西浦論文へのコメント

日本ナレッジ・マネジメント学会理事長森田 松太郎

西浦道明先生の「ナレッジと企業経営」についてコメントさせて頂きます。

企業は人の集団ですから、企業のことは人の要素が一番重要です。したがって、企業のマネジメントは、企業内の人の要素をどのように考えるかに尽きます。

ナレッジは各人の経験の集積から始まり、その集積をベースに新たな刺激によってナレッジが形成されていくものと考えられます。

企業の中の個人の持っているナレッジは、先ず暗黙知として認識されますが、暗黙知のまま 放置すれば、個人の持っている暗黙知は誰も分りませんから、その社員が何らかの理由で退社 すれば、そのナレッジは企業内から消滅いたします。現在、団塊の世代が企業から定年退職す る時期になってきていますが、企業として大きな問題は、各社員のもっている暗黙知が社員の 退社とともに消滅するリスクをどうするかにかかっています。

西浦先生はトヨタの例をあげ、「ナレッジの共有と伝承」が企業経営の中核であると論じられていますが、トヨタだけの問題でなく、あらゆる企業にとって社員の持っている暗黙知をどのようにして企業内に確保し伝承するかが、大きな問題点です。個人の持っている経験に基づく暗黙知の所有権は誰に属するかは難しい問題です。仮にナレッジは給料を払った企業のものであるとしたら、そのナレッジを企業に置いていかないとしたら、損害賠償を請求することになるかもしれません。実際問題として、そのような損害賠償は発生していませんから、企業に所属している際の経験から発生する暗黙知は個人に帰属するものと、暗黙の了解があると考えられます。

したがって、退職に伴い他企業に再就職したとすれば、当然その企業で取得したナレッジは 無償で他企業へ転移されることになります。

企業に働いている間に開発した特許権については、会社と個人の間で所有権の帰属については契約を結ぶようになり解決策が講じられています。暗黙知については、訴訟の提起も無く判然としませんが、企業としてはできるだけ個人の暗黙知は表出化させ、形式知として企業の共有財産として残すよう努力すべきと思います。企業の持っている力は、形式化された企業知の量によって表されるのではないでしょうか。もしそうであるとしても、現在の企業会計ではナレッジ評価の基準はなく、多分金額は不明ですが、株価形成の一要素として株価に反映されていると見られます。

西浦先生の分析によると、ナレッジは頭と体に蓄積されていると指摘しています。体に蓄積されている技能、技術のナレッジは比較的形式知化して次世代に伝承できますが、頭に入っているナレッジ、これはむしろ知識より知恵・本人の価値観に近いと思われます。この形式知化は困難で、ドラッカー氏も21世紀におけるもっとも重要なチャレンジは、ナレッジ・ワーカーの生産性をいかにしてあげるかだと喝破しておられます。

企業において企業内のナレッジの力を最大に発揮させるには、社長のナレッジにかける理解と信念が一番大切で、その点、西浦説に賛同いたします。社長のナレッジに関するリーダーシップが強ければ、企業内のナレッジの発掘と利用はうまくいきます。

私は、組織はコウモリ傘と同じで、傘の骨が強くなければ役に立たないと考えます。少し風が吹くと骨が折れる傘では、役にたちません。会社の組織も同様で、タテの骨が太く強くなければ、環境の変化があると、すぐに駄目になります。組織の骨は、経営者の経営方針をいかに

骨太に末端まで伝えるかにあります。

換言すれば、経営者が会社の理念、同時に経営者の理念を、いかに骨太に末端まで浸透させるかにかかっていると思います。

傘は布を張ることで傘になります。つまりタテは骨、ヨコは布になります。ヨコの布は同時に情報の共有です。情報で大切なのは顧客の声、顧客の反応です。この顧客の声を経営に反映させることは重要です。ANAではCS室があり、顧客の声を経営に反映させる仕組みを持っています。これがJALを凌駕した要因の一つです。良い会社は顧客満足度の情報を重視しています。

顧客情報の蓄積、その結果の改善などの情報が、企業の中に新たなナレッジを形成していきます。ナレッジの形成を考えると、一人で考えているだけでは限界があります。他人と触れ合いディスカッションすることで、ナレッジは化学反応を起こし、新たなナレッジの形成にいたります。

ことわざに「3人寄れば文殊の知恵」と言うのがあります。3人はたとえで、とにかく話し合うことで、新しい知恵が創造されることを示していると思います。

ここで重要なのは、野中先生が強調されている、「場」だと思います。話し合う場所を「場」といいます。「場」は面白い概念で、時空を越えます。例えば、我々は仏経典を通じて釈迦と同じ「場」で考えを交わすことができますし、同様に聖書を通じてキリストと交流できます。また、欧米諸国とかアセアンの国々とも国境をこえて交流できます。「場」は物理的な「場」だけでなく時空をこえた「場」もあるわけです。

この時空を超えた「場」の活用は、新たなナレッジの形成に重要な役割を演じています。このような「場」を通じて、人間は新たなヒントやヒラメキを感じ、あらたな価値創造が行われます。

西浦さんもこの「場」の効用について鋭く指摘されており、その通りと思います。

企業経営はいわば人間学です。最近の議論の傾向の一つに、「人間の能力をフルに発揮させるには職場の環境を考える必要がある」との議論が行われています。例えば、日立ハイテクノロジーズでは研究部門について、机の形、配置、室内の色彩を大胆にモデルチェンジして、能力発揮の「場」を整備し、結果として会社の業績が向上し、良い成果を上げています。

このような環境とナレッジの関係とか、エール大学のピーター・サロベ教授の強調している 人間の感情(EQ)とナレッジの関係について、研究発表していただければと思います。