

## 特集：国立病院機構における情報共有とナレッジベース

## 巻頭言

—情報共有とナレッジマネジメント—

中 村 幸 夫

**要旨** 2004年4月1日に、全国の国立病院と大部分の国立療養所は独立行政法人化し、国立病院機構(National Hospital Organization : NHO)と名称も変えて再出発した。この時期に本特集「国立病院機構における情報共有とナレッジベース」が企画されたことは誠にタイムリーであり、日本全国規模の医療機関ネットワークが今後なすべき課題を明確に示すものと期待される。はじめに本稿では、ナレッジマネジメントについて概説するとともに、関連する専門用語などについても解説する。  
(キーワード：情報共有、ナレッジマネジメント、ホスピネット)

OPENING REMARKS : INFORMATION SHARING AND KNOWLEDGE MANAGEMENT

Yukio NAKAMURA

**Abstract** Most national hospitals and sanatoriums were reorganized into independent administrative corporations, and the National Hospital Organization was established in April 2004. The planning of the feature articles, entitled "Information sharing and the knowledge base in the National Hospital Organization" in this journal is very well-timed, and the articles will be useful for considering what the nation wide hospital network should be in Japan. In these opening remarks, I will survey the knowledge management and comment on some relevant technical terms.

(Key Words : information sharing, knowledge management, HOSPnet)

全国約200施設の国立病院・療養所は、これまで独立して医療活動を行ってきた。全施設が保有する医療資源総数は入院病床数8万余・職員数5万余と巨大であり、これらを全国規模の単一医療機関と仮想すれば、そのスケールメリットゆえの新たな展開が期待できる。また、1997年に稼働を開始したHOSPnetは、単独使用目的の専用線としては国内最大級であり、そのセキュリティの高さは衆知の事実である。このHOSPnet(線の運用)を有効活用することにより、個々の国立病院・療養所の単独運用(点の運用)から全国規模の仮想医療機関

(e-HOSPITAL JAPAN)の構築が可能になる。

去る2004年4月1日に、全国の国立病院と大部分の国立療養所は独立行政法人化し、国立病院機構(national hospital organization : NHO)と名称も変えて再出発した。一本化した独立行政法人国立病院機構においては、個々の機関が保有する医療資源の共有と相互利用を究極的に追求することにより、安心・安全で満足のいく質の高い医療を全国に提供可能な基盤を整備することが可能となる。そのためには、国立病院機構における情報共有とナレッジベースの構築が必要であり、まさしく本特集

---

国立国際医療センター International Medical Center of Japan 産科婦人科

Address for reprints : Yukio Nakamura, Department of Obstetrics and Gynecology, International Medical Center of Japan, 1-21-1 Toyama, Shinjuku-city, Tokyo 162-8655 JAPAN

Received May 31, 2004

Accepted September 17, 2004

において著者らの意図するところでもある。ちなみに本特集の著者らは、HOSPnet 研究会のコアメンバーとしてメイリングリスト上で活発な活動をしており、さらに平成14年度と15年度の国立病院療養所共同基盤研究「HOSPnet を利用した全国規模の仮想医療機関(e-HOSPITAL JAPAN) 構築の試み」(<http://w3.hosp.go.jp/~hospnet/kenkyukai/02-res.html>) を遂行してきた。

本特集は以上のような観点から企画されたものであるが、本稿では企業におけるナレッジマネジメントに関連して用語解説も含めて概説してみたい。詳細については、野中郁次郎・紺野登共著の「知識経営のすすめ」<sup>1)</sup>を一読していただきたい。

### 情報から知識へ

物事を判断する場合、日常生活のみならず業務においても、情報が多いに越したことはない。しかし、氾濫するほどの情報に会うと、逆に物事が判断できにくくなるということも日常経験する。インターネットの爆発的な普及により、多くの情報が得やすいという利便性は増したが、どうやって本当に欲しい情報を選択し解釈するかという面での情報ストレスを生んでもいる。

企業における情報システムについてみると、もともと工場で製品を作り流通させるうえでのデータ交換をすることが目的であった。その後も情報システムは数値情報を活用できるように発展したが、あくまで工場が生み出す経済的価値を支援するという間接部門としての位置づけであった。しかし最近では、価値を生み出すのは必ずしも工場などの直接部門に限らず、製品を媒介にした問題解決・サービス・情報提供などへ拡大している。これは業界や業種を超えた変化であり、個人や組織が作り出す知識や知的資産を価値の源泉として評価し始めたのである。

このように知識(ナレッジ)に焦点を当てるということは、これまでの情報至上の時代とは逆の発想かも知れない。企業にとって知識が意味を持つのは、単に情報を知識と言い換えたり、狭義のナレッジマネジメントのスローガンの元に時間短縮や業務効率を図ったりするからだけではない。重要な観点は、これからの企業や経営のあり方が大きく変わることで、さらに企業が知識を糧に成長するようになるということである。

### 知識の経済的特性

知識は従来の経営資源とはまったく異質であり、どのように実践していくかによって知識の企業価値や事業価

値へのインパクトが左右される。

#### 1) 減らない=収穫逓増資源(increasing returns)

有限資産による生産では収穫逓減するが、知識資産の場合は逆に増加するという特性であり、収穫逓増原理という概念で表現されることもある。

#### 2) 移動できる=非有限の資源(mobility)

企業の有形資産は移動が難しいため企業の活動範囲は地理的に限定されていたが、知識は人的ネットワークによる共有が可能であり、人とともに移動できる資源だといえる。

#### 3) 使うは創る=生産と使用の非分離(continuous evolution)

知識を創造した人と使う人が完全には役割分担されず、相互作用によって知識が新たに生まれるということである。もちろん、ただ知識を共有すれば自動的に創造されるというわけではなく、組織的に増殖・継続的發展がおきるためには発展の場を仕組む必要がある。

