

Title	事業部門長による知識リーダーシップの発揮とその影響 ： IT企業の事業部門ナレッジマネジメントの事例研究
Author(s)	細野, 一雄
Citation	
Issue Date	2017-09
Type	Thesis or Dissertation
Text version	author
URL	http://hdl.handle.net/10119/15301
Rights	
Description	Supervisor:内平 直志, 知識科学研究科, 修士, 付録 1 (pp.78-95) はA社 秘密情報のため非公開

修士論文

事業部門長による知識リーダーシップの発揮とその影響

—IT企業の事業部門ナレッジマネジメントの事例研究—

1550316 細野 一雄

主指導教員 内平 直志

審査委員主査 内平 直志

審査委員 姜 理恵

伊藤 泰信

小坂 満隆

北陸先端科学技術大学院大学

知識科学研究科

平成 29 年 8 月

第1章	序論	1
1.1	研究の動機	1
1.2	研究の目的とリサーチ・クエスチョン	2
1.3	研究の意義	3
1.4	研究の方法	4
1.5	論文の構成	6
第2章	先行研究のレビュー	7
2.1	知識の定義	7
2.1.1	知識と知識移転	7
2.1.2	知識移転のモデル(SECIモデル)	8
2.1.3	暗黙知における知識移転の難しさ	9
2.1.4	SECIモデルへの批判	10
2.2	組織の有する知識	11
2.2.1	知識を用いる経営について	11
2.2.2	組織における学習について	11
2.2.3	イノベーションと組織学習	12
2.3	企業における知識創造	13
2.3.1	知識経営とビジネスの接点	13
2.3.2	知識ビジョンと駆動目標	15
2.3.3	知識の対価と取り引き	15
2.4	知識リーダーシップ	16
2.4.1	リーダーシップ	16
2.4.2	知識リーダーシップ	17
2.4.3	ビジョンと知識ビジョン	18
2.4.4	知識リーダーシップの測定	18
第3章	A社における知識経営	19
3.1	A社SE部門ビジネスの特性	19
3.2	A社SE部門行動の特性	20

3.3 A社における知識活用の変遷.....	22
3.3.1 暗黙知という語を知る前(～1996年).....	22
3.3.2 暗黙知に気づいた後(1997年～).....	23
3.4 A社におけるKMの解釈.....	23
3.4.1 暗黙知と場の解釈.....	24
3.4.2 知識資産とその体系.....	25
3.4.3 SECIモデルの解釈と知識創造プロセス.....	25
3.4.4 知識リーダーシップ.....	26
第4章 研究の方法.....	27
4.1 インタビューとその対象者の選定.....	27
4.2 設問項目の設定と測定方法.....	28
4.3 インタビューの要請方法とインタビューのまとめ方.....	29
4.4 A社用語について.....	30
第5章 インタビュー結果.....	31
5.1 経営と知識との関係について.....	31
5.1.1 部門長に就任した時点においてどのような事業環境の変化が起こっていたのか?.....	31
5.1.2 その変化は自社(または自組織)にとってどのようなインパクトが有ったのか?.....	32
5.1.3 その変化に対して自組織が持つ知識(蓄積や活用)はどのような貢献ができると考えましたか?.....	33
5.1.4 自組織が持つ知識がその時点で不十分だった場合、何がどう不十分になっていたか?.....	34
5.1.5 その変化に対応するため新たな知識をどこから獲得しようとしたか?.....	35
5.1.6 そのときにKMやSECIモデルの考え方がどのように役立つと思ったか?.....	36
5.1.7 まとめ(経営と知識との関係).....	36
5.2 各事業部門長は事業環境の変化に対して組織知をどのように改善しようとしていたのか?..	37
5.2.1 自組織が持つ知識のどの部分をどのように変える必要が有ったか?.....	37
5.2.2 そのようなアイデアをどこから得たのか?どのようなコンセプトを考えたか?.....	38
5.2.3 知識の改善によってその事業環境の変化に対してどういう理由で対応できると考えたか?.....	39
5.2.4 改善された知識をどう用いると効果が発揮できると考えたか?.....	40

5.2.5	知識を改善しようとした時に何から取り組んだか(何を優先したか)?	41
5.2.6	知識を継続的にどの様に成長(進化)させようと思ったか?	42
5.2.7	まとめ(改善すべき知識)	43
5.3	事業部門長として知識創造についてどの様なリーダーシップを発揮したか?	44
5.3.1	新たな知識を獲得するため組織内でどの様な役割分担を設けたか?	44
5.3.2	その活動を組織全体に普及させるために、誰にどの様な動機付けを行ったか?	45
5.3.3	そのためにどの様な「場」作りの工夫をしたか?	46
5.3.4	自組織の内外に示すために誰に対してどの様な工夫をして方向を示したか?	47
5.3.5	自己の振る舞いについて意識して行動していたことはあるか?	48
5.3.6	前任者の頃に比べて、組織に対してどの様な影響を与えられた(良い点も悪い点も)と思うか?	49
5.3.7	まとめ(部門長の知識リーダーシップ)	50
第6章	インタビューから得られた結果に対する考察	51
6.1	知識創造によるビジネスへの貢献	51
6.1.1	知識創造が事業環境変化に対応できることを説明するモデル	52
6.1.2	流れの図とインタビュー結果との照合	53
6.1.3	知識創造活動が事業環境変化に対応できる流れの適合度	56
6.2	事業環境変化に対応する知識創造の優先順位	57
6.2.1	4つの経営資源の観点	57
6.2.2	知識創造とPDCAの関係	58
6.2.3	知識創造の優先順位	60
6.3	知識リーダーシップの発揮	61
6.3.1	知識リーダーシップの関連性	62
6.3.2	内外に説明するための工夫	64
6.3.3	知識リーダーシップの傾向	65
6.4	トップが果たすべき4つの任務	66
6.4.1	インタビューの設問との対応	66
6.4.2	具体例	67
6.4.3	トップが果たすべき4つの任務のまとめ	67

第7章 結論と含意.....	68
7.1 結論.....	68
7.2 理論的含意.....	69
7.3 実務的含意.....	69
7.4 今後の課題と考察.....	70
第8章 謝辞.....	71
参考文献.....	72
付録1 インタビュー結果.....	78
質問1 各部門長はビジネス環境の変化に対して知識がどの様に貢献すると考えていたのか? ..	78
設問 1-1 部門長に就任した時点においてどのような事業環境の変化が起こっていたのか?	78
設問 1-2 その変化は自社(または自組織)にとってどのようなインパクトが有ったのか?	79
設問 1-3 その変化に対して自組織が持つ知識(蓄積や活用)はどのような貢献ができると考えましたか?	80
設問 1-4 自組織が持つ知識がその時点で不十分だった場合、何がどう不十分になっていましたか?	81
設問 1-5 その変化に対応するため新たな知識をどこから獲得しようとしたか?	82
設問 1-6 そのときに KM や SECI モデルの考え方がどの様に役立つと思われましたか?	83
質問2 各事業部門長は事業環境の変化に対して組織知をどの様に改善しようとしていたのか?	84
設問 2-1 自組織が持つ知識のどの部分をどの様に変える必要が有ると思ったか?	84
設問 2-2 その様なアイデアをどこから得たのか? どのようなコンセプトを考えたか?	85
設問 2-3 知識の改善によってその事業環境の変化に対してどういう理由で対応できると考えたか?	86
設問 2-4 改善された知識をどう用いると効果が発揮できると考えたか?	87
設問 2-5 知識を改善しようとした時に何から取り組んだか(何を優先したか)?	88
設問 2-6 知識を継続的にどの様に成長(進化)させようと思ったか?	89
質問3 事業部門長として知識創造についてどの様なリーダーシップを発揮されたか?	90
設問 3-1 新たな知識を獲得するため組織内でどの様な役割分担を設けましたか?	90
設問 3-2 その活動を組織全体に普及させるために、誰にどの様な動機付けを行ったか?	91
設問 3-3 そのためにどの様な「場」作りの工夫をしたか?	92

設問 3-4 自組織の内外に示すために誰に対してどのような工夫をして方向を示したか？	93
設問 3-5 自己の振る舞いについて意識して行動していたことはあるか？	94
設問 3-6 前任者の頃に比べて、組織に対してどのような影響を与えられた(良い点も悪い点も)と思うか？	95
付録 2 知識創造が事業環境の変化に対応する仕組み	96

表番

表 2-1	知識資産の種類	14
表 2-2	トップが果たすべき4つの任務と知識ビジョンの5つの機能	14
表 3-1	IT業界の技術革新の変遷	20
表 3-2	知識資産の4類型	25
表 3-3	A社 SolutionNETにおけるKMの役割	26
表 4-1	インタビュー対象者のプロフィール	27
表 4-2	インタビューにおける質問と設問の一覧表	28
表 4-3	「トップが果たすべき4つの任務と知識ビジョンの5つの機能」と設問の対比	29
表 4-4	A社内におけるKM用語の対比	30
表 5-1	設問1-1 「どの様な事業環境の変化が起こっていたのか」	31
表 5-2	設問1-2 「事業環境の変化によってどの様なインパクトが有ったのか」	32
表 5-3	設問1-3 「事業環境の変化に対して知識がどう貢献できるか」	33
表 5-4	設問1-4 「自組織が有する知識のどこがどう不十分だったか」	34
表 5-5	設問1-4と設問1-2との対比	34
表 5-6	設問1-5 「変化に対応するための知識の獲得場所」	35
表 5-7	設問1-5と設問1-2との対比	35
表 5-8	設問1-5と設問1-4との対比	35
表 5-9	質問1(設問1-1から1-6まで)のまとめ	36
表 5-10	設問2-1 「自組織の有する知識をどの様に変える必要が有ったか」	37
表 5-11	設問2-1と設問1-5との対比	37
表 5-12	設問2-2 「アイデアをどこから得たのか」	38
表 5-13	設問2-2と設問1-4との対比	38
表 5-14	設問2-3 「知識の改善がどういう理由で事業環境の変化に対応できるのか」	39
表 5-15	設問2-4 「知識の効果的な使い方」	40
表 5-16	設問2-4と節も1-4との対比	40
表 5-17	設問2-4と設問2-1との対比	40
表 5-18	設問2-5 「知識を獲得しようとした時に何から取り組んだか」	41
表 5-19	設問2-5と設問1-5との対比	41
表 5-20	設問2-6 「組織の持つ知識をどの様に成長させようと思ったか」	42
表 5-21	設問2-6と設問1-4との対比	42
表 5-22	質問2(設問2-1~2-6まで)のまとめ	43
表 5-23	設問3-1 「新たな知識創造のためにどの様な役割分担を設けたか」	44
表 5-24	設問3-1と設問2-5との対比	44
表 5-25	設問3-2 「誰にどの様な動機付けを行ったか」	45
表 5-26	設問3-3 「どの様な場作りの工夫をしたか」	46
表 5-27	設問3-4 「自組織の内外に示すためにどの様な工夫をしたか」	47
表 5-28	設問3-5 「自己の振る舞いについて意識して行動していたこと」	48
表 5-29	設問3-5と設問3-1との対比	48
表 5-30	設問3-5と設問3-2との対比	48

表 5-3 1 設問 3-6 「前任者の頃と比べてどの様な影響を与えられたか」	49
表 5-3 2 質問 3 (設問 3-1~3-6 まで)のまとめ	50
表 6-1 知識創造の行動パターン	59
表 6-2 設問 3-1 役割分担から見た関連	62
表 6-3 設問 3-2 動機付けから見た関連	63
表 6-4 設問 3-5 自己の振る舞いから見た関連	64
表 6-5 各設問とトップが果たすべき4つの任務との対応	66
表 6-6 トップが果たすべき4つの任務に対する部門長 A の実績	67

図番

図 1-1 A 社 SE 部門の組織構成	5
図 1-2 SI/ソリューションとプロジェクトの概要	5
図 2-1 SECI モデル	8
図 2-2 ナレッジリーダーシップ	14
図 2-3 知識経営：知識創造と知識資産	16
図 2-4 リーダーシップの3層構造	17
図 3-1 A 社における体系的知識資産の表現	22
図 3-2 A 社 SolutionNET の知識構造	23
図 3-3 組織構造と情報のギャップ	24
図 3-4 SolutionNET における知識資産の構成	25
図 3-5 A 社 SE 部門における SECI モデルの適用	26
図 6-1 知識創造が事業環境の変化に対応できる概念図	52
図 6-2 知識創造が事業環境の変化に対応できる流れのモデル	53
図 6-3 部門長 A の知識経営の流れ	54
図 6-4 部門長 B の知識経営の流れ	55
図 6-5 部門長 J の知識経営の流れ	56
図 6-6 投資の考え方の軸	57
図 6-7 知識経営における優先の考え方	58
図 6-8 知識創造行動の流れ	60
図 6-9 知識の価値を表現するその他の図	65

第1章 序論

1.1 研究の動機

IT業界のSI¹またはソリューションと称されるSE(System Engineerng)ビジネスにおいては大規模なアプリケーションソフトウェア開発が長年行われてきた。従来からのウォーターフォール型からアジャイル型などの新たな開発方式、オンプレミス型からクラウドなどのサービスビジネス、IoTを用いた社会システムなどに発展してきているが、時代が変わって技術が変化してもこれらをシステムとして統合するSIであることは同じである。そしてますます複雑化しかつ短期化しつつある。

SIはそのビジネスのほとんどがプロジェクト制で運営されている。プロジェクトは「唯一無二」という特性から過去の経験をそのまま当てはめることはできない。更にIT業界においては技術革新が次々に出現しその間隔もだんだんと短期化している。そのため、常に新技術を用いたプロジェクトにチャレンジし続ける状況が続いている。

新技術を用いるプロジェクトを成功に導くためには、過去の類似プロジェクトの成果物を活かしつつそのプロジェクト経験を有する人を活用することが肝要、であることが経験的に知られている。経験を蓄積し再利用する、つまり知識を経営に活かすことがSEビジネスにおける重要成功要因であることは以前から共通認識されていた。

プロジェクト制によるSEビジネスは各IT企業においては部門²長をトップとした事業部門毎に経営が行われている。SEビジネスは技術に依存しているので、その分野または関連技術について深い経験とPM³経験を有する者が部門長として就任することが多い。また部門長はその事業部門の執行役を兼ねている場合が多い。

部門を単位とする組織はビジネス環境の変化に対応すべく、経営戦略上の判断で適宜再編が行われる。再編が行われたとしてもその部門が有する知識は組織から組織へ継承され、プロジェクト経験で得られたノウハウは、一部は形式知化され、一部は暗黙知のまま人から人へと継承される。

企業全体を経営するCEOや代表取締役社長などとは異なり、部門長は日本の企業の特徴として数年で交替しているのが実情である。その部門出身者が部門長に就任することもあれば、異なる技術分野ではあっても技術についての有識者が適任者として就任する。技術者がその経験を活かして経営を行う、いわゆるサラリーマン経営者と言える。

部門長の交替はビジネス環境の変化に素早く対応するという経営上の判断によるものである。部門長は経験が豊富であり技術に関して深い見識を有しているので、変化への対応に自ら深く関わることから、その組織の有する組織知の継承にも大きく影響する。

¹ SI : System Integration の略。System だけでなく Solution, Service, Society の頭文字を充てる場合も有る

² 1人の執行役が担当する範囲で、「Unit」と称される事業部門を想定。

³ Project Management およびそれを統括する Program Management スキルを有する PM

部門長はビジネス環境変化に対する責務を果たそうと、その組織が有する知識を活かして、新たな技術に対応する知識の創造を目指して、組織に新たな「ゆらぎ」を発生させようとする。

「ゆらぎ」自体はイノベーションに繋がるものであるとも言われているので必要なものではあるが、多くの場合、その方法は1人ひとりの部門長の自らの経験を基づいている。部門長の交代による知識経営の方法やゆらぎの起こし方は、企業や組織毎に一定のスタイルはあるかもしれないが、中期⁴的な視点で見ると、組織にとってはビジネスを成功に導くはずの知識経営が一定しないという問題が発生する場合がある。

知識経営についてどの様に「ゆらぎ」を発生させ、どうマネジメントしたら良いか、バランスの取り方が難しく、この問題に対してはこれまでは指針が無いのが実情である。

1.2 研究の目的とリサーチ・クエスチョン

この研究の目的は、事業部門長をトップとする企業組織において組織知の創造と継承という現実的な課題に対してどの様な知識創造を行ってきたかをリサーチし、トップの適切な知識リーダーシップの用い方と組織内の役割分担について明らかにするものである。具体的にはナレッジマネジメント(KM)に理解のあるIT企業に対して、その複数の事業部門長を対象としてケーススタディと分析を行う。なお、特定の組織を継続的に調査・研究したのではなく、時期も組織もそれぞれなので「各」事業部門長を対象としたものとなる。そこで、MRQとSRQを次のように設定する。

MRQ： 各部門長が発揮する知識リーダーシップが組織知の創造と継承にどの様な影響を与えたのか？

SRQ1： 各部門長はビジネス環境の変化に対して知識創造がどの様に貢献すると考えていたのか？

SRQ2： 各部門長は変化に対応した新たな組織知を創造するために何を優先したのか？

SRQ3： 各部門長は知識創造についてどの様な知識リーダーシップを発揮したのか？

SRQ1は、ビジネス環境の変化に対して知識創造が期待に値する価値があると考えていたかを問うものである。知識創造はビジネス環境の変化に対する重要成功要因と考えられているが、知識はそのままでは対価交換できるものではなく、間接的な貢献となるので、組織知を変えることがどういう理由で新たなビジネス環境の変化に対応でき、ビジネス、特に利益に貢献できると考えたかを問うものである。具体的には、どこから新たな知識が獲得でき、何に投資し、どう用いて、何を変えることによって問題解決となるのか、その関係がどの様になっているかを明らかにする。

SRQ2は、新たな組織知を獲得する際に、人・物・金・情報という4つのリソースをどの様な優先付けで、どこから知識創造を始めようとしたのか、という優先順を問うものである。

SRQ3は、部門長に就任した際に、組織内のメンバーいわゆるフォロワーに対してどの様

⁴ 3～5年程度を中期と想定

な働きかけやリーダーシップを発揮したのか、知識リーダーシップの観点を問うものである。

これらを踏まえてMRQは、ビジネス環境の変化に対して、組織に対して起こした「ゆらぎ」が部門における組織知に対してどのような効果や影響を与えることができたかを問うものである。

部門長経験者の実際と学びの事実を明らかにすることがこの研究の目的である。これから明らかとなれば部門長に就任する経営者の参考となり、かつKMのモデルをその組織にテラリング⁵際の検討材料と1つとなりうるものである。

1.3 研究の意義

この研究では執行役相当の「部門長」が経営者として発揮する知識リーダーシップを扱う。企業によって部門の形態は様々である。部門の事業責任を負う執行役が部門長を兼ねている場合もあれば、執行役という肩書を持たない場合もある。ただし両者が部門の中で果たす役割に相違は無く、経営者という立場では同等と考える。

IT業界ではプロジェクト制でのビジネスが中心ということから、知識経営が経営上の重要成功要因であることが認識されている。経営者はビジネス環境の変化に対応するため、組織内に蓄積されている知識を見直し、今後進むべき新たなビジネススタイルとそれに対応した新たな知識創造に取り組もうとする。このことはこれまでの数多くのKM (Knowledge Management)に関する論文で示されている。また、部門内での知識プロデューサーや知識マネージャーの存在、その役割の重要性も示されている。

ただし、その論文のほとんどは、CEOなどの経営者による知識経営の成功例をケーススタディとして分析した例がほとんどである。事業を管轄する部門長を扱った例は少なく、どのような成功と失敗があったかはあきらかではない。つまり、これから部門長に就任する人が参考とすべき知識経営のガイドラインがほとんど無いのが実情である。

1つ目の理由としては、企業トップの果たすべき好ましい知識経営に関する論文は、結果としてうまくいった・うまくゆかなかった事例やカリスマ経営者の関わる知識経営についての論文がほとんどであって、数年で交替し、環境の変化に短期で対応しなければならないサラリーマン経営者の参考とはなりにくい。

2つ目の理由としては、人・物・金・情報という4つのリソースの活用は重要と認識はされているが、情報から知識への転換の方法や、転換された知識をどのようにビジネス収益に転換するのかという考え方が共通認識とはなっていないため、重要成功要因と分かってはいても知識創造が直接の投資対象とはなりにくいという事情がある。4つの資源は共に全て重要な資源であり、その時代や組織が置かれたビジネス環境や部門長の経験や考え方に大きく依存している。バランスの取り方が難しい点である。

3つめの理由としては、KM論文の多くで示されるモデルの多くはメタモデルであって、適

⁵ カスタマイズとの相違は、カスタマイズは顧客ニーズに対応した標準を作り直すことであり、プロジェクトへの適合はテラリングと称する。

用するには自社や自部門が置かれた事業環境を意識して解釈しなおす必要がある。他社の事例を見て自社や自部門への学びとするにはそれなりの経験が必要である。

SECI モデルは数多くあるモデルの中でも有用なモデルと言われているが、やはりメタモデルなのでそれを用いるには個々に実践的なモデルにテーラリングする必要がある。このテーラリングにもノウハウが必要有り、本格的に適用できるほどのスキルを有する有識者を育成するのは容易ではない。

企業にとって KM は重要と一般的には認識はされており、部門長もそれを経営に取り込もうとしている。ところが、知識経営に対してのどの程度・どの様に投資するか、については定まった共通認識は無い。それは、知識と知識創造そのものは直接的には利益には貢献しないからと思われる。間接的には利益に繋がるし、人材育成には資する、ことは理解されている。とはいえ、ヒト、モノ、カネ、情報という 4 つの資源の中で、情報を知識創造に投資することは自明では有っても、その次に何に投資するのかは多様な考え方がある。このため、部門長は自ら考え、自ら率先して、知識経営に取り組まなくてはならない立場となる。

事業部門において、ビジネス環境の変化に合わせてどの様な知識経営が求められているのか、どの様に知識経営を行えば良いのか、それを実現するためにどの様にリーダーシップを発揮したら良いか、が重要な課題となる。有用と思われるモデル、たとえば SECI モデルに沿ったテーラリングの考え方を示すことができれば、多くの日本の IT 業界の経営者の利益に資することができるかもしれない。また、ゆらぎによって起こる組織内の混乱を減らすこともできるかもしれない。

この研究は、企業外からの視点からではなく、長らく知識経営に取り組んできた大手 IT 企業の中の、複数の事業部門を対象とし、その中で実際に部門長として組織を運営してきた複数の部門長に対して、実際にどう考え、どう行動し、どの様な学びを得たか、を明らかにするものである。これから部門長に就任する方に対して先人からの学びを示すことができれば、今後も交替が続く日本の IT 企業の部門における一貫した知識経営の一助となりうるものである。

1.4 研究の方法

この研究は、これまで KM を経営に取り入れてきた大手 IT ベンダー企業 A 社の SE 部門を対象としたケーススタディとする。A 社 SE 部門の執行役相当の部門長とグループ会社の社長を経営者とし、1 人の経営者が管轄する事業組織を「部門」と位置づける。A 社はフラットな企業組織構造を有し、1 部門の大きさの幅は、おおむね約 300~1000 名の範囲を言う。

参考として、A 社における SE 部門全体の範囲はグループ会社を含めて概ね 5 万人である(海外グループ会社、関連するパートナー様の SE は除く)。この中にはサービス中心のアウトソーシングやクラウドビジネスの要員を含むがこの研究の範囲とはしていない。また、部門の中にはプロフィット部門とコスト部門があり、厳密には損益に対する要求度が異なっている

が、この研究では区別せず、いずれも「部門」として扱う。

A社の組織構成の概略を図1-1、A社SE部門のビジネス概要を図1-2に示す。

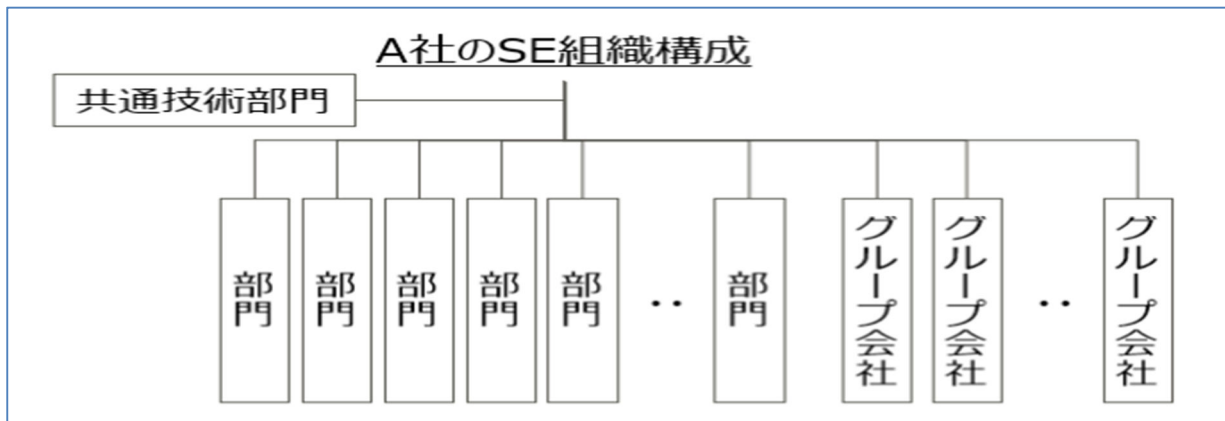


図 1-1 A社SE部門の組織構成

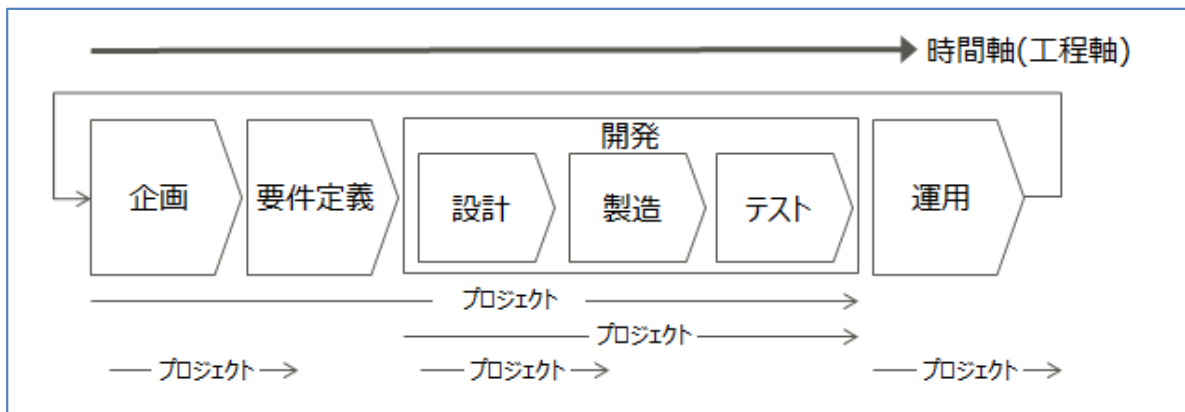


図 1-2 SI/ソリューションとプロジェクトの概要

A社のSE部門においては大半の社員が知識の重要性を理解している。それぞれ解釈の相違はあるもののほとんどの部門長もKMを意識しており、複数の部門長の発言を集めてそれを比較することが可能である。そこで、その部門長を経験した人、および部門長を補佐してきた知識プロデューサ⁶、約10名を対象としたインタビューを行う。

