

日本企業グローバル化の発展段階としての知識経営

三 木 佳 光

Approach to Materialize “Knowledge Management” of Private Enterprises in Japan

Yoshimitsu MIKI

Abstract

In this article, I would like to explore a little further the most important key aspect of future directions and applications for “global-capitalism(Geo-centric globalism)”, currently needed in private enterprises of Japan. This is how to promote a collaboration⁽¹⁰⁾ for sharing employee's individual knowledges and experiences, which goes deep into the heart of Knowledge Management(KM) in knowledge-creating companies. From this viewpoint, one may say that Collaboration, which has been growing with the use of Information Technology, will continue to thrive at the global enterprise level ; the age of KM is inevitable.

The first thing we notice is that there are numerous conferences and hundreds of articles in scholarly and business journals devoted to the broad acceptance of KM. By all accounts, KM is well on its way to becoming an essential feature of advanced business culture and is critical to business success, possibly to business survival in the 21th century..

Nevertheless, as yet, in Japan ,there are several companies facing global-capitalism and promoting KM in ways that really matter to long-term success within a worldwide business market. What has been discussed in this paper seems reasonable to conclude that KM has been converting paradigms of business organization-formation on domestic and old-fashioned industrial criteria bases into ones of global and knowledge creating bases.

◎ はじめに

多元的資本主義とグローバル資本主義は質的に異なるものである。グローバル資本主義においては、経済形態・経済原理・変革とパワーの源泉・学習・組織構造・社会特性が資本主義と異なった知本主義の特質（表1）を強めるが、その原動力はITを駆使した知識・情報共有化の新しい組織のパラダイムである知識経営（ナレッジマネジメント）であり、それへの転換が日本企業ブ

ローバル化の課題であることを本稿で強調したい。

I 多元的資本主義からグローバル資本主義の時代へ

第二次世界大戦後、世界の大きな枠組みは「資本主義対社会主義」という対立の中にあったが、ベルリンの壁の崩壊（1989・11）により、その後のグローバル経済化が多元的資本主義をめぐる新たな議論を起した。いわゆる「資本主義対資本主義」の相剋である。資本主義は画一的でなく、各国の経済・社会・文化・歴史的背景によって、そのあり方が地域・国ごとに違いがあるというものである（表2）。例えば、日本は生産者資本主義の範疇に入り、アングロサクソン（米国）型とは異なっている。後者をあたかも唯一普遍の最高価値あるものとして日本に浸透させたり、世界各国を席卷するのは不合理で横暴であるといった議論である。

「多文化主義を加速する契機となったグローバリズムが排他的ナショナリズムを生み出すというパラドックスをもたらしている。伝統的文化の維持こそ民族集団の義務であると考える本質主義的文化観を生み出す」⁽⁰¹⁾のと同じように、企業のグローバル経営（多国籍経営）の進展は経営の現地化を加速した。多元的資本主義論は各国経済・経営システムの独自性（特徴や長所）を強調、賞賛する。各国あるいは各地域それぞれの歴史的な特異性を重視し、米国には米国の、日本には日本の、アジアにはアジアの、そして欧州には欧州の経済・企業行動システムの意義を主張する。米国のその一部を、例えば日本に移転しようとしても、技術移転とは根本的に異なるので、それは不可能なことであるという。

とはいうものの、日本型経済・経営システムの独自性の正当性は、現実世界における他の資本主義の繁栄と持続的发展システムとの対比・競合においてのみ獲得できるものである。例えば、米国企業から学ぶというベストプラクティスの意義を認め、単なる模倣でなく、日本企業の独自性と米国企業の長所を揚棄（止揚）した21世紀日本経営システムの構築を目指すことになる。各業界において国境を越えた合従連合の業界再編成が世界的に行なわれている。自動車メーカ部品部門のスピンオフや伝統的なOEMメーカのサービス化が進む自動車業界、ファブレス業者・ファンダリー業者等の有機的なネットワークへ進む半導体業界、個別機能に特化しつつある金融業界、新たなビジネスモデルで急躍進する小売業界等の事例をみるまでもなく、各国の資本主義を支える企業行動は21世紀への生き残りを賭けた勝者のビジネスモデルが世界標準に収斂していくようにも見えなくもない。現実世界は多元的な資本主義システムが、企業行動のグローバリゼーションによって共通部分を拡大・浸透するグローバル資本主義システムに変容しつつある時代に

表1 グローバル資本（知本）主義

	多元的資本主義	グローバル資本（知本）主義
経済形態	資本集約型経済	知識集約型経済
経済原理	効率的生産性 (QC的：効率の マネジメント)	創造的生産性 (IT的：知識創造の マネジメント)
変革源泉	産業革命	エレクトロニクス革命
パワーの源泉	プロセス・イノベーション (リエンジニアリング)	コア・コンピタンス (組織文化の浸透)
学 習	シングル・ループ学習 個人学習	ダブル・ループ学習 組織学習
組織構造	階層型組織	ネットワーク型組織
社会特性	コンテクスト社会 (コンテクスト情報重視)	コンテンツ社会 (コンテクスト情報重視)

表2 市場経済の種類

	特 色	問 題 点
消費者資本主義 米、英、加、オーストラリア	自由主義、小さな政府 利益追求	不平等、低い貯蓄率 よわい中央政府
生産者資本主義 日、独、仏、メキシコ	生産第一主義 雇用重視	イノベーションの遅れ 消費者の不満増加
家族型資本主義 台、マレーシア、タイ、インドネシア	家族中心、 同族型ビジネス	経営近代化移行の むずかしさ
国家資本主義 中国、ロシア	政府支援での市場経済化 役人上りの経営者	法律未整備 経済犯罪多発

(出所) ビジネス・ウィーク誌 94年12月12日号 P.21

入ってしまったのが今日であろう。

グローバルビジネスの領域において、現在、ITを活用することで標準化された生産プロセスや経営手法がより精緻に整備されることが可能となっており、世界のどこでも同じ品質・価格の商品やサービスを提供することが世界同時多発的に出現している。これが、あらゆる産業の全ての企業に激しい競争を余儀なくさせ、勝者と敗者の2極化をもたらしている。

II 日米欧型比較では、経営管理面でマーケットに一番遠い日本型資本主義

グローバル化が進んでいる今日の先進諸国には、概略、米国・欧州・日本の3つの資本主義が相俟っている。どの資本主義が世界標準化に最も適しているものであろうか。

これら3つの資本主義の中では、まず、米国型資本主義が株主という外部ステークホルダーを通じて、市場に対して外向きに直結し、ローカルからグローバル化へと拡大している市場の機会を最大に享受している。その次のドイツ企業に代表される欧州型資本主義は株主の代わりに、銀行・経営者・労働組合の代表から構成される機関によって運用され、市場に対しては半ばインサイダー的、半ばアウトサイダー的なステークホルダーを通じて、外向き・内向きの両立場を維持し、市場のグローバル化に際して、その恩恵を得ている第2の地域である。

日本型資本主義は、経営者・従業員が第一のステークホルダーであるが、日本の経営で特徴とされる労使協調・業界協調・官公庁主導の蛸壺経営で、米欧の資本主義と比べれば市場に対して全く内向きである。3者比較において、日本型資本主義はグローバルマーケットに対して最も遊離した位置にあり、マーケットの変化に機敏に反応することが出来ない(図1)。環境変化への反応の遅さは、日米欧の意思決定の仕方の違い(表3)を吟味すれば、納得・理解できるであろう。

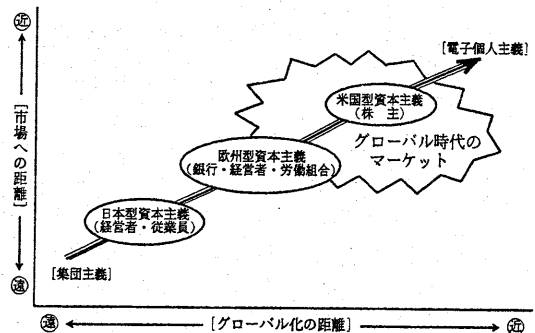


図1 電子個人主義への経路

企業文化を「経営者・従業員集団の態度・行動を誘導し、規制し、支配する価値体系」と定義すると、日米欧型相互比較でそれぞれ様相を異にする。概略、以上の資本主義のタイプと以下のような日本と米国企業の経営者、従業員のあり方の違いを踏えたコンサルテーションを実施しているのはアーサーアンダーセンヒューマンキャピタル東京事務所である[アーサーアンダーセン、2000:13-19]。

