

# 「情報の世紀」のモノづくり考（17）

## ナレッジ・マネジメントの時代

和田龍児

### ナレッジ・マネジメントとは何か

新しい経営手法としてここ数年来、ナレッジ・マネジメント（KM Knowledge Management）の有用性が喧伝されている。企業内に内包されているさまざまな知識資産を経営資源として正当に評価し、それを活用する経営手法やしぐみの導入は、21世紀の企業経営には不可欠なツールになると思う。

ナレッジ・マネジメントの定義は、たとえば「知識の創造、浸透（共有・移転）、活用のプロセスから生み出される価値を最大限に発揮させるための、プロセスのデザイン、資産の整備、環境の整備、それらを導くビジョンとリーダーシップ」（野中郁次郎、紺野登著『知識経営のすすめ』ちくま新書、1999年刊）ということになるらしいが、具体的にはどんなものかとなると、正直なところ曖昧模糊としたものになってしまう。

IBM 出身の東大大学院の M 教授曰く、「ナレッジ・マネジメントの第一歩は、社内の社員の能力別、あるいは専門別電話帳をつくること。社内にどんな能力の人がどこにいるのかを把握することが第一だよネ」。

確かに、これは最小コストのナレッジ・マネジメントである。

ナレッジ・マネジメントは、ある意味で「知識や知識は、個人に宿る」ということを前提としている。個人は仕事などを通じて、さまざまな経験から教訓をくみ取り、また、その経験から生じた問題意識をモチベーションに、必要な知識を学び、

それを知恵として活用しようとする。この個人の知識・知恵を組織の中でうまく活用するしぐみが、今日注目されているナレッジ・マネジメントの要諦であるといってもよいだろう。

先の M 教授のナレッジ・マネジメントは、組織の中で、ある分野に秀でた知識や知恵を持った個人を探し出すしぐみ、つまり、適材適所を支援するしぐみ、あるいは、適切な知識・知恵を聞き出すしぐみをつくりあげるといふ、もっとも単純なナレッジ・マネジメント・システムをつくり上げるというごく初歩的なものだ。

### 個人に宿る「知」を組織として共有するしぐみ

次の段階として、個人の知識・知恵を個人の枠にとどめることなく、共有することができないだろうかということになる。

今日、わが国におけるナレッジ・マネジメント理論の第一人者の一人とされている前出の野中郁次郎教授は、この知識・知恵の共有のプロセスを「知のスパイラル」と呼んでいるが、次のような理論を提唱している。

野中教授は、知識・知恵をまず、言語で表現することが難しい主観的・身体的な「暗黙知」と、言語などで表現可能な（言い換えれば、複数の人間が共有可能な）客観的・理性的な「形式知」に分類している。この2種類の「知」が、以下のような4つの変換モードを繰り返しながら、スパイラル状に、より高度な知を創造していくというのが「知のスパイラル」である。

①共同化……ごく個人的な経験則や勘などの言

葉で表現される「暗黙知」を「暗黙知」のまま、体得していくこと。ともに同じ体験を共有するOJTや徒弟制度などによる知識の獲得がこれにあたる。

②表出化……暗黙知から形式知への変換を行うこと。対話などを通じて、個々人がもっている暗黙知をメッセージとして伝える（言語化する）プロセスである。

③連結化……形式知からさらに体系化された形式知への変換を行うこと。既存の情報や他の知識を組み合わせながら、さらに形式知に広がりをもたせていくプロセスである。

④内面化……他から獲得した形式知を暗黙知に変換して、血肉化していくプロセスである。「ことば」ではなく「からだ」で覚えるプロセスといってもよい。

そもそも、400 万年前に東アフリカ地域に出現したとされる人類の起源以来、集団の持つ知恵の集積が文明社会に至らしめたのだから、知識の重要性の認識は、なにも今に始まったことではない。また、知識や知恵の共有するプロセスは、有史以来脈々と繰り返されてきたといってもよい。

しかしながら、このところ、ナレッジ・マネジメントが俄然注目されるようになったのは、コンピュータやネットワークシステムの普及で、こうしたプロセスを支援するしくみが比較的簡単に実現できるようになったというのが、一つの背景であろう。そして今、多くの企業でデジタル技術を利用したナレッジ・マネジメント・システムづくりが志向されている。しかしながら、このシステムはナレッジ・マネジメントを支援するしくみであり、あくまでもその担い手は、組織に所属する個々人である。知識・知恵を教え合い、学び合う環境をどう構築するか、ナレッジ・マネジメントの実現は、むしろこちらのほうが難しい。

もう一つのポイントは、効率的でスピーディな知識・知恵の共有を実現することが、特に企業活

動などで重視されるようになってきている。これが、ナレッジ・マネジメントがことさら喧伝される理由にもなっている。

16 世紀以降、地球文明は旧大陸の資源を食い潰し、新大陸アメリカに移動し天然資源を大量消費する消費文明として開花した。そして、その「つけ」が深刻な環境問題として、現代のわれわれの上に押しかかっている。

