

知識経営に貢献する企業内コミュニティの一考察

- ナレッジ・アセスメント・リサーチより -

荒井 恭一 野村 恭彦

{Kyoichi.Arai, Takahiko.Nomura}@fujixerox.co.jp

富士ゼロックス株式会社

KDI(Knowledge Dynamics Initiative)グループ

近年、ナレッジ・マネジメントの研究では、活力ある「個」と「個」を引き寄せるコミュニティなど、グループウェア研究と交差するテーマの重要性が認識されてきている。スタティックな知識資産の共有・活用に加え、ダイナミックな組織アクティビティを促進することにより、ビジネス価値につなげようというのが、そのねらいである。一方、グループウェアのフィールドにおける、これまでのコミュニティ研究は、電子メディア上のコミュニティと現実のコミュニティの比較に主眼をおくものが圧倒的に多く、企業のビジネス価値創造との関係性にはあまり触れられていないのが現状である。本稿では、筆者らが実施した、ナレッジ・アセスメント・リサーチの報告を行ない、その結果から浮かび上がってきた、知識経営に貢献するコミュニティの特性について考察する。

A Study of the Corporate Community,

which Contributes to Knowledge based Management

Kyoichi Arai Takahiko Nomura

KDI(Knowledge Dynamics Initiative) Group

Fuji Xerox Co., Ltd.

In recent years, the theme, such as community that draws active "individual" and "individual" together, which should have been originally discussed as a groupware, is being recognized as important theme in the study of Knowledge Management. In addition to static sharing/applying of knowledge assets, by encouraging dynamic organizational activities, its objective is to link these activities to business value. On the other hand, most of the past community study of groupware in the field has mainly focused on comparing community in the electronic media and community in reality. It is a present condition that the study has not referred to the relationship of business value creation of corporations. In this paper, the report for the Knowledge Assessment Research will be introduced, and the characteristics of community that contributes to knowledge based management that was discovered in the result of the research, will be discussed.

1. はじめに

1.1. CSCW研究とコミュニティ・ビジネス

昨今、グループウェアの分野の主要なテーマの1つとして、コミュニティや場の支援をとりあげ

る動きが活発になってきている。仮想コミュニティや、誘導された偶発を引き起こす場の活用により、時間的・空間的な制約のないインタラクシオンを実現しようとする提案や、現実世界のコミュニティと電子メディア上のコミュニティを比較す

る考察など、枚挙にいとまがない。しかし、これらのテーマで扱われるコミュニティは、そのほとんどがCOI (Community of Interest)を指しており、ビジネス価値を創出する企業内コミュニティについての考察は稀有である。

一方、リアルコム社、米国Communispace社、Participate.com社などがすでに提供しているサービスは興味深い。彼らは、顧客企業内のコミュニティを構築するだけでなく、これを活性化させるファシリテーション機能をサービスとして提供している。communispace社は、モデレーターを企業に派遣し、そのノウハウを移転する。また、Participate.com社の場合、モデレーターは、社員に成り代わって、建設的な対話を促進させるため、コミュニティに直接的に参加する。いずれの場合も、コミュニティを活かす「人」がそのサービスの中心であり、システムは支援ツールに過ぎない。

1.2. ナレッジ・マネジメントの進化

これまでのナレッジ・マネジメントの多くは、過去に創られた知識を蓄積・整理し、再活用するという視点で行われてきた。しかし、このタイプのアプローチはことごとく失敗に終わってきた。ブーズアレン・ハミルトンのCKOであるチャック・ルシアは、知識共有システムの多くの失敗事例には、(1)ベスト・プラクティスを共有すればよい、(2)個人の行動を変えさせればよい、(3)インセンティブを与えればよい、と考える3つの共通の「間違い」があると指摘する。IT偏重のアプローチの失敗を経験した欧米の先進企業は、「人」中心のアプローチの重要性を口々に唱え出した。IBMナレッジ・マネジメント・インスティテュートのラリー・プルサックは、組織内に「信頼(Trust)」のインフラを構築することが何より重要と言う。

そして現在、欧米で最も注目されているナレッジ・マネジメントのコンセプトが、「コミュニティ・オブ・プラクティス」(Communities of Practice: 実践のコミュニティ)である。コミュニティ・オブ・プラクティスは、Xerox PARCから生まれた非営利組織であるIRL(Institute for Research on Learning)の工

