

人と人の相互作用を活性化する場に関する一考察

A study of communication opportunity to encourage the interaction among involved person

国土技術政策総合研究所 高橋 裕輔^{**}、奥谷 正^{***}
by Yusuke TAKAHASHI^{**}, Tadashi OKUTANI^{***}

1. はじめに

(1) 背景

現代の日本社会は、人口減少や高齢社会の到来、国民の価値観の多様化、知識社会への発展と都市構造の変化など、様々な変化に直面している。社会環境の変化に対応し、行政は自らの業務を柔軟に見直し改善していく必要がある。このような背景を踏まえ、著者は組織的な知識の共有と利活用により国土交通省の国道事務所の業務マネジメントや行政サービスを改善するための方法論について研究を進めている。

これまでの研究において著者は、国土交通省の国道事務所を対象に、組織的な知識の共有と利活用の観点から現状の課題を分析した。その結果、住民等との信頼関係を構築することや土木施設等に関する知識を組織横断的に共有し引き継ぐことについて、行政組織内部や住民等と行政との間で共有すべき知識が、適切に共有され利活用されていないという課題があることが明らかになった。そしてこれを改善するためには、関係者間で必要な知識の共有を促すための仕組みを構築することが効果的であると考え、知識を共有し利活用するための場を設置する等の具体的な方策づくりを支援した。¹⁾

この知識を共有し利活用するための場には、関係者を集めた会合や説明会、情報技術を用いた仮想の場等がある。しかしながら、場は設置するだけでは

適切に機能しない。例えば、組織内でプロジェクトの工程調整を実施するための会合を設置しても時間の経過とともに開催頻度が減少し、効果的な調整がなされなくなる、住民説明会を開催しても住民側の満足度がなかなか改善しない、という事例に見られるように、知識を共有するための場を設置したものの効果的に機能していないという例は少なくない。

(2) 目的と概要

本論文は、組織的な知識の共有を促すためには、知識共有の場を活性化するための仕組みを組織内に組み込むことが必要かつ効果的であるということについて論じたものである。

そのためまず、知識を共有するという行為について論じる。そして共有行為の特性を踏まえて、知識共有の場の活性化に関する仮説を構築する。さらに情報基盤研究室における場を用いた研究業務の質を向上するための取り組みを事例として、知識共有の場を活性化するための仕組みの必要性と有効性を検証し、考察を深める。

2. 知識を共有する場

(1) 知識を共有する行為の類型化

知識そのものに関する議論は古く、古代ギリシア時代からなされている。著者の研究は知識そのものを対象にしたものではないので、便宜的に「組織の意思決定を支援するために必要な知見であり、意思決定をするための物事や事象の本質に関する理解や判断基準」²⁾を知識としている。

知識は書棚に並んでいる本を眺めるだけでは身に付かない。当事者がそれを身に付けたいという意欲を持ち行動することによって、知識は身に付く。一対一で対面している人と人の関係を想定して、双

