

イギリスの最大手銀行の2つ、ハリファックス銀行とアペイナショナル銀行が新しいウェブサイトの立ち上げで深刻な問題に直面した。初日にアペイナショナル銀行のサイトはユーザーの多さからバグを起し、一時的にストップした。その原因の一部は、新しいインターネットサービスと最初の2万5000人の加入者へのインターネット無料クレジットカード申し込みの宣伝であった。ハリファックス銀行は新しいサービスの計画中に、コンピュータシミュレーションを行ったが問題はおきなかった。しかし実際にシステムを人間によりテストした時は機能しなかった。競合相手の災難を目の当たりにすると、立ち上げに慎重になり、数カ月の延期をすることとなる。

以上の例と同様のものから学ぶべき重要な教訓がある。新しい市場で需要を予想することは危険な推量である。さらに、いかに貴社のテスト体制が緻密であっても、立ち上げる前に、考えられるあらゆる利用パターンと取引量をテストするのはほとんど不可能である。マーケティング戦略としては、大々的に宣伝された「ビッグバン」のような立ち上げを目指すよりも、慎重に行うべきである。貴社のウェブサイトが有名になればなるほど、潜在的な問題が出てくるという矛盾もある。つまり予期しない出来事に対処するための臨時のプランが必要なのである。

テストは開発作業で最後に実行されるべき活動ではなく、事業サイクルの初期段階にはじめるものである。ニューポートグループの調査によると、60%が稼働前には全くテストされず、34%は開発の終了段階でテストされるだけである。ブラウザの適合性、ダウンロードの性能、リンク先、サーチエンジンの迅速さのように、ウェブサイトの基礎をテストするための単純ではあるが効果的なものもある。

顧客の経験

多くのウェブサイトは満足のいく顧客経験を得るのに失敗している。役に立つe-コマースのサービスモデルはクリス・ボスによって示されている。それは基礎、顧客中心、付加価値という3つのサービスレベルから成り立っている。このモデルの発展形は、本章のはじめに示した特別な要素をあらゆる用語を使って説明している。

基礎レベル 顧客はすぐに応答し、使いやすく、求めるニーズやサービスをかなえてくれるサイトを期待している。応答とは、ページをダウンロードするスピードや、ユーザーが質問に対する答えを見つけられるスピードを含む。これは電子メールの質問に早く返答するのと同様に、見つけやすい関連した内容をもつことで決定される。イギリスとアメリカの比較研究に関するボス報告によると、問い合わせのわずか47%（アメリカ）、35%（イギリス）がその日のうちに返答があったが、約30%はまったく返信がなかった。ナビゲーション、一貫性、特別なユーザー区分への指針を含む、前述の有用性の要素もまた重要である。顧客のニーズをかなえるには、正確さや新しさといったさまざまな情報の特性を考えなくてはならない。いったん取引が完了すると、顧客は定められた配達期間内に製品を受け取ることを期待する。ダウンロードできる知識ならば容易なことである。ダウンロードができなくとも電子メールによって資料を送るような、適切な方法があるだろう。

顧客中心のサービス このサービスのレベルは基礎レベルの上に成り立つもので、競争力をつけるのに役立つ。このレベルは、顧客の個々の関心にあわせるウェブ履歴によるパーソナライゼーションのような10個のPや、注文記録のような取引情報にアクセスさせることを含む。長期にわたる顧客関係を強めることも、このレベルにおけるもうひとつの目的である。提供する製品が顧客のニーズにぴったりと合うように、電子メールや電話での相互作用が奨励される。効果的な方法でなされるそのような対話は顧客関係をうまく築くことができる。

付加価値のあるサービス ここで顧客が求めるものは、顧客を喜ばせるレベルのサービスである。これは供給側の積極性が要求される。顧客が販売サイクルの初期段階にいるなら、顧客に新しい情報で注意をひきつけたり、彼らが望む以上のものがあれば、その確認のために時折コンタクトを試みることなどがあげられる。もし顧客が注文済で配達を待っていたなら、進行期間内の対話は、顧客のプランングを手伝ったり、現在の配送状況や変更などを知らせるのに使われるべきである。

時間の速さ以上に顧客の期待は増加する。したがって、今日、顧客中心のサービスとみなされているものは、明日になれば期待される最小限のものかもしれない。異なったグループや顧客の種類のための、これら異なったレベルでサー

ビスの基準を定義することは、貴社の評価システムに組み入れられるべきものである。

操 作 性

操作のしやすさは顧客の経験と密接に結びついている。後半部に述べている部分の大部分が、操作上のプロセスに頼っている。そのようなプロセスはインターネットアプリケーションに組み込まれるか、もしくは他のシステムや手段を用いたバックオフィスプロセスかもしれない。操作上のシステムの異なる部分は調和して働く。調査によると、多くの顧客が、期待するサービスの基本的なレベルすら受けていない。あるイギリスの調査ではe-コマースによる買い物客の58%が、その買い物に不満をもっていた。ダウンロードにかかる時間の長さ、電子メールへの無返答、電話番号が記載されていない、ウェブデザインが悪い、約束が守られない、などが主な不満の要因として上がっている。

