

ナレッジ・マネジメント 1

欧米でブーム

欧米の企業経営者が注目

ナレッジ・マネジメントという新しい経営理論・手法が、近年欧米で評価され急激に広がりを見せ、日本でも次第に注目されつつある。ナレッジは日本語で知識と訳される。この知識は、簡単に言えば人間の持っている過去における経験の蓄積の中で、価値があると認められたものである。そして、組織の中や社外にあるこうしたナレッジを、上手に経営管理し、新しい価値を創造する力(資産)に変えていく経営理論・手法がナレッジ・マネジメントである。

九八年十月、米国のウィリアムズバーグに四百人の経営者やビジネスマンが参集した。APQC(アメリカ生産性品質センター)が主催するナレッジ・マネジメント・シンポジウムで、二日間にわたって約三十の分科会が開催され、欧米企業の具体的な成功事例について積極的に情報交換がなされていた。その内容は、ビジネス戦略、技術革新、ベストプラクティス(卓越した事例)、顧客志向、知的資産管理、ナレッジデータベース、知識共有の情報技術、知識共有の場や組織、継続的学習、ベンチマーキング(ベストに学ぶ変革手法)、CKO(ナレッジ統括役員)など多岐に及んでいた。

日本にも活用事例

同年十一月、英調査会社のテレオスが主催する「ナレッジ・マネジメント九八・コンファレンス」がロンドンで開催された。ここで発表された「最も称賛されるナレッジ企業」のランキングは、参加者ばかりでなく世界中の経営研究者や企業経営者の注目を浴びることになった。八つに分類された主要な評価基準のうち「ナレッジ・プログラムの総合的品质」は、ゼロックス、アーンストアンドヤング、モンサントが、「トップマネジメントの支援」は、パッカマン研究所、ヒューレット・パカード、ブリティッシュ・ペトロリアムが、「顧客価値やロイヤルティーの創造」では、ルーセント・テクノロジーズ、アーサーアンダーセン、アーンストアンドヤングがそれぞれの一位から三位に選ばれた。

実は、意識はされていないが、日本企業でもナレッジの活用事例はある。例えば、かつてソニーがすでに持っていたテープの技術とオーディオの技術を土台にして、全く新しい「ウォークマン」という製品を創造開発したケースや、ヤマト運輸が伝統的な荷物の配送といった経験を土台に「宅急便」をつくり上

げ、売り上げを伸ばしたケースなどがそれに当たる。

こうした活用事例が、近年になって経営理論・手法として体系化され、ナレッジ・マネジメントと呼ばれるようになった。

データベース化

ナレッジ・マネジメントが従来の経営管理の手法と違うのは、組織の内外における人間の持っているナレッジをいかにして資産として認識し、その資産を経営の場に生かすかということにある。ルーセント・テクノロジーズに見られるように、ナレッジをデータベース化しいつでもだれでもナレッジを共有化できなければナレッジは資産としての意味をもたない。ナレッジの陳腐化は早い。知識の発見・共有を進めることで、不断にナレッジの棚卸しをする体制が必要だ。社員全員が進んで情報や知識を交換する効果的な学習組織を確立することが重要となる。このシリーズでは、こうしたナレッジ・マネジメントの最新事情や導入方法、企業の活用事例などについて順次紹介していきたい。

知識経営システム研究会

1999/2/22/月

ナレッジマネジメント 2

効果

重要な五つのポイント

個人の持つナレッジ(知識)を最大限に活用することによって、企業にとってどんな効果が上がるのだろうか。企業活動を抜本的に改革することにつながれば、経営を変えることができる。

英国のナレッジ・マネジメント・ジャーナル誌の調査では、ナレッジ・マネジメントの効果として特に重要なものを五つあげている。回答企業の百四十三社のうち 八九%が意思決定に効果がある 八四%が顧客への対応の良さが増加する 八二%が社員と業務の効率性が改善する 七三%がイノベーションが向上する 七三%が製品・サービスの質を改善できるとしている。

また、三分の二の回答者が、コストの削減、変化することや適応することへの柔軟性が高まる、新製品や新サービスを市場に速く投入できる、売り上げを増やせる、業務プロセスの時間を短縮できることをあげている。

この調査からも分かるように、ナレッジ・マネジメントの効果や目標は、現在のような厳しい経営環境の中でも最高利益を出している優良企業のほとんどが

目指しているモノと同じである。他に先駆けて顧客の知識、社内の知識、ベスト・プラクティスと呼ばれる他企業の知識、専門家の知識などを導入・活用することで業務を抜本的に改革するのである。

知識・経験の共有

経営管理の最終目標は顧客の満足を向上させることである。顧客は物やサービスを買うのではなく物やサービスの本質、すなわち顧客が認めている価値にお金を払う。つまり顧客価値創造のための知識移転プロセスが企業活動の本質だということになる。

顧客ニーズという知識をどのように把握し企業プロセスに取り込むか、商品・サービスに対するニーズという知識をどのように商品化するか、情報技術という知識を経営のどの場面で駆使するか、競争情報(新製品開発・出店・工場進出・価格・販売方法・新サービスなどの情報)という知識をどのように収集するか、やる気や満足度などの社員の知識をどのように引き出すか----。こうした知識を生み出し移転し共有し活用することに焦点を置いた経営の仕組みがナレッジ・マネジメントである。

ナレッジ・マネジメントの導入により、各人の知識を活用できるため、会社に対して社員がより多く貢献できるようになる。また、経験を共有できるため、社員の能力を飛躍的に向上でき業務の品質が向上する。そして、知識の共有が個人の気付きや感動を呼び、社員の自主性ややる気を引き出す。

社員能力が百パーセント発揮でき、顧客ニーズに対する迅速な対応を可能にする。結果として市場での競争優位を確立できることになる。

社会の知識とのバランス

現在のように、企業を社会的公器として見るようになると、社会の知識に関する社会的責任が要求されることになる。たとえ営利企業であっても、顧客満足だけでなく、環境対策や企業市民としてのメセナ(文化活動支援)やフィランソロピー(慈善活動)など、社会的責任を果たすことが当然のこととして要求されている。

この社会の知識と企業の知識をバランスよく管理することもナレッジ・マネジメント成功のカギである。地球にやさしく、社会に貢献、利害関係者との協力、チームワークによる協働などが新しい企業行動の基準になっている。

1999/2/23/火

ナレッジマネジメント 3

1999/2/24/水

他の経営手法との違い

日本システムの国際競争力低下

ジャパン・、アズ・ナンバーワンといわれた 80 年代の日本の高生産性体制がバブル経済崩壊以降の 90 年代に入って様変わりを見せている。スイスの国際経営開発研究所の企業競争力比較によると、一九九八年の日本企業の順位は十八位であり、八つの評価項目の一つ「経営カテゴリー」では二十四位に凋落(ちょうらく)している。

この調査結果は、今までの日本経済の飛躍的な発展の立役者であった、従来の日本の生産システムや日本式経営システムだけでは国際競争力を維持することが難しいことを裏づけている。

日本の生産システムを代表する品質管理(QC)や全社的品質管理(TQC)は、製造工程を中心にした考え方であり、統計的手法を駆使して、三無(ムリ・ムダ・ムラ)などをなくす現場の改善策をアイデアを結集して作る方法であった。しかし「良いものを作れば売れる」という少品種大量生産志向(プロダクトアウト)的な考え方を、「顧客が好むものを作る」という多品種少量生産志向(マーケットイン)に転換することをマーケットは求めている。

価格破壊が進展し、競争がますます激しくなってくると、経営全体の品質向上、コストの削減、サイクルタイム(企業活動の各業務に要する時間)の短縮を目指した経営品質の向上も重要となる。

人間関係論などとの違い

経営品質の向上のためには 顧客や市場の理解 環境の変化に対応したリーダーシップの発揮 顧客満足を目指した経営戦略 戦略の実行に必要な人材開発と学習組織の律案 戦略を具体化したプロセスの編成とマネジメント 上記すべてにかかわる情報の収集・分析・共有・活用などを、知識を最大限に活用しているかどうかの視点から徹底して実行することが求められる。これがまさに、ナレッジ・マネジメントなのである。