ある特定の部門の連続性に着目して調査することが望ましいが現実的には難しく、特定の分野に限定してしまえば、多様なビジネスの参考とはなりにくい。そこで、この研究は、複数の部門の、複数の部門長に対して、部門長に就任した当時について振りかえっていただき、インタビューを行う。また、部門長を補佐してきた、知識プロデューサに相当する立場の方にも同様なインタビューを行い、立場の相違があるかも確認する。異なる部門、連続性の無い状況であっても、KMに理解のある経営者から共通する結果が得られれば、それは幅広い範囲で説得力を持つこととなり、有益であると考えます。

⁶ 知識プロデューサ：部門内において部門長を補佐しながら知識ビジョンや知識体系などを考案し、部門内にプロモーションする役目を持つ。

複数の部門長にインタビューするので、インタビュー結果を総合的に対比したり傾向分析に用いたりするので、質問項目に合わせて事前に整理する要点を設問として決めておいた。インタビューした結果を当てはめるとともにラベル付けを行ってから分析を行うこととした。詳細は第4章で後述する。

また、A社は独自の考え方でKMを実践してきたので、社内で使われている用語とKM用語を対比した。詳細は第4章で後述する。

1.5 論文の構成

この論文は次のような構成となっている。

第1章 研究テーマの動機、研究目的、設定するリサーチ・クエスチョン、研究の意義、研究方法、について示す。

第2章 これまでのナレッジマネジメントにおける知識の種類、暗黙知の特徴、組織における知識創造と学習、ビジネスにおける活用、経営者が発揮する知識リーダーシップについてレビューする。

第3章 研究対象であるA社における知識経営の考え方やこれまでの経緯を説明する。

第4章 研究対象であるA社におけるインタビューの具体的な方法について述べる。

第5章 個々のインタビューについて、分類の仕方と集計結果についてまとめ、傾向分析を行う。なお、インタビュー結果の詳細は付録に示す。

第6章 インタビュー結果の中からこの研究における主要なテーマについて深く考察する。

第7章 この研究結果から得られたリサーチ・クエスチョンに対する回答とメタモデルのテラリングについての実務的含意などについて述べる。

第2章 先行研究のレビュー

この研究におけるテーマである、知識の定義、組織の有する知識、企業における知識創造、トップが果たすべき知識リーダーシップについて先行研究をレビューする。

2.1 知識の定義

2.1.1 知識と知識移転

Schumpeter(1934)などもイノベーションは既存の知識要素の再結合から生まれると指摘しており、Dracker(1993)は、知識経済においては知識が「唯一意味のある資質」だと述べているなど、知識の重要性については多くの研究者が言及している。

知識の基となるのは情報であるが、野中・竹内(1996)は、情報と知識の相違点として3点を挙げている。第一に「知識は情報と違って信念やコミットメントと密接に関わってある特定の立場や見方や意図を反映している」と述べ、明確な違いとして「情報は知識を引き出したり組み立てたりするのに必要な媒介あるいは材料」としている。第二に「知識は情報と違って目的を持った行為に関わっている」とする。つまり、情報には形式的または量的な側面と意味的な側面とがあるが知識創造にとってはどういう意味が伝えられたのかという点がより重要であるとしている。個人の行動的・主観的な側面にも着目する必要を示している。第三に「知識と情報の類似点は両方とも特定の文脈やある関係においてのみ意味を持つ」としている。例えば企業においては「その企業における環境との相互作用というビジネス行動によって企業メンバによって肉付けされた組織知になってゆく」としている。

さらに野中は、人間は思いを言葉に、言葉を形に、形を技能にしてゆくプロセスが社会的に重要であるという認識に立ち、知識を「正当化された真なる信念」として、知識と人間を切り離さず個人の信念が真実へと正当化されるプロセスとして着目している。このことから、知識の定義については、野中(1995, 2005)は「正当化された真実なる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で社会的なプロセス」と定義している。「そうした信念(主観)と正当化(客観)の相互作用にこそ知識の本質が有る」とし、知識創造は「企業の戦略はその存在をかけた未来創造なのである」として企業活動との深い関係に言及している。

知識を考える上で、形式知と暗黙知という2つの次元が存在する。この存在はPolanyi(1967)が示した知識の概念に基づいている。形式知は文章にできる知識であり、作業マニュアルや説明書などである。暗黙知は、組織の一部となっていて文章化されていない知識であり、組織者や技術や勘、ノウハウなどと解釈できる。この2つは「明確には分離できないものであり、形式知の背景には暗黙知が存在し、連続体である」としている。そして、「暗黙知は個人に属する知として経験を積み重ねることで常に変化するものである」としている。野中は暗黙知について2つの側面があるとしている。「1つめ技術的側面であり、ノウハウなどがこれに該当し、なかなか言葉では表現しにくいもの」である。2つめは、「認知的側面であり、メンタル・モデルなどが該当し、世界観や信念や視点などが含まれる」と

述べている。

知識は、特定の環境や個人の価値観に結び付いて存在しており、移転しがたい粘着性を有している。特に暗黙知は知識の粘着性が高いため、特定の環境や価値観を共有できない内は移転が困難とされている。これが企業の中および企業間での知識の移転や共有が進まない理由とされている。

2.1.2 知識移転のモデル(SECI モデル)

野中・竹内(1996)は、組織における知識創造のモデルとして図2-1の様なSECIモデルを提唱した。SECIモデルの解釈について次の様に述べている。

1) 共同化(Socialization)

経験を共有することによってメンタルモデルや技能などの暗黙知を創造する相互作用の「場」を作ることから始まる

2) 表出化(Externalization)

共有された暗黙知からメタファーやアナロジーを使いながら明確なコンセプトに表す

3) 連結化(Combination)

表出化されたコンセプトを組み合わせて知識体系を作り出す

4) 内面化(Internalization)

体系的な形式知を行動・実践を通して新たな暗黙知として人が理解し学習する

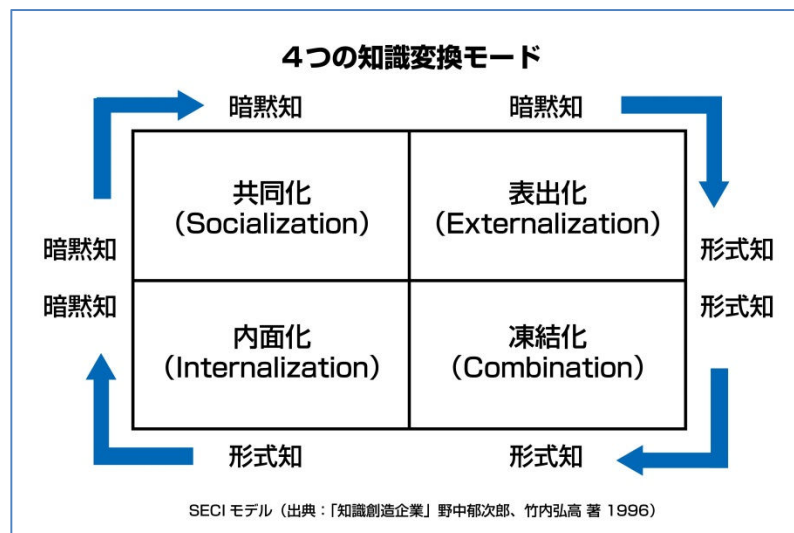


図 2-1 SECI モデル

この知識創造プロセスはこれら4つのモードにおいて、砂塵の暗黙知が知識創造の基盤であるとして、1)個人から個人、2)個人から集団、3)集団から組織、4)組織から個人という流れの中で、より高い存在レベルへと、グループや組織の中で、スパイラルで知が創造されていくとして、永続するものであるとしている。

また、「場とは物理的な空間を示すのではなく、そこで行われる多次元的な相互作用であるから、知識が共有・創造されるのであれば、共有空間であってもバーチャルな空間であってもよい」としている。また、野中・遠山・平田(2010)において、「場は、自己組織化、価値観の共有、異質な知を持つ参加者、浸透性の有る境界、参加者へのコミットメント、の5つの要素によって活性化される」としている。また、「知識創造活動の基盤であり、知識が共有され、活用される共有された動的文脈である」と定義している。そして、「独自の意図、目的、方向性、使命などを持った自己組織化された場所でなければならない」ものであり、「参加するメンバの間に目的や文脈、感情や価値観を共有しているという感覚が生成されている必要がある」としている。

野中・梅本(2001)においては、SECIモデルを理解する際に注意すべきポイントとして2点を挙げており、第一のポイントとして、SECIで示される知識創造プロセスは、単なるサイクルではないスパイラルの形を取っている点を挙げ、「知識スパイラルにおいて、暗黙知と形式知の相互作用によって、知識変換の4つのモードを通じて増幅されてゆく」、としている。また、「個人のレベルから組織の境界を越えて広がってゆくダイナミックな終わりのないプロセス」、としている。第二のポイントとして、「個人が自分の新たなアイデンティティを、最初のグループの中で次に組織の中で、新たに経験と知識で豊かになった自己を発見する、自己超越プロセスである」、と述べている。

2.1.3 暗黙知における知識移転の難しさ

野中・竹内(1995)はまた、「表出化プロセスは、暗黙知を形式知化することで知識の普及を促進するというメリットがある一方で、形式知化によって暗黙知で存在していた文脈を失う可能性が有る」と指摘し、知識創造の難しさを指摘している。

知識移転の難しさについて、石塚(2005)は「知識はそれを作り出した組織単位の文脈(コンテクスト)の中でのみ機能する面がある」とし、この中には、組織の文化、組織の価値観、経営方針、ノウハウ、他の関連知識が含まれており、文脈とセットで移転しなければ期待する効果は発揮できない、としている。暗黙知を形式知に変換することで、その移転の可能性は飛躍的に高まると考えられる。

しかし、その表出化という変換作業のなかでは形式知にはしにくいものがある。関連知識、文化、価値観、あるいは経営システムといった文脈などが該当する。このため、移転された形式知だけでは、本来の知識の価値をもたらさないことがある。知識は内面化されることで人に移転され、共同化を通して知識の修復や新たな知識の創造や改良をもたらすのであるが、文脈を失ったままでは本来の価値を発揮できない。表出化によってそぎ落とされた文脈をどのように補うかが課題である。これに対処するために、移転される側で文脈を補完するか、暗黙知をそのまま暗黙知のまま移転を行う必要があると述べている。移転される側で補う方法では、「当該知識を吸収できる能力を有する個人やサブユニットによるゲートキーピング、トップのリーダーシップ強化などの諸工夫が考えられるが、吸収能力の構築は時間がかかり、特に文化や経営システムなどを吸収能力のなかに含めて考えると、その実現は難しいものになる」としている。また「組織文化の移転と一口に言っても、組織文化の異なる企業

同士の合併統合がもたらす経営問題をみれば、文化の移築が大変困難な課題である」と述べている。

2.1.4 SECI モデルへの批判

野中ら(1994)が提示した SECI モデルなどの知識創造についてはいろいろな批判が出ている。その主な点は知識変換の具体性が不明瞭な点にある。一例を挙げれば、Gourlay(2004)があり、3つの点を指摘している。第一に、情報創造の初期の研究だと断定し、知識と意味情報の同等と主張し、知識創造ではなく、意味情報作成の理論と見なされる、と断じている。第二に、知識創造のモデルがリサーチによって検証されたという主張することはできない、と述べている。4つの変換モードの内、共同化と連結化2つのモードのみが検証されているだけであると指摘し、矛盾した概念が調査によって検証されたという主張は、それが正当化されたとしても、調査はプロセス自体ではない、と述べ、SECI モデルはプロセスモデルなのだからプロセスの検証が必要と述べている。第三に、詳細な事例資料は、連結化と内面化が具体的ではなく、説得力のある証拠はない、と述べている。また表出化では説明できないプロセスや活動の記述を作成する証拠がいくつかある、と述べ、SECI モデルは、その実態を疑問視しなければならない実証的な検証を受けていない、としている。

これに続けて Richter(2012)は、方法論と証拠が不足しているとし、Gourlay(2006)に同意し、「この理論のパラダイムな状態は不当なものかもしれない」としている。リサーチにはいくつかの弱点があり、表出化と内面化については確証要因分析がなされていない、第2に成功例のみであって失敗例が無い、としている。また、Jorna(2000)の主張するとおり特徴の記述に止まっているとしている。

梶脇(2012)も、Gourlayの指摘の存在を指摘した上で、組織的な知識創造において、6つの問題点に整理して述べている。その中で、特に客観性や正当という表現について疑問を述べ、「組織的知識創造プロセスは『真実』を検証する社会的なプロセスではなく、ローカルな相互作用の中での『真実』をつくってゆく社会的プロセス」だとしている。正当化するために客観があるのではなく、主体間の合意だけでも合意が成りたつ、と指摘している。

プロセスという語には、入力-プロセス-出力、という構成が存在するものであり順序は関係していない、ということが IT 企業の SE の世界では一般的な解釈であり、流れを意味するプロセスとは異なっている点を理解することが難しいことが背景にある。また、モデルと称したり、プロセスと称したり、モードと称したり、変換と称したり、スパイラルと称したり、SECI モデルには多様な表現があることが理解しにくい原因とも受け取れる。

2.2 組織の有する知識

この研究においては、企業内の部門と称する組織が有する知識で、継承される知識を「組織知」と称している。組織知に関わる先行研究についてレビューする。

2.2.1 知識を用いる経営について

組織が学習することによって企業はその学習した知識を用いて経営をすることになるが、野中(2006)は知識創造に取り組むことの重要性を指摘している。「学習は新たな情報を取り込んで既存の知識を豊かにする過程であるのに対し、創造は既存の知識や物の組み合わせを通じて過去に存在しなかったものが生成されること」とし、「学習が外から与えられるものに対して、創造は主観的・内発的であった、その源泉が暗黙知」なので、暗黙知を重視した経営が重要であるとしている。「知の創造は個々人の主観の違いこそが新たな知を生む源泉」とも述べている。また、「主観的・客観的アプローチと客観的・分析的アプローチの統合を暗黙知と形式知、主観と客観、ミクロとマクロの弁証法的動態として捉える説明原理を開発するもの」であり「そのためには、定量的・定性的方法論の相互補完性を追求する多元的アプローチが要求される」とし、実践的な理論として更に発展させるものと認識している。

2.2.2 組織における学習について

今田(1994)は「自己組織性にとって、システムのゆらぎに積極的な意義を与える自己言及メカニズムが重要であるとともに、自己言及メカニズムが単純な循環論(再生産論)に陥ってしまわないためにゆらぎが不可欠である」としている。意図的に何らかのゆらぎを引き起こして、既存の秩序を破壊したとしても、自己組織化によって、カオスの中から新しい秩序を形成できるとし、組織構成員による情報ネットワークによるコミュニケーションの重要性を指摘している。

松行(2002)は「ゆらぎがシステム生存の条件であり、発展に欠かせない条件である」とし、「経営を含む社会システムに対してどの様に具体的に適用するかが課題である」としている。このゆらぎによって、「人間が学習して成長するように、組織や組織体も学習して成長することができる」とも述べている。ゆらぎを企業経営に活かすには、「内部環境と外部環境を正確に把握し、順応的・創造的適用を可能とし、企業の生存・発展に結びつけることが必要と、とらえている。その企業は人で構成されているので、組織構成員が知的成長をするために必要な環境作りをすることが、トップマネジメントに課せられた重要な役割である」とし、「また、人は知的に成長するため、それに伴って価値観も変化するので、価値観の変化を把握することも重要である」としている。ここからは、「ゆらぎは企業の成長に欠かせないものである」として、トップは積極的にゆらぎを企業経営に活かすべきであることがわかる。

この「ゆらぎ」について、佐藤・清家(1999)は「ゆらぐことは不確実な未来に対してもっとも早く確実に解を見つける方法である、ゆらぐことによって早く安定化できる」と述べている。「すぐれた戦略性によってゆらぎを作り出している企業は、急加速するシステムを併せ持っている、とし、ゆらいだ分の非効率性を十分に補える仕組みがある」点を指摘してい

る。そして「健全化して発展してゆくためには、マネジメントの展開に発生したゆらぎではなく、戦略の中に明確に位置づけられた戦略的なゆらぎが重要」と述べている。そのポイントとして「ゆらぎの発生と同時に、ゆらぎのコントロール機構、強い自律性、全体戦略、収益性への貢献への適正評価、が同時に働かないと難しい」という点も指摘している。

この研究では、事業部門長の交替による影響を対象としており、それは「ゆらぎ」と解釈する。トップが果たすべき知識リーダーシップとして次の点を学ぶことができる。

- ・企業内の組織構成員が知的に成長するために必要な環境作りが必要である。
 - ・人が成長するに伴い価値観も変化するので価値観の変化を把握することが必要である。
- そして、そのゆらぎが戦略的であったか、それを補える仕組みがあったか、が重要であると考えられる。

2.2.3 イノベーションと組織学習

新たなビジネスについての知識創造は、組織としてイノベーションを起こすことにつながると考えられる。そこで、イノベーションを起こす組織について先行研究レビューする。

十川(2009)は、組織変革とマネジメントの関係について、「組織には適用型学習と創造的学習とがある」と述べ、「企業が競争優位を確保するためには創造型学習を喚起する必要がある」と述べている。そのために「ホット・グループ」といった熱意ある集団の存在が、個人の学習が相互作用として組織学習が行われるので、個人的学習と組織的学習を橋渡しする必要が有る、と述べている。そして、「この様なホット・グループや自生的集団が生成されるような状況を維持する必要がある」、と述べている。

柴田(2015)はイノベーションを起こす組織について述べている中で、「成功体験への過剰適用が変革を妨げている」としている。過去の日本企業の強みはすり合わせ能力であったと位置づけている反面、その成功体験から抜け出せずにいることが阻害要因としている。カリスマ的な経営者であればトップダウンでそれを変革できるが、そうではない経営者の場合は、これらを回避し、イノベーションを起こし続けられる方法として「二刀流組織」の適用を述べている。2通りの組織を全く別々に起こせば良いという訳ではなく、環境は現場の実情に合わせて使い分けることが重要であると述べている。場合によっては2通りの組織のリーダーを同一とするケースでも良い結果が出ている例を述べている。イノベーションは製品ライフサイクルにおける戦略転換も影響するとしている。これをうまく用いるには、その分離と統合のバランスを巡る判断と柔軟な調整が肝要としている。また、そのベースとして製品に対する投資の考え方、特に内製か購買かによって影響を受ける点を指摘し、積極的な投資が必要である点を指摘している。

なお、この考え方とは別に、児玉(2012)によると、「コミュニティ型組織においては、両刀使いの組織とコミュニティネットワークを築くことにより、価値観の共鳴を起こし、摩擦や軋轢をコラボレーションへと転化することが可能」とも指摘している。

2.3 企業における知識創造

知識創造を企業活動へ適用した先行研究についてレビューする。

2.3.1 知識経営とビジネスの接点

野中・梅本(2001)においては、知識管理を知識経営へ、というタイトルで、企業活動における知識の活用の価値を述べている。この当時のナレッジマネジメントの基礎理論としての組織的知識創造理論は4つの要素からなるとしている。

1) SECI モデル

前節にて説明したとおりである。

2) 知識創造のための共有されたコンテキストとしての「場」

場には、共同化、表出化、連結化、内面化に対応し、それぞれ、創発場、対話場、システム場、実践場の4つがある、としている。

創発場は、「複数の個人が、体験、認知、感情を共有する。この場は共同化へのコンテキストを提供する。個人が自己と他者の境界を超越し、他者に共感する世界であるという意味で、実存的な場所である」と述べている。

対話場は、「個人のメンタル・モデルが共有され、共通の言語に翻訳され、参加者間の対話によってコンセプトに明示化される。したがってこの場は、表出化へのコンテキストを提供する。対話場における知識創造を促進するには、可能なかぎり、特定の知識と能力を持った人たちを選んで集めることが鍵になる」と述べている。

システム場は、「大勢の人に簡単に伝達できる既存の形式知を結合するためのコンテキストを提供する」としている。

実践場は、「マニュアルによって学んだことを現場で実践しているときのように、形式知と行為との相互作用によって特徴づけられ対話場では、言語が集団的内省を引き起こして集団的な自己超越に至るが、実践場では、行為が個人の内省を引き起こして自己超越に至る」と述べている。

3) 知識創造プロセスにおける材料と成果としての知識資産

知識資産は、会計で扱われない「資産」である。紺野(2006)によれば、「企業内では資産として未整備であるため、知識そのものより、特定の人に依存してしまうことで、経営システムとして扱うのが困難であった」と述べ、「こうした認識もかわりつつある」としている。野中・梅本(2001)では、知識戦略を創るためには、いかにして創られ、蓄積され、活用されるか、について何からの理解が必要であるとして、4つの類型を設けている。これらはSECIモデルと対応するよう分類されている。なお、野中・遠山・平田(2010)においては異なる用語を用いているが基本的に同じである。知識資産の類型を表2-1に示す。

表 2-1 知識資産の種類

SECI サイクル	野中・梅本(2001)	野中・遠山・平田(2010)
共同化	経験的知識資産	感覚知識資産
表出化	概念的知識資産	コンセプト知識資産
連結化	体系的知識資産	システム知識資産
内面化	恒常的知識資産	ルーティン知識資産

なお、紺野(2006)は、知識資産マトリクスという考え方を導入し、経験からの知識資産、知覚による知識資産、定型的な知識資産、仕組み化した知識資産、という分け方をしている。

4) 知識創造プロセスの促進要因を提供する「ナレッジ・リーダーシップ」

トップマネジャーの役割として4つの任務を挙げ、分散型リーダーシップとしてミドルマネジャーも関わることもあるが、知識ビジョンを創ることだけはトップマネジャーの役目だとしている。その任務を表2-2に示す。また、知識リーダーシップと場・SECIモデルとの関係を図2-2に示す。

表 2-2 トップが果たすべき4つの任務と知識ビジョンの5つの機能

任務		機能	
任務1	知識ビジョンを作る	機能1	どの領域でいかなる知識を創るべきかを決める
		機能2	創った知識のタイプと質を評価し、正当化し、価値体系を提供する
		機能3	知識創造プロセスに方向感覚を与える
		機能4	そのプロセスに参加する人たちの自発的コミットメントを育む
		機能5	会社とその知識ベースが長期的にどのように進化すべきか決める
任務2	知識資産を絶えず再定義し、それらが知識ビジョンに合っているかをチェックする		
任務3	「場」を作り、それらにエネルギーを与え、いくつもの「場」をつなぐ		
任務4	SECIプロセスをリードし、促進し、正当化する		

出典：野中・梅本(2001)、注：表現は一部略してあります

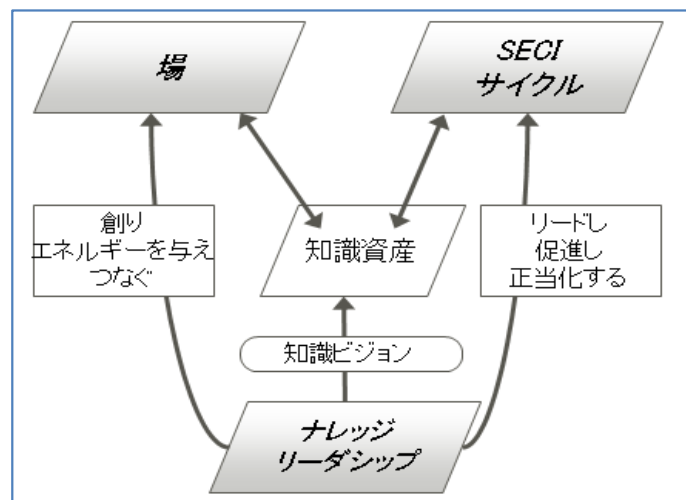


図 2-2 ナレッジリーダーシップ

これら4つの要因が相互に作用し合うことによって「知識経営」が可能になる、としている。この当時はこれら4つの要素を全て含むあるいはそれぞれを理論通りに実践している企業事例は見当たらない、とし、それぞれの要素に多少の変更要素を加えて実践している企業事例がある、としている。

2.3.2 知識ビジョンと駆動目標

前項の知識リーダーシップの中で示された知識ビジョンに関連する先行研究をレビューする。野中・遠山・平田(2010)は、「知識創造企業において、常に変化する関係性の中で、知を創造し続ける原動力」となるものとして、知識ビジョンと駆動目標を挙げている。

組織の知識ビジョンは「なぜ存在するのか」「どのような存在でありたいか」「なぜそれをやるのか」という組織の生き方への問いに直面するところから現れる」としている。また、「組織が生み出す知識の質を評価し、正当化するための一貫性のある価値体系を定義する」として、価値基準をもたらすものと定義している。また、単なる利益追求ではなく、企業の主体的存在意義を示す「絶対的な価値」を追求することが知識ビジョン策定時に求められる、としている。

