

# ナレッジマネジメント レポート 2007年

比類なきブランド、ユニークなビジネスモデルの革新に脳力の集中を！

ナレッジマネジメント コンサルタント

三上 紘司 (Hiroshi mikami)

まだまだナレッジ、ますますナレッジの21世紀初頭にもかかわらず、一時期のナレッジマネジメントブームの反動か、ナレッジマネジメントの取り組みが沈静化しているように思えてならない。

日本におけるナレッジマネジメントの取り組みの実態を把握すべく、インタビュー調査およびアンケート調査を行った。調査対象は、中小企業から大企業、公的機関、業種的には製造業、サービス業、マスメディアを網羅した。組織としての公式見解を求めるのではなく、あくまでも各組織に属する個人の認識と本音を求めた。この調査から浮かび上がった実態を次の言葉が代表している。

.....ナレッジマネジメントの認識実態 A.....

1999年にナレッジマネジメントブームがあった。  
しかし、取り込めていない。  
ITシステムはあるが、誰もインプットしてくれない。

.....

これがナレッジマネジメントブームに乗って、ナレッジマネジメントに乗り出した多くの会社の、多くの認識を代弁しているように思える。

ナレッジマネジメントのためのIT・情報ツールの導入を前提とし、その有効活用によって知識共有をはかろうとする考え方・認識である。もうひとつ実態を代表する言葉がある。

.....ナレッジマネジメントの認識実態 B.....

ナレッジマネジメントという言葉は雑誌などを通じて知っている。  
しかし、何かと訊かれてもわからない。  
ただ、ナレッジマネジメントには興味がある。

.....

以上の代表的な認識と過去10年間に当社が蓄積してきた知識を重ね合わせたとき、次の実態が浮かび上がってくる。

### 日本の多くの会社におけるナレッジマネジメントの実態

- ナレッジマネジメントがどういうものか、ほんの少しだけ知っている。
- なぜ、ナレッジマネジメントなのかは、ほとんど知らない。
- どのように、ナレッジマネジメントするのかも、ほとんど知らない。



だから、「システムがあっても誰もインプットしてくれない」という認識が生まれる一方、十分な知的ダイナミズムや実績を生むに至っていない。

ここで、ナレッジマネジメントという概念が生まれた背景を概括してみたい。

### ナレッジマネジメントが生まれた時代的背景

今の時代、すなわち、第三の波の経済においては、有形資産もさることながら無形資産の大事な時代、極論すれば有形資産よりも無形資産が大事な時代である。工業化社会から情報化社会・知識社会へと変化する中で、会計上表現されない無形資産が価値を生み出す要素として重要であるという認識が生まれた。そして、「知識」や「知的資本」に注目が集まるようになってきた。

ここでナレッジマネジメントブームとなる。



大企業のほとんどと中小企業のごく一握りがナレッジマネジメントに取り組んだ。何をやったかといえば、ナレッジマネジメントのためのITシステムを導入したのである。ここに理屈もへったくれもない。よそが導入しているから、うちも導入する。だからブームなのだが。

そして、何が起こったか。  
システムはあるが、あまり活用されていない。

なぜ、このような現状にとどまっているのか。  
それは、ナレッジマネジメントに対する理解が不十分だからである。

いままでの50年、そして、これからの50年は、工業社会から知識社会への移行期である。  
過去50年において、移行期だからこそ変革の取り組みがなされてきた。「変革」「変化」「大変な時代」などの世に普及した言葉が示す通りである。

私たちは、工業社会から知識社会への移行期の真っ只中にいる。その私たちの現状を未来学者のアルビン・トフラー氏は次のように指摘している。

--- 不思議に思えるかもしれないが、「知識経済」がはじまって、たっぷり半世紀が経過した現在でも、新しい経済の背景にある「知」については、赤面するほど、わずかな点しか分かっていない。---

### ビジネスにおける日常的風景

新しい要望、新しい苦情、新しい用語、新しい情報が毎日流れ込んでくる。新しい用語、新しい情報の波をある程度理解しているから、時代に後れることなく、時代とともに流れていく。

ここで、「程度」に注意してほしい。

毎日新しい情報が流れ込んでくる。マスメディアばかりでなく、PC、携帯のようなパーソナルメディアを通して、そして、メディアを介さずに直接のコミュニケーションによって。

