

知識共有に関する研究

— 共有すべき知識の内容と伝達に関する考察 —

出 川 淳

1 背景と本論の目的

(1) 背 景

21世紀において企業等の組織が繁栄を続けるためには、世の中や組織の中を流通している情報を適切に捉え、知識として組織および当該組織内の各自が十分に理解するとともに、その組織がマーケットに対して提供している機能や製品をより高品質化し、あわせて環境問題への対応など、社会的なニーズにも応えていなければならぬ。この活動は不断のものであり、常に、改善、変化、革新を伴うはずである。情報や知識は、この不断の活動を実践していくための最も基礎的な知的資源として位置付けられる。

産業界でのコンピュータの利用が始まってすでに30年以上が経過している。多くの大企業では、定型的な業務の無駄やミスを排除するような効率化を支援するコンピュータシステムを当然のように利用しており、効率化という面では、相当に進んだ情報システムを概に構築している。また、インターネットなどを用いた知識の活用も始まっている。しかしながら、中小企業、なかでも小規模起業に目を転じると、知識活用はおろか、基本的な業務の効率化を支援するような情報システムの利用もままならないところが多い。このような格差の最も大きな原因は、情報化投資に対する財務的な余裕のなさに起因する場合も多い。しかし今日では、相当に安価なパソコンでもコンピュータシステムや情報システムは構築可能であり、インターネットについても通信費は下がりつつある。したがって、中小企業といえども情報や知識の

活用は可能となっており、また、厳しい不況下においては、生き残りのために不可欠といえる。

筆者が1998年以降実施している中小企業を中心とした従業員に対する調査結果では、自社の経営状況に関する認識は大きくずれているようであり、この傾向は従業員が多いほど大きくなる傾向が多少みられるようである¹⁾。また、経営理念や戦略の理解についてもズレは大きい。しかし、経営理念と戦略については、比較的良好に理解している企業ほどズレの度合いは小さいようである²⁾。いずれにせよ、このような認識のズレの実態は、経営者にはややショッキングなものであったようだが、調査させていただいた企業の経営者にさらに深く尋ねると、従業員に対して経営状況の説明は殆ど行っていないとのことである。大きなズレがでるのも当然といえる。ただし、経営理念や戦略については、会社によって伝達や社員への浸透の方法は異なっていたが、理解が進んでいる企業ほど理解のバラツキが小さいという傾向は、重要な事柄を示唆している。つまり、経営層が明確なメッセージで伝える努力や施策を行えば、少なからず、従業員には伝わるということである。経営状況については、経営者にとっては“灯台下暗し”的ではあるが、従業員の自助努力を度外視すれば、経営者がそもそも伝える努力を殆ど行っていない事自身が問題であった。

知識の共有は、“言うは易く行うは難し”であるが、知識を組織活性化の基礎的な資源とするためには、“単に知っている”といった表面的な理解だけでなく、それが何を意味するかという面を含めた十分な深い理解が必要となる。しかし現実には、少なくとも中小企業においては、十分に実現できていない。

知識の内容、ようするにそれぞれの個人の頭脳における物事（情報）の理解の様子は、本人以外には極めてわかりづらい。本人さえ、よくわかっていないこともある。したがって、目に見えない知識という知的資源を複数の人間で共通化しようとするのは、そもそも極めて難しい。情報を伝えられた者が、どのようにそれを理解したかについては、情報を伝えられた者から発

せられる各種のメッセージなどで押し量るしかない。このことは、実際に知識の共有を進めるうえにおいては、極めて大きな課題となることは明らかである。実際に、幾つかの企業における誤解の発生頻度は、5点尺度（1. 誤解は発生しない～5. 誤解が頻繁に発生する）において、多くの企業で3以上となっている³⁾。