*キーワード：計画基礎論、計画手法論、システム分析、合意形成

**正員、工修、国土交通省国土技術政策総合研究所
高度情報化研究センター情報基盤研究室
(茨城県つくば市旭1番地、
tel 029-864-4916、e-mail takahashi-y2g6@nilim.go.jp)

***工修、国土交通省国土技術政策総合研究所(同上)
(e-mail okutani-t92qb@nilim.go.jp)

方の人の知識共有意欲の有無ごとに、知識を共有する行為を図1の4つに類型化した。

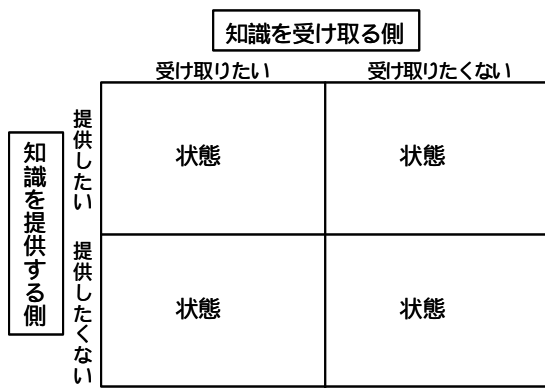


図1. 知識を共有する行為の類型

状態は、知識を提供する側と受け取る側の双方に意欲がある場合である。例えば、顧客と企業との間で製品ニーズを共有するという関係がある。企業は売れる製品を開発すれば売上や利益の増大につながるし、消費者は自分が欲しい製品を販売してくれることを企業に期待している。そのために企業は多様なマーケティング手法を駆使して、多様化・複雑化・潜在化している顧客ニーズを収集・分析し、自らの事業戦略の構築に活用している。³⁾知識の共有や利活用は、一般的にこの状態で論じられていると考えられる。

状態は、知識を提供する側には意欲があるが、受け取る側には意欲がない場合(関心がない状態を含む)である。例えば、市場環境の変化に危機感を感じて企業を変革するためのビジョンを共有したいトップと、まったく危機感を感じていない部下の関係がこれである。基本的にはトップの責任で、部下が個別の業務の変革に取り組むまでビジョン等を伝え続ける必要がある。

状態は、知識を受け取る側には意欲があるが、提供する側には意欲がない場合である。例えば、過去の失敗事例を関係者間で共有するという関係がある。失敗に学ぶことの大切さは分かっているが、自らの失敗にはあまり触れられたくない、他人の失敗を詮索することへの遠慮等の対人関係や人的ネットワーク関係に対する配慮から、それを徹底できない状態である。^{4) 5)}

状態は、知識を提供する側と受け取る側の双方に意欲がない場合である。この場合は、双方の間にコミュニケーションが成立しないと考えられるの

で、知識の共有は起こらない。

(2) 知識共有の場の活性化に関する仮説

知識共有の場は、人と人の関係が生じる、ある範囲の空間である。多数の人から構成される場は、図2の状態～状態の人と人の関係が混在している。状態ごとに共有できる知識の程度の差はあるが、これらの状態が連鎖的に発生して、知識の共有が進む。状態の関係が多く成立しているほど、深いレベルの知識の共有や合意形成が起こりやすく、相補・相乗効果を得やすい。状態の関係が多いと、互いに主張しあうだけとなり、議論は平行線をたどりやすい。状態の関係が多いと、意見が少なく、議論が低調になりやすい。状態の関係が多いと、知識を共有する場が成立しにくい。知識の共有を促すためには、組織内の人と人の関係を状態～状態から状態へできるだけ近づけておくべきである。そこで著者は、「知識共有の場を状態へと遷移させるためには、知識を共有する意欲を増進させる仕組みを、場を含む組織の中に組み込むことが必要かつ効果的である」という仮説を提示する。

組織内の場について、伊丹⁶⁾は本田技研工業やセブンイレブン・ジャパン等における場を例に引いて、場は人々の間の情動的相互作用を起こす容れものであり、情動的相互作用の活性化は人々の整合性ある決定と行動するための心理的エネルギーを創出している。

場の設置と運営は、知識を提供する側と知識を受け取る側の双方を刺激するという点において非常に有効である。つまり、提供したいが受け取りたくない(状態)、受け取りたいが提供したくない(状態)、提供したくも受け取りたくもない(状態)という人々を場に集め、情動的相互作用を引き起こすことにより、知識に関する需要と供給のミスマッチを解消してギブ・アンド・テイクの関係を形成し、さらに知識を共有する意欲を増進させる可能性があるということである。

例えばゼネラル・エレクトリック(GE)では従業員が自主的に作成する改善提案に対してぶっつけ本番で管理職に回答させる⁷⁾、トヨタでは何か異常があったときはすぐに製造ラインを止め、問題の原因を突き詰める⁸⁾、等に取り組んでいる。これら

の企業では、ベテランでも新人でも従業員が常に現状を不十分なものと考えざるを得ない仕組みを組織的に提供し、従業員間での問題意識の共有を促している。

場は、人と人の相互作用を活性化させ、知識を共有したいという意欲を増進させるという機能を持つ。そして場を効果的に機能させるためには、意識的かつ継続的に場を活性化するための仕組みを組織内に組み込んでおく必要があると考えられる。

