

組織知識の忘失についての一考察

斉藤典明[†] 金井敦^{††}

組織活動を継続的に支えるには長期に渡る組織の知識の蓄積と継承が必要である。これまで組織知識のもととなる情報を共有フォルダによって継続的に蓄積・活用する方法について検討してきた。今回、組織知識の継承の漏れを防ぐために、「組織知識の忘失」について検討した。その結果、組織知識の継承には組織メンバーの交代だけでなく、組織改編や組織メンバーの意識にも着目する必要があることがわかった。

Missing Mechanism of Organizational Knowledge

SAITO Noriaki[†] KANAI Atsushi^{††}

We proposed the Organizational Knowledge Inheriting Method in our former papers. To confirm the sufficient condition about our method, we discuss a missing mechanism of organizational knowledge which is opposite of the organizational knowledge inheriting in this paper. It is described that not only "the changing of the member" but also "the changing of the organization" and "the consideration of the member" are necessary.

1. はじめに

継続的に発展してゆく組織活動を実現するために組織における知識を蓄積し継承してゆく研究を進めている。継続的に発展してゆく組織活動とは、組織のトップや構成員がかわっても組織体としての目標や意義が継承され、環境の変化に対して蓄積した知識を活かして変化してゆくことが求められる[1-10]。

これまで組織の知識の蓄積と継承の成功例として、およそ 10 年にわたって複数人の間で継承されてきた事例を基に検討してきた[11-12]。この検討では、共有フォルダを用いて長期間にわたって情報を蓄積・継承することに適したファイル構造の抽出と、蓄積・継承すべき情報の種類を抽出した。また、より手軽で効果的に組織の知識を蓄積・継承するための仕組みとしてスケジューラと連動した共有フォルダの構造を提案した。今回、これまでの検討の十分性を確認する意味で「組織知識の継承」とは反対の事象になる「組織知識の忘失」について検討したので報告する。

「組織知識の忘失」における検討では、事例検証をした研究所における組織改編のパターンから忘失リスクの抽出と、人間の記憶の忘失のメカニズムとの対比から検討を行った。

(Organizational Knowledge)と呼ぶことにする。組織知識は、ベースとなる一般的な知識の他に経験に裏付けられた知識から構成される(図 1)。例えば、意思決定プロセスや活動の規範となる価値観、チームワークによる開発手法(プロセス)、チェック項目、過去の実施結果、過去のプロダクトに関する知識(価値や見識)などがある。ソフトウェア開発手法などは一定の標準手法があるものの、実際の現場での運用はそれぞれのチームごとに特徴がある。特に、組織において経験を積むことにより経験則が増えてゆく。このような経験に裏付けられた知識の存在・活用は組織の強みでもある。しかしながら、体系化された知識とは言えないためそこから得られる知見などはマニュアル化やドキュメント化されていないことが多い。そのため、組織の知識と言えるものは、組織文化、価値観、方法の解釈として組織構成員の間に自然と定着し活用されている。

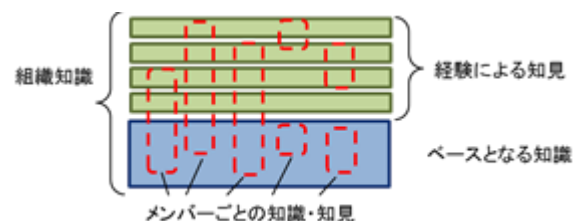


図 1. 組織知識モデル

2. これまでの研究の経緯

2.1 研究の背景

組織の知識には、組織構成員が持ち寄った知識のほか、組織構成員の活動により組織構成員同士が触発され新しい知識が生まれるものがある。これを組織知識

組織の知識の存在は、多くの場合、普段の活動の中では意識しないことが多い。そして、大きな事故が起こった時や、組織の存亡が問われるようになった時などには大きく注目される。しかしながら、その時はすでに組織の知識が失われている時や組織そのものの存亡が怪しい時である。このようなことから、組織の知識がなんであるかを事前に網羅的に定義することは難しいと考えられる。

[†] 日本電信電話(株) Nippon Telegraph and Telephone Corporation

^{††} 法政大学 Hosei University

一方で、最近の我々のオフィス活動は、PC上で資料が作成され、資料の利用はネットワーク上で流通されることが一般的になっている。このような環境では様々な組織活動の記録や資料が体系化されない知識として自然にネットワーク上に蓄積され、再利用することによって日常の作業を効率化している。特に、オフィスワークは様々なネットワークサービス（電子メール、スケジューラ、共有フォルダ、社内DB）の利活用で成り立っている。そのため、このような日々の情報を蓄積し、活用してゆくことにより、組織の知識として扱うことができると考えた。言い換えると日々の情報共有を長期間にわたって継続することにより、次第に組織知識共有が実現できると考えた。ただし、組織は常に変化することから情報共有を長期的に継続することそのものが難しい。そのためこのことを解決する組織知識の継承というテーマで検討を進めている。

