

地域経営におけるナレッジ・マネジメント ～知識創造自治体の実現に向けて～

講師 北陸先端科学技術大学院大学知識科学研究科助教授 梅本 勝博 氏



◆ 略 歴

1975年 九州大学経済学部卒業

1977年～1985年 一橋大学商学部助手を経て、1997年 米国ジョージ・ワシントン大学文理学部大学院で公共政策論のPh.D.を取得。現在、(国立)北陸先端科学技術大学院大学知識科学研究科・社会システム構築論講座助教授。

専門は公共政策論、ナレッジ・マネジメント、地域福祉政策。

主な研究課題として、ナレッジ・マネジメントの他、政策プロセスの知識科学的研究、「土着の知」の研究、「女性の知」の研究を行っている。

主な著書として、『医療・福祉のナレッジ・マネジメント』2003年1月、日経研出版（共著）。翻訳に『知識創造企業』1996年3月、東洋経済新報社、『ワーキング・ナレッジ：知を活かす経営』2000年11月、生産性出版を執筆。

活動として、組織学会（1996年－）、日本ナレッジ・マネジメント学会（2000－）。

はじめに

ナレッジ・マネジメントという言葉が今までお聞きになったことがある方はどれぐらいいらっしゃるでしょうか。全然聞いたことがない方は手を挙げていただけますか。半数ぐらいですか。

ナレッジ・マネジメントは企業の方で進んでいますので、行政分野の方がお聞きになっていないということは、今の時点ではしかたないと思います。しかし、最近、電子自治体や電子政府とのからみで、特にITを使ったナレッジ・マネジメントは、神奈川県の大和市や藤沢市、あるいは札幌市などの先進自治体ではかなり進んでいます。県レベルでも、私が関係している岐阜県では、ナレッジ・マネジメントを実際に始めています。大きく公表しているわけではありませんが、インターネットで調べると、ホームページなどでナレッジ・マネジメントを導入する計画があるとした県は、福岡、熊本、神奈川などがあります。ですから、行政分野でも徐々に普及してくると思います。

今日は、行政のナレッジ・マネジメントというよりは、公共政策という知識、すなわち政策知の創造を、政策過程の形成・実行・評価とナレッジ・マネジメントに絡めながら話したいと思います。

地域ねこ

具体的な話から入りたいのですが、「地域ねこ」という言葉をご存じの方、手を挙げていただけますか。全然いらっしゃいませんか。「地域ねこ」という言葉は、どちらかというと関東のほうで使われているみたいですね。要するに、家猫でも野良猫でもない、ボランティアが世話をする地域に住みついた猫です。最初に始まったのは横浜市らしいですが、野良猫が増えないように不妊・去勢手術を施し、地域で世話をしながら面倒をみていこうというものです。

もともとは民間から始まったのですが、東京都の保健所などが施策的にかかわり、例えば手術の資金を行政が補助するとか、モデル地区を

作るとか、あるいはガイドラインを策定するというかたちで、地域の政策として実際に動きはじめています。

これが、今日の「知識創造自治体」の話とどうつながるかという、「地域ねこ」というコンセプトを作ることによって問題が一挙にわかるのです。今までみんながかわいそうだと思って面倒をみていた野良猫に、「地域ねこ」という名前を付けることによって問題が凝縮されて、地域で面倒をみていけばいい、ということがはっきりわかったわけです。そういう中核となるコンセプトができて、保健所や町内会などの住民組織やNPO（例えば「ねこだすけ」）などが一緒になって、地域の野良猫の問題をどうやって解決していこうかということで、一つの政策が作られた。その核になるのが「地域ねこ」という名前、コンセプトです。そういう概念を作ることが政策形成の基本だ、という事例です。

政策パラダイムの転換

基本的なものの考え方・とらえ方をパラダイムといいます。政策というものをどのように考えるかということが、最近大きく変わってきているように思います。「官の公共から真の公共へ」というのは最近よく言われることですが、皆さんのような自治体職員が政策を作って、行政だけが公共を担っているのだという考え方から、本当の公共は行政だけではなくて民間も含めて地域全体で担うのだ、という考え方に変ってきています。住民一人ひとりに公共心を持ってもらうことは大きな課題です。日本でも、そういう真の公共の芽が出始めていると思います。

また、「政府の行為から公共の知識へ」とい

うのは学問的な側面です。政策は、教科書的には「政府の行為」と定義されます。今までは、その行為という側面だけを見てきたのですが、政策は行為の指針（ガイドライン）という意味で「知識」なのだ、という考え方を私が中心となって主張しています。知識科学的な見方で公共政策を見ていこうということです。その知識科学とは何か？ 端的に言えば、「知とは何か？」あるいは「知はいかにして創られるか？」という疑問を探究する学問と定義できるかと思います。政策についての考え方の変化に、このような2つの大きな流れがあります。

知とは何か

私は、知識と知を分けています。知は、データ、情報、知識、知恵を含む総称です。知をソフィアと呼びますが、哲学のフィロソフィー（すなわち知を愛する）という言葉に含まれている語根です。知（ソフィア）は、生命体の生き続ける営みの中から創発してきた能力（power）です。創発してきたというのは、自然に出てきて意図的に創られたものではない、という意味です。そして、知は能力が発揮される過程（process）でもあり、その過程の成果物（product）でもあります。この最後のものが、データ、情報、知識、知恵であり、我々が知識というとき思い浮かべる教科書やマニュアルなどに代表される知です。

知の4つの相

知には4つの相があります。相というのは見え方です。人によって同じものがデータに見えたり、情報に見えたり、知識に見えたり、知恵に見えたりするわけです。データとは、人間が