きちんと実行されないのは、新しい急成長産業では珍しいわけではない。モバイル・ネットワークオペレーターの顧客の多くは、頻繁に混雑するネットワーク、適当な請求システム、そして決してコールバックする様子のない顧客サービスに気づいている。投資コストが高いと、独占企業や半独占企業が存在し(規制下におかれた事業やテレコミュニケーション市場で見られるような)、また顧客に選択肢がほとんどなく、それを変更するコストが高いと、供給する側は不十分な操作・作業でもなんとかやっつけていけるのである。知識ビジネスは、これらと本質的に異なる。消費者には選ぶ権利がある。同様にインターネットは、常に入れ替わる供給者が、速く、かつ費用をかけずに利用できる、競争の激しい市場である。しかし、消費者が、供給者の新しい製品をよく知るためのコストを、安く見積もりすぎてはいけな。よいサービスと付加価値は多くの場合、消費者の選択において重要な要因となる。アマゾン・コムは本市場で多くのライバルがいるが、そのサイトの有用性を好み、サービスレベルを評価してくれる、忠実な顧客集団を持っている。もっとも、ライバルはより低い価格面を強調するかもしれない。長期間持続するためにも、知識ビジネスは、あらゆる売買サイクルを通して顧客サービスを支え、長期の関係に発展させるオペレーションを築く必要がある。

知識プロセスのデザイン

大量生産では、原料は一つの工程からつぎの工程へと次々に流れる。分析とモデリングによって、システムの設計者は、どの段階においても最高レベルの原料と技術を適用し、潜在する困難、共通する問題を見いだすことができる。知識製品とプロセスを支えるオペレーションはむしろ複雑である。コンピュータからコンピュータへ流れる知識もあるが、多くの知識伝達は、人間の介入を必要とする。そのような伝達システムを設計することは、ワークフローの分析を資源とスキルの計画に結びつける。その他の問題は、特定の知識に対する要求レベルが変動することである。もし知識がコード化され、コンピュータでアクセスできれば、このことはコンピュータ・キャパシティ・プランニングがうまくいってれば問題にならない。

人材の配置は、人を強化した組織が日常的に行うことである。サービス組織、デザインコンサルタント、法的業務は全て、仕事の範囲と大きさを見積もり、資源を割り当てるシステムを持っている。それらの方法は、コンピュータを基礎としたシステムと、人材の組合せを使用する。コンピュータは、資源の配分を最大限に活用し、作業スケジュールを組み立てるのに役立つ。しかしこれは、人の素質を知っていて、顧客満足を最大化し、予期しない遅延や要求に対応するために資源を扱う、有能なプランナーや操作係である。その特別なスピードとインターネット環境の不安定さは、これをより困難にする。しかし、知識マネジメントはそれを助けてくれるだろう。

次に起こる知識要求を系統的に分析することは、人間によって現在実行されている操作が、コード化とオートメーションの恩恵を被ることを示す。一つの例は、顧客の質問を処理する負担を減らすためにFAQ(頻繁にされる質問と回答の一覧)を作ることである。もし知識マネジメントが実行段階のいたるところで上手く利用できれば、これら一連の実行段階で出てくる知識は継続的に更新され、適切な改正を行うことができる。ある場面での行動が他のものよりよければ、改正を加えることで最善の業務が開発される。専門家たちは経験を共有し、知識コミュニティの一員として互いに学ぶことができる。

成長速度の持続

知識ビジネスは決して現状維持ではいけない。新しいウェブサイトで知識ビジネスを作り上げるのはただのはじまりに過ぎない。多くの企業では、計画が詰めの段階に入った、新しいサービスが始まる、新しい顧客グループを開拓した、そして改良が必要あるときなど、一定の期間においてインターネットサイトを立ち上げる。製品が知識である知識ビジネスは、成長速度を維持しなければならないという付加的な特色がある。最初にその製品の核となる知識が広く普及するにつれて、その製品は価値を失う。次に製品の価値を高めるために使われるアプリケーション知識を生み出す。さらに生産している知識の多くは流行を維持するために定期的な更新が必要である。

進化的な適応は、製品開発プロセスと組織のオペレーションとマーケティングにおいても実行されるべきである。実行の鍵となるのは、知識を絶えず集め精製してまとめ開発する、知識マネジメントサイクルの繰り返しである。知識ネットワークは知識の流れと作業プロセスの融合による活動から成り立っている。

ネットワーク化された組織は新しいコンセプトではなく、ほとんどの組織では強く、階級的な機能本位によってしばしば抑圧されている。しかしコンサルタントのように、プロジェクトに基礎をおく組織は、より密接にネットワークをうつし出す傾向がある。製品パッケージのデザインをするテトラパック・コンバーチング・テクノロジーズ社は大半がプロジェクトチームによって組織化されている。一部のマネジメントコンサルタントは、顧客の仕事内容が変わるたびに、絶えずプロジェクトチームを作り編成しなおすという、知識ネットワークのよいモデルとなっている。しかしそれらの多くは、比較的安定した大きな機能的サポートチームを築いた。もしチームが大きくなりすぎたら、チームは強みを失い細分化されるべきだろう。バージンレコード社はこのモデルにきちんと従っている。バージンレコード社が自己満足的な経営に陥りかけたとき、ブランソンはセールス担当者、およびマーケティングと経営の担当者が新しい店の新しいビジネスを作り出した。これは、創造性とバージン社を最大の独立したレコード会社にする新しいビジネスモデルであった。組織の安定性は、重

要な知識がその構造とプロセスに埋め込まれているという長所をもっている。しかしそれはまた、システムと手続きが保守的になり、変化することに抵抗するという短所も持ち合わせている。会社の年1回の予算計上プロセス、社員、方針と同様の文化的な考えが、これらの特性を強化する。

