

将来の事業体は、 小さな中核部分と、 多くの外部ネットワークに よって構成される

アラン・バートン＝ジョーンズ

実務経験に基づき生まれた
著作『知識資本主義』

ジョーンズさんが『知識資本主義』を書かれるに至った経緯は、どのようなものなのでしょうか？

ジョーンズ（以下、J）：1970年代半ば、私は英国プリティッシュ・オキシジェン社でコンピュータサービス部門のディレクターをしていました。そこでIT関連業務のアウトソーシングに関する意思決定に携わったのですが、この分野の取引には、改善の余地が大いにあると感じました。内部と外部の知識供給源をいかに戦略的に使い分けるのか、当時は適切なモデルも理論も確立されておらず、手探りの状態だったからです。

その後オーストラリアでITとマネージメントのコンサルティング会社を創業し、業種内及び異業種間の電子トレーディングネットワーク構築するコンサルティングに携わりました。この仕事を通して、伝統的な企業の枠組みを超えて、組織と組織、組織と個人が知識を供給し合う関係をどのようにしたらよりよく管理できるかをさらに考えるようになりました。

『知識資本主義』の中で提示されている知識供給モデル（図表1）も、そうした実務経験に基づき考案されたものなのですね？

J：ええ、そうです。第1世代の知識供給モデルは、そうした実務経験に基づき1991年から1992年ぐらいに確立され、その後10年間で大きな進化を遂げました。

どのような進化があったのですか？

J：現在の知識供給モデルでは、企業にとつての知識の供給源として内部、外部の7つの



アラン・バートン＝ジョーンズ氏
Alan Burton-Jones

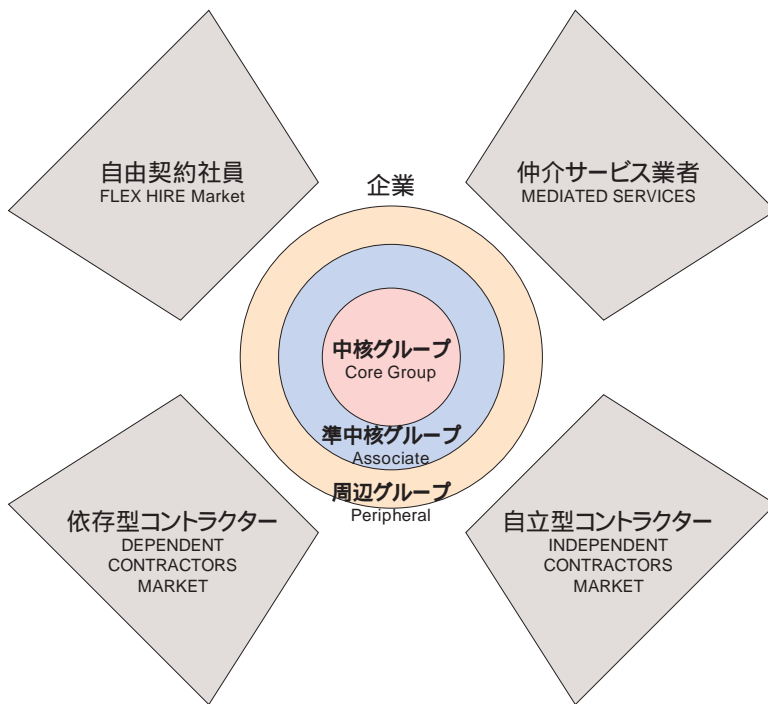
国際経営とITに関するコンサルティングファーム、バートン＝ジョーンズ・アンド・アソシエイツ（拠点はオーストラリアとイギリス）の代表。本年4月に著作『知識資本主義（Knowledge Capitalism, Oxford University Press, 1999）』が日本経済新聞社から出版され、話題を集める。7月には、ワークス研究所主催の「第2回知的資本経営シンポジウム」にプレゼンターとして参加するため来日された。より詳細なプロフィール、活動内容は、氏のウェブサイト <http://www.burton-jones.com/> で参照することができる。