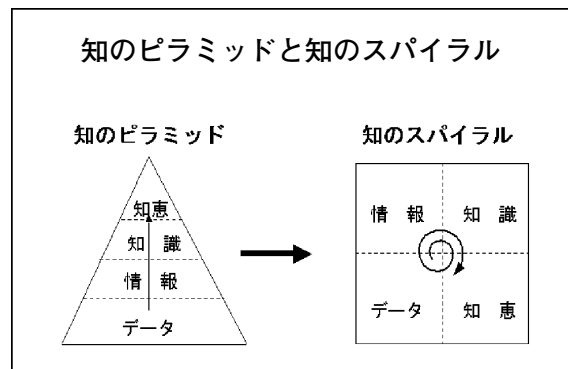
創り出した文字・数字の羅列で文脈がありません。例えば予算の数字は、部外者にとっては何のことか少しもわからない数字の羅列です。そのデータから抽出された断片的な意味が情報です。これも文脈はなく、特定の状況にあてはまるものではありません。そして、知識とは、行為につながる価値ある情報体系です。体系というのは、情報と情報を組み合わせてより大きな意味をもつということです。また、知識は行為とつながっていて、文脈があります。知恵とは、実際にこのような知識が実行され、有効だとわかって、時間の試練に耐えた知識です。時間の試練に耐えたということは、特にお年寄りの知恵といわれるように、長い時間を生き延びてきた、という意味を込めています。これも文脈があります。知には、これら4つの見え方があります。

見え方が違うというのはこういうことです。例えば、工学の教科書が英語で書かれているとしましょう。そうすると、アルファベットぐらいは何となくわかる小学生は、それがアルファベットで書かれているらしいというのはわかりますが、ちんぷんかんぷんで何のことか全然わからない。そういうものは記号の羅列でデータにしすぎないわけです。しかし、高校生や大学生で、辞書を引ながら一つひとつの文章から意味が取れるぐらいの者にとっては、これは情報です。それでも、一つの文章が全体の中でどういった意味を持つかということは全然わかりません。そして、実際にそれを使って教えている先生にとっては、それは体系的な知識です。自分の頭で全部理解しています。そして、実際にそれを実践して、使いこなしている現場のエンジニアは、教科書の知識を自分の身につけて、

なおかつ実践し、体でわかっています。そういった段階に行き着けば、それは知恵だと考えることができます。

その4つの相は、普通ピラミッドで、データが一番下、次に情報、次に知識、一番上に知恵がくると図示されることが多く、それを私は知のピラミッドとよんでいます。その知のピラミッドは、データから情報、情報から知識、知識から知恵と、上への一方向の変化しか基本的に示されません。それではおかしいということで、私はこれらを4つのセルに分け、知はデータ、情報、知識、知恵へ変化し、それをスパイラル(らせん状)にくり返すことによって知は発展していく、と考えるのです(図1参照)。

図1



形式知と暗黙知

先ほどは、知の相、すなわち我々にとっての知の見え方でしたが、知そのものが言語で表現されているか否かで分けると、2種類の知があります。形式知と暗黙知です。形式知とは、言語や数字で表現されたもので、典型的にはマニュアルや教科書です。我々の目に見える形で存在する体系的なものです。それに対して暗黙知があります。これは言語で表現されていません。典型的なものは、言葉になっていない個人の思いや熟練技能です。

熟練職人が持っている暗黙知は、体化された身体知です。スポーツ選手の例を挙げると、形式知を重視しているのは阪神元監督の野村です。野村は、基本的に言葉で表現することに非常にこだわって、阪神の監督を引き受けたときもキャンプで選手にノートを取らせました。そして、彼自身も「野村の教則本」というマニュアル的なものを作って、それを読ませたそうです。また、例えばボールを打つときに、体重移動はこうしてあашてと、マニュアルのような表現で選手に伝えることができる能力を持っています。つまり、彼は自分の持っている野球の知を形式知として表現でき、それを伝えようと努力したのです。

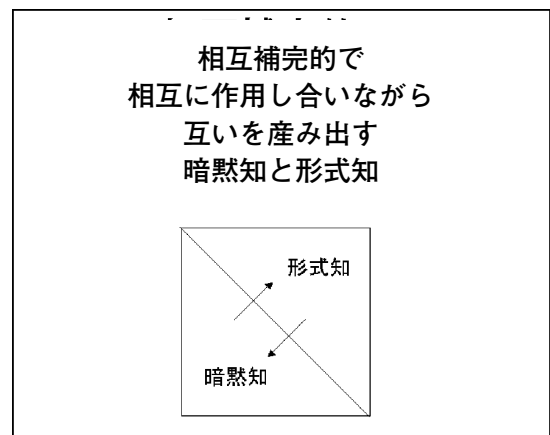
それに対して、暗黙知に傾いているのは前巨人監督の長嶋です。長嶋は、長嶋節といわれる特有の言葉遣い、独特の英語が入った表現をします。そして、彼の言葉には非常に擬音が多く、ガーンと行けとか、球がきたら打つんだとか、我々にとってほとんど意味のないことを言います。松井のようにレベルの高い選手にとっては、そういう直感的な表現でもわかるのかもしれませんが、レベルの低い選手には、野村のようなマニュアル的な形式知でないと、なかなかかわってもらえないのです。

形式知にならなければ、知を人と共有することは難しいのです。これがナレッジ・マネジメントの一つの目的である「知識の共有」にとって、暗黙知を形式知に表出化する、すなわち言語化することが非常に重要だということにつながります。

人が「思い」を持っていて、まだそれが言葉になっていない場合には、私はそれを暗黙知に分類しています。暗黙知と形式知は、実際には

相互補完的なのです。人間の持っている知のほとんどが暗黙知だと考えられています。これはよく「氷山の一角」と表現されて、水面から出ている形式知はほんの一角にすぎない、その下には膨大な暗黙知を持っているのだ、と表現されることが多いのです。そういう相互補完的な2つの知のタイプがあって、相互に作用しあいながら、互いを生み出すのです（図2参照）。

図2



暗黙知から形式知が創られるということは、例えば野村が自分の経験から生み出した打撃の術、その技能を言葉にしていくということです。反対に、形式知から暗黙知が創られるということは、マニュアルを何回もやってみて、自分の頭と体で体得してしまえば、マニュアルに書かれていた形式知の言葉は全然意識に上らずに、自動的にできるようになります。このように暗黙知から形式知が創られ、形式知から暗黙知が創られるという双方向の関係があるのです。

