

## 書 評

小豆川裕子・三好博昭（編著）  
NTT データシステム科学研究所（企画）

# 知識資産経営と組織パフォーマンス

— 人材・知識・ICT の融合の時代 —

（白桃書房，2009年）

中京大学経営学部教授 寺 岡 寛

## 1. はじめに

本書はNTT データシステム科学研究所と同志社大学の技術・企業・国際競争力研究センターの「競争研究」の成果である。本書でも「ナレッジ・マネジメント」と「知識資産経営」という言葉が交差するが、その違いはつぎのように定義づけられている。

知識資産経営の「知識資産」とは「組織経営に必要な知識、情報、技術、ノウハウ、ドキュメント、知的財産権や企業文化までを含む資産の総称である」とされ、「これらを人と組織のインタラクションにより創造、活用することにより、企業価値、企業パフォーマンスの向上を目指すマネジメント」が知識資産経営とされる。では、ナレッジ・マネジメントとの相異はどこにあるのか。つぎのように指摘される。

「知識資産経営と広義のナレッジ・マネジメントは、ダイナミックな知識の創造と活用を志向しているという意味では、ほぼ同義である。一方、狭義のナレッジ・マネジメントは既存の知識を活用する手段に重点がある。しかし、……その背景にある研究と実践の系譜のほうがより重要である。」

では、本書で異なる背景と実践の系譜から、どのような知識という資産に基づくマネジメント論が展開されているのだろうか。これについ

てふれる前に、本書の構成を紹介しておくところになっている。

- 第1章 知識資産経営の系譜と本研究の枠組み
- 第2章 知識資産経営は生産性への効果を持つのか：企業調査データによる分析
- 第3章 知識資産経営は組織成果、社員満足度を高めるのか：社員調査データによる分析
- 第4章 日本企業における知識資産経営の実践
- 第5章 米国における知識資産経営のトレンド
- 第6章 知識資産経営を支える情報システム
- 第7章 日本企業のITストック水準の評価

以下、本書の概略を紹介するとともに、今後の研究課題と実践課題を探っておきたい。

## 2. 知識資産経営

すでにふれたが、本書では知識をめぐる人と組織との相互作用が重視され、そこに創造される企業価値と企業パフォーマンスをどのように向上させることができるかが論じられている。課題はナレッジ・マネジメントの重要性が主張されるが、「経営の諸要素と知識資産経営の活動を包括的・構造的に理解しようという取

り組みが充分に行われているとはいえない」こととされる。

この取り組みに必要な知識資産経営に関する視点 フォーカス については、本書はつぎの6つを提起する。ナレッジ・プロセス、規範・信頼・ソーシャル・キャピタル、個人と組織のイントラアクション、ゴール設定としてのイノベーション、IT & 対面コミュニケーション つながりの知識共有、企業システムの全体観。

こうした視点を踏まえて、「知識資産経営発展仮説」として「個人の意識成熟度」と「個人・組織のイントラアクション度」の2つの尺度から調査が実施されている。対象は経営企画部門で働く社員である。第1章では、こうした調査について説明される。

第2章はそうした調査データの分析と解釈である。知識と成果の共用方法は、ITと対面コミュニケーションを双方活用、IT実践がメイン、対面コミュニケーション重視、どちらも実施していないケースの4類型が想定され、知識資産経営の実態が探られている。この結論に関してはつぎのように整理されている。

「アンケート調査からは、企業は、既存の知識の社内流通の促進という観点から知識資産経営を重視しているものの、知識資産に関する意識・認識不足や知識資産管理のノウハウ不足から、知識資産が活用しきれない企業が多いことがわかった。」

生産性と知識資産経営との関連性については、つぎの5つの点が結論として掲げられている。列記しておく。

個人・組織のイントラアクション度——「実証分析によって、この尺度の高さが企業の全要素生産性を高めていることが確認できた。」

知識資産経営 = 企業価値向上 = 全社の組織行動を一つのベクトルに収斂させる企業システムとすると、企業システムを構成する経営・組織構造、HRM (人的資源管理)、ITインフラ、業務プロセス、知識交換の場という5つのカテゴリーが

個別的貢献度はわからないが、全体として企業の全要素生産性にプラス効果となっている。

ITツールの普及にもかかわらず、対面コミュニケーションが、依然、生産性を高めるために重要性をもっている。ただし、より生産性を高めるには、ITツールと対面コミュニケーションとの組み合わせが重要となってきた。

知的資産に関する考え方の伝播には、経営層が直接に社員に伝えることが重要であるが、管理職の場合には、直接口やかましくいうよりは、ITツールの方が効果的である。

ITケイパビリティは全要素生産性の上昇に結びついている。

第3章は、知識経営と組織成果、社員満足との関係を取り上げている。上場企業の社員が調査対象となっている。年齢的には30歳代と40歳代が多くなっている。ここでは、知識資産経営における個人と組織のイントラアクション度やITあるいは対面コミュニケーションの活用による「つながる知識・成果の共有方法」が、組織成果や社員満足度とどのように関係するかを探られている。

個人の意識性軸や個人・組織のイントラアクション度の個別レベルの項目では、「役割遂行」、「信頼醸成」がプラスに寄与しているほか、仕事・制度・環境に対する満足度では、「賃金水準・賃金額」、「仕事・職務の内容」は当然であるとしても、「組織文化」が特に有意なファクターとなっていることが注目されている。

社員満足度への影響分析では、個人・組織のイントラアクション度、知識・成果の共有方法としてのIT & 対面コミュニケーションがプラスとなっているほか、「仕事・職務の内容」、「仕事と個人(生活)とのバランス：ワークライフバランス」、「組織文化」がプラスに働いているものの、「個人の意識成熟度」は有意ではなかったという。

