

## 知識時代のマネジメント

The Management on the Era of Knowledge

梶 田 和 幸

**要 約** 最近，経済，社会の複雑性が増し価値観も変化する中で，知識が重要な経営資源になってきた．知識は情報の共有だけでなく，むしろ人間の行動や思索を通して産まれる．ナレッジマネジメントの本質は，能力ある人々を上手くマネージメントすることにあり，それは，彼らに信頼と責任を与えることが重要だということを意味する．そして，権限委譲（エンパワメント）だけでなく，逆委任（サブシディアリティ）という考え方が知識時代のマネジメントを変えて行く．

**Abstract** The knowledge becomes more important management resource, as the society and economy becomes more complex and the peoples have various sense of values. The knowledge is created more through human actions, thinking, and interactions, than from sharing information. It is essential for knowledge management to manage excellent people well, which means the importance of giving trusts and responsibilities to them. In addition to transfer authority (empowerment) a new idea called "subsidiarity" is emerging to change the management style in the era of knowledge.

### 1. は じ め に

いま，ナレッジマネジメントへの関心が高まっている．

長引く不況の閉塞感を打ち破る妙手としての期待が大きいからであろう．不況下の競争を勝ち抜くために情報化投資やリストラを推し進めたものの，思ったほど業績が上がらず悩んでいる企業が多い，一方で，すばらしい業績を上げている企業も少なくない．これらの企業は，これまでの業種・業態の枠を越え，企業の内外に散在している知識を上手く活用して，他に類の無い商品やサービスを生み出し，市場（顧客）から選択された結果が好業績となって現れていると言える．こうした優良企業から学ぼうとして，ナレッジマネジメントの勉強会や研究会が精力的に行われているのもブームの一因といえる．

1990年代後半の米国経済の活況は，知的資産を活用するナレッジマネジメントという新しい経営手法の導入にあるとも言われ，俄かに脚光を浴びてきた．勿論，それは，突如出現した訳ではなく，それまでの経営戦略や組織論などの研究，経営品質や企業内教育への取り組みなどの企業活動に関連する様々な流れの中から出てきたもので，ピーター・ドラッカーの「知識社会の到来」<sup>1)</sup>やレスター・サローの「人間が戦略的資産」<sup>5)</sup>など知識資産に対する認識の高まりや，ブームの契機と言われている野中郁次郎教授の「暗黙知・形式知」<sup>6)</sup>による知識活用の実践的な体系化などが代表的である．さらにグループウェアやイントラネットの普及による適用環境が整っていたことなどが重なり合った，1995年ごろから急速に広まった．

この米国流のナレッジマネジメントは，様々な専門知識や営業ノウハウを電子化し，何時でも取り出せる様にしたり，電子メールなど相互の情報交換による対話を促進す

るなど、情報技術（IT）を活用した情報共有の仕組みにその特徴がある。初期のナレッジマネジメントの紹介や解説には、この点を必要以上に強調したケースが多く、ナレッジマネジメントとは、情報共有の仕組みを構築することと理解している人も少なくない。しかし、最近では、そのコンテンツとしての知識や情報、人材の育成、組織のノウハウ、ブランド力や名声など、その対象を広く捉えた経営課題と理解されるようになってきた。

このように、ナレッジマネジメントは、知識をビジネスに活用するという、古くて新しい視点であるが、その内容は、これまでの理論や方法論に欠けていた「人間」に着目しているという共通点はあるものの、その実態は、単なる情報共有の仕組みから新しい経営手法まで、経営全般に関わる非常に広い範囲に及んでいる。

本稿では、ナレッジマネジメントとは、ナレッジを持った人をマネジメントすることであると捉え、唯一の価値創造手段である人間系に焦点をあてる。そして、情報や知識を目に見える形にして共有する「ナレッジ・シェアリング」とそれを活用して新たな価値を創造する「ナレッジ・リテラシ」という二つの側面からアプローチする。まず、簡単な時代背景とナレッジマネジメントが出現するまでの流れを概観し、ナレッジマネジメントの対象を整理して、全体像を捉えるための定義と枠組みを示す。その後、情報価値の相対性と信頼という視点から価値観の変化を捉え、複雑さを増してきた市場の変化を関係性という概念で整理し、逆委任という考え方が人の個性や持ち味を活かすマネジメントの変化を促すことを示し、そして情報システムも創造を支援する知的道具として変化して行くことを述べる。こうした四つの変化の視点から、新しい価値を生み出すプロセスとそのマネジメント・スタイルについて考察する。

## 2. ナレッジマネジメントの概要

### 2.1 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まで千差万別であるが、概ね以下の七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」の重要性に気付き、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) 電子商取引（EC）などのニューエコノミーの出現

ポータルサイトやバーチャル市場などインターネット・ビジネスが急拡大している。その特徴は、無店舗販売による販売チャネルの拡大や取引きのスピード化

だけでなく、個人の個性や想いを表現した、個性的で消費者の共感を呼ぶ商品の開発・提供にある。其々の顧客セグメントは小さいが、アイデア次第で多様な組み合わせが考えられる市場で、無数に存在する。それらは、個性を売る市場であり、ナレッジ自体を商品にしたニューエコノミーとして急拡大している。

### 3) グループウェアの進化

グループウェアは、売上げ・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。

### 4) データウェアハウスの進化

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、活用技術が未熟で効果的に活用する事ができずあまり普及しなかった。意味検索、曖昧検索、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、知識ベースとしてビジネスへの活用の道が開けてきた。

### 5) 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捉え、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、実際には、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瞬間的に判断して抽出しているが、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、あらためて人間を見直す切っ掛けとなり、人は「情報処理」をする機械ではなく、もっと複雑な処理ができる一種の『メディア』と位置づけた新しい認知科学へと進化してきている<sup>[18][19]</sup>。

