

スペシャルインタビュー オフィスイノベーション

ナレッジマネジメントのプロセスに合わせた知識創造型の組織とワークプレイスが必要だ！



■ 「知」を活用する企業だけが成長できる

1980年代以降、企業にとって重要な資産は、工場設備のような形のあるものから、情報やノウハウといった目に見えない無形のものへと移ってきました。米国連邦準備制度理事会（FRB）の議長だったアラン・グリーンズパンが「合衆国の経済的産物はほとんどがコンセプトになった」と発言したように、知識資産が市場をリードする原動力になってきたのです。マイクロソフトのプログラミング技術、ファイザーの研究開発ノウハウ、ディズニーランドのエンターテインメント、ギャップのブランド、ハリウッドの映画コンテンツなどはすべてそれにあたります。

ここで誤解しないでほしいのですが、モノ経済から知識経済への変化は、決してソフトウェアによるサービス産業だけが発展してきたことを示すものではありません。商品自体はハードウェアであっても、そこに何らかの知識が加わることで新たな価値を生み出しているのです。ユーザーの経験価値を重視したアップルコンピュータのiPodやiPhoneなどは典型的な例といえます。音楽プレイヤーも携帯電話も従来からあるアイテムですが、他社にない「知」によって進化させることで、競争力を発揮できる商品に生まれ変わりました。

オフィスイノベーション はわかりメモ
■ 「知」の価値がない商品は売れない
無形の「知」が市場競争力を生み出す時代になり、企業の投資構造も変わってきた。モノの価値しか売れない会社は淘汰されていく。
■ イノベーションに必要なのは社外からの知識
先進的な企業は「イノベーションにつながるアイデアの半分は社外から得られる」と考え、オープンな組織やワークプレイスをつくらうとしている。
■ ツリー型の組織やオフィスは情報処理しかできない
ヒエラルキーに基づくツリー型の組織とオフィスは既存の情報を処理するには最適だが知識創造には向かない。人や場所が固定され、無駄が生じる。
■ オフィスづくりは工場ではなく都市をモデルに
従来型オフィスは工場と同じ発想で設計するので「ライン」が固定されてしまう。今後は都市計画のようにエリアごとの自由な関係性を重視すべき。
■ ナレッジマネジメントのプロセスを知るべき
暗黙知は「共同化→表出化→連結化→内面化」のプロセスを繰り返すことでより高度な形式知に。この流れを断ち切る企業は成長できない。
■ 会社の数だけ知識創造のスタイルがある
知識創造の方法そのものが企業にとって最重要ノウハウであり、それを確立することが大切。経営者はオフィスを含めた「知」への戦略を考えなければならない。

紺野 登氏

多摩大学大学院教授

こんの・のぼる。1954年東京生まれ。早稲田大学理工学部建築学科卒業。博士（経営情報学）。株式会社博報堂を経て、株式会社コラム代表。千葉大学大学院工学部講師、北陸先端科学技術大学院客員助教授を経て多摩大学大学院教授。知識経営、デザインマネジメントのバイオニアとして、経営変革、ナレッジマネジメント、知識事業開発、デザイン経営戦略、リーダーシップ開発などの実務の傍ら知識経営研究を続ける。2004-6年グッドデザイン大賞審査員。

つまりこれからは、製造業をはじめとする既存の産業であっても、知識によって価値を創造できる企業だけが成長できる。逆にいえば、この流れに乗り遅れた企業は市場から淘汰されてしまうのです。

知識創造を経営の根幹とすることで成功したケースとして、米国のサウスウエスト航空の話をししましょう。航空会社はモノへの依存が大きい産業の代表です。100億円以上する高価な旅客機を多数用意しなければ事業を始められませんから、以前は資本力こそが成長の源であり、大手が弱小エアラインを次々と買収していくことで寡占化が進みました。ところが現在、アメリカではメジャー6社のうち、実質的にビジネスを成功させているのはサウスウエスト航空を含む2社だけです。残りは連邦破産法の適用を受け、経営再建を進めるのに必死で、かつての華々しさはありません。

