

4

ナレッジマネジメントによる 経営の可視化

山崎秀夫



知識が重要な経営資源といわれる21世紀の知識社会の到来を目前にして、欧米企業は顧客の知識や、社内の従業員の知恵と知識を組織的に活用する方向に動いている。ビジネスサイクルのスピード化、組織のスリム化、環境変化の多様化・不連続化などがあり、少人数で速く動かなければ、他社との競争に勝てず、キャッシュフローを創出できない状況が生まれているからである。

ナレッジマネジメントと称される、知識の組織的管理で重要なのは、ナレッジ市場の創設である。そのためには、社内の「知識の可視化」が鍵となる。国際会計基準の導入などに代表される「経営の可視化」の時代に、米国企業に約10年遅れでリストラに走り始めた日本企業にとって、企業の外から見てよくわからない以心伝心型の知識の共有を、ナレッジマネジメントの導入によってどう適合させていくかが、今後の大きな課題である。

I 知識社会の到来と企業

知識社会という言葉は、米国の有名な社会学者ピーター・ドラッカーが1993年に、『ポスト資本主義社会』の中で、「今や世界は知識社会に入りつつある」と宣言したのが最初とされている。それ以来、多くの学者が知識社会について語るようになった。たとえば米国の著名な経済学者レスター・サローは、『資本主義の未来』の中で知識社会について、「21世紀には、頭脳と想像力、発明、新技術の組織化が戦略的優位をもたらすカギとなる。機械ではなく、人間が戦略的資産になる」と述べている。

こうした知識社会における企業のあり方については諸説があるが、一般的には次のようなことがいわれている。

- 21世紀には知識経済の時代が到来し、人の頭脳が重要な経営資源になる。
- 知識はあくまでも人、つまり知識労働者によって創られる。
- 重要な経営資源である知識は、朝、人と共に会社に出社し、夕方になると帰宅する。また、知識は従業員が新たに雇われれば外部からもたらされ、従業員が会社を離れば、新しい雇い主のところに行ってしまう。知識が人的資本に付随しているかぎり、企業は所有できない。
- 人の頭脳を重要な経営資源とする知識企業の経営形態は、大きく変わってくる可能性がある。
- 人の頭脳が生み出す知識資産の管理が経営テーマとして登場する。

1999年初め、米国で知識資産に関する興味深い訴訟が明らかになった。それは有名なディスカウントストアのウォルマート社

と、インターネットによる書籍販売で急成長を遂げているアマゾン・ドット・コム社との、情報システムに関する知的資産をめぐる訴訟である。通常のシステム関連の訴訟であれば、問題になるのはソフトウェアの著作権侵害や特許侵害に関してだが、今回は転職したシステム開発者の頭の中の知識がトレードシークレット（営業秘密）として争われたのである。

一方、知識資産の概念も、米国では「ビジネスの方法」が特許として認められるなど、大きく変化しつつある。

II ナレッジマネジメントの背景

(1) ライフスタイルの多様化と顧客ニーズの把握

工業世紀におけるマーケティングはマスマーケティングと呼ばれ、大量生産された画一的な商品を同じやり方で同質の顧客に販売してきた。しかし現在、これまでのマスマーケティングから、知識社会におけるマーケティングといわれている、ワン・ツー・ワン・マーケティングへの移行が着実に進みつつある。

小売店の店頭におけるPOS（販売時点情報管理）データなどが、データウェアハウス（数値情報の倉庫）と呼ばれる技術と相まって、顧客の購買履歴の分析や商品分析、需要予測などに威力を発揮し、売り上げ数字面では顧客の顔がかなり鮮明に見えるようになってきている。この分野でのナレッジマネジメントは、この顧客の顔をより鮮明なものとするために、売り上げ数字だけでなく、顧客の気付きや気持ち、クレームなどを取り込んで、高度な分析を行おうとするものである。

日本でも先進的な通信販売会社が顧客との交渉記録を取り込んだり、メーカーがPL（製造物責任）法の導入を機にお客様相談室を設けるなど、萌芽的な事例が見られるが、欧米企業はナレッジマネジメントを商品・サービスの改善やオペレーションプロセスの改善、さらには戦略策定に活かそうとしている。顧客の感性面の知識の活用が、マーケティング上の重要な戦略課題になってきている。

（２）ビジネスサイクルの高速化

情報通信革命の進展により、企業活動のあらゆる面でビジネスサイクルが高速化しつつある。このため、案件が発生するつど時間をかけて検討する暇がない、といった状況が出現している。

