

ナレッジマネジメント実践上の課題

石野泰輝

経営の可視化による創造性の発揮と業務効率の向上を目的にしたナレッジマネジメント（情報共有による知識創造経営）に取り組んでいる企業は多い。しかし、暗黙知活用による創造性の発揮と形式知活用による業務効率の向上を実践するうえで、それぞれ不可避の典型的な課題がある。そうした課題を解決するためには、企業風土づくりとミーティングマネジメント、ナレッジ共有システムの構築とその運用がポイントになる。

■ナレッジマネジメントのコンセプト

ナレッジマネジメント（以下、KM）は、1993年にピーター・ドラッカーが提唱した「知識社会」パラダイムにおける代表的な経営革新手法の1つである。多くの企業では何らかの形でKMの考え方を

を実践していると考えられるが、積極的に推進する意識が低いため取り組みが風化した例や、推進方法のガイドラインが明示されないため取り組み意欲が空回りした例などが散見される。

KMのコンセプトは、SECI（セキ）と呼ばれる知識変換プロセス

が回ることによって知識が生み出されるモデルを中心に説明できる（図1）。KMは、社内に遍在する知識の有効活用や新しい知識の創造に役立つ理論体系だが、NRI野村総合研究所はコンサルティング業務を通じて、KMを社内で具現化するにはいくつかの課題が生じることを認識している。

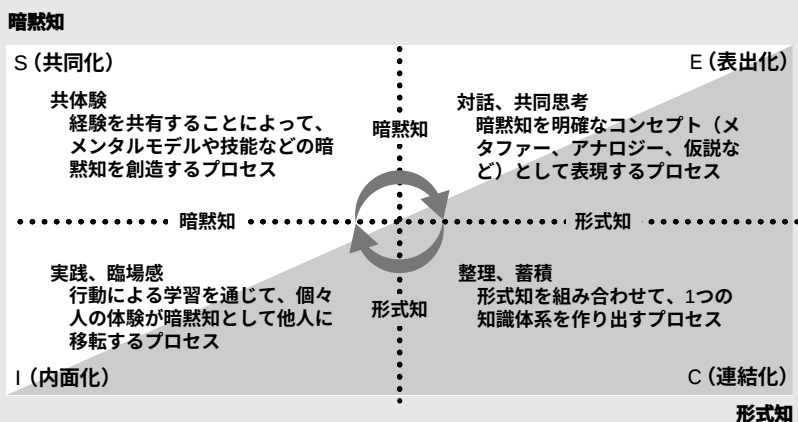
ここではKMを、人的ネットワークを主軸にした暗黙知重視型と情報システムネットワークを主軸にした形式知重視型の2類型に大別し、それぞれのタイプごとに典型的な課題を紹介するとともに、解決の方向性を示唆する。

■暗黙知重視型 KM の課題

暗黙知重視型KMは、個人の保有する知識を形式知として共有するよりも、暗黙知のまま共有することに力点を置いている。例えば経営コンサルティング会社では、だれが何に詳しいかという情報を共有しておき、実際に知りたい情報をその情報に詳しい社員に直接問い合わせることで、その社員が暗黙的に把握している背景情報や資料では表現できないノウハウなどを獲得している。

このタイプのKMでは、普段から気軽に情報交換できるような企業風土（共同化を行う場）を形成

図1 知識変換プロセス「SECI」



出所) I. Nonaka and H. Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, 1995を参考に作成

することが必要条件となる。

共同化を行う場づくりは、企業風土づくりと同じくらい難しい。NRIは、企業風土を組織活性度と戦略活性度の2軸で類型化する調査フレームを有している（図2）。このフレームに沿って分析したところ、組織活性度が高い、自由闊達で個人の判断が尊重される風土をつくるのが共同化促進の土台になるという仮説が導かれた。

共同化を行う場だけが整備されても、暗黙知重視型KMが十分に機能するとはいえない。なぜなら、暗黙知を確実に内面化すること

が、得られた情報・知識の活用度に影響するからだ。内面化を支援するためには、暗黙知を十分に引き出し、その暗黙知を瞬時に可視化して参加者全員に理解させ、建設的に議論を進行する手法（ミーティングマネジメント）を修得する必要がある。

ミーティングマネジメントは、属人的能力により巧拙が左右される部分もあるが、NRIはそのノウハウを標準化して活用している。ミーティングマネジメント手法の一部である「板書道」は、人間が忘却の動物であることを忘れず

表1 板書道の留意ポイント（一部を抜粋）

- ①議論で出された順番で書き留める
- ②議論の流れを皆が見えるように書く
- ③発言者の参画意識を高揚させるような司会進行を行う
- ④議論の蒸し返しを防止するために議論内容を適宜整理して伝える
- ：