サウスウエスト航空は1970年代に設立された後発のエアラインですが、事業を拡大するにあたって他社の弱点を徹底的に研究しました。そして、拠点空港を中心にするハブ・アンド・スポーク型のネットワークでは機体の待機時間が長くなって運用効率が悪くなると判断し、中型機で地方空港間を直接結ぶポイント・トゥ・ポイント型の路線網をつくったのです。実はこの陰で、スタッフがF1レースの

コックピットに出向いて、スピーディな給油のやり方を実地研究するなど、独自の知の獲得や創造を行ってきたのがサウスウエスト航空でした。

これらのケースでもわかるように、違いはノウハウ、知にあります。モノの量で市場を席巻していく経営手法はすでに通用しない時代になりました。そこで「知」を活用するのが知識経営であり、21世紀における企業のあり方なのです。

■ 情報にオープンなオフィスになっているか？

このように企業の経営スタイルが急激に変わってきている現在、オフィス戦略だけが旧態依然ていいはずがありません。それでは、ワークプレイスの変革はどういう方向に進むのでしょうか。一つはオープン化だと思います。

先ほど例に出したサウスウエスト航空では航空機の新しい運用方法を検討するとき、同じ業界だけでなく広くさまざまな領域から知識を求めました。たとえば機体や客席の整備に関しては、自動車レースのF1で給油するときのシステムチックなスタッフの動きを参考にしたそうです。

似たようなことは他の先進企業でも実践しています。

家庭用品の世界的メーカーであるプロクター・アンド・ギャンブル（P&G）では、研究開発を示すR&D（Research and Development）という言葉はあまり使っていません。それよりもC&D（Communication and Development）のほうが重要だというのです。今やイノベーションにつながる有用なアイデアの半分は社外から得られると考えて、外部の専門家によるデザイン会議体やマネジャーが新しい発想をするイノベーションジムという場所までつくってしまいました。

振り返って日本企業のオフィスを見てみると、残念ながら社外にオープンな構造を持っているところは、まだまだ多くはありません。基本的にはクローズドで、社内だけで情報を伝達、処理するのに最適化したような仕組みになっている。これでは本当の意味の知識創造などできないのです。

いまだに豪華な役員室に広いスペースを割いている会社が大半なのも問題でしょう。役員は普段ほとんど社内や自席にいません。実は彼らこそ、「アイデアは社外から」の実践者であり、多様な人と交流する必要から、日々、飛び回っているのです。それにもかかわらず、広い居室を社内に構えているのは無駄でしかありません。

おそらく、頭ではみんなわかっているのです。しかし、序列が優先される日本では、「重役には立派な部屋がなければ……」という常識にとらわれ、なかなか思い切った改革ができません。その結果、社内の地位に基づくオフィスの構造がいつまでも残ってしまう。

会社組織とオフィスは表裏一体の存在です。したがって、オフィスが変わらなければ知識経営型の組織は実現しない。そのことを、もっと真剣に考えなければなりません。

■ 人や場所を固定することで無駄遣いが生じる

20世紀型の経営組織はヒエラルキーに基づくツリー型になっていました。上に会長や社長がいて、そこから部長、課長、係長、平社員と下がるに連れ、セクションが細かく分かれていく。日本の島型対向レイアウトはそれをそのままオフィスで具現化したものにほかなりません。このため、「田」の字型に固まったデスクの内部では効率的に情報の交換ができるものの、そこから離れば何をやっているかもわからないほどです。

面白いことに、これはコンピュータシステムとまったく同じ構造です。サーバが階層的に連なり、下にクライアントであるパソコンがぶら下がる形のネットワークは、企業の組織図と変わりません。