さて、その膨大な情報のうち、どの「程度」のフィードバックが会社にあるだろうか。

社員は日々獲得する情報のなかで、どういものがどの「程度」重要かを、どの「程度」知っているだろうか。

フィードバックという行動の意味を知っていても、その基準を知らないがゆえにフィードバックが起きないのである。

すなわち、情報は各個人のなかに死蔵されていく。

一方、情報のフィードバックが起こっても、そのフィードバックを理解しない経営者、会社がある。

この情報過多の時代においてフラストレーションのたまる変革期に我々は位置しているのである。

だからこそ、まず経営者がしっかりとナレッジマネジメントを理解する必要がある。



### ナレッジマネジメントの起点は経営者である。

日本におけるナレッジマネジメントの現状分析  
What は少し知っている。  
Why はほとんど知らない。  
How もほとんど知らない。

ナレッジマネジメントを理解することによって、各社が各社ならではの、ナレッジ時代におけるユニークな位置づけを築くための努力を始めることができるのである。

今の社員とともに、20年先の事業を構想すること。

変化の速い時代だから、そのタイムプレッシャーゆえに目先の3年、5年先を構想したくなるかもしれない。しかし、その時間スケールは、ナレッジ時代における貴社ならではのユニークさを発見、想像するという目的にとっては、あまりにも窮屈なのである。

想像力や発想力といったみずみずしい脳の潜在力を引き出し、活用するためには、20年先を構想することである。



### 20年先を構想することがナレッジマネジメントの出発点

落ち着いて、20年先を構想することによって、何が生まれるか。きたるべき時代における新たな価値・バリューを生み出す仕組み、ビジネスモデルが生まれるのである。そこで、ことは終わらない。あるべき組織構造、社風、企業風土、企業文化へと思いが至る。これらは全て、知識社会において金融資産や有形資産よりも重要と言われている「**知的資本**」そのものなのである。

**知的資本**と聞いて、反射的に想起するのは「**人的資本**」。人が伸びてこそ会社が伸びる。人が大事、人は財産、人財という考え方である。

東大卒、京大卒であろうが、中卒、高卒であろうが、人間の能力に大差はない。大差がないどころか、学歴が低いほど創造性が高いのではないかとさえ思える。一個人では大差がないのに、それぞれが会社や組織に入るとなぜこれほどの大差が生まれるのか。

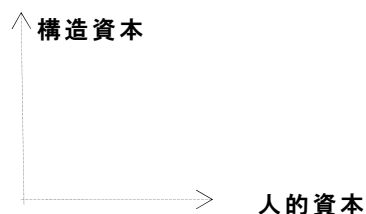
ここに人的資本とは全く異なった「**構造資本**」という次元が存在しているからである。働きから価値を生み出す仕組み。人材の潜在力を引き出す仕組み。



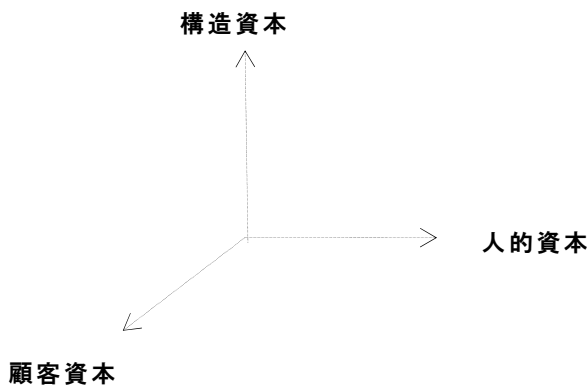
**企業業績は、「人的資本」と「構造資本」の掛け算である。**

会社であろうが、役所であろうが、業績の良し悪しの決定要因は「構造資本」なのである。理念、戦略、ルール、ビジネスモデル、組織・構造、社風・企業風土・企業文化。

**人的資本**の軸と**構造資本**の軸によって二次元的、平面的に知的資本を表現し把握することができる。



さらに、人の力、仕組みの力だけではなく、顧客からの信頼、信用される力も会社の力を表現し把握する新たな軸ではなかろうかということで、**顧客資本**の軸を加えると三次元の立体として知的資本を表現し把握することができる。



これは単なる私の思いつきや発明ではなく、トーマス・スチュアート、リーフ・エドビンソン、セイント・オンジらがすでに指摘していることである。

さて、この知的資本から見た場合、どれだけ今の日本におけるナレッジマネジメントの取り組みが偏ったものであるかが見えてくる。

ここで、ナレッジマネジメントを改めて定義しよう。多くの人々は、IT(情報技術)や情報システムという道具を使って、知識を共有することがナレッジマネジメントであると認識している。だから、行き詰ってしまう。



### ナレッジマネジメントとは、知的資本を殖やすこと。

知的資本を殖やすという根源的な視点で見ると、情報システムで知識を共有するなどはごくごく一部であることが見えてくる。次のリストは、公表されているいくつかの知的資本勘定項目を参考にしながら、独自に作り上げたものである。

