

ナレッジマネジメント 成功への鍵 上

創造的組織と個人を生み出すマネジメントを
実践するために



ナレッジマネジメントが話題になっている。
ここ数年のITの発展はめざましく、
知識・情報における共有化へのインフラは整った。
しかし、インフラが整い、ツールも揃ったにもかかわらず、
その成果を出している企業は少ないようだ。
ナレッジマネジメント阻害要因を探り、
その克服策を2回にわたって解説する。

日本能率協会コンサルティング
チーフ・コンサルタント

塚松一也
Kazuya Tsukamatsu

企業の情報システム部門は「システムを仕様どおりにつくった」と言い、経営トップは「掛け声もかけたし、必要な投資も行った」と言う。

その結果、システムの検索機能は強化され、ほしい情報にアクセスしやすくなったり、入手も可能になった。だが、その一方で「何かが違う」「しっくりこない」「満足いく状態とはいえない」という不満を持つ会社もあるようだ。

今回は、このような状況にあるナレッジマネジメントを、ツール論ではなく、マネジメント革新の側面から考察し、現状打破の鍵を探ってみたい。

文字どおりの “マネジメント”を実現する

ナレッジマネジメントとは、文字どおりの“マネジメント”であることを認識しておきたい。

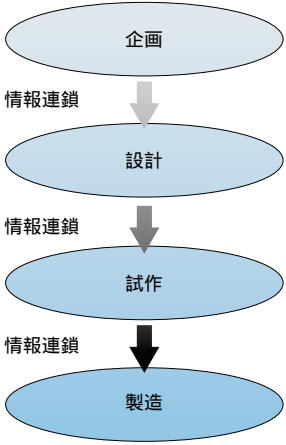
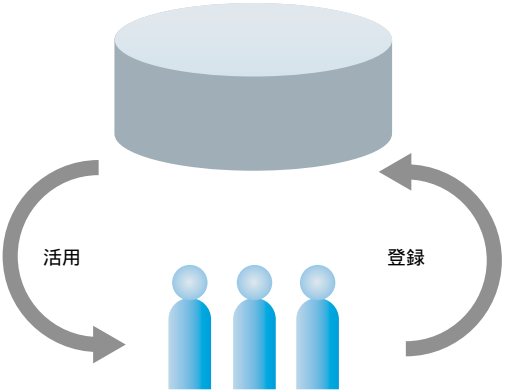
次ページの図表1からわかるように、ITを使っ

た経営革新には、SE（システムエンジニアリング）的なものと、KM（ナレッジマネジメント）的なものがある。

SE的な経営革新は、情報の電子化により、ワークフロー化が進み、効率化・品質の低下防止・即時化などが実現される。情報のやりとりを標準化したり、それをシステム化することが革新の中心となる。つまり、コンピュータ導入によって効率化が図られるのである。

一方、KM的な経営革新とは、コンピュータを導入しただけではうまくいかない。情報共有化のためにグループウェアやウェブシステムに投資したものの、データベースには閑古鳥が鳴いているという状況は、まさにこのKM的なものの特性が認識されていないのである。KMの場合、全員が知識や情報を提供し、検索・活用しないと、その成果は生まれない。

図表 1 ITによる経営革新のための二つの方法

SE(システムエンジニアリング)的なもの	KM(ナレッジマネジメント)的なもの
	
<p>PDM,CALS,EDI (Electronic Data Interchange) など</p> <p>原理 1 工程間での情報交換の排除・削減による 原理 2 従来人間が行っていた業務のコンピュータによる代行による</p> <p>【ねらい】 効率化・品質低下阻止・即時化 情報のやりとりの標準化とその情報システム化が中心となる。</p> <p>【情報システム系の刷新】 ルールが決められ、システムが導入された以上、そのように実行しなければいけない。 適切な情報システム化が図られれば、(移行期に混乱はあるものの)システムが使われずに「元の木阿弥」にもどるという問題は起こりにくい。</p> <p>(たとえば、設計の3D CADのデータを、試作工程の光造形などでそのまま使うなどが考えられる)</p>	<p>KM,CRM (Customer Relationship Management) など</p> <p>原理 1 以前に誰かが獲得し提供した知識・情報の活用による 原理 2 知識と知識の組合せなどによる新たな知識の創造による類似失敗防止、業務の付加価値向上</p> <p>【ねらい】 情報・知識を共有化する、組織風土への変革が、中心となる。</p> <p>【人間系の改革】 組織構成員が、自発的に情報・知識を提供して活用するようにならなければならない。 ルールが決められシステムが導入されただけでは不十分で、組織構成員一人ひとりの意識変革に成功しなければ、「器はあるが、データが蓄積されない」という問題が発生しがち。</p> <p>(たとえば、設計のノウハウを蓄積しよう、不具合情報を蓄積し、次の開発に活かそうなどが考えられる)</p>

したがって、情報システムを導入することも大事だが、一番のポイントは、情報・知識を共有化する組織風土への変革、すなわち“人間系の改革”である。一人ひとりが、自発的に知識・情報を提供し、活用する。つまり、日常の基本行動を変えなければならないのである。

これがマネジメントの仕事であり、この点に留意しなければならない。

ナレッジワーカーは知識で組織に貢献

KMを推進するうえで、思想的なバックボーンとなるのはP.F.ドラッカーが『プロフェッショナルの条件』などで指摘した“ナレッジワーカー(知識労働者)”の定義による。詳しくはドラッカーの著書を読んでいただければよいが、ナレッジワーカーを簡単に定義すると以下の2点に集約さ

