供」を目指したオフィス造りととらえることができる。オフィスは、毎日の業務や1人1人のワーカーの行動に適したものであることが追求されてきており、これまでの読み書きを中心にした事務処理（デスクワーク）からPCなどの情報機器を活用したOAワーク、さらに情報通信技術を駆使したコミュニケーションへと進化してきている。

しかし、テーラーの科学的経営管理（その本来の意図が歪曲されていると言われていたが）以来、オフィスワークもモノ作りと同じ枠組みでの生産性基準で考えられているので、新しいナレッジワーカーの環境には馴染まないものが未だにあると思われる。

現在のオフィスの多くは、事務作業を効率よく処理することを目的にしたレイアウトであり、クリエイティブな仕事をするには向かないレイアウトになっているだけでなく、そ

の職場の雰囲気も統制・抑圧するような空気が潜んでいることがよく見受けられる。

一般的なオフィスの形態には、

- ① 管理職とその部下が向き合う形の「教室型」、
- ② 管理職が部下の背中を見る位置（後方）に居る「監獄型」、
- ③ 窓際に管理職が並び、その前に部下の席が対向型に配列される「櫛型」

などが多く見られるが、これらは、事務作業の効率化という表向きの目的だけでなく、むしろ部下の作業が間違いなく迅速に進んでいるかという「管理監督」と、高い事務所経費からくるスペースの有効利用という「経費管理」に、その重点があり、結果としてオフィスワーカーの人間性を疎外した生産性の低いオフィスを生み出していると言えないだろうか。

オフィス造りは、単なる個人のデスク配置の問題だけではなく、チーム内の対話や他チームとのコミュニケーションなど、集団の共通作業を推進することも大きな課題である。この周りとのコミュニケーションと個人の業務への集中は相反するものであり、これらをバランス良く処理できる環境としてのオフィス空間をデザインすることに重点が置かれるようになってきている。

しかし、同じ部署でも業務の異なるチームやワーキング・スタイルの異なるチームがあるが、特に創造的な活動を中心にしたナレッジワーカーのチームにとって、こうした固定型オフィスのレイアウトだけでその活動を支援するには限界がある。

ナレッジワーカーのための新しいオフィス像を探る前に、そのワークスタイルの変化について見てみよう。

（２）ワークスタイルの変化

経済の停滞が長引き、回復の兆しが見えない中で企業を取り巻く環境は目まぐるしく変化している。雇用のあり方もその1つであり、これまでは安定した経済環境の中で企業活動は数十年単位のライフサイクルで動いており、そこで働く従業員は定年まで1つの企業で勤め上げる、というのが基本的な姿であった。社会のタイムスパンは企業のそれより長く、企業のタイムスパンは個人のそれより長い、という構造になっており、いわゆる終身雇用が成り立つ安定的な基盤を提供していたと言えるだろう。

しかし、バブル崩壊後の失われた10年やIT不況と言われる中で、倒産や合併、分社化が相次ぐ状況などは、これまで日本経済の成長を支えてきた仕組みが壊れ、銀行や大企業も決して安心できる大樹ではないことが露呈したことを物語っている。これらは、グローバル化による競争の激化が、市場のスピード化と多様化を要求し、これに対応する企業にも迅速・柔軟な構造体への体質変革を迫り、業務プロセス改革やコスト構造見直しを必須のものとし、これまでのタイムスパン構造が逆転してきていることを意味している。

こうした変化は、1人の労働者が生涯に複数の企業で働くようになってきており、企業もその活動に必要な要員を全てフルタイム（正社員）だけでは賄えなくなっていることを示している。

1) 内部労働市場の変化

労働者が企業を選択するようになると、その企業固有の知識だけでなく、熟練技術や専門知識で評価されるようになり、企業との関係は、これまでの主従関係から対等な関係へと変化してくる。

一時的作業や形式的な作業は、いまでもアルバイトやパートタイムで賄うことが多いが、最近では、定型的な事務作業や簡単な編集作業など周辺業務を人材派遣会社などにアウトソーシングするケースも出てきている。今後は、さらに進んで、企画開発などの複雑な業務や IT 部長などマネジメントの一部のような、準中核業務や中核業務をも外部委託することがありえると考えられる。特に人事評価などは、その公正を期する目的からも積極的に外部委託することは十分考えられることである。

市場の変化が激しく、ドッグイヤーと呼ばれるように製品やサービスの寿命は非常に短くなってきている。これに対応する製造ラインはともかく、適切な人材が社内にはいない場合が少なくなく、外部の専門家に依存することが多くなってきている。このための人材育成には多くの時間とコストがかかり、しかも将来の市場に合致する保証がなく内製化が困難な状況にある。こうした事情が背景にあって、特殊な技術や知識を持ったナレッジワーカーのフルタイム（正社員）雇用からフリーランス雇用への転換が進んでいる。

2) 外部労働市場の変化

市場のニーズが高度化、多様化してくると、それに応える技術や知識も専門性が増し、多くの技術や知識を組み込んだ複雑なものになってくるので、一企業ではカバーしきれなくなり、より広く求める必要が出てくる。

大学や研究機関などの専門家や企業からスピンアウトした熟練エキスパートなどが、こうした技術や知識の供給者として市場に登場してきている。

i モード・プロジェクトの例に見られるとおり、こうした社内外の異質の専門知識を統合するのがこれからの企業のあり方だとすると、こうした多様・多彩な人々がうまく活動していくための場としてのオフィスは、前項で述べたこれまでのオフィスとは全く考え方を異にした新しいオフィスが必要になってくると思われる。

(3) 新しいオフィス像

面白いアイデアがどんどん出てくるのは、どのような状況のときであろうか。それは人それぞれで違っていることは当然であるが、何か共通点がありそうだ。それは何であろうか。

アルキメデスは風呂の湯が溢れるのを見て浮力を発見した、ニュートンは林檎の実が落ちるのを見て万有引力の法則を発見した、と言われている。この例は、それまでにあれこれ思考したデータが全て頭の中にあり、たまたまその発見に到るきっかけとなる事象に出くわしたとき、それを見逃さなかったということであろう。

これからわかることは、研究室や書斎の机で頭を抱えていたのではないということであ

り、そうした状況から開放されたときに起きたととらえると、「リラックス」したときにアイデアが湧きやすいという仮説が導かれる。

さらに、全てのデータが頭に入っていたということは、イベントが発生した時点ですぐに検証ができたと推察できる。これは、「必要な情報にいつでもすぐにアクセスできる」ということだと解釈できる。これは「必要な情報が手の届く範囲にある」とも言い換えることができる。

1) 活きた知識は整理できない

机の上が書類の山になっているので整理整頓したら、必要な資料がどこに行ったかわからなくなって、それを探すのに大変な時間がかかったという経験のある方が多いのではないだろうか。子供のころに、学校から帰ってみると勉強部屋がきれいに掃除されており、机や本箱もきちんと整理されていて、見た目にはきれいになったのだが、それまでやっていた作業（思考）が中断され、家族に文句を言ってしまったという経験をもつ方もいるだろう。このことから、「整理しない（散らかしたままにしておく）」あるいは「継続性を保証する」ということが、知的活動には必要なことだと推察される。

作家が小説を書くという創作活動をするとき、ホテルや旅館などにこもるのは、この3つの条件を満たす環境を作り出しているのではないかと考えられる。しかし、この条件は、個人の知的活動を支援することは間違いないが、果たしてチームの活動にも当てはまるのであろうか。

2) 知識が湧き出るコミュニケーションの場

個人の業務の集中とチームのコミュニケーションとのバランスをとっている卓越した成功事例として、NTT東日本（株）法人営業部の事例がある。ここでは、個人の固定的な席を廃止して、オフィス環境を完全なフリーアドレスとし、朝、出勤してきた順番に好きな場所を確保して業務を始めることができる。PCは共有の収納場所に保管されており、そこからその席に運んできてコネクタに差し込んで仕事が始まる。完全なペーパーレス化が実施されており、全てのデータはサーバーに保管され、前日の状態が保証されているので、中断することなく前日の続きから作業を開始することができる。

また、オフィスは一般的な事務作業が中心のオフィス・ゾーンと個人の業務に集中した作業ができるように独立性を確保できるコンセントレーション・ゾーン、そして、何人かで議論や相談ができるクリエイティブ・ゾーンの3つのゾーンで構成されており、各自の業務の状況や特性に合わせて自由に選択できるようになっている。席が自由であることは、そのとき抱えている課題について最も適切なアドバイスがもらえる人の隣に座ることができるので、対話の内容が非常に効率的で濃いものになるというメリットも出ているようである。

さらに、各ゾーンは壁で間仕切りするのではなく、植物のプランターや植木鉢で区切られていて全体が見渡せるので開放感があるだけでなく、精神衛生上もいい雰囲気が醸し出されている。

また、オラクル社ではフリースペースではないが、個人が集中する場やみんなで議論する場、顧客と面談する場などその特性に応じて、机やテーブル、椅子の形や色を最も効果的になるように変えている。例えば、議論の場では円卓や雲形のテーブルで対話の親密度が上がるような工夫がされている。さらに什器だけでなく、その部屋の壁の色や照明までもそれぞれに適したものにするという徹底ぶりである。

3) 今いるところがオフィス「フライング・オフィス」

こうした事例は新しいオフィスの先取りではあるが、それでも物理的に同じ空間に集合しているという意味では、これまでのオフィスの延長線上にあると言わざるを得ない。その環境条件で、うまくアイデアが出る人は良いのだが、もっと違った状態の方がいい人にとっては具合が悪いことになってしまう。

理想的には、それぞれの人にとって一番良い環境で作業し、それがチームとして融合できていることが望まれる。ブロードバンド技術の普及により、自宅であれ電車の中であれ、海岸であれ丘陵であれ、その人にとって一番心地よいリラックスできる場所においてもネットワークでつながることでチームを有機的に結合することが可能になってきて、仮想的な新しいオフィスの姿が見えてきた。

この意味で、新しいオフィスとは「いま、いるところがオフィス』だと言える。

忙しい人は動き回っているのが常であるが、物理的な本社や研究所などの特定の建物の中の特定のフロアがオフィスではなく、どのような状態であれ、そのとき自分がいるところがオフィスであり、そこから全てのデータにアクセスでき、一番いい状態で作業ができるという、一種の移動型オフィスという意味で、「フライング・オフィス」が今後のオフィス像を示していると考えられる。

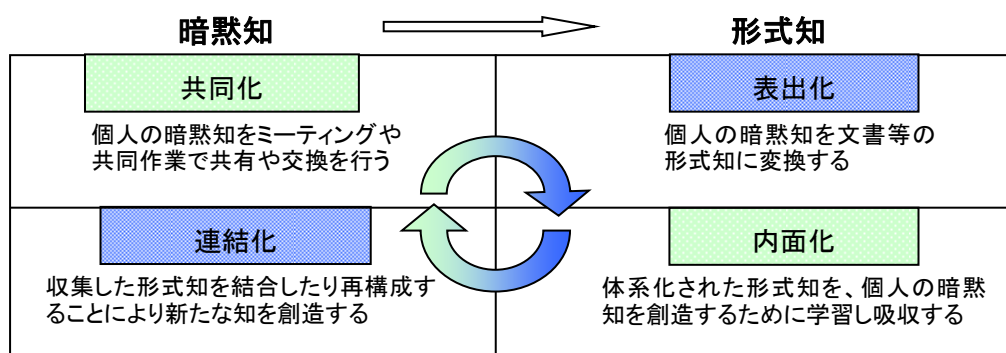
しかし、地理的な隔たりは克服できても、まだ共時的な空間に留まっている。この時間を超えて融合できるためには、さらなる情報技術の進化を待たねばならないが、それほど遠い先ではなさそうである。

2.5 ナレッジマネジメントを支援する技術

近年ナレッジマネジメントに対する注目度が高まってきたのは、情報技術やネットワーク技術の進歩が、企業に於けるナレッジマネジメント戦略に革新的な影響を及ぼしていることが大きな要因になっている。

ナレッジマネジメントを実践するには、ナレッジを創造し、活用する一連のプロセスを体系的に構築する必要があり、これらのシステムのグランドデザインを描く上で、野中郁次郎教授の「知識創造のプロセス」が参照されるケースが多い（図2）。

図2 知識創造のプロセス



この知識創造のプロセスを、それぞれの企業が目指す事業戦略に沿って効果的にデザインすることが、ナレッジマネジメントを成功させるための重要な鍵となる。

ナレッジマネジメントを支援する技術はこれら一連のプロセスを最新の情報技術を駆使し、企業における組織的、計画的な知的活動を効果的に推進しようとするものである。

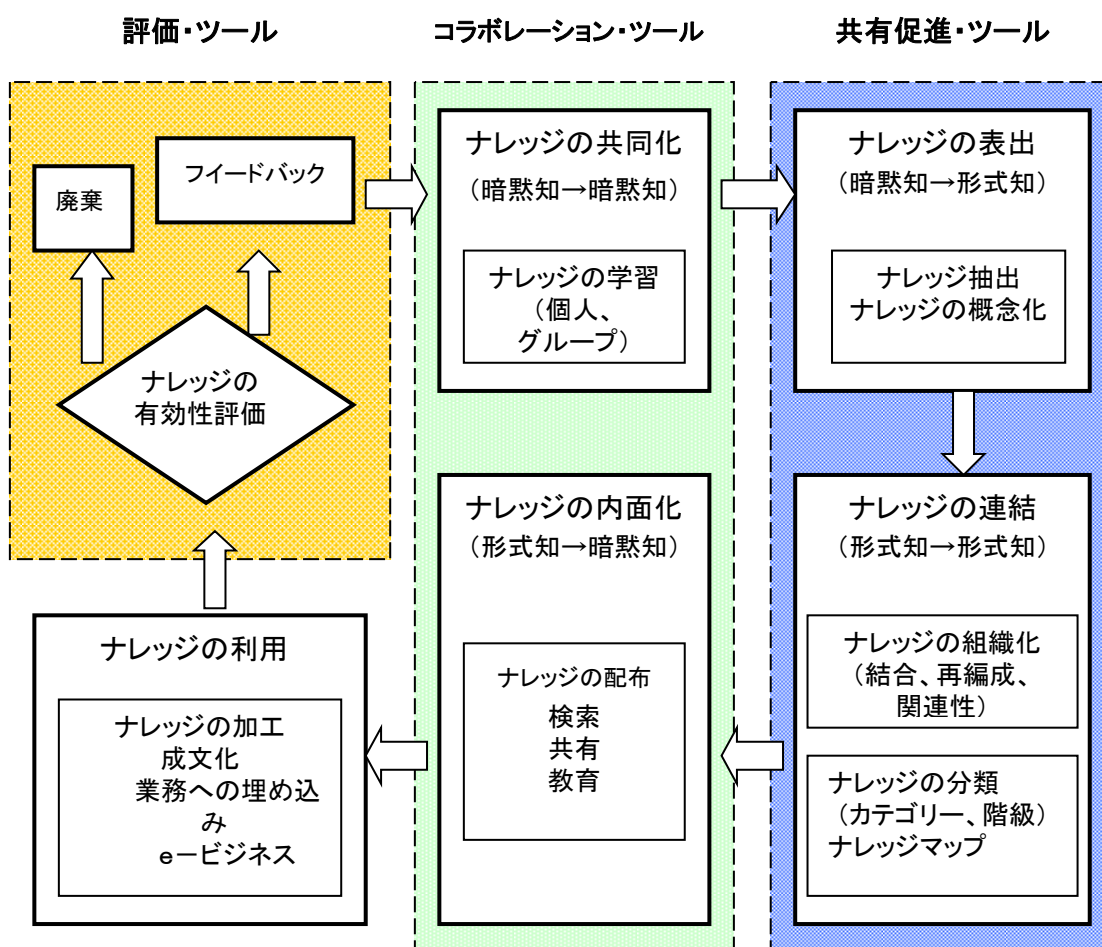
「知識というものは、いったんアウトプットするとその瞬間に陳腐化していく」(参考文献7) のである。したがって、知識創造のプロセスにおいて、収集された知識の価値を最大限に活用するばかりでなく、いかにして新たな暗黙知を創出するかといった、知識のライフサイクル全体に関わる管理技術を確立することが重要な要素となる (図3)。

