

米国企業に学ぶ「ナレッジ・マネジメント」

【ポイント】

1. 「ナレッジ・マネジメント」は「コミュニケーション・マネジメント」である。
2. 「ナレッジ」の共有は、「経験」の共有でもある。
3. 米国では、コミュニケーションを促進する「ワークプレイス」に積極的に取り組んでいる。
4. 日本では経験・感覚的な「暗黙知」を重視するのに対し、米国では論理的な「形式知」を重視している。

昨年7月から11月にかけて、「ナレッジ・ベンチマーキング・プログラム」なるものに参加した。このプログラムは「ナレッジ・マネジメント (KM)」のコンサルタント機関の主催により毎年開催されているもので、様々な業態から参加企業を募って、国内外のナレッジ先進企業を実地訪問し、自社とのギャップを知ることで、自社の課題解決に対する気付きを得ようという趣旨のものである。今回で4回目を迎えた同プログラムのテーマは「知をベースとした企業変革～顧客/市場基点の知識革新」であり、参加した企業は、自動車、電機、電力、情報通信、保険など多彩な顔ぶれの9社で、訪問した企業も米国6社(NPO、デザイン、コンサルティング、オフィス家具など)、国内4社(機械、人材総合サービス、エンターテイメントなど)と見所の多いプログラムであった。

1. 脚光を浴びる「ナレッジ・マネジメント」

そもそも、「ナレッジ」というものは、かなり以前からその重要性を認識されていたが、経営的な視点で「ナレッジ・マネジメント」という言葉が使われ始めたのは、1990年代になってからである。1993年にP・F・ドラッカーが『ポスト資本主義社会』の中で「知的資産」の重要性を指摘しており、1995年には、野中郁次郎・竹内弘高両氏による『The Knowledge-Creating Company (知識創造企業)』が米国で出版され、ベストセラーとなった。その背景にあるのが、1980年代に米国企業が積極的に推進したりエンジニアリング (BPR = business process reengineering) とリストラクチャリング (restructuring) である。当時、日本企業が国際的な競争力を増す中、業績が低迷していた米国企業は、世界を席巻していた『日本的経営』を徹底的に分析・研究し、リエンジニアリングを導入した。そして同時に、短期的なコスト削減効果を狙ったリストラクチャリングを推進したが、これが結果的に上手くいかなかったようである。なぜならば、大量解雇による人員削減の結果、その副作用として人材と共に「知識」も社外に流出してしまったからである。このような失敗を教訓に、1990年代以降、米国企業は「ナレッジ・マネジメント」を研究・推進し、復活を果たしたという訳である。

こうした時代背景を経て、急速に脚光を浴びることとなった「ナレッジ・マネジメント」であるが、昨今ではIT用語としての方がむしろ馴染みがあるのではないだろうか。現に、「ナレッジ・マネジメントとは、ITツールを駆使して、社内の知識や情報を共有すること」

と理解している人は意外に多い。そのため、「莫大なコストをかけてシステムを導入したのに、一向に知識や情報が共有できない」というのはよくある話である。そういう意味でも、今回このプログラムへの参加によって体験してきたことは、非常に興味深いものであった。

2. ナレッジ先進企業の取り組み

ナレッジ先進企業各社の取り組みで共通していたことは、社員相互のコミュニケーションの促進、そしてそのための「場」作りに力を入れていることである。ここで言うコミュニケーションとはあらゆるものが含まれるが、特に Face to Face のコミュニケーションが最も重要視されている。一時期話題となった「在宅勤務」などは、米国では更に進んでいるのかと思えば、「Face to Face のコミュニケーションを阻害する」として取り止める企業も出ているほどである。また、特筆すべきは顧客との知識・情報共有を積極的に推進していることである。日本でも「顧客の視点」や「顧客第一主義」をキャッチフレーズにする企業は多いが、米国では「顧客に棲みこむ」や「顧客を観察する」というフレーズがよく使われていた。つまり、「先進的」なナレッジ・マネジメントでは、社内という枠を超え、顧客も含めた「社外」の知識・情報共有が進んでいるということである。このような点について、ここでは特に、米国のナレッジ先進企業が取り組んでいるコミュニケーションの「場」作りと「顧客との知識・情報の共有」の2点について取り上げたい。

