

組織の管理実践に埋め込まれたナレッジマネジメント論

小 江 茂 徳

要 約

本稿は、ナレッジマネジメント論が組織の現場に埋め込まれることで可能となる様々な管理の実践を明らかにしていく。今日、ナレッジマネジメント論は、学術的に極めて重要な研究課題となっており、これまで組織の知識管理に向けて様々な示唆を提示してきた。しかしながら、組織の現場において、こうした貢献以外にも、この理論は全く異なる形で組織が抱える問題解決に寄与している。本稿は、それに関わる3つの事例を取り上げ、組織の管理におけるナレッジマネジメント論の新たな含意を導き出ししていく。

キーワード

ナレッジマネジメント論、管理実践、経営理論、モノ化した知識

1. はじめに：管理の実践と経営理論

今日の経営学において、人々の行為の様相を、Simon (1997) の重視した頭の中の意思決定といった認知的側面ではなく、社会的・物理的な資源の布置から捉えていく実践論的な視座が展開されている (e.g., Gherardi, 2000; 桑田, 2012)。この視座からすれば、我々の行為は、頭の中の意思やプランのみならず、道具・制度といった様々な人工物やシンボル、身体や心理的特性、物理的な空間配置など、こうした異種混交な資源の連関を通じて関係的に達成され

る。さらには、この実践は、本質的に多義的であるとともに差異の生成メカニズムを内包しており、様々な要因を契機として、（表面上同じように見えるとしても）新たに布置を再編しながら変化するプロセスでもある（桑田, 2012）。

経営学の対象をこうした実践の次元に求めるとき、経営理論や概念が組織の管理実践においていかに用いられ作用しているのか、その様相を明らかにすることは一つの重要な論点となる。なぜなら、人工物たる経営理論は、組織の管理者が抱える問題の解決に参照される形で布置を再編し、新たな固有の管理実践を生み出しているはずだからである。さらには、経営理論の持つ意味は、組織の現場のローカルな関係によって異なるものであり、それゆえ、研究者の期待どおりに用いられるわけでなければ、その知識としての有用性もあらかじめ明らかではない。よって、理論が用いられる現場に目を向けることで、経営理論の改訂や理論そのものが持つ新たな含意を見いだすことが期待できる。

本稿は、こうした背景の下、いまや経営学の重要な一角を占めるようになったナレッジマネジメント論（以下、KM論）に焦点を当て、KM論が組織の現場においていかに用いられ問題解決の手段となっているのかについて明らかにしていく。従って、先だって述べるならば、本稿はKM論を取り上げるものの、知識の効果的な管理手法について検討されるわけではない。むしろ、知識を管理するために用いられるはずのKM論が、管理者の実践において、それとは異なる形で組織の様々な管理の手段に用いられているという、その諸相を明らかにしていくものである。それにあたり、まずは知識社会とその発展の一翼を担ってきたKM論の展開について概観する（2.1、2.2）。その上で、KM論が組織に浸透することで、この理論が組織のKMの実践に正当性や根拠を与えるとともに、さらにはその背後において、モノとしての知識観が再生産されてきたことを明らかにする（2.3）。そしてこの知識観とKM論の普及を前提としたときに可能となるマネジメントの実践について、医療設備製造会社における利害のマネジメントの事例（3.1）、製薬会社の知識移転プロジェクトを通じた人材囲い込みの事例（3.2）、弁護士事務所におけるKMシステムの導入がもたら

した意図せざる生産性の向上の事例 (3.3) について記述し、これらの事例の持つマネジメント上の含意について明らかにしていく。

2. ナレッジマネジメント論の社会への浸透

2.1 知識社会とナレッジマネジメント論の出現

Drucker (1969, 1992) によれば、今日の知識社会は1950年代中頃から始まったとされる。この社会の基本的な経済資源は、資本や天然資源、また労働でもなく、知識であり、旧来の資源は、知識さえあれば簡単に手に入るものであるとされる。経済の中心的産業は、アイデアや情報などを創り流通させる知識産業であり、生産活動における労働者は、自身の身体的要素でもって働くのではなく、彼らの創意や知識、情報を用いて働く知識労働者 (ナレッジ・ワーカー) が大半を占めている。そして知識社会における企業とは、「知識の貯蔵庫」(Nelson & Winter, 1982) であり、また組織のメンバーが持つ「多様な知識を統合するメカニズム」(Grant, 1996) として位置づけられる。こうした社会であるため、経営者にとって、知識は競争優位性を獲得する為に重要な資源となり、そのマネジメントが極めて大きな課題となる。

