

## 第2章 ナレッジマネジメント概論



## 第2章 ナレッジマネジメント概論

### 第1節 はじめに

本稿では、「ナレッジマネジメント (Knowledge Management)」についての一般的・基礎的な理解を得ることにある。1990年代中盤から盛り上がった「ナレッジマネジメント」のムーブメントの背景には、大きく3つの流れがある。

第一は、1960年代以降、ピーター・ドラッカー、ダニエル・ベル、アルビン・トフラーなどによる「知識社会論」を源流とするものである。1990年代の情報化やグローバル化の潮流を彼らが予測した「知識社会 (Knowledge Society)」の到来と見る見方である。

第二は、1980年代の「強い」日本の製造業の製品開発を中心に練り上げられた経営学における野中郁次郎らの「知識創造理論 (Knowledge Creation Theory)」である。この「知識創造」のコンセプトが1990年代に米国で発表され、受け入れられたことに端を発する。なお、「知識創造理論」においては、ナレッジマネジメントが「知識管理」と矮小化されて解釈されることを嫌い、「知識経営」あるいは「知識ベース経営」という日本語を主張している。

第三は、情報通信技術 (ICT) の進展に伴って可能になった経営管理手法という側面である。野中が「知識管理」と呼んでいたものに近い。「個人の知識」を「組織の知識」として共有することの重要性を主張するものであり、多くの企業が実践に向けて取り組んでいる。

すなわち、ナレッジマネジメントには、「社会」「経営」「管理」という3つのレベルから議論することが可能なのである。1990年代、社会の状況、経営の理論、管理の道具の3つの条件が整ったとき、ナレッジマネジメントは大きなブームを迎えた。

本稿では、上記のように問題の背景を認識し、3つのレベルそれぞれを考慮に入れながら、ナレッジマネジメントの概要を紹介していく。

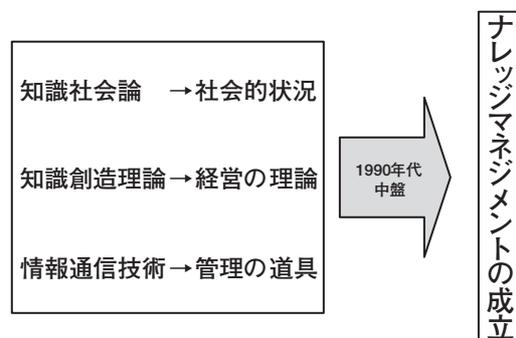


図2-1 ナレッジマネジメントの成立

## 第2節 工業社会から知識社会へ

### 2-1 知識社会とは何か

21世紀の現代社会を「知識社会」と呼ぶ人は多い。知識社会とは、単なるものや資本ではなく、知識が価値の中心となる社会である。しかも、人々が知識を既存のものとして受け取るだけでなく、新たな知識を主体的に創造する社会でなければならない（寺本・中西 2000）。

ピーター・ドラッカー、ダニエル・ベルをはじめとする世界的な未来学者たちは、その呼称こそ違おうが、21世紀は情報力、技術力など、知識が支配する社会、すなわち、知識ベース社会だと主張してきた。このような社会では、労働と資本の投入量よりむしろ知識と情報の蓄積及びその活用が経済発展の重要な役割を果たす。

ベル（1973, 1975）は、来るべき社会を「脱工業社会（post industrial society）」と呼んだ。脱工業化社会の特徴として2つをあげている。第1の特徴は、「モノからサービスへの移行」である。これまで、サービスはモノの生産に対して補助的な役割しか果たしていなかった。しかし現在では、教育、健康、公共などの対人サービスや、システム分析、研究開発といった専門的なサービスに重点がおかれるようになってきたことは明らかであろう。第2の特徴は、知識が社会変革の戦略資源になるという点である。工業社会においては、資本と労働が重要な要素であったが、新しい社会では、知識が社会における重要な要素として社会の中核をなしていく。知識社会はさまざまなイノベーションを背景として、社会や技術の構造に関わる「原則」も新しく変えていくと彼は主張している。

同様に、ドラッカー（1992, 1995）は、「ポスト資本主義社会」として知識社会の課題を洗い出してゆく。知識社会の中心を占めるようになるのは、知識労働者（ナレッジワーカー）およびサービス労働者である。こうした人々の生産性を高めるためには生涯学習や外部産業への委託が必要になる。また一方で、家族的な人間関係が希薄になるがその分、コミュニティへの帰属が求められ、社会セクターでのボランティアが増える。企業のみならず官庁・非営利組織にもマネジメントの概念が導入される。これらの課題の多くは、いまわれわれがまさに目の当たりにしていることである。

さらに、トフラー（1980）は、社会的なパワーを生み出す基盤（パワーベース）として、暴力（物理的な能力）、富（経済的な能力）、知識（知識的な能力）の3つを挙げ、社会の支配的なパワーベースが、歴史的に見て、暴力から富へ、富から知識へ移ってきていると主張する。彼は、パワーの量よりも質に注目すべきであるとした上で、知識こそが効率性、柔軟性、自発性の点から、もっとも良質なパワーであり、しかも、知識の格差は、富や暴力の格差よりもはるかに巨大であることを指摘している。つまり、それほど知識の持つパワーは決定的なものになるのである。

## 2-2 工業社会と知識社会

さまざまな論者が主張するのは、産業革命以降発展してきた「工業社会」と新たな「知識社会」との相違である。表2-1は、さまざまな視点から工業社会と知識社会とを比較したものである。以下、各項目について説明を加える。

表2-1 工業社会と知識社会の比較

	工業社会	知識社会
戦略資源	有形固定資産・資本 (土地、天然資源) フローとしての情報	無形知的資産・知識 (形式知、暗黙知) フロー & ストックとしての知識
主要な財	ハード (もの)	ソフト、サービス (こと)
技術	機会技術	知的技術
人材	半熟練労働者 同質・均質 代替可能	知識労働者 異質・異能 代替不可能
経済原則	規模、範囲 営利と非営利の分離	速度、連結 営利と非営利の融合
価値観	効率性追求 How to do 横並び	創造性実現 What to do, Why to do 独自化
評価基準	手段的	審美的、倫理的
企業経営	クローズドな階層型組織 収穫通減型 ビジネスモデル	オープンなネットワーク型組織 収穫通増型 ビジネスモデル

出所) 寺本義也・中西晶 (2000) 『知識社会構築と人材革新：主体形成』日科技連出版社、p.6.

### (1) 戦略資源

工業社会における戦略資源は、資本であるのに対し、知識社会では、資本や土地、労働力という生産要素をいかに活用するかに関する体系的な知識が決定的に重要な価値を持つようになる。言い換えれば、価値創造の中心が、知識の質と量に依存するようになる社会こそが知識社会という概念の基盤である。注意を要するのは、この場合の知識には、文字や数字や言葉によって表現することのできる知識（形式知）と個人の経験や勘、こつ、ノウハウなどのように表象化することが困難な知識（暗黙知）の2種がある。現実には、後者の暗黙知の方がはるかに多い。

また、工業社会において、情報はフローとしての意味しかもたず、知識として蓄積され、

創造され、活用されるという、フローからストックへ、ストックからフローへというスパイラルなサイクルは、十分には機能されてこなかった。

## (2) 主要財

工業社会では、主要生産物は、部品や製品に代表されるハードであるのに対し、知識社会では、ハードそのものよりもソフトやサービスの価値が重要になる。ハードは、その性質上、対象物や道具としての実体であり、一定の構造を持った「もの」であるが、ソフトやサービスはある種の行為であり、プロセスである「こと」を意味している。

しかも、このような財は、ハードウェアと異なって、使えば使うほど価値の出てくる財である。知識財の特性としては、ネットワークを利用した時間的・空間的な多重利用が可能なこと、移転が容易なことがあげられる。一方で、それが使われる場に大きく左右されるという文脈依存性がある。また、このような財には、脆弱性もあるということを忘れてはならない。