ティエン・ウェンガーらが、1991年に発表したコンセプトである。彼らは、文化人類学的な企業組織の観察を通し、どんな組織にも必ず「人々がともに学ぶための単位」があることを発見し、コミュニティ・オブ・プラクティスと名づけた。これは業務により定義されるチームではなく、知識によって定義されるコミュニティであった。同時に彼らは、「どんなコミュニティ・オブ・プラクティスに属してきたかの履歴が、その人の知識体系そのものを表す」¹⁾という、新しい考え方を示した。

APQC(米国生産性品質センター)では、2000年の8月から12月にかけて、「Building and Sustaining Communities of Practice」³⁾というテーマのコンソーシアム・ベンチマーキング・スタディを実施し、欧米のナレッジ・マネジメントの先進企業が、情報や知識そのものの管理ではなく、知識を保有するコミュニティの働きを高めるマネジメントを徹底的に行なっていることを明らかにした。

2. ナレッジ・アセスメント・プログラム

2.1. 目的

ナレッジ・アセスメントは、経営を「知識」の観点から捉え直し、その取り組みの実態を目に見えるようにするためのプログラムである。

ナレッジ・マネジメントをCSCWの観点からシステムティックに実践するためには、知識の創造と活用がどのように為されているのか、その実態を知るための何らかの指標が必要である。なぜなら、経営者にとって、その企業の競争力の源泉となる知識資産が何で、またそれを生み出す一人ひとりのナレッジ・ワーカーが、どのように働いているのか、また彼らがどのように他者とインタラクションしているのか、といった実態の把握は極めて困難だからである。

本稿では、これらの課題を解決するため、(1)個々のナレッジ・ワーカーの意識や行動を把握できる、また(2)他社と比較によりそのパフォーマンスの善し悪しについて判断できる、という2点を満たしたKnowledge Assessment Programを提案する。

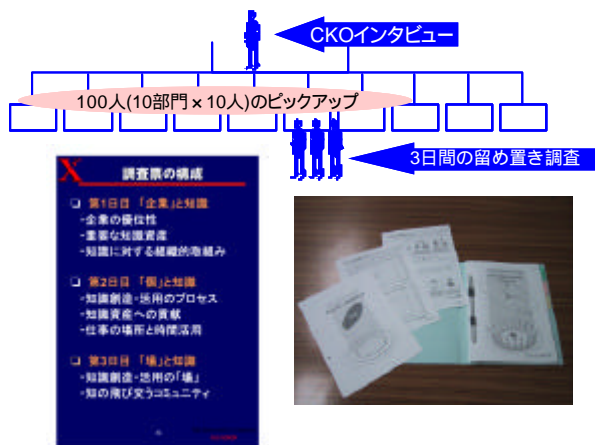


図1：ナレッジ・アセスメント・リサーチ方法

2.2. 調査概要

本アセスメント・プログラムの特徴は、一人ひとりのワーカーに対し、3日間にわたる詳細なアンケート調査を行なうことから、ナレッジ・ワーカーの意識や働き方の実態を詳細に探ることにある（図1）。

このアンケートには、これまでに多くの実践を積んできた、KIROの「SECIモデル」と「知識資産」に関するナレッジ・オーディットと、DEGW社のタイム・ユーティリゼーション・サーベイを組み込んでおり、さまざまな視点からのアセスメントを実現している。

昨年実施した調査では、各企業それぞれ約100人、合計1,186人という、知識経営に関する包括的な調査としては、非常に大規模なものとなった。

本来、このアセスメント・プログラムは、経営者にとってのマネジメント・ツールとして、企業全体に対し、定期的に行っていくものだが、今回の調査により、本格的なアセスメントの基礎データとしては十分な素材を得ることができた。

3. ナレッジ・アセスメント・リサーチ結果

ここでは、リサーチ結果から一部のフレームのみを取り出して紹介する。

3.1. ナレッジ・ワーカーの意識

ワーカー自身の意識についての16個の設問を、主因子法により分析した結果、次の4つの因子が抽出された。

- 将来展望因子
- 上昇志向因子
- 情報基点因子
- 知識創造と共有因子

そして、それぞれの因子との相関から、以下の6つのクラスターが抽出された（図2）。

- a) 真性ナレッジ・ワーカー(14%)
- b) ナレッジ・ワーカー予備軍(15%)
- c) 知識の自己完結派(17%)
- d) 情報基地派(14%)
- e) ワークグループ派(18%)
- f) ナレッジ・ワーク未成熟派(22%)

