中堅企業におけるナレッジマネジメント

目　　次

はじめに …… 2

1．企業の成長プロセスとナレッジ …… 2

2．ナレッジマネジメントシステム構築の阻害要因 …… 4

3．ナレッジマネジメントシステムの構築のために …… 4

4．新たなナレッジの獲得 …… 5

おわりに …… 6

中堅企業におけるナレッジマネジメント

株式会社ダイセキ
柱　秀貴

はじめに

企業にとって「ナレッジは重要な経営資源である」ということは共通した認識である。しかし、その重要な資源であるナレッジのマネジメントは、各企業によって様々な形をとる。

一口に企業といっても様々である。企業規模、企業の成長段階、業種、歴史、企業文化等その企業のポジションや歴史的経緯により、それぞれ独自の経営スタイルを持ち、マネジメントを行っている。ナレッジマネジメントもマネジメントの一環である限りは例外ではない。特に企業が成長プロセスのどの段階にいるか、ということはマネジメントに大きな影響を与えている。本稿では、企業の成長プロセスにおいて発展期から充実期に該当する中堅企業に焦点をしぼり、ナレッジマネジメントを考えていきたい。

1.　企業の成長プロセスとナレッジ

まず、企業の成長プロセスとナレッジの関係を分類してみる。成長プロセスは規模の拡大のプロセスにほぼ一致し、そのプロセスは時代や業種によって様々ではあるが、ここでは一般的と思われる事例を考えてみる。以下、表 1 をご参照いただきたい。

企業の①創業期における経営スタイルは、既存企業が子会社を設立するような場合を除き、全てがトップダウン型である。ボトムアップ型やミドルアップダウン型の経営スタイルをとるだけの人材も組織もない状況から創業者はスタートする。スタートしたばかりの企業は、創業者の強烈なリーダーシップにより運営され、かつ小規模であり従業員は創業者と常に身近に接しているため、創業者の創業精神・経営理念は従業員の中に浸透し、支持される。このフェーズにおいては、ナレッジの発見・創造時期であり、蓄積されたナレッジも少なく、社員も少数でほぼ一箇所に固まっているため、創業者のもとで社員全員によるナレッジの共有と活用が行われ易い。この時期は、意識をしないうちに創業者個人によりマネジメントが行われている時期である。

このような状況は、企業が②発展期に入った初期から中期まで継続され、企業の成長（ナレッジマネジメントを含め）は創業者の個人のナレッジに負う所が大きい。ところが、企業が個人のマネジメント能力だけではカバーできない規模まで成長し中堅企業とよばれるようになった時期、また創業者が変質した場合や代替わりが起こった場合においては、創業精神や経営理念は薄れ、経営者が従業員の支持を失うリスクが高まる。ナレッジマネジメントも同様である。小規模で経営者と従業員の価値観が一致し、その距離が近い場合、

おのずと発見→蓄積→共有→活用という流れができあがる。しかしながら成長期も終盤に差し掛かると、企業にとって重要な経営資源であるナレッジがマネジメントされない状況（すなわち成り行きでそれぞれの部署や個々の従業員に任され、放任されているような状況）では、次のような弊害が発生し、企業の成長は止まり、衰退期に入る。

・蓄積されたナレッジの共有化がなされないため効率的な運用ができない
・ナレッジの陳腐化、消滅のリスクの増大（前例主義や社員の退職等による）
・現在の事業領域内での新たなナレッジの発見・創造の幅が狭くなる
・現在の事業領域の拡大につながるような新たなナレッジの獲得が困難

こうしたリスクを回避し、企業はナレッジマネジメントシステムを経営組織・経営戦略としてとらえ、導入していかなければならない。効率的なナレッジマネジメントシステムは、企業の充実を図り、次のステージ、すなわち継続的な発展へと成長する糧となる。

（表 1）　企業の成長プロセスとナレッジ

成長プロセス	従業員数	ナレッジの状況
①　創　業　期	数　人 ↓ 数十人	・ ナレッジをゼロから発見・蓄積 ・ 蓄積されたナレッジが少ない ・ 創業者の目の届く範囲に全従業員がおり、物理的にもナレッジの共有が容易
②　発　展　期	数十人 ↓ 数百人	・ 発見・蓄積されたナレッジの量が増加 ・ 人数が多くなり組織がある程度細分化され、ナレッジの共有化が困難になる ・ ナレッジが企業内での共有資産ではなく個人資産として存在 ・ 組織は属人的な意味合いが強い（管理者が保有するナレッジがベースに組織が作られる） ・ 世代交代があった場合、創業精神・企業理念の希薄化が進む
③充実期	それ以上 ↓ ↓	・ ナレッジの発見→蓄積→共有→活用のプロセスがシステム化される ・ ナレッジの量が更に膨らむ ・ ナレッジマネジメントが経営プロセスに組み込まれる更に高度なナレッジの発見・蓄積・活用が進む

