

平成 14 年度 ナレッジマネジメント研究部会 報告書

# 日本企業に最適なナレッジマネジメントの 実践的活用の研究

平成 15 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 .....	5
1. 1 ナレッジマネジメントを根源から問う .....	5
1. 2 ナレッジマネジメントに至る道 .....	10
1. 3 日本人にとっての知識の意味 .....	14
1. 4 おわりに .....	18
第2章 心理学的アプローチによるナレッジマネジメントの成功要因の抽出 .....	19
2. 1 ナレッジマネジメントと心理学 .....	19
2. 2 仕事をする「人」の心理 .....	20
2. 3 ナレッジマネジメントへの心理学的なアプローチ .....	25
2. 4 ナレッジマネジメントの成功要因 .....	31
第3章 企業活動としてのナレッジマネジメント .....	33
3. 1 ナレッジマネジメントはオーダーメイド .....	33
3. 2 ナレッジマネジメントと企業文化の関係 .....	38
3. 3 ナレッジマネジメントと人材活性化 .....	41
3. 4 ナレッジマネジメントの具体的実践論 .....	46
第4章 ナレッジマネジメントの今後 .....	50
4. 1 ナレッジマネジメントは第2段階へ .....	50
4. 2 ナレッジマネジメントの系譜 .....	51
4. 3 ナレッジマネジメントの底流 .....	53
4. 4 ナレッジマネジメントのエッセンス .....	55
4. 5 時代は、知識から意識へ .....	57
4. 6 10年後のナレッジマネジメント .....	61
謝辞 .....	67

## 第1章 序論

「最も強いものが生き残るのではなく、最も賢い者が生き延びるわけではない。唯一生き残るのは変化ができる者である」  
ダーウィン「種の起源」より

### 1. 1 ナレッジマネジメントを根源から問う

日本型ナレッジマネジメントを本気で考えなければならない時代になってきた。欧米型のナレッジマネジメントをそのまま日本に取り入れても上手く機能していないことが次第に明らかになってきたことが背景にある。もともとナレッジマネジメントの考え方は日本を起点としている。それを欧米で最新の IT を活用することによって、知識労働者の生産性を著しく向上させることに成功している。ここ数年、ナレッジマネジメントは里帰りを果たした。しかし、そこには日本人とは違う顔の知識に関するメソッドがあった。

なぜ欧米型のナレッジマネジメントが日本では難しいのか。ここでは多面的に日本と日本人に視点をもって、この問いを考えてみる。

#### (1) 日本人と日本語のあいまいさ

1968年ノーベル文学賞の授賞式で、川端康成は「美しい日本と私」-Japan, the Beautiful, and Myself-と題して記念講演を行った。1994年、ノーベル文学賞を受けた大江健三郎は、スウェーデンアカデミーでの講演を「あいまいな日本と私」-Japan, the Ambiguous, and Myself-として行った。大江健三郎が川端康成を意識してこの講演を行ったのは間違いないだろう。

日本人にとってのあいまいさとは何だろうか。白黒をはっきりさせないでおくといった姿勢、言葉にすることを嫌う性質、身体よりも心に重きをおく傾向、饒舌な話しぶりにただ軽くなずくだけの相手、五七五で宇宙の広大さを表現する俳句、そこに美しい何かを表現しようとした川端康成、そして日本人そのものの生き方があいまいであるがゆえに、己もまた日本人としての受け身である生き方にこだわり続けた大江健三郎。

日本人は争いを好まない民族だとも言う。一方、日本人以外は極めて論争が好きなのだ。日本に滞在しているインド人と米国人、どちらも大変なインテリなのだが、卵を頭から割るのが正式か、おしりから割るのが正式かといった議論で2時間も時間をかける。我々日本人にしてみれば、どちらでも卵が食べられれば良さそうなものだが。

中国では、「哲人陽朱、南北何処へか行かんと岐路に立ちて号泣す」とある。これは、南北にわか岐路で、南北どちらにも行くことができるからどちらにも行くことができない、という苦悩を言い表している。

日本人にはどちらかを選ぶことにおいて、あまりその行為が好きではないようだ。それ

は、モノゴトを2つに分けて考えないといった傾向にも現れている。心身一如であるとか、生死一如などという考え方が日本人に好まれるのもその1つの現れだろう。

このモノゴトを2つに分けて考えないといった思考様式あるいは行動様式は、別の見方をすれば、論理的ではないということの意味している。いわば情緒に重きを置く傾向にあるわけだ。

論理的でないから、論文などを書くのは大変苦手であって、書いたとしても小説のような論文になってしまう。この傾向は、小説でも同様であって、日本人の小説には長編が大変少ない。一方、欧米の小説には、500ページにも及ぶ長編小説がごろごろしている。

自分の思考を正確に文章に表現することによって、他者との間に意識の交換ができる。少なくともナレッジマネジメントは、表現されたものにおいてのみ知識の共有と交換が可能であるから、正しく表現された文章がない限り、そのような活動は成り立たない。

一方、欧米人はひたすら文章で表現する努力を怠らない。異民族、異文化が激しく衝突する欧米の世界では、自分の考え方を言葉を尽くして相手に伝える努力抜きには、誰にも認めてもらうことはできない。

このような欧米においてこそ、ナレッジマネジメントが成功する。記録を残す、報告書を作成する、論文を書く、手紙を書く、秘書に口述筆記をさせる、電話で1時間も仕事の指示をしてこれを録音し文書に直す、といったあらゆる場面において、文書化が習慣になっている連中だからこそ、欧米型のナレッジマネジメントが成功する。それを日本人がまねをしても、習慣が異なるのだから上手くはゆくまい。

日本人には日本人なりのナレッジマネジメントがなければならない。

さらに、日本語に関して観察すると、言語としての日本語にあいまいなどというものはないだろう。言語は道具であるから、それを使う人間の思考があいまいであれば、当然あいまいな表現にならざるを得ない。ただし、例えば英語が単数と複数、時制などに厳格なのに比較して、日本語の文法に、それに相当するものがない点はハンディだが、ある程度外国を理解していれば、これらのハンディも補うことのできる日本語の文章が書けるはずだ。

日本語のあいまいさを理解するためには、少なくとも日本語以外の、できれば欧米の言語を習得する必要があるだろう。日本語しか知らない人間が外国語を学ぶ意味は、日本語を知ることにある。正確な日本語で正しく書く、これが知識共有の最初になる。

## (2) 高コンテキストと高コンテンツ

日本人でありながら、日本語について考える機会が少ないから、日本語とは何かがよくわからないでいるのが大半ではないだろうか。

日頃外国語に接する機会が多い人であれば、日本語がどのような言語であるかは実感としてわかるはずだ。

ここでは日本語の起源とか文法について言及するものではない。日常の仕事の場面で、

意識をせずに日本語を使ってコミュニケーションしていることが、幾つかの陥穽を含んでいることを指摘したい。

長年連れ添った夫婦の間では、「あれ」とか「それ」とかの指示代名詞が、お互いに何を指しているのかわかるらしい。同様のことが、上司と部下の間でも成り立つことがあるらしい。

このような現象は、異なる人間同士が、生活や思考、行動などにおいて、意味領域を共有する部分が大きいほど成り立つ。

この点からすると、夫婦や上司と部下の関係ではなくとも、日本という国で生きている限り、日本人が共有している意味領域は、他の国と比較しても広いはずだ。ましてや、ラジオやテレビで土砂降りのように情報が降り注いでいるわけだから、1つの言葉が内包する意味を、お互いが直ちに了解することなど不思議な現象ではない。

日本人は寡黙な人が多いと言われるが、言外にもコミュニケーションは成り立っているのだから、敢えて言葉にしなくともよいわけだ。

このような環境にいる日本人が使う日本語は言葉が濃縮されており、少ない文脈の中の1つ1つの言葉に内包されている意味が多い。

このような日本語は高コンテクストの言語だということができる。これに比べて英語を例にとるなら、日本語と全く正反対のことが言える。可算名詞と不可算名詞、動詞の単数と複数の使い分け、数にうるさい文法、関係代名詞によるしつこいほどの意味の詳細化など、英語には日本語にない機能がある。

かつて英国は何を輸出すべきかの国策会議において英語を輸出することに決めたほどだから、世界を征服するには都合のよい言語なのだろう。

それは、英語の文脈で使われる単語の1つ1つが定義がやりやすいものであり、異文化であってもコミュニケーションができることを意味している。この点において、英語は日本語が高コンテクストであることと比較して高コンテンツの言語だと言える。

高コンテクストの場合、文章が表現される意味領域が限定されているから、使う言葉によって指示代名詞のように、読むものにとってはチンプンカンプンになってしまう危険がある。

家庭や会社、あるいは学会などのように使う言葉の意味領域がある程度限られている仕事空間では通用する文章でも、それ以外では通用しないことが、案外、日本人は知らないでいる。

ナレッジマネジメントのために知識を表現する場合には、高コンテクストよりも高コンテンツの方が良い。せつかく蓄えられた知識が利用されない場合の原因として、何を表現しているのかわからない場合がある。

これを防ぐためには、テクニカルライティングの訓練を受けることや、第三者の査読を求めること、あるいは会社として正しい日本語の訓練をやり直すことなどが考えられる。もちろん、社内の論文制度は効果が高いだろうし、社外の論文制度に応募する社風もより

効果的だ。さらに英語で海外に論文を発表することができるようになれば、日本のナレッジマネジメントも様変わりするのではないだろうか。

### **(3) 和魂洋才なるかナレッジマネジメント**

明治維新頃の合い言葉に和魂洋才がある。日本人の精神を維持したままで技術は西洋に学ぼうということだが、洋才がわかるにしても、和魂がわかりにくい。洋才の方は、機関車とか鉄道、電信、自動車など形があるからわかりやすい。一方、和魂の方は、大和心ということだから、日本人の心の原点をさしているのだろうが、この日本人の心の原点を日本人自身がわかっていないのではないかと思える。わかっていないからこそ、融通無碍に、どのような形なり考え方なりに姿を変えることができる。

それが欧米人からしてみると狡さに見えることさえあるらしい。「菊と刀」など日本に関する本が興味津々に出版されるが、どうも最後には、「変な国」「わからない国」みたいな結論になっている。

オランダ人のウォルヘンという人物は、日本には意思決定機関が存在していないと言ったそうだが、日本人が意思を決める場合には、長い時間をかけた根回しの末に決めるわけだから、会議なり議会などは意思決定機関ではなく儀式の期間にすぎないわけで、このように欧米の視点からは見えているわけだ。

日本人の和魂が日本人自身にさえわかっていないというのは、当然、日本人以外には、その和魂から出てくる思考や行動はなおさらわからないはずで、そうであるからこそ、これを利用すれば相当にずるいことができるようになる。

このようなものがあつたからこそ、日本人も日本の会社も日本という国家もこれまでやってこれた面があるのではないだろうか。

今我々がやろうとしているナレッジマネジメントは、日本生まれの外国育ちという意味において洋魂和才であつて、これを和魂洋才で組み立て直すためには、あいまいな我々の考えや行動をあいまいなまま受け止められる仕組みにする必要があるだろう。いまさら、あいまいな私たち日本人を変えるわけにはいかないのだから。

### **(4) 塙上を歩く経営、外見のナレッジマネジメント**

会社の経営を喩えて、刑務所の塙を落ちないように歩くようなものだという。これは極端な言い方だろうが、企業経営者は利益を絞り出すために、違法か合法かのぎりぎりの線で戦っているということを端的に表現している言葉だ。

同様に、企業の中核に位置する中間管理職であっても、経営の一翼を担う立場にあるのだから、日夜仕事にしのぎを削る。

昭和10年代生まれの企業戦士たちは、胃潰瘍で胃ぼこぼこになって一人前と自慢していた時代もあった。それほどに経営者は知恵を絞り、管理職は体を絞っていたわけだ。往年の経営コンサルタントは、「利益とは、乾いた雑巾を絞りに絞って一滴の水を出すような行

為だ」と、企業経営の原点を指し示している。

今の時代でも、高度成長期に比較して利益を生み出す環境は決して良くはなっていないし、むしろ悪化しているのが本当のところだろう。

しかし、今と 10 年前と利益を生み出す執念は変わっていないのだろうか。1970 年なかばで起きたオイルショックの時には、半袖のスーツや棒ネクタイが出現し、当時を知っている人は、昼食時にはひたすらオフィスの蛍光灯を消灯していたことを覚えているだろう。今の時代、社員のいない昼食時のオフィスで明かりをこまめに消している会社を見かけることは少なくなった。どこか日本は金はないくせにケチではなくなってきている。

仕事を遂行する上での知識の習得についても、その執念らしきものは当時と現在では隔世の感がある。当時は勉強しなければ生きてゆけないような感覚で皆よく勉強していたのではないか。また、知識は相応の時間と努力抜きでは身につかないこともよく知っていたはずだ。しかし、インターネット全盛の今、欲しい情報はデジタルで簡単に手に入る時代になった。

知識は要らないから現実解を出せとよく言われる。しかし、現実解なるものは、深い経験に根ざした本物の知識を総合しなければ出てこないだろう。

このことは、ここ数年インターネット上でナレッジマネジメントのサービスを提供する会社が出てきており、実績としてはさほど評価されていないことにその理由を見いだすことができる。

いわゆる「土業」といわれる公認会計士とか行政書士とか弁護士が Web 上でコンサルティングを行うわけだが、実際にこれを利用したユーザーの評価はかなり低いものになっている。

経営者などを含め最前線で戦っているものにとって、大きなテーブルの端をふらふらしながら落ちないように歩いているのと似たようなものだから、そのテーブルの中心にいて、「端を歩くと危ないですよ」などというご託は聞いていても仕方がないのであって、要は虎穴に入って虎兇を得るために、どのようにリスクをとればよいかの知恵が欲しいわけだ。

ナレッジマネジメントも、企業内百科事典では「雨が降らなければ晴れるでしょう」程度の知識提供しかできないのでは、幾ばくかの投資を行った意味はないだろう。企業が求めている知識とは、誰もが経験していないような危機の状況にあって、いかにリスクを最小限に食い止めることができるかを教えてくれる、あるいはそのヒントを提供してくれることにある。

## (5) まとめ

ナレッジマネジメントは、経営に IT をどのように活用するかといった経営戦略の 1 つだ。単純に欧米型のツールや考え方を持ち込んでも、厳然と日本型経営の特異性がある限り、そのまま利用して効果を出すことは難しい。

日本型ナレッジマネジメントを成功させるためには、正確に伝わる文章で知識を表現す

ること、あいまいな日本人をあいまいなまま受け止めることのできるシステムを考えることにある。

## 1. 2 ナレッジマネジメントに至る道

### (1) 全員参加は本当か

日本経営の特長として全員参加型の経営なるものがある。特に日本人経営者はこの全員云々がことのほかお気に入りの様子で、全社員営業たれとか、全員参加の創意工夫、全員考える集団、全員歩く広告塔たれなど列挙にいとまがない。古くは一億総玉砕などという言葉もあった。

日本人が集団で行動することを好むのは、農業社会での共同作業が根本にあると言われるが、むしろ海によって閉ざされた地勢によってもたらされたものではなかろうか。

この国では、1億2千万人が住みながら、ほとんど海外に移住することがない。中国と比べれば、彼らはどこの国にいてもコミュニティを形成し、相互に密接な連絡を取り合っているが、日本人村などというものが海外に偏在しているというのは寡聞ではなかろうか。

日本人は、たとえ海外に移住したとしても必ず帰ってくる。満州にいても帰ってきたし、サハリンにいても帰ってきた。帰る気のない少数派の日本人はいったん海外に出るとほとんど戻ってこない。

この意味で、日本人は動かない民族だと言える。動かないから、相互の認識と理解が強くなり、集団としての意識も高くなる。おおよそ千年以上もこのような社会を継続していると、独特の意識構造を持ち始めてもおかしくない。いわゆる高密度のコミュニケーションができる社会を築き上げたわけだ。そのような国民性をもった人間が、会社のもとに集まっても、似たような精神構造で会社の運営を行うのだろう。

これまでの工業社会では、この全員参加型の集団主義は非常に上手く機能していた。分業化された生産施設と生産体制の中で、相互に協業することで高生産性・高品質の製品を世界に売りさばけば、会社も社員も儲かっていた。しかし、1990年代からサービス産業や情報産業が台頭してくると、集団よりも個人へ依存度が高くなっていく。

なぜならば、工業製品とは異なり、サービスとか情報などの付加価値産業は、売る対象物が手にとって確認できるものではなく、それを提供する人間のありように依存する部分が多いからだ。

人類の歴史は、狩猟生活から牧畜、農業社会から工業社会を経て、現在は情報社会から知識社会へと変わろうとしている。

ナレッジマネジメントへの取り組みは、これまで全員参加型を目的として進められる傾向が強かった。社員全員の知識を集約しなければナレッジマネジメントは機能しないという思いこみも強かったはずだ。

しかし、これからの高生産性を実現する組織とは、少数のエリート集団が作り上げた仕



組みを普通の能力を持った人間が活用する構造になるだろう。その理由は、高生産性を生み出す仕組みは、非常に専門性の高い人間によって構築される必要があり、逆に誰にでも作れるものではないはずだ。それが戦略の戦略たるゆえんであって、誰にでもできるのなら戦略にはならない。そうであるからこそ、ひと握りのエリートが必要になる。

ナレッジマネジメントもまさしくここに重要な観点があって、使うのは全員でなければならないが、それを構築する核の部分と、知識を蓄えるメカニズムや知識の体系などは、およそ全体の 20%の人間で行われるほうが効率がよいだろう。

全員が参加することに意味があるのはオリンピックだけにしておき、企業においては全員参加型の呪縛から逃れ、本来企業に必要とされる情報共有、知識共有の仕組みを少数精鋭で構築すべきだろう。

これができあがれば、経営にナレッジマネジメントをどう生かすかといった発想から、ナレッジマネジメントで経営をどう変えるかといった発想も生まれてくるに違いない。

## (2) IT と国民性

日本人の生活様式で欧米人に理解できないものが幾つかあって、その 1 つが、道具を精神世界の 1 つに加える行為であろう。例えば、針供養もその 1 つで、使い古した裁縫用針を回向する行為がこれにあたる。回向とは、自分の積んだ功德や善根を他に回し向け、自他ともに救われようとする行為であるし、念仏をととなえたり読経や布施などを行ったりして死者の冥福を祈ることなのだが、欧米人にはたかだか針ごときに何をしているのかといった面持ちであろう。

同様なことは工場の現場にもあって、工業用のロボットに名前をつけ、仕事が終われば丁寧に拭き磨き「本日もご苦労さん」とねぎらいの言葉をかける。そして寿命が来て廃棄処分にもなるときには、涙ながらに供養をする。

さて、道具としての IT を日本人がどのように使いこなしたのかについて振り返ってみよう。1960 年から 70 年代のメインフレーム時代には、冷房の効いたガラス張りの広い部屋にコンピュータを鎮座させ、CPU などそれぞれの装置の上には、天井から「中央演算装置」などの看板をぶら下げ、見学用の通路まで準備されていた。当時はコンピュータが難しいもの、高度なもの、先進技術、企業の頭脳的位置づけとして認識されていた。もちろん、本来の事務合理化には画期的な役割を果たしたのは間違いない。日本人は、仕事の工夫にこだわる。そのために道具の改善には余念がない。コンピュータに対しても、仕事が楽になるための業務ノウハウをふんだんに投入し、大いに作業効率を改善していった。欧米の場合には、ジョブの単位で契約を行う職務給制度が主流だから、自分の仕事のノウハウをプログラミングして他人に使わせるような日本的発想は生まれにくい。

1980 年代にはワークステーションが登場し、エンジニアリングの世界で活躍する。当時のワークステーションはまだ高価で誰もが使える環境にはなかったが、GUI を駆使したマン・マシン・インタフェースの登場は、コンピュータと人間との対話をいっそう密接なも

