

ナレッジマネジメント：

コネクテッドな世界におけるコンテキストの形成

これまで、そしてこれからも、ナレッジは組織のパフォーマンスを向上させるうえで重要な差別化要因であり続けるでしょう。現在、人と機械の協業によって、ナレッジを創造する機会は人類の歴史の中でかつてないほど大きくなっています。しかし、先進的な技術、新しい働き方、労働力の構成の変化は、伝統的なナレッジマネジメントのあり方を時代遅れのものにしてしています。これらの変化に対応するため、多くの組織では、人材の潜在能力の最大化に向けてナレッジの創造を促進する方法を再定義する必要があります。

現在の推進要因

より効果的なナレッジマネジメントを求めるニーズが高まっており、そのニーズを満たすのにテクノロジーが大部分を占めていることは間違いありません。デジタルでハイパーコネクテッドな時代にあって、組織は莫大なデータ¹を集め、生み出し続けていますが、その潜在能力を十分に活用できていません。Statistaによると、2019年には毎日2930億通以上のメールが送受信されました²。しかし、1300人の企業およびIT部門のエグゼクティブを対象としたグローバル調査によると、企業データの平均55%が未使用のままとなっています³。

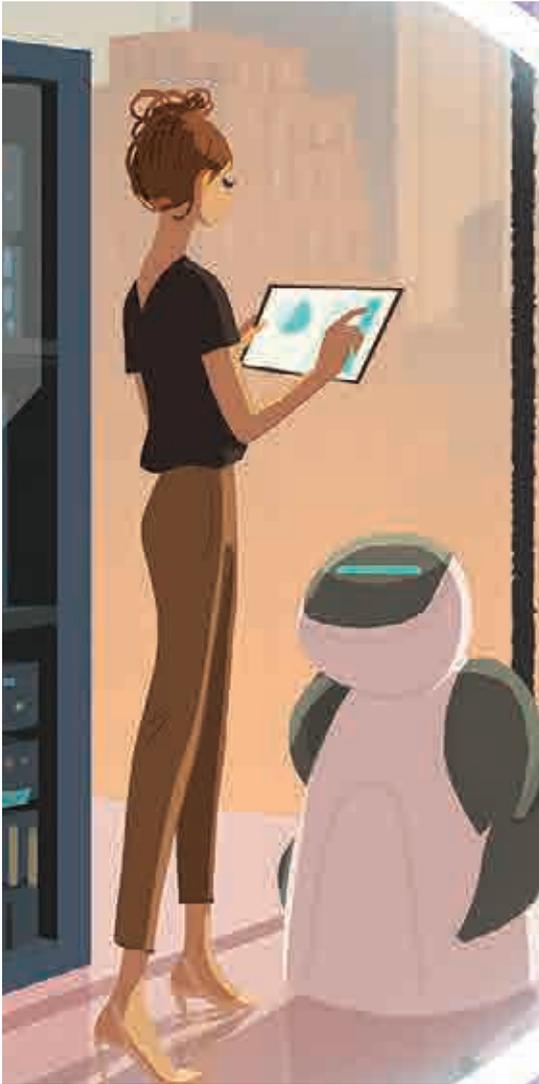
テクノロジーはまた、迅速なナレッジマネジメントをより必要とする新しい働き方を生み出しています。デジタルを使ったコラボレーション・ツールによって、コミュニケーション量が爆発的に増加したことで、ナレッジはもはやアクセスされることを待つデータベースにとどまるのではなく、今日において仕事上の人と人とのつながりを定義しているとも言えるデジタル通信チャンネルをダイナミックに流れるようになりました。その好例として、今日多くの職場で使用され

レディネス・ギャップ

75%の組織が、今後12カ月から18カ月間の成長のために、進化する労働力全体でナレッジを創造し維持することが重要、または非常に重要であると答えています。準備が十分整っていると答えた組織はわずか9%でした。本トレンドは今年度の調査において、その重要性の認知度の高さの割に組織における準備が追い付いていないトレンドの1つとなっています。

ている2つのデジタル・コミュニケーション・ツールであるMicrosoft TeamsとSlackは、(本書の執筆時点では)それぞれ1300万人と1200万人のデイリー・アクティブ・ユーザーに利用されています⁴。

新しい働き方はまた、労働者の流動性を高めています。従来型の労働者であっても、その代替として配置された労働者であっても、重要なナレッジを抱えた状態で、これまで以上にジョブ、プロジェクト、チーム、地域、組織間を異動しています。今年のグローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンド調査では、回答者の52%が、人材の流動性の高まりがナレッジマネジ