駆動目標は、知識ビジョンを達成するための、具体的かつ挑戦的な概念、数値目標、行動規範など、と定義している。駆動目標の役目は「矛盾を作り出すこと」によって、「矛盾に直面した組織構成員が持てる知を総動員し、深く考え抜いて本質を追求し、矛盾を総合して一段レベルの高い知識を創造することを要求する」としている。

この様に、知識経営には知識ビジョンと駆動目標が欠かせないものとしているが、事例からは説明されているものは、その組織の中では共有されていたものであり、新たに知識活動を始める組織部門において、それを解釈するのは理解するのが難しい点があると思われる。

2.3.3 知識の対価と取り引き

企業における経営者には、人・物・金・情報という4つの資源が与えられている。経営者が知識経営に取り組む際に直面するのは、情報から得られた知識をどの様に投資してビジネスに結びつけるか、という点であると考えられる。企業経営者から知識創造への積極的な投資に対する理解を得るには、知識創造がどの様に企業活動の価値、特に利益に結び付くのか、という関係性を示す必要がある。

知識創造が経営とどの様な関係になるのかについて、石(2006)は知識の価値を「全ての組織にとって創造・共有・再利用することは重要な仕事である」、組織の競争優位を確保するために重要なこととして「付加価値を生むような知識を創造し供給する」と述べている。知識プロセスが組織内で効率的に機能するために、一般市場と同様に、買い手、売り手、仲介人、価格システムなどの「知識を交換するための知識市場が必要である」としている。その組織内では現金の取り引きはないため、価格には Davenport(1998)を引用し、「互惠主義、評判、和合主義、信頼、などの影響要素が関係している」としている。ただし、知識の価格システムが不明確であり、売り手と買い手の持つ情報の非対象の影響で、知識市場の効率が

損なわれる、としている。その状況を受けて企業のナレッジマネジメントのフレームワークを知識資産を中心に提案している。

また、紺野(2006)によれば、知的資本という考え方にはいくつか問題があるとして、知識資産マトリクスという考え方にに基づき、図2-3の様に、知識経営が知識創造と知識資産の還流である、と述べている。「最終的に、直接・間接に価値に還元されるのが知識資産」としている。

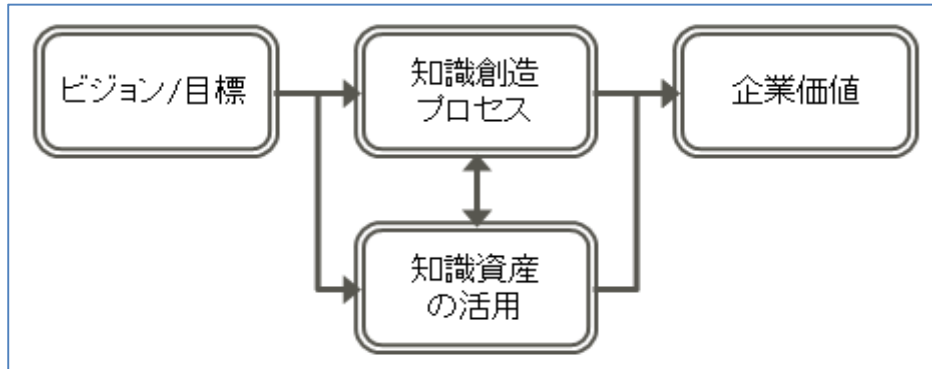


図 2-3 知識経営：知識創造と知識資産

これらは SECI モデルを中心とした知識創造モデルを企業活動の競争優位を目指す観点と結びつけ用途している。さらに、企業経営者が知識創造に対しての投資を理解するには、知識創造がどの様に企業活動の価値、特に利益に結び付くのか、という関係性を示す必要がある。特に人・物・金・情報という、経営者が有する4つの資源との関連性を明らかにする必要があると考えられる。

2.4 知識リーダーシップ

2.4.1 リーダーシップ

不確実性の高い環境で、企業組織が永続して発展するためには、包括的、根本的、意欲的変革は言える非連続的な組織変革が必要であるという議論が広まっており、リーダーシップが必要不可欠であると一般的には考えられている。

石川(2006)はリーダーとフォロワーに着し、リーダーシップが有効に発揮されるかどうかは、リーダーがフォロワーと良好な関係を築くことができるかどうかである、としている。4種類のリーダーシップスタイル(変革型、支援型、コミュニケーション促進、情報収集)に対して、内発的モチベーションとコミュニケーション頻度との関係を測定し、フォロワーの創造性に重要な影響を与えていることを明らかにした。

東(2005)は変革型リーダーシップについて2点が重要と指摘している。「1つ目は、リーダーシップという個人的資質の側面よりも、リーダーとフォロワーの相互関係や組織全体としての能力から組織変革へアプローチすることが重要とし、2つ目には内部環境や外部環境の変化をいち早く、しかも的確に捉えることが必要」としている。このために「非連続的組

組織変革段階以前の漸進的成長段階において、組織として環境変化を認識する能力を構築することができれば、組織は変革にいち早く対応できる。こうした能力こそがリーダーに求められる」としている。そして「変革期におけるリーダーの役割は、組織能力によって導き出されたビジョンを具現化し、フォロワーに浸透させることになる」と結んでいる。

この指摘はこの研究が対象とする企業にも該当することが考えられる。

渡部ら(2014)によると、暗黙知的知識の利用と企業におけるリーダーシップの関係について、企業家の役割として「人びとの潜在的に抱えている問題とそれを解決しうる手段との組み合わせに関する新しい枠組みを発見すること、それを協力者たちに提示・伝達すること、彼らに各自の持ち場で意志決定を任せること、そして積み重ねられる新しい経験を吸収することで自身のその枠組みを絶えず豊にして活性化させながらプロジェクトの実現のために努力すること」としている。つまり、自由な人間の分権的なチームを想定している。

2.4.2 知識リーダーシップ

Kroh, Nonaka, Rechsteiner(2011)は知識創造プロセスにおけるリーダーシップについて論じる中で、その活動の場を、コア層、条件層、構造層という同心円上の位置づけを想定し、中央のコア層ではリーダーシップが分散し、周囲の構造層つまり組織層においては組織としての一貫性確保のために集中型リーダーシップが有り、その中間の条件層ではミドルアップダウン型のリーダーシップという説明をしている。これは、リーダーシップの役割ではなく、活動(実践)に主眼をおいている点が特徴である。

この考え方では、トップが果たすべきリーダーシップは組織層となるので、集中型リーダーシップとなり、条件層やコア層のリーダーシップに影響を与える、としている。ここでのリーダーシップは、「知識ビジョンと駆動目標を定式化し、これらの知識ビジョンを、さまざまな組織単位における全体的な方向に指導させる役割を演じる」としている。

この考え方を踏襲した上で、児玉(2012)は、知識経営における多様なリーダーシップを論じている。知識創造においては、分権的なリーダーシップや状況的リーダーシップの重要性を論じつつも、上述の3層構造においては、トップが果たすリーダーシップは組織層に該当するため、図2-4に示すとおり、集中型リーダーシップが該当する、としている。ただし、条件層、コア層との境界交渉の相互作用に大きく依存するため、良い方向に導くリーダーシップが必要、としている。

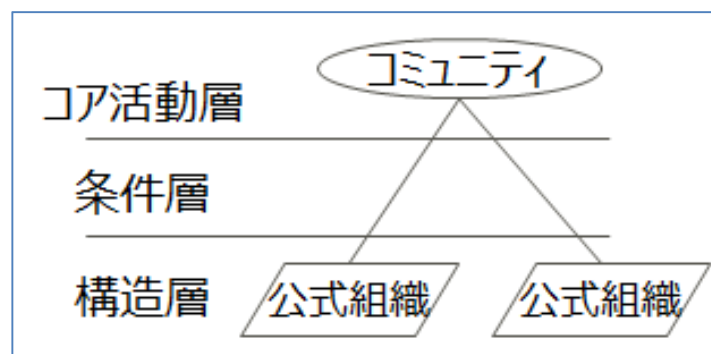


図 2-4 リーダーシップの3層構造

ただし、現実的には、「企業内の個々の従業員によって、知識ビジョンや駆動目標の解釈は大きく異なるため、従業員間の価値観の共鳴や信頼の構築を通じて、新たな価値を創出するためには、従業員が最善の意志決定とプロセスを実践してゆくためのリーダーシップが必要」とし、これを実践知のリーダーシップと称している。この実践知リーダーシップは、組織に関わるリーダーが有すべき「状況的リーダーシップ」の基礎であるとしている。

2.4.3 ビジョンと知識ビジョン

1990年代以降の日本企業の業績低迷の原因について、一條(2002)は「未来を築く独創的なビジョンが欠如」しているとし、未来を切り開く3つの要素として、ビジョン、ミッション(使命)、コアケイパビリティを挙げている。コアケイパビリティについて、「事業を差別化し、他社に模倣されない会社独自の暗黙知を含むもの」とし、これが知識ビジョンに相当すると述べている。事業や企業を率いるリーダーに対してはビジョン構築能力が必要と述べている。また、ビジョンは「水平性の向こうの新大陸」であり、多くの人には水平線までしか見えていないのでそれを示すことである、としている。そして、「ビジョンは社員の共感を得るものでなくてはならないから、リーダーは社員とのコミュニケーションを図らねばならない」ものであるとし、「他者をまきこむ、他者と共感のネットワークを築き上げる力が必要になる」としている。

2.4.4 知識リーダーシップの測定

知識創造を企業活動に取り入れる中で、それを測定する方法も試みられている。野中・紺野・廣瀬(2014)においては、実践的リーダーシップを発揮するにあたって、いくつかの測定モデルを提議している。

1つめは「賢慮・実践知」を持つリーダーが必要である、として、①「善い」目的をつくる能力、②現実を直感する能力、③場をタイムリーに作る能力、④直感の本質を物語る能力、⑤物語を実現する能力、⑥実践知を組織する能力、という6つの能力を抽出した。

2つめは、SECIサーベイとして、SECIモデルの4つのプロセスだと調査項目を6個ずつ設けたものとなっている。その調査結果からパターン図を見て判断するものである。これらを中心にサーベイを行い、組織的賢慮が成果に繋がる関係を示すモデルを示している。この中で、従業員参加度が経営のパフォーマンスに関係している、としている。

この様な、量的な測定に寄って、寄与関係を明らかにする取り組みは、組織的知識創造を持続させる一助になる、としている。

第3章 A社における知識経営

研究対象としたA社は日本国内では有数のITベンダーである。そのSE部門はSI/ソリューション、サービス、ハードウェア/ソフトウェア製品など幅広いビジネスを営んでいる。その中でSEはビジネスにおける技術面での中核を担っており、ほとんどの顧客業界(金融、社会基盤、公共、産業、など)や地域において、SIやソリューションの他にもクラウドを中心とした新たなサービスビジネスに関わっている。

A社のSE部門(グループ会社を含む)では、1997年から野中・竹内(1995)の提唱するKMを企業として導入した。今では、ナレッジマネジメント(Knowledge Managementは書かずカタカナ表記)、SECIモデル、場、形式知/暗黙知という言葉が通常の業務で使われている。つまり、野中・竹内の提唱するKMに対して、自社に適するよう独自の解釈を加え、テーラリングして実践してきた企業である。

3.1 A社SE部門ビジネスの特性

この研究の対象としているA社のSE部門の特性について述べる。この特性はIT業界全体のSE部門の特性とも言えるものであり、A社固有という訳ではない。意識しておくべき特性は次の3点である。

- ・プロジェクト制
- ・技術革新の変化が速い
- ・部門毎のマネジメントスタイルが異なる

1) プロジェクト制

SIおよびソリューションと称されるSEビジネスにおいてはプロジェクト制である。一般的に、唯一無二で、あり、有期であることが特徴である。唯一無二と言われるように、以前と同じ条件のプロジェクトは存在しない。

新たにプロジェクトの計画を策定する際は、過去の類似プロジェクトからの学びを重視している。つまり過去の類似プロジェクトの成果物を再利用するか、その経験者かその分野の有識者をプロジェクトに参加させることが肝要である。前者は、成果物となりうる様な型を予め用意しておいてそれをカスタマイズするという方法も用いられる。この成果物に付随するノウハウとか知恵については、一部はドキュメント化されていたとしても大半は人に内在するものである。つまり、プロジェクトを成功に導くためには片方だけでは不足であり、両者は欠かせない、ということが認識されている。ここで、前者は形式知、後者は暗黙知と称するものである。

2) 速い技術革新

PC(パソコン)の普及により技術のオープン化が始まった1990年代から、技術革新は頻繁に起きている。大半が海外で発生していることから、日本のIT企業は毎回それに追随し新たな知識創造を迫られ、それをビジネスに適用することを繰り返してきた。この数年単位で発生する技術革新の速さが他の業界と大きく異なることである。

IT 業界の SE 部門における技術の変遷を表 3-1 に示す。

表 3-1 IT 業界の技術革新の変遷

	技術革新	引き起こされた変化 獲得された新たな技術知識	A 社への影響
1995 年頃	オープン化	PC 普及によるオープン技術	ベンダ依存の低下
2000 年頃	インターネット普及	ネットワーク革命	プロダクト構築方式の転換
	国際標準の浸透	PMBOK、CMMI、ITIL、ISMS	作業プロセスの標準化
2005 年頃	社会システム	コンシューマ中心の IT 社会	要件定義技術、アジャイル
2010 年頃	クラウド化	開発技術のオープン化	OSS
2015 年頃	サービス化	IoT (モノのインターネット化)	トータルな SI/サービス

3) 部門毎に異なるマネジメントスタイル

SI/ソリューションビジネスと言っても多様である。SE/ソリューションを遂行する組織は過去いろいろな組織形態をとってきたが、基本的には顧客業界毎に分けられている。その業界ごとに顧客のニーズがそれぞれ異なるからであり、当然マネジメントのスタイルも異なったものとなる。大きく分けると、金融部門、社会インフラ部門、公共部門、産業部門、地域部門、サービス部門、などである。

これに対して技術は顧客業界とはあまり関係が無い場合、その技術を有する技術者の異動は可能である。このため、新技術に対応するための新たな部門が新設される場合は、関連する技術知識を有する組織で再編されることとなる。同様に、経営者となった部門長が他の部門への異動し交替することが可能である。

異動した部門長は、基本的には出身部門である顧客業界の経験を基に、その部門の置かれたビジネス課題の解決に取り組むこととなる。合わせて、知識経営に対しても見直しに取り組むこととなるので、その部門にとってはいわゆる「ゆらぎ」が発生することとなる。

前述のように「ゆらぎ」、組織が変化に対するするために最も効率的な転換方式であることであるが、それは部門長の発揮するリーダーシップと部門の構成員つまりフォロワーとの間での良好な関係構築が前提となる。

3.2 A 社 SE 部門行動の特性

A 社 SE の知識創造活動に大きく影響する SE の行動特性について述べる。ここでは次の 4 点を説明する。

- ・「標準」(メタモデル)とテーラリング
- ・PMBOK との関係
- ・現場主義
- ・仮説検証と PDCA

1) 「標準」と「テーラリング」

A社のSE部門においては、長年のSI/ソリューションビジネスの過程でシステム構築作業標準を成立させてきた。この基本形は1978年からA社内で使用され始め、その一部は1990年代にSLCP⁷と称する国際標準となり、これまで何度か改訂されてきている。

この作業標準はSI/ソリューションにおいて必要となる成果物のWBS⁸を網羅したものである。「標準」はメタモデルであり、各々のプロジェクト特性に合わせてプロジェクト毎にプロジェクト現場がテーラリングして用いることを前提としている。プロジェクトは多様なので完全一致するものはそもそも無く、何か不足な点があったとしても、使えるものは工夫してつなぎ合わせて使う、ものとして考える。なお、プロジェクト毎にテーラリングしているのは非効率的なので、ビジネススタイル毎に型化した派生版も利用されている。

この様に、SEにとって、メタモデルをテーラリングして用いる、という表現や行為はごく普通のこととして理解しうるものである。また、標準は、全てを使う、ということではなく、使える所は使える範囲で使う、ということが利用ルールである。そういう用い方に慣れていたので「SECIモデル」を「メタモデル」として理解することは素直に受け入れられるものであった。当然それを各部門の知識経営に適合するようにテーラリングすることは自然な行為である。SECIモデルの適用はSEの行動特性に沿った導入されてきた経緯がある。

2) PMBOK との関係

プロジェクト制であることからPM(Project Management)にはほとんどのSEは関わっており、部門長は皆その経験者であり専門家である。2000年頃から日本のIT業界にPMIのPMBOKが浸透し、その後P2Mが整備され、PMBOKの用語が普段通り使用されている。

3) 現場主義

A社SE部門で幅広く意識され、入社時から指導されるのが現場主義である。現地・現物・現実を重要視しており、何か問題があると(問題が無くても普段から発生を防止するため)現場主義を意識している。

技術変化が起きて、新たな知識創造が必要となった時に、その新技術は最初に適用するプロジェクトからの経験から表出化し、それを活かして、次に適用する(通称、横展開と称する)という知識サイクルを廻すこととなる。

4) 仮説検証とPDCA

問題解決を図ろうとするときに良く用いられるのが仮説検証である。ある仮説を提議し、それが現実と有っているか、仮説に沿った解決方法に沿って問題解決に繋がるか、通常から用いられており、それをPDCA(Plan /Do/Check/Action)で行動している。このPDCAであるが、一部ではCAPDo(Check/Action/Plan/Do)であるという考え方も存在している。

⁷ SLCP : Software Life Cycle Process の略。A社のプロセスを1990年代前半にISO/IEC12207や共通フレームと称する業界標準にしたもの

⁸ WBS : Work Breakdown Structure

3.3 A社における知識活用の変遷

A社におけるこれまでの知識経営の概略を振り返る。

3.3.1 暗黙知という語を知る前(～1996年)

1) 知識とその活用

A社においては1970年代からプロジェクト活動から得られた経験や成果物を次のプロジェクト活動に活かせる再利用可能な成果物を「ナレッジ」と称していた。これをプロジェクト終了後に提出するVE(Value Engineering)活動に繋げ、A社全体で再利用するセンター型のナレッジベースシステムを構築していた。この当時の成果物は基本的に紙である。このシステムは、汎用機中心の時代で、かつベンダーが技術を独占していた時代においてはとても効率の良い仕組みであった。

それでも成果物だけでは次のプロジェクトで活用することは難しいことは認識されていた。再利用できない理由としては2つある。

- ・成果物は大半が結果であって、どうしてそうしたかという理由や基準や過程が欠如
 - ・唯一無二のプロジェクトでは前のプロジェクトを知る有識者の知恵が不可欠
- つまり文脈とかコンテキストという語がまだ無い時期の頃から、いわゆる暗黙知が欠かせないことは共通的に認識されていた。

この方式では、再利用可能な形に成果物を仕上げ、登録するまで一定の時間がかかることが難点であった。技術のオープン化が始まり、その技術変化のサイクルがだんだん短期化して来ると、このシステムの方式は技術の変化に追いつけなくなっていた。

2) 知識資産の表現

唯一無二のプロジェクトにおいても原理原則は変わらないものを知恵・智恵・知見・ノウハウと称していた。後述する知識資産4類型でいうところの「経験的知識資産」に該当する。また、ナレッジマップ、ナレッジスタック、と称される知識体系図を用いて組織が有する知識を表現していた。これらは「体系的知識資産」相当するものである。体系的知識資産の図を図3-1に示す。

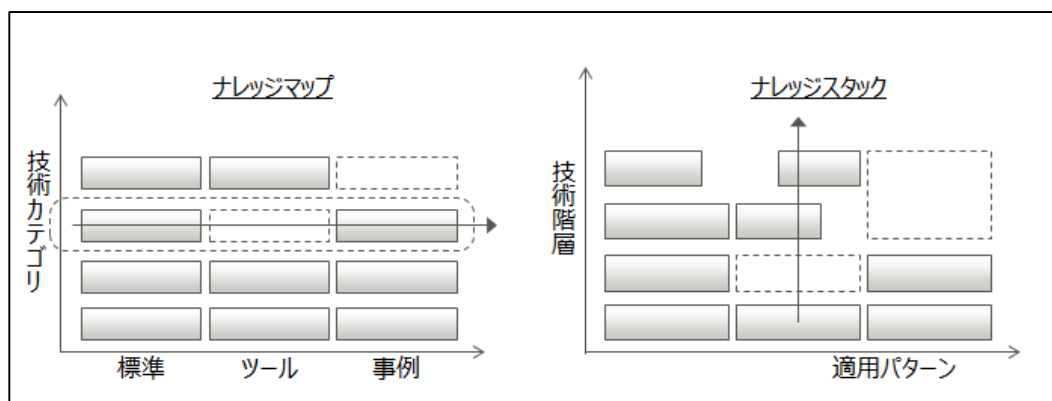


図 3-1 A社における体系的知識資産の表現

ナレッジマップは、縦軸に SE が作業する WBS の技術カテゴリ、横軸に知識の種類または時間学を設けることが多い。このマップを見ると、知識の有無が一目でわかる。知識がない所は次に表出化を図ろうとしている所であり、それまでの間は現場の SE が工夫すべき箇所であることを素早く知らせることができるものである。

ナレッジスタックは、縦軸は部品などの形式知の技術階層を表し、横軸は適用パターンを示すケースが多い。このマップは SI やソリューションの組み合わせ選択の判断に適している。

3.3.2 暗黙知に気づいた後(1997年～)

1997年に「知識創造企業」野中・竹内(1995)を知るに及んで、成果物という形式知の裏には「暗黙知」という密接に繋がった知識が有るということを知ることとなった。これが以前から知恵・智恵・知見・ノウハウと称していたものと比定した。

A社SE部門では、この時に「SECIモデル」と「場」を導入した新たな知識体系とその推進活動を「SolutionNET」(ソリューションネット)と名付け、全てのSEが誰でも使えるよう各種のツールの整備を図った。この経緯は黒瀬(1998, 2005, 2006)に詳しい。

図3-2にSolutionNETの図を示す。

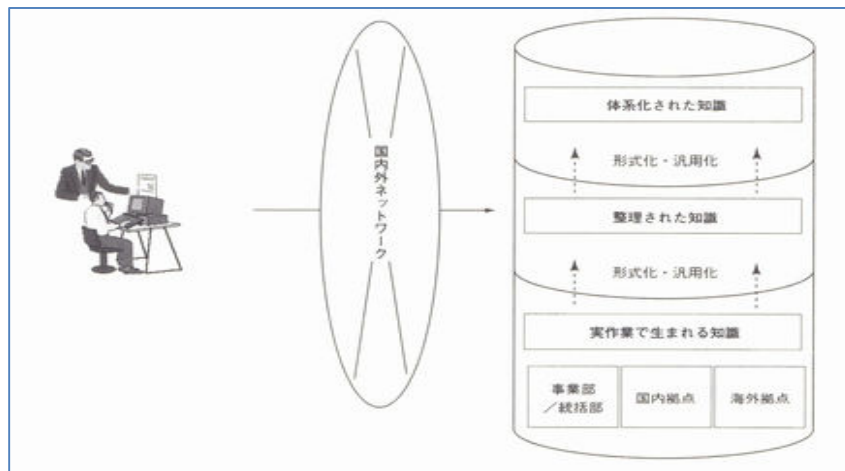


図 3-2 A社 SolutionNET の知識構造

これらは各部門長のビジネス意志を支援する方法で部門毎に進めてきた。多数の部門の中で、意志を持つ部門長が管轄する組織が先行して試行し、良い結果が先行事例となり、他の部門がそれを学んで取り入れてきた。その結果、A社SE部門全体に広がった経緯がある。

3.4 A社におけるKMの解釈

A社における、場、SECIモデル、知識資産をどう解釈したかについて説明する。

3.4.1 暗黙知と場の解釈

野中・梅本(2001)では、場は、創発場、対話場、システム場、実践場、の4つとされている。SE 部門では以前から、重要な話や問題解決のヒントは「タバコ部屋」で交わされる、ことが見受けられた。タバコ部屋は、創発場であり対話場であった。このタバコ部屋の機能は重要である。場の理論を知るに及び、このタバコ部屋を、タバコを吸う限られた人ではなく、「誰でも参加可能な場」であり、ネットワーク時代に相応しい「ネットワーク上の場」を考案することとした。つまり、創発場、対話場、システム場、実践場を1つにすることである。その構想の基に作られたSE 活動支援システムが「ProjectWEB」(プロジェクトウェブ)である。当時のグループウェアソフトでは実現が難しかったので自社技術で構築した。2017年現在でも数4千のテナントが運営され総数で約2万のプロジェクトがこのProjectWEB で利用されていて不可欠な存在となっている。特に工夫した点は強調すべき点は、ProjectWEB には全てのプロジェクトステークホルダーが参加可能な点である。A 社だけでなく顧客やコントラクターも含めて皆が「場」に参加できるようになっている。

プロジェクト活動の全てがここに記録される。かつては形式知には抜け落ちていた活動経過や判断基準など、主に行動スキルと称する暗黙知がここには残っている。後進(若手)は場を共有しながら学び、振り返ってベテランの行動過程を追うことでノウハウを見る付けることができる、など、この中で知識創造サイクルが廻るようにしている。

A 社の特長は、4つの場を1つに統合したことに加え、マネジメントの「場」も加えたことである。これにより現場の情報が直ちにミドルマネジャーが知ってマネジメントすることもでき、部門長も同じ情報を見ることができるので、SPM⁹と称するプログラムマネジメントの仕組みを構築した。ProjectWEB も SPM もプロジェクトを組織が支援する仕組みであり、上司は叱ったりせずに助言するという運用ルールを設けた。

