

特集 「ナレッジマネジメントとその支援技術」

ナレッジマネジメント：今後の課題

Knowledge Management: Challenges Ahead

トーマス・H・ダベンポート
Thomas H. Davenport

ボストン大学経営学部
Boston University School of Management, Boston, MA 02215, U.S.A.

ローレンス・プルサック
Lawrence Prusak

IBM ナレッジマネジメント研究所
IBM Institute for Knowledge Management, Cambridge, MA 02142, U.S.A.

翻訳・コメント

梅本 勝博
Katsuhiko Umemoto

北陸先端科学技術大学院大学知識科学研究科
School of Knowledge Science, Japan Advanced Institute of Science and Technology.
ume@jaist.ac.jp

Keywords: knowledge management, business strategy, work process, workplace, culture.

1. はじめに

我々がハードカバー版の **Working Knowledge** を上梓した 1998 年当時、組織の中でナレッジ・マネジメントというコンセプトがそのライフサイクルのどこに位置するか、ということは考えてもみなかった。わかったことは、そのコンセプトはまだ幼児期にあった、ということだ。今になって振り返ってみれば、我々が初版で取り上げた企業の採った手法は簡単だった。すなわち走り出す前のよちよち歩きの状態だったことがわかる。もちろん、これらの最初の歩みは、当時も今も必要であった。しかし今では、歩くことをマスターしたいくつかの組織に、走ることへの挑戦が迫ってきている。

現時点の高みからこれまでを見れば、我々にとってはっきりしていることは、ナレッジ・マネジメント運動がかなりの道のりを歩いてきたということだ。今ではたいいていのマネジャーが、ナレッジ・マネジメントのことを聞いたことがあり、その多くは支持者となり、実践者となった。そしてますます多くの企業が、ベスト・プラクティス、学んだ教訓、製品開発の知識、顧客の知識、人的資源管理の知識、方法論的知識などの多様なタイプの知識をサポートするために、知識貯蔵庫を設置している。グループウェアやイントラネット関連技術は、標準的な知識インフラになった。また、ナレッジ・マネジャー、ナレッジ・コーディネーター、ナレッジ・ネットワーク・ファシリテーターなどの一連の新しいプロフェッショナルな仕事の肩書きと、彼ら自身のプロフェッショナル団体の結成を見れば、ナレッジ・マネジメントが企業の世界で幅広く正当性を

獲得したことがわかる。今では、我々が勤めている組織を含め、いくつかの組織では数百人のナレッジ・マネジャーをかかえている。

ナレッジ・マネジメントが幅広く受け入れられてきた兆候は、他にも多い。この分野を専門とする雑誌、学術誌、ニュース・レターがいくつか存在する。また、ほとんどの先導的コンサルティング会社は、何らかのナレッジ・マネジメント・サービスを顧客企業に提供している。さらに、有名ビジネススクールでは、この分野の科目や課程を開設している。そして多くの主要 IT 関連企業は、それぞれの製品をナレッジ・マネジメントに応用できると売りこんでいる。技術的な不安定期、例えば西暦 2000 年問題や電子商取引 (EC) の立ち上げ期であっても、ナレッジ・マネジメントは世界の大手ソフトウェア企業やハードウェア企業において成長し続けたのである。ここまで述べたことからすれば、ナレッジ・マネジメントは、先進的ビジネス文化の必須要件への道を順調に歩んでいる、ということになる。

2. ナレッジ・マネジメントというコンセプトから得られたもの

企業における自発的プロジェクトの育成に加えて、ナレッジ・マネジメント運動は、もう一つ相当の貢献をしている。すなわち、ビジネス世界の目をデータ以外のものに向けさせたことだ。拙著でも述べたように、大方のナレッジ・マネジメント・プロジェクトでは、情報と知識が混在している。これら二つの区別は、いつも簡単というわけではない。しかし今日では、ほとんどの組織が知識とデータを区別することができるし、