(2) 本論の目的と概要

企業や組織の活力、競争力を生み出す知的資源としての知識の共有を効率的に促進するために、どのような知識をどのような情報で従業員等に伝えるべきかを明らかにすることが有効な戦略の1つと考えられる。この際、共有すべき知識の内容は、それぞれの企業や組織の事情や特質に応じて異なるであろうことは想像に難くない。また、共有すべき知識が明らかになっても、それをどのようにして伝え、十分に理解してもらうか、ということについては、いろいろな阻害要因があるはずであり、これらについても事前に把握しておくべきである。

本稿では、このような点について、既存の研究成果に基づいて分析、考察し、企業の色々な特質に応じた共有すべき知識の内容、および、知識伝達における中小企業固有の課題を明らかにすることを目的としている。このために、社会心理学、バランスドパス理論、コモンナレッジ理論を適用している。なお、バランスドパス理論、コモンナレッジ理論は、筆者が本稿における呼称として命名したものである。

2 社会心理学に基づく共有知識の内容に関する分析

本章では、社会心理学における集団から組織への発展過程に関する研究成果に基づいて、組織内で共有される必要性が高いと考えられる具体的な知識の内容の抽出を試みる。なお、活力に乏しい多くの組織にみられる現象から、そのような組織の知識共有の状態に関する分析も行っている。

(1) 社会心理学における組織の発展

企業等の組織が行う事業は様々である。製造業とサービス業では必要とする知識は明らかに異なると考えられるが、これは、事業領域の違いに大きく起因しているはずである。同一の企業においても、販売部門や生産部門、管理部門では、それぞれの日常業務を遂行するための技能や知識が異なる。この相違は職務内容の違いに基づく。このように考えると、それぞれの職務などの分野の専門家があつまりさえすれば、何ら知識を共有することなく組織は成立し、機能するとも考えられる。究極のアウトソーシングと言えるかもしれない。しかし、このようなことは現実にはありえないはずである。

社会心理学では集団の成立から発展について、既に色々な研究が行われている。社会心理学においては、あくまで集団という言葉が用いられているようであるが、人々が集まり、制度やシステムが導入された集団を本稿では組織と呼ぶことにする。この言葉づかいにおいて、集団からいわゆる組織への発達過程の概念図式は、図1のとおりである⁴⁾。

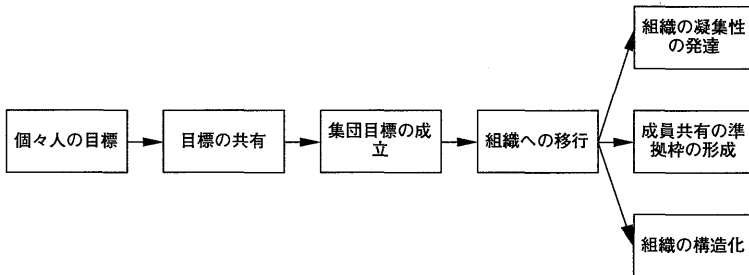


図1 集団から組織への発達過程の概念図式

(2) 組織全体で共有すべき知識

図1は、組織が成立し機能するためには、目標が成員によって共有されるとともに、凝集性が発達し、当該組織固有の準拠枠や機能的な役割分担などの構造が必要となることを示している。カートライトとザンダーは凝集性を高めるための諸側面として、対人魅力、集団目標、集団活動、集団成員性を

指摘している。また、集団の準拠枠とは、集団成員に対して行動の指針や拠り所を与え、行動の“正しさ”を確認する役割を果たす。さらに、構造化とは、役割分担だけでなく、職位やコミュニケーションネットワークの形成規範ともなりうる。このような要件がそろわない限り、集団（人の集まり）は組織として成立しえない。

この組織成立の条件を共有知識という観点でみると、目標、準拠枠、構造化の仕組や役割分担などが全成員によって共有されていることが必要といえる。これを企業経営的に換言すると、表1のような具体的な内容が、知識と