のにした。CAD/CAMによって製品設計の効率が劇的に改善したのもこの時代である。

そして1990年代にはPCとインターネットが一般化する。会社では全社員がPCを扱うことになり、90年代後半には家庭にもPCは入り込むようになる。

欧米でも90年代の状況は日本より数年早く動いているだけで似たようなものになっているが、欧米人にとってのPCがあくまでもネットワークにつながった道具にすぎないのに対して、日本人にとってのPCは、単なる家財道具に収まらず、初めて家庭にテレビが入ってきたときと似たような思い入れがある。四六時中テレビを見る国民性が、同様なことをPCに対してやっても不思議ではない。テレビが一方通行のコミュニケーションなのに対して、PCは双方向であるから、PCを扱う人間の中から、プログラミングに手を出し、マルチメディアを操作し、新しい商売を考える者が生まれることも大いに期待できる。

ナレッジマネジメントが欧米において成功したと言われる背景には、何でも文章にして残す文化があって、それをデジタル化してデータベースに蓄え、検索できるような仕組みにしたということがある。

これに対して、文章にすることが少ない日本では、欧米と同様の方法では上手くゆかないだろう。むしろ、道具にこだわる国民性からすれば、頭脳の延長としてのコンピュータと位置づけた、対話型のナレッジマネジメントのエンジンを装備して、擬人化した相手との知識の抽出を期待した方がよいだろう。日本のロボット技術は世界屈指との評価があり、コンピュータの知的エンジンの開発など、その気でやればできないことはないはずだ。

### (3) 欧米の仕事の考え方

欧米型のナレッジマネジメントを日本がまねをしても上手くゆかない理由の1つに、欧米と日本とでは仕事についての考え方と方法が異なることを挙げておきたい。

旧約聖書では、人間が神との約束を破ったことにより楽園を追放され一生額に汗して働かなければならなくなったとあり、欧米人にとっての労働とは原点が苦役にあるのだろう。また彼らは18歳になると自立して家を出、自活することが原則だから、学生でも働くことが大前提であり、働くことは収入を得ることにあり、収入を多くするために教育を受け、勉強をする。

さらに契約社会であるから、紙に書かれたものを前提に仕事を進める。作業報告も結果報告も仕事の相談も、基本的には全部紙に書かれたものになる。きちんと相手に伝わるように書かなければ、仕事の成果は評価されないし、正確に文章を書くことのできない人間はコミュニケーション能力がないものと見なされ、それはすなわち仕事ができないことと同じ意味になる。

このように、欧米の仕事に対する姿勢が厳しいからこそ、大学の教養課程ではテクニカルライティングの指導が行われるし、書く力を磨くために専門学校に通ったりもする。

欧米の仕事の世界には行間を読むなどという慣習はありえない。またワークシェアリングの考え方も、日本のように限られた仕事をみんなで分担し合うような愛情に満ちた意識

はなく、1つの仕事を2人以上で共有することによって、欠陥の発見を迅速に行ってこれを排除することによる品質の向上と、片方がいなくなった場合のリスク排除、さらにアイデアの出し合いによる創造性の向上など、機能主義に徹底している。

ナレッジマネジメントにしても、文書化の文化が背景にあるから導入は楽なはずで、その文章も正確さを鍛えられたものだから利用可能性は高い。また自分の能力を高め高収入を目指すから、個人レベルのベンチマーキングが成り立つ社会でもある。知識の交換がこのような背景をもって行われているから、日本とは単純に比較できないし、欧米風のナレッジマネジメントを日本がそのまま真似ても上手くはゆかないはずだ。

#### **(4) 日本人にとって仕事とは**

一方、日本人にとっての仕事の考え方は欧米とはいささか異なったものになる。かつての出来事として、中学の卒業式で集団就職の生徒を前に校長が「働くとはハタをラクにすることだ。自分はさておき周りのために働きなさい」と訓辞をたれるお国柄だから、自分のために働くなどという考え方は、どこかわがままな臭いを感じてしまう人も多いはずだ。

古きよき時代の職人氣質とは、例えば大工が家の仕事を請け負って、できるかできないかわからない場合でも「まかしてくれ」と引き受け、納期のぎりぎりまで家をつくるのだが、どうにも間に合わないとなると、請負料金を返上し、家財道具を荷車に詰め込んで「また世間を狭くしちゃった」と夜逃げをするようなものであったらしい。

また別の職人は、将軍が近くにやってくるというので準備にまわりが上を下への大騒ぎの最中、淡々と鉦をかけながらつぶやく言葉が「将軍様だかなんだか知らねえが、そいつは家を建てられるのか」だったらしい。上下関係といってもこの時代の秩序というのは、大工であれば頭領が一番偉いのであって、他の世界の親分などは知ったことではなかったようだ。手に職をつけるために丁稚奉公をするのも、あるいは代々伝わる技術を継承するのも、職業に対する誇りが働くことの価値軸として中心にあり、それが日本人の仕事に対する行動規範を生み出している。

このような価値観は今でも日本人の中に生きているのだろうか、という疑問は少なからず起きる。

現代において、就職とは相変わらず会社に入ることであって、特定の職業に就くことではないようだ。しかし、就職を考える若者にどのような仕事をしたいかと聞けば、誰かの役に立つ仕事という返事は比較的多い。また、特定の分野で専門を極めたいとの意識もあって、少し安心させられる。

また金銭のために働くということを言うと必ずしも耳に心地よく聞こえないのも、この国での不思議な現象にあげられる。お金ではなく、お金以外の何かのために働くのでなければ、上品とは受け取ってもらえないお国柄なのだろう。

このような職業観や文化をもった世界に、欧米型のナレッジマネジメントを導入しても定着するかどうかは疑わしい。また知識の提供と活用を促進するためにインセンティブを

導入するケースもあるが、お金のために働くことが美しくない世界ではインセンティブが逆効果をもたらす危険すらある。

反面、業務終了後に篤志家の先輩社員が先進技術について若手社員に講義を行うようなことが、そこそこ見受けられる。先輩が配下に知識を伝授することは、当然のような行為として認識されている。インターネットを通じたこのような知識に関する交換の作業は、実世界での互いの理解を前提とするならば、時間と空間を省略する有効な手段として利用される可能性は高い。日本人の仕事観を上手く利用したナレッジマネジメントの実践とは、比較的小さな集団の知識活用を部分として、部分から全体を組み上げるようなことになるのではないだろうか。

## **(5) まとめ**

日本型ナレッジマネジメントが成功するとすれば、それは最初から全員参加型のものでなく、一部の優秀な人材によって知識共有の核が作られる必要があり、そのあと全員がそれを利用する流れになるだろう。

仕事に対する考え方も方法も欧米とは異なるのだから、人間の自然な考えを根本から変えるようなことはできないことをはっきりさせて、日本人の間尺にあった知識共有のための仕組み作りを行うべきだ。

## **1. 3 日本人にとっての知識の意味**

### **(1) こだわりの精神**

西洋化した日本と言われるが、日本にいる欧米人から見ると日本人のやることは理解しがたいところが未だ残っているようだ。

仏閣の補修工事を観察していた外人の建築家が宮大工の仕事ぶりを目にして、その鋸の使い方やノミの使い方、鉋のかけ方が人間離れしていると驚愕したらしい。

西洋流の考えからすれば、体のレベルを客観的に評価するから、その弱さを科学や技術の力で補おうとする。徹底的に道具を使おうとする。様々な機械の考案と発明は西洋の方が卓越しているのも、これに起因しているものと考えられる。

これに対して日本人の方は、道具の改善よりも道具に合わせて人間の方を改善する傾向が強い。体を道具に合わせる傾向が強いから、道具にこだわる。日本に来た欧米人と和食を一緒にするとき、米粒1つを箸でつまんでみせると一様に驚く。この箸にしても、自分の箸と他人の箸を目隠しした状態で手に持ってわかるというもの、彼らにはにわかには信じがたいようだ。このような凝る行為、あるいはこだわりの癖は、ビジネスマンの仕事にも現れていて、簡単にすませば良いようなプレゼンテーションも、発表資料にこだわって、気に入ったイラストがないからといって1枚の資料づくりに徹夜をしたなどという話は結構多い。

## (2) 苦勞をさせるということ

知識は言葉だけではない。現代は言葉が中心となっているが、江戸時代には、言葉で表せる限界と言言葉以外でしか表せないものの区別が比較的はっきりしていたようだ。

江戸文化は全体を構成する文化のフレームがしっかりしており、全体を構成する部分もまた整合性のとれた構造を持っていた。鎖国という環境と 300 年近い同型の生活が緩やかな時間の流れの中で醸成されたものだろう。

このことは喩えれば、生活様式の 1 つ 1 つの行為を何故そういうことをするのかといった説明が明確にできていたということになる。

しかし、現代のように言葉中心になり、動きが非常に早くなると、文化を構成すべき部分の各々が統制されずに動くために、全体の動きがわかりづらくなってしまう。

モノゴトの本質が見失われてしまう結果、言葉によって伝えたり議論したりするしかなくなってしまふ。

江戸時代に言葉の限界が了承されていて、知識として継承すべき言語以外の手段として、作法とは体の動きによって伝承されるべきものがある程度決まっていたというのもそこにある。

いわゆる暗黙の伝達機能なるものがあつたはずだ。江戸時代の禅や武術の書が難しいのは、言葉にできないものをなんとか伝えようとしているからだが、武術が言語で完全に伝えることができれば、「以下、口伝にて」とは書かないだろう。体を通して覚えなければならぬものがあつたから、そう書かざるを得なかったと考えるべきなのだ。

コミュニケーションを言語以外の手段で実現するためには、社会のフレームワークや文化が枠組みとなり、媒体となって言語外コミュニケーションを可能ならしめる。企業においても、企業文化や仕組みがそれに相当するのだろう。

これに対して欧米の考え方は、言語化されないものは存在しないという考えが強い。「言葉にならない」ことは「言葉にできない」、したがって「他人に伝えられない」という展開をする。他人に伝えられないものは存在していないことと同じなので、存在していなければ無視してもよい。

日本はこれとは異なる。言葉にできないから重要なのだと考える傾向にある。これは今の時代にあつても、言葉にならないものに頼る傾向がある。

上司や教師に矢継ぎ早の質問ははばかりられるし、いきなり難しい仕事、現実の最先端にある仕事に就かせるのも日本ならではの風景ではないか。

欧米ではマニュアルと教育によって手順を踏んだアプローチを行うから、日本人のこの教育方法は、もう理解の範囲を超えているはずだ。

## (3) 知識は現場にあり

日本の工業製品は競争力が強いと言われて久しい。工業製品にしても、電化製品や自動車、工作機械などがあり、電化製品は中国に追われて苦戦しているが、自動車は相変わらず

ず好調な輸出状況にある。

日本の工業製品は、1980年代に徹底した品質管理とコスト削減を行った。QC活動やTQC活動は物作りの世界で確実に現場に定着し、集団での創意工夫を実現してきた。

現場における物作りの世界では、弛まぬ機能と性能の向上や製作時間の短縮が求められている。試作品を作っては壊し、壊しては作る試みの繰り返しの中で、思わぬ発見もある。また、試作の前には仮説を立てて、それを実証する試みも頻繁に行われる。

このような世界では、過去の知識の組み合わせによる仮説の設定と実験、および逆説としての偶然が重なることで、新しい製品が誕生している。

この世界に従事する従業員の頭には、形式化された知識とそうではない経験上の知識、それは表現するのが難しいものなのだが、これらの知識が混在して日夜、製品の改善を繰り返している。いわゆる知識の宝庫とは、このような現場にあるはずだ。

電化製品ではコンデンサーや抵抗、マイコンなどの組み合わせでできるため、これらの部品と製造のための組み立てマニュアルがあれば、基本的には誰にでも作ることができる。機能の固定した部品の組み合わせでは、組み合わせの数は限られているから、根本的な技術の革新がない限り、組み立てに必要な人件費が製造コストの鍵とならざるを得ない。

したがって、電化製品などは人件費の安い中国などを代表するアジア諸国に圧されてしまう。一方、自動車などの製品は、数万点の部品によって構成されており、1つ1つの部品が限りなく改善できるため、その組み合わせの数は無限にある。この改善作業は熟練工によって行われているが、その動作は神業に近いと言われている。限りなく平らであるべき部品については、手のひらでなぞっただけで数ミクロン単位の誤差がわかるというし、シャーシに圧力をかけて作り上げる場合、角の部分が薄くなるのを防ぐために、材料の時点から、その薄くなる率を計算して均等に作り上げる技術などは、その会社にしかできないという。

これは試行錯誤と創意工夫を長年繰り返してきた結果としての知識の総合によってなしたものだだろう。このような技術は模倣することが大変難しいから、強力な競争力になる。

その一例として、日本の鑄造専門会社が米国に工場を作り、試作品を作ったことがある。それと同じ材料で米国の同業者が同じ鑄型を作ったのだが、稼働実験では日本のものが5万時間の運転に耐えたのに対し、米国のものは2万時間で破損したそうだ。材料も同じ、構造も全く同じなのに、このような差が生まれてしまう。

#### (4) ファブレスのあやふやさ

新しい発想や新しい技術は、その多くが研究開発部門で生み出される。一時期、米国の工業社会ではファブレスが流行したことがある。組み立てを意味する **fabrication** の頭をとって **Fab-less**、つまり組み立ての機能はいらないという考え方を示している。

この考え方の原点には、研究開発だけを持っていけば後は人件費の安い海外の現地工場に委託生産させれば十分に採算が見合うという思いがある。特許など知的財産に重きを置

く米国ならではの発想だが、彼らが見落としているのは、製造会社の場合には、10年単位に出現すると言われている技術革新の間の10年間は、改善による技術の磨き上げが行われており、このプロセスは常に製造現場との密接なコミュニケーションを必要としている点にある。

確かに特許などの知的財産は膨大な利益を生み出す。しかし、そのようなものが生み出される確率は決して高くはない。例えば、米国でのゴールドラッシュでは金鉱を掘り当てて大金持ちになったものの数は1%にも満たないと言われる。しかし金鉱を掘り当てなくとも必ず金儲けできた商売が当時あったらしい。それはスコップ売りと宿屋だそうだ。

ファブレスは確かに一見正当な考え方のように見受けられる。しかし、この考え方は米国の合理主義や一発屋的発想にも近い。

知的財産を生み出すものは、一部の天才によるものもあるだろうが、むしろ研究開発部門と製造の現場が密接に連携して生まれることの方が多いし、生み出す確率も高くなるはずだ。

日本から中国への工場移転が盛んになってきている昨今、安い人件費を求めた結果として短期的な収益向上が実現できたとしても、中長期では企業の屋台骨にあたる現場知識の喪失という、何も知的財産を生み出すことのできない会社になる危険性が絶えず寄り添っていることに気をつけておきたい。

## (5) まとめ

日本人は、言外の知識があることを理解している。むしろ、言外の知識の方が言葉による知識よりも大切だと考える傾向にある。

そうであるからこそ徒弟制度が広く行き渡っているのであり、日本の大学の研究室でも徒弟制度、企業においてもOJTという徒弟制度、落語の世界でも徒弟制度なのだ。

このような仕組みで継承される知識とは、言外のものであって、これまでのナレッジマネジメントではこれを暗黙知と定義し、これを形式化するのがナレッジマネジメントの第一段階だと位置づける。

しかし、本当に暗黙知などという知識が存在するのだろうか。我々は存在しないものを存在しているかのごとく錯覚しているのではなからうか。

言語化できない知識とは、身体に蓄えられた知識だろう。身体に蓄えられたものは、言語では表現することが難しい。

日本型ナレッジマネジメントとは、身体に蓄えられた知識と、言語によって表現できる知識とを別のものとして扱い、身体を経由した知識獲得の効率向上を言語による知識の共有で行うものではなからうか。

## 1. 4 おわりに

資源のない日本にも、唯一、2つの世界に冠たる資源がある。それは、長い海岸線と勤勉で教育の行き届いた労働力だ。

石油や鉄鋼などの工業資源がないこの国では、明治の先達が見抜いたように、原材料を輸入し、これを加工して付加価値をつけ、海外に売りまくる以外に、富を得る方法はない。

原材料に付加価値をつけるためにはノウハウが必要であり、ノウハウとは知識の総合の結果生み出されるものなのだ。

最近になって、日本人は働かなくなったと言われる。1980年代には2000時間が平均的な日本人の年間労働時間であったが、豊かさを求める代償として、現代の労働時間は1800時間に近づいている。

むやみに働くことが正しいこととはすまい。しかし、製品に付加価値をつけるために必要となるノウハウは、言語化された知識と共に、身体に蓄えられた言外の知識とが必要となる。

身体に蓄えられた知識は個体のものであって、これを形式化された知識として共有することはできない。むしろ身体に蓄えるべき知識を効率的に増やすために、形式化された知識を応用する観点に立つべきだ。

そのためには、身体を動かした試行錯誤の結果として身体に備わる言外の知識を増やす必要があり、働く時間を増やすことも必要になる。

日本がこれから世界の中で生きてゆくためには、明治以来の付加価値ビジネスを今後も続けなければならないだろう。

そのためには、これまでに蓄積された知識を様々な形で共有し再生産する仕組みが必要になる。それが日本型ナレッジマネジメントの役割だと考える。

日本人の身体にあった、違和感のないシステムとしてのナレッジマネジメント。これを実現するためには、我々日本人とは何者なのか、もう一度原点に立ち返って再認識することが、何にもまして今、やらなければならないことではないか。



## 第2章 心理学的アプローチによるナレッジマネジメントの成功要因の抽出

### 2.1 ナレッジマネジメントと心理学

「ナレッジマネジメント」という言葉がもてはやされて、すでに数年が経過した。多くの企業はナレッジマネジメントに数千万円規模の投資を行った末に、「集まらない」「使われない」「続かない」というナレッジマネジメントの三悪に直面し、初めてナレッジマネジメントの正体を認識した。その上で、苦戦しながら今も闘い続けているというのが現状だろう。ナレッジマネジメントが企業の文化にまで結実するには、どのような手段があるかを考察する。

遅々として進まないナレッジマネジメントの普及、トップからは成果（結果）を求められ、危機感のボルテージがどんどん上がっていく状況。ナレッジマネジメント推進者の多くが、こんな苦渋を味わっている。それではナレッジマネジメントがあまり実行されない理由は何であろう。昨年度の JUAS の報告書でも挙げられていたが、以下に述べるような障害（例）が実行を妨げる理由として考えられる。

- ① ナレッジマネジメントとは何をするのかわからない。また、何を目的に進めるのかわからない。
- ② 目的はわかるけれど、どうやって進めたらよいのかわからない。
- ③ 掲示板にノウハウを出せと言われているが、なぜ出す必要があるのかわからない。
- ④ 掲示板に掲載しようと思っているが、上司から遊んでいるように思われるのが嫌で実行できない。
- ⑤ 経営層の意識が低く、ナレッジマネジメントの重要性を理解してもらえないので、全社的に活動することができない。
- ⑥ 企業環境が厳しく、目先の仕事をこなすのに手一杯で、ナレッジマネジメントなどに割く時間はない。
- ⑦ データベースが多すぎて、必要な情報を探すことができない。
- ⑧ 企業に情報の共有の意識・企業風土がない、等。

ナレッジマネジメントを目的に向かって、うまく実行していくには、このような企業内に存在する様々な障害を取り除いていく必要がある。ではどのようにすれば、これら障害を取り除くことができるのであろうか。

書道家・矢萩春恵（やはぎしゅんけい）氏の言葉は、ある意味でそのヒントになるかもしれない。

「若いお弟子さんたちに書を教えていて、悲しい気持ちにさせられることが最近よくあるんですよ。『先生、何年習えば資格が取れるのですか』とか、『書道で食べられるようになるにはどのくらいかかりますか』などと聞いてくるんです。何でもビジネスやお金に結

びつけようとして、とにかく結果を追い求めないと気が済まない人たちが増えてきた気がします。(中略) 1989年から3年間、私は米国のハーバード大学で客員教授として書を教えていました。(中略) 学生の中には、書を習ってビジネスにしようと考えた人もいたでしょう。しかし、大半の学生は書で自分を表現することの楽しさ、奥深さに感動し、自分を鍛錬することに喜びを感じていたと信じています。」(注1)