組織の知識貯蔵庫にデータを入れようとして拒絶されたという事例も、我々自身いくつか見てきた。情報が知識へ変換されているかどうかを考えもせず、あらゆる形態の情報がうまく管理されていると思う経営幹部は二度と現れないだろう*。

このデータへのこだわりを取って代わったのが、人間の相互作用への注目である。それを関心コミュニティ、実践共同体、ナレッジ・ネットワークのどれで呼ぼうが、多くの企業は、知識の流通を促進するために、組織内での社会的グループの形成を奨励している。コミュニティの形成をきわめて積極的に行ってきた企業は、アンダーセン・コンサルティング、ダイムラー・クライスラー、アーンスト & ヤング、IBM、インテル、USSA、世界銀行、ゼロックスなど数多い。これらの組織では、地理的境界を超える電子のコミュニケーションだけでなく、新たに重要視され始めた直接対面の交流によってもグループの結束力を強めたコミュニティが、組織のいくらか暗黙的だが重要な一部になり始めた。ハードカバー版でも、これらの知識コミュニティの意義を議論したが、それらの増え方を見ると驚くばかりだ。

ナレッジ・マネジメントの興隆に伴う、おそらく最良のニュースは、技術がすべての答えでない、ということを経営・リーダーたちに気づかせた点にある。我々が観察してきた企業の大多数の人たちの中に生まれつつあるのは、ナレッジ・マネジメントが成功するためには技術的变化だけでなく文化的・組織的な変化をも含まなくてはならない、という心構えである。こういう見方は、一般的に従来のマネジメントのデータや情報へのアプローチにはなかった。ナレッジ・マネジメントを採用した企業の全部が、知識を促進する文化や行動に向かってかなりの進歩を遂げたわけではないが、彼らは少なくともその過程での障害物には気がついていて、正しい方向へハンドルを切ろうと試み

てはいた。ナレッジ・マネジメントが、単に知識の追求だけでなく、情報管理のあらゆる形に影響する社会的・人間的要因に個人や組織の注意を向けさせたことも、小さな成果とは言えないだろう。

3. さらなる挑戦

このように見事な進歩を遂げたとはいえ、それはナレッジ・マネジメントによる組織ダイナミクスへのインパクトの第一段階にしかすぎない、ということを繰り返して言うことが重要だと思う。これまでの企業の歩みは、ビジネスのやり方に大きな変化を与えないでもやり遂げることが可能であった。しかし、ナレッジ・マネジメントの最初の踊り場に到達した企業は、知識を長期的なビジネス優位のために活用するにはビジネスの中核部分の多くを変えることが必要だ、ということに気がついている。拙著の第8章に書いたように、第一段階での力点は、ナレッジ・マネジメントのプロジェクトに置かれているのが普通だった。実際、我々が調査したほとんどすべての企業が、一つないし複数の進行中のプロジェクトをかかえていた。プロジェクトは、ナレッジ・マネジメントを始めるのには良い方法だが、その性質からして、他の本来の仕事からすれば脇役でしかない。プロジェクトは、知識を「ピン詰め」にして何か別なものとして扱う。ナレッジ・マネジメントの第二段階で企業がやるべきことは、ナレッジ・マネジメントをビジネスの見慣れた側面、すなわち戦略、プロセス、文化、行動に統合することである。

4. 知識とビジネス戦略を結びつける

今日、最も成長したナレッジ・マネジメント組織が直面する挑戦は、ナレッジ・マネジメントと基本的なビジネス戦略をつなぐことである。経営学者や経済学者たちは、長年、ビジネス戦略と組織の業績における知識の果たす本質的な役割について強調してきた。それにもかかわらず、そのような発見が実践に結びついたことはほとんどない。大方のナレッジ・マネジメント・プロジェクトは、個々の部署やビジネス・プロセスの有効性や効率性を改善してはいるが、それらの結果がCEOや株主を興奮させることはほとんどない。概して、高度に戦略的な知識活用を実施している企業は、コンサルティング、ソフトウェア開発、出版、インターネット・コンテンツなど、もともと知識を売るビジネスをやっていたのである。他の業界で、ナレッジ・マネジメントを真に長期的成功に結びつけるやり方で活用している企業は、数少ない。

