

## なぜ知識の提供が行われないのか —A社のナレッジ・マネジメントシステムの事例から—

○田口剛史（北陸先端科学技術大学院大）

要約：本稿では、ナレッジ・マネジメントシステムにおいて、自と他の関係性に基づく個人の文化的自己観が、知識の提供に与える影響について言及する。更に、IT関連企業であるA社において、開発部隊を対象とする予備調査の結果を検討し、ナレッジ・マネジメントシステムの活用における知識提供に関する因子の抽出を試みた。

キーワード：ナレッジ・マネジメント、知識の提供、相互独立的自己観、相互協調的自己観

### 1. はじめに

環境の変化が激しい情報処理業界においては、短納期での製品開発や、新製品開発の機会の創出が求められている。技術者は、自らの担当する機能の設計開発だけでなく、プロジェクト全体を俯瞰しながら、最適な製品開発を行うことが求められている。また、同時に、短納期での開発が続くことから、技術者に対する会社が提供する教育時間も削減され、技術者自らが自己啓発の時間を作る必要に迫られている。そういった環境の変化に対応するため、多くの企業では、ナレッジ・マネジメントシステム等、ITシステムを導入することで、それぞれの個人や部署に留まる知識を、表出化し、製品開発・技術者育成を促進する試みに取り組んでいる。しかし、成功事例もあるものの、ただITシステムを導入するだけでは、その活用に結びつかないケースが多く見られている。

それらの阻害要因については、様々な誌面で取り上げられてきた。Dixon (2000) は、その一つに、「ITシステムを作れば後はついてくる」という思い込みを指摘している。電子データベースを構築するものの、中々、知識の提供が起こらず、したがって、利用にまで至らないケースがある。

既存の業務形態に、それらのITシステムが合っていないことも、利用されない要因の一つではあるが、同時に、利用者個人の特性が知識の提供に与える影響についても考える必要がある。本研究では、個人の知識の提供について、個人の持つ文化的自己観が与える影響の観点から報告する。

### 2. 本研究の枠組み

ITシステムによるナレッジ・マネジメント（以下ナレッジ・マネジメントシステムと呼ぶ）を含め、知識経営論では、知識創造の促進要因について、様々な視点から論じられてきた (Nonaka and Takeuchi, 1995; Von Krogh・一條・野中, 2001)。Von Kroghら(2001)は、組織内で知識創造を促すために、イネープリングコンテキストの重要性を指摘し、組織内におけるケアの必要性を訴えている。ケアの特徴として、相互信頼 (trust)・積極的共感 (active empathy)・具体的支援 (real help)・寛大な判断 (lenient judgment)・勇氣 (courage) を挙げ、それらが高い組織においては、各個人は知識の提供を行い、低い組織においては、知識の押収が行われると指摘した。知識の提供とは、積極的に自分の考え方を提供し、相手の役に立とうとすること。知識の押収とは、知識を独占し、他者と共有しようとしなないことである (安藤, 1998)。

Von Kroghら(2001)は、高いケアを導くために、それぞれの社員間に相互依存の感覚を育むこと、を挙げている。しかし、ただ単に相互依存感覚を育めばよいというものではない。Von Kroghら(2001)は、特別、言及はしていないものの、各個人の自立を前提とした上で、より組織内での個人の知識提供を促すために、相互依存感覚を育む必要性を指摘したと考えられる。個人の自立を前提していない組織では、組織内でもたれあいの関係に陥る危険性があるからである。

高いケアを導くための、相互依存関係の風土づくりには、その組織の持つ文化と同時に、各個人のもつ

価値観の影響も大きい。相互依存に繋がるような、他者と多様な関係性を築くことが、日常業務上の動機付けになる社員もいれば、そうとは限らない社員もいるからである。自己と他者の関係性の理解は、自らのアイデンティティの確立に根ざしているのである。自己と他者の関係性の理解は、分離—連結（独立—相互依存）という次元において、文化的影響を受けて形成されることが指摘されている（Markus and Kitayama, 1991; 北山, 1995; 木内, 1996）。