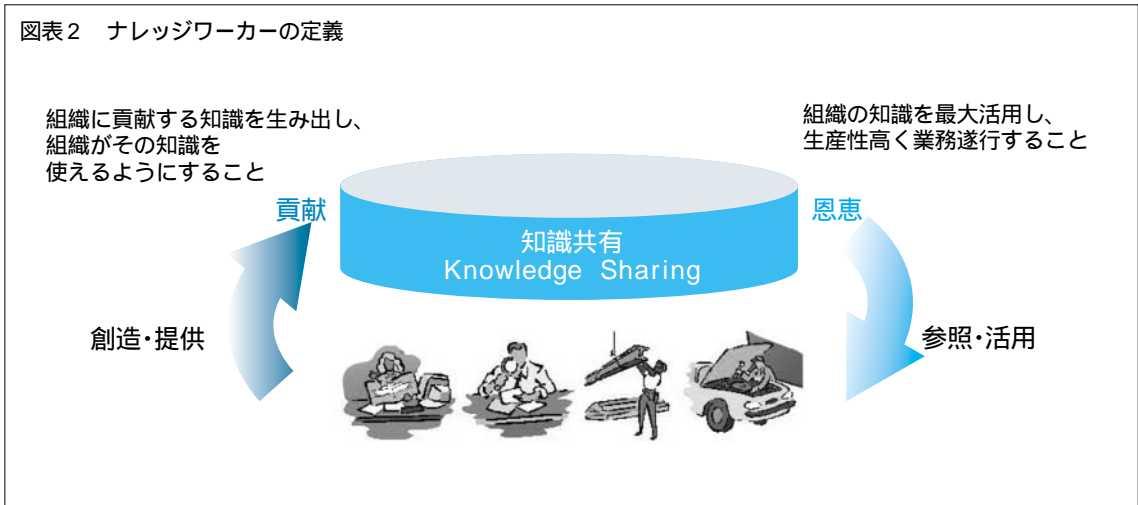
れよう。

組織の目的に貢献してはじめて成果になる
 自分の成果を他の人間に供給することに意味がある

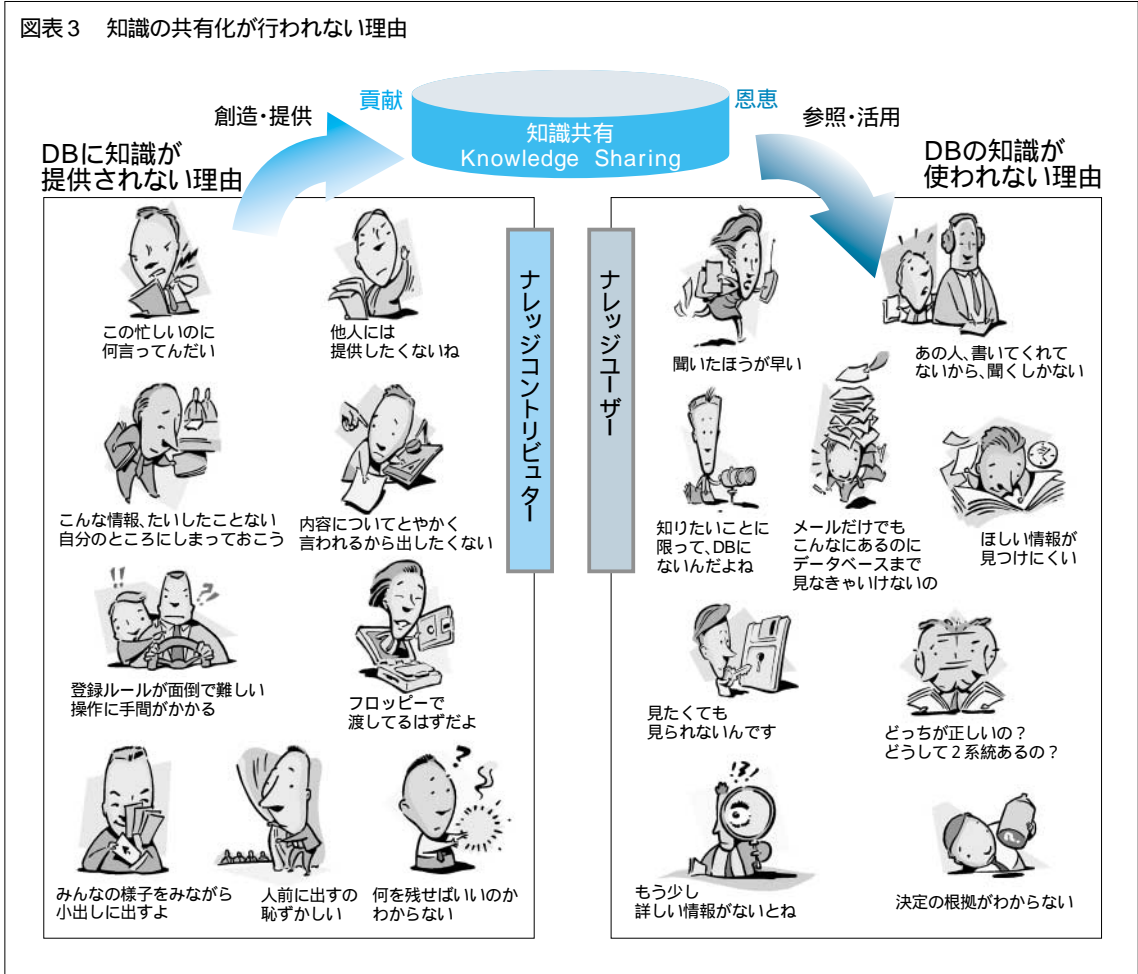
図表2で示すように、ナレッジワーカーとは職種によらず、日々の仕事のなかで、組織にとって意味ある知識を生み出し、それを共有化するように努めることで組織に貢献する。また、共有化された知識を利用して、業務遂行において高い生産性を実現する。ナレッジワーカーは、ナレッジコントリビューター(知識提供者)という面と、ナレッジユーザー(知識利用者)という二つの側面を同時に持つ。

