

専門職学位論文

ナレッジ・コミュニティによる新規事業開発

～企業パフォーマンスに影響を与えるコミュニティ設計条件に関する研究～

提出日 2005.8.24

神戸大学大学院経営学研究科

現代経営学専攻 忽那研究室

学籍番号 042B226B

氏名 下西 弘二

【要旨】

本研究の目的とは、新規事業開発を促進しかつ高収益企業となる為のナレッジ・マネジメントを明らかにすることであり、知識創造企業となるためのフレームを提案する事にある。その為、ナレッジ・マネジメントに関する文献をレビューし、ナレッジ・コミュニティのフレームワークを提示した。次に新規事業創出に関する文献をレビューし、新規事業創出に不可欠なプロセスを抽出した。そして知識創造企業のベンチマーク分析からコミュニティに不可欠な機能の追加を行った。そしてナレッジ・コミュニティ設計のための5つの仮説を提示し、アンケート調査とインタビュー調査により仮説の検証を実施した。仮説検証結果およびナレッジ・マネジメントの相関分析により、企業パフォーマンス向上に有効な相互相関的なナレッジ・マネジメント群を発見し、ナレッジ・コミュニティ構築の設計指針を提示した。

【目次】

第1章 イントロダクション

- 第1節 はじめに
- 第2節 ナレッジ・コミュニティによる新規事業開発と企業パフォーマンス
- 第3節 リサーチクエッション
- 第4節 論文の構成

第2章 ナレッジ・マネジメント

- 第1節 はじめに
- 第2節 先行文献レビュー
- 第3節 ナレッジ・コミュニティに必要な機能構造

第3章 新規事業開発プロセスとナレッジ・コミュニティ機能要因の結合

- 第1節 はじめに
- 第2節 新規事業創出に関する文献レビュー
- 第3節 新規事業開発のプロセス・フレームまとめ
- 第4節 ベンチマーク企業分析によるナレッジ・コミュニティ機能の補完
- 第5節 ナレッジ・コミュニティ機能構成と新規事業開発プロセスの結合

第4章 仮説および質問への転換

- 第1節 仮説の提示
- 第2節 質問項目への転換

第5章 仮説の検証

- 第1節 検証方法と調査対象企業
- 第2節 アンケート調査の分析と予備検証
- 第3節 インタビュー調査
- 第4節 仮説検証結果と考察

第6章 結論および残された課題

- 第1節 本論文の総括
- 第2節 結論とインプリケーション
：高収益新規事業開発のためのナレッジ・コミュニティ・モデルの提示
- 第3節 残された課題

参考文献

付録

第1章 イントロダクション

第1節 はじめに

「強い者が生き残ったのではなく、変化に対応出来た者が生き残ったのである」、これはダーウィンが『進化論』で伝えたかった一つのエッセンスである（佐倉[2002]）。変化への対応。この言葉は企業にも当てはまり、変化への対応により継続的な生き残りを達成している企業もある。さらに、この変化への対応は、単なる生き残りだけでなく、高業績をもたらす可能性を秘めていると考えられる。事実、3Mや花王の様に変化への対応を可能とする組織形態・製品開発体系を強みとしている企業は、非常に高い収益性を兼ね備えているという実例もいくつか存在する（Ghoshal and Bartlett[1997]、河合他[2004]、平林・広川[2004]）。

延岡[2002]によれば、過度な競争の中で業績を高めるには、明確な独自性や差別化により競争に勝つことが重要であり、この差別化を得るには、製品による差別化と製品開発能力による差別化がある。しかし、製品による差別化は目立ちやすく、追従しやすいために、長期にわたる差別化を期待することは容易ではなく、開発能力による差別化が今後ますます重要となってくると考えられる。またこの開発能力には、コア技術戦略・組織プロセス能力・価値創造能力の三つがあるとしており、その中でも組織プロセス能力や価値創造能力に関しては、組織の作り方や企業理念から創りだされているものであり、長い時間がかかるものの非常に強い競争優位性そして自主性と柔軟性に富んだ人・組織が生み出されると期待出来るモノである。つまり、高収益企業となる方法論の一つの解が、このような組織プロセス・価値創造能力を生み出す組織にあり、この開発が有効ではないのか、という考えにたどり着く。

一方、現在では様々な情報技術の発達により、これまで特定の個人や団体しか知り得なかった情報や比較的高度な情報に対し容易にアクセスが可能となっており、個人が知り得る情報の質・量ともに増えている。以前の様に情報の獲得が限られていた時代では、情報の集約場所としての経営トップが重要な意味を持っており、トップダウン的な組織が非常に重要であったろう。もちろんトップダウン的経営とは、現在でも戦略・リーダーシップという意味において非常に重要な要素であることにはかわりはないとおもわれる。

しかし、情報へのアクセスが容易になった現在では、一個人のもつ力が格段に向上することが期待でき、かつ、これらが自主的・有機的に結合して組織体へと発展した場合、計り知れない力が発揮される可能性があると考えられる。またこれらは、個人の有機的結合による多様な可能性をもった集合体であるため、ニーズの多様性への対応も期待できる。

上述のような知識組織では、様々な知識媒体との有機的な関係構築が新たな価値ある知識を生み出すことも理解でき、個人の可能性に期待できる時代では、労働集約的な経営に変わり知識集約的な経営がますます必要とされているといえる。

知識による経営という意味においては、Nonaka and Takeuchi[1995]をはじめ、様々な研究がなされており様々な理論的枠組みが提案されている。また、ナレッジ・マネジメントに成功している企業事例についても様々な文献が存在している（Wenger et al.[2002]、日本 IBM（株）ナレッジコラボレーション・コンサルティング[2000]、Orr et al.[2003]、American Productivity & Quality Center[1996]、Buckman[2004]、日本経団連出版[2004]、Ghoshal and Bartlett[1997]、河合他[2004]、平林・広川[2004]）。

しかし、これらの事例研究を見るに、具体的なナレッジ・マネジメントが発見されているが、それぞれが個別の企業に適しているモノなのか、またマネジメント同士の関連性はあるのか、については、十分な結果は得られていないと言える。事実、事例研究によって文脈の中で語るべきものであるとの主張もある（Wenger et al.[2002]）。

この様に、一般企業への適応を考慮した実践的ナレッジ・マネジメントに関する実証研究はまだ十分とは言えない。よって本研究は、理論的背景およびナレッジ・マネジメント項目に関しては先行文献にもとめることとし、そしてこれらの内どのようなナレッジ・マネジメントが企業パフォーマンスに影響を与えるかについて実証研究を行うものである。

第2節 ナレッジ・コミュニティによる新規事業開発と企業パフォーマンス

■ 新規事業開発と企業パフォーマンス

企業がゴーイングコンサーンを命題の一つとし、かつ株主価値の向上を使命とするならば企業には持続的な成長が求められることとなる。

Ansoffによれば（バーニー[2003]）、企業の成長戦略は、新事業創出、新市場開拓、多角化、市場浸透という4つのカテゴリーに分けられる。これは、現事業との市場、事業的関連性に注目した分類であるが、新製品、多角化も含めて新規事業開発とは、成長の為の主軸をなすものと理解できる。

よって本研究では、企業成長、企業パフォーマンスの向上に繋がる為の重要な手段として新規事業開発を捉えることとし、企業成長の為に必要なベンチャービジネス（起業）、コーポレートベンチャー、企業内新規事業創出、新製品・新サービス開発を新規事業開発の範疇と考えることとし、これらの創出・開発が企業業績を向上させるという立場に立つこととする。

■ ナレッジ・コミュニティとその設計要因

Botkin[1999]によれば、ナレッジ・コミュニティとは実体的なビジネスの目的に役立つ新しい知識を創造し、共有し、利用するという共通の熱意を持つ人たちの集団であるとし、上手く機能しているナレッジ・コミュニティは、共通の価値あるいは共通の強い関心から生じる帰属意識で結ばれており、メンバーは互いに信頼しあい、自分が出すアイデアが直

ぐに実現されないどころか笑われるのではないかという心配などせず、創造的なブレインストーミングに自ら積極的に参加できる傾向にあるとしている。

前節で情報コスト・情報認知能力の限界の克服そして個人の力を最大限に活用することが重要であると述べたが、ナレッジ・コミュニティは知識を創造することを共通の目標とした集団であり Malone[2004]や Wolfers and Zitzewitz[2004]がいう民主制度や市場により創出された情報・価値判断がより正しい方向を導き出すという考え方にも合致するものであろう。では、個々人がもつ知識をいかにして集約し、知識創造を促進させるのか？ しかもそれらが自己組織的にマネジメントされるという状況とはどのようなものであろうか？

今田[2003]によれば、自己組織化とは、組織全体の変化の要因として組織内のメンバーの個々の振る舞いに着目するものであり、組織が環境との相互作用を営みつつ自らの手で自らの構造をつくり変えていく性質を総称する概念であるとし、自己組織化を促進する①創造的な「個」の営みを優先する、②ゆらぎを秩序の源泉と見なす、③不均衡ないし混沌を排除しない、④コントロール・センターを認めない、という4つの条件を示している。そしてこの様な自己組織化にはビジョンが不可欠であるとの見解を示している。また、この自己組織化の条件の中でも“管理しない・管理を緩めること”が最も重要であると主張している。しかし、コミュニティの機能不全や意思決定をマネジメントするための管理ルールであれば、むしろ有効に働く政治システムのように、有効な統制手段となり得ると考える。つまり、これは文化育成としてのマネジメントであり、人々が意識せずそのルールに従うことが出来るのであれば、人々が管理ルールに違和感をもたずに統制され得るとの考えである。このように国家経営の視点にたち、組織に与える条件を上手く設定すれば、自発的組織が生まれ個人を基盤とした新しく有効な価値を生み出すコミュニティが形成できると考える。

以上より、ナレッジ・コミュニティとは、個々人の知識や情報を統制し知識創造を促進するためのナレッジ・マネジメントツールであるといえ、組織文化の育成や自発性・柔軟性・そして戦略性を促進するものであると理解できる。つまりナレッジ・コミュニティとはあらたな知識創造集団として非常に有効な活動枠組みであるといえる。

第3節 リサーチクエッション

知識創造には、企業の戦略や組織構造、企業文化や行動指針など様々な要因が関係しており、実際、幾つかの企業は知識創造の課題を克服し、企業価値創造・企業成長の観点で成果が出つつある (Ghoshal and Bartlett[1997]、Wenger et al.[2002]、Tissen et al.[2000]、岡田依里[2003]、Edvinsson and Malone [1997]、American Productivity & Quality Center[1996]、Buckman[2004]、日本経団連出版[2004]、河合他[2004]、平林・広川[2004])。

本研究は、知識活用が企業パフォーマンスの向上に有効であるとの視点に立ち、知識を

どのように創造していけば、企業パフォーマンスが向上するのかわかることを目的の一つとしている。つまり、企業パフォーマンスが向上するようなナレッジ・マネジメントとはどのようなものかを実証的に明らかにしようとするものである。また本研究では、自発的な活動を基盤とした活動枠組み（組織、チーム、ワーキンググループ）をよりよいマネジメント媒体と捉えることとするが、この枠組みを確立させ継続発展させることが困難な作業であることは容易に推察できる。そこで、自主的な活動が芽生える環境の存在こそが知識創造を促進するとの立場にたち、様々なナレッジ・マネジメントが有効に機能し促進される、組織的要因をも明らかにしようとするものでもある。つまり、説明変数が有効性を高め、効果的に機能するために必要な促進的マネジメント（文化・戦略設定、仕組み、インセンティブの存在など）を明らかにし、説明変数を促進させるナレッジ・マネジメント因子を明らかにすることにも取り組むこととした。

以上から設定されるリサーチクエッションを以下にまとめる。

- どのようなナレッジ・マネジメントを行っているナレッジ・コミュニティが新しい事業を生み出し、かつ高業績を上げているのか。
- コミュニティ設計条件の中でどのような条件が最も効果的か、またどのような設計条件が組み合わせると効果的か。
- コミュニティの設計条件を知ることにより、新規事業を生みだし、高業績を上げる企業に変革することが可能ではないか。

第4節 論文の構成

次章では、まずナレッジ・マネジメントに関する文献をレビューし、知識創造の為に必要な組織的機能・要因を理解する。そして章の最後に、先行文献から明らかになった標準的な仮説を示し、本研究が注目する領域を絞り込むこととする。第3章では、新規事業創出に関する文献をレビューし、新規事業創出に不可欠なプロセスを理解することとする。3章後半部では知識創造活動により高収益を計上している代表企業をベンチマーク分析し、新規事業開発に不可欠なナレッジ・コミュニティ要素を追加することとする。そしてナレッジ・コミュニティと新規事業プロセスの関連付けを行い、ナレッジ・コミュニティによる新規事業創出に関する仮説を設定することとする。その後4章において本研究で明らかにする仮説を提示し、5章で検証を行う。検証にあたっては、アンケート調査結果による予備検証を行い、企業パフォーマンスを向上させる為にナレッジ・コミュニティに不可欠な要素を指摘することとする。そしてアンケート回収企業からケース対象企業を選定、対象企業へのインタビューにより仮説検証を行う。そして最後の6章では結論として新規事業を創出するナレッジ・コミュニティに不可欠な要素を取りまとめ、今後の課題について考察することとする。

第2章 ナレッジ・マネジメント

第1節 はじめに

Nonaka and Takeuchi[1995]は、日本企業の競争優位は組織的知識創造による連続的なイノベーションによりもたらされたものであるとし、さらにこれらは、日本企業が不確実性の時代を通じて体験してきた外部知識の取込によるものであり、外部から取り込まれた知識は、組織内部で広く共有され、知識ベースに蓄積されて、新しい技術や新製品を開発するのに利用されるとしている。つまり、この外から内へ、そして新製品、新サービス、新ビジネス・システムの形で内から外へという変換プロセスこそが、連続的イノベーションの原動力となっていると主張している。

また、Tissen et al.[2000]は、企業が達成しなければならないのは、知識を創造することではなく、付加価値を創出することであると、すでに付加価値を創造する企業の時代に入ったとの認識をしめしている。

これらはいずれにせよ、知識を活用、循環することにより、新たな知識・価値を生み出すということが、企業の競争優位や価値創造に大きく影響を与えるものと理解できる。また、Malone[2004]が主張するように、情報コストの低下により、ボトムアップ型の経営が機能していくという状況がみられるという。そして、情報認知限界の問題から、集団による情報選定や情報加工の重要性をとらえており、民主制や市場原理を用いた情報の統制が有効であると主張している。従ってこの様に、大量の情報の処理が必要となる場合、集団による情報の統制・知識の創造、つまりは、ナレッジ・コミュニティによる知識のマネジメントが特に有効となると言えよう。

以下では、ナレッジ・マネジメントおよびナレッジ・コミュニティについて理解を深め、その後、知識創造を行ううえで、不可欠な組織的機能、知識転移のフロー、そして、具体的なナレッジ・マネジメントを抽出することとする。

第2節 先行文献レビュー

第1項 基本理論

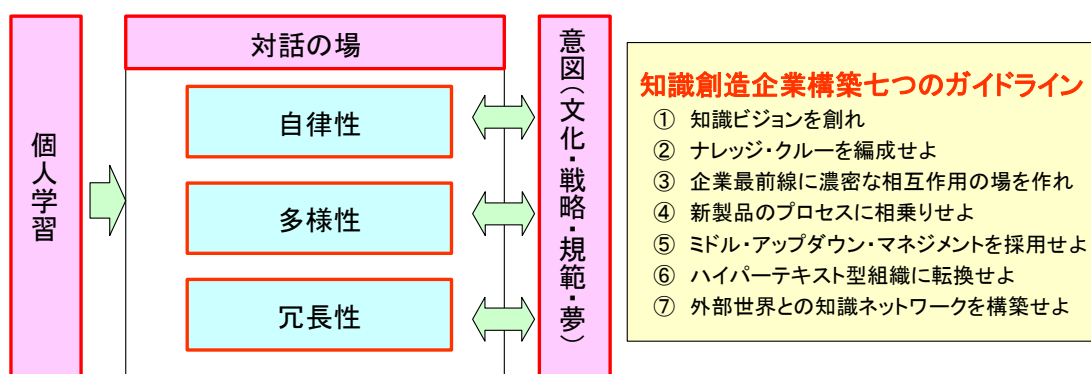
もっとも良く知られたナレッジ・マネジメントに関する古典的文献としては、Nonaka and Takeuchi[1995]があげられるだろう。以下では本文献をレビューし、ナレッジ・マネジメントに関する理論骨格を理解することとする。

本文献は、暗黙知と形式知の相互作用の重要性を強調しており、この相互作用のためのフレームワークおよびその枠組みが機能する促進要件について主張するものであった。知識活用を効率的に可能とするような組織場の設計要因としては、“対話の場”がなにより必要であり、その場には自由度が必要であるとともに、意図をもった設計により、知識創造は可能であるとの認識がえられるものであった。

本文献中のいくつかの主張の中でも、意図、対話の場、自律性、多様性、冗長性、そして個人の知識が基盤である、との考え方が本研究の枠組みになるとの理解が得られた。意図に関しては、企業文化・行動規範・夢などを通じ、集合体としての力を結集させるために最も重要な設計要件といえる。そして意図により個人の知識獲得を強く促進するマネジメントが必要であろう。対話の場に関しては、本研究が目指す設計条件の中核的な概念であると考えられ、これには自律性、多様性、冗長性など、さまざまな要件が盛り込まれる必要がある。また、自律を促進するためには様々な規定を最小限にする必要があるといえるが、自律性と規範設定には矛盾が存在する。この点に関しては、自律すること自体が中核的な行動規範とするなどの意図が必要と考えられる。また、多様性、冗長性の許容に関しては、不可欠な要素であるものの、コスト増大問題や情報認知限界の問題などが存在するため、何らかの情報処理システムが必要である。これには情報処理端末やソフトウェアシステムに加え、有機的な情報処理が可能と期待できる、“コミュニティ”の活用に注目することが効果的であると考ええる。Malone [2004]が主張する民主制や市場による情報の流通や、オベル=マンビル他[2003]が主張するアテネの政治体系のポイントのひとつである、多様な職種の体験による相互理解の促進など、信頼構築の仕組みを組み入れることも重要である。

しかし一方で、本文献は個人の知識の重要性については強く言及しているものの、個人の知を組織の知に転換することに注力するあまり、個人の知をいかに向上させるかについては深く追求していないように見える。この点に関しては、本研究の目標でもある設計要因には組み込む必要があると考えられ、学習に対するインセンティブに加え、設計をうまくすることにより個人学習を促進させることが重要であると考ええる。以下に本文献からのインプリケーションを図表にまとめておく。

図表1 “知識創造企業”からのインプリケーション



- 知識創造企業構築七つのガイドライン**
- ① 知識ビジョンを創れ
 - ② ナレッジ・クルーを編成せよ
 - ③ 企業最前線に濃密な相互作用の場を作れ
 - ④ 新製品のプロセスに相乗りせよ
 - ⑤ ミドル・アップダウン・マネジメントを採用せよ
 - ⑥ ハイパーテキスト型組織に転換せよ
 - ⑦ 外部世界との知識ネットワークを構築せよ

(出所) 文献を参考に筆者作成。

次に、冗長性および多様性の制御そして個人認知なき集団認知、つまり意図を浸透させるのに有効と考えられる概念であるコミュニティの活用について文献レビューを行う。

第2項 コミュニティによるナレッジ・マネジメント

上述したように、ナレッジ活用組織の設計には様々な要素を組み込む必要がある。例えば意図と自律性など矛盾しあうとも思える要素や、情報取得コストおよび情報認知限界の問題、そしてまたコンセプトの正当性にもみられる、評価の要素などの様々な仕組みを組み込む必要がある。以下では、このような複雑な状況に有機的に対応するための有効な概念のひとつとして、コミュニティの活用に注目することとし、コミュニティに関する二つの文献、そして事例研究的文献をレビューすることとする。

■ ナレッジ・コミュニティの基本構造

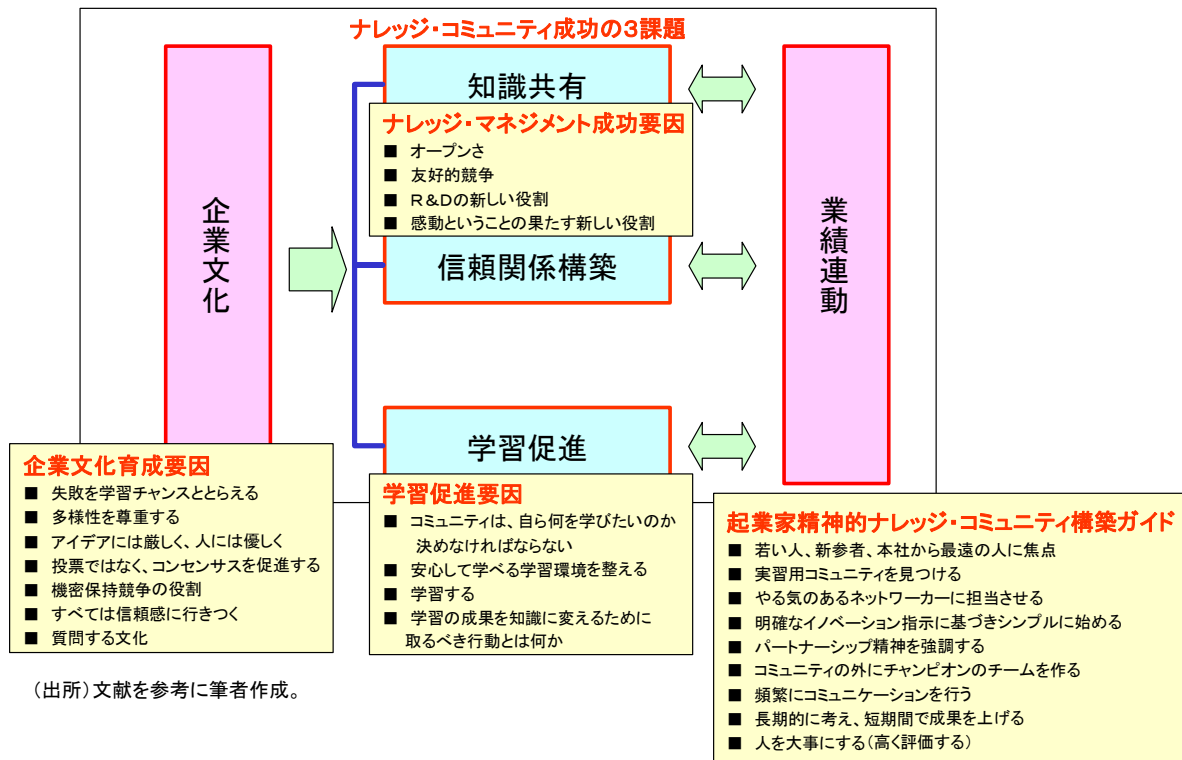
Botkin[1999]によれば、ナレッジ・マネジメントとはナレッジ・コミュニティを構築、維持、運営するためのツールであり、ナレッジ・コミュニティとは実体的なビジネスの目標に役立つ新しい知識を創造し、共有し、利用するという共通の情熱を持つ人達の集団であり、そしてナレッジ・コミュニティは自律的な組織として存在すべきものであると主張している。つまり、ナレッジ・マネジメントには意図と自律という相反するマネジメントが必要とされているといえ、このようなマネジメントは仕組みや文化としてコミュニティの中に自然なルールとして埋め込まれていることが効果的であると考えられる。また、ナレッジ・コミュニティには、そのコミュニティが注力する関心事の存在が不可欠であると主張されていることそして参加を促進するということの必要性から、参加しているという自覚・認識自体が参加意欲を向上させるという良質な関係が必要であろう。これには、コミュニティに参加できることが一種のステータスとなるような、意図的な設計が有効かもしれない。

以上のことから一つ言えるのは、“関心事の設定”と“参加意欲の向上”が、上手く相互作用することが重要ということである。都市国家アテネやベネチアのように、コミュニティの利益と個人の利益が一致している状況や、学会や会員制組織のように参加できることそしてそこで交換される知識の価値自体がコミュニティへの信頼を高めることが有効であろう (Malone [2004]、オベル＝マンビル他[2003]、塩野[2001])。

以下に Botkin[1999]が主張するナレッジ・イノベーション・モデルと成功指針を図表にまとめておく。

Botkin[1999]の主要な主張として、ナレッジ・コミュニティ成功のための課題として、知識共有・信頼構築・学習、の課題を克服することが必要であるとしている。また、これらの課題の克服に対しては、業績連動のナレッジ・マネジメントが不可欠であるとし、そしてこれらのマネジメントは企業文化による支援を得られることが重要であるとしている。そしてナレッジ・マネジメントの成功ポイントとしては、オープンさ・友好的競争・R&Dの新しい役割をもたす・感動によるナレッジ・マネジメント、をあげている。このオープンさと友好的競争というポイントに対しては、ローマ帝国やモンゴル帝国など多様な人々、多様な神々を受け入れた大国が史上類を見ない大帝國となったことから重要な要因と認

図表2 ナレッジ・イノベーション・モデル



識できる(塩野[2002-2004]、中西[1998])。ここから理解できるのは、誰でも何でも受け入れる、ルール・文化は重要な視点であるが、同時にコミュニティに対する信頼をもたらすためには、受け入れたものに対する正当な評価・判断するための仕組みが必要であるということである。これには、Botkin[1999]でも指摘されているように、ビジネス目標との整合性による評価がポイントとなる。

Botkin[1999]が推奨する“イノベティブ学習”は、予測型学習・参加型学習・国際意識・システム思考、が重要との立場に立っている。予測とは、根拠ある仮説構築そしてリスク管理の点で重要であると考えられる。仮説構築の為には、公知の知識を学習することそしてそれらを組み合わせるアイデアが重要となると考える。そしてなにより、仮説の検証は学習の方向を修正する切っ掛けとなり、新たな仮説の立案に発展させることができる。リスク織り込みの計画は、特にプロジェクト推進などビジネス面で不可欠なものである。戸部他[1991]の日本軍の事例でも理解されるように、希望的なプランでプロジェクトを推進してしまい、リスク管理なしでプロジェクトを進める傾向が特に日本では多いのではないかとの危惧を覚える。また、Botkin[1999]はイノベティブ学習の為に設定すべき企業ルールを4つ提示しているが、これらを参考に学習促進のための4つの行動指針を考えると次のようになる。

- 公式、非公式のグループ活動を奨励し、活動自体を評価する。
- コミュニティ活動は、学ぶ方向性を決めることが不可欠であり、個々人が向上する場である必要がある。これは、課題設定が信頼構築の基盤条件であるとの主張を踏まえたものであるが、その他、活動の認知性向上そして活動が当たり前であるという文化育成の為には、活動内容の文書化、活動結果としてのレポートなどが有効
- 短期的目標合致とビジョン的設計の二面性が必要
- 学習成果を知識に変える為に、コミュニティ内（組織内）でのグループ間競合、そしてもっとも有効であった活動をベストプラクティスとしてコミュニティ内で報告させる。この際、ベストプラクティスの決定基準の明確化とともに、ベストプラクティスの表彰制度が必要である。

Botkin[1999]はナレッジ・コミュニティに最も重要なのは文化育成であり、その為の成功要因を示している。以下文献の主張を踏まえ成功要因を理解することとする。

① 失敗を許容する文化→ 失敗の分析と共有化

これは仮説型推進やリスク織り込み型推進にもつながり、大胆なプランを発見できる可能性がある。ナレッジ・マネジメントとしては、「失敗の分析および報告ルール」であり失敗の共有化は成功の共有化より重要との主張を盛り込んだものである。このルールを前提とすれば、失敗もある基準に基づけば許容するという文化が育成されると考える。

② 多様性尊重（多様な情報、知識、人、文化の学習と活用）

信頼構築や友好的競争につながるナレッジ・マネジメントである。

③ 情報発信を高く評価、アイデアを厳しく評価

情報発信を奨励し高く評価する。これにより学習と共有化の自由度を向上させる。そして、明確な指針に沿ってアイデアを厳しく評価する。しかし、より発展的な評価をするためには厳しい評価だけでなく、それによって提案者が方向性を再認識しあらたな視点に立つことが重要であり、これには提出されたアイデアに対して意見を返すなどのマネジメントが不可欠であると考ええる。また、意見返答（リアクション）をしたことや、返答された意見に対する賛同・反対の評価を行うことにより、リターンコメント行動へのインセンティブを設定することが必要であろう。

④ リアクション必須のルール（投票でなく、コンセンサスを得る）

これは、上述したリアクションコメント促進のマネジメントであり、質問への積極的関与を促す仕組みでもある。人は、多数決や力の強い人の意見により少なからず左右される。信頼構築のためには、ある意見に対しなぜ賛同なのかあるいはなぜ反対なのか、その

理由を明示する必要がある。この様な自発的な意見発信は、チームのメンバーのモチベーションを高めるだけでなく、積極的な参加意識が自覚でき、信頼関係構築や場の活性化に有効であると考え。そしてまた、信頼関係構築だけでなく、持続的な対話促進の為には、リアクションに対しても再度リアクションが必要であり、最低でも二回転の循環が必要と考える。そして、最後にはどの意見が有効なのかのコンセンサスが得られない場合は、状況によってはリーダーや投票などで意思決定をせねばならないかもしれない。そして、この様なリアクションマネジメントがなおざりのルールとならないように、コミュニティのコンセンサス意思は第三者が客観視できる形で表明し、コンセンサス意思に敬意を払う文化を育成すべきであると考え。

⑤ グループワークへの参加撤退の自由

また、本文献ではメンバー入れ替わりに際しては、意思統一に関する問題があるという指摘をしているが、新たな血の導入は、コミュニティを活性化させる要因ともなり、これには良い点もあると考えられる。ここでは、むしろメンバーを受け入れるあるいは退出させるルールの基準設定あるいは、出入り自由のルールが有効であると考え。

⑥ 信頼構築マネジメント

この要因が最も重要との主張がなされており、信頼構築が上手くいっている尺度として、失敗から学ぶことが実践されているかどうかをあげている。また、新しい知識の渴望と新しい知識の獲得に対する賞賛も、学習組織となる上必要な要素であると考えられる。そして知識創出の結果は、コミュニティ内外に報告することを標準とすべきであり、これによりチーム内に相対的な価値基準が構築され貢献度合いが相互理解される。またより良くは、価値提供が低いメンバーに学習モチベーションがかかり、自発的コミットメントが促進されるマネジメントが必要であると考え。これには、補完的知識領をもつメンバー構成とし他者（パートナー）の得意分野を努力的行為として学習することを標準行動とすることが有効と考える。この二つのが同時に遂行されるとき、信頼関係が最も育まれると考える。それは、補完的組合せは漏れのない能力の確保であり、他者の分野の学習を行うことは、他人の理解向上につながるからである。他者のフィールドを理解することで、メンバーの能力がいかにか高いかを理解し、また自身の領域を他者が学習することで、共通用語や共感が生まれやすい上、他者の努力は得意分野での自身の価値低下をもたらし、専門分野へのより深い学習コミットメントを生み出す。つまり相乗効果的にチームの学習向上が生まれ同時に信頼構築を創出すると考える。