### 6) 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<sup>[6][8][15]</sup>。

### 7) 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はじめ、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ひとつとなっている。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(後述)が重要な概念となっている<sup>[12][14]</sup>。

## 2.2 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こころ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。

### 2.2.1 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。

品質管理の日米差は、「基準値内に押さえれば良い」という米国の統計的品質管理と「悪いものを作らない」という日本のTQC（全社的品質管理）にあった。自動車産業の例では、すでに合理的なシステムが出来上がっていた米国では、機能が専門化し、工程がシリアル化されており、新製品開発には7~8年がかかっていた。これに対し、日本は、後発だったことが幸し、それらがパラレル化（コンカレント・エンジニアリング）されていたので2~3年で新製品を市場に投入できていた。これが、1980年代の日本の好調となって現れた。

これに危機感を感じた米国は、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（MB：Malcom Baldrige）賞を制定し、さらに1992年にベンチマーキング賞も制定された<sup>[11]</sup>。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える。

日本では、1996年に、MB賞を手本にして、学習や情報の共有をより重視した日本経営品質賞（JQA：Japan Quality Award）を制定した。これが、その後のナレッジマネジメントの展開に繋がっていった。

### 2.2.2 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来ており、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』がキーワードのひとつになっている。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<sup>[11]</sup>。

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、モノ造りでは品質・技術とも依然としてトップランナであるが、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。その一つが、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。

これからは、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、ナレッジマネジメントの視点が重要になる。

### 2.2.3 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。テーラーの科学的経営分析以後、経営戦略はビジネスの根幹を成すものとして、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た。しかし、平衡断絶期<sup>5)</sup>で予測が困難な今日の状況では、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、これまでの経営戦略論を八つのアプローチに整理した後、三つの戦略タイプに分類し、同様の指摘をしている。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「意図の変革型」、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<sup>[20]</sup>。

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）の三つの経営成果で捉え、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でている。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<sup>[20]</sup>。

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様なトップ・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、とかく形式化されたナレッジに傾斜しがちなナレッジマネジメントに重要な示唆を与えている。

### 2.2.4 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、それを戦いとして捉えてきた。同業他社とのシェア争い、業態を超えた売り上げ高や収益力の競争、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など、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付き、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。これらは、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掴む為に、生命メタファでビジネスを捉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、ハイテク産業などに見られる収穫逓増という現象や、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。即ち、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<sup>[19]</sup>。

## 2.3 ナレッジマネジメントの定義

ナレッジマネジメントは、目に見えない資産を企業活動に生かす新しい経営手法といわれているが、その領域は広く、経営戦略やその実践から、人や組織、情報技術による仕組み、さらに理論的研究や文化・風土に亘る企業経営全般を含んでおり、未だ明確な定義はない。しかし、その捉え方は、経験やノウハウを目に見える形に表現し、体系化して 幅広く共有することによって業務の生産性を上げることを目指す方向と、対話や思考を通して新たな価値を創造していく方向の二つに大別できる。最近では、後者に重点を置いた定義が主流となっている。その代表的なものに、新しい経営手法と捉える(株)コラム代表の紺野登氏の定義がある。

『知識経営とは、「知識こそ企業の成長の源泉」という原理に基づく経営である。知識を有効に共有・活用・創造することで、競争力の強化、顧客価値の提供、価値創出を行う。知識経営は、そうした経営のコンセプトであり、システム、手法である』<sup>[23]</sup>

また、日本総合研究所の高梨智弘氏も同様の定義をしている。

『ナレッジマネジメントとは、組織の目的・目標を達成するために、価値を創造する知識を発見し、理解し、共有し、活用する体系的なアプローチであり、適切な時期に適切な人が、知識をスムーズに移転し、活用できるようにする効果的な仕組みを構築し運営すること』<sup>[26]</sup>

筆者は、変革の時代のマネジメントという意味で、シュンペーターの新結合という概念<sup>[21][22]</sup>を取り入れ、次のように考えている。

『ナレッジマネジメントとは、単に静的な知識や知恵を共有し活用することではなく、顧客、パートナー、社員等との関係性において“感動の場”を産み出し、維持し、運用していくことであり、信頼に基づく脆弱な結びつきを通じた変革を取り込むことであり、継続的な変革を可能にする仕掛けを構築し効果的に運営することである。』

そして、ナレッジマネジメントの目的は、顧客にありきたりの製品やサービスを提供することではなく、顧客の抱える既存の課題を解決(ソリューション提供)することでもない。それは、新たな課題、案件を発掘・発見し、ビジネスをデザインすることにある、と考える。

## 2.4 ナレッジマネジメントの対象

企業買収の時、買収価格が帳簿上の資産価格の数倍になることは珍しくない。この差は、買い手が財務諸表の背後にある無形資産を評価したからである。いま、こうした隠れた価値が企業の価値を決める重要な要素になってきた。

### 2.4.1 目に見えない資産

ナレッジマネジメントの対象としてのナレッジとは、個人が持っている知識や経験、技能などの人的資産、大規模プロジェクトの管理ノウハウや研究開発技術、社内ルールや風土などの組織資産、そして、ブランド力や名声、顧客ロイヤリティなどの顧客資産という無形の資産である。これは、原材料や在庫、工場・本社ビルなど不動産、技術を体化した機械装置や工作機械などが財務資産として把握できるという意味で、目に見える資産(Tangible Asset)であるのに対し、実体がなく明示的に捉えられて

いなかった、目に見えない資産 (Intangible Asset) である。そして、この知的資産は、企業活動との関連でみた資産であり、企業活動と直接関係しないものは含まれない<sup>[15]</sup>。