表1 組織全体で共有されるべき具体的知識

| 社会心理学観点より | 企業経営的な観点より |
|---------------|--|
| 目 標 | <p>組織や企業として実現したい事柄。具体的には、</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ビジョン ・経営目標 <p>などである。経営理念の一部に目標が掲げられている場合もある。より具体的には、短期の目標も含まれるので、財務的な利益目標や売上目標、原価削減目標なども含まれることになるが、すべて、中長期的な経営目標やビジョンと整合していなければならない。</p> <p>また目標を目標として認識するためには、現状との差異を理解する必要がある。したがって、上記した事柄に対する現在の状況や組織全体の経営環境も共有される必要性が高いと考えられる。</p> |
| 準 拠 枠 | <p>行動指針となる事柄。具体的には、</p> <ul style="list-style-type: none"> ・経営戦略 ・事業戦略 ・行動指針 <p>などである。経営理念や経営指針としてこれらが含まれている場合も多い。</p> <p>経営戦略や事業戦略は、現状と目標の差異の実情に基づいて、目標を達成するための方策である。また、行動指針は、より具体的な活動の指針であるが、組織全体で共有すべき行動指針としては、職種を問わない普遍的な顧客への対応方針や倫理的な行動規範などが該当する。いわゆる日常的な“躰”と呼ばれるものである。</p> |
| 構造化の仕組や役割 分 担 | <p>組織を統制するための各種制度や組織の構造（下位組織の役割分担や機能的な連携の仕組み）などが具体的には該当する。</p> |

して共有されるべきと考えられる。

(3) 下位組織において共有されるべき知識

全体組織を構成する部分組織とも呼ぶべき下位組織で共有すべき知識も、基本的には前節と同じ考え方で導出できる。つまり、目標、準拠枠、構造化や組織の役割分担である。ただし、構造化や組織の役割分担については、下位組織の中がさらに幾つかの小さな組織に分割されている場合に該当する。

組織全体の場合と異なるのは、当該下位組織が置かれている状況が異なるということである。つまり、他の下位組織に関する事柄が当該下位組織に対しては、外部環境ということになる。具体的内容を表2に示す。

表2 下位組織で共有されるべき具体的知識

| 社会心理学観点より | 企業経営的な観点より |
|-------------|--|
| 目 標 | <p>組織全体で共有されるべき目標に加え、当該下位組織に対して与えられている目標が該当する。</p> <p>例えば、販売部門であれば売上目標（予算）であり、生産部門であれば原価予算といった具合である。</p> <p>なお、目標を認識するための現状把握のための知識も必要となり、この意味で他部門の目標なども該当する。</p> |
| 準 拠 枠 | <p>業務遂行のための行動指針であり、個別職務において必要とされる技能が該当する。具体的には、販売部門であれば、営業スキルやマーケティング分析能力、製造部門であれば技術的知識、会計・経理部門であれば、財務会計、管理会計的な知識といった具合である。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 経営戦略 ・ 事業戦略 ・ 行動指針 <p>などである。</p> |
| 構造化の仕組や役割分担 | <p>当該下位組織がさらに幾つかの組織によって構成されている場合の役割分担。</p> |

(4) 活力に乏しい組織に多く見られる現象

少なくとも日本において活力に乏しい多くの組織に見られる現象は以下の通りである。

- ・組織全体の経営理念や目標を理解していない。
- ・旧態依然とした仕事のやり方に固執している。
- ・同一企業内であっても他のセクションの業務内容や、自身のセクションの業務との機能的な連携を十分に理解していない。
- ・自分の所属するセクションの仕事しか理解しておらず、自身のセクションの仕事以外のことには関心もなく、協力的な意識も薄い。

これらの現象は、“タテ割り組織の弊害”とも“大企業病”とも言われるが、必ずしも、大企業だけでなく中小企業にも多く見られる。これらの現象を、組織全体あるいは下位組織において共有すべき知識の観点からみると、表3のように整理できる（○が共有，×が非共有）。

表3 活力に乏しい多くの企業で見られる現象

| 組織全体で共有すべき知識 | | | 下位組織において共有すべき知識 | | |
|--------------|-----|----|-----------------|-----|----|
| 目的 | 準拠枠 | 構造 | 目的 | 準拠枠 | 構造 |
| × | × | × | ○ | ○ | ○ |