書のように、自分を表現することの楽しさ、興味深さのような文化の域にまでナレッジマネジメントを育てていくこと、そして書の教室で共有されている一体感がナレッジマネジメントそのものを感じられ、情報の共有、再利用、生産性・品質の向上に何の無理もなく自然に発展していく姿、それがナレッジマネジメントに求められている領域と言えるだろう。この章では、ナレッジマネジメントの成功要因は「人」の問題であると考え、その1つの解決策として心理学を応用することができないかを検討する。

## 2.2 仕事をする「人」の心理

現在の仕事にはパソコンが欠かせなくなった。1人1人が高速処理のパソコンで仕事を分散処理し、パソコン同士はネットワークで連携される。確かにこの方法により仕事の効率化は進み、情報共有も簡単になった。しかし(無表情でキーを叩き続ける)パソコン上での作業は、あたかも自分が電子部品の一部になったような錯覚に陥りやすい。入社してメールをチェック、昨日ハードディスクに保存したデータを読み込み修正または新規作成、ロケーションの離れた社員との電子的なメッセージ交換などなど。高性能なパソコンは人間をますます効率的な機械にしていくように見える。

しかし仕事をするのは機械ではなく、感情を持つ「人」であり、「人」は集団心理や個人心理によって常に考えながら行動をする。設定されている処理を淡々とこなす機械と異なるこの点にフォーカスを当ててみたい。



まず2つの事例から、仕事をする「人」の心理を考えてみよう。

### (1) 食品製造業A社の事例

#### 1) ナレッジマネジメントの位置づけ

A社ではナレッジマネジメントを次のように位置づけ、プロジェクトチームによる活動に

取り組んでいる。

ナレッジについて簡単に定義づけると、広義では「体系化された情報」であり、一般的には業務のノウハウや、経験、分析など「人の頭の中にあったり、体得している情報」などがそれに該当する。すなわちナレッジマネジメントとは、組織内にあるナレッジを経営資源とみなし、有効に活用していくための方法であり、社員1人1人の知識・知恵・経験を組織内で集積、活性化を図りながら個人・企業の競争力を高めていくものである。

## 2) ナレッジマネジメントプロジェクトチームの具体的活動

A社では Lotus Notes がプラットフォームとして導入され、用途によって多種多様なデータベースが展開されている。例えば「新製品アイデアを募る掲示板」「おいしいお店の情報」「社内用語集」など、電子的な「場」として使用され、情報共有を行っているものが多い。しかし、ノーツのデータベースは手軽に作れてしまうことで、情報共有の場が氾濫してしまい、盛り上がり欠けたデータベースになってしまっているのも事実である。

情報共有は電子的に3割、対人的な会話で7割が伝わるものと言われている。電子的な場には時空を超えるメリットがあるが、中身はどうしても薄くなってしまふ。反して、対人的に集まると中身は濃い、コストがかかってしまふ。

いずれにしても、交流する、流通させる、伝え合うには、そのような「場」を作る必要があり、両者のメリットを生かした「場」作り、すなわち「コミュニティ」を活性化することが大切だ。そして、ナレッジマネジメントプロジェクトチームではそのような「場」を提供し、それを盛り上げていくことを、まず第一歩として進めている。

## 3) 電子かわら版構想

A社では、「電子かわら版」というツールを提供している。電子かわら版の狙いは以下の3点である。

- ・ 社内の様々な活動を広くお知らせし、可視化していきたい。

可視化とは、すなわち情報公開のこと。情報公開の手段は様々だが、「社内報」「メールマガジン」で定期的に行っている。

- ・ 「やわらかい」非公式な情報を提供していきたい。

職制を通じて伝えられるような、公式な情報も大切だが、ふとした機会に伝わるような非公式の情報もナレッジマネジメントでは必要であると考えている。

- ・ 「オフライン」での活動をサポートしたい。

プロジェクトではパソコン上のやり取りよりも、人と人との直接的なやり取りを重視している。しかしながら、全国に事業所を持ち、多くの社員を抱えるA社では全てをオフラインで補うことはできない。そのため、かわら版を立ち上げて、オフラインの活動をサポートしていきたいと考えている。

※オフラインとは・・・会社の会議などを「公式のオフライン」とするならば、喫煙室、ランチ、赤提灯などで話される場を「非公式のオフライン」とする。プロジェクトチームでは非公式な情報を重要なものとして位置づけている。

#### 4) かわら版の中身

かわら版を見てもらえるようにするために行っている事項を以下に列記する。

- ・自己紹介－社員各自にスペースを与え、自由に自分を紹介している。現在 500 名が登録（全社員の約 5 分の 1）
- ・オピニオン－社員の中から選ばれた人（部署内で持ち回りしている）が毎週水曜日にコラムを掲載する。内容は自由。
- ・お客様の声－お客様相談室に寄せられている生の声を一部開示する。またその内容に対して、お客様相談室がどのような対応を行っているかも明記。
- ・ニュースリリース－最新の社内事情や世間のニュースを記載。
- ・歴史－A 社の歴史を記載（創世記から現在まで）
- ・知識 BANK－会社にまつわる内容（株式情報・IR・食品の成分など内容は多岐）
- ・各種 DB へのリンカーもともと存在しているノーツのデータベースにリンク。
- ・ティーラウンジー全社員が気軽に書き込みをできる掲示板など、基本的にはインターネットのサイトのようなものと考えればよい。この情報を都度更新することで、電子的な場の盛り上げを行っている。

#### 5) 考察

A 社では「公式」の会議で発言される内容は議事録などがきちんと取られてデータが蓄積されているが、「非公式」の情報はそのほとんどが蓄積されていない。「非公式」というのは喫煙室や飲み屋というような、仕事から一步離れた場のことである。仕事という環境から解放されているため、「非公式」で発言される内容は、建前抜きの個人的見解で話すことが多い。しかし、そういった場での会話ややり取りが思わぬひらめきやヒントにつながっていくことは多々あると考えている。「非公式」の場での発言は今までは非公開なままになっていたが、これを公開していく（蓄積していく）ということが今後重要になると考える。

この「非公式」であるが故に、情報が自由に交流し、いろいろな意見が刺激しあうことで、新たな「暗黙知」が創造される可能性が高いと考える。

A 社では、この「非公式」の情報の蓄積場所として「電子かわら版」を進めている。この非公式な情報こそナレッジそのものだと位置づけている。プロジェクトメンバーは社員が電子かわら版を毎日見るように、いろいろと試行錯誤している。それはまだ実験段階ともいえるが、徐々にその成果は出ている。社員を参加させるようなコーナーの設置、新商品のモニターの募集、部署内のコラムリレー（オピニオン）など興味をそそるような企画、情報を常々考えている。

まずは、電子かわら版という全社員が記入・閲覧が可能なデータベースを作成することで、自由に意見を述べるような人間を養成し、社内の風土改革を進めている。ただし、「非公開」情報は非公開としておき、「公開」情報にする場合は何らかの修正を加えて「公開」情報にしていくなど工夫が必要であろう。

## (2) 運輸業 B 社の事例

### 1) ナレッジマネジメントの認知度と現状

自分専用のデスクを持たない現業部門の従業員の割合が8割以上を占める B 社においては、ナレッジマネジメントそのものの認知度は、それほど高いとはいえない。ナレッジマネジメントの推進をそのミッションとして明示的に課せられた組織もない。

しかしながら、ナレッジマネジメントを「業務ノウハウ」という観点でみると、本社部門の中で定型的業務に携わる部門の中には、その業務ノウハウや手順などをドキュメント化し部門のファイルサーバーに保存したり電子書庫に格納するなどして共有している部門も一部で存在する。また現業部門のほとんどは運用マニュアルや作業指示書、SOP (Standard Operation Procedure) などドキュメント化された業務運用手順に従って業務を遂行しており、それらドキュメントの多くは電子化され、最近では電子掲示板などを活用して共有されつつある。

一方、その業務の「達人のコツ」とか「ヒント」といった意味での「ナレッジ」については、その部門にもよるが、当人の頭の中にしまい込まれておりドキュメント化されていないことがほとんどのである。

また B 社とそのグループ会社の現状については、1980 年代より委託化／子会社化を進め、現業部門はそのほとんどを早くから関連会社に委託しており、間接部門においてもオペレーショナルな業務については委託化が完了しつつあり、総グループ会社化的状況にある。それらグループ会社も含めた全従業員数の規模は約4万人である。

### 2) 情報共有基盤－イントラネットの強化

ナレッジマネジメントの認知度は高くはないが、1998 年ごろよりイントラネットをグループ会社も含めた約4万人規模の情報共有基盤として位置づけ、活性化策を実施してきた。しかし残念ながら立ち上げ当初は魅力的なコンテンツが少なく、掲示板機能などもあまり使われていなかった。

そこで 2001 年ごろ、それまでのイントラネットの反省点も踏まえながら、業務の効率化・スピードアップにつながるイントラネットはどうあるべきかの検討を始めた。その結果、イントラネットのレベルアップと社員レベルの電子化を目指し、さらに全従業員が必然的に使わざるを得なくなるような業務ツールを盛り込むことによって、2002 年1月、B 社およびそのグループ会社も参加したイントラネットにリニューアルした。簡単に新しいイントラネットの一部を紹介する。

ポータルの看板的コンテンツとして「業務連絡」を配置した。業務連絡は、B 社とそのグループ会社にとって業務遂行上最も重要な情報であり、従来は発信部門から全社向け、あるいは対象部門向けに電子メールに添付して配信していたものであるが、新イントラネットでは、ポータルページにプッシュ型コンテンツとして電子掲示板形式に掲載している。

また、ポータルページは利用者個人毎にパーソナライズを可能としつつ、グループ会社の全員が閲覧できる「グループサイト」や、利用者の所属する会社の社員が閲覧できる

「自社サイト」を用意している。

他には、規定類や各部門での運用マニュアル等を電子的に格納し共用するための電子書庫サービス、さらに共通ツールとして電子掲示板／ディスカッションフォーラムなどを提供している。

これらは本社とグループ会社全体で利用できる仕組みとなっており、一般社員に対するアンケート調査結果でも、「業務連絡」に関しては 35%の普及率を示している。しかしながら、その他の電子書庫や掲示板／ディスカッションの利用については、まだ 100 種類を超えた程度で、活用している部門の数も全体の 10%にも達しない状況であり、今後の利用促進に向けた説明普及活動が待たれる。

### 3) その他 IT を使ったナレッジマネジメントの取り組み

B 社には、各種メーカーからの技術情報や監督官庁からの通達などに基づいて新技術を研究する、約 40 人からなる部門がある。また新しいサービスを実現するための各種情報の収集も行っている。その部門では、以前は各メーカーなどからの紙情報はスキャンして電子化後、ファイルサーバーに格納することで共用していた。しかしながら、増え続ける膨大な情報の蓄積・整理に困り果てていた。そこで、イントラネットリニューアルの取り組みの中で、電子書庫＋ナレッジマネジメントツールを組み合わせて使用することをシステム側から提案した。この仕組みによって、担当者の頭の中の情報整理の状態をデスクトップ上に仮想的に表現することができると同時に、その情報整理の状態を担当者間で共有することができる。

### 4) ナレッジマネジメントが全社的に根付いていないことによる問題点

B 社においては、従来から日常の定例業務の多くはシステム化されている。それら過去にシステム化された業務は、時代の移り変わりの中で複雑化・多様化することとなり、それに合わせてシステムは大規模に成長し、一方、組織は肥大化した後に縦割りのグループに分かれることとなった。

2000 年以降、全社的にレガシーシステムを ERP パッケージに置き換えつつある。その ERP の導入のために、従来の業務内容を見直そうとしたが、ある業務分野ではその業務全体を把握している担当者がいなくなっており、過去蓄積された不変的で重要な業務ノウハウが複数の担当者に断片的に分散しているケースや、もはやレガシーシステムのソースコードにしか残っていなかったというケースさえある。

また業務の複雑化・多様化に伴い組織は肥大化することとなり、複数のグループに分業化することとなった。さらには定例的業務の分社化・委託化が進んできた。人件費コスト抑制のための分社化・委託化により、従来、本社で蓄積し成長してきた業務知識・ノウハウは、その時点で固定化され、時代の進歩の中に取り残され、サービスレベルの低下を招いているケースもある。

### 5) 考察

B 社においては、業務ノウハウとしてのナレッジを蓄積し共有できる環境に関しては、イ

インフラの面ではリニューアルしたイントラネットにより整っているといえる。また部門ごとに取り組みの差こそあれ、部分的にはナレッジマネジメントへの積極的な取り組みを始めている組織もあるように見受けられる。しかしながら、イントラネットの中でも知識共有のためのコンテンツである電子書庫や、掲示板／ディスカッションの利用率が全体の10%にも満たない現状は、単なる宣伝不足だけではない、「企業風土」に根ざす部分があるのではないだろうか。さらに前項の課題問題点を見ると、組織の肥大化から分業化、委託化が進んだことで、企業価値最大化に向けた全社統一的なビジョンが見失われている可能性も否定できないと思われる。

今後B社とそのグループ会社が、企業グループとしての価値最大化に向け実践すべきは、経営トップがその目的実現のために発信している企業理念（ビジョン）や行動規範、事業計画などに対する社員の意識や理解度を高める施策を進め、その上で1人1人が積極的で、なおかつ組織が活性化した企業風土を創ることではないだろうか。

それぞれの職場で社員1人1人がそのビジョンを共有し、その上での前向きな議論と自主的能動的な行動を尊重することで組織間の風通しをより良くすることにつながり、それが引いては活性化した企業風土を創り、最終的な企業グループの価値創造力の最大化の目的につながられよう。

その具体的な施策については、IT先行型ではなく、社員同士が、あるいは上司と部下の間で創造的な対話ができる場を設けることが重要である。さらに実現した成果が社員1人1人にフィードバックされ、次のやる気・モチベーションに結びつくような仕組みを戦略性をもって繰り返し計画立案することが、成功の決め手と考える。

## 2.3 ナレッジマネジメントへの心理学的なアプローチ

### (1) 人の心理から学ぶ

A、B社の事例で見たように、ナレッジマネジメントを成功させるためにはIT先行では無理があり、人間主体のアプローチを進める必要があると考える。その手法として、ここで取り上げるのが心理学的なアプローチである。

#### 1) 仕事をするのは人

「ナレッジマネジメント情報が蓄積されない」というこの問題は、多くの企業で抱えている問題である。この原因の1つとして「ITありき」で活動してきたことによる、システム構築に重みをおいた活動を無視することはできない。この活動により、本来仕事をする人間の意識（心理）や行動といったことが比較的軽く扱われてしまったように思われる。ここで改めて人間を見つめ直し、人が何を考え、どのように行動するのかといった心理を考察しナレッジマネジメントの成功に結びつけたいと考える。

#### 2) ナレッジマネジメント活動に一番必要なこと

既に多くの企業にて導入を始めているナレッジマネジメントであるが、社内の展開に苦

戦しているところが少なくない。その多くは、ナレッジマネジメントを実施するために不可欠な「暗黙知→形式知の変換」、すなわち「自己のノウハウの表面化」の作業が難しいからだと思われる。しかしナレッジマネジメントは、人のノウハウであるナレッジが提供および蓄積されないと活用することができない。いわば「私のナレッジを使ってほしい」というボランティア的精神への意識改革が必要となる。ナレッジマネジメントが他のマネジメントシステムと大きく異なるのは、このように人の自発的な行動を前提としているからである。ナレッジマネジメントを実施する上で変えなくてはならないのは、管理でもなく運用でもなく、ましてやパソコンのネットワーク環境でもない。人の意識を変える必要があるからナレッジマネジメントは難しいのである。意識改革を考慮するためには、まず意識を形作る「人の心理」を学ぶ必要がある。

### 3) ナレッジマネジメントに心理学を適用する

心理学には、人間集団を対象とした「基礎心理学」と、人間個人を対象とした「応用心理学」がある。

#### 【心理学の研究分野】

- 基礎心理学（実験結果を統計的に分析：人間集団を対象）  
社会心理学、発達心理学、異常心理学
- 応用心理学（基礎心理学からの法則や知識を応用：個人を対象）  
臨床心理学、教育心理学、産業心理学、犯罪心理学

基礎心理学の中の社会心理学は、個人とその社会状況との間の相互的な影響を研究する分野であり、この分野では個人の心理過程から対人的過程、集団内行動、集団間行動などといった面が実験を中心に研究されている。そこで、この社会心理学を当てはめて考察を進める。

ナレッジマネジメントの目的は、個人の知識を暗黙知から形式知へ変換し、形式知を他人が共有することで新たな知識を創造することにある。ここでは、形式知を他の人と共有したものを仮に『共有知』と呼ぶこととする。この暗黙知（頭の中）→形式知（ドキュメント化）→共有知（他人と共有）に至るプロセスにおいて、心理的にどのような変化があれば、人はこのような行動を起こすのであろうか。

個人が保有しているノウハウを表面化し他人に提供しようとするには、かなりのサービス精神を必要とするであろう。それは個人ノウハウが「他人と違う自分」とした価値あるものであり、組織の中での差別化を表しているものであると考えるからだ。それであっても人が知識を他人と共有するに至るには、「協力したい」「助け合いたい」といった心理が働くはずである。

以下では、この2つの心理について過去の研究事例を参照しながら考えていきたい。



## (2) ナレッジマネジメントに関わる2つの心理

### 1) 知識を表面化するために必要なもの—好意的な心理

暗黙知→形式知への変換は、その人が頭の中に持つ知識を表面化（紙に書き出す、パソコンでドキュメント化など）する必要がある。頭の中に入っている知識は当然文字化されていない。人間がこの知識を利用する場合、頭の中ではほとんど複雑な検索系の仕組みを用いている。ところが、この知識を表面化する（文書化する等）には、自分の頭の中にあるイメージを文字や図を用いて表現する必要がある。自分さえ理解できればよい内容でなく、他人が理解できる内容にするために、これは非常に手間のかかる作業である。この手間のかかる作業をするためには何かしらの動機付けが必要であり、いくつかのナレッジマネジメントツールでは様々なインセンティブ制度を導入しているところが多い。

そもそも暗黙知→形式知への変換は「頭の中にあるイメージをわざわざ具現化する」ことなので、それに至るには、「他人に協力したい」という心理過程が不可欠となる。では「他人に協力したい」という心理はどのような場合に起きるのか。ここでは「他人に協力したい」の代わりに「好意に至る心理」の実験を用いて、この考察を行いたい。他人に好意を持つことは、結果的に協力的になる心理と近似的であると考えからである。

#### ア) 好意的な心理に至る実験（自己評価の高低が好意感情に及ぼす影響の実験）

この好意的な心理に至る経緯を考えるにあたって参考になるのは、Walster(1965)の実験である。Walster は、「自己評価の高低が好意感情に及ぼす影響」を次のように検証している（注2）。

##### ○協力的になる心理実験（好意に至る心理面）

Walster は、人が自分自身を高く評価しているときと低く評価しているときでは、人に好意感情を持つ度合いが違うのではないかと考え、それを実験室で再現した。実験は以下のようにして行われた。

まず被験者である女子大生が性格検査を受ける。その後、実験室に来てもらい、実験が始まるまで別室で待つよう指示した。その部屋にはハンサムな年上の男子学生が座っていた。その男子学生は、自分が別の実験のためにこの部屋で待っているように言われていること

を説明した。この男子学生はサクラ（実験協力者）としている。男子学生は被験者に話しかけ、15分後、男子学生は被験者を「来週ディナーショーに一緒に行こう」とデートに誘った。

その後、実験者が部屋に入ってきて、追加の心理検査としてロールシャッハテストなどを実施した。そのときに手伝い係がないという理由で、そのハンサムな男子学生が助手を務めることにした。そして性格検査の結果を被験者に見せた。