知はいかに創られるか

その知がいかに創られるかということですが、さきほど知にはデータ、情報、知識、知恵の4つの相があると言いました。そして、知のピラミッドでそれらが階層をなしているのがよく使

われる図ですが、それだと発展性は上の方だけで、逆がありません。そこで私は、これを4つに分け、データが情報に、情報が知識に、知識が知恵になって、また知恵がデータになるというように、スパイラル（らせん状）に知は創られるのではないかと考えました（図1参照）。

一番難しいところは、知恵からデータにどうやって変わるのか、あるいは知恵をどうやってデータにするかというところです。「お年寄りが亡くなると図書館が一つなくなるようなものだ」というように、お年寄りの知恵というものは属人的・暗黙的な知ですから、科学的に分析されることはありませんでした。ただそれでうまくいっていたから、ずっとそれをやってきたのだということです。

別の事例を挙げれば、熟練職人の知をどうやって伝承していくのかということも、今きわめて大きな問題になっています。例えば、お酒を造る杜氏、あるいは電器工場などのベテラン職人の知をどうやって若い人に伝えていくか、世代間で継承していくかという問題があり、各企業で取り組んでいますし、経済産業省などでも熟練の知をデジタル化するプロジェクトが動いています。デジタル化するということは、数値に落とし込んでいくということで、まさしくデータ化することです。

これに関連して、私は「土着の知」というコンセプトを使っています。熟練職人の知などを含んだ広い意味で、一般の人たちが持っていて、科学的に分析されていないけれども有効だとわかっている知恵みたいなものを「土着の知」といいます。例えば、シャーマンと呼ばれる呪術師、アイヌのような先住民族、あるいは発展途上国の、例えばアマゾンの密林に住んでいる原

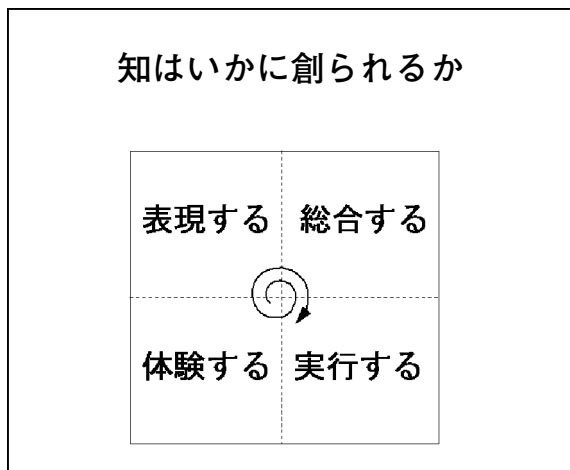
住民が持っている動物や植物についての知識は膨大です。特に薬用植物は、熱帯雨林ではものすごく種類が豊富です。シャーマンと呼ばれる呪術師は、お祈りや薬用植物を使って病気を治療する人のことですが、そういう人たちがどんどん亡くなっています。今まで何千年にわたって試行錯誤のうえに経験的に身につけてきた知恵が失われているのです。

それを継承していくために、大手の多国籍企業の製薬メーカーなどが、民族植物学者を送りこんでいます。植物の分類は、民族ごと、あるいは種族ごと、原住民の村ごとに全部違うのかもしれないので、そういう民族植物学者を送り込んでシャーマンに弟子入りさせ、どういう植物がどういう病気に効くのかを調べさせるわけです。そして、その植物に含まれている成分を調べれば、この成分が薬として効くのだとわかり、新薬の研究開発がものすごく短くて済みます。有効なことは実際に何千年にわたって証明されているわけです。副作用があるかないかということまでは調べられるでしょう。このように薬用植物を科学的に分析しようという動きがあるわけです。これが知恵からデータへという動きの一例です。

別な表現をすると、「体験する」「表現する」「総合する」「実行する」という一連の流れで知は創られます。我々が何かを体験し、そこに思いが生まれます。その思いを表現して、コンセプトが生まれます。それをほかのコンセプト、あるいは考え方・アイデアと結び、総合して、それを実行するというかたちで進むわけです。実行するときに、状況が変われば何らかの矛盾が起こります。その矛盾を体験したら、もう一度体験に入っていくって、なぜうまくいかないの

か、どこが問題なのかというかたちで、また思いが生まれ、その思いを表現するというかたちで、スパイラル（らせんの）に知は創られていくのです（図3参照）。

図3



これだけ理解して帰っていただければ、今日の講演の目的のほとんどは達したようなものですが、知はいかに創られるかということを知りやすくキャッチフレーズ的に表現すれば、「思いを言葉に、言葉を形に、そして形をノウハウに」ということです。思いとは体験することで、それを言葉にする、これはコンセプトを作るということです。その言葉を形にすることは、実際に目に見える形（たとえば条例）にまとめることです。そして、そのまとめた形を実際に実行してみて、能力としてノウハウを身につけます。

「思い（体験する）、言葉（表現する）、形（総合する）、ノウハウ（実行する）」の4つを覚えやすくするために、このように表現しているわけです。体験から思いが生まれ、その思いを言葉に表現し、形に総合する、そして形を実践する過程でノウハウを身につけるということです。ノウハウを実行する中で、状況が違ふな

どにより矛盾を体験するとまた思いが生まれて、それが次のサイクルに入っていく、このようなスパイラルで動いていきます。

「思い」とは何か

「思い」というのはよく使われる日本語ですが、大和言葉（もともとの日本語）では「おもひ」と書く古い言葉です。思い出すとか、思い起こすとか、思い込みとか、思い入れというように、国語大辞典などで調べると数ページにわたって出てくるような非常に基本的な言葉です。大野普さんの『日本語練習帳』（岩波新書）では、「心の中にあり続ける一つのイメージ」と定義しています。私はそれを「体験に基づく、言葉に表されていない過去の記憶、現在の関心、未来への夢」と定義しました。