100日のサイクルは実行するのに適している。これは多くの変化の速い産業で製品開発期間となる。これは前に示されたように新しいウェブサイトを作り出すタイムリミットでもある。したがってどの知識ビジネスも100日で再び作り直されるべきである。この時間サイクルを強化するために、あなたは四半期ごとに予算を立てるべきである。年1回の予算計上儀式にとつてもない努力を費やすより、主要な組織のプランニングにおいては四半期ごとにまわるサイクルで動かしてもいいはずである。今日の金融報告システムはリアルタイムで報告できるぐらい柔軟で、それはシスコ社のような企業が利用している方法である。それは、すべて把握できる短いプランニングと見直しサイクルの見地からビジネスを再考する方法である。どの予算保有者もゼロベースで検討するように頼まれる。ある期間、原料を保有することは次の期間も続いて保有することを保証するわけではない。よい知識マネジメントシステムは、組織の記憶をもち続け、どの作業がうまくいきどれがうまくいかなかったか絶えず注意すべきである。もし後日に、過去のプロジェクトを再び実行する必要がでてきても、知識であるならばすぐによみがえらせることが可能なのである。

どのプランニングサイクルも知識市場として構成される。結局、知識は予算を計上する上で財務よりもおそらく重要である。売り物の知識は知識製品や知識手腕の知識ではない。どの期間でも3分の1は取引か再交渉になる。結束力のあるチームは、その中の個人よりも価値がある。チームはその提案をラインマネージャーや会社経営陣にだすよりも、製品やサービスを直接買い手に提供する。買い手とは、顧客(市場)の代表と未来のビジネスを開拓する人々である(これは実在する開発チームと同様、組織の最も重要な戦略である)。会社経営への挑戦はこのオープンマーケットプロセスをうまく動かす単純な2、3のルールを展開することである。つまり企業活動とネットワークの構造を動かすものは、顧客知識とサービス(顧客は現在、そして将来に何を望むか)、知識製品の一覧(何が現在提供され、どのように改良できるか)、知的資本(どのように成長し、どの部分が開発できるか)である。

第9章 展望とジレンマ

機会は次の機会へととなる。

孫子

知識経済は未だ黎明期にある。本書は富とe-ビジネスのドライバーとして知識に焦点をあててきた。知識製品、オンラインの知識ビジネス、知識市場は21世紀の経済で極めて重要に思われる。本書では、それらの発展の兆しを示してきた。しかし、インターネットの商用利用が10年に満たない我々が理解出来るのは、しばしば発展が、我々が期待したのとは異なる仕方であると云う事である。ナップスターが何十万人という人々が音楽ファイルを共有することを可能にし、既存の音楽産業を狼狽させた。ナップスターの様な例が、政治、経済、社会的発展の広範囲に及ぶ相互依存的な要因となる。たとえば、地球規模で同時並行的に起こる個人の行動が大きな影響を大企業や政府以上に与える可能性がある。

この最終章では、それらの要因について企業レベルでみると同時に、社会レベルでもみてゆく。何れの場合も、知識の所有者、利用者、知識そのものの三者間の関係を含めて考えてゆく。どちらのレベルにおいても、イノベーションと起業家精神、権利に関する組織・社会と個人の相反関係のバランス、制度や知識の所有権とその管理に関する問題といった命題が存在する。我々は、相対する2つの力をジレンマの問題と呼ぶ事にする。これらのジレンマを解消するには全ての利害関係者がウィン・ウィンという成果を得られるような創造的思考を必要とする。この点で知識の共有は最適なアプローチを産むといえる。

そしてこの章の最後のテーマは全ての人の利益となる持続的に成長可能な知識経済を作り上げる過程で、ウィン・ウィンの関係に上記の動きが収斂される様を描き出す事である。

イノベーションの開放（発揮）

イノベーションは持続可能な知識ビジネスの中心にある。イノベーションのプロセスは先の各章で述べたが、クリエイティビティーと混同するべきではない。イノベーションは、アイデアと知識を販売可能な製品やサービスに転換する過程である。そこにはジレンマが存在する。湧き出るアイデアと商品化に要する労力をどのようにバランスをとるのか、ほとんどのアイデアは商品化ができない。それは、アイデアを産み出す事をやめるべき事を意味するのか、伝統的な経済では製造の制約条件は土地、労働力、資本であった。知識経済では、土地は重要ではないし資金調達と比較的容易である。反面で労働力と知識は豊富ではあるが、全てのアイデアを商品化するには充分とは言えない。

このジレンマの背後には鍵を握る2つの要因がある。それは、革新に関する知識と時間である。製造に関する要因として付け加えるならば、ジレンマはメタ知識を適用する事で識別可能である。メタ知識とはアイデアの質に関する知識、例えばアイデアが製品化する容易さとその市場性、誰の知識でアイデアが実現できるのか等の知識のことである。組織はこのメタ知識を上手く扱えるのか。この問いに対する答えは、経済学者ポール・ストラスマン(Paul Strassmann)の著作から推論できる。彼によるとマネージャーがこのメタ知識の鍵を握るとしている。重大な投資の決定は経営上の投資に対するメタ知識であると彼は述べている。私の考えでは、マネージャーはメタ知識を超えて有効で独占的な力を発揮することは出来ないと考えている。しかしながら、現実には存在する組織においては、マネージャーは時に新規事業への投資の分配を超えて独占的な力を発揮する。このような力の発揮は革新や富に結実するだろうか。

もし組織が知識と革新の変換サイクルの全ての段階で知識市場をオペレーションしていたらどうであろうか。シュラムバーガーでは、アイデアは通常業務の一環として、アイデアバンクの中に蓄えられる。そして他の人物が更新し、メタ知識を付け加える。たとえば、知られていない応用方法が提案されたり、新たな改良が提案されるのである。メタ知識を追加したものは新たな知識を開発したことになるし、ある意味で、それは潜在的な製品の増加につながる。これらの具体的な知識は移転可能で、売ったり買ったりされる。あるものは企業

内に限定して売られるが、他のものは外部に販売される。第4章で、我々はこのような市場が知的資産の分野で既に存在していることをみた。組織的な知識市場はこの概念を形式化することなく、役立つ知識の形態へ簡単に拡張することができる。