知的資産 = 人的資産 + 組織資産 + 顧客資産

「マネジメントとは、対象の違いを認識し、それらのバランスをとること」であり、ナレッジマネジメントとは、これら目に見えない知的資産の特質を捉え、各企業の目的に応じて上手く活用すること、といえる。

#### 2.4.2 機械系の知と人間系の知

ナレッジマネジメントを共有対象の視点から見ると、①データや情報を共有して、それらを異なる活動に活かしているケースと、②同じ課題やビジョンを共有する活動に、様々な知識を活用しているケースに分けられる。前者は、ビジネス活動の結果としての事実データや経験や学習を通して得た知識データなどを情報システムに蓄積し、体系的に管理しておき、これを別の活動に活用するという形態であり、データウェアハウスやグループウェアなどの情報技術が駆使されたインフォメーション・マネジメント・システムとして実現される。その意味で「機械系の知」といえる。後者は、最初に課題や目的があり、その目的を達成するために必要な人が集まり、知識や知恵を出し合いながら遂行して行く形態である。ここで共有されているのは、課題や目的であり、それを達成の為の想いやビジョンである。知識や技能は、遂行手段として個々人が使っているだけで、直接的には共有されていない。その意味で「人間系の知」である。ここでは、情報技術は知的な道具として利用されている。

ナレッジマネジメントの中心課題は後者の人間系の知であり、前者の機械系の知はインフォメーション・マネジメントの領域にある。しかし、両者は、密接に関連しており、これらのバランスをとることが重要になる。

#### 2.5 ナレッジマネジメントの枠組み

能力のある人々を組織の活動に活かして行くには、情報共有による知識の創造・獲得の循環の仕組みだけでは不十分である。彼らは、自尊心が高く、束縛されたり、コントロールされることを嫌う傾向が強い。彼らに限らず人は誰も「すばらしかった」とか「がんばっているね」と言ってもらいたいのであり、こうした心理的愛撫が必要となる。人の意識 (マインド) を考慮することが、彼らを信頼することに繋がり、彼らからも信頼されるようになる。

このように、ナレッジマネジメントには、公式的でハードな「ナレッジ・シェアリング (Knowledge Sharing)」と、非公式でソフトな「ナレッジ・リテラシー (Knowledge Literacy)」という二つの側面があり、両輪を成している。

ナレッジ・シェアリングは、知識の獲得・創造・蓄積・活用という知識循環の仕組みであり、データの共有や情報の交換を加速する情報技術を駆使したソリューションと学習する組織を支える公式の対話の場がある。一方、ナレッジ・リテラシーは、意思疎通のレベルを深め、価値創造の環境を作ることであり、相互信頼に根差したケアし合う関係 (こころのマネジメント) とその結果作り出されたルールや行動規範、及び文化・風土などがある。

ナレッジ・シェアリングのうち情報共有の仕組みは、インフォメーション・マネジ

メント・システムに写像され、ナレッジマネジメントの知的道具として機能する。

## 2.6 ナレッジマネジメントの実践タイプ

企業活動を非常に単純なモデルで表現すると、主要な活動の流れと支援する働きに分けられる。

主要な活動の流れは、技術の調達や原材料の調達をし、製品・サービスを生産する。そして、それを販売・提供し、その後アフターサービスをする、という価値生産と価値提供という局面で捉えることができる。一方、支援する働きは、経営活動、財務・経理、不動産・設備、経営活動、財務・経理、人事、研究開発などがあり、有形資産と無形資産と捉えられる。また、経営資源としてみた場合、前者は、価値を体化する媒体としての流動的な経営資源、後者は、価値を生産する生産手段としての経営資源とも考えられる（図1）。

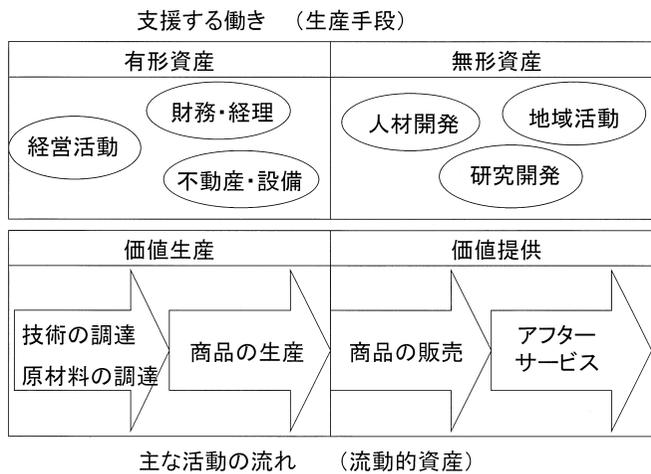


図1 企業活動モデル

この企業活動モデルに対応して、知識の活用目的と経営資源の関係性という2軸からナレッジマネジメントの実践タイプを見ると、業務改革型、人的資産型、ネットワーク型、顧客関係性型に整理できる（図2）。

## 2.7 ナレッジマネジメントの展開

ナレッジマネジメントの実践は、情報や知識の共有だけでなく、さらに知識経営へと進化する。その進め方も、定説はなく、種々なアプローチが紹介されているが、静的なデータや情報を対象にした<知識資産のマネジメント>と動的な対話や思考を対象にした<知識創造プロセスのマネジメント>を明示的にモデル化したダイナミックなアプローチが代表的である。それは、次のような3段階で構成されている(図3)<sup>23)</sup>。

ナレッジマネジメントの展開は、まず、ステップ1から始まるが、これはその為の情報システムを構築することを意味しない。最初のステップは、いま在るナレッジを活用するもので、ノートや覚書帳など簡単な道具だけで可能だし、パソコンやイントラネットなど既存の情報システムをそのまま使うことで、すぐにスタートできるという気安さがある。ステップ2、ステップ3と進むにつれ、ナレッジを蓄積し、経営へ活動して行くが、ナレッジマネジメントの対象は、常に動いており、それに応じて柔