表3の整理結果は、やや好意的な前提に基づいており、自身が所属している下位組織において共有すべき知識は理解しているとしている。実際には、自身が所属する下位組織やセクションの業務の目的や仕組みさえも十分に理解しておらず、単に上司から言われたことをするだけといった従業員が散見されるのも事実である。しかしながら、多くの場合、理解の程度はやや度外視すれば、自身が所属しているセクションの業務については理解していることが多いであろう。これは、当該セクションの上司が、自身の業務内容を査定していることにも由来している。

(5) 知識共有のあるべき姿に関する考察

前節ではあまり活力のない企業に見られる典型的な情報共有の様子を紹介したが(表3参照), あるべき姿はいうまでもなく全ての知識が共有される状態である。しかしながら, 組織全体で共有されるべき知識と下位組織において共有されるべき知識に, あえて優先順位をつけるとすると, 組織全体で共有されるべき知識が優先されると考えられる(表4参照, ◎は○より高い優先順位を示す)。

表4 知識共有のあるべき姿

| 組織全体で共有すべき知識 | | | 下位組織において共有すべき知識 | | |
|--------------|-----|----|-----------------|-----|----|
| 目的 | 準拠枠 | 構造 | 目的 | 準拠枠 | 構造 |
| ◎ | ◎ | ◎ | ○ | ○ | ○ |

日々の業務の遂行能力という面ではむしろ下位組織において共有すべき知識の優先順位が高いとの考え方も成立するかもしれない。一時的なアルバイトであれば, それでよいはずである。しかし, 日常の業務はあくまでも, 組織全体としての目標を達成することであるはずであり, さらに, 現場の日々の業務内容は, 高品質化, 高効率化, 経営環境の変化などによって不断の発展が望まれるのも事実である。日々の業務の発展の方向性を規定しているのが組織全体の目的などであるため, 一般論としては, 組織全体で共有されるべき知識が優先されると考えられる。また, 下位組織の知識共有が強調されすぎると, それをある種の価値観とみなし固執してしまい, 日常業務の改善や変革などに対する妨げとなるのも事実である。

3 バランスドパス理論に基づく共有知識に関する分析

(1) バランスドパス理論の概要

ジョン・R. カッツェンバッハ (Jon R. Katzenbach) は, 組織としての

業績達成要件 (Enterprise performance requirements) と各従業員の個人的満足の充足要件 (Individual fulfillment needs) をバランスさせ、それを維持することによって、各従業員の心理的・感情的な責任感が高まるという考え方に基づいて、数多くの企業や組織の調査・分析を行い、バランスを維持するための5種類の方策(The Five Balanced Paths, 以降バランスドパス)を明らかにしている⁵⁾。5つのバランスドパスは、実際には幾つかの組合せで使われることも多く、企業が5つのタイプに分類されるということではなく、企業が適用可能な戦略の種類ともいえる。

5つのバランスドパスの最大の特徴は、以下のとおりである。

- ・ MVP パス (Mission, Value and Pride path)

高尚な目的、過去の輝かしい実績、価値主導型のリーダーシップ、十分なチーム機会などによって特徴づけられる戦略。

- ・ P&M パス (Process and Metrics path)

組織としての業績達成要件と同様に各従業員の将来にも好影響を及ぼすように考えられた明確な評価基準と重要プロセスによって特徴づけられる戦略。

- ・ ES パス (Entrepreneurial Spirit path)

全ての従業員に行き渡るほどの十分なハイリスク・ハイリターンの実業機会と、当該事業の従業員への帰属(所有)および不干渉主義のリーダーシップによって特徴づけられる戦略。

- ・ IA パス (Individual Achievement path)

全ての従業員への多様で十分な機会と自己成長および自己達成感によるインセンティブの提供によって特徴づけられる戦略。

- ・ R&C パス (Recognition and Celebration path)

