

公的活動におけるナレッジマネジメントの応用

岡田美江[†] 福村好美[†] 中平勝子[†]

長岡技術科学大学[†]

1. はじめに

特定非営利活動法人やボランティア活動などの公的活動は、従来、「個」、即ち個人の暗黙知を中心とした活動が大多数である。暗黙知的活動の多い公的活動に対し、近年企業で普及しつつある、情報化を取り入れたナレッジマネジメント (KM) の導入は、暗黙知と形式知を組織的に変換するという点で有用だと考えられ、KMモデルのひとつであるSECIモデルを応用したEASIモデル[1]等が提案されている。本論文では、KMに関して公的活動団体に実施したアンケート結果、及び複数団体でのケーススタディから作成した、公的活動におけるKMモデルを提案し、ICTの利用可能性を提言する。

2. 調査の概要と分析結果

アンケートは、財政規模1000万円以上の特定非営利法人を中心とした公的活動団体、約1700件に対し行い、回収率は約3割だった。設問は、KMの現状を調査する内容で、SECIの4変換モード、共同化・表出化・連結化・内面化は理解しやすいようケーススタディを元に、場作り(共感や感動を共にする活動)・定期的な会合・情報共有や整理・参加者やスタッフが行う知識蓄積や普及、とした。表1に団体存続上必要な項目の優先順位、表2に活動上重要な項目の優先順位において1位に順位された各項目の割合、表3に財政規模別の絶対的リーダー(カリスマ)の存在率、表4にSECIの各変換モードについて、十分できていると答えた団体の割合を示す。

ケーススタディは、4つの公的活動について、インタビューベースで実施した。

アンケートから、経験やノウハウ・知識の蓄積が必要と感じる団体が97%であったなど、知識に高い必要性がみられた。ただ優先順位で見ると、表1、2に示したとおり、経験・ノウハウよりも、信念ややりがいなど精神的な要素や、資金・十分なスタッフといった組織運営における根本的な課題の方が、優先されることがわかった。一方、カリスマが存在すると回答した団体は約7割であった。これから公的活動団体は、知識創造組織の面からはまだ熟成していない段階ではないかと思われる。アンケートの自由記述から、「KMは必要ではあるが、組織を運営するだけで精一杯で、そこまで手が回らない」のが現状だと推測される。また、ICTの利用については、電子メールの利用は約6割、データベース等の利用は数件と少数であった。

表1：必要項目の優先割合(サンプル)

項目	信念	カリスマ	経験	情報	企業
割合	64%	17%	6%	5%	2%

表2：重要項目の優先割合(サンプル)

項目	やりがい	資金	十分なスタッフ	ノウハウ
割合	45%	19%	16%	10%

また、公的活動に関するKMモデル化要因としては、以下の傾向が判明した。

- (1-1) カリスマの存在率は、財政規模が大きいほど低い傾向がある(表3)。
- (1-2) 公的活動をSECIの4変換モードに分類することは可能である。
- (1-3) ただし、SECIの4変換モードすべてが実践されているわけではない。
- (1-4) 共同化、表出化を実践していると認識している組織は比較的多いが、連結化・内面化の実践は少ない(表4)。

(1-1)については表3に示すとおり規模が1億円以上だと50%程度と低い。(1-2)について

Application of Knowledge Management from the view point of Public Services

[†] OKADA, Yoshie [†] FUKUMURA, Yoshimi

[†] NAKAHIRA, Katsuko, T.

Nagaoka University of Technology

は、回答された活動すべてが4変換モードに対応させることができた。(1-3)については、連結化・内面化に相当する活動がほとんど実践されていない。(1-4)は表4に示すとおり、必要とは考えているが実践は十分とは認識されてはいない状況である。

表3：財政規模別にみたカリスマの存在率

財政規模 [円]	1000万～ 3000万	3000万～ 5000万	5000万～ 1億	1億～
割合[%]	76	76	74	54

表4：SECIの各変換モードの実践率

モード	共同化	表出化	連結化	内面化
割合[%]	27	34	18	11

次に、アンケート結果とケーススタディから以下の解釈が得られる。

(2-1) 設立当初は発起人(カリスマ)のナレッジが、組織のナレッジそのものである。またKMの推進もカリスマが行うことから、カリスマがナレッジワーカーの位置づけとなる。

(2-2) 活動で特に重要なものは、信念と個人のやりがいと考えられている(表1、表2)。知識は、「個人の信念を真実に向かって正当化するダイナミックで人間的/社会的なプロセス」[2]であることから、公的活動では、信念や個人のやりがいがナレッジであり、ナレッジの共有化、新たな組織的知識の創造の必要性は組織規模の拡大とともに重要性を増す。

3. 公的活動におけるKMモデル

2項の(1-1)～(1-4)及び(2-1)・(2-2)から、公的活動におけるナレッジマネジメントをモデル化した結果を図1に示す(コマモデルと命名)。図1において、財政規模と勤務者数をそれぞれ縦軸と横軸とし、円錐の体積をナレッジの必要性とすることで、これらの相対関係を示した。カリスマの必要性は中心に位置し、組織の規模が小さい範囲ではカリスマにのみ依存するが、規模拡大につれカリスマのみで指揮できなくなる活動が多くなるため、SECIモデルに応

じてナレッジをマネジメントする必要性がでてくる。また、公的活動においては、特に連結化・内面化に課題があることも示している。

このコマを、カリスマを中心に回転させ、時にはある変換モードに傾倒しながらも、最終的にはバランスよく4変換を行い、ナレッジ(信念や個人のやりがい)を蓄積・創出することが、公的活動の現状を踏まえた理想的なKMモデルだと考えられる。

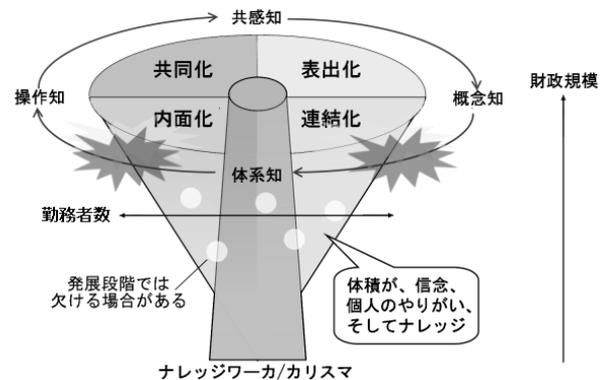


図1：コマモデル

4. おわりに

本論文では、公的活動におけるKMの調査結果を分析し、公的活動におけるKMモデルとして、「コマモデル」を提案した。

公的活動では、信念や個人のやりがいが中心的役割となっていたという面からも、暗黙知的活動は実践が容易だと言える。一方、課題は、連結化・内面化といった形式知的活動であり、そこにICTを創造的に用いることで、形式知を扱いやすくすることができる[3]。現状ではICTの利用は少数であるため、今後、効果的な解決ツールとなる可能性がある。

参考文献

- [1] 梅本勝博, ナレッジサイエンス, 紀伊國屋書店, 2002, p. 63
- [2] 野中郁次郎, 知識経営の戦略, 情報処理 Vol. 47 No. 5, 2006, p. 547-552
- [3] 野中郁次郎・竹内 弘高, 知識創造企業, 東洋経済新報社, 1996