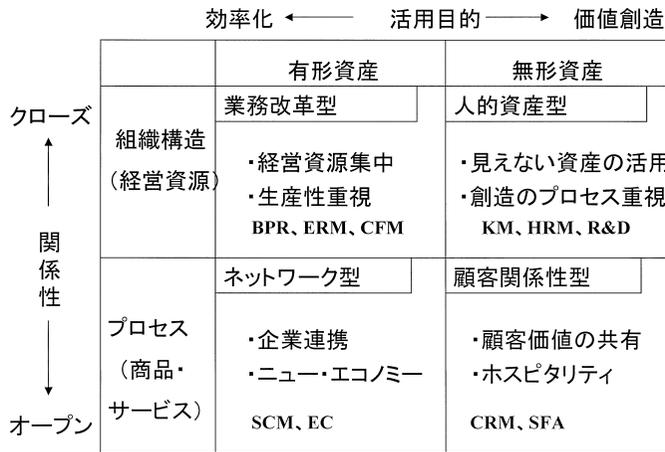
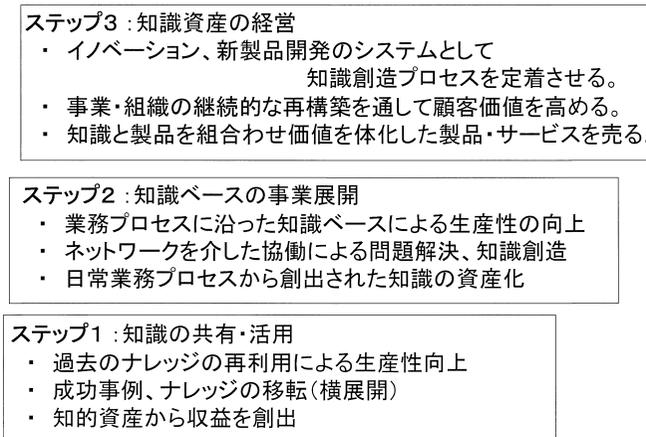


図 2 ナレッジマネジメントの実践タイプ



(出典: 野中郁次郎、紺野登他「ナレッジマネジメント実践の技術」)

図 3 ナレッジマネジメントの展開

軟に対応できる必要があり、完成形はないので、これまでの情報システムの構築・運用とは全く異なる考え方が必要になる。

### 3. 価値観の変化

市場が成熟し、顧客にその重心が移りつつあり、ハードな財やサービスを対象にした高機能化・低価格化という表層的な戦略が有効性を失ってきている。顧客のニーズは多様化、個別化し、しかも刻々変化しており、これを製品に素早く取り入れ(built in customer)、さらに、知識やコンセプトなど情報価値を体化(embodied)した製品が選択されるように価値基準が変化してきている。

#### 3.1 知識と情報

##### 3.1.1 情報の価値とモノの価値

これまでは、モノ中心の世界であり、生産者が原材料を投入し、それを加工して製

品を製造し、販売する。そして消費者がその製品を消費・使用するというモデルが一般的であった。原材料であれ製品であれ、それらが持つ基本機能に価値があり、消費に依って消滅するモノであることから、それらの価値は希少性によって認められていた。従ってそれらを所有する事が富の源泉であると考えられていた。

ところが、これからの新しい社会では、知識や情報といった無形資産が重要になる。情報はモノと異なり、使用（消費）しても消滅することはなく、様々な目的で何度でも使用する事ができる。また、発信者（生産者）と受信者（消費者）を明確に区別することが困難であり、両者の相互作用（対話）により、その価値が一層高められるという性質がある。そして、独占的に所有することは私蔵（死蔵）することを意味し、反って情報の価値を失う結果になるといえる。即ち、情報はそれらのダイナミックな関係性のなかに価値が認められるものであり、開放することで新たな価値を獲得することができ、富の意味と質が大きく変化してきている。

### 3.1.2 情報価値の相対性

情報は、モノと異なり触ることもできないし、計ることもできない。モノは、一つ、二つと数えることができ、個数や数量、重量など計量可能であり、それ単独で評価できる（絶対的価値）。ところが、情報は、目に見えないのでハンドリングできず、計量もできない。そして、単独での評価もできない。A という情報は、B という情報があり、両者の違いが在って初めてその価値が認識できる。すなわち他の情報との「差」にその価値が在る（相対的価値）。さらに、情報には、送り手と受け手の二者があり、同じ情報でも受取る人により評価が変わるという特質がある。この、二重の相対性が多様性を産み出すと伴に情報の価値を評価することを一層困難にしている<sup>[12][18]</sup>。

### 3.1.3 情報と知識

ナレッジマネジメントの議論で、データ・情報・知識とかデータ・情報・知識・知恵などデータが知識に進化していくかのような捉え方がある。しかし、データ・情報と知識・知恵の間には大きな隔りがある。知識・知恵は人間の思考や洞察力を介して初めて得ることができるもので、連続的な進化の過程では生まれえない。データは、活動の結果や時々刻々と変わる事象を事実として記録したもので、計算や編集など処理の対象となる。情報は、データの集まりであり、意図を持って編集されたものであると同時に、信号として他者にその意図を伝える交換手段でもある。さらに、データや情報は、情報システムで取り扱えるという意味で、機械系の知といえる<sup>[24]</sup>。