従業員においては、まず、「リスクテイキング」のありかたでは米国企業は個人中心で、その行動の結果に対しては自分が責任を負う。プロフェッショナルを自負する従業員にとっ

表3 日米欧の意思決定の仕方の違い

	典型的アメリカ人	典型的ヨーロッパ人	典型的日本人
行動パターン	・合理的	・論理的	・集团的
意思決定者	・個人(専門家・技術者)	・職務担当責任者(権限者)	・集団
意思決定の主要因	・事実、経験	・客観的情報、理論	・印象、感情
情報のまとめ方	・判定基準	・価値観	・伝統、慣例
情報の利用法	・カジュアル、未来志向	・フォーマル、現在志向	・インフォーマル、伝統志向
戦略の内容	・障害・制約結果の予想	・論理的検討概念	・模倣、過去の経験
判断基準	・実用性	・順応性	・模倣性
意思決定の正当性	・実践	・与えられた権力	・全員一致

てはハイリスクではあるが、成果はほぼ全額本人に帰属するといってもよいので、ハイリターンで、リスクマネジメントが個人の必須の要件となる。これに対して日本企業は集団中心で、その行動の結果は共同で責任を持つので、個人にとってローリスクである。また集団の他のメンバーに対してもローリスクであるように個人は行動するので、ローリターンになり、目の前の微細なリスクに対してもそれを回避しようとする。

「問題解決」においては、リスクテイキングのスタイルを反映して、米国企業はハイリスク・ハイリターンの結果、未来・前向き・創造志向となり、常に過去は「ご破算」にしてゼロ・ベースで解決策を編み出そうとする。それに対して日本企業はローリスク・ローリターンを追うあまり、常に経験を積み重ねて、安全に将来を構築しようとする前例主義・過去志向で、後ろ向きである。たとえ、資本主義の型がビッグバンなどを推進することで米国型に変わっていくように見えても、資本主義の基底を成す企業文化を変えるのは容易ではない。

さらに、「モチベーション」についても、米国企業では従業員はプロフェッショナルとしての成長を目指しており、そのために同僚との差別化の専門性を身に備える外向きの努力が必要である。それに対して、日本企業では集団のなかの身分の保全と地位の昇進が最重要であり、それにキャリアの全てを捧げる終身雇用の企業内向きのものに努力する。

経営者においては、まず、米国企業では株主の代表として、市場から委ねられた権限を行使（市場価値志向）するのにに対して、日本企業は従業員の代表として企業の内部から委ねられた権限（社内集団価値志向）を行使する。「変革への考え方」では、米国企業の経営者は変革を新しい機会の到来とか、新しい成果を創造できる機会と見るのであって、もし、障害が立ちはだかつてどうしても前進できなければ、過去の成果に執着することなく放棄して、別の事業領域で再起（敗者復活）を狙う。その姿勢は肯定的・楽観的・積極的・拙速的である。日本の経営者は変革を現秩序の攪乱と捉えて遠ざけ、回避し、先延ばしするなど、懐疑的・警戒的・根回しの・後追いの姿勢を取りがちである。

「ビジネスと交渉」では米国企業はケース・バイ・ケースという形態で、交渉の双方の当事者が自分の意見を主張し、その上で、相互に譲歩して、歩み寄り、妥協点に達する。その過程は、異質の者同士の競争で始まり、前向きの利害のバランス確保への努力である。日本企業は、集団主義の性向として、現在の関係の長期継続への強い衝動があり、集団内では現在の関係（和）を保つための協調が重視される。反面、異なる集団に対しては、自集団の利益を守るために非常に競争的になる。そして、双方が上位とみなす行政機関などの第三者の介入がない限り、「過当競争」という名の「ゼロ・サム・ゲーム」の極限の競合関係に持ち込む性向が強い。日本で、規制緩和が進まないのは、この文化性向があるからともいえる。

III グローバル化の発展段階と現地経営の視点

米国企業と日本企業との間に前節で述べたような相違があるように、東アジアにおけるアセアン諸国やニース諸国（シンガポール、韓国、台湾）の現地企業と日本企業とに本質的な相違があることを指摘することで、海外展開する日本企業の現地経営の重要性を説く研究も多い。

2000年9月4日から13日にかけて日系製薬台湾企業の6社（武田・エイザイ・山之内・藤沢・大正・佐藤）のヒヤリング調査（平成12年度文教大学学長調整金による調査：齊藤功高助教授との共同研究）をおこなった。日本の製薬企業の多くが1960年代に台湾に一斉に進出した。日本薬

品を輸入して販売する支店形態や販売主体の現地資本との共同出資の合併事業であった。当初は外資規制で資本金は現地資本61%の規制があったが、その後順次、製薬技術移転のために緩和されるに従い親企業が現地資本株を買い求め、日系製薬台湾企業が親企業の薬品を生産して台湾の顧客に販売するための工場建設が行われた。現在では、日本親企業との戦略提携をより強めるために、日本親企業がほぼ100%の株式を所有（1社のみ80%）している。各社とも日本国籍社員は総経理（社長）1人か、工場長を含めて2-3人である。

現在、日本国籍の社員である総経理は、ほぼ100%の社員が現地人であることから文化の相違をまたいで現地人を動かし、ビジネスとしてまとめていくことへの挑戦が始まったことに気づいている。日本親企業における従来の「異文化トレーニングプログラム」は、今日のグローバル・ビジネスの前線で活躍する人々のニーズには合わなくなってきたが、日本親企業中心意識への回帰を払拭できず、その意味で日本親企業との関係における日系製薬台湾企業のグローバル化への道は限りなく険しい。ヒヤリング企業の赴任者研修として、当然のことながら、台湾では“情、理、法”⁽⁰²⁾ “誠実”⁽⁰³⁾ といったことが現地のビジネスの常識である。また、福利厚生としての“尾牙”⁽⁰⁴⁾ などの開催、あるいは“タブーやべからず集”といった類のエントリーレベルの知識を教育するなどは極めて重要であるが、現在、日系製薬台湾企業各社が行っている現地管理者の日本親企業への派遣研修が日本親企業の経営理念や日本企業文化との融合を図るクロスカルチャラル・トレーニングとしてその重要性を増している。

したがって、現地赴任者の共通意見としては、現在、求められている“プログラム”は、例えば文化をまたいで現地社員といかにビジネスミーティングをうまく進めるかといったような、具体的なビジネスの現場で応用しうるものでなければならない、というものであった。日系製薬台湾企業としてはビジネス意識が現在志向している自国（台湾一国）中心主義をより進めることになるが、さらに進んで地域中心主義へ、単一文化から多文化へ、そして最終的にはトランスカルチャーへと21世紀においては変えていかなければならないことはいうまでもない。

日本ではゼネラリスト養成の配置転換が管理職育成には効果的であり、これが日本的人材育成といわれている。台湾ではこれは効果的でない。台湾は日本と違って実力主義で流動性が高く専門性が重視される社会であるので、ゼネラリスト養成の配置転換では専門性がつかず転職が困難になるということで一般従業員の企業への帰属意識が低く、日系企業の転職率が極めて高いといわれている。例えば、“安価な労働力を求めて輸出加工区に進出した日系企業の中には、年離職率は30-40%と高く労働者の確保が最大の問題になっているものもあり、特に能力のある従業員ほど辞める傾向が強く、雇用安定を実施しても見返りが期待できない”という指摘を聞かされた。

ところが、ヒヤリングした日系製薬台湾企業各社とも年転職者は2-3人であり、定着率は極めて高い。この理由としては“採用のあり方が従業員の紹介者を優先する、会社都合の解雇がない、給与が毎年確実に上がる、能力のある従業員には昇進の機会がある、といった日本的経営の良さを強調している”との回答であった。各社とも生活給でなく職務給中心の賃金体系を主体とするものであるが、日本的経営の年功賃金・年功昇進の要素がかなり強い人事制度である。日本的経営の良さを懇切丁寧に説明し、日本的人事制度の中に個人主義が強く労働意欲も高い一般従業員へのインセンティブ（QCサークルによる提案であっても個人を対象にした報奨金等）を明示していることが効果をあげている。