スピード経営のためには、従業員の創造性を高め、知恵を速く出させることが重要である。同時に、１人の頭に浮かんだ知恵を組織的に学習し、それを必要としている別の担当者に速く送り、速く活用することで、知識労働者たるホワイトカラーの生産性を高めることが求められている。

（３）組織のスリム化の進展

米国では、日本企業に品質およびコスト面の競争で圧倒された1980年代の後、90年代初頭にBPR（ビジネスプロセス・リエンジニアリング）、すなわち組織や業務プロセスの見直しが盛んに行われた。その過程で、少人数で売り上げを維持したり膨大な業務を遂行したりするための業務改革が劇的に行われ、その結果、企業活動のあらゆる面で組織のスリム化が進行した。

組織のスリム化は人件費の削減を意味するが、同時に、社内の多くの知恵と知識が

会社を去ることになった。米国企業は、スリムな組織と業務オペレーションを作り上げ、コスト削減には成功したが、価値創造のための肝心の知識が歯抜けになってしまったことに気づいた。このことが、米国におけるナレッジマネジメント流行の１つの要因になっている。

日本でも近年、リストラによって人と共に知識や経験が企業を去っていき、バブル後入社世代などが「何かあっても、昔のように相談する人がいない」と嘆く状況が出現しつつある。企業にとってこれは深刻な問題のはずだが、リストラは社内の経験や体験などの知恵と知識の社外流出をもたらすという認識が、日本の企業には驚くほど希薄である。

このような状況を考えれば、構造改革を推し進める日本企業にとって、ナレッジマネジメントはリスク管理の面も有する。石器時代の人々が石炭層の上で暮らしながら、氷河期の寒さのなかで凍えていたような状況に陥らぬよう、社内に眠る知恵と知識の組織的な認知と活用が、必須の時代になったのである。

（４）選択と集中の時代における相乗効果

経済が低成長の時代に入ると、企業には戦略面のビジョンが求められるとともに、その経営資源を集中投下する事業領域を選択する必要性が出てくる。そして個々の事業領域は、明確に独立した事業領域として展開することが求められる。しかし、その場合、ノウハウや知識の流れが各事業領域で完結して、他の事業領域に普及しないという無駄が生じる。

このため欧米企業では、ベストプラクティス（最も優れた業務遂行方法）の事業領

域を超えた普及や知識創造の促進の目的で、異なる部門の研究者間の交流による新しい発想の誘発など、さまざまなことが試みられている。これらは、社内分社制度や持株会社制度の普及が予想される日本の企業にとって、見過ごせない動きである。

(5) 環境変化の高速化、多様化

さらに重要なのは、環境変化に伴う知識の陳腐化の問題である。これに対処するためには、必要な知識を早期に外部から導入するとともに、それを内部で発酵させ、自らの知識としていち速く活用することが求められる。たとえば、自動車産業における燃料電池エンジンの開発や、家電業界で起ころうとしている情報家電化の波などが、環境変化の最たるものである。

(6) 情報の洪水現象

比較的新しい問題として指摘されているのは、パソコンネットワーク上の情報共有に関するものである。種々の情報が電子メールやホームページの形で洪水のように発生しているが、肝心の知識が社内のどこにあるのか不明という問題である。情報は確かに共有されているが、知識体系の視点から明確な分類がなされておらず、地図のようなものもないため、知識の保管場所を、それを必要とするスタッフがわからない。このことが情報共有がもたらす生産性向上効果を著しく減退させている、といわれ始めている。

III ナレッジマネジメントと知識の定義

ここでは、知識の分類に際して、ある意

味では国際的に受け入れられている野中郁次郎・北陸先端科学技術大学院大学教授の下記の分類法に従う。

- 主観的で言語化、形態化が困難な「暗黙知」
- 言語または形態に結晶された、客観的な「形式知」

また、ナレッジマネジメントを次のように定義する。

- 適正な知識を適正な人に適正な時に渡すこと（知識の組織共有促進）
- 新しい知識を生み出す環境を整えること（新しい知識の創造）
- 知識労働者育成の支援（新しい人の創造）

これは、知識が創造され、伝達され、交換され、保管され、変換され、増殖するナレッジ市場（広い意味での知識の流通機構）を生み出し、育てることである。ナレッジマネジメントの究極の目的は、環境変化に企業が自然に素早く対応して、キャッシュフローを生み出し続けることができるように、知識が自己増殖するナレッジ市場を創出することに他ならない。