その結果は（当初から）2種類用意されていた。ひとつは「被験者は未成熟で弱い性格」という内容で、もう片方は「被験者は成熟していて好ましい性格」という内容であった。ここで被験者の自己評価（自尊感情）を上下させた後に、実験者は被験者に、5人の人物

に対する好意度を測定するように指示した。5人とは、実験者・ある教師・被験者自身・今一番魅力を感じている人・助手（ハンサムな男子学生）とした。

□実験の流れ

① 被験者は、別室で待つように言われる。

低自己評価群…「あなたの性格は未成熟」と判定

高自己評価群…「あなたの性格は好ましい」と判定

② 偶然居合わせたハンサムな男子学生（サクラ）にデートに誘われる。

③ その男子学生が助手になり、性格診断を実施。

④ 自分の性格を判定される。ここで2つの条件に分けられる。

⑤ 5人の人物への好意度評定。

分析は5人の人物（主に男子学生）への好意度の評定値を比較することで行われた。結果は以下のようになった。

	低自己評価群		高自己評価群
男子学生	14.8	←→	13.1
	(数値が大きいほど好意的)		

自分をデートに誘った男子学生に対しての好意度は、低自己評価群の被験者の方が、高自己評価群の被験者よりも、より高く評定していた。**Walster** は、この実験から自己評価（自尊心）が低いことで相手に対する好意度が高まるのだとする自尊理論（**Self-Esteem Theory**）を提唱した。

主な内容は以下の2点になる。

- \* 自己評価が高い人は相手に完璧さを求める。一方、低い人はその敷居が低く、相手をより魅力的に感じる。
- \* 自己評価が低いときには愛情への欲求が高まっている。ゆえに好意的な他人をより強く認識する。

#### イ) 好意的な心理に至る実験の結果をナレッジマネジメントに反映する

確かに自己評価が高い人（プライドが高い）はなかなか相手に妥協ができず、好意感情までは発展しないであろう。多くの人が個人のノウハウというものは、「これは私が探した（または経験した）ノウハウだ」という独占意識が強く（プライドが高く）、なかなか提供に至らない（好意感情に発展しない）ときがある。このような社員への対策としては、「探したり経験したことは、自分1人でなく他人から（本や研修環境を）提供された結果によるもの」と認識させることが必要である。1人で山奥で修行をつんだということであれば別だが、ほとんどのノウハウといったものは、必ず外部から提供されたものである。

要するに「そのノウハウは自分1人で見つけたものではない」ということを認識させ、社会の中における自己と他者とはそれほど優劣がつけられるものではないということを確認させる必要がある。また「あなたが書籍や研修講師から教わったと同様に、次はあなた

がそれを他の人に教える順番です」と提供を促すことも良い方法である。その結果、「自分のノウハウを提供することで他人が助かる」と心理的变化が起こり、その他人を魅力的に感じるような心理作用が働くと思われる。まずは本来の自己のありようを知ること、より他人に近い存在となり、魅力を感じ、好意的な行動（ノウハウの提供）に出ると思われる。

## 2) 自己の知識を他人に提供するために必要なもの—助け合う心理

自己の知識を他人に提供する（暗黙知→形式知→共有知）ことは、ナレッジマネジメント活動において「個人ノウハウの表面化」という作業に当たり、重要な作業の1つである。しかし、この作業は多くの社会人が実行に戸惑いを覚えている。これは、ノウハウがその提供者の能力を表しており、その能力が表面化することにより、「自身を評価される」という危惧を抱いているからだと思われる。

しかしナレッジマネジメント活動において、ノウハウが提供および蓄積されないとこれを活用することはできない。これを解決するためには、提供者の心理に「私のナレッジを使ってほしい」という「助け合い」の精神が必要になる。そこで Latane,B.& Darley,J(1970)が行った「集団において人が他人を助ける条件」についての実験を参照しながら、考えてみよう。

### ア) 助け合いに至る心理実験（傍観者効果の実験）

Latane,B.& Darley,Jは、次のような実験によって、人がある出来事に遭遇したときに、近くに第三者がいることで対処行動に変化が見られることを検証した。

被験者（実験を受ける人）は、『あるマーケティングの調査』という名目のもと、実験室の中で待つように指示される。このとき被験者は以下のような条件のもと、部屋の中で待たされた。ある被験者は自分1人だけで待ち、またある被験者は見知らぬ他人と一緒に待つことになる。

<条件>

- \* 単独条件：被験者は1人きりで実験室で待つ
- \* 他人条件：被験者は見知らぬ他人と2人で待つ
- \* 友人条件：被験者は友人と2人で待つ
- \* 実験者条件：被験者は実験実施者と一緒に待つ

被験者が実験室で待っていると、急に隣の部屋から女性の悲鳴が聞こえてくる。実際は実験者が録音したニセの悲鳴だが被験者には本物のように聞こえた。その悲鳴を聞いた後、被験者がその悲鳴の原因を調べるために隣の部屋に行こうとしたり、実験者に注意を促したりといった、何らかの行動を行うかどうかを分析した。結果は以下のようになった。

- \* 単独条件：70%
- \* 他人条件：40%
- \* 友人条件：70%

\* 実験者条件：7%

※実験者条件の実験者は消極的な反応を取るようあらかじめ決められていた

被験者たちは、自分1人、あるいは友人と2人のときは、半数以上の人が何らかの行動を起こした。一方で、見知らぬ誰かと一緒にいたり、援助行動に消極的な実験者と一緒にいるときには、行動を起こさなかった被験者が半数以上いた。周囲に人が多くいるほど、何らかの援助行動が起こりにくくなる現象を「傍観者効果」と呼ぶ。この実験でも見知らぬ他人がそばにすることで、「自分が助けに行かなくても」と被験者たちは考えてしまい、行動を控えてしまう傾向が見られた。

#### イ) 助け合いに至る心理の実験結果をナレッジマネジメントに反映する

ナレッジマネジメントシステムを導入している多くの企業は、クライアントサーバー型のシステムを用いて運用している。これは離れたロケーションに勤務している社員のノウハウも取り入れ、より多くのナレッジを収集しようとするためであると思われる。しかしコンピュータネットワークの環境は人間個人の秘匿性が強く、顔を合わせる事のないコミュニケーションは、文字のみの意思交換（メール、掲示板など）となる。この状態（環境）は実験で出されている「傍観者効果」が起こる条件に非常に近い状態であり、この結果「自分がノウハウを提供しなくても」という心理変化が起こる可能性が高い。

これを解決するためには、相手を気遣う心理を起こさせる必要がある。友好的な手段としては、コンピュータネットワークに頼らないコミュニケーションの場（オフラインコミュニケーション）を提供し、そこでディスカッションすることを今以上に推奨することだ。既に現在でもオフラインコミュニケーションは行われているが、その重要性を意識し、積極的にこのコミュニケーションに参加、そして活性化させることにより、ネットワーク上で「友人条件」が発生することが期待できる。

例えば喫煙コーナーは新入社員から管理職まで集まる数少ない場であり、また喫煙効果によるリラックスした状態、ある程度狭い空間、といったディスカッションが発生する条件がいくつか揃っている。またコーヒーサーバーの設置は、普段顔を合わせない人との出会いを発生し、喫煙コーナーと同様な効果が得られると思われる。ただしコーヒーサーバーを置く場所に注意したい。給湯室や人通りの少ない部屋の隅に置くことは避けたい。できれば複数階（2～3フロア）に1つまたは2つだけ、しかも多くの人を通り過ぎる場所に置きたい。これにより普段あまり会話のない社員とも交流することができ、そこで交わすディスカッションにより新たな社員の関係ができ、ネットワークにおける「傍観者効果」は発生しにくくなる。

電子掲示板にも「傍観者効果」がよく発生する。ノウハウの提供の場として多く使われているのが電子掲示板であり、他人とディスカッションを進めることで新しい気づきがあり、いわゆるブレインストーミングの場として非常に有効である。しかし最初は大勢の人が書き込みをしても、しばらく経つと数人に限定されてしまうことがよくある。「傍観者」が増えることによって限定されたメンバーによる会話になってしまう。この原因とし

て次の3つの仮説が立てられる。

仮説1：どうしても最初は目新しさから大勢が参加する（「本当に議論したい」と思わない人も参加している）

仮説2：継続的にアイデアを出す人がいて、徐々にその人に頼るようになる

仮説3：アイデアを出しても反応がなくモチベーションが下がってしまう

特に仮説2と仮説3からわかることを強調したい。それは「ノウハウを提供する人」と「ノウハウを利用する人」、この双方に傍観者効果が出ているのである。これを解決する方法として即時対応できるのは、双方にインセンティブを提供することである。インセンティブは「奨励金」という意味ではあるが、もう1つの意味として「刺激を与える」という意味もある。ノウハウを提供する人には必ず返答（非常に助かりました、もっと教えてください等）を示すようにするのである。これによって双方の心理状況に変化を起こし、さらなるノウハウの提供につなげたい。

あまりにも当然の行動なので効果が薄いと感じると思われるが、人間個人の秘匿性が強いネットワーク環境において、文字による感謝の表現、そして「もっと教えてください」という頼られる感情を文字として読むことで、掲示板における傍観者効果を低く押さえることができると思われる。

## 2.4 ナレッジマネジメントの成功要因

先に何度か述べたように、ナレッジマネジメントはグループウェアや検索エンジン等のIT基盤の整備だけで実現できるものではない。いくつかの企業の事例を通して、推進組織の設置やインセンティブ制度の導入を加えるだけで単純に解決する問題でもないということもわかってきた。ナレッジマネジメントを成功に導く鍵は何か。この章では、その鍵が人の心理の中にあるのではないかという仮説を立て、心理学的アプローチによるナレッジマネジメントの成功要因の抽出というテーマに取り組んだ。

ナレッジマネジメントの成功とは、知識資産活用と知識創造プロセスとの創造的な循環によって経営に資することだと言えるだろう。知識資産活用ではそれがベストプラクティス共有型、専門知ネット型、知的資本型、顧客知共有型のいずれのタイプであっても、知識の共有が前提となる。また、知識創造プロセスでは、SECIモデル（注3）による形式知と暗黙知の変換スパイラルの中から新しい知識を生み出すという考え方においても、スパイラルを廻すには知識の共有が前提となる。最近注目されている組織スラック論（日常業務にすぐに必要でないムダな情報が組織に蓄積されていることが企業成長の源泉となる）は、知的イノベーションには心理的余裕が必要という意味で、知識創造プロセスの心理学的アプローチの一例と言えるかもしれない。

これらのことから、我々は知識の共有を促進させる心理学的アプローチとしてどういったものがあるのかを検討し、「自己評価の高低が好意感情に及ぼす影響」と「集団において

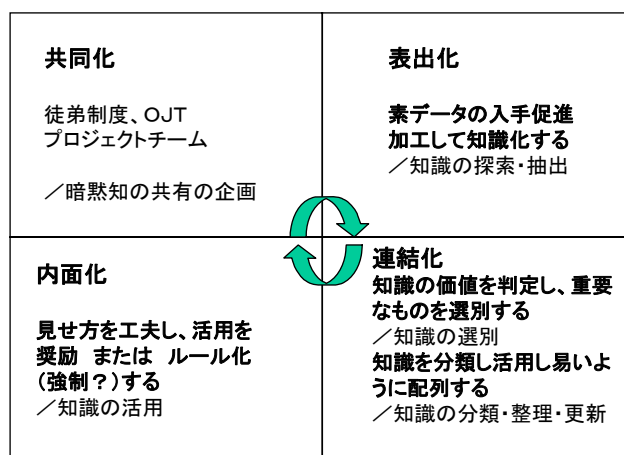
人が他人を助ける条件」について取り上げた。そして心理学的アプローチはナレッジマネジメントを推進する上での潤滑油として意図的に適用していくべきであろう。心理学的アプローチだけでナレッジマネジメントが成功することはあり得ないであろうし、心理学的アプローチが主役となることも考え難い。しかしナレッジマネジメントのインフラとしてIT 基盤、オフィス空間、インセンティブ制度等をデザインする際、インフラを有効に機能させるため心理学的アプローチを積極的に活用していくことが、成功への近道だと考える。

注1：日経ビジネス 03年1月20日版 有訓無訓から引用

注2：心理学ショートショート (<http://www.shinrigaku.com/index.html>) より引用

注3：SECIモデルに関しては、当協会の平成13年度ナレッジマネジメント部会報告書参照。モデル図(下図)のみ再掲する。

**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**



SECIモデル by 野中 による

## 第3章 企業活動としてのナレッジマネジメントのあり方

本章では企業活動におけるナレッジマネジメントを取り上げるが、考察を進めるとき最初にぶつかる問題は、実はこの「ナレッジマネジメント」という言葉自体がはっきりしていないことである。当部会で意見を交換してみると人の数ほどナレッジマネジメントの定義がある。各人各様に考えているというのが実態のようである。何がこの状態をもたらしているのか、まず検討してみたい。

### 3. 1 ナレッジマネジメントはオーダーメイド

ナレッジマネジメントの定義が多様になるのは「ナレッジ」という言葉のあいまいさにまず根ざしている。「ナレッジ」「知識」という言葉は「知恵」「スキル」「情報」等、かなり幅広い意味としてとらえられる。このように各人各様に「ナレッジ」について解釈や認識がなされているため、コンセンサスを得ることが難しく、明快な定義ができない。また「マネジメント」という言葉の意味も「管理」なのか「経営」なのかという議論がよくあるが、「管理」も「経営」も今ひとつ何を意味するのかあいまいである。もう少し具体的な例で考えると、組織マネジメントや商品マネジメントというときの「マネジメント」という言葉には、対象とする組織のメンバーや取扱商品などの違いを十分認識して、それらのバランスをとって上手く運営すること、という意味がある。これと同様に考えると、「ナレッジマネジメント」とは、「ナレッジ」を「マネジメント」すること、すなわち『対象とする「ナレッジ」の違いを認識し、それらのバランスをとること』ととらえることができる。さらにこれら「ナレッジ」や「マネジメント」の意味するところは、実は企業毎に、その属する業種、業態、歴史、経営者の哲学等が各々異なっていることを反映して、企業毎に固有のものになってくる。

したがって「ナレッジマネジメント」を具体的に実践しようとする、やはり企業毎に違ったオーダーメイドの「ナレッジマネジメント」になっていくはずである。

このように考えてくると「ナレッジマネジメント」を実施する第一歩は「ナレッジ」の違いを認識することだとも言える、そのため「ナレッジ」の分類ということが重要になってくる。そこで、まず「ナレッジ」のバラエティを挙げ分類を行い、次にこれら数多いナレッジの中でも我々が企業にとっては最も重要なものであると考える「企業文化、企業遺伝子」に焦点を当て、その継承や伝授に対して「ナレッジマネジメント」を適用することを提唱する。

そして次に、このように企業文化を継承していくことは「企業の次世代を担う人材の育成」、あるいは「企業の活性化のための方策」といった「人」にまつわる問題でもあるから、それをさらに掘り下げた考察を試みる。

## (1) ナレッジの分類

ナレッジの分類の方法としては、形式知、暗黙知など対象としてみた属性で分類するのが、よく見かける方法であるが、他にもいろいろな分け方が考えられる。我々はなるべくわかりやすくするため「利用のされ方による分類」と「発生源からみた分類」という具体的な2つの見方で検討したい。さらに視点の切り替えという意味で、分類の視点について一言しておこう。まずは、「対象」としての視点で、最も一般的な分類であり、形式知と暗黙知、機械系の知と人間系の知、個人知と組織知、身体知と市場知など、大半はこの分類に属するであろう。次が、「目的」による分類で、収益（ビジネス）を目的とした知、知ること（学習・教育）を目的とした知、働きかけ（応用・研究）を目的とした知などが、それにあたる。3番目の視点で「創造価値」による分類で、要求・欲求の基としての顧客知、付加価値の源泉としての従業員知やパートナ知、それらの係わりから生まれる関係知などが考えられる。

## (2) 利用のされ方からみたナレッジの分類

それでは、まず「利用のされ方による分類」を考えたい。これはそのナレッジを何のためにどう利用するかという点に着目するものであるので、視点としては「目的」による分類と考えられる。ナレッジマネジメントでよく話題にされる代表的なナレッジを、利用され方から6つに分類してみたのが次の図である。

利用のされ方	継承	模倣	共有	提供	再利用	資産
<b>ナレッジの種類</b>						
熟練技能者(匠)の技	◎					
経営者のノウハウ、知識、人脈を伝える	◎					
トップセールスの仕事のやり方		◎				
ベストプラクティス業務プロセス		◎				
顧客情報(企業情報、キーパーソン、商品、欲しがっているサービス)			◎			
クレーム			◎			
トラブル			◎			
KnowWho			◎			
競合他社情報				◎		
監督官庁情報				◎		
関係法規情報				◎		
専門知識				◎		
FAQ					◎	
ヘルプデスク回答DB					◎	
ソリューション事例					○	◎
顧客ベース						◎
知的財産(特許、商標)						◎

図 利用のされ方によるナレッジの分類



### 1) 継承・伝授されるナレッジ

- ・熟練技能者（匠）の技を伝える
- ・経営者の哲学、知識、人脈を伝える

等で、暗黙知の最たるものと位置付けられ、形式知化は難しい。現在でも徒弟制度や人から人への口伝あるいは OJT 等で暗黙知の継承・伝授が行われてきた。特に経営者の持っている暗黙知は企業にとって最も重要なものと考えてよいと思われるので、次節以後で詳細に論じる。

### 2) 模倣されるナレッジ

他の人や企業で行われている方法を模倣・導入することで自己・自社のレベルアップを狙うもの。

- ・トップセールスの仕事のやり方
- ・ベストプラクティス業務プロセス

等、ナレッジマネジメントのテーマとして広く取り上げられている。

### 3) 共有されるナレッジ

社内で発生するナレッジであるが、組織横断的に共有することで、顧客への対応やサービスレベルの向上を目指すもの、ナレッジマネジメントの実施例も多い

- ・顧客情報（企業情報、キーパーソン、商品、欲しがっているサービス）
- ・クレーム
- ・トラブル
- ・ KnowWho

### 4) 提供されるナレッジ

これは出所が外部によるものが多く含まれる。知識か情報か区別が難しいところでもある。これらに効率よくアクセスするためにポータル技術が使われている。

- ・競合他社情報
- ・監督官庁情報
- ・関係法規情報
- ・専門知識

### 5) 再利用されるナレッジ

社内・外から出てくるナレッジを形式知化し再利用できるようにすることで生産性アップを狙うもの。

- ・ FAQ(Frequently Asked Questions)
- ・ヘルプデスク回答データベース
- ・ソリューション事例

### 6) 資産として扱われるナレッジ

この種のナレッジはナレッジそのものに価値があるもので市場価格も付けられ、売買の対象にもなり得る。

・ソリューション事例：

コンサルティング企業等の知識集約型の企業では、まず社内でこれを蓄積し、5)のレベルでの再利用を目指している。さらに顧客に提供できる形にまで整理すれば、ナレッジが即商品になるというものである。