⑥ 質問ルール

質問する文化が浸透している企業は、相互理解が進んでいる可能性が高い。質問出来なければ理解していないということであり、質問とは理解度確認の意味がある。そして

う一つは、尊敬を含んだ質問という意味があると考えられる。つまり教えを請うという、理解度を増したいという質問である。この二つの意味合いは共に必要な要素であると考えられるが、前者は個人学習とアウトプット意欲につながり、後者は評価と知識のレバレッジにつながるものと考えられる。

以上から、ナレッジ・コミュニティに必要な機能は、信頼関係構築機能、評価機能、個人学習促進機能に集約できると言えよう。

■ コミュニティによる実践的ナレッジ・マネジメント

Wenger et al.[2002] は、ナレッジ活用の際コミュニティが有効なマネジメント主体であることを主張するものである。また、ナレッジ・マネジメントに対する焦点が情報テクノロジーから行動・文化・暗黙知に焦点をあてる段階にきており、かつ企業戦略やビジネス目標と知識とのマッチングを強く主張するものであった。よって本文献は、本研究の目的と合致し具体的なコミュニティ構築の示唆に富むものであるといえる。

また Wenger et al.[2002]は、学習そして持続的相互交流の重要性を主張しており、これには企業自体がまず知識活用により競争優位が生まれうるということを実感しなければならぬとしている。つまり、学習および対話が重要な要素であるとともに、これらは自覚的行為、つまりは意図的に設定することでしか生まれ得ないものであると認識される。そして最も重要なものとして専門知識開発および戦略合致性を示しており、コミュニティ・メンバーの自主性と戦略との合致が重要であるとしている。つまり、ナレッジ・コミュニティには、ターゲット知識領域の設定などのガイドラインや戦略や文化というビジネス上のガイドラインの必要性を示唆している。そしてガイドラインの提示によって、現状と目標のギャップが認識され、自主的な行動修正を可能とする。つまり、文化・戦略などのガイドラインの存在そしてビジネス目標に照らし合わせ知識創造活動の測定と評価を行う評価システムが必要ということが理解される。

また Wenger et al.[2002]では、自発性・学習促進を誘起するナレッジ・コミュニティ設計要因が示されており、以下では重要な機能およびナレッジ・マネジメントを理解する。

① 進化的な設計

コミュニティの進化的変化を促進するためには、自主的なグループを多く内包し、そしてそこから生まれた知識を広く共有しそれを自発的に淘汰させることが組み込まれるべき仕組み・ルールであると考えられる。つまり、自律能力・多様性・知識共有化そして提案等のアウトプット活動および評価システムの重要性と理解できる。

② 分散型リーダーシップ・内外の視点を取り入れる。

一般的にリーダーの重要性は理解可能である。しかし本研究が対象とする自主性が不可

欠なコミュニティでは、その必要性には疑問が残る。よってここでは、権限委譲の必要性と理解することとする。また、内と外との視点は必要であろう。この内外の知識活用マネジメントは多様性に他ならず、Senge[1994]が主張するシステム思考ともつながる概念である。ナレッジ・コミュニティにおいては自律性、自発性が不可欠であるため、ここでのリーダーとは自己発見的存在として設定され、皆に“承認”された存在であることが必要であろう。またこのリーダーとしての認証もあえて要らないかもしれない。つまり、自発行為として取り立てて注目しないほうがよいかもしれない。リーダー存在のあるなしは、コミュニティの自発的決断として決定される程度でよいだろう。ただ、他人まかせを防ぎ、おのおのが補完されあってこそ、そのパワーを増大できるものであり、共振的パワー増幅が重要との視点に立てば、他者支援の文化育成が必要と考えられる。

③ 複数のグループにまたがる参加

上記の②にもつながる概念であるが、グループワークは多角的である必要がある。そしてこれは他者理解の可能性向上とリスクヘッジとしてのマネジメントとして理解できよう。

④ 公式と非公式のコミュニティの組み合わせ

特に、インフォーマル・グループワークを奨励し、そして良質なものを発見し強く支援することを示すべきである。階層的組織やトップからの指示による活動は、強い動力を生み出す。しかし、個々人の自発的コミットメントによる動力は遙かにそれを凌ぐ力があると考えられる。よって、自発的コミットメントにより学習促進され共同ワークとして集結した力が生みだされると考えられる、インフォーマル活動は強く奨励されるべきである。

⑤ 価値に焦点をあてる

グループ活動の意義の表明そしてその活動の価値を示すべきである。近年、労働業務の裁量化が進むなか、本文献がいうところの部署長の許可を促進するといった意義は薄れるかもしれないが、むしろ意義ある活動を内外に示し、活動へのモチベーションを高めるために表明すべきものともとらえられる。また同時に、自主活動の奨励、グループワークからの提案や報告の義務化、活動自体を高く評価するマネジメントを盛り込むことが有効と考える。そして、良いものはとりあげるとの実例をつくり増やすことで文化として育成されるものと考えられる。

⑥ 既存文化を足場とする

これは、組織内部での障壁を低くするために非常に重要であると考えられるが、とりたてて大きく表明すべきマネジメントでないと考える。このような行為は、ある種当たり前の適正な視点であること、そしてこの概念をあえて意識することにより思考の幅を狭めてしまう可能性があるということが懸念されるためである。ただ、このような既存文化を足

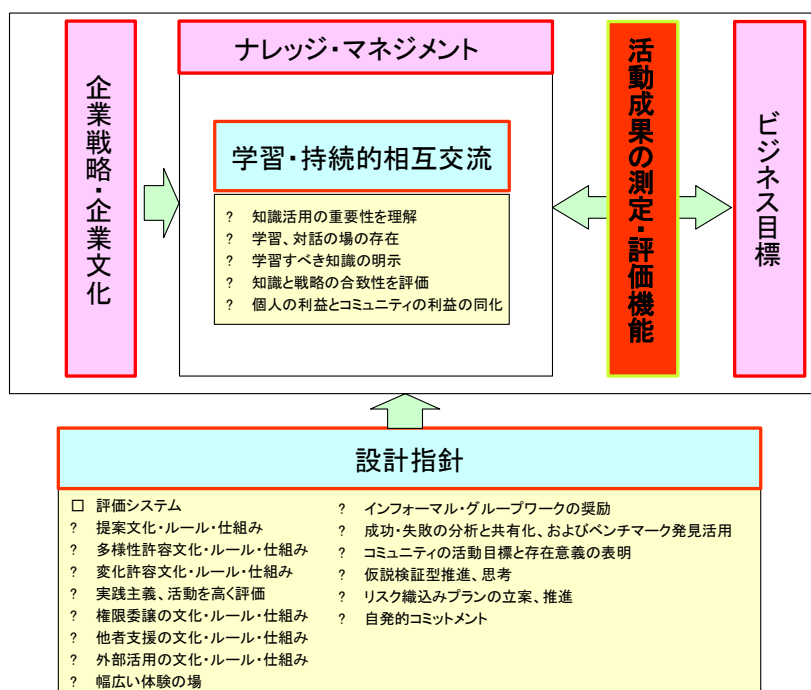
場とする考え方は成功のパターンのひとつとして認識されるため、過去の成功・失敗事例の発見、事例の持続的共有化としてマネジメントすべき内容であろう。

⑦ 推進活動ペースを調節

コミュニティは自主的な目標設定が必要であると同時にスケジュールは自己管理が必要である。活動がフォーマルであればビジネス連動性がより強いため、活動に対する支援も期待でき、価値の理解や成功失敗の理解もわかりやすい。いずれにせよ、自発的なコミットメントが活動を促進するとの観点に立てば、自発的スケジュール調整は有効であろう。ただしこれは、自主的な提案書提出の段階で自発的なスケジュールが盛り込まれていればよいが、スケジュール促進および阻害要因の記載、考察は不可欠である。つまり、予測的行為としての仮説構築、そしてリスクが織り込まれている計画であることは不可欠でありマネジメントが必要であると考えられる。

以上から、コミュニティに必要な機能とマネジメントを図表にまとめることとする。図に示すように、ナレッジ・マネジメントは文化による支援が無ければ十分機能しない。また、様々な活動がビジネス目標と連動していなければならない。そして、個々のマネジメントや仕組み、ルールがビジネス目標とリンクしているかどうかを評価する機能が不可欠であると理解できる。また本文献は、“学習と持続的相互交流”が非常に重要であると主張しており、そのための機能およびマネジメントも図表に示した。

図表3 “コミュニティ・オブ・プラクティス”からのインプリケーション

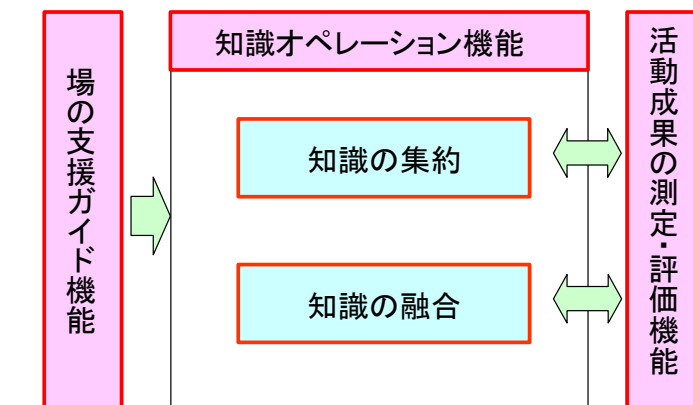


(出所)文献を参考に筆者作成。

■ 事例研究分析からの示唆

日本IBMナレッジコラボレーション・コンサルティング・グループ[2000]によれば、企業が常に持続的に競争力を持つためには、企業内の全ての人々が個人として持つ知識をいかに組織として共有し利用できるかが重要で、いかにして効果的な知識創造へとつなぐことができるかであると述べており、ナレッジ・マネジメントが企業価値向上の為には不可欠な要素であると示唆している。また、ナレッジ・マネジメントの最終目標とは、知識の共有を実現した上で、その知識を理解・吸収して、新たな知の創造を可能にする仕組みを作り上げることにあるとの認識を示している。さらにナレッジ・マネジメントは企業競争力強化に繋がる様々な効果をもたらすことができるとし、知識共有の範囲と知識交換協働作業の頻度の視点から、①応答・ビジネススピード、②生産性・効率、③革新・創造、④コンピテンシー、の4つの効果を示している。そしてこのなかで、フォーチュン30社への質問を通じ、知識共有による効果として平均30%の生産性向上が得られるとの結果を示している。そしてナレッジ・マネジメントを上手く推進するには、①知識の可視化、②知識基盤の構築、③知識密度の強化、④知識共有文化の醸成の4つの課題の克服が必要であり、ナレッジ・マネジメント成功の要因としては、①ビジョン・戦略、②共通の価値観、③組織、④プロセス、⑤技術、⑥コンテンツ、⑦評価・インセンティブ、⑧行動・リーダーシップ、の8つがあるとしている。これらを見ると、戦略やビジョンなど企業文化や方向性を示す行動や思考のガイド的機能の重要性と、実際の活動を規定、構築する具体的な方法論の重要性、そして持続的活動を支える評価機能の重要性が見て取れる。つまり、自発的な活動が創出可能な場の設計要因という視点で見れば、大きく、場を支援ガイドする階層と、知識の集約や融合を具体的に推し進めるオペレーションの階層、活動および成果を測定、評価する階層の3つの階層があると理解可能である。

図表4 “IBMのナレッジ・マネジメント”からのインプリケーション



(出所)文献を参考に筆者作成。

ただ、本文献では、それぞれの項目はバランス良く推進すべきであり、もっとも低いレベルの要因に制約されうることに言及しているが、それぞれがどの程度の重みを持ち、どのように関係づけられればよいかには議論が及んでいない。よって知識や知識媒体間の相互関係そして知識移転の流れを理解することがより必要であるとも理解できる。

従って次項では、組織やコミュニティの機能、必要要素だけでなく、知識に対する動的な考察、つまり知識フローや相互関係などの視点で文献をレビューすることとする。

第3項 ナレッジの移転と連鎖

Wenger et al.[2002]によれば、ナレッジ・マネジメントとは、文脈で語られ理解されるものであるとしている。つまりこれは、一つ一つの事例をストーリーとして理解すること重要であり、単なる成功要因に目を奪われてはいけないということを示唆するものである。これまでの文献では、ケースなどを通じてそれぞれのマネジメントを厚い記述により理解してはいる。そして最終的には、共通項目としての成功要因を抽出し、示唆として記述を試みている。しかし、文脈による理解が重要である以上、単純な成功要因、それも機能のみに着目した理解だけは不十分であると考えられる。

また、原田[1999]も主張するように、それぞれの知識の担い手（社員、顧客、組織、チーム、経営者、外部、内部）のインタラクションを理解し、それぞれの繋がり濃淡を分析することは、本来文脈として理解されるべきナレッジ・マネジメントというものを組織やコミュニティの保有すべき設計条件やルールとして表現する上で不可欠な要素と考えられる。よって以下では、知識移転フロー・ナレッジ連鎖・相互関係性に注目した二つの文献をレビューし、ナレッジ連鎖や知識移転フローを設計要因に織り込むことが重要であることを理解することとする。

一つ目の文献、斎藤他[2004]では、ナレッジ・マネジメントにおけるネットワークの重要性を指摘し、ナレッジ連鎖に着目したモデルを提唱している。また、二つ目の文献、原田[1999]では、外部・内部における知識のインタラクションの重要性を指摘し、知識移転が効果的に行われるための要因を三段階の知識フローモデルを用いて実証している。

■ ナレッジ連鎖モデル

斎藤他[2004]は、有用な無形資産である“知”を、連鎖的に移転・共有化させ、これを効果的にマネジメントしていく仕組みを明らかにしようとしており、3つのコア・プロセスと6つの知識移転による「ナレッジ連鎖モデル」を示している。斎藤他[2004]はまた、知識の集約・知識の相互交流そしてこれらによって価値を生み出す仕組みの重要性を指摘しており、そして組織内部だけでなく外部との知識移転を特に強調するものであった。以下ではこのナレッジ連鎖モデルについて、ナレッジ・コミュニティに必要な機能およびマネジメントという観点で見ていくことにする。

<コア・プロセス>

① 暗黙知共有プロセス

このプロセスは、個人からチームへの知識移転（知識移転Ⅰ）、そして外部からの知識移転（知識移転Ⅴ）を源泉として成り立っている。つまりこのプロセスは、個人の参加・貢献そして外部からの知識を直接導入する特別な仕組みの重要性を意味するものである。そして最も基本的かつ重要な要素として“対話の場”の重要性を示唆するものである。

本文献では、このプロセスが上手く機能するためのトリガーとしては、挑戦的な目標の明示、そして権限委譲、つまり自律許容の文化・マネジメントが不可欠であるとしており、この二つの要素が共存することが必要としている。さらに多様なメンバーによるチームが必要としている。よって、必要な機能・マネジメントとは、個人学習、外部知識の移転機能、対話の場、頻繁な対話、多様な人材、挑戦的目標設定そして権限委譲と理解できる。

② コンセプト構築プロセス

これは Nonake and Takeuchi[1995]による、コンセプト構築およびコンセプト正当化プロセスの両方を含むプロセスである。コンセプト構築段階での重要要素とは、企業の目標や顧客ニーズに照らし合わせた対話をすることであり、コンセプトを創るという意図のもとで対話を繰り返し、コンセプトを目標達成につながる形に創造していくプロセスであろう。そしてまたここでは暗黙知だけでなく基礎的な情報としての形式知を収集活用することも必要であろう。このプロセスは、①の暗黙知共有プロセスと同時並行で起こる可能性もあり、この二つのプロセスは同じアウトプット時点にむかってコンカレントに推し進められるものと認識できる。ここでの重要機能としては、知識の継続的収集にくわえ対話による知識の融合および新たな知識の創出であろう。そして最も重要なものは、対話を方向づけるようなテーマや目標などのガイド機能が不可欠であるといえる。このガイド機能にビジネスとの連動度合いなどの視点を用いれば、ビジネス整合性を評価しながら活動を促進・修正させる役割も担っている。

③ プロトタイプ開発プロセス

このプロセスは具体的なものに仕上げるという段階である。ポイントとなるのは、構築されたコンセプトや共有化された知識をいかに形式知化していくかということであり、そしてプロトタイプを用いることにより価値判断基準が共有化されているかということであろう。またプロトタイプを創るという組織的な意図や仕組みが存在するかということも重要な要素であるといえる。本文献では、チーム活動、組織活動、外部コミュニティでの活動における有効なトリガーは、知識戦略とのマッチングを示すこと、研究開発から販売までの幅広い分野のメンバーの参加そしてチームのメンタル・モデルを共有するコーディネーターの存在、リード・ユーザー等を使った仕組みであるとしており、特に外部でのプロトタイプの開発は困難を伴うものであると主張されている。これには個人学習を促し参加

を促す対話の場の設立・運営が重要であると考えられ、特に外部のコミュニティに対しては、金銭的・精神的は問わず何らかのインセンティブを仕組みや文化の一部として組み込むなどのコミュニティのマネジメントに工夫が必要であると考えられる。よって機能として必要なものとしては、対話の場そして事業包括的な多様性を兼ね備えたメンバー構成、メンタル・モデルを理解したコーディネーター選出であり、プロトタイプ開発を促す文化やマネジメントが基盤もしくは何らかの外部に対するインセンティブが必要と考えられる。またこのプロトタイプの存在は、対話により創出したチームとしての暗黙知を他のチームや内部外部間に橋渡しするという重要な形式知となるため、良好な知識移転を行うには非常に重要である。

<外部内部の知識移転>

① 知識移転Ⅰ（個人からチーム）

この移転を促進させるには、対話の場が必要である。この対話の場の条件に関しては、前述の Nonake による文献を引用し以下の様な項目を示している。

<対話の場の条件>

- 独自の意図、目的、使命感をもった自己組織化されたもの
- 場の目的にコミットし、場に生起するイベントに積極的に関与する
- 内側と外側からの二つの視点を同時にもつ
- 参加者が直接体験できる
- 物事の本質に関する対話が行われる
- 参加者が自由に出入りし、共有された文脈が絶えず変化していく
- 形式知を実践を通じて自己に体化できる場
- 異種混合が行われる
- 即興的な相互作用が行われる

② 知識移転Ⅱ（チームから組織）

チームによるプロトタイプを組織暗黙知に移転するフローである。この知識移転を促進するトリガーとしては、チーム暗黙知を形式化して組織に知らせるためのプレゼンテーション・提案が重要となろう。尚、プレゼンテーション・提案は、資源獲得・組織化のような大きな力が必要な段階へステップアップする為に不可欠な要素と考えられる。よってこの知識移転に不可欠な要素として、幅広い組織構成メンバーつまり事業包括的なメンバー構成が挙げられる。

③ 知識移転Ⅲ（組織から顧客・外部）

組織から創出されたプロトタイプ等の形式知を顧客・外部の暗黙知へ移転するフローである。この知識移転を促進するトリガーとしては、モニターやリード・ユーザーとのコミュニケーション活動を通じた体験の提供などが挙げられよう。

④ 知識移転Ⅳ（顧客・外部から顧客・外部コミュニティ）

顧客・生活者など外部のメンバーから外部コミュニティへの知識移転である。この知識移転の為に、まず外部コミュニティの存在自体が必要であり、そのコミュニティ内で暗黙知共有、コンセプト構築、プロトタイプ開発のプロセスが推進されることが必要である。また、そのコミュニティに意図的に関与することも必要であるが、必要以上の関与はコミュニティの自律性を損なわせる。コミュニティの構築・運営を主体的に進める事は重要であると認識するが、自律性を存続させるためにはコミュニティ活動の結果にではなく、コミュニティ活動の持続性のみに何らかのインセンティブを与える程度が良く、必要に応じてテーマなどを投げかけ自発的な解を発見させるべきである。尚、コミュニティは構築するだけでなく発見されたコミュニティを活用しても良いと考える。ここで言う外部のコミュニティとは、顧客集団だけでなく、技術集団や業界、経営関係集団、法律・政治集団であってもよく、特に、大学・企業などの技術集団については、その有用性は高く、これらとの対話の場を設置し目的目標の設定など、コミュニティ・マネジメントを行うことが重要となろう。

この移転が効果的に行われる為のトリガーに関して、本文献では自身による場の設置・運営を実施、コーディネーターの存在、自由な会話をを行いながらその集団のコンテクストを創造するカタリストの存在、場の宣伝活動などをあげており、さらに知識移転を促進する機能としては、具体的なコミットが自発的に得られる機能そして意見・評価・要望を継続的に観測・分析する機能が必要であるとしている。結局、外部コミュニティを認識すること、そして外部コミュニティ・メンバーの情報収集・知識創出といった活動が何らかのインセンティブとリンクされ、正当な評価がなされるという信頼感を創出することが重要と考える。以下に、この移転が効果的に行われる為のトリガーと考えられるものを示す。

- コミュニティを自社で構築、運営もしくは既存コミュニティの活用
- テーマの投げかけや、対話活動を促すインセンティブの設定
- コミュニティ内のコーディネーターやカタリストとの対話
- 多様な情報が集約され、コミュニティ総意として抽出される評価、検証の仕組み
- 口コミなど含め、場の認知活動のサポート

⑤ 知識移転Ⅴ（顧客・外部コミュニティから組織）

これは、外部コミュニティから組織内への知識移転つまり外部知識の導入である。外部コミュニティとして顧客コミュニティをイメージすれば、組織からのプロトタイプ提案というプロセスから始まるものであり、顧客コミュニティがこのプロトタイプを受け入れ新たなプロトタイプを開発するというプロセスが不可欠である。よって、本質的な知識移転を促進する要因は知識移転Ⅳと同様であると考えられる。また本知識フローは、組織における事業機会の認知そして資源獲得・組織化に大きく影響を受たえる可能性があり重要な知識移転であると考えられる。また本文献は促進トリガーとして、顧客コミュニティへのテーマ

の投げかけそして顧客コミュニティからのプロトタイプの照合・評価が重要であるとしている。しかし、大学の知識や業界、経営知識、法律知識、様々な問題に関係するステークホルダーからの知識移転も不可欠であり、これにはインフォーマルなグループワークや小規模のコミュニティが重要となろう。そして勿論この知識移転には外部コミュニティへの組織メンバーの積極的参加が不可欠である。よって、大学など外部機関との共同ワーク、インフォーマルワークや個人的なつながりをトリガーとして認識することが必要であろう。

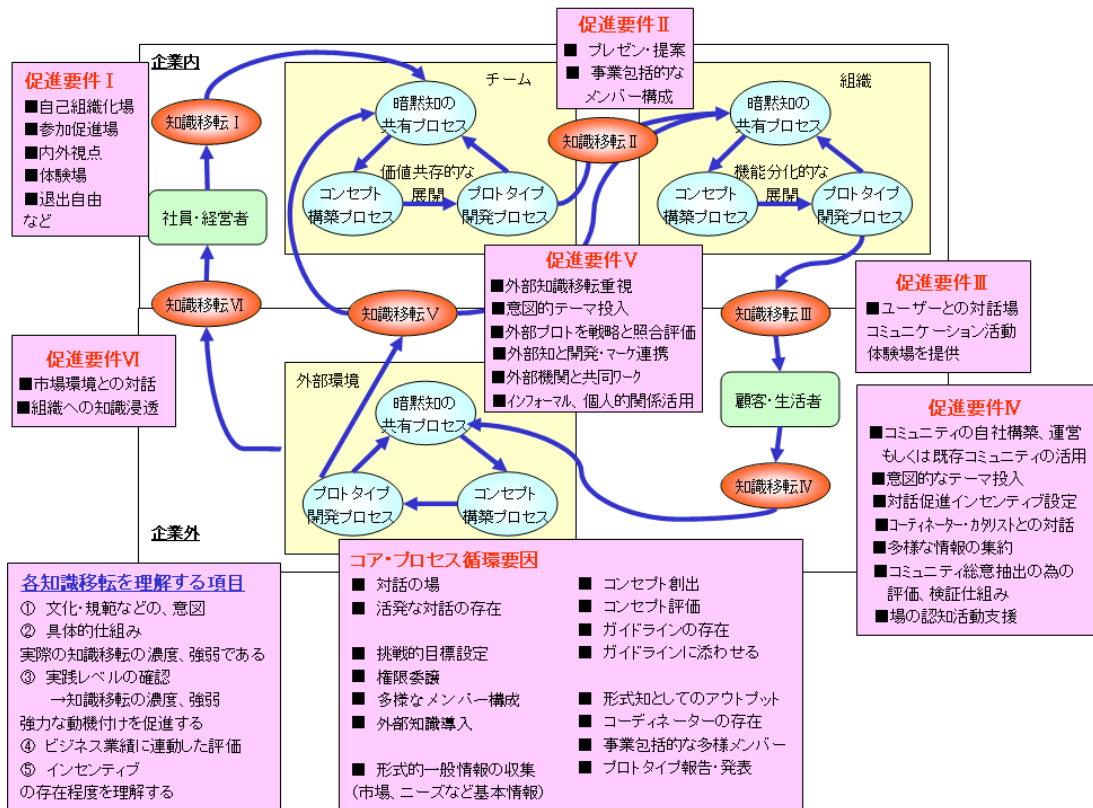
⑥ 知識移転VI（外部環境から個人レベルへ）

本文献でこの知識移転は、顧客コミュニティで創出されたコンセプトやプロトタイプを組織内の個人に移転するプロセスであるとしているが、ここでは外部コミュニティが創出したものだけでなくこれらが影響を与えた社会環境からの知識移転も含めるものとする。つまり社会とは個人に大きな影響を与えるものであるため、この知識移転は社会環境がもたらす知識の個人レベルへの移転を促す知識フローと認識できる。よってこの知識移転は、ある種の個人学習であり、社会認知力の問題でもありと考えられる。本文献の主張としては、外部との交流を活発化させれば外部と内部との比較検討から課題を発見することが可能であるとし、またこの知識移転は、組織や全社戦略の変革を促進するものであることが望ましいとしている。よってマネージャークラスなど一定の責任を有する層による外部交流が重要であると主張している。

知識移転VとVIの違いについて、本文献では、知識移転Vが既存の組織の枠内で継続的な外部環境との対話により変革を創出するものであるのに対し、知識移転VIはナレッジ・ビジョンの開発やナレッジ・マネジメントの仕組みの開発にもつながる全社に影響をあたえるものであるとしている。つまり、この移転を支えるコミュニティの機能としては、市場環境との対話機能そして組織への知識浸透機能の二つに集約できると考える。そしてトリガーとしては、外部知識の報告の場などがあるか、社長や幹部からの意図があるかなど、報告必然性（アウトプット促進マネジメント）を伴う組織の意図が重要であると理解できる。また、知識移転Iとも関連することであるが、この知識移転VIは社内のフォーラムや社長からのメッセージなどを通して社内に注入されたりするため、各部署の課題や方向性を明確化して全社で共有していくことが重要であるとしている。重要なのはニーズ・シーズを認識し、知識移転VIの知識を暗黙知化して知識移転Iに繋げることである。そしてこの移転媒介者がより経営陣に近い場合、ここで移転される知識は組織統制力が付与された大きな力をもつ知識ということになる。

以上、ナレッジ連鎖モデルとトリガーを次ページの図表に示す。

図表5 ナレッジ連鎖モデルとトリガー



(出所) 文献を参考に筆者作成。

■ ナレッジ・インタラクション

原田[1999]の基本的命題とは、トランスフォーマーと本文献で呼ぶ特定の組織メンバーがこの情報・知識のやりとりの中で決定的に重要な役割を果たしており、彼らを中心としたコミュニケーション・ネットワークのマネジメントこそが技術革新を組織内で促進するための主要な要因となる、というものである。研究開発型企業を対象にした実証研究である本文献は、外部情報を内部に移転する3段階のフローを指摘するものであり、外部から情報をもたらすゲートキーパーとゲートキーパーからもたらされる情報を組織内部に浸透させていくトランスフォーマーについて言及するものであった。つまり本文献では、知識創造が必要な活動においては構成メンバーが自発的に獲得してくる情報・知識が主要な地位をしめており、これらの知識の獲得にはインフォーマルに形成された人的ネットワークを通じておこるナレッジ・インタラクションが重要な手段となっており、分析対象とすべき概念であると主張するものである。また、ナレッジ・インタラクションの特性および個人レベルでの学習成果との関連性の検討から、組織とメンタル・モデルを共有し情報浸透にたけたトランスフォーマーの存在が重要であるとしている。そして、競争戦略上、重要性を高めつつある組織外部での情報収集活動に焦点をあて、外部から情報をもたらす、ゲー

トキーパーとそれを受け継ぎ組織内に浸透させるトランスフォーマーという二つの人的機能の存在を示している。

この二つの人的要素がコミュニティに存在しているかどうかであるが、本文献でも指摘されているように、この二つの要素にはキャリア連続性が確認され企業内部での長い期間を通じた育成が不可欠である。このため、組織にはこのような人材を育てる、育成の文化や戦略の存在が必須となる。本研究のコンセプトである、コミュニティによるマネジメントという概念を用いれば、内部の人材の行動は文化や戦略で意図的に育成される可能性もあるが、本研究では知識創造はコミュニティに存在する機能とルールでマネジメント可能であるとの立場にたっているため、ここでは人的要素として不可欠な要因をコミュニティの必要機能として捉えることとする。従って、知識創造活動を行うコミュニティには、①情報収集機能、②情報伝達機能、③知識転換機能の三つの機能が必要であると理解できる