グローバル・カンパニーの定義や解釈をめぐることは、船川淳志の構想する4つのステージ（図2）が参考になる〔船川、1998：39-43〕。これは小林規威が1980年に刊行した著書で提示して

いるモデル⁽⁵⁵⁾と発展のステージを同じくするものである。船川の論旨ではグローバル化の発展段階は、その企業の組織風土、組織文化が重要な目安になるというものである。日系製薬台湾企業はこの4つのステージのどこに位置しているのだろうか。

グローバル化の発展段階の最初のステージは、エスノセントリック（自己民族中心主義）企業である。このステージにある親企業の現地法人は非常に本国指向が強い。主要なマネジメントのポジションは本国の社員に大きく占められる。つまり、親企業の社員だけが国際要員として現地に派遣される。海外赴任者はどちらかという先生というスタンスで現地に赴く。親企業との間で支配従属関係にある。日系製薬台湾企業はこのステージを卒業している。

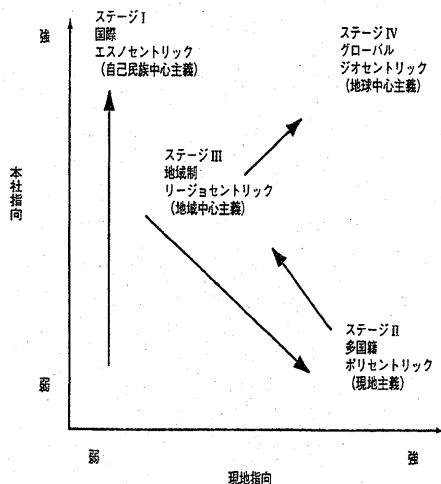
第2のステージは、ポリセントリック（現地主義）企業である。日系製薬台湾企業は現在この段階で、最初の自己民族中心主義の段階におけるいろいろな試行錯誤の経験を踏まえて、この方向を極端に志向している状況にある。台湾は独自の規制や取引慣行あるいは新GMP(Current Good Manufacturing

Practice⁽⁵⁶⁾：医薬品の製造管理及び品質管理規定)に適合した製薬工場の建設の義務づけ等、製薬産業インフラの整備を目指している。これに対応した日系製薬台湾企業は素晴らしい成果を納めつつあるし、この成果は現地の販売チャネルの構築、新GMP適合製薬プロセスの構築、現地労働者の雇用と活用という多大な投資とグローカリゼーションといわれる現地化への普段の努力によって達成されているものである。

医薬品の生産は、従来は化学工業として価格競争に主眼がおかれていたが、米国から最終製品段階での品質確保のみならず、購入原材料や生産各工程に亘るトータル管理の概念が導入され、非価格競争のうちの品質に関する新たな視点が加わった。それがGMPである。台湾における製薬行政の姿勢は、製薬工場の品質責任が法があるから達成されるのではなく、日々の持続的な製薬イノベーションが天然物抽出法から化学的合成法あるいは遺伝子利用になってきているので、最新・最適のGMP情報を米国・日本・欧州諸国・PIC-PIC/S(Pharmaceutical Inspection Convention and Cooperation Scheme)から得て、昨日のGMPの内容を国際標準に合うように今日、明日と変え、日々新たに法的に対応して、製造工程の変更、品質企画の変更への十分な担保を確保していく、というものである。これが新GMPの「新」の意味するところである。新GMPに適する工場の建設・整備を法的に義務づけることで、21世紀において台湾製薬産業が国際標準に合致した国際競争力をもったものになることを狙いとしている。

新GNP基準のもとでの事業展開を余儀なくされている日系製薬台湾企業の赴任者（総経理）の役割は、親企業の管理を最小限にとどめ、どちらかという親企業へのレポートに限られていた。台湾市場の開拓は人口約2000万人という小さい市場を奪い合うことになり、日系製薬企業間競争の激化で、各社とも拡大成長というよりも縮小均衡の状態の経営計画であった。ヒヤリング

組織の発展段階	組織のタイプ	組織文化の特徴
I	国際	エスノセントリック（自己民族中心主義）
II	多国籍	ポリセントリック（現地主義）
III	地域制	リージョセントリック（地域中心主義）
IV	グローバル	ジオセントリック（地球中心主義）



(出所) 細川淳志『多分化時代のグローバル経営』トッパン、1998、p.40

図2 グローバル化の段階

した日系製薬台湾企業6社の1社が台湾から撤退と他の5社で噂されていたが、撤退するどころか採算の合わない製薬品目、数量の少ない製薬品目、人件費の急増の製薬品目については日本親企業からの輸入品を将来増加させて台湾での製造を減らすことに当該企業の総経理の経営戦略があっただけである。既に2品目については昨年从今年にかけて委託製薬（1品目はコストの安い現地メーカー、1品目は設備を新規にした受託製薬に生き残り戦略をおく欧米外資メーカー）していた。このような経営方針に基づき、正規雇用の従業員のうち余剰となる工場における製薬要員や単純なルーチン業務担当者、さらには清掃担当者等34名の業務を新規20名の派遣社員に引き継ぎ期間1ヶ月で代替して、人件費の抑制と経営の効率化をもたらした。その結果135名体制が現在87名になり、将来66名を目指すという経営姿勢が撤退の経営とみられたにすぎない。日系製薬台湾企業6社とも台湾市場の堅持の経営であり、撤退はありえないとの回答である。

第3のステージは、地域中心主義の地域制をとる企業であるが、ヒヤリングした日系製薬台湾企業はこの段階での役割を日本親企業から課せられてなく、また、近隣アジア地域の中核企業になろうとの意識も現在持っていない。ただし、地域中心主義に徹しようと努力しているかにみえたのはヒヤリングした企業の中では1社のみであった。それは日本国籍の総経理が、自らは東南アジア数カ国の赴任経験を基に、“地域内の数ヶ国の赴任経験者がその地域の近隣諸国については一番よく知っている”という自負心を持っていたためである。他のヒヤリング企業の総経理も、こうした近隣諸国経験の重要性を認識しているがゆえに、自らが台湾一カ国のみの赴任経験しかないことから台湾国内のみの経営に徹しせざるを得ないのであろう。したがって、安価な労働力利用を基本とした輸出基地としての東アジア地域との分業体制などは構想されてない。

親企業からの赴任者が、同じ地域にまたがる複数の国をカバーしなければならないという状況は、赴任者がそれぞれ個々の文化とビジネスに習熟していない限りかなり難しいので、ヒヤリング6社のうち1社のみが東アジアの他国を赴任した経験者を総経理に任命していたのは親企業の第3ステージへの展開の布石であるともいえる。

企業グローバル化の最終段階が第4ステージとしてのグローバル・ジオセントリック（地球中心主義）企業である。この企業は世界共通な基準を模索しながら、なおかつ各地域固有の状況に対処し、重要な意思決定を行うために現地子会社と親企業が緊密に協調することが求められる。

現在、先進欧米企業も日本企業も第3、第4ステージに向けて歩みだしているが、日系製薬台湾企業6社の現況をみても、被進出諸国の経済社会の諸制度環境が整備されない限り、その段階は限りなく遠く、そして過酷なものである。しかしながら、台湾が産業規制を緩和し、さらに資本自由化も進み、新GMPが製薬技術標準として定着し、それらが国際的に許容される時代になるには長い年数はかからないであろう。それまでに台湾国内で競争する日系製薬企業なかで新GMP適合の製薬工場と知識経営を行った企業のみが第3、第4ステージで活躍することになる。

これは日本国内の社会経済諸制度についても同様であり、現在、グローバル・ジオセントリックの経済社会環境整備への要請として、金融ビックバンを推し進め、それに対応する日本企業の経営変革が喫緊の課題となっている。2000年3月期から連結決算主義になったとともに、国際会計基準でも基本財務諸表の一つとして位置づけられているキャッシュフロー計算書が有価証券報告書などの開示書類において財務諸表に含めて公表されたのに加えて、2001年3月期には金融商品の時価評価が始まる。持ち合い株式の時価評価によって、これまで許されてきた含み益経営が大幅に制約されるといった、国際会計基準・金融制度のグローバル化（世界標準化）の流れに日本企業は無縁ではいられなくなった。

