

事業部門長による組織知創造と 知識リーダーシップの関係性の探索

— IT企業の事業部門ナレッジマネジメントの事例研究—

細野 一雄*
内平 直志*

This research clarifies how the head executive managers of the business unit of Systems Engineering (SE) section demonstrate knowledge leadership in an IT company which provides IT solution delivery services. IT solution delivery services implement systems customized for each customer as “a project”. Since projects have characteristic of “one and only”, it is essential to divert the products of similar projects and participate experienced people in the project.

In this regard, the practice of knowledge management (KM) is essential for business success of IT companies. In order to respond to changing business environment, the head of business unit is required to be managers who practice knowledge creation. It is also important for them to review the ways of knowledge created in his/her organization by exercising knowledge leadership constantly. Meanwhile, in Japanese companies, the head of business unit often changes every few years. For executive managers who have to achieve success in a short term, past KM cases that succeeded over long period of time will not be helpful. Therefore, for newly assigned managers, reference examples of knowledge leadership that is applicable to his/her unit immediately are required.

This paper investigates about 10 executive managers of IT company-A which have been engaged in KM activities for many years. As a result of analysis, this paper provides practical KM references for newly appointed managers. As a method of research of an interview framework, I used “4 missions that executive manager should fulfill and 5 functions based on knowledge vision” (Nonaka, et al, 2001).

The research questions are the following 3 points ;

- 1) How did the head of business unit think that knowledge could contribute to the business success?
- 2) How did the head of business unit think about the priority of activities when starting organizational knowledge review and creation?
- 3) What relationship is there between the knowledge leadership demonstrated by the head of business unit and the knowledge creation activities?

The following points were clarified :

* 北陸先端科学技術大学院大学 知識科学系 School of Knowledge Science, Japan Advanced Institute of Science and Technology

- ・ The executive managers clearly recognize that KM contribute to improve their business.
- ・ Some trends are founded that the executive managers change the priority of the action they take according to the business environment.
- ・ The executive managers are demonstrating knowledge leadership based on their own experiences.

キーワード：ナレッジマネジメント，知識リーダーシップ，SECIモデル，場

1. はじめに

ITソリューションサービスを提供するIT企業のSE部門においては顧客ごとにカスタマイズされたシステムの企画・開発（設計・製造・テスト）・運用に関するソリューションサービスをプロジェクトとして実施している。プロジェクトは唯一無二という特性から、品質と生産性の観点で過去の類似プロジェクトの成果物の流用、不確実性などへのリスク対応の観点で類似プロジェクト経験者の参加、が肝要である。プロジェクト制の組織においては形式知と暗黙知から成る経験知を組織知として整備し、これを活用するナレッジマネジメント（KM）はビジネスの成功に欠かせない。

SEビジネスは事業部門単位で経営されており、その部門が関わる技術分野の経験を有する執行役相当の技術者が部門長に就任することが多い。就任した部門長は既存の組織知を見直し、事業環境に対応した新たな知識を蓄積すべく知識リーダーシップを発揮して事業経営を実践することが求められる。

部門長に就任する経営者にとっては植木英雄ほか（2013）によるケースに学ぶKMの実践知は参考になりうる。ところが日本の企業では部門長の交替がよくあり、短期で成果を上げるために、どの様な観点で何から着手しどの様に組織知を見直すべきか、組織内に発生するゆらぎに対してバランスの取れたリーダーシップをどの様に発揮したら良いか、について参考となる実践的な事例は多くないのが実情である。

本稿は長年KMを実践してきたIT企業A社のSE部門における複数の部門長をインタビューすることによって、事業環境の変化に対しての知識創造、取り組みの優先順位、およびリーダーシップの関係を明らかにするものである。

2. 知識リーダーシップに関する先行研究

紺野登（2006）は知識資産マトリクスを示して知識創造と知識資産によって企業価値

に貢献すると述べ、石林（2006）は付加価値を生む統合的フレームワークを示して知識創造に対する投資の必要性を述べている。Davenport・Prusak（2000）は「不確実性に対処するために一番求められるのが知識である」とし、品質、創造性、効率性の面で新たなレベルに先に到達できることから「知識は持続的な優位をもたらすことができる」として、知識は企業における実用的な経営資産であると述べている。これらのことから部門長は知識創造と経営成果との関係を意識しておく必要がある。

知識経営を行うナレッジリーダーの任務として野中郁次郎・梅本勝博（2001）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」（以下、「4つの任務と5つの機能」と略す、表1参照）を提示している。Krogh, Nonaka, Rechsteiner（2012）はコア層、条件層、構造層という同心円の場の中での複数のリーダーシップ型を示した上で、トップが果たすべきリーダーシップは組織層であり「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。同様に児玉充（2012）はトップが果たす役割は構造層の集中型であるとし、良い方向に導くリーダーシップおよび集中型でビジョンを内外に示すことの重要性を示している。