企業は、ナレッジ市場を企業と顧客との間に、また経営者を含む社員の間につくる。もちろん、販売業者や供給業者など取引先との間にもナレッジ市場は存在する。

しかし、現在欧米でブームになっているナレッジマネジメントは、新しい高度な知識の創造よりも、新たな知識や既存の知識を組織として速く学習し、速く活用することに重点が置かれている。無論、知識創造を重視していないわけではないが、焦点は知識の組織学習、組織共有、そして組織活用にあるといえる。そのうえでの創造性発揮というイメージである。

たとえば、米国テキサス・インスツルメンツ社は「ここで発明しないで、仕事のできた賞」を社内に設け、知識の組織共有、組織活用を促進している。また、「うまく盗めば半分仕事が終わる」というスペインの格言も標語としてよく使われる。

野中教授は近著の『ネットワーク・ビジネスの研究』の中で、「場」という言葉を用いて、人と人との相互作用や人と環境との相互作用により知識がつくられるとし、「場」における知識の創造性を重視している。しかし、本稿ではナレッジ市場という用語を用いることで、創造性だけでなく知識の流通機構的な側面にも注目する。それが現在の、欧米から輸入されているナレッジマネジメントだからである。

野中教授はまた、対面を基本とする創発場（共同化が起こる場）、対話場（表出化の場）、実践場（内面化の場）、およびサイバースペース上のシステム場（連結化の場）という用語により、自身の「SECIモデル」を進化させている（図1）。しかし、パソコンネットワークなどのシステム場では、野中教授は形式知だけの相互作用が発生す

る場ととらえているが、筆者は後述するように、共同化などの暗黙知の変換も発生すると考える。

なぜならば、欧米企業流のナレッジマネジメントによって、パソコンネットワーク上における洞察力、判断、理解などの暗黙知を追求している企業が続出しており（米国のバックマン研究所など）、そこが日本企業との大きな差になろうとしているからである。情報技術の発展が、野中理論をサイバースペース上で進化させている。

IV ナレッジ市場の創設

1 ビジョンと戦略

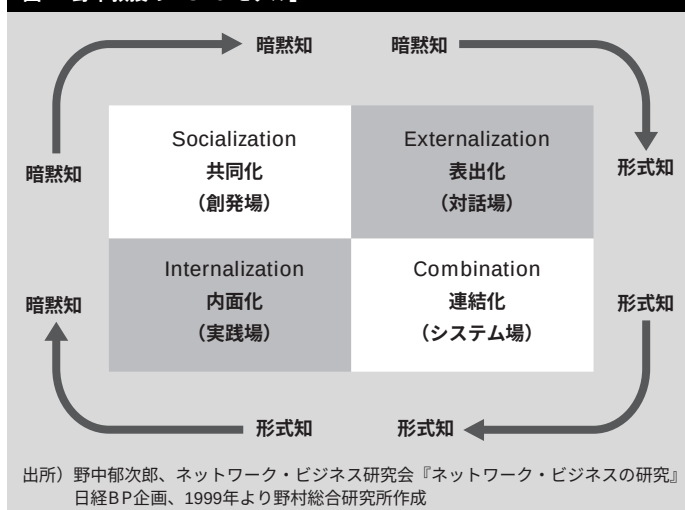
ナレッジマネジメントを考える際、まず行わねばならないのは、対象となる事業領域を明確化するとともに、そこでのビジョンとの整合性を図ることである。たとえば製薬会社のエーザイは、同社の掲げる「ヒューマンヘルスケア」を実現するための、社員の毎日の知恵づくりを目指している。欧米企業の場合も、ビジョンとの整合性を大切にしている例が多い。

次に行わねばならないのは、戦略内容の明確化である。欧米では、次のような戦略を採用して、ナレッジマネジメントの目的を明確にしている企業が多い。

- 知識を生産物と見て、知識の創造による新製品開発を強化する。
- 従業員の能力開発に集中する。
- 特許など知的資産の増加を図る。
- 顧客の知識を重視し、製品開発プロセス、業務プロセスの改善を図る。
- 従業員間の知識の共有により、能力向上を図る。

たとえば、米国GM（ゼネラル・モータ

図1 野中教授の「SECIモデル」



ーズ) 社の場合、ナレッジマネジメントの狙いを戦略的意思決定の強化に絞っている。同社では、プロジェクトが終了するたびに反省会を開き、その内容を他山の石として、新しいプロジェクトでは同じ間違いを繰り返さないように、また成功例の場合にはもっとうまくやるように、組織の判断力を磨いている。