一方、知識は、認識によって得られた成果であり、学習や行動を通して体得した物事の本質の理解である。そして、知恵は、人格と深く結びついている実践的知識であり、確信に基づいた洞察や知覚から産まれた能力をいう<sup>[4]</sup>。知識や知恵は、人に蓄積されるストック概念であるが、データと情報の関係と同じように、見識情報、ノウハウ情報などフロー概念となって始めてその価値を具現化できる。そして、知識・知恵は、人の領域に属しているという意味で、人間系の知である<sup>[24]</sup>。

### 3.1.4 安心と信頼

信頼概念は、ナレッジマネジメントでは、非常に重要な要素である。

山岸教授は信頼に関する日米比較研究から、「信頼が最も必要とされるのは、社会的不確実性が大きな状況であって、安定した関係では信頼そのものが必要とされない」

という逆説的な性質があることを示した<sup>[10]</sup>。

また、信頼には、道徳的秩序に対する期待として、「相手の能力・技術に対する期待としての信頼」という意味の「能力への信頼」と「相手の行動傾向に対する期待としての信頼」という意味での「意図への信頼」という二つの側面がある。さらに、この意図への信頼は、裏切りには何らかの報復があるという状況で「相手にとっての損得勘定」に基づいている「安心」と「相手の一般的な人間性の評価」に基づく「人格的信頼」、および相手の人格は別にしても自分に対しては好意的な態度や感情をもっており、決して裏切らないということが分かっている様な「相手の自分に対する行動特性」に基づいた「人間関係の信頼」で構成されるとその構造を分析している<sup>[10]</sup>。

この「人間関係の信頼」が、ナレッジマネジメントという信頼であり、この相互理解に基づく信頼関係を如何に築いていくかが、ナレッジマネジメントの本質である。

## 3.2 共有と創造

### 3.2.1 情報交換の場

ナレッジマネジメントを上手く進めるには、自由な対話ができる場としてのコミュニティが不可欠である。それは、信頼でつながり、そのつながりを頻繁に確認できる範囲での活動（プロアクティブな対話）ができ、自分自身の中にルールを見出し、自分がルールに従って行動していることの発見（気づき）ができる場である。そして非公式な真面目な雑談の場でもある<sup>[17]</sup>。

これが、学習する組織を支援し、異能が集まった掛算型チーム(創発型協働チーム)の活動を促進し、各人のプロ意識、情熱、誇りなどを駆り立て、未知への挑戦・開拓を促し、結果としてワークスタイルが変化していく<sup>[4]</sup>。

### 3.2.2 複眼思考と学習

単に情報や知識の共有を重ねても新たな価値の創造とはなり難い。対象を批判的に捉え、考えるプロセスが価値を創造する唯一の過程であり、様々なケースを想定した多数のシナリオを考えることで、新しいアイデアや別の結論が導き出せる<sup>[7]</sup>。

自分ならどうするかを考えることが創造の意味であり、その為には、多面的に捉える、逆説的に見る、前提を疑う、ことから始めるのが良い。

## 4. 市場の変化

### 4.1 サービスとホスピタリティ

見えない資産であるナレッジを考える時、経済学の「財」の分類が参考になる。

経済学の財 (commodity) は、財貨 (goods) とサービス (service) で構成され、それぞれ、有形財 (tangible)、無形財 (intangible) と呼ばれている。このサービスにナレッジとの類似性がある。

サービスとは、活動と便益を提供するもので、有形物と違って「手で取り扱えない」し、「生産と消費の同時性」があり、「所有権の移転を伴わない」という特徴がある<sup>[13]</sup>。

そして、サービスは、第三次産業に分類されており、その内容は概ね、

- 接客サービス (ホスピタリティ産業)
- トランスファ・サービス (通信、運輸)
- 付加価値サービス (物に価値を体化)

- 専門サービス（教育，弁護士，病院，コンサル）

に分けられる。

この中で、ホスピタリティ産業は、ホテル・旅館や外食産業など、もてなしや癒しのこころを大切にしているビジネスであるが、この「ホスピタリティ」という概念が体験や経験を体が覚えるという意味があり、ナレッジマネジメントの深層に近いものがある。特に、顧客やパートナーとの関係性から見ると、サービスは、「期待通りの等価な価値の交換」をするもので一過性であるのに対し、ホスピタリティは、「期待以上の予期せぬ程の大きな価値を提供」するもので、驚き、感動、共感などの体感・体験を身体とこころが記憶することによって、喜びのラチェット効果が生まれ、それがリピータ性に繋がる、と考えられる<sup>[14]</sup>。

#### 4.2 関係性

マーケティング分野で注目されている関係性という概念が、見えない知的資産である顧客価値を考えると有効である。企業と顧客（市場）との関係性をみると、商品特性や市場の成熟度などにより、次の三つのタイプに分類できる。

最初のタイプは、揺籃期から成長初期に該当するタイプで、市場もまだ成熟しておらず、ニーズが顕在化していて、作れば売れる様なケースである。この段階では、生産者と消費者という関係であり、生産者は最新の技術を駆使して、良いものを安く、大量に生産するだけで良く、規模の経済が働いてコストも低減し、利益を上げることができる。主観的、自己中心的な一人称アプローチで、ここでは機能価値の提供が中心課題となる<sup>[12]</sup>。

次のタイプは、成長後期から成熟期に該当するタイプで、市場はすでに成熟しており、競合商品も多く、ただ作るだけでは売れないケースである。この段階では、供給者と需要者という関係であり、潜在ニーズの発掘が必要で、積極的な販売活動やマーケティングによる差別化が必須になる。市場全体を客観的に分析する三人称アプローチであり、市場ニーズ（期待）に応えるサービスの提供が中心課題となる<sup>[12]</sup>。