ある企業にとって最も成功しそうなモデルは、知識を商品にすることであろう。既存の製品やサービスを

* 訳者注 ここでは、データ、情報、知識という、その意味が重なり合いながらも微妙に異なる概念が使われているが、ナレッジ・マネジメントの研究者のあいだでも、それらの定義ないし違いについて合意があるわけではない。ただ、次のような考え方は広まってきているようだ。つまり、データと情報と知識は階層構造をなしており、知識が最上位概念だ、というものである(その上に知恵をもってくる人もいるが、知恵は一部の心理学者たちによるものを除けば、参考になる学術的研究は少ない)。しかし、研究者、特に情報(科)学者の中には、情報が知識の上位概念であるという人もいる。これについて議論すると決着のつかない神学論争になりそうだが、以上の四つの概念を私自身が仮に定義すれば、次のようになろう。すなわち、データとは、人間によって創り出された符号(数字や文字)の羅列でありながら、その意味がつかめないものをいう。典型的にはコンビニのPOSデータや科学実験の計測データのような数字の羅列である。情報とは、そのようなデータに(例えば統計的な)分析を行って得られる断片的な意味である。その断片的な情報を体系化したものが知識であり、判断や行動の基礎として使用価値を持つ。知恵は、その判断ないし行動が良い結果を生み出して、体験知として記憶されたものである。

知識資産として定義しなおしたり、それをどう使うかという知識で付加価値をつけることも可能だ。これは、世界銀行のジェームス・ウォルフエンソーン総裁が採ったアプローチである。彼は、1996年に総裁に就任するとすぐに、それまで発展途上国への融資を前提としていた世界銀行のミッションが変わるだろう、という声明を発表した。これからは、世界銀行は「ナレッジ・バンク」になり、融資するお金と同じくらい重要な開発知識を提供していく、というのだ。ここ数年、世界銀行は、「ナレッジ・バンク」を現実のものにするための基本戦略、プロセス、行動を着々と進めている。

知識が商品でないときには、ナレッジ・マネジメントとビジネス戦略をどうすれば結びつけることができるのだろうか？ このタイプの企業に必要なのは、ナレッジ・マネジメント戦略ではなく、知識に支えられたビジネス戦略である。会社に明確な戦略があるとして、どのようにすれば効果的に知識を活用して戦略を支援したり強化したりできるのか、を決めることが目的となる。会社が新しい製品やサービスの導入によって動いている企業であれば、ナレッジ・マネジメントの最大の努力は、おそらく研究開発の知識に向けるべきだ。会社の成功がマーケティングによるのであれば、価格決定、販売促進、製品位置づけ、顧客データを知識に変換する方法などの知識をどうマネージするかを考えるべきである。会社が比較的独立したフランチャイズの成功に依存しているのであれば、フランチャイズを基礎としたイノベーションとフランチャイジー同士の知識交換を促進すべきだ。ビジネス戦略において知識をもっと効果的に活用する方法を考え出すのは、さほど難しくないのである。もちろん、戦略的プログラムを変更することも、必要な行動を組織全体でとることも、どちらも難しい。

5. 知識と業務プロセスを結びつける

ナレッジ・マネジメントが進化し続けるにつれて、知識活動を既存の業務プロセスに単に接ぎ木するだけでは本当の成功は得られないことが明らかになってきた。今でも、みんな忙しすぎるのだから、仕事に加えてナレッジ・マネジメントを行う時間はないのである。ナレッジ・ワーカーに、時間があるとき教訓や経験の貯蔵庫を丹念に調べることや、自分たちの学んだことを暇なときに共有するのを期待するのは、きわめて非現実というものだ。したがって、ナレッジ・マネジメントのプロセスを、重要なナレッジ・ワーク・プロセスにとけ込ませる必要がある。企業が知識を創造・収集・蓄積・共有・活用するやり方は、マーケット・リサーチャー、サイエンティスト、コンサルタント、エンジニア、マネジャーが毎日働くプロセスとよく混ぜ合わなければならない。