・顧客ベース：

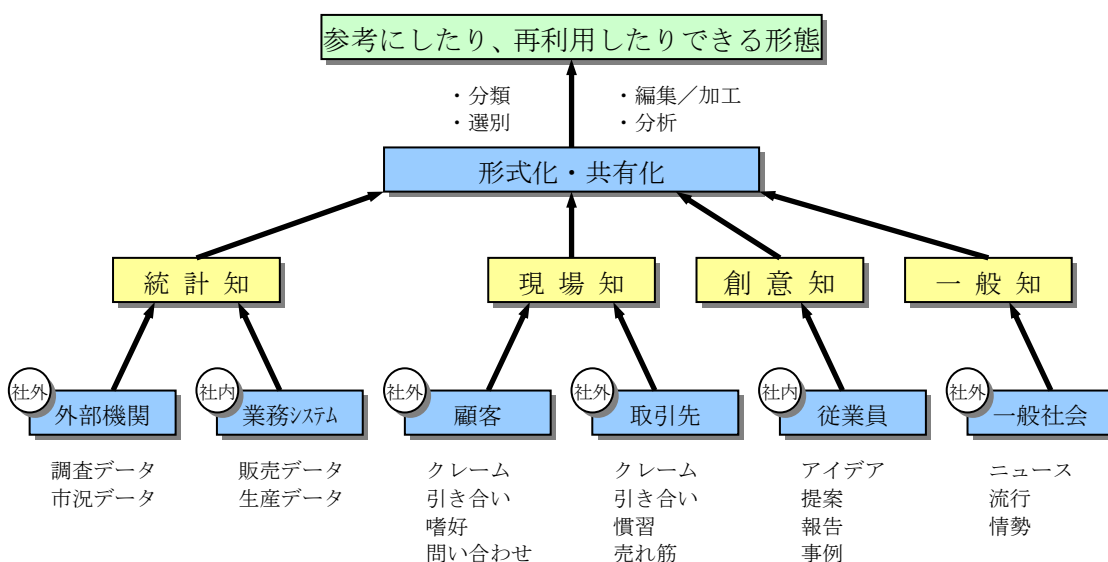
顧客リストが社外流出する事件が最近頻発しており、社会問題化している。のれんの一要素でもあり、優良顧客ベースは企業にとって重要な知的資産である。

・知的財産（特許、商標等）：

その名の通り知的資産の典型的なものである。

### (3) ナレッジの発生源からみた分類

次にナレッジの発生源から分類してみたい、これはそのナレッジの出所や作成過程から分類しようというものである。



#### 1) 一般知

TV・新聞・雑誌などにより知らされるニュースやトレンド情報など、一般的動向として入手できる情報。企業においては、他のナレッジの補足情報として利用されることが多い。

#### 2) 現場知

営業などが、日々お客様と接する中で得られる情報や、コールセンターに入る Q/A、クレーム情報、取引先や社内でのやりとりの中から気づく情報など、現場で入手できる情報・知識。

企業においては、お客様の生の意見/要望として扱われるケースや、加工された結果、新製品開発や現状製品の品質向上のヒントになるケースも多く、非常に重要な情報・知識

として活用される。

しかしながら、この現場知を有効に活用するには課題も多い。

現場知についてはその発信源である社員1人1人が情報提供の意味を理解し、その活動に価値を感じなければうまくいかない。なぜならば情報の公開には手間ヒマがかかるためである。例えば、公開すべき情報の中にはお客様の秘密情報が含まれているケースがある。その際には情報発信源である各社員による公開対象情報の選択／加工が必要となってくる。しかし忙しい毎日の中、時間を捻出し情報公開することに価値を見出している人は、それほど多くない。自分には直接関係のない活動だと考える人すらいる。また、どのような情報・知識が企業にとって共有すべきものなのかがわからない人もいる。このようなことから、情報を社員から集めるためインセンティブ制度を取り入れ情報に対し価値（情報料）をつけている企業もあるが、それも情報提供の強力な推進力とはなっていないようである。

また、現場知の1つには、お客様の生の気づき情報（要望、クレーム、興味など）がある。こうした情報は営業の日報やコールセンターのCTIなどにかかなり蓄積されているが、やはり有効活用されず、各部門で埋もれているケースが多い。主な原因としては、得た情報を自分以外の誰に伝えたらよいのか、誰が情報を欲しているのかわからないということがあげられる。これらの情報を全てデータベースに蓄積し、使いたい人が検索をすればよいという考えもあるが、生の気づき情報など、その性質から素早く伝達を行わねば価値を生めない情報が多い。誰を知っているか、それを知っているのは誰かという情報のことをKnowWhoというが、結局はKnowWhoの情報が頭に入っていないと実現できないことになる。KnowWho情報を整備するにも、『私はこの分野の専門家です』という情報が全社的に公開され、かつ常に正しくメンテナンスされていることが必要である。この情報を活用すればシステムでプッシュ的に情報を伝えることができる。しかし、これも社員毎の意識レベルの違い（いわゆるアンテナの高さの違い）が原因で、KnowWhoのメンテナンスが均一的に行われていないことが多い。結果として情報の伝達に偏りが発生し、全体の底上げを実現するようなナレッジの活用は困難な状況となっている。

### 3) 統計知

企業内で発生する販売・売上・調達・生産・在庫・財務などの情報や、外部調査機関等による市場データや企業情報など、これらの情報を統計・分析し、解釈可能とした知識。

市場動向や顧客の動き、他社比較など、これまでの動きをとらえ、今後の販売戦略の計画立案などに活用される。

### 4) 創意知

上記1)～3)の知識を組み合わせるなどの創意工夫の結果もたらされる『新たな知識・価値』。

ここで創造された知識・価値は、新商品や新ビジネスモデルの誕生に大きく関わってくるもので、企業にとって新たなビジネスチャンスを生む「金の卵」的存在である。

統計知、創意知ともに企業にとっては非常に重要なナレッジであるが、その作成過程に

においては、『現場知』同様大きな課題を抱えている。それは単なるデータや情報、知識を参照可能な、あるいは再利用可能な形式へと変換するプロセスが必要なことに起因する。現場知においてすら、その情報提供がままならないという状況の中、さらにそれをナレッジ化するため情報の分類／選別／編集・加工／分析を実施するなど、現場の社員にとってはとんでもないということになる。では現場の側に「ナレッジ化を専門に引き受ける組織があるか、あるいは作れるか」ということになるが、これも情報が多岐の分野にわたることもあり、いくつもの分野の専門家を集める必要がある。さらに、このようなことができる人材は現場でも有能な人材であり、現場から離してまでナレッジ化の活動をさせるかどうかは、現場の指揮官にとっては判断に苦しむところである。

これまで述べてきたように、現在、企業内には様々な有用な情報があり、かつそれらを共有、伝達する手段も保有しているケースが多い。しかし、その使い方が徹底されていないため、あるいは従業員1人1人の意識レベルの違いにより、有効価値の創造に向け活用できないでいる。結局、ナレッジの活用のためには「人」の問題をいかにクリアするかが最大のポイントになり得ると言える。

### **3. 2 ナレッジマネジメントと企業文化の関係**

#### **(1) 経営と企業文化、そしてナレッジマネジメント**

多くの企業では、志や目標を高く持った経営者が強烈なリーダーシップのもとに社員を束ね、その経営者の思いが社員に受け継がれ、企業文化として企業に根付いていった。しかし、やがて経営者も何代か交代し、往時の経営者が持っていたカリスマ性やリーダーシップを持たない経営者が明確なビジョンを示さないまま企業を運営するようになると、次第にそれまでの企業文化は薄れ、組織としての統制力を失っていく。企業文化だけの問題ではないが、昨今発生している企業不祥事は組織としての統制力の崩壊または負の企業文化が原因とも考えることができる。

このように企業文化は企業ブランド（企業価値）と密接な関係があり、その企業の強みともなり得るのであるが、企業文化は時と共に風化していく。企業文化の重要性を認識した企業では、企業文化の継承について真剣に取り組み始めている。

つまり、企業文化を自社における重要なナレッジととらえれば、いかにそのナレッジを活用して企業価値を向上させるかといったナレッジマネジメントの思想と同様に考えることができるのではないだろうか。

#### **(2) 企業文化形成のプロセス**

かつての企業は、経営者の考えが末端の従業員まで浸透していた。それは、経営者の情報発信が必須ではあるものの、中間管理職であった部門の長（以下、上司）の存在が大き

かった。かつての企業は、部門が上司を中心としたコミュニティを形成しており、上司が経営者の思いや考えを自分のフィルターを通して部下へと浸透させていったのである。この形が企業文化を継承していく方法であった。つまりフェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーションがベースになっていたのである。そのコミュニケーションは、仕事をしながら継承する OJT だけではなく、昼食の時間や仕事が終わった後の居酒屋が重要な場となっていた。そういった場でのコミュニケーションが活発な意見交換を生み、企業文化として継承されていったのである。

しかし、経営環境の激変に伴うリストラや組織改編などにより、昔ながらの上司と部下という関係が崩壊した。それまでのノウハウの継承ルートの1つが喪失したと言える。現在の企業における部門をみると、たたき上げと呼ばれるノウハウの宝庫である上司はいなくなり、ノウハウの少ない若手管理職が生まれ、企業文化の継承はもちろん業務ノウハウの継承すらできなくなってしまうのである。

また、かつての日本企業には自分の部門が成長することで自分の会社も成長し給料も上昇するといった仕組みも完成していた。TQC チームなどはその良い例である。TQC チームは自分たちの身のまわり、普段やっている仕事の中から改善案を出し合い解決していくという部分最適を目指してはいるものの、コスト削減という意味では全社最適でもあった。そういった活動の中で、身近な問題解決と企業経営が密接に連携していることが実感でき、さらに企業文化が形成されてきたのである。

このように経営環境および事業環境が大きく変わった現代において、継承すべき企業文化や業務ノウハウがまだ企業内に存在することは確かで、それらをナレッジマネジメントの対象として取り組んでいくことで企業の資産とすることができる。

### **(3) ナレッジマネジメントで企業文化を醸成する**

これまで多くのナレッジマネジメントで対象としていたナレッジは、日々の業務の中から生まれるナレッジであり、前述の業務ノウハウが中心であった。現在直面している事象と類似した事象を検索・活用することで生産性の向上および効率化を図ったものである。

業務ノウハウも重要な無形資産であることは確かではあるが、企業としての存在意義や企業としての強さを支えているのは企業活動の根底に流れている企業文化である。

企業文化は経営者の思いや企業としてのポリシーを共有することで、業務の様々な局面で是非の判断ができるようにするためのナレッジの触媒として機能する。つまり、このナレッジの触媒を活用して直接的な「解」が求められるといったものではないが、ナレッジを活用し、社員自らが判断し、決断する重要な要素となる。

企業文化を醸成することで、全社員が独自の判断基準や自社の良さを再確認し、強い組織に生まれ変わることが可能となる。

企業文化を社内に浸透するためには、まず継承すべき企業文化を定義する必要がある。特に、刷新すべき古い企業文化は排除しなければならない。つまり、企業として継承すべ

き企業文化とそうでない企業文化の選別をしなければならない。

すでに企業文化の継承について取り組みを始めている企業では、経営陣と社員でプロジェクトチームを編成し、継承すべき企業文化を洗い出し、それらを醸成する取り組みを始めている。「ユニクロ」で一世を風靡したファーストリテイリングは、経営陣と部門横断的なメンバー（20名）によって「将来に残したい自社の良さ」について話し合うことから全社業務改革を始めている。

また、選定・定義したナレッジを企業文化として浸透させるためには、通常のナレッジを浸透させる以上にコミュニケーションが重要となる。企業文化を重視している企業の事例を見ると、経営者または経営者層との直接対話できる場を作るなどして、企業文化の浸透を図っている。こういった「場」を設定することで、自社らしさや判断基準などを定着させている。バンダイでは、社長と入社10年前後の社員を毎月集めて、各自の思いや希望、悩みなどを聞き、経営陣が考える将来の方向性を伝えている。

さらに、傾きかけた会社を立て直すために新たな企業文化を醸成する事例もある。これまで22社の企業を買収し経営を再建した日本電産・永守氏である。彼は、これまで当たり前と思っていたやり方や考え方を徹底的に破壊し、新しい仕事のやり方や考え方を半ば強制的にメッセージとして送り続け、成功体験を積ませることで新しい企業文化を醸成している。

企業文化の醸成はコミュニケーションだけではなく、ITを活用することでさらに効果を上げることができる。ITを活用することで時間と空間を有効に活用できるからだ。具体的には、社長からのメッセージ発信や社内ポータルを活用した意見交換などである。企業文化は一過性のものではなく、絶えず経営者からのメッセージを発信することで効果を上げる。

#### **（４）企業にとって最も重要なナレッジマネジメントとは何か**

企業としては、強い組織にすることが経営上最重要課題となっている。強い組織とは、経営者と同じように全社員が経営者の示す方向に動ける組織であり、企業としての暗黙のルールを遵守する組織である。つまり、経営者の思いに共感し、その理念の実現に向けて仕事を遂行できる自律型社員が会社（組織）を強くすると考えられる。

自律した社員（自律型社員）となるには下記の3つのスキルが必要である。

- ・業務ノウハウ（仕事の仕方）
- ・創造力
- ・判断力／意思決定力

業務ノウハウは仕事のやり方、仕事を進める上で必要な知識のことである。創造力は新しいものを生む能力である。判断力・意思決定力は、仕事の局面局面で発生する問題に対して解決および決定ができる能力である。

前述したように、一般的にナレッジマネジメントの対象として共有すべき知識として扱

われているのは業務ノウハウである。しかし、この知識は判断および意思決定、さらには新たな創造をするための材料（ベース）にすぎない。

創造にあたっては、全く新しいものを創造するわけではなく、企業のある範囲の中で創造されるものを企業は期待している。判断および意思決定に当たっても、企業ごとに基準が存在している。

しかし、判断の基となる基準や創造の範囲は明文化されているわけではない。脈々と受け継がれているもの、暗黙のルールが存在しているもの、それが企業文化である。

この企業文化と言われる基準や規範が存在するために、経営者および上司は安心して部下へ権限委譲が可能になる。つまり、企業文化の継承がその企業の自律型社員を育て、組織を強くし、ひいてはその企業自体の強化、そしてブランド力の強化とつながっていく。

そのために企業のナレッジマネジメント対象として企業文化を明示的に掲げ、その継承を進めていくことが企業にとって重要なことであると我々は考える。

### 3. 3 ナレッジマネジメントと人材活性化

本節では、企業活動としてのナレッジマネジメントのあり方として、自律型社員の重要性を説き、昨今の人材活用の課題に鑑み、人材活用におけるナレッジマネジメントの利用方法について考察する。

#### (1) 自律型社員が企業価値を向上させる

1970年代前半、メインフレーム系システムの導入が加速し、業務にコンピュータを活用する業務の電算化が普及し始めた。業務の電算化が主流になった1970年代中盤から1980年代にかけて、電算化の基礎技術であったプログラミング言語「COBOL」技術者は、一生食えると言われていた。

1990年代は、オープン系システムや通信等の情報化時代となった。PCやインターネット、携帯電話などが急速に普及し、MicrosoftやIntel、NTT Docomo等の台頭で、メインフレーム主導から世界産業界の構図は大きく変わった。同時に、言語も「C」や「Visual Basic」、「Java」と様変わりし、COBOL技術だけでは食えない時代となった。

技術の急速な発展はマーケットを激変させ、顧客のニーズも多種多様となった。さらに、その時々が必要とされる知識・技術・ノウハウ等のナレッジも質・量ともに変わってきた。ナレッジは、マーケットの激変に伴い変化する「ナマモノ」だからである。

マーケットには、売れる製品と売れない製品、業績が右上がりの企業と業績が横ばいもしくは右下がりの企業が存在する等の現実がある。例えば1990年代に急速に普及した携帯電話市場において、NTT DocomoがKDDIとJ-Phoneを引き離し、確固たる地位を築き上げた。しかし、2000年代になるとNTT Docomoが第三次携帯電話FOMAで攻勢をかけ、これに対するJ-PhoneとKDDIがカメラ付携帯電話で攻勢した結果、FOMAは市場に十分

浸透せず、NTT Docomo と、KDDI、J-Phone の差は縮まってきている。

FOMA のサービスが開始されてから 1 年後、目標販売台数を下回った NTT Docomo 関係者のコメントが日本経済新聞に掲載されていた。その内容は「FOMA 事業開発において、自社の保有する技術を組み上げることを第一に考えたことが、目標を達成できなかったことの 1 つの要因」というようなコメントであった。

つまり、今顧客は何を欲しているのか等のマーケットのニーズを注視せずに、自社の保有する知識や技術を柱に事業開発した結果であろう。どんなに高度な知識や技術を保有しても、それがマーケットに受け入れられなければ、知的資産としての価値は低くなってしまふ。自社の技術を過信し、マーケットを重要視しない企業は、当企業もしくは当人が保有する知識・技術・ノウハウ等のナレッジの陳腐化に気づかずに、淘汰される恐れがある。マーケットの動向を注視することで、時々に必要なナレッジを習得・活用し、成長と発展を促し、さらにマーケットの激変に対応することが企業価値を向上させると考える。

昨今、企業はマーケットの激変、つまりスピード社会に対応し企業価値を向上させるために、経営戦略・戦術の施策の 1 つとして、従来の「縦割組織」から「横割組織」へと組織改訂している。つまり人材（「人」）の有効活用だ。

横割組織とは、取扱商品等の複数の専門領域を一組織に形成し、情報共有を強化し、特定業界あるいは特定顧客に対して、ナレッジの融合により企業価値を高めることを目的とした経営戦略・戦術である。これまでの取扱商品等毎の縦割組織構成では、当該顧客の営業担当は取扱商品毎に複数人存在することになり、さらに所属場所（勤務先）が異なれば、当該顧客のニーズや当該顧客がディスクロズしているアニュアルレポート等以外の経営戦略の情報共有・伝達に時間がかかり、商権を取りこぼす恐れがあった。しかし、組織を横割にすることで、これまでほぼ単一ナレッジの固まりであった一組織が、複数のナレッジの融合した一組織になる。

顧客ニーズが多種多様となった現在では単一のナレッジだけでは企業価値を高めることは難しく、複数のナレッジを融合することが必要となってきている。そのためには「人」である社員 1 人 1 人が常にマーケットを展望し、その時々に必要なナレッジまたは近未来に必要と思われるナレッジと、自身および自身が所属する組織の価値を高めるためのナレッジを融合し、行動できなければならない。なぜなら、マーケットの激変は、急速に発展し続ける技術がもたらしたのではなく、技術を生み出した「人」であるからだ。つまり、企業価値を向上させるのも「人」である。

21 世紀初頭である現在の企業におけるナレッジマネジメントを考えるために、ここ 50 年を簡単に振り返ってみる。

1945 年から日本は、高度成長の経済に向かってほとんど国民が一丸となった働きをした。その中には、終戦の中から不死鳥のように蘇った日本を支える偉大な企業が数多く生まれている。この黄金期ともいえる日本経済は、1980 年代後半まで続いた。そして、バブル崩



壊後の 1990 年代、日本はひたすらそれまでに蓄えられた多くの資産を食い潰してきたように思われる。また、自信に満ちた仕事振りもなりをひそめ、とまどいと失望の 10 年間ではなかったか。21 世紀は、そのような流れの結果として、新しい出発の世紀とすべきである。そのためには、企業中心から個人が中心となる社会、すなわち自立した社員が会社を主導する時代になってきたと考える。

言い換えれば、その時々に必要なナレッジを創り上げるのは「人」であるということは今も昔も変わらないが、これからの企業において、企業価値を向上させるためには自立した社員 1 人 1 人の企画力・創造力・行動力が欠かせない。企業のミッション・ビジョンを理解した上で、マーケットの激変に応じて時々に必要なナレッジを創造し、自身が保有するナレッジを向上するための行動を起こす「自律型社員」が求められているのである。

## **(2) 人材活用におけるナレッジマネジメントの利用方法**

### **1) 人材活性化における人事面の企業の課題**

#### **ア) 給与制度を巡る情勢**

日本企業の多くは、従来の年功序列型の賃金制度から、仕事の結果に応じて給与や昇進が決まる成果主義型へ制度を変更しつつある。日経新聞が実施した国内主要企業 111 社へのアンケート（平成 15 年 2 月 26 日発表）からも、景気が低迷し、デフレ問題を抱えている現状においては、定期昇給やベア（ベースアップ）を存続させる企業は 20%弱に止まり、成果主義や業績連動型、職務給型を取り入れた賃金制度の見直しが大きな焦点となっていることがわかる。

成果主義は、既存の年功・横並びの昇進制度、賃金体系を捨て、能力をフルに発揮し、成果を上げた人には賃金や昇格で最大限に報いることにより、社員全員は高い処遇を目指してがんばり、組織全体の成果も高まり、厳しい競争の時代を勝ち抜いていく、という構想のもとに導入されている。

