

学者が斬る

ナレッジ・マネジメントの起源と本質

「ナレッジ・マネジメント」という言葉が一般に知られるようになったが、その本質は理解されず、知識を共有するためのシステムを導入すればよいと誤解している人はまだ多い。

梅本 勝博 (北陸先端科学技術大学院大学・知識科学研究科教授)

うめもと かつひろ

1950年生まれ。75年九州大学経済学部卒業、米ジョージ・ワシントン大学修士課程、同大学博士課程修了。一橋大学商学部助手、北陸先端科学技術大学院大学・知識科学研究科助教授などを経て2004年から現職。専門はナレッジ・マネジメント、公共政策論。著書に『医療・福祉のナレッジ・マネジメント』（日経研出版、共著）など



今年6月、ナレッジ・マネジメント（知識経営）の分野で恒例の世界的な調査「最も賞賛される知識企業（Most Admired Knowledge Enterprises : MAKE）」の今年の分が発表され、トヨタ自動車が2年連続、総合点でトップになった。日本からは、トヨタの他に、ホンダとソニーも選ばれた。しかし、これら3社はナレッジ・マネジメントの分野で、優れた実践事例として取り上げられることはない。これはどういうことなのか。

答えは、トヨタ、ホンダ、ソニーは、自分たちのビジネスの実践を「ナレッジ・マネジメント」とは呼んでいないが、実質的にはナレッジ・マネジメントを実践している、ということである。ナレッジ・マネジメントとは、既存の知を共有・活用しながら、新しい知を創造し続ける経営の実践であり、実はこの言葉が使われる以前から企業がやってきたことなのである。

したがって、ナレッジ・マネジメントをかつて流行したビジネス・プロセス・リエンジニアリング（ビジネスの過程を再設計して企業を変革すること）のように一過性の流行として捉える見方はまちがっている。知識経営としてのナレッジ・マネジメントは、人間の社会的・組織的な営みとしての「経営」の本質が知であることを捉えたものであり、21世紀の「知識社会」における最も重要な経営資源としての

知識に着目した新しい経営パラダイムなのである。それはまた、品質管理がそうであるように、企業経営のみならず、医療や行政など社会の様々な分野に应用できる、知の創造・共有・活用によって価値を創造する一種の社会技術・社会運動でもある。

ナレッジ・マネジメントは、実践であるだけでなく、経営という社会・組織現象を理解し説明するための理論的枠組みでもある。

90年代半ばから始まったナレッジ・マネジメント運動は、実はその起源は（少なくともその一つは）日本にある。野中郁次郎一橋大学名誉教授は、90年に『知識創造の経営』という本を上梓し、翌年には、経営の分野で最も権威あるハーバード・ビジネス・レビューに、英語論文「The Knowledge-Creating Company（知識創造企業）」を発表して、日本企業の強さの源泉が組織的知識創造であることを実証し、世界中の研究者のみならずビジネスの実務者にも大きな影響を与えた。

さらに1995年には、同タイトルの英文書『The Knowledge-Creating Company』（野中郁次郎・竹内弘高共著、邦訳『知識創造企業』1996年）で、組織的知識創造理論を日本から世界に発信した。ナレッジ・マネジメント運動は、この本をきっかけに始まったというのが定説にな

ついで。

「知識管理」に成り下がった

しかしながら、このように元々は「知識創造の経営」すなわち新しい知識を作り続ける経営が野中理論の主旨であったのが、アメリカで始まったナレッジ・マネジメントの実践は、知識の共有・活用のみに重きを置く効率主義的な「知識管理」に成り下がってしまった。



知識の共有だけでは十分でない

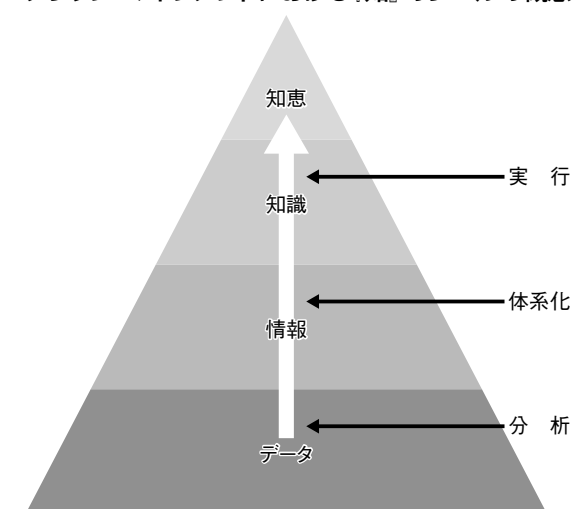
『The Knowledge-Creating Company』が全米ビジネス書部門でベスト・ブック・オブ・ザ・イヤーに選ばれ世界的なベストセラーになったことによって、パッケージ化のうまいアメリカのコンサルタントたちが、自分たちのビジネスが知識を売るサービスであることに気づき、またその本が巻き起こしたビジネス分野での知識への関心の高まりをうまく利用して、自分たちが蓄積してきた知識共有・活用のノウハウやシステムをパッケージ化してクライアントである大企業に売り出したのがナレッジ・マネジメント運動の始まりである。