北山（1995）は、相互独立的自己観（independent construal of self）と相互協調的自己観（interdependent construal of self）の概念を用いて、自己と他者との関係性について、一種の理念型を提案している。前者は、「個人は他者から分離しており、他者から独立して独自性を主張性することが必要」とする自己観である。後者は、「個人は互いに結びついて個別的でなく、さまざまな人間関係の一部になりきる必要がある」とする自己観である。この2つの自己観の分類は、元来比較文化の観点から生まれた視点であるが、いかなる個人も個性的存在と社会的存在であり、両者の自己観を持ちうることを前提とすることで、文化内比較のモデルとして援用することができる。（高田・大本・清家, 1996）

高田ら（1996）は、複数の被験者群（主に大学生）を対象に、相互独立的—相互協調的自己観の測定尺度について、既存の尺度（高田, 1992）の信頼性と構成概念妥当性を検討した。その結果、相互独立性は、「独断性」「個の認識・主張」、相互協調性は、「評価懸念」「他者への親和・順応」の因子から構成されることが明らかにされた。

なぜ知識の提供が行われにくいのか、という本研究の問いに対して、Von Krogh ら（2001）が指摘する、知識提供を促す高いケアの土台となる相互依存感覚を育むために、各個人の持つ文化的自己観を考慮する必要がある、というのが本研究における仮説である。

### 3. 予備調査の方法

#### 3.1. 対象と調査期間

われわれは、これまでに提示した研究課題と実際にナレッジ・マネジメントシステムを導入している企

業の現状を把握するため、コンピュータ関連機器開発及びソフトウェア開発を主の事業内容とするA社を対象とする予備調査を行った。調査は、2005年7月から同年9月にかけて行われた。調査対象としてA社を選んだ理由は、既にナレッジ・マネジメントシステムを導入して2年半以上が経過し、そのシステム自体の認知度が、ある程度高いこと。事業内容から、ITシステムに比較的抵抗感がなく、そのシステムの操作能力の拙巧が知識提供に与える影響が少ないこと。また、プロジェクト単位での開発が主であり、予備調査において、メンバー間の関係性に着目しやすいこと、などである。

#### 3.2. 調査方法

調査期間中、われわれはA社が実施するナレッジ・マネジメント推進委員会に計5回参加し、A社におけるナレッジ・マネジメントシステムの利用状況の現状について調査した。また、B事業部におけるC部署に、週2～3度訪問・滞在しながら、C部署のメンバー12名（C部署全員で86名、2005年9月現在）に対し、各人の業務内容や、ナレッジ・マネジメントシステムの活用状況などのインタビューを複数回行った。C部署は、主に法人向けソフトウェア開発を行っている。また、知識提供における自己観の影響を調査するため、12名に対し、高田ら（1996）による相互独立的—相互協調的自己観の測定尺度・質問項目に基づいたアンケートを、インタビューに併用して実施した。

### 4. 予備調査の結果と考察

#### 4.1. 結果

A社のナレッジ・マネジメントシステムには、主に、掲示板を利用した、メンバー同士のディスカッションや質問・依頼に答える機能がある。

今回実施した調査から明らかになった、C部署の12名のプロジェクト体制と、知識提供の状況の関係を図1に示す。ここで行われた知識提供とは、ナレッジ・マネジメントシステムを通して、各メンバーに対して、日常業務や、職場のあり方などについて、発言が行われたこととする。但し、各発言が、直接下位のメンバーに対してなされたものとは限らない。各メンバーの

ログイン数・発言数は、2005年7月1日から同年9月26日までのログを元に測定している。職務上、密接なライン上のやり取りを必要とする関係を太線で示す。

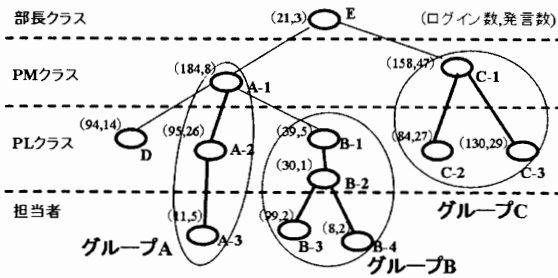


図1 調査対象のプロジェクト体制

今回の調査対象となる12名は、製品開発体制と業務内容から主に3つのグループに分類される。各メンバーの相互協調性・相互独立性及び知識の提供状況を、それぞれの業務にあわせて、表1に整理し、特徴的な結果を以下にまとめる。