真性ナレッジ・ワーカーにクラスターされたワーカーの活動を支援する環境を提供すること、ナレッジ・ワーカー予備軍の意識を高め、真性ナレッジ・ワーカーに変えていくための施策が重要と考えられる。

3.2. ナレッジ・ワークスタイル

前節が、ワーカーの意識を対象にしているのに対し、ここでは、ワーカーの行動、振る舞いを可視化する。

対話度の高さ、自己裁量度の高さから、全ワーカーの活動スタイルを4つのタイプに分類した結果、革新を生む源泉となるNomad型ワーカーとAnalyst型ワーカーが発見された。

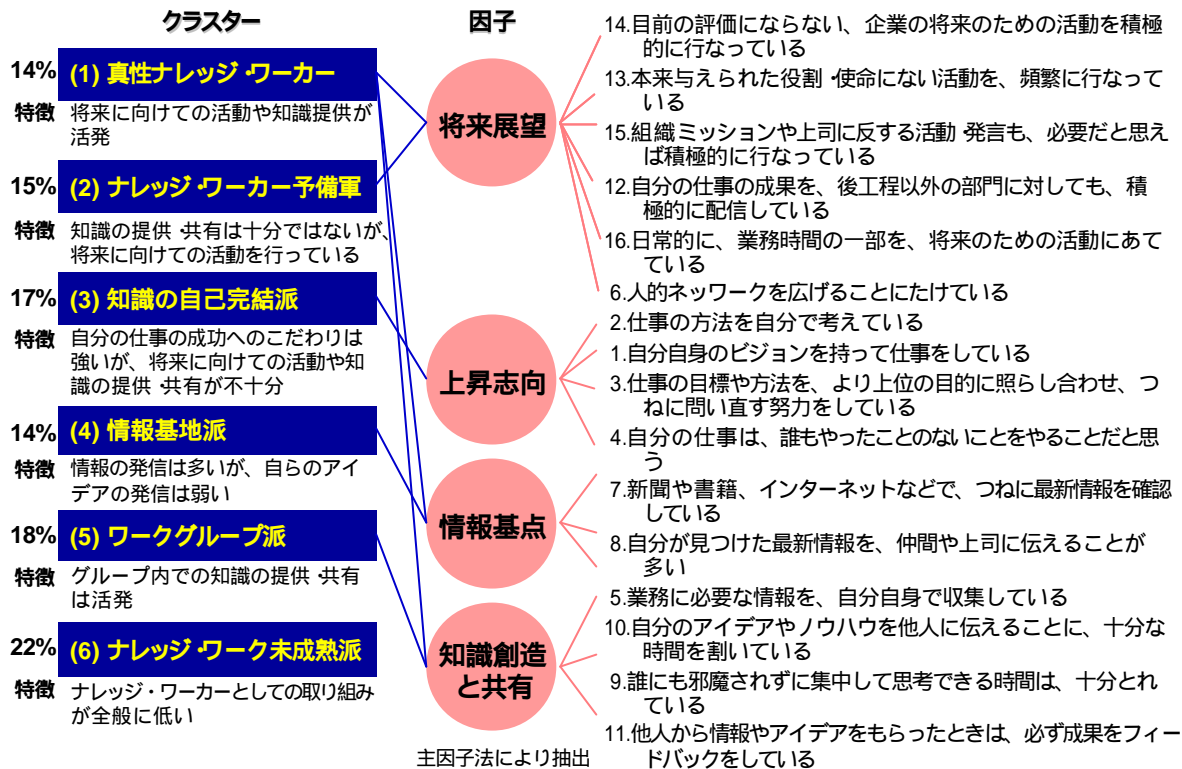


図2：ナレッジ・ワーカー志向 6つのカテゴリー

(1) Nomad型ワーカー(29.8%)

