

2014年を迎えて

# 情報から知識の創造へ —ナレッジ・マネジメントの視点—

(株)日本設備工業新聞社  
代表取締役社長 高倉克也

新年を迎えると新たなスタートラインに立った気がします。走り始める長距離走者のように長く曲がりくねった道のりを想像し、なにを道標にどう進めばよいのかと思案しています。賢明なる読者の皆さまも転換期の時代を切り拓くさまざまな活路を構想されていることでしょう。

## 21世紀の最重要資源

現代経営学の教祖ともいわれるピーター・ドラッカーは21世紀に知識がもっとも重要な資源になると考えました。処女作『経済人の終わり—新全体主義の研究』（1939）でナチス・ドイツの台頭を予見し、当時のイギリス首相チャーチルに激賞されたドラッカーは『断絶の時代—来たるべき知識社会の構想』（1969）で知識が政治・経済・社会を動かす時代になると洞察しています。

ドラッカーの唱える知識とはたんなる情報の集積ではありません。『断絶の時代』では次のように説明しています。

「情報は何かを行うことのために使われてはじめて知識となる。知識とは電気や通貨に似て、機能するときにはじめて存在するという一種のエネルギーである」

現代はインターネットをはじめ多様なメディアを通じて情報が氾濫している時代です。そのなか

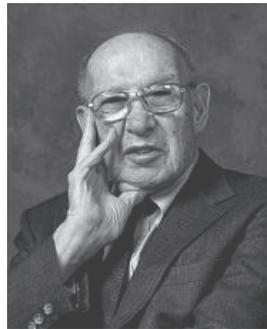
でほんとうに必要な情報を見極め、選択し、有効に使わなければ情報の洪水に翻弄され、幻惑され、押し流されてしまいます。ドラッカーは何らかの行為に機能する情報を知識と呼んでいます。

1970年代から先進諸国が情報化社会の到来を呼号する以前にドラッカーは情報を超えた知識の重要性を唱えていました。ドラッカーが未来社会を預言するビジョナリーと呼ばれたのは彼自身が情報から知識への転化を不断に試みていたからでしょう。『ポスト資本主義社会—21世紀の組織と人間はどう変わるか』（1993）では知識の定義をさらに明確にしています。

「いまや知識とされるものは、それが知識であることを行為によって証明されなければならない。今日われわれが知識とするものは行動のための情報、成果に焦点を合わせた情報である」

「現実に支配力をもつ資源、最終決定を下しうる生産要素は資本でも土地でも労働でもなく、知識だということである」

ドラッカーは知識こそ資本や土地や労働にまさる支配的な資源、決定的な生産要素であると断言



ピーター・ドラッカー

しています。それほど価値のある知識の中身とは具体的にどのようなものであり、どうやって獲得できるのでしょうか。

## 暗黙知と形式知の連動

ドラッカーの知識社会論を発展的に継承したのが海外での評価も高い経営学者の野中郁次郎です。当初は英語で出版された竹内弘高ハーバード大学ビジネススクール教授との共著『知識創造企業』（1996）はナレッジ・マネジメント=Knowledge Managementを提唱して反響を呼びました。ナレッジ・マネジメントは知識経営または知識管理と訳され、KMと略されることもあります。

野中によると、知識とは「正当化された真なる信念」と解釈されます。知識は客観的に与えられるのではなく諸個人の思い、目的、夢、仮説、志などを社会的に正当化していくダイナミックなプロセスであると強調します。あらかじめ教科書に載っているようなことが知識ではなく主体的に創造するものが知識に値するというわけです。

知識は暗黙知と形式知の相互作用によって創造されます。暗黙知はハンガリーの科学哲学者マイケル・ポランニーが『暗黙知の次元—言語から非言語へ』（1966）で提唱した概念で言語化できない主観的な知、形式知は言語化された客観的な知を意味します。

わかりやすくいうと熟練工の手際のよい技能は暗黙知と見做されます。どれほど言葉を費やしても長年にわたる修練で培われた技能を正確に表現することはできません。ゴッホの絵筆の使い方やイチローの打撃法もおなじことでしょう。暗黙知は能力と反復によって体得された経験知あるいは身体知と言換えることができます。

これに対して言葉で表現できる理論、概念、論理、データ、マニュアルなどは形式知に含まれます。したがってそれは誰にでも伝達可能です。

西洋は形式知、東洋は暗黙知の文化に根ざしてきたというのが野中の持論です。いわば形式知はサイエンス、暗黙知はアートの領域に属しており、双方を連動させて組織的な集合知を創造することが今後の企業経営の鍵になると主張しています。

## 人間主体のイノベーション

ナレッジ・マネジメントによる知識の創造は暗黙知を共有する共同化→暗黙知を形式知に変換する表出化→形式知を組みあわせる連結化→形式知を実践的な暗黙知として身につける内面化というプロセスをたどりま

す。各段階の英語の頭文字をとってSECI（セキ）プロセスなどと呼ばれます。SECIプロセスはこの4段階で完了するわけではありません。絶えまなく循環して知識を螺旋的にグレードアップさせていくことが理想です。

各段階のうち文字どおり出発点となるのは暗黙知の共同化です。これを疎かにすると知識創造のプロセスそのものが成り立たなくなります。

たとえば熟練工の暗黙知を共同化する場合、ただ話を聴くだけではなく実際に身体を使って学ばなければなりません。暗黙知は五感を通じて体得するものであるからです。

優秀な営業社員のトーク、スタイル、ノウハウなどを共同化する場合も同様です。いわゆる経験の共有化が必要です。ただ規範となる人物の暗黙知を機械的に流用することはできません。諸個人の資質を活かした応用が不可欠となります。

暗黙知の共同化に象徴されるようにSECIプロセスは人間の関係性をきわめて重視していることがわかります。その根底に流れているのはドラッカーが「企業の成長に欠かせない人材」について論じた次のような人間本位の姿勢です。

「経済的發展において最大の資源となるのは人間である。経済を發展させるのは、人間であって、資本や原料ではない」

新たな知識創造のプロセスは新たな人間創造のプロセスに直結します。野中は知識創造のプロセスそのものが真のイノベーションであり、企業が収益の手段にとどまらず知の創造隊として社会に貢献することを期待しています。

知識の創造は企業を構成する諸個人の対話と協働によるきわめて人間的な行為です。いわばコンピューターが全世界を席卷するなかで人間を主体とした創造的企業活動がいまこそ求められているのかもしれない。