渡部直樹（2014）は組織論の観点で企業家の役割として「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、そして自身のその枠組みを絶えず豊かにして」と述べており、問題の発見、組織内での共有、フォロワーへの動機付け、継続性が必要としている。リーダーシップ論からは東俊之（2005）が「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」、および石川淳（2006）が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）を示し、リーダーがフォロワーと良好な関係を築くことで有効に発揮される、としてフォロワーとの関係作りの重要性を指摘している。また、野中郁次郎・紺野登・廣瀬文乃（2014）は実践知のリーダーシップの6能力の1つとして他人にも分かるように言語化する能力として直感の本質を物語る能力の必要性を示している。このほか、植木英雄ほか（2013）は経営者リーダーシップスタイルを、企業理念型、人材育成型、技術革新主導型の3通りと捉えている。

知識が重要な経営リソースである企業において知識リーダーシップの必要性は認識されており、実践しなければならない取り組み課題は提示されているが、短期で成果を挙げなければならない部門長は全てに取り組む余裕はなく、前任者の知識創造施策との関連を考慮する必要もある。実践的な観点での知識創造と知識リーダーシップの関係につ

いての研究はまだ不十分であり、本研究はその課題に貢献したいと考える。そこで、ビジネス貢献についてどの様に考えた方が良いか、経営資源をどの様に使って何から取り組んだら良いのか、どの様な場合にはどの様なリーダーシップが適しているのか、という3点に絞ることとした。リサーチクエスチョン RQ1 「知識がビジネスに貢献できることについて部門長はどの様に考えたのか」、RQ2 「組織知見直しを開始する際の優先順位について部門長はどの様に考えたか」、RQ3 「部門長が発揮するリーダーシップと創造する知識にはどの様な関連性があるのか」とする。

3. 研究の方法

3-1 インタビュー（質問文）の設計

本稿は前章で述べた「4つの任務と5つの機能」をベースラインとすることとした。表1では後述のインタビューの質問および設問との関連を併記している。

インタビュー対象者への質問と、比較するための設問を表2の通り予め設けておいた。設問は「4つの任務と5つの機能」が当てはまるよう配分し、インタビュー時間を考慮してそれぞれ6つまでとした。RQと質問および「4つの任務と5つの機能」との

表1 「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」とインタビューへの適用

任務	4つの任務と5つの機能 (表現は一部略しています)		インタビュー質問 (設問) との関連 ^{注1)}	
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定める	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 ^{注2)} し、価値体系 ^{注3)} を提供する	1(5), 2(6), 3(4)
		機能3	知識創造プロセスに方向感覚を与える	1(4), 2(3), 2(4)
		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	3(3)
		機能5	会社とその知識ベースが長期的にどの様に進化すべきかを定める	2(5)
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チェックする		1(3)	
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(5)	
任務4	SECI プロセスをリードし、促進し、正当化する		1(6), 3(1), 3(2), 3(5)	

注1：任務1機能1は、質問1の設問2および質問2の設問1に埋め込んだという意味である

注2：正当化の解釈：組織内外の関係者の納得を得る

注3：価値体系の解釈：ビジネス変化に対応できること

出所：野中郁次郎・梅本勝博（2001）に筆者加筆

表2 質問文と設問の一覧

質問	質問とその設問の内容
1	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ような事業環境の変化が起こっていたか？
	1-2 その変化は自社（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 自組織が持つ知識資産がその時点で何がどう不十分になっていたか？
	1-4 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？
	1-5 自組織が持つ知識資産（蓄積と活用）は変化に対してどの様な貢献ができると思ったか？
	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	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 その様なアイデアをどこから得たのか？ どの様なコンセプトを考案したか？
	2-3 知識資産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）？
	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たか？
	2-5 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？
	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	部門長としてどの様なリーダーシップを発揮したか？
	3-1 メンバが行動しやすくなるよう自己の振る舞いについて意識していたことは何か？
	3-2 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？
	3-3 その人が自発的に取り組むよう、どの様な役割の人にどの様な動機付けを行ったか？
	3-4 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様な工夫をしたか？
	3-5 どの様な「場」（SECI モデル）作りの工夫をしたか？
	3-6 前任者の頃に比べ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？

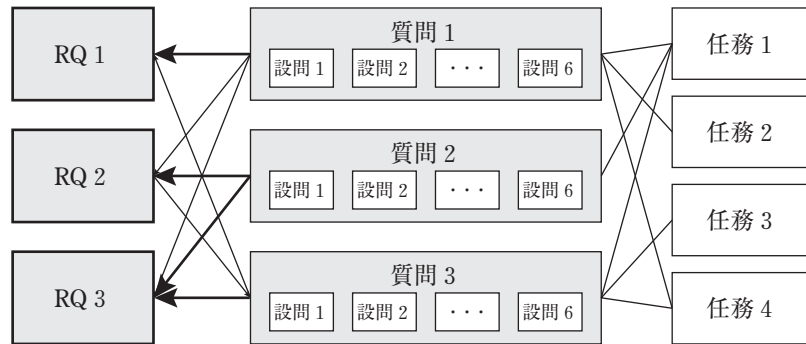
出所：筆者

関係を図1に示す。なお本稿の表1の設問は、図2、図3、図4を作図する都合上、インタビュー時とは順序を一部変更している。

質問1はビジネスへの貢献の考え方を質問する。ビジネス環境の変化によって、どの様なインパクトが有り、それに対して組織知の何が不足と認識したか（問題の発見）、不足した知識をどこから獲得しようとしたか、組織知が改善できるとしたらビジネスに貢献ができるか、を質問する。