## (3) 技術

資源を生産物に転換する技術という点では、工業社会では、採取や精製、加工や組立などの機械技術が中心であるが、知識社会では、情報技術やソフト、サービス技術などの知的技術が大きな比重をもつようになる。さらに、インターネットに代表されるように、情報通信技術の飛躍的な進展によって、時空間の制約がなくなってくると、世界中の知識、ノウハウが利用することも可能になる。(2) であげたような知識財の特性を規定するのが、この技術である。

## (4) 人材

工業社会を支える人材は、主として製造工程に関わる技師や技能者、半熟練労働者であったが、知識社会では、科学者、技術者やその他の高度な専門職、すなわち知識労働者になる。この、知識社会におけるもっとも重要な社会勢力は、資本家でも労働者でもなく、知識労働者とサービス労働者となる。そして、資本家が資本の生産的使用への配賦の方法を知っていたように、知識の生産的使用への配賦の方法を知っているのは知識経営者であり、知識専門家であり、知識従業員である。

人は、代替可能な機械の消耗品ではなく、一人ひとりがかげがえのない代替不可能な、知識創造の主体である。したがって、求められる人材は、何もいわない金太郎飴のようなのっぺらぼうで同質的な人材ではない。桃太郎話の猿や雉、犬、そして桃太郎のように、それぞれが個性を持ち、自己主張をしながらも協働できる、いわば異質・異能な人材である。異質・異能な人々がそれぞれの能力を相互作用させ、結合させることによって、新たな知識を創造することができる。

## (5) 経済原則

工業社会における支配的な経済原則は、大量生産、大量販売に見られるような規模の経済性であり、あるいは製品・事業の多角化のような範囲の経済性であった。そこでは、全

体として収穫逓減の法則が作用してきた。しかし、知識社会では、事業や業務の展開のスピードや社会にある多様な資源（知識）をダイナミックな連結が経済性を発揮するようになる。的確なビジネスモデルが構築できれば、収穫逓増ないし収穫激増が可能になる。

### (6) 価値観

工業社会の論理における価値観は、効率性の追求であり、“How to do”を優先するものであった。したがって、中心的な評価基準は、目標に対する手段の適合度、目標の達成度が最も重要なものとなる。こうした価値観のもとでは、学校教育においても、企業経営においても「同じことをよりうまくやる」ということが奨励され、しばしば、横並び、同質化の不毛な競争が繰り返される。いわば、消耗戦である。

これに対して、知識社会では、何よりも“Why to do”を重視する。場合によっては、何をすべきかだけでなく、なぜそうするのか、なぜそうしなければならないのか、といった“Why to do”行為の根源的な意味を問う。したがって、知識社会においては、単なる効率追求を超えて、より想像的で本質的な活動に目を向け、他者との横並びの競争ではなく、他者との違いこそ追求すべきである。さらにいえば、単なる差異を超えて「独自化」を志向することこそ求められる。

### (7) 企業経営

工業時代の企業経営においては、ウチとソトを明確に区別した、階層的な組織構造のもとで、できるだけ同質的な人材を集めて、日常業務の改善・改良に力を入れることが求められてきた。支配的なビジネスモデルは、時間の経過とともに、資源の限界投入量から得られる限界利益は、次第に低下するようになるという、収穫逓減型モデルである。

知識社会における企業経営は、収穫逓増型の新たなビジネスモデルの構築を目指す。収穫逓増型のビジネスモデルが機能すれば、もはや関与者は、いたずらな消耗戦をしなくてすむ。

## 2-3 ナレッジワーカー

知識社会に求められる人材像を、ドラッカーは「ナレッジワーカー（知識労働者）」と呼んだ。紀元前から続く農耕社会や18世紀産業革命以降の工業社会は身体労働が中心であった。工業社会までの時代は、特定の時間、場所に拘束されて身体を使う労働によって働く人々は対価を得てきたが、知識社会では、知識労働における成果をベースとした対価を得ることが中心になる。知識労働の場合は必ずしも時間をかけることが結果につながらないことも多く、人間のやる気や感性、知識・経験の蓄積などによって大きく成果が変わる。

ナレッジワーカーは自律した人材であり、仕事のなかにチャンスや達成感、充実感、そして価値を求める。したがって、ナレッジワーカーに対する報酬は経済的なものだけでは不十分であり、挑むに足る仕事が必要なのである。ナレッジワーカーは、仕事に人生を期待し、自らが貢献していることを意識することを重視している。つまり、ナレッジワー

カーとは、自らのビジョンを持って、主体的に仕事を見つけ出し、その仕事のために働く人である。

ナレッジワーカーは、単なる技術者やホワイトカラーとは全く異なる概念である。むしろ、現場の熟練技能も含めたうえで知識を軸に働く人々すべてのことを指すと考えたほうがよいであろう。情報技術や生産技術の活用によって現場の熟練技能が不要になるという極端な議論もあるが、現実はそのようではない。むしろ、仕事の経験を通じて培われた技能は、知識の貴重な基盤となる。ナレッジワーカーは、生産的な知識を持ってはじめて一人前の人材と呼ぶことができる。使いものにならなければ、どんな新しい技術や知識も単なるかぎりに過ぎない。その意味で、ナレッジマネジメントの重要な役割のひとつは、ナレッジワーカーの自律と協働をサポートし知識の生産性を高めていくことにある。

### 第3節 ナレッジマネジメントとは何か

#### 3-1 ナレッジマネジメントの目的

知識社会の到来を受けて、経営においても内外の知識すなわちナレッジを組織的にいかに創造、蓄積、活用するかが大きなテーマとなってくる。ナレッジマネジメントは、このような時代背景のもとに生まれてきたコンセプトである。

知識の重要性を知るためには、私たちが日常目にする家電製品やコンピュータなどのさまざまな商品を考えてみるとよい。これらの商品には、実は多くの知識が埋め込まれている。そして、新商品を開発していくには、さまざまな最新技術に関する専門的知識が不可欠である。こうして開発した商品を効率よく生産するためには、広範な生産技術に関する知識が必要である。また、在庫管理や物流管理といった知識がなければ、商品は店頭までタイミングよくたどり着かない。さらに、消費者にその商品のよさを効果的に知らせるためには、広告・宣伝や消費者行動などに関する知識が求められる。それだけではない。そもそも顧客や消費者のニーズはどのようなものかという市場や需要についての知識がなければ、的確な商品開発もできないし、店頭での陳列や販売方法のアイデアも浮かばない。このように考えれば、私たちは商品やサービスに対して対価を払っているというより、実はそれらに現れた知識を買っているのだということがわかる。

知識のわかりやすい例としては、特許や知的所有権がある。昨今の特許や知的所有権をめぐるさまざまな議論を見れば、知識こそ富とパワーの源泉足りうることを実感できる。これは研究・開発の分野に限ったことではない。企業においては、営業社員の持つ顧客対応のノウハウや生産現場での熟練労働者の職人芸など、仕事のなかに埋め込まれている知識も重要であることが明らかになっている。

つまり、知識は企業活動のすべての基盤を形作っているのである。現代は、単なる資本の量や設備の規模、従業員の数ではなく、知識を創造しマネジメントする能力こそが企

業の優劣を決める時代とすることができる。新たな知識を創造する組織的な能力こそが、あらゆる企業の持つべきもっとも中核的、本質的な能力であるといえることができる。ナレッジマネジメントの真の目的は、組織メンバーが持つ個々の知識（Individual Knowledge）を組織的な知識（Organizational Knowledge）へと展開し、そこで共有された知識を活用して新しい知識を創造することにある。

