◆「21 世紀のナレッジマネジメントの展開」の詳細報告

報告者：日本ナレッジマネジメント学会副理事長　久米　克彦
報告者：日本ナレッジマネジメント学会専務理事　山崎　秀夫
報告者：日本ナレッジマネジメント学会理事　矢澤　洋一
写真と編集：日本ナレッジマネジメント学会理事　松本　優

2013 年 11 月 25 日（火）に早稲田大学小野講堂にて、早稲田大学知的資本研究会及び当日本ナレッジマネジメント学会共催、株式会社 ICMG 協賛にて「「21 世紀のナレッジマネジメントの展開」（シンポジウム）が開催されました。
当学会メルマガ前号Ｎｏ.76 で総括的実施報告を掲載しましたが、その中でお約束したシンポジウムの詳細レポートです。

（総合司会の花堂　靖仁氏）

個々のセッションの概要を写真付きで、報告します。
報告者として基調講演と第 1 セッションを久米副理事長に、第 2.第 3 セッションを山崎専務理事に、第 4 と総括セッションを矢澤理事にお願いし、お忙しい中快く引き受けていただきました。ありがとうございました。
写真挿入と編集は松本がおこないました。

★開会行事

総合司会の花堂専務理事（早稲田大学名誉教授）の丁寧なオリエンテーションに続き開会の挨拶があり始まりました。　(編集者：松本　優)

★ 基調講演：「21 世紀のナレッジマネジメントの焦点」～コミュニティとサステナビリティ～
講師　Ahmed Bounfour（パリ南大学教授）

報告者：日本ナレッジマネジメント学会副理事長　久米　克彦

（Ahmed Bounfour 教授）

【講演の概要】

＜初めに＞

21 世紀のナレッジマネジメントは如何にあるかをボーンフォール教授は次のように要約している。これまでナレッジマネジメントは主に企業の価値創造を如何に進めるかに焦点を置いた取り組みを行ってきた。こうした取り組みを更に進めて私的セクターである企業だけではなく、公的セクター、地方行政区、国などコミュニティがより豊かになるために、企業も含めお互いに有機的に協働しあい知的資本を創造し活用する仕組み作りの研究活動がまさに 21 世紀のナレッジマネジメントと言えるのではないか。
その時には企業の場合に特に重視される効率化だけではなく、コミュニティにおけるナレッジマネジメントではサステイナビリティ（持続性）が重視される。

特にボーンフォール教授がキーワードとして次の 2 語を使っている。
「knowledge territories」：　　自立する人々の知のプラットフォーム＝場の概念に近いもの
「アクセラクション（acceluction)」：accelerate + construction の合成語でボーンフォール教授の造語 で、加速度的な変化に対応できるスピード感のある仕組みの構築

ボーンフォール教授は今回テーマを議論するにあたり、3 つの質問に留意しながら進めた。
１． 21 世紀のナレッジマネジメントを考える時に何がキーワードか
２． KM はコミュニティの進展と持続性にどのように貢献したか
３．統合レポートの意義

＜コミュニティにおけるナレッジマネジメント＞

知識経済において、企業価値は直接的に企業の知識・知的資本に比例している。視点を広げて公的部門に加え市町村・地域・国家全体で、知的資本を考えてみると大変興味あるものが得られる。従来知的資本は私的セクターの企業には重要なものとされてきているが、同じように公的セクター、いわゆるコミュニティや市町村、国全体にとっても生産性や競争力の点等で重要である。すなわちナレッジマネジメントの観点から、コミュニティにおける知的資本についても価値創造につながるものであり、それを測定・管理することは先進的な研究開発分野であり、今後極めて重要となる。それによって公的セクターの企画・開発方法を大きく変化させる可能性を持つからである。

地域・国のどこで価値が創造されるかが分かれば、公的セクターにおいて重要とされながら使われていない価値創造に関わる相当な量の知識がどこに保管されているかを明らかにできる。
一般的に言ってこれらの私的セクターと公共セクターとではナレッジマネジメントの視点が異なる。私的セクターの企業では短期的な利益や効率性が重視されるが、コミュニティ・市町村・国などの公的セクターでは住民がそこに住んでいると言う事実から効率性もあるが、むしろ自然環境との共生などを基本にした持続性が重視される。ナレッジマネジメントの 21 世紀におけるあり方を考えると、より豊かな社会を求めコミュニティにおいて知的資本を創造する仕組み作りが重要となる。更にこれらの公的セクターの中だけでナレッジマネジメントが行われるのみならず、企業など私的セクターも含めての共通の知の場を通じて、知的資本の創造や活用が行われる社会が望ましい。そこでは知的資本研究を企業だけではなく、コミュニティ/市町村などの地域/国に広げることは時代にマッチしているし実りも大きい。

ボーンフォール教授は企業のガバナンスとコミュニティについて次の提言を行っている。
１）ビジネス領域における場とアクセラクションとのより一層の結合
２）効率性と持続性との釣り合いの取れた知的場（knowledge territories）

を考えること

（ここでの knowledge territories には市町村などの地方公共団体及び国や企業及びコミュニティが含まれる。そこでは多様性、起業家精神、相互交流がキーワードである。）

＜企業活動におけるアクセラクション＞

CIGREF 基金の ISD 国際研究プログラムで 2020 の企業のアクセラクションを具体化するよう組織化する将来展望～世界で 30 のプロジェクトが 50 チームで動いている。