これにグループウェア（グループで情報を共有するソフト）などの既存のソフトウェアをナレッジ・マネジメントのツールとして売り込もうとIT企業が大半して後に続いたのが、90年代後半の急速なナレッジ・マネジメントへの関心の高まりの実体である。

「知識経営」という訳語は、この皮肉な成り行きに違和感を覚えた野中教授のグループが、既存の知識の共有・活用だけのナレッジ・マネジメント、すなわち「知識管理」という浅薄な理解を是正するために作った造語である。

最近では、知識経営という言葉がナレッジ・マネジメントの訳語として使われるようになってきたことと、さらに「情報システムを導入しさえすればナレッジ・マネジメントができる」というまちがった理解がかなり減ったことは誠に喜ばしい限りである。

ナレッジ・マネジメントにおける『知』のレベルの概念



を情報に、情報を知識に、さらに知識を知恵に変換するのが、ナレッジ・マネジメントなのである(図)。

知識経営で重要な「仕組み」づくり

このように、「データ、情報、知識、知恵」という知のすべてのレベルを対象にしている」と言ったとしても、それでもまだ知識経営の本質をつかんだとは言えない。

我々が「知」と言うとき、それは三つの意味を持っている。

第一に、生命体の生き続ける営みから創発してきた能力 (power) であり、第二に、その能力が発揮される過程 (process) であり、第三に、その過程の成果 (product) である。我々が知識というとき思い浮かべる教科書やマ

知識の共有・活用を重視する浅薄な米国流

個人と組織の能力開発が最も重要な課題

ニユアルなどは、成果である。

知識経営は、普通は成果としての知識のマネジメントと理解されているが、それだけでなく、「知」を創造・共有・活用するプロセスのマネジメントと、「知」を創造・共有・活用する個人的・組織的な能力の開発も含まれる。能力開発の側面は、企業などの組織における人材育成・人的資源管理、社会における「教育」に相当する。

「企業は人なり」という箴言は、その意味で正しいが、知識経営の視点から言えば、それだけでなく、能力ある個人に能力を発揮させ、組織の能力にまとめ上げる「仕組み」がより重要である。能力ある個人が企業を選んで渡り歩くことが珍しくなくなった今日、彼らの能力を十全に発揮させるそのような組織能力こそが、最も重要な競争優位の源泉なのである。

その組織能力には、様々な能力を持った多様な個人を結びつける組織的な仕組み、情報システムのインフラ、コミュニケーションとコラボレーション（協働）を促進するワークプレイス（職場）環境などが含まれる。これは個人と組織が知識を創造・共有・活用するための環境を整備することだと言

い換えることができる。要するに、個人および組織の能力開発がナレッジ・マネジメントの中で最も重要な課題である。既存の知の活用ばかりをおこなっている企業は、「知識管理」としての後ろ向きなナレッジ・マネジメントだけを実践していることになる。

SECIモデルに対する誤解

もう一つまかり通っている誤解を解きたい。

知識経営の基礎理論として、野中の組織的知識創造理論が世界的に広く知られている。この理論は、知識には主観的・身体的・経験的な暗黙知と、客観的・理性的・合理的な形式知の二つの側面があり、新しい知識は暗黙知と形式知が相互作用しながら暗黙知は形式知へ、形式知は暗黙知に成り変わることによって創られる、と主張する。この命題を前提に、組織による知識創造のプロセスを説明するのが、SECIモデルである。

SECIモデルは以下の四つのフェイズ（局面）から成っている。共同体験を通じて思いや技能などの暗黙知を共感・獲得する[共同化(Socialization)]

その暗黙知から明示的な言葉や図表で表現されたコンセプトなどの形式知を創造する「表出化(Externalization)」その新しい形式知と既存の形式知を組み合わせて体系的な形式知を創造する「連結化(Combination)」その体系的な形式知を実際に体験する過程でそれを使いこなすノウハウや問題に対する違和感などの新たな暗黙知を獲得する「内面化(Internalization)」である。組織の知識は、これら四つのフェイズがスパイラル

(渦巻き状)にくり返されることによって豊かになっていくのである。

このSECIモデルが実践に使えないと批判している人たちがいる。しかし彼らは、理論が何たるか、を知らない人たちである。SECIモデルは組織的知識創造のプロセスを理解し説明するための理論的モデル