三番目のタイプは、揺籃期以前、或いは創発期に該当するタイプで、市場そのものが存在せず、ニーズやウォンツの形もない状況で、思いもよらない新しい使い方をユーザ自身が次々と生み出していくようなケースである。この段階では、生産者と消費者の区別も明確でなく、消費者は企画者でもあり、柔軟で密な関係であり、こうした人々が集う価値創造の「場」を介したビジネス・デザイン（市場創造）が核心となる。これは、人間的、相補的な二人称アプローチであり、感動につながるホスピタリティの提供が中心課題となる<sup>[12][14]</sup>。

また、関係性の視点は、この様な顧客との関係性以外にも、商品同士の関係性、企業間関係性、企業とパートナーとの関係性、企業と社員との関係性などがあり、知識社会では、こうした関連者の関わり合いが、パターン化した戦略思考からイメージ化された関係性思考へと変化して行くことを示唆している。

## 5. マネジメントの変化

### 5.1 人の変化

#### 5.1.1 ワークタイプ

電子メールは、仕事の仕方を変えるすばらしい道具である。一瞬にして全員に情報が伝わり、上司や同僚、社外の協力者とも素早いコミュニケーションが取れ、非常に効率的である。また、仲介的な仕事しかできない中間管理職を排除し、組織のフラット化にも寄与する。

しかし、本当に効率的なのであろうか。気楽に発信できるので、通常なら出さない様なものまでメールになる。その結果、本来の仕事以外のメールも次々と入ってくる。そして、その処理にかなりの時間を費やしている。機械的な作業は多くこなしているが、頭を働かす仕事は少なくなっている。つまり、中核業務の定型的なルーチンワーク（オペレーショナルワーク）の作業効率だけが上がっているのである<sup>[314]</sup>。

また、オープン戦略によるすべての情報の共有は、情報の伝達スピードを速め、迅速な意思決定を可能にした。これは、中央ですべての決断ができる様になり、現場はその指示を待てば良くなった事を意味する。すなわち、現場とトップが直結した結果、報告ラグが無くなり、暫定処置をする必要がなくなった結果、現場も中間も考えなくなったのである。電子メールと情報の共有は、何も考えない指示待ち人間を大量に生み出すという皮肉な結果になっている<sup>[314]</sup>。

一方、中核業務以外の処では、新たな価値を創造する創発的ワークが発生している。こちらでは、電子メールと情報の共有化が、自由で気楽な対話を促進し、知識のリンクを深めている。知識には賞味期限がある。古くなり陳腐化するという意味ではなく、忘れてしまうという意味である。実は、忘れる事が創造的思考の本質である。あらゆる事を記憶に留めている人は、その記憶内の正しい答えにアクセスでき、それをコピーするだけで常に同じ回答を得る事ができる。しかし、記憶力の悪い人は、忘れた部分は考える事で創り出さなければならない。それは、忘れたものと似て非なるものである。英語力の乏しい人が僅かの知っている単語を頼りに、会話の流れを類推しながら理解するのと良く似ている<sup>[314]</sup>。

創発的ワークは、マニュアルに従って、蓄積された過去の成果（記憶）からアイデアを探し出す様な仕事ではなく、未知の状態で知覚と洞察力を駆使して、新しいアイデアを創り出すことである。これからの企業では、こうした知識集約型のワークが重要性を増してくる。

#### 5.1.2 創発型チーム

これからのビジネスでは、個性を持った個人の意義が大きくなるが、実際に業務を遂行するにはチームが単位となり、基本になる。このチームを人間軸から見ると、労働資源としての「人材」と知識資産としての「人財」とがある。労働資源の視点は、「人材」を同質的な労働力を提供するコストと捉える「たし算型」チームであり、オペレーショナルワークが中心になる。ここでは、計画に応じた正確で効率的な作業の実行が重要な課題になる<sup>[216]</sup>。

一方、知識資産の見方は、「人財」を新しい価値を創造する資産と捉えた創発型の「かけ算型」チームで、異能の相互作用によるナレッジワークが中心になる。このチ

ームメンバは、規定の枠に捕らわれない柔軟な思考と行動が必須であり、チーム内でのコミュニケーションだけでなく、社内外に公私に亘る、質の高いパラエティに富んだチャネルを多く持っていることがキーとなる<sup>[216]</sup>。

## 5.2 組織の変化

### 5.2.1 危機感と恐怖感

一流企業の倒産や大型合併、大量の人員整理など、多くの企業が業績不振に陥っている。経営トップはこうした状況を危機感として受け取っているが、一般社員は恐怖感を持っていることが多い。配置転換、出向、肩叩きと不安感が募っていて、やる気を喪失している。これは、会社の状況が分からず、孤立している、会社からだけでなく、同僚とも孤立していることも少なくない。明らかにコミュニケーション不足が原因である。建前だけの表面的な会話でなく、本音の対話が必要である。それができる様に意識改革をしなければならない<sup>[17]</sup>。

だが、「他の事情にして等しく」して意識改革は不可能である。では、どうするか。相手を信頼する事から始めて、相互に信頼できる対話に場を作っていくことが重要になる。一見、子供っぽいが精神的な愛撫により、こころの距離を縮めることが有効になる<sup>[4]</sup>。

### 5.2.2 権限委譲と逆委任

やる気を起こさせるには、信頼して任せる事が必要になる。そのためには、仕事をプロジェクトやチームという小さい単位で構成し、権限委譲（エンパワーメント）をしていくのが有効である。特に、ニーズの変化が激しく製品寿命も非常に短くなっている市場に対応して行くには小人数のチームで、企画から開発、販売までを一手に手がけるのが合っている。しかし、この権限委譲というのは、経営トップや上司が持っている権限の一部を一時的に貸し与えるもので、これにより組織のフラット型化が進むとよく言われる。しかし、その多くは若干階層が少なくなるだけで、所謂「報連相」の手法を持った従来の階層型組織の文化はそのまま引き継いでいる。実際には、委譲した権限はトップの意向に添って執行されることになる<sup>[317]</sup>。