ZiZi-BaBa体験

愛知県のとよはし生活リハビリクラブでは、ZiZi-BaBa（おじいさんの「じじ」とおばあさんの「ばば」）の体験をさせてくれるそうです。例えば、「ひじ」や「ひざ」が自由に動かないようにするものを身につけたり、あるいはおもりをつけたり、白内障でぼやっとしか見えないように黄色いゴーグルをつけるとかして不自由体験をします。これは一番軽いコースで、もっと重いコースになると、チューブで栄養を摂る経管栄養や、きざみ食やミキサー食の特別食でお年寄りはこのものを食べないと飲み下せないという体験をします。それから、実際におむつをつけて「おしっこ」や「うんち」を出してもらい、どのように感じるかを体験するコースまであります。時間にすると、3時間、6時間、1泊2日、2泊3日のコースがあります。

ここで重視しているのは、体験を言語で表現することです。どう思ったか、思いを言葉にしてくださいと言っています。実際にこのZiZi-BaBa体験をした当時の厚生省の役人が、お年寄りはこのように感じているのか、こういう世界に住んでいるのかと我が身にしみて感じて、この体験を政策に生かさなければいけないと言ったそうです。これは一つの疑似体験ですが、本物の体験にしろ、疑似体験にしろ、体験が知の創造の根源なのです。

政策知を創造するプロセス

体験によって「思い」が生まれ、その「思い」を「政策コンセプト」（先ほどの地域ねこなど）に表現して、既存の施策や予算措置などと総合し、「政策」という形にします。「政策」の一番わかりやすい形は条例です。その総合化された「政策」を実行する過程でノウハウを身につけます。行政というのは政策を実行するのが主な仕事ですが、その過程でどのように問題を解決していくかというノウハウを、対人関係なども含めて身につけるといことです。

しかし、政策や条例は大きく現状をとらえており、現実の細かいところまで指示しているわけではありません。細かい政策の内実は現場で作られるのです。例えば、ソーシャルワーカーの人たちが地域の福祉政策を実施する場合に、現場の細かいことはそのつど指示されているわけではないので、自分で判断し、こういう場合にはこのように処理しようと決めて実行するのです。これを英語でストリート・レベル・ポリシー・メイキング（street-level policy-making）といいます。道を歩き回る現場の人たちが政策（の中身）を作るということです。

政策の大枠は、政治家、議会、行政のトップや首長たちが作ることはまちがいないのですが、その中身は実際には現場の人たちが作るのだということです。その過程で現場の人たちにノウハウが身につきます。しかし、政策を取り巻く環境が変わると、政策と環境の間に矛盾が生まれ、政策がうまく働かなくなります。これまでのノウハウでは対処できない矛盾を体験して、次のサイクルに進みます。

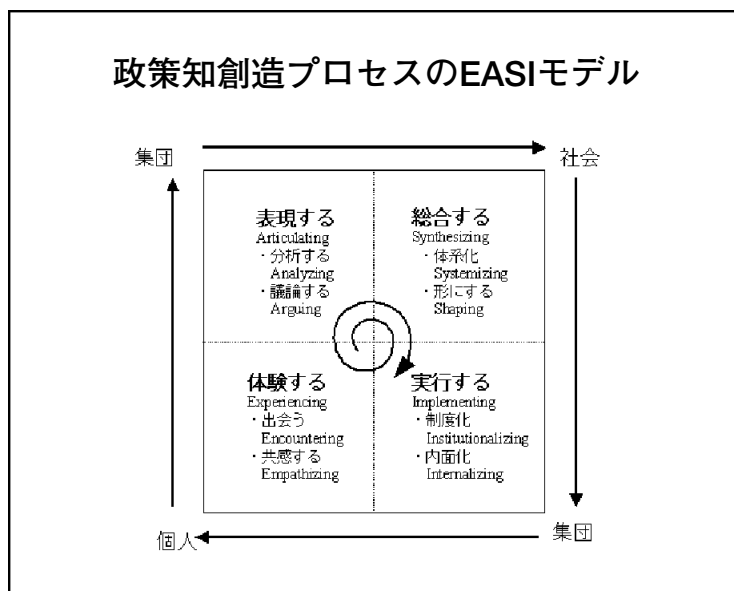
先ほどの地域ねこで、これをもう一度復習してみます。「思い」は、かわいそうとか何とかしたいとか、あるいは自分たちがえさをやったり、掃除したりという体験をしたときに感じるものが何かあるはずです。それを言葉にし、「地域ねこ」というコンセプトを作ります。要するに、地域で世話をすればいいのではないかとということです。政策でも民間企業の新製品や新商品のコンセプトでも同じですが、それをずばりと言い切るような言葉、中核となるコンセプトを作ることが一番重要です。それをここでは「地域ねこ」といい、そういう考え方があるのか、ということが初めてここでわかるわけです。そうすると、今まで問題にしていたことが、こういう考え方で何かできるのではないかと、というかたちで動きははじめます。

それが「地域ねこ政策」という形になりますが、既に民間でボランティア活動の仕組みとして不妊手術があり、行政がそれに対して補助金を出す。また、不妊手術がすんだネコにはピアスを付けて区別するというアイデア。あるいはモデル地区を指定して、そこで実際に地域ねこを実践してノウハウを身につけていく。そこから活動ガイドラインというマニュアルのようなものを作っていく。次に、活動ノウハウを体得

し、実践して、ほかのところにそのガイドラインを渡して、ノウハウを移していきます。そして、それを実践してもらって、その地域でノウ

ハウを体得してもらう。このように、思いを言葉に、言葉を形に、形をノウハウに、という流れで進むわけです（図4参照）。

図4



政策知創造のプロセス

抽象的になりますが、政策知創造のプロセスをもう一度説明します。ある社会問題を体験し、あるいは人、本、論文、記事と出会って、思いが生まれる。つまり間接的な体験でもいいのです。直接的な体験が望ましいわけですが、生々しく書かれた本や新聞記事などを見て、何かそこに思いが生まれることもあります。次に、一人ひとりが思いをコンセプト（簡潔な言葉や文章）に表現する。先ほどの「地域ねこ」は一つの言葉ですが、それを短い文章で言ってもコンセプトと言えます。