1980年代以降、知識の管理の重要性は徐々に経営学の中でも認知されてきたが (例えば、Nelson & Winter (1982) や野中 (1990))、今日の経営学におけるKM論や企業のKMに多大なる貢献を果たしてきたのが、Nonaka & Takeuchi (1995) の *The Knowledge Creating Company* である。この研究は、知識とは何かというその根源的な問題をギリシャ哲学にまで遡って明らかにしつつ、それを基礎にして組織的知識創造の一般理論を導出し、1980年代以降の日本企業の世界的な躍進を理論的に説明したものである。彼らの研究は、学術的にも実務的にも非常に大きなインパクトを残している。Peter Druckerには「現代の名著だ」、経営戦略論者のMichael Porterには「経営理論の真のフロン

ティア」と、また組織論者であるKarl Weickには「理論と実践のベスト＆モースト・オリジナル・ブレンド」等、経営学の名だたる研究者達に評価されるとともに、1995年の全米出版社協会の経営書部門にて「Best Book of the Year」を受賞し、ビジネス書として世界的なベストセラーとなった。そして、彼らの研究は、その後の研究成果（e.g. 野中・紺野, 1999; 2002; 2012）にて発展的に継承される中で、KMが学術的にも実務的にも正当性を得て、次節で示す概念枠組が多くのKMの研究や取り組みの基盤となるに至っている。

2.2 ナレッジマネジメント論の概念枠組

KM論では、知識が概念的に二つに区別されている。一つは、「形式知（explicit knowledge）」である。この知識は、「言葉や数字で表すことができ、厳密なデータ、科学的方程式、明示化された手続き、普遍の原則のような形でたやすく伝達・共有することが出来る」（Nonaka & Takeuchi, 1995, 邦訳, p. 8）とされ、いわば客観的、普遍的な知識である。

そして、もう一つの知識が、「暗黙知（tacit knowledge）」である。暗黙知は、特定状況に関する主観的な知識であり、経験知や身体知とも呼ばれ、言語化したり他人に伝えたりすることが困難であるとされる。Nonaka & Takeuchi (1995) によると、暗黙知は、二つの側面を持っているとされる。一つは、技術的側面である。これは、「ノウハウ」という言葉でとらえられ、詳細に明示化することが出来ない技能や技巧などを意味している。もう一つは、認知的側面である。これはメンタル・モデルに代表され、「スキーマ、フレーム、世界観、パースペクティブ、信念、視点」（邦訳, p.89）であり、「無意識に属し、表面に出ることはほとんどない」（邦訳, p.9）とされる。そして、この知識は、イノベーションや競争優位の源泉となるものであるが、言語化も共有も困難とされるこの知識の管理は当然ながら容易ではない。そうした中で、KM論の研究者にも実務家にとっても参照すべき規範モデルとなっているのが、Nonaka & Takeuchi (1995) によって提示された共同化（socialization）、表出化（externalization）、連結化

(combination)、内面化 (internalization) の4つのフェイズからなるSECIモデルである¹(図1)。



図1 四つの知識変換モード

(出所：Nonaka & Takeuchi, 1995, 邦訳, p. 93)

「共同化」は、経験を共有すること（共体験）で暗黙知を共有、増幅させるプロセスであるとされる。身体や五感、直接的な経験を通じて、暗黙知は獲得される。よって具体的には、徒弟制度において親方の技能・ノウハウを弟子が観察・模倣・訓練によって体得するプロセスや、OJTや同行営業による研修や訓練、社内外における他者とのface-to-faceの交流、また社内外の歩き回りなどが効果的とされる。

「表出化」は、自分の中に存在するイメージ、情感、思いのような暗黙知を言語や図像に表すことである。基本的には、個人と集団との相互作用関係が媒介となり、集団との対話の中で、他者の考えや思いを共有し、形式化されていく。

1 本稿のSECIモデルの説明に関しては、Nonaka & Takeuchi (1994)、野中・紺野 (1999, 2002, 2012) の一連の研究を参考にしているが、文中には煩雑さを避けるために引用元を明示していない。モデルの詳細はこれらの研究を参照のこと。

「連結化」は、既存の形式知同士を組み合わせることで、新たな形式知を作り出すプロセスである。Nonakaらによれば、書類や会議、電話、コンピューター通信ネットワークなどを通じて、知識を交換しながら組み合わせるような場面であるという。そして、新たに創造された形式知の伝達や普及を図るプロセスでもある。

「内面化」は、形式知から暗黙知を作り出すプロセスである。組織的に形式化された知識を、自分のものにするプロセスである。これは、形式知を行動や実践を通じて身体化することで達成されるため、経験学習(learning by doing)と密接に関連しており、OJTやノウハウ研修、マネジメント・ゲームのような学習プログラムなどを通じて体得することができる。

この共同化から内面化にいたるまでの四つのプロセスは、決して一回のサイクルで終わらせるのではなく、継続させる必要があるという。それによって、知識はより精練されるとともに個人から集団、組織へと増幅していくのである。