2.2 情報共有の事例

そこで、まず研究所組織内での長期間に渡って継続できている情報共有の実態について調査した。ここで検討対象にした研究所組織は、最小単位が研究グループであり、研究グループを複数束ねた研究プロジェクト、研究プロジェクトを複数束ねた研究所という階層構造を持っている。検討期間は、NTT研究所において(1)過去の電子化資料を有効に活用できる、(2)現在の体制と直接対応がつく、という2つの観点からNTT再編後の1999年から2012年までのおおよそ10年間を対象にした。この期間において、ミドルマネジメントという観点から研究プロジェクトにおける補佐担当の引継ぎ情報の有無を調べた。補佐担当の業務は、組織の代表者の一人であり、また下位組織および上位組織との情報の仲介者という位置づけになる。そのため自分自身が実際に担当していなかった過去のことを踏まえた上で組織の代表者として下位および上位組織へ一貫した情報発信が必要となる。そのため前任からの引継ぎ資料は重要な位置づけになる。ここで、引継ぎ資料とは、日常の業務においていつでも利用可能な状態の情報のことであり、管理対象として引き継がれるようなドキュメント類は該当しない。

このような補佐担当の引継ぎ資料に関して、2012年3月末で8個の研究プロジェクトのうち、1999年当時の情報から引き継がれていたのは1つの研究プロジェクトだけであった。

該当の研究プロジェクトの引継ぎ資料は、当初は個別の電子ファイルとして引き継がれ、各世代の補佐担当がローカル環境でフォルダを展開することで使われてきた。現在は、歴代補佐の間の共有フォルダとして引き継がれている。研究プロジェクトの補佐担当では2年ごとに引き継ぐことが分かっているが、情報蓄積・継承のために十分な稼働を割くことができない。そのため、組織の中で流れてくる情報を最小限の稼働で整理・蓄積し、継承するための工夫が

あった。

同様に、研究プロジェクト内の研究グループについても調べた。調べた研究グループすべてについて長期間の情報共有のために共有フォルダが利用されていた。その中には、長期間の運用によって混乱している共有フォルダと長期間の運用でもきれいに整理されている共有フォルダがあった。

検討の中で、研究プロジェクトの補佐担当における情報の管理と、研究グループにおける長期間の運用に耐えられる共有フォルダの構造には共通点があることが判明した。その共通点は、どちらも単純に案件ごとに分類されているのではなく、まず、年度によって分類され、その後案件ごとに分類されるという方法であった。そのため、このような方法で情報を管理するとメンバーが入れ替わっても確実に情報が引き継がれ、組織の知識の継承が可能になると考えた。

2.3 期待される組織知識

次に、このようなメンバーが入れ替わっても組織内の情報を継続的に蓄積・継承できる時、組織内で蓄積すべき情報および知識がなんであるかについて、研究所内の有識者に対してアンケートをおこない項目を抽出した。アンケートでは「情報・知識レベルのカテゴリ」として「知っていて当然なこと、知っておくべきこと」、「蓄積すべきこと、引き継ぐべきこと」、「体系化すべきこと、維持管理してゆくべきこと」、「共有範囲のカテゴリ」として「担当者として」「作業チームとして」「所属組織として」の3×3の項目と、その他自由記述の10項目で行った。

アンケート結果として11名から141項目の回答があった。回答は思い思いの自由な文章であったため、そのままでは集計できないため、アンケートで得られた項目について「親和図法」の流れに従って分類した。その結果、以下の7つの項目を抽出した。

- ・体系化された知識に関する項目
- ・スキルに関する項目
- ・記録に関する項目
- ・考え方に関する項目
- ・状況に関する項目
- ・方法に関する項目
- ・インデックス情報に関する項目

2.4 組織知識継承基盤の提案

そこで、これらを組み合わせることにより、より深い組織知識として活用できる環境を作れるという仮説を立てた。

ここで想定することは、典型的なオフィスワークでは、定型業務の他に非定型の業務がある。定型業務は頻度が高ければ比較的簡単に過去の資料を参照し効率的に作業を遂行できると考えられる。しかしながら実際は、組織内のルールの変更や暗黙的なルールが存在し、逐次補完しながら