3. 情報基盤研究室における場の活性化

(1) 情報基盤研究室における場の現状

著者は、組織的に知識を共有し活用するための方法論として、「目標（ゴール）・推進体制・人材の学習と育成・知識共有の場を設定し、組織をバランス良く改善することによって実現される」という仮説を提示している。¹⁾これに基づき平成15年度より、情報基盤研究室内において週一回、全室員が参加する打ち合わせの開催や知識共有ツールの利用等に取り組んでいる。⁹⁾知識共有ツールは、情報基盤研究室内のみで閲覧可能な、情報技術を用いた場である。この知識共有ツールの利用状況を図2に示す（平成16年6月までの累計）。

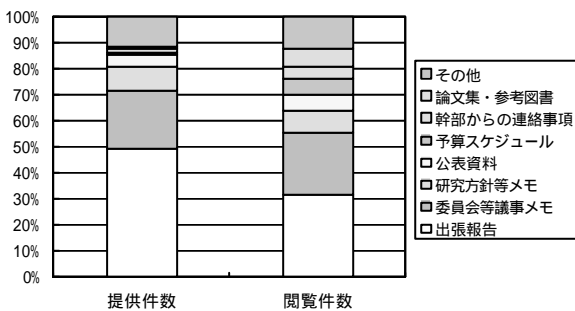


図2. 知識共有ツールの利用状況

提供した知識と閲覧した知識の傾向を見ると、知識共有ツールは、出張報告や委員会等の議事メモなど、比較的短期間で必要となる知識を共有するために頻繁に利用されている。一方で、研究方針等の利用するまでに要する期間がやや長めの知識を共有するためにはあまり利用されていない。また、利用頻度は漸減傾向ではあるが、平均して一人一日あたり1.3回アクセスしている。

これまでに情報技術を用いた場が果たしてきた機能をまとめると、短期的に必要な知識の共有は概

ね状態 にあり、研究業務の効率の底上げにつながっている。しかし、利用するまでに要する期間がやや長めの知識の共有は状態 ~ 状態 にあり、研究業務の質の向上に資すると考えられる知識は十分に共有されていない。知識の共有は人々の意欲に基づく行為であるため、同じ場の中であっても知識の種類ごとに共有する行為の状態が異なるということが起こりうるのである。

(2) 対面式の場の活性化

研究業務の質を向上するために、既存の対面式の場の再活性化に取り組んだ。そのために仮説を用い、対面式の場をできるだけ状態 に近づけておくための仕組みを組織内に組み込むようにした。情報技術を用いた場ではなく対面式の場を用いた理由は、研究業務の質の向上のためには、当事者の知識共有意欲を生み出す必要があり、そのためには対面式の場の方が効果的であると考えたからである。

(a) 研究室の現状の把握

平成15年度までの研究業務を自ら省みて、研究室が抱える現状の課題について問題提起をした。検討において改善すべきであると考えた課題の例を以下に示す。

業務の一年間の目標や工程が不明確ではないか。

例えば、年度末になってから急いで他の行政機関や受注者と調整を行うということは、年度当初に設定した業務目標が大きすぎる、あるいは業務目標に至る工程に不備がある、ということではないか。

研究者間の横の連携が取れていないのではないか。

例えば、研究室から相反する意見が外部へ出ていくということは、研究室内での論点の深耕や意見の集約が不足しているということではないか。

例えば、現在あるいは過去における他の類似の研究との関係を明快に説明できないということは、それらの成果の調査・分析や理解が不十分ということではないか。

(b) 改善方策の検討

組織共通的に取り組むべき本質的な課題として、「意思決定すべき時に、柔軟に適切な意思決定ができていない」という課題を設定した。これを改善するために、各研究者が研究テーマごとに、前年度

までの業務成果、今年度の業務成果目標、目標に至るまでのプロセスを明文化し、相互に共有することとした。このプロセスは、外部環境等に変化があった場合は、必要に応じて見直すこととした。

