

# ⑥ NTTドコモ法人営業本部におけるナレッジ・マネジメント

■平木浩司

## 1 はじめに

「90年代に入ると、ナレッジ・マネジメントへの関心が大いに高まった。世界中の経営学者、コンサルタント、専門家は、今日活躍している企業に対し、知識創造という概念を企業の競争優位の源泉として捉えること、現在増えつつあるナレッジ・ワーカーのニーズを重要視すること、これからの知識経済下で誕生する数多くのニーズに対応できる学習環境を作ること熱心にすすめている（注1）。

以上は文献からの引用であるが、私が1年間の企業派遣研修をしたNTTドコモ（以下「ドコモ」という）法人営業本部においても、潮田邦夫取締役法人営業本部長（当時）の強力なリーダーシップの下、知識創造を経営戦略の柱に置いた組織的取組みがなされていた。私はそうした環境で法人営業の仕事に携わりながら、研修課題に「ナレッジ・マネジメント」を設定し、ドコモ法人営業本部における取組みの理論的背景及び実践について学んだ。本稿では、潮田氏が展開している実践的な面に重点を当てて報告をするともに、その背景にある知識創造理論との関係进行分析する。

最後に、本市でのナレッジ・マネジメント

の導入に向けたいくつかの提案を行ってみたい。

## 2 知識創造の理論的背景

ここでは、組織的知識創造の理論について一橋大学大学院国際企業戦略研究科野中郁次郎教授の理論を基に紹介をしていく（注2）。野中教授によると、知識には「暗黙知と形式知が存在し、知識はその社会的相互作用を通じて創造される。このような相互循環を知識変換と呼び、四つの知識変換モードが考えられている。組織の知は、この四つのモードをめぐるダイナミックなスパイラルによって創られ、この組織的知識創造のプロセス・モデルをSECIモデルと呼んでいる。また知識創造には「場」という概念が存在し（注3）、「場」はSECIプロセスを駆動させるための基盤（プラットフォーム）を提供する。以下ではこれらの考え方について、その概要を説明する。

### ① 暗黙知と形式知

まず、知識の定義について触れておく。哲学で知識とは「正当化された真なる信念」と定義されている。これについて詳述しないが、

重要なことは、客観的、普遍的と捉えがちな知識は、実は主観的な信念や思いといった要素を含んでいるということである。さらに、野中教授の最近の定義によると、知識は「個人の信念やスキルを『真実』に向かって正当化する、ダイナミックで人間的なプロセス」と表現されていて（注4）、そこに動的なプロセスが組み込まれている。

知識には暗黙知と形式知の二種類がある。暗黙知とは、言語・文章で表現するのが難しい主観的・身体的な知のことであり、経験の反復によって体化される思考スキル（思い、メンタル・モデル）や行動スキル（熟練、ノウハウ）のことを意味する。一方の形式知とは、言語・文章で表現できる客観的・理性的な知のことであり、特定の文脈に依存しない概念や論理（理論、問題解決手法、マニュアル、データベース）を意味している。人間の創造的活動においては、両者の相互作用が重要な役割を果たすのである。

### ② 知識創造のプロセス・モデル（SECIモデル）

野中教授の提唱する暗黙知と形式知の知識変換スパイラルは、図1で示される四つのモードから形成される。

1—はじめに  
2—知識創造の理論的背景  
3—NTTドコモ法人営業本部におけるナレッジ・マネジメントの実践  
4—横浜市役所への提案  
5—おわりに

本稿の執筆にあたっては、以下（注）に示す文献を参考にしている。

（注1）ゲオルク・フォン・クロイ、一條和生、野中郁次郎著「ナレッジ・イネープリング」東洋経済新報社 2001 からの引用。

（注2）野中郁次郎、竹内弘高著、梅本勝博訳「知識創造企業」東洋経済新報社 1996 を参照した。また以下の論文も参考にしている。野中郁次郎、梅本勝博「知識管理から知識経営へ—ナレッジ・マネジメントの最新動向—」2001