#### 4) 意味の経済=分節による価値創出(categorization)

知識は新しい組み合わせや分類によって意味が変わり、分節の仕方によって意味が深まり新たな価値が生まれる。そこでは、言語学的な知識や分類法とデザインなどが知的的方法論として重要視されている。

### ナレッジマネジメント

ナレッジマネジメントの多くは、知識資産の共有から出発するものであり、基本的には個人のレベルの知を組織的に集結・連結して活用し、その単純な総和以上のものを成果として狙っている。これらは、2つの分類軸(活用目的・活用方法)の組み合わせによって、4つのタイプに分類されている。

#### 1) ベストプラクティス共有型(組織的知識資産集の集約と活用)

組織内や企業内における成功事例のノウハウや日々の業務分析からの学習を通じて、知識の共有・移転を行う効果を上げる。

#### 2) 専門知ネット型(リアルタイムに組織知をネットワーク)

組織内外の専門的知識や意志決定権を持つ人々をグローバルにネットワークで結び、特定の課題解決や意志決定を行うものであり、ノウフー(Know-Who)が基礎になる。

#### 3) 知的資本型(知識資産からの収益創出)

必ずしも形式化されているものだけに限らず、広く知識資産の経済的価値を視野に入れて新しい価値を生み出すものである。

#### 4) 顧客知共有型（顧客知による成長）

製品やサービスを媒介として顧客と共通の経験をし、あるいは製品やサービスの利用法などのノウハウを顧客と共有することにより、顧客に対する継続的な知識の提供をおこなう。

#### 暗黙知と形式知

一般的に「知識」とは、「個人的で主観的」と「社会的で客観的」という2つの側面に分類され、前者は「暗黙知」後者は「形式知」とよばれている。

暗黙知の特性として、次のことがあげられる。

- 言語化し得ない（しがたい）知識
- 経験や五感から得られる直感的知識
- 現時点の知識
- 身体的な勘所やコツと結びついた技能
- 主観的・個人的
- 情緒的・情念的
- アナログ知、現場の知
- 特定の間人や場所や対象に特定（限定）されることが多い
- 身体経験をともなう共同作業により、共有かつ発展増殖が可能

これに対して形式知の特性としては、次のことがあげられている。

- 言語化された明示的な知識
- 暗黙知から分節される体系的知識
- 過去の知識
- 明示的な方法や手順、事物についての情報を理解するための辞書の構造
- 客観的・社会（組織）的
- 理性的・論理的
- デジタル知、つまり了解の知
- 情報システムによる補完などにより、場所の移動（転移）や再利用が可能
- 言語的媒介を通じて、共有や編集が可能

暗黙知は形式知とともに重要であり、身体的で本能的なレベルで知識（暗黙知）を持っていなければ、迅速かつ高度なパフォーマンスを発揮することはできない。一方では、こうした知識を得たり伝えたりするには時間がかかるため、マニュアルなどの形式知が意味を持つてくる。企業や組織にとって、暗黙知が不可欠な強みである場合もあり、形式知化を進めていっても最後まで残ってしまう部分が存在する。こうした暗黙知は、組織文化として共有・継承されている場合もあり、有能なリーダー

の残した言葉や行動に制度化されているような場合もある。

#### 知識創造のプロセス

ナレッジマネジメントを目指す企業にとって価値の創造とは、単に知識の共有や移転というプロセスではなく、それらを織り込んだ知識創造のプロセスである。この知識創造プロセスとは、暗黙知と形式知の相互変換であり、その循環的プロセスを通じた知識の質的量的発展といえる。暗黙知と形式知の組み合わせによって、4つの知識変換パターンを想定することができる。ちなみに、それぞれのパターンの英語での頭文字をとって、知識変換プロセスのことをSECIプロセスともよんでいる。

##### 1) 共同化（Socialization）

個人対個人が基本ユニットであり、フェイス・トゥ・フェイスでの暗黙知のやりとりがエッセンスとなる。

##### 2) 表出化（Externalization）

自分自身の暗黙知を表出することと、暗黙知から形式知への変換翻訳のプロセスであり、個人と集団の相互作用が重要な媒介となる。

##### 3) 結合化（Combination）

形式知の結合を意味し、すでにある形式知から新たな形式知を生み出すプロセスであり、形式知の移転や共有には情報技術が利用されている。

##### 4) 内面化（Internalization）

形式知を暗黙知にするプロセスであり、組織的に形式化された知識を自分自身のものとして取り入れることである。ここには、組織のなかの1個人や集団が創造した知識（コンセプトや戦略）が組織的に正当化され、その後ふたたび集団や一個人のレベルまで至る、一連のプロセスが集約されている。

#### 仮想的な「場」としてのHOSPnet

知識を創造するプロセス（SECI）と知識資産を活用維持することは、ナレッジマネジメントを構成する基本的成分である。もうひとつ重要なものとして、これら2つのプロセスをダイナミックに結合連動させるための媒介となるプラットフォーム「場」という概念がある。知識は適時適所において活用されなければ価値に繋がらないため、無形である知識を利用するための「場」が重要になるのである。

こうした「場」は、職場におけるあらゆる局面で現実的な場所として利用されているはずであるが、ネットワークを利用した仮想的な「場」という視点も重要である。全国規模の仮想医療機関（e-HOSPITAL JAPAN）を

構築運用するには、独立行政法人国立病院機構が HOSPnet を有効活用してナレッジマネジメントを進めていくことにつきる。

ジマネジメントとその時代，ちくま新書 225，筑摩書房，東京，1999

(平成16年5月31日受付)

(平成16年9月17日受理)

#### 文 献

- 1) 野中郁次郎，紺野 登：知識経営のすすめ－ナレッ