Ⅳ 創造化時代（21世紀）のエクセレント・カンパニー

1989年、日本・欧州と比較して米国産業の問題点を分析したマサチューセッツ工科大学の調査委員会は“米国産業の弱点は規格品の大量生産システムの成功と国内市場のみ睨んだ視野の狭さにある。これに対し、日本の産業は柔軟に効率的に対応できる生産システムを造り上げた”と結論づけた。工業化レースの世界の勝者となった1985年の日本は“世界の工場”として他国の追随を許さぬ成功の地位を保持していた。日本はトヨタ生産システムに代表する在庫ゼロを目指した生産システムや設計段階から部品メーカーを参加させることによって開発期間を大幅に短縮した生産システムを作り上げ、米国企業の教科書となっていた。

1990年代の米国企業の復活は、日本的経営の特徴や長所を1980年代末から1990年代初頭に米国企業が学び、それらを米国型にアウフヘーベンしたことにある。日本は欧米に範をとり、この100年間で「近代化」を成し遂げ、1980年代に存分にその経済的果実を享受した。しかし今、いつまでも脱出できない不況の苦境の真只中にいる。

米国復活を担った超一流企業（エクセレントカンパニー）といわれた超優良企業やベンチャー企業は、1990年代に入ると成功への評価基準を、「市場原理の組織や経営資源の束の組織（コア・コンピタンス）」に重点を移していったのである。

1990年代は創造化時代（図3）

が始動し、テイクオフの時期にあって、米国経済はこの潮流に乗って繁栄の時代を謳歌して世界を大きくリードしている。それは情報化時代の次の時代を単に知識が重要になる時代として位置づけているのではなく、他に類例の見ない創知型産業⁽⁰⁷⁾の“知識の創出と新たなビジネスモデル”が経済を牽引していくドライビング・フォースとなっていたからである。一方、日本経済この期間低迷し、1980年代に築き上げた自信は吹き飛んでしまった。様相を変えた決定的な

要因は、ここ数年米国を中心に一気に進んだ情報技術(IT)革新である。

その内容はニューエコノミー経営で、顧客と商品・サービスの管理に必要な情報の全てがリアルタイムに社内で飛び交う情報インフラ整備である。従業員の知識と経験が共有できるKM(Knowledge Management)の徹底である。ワークスペースはモバイルでどこでも仕事ができるという環境で、Eメールで代表される情報（コミュニケーション）ネットワークの利用である。IT技術は米国企業の経営管理のあり方を革命的に変えてきた。企業と顧客の間に成立していた“付加価値をつける関係”が、顧客の生活課題解決といった“ソリューションバリューの提供”に移行していたのである。さらに、戦略的アウトソーシングが企業間の境界の揺らぎをもたらし、産業融合の動きとバーチャル企業化への転身を促がしていたのである。

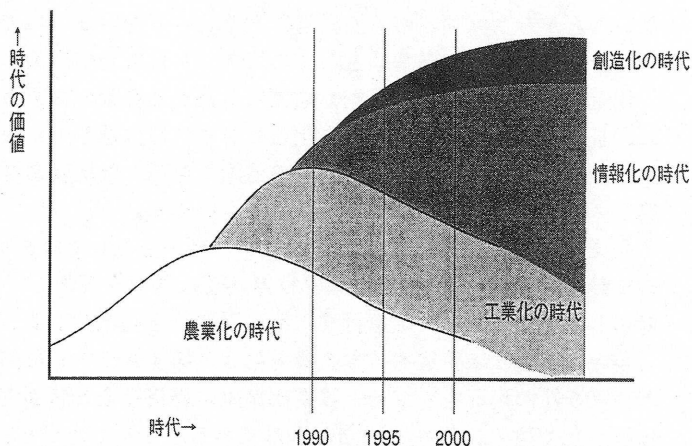


図3 創造化の時代

この期間に、日本経済はバブルの後始末に追われ、ITを導入・活用するのに決定的な遅れをとった「失われた90年代」としてしまった。インターネットの普及率をみても、1999年9月現在、米国は39.4%、欧州でも急速に高めているのに、日本は21.4%にすぎない（朝日新聞2000・6・21）。経済企画庁は、シンガポール、香港よりもインターネット普及率では日本は劣り、ITインフラ整備ではシンガポールや香港等と同程度にとどまり、米国に遅れをとっていると試算した「アジア経済白書」。このことは今後の経済成長の起爆剤として期待されるIT分野では、日本の優位は依然として確立されていないことを示す。固定電話と携帯電話を合計した人口普及率は2001年に日米大逆転すると予想する研究所⁽⁰⁸⁾もあるが、電子行政（政府）の実現への基盤整備でも欧米に比して大幅に遅れをとっている。

ITはこれまで業務の効率を高めるためのツールであったが、今日のIT革命は調達・生産・流通・販売等、あらゆる企業活動の基盤となり、これまでの企業活動における物理的な制約が次々と取り除かれ、複数企業間で情報を共有し、企業活動の無駄を徹底的に排除できるようになった。IT革命は企業経営のパラダイムシフトとして、世界経済社会を抜本的に大きく変えつつ、超一流企業の経営管理として「経営理念への熱い信奉による求心力を発揮する情報・知識共有の経営（KM）」を台頭させている。米国ではIT経営に必要な基本的インフラ整備を整え、企業間電子商取引（B to B）が本格的に動きだしているが、日本ではIT技術がもたらす「電子個人主義の時代」⁽⁰⁹⁾への適応が遅れているといえる。日本企業は終身雇用慣行を制度化した日本的集団主義経営による成功として品質と生産性の向上の面で画期的な成果をあげたことに酔いしれていたのである。

米国では1990年代後半に超一流企業のコア人材の役割が“仕事自体の変化、インターネット・イントラネット・Eメールの進展、経営管理スタイルの変化”によって、1）職場や企業の単位でなく、個人個人が機敏な行動を伴う活発な知識・情報を発信し、情報ネットワークを活用した「グローバルスタンダードへの対応」、2）業界の区別・制約を乗り越えた「知識企業経営」、に変わってきたといわざるを得ない。21世紀におけるエクセレント・カンパニーの評価基準が「知識創造組織（ナレッジ・カンパニー）」に重点がおかれるようになったのである。

IT革命はグローバル化の第4段階であるジオセントリックなビジネスモデルを求めてこれから急速に普及・発展するが、それを支える知的インフラストラクチャが知識・情報の共有化の仕組み（KM）であることに、日本のリーダーは認識を新たにすることが日本企業経営グローバル化の喫緊の課題である。

V コラボレーション（協働）による革新性

日本ナレッジマネジメント協会は12人の学者の“KMの定義”をホームページで紹介している。それらの中で知識創造企業の本質を適格に記述しているのは野中郁次郎であろう。それは、

「われわれが“知識創造企業”というとき、それは知識担当役員を設置し、先端的情報技術を用いて知識ベースを構築すべきだ、ということを意味しているのではない。それらの要素は必要条件の一部と言えなくはないが、少なくとも十分条件ではない。企業モデルとしての知識創造企業は、量産システム時代の企業のように、製品開発などの限定された局面でコンセプトを効果的に創造する企業ではない。むしろ、イノベーションから、より日常的な顧客問題の解決、顧客とのコラボレーション、あるいは複雑な環境における自由で

機動的な組織的行動に至るまで、多くの局面で知識創造する企業である。つまりそのモデルには、価値の源泉となる知識が常に創造的に進化していくための“生きたモデル”であることが望まれる」

というものである。

10年ほど前に、IT革命と称したMIS等が導入されたが、これらは上述の定義における“価値の源泉となる知識”が常に創造的に進化したビジネスモデルとして有効に機能しなかった。データベースによってデータが整備され、各種の報告書等が文章化（ナレッジ化）されても、それは経営の効率化のみで、知識創造企業としての経営の高付加価値戦略の判断にまで効果がおよばなかったからである。KMは業務遂行の過程で獲得・蓄積してきた知識やノウハウ等の知的資産をITによって社内で共有化し、企業の総合力を高めることが狙いである。