例えばトヨタにおけるカンバン方式生産を米国では更に進展させ、縦割り主義の弊害を取り除いた新たな無駄のない生産方式（Lean　Production）が提案され取り入れられている。具体的には生産者と部品業者との間で共通の IT、データ、プラットフォームにより協同して商品開発を行うことでアクセラクションを実現出来た。すなわちこれは生産者、供給者、市場を総合的にカバーし、IT 化、商品開発、グローバル化、少量多種生産、経営スピードを加速させ、アクセラクションの時代に対応できる仕組み作りの一つである。

＜コミュニティにおける統合レポートの意味＞

１．ダイナミックでスピードの速い対応は、企業でもコミュニティでも管理者やステークホルダーにとって重要課題である。すなわち統合レポートを素早く出すことは、私的・公的セクターを問わず重要である。

２．従来の手法の財務レポートでは問題がある、なぜならアクセラクションの必要な時代になっているからである。

今国際社会では特に新興国はその国の魅力作りとして、無形資産の影響に関心を持ってきている。それは経済における高度な無形資産への投資だけでなく、国家間競争にも無形資産が貢献するものであり、ブランド、デザイン、信用及びネットワークというものが基礎的役割を果たしている。

こうしたパラダイムシフトは同時に別の大きな変化を伴う。価値創造を作り出す媒体としてのネットワークやコミュニティを集める知識経済のための新生産方式が新たに現出してきている。換言すれば、新しい形態の組織（関連の公共セクター及び私的セクターの利害者の共同作業による組織）により新たな無形資産創造が増やされている。しかし同時にこれらの新らたな無形資産には適切なガバナンスが求められるが、各セクターの個別領域内での可能性を最大にするために、どのようなガバナンスとすべきかはまだ明確に定義できていない。

もう一つの重要な進展はデジタル技術の成長であり、知的資本の一つである人の教育の分野では、例えばデジタル技術は国内外の視野を広げるより高度な教育に広く使われており、情報システムを用いて操作と管理の適正化を図る優れた手段となっている。地域という点でデジタル技術の進展により地域的孤立化は軽減される。総合大学の基本的な目標でもある教育にも影響がある。

より広いレベルで公的セクターはこうした変化に無関心ではいられない。なぜなら公的セクターは知識生産ネットワークの有機的組織の中で信頼のおける第３者としての役割を持つからである。更にはそれ自身が大きな無形資産を所有しているからである。この無形資産こそが公共組織の効率性の改善に役立つ経営を最適化する。第三者にも有効だということになれば、互いに交配することによって各地域の良さを強化することになる。このようにして公共セクター同士の知識を流通させることにより、コミュニティ全体を良くしていくことが出来る。公的セクターにおける統合レポートは、どのような無形資産がどの地域にどの位あるかを把握する手段としても重要で、更にこれを通してコミュニティ同士の知的資産の交流を図りコミュニティ全体がより豊かになることを目指していくことが必要である。同時に公的セクターだけではなく私的セクターとの協働により社会全体を豊かに出来る。これが２１世紀におけるナレッジマネジメ

ントのあり方と考える。(以上文責：久米　克彦)

★セッション１【地域の再興と KM】

報告者：日本ナレッジマネジメント学会副理事長　久米　克彦

モデレーター；　船橋　智　氏（ICMG）
発　題　者；　伊能　久敬　氏（Z やっぺい社　代表（証券会社に定年まで勤める）
法政大学地域研究センター）
討　論　者；　Ahmed Bounfour（パリ南大学教授）（英語）

（発題者；伊能　久敬　氏の発表）

（船橋氏司会で伊能氏の発表に対し Bounfour 教授交えて討議）

<このセッションの概要>

モデレーターの舟橋氏(写真右)の司会でまず千葉県香取市佐原地区のまちづくりに貢献した｢Z やっぺい社｣代表の伊能　久敬氏より発表があり、それをベースにボンフール教授からのコメントがあった。

香取市佐原における町つくりをこれまで１５年間やってきた。そのための「Z やっぺい社」を設立して１０年になる。

香取市佐原は千葉県の北部に位置し成田空港から１５キロ圏の場所にある。首都圏（関東県）にあり香取市全体としては若干の人口増加）平成 18 年 3 月 27 日、佐原市、小見川町、山田町、栗源町の 1 市 3 町が合併して、香取市が誕生

日本全体としては９５％の市町村が人口減となり、増加しているのは５％に過ぎない。その大きな要因はモータリゼーションである。都市中心部の地価が高騰するにつれ、中心市街地から人が離れて住むようになり、商店街は「通い商店」となっていき衰退し「シャッター商店街」となってきている。米国では大都市でこのスプロール化が顕著だが日本では地方都市で多く見られる。少子高齢化・人口減の中でこうした都市の拡散化が起きると、極めて非効率な都市構成となる。日本中でこうした動きが起こっており、大型消費店舗が郊外に出店している一方で、個人商店がその比率 1980 年 73%を占めていたのが、昨今では 36%にまで減少している。