質問2は知識創造の考え方を質問する。組織知のどの部分をどの様に変える必要が有ると認識したか、アイデアやヒントをどこから得たか、多数有る取り組み課題の中で最初に何から始めたか、獲得した知識をどう用いると効果が出ると考えたか、それはどう

図1 RQと質問および設問との関係



出所：筆者

してか、知識創造をどのように永続化させ様としたか、を質問する。

質問3は発揮したリーダーシップを質問する。賢慮としての自己の振る舞い、実践するための組織作り、フォロワーへの動機付け、組織内外でのビジョンの説明と説得、「場」作りの工夫、そして、前任者からの継承の有無を質問するものである。

3-2 リサーチ対象企業

IT企業A社はSE部門（グループ企業を含む数十の部門、数万名）を対象として、黒瀬邦夫・野中郁次郎（2006）に示すとおりSECIモデルを自社スタイルに解釈したKMを1997年から開始した。SEビジネスは顧客業種や業務毎にビジネススタイルが異なるので、どの部門でも同様なKMが実践できるようKM支援ツールを独自に開発して社内SaaSとして提供し、また、各部門のKM適用を支援する組織を設けた。

共同化は、社員や協力会社に加えお客様も参加するプロジェクト現場において、過去の知識（形式知）と経験知（暗黙知）を応用し、新技術を適用しながら試行錯誤の過程を経て新たな経験知を獲得する。その中で残すべき有益な知識とは成果物を作成する過程つまり判断基準や変更理由であると考えた。これらは通常は暗黙知であり残されていないのでこれらを意識することなく蓄積する機能をKMツールに持たせた。

表出化は、「場」における対話やKMツールに蓄積された作成途上の成果物から新たなアイデアや次のプロジェクトで再利用可能な成果物（形式知）を創ることである。

連結化は、形式知を知識の型や標準として組織知として蓄積し再編する。

内面化は、組織知を使いやすい効率化ツールや教材として多くのプロジェクト現場へ普及させ適用する。または有識者などの第三者がプロジェクトを支援する。

部門による差は有るがビジネスの中でミドルマネージャーが知識創造しているため、

部門長はこのSECIサイクルを廻すこと、つまり知識ビジョンと駆動目標のマネジメントが主な役目となる。そのため部門や時期が異なる複数の部門長を対象としたインタビューであってもA社の一般的なKM実践であると言うことが可能である。

3-3 インタビュー対象者の選定

インタビューはKM実践に深く関わった方の中から、多様な部門経験者を選定し、協力に応じていただけた部門長8名となった。1名は訪問できなかったためメールによるアンケート形式となった。また、部門長を補佐する立場でKM実践を推進する役割の3名にも同じインタビューを行った。KMを自ら実践してきており分析において問題にはならないと考えた。計11名のインタビュー対象者の一覧を表3に示す。この内Aさん、Bさん、Fさん、Hさん、KさんはSECIモデルや「場」について自らの見解を語る見識を対象時期以前に習得していた。他の方々は期間中に習得していた。

インタビュー時間は1時間半程度で、ゆっくりご発言いただき、発言通りに筆記録を記した。最初の2名から、昔を思い出す時間が必要との指摘を受け、3番目の方からは質問を前日に送付した。基本的には質問に対して設問ごとに発言していただいたが、設問に関わらず自由にご発言いただいた場合は設問ごとに振り分けた。その発言の中からキーとなる単語を取り出してグループ分けし、共通的な類義語を「ラベリング」した。