メント戦略を積極的に見直すきっかけになっていると述べました。また、35%の回答者が、人材の頻繁な役割の変更が効果的なナレッジマネジメントの実現にとって障壁となっていると答えています

しかし、仕事の進め方が変わったと認識されているにもかかわらず、多くの組織においてナレッジマネジメントに対するアプローチはその変化に追いつけていません。私たちの調査では、回答者のほぼ半数が代替として配置された労働者に対してナレッジ共有ツールやプラットフォームへのアクセスを提供しておらず、また、ナレッジマネジメントを積極的に展開する際に考慮すべき重要な要素として、雇用形態を問わず利用可能な統合的なナレッジマネジメントを実現できていると考えている回答者がわずか16%のみであることが分かりました。ギグ・エコノミーの利用が拡大し続ける世界では、このことが将来のナレッジ創造にとって大きな障壁となる可能性があります。

2020年の展望

今年の調査によると、多くの組織が依然として基本的なナレッジマネジメントに集中、あるいは苦戦し

グローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンドにおけるナレッジマネジメントの歴史

ナレッジマネジメントは、素早く情報をとらえて広める新技術の出現により、過去10年間で飛躍的に進化してきました。グローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンドのレポートにおいても、2014年にはビジネスでの成功には従業員のナレッジ共有が重要であることを示し、2016年には内部のナレッジ共有プログラムの開発について議論し、2018年には、社内コンテンツと、従業員が利用し開発するためのオープンソースコンテンツの両方を管理する新たな学習やナレッジ共有システムの登場を示しました。そして2019年のレポートにおいて、上位のトレンドは「[Learning in the Flow of Life](#) (生活・生涯を通じた学習)」であり、ナレッジ共有や学習が仕事と離れて行われる形から、日々の業務の中にほとんど意識されることなく統合されている形へシフトしていることについて論じました。2020年では、情報をコンテキスト化するだけでなく、問題解決をサポートし、従業員の革新と新しい洞察の発見を支援する形にナレッジマネジメントを高めていくことができる新しいテクノロジーの活用方法について説明します。

ていることが分かりました。今年のグローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンド調査の回答者の半数以上（55%）は、ナレッジマネジメントを、ナレッジの文書化と普及だけのものと定義しています。ナレッジをアクションと結び付けて価値を提供しようとしている回答者は非常に少なく（36%）、ナレッジを創造することが新しい製品、サービス、ソリューションを開発する鍵であると考えているのは半分以下（43%）となっています（図1）。

圧倒的多数の企業が、不足していることを認識しています。回答者の82%が、ナレッジを行動に結び付けるために組織はより良い施策を講じる必要があると述べ、79%が、イノベーションを活性化させ、新製品やサービスをローンチするためのナレッジを創造するのに、より効果的でなければならないと認めています。

ナレッジマネジメントに悩みを抱えている組織にとっての朗報は、テクノロジーがそれを支援するソリューションを提供していることです。自然言語処理や自然言語生成などのAIの新機能により、異なるプラットフォーム間でコンテンツを自動的に整理して組み合わせることができるようになってきました。これら

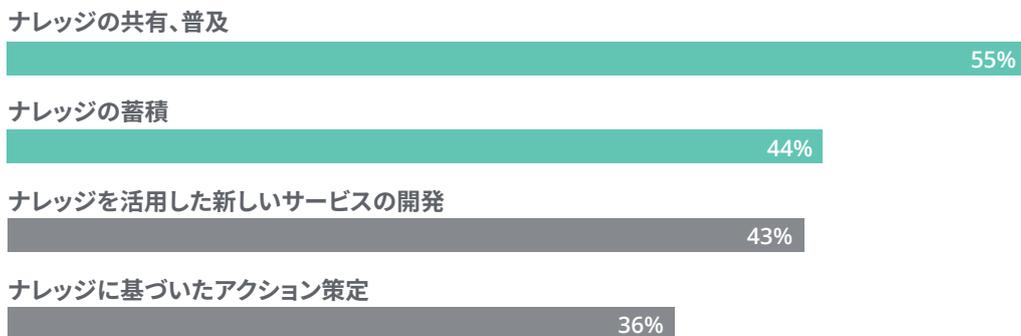
のテクノロジーは、人間の介入なしにコンテキスト・メタデータを自動的に生成したり、組織内の人材やネットワークが作成する知識を実際使用する際の大きな障害を排除することで、情報にタグを付けて整理することもできます。そして、もっとも先進的なアプリケーションでは、AIのテクノロジーが、そのコンテキスト情報を組織のさまざまなチームやシステムに配信し、人々のネットワークを介して情報を流通させることで、リアルタイムでのインサイトの獲得や問題解決に貢献することができるようになってきました。