(c) 期待される効果

業務のプロセスを明示・共有することの効果を定量的に把握することは困難であるが、定性的には自らの研究業務全体を見渡し、他の研究業務との関係性を明確にするために有効であり、業務の方向性の明確化、業務の柔軟性の向上、関係者間を流通する知識量の増加等の効果が期待される。

(3) 場を活性化するための仕組みの効果

本研究では対面式の場を活性化するために、現状の課題という共通の課題の設定と、業務プロセスを明示する仕組みを組織内に組み込んだ。いずれの方法も、個々人の問題意識の深耕や関係者間の議論を促し、知識共有意欲の増進に効果的であると考えられる。また、共有した業務プロセスは必要に応じて見直す予定であり、継続的に研究室内の場を活性化するためのツールの一つになりうると考えている。

4. まとめと今後の課題

本研究において、情報基盤研究室における対面式の場を用いて、知識共有意欲を増進させる仕組みを組み込み、研究業務の質の向上に資する人と人の関係を状態に近づけることができたと考えられる。本研究では組織内に組み込む仕組みとして、現状の課題の共有や業務プロセスの明示を採用した。共有すべき知識を明確に絞り込むことが、場において効果的に知識共有を進めるために有効である。

また、対面式の場と情報技術を用いた場とはそれぞれ特長があり、代替する関係にはない。双方の特長を活かせるように組み合わせ、相乗効果を発揮させるべきである。情報技術を用いた場は新しい仮想の場であり、社会的にも適切に使いこなせていない。人間や組織の行動と複合させて、利用方法を検討する必要がある。

今後は引き続き、様々な場を利用して実践的な取り組みを拡大し、場に関する仮説の汎用性と有効性

を高めていきたい。なお、本研究で組織内に組み込んだ仕組みは、情報基盤研究室の現状、取り組みの目的、構成員の性質を踏まえて最適であると考えられる方法を選定した。知識の提供を義務化する、提供に対する見返りを付与する等、具体的な仕組みはこの他にも存在する。他の組織に適用する場合は、取り組み目的、構成員や組織の性質等に合わせて最適な方法を選定する必要がある。

そして、日常的な苦情や問い合わせへの対応や住民説明会などの住民等と行政との知識共有の場の活性化も重要な課題である。本研究では、同じ組織内における知識共有の場の有効性しか検証できていないが、人と人が知識を共有する場という意味では、本研究の考え方を応用できる可能性があると考えている。

【参考文献】

- 1) 高橋裕輔、奥谷正「知識の共有と利活用による国道事務所の業務マネジメントの方法論に関する研究」、建設マネジメント研究論文集(投稿中)、2004年
- 2) 奥谷正、高橋裕輔「国土技術政策総合研究所資料第184号 国土交通省の国道事務所における知識の共有と利活用による業務マネジメントの方法論に関する研究」、国土技術政策総合研究所、2004年
- 3) Philip Kotler, "A Framework for Marketing Management, First Edition", 2001, Prentice-Hall, Inc. (フィリップ・コトラー著、恩蔵直人監修、月谷真紀訳「コトラーのマーケティング・マネジメント 基本編」、ピアソン・エデュケーション、2002年)
- 4) Dietrich Dörner, "DIE LOGIK DES MISSLINGENS", 1989, Rowohlt Verlag GmbH (ディートリッヒ・デルナー著、近藤駿介監訳「人はなぜ失敗するのか」、ミオシン出版、1999年)
- 5) 戸部良一、寺本義也、鎌田伸一、杉之尾孝生、村井友秀、野中郁次郎「失敗の本質」、中央公論新社、1991年
- 6) 伊丹敬之「場のマネジメント」、NTT出版、1999年
- 7) James C. Collins & Jerry I. Porras, "BUILT TO LAST", 1994, Curtis Brown Ltd (ジェームズ・C・コリンズ/ジェリー・I・ポラス著、山岡洋一訳「ビジョナリーカンパニー」、日経BP出版センター、1995年)
- 8) 新原浩朗「日本の優秀企業研究」、日本経済新聞社、2003年
- 9) 高橋裕輔、奥谷正「知識の共有と利活用に関する実証的な取り組みについて」、建設マネジメント問題に関する研究発表・討論会講演集、2003年、p.131 ~ p.134