(1) ブロードバンドで生まれる知の共有

インターネットにおける仮想空間は「いつでも、どこでも、誰とでも」コミュニケーションが可能な、いわゆるリアルタイムの情報共有とコラボレーションが可能なスペースとしての利用が拡大している。

通信・放送基盤は、ブロードバンド化へと変貌しており、デジタル化、高速化、マルチメディア化が一段と進んできた。インターネットの基幹部分は光波長多重技術をベースにしたテラビット級の接続装置の実用化が進んでおり、インターネットへのアクセス技術においては xDSL、CATV や光ファイバー等により、10M ビット/秒から 100M ビット/秒の高速通信が可能になった。

図3 ナレッジのライフサイクルと支援ツールの例



また、デジタル・スチルカメラの普及により、撮影した画像を即座にパソコンに取り込み、容易に編集したり、即座に高画質な画像を配信することが可能になった。動画においては、符号化方式としてMPEG-4が標準化されるなど、インターネット環境を想定したテレビ電話、及び音声や動画のストリーム等、高密度なマルチメディアの進出はこれまでの情報メディアがテキスト中心であったものから、個人レベルでの情報発信能力を飛躍的に拡大し、仕事の仕方に対しても大きな転換点をもたらすものと見られている。

こうした、情報通信技術の進歩は、いわゆる知的創造支援環境として、さらに重要な役割を果たしていくものと思われる。

(2) コラボレーション・ツール

コラボレーション・ツールは、ナレッジの共同化、及び内面化プロセスにおいて、個人やグループに対しコラボレーション・ワークスペースを提供するものであり、ナレッジの共同化プロセスでは、人々の間で暗黙知の共有や交換が行われ、これらの暗黙知は、一般的に個人の学習やグループ活動を通じ共有されていく。ナレッジの内面化プロセスでは、

ナレッジの表出、連結プロセスを通じて組織化された形式知を、ナレッジユーザーが自分の知識として吸収し、新しい暗黙知を創造する機会を得ることができる。

これらの形式知は、一般的にドキュメントや e-mail あるいは教育やトレーニング活動を通じ配布される。

○コラボレーション・ツールの例

- ・テレビ電話
- ・電子会議室
- ・メーリングリスト
- ・メッセージング
- ・チャット
- ・グループウェア

(3) 共有促進ツール

ナレッジマネジメントを行う上で重要なポイントは、ナレッジユーザーに適切な情報をタイムリーに提供することである。

新しく抽出された暗黙知は、ドキュメント、あるいは映像や音声等の形式知に変換され、統合、再編成、分類等がなされ、ナレッジベースとして利用される。

共有促進ツールは、これらの情報をより高価値にし、ナレッジユーザーが必要とする情報に対し、効率的にアクセスできるようにするものである。

○共有促進ツールの例

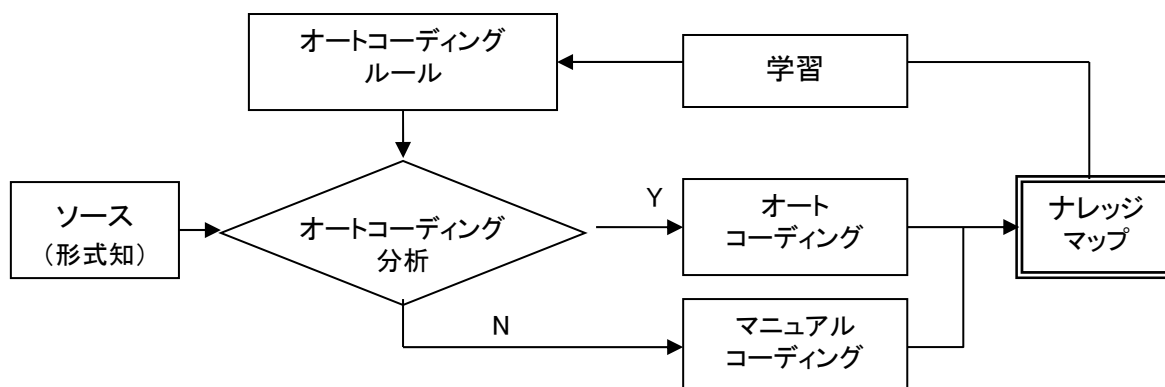
1) ナレッジの変換ツール

現状では、暗黙知を形式知に自動的に変換するのは困難であり、人的な共同作業に頼るところが大きい。通常、複数のメンバーによる会話や質問に対する回答のようなコミュニケーション活動によって、暗黙知が概念化され、形式知として抽出される。

2) カテゴリゼーション・ツール

収集された知識を組織階級的なルールやキーワードに従って分類し、共通の用語を基にしたクラスター（集合体）にマッピングするプロセスがカテゴリゼーションである（図4）。カテゴリゼーションはナレッジユーザーに対し配給フィルターの役割を持ち、初心者や経験者、部署、任務、役割といったユーザーの業務に対する適応性を高める技術である。収集した形式知をカテゴリゼーションするには高度な技術を要し、現状では専門家の知見を活用するところが多い。

図4 カテゴリーゼーション・プロセスの例

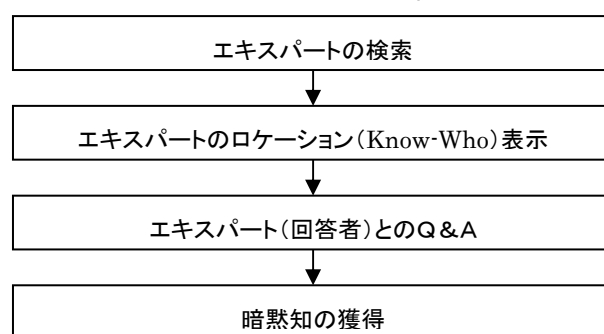


しかし、最近のカテゴリーゼーション・ソフトは等級分類のアルゴリズムが、85%以上の精度にまで進歩してきており（参考文献8）、今後はマニュアルと自動を組み合わせたシステムが一般的になってくると思われる。将来の自動カテゴリーゼーション・システムに求められる機能は、機械の自己学習アルゴリズムである（参考文献8）。自己学習を積み上げることで、分類精度を飛躍的に向上させることが可能になる。

3) エキスパート・ロケーション・ツール

目的の情報やノウハウを熟知したエキスパートの所在や経歴を紹介するツール。いわゆる、Know-Who 検索ツールである。ナレッジユーザーは目的の情報やノウハウを持つエキスパートを特定し、Q&A形式や直接的な議論を行うことにより暗黙知を取得することができる。

図5 エキスパート・ロケーション・システムの例



4) ナレッジ検索ツール

膨大な情報の中からナレッジユーザーが必要とする情報を、的確かつ迅速に見つけだすためには、ナレッジの検索システムが不可欠である。また、企業で扱うナレッジの大半がテキスト形式で蓄積されていると言われており、ナレッジの検索にはテキスト検索方式が最適である。従来のテキスト検索方式が単純なキーワード検索や全文検索であるのに対し、

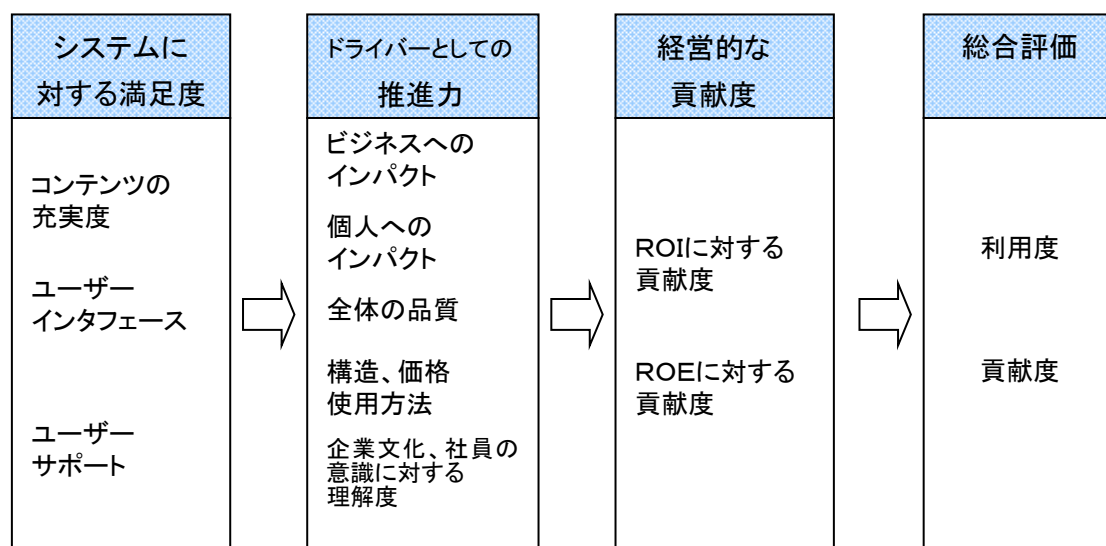
今では高度な言語処理技術により、自然文（思いつきの言葉や長文）、あるいは類似した文章を検索するような概念検索も可能になっている。

（４）評価ツール

知識の提供者には、その内容を評価し、インセンティブを与えることにより、知識の収集をより活性化することが可能になる。知識の品質を正しく評価するためには、その質を測定するメジャーが必要である。しかしながら、抽象的な知識の質を金額で評価するのは極めて困難である。それは、その知識が誰によって、どのように使用されるかといった潜在的な可能性に依存しているからである。

図 6 評価尺度の例

（参考文献 9）



知識の価値や品質を評価する例として、その知識が引用された回数を測定する方法がある。これは、知識が引用された累積的な効果として、その知識には多くの価値があると判断されるのである。ドキュメントへのアクセスを仲介するポータルシステムはドキュメントの利用状況を定量的に加算することが可能であり、その知識が引用された回数を判定するメジャーとして使用することができる。また、知識を利用したときの利便性や時間的な節約効果を利用者側が客観的に評価し、採点する方法も採られている。情報量が増加するとともに、有益な情報と既に陳腐化した情報の取捨選択が必要になってくるが、そのためにはこれらの知識の評価結果に加え、専門家の知見による分析が求められる。

2.6 知価の計り方

情報と同じくナレッジも目に見えないことから、それをとらえることが困難で隔靴搔痒状態にあるのが現状である。しかし、目に見えないままでは、経営資源とは言えない。どのようにすれば、それがビジブル（視覚化あるいは知覚化）になり、ハンドリングできるようになるのだろうか。本節では、ナレッジの価値という視点から見えない資産の計測の仕方を探る。

(1) 情報価値

まず、第四の経営資源である「情報」との関連性から見ていこう。

先に、情報は目に見えないと言ったが、これはあまり正確ではない。実は情報は新聞や書籍などの活字として紙メディアを介して伝達されるし、テレビやラジオによって映像や音声としても伝えることができる。そして、インターネットを使ってパソコンの画面に表示することで双方向での伝達も可能になっている。つまり、情報そのものは目に見えないが、実際には、こうした媒体を介して知覚することができ、ある意味では「見る」ことができるとも言えるのである。

そして、この情報の基になっているのが、実はデータやナレッジなのである。

書籍に記載されたデータやディスクの中に蓄積されたデータは、それだけでは何の意味もなく、それは読み出され、加工されて、何かの目的に応じて使われて、はじめて価値が認められる。それが情報価値として評価されるのである。ナレッジも同様に、蓄積され、保有されているだけでは何の価値もなく、それが知識情報として引き出され、活用されることにより、その価値がはじめて認められるのである。

その意味で、知価とは、ナレッジが知識情報として表れた情報価値である」と言える。

商品やサービスは、市場で売買されてはじめて、その価値が確定する。

この市場での評価が交換価値であり、商品やサービスの基本的な機能である機能価値とそれに付加された情報価値で構成されている（図7）。

通常、商品（モノ）には、その実体があり、個別に数を数えることができ、直接手にしてハンドリングすることができるという特徴がある。そして、炊飯器はご飯を炊く、冷蔵庫は食品を冷やすなどのような基本的な機能を持っており、これが「基本価値」である。その性能や能力などは、それ自体単独で評価でき、絶対的な価値として計測可能である。また、その商品を使うことによって時間が節約できるとか、楽ができるとか、それにより享受できる利便性などの「便宜価値」もある。このように機能価値は基本価値と便宜価値で構成される。

商品の基本価値は、その価格として現れてくるが、その価値の源泉はモノの希少性にあり、生産量が増え商品が溢れてくると安くなる（価値が下がる）という性質がある。

一方、情報は商品のデザインやブランド、製造・販売企業の評判など商品に付随したものであり、その実体がなく、それ自体を個別に数えることもできないし、手に取って確かめることも不可能であるという特徴がある。

その価値は、デザインが気に入っているとか持っているとなつていくなど美的な「感覚価値」と、その企業の姿勢が良いとか、製品のコンセプトや主張が好きだというような「観念価値」で構成される。

この情報価値は、それ自体では評価できないという特質があり、他の商品と比較してどのような差（偏差、パターン差）があるのか、あちらよりこちらの方が好きだ、といった相対的な評価になる。さらに情報には、それを発信する側と受信する側があり、同じ情報でも

受信する人が異なれば違った評価になる、というもう1つの相対性がある。この二重の相対性が情報価値の評価を一層困難にしている。また、情報には、うわさや評判のように他人の判断や行動が作用する「頻度依存性」という特性があり、評判が評判を呼ぶような相互依存的なプロセスで価値が増殖する傾向がある。このことは、情報価値は、多くの人に利用されればされるほど、その価値が高まっていくことを意味しており、その源泉は参照性や再利用性にあることを示している。

(2) 見えない企業価値

最近の企業買収では、実際の企業の価値（簿価）を超える価格で取引がなされることが少なくない。これは、その企業あるいは事業部門が保有している目に見えない価値として知識資産が評価されているからだと言われている。