こうした直感的に分かりやすい暗黙知と形式知の二つの区分やSECIモデルのような規範モデルを背景として、KMは企業に爆発的に普及した。例えば1998年報告のKPMGによる英国におけるKMの実態調査によれば、英国のリーディングカンパニーの48%が、何らかのKMの取り組みを実践していたことが明らかになっており (Scarbough & Swan, 2001)、知識の管理は企業において大きな課題となっていることが分かる。このような企業の取り組みは、KMの概念枠組みからすれば、暗黙知を重視する企業戦略と形式知を重視する企業戦略の大きく二つが仮定できるが、Tierney et al. (1999) は、米国の大手コンサルタント会社の調査から、具体的な実践例として「コード化戦略」と「個人化戦略」を取り上げている。

コード化戦略は、ITを最大限活用する形式知を重視した戦略である。具体的には、組織内の知識をデータベース化して集約し、組織メンバー全員が容易にアクセス可能なシステムを構築することで、組織メンバー全体で知識を共有し各業務で活用していく。企業は、知識を保存する知識デポジトリの設置や

グループウェアをインストールした端末を保持し、企業内外で自由にいつでも知識を参照できる。SECIモデルのフェイズで言えば、表出化や連結化を重視した戦略であるといえる。

そしてもう一方の個人化戦略は、組織メンバーの直接的な交流を積極的に行う暗黙知を重視した戦略である。これはSECIモデルにおける共同化や内面化のフェイズに該当する。この戦略においては、知識は人から人に直接伝達されることを前提としており、形式知が保存されたデータベースや文書との関わりよりも、人同士の直接的な相互作用を重視する。そのため、管理者は、組織メンバーが共在する時間や空間を積極的に作り出さねばならない。そうすることで、組織メンバー同士で経験を共有し、その中で対話や相互交流を促進させて、暗黙知の共有を可能にするのである。

そして近年、暗黙知共有のために極めて重要な概念となっているのが、「実践コミュニティ (communities of practice)」である。実践コミュニティとは、Lave & Wenger (1991) によって認知科学の領域で導出された概念であり、「あるテーマに関する関心や問題、熱意などを共有し、その分野の知識や技能を、持続的な相互交流を通じて深めていく人々の集団」を意味する (Wenger et al., 2002, 邦訳, p.33)。これは、組織内の役割や職位、指揮命令系統など、既存の組織構造に縛られずに形成される非公式集団の一種であり、知的な探求や交流を目的として主に自発的ないし自然発生的に形成される集団でもある。Hildreth & Kimble (2002) によれば、この集団は、「正統的周辺参加 (legitimated peripheral participation)」(Lave & Wenger, 1991) と呼ぶ学習構造を備えることで大きな学習効果を得るといえる。これは、新参者として仕事の周辺の立場から、徐々に経験や技能・知識を蓄えていくことで中心的な立場へと参加形態を変化させていき、熟練者として成長していくような徒弟的な学習スタイルであり、これこそ暗黙知の共有に効果的であるとしている。Wenger et al. (2002) によれば、マイクロソフトやプロクター&ギャンブル、ジョンソン&ジョンソンやヒューレット・パッカード、シェルといった名だたる世界の優良企業や、政府

機関、軍事組織、学校組織、NPO等、多くの組織がKMのために実践コミュニティを取り入れているという。これ以外には、「知識コミュニティ」「関心のコミュニティ」、「ナレッジ・ネットワーク」等、類似した集合体が存在しているとされ、今日の組織では組織内の知識流通を促す為に、こうした既存の組織形態にとらわれない社会集団の形成が推奨されている（Davenport & Prusak, 1999）。

2.3 ナレッジマネジメント論の浸透と再生産される知識観

こうしてKM論の概念枠組が定着し、社会の中で広く認知されることで、組織の管理や人々の働き方、制度等、様々な変化をもたらしてきた。例えば、IT製品の普及である。ベスト・プラクティスなどの知識を保存するナレッジ・デポジトリを組み込んだサーバー、データベースの参照や社員間のコミュニケーションツールとしてのモバイル端末、知識共有・活用の為のグループウェアの開発など、ソフトウェアとハードウェアの両面において非常に多様な製品が開発され普及している。また知識に関わる様々な肩書きや役割も増えた。組織内の知識を管理する役割として、最高知識責任者（CKO: Chief Knowledge Officer）や、ナレッジ・マネージャー、ナレッジ・コーディネータなどが存在し（Davenport & Prusak, 1999）、こうした役割の存在自体、企業における知識管理の重要性の高まりを示している。また企業の人事評価においても知識に関する様々な取り組みや指標が評価対象となった。後に挙げるBrivot (2011)の調査した弁護士事務所では、組織メンバー達の導入したKMシステムの活用度合や内容を管理者が毎月チェックし、人事考課に反映させている。またKM論によってあらためて知識の重要性が喧伝されたことも相まって、コンサルティング会社やシンクタンクのような知識を商品化する企業も躍進し、KMを専門とする大学院や専門学会も設立されるに至っている。