図3-3に組織構造と情報のギャップを解消する「場」のイメージ図を示す。

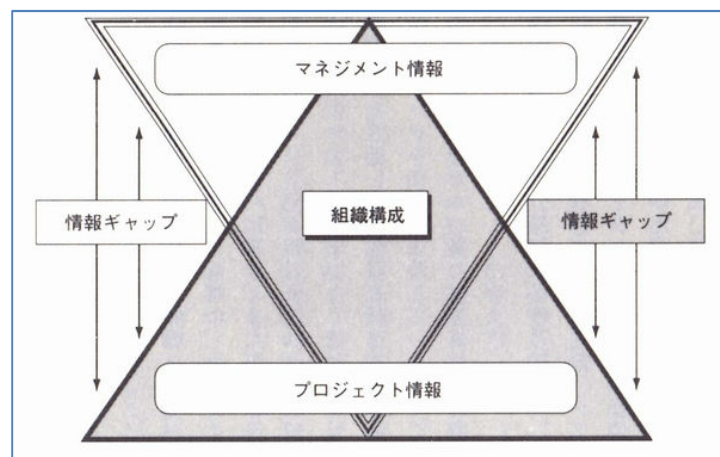


図 3-3 組織構造と情報のギャップ

なお、実際の対面での場は、仕事などの報告の場としてではなく、意見交換や懇親の場として存在し、双方をその適所に合わせて効果的に併用している。

⁹ SPM : Strategic Project Monitoring system

3.4.2 知識資産とその体系

知識体系の4類型についての解釈を、表3-2に示す。
 および知識体系の中での知識サイクルの流れを、図3-4に示す。

表 3-2 知識資産の4類型

4 類型	1996 年まで	1997 年以降
経験的知識資産	知恵・智恵・ノウハウ (人から人へは伝えにくいもの)	ProjectWEB に蓄積され利用される 暗黙知であることは変わりはないが ネットワークを介して共有
概念的知識資産	再利用成果物	同左
体系的知識資産	ナレッジマップ、ナレッジスタック などの MAP 的な軸	概念的知識資産を含めた ナレッジデータベース「IKB」 (Intagration Knowledge Base)、など
恒常的知識資産	—	型化・体系化(標準化)された再利用資産 および知見・DNA と称するもの

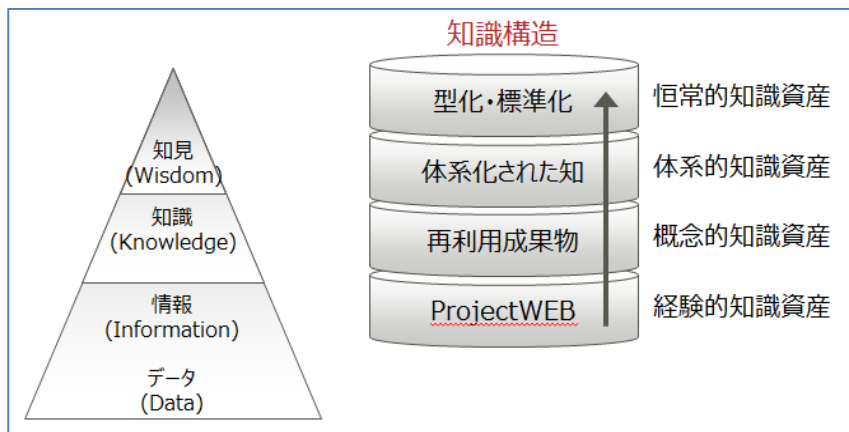


図 3-4 SolutionNET における知識資産の構成

4 種類の知識資産の存在を明らかにし、それを知識体系という見せ方をした。さらにこれがサイクルであるという説明の仕方を設け、成長する姿を図として示した。恒常的知識資産は「型」とか「標準」と称され、プロセスや再利用部品を含むアプリケーション開発方式という位置づけとなる。

3.4.3 SECI モデルの解釈と知識創造プロセス

前述の仮想的に1つに統合される「場」を中心に位置づけ、SECI モデルを廻す仕組みを考案し、システムとして構築した。独自に解釈した SECI モデルの適用イメージを図3-5に示す。図の左側がプロジェクト活動の場であり通常は「現場」と呼ばれている。多くのプロジェクト、多くの部門を一括して、左側に位置づけている。そこから知識の表出化を行う知識マネージャーやそれを支える組織が右側に位置する。右側は、プロジェクトを支える組織、または SE 部門全体を支える、通称「共通技術部門」を言う。部門長は体系化された知識を広く現場に広め現場における問題解決が進むようマネジメントしている。

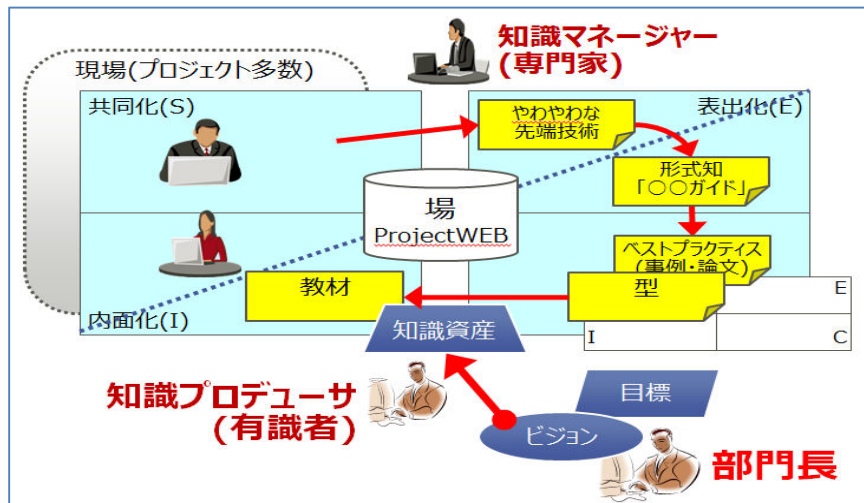


図 3-5 A 社 SE 部門における SECI モデルの適用

3.4.4 知識リーダーシップ

A 社における取り組みの中では、図 3-5 が示すとおり、主に 4 つの役割が存在する。

- ・ トップ 部門長
- ・ 知識プロデューサー 部門長を補佐する立場で知識資産の有識者(数名)
- ・ 知識マネージャー 知識の表出化を図る技術分野の専門家
- ・ プロモータ KM 活動のコンセプトを考案しシステム開発や活動を推進

これらの主な役割分担を、表 3-3 に示す。

表 3-3 A 社 SolutionNET における KM の役割

	部門長	知識プロデューサー	知識マネージャー	プロモータ
	経営層:執行役	有識者	マネージャー	推進組織
主な領域	知識ビジョン	部門長の補佐	対話と実践	KM コンセプト立案
主な目的	ビジネス拡大、リスク対策、基本戦略(差別化)	差別化を実現する知識体系	顧客への価値提供	SE ワークスタイル変革
知識資産	知識ビジョン 価値ビジョン	形式的知識資産 知識体系(連結知)	ベストプラクティス	支援ツールへのノウハウ 組込
場の創設	場の促進	目標達成のための場作り	現場とのコミュニケーション	推進会議体
場の活性化	組織への動機付け	技術者間の共有促進	知識創造	良い KM 事例の知識化
場の結合	顧客への発信能力	技術分野間の調整力	現場との対話力	

A 社における KM 活動が 20 年近く継続できた背景として、この KM 活動に着手し推進した役員 2 人が続けて代表取締役役に就任し、その推進役から外れることなく、この KM 活動を常に見守り続けたことにあることを付記しておく。KM 活動を息の長い、文化として企業に定着するためには、このような背景が必要であることも学びとなると考えられる。

第4章 研究の方法

この研究はA社を対象としたケーススタディである。研究方法としてはインタビューを用いる。インタビューの対象者選定と、インタビュー概要について説明する。

4.1 インタビューとその対象者の選定

インタビュー対象者は、これまでのKM活動を理解し、関わってきた方を対象とした。できるだけ幅の広い範囲とした。また、部門長以外にも、部門長を補佐する立場の知識プロデューサーの方も対象とした。賛同をいただいた表4-1に示す11名の方に対してインタビューを行った。なお、遠地の方1名は都合がつかずメールでのアンケート形式とさせていただいた。

表 4-1 インタビュー対象者のプロフィール

部門長	出身部門	立場	日時	時期	インタビュー内容の補足
A	サービス部門	部門長	2016/11/28	2015年頃	
B	共通技術部門	部門長	2016/12/2	1995年～2003年	
C	共通技術部門	部門長	2016/12/19	1997年～	期間が長く複数部門に言及
D	共通技術部門	知識P	2016/12/28	2011年頃	
E	産業部門	知識P	2017/1/5	2010年頃	
F	金融部門	部門長	2017/2/8	2012年頃	
G	共通技術部門	知識P	2017/2/24	2004年～2006年	
H	金融・地域部門	部門長	2017/3/2	2016年	
I	公共部門	部門長	2017/3/7	2005年～2015年	期間が長く複数部門に言及
J	金融部門	部門長	2017/3/16	2009年～2013年	
K	地域部門	部門長	メール回答	2014年～2016年	

知識P：知識プロデューサーの略

共通技術部門：A社SE部門全体の技術を扱う部門。知識創造とその普及を主たる任務としている。

インタビュー対象者の内訳は次の通りである。

- ・ 前述のKM活動に関わった部門長 A, B, K
- ・ 部門長経験者 C, F, I
- ・ 現在の部門長 H, J
- ・ 部門長を補佐する知識プロデューサー D, E, G

なお、C、Iについては、特定の時期・部門についてではなく、複数の部門経験についてのお話をいただいたので、設問毎の関連についてはつながらない点があるが、この研究の分析においては問題無いと判断した。

また、インタビューとして振り返っていただいた時点を基準とすると、その時点でKMの見識を有していたのは、A、B、F、H、Kの5名である。この5名をKM有識者として扱う。

4.2 設問項目の設定と測定方法

インタビューは基本的に3つのSRQに沿ってインタビューを行う。設問はSRQの表現を「質問」と称し、インタビュー対象者に理解できるよう表現を変えた。

SRQ1： 各部門長はビジネス環境の変化に対して知識創造がどの様に貢献すると考えていたのか？

→各部門長はビジネス環境の変化に対して知識がどの様に貢献すると考えていたのか？

SRQ2： 各部門長は変化に対応した新たな組織知を創造するために何を優先したのか？

→各部門長はビジネス環境の変化に対して組織知をどの様に改善しようとしていたのか？

SRQ3： 各部門長はな知識創造についてどの様な知識リーダーシップを発揮したのか？

→各部門長は知識創造についてどの様なリーダーシップを発揮したか？

更に、この研究では約10名のインタビュー結果をまとめて扱う必要があるため、予め調査したい事柄を設問として、SRQ毎に6個ずつ設けた。18個の設問を、表4-2に示す。

表 4-2 インタビューにおける質問と設問の一覧表

SRQ	SRQを言い換えた質問と、その設問内容
1	各部門長はビジネス環境の変化に対して知識がどの様に貢献すると考えていたのか？
	1-1 部門長に就任した時点においてどの様な事業環境の変化が起こっていたか？
	1-2 の変化は自社(又は自組織)にとってどういうインパクトが有ったか？
	1-3 その変化に対して自組織が持つ知識資産(蓄積と活用)はどの様な貢献が出来ると思ったか？
	1-4 自組織の持つ知識資産がその時点で不十分だった場合、何がどう不十分になっていたか？
	1-5 その変化に対応するため新たな知識資産をどこから獲得させようとしたか？
	1-6 その時に Knowledge Management や SECI モデルの考え方が役立つと思ったか？
2	各部門長はビジネス環境の変化に対して組織知をどの様に改善しようとしていたのか？
	2-1 自組織が持つ知識資産のどの部分をどの様に変える必要が有ると考えたか？
	2-2 そのアイデアをどこから得たか？どの様なコンセプトを考案したか？
	2-3 知識資産の改善によりその事業環境の変化に対して対応できると考えたか？
	2-4 改善された知識資産をどう用いると効果が発揮できると考えましたか？
	2-5 知識資産を改善しようとした時に何から取り組んだか？
	2-6 知識資産を継続的にどの様に成長(進化)させようと思ったか？
3	各部門長は知識創造についてどの様なリーダーシップを発揮したか？
	3-1 新たな知識を獲得するため組織内でどの様な役割分担を設けたか？
	3-2 その活動を組織全体に普及させるために、誰にどの様な働きかけを行ったか？
	3-3 そのためにどの様な「場」作りの工夫をしたか？
	3-4 自組織の内外に示すために誰に対してどの様な工夫をして方向を示したか？
	3-5 自己の振る舞いについて意識して行動していたことはあるか？
	3-6 前任者の頃に比べて、組織に対してどの様な影響を与えられた(良い点も悪い点も)と思うか？

この設問には、野中・梅本(2001)で示された知識リーダーシップ「トップが果たすべき4つの任務と知識ビジョンの5つの機能」に該当する設問を組み込んだ。知識リーダーシップとの対比を、表4-3に示す。

表 4-3 「トップが果たすべき4つの任務と知識ビジョンの5つの機能」と設問の対比

任務		機能		設問
任務1	知識 ビジョン を作る	機能1	どの領域でいかなる知識を創るか	1-2, 2-1
		機能2	創った知識のタイプと質を評価し、正当化し、価値体系を提供	1-3, 2-3, 2-4
		機能3	知識創造プロセスに方向感覚を与える	1-5, 2-5(, 2-4)
		機能4	参加者の自発的コミットメントを育む	3-1, 3-2
		機能5	会社とその知識ベースが長期的にどのように進化すべきか決める	2-6
任務2	知識資産を絶えず再定義し、それらが知識ビジョンに合っているかをチェックする			1-4
任務3	「場」を作り、それらにエネルギーを与え、いくつもの「場」をつなぐ			3-3
任務4	SECIプロセスをリードし、促進し、正当化する			3-4, 3-5, 3-6

4.3 インタビューの要請方法とインタビューのまとめ方

1) インタビューの要請

事前に主旨を説明し、インタビュー日時のアポイントを取らせていただいた。多忙な方にインタビューする際して1時間半以内に納めるようにするため、および、過去を振り返っていただくために、設問項目を記入したシートを、基本的に前日に送付させていただいた。先行して予備的に2名の方にインタビューした際に、インタビューに入る前には過去を振り返るための時間が必要であることが判明したためである。早く送付するとアンケートとなってしまったため、基本的に前日の送付とさせていただいた。

2) インタビューの進め方

インタビューは3つのSRQに相当する設問から開始した。基本的に自由にご発言いただいたが、設問ごとにご発言いただいた方もいる。インタビューは筆記にて発言録を残した。その発言録を以下の手順で整理した。

- ・発言いただいた単語は変えない。
- ・話し言葉を書き言葉に変えた。
- ・繰り返し発言や説明順としての前後を見直し、言葉の掛かりの位置を見直した。
- ・設問項目に該当する部分に分割した。
- ・設問項目毎のご発言とした時に、発言主旨や単語を変えない範囲で、改めて書き言葉の観点で読みやすくした。
- ・該当設問に発言が無い場合、前後の発言で明らかと想定される意外は、空白とした。

3) インタビューと設問項目

ご自由にご発言いただいたので、設問項目に対比した結果、インタビューしていない設問も存在する。インタビューの内容から自明なことのみ補足した。

4.4 A社用語について

インタビューで得られた発言録から整理する際に対比した KM 用語は次のようなものがある。A社においては KM 活動が始まる以前から、次のプロジェクトで再利用可能な成果物を「ナレッジ」と称してきた。「知識」とほぼ同義である。現在では両方の語が使われているが、単に発言の流れでどちらかを使っているだけでなり、明確な違いは無い。インタビューでは A 社内での用語を用いた。

表 4-4 A社内における KM 用語の対比

KM 用語	A社における使われ方	
知識	ナレッジ	知識と同義(知識という語を使用するのは KM 有識者である)
ナレッジ マネジメント	「ナレッジマネジメント」という語でに使用されている。通常は野中理論の KM を指すが、単に形式知創出という狭い範囲でも使用することもある。	
形式知	次のプロジェクトで再利用可能な成果物。 ドキュメント化された成果物。	
暗黙知	用語は広く使われているが、A社として定まった解釈は無い	第一義的には、形式知を再利用しようとした時に必要となる、形式知には含まれていない知識を言う。 対応する語として、ノウハウ、知恵、智恵、知見、という表現が使われている。ノウハウは工夫点などを指す。
組織知	(A社として定まった語は無い)	組織(部門)が持っている継承された知識資産が該当する。
知識資産	(A社として定まった語は無い)	「ナレッジ MAP」や「ナレッジスタック」といった表現で示される体系的知識資産が該当 最近ではケイパビリティマップと称することがある
知識 リーダーシップ	(明確には無い)	単に PMBOK のリーダーシップと同様。部門長が発揮する知識創造についてのリーダーシップという意図までは無い。
—	プロセス	主に PMBOK や SPCP (ISO12207) で用いる語と同義
—	業務	例：会計業務、監査業務、品質管理業務、など

第5章 インタビュー結果

インタビューの結果をまとめる。インタビュー結果の記録については付録を参照。

5.1 経営と知識との関係について

「各部門長はビジネス環境の変化に対して知識がどの様に貢献すると考えていたのか？」についてインタビューし、その結果を、6つの設問項目に整理した。

- 1) 部門長に就任した時点においてどのような事業環境の変化が起こっていたのか？
- 2) その変化は自社(または自組織)にとってどのようなインパクトがあったのか？
- 3) その変化に対して自組織が持つ知識(蓄積や活用)はどのような貢献ができると考えましたか？
- 4) 自組織が持つ知識がその時点で不十分だった場合、何がどう不十分になっていたか？
- 5) その変化に対応するため新たな知識をどこから獲得しようとしたか？
- 6) そのときに KM や SECI モデルの考え方がどの様に役立つと思ったか？

5.1.1 部門長に就任した時点においてどのような事業環境の変化が起こっていたのか？

部門長に就任した時に、どのような事業環境の変化が起きていたか、について確認するものである。企業的な観点で、以下の3点に分類した。

- ・市場変化 技術の変化によって社会や顧客のニーズが変化した場合
- ・技術変化 IT技術の革新が起こりその技術への追従が迫られている場合
- ・損益問題 多様な理由で自社ビジネス自体の損益環境が変化した場合

「損益問題」は企業内における環境の変化と考え、分類の1つとした。インタビューした11名の内容を概ね5年毎の技術変化と対比し、表5-1のとおりラベル付けした。

表 5-1 設問 1-1 「どのような事業環境の変化が起こっていたのか」

	技術革新	引き起こされた変化 獲得された新たな技術知識	市場変化	技術変化	その他
1995年頃	オープン化	PC普及によるオープン技術		B	
2000年頃	インターネット	ネットワーク革命		C	
	国際標準の浸透	PMBOK、CMMI、ITIL、ISMS			
2005年頃	社会システム	コンシューマ中心のIT社会		G	
2010年頃	クラウド化	開発技術のオープン化	E, J	D, I	F
2015年頃	サービス化	IoT (モノのインターネット化)	H, K		A

ほぼ同数ずつ存在する。それぞれのラベルの具体例は以下のとおりである。

- ・市場変化 顧客ニーズの変化、新分野開拓、ビジネスモデルの変化
- ・技術変化 ハードウェア/ソフトウェアオープン化の波、新システムの企画技術
- ・その他 子会社として自立、組織任務の見直し

5.1.2 その変化は自社(または自組織)にとってどの様なインパクトがあったのか？

前項の事業環境の変化を受けて、自社(自組織)の事業に対してどういう影響があると認識していたかを確認した。

影響を受けて発生する「問題」であり、起きうる可能性を含む。ビジネス(売上)の縮小か、損益の悪化、という2つの分類となるが、この両者はビジネス市場を変えず既存市場での継続を意味する。この他、事業環境の変化を受けて新市場開拓に進出しなくてはならない、という方針が確定している場合も存在する。

そこで以下3点に分類した。

- ・ 損益問題 変化によって影響し利益が出にくくなる懸念がある
- ・ ビジネス縮小 変化によって市場での競争力を失う可能性がある
- ・ 新市場開拓 ビジネスチャンスととらえ応用範囲を拡大する

インタビュー結果を、前項の事業環境の変化と対比したものを表5-2に示す。

表 5-2 設問 1-2 「事業環境の変化によってどの様なインパクトがあったのか」

5.1.1のラベル		5.1.2のラベル 影響を受けて発生する「問題」または「チャンス」		
		新市場開拓 (チャンス)	既存ビジネス領域	
			ビジネス縮小	損益問題
市場変化	E, H, J, K	H, K	J	E
技術変化	B, C, D, G, I		C, G, I	B, D
その他	A, F	A		F

・ 市場変化した4例の内、環境変化が大きいことからA, とHは既存の知識が活かせる市場を見つけ出ししておりいずれもビジネスチャンスと捉え新市場開拓という判断をした。

・ Kは既存ビジネス縮小することをリスクとして捉え、市場を変える程ではないが、新たなビジネスモデルに対応するという判断をしているので「新市場開拓」とした。

・ A, H, KはいずれもA社の子会社であり、自立自存を賭けてトップとしてチェンジマネジメントを発揮した結果と考える。

- ・ その他は既存ビジネスに対する影響を問題として捉えている。

これから作るべき知識創造の領域を次の様に定義できる。

- 「新市場開拓」は、新市場に向けた知識創造
- 「ビジネス縮小」と「損益問題」は既存ビジネス領域の知識創造

5.1.3 その変化に対して自組織が持つ知識(蓄積や活用)はどのような貢献ができると考えましたか？

前項の自社(または自組織)への影響を受けて発生する「問題」や「チャンス」に対して、知識がどのような貢献ができるか、と考えていたかを確認するものである。

この設問は知識の「価値」を問うものでもある。これまでは知識の価値についての共通認識は明らかにはなっていなかった。インタビューでは1人ひとり発言が異なるのでラベル付けは難しい。そこでインタビューでの発言録から内容を読み解いた。その結果、発言の表現の仕方に共通性が有り、次の様に分解した。

- ・ 状態 知識がどうなっていたかと考えたか
- ・ 可能性 知識をどう変えられると期待したか
- ・ 理由 どのような状態になれるのか

11名のインタビュー結果を整理したものを表5-3に示す。

表 5-3 設問 1-3 「事業環境の変化に対して知識がどう貢献できるか」

状態	可能性	理由	5.1.2 項		
			損益 問題	ビジネ ス縮小	新市場 開拓
経験が蓄積されており	顧客向けに提供すれば	競争優位に立てるので	B		
経験が蓄積されており	上手く使ってもらえば	トラブル未然防止になるので	D		
経験が蓄積されており	標準や型を創れば	効率化できるので	E		
知識は有していた	現場に密着すれば	問題を押さえられるので	F		
経験が蓄積されており	顧客視点で考えれば	顧客から信頼されるので		C	
新技術を導入し	お客と一緒に考えれば	的確なニーズを導けるので		G	
経験が蓄積されており	現場に密着すれば	使える知識に見直される		I	
経験が蓄積されており	現場で気づきされれば	体系的に知識を活用できる		J	
知識は有していた	顧客ニーズに合わせれば	新規市場はニーズが有り			A
経験が蓄積されており	知識資産は充分なので	新ビジネスになりうる			H
知識は有していた	適合させられれば	新ビジネスに対応できる			K

いずれもそれぞれの部門長が、経営者として、5.1.2 項で発生していたビジネス上の問題やチャンスに対して、知識創造が問題解決に繋がり、ビジネスに貢献する、と考えていた。

- ・「状態」では、Gを除き、基礎となる知識や経験は有していた、としている。
- ・「可能性」では、HとKを除き、表現はいろいろではあるが全てが「現場」での獲得を第一としている。表現がいろいろであることから、その方法には多様な考え方があことは想定される。
- ・「理由」は、知識創造がどこでビジネスつまり利益に繋がるかを示している。競争優位、未然防止、など多様ではあるが、いずれも利益に繋がることを表現している。
- ・新市場開拓を目指す場合は、知識資産が揃っていることが前提である、と言える。

5.1.4 自組織が持つ知識がその時点で不十分だった場合、何がどう不十分になっていたか？

この設問は、知識のどういう側面が不足していたかを問うものである。知識そのもの、その種類なのか、知識の使い方にあるのか、がインタビューできるものと想定していた。また、その人が知識の種類をどう分類していたか、場合によっては、どういう側面を強化しようとしていたか、がわかることとなる。また、事業環境の変化と知識との関係を知る手がかりともなるものである。インタビューの結果を読み解き、3つに分類した。

- ・人(視点や適応力) 顧客視点や業界動向の把握、変化への気づきの不足など人の問題
 - ・知識の作り方 新たな知識を作り出すルールや仕掛けの不足など組織の問題
 - ・知識資産の不足 新技術そのものの知識や実践的なまとめ方など知識自体の問題
- インタビュー結果を、事業環境の変化と対比したものを表5-4に示す。

表 5-4 設問1-4 「自組織が有する知識のどこがどう不十分だったか」

5.1.1のラベル		どの知識が不十分だったか		
		人(視点や適応)	組織(知識の作り方)	知識資産
市場変化	E, H, J, K	E, J, K	H	
技術変化	B, C, D, G, I		B, C	D, G, I
その他	A, F	A, F		

・人の視点においては、顧客視点の不足、全体視点の不足、既存の知識が変化に対応していないという気づきの不足、ベンチマーク不足による既存ビジネスへの安住、全体視点での評価やその測定不足、などという点が指摘されている。

・組織の問題としては、知識創造ルールが自己流のまま、現場からの経験を知識に変換するルールの不足、作った知識の普及の仕方が、知識を使う行動スタイルを合わなくなっていた、などが挙げられている。

・知識資産の問題としては、新たな技術知識そのものの整備不足、整備はされてはいたが使いやすい形には仕上がっていなかった、などが挙げられている。

・市場変化に対しては、人の問題と組織の問題の2通りが存在する。

・技術変化に対しては、組織の問題と知識資産自体の不足であり人の視点は無かった。

・損益問題に対しては、人の問題と知識資産自体の不足が挙がっている。

この他、5.1.2項のビジネスへの影響との関係を表5-5に示す。

表 5-5 設問1-4 と設問1-2 との対比

ビジネスへの影響		どの知識が不十分だったか		
		人(視点や適応)	組織(知識の作り方)	知識資産
5.1.2のラベル				
損益問題	B, D, E, F	E, F	B	D
ビジネス縮小	C, G, I, J	J	C	G, I
新市場開拓	A, H, K	A, K	H	

この結果からは特に傾向を見いだせず、いろいろな側面が関係していることが想定される。

5.1.5 その変化に対応するため新たな知識をどこから獲得しようとしたか？

事業環境の変化に対応するために、不足している知識をどこから獲得しようとしたかを問う設問である。なお、SEは仮説検証型の行動特性なので、まず仮説をどこから持ち込んだか、という設問は後述の5.2.5項でまとめている。