もちろん、経営品質向上のための経営理論はほかにもある。作業効率を目指した科学的管理や、組織を活動の有機システムと考える管理過程論などは、業務の仕組みに焦点を置いた考え方である。さらに人間を機械の歯車と見る考え

方に反発して出てきた手法が、モラルによって生産性を管理しようとする人間関係論や、モチベーションやリーダーシップなどを考慮した行動科学論である。マズローの欲求五段階説で重視された自己実現は、今でも広く支持されている。

個人の知識を組網の知識に

しかし、人間の気持ちを中心にした考え方や経営理論であっても、現在のような変化する環境では業績を飛躍的に向上させるような抜本的な変革は望めない。ナレッジ・マネジメントは、個人の経験・知識・知恵を結集し、企業にとって最適な基幹業務プロセスなどを構築するという面で、他の経営理論と異なる。経営管理の対象を、機械の改良や人を働かせることから、人間の意識の中身である「知識」に焦点を当てた経営手法である。知識を共有することにより生産性を向上しようとしている。

個人の知識の八割が、組織の知識になっていないといわれているように、知識共有の効果は計り知れない。デルファイ・グループのユーザー調査によれば、従来の品質管理活動と違って、ナレッジ・マネジメントによる技術革新や知識の範囲に限界はないという頼もしい調査結果が出ている。

ナレッジマネジメント 4

コミュニティー

結果かプロセスか

日本人は結果をすぐ欲しがるのに対して、アメリカ人は結果も、それをもたらすに至ったプロセスも重視する。プロセスが正しければ、かならず正しい結果がもたらされるという信念が考え方の基礎にある。したがって、プロセスを作るにあたっては十分な時間と人を投入し徹底的に議論し、いったんプロセスが出来上がれば、だれでも実施できるようにマニュアル化する。

マニュアル化できない個人の有する知識や知恵もアメリカ人は移転しようとする。知識はマニュアルや本、セミナーなどを通じて教育やトレーニングできると考えているためだ。だから、ゼネラル・エレクトリックやゼロックスが大成功したように、多くの企業がベストプラクティス(卓越した事例)を他から学ぶベンチマーキング(ベストに学ぶ変革手法)によってイノベーションを起こせると考えている。

チームワークの精神

しかし、欧米で今ブームになっているナレッジ・マネジメントは、従来のプロセス重視やマニュアル化と視点と性格が異なる。変革のためには、ベストプラクティスという仕組みだけでなく、それを実際に動かしている人の意識や知識の共有が重要であることに気付いた。ナレッジ・マネジメント・シンポジウムで多くの欧米企業が強調していたのが、「コミュニティ」という言葉である。

最も称賛される知識企業の十九位にランクされたシェブロンは、マネジメント委員会、エネルギー効率 競合情報ネットワーク、顧客満足ネットワーク、多角化フォーラム、認知と表彰ネットワークなどの研究グループを「プラクティスのコミュニティ」と名付けている。その定義は「企業の成功に寄与することを目的として、知識共有、経験の活用、個人及びその集合的な能力を向上させるために集まった、共通の業務機能を持ったインフォーマルな人のネットワーク」である。

ジョンソン・エンド・ジョンソンは、地球規模に分散した企業内の知識をグローバルに共有するため、同じような「プラクティスのコミュニティ」を活用している。同社のイントラネットは、ナレッジ・ネットワーキングと称される。それは「ビジネスに好インパクトを与えるためにナレッジをシステム的にとらえ、共有し、さらにそのネットワークを拡大させる組織能力」を意味している。このネットワーキングを通して、人、業務プロセス、技術の三つの構成要素を統合して、問題解決や意思決定を行っている。

個の重視と情報公開

このコミ・ユニティーの概念は、もともと日本のお家芸でもあるチームワークや互助の精神に通じるものである。それは、チームとしての仲間が協力し合うことからきている。しかし、日本のチームワークはどちらかというとチーム内の協力に限られている。極端な例では、村八分というような外の入間を排除したり、異端者を抹殺するようなことが起こりうる。

一方、欧米企業が取り入れているコミュニティは協力する人間を拒まないし、少数者意見を尊重する。日本のチームワークの本質、すなわち協力する精神のみを取り入れた。そして、欧米独特の個の重視と情報公開という考え方を付け加え、公平なプロセスを作り上げた。

この欧米が確立したコミュニティの考え方は、密室主義や暗黙の了解という世界標準からかけ離れた日本の旧態依然とした意思決定システムに風穴をあ

けようとしている。

1999/2/25/木

ナレッジマネジメント 5

21999/2/26/金

暗黙知と形式知

日本に逆輸入された概念

ナレッジ・マネジメント導入のプロセスは、図のような流れになっている。この中で基礎となる概念が「暗黙知」と「形式知」である。

暗黙知、形式知はまだ日本語としてはそれほど一般には定着しているとは言えない。暗黙知は文字通り暗黙のうちにだれでもが持っているまたは共有している知識のことである。一方の形式知は表に出てきている知識で、だれでも容易に認識できる。つまり文字などの形で表すことのできる知識である。ナレッジ・マネジメントはこの暗黙知をだれでも利用できる形式知に変える過程と言える。

実はこの暗黙知と形式知の考え方が世界で急激に広まったのは、野中郁次郎・北陸先端科学技術大学院大学教授と竹内弘高・一橋大学教授がオックスフォード大学から 95 年に「知識創造企業」という本を出版したのがきっかけである。英国で発表されたものが世界に広がり、日本に逆輸入された。

個人の知識を引き出す

ナレッジ・マネジメントの最初のステップは、トップが企業全体としての取り組みのあり方を明確な形で発表することである。なぜなら、トップのビジョンが無くては、実際に戦略を策定し実行する段階で方向性を失ったり、社員が将来に対して不安を抱くことになるからである。

第一回で紹介した「最も称賛されるナレッジ企業」の一社として選ばれたハックマン研究所。化学品製造と技術サービスを行う同社は、会長兼最高経営責任者(CEO)であるボブ・バックマン氏が率先垂範してナレッジ・マネジメントを導入している。バックマン氏は「ビジョンを明確にし、社員にチャレンジさせることで、個人の頭の中にある知識を九〇%引き出せる」と語っている。

担当役員の重要性

第二のステップは、知識統括役員(CKO)とナレッジ・マネジャーを決めることである。トップのビジョンを浸透させ、具体的な活動を実行する責任者を決めておかないと、バラバラの情報や知識を企業目的に合わせて整理したり、全体の整合性をとれなくなる。また、CKO やナレッジ・マネジャーが全社員のナレッジに関する疑問や質問に回答することが、各人が進んで知識共有をする模範ともなる。各社員の活動を明確にし、知識を有効活用するうえでも重要だ。

昨年十月に開催された米国のナレッジ・マネジメント・シンポジウムの分科会で、CKO、ナレッジ・マネジャー、またはナレッジという言葉がついた役職の人は手を挙げて下さい、という質問があった。全体の半分以上の参加者が手を挙げた。帰国後、日本のナレッジ・マネジメントセミナーで、講師の人が全く同じ質問をしたが、手を挙げた参加者はわずか一人だった。

ナレッジマネジメント 6

社内暗黙知の評価

権限移譲などが大切

会社にとって重要な知識は、顧客情報、市場動向、製品とサービスの内容、競争相手の状況、従業員の能力、経営手法、業務プロセスなどである。ピーター・ドラッカーが「ナレッジとは組織の中で活用できる情報である」としているように、知識は価値のある情報、または価値が認められている情報であるが、この情報や知識は企業内外のどこにでも存在している。しかし、ほとんどの情報は、組織内で有効に活用されていないのが実態である。

ナレッジ・マネジメント導入の第三のステップは、社員が個人で有する知識(暗黙知)を探し出して評価することである。ただ、組織内のほとんどの情報・知識が有効に活用されていないことからわかるように、暗黙知を探し出すことはそんなに容易なことではない。自分の知識は自分の占有物として独占しておきたいという願望が強いからだ。