「自分さえよければ、それでいい」というようなことではなく、組織としていかに知的生産性を高めていくかという話なのである。この点が、従来から議論されてきた個人レベルの知的生産性向上

図表2 ナレッジワーカーの定義



図表3 知識の共有化が行われない理由



論と、本質的に違うところである。個人の知的生産性向上論においては、個人の行動レベルのメソッド論が主体であるのに対して、ナレッジマネジメントでは、マネジメント論、組織変革方法論がその主体となる。

ナレッジマネジメントの推進にあたってはまず、この「ナレッジワーカーたるもの組織に知識をも

って貢献せよ」という基本哲学を認知するところから始めるのが、革新をうまく進めるコツである。

共有化されない理由と現状の打開策を探る

IT ツールが導入され、経営トップのナレッジマネジメント推進の掛け声も出されている。それに

もかわらず、なかなか情報共有がうまくいかないという実態を考察してみたい。

図表3は、ナレッジコントリビューターとナレッジユーザーのそれぞれの立場で、情報登録しない理由、情報活用できない理由のうちの代表的なものをあげた。程度の差こそあれ、このような理由が、ナレッジマネジメント推進の障害になっているといえよう。

これまでに述べてきたとおり、ナレッジマネジメントというのは、情報システム系の刷新ではなく、人間系の変革、すなわちマネジメントの仕事と認識すべきである。極論をいえば、ナレッジマネジメント革新とは、図表3の状況を克服すべく対処していくことにほかならない。

そこで、すぐに思いつくことはトップダウンで強制的に情報入力させるとか、情報入力についてインセンティブをつけるというものだ。そうした方法は、速攻性もあり有効な点もある。しかし、なかなか長続きしないため、抜本的な改革には至らないのである。

そこで、もう少しこの問題事象について掘りさげて考察し、解決方法を見出す努力をしていくことにしよう。

2段階データベース法とは何か

ナレッジコントリビューターが、共有データベースに情報や知識を提供を阻害する要因の一つとして、ナレッジユーザーからの共有データベースへの“素直な要望”がある。

ナレッジユーザーの立場からみると、共有データベースにある知識・情報は、「自分が知りたいたいことを見つけやすく、ゴミ情報が少なく、それでいて知りたいたところは詳しく、事情があるところはそのいきさつまでわかりやすくあってほしい」ということになる。

この要望を満たすデータベースを維持し続けるのはむずかしく、徐々に情報が減っていき、使われなくなるようなものとなる。データベースを一、二度使ってみたものの、ほしい情報がなかったというような経験をしてしまうと、データベースは「使えない」という評価を下してしまいがちだ。そのため、ナレッジコントリビューターに対して、

「もっとしっかりした情報を載せてくれよ」という素直な要望を直接いってしまう。

ところが、この直接的で素直な要望が、ナレッジコントリビューターの情報登録に対する敷居を高くしてしまう。ナレッジコントリビューターにとっては、「とやかく言われるぐらいなら情報を出したくない」「検索しやすいように、カテゴリ分けやキーワード登録するのが面倒」「個人的なメモでは叱られるので、ちょっと体裁を整えるのだが、手間がかかる」という気持ちになってしまう。

ナレッジコントリビューターにとって、本来は気楽に情報提供すればよいものであったはずのことが、ナレッジユーザーの“素直な要望”を聞き入れているうちに、おのずと情報提供行動の敷居を高くしてしまい、データベース登録数を減らしている。これが、ナレッジマネジメントがなかなかうまくいかない典型的な例である。これを打開することでナレッジマネジメントへ一歩近づくことになる。