第3節 ナレッジ・コミュニティに必要な機能構造

以上の先行文献レビューを集約し、ナレッジ・コミュニティの設計に必要な機能をまとめることとする。上述したように個人が収集可能な情報が増え、個人が中心となり知識を創出する可能性が増している。組織においても、個人を活かす活動に注目しつつあり、ナレッジ・マネジメントもその一つの潮流である。諸文献によれば、個人の知識を活かすにはいくつかの活動が必要であるとわかる。これをナレッジ・マネジメントと言う観点で見ると、重要なのは“知識の集約”だけでなく“暗黙知の共有化”そして暗黙知の共有化からの“新しい知識の創出”が必要であるとの主張が中心であった。そして、この個人の知識から新たな知識を創造させる段階で大きく問題となるのは、多種多様な領域の個人知を集結させ大きな力とするには、学習の方向性を統制する必要があるということである。従って、個人の知識の集まりは莫大な量をほこり、そして多様な個人の知識の集約体は大きな可能性を秘めているといえるが、ばらばらな方向を向いている学習は大きな力にはなりにくい。つまり、知識の集結が不可欠ではあるが、多様性と集約という明らかに矛盾した二つの方向性に対する学習統制のマネジメントが必要である。この相反する要素のマネジメントに対してレビューした文献のほとんどが“文化による統制”と“ビジネスなどの具体的な共同目標に沿わせた知識統制の重要性”を主張している。これらのことから、ナレッジ・コミュニティに必要な主機能としては、多様で莫大な知識を集結し、そして集結させた知識を融合させ新たな知識を創出するという、「ナレッジ統制の機能」、そして、知識習得や知識融合を促し、知識をある方向に集結させ組織の力とするための「支援・ガイディング機能」、コミュニティの自律性・自己変革性、学習方向性やコミュニティの状態を上げるための自己認識性、これらが高めるために不可欠な「評価機能」の三つに分類できると考える。特に「評価機能」に関しては、信頼構築、学習を促進させるものでもありかつ文化や戦略との整合性をコミュニティ要員に理解させるものでもある。その為これはガイ

ド支援・ガイディング機能に含まれる概念といえる。また、「ナレッジ統制機能」に関して、後述するようにコミュニティにおけるナレッジ・マネジメントの中心が“対話の場”の設定であることを考えると「ナレッジ・マネジメントの場としての対話の場」と言い換える事が出来る。従って「支援・ガイディング機能」には「文化戦略による支援・促進」そして「評価システム」が含まれることになり、また「ナレッジ統制機能」の場である“対話の場”の内部には、①知識集約機能、②知識融合機能、③知識加工機能、の三つの機能が含まれると考えられる。

しかしこれらの機能がコミュニティに付与されればそれだけでナレッジが上手く活用され、新しい知識が生まれるのではない。これらの機能はそれぞれが有機的に結合され、それぞれがそれぞれを補完・促進するように連結されていなければ、持続的な知識創出は不可能であろう。そして、これらの機能場には十分な知識が流れ込んで始めて稼動することが可能となる。つまり、“機能と機能の連鎖”そして“知識移転”が十分存在することが基盤となる。また、文献レビューで明らかにされた大きな概念の一つが“個人の学習促進と対話の機能”であったということを考えると、これらが文化や戦略により方向付けられそして適正に評価されることによるのみ、個々人の信頼そしてコミュニティへの信頼が構築されるのである。従って、学習と信頼を促進する“評価機能”の重要性が浮き彫りにされたと言える。以下では、ナレッジ・コミュニティに必要な機能についてより詳しく考えていくことにする。

■ ナレッジ統制機能（対話の場）

① 知識集約機能

これは組織外部・内部からの多様な知識収集機能であり、文化や戦略などのガイドに照らし合わせ選択的に収集可能とするものである。そしてここには、個人の学習を促進し知識を集めることを喜んで行うための何か（仕組み、意図）が必要である。従って、ここでのキーワードとしては多様性、内部外部からの知識収集、喜んで学習する仕組み、が挙げられる。特に喜んで学習する仕組みとしては、コミュニティへの参加自体がインセンティブとなるケースがもっとも好ましいと考えられるが、本研究では大きくコンセンサス型（無形）および金銭報酬型（有形）の二つのインセンティブタイプに分類する事とする。

② 知識融合機能

これは、知識の浸透・知識の共有化のための機能である。知識の融合を高度にするにはメンバーの多様性や、時間的、空間的な障壁のない対話の機会をもたらす場が必要である。そしてこの融合には、無駄な行為を奨励し、競争させる、あるいは遊びの要素が必要と考える。従ってここでのキーワードとしては、信頼関係、可能性探索奨励、情報発信に対するインセンティブ、高い目標、収集知識の質、チームとしての評価、質問文化、模倣のためのベンチマーキング分析等が考えられる。

③ 知識加工機能

これは Nonake and Takeuchi[1995]が主張するところの、コンセプト構築、プロトタイプ開発に相当するものである。この機能を促すには、アウトプットをすることの奨励、そして具体的な目にみえる形にすることで次のプロセスステップに移行し易くしたり、あるいは満足感や資金などの獲得が容易になるなどのモチベーターが必要と考える。従ってここでのキーワードとしては、アウトプットを高く評価もしくは義務化、明確な判断指標、コンセンサスによる評価、プロトタイプなど形にしたことを高く評価、等が考えられる。

以上の三つの機能すべてで必要なのが、活動の目指すべき目標、活動の評価であり、これらは次に述べる精神的・資源的な支えを得る為の文化・戦略による活動ガイディングそして評価機能である。

■ 支援・ガイディング機能

① ガイディング機能

ガイディングとは、活動に対する精神的・資源的な支援だけでなく活動の方向性を指し示す戦略や文化などを含む概念である。またこの機能には、支援の一貫としてビジネスプランニングの教育なども含まれるべきと考える。この様にナレッジ・コミュニティを支援・統制する要素としては企業文化および戦略などが中心として考えられるが、その他インセンティブ、夢（モチベーター）、トップのコミットメント、ルール、行動規範のようなものがあると考えられる。これらは個人の学習を促進し、知識を共有化そして新たな知識を生み出すためのモチベーターとして存在する。そして、文化や規範などの抽象的目標値、戦略などの具体的目標値を設定することにより、より行動が促進されるものとする。このように、ガイドや支援となる概念を設定することにより、より安心して活動が行え、活動が他者の活動とリンクし強大な力が生まれる可能性が向上する。つまり、学習や行動における組織的阻害エネルギーが低下するといえる。また常に比較対象となる指標が存在することとなるため、自分の状況を客観的に判断することが可能となる。そしてこの様に他者と関連した活動となるため、成功したときには大きな賞賛がえられ、さらなる学習へのコミットがうまれると期待できる。

② 評価機能

この機能は、コミュニティ内部での評価と外部での評価に分類できると考えられる。本研究が注目している自発的な組織体としてのナレッジ・コミュニティにおいては、内部での評価機能が重要であろう。通常、コンセプトやプロトタイプ、ビジネスプランなどは顧客や諮問組織、投資家などからの高評価によって推進の意思決定は後押しされるため、外部からの客観的な診断は不可欠なものとなる。しかし、外部評価にのみ頼り自己判断を停止してしまう状況は心理学等も後押しする現象であろう（アロンソン[1995]）。よって、新

たに創出された製品やビジネス・知識に対しては、自己診断できる機能が不可欠であると考えられる。このような内部型の評価システムにおいては、できるだけ客観的な判断がなされることが重要であり、これは最終的にコミュニティ内部での信頼関係に繋がるものと考えられる。よって、評価機能の有無・強弱の理解のみでなく、内部型評価システムと外部型評価システムを共に機能させることが重要と考える。

また特に知識創造に関しては、評価結果に対するインセンティブの有無も重要な要素と考えられる。先行文献では、インセンティブとしては金銭的報酬より名誉や信頼感の向上を採用するほうが成功事例として多いと主張していたが、知識創造活動自体はグループ的活動であると考えれば、個人的な報酬ではなくチーム報酬という形であれば金銭的報酬は効果があると考えられる。またこれらの金銭的報酬としては、株式などによる報酬であってもよく、ストックオプションなど個人的利益と組織的利益とつながる形のものにはガイディング要素の一つである“夢”とマッチングし有効な仕組みであると考えられる。また、評価を明確にするということは、活動の是正を逐次確認することができ、前述のガイディング効果を高めるものと理解できる。つまり、評価はモチベーションを向上させるだけでなく、活動方向の妥当性を確認しながら推進できるという意味で、本研究が目指している“個人の知識をベースとしたナレッジ・コミュニティによる知識創出・新事業創出”の促進が期待される。よってこの評価機能とは企業パフォーマンスの向上にも大きく影響を与えるものといえる。

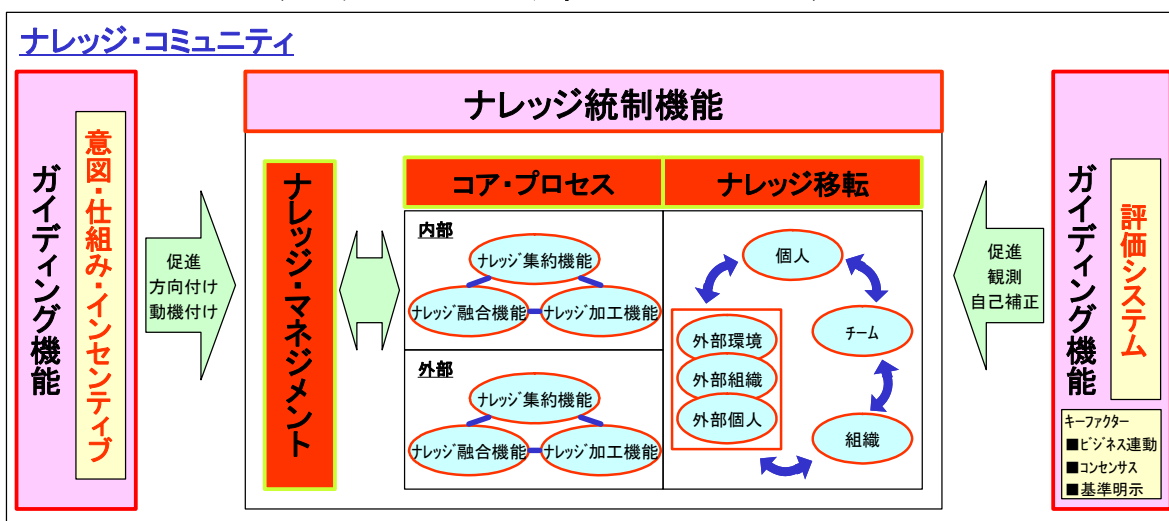
以上の観点からこの評価機能とは、他の機能との相互関係性が非常につよい重要な機能であると仮定でき、コミュニティ設計因子はすべてこの評価機能とリンクしていることが重要であると考えられる。

■ 知識移転（ナレッジ連鎖）

上述した各機能は、流れ込む知識の濃淡により大きく有効性が変化するものであろう。そして、知識の移転がスムーズであれば、学習に対する組織的・社会的理解も増し、個人のやる気を促進しさらなる学習を促すことが可能となる。つまり、この知識フローの濃淡の理解は、コミュニティ組織の有効性を理解する重要な指標であると考えられる。

以上、ナレッジ・コミュニティに必要な機能および知識移転を考えてきた。以上を取りまとめて、ナレッジ・コミュニティのフレームワークを以下に示すこととする。

図表6 ナレッジ・コミュニティのフレームワーク



(出所)筆者独自に作成。

以上の議論からナレッジ・コミュニティが知識創出を可能とし上手く機能するための標準的な仮説を以下にします。

- 対話場の存在と十分な対話の存在が知識創造には不可欠である
- 各機能、知識移転の断絶がなく、評価機能がそれらとリンクづけられている。
- 個人学習が促進されるマネジメントが行われている。
- 個々人間、コミュニティへの信頼構築が育成されている。
- コミュニティ参加の理由と学習促進がリンクしている。
- 外部ネットワークの多様性と外部との活動が十分存在している。
- インフォーマルの活動が十分存在している。

以上のような標準的な仮説領域の中でも、本研究では次の3項目に対し明らかにしたいと考える。一つはコミュニティ構成要素である“機能・知識移転が業績と開発にどのように影響を与えるか”について明らかにすることである。二つ目は先行文献でも指摘されているように信頼構築を行うことが最重要項目のひとつであり、“信頼構築を生み出すより具体的なナレッジ・マネジメントを明らかにする”ことである。そして三つ目は企業内そして外部との知識創造活動であるグループ活動において、“非公式の活動が非常に効果的である”との指摘を検証しようとするものである。尚、様々なナレッジ・マネジメントが企業パフォーマンスの向上に関係しているとの前提に本研究は立っているが、それぞれのナレッジ・マネジメントのみを設定すれば上手く知識創造が行われるわけでは無いだろう。よって本研究では、ナレッジ・マネジメントを有効とするような補完的な“促進マネジメント”を理解することが重要との視点に立ち、ガイディングとしての“意図、仕組み、ビジネス目標連動の評価、インセンティブ”という項目の効果を理解することが重要と考える。

第3章 新規事業開発プロセスとナレッジ・コミュニティ機能要因の結合

第1節 はじめに

ベンチャー・起業・新事業・新製品の開発についてのフレームワークレビューと成功要因についてのレビューを行う。レビューに当たっては、本研究の目的が、知識活用による新規事業開発であることを考慮して、レビュー各所で知識活用との関連にも注目した。新規事業創造とナレッジ・コミュニティの機能との関係に関しては、本章後半で取りまとめることとする。

第2節 新規事業開発に関する文献レビュー

第1項ベンチャー企業創出プロセス

日本のアーリーステージでのベンチャー企業の研究から忽那他[1999]は、事業創造プロセスを潜在的なアイデアからその事業化までの発展のプロセスとしてとらえ、この過程で起業家がどのような行動を行って必要な資源を獲得するかに関心をもち、中核となる企業家は、事業創造のあらゆる局面で試行錯誤を繰り返して発展の可能性を探っていると主張している。そして、事業創造のプロセスである①事業アイデアの獲得、②事業コンセプトの醸成、③事業計画の作成、④資金・技術の獲得、⑤人材獲得・組織編成の5つのフェイズをもつ一連のものであると考え、これらのプロセスにおいては、企業家のさまざまなネットワーキング活動を通じて人・金・物・情報という経営資源を獲得しているとしている。また、このネットワーキング活動とは、事業創造プロセスにおける学習活動であるとの考えを示している。つまりここでは、前述のナレッジ・コミュニティに必要な要件として、経営資源へのアクセスを可能としかつ試行錯誤の場を内包することが必要と理解できる。

■ プロセスの特徴

上述したプロセスに関する日本のベンチャー企業に対する実証研究結果からは、事業を上手く進めている創造プロセスには以下に示す特徴があると指摘している。

- ① ネットワーキング活動は、事業を具体化していくフェイズよりアイデアの獲得フェイズで重視されるべきである。その際、自らの事業に対する仮説をもとにネットワーキング活動の目的を明確にして参加し、それを通じて得た情報を事業創造プロセスでの知的な作業に活用できるかどうかを鍵とする。

この事は、本研究が対象としているコミュニティ活動においても同様に重要であり、ナレッジ・コミュニティでは人・金・物・情報へのアクセスを通じて創造性の高い知的創造活動が行われるよう、仮説を立てるために不可欠な知識習得的学習と自発的なコミットメ

ントを達成するような強い個人意志が不可欠であることが示唆される。

- ② 環境変化そして事業の成長にともなう規模の拡大によって、戦略や組織は変革に迫られることになり、自らの事業を柔軟に捉え直す必要がある。その際、企業家自身の過去の経験、特に失敗の経験が、事業の再定義に活かされる必要があり、独善的にならないように外部情報を参考にしてアイデアを温める必要がある。

つまり、ナレッジ・コミュニティに必要な要因として、企業の成功失敗経験が共有化され、かつ自己変革が可能な柔軟性・仕組みが不可欠といえる。また、同文献では、短期間で資源を集散的に組織化している傾向があると主張されていることから考えれば、知識フローの速度やすり合わせの頻度が十分であることが必要要素であると理解できる。さらに、それぞれのフェイズは逐次的に推進されるのではなく、互いに有機的に関連していくことが必要との文献示唆から、コミュニティに必要な要件としては、各機能場に対し時間空間的に制約が少なくアクセス可能であることが必要と理解できる。

■ ネットワーク

忽那他[1999]は、創業段階のベンチャー企業にとって、不足する経営資源を補うための情報探索活動においてネットワーキングが非常に重要であると指摘している。また、多様で密度の濃いネットワークの存在は、それだけ起業家の経営資源獲得の確率を高め、起業を容易にすることが可能であり、起業家にとってネットワークが経営資源獲得の決定要因となる意味で、非常に重要であるとも主張している。さらに、いくら起業家がネットワークを広げる努力をしたとしても、そのネットワークが十分機能的であるとは限らず、起業家に対する理解や経験・共感が社会に浸透しはじめて、ネットワークが起業家にとって有益なものとなるのであり、なかでも失敗の蓄積とそれが許容され評価される段階に至るかどうか重要であるとの見解を示している。また、起業家が経営資源を獲得する際、個人的ネットワークがよく利用されていることにも言及している。とすれば、ナレッジ・コミュニティにおいても、参加者の相互関係性が重要であり、それぞれの知識が経験を通じて理解・共感されるプロセスを内包することが大きな意味をもつことが理解される。また、知識のベースが個人学習を最小単位とすることからも、個人の学習を中心として、それを組織へ効率的に移転することもっとも知識創造に効果的であると考えられる。

以上の議論から、ベンチャー企業創造活動における成功要因は以下の様にまとめられ、そしてこれらは、2章で示したナレッジ・コミュニティ内のマネジメント要素と合致するものである。

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> アイデア獲得のためのネットワーキング活動が十分なされている。<input type="checkbox"/> 情報資源へのアクセス可能性が十分である。 |
|---|

- 試行錯誤の場が内包されている。
- 仮説立案のための個人学習と個人のコミットがある。
- 失敗、成功事例の知識が共有化されている。
- 自己変革可能な仕組みを内包している。
- 知識移転の速度、頻度が高い。
- 個人のネットワークにより経営資源の補充、補完がなされている。

第2項 起業活動のフレーム

高橋[2000]は、中小企業の起業事例をもとに起業の為のフレームワークと起業活動を支援する要素を示している。具体的には、起業活動を①事業機会の認識、②経営資源の調達、③ビジネスシステムの構築、の三つに分類し、起業活動を支えるものとして、①創業者、②創業者の人脈、③社会・経済・経営環境、④運・偶然、の四つを示している。

事業機会の認知に影響を与える支援要因の中で、特に重要なものとして③社会・経済・経営環境、と①創業者をあげ、他の要因もそれぞれ大切としながらも事業機会認知には間接的な影響しか与えていない、つまり創業者を通じて具現化されるとしている。しかし、技術革新が必要な場合や新たな知識が知人からもたらされることも多く、技術革新など共同ワークの結果生まれた資源を基にする場合など、多くのベンチャーや製品開発などでは創業者の人脈も重要な要因である場合が多いと考える。また、事業機会の認識には直感的な要素もかなり含まれており、実際に始めるには事業機会の評価が必要としている。そして、評価に際しては、①産業・市場に関して、その成長性や市場構造、②事業の収益性、例えば投下資本の大小や粗利益率、増加運転資金の大小、③競争優位性の構築、④退出の容易性と事業の換金性、⑤事業機会の有効性を仮説型と問題解決型に分けてたてたリスク対応策、を考慮すべきであるとしている。

経営資源の調達に関しては、経営資源の不足を克服するための五つの要因を示している。一つは、①事業機会の魅力度や財・サービスの新奇性である。事業の発展可能性が大きければベンチャー・キャピタルの支援を受けることもでき、事業に夢があれば、損得勘定を抜きにして出資をしてくれる人もいる。二つ目は、②人脈や人徳である。過去の取引先や創業当初の大口仕事を知人から受注するケースなどである。三つ目は、③さまざまな社会制度である。ベンチャーキャピタルの増加、非営利団体や民間が独自に開発した創業支援プログラム、自治体実施の助成金制度などである。四つ目は、④創業者自身である。創業者自身のファイト、リーダーシップ、創意・工夫、魅力といった部分である。五つ目は、⑤運や偶然である。また、資金的な問題以外にも人材確保や実績不足の克服などについても言及している。創業メンバーとしては、相性が良くて目標を共有できる人が不可欠であり、その中でもより良きは、事業の確立や発展に必要な人材を戦略的に確保することであるとしている。この人材確保に関しては、ナレッジ・コミュニティとは共通の学習内容や問題意識をベースとした集団であることからコミュニティが有効なマネジメント媒体と

なると考えられ、少なくとも第一段階の“目標を共有できる人”の発掘には困らないといえよう。

ビジネスシステムの構築についてであるが、高橋「2000」が言う、ビジネスシステムとは、事業を遂行していくための仕組みのようなものであり、財・サービスを顧客に供給する仕組み、つまり、製品開発、部材調達、製造、物流・流通、マーケティングなどのサプライチェーンである。そして、実現可能な売上や事業規模はビジネスシステムの最も弱い部分できまるとし、ビジネスシステムを構成する機能同士と顧客がバランスしていることが望ましいとしている。その為、利害関係者との関係構築能力と事業機会との整合性が不可欠であるとしており、特に後者において起業家は、自前で行う部分と、外部に任せる部分を判断しなければならないとしている。

最後に、起業活動のダイナミズムについて言及している。起業家活動は独立、連続で行われるのではなく、三つの活動は密接に関係して推進されるものである。起業活動のダイナミズム、つまり同時性（相互関連性）、不確実性（非戦略性）、発展性（不均衡性）の諸課題を克服することが必要であり、これには、“不安と同居できる精神力”、つまりは起業家の“意思と志”によりこの起業活動のダイナミズムをコントロールすることが最も重要であるとしている。

この様に、変化に対応する能力は、コミュニティにも不可欠な要素であると考えられる。高橋[2000]はこれを起業家の精神面に帰結させており、コミュニティでもお互いが相互に補完し支え合うことが期待される。そして、不安と同居できる精神力という観点では、リスクを織り込むといった活動が文化やルールによって浸透していることが必要ということに置き換えられると考える。

以上から起業家に必要な要因と同質のものが、ナレッジ・コミュニティにも必要であると認識できる。

第3項 新規事業開発の組織と戦略

山田[2000]による日本企業の新規事業開発の戦略と組織についての実証研究によれば、新規事業戦略、新事業管理システム、母体組織の機構と風土の三つのカテゴリーが新事業プロジェクトの成果に対して影響を与える要因であり、その中でも特に、新事業に適合した母体組織の機構改革や風土醸成という土壌づくりは、新規事業開発を支援するための基盤的な要因としてとらえることができるとしている。そして、1990年度と1995年度に実施された関西生産性本部の「経営実態調査」、および1997年度に神戸大学経営学部と関西生産性本部の共同で実施された、「新規事業開発体制の総点検」研究プロジェクトでの調査をベースとした分析の結果から、新規プロジェクトの成功パターンは、①トップ主導型、②専門部署主導型の二つのグループに分類することができるとしている。さらに、成功と失敗を分かち鍵となる特徴を示している。新事業プロジェクトの成否を分ける主要な要因は、個々のプロジェクトの立案、審査および評価という、事業開発プロセスの個別の側面をいかに

上手く行うと言うことにあるのではなく、それらすべてがお互いを支え合う一つのシステムとして機能しているかどうかであると結論づけている。

以上から、個々人の知識をベースに新たな価値あるものを創るという本研究の視点からみれば、専門部署主導型の開発が中心的なターゲットとなる。そして、成功失敗の分岐点として各プロセスの整合性を指摘していることから、ナレッジ・コミュニティにおいても、知識活用から新規事業開発にいたるプロセスが一連の流れをもち、さらにお互いが有機的に関係し合うようコミュニティの仕組み・ルール設計を行う必要があると理解できる。

第4項 新製品開発のフレーム

延岡「2002」によれば、利益重視の経営が強くもとめられる近年では、付加価値の源泉として新製品開発の担う役割は大きいとしている。そして、製品開発による差別化の源泉について、①製品による差別化、②製品開発能力による差別化のふたつがあるとしている。このうち、②の製品開発能力こそが重要であり、製品開発能力に関して強みがなければ高収益はえられないとしている。

この製品開発能力は、トヨタ自動車を代表とする“組織プロセス能力”、3M・シャープ・花王を代表とする“コア技術”、そしてデル・キーエンスを代表とする“ビジネスモデル”の三つに集約して考えることができるとしている。この三つの能力は、全て本研究の考え方に合致するものであり、価値創造能力という表現でとりまとめられるものと考えられる。また製品開発プロセスに関しては、決められた業務を一つ一つ順番に進めるという単純なプロセスではなく、多くの関連部門や技術者がその時々において異なった組み合わせで共同作業をしながらすすめて行くという、非常に複雑なプロセスであるとしている。

また延岡「2002」は、開発組織のデザインに関しても言及しており、開発しようとする製品特徴に対して、マネジメントを困難にする複雑性の所在と、その複雑性の程度を理解し、複雑性の高い要因に対応できることを最優先に考えた組織デザインが必要としている。そして、製品開発の複雑性は、製品技術の複雑性と市場・顧客ニーズの複雑性に分類でき、製品技術の複雑性は、製品アーキテクチャーと要素技術の複雑性から構成されているとしている。さらに製品アーキテクチャーの複雑性は、部品間関係の複雑性と部品点数の多さによって影響を受けるとしている。この様な複雑性の議論は、プロジェクト重視組織と機能重視組織の選択の議論に関係するとしている。市場・顧客ニーズの複雑性が高い場合や職能部門間の相互依存性が高い、つまりは製品アーキテクチャーの複雑性が高い場合にはプロジェクト重視の開発組織が適しており、一方、要素技術の革新性と変化の速度が高い、つまり要素技術の複雑性が高い場合には、機能重視の開発組織が適しているとしている。さらに上記の二つの軸がともに複雑性が高い場合には、ハイブリッド型の開発組織を構築しなければならないとしている。

以上のように製品開発には、複雑な組織マネジメントが必要とされているが、延岡[2002]の主要な主張でもある開発期間の短縮と開発効率そして品質向上を同時に実現する開発プ

プロセスとして、コンカレント・エンジニアリングによるフロント・ローディング^(注1)を提案している。このコンカレント・エンジニアリングを実質的にも機能させるためには、全ての工程における情報交換と共同活動が必要であり、効果的なコンカレント・エンジニアリングのためには、生産しやすい設計ノウハウの蓄積と共有、そして効果的な情報移転が不可欠としており、初期の段階での過去の成功・失敗事例の共有化や各工程・部門間の要求概念・項目の理解、そして分散型情報移転の仕組みが不可欠である主張している。上述のような概念は、コミュニティやグループワークを用いた、知識共有と対話による価値創出を生み出す相互依存型の組織活動の概念と一致する。つまり、製品開発においても、ナレッジ・コミュニティは有効であるといえ同様の枠組みが展開可能と考えられる。特にプロセス初期段階においては、多様な人材による対話そしてプロトタイプにより、共通の解釈の創出そして課題の抽出が可能となると考えられる。

企業間提携などの外部との関わり合いに対し延岡「2002」は、オープン型の部材調達、そして開発初期段階から信頼関係をベースとした緊密な共同開発が重要であるとしており、本研究が重視している外部からの知識移転に際しては、信頼関係を基盤としたマネジメントが重要であると理解できる。

第3節 新規事業開発のプロセス・フレームまとめ

上述のように、本研究での新規事業開発とは企業内新規事業だけでなく、新製品開発およびベンチャー企業創造に関してもその範疇と考えてきた。そして先行文献から本研究が対象とする新規事業開発プロセスとしては、①アイデア獲得（機会創造活動）②コンセプト化・事業計画（具現化活動）③経営資源獲得・活用（資源組織化活動）の三つの活動に層別できると考える。そして、これらの活動に対する重要な支援・補完要素として、資金・精神・知識が必要であると理解された。よって、ナレッジ・コミュニティによって新規事業の開発を遂行するには、ナレッジ・コミュニティにて上述の3つの活動が実施可能であり、特に機会創造活動が促進されることが不可欠であると理解できた。

第4節 ベンチマーク企業分析によるナレッジ・コミュニティ機能の補完

第2章では知識創造についての文献レビューを行い、本章前半においては新規事業開発のフレームをレビューした。本節および次節では、この二つの概念を繋げることを試みる。まず、本4節では、本研究が目指す個人・組織の学習による知識創造を通じて新製品を生み出し続けているベンチマーク企業に関して分析を行う。具体的な対象企業としては、高収益企業として知られている花王と3Mを選定することにした。

(注1) フロント・ローディングとは、製品開発をうまく実施するために必要な、問題解決の前倒しのことである。そして、問題解決の前倒しには後工程で起こりうる問題をなるべく早い時期に顕在化させることが必要であり、そのためには早い段階で後工程の開発行為への組み入れが不可欠であるとしている。つまり、フロント・ローディングを行うためにコンカレント・エンジニアリングが必要であるということである。

この2社の分析を通じて、高収益を生み出す開発組織のモデルを構築することとし、ナレッジ・コミュニティ機能へ機能の追加補完を行う。その後、次5節にて、第2章で明らかにしたナレッジ・コミュニティ機能構成と本章第3節で抽出した新規事業開発の3プロセスについて、それぞれを関連づけることとする。そして最後に、ナレッジ・コミュニティによる新規事業開発に重要と考えられる要因を提示することとする。

■ ベンチマーク分析からのインプリケーション

分析の詳細は付録資料として巻末に添付した。巻末の添付資料のように3Mと花王の開発能力をもたらす源泉とその仕組みを分析してきた。この2社の共通項を理解しながら補完を試み構築した高業績企業の開発能力フレームを図に示す。このフレームにおける、核となる概念は、①学習の場、②融合の場、そして③起業の場、という3つの場の概念である。これらの議論をうけ優れた開発を可能とする開発能力のフレームを以下に示すこととする。

まず、学習の場についてであるが、これには開発能力に大きく影響を与える“多様化”の概念が含まれている。分析企業の場合、この多様化は多くの技術を持つということを実現されていた。しかし、この技術の多様性は外部から導入可能であることから、外部とのネットワーク性が大きく影響を与えられとされる。また、この多様化は1つ間違えば発散を生む可能性を秘めており、その意味では戦略との一致性を確保することが重要である。これには、3Mのような“コア活用の原則”や引用技術には高いインセンティブを与えるなどして、行動原理と関連させた仕組みが必要と考える。この多様な技術を蓄積され強化されることが、競争優位の観点で重要であるため、多様化とはコア技術であるという3Mの仕組みが1つの理想型とも言えよう。以上のように多様性を軸とし、この多様性が制御可能で強化可能となる仕組みを持つことが学習の場に要求されているといえる。