知識市場を想定していますが、第1世代のモデルではそれほど多くのマーケットを想定していませんでした。

また現在では、この知識供給モデルを実際に活用するための一連のモデルとして、戦略プランニングモデル、プロセスモデル、組織能力モデル、社会ネットワークモデルのさらに4つの知識モデルを確立しています。これらはすべて組織の知のありようを異なる観点から見られるものですが、これらのモデルに照らし合わせて、組織の弱み、機会を分析し、その結果得られたデータを知識供給モデルにフィードして、内部、外部のどの知識供給源を活用するのが最適かを定めることになります。

また知識供給モデルは、様々なビジネス状況で実際に適用されることで、アプリケーションの範囲を広げています。採用やアウトソ

図表1 知識供給モデル：企業と7つのサプライヤー



知識資本主義より
Source: Burton-Jones, A.; Knowledge Capitalism: Business Work and Learning in the New Economy (OUP 1999, Nikkei 2001)

ーシングの分野だけでなく、ジョイントベンチャーやM&A、さらには組織文化の変容戦略などにも応用され、役立っています。最近では医薬、バイオテクノロジー、公共セクターなど特定の業種に的を絞った知識供給モデルの開発も推進しています。

公共部門での知識供給モデルの応用例

最近手掛けられたコンサルティング業務を事例に、モデルの応用方法を具体的に教え

ていただけますか？

「このモデルが実際にどのように活用されるかを示す事例として、オーストラリア・クィーンズランド州政府における応用の事例をご紹介します。ご存知のように公共部門には様々なサービスを提供する多くの部門があり、そのひとつひとつが知識の容器(ナレッジサイロ)を形成しています。しかしクィーンズランド政府の場合、部門間の知識交換が充分ではありませんでした。知識経済においては、教育、労働、産業革新などの各部門がバラバラに動いていたのでは、政府の仕事の有効性も低下してしまいます。そこで各部門がどんな仕事をしているかを互いに知り合えるような仕組みを創出するプロジェクトに私たちは着手しました。

次に実際のプロセスですが、これは3つのレベルに分かれています。第1のレベルでは、政府内におけるナレッジマップを作成し、そのナレッジをカテゴリ分けします。カテゴリには名称を与えますが、これに関しては関連する全部門で意味を共有化できるように充分な話し合いを行います。そしてカテゴリに基づき組織内の知識を分類し、それを体系化します。こうすることで、あるカテゴリに分類される特定の知識の所在が誰にもすぐに分かるようになります。

第2のレベルは、多部門間の戦略的対話の促進です。これには様々な手法があります。代表的なものは、各部門が関心を共有している議題を選び、それに関して対話を促すという方法です。たとえば「コミュニケーションサービスの向上」というような議題を設定し、教育

を提供しているグループ、道路建設に携わっているグループ、住宅政策を推進しているグループなどで話し合ってもらうわけです。このプロセスを経て、部門を超えた共通知識や共通言語が生まれ、人的レベルで部門間の知識移動が促進される素地が生まれます。

第3のレベルは、主に情報技術を活用した技術インフラの確立です。具体的には、人々が組織内外に存在する知識の供給源を即座に見出すことができる高度な検索エンジンであるポータル、さらには人々のコラボレーションを促進するグループウェアなどの導入が検討されています。

こうしたプロセスを経てもたらされるメリットには、様々なものがあります。まず政府にとっては、知識の再利用が可能になることで時間と資金を節約できるという実際的なメリットの他、ベストプラクティスの共有による業務の質の向上、より多くの人々が議論に加わることによる政策立案能力の向上などがもたらされます。また外部ネットワークを通じて州住民も政府内の知の所在を効率よく突き止めることができるようになり、社会全体がメリットを享受することができます。

組織内外で知識を共有し、管理する仕組みを創造するプロセスの中で、知識供給モデルは具体的にどのように活用されるのでしょうか？

「各々の部門には戦略があり、その戦略を遂行し結果を出すことに責任を負っています。そこで我々は各部門の戦略遂行に必要な知識要件を明確にし、それをその部門が現在有している知識ポートフォリオと比較しま

す。これを「Tス&ギャップ分析」といいます。この分析の結果、知識が不足している分野が明確になり、そこを補強するための知識の供給源として、知識供給モデルの中の7つの知識サプライヤーの中でどれが適切かを議論するわけです。

