JAIST Repository
https://dspace.jaist.ac.jp/

Title	アクティブコミュニティマネジメントの提案 : 研究開発型NPOマネジメント手法の企業への応用(研究開発型NPOと産官学連携)
Author(s)	内海, 里季; 丹羽, 清
Citation	年次学術大会講演要旨集, 18: 542-545
Issue Date	2003-11-07
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/6947
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般論文

JAIST
JAPAN
ADVANCED INSTITUTE OF
SCIENCE AND TECHNOLOGY

Japan Advanced Institute of Science and Technology

2D06

アクティブコミュニティマネジメントの提案：
研究開発型ＮＰＯマネジメント手法の企業への応用

○内海里季，丹羽　清（東大総合）

1.　はじめに

本稿では、近年、注目されている知識マネジメントのコミュニティアプローチにおいて、なぜ期待されたほど効果があがらないのかについて考察し、この問題を解決するための新しいモデルとして、研究開発型 NPO のマネジメント手法を援用した「アクティブコミュニティマネジメント」を提案する。

2.　問題意識

近年、知識マネジメントの遂行主体として、従来型の階層型組織とは別に、コミュニティ的な要素を持つ集団（以下、コミュニティ）による情報共有の仕組みを構築する事例が見受けられる。これらの集団は実践コミュニティ[１]または、知識コミュニティ[２]などと呼ばれ、主として IT を利用したバーチャルな環境下での、情報共有、知識創造活動を推進する仕組みとして注目されている。

しかし、実際に IT を利用したコミュニティの事例からは、情報の地域や部門較差の軽減、社内の人的ネットワークの拡大、情報文化の変化などの効果に関する定性的な報告は発表されているものの[１，２]、本来、知識マネジメントに期待されていたであろう、革新的なイノベーションのアイデア創出や、現状を大きく変えるような事業創造の事例は乏しいのが現状である。

知識マネジメントというコンセプトも、推進する仕組みとしてのコミュニティも、多くの実務家に直感的なレベルでは受け入れられ、広く注目を集めているのにも関わらず、その効果については疑問視する見解も多く、コミュニティアプローチの知識マネジメントに関する学術研究も未だ少ないのが実情である。

そこで、本稿では、まず、企業内の知識マネジメントを推進する仕組みとしてのコミュニティの現状を考察し、なぜ期待された効果が上がらないのかという問題に対する原因を提示する。次に、その問題を解決する、新しい組織モデルを探索するために、研究開発型 NPO のマネジメント手法から、NPO 型分散研究システム[３]を援用し、新しい組織モデルである「アクティブコミュニティマネジメント」を提案する。

3.　企業内コミュニティの現状

ウェンガーは、知識マネジメントを推進するための実践コミュニティとは「知識を核とした社会的枠組み」と定義している[１]。企業という組織体において、この定義がどのような形態で、どのような機能を持つことを期待されているのかを議論するために、企業内の情報の流れの観点から、企業内に存在する既存組織との比較で検討する。

3.1.　企業内のコミュニティとは

企業内には、様々な組織や集団が存在している。最も一般的なのは、いわゆる組織図に描かれているような、機能別や業務分野別の階層型組織である。また、機能横断的な業務目標を遂行する場合には、プロジェクトチームと呼ばれるタスクフォースチームを形成することもある。しかし、これらの組織形態には、知識共有を推進する上で、「組織の壁」と言われる障害が存在する。階層型の組織は、組織のトップからボトムに向かっての情報を最も効率的に伝えるためには優れているが、他の方向への情報の流れにとっては、極めて非効率な組織である[４]。また、プロジェクトチームは、階層型組織の非効率な情報の流れを、ある目標に限って緩和するために考え出された組織形態であるが、プロジェクト間の知識共有や、ひとつのプロジェクトで蓄積された知識やノウハウを、他のプロジェクトに活かす仕組みを包含するものではない。しかし、知識を活用することによって、ビジネスの効率アップを図り、スピード経営を実現しようとする知識マネジメントにおいては、この問題を何とか解決する必要がある。

そこで、知識の共有や活用を専門に扱う組織として注目されたのがコミュニティである。換言すれば、コミュニティは、既存組織の枠組みを越えた、新たな情報ネットワークを形成できる手法として注目されたと言える。