しかしながら、成果主義導入の現状・効果を考察すると、年功序列の廃止による人件費の抑制、賃金の格差拡大は達成できても、組織の活性化が行えず、現場に閉塞感が漂っている場合が多いことが指摘されている。

評価基準の不明瞭さから、評価者自身も評価基準について暗中模索しているおり、むしろ成果主義がやる気の低下をもたらしている、ということが課題となっている。

人事・給与制度の見直しは、企業の経営資源の 1 つであり、企業価値を生み出す資本である「人」の能力を、いかに高め、活力を与えつつ、成果を上げさせるかが目的であるが、現行の成果主義ではその目的を果たせていない。

#### **イ) 人材の流動化**

各企業は長引く景気の低迷から不採算部門の整理、要員の適正化をはかり、その結果出される余剰人員を新規事業や営業部門などの戦略的分野に重点的に投入していくことをはかっている。また、人員削減を目的とした早期退職制度の導入、中途入社者やパートタイ

ム労働者の活用等、人材の流出や流動化、多様化が起こり、終身雇用を前提とした人事管理からの見直しが課題となっている。

## 2) あるべき人材像とナレッジマネジメントにおける人材活性化

### ア) 企業において求められる人材像

経済のグローバル化の進展、競争の激化から、各企業は生産設備の海外移転、汎用的業務のアウトソース等、徹底的なコスト削減を行い、市場で存在価値を明示するためのコア事業に特化した経営を採らざるを得ない。

社員へ求められる質も、従来のマニュアルワークをこなす指示待ちという人材でなく、会社の経営ビジョンを理解し、コア事業へ利益をもたらす、もしくは新しいコア事業をもたらす人材に限定される。

組織と人事体系については業種、企業の大小により様々であり、一概に1つの形式が当てはまらない。ただし、組織が機能し、いかに企業価値を最大化し市場の中で生き残っていくかは各企業共通の課題となっている。各企業は組織が活性化するにはどんな会社を目指すのかという経営ビジョンを明確にし、社員1人1人が企業においてどのような役割を担うかを意識させる必要がある。

### イ) ナレッジマネジメントにおける人材（ナレッジワーカー）

ナレッジワーカーは知識を保有しているだけでなく、知識を活用して自ら積極的にアクションを起こし、新たな企業価値を創り出せる人である。ナレッジワーカーに求められている能力は、企業のビジョンや自らのミッションを理解した上で、いかに情報や知識の活用を行い、蓄積されたナレッジとともに潜在する有効なナレッジを見出し、組織のコアコンピテンスに変換できる創造的価値を提案できる能力である。ビジネス環境の変化に伴いコンピテンスも変化していき、社員も自らの個性、価値観を踏まえ、変化していくコンピテンシーに対応する必要がある。

前項で述べた「今後求められる人材像」と、ナレッジマネジメントで定義される「ナレッジワーカー」は、合致している部分が多いと考えられる。

### ウ) ナレッジワーカー育成のための施策

企業として社員をナレッジワーカーへ育成していくための施策は、以下と考える。

#### ①経営方針や業務上取り扱うべきナレッジを明確に提示し各人の業務目的を明確にさせる

##### a) 経営ビジョンの明確化、企業として達成すべきミッションの提示

経営ビジョンとは企業が考える将来あるべき姿や方向性を簡潔に記したものであり、ビジョンを実現するために必要な企業の存在意義、行動領域を表したものをミッションという。各企業は、毎年、経営環境の変化に合わせ、長期的および短期的視野からビジョンやミッションを見直し、提示する必要がある。同時に今までのビジョンやミッションとの連続性を考慮し、どのような点に変化していくか、もしくは変化していかなければならないかを明確にしなければならない。

経営層は、現場での社員との対話の場を設け、自らの言葉で伝え、部門や階層間での認

識の確認を促すことにより、ビジョンやミッションが組織全体に浸透しているかを確認し、浸透しない場合には解決策を提示する必要がある。また、これらの定着活動は継続的に行うことが重要である。

#### **b) 各従業員へのキャリアパスモデルの提示**

進むべきキャリアパスは各人が自ら考え決定するものであるが、部門や担当業務、目的別にキャリアパスモデルおよび、そのキャリアパスを実現するために各人が重点的に習得すべきナレッジを明示する。これにより各人は長期的および短期的な視点で自らの目標と、目標を達成するために取り組むべきナレッジを理解し、自発的に学習できる。またキャリアパスモデルの提示により、知識の移転を促進し、人材の流出による知識の空洞化を防止する。

#### **c) 従業員へ自らの適性を認識させる仕組みの提供**

a) 及び b) で述べたような組織の方向性を提示するとともに、各人が積極的に行動する人間となるためには、自らを認識することがまず第一歩である。各人に自らの適性や希望する職種に必要な適性を提示することが、各人のコンピテンシーを伸ばし、吸収または創出すべきナレッジの対象範囲を考慮する一助となる。最近では各社の経営方針や業務内容に基づき、適性診断を系統的に提供するサービスの普及が進んでいる。

#### **d) 業績評価基準の明確化、透明性のある制度の設定**

業績評価基準とは従業員や組織のミッション実現に向けた活動や目標達成度を測定・評価する基準である。従業員は a) にて述べた企業の達成すべきミッションに適合した目標を設定し、その実現手段としてナレッジをどう活用するかを考慮する。

評価基準は、ビジネス環境の変化に伴い変化するが、透明性のある基準、制度にすることにより、従業員に理解しやすくする必要があり、目標達成への取り組み評価の1つとしてナレッジの活用も評価基準となる。業績評価基準を明確にすることにより以下の効果も得られる。

- ・組織の目標を明確化し、組織を構成する従業員を目標達成に向けて動機づけを行うことができる（インセンティブ効果）
- ・改善すべき業務上の問題点を明らかにすることができる（問題点明示効果）
- ・事業や業務の優先づけを行い、経営効率の向上を図る

ナレッジへの取り組みに対して実際に給与へ反映させる（ナレッジを提供したこと、もしくは提供したナレッジが利用されたことへの業績給の導入）企業もあるが、どこまで評価反映させるかは企業の判断により異なる。ただし業務を遂行する手段としてのナレッジへの取り組みとして、各人を評価する上での判断要素の1つとなることには相違ないと考えられる。

いかなる制度においても当てはまることではあるが、定期的な運用の見直し、チェックは重要であり、人事部が主導となり、定期的な運用の見直し後、現場へフィードバックすることが必要である。

## ②各現場におけるナレッジマネジメントの円滑な実施を促進する

### a) 業務遂行に関する意思決定権限の現場への委譲（エンパワーメント）

業務運営上の目的によりナレッジマネジメントの内容、方法は異なる。ナレッジは実際に現場で使われてこそ意味を持つため、権限委譲により現場担当者（ナレッジワーカー）は様々な場面で意思決定することとなり、ナレッジワーカーに必要な自律性が養われる。

### b) 焦点となるラインマネジャーの活動

これまで述べてきたような方策を行う上で従業員と企業の間位置し、各人の目標設定のアドバイスや業績評価を行うのがラインマネジャー（管理職者）である。

各組織の責任者であるラインマネジャーには、自部門の組織の強みや特性（組織のコンピテンシー）を認識し、部下の育成（ティーチングとコーチング）と共に、組織の目標達成に向けて組織の力を最大限に発揮させるためにナレッジをどのように活用するか（部下にどのように活用させるか）が大きな役割の1つとなる。

## 3. 4 ナレッジマネジメントの具体的実践論

ここでは、企業におけるナレッジマネジメントの1つの実践論として「トップダウンではなくミドルの横の連携から始めるナレッジマネジメントアプローチ」について述べる。

### (1) ミドルの横の連携～ナレッジマネジメントはミドルから

ナレッジマネジメントのアプローチとしては、トップの強い認識とリードにより進めていくことが理想的であるが、特に日本企業の場合、そのようなトップダウンでのアプローチが一般的であるとは言えない。ここではナレッジマネジメントの着手順序（実現のプライオリティ）として、まず企業のみドルに対象を絞り、知の共有化を図っていく。ミドル同士の知識共有から企業全体（一般メンバー、トップを含めて）へとその場を広げていく。「はじめにナレッジ専用の組織ありき」ではなく、その必要性から結果としてナレッジを促進する組織が形成されるやり方もあってよいのではないかと考えている。

#### 1) ナレッジマネジメントを実施する企業の目標・目的

本題に入る前に、まず企業はなぜナレッジマネジメントを取り込もうとしているのか、その目標・目的について明確にしておきたい。企業がナレッジマネジメントを導入するのは、知的資産を増やすことにより新しい課題にスピーディに対応できる「知識創造型企業」へ変身していくこと、結果として顧客満足度向上、財務体質強化へつなげていくことと考えられる。

#### 2) ミドルとは

本稿で対象とするミドルとは、いわゆる職責上（ライン長として）の「部・課長」を指すのではない。現場の業務を一番よく知っている係長・課長など現場のリーダークラスを想定している。ミドル（現場リーダー）の業務の進め方は現場（ボトム）の状況を把握し、

現場で起こる様々な事象をいったん抽象化、構造化して新たなルールとして作成し、それを現場に適用していくこと。全体最適というよりは部分最適（現場最適）を目指している。

### 3) ミドルを中心とした現状の業務の実態

企業活動（企業理念、ビジョン、企業戦略、経営計画などの立案、それに基づく具体的活動と実績）は本来トップダウンで進められるべきものだが、実際には実務をよく把握しているミドルが具体的活動方針を立案し、それを実行に移しているのが現実ではないかと思われる。日本の企業はもともとボトムアップ、正確に言うとはボトムを把握したミドルによるミドルダウンと、それをトップに上申し決裁を仰いできたというミドルアップ、というのが一般的なスタイルである。ミドルには自分の頭で考え判断・行動し、それに対して責任をとる、いわゆる自立した社員（いわゆるリーダーシップがとれている社員）であることが求められている。

### 4) ビジネス環境変化による上記業務の限界

ビジネス環境変化により今までのミドルの業務の限界として以下のことが挙げられる。

- ① まず業務そのものが単純系から複雑系になってきたこと。つまり、ミドルがかつて経験した範囲を超えた事象に対峙しなければいけなくなったこと。
- ② 次に自部署だけで解決するというより、他部門（場合によっては他社）との関連において解決しなければならない事象が多くなってきたこと。今まではミドル中心に業務が回っていた。大量生産・大量消費に対応する業務効率向上のための輪切りの業務スタイル、つまり機能別に細かく分断された業務形態。ルーチン化された業務中心であり、クローズした環境で業務を回すことが可能であった。
- ③ さらにミドル自身がなぜ今このような業務が行われているのかという「正」を持ちえていないこと。現場の現状は認識していても、あるべき形を定義できなくなってきた。1つの理由としては、現在のミドル自身が最初にその業務を規定したのではなく、先人から業務を引き継いできたが、表面的なことが中心で、その裏側にある本質論までは理解していない部分があるため。
- ④ 企業としては、ミドルに対して、現場の状況を把握するとともに、経営からの要求、あるべき業務スタイルを勘案し最適な業務モデルをデザインすることを、それも全体最適の視点に立って行動することを要求している。

### 5) ミドル連携の必要性（価値）

ミドルは発生する課題が自分の職責・業務範囲内であれば比較的要領よく対応できるが、それを超える課題への対応は十分ではない。経営側にとってはそれを解決することが重要であるのだが、実際には問題が表面化されてはじめて全社一丸となって動くケースが多く、内在化されている課題は解決されないまま放置されることになってしまう。

日本企業はミドルの踏ん張りが支えてきたのであり、この業務モデル（つまりミドルがボトムの問題点をまとめ、トップに対して企画・提案し、トップがそれを承認するというスタイル）を変えるのが最善とは言えない。ミドルが働いていない組織は活性化されてい

ない。逆に組織を活性化させるためにもミドル層の再生成と次代のミドル育成に力をいれていく必要がある。ミドルは企業の中でバッファ的、つまり企業の中で起こる様々な事象を跳ね返したり吸収したりする存在である。バッファの容量が大きいところに企業としての余裕（新しいことへ対応できる力）ができてくると考える。

## 6) ミドルの課題

まず環境の変化についていけない、つまり従来のやり方に固執し新しい考え方を取り入れようとしなないミドルの存在がある。次にミドルが企業の矛盾を抱え込むブラックホールになってはいけない。悪い意味で問題の本質から逃げ、小手先の対応で問題を処理してしまうことがある。さらにリーダーシップを発揮できない、またはその職責をまっとうできないミドルの存在と、それを黙認または認識していないトップの存在がある。これは企業の根幹に関わる問題でもある。

## (2) ミドル連携の実践

### 1) ミドル間での知の共有を進めるために

ナレッジマネジメントのアプローチとして、当初はミドル同士での交流の場を数多く用意する。それも Face To Face で実現できることが望ましい。具体的なテーマを決めて話し合いを持てる場を創るのも一方法である。その効果が定性的にでも認められるようになれば、ここで初めて IT（ツール）を活用することにより活動の促進を図っていく。ポータルサイト、データウェアハウス、グループウェア、検索エンジンなどを利用・活用していく。

作業が分断されているため知恵が湧きにくい構造になっている問題に対しては、輪切りの部門分業制から 1 人の人間による一貫作業制への変更などにより業務の幅を広げていく作業形態にする。生産性とのトレードオフ、および「多面的職人」をいかに育てていくかなど制度構築の問題もあり、詳細についてはより深い議論が必要である。

また、例えば組織という面で見れば、事業部製品別縦割りと機能業務別横割りを融合したマトリクス組織にするなども一案である。その際、上位マネジメント層のミッション範囲が増えただけで、個々の部門では従来と変わらないスタイルで業務を続けているようでは、ミドルの横の連携が活発に行われる組織にはならない。組織を変えたことにより意味のあるミドル同士の知識共有が行われなければならない。

### 2) 知の共有はまずミドルから

知の共有は、まずミドル同士から始めるべきである。ミドルの知をはきだし、ミドル同士でその知を共有しあう環境を構築する。オフィシャルな場だけでなくアンオフィシャルな場（こちらの方がより実際的であるとも思える）を数多く提供し、ミドル同士の真に信頼感ある関係を築いていく。また、ミドルの活性化を促すためにミドルを重点に投資を行う。ミドルを正しく評価できる仕組みを構築する。まず第一歩としてミドル 1 人 1 人が持っている個人の「暗黙知」をミドル層全体の「暗黙知」へと広げていくことを目指す。前出の SECI モデルでいう「内面化」から「共同化」へ。そこから新しい企業の価値を創造し

ていく。

#### 参考文献

- ・日経ストラテジー2003年1月号 特集1：闘う「企業遺伝子」
- ・日経ビジネス 2003年1月27日号 特集：もっと働け日本人
- ・マイクロソフト/ナレッジソリューション部 「個人と組織のナレッジイノベーション」
- ・アンダーセンコンサルティング 「図解ナレッジマネジメント」
- ・相原孝夫 「コンピテンシー活用の実際」
- ・日経ビジネス 2002年9月16日号 「元気が出る成果主義」
- ・日経情報ストラテジー2002年5月号 「人財活用術」
- ・アイ・ディ・ジー・ジャパン 「月刊 CIO Magazine 2002年9月号」

## 第4章 ナレッジマネジメントの今後

本章では、5~10年後のナレッジマネジメントの姿を展望しようとしているが、それに先立ち、ナレッジマネジメント自体の内的変化を整理し、そこに至る系譜や関連する背景などの外部環境を概観することから始める。そして、将来を占うのに関わりのありそうな中核的な要素を抽出し、それを手がかりにして近未来の姿を描き、併せて日本的ナレッジマネジメントのあり方にも言及したい。

### 4. 1 ナレッジマネジメントは第2段階へ

ナレッジマネジメントは「知識経営」とも訳され、情報技術（IT）を活用して個人や組織の保有する知識を共有・伝達する側面と、新しい知識を創造し絶え間ないイノベーションにより組織の競争力を確保するという側面がある。

その取り組みは、初期のテクノロジーに焦点を当てた形式知重視のアプローチから、徐々に人間の行動や文化などの暗黙知を重視するようになってきたが、主に理論的な展開が中心だった。そして、いま実践のコミュニティを梃子にして、知識を経営資源に転換して収益に結びつけるという、実践的な取り組みの段階に入ってきた。

#### （1）形式知重視の欧米型

ナレッジマネジメント運動は、野中・竹内(1995)の「The Knowledge-Creating Company」(注1)という論文が反響を呼び、火付け役になったと言われている。その知識創造理論の中核をなすのが「SECI モデル (知の転換モード)」と「場」という概念であるが、当初は既存知識の共有・伝達と新しい知識の創造・獲得という論理的な機械論に関心が集中しており、ベストプラクティス研究に代表される先行事例、特に情報技術を適用する場としてのナレッジマネジメント技術論に偏っていた。

#### （2）収益指向の知識資産化

しかし、ポスト野中を目指す最近の動きは、知識の創造・獲得（価値創造）から蓄積した知識の中から経営資源として役立つ知識を抽出し、ビジネスとして収益を産み出す転換（価値抽出）にその重心を移しつつある（注2）。これまでの価値創造活動が、情報共有システムと関連した機械的なナレッジマネジメントであるのに対し、最近の収益をベースにした価値抽出活動は、利益に転換することができる知的資本に焦点を当てるという意味で、知的資本マネジメント (Intellectual Capital Management) ととらえることができる。ICMでは、オペレーショナルな分野だけでなく、企業経営全般に関わる戦略的なレベルの知識の方が価値が大きいものとなる。知的資本には様々な形態があるが、人的資本（特に暗黙



知)の貢献度は大きく、人的資本からの価値抽出は重要なファクターになる。

### **(3) コミュニティという日本的な場**

現在、欧米で注目され始めた実践コミュニティ (Communities of Practice) は、こうした動きの証左の1つといえる。これは、「共通の専門スキルやある事業へのコミットメント (熱意や献身) によって非公式に結びついた人々の集まり」(注3)で、対話や交流を通して深く結びついた自律的活動の単位である。この活動は日本の小集団活動や赤ちょうちんに通じるものがあるが、プロデューサ機能を持ったコーディネータの存在がある点、より実践的な意味があり、これからの新しい展開を予感させるものがある。

## **4. 2 ナレッジマネジメントの系譜**

ナレッジマネジメントは1995年頃から米国で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、幾つかのルーツがある。

いま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で千差万別であるが、概ね以下の6つの流れに整理できる。

### **(1) 業務革新の進化：**

これまでの合理性重視の業務革新 (BPR) では、人間的要素を見落としした配置替えや人員整理などを進めた結果、それまで企業の中で有効に機能していた情報や知恵が失われ、思ったほどには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」の重要性に気づき、人的要素を考慮した業務の再設計を行うアプローチが注目されてきた。

### **(2) ニューエコノミーからネクストエコノミーへ：**

インターネットの普及により、1990年代後半ごろから、個人でも簡単に起業できる気軽さやバーチャル市場の出現などが手伝ってインターネット・ビジネスが急拡大していった。無店舗販売による販売チャネルの拡大や取引のスピード化などの効果を見たオールド・エコノミーもこれを取り込み、クリック&モルタルと呼ばれ話題を集めた。ニューエコノミーは、そのテクノロジーが我々の生活を単純化するより、むしろ複雑化してしまい、ITバブルの崩壊とともにその存在あるいは定義づけについて疑問視される傾向にある。しかし、個人の個性や想いを表現した商品や個性的で消費者の共感を呼ぶ商品など、知識から価値を産み出すビジネスの原型は生き残り、ネクストエコノミーとして知識経済へと進化している。

### **(3) 情報技術 (IT) の適用**

グループウェアやデータウェアハウスなど、個別のソリューションの新しい適用分野として、それらの戦略的活用を提供している。

グループウェアは、売上・経理データの共有や電子メール情報交換などコラボレーションによる事務処理の効率化や協働作業の支援を進めてきたが、この発展型として、これまでシステム化が困難だった営業革新 (SFA) や新しい企業間提携 (SCM) など、価値創造をめざした新たなソリューションとして展開している。