自分の知識を進んで提供し、社内の全員が利用できるようにする(形式知化)ことが個人の名誉になるように人事制度を整備していくことや、知識の共有が仕事の役に立つという企業文化をつくり上げることが大切である。

具体的には 知識の共有・活用がスムーズにできるよう権限移譲をする 個人の独特な技能や知識を会社の財産として認める 知識の共有が業務変革にいかに関与するか教える 知識の移転に対して、何らかの報酬を与え

る、などが促進要因となる。

コミュニティの目的に適合しているか

次に重要なのが、各社員が持っている暗黙知を評価することである。メンバーとして自分の持っている暗黙知がコミュニティや会社実際に活用できると知ってこそ、活発に知識を提供できるからである。そのためには、知識レベルの評価基準を設定し周知徹底する必要がある。

評価基準の例としては コミニティーの目的に適合しているかどうか
既存の形式知のレベルを上回る価値のあるものか 創造的なものか 業務変革に結び付くなど共有の価値のあるものか、などが例として挙げられる。

同じ興味を持つ人の集まり

このように探し出した社内の暗黙知を形式知に変えていくことが第四のステップである。実際には、人の頭の中にある暗黙知を概念、仮説、モデル、類推や比喩などの形にしていきながら、人に伝えるために言語の形にし、明示するのが形式化である。

典型的な方法是对話をすることであり、同じ内容に興味を持つ人の集まり、委員会・研究会・フォーラム・チームなどの場が重要となってくる。

このように形式知に変えられ、共有できるようになった知識は、データベースに一定のルールで格納されることによって、イントラネットやインターネットで様々な場所にいる関係者に伝播(でんぱ)されることになる。

社内の知識・知恵では、抜本的な改革案が出てこないときには、社外のベストの解決策に学ぶベンチマーキングが有効である。外部それも業界外であっても、また扱う商品が違っても同様な業務活動の流れ(プロセス)に着目したときに、他企業のベストプラクティスは自社の業務改善に役に立つ。なぜなら、そこには長年にわたって知識を最適な形で活用してきた知恵があるからである。

1999/3/1/月

ナレッジマネジメント 7

データバンク化

アクセスする社員の制限も

ナレッジ・マネジメント導入の第五段階では、ナレッジのデータバンク化を進める。形式化した知識を利用しやすくするための仕組み作りである。ネットワークにつながったパソコンを一人一人が持ち、有機的にデータバンクにアクセスできなければ知識の共有はできない。たとえば必要な情報を即座にデータベースから取り出せるような仕組みを作ったり、営業などの現場で必要に応じて情報や知識にアクセスできるよう携帯端末を社員に持たせることなどが重要である。もちろん、情報の内容、レベルに応じてアクセスできる社員を制限することも大切だ。

ナレッジのデータバンク化は社内における知識をデータという形にして蓄積することである。データがバラバラに保管されていたとすれば、必要な情報がデータとしてどこにあるのか分からず適時に取り出すことができなくなる。だから、知識データベースは、顧客情報、商品情報、技術情報、個人能力情報、ベストプラクティス(卓越した事例)などの切り口から整理され、検索できるようにしなければならない。

日常のデータを即蓄積

コンピューターメーカーの富士通では、会社の現場が持っている知識を共有するために、ソリューションネットと呼ばれる充実したインフラが整備されている。ソリューションネットの知識構造は、実作業で生まれる知識、整理された知識、体系化された知識の三構造からなっており、日常の作業の中でのデータを直接ネットワークのサーバーに格納することができるのでデータの蓄積が素早く行われる。この知識共有システムによってより広い知識がより早く活用されることになったと報告されている。

知識には社内の知識と社外の知識がある。第六ステップで行う知識共有のインフラ整備は、こうした社内外の知識を取り込む仕組みを確立することである。

社内の知識は、募集、推薦、自己申告など様々な手段がある。第六回で説明した評価基準の明確化などを進めれば、それほど難しくはないだろう。

ベンチマーキングの効果

しかし、社外の知識を取り込むには社内への委譲の努力が必要となる。外部の企業が他社に情報や知識をいつでも出してくれるとは限らないからである。そのため、新聞、雑誌、文献やインターネットによる情報収集、異業種交流会や学会への参加、先進ビジネススクールやシンクタンクへの人の派遣・提携、コンサルティング会社の利用など継続的な活動を行うことが必要である。

継続的活動で特に効果があると言われているのが、相手と体系的に情報交換をする経営変革手法、ベンチマーキングである。ベンチマーキングによって外部に学んだベストな知識を内部に取り込み、全社に適用する体制を作る。

例えば、富士ゼロックスは、80年代にTQC(全社的品質管理)を活用した知識共有によって、米ゼロックスと比較して直接間接の労務費が二分の一、新製品開発にも人員が二分の一、時間が二分の一しかかからなくなった。これに注目した米ゼロックスは、富士ゼロックスとのベンチマーキングを皮切りに、世界中の外部の企業と数百回のベンチマーキングを実施したといわれる。経営品質の向上により復活した米ゼロックスは二回にわたってマルコム・ボルドリッジ国家品質賞(日本経営品質賞の米国版)を受賞した。

1999/3/2/水

ナレッジマネジメント 8

学習する組織

五つの原則で動かす

ナレッジ・マネジメントの第六ステップとして実施する知識共有のインフラ整備は、第七ステップの知識学習組織の確立があってこそ意味のあるものになる。それは知識を共有し活用する仕組みが一部の担当者や研究者によってのみ通用するのであれば、効果は全く限られたものになってしまうからである。全社への展開は、予想をはるかに超える知識の交換による知識の創造を生み出すことが分かっている。

ナレッジ・マネジメントで名高いシェブロン社は、学習する組織を「他社のベストに学ぶこと(ベンチマーキング)を通じ、競合他社より早く、より良く学ぶ組織」と定義している。具体的にはベストプラクティス(卓越した事例)を、経験、継続的な個人学習、チームワーク、成長や成功を通して学び知識を共有することである。

米マサチューセッツ工科大学のヒーター・センゲ教授は、学習する組織を動かす原則として ビジョンの共有 チーム学習 自己実現 メンタルモデル(固定観念)のふっしょく システム思考 の五つをあげている。

知識の棚卸しも重要

このような学習する組織の目的達成は、個々の社員がアタマの中に持っている知識(暗黙知)をいかに表に出させて形式知にするか、また形式知の知識をよ

り効率的に社内に伝播(でんぱ)するかにかかっている。米国で浸透している学習する組織の概念は、全社的に現場での QC サークルや TQC(全社品質管理)・TQM(総合品質経営)活動で行ってきた日本企業の風土・文化が、より発展して学習する組織になるという意味では、日本においても浸透しやすいのではないだろうか。

このように、企業理念、経営ビジョン、戦略策定、重点施策の実行という一連の企業活動の流れに沿って、学習する組織が機能することで初めて、知識の効果的な共有ができベストプラクティスの発見・導入に結び付けることができることになる。

知識は、経営環境の変化に応じて陳腐化しやすい経営資源である。企業の競争力を維持するためには、知識の創造に加えてすでに存在する知識の棚卸しが重要となる。知識の棚卸しは、知識データベースの更新と知識レビューを定期的に行うことによって陳腐化を防ぐことである。

責任者の六つの役割

さらに知識データベースに格納される前の段階における日々の知識共有プロセスは、緊急な対応(創発)を要する現場の戦略を実施する上で非常に重要となる。

全社知識の棚卸しの責任者は、学習する組織を率いる CKO(知識統括役員)であるが、その責務は次のように 企業の知識を効果的に配分・適用・活用する 知識は資源であるため、企業の収益向上に役立てる 隠れた個人の知識を発掘し企業の知識にする 知識活用によって、人によって繰り返される間違いによる生産性の低下を抑える 個人の知識を社内でも有効に利用することによって、個人の能力評価に反映させる 最終的には、個人の自己実現達成を支援する、六つになる。