次に、コミュニティが、組織の枠組みを越えて知識を活用するための新たな仕組みとして、注目さ

れている背景を考察する。

知識マネジメントを情報流通主体としての組織という観点から考えてみると、コミュニティへの注目は、ここ数年の、いわゆる知識マネジメントブームによって行われてきた、様々な試行錯誤的な取り組みがあげてきたとされる効果に対する疑問と、表裏一体であると考えられる。すなわち、知識マネジメントブームによって構築された仕組みは、既存組織の枠組みの上で、知識を蓄積するための仕組みであったために、知識活用によって新たな価値を生み出すための仕組みとしては、未完成であったのである。コミュニティアプローチが、知識マネジメントの新しいモデルとして注目されているのは、個人同士の対話によって、既存組織の枠組みを越えて、知識をダイナミックに共有・活用しながら、新たな価値を生み出す手法として、可能性を期待されているからであると考えられる。

3.2. コミュニティが抱える問題

以上のように、業績を上げる組織的な仕組みとは別に、知識を専門に扱う組織的な仕組みとして、コミュニティが注目されてきたと考えられるわけであるが、コミュニティにも問題が無いわけではない。筆者が行ったインタビューによると、成功していると言われているコミュニティを運営しているミドルマネージャー達は、「知識共有に積極的に取り組む情報文化が構築され、業務のスピードも上がったように感じるが、これと言って大きな成果が出ているとは言いにくい」という悩みを抱えているケースが多い。すなわち、コミュニティは、確かに何らかの良い変化をもたらしてくれたのだが、未だ、期待されているほどの効果が上がっていない、と当事者達は感じているということなのである。これは一体、どういうことなのだろうか。

これまでの知識マネジメントの仕組みや、コミュニティが提供したひとつの価値は、個人に対する「今現在の自分の業務」にとって必要な情報の提供であった。加えて、知識マネジメントの仕組みをどのように利用するかは、すべて個人に委ねられていた。マネジメントが創造的なアイデアの創出や、斬新な新規事業アイデアなど、業績に直結するような知識が、次から次へと創造されるような結果を期待していたとしても、知識の源であり、知識の創造者である個人が、必ずしも同じ期待をしているとは限らない。むしろ、知識マネジメントが上手くいっていればいるほど、参加している個人は、「今現在の自分の業務」の問題を解決できることで、コミュニティに満足してしまっている。個々のメンバーは、決して、マネジメントが期待するような目的のために、コミュニティを利用してはいないのである。長期的に見れば、現状の仕組みでも、インクリメンタルに効果をあげていくであろうことは想像に難くないが、マネジメントが期待するスピードでは、実現できないであろう。マネジメントとメンバー間のこのギャップを埋めない限り、コミュニティは知識の現状維持には貢献できても、知識の創造には、あまり効果を期待できないと考えられる。

4. NPO 型分散研究システムの援用による新しいモデルの探索

コミュニティは、既存組織の枠組みを越えて、社内の知識を結集し、新しい知識を生み出すために、人と人とが対話をするための仕組みであるが、現状では、マネジメントが期待している業績の拡大に直接的に大きく貢献できるような知識を、継続的に生み出すに至っていない。この問題を解決するためには、マネジメントとメンバー間の目標のギャップを埋める必要があることは既に指摘した通りである。このギャップを埋めるための組織モデルとして、NPO 型分散研究システムの仕組みを援用して、企業内コミュニティの将来のあるべき姿について探索する。

4.1. NPO 型分散研究システムとは

NPO 型分散研究システムとは、超長期的な研究開発テーマについて、産官学の研究者や研究組織をネットワーク化し、研究を推進する仕組みである［3］。中核となる組織は NPO であるが、NPO 自体は物理的な研究組織や研究施設を持たず、研究の実態そのものは、ネットワークに参加している研究者やそれぞれの研究組織に、委ねられているのが特徴である。NPO は、魅力的な研究テーマを提供し、研究者や研究組織をネットワーク化するための仕組みを用意する。ネットワークに参加する研究者や研究組織は、最先端の研究に関する情報交換が可能になり、研究成果を発表したり評価を行うこともできる。