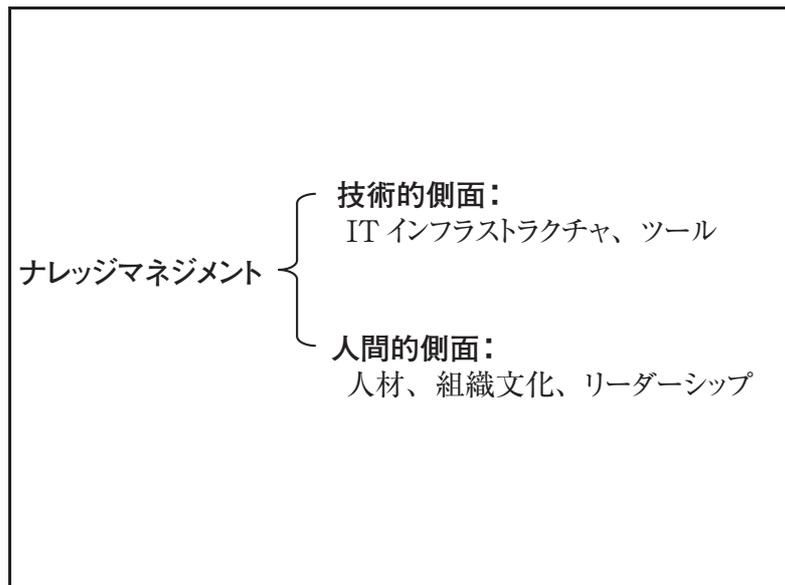
### 3-2 ナレッジマネジメントの2つの側面

ナレッジマネジメントには2つの側面がある。第一は技術的側面である。そして第二は人間的側面である。技術はナレッジマネジメントの不可欠な構成要素であるかもしれないが、それだけでは十分ではない。知識は本質的には人間の頭の中から生まれるものであり、人間が構成する組織の中で共有され、蓄積され、再利用される。また、そうした知的活動を行う人々が交流することによって、新たな知が創造される。したがって、ナレッジマネジメントの本来の目的を実現するためには、人間的側面を忘れてはならないのである。人間的側面を無視しては、ナレッジマネジメントは機能しないし、ナレッジイノベーションは到底実現しないであろう。

つまり、組織活動のあらゆる側面がナレッジマネジメントに関わるのである。たとえば、組織構造においては、知識の獲得・共有・創造が促進されるような形へと再編成していかなければならない。トップやミドルにおいては、知の創造を重視し、自ら進んで関与するリーダーシップが求められる。知的活動を重視し、すすんで知識の創造、獲得、共有に取り組む人材を高く評価するような人事制度を策定することも必要となってくる。また、業務プロセスそのものも知の活用・創造という視点から再設計することが重要である。

しばしば誤解されがちであるが、ナレッジマネジメントは決してIT分野の専任事項ではない。特に、ナレッジマネジメントの人間的側面に焦点を当てるとすれば、人的資源（HR）の分野に関してもさまざまな検討を加えることが不可欠である。知識が情報の進化形であると同時に、人間が創造し、活用するものであるならば、これは当然の帰結である。今後、ナレッジマネジメントを単なる流行ではなく、現実のものとしていくためには、技術的側面と人間的側面の双方を重視した取り組みが必要である（図2-2）。

ナレッジマネジメントに関する代表的研究者であるトーマス・ダベンポート（1999）は、「ナレッジマネジメントを技術的に支援することは可能であるがゆえに、知を重視する企業文化を醸成したり、知を共有・利用するように動機づけたり、各人がナレッジマネジメントの観点からその仕事を再考したりすることがますます重要になる」（p.36）と語っている。



出所：寺本義也・中西晶編著（2001）『知識社会構築と理念革新：価値創造』日科技連出版社 p.18 を修正

図 2-2 ナレッジマネジメントの2つの側面

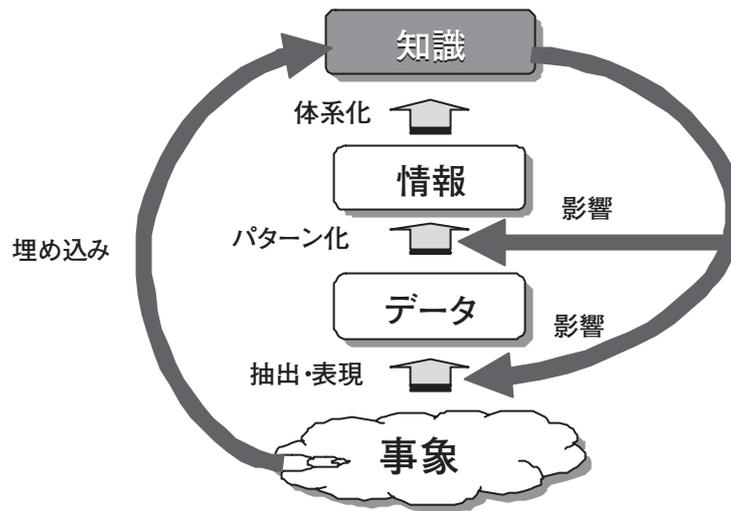
さらに、2つの側面を踏まえた上で、効果的なナレッジマネジメントの実践においては、どのような知を採択するのか、どのような知に価値を置くのかを企業として明確にしなければならない。それを実現するためには、組織的意思決定に基づく企業理念が不可欠である。言い換えれば、「ナレッジマネジメントポリシー」（寺本・中西、2001）の存在こそが、ナレッジマネジメントの方向性を決め、情報技術導入や人材マネジメントのガイドラインとなる。

## 第4節 ナレッジマネジメントのフレームワーク

### 4-1 データ、情報、知識

では、ナレッジマネジメントでいう知識とは何か。ここで一度その定義をあらためて確認してみよう。哲学的には、知識は「正当化された真なる信念」と定義されてきた。知識創造理論においては、この定義が採用されている。IT分野では、データ、情報、知識は非常に似ている概念であり混乱も多い。ナレッジマネジメントにおいてはそれぞれを整理して理解しておく必要がある。

知識に対する考え方には大きく2通りある。第一の考え方は、データ、情報、知識が階層性を持ち、知識はデータ、情報に対して最上位にあるという主張である。第二は、人間や社会の介在という意味で知識とデータ・情報とは異なる次元にあるとする考え方である。以上2通りの考え方を図に表したのが、図2-3である。



出所：中西晶（2003）「ナレッジ・マネジメントにおける情報技術」『情報技術と企業経営』学文社、p.123

図2-3 データ、情報、知識

第一の考え方によれば、データとは、ものごと（事物や現象）を観察したり測定したりした結果を表現したものである。具体的には、数値や文字、あるいは記号が使われる。データは情報の構成要素であるが、それだけでは意味をなさない。つまり、情報とは、データの集合を意味のあるパターンに構成したものである。知識は体系化された情報であり、ものごとの本質についての理解や解釈である。人々の考え方や行動を方向づける「秩序」である。

たとえば、元素記号はデータだが、周期表はそれらのデータを特定のパターンで配列した情報である。こうした周期表をもとに知識としての化学が発展していく。音符はデータだが複数の音符によって構成されたメロディは情報として意味あるパターンを創造していく。さらに作曲家や演奏家はこれを知識へと高めていく。データとしての数値は加減乗除などのプロセスを経ることによって情報となる。こうした情報を組織化し知識をつくっていくのが、数学や統計学である。

企業経営の例でいえば、コンビニの毎日の売上数値そのものはデータに過ぎない。これを時系列的に分析したり、他店と比較したりすることによって情報となる。そうした情報を体系化したうえで「気温と食品の売上には相関がある」という知識がつけられる。そして、その知識が「最高気温が25℃を超えるとアイスクリームが急速に売れるようになるので、明日の仕入は2割増にしよう」という考えと行動を促すのである。

第二の考え方によれば、データや情報は状況と切り離して客観的に分析することができるのに対して、知識は経験や状況に埋め込まれた主観的・全体的なものである。したがって、知識は周囲の状況、これまでの歴史的経緯、そこに参加する人々の思いなどの「文脈

(コンテキスト)」に依存する。この場合、知識はデータや情報から事後的に生成されるのではなく、データや情報を抽出・解釈する際に事前に存在しているものと位置づけられる。

前述のコンビニの例でいえば、データから緻密に理論を組み上げていくというより、「こんな暑い日はみんな冷たいものが食べたい」という経験に根ざした知識が前提にあって、そこからデータを見る枠組みが決まるという考え方である。