過去の資料を活用している。非定型の業務の場合は知的作業として時間のかかるものであるが、前例のヒントとなる全く新しい業務というのはまれで、何らかのヒントとなる業務の資料を基に効果的に解決することができる。そのため、過去の資料の蓄積と活用は重要になる。しかしながら、多くの場合、活動年数が経てば、どこにどのような資料があるのかわからなくなる。また、メンバーの交代により蓄積した資料の所在がわからなくなるという事象に悩まされている。

組織内の情報を探す場合、年数がたてばたつほどキーワードによる検索や案件ごとの分類で探すのは非常に困難を伴う。このような状況の中でも過去の情報を探さなければならぬとき、いつのイベントだったか、誰が関係者か、どこの案件だったか、などの When、Who、Where という情報（3W 情報）を頼りに探し出すことが多い。また、組織内のイベントはスケジュールに蓄積されており、通常はメンバーの転出とともに削除されるなどされている。そこで、(i)スケジュールと共有フォルダを連動させることと(ii)個人が転出してもスケジュール情報を組織に残す仕組みの導入により、自然と蓄積された組織の情報を知識として容易に活用できる仕組みが実現できると考えた。

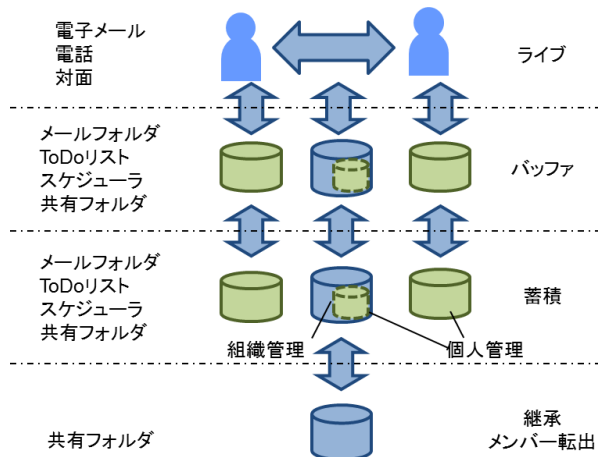


図2. オフィス業務の流れ

このような知識共有基盤を実現できると、蓄積されている情報の中から関連する資料を容易に取り出せる他、組織の活動の一連の流れや様々な解釈方法までがわかることが期待できる。特に、先の7つの項目のうち、「記録に関する項目」、「考え方に関する項目」、「状況に関する項目」、「方法に関する項目」、「インデックス情報に関する項目」は組織の様々なイベントと連動して組織内で表出していると考えられる。そこでこれらをスケジュールと連動して蓄積・利用促進することにより様々な組織記憶が風化することがなくなり「組織記憶が定着」する。人と組織のイベントを関連付けてデータを交換できるようになるためメンバーが交代した際に「引継ぎの効率化」ができる。組織の様々な

イベントが明示的になるので「組織活動の見える化」ができ、転入者にとって組織に溶け込むことが容易になるほか、既存メンバーにとってもいつ頃どんなことをすればよいのかが分かりやすくなる。過去の様々な発言やルールが明示的になりマネジメントの一貫性が確保され「組織の健全化」保たれる。など、このような具体的な効果が期待できる。このことを言い換えると、期待できる効果として次の4つにまとめる検討を進めてきた。

- (i)必要な資料が効果的に探せる
- (ii)一連の活動がわかる
- (iii)活動の先読みができる
- (iv)組織メンバーの意識を支配するものがわかる

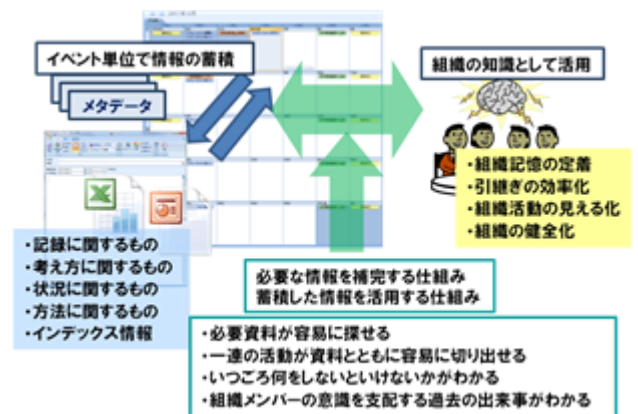


図3. 組織知識継承基盤

3. 組織知識の忘失の実例による分類

これまで、このような方針で、組織知識の継承というテーマで検討を進めてきた。一方で、組織記憶の継承という観点での検討では漏れもあることが想定されたため、組織知識の継承の対局となる「組織知識の忘失」について検討を広げてみた。