そして、このような目に見える社会の変化の背後で再生産ないし強化されてきたのが、知識をあたかもモノとしてみなす観念である。構成概念であるはずの「知識」概念が実体視されモノ化することで、様々なアナロジーがリアリ

ティを持つようになる。例えば、知識がモノであるからこそ、コンピューターや文書、また人（の内部）に「保存」し「所有」することも可能になる。知識を個人が所有可能であることや、また知識を量的に把握し測定が可能になることで、個人の能力的な差異が作り出される。さらには、個人の持つ知識を他者に「移転（伝承）」したり、「交換」したり「売買」することが可能になる。こうしたモノとしての知識観が信憑されることで、先に挙げたKMに関わる装置や取り組み、役割が、あたかも当然なものとして組織の中に受け入れられるのである²。

本稿が次節で記述するのは、モノとしての知識観や派生するアナロジーが信憑される中で、KM論の理論や概念が、いかなる形で組織の管理を可能にしているのかである。当然ながら、KM論の経営管理上の意義とは、知識を管理する為の指針や手法の選択肢を提供してくれる点にある。しかし、組織の現場においては、必ずしもその限りではない。先述の通り、管理者の構成する実践の関係の下で、KM論は組織の問題解決に使われている。次節では、三つの事例を取り上げて、KM論がどのように組織のマネジメントに作用しているのか、検討していく。

3 組織管理の実践におけるナレッジマネジメント論

3.1 利害調整のツールとしての「実践コミュニティ」

Swan, Scarbrough & Robertson (2002) は、医療診断における画像処理設備の開発、製造、販売を手がけるMedicoが、イノベーションの実現の為に「実践コミュニティ」の概念をレトリカルに用いた戦略を描いている。

2 例えば、モノとしての知識観（「頭の中の知識」という観念）に代わり、社会的・物的関係の中から知識をとらえる関係主義的知識観を標榜する代表的な研究として、Gergen (1994) を参照のこと。

ここでイノベーションとは、前立腺癌治療における近接照射技術（brachytherapy）を用いた画期的な治療法を意味する。1980年代当時の前立腺癌に関する基本的な治療法は、主に前立腺の切除や外照射療法であった。前者は外科医による手術であり、後者は放射線照射装置を用いて外部から患部に照射する治療法である。しかし、両者は回復の見込みが高いものの、前立腺切除に関しては失禁などの副次的作用が存在することや、外照射療法には強い線量が必要となるため、近接組織が放射線障害を引き起こすことがあった。一方のMedicoの推す近接照射療法は、癌内部やその付近に放射線を発する物質を直接埋め込み、内部からの放射線照射によって癌細胞を死滅させる治療法であり、放射する線量も少なくて済む。この近接照射療法に活用できる画期的な新製品を開発したMedicoは、プロジェクトチームを立ち上げてこの治療法を普及させることで、欧州（当時）における自社製品の市場確立を目指した。

そのためにMedicoが採用した戦略は、病院内に泌尿器科医、放射線癌専門医、内科医、看護師等の医療関係者によって構成される前立腺癌治療の学際センターの設立であった。このセンターを設立することで、癌の治療はもちろんのこと、近接照射療法の普及や教育、情報調整も一括して行うことが可能となると同時に、Medicoの製品の販売も見込むことができる。このセンターは既にアメリカで900ヶ所以上設立されており、一定の成果を収めていたものの、欧州での市場確立には、いくつかの制約が存在した。

第一に、欧州における医療関連製品販売の法規制の問題である。当時の欧州では、病院への製品利用に対する直接的なインセンティブが制限されていた。また製品広告への制限や、センターの設立にかかる約10万ドルの費用に対して、Medicoによる直接の出資も制限されており、アメリカと同様の戦略を欧州において採用することは極めて困難であった。

第二に、医療関係者からの大きな抵抗が存在した。前立腺癌の治療は、先述の通り、泌尿器系外科医による前立腺癌切除の外科手術、もしくは放射線専門医による放射線治療の大きく2種類が存在した。これらは、相互に独立して提

供されていたが、主に外科医による前立腺の切除が多く実施されていた。しかし、Medicoが普及をもくろむ近接照射療法は、泌尿器科医の治療スキルと、放射線治療のスキル、そしてMedicoの製品を用いて実施する学際的な医療法であり、これまでの伝統的な治療法を統合する方法であった。