#### 4-2 暗黙知と形式知

知識には、「形式知」と「暗黙知」がある。形式知は、言葉で表すことができる明示的な知識である。これに対して「カン」や「コツ」、「わざ」のように言葉で語ることがむずかしい知識が暗黙知である。形式知は一般化・共有化が比較的簡単だが、暗黙知は個々の経験や技能に依存するものであるため共有化が難しい。

数学でいえば、公式や定理は明示的な形式知なのに対して、応用問題を解くときのカンや経験に基づく式のたて方のセンスは暗黙知になる。音楽でいえば、コード進行の基本は形式知として共有化されているが、微妙なタイミングによる効果は作曲家や演奏家の暗黙知によるところが大きい。

企業においては、現場のノウハウ、熟練工の技能、研究者の独創的視点、顧客接点での対応能力、製品開発プロジェクトのインフォーマルな展開方法などが暗黙知に含まれる。これに対して、形式知には、業務手順などのマニュアルやガイドライン、カタログ、市場調査の報告書、製品の仕様書などがある。

暗黙知と形式知は二分化されるものではない。基本的には、すべての知識の源泉は暗黙知である。人や組織が持つ知識の多くは暗黙知である。暗黙知は、経験や状況に依存したものであるため移転が難しい。このことを「粘着性 (stickiness)」と呼ぶ (Burton-Jones, 1999)。ナレッジマネジメントでは、こうした暗黙知を組織的に共有化して、いかに活用するかが大きなテーマとなる。

#### 4-3 知識創造理論と SECI モデル

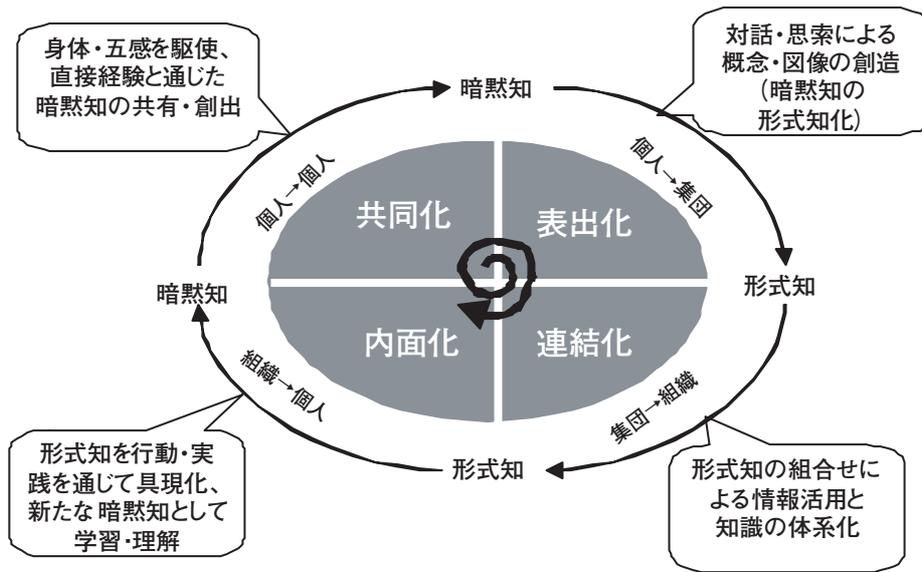
ナレッジマネジメントの実現をめざす企業の目的は、組織的知識創造である。そのためには、個人、集団、組織全体のそれぞれのレベルで暗黙知と形式知を相互変換していくことが必要である。暗黙知と形式知の相互変換プロセスをそれぞれの頭文字をとって SECI (セキ) モデルと呼ぶ (Nonaka, I. & Takeuchi, H., 1995)。

- (1) 共同化 (Socialization) 暗黙知から暗黙知を獲得する
- (2) 表出化 (Externalization) 暗黙知から形式知を獲得する
- (3) 連結化 (Combination) 形式知から形式知を獲得する
- (4) 内面化 (Internalization) 形式知から暗黙知を獲得する

共同化とは、身体や五感を駆使した直接経験を通じた暗黙知の共有や創出である。表出

化は対話や思慮によって概念やデザインが創造される過程である。連結化は、形式知の組合せや編集による新たな知識の創造である。情報技術が最も効果的に機能するのは、この連結化のプロセスである。内面化は行動や実践を通じて伝達された形式知を暗黙知として学習していくプロセスである。

SECIモデルにおける暗黙知と形式知の相互変換プロセスは、1回きりのものではなく、日常的に繰り返される継続的な活動でなければならない。



出所：野中郁次郎（2002）「企業の知識ベース理論の構想」『組織科学』Vol.36 No.1 4-13 p.10

図 2-4 SECI モデル

#### 4-4 ワーキングナレッジ

企業経営にとっての知識は、学校教育の知識と異なる。学校教育においては知識の獲得を持ってよしとするが、企業経営においては知識の共有化と活用によって、何らかの価値を創造していかなければならない。つまり、ナレッジマネジメントは、企業の価値創造プロセスと一体化・同期化させることが求められる。

企業で働く個々人にとっては、日常の仕事のなかで役に立つものこそが本当の知識であるということを忘れてはいけない。たとえば、ホテルのコンシェルジェにとっては、高等数学の知識ではなく、顧客が求めていることを鋭く見抜き適切なサービスを提供するために必要な知識や、その顧客がどのような人であるかという顧客そのものに対する知識である。

また、知識そのものは時間の経過とともに陳腐化する。知識ベース経済においては、エンジニアが大学で阿多知識の価値は4年で半減するという説もある (Davis & Botokin,

1994)。つまり、入学当初に得た知識の半分は、企業の中ではすでに役に立たないものなのである。したがって、知識は常に仕事の中で更新される必要がある。

ダベンポートとプルサック（1997）は、ビジネスにとって本当に役に立つ知識をワーキングナレッジと呼んだ。ナレッジマネジメントのしくみは、業務プロセスとは別に付加されるのではなく、全体プロセスの中に埋め込まなければならない。これは、ナレッジマネジメントを実践していくうえでも非常に重要な留意点である。

## 第5節 ナレッジマネジメントの実践

ここでは、ナレッジマネジメントの2つの側面から、ナレッジマネジメントの実践を検討する。まず、技術的側面、とくに情報技術について紹介し、次に人間的側面である組織体制やリーダーシップについて説明する。

### 5-1 ナレッジマネジメントのための情報技術

情報技術を用いたナレッジマネジメントが組織的な知識創造のための道具として注目されるようになった背景には、企業におけるネットワーク化の進展がある。ネットワーク化によって自社のさまざまな部門にある知識を共有し、新たな知識を獲得・創造していくことの可能性がわかってきた。

1990年代前半までは、本社や事業所の構内を専用回線で結ぶLAN（Local Area Network）やいくつかの事業所間をまたぐWAN（Wide Area Network）が中心であった。その後、1990年代後半のインターネットの普及に伴い、インターネットのプロトコル技術を使ったイントラネットやエクストラネットの構築が進んできた。さらに2000年代に入ってから、自前でネットワークを構築するのではなく、誰もが使えるインターネットそのものを利用した仮想的な私設ネットワークであるVPN（Virtual Private Network）を導入する企業も増えてきた。

システム構成としては、メインフレーム型からクライアント／サーバ型（C/S型）になったこともナレッジマネジメントの普及を促した。エンドユーザであるナレッジワーカーがより簡単にコンピュータにアクセスできるようになったからである。また、コンピュータ単体の性能向上もあって、今後は、サーバに頼らずナレッジワーカー同士が自分のマシンを使って直接知識を交換するピア・トゥ・ピア型（P2P）の可能性が検討されている。

ナレッジマネジメントの概念は広範囲にわたるため、業務系のERP（Enterprise Resource Planning）のパッケージやCRM（Customer Relationship Management）やSFA（Sales Force Automation）のためのツールも含められる場合もある。知識という視点からみれば、ほとんどの情報システムはナレッジマネジメントのツールとして活用できる。ま