検証の手始めにとして、今回組織知識の継承という観点でこれまで Appendix 図4のAの部分の⑥の組織に注視して検討してきた。しかしながら同図において⑤”と②””の観点から考えるとAの部分において「組織知識の忘失」をしていると考えることもできる。そこで、⑤”から⑤””へ、また②””から②””へ組織が移行する際に、情報共有についてどのような変化があったのかについてまとめることとした。また、研究所内のすべての研究プロジェクトについて1999年から2012年までの組織改編の変遷を調査し、組織改編のパターンについて一定の網羅性を抽出し検証することとした。

図4は検証期間における研究所内の研究プロジェクトの変遷を示したものである。図4のAの部分の内部が Appendix 図5である。当初、組織知識の継承のベストプラクティスとして⑥の組織を対象にしてきた。この組織は

検証期間において、研究グループの入れ替わりはあったものの研究プロジェクトとしては一貫して同じ体制を貫いてきた。ただし、⑥の内部ではCの部分やDの部分において、蓄積した情報をどのように整理し、引き継ぐかの検討が必要になった。

その他の研究プロジェクトについては、検証期間において組織改編が頻繁に起こっていた。このことから組織改編のタイミングで蓄積・継承されてきた情報の分断や紛失が起こってきたと考えられる。このような組織改編の事例から組織の分離・統合のパターンを分類・整理すると、次のようになる。

- (a)組織の立ち上げ
- (b)組織の名称・方針変更
- (c)組織の廃止
- (d)組織の分割
- (e)組織の統合
- (f)組織要素の組み換え

次に、各シーンにおいて情報の継承という観点でどういうリスクが潜んでいるかを順に検証してゆく。

(a)組織の立ち上げは、新しいことを開始するのでもともと知識がないので引き継がれるデータはない。しかしながら、組織を立ち上げるとき、参照すべき過去の活動があるはずで、そのような上位の組織や周辺の組織などから必要な知識の導入が必要にもかかわらず欠落してしまいがちである。具体例として図4の①である。新規に組織を立ち上げたつもりであるが、実際には所内の特別な位置づけがある組織であり、マクロな組織活動としては一時中断していた過去の活動も引き継ぐのが妥当であろう。他に⑧や⑨の組織の場合は、組織マネジメントにおいて共通に必要なフローや考え方や決め事などが上位組織や他の組織からの水平展開を受けることにより組織活動を効率化できる。一方、これらの情報の参照が不十分であると、マクロな組織として「組織知識の忘失」につながる。

(b)組織の名称変更では、価値観の変革が起こった際に継承すべき知識の取舍選択が必要になる。図4では②、③、④、⑤、⑧、⑨、⑪がこの例である。ここでは、単純な名称変更だけというのはまれで、名称変更は少なからず活動方針の変更やマネージャの交代、上位組織の変更などを伴う。活動方針の変更の際には、これまで蓄積してきた価値観を否定する場合がある。このときそれまでに積み上げてきた知識体系が封印されてしまう場合がある。マネージャの交代の場合は、マネジメント方針が変更される場合や、多くのルールが変更になる場合がある。上位組織が変更になる場合も同様である。例えば情報共有ツールとして推奨されてきたものが変更になることも珍しくない。これによりそれまで蓄積されてきた情報が利活用できなくなることがある。

(c)組織の廃止は、組織の廃止により該当の組織そのも

のはなくなるが、その後継の組織や、組織構造上の上位の組織で、本来は廃止した組織の知識が残っている必要がある。図4では③、④、⑦がこの例である。組織が廃止になっても上位組織が続いている限り、廃止組織の対外的な約束事項などがなくなるわけではない。上位組織は引き続き責任を負うため、廃止組織の知識は円滑に上位組織が引き継ぐ必要がある。しかしながら直接関与していなかった上位組織が下位組織の知識や活動を十分に理解できていない場合も多く、組織全体として知識を忘失している時がある。

(d)組織の分割では、分割元の組織の知識が分割先においても継承される必要がある。図4では、②'、⑤'、⑩がこの例である。組織の分割においては比較的単純に複製で済む場合が多く、うまく複製できれば組織知識が継承される。

(e)組織の統合では、複数の組織が合流する際に、どの組織のやり方で業務を進めるかなど継承すべき情報を明らかにする必要がある。図4では、⑤'、②'がこの例である。統合する組織のマネジメント方法が異なる場合にはすり合わせが難しく、一方が他方の組織文化を飲み込み消失してしまう場合がある。