データウェアハウスは、大量のデータを蓄積する仕組みを構築したが、活用技術が未熟で、それを効果的に活用することができず、あまり普及しなかった。意味検索、あいまい検索、概念検索など検索エンジンの高度化やマルチメディア・データの処理機能など活用技術が進化し、知識ベースとして活用の道が開けた。

### **(4) 認知科学からの流れ**

人間の思考や行動を情報処理モデルでとらえ、その「情報処理」の仕組みを記号化してコンピュータに取り込む研究が人工知能 (AI) や知識工学であり、エキスパート・システムなどが開発された。しかし、人はいつも合理的な判断をし最適な行動をするとは限らないし、複雑な環境では多くの情報から必要な情報を抽出しているが、これらをコンピュータでやらせると無限の時間がかかってしまい実用的でなかった。これが改めて人間を見直すきっかけとなり、人は「情報処理」をする機械ではなく、もっと複雑なものであり、メディアと位置づけた新しい認知科学へと進化してきた (注4)。

### **(5) 経営学の理論と実践：**

人間や組織が持っている知識を共有・移転・活用し、新たな知識を創造するダイナミズムを理論的に研究し、体系化する経営学の新しいアプローチで、テーラの科学的管理の対局にある。野中郁次郎教授の「知識創造企業」がブームの直接の火付け役になったとも言われ、その後多くの研究が成されており、ナレッジマネジメントを理論面から引っ張っている (注5)。

### **(6) 人間重視のマーケティング：**

これまでは、商品やサービスを提供する立場から、より多く販売し、収益を上げる目的でのマーケティングが盛んに行われてきた。地域や年齢・性別によるセグメント化や商品種別によるカテゴリー化などのプロダクト・マーケティングである。しかし市場や顧客が変化し多様化した結果、こうした手法の限界が現れ始め、ブランド力や顧客ロイヤリティなど新たな視点での研究が始まった。これは顧客の視点に立つもので、社内の知識だけでなく、顧客が持っている感性や欲求なども知識資産として認識するもので、ナレッジマネジメントのホットな領域の1つとなっている。ここでは、これまでのサービスを超越するホスピタ

リティが重要な概念となっている（注6）。

#### 4. 3 ナレッジマネジメントの底流

古来より知の探求を中心テーマにしてきた哲学や心の研究を重ねてきた心理学、さらに脳の研究や生物学、生態学など、ナレッジマネジメントに関連する多くの分野がある。そこには既に解決された課題も多く、これらの研究成果からも学ぶことも数多くある。こうした中で、ナレッジマネジメントに密接に関連する幾つかの底流がある。

##### （1）品質管理と経営品質

品質管理は、1980年代の商品・サービスの品質向上を目指したQC、TQCから始まり、1990年代になって、顧客満足を重視し社会的責任も評価へ取り入れた経営全体の品質に移っていった。

1980年代の日本の好調要因を研究した米国は、アメリカ企業の国際競争力回復を狙って、1987年にマルコム・ボルドリッジ国家品質賞（MB：Malcom Baldrige）を制定した。MB賞は、商品やサービスの品質だけでなく、経営システム全体の品質（経営品質）の評価が実際に法制化され、米国商務省と民間の協力で、より広い経営のノウハウを相互に学習し、他社のベストプラクティスから学ぶベンチマーキングの普及へとつながっていった。こうした経営全体の品質向上への取り組みが1990年代の米国の好調を生み出したといわれている。この動きはヨーロッパに広がり、1993年にヨーロッパ品質賞が創設された。

日本では1995年にMB賞をお手本にして、社会経済生産性本部が日本経営品質賞（JQA：Japan Quality Award）を創設した。これはMB賞に比べて学習や情報の共有化がより重視されており、その後のナレッジマネジメントの展開につながるものがある。

##### （2）企業教育の変化

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行われてきており、人的領域という意味でナレッジマネジメントとは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。

1990年代の米国企業の経営教育では、多様性マネジメントがキーワードの1つになっている。それは人種や性の多様性のみならず宗教、年齢、言語、肉体的特徴、障害、経済的地位、出身、職務、ライフスタイルなどの多様性を視野に入れた概念であり、「組織目的に向けてすべてのメンバーが協調する方法、実践、そして文化を構築する組織変革プロセス」が多様性マネジメントにほかならない（注7）。

これは個性を尊重した一種のワン・ツー・ワン・マネジメントであり、差異評価の方向である。日本はもの造りでは品質・技術とも依然としてトップランナーであるが、製品の持つ機能価値だけでは差別化が困難になってきており、技能教育に代わる新たなコンセプト

が求められている。

その1つがラーニング・オーガナイゼーション (Learning Organization) である。これは自由な対話のできる場としての「学習の場」を通じたアクション・ラーニングにより実践される。

今後の教育では、既知の知識やスキルを授ける「技能訓練」から行動を通じた未知への洞察を習得する「自己学習」へと変わっていく。

### (3) 経営戦略と経営資源

ナレッジマネジメントの底流の最も大きなものに経営戦略論の流れがある。テーラの科学的経営分析以後、経営戦略はビジネス根幹をなすものとして、経済学や心理学、組織論や人間行動論など様々な分野と関連しながら、多くの理論と実践の研究が重ねられてきている。

しかし、平衡断絶期で予測が困難な状況では、戦略計画アプローチに代表される伝統的な戦略論の有効性が薄れてきていることも事実である。

小林喜一郎教授は近著「経営戦略の理論と応用」の中で同様の指摘をし、これまでの経営戦略論を8つのアプローチに整理した後、3つの戦略タイプに分類している。すなわち、戦略計画や業界分析に重点を置いた伝統的な「環境決定論型」、自分の能力に合わせて業界やビジネスを再定義し、ゲームのルールを変えていく、経営資源や戦略意図に焦点をあてた「意図的変革型」、および戦略への過度の計画性への反動としてインクリメンタルな戦略形成を重視する「インクリメンタル型」の3タイプである(注8)。

そして、経営資源論の視点からの経営資源と企業業績に関する実証分析では、企業業績を成長性指標、収益性指標、企業変革度(事業構造変革度)の3つの経営成果でとらえ、これらを被説明変数としてモデル化をし、重回帰分析を行っている。その結果は、企業の成長性は経営者レベルの能力や企業の名声が高い相関を示し、収益性では経営者レベルの能力、技術力との関連性が強く出ている。また企業変革では戦略提携力やビジョン構築力が高い相関を示している(注8)。

この結果は、経営資源をやりくりする経営者レベルの知恵・能力やビジョン構築力のよようなトップマネジメントの能力が経営資源の中で最も重要な位置にあることを明示的に示した、という意味で特筆に値する。

### (4) 複雑系から見た時代の変化

ビジネスの世界は、基本的には競争社会であり、それを戦いとしてとらえられてきた。同業他社とのシェア争い、業態を超えた売上高や収益力の競争、また企業内では部門間の業績競争や社員間の出世争いなど、ビジネスのあらゆる局面で戦いが渦巻いている。そして経営戦略、営業戦略、販売戦略、情報技術戦略、それに基づく戦略計画と実践のための戦術と、全て「戦争」をモデルにして考えられてきた。

しかし、予測と計画によるこうした手法が上手く機能しなくなり始めたことに気づき、これとは異なる言葉が登場してきた。進化、自己組織化、共生、暗黙知などがそれである。それは生命科学の用語であり、先行き不透明で予測が困難な流れをつかむために、生命メタファでビジネスをとらえようとするものである。こうした動きは複雑系と呼ばれ、クロック・タイムの短いハイテク産業などに見られる収穫通増という現象や、偶然の振る舞いの連鎖が積み重なった結果としての自己組織化など、これまでの経済学や経営学で見落としていた「創発」という新たな視点を与えてくれた。すなわち、向き合い対峙するという敵対的な関係ではなく、一緒に考え協働するという融和的な関係こそが新たな価値を生み出し、市場を創出することができることを示唆している（注9）。

#### **4. 4 ナレッジマネジメントのエッセンス**

これまで、ナレッジマネジメントの内部の変化と、それを取り巻く外部の変化を見てきた。ここでは、これからのナレッジマネジメントの変化を推測するに際して、その方向性を探るコアになりそうな項目について整理する。

##### **(1) ナレッジマネジメントのタイプ**

ナレッジマネジメントとはいかなるものかを考えるとき、直接その内部構造に当たるより、まわりから攻めるのも良い方法である。外から見るときの視点として、ナレッジマネジメントと関連の深いバランススコアカードの視点が参考になる。

##### **1) オペレーショナル・ナレッジマネジメント**

資産（財務）の視点からみると、金融資産や不動産などの物的資産（有形資産）を管理する財務管理や会計管理があり、これに対してナレッジマネジメントは人的資産、顧客資産、構造資産などの知的資産（無形資産）を管理するということがわかる。また顧客の視点からは、既存の顧客管理が、住所や家族構成、購入履歴などの顧客情報（属性情報）を専ら管理しているのに対し、ブランド（商品・企業）や社会的認知などの顧客価値（コンテキスト）を対象にした関係性の確立・維持に関わっている。プロセスの視点では、中心業務の生産管理が正確に迅速に製造するプロセスの生産活動（中核業務）を管理統制しているのに対して、新しい価値を産みだす領域の創造活動（戦略業務）に深く関わっていることが見えてくる。そしてワークタイプ（学習と成長）の視点からは、業務管理や人事管理がブルーワーカーの日常業務や機械的作業である労働集約型ワークを管理しているのに対して、知識・技能やノウハウを駆使する知識集約型ワークを推進していることがわかる。このように様々な視点から見ることにより、ナレッジマネジメントが企業活動のあらゆる場面に絡んだ新しい取り組みであることが見えてくる。

##### **2) ストラテジック・ナレッジマネジメント**

また、企業活動を縦方向の階層的な視点からみると、4つの視点から横断的に見た現場

レベルのオペレーショナル・ナレッジマネジメントと、経営能力を対象にした戦略レベルのストラテジック・マネジメントの2つが見えてくる。

オペレーショナル・ナレッジマネジメントでは、形式化（視覚化）された知識（機械系の知）をデータや情報の形で共有する「結果共有」の情報マネジメント型のナレッジマネジメントと、暗黙の知識（人間系の知）を中心にしたノウハウや知恵を共有する「課題共有」のナレッジマネジメントが見える。この視点からのとらえ方が、これまでの大半の理解であった。もう1つの戦略レベルの視点からのストラテジック・ナレッジマネジメントとは、対象が経営能力であり、その意味で最も本質的なナレッジマネジメントといえるだろう。

ストラテジック・ナレッジマネジメントでは、①社内の知識や技術の開発・蓄積状況を管理するローママネジメントの技術関連能力、②外部の情報や知識の発見・獲得を担うミドルマネジメントのマーケティング関連能力、③経営資源の新しい結合価値の発見と需要の創造に関わるトップマネジメントの経営戦略関連能力など、経営資源のマネジメント能力という側面が見えてくる。ストラテジック・ナレッジマネジメントは、底辺のオペレーショナル・ナレッジマネジメントに比べて経営への影響度は比較にならないほど大きく重要なのであるが、ここに着目して展開した事例は未だに皆無である。しかし、この分野に進んでくるのは時間の問題であろう。

## （2）ナレッジの共有・伝達

ナレッジマネジメントの分野では、学習、思考、場、信頼、関係性など、その特徴を現すキーワードがあるが、最も根源的な要素は「共有・伝達」であろう。

通常のビジネス活動は、複数の人がチームを組んで行われることが多いが、それぞれの持ち味を活かしながら業績効果を上げるには、個人が持っている知識やノウハウをメンバー間で共有できることが重要になってくる。知識は、基本的には学習や経験を通して人間（個人）に保有されるが、それはチームの仲間にその意味や用途、レベルなどが理解されて初めて活用することができる。

共有とは、この相手の知識を理解することであり、相互理解することである。また伝達とは、この理解を超えて我がものとして体得することであり、「わかる」ということである。

この「わかる」ということが、意外とわかりにくい。「分かる」、「判る」、「解る」、「別る」など様々な「わかる」がある。字義の詳細は省略するが、「わかる」ということの2つの意味を区別することは理解の助けになるだろう。その1つは、「言葉としては理解した。つまり、言葉は正しく聞き取ったが、意味までは理解したとは言えない（注11）」という状態で、「詳しい説明を受けて、それまで持っていた知識に照らし合わせて論理的に理解できた（注12）」ことである。もう1つは、「論点を本当に把握できた（注11）」という状態で、「話題になっていることに関連した知識はほとんど持っているのだが、その話題が解釈できない

という状態で、何かのヒントを得た結果、それが完全に解釈でき、腑に落ちた（注 12）」という意味である。

また、「わかる」には、意味だけでなく、いろいろなわかり方がある。それらは「全体像がわかる」「整理するとわかる」「筋が通るとわかる」「空間関係がわかる」「仕組みがわかる」「規則に合えばわかる」などであり、さらに「直感的にわかる」「まとまることでわかる」「ルールを発見することでわかる」「置き換えることでわかる」という、「わかった」と思う瞬間がある（注 13）。

こうした知識の共有・伝達を促進するには、情報技術が多大な貢献をすることはよく理解されているが、その背景に相互の信頼関係が大きく作用することは見逃せない。実際には、機械的な仕組みやプロセスよりも、互いに信頼しあっている人の意見を重視する傾向にあり、人間同士の心の交流が共有・伝達の重要な基礎になっている。

こうした心理的な「つながり」がナレッジマネジメントの中心課題となってきており、実践コミュニティやコミュニケーション論が話題を集めている遠因になっている。

#### 4. 5 時代は、知識から意識へ

ナレッジマネジメントは、知識だけを対象にしていた機械的な形式論から、周辺科学や環境を視野にいれた有機的な実践論・意味論の変化してきており、地球規模の多面的な広がりを見せている。特に最近では心理学の視点からのアプローチが焦点になっていて、認識や意識など人間のこころとの関わりが深くなってきている。

ここでは、今後 10 年間に求められるナレッジマネジメントの要求仕様を考察する上で必要になるいくつかのパラメータを検証しておく。一見、ナレッジマネジメントとは関係がないと思われるかもしれないが、10 年のレンジで考える場合の要素群として認識している。

##### （1）ボーダーレス化

###### 1) グローバル化は多彩

知識の活用領域は、個人からチームへ、チームから組織へ、そして企業全体へと拡大してきた。しかし企業の活動は一企業の中で閉じているのではなく、地域社会と密接に関連している。さらに環境との関わりを無視することができなくなり、国レベルの活動から全世界を視野に入れた活動へと進んできている。それはグローバル化という動きで、1998 年末にベルリンの壁が崩壊した後の東欧やロシア、東アジアに亘る市場経済の世界的な広がりとして顕著に現れている。このグローバリゼーションは自由貿易の障壁を取り払い、世界各国の経済をより緊密に統合することで、国境をなくしたワンワールドを目指していると言われているが、市場原理はさまざまな問題を露呈している。

このように世界はボーダーレスの構造に向かっているが、それは世界を一色に塗りつぶすことではない。グローバル化とはアングロサクソン標準に準拠することではない。地域

の良さを認識し強調することで、それが受け入れられることであり、多彩な色が際立つ世界でなければならない。またボーダーレス化は国レベルの意識を薄れさすが、かえって地方や地域の意識が強くなる傾向がある。ここに日本的な独自性を求める所以があり、それらが結果的に日本の強みになるだろう。

## 2) 「宇宙船地球号」的発想

また、ユビキタス・コンピューティングやグリッド・コンピューティングへの取り組みやインターネットの世界的な普及は、経済とは別の意味で地球レベルの「つながり」を表しており、業績評価や目標管理など個人主義的な色彩が強くなる一方で、そこに内在する不安感や孤独感を補う意味で、ホリスティック（全体的）な考え方が見直されてきている。この特徴は、これまでの機械的・論理的な思考に対して、有機的・生態的など考え方にあり、「地球という1つの環境の中に、他の動植物と一体となっている全体としての1つの生き物（注14）ととらえている。

個と個が互いに依存しながら全体を構成しているという、個と全体の関係性は「宇宙船地球号」的な発想で、全体への従属からの解放を意味している。

これは、知識はデータや情報という無機的な人工物ではなく、相対的な関係性やつながりの中に価値がある「生き物」であり、全体の中の個として息づいているととらえている。

## （2）価値観の変化

### 1) 顧客価値

日本経済は失われた10年ともいわれ、構造改革も思うように進まず、長引く不況に喘いでいる。それは産業革命により発展してきた大量生産・大量消費システムの行き詰まりであり、生産性の急激な向上の結果、消費量を超える生産能力が存在し、供給過剰になり市場で売れなくなって、価格破壊や工場閉鎖を招き、経営不振や失業の増加を呼び、経済不況になっているという見方がある（注17）。

大量生産・大量消費のモデルは物不足がベースになっており、良い物を安く造れば売れるというもので、原材料を安く仕入れ、工場の製造ラインで工作機械を使って労働価値（付加価値）を加え、適当なマージンを乗せて販売するという、川上から川下へ流れるバリューチェーンが基本だった。ここでは生産したモノ（製品）は全て売れる（交換される）という暗黙の前提があり、交換価値が基本になっていた。

しかし、モノ余りの状況になると売れ残りが発生するが、売れなかったモノには何の価値もなく、実際に顧客が購入（選択）した商品やサービスの選択価値（顧客価値）が意味を持つ。これは、お客が商品やサービスを選び、販売業者は卸売り業者（の商品）を選び、卸売り業者は生産者（の製品）を選び、生産者は材料や部品を選ぶという具合に、顧客を出発点として川下から川上に上がっていくセレクトチェーンがとって代わる。

さらに、この顧客価値は、使用価値のような表面的なニーズだけでなく、その人の価値観や人生観のような心の奥深いところにある欲求に応える必要が出てきている。これに対



応するには、これまでのマーケティング手法では限界があり、新たな手段を探る必要があり、知恵の出どころとなってくる。主体と客体に分ける伝統的な西洋の考え方（二元論）ではなく、使い手（顧客）も売り手（販売業者）も造り手（製造業者）も区別しない、メッシュネットのような考え方が有効になるかもしれない。

## 2) 時間の価値

スピード経営や俊敏経営で話題になったスピードにも、「速さ」と「早さ」があるが、ただ仕事や作業の処理が速いだけでは、手順化（マニュアル化）や機械化（システム化）ができる領域であり、全体の価値構造の中では貢献度が希薄になってきている。むしろ他人より早く着手したとか、何かに気づくのが早かったという意味の「早さ」の方が、戦略的価値は大きいと言えるだろう。

戦略思考における「決断のはやさ」は、「早さ」と「速さ」の両方を併せた「はやさ」と言える。

また、スピードには「はやさ」だけでなく「スロー」の意味も含まれている。無農薬の有機栽培や毎日4時間の分解点検を行う製薬会社など、安全や健康のために手間ひまをかけ、じっくりと取り組むビジネス姿勢が好感を持って受け入れられてきた。売上至上主義や収益一辺倒の経営が不測の事態や思わぬ事故を招いていることへの反省から、安全性や環境への配慮などが新しい価値基準として評価が高まっている。

新幹線や飛行機などの発達により、ビジネスマンの出張などでは東京大阪間だけでなく東京九州間でも日帰り出張が多くなり、単一目的の効率は上がっているようであるが、出張先での公私の交流や探索などで得る付随的な情報は、その後のビジネス展開に役立つことが多いのであるが、心理的にも余裕がなく、そうしたことが困難になってきている。また交通機関は、その使命を人や物の輸送と思っているのか、高速・大量化に邁進してきており、未だにスピード競争に励んでいる。しかし一般の旅行者は目的地へ速く行くだけでなく、そこへの道筋にあるいろいろな場所を訪ねながら、ゆっくり楽しんで行くことを求めることも少なくない。言わば寄り道旅行、思い出探し旅行のような個々の目的に合った移動である。もう1つ、移動に関する話題として通勤時間がある。通常、通勤ルートは自宅から会社への最短距離が選ばれており、毎日同じコースを往復している。しかし、たまには遠回りして別のルートを通って見ると、思いがけない発見をして驚くことがある。健康管理を兼ねて2～3駅手前で電車を降りて徒歩で帰る人もよく見かける。これなど時間の自己管理の利得としてわかりやすい例であろう。