た、エージェント技術やオントロジーなど人工知能を基盤としたツールも紹介されているが、ここでは企業経営というレベルで代表的なナレッジマネジメントのツールを紹介する。

### (1) グループウェア

最も代表的なナレッジマネジメントのツールといえば、CSCW（Computer Supported Cooperative Work）に活用されるグループウェア（Groupware）である。CSCWとはコンピュータで支援されるナレッジワーカーの「協働」という意味である。

グループウェアは、ナレッジワーカー同士のコミュニケーションを促進するための電子メールや電子会議室、電子掲示板の機能を持つ。これらによって、知識やアイデアの交換が行われ、共有化が進む。グループウェアにあるデータベースに蓄積されたログは、「知識の格納庫」であるナレッジリポジトリ（Knowledge Repository）として再活用することが可能である。

グループウェアにあるワークフローの機能もナレッジマネジメントの視点からみることができる。たとえば、稟議書などの文書を電子化して意思決定の効率化をはかるというのは、SECIモデルでいう連結化を促進するものである。

また、グループウェアで用いるアドレス帳を工夫して、ある事柄について知識を持っている人がどこにいるのかがわかるような Know-Who ディレクトリやナレッジマップ（知識地図）をつくることもできる。それぞれの個人が持つ専門的な知識を交換するためのナレッジマーケットプレイス（知識市場）がグループウェア上につくられる場合もある。

ナレッジマップやナレッジマーケットプレイスが機能すれば、優れた知識を提供し共有しようとする組織メンバーを見つけ出し、評価することもできる。

### (2) ナレッジリポジトリ

ナレッジマネジメントにおいては、知識の源泉となるデータや情報を蓄積するための仕組みが必要となる。企業においては、マニュアルや企画書報告書や設計図などさまざまな文書（ドキュメント）のなかに知識が埋め込まれている。

こうしたドキュメントにはコンピュータのワープロやスプレッドシートで作成され電子化されているものもあれば、紙ベースでしか存在せずしないものもある。紙のドキュメントでは、必要な人が必要なときに必要な場所に取り出すことが難しい。したがって、スキャナとOCR（Optical Character Reader）によって電子化し、ナレッジリポジトリに登録して共有化を行うという手続が必要である。

ドキュメントの形式が文書を作成したアプリケーションによって異なると、端末によってはそのアプリケーションを持っていない場合がある。そうするとその文書を閲覧することができず、役に立たない。そのためナレッジリポジトリに保存する形式を共通化する動きがある。最近では、Webベースでの文書管理に適したXML（eXtensible Markup Language）を活用しようという動きが高まっている。XMLとは、「拡張可能なマークアップ言語」のことである。これまでWebベースで使用する言語といえばHTMLが代表的で

あったが、XMLとHTMLの最大の違いは、タグの自由度にある。タグとは、各データの意味や属性を示すものである。XMLは利用者がタグを自由に定義できる。XMLを用いることでデータに対して企業独自の書式や意味づけをすることができ、検索やマイニングの精度を上げることができる。

ただし、リポジトリに蓄積される量が多くなりすぎると本当に必要な知識が取り出しにくくなる。したがって、より役に立つような形での知識を蓄積するための編集や更新などメンテナンス作業は欠かせない。検索やマイニングは、リポジトリのメンテナンスができていてこそ効果的なものになる。

### (3) 検索ツール

ナレッジマネジメントが導入された直後は、まずナレッジリポジトリの充実が必要である。ところがナレッジリポジトリに蓄積されるドキュメントは大量なってくると、そこから本当にほしいものを効率的に見つけ出すためのツールが必須となる。検索は、特定のドキュメントやドキュメント内の単語などを探し出すものである。

ナレッジマネジメントにおいては、ナレッジワーカーの仕事の負担にならず、より自然で探す人の意図を的確に反映した検索が必要となる。キーワードを厳密に固定しない「あいまい検索」や検索の範囲を限定しない「全文検索」は最低条件である。

現在では、「昨年度の販促会議で使ったプレゼンテーション資料はどこにありますか」など、日常使う言葉で検索することができる自然言語検索技術が開発されている。自然言語検索においては、単に複数の単語に分割して検索するという段階から、文書の構造や問い合わせの文脈を加味した技術の実現が求められる段階にきている。

### (4) データマイニング・テキストマイニング

マイニングとは、文字どおり「金鉱を掘り当てる」という意味で、大量の数値データやテキストデータに埋もれた知識を発掘するための道具である。データマイニングがデータウェアハウスに格納された大量のデータを対象とするのに対して、テキストマイニングではドキュメントなどにあるテキストデータを対象とする。したがって、データマイニングでは定量的な分析が、テキストマイニングでは定性的な分析が中心となる。

たとえば、コールセンターにおける顧客からの問合せの記録を分析総合することによって、どの商品のどの機能に問題が集中しているかを明らかにすることができる。また、より体系的・効果的な分析をめざして、XMLでこうした記録を表現しようという動きもある。

### (5) eラーニング

組織的な知識の活用と創造を可能とするためには、個人の学習と知識の獲得が必須である。eラーニングは、効果的・効率的な個人の学習を支援するツールである。

eラーニングには広義と狭義がある。広義には、情報通信技術を使った学習すべてをさす。したがって、プレゼンテーションソフトを使った教室での学習やCD-ROMを使っ

た自学自習も含まれる。これに対して、狭義にはネットワークと Web を利用した WBT (Web Based Training) のことをいう。

eラーニングの導入初期は、情報通信技術を活用し、「いつでも、どこでも」学習環境を設定でき、これまで研修にかかっていたコストを削減できるという利便性・効率性が期待された。現在では、従来の集合研修やワークプレイスでの OJT (On the Job Training) との最適な組合せによって学習の効果を高めようとするブレンディド・アプローチが注目されている。

## (6) 企業情報ポータル (EIP)

ポータルとは、ネットワークにおいて利用者が最初にアクセスする「入り口 (玄関)」のことである。インターネットでは、検索サイトやプロバイダのサイトがこれに相当し、既に多くの人が利用している。企業情報ポータル (Enterprise Information Portal : EIP) は、こうしたポータルの発想を応用するものである。

現在、企業内外にあるデータや情報が氾濫し、さまざまなツールやアプリケーションが使われるようになりつつある。そのなかで、組織やそこで働く個人にとって本当に必要な知識に迅速にアクセスできるようにするにはどうしたらよいかということが大きな課題となってきた。たとえば、次のような場合を考えてみよう。朝出勤してスケジュールソフトを開き本日の予定を確認し、メールソフトを見て新しいメールが来ていないか調べる。データベースにアクセスして本日訪問する顧客企業のデータを取得し、インターネットでその企業のホームページを閲覧する。企画書を作るためにプレゼンテーションソフトを開き、ワープロと表計算ソフトを使って見積書を作る。現在の在庫情報をチェックするために、ERPのアプリケーションにもアクセスしなければならない。人事考課の締切が近いから今日中に人事情報システムにある部下のデータも見なければならない。

こうした日常では、知識の共有や活用はおろか業務の効率化という視点でもよい状況ではない。したがって、それぞれの業務に応じて必要なものをポータルに集約し、ワンストップでアクセスできるような仕組みが求められている。これは、ナレッジワーカーを仕事へと動機づけるエンパワーメントの役割も果たす。

企業内ポータル企業内外の情報を集約する「コンテンツ・アグリゲーション型」から、企業として共有すべき知識を体系化、共有化し、それを組織的に学習していくための場という位置づけに変化している。ナレッジマネジメントを強く意識した EIP のことを「ナレッジポータル」と呼ぶこともある。

## 5-2 ナレッジマネジメントの推進体制

### (1) 知識戦略とリーダーシップ

ナレッジマネジメント推進の戦略的方向性は、大きく2つに分かれる。これは、前節のナレッジマネジメントの2つの側面に相当する。第一は、技術的側面をより重視した

「コード化戦略 (codification)」と人間的側面をより重視した「個人化戦略 (personalization)」である (Tierney, Nohria, and Hansen 1999)。これは、知識そのものを商売道具とするコンサルティング企業などプロフェッショナルサービスファーム (PSF) に特徴的である。どのような知識戦略をとるかは、それぞれの企業がおかれている状況や企業の持つ知識ビジョンによって異なってくる。