このようなスタイルは、内部にある情報を処理するには最適です。オフィスでもコンピュータでも、限られた範囲だけで作業を行い、結果を上伝える。事務作業には大変効率的なもの、 「ゼロから新しい価値を生み出す」といった創造的な業務をするには限界があるのです。

ツリー型オフィスの最大の問題は、コミュニケーションがグループ内だけに限定されて情報の流通が妨げられ、結果として社員の能力を最大限に発揮できない点にあります。組織にこだわる上司から見れば、部下が自分の前に座って

いるだけで安心するのもかもしれませんが、そこに社員が固定されている間はビジネスチャンスを失っているということを認識すべきでしょう。したがって、知識創造型の組織にしたいならデスクも機能別の配置に変え、人材をもっと有効に活用していかなければなりません。必要なときに必要な人が無駄なく業務に参加できるように、部門ではなくそのときどきの職務に合わせたワークプレイスを構築するのです。

また、場所によって機能を固定する方法も見直さなければいけません。これまでのオフィス設計では、最初にスペースの配分を行いました。そして「会議室は会議をするところ」と、場所と機能が一对一で対応していたのです。もちろん昼休みにそこで食事をする人ぐらいいいでしょうが、それはあくまでスペースを借用しているに過ぎません。これでは会議をしていない時間はそのスペースが無駄になってしまいます。

新しいオフィス設計の考え方としては、このような束縛をなくし、区画ごとの利用方法はユーザーであるワーカーに任せるというのは有効だと思います。フロアで分かれている必要もないし、空間の仕切りも柔軟でいいのです。その結果、働き方はかなり自由になる。実際、ITネットワークの発達によっても人や場所を固定する必要はないのです。こうした試みを経済性と戦略性、創造性といった視点でみながら進めていけるとよいと思います。

■ 暗黙知を機能的に伝えるオフィスが必要

知識経営時代のオフィスは、ホワイトカラーがデスクに貼りついて情報処理をするのではなく、ナレッジワーカーが知識の創造と実行をする自由な「場」でなければなりません。そして、暗黙知と形式知を相互変換しながら新たな価値を生み出していくのです。

暗黙知とは、「自転車のうまい乗り方」のように言葉ではなかなか説明できないコツや方法を示します。当然、一部の人の頭の中だけに眠らせておいてはいけませんから、ノウハウやマニュアルという形式知にしたり、教育という形で他の人に伝えていきます。それが知識経営あるいは広義のナレッジマネジメントの基本になります。ところが、現在のツリー型のオフィスレイアウトでは、その機能が充分とはいえません。形式知であれば公式文書の形で流すことはできますが、暗黙知はデスクの「島」から外には出ていきにくいからです。

これまでのオフィスの建築計画は、実は工場の設計とまったく同じでした。工場では最初に製品ごとの生産ラインに沿って機械を並べ、空いたスペースに他の機能を割り振っていきますが、オフィスも部門ごとに並んだデスクを基本としていたのですね。

しかし、ナレッジワーカーに期待されるのは機械的に事務処理を進める単純業務ではないのですから、発想を根本から変えなければなりません。あえて工場の例でいえば、ラインを自在に行き交ったり組み換えたりできなければいけない。そうすると、私は都市計画のような設計方法が有効だと思います。大まかに地域の設定はするものの、基本的に細かい利用方法は住人の行動に任せますし、それぞれの地域が常に連関関係にあることを前提としている。つまり、人々の自由な交流を促進するのが都市であり、「機械は移動しない」と考えるのが工場なので、これからのオフィスは町づくりの発想が求められるのです。

さらにオフィスは空間だけで完成するものではありませんから、そこで働く人の動きも重要です。多様な暗黙知を持ったリーダー的な人材が多くの部門と情報交換できるように、組織や制度なども変えていく必要があるでしょう。