既存企業の対応

多くの企業は絶え間なく動いているが、もし、インターネットの出現があったの企業で戦略上の再考を促していないのなら、直ぐに再考するべきである。第3章で見たように、革新的なオンラインマーケティングモデルに注目が集まる間に、多くの古いビジネスモデルが立ち行かなくなった。企業はどのように対応すべきか。他の企業の様にe-ビジネスを取り扱うべきか。卸売にみられるように彼らのビジネスでも再発見をするべきなのか。スタート直後のドットコム企業との競争に直面しても、相手を見くぶり、結果的に多くの企業が破産へ向かうようなことになるのか？ 或いはオンラインマーケットへ追いつこうと最高のプログラムの開発に着手するのだろうか。多くの企業にとってそれは自己満足である。彼らにとって未知の分野への投資は必要以上に多額で効果が薄い。2つの流れに良いバランスを見つけ出すことは、多くの企業を新たな脅威に直面させる。

組織は環境、顧客、競合、ビジネスパートナーという外部の存在から、或いは自発性という彼ら自身から学ぶ事を必要とする。しかし、多くの場合、今の仕事に焦点をあて過ぎている。学ぶべき事は、知識ビジネスの起業家が持っている。彼らは成功したe-ビジネスや知識活動(knowledge initiative)を造り出してきた。その多くは、既に有名な企業で名を成し、その後ドットコム企業に参加するか、自ら起業した人物である。さらに多くの新進の知識クリエイターが大きな組織には潜んでいる。彼らの起業家としての能力は発揮されるのを待っているのである。多くの組織はヴァージン(Virgin)等を参考に、トップダウンの意思決定と同様にボトムアップの自発性を奨励するべきである。

人工的知識と人間の知識

本書は形式知と暗黙知を明確にする事を繰り返し強調してきた。また、知識ビジネスがオブジェクトベースの知識と人的ベースの知識から利益を引き出す様と、人的要因がコンピューターを問題解決に導入する際に中心的な課題になる様についても示してきた。多くの既存の開発はインターネットと知識テクノロジーにとって変えられる。最近の開発事例が第2章に垣間見える。しかし、それらもインターネットが日常生活で普遍的な存在になる少し前の出来事として振り返られる事になるだろう。インターネットが普遍的な存在になると、情報と知識はパーソナル機器に絶え間なく流れ込み、直ぐに利用されるようになる。何かを知りたいければ、クリックすれば、欲しい知識が手に入る。もっと簡単になればデジタルアシスタントに喋るだけで良くなるだろう。

十分な知識とテクノロジーを持って挑めば、よく統制された状態で、最適な手段でベストの知識を届けられるようになるだろう。私はテレビ会議の呼びかけを移動中に受け取り、別の時にはバックグラウンドモードで知識ベースの1つがアップデートされるような様子をテクノロジーに期待している。人工的な知識 (Intelligence) は多くの事を可能にする。しかし、我々が本当に順応性のある賢い機器を手に入れるまでには数年は掛かるだろう。そして、それを手に入れた時、我々は視覚や他の刺激を通して知識データベースを探検するバーチャルな世界の入り口に立つことになる。あなたが縫うように知識の空間を異なったムードの音楽に導かれながら部屋から部屋へ進む様を、知識のコクピットにすわり重大なビジネス上の意思決定をジョイスティックで行う様子を想像してみたい。

このようなバーチャルな世界は思っているより早く実現するであろうが、そうなる前に信頼性の問題が生じる。我々は、テクノロジーによって人間から切り離された状態にある知識を信頼するのだろうか。1979年のスリーマイル島の事故は、予想しない情報や情報の氾濫に対処する際に、人間が問題を抱えていることを示唆している。映画『マトリックス』は、リアルとバーチャルの識別が困難になる様子を描いている。テクノロジーが示す方向と、あなたの直感が示す方向が異なっているとき、あなたはどちらを選ぶだろう。テクノロジーの

進展は、人間と機械の処理能力の差によって起こる人間的な問題に注意を向ける必要があることを示唆するのである。知識ビジネスは人間ベースの知識と機械ベースの知識の関係への理解を促進し、共生的な関係を導く役割を担う必要があるだろう。将来においても、人間の感覚は知識ビジネスにおいて重要な要因として残るだろう。

知識の価値をどのように評価するか

知識の価値を測定する難しさは既に指摘した。ある人にとって、ある文脈で価値のあるものが、他の文脈では価値が無いことがある。財務会計システムと貸借対照表は企業価値の確定という問題に関しては関連性が薄くなりつつある事は明らかである。しかし、知識資産の評価手法に一般に認められた方法が無いということが「だから組織は知識に価値を認ようという試みすらする必要がない」事を意味するのだろうか。財務システムへの支出と、無形資産計上システムへの支出の最善のバランスはどのようなものなのか。知識の計上は、明確な答えが無く、現状で用意されている答えが明確に間違っているという意味で新たなジレンマである。

知識の商業化は本書の中心テーマである。知識資産をパッケージングし販売可能にすることについて多く述べてきた。1970年代に、私の会社がそれまで無料だったソフトウェアに課金しだした頃の事である。ある教授はソフトウェアへの課金を「道徳に反する事だ」と叫んだ。しかし私の会社ではソフトウェアの研究開発投資がハードウェアの開発費を超えていたのである。だからソフトウェアへの課金はフェアなものに思えた。同じ様な状況が知識に関して我々の前で展開している。我々は多くの会話の中で知識をシェアしている。そのような知識にどの様にして課金するのか。高価な装置の購入者は売り手の専門家に質問が来り、答えを貰える事を売り手と買い手の関係の一部として期待する。しかし、無料アドバイスの量がコスト的に引き合わない時が来る。コンサルタントとしての私に、会議への出席を求めてきた顧客が、表向きは双方向のディスカッションを求めながら、彼らが本当に求めているのは「私の脳を取り出す」ことだということに気付いていた。