それゆえ、この治療法は、前立腺癌医療に関わる医師の仕事の実践を劇的に変化させることを意味していた。より大きな変化は、これまで大きな影響力を保持していた泌尿器科医と、どちらかというと周辺的な立場であった放射線専門医との間のパワーバランスのシフトである。泌尿器科医にとっては、Medicoの奨める近接照射療法が、自身の「専売特許」である前立腺の切除と競合することや、また外科医としての教育を受けたプライドから学際的な医療への抵抗もあったこと、加えて近接照射療法の良好な臨床結果も出ていたこともあり、泌尿器科医は保守的なスタンスを採った。他方の放射線専門医にとって、近接照射療法の採用は、逆に前立腺癌治療の中心的役割を担うことに繋がる。放射線設備は、泌尿器科系の医師には扱うことが出来ないことに加え、もともと放射線による治療機会が相対的に少なかったこともあり、近接照射療法に大きな希望を抱いていた。ただし、この治療法に好意的な放射線癌専門医もまた反抗的であった泌尿器科医も、Medicoの商業目的による医療行為への介入に対して、不信の目を向けていた。

第三の制約として、プロジェクトチームの社内の立場が、決して主流派ではなかった点である。むしろ周辺的な立場であったため、組織内の公式ルートを通じた資源確保が極めて困難であった。さらには、プロジェクトマネジャーは、エリアマネジャーや営業スタッフを実質的な管理下に置くことが出来ず、プロジェクトメンバーの持つ非公式な人間関係を通じてサポートを得るしかない状態であった。

こうした状況の中、プロジェクトチームは、最初の一年間で欧州内に100のセンターを設立することに成功した。この成功要因の一つとして、センター設立や運営の支援の動員のために、「実践コミュニティ」の概念をレトリカルに

用いたことが関係していた。このセンターの設立は、泌尿器科医や放射線専門医、内科医、看護師といったそれぞれの専門家を結びつける新たな関係性の構築を意味していたが、プロジェクトリーダーらは、敢えてこの学際センターを「ケアのコミュニティ」として表現した。これは、「コミュニティ」に対する一般に浸透した意味内容、具体的には「積極的で、高潔、そして一体感を有し団結した存在」という意味とこの学際センターを結びつけ、センターのイメージ操作に利用したのである。このレトリックを通じて、センターに関わる人々に対し、「前立腺癌に立ち向かう団結したコミュニティの仲間」としてのアイデンティティを付与するきっかけを与え、プロジェクトマネジャーは、センター設立やコミットメントを引き出す為の説得材料とした。このコンセプトは、医療従事者にとって、専門性の区別を超えた学際的な連携の合理的根拠となるとともに、彼らの利害の衝突の緩和や、そしてMedicoの営利目的の隠れ蓑としても機能した。さらには、このセンターに所属することで、医師を含む多数の医療関係者が、近接照射療法という革新的な治療法に全体的に関わることが出来るため、結果的にセンターへの参加にそれ自体に高い意欲を示していた。

一方で、この「コミュニティ」のレトリックとしての使用は、医療関係者のみならず、Medicoスタッフに対してもインセンティブを提供することにも繋がっていた。センターの設立が増えると同時に、Medico社内で「近接照射療法の中核的研究拠点（Centre of Excellence）」としての言葉も普及させることで、このセンターへの関わるMedicoスタッフのアイデンティティの重要な一部となり、革新的な治療法や前立腺癌の医療現場への深い関与が、彼らの誇りやモチベーションを高めることに繋がっていた。さらにはトップマネジメントの近接照射療法に対する方針も、そもそもは営利重視の関与から、治療貢献として関与へその考え方を改め、このプロジェクトにより深くコミットし始めることに繋がっていったのである。

3.2 知識移転プロジェクトを通じた人材の囲い込み

小江 (2012) は、製薬会社A社による知識移転プロジェクトを通じた自社MR (Medical Representative: 医薬情報担当者) の囲い込みについて論じている。

この製薬会社A社では、優秀MRの営業現場に同僚MRを数日間同行させるというプロジェクトを実施した。一見、KM論の文脈からすれば、営業現場に同行することで経験を共有し、優秀MRの暗黙知を移転させることを目的としたプロジェクトとして理解可能である。しかしながら、実際には、優秀MR達の社外への流出を阻止するために、このプロジェクトは実施されていた。

こうしたプロジェクトを企画した背景として、MRの同業他社への流出による営業力の低下が存在していた。一般的に、医師は患者の症状に対して、薬の効能や副作用を加味しながら、最適な薬を処方する。しかし現在は、複数の製薬会社が類似した効能をもつ競合薬を開発している為、処方薬の最終決定は、少なからず医師とMRとの人間関係が影響してくる。優秀なMRの多くは、医師との間に強固な信頼関係を築いているため、そうしたMRが他社に流出すれば、自社の利益損失につながると同時に、引き抜いた他社の利益向上につながってしまう。従ってどの製薬会社も優秀MRをできる限り自社に留まらせる必要があった。このとき、A社の営業本部が企画したのが知識移転プロジェクトであった。MRの流出を防ぐために知識移転プロジェクトを企画したというのは、いささか不思議に思えるかもしれない。むしろ、優秀MR達の流出を阻止するなら、彼らの待遇を改善させたほうが早いだろう。しかし、企画する営業本部としては賃金等を変更する権限がなく、自ら関与できるのは、営業成績を左右するMRのスキルや経験といった知識や能力部分のマネジメントしかなかったという事情があった。