上記の六つの責務を果たすべく日本総合研究所は事業本部長全員が CKO の役割を担い、ノーベル化学賞科学者プリゴジン博士の「自己組織化」の考え方を企業経営に応用して知識を共有した。その結果、九八年度日本経営品質賞(米国を復活させたマルコム・ボルドリッジ国家品質賞の日本版)を受賞している。

知識経営システム研究会 1999/3/3/水

ナレッジマネジメント 9

称賛される企業

知識で顧客満足向上

ベスト 20 に日本企業なく

九八年十一月に英国で発表された最も称賛される知識企業(英調査会社テレオス主催)のベスト二十社は表の通りである。このベスト二十位に日本企業は入っていない。米国から十六社、ドイツから一社、英国から一社、スウェーデンから一社、フィンランドから一社が入った。

第一位のルーセント・テクノロジーズのケースを見てみよう。ルーセント・テクノロジーズは、ナレッジ・マネジメントの五つの評価基準、革新性、知的資産の極大化、継続的学習の企業文化、顧客価値の創造、株主価値への寄与について世界クラスと認められた。

顧客の質問を類型化

ルーセント・テクノロジーズのコールセンターのサービスは外部から年間三百六十万件、社内に対する支援は年間四十二万五千件に達している。製品について顧客から数多くの質問コールが寄せられるが、チーム内のたらい回しを排除し顧客満足向上のため、コールに対して最後まで、また一つの問い合わせに一人が徹底して対応するという企業文化を構築しプロセスを継続的に改善している。

製品やソフトに対する顧客の質問を類型化し製品の説明、トラブルの解決法などをデータバンク化した。その結果、顧客は人を介さず直接データバンクにアクセスすることができ、迅速な回答を得られ顧客満足度が大幅に向上した。

仮想チームワークを生かす

第七位のヒューレット・パカードは、知識ベースの製品やサービスの創造に強みがあると評価された。同社では知識の創造、共有、再利用が、従来各部門の整合性を取りにくかった戦略を一つにまとめる役割を果たしている。

同社はナレッジ・マネジメントを企業内のすべての業務に浸透させるため、まずリーダーシップの支援を重視し、次に各人を結び付けるプロセスを構築する。そして第三段階として企業文化構築に必要な価値の統合に焦点を当てている。ヒューレット・パカードの使命には「知識の深化を促進する情報関連製品を創造すること、基本的には人と組織の有効性を改善すること」と述べられており、知識に大きな重点を置いていることが分かる。

二十位のブリティッシュ・ペトロリアムは、バーチャル・チーム。ワーキング(仮想チームワーク)がナレッジ・マネジメントに最も適しているとしている。同社では知識の形式化や獲得より、人と人とをどう結び付けるかを重視している。具体的な目標は、新製品・新サービスの開発、コストの削減、知識とベスト・プラクティス(最良の実践)の共有である。

1999/3/4/

称賛されるナレッジ企業ベスト 20

- 1 ルーセント・テクノロジーズ(米国)
- 2 インテル(米国)
- 3 モンサント(米国)
- 4 アーンストアンドヤング(米国)
- 5 ゼロックス(米国)
- 6 アーサーアンダーセン(米国)
- 7 ヒューレット・パカード(米国)
- 8 IBM(米国)
- 9 マイクロソフト(米国)
- 10 スリーエム(米国)
- 11 ノキア(フィンランド)
- 12 パックマン研究所(米国)
- 13 スカンディア(スウェーデン)
- 14 ゼネラル・エレクトリック(米国)
- 15 アンダーセン・コンサルティング(米国)
- 16 サン・マイクロシステムズ(米国)
- 17 ファイザー(米国)
- 18 シーメンス(ドイツ)
- 19 シュブロン(米国)
- 20 ブリティッシュ・ペトロリアム(英国)

ナレッジマネジメント 10

先端事例に見る⑤

世界中から知識にアクセス

世界三百八十二カ所・に拠点を持ち、七万人の人員を擁する国際総合コンサル

ディング企業であるアーサーアンダーセンは、最新情報技術を効果的に活用し、ナレッジスペースと称するデータベースを構築している。

アーサーアンダーセンの知識共有に対する取り組みの歴史は古く、媒体は紙から CD-ROM、そしてインターネットを利用して世界中から即座にアクセスできる現在のナレッジスペースへと変遷を遂げている。このスペースにはニュース、資源(データ、技能など)、自由に対話が出来る仕組みなどが盛り込まれている。

同社は戦略、人・組織、プロセス、情報技術の四つの視点から、様々なナレッジ・マネジメント促進の要素を組み入れて実践し、高い効果を上げている。戦略立案の中心的役割を担うのは、各サービスライン、業種、地域などで行われるナレッジ・マネジメントを全社的な視点から組織づけ、推進・支援している「テレッジカウンスル」である。ナレッジ・マネジメントが同社の企業戦略と的確にリンクし、相乗効果が最大限に発揮されるような施策を継続的に立案・実行している。この中心に CKO(知識統括役員)がいる。

最良の知を選定する専門家

知識共有を実現し、効果的に活用するためには動機づけが重要な要素となる。アーサーアンダーセンでは、業績評価基準の的確な導入に加え、経験や知識共有の貢献が業務の一環として義務づけられている。サービスや事務所ごとにナレッジ担当者を置き、知識創出・利用の現場に適応した責務を負い、トレーニング実施などを通じて、ナレッジ・マネジメントの啓もうと浸透を行っている。彼らは相互に連携をとりながら、組織全体の統合した活動を支えている。

知識共有を質・量とも高めていくために、記述方法の標準化、適切な分類方法や品質管理のプロセスの設計とその着実な実施が求められる。同社では各地のナレッジ担当者が一定の品質基準に達しているとみなした社内外の知識や提案の中から、特定のサービス内容や業種に専門性を持つナレッジマネジャーが、より優れた内容のものを抽出し、その時点における最良の知を選定する作業を行っている。更新は即時にナレッジスペース上に反映され、世界水準の最新・最高の知識を場所や時間に拘束されず活用できる体制を形成している。

継続的な改善の重要性

情報技術の進歩は、ナレッジ・マネジメントのもつ可能性を飛躍的に拡大させた。アーサーアンダーセンは、インターネット技術を最大限に活用している。利便性向上のために、独自のソフトウェアを導入し、どこにいてもナレッジスペースの利用と貢献ができる環境を実現した。さらに、情報技術の専門家が利

用状況や満足度をモニターしながら、システムそのものの質向上に取り組んでおり、二十四時間体制のサポート体制が整っている。

アーサーアンダーセンの事例は、顧客を第一とする視点から、知識のもつ価値をトップマネジメントがはっきりと認識し、その上で統合的な戦略を立案、着実に実行レベルに展開すること、継続的な改善を遂行していく重要性を物語っている。世界中を巨大なネットワークで結び付け、いつでもどこでも必要な知識共有スペースに無数に出来る仕組みは、業務に直結したナレッジ・マネジメントの効果を上げるカギとなっていることがわかるだろう。

知識経営システム研究会 1999/3/5/金

ナレッジマネジメント 11

先端事例に見る㊦

個人の意思で一晩中付き添う

サウスウェスト航空の顧客満足経営は徹底している。

ダラスのラブフィールドに勤める顧客サービス係の逸話。七十歳の心臓の手術を受けたばかりの女性が、テキサス州アマリロへ行くところだったが、当地は深い霧のため飛行機はダラスを出発できなかった。乗客をバスでホテルへ運んだ後二時間半もたった時に、年配の女性が困惑した様子で空港ターミナルの外の通路わきに立っているのを顧客サービス係が見つけた。この社員は、精神的に肉体的にも参っていたその女性を車でホテルに送り一晩中付き添った。更に翌朝、社員はダラスからアマリロまで飛行機が着くまでずっと付き添った。それも個人の意思で決めたことである。

同社のナレッジ・マネジメントの成功の秘けつは、顧客を大切にする知識の共有が社員に徹底され、エンパワーメント(権限委譲)に基づく自己判断で顧客ニーズに即座に対応できる仕組みによるところ大である。全社員が知識と知恵を出し合って、顧客満足経営と低価格戦略を徹底した結果テキサス州のみの企業が全米五十三拠点を持つ大企業に成長した。七三年以降航空会社で利益を出し続けている企業はサウスウェスト航空ただ一社である。