各従業員あるいはチームによる作業や事業の達成に対する十分な認識と非金銭的な報奨によって特徴づけられる戦略。

(2) MVPパスの要約と共有知識に関する考察

カツェンバッハは MVP パスを表5のように要約している⁶⁾。

表5 MVPパスの要約

| | |
|----------------------|---|
| MVPパスが適応する条件 | <ul style="list-style-type: none"> ・各従業員や成員が誇りを持てる輝かしい過去の歴史があること。 ・各従業員が組織全体の高尚な目的を理解していること。 ・価値主導型のリーダーシップが機能すること。 ・各チームに十分な能力発揮の機会が提供されること。 |
| 個人の責任感や努力を引き出すエネルギー源 | <ul style="list-style-type: none"> ・求心的なリーダーの存在 ・説得力のある伝説 ・実現不可能ではあるが希望となりうる高尚な夢 |
| 具体的な施策 | <ul style="list-style-type: none"> ・広範なビジョンの明確化 ・重要事項や優先順位の明文化 ・適切なリクルートにおける人選 ・真の存在価値を一般人に見せて理解させること |

表5の要約より、MVPパスを機能させるためには、組織全体の目的、ビジョンなどが、社会的な価値観において高尚であることが前提条件となり、それらが十分に組織全体で共有されるとともに、行動規範として説得力のある伝説やエピソードも共有される必要があると考えられる。また、明文化された重要事項や優先順位も組織全体の行動規範を示し、共有されなければならない。したがって、前章の整理に基づく組織において共有すべき知識の整理において、特に重要視されるべき項目は、表6のように整理できる。

表6 MVPパスにおける重要な共有すべき知識（重要な項目のみ○印）

| 組織全体で共有すべき知識 | | | 下位組織において共有すべき知識 | | |
|--------------|-----|----|-----------------|-----|----|
| 目的 | 準拠枠 | 構造 | 目的 | 準拠枠 | 構造 |
| ○ | ○ | | | | |

(3) P&M パスの要約と共有知識に関する考察

P&M パスの要約は表7の通りである。

表7 P&M パスの要約

| | |
|----------------------|--|
| P&M パスが適応する条件 | <ul style="list-style-type: none"> ・組織行動における高い一貫性 ・事業の優先度に対する明確な評価基準 ・成熟した市場 ・連続的な改善の重要性 ・誰もがアクセス可能で信頼のおけるデータベースの整備 |
| 個人の責任感や努力を引き出すエネルギー源 | <ul style="list-style-type: none"> ・簡単に会社や従業員の思い通りにならない(妥協しない)顧客 ・市場の流動性 |
| 具体的な施策 | <ul style="list-style-type: none"> ・各従業員の業績の開示 ・広範な権限とリーダーシップの委譲 ・高い自立性の喚起 |

P&M パスにおいては、具体的な事業や活動の内容が一貫性を持っていることが前提となるが、それらの明確な評価基準が組織全体で共有されることが必要となり、このことは行動規範の共有を意味している。また、連続的な改善活動などを可能にするための、他の組織の業績などについても理解し応用しなければならないことから、組織の役割分担などを十分に把握しておく必要性も高いと考えられる。したがって、共有すべき知識は表8のように整理できる。

表8 P&M パスにおける重要な共有すべき知識 (重要な項目のみ○印)

| 組織全体で共有すべき知識 | | | 下位組織において共有すべき知識 | | |
|--------------|-----|----|-----------------|-----|----|
| 目的 | 準拠枠 | 構造 | 目的 | 準拠枠 | 構造 |
| | ○ | ○ | | | |

(4) ESパスの要約と共有知識に関する考察

ESパスの要約は表9の通りである。

表9 ESパスの要約

| | |
|----------------------|--|
| P&Mパスが適応する条件 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 十分なハイリスク・ハイリターンの事業機会，活動機会の提供 ・ 業績に応じた従業員による事業所有の可能性 ・ 急速に拡大しており，流動性の高い市場 ・ 各従業員個人による先導的活動とリスクテイク ・ 不干渉主義のリーダーシップ |
| 個人の責任感や努力を引き出すエネルギー源 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 求心的なリーダーの存在 ・ 実現不可能だが希望のもてる夢 ・ 市場の流動性 |
| 具体的な施策 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 十分な事業機会，活動機会の創出 ・ 広範な権限とリーダーシップの委譲 ・ 適切なリクルートにおける人選 ・ 業績に対する十分な認識と報奨 |