こうした背景の下、この知識移転プロジェクトは、次のような形で流出阻止のための手段として用いられた。第一に、企画側は、優秀MR達のA社への帰属意識を高めるために、このプロジェクトを利用した。まず彼らは、プロジェ

クト内に「エリートMRの選抜」として、現場同行に先立ち、知識を移転する側の優秀MRの選抜を実施した。基本的にはMR本人による手上げ方式にしたが、営業成績は事前に定められた厳しい基準をクリアしていること、また上司からの推薦、さらには営業本部長と人事部長による面接試験を合格したMRを選抜した。そして、選抜した優秀MR約20名に「トップMR」という呼称を与えた。これは、全MRの中から模範となるMRとして選抜する機会を設けるとともに、特別な呼称を付与することで、A社が彼らを社内で特別な存在として公的に認めていることを認識させ、優秀MRのA社への帰属意識を高めるためであった。企画側は、この「トップMR」が他のMRの中でも別格であることを印象づける為に、支店長会議の資料や選抜された優秀MRが一同に会した合同研修の配布資料に、敢えて「称号」と記載した。

第二に、この知識移転プロジェクトは、トップMRらの能力を相対化させる為に利用された。A社のそれまでの制度やプロジェクトの中で、全MRから「エリート」として選抜する試みは今回が初であった。したがって先のような形で、トップMRを社内でエリート中のエリートとしてのみ認識させるだけでなく、彼らに過剰な自信を生み、逆に他社への流出を促しかねない。そのため、いったん高めた彼らの自尊心を損ねるために、社内外におけるトップMR達の実力の程度を自覚させる試みを実施した。まず、社内の能力関係を自覚させるのに用いられたのは、現場同行の前に実施されたトップMR向けの合同研修である。この研修ではコーチングの方法や同行時に伝えるべき内容が検討されたが、むしろMRの流出阻止の目的からして重要なことは、トップMRを一同に集めて相互交流させることであった。多くのトップMR達にとって、自分が所属する支店でもっとも成績優秀であるため、自分より有能なMRを間近で見る機会はほとんど無い。よって、この研修を通じて、全国から選抜されたトップMRを一同に集めることで、彼らに社内の他の有能なMRの存在を自覚させたのである。

しかし、他社への流出阻止を徹底する為には、社内の能力関係の自覚だけで

は不十分である。そこで、たとえ他社に移ったとしても容易に通用するわけではないことを印象づける必要があった。そのため、この合同研修では、社外の元MRとして経験豊かな講師を通じて彼らのプライドを損ねる試みを敢行した。研修内容として、トップMR一人ひとりを壇上に立たせて「理想のMR」について語らせたり、他のMRとの同行を想定したコーチングの指導を実施したが、彼らの語りやコーチングの練習に対して、元MRである外部講師が、次々とトップMR達の自尊心を傷つけるような強い口調で全否定し、何度も繰り返しやり直しをさせて、彼らに極めて屈辱的な経験をさせたのである。

以上の二つの試みは、所謂MRの意識に訴えかける試みであったが、他の製薬会社が高報酬を謳ってトップMR達を引き抜こうとするならば、より直接的な流出防止策は、資格給のランクを挙げ、A社が彼らの報酬を引き上げることであろう。しかし、そもそもMRの報酬を上げるための権限は、プロジェクト企画側の営業本部ではなく、人事部に所属している。人事部の職務に営業本部が介入することに対して、彼らから大きな抵抗があることは目に見えていた。加えて、トップMRは全員が組合員であるために、報酬制度の変更には労働組合との折衝も必要となる。よって報酬を上げる為には、人事部と労働組合とを納得させる明快な合理的根拠が必要であった。

そこで、企画側が着目したのは、今回のプロジェクトを通じてトップMRに課せられた知識移転という新たな役割であった。トップMRは、営業成績に裏付けられた高質な知識を豊富に持つとともに、同行するMRにその貴重な知識を惜しみなく提供する。こうした役割への対価は、当時のA社における人事制度において評価対象ではなかった。

さらにこの報酬アップの根拠は、労働者の公平性を掲げる労働組合への説得にも用いられた。つまり、プロジェクトを通じてトップMRの知識が他のMRに移転することで、結果的に知識を得る側のMRの報酬も将来的に上がることが期待されるのである。仮に、トップMRの報酬を上げることを認めても、同行したMRが成長し結果的に報酬も上がる可能性がうまれることで、労働者の公

平性も担保される。このように知識移転プロジェクトを利用してトップMRの「知識移転」の役割を説得材料とすることで、人事部や労働組合との交渉は成功し、トップMR達の資格給をワンランク上げることに成功したのである。