であって、ナレッジ・マネジメントのやり方を教える実践モデルではないのである。

また、SECIモデルは実践に使用ると言っている人たちも、理論というもののがわかってはいない。『知識創造企業』の序文に引用してあるドイツ系アメリカ人の社会心理学者クルト・レヴィンの有名な言葉「よい理論ほど実践的なものはない」の意味は、よい理論はそのまま実践に使えるということではなくて、よい理論は問題の本質（例えば因果関係）を明らかにするのではなく、その問題を解く解決案が導き出せ、なぜその案が有効かを説明できる、という意味である。



米国では「知識創造」ではなく「知識管理」が中心になってしまった

ナレッジ・マネジメントのために開発された手法は、SECIのフェイズのそれぞれに当てはめることができ、それらのうまく使いこなせば、SECIスパイラルは回る。トヨタがなぜあれほど強いのかは、理論的枠組みとしてのナレッジ・マネジメントで説明できるのである。

ビジネス・プロセスに埋め込む

『The Knowledge-Creating Company』と並んで世界的ベストセラーになった『Working Knowledge』（1998年、邦訳『ワーキング・ナレッジ』2000年）のペーパーバック版の序文で、著者であるトーマス・ダベンポートとローレンス・プルサックは、ナレッジ・マネジメントが通常業務に上乗せされる形でおこなわれる限りは本当の成功は得られない、と書いている。

つまり、情報や知識をデータベースに登録するようなことを余分な仕事としてやっているようでは、ナレッジ・マネジメントはうまくいかない、というのである。あるいは、ナレッジ・マネジメントを特別なプロジェクトとして、日常業務から離れてやっている状

態もそれに含まれるだろう。

ではどうすればよいのであろうか。彼らの答えは、「ナレッジ・マネジメントのプロセスを重要なナレッジ・ワーク・プロセスに溶け込ませる」とである。言い換えると、知識を創造し、共有し、活用するという知識プロセスを、ビジネス・プロセスの中に埋め込むことである。彼らは、そのためにビジネス・プロセスをナレッジ・ワーク・プロセスとしてデザインし直すことを勧めている。

しかし、それは簡単ではない。ナレッジ・ワーカーの特徴は自律性と自発性であり、他人の作ったプロセス・デザインなどを手渡されても受け取らないので、トップダウンのナレッジ・ワーク・リエンジニアリングはうまくいかない。ナレッジ・ワーカーとナレッジ・ワーク・デザイナーが一緒にナレッジ・ワーク・プロセスを長期的に観察し、少しずつ微調整しながらデザインする必要があるので、時間がかかるのである。

一方で、ビジネス・プロセスを知識プロセスとして意識せずに、それを長い時間をかけて少しずつ改善しながらデザインしてきた企業がある。それが

冒頭に挙げたトヨタである。

トヨタのトップが自分たちのやっていることが実質的にナレッジ・マネジメントであることを意識し始めたのは、おそらくここ数年のことだと思われる。日本ナレッジ・マネジメント学会東海研究会で02年に講演したトヨタの白水宏典副社長（現ダイハツ工業会長）は、トヨタの「見える化」はマニュアル化であり、そのままでは暗黙知にとどまる経験知（特に失敗経験）を形式知にして共有しているという意味では、それはナレッジ・マネジメントと関係あると指摘したそうである。

一つの例として、フェンダーミラーの設計に当たっては3万件の失敗経験がデジタル化されてデータベースに蓄積されており、それを活用することによって問題発見が容易になり、共有された知識が品質向上につながっているという。また、デジタル化によって浮いた時間は創造的な自由時間に、すなわち知識創造に使っているそうである（日本ナレッジ・マネジメント学会メールマガジンMAKEフラッシュ03号02年7月30日発行）。

つまり、トヨタは知識を創造し、共有し、活用するという知識プロセスを

ビジネス・プロセスに埋め込んでおり、それを最近までナレッジ・マネジメントと意識せずに実践してきたのである。

理想的なナレッジ・マネジメントとは、知識プロセスがビジネス・プロセスに埋め込まれているので、仕事をしているときにはナレッジ・マネジメントをやっているつもりはなく、知識を創造・共有・活用していることを意識していない状態である。逆に言えば、ビジネス・プロセスに埋め込まれたナレッジ・マネジメント技術・手法を使って知識を共有・活用しなければ新しい知識は創造できず、仕事にならないような仕組みが作られている状態が、ナレッジ・マネジメントとしては理想的である。

しかしその一方で、意識しようと思えば自分の仕事をデザインされた知識プロセスとして意識することもでき、自分であるいはナレッジ・ワーク・デザイナーと協働で知識プロセスをデザインできることも必要である。

このように、知識経営には、暗黙知と形式知、意識的と無意識的、個人と組織などを対立的に捉えて、どちらかを選択する2項対立的思考ではないという特徴がある。「あれかこれか(either-or)」ではなく、「あれもこれも(both-and)」という思考法が知識経営の真骨頂である。

意識しないナレッジ・マネジメントが理想