#### 知的資本勘定科目

##### ● 人的資本

従業員の知識、経験、技能(スキル)、能力、潜在能力

##### ● 構造資本(バリューを生み出す仕組みの力)

経営理念・経営方針・価値観

ビジネスモデル

組織・構造・業務プロセス

社風・企業風土・企業文化

##### ● 顧客資本(顧客をひきつける力)

ブランドイメージ

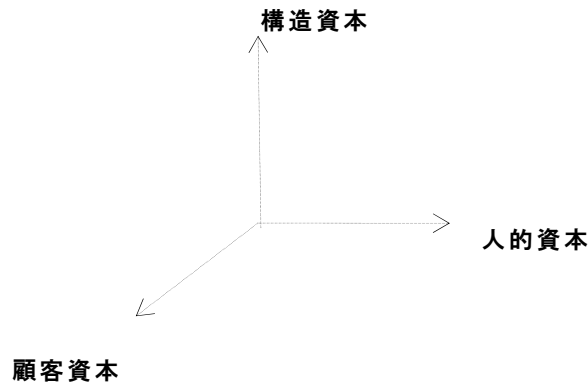
企業イメージ

信用

以上の知的資本勘定科目の全て、あるいは一部に対して、知識の獲得、共有、創造、提供をすることがナレッジマネジメントである。知識の「獲得」→「共有」→「創造」→「提供」という終わりのないサイクルを測ったり管理したり支援したりするのがナレッジマネジメントである。

----- 以上、一般論でここからが持論です。 -----

ほとんどの企業、とりわけ中小企業において、構造資本が脆弱である。構造資本が脆弱であるがために、人的資本が十分に活かされていない。構造資本、特にビジネスモデルなどの企業コンセプトの構築こそが多くの企業経営にとっての焦眉の急である。



#### 「構造資本」構築にあたっての留意点

- ① 経営資源を集中するポイントを絞り込むこと(かつ、成功のイメージを明らかにすること)
- ② 向き不向きに惑わされないこと(かつ、向き不向きを見分けること)
- ③ 個人間の情動的パイプ、心理的パイプを掃除して、流れを良くすること  
(心の満足と深い落ちつき)(変なひとと呼ばれることを恐れない)
- ④ 発見と感動のワクワク、ドキドキ、精神の高揚を大事にすること
- ⑤ 劇的な改革や痛みを伴う取組みでは、うまくいかないし、継続もしない。社内に規律を重視した文化を築きながら、じっくりと時間をかけて実行すること
- ⑥ 最も大事なことは、こんこんと湧き出る泉のように新しい知識が生まれる風土を築き上げること

最後に、本レポートの要約と提言をそえて、締めくくりとしたい。

#### 要約と提言

- 1 理由も根拠もわからないまま、雰囲気だけで取り組んできたから、多くの会社は同じような問題に直面せざるを得なくなった。ナレッジマネジメントについて会社として、厚み、深さ、奥行きのある理解と知識を身につけること。ナレッジマネジメントを理解することによって、各社が各社ならではの、ナレッジ時代におけるユニークな位置づけを築くための努力を始めることができる。
- 2 企業の値打ち、企業の力、企業の魅力を生み出している源泉は、金融資産や有形資産ではなく、ビジネスモデル、企業風土、組織的構造といった無形資産・知的資本である。各社各様のユニークなナレッジマネジメントの入り口を発見すること。ナレッジマ

ネジメントには、いろんな取り組み方があり、いろんな着眼点があり、いろんな入口がある。その全てが無尽蔵の可能性をはらんでいる。そして、他人がゾクゾク、あるいは、ウツトリするようなユニークな会社、どこにもない会社をつくりあげることである。

- 3 従業員の心の力、脳の力をどれだけ、生き生きと、伸び伸びと引き出せるか。これが経営者に課せられた課題である。躍心あるところ躍進あり。
- 4 未来に向かって、自分自身を、そして、自分の会社をチューニングしていくこと。明るい方向へ、光の射し込むほうへ。
- 5 頭や意識や考え方を切り替える必要があるのは、赤ん坊や子供たちではなく、長い年月の中でさまざまなことを経験してきた我々であり経営者であり指導的立場に位置している人々なのである。
- 6 古い知識をドンドン熟成させて、新しい知識を次々と生み出すのが知識社会スタイル。
- 7 今という現実が教科書であり、今という現実を導き出している未来までもが教科書である。
- 8 誰もが、脳という素晴らしい未開拓の器官を持っている。
- 9 予期せぬときに予期せぬひらめき、セレンディピティが。
- 10 偶然のチャンスを得るには必然の積み重ね。未来への準備を！

以上-----