このように、知識移転を目的とする為のプロジェクトが、MRの流出による営業力低下を解決するために使用されていた。こうしたことが可能になるのは、モノとしての知識観やそれに伴う能力の個人主義化への信憑によるものと考えられる。モノとしての知識を前提とすることで、個人に知識が内在すること、そしてそれによって一人ひとりの能力的な差異も生まれる。それによって、有能な個人を選抜することが可能になり、自尊心を高め、組織への帰属意識を高めることが出来る。また逆に知識を豊富に持つ個人によって、その自尊心を傷つけることも可能となる。さらには、知識を移転できるとする信憑が、新たな役割の正当性を与え、組織メンバー個人の特別待遇の説得材料にも用いることも可能となっていたのであった。

3.3 パノプティコンとしてのナレッジマネジメントシステム

Brivot (2011) は、フランスの大手弁護士事務所のKMシステムの導入を通じて生じた（意図せざる）組織のマネジメントを論じている。

この事務所は、弁護士達の生産性の向上を目的としてKMシステムを導入した。このシステムは、弁護士達がこれまでの作成した20,000点以上もの契約書やレポート、メモ、オピニオンレターなどをベストプラクティスとしてすべてデータベース化しており、スタッフ全員が自由にアクセス可能である。事務所は、このKMシステムの積極的な利用を促すために、様々な取り組みを行っていた。例えば、システムの利用状況は、知識管理者が監視し、その状況が執行役員へ毎月報告される。そしてシステムの利用がない場合は懲戒対象になると共に、弁護士の年度評価において、KMの活動に費やした時間も評価項目として組み入れられ、給与査定に直結する仕組みとなっていた。

こうした経営トップの力の入れようもあり、弁護士達は、過去の法解釈や法

手続きの実践例の参照、また訴訟問題を解決する際の手がかりとしてこのシステムを利用することで、事務所全体の生産性は向上した。

一見するとこの生産性の向上は、KM論で言う所の知識移転によって達成されたものとして説明することができる。しかしながら実際には、別の要因も働いていた。効率的な業務運営の為にシステムを参照する事で、弁護士達はKMシステムの利用が進むにつれて、このシステムを使って同僚弁護士達の仕事状況を監視するという、管理者の意図しない利用を始めていた。システムには誰がどのような案件を担当し解決したのか等、業務上の失敗も含めて様々なデータが記録されている。そのため、彼らは他の弁護士達のあら探しをはじめ、ライバル弁護士の評価を下げようとする者まで現れたのである。そのために弁護士達は、自分の業務上の失敗がKMシステムを通じて事務所全体に知れ渡ってしまうことを恐れるあまり、自分の業務を完璧にこなすようになり、結果、生産性が向上したのである。

つまり、この事務所のKMシステムは、弁護士達の一人ひとりの能力の程度を可視化する言わばパノプティコンとして作用していた。そもそもこのシステムのみで弁護士の能力の判断は出来るものではない。しかし、モノ化した知識や知識がモノに内在するとする信憑、そして事務所のメンバー全員がアクセス可能というこのシステムの特徴（そしておそらくは弁護士達の高いプライド）といった関係性が、実際に監視されているのか分からないものの、「監視されている」ことを前提とした弁護士達の行動を生み出していた。それによって、弁護士一人ひとりの業務の確実性や効率性が向上していたのである。

4 おわりに

これまで見てきたように、本稿では、知識を管理するために生み出されたKM論が、組織の現場において、全く異なる形で組織を管理するためのツール

として作用していたことを明らかにしてきた。

Swan et al. (2002) によるMedicoの例では、KM論における「実践コミュニティ」概念がレトリックとして用いられることで、異なる専門家達の利害調整や学際センター設立や協力の説得材料、またMedicoの営利性の隠れ蓑として、さらには組織メンバーの動機付けの一要因として作用していた。

そして小江（2012）では、モノ化した知識への信憑を通じて可能になっていた人材囲い込みを明らかにした。「エリートMR」としての選抜を通じた帰属意識の高揚は、能力の個人への帰属や、モノ化した知識によって量的に能力や知識が把握可能になることで、個人間の能力的な差異が作り出され、自尊心が高まることで達成される。他方、個人の能力の優劣が知識の量的・質的側面から測定可能となることで、「経験豊富な元MRの外部講師」という優秀MRよりも能力的に優位な立場が作り出され、講師の指導によって彼らの自尊心を傷つけることをも可能になる。そしてさらには組織内における交渉の道具としてもそのプロジェクトは利用可能になる。

またBrivot（2012）の研究においては、事務所に導入された知識を管理する為のKMシステムが、モノ化した知識への信憑を通じて、弁護士個人の能力の可視化や行動を監視するシステムに変貌していた。それは、システムに業務上の失敗が残ることを恐れることで、弁護士が業務を正確にこなすようになるという、自己統制的行動を産み出す管理装置であった。

