

知的創造と知識戦略化—ナレッジ ストラテジーの展開—

現研上級主任研究員 大島和義

今日のナレッジ化は、ITおよびコンピュータ・ネットワークと切り離れた議論はできない。逆に、ITの急速度の進展が、ナレッジ化の問題を根底から問い直させている。昨今「ナレッジ・マネジメント」という言葉が各方面で飛び交っている所以である。ただし、その実態や、本来どのような経営戦略のもとに展開されていかねばならないかということになると、混沌としてあいまいである。今回は、それらを整理しつつ、われわれの進路を探っていきたい。

現在、コンピュータの技術系グループが強力に推進している提案の骨子は、一言で言えば「知の相互利用」である。データベースから必要な情報やノウハウを取り出して利用するという基本部分がある。そのデータベースの内容は、大きく2つによって構成されている。

ひとつは“Know-how”情報。もうひとつは、そのノウハウ情報は誰が持っているか—“Know-who”情報。そこに、“Concept-Base Search”という検索ソフトを適用して関連濃度の高いものから序列化されたデータを取り出す。その中から自分に最も必要なものをダウンロードするという仕組みである。

“Know-how”があることによって、イザというときには直接、その人に問い合わせれば即座に細部はわかる。

結果として達成すべき状態は、①手続き作業の時間節約、②試行錯誤ロスの削減、③基本作業・商品知識等の早期教育定着、④指導人材の枯渇への対応と業務品質のバラツキ防止、⑤人材流出時の知の防衛、⑥顧客へのクイックレスポンスの実現、⑦前例からの教授による失敗やリスク排除、⑧方法のスパイラルアップ・技術改善等、狙いとする問題によっても変わる。これらのことを実態として成果ある水準にもって行くシステムを組み上げることである。

上記は、新しい時代に対応し競争力をいかにして作り上げていくか、そのための新システム化だが、このシステムにもまた隠された落とし穴がある。それはその便利さゆえに、とにかく手っ取り早く使えるものに対してアクセスが行われ、それによって優れたKnow-howとして評価が固まっていく。あの人に尋ねればよいというKnow-whoを通じて盛んにアクセスが行われる。それがデータとなってキーマンの評価が確立してくる。そうなればなるほど、実は、そこに依存する構造が定着するという問題である。

「逆オークション」という新手法を生み出したことは大変なことである。そういった卓越したビジネス・モデルを開発し、特許として確立する。これは知識戦略化の大きなテーマである。だが、経営戦略という観点から見た場合には、それ以上に、ビジネス構造の全体を作り出したこと。その点を見逃してはならないと思う。

もうひとつ、このビジネス・モデルの開発に関する問題で提起しておきたい。それは、従来の技術特許は技術者が研究に研究を重ねてようやくたどり着いたものということが基本に

ある。したがって、それを超える画期的な特許を出願することは至難の業だ。しかし、このビジネス・モデルという新タイプの発明は、発想と視点がしつかりしていれば素人でも作り上げることが出来る可能性を持っている。コンセプトが開発できさえすれば、システムへの転換は専門のコンピュータ技術者に任せればよい。そういう意味から、状況は全く異なる局面になっている。逆にいえば、新ビジネス・モデルの発明 開発は、社員全員参画型の戦略テーマとしての位置付けが可能な問題だ。

大きなテーマとして、「組織・業務の知化戦略」である。この取り組みについて、体質改革構想から出発し、システム化推進に当たっての厚い壁を克服し、社員を徹底的にモチベートし、商品開発を含めた総合的な展開を計って成功を収めた企業がある。

ナレッジ・ストラテジー展開の足場をどこに置くか。第1は「事業レベル」の問題として位置付ける。第2は、「管理レベル」の問題として取り組む。第3は、「業務レベル」のテーマとして進める。それぞれにやらねばならないことはわかっている。だが、レベルがごちゃごちゃではダメだ。まず、そこを明確にさせる。

次に、どのレベルに位置付けようとも、今日の経営において実現すべき戦略上の共通コンセプトが3つある。すなわち、①スピードの実現、②最適方法の投入（ベスト・プラクティス）、③戦略コストの達成、である。このトライアングルの核をなすものが、現行の競争基盤の強化と次の時代に向けての新しい発展力をつくることだ。このコンセプトは共通だ。

次に、業務レベルでのスピードの実現と、管理レベルでのスピードの実現と、事業レベルでのスピードの実現、それぞれに戦略の内容は異なる。ベスト・プラクティスでも戦略コストでも、戦略のレベルに応じて、この内容を明らかにする必要がある。

もうひとつの重要な戦略視点は、自社の「企業コンセプト」からの出発だ。自社がどういう会社でありたいか、自社をどのような会社に持っていきたいか。それによって、「情報発進力のあり方」は当然異なってくる。作り上げたい「企業が文化」は違うものになる。生活者密着型の貢献企業を目指すか、ハイパー・テクノロジーの技術集団を目指すかによって、ナレッジ化の方向、全体の能力構造、IT化への投資のしかた等、完全に違うものになる。

グループ経営構造への移行、持ち株会社方式の開発、取締役と執行役員機能体系化等、経営のトップ構造をどう組み上げていくか。そこに、ナレッジ・ストラテジーを打ち込む必要がある。

現状の事業に集中して、どうやって市場で勝ち抜いていくか、「我社意識」を内部の視点として持ち続けつつ、経営目標の達成に向かって動く執行役員体系。その一方で、自社を客観視し、「企業の存在」という視点から、分割・統合、買収・売却等、ダイナミックに企業の全体構造を動かしていく取締役集団。この2つの機能分離は、そこに就任する人間の思考力と情報形成に対して根本的なナレッジ変革、ナレッジ強化を迫っている。

最後に、極めて単純なことだが、「ナレッジ・ワーカー」というコトバの問題である。手順に従って与えられた枠の中で処理をするという「ワーカー」の概念で、ナレッジを主軸とする今日的な活動主体像が適切に表現できているとは思えない。にもかかわらず、「ナレッジ・ワーカー」という言葉が盛んに使われていることには、もっと抵抗があってしかるべきではないかと思う。

ワーカーであっては困る、根本的にワーカーからの転換を図る。その取り組みが、ナレッジ・ストラテジーの基本になる。新しいナレッジをプロデュースしたり、ナレッジ化を推進したりする創造的な力を発揮していこうというのが根底にある思想である。知は、本質的には自分自身を通じて作り上げて行くものである。そういう中で感性を自分のものとしていく。その意味で、ワーカーというコトバを無造作に使用することは、ナレッジ化とは大いに矛盾する。これは、今日の象徴的な問題を提起しているのではないか。基本からやり直して行かねばならないと思う。