

# ナレッジ・マネジメントにおける ソーシャル・メディアの適用とその成功要因

林 幹 人

## 1. はじめに

企業経営におけるナレッジ・マネジメント(KM)の重要性が指摘されてからかなりの年月が過ぎた。また、多くの企業組織において、その実現を支援する KM システム(KMS)が導入されてきた。これに伴い、KMS の成功要因についての研究が多数提出されてきたが、近年の情報通信技術(ICT)の発展はその結果に少なからず影響を及ぼしうる。特に、インターネット上で普及したソーシャル・メディアと呼ばれるウェブ技術は、従来のKMSの成功要因を変化させると考えられる。本小論では、KMSの成功要因に関するいくつかの先行研究を概観し、近年のウェブ技術の発展がそれらを変化させる可能性について検討する。

## 2. KMS の成功要因

あらためて指摘するまでもないが、一般に KM とは、組織における知識の創造、収集、蓄積、精製、分配、利用に至る一連のプロセスを適切に管理しようとするものであり、KMS とは、それらを支援するための ICT を中心とする仕組みを指す。もちろん、すべての KM に ICT の実装が含まれるわけではなく、ICT に重点を置くことに懸念を表明する立場も珍しくはない。ただ、ICT は KM の可能性を広げる重要な手段であり、その限界を踏まえつつ有効活用する

方法を考えることが肝要であろう。なお、知識については多種多様な定義や類型が存在するが、ここでは特に KMS で扱えるものに焦点をあて「より望ましい帰結をもたらすために何をなすべきか、誰に聞けば良いかを示す形式知」と定義する。形式知とは、言語化できる知識を意味している。

Jennex(2007)によれば、KM の成功は、「組織の有効性を改善するために必要なときに必要な人に対して適切な知識を提供することによって知識を再利用すること」と定義される。つまり、KM が、組織目標の達成にポジティブに作用するとき、それを成功と見なすということである。また、Jennex は、KM の成功と KMS の成功には本質的な違いはないと述べる。KMS の成功は、すなわち、ICT を手段として用いた際の KM の成功を意味する。

KMS の成功要因としては多数の指摘がある。例えば、Jannex and Olfman(2004)は、先行研究のレビューに基づき KMS の成功要因が 12 に分類できることを指摘した。それは、統合された技術的インフラ、ユーザーや源泉、プロセスを KMS に結びつける知識戦略、企業共通の知識構造、ユーザーの動機づけとコミットメント、学習と知識共有を支える組織文化、資源配置など経営幹部による支援、KMS の効果を評価する確立された尺度、

KMSの明確な目標、知識の利用を支援する検索機能、知識の獲得と利用を実現する業務プロセスの設計、学習する組織、知識のセキュリティと保護、である。

また、Akhavan et al.(2006)は、KMプログラムの成功企業として選択されたMicrosoftやHewlett-Packardなどの事例を分析し、これまで体系的に検討されてこなかったKMSの設計と実装のための16のCSF(critical success factors)を示した。それらの成功企業には、知識戦略、訓練プログラム、CEOの支援とコミットメント、専門家ネットワーク、知識共有、組織文化、試行(pilot)、知識ストレージ、知識評価(knowledge audit)、知識アーキテクチャ、BPR、透明性、信頼、組織構造、知識獲得(knowledge capturing)、知識同定(knowledge identification)、という特徴が認められた。

### 3. ICTの発展とKMSの新たな課題

ところで、KMのアプローチは一つではない。その方法は、おそらく無数に存在するが、Hansen et al.(1999)によって示された代表的な分類方法にしたがえば、それはコード化(codification)戦略と個人化(personalization)戦略に大別される。コード化戦略とは、再利用の経済を重視し、知識を「知の貯蔵庫(knowledge repository)」に保存し共有することを狙いとするものであり、データベース系のICTに多額の投資を行う点に特徴がある。一方、個人化戦略とは、専門性の経済に基づき、人対人の対話によって知識を移転したり結合したりすることに重点を置く戦略である。そのため、Hansenらによれば、ICT投資は大きく

はならないとされてきた。

しかしながら、一方で、インターネット上においては一般の人々が開かれた形で情報を発信したり、多くの人々が双方向で情報を交換することのできるソーシャル・メディアが普及してきた。より具体的には、ブログやSNS(social networking service)、さらには、最近急速に利用者を増やしつつあるツイッター(twitter)もこれに含まれる。また、こうした技術を用いて、いわゆる知識コミュニティが形成され、知識の交換や共有、さらには、知識の創造までもが行われるようになった。

こうした状況を受け、企業組織においては、ソーシャル・メディアを組織内に取り込み、KMSとして適用しようという動きが広がってきた。例えば、社内ブログや社内SNSはその最も普及した例である。それらは、Hansenらのいう個人化戦略を社内ネットワーク上で実現しようとするものである。