一つのやり方は、ナレッジ・ワーク・プロセスをいかにデザインし直すことだ。あるいは、少なくとも知識の流れがどれくらい良くなるかを確かめながら、プロセスを少しずつ微調整するのである。ナレッジ・ワーカーは、自分の仕事を構造的なものだとは見ないかもしれないが、ナレッジ・ワークをデザインと改善が可能な、いくらかは構造的なものだとは見ることが可能だ。我々の観察によれば、多くの企業はこの道を探ってみる必要がある。一般に、欧米でのビジネス・プロセス・リエンジニアリングや品質プログラムは、ナレッジ・ワーク・プロセスを問題としていない。これらの運動では、管理業務や作業プロセスが主な焦点になる傾向がある。おそらく、ナレッジ・ワークのトップ・ダウンのリエンジニアリングがうまくいきそうにもないのは、ナレッジ・ワーカーは自立性と自発性をとても重視するので、他人が作ったプロセス・デザインなどを手渡されても受け取りはしないからだろう。ナレッジ・ワーク・デザインの見直しについては、むしろ関連するナレッジ・ワーカーの参加とデザイナーによる長期的観察に力点を置くべきであって、そうすれば目に見えない知識活動が理解でき、そのコンテキストもわかるのである。ナレッジ・ワーク・プロセスのデザイナーは、付加価値を生まない活動をなくすことにも焦点を当てるべきである。そうしないと、ナレッジ・ワーカーが望ましいナレッジ・マネジメント活動を行う時間がないだろう。これはまた、知識プロセスの再設計の価値を、ナレッジ・ワーカーに見せる方法としても有効である。

もう一つの重要な方法は、ナレッジ・マネジメントとナレッジ・ワーク・プロセスを明示的に結びつけることである。その結びつきは、各プロセスから知識がいかにして出入りするか、いつ、どのようにして知識が各プロセスの中で使われるか、そして結果としてどういった違いを出すべきか、といったことを明示しなければならない。そのような結びつきは、いくつかの形をとる（全部がたまたまPで始まる）。すなわち

- 組織の中核にあるナレッジ・ワーク・プロセスと最前線にあるナレッジ・ワーク・プロセスの間で知識を移転するのが仕事の人々（ピープル）。
- プロセスの各段階で何を学び、次に何を学ぶ必要があるのかを検討するアプローチとしてのプロジェクト管理。
- デザインの目的として知識の創造と活用が最大化するナレッジ・ワーク・プロセスのプロトタイプ。
- ワーク・フローのいくつかのポイントで知識がいかに使われるかを明示するプロセス・デザイン。
- 知識の正しい形を自動的に供給するコンピュータ・プログラミング。

一例として、ゼネラル・モーターズ（GM）が数年に

わたってやろうとしてきたことを取り上げよう。同社の最も重要なナレッジ・ワーク・プロセスの一つは、新車の開発である。GMのマネジャーたちは、開発プロセスにおける知識の役割を明示化する仕事に取り組んできた。例えば、いつフォーカス・グループの知識を取り入れたらよいか、いつ開発チームの学んだことを評価し記録するのがよいか、などである。GMは、主にプロセス・デザインを通して、開発プロセスの中で個別の知識活動を明示的に特定する節目節目を探しながら、これらの手順を制度化しようとしてきた。さらに、少なくともいくつかのGMの事業部では、同社の最良のエンジニアリング知識、例えばシャシーの長さや幅の関係、あるいはデザイン目的を果たすことのできる部品でどんなものが社内にあるか、などに基づいて、新車設計のある側面をCADプログラミングが決められている。GMはまた、主にマーケティング部門とエンジニアリング部門で、スタッフとしてのナレッジ・マネジャーの職位を設けている。よくあるように、おそらく結びつきの方法は、それを明示的にすることほど重要ではないのだろう。