- ・自組織 自組織内に必要な知識は既に揃っている
 - ・外部 自組織またはA社内にはそもそも無いので社外などから情報を獲得
 - ・現場 プロジェクトの現場活動の中に人や成果物の中に経験知として存在する
- インタビューの結果を受けて、事業環境変化との関係を表5-6、ビジネスへの影響との関係を表5-7、不足知識との関係を表5-8に示す。

表 5-6 設問 1-5 「変化に対応するための知識の獲得場所」

事業環境の変化		新たな知識をどこから獲得するか		
5.1.1のラベル		自組織	外部(現場)	現場
市場変化	E, H, J, K	H, K	E	J
技術変化	B, C, D, G, I		G	B, C, D, I
その他	A, F	A		F

表 5-7 設問 1-5 と設問 1-2 との対比

ビジネスへの影響		新たな知識をどこから獲得するか		
5.1.2のラベル		自組織	外部と現場	現場
損益問題	B, D, E, F		E	B, D, F
ビジネス縮小	C, G, I, J		G	C, I, J
新市場開拓	A, H, K	A, H, K		

表 5-8 設問 1-5 と設問 1-4 との対比

不足知識		新たな知識をどこから獲得するか		
5.1.4のラベル		自組織	外部と現場	現場
人(視点や適応)	A, E, F, J	A	E	F, J
組織(知識の作り方)	B, C, H, K	H, K		B, C
知識資産	D, G, I		G	D, I

インタビュー数が多くはなく、サーベイ調査ではないので、断定はできないが、結果として、いくつかの傾向は読み取れる。

- ・表5-7から、損益問題やビジネス縮小の時は知識は現場から獲得しようとしている。
- ・表5-7から、新市場開拓する時は、自組織で知識を獲得しようとしている。ただし、A, H, KともKM有識者であることからこのことは断定はできない。また、知識自体は自組織で作れるが、その評価は現場であるとしており、現場で仮説の評価をするか、現場観察を通して発見をするか、の違いとなっている。
- ・表5-8から、知識資産が不足した時は、知識は現場から獲得しようとしている。

5.1.6 そのときに KM や SECI モデルの考え方がどの様に役立つと思ったか？

この設問は、インタビューを受けた方々がどの程度 KM に関して意識しているかを、念のために確認したものである。

それぞれ自由に発言いただいたかが、まとめると以下に分類できる。

- ・人材の育成 2名。専門家の育成や人の繋がりへの助長
- ・知識創造 4名。
- ・ビジネス効果 3名。経営方法論、ビジネスに適合、など
- ・当時は知らなかった 2名。

5.1.7 まとめ(経営と知識との関係)

これまでの結果をまとめると表5-9の通りとなる。

表 5-9 質問1(設問1-1から1-6まで)のまとめ

設問		注：縦の並びは意味は無い		
1-1	その時、どの様な事業環境の変化が起こっていたか？	市場変化 E, H, J, K	技術変化 B, C, G, I	損益問題 A, D, F
1-2	その変化は自社(または自組織)にとってどういうインパクト(特徴と大きさ)があったか？	新市場開拓(チャンス) A, H, K	ビジネス縮小 C, G, I, J	損益問題 B, D, E, F
1-3	その変化に対して自組織が持つ知識(蓄積や活用)はどの様な貢献ができると考えたか？	多様な回答だが規則性有り。「知識蓄積の有無→こう行動すれば→こういう解決方法になるから(→前項の問題に対応できる)」(多い例:「知識は蓄積されていたから、顧客視点で考えれば使える知識になるので」)		
1-4	自組織が持つ知識がその時点で不十分だった場合、何がどう不十分となっていたか？	人(視点や適応) A, E, F, J, K	組織(知識の作り方) B, C, H	知識資産 D, G, I
1-5	その変化に対応するため新たな知識をどこから獲得しようとしたか？	自組織 H, K	外部と現場 E, G	現場 A, B, C, D, F, I, J
1-6	その時に KM や SECI モデルの考え方がどの様に役立つと思ったか？	ビジネス効果 B, H, I	知識創造 D, G, J, K	人材育成 A, F

明確な傾向は見られない。それぞれ多様な事業環境の変化があり、多様な対応が求められ、解決策も多様であることがわかる。このことから、知識は事業環境の変化に貢献できることは明らかであったとしても、その用い方に定まった方法はまだ存在しないことがわかる。「各部門長はビジネス環境の変化に対して知識がどの様に貢献すると考えていたのか？」については、次の様に考えられる。

「知識を事業環境の変化に対応させればビジネス問題の解決に貢献できる。どこを変えれば良いかは分かっているが、そのための知識創造の方法は多様である。」

5.2 各事業部門長は事業環境の変化に対して組織知をどの様に改善しようとしていたのか？

「各部門長はビジネス環境の変化に対して組織知をどの様に改善しようとしていたのか？」について、インタビューした結果を、6つの設問項目に整理した。

- 1) 自組織が持つ知識のどの部分をどの様に変える必要が有ると思ったか？
- 2) その様なアイデアをどこから得たのか？どのようなコンセプトを考えたか？
- 3) 知識の改善によってその事業環境の変化に対してどういう理由で対応できると考えたか？
- 4) 改善された知識をどう用いると効果が発揮できると考えたか？
- 5) 知識を改善しようとした時に何から取り組んだか(何を優先したか)？
- 6) 知識を継続的にどの様に成長(進化)させようと思ったか？

5.2.1 自組織が持つ知識のどの部分をどの様に変える必要が有ると思ったか？

この設問は、組織内の知識資産を見直すことになった場合、不足していた知識のどの部分をどう変える必要があるを確認する設問である。

インタビューからは多様な回答が得られた。分類は以下の様にするのが適切である。

- ・ 価値認識 顧客視点での価値認識、投資効果の見える化
- ・ 気づき 現場体験を通しての暗黙知の創出
- ・ 知識体系 知識資産の全体が分かるような体系化
- ・ 知識の適合 知識資産を現場で使いやすい様に実践的な知識にする

見直すのは、5.1.4項の不足していた知識との対比を表5-10に示す。

表 5-10 設問 2-1 「自組織の有する知識をどの様に変える必要が有ったか」

不足知識		自組織が持つ知識のどの部分をどう変える必要が有ったか			
		価値表現	気づき(共同化と表出化)	知識体系(連結化)	知識の適合(内面化)
5.1.4のラベル					
人(視点や適応)	A, E, F, J	A, E, F		J	
組織(知識の作り方)	B, C, H, K	H	B		C, K
知識資産	D, G, I		I	G	D

不足知識との傾向はなく、それぞれ様々なポイントを指し示している。次に、5.1.5項のどこから獲得するかについては表5-11に示す。

表 5-11 設問 2-1 と設問 1-5 との対比

どこから獲得するか		自組織が持つ知識のどの部分をどう変える必要が有ったか			
		価値表現	気づき(共同化と表出化)	知識体系(連結化)	知識の適合(内面化)
5.1.5のラベル					
自組織	A, H, K	A, H			K
外部と現場	E, G	E		G	
現場	B, C, D, F, I, J	F	B, I	J	C, D

気づきが不足している場合は現場と内面化、体系化不足の場合は自組織、となっている。

5.2.2 その様なアイデアをどこから得たのか？どのようなコンセプトを考えたか？

この設問は、前項 5.2.1 のどの知識をどう変えるかという設問を受けて、それに対応するためのアイデアをどこから得たか、を確認する設問である。

インタビューではいずれの方も明確に断言いただいた。分類は2通ある。

- ・ 自己の経験から 過去の現場での経験を基に、自分で発想した
- ・ 有識者との討議 有識者との合議を重ねて、そこから自分で発想した

前項までの分類と最も合致したのは、5.1.1 項の事業環境の変化である。その対比を表 5-12 示す。

表 5-12 設問 2-2 「アイデアをどこから得たのか」

5.1.1 のラベル		どこからアイデアを得たのか		
		自己の経験から	(自身が有識者)	外部有識者と討議
市場変化	E, H, J, K	E, J	H, K	
その他	A, F		A, F	
技術変化	B, C, D, G, I	D, I		B, C, G

- ・ 技術変化が有った場合は、「有識者の討議」からヒントを得ている。
- ・ その他は、全員が技術者として現場経験を積み重ねてきたという実績と自負から、「自己の経験から」としている。

次に、5.1.4 項の不足知識との関係を表 5-13 示す。

表 5-13 設問 2-2 と設問 1-4 との対比

不足知識 5.1.4 のラベル		どこからアイデアを得たのか		
		自己の経験から	(自身が有識者)	外部有識者と討議
人(視点や適応)	A, E, F, J	E, J	A, F	
組織(知識の作り方)	B, C, H, K		H, K	B, C
技術知識	D, G, I	D, I		G

- ・ 知識の作り方で、自己の経験から、と回答が有った H、K は、KM 有識者という事情が有り、有識者との討議はしていない。

・ B、C は、今では KM の有識者であるが、インタビューの対象として事例の時点ではその知識を有していなかった。その点を考慮すると、知識の作り方は「有識者との討議」を選択していたこととなる。

5.2.3 知識の改善によってその事業環境の変化に対してどういう理由で対応できると考えたか？

この設問は、知識を見直すことで、市場の変化で発生した課題に対して、どういう理由で改善される、と見込んだかを確認するものである。

元々は5.1.3項「知識創造がビジネス問題に貢献できると考えたか」に対して、知識が整備されたら、どうしてその問題の解決に繋がると考えたか、という関連を明らかにするものである。また5.1.3項のインタビュー結果に対して一貫性があるかが確認するものである。インタビュー結果を表5-14に示す。なお、F、Iのインタビューからは該当する明確な発言は無かったので略す。

表 5-14 設問 2-3 「知識の改善がどういう理由で事業環境の変化に対応できるのか」

A			
新規市場はニーズが有り (知識が改善されると)	知識を応用できれば 体系的にわかるので	市場参入できるので 価値に社員が気づき	新市場開拓 に繋がる
B			
経験が蓄積されており (知識が改善されると)	顧客向けに提供すれば 顧客に対して情報の非対象 化が可能になり	競争優位に立てるので 優位性を回復できるので	損益が改善 される
C			
経験が蓄積されており (知識が改善されると)	顧客視点で考えれば 作業品質が向上し	顧客から信頼されるので 知識資産に評価が加わるので	ビジネスが 拡大する
D			
経験が蓄積されており (知識が改善されると)	上手く使ってもらえば 不足知識がわかり	トラブル未然防止になるので 使えるものを使って貰うことで	損益が改善 される
E			
経験が蓄積されており (知識が改善されると)	標準や型を創れば 投資効果が見える化され	効率化できるので 社員もやる意味が分かるので	損益が改善 される
G			
新技術を導入し (知識が改善されると)	お客と一緒に考えれば 顧客ニーズが可視化され (商談技術が獲得でき)	的確なニーズを導けるので 顧客と一緒に改善策を考えられ るようになるので (顧客からの信頼回復ができ)	ビジネスが 拡大する
H			
経験が蓄積されており (知識が改善されると)	知識資産は充分なので -	新ビジネスになりうる 人の育成に貢献できるので	新市場開拓 に繋がる
J			
経験が蓄積されており (知識が改善されると)	現場で気づきされれば 知識サイクルが廻って知識 が蓄積されるので	体系的に知識を活用できる 組織の存在価値が出てくるので	ビジネスが 拡大する
K			
知識は有していた (知識が改善されると)	適合させられれば -	新ビジネスに対応できる 変化へ追従しやすくなるので	新市場開拓 に繋がる

多様な回答となっているが、傾向として、「知識の〇〇が改善されるので→〇〇に状態になるから」という表現となり、それぞれ5.1.2項の「問題」や「チャンス」の解決に繋がる、という表現をしている。

5.2.4 改善された知識をどう用いると効果が発揮できると考えたか？

この設問は、見直された知識を、問題解決のために、どの様な用い方の工夫をしたのかを確認する設問である。一般的に知識を見直ただけでは何も変わらないはずである。ビジネスにおいては、ヒト・モノ・カネ・情報(知識)という4つの経営資源が有り、カネを用いて情報を知識に変えたあと、ヒトに投資するか、モノに投資するか、と考えられる。インタビューの結果からの分類は3つとなる。

- ・ヒトに投資する 人に知識を与えて問題解決を図る [質の向上]
- ・モノに投資する 製品に知識を組み込んで人の負荷を軽減し効率化する [量の向上]

インタビューの結果を、5.1.2項のビジネスへの影響、5.1.4項の不足知識、5.2.1項の変える知識と対比し、それぞれ表5-15、表5-16、表5-17に示す。

表 5-15 設問2-4 「知識の効果的な使い方」

ビジネスへの影響		知識の使い方		
		ヒトに与える	モノに与える	その他
5.1.2のラベル				
損益問題	B, D, E, F	D, F	B	E
ビジネス縮小	C, G, I, J	C, G, I, J		
新市場開拓	A, H, K	A, H	K	

表 5-16 設問2-4と設問1-4との対比

不足知識		知識の使い方		
		ヒトに与える	モノに与える	その他
5.1.4のラベル				
人(視点や適応)	A, E, F, J	A, F, J		E
組織(知識の作り方)	B, C, H, K	C, H	B, K	
知識資産	D, G, I	D, G, I		

表 5-17 設問2-4と設問2-1との対比

変える知識		知識の使い方		
		ヒトに与える	モノに与える	その他
5.2.1のラベル				
価値表現	A, E, F, H	A, F, H		E
表出化	B, I	I	B	
知識体系	G, J	G, J		
知識の適合	C, D, K	A, D	K	

- ・表5-15から、ビジネス縮小の時はヒトに与えるとなっている。
- ・表5-16から、人の視点や適応力が不足している時はヒトに与えるとなっている。
- ・表5-17から、知識の価値表現を変える時はヒトに与えるとなっている。

価値表現の見直しや、知識体系の見直しは人が行うものであることがわかる。表出化や知識の適合(使える知識にする)はツールやシステム化など機械化も可能である。

5.2.5 知識を改善しようとした時に何から取り組んだか(何を優先したか)?

この設問は、知識の見直しを行う際に、まずどこから、まず何から着手したかを確認する設問である。

知識は創造サイクルを廻すことであるが、その中でもその起点をどこに置くのかも重要なポイントである。分類は2つ有り、前者は細分化した。

- ・ 自組織 まずは自組織内でできる取り組む
 - 知識体系化 全体像を把握するため自組織の知識を可視化
 - 意識改革 問題に気づかせる
 - プロセス化 ルールやツールを整備
- ・ 現場 まずは現場へ出向いくことを優先

5.1.5 項の知識をどこから獲得しようとしたか、との対比を表5-18に示す

表 5-18 設問 2-5 「知識を獲得しようとした時に何から取り組んだか」

どこから獲得するか		何から取り組んだか			
		自組織			現場
5.1.5 のラベル		知識体系化	意識改革	プロセス化	
自組織	H, K		K	H	
外部と現場	E, G				E, G
現場	A, B, C, D, F, I, J	A, D, I	F, J	B, C	

・ KM 有識者である、H、K は、自己の KM 知識に沿って、自社から始めて自社で知識創造図ろうとしていた。

・ 現場から取り組んだのは知識プロデューサ E、G の 2 名である。

5.1.5 項で知識の獲得が「現場」なのに、この項で、自組織から取り組みを始めた、としている A、B、C、D、F、I の行動特性を表5-19に示す。

表 5-19 設問 2-5 と設問 1-5 との対比

	インタビューからの特徴		推定される 5.1.5 項の現場行動		
			現場で評価	現場で獲得	その他
A	自社内で組織の有識者で創出できる	知識体系化	○		
B	ツール整備と組織プロセスの変革	プロセス化		○	
C	ツールは整備されていたので使い方を普及	プロセス化		○	
D	自組織ナレッジの可視化	知識体系化		○	
F	思考を変える、物事の効果性に気づかせる	意識改革		○	
I	専門家を集めて自組織で汎用化させた	知識体系化		○	
J	マインドチェンジから始めた	意識改革		○	

いわゆる仮説検証型の行動であるが、確認や評価を中心としている A と、知識体系を可視化した後に改めて知識創造をしようとしている、B、C、D、F、I、J の 2 通りがあると推定される。この行動の妥当性は後述の 6.2 節で考察する。

5.2.6 知識を継続的にどの様に成長(進化)させようと思ったか？

この設問は、知識をどの様にしたら永続的に改善されるものになると考えたか、について確認する設問である。なお、「・・・思ったか？」という設問であり、実際に行動したか否かまでは確認はしていない。事前に想定した分類は無く、インタビューの中から特徴的な発言をそれぞれ抽出した結果から、3つに分類した。表5-20に示す。

- ・人材育成 プログラム化、ルーチン化、気づきの助長、など
- ・プロセス化 測定の仕組みなど知識創造サイクルのチェックポイントの設置
- ・組織的 組織間の役割分担、組織の責任明確化、など

表 5-20 設問 2-6 「組織の持つ知識をどの様に成長させようと思ったか」

	特徴的な発言	知識の成長の仕方		
		人材育成 プログラム化	プロセス化 (測定)	組織化 役割分担
A	人材育成(プログラム化)	○		
B	繰り返す仕組み(評価の仕組み)		○	
C	組織化			○
D	組織化(責任の明確化)			○
E	繰り返す仕組み(測定の仕組み)		○	
F	人材育成(ルーチン化)	○		
G	人材育成(プログラム化)	○		
H	繰り返す仕組み(知識サイクル)		○	
I	組織化(組織間の責任明確化)			○
J	人材育成(気づきの助長)	○		
K	人材育成(プログラム化)	○		

この設問は、5.1.4 項の不足知識を確認した設問に対応していると考えられるので、その対比を表5-21に示す。

表 5-21 設問 2-6 と設問 1-4 との対比

不足知識		長期的にどう成長させようとしているか		
		人材育成	プロセス化	組織化
5.1.4 のラベル				
人(視点や適応)	A, E, F, J, K	A, F, J, K	E	
組織(知識の作り方)	B, C, H, K		B, H	C
知識資産	D, G, I	G		D, I

・人の視点や適用力が不足していた場合は、引き続き人材育成を図るか、または人に依存せず仕組み(プロセス化)で対応する、という様になっていた。

5.2.7 まとめ(改善すべき知識)

「各事業部門長は事業環境の変化に対して組織知をどの様に改善しようとしていたのか？」について各設問のまとめを表5-22に示す。

表 5-22 質問2 (設問2-1~2-6 まで)のまとめ

設問					
2-1	自組織が持つ知識のどの部分をどの様に変える必要が有ると思ったか？	価値表現	気づき (共同化/表出化)	知識体系 (連結化)	知識の適合 (内面化)
		A, E, F, H	B, I	G, J	C, D, K
2-2	その様なアイデアをどこから得たのか？どのようなコンセプトを考えたか？	自己の経験から			外部有識者との討議
		A, D, E, F, H, I, J, K			B, C, G
2-3	知識の改善によってその事業環境の変化に対してどういう理由で対応できると考えたか？	多様な回答 ○○が改善され□□(経営課題)解決に繋がるから			
2-4	改善された知識をどう用いると効果が発揮できると考えたか？	ヒトに与える	モノに与える	その他	
		A, C, D, F, G, H, I, J	B, K	E	
2-5	知識を改善しようとした時に何から取り組んだか(何を優先したか)？	自組織			現場
		(知識体系化)	(意識改革)	(プロセス化)	
		A, D, I	F, J, K	B, C, H	E, G
2-6	知識を継続的にどの様に成長(進化)させようと思いましたか？	人の育成(プログラム化ルーチン化)(5人)、 測定の仕組み、組織化、責任者明確化、			

これらの設問によって、「各部門長はビジネス環境の変化に対して組織知をどの様に改善しようとしていたのか？」について、

設問2-1で、変えなくてはならない知識の種類に対して、

設問2-2で、解決策のアイデアをどこから獲得し、

設問2-5で、どこから優先的に活動を開始したかを確認した。

その知識は設問1-5の場所から獲得し、

設問2-4で、獲得し変えた知識をどの様な方法で使うのかを確認し、

設問2-6で、それをどう続けられると思ったかを確認した。

このことから、知識プロデューサEとGを除けば部門長は全員「変える知識は現場から獲得するものであっても、まず自組織の知識資産や人の意識を見直すことから始めていた」ということがわかる。

なお、最初の優先は判明したが、そのあとはどう考えた、かについては6.2節にて考察する。

5.3 事業部門長として知識創造についてどの様なリーダーシップを発揮したか？

「各部門長は知識創造についてどの様な知識リーダーシップを発揮したのか？」について、インタビューした結果を、6つの設問項目に整理した。

- 1) 新たな知識を獲得するため組織内でどの様な役割分担を設けたか？
- 2) その活動を組織全体に普及させるために、誰にどの様な動機付けを行ったか？
- 3) そのためにどの様な「場」作りの工夫をしたか？
- 4) 自組織の内外に示すために誰に対してどの様な工夫をして方向を示したか？
- 5) 自己の振る舞いについて意識して行動していたことはあるか？
- 6) 前任者に比べて組織に対してどの様な影響を与えられた(良い点も悪い点も)と思うか？

5.3.1 新たな知識を獲得するため組織内でどの様な役割分担を設けたか？

この設問は、部門長として、組織内の知識創造プロセスを見直そうとした時に、何らかの組織内の役割分担を設けたか、を確認するものである。表5-23に示す。

表 5-23 設問3-1 「新たな知識創造のためにどの様な役割分担を設けたか」

		チーム	推進者	チームの種類	メンバ	既存業務	
A	部門長	専任チーム	自身	部門内 WG	ベテラン	併存	
D	知識 P	組織化	自身	部門内チーム		併存	
E	知識 P	専任チーム	自身	部門内 WG	有識者	併存	
G	知識 P	専任チーム	自身	部門内チーム		併存	
I	部門長	専任チーム	自身	部門内 WG	有識者	併存	
H	部門長	専任チーム	推進役選任	部門内 WG	有識者	併存	
B	部門長	組織化	推進役選任	部門横断 WG			新規取り組み
C	部門長	専任チーム	推進役選任	部門横断 WG	有識者		新規取り組み
F	部門長	(設けず)				通常業務の範囲で活動	
J	部門長	(設けず)				通常業務の範囲で活動	
K	部門長	(設けず)				通常業務の範囲で活動	

WG：ワーキンググループ(組織やチームから集まって構成される)
 組織化：人事発令や組織改組などを伴うもの

5.2.5 項との関連を表5-24に示す。

表 5-24 設問3-1 と設問2-5 との対比

何から取り組んだか			役割分担		
5.2.5 のラベル			専任チームを設けた		設けず
			推進役選任	自身がリード	
自組織	知識体系化	A, D, I		A, D, I	
	意識改革	F, K			F, K
	プロセス化	B, C, H	B, C, H		
	現場	E, G, J		E, G	J

- ・5.2.5 項で自組織のプロセス化 に取り組み始めた B, C, H はリーダーを選任していた。
- ・大半の部門長が自ら直接推進役を果たしていた。

5.3.2 その活動を組織全体に普及させるために、誰にどの様な動機付けを行ったか？

この設問は、知識リーダーシップを発揮する際に、フォロワーに対してどの様な動機付けを行ったかを確認するための設問である。

通常はリーダーシップを発揮する場合、組織運営を円滑にして、組織としての目標を達成するためには、フォロワーとの入念な会話と同意が必要である。そういう必要性は部門長は誰もが理解し発揮している行為であるが、どの様な考えを持っていたのかを確認した。その結果を表5-25に示す。

表 5-25 設問3-2 「誰にどの様な動機付けを行ったか」

	インタビューから		推定される分類	備考
	特徴	補足		
A	何度も説明	方針説明会など	トップダウン	
B	何度も説明	経営トップからも	トップダウン	
K	若手登用		トップダウン	
E	考えさせた	納得させた	自覚を促す	当人の意志を引き出しながら
G	考えさせた	任務と役目を与えた	自覚を促す	
I	考えさせた	自覚を促す	自覚を促す	利用者のために、という自覚
J	直接意図を伝えた	組織化も併用	自覚を促す	人を納得させられる人柄
C	考えさせた	合宿して5年後を構想	考えさせた	仲間作りが得意
D	考えさせた	役割と責任を明示	考えさせた	
F	考えさせた	問いかけ	考えさせた	(カウンセラ的)
H	考えさせた	本人に宣言	考えさせた	気付きを与える

- ・A, B, Kの3名は、組織方針を部門長として伝えている。
- ・E, G, H, I, Jの3名は、フォロワー個人個人と対話し、考えさせた、としているが、合わせて自覚を促すこともしている。
- ・C, D, Fの3名は自覚を促しつつも当人に任せている。

「考えさせた」のことで、フォロワーが納得したのか、インタビューからは明らかにできなかった。納得させたかもしれないが、自発的かどうかは不明である。

この設問は、組織に対しての「ゆらぎ」を発生させることと関係が深いので、次章の6.3節にて考察を行う。

5.3.3 そのためにどのような「場」作りの工夫をしたか？

この設問は、「場」作りとその運営について、どのような工夫をしたかを確認する設問である。部門長はそれぞれ多くの「場」を設けて情報共有な人間関係作りをしている。その中でも自ら特に意識して工夫したものは何かを確認した。インタビューの結果を関連のある5.3.1項と対比し表5-26に示す。

表 5-26 設問3-3 「どのような場作りの工夫をしたか」

5.3.1のラベル どのような役割分担を設けたか				どのような「場」作りの工夫をしたか	
	チーム化	チームの種類	推進役	場の特徴	補足
B	専任チーム	部門横断 WG	推進役選任	全体集会、勉強会、連絡会	
C	組織化	部門横断 WG	推進役選任	意見共有の「場」	
H	専任チーム	部門内 WG	推進役選任	学んで成長できる「場」	
A	専任チーム	部門内 WG	自身	ノウハウを共有する「場」	
D	組織化	部門内チーム	自身	現場経験を共有する「場」	
E	専任チーム	部門内 WG	自身	(当時は「場」を意識せず)	
G	専任チーム	部門内チーム	自身	懇親できる多くの「場」	
I	専任チーム	部門内 WG	自身	(インタビューでは言及無し)	
F	(設けず)	—	自身	メタファーによる説明の「場」	
J	(設けず)	—	自身	自由な文化で語れる「場」	
K	(設けず)	—	自身	ビジョンを共有する「場」	