に、議論で出てきた内容を全部書くという基本原則を、いくつかの留意ポイントにブレークダウンしながら整理している（表1）。

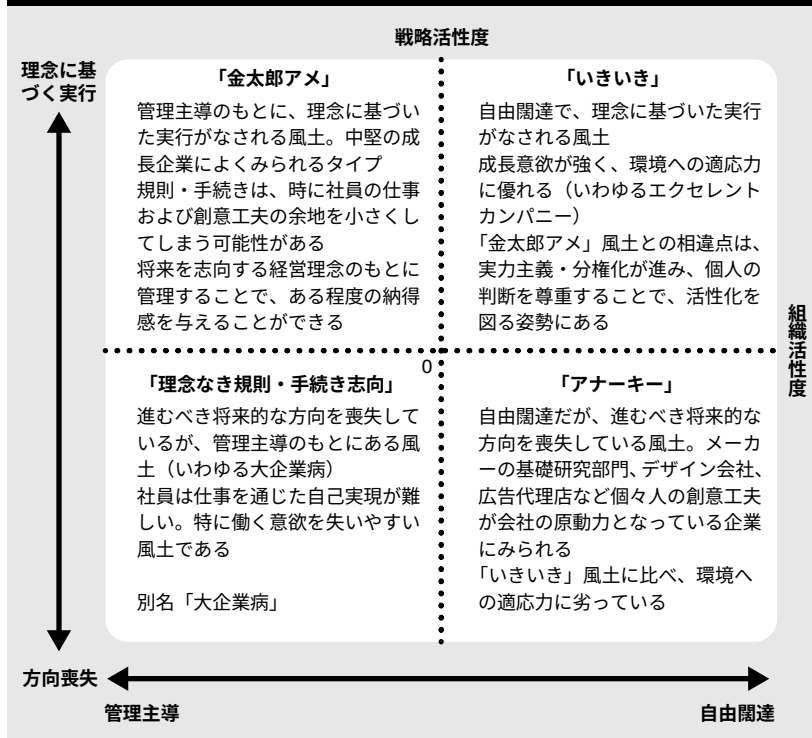
■形式知重視型 KM の課題

形式知重視型KMは、組織として共有すべき情報・知識をだれもが活用できるように、形式知のデータベース化業務を中心に推進される。例えば、某企業の営業部門ではグループウェアを活用して、営業プロセスや顧客との商談ステータスごとに必要な情報を部単位で共有している。

このタイプのKMでは、検索性に優れた情報システム（連結化を行う場）を構築することが必要条件と考えられる。

連結化を支援する情報システム（ナレッジ共有システム）の構築は、利用者にとって使い勝手の良い仕組みにする必要がある。営業部門が利用者でも、情報システム構築の主管部署は管理部門の情報

図2 組織風土診断のフレーム



システム担当であることが一般的である。しかし、既存のエンドユーザー・コンピューティング手法では、利用者と開発者の間で必要なコミュニケーションを適切なタイミングで行うためのガイドラインが懇切丁寧に示されているとはいえない。

NRIは、KM関連のコンサルティングの実績から、利用者にとって使い勝手の良い仕組みを効果的に設計するステップや留意すべきポイントなどを整理した（表2）。利用者が中心になってナレッジ共有システムの構築を手がけるときに、ステップ①～⑤を踏まえたうえで⑥へ進むことを推奨する。

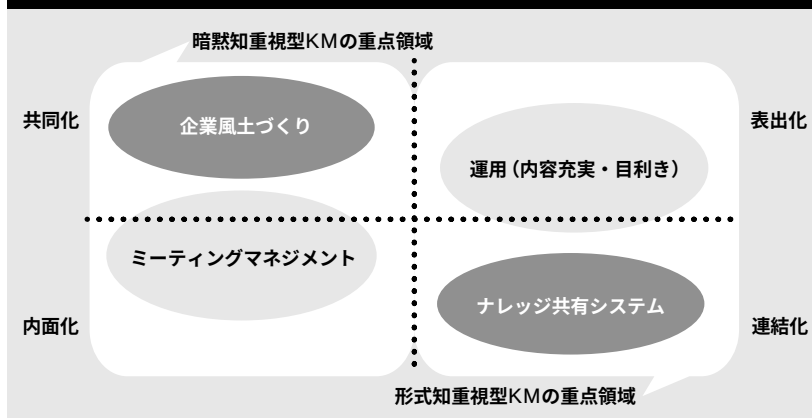
システム構築という結果を急ぐあまり、特にステップ①～③をおろそかにして④からスタートし、⑤の検討を十分に行わないまま⑥に着手してしまうと、利用者から「使い勝手が悪いので結局だれも使わない」「使えないシステムを開発することによる時間と金の無駄遣い」という批判・クレームの集中砲火を浴びせられるリスクが高くなるだろう。

ナレッジ共有システムを整備するだけでは、形式知重視型KMを完成したことにはならない。それは、ナレッジ共有システムのデータベースに蓄積する情報の収集

表2 ナレッジ共有システムの構築ステップ

- ①情報システムの必要性を把握するために利用部門全体の課題を洗い出し、情報システム整備の必要性を確認する
- ②KMに関する課題群から重点的に取り組むべきものを選定する
- ③現状の課題内容をKMシステム構築の枠組みに沿って定義する
- ④課題内容の定義をたたき台にしながら、システムの機能、画面イメージをラフスケッチする
- ⑤システムの運用体制、運用担当者に求められる能力・経験を規定する
- ⑥システム開発・リリースにつなぐ

図3 ナレッジマネジメント実践時の重要ポイント



（表出化：システムに掲載できる形にする）や、システムに掲載されている情報内容の質の担保（連結化：目利き・編集する）によって、システムが設計通りの機能を発揮できるように運用しなくてはならないからだ。運用体制の検討は、上記のステップ⑤に該当する内容である。

■課題解決の方向性

暗黙知重視型KMを実践する企業は、共同化を行う場づくりに力点を置きつつ、共同化の1つ前のプロセスである内面化をも支援す

る手法（例：ミーティングマネジメント）を工夫する必要がある。形式知重視型KMに取り組む企業は、連結化を支援する情報システムを利用者の視点から構築することに加え、連結化の1つ前のプロセスである表出化を支援する運用体制を考えるべきである（図3）。

『NRI Research NEWS』

2001年4月号より転載

石野泰輝（いしのやすてる）
経営コンサルティング一部副主任コンサルタント