更なる持続的成長ステージへ

このように、ナレッジマネジメントは、企業の継続・発展には必要不可欠なものである。個々の従業員や小さな組織単位で発見・獲得・蓄積されたナレッジをいかに集中・共有し活用するか、そのためのシステム作りの過程がナレッジマネジメントの第一歩であろう。ところが、実際のシステム構築は大きな困難が伴う。

2. ナレッジマネジメントシステム構築の阻害要因

企業の発展期から充実期に成長する過程において、特にナレッジマネジメントシステム構築は非常に重要な経営課題である。しかしながらナレッジマネジメントシステムの構築は困難を伴う作業となる。その重要性がおそらくは企業内で理解されているであろうに、なぜスムーズに事が運ばないのであろうか。その阻害要因として下記の諸問題が挙げられる。

（表 2） ナレッジマネジメントシステム構築の阻害要因

①実　　務	・システム構築のための時間・コスト・手間がかかる ・システム構築をするための人材確保が困難である
②経営幹部	・システム構築による目に見える成果（金銭的）が不明なため投資判断に迷う ・ナレッジを集中管理することで、外部への情報流出のリスクが増加するのではないかという不安 ・IT を利用した情報管理が不慣れなためシステムへの理解が困難
③従 業 員	・従業員個人がナレッジを独占することで組織内での地位を確保するという潜在意識が、取得したナレッジの共有化に拒否反応を起こす ・システム化という付加的な仕事に対する拒否反応 ・個人個人では現状で特に仕事に困らないという意識

では、このような阻害要因をいかに排除しながらナレッジマネジメントシステムを構築していけばよいのであろうか。次の章で考えてみる。

3. ナレッジマネジメントシステムの構築のために

新たにナレッジマネジメントシステムを構築するためには、先ず経営層のコミットメントが必須である。その上で、経営層から社内に対し明確なメッセージの発信を行わなければならない。経営層からの明確なメッセージがない場合、社員は疑心暗鬼（経営層の本音と建前を推し量る）にとらわれ、どこまで本気に取り組んでいいのか分からなくなる。その後、具体的に組織横断的なプロジェクトチームを発足する。そこで最も重要になるのはプロジェクトリーダーの資質とリーダーに対する権限委譲である。こうしたことがシステム構築に向けた必要条件であろうが、十分条件ではない。特に、従業員の意識改革という面は従来の経営の延長線上では難しい面がある。企業内での情報の集約と運用（ナレッジも情報の一種）は企業にとって永遠の課題である。実際は、何か事件（企業の存亡がかかるような）や新規上場等の共通した大きな目的達成のために社員の意識の方向性が一つになるような時期を利用し、社員の意識改革に取り組みながらナレッジマネジメントシステムを構築していくことができればいいのであろうが､そういうケースは極めてまれである。結局、経営層とプロジェクトリーダーによる重要性の理解、実行のための覚悟と資質（ナ

レッジ）が重要なのである。

また、仮にシステム構築がうまくいった場合も、その後のメンテナンスは更に重要となる。往々にしてシステム構築自体が目的となり、本来の目的が忘れ去られ、構築後の運用がおろそかになるケースも多い。こうした運用においても、経営層や幹部社員が、ナレッジマネジメントの重要性をいかに理解し、社内に対し常にアナウンスを発し、経営システムの一環として運用される企業環境を作り出し維持する努力を続けることにより継続的な運用を可能とする。これは、経営層において現状に満足することなく常に危機意識を持ち続けること、変革を拒絶しない意識を持つことにより実現されるものである。

これまでの章では、企業の内部でのナレッジマネジメントを見てきたが、ナレッジは企業の外部からの導入も可能である。こうした外部からのナレッジ獲得は企業にとっても有力な成長戦略の一つである。そこで次の章では、M&A によるナレッジの獲得の実例を挙げてみる。

4. 新たなナレッジの獲得

ナレッジの発見や創造は、企業内部だけで行われるものではない。特に人材がそれほど豊富でない中小企業では、既に獲得したナレッジの応用や既存事業内でのナレッジの発見は可能であろうが、既存のナレッジを大きく超える、または既存事業の枠を超えたナレッジを発見・創造することについては極めて困難である。もちろん卓越した人物(経営者や技術者)が画期的なナレッジを発見・獲得し、マネジメントすることにより飛躍的に企業が発展するケースもあるが、あくまでも特殊なケースとして考えなければならない。それでは中小企業がこうした新たなナレッジを獲得するためにはいかなる手段があるのか。他企業との提携、大学等の研究機関との共同研究開発などもその一例であろう。また近年特に増加している M&A もその有力な手段である。