- (1) C-1氏、C-2氏、C-3氏は、頻繁に知識提供を行っており3者とも共通して、個の主張が高い。
- (2) 保守業務に携わるメンバー（グループA・グループC）は、開発業務のメンバー（グループB）に比べ、知識提供を行う傾向にある。
- (3) B-1氏、C-3氏は共に、開発リーダーであるが、個の主張の高いC-3氏は頻繁に知識提供を行い、評価懸念の高いB-1氏は、積極的には行っていない。

(4) A-2氏、C-2氏は共に保守業務に携わっており、両者とも頻繁に知識の提供を行っている。A-2氏は、やや個の主張も高いものの評価懸念、他者への親和が高い。

(5) B-3氏は、本システムに頻繁にアクセスするものの、知識の提供には至っていない。自己観の特徴は、特に見られない。

(6) 評価懸念の低いB-4氏は、あまり本システムにログインしていない。

表1内の各性向は、スケールの平均値によって表されている。各アンケート項目は、1～7のリッカート・スケールを採用している。各因子の標準偏差が、全体のそれよりも大きい場合は、参考値としてカッコを用いて表記している。予備調査では、対象者が12名(n=12)と極めて少ないため、今回の結果においては、どの値も明確な根拠とすることはできないが、今後の本調査における足がかりとするために、上記値を参考にして、以下の考察を行う。

## 4.2. 考察

4.1で提示した結果と、併行して行ってきたインタビューを踏まえて考察する。(1)(4)より、個の主張は、他の因子の影響を受けず、知識の提供に正の影響を与えることが示唆される。(3)(6)より、評価懸念は、高すぎても、低すぎても、知識の提供を阻害する可能性がある。厳しい工程管理の元では、目の前に業務に

表1 各メンバーの相互協調性と相互独立性と知識の提供

グループ	メンバー	相互協調性(平均値)	相互独立性(平均値)	特徴(個人内での相対的な高低)	知識提供	業務
A(S製品の保守)	A1	評価懸念 2.5	個の主張 6.0	個の主張・独断性 = 高	発言数 8	S製品開発全般の管理
		他者への親和 (4.0) 独断性 4.5	ログイン数 184			
	A2	評価懸念 4.5	個の主張 4.5	他者への親和 = 高	発言数 26	保守リーダー
B(S製品:新Ver.の開発)	A3	他者への親和 5.7	独断性 (3.8)	他者への親和 = 高	ログイン数 95	保守担当者
		評価懸念 4.5	個の主張 3.5		発言数 5	
	B1	他者への親和 5.0	独断性 3.5	評価懸念 = 高	ログイン数 11	開発リーダー
		評価懸念 5.3	個の主張 3.3		発言数 5	
B2	他者への親和 4.3	独断性 2.8	評価懸念 = 高	ログイン数 39	開発サブリーダー	
	評価懸念 6.5	個の主張 (4.0)		発言数 1		
C(T製品:開発及び保守)	B3	他者への親和 3.8	独断性 3.5	おおむね平均	ログイン数 30	開発担当者
		評価懸念 3.5	個の主張 (4.5)		発言数 2	
	B4	他者への親和 4.8	独断性 4.0	評価懸念 = 低	ログイン数 99	開発担当者
評価懸念 2.8	個の主張 4.3	発言数 2				
C	C1	他者への親和 4.3	独断性 4.3	個の主張・独断性 = 高	ログイン数 8	T製品開発全般の管理
		評価懸念 2.8	個の主張 6.3		発言数 47	
	C2	他者への親和 4.8	独断性 5.2	個の主張 = 高	ログイン数 158	保守リーダー
評価懸念 4.3	個の主張 4.8	発言数 27				
D	C3	他者への親和 (4.2)	独断性 3.7	個の主張 = 高	ログイン数 84	保守リーダー
		評価懸念 2.3	個の主張 6.0		発言数 29	
	D	他者への親和 4.2	独断性 4.5	評価懸念 = 低・他者への親和 = 高	ログイン数 130	開発リーダー
評価懸念 2.8	個の主張 3.0	発言数 14				
E	E	他者への親和 4.8	独断性 3.2	評価懸念 = 低・他者への親和 = 高	ログイン数 94	設計リーダー
		評価懸念 (4.8)	個の主張 5.0		発言数 3	
	E	他者への親和 (4.8)	独断性 (4.3)	おおむね高	ログイン数 21	部署の統括