ナレッジマネジメントを実践しようとする企業にとって、最初に考慮すべきことは、この見えない企業価値である知識資産のフレームワークを明確にすることであろう。

知識資産 (Knowledge Asset) に関連した概念的に類似した言葉に、知的資本 (Intellectual Capital)、無形資産 (Intangible Asset)、有形資産 (Tangible Asset) がある。知的資本は、情報機器や情報システムなどの価値生産手段への投資まで含んだ概念であり、無形資産は、企業イメージやブランドなど、目に見えない経営資源の幅広い総称である。これらの用語の定義は、未だ確定しておらず、同じような意味で使われ

図7 情報価値の構造

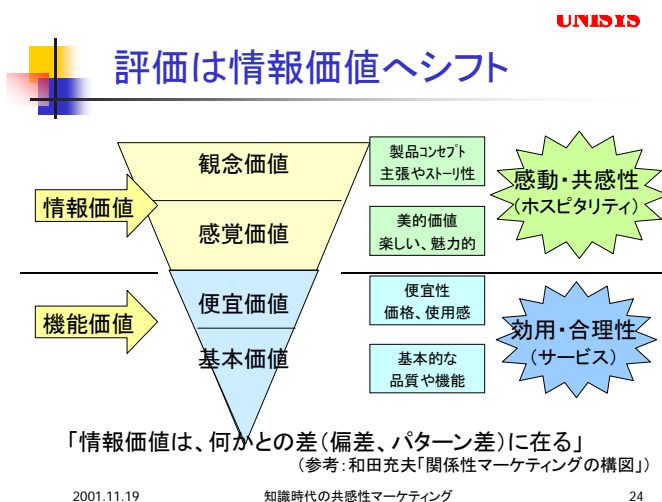


図8

知識資産と知的資本

・ 紺野登氏

借方	貸方
知識 資産	顧客資本
	組織資本
	製品資本

・ スカンディア

借方	貸方
知識 資産	顧客資本
	組織資本
	人的資本

ることが少なくない（参考文献 10）。

知識資産と知的資本の区別もあまり明確ではないが、「知識資産は、企業価値を創出する源泉で、知的資本を活用して新たな知識を創造し、多くの知識資産を形成する。そして、それらが市場で評価され、新たな知識資本となる」という財産としての資産と生産要素としての資本という関係性がある。

知的資本は、以下のようなもので構成される（参考文献 10）。

- * 企業の人的な資産（社員の知識・能力）
- * 組織的制度・文化としての資産（ノウハウ、知覚能力）
- * 顧客に係わる資産（顧客 DB、顧客ロイヤリティ）
- * 市場における資産（ブランド、契約関係）
- * 外部の人的な資産（関係企業の人々の知識・能力、専門家の知識）
- * 技術・技能資産（コア技術、開発ノウハウ、マニュアル）
- * 知的所有権資産（法的保護をうける資産）
- * システム化された資産（情報システム基盤、知的業務環境）

知識資産を資産として把握する際の基準は、収益への貢献と財としての価値という視点で整理できる。

表 1 知識資産の評価視点

収益性に貢献するか	
内部的	知識資産を活用して価値を創造することができる
	知識活用と創造の生産性を高めることができる
外部的	知識資産に基づく製品・サービスから収益を上げることができる
	知識資産自体から収益を上げることができる
財としての価値を持つか	
内部的	再投資により発展維持が可能
	バランスシートに載せるだけの価値が認められる
外部的	企業力を示す指標となる
	資産として売却が可能である

（参考：紺野登「知識資産の経営」）

（3）知識資産の評価と測定

長引く不況の中でも、人気商品やユニークなサービスなどで業績の良い企業も多い。豊富なメニューと格安のコース料理で賑わっている居酒屋の和民や、最近その成長に少し陰りが出てきたとはいえフリースを中核にカテゴリーキラーとして驚異的な成長を遂げたユニクロなどは、その代表的な企業であろう。また、日経新聞社の 2001 年度「優れた会社（プリズム）」の上位にいる、イオン（旧ジャスコ）やキャノン、NTTドコモなどは、業績の高さだけでなく、研究開発や社会貢献など経営全般の卓越性が評価されたのであるが、その背景には知識集約型の経営に注力したことがうかがえる。

最近の市場では、知識集約的でない財やサービスの価値が低下し、これまで通りのやり

方を漫然と続けている企業は不振にあえいでいるのに対して、知識の力で生産性を上げている企業の躍進が目立ってきていることを先の調査結果は物語っている。

しかし、知識が企業価値に関係していることはわかったが、それは、どのようなものなのだろうか。「株価が高く市場で評価されている企業の価値は、実際の財務評価（簿価）の数十倍、数百倍あることも珍しくなく、その差は、目に見えない知識の価値である」と言われている（図9）。しかし、この「市場の評価」は、「投機家の一方的な期待値」に過ぎないのである。

仮に、株価が急落して、簿価近くなったり、簿価を割り込んだ場合に、その企業の知識資産の価値（知価）が、突如なくなったり、マイナスになるというのは理解し難いことである。ただし、知識資産の構成要素にブランド価値が含まれていることを考えると、雪印の例のような不祥事により顧客の信頼を失い、社会的信用をなくした場合には、情報価値としての知価が消滅することもありえることも事実である。

企業価値に関連する知価の指標として、株価以外では生産性が考えられる。

業界標準の生産性、世界（米国）水準の生産性など基準となる生産性との差が、その企業が保有する知識の価値であると解釈するとらえ方である。この基準値は、平均値でも良いし、トップ企業の生産性でも、ボトム企業のそれでも構わない。また、自社の基準年の生産性をベースにして経年変化を見るという展開も有効である。いずれにしても、生産性は自社の業務活動に密接に連動しているので、株価のように他者の期待や思惑に依存した指標よりは納得性があるのではないだろうか。

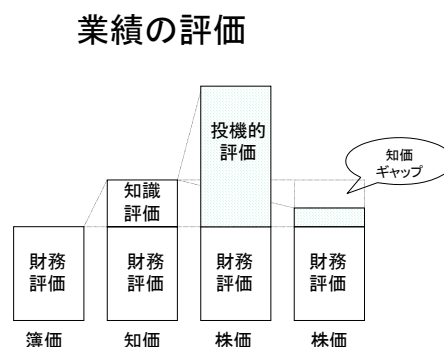
知識資産を有効に活用するには、何らかの指標と尺度を設けて、見えない資産を評価できる手段を講じる必要があることに異論はないだろう。株価や生産性は、感覚的に知識の有効性を理解する助けにはなるが、それをマネージするには不十分である。このマネジメントに「管理」とか「経営」という訳語を当てることが多いが、もう一歩進んで「対象の違いを理解し、バランスをとること」ととらえる方が実践的な意味がある。その意味で、ナレッジマネジメントの対象である知識を分類・定義して、その差異を理解し、多様性を把握することから始めるのが一般的なアプローチと考えられる。

ただし、全ての知識を洗い出し、統合的に管理しようとする、かえって逆効果になり推進を阻害する恐れもある。ここでもバランス感覚が大事で、その企業の目的や状況に応じて、焦点を当てる領域（ドメイン）を絞って進めるのが有効であろう。

知識資産の測定は、その焦点の当て方により、いくつかの方法がある。その主なものに、以下のようなアプローチがある（参考文献10）。

- ① 鍵となる知識資産に焦点を当てたポートフォリオにより利益貢献度を評価

図9 業績評価の内容



ダウ・ケミカルテクノロジー・ファクタなど

- ② 知識資産を構成する個別要素の数値化による無形資産の担保価値を視覚化
スキャンディアの知的資本ナビゲータなど
- ③ バランスシートに表れない知識資産の価値（ウエート）の数値化
q レシオ（株式時価総額／純資産）など
- ④ 知識資産のフレームワークによる資産時価とカテゴリーの関連づけ
知識資産マップ（紺野）による指標と尺度など
- ⑤ 知識資産を投資リスク評価の変数として活用
ナレッジ・リスク・グリッドなど
- ⑥ 知識資産の法的保護のためのポートフォリオ
活用目的の重要度と法的保護の難易度で評価

こうした測定方法は、特定の知識資産を対象にその価値を把握しマネジメントする「焦点型」(①)、知識資産を構成する要素をブレイクダウンし、それぞれを測定し把握する「積み上げ型」(②、④)、企業の総知識資産を企業の時価（価値）との関係で把握し、経営判断に活用する「総合型」(③、⑤、⑥)の3タイプに分類できる。

(4) 経営品質の評価と知価測定

ナレッジマネジメントには、ある日突然に降って湧いたわけではなく、現在に至るまでのいくつかの流れがあるが、その1つに QC/TQC という品質管理のルーツがある。1980年代、日本経済は経済大国として繁栄しており、米国を始めとした日本研究が盛んに行われていた。その成果の1つとして、日本の成功の背景には、デミング賞を制定し、その受賞を目指して多くの企業が商品・サービスの品質向上に努めたことが大きく寄与した結果であるとの認識が挙げられる。

これを参考にし、環境・社会問題をも考慮した経営全体の品質を向上することを目指した国家レベルの制度として1987年にマルコム・ボルドリッジ賞 (MB 賞) が制定された。これが奏効し1990年代の景気回復をもたらし、ヨーロッパでも欧州経営品質賞が制定され、経営品質の向上を目指したナレッジマネジメントブームのきっかけになった。ナレッジマネジメントが新しい経営手法と言われる所以である。

日本においても、MB 賞をモデルにして、1996年に日本経営品質賞 (JQA) が制定され、今日のナレッジマネジメントブームの火付け役になった。米国の MB 賞が米国国家経営品質賞という国家レベルの制度であるのに対し、日本経営品質賞は、日本経営品質協会という社会経済生産性本部の外郭団体が主催しているという違いがあるが、その分、柔軟性があるという強みもあり、今後、経営品質の代表的な基準として、企業の活動目標になると期待される。

MB 賞や日本経営品質賞は、その評価方法としてバランススコアカードをベースにしており、企業のビジョンと戦略を実現するために、複数の重要な業績評価指標にフォーカスし、過去・現在・未来という時間軸でとらえた、財務的效果と非財務的效果の両面から幅広く評価する、というコンセプトを反映している。これは、知識資産の測定方法の「積み

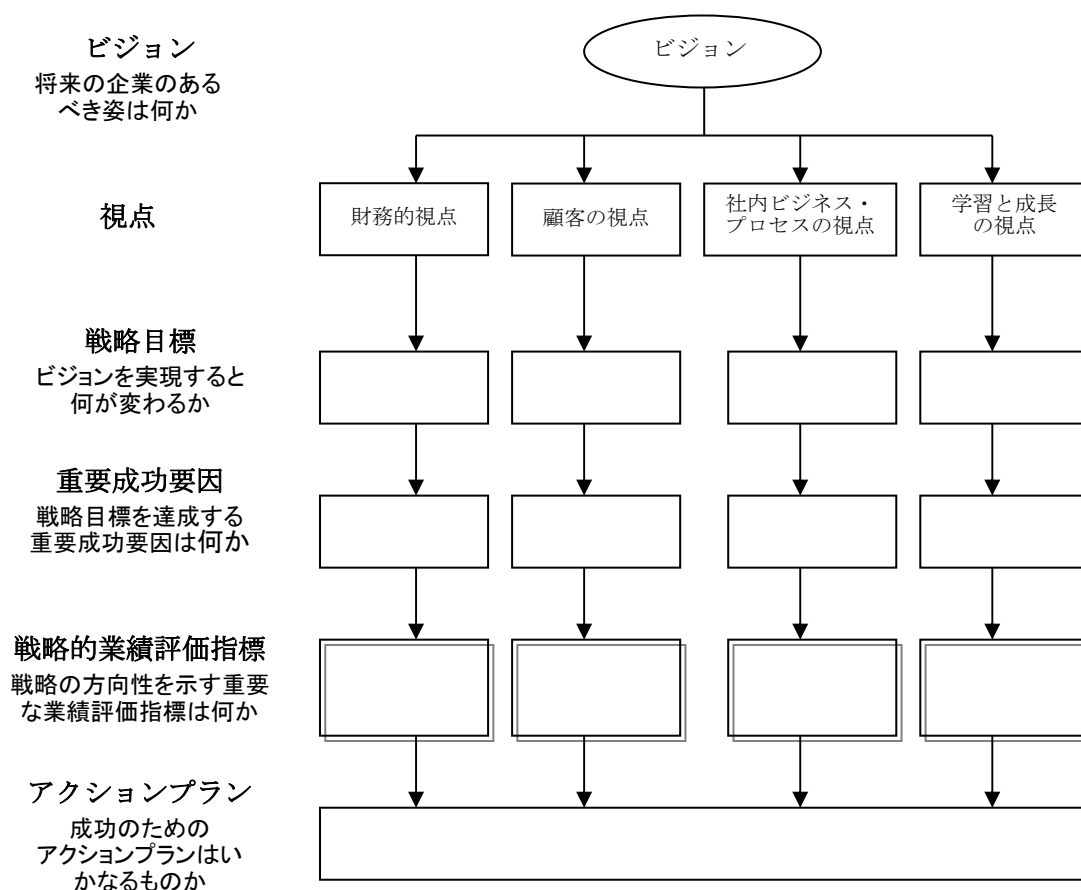
上げ型」と「総合型」のミックスされた型と言える。

1) バランススコアカードの4つの視点

バランススコアカードは、企業を4つの視点でとらえ、短期のオペレーションを長期のビジョンと戦略にリンクさせるのに有効な手法である（参考文献 12）。

バランススコアカードの構築プロセスは、最上位のビジョンから始まり、財務的視点、顧客の視点、社内ビジネス・プロセスの視点、学習と成長の視点、という4つの視点を梃子にして、戦略目標、重要成功要因、戦略的業績評価指標へと展開し、最終的に品質向上のためのアクションプランに落とす（図 10）。

図 10 バランススコアカード構築プロセスと業績評価指標



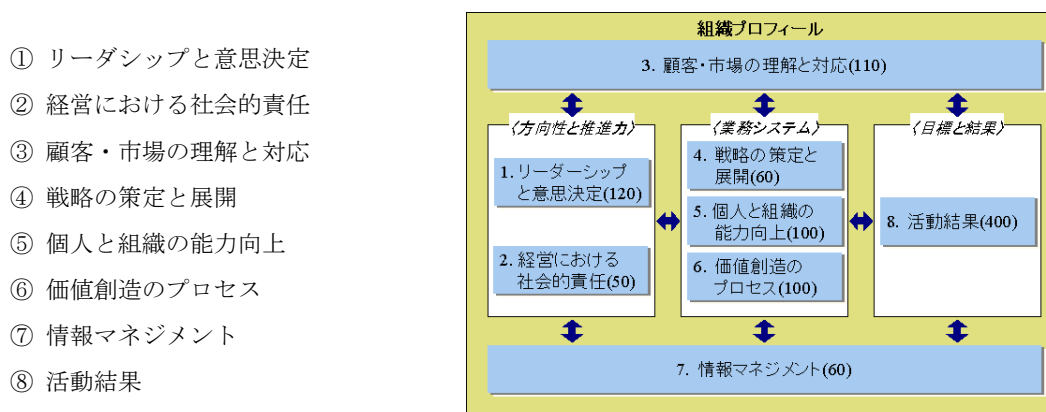
バランススコアカードでは、戦略的業績評価指標の部分が、戦略目標達成に最も重要な重要成功要因を明確にし、その実現に向けて努力する戦略目標と業績評価指標を関連づけるキーであり、マネジメント・システムへの行動規範を与える。