逆委任（サブシディアリティ：Subsidiarity）という言葉がある。連邦組織の運営根拠のひとつであるとも言われている。それは、「他人の責任を奪い取ることは悪いことだ」という考え方が根底に在り、権限は元々そのチームや個人に在ったもので、個人間やチーム間の調整を計るためにその一部を中央が預かっているという考え方である。即ち、各部分による中央への委任であり、権限委譲とは逆の捉え方である<sup>[3]</sup>。

これからは、知識を持った人々の創発チームや他社とのバーチャル組織などが益々増えてくる。こうした組織では、相互の信頼関係をベースにした、この逆委任という考え方が上手いチーム運営を可能にする。

## 6. 情報システムは知的道具

ナレッジマネジメントを効果的に進めるには、知的道具としてのインフォメーション・マネジメント・システムの活用が有効である。これは、情報や知識の共有のスピードと範囲を広げ、その活用のレベルを高める「加速器」として機能し、「知的道具」として関わってくる。

### 6.1 簡単ナレッジマネジメント

ナレッジマネジメントにとって情報システムは必須ではない。むしろ、規模によっては、サービス内容を落としてしまう場合もある。お客さんの好みや一寸した仕様など、直接目にした生きた記録などは、私たち人間の体そのものがメディアとしての役割をはたし、情報価値の処理をしていることが多い。こうした人間的な柔軟な処理は、コンピュータではまだまだマネのできない部分を多く内包している<sup>[19]</sup>。こうした情報を顧客カードやノートを活用して記録し、仲間と共有し日々のサービスに活用しているケースは多い。97年度に日本経営品質賞を受賞した千葉夷隅ゴルフクラブやこの不況下でも流行っている地方の Snackbar などは、こうした良い例である。

規模は小さく、情報システムは使っていないが、内容的にはナレッジマネジメントの第2ステップから第3ステップに相当するケースが多い。

### 6.2 情報システムは加速器

既存の情報システムを活用し、データや情報を共有するナレッジマネジメントの第1ステップで、事例の多くはこのケースである。活動の結果としての静的ナレッジを横展開するもので、新たな価値は産まないが、その範囲を広げ、スピードを速める加速器として機能する。電子メール、グループウェアやデータウェアハウス、イントラネット、検索エンジン、マイニング・ツールなど、規模と目的によって使用する情報技術は様々である。

### 6.3 創造プロセスの共有

優れた人の完成した静的な成果物を見る（共有）だけでは、新たな価値は創造できない。彼らがそれを産出する過程を共有することで、知識やノウハウの移転が可能となり、その刺激が価値の創造につながる。その手段として、価値創造のプロセスを共有できる仕組み（場）が大切になる。動的ナレッジを共有するナレッジマネジメントの第2ステップから第3ステップの入り口といえる。

### 6.4 ナレッジマネジメント・ツール

ナレッジマネジメントを支援するツールは、思考や学習を支援するもので、主に、情報交換の場を提供する知的ツール、情報や知識の共有のスピードと範囲を広げ、その活用レベルを高めるツール、価値創造のプロセスを共有できるツール、発想支援ツール、思考支援ツール、概念や意味、自然文などで検索できる検索エンジン、導入と使い方が簡単なツール、などがある（図4）。

この中で Web ツール、Java/XML を使用したツールなどが期待できる。また、創造支援ツール、発想支援ツールとの組み合わせで、価値創造（思考）のプロセスを共有した学習を促進することができる。

## 7. おわりに

本稿では、話題のナレッジマネジメントを理解するために、対象となるナレッジとそのマネジメントを中心に、関連する幾つかの角度からも焦点を当てた。

ナレッジマネジメントは、グループウェアやデータウェアハウスの様な情報技術や業務改革などの直接的な流れからだけでなく、組織論や経営資源論、人材育成や能力開発、さらに経営品質向上などの経営全般に互る流れの結果として出現したことを示