多くの知識プロバイダーにとってのジレンマは有料と無料の間に線を引くと

ころにある。関係の構築は大変重要であることは判っていてもである。組織では所属する個人が無料でアドバイスする範囲に規則を持っていたり、知識を求める多数の人から知識を持つ人を守る方法を備えているかもしれない。しかし、あなたが個人事業を営んでいるなら、どこで線を引くか確固たる姿勢が必要となるだろう。現金払いの知識は受け入れられやすいものになってきている。特にそれが何の苦勞も伴わない場合はそうだ。多くの PC サポートの電話サービスは、1 度目は無料である。2 度目以降の追加料金を払うサービスがコストをカバーするのである。良く知られたフレーズに A Penny For Your Thoughts (訳者注：何か言っよという慣用句) というものがある。国際的な少額の (電子) 決済システムが整備されれば、アドバイスを小さなパッケージで送付することは簡単になるだろう。そうなれば、上記のフレーズが現実になるであろう。

知識の価値は価値を評価するシステムに結びついている。あなた個人や組織の知識は、喜んで無料で提供されることもあるだろう。大企業に何千ドルも請求するのと同じ知識を、あなたはチャリティーとして無料で提供する。しかし、もしあなたが自分の知識をユーザーがどの様に使うかと、その価値について認識したら、すくなくとも課金の方法について決める基礎を得た事になる。より透明でフェアな手法で。

結局、誰の知識なのか

価値に関する問題は所有権に関する問題でもある。多くの知識は異なるソースを持つ知識の断片を融合したものである。知識は個人と共に発展するのであるが、しばしば、最終的な製品やサービスに貢献した知識の持ち主は誰であるのか特定されない事がある。誰かの知識が商売の一環として売られたときどのような事が起こるだろう。会社であれば、物事は概ねクリアである。会社が所有するのである。しかし、実際は組織間に存在するコミュニティーにおいて、新しい知識の資産が生まれ、当初貢献者は出てきたものが何処にあるのか気が付かないのではないか。しばしば、公式であれ非公式であれ、知識の所有権の問題は貢献者の内の一人がひねり出そうとした価値の明らかな痕跡のあるところで現れる。より公式的な協働、例えば、欧州連合(EU)の研究開発プロジェクトのような場合は、明確な権利と義務が協働契約にビルトインされており、そ

こでの知識はバックグラウンド知識(コンソーシアムメンバーがプロジェクトに貢献するもの)とかフォアグラウンド知識(プロジェクトの経過の中で生じたもの)と呼ばれ区別される。

知識の所有権の問題は人々が会社を離れたり、他所に移動したときにも生じる。多くの組織は、組織に属している間に生じた個人の知識に関して法的な合意を行うが、あなたは自身は何処で線を引くのだろうか。空き時間に思いついたアイデアはどうなるのか。日常生活を基にした知識に関してはどうか。企業の所有する知識がリークするのは不可避である。優秀な企業は個人の利益と会社の利益を扱う取り決めをフェアに行う。そのような企業は、知識を持つ個人が知識を他に持ち去る誘惑を減少させ、知識を持ち去らない事に報償を与える。ドットコム企業や起業家がスタートさせた企業を買収した多くの組織は、起業家的な文化を伸ばす事に十分な注意を払わない。結果的に最初からいた人々が去って行くと共に知識をベースとする価値がほとんど流出してしまったことに気付くのである。

その他の述べるべき点は特許取得のプロセスにある。インターネットの仕組みの上に成り立つ特許が増加している事を取り上げる。ビジネスの仕組みに関する特許は1998年以来北米で認められており、特許の所有者にコピーを阻止する権利とロイヤリティーを求める権利を与えてきた。アマゾン・コムは、事前登録した顧客は、一つの注文に一度マウスをクリックするだけでよいという、ワンクリック注文に関する特許の防衛に強い姿勢で臨んでいる。知的財産に関するその他の状況では、例えばブリティッシュテレコム(BT)が2000年に実質的に全てのウェブページで使われているハイパーリンクの特許を保有しているとアナウンスした。しかし、ヨーロッパでの特許は期限を過ぎており、北米の特許のみ期限内であった。そこで、北米のインターネットサービスプロバイダーからロイヤリティーの支払いを求める意思を伝達した。このような発明は余りに基礎的過ぎて今日においては独占的権利の概念は不適當ではないだろうか。より重要な科学的知識の所有権にまつわる論点は公共財に関して存在する。大企業は人間の遺伝子に関する特許に関心を持っている。公共的な資金提供により人ゲノムプロジェクトは基本的DNA配列を無料で公表し、多くの企業が遺伝子の機能に基づく特許の取得に失敗した。ただし遺伝子の機能は全てが判明しているわけではない。人ゲノムを公共的に所有することに賛同する人々は、

将来法外な価値をもつかもしれない遺伝子配列を出願する企業を個別撃破で告発する。また、何世紀にもわり第三世界で伝承された知識に基づく医療的治療法の特許を取得することは、生物学的搾取と批判される。これらのような状況は倫理的な問題を引き起こす。AIDS 治療薬は第三世界では先進国よりも高い。価格の大部分は（特許で保護されている）知的財産についてのものである。供給者は彼らの研究開発に関するフェアなリターンを得る必要性があり、さもないと将来の新薬開発に支障をきたすと述べている。AIDS に関する例では、第三世界の諸国に対して特別な譲歩がなされようとしている。しかし、もし仮に癌の効果的な治療法が発明され、発明者が不合理な利益を得る事を主張したら、もし仮にある組織がある国が直面する解決困難な問題の解決方法を知っていて、不法に高い料金なしに知識の公表を拒絶したら、知識の報酬と分配に関する公平なシステムの開発の必要性を強調するたびに、多くのジレンマと出会うことになる。