直販方式で吸い上げる顧客の要求

デルコンピュータは、注文を受けてから二十四時間以内にコンピューターを組み立て発送する。デルは、電話やオンライン(インターネットやファクスなど)で注文を受け、店を持たないためコストが三割安いと言われる。この直販方式

は、商品開発プロセスでもある。

顧客が店頭でパソコンを購入する場合には、並んでいる商品を選ぶという販売方式であるため顧客のニーズにこたえるものが店頭の商品に限定されることになる。しかし直販方式、それもどんなパソコンが欲しいのか個人の要求、ニーズを受けて組み立てるため、新商品開発のヒントそのものに直結することになる。顧客の商品ニーズに対する暗黙の知識(暗黙知)を、受注生産を通じ、文字などの形でだれでも利用できる形式の知識(形式知)に変えて活用する典型例である。

利害関係者全体の協働

ゼネラル・エレクトリックはジャック・ウェルチ会長の卓越したリーダーシップで知られている。生産だけでなくマーケティング、物流、サービスなど全事業領域にわたって「シックスシグマ」と呼ばれる業務改革運動を進めている。

シックスシグマとは、もともとモトローラが始めた不良製品の割合が百万分の三・四という非常に質の高いレベルに目標を設定した全社的な品質向上運動である。ウェルチ会長は、間接部門を含む顧客満足に直結した経営品質向上の手段として全社的な活動を徹底的に展開している。

シックスシグマの知識を学習、共有し活動するために「マスター・ブラックベルト」「ブラックベルト」「チャンピオン」「グリーンベルト」といった段階別の資格を設定し、社員だけでなく調達先企業にも資格教育を求めている。

知識共有は、社内だけでなく利害関係者全員の協働から達成されるのである。そのため、ウェルチ会長は呪文(じゅもん)のようにあらゆる機会をとらえて、組織の壁を無くす「バウンダリレス」という言葉とともに「シックスシグマ」を繰り返し唱えている。トップがビジョンを率先垂範し、徹底浸透させる不断の努力が見えてくる。

知識経営システム研究会 1999/3/8/月

ナレッジマネジメント 12

先端裏例に見る㊦

長期戦略に組み込む

一昨秋、ナレッジ国際会議がローマで開催された(カーネギーメロン大学主催)。基調講演者のポール・アレクサンダー会長は、「知識をマネージするということは、活力のある仕事と学習する環境を創造していくことです。そうし

た環境が、組織知と個人知が共に絶え間なく創造され、集積され、利用・再利用されることをはぐくんでいくのです。新しい事業価値を追求していくために」と熱く語った。そのスピーチ全容は、即日イントラネットを通じ世界中の社員に共有された。

同会長は長期戦略の一環として、知力を高める狙いからコーポレート・ナレッジ・イニシアティブを一九九六年に開始した。以来、主な展開として 調査による知識関連の諸現象(社会性・文化性・経済性)の理解 その同社にとっての意味と事業機会の確認 知識への社内意識の高揚と先駆的知識研究の支援 社内外での最良の実践活動の推進 世界のナレッジチャンピオン同士の共創の場の創出 戦略レベルと草の根レベルでのイニシアティブの同時推進-- などがある。

同社は、「最も称賛されるナレッジ企業」の「ナレッジプログラムの総合的品質」項目で第一位の評価を得ている。

最先端企業から学び合う

もはや単なるブームではないナレッジ・マネジメントは、実際に欧米ではどんな領域で展開されているのであろうか。同社はナレッジ・マネジメントを積極的に実践している最先端企業二十数社を調査した結果、以下の主要領域を確認できたという。「知識と実績経験の共有化」「知識の共有化への責任意識啓もう」「過去の経験の再利用」「商品、サービス、プロセスへの知識埋め込み」「商品としての知識生産」「革新(イノベーション)のための知識創出」「専門家のネットワークの整理」「顧客の知識データベースの構築」「知識の価値計測」「知的資産の活用」--などだ。

さらに「フォーチュン・グローバル五百社」から最先端をいくナレッジ・イニシアティブ・リーダー百二十人を採り、直接インタビューのパネル調査を年二-三回実施している。先駆者の活動と意識を追跡調査し対話を重ねることにより、市場ニーズの変化をより深く洞察するのが狙いである。自ら市場をつくろうとするものにしか、市場の変化を読み取ることはできないという姿勢が見える。

ローカルな知識をグローバルに共有

ゼロックスのサービス担当者たちは、帰社後のコーヒーコーナーで、手柄話(マニュアルにない修理方法を苦戦して発見した体験談など)をしながら互いの暗黙知(表出化される前の知識)を語り合っていた。これが重要な体験知の交換の場であることを、研究所の人類学者が発見し、この日常の振る舞いに適合し

た支援ツール「ユーリカ」を開発した。

これを通じ同社は、ローカルな暗黙知を「コツ」として表出化しインドラネットの掲示板に提出、認可、登録されたものは、直ちに世界のサービス現場で共有される。フランスの千五百人から始め、現在、世界中の一万三千人以上が自主的に利用している。ここには、金銭的インセンティブは全くない。提供者の名前が載り、世界の仲間から認められ感謝されることが、彼らの榮譽である。

この研究と実践は、仕事の本質、個人の役割、個人と企業との関係についての、今までの考え方への挑戦であった。それは、知識革命への試みである。

知識経営システム研究会 1999/3/9/火

ナレッジマネジメント 13

研究最前線⑤

領域超え共同創造の場

昨秋、米カリフォルニア大学バークレー校に日米欧の知識研究者と企業幹部約四十人が集まった。今最先端をいく注目のナレッジ・フォーラムである。この定例会をリードするのは同校の知識学特別名誉教授職に就任した野中都次郎教授。一昨年のテーマ(「ナレッジ・ダイナミクスとイノベーション」)を受けて「知識の創造と移転」が焦点となった。

この集まりのユニークさは、日米欧の多様な文化を背景に、社会学、経済学、組織学、心理学、芸術の異なる領域の研究者と企業幹部が一堂に会し、対話を通じて、知識について領域を超えた共同創造の場を形成していることだ。

参加者は個の創造性と組織環境の本質を様々な研究事例から探究した。さらに知識の応用の基礎となり、同時にその創出に影響する知識の共有や利用の技術、構造にも言及した。その結果、真に有効な将来の知識組織は、今日の企業のものとは非常に異なるであろうということだった。

知識の生態系を育てる

では一体、どのようなものになるのか。そこでは日本の「場」の概念が注目された。場とはナレッジワーカーが共有する知的、情的相互関係性が創出される物理的、心理的空間をいう。

こうした共感の場と信頼に基づく対話の場を通じ、個の暗黙知(表出化以前の知識)が豊かになり、新たな知識が生み出されていることが報告された。場とプラクティス(実践)のコミュニティの概念は、東洋と西洋が出合うナレッジ・

マネジメントの社会・文化的イネイプラー(成功要因となる特性)として、急速に関心が高まりつつある。

米パロアルト研究所の丁・S・ブラウン所長は、プラクティスのコミュニティでは、従来のマネジメントとは全く異なる見方が必要であると主張。「知識の生態系(ナレッジ・エコロジー)は、基本的にダイナミックなものであり、管理するものでなく、はぐくむもの」として新たな経営言語を示唆した。

知恵時代のリーダーシップ

知識時代には組織構造と共にリーダーシップのあり方も変化を迫られる。指示を与えるマネジメントよりも、人を発奮させるリーダーシップが求められる。創造的な人々や環境に過剰干渉してはならない。時として場の創造性を壊してしまうからだ。

場合によりマネジメントは、管理すべきでない時を知り、触発や世話(ケア)が必要な時を知ることである。「完全に見えない存在になることによるマネージング」も重要であることが指摘された。