表3 インタビュー対象者のプロフィール

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

注：網かけした対象者は対象時期以前からのKM有識者を示す。以後の表4、表5、表6も同様
出所：筆者

過度な解釈とならないよう発言の中の単語を重視したため、質問1の設問2では「ビジネス縮小」「損益問題」など類似のラベルも存在している。

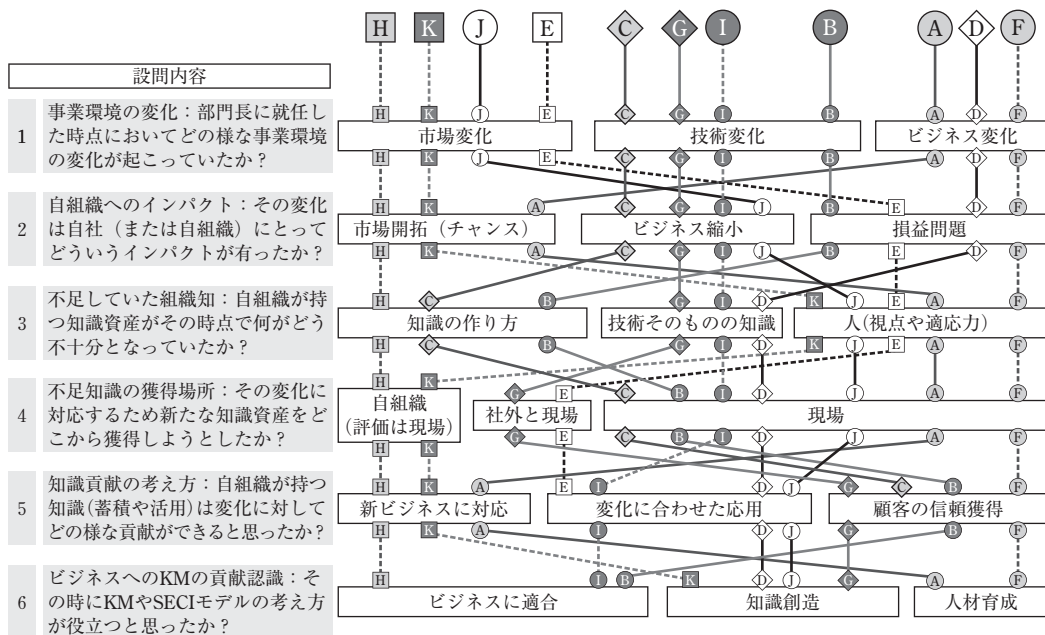
4. インタビュー結果

4-1 知識創造とビジネス環境の関係について

「ビジネス環境の変化に対して知識がどのように貢献すると考えていたのか？」の6つの設問についてラベリングしたものを図2に示す。

- ・ 設問1) 事業環境の変化：市場変化, 技術変化, ビジネス変化, という3種。
- ・ 設問2) 自組織へのインパクト：市場開拓, ビジネス縮小, 損益問題, という3種。
- ・ 設問3) 不足していた組織知：知識の作り方, 技術そのものの知識, 変化に対する人の視点や適応力, という3種であった。
- ・ 設問4) 不足知識の獲得場所：自組織, 社外と現場, 現場, という3種であった。ただし自組織と回答した2名とも「現場で顧客評価」としており「現場」と言える。
- ・ 設問5) 知識貢献の考え方：新ビジネスに対応という直接的な表現の他に, 変化に合わせた知識の応用, 顧客の信頼獲得を理由としていた。

図2 ビジネス環境の変化に対する知識の貢献の考え方



出所：筆者

- ・設問6) ビジネスへのKMの貢献認識: KMがビジネスに適合できるものであるという考え方の他に、知識創造そのものや人材育成という捉え方が存在していた。

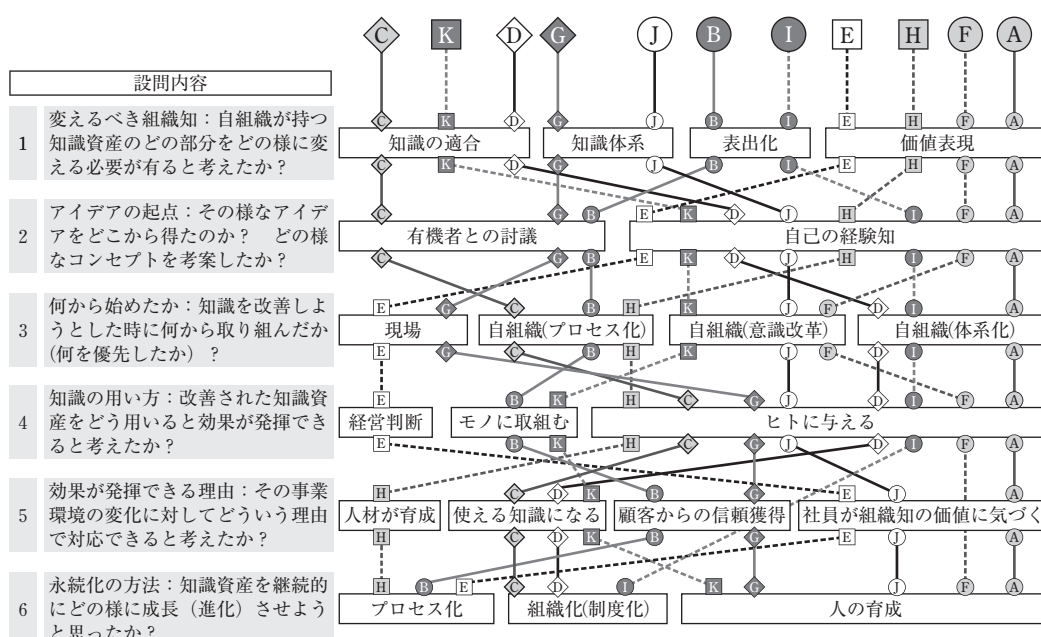
BさんとCさん、GさんとIさん、AさんとFさん、はそれぞれ似ている傾向が読み取れるが全体としてパターンは見いだせない。これらのことから「各部門長は知識を事業環境の変化に対応させればビジネス問題の解決には対応できると考えていた。どの知識をどう変えれば良いかはそれぞれ経験から理解していた」といえる。