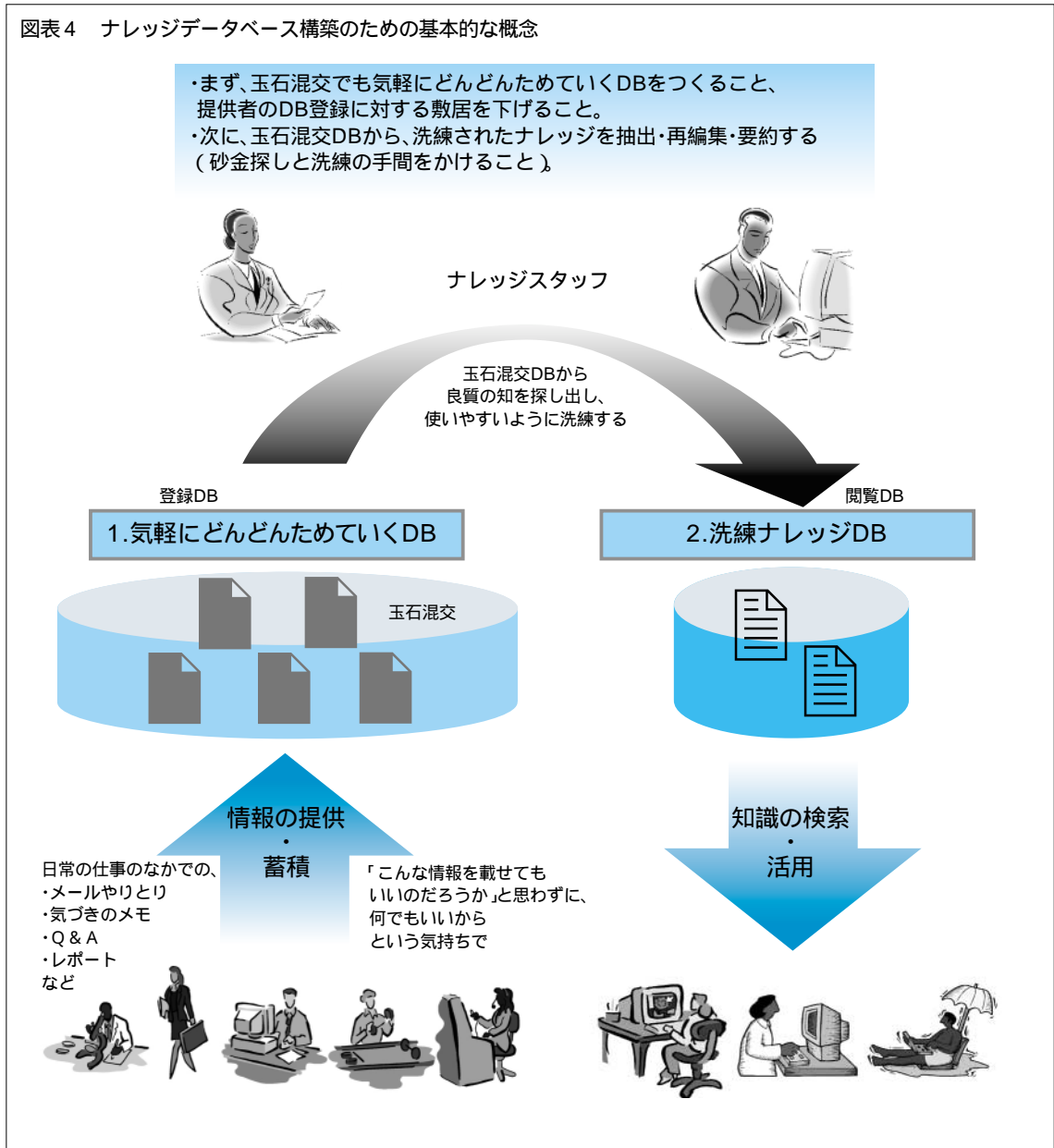
その一つのアイディアとして図表4に示すように、情報登録のデータベースと、閲覧のためのデータベースを分ける方法がある。

まず、徹底的にナレッジコントリビューターが情報提供を億劫がらずに、やりやすくするために、情報を気軽に書きためることができるデータベースへの登録を簡単にすることだ。そこには、日々の仕事のなかで獲得された知識・情報を、日報やメールのやりとりなどをそのまま残すようにする。ここでは、「情報の質」の善し悪しは問わないという姿勢を貫くこと。

とにかく素情報をためないことには始まらない。まずは、登録データベースに情報を蓄積する。筆者のコンサルティング先の企業では、社内では仕事のeメールは原則禁止とし、仕事のやりとりはグループウェアであるNotesのデータベース上で行うルールにしている。そのような行動を推奨することで、情報の質はともかく、とにかく素情報は残ることになる。しかし、この登録データベースは、“玉石混交”の情報で、そのままの状態では検索・閲覧するには適さない。

そこで、登録された第一次情報のうちから、ナレッジスタッフによって良質のナレッジだけを抽出し、閲覧データベースに登録する。閲覧データ

図表4 ナレッジデータベース構築のための基本的な概念



ベースは、洗練された知識、情報の宝庫であるので、ナレッジユーザーにとっては、使いやすいものになる。

ただ単に登録データベースから良質の知を見つけ出すだけでなく、定期的に過去情報の要約やダイジェストをつくらせたり、個別事例をもとに普遍的知識としてまとめることも、知を洗練することになる。それゆえ、この登録データベースのさまざまなレベルの情報を覗き、それを洗練された閲覧データベースに登録していく役割を果たすナレッジスタッフを置くことが望ましい。そのような役割の人間を配置することで、ナレッジユーザーは、閲覧データベースの情報の質について、ナレ

ッジコントリビューターではなく、ナレッジスタッフに要望をいえる。前記で問題にした、“直接的で素直な要望”によって、情報提供に対する敷居が高くなる問題は生じなくなる。

たとえば、この方法などは、ナレッジマネジメントの仕組みを工夫した一例である。情報システムの工夫・改良というよりは、このような仕組みの工夫のなかに、実はナレッジマネジメントを成功に導く可能性がひそんでいる。

今回は、引き続きこのようなヒントをいくつか紹介するとともに、こうした変革を行ううえでの留意点について述べることにする。

ナレッジマネジメントから ナレッジクリエイティブマネジメントへ ナレッジマネジメント 成功への鍵 下



21世紀はナレッジワーカーの時代である。そして、ナレッジマネジメントの推進は、文字どおりマネジメントの仕事である。前回に引き続き、現在ナレッジマネジメントが陥っている隘路について考察し、そこから抜け出すヒントを紹介する。

日本能率協会コンサルティング
チーフ・コンサルタント
塚松一也
Kazuya Tsukamatsu

「知識を登録しろ」ではなく 「困りごとを集めよう」

グループウェアやウェブといった知識・情報共有に必要なツールはここ数年で高度に発達し、もはやインフラツールの不備は、ナレッジマネジメント推進上の大きな課題ではなくなりつつある。トップマネジメントの要請により、情報システム部門が外部のシステムベンダーを利用して「ナレッジマネジメントシステム」を構築している会社も多いだろう。