2 ナレッジ市場の構成要素

ナレッジ市場は、市場の交流形態、知識の保管庫、市場のプロセスと、これらを支えるインフラとから構成される。

(1) ナレッジ市場の交流形態

ナレッジ市場が成立する場面を以下に示す。これらの場面で、知識の創造、伝達、交換、増幅などが行われる。

①人と人の交流の場

知識の創造者と消費者の交流、あるいは知識の売り手と買い手の交流が行われる。

- 公式な会議
- 非公式な打ち合わせ（欧米企業の場合はカフェテリアなど、日本企業の場合は赤提灯、ゴルフなども含む）
- 教育・研修の受講
- 店頭における顧客とのふれあい
- 仕事の場面
- 電話、電子メール、電子会議室、電子会議など

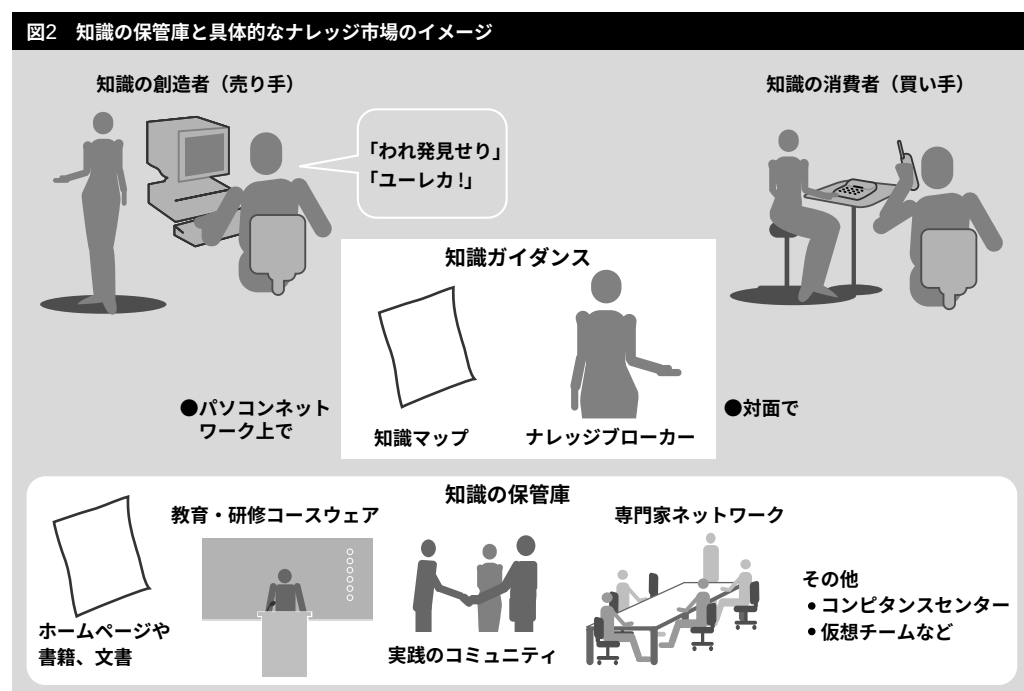
②人と情報の交流の場

これは知識の買い手によるセルフサービス型のナレッジ市場である。

- 図書館の利用
- ホームページの利用
- データベースの利用
- ソフトウェアの利用
- ビデオ観賞、オーディオ観賞

(2) 知識の保管庫

社内のナレッジ市場では、知識の所在を示す「知識の保管庫」を明らかにしておく



ことが重要である（前ページの図2）。それは、形式知の保管庫、暗黙知の保管庫、知識のガイダンスの保管庫に3つに分類される。

①形式知の保管庫

形式知の保管庫は、次のような文書やデータベースの形をとる。

- 本、文書類、マニュアル
- ビデオ、映画類
- ホームページ、データベース
- ソフトウェア
- 教育・研修コースウェア、教科書

なお、ソフトウェアの中には、物の見方や切り口、分析の視点などが形式知化されて保管されている。

②暗黙知の保管庫

暗黙知の保管庫は原則、人の頭の中である。しかし、ナレッジマネジメント上は、組織的に知識を学習して共有することを意図しているため、同じ暗黙知であっても、複数のスタッフが保管することになる。