ダベンポート（T.H.Davenport）は”Process Innovation”（1992）を著し、ハマー（M.Hammer）とチャピー（J.Champy）とともにリエンジニアリング（Reengineering）を提唱したが、このブームは“人を忘れた騒ぎ（The fad that forgot people）”にすぎなかった。その後、米国ではコンピュータの驚異的なハード・ソフトの発展による今日的IT革命と経営のデジタル化に適応し、90年代にはニュー・エコノミーを中核にして115ヵ月以上にも及ぶ経済の繁栄を続けることになる。米国の先達企業では、イントラネットを構築して、米国内は勿論のこと世界各国の各部門、関連会社に散在する知識・情報・ノウハウをビジネスチャンスに活かすように、それらを集め、コラボレーション⁽¹⁰⁾によって世界各地で働く社員一人一人の能力では産み出せない組織的課題解決力を獲得している。このコラボレーションのしくみは知識・情報・ノウハウの共有空間を生み出し、そのしくみはリアルタイムに動作する高度な対話性を持ち、世界各地の異なるスケジュールで活動している人々でも、空間と時間を超えたグローバル・ジオセントリックなコラボレーションを可能にしている。

コラボレーションとは専門の経験の異なる人たちが協働して新しい知識やノウハウを創造するプロセスを共有する活動である。この活動を実践していくためにはメンバーの一人ひとりの専門性や性格・思考特性を十分に活かしたメンバー相互間の有機的なコーディネートが必要である。新しいものはゼロから生まれるものではなく、これまで積み重ねてきた知識や経験の上に新たな視点が加わることにより創造される。複雑化し、専門化した現実と直面して、様々な専門性を持つ人々がコラボレーションを重ねる努力によって革新的な問題処理方法や製品等が創造されている。

コラボレーションは相互に補完しあう能力のある人々が共通の問題意識の基で創造活動を行なうチームの学習行動である。メンバーの構成を限定せず、必要に応じて世界各地に散らばる最適の専門家に参画してもらうとか、メンバー間の上下意識を排除した対等（イコールパートナー）の構図がコラボレーションの基本である。金太郎飴的な思考と行動を要求しがちなチームワークとの本質的な差異に注目しなければならない。米国では、General Electric社の“GE Information Network”⁽¹¹⁾、Arthur Andersen社の”Knowledge Exchange”⁽¹²⁾等がその代表例として挙げられている。組織における情報・知識の共有・活用の面から見てみると、チームワークの段階からイントラネットを整備してのコラボレーションシステムを確立することでエレクトリックコマース（例えば、電子コミュニティの形成、バーチャルカンパニーの形成、全社的な知識資産の活用等）の段階に進んでいるといえよう。

日本でも、多くの企業において、組織のスリム化として、人員削減を積極的に進めるとともに

コンピュータ一人一台を前提にして、企業内LANやインターネットEメールの普及に努めた。例えばNTTは階層型組織の中にネットワーク型の仮想組織に類似した“VYC(Virtual Young Company)”⁽¹³⁾という電子通信ネットワークを設けて推進、1995年には鹿島とか日立がイントラネットを導入⁽¹⁴⁾、富士ゼロックス社は1990年代初頭より「知・知識」の重要性を考え、ナレッジ・イニシャチブ(図4)を提唱して、この分野での先達企業になっている。富士ゼロックス社は、共感の場と信頼に基づくコラボレーションの情報システムとして“Z-E I S”⁽¹⁵⁾を実践している。富士通の“Solution NET”⁽¹⁶⁾“SARFINの中の「事例BANK」”⁽¹⁷⁾やリクルート社の“ナレッジ・パラダイス”⁽¹⁸⁾も成果をあげている。さらにそれらは柔構造で適応力があり、機能的で機動力を有し、フラットで起業家精神をもった組織体系、すなわち有機的に結びついたネットワーク型組織づくりに成功した企業である。

21世紀を迎えるあらゆるビジネスモデルがITの目覚ましい発展によって大きく塗り替えられつつあるのが現状である。そして、ドキュメントマネジメント、レコードマネジメント、ナレッジマネジメントといった言葉で企業の経営資源である知識・情報・ノウハウの総合的な活用や全社共有化のための組織学習のあり方が研究され、実践事例がいろいろ紹介されているのがこのごろである。

KMは4つのモードの知識サイクルモデルで説明されている。野中郁次郎・紺野登は知識創造に焦点を当て、“その理論的枠組みは存在論的次元と認識論的次元が含まれる。存在論的次元は知識創造活動が個人から、集団、組織へと拡大されていく次元であり、認識論的次元は暗黙知と形式知の間の知識変換に関する次元である”[権、2000:155]として、Socialization(共同化)・Externalization(表出化)・Combination(連結化)・Internalization(内面化)のサイクルを提唱する。

組織の中の知識の創造・共有・活用に焦点を当てたものとしては、ロータス社とIBM社のSense(感知)・Organize(体系化)・Socialize(共同化)・Internalize(内面化)のサイクル、米国ゼロックス社のCreate(創造)・Capture(取り込み)・Consolidate(分類)・Communicate(伝達)のサイクル、ダベンポートとブルーサックのCreation(創造)・Codification(形式化)・Distribution(流通)・Use(活用)のサイクルのモデルがある。さらに、デトロイトトーマツコンサルティング社はCodify(蓄積・分類・再整理)・Distribute(伝達・配布)・Apply(適用・評価)・Create(創造・獲得)のサイクル、野村総合研究所は表出化・ナレッジ共有の拡大・内面化・濃い共同化の4つのモードを提示する。

新谷文夫は企業経営の基本は8つの機能(企画、管理、研究、開発、調達、生産、販売、広報)であると考え、それぞれに20のIT手法(CRM, NC, VCL, ASP, ERP, EAI, CSC, VC, MRO, KM, PS, IM, SPA, ECR, MP, SCM, EMS, MRP, CAE, PSD)⁽¹⁹⁾を対応させ、グループウェアやイン

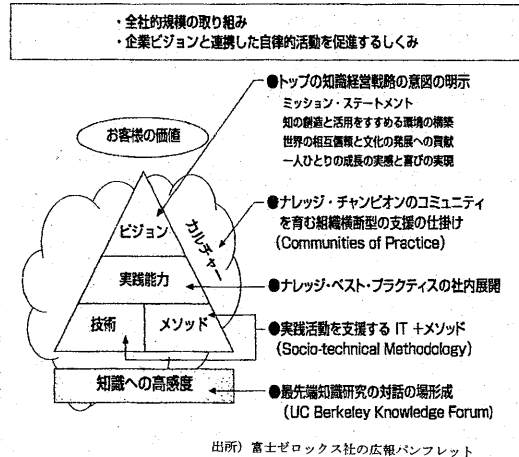
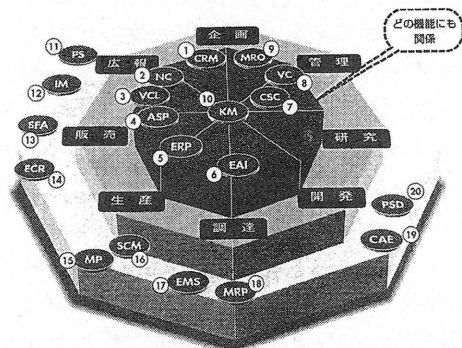


図4 ナレッジ・イニシャチブ

トラネット等を活用した情報・知識の共有化がそれら手法のベースにあることからIT経営のホームポジションの中核をKM(図5)であると位置づけた[新谷、2000:26]。

アーサーアンダーセン社は1950年代初期からKMに取り組み、“Knowledge Space”(20)を1996年に登場させた。これは、1950年代から定期的に共有すべきナレッジを紙ベースの共通ファイル(Subject Files, Circulating Files)で配布・閲覧していたものを1990年代初めには世界標準のデータベース(あるべき業務プロセスの事例集)に集約、さらにCD-ROMの製作・配布やロータスノーツの利用等、多くのナレッ