6. 知識と文化を結びつける

振り返って見ると、ハードカバー版で明らかに見落としたものの一つは、知識志向の文化についての独立した一章である。文化に関していろいろなところで触れてはいるが、組織はいかにすれば知識の創造・共有・活用の価値を認める文化を創ることができるか、その最適な方法についての多くの疑問が残っている。当然ながら、これほどの幅広い変化をもたらすには、長期的かつ多面的な取組みが必要となるが、組織の文化全体をそのように変えるのに完全に成功した企業を、我々は知らない。それでも、見込みのある手法のいくつかは理解するのに難しいということはないし、それらを大学や研究所などの知識志向の組織に見ることができる。例えば

- 部分的ながらも知識への貢献に基づいて報償を与えるインセンティブ構造。
- 知識行動の例を示すことができる経営陣（とりわけ本を読み、それらについて語る！）。
- そこに到達するまでに使われた知識に基づいて、決定事項や意思決定を評価する。
- 知識の共有や「盗んだ」すなわち（もちろん合法的に）借りた知識の活用に対して表彰したり報償を与える。
- 部分的であっても知識行動の能力に基づいて新人を雇う。
- 知識の創造・共有・活用そして内省一般のための「余裕」を社員やマネジャーに与える。
- 知識ベース・ビジネスやナレッジ・マネジメン

トの属性に基づいて全従業員を教育する。

知識志向の文化に行き過ぎはあるだろうか？ もちろんである。論文を書く前の調査を止めることのできない学生のように、知識獲得にあまりにも多くの時間を費やし、それを活用する時間が十分でない組織もありうる。思考と行為、学習と実践を混ぜることが必要なのだ。「分析麻痺」や「過剰知的化」の症候群は、アメリカのビジネスにおいてよく知られている。しかし、たいていのアメリカ企業は、そのような問題を持つに至るまでには道はるかであり、知が不足している方向で過ちを冒している。

7. 知識と行動を結びつける

最近見た中で我々を元気づけてくれたことの一つは、人事管理部門におけるナレッジ・マネジメントへの関心の高まりだ。これは、組織が知識志向の行動と従業員の総合業績との重要な関係を認識し始めた兆候である、と我々は解釈している。前にも言ったように、この分野は、知識保持者の日常行動と彼が用いる（あるいは使うことができたはずの）知識を結びつけることを始めなくては行けない。「棚を知識でいっぱいにする」ことだけに焦点を当てて、通常業務で一片の知識でも使ってもらうための社員を動機づける要因あるいは方法について少しの配慮もないプロジェクトがあまりにも多すぎる。本当に、組織成員による知識の創造・共有・活用を刺激するような望ましい環境については、我々は未だにほとんど何も知らないのである。我々が最初にやるべきことは、キーとなるナレッジ・ワーカーたちをさまざまなビジネス状況の中で観察し、彼らの知識行動についてもっと知る事だ。彼ら一人ひとり、学習と実践のバランスをどう調和させているのか？ 最も効果的に仕事をしているナレッジ・ワーカーは、どれくらい知識源へのアクセスに時間を使っているのか、そしてそれをどうやっているのか？ 知的好奇心の強いナレッジ・ワーカーは生まれつきそうなのか（あるいは少なくとも入社する前にその気質を身に付けたのか）、あるいはそんな人たちを育成することは可能か？ 知識行動を動かす要因をよく理解するまでは、効果的な知識環境を得ることはできないだろう。

