

ナレッジ・ワークプレイス

～革新的ワークウェイへのワークプレイス革新～

知識が鍵となるワークプレイス

1980年代後半から90年代にかけて、ワークプレイスを知識共有、創造の場として積極的に使っていこうという動き、ワークプレイス革新の波が生まれてきた。その新しい波は、大きく言えば知識社会の到来を示唆している。

たとえば株式の時価総額を、その企業の資産で割った数値がある。我々はよくこれを、その企業が持っている知識資産の割合を示すインディケータとして使っている。

その数値を並べてみると何が分かるか。たとえばマイクロソフト社のようなソフトウェア産業は、有形資産に対して非常に高い知識資産を持っていることが分かる。98年のデータで言えば、マイクロソフト社の時価総額はその資産の18倍であった。

このインディケータでは、知識、あるいは様々なノウハウの豊かな会社がランキング上位に並ぶ。下位には、石油化学や輸送機器といった機材・機器設備、あるいは工場の生産空間や不動産が中心の産業が並ぶ。

一般的に言えば、上位の方、知識資産の高いゾーンに、これからの成長産業が位置づけられる。IT関連のソフトウェア企業をはじめとする知識資産の高い産業から率先してワークプレイスの革新が広がっていった。

そして、もっと注目すべき重要な動きは、これまで機器や生産空間をメイン資産としていた企業、いわゆる重厚長大な産業セクターが、知識に基づくワークプレイスに本格的に取り組み始めたことである。

自動車業界であれ家電業界であれ、知識資産をベースにして価値を生む「知識製造業」という、新しい能力を持った製造業が生まれ始めている。

これまで製造業と言うと、ワークプレイスについては、コスト的なこと以外、ほとんど関心は払われていなかった。そういう産業が、どうすれば社内にいるナレッジワーカーが知識を活用したり共有したりできるかということ、すなわちワークウェイに関心を持つようになってきた。これは、非常に重要な流れである。

P・ドラッカーはその著書の中で、こう述べている。グローバルに言えば製造業に未来はない、と。しかし一方で、日本の場合は分からない、とも言っている。従来の製造業の延長線上ではない、新しいコンセプトを持つ製造業が生まれるかもしれない、というわけだが、このあたりのことがワークプレイス革新の必然性となっているように思う。

旧スイス銀行、現在のUBSは、グローバルで巨大な金融サービス業だが、彼らは、金融業はナレッジ&イノベーションがないと生き残れないと言っている。世界中にあるブランドで、1週間に1回必ずイノベーションが起きている。

彼らは企業年報の中で、知識とイノベーションによって、クリエイティブな金融サービスと言われよう、と述べている。知識やイノベーションを目指す新たなワークウェイが新しい成長をもたらすと言っているのである。

ITをどう使いこなすか

ワークプレイスの問題は当然、ITの問題とも深く関わってくる。

少し前、アメリカの金融業界が行った調査がある。リテール・バンキングにおけるIT投資がペイオフするか、投資に対して正当な見返りがあるかという研究である。

調査結果の大きな結論は無相関、つ

紺野 登

多摩大学大学院 客員教授
株式会社コラム 代表

まりIT投資を行っても金融機関の収益性は上がらないというものだった。では、IT投資は無駄なのか。IT投資を止めた、あるいは削減した企業がどうなったかと言えば、軒並み収益性を落としている。IT投資をしなければ競争に負けてしまう。つまり投資し続けなければ駄目ということだが、話はそれで終わらない。

調査結果は一見すると全体は無相関だが、つぶさに見ていくとIT投資をして、かつ収益性の高い企業がないわけではない。そういう企業は単にIT投資をしているのではなく、働いている人たちに対してITリテラシーの教育をしている。新しい働き方を奨励している。つまり、現場の人たちをITワーカーにしている企業、あるいはそういう組織文化をもっている企業は、ITをうまく使いこなし、業界をリードしていることが分かったのである。

何が言いたいのか。ITにただ投資をしても何の意味もない。問題はITをどういう場で使うかである。そして、その場を体現しているワークプレイスを、どうやってうまくITとつなげていくか。そういうクリエイティビティ、あるいは組織文化が問われている。