ジ活用ルールを開発・発展・進化させたものである[陳井、2000:19-20]。このように、文書管理は過去の記録とその管理が主目的であるのに対し、KMは未来志向的であり、活用することが主目的である。バックオフィス(経理・財務・総務等)部門も本来的には与えられたミッションを達成するナレッジワーカーの集団として生まれ変わる[アーサーアンダーセンビジネスコンサルティング、1999:51-59]。グループウェアやイントラネット/エクストラネット/インターネット、データウェアハウスやデータマイニング等、IT技術のめざましい進歩により、ドキュメント化された知識・情報の共有化と活用の面で過去の知識・データ管理が大きく未来志向的なものに進んでいるのが現在であるといわざるを得ない



出所) 荒谷文夫『IT経営』東洋経済新報社、2000、P27

図5 ITにおけるKMの位置づけ

VI 知識・情報の共有化しくみの構築

創造化時代においては、管理部門での機能中心型組織(Functional Organization)⁽²¹⁾や日本的な勤と経験、慣例主義、前例に頼る方法では市場環境の多様化やその変化のスピード等の社会価値観に対応できないという問題を抱えているのが実態である。ワークフローの中で仕事がかくいくように発生する諸問題を解決し、業務の改善・改革をしていくためには、情報の収集と分析・活用がベースであり、問題解決に役立つ情報をいかに正確かつタイムリーに集められるかが要であるので、組織をネットワーク型にすることが必要となる。必要情報を収集し、そのなかから重要情報を判断・活用することで新しい知識・知恵を発見する並びにそれらの共有による付加価値創造を図ることが必要で、そのためには知識・情報共有化ネットワークの構築が必要不可欠となる。

イントラネット技術とプロトコル⁽²²⁾を採用する情報ネットワークを構築することにより、たえまない環境(市場)変化の動きに対して、社員だれもがその役割に応じた即応性の高い付加価値創造を可能とすることが大切である。インターネットの普及は目を見張るものがあるが、ネットワーク情報資源の時代においてはコンピュータリテラシーや情報リテラシーを含むネットワークリテラシーが重要になり、その中核に現実ニーズの問題解決能力が位置してなければならないのはいうまでもない。この知識・情報共有化ネットワーク型組織は「電子メール(個人対個人、個人対グループ)」「メーリングリスト(共同研究者の参加やアイデアの展開、異分野で同じ関心

を持つ人々の学際・業際的な意見や批判の交絡)」「ファイルの共用(知識・情報・アイデアの共有)」「ディレクトリ(情報やアクセス権)の管理」「検索(必要情報の入手)」「ネットワーク管理」の主要機能を有し、ユーザーが異なる空間、異なる時間帯にしようといまいと関係なく企業内での共同作業を可能にするものである。

このしくみは一気に構築することができないもので、ステップを踏むことが要求される。その第一段階は、知識・情報の共有化の意義と将来構想を経営ビジョンとして掲げ、全社員に周知・徹底させる。トップマネジメントがあらゆる機会を捉え、このしくみが企業や個々のコミュニティ、さらに従業員一人ひとりのミッション、ビジョンの実現になくてはならない最良のツールであることを伝え続けることが必要である。米国企業におけるナレッジ担当役員(CKO)設置はこの段階を重視したものである。

第二段階は、個人・グループの知識・ノウハウを高める方策として、個人やグループの業務情報をターミナルで一元管理することで、業務情報を誰でも必要に応じて入手・活用できるようにする学習機能を整備する。自社にはどのような知識・情報・ノウハウがあるのかを把握できる場、言い換えれば、あまり堅苦しく考えないで情報・知識を吐き出させ、それをドキュメント化(成功・失敗事例、業務・技術のノウハウ等としてターミナルに蓄積)する場の整備である。具体的には、全社員にパソコン一人一台を配備してイントラネット/エキストラネットのターミナル並びにインターネットにアクセスさせるようにする。

第三段階は、外部情報を収集・整理・分析し、関連部署が必要情報として検索・活用できるようにする。この段階の課題はドキュメントワークフローとの関連性をもたせながら、社内の情報・知識と社外情報をどのように異質組合せて創造性へのシナージ効果を出させるかである。

第四段階はこの新しい知識・情報共有化ネットワーク、すなわちこの“しくみ”の活用を全社行動規範にする。このためには、人事考課の見直しも必要である。従来、優秀な専門性を持つ人材ほど、自分の保有情報を評価されることを嫌い、“出すと損”との意識が強い。これを“出さなきゃ損”との風土に改革しなければならない。ビジネスにいかにつなげるかのアイデアなり情報を出せば、その個人が起業家精神を発揮した“発信者によるプロジェクト化”としての確に、しかもスピーディに評価されることが大切なこととなる。要するに、発信者の情報をいかに活用したかを発信者に返し、又は掲示することにより、“情報が活用されたことへの満足感”、さらに技術開発や商品企画等に関し、いかに活用されているかをクレジットする“技術・ノウハウ向上への貢献度”を評価することが重要な事となる。この場合、一次評価者は自部署ではなく、他部署となるため、総合的に評価体系を見直されなければならない。又、人材ネットワークの構築にはパーソナルスキルの発信と登録を自薦、他薦で行わせる。例えば35歳以上は個人スキル・ノウハウ・業務経歴を登録、2年ごとに更新する。そしてパーソナルスキルの登録を個人評価の対象にする等、諸方策が必要となる。

◎ おわりに一組織のパラダイム転換一

バーナードの組織理論ではすべての組織には「共通の目的(a common purpose)」「協働の意欲(willingness to co-operate)」「コミュニケーション(communication)」の3要素が必要であるとされているが、情報・知識共有化ネットワーク型組織を具現化するには新たな第4の要素を加えることになる。それは、人的資源はグローバル・ジオセントリックに向けてコアコンピタン

ス（競合他社との差別化の中核となる競争力の源泉）を強化することのみに貢献・活用し、それ以外の企業活動はすべて外部人的資源に徹底依存して、経営の効率性・有効性を図るKMによる経営管理である。企業のIT投資の生産性のパラドックス（IT投資をいくら投下してもそれに見合った生産性が得られない）をKMを導入することで避けることができる。KMが企業内部の諸機能の再編成を進める複雑系のパラダイム（表4）を要請する。それは組織のパラダイムが従来のものと複雑系のものとを対峙しつつ、従来のものをも内包しながら逐次表4の右側の新しいものへとウエイトを移していくことにほかならない。このことは、組織変革の流れが内部情報蓄積型から外部情報発見・獲得型へ転換することを意味する〔三木、1998：25-26〕。メンバー構成において“同質性よりも異質性”、メンバーの参加理由において“個別利益代表よりも役割貢献”、組織化の目的において“活動の分担よりも活動の共有”、組織構造において“機械的よりもホロニック”、動機づけにおいて“参画動機よりも目的意識”、アウトプットにおいて“合意形成よりも成果重視”、コミュニケーションにおいて“問題解決会議よりもチャットの会議”へ移行することを意味する〔原田・山崎、1999：32〕。

表4 新旧のパラダイム

〈旧〉	↔	〈新〉
単 純	↔	複 雑
収縮通減	↔	収縮通増
静態的均衡	↔	動態的均衡
安 定	↔	パターン
決 定	↔	自己組織化
決定論的ダイナミクス	↔	生命サイクル
人は同一	↔	人は異質
人は集合	↔	人は拡散
要素はフローとストック	↔	要素はパターンと(潜在)可能性
ソフト物理学の経済学	↔	高度に複雑な経済学
科学主義の合理思考	↔	融和創造的非合理思考
ダーウィン進化論	↔	遺伝子進化論
大量生産	↔	多品種小量生産
大量消費	↔	嗜好品限定消費
大量廃棄	↔	完全リサイクル
教 育	↔	自学自習
機械化	↔	手作業ロボット
ピラミッド構造	↔	ウェブ構造
クローズドシステム	↔	オープンシステム
秘 密	↔	開 示
上司・部下	↔	コーディネータ・自律人間
統制・管理	↔	自律協調・自律完結
マニュアル化	↔	流儀・自分流
知 識	↔	創造・知恵
階 層	↔	ホロン
集 中	↔	分 散
大規模	↔	小規模
排 他	↔	統 合
競 争	↔	共 生
可 視	↔	見えないもの
正常・非正常	↔	何でもあり
強 固	↔	ゆるやか

