

知識共有の場の活性化方策に関する一考察

国土技術政策総合研究所 ○高橋 裕輔^{*1}

上坂 克巳^{*1}

by Yusuke TAKAHASHI, Katsumi UESAKA

日本社会の情報社会、知識社会への転換に対応し、行政はこれまで以上に多様で幅広い知識を利活用し、国民のニーズに見合ったよりよい行政サービスを提供していかなければならない。国土交通省では建設 CALS/EC 等の情報化施策を通じて情報、知識の共有や利活用に取り組んできているが、一方でそれらの情報化施策は期待されたほど大きな効果を上げていないという批判が根強い。著者はこの原因には情報技術を用いれば情報や知識を使いこなせるようになるという情報技術に対する過度の期待があると考えている。このような問題意識を背景として著者は、知識の共有と利活用による業務マネジメントを実践するために、目標（ゴール）・推進体制・人材の学習と育成・知識共有の場から構成される方法論の仮説を構築し、国道事務所及び自らの業務の改善に取り組んできた。本研究は、この知識共有の場を持続的に機能させるために効果的な手法や考え方について、具体的な取り組み事例から得られる知見に基づき論じたものである。

【キーワード】知識共有、コミュニケーション、組織、行政

1. はじめに

(1) 背景

現代の日本社会は、工業社会から情報社会、知識社会へと転換してきている。多様で目に見えにくい情報や知識を重視する社会への転換により、ものづくりは個別の要求を無視した大量生産から、個々の顧客の要求を満たすような多品種少量生産へと転換してきている。¹⁾ 例えば大量生産された工業製品を見て感動しなくても、美しくデザインされた工業製品を見て感動することはある。後者の工業製品には、デザイナーの好みや工夫がより多く盛り込まれているためである。

これらの社会環境の変化は、国民と行政との関係や行政サービスに対する国民の期待へも影響を及ぼしている。例えば宮川・山本 (2002)²⁾ や神野・澤井 (2004)³⁾ は、政府のみによる一元的な統治から多様な主体の協働による統治へと、社会と政府との関係や役割が見直されているとしている。また人事

院の調査⁴⁾ によれば、国家公務員に対する不満や憤りの上位3つは、対応が遅く、手続に時間がかかること、すぐにたらい回しをしようとする、つまらないことで形式や前例にこだわることであり、対応の速度、サービス意識、業務の柔軟性等の面から行政サービスを改善することが期待されている。

このような背景を踏まえ著者は、国土交通省の国道事務所（以下、事務所という）を対象に、知識の共有や利活用による業務マネジメントのための方法論（以下、方法論という）について仮説を構築し、実証的な研究を進めてきた。この方法論の仮説は、目標（ゴール）・推進体制・人材の学習と育成・知識共有の場から構成され、各項目のバランスを取りながら組織を改善していくべきであるというものであり、特に知識共有の場を持続的に運営していく方法について強い関心を持っている。^{5), 6)}

(2) 目的と概要

本論文は、知識共有の場を活性化するために、構成員の意欲の重要性を明確化し、知識共有意欲を生み出す動機を刺激する方策とそれによる効果につい

*1 高度情報化研究センター情報基盤研究室
tel 029-864-4916

て論じたものである。

そのためまず、知識共有の場において施策が意思決定される過程を分析し、知識が創出されるプロセスを明らかにする。そして著者が知識共有の場の活性化に自ら取り組んだ事例、またはそのための調査・支援をした事例を対象に、知識共有意欲を生み出す動機を刺激するために効果的であったと考えられる取り組みを抽出する。さらに、それらの取り組みが効果的であった理由について考察を深める。

2. 知識共有の場と知識創出のプロセス

(1) 知識共有の場の重要性

情報や知識の共有という古くて新しい問題に取り組んでいると、情報や知識を共有するための場が設置されているにもかかわらず機能していないという事例が結構多い。例えば、情報基盤研究室で市販の情報共有ツールを利用したが実際は一部の人が利用するのみである、国道事務所内に工程調整のための会議はあるが実際は開催されない等である。著者が想像するに、過去に何らかの問題が発生して情報や知識を共有する仕組みを設置したが、時間が経過するにつれて危機意識が薄れてしまい、このような運用になったというところであろう。

知識共有の場は、組織が設定した目標（ゴール）を実現するために、十分に教育され育成された職員が業務に関連する知識を共有し交換し、新たな知識を創出するという重要な機能を持っている。推進体制が知識共有の場を恒常的に活性化させる方策を確立することは、知識の共有と利活用による業務マネジメントを組織的に実行し、日常の業務に定着させていくために最も重要でかつ効果の高い課題であるといえる。

(2) 知識を創出するプロセス

著者は、知識共有の場を活性化させるためには、構成員の知識共有意欲を増進させることが重要であると考えている。⁶⁾ここでは伊丹(1999)⁷⁾で示された組織における場の機能を参考に、知識共有の場において新しい知識が創出されるプロセスを明確化し、知識共有意欲の位置づけを考える。