- 専門家ネットワーク
- コンピタンスセンター（特定ノウハウを集めた組織）
- 実践のコミュニティ
- 仮想チーム

- 教育・研修のインストラクター
- 学習組織
- 個人の人脉

③知識のガイダンスの保管庫

知識の地図のような、情報が保管庫になっているもの（知識マップ）と、人の頭が保管庫になっているもの（ナレッジブローカー）とがある。

<知識マップ（知識の地図）>

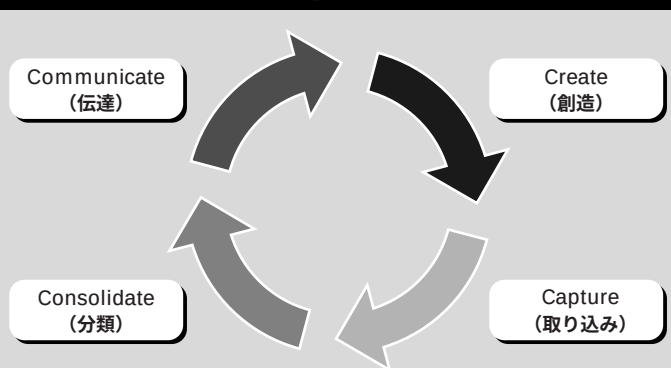
- イエローページ（目次集）
- スキルの在庫表
- 個人ホームページ

知識マップは、欧米では以前は紙でつくられていたが、最近ではほとんどがホームページの形になっている。このうちイエローページは、全体の知識の所在を示す電話帳のようなものである。そこには、知識の分類に従って、人、データベース、紙のマニュアルなどの目次が載っている。知識の共有上、最も重要なものであり、これがしっかりしていれば、新入社員や中途採用者、転勤者も、入社当日や転勤当日から社内に必要な知識の所在を知ることができる。

<ナレッジブローカー>

これは図書館の司書の役割が変化してきたもので、社内の知識の所在を管理しているスタッフである。

図3 米国ゼロックス社の「4つのC」による知識プロセス



出所) Knowledge Management Magazine, May 1999より野村総合研究所作成

(3) ナレッジ市場のプロセス

ナレッジ市場で、知識が創造され、共有され、伝達され、増幅され、活用される一連のサイクルをナレッジ市場のプロセスという。通常、成功しているナレッジマネジメントでは、あまり細かなプロセスは決めず、大まかなプロセスだけを決めている場合が多い。図3に、米国ゼロックス社の「4つのC」と呼ばれるモデルを示す。

(4) ナレッジ市場のインフラ

①ナレッジ組織

ナレッジ組織は、CKO（ナレッジ担当役員）、支援組織、各部門におけるナレッジマネジャーなどで構成される。CKOの仕事は、社内にナレッジ市場を作り上げ、戦略上の効果を上げることであり、社内で質の高い知識が創造され、蓄積されるように配慮することである。

ナレッジ組織は、本社に置かれる場合、個々の事業ないし機能部門に分散される場合、双方に置かれる場合など、種々のパターンがある。たとえば、電子会議に際して、議論をスムーズに行うために進行役を置くことがあるが、これなどはナレッジ組織の一例である。欧米企業におけるナレッジマネジメントの成功事例を見ると、このナレッジ組織がしっかりと設計され、機能している。

②知識制度

知識の創造、伝達、共有などに協力するためのインセンティブとして、報酬制度を設ける企業が多い。また、人材育成面からのスキルアップ制度もでき始めている。

③効果測定手法

これは、各社でいろいろ試みられているが、決め手となるものはまだ見つからない。あえていえば、時間生産性が指標となりうるが、ホワイトカラーの業務の性格上、あまり直接的なものは適合しない。

④企業風土

企業風土は知識の創造や共有の文化を醸成するものであり、きわめて大切である。特に、人の頭の中の暗黙知の共有のためには、お互いの信頼関係が必須である。企業風土が知識共有の阻害要因になっている場合が多い。数年前、米国の通信会社AT&T

がコンピュータ会社NCRと合併した後、再び企業分割に進まざるをえなかったのも、両者の企業風土が合わず、知識の共有による相乗効果が働かなかったためといわれている。

スタッフのアイデアをマネジャーが抑え込むような文化の企業、知識創造が弱い企業に関しては、マネジメントスタイルやワークスタイルの変革により、企業風土を変える必要がある。

⑤知識基盤（情報システム）

イントラネットのようなパソコンネットワークがこれに相当する。知識基盤はいわば、知識の保管庫の一部であり、パイプラインである。しかし、通常は既存の情報システムがそのまま採用され、新たに多くの投資を行う例は少ない。

3 知識の可視化の重要性

ナレッジ市場を創設するうえで、知識の可視化がきわめて重要になる。人と人の交流により、また人と情報の交流により、知識を創造し、伝達し、共有し、組織学習し、増殖するためには、必要な知識がどこにあり、だれが持っており、どうすれば活用できるかを記した知識マップをつくることから始めねばならない。知識マップはナレッジマネジメントの基本となるものであり、欧米企業では大いに利用されている。