こうした多様な管理の実践は、KM論をはじめとする経営理論や概念が一義的な意味しか持ちえないとみなす限りにおいて、見えてくるものではない。3つの事例が明らかにするように、それぞれの組織の現場の布置に埋め込まれることで、理論や概念の持つ意味や、その知識としての有用性も異なる。それらは、組織の現場において個々の管理者が抱える問題の解決に用いられる中で、創発的に生み出されるもののなのである。

本稿は、管理者に対して、知識をいかに管理すれば良いのか、その指針を示すことは出来ないものの、組織を管理する上でのいくつかの選択肢を提供する

という意味では実践的な含意をもっている。こうした視点は、経営学の分析対象を実践の次元に定位したうえで、組織の現場を観察しなければ明らかにならないマネジメント上の示唆なのである。今後は、類似する事例にさらに目を向け、KM論がもたらす管理実践の類型化を行うことで、実践的な含意をさらに明確にする必要があるだろう。

【参考文献】

- Brivot, M. (2011) “Controls of Knowledge Production, Sharing and Use in Bureaucratized Professional Service Firms”, *Organization Studies*, Vol.34, No.4, pp.489-508.
- Davenport, T. H. & L. P. Prusak (1998) *Working Knowledge*, Harvard Business School Press (梅本勝博訳 (2000) 『ワーキングナレッジ：知を活かす経営』生産性出版).
- Drucker, P. F. (1969) *The Age of Discontinuity*, Harper & Row (林雄二郎訳 (1969) 『断絶の時代：来たるべき知識社会の構想』ダイヤモンド社).
- Drucker, P. F. (1992) “The new society of organization”, *Harvard Business Review*, September-October (Diamond/ハーバードビジネスレビュー訳 『P・F・ドラッカー経営論』505-525頁).
- Gherardi, S. (2000) “Practice-based Theorizing on Learning and Knowing in Organizations”, *Organizations*, Vol.7, No.2, pp.211-223.
- Gergen, K. J. (1994) *Realities and Relationships: Soundings in Social Construction*, Harvard University Press (永田素彦・深尾誠訳 (2004) 『社会構成主義の理論と実践：関係性が現実をつくる』ナカニシヤ出版).
- Grant, R. M. (1996) “Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm”, *Strategic Management Journal*, Vol.17, pp.109-122.
- Hildreth, P. & K. Kimble (2002) “The Duality of Knowledge”, *Information Research*, Vol.8, No.1, <http://InformationR.net/ir/8-1/paper142.html> (2009年4月10日).
- 桑田耕太郎 (2012) 「『実践の科学』としての経営学：バーナードとサイモンの対比を通じて」経営学史学会編『経営学史学会年報：経営学の思想と方法』第19輯, 127-138頁.
- Lave, J. & E. Wenger (1991) *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press (佐伯胖訳 (1993) 『状況に埋め込まれた学習：正統的周辺参加』産業図書).
- Nelson, R. R. & S. G. Winter (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press.

- 野中郁次郎 (1990) 『知識創造の経営：日本企業のエピステモロジー』 日本経済新聞社.
- Nonaka, I. & H. Takeuchi (1995) *The Knowledge Creating Company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press (梅本勝弘訳 (1996) 『知識創造企業』 東洋経済新報社).
- 野中郁次郎・紺野登 (1999) 『知識経営のすすめ：ナレッジマネジメントとその時代』 筑摩書房.
- 野中郁次郎・紺野登 (2002) 『知識創造の方法論：ナレッジワーカーの作法』 東洋経済.
- 野中郁次郎・紺野登 (2012) 『知識創造経営のプリンシプル』 東洋経済.
- 小江茂徳 (2012) 「物象化した「知識」が可能にするマネジメント：製薬会社の「知識移転プロジェクト」の事例から」 『日本情報経営学会誌』 第32巻3号, 84-96頁.
- Simon, H. A. (1997) *Administrative Behavior 4th ed.*, Free Press (二村敏子・桑田耕太郎・高尾義明・西脇暢子・高柳美香訳 『経営行動：経営組織における意思決定過程の研究』 ダイヤモンド社).
- Swan, J., Scarbrough H. & M. Robertson (2002) “The Construction of ‘Communities of Practice’ in the Management of Innovation”, *Management Learning*, Vol.33, No.4, pp.477-496.
- Tierney, T., Nohria N. & M. T. Hansen (1999) “What your strategy for managing knowledge?” *Harvard Business Review*, August-September (黒田由紀子訳 (1999) 「コンサルティング・ファームに学ぶ「知」の活用戦略」 『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』 No. 24, Vol. 5, pp. 60-74).
- Wenger, E., McDermott, R. & W. M. Snyder (2002) *Cultivating Communities of Practice*, Harvard University Press (野村恭彦監修・櫻井祐子訳 『コミュニティ・オブ・プラクティス：ナレッジ社会の新たな知識形態の実践』 翔泳社).