（注3）「場」には、オフィスのような物理的な空間、ITを使った仮想的な空間、さらには共有された体験といった心理的な空間などがある。「場」の概念については、野中郁次郎、紺野登著「知識経営のすすめ」ちくま新書 1999 を参照。

（注4）2002年4月3日に野中郁次郎氏がNTTドコモ法人営業本部で行った講演に基づく。

まず、第一のモードは共同化であり、個人  
の暗黙知を共通体験を通じて互いに共感し  
あうプロセスである。ここは、暗黙知から新  
たに暗黙知を得るプロセスといえる。

二番目は表出化であり、共通の暗黙知から  
明示的な言葉や図で表現された形式知を創造  
するプロセスである。ここでは、暗黙知がメ  
タファー（隠喩）、アナロジー（類推）、コン  
セプトなどの形をとりながらしだいに形式知  
として明示的になっていくという点で、知識  
創造プロセスのエッセンスであるといえる。

三番目は連結化であり、既存の形式知と新  
しい形式知を組み合わせて体系的な形式知を  
創造するプロセスである。ここでは形式知の  
移転や共有にITが盛んに用いられる。

最後は内面化であり、体系化された形式知  
を実際に体験することによって、身に付け暗  
黙知として体化するプロセスである。個々人  
の体験が共同化、表出化、連結化を通じて、  
このプロセスで再びメンタル・モデルや技術  
的ノウハウという形で暗黙知となり、新たな  
知識創造プロセスへと繋がっていく。

組織の知識は、この四つのモードをめぐる  
スパイラルによって創られる。この組織的知  
識創造のプロセス・モデルは、四つのモード  
のイニシャルをとってSECI（セキ）モデ  
ルと呼ばれ、ナレッジ・マネジメントの基礎  
理論として、世界中で広く知られている。

そして、それぞれに対応する「場」という  
概念があり、共同化、表出化、連結化、内面  
化に対応した創発場、対話場、システム場、  
実践場の四つの場がある。特に、共同化に対  
応した創発場は、顧客との接触、休憩室など

での雑談のような直接対面の相互作用で特徴  
づけられ、それは経験、思いなどの暗黙知を  
共有する場となる。このように場は、個人が  
知識変換の各モードに参加し、知識スパイラ  
ルを回すときの基盤を提供するのである。

### 3 NTTドコモ法人営業本部における ナレッジ・マネジメントの実践

ドコモ法人営業本部は、主に関東甲信越エ  
リアの法人に対して、携帯端末の活用により  
業務の効率化やビジネスの拡大を図ることを  
目指したモバイルソリューション提案営業を  
行っている。そうした中で、法人市場の新規  
開拓、新たなモバイルソリューションの創造  
といった課題の解決に向けて、ナレッジ・マ  
ネジメントによる法人営業力の強化を基本方  
針の柱の一つに掲げ、組織的な取組みを実践  
している。

以下、ドコモ法人営業本部での取組みを、  
イントラネットによる知識創造、オフィスに  
よる知識創造に分けて、社員としての実体験  
を基に報告をしていく。

#### ① イントラネットによる知識創造(個人ホ ムページ(以下「HP」)の活用)

ドコモ法人営業本部に配属された社員は、  
まずパソコンと携帯電話と個人用ロッカーを  
与えられる。最初の仕事は、パソコンの設定  
作業と個人HPの開設(図-2)である。始  
めにパソコンの初期設定を行い、イントラネ  
ットにログインすると、情報システム部が管  
理する全社イントラネットのトップページが

表示される。このページから社員録、システ  
ム紹介などのページがリンクされていて、そ  
こにアクセスすれば、新規配属者は組織に慣  
れるために必要な情報を自分一人で手に入れ  
ることが出来る。また、このページから各部  
門のHPにアクセスすることも出来る。