そして、そのコンセプトと既存の施策や政策ツール（例えば補助金）を総合する。すでに、例えばある施策や政策ツールが何か似たような状況に使われているとすれば、それを借用すればよい、またはアイデアを借りてもいいのです。あるいは予算をつける。そのように総合する。

つまり、価値ある情報体系としての政策知を創造するということです。そして、次にその知識としての政策を実行し、その過程でノウハウを実践知として体得する。こうして長い時間をかけて知恵が作られる。その一方で、古いノウハウでは対応できない新しい出来事を体験して、そこでまた「思い」が生まれ、次のサイクルに進むわけです。

これを、4つの頭文字を取ってE A S Iモデルと名付けました。図の外側に、「個人→集団→社会→集団→個人」というように書いていますが、まず体験するのは基本的には個人レベルです。共同体験みたいなものもありますが、その中でもやはり個人が体験のベースです。次に、政策は基本的には社会の中の集団レベル（とそれらの相互作用）で作られます。集団の中で話し合いながら、自分の体験から生まれた思いを表現します。そこからコンセプトが生まれ、そ

のコンセプトと既存のコンセプトや施策、政策ツール、予算措置などと総合して政策を作り、次にそれを実行するわけです。

政策の2つの顔

政策は、行為としての政策、あるいは知識としての政策という2つの顔を持っています。これは一つのものの両面で、知行合一という言葉があるように、別々のものではありません。

知識創造自治体

知識創造自治体とは、21世紀の地域社会における地域ガバナンス（共治）モデルです。知を創り続けることによって持続的発展を目指す地縁・知縁共同体です。「持続的発展」というのは、環境でよくいわれるサステナビリティ（sustainability）という意味も含んでいます。「地縁・知縁共同体」とは、地域に根ざした共同体というだけではなく、知のネットワークとしての共同体も意味しています。ここでの自治体は、役所・役場、県庁などの行政の組織を意味しているのではなく、本来的な地域の共同体という意味です。行政組織としての地方政府はリーダーシップをとることが多いのですが、活動主体の一つであり、あとはNPOや住民一人ひとり、住民組織、企業、大学などの教育機関が「政策知を協力・競争しながら創造・実践する」のです。協力はわかりやすいですが、競争というのは、例えば、行政が作る政策とNPOが作る政策のどちらがいいか、競争してもいいのです。競争してなるべくいいものを作ろうということです。知識である政策案を競う知識市場でも競争がないとだめだ、という意味も含んでいます。

そういう政策知を創造して実践することによって、問題を発見・解決しながら、地域のビジョンを実現していこうということです。自分の町や市や村が、5年後、10年後にどういう状態でありたいかという将来ビジョンを作って、それを実現していこうという意味です。

自分たちはこういう町や村や市を、自治体を作りたいのだということを前向きにとらえて、それを実現するという発想が大事です。実際には、今ある問題を解決しなければいけないのですが、その問題解決は自分の将来ビジョンを実現する過程での問題だととらえることが重要です。

理念型とは、理想的な形でなかなか存在しないものですので、実際にすべての政策分野でこれを実現しているところはありません。しかし、萌芽的に、例えば福祉・環境などの分野で、行政、NPO、住民、企業が政策を協創して、新しいことをやっている自治体が増えてきています。

地域のナレッジ・マネジメント

では、方法論として何があるか、ここで初めてナレッジ・マネジメントが出てきます。今までナレッジ・マネジメントは、企業経営の分野でしか行われてきませんでした。これを地域の経営にあてはめて考えてみようというのが私の考えで、それを地域のナレッジ・マネジメントと呼んでいます。これが、知識創造自治体を実現するための方法論で、その核心のモデルがEASIモデルです。また、これは「知の共創」による地域共治であり、住民や組織はさまざまな手法で参画します。単なる「参加」ではなくて、政策立案・形成のところから入っていくから「参画」なのです。

もう一度ナレッジ・マネジメントの説明をします。先ほど、知識管理、知識経営と言いました。本当は知識経営という言葉で覚えてほしいのですが、知識管理でもまちがいはありません。しかし、管理するということは対象がなければできませんので、それは当然ながら既存の知識になるわけですが、これだと発展性があまりありません。効率は上がるかもしれませんが、新しいことをしようということにはなりませんので、それだけではだめです。現在、特にIT（情報技術）を駆使したナレッジ・マネジメントが、企業の間で非常に広まってきていますが、それは今のところは知識管理のレベルにとどまっています。それは第1段階であり、次の段階に進まなければいけません。次の段階が知識経営です。知識経営、新しい知識を作り続けることによる経営、すなわち知識創造の経営がナレッジ・マネジメントの本質だ、と我々は主張しています。

ナレッジ・マネジメントは、90年代後半から世界的に広まりました。90年代の初頭からすでに言葉自体は出てきています。この言葉はアメリカから来たのですが、もともとのアイデアは日本にありました。私は「知識創造自治体」という名前を付けましたが、これはアナロジーで、もともになる「知識創造企業」という言葉があります。

私の先生である一橋大学の野中郁次郎教授が、91年に「ハーバード・ビジネス・レビュー」という世界的権威のある経営学の雑誌に、「The Knowledge-Creating Company」という論文を書かれました。その論文のものは『知識創造の経営』という本で、1990年に日本経済新聞社から出されています。それを論文として、英語で

世界に発信されたのが1991年です。95年に同じタイトルの『The Knowledge-Creating Company』という本を英語で出されますが、このプロジェクトに私が参加しました。翌96年に私が1人で訳して、東洋経済新報社から出したのが『知識創造企業』というタイトルの日本語版で、内容も少し修正しているところがあります。

ですから、ナレッジ・マネジメント運動の源泉の一つは日本にあったのです。日本の野中先生が「知識創造企業」というコンセプトを作られて、知識を創造する経営が重要なのだ、と主張されたのです。