バークレー校でのこうした領域を超えた対話は 知識創造と産業能力 知識移転と企業の組織学習 継続的イノベーションの組織化 芸術、科学、ビジネスの創造性のコンテクスト(文脈)の役割---という重要課題にまで及んだ。翌日は共創の成果をサンフランシスコ・ベイ・エリアの人々に、オープンフォーラムとして一般公開した。

ピーター・ドラッカー氏らと交え知識の世紀の到来を語り、企業知力の向上法、ナレッジ・マネジメントの未来、さらにはクリエイティブビジネスと知識について熱心に語り合った。このフォーラムの成果は同校の「カリフォルニア・マネジメント・レビュー」(一九九九年春季号)に論文集としてまとめられ、世界に発信される。

こうして、日本発の知識経営理論が世界で注目され、企業内の形式知に偏重しがちな欧米のナレッジ・マネジメントに大きな影響を及ぼしつつある。

知識経営システム研究会 1999/3/10/水

ナレッジマネジメント 14

研究最前線 中

米国で研究進む

世界のナレッジ・マネジメントは野中郁次郎・米カリフォルニア大バークレー

校名誉教授が提唱した考え方および方法論が基礎となって発展してきている。

では日本におけるナレッジ・マネジメントの研究はどうかといえば、野中氏以降世界を席けんする研究は発表されていない。それどころか日本の学界におけるナレッジ・マネジメント研究は緒についたばかりの状態である。一般的に言ってナレッジ・マネジメントの理解はまだ十分でなく、これから研究が盛んになるものと期待されている。

一方の米国は日本のお家芸であった改善やかんばん方式を徹底的に分析研究しベンチマーキング(他社のベストに学ぶこと)やベストプラクティス(卓越した事例)という形にして普遍化した。それが発展してナレッジ・マネジメントという形に進んできているのが現状である。

日本の知識研究については、個別の企業を見ると例えば富士ゼロックス、日本総研のように米国と比べてそんな色のない企業もあるが、一般論で言えばナレッジ・マネジメントの重要性に気が付き、勉強を始めた段階である。日本の実務の中から生まれたナレッジ・マネジメントの方法論はこれからの期待である。

学会の発足

日本におけるナレッジ・マネジメントの実態を調査研究し、ナレッジ・マネジメントの手法を科学的に調査するとともに理論化し、その成果を世界に向けて発信することを目的として実業界、学界、官界の有志によって一九九八年一月一日、日本ナレッジ・マネジメント学会が設立された。この分野における日本の実務と理論研究の遅れは、例えば米国に対しては五年の遅れがあるというのが正直な現状である。この現実の厳しさを正当に受け止め、五年のギャップを何とか早く埋める努力をしなければ最悪のシナリオとして、格差が今以上に広がり、企業の業績に大きな影響を与えることも考えられる。

二十世紀がハードの世紀たとすれば、二十一世紀はソフトすなわち人間の持っている知識が資産として見直される世紀であろうと言われている。企業の戦略的な経営資源はヒト、モノ、カネ、情報、トキ(時間)、企業文化、ビジネスパートナーだとされている。企業組織は言うまでもなく人の集まりである。企業で一番大切な経営要素は疑いもなくヒト、人間である。この人間の持っている力をフルに発揮できるか出来ないかが経営の成果を大きく左右する。

ナレッジワーカーの時代

一年の間に二回の年次大会が開催され四回の研究部会が行われ、ナレッジ・マネジメントの実情、事例報告など多彩な発表がなされ、延べ七百人以上の同学

の志が集まった。

また、米国にナレッジ・マネジメント調査団を派遣し最先端ナレッジ・マネジメント事情を調査し、その調査報告書が公表された。さらに毎年卓越したナレッジ・マネジメント研究に対して、研究奨励賞を贈っている。

創設一年後の今年一月一日現在、学会の会員数は個人が百六十三人、法人は三十八社が参加している。ピーター・ドラッカー氏によれば二十一世紀はナレッジワーカー(知識労働者)の時代である。同氏の先見力の確かさはすでに実証されている。次の世紀はナレッジ・マネジメントの必要性がますます高くなり知識を創造し共有し合うナレッジワーカーの時代になるものと考えられる。

知識経営システム研究会 1999/3/11/木

ナレッジマネジメント 15

研究最前線㊦

米国は 12 年目に

企業のベストプラクティス(卓越した事例)という知識や知恵が米国ワシントンから全米の企業に発信されている。毎年二月(今年から四月)に開催される米国マルコム・ボルドリッジ国家品質賞(日本経営品質賞の米合国会版)のクエスト会議(報告会)に世界中からビジネスマンや経営者が集まる。

米国企業を復活させたと言われる同賞は一九八七年に法制化され八八年にスタートした。主催は米商務省の NIST(全米標準規格技術協会)で事務局が ASQC(米国品質管理協会)である。今年十二年目を迎えたが今までモトローラ、ゼロックス、フェデラル・エクスプレス、キャデラック(GM)、テキサス・インスツルメンツ、IBM、リッツカールトン、メリルリンチ、スリーエム、ソレクトロンなど一流の企業三十五社が受賞している。

ここでのすごさは千七百人のビジネスマンが一堂に会し経営品質の向上の秘けつを知識共有する仕組みである。受賞企業はその成功の秘けつを産業界に伝播(でんぱ)することを義務づけられている。三日間の会合のほとんどが質疑応答に振り向けられており、情報共有の実践の場であることを物語っている。

オープンに協力

経営品質向上のための考え方、枠組み、基準などの知識を共有するため、審査基準書が公表され今まで百数十万部が全米の企業に配布されている。この経営品質の評価基準が、セルフアセッサー(自己評価)制度により企業内に経営の

レベルを評価できる専門家を養成する仕組みとともに、企業の経営革新の進展や顧客満足の向上などに大きく貢献している。さらに全米各州がマルコム・ボルドリッジ国家品質賞をベースとしたクオリティー賞を実施している。その対象は、民間企業、医療機関、教育機関、政府機関に広がっている。

どちらかというと、自分たちの経営ノウハウを外に出したがない日本企業に対して、マルコム・ボルドリッジ国家品質賞のオープンで協力し合うという趣旨を取り入れ新しい経営知識交流の場を設けたのが日本経営品質賞である。

景気の低迷、先行き不透明な経済、日本版ビッグバン(金融大改革)などの環境変化もあって、報告会には六百人から七百人の企業がこの全く新しい知識共有の場に集まってきている。

日本の資は7つのコンセプト

過去三年間に日本経営品質賞を受賞した企業は、製造業では NEC 半導外事業グループ(顧客市場の二-ズにこたえる半歩先行の明確な戦略と現場百回を実行したリーダーシップの発揮)とアサヒビール(品質を最優先し鮮度を最重点課題とした一貫性のある経営戦略とフレッシュマネジメントの徹底)、サービス業では日本総合研究所(強い個人と創造性発揮を前面に打ち出した自立自己完結型経営の推進)、中小企業部門では千葉夷隅ゴルフクラブ(全社員がお客様の声の窓口、徹底した顧客満足経営の実施)と吉田オリジナル(ハンドバッグの永久保証によりブランド力を高め、口コミによるシェア拡大を図る明確な戦略の実行)の五社である。

日本経営品質賞審査基準の中心的考え方は、まさに知識と知恵の共有を七つのコンセプトで達成しようとしている。

顧客が評価するクオリティー 経営幹部のリーダーシップ 仕組みやプロセスの継続的改善 人材の育成と能力開発 顧客・市場への迅速な対応 協力の精神と仕組み 環境や社会に対する責任---である。

知識経営システム研究会 1999/3/12/金

ナレッジマネジメント 16

1999/3/16/火

社会ナレッジ

問われる行政品質

行政改革が叫ばれてから久しい。行政システムの根本的な見直しが必要であ

るが、それらは哲学や考え方の問題でもあるし、具体的な政策や仕組みの問題でもあるようにえる。歳入と歳出のさい配を国民から負託されている以上、善良な管理者として行政の政策や施策に企業と同じような「効率性」の考え方を導入する「行政品質」が課題となるのは世界的な潮流でもある。

新しい行政品質の概念を理解するのは、何も難しい事ではない。個人であれ、組織であれ、フェアプロセスを前提として、行政サービス品質の向上、コスト削減、迅速な対応などを心がけて行動することである。