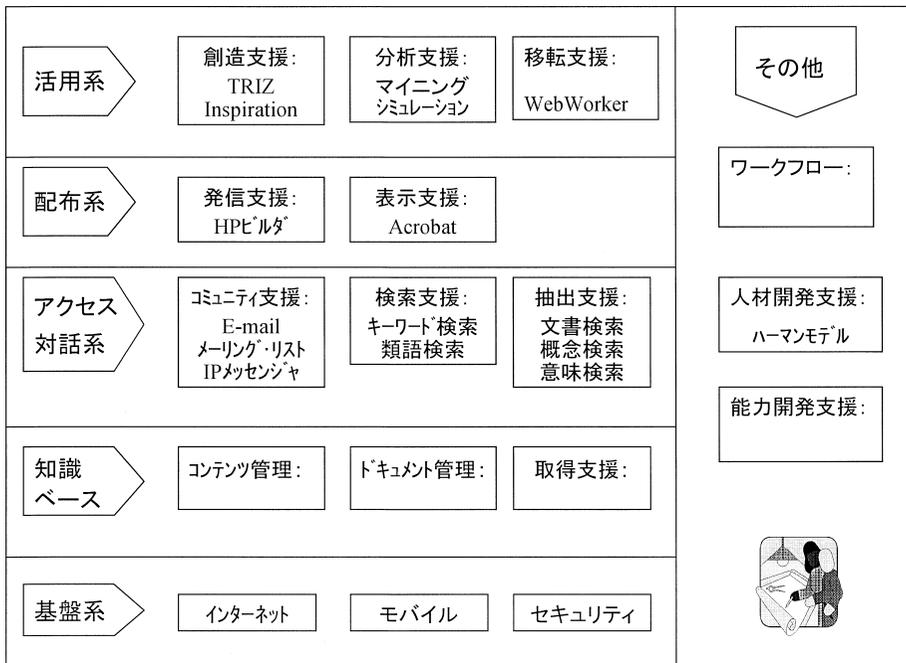


図 4 ナレッジマネジメント・ツール

した。これは、ナレッジマネジメントが、ナレッジをハンドリングするだけの仕組みではないことの証左である。

対象としてのナレッジには、機械系のストック知（データ）と人間系のストック知（知識や技能）があり、それらがフロー知（情報）として引き出され交換され、情報価値として認識される。そして、この情報価値には、二重の相対性があり、評価が定まり難く、複雑さを増し、それがマネジメントの多様性を要求していることも分かった。また、最近の市場の変化は、この相対性が、顧客との関係や製品間の関係、あるいは競合企業やパートナーとの関係など関係性という形で新しい価値を生み出していることに起因していることも解ってきた。

また、ナレッジマネジメントの展開では、個人の複眼的思考と学習する組織が重要で、その為には自由な情報交換のできる「場（コミュニティ）」がポイントになる。そこは、様々なアイデアを結合する場であり、新しい価値を生み出す場となるが、如何にして相互の信頼関係を築くかが鍵となることを示した。さらに、能力ある人々をうまく動かす新しいマネジメント・スタイルの在り方を示す、逆委任（サブシディアリティ）という考え方を紹介した。

ナレッジマネジメントは、新しい経営手法といわれ、この不況を脱却する魔法の杖と期待されている節もある。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現れてきたからである。ナレッジマネジメントには、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根底にある。それは1980年代の日本研究の成果を取り込んでおり、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ひとつ

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点である。

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。

現在の議論の大勢は、顧客や社員の持つナレッジを対象にしているが、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捉える必要があることを意味している。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、如何にして提供するのか、というビジネス・デザインにあり、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のではなく、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。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於ける新しい働き方、生き方を示唆している、とも考えられる。もっと良い会社、もっと良い社会を求めて、いま出発点に立っている。

- 参考文献**
- [ 1 ] ピーター・F・ドラッカー、「ポスト資本主義」ダイヤモンド社, 1993.
  - [ 2 ] ピーター・F・ドラッカー、「未来への決断」ダイヤモンド社, 1995.
  - [ 3 ] チャールズ・ハンディ、「パラドックスの時代」ジャパントイムズ, 1995.
  - [ 4 ] チャールズ・ハンディ、「もっといい会社, もっといい人生」河出書房新社, 1998.
  - [ 5 ] レスター・C・サロー、「資本主義の未来」TBSブリタニカ, 1996.
  - [ 6 ] 野中郁次郎・竹中弘高、「知識創造企業」東洋経済新報社, 1996.
  - [ 7 ] 刈谷剛彦, 「知的複眼思考法」講談社, 1996.
  - [ 8 ] 紺野登, 「知識資産の経営」日本経済新聞社, 1998.
  - [ 9 ] 一条和生, 「バリュー経営」東洋経済新報社, 1998.
  - [ 10 ] 山岸俊男, 「信頼の構造」東京大学出版会, 1998.
  - [ 11 ] 根本孝, 「ラーニング・シフト」同文館, 1998.
  - [ 12 ] 和田充夫, 「関係性マーケティングの構図」有斐閣, 1998.
  - [ 13 ] 羽田昇史, 「サービス経済と産業組織」同文館, 1998.
  - [ 14 ] 服部勝人, 「ホスピタリティ・マネジメント」丸善ライブラリー, 1996.
  - [ 15 ] 撲沢明浩, 「知的資本とキャッシュフロー経営」生産性出版, 1999.
  - [ 16 ] 佐藤典司, 「デザインマネジメント戦略」NTT出版, 1999.
  - [ 17 ] 柴田昌治, 「なんとか会社を変えてやろう」日本経済新聞社, 1999.
  - [ 18 ] 西垣通, 「こころの情報学」ちくま書房, 1999.
  - [ 19 ] 西山賢一, 「複雑系思考のヒント」日本実業出版社, 1999.
  - [ 20 ] 小林喜一郎, 「経営戦略の理論と応用」白桃書房, 1999.
  - [ 21 ] 伊東光晴・根井雅弘, 「シュンペーター」岩波新書, 1993.
  - [ 22 ] 塩野谷祐一, 「シュンペーターの経済観」岩波書店, 1998.
  - [ 23 ] 野中郁次郎・紺野登他, 「ナレッジマネジメント実践の技術」リック, 1999.
  - [ 24 ] 柳田他, 「イントラネットによる情報革命」情報処理学会研究報告, Vol 98, No 64, SE 120 1, pp 1 8. 1998.
  - [ 25 ] チャールズ・ファイマン: 「サプライチェーン・デザイン」日経 BP 社, 1999.
  - [ 26 ] ナレッジマネジメント学会ホームページ (<http://www.02.so-net.net.jp/~kmsj>)

**執筆者紹介** 梶 田 和 幸 ( Kazuyuki Yanagida )

1971年香川大学経済学部経済学科卒業。1973年日本ユニシス(株)入社。都銀・証券システムのコミュニケーション分野を担当。その後、金融システム調査部、金融マーケティング部で、分散処理、並列処理など将来システムの調査・研究に従事、DSS推進室でのデータウェアハウスのテクニカル・マーケティングを経て、現在に至る。アドバンスコンサルティング部に所属。

情報処理学会正会員。日本ソフトウェア科学会正会員、日本ナレッジマネジメント学会正会員、日本ホスピタリティ・マネジメント学会正会員。

E mail: Kazuyuki.Yanagida@unisys.co.jp