人や場所をできるだけ固定しないオフィス……というと、すぐに「フリーアドレスにすればいい」と決めつけてしまうケースがありますが、そんなに簡単なものではありません。完全なノンテリトリアルオフィスは人の関係性がバラバラになり、かえって暗黙知が伝わらないことも少なくないのです。それよりも、そのときどきの職務に合わせた機能的な配置を行い、人々が自由に動けるような組織運営をしたほうが有効だと思います。たとえば、部門ごとではなく、ノウハウ別にデスクを並べるのも一つの方法でしょう。そして、総合的な知識を持った人がいろいろな「島」に顔を出すことで知の交流を図る。これなら、若い社員は先輩の仕事を見て育っていきやすから、教育的にも大きな効果が期待できるはずですよ。

■ 知識創造のプロセスを断ち切るな

教育ということにつけ加えるなら、やたら「現場」の重要性を主張する人がいますが、これはよく考えてみるべきテーマでしょう。もちろん、熟練者の仕事を見せて後身を育てるのは大切ですが、「腕まくりしてがんばればいい」といった精神論でしか教育できなければ意味はありません。現場主義はときにはこのような方向に偏りがちです。大事なのは現場を知のプロセスとして活用できることです。

ナレッジマネジメントの基礎理論を示すプロセスモデルとしてSECI(セキ)モデルがあります。先ほど触れたように、知識には暗黙知と形式知の2つがあり、それを個人や集団、組織の間で相互に絶え間なく変換・移転することによって新たな知識が創造されるのです。すべての「知」の源泉は、個々人の体験に基づく暗黙知になります。書物に記された膨大な知識も、もともとは一人の人間の経験から生まれたものだったのです。

そのような暗黙知を出発点に、新たな「知」を創造していく過程は次の4ステップになります。

●共同化 (Socialization)

暗黙知がOJTのような伝授や、以心伝心などの形で他のメンバーに伝わっていくプロセス。

●表出化 (Externalization)

共同化された暗黙知が、対話を通じて、言語やイメージなどの形で形式知に変換されていくプロセス。

●連結化 (Combination)

形式知となった新たな知識を材料に、すでに体系化された形式知を組み合わせ、ドキュメント、図表などの形で編集していくプロセス。この段階ではグループウェアなどのITの利用が有効。

●内面化 (Internalization)

利用可能となった形式知を基に、個人が実践を行い、その知識を体得するプロセス。これを通じてまた新たな暗黙知が生まれ、再び共同化→表出化→連結化→内面化を繰り返す。

本来のナレッジマネジメント、つまり知識経営とは、要するに、このような知識創造のプロセスを上手に回していくことにほかなりません。それにより、次々と高度な知識を創造することで、企業は成長していけるのです。

SECIモデルを理解すれば現場主義の問題点もはっきりすると思います。行き過ぎた現場尊重は暗黙知を一部の人に留めてしまい、なんとか共同化まではできても、表出化、連結化へはなかなか進めません。もともと、現場に暗黙知があるなら、まだいいのです。企業によっては安直にリストラを進めて熟練者を辞めさせてしまい、せっかくのノウハウを失ってしまうケースが多々見られます。「イノベーションにつながるアイデアの半分は社外から得られる」といっても、残り半分は社内になければいけないのです。それなのに「表出化したマニュアルさえあればビジネスはできるのでは……」と自らの資産である暗黙知を捨ててしまっは、知識創造のプロセスが成り立ちません。これでは、たとえ組織の変革を行っても、すでに手遅れなのです。

形式知となった知識はネットワーク上にもたくさん溢れているのですから、それを出発点に新たな「知」を創造しようとしてもたいした成果は得られません。だからこそ、知識経営のための組織やオフィスをつくる際には、SECIモデルが示すプロセスをよく理解し、すべてのステップが確実に行われるようにしなければいけないのです。



■ 企業の知の質に着目して独自のスタイルをつくること

知識創造型の組織をつくり、それに基づいたオフィスを構築していくには、現状を知ることが大事です。一般的に「知」の成果は計測しにくいように思われがちですが、最近ではさまざまな調査方法が考えられています。