こうした中で香取市佐原地区も同様な動きの中にあり、街の再生を現在進めている。

そのための条件は

１）職作り

街つくりのためには若者が定着する必要があるが、働く場所を提供することが第一条件である。人的資本を確保することが街つくりの基本である。

若者が街に帰ってくるための条件

①起業家の育成

②地域特性にあった職作り：佐原地区は農業都市であり１０億円規模の農業組合法人和郷園ができている（平成３年設立）200 人の職を生み出した

③商店街

これまで商店会長はじゃんけんで決められたりしていたが、エリアマネジメントになれる人材を発掘し、経営能力のある人材を育成する必要がある。

２）住んでみたい街つくりから、行ってみたい街つくり

再生の街のためには、中心市街地に住宅地をつくり、同時に生鮮 4 品店（青果・鮮魚・精肉・惣菜）を準備し、まず住む魅力のある街つくりを行い、次にそこへ行ってみたいと思わせる付加価値を考える。そのためにはこれまでの首長、商工会議所会頭など「しがらみ」から脱却し、本当に街づくりのために経営を発揮できる人材を登用すべきである。

＜ボーンフォール教授のコメント＞

日本でも巨大化する大都市の近郊はベッドタウンとなりスプロール化してきたが、欧米でもそうだ。いわゆる二極化である。都市の再生を図ろうとするなら環境との共生など持続性（sustainability）を担保しつつ、工夫していく必要がある。フランスでは鉱山跡を博物館にして観光資源開発を行った。

（コメントするボーンフォール教授）

街つくりと KM の観点で言えば、以下の点が重要である。

①都市再生のためのパートナーシップが必要で、起業家の育成が重要

②都市再生の人材作り

③価値創造の場つくり

人・組織で言えば技術・能力・ネットワークが不可欠

地域には歴史・風土・文化があり、これらを活かすことが重要。

そしてこれら全体をマネジメント出来る人材を育成・発掘することが街つくりの要件である。

（以上　文責:久米克彦）

★セッション２【ビッグデータと KM】

報告者：日本ナレッジマネジメント学会専務理事　山崎　秀夫

モデレーター；　瀧口　匡　氏（WERU 社長）

発　題　者；　中村　達生　氏（創知　社長）

討　論　者；　勝山　公雄　氏（日本オラクル　データサイエンティスト）

（発題者　中村 達生　氏の発表 ）

（瀧口氏）　（中村氏）　（勝山氏）

(モデレーターの瀧口匡氏)

<このセッションの概要>

第二セッションではビッグデータと呼ばれるインターネット上のソフトウエアによる分析サービスが議論のテーマでした。

まずベンチャー企業を支援する WERU（ウエルインベストメント）の瀧口匡社長によるビッグデータの説明の後､実際にビッグデータをビジネスにしている創知の中村達生社長より実際の活用事例をパテントの分布の分析を例にビッグデータ（ｿﾌﾄウエア＝機械の知）による分析事例が紹介されました。

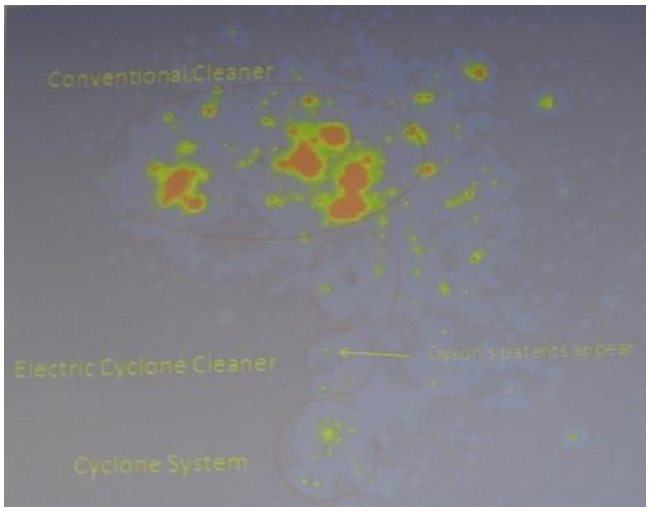
革新的な商品の特許には特長があり、特許が集中している領域と大きな空間や隙間の領域などがあることが示されています。その上で革新的商品を生み出す企業は常識発想を打ち破るエコシステムが存在すると説明されています。無論、そのエコシステムで活躍する情熱を持った人の存在が大きいとされます。その上で以下の.3 つの事例が紹介された。

まず、特許データの分析として電気掃除機の事例が 2 つ

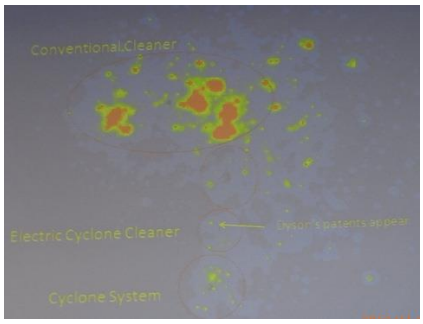
1 つは最近弱小のダイソンのサイクロン型掃除機が天下を取り、日本の大手家電各社もほとんどサイクロン型で追随する状態になったことを例に取り上げた。

自社で開発したデータ解析ソフトでサイクロン掃除機を含む関連特許の俯瞰図（分布地図）を表示して見せた（写真右上及び下図参照）

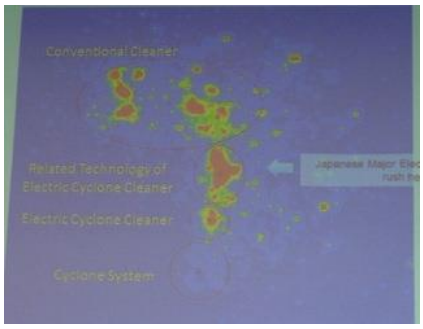
これはこの技術のトレンドと傾向が俯瞰できる地図でこれにより多くのメーカーがダイソンの新しさに勝てなかった点などが示されています。