5.3.4 自組織の内外に示すために誰に対してどの様な工夫をして方向を示したか？

この設問は、知識創造活動を広くアピールするなど、どの様な正当化をしようとしたかを確認する設問である。アピール先は自組織の内と外とがあるが、インタビューから明らかになった点を整理する。

なお、インタビューではそれぞれ改めては確認はしなかったが、その当時に用いていた説明資料を調べ、どの様な種類の見せ方の図表を用いていたかを付記する。表5-27に示す。

表 5-27 設問3-4 「自組織の内外に示すためにどの様な工夫をしたか」

	外向け(自組織外)	内向け	見せ方の工夫
A	利用者視点[含顧客]	整理軸の提示	価値を示す図(曼陀羅型)
B	市販本化し公開[含顧客]	公開	価値を示す図(知識構成型)
C	—	ビジョンマップ	価値を示す図(リソースの存在、技術連携)
D		価値ビジョン 知識ビジョン	価値ビジョン：目的の明示 知識資産図：やることの明示
E	—	ベンチマーク	
F	—	本質の表現	わかりやすい言葉で意志を引き出した
G	—	実績作り	
H	(まだこれから)	知識の価値領域	価値向上を示す図(知識サイクル)
I	部下が仕事しやすい環境	—	部下が仕事しやすい環境作り
J	公開	(不足気味)	価値を示す図(知識が価値に繋がる連鎖型)
K	A社グループへの報告	フィードバック	価値を示す図

- ・外向けについては、インタビューでは充分聞きだせていないので分類や分析は難しい。
- ・内向けには、それぞれ工夫をしていた。価値を示すためと思われる図を用いており、それぞれ独自の経験と考えに基づいて考案していた。
- ・価値を示す図はほとんどが顧客に向けた視点を有している。

5.3.5 自己の振る舞いについて意識して行動していたことはあるか？

この設問は、部門長としてどのような賢慮的な自覚をもって臨んでいたのかを確認する設問である。それぞれの発言の中から特徴的な言葉を抽出した。表5-28に示す。

表 5-28 設問3-5 「自己の振る舞いについて意識して行動していたこと」

	意識していたこと	フォロワーに対する自己の振る舞い		
		自己ポリシー	自主性尊重	話を聞く
A	トップダウン	○		
B	ナレッジポリシー	○		
C	話を聞く、仲間を作る			○
D	ナレッジポリシー	○		
E	自主性尊重		○	
F	話を聞く(カウンセラマインド)			○
G	部門長やフォロワとの対話			○
H	自主性尊重(意見を引き出す)		○	
I	利用者からの感謝を伝達(気配り)			○
J	自主性尊重(自覚を促す)		○	
K	ビジョン駆動	○		

Cは仲間作りが得意、Fはカウンセラー力を有す、と自ら発言している。

Iは、「ありがとう、という言葉が貰うのは嬉しいものである。それが貰えるよう配慮した。現場からのお礼のメールが来たときは経営層を含めて全員にも届くよう気を配った。人は実感すると成長する。どう感謝してもらうかがキーかもしれない。」と発言している。これらについて、5.3.1項との対比、5.3.2項との対比を、それぞれ表5-29、表5-30に示す。

表 5-29 設問3-5と設問3-1との対比

役割分担		フォロワーに対する自己の振る舞い		
		自己ポリシー	自主性尊重	話を聞く
5.3.1のラベル				
推進役選任	B, C, H	B	H	C
自らリーダー	A, D, E, G, I	A, D	E	G, I
設けず	F, J, K	K	J	F

表 5-30 設問3-5と設問3-2との対比

動機付け		フォロワーに対する自己の振る舞い		
		自己ポリシー	自主性尊重	話を聞く
5.3.2のラベル				
何度も説明	A, B, J, K	A, B, K	J	
自覚を促す	G, H, I		H	G, I
考えさせた	C, D, E, F	D	E	C, F

特に傾向は無く、部門長それぞれのリーダーシップスタイルを発揮していたと考えられる。

5.3.6 前任者の頃と比べて、組織に対してどの様な影響を与えられた(良い点も悪い点も)と思うか?

この設問は、前任者から交替したことの影響を確認するため設問である。なお、この設問については、知識プロデューサは除外した。部門長8名について表5-31に示す。

表 5-31 設問3-6 「前任者の頃と比べてどの様な影響を与えられたか」

	インタビューの結果	前任者との対比
A	前任者は既存領域。新市場進出の判断をし、それを確立した。	前任者とは大きく異なる
B	情報の利活用をスピードが向上した ICTによる技術革新を取り入れ実践体感した。	前任者はいない (新たな取り組みだから)
C	全社的に認知された活動となっている	(常に時代の先頭を走ってきた)
F	固定化した思考を止めさせた。ESも上がりビジョンも上がった。組織の使命も明らかになった。 ドラッカーk 言う通り、前任者の事を考えずに仕事を見直した。	前任者は意識せず
H	前任者の頃からは使命の範囲が大きく広がったので比較はできない。	前任者の頃とは大きく異なる
I		
J	前任者のことは意識しなかった。	前任者は意識せず
K	初代社長のため、前任者はいない。	前任者はいない

8名中7名が、前任者の頃とは大きく変わって比較ができない、前任者のことは意識しなかった、と発言しており、この設問で確認しようとした、交替前後での影響は確認できなかった。

なお、部門長を補佐する立場の知識プロデューサからの視点は後述の考察の中で行う。

5.3.7 まとめ(部門長の知識リーダーシップ)

「各部門長は知識創造についてどのような知識リーダーシップを発揮したのか？」について、6つの設問項目の結果を表5-32に示す。

表 5-32 質問3 (設問3-1~3-6 まで)のまとめ

設問				
1	新たな知識を獲得するため組織内でどのような役割分担を設けたか？	専任チームを設けた		設けず
		リーダーを選任した	自ら推進した	
		B, C, H	A, D, E, G, I	F, J, K
2	その人が自発的に取り組むよう、どのような役割の人にどのような動機付けを行ったか？	何度も説明	自覚を促す	考えさせた
		A, B, K	E, G, I, J	C, D, F, H
3	そのためにどのような「場」作りの工夫をしたか？	横断的な共有活動、情報公開する場、現場との意見共有、メタファーによる説明、懇親できる場、学んで成長できる場、ビジョンを共有する場、・・・		
4	知識改善の方針やプロセスを自組織の内外に示すためにどのような工夫をしたか？	利用者視点への転換、整理する軸、公開、ビジョンマップ(知識と価値)、ベンチマーク、本質の表現、実績作り、あまりしなかった(メルマガを多用したが対話が少ない?)、フィードバック		
5	活動に参加するメンバが行動しやすくなるよう、組織内に対して、自己の振る舞いについて意識して行動していたことはあるか？	自己ポリシー	自主性尊重	話を聞く
		A, B, D, K	E, H, J	C, F, G, I
6	前任者の頃に比べてどのような影響を与えられた(良い点も悪い点も)と思うか？	<ul style="list-style-type: none"> ・前任者の頃とは環境が違いすぎ ・前任者は意識していない 		

「各部門長は知識創造についてどのような知識リーダーシップを発揮したのか？」については、

- 設問3-6のとおり、前任者のことは意識せず、
- 設問3-5のとおり、自分なりの配慮を心がけ、
- 設問3-1や設問3-3のとおり、チームを設けたり、場を設けたり、
- 設問3-2のとおり、フォロワーに積極的に働きかけ、
- 設問3-4のとおり、内外へのアピールを行った。

その方法は各部門長それぞれのスタイルが行っていた。

この中で「前任者のことは意識せずに、自身の判断で新たな取り組みを始めた」という点は共通事項と考えられる。

第6章 インタビューから得られた結果に対する考察

第5章におけるインタビューの結果から、事業環境の変化に対して、各事業部門長は個々に発案して知識創造をビジネス課題の解決に活用してきたことは明らかとなった。それぞれ自己の経験知の中からアイデアを見つけ試行してきた経緯も明らかとした。

ただし、インタビューで確認した質問やその細目である設問から得られた回答だけでは、それがどの程度の確かさなのかまではわからない。そこで、インタビューからの結果を総合的に考察する。また、考察する上で、その基本となるモデルを提議する。モデルとしては次のような視点で考察する。

- ・各部門長が示した、事業環境の変化に対応するために示された考え方に対して、共通的なモデルは存在するか。
- ・各部門長が示した、新たな知識創造のための知識創造の優先順位の考え方には、なんらかの傾向が有るか。
- ・各部門長が示した、それぞれの知識リーダーシップに対してなんからの傾向が有るか。

6.1 知識創造によるビジネスへの貢献

5.1.7項で、「各部門長はビジネス環境の変化に対して知識がどの様に貢献すると考えていたのか？」という問いに対して、「**知識を事業環境の変化に対応させればビジネス問題の解決に貢献できる。どこを変えれば良いかは分かっているが、そのための知識創造の方法は多様である。**」ということを明らかにした。

これに対して、以下の2点について考察する。

- 1) 知識経営がビジネスに貢献すると示されたが、それは一連のインタビューの中で、それぞれ一貫性があるか。本当に実現可能という認識が有ったか。
- 2) それぞれ異なる知識経営には何らかの説明モデルが有るか。

企業において知識経営が難しい理由の1つとして、知識がそのままでは対価での取り引きができないことが挙げられる。そのため、事業環境の変化から発生したビジネス上の課題に対して、対価に相当する何らかの価値の説明が求められる。各部門長はそれぞれ価値を意識しながら知識経営をしていたと考えられる。その過程が一連のインタビューの設問から説明が可能かを検証する。

事業環境の変化、知識経営、ビジネス課題の解決、の3者の関連について各部門長のインタビュー結果の関連を確認する。それには何らかの説明モデルが必要であると考え、独自に考案し、その適合度も確認することとした。

6.1.1 知識創造が事業環境変化に対応できることを説明するモデル

一般的に、ある物の効果を説明する際に、最も理解しやすいのは「薬」である。部門長が就任した際には、事業環境の変化で、事業そのものが何らかの問題を抱えている。これを疾病(病気)と捉えると、それを治癒する薬を開発することになる。そのアイデアを示すと図6-1の様になると考える。

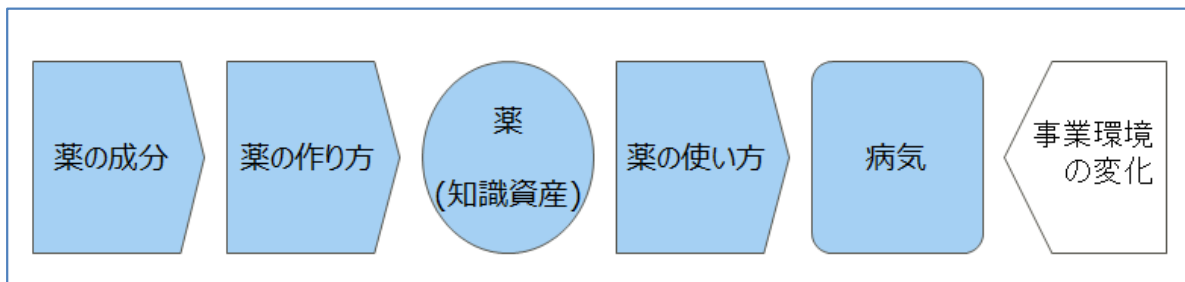


図 6-1 知識創造が事業環境の変化に対応できる概念図

1) 事業環境の変化

部門長に就任した時点において発生していた、その部門の事業の継続に影響を与える変化。

2) 病気(問題ではなくチャンス)の場合もある

事業環境の変化に伴って、その部門のビジネスに発生していた問題、または将来発生する可能性のあるリスクまたはチャンス。

3) 薬の成分

事業環境の変化から発生した問題に対して、効果が有ると考えた核心的な対策。

4) 薬の作り方

その対策をどの様に具体的な実現方法。

5) 薬の使い方

問題に対しての具体的な対策が実現できたとして、その対策を効果的に発揮させるための施策。または、効果が発揮できるよう環境を整える。

この考え方に沿って、今回のインタビューの結果の整理を試みた。メカニズム的な関連付けとして、ビジネス課題の解決に繋がっているかを示すものである。

流れの概要図を図 6-2 に示す。

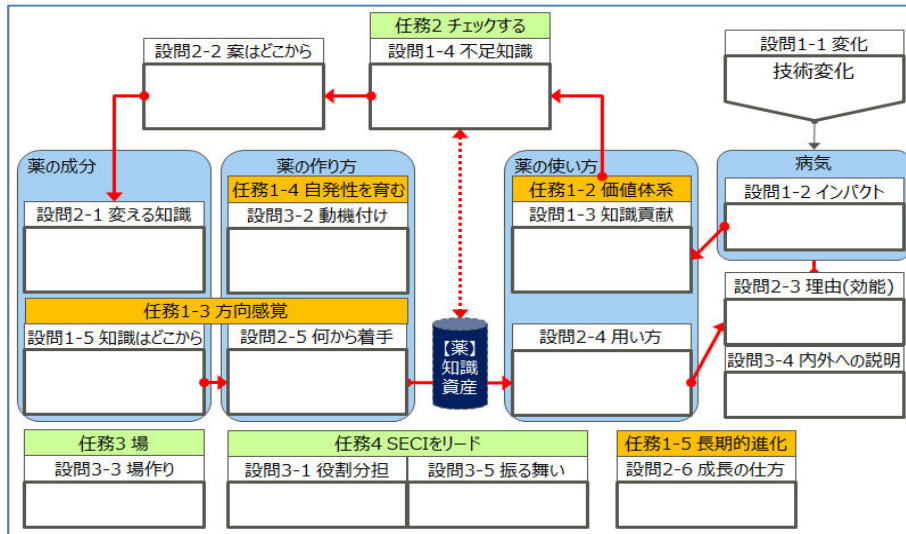


図 6-2 知識創造が事業環境の変化に対応できる流れのモデル

前ページの概念図に対して、インタビューにおける設問項目の関連を組み込んだものである。設問は「「トップが果たすべき4つの任務と知識ビジョンの5つの機能」と関連付けてあるので、任務1～任務4、機能1～機能5の位置も記載している。

- ・ 図の右上から事業環境の変化から発生したビジネス上の問題(インパクト)
- ・ それに対して設問1-3で、知識経営がその問題解決に繋がる期待
- ・ 設問1-4で、何が不足していたかの評価
- ・ 設問2-2で、解決策のアイデアをどこから獲得したか
- ・ その後、作りの成分を見極め、その薬を作り、効果的に用いる
- ・ その結果、どういう理由と内外への説明を通して問題に対処できるか

という流れになる。

その周囲に、「場」作り、SECIプロセスのリーダーシップ、長期的な成長、などを配置したものである。

6.1.2 流れの図とインタビュー結果との照合

5.1.7項のとおり、「各部門長はビジネス環境の変化に対して知識がどの様に貢献すると考えていたのか？」について、「知識を事業環境の変化に対応させればビジネス問題の解決に貢献できる。どこを変えれば良いかは分かっているが、そのための知識創造の方法は多様である。」ということは示せたが、パターン化はできなかった。それはKMにおいて扱っている知識経営を大きく幅が広いことが理由と考えられる。

ここでは、代表的なケースとして、事業環境のインパクトの3種類に対して、それぞれ1件ずつ取り上げ、考察を行う。この流れに沿っているのであれば、インタビューした11名がどうしてその様な考え方をしたのか、対策をしたのか、が説明できると考える。なお11名のそれぞれのメカニズムは付録2に示す。

6.2 事業環境変化に対応する知識創造の優先順位

5.2.7項において、「各部門長はビジネス環境の変化に対して組織知をどの様に改善しようとしていたのか？」から、「変える知識は現場から獲得するものであっても、まず自組織の知識資産の可視化をすることを優先した」ということを明らかにした。ここでは、その後はどうしたか、ということについて考察する。

6.2.1 4つの経営資源の観点

部門長にとって、知識創造は手段であって、第一義は組織の存続、つまり使命と利益であると考えられる。事業環境に変化があった時に、事業領域を見直し、ミッションを再定義し、利益を生む体質に変えなくてはならない、ということが言える。

サラリーマン的に交替する日本企業での部門長にとっては、それを数年の短期間で実績を上げなくてはならない、という大きな壁がある。そういう状況であっても、用いる資源は4つであることは変わらない。ヒト、モノ、カネ、情報、である。SEビジネスにおけるSI/ソリューションは、製品販売ビジネスとは異なるので、急激な「量」の増大は見込めないの、で、だいたい次の順序となる。

まず、金を用いて、情報を知識に変える。これが知識創造プロセスに該当する。得られた知識をヒトかモノのいずれに投資する。プロジェクト制が中心のSEビジネスにおいてはゴールは1つひとつの「プロジェクトの成功」である。

- ・ 知識をモノ（製品やツール）に投資し作業を効率化する。人は新たな知識創造に向かう。
- ・ 知識をヒトに投資し、人材育成を図って作業品質を向上させ、ノウハウを充実させる。

仮説：ヒトかモノのいずれかへ投資するかはその時点の事業環境に依存する。自組織で知識化できない場合は問題解決を優先する。

これが明らかになれば、比較的判断は容易となる。この研究では、傾向分析のための設問を設けておいた。この設問による結果をプロットし、図6-6へ示す。

- ・ 横軸：投資軸 ヒトに投資、またはモノ投資
- ・ 縦軸：顧客軸 問題解決（顧客）を優先、または体系（自組織）を優先

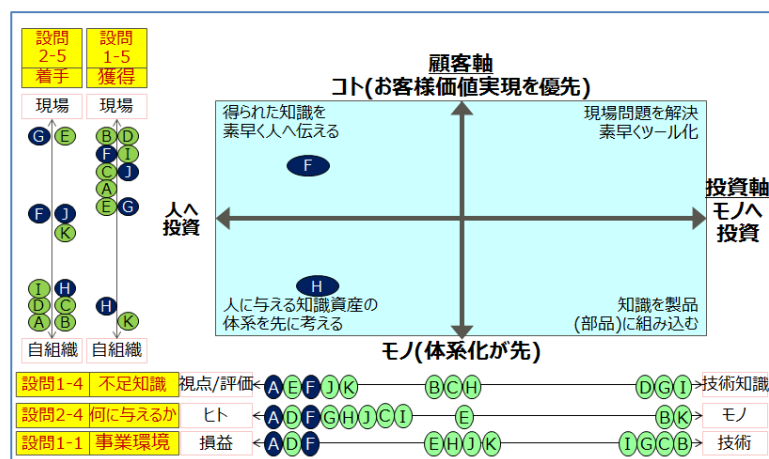


図 6-6 投資の考え方の軸

図が示すとおり、FとH以外については明確な傾向は出なかった。この原因は、設問やインタビューの不足と思われ、仮説の証明も棄却にも至らなかった。ただ、この図から分かるのは、何らかの順番か時間軸がまだ必要ではないか、ということと考える。ビジネス課題毎の傾向の有無も試行したが結果は同様であった。従って、この図以外での考察が必要と判断した。

6.2.2 知識創造とPDCAの関係

前節のとおり、軸の設定に間違いがないとしたら、何らかの順番が有るのではないかと考えた。部門長は知識創造を進める上で、段階的なマネジメントを行っているはずなので、それをインタビューの中から繋げてみることにした。

5.1.5項 どこから知識を獲得するか、5.2.5項 どこから着手するか、について、SE的なPDCAサイクルでのマネジメントの可能性はある。そこで、各部門長のインタビューの中から行動特性を抽出した。図6-7に示す。表6-1のとおり4つのパターンが有る。



図 6-7 知識経営における優先の考え方

表 6-1 知識創造の行動パターン

		パターン	例	
1	現場主義	知識創造を目指すケース、気づきを促すケース	F, J	E, G
2	体系(獲得)	体系を可視化し、現場で獲得	D, I	
3	体系(評価)	体系を可視化し、現場で評価	A, H	K
4	ツール	ツールやプロセスを整備して人を支援	B, C	

注：E, G, K を別枠とした理由は以下の説明文を参照

1) 現場主義

部門長 J と F は、知識は現場に有るとし、まずは自組織内で問題に気づくよう自覚を促すなどの意識改革をした後に、現場へ出向き、新たな気づきを基にその人の知識として蓄え、それを体系化しようとしている。SECI モデルでは S→E→C→I の流れになっているが、人に知識を蓄積することを優先しているため、最初の流れは S→I→C の流れに見える。部門長 J は「知識創造サイクルに沿って知識を作る」ことは意識していたので、この流れは知識創造サイクルではなく、人の育成を重視した結果と推定される。

なお、E と G は SECI モデルのサイクルを廻して知識創造をしていることが確認されたが、部門長である F と J との立場の相違か否かは明らかにはできないため、枠を分けた。

2) 体系(獲得)

知識は現場から獲得すると意識はしているが、自組織には経験が蓄積されているので、現場へ出向く前に、自組織内の知識体系を可視化し、意識改革(内面化)を行った上で現場観察を通して知識創造する流れである。SECI モデルに当てはめると C→I→S→E の流れとなる。これは SE が普段から用いる仮説検証型の PDCA の流れである。部門長 I が該当する。

3) 体系(評価)

自組織には経験が蓄積されているので、自組織の知識体系の可視化と体系見直しを行った上で、人の意識改革を行い、見直した知識体系を現場で評価して、その評価を新たな知識として獲得し、知識を適合させてゆく流れである。これは SE が普段から用いる仮説検証型の PDCA の流れである。部門長 A や H や K が該当する。

なお、K は知識をモノ(ツール)を組み込んで人を効率化する方法を選択しているため、A と H とは異なる選択をしているため、枠を分けた。

4) ツール

部門長 B や C の場合はツール化やプロセス化を優先し、自組織内で整備した後に、現場での活用により人の活動を支援する流れである部門長 B と C が該当する。

つまり、部門長が発揮する知識リーダーシップは、それぞれ着手ポイントは異なっているが、知識サイクルを廻す、という意識は有していた。2) と 3) は動きとしてはほぼ同じなので、1)、3)、4) のそれぞれから 1 人ずつ部門長 J、部門長 A、部門長 B について図にしたものを図 6-8 に示す。

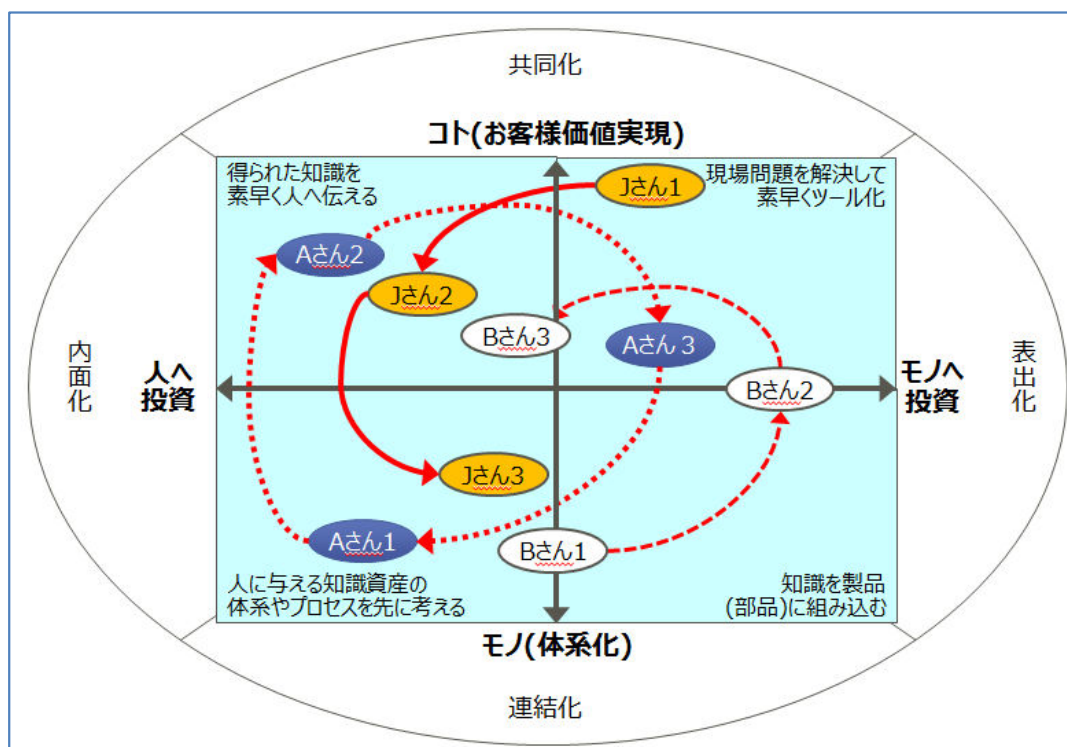


図 6-8 知識創造行動の流れ

この軸は、SECI モデルを 45 度傾けた図に該当する。

なお、部門長 J は、自組織の知識創造は問題無い、と発言しており、知識創造自体は時計廻りと解釈できる。人の気付きの改善に取り組んだことから一部の動きが反時計廻りとなったものと推定され、知識創造サイクル図上に配置するのは適切ではないのかもしれないが、傾向として明らかなので、図中に示した。

6.2.3 知識創造の優先順位

5.2.7 項で、「各部門長はビジネス環境の変化に対して組織知をどの様に改善しようとしていたのか？」について、「変える知識は現場から獲得するものであっても、まず自組織の知識資産や人の意識を見直す知識資産を見直すことから始めていた」ことを明らかにした。

この節による考察から、「知識獲得や活用方法において、着手する順序は人によって異なっているが、最終的には知識創造サイクルを廻していた」という点を加える。

6.3 知識リーダーシップの発揮

5.3.7項において、「各部門長は知識創造についてどの様な知識リーダーシップを発揮したのか？」については、自己の経験に基づいてそれぞれのスタイルのリーダーシップを発揮しており、傾向は見いだせなかった。知識リーダーシップとしての傾向は無く、それぞれが部門長として、集中型リーダーシップを発揮してきたという可能性もある。