ピーター・ドラッカーという経営学の大御所がいます。90歳を超えて、いまだに本を出しており、日本でもすべてベストセラーになっていますが、その人が「知識社会」ということを言っています。唯一意味のある資源、企業にとっては経営資源であり、社会にとっては地域資源あるいは社会資源は、特に人なのですが、彼は知識という資源が一番重要な時代が来る、あるいは社会になっていくということで、「知識社会（ザ・ナレッジ・ソサエティ）」というコンセプトを出すわけです。これが90年代に広がりました。

今は情報社会で、情報はいくらでもあるわけですが、ありすぎて、我々がそれに溺れているような状態です。では、情報社会になって、我々に何のメリットがあったかという、何かあったかもしれませんが、情報に溺れてアップアップしているような状態ではだめだ、情報というレベルではだめで、それを体系化して実際に行為に結びつく価値あるもの、すなわち知識にしなければだめだということで、「知識社会」

というものの考え方が出て来たのです。情報化社会、あるいは情報社会を超えて、知識社会を実現させなければいけないという意味も込めているわけですが、実際には21世紀に入って、すでにナレッジ・ソサエティ（知識社会）になりつつあります。

企業では特に知的財産権ということですし、自治体でも『知的財産経営』という本が出ていましたが、地域にある知、つまりデータ、情報、知識、知恵、すべてを使って、地域経営をやっていこうというのが私の考えで、知（知識）というものが重要であり、それが地域経営のための資源だということです。これは、人であったり、教育機関であったり、あるいは我々普通の住民が持っている経験や知恵であったりするわけです。そういったものを活用していこうという考え方が出て来ています。

ですから、ナレッジ・マネジメントとは、日本で始まったものがアメリカに行き、アメリカのコンサルタントがナレッジ・マネジメントという考えを作って、手法やITを使ってどうやればいいかを考え出し、逆に日本に輸入されて広まっているのです。しかし、もともとのアイデアは日本にあったのです。

地域のナレッジ・マネジメントの目的は、4つあります。まず、「新しい地域能力の持続的開発」、地域の能力を絶えず開発し続けなくてはなりません。地域能力を開発することによって次に何をを目指すのかというと、「イノベーションの連続的創出」です。イノベーションとは新しいことで、新しい行政の組織のあり方、あるいは法律的な政策として全く新しい条例を作れば、それもイノベーションです。社会の仕組みを変えてしまえば、それも一つのイノベーシ

ョンになります。そういったものを作っていくことによって地域を発展させようということです。「地域の持続的発展」を目指すのです。最終的には、自治体ですから「高い住民満足度」を目指します。これは、企業レベルで顧客満足度といわれるものを、行政あるいは地域経営にあてはめた考え方です。ここに住んでよかった、という高い満足度を目指そうということです。

地域KMのステップ

地域ナレッジ・マネジメント（地域KM）のステップとして、まず何をやるかということ、最初は「首長が、地域の将来像と地域経営の理念をビジョンというかたちで表明し、自らの熱い思い、高い志、絶対にやり遂げるという強い意志（コミットメント）を地域全体に浸透させる」ことが必要です。今、マスコミで報道される元気のある自治体は、首長がそういったビジョンやリーダーシップを持っているところです。やはり首長がこういう役割を担うべきではないでしょうか。将来ビジョンはボトムアップ的に住民から作ってもいいとは思いますが、それにはいろいろな問題があります。トップダウンでやることにも問題がありますが、今、実際に動いているところを見ると、首長がこういうものを作った方がうまくいくのではないかと思います。



ボトムアップでいっても、上の方の理解がないと立ち往生してしまうことがあります。

次に、知がどこにあるのか、その所在を確認します。これはナレッジ・マップ（知識地図）といわれています。例えば、地域で特殊な技能や知識を持つ、あるいはあることについて非常に詳しい人をリストアップし、学校に来て話してもらったり、あるいは審議会に参加してもらったりします。実際すでに行われていますが、そういったものを知識ベースというかたちで構築して、活用します。

知識の創造と活用を促進するために、実際に「創造・提供した人に名誉を与える称号や、感謝を表明する表彰などの制度を創る」ことも考えられます。特に企業の中では、どうやって知識を提供させるかという問題があります。実際問題として、何かデータベースを作って、そこに新しいアイデア、あるいは持っているノウハウを言葉にして送ってくださいと言っても、なかなか送ってくれません。通常業務、ルーティンワークに忙しく時間がないということですが、今、企業は情報を提供すると点数を与えるナレッジ・ポイント制、あるいはナレッジ・マイレージ制によってインセンティブを与えています。ある程度たまれば金券（全国共通デパート商品券）を与えるというやり方もあります。

私は実際に石川県の中規模の企業で、ナレッジ・ポイント制の仕組みを作りました。ITを使って情報を送り、例えば会計課なら会計課全員で共有しなければいけない情報・知識や、全社的に共有しなければいけない情報・知識を、上に上げていくわけです。そのたびにポイントを付けていって、本当に重要な情報・知識を提供した人には高い点数を与えます。段階ごとに、

課長なり部長なりが上に持ち上げる判断をし、いい情報・知識だと判断したときにはそれにポイントがつくというかたちで、何百点かたまったら、2万円、3万円の金券を与えるという仕組みです。

しかし、最近はそういう実利的なインセンティブだけではだめだということもいわれています。もともと、自分の知っていることを聞かれて、教えてあげて「ありがとう」と言われて、うれしくない人はいません。自分の知っていることをだれかに伝えたいという思いはどこかにあるわけですから、それを活用する。それが、先ほどの「名誉」と「感謝」という言葉で表現されています。

例えば、NTT東日本の法人営業部は、情報通信システムを相手のビジネスに合わせて机上で作って、ものを集めて納品するかたちのソリューション・サービスを提供しています。相手のビジネスの問題を解決する策としてのソリューションを売ります。NTT東日本は電話会社で、ものを作っているわけではありませんから、ほかの会社から買ってきて組み合わせて相手の会社に納品するというかたちで商売をしているわけですが、このソリューションはまさしく知識なのです。つまり、知識を売っているのです。