知識共有は企業経営の場において研究され論じられているが、行政の場においても有用性があると考えられている。知識の活用を考えれば、住民の福祉に貢献する行政品質の向上に役立つことは明白である。

自ら賞の対象に

行政でも PFI (民間による公共サービス提供)をはじめ民間の知恵を積極的に導入している県がたくさんある。先進県の姿にひかれ県同士が有効な行革を求めて手を結び始めている。たとえば、積極的な知事によってリードされている三重県、高知県、宮城県、岩手県などがその例であろう。特に民間の知識と知恵を取り入れた三重県の「さわやか運動」「新しい総合計画・三重の国作り宣言」「行政システム改埴」の三改革は、行政を成果で評価するために事務事業評価システムを導入した。八百八十という数値目標を示してコラボレーション(協働)を促し、前例にとらわれない政策を展開している。

しかし、米国と比較すると、この活動はまだまだ緒に就いたばかりである。米国では四十二州でクオリティー(品質)賞を創設しているが、ほとんどが政府機関自らを対象に加えている。民間の活力を行政に導入する方法の模範を示してくれている。米テキサス州オースティン市は品質賞を設け、官、産、学、医療が共同で生活水準の引き上げを目指している。

例えば、政府や自治体の中に知識を集約する部署を設け、知識共有の明確なビジョンとミッション(使命)をもち強いリーダーシップのもとに知識データベースを作れば、事にあたった時の判断は間違いなくスピードアップされる。

各省横断的に共有も

何か事件が起きたときの対処に際し、ガイドラインとかマニュアルと同じように知識データベースが完備していれば楽であるし、しかも適時適切な対処が可能である。

例えば、各省の権限が縦割りになっておらず、各省間の横の連絡がスムーズ

に行われていれば、知識共有が行政の場において実施されることになり、どこかの省で既に経験していることは、別の省でも試行錯誤する事なくすぐに適切な対処が可能になる。

もし各省間で権限による縦割りの壁が存在していて、他省の持っている知識の活用を(個人的な対応は別として)組織として適切に行っていなければ、知識を資産として考えると大変な国家資産を眠らせていることになる。

行政ゆえの政治とのかかわり合い、活動を規律する法律・規則、公平性、弱者救済、高齢者対策、生活の安全などを考えるとコストの高い事業もあるが、これを引き下げる努力の必要性は営利企業と何ら変わることはない。今、民間の知識を導入するときである。既に顧客であり株主である住民は動き始めている。

ナレッジマネジメント 17

社会ナレッジ

個性育たない教育

戦後、日本人は、平等・効率・安全を共通の価値基準として国家再建にまい進し、経済大国としての国際的地位を築いた。同時に「同質志向」「効率重視」「技術優先」の企業社会を生み出した。企業は、多数の均質かつ技量が高い即戦力の人材を求め、教育界もそうした人材を育成した。高度経済成長を実現した一九七〇年代までは、この関係は奏功したといえる。

一方、異質を排除した横並び意識、画一的な教育制度などが形成され、青少年にとっては健全でない競争と魅力のない教育環境が出来上がっていった。企業の論理と強いニーズが、戦後教育をゆがめた側面は否めない。その結果、知識社会を担うべき個性輝く創造性のある人材が多くは育ってこなかった。

創造性重視の動き

ナレッジ・マネジメントは、知識創造プロセスを展開する手法の一つに過ぎず、これを目的化してはならない。重要なのは知識創出価値であるイノベーション(革新)や発明、健全な思想概念や文化を生み出す創造的な人材の育成だ。この根本的な課題を実現しなければ魅力的な知識社会は到来しない。先月の経済戦略会議の最終答申では、第二章「健全で創造的な競争社会」の構築の中で「創造的な人材を育成する教育改革」が提言され、創造性がキーワードとなった。昨夏、教育課程審議会がまとめた課程の基準改善の狙いは注目すべきだ。要点

は 豊かな人間性や社会性、国際社会に生きる日本人としての自覚を育成する 自ら学び、自ら考える力を育成する ゆとりのある教育活動を展開する中で、基礎・基本の確実な定着を図り、個性を生かす教育を充実する 各学校が創意工夫を生かし特色のある教育、特色ある学校づくりを進める----の四つである。ここには教師が「教え育てる」という従来の姿勢から、子供が自ら「学び考える」という自立性を尊重する姿勢がみてとれる。学校自らが子供たちの個性を「はぐくむ」環境の創出を強く求められている。「教育」から「学育」への転換が、子供たちの創造性をはぐくむ改革のかなめだ。

異質との出会いが大切

創造性をはぐくむには、まず「違い」を自分のものとしても、他者のものとしても認め合い、尊重する開かれた時空間を創出することが重要だ。創造性とは異質との出会いが想像力を触発し、ひらめきなどの飛躍が生じ、生きいきとした知が生まれることだ。多感な青少年にとって、出会いが楽しければおのずと顔が輝き生きる力がわく。

真の教育改革は、青少年自身が、まず自らの未知の能力の大きさに目覚めるところから始まる。自ら学び考える知性を磨くこと、常識や良識を形成する教養をしっかりと身につけることが生きる力の基礎となり、個性が輝くことになる。

日本が学んだ米国でも教育改革を進める動きがある。米国ナレッジ・マネジメント・シンポジウムでは、APQC(米国生産性品質センター)のジャクソン・グレイソン会長が数百人のビジネスマンに教育改革の必要性を説いた。

日本の戦後教育は心と魂を養う「教養」を置き去りにしてきた。日本アスペン研究所のエグゼクティブ・セミナーでは、各界のリーダーが東西の異なる哲学や古典に学び、対話を通じて思索を深めている。技術論を超えて本質論に目を向け、「何のために」という原点に立ち返りながら、二十一世紀の「知の開化」に挑戦している。

知識経営システム研究会 1999/3/17/水

ナレッジマネジメント 18

社会ナレッジ

急速に高齢化する日本

今年が「国際高齢者年」であることを知っている日本人は極めて少ないだろう。一九九一年に採択された「[^]高齢者のための国連原則」を促進するとともに、各国で[^]高齢者にかかわる政策や計画を具体化する年だ。昨年の国連総会ではこれに加え、国際高齢者年を高齢者の個人的・社会的ニーズを的確に把握、社会貢献への認識を高め、高齢者に対する考え方の転換を求める年だとした。

すでに日本は、高齢化社会から高齢社会(六十五歳以上の人口が一四%を超えた社会)に移行した(一九九五年に一四・六%)。日本の高齢化は世界最速だが対応は最も遅い。二〇〇六年には、老年人口比率(総人口に占める六十五歳以上の割合)が二〇%を突破する。団塊の世代が六十五歳以上になる二〇一五年ごろには国民の四人に一人が老年者となり、世界でもずば抜けた「超高齢社会」となるのは不可避だ。「ちほう症」「寝たきり」など、高齢者へのイメージは暗い。

どんな人にも訪れるこの世代を否定的にとらえるだけでは、『俺(おれ)達に明日はない』。赤瀬川原平氏の『老人力』という前向きな考え方で真っ向からのぞみ、すべての世代が持つ高齢者に対する考え方を転換しなくてはならない。国際高齢者年のテーマは、「すべての世代のための社会を目指して」である。

高齢者は知的資産家

日本で最大の資源は人的資源だ。高齢者が経験、累積してきた知識や知恵は知的資産である。こうした豊富な「経験知」を持つ高齢者を知的資産家とみれば来るべき「超高齢日本社会」は、豊かな知的資源国家ともいえる。問題は、いかにして高齢者の経験的知識を社会的資産として活(い)かしていくかだ。

ナレッジ・マネジメントの視点からいえば、以下の具体的方策を官民で早急に実践すべきだと考える。 高齢者の経験的知識の社会的ストック化(共有資産化) 経験知のネットワーク化(社会知共有化) 新たな雇用の創出(知識資産活用化) 労働市場のミスマッチの解消(知力の流動化) 趣味や生活を楽しむながらできる雇用形態(フレキシブルな契約) 高齢者の生きがいとなる新しい労働観と支援システム 安心を保障するセーフティーネットの構築(先月の経済戦略会議の答申)1-などの実現が急がれる。