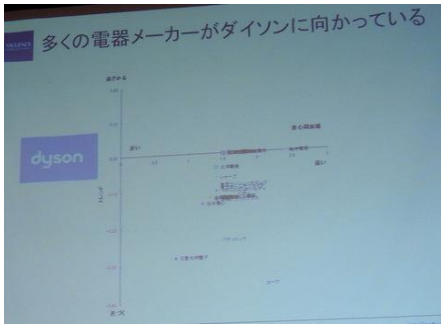
（特許データの俯瞰図　上の大きな塊の部分は普通の掃除機　下方の←の部分がダイソンの特許）



(掃除機関連の特許俯瞰図 10 年前 1993 年～2002 のデータ）

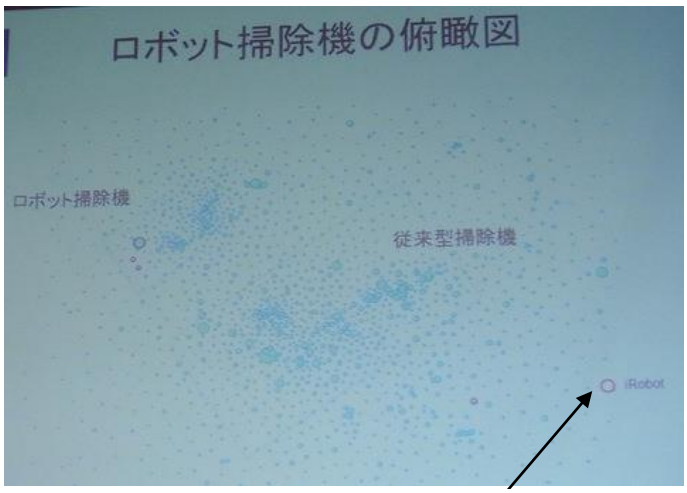


（最近はサイクロン式のところに集中 2003 年～2013 年のデータ）。

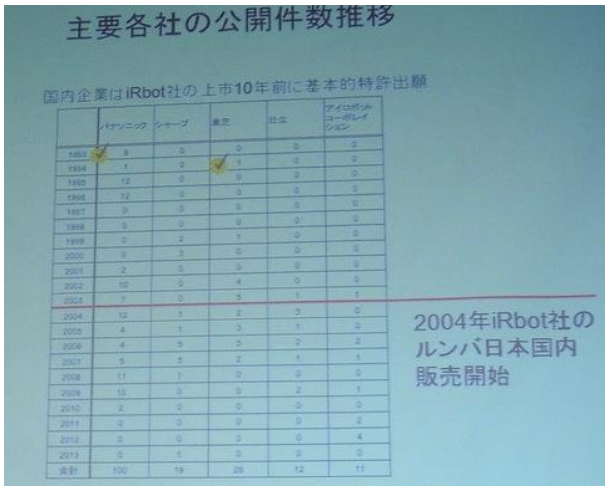


(多くのメーカーがダイソン式に向くサムソンが先行)

もう一つは同じ電機掃除機で最近台頭してきたルンバなどの機械だけで自力で掃除するロボット掃除機の俯瞰図を見せ（下図）、このかけ離れたところにある特許が 10 年以上前に日本のパナソニックで数件も取得されて今のルンバの基本技術の部分も含まれていた。それなのにパナソニックは要らないということで放置・放棄して特許を死滅させていた。この上のダイソンの例でもシャープが数年前に一番に特許を出していたが、その後研究をやめていた。他にも特許の死滅率が日本は高いというデータも示された。それは何故か、という問題提起をされた。



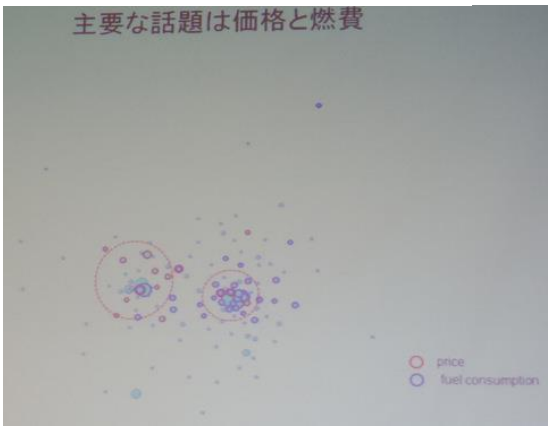
(ルンバはここ)



(↑パナ　　↑東芝)

更に 3 つ目は特許だけでなくマーケティング情報の分析にも使え、インターネット上飛び交う言葉、例えば「アコードハイブリッド」に関するヤフーにおけるキーワードを入力し、このソフトにより俯瞰図を作ると主要な関心は「価格」と「燃費」であることが一目でわかります。

(右図)→



(価格↑　　↑燃費)

ただこれを見てメーカーがどう今後の開発や販売戦略に反映させるかは分析者達の腕・感性・熱意、連携ということになります。端っこの方に重要なヒントもあります

ここら辺をうまくやるエコシステムと常識を超えた奇人熱人（造語）の存在が必要との提言でした。

中村氏の発表の後、日本オラクルのデータサイエンティストで, 社内のＫＭリーダーでもある勝山氏を交えた討論では、公開された過去の特許とか現在のアンケートといったビッグデータ（形式知）の見える化に