■ 3Mの分析結果

3Mに関して、延岡[2002]のいう“製品開発能力”の観点で分析を進めた。その結果、製品開発能力のポイントとして、

①多くのコア技術、②知識融合の仕組み、③起業家養成学校の3つを抽出した。

■ 花王の分析結果

花王開発能力の特徴は、以下の4つにまとめられる。

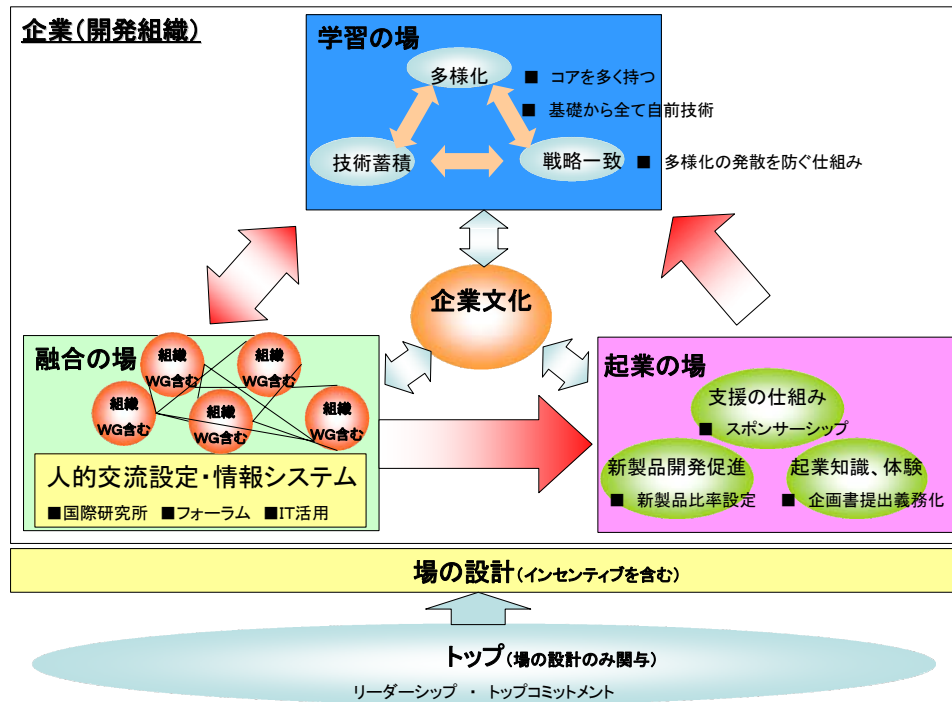
- ①基礎技術に根ざした独自技術へのこだわり
- ②多様な技術をもつ
- ③ニーズ・シーズをマッチングさせる一貫主義および情報システム
- ④R&D 5原則などの指標による事業可能性の追求

同社の最も重要な開発能力の機軸とは開発理念にもある、“多様性と融合”である。そして、この多様性と知の融合が可能となるには、研究員の自主性そして知を蓄積する仕組みが不可欠である。花王の開発能力の源泉を以下に示す。

- 多様性をもたらす学習組織が同社の開発能力の核心。
- 融合を促進する意識のマトリックスが培われている。

同社の表面上の優位性は基礎技術によるより深い技術理解そして2種類の研究所がマトリックス構造をとりニーズとマッチングさせ事業性・技術達成力をもたらす。しかし、本当に重要なのは同社の理念からくる意識のマトリックスである。これが他者を認め融合を可能にする同社の開発能力の核心と言える。

図表7 高業績を生む開発能力フレーム



(出所) 筆者独自に作成。

次に融合の場についてであるが、創造とは知識の組合せであるとの考えに基づき、新製品開発には、多様性を様々な角度で組み合わせる仕組みが必要と考える。この組合せの仕組みとしては、現在のところ人的交流がもっとも有効な組合せを生むと推定されるが、今後の課題として情報システムの活用も含む概念と認識すべきであろう。ただ、この融合の場には、従来の階層的組織の考え方からはなれ、独立分散した自主的な組織体おそらくグループワークの感覚の組織が適当である。つまり、入れ物の概念での組織ではなく、精神的な繋がりや興味によるグループというコミュニティの概念がふさわしいと言える。

そして起業の場であるが、上述のように多様な技術が融合して新たな創造を生み出したとする。つまり、新製品の概念が固まったもしくは事業機会を認知した、という場合であるが、優れた製品を開発しても直ぐに事業や業績に繋がるわけではない。ここには、純粋な技術開発から一步飛躍して事業利益を上げるということが必要である。しかし、この技術開発と利益とが上手く繋がらない場合が実際には多いことも推察できる。これには、開発段階からの事業性検討、つまり技術者自らが起業を意識し製品を開発することが重要であると考えられる。この起業の場には、新製品開発に意識を向ける①新製品開発比率の設定、②事業化への支援、そして③事業化プロセスを体得させる教育の仕組み、が含まれることが不可欠であると考えられる。

最後にこの3つの場は単独で機能しても意味がない。3つの場が相互に関係性を構築しながら上手く機能していくことが重要である。そして、この3つが十分機能することによ

って、開発能力を作り出す企業文化を創りだされるのである。

ではトップの役割とは何か。トップダウンではなくボトムアップを主眼においたこのフレームでは、トップには場の設計者としての役割を期待する。つまりトップは個人々人への信頼を決断し、そして知識が生まれる場のルールを設定することが要求されるだろう。

第5節 ナレッジ・コミュニティ機能構成と新規事業開発プロセスの結合

前節で明らかとなった、高業績企業の開発能力フレームによれば、①学習の場、②融合の場、③起業の場、の3つの場が機能することが重要であることが理解された。この中でも①と②に関しては、第2章で示したナレッジ・コミュニティの機能とも重複する概念であるが、新規事業開発の為には新たに“起業の場”が必要であることが明らかにされた。よって、第2章で示したナレッジ・コミュニティに必要な諸機能に対し、“起業の場”の概念「ビジネス構築機能」を付加することとする。以下では、日本IBMナレッジコラボレーション・コンサルティング[2000]によるナレッジ・マネジメント・リソースの分析フレームワークを用い、“新規事業開発における3つの活動プロセス（①機会創造活動、②具現化活動、③資源組織化活動）”と“ナレッジ・コミュニティに必要な機能”とを関係づけることとする。以下に示す表では、新規事業開発の3プロセスに対し関連し影響を与えらる“コミュニティ機能・知識移転”にマーキングをした。表中の◎☆印は、非常に関連があることを示し、◎は大いに関連がある、○は関連があることを表すものである。

図表8 ナレッジ・コミュニティ要素と新規事業開発プロセスの分析フレーム

ナレッジ・コミュニティ要素	プロセス①: 機会創造活動 (アイデア獲得)	プロセス② 具現化活動 (コンセプト、事業計画)	プロセス③ 資源組織化活動 (経営資源獲得・活用)
■ 機能 ・知識収集 ・知識融合 ・知識加工 ・ガイディング機能 文化、ルール、戦略重視 評価機能 ビジネス構築機能	◎☆ ◎☆ ◎ ◎ ◎	 ◎ ◎ ◎☆ ◎☆	 ○ ◎ ◎ ◎ ◎
■ 知識移転フロー ・知識移転Ⅰ(個人⇒チーム) ・知識移転Ⅱ(チーム⇒組織) ・知識移転Ⅲ(組織⇒外部) ・知識移転Ⅳ(外部⇒外部C) ・知識移転Ⅴ(外部C⇒組織) ・知識移転Ⅵ(外部環境⇒個人) ・コミュニティ内 暗黙知共有プロセス プロトタイプ開発プロセス コンセプト構築プロセス ・コミュニティ外 暗黙知共有プロセス プロトタイプ開発プロセス コンセプト構築プロセス	◎ ○ ○ ◎☆ ◎ ◎ ○ ◎ ○	 ◎ ◎ ○ ◎ ○ ◎ ◎ ◎ ◎ ◎	○ ◎ ◎☆ ○ ◎☆ ○ ◎ ○ ◎ ◎ ◎ ○

(出所) 筆者独自に作成。

この関連表から先ず指摘できるのは、プロセス毎に必要なナレッジ機能はまちまちであるが、新規事業開発には3つの活動プロセス全てが必要であるとの前提に立てば、表中のナレッジ機能は全て必要であることが分かり、さらに知識移転の大きな断絶が存在してはいけないことが理解できる。また特に文化・ルール・戦略によるガイディング機能と評価機能の存在は全てのプロセスにおいて不可欠である。

「①機会創造活動」において特に重要なのは、知識の集約そして知識の融合である。これらは知識創造および新規事業創造ともに重要と指摘されていた要素であることから、機会創造活動における知識集約・融合は最も中心的な機能といえる。さらにこの段階では、暗黙知共有の為の対話場の存在が不可欠であることも指摘できる。そして知識移転の視点で言えば、外部からの知識移転が特に重要であり、この知識移転が十分であることが不可欠と考えられる。

「②具現化活動」において特に重要なのは、評価機能そしてビジネス構築機能（起業の場）であると考え。社内プロジェクトの多く（特に大企業では）は、コンセプトや事業計画が作成され、社内の評価ルールに基づき実行許可が下りるという企業も多いと考える。しかし、コンセプトや事業計画が存在しないプロジェクトは論外としても、コンセプトが時勢に適していなかったり、あまりにも顧客意見に依存したものであったりと、独自の意思決定が十分含まれていないケースは特に問題であると考え。また、事業計画に関しては、リスクが織り込まれていなかったり、販売経路や仕組みとしてのビジネスモデルが十分練られていなかったりと、計画に対する見通しに企業自らの意思や責任、実行力が反映されていない場合も多いと考える。つまり、コンセプトに対する強いコミットメントや事業の不確実性に対するリスクの設定が重要であり、多くのプロジェクトが失敗するのもこの時点でのチェックが十分でないことに起因しているのではと考える。

また評価に関しては、外部（顧客や市場）からの評価も重要であると考え、外部評価を理解したうえで、強いコミットメントに基づく企業独自の内部評価を行うことが重要であると考え。

「③資源組織化活動」において特に重要なのは、外部との知識移転であろう。資金および人材の確保においては、何らかの事業成功への確証が不可欠と考える。つまり、新たに得られた技術や製品、サービスに対して、顧客からの正の評価が事業化への牽引力となる。よってこの活動においては、目に見える形でのプロトタイプが存在も重要であろう。

以上、ナレッジ・コミュニティによる新規事業開発に対する仮説を以下にまとめる。

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">■ ナレッジ・コミュニティによる新規事業開発全般においては重要なのは、<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> ナレッジ・コミュニティ諸機能が全て存在し、知識移転の大きな断絶が存在しない<input type="checkbox"/> ガイディング機能と評価機能の存在■ ①機会創造活動において重要なのは、<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> 知識集約・知識融合機能 |
|---|

- 個人学習を強化する為の外部環境から個人への知識移転
- ②具現化活動において重要なのは、
 - 評価機能（内部基準設定、リスク織り込みプランの策定）
 - ビジネス構築機能の存在
- ③資源組織化活動において重要なのは、
 - 外部との知識移転とプロトタイプ作成

以上の中でも、筆者が企業業務でのプロジェクト失敗経験から学んだ組織内機能不全箇所と考える“ビジネス構築機能”そして“コンセプト評価機能”について以下では注目することとする。

第4章 仮説および質問への転換

第2章ではナレッジ・マネジメント、第3章では新規事業開発について文献をレビューし、また新たなコミュニティ機能である“ビジネス構築機能”を付け加えた。そして3章後半ではナレッジ・マネジメントと新規事業開発の関係付けについて言及した。また、各章ではナレッジ活用による知識創造・新規事業開発についての仮説を示してきた。本章では、本研究で明らかにすべき“企業パフォーマンスを向上させるナレッジ・コミュニティの設計要因”として、先の述べた5つの項目（2章では3項目、3章では2項目を提示）を仮説として提示することとする。仮説の設定に際しては、各仮説を構成すると考えられるナレッジ・マネジメントを提示するが、同時にどのような補完的な促進マネジメント（文化による支援、仕組み、インセンティブ、ビジネス連動評価）を設定すれば、よりパフォーマンスが向上するかを明らかにするため、これらの促進因子をマネジメント変数として仮説に盛り込んだ。そして本章の第2節では、仮説検証の為（アンケート調査用）の質問を設定することとする。

第1節 仮説の提示

□仮説①： 機能存在・知識移転不断絶仮説

知識創造を効果的に行い、企業パフォーマンス(業績向上・新規事業創造)を向上させるためには、2章で提示したナレッジ・コミュニティ・フレームワーク記載の機能が全て必要であり、かつ知識移転において大きな断絶がないことが必須であると考え。従ってこの仮説を明らかにするには、6つの知識移転そして企業内部での4つの知識創造、企業外部との4つの知識創造の計14のマネジメント項目について分析することが必要であると考え。以下に、これらのマネジメント項目を示す。尚、巻末に記載する質問表に示す各質問のNo. を、各マネジメント項目に付記する。(B2①、A1Ⅱなど)

- 主説明変数
- B1①： 個人⇒チームの知識移転程度

- B1②: チーム⇒組織の知識移転程度
- B1③: 組織⇒外部個人の知識移転程度
- B1④: 外部個人⇒外部コミュニティの知識移転程度
- B1⑤: 外部コミュニティ⇒組織の知識移転程度
- B1⑥: 外部県境⇒個人の知識移転程度
- B2①: 組織内対話程度
- B2②: 組織内コンセプト創り程度
- B2③: 組織内コンセプト評価程度
- B2④: 組織内プロトタイプ作成程度
- B3①: 組織外対話程度
- B3②: 組織外コンセプト創り程度
- B3③: 組織外コンセプト評価程度
- B3④: 組織外プロトタイプ作成程度

□仮説②: インフォーマルワーク仮説

先行文献でも指摘されていたように、インフォーマルなグループワークが知識創造には効果的であると考えられる。公式的活動では目標に対する達成義務感が強くなる反面、自由な発想がやや抑制されると考える。そして達成することを意識するがゆえに、自発コミットメントが十分でなかったり、コンセプト段階での評価が弱くなる可能性がある。つまり、モラルハザードの危険性が介在するものとする。また、公式活動、つまりトップダウンの戦略型推進においては、全ての業務時間を公式活動にとられ、自発的な企画やアイデアを生み出すことが出来なくなってしまう可能性があり、持続的な企業成長への貢献が弱くなると考えるものである。したがって、公式活動ではチーム全員からの十分なコミットメントが引き出せず、自発的なワークがやや弱くなることが懸念される。一方、インフォーマル活動のその多くでは、個人の志向が強く反映されたテーマを題材にでき、モチベーションの面でも持続的であるとする。また、インフォーマルワークでは些細なアイデアでも話題にすることができるため、対話が活発となる。そして活動からの退出も比較的容易であるため、可能性を追求する為のプロセスとしては有効であるとする。

本仮説の主要な説明変数としては、インフォーマル活動に付け加え、内部外部でのグループワークの程度を同時に検証することが必要であるとする。また、これらの活動を促進すると考えられるマネジメントも以下に示す。

■ 主説明変数

- A1 I ④: 内部インフォーマル活動程度
- A1 II ③: 外部インフォーマル活動程度
- A1 I ②: 内部グループ活動の活発度
- A1 II ②: 外部グループ活動の活発度

■ 促進マネジメント変数

- A1 I ①: 内部グループ活動促進(意図(文化や戦略)、仕組み、ビジネス連動評価、インセンティブ)
- A1 II ①: 外部グループ活動促進(意図(文化や戦略)、仕組み、ビジネス連動評価、インセンティブ)
- A1 III ①: グループ活動の目的を内外に明示
- A1 III ⑥: グループ活動評価基準の明示程度
- A3 ②: アウトプット活動程度
- A3 ⑥: 自主的企画提案の奨励・許可
- A4 ②: 学習活動程度
- A4 ④: 仮説検証活動の有無
- A5 ①: 自発的コミットメントの存在程度

A5⑤: 他者支援活動程度
A8③: 外部へのインセンティブ

□仮説③: 信頼構築マネジメント仮説

信頼関係構築が最も重要であるとの先行文献の示唆に基づき、信頼構築につながるナレッジ・マネジメントが不可欠との仮説である。この信頼構築のためのナレッジ・マネジメントは、信頼構築をせねばならないと意識させるものでなく、自然な活動の中で構築されるような、例えば、コミュニティへの参加自体がインセンティブとなる取り組みや、失敗分析による気づき、自発的なグループワークやコミットメントなど間接的に誘導されるものが効果的であると考え。また、他者の意見を理解し認めるための要素と考えられる、リアクション質問文化、重複・冗長的活動、補完的メンバーや事業網羅的メンバーなど多様性人材構成要素、それらを支える学習活動、バージョンアップ活動などが、効果があるマネジメントと考える。

本仮説における、筆者独自の見解とは次の様なものである。つまり、信頼構築とは基本的には他者を認めることに基盤があると考え、そのために必要な具体的マネジメントとは、他者の得意な分野を学習することであると考え。前述したように、他者のフィールドを理解することで、メンバーの能力がいかにか高いかが理解できる。また自身の領域を他者が学習することで、共通用語や共感が生まれやすくなる上、得意分野への他者の介入は自身の価値低下をもたらすこととなり、自分に対し、専門分野へのより深い学習コミットメントを生み出す。つまり相乗効果的にチームの学習向上が創出され、同時に信頼構築がなされると考える。以下に本仮説を構成する質問項目を示す。

■ 主説明変数

- A1Ⅲ④: テーマ重複・競争程度
- A1Ⅲ⑨: 多Gへの重複参加程度
- A1Ⅲ⑩: バージョンアップ活動程度
- A2③: コーディネーター存在程度
- A2④: 事業網羅的人材構成程度
- A2⑤: 補完型メンバー構成程度
- A2⑦: 多様性容認人材存在程度
- A3④: リアクション質問文化程度
- A3⑤: コンセンサス決定意見の評価程度
- A4②: 個人学習程度
- A5①: 自発的コミットメントの存在
- A5②: 幅広い体験
- A5③: コンセンサス決定度
- A5④: 失敗体験の分析・共有化
- A5⑤: 他者支援活動程度
- A6④: 重複活動奨励程度
- A8①-1: 精神的報酬
- A8①-5: 株式報酬
- A8②: 対個人・対グループへの報酬
- A8③: 外部へのインセンティブ
- B1①: 個人⇒チームの知識移転程度
- B1②: チーム⇒組織の知識移転程度
- B1⑥: 外部県境⇒個人の知識移転程度
- B2①: 組織内対話程度
- B3①: 組織外対話程度

□仮説④：コンセプト評価仮説

事業アイデアに対しては、コンセプト創出段階での評価が重要であり、形式的な評価手順の存在だけでなく、コンセプトを正当に判断できる独自の評価活動を十分行っている企業が有意と考える。また、コンセプトが正しく設定されるためには、リスク織り込みプランや仮説検証型の学習が重要と考える。そしてコミュニティの総意としての評価が重要と考えるため、リアクション質問文化やコンセンサス意思決定の仕組みが必要と考える。

本仮説で言うコンセプト評価とは、十分な根拠に基づく決断であり、柔軟性を兼ね備えたプランとなっているかということである。もちろんコンセプトを評価しない企業はほとんどなく、たとえ社長
の独断であっても評価がなされているといえるだろう。また、大企業には新規事業提案の手順や段階的評価の仕組みを構築・運用している企業も多いと推察される。しかし、大企業をはじめ多くの企業においてプロジェクトの多くが失敗に追い込まれる大きな原因のひとつが、このコンセプト評価における個人そしてリーダーのコミットメントの不足そして不測の事態に対応可能な柔軟性(オプション)の不足であると考え。ビジネスのネタ自体が粗悪な場合は論外としても、それなりに期待がもてるビジネスのネタは適度に創造されていると考える。しかし、そのネタの実現可能性を十分検証しないままに、テーマに資源を投入し巨大化させてしまう可能性がある。特に、外部のオーソリティーや顧客の責任不在の発言を企業内部で重く受け取り、可能性を巨視化してしまうことがあるのではないだろうか。そして組織化されたプロジェクトが一度推進され始めると、プロジェクト存続自体が目標となってしまう、進捗状況や達成度の報告に大きなバイアスがかかってしまう恐れがある。また、プロジェクト推進担当者が起案者でない場合は特に情報の非対称性を助長すると考える。マイルストーン設置が重要なのではなく、その時点でどのような方法で判断し、事実を何によって裏付けるかという問題であると考え。このような情報非対称性や希望的プランに対する対策として、効果があると考える説明変数をマネジメント変数として以下に示す。

■ 主説明変数

- B2②： 組織内コンセプト作成程度
- B2③： 組織内コンセプト評価程度
- B3②： 組織外とのコンセプト作成程度
- B3③： 組織外コンセプト評価程度

■ 促進マネジメント変数

- A1 II ⑦： 外部G活動コンセンサス意思決定程度
- A3④： リアクション質問奨励程度
- A3⑤： 賛同意見の評価重視度
- A3⑥： 自主的企画提案の奨励・許可
- A4④： 仮説検証活動の有無
- A4⑤： リスク織り込み計画
- A5④： 失敗体験の分析共有化
- A7②： 起業活動程度
- A7③： 起業の教育機会程度
- A7④： 定期的ビジネスプラン報告場の存在程度
- A7⑤： 起業支援程度
- B1⑤： 外部コミュニティ⇒組織への知識移転程度
- B1⑥： 外部環境⇒個人への知識移転程度
- B2④： 組織内プロトタイプ作成程度
- B3④： 組織外とのプロトタイプ作成程度

□仮説⑤： 起業活動仮説

起業教育機会の有無、組織からの起業支援のルール仕組みなどの存在が新規事業開発に不可欠であるとする。また、これは上記のアウトプットの間とつながる要素もあるが、定期的なビジネスプランプレゼン場の設定など自主的あるいは継続的な学習への鼓舞が必要であるとする。

■ 主説明変数

- A7①： 起業活動促進(意図(文化や戦略)、仕組み、ビジネス連動評価、インセンティブ)
- A7②： 起業活動程度
- A7③： 起業の教育機会
- A7④： 定期的ビジネスプラン報告場の存在程度
- A7⑤： 起業支援程度

第2節 質問項目への転換

各章で提示したナレッジ・コミュニティに必要な条件そして、具体的なナレッジ・マネジメントを次の示すような項目に整理しなおしアンケート項目を作成した。(添付資料)

大枠では、A：コミュニティ設計の因子、B：知識の流れに関する項目に分類した。AはさらにこまかくA1からA8まで分類し、具体的なナレッジ・マネジメントを選定できるようにし、その存在と存在の程度を理解するために強弱5段階の評価設定をおこなった。

A：コミュニティの構成要素、ナレッジ・マネジメントについて

A1：企業内外でのコミュニティ活動（グループ活動）について

A2：グループの構成メンバーについて

A3：グループ活動に関するアウトプットについて

A4：グループ学習・組織学習・個人学習の促進について

A5：個人間、チーム間における信頼関係構築および評価指針について

A6：組織の自己変革能力について

A7：起業知識・起業意識について

A8：グループ活動に対するインセンティブについて

B：知識移転について

B1：6つの知識移転、知識の流れについて

B2：組織内における知識創造活動（コア・プロセス）について

B3：組織外における知識創造活動について

B4：新規事業開発プロセスにおける知識移転について

また、本研究の中心的考えである、各種機能やナレッジ・マネジメントをより効果的に促進・補完させるマネジメントとは何かについて明らかにするために、上記の質問分類領域毎に、意図・しくみ・ビジネス評価連動・インセンティブとの関係を理解するための質問を設定し、ナレッジ・マネジメントを根付かせるための誘因とマネジメント実施の際の有効な促進マネジメントを理解できるように工夫した。また本章で示した諸仮説を検証す

るための質問も設定している。ナレッジ・マネジメントの分析は、本来はインタビュー等により文脈により理解すべきものであるが、各組織体で実際に活用可能とするためには、より具体的なマネジメント項目に落とし込む必要がある。本研究で作成したアンケート項目は、より具体的なナレッジ・マネジメント手法により構成されており、インタビューの代替としてのアンケートを目指した。その為質問項目が抽象的となりかつ膨大な量となったことは反省すべき点である。なお具体的な質問に関しては巻末に付録として添付する。

第5章 仮説の検証

第4章で提示した“企業パフォーマンスを向上させる（新規事業創出を促進させる）ナレッジ・コミュニティに関する仮説”に対し、以下で検証することとする。

本章では、第1節でまず調査分析方法について述べ、その後アンケート調査対象企業について、次に企業パフォーマンス・インディケーターを設定することとした。第2節では、アンケート調査結果を用いて企業パフォーマンス向上要因の傾向分析を行い、仮説の予備検証を試みる。第3節ではこの予備検証の結果を基に、より深い分析の為の調査対象企業を決定しインタビュー調査を行うこととした。そして最後に第4節で検証結果をまとめ、考察を行うこととする。

第1節 検証方法と調査対象企業

■ 調査・検証方法

繰り返しになるが、ナレッジ・マネジメントの理解はインタビューをベースとした文脈の理解が不可欠である。しかし本研究では、一般化された解としての具体的なマネジメントとは何か、という問に答えるため、先行文献で示されているナレッジ・マネジメントを網羅的に盛り込み、インタビュー質問内容をアンケート項目に落とし込み統計的分析を試みることにした。すなわち、アンケートの質問項目はそれぞれ具体的なナレッジ・マネジメントとなっており、各質問項目と企業パフォーマンスとの関係を統計的に見れば、そのマネジメントの有効性が検証される。しかし、後述するようにアンケートの回収が30社程度と少なく、統計解析による検証には十分と言えない。よって本研究では、各質問項目とインディケーターとの相関係数をもとめ、有効なナレッジ・マネジメントをスクリーニングし、仮説の予備検証を行うことにした。そして予備検証の結果を元にインタビュー調査を行い、仮説の妥当性をより深く検証することとした。

■ アンケート対象企業

本研究は、人と人とのインターアクション（対話）によって知識創造を行うことを議論の対象としているため、知識創造が特に必要と考えられる業種の代表として、“情報通信・化学・医薬・電気機器”の4業種をアンケート調査の対象業種とした。また、財務データ

一が容易に入手可能でかつ人的生産性を考慮するため、さまざまな企業規模が含まれるように日本の全ての株式市場を対象とした。よって、日本の上場企業で情報通信・化学・医薬・電気機器の業種に属する 881 社を対象としてアンケートを送付した。

■ インディケーター

本研究が注目する、企業パフォーマンスのインディケーターとしては、新規事業開発能力を判断する直接的インディケーター、新規事業の成功を反映して間接的に表明される間接的インディケーターに分類して考えることとした。また、本研究は、個人個人の知識や学習にその基盤をおくことが重要であるとの視点に立つため、各インディケーターに関しては一人当たりの値も考慮することとした。以下にインディケーター候補と本研究との適合度を図表に表示する。

図表より本研究では、直接的な指標である開発インディケーターとして、新製品・新規事業開発数（過去3年間積算数値）を指標とした。また、間接的な指標である業績インディケーターとして、営業利益率をベースに考えるが、本研究の視点が人的資産に依存した知識創造であるため、一人当たりの財務的指標を採用することとし、一人当たり時価総額、一人当たり営業利益額をとりあげることにした。

図表 9 インディケーター

	インディケーター	原型指標	一人当たり指標	成長率指標
間接的指標	時価総額	○	◎	○
	売上高	○	○	○(初期ベンチャー等)
	営業利益		◎	
	営業利益率	◎		○
直接的指標	新製品数	◎		
	新事業数	◎		
	売上高新製品比率	◎		

本論文の目的との合致度 ◎：適切、○：普通

また分析に用いる業績インディケーター（営業利益率、一人当たり営業利益額、一人当たり時価総額）に関しては、業種間のバイアスを排除するために、業種平均値（下表）に対する相対値として設定した。よって、各数値は業界平均値を 1.00 とする相対的数値で表され、1.00 より大きいものは業界平均値より大きい数値として表記される。

図表 10 インディケーター補正用業界平均値

業種	補正用業界平均値		
	営業利益率(%)	一人当たり営業利益額(百万円)	一人当たり時価総額(百万円)
情報通信(303社)	10.7%	6.4	72.4
化学(213社)	7.6%	3.6	33.6
医薬品(53社)	19.0%	9.1	116.3
電気機器(311社)	5.0%	1.3	16.1

(出所) 四季報 2006 年夏をデータソースとし、日本の全株式市場データから算出。

第2節 アンケート調査の分析と予備検証

第1項 相関係数分析

アンケート調査の結果、30社からの回答を得た。ナレッジ・マネジメントおよび知識移転に関する各アンケート質問項目と業績および開発インディケータとの相関係数を以下の図表に示す。ただし、開発インディケータに対する結果としては、アンケート回収企業が15社であったため、分析結果には強い説明力はなく参考程度の分析結果とみなすこととする。また、各質問と業績インディケータおよび開発インディケータとの相関分析の総合判断基準および表記に関しては、◎：複数のインディケータで強めの相関（相対値として）がある、○：単数のインディケータで強めの相関もしくは複数のインディケータで相関がある、△：単数のインディケータで相関あるいは複数のインディケータで弱い相関がある、を基準に判定した。さらに業績および開発ともに相関があるものについても図表に示した。

以下では、相関分析の結果を8つの質問領域（内部グループ活動、外部グループ活動、・・・、内部知識創造、外部知識創造）毎に示す。

□A1I 内部グループ活動

内部グループ活動について、業績インディケータに影響を与えるものはない。ただし、有意性は乏しいが全体の傾向としては、特段の促進は行わないほうがよいと示唆されている。また、営業利益率のみへの非常に弱い影響として、インフォーマルな活動よりむしろ公式的なグループ活動が効果的であると言えよう。

開発インディケータについては、ビジネスと連動した評価はせず、何らかのインセンティブを与えることは影響があり、また内部でのグループ活動が活発で、特に“活動すること自体を評価”するマネジメントを行うことが効果的である。つまり、内部グループ活動は、企業パフォーマンス向上には重要な要因ではなくその影響は限定的であるが、開発対しては、内部活動はやや効果的といえよう。

□A1II 外部とのグループ活動

業績パフォーマンスおよび開発パフォーマンス共に、“意図による活動促進”が高い影響力がある。また、外部のキーマンとの対話に関しても業績には好影響を与えるが、事業開発を低下させる要因でもある。同様に“外部との活動を認知させる活動”、つまり活動の認知に関しては、開発促進に大きく影響を与えるが、業績にはマイナスの影響を与えるものといえる。これは、先行文献やアライアンスが重要との時代背景から示唆されるように、外部からの知識移転、外部との知識創造の重要性を示すものといえるが、そのマネジメントには注意が必要であると理解できる。さらに業績インディケータに関しては、テーマの投げかけも影響を与える施策であり、開発インディケータに関しては、外部とコンセンサスにて意思決定することもやや影響を与えるマネジメントであるといえよう。従って、

