

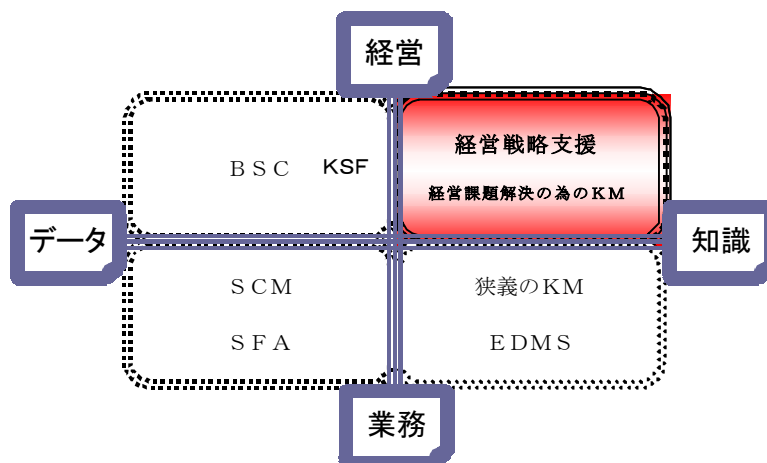
# ナレッジマネジメントによる経営的課題の解決

## － 全社最適へのKM手法の提言－

### アブストラクト

#### 1. 当研究会におけるナレッジマネジメントの定義

1990年代に入り、企業競争に勝ち残る要因の一つとしての知識への関心が高まって来た。様々な企業においてナレッジマネジメント（以降、KMと呼ぶ）の構築の重要性が叫ばれ、多国籍大企業の80%でなんらかのKMプロジェクトが現在推進されている。当分科会では、経営戦略の透明化ならびにそこにいたる過程を具体化することを「KMによる経営課題解決」としてとらえることとした。「知識の生産性をあげるこそ、マネジメントの責任である。知識は意味ある変化をもたらすために使われて、はじめて生産的となる。（P. ドラッカー）」を中心にすえ、戦略志向の組織体にするためには、すべての従業員が戦略を理解するとともに、その戦略がビジネスの成功に貢献するような方法で日々の活動を実施していくことが必要であると仮定した。当分科会におけるKMの位置づけを右図に示す。企業には、経営者側にも知識があり、現場側にも知識がある。これらの知識は、企業の知的資産の一部である。この埋没している資産（経営者側の潜在的知識と現場側の潜在的知識）を具体化し、互いに連関させ、結合化、内面化させるとともに、先行指標と結果指標でスパイラルに展開し、戦略志向の組織体にする。つまり、非効率な再投資や浪費をすることなく資産を有効活用し、将来の財務業績の実現を図るとともに、企業価値を向上させる。当分科会は、企業の活性化と変革と発展を目的とした、トップダウンのコミュニケーションを実現し、技術、文化および習慣の組み合わせである「全社最適へのKM手法」を提言するものである。



#### 2. ナレッジマネジメントを実施する上での経営的課題

まず、社会環境の急激な変化等により、企業経営（経営判断）の即断即決が必要となり、事業に関する情報や知識の伝達速度の向上が急務となってきている。

第2にこうした企業活動の中で様々な経営要素が企業の財務業績として目に見える形で現れるまでの因果関係連鎖が、複雑化してきている。この複雑な連鎖を管理する手法が必要となってきている。

そこで、企業のすべての活動を「企業価値向上」という目的に整合させ、上位の戦略計画を下位の末端従業員にわかる形に翻訳し、効果的に伝達するフレームワークが必要とされている。

#### 3. 経営的課題の解決

経営的課題、即ち、「事業戦略の遂行・事業目標の実現」のためには、将来業績を多面的に捉え、一元的に連鎖管理する必要がある。つまり、トップのミッション、ビジョンを具体化し、それら全てを従業員が理解し、各自の業務の意義・ミッションがどの経営課題の解決に貢献しているか、多面的な評価指標の連関を経営に取り入れる必要がある。即ち、財務的な指標のみならず、非財務的な指標の抽出・管理・評価に有効な手法の導入が必要となってきている。一般にトップダウンのコミュニケーション（経営管理）の流れは、