我々は WKO が必要か

インターネットの利用と知識の販売が増加するにつれて、法律と課税に関する偏りが顕著になる。政府が潜在的な課税の対象に手を伸ばし、何んらかの方法で規制しようとする事は当然である。これらの新しいビジネスが国境を越えているのに、政府間では政策の調整がなされておらず、課税と規制の制度に葛藤をもたらす所に問題がある。どういうことが起こるのかの複数の例がある。EU は EU 内の顧客に一定以上の売上を持つアメリカの企業に EU 諸国の付加価値税の登録と徴税を求めた。他の例では、北米の複数の州が、州を通過する情報の単位ビットあたりへの課税を含むインターネット税を提起した。フランス政府は他の地域では違法でないが、フランスでは違法となる特定のサイトをヤフー (Yahoo!) が掲載する事を止めさせようとした。安い値段での取引を求める消費者を集めるレッツバイコム (Lets Buy.com) はドイツでは消費者を集めて買わせる手法が違法であると知る事となった。もし、知識ビジネスが異なる国での取引ごとにビジネスのやり方やコンテンツを調整する必要があるのなら、それは負担となる。

知識ビジネスに属する、知的財産権、個人情報関連法、被雇用者のメールを

雇用者が読む権利、デジタル署名、消費者の権利等に影響する法律を新設したり、変更したりする多くの地域がある。政府による自由放任主義の時代に、インターネットは妨害される事無く開発された。インターネット時代の法律と課税の問題は今や全てのe-ビジネスにとって主要な関心事になっている。実際、私の知っている法律家はウェブサイトの開発者が知っておくべき、法律のA-Zを何の問題も無く思い出せる。訴訟好きな社会が成長するに従い、ウェブ 사이트は非公式で私的なもので無くなった。それは、ほんの数年前のことである。

知識ビジネスも、他の企業同様、税金を支払い、必要な規制は受け入れなければならない。が、地球規模の知識の本質や世界中の相互依存の経済は、より、タイムリーで潤和の取れたアプローチを必要としている。OECD や WTO、WIPO といった国際的な組織はこれらの問題への対処を開始した。ある組織は知識ベースの製品やサービスを取り巻く問題にも注目している。使用時点での課税のように、幾つかの一般的な原則が統合された。それでも、ある国で作られ、違う国でパッケージされ、複数のミラーサイトに蓄積され、他の国の居住者がある国を訪れてダウンロードしたデジタルコンテンツへの徴税の責任は誰に属するののかと言う疑問はある。形が無いという知識の本質と、同じ知識が違う表現方法を持ちうるという事実(例えば、データベースのエントリー、印刷された文章、通話によって知らされたもの)は広範囲で別々の法律の保護や課税を受けるという状況をもたらさう。知識市場と知識の交換が確立するに従い、状況は悪くなる一方である。いくつかの規制主体は、B2B の取引の反競争的な部分を検討している。異なる政策当局が同じ結論に到達するのだろうか。

最近の政策の不一致と規制の見直しの遅さは、知識の流通、特に複雑な知識の派生物が生じる場合に、特化した主体の必要性を示唆している。もし、我々が本当に知識経済に参加しているのなら、以下に述べるように、イノベーションのペースは速く、規制は現実には先んじる必要が出てくる。ジレンマは、現存する国際組織に依存するか、あるいは世界的なナレッジの専門家が全く新しく、過去ではなく将来の為に規制の枠組みを創る WKO (世界知識機構) を設立するかということになる。

現時点では、知識ビジネスは現実的な選択として規制の遵守に重きを置く他無い。彼らは、エネルギーをビジネスの確立ではなく、不確かな矛盾するルー

ルの下で、出来る限り法に準じるために、どれくらいの時間と費用を費やすべきかというビジネス上の判断に費やさなければならない。また、法律の専門家は彼ら自信が知識ビジネスのチャンスを手にする事になる。それは前述したようなニーズを満たすためにオンラインアドバイスやオンライン出版のかたちをとるだろう。

メタ知識経済

知識があらゆる経済において富の中心にあるという強い証拠がある。1999年の世界銀行の開発年報は、知識が国や個人の成功を増加させる多くの方法に論及している。農業を中心とする経済でさえ知識は新しい手法をもたらす。たとえば、病気に耐性のある種の開発や生産性の上昇などである。しかし、多くの人々は遺伝子操作を行った種や、特殊な管理方法や無機農法で多額の支出を誘導するという知識の誤った適用を議論の対象としている。そして良き知識は個人や組織の選択の可能性を広げる。

先進国の経済では、知識は成功した製品やサービスの背後にあるキーファクターである。我々が第1章でみたように、最善の知識を使い、知識をマネジメントするテクニックを用いれば、製品やサービスの開発や提供の面で顕著な躍進が可能になる。我々はまた、ニュービジネスの急成長がほとんどの場合、知識に基礎をおく事を見た。コンピューターソフトウェア、バイオテクノロジー、マネージメントコンサルタント、金融派生商品などが例である。理解できる人がほとんど無く、買い手が誤導され、マーケットそのものが不安定な金融派生商品のような複雑な商品を開発する事は企業にとって潜在的な落とし穴になる事と指摘される。安全にみえるヘッジファンドや安定した活動をする会社(ペアリングス銀行の様に)であっても一晩で無価値になりうる。同じ様なことは知識マーケットの発展でも起こりうる。パッケージされた知識だけではなく、知識から派生する革新的な商品の発展にも目を向ける必要がある。そこでは買い手は知識の先物と複雑なオプションを売られる。知識へのアクセスについて先物としての安全弁が働くとか、表面上のリスクは小さくされるだろう。しかし、金融市場における、多くのジャンクボンドのように、思ったほどの的を得たものではない。