(f)組織要素の組み換えでは、組織内の部分組織が転出・転入する場合であり、組織内部の小さな単位で知識の入れかえをできる必要がある。図5では、B,C,Dがこの例である。組織内の様々な情報の蓄積はある一定の単位でグルーピングして管理されているのが通常である。しかしながら、組織改編は時にはそのようなグルーピングとは無関係な単位で起こる。この時、情報管理の単位と組織改編の単位の不整合が生じ、うまく対応の取れなかった情報は組織改編の中で不自然な位置づけで新しい組織に引き継がれる。

このような組織改編の各シーンにおいて、「組織知識の忘失」のリスクをまとめると次に様な分類が考えられる。

- (A)未活用
- (B)上書き
- (C)封印
- (D)放置
- (E)紛失

ここで(A)の未活用は、本来参照すべき引き継ぎ情報があるのに、気が付かずに活用できない状態である。(B)の上書きは、過去の様々な知見やルールがあるものの、よそからの知見やルールを導入して自分たちの蓄積した知見やルールに対して上書きしてしまうことである。(C)は、過去の知見やルールなどを例えば失敗と位置づけしかえりみなくなることである。(D)は、蓄積した情報が手入れされずに放置されてしまうことである。また、マネジメントにより活動していたことが揮発してしまうこともある。(E)は、メディアの紛失や破壊など物理的に蓄積情報がなくなってしまうことに加え、組織内のどこかに埋もれて見つからなくなることである。特に本研究は後者が検討対象である。これらのリスクを先の組織改編のそれぞれのシーンにマッピング

すると次のようになると考えられる(表1)。

表1.組織改編における「組織知識の忘失」リスク

	未活用	上書き	封印	放置	紛失
組織の立ち上げ	●				
名称・方針変更		●	●	●	
組織の廃止				●	●
組織の分割	●				
組織の統合		●	●		
要素の組み換え	●	●		●	●

4. 記憶のエラーとの対比

組織知識の継承という目標に対して、これまでメンバーの入れ替わりという観点では解決できない、組織そのものの変化という事象があることが判明した。検討項目の漏れの有無を確認するために人間の記憶のメカニズムにおける「記憶のエラー」との対比をおこなった。検討にあたって参考文献13(和訳本:『なぜ、「あれ」が思い出せなくなるのか 記憶と脳の7つの謎』日本経済新聞社,2004)に記載の7つの「記憶のエラー」との対比を行った。

該当の文献では、個人の記憶の忘失については「記憶のエラー」として「物忘れ」「不注意」「妨害」「混乱」「暗示」「書き換え」「つきまとい」があるとしている。これらは人間の記憶のメカニズムに対する整理であるので、そのままでは「組織知識の忘失」には対応できない。そこで、ここでは我々の研究の延長線上の検討で「組織知識」と関連すると思われる内容で対比を検討した(表2)。

次に、ここで対比させた内容で、5つの組織改編における「組織知識の忘失」のリスクとの対応を検討した(表3)。表において、両者の対応が可能な部分は「○」、対応できない部分は「×」、検討の対象外は「---」で表記した。

「不注意」については、今回の検討が日々の記録が十分にされていることを前提としているため対象外とした。

「物忘れ」、「妨害」、「混乱」については、記憶している情報の取り出し方に関する問題であるため、組織改編における「組織知識の忘失」のリスクにおける「未活用」、「放置」、「紛失」に対応できるとした。

「書き換え」は、活用時において過去のことを解釈しなおすため、組織改編における「組織知識の忘失」のリスクの「上書き」と「封印」に対応できるとした。

「暗示」と「つきまとい」は感覚的な問題であり、組織改編における「組織知識の忘失」のリスクに対応するものがないとした。

対比の結果、情報管理の不十分さによる忘失(「未活用」、「放置」「紛失」と「物忘れ」「妨害」「混乱」と、知識の上塗りによる忘失(「上書き」「封印」と「書き換え」)の2種類に整理できることがわかった。

表2.「記憶のエラー」と「組織知識の忘失」との対比

	概要	組織でもあるのか?
物忘れ	「エビングハウスの忘却曲線」に従って時間と共に記憶が失われてゆく。(本当に忘れたのではなくヒントになる情報があると思出す。)	蓄積情報の格納場所が分からなくなることが頻発している。
不注意	記憶する際にミスがおこる。	電子ファイルベースで流通する最近のオフィスワークにおいては、問題にならない。
妨害	思い出す際の障害。(内容や特徴と関係ない固有名詞など象徴的な名前は思い出しにくい。類似の単語が妨害することがある。)	資料を探す際の効果的なキーワードや探索方法がわからない。
混乱	記憶の結合ミス。	個々の事象が正しく結びついていないことはしばしばある。
暗示	質問方法や記憶が貧弱だとない記憶があったように感じる	組織そのものには感覚がないので対象外。(あるいは、組織の過去の事象は常にあいまいであり、あったか、なかったかはなかなか判明しない。)
書き換え	現在の状況や都合に合わせて過去の記憶が置き換わってしまう。	過去の出来事の解釈は、メンバーによってそれぞれ異なる。(プロジェクトの成功・失敗の判断が不明確など。)
つきまとい	感情と結びついた記憶。(トラウマなど。)	組織そのものには感情はないので対象外。(あるいは、組織の感情とも言えるそのときのメンバーの大多数の感情に伴う記憶の保持方法の定式化がない。)