表 2-2 2つの知識戦略

	コード化戦略	個人化戦略
経済の論理	再利用の経済	専門性の経済
情報技術への投資	データベース系へ積極的投資	コミュニケーション系へ中程度の投資
目的	形式知の再利用によるコスト削減	暗黙知の伝承による高付加価値化
プロジェクト	比較的多数	比較的少数

出所：中西晶 (2003) 「ナレッジ・マネジメントにおける情報技術」『情報技術と企業経営』学文社 p.135

第一のコード化戦略は、「再利用の経済 (economics of reuse)」の論理に基づくものである。ここでは「個人や組織の知識はコード化してデータベースに入力できる」という前提があり、ナレッジリポジトリに関するデータベース系の情報技術への積極的投資を行う。また、構築したデータベースにはできるだけメンバー全員が容易にアクセスできるようにする。コード化戦略をとる企業では、形式知の再利用による全体コスト削減が可能であり、比較的多数のプロジェクトを同時並行的に走らせることができる。

これに対して、人間的側面をより重視する個人化戦略においては、「専門性の経済 (economics of expert)」の論理が働く。それは、「知識とそれを生み出した個人は不可分である」という前提に基づくものである。個人化戦略においては、知識はそれを保有する人々のコミュニケーションによって組織的に伝承される。したがって、グループウェアなどコミュニケーション系の情報技術への中程度の投資が行われる。サービスの形態としては個々の専門家の暗黙知による高付加価値化が中心であり、コード化戦略に比べると、比較的少数のプロジェクトとならざるをえない。

次に、こうした知識戦略を実現するためのリーダーシップについて考えてみよう。ナレッジマネジメントの考え方が企業に導入されはじめた当初、CKOの必要性が議論された。CKOとはチーフ・ナレッジ・オフィサー (Chief Knowledge Officer) の略で、企業におけるナレッジマネジメントの最高責任者のことである。情報システムの活用を重視したナレッジマネジメントの場合、情報システムの最高責任者であるCIO (Chief Information

Officer) が兼任する企業も多い。

重要なのはトップが「わが社にとって必要な知識は何か」という知識ビジョンを持ち、ナレッジマネジメントの推進に対して強いコミットメント（思い入れ）を持つことである。一方で、企業で働く人々がナレッジワーカーとしての自覚と能力を持ち、主体的にナレッジマネジメントの運営に参画することも必要である。これらの条件が整っている企業であれば、必ずしも CKO という職位を設ける必要はない。名目だけの責任者であるとしたら、ナレッジマネジメントにとって意味がないどころか、むしろ障害になってしまうこともある。

## (2) ワークプレイスと実践共同体 (COP)

ナレッジマネジメントの推進においては、知識を共有、創造する「場」をどう形成するかということが重要な問題となる。「場」とは、単なる物理的な空間ではなく、人々の間で共有されている文脈（コンテキスト）や状況を意味している。

私たちは、しばしば「場を設ける」とか「場を変える」とか、「場違い」などという言い方をする。つまり、場というものを直感的に理解している。知識は、文脈や状況に依存しているがゆえに、こうした場のマネジメントはナレッジマネジメントにとって重要な課題となる。ナレッジマネジメント推進のためには、組織メンバーが日常的に知識にアクセスし、知識の交換ができるような場が必要である。

ワークプレイスは、そうした場の基本的な単位となる。これまでの「職場」という概念とは異なり、ワークプレイスは、組織メンバーが知識を共有、創造できるさまざまな場所や機会を総合した概念である。オフィスの快適性や機能性、情報通信環境、会議や研修、組織内外の人間関係などがナレッジマネジメントという視点からとらえなおす試みが行われている。

ワークプレイスにおける知識の共有という観点から注目されているのが実践共同体 (Community of Practice: COP) である。COP とは、人々がそこに参加することによって学習する場であり、知識が共有・伝承される場のことである。元来、レイヴとウエンガー (Lave, J. & Wenger E., 1991) などが主張している「状況論的学習理論」のなかで論じられてきた。人は、COP に参加しそこでの役割を果たすことによってだんだん一人前になっていく。状況論的学習理論においては、単なる知識の獲得ではなく、共同体への参加をもって学習と考える。そのプロセスは、個人にとって学習の過程であると同時に、共同体にとっては知識の伝承と再生産の過程でもある。

簡単な例としては、新人が社員として成長していく過程を考えるとよい。コピーとりや資料整理のような周辺的な仕事からはじめ、だんだんと企画や管理のような仕事を任せられるようになる。これは、会社という COP への参加度を深めていく個人の学習過程ということもできるし、組織的知識が内面化されていく過程でもある。

## 第6節 ナレッジマネジメントの具体例

### 6-1 HP コンサルティングの事例

ナレッジマネジメントを推進していくためには、組織文化の変革が不可欠である。ここでは、先端的な取り組み例をとして、HP コンサルティングで起こったことを検討してみよう（Martini 1999: 寺本・中西 2001）。

#### (1) ナレッジマネジメントと組織変革

同社のナレッジサービスマネジャーのマリリン・マーティニは次のように語っている。「ナレッジマネジメントの人的側面は難しい部分である。それは、組織が個人知を組織知へと動かす強い基盤を創造することを含む。そこでは、知識の共有と再利用の行動をつくり出すことを組織自らが促進し、共同の知恵（collective wisdom）に至る。」

当初、同社ではグループウェアとナレッジリポジトリのツールという技術的側面に焦点を当ててナレッジマネジメントを進めていった。だが、この試みは失敗に終わった。それは、情報技術と業務プロセスが統合されていなかったり、データベース上の情報が組織メンバーにアクセスしやすいような形で構造化されていなかったりしたからである。

その後の同社の活動は、情報技術の導入ではなく組織変革に焦点を当てたものになった。まず、以下のような目的のパイロットプログラムが立ち上げられた。

- 成功と失敗から自省し、学習する時間の設定
- コンサルタント間で知識と経験の共有を促進する環境の創造
- 他のコンサルタントに役に立つベストプラクティスや再利用可能なツール・ソリューションの共有の促進

当時のHP コンサルティングが行ったこのプログラムのアプローチは、まさに組織変革のアプローチそのものであり、「ゆさぶり（mobilization）」「ビジョン（vision）」「デザイン（design）」「変革（transition）」という4ステップの変革モデルが使われた。

パイロットチームの目的は、個々人の頭の中にある知識を組織全体で共有することが目的であった。多くの企業においては、もっぱらデータベースやマニュアルや方法論など形式知の共有に焦点を当てているが、HP コンサルティングのチームは、形式知のみが組織メンバーの知識ではないことを実感した。

そのため、彼らは、「学習コミュニティ（Learning Community）」の形成に着手した。「学習コミュニティ」とは、組織のカベを超えたインフォーマルな人々のグループで、そのグループが学習したいベストプラクティスや課題、スキルについて議論するものである。これによって、時間の短縮や生産性の向上のみならず、暗黙知の共有によって、他のメンバーのノウハウも向上したという。その後パイロットプログラムは、全社的に展開された。

#### (2) ナレッジマネジメントプログラムの成果

一連のナレッジマネジメントの推進活動を通じて、HP コンサルティングは以下のような

ことを学習した。

- 明確な支援とモチベーションを通じたリーダーシップが変革の基盤として必要である。
- スポンサー（上級経営陣）は伝道者（evangelist）でもあり、役割モデル（role model）でもある。
- ナレッジマネジメントは単なるプログラムではなく、包括戦略と組織設計の中に組み込まれる必要のある新しい働き方である。
- すべての知識に等しい価値があるわけではない。ビジネス戦略を明確にし、重要なビジネスナレッジに焦点を当てるべきである。
- ナレッジマネジメントは知識を共有・創造するためのプロセスにはじまり、ナレッジ・フレンドリーな文化によって維持される。
- もし、それが望ましく期待される行動と感じれば、人々は喜んで知識を共有し、再利用する。連続的なナレッジの創造活動を生み出そうとすれば、そうした行動に報酬を与える必要もある。
- 技術は、ドライバーではなく、イネブラーである。