たとえば、社内の暗黙知の質や量は、研究開発のデータなどから推測することができます。また、リーダーとして活躍できる人材が多い企業は、それだけ多くのノウハウを持っているといえるのです。

一方、共同化、表出化、連結化、内面化といったナレッジマネジメントのプロセスがうまく回っている組織では社員間のネットワークがよく、情報格差は少ないはずですから、アンケート調査などによって定量的な評価ができます。そして、この両面で高いレベルにある企業は、それに合ったオフィスをつくることで飛躍的な成長ができるのです。

逆に、必要以上にセキュリティに力を入れ、社内での知識の分布に偏りがあるような企業は早急な見直しが必要です。最近はこのような観点でワークプレイスを分断し、情報の流通を妨げる方向に進んでいるケースが多く見られますが、それでは会社を守ることはできても、攻めていくことはできないでしょう。

要は、組織の「知の集積」の質の高さが、知識創造やナレッジマネジメントには鍵となるのです。そこで大切なのは、独自のスタイルを確立することです。知の方法論やネットワークのあり方そのものが重要な資産なのですから、その点

で他社の真似しかできないようでは差別化はできません。ホンダのようなワイガヤでいくのか、日産のようなクロスファンクションチームでいくのか、それぞれの組織に合った方針を検討してください。

この点、検索サービスのグーグルは、新しい企業でありながら知識創造について明確な戦略を持っています。社員は月曜日から木曜日までは会社の仕事をしなければいけません、金曜日は自分のやりたいテーマで研究開発をしていいという「20%ルール」があるのです。これにより多様な暗黙知が蓄積され、新しいサービスにつながっていきました。グーグル以外でも、急成長を遂げた企業はたいてい、ビジネスモデルだけでなくナレッジマネジメントでも独自の方針を貫いています。知識戦略もなしに、形だけを真似てオフィスをフリーアドレス化にしたり、ITによる社内ネットワークを整えても、期待通りのナレッジマネジメントなどできません。

「知」を高めていくには、経営者がしっかりと戦略を立て、それに基づいた組織とオフィスを構築していく。これらがすべて統一した方針で運営されることで、初めて知識経営型の企業といえるのです。

■ 改善ではなくゼロベースからの新オフィスづくりへ

最後に、これからのオフィスのあり方についてももう少し話しておきましょう。知識創造型の組織をつくるにあたって、オフィスコストを必要悪とする従来の考え方はまったくあてはまりません。もちろん、社員をホワイトカラーとして捉えて単なる事務処理のためだけにするならばスペースは縮小してもいいのですが、ナレッジワーカーに必要な「場」には積極的に投資していただく。広い空間や豪華なインテリアなどは意味しません。コラボレーション作業を前提に、知識や情報が最大限に創発、流通するようなワークプレイスにするのです。

そうすると、もう「改造」とか「改良」といったレベルでは何も解決しないはず。一度、これまでのレイアウトをすべてなくし、ゼロベースから発想して組み立てていく必要があります。未練がましく、一部に既存のオフィスを残したりすると、そこで情報の流れが分断され、せっかくの新しいスペースが有効に機能しません。これでは、せっかくの投資がかえって無駄になってしまいます。

ゼロからワークプレイスの再構築を検討した結果、「うちの会社にはやはり鳥型対向レイアウトが最適だ」という結論になったとしても、それはそれでいいのです。大事なのはデザインの形にこだわるのではなく、それぞれの会社の組織に合った「場」をつくり、知識創造のプロセスを回すことなのです。他社の真似をする必要はありません。忘れてはいけないのは、経営者がしっかりと知識経営のビジョンを持つことなのです。そしてオフィス戦略についても他人任せにせず、「こういうスタイルにしたい」とちゃんと主張してください。