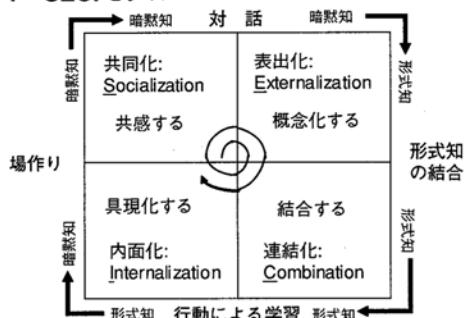
法人営業本部のイントラネット環境では、  
本部トップページから最新トピックスや本部  
長メッセージのページの他に、本部内の各部  
門HPへもリンクが張られている。ここでは、  
下部組織である第一法人営業部やさらにその  
下の公共担当といった部や担当ごとの部門HP  
を作成していて、各部門からの情報発信も  
行っている。そして、その最下層に社員の個  
人HPが位置づけられていて、個人レベルで  
の情報発信を行っているのである。

個人HPの作成は、本部の全社員が行うが、  
HP作成スキルには個人差があるため、初心  
者用として部門HPからHP作成マニュアル  
へのリンクが張られている。また、共有ファ  
イルとしてHPの雛形が用意されていて、こ  
の雛形とHP作成ソフトを利用すれば、ワー  
プロ感覚で自分のHPを作成できるようにな  
っている。このようにHP作成の経験がない  
社員に対するフォローを行うことが、全員参  
加への必要条件であるといえる。

個人HPは「自己紹介」、「経歴」、「趣味」、  
「書庫」と呼ばれるページから構成される。  
しかし、人によっては様々な情報へのリンク  
を作成している場合もあり、その構成は比較  
的自由度が高いといえる。

「自己紹介」は、HP作成者の出身地や特  
技、セールスポイントなどの情報を載せた

図-1 SECIモデル



Source: Nonaka and Takeuchi (1995)

図-2 個人ホームページ



ページで、潮田氏は、「他の誰にも負けない知識は自分に関する知識であり、まず自己紹介のページで情報発信させることが重要である」と述べている(注5)。

「経歴」には、個人の業務経歴に関する情報が収められており、これを参照することで、その人の得意分野を知ったり、共通の話題を見つけることができたりする。

「趣味」は、自分の趣味や家族のことを紹介するページで、初対面の人との話のきっかけを作るための情報を提供し、人と人を結びつける意味で貴重な役割を果たしている。

「書庫」は、自分が仕事で作成した書類へのリンク集であり、提案書や報告書などが他の社員に公開されている。このページを通じて業務と個人とが結びつき、また、プロジェクト間の情報共有にも貢献する。他の社員が書庫から情報を得たときに、不明な点があれば本人に問い合わせることも可能であり、後で述べる「Know Who」という概念にも繋がる。

個人HPは、個人の情報発信の場であり、その人の情報を知るための入り口でもある。そこで私は個人HPを「仮想空間の中の私」——実空間での交流のポータル」と分析している。つまり個人HPは、知識創造のためのシステム場として機能し、形式知の共有や結合を促進しているだけでなく、暗黙知の共有のための創発場を形成するきっかけとしても有効に働いていると考えられる。実際に営業担当とシステムエンジニアがチームを組む場合、まず個人HPで相手の人となりを知り、それから直接のコミュニケーションへと進ん

ていくのである。

また、個人HPには「Know Who」という概念があることを潮田氏は以下のように述べている(注6)。「今まではヒューマン・コミュニケーションやいわゆるノミニケーションで会話をしながら、いろいろな人の情報を手に入れた。それが個人HPにより、その人を知ることができ、コミュニケーションを図ることが可能となる。そうすると、今まではノウハウが大事であったが、「Know Who」という概念も出てくる。詳しいことはその人に聴かなければ分からない。誰に聴けば良いかが分からないと知識がうまく伝わらない。したがって、誰がどんなことをやっていて、誰に聴けば良いのかという情報が、社内でも共有されていなければならない」。この考えはまさに、「ナレッジ・マネジメントの究極には人間がある」という野中教授の言葉(注7)と一致している。本部イントラネットの各ページにはそのページの作成者が明記され、その人の個人HPへのリンクが張られている。これは責任の所在を明確にするとともに、業務を通じた人と人との結びつきを積極的に推進していくための工夫なのである。