例えば、MicrosoftのProject CortexはAIを使って大量のコンテンツを分析し、それをさまざまなトピックに整理し、重要な情報を抽出して、人々をトピックやコンテンツと結びつける「ナレッジネットワーク」を作成します⁵。把握していないプロジェクトに関するメールを確認した作業者は、プロジェクト情報、関連する専門家と担当者、関連リソース、およびその他の有用な情報を説明する「トピックカード」にアクセスできます。Cortexはまた、従業員が自分の仕事に関連するトレンドトピックに遅れないように、パーソナライズされた「ナレッジセンター」を作成できる機能を提供しています⁶。

図1

大半の回答者がナレッジマネジメントをナレッジの文書化と普及だけのものと認識している

あなたの組織における「ナレッジマネジメント」とは？（複数回答可）



Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2020.

このようにして、テクノロジーは、集合知を高めることで組織のチームに組み込まれます。これは、私たちが「スーパーチーム」と呼んでいるものを形成する「グループ内のコンピュータ」の一例です⁷。スーパーチームを形成する重要なアプリケーションとして、ナレッジマネジメントは、従業員が情報を探するために時折訪れる社内データベースという従来のイメージからはるかに超えて進化しているのです。今やナレッジマネジメントは、組織のさまざまなチーム、システム、ネットワークをすべてつなぎ合わせることで、組織活動のすべてを向上させ、磨き上げます。それは、適切な情報を適切なタイミングで適切な人に積極的に提供し、人々が重要なスキルや能力を開発できるようにするために必要な専門知識を自動的に配信することで、学びを加速させます。

一例を挙げると、Philipsでは、製品ベースの企業からソリューションベースの企業への変革の一環として、新たなナレッジマネジメントのプラットフォームを立ち上げ、8万人近い従業員、17の市場、30を超える事業にまたがるサイロを破壊し、従業員の時間を節約することを目指しています。このプラットフォームのタグ付けメカニズムは、従業員の記事、調査白書、ヒントやコツ、パブリックコミュニティ、特定の関心やニーズに基づいた専門家などと容易に結びつけることができます。これにより、大幅な時間の節約を可能とします。今では、アカウント・マネージャーやセールス・エンジニアは、週に数時間もかけずに情報を検索しています⁸。

ホンダも2019年に、同じようなアプローチでドライバーの行動を理解し、操作性を向上させる取り組みを始めています。IBM Watsonが開発したWatson Discoveryツールを使用し、同社はドライバーからの苦情パターンを分析することで新たなナレッジを生み出し、エンジニアがより効率的に自動車の品質問題に対処できるようにしました。これはエンプロイー・エクスペリエンスだけでなく、カスタマー・エクスペリエンスの改善をもたらしました⁹。

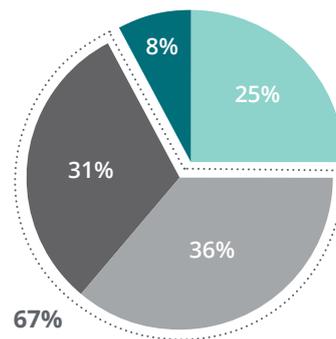
多くの組織は、技術的な課題を解決して、ナレッジマネジメントのための「グループ内のコンピュータ」を構築する機会をつかむ必要があるかもしれません。調査の回答者の36%が、テクノロジーのインフラが十分でないために組織でのナレッジマネジメントが制約されていると答えています。また、回答者の10

図2

回答者の69%がAIを活用したナレッジマネジメントを展開できていない

あなたの組織におけるナレッジマネジメント戦略にAIはどれくらい活用されていますか？

■ とも活用されている ■ ある程度活用されている
■ 最低限の範囲で活用されている ■ 全く活用されていない



Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2020.