自律性が高く、インタラクションが多いなどの特徴をもつ。

彼らは、知識の提供度・吸収度がともに高く、知識創造プロセス(SECI)の時間配分が多い。場やコミュニティの活用度もきわめて高い(以上すべて、分類された4タイプのワークスタイル中で1位)という結果がでた。

革新を生む人材として、最も注目すべきワークスタイルであるといえよう。

(2) Analyst型ワーカー(33.8%)

自律性は高いが、他人とのインタラクションが少ないタイプであり、「ITを最もよく利用する」(91.3%)、「自分一人で思索しながら新しい考えを構築していく」(41%)傾向が強い(4タイプのワークスタイル中で1位)。

反面、Analyst型ワーカーの知識創造プロセス(SECI)の時間配分は少ない(4タイプのワークスタイル中で3位)。

§ナレッジ・ワーカーの意識との相関

ここで、前節のナレッジ・ワーカーの意識と本節のナレッジ・ワークスタイルとの相関を見ると次のようなことがわかった。

- ・ 真性ナレッジ・ワーカーの48%はNomad型ワーカーであり、Nomad型ワーカーの重要性を示す相関性が示されている。
- ・ 逆に、Nomad型ワーカーに占める真性ナレッジ・ワーカーの割合は24%に過ぎない。

3.3. 知識を交換するコミュニティ

筆者らは、エティエンの定義にしたがい、ワーカー同士のインタラクションとして、表1の4つのタイプへの分類が行なわれるという仮説を立てた。⁵⁾

表1： インタラクションの4タイプ

	目的は？	誰が属すか？	何を共有するか？	いつまで続く？
コミュニティ・オブ・プラクティス	メンバの能力向上、知識交換	自分自身の選択	情熱、コミットメント、専門性のアイデンティティ	グループが維持される興味が続く限り
フォーマル・ワークグループ	製品・サービスのデリバリー	グループに属すメンバ全て	仕事の要請と共通の目的	再組織化が行われるまで
プロジェクト・チーム	特定のタスクの遂行	シニア・マネジャーに指名された従業員	プロジェクトのマイルストーンとゴール	プロジェクトが終わるまで
インフォーマル・ネットワーク	情報の収集と伝達	友人やビジネス仲間	相互のニーズ	人と人との間に繋がりを持つ理由がある間

Source: Etienne Wenger, William Snyder: Communities of Practice: The Organizational Frontier, Harvard Business Review, Jan-Feb, 2000

そして、アセスメントにより、ワーカー同士がどのような形でインタラクションをとっているかを16個の設問から可視化しようとした。

しかし、コミュニティ・オブ・プラクティス型のインタラクションの活用度合いが高い人は、他のすべてのインタラクションも活用度が高く、特筆すべきクラスタリングはできなかった。

ところが、前述のナレッジ・ワーカーの意識調査との相関をとってみると、興味深い発見があった。将来に向けた活動や知識交換に積極的な、真性ナレッジ・ワーカーは、「知識の自己完結派」と比較すると、インタラクションの仕方として、以下の際立った特徴が見られたのである。

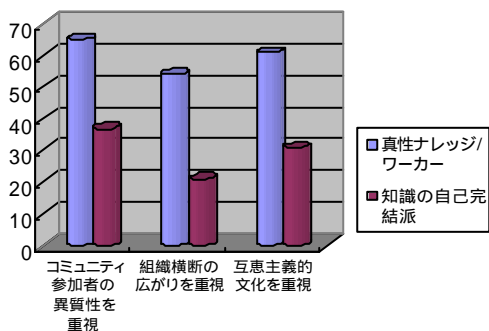


図3: ナレッジ・ワーカーの意識とコミュニティ

4. リサーチ結果からの一考察

ナレッジ・アセスメント・リサーチの一部である、3つの調査結果に、きわめて密接な相関が発見された。

真性ナレッジ・ワーカーの約半数は、Nomad型ワークスタイルであり、彼らがコミュニティに求めるものは、参加者の異質性や、組織横断的な展開、互恵主義的な文化であることがわかった。

高い相関がみられた項目をまとめると、図4のようになる。

図4の3つの要素の相互作用については、どの指標が他のどの指標を押し上げるレバーとなりうるかが明らかとなっていない。しかし、これらが総合的に高まることによって、組織における知識創造活動が活発になることは疑いの余地がない。