4-2 組織知見直しの優先順位について

「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?」の6つの設問とラベリングしたものを図3に示す。

- ・設問1) 変えるべき組織知: 知識の適合(現場で使えるような実践的な知識への転換)、知識体系化(全体が分かるような見せ方)、表出化(暗黙知のままの気づきの表出化)、価値表現(知識の価値の見せ方の工夫)、の4種であった。
- ・設問2) アイデアの起点: 有識者討議3名の他は全員自己の経験からであった。
- ・設問3) 何から始めたか: 「自組織」とは足元の見直しから始めた、という意味である。

図3 組織知の改善の考え方



出所: 筆者

知識創造のプロセスを見直す，市場動向の変化に対して部員の意識改革を促す，組織知を体系化し直す，という3種であった。

- ・設問4) 知識の用い方：1名を除いて，ヒトに与える，モノに組み込む，に分かれた。前者は品質の向上，後者は効率化の向上，を目指したものである。
- ・設問5) 効果が発揮できる理由：多様な回答が確認できたが，4種にラベリングした。「社員が組織知の価値に気づく」ことからヒトを重視していることがわかる。
- ・設問6) 永続化の方法：作業ルールとしてのプロセス化，それを規則化する制度化，および人（ヒト）スキル向上策などの継続的な育成，の3種であった。

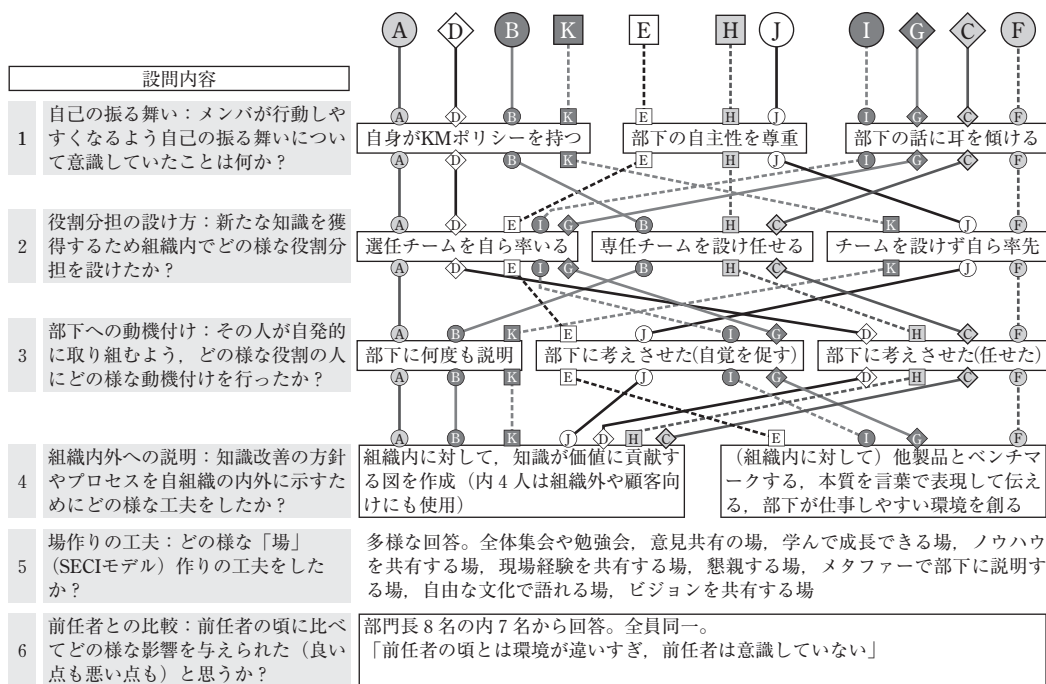
AさんFさんは傾向が似ている以外は，前節の質問で見受けられた傾向との類似性は存在しなかった。特徴的なのは「何から始めたか」という設問3であり，前項質問1の設問4「不足していた組織知」は現場から獲得するものであっても，部門長補佐であるEさんとGさんを除けば，部門長8名は全員「変える知識は現場から獲得するものであってもまず自組織の知識資産や部下の意識を見直す」ことから始めていた。