外部との活動は重要ではあるがそのマネジメントには若干の注意必要である。そして、外部グループ活動は戦略・文化などの意図による促進は影響大きく、認知促進は開発に影響大きいといえる。

□A 1 III 内外グループ活動共通

業績・開発インディケーターともに、“活動目的の明示”、“活動の評価基準明示”そして活動結果報告が非常に強い影響を与える可能性が高い。

また開発パフォーマンスに対しては、目的明示、挑戦的な目標設定、結果報告、重複テーマの存在、ベストプラクティス発見活動、評価基準明示、参加資格明示、チームによるバージョンアップ活動、グループ間交流、と多くの項目が影響を与えることが示され、その中でも特に“評価基準明示”、“参加資格明示”、“グループ間交流”、活動報告の影響度が大きいと示された。

□A 2 多様性許容性

業績インディケーターに対しては、多様性を尊重するような活動には否定的な見解が示された。影響を与える他の項目としてコーディネーターの存在、また非常に限定的ではあるものの事業網羅的人材構成の影響についても言及しておく。

一方、開発パフォーマンスに対しては、同様にコーディネーターの存在は強い影響を与えると示された。補完的人材とは影響が小さく、しかもマイナスの影響であることに関しては、研究開発では知識の深度化が有効であるため、このような結果がえられたと推察できる。しかし異端人材、特に“多様性容認人材”に関しては、業績インディケーターへの影響と反して影響があると分析された。これは、基本的にアイデアは個人レベルの能力を主体として発信されるものであるため、特異な人材が能力を発揮し易いということなどが反映されていると推察される。

従って、多様性の受入は業績には悪影響であるが開発には有効であると言えよう。またコーディネーター存在は不可欠との示唆がえられた。

□A 3 アウトプット活動

アウトプットは全ての活動を促進するとの考えから質問設定を行ったが、業績インディケーターとの関係はリアクション質問文化、仕組みによる促進マネジメントのみ影響がみられた。開発インディケーターに対しては、何らかの活動促進は必要であり、かつ活動を活発に行うことが重要とされ、情報発信自体を高く評価、コンセンサス意見を高く評価、自主企画容認許可が重要であると明らかにされた。

従って、業績には質問文化、仕組みによる活動促進が有効であり、開発には活発なアウトプット活動が有効との示唆がえられた。

図表11 ナレッジ・マネジメントと各インディケータとの相関

質問NO.	企業パフォーマンス 質問概要(マネジメント項目)	業績インディケータ			開発インディケータ (参考値)		有意性総合判定		
		営業利益率	一人当たり 営業利益額	一人当たり 時価総額	新製品数	新事業数	業績相関	開発相関	共に相関
A1 I ①-1	内部G活動意図促進	-0.25	-0.17	-0.15	-0.07	-0.01			
A1 I ①-2	内部G活動仕組み促進	-0.14	-0.25	-0.18	0.15	-0.31			
A1 I ①-3	内部G活動ビジネス連動評価促進	-0.04	-0.09	0.05	-0.46	0.29		△	
A1 I ①-4	内部G活動インセンティブ促進	-0.10	-0.15	-0.10	0.50	-0.08		△	
A1 I ①-5	内部G活動促進なし	0.19	0.25	0.03	-0.12	-0.32			
A1 I ②	内部G活動程度	0.11	0.03	0.11	-0.25	0.40		△	
A1 I ③	内部G活動自体評価	-0.02	-0.15	-0.08	0.42	0.37		○	
A1 I ④	内部インフォーマルG活動	-0.28	-0.23	-0.09	-0.25	0.21			
A1 II ①-1	外部G活動意図促進	0.40	0.43	0.33	0.44	0.04	◎	△	■
A1 II ①-2	外部G活動仕組み促進	0.01	0.01	-0.08	-0.16	-0.16			
A1 II ①-3	外部G活動ビジネス連動評価促進	-0.11	-0.20	-0.00	-0.43	0.38			
A1 II ①-4	外部G活動インセンティブ促進	-0.06	-0.11	-0.08	0.00	0.00			
A1 II ①-5	外部G活動促進なし	-0.16	-0.12	-0.10	-0.21	-0.32			
A1 II ②	外部G活動程度	0.16	0.12	0.08	0.05	0.34			
A1 II ③	外部インフォーマルG活動	0.03	0.03	-0.03	0.02	0.15			
A1 II ④	短期長期	0.17	0.23	0.16	0.22	-0.01			
A1 II ⑤	テーマ投げかけ	0.32	0.27	0.19	0.16	-0.25	△		
A1 II ⑥	外部キーマンとの対話	0.29	0.29	0.16	0.12	-0.50	△	△	
A1 II ⑦	外部コンセンサ意思決定程度	0.15	0.11	0.13	-0.03	0.42		△	
A1 II ⑧	外部活動社会認知活動	0.03	-0.20	-0.30	0.42	0.42	△	◎	
A1 II ⑨	市場等情報収集報告	0.02	-0.12	-0.10	-0.14	0.23			
A1 III ①	目的明示	0.45	0.32	0.31	0.22	0.44	◎	△	■
A1 III ②	挑戦的目標設定	0.25	0.09	0.17	0.13	0.47		△	
A1 III ③	活動結果報告程度	0.33	0.24	0.23	0.38	0.50	△	○	■
A1 III ④	同テーマ重複活動・競争	0.13	-0.05	0.12	0.04	0.43		△	
A1 III ⑤	ベストプラクティス発見活動	0.12	0.07	0.19	-0.22	0.55		△	
A1 III ⑥	グループ活動の評価基準明示	0.43	0.30	0.30	0.46	0.56	◎	◎	■
A1 III ⑦	活動参加資格明示	0.18	0.03	0.09	0.42	0.56		◎	
A1 III ⑧	退出自由度	-0.27	-0.13	-0.22	0.03	0.15			
A1 III ⑨	多グループ活動重複参加	-0.08	-0.04	0.08	-0.52	0.28		△	
A1 III ⑩	バージョンアップ活動	0.06	-0.11	0.08	-0.05	0.48		△	
A1 III ⑪	グループ間交流	0.12	0.00	0.04	0.07	0.69		◎	
A2 ①-1	多様性容認意図促進	-0.05	-0.11	-0.05	0.06	0.07			
A2 ①-2	多様性容認仕組み促進	-0.07	-0.09	-0.11	-0.13	-0.16			
A2 ①-3	多様性容認ビジネス連動評価促進	0.06	-0.12	-0.17	-0.17	0.26			
A2 ①-4	多様性容認インセンティブ促進	-0.09	-0.08	-0.06	0.00	0.00			
A2 ①-5	多様性容認促進なし	-0.00	0.14	0.21	0.20	-0.24			
A2 ②	多様性尊重活動	-0.24	-0.37	-0.35	-0.25	0.36	○		
A2 ③	コーディネーター存在	0.36	0.13	0.11	0.35	0.53	△	○	■
A2 ④	事業網羅的人员構成	0.26	0.15	0.03	-0.22	0.09			
A2 ⑤	補完型メンバー	0.17	0.17	-0.02	-0.24	-0.24			
A2 ⑥	異端の人材参加	-0.01	0.04	0.06	-0.05	0.48		△	
A2 ⑦	多様性容認人材	0.16	0.20	0.24	0.34	0.67		◎	
A3 ①-1	アウトプット促進意図	-0.14	-0.23	-0.14	-0.07	-0.01			
A3 ①-2	アウトプット促進仕組み	0.20	0.22	0.30	-0.08	0.01	△		
A3 ①-3	アウトプット促進ビジネス連動	0.22	0.03	0.11	0.24	0.38			
A3 ①-4	アウトプット促進インセンティブ	-0.09	-0.08	-0.06	0.00	0.00			
A3 ①-5	アウトプット促進なし	-0.14	0.06	-0.06	-0.25	-0.43		△	
A3 ②	アウトプット活動程度	0.16	0.15	0.18	0.35	0.51		○	
A3 ③	情報発信活動自体評価	-0.07	-0.10	-0.00	0.18	0.48		△	
A3 ④	リアクション質問文化	0.39	0.19	0.21	-0.06	0.26	△		
A3 ⑤	コンセンサ決定を高評価	-0.01	-0.09	-0.05	-0.07	0.38			
A3 ⑥	自主的企画提案奨励許可	-0.04	-0.08	-0.08	0.44	0.19		△	

:0.60以上 :0.30以上 :相関あり
 :0.40以上 :0.27以上 :やや相関
 :共に相関

	業績インディケーター			開発インディケーター(参考値)		有意性総合判定			
	営業利益率	一人当たり営業利益額	一人当たり時価総額	新製品数	新事業数	業績相関	開発相関	共に相関	
A4①-1	学習意図促進	0.08	0.03	0.23	-0.01	0.15			
A4①-2	学習仕組み促進	0.10	0.06	-0.07	-0.23	-0.14			
A4①-3	学習ビジネス連動評価促進	0.24	0.08	0.19	0.33	0.51		○	
A4①-4	学習インセンティブ促進	-0.11	-0.17	-0.11	-0.13	-0.16			
A4①-5	学習促進なし	-0.29	-0.13	-0.16	-0.32	-0.44		○	
A4②	個人学習程度	0.18	0.10	-0.01	0.26	0.32			
A4③	学習活動評価	0.12	0.06	0.21	-0.05	0.49		△	
A4④	仮説検証型学習・推進	0.12	-0.04	0.04	-0.29	0.64		◎	
A4⑤	リスク織込計画	0.10	0.14	0.18	-0.07	0.51		△	
A4⑥	学習領域明示	0.11	0.13	0.09	-0.11	0.46		△	
A5①	自発的コミットメント	0.42	0.28	0.29	0.24	0.41	◎	△	
A5②	幅広い体験	0.26	0.27	0.28	0.11	0.54	△	△	
A5③	コンセンサス型意思決定	0.06	-0.12	0.05	0.05	0.11			
A5④	失敗分析共有化	0.02	-0.18	-0.12	0.20	0.72		◎	
A5⑤	他者支援	0.23	0.11	0.22	0.14	0.47		△	
A6①-1	自己変革意図促進	0.12	0.10	0.23	-0.13	-0.04			
A6①-2	自己変革仕組み促進	0.23	0.15	0.35	0.40	-0.03	△	△	
A6①-3	自己変革ビジネス連動評価促進	0.25	0.01	0.16	-0.33	0.41			
A6①-4	自己変革インセンティブ促進	-0.09	-0.08	-0.06	0.00	0.00			
A6①-5	自己変革促進なし	-0.10	0.07	-0.10	-0.21	-0.37			
A6②	変革推進活動程度	0.25	0.10	0.17	-0.11	0.42		△	
A6③	権限委譲程度	0.22	0.12	0.19	0.33	0.46		○	
A6④	重複活動奨励程度	0.25	0.23	0.35	-0.18	0.61	△	◎	
A7①-1	起業活動意図促進	-0.21	-0.20	-0.09	0.27	-0.03			
A7①-2	起業活動仕組み促進	-0.08	-0.14	-0.13	0.81	0.06		◎	
A7①-3	起業活動ビジネス連動評価促進	-0.08	-0.28	-0.26	0.25	0.45		△	
A7①-4	起業活動インセンティブ促進	-0.06	-0.06	-0.07	0.00	0.00			
A7①-5	起業活動促進なし	0.12	0.26	0.25	-0.45	-0.37		○	
A7②	起業活動程度	-0.10	-0.12	-0.07	0.04	0.57		△	
A7③	起業教育機会	0.09	0.02	0.09	0.24	0.59		△	
A7④	定期的ビジネスプラン報告場	0.35	0.28	0.35	0.02	0.63	◎	◎	
A7⑤	起業支援	0.14	0.19	0.30	0.39	0.55	△	○	
A8①-1	精神的報酬	0.19	0.16	0.19	0.32	0.24			
A8①-2	社内での地位向上	0.15	0.21	0.35	0.25	0.57	△	△	
A8①-3	小額の金銭報酬	0.24	0.29	0.31	0.48	0.18	△	△	
A8①-4	高額な金銭報酬	0.10	-0.16	-0.13	-0.05	0.83		◎	
A8①-5	株式報酬	0.01	-0.13	-0.07	-0.14	-0.05			
A8①-6	インセンティブなし	-0.21	-0.06	-0.12	-0.25	-0.43		△	
A8②	対個人報酬	0.12	0.11	0.29	-0.25	0.38			
A8③	外部へのインセンティブ	0.35	0.19	0.12	-0.16	0.49	△	△	
B1①	個人→チーム	0.50	0.18	0.13	-0.07	0.33	○		
B1②	チーム→組織	0.45	0.19	0.15	0.08	0.41	○	△	
B1③	組織→外部個人	0.33	0.19	0.22	0.27	0.13	△		
B1④	外部個人→外部C	0.43	0.37	0.32	0.30	0.41	◎	○	
B1⑤	外部C→組織	0.40	0.28	0.27	0.40	0.34	○	○	
B1⑥	外部環境→個人	0.37	0.16	0.17	0.38	0.30	△	△	
B2①	企業内対話程度	0.14	0.06	-0.03	-0.16	0.45		△	
B2②	企業内コンセプト創り	0.14	0.08	0.15	-0.10	0.65		◎	
B2③	企業内コンセプトの評価	-0.04	-0.08	0.11	-0.19	0.56		△	
B2④	企業内プロトタイプ作成	0.12	0.09	0.16	0.50	0.38		○	
B3①	企業外対話程度	0.37	0.27	0.08	0.43	0.07	△	△	
B3②	企業外コンセプト創り	0.38	0.26	0.16	0.01	0.54	△	△	
B3③	外部コンセプトの評価	0.32	0.18	0.12	0.05	0.58	△	△	
B3④	企業外プロトタイプ作成	0.22	0.11	0.09	0.39	0.53		○	

□A 4 学習活動

非常に重要な概念であると考えられるが、業績インディケーターへの大きな影響はないと分析された。ただ、業績・開発ともに学習をすすめることを行わないのはよくないとの示唆はみられた。一方、開発インディケーターに対しては、特に“仮説検証型学習”が強い影響度を示し、そしてビジネス連動評価促進、リスク織込み推進、学習領域明示、学習活動自体評価に有効性がみられた。ここでも開発行為には適するマネジメントであっても業績には貢献しないという、何らかのコンフリクトが存在する。従って、学習促進は不可欠と考えられるものの、特に影響を与えるマネジメントはみられなかった。しかし開発の促進には非常に有効であるとの示唆を得た。

□A 5 信頼構築

信頼構築マネジメントには、質問文化、補完的メンバー、バージョンアップ活動、同テーマ重複、冗長性容認、そして学習活動全般も含まれると考えられる為、以下ではこれらを含めて分析を行った。業績インディケーターに関しては、“自発コミットメント”に強い相関がみられ、幅広い体験との影響もみられた。これに加え開発インディケーターに関しては、“失敗体験の分析共有化”の影響が非常に強く、また他者支援活動も有効となっており、先行文献が指摘するように重要な概念であるといえる。また、質問文化、学習活動の何らかの促進、そして特に“重複活動（冗長性）”も影響が大きいと分析されており、開発インディケーターにのみ影響があるものまで含めると、“学習活動全般”、テーマ重複、バージョンアップ活動も有効なマネジメントといえよう。しかし、コンセンサス型の決定および補完的メンバー構成は有意とはならなかった。つまり、業績・開発向上には自発コミットメントと幅広い体験の影響度が大きく、開発では失敗体験の分析共有化そして他者支援が有効との示唆が得られた。

□A 6 自己変革活動

業績・開発インディケーターともに大きく影響を与えるものは、自己変革活動を仕組みとして促進、そして特に“重複活動（冗長性）”である。開発インディケーターに関してみれば、権限委譲も有効なマネジメントである。従って、業績・開発には自己変革活動を仕組み促進、冗長的活動が大きく影響を与え、開発では権限委譲も有効との示唆が得られた。

□A 7 起業活動

業績インディケーターおよび開発インディケーター共に、大きく影響を与えるのが“持続的定期的ビジネスプラン発表の場の設定”そして起業支援である。これには報告会的なものも含まれると考えるが、ビジネスモデルを定期的な当たり前の行動としてとらえることが重要と推察できる。また、ビジネス連動評価による促進は行わないほうが若干の業績への有効性があることから、成果を直接問うのではなく、活動そのものを促進することが

重要であり、やる人はやるということを前提とし、やる人のための場が不可欠との理解が可能である。一方、開発パフォーマンスに対しては、特に新事業開発にとってはほとんどの起業マネジメントが有効となっている。つまり起業活動程度、起業教育の機会、定期的ビジネスプラン報告の場、起業支援が影響ありと示された。その中で新製品開発・新規事業開発共に効果的なのは、起業支援であり起業活動促進を何もしないということは開発を低下させる要因であり不可欠なマネジメントであるといえよう。特に新製品開発について有効な促進マネジメントは“仕組みによる促進”となっており、起業とは大きなエネルギーが必要であり、日常の業務の一環として、もしくは定期的な促進場（定期的プラン発表場）の必要性が伺える。従って、定期的ビジネスプラン発表場が非常に有効であり、かつ開発には多くの起業マネジメントが有効との示唆が得られた。

□A 8 インセンティブ

業績・開発インディケータ共に、社内での地位権限向上、小額の金銭的報酬がやや効果があると示された。しかし、先行文献で指摘されていた、精神的な報酬の有効性は見出せなかった。またその他の特徴としては、外部へのインセンティブの影響が示されており興味深い重要なファクターといえよう。また、開発インディケータに関しては、“高額な金銭的報酬”が非常に影響が大きく開発促進の為の一要因であると推察できる。業績向上に影響を与えるマネジメントに注目すると、ほとんどの企業で実施されている項目であることがわかる。このことから、業績を向上させる為に大きく影響を与えるインセンティブは十分には明らかになっていないと推察される。従って、業績向上には何らかのインセンティブは有効であるが、企業パフォーマンス向上につながる十分なインセンティブ・マネジメントができていないとの推察ができよう。以上より、精神的な報酬には有効性は見られなかった。注目すべき点は、外部組織・メンバーへのインセンティブが業績・開発ともに影響があるとの示唆が得られた。

□B 1 知識移転

業績インディケータについては、“知識移転全項目で高い影響度”が明らかになった。特に個人⇒チーム、チーム⇒組織の移転が重要であり、最も有意なのが“外部個人⇒外部コミュニティ”、そして“外部コミュニティ⇒組織”の移転である。一方開発インディケータに関しては、チーム⇒組織、外部個人⇒外部コミュニティ、外部コミュニティ⇒組織、外部環境⇒個人が影響を与えると示された。従って、業績向上には全ての知識移転が不可欠であり、かつ開発にもほとんどの移転が影響をあたえることが示唆された。

□B 2 内部知識創造活動

“開発促進には大きく影響をあたえる”が、業績への貢献は説明できない。この事は、内部での知識創造には、営業活動や戦略推進、外部環境とのマッチングが十分でないなど、

何らかの業績向上への課題が存在すると推察される。

□ B 3 外部との知識創造活動

業績インディケータに関しては、外部との対話、外部とのコンセプト作成・コンセプトの評価に影響度が高いと示された。しかしプロトタイプの実成については有効とはなっていない。一方開発インディケータでは、外部とのプロトタイプ作りは大きく影響を与える。この事は、開発の終盤において業績につなげるにはなんらかの施策が不可欠であることを示唆しており、業績確保の為には最終的には独自のアレンジが加えられることが不可欠であると推察される。つまり、業績・開発ともに影響がある、“外部との対話、コンセプト作りおよびその評価は不可欠”なマネジメントであるといえる。従って、外部との知識創造は不可欠であり、またプロトタイプ実成は開発促進するが業績には影響が小さいとの示唆が得られた。

以上、各質問領域に対して分析結果を示してきた。上記のうち業績に強く影響を与えるもの（総合評価◎および一部の○）、同様に開発に強く影響を与えるもの、そして業績および開発ともに有効なものを以下に取りまとめることとする。

1) 業績に強く影響を与えるもの

- 外部とのグループ活動を意図（文化・戦略）により奨励
- グループ活動の目的を組織内外に明示
- グループ活動およびその結果に対する評価基準明示
- グループ活動への自発的コミットメントの存在
- 定期的なビジネスプラン発表の場が存在
- 外部の個人から外部コミュニティへの知識移転
- 外部コミュニティから組織への知識移転

2) 開発に強く影響を与えるもの（参考）

- 外部との活動が一般社会に知られる認知活動
- グループ活動およびその結果に対する評価基準明示
- グループへの参加基準・結成基準を明示
- グループ間の交流活動
- 多様性を受け入れ、認める気質を備えたメンバーが多い
- 仮説検証型の学習・推進
- 失敗体験の分析と共有化
- 重複した活動を奨励（冗長性奨励）

- 起業活動を“定期的なビジネスプラン発表場”のような仕組みで促進
- 高額の金銭的報酬インセンティブ
- 企業内部でのコンセプト作り活動

3) 開発そして業績ともに影響を与えるもの

(特に強い影響を与えるものを“”にて強調する)

- “外部とのグループ活動を意図（文化・戦略）により奨励”
- “グループ活動の目的を組織内外に明示”
- グループ活動の結果を報告する活動
- “グループ活動およびその結果に対する評価基準明示”
- グループ内コーディネーターの存在
- “自発的なコミットメントの存在”
- 幅広い職種・体験
- 自己変革活動を仕組みで促進
- “重複活動（冗長的活動）”
- “定期的なビジネスプラン発表の場が存在”
- 組織・上司からの起業支援（アドバイス、資金調達、人材獲得、障壁排除）
- 社内での地位・権利向上としての報酬インセンティブ
- 比較的小額の金銭的報酬インセンティブ
- 外部メンバー・組織へのインセンティブの付与
- チーム⇒組織への知識移転
- “外部個人⇒外部コミュニティへの知識移転”
- “外部コミュニティ⇒組織への知識移転”
- 外部環境⇒個人への知識移転
- 外部との対話活動
- 外部との活動によるコンセプト作り
- 外部との活動により作成されたコンセプトの評価

第2項 仮説の予備検証

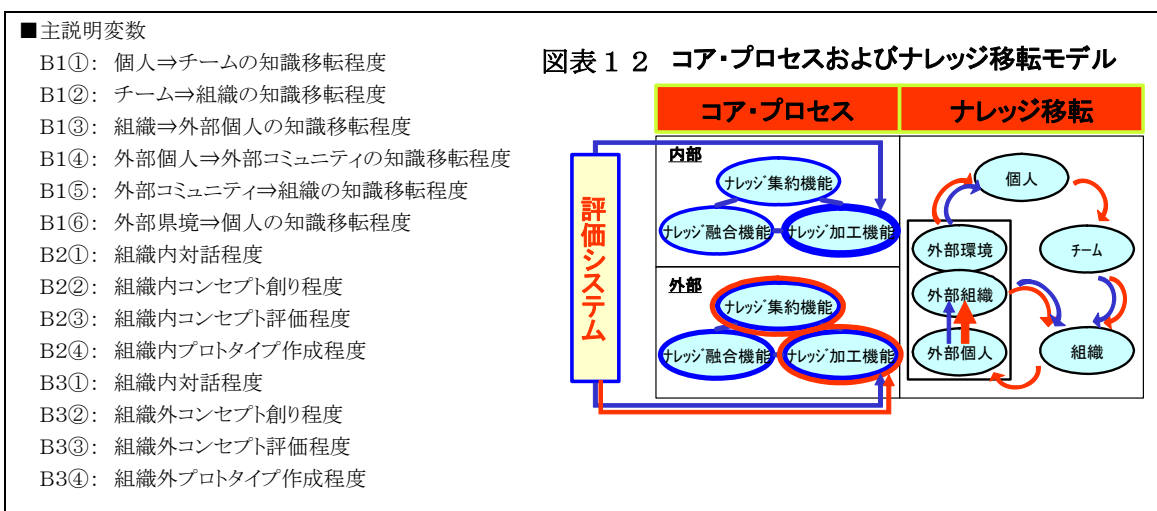
上述の相関係数分析の結果を踏まえ、仮説構成要素（主説明変数およびマネジメント変数）に関し、仮説の予備検証を行う。

□予備検証①：機能存在・知識移転不断絶仮説

相関分析により、仮説構成項目をみていく。まず、6つの知識移転については業績・開発インデキケータ問わず、全て必要であり、特に業績には強い影響を与えるコミュニティ機能・マネジメント

であるといえよう。また、外部との知識創造に関しても全て必要であることがわかる。外部との知識創造に関しては、プロトタイプ作成の、業績への影響が小さいことである。これに関してはインタビュー調査により検証すべき項目であると認識する。一方、内部での知識創造活動に関しては、開発促進には全ての要素が必要であるが、業績貢献はほとんどないといえる。これについては、開発と業績のつなぎ手である、営業活動や間接部門の取り組みがより強く反映することや、内部での開発が一人よがりとなっていることなどが推察されるため、インタビュー調査により検証する必要がある。

以上から、知識創造に関するナレッジ・コミュニティ機能の存在および知識移転の不断絶は内部での知識創造活動を除いて不可欠との方向性が示された。そして、特に重要な要素としては6つの知識移転、そして外部の知識創造であると仮定できよう。よってナレッジ・コミュニティ・モデルにおけるコア・プロセスおよび知識移転は図に示すようなモデルとなる。以下に、相関分析の結果を踏まえ、スクリーニングした仮説構成項目を示す。図においては、業績向上に重要な要素を赤ライン、開発促進に重要な要素を青ラインで示し、ラインの太さによってその重要度を示すこととした。



□予備検証②: インフォーマルワーク仮説

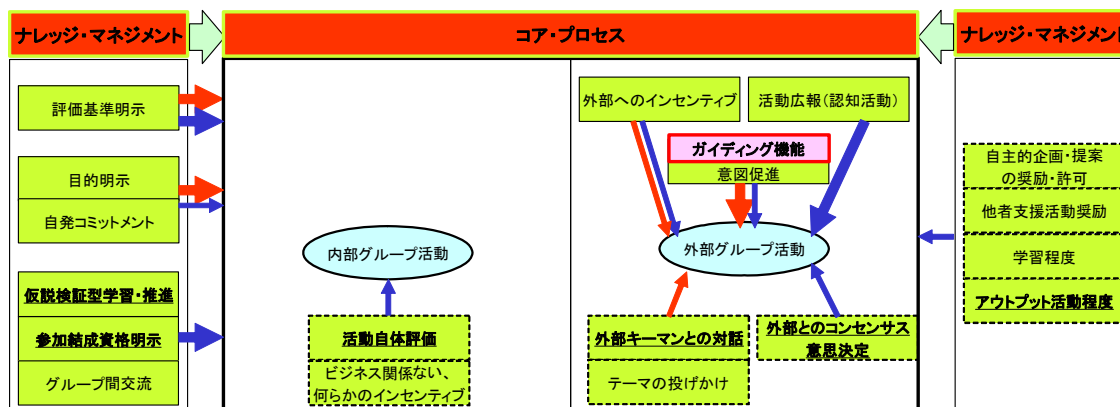
相関分析によれば、内部外部問わずインフォーマルなグループ活動の有効性はみられない。また、仮説①の予備検証でも示唆されたように、内部グループ活動は業績向上には大きく関与しないものと理解できよう。しかし、開発への影響をみると、内部グループ活動の影響が若干存在する。具体的には活動を行うと言うこと自体を高く評価し、ビジネスと関連付けて評価することは避けるべきである。一方、外部とのグループ活動に関しては、文化や戦略などの意図による活動奨励は非常に有効なマネジメントであることが示唆されている。そして開発への好影響を与えるものとしては、外部との活動の広報が有効であることが指摘できよう。さらに、グループ活動全般に影響を与えると考えられるマネジメントとしては、自発的コミットメントの創発環境を整備し、活動の目的そして活動を評価する指針の明示が特に有効と理解される。また、開発に対しては、グループへの参加資格そしてグループの設立基準の明示、他のグループとの積極的交流、仮説検証型の学習・推進、などを促進することが有効であるといえよう。

このようにグループ活動、特に外部とのワーキングは業績・開発ともに影響を与えるものであり、

積極的なマネジメントが必要であるが、インフォーマル活動の有効性はみられなかった。従って、グループ活動自体は重要であるが、それが公式か非公式かは業績インディケータおよび開発インディケータともに影響しないと示されたといえる。以下の図表にグループ活動に関して有効と考えられるナレッジ・マネジメントを示す。また、特に説明変数との正の相関が高いものを“”で強調し、図中においては太字アンダーライン表示をした(相関係数表は付録として添付する)。このような説明変数との正の相関が大きいものは、より説明力あるといえる。例えば仮説検証型の学習を推し進めるというマネジメントを行えば、グループ活動が活発となり、かつ開発インディケータが高いものとなる。つまりグループ活動による開発向上をもたらすための、より有効なマネジメントであると説明できよう。

■ 主説明変数	
A1 I ②: 内部グループ活動程度	
A1 II ②: 外部グループ活動程度	
■ マネジメント変数(M):	
A1 I ①-3, 4: 内部グループ活動促進 (ビジネス連動評価、インセンティブ)	
A1 I ③: “内部グループ活動自体を高く評価”	
A1 II ①-1: 外部グループ活動促進(意図)	A1 II ⑤: 外部へのテーマ投げかけ程度 (追加)
A1 II ⑥: “外部キーマンとの対話程度(追加)”	A1 II ⑦: “外部とのコンセンサス意思決定程度(追加)”
A1 III ①: グループ活動の目的を内外に明示	A1 III ⑥: グループ活動評価基準の明示程度
A1 III ⑦: “グループ活動への参加資格明示(追加)”	A1 III ⑩: グループ間交流程度(追加)
A3 ②: “アウトプット活動程度”	A3 ⑥: 自主的企画提案の奨励・許可
A4 ②: 学習活動程度	A4 ④: “仮説検証活動の有無”
A5 ①: 自発的コミットメントの存在程度	A5 ⑤: 他者支援活動程度
A8 ③: 外部へのインセンティブ	