そこで、インタビューの他の設問項目との関連の有無を確認する。

- ・ 設問 1-4 不足していた知識
- ・ 設問 2-1 変える必要がある知識の種類
- ・ 設問 2-5 どこから着手するか
- ・ 設問 3-1 役割分担の設け方
- ・ 設問 3-2 動機付け
- ・ 設問 3-5 自己の振る舞い

いろいろな関連の可能性はあるが、テーマは知識リーダーシップなので、この中から、設問 3-1、3-2、3-5 を中心に、他の設問との関連を確認する。

6.3.1 知識リーダーシップの関連性

1) 設問 3-1 役割分担から見た関連

設問 3-1 から見た、他の設問との関連を表 6-2 に示す。

表 6-2 設問 3-1 役割分担から見た関連

5.3.1 のラベル		5.1.4 のラベル			
		人(視点や適応)	組織(知識の作り方)	知識資産	
専任チーム	B, C, H		B, C, H		
自ら専任チーム	A, I D, E, G	A, E		D, G, I	
設けず	F, J, K	F, J, K			
5.3.1 のラベル		5.2.1 のラベル			
		価値表現	形式知	知識体系	知識の適合
専任チーム	B, C, H	H	B		C
自ら専任チーム	A, I D, E, G	A, E	I	G	D
設けず	F, J, K	F		J	K
5.3.1 のラベル		5.2.5 のラベル			現場
		自組織			
専任チーム	B, C, H	知識体系化	意識改革	プロセス化	
自ら専任チーム	A, I D, E, G	A, D, I			E, G
設けず	F, J, K		F, J, K		
5.3.1 のラベル		5.3.2 のラベル			
		内帑も説明	考えさせた (自覚を促す)	考えさせた (任せる)	
専任チーム	B, C, H	B		C, H	
自ら専任チーム	A, I D, E, G	A	F, G, I	D	
設けず	F, J, K	K	J	F	
5.3.1 のラベル		5.3.5 のラベル			
		ポリシーを持つ	自主性尊重	話を聞く	
専任チーム	B, C, H	B	H	C	
自ら専任チーム	A, I D, E, G	A, D	E	G, I	
設けず	F, J, K	K	J	F	

傾向としていくつか明らかな点が見受けられる。

- ・ 設問 3-1 役割分担と設問 1-4 不足していた知識とのには関連性が見いだせる。
 - 専任チームを作って任せる場合は、組織的な知識の作り方を不足していた時である。
 - 知識資産が不足していた時は、専任チームを作るとともに自ら率先して関わっている。
 - 人の視点や適応力が不足していた時は、専任チームを作る場合と作らない場合とがあるが、いずれも自ら直接関わっていた。
- ・ 設問 3-1 役割分担と、設問 2-5 まずどこから着手するかについては関連性が見いだせる。
 - 専任チームを作る場合は、まず自組織でプロセス化やツール化に取り組ませている。
 - 専任チームを作りかつ自ら関わっている場合は、自組織の知識体系の可視化を行おうとした時である。
 - フォロワーの意識改革から着手しようとした場合は特に役割分担は設けておらず自ら関わっている。

2) 設問 3-2 動機付けから見た関連

設問 3-2 から見た、他の設問との関連を表 6 - 3 に示す。

表 6-3 設問 3-2 動機付けから見た関連

5.3.2 のラベル			5.1.4 のラベル			
			人(視点や適応)		組織(知識の作り方)	知識資産
何度も説明	A, B, K		A, K		B	
(自覚を促し)考えさせた	I, J	E, G	E, J			G, I
考えさせた(任せる)	C, F, H	D	F		C, H	D
5.3.2 のラベル			5.2.1 のラベル			
			価値表現	形式知	知識体系	知識の適合
何度も説明	A, B, K		A	B		K
(自覚を促し)考えさせた	I, J	E, G	E	I	G, J	
考えさせた(任せる)	C, F, H	D	F, H			C, D
5.3.2 のラベル			5.2.5 のラベル			
			自組織			現場
			知識体系化	知識体系化	プロセス化	
何度も説明	A, B, K		A	K	B	
(自覚を促し)考えさせた	I, J	E, G	I	J		E, G
考えさせた(任せる)	C, F, H	D	D	F	C, H	
5.3.2 のラベル			5.3.5 のラベル			
			ポリシーを持つ	自主性尊重	話を聞く	
何度も説明	A, B, K		A, B, K			
(自覚を促し)考えさせた	I, J	E, G		E, J	G, I	
考えさせた(任せる)	C, F, H	D	D	H	C, F	

・ 設問 3-2 動機付けと、設問 3-5 自己の振る舞いとの間には関連性が見いだせる。

－ 何度も説明してフォロワーに施策を説明しようとする時は、自らがナレッジポリシーを持つようにしていた。実際に部門長 A, B, K は KM 有識者である。

－ 自主性を尊重する部門長、話を聞く部門長は、いずれも「考えさせた」という行動をしている。

2) 設問 3-5 自己の振る舞い見た関連

設問 3-5 から見た、他の設問との関連を表 6-4 に示す。この観点からは何らかの傾向はなかった。

表 6-4 設問 3-5 自己の振る舞いから見た関連

5.3.5 のラベル			5.1.4 のラベル			
			人(視点や適応)	組織(知識の作り方)	知識資産	
ポリシーを持つ	A, B, K	D	A, K	B	D	
自主性尊重	H, J	E	E, J	H		
話を聞く	C, F, I	G	F	C	G, I	
5.3.5 のラベル			5.2.1 のラベル			
			価値表現	形式知	知識体系	知識の適合
ポリシーを持つ	A, B, K	D	A	B		D, K
自主性尊重	H, J	E	E, H		J	
話を聞く	C, F, I	G	F	I	G	C
5.3.5 のラベル			5.2.5 のラベル			現場
			自組織			
			知識体系化	意識改革	プロセス化	
ポリシーを持つ	A, B, K	D	A, D	K	B	
自主性尊重	H, J	E		J	H	E
話を聞く	C, F, I	G	I	F	C	G

6.3.2 内外に説明するための工夫

5.3.4 項で、各部門長が内外に節目するために用いた図を知ることは重要である。知識リーダーシップの中でも、正当化のためには必須であり、また、6.1 項の知識経営の流れを説明する際においても重要である。

1) 知識資産図(体系的知識資産図)

3.3 節の図 3-1 で示す 2 つの知識資産図である。知識資産を MAP 的に見せることでその充実度を理解することができる。

2) 価値を表す図

知識の価値を内外に示そうとした図である。統一した名称は無い。

- ・ 知識構成型

図 3-4 が該当する。

- ・ 曼陀羅型

顧客を真ん中に据え、顧客中心に、知識が単独ではなく、サイクルで体系的に見えることで存在価値があることを示す図である。

- ・ 歯車型

知識資産をビジネスの中で活用し、結果として顧客の価値に繋げようという意図を示す図である。

- ・ パランススコアカード型

豊富な知識資産を有し、それらが有機的に繋がることでトータルな問題解決に繋がることを示した図である。

- ・ 知識サイクル型

SECI モデルと同じ構成とすることで知識が成長することを示すことで価値を見せるものである。

図 3 - 1 以外の 4 つの図を、図 6 - 9 に示す。

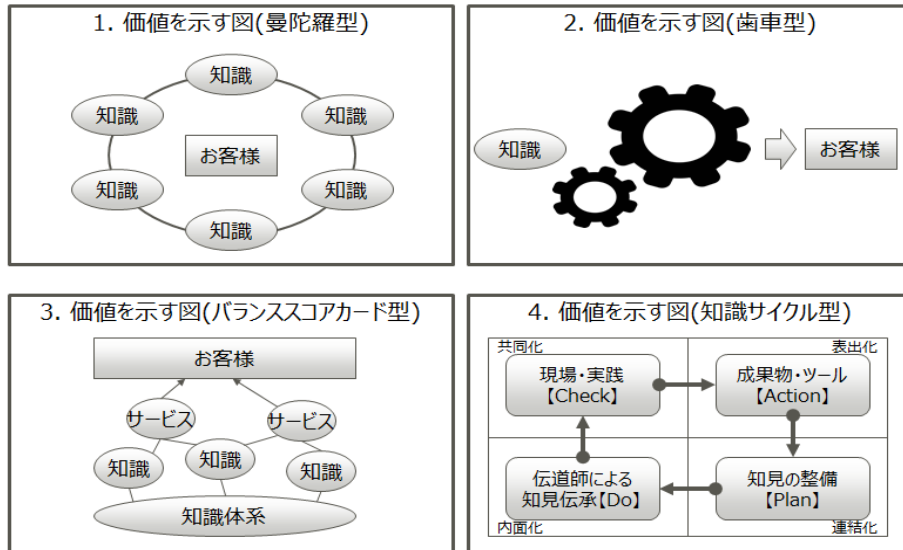


図 6-9 知識の価値を表現するその他の図

6.3.3 知識リーダーシップの傾向

「各部門長は知識創造についてどのような知識リーダーシップを発揮したのか？」について、5.3.7 項では「前任者のことは意識せずに、自身の判断で新たな取り組みを始めた」という共通事項は確認できていた。この 6.3 節での考察から、部門長の次のようなリーダーシップが確認できた。

「不足している知識の種類に合わせて役割分担の方法を選択し、最初に着手する作業の種類によって自らの関わり方を選択し、フォロワーへの動機付けの方法によって自己の振る舞いを意識して行動していた」。

これ以外のリーダーシップについては、各部門長の個々の経験と個性でリーダーシップを発揮していたものと推定される。

6.4 トップが果たすべき4つの任務

6.4.1 インタビューの設問との対応

表2-2「トップが果たすべき4つの任務と知識ビジョンの5つの機能」は、知識経営を始めようとする時の指針に成りうるものである。その指針に対して各部門長が具体的にどのような行動をとったのかを対比してみる。6つの賢慮リーダーシップも考慮し、インタビューの設問との対応、およびその理由を表6-5に示す。

表 6-5 各設問とトップが果たすべき4つの任務との対応

任務	機能	対応する設問	対応する理由	備考	
1	1-1	どの領域で	1-2	影響する領域での知識創造	
		いかなる知識(注1)を創るべきかを定める	2-1	知識のどの部分を変える必要があるか、と同義	
	1-2	創った知識(注1)のタイプと質を評価し、 正当化し、 価値体系を 提供する	1-3	知識資産が問題の種類に対して対応可能かを評価している	
			1-5 など	顧客などから測定と評価	
			2-3	問題に対して対応できる理由	
	1-3	知識創造プロセスに方向感覚を与える	2-5	どこから始めて	
			1-5	どこで獲得し	
1-4	そのプロセスに参加する人たちの 自発的コミットメントを育む	2-4	どう用いるか決めている		
		3-1	役割分担、など		
1-5	会社とその知識ベースが 長期的に(注2) どのように進化すべきか決める	3-2	どのように動機付けしたか		
2	知識ビジョンに合っているかをチェックし、 知識資産を絶えず再定義し、	2-6	長期的に進化させようとしたか		
		1-4	不足知識の特定		
3	知識資産を絶えず再定義し、	事実確認	知識資産 MAP の作成、など	別途	
3	「場」を作り、それらにエネルギーを与え、 いくつもの「場」をつなぐ	3-3	「場」作りの工夫		
4	SECI プロセスをリードし、 促進し、 [SECI プロセスを]正当化する	3-5	自己の振る舞い		
		3-4	内外へのアピール		
		3-6	前任者との相違の自己評価		
賢慮1	「善い」目的を作る能力 (社会の「共通善」を備えているか)	—	この研究では調査していない		
賢慮2	現実を直観する能力 (本質を読み取る洞察力や察知力)	—	この研究では調査していない		
賢慮3	場をタイムリーに作る能力 (上記タイミング良くできるか)		機能3と同義なので略		
賢慮4	直観の本質を物語る能力 (言語化する能力、メタファー)	3-3	「場」作り、または、内外へのア		
		3-4	ピール時に発揮されている		
賢慮5	物語を実現する能力 (人を説得したり引きつけたりすの能力)	3-2	フォロワーへの動機付けや、「場」		
		3-5	作りの工夫時に発揮されている		
賢慮6	実践知を組織する能力 (メンバーに伝えて組織的に継承する能力)	全体			

注1：この研究では、事業環境変化に対応するために必要となる「変えるべき知識」とする。

注2：この研究では、部門長としてその組織で活躍する期間を想定するので数年程度の中期とする。

6.4.2 具体例

例として、部門長 A の場合についてインタビューで確認できたことを表 6-6 に示す。ただし、インタビューでは全てを確認しきれている訳ではないので、○印が付けられなかったとしても、やらなかった、という事は意味しない。

下表のとおり、ほぼ全ての項目において確認できた。

表 6-6 トップが果たすべき 4 つの任務に対する部門長 A の実績

任務	機能	対応する設問	部門長 A
1	1-1	どの領域で	1-2 ○ 新市場
		いかなる知識(注 1)を創るべきかを定める	2-1 ○ 価値認識(顧客視点)という知識
	1-2	創った知識(注 1)のタイプと質を評価し	1-3 ○ 既存市場の知識を応用
		正当化し、	1-5 など ○ 現場で顧客視点の評価
		価値体系を【問題解決する理由】	2-3 ○ 体系的【顧客中心の価値図】
		提供する	2-4 ○ 人に与える
	1-3	知識創造プロセスに方向感覚を与える	2-5 ○ 自組織でベテランが
			1-5 ○ 現場へ出向いて顧客と
			2-4 ○ 人が経験を積むことも重要
	1-4	そのプロセスに参加する人たちの	3-1 ○ 専任チーム化
自発的コミットメントを育む		3-2 ○ トップダウン	
1-5	会社とその知識ベースが長期的に(注 2)どのように進化すべきか決める	2-6 ○ 人の継続的な育成 技術移転がノウハウとして廻る 仕組み	
2	知識ビジョンに合っているかをチェックし、 知識資産を絶えず再定義	1-4 ○ 顧客視点/全体視点の不足	
		資産 MAP ○ 体系的【顧客中心の価値図】	
3	「場」を作り、それらにエネルギーを与え、 いくつもの「場」をつなぐ	3-3 ○ 横断する WG 複数個	
4	SECI プロセスをリードし、	3-5 ○ トップダウン	
	促進し、	3-4 ○ 整理する軸の提示	
	[SECI プロセスを]正当化する	3-6 ○ 新ビジネス展開を可能とした	
賢慮 4	直観の本質を物語る能力 (言語化する能力、メタファー)	3-3 ○ どのような会話をしたか確認できず	
		3-4 ○	
賢慮 5	物語を実現する能力 (人を説得したり引きつけたりする能力)	3-2 ○ トップダウンであってもフォロワーが付いてくる	
		3-5 ○	
賢慮 6	実践知を組織する能力 (メンバーに伝えて組織的に継承する能力)	全体 ○ 組織統率力やプロセス化など	

注 1: この研究では、事業環境変化に対応するために必要となる「変えるべき知識」とする。

注 2: この研究では、部門長としてその組織で活躍する期間を想定するので数年程度の中期とする。

6.4.3 トップが果たすべき 4 つの任務のまとめ

前項の部門長 A 以外の部門長については、いずれの部門長も方法は異なるがいずれの設問対しても的確な知識創造活動をしていたことがインタビューから確認できたので、前項の表に対してはほとんどの項目で満たしていることがわかる。これらのことから、「**トップが果たすべき 4 つの任務と知識ビジョンの 5 つの機能**」は SE 部門における知識経営においては「必要条件」であると考えられる。

第7章 結論と含意

7.1 結論

SRQ1： 各部門長はビジネス環境の変化に対して知識創造がどの様に貢献すると考えていたのか？

「知識を事業環境の変化に対応させればビジネス問題解決やチャンスに対して対応できると考えていた。どこを変えれば良いかは分かっているが、そのための知識創造の方法は多様であった。各部門長は、知識経営の価値を意識したビジョンを持ちながら、知識創造プロセスを独自に考案し、それを実践していた。」

SRQ2： 各部門長は変化に対応した新たな組織知を創造するために何を優先したのか？

「変える知識は現場から獲得するものであっても、まず自組織の知識資産や人の意識を見直すことから始めていた。その後の知識獲得や活用方法において、順序は人によって異なっているが、最終的には知識創造サイクルを廻していた。」

SRQ3： 各部門長は知識創造についてどの様な知識リーダーシップを発揮したのか？

「前任者のことは意識せずに、自身の判断で新たな取り組みを始めた。不足している知識の種類に合わせて役割分担の方法を選択し、最初に着手する作業の種類によって自らの関わり方を選択し、フォロワーへの動機付けの方法によって自己の振る舞いを意識して行動していた」。

MRQ： 各部門長が発揮する知識リーダーシップが組織知の創造と継承にどの様な影響を与えたのか？

「知識創造に対して事業環境の変化に対処できる価値認識を与え、新たに創造された知識を加えて組織知を継承した。その過程で、知識創造する人(フォロワー)に対して変化への対応という気付きを与えていた。」

7.2 理論的含意

この研究を通して、確認できたことは2点と考える。

1つめは、知識創造がビジネス課題の解決に繋がる価値を有しており、その価値を内外に広めようと多様な方法で取り組んでいたことを明らかにしたことである。

2つめは、「知識ビジョンの4つの任務と知識ビジョンの5つの機能」が企業活動に適していたことが確認できた。

いずれも、先行研究で言及されていたことではあるが、事実と実績という形で、KM活動をしていた企業において確認できたことは価値有ることと考える。

7.3 実務的含意

この研究において、企業におけるKM活動に対して、いくつかの有益なサジェスションが得られたと考える。

1) KMは多様

各々の部門長が自己の経験に基づき、独自に考案し、それぞれ対策を講じていた。この研究ではまだ明らかにしきれない多様なKMの取り組みが有り、それは幅が広いことが間接的に明らかとなった。そのため、新たな方法での知識経営の取り組みが今後も続くものと考えられる。逆の見方をすると、知識創造プロセスや知識リーダーシップは、その状況に応じて対応が必要である、ということと考える。

2) 経営者による知識経営の参考情報

特に、第6章で考察した3点、およびそこで示した各々のモデルが参考になりうる。

—知識経営がビジネス課題に繋がるものであることを内外に説明できる。

流れの図を用いて課題と知識経営と対策の関係が理解しやすくなる。

—どういう知識課題の時に先人たちはどこからどう取り組んだかケース毎にわかる。

着手ポイントがわかり、知識創造とそれを実現する人との関係が理解できる。

—フォロワーに対しての接し方についての選択肢がわかる。

また、先人たちが工夫した価値を内外に説明するための図は参考となる。

3) 「トップが発揮すべき4つの任務と知識ビジョンの5つの機能」の活用

実務での必要条件として扱えるのでチェックリストとして役立つものとする。

7.4 今後の課題と考察

この研究においては明らかにはできなかったことがあり、今後の研究課題と考える。

1) 役割分担

A社においては知識経営に取り組んできた経緯から、部門長を補佐する立場の知識プロデューサーも部門長との差はインタビュー結果からは明確には出なかった。6.1節に関してもう少し踏み込んでインタビューして分析すれば、部門長はビジネス課題への解決に用いる価値を、知識プロデューサーはそれを実現するための知識資産の充実を目標としていることが確認できるかもしれない。部門長は知識プロデューサーとの役割分担が可能となると考えられる。

2) ゆらぎ

第1章で述べたとおり、部門長の発揮する知識リーダーシップは「ゆらぎ」を発生させる。そのゆらぎは良い点もあれば留意すべき点もあり、バランスが難しい、とされている。この研究でその一端を明らかとすることを目指したが、残念ながらできていない。それは、この研究ではフォロワー側のインタビューが不足していたからである。

今回のインタビューの中で、知識プロデューサー1名の発言が示唆的である。

「新しいナレッジはその時代に合わせて取り入れ、古いものは維持・メンテナンスすることである。アプリケーション寄りになったり、インフラ寄りになったりするのでそのバランスが重要である。その活動の推進が廻るようにするには組織のプロセス(ルール)に合わせたい。部門長は外向けには雰囲気を変えたいという立場でもあり、画期的なドラスティックなことをしたいという思いを持っている。ナレッジはそれを創出する仕組みを作って、トップが替わっても変わらない、変えないものであるが、活用は変えてゆく必要がある。新分野だけで良い訳ではなく既存分野へも対応する必要があるのである程度やる人を分けておくと良い。」

3) PM との関係

部門長は皆PM経験者であり、6.2節でもPDCA的な行動が確認された。部門長は知識経営でも集中型リーダーシップを用いるとされているのでPMとの関連性が深い。PM経験をどう知識経営に活かしたらよいのか、という観点での研究も可能と考える。

4) 「トップが発揮すべき4つの任務と知識ビジョンの5つの機能」の必要十分条件

前項のとおり、必要条件として有益と述べたが、どの程度が適切か、までは明らかとはなっていない。本格的なサーベイ調査が必要と考える。

第8章 謝辞

本研究を進めるにあたり、北陸先端科学技術大学院大学知識科学研究科 教授 内平直志先生、神田陽治先生、遠山亮子先生には、常に暖かく丁寧なご指導をいただきました。心より深く感謝申し上げます。また、毎月の個別ゼミにて多くの助言をくださいました多くの先生方、特にインタビュー方式をご指導いただいた伊藤泰信先生、またこの研究テーマを了承くださいました梅本勝博先生にお礼申し上げます。

また、インタビューに快く応じてくださいました諸先輩の皆様に感謝いたします。SolutionNET と称する KM を始めて今年で 20 年となります。その成果は今でも利用されており、その 20 年を振り返って形式知として残せるものを仕上げられたことがなによりの幸せと存じます。またこの研究のきっかけとなった梅本先生の論文を手渡してくださった黒瀬様に感謝いたします。

参考文献

- Benedittis.J.D(2015), "Key Success and Critical Risk Factors Influencing the Transition Process In-Between Inter-organizational R&D Projects", University of Grenoble Conference Paper · July 2015
- Crawford.C(2005) "Effects of Transformational Leadership and Organizational Position on Knowledge Management" Journal of Knowledge Management 9(6):6-16 · December 2005
- Davenport. T. H. and Prusak, L(1998) "Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know", Harvard Business School Press (1998), (梅本勝博訳, ワーキング・ナレッジ—「知」を活かす経営, 生産性出版, 2000)
- Dixon. N. M.: Common Knowledge(2000) "How Companies Thrive by Sharing What They Know," Harvard Business School Press (2000), (梅本勝博ほか訳, ナレッジ・マネジメント 5 つの方法—課題解決のための「知」の共有, 生産性出版, 2003)
- Gourlay.S(2004), "The SECI model of knowledge creation: some empirical shortcomings", Kingston Business School
- Jensen.R(2006), "Presumptive Adaptation and the Effectiveness of Knowledge Transfer", Strategic management Journal, 27(1): 937-957
- Kroh, Nonaka, Rechsteiner(2011), "Leadership in Organization Knowledge Creation ; A Review and Framework", Journal of Management Studies 49;1
- L Martin, D Root(2009), "Knowledge creation in construction: The SECI model" - digitalknowledge.cput.ac.za
- Ing. Lukáš Richter.(2012), "A critique of Nonaka's SECI model", University of Žilina, Faculty of Management Science and Informatics,
- Polanyi, M.(1967) "The Tacit Dimension" Doubleday & Company , (高橋勇夫訳, 暗黙知の次元, 筑摩書房, 2003)
- Sanjay Singh(2008) "Role of leadership in knowledge management" ARTICLE in JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT · JULY 2008
- Stephen Gourlay(2003), "The SECI model of Knowledge creation: some empirical shortcomings", Kingston Business School"
- W Yao, J Chen, J Hu, Y Wu (2012), "Diagnosis for Nonaka: The critique of SECI Theory", Management of Technology
- Zander.U,Kogut.B(1995), "Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test", Organization Science / Vol No.1 January-February 1995
- Zhao.J.Z,Anand.J(2013), "Beyond Boundary Spanners: The 'Collective bridge' as an Efficient interunit structure for transferring collective knowledge" Strategic management Journal, 34: 1513-1530(2013)
- Zhao Dali,Zuo Meiyunc,Deng Xuefeid(2013) "Examining the factors influencing cross-project knowledge transfer:

An empirical study of IT services firms in China"

- 東俊之(2005) 「変革型リーダーシップ論の問題点—新たな組織変革行動論へ向けて—」
京都マネジメント・レビュー
- 東俊之(2006) 「組織認識論における変革概念: 組織変革論の新たな視点構築に向けて」
京都マネジメント・レビュー
- 伊佐田文彦・栗本博行(2004) 「プラットフォーム・リーダーシップ・モデルの研究
: ICT 時代のテクノロジー・マネジメントについての一考察」
NUCB journal of economics and information
- 石川淳(2006) 「フォロワーの創造性を促進するリーダーシップ」,
The journal of applied sociology,48 巻,75-89
- 石塚浩(2005) 「知識移転を妨げる要因への対応」情報研究(2005.7),p.23-34
- 井田淳・梅本勝博(2003) 「NPO のナレッジ・マネジメント」
ノンプロフィット・レビュー 3(1), 37-45, 2003
- 一條和生(1998) 『バリュー経営: 知のマネジメント』東洋経済新聞社
- 一條和生(2002) 「事業構想力を強化し、未来を創る」IT フロンティア 2002 年 10 月
- 一條和生・徳岡晃一郎(2007) 『シャドーワーク: 知識創造を促す組織戦略』
東洋経済新報社
- 今田高俊(1994) 「自己組織性論の射程」,組織科学 Vol.28 No.2 P24-36
- 入山章栄(2016) 「世界標準の経営理論(第 17 回)SECI 理論とナレッジ・ベースト・ビュー
世界の経営学に「野中理論」がもたらしたもの」
Harvard business review 41(2), 128-137, 2016-02
- 植木英雄(2013) 『経営を革新するナレッジマネジメント』中央経済社
- 内平直志(2010) 「研究開発プロジェクトマネジメントの知識継承」
北陸先端科学技術大学院大学
- 内平直志(2015) 「解説: プロジェクトマネジメントにおける知識継承」
- 梅本勝博・遠藤温(2002) 「知的機動力のためのナレッジ・マネジメント」
日本醸造協会誌 Vol. 97 (2002) No. 10 P 707-710
- 梅本勝博(2003) 「ナレッジ・マネジメントのハイブリッド戦略—二項対立を超えて—」
日本ナレッジ・マネジメント学会(編) 『「型」と「場」のマネジメント』
かんき出版 pp.83-102
- 梅本勝博(2006) 「学者が斬るナレッジ・マネジメントの起源と本質」
『エコノミスト』, pp.50-53
- 梅本勝博・妹尾大(1996) 「情報処理から知識創造へ: 情報技術と企業経営の新しい
パラダイム (< 特集> 組織の研究)」オフィス・オートメーション 1996 Vol.16, No.5
- 浦野恭平(2010) 「中小企業と「個」を活かす経営-知識経営の実践に向けて—」
北九州市立大学商経論集
- 遠藤健哉(1993) 「組織変革における「環境創造」とリーダーシップ」三田商学研究
- 遠藤宏(2000) 「経営戦略とナレッジマネジメント」
情報管理 Vol.43(2000) No.9 P801-808
- 大崎正瑠(2009) 「暗黙知を理解する」