その後、知識共有と再利用を目的とした知的資本の構造化は、HP コンサルティングの戦略の一部となり、ナレッジマネジメントのプロセスは、組織メンバーの日常の業務プロセスに統合された。

HP コンサルティング同様、ナレッジマネジメントに先駆的に取り組んできたアンダーセンコンサルティングでも、情報技術のみでなく、人的ネットワークや組織文化の重要性を強く認識している。知識データベースにのりにくい暗黙知の共有や、知識共有という価値観自体を浸透させることに力を注いでいる。

## 6-2 ユナイテッド・テクノロジーズ社の事例

HP コンサルティングは知識を武器とするコンサルティングファームであるが、製造業のナレッジマネジメントの具体例として、グローバルな巨大企業における活動を紹介する（寺本・中西、2001）。

### ①ナレッジマネジメント取り組みの目的

世界 183 カ国に 6 カンパニー、1900 のオフィスを持ち、従業員 15 万人を抱えるユナイテッド・テクノロジーズ社（United Technologies Corporation: UTC）は、1998 年 11 月から本格的なナレッジマネジメントに取り組んでいる。その主体は、ナレッジマネジメント担当取締役（Director of Knowledge Management）であるジーン・メイヒュー氏と彼女が率いるナレッジマネジメントチームである。

同社は、おもに M&A によって成長を遂げた巨大製造業コングロマリットであり、分権化された各カンパニーが扱う事業や技術には、必ずしも高い関連性があるわけではない。

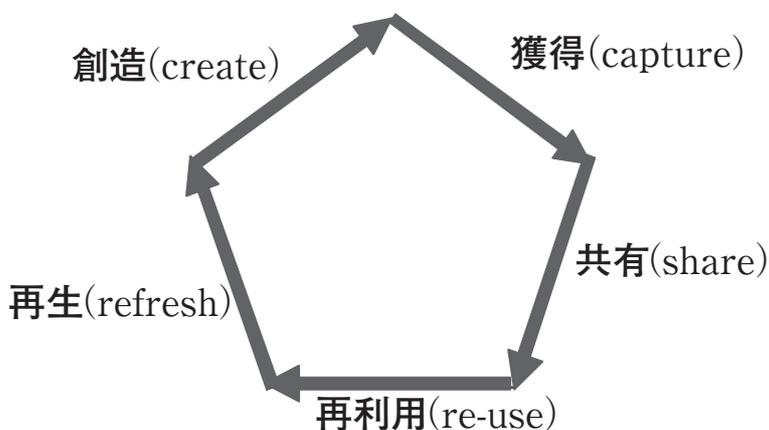
現在あるカンパニーは、航空機エンジンを取り扱うプラット・アンド・ホイットニー社、空調機・業務用冷蔵設備事業のキャリアー社、エレベーターのオーチス社、航空宇宙製品サプライヤーのハミルトン・サンドストランド社、ヘリコプターのシコルスキー社、燃料電池のインターナショナル・フューエル・セルズ社の6つである。

メイヒュー氏とナレッジマネジメントチームの目的は、各カンパニーが持つ有効な知識を相互に利用し合うことである。たとえば、NASA 向けの宇宙服を開発したハミルトン・サンドストランド社が開発した技術を、オーチス社のエレベーターの研究開発にどう活かすかというものである。

### (1) ナレッジの定義とナレッジマネジメントのプロセス

彼らは、ナレッジとは「能力」であり、目に見えるような形があるものではないと定義している。そして、このような定義から、ナレッジとは、モノの問題ではなく、ヒトに焦点を当てて考えるべきだと明確に認識している。さらに、ナレッジに企業組織の「価値基準」、「信念」、「文化」などを日常の活動に埋め込んだものが「知恵」である。

UTCによれば、ナレッジマネジメントとは、「(そのままでは組織に蓄積する価値のない)情報を、自社にとって価値のあるものに変換するプロセス」である。このプロセスは、ナレッジの創造 (creation)、獲得 (capture)、共有 (share)、再利用 (re-use)、再生 (refresh) のサイクルで構成される。



出所：UTC Knowledge Management Model より作成

図2-5 UTCにおけるナレッジマネジメントサイクル

ナレッジの創造とは、誰かが何かを学んだり、新しく何かを開発したりしたときの場合をいう。たとえば、ある問題解決のためにナレッジを使った場合、そこで「問題解決手法」という新たなナレッジができたことになる。

ナレッジの獲得は、情報の獲得とは異なる。人によって意味付けされてはじめて、情報

はナレッジに変わる。つまり、人間が介在することが重要なのである。

ナレッジの共有には、信頼関係が必要である。信頼関係がなければ、ナレッジを自発的に共有しようという動きは起こらない。したがって、企業の価値基準や文化がナレッジマネジメントにおいて非常に重要な要素になってくる。

ナレッジの再利用とは、ナレッジが創造されたときと別のコンテキストにおいて使われたことをいう。ある部署でのベストプラクティスを、他部署で活用する場合などを考えてみればよい。

ナレッジの再生とは、時に合わせて更新し、不要になったナレッジを捨て去ることである。過去に学んだ知識はすぐに陳腐化するものであるということを常に認識しておかなければならない。

## (2) ナレッジマネジメント推進プロジェクト

UTCの研究開発部門には、カンパニーを超えたUTECA (United Technologies Engineering Coordination Activities) と呼ばれるクロスファンクショナルグループが1970年代からナレッジマネジメントに関する活動を開始し、成果をあげている。UTECAの参加者は、日常会話や電子メールなどの非公式チャネル、および毎年の技術コンファレンスなどの公式チャネルの双方を用い、知の交換と共有を実現している。メイヒュー氏は、彼らの知識共有／交換プログラムを形式化し、全社のナレッジマネジメントプロジェクトの第一歩として使えないか考えたのである。

まず、メイヒュー氏が率いるチームは、UTC本社の技術担当上級副社長キャシディ (Cassidy) 氏に協力を仰ぎ、また、取締役会に対し、このプロジェクトに対するサポートの保証を取りつけた。

組織を超えたコミュニティを構築するには、シニアおよびミドルクラスのマネジャーの関与が必要であることを学んだチームは、早速マネジャーたちを説得にかかった。ミドルマネジャーは、最前線の現場において誰がエキスパートかを正しく評価するよう求められた。一方、カンパニーのシニアマネジャーは、このナレッジマネジメントプロジェクトがUTCの選ぶ最良の手段であると社員に徹底するのに一役買った。またミドルマネジャー同様、エキスパートを選別し、彼らをこのプロジェクトに関与させるのに大いに貢献した。さらに顧客と製品双方に重要なコア技術を分析した。

この間、ナレッジマネジメントチームは、プログラムの形式化作業を行っていた。1989年にはじまったエキスパートディレクター以上の手法も組み込む予定である。

こうして、UTECAのベテランのチームが満載された知識共有プログラムが稼働しつつあるが、これからは顧客や学術機関など外部とのチームの共有も視野に入れている。メイヒュー氏は、過去の経験から情報共有に全幅の信頼を寄せている訳ではない。インタビューなど、従来の手法も用いていくつもりであるということである。

### (3) ナレッジマネジメントのための人材

UTCの事例からも学ぶことができるのは、まずナレッジマネジメント普及のためには「演出家」としての専任人材またはチームの存在が重要であるということである。こうした専任チームが設置されるのは、知識を共有した後のプロセスを参加者各人の努力に任せているだけでは、ナレッジマネジメントの本来の目的に到達するのが難しいことが、すでに経験的に知られているからであろう。こうした専任担当者、専任チームに求められる役割とは、個々の組織メンバーにとって必要な知識へのアクセス性を高めることである。