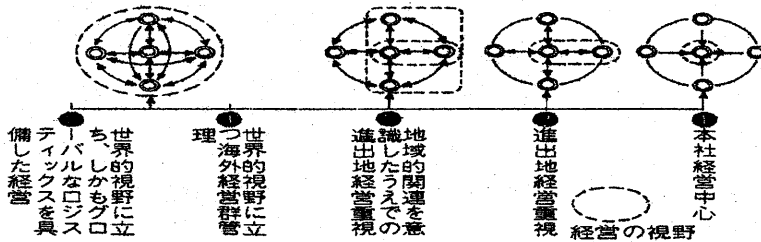
〔起稿 2000・10・10：平成12年度文教大学学長調整金による調査（齊藤功高助教授との共同研究）内容の一部を収録〕

（注）

- 01：文教大学国際学部“2001年度一般推薦入試小論文試験問題の主題”から引用。文化本質主義とは“文化は変えようにもその本質は変えられない”と考える考え方である。
- 02：台湾では何事をするにも先ず感情の交流に努め、問題が生じれば合理的か否かを判断し（合理的な解決に努力し）、裁判、仲裁（法による解決）で決着するのを最後の手段とする。感情の交流に努めるのは世界どこでも同じであるが、ここで誤解が生じやすいのは、台湾では契約はいい加減なのかと言うと、それは全く反対である。台湾では契約は合理的な判断の根拠であるとして、契約条文の細部まで客先との詰めをしっかりと行う。台湾で営業するには、情、理、法で物事を考える習慣を身につけなければならないということであり、法を無視することではない。
- 03：台湾は特に儒教の倫理が強く、誠実でなければ台湾の人々から相手にされない。この誠実と言う事は大変難しい事である。日々の仕事で小さな事でも約束を守り、客先の利便を常に考えるということである。

04：台湾では毎月旧暦の2日と16日には線香を立て、お供え物をして祖先を供養する。商売人は店先で祭壇を設ける。1年の最後の締めくくりとして12月16日に店の経営者が従業員にご馳走する習慣があった。これを“尾牙”といていた。これが最近では忘年会となっており、会社が全額費用負担で毎年行い。台湾では費用は会社全額負担の社内旅行が福利の一環とされている。ある日系企業は社員旅行を毎年行っていた。社員数も少なく、家族もイトコ、ハトコまでOK、友人も参加OKと非常に開放的であったが、社員数が増えたので、今では配偶者、一親等までとしている。

05：



出所) 小林規威『日本の多国籍企業』中央経済社 1980

国際化の発展段階

06：「Promoting the current Good Manufacturing Practices(cGMP). After the promotion of validation practice for sterile products, an overall validation practice for drugs will be promoted to upgrade the standards of GMP.」[Republic of China,2000:129]

07：「創知型産業には、サイエンス・ドリブンとデジタル情報ドリブンという2つのタイプの、いずれも知識を核とする新産業の創出へのアプローチが重要である。サイエンス・ドリブンとは文字どおり、活発な研究開発によって生み出される科学的な知識を事業の源泉とするものである。デジタル情報ドリブンはあらゆる情報がデジタル化され、データベース化される環境のなかで、90年代になって急速に普及し始めたネットワークをベースとするITの活用により、新たなビジネスモデルという知識を創造することによって推進する産業化のことである」[野村総合研究所、1999 b: 45]

08：情報通信総合研究所はJupier Communications社の米国固定・携帯電話人口普及率資料を基に、2001年に日米大逆転するという資料を作成した。それによると、1996年日本6.2%・米国13.9%、1997年9.2%・22.4%、1998年13.4%・30.9%、1999年24.7%・36.9%、2000年40.4%・43.1%、2001年56.9%・48.9%、2002年72.2%・54.4%、2003 86.9%・59.9%で、世界が見習う日本型ITの可能性として5つを指摘している。それは、1) ネット接続携帯電話による世界一普及するインターネット（携帯で決済、携帯とホームページの連動型サービスが普通に）、2) コンビニはATM、料金収納代行、情報端末が街のIT拠点（チケット販売、ダウンロード・ソフト等）、3) 宅配便は物流と代引きで、通販・EC決済のサービスインフラ、4) 少子高齢化（2015年には4人に1人が65歳以上）に対応した、情報機器およびサービスのメロウな進化（世界の国々にも参考になるIT）、5) 日本ならではのキメ細か

さ、丁寧さ、モノ作りへの熱意が生み出すカスタマイズ商品・サービス（日本型経営モデルの復権）、である。

- 09：「20世紀の終わりに来て、電子通信革命は人類社会を大きく変えている。電子個人主義とも呼べるものが誕生している。日本社会は集団主義による成功が素晴らしかった分だけ、逆に電子通信革命がもたらす個人主義の時代への適応が少し遅れ気味だ。電子個人主義とは個人単位で（家族でも職場でも国家でもない）行動がとられ、敏速な判断と活発な相互作用を特徴とし（ネットワーク社会の誕生）、社会全体がグローバルスタンダード（言いだし、多数の合意を取り付けた者がスタンダード設定者になる）を採用し密接な連関を保たなければならない。言い換えるとコンピュータを道具とし、業界の区別を気にしない社会が人類社会に誕生しつつある。」（猪口孝「経済教室：電子個人主義の時代に」日本経済新聞2000・1・4）
- 10：「Collaboration is the process of shared creation: two or more individuals with complementary skills interacting to create a shared understanding that none had previously possessed or could have come to their own. Collaboration creates a shared meaning about a process, a product, or an event. In this sense, there is nothing routine about it. Something is there that wasn't before.」[Michael Schrage, 1990:33] この定義のように、コラボレーションとは専門の経験の異なる人たちが協働して新しい知識やノウハウを創造するプロセスを共有する活動である。この活動を実践していくためにはメンバーの一人ひとりの専門性や性格・思考特性を十分に活かしたメンバー相互間の有機的なコーディネートが必要である。新しいものはゼロから生まれるものではなく、これまで積み重ねてきた知識や経験の上に新たな視点が加わることにより創造される。複雑化し、専門化した現実直面して、様々な専門性を持つ人々がコラボレーションを重ねる努力によって革新的な問題処理方法や製品等が創造されていく。
- 11：「General Electric社では“GE Information Network”と呼ぶイントラネットで、従業員がデスクトップから有益な情報が得られるようにしている。最終的には世界中に散らばる従業員22万人を結ぶ計画である」[Steve Guengerich（長原宏治監訳）1997:10]
- 12：グループウェアをプラットフォームに全世界約5万人のコンサルタントが互いに情報やノウハウを共有し、短期間で高品質の情報提供やコンサルティングを可能にするのが「ナレッジエクステンジ（KX）」である。KXには約150のコミュニティー・オブ・プラクティス（COP）が結成され、世界中のコンサルタントの持つ様々な情報や事例をテーマごとに分類・整理して、その情報に付加価値をつけたり、そこから普遍的なルールを導き出すことで「知識」へと昇華させ、様々な課題解決に役立てている。[日本経済新聞1999・5・28 第2部P5]
- 13：NTTでは入社10年未満の若手社員の中から、地域・部署・職種不問で公募した100人にパソコンを与えてネットワーク仮想企業を94年秋に計画、95年春に発足、96年秋にはメンバー1500人・月間10万件を超える電子メールによる、興味と意欲を同じくするメンバーが絶えず集まり、また組み替って常時約80ものプロジェクト活動がネットワーク上で進行している[高木・長戸、1997:18-21]
- 14：鹿島は1995年4月にイントラネットを導入、主に技術系社員8000人が使っている。日立は1995年秋からインターネットを構築し始め、SEを中心に約7700人、最終的には全社員（約5

万人) が使える体制を目指している。[日経ビジネス・日経コミュニケーション,1996]

- 15: 「富士ゼロックス社の海老名事業所では、設計の初期段階から全員が参加し、過去の経験と知識をベースに問題点や改善案を出しあうことにより、開発期間の短縮を目指す“全員設計構想”の実践が行われている。— (略) — 最初から全員で設計しようというアイデアを実現するために生まれたシステムが、“Z-EIS (Zen'in -sekkei Engineering Information System)”である。— (略) — Z-EISはイントラネット上で実現された製品情報・業界動向・設計ノウハウ等のポータルサイトであり、さらに技術者と営業担当者の間での製品設計に関する議論の場となっている。設計者以外のアクセスも活発で、一ヵ月に200,000件以上のアクセスがある。— (略) — この実践事例の成功要因は、もともと設計者の間にあったノウハウ共有の文化、そして下流部門の現場のナレッジをタイムリーに活用したいという設計者の切実な要求があり、その構図を崩さずにシステム化したところにある。全員設計のコンセプトが共有されたことにより、それまで設計作業の合間に行われていた設計ノウハウの登録作業が、設計者にとっての本質的活動として認識されたことも重要なポイントである。」[アーサーアンダーセンビジネスコンサルティング、1999:137-138]