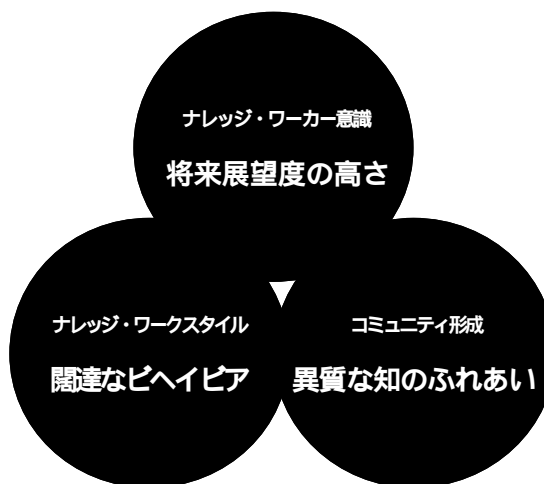


図4： 調査結果にみる高い相関性

この結果は、経営者に対して企業内のコミュニティを評価する1つの軸となりうるものである。つまり、これまでコミュニティの活性度を測る指標として定義されてきた以下の項目、

- ・ より多くの参加者がいるか
- ・ 質の高い発言が数多く行なわれているか
- ・ 効果的な返信の割りあいが高いか

に加えて、ビジネス貢献度の高いコミュニティを測る指標として利用されるべきものである。

5. アセスメントのビジネスへの有用性

昨年、ナレッジ・アセスメント・プログラムを実施した10社それぞれに対して、分析結果のフィードバックを行なったところ、いくつかの企業において、新たな活動に取り組む動きが見られた。IT（道具）先行型のナレッジ・マネジメントを実施してきたある企業は、その浸透度の低さを省みて、具体的なコミュニティ・オブ・プラクティス作りへと方針転換を表明した。彼らは、ビジネスインパクトの高いテーマを独自に選定し、パイロット・プロジェクトを開始させている。ナレッジ・アセスメント・プログラムが経営の診断ツールとして有用であることが示されたのである。

6. 今後の活動

昨年に続き、第2回 ナレッジ・アセスメント・プログラムを開催する。その際、前回明確なクラスタリングができなかった、知識交換コミュニティのサーベイ手法を変更する。具体的には、ワーカーが属しているコミュニティ・インスタンスを実際に列挙させ、本人がそこに参加するバリューについての回答を選択させることにする。

インタラクションの効果という視点から、重要な知識やコミュニティが表出化されることが期待される。

7. おわりに

競争優位を築くための知識の源泉となる要素が組織のダイナミズムであるとする、企業経営者にとって重要なのは、組織構成を論ずることではな

く、知識創造活動や、知識創造の場のパフォーマンス向上を目指すことであり、そのためのサポートが必要不可欠となる。ワーカーについても、膨大な知識を持つことよりも、新しい知識を創造するための自発的な活動をしていることをより高く評価する傾向になってくる。

ラリー・プルサックによれば、企業にとって、もっとも重要な競争優位の一つはSocial Capital⁴⁾であるという。Social Capitalは、個々のワーカーの高い意識や、振る舞い、信頼に基づくインタラクションの上に形成される。ナレッジ・アセスメント・リサーチ結果で、高い相関性が発見された3つの要素はまさにこれに相当するものであり、Social Capitalの代替特性であるともいえる。

今後、コミュニティ・オブ・プラクティスの働きとビジネス価値創造との関わりが明らかになるにつれ、コミュニティウェアの研究も、よりビジネス指向の応用が求められるであろう。本稿がその一助となれば幸いである。

参考文献

1. Jean Lave, Etienne Wenger: Situated learning: Legitimate peripheral participation, Cambridge University Press, 1991.
2. 野村, 他: 統合的ナレッジ・マネジメント・システム構築のためのフレームワークに関する一考察, ナレッジ・マネジメント研究年報, 第1号, 1999, pp.55-72.
3. American Productivity & Quality Center: Building and Sustaining Communities of Practice, 2000
4. Don Cohen, Larry Prusak: In Good Company – How Social Capital Makes Organizations Work, HBS Press, 2001.
5. Etienne Wenger, William Snyder: Communities of Practice: The Organizational Frontier, Harvard Business Review, 2000 Jan-Feb, pp139-145.