【全社戦略】⇒【セグメント戦略】⇒【部門戦略】⇒【個人戦略・目標】である。これら各フェーズの責任者の「決断プロセス（潜在的知識）」を形式知化し、具体化した評価指標連関を活用し、フィードバックさせることで、双方向の「意識の統一（言語変換）」と「動機の明確化」を実現し、経営課題を解決する。この手法を組織や個人に根付かせることを「ナレッジマネジメントによる経営的課題解決」とする。

### 3. 1 全社戦略

Robert Kaplan と David Norton により提唱された業績評価基準モデルの Balanced Scorecard は、【財務】【顧客】【内部プロセス】【学習と成長】という 4 つの視点から業績評価基準を設定することにより、【財務と非財務】【内部と外部】【短期と長期】【過去と将来】等についてバランスのとれた業績評価基準を導き出すことができる。即ち、企業の中・長期的な発展に欠かせない要素を戦略目標として設定し、この段階で戦略目標と要素・視点（先行指標と結果指標）の関係（戦略マップ）を明確にし、多面的な行動指標を各指標に連関させる。特に重要な結果指標を K P I（重要業績指標:Key Performance Indicators）として抽出し、経営者の目標を具体化する。そして、4 つの視点と戦略目標、結果指標、先行指標、重点業績指標の要素を一枚の因果関係図にまとめる。

### 3. 2 事業戦略

事業には、シェアードサービスユニットとビジネスユニットの 2 つの観点がある。事業戦略策定では、全社の戦略マップをもとに各ユニットでの成功要因を抽出することがポイントとなる。まず、戦略マップの重要度と K P I により、先行指標と結果指標を明確にし、ユニット戦略の成功要因を抽出する。つまり、ミドルマネジャー層の潜在的知識（戦略判断）をこの過程において具体化する。当分科会が提案する K S F (Key Success Factor) シートを活用することにより、この段階で、各社の Base of Competition を明確にすることができる。しかし、成功要因と Base of Competition が、必ずしも一致するとは限らない。一致すれば問題ないが、一致しなかった場合、「企業の Base of Competition に沿った全社戦略に変更するか、全社戦略を実現する仕組みを創造するか」の経営判断が必要となる。

次に、これまでに明確になった成功要因に対して、重要度と達成状況の指標で、4 つのカテゴリ【スタート、ストップ、継続的な改善、優先順位付け】に分類し、スタート、継続的な改善、優先順位付けのカテゴリの成功要因から部門戦略マップを明確にする。

### 3. 3 部門戦略・個人戦略

ここでは、事業戦略で明確になった部門戦略マップを元に、それを実現するために必要な資産と活動を明確にし、従業員一人一人の行動指針や目標管理に連関させる。当分科会が提案するアクションシートを活用すれば、実施項目、目標（指標、目標値）を明確に設定できるとともに、非財務的な無形資産である知識資産 (Knowledge Asset) のカテゴリ分類が可能となる。また、実施項目の実現に必要なさまざまな発生源を分類可能であり、全社戦略の戦略目標との連関も可能としている。

この段階で、「各従業員が日々の業務で何をすべきか、何のために実施するか」＝「全社戦略の戦略目標との連関」を理解することが可能となる。即ち、個人戦略の評価指標が明確になるとともに、全従業員の目標管理が可能となる。

## 4. まとめ

これまで述べた経営的手法により、経営者から現場までの知のスパイラルを実施し、「1）戦略を現場の言葉に置き換える。2）組織を戦略に方向づける。3）戦略を全社員の日々の業務に落とし込む。4）戦略を継続的なプロセスにする。5）エグゼクティブのリーダーシップを通じて変革を促す。」を実現し、全社戦略の革新を可能とする。即ち、経営者のビジョン（戦略）を体系的に整理し、戦略目標、成果尺度の因果関係を戦略マップ、K S F、アクションシートに結び付け、経営者から現場までの意思疎通を図ることを可能とする。当分科会で提言する「KMによる経営的課題の解決－全社最適へのKM手法の提言－」を活用し、経営課題に取り組み、現在から将来にかけての財務業績を安定的に実現するとともに、日本的経営の良さを生かしながら、21世紀型の知識経営を実現することを期待するものである。