以上のようにドコモ法人営業本部では、イントラネットを活用した先進的なナレッジ・マネジメントの取組みを実践している。これは、知識共有のみを意図したものではなく、実空間での人の交流を促進させることにより、知識創造へと繋げる仕組みなのである。

## ② オフィスによる知識創造(モバイルオフィスによる知の交流)

ドコモ法人営業本部でのもうひとつの特徴的な取組みは、モバイルオフィスと表現されている斬新的なデザインのオフィス空間である(写真1)。このオフィスの背景には、潮田氏の提唱している「Creation by Cross Culture」というコンセプトが存在している。潮田氏によると、新しい知識は文化や経験、スキル、知識などが異なる人達が交流し合うことによって創られ、このクロス・カルチャーを起こさせるための環境を作りたいと考え、オフィス環境を整えたのである(注8)。この「Creation by Cross Culture」こそが、潮田氏が知識創造の基本として考えているコンセプトであり、それは野中教授の知識創造理論における暗黙知と形式知の相互作用へと発展していくアイデアなのである。潮田氏はこのコンセプトを「3人寄れば文殊の知恵」とも表現し、社員間の活発なコミュニケーションを促している。

以下、本部オフィスの特徴的な4タイプの空間について紹介し、知識創造理論を用いた考察を行っていく。

オフィスゾーンはデスクワークを行うときのスペースであり、個人の席を固定しないのが特徴である(注9)。社員は出社すると「パソコン、携帯電話、書類ラック」を持って、自分が座る席を決める。この時には、例えば情報共有を図るために同じプロジェクトのメンバー同士で集まることもあれば、顧客訪問のため午後から出社した時などは、普段は近くに座らない人と隣になり、思いがけない出会いも生じる。オフィスゾーンでは社員同士の会話を奨励しており、頻繁に打合せを

(注5) 2001年4月27日に潮田邦夫氏が東京都立科学技術大学で行った講演に基づく。

(注6) 潮田邦夫「NTT東日本におけるナレッジ・マネジメントの実践」日本ナレッジ・マネジメント学会 2000 から抜粋。

(注7) 2002年4月3日に野中郁次郎氏がNTTドコモ法人営業本部で行った講演に基づく。

写真—1 モバイルオフィス



(注8) 潮田邦夫「NTT東日本におけるナレッジ・マネジメントの実践」日本ナレッジ・マネジメント学会 2000 を参照。

(注9) 本部のすべての部署で実施されているわけではなく、第一法人営業部、第二法人営業部、第三法人営業部の営業担当、システムエンジニアが対象である。これは基本的な考えの一つに、訪問などにより離席率が高い社員が不在時に、オフィス内の座席スペースを効率的に活用しようというアイデアがあるからである。

行い、暗黙知、形式知の共有、創造を促進させているのである。したがって、このゾーンは創発場や対話場として機能していると考えられる。

クリエイティブゾーンは、主に社内の打合せに利用される。ここは明るく開放的な雰囲気を持たせるために窓側に設けられており、大型ディスプレイが設置されていて、メンバーはパソコンを接続しインターネットやインターネットの情報を見ながら議論することが可能になる。この結果、今必要な資料をすぐに参照でき、メンバー間の対話が活発になるとともに、ひとつの資料に対する多角的な見方もでき、新しいコンセプトやアイデアの創出を刺激するのである。このようにクリエイティブゾーンは、社員同士の対話によりコンセプトが生み出される機能を有している。したがって、ここは対話場となり、社員間の暗黙知が形式知に変換される表出化を実現する重要な場と考察できる。ここでは、物理的な場（オフィス空間）と仮想的な場（インターネット空間）の融合も起きている。

また、同じような対話場としては会議室（写真2）がある。ここでは、社外の顧客、パートナーといったメンバーを交えた打合せが行われる。法人営業本部には特徴的な会議室が6部屋あり、それぞれにコンセプトが付けられている（注10）。この会議室を利用するときには、そのコンセプトを意識し打合せを行うこととされており、全会議室の統一コンセプトとしては、「発想」が定められている。また会議室では、社員だけではなく顧客やパートナーの「異質の知」が加わり、知識