通常、知識マップづくりの対象となるのは、次の3つの知識である。

- 人が持っている知識
- データベースにある知識（知識としてのソフトウェアも含む）
- 文書上の知識

これらは、パソコンネットワーク上で、社員ならだれでもすぐに関覧できるように

なっていない。イントラネットのホームページ上に展開されている知識マップは、欧米の電話帳を模してイエローページと呼ばれるが、まさにその名にふさわしい。

図4 ナレッジ市場モデル

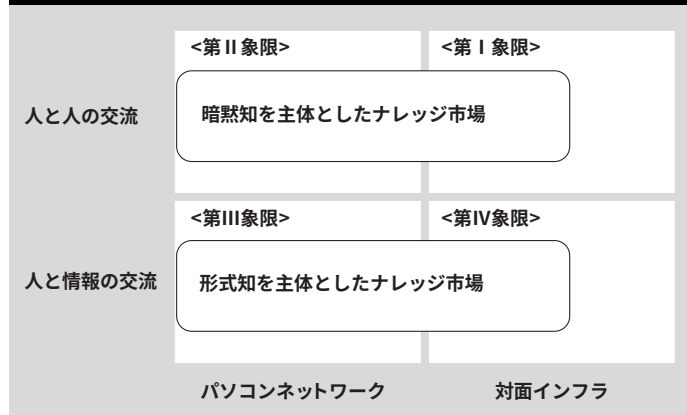


図5 ナレッジ市場モデルの各象限内の動き

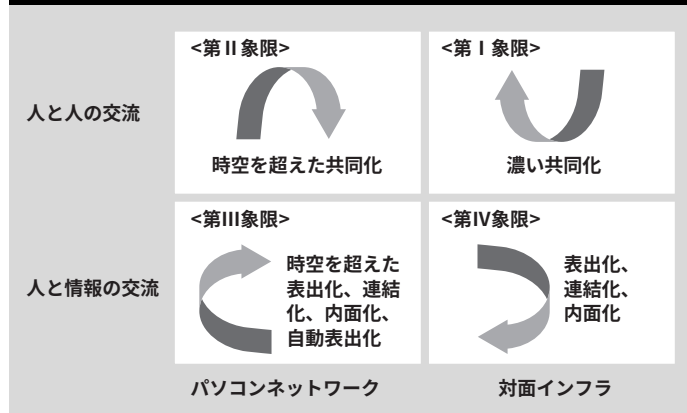
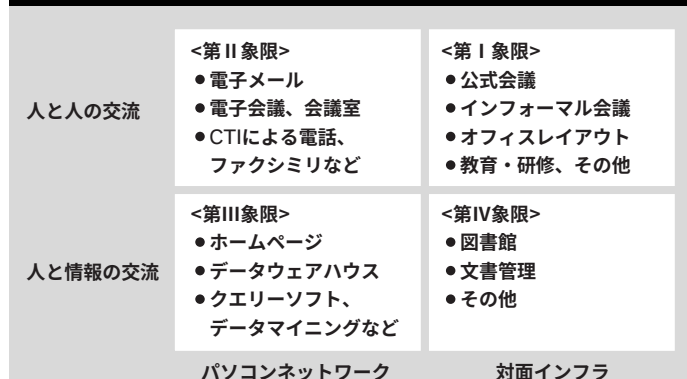


図6 ナレッジ市場モデルの各象限内における交流形態



注 1) 企業活動の実際のシーンでは、各象限が輻輳して現れる
 2) CTI：コンピュータと電話の統合

この知識マップにより、これまで日本企業ではあいまいにされてきた暗黙の知恵と知識の所在が、可視化されるのである。この可視化の進展は、重要な意味を持っている。これまで数人の管理職の頭の中だけで把握されていた人脈や、人の能力の評価が、だれの目にも明らかになる可能性が出てきたからである。これは、経営数字面の可視化を促進するといわれる国際会計基準の導入と相まって、外国からわかりづらいつとされてきた日本企業の活動実体を白日の下にさらすことになる。

V ソリューションスペースの広がり

欧米企業におけるナレッジマネジメントの特徴は、ソリューションスペース（ナレッジ市場のインフラ）がパソコンネットワーク上に広がっていることである。そして、社内でもネットワーク社会（電子コミュニティの活用など）と現実社会（対面のミーティングなど）とを相互作用させることで、知識を組織で共有し、速く活用しようというアプローチがとられている。