ESパスにおいては，個人のハイリスク・ハイリターンな事業活動への率先的な取組みが必要とされており，業績に応じた報奨とリスクテイクが前提となる。したがって，この起業家精神に準拠した行動指針については，全員が共通に理解していなければならない。一方，組織全体としての事業的な目的や構造は比較的ルーズと考えられるが，各従業員が自ら取り組む事業や活動については，個別の目的や当該事業の価値を理解し，必要に応じて準拠すべき行動指針や，当該事業遂行のための組織的な役割分担なども把握してい

表10 ESパスにおける重要な共有すべき知識（重要な項目のみ○印）

| 組織全体で共有すべき知識 | | | 下位組織において共有すべき知識 | | |
|--------------|-----|----|-----------------|-----|----|
| 目的 | 準拠枠 | 構造 | 目的 | 準拠枠 | 構造 |
| | ○ | | | ○ | ○ |

なければならない。これらの点から、ESパスにおいて共有すべき情報は、表10のように考えることができる。

(5) IAパスの要約と共有知識に関する考察

IAパスの要約は表11の通りである。

表11 IAパスの要約

| | |
|----------------------|--|
| IAパスが適応する条件 | <ul style="list-style-type: none"> ・個別従業員による高い自己達成願望 ・各従業員による組織全体の業績への高い貢献と自己の能力の向上に対する願望 ・個人によるリスクテイクが小さく魅力的な金銭的報酬獲得の可能性 ・個別従業員にとって競争が激しく流動性の高い市場環境 |
| 個人の責任感や努力を引き出すエネルギー源 | <ul style="list-style-type: none"> ・簡単に会社や従業員の思い通りにならない(妥協しない)顧客 ・市場の流動性 |
| 具体的な施策 | <ul style="list-style-type: none"> ・重要事項や優先順位の明文化 ・各従業員の業績の開示 ・適切なリクルートにおける人選 ・広範な活動機会の提供 |

IAパスにおいては、個人の事業への貢献や能力向上意欲が尊重されており、また、重要事項や優先順位も明確に明文化されることが具体的な施策として挙げられている。これらの点は、全ての従業員が準拠すべき行動指針として理解される必要がある。なお、リスクテイクが小さいとはいうものの、

表12 IAパスにおける重要な共有すべき知識（重要な項目のみ○印）

| 組織全体で共有すべき知識 | | | 下位組織において共有すべき知識 | | |
|--------------|-----|----|-----------------|-----|----|
| 目的 | 準拠枠 | 構造 | 目的 | 準拠枠 | 構造 |
| | ○ | | | | |

個人の業績に応じて相応の金銭的な報酬が得られる制度になっている必要がある。

(6) R&C パスの要約と共有知識に関する考察

カツェンバッハによる R&C パスの要約は表13の通りであるが、補足として、通常の組織における報奨制度と R&C パスの違いを表14に示す。なお、

表13 R&C パスの要約

| | |
|----------------------|--|
| R&C パスが適応する条件 | <ul style="list-style-type: none"> ・平均的な従業員の働きが組織全体にとって重要である。 ・業務内容自身は、さほど刺激的なではない。 ・金銭的な報奨は成約されている。 ・市場の競争環境は激しい。 ・従業員の多くは特別なスキルを有していない。 |
| 個人の責任感や努力を引き出すエネルギー源 | <ul style="list-style-type: none"> ・求心的なリーダーの存在 ・市場の流動性 ・説得力のある伝説 |
| 具体的な施策 | <ul style="list-style-type: none"> ・真の存在価値を一般人に見せて理解させること ・組織一体となった活力の喚起 ・業績に対する十分な認識と報奨 |