たとえば道路建設部門は、部門の戦略として戦略的ネットワーク管理能力の強化を掲げていました。ところが彼らは道路建設に直接関わる知識は充分過ぎるくらいあっても、戦略的プランニング能力や、外注の活用方法などの知識が不足していることが分かりました。戦略上彼らに期待されている戦略の提案や標準の設定などのコア能力を高めるために、民間のエキスパートから知識の供給を受けるなど、知識供給モデルの中から適切な知識供給源を確保することになりました。

知識供給源の創出には 官民一体の取り組みが必要

7つの知識供給源となる市場がすでに存在する場合はよいですが、市場が未成熟で供給源が確保できない場合、市場自体を創造することもあるのですか？

「例えば、オーストラリアの小規模な地域開発プロジェクトでそうした知識供給源の創出にすでに着手しています。このプロジェクトを推進するに当たり、我々が研究し、大いに参考になったのが英国のケースでした。フレア政権は、“University for Industry”（産業の

ための大学）というコンセプトを提唱し、知識供給市場の整備を推進しています。たとえば鉱工業や農業が未だ産業の中心でサービス業が思うように発展しない北部イングリランドで、彼らは、地元の人々を再教育することで、知識供給源を創出しようとしています。具体的には、地域のコミュニティーセンターにオンライン学習の設備を整え、マイクロTスと呼ばれる教育レベルが高くない人々でも無理なく履修できる教科を設けて、知識供給源の人材を育てようとしています。この方法は、従来古い産業が集約されていた地域が、新産業を育成する際に、有効ではないかと私は考えています。

また米国でもフォード、クライスラー、GMの競合自動車メーカーが地域政府や大学と共同して、自動車業界に必要なスキルを備えた地域の人材を育成する教育機関、Michigan Virtual Automotive Collegeを設立するなど、知識供給源創出の試みが行われています。

日本には残念ながら未だ確立されていないのですが、そうした知識供給源の創出のためのインフラとして、全国的な職業資格認定制度も必要なのではありませんか？

「おっしゃる通りです。英国にはNVQ（National Vocational Qualifications）という職業資格認定制度がありますが、多くのOECD諸国で同様の国家資格認定制度をすでに確立しています。学習の機会があらゆる人に平等に開かれており、しかも在宅でも学校でもどこでも好きなような形態で学ぶことが仕組みを作ることも重要ですが、その一方で、全国統一の標準を設け、承認されたプロ

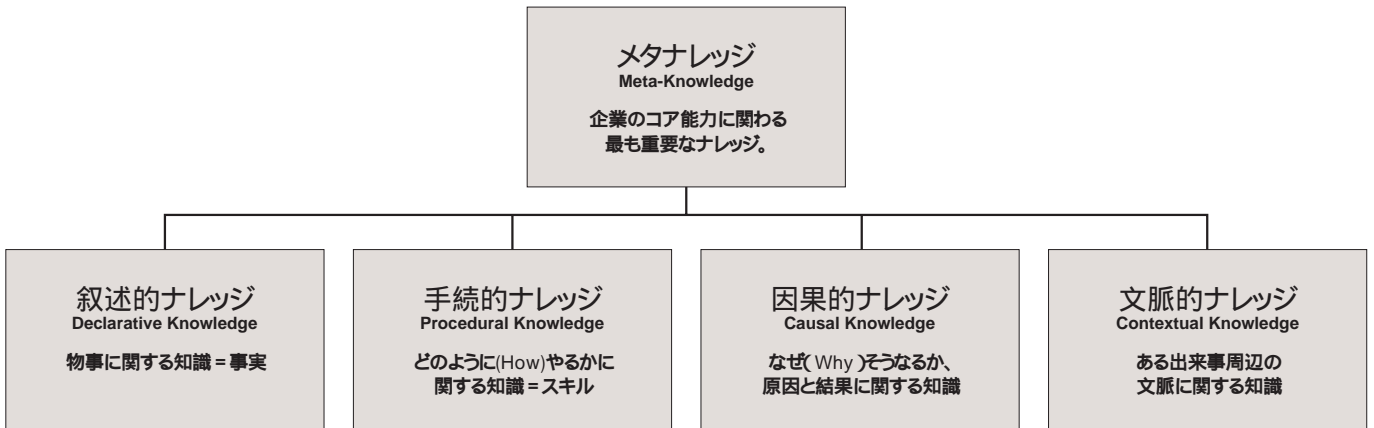
セスを経て資格を取得することで、知識やスキルレベルを証明できる仕組みを作ること、知識供給市場の創出のためには重要なインフラです。日本でそのような仕組みが存在しないなら、誰かがリーダーシップを取って、確立すべきだと思います。また知識供給インフラを整備するためには、政府、教育機関、ビジネス、人材仲介サービス業者などのコラボレーションが求められます。