21 世紀にすむわれわれに、遺された自然豊かな新大陸はもはや存在しない。遺された資源は、人類の知的資産としての広大な情報サイバー・スペースのみである。

アルビン・トフラーが彼の著書『パワーシフト』（徳山二郎訳、フジテレビ出版、1990 年刊）で国家の覇権の根源が軍事力から経済力に移り、21 世紀は知（力）に変わることを指摘したのは 10 年以上も前のことだ。

「知」が重要な経営資源として認識されるようになったことにとまって、この経営資源をうまく活用するしくみとしてのナレッジ・マネジメントの新しいしくみが模索されているというわけである。

## QC サークル活動も、ナレッジ・マネジメントの一形態

ところで、かつて一世を風靡した日本の TQC は、現場の知恵を品質改善活動に結びつけた素朴なナレッジ・マネジメントの雛型だったと言う見方もできるのではないだろうか。QCC (QC サークル) 活動などは、現場のモラル管理と品質改善の啓蒙活動を融合化した現場管理者にとっては、涙の出るほど有難い、立派なナレッジ・マネジメントの成果といってもよいだろう。

もちろん、このような見方に対しては異論も反

論もあろう。「何をいまさらナレッジ・マネジメントとは、チャンチャラおかしい」と言う声も聞こえてきそう。 「ナレッジ・マネジメントを嗤うとは何事だ」との、お叱りも戴きそうだが、筆者は決してナレッジ・マネジメントを無用の長物と思ったり、嘲笑うつもりは毛頭ない。

むしろ、これからの時代は企業競争力の根源は組織自体のもつ知識資産の量、知的ポテンシャルの高さと、その集団学習効果による新価値創造にあると考えているからである。

しかし、これまではナレッジ・マネジメントといっても、せいぜい情報ネットの整備と知的データ・ベース構築の統合型ソフトの導入でお茶を濁すのが関の山であった。数値やデータで示される、いわゆる形式知の処理が主要な課題と受け取られていた節がある。

企業活動などでは、数値も無視できない有用な情報であることはいうまでもない。

要は組織内の構成員の所有する個人知（暗黙知を含む）を如何に効率的・効果的に組織知として統合し、配分するのにかにつける。統合した組織知のポテンシャルを向上させるための集団的学習、つまり組織知の習得が次のステップとなる。

その結果、企業は目まぐるしい環境変化に直面しても、迅速・果敢に組織知と知的ワーカの力を結集し、対応することができるようになるのである。

## **ナレッジ・マネジメントの実現は、これからが正念場**

ところで、従来の分析的経営戦略の仕組みの多くは、1970年から80年代にかけて日本でも経営戦略ブームを巻き起こしたH. I. アンゾフの『企業戦略論』（広田寿亮訳、産業能率短期大学出版部、

1969年刊）に、その範を取っているものが多いと思う。

アンゾフの企業の経営戦略を分析的に明快に解説した戦略論は、それまで経営戦略の全体像と共通基盤をもたなかった個々の企業でプラットフォーム・ホームを構築するのに大いに役立ったはずだ。

ともすると、企業内のプロジェクトの実施は、社内各部署でボトム・アップで提案されたテーマを社内各層の審議・審査会議を経て、幹部会議や常務会議で決定したものを形式的に役員会で承認してからスタートさせる責任と権限の曖昧なものであった。

そのような意思決定のシステムのすべてを否定するわけではないが、迅速性と融通性が極端に犠牲になるケースも多い。しかし、企業システムのリデザイン手法としてアンゾフ流の精緻な戦略論を応用するのも、あながち無駄ではあるまい。要は、いかに今日的な状況に対応するしくみをつくりあげるかにある。

筆者は大学2年生向けに、経営学を講義しているが、教科書的に記述され、整理されたアンゾフの企業戦略論や、M. E. ポーターの競争戦略論（『競争の戦略』、土岐坤、中辻満治訳、イヤモンド社、1982年刊）は明快で扱いやすい。会社生活の経験のまったくない若者には、若干の現実との乖離があったとしても、プロセスの明快な理論のほうが理解も得やすいようだ。

しかしながら、現代のスピード時代には経営には、前述のとおり、それなりの意思決定の機敏さと迅速性が求められる。環境変化の激しい現在ではアンゾフ流の精緻な長期経営計画から中期経営計画とスペック・ダウンし単年度計画にまとめ上げる分析的経営戦略手法は、環境変化に応じた手直しと見直しの手間とコストを考えると形骸化せざるを得ない運命にあった。

企業社会では、従来の規範的戦略にしる、ナレッジ・マネジメントにしる、構成員それぞれがもつ個の創造性が厳しく問われる時代になったことだけは確かである。こうした問題意識を背景にして、厳しい能力選別の時代も始まった。言葉を換えれば、すぐれたコンテンツをもつ知的資源としての技術者に対する社会的需要は、いっそう高まってきたということである。

ここでいうコンテンツとは、それぞれの技術者

の持つ個の創造性、あるいは優れた個有能力（固有ではない）と読み替えてもよいだろう。

ナレッジ・マネジメントという言葉は、今や使い古されたイメージもついてきたが、実はまだまだ緒についたばかりであり、試行錯誤は今なお続いている。組織のポテンシャルをあげるしくみとして、「知識・知恵の共有と活用」＝ナレッジ・マネジメントの実現は、これからが正念場である。  
(2001/6/26)