ITリテラシーを暗黙知に

我々は互いに会話したり経験を共にしたりするとき、おのずと相手の知識

本稿は去る1月27日に行われた講演の内容をまとめたものです。



を得ることができる。そのようなレベルの、言葉をあまり介さない知識を「暗黙知」と言っているが、この暗黙知を共有できる場が非常に大事である。

アメリカのシスコシステムズ社を視察したことがあるが、すべてがインターネットやイントラネットでネットワーク化されており、ワークプレイスにも高い意識が払われていた。

そのオフィスで何よりも驚かされたことがある。ITの使い方が本当に暗黙知になっているのである。どうやったら知識がナレッジワーカーの間で共有されたり創造されたりするか、徹底的に考えられており、その結果としてITが投入されている。

IT投資を意味あるものにする鍵は実はワークプレイスにある。

一般的に、従業員1人当たりには掛かるコストは、人的コスト65%、ITコスト10%、スペースコスト10%と言われている。スペースコストについては削減しようという気配の方が強いが、ITコストはそういうわけにはいかない。人的コストに負担を掛けずにIT効果を最大にする、つまりワーカーをナレッジワーカーにする鍵は、スペースコストの部分にある。

このスペースコストについて、うまくソリューションやコンサルティングができるかどうか。それがナレッジ・

ワークプレイスの提案において非常に重要になってくる。

スペースコストをIT効果のテコとしてどううまく使うか。ワークプレイス革命の一つの課題がここにある。

「知の型」をデザインする

何をもってナレッジ・ワークプレイスというものを構築していくのか、我々なりの考え方を紹介しておく。

知識にはどうしても百科事典のような堅苦しいイメージがあるが、我々の言う知識とはそういうものではなく、先ほども述べた「暗黙知」のことである。たとえば、オフィス・デザイナーはオフィスをデザインする知識を持っている。その知識には決してマニュアルに書かれた知識だけではなく、それぞれが体験で得た勘とかコツとか、そういったものが同時に含まれている。それこそが暗黙知にほかならない。

組織にも同じことが言える。企業はマニュアルやドキュメント等の様々な形式知を持っているが、同時に非常に豊かな暗黙知を持っている。その豊かな暗黙知を上手に形式知化して、競争力に転換していくことが重要である。

組織には2つの側面がある。1つはオフィシャルな面で、もう1つは、インフォーマルな実践の現場である。この二面性を組織は持っている。

前者は形式知、後者が暗黙知主体である。組織やワークプレイスを実際にデザインするとき、どうしても形式知を中心に考えていくわけだが、同時に組織には暗黙知の部分、「実践・現場・現実」というものもある。

実践・現場・現実というものは非常にやわらかいもので、かつ非常に不安定で、なかなか目に見えない。そういうものをどうオフィスにデザインしていくか。それがナレッジ・ワークプレ

イスのテーマになってくる。

これまで形式知中心で考えてきたオフィスであるとするならば、これからは暗黙知の領域を積極的に取り込んでいくことが、ナレッジ・ワークプレイスにとって非常に大事な課題になる。組織の現場は潜在的な力を持っている。その現場、もっと抽象的に言えば「場」からオフィスを考えていくことが重要になってくる。

ただし、視点を「場」に移しただけでは不十分である。形式知と暗黙知を相互に変換させてイノベーションが起こせるような組織をどうつくっていくか。それをどうワークプレイスの中に盛り込んでいくか。それが大きなチャレンジになる。

近代的な建築物としてのオフィスはおおよそ客観的なデザインであった。しかし、これからのオフィスにはビジョンや思いの共有など主観的要素が非常に大事になってくる。

ナレッジワーカーは非常にセンシティブな存在で、言われたことをただやるのではなく、へそを曲げたり傷ついたり、すぐに生産性は高まらない。彼らをうまく使うには、主観的な要素を大切にしないといけない。そういう視点の変換が求められている。

また、階層や組織機能の分類にこだわらない、むしろそれらを横断するようなコミュニティ的空間の創造も不可欠である。

そして、ITの使い方が、暗黙知のレベルにまで、組織文化と言ってもいいほどに馴染んでいるか。そこまでもっていくことによって、ITは初めて使いこなせたと言える。それを可能にするのはナレッジ・ワークプレイスの存在である。