よる科学的分析は素晴らしいが、新しい特許を取る手前の機械やソフトで分析できない専門家たちの見えない暗黙知の活用も大事だよという意見も出て、それに対し、次どこを狙うか、空白のところに何か考えられないか等未来のねらい目のヒントにもなるし、可視化により部外の人でも意見か言えるようになり新しい視点でのヒントも出て新規発想（暗黙知の吐き出し）につながるという話もでた。

そこでソフトウエアが提示した結果を解析するデータサイエンティストの養成や彼らのサービスの重要性も指摘され、それが今後の課題１つとして結論づけられた。

（勝山　公雄　氏）

次にもう一つ特許の死滅問題についても話合われたが、これは中村氏の話の中での中長期の発想をもった、研究開発、ライセンス販売、知財・法務部門等の組織が有機的に連携する仕組みエコシステムが大切であると同時に常識を打ち破るような発想をする勇気と情熱を持った人の存在が大切だという結論で終わった。

●最後に山崎氏の言葉でまとめると

ナレッジマネジメントの視点からは「機械の知」と「人の暗黙知」の協調と連携が鍵を握ると思われます。

（この報告は大部分山崎氏に書いていただいた後、写真を貼るとき編集の松本が余分な追加したりしたもので、山崎氏のスマートな文と私の泥臭い文章が混じり、スマ泥になってしまい違和感がありますがお許しください。違和感のあるところの文責は松本ということで）

★セッション３【ICT(スマホ時代)の KM】

報告者：日本ナレッジマネジメント学会専務理事　山崎　秀夫

モデレーター；　山崎　秀夫　氏（野村総研）
発　題　者；　村井　亮　氏（ビートコミュニケーション社長）
討　論　者；　砂金　信一郎氏（マイクロソフト　起業担当）

（山崎氏　　村井氏　　砂金氏）

（モデレーターの山崎氏）

＜このセッションの概要＞

第三セッションは「IT（スマホ時代）の KM」と称してモデレーター；山崎秀夫氏（野村総研）村井 亮 氏（ビートコミュニケーション社長）、砂金信一郎氏（マイクロソフト　エマージングテクノロジー推進部部長　エバンジェリスト）の三人による議論でした。

まず山崎氏がネットサービス型製造業やネットサービス型小売業などネットサービス型産業の時代が来たと述べました。そして明確になり始めた情報社会や知識社会の姿を「スマート工業社会」として提示しました。モノの価値を重視する「モノ支配論理」の工業社会（大量生産・大量消費型社会）からネットに支えられたソフトウエアが価値を生む「サービス支配論理」の時代、ネットに支えられたモノよりコトの時代が来たと説明しました。

日本の強い手の中の技（暗黙知の技術的側面）が３Ｄプリンターなどの機械の知に置き換えられ始めた以上、暗黙知の認知的側面としての創造性の発揮を重視しないと家電崩壊のように日本は滅びると言った問題提起でした。

（山崎　秀夫　氏）

（村井　亮　氏）

それを受けてビートコミュニケーションの村井氏が「アマゾンやアップルのようなネットサービス型産業は生産性が高過ぎ、その結果、破壊された既存産業（書店のボーダーズ、家電のサーキットシティ、ＤＶＤレンタルのブロックバスターや写真のコダックの倒産等）の失業者を吸収出来ない、高失業率の時代が米国では来た。それは丁度、明治維新で武士が失業し、神風連の乱や西南の役が起きた状況と似通っていると説明しました。そしてソーシャルメディアが知を繋ぎ始めていると述べました。

またマイクロソフトの砂金氏は、日本社会が昔の江戸幕府のように保守的な為、マイクロソフトを含む米国の先端企業が日本パッシングを開始したと危機感を発露しました。砂金氏はスマートフォン用のアプリ開発などのスタートアップ企業や起業を支援しています。

三人の発表後の討議ではジャパンパッシングについて話がはずみ、なぜか、どうすれば打開できるか話し合われ、結論として日本企業はもっと多様性の活用に本気になるべきであり、起業などをもっと支援する制度が必要だと言うことでした。

（砂金　信一郎　氏）

質疑応答で「地方で新規産業は生まれないのか？」という問いに対して村井氏は、東日本大震災でエンタプライズソーシャルが安否確認や被災地支援に使用されたことを紹介し、地方でもテレビ、カーナビ、風呂や電化製品などが連携するソーシャルプラットフォームなどの、新規産業への支援を提案する。「災害大国でもある日本が地方から生まれ変わるには、平時からこのような施策が必要だ」と答えました。

●尚、第三セッションの報告がニュースメールで流されました。
タイトルは「日本のベンチャー支援が遅れている？　世界の波に乗るために」
ここには砂金氏の発表テーマについて詳しく書かれています。（写真は松本提供）
http://headlines.yahoo.co.jp/hl?a=20131202-00000032-rbb-sci
http://www.rbbtoday.com/article/2013/12/02/114521.html
http://news.infoseek.co.jp/article/rbbtoday_114521.....**削除済み**
http://news.mixi.jp/view_news.pl?id=2673461&media_id=17.....**削除済み**
http://news.livedoor.com/article/detail/8308683/
http://news.biglobe.ne.jp/it/1202/rbb_131202_0462279312.html **削除**
http://topics.jp.msn.com/digital/general/article.aspx?articleid=2446565.....**削除済み**
この内容はいずれ消される運命にあるので早めに読んで必要なら保存ください。

