

Title	プロジェクト・ナレッジマネジメント 日中間におけるITオフショアリングの事例研究
Author(s)	西中, 美和
Citation	
Issue Date	2015-03
Type	Thesis or Dissertation
Text version	ETD
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/12758">http://hdl.handle.net/10119/12758</a>
Rights	
Description	Supervisor:梅本 勝博, 知識科学研究科, 博士

氏名	西中美和		
学位の種類	博士(知識科学)		
学位記番号	博知第167号		
学位授与年月日	平成27年3月20日		
論文題目	プロジェクト・ナレッジマネジメント—日中間におけるITオフショアリングの事例研究—		
論文審査委員	主査	梅本 勝博	北陸先端科学技術大学院大学 教授
		井川 康夫	同 教授
		小坂 満隆	同 教授
		神田 陽治	同 教授
		本間 利久	北海道大学 特任教授

### 論文の内容の要旨

Over the last 20 years, IT technology development and Internet expansion have reduced informational imbalance. With the growing popularity of globalization, the knowledge society has also globalized. The way of working in organizations has been becoming task-based in projects in response to diverse situations, which necessitates an increase in project management. Reflecting on this trend, we propose a theoretical model for knowledge management in offshoring projects from a cross-cultural perspective.

A literature review is presented to describe unexplored areas of knowledge management, project management, and cross-cultural knowledge management. A case study is conducted for one global IT company that has worldwide subsidiaries, including Japan and Shenzhen, China. Data was collected by questionnaires and interviews with members of the Japan and China departments. The results were quantitatively and qualitatively analyzed as a triangulation of data and methods.

From the results of the analyses, we found three major findings: i) Empirical knowledge of project management was created through the joint project activities between Japan and China in the company. The knowledge processes of “Notice,” “Clarify,” and “Share” were repeated for each project, respectively, and new knowledge creation spiraled. ii) “Notice,” which represents personal knowledge, was transformed to group knowledge, and then the group knowledge was transformed to organizational knowledge. iii) Through the knowledge creation process, the knowledge management styles were different between the Japan and China departments. Knowledge management style consists of *Ba*, knowledge management strategies and ontological levels of knowledge, and was found to be influenced by national culture.

From the literature review and analyses, we present the Triple-C Model of Knowledge

Management in IT Offshoring Projects as a theoretical implication. This model focuses on three points. i) It consists of three phases: “*cognition*,” “*clarification*,” and “*cumulation*.” ii) Explicit and tacit knowledge exist in each of the three phases. iii) It has multi-layered ontological levels of knowledge, such as the individual, group, and organization. Individual knowledge is created in the *cognition* phase. Group knowledge is additionally created in the *clarification* phase. Organizational knowledge is created in the *cumulation* phase along with these two knowledge levels.

This theoretical model explains the process of knowledge creation in offshoring projects from a cross-cultural perspective between high- and low-context cultures. This is a collaborative model of knowledge management in a project-based organization, as opposed to an independent model for each context group. With the spiral of these three phases, common understanding gradually emerges along with global value through the cumulation of local knowledge resulting into achievement and accumulation of phronesis.

Conclusively, we have suggestions for future research; specifically, further studies are needed in other cases involving high- and low-context cultures to examine this theoretical model. Further study of cultural influences on offshoring projects is required to contribute to an effective application of the model for international business projects.

**Keywords:** Knowledge Management, Project Management, Cross-Cultural Management, IT Offshoring, Knowledge Management Style, Common Understanding

## 論文審査の結果の要旨

本論文は、グローバルに IT サービスを展開している A 社の日本子会社と中国子会社の間の IT オフショアリング（海外業務委託）プロジェクトを研究対象として、アンケート調査の統計分析とインタビューの質的データ分析に基づき、プロジェクトマネジメント（以下、PM）組織における知識プロセスを説明する理論的モデルを構築した実証的・理論的な事例研究である。

PM 環境（プロジェクト内とプロジェクト間）について分析し、かつナレッジマネジメント（以下、KM）の理論的枠組みを活かしながら PM と KM を融合した先行研究は存在しない。KM が始まるきっかけを創った Nonaka & Takeuchi (1995) の *The Knowledge-Creating Company* (Oxford University Press) の分析事例のほとんどが新製品開発プロジェクトであったことを考えると、なぜ PM と KM をつなぐ研究が数多く出て来なかったのか、不思議である。

PM 実践の側面を見ても、プロジェクトマネジメントの分野で広く使われている PMBOK (Project Management Body of Knowledge) と呼ばれるガイドブックも、2013 年発行の第 5 版でようやく KM に触れてはいるが、詳しく説明されていない。

本論文は、PM 研究と KM 研究を融合するプロジェクト・ナレッジマネジメントという新し

い研究分野を切り拓いた独創的な研究である。21 世紀の知識社会において、時限的プロジェクトをベースにする組織が増えている現状を見れば、PM 環境における KM の研究の必要性は明らかであり、本論文の社会的意義もまた明らかである。

理論的な貢献として、本論文は IT オフショアリング・プロジェクトを実施している企業組織における KM を説明するための理論的モデルを構築した。個人の気づきが創られる認知化 (Cognition)、気づきの違いが明らかになる明確化 (Clarification)、明確化された共通理解がフロネシス (実践知) として組織に蓄積される集積化 (Cumulation) の 3 つのフェイズから構成され、各フェイズは個人の経験や企業戦略、国民文化などの要因に影響されるとするモデルである。国民文化の特性としては、日本の集団主義と共有される暗黙知が多いハイ・コンテクスト文化に対して、中国の個人主義や面子、ロー・コンテクスト文化を挙げている。

以上、本論文は事例研究によって PM における KM を実証的・理論的に研究したもので、学術的に貢献するところが大きい。よって、博士 (知識科学) の学位論文として十分価値のあるものと認めた。