- 東京経済大学 人文自然科学論集 第127号
大迫正弘(2014)「プロジェクト・ナレッジマネジメントの体系
PM学会2014年度春季研究発表予稿集
大嶋淳俊(2012)「リーダーシップ継承に関する研究」
経営情報学会 全国研究発表大会要旨集 2012年秋季
小野善生(2004)「リーダーシップの役割分担とチーム活動活性化の関係についての考察」
経営行動科学 Vol. 17 (2003-2004) No. 3 P 185-196
梶脇(2012) 「組織における知識の生成と相互作用に関する一考察」
龍谷大学経営学論集 52(1), 13-30, 2012-06-29
金井壽宏(1989)「変革型リーダーシップ論の展望」神戸大学経営学部研究年報(1989)
北原貞輔(1990)「経営進化論」有斐閣
金宇烈(2007) 「中小企業における知識ベース経営の実践」
国際経営フォーラム 18, 27-48, 2007
國藤進ほか(2001)「ナレッジマネジメントとIT」
人工知能学会誌 <特集>「ナレッジマネジメントとその支援技術」
黒瀬邦夫・野中郁次郎監修(1998)『富士通のナレッジマネジメント』ダイヤモンド社
黒瀬邦夫・野中郁次郎監修(2005)『富士通の知的現場改革—事例にみるワークスタイル
変革の実践—』ダイヤモンド社
黒瀬邦夫(2006)「ナレッジマネジメント：3. ナレッジマネジメントのSE業務への適用」
情報処理 47(6)
小笹芳央(2006)『モチベーション・リーダーシップ：組織を率いるための30の原則』
PHPビジネス新書
児玉充(2012)『知識創造のリーダーシップ』中央経済社
児玉充(2006) 「知識とイノベーション バウンダリーのマネジメント」
生産管理 Vol.12(2005-2006) No. 2 P 117-126
小西竜太(2014)「組織内リーダーシップと省察的实践」日本プライマリ・ケア連合学会誌
紺野登(2006) 「ナレッジマネジメント：知識資産の経営」情報処理, 2006
佐藤直紀・清家彰敏(1999) 「戦略的ゆらぎプロセスによる企業進化と価値創造」
富山大学紀要. 富大経済論集
三本松進(2005)「イノベーションと組織・経営改革」
柴田・遠山仁美(2004)「「暗黙知」の体得と「階層構造」の意義 - 「創発」の機制と熟達の
諸条件をめぐって -」言語文化論集. v.26, n.1, 2004, p.19-38
柴田友厚(2015)『イノベーションの法則性 成功体験の過剰適応を越えて』中央経済社
清水悟ほか(2011)「知識創造のためのプロジェクトチームのための組織設計手法の提案」
マルチメディア、分散、協調とモバイル(DECOMO2011)
徐方啓(2012) 「野中郁次郎の知識創造理論の形成と発展 (林良治先生退任記念号)」
商経学叢 59(1) 209-222
小豆川裕子ほか(2013) 「技術者組織における組織的知識創造の影響要因に関する研究」
経営情報学会 全国研究発表大会要旨集 2013f(0), 73-76, 2013
杉山公造(2000)「知識科学と知識創造ビルディングス」

- 人工知能学会研究会資料, SIG-J-A003-3
- 瀬川良久・井川康夫(2014)「思考スキルの組織間移転を通じた暗黙知創造のモデル：電子機器受託生産企業の事例研究」日本 MOT 学会 (2014-2)
- 石林(2006)「企業のナレッジマネジメントのフレームワークに関する理論考察」中京経営紀要, 2006
- 十川廣國(2009)「組織変革の意義とそのプロセス」三田商学研究, 2009
- 高垣行男(2014)「企業の境界における組織的な知識創造(上)」駿河台経済論集
- 田中庸平ほか(2004)「知の創造・継承活動モデルに基づく組織知の発信支援機能の設計」人工知能学会全国大会(第18回)
- 樽本徹也(2014)「ユーザビリティエンジニアリング(第2版)—ユーザエクスペリエンスのための調査、設計、評価手法—」オーム社
- 塚原紘大・野中誠(2010)「知識の表出化・連結化プロセスと知識活用の関係について：—ソフトウェア品質マネジメントを題材に—」経営情報学会 全国研究発表大会要旨集 2010f(0)
- 徳岡晃一郎(2002)「チェンジリーダー育成術(3)「知」から価値を生み出す」日経情報ストラテジー
- 富田健司(2015)『知識マーケティング』中央経済社
- 當間政義・岡本眞一(2006)「組織の活性化におけるマネジャーのリーダーシップ行動と組織メンバーのエンパワーメント」東京情報大学研究論集 9(2), 71-82
- 丹羽武志(2005)「組織課題の効果的な抽出方法に関する考察：SECIアプローチを踏まえた解決策の提案(我が社のPM事例)」プロジェクトマネジメント学会誌 7(6)
- 庭本佳和(2008)「知識ベース戦略論と組織能力：組織的知識研究の軌跡」甲南会計研究, 2008
- 野中郁次郎(1990)『知識創造の経営』日本経済新聞社
- Nonaka, I. and N. Konno(1998) "The Concept of 'ba': Building a Foundation for Knowledge Creation" California Management Review
- 野中郁次郎・紺野登(1999)『知識経営のすすめ』ちくま新書
- 野中郁次郎・竹内弘高(1996)『知識創造企業』東洋経済新報社
- Nonaka, I. and H. Takeuchi(1995)「The Knowledge-Creating Company」New York: Oxford University Press
- 野中郁次郎・梅本勝博(2001)「知識管理から知識経営へ—ナレッジマネジメントの最新動向—」人工知能学会誌, 16(1), pp.4-14
- 野中郁次郎・紺野登(2003)『知識創造の方法論』東洋経済新報社
- 野中郁次郎(2006)「ナレッジマネジメント：2. 知識経営の戦略」情報処理 47 巻 5 号 547 - 552 ページ
- 野中郁次郎・遠山亮子・平田透(2010)『流れを経営する 持続的イノベーション企業の動態理論』東洋経済新報社
- 野中郁次郎・紺野登(2003)『知識創造の方法論：ナレッジワーカーの作法』東洋経済新聞社
- 野中郁次郎・紺野登(2012)『知識創造経営のプリンシプル』東洋経済新報社
- 野中郁次郎・紺野登・廣瀬文乃(2014)「エビデンスベースの知識創造理論モデルの展開に

ついて」一橋ビジネスレビュー2014 SUMMER

- 野村恭彦(2004)「ナレッジ・イノベーション - 持続的な知識創造を支える組織と情報 -」
情報の科学と技術 第54巻10号(2004)
- 野村恭彦・片山貴嗣・斉藤研一郎(2005)「知識の相互提供を促進する潜在ソーシャルネット
ワーク探索手法」情報処理学会論文誌
- 濱岡豊(2014) 「研究開発に関する調査 2013: 7年間の変化傾向と単純集計の結果」
三田商学研究 (Mita business review). Vol.57, No.1 (2014. 4) ,p.43- 70
- 濱川泰博(2004)「中小企業の継続的改善と経営革新」
日本経営診断学会論集, 2004
- 林徹(2013) 「能力と企業組織」経営と経済, 93(1-2), pp.49-67
- 林雄介ほか(2002)「知の創造・継承支援環境 Kfarm における組織知モデルの構成」
知能学会全国大会論文集, 2002
- 武悦・妹尾大(2010) 「知識創造経営を支援する活動モニタリングシステムの構想」
経営情報学会 全国研究発表大会要旨集 2010f(0)
- 深津俊介(2011)「プロフェッショナル組織における有効な知識創造プロセスに関する考察:
銀行の法人取引業務におけるナレッジ・マネジメント導入に関する考察」
慶應義塾大学大学院経営管理研究科
- 福田毅哉・梅本勝博(2009) 「世代間共同研究による知識移転のモデル化」
情報知識学会誌 Vol. 19 (2009) No. 2 P 191-194
- 藤井耐 (2003) 「組織的知識創造とトップ・ミドルリーダーシップ」
高千穂論叢 37(3・4), 3-21, 2003-03
- 藤田東久夫(2005) 「トップ駆動型のナレッジ・マネジメント - ミクロプロセスと
マクロプロセスの統合 -」早稲田大学大学院アジア太平洋研究科
- 藤田東久夫(2005)「経営者の意思決定とナレッジ・マネジメント--トップ駆動型の
ナレッジ・マネジメントの提唱」『ナレッジ・マネジメント研究年報』(6), 73-90, 2005
- 洞口治夫(2009)『集合知の経営 日本企業の知識管理戦略』 文眞堂
- 堀圭介(2005)「企業組織における 「知識」 に関する一考察: ハイエクの知識論の研究」
一橋論叢, 133(5): 547-566
- 槇谷正人(2013)「組織変革期における経営理念の機能」
経営情報研究 摂南大学経営情報学部論集 20(2) 1-20
- 槇谷正人(2013)「戦略的組織ルーティンの破壊と創造」
経営情報研究: 摂南大学経営情報学部論集
- 槇谷正人(2016)「組織変革メカニズムの解明に向けた分析フレームワーク」
経営情報研究: 摂南大学経営情報学部論集 23巻1、2号1-16 ページ
- 松平好人(2013)「生産現場で知識創造を促進するリーダーシップ」
経営情報学会 全国研究発表大会要旨集 2013s(0), 73-76, 2013
- 松原敏浩(2007)「トップマネジメントのリーダーシップ研究 (2):
経営者リーダーシップ研究の理論的枠組みの提案」経営管理研究所紀要
- 松行康夫・松行彬子(2002)『組織間学習論 知識創発のマネジメント』 白桃書房
- 松行彬子(2002)「グループ経営における組織学習と組織間学習」

嘉悦大学研究論集, 2002

三木佳光(2007)「リーダーシップ能力育成の新たな視点軸—リーダーシップ学習モデル：学習プロセスループ—」文教大学国際学部紀要

村上勝則ほか(2007) 「SECI モデルに基づくベストプラクティスの抽出・展開活動」プロジェクトマネジメント学会研究発表大会予稿集 2007(春季)

森和夫(2013) 「暗黙知の継承をどう進めるか」 tokugikon No.26 2013.1.28

山本秀男(2012)「多重請負型 SI 企業におけるリーダーシップに関する考察」一般社団法人国際 P2M 学会誌

吉田武稔(2007)「組織的知識創造プロセスに関する考察」経営情報学会 全国研究発表大会要旨集 2007f(0)

吉田武稔(2012) 「組織的知識創造モデルの理論的側面とシステム方法論」JAIST

吉田武稔(2013)「ナレッジマネジメントのための参照モデル構築に向けて」経営情報学会 全国研究発表大会要旨集 2013s(0) 65-68

渡邊真太郎(2006) 「組織における理念と浸透施策の関係」

渡部直樹(2014)『企業の知識理論 組織・戦略の研究』中央経済社

和田剛明(2013)「ダイナミック・ケイパビリティの構築・発揮プロセス」赤門マネジメント・レビュー

付録1 インタビュー結果

質問 1 各部門長はビジネス環境の変化に対して知識がどの様に貢献すると考えていたのか？

設問 1-1 部門長に就任した時点においてどのような事業環境の変化が起こっていたのか？

(A社 秘密情報のため非公開)

設問 1-2 その変化は自社(または自組織)にとってどの様なインパクトがあったのか？

(A社 秘密情報のため非公開)

設問 1-3 その変化に対して自組織が持つ知識(蓄積や活用)はどのような貢献ができると考えましたか？

(A社 秘密情報のため非公開)

設問 1-4 自組織が持つ知識がその時点で不十分だった場合、何がどう不十分になっていましたか？

(A 社 秘密情報のため非公開)

設問 1-5 その変化に対応するため新たな知識をどこから獲得しようとしたか？

(A 社 秘密情報のため非公開)

設問 1-6 そのときに KM や SECI モデルの考え方がどの様に役立つと思われましたか？

(A 社 秘密情報のため非公開)

質問 2 各事業部門長は事業環境の変化に対して組織知をどの様に改善しようとしていたのか？

設問 2-1 自組織が持つ知識のどの部分をどの様に変える必要が有ると思ったか？

(A 社 秘密情報のため非公開)

設問 2-2 その様なアイデアをどこから得たのか？どのようなコンセプトを考えたか？

(A 社 秘密情報のため非公開)

設問 2-3 知識の改善によってその事業環境の変化に対してどういう理由で対応できると考えたか？

(A 社 秘密情報のため非公開)

設問 2-4 改善された知識をどう用いると効果が発揮できると考えたか？

(A 社 秘密情報のため非公開)

設問 2-5 知識を改善しようとした時に何から取り組んだか(何を優先したか)？

(A 社 秘密情報のため非公開)

設問 2-6 知識を継続的にどの様に成長(進化)させようと思ったか？

(A 社 秘密情報のため非公開)

質問 3 事業部門長として知識創造についてどの様なリーダーシップを発揮されたか？

設問 3-1 新たな知識を獲得するため組織内でどの様な役割分担を設けましたか？

(A 社 秘密情報のため非公開)

設問 3-2 その活動を組織全体に普及させるために、誰にどのような動機付けを行ったか？

(A 社 秘密情報のため非公開)

設問 3-3 そのためにどのような「場」作りの工夫をしたか？

(A 社 秘密情報のため非公開)

設問 3-4 自組織の内外に示すために誰に対してどの様な工夫をして方向を示したか？

(A 社 秘密情報のため非公開)

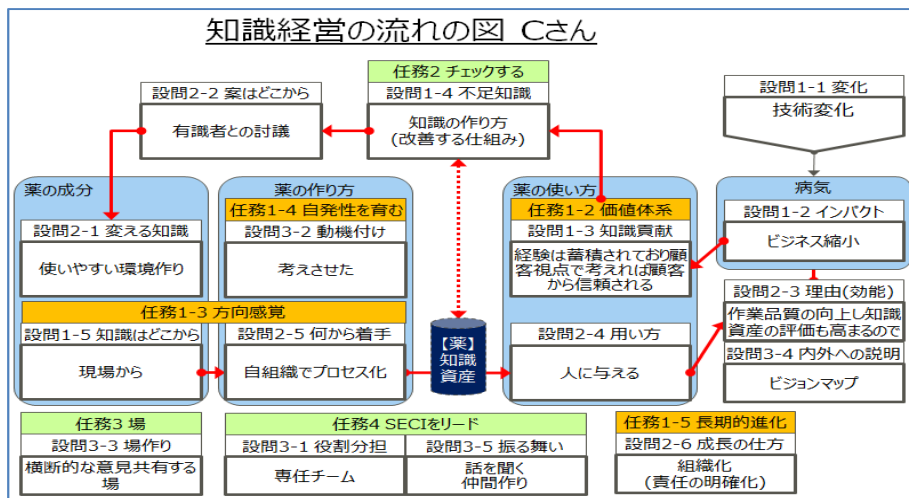
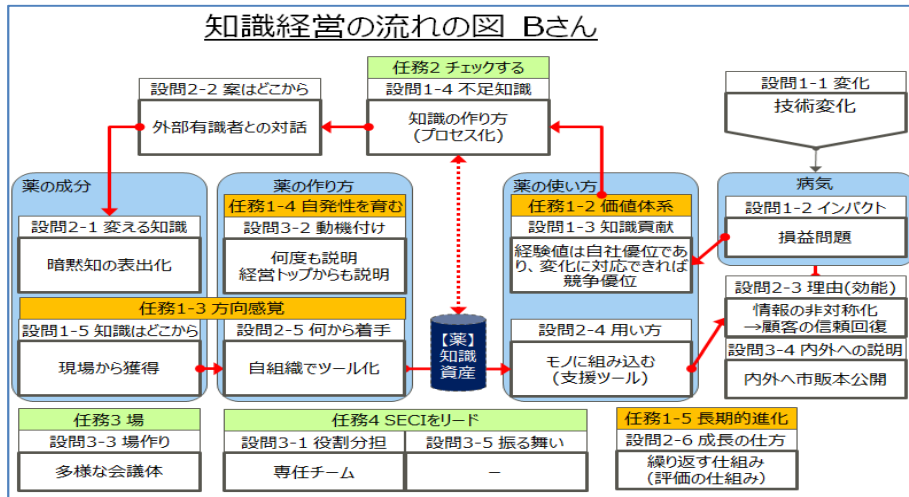
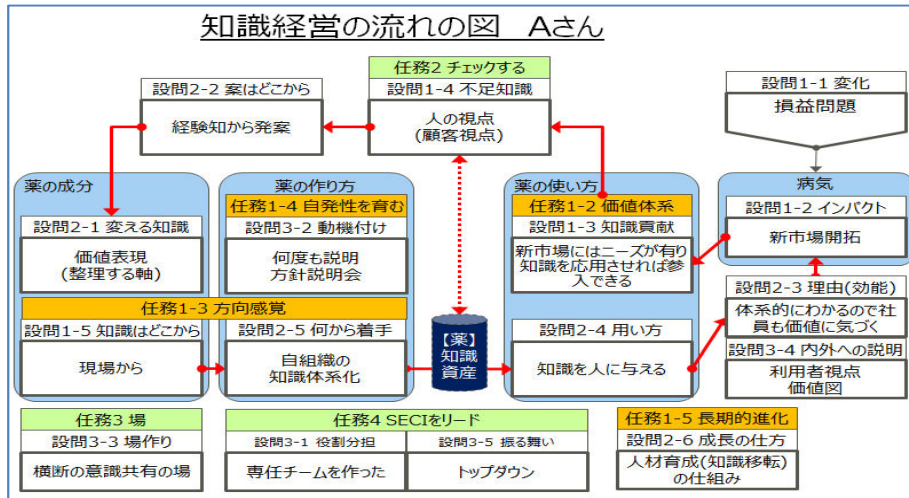
設問 3-5 自己の振る舞いについて意識して行動していたことはあるか？

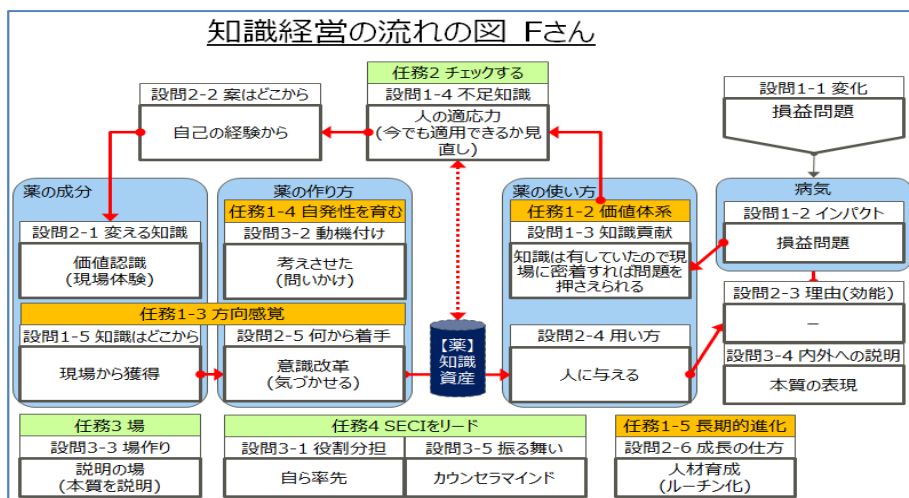
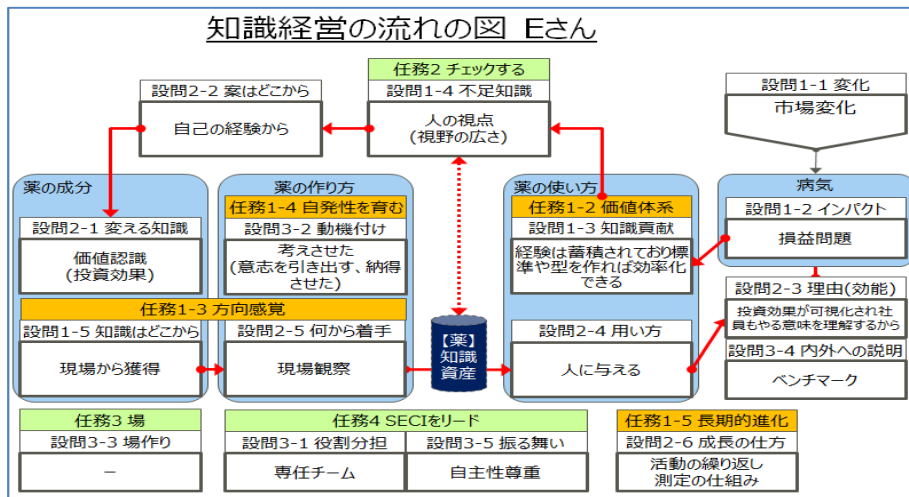
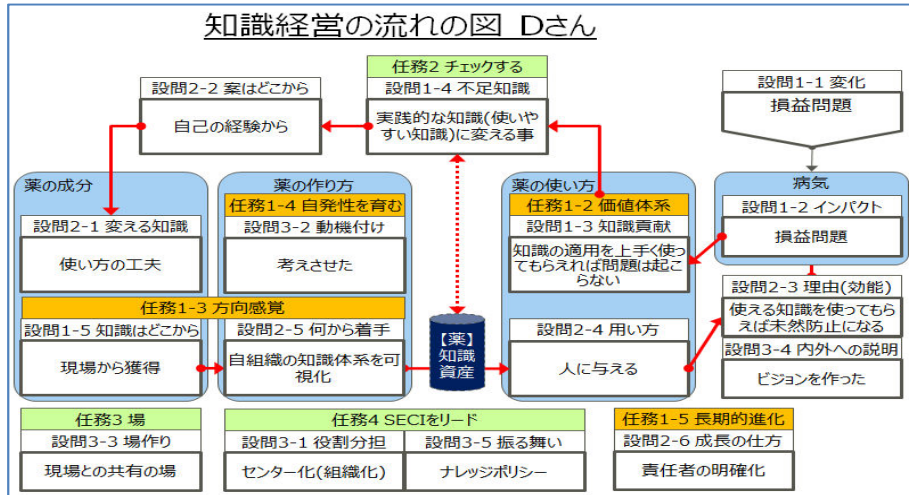
(A 社 秘密情報のため非公開)

設問 3-6 前任者の頃に比べて、組織に対してどのような影響を与えられた(良い点も悪い点も)と思うか？

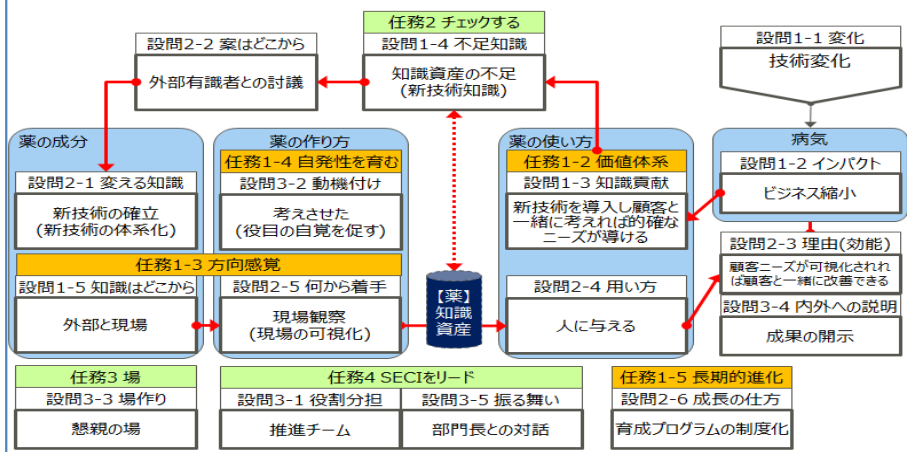
(A社 秘密情報のため非公開)

付録2 知識創造が事業環境の変化に対応する仕組み

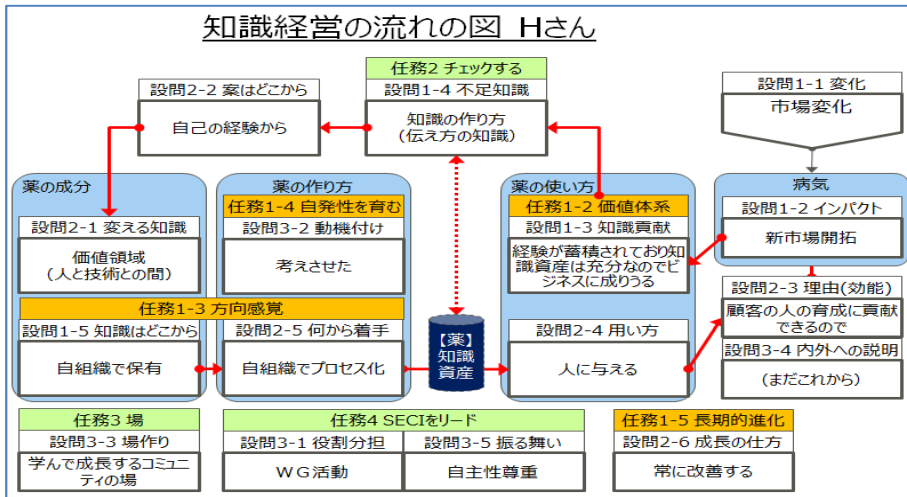




知識経営の流れの図 Gさん



知識経営の流れの図 Hさん



知識経営の流れの図 Iさん