しかるべきツールを導入した。あとはコンテンツを入れるだけという段階までは、どの会社でも比較的容易に到達できる。しかし、問題はその先にある。

「ツールは整備したので、あとは現場で知識・情報を入力してください」ということで、情報システム部門の手を離れたが、肝心の知識や情報がな

かなか登録されない そのようなジレンマに陥ってはいないだろうか。

情報システム部門や各部門のナレッジマネジメント推進者が情報の入力を促しても、日常業務で忙しい現場の担当者は一向に手を動かしてくれない。数年前のように、「操作方法がよくわからない」というリテラシーに問題があるならまだしも、日常的に大量のメールをやりとりしたりパソコンを使いこなしている人が、DB（データベース）への情報入力をしてくれないということなのである。問題の根源は別のところにあると考えられる。

知識・情報が登録されない理由を現場の人に聞いてみると、おもしろいことがわかる。

「私が苦労して獲得したノウハウや、がんばってつくった資料を、どうしてほかの人にささなければいけないんだ」という積極的な知識提供拒否派は、実はそれほど多くない。もちろん、いないわけではないが、実はこういう層は少数派なのだ。

図表1 「知識を登録しろ」ではなく、「困りごとを集めよう」から始める

- ・「知識を集めよう」から始めるからうまくいかない
- ・まず、知識利用のニーズ調査から始める
- ・「困りごと」のマーケットリサーチから始める
- ・次に、ニーズを満たす(困りごとを解決する)知識を、探し求める
- ・ナレッジスタッフは、知識流通の仲買人である

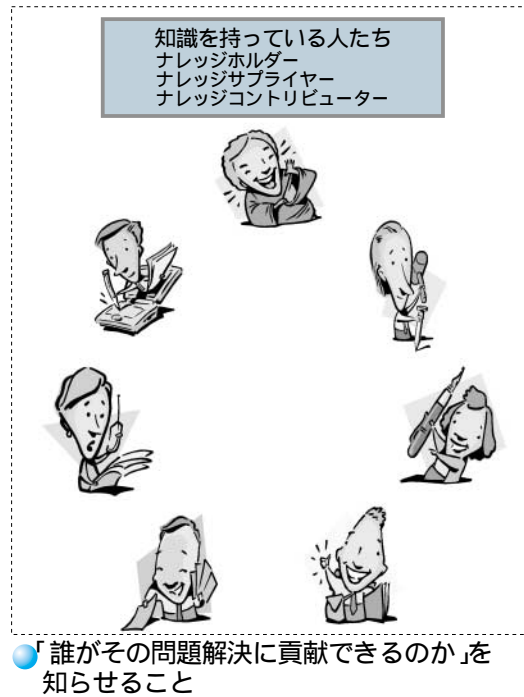
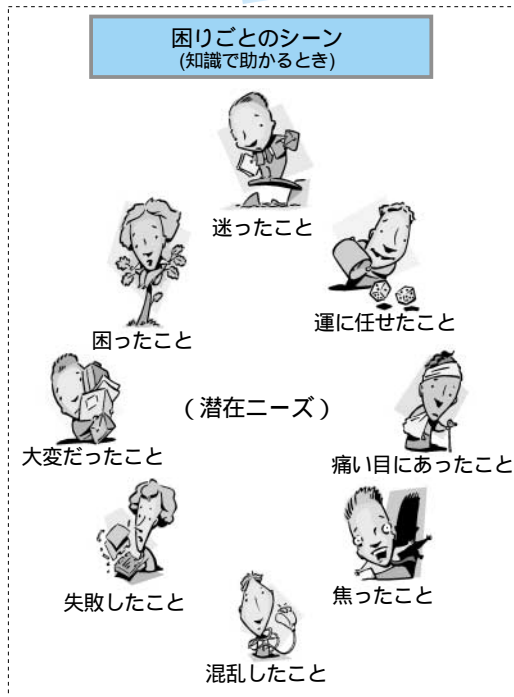


ナレッジスタッフ

- ・ナレッジブローカー
- ・ナレッジミドルマン
- ・ナレッジホウルセラー

マーケットリサーチ
リサーチ・オブ・コンシューマー

バイイングトリップ



知識・情報を入力しない人の多くは、「どうい
う情報を登録していいのかわからないので入力し
ていないだけだ」と言う。これはアンケート調査
から一目瞭然の事実である。

ナレッジマネジメントに対して反対している人
は、実際にはそれほど多くない。また、反対派の
彼らは、単に自分が有している知識・情報が実は
ほかの人にとって役立つということに気づいてい
ないため、その有用性を実感できていないとい
うことも多い。彼らは、組織に貢献できるチャン
スを逸しているのである。

ところで、ここには隘路に陥っているナレッジ
マネジメントの活路を開くためのヒントがある。
知識・情報を有している人に、活躍のチャンスを
具体的に教えればよいのだ。ツールが入ったから
といって、「さあ皆さん、いまから情報を入れてく

ださい」と言うだけでは、進め方としては乱暴す
ぎる。まずは「困っていることを集めよう」とい
うところから始めるべきである。

たとえば「プリンタドライバーのインストール
方法がわからない」というような小さな問題から、
技術的な問題の解決策まで、日常の仕事には多種
多様な、誰かの知識があると助かるというシー
ンは多い。それをまず具体的に拾い出すことが重
要である。そして、その問題が上がってきたと
ころで、それぞれに対して役立つ知識を持つてい
る人を探し出し、その人に「あなたの知識で人を助
けることができます。あなたは知識で組織に貢献
できるのです」ということを伝えていく。ここに、
ナレッジスタッフの役割を担うスタッフがいれば、
こうした活動を進めるうえで強力な推進力となる
(図表1)。