（このセッションの報告も山崎氏と共著、三人の発表後の討議...の前まで山崎氏、以降は松本です）

★セッション４【統合報告と KM】

報告者：日本ナレッジマネジメント学会理事　矢澤　洋一

モデレーター；　西山　茂　氏（早稲田大学商学研究科教授、WICRS 会長）
発　題　者；　三代　まり子氏（IIRC テクニカルマネジャー）
討　論　者；　牛島　慶一（EY 総合研究所）

（発題者 三代　まり子　氏の発表）

（　西山氏　　三代氏　　牛島氏 ）

＜このセッション概要＞

第四セッションは、企業についての幅広い情報を、内部及び外部の人間、あるいは国際的にどのようにしてシェアしてゆくのかという問題意識の下に企画された。企業についての情報共有という点では、これまで有価証券報告書など財務情報が中心であったが、近年、CSR（企業の社会的責任）報告書や ESG（環境、社会、コーポレートガバナンス）報告書など、非財務情報の重要性を指摘する声がとみに高まっている。ナレッジマネジメント活動に関する情報は、こうした非財務情報の開示の高まりや、統合報告とどう

関連しているのかという問題意識である。現状では統合報告という言葉自体、十分に一般に認知が広がっているとはいえない事もあり、統合報告推進の国際組織、IIRC（国際統合報告評議会）の三代まり子氏による統合報告の概念説明、現在の推進状況の説明の後、ディスカッションに移った。

まずは、三代まり子氏の統合報告についての説明からリポートしよう。三代氏の説明は以下の通りである。

１、「群盲象を撫でる」という言葉がある。現在、財務報告や CSR 報告書など企業に関する多数の情報が流布しているが、それぞれは企業の一面を捉えただけの内容である。統合報告は六つの資本という概念を提起して企業の全体像を捉える考えに立っている。

１、統合報告が今、国際的に今求められるようになった背景は 3 つある。①０８年の金融危機の引き金にもなったと指摘される金融・株式市場や企業経営の短期志向の是正②企業側に過度な負担を強いている開示情報の乱立の回避③財務以外の資本概念の拡大―である。いわば、進化した資本主義の新しい開示の枠組みを求める動きと言える。

１、IIRC は、こうしたに流れを受けて２０１０年１０月発足した。投資家、NGO（非政府組織）、基準設定機関、会計基準機関、規制当局など様々な機関が幅広く加わった組織である。各組織とも、組織のトップ、ないしはトップに限りなく近い人たちがカウンシルメンバーとして参加している。

１、現在、統合報告のフレームワークづくりが行われている最中であり、二つのアプローチがとられている。一つは IIRC の中でのテクニカルタスクフォースによる実務面からの議論、もう一つは、パイロットプログラム、つまり、志願企業を得て、IIRC のフレームワークをベースに、実際に企業に試験的に統合報告を作ってもらい課題を探り出すという試みである。このパイロットプログラムは全世界で１００社、日本からは４社が参している。

１、このフレーム枠作りにおいては、現在、次の五つが重要論点として取り上げられている。「価値」「ビジネスモデル」「資本」「結合性」「重要性」である。この五つに関しては、別途にチームがあり、プロジェクトが動いている。

１、国際的な基準作りというととかく日本は蚊帳の外に置かれてしまうイメージがあるが、今回の統合報告づくりの場合は様子が違っている。日本的経営の良さとされるような考え方や開示の方式が多く取り入れられている。というのは、日本では早くから経済産業省や民間で非財務情報への開示の取り組みや研究が行われて来たからである。

１、IIRC では、統合報告と統合報告書という概念を使い分けている。統合報告書は文字通り報告書だが、統合報告とは企業への統合的な視点であり、企業経営を行う際の統合的思考のことである。

１、ナレッジマネジメントは、企業における人間の知、すなわち目に見えない資産をどうマネジメントしていくかという研究であると理解しているが、統合報告も非財務資産を六つの資本としてとりまとめ、それをどうマネジメントしていくかという観点に立ったものである。接点、共通点があると理解している。六つの資本とは、人的資本、知的資本、財務資本、製造資本、社会資本、自然資本であり、特に知的資本との接点が多いのではと理解している。企業にとっては、ナレッジを含め、この六つの資本をどう組み合わせて価値創造を行うのか、それをどう外部に伝えるのかが課題なのである。

この報告を基に西山教授をモデレーターにして、三代氏と牛島氏との対論が始まった。

前職の大手エレクトロニクス企業でサスティナビリティ報告書を作っていたという牛島氏は、まず統合報告について「三代氏が指摘していた株主、投資家による短期的視点からの利益追求プレッシャーは、今でもあるとされる。これを是正して、中長期視点に立った経営を実現していく、あるいは、中長期視点に