以下では M&A の実例として、株式会社ダイセキ（以下、ダイセキ）が先ごろ買収を発表した（平成 19 年 4 月 10 日発表）ケースをナレッジという側面から分析してみる。

（表 3） 買収先企業：田村産業株式会社（以下、田村産業）の概要

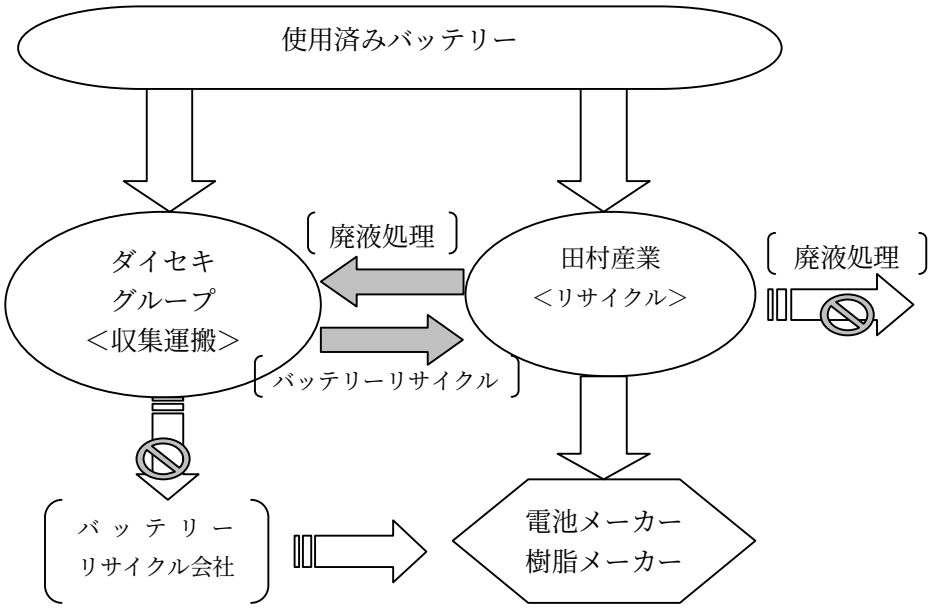
商　　号	田村産業株式会社	
所　在　地	栃木県宇都宮市	
設立年月日	昭和 48 年 6 月 5 日	
主な事業	使用済みﾊﾞｯﾃﾘｰの収集運搬、再生利用、鉛・ｱﾙﾐﾆｳﾑの精錬	
決　算　期	5 月	
従業員数	63 名（平成 19 年 2 月末日現在）	
資　本　金	30 百万円	
最近の業績 （平成 18 年 5 月期）	売上高 経常利益 当期純利益	2,169 百万円 380 百万円 200 百万円

M&A の目的は一つではないが、ナレッジという側面で今回の M&A を考えた場合、ダ

イセキは、新たに使用済みバッテリーのリサイクル（鉛リサイクル）というナレッジを獲得した。これによりダイセキはグループとして新たな事業領域であるマテリアルリサイクルへの進出が可能となる。(従来ダイセキはグループ会社で使用済みバッテリーを手がけていたが、バッテリーを収集・運搬し、他のリサイクルメーカーへ委託する業務のみであった。)

またダイセキはこれまでに蓄積した廃液処理というナレッジを活用し、田村産業のバッテリーリサイクル時に発生するバッテリー廃液等の処理を行うことになる。このように、今回の M&A により両社が蓄積してきたナレッジ（廃液処理とバッテリーリサイクル）が融合することにより、ナレッジのシナジー効果生まれている。使用済みバッテリーのグループ内で完全リサイクル化という新たなナレッジの獲得といってもいい。このように M&A は次の成長のための新たなナレッジ獲得のための極めて有効な手段の一つといえる。

(図)　使用済みバッテリーリサイクルフロー



(注)黒抜きの矢印が M&A 後の新たなフロー

おわりに

企業にとって何が最も重要か。それは即ち「ゴーイング・コンサーン」（企業の継続）である。そのために、経営者は経営資源を有効に利用し、企業を発展・継続させうるマネジメントを行わなければならない。ナレッジもその重要な経営資源であり、それを適切にマネジメントすることは企業運営上極めて重要な経営課題である。

ナレッジマネジメントには、2 つの重要な性格がある。第一に、既に蓄積されたナレッ

ジを集約、管理、そして有効に活用し継承していくためのマネジメントである。もう一つは、次の時代に成長するための新たなナレッジの発見、創造、獲得のためのマネジメントである。この 2 つを平行して行うことが、即ちナレッジマネジメントの本質である。そしてこのマネジメントは正にマネージャー（経営者）の責務であり、その能力こそが経営者のナレッジの一つであろう。