例えば、ソリューションは入札をかけますから、プレゼンテーションをします。顧客である大企業の偉い人向けに、「こういうやり方があります」「あなた方のビジネスについてはこういう情報通信システムがいいですよ」という形でプロポーザル（提案）しますが、その提案書の書き方やプレゼンテーション資料の作成などについてのノウハウがたくさんあります。いい

ものはインパクトがあるわけですから、ほかの人がまねをしたら、別の商談にも使えるのではないかということで、新しいプレゼンテーション資料の作り方などのノウハウが込められているものをデータベース（知識ベース）に蓄積して、自由に見られるようにします。玉石混交ではなく、いいものだけを集め、自分の今の抱えている仕事に使うのです。しかし、それだけ見ても、なぜそういう風に作ったのかという背景的な情報はわからないことが多いので、書いた人に電話やメールで質問します。そうすることによって、ノウハウを移転・共有しているのです。

データベースへのアクセス数は、コンピュータで自動的にカウントできるので、それで提供された知識にランキングをつけます。もう1つは、それを使って実際に商談に成功した場合に、ただクリックするだけで感謝メールを送ることができ、それもカウントされます。このようにして、アクセスのカウントと感謝のカウントを数えて、一番いい知識を提供しましたということで、年に2回、トップを表彰しています。この仕組みのキーワードが「感謝」と「名誉」なのです。

次に「土着の知」です。地域では古くから持っているいろいろな知、特にお年寄りの持っている知恵があります。地域に根ざしているので土着の知といいますが、どうやって伝えていくかということが重要で、その仕組みを作らなければいけません。

これからは経済の高度成長はありえないでしょうが、地域の発展に関連して内発的発展という言葉があります。これは、自分たちの持っている資源で地域を発展させていこう、という考

え方です。それに対して外発的発展というのは、外からの刺激、あるいは資本導入、工場進出・誘致というかたちで発展していこうというものです。内発的発展をめざすとすれば、自分たちの強みとしてどんな知識や知恵を持っているかを考え、それを次世代に伝えていく仕組みを作らなければいけません。学校だけでやることには限界があり、学校とNPOや住民組織などとの連携を通じてしかできないと思います。

次に、政策知を創造します。まず、地域の問題を発見します。問題発見では、否応なしに今ある問題を解決することに追われるだけでなく、自分から問題を見つけていく、あるいは自分の地域の将来ビジョンを実現する過程で何が問題なのかを発見し、それらを解決していく、未来志向が重要です。それらの問題の解決策（ソリューション）として政策知を創っていくことが必要です。

知識を創っていくことは、学ぶこと、学習とつながっていますので、単に小中高と大学までのフォーマルエデュケーションだけではなくて、生涯学習システムを作っていかなければいけません。一生学ぶという姿勢で知識を創り、自立と自律、自分で立ち、自分で自分の行動を律していくことが重要です。そして、知性と行動力です。ただ知識といってしまうと、頭でっかちで全然動かないというイメージで否定的に使うことがありますのが、やはり行動力が伴わないといけません。先ほども言ったように、政策は、知識と行為の両方の側面を持っているので、行動力も必要です。

今はグローバルな社会ですから、自分たちがグローバルに生き残っていくためには、世界への情報発信が必要です。グローバルな社会や時

代には、ローカルな知恵のあるところしか生き残れません。何の特徴もなければわざわざ人が来てくれることはなく、何らかの強みがなければなりません。例えば、イタリアは非常にセンスのいいファッションや靴、革製品、車など、特有の知を持っていますが、それがないとあのような高いブランド品は作れないわけです。中小企業でも世界的にグローバルに競争でき、生き残っていける、また、地域でもこれだけは負けないというものを持っていないと、ほかと差別化できず、なかなか元気のある自治体にはならないのではないかと思います。

まちづくり協議会

その手法として、例えばまちづくり協議会というのがあります。これは1981年に神戸市で始まりました。住民が計画を作って、市が認定し一定の権限を与えたものです。大震災後の復興にきわめて有効であったと評価されていて、今は計画だけではなく、管理・運営も自分たちでやっていこうという動きがあります。

市民版マスタープラン

92年に都市計画法の改正があり、各自治体が都市計画のマスタープランを作ることが義務づけられました。そこで、住民たちが自分たちで作っていこうという動きがあります。例えば調布市では、主婦3人が14ページのものを作成しました。これは、ある意味で素人が作ったものです。しかし、自分たちでやることで自治体や地域の事情をよく知る、その知識を持つことが非常に重要なのです。

市民立法ゼミナール

統計を見ると、今、地方議会で、本当の政策的な議員立法をやっているのは、平均すると1年に1つあるかないかです。ほとんど、自分たちの給料を上げるとか、定員を減らすとか、そういった条例しか作っておらず、あとのほとんどは行政で作っているわけです。最近は、ようやく国会レベルで議員立法が増えています。それでもまだ大勢は内閣（行政）が提出する閣法が法律になっています。本来、議員立法という言葉自体がおかしいのです。議員は、一番や



さしい英単語ではlawmakerといい、法律を作る人という意味ですので、もともと立法するのが仕事なのです。議員立法という言葉があること自体が、いかに日本の議員が法律を作っていないかを示しているわけです。

川崎市では市民が条例づくりに参画しています。最近では『政治倫理条例のつくり方』、『総合介護条例のつくり方』というマニュアル本も出ています。

白書づくり

国や自治体が膨大な統計データを集めて分析し、まとめたものが白書です。1年間の自分たちの政策分野の動きはこういう状況でしたと、統計データを収集・分析して得た情報を体系化して白書という形の知識にまとめるのです。この白書づくりも、まさしく知識創造ですが、これを地域ごとに住民に作ってもらう、すなわち自分たちの住んでいる地域の現状分析をやってもらうのです。自分たちの地域の状況がわかれば、なぜ行政がこういう政策をとっているのか、あるいはその政策で足りないところがわかって、行政の言っていることやしていることがよくわかります。ですから、やるべきことをやっていないことには要求が出てきますが、無理な要求は少なくなります。これは、日本で最初の条例を多く作っている川崎市で始まりました。