こうした点を踏まえて、本書は「組織成果、社員満足度は、組織における役割や個人の組織

に対するコミットメントの度合い、組織における支援環境によって醸成されていく可能性」を取り上げた上で、つぎのような結論を導き出している。

「経済環境の変化によって変容させてきた日本型経営システムの強みである。組織の規範やメンバー相互の信頼、そして個人に対する支援環境などコーポレート・ソーシャル・キャピタルの真価を再評価する必要があること。また、知識・成果の共有に関して、ITと対面コミュニケーションの双方を積極的に実践するいわば『つながるKAM (Knowledge Asset Management : 知識資産経営)』が求められている」。

### 3. 企業での実践をめぐる

第4章は知識資産経営に取り組む日本企業——全日空、大日本印刷、エーザイ——へのインタビュー調査をとりまとめたものである。3社の特徴については、全日空に関しては「業務に組み込まれた情報の収集と分析」、「グループ一体となった社員提案制度」、「ブランド力と教育の好循環」の3つがうまく関連しつつ展開していることが評価されている。

大日本印刷では、「創発」という営業のやり方によって、顧客との対話の中から新たなビジネスの「創造」を行っている点がとりわけ評価されている。エーザイは製薬における「理念」を追求し、現場での活動や、薬を必要とする患者の「喜怒哀楽」への共感による「情動」から生まれる「知」を重視する姿勢が紹介されている。

この3社に共通する知識資産経営においては、知識の創造プロセスが明確に確立されており、それは企業（組織）と顧客とのインタラクションから生まれ、そうした過程で生まれた情報がさらに創造され、そこから新たな製品やサービスなどが生まれることが強調される。そのプロセスにおいて、経営理念などの企業ごとの固有性の高さが重要性をもっていることが示唆されている。すなわち、

「知識創造と事業は切り離せない面があり、知識創造を促す経営手法の開発と応用にあたっては、こうした固有性と一般性を区別することが必要であろう。また、知識資産経営に取り組む企業は、自社の理念や業務に応じた知識創造スタイルの検討が必要である。」

第5章は、本書の研究チームが2005年から米国ワシントンDCを中心に3年余りにわたって行ってきた米国企業の知識資産経営に関する調査をまとめたものである。米国のナレッジ・マネジメントの方向性に関しては、組織内部のナレッジ・マネジメントの進化、組織の枠や階層を越えた、よりダイナミックな知識資産の市場の形成という2つのベクトルでとらえられている。ケースとしてはシスコなどが参考にされている。

結論は「知識資産は共有することでさらに価値を生むということである。これは独占所有することが有利に働く土地、労働、資本とは全く逆である。知識資産は、独占された状態ではいずれも劣化し価値を失うが、共有することで新たな知識やひらめきが生まれ、経済価値を生む」とされる。必然、こうした流れでは、従来のようなトップダウン型のナレッジ・マネジメントも変化せざるをえない。

この結果、「組織内の構成員に対して知識を囲いこむのではなく、共有することを促進してきた組織が、今度は組織自身が保有する知識資産の公開と共有を迫られているという逆転現象が起きている」という現状の下では、「競合他社に自分の貴重な知識資産を利用され、得られるものがないどころか失うだけという事態にもなりうる危険な賭けである。その危険を冒してでもさらなる知識資産経営を推し進めることができるかどうか——米国における企業が、今、自己変革することによりこの溝を越えられる企業とそうでないものの選別の時期にさしかかっている」という指摘はなにも米国企業だけの問題ではないはずだ。

第6章は民間企業を対象としてきたそれまでの章とは異なり、地方自治体の道路維持管理業

務システムをケースとして取り上げている。いうまでもなく、この種の業務には膨大なデータが蓄積されてきている。これを有効活用できれば、業務の質を向上させることができるはずである。本書は人工知能・意味論の理論を応用して、漸進的な改良アプローチなるものを提案している。他の民間企業の知識資産経営を探ってきた論点からはやや異質な感じを受けるのは評者だけであろうか。

#### 4. 課題と展望

第7章は日本企業のITストック水準を取り上げている。結論から紹介しておけば、一般資本とIT資本の限界生産力が算出されている。計算結果によれば、「IT資本の限界生産力が相対的に高くなっており、今後より投入量を増やすことによって大きな生産性上昇が期待できることがわかった。また、IT資本をハードウェアとソフトウェアの2つの側面に分けて見た場合、ソフトウェア資本の方がより大きな限界生産力を持っており、ソフトウェア資本が相対的に不足している現状が示唆」されている。産業別、企業規模別の技術効率性では、非製造業が製造業を、大企業が中小企業を上回る結果が紹介されている。

最終章である第7章が本書の結論であり、今後の実践へのある種の示唆を与えてくれていると想定する読者は、やや肩透かしを食った感があるにちがいない。ナレッジ・マネジメントについては、知識創造と表現されたり、より具体的なものとして研究開発業務などが想定されてきたりしたものの、その実態は企業内の取り組みの秘密性もあり決して分かりやすいものではなかった。

また、昨今のイノベーション論議もまたナレッジ・マネジメント論の取り組むべき領域となってきたものの、そのモデルはともかくとして、それが実態をどの程度正確に反映されたものであるかは必ずしも明確ではない。

こうしたなかで、知識の共有化が組織のなかでどのようなかたちをとりつつ、個人に還元され、そうしたものがさらに組織に対してどのように反映されていくのかに関して、本書はいくつかの有益な示唆を与えてくれているのは間違いない。とはいえ、8人の執筆者が狭く深く知識資産経営に切り込んだために、より広く読者に共有されるべき論点と実践への示唆があいまいになってしまったのではないかと、わたしには思われる。終章として、最語に知識資産経営に関するまとめ部分が配されるべきではなかったのだろうか。惜しまれる。