我々のナレッジ・マネジメント・アプローチが考慮し始めなければならないキーとなる要因は、情報・知識の過剰である。将来のナレッジ・マネジメントの中心的課題は、ヒューレット・パカードのある先見的なマネジャーが言ったように、「個人の注意力と学習能力の危機的な限界を切り抜け、やり過ごすために、知識の流れをマネージすること」だろう。我々の知識をマネージしようとする努力を、個人の注意力の最大化と注意散漫の最小化のためのプログラムに結びつけない限り、ナレッジ・マネジメントの真の可能性の実現

に成功することは絶対にない。

このように、将来の知識作戦の主要戦場の一つは、注意力すなわち個人と組織の注意力がどのように配分されているかを理解すること、注意力をより効果的につかまえる方法を知ること、それをつかまえ保護する技術を使うことのマネジメントであろう。注意力は情報経済における通貨であり、既に多くの組織では希少資源である。ナレッジとナレッジ・マネジメントについてもっと思考を費やすことに加えて、未来の組織は注意力に注意する必要がある。

8. 知識と物理的オフィス環境を結びつける

ナレッジ・マネジメントの予測もしなかった最後の側面は、職場の物理的空間とナレッジ・マネジメントとの関係である。これは、知識の創造と移転の重要な要因になる、と我々は信じるようになった。組織論の理論家たちは、物理的環境が知識とナレッジ・マネジメントにどのような影響を及ぼすか、については依然としてほとんど何も知らない。しかし、二つの間に強い因果関係があると考えてもよい理由がある。思い出してもらいたい。例えばMITのトーマス・アレン教授の「30メートル・ルール」を。すなわち、科学者や技術者の机が30メートル離れるとコミュニケーションの頻度がほとんどゼロになる、というものだ。この研究は、インターネットや社内電子メールが広く使われるようになる前に行われたが、直接対面コミュニケーションがより多くより高質の電子的コミュニケーションを増殖する、と信じてよい理由がある。

多くの企業が予算削減のためにオフィス・スペースを削らなくてはと感じてきた時代に、我々の気になっていたのは、知識に関して職場環境の持つ意味が注目されていないことだった。頭越しに騒々しい会話が飛び交う小さなブースで、ナレッジ・ワーカーが知識創造をちゃんとやれるだろうか？ まわりのブースに毎日のように新人が現れ、紙ベースの知識を置く場所もない「ホテル」のようなオフィスで、知識を効果的に転移することができるだろうか？ 企業社会に暮らす多くの市民は、彼らの職場環境が知識を活かしながら働く能力を殺してしまう、と我々に不満を訴えた。空間とオフィスのデザインが本当にナレッジ・マネジメントを抑圧するかどうかはわからないが、大学の研究者、建築家、職場空間プランナー、そして経営幹部たちは、この問題にもっと配慮と創造的思考を充てるべきである。

9. ま と め

我々は、ナレッジ・マネジメントがいくつかの新しい方向に枝分かれしていくだろうと、大きな期待を持

って見ているが、Working Knowledgeで提示した重要なメッセージは、時間が経ってもまだ有効なことは明らかだ。拙著で論じたトピックは、今日でも有意義であることはもちろんである。技術に関して述べたところも、知識を対象とする新しい技術が数多く出てきたにもかかわらず、今でも有効である。拙著を「永遠の」などと呼ぶつもりはさらさらでないが、二、三年前に書いたもので古くなったように思える部分は、ほんのわずかである。

そして、ナレッジ・マネジメントそのものが一時的な流行だと言うむきもあったが、運動は定着しているというのが我々の主張だ。知識がどんな組織にとっても最も重要な資源の一つであるということ、あるいはナレッジ・ワーカーの役割の重要性が将来ますます大きくなるということは、疑う余地がない。知識とナレッジ・ワーカーが重要であることを信じている組織が、どうして知識そのものの積極的なマネジメントを支持しないことがあるのか？