中高年の組織化

人材派遣大手のパナナは中高年の「才能バンク」を設立し、必要な時に必要な「才能」を提供しようとしている。注目すべきは、中高年の持つ能力、例えば「年次報告書の作成」等を約八百項目に分類登録し、それらを四時間単位で企業に提供するという仕組みだ。こうした試みをネットワーク技術が支援すれ

ば、高齢者のニースにあった雇用形態で得意領域の経験知を活かしながら、社会とのより良い関係を構築できる。このような民間からの新しい労働市場、雇用創出への挑戦と官民の採用・活用方法の知恵を期待したい。

日本ナレッジ・マネジメソト学会は、定年後の経験的知識を持つ人をナレッジエキスパートとして組織化し、知識共有・活用の際の創出に着手した。ナレッジエキスパートの知識の活用は、熟練技能や企業経営、社会貢献などあらゆる分野におよぶ。

マネジメントという経営言語を日本人に教えてくれたピーター・ドラッカー氏は、七十五歳定年制を主張する。今秋、九十歳を迎えるこの自称「明治人」の顔は、内面から輝き、その説には説得力がある。

知的経営システム研究会 1999/3/18/木

ナレッジマネジメント 19

社会ナレッジ

日本型システムの崩壊

世界第二位の経済大国、日本のシステムが根底から引っ繰り返ってしまった。金融システムの崩壊、中小企業の倒産増大、株価下落だけではない。不動産価格の低迷、金融機関や企業の破たんのほか、失業率の過去最高の更新、マイナス経済成長など問題山積だ。

こうした問題の根本的な原因を探るには、従来の日本企業の底力が、その工業力に根差していたことに目を向けるべきだろう。「従来の知識」とは、良いものを作るという「品質」に焦点を合わせてきたのだ。

一九八〇年代のバブル経済の到来まで、「製品の品質」は日本経済の飛躍的な発展の立役者だった。六〇年代には「安かろう悪かろう」と言われた日本製品が八〇年代には「高級品の代名詞」になった。日本は八〇年代に「ジャパン・アズ・ナンバーワン」としてはやされ、世界の工業国になった。日本式経営システムが脚光を浴び、TQC(全社的品質管理)がその原動力になった。

変わる顧客のニース

だが、九〇年代に入ると状況帖一変した。東西冷戦の終結で競争は地球規模になり、大競争の時代と呼ばれるようになった。NIES(新興工業経済群)を中心にアジア経済が離陸、価格だけでなく品質も日本の製造業を脅かした。情報技術の発展は新しい商品の世界普及のスピードを速めると同時に、商品のライフ

サイクルを短縮した。

コストを一段と引き下げるため、モノ作りは「工場で」から、「研究開発・製造・物流・販売のすべてで」というように変わり、あらゆる業務プロセスが顧客の二-ズを起点にして再編成せざるをえなくなっている。そのためには関係者のあらゆる知識と知恵を駆使し、会社全体の仕組みを変えなければならない。「新しい知識」は顧客の満足に焦点を合わせている。

顧客の二-ズにも変化がある。現代は飽食の時代と呼ばれ、顧客は製品の機能よりも本質、自然、感覚、好き嫌い、心のやすらぎなどを商品選択の基準にし始めている。製品やサービスの「品質」だけではビジネスが成り立たない時代が到来したといえるだろう。

ライフスタイル提案型商品や自然回帰型商品といった、生活や精神を充実させる「人をベースとした」商品やサービスが求められている。かつての「消費が美德」といわれた時代から、人が人として生きる「生活が美德」の時代に変わりつつある。モノの豊かさではなく心の豊かさを求め、知識や知恵を基盤にした社会が到来しつつあるのだ。

企業の社会的重任

一方、社会的公器としての企業の役割が従来よりも求められるようになり、ナレッジ・マネジメントに社会の知識や知恵を組み込む新しい動きもでてきた。企業の主目的は利益追求であるが、顧客を満足させるだけでなく、環境対策や「企業市民」としてのメセナ(文化支援)やフィランソロピー(社会貢献活動)など社会的責任を果たすことが当然のこととして要求され始めている。

こうした企業の社会的責任論は、「地球にやさしく地球に貢献」という世界標準の考え方まで拡大し、世界における日本企業のあり方が問われている。新しい知識は、社会全体の品質を向上させるため、基本的な人間の本性でもある「他人の知識や知恵に学ぶ」という、謙虚に賢い態度でコラボレーション(協働)を進め、社会や世界に認められる企業をつくりあげることである。

知的経営システム研究会 1999/3/19/金

ナレッジマネジメント 20

知識の活用

知識と知恵

知識は常識と違い、企業内でも役立つ情報である。知識は汎用性があり共有

できるのが特徴だ。知識と知恵は同一視されがちだが、企業経営の場では区別して考えるべきだ。知識は共有できるが、知恵の共有は難しいからである。これは文明と文化の関係に似ている。文明は国際的に共有できるが文化はその国や地方に固有で、移動は困難だ。

だが、知識をどのように企業の中で活用するかは、経営者や担当者の知恵次第であり、知識がベストプラクティス(卓越した事例)に結び付けば、組織の文化が融合して知恵となる。企業文化や組織文化にあわせる前のベストプラクティスは共有できる。その意味では知恵の共有も可能だ。

組織文化の影響

企業の中の情報、常識のほか、幾多の成功や失敗の経験の中から共有する価値があると判断されたものが知識としてデータバンクに蓄積される。社内のだれもがいつでも引き出せるようになれば、共有といえる。重要なのは共有した知識をどう活用するかだが、これは組織の経営者や各部署のスタッフの知恵や洞察力による部分が大きい。知識の活用法には組織文化や個人の自主性が影響するためだ。知識のデータバンクを作り、知識を共有するインフラを整備すれば事足りるのであれば話は簡単だ。マニュアルがあり、与えられた諸条件が同一ならば、だれが経営しても同じ結果になるはずである。

だが、現実には簡単ではない。諸条件が全く同じということは社会現象の中ではあり得ず、その時々組織文化を踏まえた洞察力や判断力が求められる。こうした能力は個人に固有だから能力のある人が適正な地位にいないければ、組織に集積された知識は独特の文化を吸収した知恵にならない。

信頼に基づくきずな

もう一つの問題は、個人が組織のために動くかどうかだ。個人の暗黙知を組織が活用できる形で表に出すのは容易ではない。人間は心を持つ動物だ。金銭だけでは動かない場合がある。宗教行為のほか家族の安全や自己満足など金銭以外の動機で、人間は命をかけた行動をとる。金銭で雇ったよう兵よりも信仰や信念で固まった軍団の方が強いのはその証拠である。金銭による結び付きは、金額の範囲内でのみ有効で、それを超えた行動につながることはまれだ。

人の心を動かす要素の一つに信頼がある。組織には信頼に基づく心のつながりが必要だ。信頼で心が結び付けば、お互いにうそをつかない。すなわち正直であることが基本だ。信頼によって貫かれた組織は強い。古今東西を問わず、こうした信頼を基盤とした人間と人間とのきずなは、外部の暴力では切れない。

知識に人の心、文化が融合すると真に卓越した知恵となる。

建築を例にとれば、木材の特性を無視して柱を立てると地震や風雨で反り返るなどして建物は長くもたない。西岡常一氏という宮大工が「法隆寺の柱は森を見て、南の桧(ひのき)は南側に北の桧は北側に、その木の性質を考えて東西南北に配置されている。だから千二百年建物がもつ」と言ったことがある。組織内の人員配置にも通じる言葉だ。日本人の知恵の重みに改めて感銘を受ける。

= おわり

(このシリーズは、森田松太郎朝日監査法人相談役、高梨智弘日本総合研究所理事、木川田一榮富士ゼロックスグループ長が執筆しました)

次回から「検証・雇用改革——世界標準を問う」を掲載します。

1999/3/22/月