創造に向けた適切な場が形成されるのである。

3タイプ目の場としてはリフレッシュコーナーがあり、喫煙スペースやドリンクコーナーなどで構成されている。その名の通り社員が休憩を取り、インフォーマルな交流をする場所であり、異なる担当の社員同士が接する機会を提供する。この場では、予期せぬ出会いや会話が生まれ、思いがけない知識共有が即興的に行われたりするのである。

最後に知識創造オフィスの象徴的な場所として、各部の中央には知の交流の広場が設定されている。第一法人営業部のこの場所は「知の森」と呼ばれ、打合せスペースや、「FOMAづくし」という最新のFOMA（第三代携帯電話）ソリューションを展示したスペースが設けられ、社員、顧客、パートナーを問わず幅広い交流が図られている（写真3）。

知の森は、潮田氏の想いが具現化した空間であり、そこでは顧客知、社員の集知（衆知）、そして最新の技術知が融合し、FOMAソリューションという明確なナレッジ・ビジョンの下で、適切な知識の場が形成されている。実際に、知の森には数多くの来客が訪れており、FOMAづくしやモバイルオフィスから、様々な知のインスピレーションを感じ取り、社員とアイデアの共有を図っている。

このように、ドコモ法人営業本部では、創造的な思考を育てることを可能にする「場」が作り出され、インターネット（仮想空間）形式知と先進的オフィス（実空間）暗黙知とを融合させることで、ナレッジ・マネジメ

ントが実現されている。そして、その基本となっているのが「人の交流」である。本部のオフィスは見渡しが良く、オープンな環境であり、誰がどこで何をしているのかが分かるようになっていている。オープンオフィスにより物理的な壁を取り払い、インターネットにより情報の壁を取り払うことによって、人々とのコミュニケーションが促進されているのである。こうした工夫で「場」に価値を持たせることにより人が集まり、人が集まることによってさらなる価値が生み出されるのである。

以上のように、ドコモ法人営業本部では、知識を創造し共有する文化・風土の醸成が図られていて、その環境も常に進化を目指して更新されている。その背景にあるのは、潮田氏の想いと野中教授の知識創造理論である。

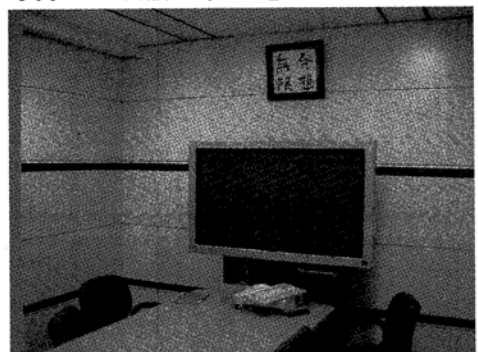
#### 4 横浜市役所への提案

以上を踏まえ、本市でのナレッジ・マネジメントにつき、いくつか提案を行ってみたい。

##### ● 提案1..多様な人の直接交流による暗黙知の共有

知識は人間同士の交流により創造される。特に文化や経験、スキルなどが異なる人達が直接コミュニケーションを行うことにより、イノベーションが実現されるのである。また、知識創造には暗黙知の活用が不可欠となる。知識創造プロセスは、各人の持つ暗黙知を共有し、形式知に変換していくことから開始されるからである。

写真一2 会議室「宇宙」



写真一3 知の森



- (注10)
- (1) 会議室「空」.....広い視野
  - (2) 会議室「雪」.....原点に戻る
  - (3) 会議室「太陽」.....熱い情熱
  - (4) 会議室「宇宙」.....発想無限
  - (5) 会議室「海」.....深い知恵
  - (6) 会議室「山」.....高い理想

よって第一の提案は、新しい知識の創造に向けて、所属や職種を越えた職員間のフェイス・トゥ・フェイスの直接交流を活性化させることである。本市でも、平成14年7月から総務局に「エンジンルーム」という組織が誕生し、市役所の構造改革を目指している。ここでは、オフサイトミーティングも開催され、活発な議論が交わされている(写真4)。このような取組みが全庁的に広がり、職員が常に知識創造の意識を持って、コミュニケーションの文化が醸成されることが、横浜市の知識経営に繋がっていくのではないかと。

