
 書 評

小豆川裕子・三好博昭 編著
 NTTデータシステム科学研究所 企画

『知識資産経営と組織パフォーマンス：人材・知識・ICTの融合の時代』（白桃書房）

評者：情報セキュリティ大学院大学 廣松 毅

本書において、著者達は「『知識資産』を、組織経営に必要な知識、情報、技術、ノウハウ、ドキュメント、知的財産権や企業文化まで含む資産の総称とする。そしてこれらを人と組織のインタラクションにより創造、活用することにより、企業価値、企業パフォーマンスの向上を目指すマネジメントを知識資産経営と呼ぶ」とした上で、企業アンケート調査およびヒアリングの結果に基づいて、日本企業の知識資産経営の実態を明らかにするとともに、アメリカにおけるトレンドと比較している。

本書は、問題意識に応じて、以下の7章からなる構成をとっている。

- 第1章 知識資産経営の系譜と本研究の枠組み
- 第2章 知識資産経営は生産性への効果を持つのか：企業調査データによる分析
- 第3章 知識資産経営は組織成果、社員満足度を高めるのか：社員調査データによる分析
- 第4章 日本企業における知識資産経営の実践
- 第5章 米国における知識資産経営のトレンド
- 第6章 知識資産経営を支える情報システム
- 第7章 日本企業のITストック水準の評価

第1章では、1990年代初めのドラッカーの主張にまで遡ってナレッジ・マネジメントに関する議論を概観するとともに、著者達が強調する知識資産経営を6つのフォーカスに整理している。

すなわち①ナレッジ・プロセス、②規範・信頼・ソーシャル・キャピタル、③個人と組織のインタラクション、④ゴール設定とイノベーション、⑤IT&対面コミュニケーション（non IT）による「つながりの知識共有」、⑥企業システムとしての全体観である。これらの6つのフォーカスを基に「知識資産経営発展段階説」を提示し、その測定尺度を提示している。第2章以降の議論はこの枠組みに基づくものであって、その意味で、この章は本書全体の評価に関わる重要な内容をもつ。評者は、著者達が言う「知識資産経営発展段階説」はまだかなり荒削りのものであるとはいえ、その中で特に「個人の意識成熟度」と「個人・組織のインタラクション度」の2つ側面に注目して、アンケート調査の質問項目にまで落としている点を評価したい。

第2章と第3章は、著者達が2007年に上場企業を対象にして行った「日本企業の知識経営に関するアンケート調査」の結果を分析したものである。そのうち第2章は、アンケート調査のうち経営企画部門・情報システム部門を対象とした結果から、日本企業における知識資産経営の実態と考え方を紹介するとともに、知識資産経営が生産性にどのような効果をもつのかを分析している。結論のうち、日本「企業は、既存の知識の社内流通の促進という観点から知識資産経営を重視しているものの、知識資産に関する意識・認識不足や

知識資産経営のノウハウ不足から、知識資産が活用しきれていない企業が多い」という指摘は、大変興味深い。第3章では、上記のアンケート調査のうち個人対象調査の部分を用いて、知識資産経営についての社員の取り組みを見るとともに、「個人の意識成熟度」「個人・組織のインタラクション度」や「対面コミュニケーション (non IT)」による「つながりの知識共有」が組織成果や社員満足度に対してどのような効果をもつかを分析している。この部分の結論として、「経済環境の変化によって変容させてきた日本型経営システムの強みである、組織の規範やメンバー相互の信頼、そして個人に対する支援環境などのコーポレート・ソーシャル・キャピタルの真価を再評価する必要があること、また知識・成果の共有に関してIT&対面コミュニケーション (non IT) の双方を積極的に実践するいわば『つながるKAM (Knowledge Asset Management: 知識資産経営)』が求められている」という示唆は傾聴に値する。

そのほか、第2章では不均一分散に関する修正を行った最小二乗法を用いた生産性分析、第3章では「個人の意識成熟度」や「個人・組織のインタラクション度」のスコアと社員満足度との関連性分析などを、統計手法を用いて行っている。それぞれ興味のある結果を得てはいるものの、たとえば第2章の生産性分析の結果を見ると決定係数は必ずしも高くはなく、一定の留保が必要である。いずれにしても、この2つの章において、ITと同時に対面コミュニケーション (non IT) の活用の必要性を強調している点は、注目に値する。