人に7人近く(67%)が、まだ限られた範囲を超えて、AIをナレッジマネジメント戦略に組み込んでいないと回答しています(図2)。

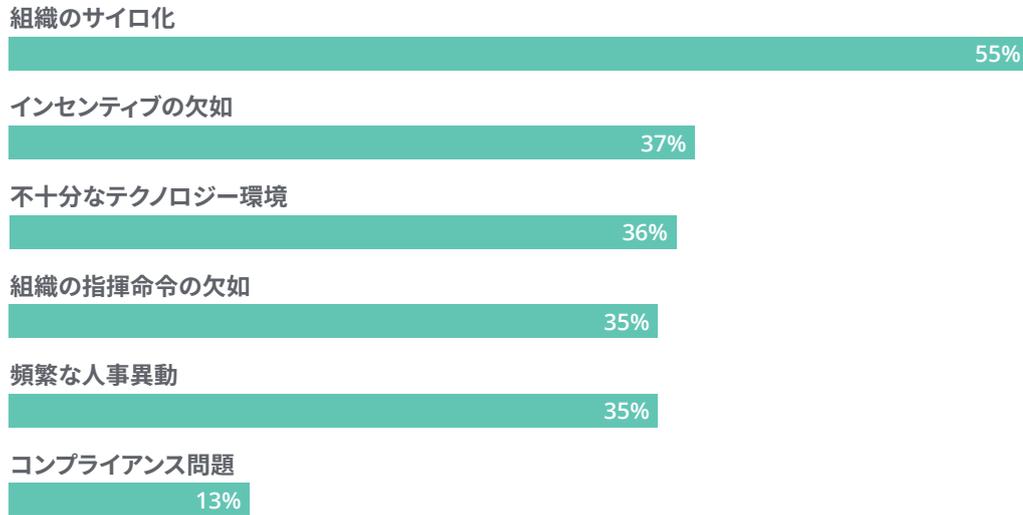
テクノロジーのインフラが不足していることは共通の障壁であると指摘されてきましたが、それは有効なナレッジマネジメントを阻む最大障壁の1つにすぎません。2020年の調査で確認された他の障壁は、技術的なものではなく、人間の方に集中していました(図3)。組織のサイロ化(55%)、インセンティブの欠如(37%)、組織の指揮命令の欠如(35%)などの障壁は、多くの組織がナレッジを共有および創造するために、インフラストラクチャの提供以上のことを行う必要があるという事実を示しています。ナレッジに関わる価値を再定義する必要があるでしょう。

ナレッジが力を持つ世界では、多くの労働者は専門知識を抱え込むことで自分の価値を守ることができると感じています。これに対応するために組織は、ナレッジを共有することが、より適切なことだと認識できるような風土を醸成することができます。例えば、

図3

ナレッジマネジメントの障壁は人間に依存する要素が多い

あなたの組織におけるナレッジマネジメントの障壁となっているものは？(3つまで選択してください)



Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2020.

Sodexoは知識共有の価値を認識する組織風土の構築に取り組みました。同社は、50万人近い従業員に積極的なナレッジ共有コミュニティへの参加を促すデジタルキャンペーンを開始し、コミュニティの重要性を宣伝、利用状況を測定して、積極的なユーザーを認識することによって参加を促しました。ナレッジ共有の考え方を組織にさらに浸透させるため、Sodexoはナレッジコミュニティを他の組織システムに統合し、日々のワークフローを通じて簡単にアクセスできるようにしました。同社の努力は既に実を結びつつあります。SodexoのデジタルおよびイノベーションハブのディレクターであるNeta Meirは、Sodexoは既に「ナレッジの共有、コラボレーション、ナレッジの消費など、新しい行動様式が益々とられるようになってきている。」と述べています。Meirは「(我々従業員が) ナレッジ共有が強力であることを理解したうえで、組織のサイロを破壊し、より協力的に働き、より良いパフォーマンスを発揮するために、正しい方向に進んでいると確信している。」と述べています¹⁰。

効果的なナレッジマネジメント・アプローチは、従業員に対して相互のナレッジや専門性を構築する大きなプラットフォームを提供し、組織に対する従業員の価値を高め、最終的には職場での安心感を高めることができます。情報の統合と人間の目には見えないようなパターン抽出によりイノベーションや成長が生み出されている世界では、雇用の安定と組織的なステータスは、個人の使用のためだけに情報を抱え込むことからではなく、個人と組織の改革への貢献から来ています。組織によっては、組織のネットワーク分析を活用して、トピックや専門家を特定し、それらの相互作用をより深く理解しようとすることで、組織のサイロを破壊するプロセスを加速させています。そうすることで、組織内におけるナレッジのハブを可視化するのに役立つ概念的なナレッジネットワークを生成することができます¹¹。

実例から学ぶ

調査においてナレッジマネジメントのリーダー¹²と目される組織の回答者は、他の回答者とはいくつかの点で異なっており、なかでももっとも顕著なのがナレッジマネジメントの定義です。これらのリーダーは、ナレッジマネジメントを単なる情報収集と情報発信の手段ではないと考えており、代わりに、新しい製品、サービス、またはソリューションを開発するためのナレッジを創造する手段としてとらえています。ナレッジマネジメントの価値を再定義することによって、これらの組織は、他の組織が同様の道をたどるのを妨げてきた文化的障壁を打破することができるのです。