歴史は我々に、新しい製品や市場が急成長する場合、組織や個人はそのマーケットから搾り取るために、革新的な方法を見出すことを示してきた。日和見主義では、買い手が間違っただけの情報を与えられている場合や、知識不足の場合、製品やサービスを売りそこなう。また知識経済が進むと、知識に関するアドバイスをする役割が急成長するだろう。知識アドバイザーは個人のニーズに適應した知識製品やサービスについてバイヤーたちにコンサルティングを行う。今のところ、この役割は、調査会社、消費者や専門職の団体、独立の評価団体などの組織によって担われている。知識が成長するところでは、メタ知識あるいはディレクトリサービスのためのディレクトリや評価自体を評価するといったメタメタ知識へのニーズが存在する。知識経済の成長につれて、我々はこれらのサポーティングビジネスの成長を期待できる。

ネットワーク化された知識エコノミーの進展

経済と社会における知識の重要性が増すにつれ、我々は政府や国際的仲介組織が、経済や社会を拡大し、富の創造に中核としての役割を果たす事を期待するようになるに違いない。いまや、多くの政府が知識経済や知識社会に関する取り組みをe-ビジネスへの取り込みと同様に開始している。これらは、研究開発、サポートの為にインフラストラクチャー、スキルの向上といった意味で知識ビジネスを促進する。例えば英国では、政府の目標は、世界中でe-ビジネスを展開するベストな地域になることである。最近、始まったUKオンラインのプログラムはオンライン上でローカルアドバイス、コールセンター、ウェブベースのアドバイザーサービスを提供しビジネスを支援するものである(政府が主導する知識ビジネス)。しかし、英国のRIP法は複数のインターネットサービスプロバイダーを海外へ逃げ出させる状況に導いた。なぜなら法律が政府にインターネットのトラフィックを監視する権限を与えているからである。政府も知識ビジネスへ刺激を与えることと、傷を与える事の間で適切なバランスを取らなければならない。製造業とは異なり、知識ビジネスは最適な土地にさっさと移ってゆく。

政府ができる事はそれ程無い。ネットワークで結ばれた知識経済では、権力は組織としての知識と個人の願望の上で増加する。知識を国際的に共有する圧

力団体による統制の取れたキャンペーンは参加者数以上の効果をもつ。もし、大衆が知識と願望をいっさい調整しないなら、世界は危機の間でグラつくことになる。一方で、デジタル都市、教育、環境評価等の面で、世界規模での持続可能な発展に対する取り組みがある。そこでは組織としての知識が多くの個人的あるいは社会的な便益を創り出す。これらの取り組みの多くが主に個人、ネットワーク、コミュニティーという緩い連合体の努力によって成功している。これらの社会的な知識ネットワークの取り組みは、商業的な知識製品やサービス以上に、知識の資本化によって富が創造される様を描き出している。

監訳者あとがき

本邦訳書は、学生、院生、研究者、専門家、ビジネスマンなどを対象に出版したものである。企業政策研究会のメンバーによる抄訳書であり、全訳書にすると膨大なページとなることが予想されるために、意図的に抄訳したものである。しかし、8割ないし9割方は翻訳されており、全訳書に近いスタイルとなっている。

本書の執筆者であるデビッド・J・スカイアミー博士 (Dr. David J. Skyrme) は、情報とナレッジ・マネジメントの経営コンサルタントである。オックスフォード大学のファースト・クラスで優等学位と博士号 (Ph. D) を取得している。コンピュータ産業において25年以上にわたり、DEC社 (1998年にコンパック、2002年にはヒューレット・パッカード社へ吸収・合併) でのマーケティング担当や管理職として勤務してきた経験を持つ。1993年に独立し、数人の仲間たちとともに今日に至っている。知識ネットワークの連携を使命とし、知識開発、知識戦略、ナレッジ・マネジメント、知識ビジネス、インターネット・マーケティング、仮想ワーキングなどをコンサルタント業務としている。

本書は全体の構成が9章から成っている。第1章が知識を内部から外部へ、第2章は知識のプラットフォーム、第3章が知識ビジネス、第4章はオンライン知識市場、第5章が知識の製品化、第6章はマーケティング再訪問、第7章がインターネット・マーケティングの10P、第8章は成功する知識ビジネスの展開、第9章が展望とジレンマ、である。

本邦訳書は、企業政策研究会のメンバーによる3冊目のものである。1冊目は自費出版による、ドン・タブスコット編著「ネットワーク経済と価値創造」企業政策研究会訳・出版、2000年、である。2冊目は、本邦訳書と同じ原著者である David. J. Skyrme による「知識ネットワーク——連携企業の創造——」(原著は1999年刊行) である。ただし、翻訳が完成するとともに次作である本書が刊行されることになったので、前作の出版はあきらめ、新たに本書の翻訳権を取得し、再び研究会において合宿なども交えて本翻訳を完成させることとなった。また新たに、経営情報学の研究者である関西大学総合情報学部の施

學昌先生に監訳者に加わって頂き、出版にたどり着くことができた。

企業政策研究会は、同志社大学大学院総合政策科学研究科博士課程後期課程と、同商学研究科博士課程後期課程に籍をおく社会人院生により構成されている。外資系コンピュータメーカー、公共企業、出版社に勤務する管理職の人たちや、公認会計士、ISO 審査官、経営コンサルタントなど専門職の人たちである。全体の翻訳の責任は監訳者である太田、阿辻、施にあるが、全体の用語や語調の何回かの統一には、監訳者3人と共に、西浦氏、片岡氏の手を煩わせた。その意味では、5人により全体の調整がなされている。