立った株主と経営との関係を構築していくということが求められている。統合報告は、資本概念を財務資本ばかりでなく、社会資本、自然資本など六つに設定している。『企業はだれのものか』というコーポレートガバナンス議論があるが、法的には会社は資本の出し手である株主のもととされる。しかし、資本概念を幅広くとることで、必ずしも株主のものだけではなく、社会や環境といった幅広い資本主義への視点が生まれてくる。これは三代さんのお話になった進化した資本主義という概念に通じる考えなのだろうが、ここに新しい価値創造や様々なステークホルダーとの関係といった課題が浮かび上がってくる。こうした株主や新しい、多様なステークホルダーとウィン・ウィンの関係を構築してゆく有力なコミュニケーションの媒体として期待されているのが統合報告ではないか。これは企業にとってもメリットのあることだ」と述べた。

(牛島　慶一氏)

また、この日のメインテーマであるナレッジマネジメントとの関連についてはこう口火を切った。「日本企業の中には不文律ということがあるとされる。日本の組織は会社ばかりではなく、多くの組織に、過去に蓄積された知識だけではなく、組織に根付いている思想や習慣がある。トヨタのカイゼンなどが一例だろう。思想や習慣が組織に織り込まれ、それが習慣化し、しっかり歴史を超えて実践されていく。そういうことが日本企業の強みの源泉ではないか。統合報告は、財務資本ばかりでなく非財務をも資本として取り入れていくという考えだが、暗黙知や形式知を研究対象として追究するナレッジマネジメントは、人材などとともに非財務部門であり、これを統合報告でどう表現していくのかという点は重要である。また、これはナレッジマネジメントとどう関連するかは不明だが、企業の奥深いところにある強みの源泉のようなものを探り当て、それをどう表現していくか、どう客観化していくかも課題と思える。精緻にやれば管理コストがかかることでもあるので、実践しながらベストプラクティスを作っていくことが大事ではないか」。

統合報告のフレームワークの中には、ナレッジマネジメントの概念をあらわす言葉は出てこない。しかし、現実の企業経営では、研究開発や材育成、チームワーク強化を始めとし、ナレッジマネジメントの手法は幅広く使われている。牛島氏の議論は、企業がナレッジマネジメントを意識することで、統合報告の内容をより深化させることにつながるという意味とも取れ、筆者には興味深かった。

これに対して、三代氏から「海外に出てみると、日本の良さがよくわかる。同時にこれをうまく伝えられていないジレンマも感じる。牛島氏との指摘していた管理コストの問題は、統合報告との関連でいえば、財務資本との結合性（関係性）ということになり、これがうまく説明できるかどうかが非常に難しい。しかし、重要なところだ」との発言があった。

統合報告のフレームワークでは、それぞれの資本がお互いにどう関係しているのかを解き明かすこと（結合性）が重要なテーマになっており、企業にも説得力ある説明が求められている。ナレッジマネジメントを展開するにも、財務資本との関係性、つまり利益貢献への説明を明確にすることが前提であるという考えである。これは、KM学会では、これまで、それほど関心を呼んできたテーマではなかった事もあり、筆者には新鮮な指摘に思えた。

ここから議論は、コストとメリットとのバランスをどうとるか、厳しくなりがちな問題をどう克服するかに移った。牛島氏はエレクトロにクス時代の経験から「一つは株主、投資家と経営とのコミュニケーションをどうとるかの問題がある。投資家が重視する指標と経営上の重要な指標とは必ずしも一致しない。一例を上げると、エレクトロニクスメーカーでは、投資家から特許件数の開示が重要な指標として求められたが、経営上は件数ではなく、質の情報を重要視していた。こうした乖離が広がっていくと、経営の非効率が増していく。また、経営上は重要でも、必ずしも財務との関係をうまく説明できない事柄もある。例えて言えば、『風が吹けば桶屋がもうかる』的な事柄だ。こうした事柄を説明するために力を入れるのも経営としてはどうか。投資家と経営とのコミュニケーションをとることの意味は大きい」と主張した。

この議論は、モデレーターの西山教授が引き取り「統合報告を情報開示の点からだけ受けると、どうしても管理やコストの意識が全面に出てくる。非財務情報に関わる指標（KPI）を自社の経営にどう生かすのかということをまずしっかりとさせなければいけない。その上で、それを開示していくかという問題が出てくるのではないか」と引き取った。これは、統合報告の本質論からも、また、ナレッジ・ネジメントの本質論からも的を射た指摘であると思われた。

(モデレーター西山　茂 氏)

ここで、ひとまずの議論が終わり、会場からの質問に移った。
会場からは一名が意見表明を兼ねて質問をした。趣旨は「ナレッジマネジメントでは、知を創造するという観点から、経営の中でイノベーションをどう起こしてゆくのかということがテーマとして関心を呼んでいる。統合報告でも、価値創造ということが五つの課題の一つになっているが、ナレッジマネジメントと統合報告の関連性ということでは、イノベーションというキーワードに注目してもいいのではないか」ということであった。

これは、指摘としては斬新であったが、質問者がイノベーションを古典的なシュンペーターの定義だけで説明していたのが気になった。イノベーションは今や、ソーシャルイノベーション、ビジネスモデルイノベーション概念が新しく広がっている。統合報告の価値概念が財務的価値だけではないことを考えると、イノベーションも幅広くとらえるべきであり、そこに、統合報告に占めるナレッジマネジメントの位置の重要さも認識が高まってくる可能性を感じた。