その一つが、ナレッジの選別である。UTCのケースでは、エキスパートの選別に多大な労力を払っている。エキスパートとは、優れたナレッジを所有する人物であり、UTCは、共有すべきナレッジとそうでないナレッジの選別を非常に重視している。彼らは、無駄のない(lean)ナレッジを目指しているのである。

次に、どのナレッジをどこにおけば組織メンバーにとって最も都合がよいかというナレッジのポジショニングがある。誰もが目的のナレッジにたどり着きやすいように明示された案内図(ガイドブック)の提示である。企業で日常的に交わされている「○○の件は、××さんに聞け」という会話を定形化したKnow Who Directoryもこれに含まれる。

こうして蓄積されたナレッジに、組織メンバーがアクセスし、自分の業務に使えそうだと新しい関連性を発見すれば、演出者はそこで、関連のある新たなナレッジを組織メンバーに提示するとともに、グローバルな視野で新たなナレッジの関連性を解釈し、ナレッジマップを修正する。修正されたマップは、次のユーザーにとって、より有用になっているはずである。また、ナレッジマップはすぐに陳腐化するので、定常的なメンテナンスも欠かせない。

さらに、シニアマネジャーが極めて重要な役割を果たしていることにも注目したい。ナレッジマネジメントはオペレーショナルな知識の吸い上げと共有といったボトムアップからの側面が強調されやすいが、少なくともしくみの構築には、強力なトップダウンが必要であるということが、このケースから示唆される。

よい情報が集まる場には人は自然に集まってくる。すなわち、残すに値するナレッジを蓄積していけば、よりよいナレッジが集まるという好循環を発生させ、極めて質の高いナレッジを集積していくための仕掛けが重要である。それと同時に優れた演出家の仕事は、組織メンバーの負荷を減じることになる。専任人材・チームは、ナレッジマネジメントプロセスの好循環を作りだし、異質な知の相互作用の場をつくる推進役でもある。彼らの存在は、企業のナレッジマネジメントの全体プロセスにとって、ナレッジの「仕切り人」としての役割を担っていると考えられる。UTCでのナレッジマネジメントの取り組みは、図2-6のようにまとめられる。

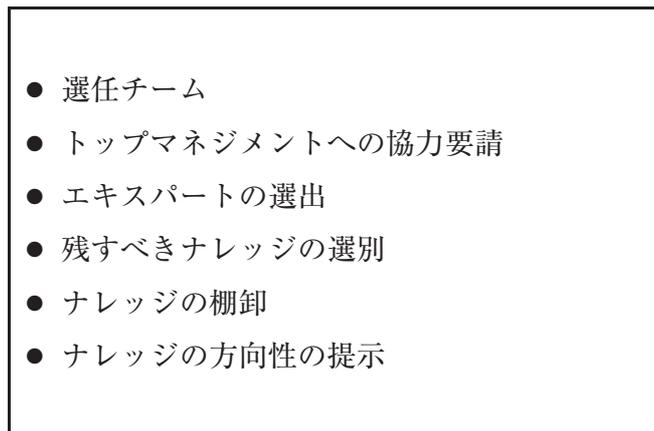
- 
- 選任チーム
  - トップマネジメントへの協力要請
  - エキスパートの選出
  - 残すべきナレッジの選別
  - ナレッジの棚卸
  - ナレッジの方向性の提示

図2-6 UTCにおけるナレッジマネジメントのポイント

## 第7節 おわりに

本稿では、ナレッジマネジメントに関する一般的な内容について、事例を含めて説明してきた。インターネットの急速な発展、熟練労働者の高齢化などで、わが国のナレッジマネジメントは新たな局面を迎えつつある。これまでの企業境界を超えた知識の相互交流や世代間の知識伝承などにも論点は広がってきている。つまり、ナレッジマネジメントに関する理論と実践の領域は、今後、時間的にも空間的にも拡大を続けるだろうと予測されるのである。

## 参考文献

### <引用文献>

- Bell, D., *The Coming of Post-Industrial Society*, Basic Books, 1973. (内田忠夫、嘉治元郎、城塚登、馬場修一ほか訳『脱工業社会の到来 (上) (下)』、ダイヤモンド社、1975年。)
- ベル, D.著、山崎正和、林雄二郎ほか訳『知識社会の衝撃』、TBSブリタニカ、1995年。
- Burton-Jones, A. *Knowledge Capitalism: Business, Work, and Learning in the New Economy*, Oxford Univ Press, 1999. (野中郁次郎、有賀裕子訳『知識資本主義—ビジネス、就労、学習の意味が根本から変わる』、日本経済新聞社、2001年。)
- Davenport, T.H. and Prusak, L., *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, 1997. (梅本勝博訳『ワーキング・ナレッジ—「知」を活かす経営』生産性出版 2000年)
- ダavenport, T. H. 「ナレッジ・マネジメント実践法」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』、August-September, 1999.
- Davis, S.M. and Botkin, J.W., *The Monster Under the Bed: How Business Is Mastering the*

- Opportunity of Knowledge for Profit, Simon & Schuster, 1994. (中西晶。竹田昌弘訳、『マルチメディア社会の知識ビジネス』、産能大学出版部、1997年。)
- Drucker, P.F., Post-capitalist Society, Harperbusiness, 1993. (上田惇生、佐々木実智夫、田代正美訳『ポスト資本主義社会：21世紀の組織と人間はどう変わるか』、ダイヤモンド社、1994年。)
  - Drucker, P.F., The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society (reprinted edition) , Transaction Publishers,1992. (上田惇生訳『断絶の時代(新版)』、ダイヤモンド社、1999年)
  - Martiny, M., Knowledge Management at HP Consulting, Organizational Dynamics, Vol.27-2,pp.71-77,1999.
  - 中西晶「ナレッジ・マネジメントにおける情報技術」『情報技術と企業経営』、学文社2003年。
  - Nonaka, I. and Takeuchi, H., The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, Oxford Univ Press,1995. (野中郁次郎・竹内弘高著、梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社1996年)
  - Lave, J. and Wenger E. Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation, Cambridge University Press., 1991. (佐伯胖訳『状況に埋め込まれた学習—正統的周辺参加』、産業図書 1993年)
  - 寺本義也、中西晶著『知識社会構築と人材革新：主体形成』、日科技連出版社、2000年。
  - 寺本義也、中西晶編著『知識社会構築と理念革新：価値創造』、日科技連出版社 2001年。
  - Tierney, T., Nohria, N. and Hansen, M. T., 「コンサルティング・ファームに学ぶ『知』の活用戦略」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』, August-September, 1999, pp.60-74.
  - Toffler, A., The Third Wave, W. Morrow & Company, 1980. (鈴木健二ほか訳、『第三の波』、日本放送出版協会、1980年。)
  - Toffler, A., Powershift, Bantam Books, 1990. (徳山二郎訳、『パワーシフト(上)(下)』、フジテレビ出版、1990年。)

<その他の参考文献>

- アーサーアンダーセンビジネスコンサルティング『図解 ナレッジマネジメント』東洋経済新報社、1999年。
- 紺野登『ナレッジマネジメント入門』、日経文庫、2002年
- 野中郁次郎・紺野登『知識経営のすすめ—ナレッジマネジメントとその時代』、ちくま新書、1999年。
- Harvard Business Review 編、DIAMONDハーバードビジネスレビュー編集部訳『ナレッジ・マネジメント(ハーバード・ビジネス・レビュー・ブックス)』、ダイヤモンド社、2000年。

本稿は、以下の原稿をもとに再構成し、加筆修正したものである。

- 中西晶「ナレッジ・マネジメントにおける情報技術」『情報技術と企業経営』、学文社2003年。
- 寺本義也、中西晶著『知識社会構築と人材革新：主体形成』、日科技連出版社、2000年。
- 寺本義也、中西晶編著『知識社会構築と理念革新：価値創造』、日科技連出版社 2001年。