4-3 リーダーシップについて

「部門長としてどの様なリーダーシップを発揮したか？」の6つの設問とラベリングしたものを図4に示す。

- ・設問1) 自己の振る舞い：自身がKMに対してのポリシーを持つ，部下の自主性を尊重する，部下の見解や現状認識に耳を傾ける，という3種であった。
- ・設問2) 役割分担の設け方：専任チームを設けるか否か，自ら率先したかまたは部下に任せたか，という観点に分かれた。
- ・設問3) 部下への動機付け：目指そうとしている新たな組織知の姿を示した上で，自己の考えを何度も説明する，または部下に考えさせるケースに分かれた。
- ・設問4) 組織内外への説明：組織知の新たな姿を組織の内外に向けて説明する機会を設けていた。7名が新たな組織知の価値を説明する図を独自に考案していた。
- ・設問5) 場作りの工夫：説明する場，意見共有する場，経験を共有する場，など様々な表現の場を組織内に設けていた。場の特性は多様で定まらなかった。
- ・設問6) 前任者との比較：前任者施策の何を変えたのかを問うものであったが，全員が，環境が違い過ぎる，または新たな市場開拓だったという理由で「前任者のことは意識せずに，独自の判断で新たな知識創造を行った」ことが特徴的

図4 各部門長は組織知を創造するために何を優先したのか



出所：筆者

である。

5. 考 察

5-1 知識創造を開始する際の優先順の考え方

インタビューにおける発言録を改めて分析してみると、質問2の設問3「何から始めたか」という最初の行動の次の行動が異なっていた。質問1の設問4「不足知識の獲得場所」、質問2の設問4「知識の用い方」と合わせて表4のとおりであった。

・AさんCさんHさんIさん：知識の体系化、知識創造のプロセス化など自組織から着手し、それをヒト（人）に与え、知識を現場で検証し獲得する、としており、SECIモデルでは見かけ上はC（連結化）から開始してきた。

・BさんKさん：知識創造のプロセス化や意識改革など自組織から着手し、その後はヒトを支援するツールなどのモノ（製品や部品）の整備を図り、ヒト（人）が意識することなく結果として知識創造が図れるような仕組みを目指していた。SECIモデルでは見かけ上はC（連結化）から開始していた。

・FさんJさん：自組織において部下に対して環境変化に対する意識改革を行い、現場

表4 知識創造を開始する際の動き

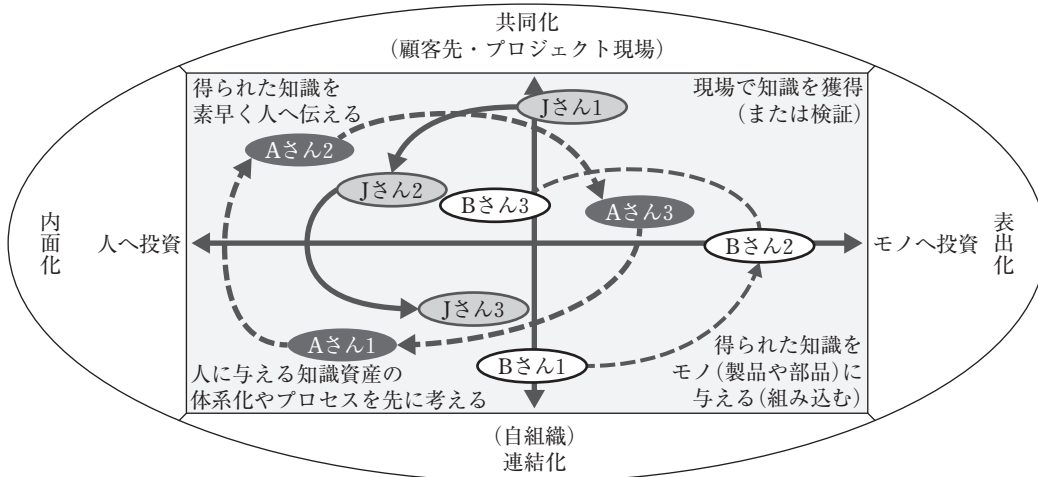
部門長				最初の行動	次の行動	その次の行動
				質問2の設問3 何から始めたか	質問2の設問4 知識の使い方	質問1の設問4 不足知識の獲得場所
Aさん	Cさん	Hさん	Iさん	自組織で体系化またはプロセス化	ヒトに与える	現場で獲得
Bさん		Kさん		自組織でプロセス化または意識改革	モノに与える	現場で獲得
				質問2の設問3 何から始めたか	質問1の設問4 不足知識の獲得場所	質問2の設問4 知識の使い方
Fさん		Jさん		自組織で意識改革	現場で獲得	ヒトに与える

注：網かけした部門長は対象時期以前からのKM有識者
出所：筆者

へ出向かせて気づきを得させて、その後、変化に対応する知識の獲得と体系化を図っていた。SECIモデルでは見かけ上はS（共同化）から開始してきた。この両名はまた質問3の設問2ではチームを設けず自ら率先していた点が共通している。

