

## ◆巻頭言◆

# 「ナレッジ・マネジメントの再確認」

日本ナレッジ・マネジメント学会 理事長 花堂 靖仁

(國學院大学名誉教授)

日本ナレッジ・マネジメント学会は、創設者でありその後の活動の大黒柱でもあった森田松太郎先生を亡くし、その偉大さを事ごとに改めて強く感じつつ、手探りで当学会の使命を果たすべき役割の具体化を図り、その実践化に務めてまいりました。その中核は森田先生が実施を決められた案件を継続することですが、それらに加え森田先生が構想されつつも着手できなかつたことがあります。

その一つに、ナレッジ・マネジメントの定義を巡る二つの見解をどのように位置づけ、整理したら良いのか、それを可能にするための具体策はどうするのか、という課題があります。一方に、ICTの展開に基礎をおく社会論の系譜に繋がる「データ・情報・知識・知恵 プロセス」説（以下 DIKW モデル説）があり、ナレッジ・マネジメントの概念が形成される契機となった情報化社会の出現に端を発するものに他なりません。他方には、自らの経験を他者との関係から捉え直しつつ知識を創造する個人が集まる組織において、それ自体の知の創造に繋げる「共同化・表出化・連結化・内面化 プロセス」説（以下 SECI モデル説）があり、野中郁次郎先生が提唱され組織の持続的成長を支える動態モデル経営論に繋がるものであることはよく知られています。

ともすると、このような二つの説を並べると、いずれかを採り他を捨てる議論になりがちです。しかし、果たして、二項対立の問題とすることで処理できるのでしょうか。スマホの普及に認められるように、いつでも、どこでも、誰しものが、必要なデータを入手し、求める情報に加工し、直ちに仲間にそれを発信し、その反応が確認できる時代になりました。日夜所かまわず展開されているスマホ中毒の社会現象を見るにつけ、DIKWモデル説に軍配があがるようにも思えます。しかし、最先端のDIKWモデルを整備し、組織の活動に関わるあらゆるデータを蓄積し、計画と実績を照合しその差異を形式的に分析しても、計画未達の原因すら解明できず、ましてや将来への改善点をコンピュータは教えてくれないという直面する現実もあります。

両説の関係を整理し、一つの見解にまとめることは、ナレッジ・マネジメントを学会名に付す当学会に課された使命に他なりません。しかも、それを文献研究により一つ

の仮説を導く机上の作業に終わらせるのではなく、もっとも高度かつ複雑な問題が次々に生起する企業という組織において、その経営の実践の中に解を見出すことが求められます。そのためには、問題解決に迫られている現場を持ち、自らは体験したことのない異なった経験を重ねてきた現役の企業人に集まっていただき、実践の場に近い状況の下で解を見出すように試みることにこそ意義があるのではないのでしょうか。

そこで当学会は、旧年 12 月より、7 社（順不同アイウエオ順：出光興産株式会社、オムロン株式会社、スズキ株式会社、スリー・エム ジャパン株式会社、富士通株式会社、ヤフー・ジャパン株式会社、株式会社ワコール）から会社の将来を担う幹部社員 2 名ずつの派遣を受け、SECI モデルによる知識創造経営に 15 年にわたり取り組んでいるエーザイ株式会社に学びながら、持続可能性経営への道を探る「組織知の形成・持続研究部会」を発足させました。その活動については、野中先生に監修をお引き受けいただくとともに、エーザイ株式会社の内藤晴夫社長にご理解を賜り、野中先生の薫陶を受け同社の知創部長として知識創造経営をリードされてきている当学会の高山千弘理事に指導をお願いしました。

参加された 7 社は、営む事業が異なるばかりでなく、それぞれの存立の基盤と事業展開の経緯も異なりますが、現に直面する経営課題において共通するところがあると認められます。いわゆる「サイロ問題」と「現地化問題」に他なりません。「サイロ問題」とは、大企業の機能別組織において、それぞれ高度に専門化が進んだ結果、新たな「機能別組織間の壁」が生じ、事業展開への大きな障害になっている事象です。日本のみならず欧米においても、新しい「大企業病」と認識され、「統合的思考(integrated thinking)」により経営を見直し、対応策を策定することが始められています。また、「現地化問題」とは、事業拠点のグローバル展開に当たって、母国で成功したビジネス・モデルや事業展開のスキームを進出先に持ち込んでもそのままでは現地に定着させることができず機能障害を生んでいる問題です。これらの問題に直面して、企業はそれぞれに対応を試みてきております。ICT を活用しての組織間の情報共有、創業の理念に立ち戻りつつ情勢の変化を織り込んだ組織価値の再体系化、現地の実情に精通した現地経営者の採用、現地の企業文化との融合を図りつつ母国の企業文化を現地に定着させる社員教育などの各様の取組みが見られます。しかし、これらの試みを通して従来の発想による組織改革手法の限界が感じ始められており、参加企業の経営陣は、組織構成員の意識体系を入れ替えるにはどうしたら良いのかを模索しはじめ、それを推進する変革リーダーをどのように養成したらよいのかを、それぞれに考え始められていたと見受けられます。

これら直面する課題の本質を整理し解決に向けての対応を模索するうえで、組織の自己認識を全社的に進め、それぞれが抱える悩みを再認識しつつ、解決に取り組む手掛か

りや方策を見つけ出すことについては、本来は個々の組織自体がそれぞれに取り組まなければならない問題です。しかし、同様な課題に取り組む各組織が、先行する組織に学びながら、それぞれに経験を共有することは、自組織の問題を客観化することを通して問題解決に向けての組織における説得力を得るばかりでなく、組織を革新させる突破口を拓く可能性を高めることとなります。ここに本研究部会のプロジェクトに取り組む意義が認められると同時に、2年間にわたるプロジェクトの経緯を体感した参加者がそれぞれの組織において、組織を革新させるリーダーを養成することにも繋がることが期待されています。

緒についたばかりのこのプロジェクトが所期の役割をどのように果たすかは、特にナレッジ・マネジメントの本質を巡る DIKW モデル説と SECI モデル説とがこのプロジェクトを通じて一つの体系に収斂しうるものか否かについては、その展開を見守らなければなりません。ただ、私見としては、本プロジェクトの本質が企業の組織内改革に力点を置きつつも企業の持続的成長を目指す限り、外部ステークホルダーと協働することは欠かせなくなります。これによって、はじめて新たな企業価値観を形成する道筋を見出すことが展望できるのではなんでしょうか。そのためには組織の内外を繋ぐ有効なコミュニケーション手法の形成が急がれると考えられます。この点に関しては、旧年 12 月 3 日に当学会が共催した国際シンポジウム「ナレッジ・マネジメントの新展開」のオープニング・セッション「価値創造の新たな地平」において、イタリア フェラーラ大学のステファノ・ザンボン教授が行った発題スピーチ「統合報告においてどのようにナレッジ・マネジメントは機能するのか (How to Work Knowledge Management in the Field of Integrated Reporting)」は示唆に富むものでありました。そこで指摘されたポイントは、「企業の価値創造はナレッジ・マネジメントと一体に展開されてはじめて機能する」との見解にあります。統合報告を推進するグローバル活動体である「国際統合報告審議会 (International Integrated Reporting Council)」の協力団体として、それと密接な関係にある WICI の副会長として、ザンボン教授がこの所見を広くグローバルに発信されることに期待するとともに、当学会が統合報告の展開にどのように貢献できるかを意識して活動を進めることを新しい年において考えることにしたいと思っております。

以上