

新時代の経営手法 ナレッジマネジメント

概念はまだ明確ではないが、新しい時代の経営は今までの既成概念の延長線上にはない。新時代への動きは日本国内だけでなく、世界的に起こっている。その世界的な流れの中で、日本ではどのような経営をおこなっていくかを考え、実行していかななくてはならない。そのための経営・事業のあり方の開発は試行錯誤であろうと急務であろうと重要である。

今回はこれからの経営手法として有用とみられる「ナレッジ・マネジメント」についてBSOの観点で捉えてみたい。

・新時代の経営手法「ナレッジ・マネジメント」の特長

1．総合力を発揮する

「旧時代から新時代へ」「画一社会から混在社会へ」と変化し、情報通信技術の発達により世界規模で企業間競争が激化していている現在、スピード的にもコスト的にも、そしてレベル的にも時代の要望に応えて常に生産性を向上させ、業績や企業価値を絶えず上げ続けていく経営を行っていくためには、「総合力」を発揮し変化にダイナミックに適応する企業になることが求められる。

その総合力を発揮する企業づくりの重要なポイントが次頁の6つである。これらすべてに関わる知識、経験、ノウハウ等（＝ナレッジ）を最大限に活用し実行することが新時代の経営手法に求められる。

総合力を発揮する企業づくりのポイント

1) 嗅覚を持った組織(変化を敏感に察知できる組織)

時代(世の中)の構造的な変化、顧客や市場、社会の求める要望を察知できる組織

2) ダイナミックに動く組織

察知した変化にダイナミックにマッチする動きを作り出せる組織

3) 最適戦略構築と戦略を具体化したプロセスの編成とマネージメント

変化に対応し、顧客満足を目指した最適な戦略を構築でき、その戦略を実行し、目的目標の達成に導く組織

4) 環境の変化に対応したリーダーシップの発揮

戦略を実行し、進めていく強力なリーダーシップを発揮できる組織

5) 戦略実行に必要な人材開発と学習組織の構築

半人前の人材を早期に一人前にする、また人材の流動化により、いろいろなタイプの人材を会社にフィットでき、即戦略化できる組織

6) 上記5つに関する情報の収集・分析・共有・活用ができる組織

2. ナレッジ・マネージメントは「スピードと集積と創発」

「ナレッジ・マネージメント」を日本語に直訳すると「知識経営」「知識管理」となる。その語感から連想すると、ITツールを導入し、情報を活用することだけのように感じられるが、それは本来持つ意味合いよりも範囲がかなり狭くなり、誤解を与えることが多い。

日本語としては、「ナレッジの集積と創発」経営という意味に近いのではないだろうか。

ナレッジ・マネージメントについては、いろいろなところで解説されているが、大きな特長は以下の3つである。

1) 個人のナレッジを組織の資産に

各企業の持つ「ノウハウ」や「蓄積した経験」の伝承(継承)は、未だに個人的な知的資産をベースとしたものであるために、その時にその仕事を担当している人の努力に大きく依存され、それぞれの企業内にとどまっているのが実態である。

ナレッジ・マネジメントが従来の経営管理の手法と違う特長の一つに、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活かすかということである。

よって顧客の意見、社内のノウハウや知識、他企業の事例、専門家の知識、個人が所有、蓄積している経験（成功や失敗等）、知識、知恵、ノウハウ等を集積し、「組織の資産」として蓄積させデータベース化し、共有することが重要になる。

2) 自律参加型の（オープン）ネットワークミーティング

変化の激しい現在、蓄積されたナレッジの陳腐化も早い。知識、ノウハウなどの新たな発見や共有を進める一方で、常に社員全員が活発にそしてスピーディーに情報やナレッジを交換し、実際の経営に活かし効果を生み出すことのできる組織を確立することも重要となる。

例えばアメリカのIT産業関連が急成長した背景の一つに、「集積」がある。シリコンバレーやシリコンアレーなどシリコン という所は極めて近い或いは狭い地形の中に、色々な専門家がチームを組んで対処できる環境にあり、そこにいる人々は気楽な交流（個人レベルのネットワークが機能する活発な各種研究会、アフターアワーや早朝ミーティングなどの開催）を日常的に行っている。

またイタリア産業の底力は「産地化」にある。中小企業の多いイタリアでは産業毎にネットワークをつくり、協力しながら生産活動を行っており、ネットワーク内で企画会議や工程会議のようなものを開催している。

ナレッジ・マネジメントでも単に個人の知的資産を組織に結集させ、その成功事例、失敗事例、ノウハウなどから学ぶという仕組みを持つだけでなく、それを実際に動かしている人達（例えば、ベテラン営業マンや上級技術者、リーダーシップを発揮している経営幹部、管理者、新入社員など）が自発的にコミュニケーションを取りながら、互いのナレッジを共有したり頻りに情報交換を行っていく環境を持ち、いろいろな人達と対話しながら情報価値を増殖し、自己のスキルアップや経営に活かしていくことが重要となる。