将来のナレッジ・マネジメントについての我々のモデルは、品質管理運動である。どちらのコンセプトも、ビジネス・ジャーナリズムやカリスマ的指導者たちを通じた経営陣の熱中として、同じように始まった。そして品質指針が多くの企業の文化と日常業務の中に定着したように、ナレッジ・マネジメント運動にとっても一番良い結末は同様の定着だ、と我々は信じている。ナレッジ・マネジメントは、組織のやる事すべての一部となるべきであり、さらに誰にとっても仕事の一部となるべきだ。企業が知識を成功裡にマネージしているのであれば、それをやっていることを忘れてしまってもかまわないのである。

訳者コメント

この論文は、ナレッジ・マネジメントの分野、特にコンサルティング業界で「バイブル」視されている、同著者たちによるWorking Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Boston: Harvard Business School Press, 1998 (梅本勝博 訳: ワーキング・ナレッジ: 「知」を活かす経営, 生産性出版, 2000) のペーパーバック版 (2000) への前書きを翻訳したものである。本来は、ダベンポート氏に本特集へ論文を寄稿してもらおう計画であったが、諸般の事情でそれが不可能になり、ナレッジ・マネジメントについて彼の最近の考え方が現れているこの前書きで代替することになった。なおタイトルは、内容を反映するように、翻訳者がつけた。

二人の著者の紹介をしておくと、トーマス・H・ダベンポート氏はアンダーセン・コンサルティング・インスティテュート戦略変革グループ・ディレクターでボストン大学ビジネス・スクール教授でもある。ローレンス・プルサック氏は、IBMのナレッジ・マネジメ

ント研究所の所長である。

1999年末に早稲田大学で開かれた人工知能学会のAIシンポジウムでの、野中郁次郎教授の理論・理念志向の講演と太田秀一氏の実務・実益志向の講演を、そのきわだったコントラストで記憶に留めておられる方々も多いと思われる。野中教授は一方で、知識経営は究極的には真・善・美をめざすのだ、と主張された。他方で太田氏は、“Knowledge Management Means Money.”つまりカネだ、と反論された。

この論文は、実務志向で太田氏に近く、これからのナレッジ・マネジメントの実務的課題を簡潔にまとめているので、実務者にとっては示唆を得るところが大きいだろう。この論考と Working Knowledge をお読みになった方は感じ取っておられると思うが、著者二人はきわめて実践志向的であり、理論的志向はあまりない。その意味で、野中教授の理論志向と相互補完的な関係にあると言ってよい。

ダベンポートと野中教授の現時点でのナレッジ・マネジメントの評価は、両者ともに満足していないことでは一致している。だが、その理由は異なっている。野中教授が、現在のナレッジ・マネジメントが知識共有というレベルに留まり、知識創造というレベルまで達していない、という理論的視点から判断するのに対して、ダベンポートはナレッジ・マネジメントの実務への浸透度すなわち通常業務化のレベルがまだ低い、という実務の視点から判断しているのである。

その他にも、二人の論考の発展を細かくみれば、意外にも一致し始めている点もあることに気がつく。たとえば、人間と人間の相互作用、組織文化、場としてのオフィス環境への注目である。実は、これは意外でも何でもなくて、ナレッジ・マネジメントの要諦はITの活用と並んでそこいらあたりにあり、収斂に向かって両者は互いに相手の方向に近づいているのであろう。

巻頭論文「知識管理から知識経営へ—ナレッジマネジメントの最新動向—」の「おわりに」の所で示唆したような二者択一的思考を超える考え方からすれば、形而上と形而下、すなわち高邁な理念と現実的な利益、あるいは理論と実践は、あれかこれか (either-or) の二項対立的な関係で捉えられるべきものではなく、どちらも (both-and) 必要なのである。かつて、「field, 場」というコンセプトを社会科学に導入した社会心理学者クルト・レヴィンが言ったように、「よい理論ほど実践的なものはない」(There is nothing so practical as a good theory.) のである。

2000年11月24日 受理

著者紹介

梅本 勝博は、前掲 (Vol. 16, No. 1, p. 14) 参照。