モノの流通において商社が果たしてきたようなマーケットリサーチや購買などの機能を、知識社会においては知識そのものについて行うことになる。ナレッジスタッフは、知識・情報の商社であり、卸業者であり、小売業者なのである。つまりナレッジのプロカー、ミドルマン、ハウルセラーであると役割を解釈するのが正しい。最初にマーケットリサーチを行い、次にバイイングトリップをするということになる。

結果的に形式としては、Q&Aデータベースをつくるということになるが、実際はQ&AのDBの器だけつくって終わりになってしまっているケースが多い。大事なものは、最初に確実に困りごとを集めるステップを行うということである。

蓄積されたなかから、有効な知識を際立たせる

前回述べた2段階DB法や、上記の困りごとから集める方法を使うなどして、知識・情報が大量に提供されるようになると、今度は別の問題が表

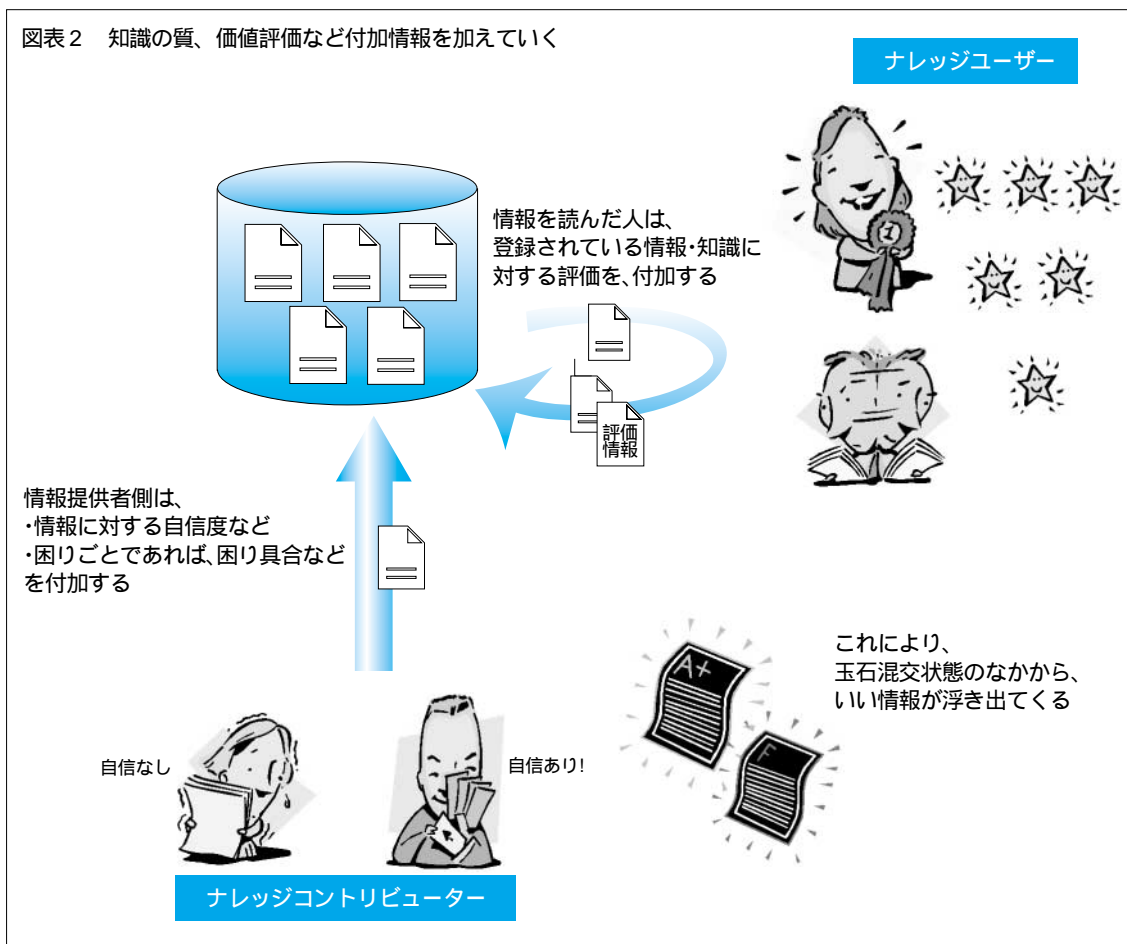
面化してくる。「情報量が多すぎて、適切な情報が見つげにくい」という問題である。

ナレッジコントリビューター（知識提供者）としては、DBの情報すべてに一律の品質レベルを期待されると、提供する際の障害となってしまう。提供できる知識のなかには、内容に相当の自信があるものと、恐る恐る提供するものがある。こうした情報に対して一律に品質を期待されてしまうと、情報を出しにくくなってしまふ。

「あなたがDBに登録した情報を信じたら失敗した。どうしてくれるんだ」と言われようものなら、二度と登録しなくなってしまう。また、困りごとをDBに登録する際に、それは「大至急教えてほしい」ことなのか、「いつでもいいから時間があるときに教えてほしい」ことなのかというような情報も必要となる。

一方、ナレッジユーザー（知識利用者）からすると、DBに提供されている知識・情報について、ほかの人の評価や感想を知りたい。高い評価を得ている知識・情報であればそれだけで「見てみよ