2) 日本経営品質賞は8つのカテゴリー

日本経営品質賞では、バランススコアカードの4つの視点に相当する部分が、8つのカテゴリーが設定されており、さらに22の項目に分類された業績評価群があり、経営全般にわたる品質を評価する視点の枠組みが提示されている。各企業は、この8カテゴリー、22項目に対応する業績評価指標を選択し（通常合計で50～60指標）、それぞれの目標と尺度を設定して、達成度により評価される。

2002年度の日本経営品質賞は、顧客本位に基づく卓越した業績に向けて、目指すべき方向、4つの基本理念、11の基本的な考え方、8つのカテゴリーによる経営品質のフレームワークから構成されるアセスメント基準に基づいて評定される（図11）。

図11 経営品質賞のフレームワーク



日本経営品質賞では、その枠組みや評価基準が毎年少しずつ改良されており、その意味ではまだ開発中の制度であるといえるが、経済社会の変化が激しい環境を的確にとらえている柔軟性を備えた制度とも言える。

また、MB賞やバランススコアカードとも共通するが、その根底にはベンチマーキングの考え方があり、業界標準やベストプラクティス（卓越事例）との比較をする傾向がある。このことは、ユニークな経営で創造的な成果を挙げても、権威者であるアセッサの認識を超えていた場合、評価されないというリスクも潜在していることが懸念される。

さらに、日本経営品質賞の場合には、プロセス思考に重点があり、目標達成のために、どのようなやり方で効果を出したか、その手順や方法はどうかなど問題解決型思考が強く、「Howは知識として共有できる」「How問題に解を与える」「Howの共有は人類の進歩につながる」と、必要以上にHowが強調されているきらいがある。

3) MAKEは8つのクライテリア

ナレッジ企業の評価で忘れてならないものに、英国ロンドンの調査会社テレオス社がアンケート方式で実施している企業評価システム「MAKE（Most Admired Knowledge Enterprises）」がある。全世界のトップ企業のエグゼクティブやナレッジマネジメントの専門家・有識者にアンケートを送り、その回答を分析して、「最も賞賛されるナレッジ企業」

として毎年公表されている。ちなみに、日本からの回答率が低く、日本企業がトップ 20 に入ったことはない。

MAKE では、ナレッジを生み出し、マネジメントしている優れた企業や組織を、以下に示す 8 つのクライテリアと、それぞれを 10 段階の成熟度で評価している（参考文献 13）。

- ① ナレッジに関わる企業文化の確立
- ② ナレッジマネジメントに対するトップマネジメントの支援
- ③ ナレッジベースの商品・サービスを開発・提供する能力
- ④ 企業の知的資本価値の最大化による成果
- ⑤ ナレッジを共有する環境の効果的創出
- ⑥ 継続的に学習する文化の確立の成果
- ⑦ 価値とロイヤリティを向上させる顧客知識マネジメントの効果
- ⑧ 株主価値を生み出すためのマネジメント実践力

日本では、ナレッジマネジメント学会が中心になってテレオス社の調査基準に基づいて、「日本での最も賞賛されるナレッジ企業調査」(MAKE-JAPAN) が実施されている。

MAKE/MAKE-J とも、アンケート方式による調査を実施していることから、知名度の高い企業に偏向する傾向があり、一種の美人投票的な結果になるきらいがあることが懸念される。

MAKE/MAKE-J では、8 つのクライテリアが、それぞれ最高 10 点から最低 1 点までの 10 段階の成熟度で評価されるが、同じような成熟度で成長段階を評価するものに、CMM (Capability Maturity Model) と PMM (Project management Maturity Model) があり、これらは 5 段階の成熟度で評価している（参考文献 13）。

表 2 成熟度の評価尺度の例

CMM の成熟度モデル	PMM の成熟度モデル
レベル 1 : 初期 (Initial)	レベル 1 : その場限りの (Ad-Hoc)
レベル 2 : 計画された (Planned)	レベル 2 : 反復できる (Repeatable)
レベル 3 : 管理された (Managed)	レベル 3 : 定義された (Defined)
レベル 4 : 統合化された (Integrated)	レベル 4 : 管理された (Managed)
	レベル 5 : 最適化する (Optimized)

4) PRISM の 4 つの評価因子

また、日本経済新聞社が行っている「優れた会社 (プリズム)」も、経営品質を総合的に評価しているものとして認識されている（参考文献 14）。

プリズム (PRISM) は、多角的企業評価システムと呼ばれ、専門家が「優れた会社」とみなす企業について、「柔軟性・社会性」「収益・成長力」「開発・研究」「若さ」の 4 因子

で評価するモデルで、36 項目の調査データや財務指標から総合得点を算出し順位を決めている。

2002 年 2 月の発表は 9 回目であるが、毎回、評価軸を時代に合わせて少しずつ変えながら、多面的に企業の実力を評価するため、上位に残りつづけるのは困難なようである。

評価方法は、4 つの評価因子と測定指標による評価モデルによる評価と専門家による総合評価を合成した結果により判定されている。

【評価モデル】

- ① 柔軟性・社会性（22 指標）
危機管理、社会貢献、顧客対応、環境経営、事業変革、国際化状況など
- ② 収益・成長力（9 指標）
経常利益額、自己資本利益率、経常利益成長力、売上高平均増加額、
営業キャッシュフローなど
- ③ 開発・研究（9 指標）
研究開発従業員比率、研究開発最高責任者、特許出願数など
- ④ 若さ（6 指標）
取締役平均年齢、部課長昇進年齢、中途採用者比率など

【専門家による総合評価】

- ① 記者の総合評価
日本経済新聞記者（58 人）の総合的判断（5 段階評定）の平均点
- ② 識者の総合評価
有識者（66 人）の総合的判断（5 段階評定）の平均点
- ③ 記者の経営者評価
日本経済新聞記者（67 人）によって経営者個人の力量を決断力、先見性、国際感覚の
三側面で 5 段階評定した第一主成分得点

（5）知価の測定例

知識資産の測定について様々な試みがある。コア技術や特許など焦点となる知識資産に絞り込んだ測定や、バランスシート上で表現し、財務的価値を超えるものにとらえて、その担保価値としての測定方法や尺度を開発し、将来的には、バランスシートに取り込もうという試みである。

スウェーデンの金融保険会社「スカンディア」は、年次報告の付属書として、自社が保有する目に見えない資産を知的資本（IC）として数値化し、ステークホルダに報告して評価を得ている数少ない企業である（参考文献 11）。この知的資本は、「隠れた知力を発見することで、真の企業価値を明らかにする」ことが目的であり、前出のバランススコアカードが「戦略をアクションに展開する」という内部管理に重点を置いているのとは若干ニュアンスが異なっている。

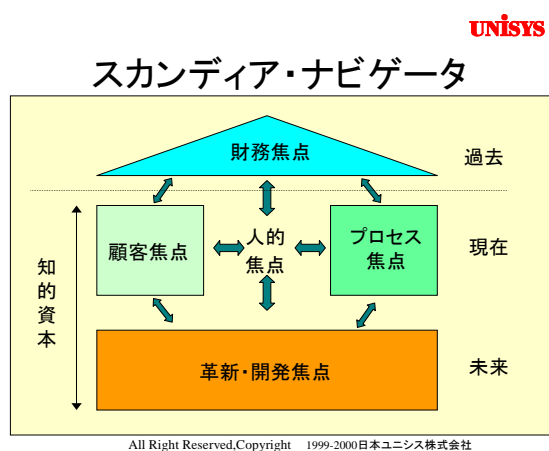
スカンディアの狙いは、資本の効率的活用と知的資本あるいは情動的資本に対する理解をしており、かつ知的資本を保有している企業であることを顧客や株主に知らしめること

であると言われている。従来の会計手法では測れなかった「目に見えない資産」が物理的な資産より大きく、それが未来に対する投資の対象であるというのがその内容である。

スカンディアでは、知的資本を人的資本と構造的資本の2つに分けてとらえている。さらに、それを4つの領域にフォーカスして、現在測定可能な指標を掲げ、全体としての知的資本を浮き彫りにしようとしている（参考文献 11）。

この知的資本の4つの領域に財務領域を加え、それに、過去・現在・未来という時間軸の視点を入れた「スカンディア・ナビゲータ」としてモデル化されている（図 12）。

図 12 知価モデル



ナビゲータは、家の形をしている。屋根に当たる三角形が財務焦点で、企業の過去であり、バランスシートを表している。

下の壁の部分で、今日の企業活動の部分である。それらは、顧客焦点とプロセス焦点で、前者が対外的な活動、後者は内部的な活動を測定するもので、共に構造的資本の一部である。

家の一番下にあるのが基盤で、未来に向けた部分である。これは、革新と開発焦点で従業員教育や新商品開発を通じた未来への準備を測るだけでなく、製品転換や市場放棄など過去の効率的な排除をしているかも測定する。これも構造的資本の一部である。

最後に、家の中央にあるのが、組織の心臓であり、知性であり、魂である人的焦点である。これは、組織の唯一の活動的な力であり、人そのものである。リーダーシップや権限委譲などの指標である。

1) スカンディアの5つの領域（測定指標例）

注：（ ）内の\$は貨幣価値、%は比率。#は実数値を示す

（出典：リーフ・エドビンソン、マイケル・S・マローン「インテレクチャル・キャピタル」）

表3 財務指標

1) ファンド資産（\$）
2) ファンド資産／従業員数（\$）
3) 収益／従業員数（\$）
4) 収益／管理可能資産（%）
5) 収入保険料（\$）
6) 新事業に起因する収入保険料（\$）
7) 請求ベース金額／従業員数（\$）
8) 顧客時間／従業員出社時間（%）
9) 保険実績／従業員数（\$）
10) 市場平均値の損失率（%）
11) 直接利回り（%）
12) 正味営業利益（\$） 13) 市場価値（\$）
14) 市場価値／従業員数（\$）
15) 正味資産利益率（%）
16) 新事業からの純資産収益率（\$）
17) 付加価値／従業員数（\$）
18) IT 経費／管理可能経費（%）
19) 付加価値／IT 従業員数（\$）
20) IT 投資額（\$）

表4 顧客焦点指標

1) マーケット・シェア（%）
2) 講座数（#）
3) 失われた顧客数（#）
4) 電話でのアクセスのしやすさ（%）
5) 解約返戻なしの保険（%）
6) 顧客による評価（%）
7) 顧客が自社へ訪れた回数（#）
8) 顧客訪問に費やした時間（#）
9) 市場カバー率（%）
10) 空室率（%）
11) 総レンタル料収入／従業員数（\$）
12) 契約数（#） 13) 貯蓄性保険の保険料収入／契約数（\$）
14) 販売拠点数（#）
15) ファンド数（#）
16) ファンド・マネジャー数（#）
17) 内部のIT顧客数（#）
18) 外部のIT顧客数（#）
19) 契約数／IT従業員数（#）
20) 顧客のITリテラシー（%）

表5 プロセス評価指標

1) 一般管理費／管理可能資産（#）
2) 一般管理費／総収益（#）
3) 管理ミスのコスト／経常収益（%）
4) 業界指標比の総利回り（%）
5) コンピュータ処理時間（#）
6) ミスなく手続きを終えた契約（#）
7) ファンクション・ポイント／従業員人月（#）
8) パソコン台数／従業員数（#）
9) ラップトップ台数／従業員数（#）
10) 一般管理費／従業員数（\$）
11) IT費用／従業員数（\$）
12) IT費用／一般管理費（%）
13) ITスタッフ数／全スタッフ数（%）
14) 一般管理費／元受収入保険料（%）
15) ITの容量（CPUとDASD）（#）
16) 保有するIT資産の増減額（\$）
17) 在宅勤務の従業員／全従業員（%）
18) 従業員のIT理解度（#）
19) 企業の品質目標（#）
20) 企業業績／品質目標（#）
21) 保有ITの貢献／品質目標（%）
22) 保有ITの費用／収益の増加分（%）
23) 保有ITの費用／利益の増加分（%）
24) 製造中止のITの価値（\$）
25) 製造中止のIT／保有IT（%）
26) 製造中止のITの買替え費用（\$）
27) 販売中止のITの価値（\$）
28) 「孤児状態」のIT／保有IT（%）
29) 「孤児状態」のITの買替え費用（\$）
30) IT容量／従業員数（#）
31) ITの性能／従業員数（#）

表6 革新・開発指標

1) 能力開発費／従業員数 (\$)
2) 従業員満足指数 (#)
3) マーケティング費用／顧客数 (\$)
4) マーケティング費用／管理可能資産 (\$)
5) メソッドとテクノロジーに費やされる時間の割合 (%)
6) トレーニングに費やされる時間の割合 (%)
7) 開発に費やされる時間の割合 (%)
8) 研究開発費／一般管理費 (%)
9) IT 費用／一般管理費 (%)
10) トレーニング費用／従業員数 (\$)
11) トレーニング費用／一般管理費 (%)
12) 新事業からの収入保険料 (%)
13) 正味収入保険料 (%)
14) 事業開発費用／一般管理費 (%)
15) 40歳未満の従業員の割合 (%)
16) IT 開発費用／IT 費用 (%)
17) トレーニングのための IT 費用／IT 費用 (%)
18) 研究開発資源／総資源 (%)

表7 能力測定 (人的) 指標

1) リーダシップ指標 (%) (設定目標に対する比率)
2) モチベーション指標 (%) (設定目標に対する比率)
3) エンパワーメント指標 (#) (1000人中) モチベーション 組織の支配体制 要求品質についての認識度合 行動する責任対行動する権限 コンピテンシー (能力)
4) 従業員数 (#)
5) 従業員数／提携先の従業員数 (%)
6) 従業員離職率 (%)
7) 従業員平均勤続年数 (#)
8) 管理職の数 (#)
9) 女性管理職の数 (#)
10) トレーニング費用／従業員数 (\$)
11) 従業員の平均年齢 (#)
12) 40歳未満の従業員の割合 (%)
13) トレーニング時間 (#)

これらの指標は、実数値 (#)、貨幣価値 (\$)、比率 (%) の3種類あるが、実数値は他の実数値や指標と比較されて比率に変換され、貨幣価値に換算されることにより、最終的には、これらの指標は比率と貨幣価値に2種類に集約される。