気軽に「今日、打ち合わせしよう」といって「タイミングよく、スピーディーに」情報交換を行っていくには、フェイス to フェイスだけでなく、時空間を越え活発に会話のできる「ネットワークミーティング」がこれからの時代の経営において重要な役割を果たす。

オープンタイプのネットワークの中で、大学やインキュベータ、企業が集積し、既成概念にとらわれず気軽に喧々囂々とディスカッションすることができれば、新しいビジネスアイデアが生まれ、そのアイデアを実現化しやすくなるだろう。

(3) 連想表現技法

「個人のナレッジの組織的資産化」、「自律参加型のオープンネットワークミーティング」をより効果的に効率的に行うには、「連想表現技法」が重要な役割を果たす。

これまで人間の中に蓄積されているノウハウ、知識、経験等は曖昧な表現や具体性にかける情報（専門用語では「暗黙知」という）のため、なかなか情報処理ができる対象になり難いものであった。

しかしこの「連想表現技法」を用いたシステムを活用することで、暗黙知を他の人が利用できる明確な形（専門用語では、「形式知」という）にでき、データベースとして蓄積することができるようになった。

連想表現技法は、「ある人に突然、何かの曖昧な情報が与えられると、その人はその曖昧な情報によって無意識に連想発想し、今まで自分自身でもはっきりと理解していなかったことを、突然、想起する」というように、個人が所有し形にしにくい曖昧な情報の意味を定義することなく、関係する情報に関連付けてくれる技法である。

例えば人と会話をしていて、突然その会話とは全く関係ない仕事の最良な方法が思い浮かんだり、今までもやもやとしか分からなかった意味合いが理解できたりすることがある。

人の中に情報、知識、経験、ノウハウなどが蓄積されているが、それらは全てのことに対応できるように関連付けられてはならず、簡単に言えば脳の中に点在している。

そしてそれらが会話やいろいろな媒体を通して見聞きした数多くの情報の中の何かに触れたとき、点在していた情報、ノウハウ、知識など

が突然に、整理され関連付けられ、はっきりとした形を創る。

一般的には「ひらめき」とか「アイデア」といわれていることである。

この連想表現技法を用いたシステムを通した情報のやり取りや質問、検索などに活用していくことで、今まで形に残らなかった思考のプロセスが蓄積され、それを活用するほどシステムは学習し修練され充実したナレッジを持つことになる。

例えばそのシステムを活用することで半人前の社員がベテラン社員のノウハウや思考を実務の中で学ぶことができたり、何かの壁にぶち当たった時、技術開発などのヒントをもらったりすることができる。

(詳細な「連想表現技法の概念」について、今後紹介することにする)

「情報の小箱」のご紹介

情報が氾濫している現代において『お役立ち情報』を見つけることはきわめて困難な時代になってきています。『探すのが面倒くさい』『良い情報がなかなか見つけれられない』という人の為に、BSO ではホームページ上で毎週 1 回キラリ情報をお届けしています。

情報については、協働通信にも掲載させていただきますが、ホームページではリアルタイムで更新しておりますので是非ご覧ください。

<http://www.bso.co.jp/>



2 . ナレッジ・マネジメントを効果的に活かし推進するために

前述で「ナレッジ・マネジメント」の主な特長を説明したが、真の目的は「分散また埋没しているナレッジを戦略的・組織的に活用し価値を創造する」ところにある。

「人」「物」「金」「情報」「理念」に加えて「ナレッジ(知)」を第6の経営資源として活用しより確かな経営判断していくため、また戦略的に活用するためにはBSOでは、「ナレッジをどのように創出し、どのようにナレッジ・マネジメントを構築していくか」「どのような企業に導入し、浸透させていくのか」「ナレッジが陳腐化しないよう、どのように維持管理・運営していくのか」など「ナレッジ・マネジメント」を根本から考え、実践に役立つものを検討していきたいと思う。