図表2 知識の質、価値評価など付加情報を加えていく



う」という気にさせるものである。

この課題を解決するための工夫を盛り込んでいくことで、「情報が多すぎて、適切な情報が見つけにくい」問題への解決案が見出せる。

すなわち、ナレッジコントリビューターは、提供する知識・情報に対する自信度を、また、登録する困りごとにはその困り具合と緊急度というような情報を合わせて登録する。

一方、ナレッジユーザーは、利用した知識・情報について、たとえばその満足度のようなものを評価して、情報に付加していく。実際にミシュランのホテルやレストランの評価をまねて、三つ星、二つ星、一つ星というようなグレーディングをしている会社もある。

このような場合はコメントをつけるようにして、ナレッジコントリビューターに対する感謝の気持ちを伝えることはたいへん重要である。中途半端なインセンティブに頼るより、「ありがとう」というひと言がナレッジコントリビューターにとって嬉しく、「また知識を提供しよう」というインセンティブになることも多いのだ（図表2）。

また、組織内で一目おかれているようなベテランが、DBの情報に対して「これはいい」とコメントすることで、提供した若手スタッフが多の人に注目されるということもある。何もコメントがなければ埋もれてしまいかねない情報が、こういうコメント一つによって浮かび上がってくる。

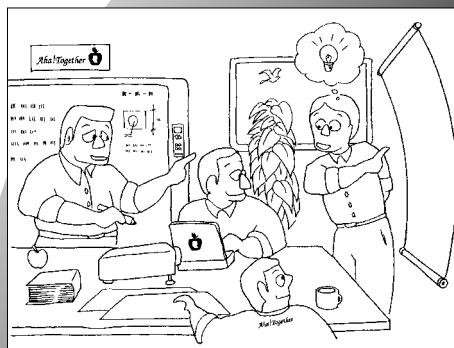
このように、ナレッジマネジメントにおいては、ナレッジユーザーが、知識・情報を評価しながら、多くの知識・情報のなかからすぐれたものを際立たせていく仕組みが重要になる。

革新の推進者の心構え

ここまで述べてきたように、ナレッジマネジメントというのは、情報システムを入れるだけでは不十分で、その後のさまざまな工夫や仕掛けが重要である。いくらかの“手間”をかけないことには、なかなか革新はうまくいかない。

では、革新を推進する立場にある人間は、どのような心構えを持てばよいのであろうか。繰り返しになるが、人間系の意識の革新がナレッジメン

つまらない会議はやめにして 気づきの多いディスカッションをしよう！



我々 *Aha!Together* 研究会では、
創造的なディスカッション技術の、研究と普及に努めています。

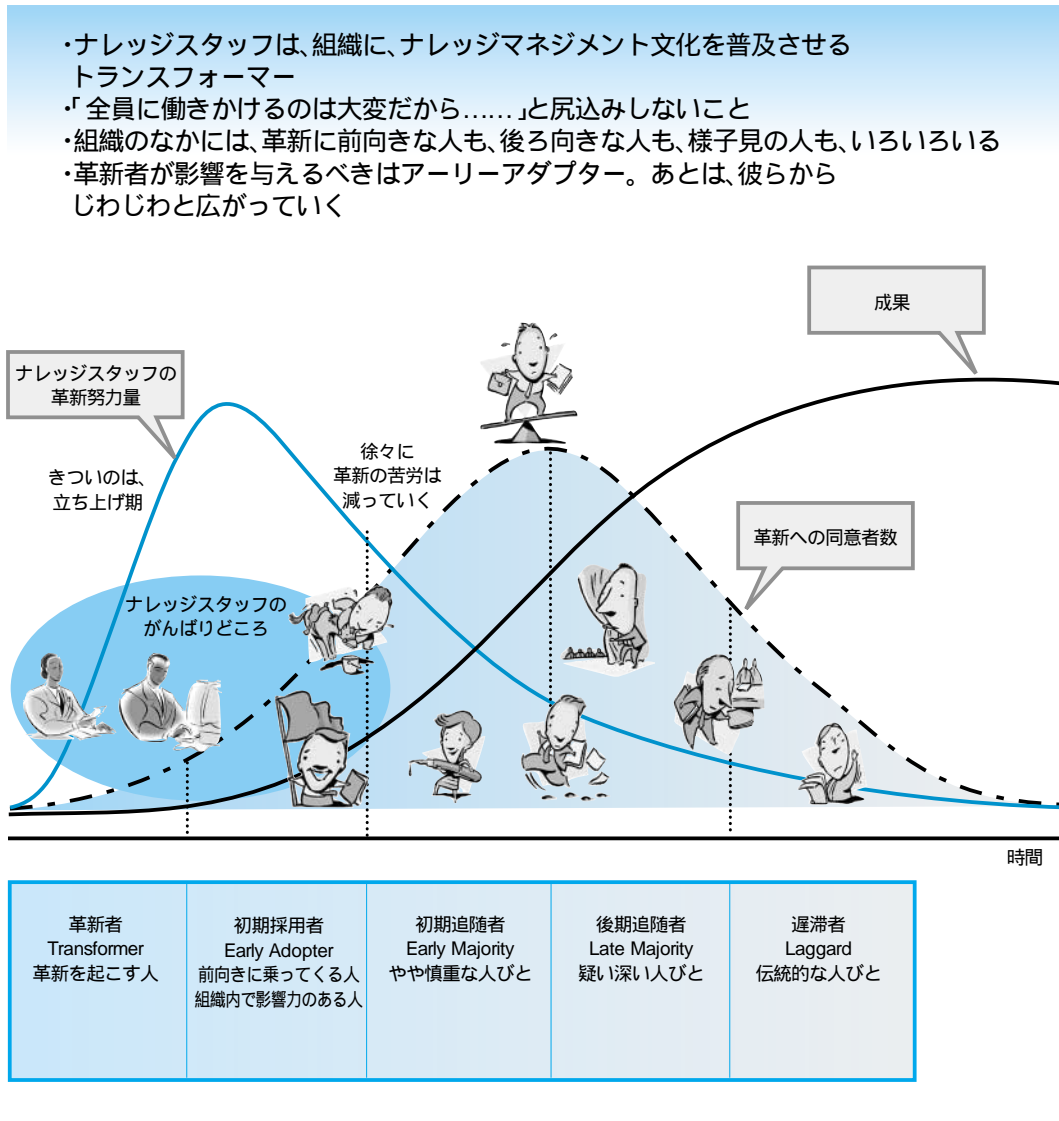


お問合せ先

(株)日本能率協会コンサルティング 技術・開発革新本部 *Aha!Together* 研究会
(担当：塚松、瀬尾、山田豊)