図表 1 3 グループ活動モデル



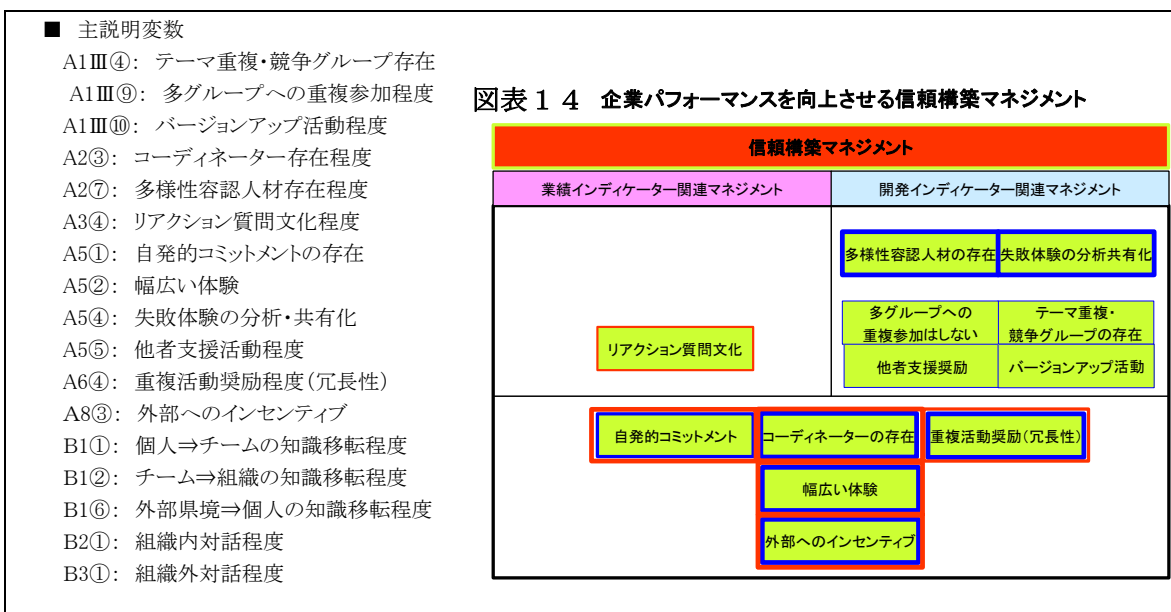
□ 予備検証③: 信頼構築マネジメント仮説

本仮説の予備検証に際しては、先行文献の主張する“信頼構築に繋がるマネジメント”が企業パフォーマンスを向上させることが可能か、との観点で相関分析結果により検証していくこととする。

相関分析の結果、業績・開発ともに影響を与える可能性が高いものは、自発コミットメント、重複活動奨励(冗長性)、そしてコーディネーターの存在と外部へのインセンティブの付与であった。また、リアクション質問文化が業績に影響を与える一方、多くのマネジメントが開発に影響を与える

示された。強く開発に影響を与えるものとしては、多様性を受け入れる人材の存在、失敗体験の分析・共有化、その他影響を与えるものとして、同じテーマを重複して行う他グループの存在、コンセプトや計画をグループメンバーにてバージョンアップさせる取り組み、他者を支援することを奨励する取り組みなどが示された。

以上の結果をみると、多様性・協調活動を促進するマネジメントが企業パフォーマンスの向上に有効であるといえ、特に自発的な行動そして他者を理解、他者・チームに貢献する行動の重要性が伺える。さらに、外部活動においては組織間の信頼構築に繋がると期待される外部へのインセンティブの有効性、失敗をみとめ知識化する失敗体験の分析共有化などが興味深いマネジメントといえよう。以上より、先行文献が主張するところの信頼構築に繋がるマネジメントによって、業績・開発の向上は可能であり、特に自発的な行動と他者理解につながる多様性・協調性のマネジメントが有効と示された。



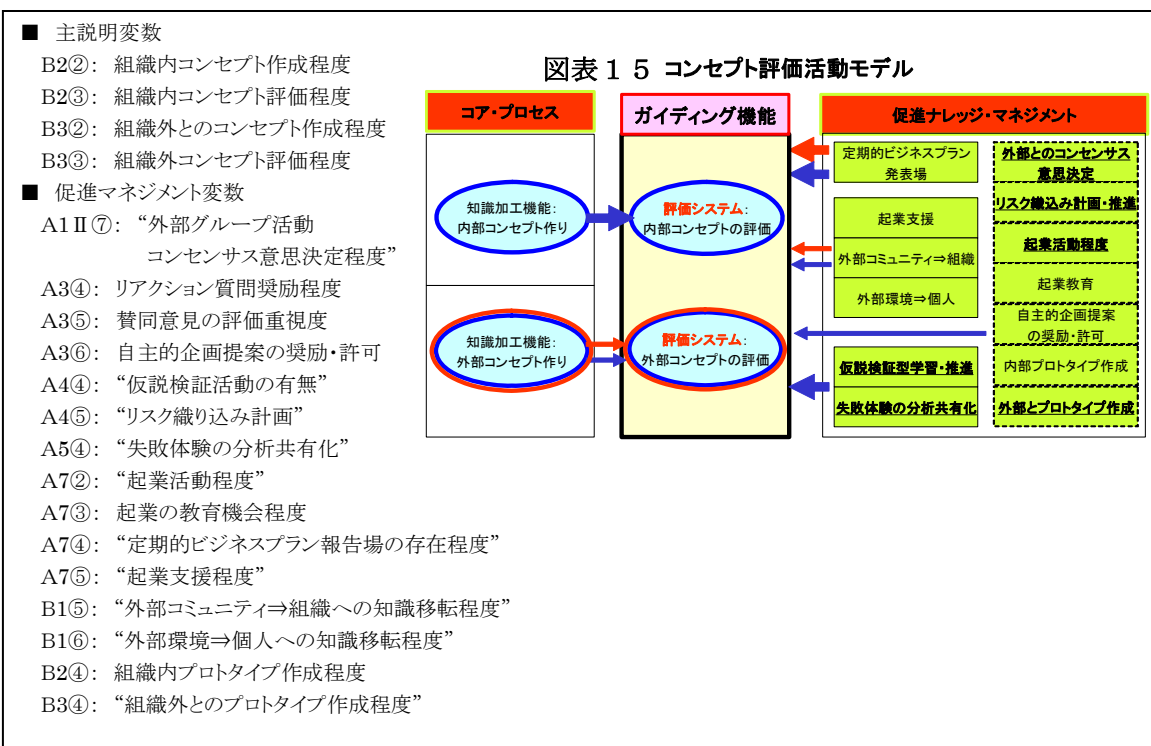
□ 予備検証④: コンセプト評価仮説

相関分析の結果から、内部でのコンセプト評価は開発インディケーターに影響をあたえ、外部と作成したコンセプトの評価については、業績・開発ともに影響を与えるマネジメントであるとの示唆を得た。またコンセプト作成についても同様の示唆を得た。従って本仮説は、予備検証においては立証されたといえる。

また、コンセプト評価に影響をあたえたと考え設定した促進マネジメント変数については、以下のような示唆が得られた。まず、業績・開発ともに有効なのは、定期的ビジネスプラン発表場の設定が非常に大きな影響をあたえ、起業支援、外部コミュニティ⇒組織への知識移転、外部環境⇒個人への知識移転が影響を与えると示された。つまり、起業が当たり前のものと認識され日々起業活動がなされる仕組みがあれば、起業を促すだけでなくコンセプト段階での評価が機能するといえよう。また、外部からの知識移転は客観的なかつ時勢にあったプランの作成および評価能力をあた

え、結果的に良好な業績・開発が可能となると考えられる。さらにこれらの促進マネジメント変数は全て、コンセプト評価と相関が強く、本仮説の説明力を高める変数であると考えられる。主説明変数としてとらえたコンセプト作りに関しては、外部とのコンセプト作りはコンセプト評価との相関もあり、かつ業績・開発ともに相関が高く重要な要因であることが伺える。しかし、内部でのコンセプト作りはコンセプト評価との関連がなく、しかも開発には関連が深いものの業績への影響はない。これは内部でのコンセプト作りだけでは正しい評価ができず業績への貢献も達成できないとれ、企業・組織の一人よがりなコンセプトの存在をうかがわせるものであろう。

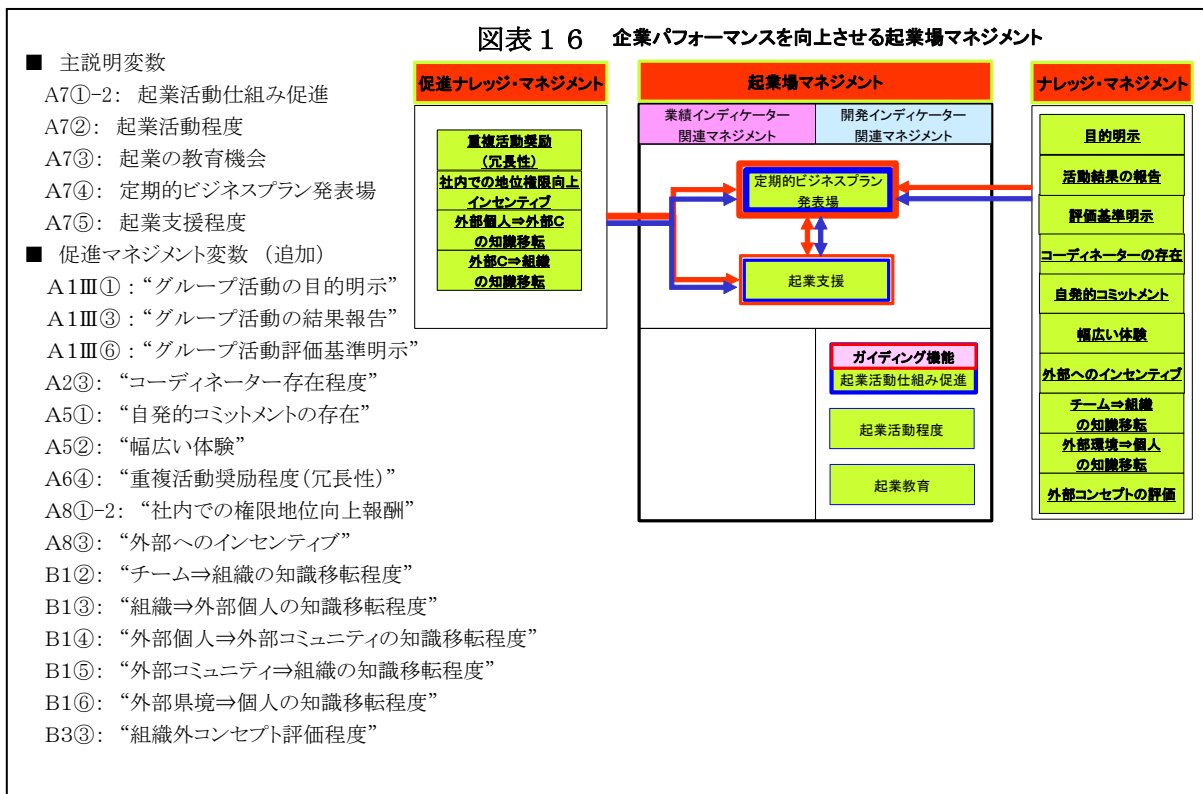
一方、業績のみに影響を与える促進マネジメント変数はなく、開発インディケータに影響を与える変数のみであった。強く開発に影響を与えるものとして、仮説検証学習・推進、失敗体験の分析共有化、そしてやや影響を与えるものとしては、外部グループ活動におけるコンセンサ意思決定、自主的企画提案の奨励許可、リスク織込み計画・推進、起業活動程度、起業教育、組織内外におけるプロトタイプ作成、であった。この中で、特にコンセプト評価に影響を与える相関が高いものとしては、外部活動コンセンサ意思決定、仮説検証学習・推進、リスク織込み計画・推進、失敗体験の分析共有化、起業活動程度、外部とのプロトタイプ作り、があげられる。このことから、失敗の可能性をヘッジあるいは自らが自発的に立てた仮説検証の学習ループが開発に影響を与えるといえ、仮説主導型による多軸推進と危機管理の有効性が浮かび上がるといえよう。また、アライアンスなどでは外部との信頼構築が重要であり、何らかのコンセンサを得ることが正しい開発方向性を示すことに繋がると推察可能である。以下に重要な変数を示すが、主説明変数と正の相関が高いものを“”にて強調し、図中においては太字アンダーラインで表示した。



□予備検証⑤： 起業場の設定仮説

相関分析によれば、設定した仮説構成項目の全てが開発に影響するとの示唆がえられた。そしてその中で業績にも影響を与えるものとして、定期的ビジネスプラン発表場の設置および起業支援が抽出された。以上さまざまな角度からの起業場の設定は重要であるといえる。しかし、全ての人材に起業できる能力を付けるのではなく、アイデアや行動が伴う、起業したい人、起業出来る人に注目し、これらの人材が十分活躍できる場と支援を設けることがなりより有効なマネジメントであると理解できる。従って、本仮説が主張する“起業の場の設定”とは企業パフォーマンスの向上に有効であるとの示唆を得たものと言えよう。

また、仮説では設定していなかったが、上述の二つのマネジメントと相関が高く、かつ業績インディケーターおよび開発インディケーターの双方に影響を与えるマネジメントを抽出、起業場を促進するマネジメントとしてとりあげる事とした。具体的には下図に示す項目であり、これらのマネジメントはナレッジ・コミュニティを設計する際に考慮すべき要素であると考えられる。これらの促進マネジメントを見ると、概ねグループ活動における基本的な管理項目と考えられる目的・評価・報告のマネジメント、多様性と自己組織性を可能とする項目、そして外部との知識移転や外部へのインセンティブなどアライアンスに関わる項目に分類できる。そしてこれらは、先行文献およびベンチマーク分析でも見られた、個々人の能力を活かすマネジメントと重なるものであり、規律と柔軟性・変革性を兼ね備えるために不可欠なマネジメント構成であると言えよう。



第3項 アンケート調査結果による仮説検証まとめとインプリケーション

第2項では相関係数分析により仮説の予備検証を行った。本項では、これらの結果を取りまとめ、そしてインタビュー調査対象企業選定を行うこととする。また、相関分析からのインプリケーションとして、企業パフォーマンスに影響をあたえかつそれぞれのマネジメントが強い相関で結ばれるマネジメント群を抽出し、ナレッジ・コミュニティに組み込むべき因子を理解することとした。

■ 仮説の予備検証まとめ

まず、仮説①についてであるが、予備検証からは本仮説は概ね正しいとの示唆が得られた。また、興味深い発見としては、内部での知識創造が業績に繋がらないとの示唆である。これについては、インタビューにて調査することとする。

仮説②については、インフォーマルな活動が特に重要とはいえないとの示唆がえられた。よって、本仮説はほぼ棄却されたと考え、以下では内外でのグループ活動に関するマネジメントの中で、どのマネジメントがより業績・開発促進に有効かを明らかにすることとする。現在のところ、内部でのグループ活動よりは外部との活動がより有効であり、組織の意図として外部活動を奨励することがもっとも効果的であるとの示唆を得た。また、活動の認知行為が開発促進に繋がるとの示唆がえられた。さらに、グループ活動全般にかかわるマネジメント項目としては、活動目的そして活動の評価基準を明確に打ち出すことが非常に重要でありかつ自発的なコミットメントを創発させることも重要であると示された。また、開発促進には、グループ活動への参加資格の明確化、グループ間交流、仮説検証型学習が特に有効との示唆が得られた。

仮説③については、知識創造には欠かせない要因である信頼構築のマネジメントの有効性が確認され本仮説は支持されたといえる。そして本アンケート調査の結果からは、多様性の確保と他者理解に基づく協調性の促進が重要であると考えられ、具体的には自発的なコミットメント、幅広い体験・冗長活動の奨励、コーディネーターの配置・外部組織へのインセンティブの付与などが有効との示唆が得られた。

仮説④については、外部と創りあげたコンセプトの評価に対しては、業績・開発ともに影響を与えるものであり、企業パフォーマンス向上には欠かせないものとの示唆が得られた。また内部で創りあげたコンセプトの評価に対しては、開発インディケータに対しては影響をあたえるものの業績には影響をあたえない。よって、本仮説は支持されたといえ、得に外部と創りあげたコンセプトの評価は非常に重要であるとの示唆をあたえるものである。

また、特に開発を促進し、かつコンセプト評価に影響を与える促進的なマネジメントとしては、仮説検証型の学習・推進そして失敗体験の分析共有化であると示された。一方、コンセプトの評価マネジメントに強い相関はないものの、定期的ビジネスプランの発表や起業の支援、外部からの知識移転を行うことにより、企業パフォーマンスを向上させることが可能と推察された。

仮説⑤については、起業できる人材を多く育てることは重要な要因ではなく、起業がで

きる能力・意志がある人を活かすことが企業パフォーマンスの向上には有効であることが示された。そして、定期的ビジネスプラン発表の場を設定し、かつ人材・資金・アドバイス・起業の為の障害の除去などの起業支援が十分得られることが非常に重要との示唆を得た。また、この二つの起業マネジメントを強化するための促進マネジメントとしては、活動の目的明示・報告実施・評価指針明示などの活動マネジメント、多様性・自主性を促進するマネジメント、そして外部との知識移転や外部へのインセンティブ付与など外部知識創造のマネジメントが有効であると示された。

■ インタビュー調査対象企業

アンケート回収企業中、インディケータ値が高い企業であり、かつ仮説項目に対し積極的な活動を実施していると推察できる企業をインタビュー調査企業として選定することとした。以上の観点からインタビュー調査対象企業として、バンダイネットワークス株式会社を選定することとした。本企業は、その業界特性および企業戦略から外部からの知識移転そして内部での知識創造が活発に行われていると推察されるものである。

■ 相関分析によるインプリケーション（ループ状強相関マネジメントの抽出）

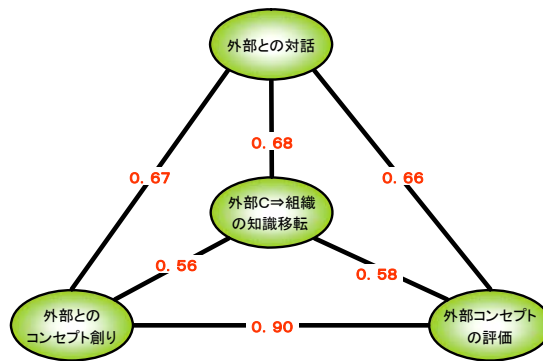
インタビュー調査にすすむ前に、相関分析を発展させ、「ループ状強相関マネジメント」の抽出を行う。ループ状強相関マネジメントとは、業績・開発に有効なマネジメントで構成され、かつそれぞれのマネジメントどうしに高い相関がみられ、それぞれが連続的な環構造をとるものと定義づける。以下具体的に抽出過程を示す。

本章、第2節第1項にて、業績および開発に大きく影響を与えるマネジメントを抽出した。その内、個々のマネジメントが互いに影響を与え合うものを抽出し、ループ状（多角形を描くもの）に強化しあうマネジメント群を抽出する。抽出に際しては、相関係数が高いペア（相関係数 0.70 以上）を基軸として、その他の相関性が高い項目（相関係数 0.60 以上）にてトライアングル（環構造）が構成されるものに注目し、できるだけ多くの要素を取り込める構造体を構築した。抽出の結果、以下の2つのモデルが浮かび上がった。尚、図表19に業績・開発ともに影響を与えるマネジメント間の相関係数を示しておく。

□ 外部知識創造ループ

本ループは、“外部とのコンセプト作り&外部コンセプトの評価”を基軸とし、外部対話および外部コミュニティ⇒組織への知識移転マネジメント、にて構成される。つまり、このマネジメント・ループは外部の知識移転・知識創造に関する要素にて構築されており、企業パフォーマンスを向上させる外部との知識創造についての重要な枠組みを示していると考えられる。下図にこの枠組みを示す。尚、各マネジメント項目をつなぐライン上に相関係数を示しておく。

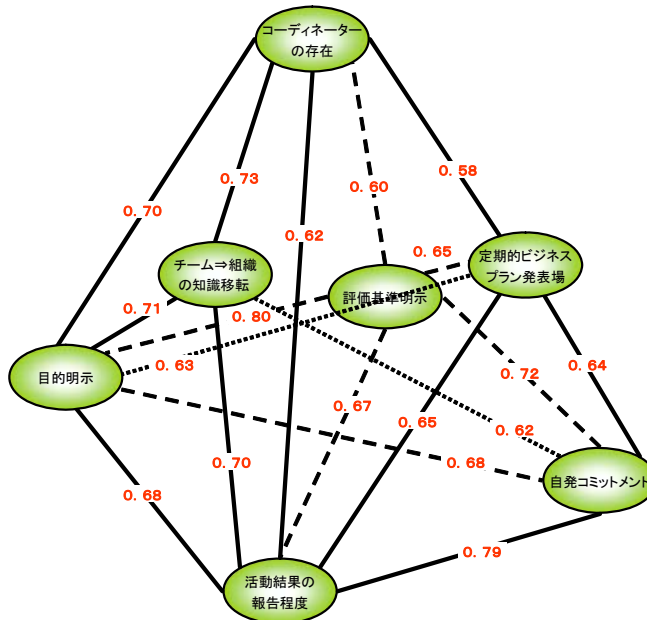
図表 1 7 外部との知識創造・ループ



□ 行動ガイドラインループ

二つ目の枠組みは、高い相関を示すマネジメントの組合せである“グループ活動目的明示&グループ活動の評価基準明示”、そして“自発的コミットメント&活動結果の報告”、“コーディネーターの存在&チーム⇒組織への知識移転”、さらには“自発コミットメント&評価基準明示”、“目的明示&チーム⇒組織への知識移転”、“コーディネーターの存在&目的明示”、“活動結果の報告&チーム⇒組織への知識移転”によって構成されている。この枠組みを構成しているマネジメント項目を見ると、グループ活動における活動の指針、そして構成メンバーが取るべき態度で構成されているととれる。つまり、この枠組みはナレッジ・コミュニティなる組織の行動をガイディングするマネジメント・ループであるといえ、コミュニティの設計には不可欠な要素であると言えよう。

図表 1 8 行動ガイディング・ループ



以上2つのマネジメント・ループについて示してきた。そしてつまりは、これらのループ状強相関マネジメントを構築することによって、業績・開発ともに向上するナレッジ・コミュニティが構築可能と考える。

図表 19 業績・開発に影響を与えるマネジメントの相関係数

	外部G活動意図促進	外部キーマンとの対話	目的明示	活動結果報告程度	グループ活動の評価基準明示	コーディネーター存在	自発的コミットメント	幅広い体験	自己変革仕組み促進	重複活動奨励程度	定期的ビジネスプラン報告場	起業支援	社内での地位向上	小額の金銭報酬	外部へのインセンティブ	チーム→組織	外部個人→外部C	外部C→組織	外部環境→個人	企業外対話程度	企業外コンセプト創り	外部コンセプトの評価
外部G活動意図促進	1.00																					
外部キーマンとの対話	0.16	1.00																				
目的明示	0.46	0.19	1.00																			
活動結果報告程度	0.61	0.13	0.68	1.00																		
グループ活動の評価基準明示	0.45	0.30	0.80	0.67	1.00																	
コーディネーター存在	0.45	0.29	0.70	0.62	0.60	1.00																
自発的コミットメント	0.42	0.31	0.68	0.79	0.72	0.51	1.00															
幅広い体験	0.30	0.08	0.32	0.63	0.29	0.36	0.61	1.00														
自己変革仕組み促進	0.18	0.20	0.24	0.35	0.42	0.29	0.24	0.08	1.00													
重複活動奨励程度	0.09	0.12	0.65	0.35	0.55	0.40	0.47	0.24	-0.02	1.00												
定期的ビジネスプラン報告場	0.31	0.16	0.63	0.65	0.62	0.58	0.64	0.47	0.14	0.82	1.00											
起業支援	0.18	-0.18	0.34	0.30	0.33	0.27	0.24	0.17	0.17	0.40	0.58	1.00										
社内での地位向上	0.19	-0.33	0.13	0.32	0.22	0.08	0.19	0.29	0.18	0.29	0.42	0.47	1.00									
小額の金銭報酬	0.44	-0.06	0.13	0.42	0.15	0.02	0.29	0.17	0.18	-0.13	0.31	0.35	0.19	1.00								
外部へのインセンティブ	0.23	0.14	0.42	0.43	0.47	0.50	0.48	0.45	-0.01	0.52	0.45	0.23	0.35	-0.26	1.00							
チーム→組織	0.42	0.04	0.71	0.70	0.55	0.73	0.62	0.48	0.20	0.37	0.48	0.27	0.07	0.14	0.49	1.00						
外部個人→外部C	0.32	0.18	0.40	0.36	0.33	0.55	0.32	0.12	0.13	0.28	0.61	0.59	0.25	0.32	0.32	0.36	1.00					
外部C→組織	0.53	0.01	0.56	0.53	0.38	0.58	0.47	0.14	0.07	0.30	0.54	0.53	0.27	0.45	0.34	0.60	0.79	1.00				
外部環境→個人	0.37	0.07	0.41	0.35	0.36	0.62	0.35	0.27	0.15	0.10	0.45	0.35	0.13	0.30	0.31	0.59	0.56	0.67	1.00			
企業外対話程度	0.59	0.10	0.52	0.42	0.28	0.48	0.45	0.13	-0.12	0.16	0.22	0.29	0.16	0.28	0.33	0.50	0.40	0.68	0.43	1.00		
企業外コンセプト創り	0.52	-0.11	0.52	0.46	0.39	0.49	0.38	0.30	-0.24	0.38	0.38	0.30	0.42	0.11	0.63	0.50	0.35	0.56	0.35	0.67	1.00	
外部コンセプトの評価	0.54	-0.11	0.45	0.45	0.32	0.53	0.36	0.28	-0.25	0.35	0.42	0.31	0.43	0.18	0.53	0.48	0.44	0.58	0.43	0.66	0.90	1

第3節 インタビュー調査

第1項 はじめに

第2節後半にて、アンケート回答企業の中でも企業パフォーマンスが高く、知識創造活動を通じて新規事業開発を上手く行っていると考えられる企業をインタビュー調査の対象企業として抽出した。

本節では、インタビュー調査結果を示すこととする。インタビュー調査にあたっては、「新規事業開発のプロセス」をヒヤリングベースとし、「企業内外でのグループ活動を通じた知識創造活動」を調査するものとした。また、仮説検証としての質問を通じて“より具体的なナレッジ・マネジメント”として重要なものを抽出した。

第2項 事例研究（バンダイネットワークス株式会社）

■ 企業概要

バンダイネットワークス株式会社（大下聡 社長）は、玩具メーカー最大手の株式会社バンダイの関連会社として、2000年9月に設立、2003年12月にジャスダック市場に上場を果たした。同社は、キャラクターを活用したモバイルコンテンツ事業を中核に展開しており、現在はモバイル・eコマース・ソリューション・新規事業関連の4部門を設置している。その中でも特に、キャラクター配信の「キャラっば！」は国内最大の400万人を超える加入者をほこり、携帯電話向け有料コンテンツ配信としては最大の加入者数となっている。そして携帯電話でのキャラクターアイテム通販、3次元画像構築ソフトの提供、新規事業としては、レストラン情報のクチコミのサイトを展開中である。

本事例研究は、桂川氏へのインタビューを元に、株式会社バンダイおよび株式会社バンダイネットワークスの有価証券報告書、アニュアルレポート、ホームページ、新聞記事、雑誌特集により作成している。

そしてこのような事業の展開により同社は、平成16年3月期には売上高10,136百万円、営業利益1,695百万円（営業利益率16.7%）を計上、社員数94名、時価総額27,467百万円となっている。この数値と同社が属する情報通信業種の平均値との比率をみても（株式上場業種の平均値との比）、営業利益率で1.57倍、一人当たり営業利益額2.84倍、一人当たり時価総額で4.0倍と高いパフォーマンスを示しているといえよう。また、2005年3月31日現在の資本金は1,113百万円となっている。

一方、同社の親会社であるバンダイは、最大の強みであるキャラクターを中心とした、キャラクターマーチャンダイジングを戦略の中心においている。そして、新・中期経営計画（2003年から2006年3月期）にもあるように、事業のエクспанションを実現するために、ブランド力の強化・合併・提携・ポートフォリオ経営の強化（事業・地域・キャラクターに関する3つのポートフォリオ）を意欲的に推進し、“世界一の感動創造企業”を目指すことを宣言している。また、人材戦略でも外部のクリエイターの積極的活用と内部人材の意欲や能力向上を推進するため、さまざまな仕組みを展開している。従って、このような親会社の戦略・DNAを受け継いだ同社も同様に、キャラクターマーチャンダイジング、提携戦略そして提携による知識創造のプロセスには特徴があると考えられる。

ここで、簡単に同社設立の経緯を示しておく。同社が、モバイル向けコンテンツの配信事業を開始したのは、(株)バンダイの一事業部であったニュープロパティ開発部（平成10年4月設立、平成12年4月メディア統括部に統合）においてであった。ニュープロパティ開発部は、(株)バンダイの子会社であった(株)バンダイ・デジタル・エンタテインメント（平成8年1月設立、平成10年11月特別清算）が行っていた通信ネットワーク事業を継承し、同時に新技術の開発および新分野での新たな事業展開を目的に研究開発活動を行ってきた。その中から、平成11年3月に、現NTTドコモの提供する携帯電話機インターネット接続サービスである“iモード”向けにゲームコンテンツの有料配信サービスを開始し、続いて平成11年6月からは上述の「キャラっば！」シリーズのサービスを開始した。その後平成12年4月、ニュープロパティ開発部内のネットワーク事業が分離され、ネットワーク事業部が設置された。そして平成12年9月にネットワーク事業に経営資源を集中し事業展開を行うことを目的として、産業活力再生特別措置法の活用により、ネットワーク事業部が(株)バンダイより分社化され同社が設立された。

■ インタビュー調査実施日および面談者について

実施日 2005年8月5日

場所 バンダイネットワークス株式会社 本社（東京都千代田区）

面談者 経営企画室 経営戦略チーム

桂川 繁樹 アシスタントマネジャー

同氏の略歴

三菱信託銀行にて証券系の投資ファンドを運用そして未公開企業ファンドへの取り組

みの体験（約 9 年）から、上場直前のバンダイネットワークスに転職。同社の IPO に関わり、また社内管理システム、人事制度を構築（約 5 年）。現在は経営戦略の立案に携わりアライアンスや M&A 戦略を担当。

■ 失敗から学ぶアライアンスリーダーシップ（中核事業の開発事例）

バンダイネットワークスの中核事業である、キャラクターコンテンツ配信サービスの開発経緯を踏まえ、同社の知識創造プロセスをみることにする。

「この事業を成功させるには、著作権保護・メディアの確保・情報技術の 3 つの要因がポイントであった」携帯電話へのコンテンツ配信の開発プロセスそして成功要因を質問に対し経営企画室・桂川氏は、このように説明をはじめ、そしてこの開発を通じて「キャリア（NTT ドコモなどの携帯電話事業者）とともにサービス・ユーザーニーズを理解し、有料コンテンツ配信に対するビジネスモデルのガイドライン（骨格）を作り上げた」と中核事業の開発を語った。