組織全体の知的資本 (IC) は、これら5つの焦点から評価された個々の知的資本の価値を統合したものであり、以下の式で示される。

$$\text{知的資本 (IC)} = F_p (C_f) + F_t (C_c, C_p, C_h) + F_f (C_i)$$

$$\text{—過去の知的資本} = F_p (C_f)$$

$$\text{—現在の知的資本} = F_t (C_c, C_p, C_h)$$

$$\text{—将来の知的資本} = F_f (C_i)$$

ここで、 C_f ; 財務資本価値、 C_c ; 顧客資本価値、 C_p ; プロセス資本価値、 C_h ; 人的資本価値、 C_i ; 革新資本価値

2) 組織の知的資本価値

貨幣価値で評価された指標から組織の知的資本を構成する絶対測定値 (代表知的資本) としての指標 (C) を算出することができ、さらに、比率を示された指標からこの絶対測定値がどのくらい組織の知的資本価値へ寄与しているかという貢献度とも言うべき効率係数 (α) を導きだすことができる。この関係は、次の式で表される。

$$\text{組織の知的資本 (IC)} = \sum \alpha_j C_j$$

C_j ; 組織の代表知的資本

α_j ; 知的資本 C_j の効率係数

組織の知的資本（IC）を表す絶対測定値である代表的知的資本の指標と効率性指標の例を表8と9に示す。

表8 代表的知的資本指標「C」の例

1)	新ビジネスからの売り上げ
2)	新市場開発投資
3)	業界開発投資
4)	新しいチャネルの開発投資
5)	販売、サービスへのIT投資
6)	一般管理へのIT投資
7)	保有するITの変更
8)	顧客（クライアント）サポート投資
9)	顧客（クライアント）サービス投資
10)	顧客（クライアント）トレーニング投資
11)	非製品関連顧客費用
12)	従業員能力開発投資
13)	従業員新製品サポート、訓練投資
14)	企業に籍がない従業員のみを対象にした教育
15)	フルタイムの正社員のみを対象にした教育・支援への投資
16)	フルタイムの臨時雇用の従業員のみを対象にした教育・支援投資
17)	パートタイムの臨時雇用の従業員のみを対象にした教育・支援投資
18)	パートナー、ベンチャ開発投資
19)	EDI、ネットワークのアップグレード
20)	ブランド認知向上のための投資
21)	新特許、著作権投資

表9 効率性係数「α」指標の例

1)	マーケット・シェア (%)
2)	満足顧客指数 (%)
3)	リーダーシップ指数 (%)
4)	モチベーション指数 (%)
5)	研究開発資源指数 (%)
6)	トレーニング時間指数 (%)
7)	業績／品質目標 (%)
8)	従業員歩留まり率 (%)
9)	管理効率性／収益 (%) (管理エラー／収益の逆数)

組織の知的資本を測定するには、この代表的知的資本指標と効率性指標の間の関係性に基づくクロス分析が必要になるが、その簡便法は、それぞれの代表指標を計算し、その結果の掛算で求めることができる。

$$\text{組織の知的資本(IC)} = \sum \alpha_j * \sum C_j$$

例えば、効率性係数の各指標が、次のような値をとるケースでは、効率性係数(α)は以下のようになる。

①	マーケット・シェア (%) = 0.46
②	満足顧客指数 (%) = 0.78
③	リーダーシップ指数 (%) = 0.45
④	モチベーション指数 (%) = 0.53
⑤	研究開発資源指数 (%) = 0.93
⑥	トレーニング時間指数 (%) = 0.95
⑦	業績／品質目標 (%) = 0.91
⑧	従業員歩留まり率 (%) = 0.87
⑨	管理効率性／収益 (%) = 0.91

$$\alpha = \sum \alpha_j / n = 0.85$$

この場合、知的資本の価値（IC）の絶対測定値が、仮に¥2億だとすると、組織全体の知的資本の価値は、

$$IC = 0.85 * ¥2 \text{億} = ¥1.7 \text{億}$$

と概算することができる。

2.7 まとめ

ナレッジマネジメントは、個人の知識や企業の知識資産を共有・編集することで、業務の効率を高めたり、価値を造り出したりすることであり、そのための仕組みを作り、それを運用する経営手法の1つである、といわれている。しかし、知識が経営にとって重要だと言われても、これまで知識や技術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企業経営の姿であり、経済発展の原動力だったと言える。ナレッジマネジメントのいう知識を情報や技術と置き換えても違和感がない。では、何が違うのだろうか。

「企業にとって情報は重要だ、情報に基づいた科学的経営を実践すべきだ」というときの情報は、データを意味している。データによる客観的な合理的経営の姿であり、情報に価値を見いだす「情報化時代」の主役である。しかし、情報の意味合いも、時代とともに、単なるデータから文字や音声、画像なども含むようになってきており、意味情報としての価値が高まってきている。その半面で、情報が氾濫し、情報過多に陥り、有効な情報の選択やその見方に苦勞するという問題も出始めている。

一方、技術は、技術進歩として工場や工作機械などの生産要素に体化(embodied)され、熟練技術として労働者が習得し、その活動を通して生産性の向上や品質の向上として経済的価値を生み出している。

ナレッジマネジメントでいう知識には、概念、ノウハウ、視点、コツ、スキル、能力などが挙げられるが、これらは、行動の指針、判断の基準、問題への処し方などのための秩序であると言える。それは、「正当化された真なる信念(Justified True Belief)」と称され、これまでのところ正しい「真」だと信じられていること、である(参考文献15)。

この信念としての知識は、人の認識に依存するもので、ナレッジワーカー1人1人の個性的な活動を支える原点となる。情報化時代には、個人の顔が見えなく、全員を均質な労働者にとらえていたのに対し、知識時代では、異なる能力を持った多様な人材にとらえ、その個性を重視している点が大きな違いである。そして、この個人が保有している知識のうち、企業の方向性やビジョンに基づいて、互いに認め合い、相互認識されたものが、組織の知識として共有され、その組織空間に蓄積される。

当初は、情報(データ)にフォーカスした、ベストプラクティス(卓越事例)の共有に中心があったが、企業の競争力の源泉は人間の能力、即ち知的資産である、という認識が高まるにつれて、次第に、その重心は、ナレッジワーカーとしての人間に移ってきている。本質的には、ナレッジマネジメントとは、ナレッジワーカーが主役の組織的行為である、と言える。

本章では、このナレッジワーカーの行為に着目し、知識の「共有と移転(伝達)」、及び「学習と創造」という視点から、現在の企業の課題を整理し、知識時代の新しい企業の姿を描き、そこでの価値創造の場としての新しい「オフィス」をスケッチした。

ここから、ナレッジワーカーは、多種多様な人々の集まりであり、決してひとくくりではとらえられなく、そのワークスタイルも様々なバリエーションがあるということが見えてきた。こうした人たちが、心地よく、生き活きと活動できる空間としての「場のデザイ

ン」が今後、ますます重要になってきていることもわかってきた。

さらに、ナレッジワーカーにとっての強力な武器としての情報技術も、ブロードバンド時代を迎え、処理スピードも一段と高まり、高速大容量になったことで、知的道具としての有効性が増し、ワイヤレスの普及は、これまでとは一変した活動空間を生み出して、ナレッジワーカーの可能性を大きく延ばすことに貢献すると期待できる。

また、ナレッジワーカーのこうした活動は、組織としての活動であり、その企業の方向性や目的と合致している必要がある。それを確認する手段として、知識の「測定と評価」という視点からも考察を試みた。

この分野では、Kaplan と Norton のバランススコアカードの概念が、マルコム・ボルドリッジ賞や日本経営品質賞などのベースとなっているだけでなく、多くの企業でも業績を評価する経営指標として広く受け入れられていることがわかった。これは、結果としての財務評価だけでなく、現在の活動や顧客との関係、さらに将来へ向けての学習と成長の視点から、総合的な評価をしている。

業績評価は、評価項目の指標化と達成度を測る尺度を設定することで行っているが、実際には、貨幣価値、比率と実数値で表現されている。最終的には、全ての知的資産を金額換算して財務諸表に組み込むことが望まれているが、残念ながら現在は、いずれも個別の主観的評価に留まっており、見えない知的資産の一部が見え始めたという状況にあると言える。EVA（経済付加価値）や CFM（キャッシュフロー会計）などの経営指標とのリンクにはもう少し時間が掛かりそうである。

さらに、時々刻々変化している知価やナレッジワーカーの活動状況がモニターできるような、いわゆる経営コクピットを実現できるための計測方法は、さらに多くの時間を待たなければならないようである。

第3章 ナレッジマネジメントの経営効果

3.1 従前の経営課題としてのナレッジマネジメントの位置付けについて

企業経営には様々な理念と目的があることは言うまでもないが、株式会社などの事業会社では、利益を獲得することが主要な目的の1つであり、企業存続の条件でもある。ナレッジマネジメントの経営効果を考える上で、利益の獲得に対しナレッジマネジメントがいかに作用するかが重要と考えた。利益は、売上増大、生産性向上、コスト削減の3要素が、時間軸にそった収支の循環の中で関連しながら獲得されるものである。一口で言えば、「フリーキャッシュフローの増大」である。こうした観点から、ナレッジマネジメントの経営効果を検討した。

まず、昨年度の研究によって9項目に整理されたナレッジマネジメントの経営的課題は、経営効果を考える上でも重要と考えられ、本稿でさらに検討を加えた。そもそも、この9項目は、いずれもフリーキャッシュフローの増大に関わる事柄である。例えば、顧客ニーズの把握は売上の増大に対する課題であり、研究開発期間の短縮は経費削減につながる課題である。そこで、これら9項目にわたる経営的課題の妥当性を試みに検証するため、「CIOの考えるナレッジマネジメントの価値に関するアンケート調査」を実施した。

次に、フリーキャッシュフローの3要素である「売上拡大」、「生産性向上」、「コスト削減」の観点から、ナレッジマネジメントの手法と作用及び効果について検討した。

さらに、これらの考察を経て、ナレッジマネジメントが個人の知を総合した組織知として創出されるべきものであることを方向づけ、あわせてナレッジマネジメントにおける今後の検討課題の明確化を試みている。

3.2 CIOの考えるナレッジマネジメントの価値に関するアンケート結果

9項目にわたるナレッジマネジメントの経営課題の重要度と満足度に関し、JUAS 幹事企業のCIOに5段階評価のアンケート調査を行った（有効回答数13社）。

回答者が考える重要度と、自社の取り組みにおける満足度を評価するもので、各項目ごとの平均値を以下に示す。

項目	重要度（平均）	満足度（平均）
①顧客ニーズの把握	4. 2	1. 7
②研究開発期間の短縮	3. 9	2. 4
③製造における生産性向上	3. 8	2. 5
④営業の効率化	4. 5	2. 5
⑤新入社員の早期育成	3. 6	2. 7
⑥人材流動化への対応	3. 8	2. 3
⑦社風の変革	3. 7	2. 6
⑧経営判断の迅速化	4. 3	2. 1
⑨差別化製品の開発	3. 6	2. 2
総平均	4. 1	2. 4

各 CIO はナレッジマネジメントに関しての重要度評価は高いが、自社での取り組みの満足度は低いことが示された。

また記述式設問で「これからの重要取り組み事項」について意見を求めた結果、以下の回答が得られた。

- ・ 経験ノウハウを資産として全社で認識して蓄積し、活用する仕組み作り
- ・ 企業改革として実践する社員の意識づけ
- ・ 業務改善のプロセスとして組み込み
- ・ 個人へのインセンティブ付与等の人的制度作り
- ・ トップダウンから推進するための（取り組み）
- ・ 人材流動化に伴う（対策）
- ・ 成功事例と失敗事例の共有化とその戦略的活用
- ・ 必要な人が（に）必要な情報をタイムリーに入手（提供）する（システム）

これらは、個々には様々な内容であるが、いずれもナレッジマネジメントの経営課題に関わる内容で、さらにはナレッジマネジメントの運用面に関わる重要な指摘がなされている。

このように、アンケート調査の結果から9項目の経営課題の妥当性が検証された。このことから、それら9項目の課題に内包されるキャッシュフロー増大が、経営層の求める経営効果のエッセンスと位置付けられよう。

3.3 経営層が求めるフリーキャッシュフローの増大と ナレッジマネジメントについて

（1）売上拡大に寄与するナレッジマネジメント

昨今の企業不祥事に見られるように、顧客の視点を失った企業は市場から退場せざるを得ない状況が鮮明になりつつある。そもそも顧客満足を重視する議論は以前からあった。製品の安全性・耐久性・機能・デザイン・価格や企業のサービス・ブランドなどが、顧客満足の要素である。これらの要素は、企業や社員の技術力や組織力だけでなく、経営理念やモラルの上に成立すると言える。この点、ナレッジマネジメントに期待される効果は大きい。何しろ失敗するとすべてを失いかねない。損失の大きさも大雑把に把握できるだけでも膨大で、未然に防止するナレッジマネジメントの投資効果も理解しやすいと言える。そのような危機監理とまでは行かずとも、通常の売上の増大についてナレッジマネジメントの導入が考えられることは多々あろう。製造業の場合、商品が生産され、広告宣伝して販売され、消費者が購入するというプロセスの循環になっている。その循環の中で消費者に魅力ある商品を作り続けなければ企業は競争に勝てない。消費者が商品を購入する際の判断基準からして、消費者側が求める付加価値を満足させる商品を、企業側が、低コストでタイムリーに提供することにつきると言える。

具体的なナレッジマネジメントの取り組みとしては以下のような事例が見られる。

- ・消費者のクレーム情報等から新商品の開発ニーズを発掘
- ・パーソナルな要求に特化した製品のインターネット販売
- ・社内でベストプラクティスを評価し、高質で迅速なサービスを展開
- ・インターネットで消費者に製品や企業情報を公開
- ・メーカーによる販売店の情報提供

例えば最後のケースにおいて、消費者から製品の販売店の問い合わせをメーカーが受け回答するまでに数日かかっていたとする。問い合わせした消費者の居住する周辺を管轄する営業所を調べ、営業担当が該当販売店の在庫まで調べ、その結果をメーカー経由で消費者に回答するという手間のかかる対応であった。その間に他社の同等品で用立てられてしまうことが考えられる。大きな機会損失である。この状況を払拭するナレッジマネジメントシステム導入により、回答時間が数分に短縮されたとしよう。消費者への回答はほとんどリアルタイムで可能となる。介在する人的労力の削減はもとより、顧客サービスの著しい向上に寄与し、機会損失の防止効果も伴い、売上増大の効果が明確に示されることとなる。

ところで、ナレッジマネジメント導入企業において同様の取り組みが様々報告されているものの、その効果を定量的に測定し、システム化の投資効果を算出した事例は非常に乏しい。実際の売上結果には、日々変化する競合状況などの外部要因の影響が及んでおり、投資判断の時点では、あくまでも売上予想に留まるからである。したがって、ナレッジマネジメントの売上増大効果については、ナレッジマネジメントの取り組み方をパラメータとした、売上の期待値を高精度に算出するシミュレーションモデルの開発と、その継続的レベルアップが必要と考える。

（２）生産性向上のためのナレッジマネジメント

生産性には、労働生産性や資源生産性、あるいは利益率などの多様な概念が盛り込まれている。本章では、ナレッジマネジメントの観点でとらえ、業務を遂行する人や組織の知識を中心に据えた労働生産性を主な検討対象とする。