〒105-8534 東京都港区芝公園3-1-38 秀和芝公園三丁目ビル
TEL 03-3434-7332 FAX 03-3434-6430 <http://www.jmac.co.jp/rde> mail:rde@jmac.co.jp

図表3 ナレッジトランスフォーメーションスタッフの役割



トの本質である。

図表3に示すように、変革においては、変わることに前向きな人間もいれば、保守的な人間もいる。革新を進めるうえでは、保守的な人をいかに説得するかを考えるよりも、前向きな人を中心に変革の波を起こし、様子見の人びとを前向きな態度に変えていくほうがよい。

ナレッジマネジメントを推進する人をナレッジスタッフと呼ぶならば、図表3のように、ナレッジスタッフは、変革に対して早期に賛同してくれるアーリーアダプター（初期採用者）を仲間巻き込むことにエネルギーの大半を使えばよい。この人たちにイズムをトランスフォームできれば、あとは様子見の人びとにも革新はじわじわと広が

っていく。保守的な人間も態度と行動を変えざるをえなくなる。

数年前には、eメールに反対していた人も、いまではeメールを使うようになっている。一過性ではない本当の変革というもの、ゆっくりだが、確実に変わるという特性を持つ。

ナレッジマネジメントもまさに同じと考えられる。ただし、ここで注意すべきことは、単に保守的であるだけの人間を、かたくなな反対派にしないようにすることである。革新を急ぐと、「絶対に協力なんかするものか」という強硬な反対派をつくりかねない。ナレッジマネジメントの革新は、劇的な短編小説ではない。一見、昨日とは変わり映えのしない日々が続いているが、3年経つと

図表4 ナレッジマネジメント魂の伝道者

少々うっとうしがられようが、
対話を促進し、時にうるさく言っても、
ナレッジ化を促進するような
ナレッジマネジメント魂の伝道者が求められている

QCDマネジメントには、お目つけ役がちゃんといのに、ナレッジマネジメントの観点では.....



ここもダメ
あそこもダメ

Q



儲からないぞ
計画を見直せ!

C



とにかく
なんとかしろ!

D

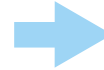
あれ?
どうして誰も怒んないの?

時間があるときでいいからさ
技術をドキュメントにしておいて.....



これじゃナレッジが残らないさ

K



きに振り返ると確かに変わっていたというような連続ドラマ的な物語であると認識しておくといよ。

いまこそ、 KM魂の伝道者の登場を

ナレッジマネジメントを推進していくなかで、「日常の業務に追われて、やらなければと思いながら、なかなか知識・情報提供ができない」という声をしばしば聞く。そこには、悪気などまったくなく、また忙しい実態をみれば、そのように言いたくなる気持ちも痛いほどわかる。

しかし、ナレッジマネジメントは、意識変革である。個々人の従来の価値観の一部を変えていくことである。“できない理由”という人の気持ちは汲みつつも、それでもなお「ナレッジは重要」ということを言い続けていく必要がある。

いま「QCDが重要」ということに疑問を挟む人はほとんどいない。それはかつて日本が「安かろう、悪かろう」と言われていたころから、品質が大事、納期（スピード）が大事というイズムを先人が説き、実践してきたことによる。「品質が重要なので、納期は遅れます」というような一見正

当な“できない理由”を喝破してきたことで、今日があるのだ。

現在、ナレッジマネジメント推進者は、少々遠慮がちに「時間があるときでよいから、知識を残してね」と言うことが多い。これではなかなかナレッジは蓄積されていかない。

必要なものは、ツールや方法論に加えて、ナレッジマネジメント魂の伝道者なのである。少々うっとうしいと思われようと、知識創造のための対話を促し、ときに侃々諤々の議論をし、ナレッジ化を促進するような人材が重要なのだ。実際、こういう役を買って出る人びとが、各社に現れ始めている。ナレッジマネジメントの成功物語をテーマにした書籍や雑誌記事を目にする機会が増えたが、そこには必ずそのような伝道者が登場している（図表4）

ナレッジマネジメントを情報システム導入としてではなく、意識変革と捉えること。現場近くにイズムの伝道者がいるところは、ナレッジマネジメントで成果を得る日も近い。じわじわとした意識変革によって、気づいたときには、みんながナレッジワーカーとなっているだろう。◎

この小冊子は、
日本能率協会発行の『JMA マネジメントレビュー』誌
2001年4月号および5月号から抜粋したものです。

本小冊子の内容についてのお問合せは

(株)日本能率協会コンサルティング
技術・開発革新本部 TVK推進室 塚松一也
Mail: Kazuya_Tsukamatsu@jmac.co.jp

〒105-8534 東京都港区芝公園3 - 1 - 38 秀和芝公園三丁目ビル
TEL 03-3434-7332 FAX 03-3434-6430
<http://www.jmac.co.jp/rde>