当初キャリア側は、i モードには金融・ニュースでの需要を期待し、同社が提供するようなエンタテインメント性の高いコンテンツ展開についてはほとんど重要との認識をもっておらず、エンタテインメント分野では一社くらいあればいいのではないかと、との意見が多かったという。そしてその一社として同社が選ばれ、キャリア側からの提案が持ち込まれることとなった。キャリアが同社に注目した理由、それは、同社が子供向けのキャラクターを展開しており、公的秩序に反するものは配信しないだろうとの安心感、それだけから提案が持ち込まれたのだと同氏はいう。しかし、このようにキャリア側から持ち込まれた絶好の機会ではあったが、このような事業に対し同社は大きな課題を認識していた。同社はコンテンツビジネスにおける著作権（版権）の重要性を深く理解しており、著作権保護が確立できない限りこのビジネスは不可との判断をしていた。つまり、コピーガードの技術確保が不可欠であったのだ。もともと携帯電話はクローズド・ソフトウェアであり、コピーガードは行いやすい。しかし、当初キャリア側にこの認識はなかったという。結果的に携帯電話メーカー、キャリアとの共同ワークによりシステムが完成し、同社はモバイル機器へのコンテンツ配信を実現させることとなる。インフラを保有し絶大な決定権を持つキャリア、そして機器の開発を担うメーカーに対し、バンダイ側はどのようにリーダーシップをとることができたのであろうか。

それに対して同氏は、ピピン事業の大失敗からの教訓によるところが大きいと説明付ける。ピピン事業とは 1996 年に発売した通信機能付き情報端末「ピピン・アットマーク」を用いた“TV がインターネットに繋がる”という家庭用インターネット関連事業であり、結果的に 270 億円あまりの損失をもたらした新規事業であった。そして何を隠そう同社はピピンの失敗組みから成る集団であるという。そしてまた、この損失はバンダイ本体が瀕死の危機に陥った原因となったものである。「ピピンのコンセプトはよかった。しかし開発経験のないものまで全て自前主義でやるリスクが大きすぎた」と同氏は語る。そし

て同社はここで、自前主義ではリスクが大きくなる可能性があること身を切って学習したという。そして、アライアンス主義を戦略の中心にすえることにしたのである。もちろん、全て自前主義といえど、当初から提携戦略に積極的であったバンダイは、ピピン事業に際しても、アップル、ネットスケープ、NECとの提携を行い、プロディューサー的役割を演じようとしていた。しかし、この提携には大きく欠落した要素がある。当時の日本の状況では、米国などに比べきわめて高い通信料金が設定されていた。つまり、ユーザーからみればピピンアットマークチャネルの料金がいくら安くても、心置きなくインターネットを楽しむには電話料金が大きな障壁として存在していた。また、もう一つの要因として値段設定がある。通信機器の価格としてはパソコンよりは安い、通信機能をもったゲーム機（例えば“セガサターン”など）に比べると6万4800円と割高となっていた。そして、各社との提携に対するライセンス料がどうしても発生するため量産効果が発揮できなかった。そして最大の問題と言われるのが、同社グループの戦略資産（強み）を活用できなかったことである。ピピン事業はゲームを主軸においていなかったため、同社グループが抱える人気キャラクターを積極的に活用できなかったのである。

このように様々な要因が絡みピピン事業は失敗した。しかし同社グループはアライアンス主義の元、さまざまな失敗から学び新たなアライアンスの心得を獲得することになる。つまり、アライアンスの相手企業の喜びどころが少しずつ理解できるようになったと同氏は言う。そしてその具体的な事例としては後述する“外部との収益シェアモデル”が代表的といえよう。そしてこの心得に関連して、同社のリーダーシップを高めることとなったのは、本業界で最も価値がある“著作権”を同社が抑えているという事実からである。「コンテンツでは著作権が全てですよ」と同氏が言うように、キャラクターを活用した玩具や映像などでは著作権の確保がなければ始まらないといっても過言ではない。しかも最も価値を生み出すには、“何を”ではなく“何の”、つまりどのキャラクターのものかということが重要となる。このような業界のキーファクターの確保そしてアライアンス元、特に著作権権利をもつパートナーの喜びどころの理解、そしてその実践によって同社はアライアンスリーダーシップを身に付けてきたといえよう。

同社の中核事業であるモバイルコンテンツ配信での成功要因は、もう一つあると同氏は言う。エンタテインメント業界は入れ替わりが激しく通常プロジェクトに失敗した場合、解雇となるか、解雇にならないまでも様々な部署に人員が振り分けられることが多いという。しかし、同社は人員の解雇も分散も軽度にしか行わなかった。それどころか新規事業をさらに継続させたのである。これに関して同氏は「もともと、1回や2回の失敗は許容する社風だが、270億という損失でよく退職させなかったものだ」と同社の社風を説明する。

上述したようにピピン事業のコンセプトはよかったと評価されている。しかし推進方法が悪かった。そして、同社ではピピン事業で獲得した経営資源を活用すべく、事業の転換を失敗組みにゆだねたのである。しかしこれが功を奏した。ピピン事業で獲得した通信技

術、そして新たなアライアンス能力の獲得そしてバンダイの強みであるキャラクターを前面に押しだし、同事業業態の再構築を行った。そしてそれがモバイルコンテンツ配信事業となったのである。「失敗組みに再チャレンジさせたのは、ある種見せしめ的なものだったかもしれませんが。しかし、メンバーは背水陣と認識し、何くそっていう感じでしたね」と同氏が言うように、失敗体験から学び、苦手なところはうまくアライアンスで補いそして同社が属する業界でもっとも価値がありかつ同社がもっとも得意とするキャラクター・版権の活用の特化した。これが成功要因であったといえる。

ここで同社グループの特徴的な戦略を示す。「版権の管理」の重要性を理解したキャラクターマーチャンダイジングは同社グループの強みといえる。“戦隊もの”がその代表例となっているように、同社はTV放送枠を長期的に買い取り、そこに自由に企画（番組）を流すという戦略をとっており、攻めのマーチャンダイジングを可能としている。そしてこのような戦略はこれまでのところ同社以外は実践しておらず、同社グループの特徴となっていた。近年ではエンタテインメント業界での競合であるコナミがこの手法を取り入れだし、本手法の有効性が認知されてきたとと言う。

このようなマーチャンダイジングをすすめる上で、同社グループには強力なツールが存在する。それは、グループ会社“ハピネット”がもつ流通網である。玩具のライセンス料とは一個あたり何円との設定が多くライセンス量は従量制が多い。また、版権元はキャラクターの知名度向上に繋がる活用を期待する。従って版権元は、ある程度、量を流通できる企業と組みたがる。このとき同業界最大の流通網をもつハピネットが大きい意味をなす。またこれは流通情報の確保にも貢献し、市場の動向の理解そして流通量の制御によるブームの管理にも貢献し、さらにはブームを意図的に起こすことも可能となる。つまり、同業界最大の流通網によって版権元は流通量を期待でき、版権を安心して提供できるのである。

このようにキャラクターの確保は非常に重要な要因であり、同社独自の版権については喉から手がでるほどほしく、死活問題でもある。このような意味においては、ゲームはシナリオから商品まで一手に手がけられものであり、つまりはメディアを操作できることになる。これがまさに同社と合併を果たしたナムコのビジネスであった。つまり、ゲームという **One on One** メディアの獲得はある意味、映画より影響力があると同氏は語り、ナムコとの合併効果を説明する。

以上のように失敗に学びアライアンスリーダーシップ能力を強化している同社であるが、今後は新しい切り口として、コミュニティ・サイトを運営していく予定であるという。同社は、中核事業の確立によって携帯電話というネットワーク世界を手にいれた。そしてネットワーク世界の本来もつ威力とは相互コミュニケーションだと同氏は言う。そして同社のコミュニティサイトビジネスは、基本的にはキャラクターとは切り離して展開し、サイト自体は提携・M&Aにて獲得する予定という。今後コミュニティビジネスの成功に向け、どのような失敗を同社が体験するのか。新たな失敗が同社の成功をより確実なものに

育て上げるのであろう。

■ 開発プロセスの特徴

次に同社の製品開発プロセスの特徴を見ていくこととする。

同社は基本的には企画立案企業であり、製品の製造は外部に委託している。この企画とは基本的には社員一人から提案されるものであるため、個人の能力によるところが大きいと同氏は語る。個人のアイデアは次の段階でコンセプトとなりその後プロトタイプが創られ、そしてコンセプトの作成には主に次の3つのパターンがあるという。

A：思いつき、B：雑談や対話の中での盛り上がりによる、C：外部からの持込
例えばBのパターンの場合、同僚と飲みながら書いたポンチ絵が『たまごっち』となったという事例もある。同社の場合、基本的にはコンセプトは個人のごり押しで作成されるが、その後チームでの対話によりさらに創りこまれる場合もある。そしてコンセプト作成後作られるプロトタイプは、対話の促進そして次に述べるコンセプト評価において非常に重要なものとなる。つまり、プロトタイプの存在により対話が促進されかつ玩具ならではの感覚的な評価が実施可能となる。

同社のシステムでは、プロトタイプ作成の後、上位にいるキーマンの評価を受ける。このキーマンとは、元企画スタープレイヤー（4割5割のヒット率を誇る元企画マン）であり目利き人として存在する。この目利き人の評価をクリアすれば、前述のハピネットや構築済みのネットインフラを通じ、製品が一気に市場に流通されるという。この目利き人は一人で判断するときもあるが、数人で判断を下すときもある。プロトタイプ作成までは個人レベルの裁量に任されてはいるが、目利きによって棄却されれば、それで終わりという。このように、同社の開発プロセスからは、コンセプト創造の自由度とコンセプト評価への独自のリーダーシップ（評価スタイル）が見て取れよう。

ここで、上述のような自由な発想を育成するための興味深い人材活用制度について示す。

もともとバンダイグループは企画中心の会社であり、自由な発想を奨励、失敗を許容しおもしろいことを考えようという文化がある。そしてこの文化をさらに開花させるための取り組みとして感動創造論文という制度がバンダイグループにはある。この創造論文とは、個人的に好きなことや興味深いものを論文として会社に提案できる制度である。実際この制度を活用してバランス・スコア・カードが導入された。また、産業活力再生特別措置法をつかい、ピピン事業の失敗を活用した会社設立スキームが提出され、同社設立の際に採用されたという事例もある。たまたまメンバーの一人がこの法律をしり、感動創造論文とし提出、結果的に本法律の国内2番目の活用事例となったという。

このような提案制度は、会社へのロイヤリティを高め、多くの内在する発想を世に示す場となっているという。特にこれまで社内レベルはで当たり前前に行っていた創作活動の場を社内からグループ会社全土レベルまで広げて探索、協力する意識が芽生えたという。

■ ナレッジ・マネジメント質問領域での具体的事例

ナレッジ・マネジメントに関するアンケート調査における11の質問領域（A1～A8 および B1～B3の質問項目）について、インタビュー調査の結果を示す。

□A1 グループ活動

内部でのグループ活動は活発であり、日常的に対話もある。例えば、中年男性が女性人形の髪の毛について、「髪の毛は、金髪でないと売れないよ」などと熱く持論を語るシーンは日常的にみられる光景であるという。また、ケースでも説明されたように、コンセプト評価段階までは活動の自由度は非常に高い。よって公式か非公式かについては、大きな違いがなく特に影響をあたえるものではないという。

アライアンスを上手くリードすることに強みをもつ同社は、外部との活動は非常に多く、当たり前活動となっている。そして企画とは外部との連動が不可欠な業種であると同氏は語る。そして、外部との活動の際、外部キーマンとの対話も当たり前の行動であるという。しかし、外部へのテーマの投げかけについては、アンケート回答の平均値より同社の活動は下回るとの回答であったため、詳細を確認した。例えば、携帯電話における技術開発に対しては、具体的な開発テーマを投げかけることは技術開発の選択の幅を狭めてしまうため、良いものがない可能性がある。従って、仮説としてのテーマを伝え、あとは自由に開発してもらっていると言う。そして同社自身も、キャリアからの指示も基本的にはもらい受けておらず、逆にキャリアを動かすイニシアチブを執っているという。これには、同社が手がける製品に関して、最も付加価値を生み出すキャラクターコンテンツでの経験が豊富であり、アライアンスリーダーの立場が取れるためであるといい、高打率バッターであるキーマン（目利き人）の存在は非常に大きいと語る。このような外部の活用について、同氏はリスク分散の要素が強いと説明するが、エンタテインメント製品は無くてもよいものであり、かつ短命のものが多いため、大きなリスクとならないとも付け加えた。そして投入金額が小さいものが多く、あえて主体的リスクをとれるという意味であることも付け加えた。

また、同社の企画はボトムアップ型である。しかし、技術要素はトップダウンで決まることが多いと言う。同社の場合、ハードは自社開発していない。よって多くの場合は新しい技術をどれにするかの選択することに迫られる。そして技術は一度決めてしまうと、後々変更ができないことが多く、投入金額も大きい。つまり、技術選択はリスクが大きいため、トップダウンで決定するのだと言う。

□A2-A4 多様性容認活動、アウトプット活動および学習活動

人材の多様性について同社の特徴を同氏に確認したところ、過去、社内にて行った社員の意識調査の分析結果を踏まえ、人材の組み合わせはリスクとリターンの関係が適応できるとの説明を受けた。つまり、開発企画に関しては、異端児的（尖った）人材がより成功

確率が高いという。しかし、システム開発など確実な達成が可能なものについては尖っていない人材がより良い結果を生むという。ここでも同氏はエンタテインメント業界（なくてもよい、一か八かに挑戦可能）での企画（アイデア重視）に限ってと強調した上で異端人材のリターンの高さに言及した。そして業績をあげるには、この二者の共存・役割分担が不可欠であるとし、リスクを極力減らすことが不可欠との考えからこのような補完的、事業網羅的な人材組み合わせが理想的であると語る。

一方、社内でのアウトプットについては、基本的には自分よがりの考えのメンバーが多く、批判的な意見がでやすいという。そしてこのように、他者からのアウトプットに対しては独自の見解を常に表現する人材が多く、その意味においてリアクションは豊富という。また前述した様に、企画という業務が日常がアウトプットの場となっている。そして、アウトプットが活発になる状況例として、「月末 30 日締め切り 1 ヶ月納期の仕事に対し、28 日まで手をつけず、結局土壇場の 2 日でやってしまうことも多い」とし、締め切り設定など目標管理の設定の重要性を説明した。

学習活動については、特に強要はしていない。しかし、エンタテインメントの世界は幅広い知識や興味が不可欠であり、学習行為は文化として根付いている。その一例として、バンダイグループが設定しているラスベガス体験学習などがあげられよう。

□A5-A6 信頼構築活動および自己変革活動

同氏によれば、上述したように幅広い知識を身に付ける社風となっていると言う。そして企画の仕事が、自発コミットメントは皆が当たり前のように日々行っている。ここでは、同社同業界での特徴として、プロフェッショナルチームを作るときの特徴をきいた。プロフェッショナルチームを作るときには、プロ同士を組み合わせることが不可欠という。そしてプロとは相手を認めることができ、かつ結果を残せる人であると強調する。同社同業界の業務は、段階的な判断段階（マイルストーン管理）が存在するというが、プロはそれぞれのステップで確実に結果を残すと言う。そしてこのステップ毎の結果により、プロであるとの信頼を得ることが可能となるという。幅広い知識が信頼を生むか、との事実確認を行うと、プロ同士のチームにおいては幅広さより知識の高さが問題であるとし、各プロフェッショナルの能力の高さは、ステップ毎の成果によって他のプロに認識されるという。問題なのは、この高さのレベルが組み合わせたプロの間で合わない場合であり、このとき信頼構築はかなり困難となる。そして、この問題の解決は通常ディレクターやプロデューサーの仕事、つまりコーディネーターの出番となる。解決策の一つは、高さの低いプロを入れ替えるか、レベルの高いほうが低いほうに合わせるかを選択することが多いという。結局認め合うためには、この高さのレベルつまりプロとしての能力差がないことが不可欠であり、一方でコーディネーターのリーダーシップの問題となるという。

また、社内には失敗を許容する文化がある。そして、幅広い知識の獲得を奨励している。この意味においては、自己変革の可能性を秘めているといえる。

□A7 起業活動

新製品開発は起業であるとの視点をもてば、同社は業務自体が起業であり、OJT的に教育はなされる。また、バンダイグループに目を向ければ、関連会社であるバンダイチャンネルは、社内からの提案を受け、起業支援が得られて立ち上がった会社であった。バンダイ自体、もともと数社が融合してできた企業であり、分社化などの起業的行為も盛んである。つまり、やりたいことを提案し認められれば起業可能となる、文化が浸透していると言う。従って、改めて起業知識や起業意欲を身に付けなくてはいけないとの認識はないのではないかとの個人的見解が示された。もし、特徴的な起業の場があるとするれば、“感動創造論文”がプラン発表の場の典型と語る。そして、起業教育という観点で見れば、目利きによる企画評価が教育の代替となっているのではと推察する。企画の見せ方や演出手法、そして技術的なものは教育により学べると同業種の状況を説明する。よい企画の立案に関する暗黙知的ノウハウの移転に関しては、敏腕企画マンの行動、例えばプロトタイプを持ち込み、企画説明をしている状況を見て学ぶ者は学ぶだろうと語る。そして同業界の企画マンは実績主義で淘汰され企画力のないものは職を失うことになるため、知識を盗めるものだけが生き残っていくのだと言う。

□A8 インセンティブ

相関分析の結果、精神的報酬は企業パフォーマンス向上に大きく貢献はしないとの示唆が得られていた。そして同社の回答を見ると、精神的報酬を採用している程度が高く、回答企業平均値より高い値を示していた。よって、本件に関しインタビューにて聞き取りを行ったところ、実際は成功報酬制を採用しており金銭的報酬は非常に大きいことが分かった。しかし、同社ではこの高額な報酬システムが当たり前となっており、社員に対する独自の意識調査結果を踏まえ、金銭ではモチベートされない状況にあるという。さらに意識調査結果を踏まえ、ある金額報酬までは、金銭的欲求があるといい、金銭報酬をインセンティブにできる。しかし、ある一定以上の金額報酬になると金銭報酬ではモチベートされなくなり、替わって面白い仕事、やりたい仕事への欲求が高まり、精神的報酬を求める傾向があると説明づけ、「まさにマズローの階層欲求説の通りですね。こんな結果がでるなら、金銭報酬は低めに設定しておけばよかったですよ」と報酬制度の作成を担当したものとして冗談交じりで述べるシーンもあった。ただし、同社の給与システムにおいては、他の報酬制度が全くないといい、成果のでないものは解雇される、つまりリスクとリターンの関係で成り立っている制度であると同業界の特徴を踏まえて説明付けた。しかし、同社では一度退社した出戻り社員が意外と多いことから、同社のシステムが同業界のクリエイター達に受け入れやすいインセンティブであるとも言えると語る。

一方、外部へのインセンティブの有効性について聞いたところ、“シェアモデル”という同社の特徴的なビジネスモデルがあるという。これは原則、利益を均等分配するというものであり、同社との著作権アライアンスが事実多いのもこのビジネスモデルがインセンティ

ブになっているのだと分析している。そしてこのインセンティブシステムは、ピピン事業の失敗などから学んだアライアンスリーダーシップのための独自の手法であるという。

□B 知識移転および内部外部での知識創造活動

同社からのアンケート回答では、外部からの知識移転は総じて回答平均値以上であったが、内部での知識移転は平均以下の数値であった。そして知識創造に関しては内部および外部ともに平均値を全て上回っていた。このことを踏まえ同社の知識移転・知識創造の特徴を調査した。

バンダイネットワークスの属する業界での収益の源泉とは、“著作権の確保”である。製品開発の段階では社内での知識創造は活発であるが、社内ですら良い企画を創っても著作権を確保できなければ収益性の高いものは生まれないという。つまり、社内での知識創造は開発の促進はするが利益には大きく影響を与えないものであるという。それに反して外部からの知識移転や外部との知識創造活動は付加価値確保のためには非常に重要であり、特に著作権交渉・著作権確保は収益の明暗を分ける要素であるという。また、同社の中核事業である携帯電話へのコンテンツ配信の事例では、携帯電話メーカーそしてキャリアとのアライアンスが不可欠であり、これがなければこのビジネスはなりたないという。そして内部での知識移転にアンケート回答値が低かったことに関しては、内部での知識移転も行われているというが、外部との知識移転の程度に比べれば活発でない。また、企画は基本的には個人のアイデアがベースとなって実践されているという。その為、内部での知識移転をやや弱く表記したとのコメントを得た。

一方、外部とのプロトタイプは開発・収益ともに影響を与えるかとの問に対し、アライアンス企業とのプロトタイプ創りは開発スピードやデザインレビューには有効であり、開発は促進するという。そして外部とのプロトタイプは製品の最終形態に近く開発には非常に重要であるという。しかし、プロトタイプ自体は収益性確保には大きくは影響しないという。同社およびバンダイでは人気キャラクターであるガンダムのプラモデルを販売している。このプラモデルを例に取れば、ガンダムの著作権を確保し、企画を練りこんでプロトタイプが作成される。しかし、最終的な収益確保にはプラモデルの製造技術がキーとなっているという。これに関して同氏は、「今、ガンダムのプラモデルは、世界中でバンダイの静岡工場でしか造れないのですよ」と説明し、収益を生み出すのは、プロトタイプではなく最終的な創りこみ過程である製造能力であるという。そしてまた、同社の中核事業であるコンテンツ配信においてはキャリア、携帯電話メーカーを動かし、そして契約条件を有利に運ぶというアライアンスリーダーシップが収益確保のキーになるのだと言う。

■ 発見事実

バンダイグループの特徴およびピピン事業の失敗の事例から発見されるナレッジ・コミュニティ要素を示す。

まず同社には、文化や戦略といった意図により失敗の分析共有化・そして失敗の許容が浸透している。同社のように失敗から学ぶだけでなく、失敗を許容することによって、自発的なコミットメントが促進され、かつ信頼関係の構築がなされと期待できるため、良質のナレッジ・コミュニティが構築されていると言えよう。

また、アライアンスに関しても同社グループでは意図により積極的な推進がなされている。アライアンスにおいては、それぞれの領域で強みがある組織をパートナーに選び、かつ各社の強みが共に存在することのみによって目的が達成されうる組み合わせを構築している。このことは、単なる補完関係のみならず、アライアンスメンバーへの信頼・尊重が生まれることが期待される。そして同社がリーダーシップを発揮できるその最大の要因は、最大の付加価値をもたらす、キーファクターを保有・マネジメントができるということである。つまり、エンタテインメント業界においてはキャラクターのもつ力は大きく、そのためキャラクターの確保と著作権管理（ブランド管理と業態拡大）はもっとも付加価値を生み出すフィールドである。このようなキーファクターを強みとすることによって、同社のアライアンスリーダーとしての地位が確保されている。また、アライアンス・マネジメントの一つとして、外部へのインセンティブの付与が重要と理解される。上述のキーファクターの保有もその一つであるが、業界最大の流通網による流通量への期待、大量流通によるキャラクター知名度の拡大、そして後述する収益シェアモデルが外部へのインセンティブとして抽出された。従って、アライアンスリーダーシップを可能とするためには、アライアンスにおける付加価値の源泉となるコア・コンピタンスの確保・育成、そして外部へのインセンティブの付与が不可欠となる。

次に開発プロセスの特徴からの発見事実を述べる。同社は企画立案が日常業務の中に組み込まれており、常に企画提案が生まれている環境であるといえる。このように会社の業務自体が意図となりコンセプトの作成を促進していると考えられる。しかし、同社の企画活動は個人の能力をベースとしてなされることが多いことから、対話による知識創造プロセスの必要性は必ずしも発見できなかった。また、コンセプト作成およびプロトタイプ作成に関しての裁量の幅は大きく、この裁量が柔軟な企画活動を支えていると言える。つまり、裁量をあたえることと提案を意図により促すことの共存が必要であると理解できる。

コンセプトの評価に関しては理論的な評価ではないものの、過去の実績の経験則とキーマンの暗黙知による厳しい評価ゲートを採用している。そしてこの評価システムの存在により、より業績への貢献を確実なものにすると理解される。同社の場合、リーダーの責任と判断がセットとなり、強いリーダーシップによる厳しい評価がなされているといえる。そしてこの評価システムの基盤には、納得感のある評価基準の設定、そして下した判断に対する強いキーマンのコミットメントの存在がある。つまり、過去の実績に基づくキーマン（目利き人）の選定そしてキーマンの打率低下による責任付与（降格・解雇）がこのシステムを支えているといえる。さらにこのキーマンによる評価システムがもたらす効果と

して、コミュニティへの信頼感・ロイヤリティーの醸成が期待できる。つまり、キーマンは往年のスタープレイヤーであり一種のカリスマ性をもっている。そのカリスマに認められるということは、大きな賞賛に値し組織メンバーからの賞賛が得られたとの認識に繋がる。つまりメンバーからのコンセンサス型の賞賛でなくても、ロイヤリティーを生み出し参加意欲を高める仕組みの構築は可能といえる。さらに感動創造論文など、“全社へ影響をあたえうる提案”を報告する場を儲けることは、一個人の力が組織全体に大きく影響をあたえる機会ともなり、コミュニティへの参加意欲・ロイヤリティーが増すものと言えよう。従って、意図および仕組みにより提案活動を促進し、かつ事業的な成功確率が高まりかつ、納得感があり容易に理解可能な評価ゲートを設定することが、特に業績向上に重要であるといえる。そしてこの評価ゲートをクリアーすることによって、メンバーからの賞賛が得られそしてロイヤリティーが向上し、自発的な参加意欲が生まれると期待できる。

第4節 仮説検証結果と考察

統計検証結果とケース分析結果から、仮説に対する検証結論を示す。

□検証① 機能存在・知識移転不断絶仮説

相関分析により検証されたように、インタビュー調査においても知識移転の断絶は企画活動および事業化プロセスでの活動を阻害することが明らかとなった。ケース企業所属の業界においては、収益向上の源泉は“よい版權の確保”であり、これは外部から導入されることが多い。例えば同じゲームを創っても、一代ブランドである“ガンダム”のゲームなのかそれともノンブランドキャラクターなのかは、その玩具の付加価値に大きく影響を与える。一方、内部で優れたキャラクターが創出されれば問題ないが、それも個人の能力に大きく依存し、グループ活動自体が大きく影響をあたえるものではない。よって、内部でのグループ活動自体は収益に大きく影響をあたえないといえる。従って、内部での活動は開発には貢献するが、収益をもたらす付加価値は外部からの知識に影響を受けることが強いと言えよう。

このことは他の産業についても当てはまると考えられる。現在、市況変化のスピードに対応するため、多くの企業が自前主義を捨て外部知識の導入に舵を切っており、内部だけの知識創造では大きな価値を創出することが困難な時代となりつつある。一方、内部でキーアイテムをもつことは競争有意性を向上させることに貢献する為、各社強みの育成には力をいれている。つまり、内部での知識創造においては独自の技術の獲得や参入障壁の構築を目指しているといえる。このような内部活動によりもちろん開発は促進され、プロダクトアウトである為、ニーズとのマッチングがなされたときには莫大な収益を生み出す可能性を秘めている。しかし内部での知識創造活動においては、活動の目的が曖昧となったり、強い主張をする人の意見が承認されるといった可能性もあり、活動の自由度が大き

い半面、規律の低下を招く可能性がある。そして、失敗プロジェクトの一要因として、内部のプロジェクトマネージャーなどが目標未達に対して希望的報告を行うような規律の欠如、そして評価者達の責任分散化による判断へのコミットメントの欠如から、不十分な評価判断のまま追加投資がなされ、正当な判断がなされないまま継続資金投入がおこなわれ続けるケースも多いだろう。また、内部での活動は、時として開発行為のみに注力してしまうこともあり、市場分析・マーケティングや製造といった収益と成長にかかわる重要な要因を理解せずに実施しているプロジェクトも、特に技術開発系には多いのではないだろうか。

一方、社外とのアライアンス関係構築のような活動には、明確な目的と役割分担が不可欠である。つまり、事業としての十分な見通しが無いままに推進させるリスクが低くなると考えられる。このように、内部知識創造と外部知識創造の大きな違いは、コミットメントコストの問題として理解できよう。以上から外部との活動がより収益に貢献することが理解されよう。

また、外部とのプロトタイプ作成が収益向上に貢献しないとの示唆については、ケースにおいてもフォローされた。つまり、外部との試作品は製品の最終形態ではあるが、個々の企業において製造・マーケティングの面で各社に持ち帰り最終検討することが不可欠である。そもそもプロトタイプとは、コンセプトを具体化させるものであり、開発スピードを早めるのに有効である。しかし、具現化に注力するあまり、後々の製造やマーケティングまで十分考えられていない場合も多い。つまり、プロトタイプが完成した後、事業化されるまでの過程で収益に影響をあたえる事業化プロセスが存在すると推察される。よってプロトタイプの作成自体は開発の促進には貢献するが収益に大きく影響をあたえるものとは言えない。

以上のインタビュー調査の結果からも本仮説は検証されたといえ、具体的には予備検証を支持するものである。

□検証② インフォーマルワーク仮説（内外グループ活動含む）

インフォーマルワーク仮説については、予備検証と同様にインタビュー調査においても棄却された。つまり、事例研究においても公式非公式は業績・開発に影響を与えないとの示唆を得た。また、内部外部におけるグループ活動については、検証①でも明らかになったように、特に外部ワークが収益への影響が強いとの示唆が得られた。グループ活動における促進マネジメントとしては、インタビュー調査からも外部へのインセンティブは重要との示唆が得られた。また、外部との活動を奨励する何らかの意図が不可欠であり、インタビュー調査においても“強烈なアライアンス主義”を戦略・文化として意図していた。また、外部キーマンとの対話も不可欠との示唆も得られた。そして、外部との活動が不可欠な理由としてリスク分散という視点も発見された。