表 3.記憶のエラーと組織改編リスクの対比

	未活用	上書き	封印	放置	紛失
物忘れ	○	×	×	○	○
不注意	---	---	---	---	---
妨害	○	×	×	○	○
混乱	○	×	×	○	○
暗示	---	---	---	---	---
書き換え	×	○	○	×	×
つきまとい	---	---	---	---	---

○：対応する ×：対応しない ---：検討対象外

5. 組織の知識の忘失をいかに防ぐか？

我々のこれまでの検討では、組織知識の継承のためにメンバーの交代に伴う「組織知識の忘失」を防ぐ方法を検討してきた。しかしながら、組織の状況を少し広く見るとメンバーの交代だけでなく組織改編という組織体としての変化に伴う「組織知識の忘失」があることがわかった。

組織体としての知識の忘失を、組織改編における事象の整理と、人間の記憶の忘失のメカニズムとの対比により検討してみた結果、「情報管理の不十分さによる忘失」と、「知識の上塗りによる忘失」の2種類が見えてきた。

前者については、「稼働」をかければ情報管理を徹底することもできると考えられる。しかしながら、通常のオフィスワークにおいて情報の蓄積のために十分な「稼働」をかけられないのは誰でも知るところである。そのため「情報管理」と「稼働」にはトレードオフがある。実用的な「稼働」の中で効果的な「情報管理」を実施するためには、「記憶のエラー」の中に効果的なヒントがいくつか考えられるため、今後はさらに検討を深める。

後者については蓄積してきた情報に対する現在の「組織の意識」の問題と考えることができる。組織の体制や位置づけの変化のタイミングで過去の情報が機能しなくなる。そのような組織の変化の明示し、過去のものは過去のものとして蓄積してゆくことが必要になる（例えば、開発標準が変わった時、それまでの標準は機能しなくなるが、記録としては残しておく価値がある）。ここでの知見は、今後の組織知識継承基盤の検討の中に反映してゆく。

ところで、ここで「組織の意識」を持ち出すことは「記憶のエラー」との対比の中で、組織には「感覚」や「感情」はないとしたことに反する部分である。そこで、組織の「感覚」や「感情」も「意識」と同様に肯定的にとらえて考察を試みる。ここでは、組織の「感覚」「感情」「意識」を、その時の組織メンバーの最大公約数的な「意識」「感覚」「感情」とし、これらを代表して「組織の意識」と呼ぶことにする。この条件のもと実際のオフィスワークの中で起こりうるシーンをいくつか列挙してみる。

「暗示」に対する例として、組織活動が長期間になると、組織の中で過去に対処した方針や規定があり、時間がたつうちにメンバーの中であいまいになる、尾ひれがつかなどして、伝説的に信じられていることが事実とってしまうことが実際にある。しかしながら、過去の正しい事実を適宜参照できれば常に正しい認識を保てると考えられる。そのため「情報管理の不十分さによる忘失」と同値と扱うことにする。実際のオフィスワークでは、そのような過去の資料を適宜参照するのが難しいため、これらが手軽に活用できるようなシステム基盤が必要になると考えられる。

「つきまとい」に対する例として（「つきまとい」はトラウマ的なネガティブな意味であるが、ここではポジティブな意味でも扱うことにする）、組織における過去の体験（非常に痛い失敗体験や、創業者の熱い思いなど）を継続させたいと思ってもそれが難しい場合と、忘れるべき体験もある（例：環境の変化に追随するために過去の成功事例に囚われてはいけない場合）。前者はメンバーによる語り継ぎが中心である。後者については、「継承するべき知識」と「忘れるべき知識」の判断が必要になる。特に、環境の変化により過去の強みが通じなくなっている場合などは、成功体験から抜け出す必要があるため強力なトップマネジメントによる方向付けが必要になる。このようなことから、これらは「組織の意識による選択的な忘失」と位置付けることにする（あるいは議論の趣旨によっては「組織の意識による選択的な知識の継承」となる）。この問題に対するシステム化による解決がまだ現在では難しい部分であると考えられる。