知識の流通や変換を表すモデルとしては、前述の野中教授によるSECIモデルが知られているが、これをそのままソリューションスペースの広がり当てはめるのは無理がある。そこで、SECIモデルを拡大されたソリューションスペース上で展開するための、ナレッジ市場モデルを考案した（図4、図5）。

このナレッジ市場モデルは、4つの象限からなる。すなわち、縦軸に暗黙知を対象とした「人と人の交流」と、形式知を対象とした「人と情報の交流」を設け、横軸に

は現実社会を表す「対面インフラ」と、ネットワーク社会を表す「パソコンネットワーク」を設けている。

企業においてナレッジマネジメントが行われる場面では、これら4つの象限のうちいくつかは輻輳して登場すると思われるが、知識の発生、伝達、変換、活用、学習などのメカニズムを明確にするためには、有効なモデルである。以下では、各象限の内部を見ていく（図6）。

1 第Ⅰ象限のナレッジ市場

これは文字どおり対面による知識共有の仕組みを表しており、コンピュータとは全く関係がない。従来の日本におけるナレッジマネジメントの研究や、創造性の戦略の研究は、基本的には大部分がこの第Ⅰ象限を中心とし、それに第Ⅳ象限を組み合わせた空間で行われていた。

第Ⅰ象限のナレッジ市場の仕組みとしては、次のものがあげられる。

- 公式会議
- 喫茶室、談話室など（日本企業では、赤提灯やゴルフ場も）でのインフォーマルな打ち合わせ
- 研修やトレーニングなどのクラスルーム形式による組織学習
- コミュニケーションのためのオフィスレイアウトの見直し
- 集中思考とコミュニケーション切り替えのための時間管理
- 営業現場、店頭、作業現場での人と人の交流

これらの長所は、表情や雰囲気、動作、ムードなどを把握し、体感によって相手の暗黙知を吸収できることである。逆に欠点としては、企業活動の全国化、グローバル

化に対応できないことがあげられる。対面のためには1ヵ所に集まらねばならず、そのために多くの時間や交通費などを要することが一番の欠点である。

2 第Ⅱ象限のナレッジ市場

これはパソコンネットワークを活用した、暗黙知の共有のための仕組みである。電子コミュニティによる知識学習の仕組みであり、電子ナレッジ市場と呼ぶべき性格のものである。同時にこれは、時間と空間を超えて暗黙知が往来する場であり、企業活動がグローバル化する時代には必須になる。第Ⅱ象限のナレッジ市場の仕組みとしては、以下のものがある。

- 電子メールやメーリングリスト
- 電子会議室
- 電子テレビ会議
- ボイスメール、フクシミリなど

この方式の長所は3つある。第1は、時間と空間を超えて、グローバルに暗黙知の共有が可能なことである。第2は、知識社会の新しいワークスタイル、すなわち裁量労働、在宅勤務、直行直帰、サテライトオフィス活用、権限委譲と自己責任原則の徹底など、脱対面型のワークスタイルに適していることである。第3は、交通費などが不要なためコストが安いことである（これは大きなメリットである）。

一方、欠点は、脱対面型のため、暗黙知を体感できないことである。したがって、コミュニケーション中にドロップする暗黙知の量が多い。

3 第Ⅲ象限のナレッジ市場

データベースやホームページに形式知化された知識を登録し、社内の各スタッフが

適時、知識を検索し、熟考し、そして活用するものである。したがって、これはセルフサービス形式のナレッジ市場とみなすことができる。セルフサービスによる組織学習や知識共有の仕組みとしては、以下のものがあげられる。

- 既存の暗黙知を形式知化して保管する仕組み（データベース、ホームページ、ソフトウェアなど）
- 形式知の自動作成、自動検索（人工知能、データマイニング・ソフトウェア、テキストマイニング・ソフトウェア、知的検索ソフトウェア等）
- 形式知の自動通知（プッシュ型の知識通知）

この自動通知とは、個々のスタッフが興味を持ち、必要とするテーマをデータベースに登録しておく、そのテーマに関連する知識が形式知として登録、更新されるつど、自動的に電子メールなどにより通知されるものである。まさに、適正な知識を、適した人に、速く伝達するというナレッジ市場にふさわしい仕組みである。

- 形式知の活用支援（ナビゲーション）
- カーナビゲーションのように、必要な知識をソフトウェアが提示してくれたり、教

えてくれたりする仕組みである。

4 第IV象限のナレッジ市場

この仕組みも、対面を前提とした、古くからある仕組みである。しかし、昨今の欧米企業におけるナレッジマネジメントでは、図書館をナレッジ組織として見直し、活用する例が多く見られる。第IV象限のナレッジ市場の具体的な仕組みとしては、次のものがあげられる。