著者が過去に国道事務所の業務の改善を支援した際の検討プロセスを事例として、新しい知識の創出プロセスを説明すると図1のようになる。ここで

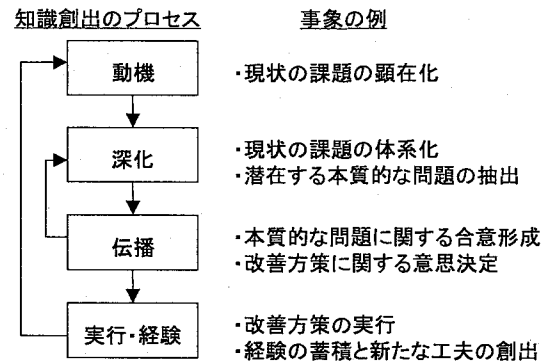


図1. 知識を創出するプロセス

いう知識とは、現状の課題の改善方策及び、それを実行することによって得られる経験・工夫・ノウハウ等を指す。

最初に、組織が抱える現状の課題が顕在化すること等により、業務を改善する必要があるという「動機」が発生し、プロセスが動き始める。動機は個人に付与され、組織は動機を持った個人に動かされる。

次に、顕在化した現状の課題から潜在しているが本質的な問題へと掘り下げるといって「深化」の段階がある。この過程では関係者と議論をしながら現状の課題を体系化し、本質的な問題を導出する。知識の深化は主に個人において生じ、組織は新しい情報や知識の提供、あるいは個人が意見交換をする場の設置等を通じてこれを支援する。

しかしながら、課題の体系化や本質的な問題の導出に確立された手法があるわけではない。また体系化した課題間の重み付けをして本質的な問題を絞り込む際には、個々の関係者の経験や考え方に左右されることもある。そこで組織内で問題意識を共有するためには、ある程度の課題の体系化をした上で、関係者間で合意形成をするという手続きが必要となる。さらに現状の課題の改善方策を確実に実行するために、組織的に協力して改善方策に取り組むという意思決定が必要である。この「伝播」の段階で合意形成や意思決定ができない場合は「深化」の段階へ戻り、潜在する本質的な問題を再検討することになる。知識の伝播は主に組織において生じ、個人は知識を伝播させる媒体となる。

このように深化と伝播の段階を繰り返して合意形成され意思決定された改善方策を、組織的に「実行」し、「経験」を蓄積する。

以上に述べたように、知識を創出するプロセスが

知識共有の場に関係する個人と組織の間に生起することにより、個人的かつ表面的であった知識が、組織的かつ本質的な知識へと変化していく。もしこのプロセスがどこかで途切れてしまうと、現状の課題の改善方策は関係者間で実効性を持つものにはならない、つまり新しい知識が創出されないことになる。知識共有意欲は、知りたいという人の意思であるから、このプロセスでいう「動機」の強弱に大きく影響されると考えられる。

3. 知識共有の場を活性化させる多様な方法

知識共有の場を持続的に活性化させるためには、知識共有意欲を生み出す動機を繰り返し刺激することが重要である。動機には例えば不祥事が公になるなど、外部から与えられることもありうるが望ましいことではない。ここでは情報基盤研究室（以下、研究室という）及び複数の事務所における取り組み事例に基づき、組織の内部から動機を刺激する方法を分析する。

(1) 対面の場における方法の例

対面での情報や知識の共有と利活用を継続的に活性化する例として、以下のような取り組みがある。

a) 取り組みの例

① 執務室の壁を取る

関連する部署間での日常的な情報共有を促進するために、執務室の壁を取り外したという例である。業務の関係者が集まりやすく、声もかけやすい。また打ち合わせをしていれば内容が聞こえてくるといった効果がある。

② 関係者の座席を近づける

業務が密接に関連する2つの課の間で、課長席を並べて配置したという例である。一方の課長のところで何か問題が生じれば、もう一方の課長への連絡が円滑にでき、両方の課長が議論に参加しやすいという効果がある。なお、執務室の壁は背の低い仕切りがあるのみであった。

③ 執務室の中心に打ち合わせ場所を配置する

部署内の情報や知識の共有を促すために、打ち合わせテーブルを執務室の真ん中に設置したという例である。同じ部署内で話題になっているテーマの共有が自然に促され、打ち合わせの途中からでも関係者が参加しやすいという効果がある。

b) まとめ

動機を刺激するためには、何となく顔が見える、声が聞こえる等の、あえて意識しなくても対人的なコミュニケーションを取りやすい環境を常に形成しておくことが重要であると考えられる。