代表的な事例としては、ロボカップなどが有名である。

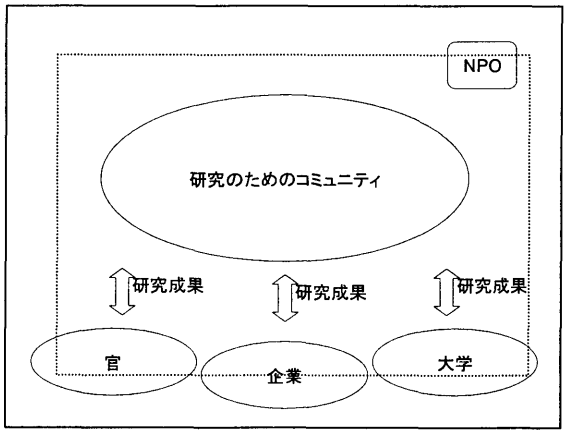
社会的に中立な NPO が中核となってネットワーク化することで、新たな研究集団が形成され、産官学の各セクターや、個々の研究機関だけでは、取り組むことが不可能な研究が推進されていくモデルは、従来にない新しい研究開発のあり様として、注目されている。

4.2. NPO 型分散研究システムの企業内コミュニティへの応用

NPO 型分散研究システムを、組織的な観点からコミュニティと比較して考察すると、次のようなことが考えられる。NPO を中核として組織化されている研究者や研究組織の集団は、研究テーマによって結びついている一個の組織であるが、組織としての物理的な実態はない。研究を遂行している組織の物理的実態は、各研究機関や組織であり、NPO を中核としてネットワーク化されている研究集団は、コミュニティと極めて似た性格を持つ組織である。

NPO を中核とする研究集団は、NPO が用意した場を利用して、情報交換と研究成果の発表や評価を通して、共通のテーマに対する研究成果を出す組織である。一方で、参加者は、それぞれの組織に所属しながら、最先端の研究に加担することで、様々なメリットを享受したり、研究者同士のネットワークを拡大することができる。参加者の研究の方向性と、NPO の提示する研究テーマは、合致しており、研究集団としてまとまっているように見える。

図 1　NPO 型分散研究システム

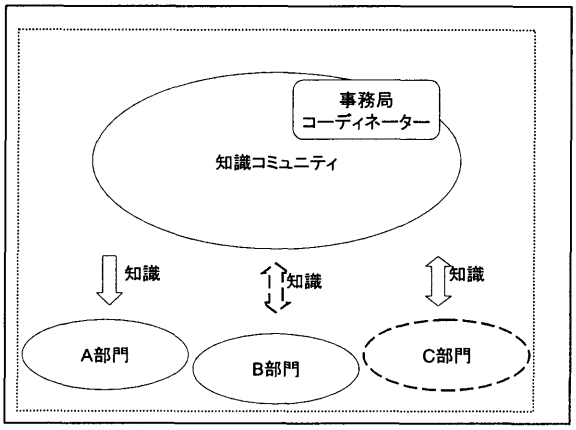


一方、企業内のコミュニティでは、既存組織では出来ない“組織の壁を越えて知識を専門に扱う”ことはできるものの、マネジメントの期待している目標が、必ずしも参加者の行動は一致していない。参加者がコミュニティで、どう行動するかは、まちまちである。コミュニティを通じて、他の参加者に役立つ知識を提供する参加者がいる一方で、ある参加者は、コミュニティから情報を引き出すだけで満足してしまい、コミュニティの活動に積極的に貢献しないケースもある。

さらに、業務の実行主体である既存組織が、実行部隊として機能していなければ、どんなに有用な知識をコミュニティが提供しても無駄である。NPO 型分散研究システムにおいて、研究能力のない研究者が参加しても、無駄であることが自明のことであるように、コミュニティにおいても、実行能力のない既存組織は、コミュニティに貢献もできないし、知識を活用して成果を出すこともできないのである。

また、中核となる NPO が社会的にも役割においても中立的なのに対し、コミュニティの場合は、中核となる事務局は、コミュニティをコーディネートすることに注力するあまり、その打ち手は、押しなべてコミュニティ寄りになりがちで、参加者の目先のメリットとなるような施策には熱心でも、組織全体の本来の目標である業績に繋がるような成果を出すことには、あまり注目してこなかったのが現状である。

図 2　企業内のコミュニティ



5. アクティブコミュニティマネジメントの提案

コミュニティによる知識マネジメントの現状の閉塞感は、マネジメントの意図と、参加メンバーの意図とのギャップによるものであるが、これを解決するための新しい組織モデルを提案する。

5.1. アクティブコミュニティマネジメントとは

NPO 型分散研究システムの組織モデルを、コミュニティによる知識マネジメントの組織モデルと比較すると、将来のコミュニティのあるべき姿を予測することができる。

まず、既存組織が業績を上げるための業務実行部隊として機能している必要がある。既存組織が機能していないということは、コミュニティの成果を

活かす術がないことを意味しており、知識マネジメント以前の問題である。

次に、組織の壁を越えて知識を専門に扱う集団としてコミュニティを形成する必要がある。コミュニティに、既存組織の枠組みとは異なるネットワークが形成されていなければ、新しい知識の組み合わせが生まれないことを意味しており、個々の組織や個人だけでは作ることのできない、新しいアイデアも生まれないであろう。