ワークショップ

ワークショップは一番広く使われている手法だと思います。議論を通じて知識を創っていく手法として実際に普及しています。単に議論するだけではなく、うまく参加者の意見を引き出しながら議論を進めていくファシリテーターと

呼ばれる人が必要です。

ワーキング・グループ

似たようなものでワーキング・グループがあります。例えば、福祉で有名な秋田県鷹巣町ではワーキング・グループをいくつも作って、自分たちで情報を集め、施策レベルでホームページ24時間派遣制度を作りました。

パブリック・コメント

パブリック・コメントは、行政が案をまとめた、あるいは住民が参画したものでもいいですが、ある案ができた場合に、こういう条例案ができましたが、これに対してご意見をください、というものです。最近は、インターネットやファクスなどのITが活用されています。これはe-ガバナンスの一手法として、よく使われるようになってきています。

小さな自治

「小さな自治」という言葉は、群馬県の小寺知事が提唱したものです。今、問題になっている市町村の合併、広域行政という動きはますます強まっています。広域行政になるとおろそかになる部分が出てくるのではないかということがあります。そこで、小学校区、つまり子どもも歩ける範囲、だれそれさんの名前と顔が認識できるぐらいの規模を単位として、自治協議会を作ってもらい、その事業を県や市町村が財政的に支援します。これは実際にパイロット的に始まっています。

要するに、地域の問題は地域住民自ら政策知を創ることで解決していこう、自分たちの抱えている問題で自分たちでできることはやってい

こうということです。福祉や教育、環境の部会を設けて、住民や各種団体（NPO、ボランティア団体）などの住民組織が参画するというものです。

宝塚市も小学校区レベルでこういった「小さな自治」をしようとしています。先ほどのまちづくり協議会を小学校区レベルで作ってもいいわけですが、川崎市は区レベルで作っています。この「小さな自治」は、市町村合併による広域行政化に対抗するかたちで、こういうものを作らないと行政の目の届かない小さなところが出てくる可能性があるので必要なのだ、という考えだと思います。

ネイバーフッドとよばれる町内会レベルから小学校区までの狭い地域で自治をしていく「狭域自治」を「小さな自治」と別の言葉で言い換えたのですが、これをこれから強化していかないといけません。まだ機能している既存のコミュニティがあれば、それをベースにして強化するかたちでやっていく。町内会レベル、あるいは集落レベルで自分たちのことをやっていく。昔は、自分たちで道路の普請や川の清掃をやっていたわけです。それがまだ残っていれば生かすかたちでやっていき、ないところはそういったものを作っていかなければいけません。それに県などが財政的にも支援していこうということです。

先ほど、もともと「知識創造企業（ザ・ナレッジ・クリエイティング・カンパニー）」という言葉があると言いましたが、私は知識創造自治体を「ザ・ナレッジ・クリエイティング・コミュニティ（The Knowledge-Creating Community）」とっています。私が理想的だと思う知識創造自治体のレベルは、やはり小学

校区ぐらいの地域です。顔と名前が一致する住民たちが集まって、郷土愛に基づき、知識・知恵を活用しながら、自分たちの持続的発展、精神的にも文化的にも豊かな自治体・地域を作っていこうというのが、私の知識創造自治体のイメージです。

一例を挙げますと、北九州市は100万都市で政令指定都市ですが、小学校区レベル、あるいはもっと広いレベルで非常に福祉が進んでいるところです。若松区では、行政だけではなくて、例えば福祉関係のソーシャルワーカー、あるいはお医者さん、看護婦さん、歯医者さん、またNPOや住民組織が集まって、自分たちでいろいろな勉強会を開いて、福祉をどうやって進めていくかということを考えています。単に勉強会だけではなく、政策まで提言しているところが非常に新しいと思います。その政策を提言するという意味では、政策知創造をやっているのです。今、その研究を少しずつ進めています。

あるいは環境でも、滋賀県はもともと環境に非常に敏感で、大阪あたりの水源でもある琵琶湖のせっけん運動から始まって、琵琶湖の環境を守るための条例など、いろいろな先進的な環境政策をやってきたところです。自治体レベルでも、菜の花を作って、そのなたね油を自動車の燃料として使って環境にやさしくやっていくということもやっていて、これは全国各地に広がっています。

あるいは、京都会議（COP3）というグローバルな環境の大規模な会議が開かれた京都市では、非常に環境に対する意識が高い地域です。特に京都市の中小企業の環境経営への取り組みが注目されています。ISO14001という環境経営規格を取るのには何百万円もかかり、ものすご

くエネルギーと時間が必要ですが、中小企業ではそんな余裕はありません。しかし、環境で何かをしていきたいという「思い」から、KES（京都・環境マネジメントシステム・スタンダード）を作りました。これはISO14001の本質だけを持ってきて、非常に簡単にどんなに小さなところでもできるようにしたものです。ステップ1、ステップ2と2つレベルがあるのですが、ISO14001を将来は取ろうと思うところがステップ2に行くわけです。

これは、行政と企業と京都大学の先生とNPOが集まって、ISO14001を取ってきた京都の大企業の経験、中心になっている日本電池のノウハウを活かしました。そのKESというコンセプトを全国的に広げようとしています。学校、ホテルなどのレベルでも使えるようなものも作っています。似たような考えはあちこちで同時に出て来ています。地域の環境政策として、KESという知識を作って地域の環境政策を進めている、環境という政策分野に限った知識創造自治体の例です。

「これが知識創造自治体だ」と、すべての政策分野で言えるところはまだ出てきていませんが、個々の政策分野で新しい政策という知を創造している自治体が増えてきています。皆様も今日の私の話を理解していただいて、自分なりに、政策知の創造を実践していただき、知識創造自治体を実現するように頑張っていただきたいと思います。ご清聴ありがとうございました。