(2) 情報技術を用いた場における方法の例

知識を共有するためには対面の場が望ましいが、非効率あるいは不可能という場合もある。そのような場合には、伝播の段階を効率化するために情報技術を利用することが有効である。研究室では、研究支援サイトという手作りのポータルサイト（以下、サイトという）を使用している。⁸⁾ここでは研究室内で約一年半利用した成果と反省点を分析し、それを踏まえたサイトの改善方針を提示する。

a) 効果的であったと考えられる工夫

① 平易な登録・利用プロセスを構築する

ポータルサイトを利用して日常的な業務関連の情報を研究室内で共有するという取り組みは、これが初めてであった。最初から複雑な仕組みにすると継続性がないと考え、登録するファイルをサイトの担当者へと電子メールで送付し、それを担当者がサイトへ登録し、登録したことを電子メールで全員に通知するという簡素なプロセスを定めた。

② 情報提供に要する負担を軽くする

サイトを運営するためには、研究者が持つ情報や知識を文書化し、登録する必要がある。文書化と登録の手間を軽減するため、文書は業務内容を上司へ報告するためのメモ（様式自由）を再利用する、登録作業は担当者が一元的に行うことを定めた。

③ 共有する情報を吟味する

良質な情報を共有するために、研究室として必要な情報は何か、その中で共有すべきだが不足している情報は何か、という課題から検討を始めた。その結果、研究者が会議や委員会等に参加して得た生の情報を中心に共有することを定めた。

④ 閲覧を継続的に働きかける

サイトの日常的な閲覧を促すため、新規の情報登録されたら、研究者に電子メールで通知が行くことを定めた。電子メールには情報のタイトル、提供者名とURLが記載されている。

b) これまでの評価と反省

サイトを利用した情報共有が習慣化し、他の研究

者の問題意識や取り組み状況に対する理解や関心が高まるという効果が見られた。サイトを日常的に利用するように仕組むことは、対面の場と同様に重要であると考えられる。

その一方、サイトへの情報の蓄積と利活用が進む過程で、提供された情報が適切に分類されていないため閲覧すべき情報の優先度が分からない、過去に蓄積してきた情報の中から欲しい情報を効率的に取り出すことが困難である等の新たな課題が出現した。

c) サイトの再構築

これまでの工夫と反省点に立脚し、研究者の知識共有意欲をさらに刺激するための改善方を盛り込み、サイトを再構築した。主な改善点は以下の三項目である。

- ・研究室の外部（学識経験者、本省等）から受けた指摘や意見等の閲覧実績が多い情報を画面の上位に表示する。
- ・情報の重要性を判断しやすいように、情報が発生した場の属性（公式の委員会、省内、研究所内等）を基準に情報を分類する。
- ・登録されたファイルの全文検索機能をつける。

4. まとめと今後の課題

本研究により、知識共有の場（対面の場と情報技

術を用いた場）を持続的に活性化させるためには、日常的な業務プロセスの中に、知識共有意欲を生み出す動機を繰り返し刺激する仕組みを内包させることが効果的であるということが明らかになった。さらに本研究で得られた知見を用いて、研究室のサイトを再構築した。

今後は再構築したサイトの利用状況のフォローアップ等を通じて、知識共有意欲を生み出す動機を刺激する方法や、共有される情報や知識の質を向上する方法について研究を進めていきたい。

【参考文献】

- 1) 梅棹忠夫「情報の文明学」、中央公論新社、1999年
- 2) 宮川公男、山本清編著「パブリック・ガバナンス 改革と戦略」、日本経済評論社、2002年
- 3) 神野直彦・澤井安勇編著「ソーシャル・ガバナンス」、東洋経済新報社、2004年
- 4) 人事院総務局編「人事院月報 2004年3月号」、独立行政法人国立印刷局、2004年
- 5) 高橋裕輔、奥谷正「知識の共有と利活用による国道事務所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
- 6) 高橋裕輔、奥谷正「人と人の相互作用を活性化化する場に関する一考察」、第30回土木計画学研究発表会（投稿中）、2004年
- 7) 伊丹敬之「場のマネジメント」、NTT出版、1999年
- 8) 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

A Study for the method to encourage communication opportunity

by Yusuke TAKAHASHI, Katsumi UESAKA

Current society faces a turning point to information society and/or knowledge society. Public sectors need to manage much information and knowledge for improving public services. This social background drives us into the study for organizational knowledge management. In this study, the hypothesis to implement organizational knowledge management has been settled by IT division, NILIM. By applying the hypothesis, IT division and one national highway office has begun to reform their own business process on trial since 2003. They are trying to encourage communication opportunity by using intranet, face-to-face communication, etc.

Through the process to implement organizational knowledge management, it became clear that communication opportunity must be managed appropriately to keep its vitality. This paper is to argue about effective methods for sustainable communication opportunity.

According to this argument, it became clear that to make officers' motivation excite repeatedly is effective for vitalizing communication opportunity. Its key point is to think about the way to build up the mechanism to excite it in the ordinary business process.

The next step of this study will be a study to verify and improve our hypothesis and to apply it to other public organizations such as other local offices of MLIT.