例えば前出のPhilipsは、アカウント・マネージャーやセールス・エンジニアが情報を検索する時間を短縮するために、ナレッジマネジメントを利用しただけではありません。ナレッジマネジメントのエコシステムを活用して、顧客のためのエンジニアリング・ソリューション開発の新たな方法を生み出したのです。このようなシフトは、市場間で新しいサービスやソリューションが共有されないことによって、機会が失われていることをリーダーが認識したことで起こりました。米国では成功しているサービスについて、ヨーロッパのアカウント・マネージャーはそのサービスの存在や成功に気付いていないかもしれないと考えたのです。Philipsの製品に関する知識は同社の社内サイトで入手できたにもかかわらず、同社はその知識をエンジニアリング・プロセスの適切なタイミングに組み込む方法を持っていませんでした。今では、新しいプロジェクトの開始時に、エンジニアがナレッジマネジメントのサイトをチェックするようになっています。このサイトでは、AIを使って、類似している可能性のある他のプロジェクトを即座に検索し、それらのプロジェクトを実行している個人とつながることができます。このようなチームは、努力を繰り返す代わりに、先頭に立って協力し、新しい知識を創造し、最終的にはイノベーションをより早く市場に出すことができるのです¹³。

大手バイオ医薬品会社も同様のアプローチを採用しました。ナレッジマネジメントを活用し、同社の製品が複数の初期段階の試験から得られた教訓を抽出し、それらの教訓を新しいナレッジと組み合わせて、同社のソリューションをより効果的な方法で市場に提供できるようにしました。これは、知る必要がある場合にのみ情報が共有されてきた組織においては、歴史的に大きな挑戦でした。しかし、一歩後退して、価値を創造するためにナレッジをどのように、どこに利用できるかを理解したことで、同社はこうした組織風土の変革を実現することができました¹⁴。

未来を見据えて

急速な技術の進歩により、ナレッジマネジメントは、情報の文書化とウェアハウジングに重点を置いた静的なバックオフィスの活動から、組織がナレッジをこれまで以上に効果的に作成、理解、および活用できるようにする、AIを利用したダイナミックなプラットフォームへと進化しています。このような新しいテクノロジーのアドバンテージを取り入れるには、組織は2つの重要な要素を結実させる必要があります。1つはテクノロジーをサポートする物理的なシステムとインフラストラクチャ、もう1つはプロセス、インセンティブ、人々に利用を促す組織風土です。両方の面で成功している組織は、目に見える成果をもたらすような方法でナレッジを創造、活用するのに有利な立場にあるでしょう。

Acknowledgments

The authors would like to thank **Garth Andrus, Raviv Elyashiv, Kathi Enderes, Franz Gilbert, John Hagel, Julie Hiipakka, Steve Lancaster-Hall, Tiffany McDowell, Sameer Mithal, Craig Muraskin, Ido Namir, and Maggie Woolf** for their contributions to this chapter.

Endnotes

1. Natalie Steers, "Chris Boorman, Informatica: 'A tsunami of data is hitting enterprises'," MYcustomer.com, April 2, 2012.
2. Statista, "Number of sent and received emails per day worldwide from 2017 to 2023 (in billions)," accessed February 14, 2020.
3. Splunk, *The state of dark data: Industry leaders reveal the gap between AI's potential and today's data reality*, 2019.
4. Rosalie Chan, "Slack says that while its user numbers still lag Microsoft's, what really matters is that users love its app a lot," *Business Insider*, October 11, 2019.
5. Seth Patton, "Introducing Project Cortex," Microsoft, April 11, 2020; SyncedReview, "Microsoft Ignite 2019: Project Cortex AI builds enterprise knowledge networks," Medium, November 8, 2019.
6. Ibid.
7. Erica Volini et al., *Superteams: Putting AI in the group-Deloitte Global Human Capital Trends*, Deloitte Insights, 2020.
8. Hans Visschers (global head of knowledge management, Philips), interview with the authors, January 15, 2020.
9. Phil Anderson, "IBM announces new industry-leading NLP features inside Watson Discovery," IBM, December 4, 2019.
10. Conversations with company executives by colleagues of the authors.
11. Eric Gladstone, "Conceptual knowledge networks," interstio, April 27, 2017.
12. We defined "knowledge management leaders" as respondents who said that their organizations were effective or very effective in all four key knowledge management activities: sharing knowledge, preserving knowledge, creating knowledge, and deriving value from knowledge.
13. Visschers, interview.
14. Conversations with company executives by colleagues of the authors.