それぞれの代表として、Aさん、Bさん、Jさんの動きを図5に示す。縦軸は上が顧客先、下が自組織を表す。また横軸の左はヒト（人）への投資、右はモノへの投資を表す。これは4つの経営資源である、カネを使って情報を知識に換え、その後にヒトに投資する場合とモノに投資する、という選択肢の違いを表したものである。

図5 組織知見直しを開始する際の流れ



出所：筆者

BさんJさんは見かけ上、当初はSECIサイクルとは一見すると逆の動きをしているが、各部門長は皆SECIサイクルで知識が創造されることは理解しており、組織を動かす為には、その前段階から着手していた、つまり「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」と言える。

5-2 リーダーシップと知識創造との関係

部門長のリーダーシップについて、質問3の設問1「自己の振る舞い」と設問3「部下への動機付け」からグループ分けできることが分かった。その結果を表5に示す。

AさんBさんKさんはKM観点での見直し意志が決まっており、その考え方や進め方をあらゆる「場」を用いて部下に説明を繰り返すという率先型の行動をしていた。HさんJさんはKMの有識者であったにも関わらず、部下の自主性を尊重し部下の自覚を促していた。CさんFさんIさんは部下との対話を重視するという特徴があった。前項のリーダーシップと知識創造との間に何らかの関係について、質問1の設問3「不足していた組織知」、質問3の設問2「役割分担の設け方」質問2の設問3「何から始めたか」、質問2の設問5「永続化の方法」の関連性を表6に示す。

BさんCさんHさんは、作り方を見直すため専任チームを設けプロセス化を図っていた。FさんJさんKさんは、部下の視点や適応力を見直すため自ら率先し人を育成していた。AさんIさんは、専任チームを設け自らそれを率いた。

これからのことから、「不足している知識の種類に合わせて役割分担と最初に着手する作業の種類と成長の仕方を決めていた。ただし自己の振る舞いやフォロワーへの動機付けはそれぞれのリーダーシップスタイルであった」と言える。

表5 リーダーシップスタイル

部門長			質問3の設問1 自己の振る舞い	質問3の設問3 部下への動機付け	リーダーシップ スタイル
Aさん	Bさん	Kさん	自身がKMポリシーを持つ	何度も部下に説明	率先型
Hさん		Jさん	部下の自主性を尊重	部下の自覚を促す	動機付け型
Cさん	Fさん	Iさん	部下の話に耳を傾ける	部下に任せて考えさせた	仲間型・対話型

注：網かけした部門長は対象時期以前からのKM有識者
出所：筆者

表6 リーダーシップと知識創造との関連

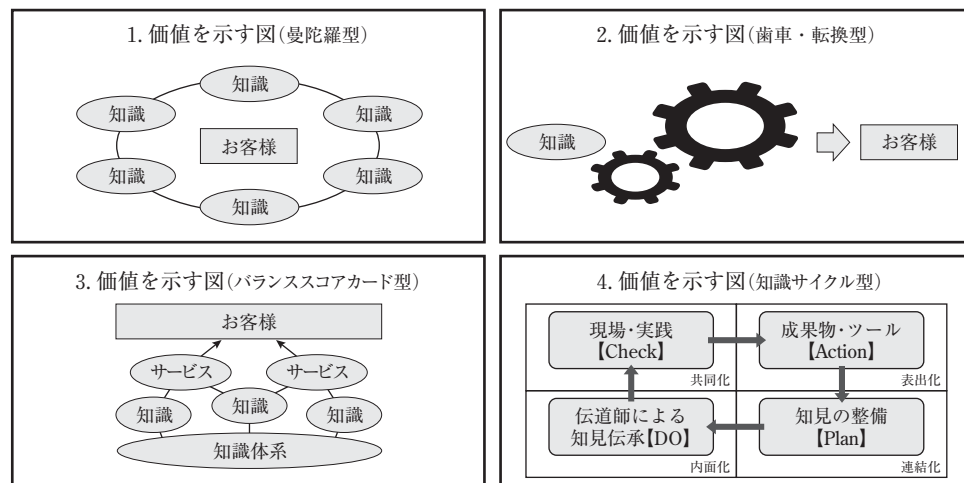
部門長	質問1の設問3 不足していた 組織知	質問3の設問2 役割分担の 設け方	質問2の設問3 何から始めたか	質問2の設問5 永続化の方法	リーダーシップ スタイル
Bさん	知識の作り方	専任チームを 設けた	自組織で新たな 知識創造を プロセス化	プロセス化	率先型
Hさん				組織(制度)化	動機付け型
Cさん				人の育成	仲間型
Fさん	(変化に対する) 視点や適用力	チームは設けず 自ら率先した	自組織メンバの 意識改革	人の育成	対話型
Jさん					動機付け型
Kさん					率先型
Aさん					率先型
Iさん	技術そのもの の知識	専任チームを 設け自ら率いた	自組織の 知識体系化	組織(制度)化	対話型