直結しない行為に参加することは、将来にとっては役に立つとしても不当な評価を得やすく、知識提供にためらいを生じさせることになる。現状の延長線上ではなく、未知に挑戦する許容度を高めることが必要とされる。

(2)より、保守業務に携わるメンバーの知識提供が盛んな理由は、保守業務が、お客と開発部隊とのパイプ役を果たすという位置づけから、常に自部門の達成度だけでなく、他の工程における状況に配慮しているからと推測される。

(5)より、B-3氏は、インタビューから、入社2年目であり、社内で早く仕事を覚えたいという段階であることが分かった。部内で技術者としての独自技術を磨く意欲は、知識提供に直接結びつかないまでも、知識コミュニティへの参加を促すことになる。

以上の議論から、開発組織における技術者の知識提供に関して新たに3つの因子を得た。「未知への挑戦の許容」「他工程への配慮」「独自技術の獲得」である。

## 5. まとめと今後の課題

われわれは、知識の提供に影響を与える要因として個人の持つ文化的自己観に着目して、調査を行ってきた。その結果、これまで先行研究で述べられてきた因子のほかにも、開発部隊ならでの着眼点から3つの因子が明らかにされてきたが、個人の持つ自己観、また、知識提供に与える影響についての関係性は、いまだ不明瞭な所が多い。

今後、実証研究のための本調査の手続きを確立すると共に、その解明を行う必要がある。本発表における予備調査を踏まえ、A社の協力を得、全社の技術者を対象とした質問表調査を実施したい。

## 謝辞

本研究に際して、貴重なアドバイスをいただいた、北陸先端科学技術大学院大学の遠山亮子助教授を始めとする教官の方々、ならびに調査のご協力をいただいているA社関係者の皆さまに感謝を申し上げます。

## 引用文献

- [1] 安藤三郎. 1998. 「ケアと知識創造の関係性に関する一考察: グローグ所説を中心に」『四国大学経営情報研究所年報』4, 1-10.
- [2] Dixon, N. M. 2000. *Common Knowledge: How Companies Thrive by Sharing What They Know*. Harvard Business School Press. (梅本勝博訳『ナレッジ・マネジメント5つの方法』生産性出版, 2003.)
- [3] 木内重紀. 1996. 「独立・相互依存的自己理解—文化的影響, およびパーソナリティ特性との関連—」『心理学研究』67, 308-313.
- [4] 北山忍. 1995. 「文化的自己観と心理的プロセス」『社会心理学研究』10, 153-167.
- [5] Markus, H.R. and Kitayama, S. 1991. *Culture and the self: Implication for cognition, emotion, and motivation*. *Psychological Review*, 98, 224-253.
- [6] Nonaka, I. and Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge Creating Company*. Oxford Univ. Press. (梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社, 1996)
- [7] 高田利武. 1992. 「独立的・相互依存的自己と自尊感情および社会的比較」『日本グループ・ダイナミックス学会第40回大会発表論文集』109-110.
- [8] 高田利武・大本美千絵・清家美紀. 1996. 「相互独立的—相互協調的自己観尺度(改訂版)の作成」『奈良大学紀要』24, 157-173.
- [9] Von Krogh, G・一條和生・野中郁次郎. 2001. 『ナレッジ・イネープリング知識創造企業への五つの実践』東洋経済新報社.