コミュニケーションの「場」作り

まず、コミュニケーションを促進させる「場」作りについては、訪問した各企業が積極的に取り組んでいるところであるが、米国の企業にはある特徴があった。それは「ワークプレイス」という考え方である。もともと日本には、現場での小集団活動や QC サークルといった意識的な「場」作りや、「“飲み”ニケーション」に代表される無意識な「場」作りといった独特の取り組みがあった。こうした日本人の意識的、無意識的な行動を論理的に解釈し「仕組み」として取り入れたのがナレッジ・マネジメントであると言える訳だが、米国ではこの「仕組み」に加えて「ワークプレイス」という空間を意識的に創ることで、組織的にコミュニケーションを促進させようとしているのである。これは、一因として、日米のオフィス事情の違いが大きく作用していると考えられる。具体的に言うと、日本のオフィスは総じて狭いという事情もあり、その殆どがセクション毎に島を形成する「島型」の座席配置であるが、米国企業のオフィスは面積が広いため、個々のワークスペースが独立しているという傾向がある。最近では、この「島型」オフィスがコミュニケーションを促進しているとも言われており、米国のような個々に独立した形態は、コミュニケーションの促進という面ではマイナスに働いているため、コミュニケーションを活発にするための「ワークプレイス」作りが必要なのではないか、ということである。実際に訪問した米国企業の殆どが、一人で仕事をしたいとき、誰かとディスカッションしながら仕事をしたいときなど、状況に応じて「ワークプレイス」を自由に選べる、極めて「自己選択性」に富んだオフィス・レイアウトになっている。ある米国企業では、「台所のある会議室」という一風変わったものもあった。なぜ台所なのかを尋ねたところ「ホームパーティーでも人が集まるのはリビングではなく、台所だから」とのこと。昨今では、日本企業のオフィスでもワークスペースを個々に独立させる傾向にあるので、自己選択性の高い「ワークスペース」に配慮しないと、コミュニケーションを阻害する要因になりかねないことが、米国

の事例から見て取れる。

「顧客との知識・情報の共有」

次に、「顧客との知識・情報の共有」についてであるが、これを最もよく言い表している言葉として「顧客を観察する」というものがある。多くの米国企業でこのフレーズを耳にしたとき、多少の違和感があったが、次のような説明を聞いてようやく納得できた。それは、「顧客の言うことをただ聞くだけでは、顧客が意識していることしかわからない。重要なことは、顧客が意識していないところに隠されている」ということである。あるデザイン関係のI社では、「病院を患者基点でデザインする」というケースで社員が実際患者になって入院してみたところ、「患者はベッドに寝て常に天井を見ている」ことに気付いたそうである。このことから壁をデザインするよりも、天井をデザインする方がより効果的であることが経験によって理解できたとのことである。他にも、熱狂的なファンが多いアメリカンバイクのメーカーであるH社では、従業員が週末になるとユーザーと共に毎週ツーリングに出かけ、そこで顧客と経験を共有することで、常に知識・情報の共有を図っているというのは、有名な話である。このように、「顧客との知識・情報の共有」においては、単に顧客の声を聞き集約するというレベルではなく、顧客との「経験の共有」が重要であることが理解できる。

3. まとめ

最後に、日本と米国におけるナレッジの捉え方について触れておきたい。日本と米国では、その文化的な違いから日本では「暗黙知」（五感を通じて獲得された身体知や経験知で、言葉や数値では表現しにくい知識）が重視されるのに対し、米国では「形式知」（言語、図表、数値化できる論理的な知識）が重視されるようである。そう言う意味では、米国のどの企業でも高度な「IT」インフラが充実しており、且つ効果的に活用されていることは、このような文化的な背景があるからこそ、と言えるのであろう。日本企業がこうした米国企業のナレッジ・マネジメントに学ぼうとする場合、先に述べたように「ITを活用すれば上手くいく」と錯覚するのも無理はない。あるNPO法人で米国のナレッジ・リーダーであるA社は「ナレッジ・マネジメントはもともと日本から学んだ」とコメントしている。これはすなわち、もし日本企業が米国企業のナレッジ・マネジメントを手本とするならば、それは正に『日本的経営』を逆輸入することに他ならない。確かに、ナレッジ・マネジメントから学ぶことは多いであろうが、それ以前に、我々日本企業は今一度原点に立ち戻り、本来の『日本的経営』の良さを再認識する必要もあるのではないだろうか。

このプログラムに参加する前、私はナレッジ・マネジメントを「知識管理」と捉えていた。しかし、米国のナレッジ・マネジメント先進企業を訪問した後で強く感じたことは、ナレッジ・マネジメントには、「知識経営」という言葉がふさわしいということだ。「管理」と捉えてしまうと、先ほど触れたように、知識をいかにITで管理して共有しようかという考えに留まってしまう、人間不在のシステム構築論になってしまいがちである。しかし、「経営」と捉えることで、人間・組織系の問題として考えることができるようになる。先進企業が、コミュニケーションのための場作りに力を入れていることは、まさにこの考え方を実践しているということではないだろうか。

（総合企画室 矢崎 斉）