注：網かけした部門長は対象時期以前からのKM有識者を示す
出所：筆者

5-3 組織内外への説明の工夫

質問3の設問4「組織内外への説明の工夫」において新たな知識が価値に繋がることを説明する図をそれぞれが独自に考案していた。曼陀羅型はお客様にフォーカスした知識の網羅性の価値、歯車転換型は知識創造サイクルがビジネスサイクルに繋がる価値、バランススコアカード型はサービスとして活用することの価値、知識サイクル型はSECIサイクルを廻すことによる価値創造、をそれぞれ示そうとしていた。この他知識資産体系図や知識資産マップなどが存在した。図6はその代表例である。

図6 組織内外のステークホルダー向け価値説明図の例



出所：筆者

6. ま と め

知識は企業価値の向上に貢献できる実用的な経営資産であり、それを実現するのは経営者の知識リーダーシップである。経営者である部門長が取り組むべき課題は既に提示されてはいるが、事業環境の変化に対して短期で対応するための実践的な観点での研究は不十分ではないかと考える。そこで、本稿はIT企業A社のSE部門を対象とし、事業環境の変化に対して部門長が知識創造を通してどの様にビジネス価値を生み出そうとしてきたかを明らかにすることを目指した。ビジネス貢献への考え方、経営資源の中から何を優先し、どの様に取り組んだのか、どの様なリーダーシップを発揮したか、について複数の部門長をインタビューし傾向を分析した。

RQ1「知識がビジネスに貢献できることについて部門長はどの様に考えたのか」については4-1節より「各部門長は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は対応できると考えていた。どの知識をどう変えれば良いかはそれぞれ経験から理解していた」。および5-3節より「その価値を組織内外に説明する工夫を自らおこなっていた」と言える。RQ2「組織知見直しを開始する際の優先順位について部門長はどの様に考えたか」については、4-2節と5-1節から「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やフォロワーの意識を見直していた。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」。RQ3「部門長が発揮するリーダーシップと創造する知識にはどの様な関連性があるのか」については、4-3節「前任者のことは意識せずに、自身の判断で新たな知識創造を行った」ことに加え、5-2節から「不足している知識の種類に合わせて役割分担と最初に着手する作業の種類と成長の仕方を決めていた。ただし自己の振る舞いやフォロワーへの動機付けはそれぞれのリーダーシップスタイルであった」。

各部門長の置かれた環境は多様ではあったが、事業環境の変化に対処できる価値認識を知識創造に対して与え、新たに創造された知識を加えて組織知を継承していた。

発見事項としては、ビジネスにおいて知識創造は価値があると考えられておりその貢献の方法は多様であった。また、部門長が発揮するリーダーシップと知識創造との間には傾向が存在し、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ことから、全員が人材育成型の知識経営者であった。

実務的には、ビジネス環境の変化への対応方法を自らの経験に基づいてそれぞれ独自に考案していたことであり、これから知識創造を開始する立場の部門長に対して知識リ

リーダーシップを発揮する際の示唆を与えることができると考える。

課題は「4つの任務と5つの機能」の任務・機能毎の実践度合いの数量化に至らなかったことである。数値化だけでなく多様な方向性を単純に2軸などで評価することは難しく、また結果までのトレースが必要である。また、部門長と部門長補佐の差はほとんどなく、部門長とミドルマネージャーという立場の明確化が必要と考える。

参考文献

- 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』8号, 125-144ページ
- Davenport, T.H. and Prusak, L. 梅本勝博訳 (2000) 『ワーキング・ナレッジ』生産性出版
- 細野一雄 (2017) 「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」 <https://dspace.jaist.ac.jp/dspace/bitstream/10119/15301/2/paper.pdf>
- 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」『応用社会学研究』48号, 75-89ページ
- 児玉充 (2012) 『知識創造のリーダーシップ』中央経済社
- 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』, 47(10)号, 1153-1158ページ
- Krogh, G. Nonaka, I. and Rechsteiner, L (2012) "Leadership in Organization Knowledge Creation ; A Review and Framework" *Journal of Management Studies*, Vol. 49 , No. 1, pp. 240-277.
- 黒瀬邦夫・野中郁次郎 (2006) 『富士通の知的「現場」改革』ダイヤモンド社
- 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向けて」『一橋ビジネスレビュー』62(1)号, 86-101ページ
- Nonaka, I. and Takeuchi, H (1995) *The knowledge-creating company* : Oxford university press. (野中郁次郎・竹内弘高, 梅本勝博訳 (1996) 『知識創造企業』東洋経済新報社)
- 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 (〈特集〉「ナレッジマネジメントとその支援技術」) 人工知能学会誌 16号, 4-14ページ
- 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, 6号, 31-42ページ
- 植木英雄ほか (2013) 『経営を革新するナレッジ・マネジメント：ケースに学ぶ実践知の協創』中央経済社
- 渡部直樹 (2014) 『企業の知識理論：組織・戦略の研究』中央経済社