労働生産性を向上するには、正しい判断・迅速な対応・確実な処置・高度な業務品質などが欠かせない。その結果として、手戻りや無駄のない仕事が可能となる。

また、労働生産性の向上ということを「単位時間当たりの仕事消化量を増やす」と考えると、1つのアウトプットに対する生産時間を短縮することと考えられる。

例えば、ある企画書を5日かけてまとめたとする、労働生産性が向上したということは同じ内容の企画書を3日で仕上げたということであろう。

社内には、営業情報、技術情報、人事情報、経営情報、フィードバック情報など、多くのナレッジが存在する。しかし、そのナレッジを全社員が自由に使える（新たなナレッジを生む）ような環境になっていなければ、ナレッジを活用した労働生産性の向上には結びつかない。

ナレッジを使う環境（情報共有の場）を作る方法として、定例の報告会や報告書による意見交換も重要である。しかし、そうした場の参加者が数人のうち互いに全てのナレッ

ジを共有しあうこともできるが、規模が大きくなるにつれ個人が全てのナレッジを共有することは不可能となってしまう。また、時空間の場を超えた過去のナレッジについては、報告会や報告書などではなかなか共有することができない。

それに対し、IT ツールを使うことで大規模にナレッジを共有することができ、過去のナレッジについても共有することができる。IT ツールを使う場合は、ナレッジが電子化されていることが前提となり、大規模に過去のナレッジも利用活用することができる。また電子化されたナレッジをIT ツールで使う場合は、検索機能等により、必要なときに必要なナレッジを集めることができる。このようにIT ツールを使ったナレッジ利用可能環境を構築し労働生産性を向上させた事例は多くある。

ある事例では、既存の紙文書を電子化し、文書データベースへ保管した。これだけでも、文書データベースの検索機能を使うことで、既知のナレッジを素早く引き出すことができ、業務のスピードアップがなされた。

さらに、ワークフローシステムと連動させ、業務の各フェーズで、フェーズ別に必要な電子文書を引き出せる仕組みを加えた。それにより無駄な書類の検索がなくなり、業務効率をさらに上げることができた。結果として、1つのアウトプット（成果）に対する労働時間を短縮することが可能となった。

ところで、既知のナレッジ（インプットされたナレッジ）を素早く活用する仕組みとして、多くのIT ツールが市販されており、利用することが可能である。しかし、労働生産性を向上させるためには各企業において既知のナレッジをどのように電子化して、蓄積するか、そしてどのように利用できるようにするかがノウハウとなり、その運用方法が企業競争力の1つの要因となる。これがいわば組織の能力や知恵とでも言うものであろう。

（3）コスト削減に貢献するナレッジマネジメント

昨今のデフレ経済では、シェア拡大が必ずしも売上の増大とならず、ましてや利益の増大になりにくい。減収でも増益を実現するには、コスト削減の重要度が大きくなっている。PL上のコストには、大きく分けて変動する原価と概ね固定的な販売管理費がある。特に昨今のリストラで問題なのが、固定費の中で大きな比率を占める人件費の削減である。

企業活動の上で不要なコストを削減することは重要な課題であり、どの経営層も常に念頭においている事項である。前項の「生産性向上のためのナレッジマネジメント」で、ナレッジマネジメントの効果として労働生産性が向上する可能性を述べた。同じ価値を持つアウトプット（仕事の成果）を安く生産できることは、一方で生産コストの削減につながり、企業の競争力に直接貢献する材料となる。

効果的にナレッジを活用するには何らかのIT ツールの導入が必要であるが、同時にその導入コストも発生する。導入コストがかかる以上、投資効果を判断する必要性があり、IT ツールを導入するコストと、生産性向上によるコスト削減効果を対比する必要がある。しかしIT ツール導入の判断時点では、目標値としての人件費削減は想定がつくが、生産性向上の効果を算出することは難しい。ツールの使い勝手や新たに発生する管理業務の要素などの不確定な要素が多く、正確な数字を事前に把握することはあまり期待できない。

その一方、ナレッジ（知財）を蓄積することは、将来に渡り企業競争力の源泉となることは容易に想像できる。したがって、設備投資のような先行投資と位置付けることが必要で、単年度の経費ではなく、償却資産として位置付け、投資判断を行うことが求められる。

ある研究所の事例では、人員削減の折り、研究員がいなくなってもその研究員のナレッジを残すために、業務をしながらナレッジを蓄積するナレッジデータベースシステムを構築した。研究所の知財がなくなることは、企業活動の根幹を揺るがすと認識した経営層の判断で、予算化して、ナレッジデータベースシステム構築のGOサインが出たという。

コスト削減に貢献するナレッジマネジメントシステムは、システム導入コストを定量的に把握し比較・評価することがなかなか難しいが、企業経営の財務政策の中で、経営層が、企業ナレッジ（知財）の価値をどのように判断し、どのように位置付けていくかということにはほかならない。つまり、経営層の理解力や先見性などとともに、財務処理能力にも関わっていると考えられる。

3.4 組織知を創出するナレッジマネジメントについて

そもそも企業は組織であり、構成員の個人が知識と能力を高めながら知恵を働かせ、その総合として組織の知恵（組織知）を形成していかねばならない。ナレッジマネジメントはまさにそうした組織知の創出の仕組みである。したがって、組織の頂点に位置する経営層は、ナレッジマネジメントの推進には自ら大きな責務を負うもので、それなくしてはナレッジマネジメントの経営効果も望むべきではないと言える。

本節では、ナレッジマネジメントが実質的な経営効果をあげるための、経営層の取り組み方と運用に関わる要件について概観した。

第1に、ナレッジマネジメントを経営課題の解決方法として位置付ける以上、企業内でのナレッジマネジメントのあり方は、経営トップが打ち出す経営方針によって定義付けられる必要がある。ナレッジマネジメント導入の具体的な目的の提示である。すなわち、解決すべき経営課題を指し示すことから全てが始まる。売上拡大か生産性向上、あるいはコスト削減のいずれを目差すのか、あるいはこれらを複合的に目差すのかをトップダウンで経営方針として指し示す必要がある。もちろん財務政策の観点からしかるべき予算化もなされねばならない。

第2は、その目的に対する具体的なナレッジマネジメントの手法を全社員に提示もしくは開発要請することである。すでに先行して紹介されている事例にならってナレッジマネジメントを導入することもできるし、社内にプロジェクトチームを設置してナレッジマネジメント手法やツールの開発を促進することもできる。

第3に、全社員がそのナレッジマネジメントに取り組む環境を用意しなければならない。すなわち、具体的手法の継続的レベルアップを可能とする体制作りと、持続的向上のためのインセンティブを付与することである。例えば、ナレッジマネジメントのテーマごとに担当リーダーを選任し、業務の一貫としてナレッジマネジメントにあたることのできる社内コンセンサスを用意する必要がある。さらに、そのリーダーのもとにチームを構成し、

チームワークとしてのナレッジマネジメントの推進を全社的に支援する必要がある。経営層が定期的な報告を受けることは言うまでもなく、一定の評価方法をもって成果を測定し、その対価に報いる褒章制度を設けるなど、当事者のモチベーションを啓発するインセンティブの付与が重要である。

第4に、全社的に取り組まれているナレッジマネジメントの進展状況を社内で開示し、ナレッジマネジメントにおける個人の知を組織知として集積・共有し、応用可能な知識ベースに随時高めていく仕組みやツールが求められる。

経営効果を発揮する実質的なナレッジマネジメントの取り組み方と運用方法は、おおむね以上の4項目に整理される。こうした事項について、経営トップが正面から取り組む姿勢が最も重要と考えられる。

第4章 事例研究

4.1 事例調査の観点

(1) 調査項目の概要

ナレッジマネジメントを効果的に推進していくためには、人、プロセス、ITの3つの要素について相乗効果を発揮させることが重要であり、具体的なマネジメント方法論は社員の資質や企業風土、社内外情勢の違いにより多様なものがある。実際の施策展開には、理論的な部分から構築する方法（参考文献16、17）と、他社の成功事例を採り入れて構築する方法（参考文献18、19）があるが、成功するかはともかく構築の容易性（特に技術を用いてナレッジマネジメントをリードするアプローチ）の観点からは後者の方が勝っていると言える。また、後者の方法論において施策を成功に導くポイントは、1）他社の成功事例を十分に分析すること、および、2）自社の状況を分析し、自社の環境に合わせて調整を行ったうえで他社の事例を導入すること、である。本章の目的は、まさに1）の他社の成功事例を自社に適応可能かを見極めることが可能な情報を提供することにある。

調査を進めるにあたり、効率よくヒヤリングを行うこと、また、調査者間での問題意識の目線を合わせることを目的として、ナレッジマネジメント施策の重要ポイントとなるであろう項目を検討した。本節では検討結果である調査項目とその概要について説明する。

次節の各事例紹介は、次のような構成になっている。

- 1) 施策の概要
- 2) プロセス
 - a) 推進体制
 - b) 推進方法
 - c) 技術
 - d) ナレッジ管理
 - e) 効果測定
- 3) その他
- 4) 議論

1) 施策の概要では、施策の目的や対象業務範囲などの概要について述べる。2) のプロセスは本章の核であり、a) トップの関与などを含めた推進体制、b) 社員へどのように浸透を図ったかなどの推進方法、c) 施策をバックアップする技術、d) ナレッジのレベルを維持するナレッジ管理、e) 施策の成功か否かの指標となる効果測定の5つの切り口に焦点を当てることとした。また、3) その他では、2) の項目には収まらない調査した会社特有の事項について述べることとした。なお、最後の4) 議論は調査項目ではないが、調査結果について検討メンバー間で振り返り議論した結果について述べる。

(2) 各項目の説明

1) 概要

販売部門による売上高の向上、顧客の声をういた新商品開発、故障対応のコスト削減など、施策の目的や対象業務、および施策の対象となる人数についての項目である。また、次節では、2) 項のプロセスでの施策の方法論や、例えば提案資料、トラブルレポートのような施策で扱うナレッジについても触れる。本項により自社への導入候補となり得るかの1次判断が行えるであろう。

2) プロセス

a) 推進体制

平成12年度のナレッジマネジメント研究会報告書(参考文献20)では、ナレッジマネジメントを成功させる提言のトップに「経営者のリーダーシップ」を位置付けており、経営者がナレッジマネジメントにより会社をどのように変えていくかのビジョンを示し、重要施策と位置付けて推進していく必要性を説いている。しかしながら、特に日本企業においてはそういった事例は必ずしも多くはない(NTT東日本による調査では、15社のナレッジマネジメント事例のうち明らかに経営者が先頭にたって施策を推進しているのは5事例であった)。今回の調査では、「成功事例では、経営者自らが深く関与してなくとも、経営役員が施策を推進している」という仮説に従い、ナレッジマネジメントを推進するトップはどのクラスの経営幹部(例えば経営トップである社長なのか、社長以外の役員クラスまたは事業部長なのか)であるか、ナレッジマネジメントを推進する専任組織を設置し、経営会議の場で進捗管理しているか、専任組織の人数は、専任組織と他の組織の役割分担はどのようになっているか、といった観点に絞った。

b) 推進方法

冒頭に述べた施策展開の重要な3要素の2つである「人」「プロセス」を含むものである。野中氏は7つのガイドラインを述べているが(参考文献16)、2番目の「ナレッジクルーを編成せよ」という点は、a)に含まれるが、その他の6つ、すなわち、「知識ビジョンを創れ」「企業最前線に濃密な相互作用の場を作れ」「新製品開発のプロセスに相乗りせよ」「ミドル・アップダウン・マネジメントを採用せよ」「ハイパーテキスト型組織に転換せよ」「外部世界との知識ネットワークを構築せよ」については、推進方法に含まれる。今回の調査では、特に社員のナレッジマネジメントに対する意識改革が必須と考えられるが、ナレッジマネジメントに特化した教育を行っているか、業績評価や社内表彰などのインセンティブを用いているか、または知識の発信者になんらかのフィードバックがあるなどインセンティブがわくような方法になっているのか、といった観点に絞った。また、専任組織が存在する場合、他の組織や社員の意識改革を行う活動としてどのようなことを行っているかについても調査することとした。

なお、参考として、ナレッジマネジメントを推進していくにあたり困難だった点とそれに対する解決策、および苦労した点についてもヒヤリングを行うこととした。

c) 技術

施策展開の重要な3要素の1つであるITについて、各施策で用いているツールの調査を行うこととした。主要な技術にはイントラネット/エクストラネットなどのインフラとなるネットワーク、非定型となる知識コンテンツを蓄えるデータベース、それらの知識を有効に利用するためのグループウェアなどのコミュニケーションツール、ナビゲーションツール、検索エンジン、マイニングエンジン、それに多様な知識を表現可能なマルチメディア技術などがあるが、特に膨大な知識を整理・格納する方法、膨大な知識から特定の知識を探し出す方法、おおよびプル型とプッシュ型を効果的に組み合わせる方法、といった観点を中心に調査を行うこととした。

d) ナレッジ管理

知識共有の1つの鍵は、有効な知識のみを保持していけるかということである。ITが発達したとはいえ現在の検索エンジンをとってみても限界がかなり低いところにあり、おおよびと検索対象となる知識の質を保つ必要がある。したがって、ナレッジマネージャーに代表されるような「人」により、保持する知識の選別、整理、棚卸しが必要になると考えられる。そういった運用を行っているか、運用を行っている場合には知識の基準をどのように設定しているかといった観点から調査を行うこととした。

e) 効果測定

「選択と集中」の時代にあつて施策のマイルストーンを設定し、進捗を管理していくことが重要である。すべての施策の目的は、行き着くところ「売上/利益の増加」ということであるが、知価会計などのように知識を会社の資産として測る例もある。効果測定には、アクセス数の増加などのプロジェクトとしての評価指標、顧客満足度の向上などの企業としての評価指標などが挙げられるが、いずれにしても数値化して定量評価を行っていくことが重要である。しかしながら、効果の定量化についてはその方法が難しく、検討メンバーの議論でも他社事例を参考にしたいとの要望が多く挙げられた点でもある。評価を行っているか、行っている場合にはどのような指標を用いているか、という点について調査を行うこととした。

3) その他

施策の今後の課題についてどういったビジョンを持っているかについて調査を行った。また、なかなかトップダウンで行うことができない中でどのように予算を獲得しているか、成功の要因は何であったかなど、2)のプロセスの範疇には整理できない事項について整理することとした。なお次節の各社の取り組みでは、事前に調査項目を設定してはいないが、調査を行う中で得られた調査した会社の施策における特記事項などについても述べる。

4) 議論

調査を行った後に検討メンバー内で議論した結果を述べる。訪問した企業の事例は書籍

や雑誌などで紹介されているものが多いが、直接話を聞いてみると誌面では伝わりきれないものがあり、いわば自分たちの足で集めた情報により各メンバーへの会社への導入の可能性などを議論できた。検討メンバーを通した評価ともなっているところであり、読者の方々には参考になるものが多少なりともあると思う。