「過去のトラブル事例から学んだ設計ノウハウをはじめ、設計仕様書、図面データなど、設計者が製品開発で必要とする情報やノウハウを必要なときに簡単に引き出せるイントラネットの仕組みである。個人の経験知として蓄積された設計ノウハウを組織知として共有することにより、経験の浅い設計者でも一定レベル以上の製品を設計できる。[浅久野映子、2000:27-28]

- 16: 現在のシステムは、プロジェクト毎にwebを立ち上げ、そこへ現場で発生した業務の知識を蓄積、活用するために、日報、議事録、設計書、提案書、メール等をフォーマットを統一しないで入れておき、全社的にそれらを活用する企業文化が醸成されている。[記録管理学会a,2000:07]
- 17: “イントラネットSARFINのなかの事例BANK”は営業マンが自らの成功事例や失敗事例を赤裸々に綴ったケーススタディが掲載されている。例えば、他社に出し抜かれてしまったケースなどで、約5500件が登録されている。[日経ビジネス・日経コミュにケーション,1966]
- 18: 1999年10月にイントラネット上にオープンしたマーケティング・システム商品部門の営業ポータルサイトで、営業マンの知識ベース、コミュニケーション・ベース、インスピレーション・ベースとしてつくられたものである。その第一段階の目標として、これまで部門内で行われてきた様々なタイプの情報交換の場を活性化させ、そうした場にあがってきた情報を、より活用しやすい環境を作り上げている。[水野,2000:35-38]
- 19: CRM: カスタマー・リレーションシップ・マネジメント、NC: ネットワーク・コミュニティ、VCL: パーチカル・コラボレーション、ASP: アプリケーション・サービス・プロバイダー、ERP: エンタープライズ・リソース・プランニング、EAI: エンタープライズ・アプリケーション・インテグレーション、CSC: サイバースペース・コーポレーション、VC: パーチャル・コーポレーション、MRO: メンテナンス・リペア・アンド・オペレーションズ、KM: ナレッジ・マネジメント、PS: ポータル・サイト、IM: インフォミディアリ、SFA: セールス・フォース・オートメーション、ECR: エフィシエント・カスタマー・レスポンス、MP: マーケットプレイス、SCM: サプライチェーン・マネジメント、EMS:

エレクトロニクス・マニュファクチャリング・サービス、MRP：マテリアル・リソース・プランニング、CAE：コンピュータ・エイデッド・エンジニアリング、PSD：プロシューマ型開発

- 20：Knowledge Spaceはコミュニティをベースに構築されている。個々のコミュニティのページは、活動やサービスの特性に応じて、機能やデザインに使いやすくする工夫がこらされている。ただ、アーサーアンダーセンのすべてのwebサイトには同じデザインポリシーが踏襲されており、リソースを活用しやすいようにする配慮もある。トップマネジメントは、常に自らのメッセージをKnowledge Spaceを通じて直接話しかけ、フィードバックも簡単にできるように工夫されている。利用は原則としてアーサーアンダーセンのメンバーであれば何も制限されることはない。各国の最高責任者でも、経験のない新人であっても、等しく同じ権限である。〔陳井,2000:20〕
- 21：この組織は技術プロセスの改善や向上が容易であるという長所があるものの、プロジェクトマネージャがかなり有能で、大きな権限を持っていないと、部門長が自部門に関連するプロジェクトに対して全ての決定権を自分に集中し、自部門の損得をプロジェクトよりも優先してしまいがちである。
- 22：「従来型のLAN及びWANは情報技術管理者及びユーザーの両者に対して制約を抱えている。管理者にとっての最大の困難は、異なるコンピュータ及び異なるオペレーティングシステム相互を対話させることである。—（略）—従来型ネットワークはユーザーに対して、それぞれ異なるシステム毎のソフトウェアの知識を要求する。一方、ワーク管理者は、複数の独立したディレクトリシステムを管理しなければならない。—（略）—そこに現れた解決策がイントラネットである。オープンで標準的なインターネット技術を土台にして構築されるイントラネットは、HTML形式での情報の共有（人事異動の発表からホワイトボード的な使い方まで）、HTMLドキュメント処理のために設計された唯一のプロトコルであるHTMLの採用によってLAN及びWANのクライアント/サーバストラクチャの真の力を解放した。」〔Tyson Greer(阿部写真印刷訳)1998:12-13〕

(参考文献)

- I.Nonaka & H.Takeuch, 1995, The Knowledge-Creating Company, Oxford University
Michael Schrage, 1990, No More Teams! Mastering the Dynamics of Creative Collaboration, Currency Doubleday
Republic of China,2000,Public Health Annual Report 2000,Department of Health
The Economist , 1996 , "Fire and forget?" The Economist April 20TH -26TH
Thomas H.Davenport, Laurence Prusak, 1998, Working Knowledge, Harvard Business School Press
Tyson Greer, 1998, Understanding Intranets, Microsoft Press 〔阿部写真印刷株式会社訳、1998、『3日で理解するイントラネット導入（マイクロネット公式解説書）』日経BSソフトプレス〕
Steve Guengerich, Douglas Graham,Mitra Miller,Skipper Mcdpmald,/1997, Building the Corporate Internet, JohanWilley&Sons,Inc 〔長原宏治監訳、1997、『イントラネット構築マニュアル』インプレス〕

新谷文夫,2000,『IT経営』東洋経済新報社

浅久野映子,2000,「“開発の源流に衆知を集める”ためのナレッジシャリングの実践」『人材教育』6月号

アーサーアンダーセンヒューマンキャピタルサービス,2000『人事革新マネジメント』生産性出版

アーサーアンダーセンビジネスコンサルティング,1999,『ナレッジマネジメント：実践のためのベストプラクティクス』東洋経済新報社

今井賢一・金子郁容,1998,『ネットワーク組織論』岩波書店

奥山哲哉・青木弘一・田中信,1995,『コラボレーション入門』日本能率協会マネジメントセンター

記録管理学会,1999,『学会誌』SEP

記録管理学会a,2000,『RMSJ News Letter』NO.9 2月号

記録管理学会b,2000,『第76回例会 松本優“講義資料”』3月14日

権 奇哲,2000,「組織的知識創造を実践するナレッジマネジメントを」『人材教育』6月号

高木晴夫・長戸哲也,1997,「NTTバーチャル企業化プロジェクト」『ダイヤモンド・ハーバードビジネス』1月号.

高木晴夫,1995,『ネットワークリーダーシップ』日科技連出版社

陳井淳哲,2000,「メンバーすべての価値創造を支援するナレッジデータベースと人・組織」『人材教育』6月号

デトロイトトーマツコンサルティング監修、小林秀雄・森島秀明,2000,『ナレッジマネジメント』日刊工業新聞社

中里剛・程近智,1997,「NTTイントラネット活用による行動改革」『ダイヤモンド・ハーバードビジネス』1月号

日経ビジネス・日経コミュニケーション,1996,『決定版：イントラネット入門』日経BP

野中郁次郎・紺野登,1995,『知力経営』日本経済新聞社

野中郁次郎・紺野登,1999,『知識経営のすすめーナレッジマネジメントとその時代ー』筑摩書房

野村総合研究所,1999 a『経営を可視化するナレッジマネジメント』野村総合研究所

野村総合研究所,1999 b『産業創発』野村総合研究所

船川淳志,1998,『多文化時代のグローバル経営』グロービス

三木佳光,1998,『変革型リーダーのパラダイム』総合労働研究所

水野克裕,2000,「情報・ノウハウの社内交流活性化のために、リアルな場と営業ポータルサイトを活用」『人材教育』6月号

原田保・山崎康夫,1999,『実践コラボレーション経営』日科技連出版社