例えば

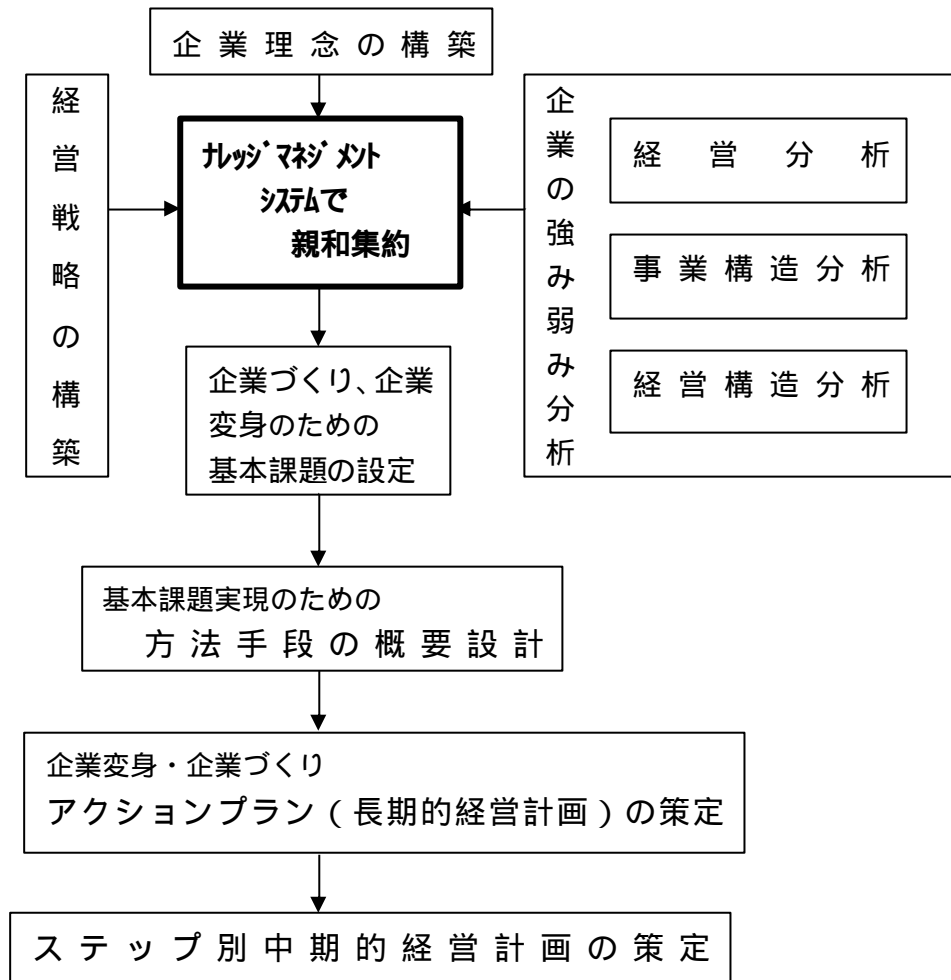
- ・顧客のニーズやウォンツというナレッジをどのように把握し、企業プロセスに組み込むか。
- ・商品・サービスに対するニーズというナレッジをどのように商品化するか。
- ・情報技術というナレッジを経営のどの場面で駆使するか。
- ・競合他社の情報（新製品開発、事業展開、工場進出、価格、販売方法、新サービスなどの情報）というナレッジをどのように収集するか。
- ・自分のナレッジを他の人とシェアするということには大きな抵抗感をもつのが一般であるが、それをどのように引き出し、どのように社員のやる気や満足度を起こさせるか。

など、現在経営場面で実際に起こっている解決すべき問題とその問題解決のための進め方などを検討しており、今後もいろいろな角度から「ナレッジマネジメント」について掲載していく。是非ご期待いただきたい。

今夏開催予定の「ナレッジマネジメント研究会」では次頁のようなナレッジによる問題解決を検討している。その一部を紹介する

定性型中長期経営計画の作成

激動する現代において、価値提供による社会との共存共栄を目指した、全社員のロマンが追求できる、経営資源を最大限発揮できる考働プログラム、つまり中長期経営計画の策定にもナレッジマネジメントシステムが、利用可能であると想定している。



21世紀に生きる企業に、これからますます必要な総合力発揮を目指す中長期的経営計画の策定において、BSOでは以下の情報を収集する。

- | | |
|------------|------------------|
| ・企業理念 | 実現化課題ディスカッション |
| ・企業の強み弱み分析 | 経営分析資料・事業経営構造分析 |
| ・経営戦略 | 環境変化の予測のディスカッション |

これらの3つの切り口で定性データを収集するが、予め社員が持っている「ナレッジ」を共有化する仕組みを持つことで、深い内容のディスカッションが可能になり、それを親和集約することによって自社独自の計画策定が可能になるだろう。

全員参画の経営の推進により企業力を向上させる

B S Oでは、21世紀の企業経営の重要な手法のひとつとして「全員参画の経営」を提唱している。新時代に生きる企業になるためには、時代に適応した事業を行うだけでなく、全社員のベクトルを合わせ、持っている能力と意欲を最大限に引き出し、全員で手分けして課題に取り組む企業姿勢が求められる。

ベクトルを合わせるために、B S Oでは、全社員に日ごろ自覚している問題点等をカードに記入してもらい、その「定性データ」を親和集約し、改善計画を創る手法を持っているが（協働通信4号参照）、この親和集約の部分にナレッジマネジメントシステムを使用する事で作業効率が上がり、全員参画の経営も同時に実現できると想定している。

【全員参画経営プログラム】