表14 通常組織の報奨制度と R&C パスの差異

| | 通常企業の報奨制度 | R&C パス |
|----------|---------------------|-------------------------------|
| イベントのタイプ | 主要な記念日や休日 | 従業員の努力によって達成された全ての事柄が報奨の対象となる |
| 報奨の回数 | 年に数十回 | 年に数百回 |
| スポンサー | 人事管理部門 | 全てのライン部門のマネージャおよび従業員自身 |
| 従業員の反応 | 「へー、またあるんだ」 | 「最高!!」 |
| 財源と時間 | 費用は会社もちで、就業時間内に行われる | しばしば従業員自身が費用を負担し、就業時間外に行われる |

カツェンバッハによると、R&Cパスは他の4つのバランスドパスと異なり、単独で採用されることはありえず、他のパスとの組合せにおいてのみ有効とされている。

表13、表14よりわかるように、R&Cパスでは、能力的に突出した従業員が存在しない組織において、経営層だけでなく従業員自らの自発的な活動として、全ての従業員の仕事上の貢献度の絶対的な大きさにかかわらず達成を認識し、報奨（というより皆によるお祝い）をする。これによって、組織全体としての活力を喚起する戦略である。

R&Cパスを根付かせるのは容易ではないが、従業員同士がお互いの仕事の達成度合いを認識する事が必要となるため、下位組織における目的や準拠枠や構造をよく理解している必要があると思われる。また、特定の下位組織だけでなく、全体組織においても同様の理解が必要と考えられるので、R&Cパスにおいて共有すべき知識は表15のように考えられる。

表15 R&Cパスにおける重要な共有すべき知識（重要な項目のみ○印）

| 組織全体で共有すべき知識 | | | 下位組織において共有すべき知識 | | |
|--------------|-----|----|-----------------|-----|----|
| 目的 | 準拠枠 | 構造 | 目的 | 準拠枠 | 構造 |
| ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

(7) バランスドパス理論に基づく分析結果のまとめ

前節までの結果を要約すると表16となる。表16より明らかであるが、バランスドパスのうち、MVPパス、P&Mパス、IAパスについては、組織全体で共有すべき知識の重要性を示しており、先に示したあるべき姿と合致する方向にある。ESパスとR&Cパスは下位組織において共有すべき知識の重要性を示している。ESパスについては、組織とは言っても、当該組織で働く各人が起業家として働くことを旨としているため、下位組織が独立性の高い組織とみなされるので、当然の結果といえる。また、R&Cパスについては、単独で採用される戦略ではなく、他のバランスドパスとの組合せが前

提となる事とを考えると、他のバランスドパスを補完する戦略ともいえるので、下位組織において共有すべき知識の重要性が現れるのは自然である。

なお、各バランスドパスで重要視される共有知識にバラツキが生じる事についても、実際の企業において、それぞれの事業の性質や基本的な考え方や経営環境の相違などによって現実的に採用される戦略がそれぞれ異なるという事実と符合しており、カツェンバッハが提唱している企業の特質等に適したバランスドパス戦略の妥当性をうかがわせている。

表16 バランスドパス理論に基づく分析の要約

| | 組織全体で共有すべき知識 | | | 下位組織において共有すべき知識 | | |
|----------|--------------|-----|-----|-----------------|-----|-----|
| | 目 的 | 準拠枠 | 構 造 | 目 的 | 準拠枠 | 構 造 |
| 活力に乏しい企業 | × | × | × | ○ | ○ | ○ |
| あるべき姿 | ◎ | ◎ | ◎ | ○ | ○ | ○ |
| MVP パス | ○ | ○ | | | | |
| P&M パス | | ○ | ○ | | | |
| ES パス | | ○ | | | ○ | ○ |
| IA パス | | ○ | | | | |
| R&C パス | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

4 コモンナレッジ理論に基づく知識伝達方策に関する分析

本章では、ナンシー M. デイクソン (Nancy M. Dixon) によって提唱されている知識伝達に関する理論 (本稿では“コモンナレッジ理論”と呼ぶ) を紹介するとともに、これを、特別な人的スキルの不足、マンパワー的な制約、投資などの財務的な制約による影響の度合いを分析する。このような制約条件を抽出した理由は、多くの中小企業にみられる制約だからである。