こうして、KMSは、コード化戦略を支援するデータベース系のものと、個人化戦略を支援するソーシャル・メディア系のものに大別できるようになった。もちろん、これらは明確に峻別できるものではなく、両者が併用されたり、それぞれが互いの機能を取り込んだアプリケーションが開発されることもありうる。ただ、いずれに重点を置くか、という点でこれらは区別しうる。

ソーシャル・メディアをKMSのプラットフォームとした個人化戦略が行われるようになると、ここで一つの疑問が生じてくる。その成功要因は従来のもと同じか、という点である。われわれは、コード化戦略を支援するKMSと、個人化戦略を支援するKMSとでは、その成功要因は異なると考ええる。

#### 4. KMS 成功要因モデル変容の可能性

2つのKMSにおいて成功要因が異なると思う理由は、その動機づけのメカニズムの違いによる。いずれのKMSにおいても、組織メンバーによる知識の提供が不可欠であることを踏まえれば、ともすれば組織内での自らの存在意義を失わせかねない知識の提供をいかに動機づけるかは重要な課題である。伝統的なKMでは、個人間の知識の授受においては当然あるはずの感謝や尊敬といった社会的返礼がないことから知識提供への動機づけが弱いことが指摘されてきたが、そのことは別のインセンティブを提供する必要があることを意味している。特に、組織内での自らの優位性の根拠となりうる知識を提供するからには、その代わりに経済的あるいは地位的な補償が必要となるかもしれない。それらは、伝統的な動機づけ理論のいう低次欲求を刺激するインセンティブである。例えば、Alderfer(1969)によって提唱されたERG理論における存在(existence)欲求に対するインセンティブである。

一方、ソーシャル・メディアを用いたKMの場合、そうしたインセンティブを必要としない可能性がある。例えば、インターネット上のQ&Aコミュニティなどでは、一般の利用者が質問を投稿し、それに関する知識を持ったやはり一般の利用者が無償で回答を返すというやり取りが行われているが、これなどは存在欲求に対するインセンティブが必ずしも必要ないことの好例である。それは、ソーシャル・メディアには、他の人の役に立ちたい、誰かとつながりを持ちたいという欲求が動機となって知識の提供が行われるものといえるかもしれない。あるいは、他の人の問題解決にともに取り組み、知識を整理して提供することを通じて、

自らも学び成長の機会を得たいと考える人もいるであろう。それらは、ERG理論に倣えば、それぞれ関係(relationship)欲求と成長(growth)欲求の次元での動機づけといえる。

このように動機づけのメカニズムが違うとなると、マネジャーの役割も異なることが予想される。例えば、先にみた先行研究において指摘された「経営幹部の支援やコミットメント」というKMあるいはKMSの成功要因は、2つの戦略の間では、その方法や程度において違いが生じると考えられる。

#### 5. おわりに

本小論では、ICTの発展が、これまで検討されてきたKMSの成功モデルを変容させるのではないかという問題意識を示した。筆者は最近までに2つのKMSについて、それぞれを成功裏に活用している企業にヒアリングを行ってきたが、データベース系KMSで成功を収める企業では、確かに、経営幹部が深く関与し、インセンティブを提供し、部下もアピーリングな知識を熱心に提供している様子が確認できたのに対し、ソーシャル・メディア系KMSで成功を収める企業では、経営幹部の関与の程度は低く、またその運営方法も社員の良識に任せた緩やかなものとなっていた(林2010a)。さらに、林(2010b)は、ソーシャル・メディアの組織内での利用について企業の運営担当者に対する質問紙調査を行ったが、上司の関与が必ずしも部下の利用行動にポジティブな影響を及ぼさないことも確認された。ただ、いずれも限られたサンプルに基づく分析であり、また、相対的に比較したものではないため、2つの戦略の違いを確認するまでには至っていない。

今後、調査を通じて検討していきたい。

#### 参考文献

- Akhavan, P., Jafari, M. and Fathian, M., 2006, "Critical Success Factors of Knowledge Management Systems: A Multi-case Analysis," European Business Review, Vol.18, 2, pp.97-113.
- Alderfer, C., 1969, "An Empirical Test of a New Theory of Human Needs," Organizational Behavior & Human Performance, vol.4, 2, pp.142-175.
- Hansen, M.T., Nohria, N. and Tierney, T., 1999, "What's Your Strategy for Managing Knowledge?" Harvard Business Review, March-April, pp.106-117.
- 林幹人, 2010a, 「イノベーション・プロセスにおける組織内ソーシャル・メディアの意義」, ビジネスマネジメント・レビュー, 創刊号, pp.33-45.
- 林幹人, 2010b, 「企業内ソーシャル・ネットワークキング・サービスの利用維持要因」, 桜美林大学産業研究所年報, 第28号, 印刷中.
- Jennex, M. E. and Olfman, L., 2004, "Assessing Knowledge Management Success/Effectiveness Models," Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences.
- Jennex, M. E, Smolnik, S. and Croasdell, D. T., 2007, "Knowledge Management Success," International Journal of Knowledge Management, Vol.3, Iss.2, pp.1-6.