さらに、市民、企業、大学等の豊かな暗黙知、形式知を活用して知識創造活動を行うためにも、市役所内外を含めた広範囲でのコミュニケーションへと繋げていくことが、一層高度な行政課題を解決するためには必要である。そのきっかけとして、時間的、場所的制約が自由なインターネットも有力なツールになってくるであろう。

### ② 提案2…オープンなオフィス環境の構築

知識創造の実現を目指し、人と人が交流するためには、物理的、心理的な壁を取り除く必要がある。本市では、庁舎の構造的な制約はあるが、それ以上に書類や書棚で組織間、職員間の壁を作ってしまったという事実もある。このことが、お互いの課題や問題点の共有を妨げ、結果的に縦割り行政となってしまうかもしれない。そうすると、暗黙知の共有も困難になり、知識創造スパイラルは駆動しなくなってしまう。

第二の提案としては、オフィスの物理的な

壁が、職員間の心理的な壁を作ってしまうことのないように、可能な範囲でオープンなオフィス環境に取り組んでみるということである。知識とりわけ暗黙知は、人間を媒介としてしか伝わらないもので、人の姿や動きが見える環境が、組織的な知識の共有、創造へと繋げていく鍵なのである。

### ③ 提案3…庁内LANを活用した知識の共有、人の交流の活性化

本市でも庁内LANによるイントラネット環境が整備されつつあるが、イントラネットはナレッジ・マネジメントの実践には不可欠である。そこで、第三の提案として、庁内LANを活用した知識の共有、ヒューマン・コミュニケーションの活性化をあげておく。

その実践としては、各課ごとにHPを作成することを勧めたい。このHPでは、その課の業務やメンバー紹介等の情報を載せ、個人HPを持っている課員がいれば、そのページへのリンクを張っておく。これにより、仕事と人間がリンクするのである。これは、ドコモ法人営業本部における「Know Who」の概念を実現し、ヒューマン・コミュニケーションの活性化に結びつくとともに、ITに関する能力を個々人が内面化する場を提供するものである。

以上三つの提案をまとめてみたが、重要なことは、ナレッジ・マネジメントには知識の創造・共有に対する全職員のコミットメント(献身的態度)が必要ということである。その一方で、実践面では、できる人ができることからやる“といった自由で自律的な側面

も必要となってくる。野中教授は最近の論文の中で、知識創造企業の核能力として「総合力」という概念を述べている(注11)。これは、統制と自律、効率性と創造性、暗黙知と形式知といった、本来は両立することが難しいと考えられてきた価値や知識を総合する能力のことである。本市でも多様で質の高いサービスを、より効果的、効率的に提供していくためには、創造性と効率性の総合、暗黙知と形式知の総合、IT空間と実空間の総合といった総合力が求められるのであろう(図-3)。

### 5 おわりに

私は、ドコモでの研修を体験する前から、ナレッジ・マネジメントに興味があったが、本質的な考え方に関してはほとんど理解していなかった。それまでナレッジ・マネジメントとは、ITを駆使した知識の共有、活用による効率的な組織運営という認識であった。ところが、研修で学んだナレッジ・マネジメントとは、新しい知識の創造に基づく経営すなわち知識経営を意図していた。そして、その主役はITではなく人なのである。

最後に、本市におけるナレッジ・マネジメントの実践について自分なりの解釈をしてみると、「横浜市役所という組織が、様々な方法により、人の交流を通じて知識を創造し共有する文化・風土を醸成していくプロセスなのである」とまとめることができる。

△市民局地域振興部事業課システム整備等担当係長V

図-3 横浜市役所におけるナレッジ・マネジメントの実践



写真-4 オフサイトミーティング



(注11) 野中都次郎 「総合力…知識ベース企業のコア・ケイパビリティ」 一橋ビジネスレビュー 2001年 W1N. 49巻3号 18-31 2001を参照。