そういう意味では、総務だけがオフィスづくりをしていた時代は終わったのかもしれませんが。経営企画なども含め、会社の根幹的な方針をつくる部門と一緒に、知識戦略の一環としてワークプレイスの将来像を検討していくことが、これからの企業には求められていくのです。

さらに、オフィスを新しくした段階で終わりではなく、そこで生まれたワークプレイスが知識経営に貢献するものになっているか、具体的な指標をつくり、日々、進歩させていくことも大切でしょう。

オフィスがどれだけパフォーマンスを発揮し、業績に貢献しているかは、これまで評価の方法がなかったものですから判断しにくい問題でした。実際にはコストと利益の関係や、質的評価項目もあるのですが、工場の生産性などに比べるとわかりやすい方法がなかったのです。

だからといって経営者がオフィスの評価を怠っているようでは失格です。本来、企業経営とは、世の中になくノウハウを駆使し、前例のない挑戦をするものにほかなりません。したがって、独自のオフィス評価の方法を確立するぐらいの積極性がなければ、ますます厳しくなっていく経営環境に対応できないはず。私が知っている例では、エーザイは社内に知創部という専門セクションを設

け、知識創造が効率的に行われているか、さまざまな評価を行っています。また知識経営企業と認められているトヨタ、ホンダ、日産、富士ゼロックス、NTTデータ、富国生命、九州電力などはさまざまな施策を展開していますし、最近では商社や自動車部品メーカーの多くが積極的な動きをみせるようになってきました。つまり、先進的な企業は「前例がない」と考えず、自社で新しい取り組みをしているのです。

ナレッジマネジメントの実例として、最近、私が感心したのは、オランダ政府のケースです。法務局や水利運輸省、内務治安省などが「フューチャーセンター」という場所を設けています。本部の近くだったり、まったく離れたところだったり様々ですが、いずれも別の場所にあるという点が特徴的です。このフューチャーセンターでは、職員だけでなく市民を含めた外の人材を参加させ、意見の交換を行います。そして外部の「知」を導入し、新たな価値を創造していくとしているのです。

イノベーションにつながるアイデアの多くが組織外から来ることは最初にいいました。しかし現実問題としてオープンなワークプレイスを内部に設けるのは簡単ではありません。それだけに、このアイデアは優れているのです。

「知」を高めていくには、ただ待っていてはだめなのです。自ら行動を起こし、知識創造のプロセスを回していかなければなりません。それにも関わらず、従来の「オフィスの常識」にとらわれている企業は、何も新しい価値を生み出せないまま、やがて衰退してしまうということを忘れないでください。

紺野 登氏の主な著書

知識創造の方法論
ナレッジワーカーの作法
(野中郁次郎氏との共著)

東洋経済新報社/2003年4月発行/1,890円(税込)
/ISBN: 4-492-52136-4
知識経営理論の第一人者による「知の方法論」の書き下ろし。ナレッジワーカーとしての個人が知識創造の本質的理解を深めるための、知の作法を論じる。



創造経営の戦略
知識イノベーションとデザイン

ちくま新書(筑摩書房)/2004年2月発行/777円(税込)
/ISBN: 4-480-06155-X
企業の成長力とは何か?これまで十分議論がなされてこなかった問題に対し「創造経営」の視点から、「経験」「デザイン」「ブランド」などカギを握る概念を再考。次代の経営戦略の在り方を探る画期的な一冊。



知識創造のワークスタイル
来るべきユビキタス社会における
新しい働き方の提案
次世代オフィスシナリオ委員会/編

東洋経済新報社/2004年12月発行/2,100円(税込)
/ISBN: 4-492-76153-5
駅のカフェやタクシー中でも会議に出席。そんなユビキタスな社会が目前に迫っている。時間、場所に制限されない欧米の仕事環境事例を交え、新しい働き方を提案。紺野氏の原稿「ワークプレイスの将来と知識経営」を掲載。