あるリポートによると、現在、統合報告を作成している企業は 100 社ほどだという。広く普及していく可能性を秘めてはいるが、実態はそこに至っていない。本日の論議も、そういう状況を反映している面もあった。しかし、KM学会がこの種の先端的なテーマにいち早く取り組むことは重要なことであり、啓蒙活動としてのシンポジウムの役割を十分に果たしていたと考える。（文責。矢澤洋一）

★総括パネルセッション

報告者：日本ナレッジマネジメント学会理事　矢澤　洋一

モデレーター；　花堂　靖仁（日本ナレッジマネジメント学会専務理事）
討　論　者；　基調講演者＋セッション・モデレーター

(モデレーター花堂　靖仁　氏)

(総括セッション全体の様子)

第五セッションは本日の総括セッションである。花堂当会専務理事をモデレーターに、基調講演者のボンフォー教授と各セッションのモデレーターが登壇し、各セッションの総括報告を行った。各報告者とも3－5 分程度で各セッションのポイント、提起された課題について総括した。それぞれの内容については、各セッションのレポートと重複することが多いため、ここでは省略する。

注目されたのはモデレーターの花堂氏がこの日のディスカッションを通じて浮かび上がった課題を二つのキーワードに集約し、参加者にその基本概念についてより明確な定義づけを求めたことである。その二つのキーワードとは、一つは「ナレッジとは何か」であり、二つ目は「イノベーションとはなにか」である。

「ナレッジとは何か」については本会専務理事の山崎秀夫氏がモデレーターの指名を受け、概念規定を行った。山崎氏の広い視野と深い知見から規定づけが行われており、詳報する。

「ナレッジについては様々な人が様々な理論を唱えているが、最も鋭いのはやはり野中郁次郎先生の暗黙知、形式知を軸とした野中理論であろう。特に、マイケル・ポランニーの暗黙知の理論を経営論として公式化した点が大きな貢献である。野中理論は大量生産の工業化社会における日本の良さを実によく指摘している。特に暗黙知の技術的側面、モノづくりの手の内の技を知識としてとらえ、語ることができないとし、語ることができるのはアイデアの方の暗黙知の認知的側面であるとした。そして、これを形式知に変えることで新しい血を生み出すという考え方だ。これが高品質の日本製品を生み出した。

問題はこれを今、どうやって大きく変えていくのかということだ。そもそも知識は個人から発するものだが、最近は場の理論やナレッジテリトリー、あるいはコミュニティ理論がそうであるように、集合的暗黙知という考え方がある。これは明らかにコミュニティの問題だ。そして、集合的暗黙知における「しが

らみ」の問題をどうとらえるかということでロバート・パットナムのように、「しがらみ」を社会資本として評価する向きもあれば、一方、社会学者のマーク・グラノヴェッターのように、「しがらみ」といったことは評価せず、薄い関係、弱い絆の強さを主張する考えもある。これは一企業内ということを超えて、社会や都市が発想の基底にある。このあたりをどう整理するのかということが問題の第一点。もう一つは形式知や暗黙知に対する考え方でもそうだが、機械の知、機械学習といったものをどう考え、位置づけるかということがある。これは、傾向としてすでに出ているし、今後ますます増えてくるのだが、この位置づけは明確でない。それと、これから暗黙知を考える時に、手の中の技から認知的側面を重視するように変わっていく、つまりアイデアを出す、それも多様なアイデアを出すことが重要になる。そうでない限り、今のサービス支配論理、モノの上にコトを乗せていくという流れに対応できない」。

この山崎氏の説明に対し、花堂モデレーターから「KM 学会の年次大会で論議すべき重要な論点が含まれていた」との指摘があった。

この後、議論は「イノベーションとは何か」に移り、参加者がシュムペーター理論に基づくイノベーションと、イノベーションにおけるナレッジマネジメントの役割について野中理論を中心に展開した。

ここで、花堂モデレーターは再度、ナレッジについての補論を山崎氏に求めた。山崎氏は進化人類学や性淘汰理論を例に引きながら、「ポランニーのいう暗黙知は生得的なものを含んでいた。一方、野中理論ではアリストテレス的に経験論から暗黙知を定義している。しかし、今、ダイバーシティーということが大きなテーマになってくると、我々は再び、ポランニーに戻り、生得的な観点から暗黙知ということを考えなければならないのではないか」と新たな、しかし、根源的な問題提起を行った。

最終セッションは、一日の総括という位置づけであったが、花堂モデレーターの巧みなハンドルさばきと、山崎氏の知見が火花を散らし、各セッションの取りまとめ以上の、広がり　と深みのある議論の展開となった。

これまで KM 学会のシンポジウムでは、ナレッジマネジメントの企業経営への応用という観点からの議論が多かったが、改めて原点に戻り、形式知、暗黙知、野中理論の成り立ちなどを根本から考えるという作業も重要であろうという感慨を深めた。（文責　矢澤）

★閉会行事

総括セッションの討論が終了後、花堂氏から最後までお付き合いいただいた遠来のボーンフォール教授に感想を聞いてお礼述べて、ボーンフォール教授からも素晴らしい会に呼んでくれてありがとう私にとっても大変ためになる会でした。また来年(2014 年)5-6 月頃に 10 度目の来日を予定していますのでみなさんにまたお会いするのか楽しみですと返礼し。拍手で終った。

その後学会の副理事長の久米克彦氏が登壇し、感想や今後の決意を述べ閉会の挨拶をして終了した。

(文責：松本　優)

(閉会の挨拶をする久米氏)