なお企業政策研究会のメンバーにより、これまで次の著作が刊行されてきた。太田進一編著『企業政策論と総合政策科学』中央経済社、1999年刊行、太田進一・阿辻茂夫編著『企業の政策科学とネットワーク』晃洋書房、2001年刊行、また会員による著作として、坂本重泰「『社格』の研究——企業経営の成熟度を探る——」東洋経済新報社、2002年刊行がある。併せてご一読願えれば幸いである。

2003年5月

監訳者 太田 進一
阿辻 茂夫
施 學昌

索引

- e-コマース 28
- e-ビジネス i, 9
- e-ビジネス志向の顧客・リレーシ
eCRM 128
- e-ラーニング 113
- アグリゲーター 35, 68
- アフィリエイト・プログラム 67
- アフターアクションレビュー 10, 11
- 暗黙知 6, 98, 99
- インキューベーター 169
- イントラネット 19
- ウェブ会議 23
- 右脳訓練システム 113
- エキストラネット 19
- オブジェクトベースの知識 102
- 学習ネットワーク 11
- 顧客・リレーショナル・マネジメント
CRM 128
- 形式知 6, 98
- 現金払い方式 (即金払い) 65, 192
- 構造的資本 13
- 顧客資本 13
- コミュニティ 86, 93, 110
- 最高知識担当役員 4, 9
- 最善の手法 99
- サイバースペース 135
- シソーラス 11
- 実務コミュニティ 4, 6, 8, 11
- 情報監査 11, 15
- 人的資本 13, 86
- スティックネス 57
- 製品化 120
- 知識アグリゲーター 51
- 知識供給者 49
- 知識共有のイベント 11
- 知識クリエイター 50
- 知識経済 187
- 知識コミュニティ 57
- 知識資産 5, 10, 92
- 知識市場 23, 51, 57
- 知識ショップ 55
- 知識製品 99, 178
- 知識センター 4, 10
- 知識ネットワークの育成 6
- 知識の商品化 22
- 知識パッケージャ 53
- 知識パブリッシャ 55
- 知識ビジネス 1, 22, 23
- 知識フランチャイザ 58
- 知識プロカー 54
- 知識プロセッサ 58
- 知識ポータル 52
- 知識マッピング 18
- 知識メディアリイ 51
- 知識モール 55
- 知識リファイナー 53
- 知的検索代行ソフト 42
- 知的財産権 11, 13, 194
- 知的資産 13, 89
- 知的資本 5, 13
- 知的資本会計 11, 13
- 知的出版 (物) 111
- デジタル権利 118

《翻訳者紹介》(翻訳順、*は監訳者、◇は企業政策研究会)

* 太田 進一 (序文・第1章前半) 奥付参照

* 阿辻 茂夫 (第1章後半) 奥付参照

◇ 林 馨 (第2章前半) 樹学林社代表取締役 博士・政策科学

◇ 西浦 正佳 (第2章後半) テュフ・プロダクトサービス・ジャパン顧問

* 施 學昌 (第3章前半) 奥付参照

◇ 森村 憲一 (第3章後半) 日本印刷学会会員・京都デジタルアーカイブ
研究センター会員

◇ 日下部 隆則 (第4章) 大手情報産業機器メーカー勤務

◇ 前野 芳子 (第5章前半) 公認会計士

◇ 石井 智 (第5章後半) 大阪ガス勤務

◇ 北村 浩 (第6章前半) 外資系情報システムサービス企業勤務

◇ 仙波 誠二 (第6章後半) 外資系コンサルティング企業勤務

◇ 伊藤 博志 (第7章) 大阪経済大学経営情報学部専任講師

◇ 竹本 拓治 (第8章) 株式会社私塾代表取締役

◇ 片岡 英尋 (第9章) 企業経営者

〈監訳者紹介〉

太田 進一 (おおた しんいち)

同志社大学商学部・大学院総合政策科学研究科・商学研究科教授
博士・商学

主要著書

- 『中小企業の比較研究』(単著) 中央経済社, 1987年
- 『企業政策論と総合政策科学』(編著) 中央経済社, 1999年
- 『企業の政策科学とネットワーク』(編著) 晃洋書房, 2001年
- 『企業と政策』(編著) ミネルヴァ書房, 2002年

阿辻 茂夫 (あつじ しげお)

関西大学総合情報学部・大学院総合情報学研究科教授
博士・経営学, 博士・政策科学

主要著書

- 『組織決定の科学』(単著) 関西大学出版部, 1999年
- 『現代組織の諸相』(共編著) 文眞堂, 2000年
- 『思考する組織』(編著) 文理閣, 2001年

施 學昌 (し がくしょう)

関西大学総合情報学部教授

主要著書

- 『知識コミュニティと信頼マネジメント』(共著) 経営情報学会, 2002年
- 『情報管理の体系的研究II』(共著) 関西大学経済・政治研究所, 2003年

知識ビジネス

——オンライン取引と知識の商業化の統合——

2003年6月30日 初版第1刷発行

*定価はカバーに表示してあります

監訳者の
了解により
検印省略

著者 デビッド・J・スカワミー
太田 進一
監訳者 阿辻 茂夫
施 學昌
発行者 上田 芳樹

発行所 株式会社 晃洋書房

〒615-0026 京都市右京区西院北矢掛町7番地
電話 075(312)0788 番機
振替口座 01040-6-32280

印刷 西濃印刷物
製本 酒本製本所

ISBN4-7710-1457-4