4.2 各社の取り組み

(1) 建設業A社

建設業大手 従業員 約 9000 人

売上規模 約 1 兆円 作業場（現場）は約 1,000 箇所／年

1) 概要

a) 目的

情報共有化によるビジネス領域拡大と効率経営（A社では表立ってナレッジマネジメントと謳った活動をしていない）。

具体的には施工分野のベテランのノウハウを初心者にわかりやすく提供する「施工Navi」システムや、各部門でクローズしていた業務プロセス情報発信等の情報共有化を実施。その結果これまで情報を“もらう文化”だった風土が“提供する文化”へと変化してきた。

[参考]

A社は、建設業界の市場規模（建設投資額）が右肩下がりの環境下において収益増大の源泉をどこにおくのかといった経営課題を抱えている。そこでA社は、ビジネス領域を従来コアとしてきた設計・施工分野から川上（提案／評価）や川下（アフターフォロー）に拡大し、効率経営と合わせた収益増大を狙っている。

* 全体投資額÷建物投資額が 43.8%（80年代）から 20.3%（90年代後半）に減少

* 建物費用の内訳は以下のとおり

初期コスト（20.8%）、保全（25.3%）、維持・改善（11.3%）、運用（40.4%）

設計／施工は2～3年だが、維持・運用は20～30年

b) 対象業務

各事業部横通しの施工業務、各事業部独自業務他

c) 規模

全社員（約 1 万人）が対象（実質は事業部中心、施工部隊は 3,000～4,000 名）

d) 方法

1997年のPC1台／人の整備を経て情報共有化を推進

情報掲載のルール、器を用意して、事業部ごとに推進

e) コンテンツ

ア) 情報発信型

業務標準を従来紙で保管されていたものを電子化し、共有、検索、閲覧できるように

したもの等。

[システム開発・改善事例発表会]

毎年実施、研究成果をドキュメント化

イ) 業務プロセス改善型

[施工の初級者向けの「施工 Navi」システム]

ベテラン社員の施工ノウハウをドキュメント化し検索、閲覧できるようにし初級者の早期育成を狙うもの。

2) プロセス

a) 推進体制

表立ったナレッジマネジメント推進体制は存在しない。

ただし、ベースとしてシステム開発の推進体制が下敷きになっている。具体的には全社のシステム開発の案件調整を、全社規模の経営システム開発中央委員会の下部組織の IT 推進委員会（昭和 40 年ごろに設置）が実施している。IT 推進委員会は顧客管理、生産、統合（総務）の単位にワークグループがあり、実質の開発案件の調整は各ワークグループで行われる。

「施工 Navi」システムの場合は、10 名の兼任者によるワークグループで推進。

b) 推進方法

情報共有基盤の整備は、トップダウン

情報共有化は、別途、情報共有化専門委員会が組織され、“業務プロセスの形で残せ”などの提供するルールのみ決めて、情報共有化の実質的運営は事業部に任せた。

c) 技術

イントラネットが中心

d) ナレッジ管理

コンテンツ管理は基本的に事業部門ごとに行っている。

「施工 Navi」システムの場合は、運営ワーキンググループがフォーマット／手順書を統一し、かつ知識を体系した後にシステムに反映。

e) 効果の評価

評価／インセンティブについては未検討である。

ただし、「施工 Navi」システム、情報発信型の情報共有化が進んできたことで、これまで情報を“もらう文化”だった風土が“提供する文化”へと変化してきたと自覚している。

3) その他

a) 成功の要因

- ・情報基盤整備はトップダウンで進められた。
- ・情報共有化は、最低限のルールを定めた上で各事業部門に任せた。

b) 予算

不明（各事業部に任せている）

c) 成功の観点

もともと職能が体系化されており業務プロセスが明確であったこと。

(情報基盤とルールさえ決まれば情報の電子化は早い)

d) 今後の課題

- ・これまで紙で存在していた業務プロセスなどが電子化されたにすぎず、あくまでも情報発信の基礎ができたところ。したがって今後の進め方を検討中
- ・評価、インセンティブの検討
- ・関連会社、客先との間で図面等の情報共有を進めたいが業界全体としての PC リテラシーが低いという現実
- ・関連会社、顧客間の情報共有は官民で別個の動きがあり、それぞれとの調整が必要 (建設業界 EDI CI-NET など)。

4) 議論

- ・従来のビジネス領域を川上、川下に拡大し経営資源をシフトするために情報共有化を利用することであるが、川下 (施工後のアフターフォロー) に行くほどに対象者数の拡大と PC リテラシーの低さが問題になってこよう。その分、基盤整備、システム機能の充実、要員育成等への追加投資が必要かもしれない。
- ・効率経営の視点から従来よりもリターン (OUTPUT) / 事業投資 (INPUT) の増大とスピードが求められると考える。したがって、A 社の次の情報共有化の施策にあたっては、その施策の評価方法に定量的な指標を用いて目に見える評価を行い真に効果のある施策を次から次へと実施することが大事ではないか。情報を “提供する文化” 風土から “情報を利用して儲かる” 風土へのスピード変化だ。

(2) サービス業B社

ソフトウェアハウス大手、従業員 約 1600 名。

1) 概要

a) 目的

社内外の技術分野のノウハウを徹底活用し、問題解決の時間を削減する。

b) 対象業務

技術ノウハウに特化している。

c) 規模

全社員が対象。

d) 方法

「智恵 DAS」による技術ノウハウの蓄積。

e) コンテンツ

技術情報が主で、3つのコーナーで構成されている。

技術情報は、17のカテゴリー (プログラミング技術、データベース、ネットワーク等)

がある。

- ・知識広場：公開 Q&A

知りたいことや疑問を投稿すれば、テーマ毎に登録されている「エキスパート」が回答してくれるページ。

- ・知恵袋：自発的ナレッジ登録

広く役立つ知識や情報を載せたページ。

- ・知識人に聞く：エキスパートプロフィール

誰がどのような専門知識を持っているかが一覧で見れる” Know Who” のページ。

2) プロセス

a) 推進体制

経営企画部内に「智恵造プロジェクトチーム」を正式組織として立ち上げ、それぞれの部門から選出された4名の推進メンバー（ただし他業務との兼任）を配置。

b) 推進方法

00年 9月 社長を含む検討チーム（各部門から選出）の立ち上げ。

週1回の定例打合せ開催と共にメーリングリストを利用

00年 10月 「ノウハウ共有」に関する社員アンケートを実施。

対象は、検討チームが選択した人、約150名

<アンケートからわかったこと>

- ・必要とするのは技術分野
- ・役立つノウハウについては、有償でも購入したい
- ・ノウハウ提供の見返りとしては、「時間」と「反応」があればよい。
(インセンティブは案外期待していない)
- ・回答を引き出すには、指名質問が有効

00年 11月末 正式プロジェクト化

01年 1月初旬 説明会（14回）、社内プロモーション開始

01年 2月中旬 βテスト開始

01年 2月末 運用開始

推進のために、以下のような工夫を実施している。

①モチベーションの向上のために、インセンティブを導入

エキスパートの回答に対して、質問者が、回答で助かった時間を5段階で評価してそのカウントが集計され、四半期毎に上位3名が「お助け賞」として社長表彰の対象となる。また「優れた質問が優れたノウハウを引き出す」という観点から、質問者にもポイントが加算され、質問者の上位3名にも「助かり賞」として表彰の対象となる。

②社内へ浸透させるために様々な策を実施

- ・メールマガジン発行

サイトへの呼び水として、希望者宛に週刊で発行。

注目の Q&A、知られていない利用法の紹介、サイトの変更内容の通知等を掲載している。

- ・社内報（紙媒体）発行
全社員に月刊で発行。

Q&A の傾向や、エキスパートへのインタビューを掲載している。

- ・トップマネジメントから、経営会議や社員総会の場で語ってもらう。
- ・雑誌や新聞等のマスメディアに掲載。

c) 技術

リアルコム社のナレッジツールである「**Knowledge Market**」を使用。

検索ツールとして、**Just System** 社の **Concept Base** を使用している。

d) ナレッジ管理

ナレッジを陳腐化させないために、以下のような工夫をしている。

- ①回答を得られやすいように、質問のガイドラインを提示している。
- ②質問者の満足度が高まるように、回答のガイドラインを提示している。
- ③未回答に対して、エキスパートに回答を促すと共に、それでも回答が得られない場合には、推進メンバーが社内の人を頼りに調査したり、社外のリソースを使って調査して回答をしている。

まだ件数がそれほど多くなく、知識の棚卸しをするところには至っていない。

e) 効果の評価

「助かり時間」で測定。2/26日～9/30日で、3,375時間。

従来ルートでは得られない高速回答が得られる（質問から回答まで最短5分）。

また閲覧者数、登録エキスパート数、質問者数等のサービス利用者数を計測している。

3) その他

a) 成功の要因

コアユーザーの獲得。

アンケートや説明会、ベータテストへの参加、個人メール等を通じて、初期の段階からエキスパート候補にアプローチをしている。

また立ち上げ時に開催した事前のディスカッションから改善策を反映した。

b) 予算

構築費用として数千万かかっている。

c) 成功の観点

知恵を発信・共有するマインドの醸成ができた。

d) 今後の課題

- ①情報の共有から、新たな知恵を創造すること。
- ②評価尺度の改善： ナレッジマネジメントの効果と経営指標との関連性を強化する。
 - ・スピードについての尺度
⇒Q&Aによる時間短縮の観点からプロジェクト全体のリードタイム削減を盛り込む。

- ・クオリティーについての尺度

⇒利用者の声からの定性評価だけでなく、お客様へのサービス全体の付加価値向上を盛り込む。

4) 議論

- ・ナレッジマネジメントの題材としては、“技術分野”は出しやすいと考えられる。
- ・Q&Aを出せる状況が整った段階では、質問の質を上げていく段階へステップアップするのであろうが、どのように引き上げていくのか。
- ・提供された情報を単純に蓄積するだけではなく、その中からビジネスへ展開できる“原石”を見抜く“目利き”を必要になってくると思われる。

5) 感想と提言

情報の公開を活性化させるためには、それなりの閾値が必要であり、企画段階から資質のある人を巻き込んでいる点は評価できる。ただし、自発的な登録も多いようなので、成功の要因とは直接は関係ないようである。

一般的に「費用ばかりかかって、それに見合う効果が出ていないのでは？」という声は、経営トップのみならず社員の中から湧き出やすいと思われるが、「助かり時間」という誰にでもわかりやすい計測方法は効果を可視化でき、活性化の要因となっていると思われる。

また回答者の人助けへの満足度、他の回答から得られる差分知識、社長表彰の存在も成功の要因と思われる。

現在は量が少ないので棚卸しには至っていないとのことだが、やりとりのあった内容を整理・体系化していく作業があると良いだろう。

(3) 食品製造業C社

食品製造業大手、従業員約 5000名（グループ会社含む）。

8生産工場+関係グループ会社20社

1) 概要

a) 目的

指示待ち社員から自立型社員への変革のための「社内風土づくり」をナレッジマネジメントの目的として進めている。社員が自立していなくては、ナレッジの発信・共有はできないとの理由から。

C社のナレッジマネジメント活動の特徴：

- ①情報共有より知の創出を重視
- ②ナレッジの形式化、ドキュメント化より暗黙知同士、人同士の交流を重視
- ③組織の客観情報より個人の主観的な意志を重視

b) 対象業務

社員のコミュニケーションの活性化のため、個人情報など業務以外の発信が主体。

c) 規模

関連グループ会社を含めた全社員（約 5000 名）が対象。

d) 方法

社内ネットワークを活用した電子社内報、メールマガジンなどによる情報共有。

e) コンテンツ

キーワードは「可視化」「コミュニティ」「自立」で、具体的には自由なディスカッションの場を提供するために、①電子社内報「iQP」、②メールマガジン「なれまね情報」、③オンラインコミュニティ「電子会議」を実施中である。

趣味などの社員の自己紹介欄の設置、社内アンケートの実施、クレーム対応情報の発信などを企画し、社員へのインタビューなども行って、積極的に情報を発信している。扱う情報は公式社内情報を扱う広報室をNHK型とすれば、民放型を目指し、仕事に直結しない自由な議論としている。

2) プロセス

a) 推進体制

管理本部にナレッジマネジメントプロジェクトチームを設置し、専任者 6 名が担当（営業、生産、研究など各部門から各 1 名）している。チームリーダーは取締役であり、社長決裁を得て、全社的に認められた形で活動を展開している。

b) 推進方法

99 年 10 月	経営会議でナレッジマネジメント導入を進言。決裁を得る。
00 年 1～5 月	ナレッジマネジメント研究会スタート 社内グループウェアの中心になっていた若手十数名で議論。 結論：ナレッジは自発的には出てこない。
00 年 6～9 月	ナレッジマネジメントプロジェクト設置（当初 3 名でスタート） 社員の「やる気」を起こさせることがまず重要。 やる気が出れば、自然とナレッジ共有意識が出てくる。 → 個人に注目：個人中心のキャリア形成から攻めることをナレッジマネジメント目標とする → キーワード：「可視化」「コミュニティ」「自立」の 3 本

00年10～12月	ナレッジマネジメントプロジェクト 6名に増員 ディスカッション中心で意見交換 → 「可視化」：個人の情報感度の向上。社内情報の透明化。「コミュニティ」：自由参加の場の活性化 （「場」作り。飲み会などではなく、公式の場） → 「自立型人材」の育成 下記3つの実行施策を決定 ①電子社内報「iQP」 ②メールマガジン「なれまね情報」 ③オンラインコミュニティ「電子会議」
01年3～6月	フェイス to フェイスの説明会実施 発信時には社内の反発が多かったが、説明会で、協力者を増やしていった。
01年3月～	自己紹介欄開始
01年4月～	社内モニター公募開始
01年5月～	無記名式アンケート開始 「iQP」「なれまね通信」開始。

c) 技術

グループウェアであるノーツを使って実施している。

d) ナレッジ管理

専任担当者が発信情報の内容を企画し、必要であれば、インタビューなども実施している。また、発信情報に情報のセキュリティレベル（社外秘ランク付け）によって3段階に識別して色表示している。

・電子社内報「iQP」

アクセス可能数 5000 名、アクセス数 3400 名、週に 1000 名程度がアクセスしている。専任担当者 6 名で、毎日 2～3 件新規更新。情報発信のため、社内インタビューやアンケートなどを企画・実施している。自己紹介数は 300 名程度。

・メールマガジン「なれまね情報」

3 回／月更新。ダイジェスト、コラムなどを全員にメール送信している。

e) 効果測定

具体的な評価の指標はない。しかし、社内のコミュニケーション度合いは確実に向上しているとのこと。

3) その他

a) 成功の要因

過去の失敗を議論し、本質論からアプローチしている。

b) 予算

専任者6名を充当。

c) 成功の観点

社員や経営層へのPR、報告などで協力を得るように努力している。

d) 今後の課題

- ①大きな改革をソフトランディングさせるには時間がかかることを経営陣に理解してもらうこと。
- ②時間管理（規律）と仕事管理（自立）のバランス。
- ③製造部門での自立型人材のあり方。
- ④費用対効果を最低限でも可視化。