長期的な競争優位性は メタナレッジから生まれる

ジョーンズさんは、ナレッジ（知識）をどうのような構造で捉えていらっしゃるのでしょうか？

「私はナレッジには、その内在する性質に従って主に4つの種類があると考えています。ひとつは、「これは〜である」といったような叙述的ナレッジですが、これは事実ともいえます。2番目は、物事をいかに行うかに関する手続的知識で、これはスキルともいえることができます。3番目は、ある状況と状況の因果関係に関する因果的知識、なぜそうなったか、あるいはなるのかといった知識です。4番目は文脈的知識と称すべきもので、事実だけを述べるのではなく、その周囲の状況に関する詳細な知識です。たとえばコンサルティングファームなどのプロフェッショナルサービス企業では、顧客にコンサルティングを提供した際に、ケースヒストリーと称する、いかにして顧客にサービスを提供したかに関す

図表2 アラン・パートン=ジョーンズ氏が捉えるナレッジ知識の構造



る詳細な記録を担当コンサルタントが書き記し、それを他のコンサルタントに伝え、文脈的知識を共有しています。

そしてこれら4つの主要なナレッジの上に位置するものが、メタナレッジと呼ばれるナレッジのヒエラルキーの中で最上位にあるナレッジです。これは、組織がそのコア能力を生み出すために知識をいかに組織化するかに関する知識です。特定の製品や顧客に関する知識ではなく、生産全体、顧客サービス全体の基本的構造をなぜ、どのように形作るかということに関する、企業の中核的能力を形成する上で非常に重要なナレッジです。

メタナレッジが、企業の競争力の源泉であるということですか？

「…ええ、そうです。メタナレッジは、企業内部の暗黙知であり、企業に長期的な持続可能な競争優位性をもたらす源泉だといえます。このメタナレッジを競争優位性の源泉として急速な発展を遂げている組織形態が、フランチャイズビジネスです。フランチャイズビジネスの場合、本部が暗黙知であるメタナレッジを所有し、それを外部から保護すること

で競争優位性を保っています。その一方で彼らは、メタナレッジに基づきマニュアルやツールブックを用意し、ディストリビューションチャネルに流通します。これは断片的な手続的ナレッジですが、加盟者はこれに従えば店舗経営に成功することができるため、彼らにとっては充分なレベルのナレッジだといえます。また、たとえ彼らが手続的ナレッジからメタナレッジを推測しようとしても、本部のメタナレッジを完全に自分たち

のものにすることはできません。なぜ、どのようにして、なぜそのようなメタナレッジが得られたのかは、本部内部の中核に位置する人間にしか知ることができないからです。

つまりフランチャイジーは、本部のメタナレッジに依存することで自らの事業を成功に導くことができる依存型コントラクターなのです。一方本部は彼らを外部の事業パートナーとすることで、企業の境界線を越えて、事業を無限に発展させることができます。これは、両者にとって利益となる理想的な関係です。私はこのフランチャイズビジネスにおける、本部と加盟者の関係は、将来の企業像の一形態を予言するものだと考えています。つまり、企業内にすべてを抱え込むのではなく、小さな中核部分だけが企業内に残り、それ以外の大部分は外部とのネットワークにより成立するような関係が、将来の事業体になっていくのではないかと、このように思います。

メタナレッジは、外部から保護しなければならぬとしても、その優位性をブランド価値に転化するなどの方法により外部にコミニケートしなければ、優れた知識サブライヤーを引きつけることはできないのではないのでしょうか？

「…その通りです。重要なのは、ブランドは見えるが、ブランドの背後にあるメタナレッジは、外部からは理解できないということなのです。メタナレッジが簡単にコピーできるビジネスモデルは、急激にコモディティ化してしまい、その価値を失います。その実例を我々はインターネットバブルの崩壊で目の当たりにしました。」