第4章は、日本企業3社に対するヒアリング結果に基づいて、各社の知識資産経営の特徴とそれを支える経営要素について考察を加えている。その結果、知識資産経営に関する実践が、形式知の蓄積に特徴づけられる初期のナレッジ・マネジメントの限界を超えて、知識創造プロセスへ進みつつあることを明らかにし、これら3社の知識創造プロセスに共通して「知識、あるいは知識のもと

となる情報は、組織と顧客のインタラクションから生まれている」ことをあげている。ただし「その知識から新たなサービスや商品を生み出していくプロセスは、各社に固有のもの」であり、「それぞれ固有の知識創造のスタイルとなっている」ことに注目している。したがって、「ワークプレイスやITの活用など、個別の要素を部分的に他の企業に応用することは可能かもしれないが、個別の取り組みだけを模倣しても、業務特性や知識創造スタイルが異なれば、同じ結果を生み出さない可能性がある」と注意をしている。この点は、まさにこれまで多くの企業が試みて失敗を重ねてきた点であり、きわめて重要な指摘である。

第5章では、アメリカの先進企業の事例から、知識資産経営の最新のトレンドを紹介している。そのトレンドの考察から得られた「組織が知識を抱え込むだけではなくて、その知識資産を他組織と共有することも、知識資産を最大限に活用し、組織パフォーマンスを高め、企業価値を向上させるための方法の1つになりつつある」という知見は、第4章の指摘と合わせて、日本企業にとって大きな示唆となるであろう。

第6章は、日本の自治体の道路維持管理業務支援システムを例にとって、知識資産経営を支える情報システムのあり方について論じている。その中で、特に注目すべきは、集められた業務データをデータマイニングの手法を用いて得られた結果は必ずしも「新たな知識」となる訳ではなくて、「マイニング結果から何か有益な知識・知見を得るには、業務担当者が業務知識を用いてそれを『解釈するプロセス』がどうしても必要だった」という点である。この点は、この章の著者が指摘しているように、人工知能の「フレーム問題」とも関わる根本的な問題である。これは、現在、消費者問題に対する関心が高まった結果、消費者庁の設置が決まり商品に関する事故情報やヒヤリ・ハット情報の一元管理が目指されているが、そのシステムにも当てはまる大きな問題である。

第7章は、IT資本をその他の資本と区別して

書評－『知識資産経営と組織パフォーマンス：人材・知識・ICTの融合の時代』

固有の生産要素とみなして、生産関数を用いて全要素生産性および各生産用の非効率性を測定した結果である。その際、確率的フロンティア分析を用いるなど、分析手法としては、この章は他の章と比べてかなりテクニカルではあるとはいえ、その結果は妥当なものであろう。具体的に「IT資本の限界生産力は（他の生産要素と比較して）相対的に高くなっており、今後より投入量を増やすことによって大きな生産性上昇が期待できること」「IT資本をハードウェアとソフトウェアの2つの側面に分けて見た場合、ソフトウェア資本の方がより大きな限界生産力を持っており、ソフトウェア資本が相対的に不足している現状が示唆された」という結論は、評者が過去行った分析の結果とも一致するものであり、大変興味深い結果となっている。

以上をまとめて、本書の内容の特徴として、以下の点があげられる。

(1) 経営学的アプローチによる組織行動分析、経済学的アプローチによる生産性分析、工学的アプローチによる知識・情報システムの提案という融合的なアプローチを用いて実証的な分析を行っている。

(2) 事例研究において、日本とアメリカの比較、日本の自治体の最新事例を盛り込んでいる。

(3) 独自の仮説を構築した上で、ICTの普及が進んだ現在の状況を踏まえつつ、対面コミュニケーション（nonIT）を盛り込んだ知識・情報共有のあり方を検討し、今後の日本における経営システムのあり方の提案を行っている。

これらは、本書をこの分野における大変ユニークな書物としている。また、個々の章の内容も、それぞれ新たな知見を付け加えるものとして、この分野に貢献していると評価できよう。ただし、問題点として、個々の章がかなり独立性の高いものとなっており、一冊の書物としてのまとまりが十分でないこと、したがって全体としての結論が必ずしも明確でないこと、さらにそれぞれの章における仮説の妥当性および分析結果に関する吟味が必ずしも十分でないことがあげられる。

最後に、評者としては、上記の問題点を克服することによって、個々の章の内容をより一層深めてそれぞれを1つの学術論文として完成させること、その上で本書が「知識資産経営」分野の体系的な書物としてより完成度の高いものにまとまることを期待したい。