- 図書館、およびナレッジブローカーとしての司書
- 文書の管理手法

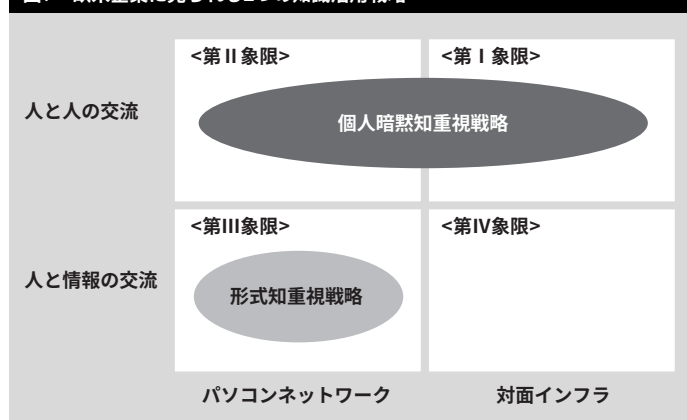
これらは対面型のため、安全面に優れるという長所がある。逆に欠点としては、文書ベースの形式知管理のため、資料が1部しかない場合など複数の社員間で共有することができず、また資料の取り寄せなどにコストと時間がかかることが指摘できる。

VI ナレッジ市場モデルと2つの知識活用戦略

ナレッジ市場モデルを用いて、企業の知識診断を行ったり、知識活用戦略を立案したりすることもできる。たとえば、欧米企業のナレッジマネジメントへのアプローチをこのモデルに当てはめると、明らかに異なる2つの方向性が見えてくる（図7）。

その1つは、形式知重視戦略である。これは、個々の従業員のノウハウを徹底して外部化し、形式知としてホームページやデータベース、ソフトウェアに登録し、繰り返し活用するものである。このアプローチが適している企業は、何度も同じ知識を繰り返し使う、知識の部品化が可能な商品・サービスを提供している会社である。

図7 欧米企業に見られる2つの知識活用戦略



たとえば、コンサルティング業界でいえば、ERPと呼ばれる統合業務パッケージソフトの導入コンサルティングなどがこれに当たる。そこでは、コンサルタントはビジネスプロセスの改善のように比較的パターン化された筋書きを活用している。彼らは知識の利用者ではあっても、開発者ではない。したがって、複数の顧客に対して、部品化された知識を繰り返し適用することになる。

もう1つのアプローチは、個人暗黙知重視戦略である。これは、個人の知識をデータベースにためておくようなことはせず、人と人の間でそのまま流通させてしまう戦略である。したがって、ナレッジ市場としては、第Ⅰ象限や第Ⅱ象限のスタッフ間の対話やブレインストーミングが重視される。そこでは、知識を部品化して共有することは有効でないといみなされる。

米国では、多くの戦略コンサルティング会社がこのアプローチをとっている。化学製品研究のバックマン研究所では、世界中の研究員や営業担当者が、電子ナレッジ市場で案件ごとに知恵を出し合っている。

VII 21世紀に向けた 日本企業の経営課題

日本では、ナレッジマネジメントはNRI野村総合研究所や富士ゼロックスなど一部

の先進企業が始めているが、大多数の企業にとってはまだこれからの課題である。欧米の企業は、野中教授の「日本企業の以心伝心による暗黙知の共有が、創造性の発揮や高品質の製品開発の原点である」という指摘にショックを受けてナレッジマネジメントを開始し、21世紀の知識社会に備えようとしている。

彼らの強みは暗黙知も含めた「知識の可視化」、パソコンネットワーク上での知識の共有にある。それによりホワイトカラーの能力を目一杯引き出す仕組みを構築し、知識社会にふさわしい知識労働者が、自己責任原則のもと、少人数で売り上げを維持する俊敏な企業をつくりつつある。

日本企業は、対面型の知識伝達インフラしかなかった工業社会の時代に、以心伝心の知識共有で国際競争力を向上させてきた。しかし、今や、パソコンネットワークを活用した知識の可視化（ひいては経営の可視化）の実現と、オープンなナレッジ市場の創設により、ホワイトカラーをパワフルな知識労働者に変身させるという、経営革新の課題に直面している。

著者——
山崎秀夫（やまざきひでお）
経営情報コンサルティング部上席コンサルタント
1972年東京大学経済学部卒業
専門は情報戦略論、情報組織論、情報活用および
ナレッジマネジメント