4) 議論

- ・6名もの専任者をかけているが、今後いかに企業成果に結びつけていくかが、本活動のポイントになるであろう。
- ・現在は業務以外に重点をおいたコミュニケーションの場づくりに専念しているが、業務改革、新製品創出など業務に直結した議論への方向変換をどのようなタイミング、仕掛けで実行していくのか。
- ・本活動の効果を見る1つの指標として社内アンケートを実施して、社員の意識の変化を追ってみても良いのではないだろうか。
- ・本活動内容が一部の社内経営層の理解を得ていないため、現在の活動内容を今後の企業成果にどう結びつけていくのかのというストーリー作りに苦慮している。

(4) 製薬業D社

医薬品会社D社の事例

医薬品製造販売会社大手、従業員約7000名（海外を含む）

1) 概要

a) 目的

1989年に提唱された企業理念を共有化し、技術革新を推進するために、1997年に専門組織を社長席直下に編成した。この組織の目的は

- ①企業理念の実現
- ②革新を起こす仕組み創り
- ③革新を起こす人材の育成 である。

b) 対象業務

企業理念に基づく活動をプロジェクトと称し、2000年度は795テーマに対して支援を行っている。

c) 規模

海外を含めた全社員（約7000名）が対象。

d) 方法

MR 向けポータルサイトなど、商品に関する情報や現場からの情報はいち早く得る環境は整備されている。

しかし、この専門組織は単なる「情報入手手段の利用推進」ではなく、あくまでも担当者が「知識創造活動」の支援を行っている。

e) コンテンツ

この組織の活動内容は以下のとおりである。

- ①知識創造理論の浸透と実現
- ②プロジェクト活動のサポート
- ③社内表彰の運営
- ④知識創造サーベイの実施
- ⑤知識ビジョンの策定支援
- ⑥ナレッジリーダーの育成
- ⑦ニューナレッジの発掘、支援

2) プロセス

a) 推進体制

社長席直下に専門組織を設置し、専任者 9 名（営業、研究開発、生産、管理などの部門から選出）が担当している。この 9 名は各部門の「知識創造活動」の支援担当者になり、各部門向けのコンサル的活動も行っている。なお、相手部門にも知識創出の担当者が存在している。

b) 推進方法

①知識創造理論の浸透と実現

1990 年から企業理念の浸透と実現に向けて活動してきた内容に、知識創造のフレームワーク（知識創造の 4 モード）をあてはめて「知識創造活動」とした。

②プロジェクト活動のサポート

プロジェクト活動の位置付けは、あくまでも自発的な活動としている。このプロジェクト活動に対して

- ・研修での共有化
- ・カンファレンス
- ・部門総会
- ・社内表彰
- ・知の広場の利用 などの支援を行っている。

③社内表彰の運営

社内活動、技術論文、研究成果などに対する表彰活動の運営。

④知識創造サーベイの実施

2 年おきに 7 つの観点から 200 項目のアンケートを全社員に実施している。

知識創造の進捗を把握し、その後の「知識創造活動」の対策資料としている。

サーベイは、所属名は記すが無記名式で、全社および組織毎の分析を行っている。

(全社の分析)

D社の強み、弱みの発見を目的としている。

第1回の結果：「行動力に富む官僚制企業であり、仕事を効率よく進められる機能と風土があるが、『知』の創造活動は欠如している」など

第2回の結果：「企業理念への理解は高いものの、その実践やプロジェクトへの参画意識にばらつきがある。知識創造企業に一步前進はした」など

(組織毎の分析)

知識創造活動に対するベスト組織とその他の組織を比較している。これによって、ベスト組織になれなかった組織に対し、何が弱いのかを明確化し、対策を検討させ、その後のプラン策定に導かせることが可能となった。

⑤知識ビジョンの策定支援

各事業部の3年後の姿を明示させ、行動指針を策定させ、当組織のメンバーは各事業部をまわり、策定の支援を行う。なお、個人の目標管理は人事部主管で別途行っている。

⑥ナレッジリーダーの育成

階層別研修を廃止し、「知」の創造のための研修体系を明確にした。「部門間交流研修」「異業種交流研修」「知創カンファレンス」などは、強制でなく自由応募式にし、費用は自己負担としている。

c) 技術

特にこの専門組織用にツールはなく、人ベースの知識創造に取り組んでいる。ただし、来年、社内ポータルを開始する予定である。

d) ナレッジ管理

社内のナレッジ管理としては、海外を含めた全社員および、グループ会社を対象としたイントラネットが構築されている。また、日本本社のホームページをはじめとして、グループ会社のホームページもある。さらに、MR向けポータルサイトがあり、商品に関する情報や現場からの情報を管理している。

e) 効果の評価

サーベイを指標とすると、行動力に富む官僚制企業から知識創造企業へ前進したとのこと。

3) その他

a) 成功の要因

企業理念の実現、社長席直下の専門組織など、トップダウン方式であったこと。

b) 予算

専任者9名を充当。

知識創造活動に対する予算は各事業部に任せている。

c) 成功の観点

・企業理念（経営者の思想）を知識創造活動に紐付けたこと。

- ・知識創造の4モードが業務に浸透しはじめたこと。

d) 今後の課題

- ・知識を創出、収集はできつつあるが、今後の課題は、良い OUTPUT をどのように出していくかである。

4) 議論

- ・企業理念を「知」という視点でとらえ、実現していくというトップダウンの進め方が、全社に浸透しやすかったのではないか。
- ・ツールに頼らず、人ベースの活動で、知識創造活動に向けた社員の意識改革を行ったことは、ナレッジマネジメントの第一段階の手段として有効と考えられる。
- ・今後も企業理念の実現に向けて知識創造活動を進めていくと思われるが、この活動からより優れた「知識」にして、活用するための手段をどのように構築するかが、今後の成功ポイントになると考えられる。
- ・短期サイクルで組織評価を行い、効果を示した方がよいのではないか。

4.3 取材を終えて

今回取材した企業はいずれも「人」に着目しているか、もしくは今後の課題として重要視している点は見逃せない。

建設業 A 社は、ビジネス領域の拡大と効率経営に向けた情報共有という目的に向け、ベテランのノウハウの伝達や部門毎にクローズしていた情報の共有化などを図り、その結果、“情報をもらう文化”から“情報を提供する文化”へ変化してきた。その成功には、情報基盤整備といったお膳立てにトップがコミットし、実際の推進では各現場に投げかけ、任せられた点が大きく貢献していた。

サービス業 B 社は、問題解決のスピードアップに向けた社内外のノウハウの徹底活用を図った。B 社は、正式な推進組織とインフラを整備し、活動の早期からのコアユーザーの巻き込みを図って普及浸透策を次々に実施し、社内の雰囲気作りに努めてきた点が大きな成功要因として挙げられる。

食品製造業 C 社は、ナレッジの発信・共有に向けた第一歩として、指示待ち型社員から自立型社員への変革とそのための社内風土作りを図った。推進に当たっては対話を重視し、社内のコミュニケーションが確実に活性化している。さまざまな対話の中で、過去の失敗と本質論の徹底的な議論が協力者の輪を広げていったことが成功の要因となっていた。

製造業 D 社は、革新を起こす仕組み創り・人材育成と、それによる企業理念の実現を目的に、知識創造に向けたビジョン・組織・制度・人・業務のあらゆる面での活動を展開。官僚型組織から知識創造型企業へ前進を遂げている。その裏には、企業理念の実現には知識創造活動が不可欠であるとのトップの強い思いを、あらゆる施策によって社員に浸透させ、ツールに頼らず、人を中心とした活動で意識改革を実現させたことが成功の大きな要因と考えられる。

今回取材した企業を見ると、活動の下地作りの面でトップの深い理解があり、人の意識・行動様式の変革に着目もしくは期待して、ある場合には地道に、ある場合には全方位的に施策を展開している点が成功要因の共通項として挙げられる。

ナレッジマネジメントを進めるには、ヤル気のある人（経営ビジョンに共感し、行動に移している人）がどのような情報・知識を利用しているのか、欲しているのか、を明確にしなければいけない。ただし、このヤル気のある人が存在しなければ、こうしたニーズも生まれず、新しい知識も創出されない。ヤル気のある人やその人たちのニーズが具体的につかみきれていない状況で、ナレッジマネジメントが単なるツール導入・インフラ整備の段階から抜けきるのに苦心しているように思えたケースもあった。

C社が過去の失敗を参考に、社員の情報共有活性化のために意識レベルの向上に向けたコミュニケーションの場づくりから地固めしているのも、「まずは意識改革ありき」という発想であろう。この点で、意識改革から入り、社員の意識レベルと経営活動ベクトルを合わせて一人一人の意識と行動を集中させ、経営効率の良い企業活動を展開しているD社は、模範的な事例といえる。

ところで、確かに、人や風土の変革によって、知識の公開が活性化されることが望ましい姿ではあるが、その道のりは遠く、険しい。B社で行っているインセンティブを利用した方法も、こうした問題に対する一つの解と言える。ただし、多くの企業にとって、一人一人の行動様式を変えるまでのインセンティブを約束することは、現実的ではない。活動結果に対して定量的な評価を可能にし、業務上の効果を十分に見込めるようにすることが必要となってくるからであるが、その解を出すことは簡単ではない（3章を参照）。「業務に結びつける」「効果を挙げる」といったことが今回調査した事例のすべてに共通する課題として上げられていることが、それを指し示している。

とは言え、ナレッジマネジメントという言葉が先行し、具体的な話になるとツールの選定・導入に終始してしまう一時期の混乱は終わり、現在では「人」に着目した地道な活動に軸足が移っていることが今回の調査で感じられた。「ナレッジマネジメント」という言葉は意識せず、ナレッジマネジメントを着実に推進している企業ばかりであったことも注目に値すべき点であろう。

ナレッジマネジメントの本質は、社員全員が良い動機付け（モチベーション）を得て、企業活動を活性化させ、それがさらに風土として根付き、社員により強力な動機を与える、といったサイクルを維持・増強していくように情報運営（管理ではなく）することである。一人一人にどのようにして意識付け、動機付けができるかが、今後の展開の鍵になろうと思われる。

企業事例一覧表

	A社	B社	C社	D社
コンテンツのタイプ	情報共有タイプ 業務改善タイプ ・標準フォームの電子化 ・ノウハウのドキュメント化	情報共有タイプ ・技術 Q&A ・ナレッジ登録 ・Know Who 登録	知の創出タイプ ・情報コミュニケーター	技術革新推進タイプ
推進方法	トップダウン	トップダウン	トップダウン	トップダウン
推進体制	全社をカバーする推進組織は、ない 各組織のワークグループ単位で個々に実施	全社をカバーする推進組織あり 但し、メンバーは他業務との兼務	全社をカバーする専任メンバーによる推進組織あり	全社をカバーする専任メンバーによる推進組織あり
浸透のための施策	特になし	あり ・インセンティブ導入 ・プッシュ型の情報発信	あり ・プッシュ型の情報発信	あり ・社内表彰 ・ナレッジリーダーの育成
ツール	コラボレーションツール	共有促進ツール	コラボレーションツール	特になし (人ベースの知識創造)
効果測定	なし	あり	なし	なし

謝 辞

2000年度のナレッジマネジメント研究部会に引き続き、2年目の研究部会となった。今年度は昨年度とほぼ同数のメンバーが集まり、ナレッジマネジメントに対する関心の高さをうかがい知る結果となった。

昨年度が講師を招聘してのナレッジマネジメントに関する基礎知識と基礎技術、及び事例研究であったのに対し、本年度研究の特徴は経営との関係を主眼におき、応用技術の研究、経営への波及効果、そしてこれらを念頭においた事例研究とした。

応用技術の研究チームでは、最新の知識活用方法について多角的な視点から研究を行い、企業が仕組み作りを行う上での有効なヒントを見つけだしている。また、経営への波及効果を検討するチームでは、グローバル会計を中心にした知価会計の導入と効果を提言することができた。

事例研究のチームは、ナレッジマネジメントで経営に効果をもたらしている企業を中心に訪問し、訪問各社の分析と成功の類型を考察している。

このような研究活動を通じて明らかになったことは、ナレッジマネジメントを情報工学的に分析することは現時点で困難であり、むしろ人間を中心に据えた経営工学の視点から議論したほうがわかりやすい点にある。これを裏付けるように、事例研究において効果を出している企業は、技術論よりも経営と管理に紐づけられた知識共有と知恵創造活動に符合する。

このような成果をだすことができた反面、これ以上技術的に掘り下げることのできない物足りなさ、知識共有による知恵創造のメカニズムをさらに追求したいという思いが残っている。また、自社への本格的な導入を前提としたさらなる研究意欲もある。

これら本年度研究部会メンバーの意欲を汲み、次年度もまたこの研究部会を継続することとなった。

多忙極まりない仕事の中で、夜遅くまで、休日も厭わず本稿の執筆に当たっていただいた当研究部会メンバーに心より御礼申し上げたい。さらに、この部会を通じて会社を越えた仲間が沢山できたことを暗黙の成果とさせていただきたい。

平成14年3月吉日

ナレッジマネジメント研究部会
部会長 福田 修

【参考文献】

- 1) 日経情報ストラテジー 2001/11月号他
- 2) CIO Magazine 2002/2月号他
- 3) 知識創造企業 野中郁次郎+竹内弘高 著
- 4) 個人と組織のナレッジイノベーション、マイクロソフト ナレッジソリューション部 著
- 5) 金子郁容：「ボランティア」、岩波新書、1992.7.20
- 6) アラン・バートン=ジョーンズ：知識資本主義、日本経済新聞社、2001.4.2
- 7) 野田昭司「ナレッジマネジメントの現況と展望」
- 8) IBM SYSTEM JOURNAL VOL.40 NO4,2001
- 9) Outsell Inc. 2001 KM World プレゼンテーション資料
- 10) 紺野登：「知識資産の経営」、日本経済新聞社、1998.1.7
- 11) リーフ・エドビンソン、マイケル・S・マローン：「インテリクチャル・キャピタル」、日本能率協会マネジメントセンタ、1999.11.1
- 12) ニルス・ゲラン・オルグ、ジャン・ロイ、マグナス・ウェッタ：「戦略的バランススコアカード」、生産性出版、2000.1.28
- 13) 堀治人：「最も賞賛される企業はどこか」、ナレッジマネジメント研究年報、第3号、pp67-80 (2001)
- 14) 日本経済新聞社：「2001年度『優れた会社』」、日経新聞朝刊、2002.2.25
- 15) 野中郁次郎・紺野登：「知識経営のすすめ」、ちくま書房、1999.12.20

- 16) 野中、竹中：“知識創造企業”，東洋経済新報社，1996.
- 17) T.H.Davenport,L.Prusak 著，梅本訳：“ワーキングナレッジ”，生産性出版，2000.
- 18) 日本IBM（株）ナレッジコラボレーション・コンサルティング編：“100語でわかるナレッジマネジメント”，工業調査会，2000.
- 19) 小林，森島：“今日からできるナレッジマネジメント”，日刊工業新聞社，2000.
- 20) 平成12年度・ナレッジマネジメント研究部会報告書，日本情報システム・ユーザー協会，2001.