□検証③ 信頼構築マネジメント仮説

予備検証で明らかになった企業パフォーマンス向上に有効なマネジメントのうち、インタビュー調査においても次の項目が発見された。自発的なコミットメントの存在については、調査企業では日常的な行為として行われていた。これは、同社の企画が中心業務と言う性質上のものかもしれないが、自発的行為の存在がコンセプト作成を促進し、そしてその中から評価に耐えうるプランが発見されると言えよう。また、幅広い体験および冗長性に関しても、明文化されてはいないものの、暗黙の了解として多様な知識の獲得は奨励されていた。また、同業界におけるプロデューサーの存在がいわゆるコーディネーターの役割を果たしていると考えられる。そして、インタビュー調査から見出された発見事項のうち、中心的なものとして“失敗から学ぶ文化”があげられる。以上の様に、予備検証にて抽出したマネジメント項目がインタビュー調査でも発見された。よって、本仮説項目は企業パフォーマンスを向上させる要因であるといえよう。しかし、本仮説は本質的な問題を含んでおり、抽出マネジメントによって信頼が構築されることの立証はできなかった。

□検証④ コンセプト評価仮説

予備検証においては、外部とのコンセプト作りそしてそのコンセプトの正当で十分な評価が業績・開発ともに影響を与えるとの結果が得られていた。インタビュー調査では、活発なコンセプトの創造とキーマンによるコンセプトの可否判定が下されていた。そしてキーマンとはこれまでに手がけた企画のヒット率が非常に高い元企画マンであり、過去の実績に基づく正当な意志決定ゲートが設置されていると言えよう。従って同社の評価システムではキーマンの評価を得ることが高業績への重要ゲートであるとの説明が出来よう。予備検証では、内部コンセプトの評価は開発には有効に働くが、業績への貢献がみられないとの示唆を得ていた。これは、検証①および検証②でも明らかになったように、内部での知識創造は業績には影響をあたえないとの示唆と同様の意味づけが出来る。つまり、内部外部どちらで創ったコンセプトかは大きな問題ではなく、正しい評価基準（評価の正当性）により、厳しくコンセプトを評価することが業績向上には不可欠であるといえる。

インタビュー調査から明らかにされた促進マネジメントとしては、プロトタイプが存在そして皆が納得しそして確率的に収益に繋がる判断と客観的に見なされ、かつ分かり易い判断基準の存在である。プロトタイプによって、評価段階での判断のブレが抑制され、製品の改善ポイントもフィードバックされやすい。また、インタビュー企業では、評価の基準はキーマンの判断であり、過去の実績に裏づけられた信頼できる評価基準として認識できよう。さらに、このキーマンが発見（選別）されるためには、自由度の高い企画提案環境、そして実績評価のための基準が不可欠であろう。このようにインタビュー企業では、キーマンの評価が全てであったが、実際の企業で多いと考えられるのは外部からの評価への過度の依存・信頼であろう。特に、注意が必要なのは外部とのグループワークにおける意思決定プロセスや評価プロセスである。

一般的に、外部は顧客であったり知恵の源泉であったりする場合が多く、外部の評価や意思決定を優先してしまう可能性が高い。よって、外部との共同ワークにおいては、その場の感覚にとらわれないためにも、コンセンサス型の評価を目指しかつ感覚的意見が排除されるような仕組みとして導入が必要であると考え。そして外部からの高い評価は、新規事業開発の経営資源組織化プロセスにおいて非常に効力を発揮する要素、つまり顧客やオーソリティーから高い評価や推薦を受けたものは、企業内部での資源獲得は非常に容易となるため、特に注意が必要であろう。これには、外部との共同ワークを主体的に運営することや、本研究でも明らかにされたように外部メンバーへのインセンティブの設定も有効なマネジメントとなる。

□検証⑤ 起業場設定仮説

予備検証では、定期的ビジネスプラン発表場そして起業支援が非常に有効なマネジメントであるとされた。インタビュー企業では、日常の業務自体がプラン発表の場であり、ビジネス提案の意識は高くなっていると言えよう。また同質のものとして、感動創造論文が挙げられる。インタビュー企業では事実この制度により、様々な施策の提案がなされており、また、論文に高い評価を得た場合は、論文案件実現のための強い支援を受けることになる。一方、キーマンによる可否判断自体がコンセプトや起業プランへのアドバイスとなり、これもまた起業支援となる。そして、玩具業界最大の流通網をもつハピネットの存在も起業支援といえよう。以上よりインタビュー調査においても定期的ビジネスプラン発表場の設定そして起業支援が有効との認識が得られた。

一方、起業教育に関しては、インタビュー企業においても特段なされておらず、その有効性は明らかにはならなかった。予備検証でも考察したように、起業できる人材を多く育てることは重要な要因ではなく、起業能力・意欲ある人を活かすことが企業パフォーマンスの向上には有効であることが示された。

□強関連マネジメント・ループの存在

インタビュー企業では、外部との知識創造が活発であった。つまり、外部との対話・外部とのコンセプト創りを事業活動の中心においており、そしてそのコンセプトの評価はキーマンにより信頼感ある評価がなされていた。そしてもちろん外部からの知識移転については著作権や技術提携、ハピネットの流通情報などを通じ積極的になされている。よって、インタビュー企業には外部知識創造ループが存在するといえる。

また、行動ガイディング・ループの構成要素のうち、企画活動を通じた自発コミットメント・定期的ビジネスプラン発表場が確認され、キーマンやプロデューサーなどのコーディネーターの存在も確認される。また、グループ活動における報告も企画書という形で提出されている。そしてキーマンによる評価、企画の成功に対する報酬システムなど活動の評価基準が明示されている。一方、企画活動のスタートは個人レベルで推進することが多

く、グループとしては認識し難い。しかし、外部との活動や内部での公式非公式問わず企画会議には明確な目的は存在する。チームから組織への知識移転であるが、現在のところ全社に知らしめるためのノウハウの公開などはない。一方、キーマンの評価ゲートを潜り抜けた段階においては、製造・マーケティングへの知識移転は一気にすすむため、同社にはこの知識移転が不要なのかもしれない。従って、チームから組織への知識移転は存在するが、プロジェクトなどの組織的なグループワークでは、より積極的な知識移転、特に企画ノウハウ移転が必要との推察できよう。

以上、強相関マネジメント・ループを確認してきた。そしてインタビュー企業でも強相関マネジメント・ループが存在することが明らかになった。

第6章 結論と残された課題

第1節 本論文の総括

本研究の目的は、新規事業開発および高業績を創出可能な知識創造企業となるためのナレッジ・マネジメントを明らかにすることであった。

その為、第2章でナレッジ・マネジメントに関する文献をレビューし、知識創造の為に必要な組織的機能・要因を理解し、フレームワークを提示した。つまり、知識を統制する機能である企業内および企業外部での知識創造コア・プロセス、そして6つの知識移転が不可欠であり、また、これらのコア・プロセス、知識移転を促進・起動させるナレッジ・マネジメントの存在が必要とされた。そして、知識統制機能を促進・方向付け・動機付ける“意図・仕組み・インセンティブ”そして活動を観測・自己補正させる“評価システム”が不可欠であり、これをガイディング機能としてフレームに加えた。

第3章では、新規事業創出に関する文献をレビューし、新規事業創出に不可欠なプロセスを抽出するとともに、知識創造活動により高収益を計上している代表企業をベンチマーク分析し、新規事業開発に不可欠なナレッジ・コミュニティ要素として“ビジネス構築機能”を追加した。

そして第4章においては、本研究で明らかにする5つの仮説を提示した。具体的には、ナレッジ・マネジメントに関する文献レビューから、①機能存在・知識移転不断絶仮説、②インフォーマル活動仮説、③信頼構築マネジメント仮説、そして新規事業創出に関する文献レビューから、④コンセプト評価仮説、⑤起業場の設定仮説を提示した。

第5章では仮説の検証を行った。検証にあたっては、まず先行文献から網羅的にナレッジ・マネジメントを抽出しアンケートを作成した。そしてアンケート回収企業30社のデータを用い、業績および開発に影響を与えるマネジメント項目を抽出し、相関係数分析により予備検証を行った。そして、アンケート回収企業の中から業績および開発インディケータ値が高く、かつ知識創造が活発と考えられる企画主導型製品開発企業としてバンダイ

ネットワークス株式会社を選定し、インタビュー調査をおこなった。

仮説検証の結果、機能存在・知識移転不断絶仮説は立証された。そして興味深い発見としては企業内部での知識創造活動および外部とのプロトタイプ作成活動は開発促進には影響を与えるものの、業績向上には影響を与えないとの示唆が得られた。インフォーマル活動仮説は棄却されたが、公式非公式関係なくグループ活動は必要であり、特に外部との活動は重要との示唆が得られた。信頼構築マネジメント仮説に関しては、設定した説明変数の全ての有効性は立証されなかったが、5つの有効なマネジメントが抽出された。コンセプト評価仮説も有効なマネジメントであると立証されたが、ここでも内部より外部とのコンセプト創り、そしてそのコンセプト評価が特に重要との示唆が得られた。起業場の設定仮説についても検証された。説明変数とした起業マネジメントの中でも、特に定期的ビジネスプラン発表場および起業支援が最重要と明らかにされた。しかし、起業教育の影響は大きいとは認められなかった。

さらに、相関係数分析からのインプリケーションとして、業績および開発に強く影響を与える、外部知識創造ループおよび行動ガイドラインループという2つの強相関マネジメント・ループを発見した。そして、インタビュー調査企業においても本マネジメント・ループの存在が確認された。

第2節 結論とインプリケーション

：高収益新規事業開発のためのナレッジ・コミュニティ・モデルの提示

本節では本研究の結論そしてインプリケーションを述べる。そして企業パフォーマンスを向上させるナレッジ・コミュニティ・モデルを提示する。

■ 結論

本研究の結果から明らかになったことは、ナレッジ・マネジメントと企業パフォーマンスの間には相関があり、ナレッジ・マネジメントをうまく行うことにより企業パフォーマンスを向上させることが可能とすることである。つまりナレッジ・マネジメントとは知識創造、知識移転を促進するための知識の統制を執り行うトリガーとなり得ると言うことである。本研究では、このように知識を活用して何らかの興味の対象を発展させていく人的集合体（組織体）をナレッジ・コミュニティと定義しており、開発を促進し高業績を達成するためのナレッジ・コミュニティを研究の対象としている。そして、どのようなマネジメントを行えばこのような企業パフォーマンスの高いコミュニティが構築可能かについて、一つの方向性を本研究は明らかにした。つまり、ナレッジ・コミュニティが開発を促進させ高業績を獲得するためには、個々人がもつ知識を融合させ新たな知識を創造し、外部との知識移転を通じて価値あるものを共創することが必要である。そしてそのためには、コミュニティおよび構成メンバー間での信頼関係構築と提案・企画などのアウトプットの促

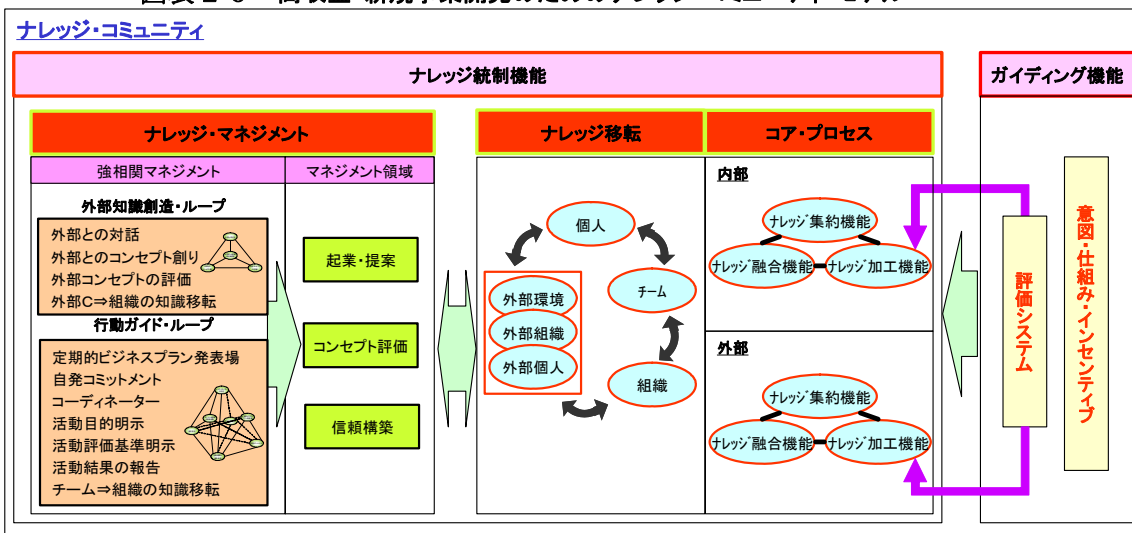
進が必要であり、最終的には知識創造活動を企業の文化として醸成していくことが不可欠である。

本研究で明らかになったマネジメントの方向性の一つは、外部との積極的な知識移転・知識創造、そして起業の場の設定が不可欠との示唆である。このような外部知識の活用と提案活動によりナレッジ・マネジメントで重要といわれる学習が促進され、知識創造の連鎖が駆動し始めると考えられる。そしてもう一つ重要な発見事実であり確実に実施すべきものとして、コンセプトや事業プラン、新製品を正しく評価する仕組みの構築であろう。従って、提案⇒評価⇒開発促進・業績向上⇒正当な活動評価⇒学習促進⇒新たな提案という好循環を促すことが不可欠である。そしてその為の第一歩は定期的なビジネスプラン発表場の設置と考えられる。このマネジメントを継続的に行うことにより、アウトプットの意識が高まり、学習・対話が促進されよう。さらに、提案されたコンセプトを明確な基準そして業績向上の実績ある評価方法でスクリーニングすることにより、提案活動はトリガーとなり、高収益を生み出すプランが増産されると期待できる。また、このような提案の質をあげるのに何より重要なのは、このナレッジ・コミュニティに参加（属する）していることが理由となり、自発コミットメントが生まれることであろう。自発コミットメントは大きな活動エネルギーを生み出し、さまざまな障壁を打ち破り、ナレッジ・コミュニティを活発に機能させると期待できる。

■ 高収益新規事業開発のためのナレッジ・コミュニティ・モデル

ここでは、本研究の結論を受けナレッジ・コミュニティ構築のガイドラインを提示することとする。

図表 2 0 高収益・新規事業開発のためのナレッジ・コミュニティ・モデル



(出所)筆者独自に作成。

本研究によって明らかにされた有効なマネジメントの中でも特に有効と考えられるマネジメントは、“強相関マネジメント・ループ”を構成する要素であった。従ってナレッジ・コミュニティには本研究で発見された二つのマネジメント・ループの導入が有効であろう。また、注力すべきマネジメント領域としては、本研究の仮説検証によって明らかにされた、外部との活動、コンセプト創りおよびコンセプト評価、そして起業場であり、そしてこれらを、意図・仕組み・インセンティブなどのガイドによって促進することが有効となろう。そして、これらの一連のマネジメントが学習と信頼構築に繋がり、知識創造を当たり前とする企業文化が形成されることが重要であろう。つまり、このようにナレッジ・コミュニティを設計することにより、知識創造が活発となり企業パフォーマンスが向上すると期待できよう。図に、設計のガイドラインとしてのナレッジ・コミュニティ・モデルを示す。

第3節 残された課題

以上本研究では、ナレッジ・コミュニティの設計要因と企業パフォーマンスの関係に注目し、企業パフォーマンスを向上させる為に有効な、マネジメント体系の新たな視点を提示できたと考える。しかし本研究には以下に示す課題が残されていると考える。

本研究では企業パフォーマンスに影響を与える具体的なナレッジ・マネジメントを明らかにすることを試み、おおむねその方向性は示すことができた。しかし通常ケーススタディにより文脈の中で解釈されると言われるナレッジ・マネジメント研究に対し、インタビュー調査の代替を目指すべくアンケート調査を行い、統計的分析により一般化をおこなうことが当初の研究の目標であった。しかし、アンケート回答企業が30社と少なく統計的妥当性が低くなり、当初の目的は達成できたとはいえない。よって、データ数を増やし統計的解釈により一般化を行うことは今後の課題と考える。また、同様の理由から促進マネジメントと主説明変数との相関関係についても統計的手法を用い分析することができなかつた。そのため、アンケート回収数を増やし、分析の妥当性を向上させるとともに、説明変数と促進マネジメント変数との掛け算因子などにより、ナレッジ・マネジメント間のシナジー効果の発見も今後の課題となる。

また、本研究の結果はアンケート回収企業に対する分析結果である。つまり、回収企業以外の企業で行われている、ベストプラクティスと成り得る、画期的なナレッジ・マネジメントそして質問設定されていない特徴的なマネジメントの有効性は抽出できない。従って、本当に有効なマネジメントを抽出する為には、ベストプラクティス企業を調査企業とすることが不可欠となる。よって、高業績企業やベストプラクティス企業を選定し絞りこみ、アンケート調査を行うことによって、非常に有効なマネジメントを抽出すること可能となる。しかし本研究では、企業パフォーマンスに明らかに有効なマネジメントを抽出することを目指したため、業績を考慮した対象企業の絞り込みを行っておらず、高業績企業に絞った調査は今後の課題といえよう。

さらにアンケート調査に内在する人的バイアスの問題があげられる。本研究の基礎分析はアンケート調査に依存している。アンケート回答者の選定に際し、企業全体を概観できるという意味において経営企画の代表者あるいは開発プロジェクトのリーダーに回答をお願いした。しかし、一個人の視点において企業全体を把握することは大きな困難を含むと考えられ、本研究には人的なバイアスが含まれると考えられる。よって前述したように、調査対象企業を高パフォーマンス企業に絞込んだ上、その企業の構成メンバーに幅広く（職種・人数）調査をおこない、企業の平均像そして企業の特徴を把握すべきと考え、今後の課題としたい。

企業パフォーマンスを向上させるナレッジ・マネジメント以外の他の要因、この影響を考慮することが必要であろう。本研究では、企業パフォーマンスを向上させる要因としてナレッジ・マネジメントに絞り検証を試みた。しかし、企業業績や開発促進要因には、戦略や業種、時勢など様々な要因が絡みあう。業種間のバイアスに関しては、業績インディケーターに対し業界平均値を用い補正を行っているが、他の要因は考慮しておらず、ナレッジ・マネジメントのみ相関があるとの仮定の上で検証を行っている。よって、他の要因の影響分析に関しては、今後の課題となる。

その他の課題として、時間的概念の考慮があげられる。本研究は2005年の業績データに基づき検証を行っており、ある一時点での状況のみ議論している。しかし、全てのナレッジ・マネジメントがマネジメント採用後すぐに効果があるとは言い難い。つまり、ナレッジ・マネジメントの効き目を分析するには、マネジメント導入時期と企業パフォーマンスとの関係を調査することが一つの視点といえる。よって、継続的な調査により時系列での分析が今後の課題と考える。

以上、残された課題を示してきたが、今後の研究の発展により、企業パフォーマンスに影響を与える、より具体的なマネジメントの分析、そしてマネジメント間の相互シナジーの発見が重要となり、より有効なナレッジ・マネジメント群を明らかにすることが知識創造企業の創出に重要となろう。

以上

【参考文献】

■ 新規事業創出関連

- 大江建[2002], 『なぜ新規事業は成功しないのか』, 日本経済新聞社。
- 大江建・北原康富[2002], 『儲けの戦略』, 東洋経済新報社。
- 忽那憲治・明石芳彦・山田幸三[1999], 『日本のベンチャー企業』, 日本経済評論社。
- 高橋徳行[2000], 『起業学入門』, 通商産業調査会。
- 延岡健太郎[2002], 『製品開発の知識』, 日本経済新聞社。
- 一橋大学イノベーション研究センター編[2001], 『イノベーション・マネジメント入門』, 日本経済新聞社。
- 一橋イノベーション研究センター編[2001], 『知識とイノベーション』, 東洋経済新報社。
- 山田幸三[2000], 『新事業開発の戦略と組織』, 白桃書房。
- Block, Z. and Macmillan, C.I.[1993], *Corporate Venturing*, Harvard Business School Press. (社内起業研究会 (訳) [1994], 『コーポレート・ベンチャリング』, ダイヤモンド社。)
- Drucker, F.P.[1993], *Innovation and Entrepreneurship*, Harper&Row, Publisher. (上田惇生 (訳) [1997], 『イノベーションと起業家精神 (上) (下)』, ダイヤモンド社。)
- Mason, H. and Tim Rohner[2002], *The Venture Imperative*, Harvard Business School Press. (山田幸三 (訳) [2004], 『ベンチャービジネスオフィス』, 生産性出版。)
- Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K., Tidd, J. and Bessant, R.J.[2001], *Managing Innovation*, John Wiley & Sons. (後藤晃、鈴木潤 (訳) [2004], 『イノベーションの経営学』, NTT出版。)

■ ナレッジ・マネジメントおよびナレッジ・コミュニティ関連

- 伊丹敬之[1999], 『場のマネジメント』, NTT出版。
- 今田高俊[2003], 「自己組織化の条件」, DAIAMOND ハーバードビジネスレビュー編集部 (編), 『ハーバードビジネスレビュー (2003年3月号)』, ダイヤモンド社。
- 齋藤淳一・村上勲 (著)、堀越俊昭 (監修) [2004], 『オープン・ナレッジ・プラットフォーム』, 日経BPクリエイティブ。
- ジョサイア・オベルン, ブルック・マンビルン[2003], 「古代アテネに学ぶ組織民主主義」, DAIAMOND ハーバードビジネスレビュー編集部 (編), 『ハーバードビジネスレビュー (2003年3月号)』, ダイヤモンド社。
- 日本IBM (株) ナレッジコラボレーション・コンサルティング (編) [2000], 『図解・100語でわかるナレッジ・マネジメント』, 工業調査会。
- 林吉郎, 福島由美[2003], 『異端パワー』, 日経新聞社。
- 原田勉[1999], 『知識転換の経営学』, 東洋経済新報社。

- Barton, L.D.[1995], *Wellsprings of Knowledge*, Harvard Business School Press.
(阿部孝太郎、田畑暁生 (訳) [2001], 『知識の源泉』, ダイヤモンド社。)
- Botkin, J.[1999], *Smart Business*, The Free Press. (米倉誠一郎・三田昌弘 (訳)
[2001], 『ナレッジ・イノベーション』, ダイヤモンド社。)
- Malone, W.T.[2004] , *The Future of Work*, Harvard Business School Press. (高
橋則明 (訳) [2004], 『フューチャー・オブ・ワーク』, ランダムハウス講談社。)
- Drucker, F.P., Garvin, D., Dorothy, L., Susan, S. and Brown, S.J.[1998], *Harvard
Business Review on Knowledge Management*, Harvard Business School Press.
(ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー (編) DIAMOND ハーバードビ
ジネスレビュー編集部 (訳) [2003], 『ナレッジ・マネジメント ハーバードビジネ
スレビュー・ブックス』, ダイヤモンド社。)
- Ghoshal, S. and Bartlett, A.C.[1997], *The Individualized Corporation*,
Harper&Row,Publishiers. (グロービスマネジメントインスティテュート (訳) [1999],
『個を活かす企業』, ダイヤモンド社。)
- Nonaka, I. and Takeuchi, H.[1995], *How Japanese Companies Create the
Dynamics of Innovation*, Oxford University Press. (梅本勝博 (訳) [2001], 『知識
創造企業』, 東洋経済新報社。)
- Orr, E., Persson, M., Nilsson, A.[2003], “Performance Indicators for Measuring
Performance of Activities in Knowledge Management Projects”, Maser Thesis of
School of Economics and Commercial Law, University of Gothenburg.
- Wenger, E., McDermott, R. and Snyder, N.W. [2002], *Cultivating Communities of
Practice*, Harvard Business School Press. (野村恭彦 (監修)、野中郁次郎 (解説)、
櫻井祐子 (訳) [2004], 『コミュニティ・オブ・プラクティス：ナレッジ社会の新た
な知識形態の実践』, 翔泳社。)
- Senge, M.P.[1994], *The Fifth Discipline*, Doubleday. (守部信之 (訳) [1995], 『最
強組織の法則』, 徳間書店。)
- Tissen, R., Andriessen, D. and Lopez, F.[2000], *The Knowledge Dividend*,
Financial Times Management. (榎木千昭・渡辺善夫 (訳) [2000], 『バリューベ
ース・ナレッジマネジメント』, ビアソンエデュケーション。)

■ 知識活用によるパフォーマンス測定

- 岡田依里[2003], 『知材戦略経営』, 日本経済新聞社。
- 小林卓泰[2004], 『知的財産ファイナンス』, 清文社。
- 藤末健三,板倉宏昭,藤原善丞[2004], 『イノベーション創出の経営学』, 白桃書房。
- 渡辺茂[2003], 『ケースと図解で学ぶ企業価値評価』, 日本経済新聞社。
- Edvinsson, L. and Malone, S.M.[1997], *Intellectual Capital*, HarperCollins

Publishers. (高橋透 (訳) [1999], 『インテレクチュアル・キャピタル』, 日本能率協会マネジメントセンター。)

■ 知識活用ベストプラクティス

- 河合篤男・山路直人・伊藤博之・山田幸三[2004], 『組織能力を活かす経営－3M 社の自己超越ストーリー』, 中央経済社。
- 日本経団連出版 (編) [2004], 『ナレッジ・マネジメント事例集』, 日本経団連出版。
- 平林千春・広川州伸[2004], 『花王 強さの秘密』, 実業之日本社。
- American Productivity & Quality Center[1996], *Knowledge Management – Consortium Benchmarking Study Final Report*, American Productivity & Quality Center. (高橋透・福島彰一郎 (訳) [2000], 『欧米先端企業のナレッジ・マネジメント』, 日本能率協会マネジメントセンター。)
- Buckman, H.R.[2004], *Building A Knowledge-Driven Organization*, The McGraw-Hill Companies. (日本ナレッジ・マネジメント学会翻訳委員会 (訳) [2005], 『知識コミュニティにおける経営』, シュプリンガー・フェアラーク東京。)

■ 産学連携関連

- 科学技術振興機構地域事業推進室 (編) [2005], 『産学官連携ジャーナル (創刊号)』, 科学技術振興機構。
- 科学技術振興機構地域事業推進室 (編) [2005], 『産学官連携ジャーナル (第2号)』, 科学技術振興機構。
- 科学技術振興機構地域事業推進室 (編) [2005], 『産学官連携ジャーナル (第3号)』, 科学技術振興機構。

■ 予測市場

- Wolfers, J. and Zitzewitz, E.[2004], “Prediction Markets”, *Journal of Economic Perspectives*, Vol.18, pp.107-126.

■ ネット・コミュニティ関連

- 石井淳蔵・厚美尚武 (編) [2002], 『インターネット社会のマーケティング・ネット・コミュニティのデザイン』, 有斐閣。
- 池尾恭一[2003], 『ネット・コミュニティのマーケティング戦略』, 有斐閣。
- 国領二郎・片岡雅憲・野中郁次郎[2003], 『ネットワーク社会の知識経営』, NTT出版。
- 国領二郎[1995], 『オープン・ネットワーク経営』, 日本経済新聞社。
- Gilmore, H.J. and Pine, J.B.[2000], *Markets of One*, Harvard Business School

Press. (DIAMOND ハーバードビジネスレビュー編集部 (訳) [2001], 『ITマーケティング』, ダイヤモンド社。)

- Tapscott, D.[1999], *Creating Value in the Network Economy*, Harvard Business School Press. (DIAMOND ハーバードビジネスレビュー編集部 (訳) [2001], 『ネットワーク戦略論』, ダイヤモンド社。)

■ ファイナンス関連

- 岡村公司 (監修) [2005], 「大学初ベンチャー向けファンドの投資戦略 ベンチャー・キャピタル各社の産学連携に関する取り組み」, Daiwa Institute of Research, 『経営情報サーチ』 2005/冬。
- 岡村公司 (監修) [2003], 「大学技術の事業化と知的財産戦略～主要大学における知的財産本部の現状と展望～」, Daiwa Institute of Research, 『経営情報サーチ』 2003/冬。
- ジャパン・デジタル・コンテンツ [2004], 『コンテンツビジネスの資金調達スキーム』, 九天社。
- 松林一裕 [2004], 「早期見直しがもとめられる産学連携におけるTLOと大学との関係」, 『NRIパブリックマネージメントレビュー』 第16巻。
- Smith, L.R. and Smith, K.J. [2003], *Entrepreneurial Finance*, John Wiley&Sons. (山本一彦・忽那憲治・岸本光永・コーポレートキャピタルコンサルティング (訳) [2004], 『アントレプレナー・ファイナンス』, 中央経済社。)

■ 戦略関連

- J.B.バーニー (著) 岡田正大 (訳) [2003], 『企業戦略論【上】【中】【下】』, ダイヤモンド社。
- M.E.ポーター (著) 土岐坤 (訳) [1985], 『競争優位の戦略』, ダイヤモンド社。

■ その他

- アロンソン・E (著) 岡隆・亀田達也 (訳) [1995], 『ザ・ソーシャル・アニマル』, サイエンス社。
- 金井壽宏 [1999], 『経営組織』, 日本経済新聞社。
- 佐倉統 [2002], 『進化論という考え方』, 講談社。
- ジェラルド・ザルトマン (著) 藤川佳則・阿久津聡 (訳) [2005], 『心脳マーケティング』, Harvard Business School Press。
- 塩野七生 [2002-2004], 『ローマ人の物語(1)～(16)』, 新潮社。
- 塩野七生 [2001], 『海の都の物語 (上) (下)』, 新潮社。
- スティーブ・ストロガッツ (著) 蔵本由紀・長尾力 (訳) [2005], 『SYNC』, 早川

書房。

- 戸部良一[1991], 『失敗の本質』, 中央公論社。
- 中西輝政[1998], 『なぜ国家は衰亡するのか』, PHP 新書。
- 沼上幹[2000], 『行為の経営学』, 白桃書房。
- 山岸俊男[1998], 『信頼の構造』, 東京大学出版会。
- Baker, E.W.[2000], *Achieving Success Through Social Capital*, Jossey-Bass Inc Publishers. (中島豊 (訳) [2001], 『ソーシャル・キャピタル』, ダイヤモンド社。)
- Christensen, M.C. and Raynor, E.M.[2003], *The Innovator's Solution*, Harvard Business School Press. (玉田俊平太・櫻井祐子 (訳) [2003], 『イノベーションへの解』, 翔泳社。)
- Collins, C.J. and Porras, I.J.[1995], *Built to Last*, Random House Business Books. (山岡洋一 (訳) [1995], 『ビジョナリー・カンパニー』, 日経 BP 出版センター。)
- Rosen, E.[2002], *The Anatomy of Buzz*, Doubleday. (浜岡豊 (訳) [2002], 『クチコミはこうしてつくられる』, 日本経済新聞社。)
- Watts, J.D.[2003], *Six Degrees*, WWNorton&Co Inc. (辻竜平, 友和政樹 (訳) [2004], 『スモールワールド・ネットワーク』, 阪急コミュニケーションズ。)

以上