さらに、コミュニティでの活動成果を、業務活動の実行主体である既存組織に結びつけるマネジメントが必要である。従来のコミュニティは、組織的には、既存組織とは独立に存在・活動している集団で、既存組織に対して、極めて消極的（パッシブ）な組織であった。そこで、コミュニティを既存組織とより積極的（アクティブ）に結びつけることで、コミュニティが組織の壁を越えて創り出す、新しい知識を、既存組織での業務活動に活かすのである。

そのためには、NPO 型分散研究システムのように、マネジメント側と参加者の間で目標のギャップを埋める必要がある。NPO 型分散研究システムでは、参加者が魅力を感じるような具体的な研究テーマをNPOが提示するのが特徴であり、コミュニティにも、参加者が魅力を感じる具体的な戦略的テーマが提供されるべきである。この「参加者が魅力を感じる」という点が、特に重要で、例えば、参加者が当事者意識を持つ事ができる身近な問題や、コミュニティの成果がどのような結論になっても、最終的に実行されるというマネジメント側のコミットなどは、極めて効果的であると考えられる。

アクティブコミュニティマネジメントを支援する事務局の役割は、NPO 型分散研究システムにおけるNPOの役割である。すなわち、コミュニティのコーディネーターは、コミュニティ内を活性化するための施策だけでなく、コミュニティと既存組織を結びつけるために、より積極的に行動する必要がある。そのためには、コミュニティと既存組織の中立的な立場で、コミュニティで扱うことができる課題の目利きができなければならない。具体的には、コミュニティが扱うことのできる、組織横断的な課題や、組織全体には必要だが、担当する部門がないような新しい課題を、積極的にコミュニティに提供し、コミュニティが創り出したアイデアを、既存組織が現実に実行できるよう、支援調整するのが、コミュニティコーディネーターの役割となる。

従来のパッシブなコミュニティが、個人の業務支援のための仕組みであったとすると、アクティブコミュニティは、コミュニティが組織の業務課題の解決を支援する仕組みであると考えられる。

5.2. アクティブコミュニティマネジメントの可能性

アクティブコミュニティマネジメントは、新しい知識を創り出す仕組みのひとつとである。しかし、扱うことのできる問題には、得意なものとそうでないものが存在すると考えられる。例えば、既存組織の枠組みでは扱うことのできない課題、長期的に取り組む必要があるような戦略的課題、組織横断的に関連のある課題、また、解決のために、既存組織では保有していない最先端の技術や知見を必要とする課題など、組織や制度を変えたり、新たに人を割り当て、予算をつけて立ち上げるには時期尚早の課題などを扱うことに向いている。また、実行段階で、組織全員のコミットメントが必要な課題は、あらかじめコミュニティでオープンに議論し、意思決定のプロセスを共有することで、実行をスムーズに進めることができる。一方で、一部の部門にしか関係のない問題など、参加者全員が当事者意識を持つ事が困難な問題では、あまり効果がないと考えられる。

また、業務に直結する課題を扱うことで、従来困難だと言われていたコミュニティの成果に対する評価も、容易になる可能性がある。

6. まとめ

本稿では、最近注目を集めているコミュニティ型の知識マネジメントの抱える問題点を考察し、解決するためのアイデアとして、アクティブコミュニティマネジメントを提案した。アクティブコミュニティマネジメントは、知識を扱う専門集団としてコミュニティを育てるだけでなく、既存組織との緊密な連携を創り出すマネジメントであり、知識を軸にした、企業内の新たな分業の組織モデルである。

7. 参考文献

[1]E.ウェンガー他　2002　*『コミュニティ・オブ・プラクティス』*　翔泳社

[2]山崎秀夫　2003　イントラネット上における知識コミュニティ経営モデル作成の試み　ビジネスモデル学会第2回ナレッジマネジメント研究会予稿集

[3] Ishiguro Shu, Hiroaki Kitano and Kiyoshi Niwa, 2003, NPO-Driven Decentralized Research System, PICMET '03 Proceedings, 16(7)

[4]沼上幹　2003　*『組織戦略の考え方』*　ちくま新書