6. おわりに

継続的に発展してゆく組織活動を実現するために組織における知識を蓄積し継承してゆく研究を進めている。その中で、より手軽で効果的に組織の知識を蓄積・継承するための仕組みとしてスケジューラと連動した共有フォルダの構造を提案した。今回、これまでの検討の十分性を確認する意味で「組織知識の継承」とは反対の事象になる「組織知識の忘失」について検討した。

「組織知識の忘失」における検討では、事例検証をした研究所における組織改編のパターンから忘失リスクの抽出と、人間の記憶の忘失のメカニズムとの対比から検討を行った。その結果、「情報管理の不十分さによる忘失」、「知識の上塗りによる忘失」、「組織の意識による選択的な忘失」があることがわかった。

参考文献

- 1) 上田 惇生 訳, P.F. ドラッカー, “マネジメント 基本と原則”, ダイアモンド社 (2001)
- 2) 野中 郁次郎, 竹内 弘高 著, 梅本 勝博 訳, “知識創造企業”, 東洋経済新報社 (1996)

- 3) 杉山 一彦, “産業変革と経営の課題”, “企業工学”, 幻冬舎ルネッサンス (2012)
- 4) 野中 郁次郎, 竹内 弘高, “賢慮のリーダー”, Diamond Harvard Business Review Sep. 2011, pp.10-24 (2011)
- 5) M. Reeves, M. Deimler, “持続的成長の組織能力 適応力の競争優位”, Diamond Harvard Business Review Nov. 2011, pp.118-124 (2011)
- 6) Thomas H. Davenport, Laurence Prusak, “Working Knowledge”, Harvard Business School Press (1998)
- 7) Dorothy Leonard and Walter Swap, “Deep Smarts”, Harvard Business School Pr. (2005)
- 8) Peter M. Senge, “The Fifth Discipline: the art and practice of the learning organization”, The Spieler Agency (1990)
- 9) Paul B. Carroll and Chunka Mui, “BILLION-DOLLAR LESSONS : What You Can Learn from the Most Inexcusable Business Failures of the Last 25 Years”, Penguin Group Inc. (2008)
- 10) 戸部 良一, 寺本 義成, 鎌田 伸一, 杉之尾 孝生, 村井 友秀, 野中 郁次郎, “失敗の本質”, ダイヤモンド社, (1984)
- 11) 斉藤 典明, “組織における知識の共有と継承に関する一考察”, 情報処理学会 研究報告, GN77-13 (2010)
- 12) 斉藤 典明, 金井 敦, 赤埴 淳一, “知識蓄積・継承のためのスケジュールデータ構成法”, 情報処理学会 研究報告, GN82-19 (2012)
- 13) Daniel L. Schacter, “The Seven Sins of Memory :How the Mind Forgets and Remembers”, Houghton Mifflin ,2001