このように時間には潜在的な価値が潜んでおり、1日24時間を越えることはできず、かつ誰でもが24時間持っているという意味では、唯一の希少資源であり、ヒト、モノ、カネ、情報に次ぐ、第5の経営資源として認識すると大きな効果を発見できるだろう。

## 3) 利便性から不便さへ

世の中、不況とはいっても、生産技術、保管技術、輸送技術などの発達により、物質的には豊かな状況にあり、贅沢を言わなければ欲しいものは何でも手に入れられるし、毎日

の生活に必要なものは充分揃っている。都会では交通網が張り巡らされており、どこへでも簡単に行ける。電化製品は充実しており、家事はほとんど自動化され、手間が掛からなくなっている。休日に家にいても映画や演劇は楽しめるし、食事も宅配で好きなものが食べられるなど、生活は非常に便利になっている。特に欲しいものがないことが、市場が活性化していない一因かも知れない。

このように便利なことが常態になった世界では、かえって不便さに希少性があり、そこに価値を見出す人が増えてくる。例えば、瀬戸内海の無人島でのサバイバル・ツアーに大金を支払って参加するとか、洗濯板での手洗いに喜びを感じるとか、非日常性に価値を見出すのである。

### **(3) 「つながり」志向**

#### **1) アイデンティティの確認**

人間は社会的動物であると言われている。1人では生きていけないという意味が込められている。我々は他人との相互作用を通してアイデンティティを獲得しているため、他人から自分の存在を認められて再認識される必要がある(注14)。他人の目や噂が気になるのはそのためであろう。

また、マネジメントの極意に、結果の評価ではなく、いつも遅くまで頑張っていることやあちこち動き回って活動していることなど、その部下の行動や作法を認め、その存在を認識していることを伝えることがあると言われている。通りすがりに背中をポンと叩き一声かけることで、それは充分伝わる。それによって、その部下は帰属意識を確認することができ、安心感を得ることができる。こうした心理的な絆がモチベーションを高め、良好なチームワークにつながる。

#### **2) 公私融合**

つながり志向とは、つながりのために個を殺して奉仕する封建的な全体主義でもなく、他人に迷惑さえかけなければ何をしても勝手というバラバラな個人主義でもない、第3の道としての「個が活きるつながり」であり、創発が起きる公私融合の考え方である。公と私とは、もともと切り離すことのできない一体のものであり、お互いになくてはならない存在で、共進的な関係がある(注15)。例えば、最初はたった1人の人にだけ起きた気づきが、「気づきの連鎖」により、一気にチーム全体やその枠を越えて多くの人々に広まっていくように、個人と組織(社会)は同時的に共進化する。

#### **3) 背中を見る目**

我々の内部にはさまざまな異なる部分があくつも共存していて、サブ・パーソナリティを形成している。しかし我々の意識は普通そうしたサブ・パーソナリティのどれか1つと同一化してしまい、必要なメッセージを受け取れず、心のバランスを崩してしまうことがある。そうならないためにはさまざまな部分に偏ることなく注意を払い、耳を傾けるといふ態度が必要になる。

それは自分を超え自分と離れたところから自分自身を見る目を養うことであり、能役者が観客の目で自分の背中を見る「世阿弥の離見」や宮本武蔵が真剣勝負に臨むときの心構えとして兵法書に記した、相手を対象化して正確にとらえる「見の目」と、場所の中に置いて超越的にとらえる「観の目」に通底するものがある。

#### 4) 脆弱性

「つながり」が形成されるには、まず自分の判断に基づいて、自らの関心や興味の向く方向に行動を起こし、次に相手にその評価を委ね反応を待つ、そして相手が動きだしたらタイミングよく対応する、という3つのステップを循環的に進める必要がある。このプロセスで重要なことは、行動を起こすとき、自らをバルネラブルな（ひ弱い、傷つきやすい）状態にすることであり、相手から力をもらうに「ふさわしい場所」を空けておくことである（注16）。

バルネラビリティ（脆弱性）はボランティアのかかわり方の原点で、傍観者ではない相互依存の関係であり、自らをひ弱な立場に置くことを意味している。これが意外な展開や思わぬ関係性を得ることにつながり、「空けた場所」に流れ込んできたパワーをもらったときが「つながり」ができたときで、この連鎖の繰り返しがナイーブで強い関係性（緩やかな流動性と弱さのつながり）を生み出すことになる。それは主として共通の姿勢や価値観によって結ばれたゆるやかなネットワークを形成することになる。

## 4. 6 10年後のナレッジマネジメント

最近の業績の回復を目指した成果主義や能力主義の導入など急激な経営の効率化が、日本の強さの秘密であった「安心」を崩壊させ、人々の絆が薄れ、孤独感や不信感を生み出しているという皮肉な結果になっている。こうした経営の効率化の弊害を補うものとして、ナレッジマネジメントが逆輸入されているとも考えられる。日本発、米国育ちのナレッジマネジメントではあるが、その中身にはかなりの違いがあり、その導入にはかなりの工夫が必要だろう。

それは、日本的なナレッジマネジメントの必要性を物語っている。

### (1) 経営能力のマネジメントへ

ナレッジマネジメントの成功事例を教えてください、という質問が多い。

何をもって成功というかという判断も難しいが、よくある成功事例のほとんどは局所的な活性化を達成した程度のもが多く、経営レベルの効果まで波及している例は皆無である。新しい経営手法という意味では成功事例は、まだないのである。なぜだろうか。その答えは、対象と分野を間違えているからである。そしてインフォメーション・マネジメント・システムと混同しているからに他ならない。

現在のナレッジマネジメントでは、顧客や社員の持つナレッジを対象にしているものが

大半であるが、経営資源として最も重要なナレッジは、シュンペーターの「企業者能力」であり、小林の「経営者レベルの知恵・能力」であることを忘れてならない。それは、企業の業績は収益性だけでなく、成長性や変革性、社会性など多面的な経営成果でとらえる必要があることを意味している（注8）。すなわち、ナレッジマネジメントの目的は、どのような顧客に、どのような価値を、いかにして提供するのかというビジネス・デザイン（戦略レベル）にあり、それはオペレーショナル・レベルのナレッジをハンドリングすることではなく、極めて高度な経営課題を対象にしていると考えべきである。

知識社会での収益を確保するには、ストラテジック・ナレッジマネジメントは避けて通れないだろう。これからは、これが主流になっていくと予測される。

また、ナレッジマネジメントは経営だけでなく、来るべき知識社会における新しい働き方、生き方を示唆しているとも考えられる。

## **（２）新しい企業像とワークスタイル**

### **１）NPO が中核の知識経済**

経済学の教えるところによれば、これまでの経済主体はガバメント（政府、自治体）企業、消費者の3つであり、そのうちビジネスの分野では主として企業と消費者の関わりに集中してきた。広大な地球環境からみて、企業の活動範囲が比較的小さく、「他の事情にして等しい」という偏微分的な領域に閉じていたときは何の問題もなかった。しかしグローバル化が進み、企業の活動範囲が広がり、その影響が無視できない大きさになり、かつ地域社会や環境との関わりも考慮しなければならなくなると、その構造は非常に複雑になり、これまでの単純なモデルでは対処できなくなってきた。新しいモデルではガバメント、企業、生活者（消費行動という一面ではなく、生活全般でとらえる）に加えて、第4の主体として「NPO」が登場する。そして、このNPOを中心にして各主体がリンクする形で複雑さに対処する構造となる。具体的には今後の動きを待たなければならないが、企業はグループ化、分社化する傾向にあり、この小さな活動主体が標準化活動やマーケティングなど必要に応じてNPOを中核にまとめ、これまでとは異なった活動体を構成することになるだろうと推測される。

企業は、業務を中核業務、準中核業務、周辺業務に分類し、経営戦略に応じてアウトソーシング、インソーシングを選択し、中核業務については要員の確保を含むインナーソーシング化を進め体質強化を図っていくと思われる。

### **２）出会いの場を提供する企業**

また、知識ワーカーのワークスタイルはフルタイムからフリーエージェント型に変化して、自己責任で自己管理する専門家が多く輩出してくるようになる。こうした専門家のフリーエージェントはインソーシングとして企業活動に参加することになるが、多くの企業はそうしたプロジェクトを立ち上げ、知識を収益に転換する場（舞台）を提供することが本質的な使命になっていくだろう。こうしたブロードウェイ型ビジネスでは、プロジェクト

トを取りまとめるプロデューサー役の中核社員が重要な役割を担うことになり、この知識ワーカーを確保する必要がある企業はリテンション戦略を展開することになるだろう。

このようなプロジェクトは企業内にいくつもあり、場合によっては他の企業との合同のプロジェクトもあり得るだろうが、その母体は多様な人が集まった社内外の実践コミュニティ（Communities of Practice）が主体になると考えられる。実質的な活動の単位が、こうしたコミュニティに委ねられることにより、企業の境界はこれまで以上に薄くなり、ここでもボーダーレス化が進んでいくと思われる。

### 3) 中世のギルド的ナレッジワーカー組織

知識ワーカーは、フリーエージェントであれ企業に所属した人であれ、幾つかのコミュニティに同時に参加して様々な活動をするのが一般的になるが、各人はどこか1つの本籍地企業（所属団体）に所属し、中世のギルド的な職能社会を形成し、知識を媒介にして結びつく新しい知識社会の中核的存在になるであろう。

また、知識ワーカーの所属するコミュニティの中には、それ自体が独立の会社としてビジネスを展開しているものもあり、結果的に同時に複数の会社に所属し、プレイングマネージャとして活動する人も出てくるだろう。

## (3) 日本的ナレッジマネジメントとは

### 1) ナレッジマネジメントは日本発

ナレッジマネジメントは新しい経営手法と言われ、この不況を脱却する魔法の杖と期待されている感もある。社会が複雑になり、これまで多くの成果を上げてきた科学的なアプローチに陰りが見え始め、単純化の手法では対応できないことがわかってきたからである。ナレッジマネジメントは1980年代の日本研究の成果を取り込んでおり、複雑なものを分解しないで複雑なまま扱うという東洋的な考え方が、その根底にあると言える。日本的な要素を含んでいる由縁である。特に日本的経営の特徴の1つである信頼に基づくチームワークを取り入れているという側面は見逃してはならない。

情報システム主導のナレッジマネジメントでは、人の意識や行動を変えるのは困難なことに気づいた欧米で、いま実践コミュニティが注目されているのは、単に知識や情報を集めて共有することよりも、「人と人のつながり」が最も重要だということが理解されてきたからであろう。

### 2) 日本的システムは悪くない

日本的経営システムを支えていたのは、終身雇用、年功序列、企業内組合という三種の神器とも言われ、こうした雇用が安定した仕組みの中で、会社と従業員は雇い・雇われという関係を越えた一体感を持って、「全員経営」で臨んでいた。それはバランスのとれた所得分配により豊かな中産階級を生み出し、世界にも希な貧富の差の少ない共存共栄の社会を築いていた（注17）。そこでは市場経済が利用されていたが、価値観の中心は「カネ（収益）」ではなく、人々の「幸福」だったと考えられる。これは相互の信頼を基本にした「社

会主義」を実現していたとも言える。

しかしバブルの崩壊前夜あたりから、グローバル化の波にのり、規制緩和や金融の自由化、民営化など、アングロサクソン流のスタイルやルールが取り入れられ、これまでの独自の様式を放棄し、その結果、バランスを崩してしまった。現在のアメリカは表面的な反映の蔭で一部の富裕者が富を独占し多数の貧困者が苦しんでいるという二極化した構造になっており、生産された価値が一極に集中する弱肉強食の競争社会となっている。その悪癖が輸入され、価値観も「カネ（収益）」一辺倒の金権主義に変貌してきた。そして長引く不況の中、リストラや賃金カットなど雇用不安や、犯罪や自殺者の増加などの社会不安が蔓延し、閉塞感の漂う信頼が崩壊した社会になりつつある。

アメリカの仕組みは世界を不幸にする不条理な仕組みだとも言われているが、いまこそ、これまでの日本の良さを再考し、アメリカ追従ではない道を探るべき段階に来ているのだろう。

### 3) 終身雇用は優れた仕組み

日本のシステムのうち終身雇用は、雇用の安定という意味では優れた仕組みとも言えるのではないだろうか。

日本的システムの背景には信頼を重視する文化があり、自分の行動が他者や組織にどんな影響を与え、どう思われるかを考える傾向がある。そして、その行動により得る利益は、自己の利益より相手や組織の利益を優先することが少なくない。信頼に満ちた組織では協力関係が生まれ取引費用を節約できるので、こうした相互の信頼関係があるか否かが組織の生産性に大きく作用する（注 18）。

終身雇用制は長期的な人間関係が形成され、信頼が高まり、自己規制や相互協力が実現されやすく、生産性の向上に貢献すると考えられる。また長期の雇用を保証することからくる安心感により組織忠誠心を醸成し、生産性に寄与する効果もある。

終身雇用制は解雇の心配がないので、それに安住し緊張感が欠けることで、その「安心」が「信頼」を崩壊させ、創造性や生産性の低下を招くという欠陥がある。また、それは労働の流動性を阻害しており、労働力の必要な産業への転換が進まず、構造的な不況の一因だとして廃止が叫ばれた。そして競争力強化の目的で業績主義、目標管理、自己管理など個人主義的な人事制度に移行しており、終身雇用制は徐々に消えつつある。

しかし、組織に信頼を破壊したのは終身雇用制そのものではなく、派閥や仲良しグループのような私的なグループが身内可愛がりの身勝手な利用が原因であり、終身雇用制のもつ雇用の確保という効果は失われていないと言える（注 18）。また流動的な短期的な人間関係の中では表面的な信頼しか得られず、終身雇用の醸す深いつながりに根差した信頼関係に替わるものはないと言えるだろう。

そして、先に述べた中世ギルド的な新しい職能集団である実践コミュニティやブロードウェイ型企業が、つながりのある安定感（一種の終身雇用効果）を提供する母体として期待できる。

#### 4) 武士道の復活

明治維新以後の近代化や戦後の民主化は、急激な西洋化を急いだあまり、過度な拝金主義や拝物主義を生み出してきた。これは、日本には欧米のキリスト教のような宗教的な精神基盤がないことに起因しているとも言われている。

確かに欧米人の行動の背景には神との契約があり、神の前の平等という契約社会であり、それがベースとなった信頼社会を形成している。これが個人主義の拠り所であり、騎士道的な精神基盤にもなっている。しかしキリスト教は一神教であり、他は邪宗として排除する排他的な思想が強く、宗教戦争を繰り返してきた歴史が示すように、戦いや略奪を容認する征服的な性格もある。これが現在の米国における二極化した貧富の差が大きさの裏にある真実かもしれない。

これに対し、仏教は宗教というより哲学という性格があり、異質を受け入れる寛容さと、相互の信頼による深いつながりを尊重する精神をもっているが、葬式のための産業と化しており、心や生活の拠り所にはならなかった。

これからの知識社会では、収益一辺倒の価値観から脱し、礼節と道徳を第一とする価値観に転じなければならない(注19)。そこで、日本人の精神基盤として武士道の復活が望まれる。武士道は自己犠牲的な精神に基づく内的な性格をもっており、知識社会におけるナレッジワーカーや新しい企業の深い精神的なつながりと相互信頼を支える精神基盤として期待される。

#### 【参考文献】

注1) 野中郁次郎・竹中弘高：「知識創造企業」東洋経済新報社、1996.03.21

注2) パトリック・サリバン：「知的経営の真髄」東洋経済新報社、2002.05.02

注3) エティエンヌ・ウェンガー他：「コミュニティ・オブ・プラクティス」翔泳社、2002.12.17

注4) 西垣通：「こころの情報学」筑摩書房、1999.06.20

注5) 紺野登：「知識資産の経営」日本経済新聞社、1998.01.07

注6) 和田充夫：「関係性マーケティングの構図」有斐閣、1998.11.10

注7) 根本孝：「ラーニング・シフト」同文館、1998.10.30

注8) 小林喜一郎：「経営戦略の理論と応用」白桃書房、1999.09.26

注9) 西山賢一：「複雑系思考のヒント」日本実業出版社、1999.09.20

注10) 山岸俊男：「信頼の構造」東京大学出版会、1998.05.15

注11) ディアドラ・N・マクロスキー：「ノーベル賞経済学者の大罪」筑摩書房、2002.10.10

注12) 長尾真：『「わかる」とは何か』岩波書店、2001.02.20

注13) 山鳥重：『「わかる」とはどういうことか』筑摩書房、2002.04.20

注14) ピーター・ラッセル：「グローバル・ブレイン」工作舎、1985.06.15

- 注 15) 諸富祥彦：「トランスパーソナル心理学入門」講談社、1999. 08. 20
- 注 16) 金子郁容：「ボランティア」岩波書店、1992. 07. 20
- 注 17) ビル・トッテン：「アングロサクソンは人間を不幸にする」PHP 研究所、  
2003. 02. 17
- 注 18) 新井一博：「文化の経済学」文藝春秋、2000. 06. 20
- 注 19) 志村史夫：「いま『武士道』を読む」丸善、1999. 08. 20



## 謝辞

ナレッジマネジメント研究部会は、今年度で3年目になる。3年の成果としてめばしいものはないが、はっきりわかったことがある。ナレッジマネジメントは、経営戦略を実現する上での情報化戦略の主要項目に位置することだ。ともすると、ナレッジマネジメントはITの領域で片づけられてしまう傾向にある。この研究部会でも、初年度はナレッジマネジメントの理論を学び、2年目で事例を中心に調査活動を行った。もしもナレッジマネジメントが情報工学であるのならば、その理論には普遍性があるはずだ。事例においても、共通のルールが見つかるはずだった。しかし、そのようなものはなかった。ナレッジマネジメントで成功している企業に類型はなく、その会社独自の展開を行っていた。我々は、ナレッジという言葉に惑わされていたのかもしれない。

この点に関して言えば、日本人は大和言葉と漢字とカタカナ英語を上手に使い分ける。この使い分け方には暗黙のルールがあるようで、大和言葉で言い表されるのは卑近なもの、漢字で表現されるのは少し高度で価値のあるもの、カタカナ英語で表現されるのは上等で舶来ものといった区別である。

例えば、明治初期に導入された鉄道と電信は、当時の歌人は、鉄道のことを「くろがねの道」、電信を「針金の伝え」と称したらしい。これでは何のことやらわからない。目に見えるもの、耳に聞こえるものは漢字で表現すれば、誰もが同じものを見てその言葉の意味を理解できる。病院を「やまいのやかた」では誰も治療にはこないだろう。

カタカナ英語は、まだ十分に咀嚼されていない場合に用いられる。この言葉を聞いてもすぐにはピンとこないから、ありがたいものに感じてしまう。「奉仕」よりも「サービス」のほうが聞こえがよいわけだ。

ナレッジマネジメントにしても、本来なら知識経営とすべきだろう。それでもわかりにくいのであれば、大和言葉で「ちえのあきない」とでもすればぴんとくる。

今年度のナレッジマネジメント部会では、日本型ナレッジマネジメントを考えようということで、部会のメンバーには混乱と迷惑をかけてしまった。しかしながら、ナレッジマネジメントはやはり知恵のあきないであるべきで、日本型経営にぴったりとくるナレッジマネジメントへの挑戦は、この部会だけではなく会員企業や日本企業にとって、21世紀に不可欠なものとなるだろう。そのきっかけ作りにわずかなりとも貢献できれば幸甚である。

部会メンバーの弛まぬ研究活動に感謝するとともに、部会を通じて得られた人脈を、これからの知識共有に生かしてもらいたいと思う。

ナレッジマネジメント研究部会  
部会長 福田 修