Appendix

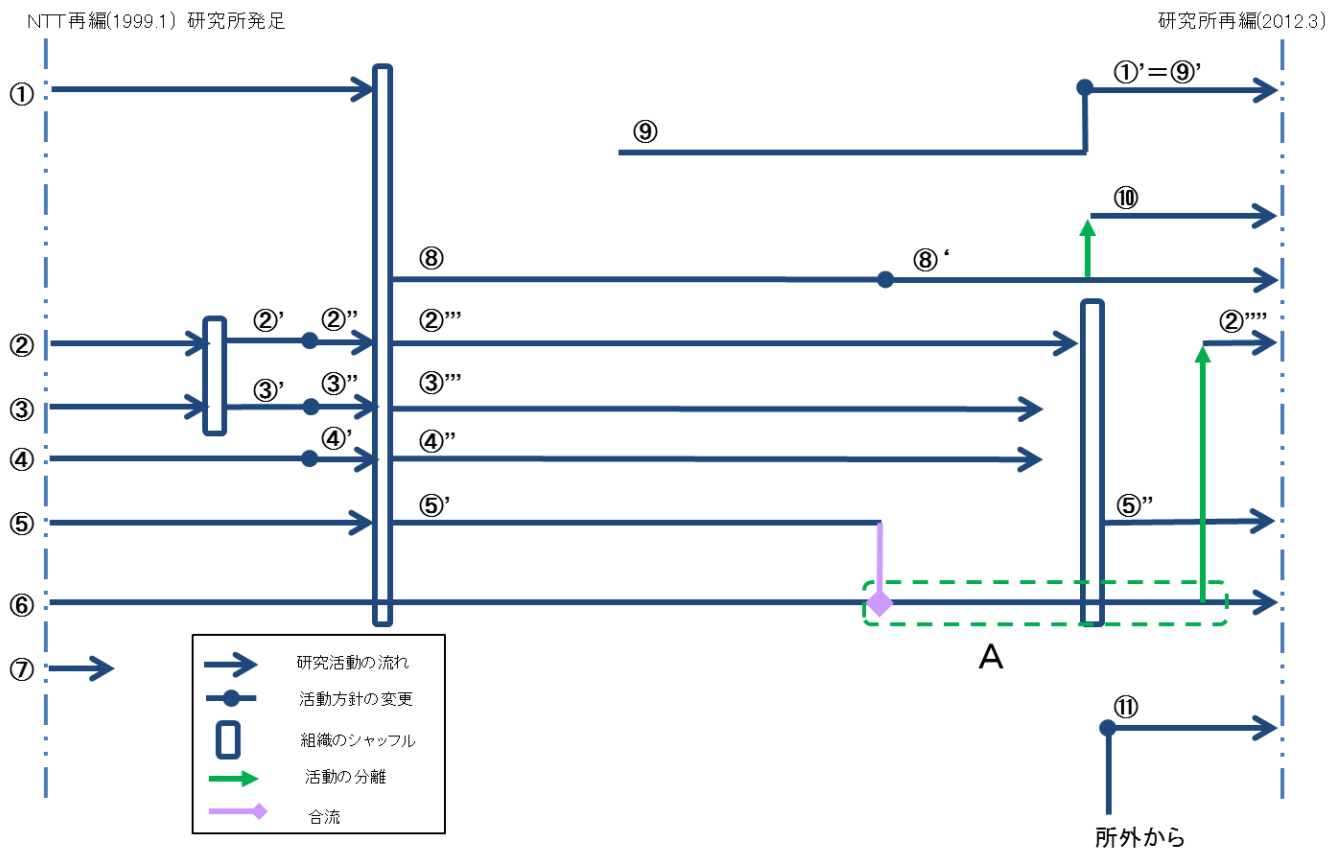


図 4. 研究所における組織改編の事例

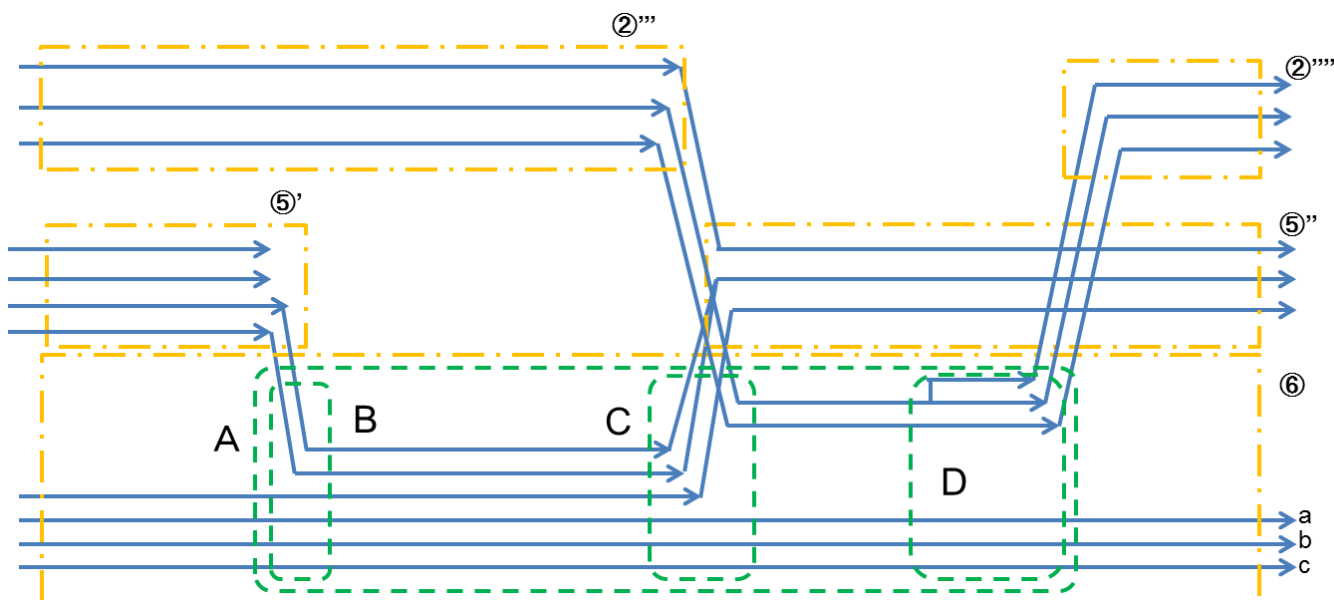


図 5. 研究プロジェクト内の組織改編の事例 (図 4. A の部分の詳細)