(1) コモンナレッジ理論の概要

ナンシー M. デイクソンは、従業員が業務活動を通して獲得する知識を、他の従業員や他のセクションあるいは経営層に知らしめ、それを有効活用するためには、入手した知識の特性に応じて、適切な知識伝達方策を採用すべきとし、5種類の伝達方策を提唱している⁷⁾。デイクソンは、業務活動を通して獲得された知識をコモンナレッジ (Common Knowledge) と呼んでいるので、本稿でもデイクソンの提唱した知識伝達理論をコモンナレッジ理論と呼んだ。

デイクソンが提唱した5つの知識伝達方策が対象としている知識の特性は以下の通りである。

1) シリアルトランスファー (Serial Transfer)

あるチームが業務活動を通じて獲得した知識の中で、自らのチームが、将来の業務活動 (類似していない業務活動も含めて) において活用されるべき知識の伝達方策である。

2) ニアトランスファー (Near Transfer)

あるチームが頻繁に繰り返し行われている業務活動を通じて獲得した明白な知識の中で、組織内の他のチームによる将来の類似業務活動において活用すべき知識の伝達方策である。

3) ファートランスファー (Far Transfer)

非定型的な業務活動を通じて獲得したノウハウ的な知識は、言葉などで明確に説明できないものであっても、組織内の他のチームが同様の業務活動を行う際に有効に活用されるべきである。このような知識の伝達の方策である。

4) ストラテジックトランスファー (Strategic Transfer)

組織全体に関わる戦略を達成するために必要となる知識が対象となる。通常、この類の知識は、組織全体から集積された明白な知識である。組織全体に関与する戦略の遂行は、頻繁に行われるものではないが、重要性は極めて大きい。

5) エキスパートトランスファー (Expert Transfer)

主に技術的な知識で、組織内の専門家が有しているものである。非専門家にとっては、自らの能力や技能を超えた事柄を行う際に必要となる。

なお、ディクソンは図2の様なディシジョンツリーで、対象となる知識を分類し、とるべき伝達方策を識別できるとしている。

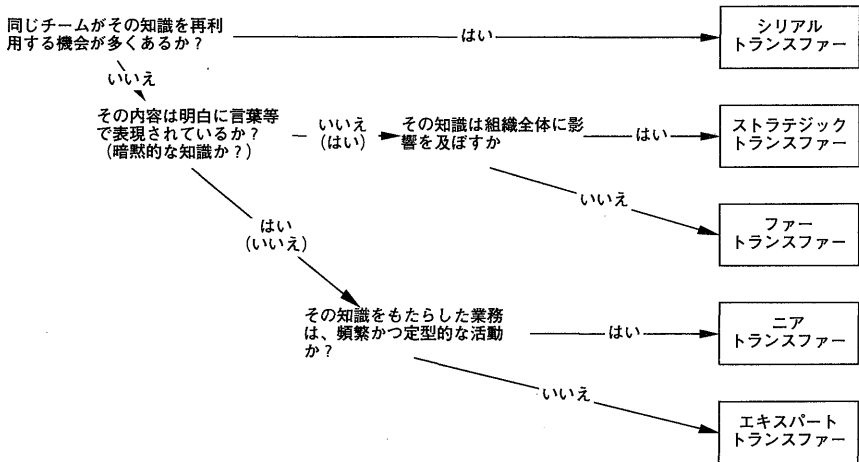


図2 適切な伝達方策を識別するためのディシジョンツリー

(2) シリアルトランスファー

シリアルトランスファーの適用業務の類似性や特性、デザインガイドライン、阻害要因は表17のとおりである。

表17中のデザインガイドラインについて、特別な人的スキルの不足、マンパワー的な制約、投資などの財務的な制約による悪影響の程度を推測すると、表18のようになる (制約条件によって大きく阻害されると思われる項目に×印)。

表17 シリアルトランスファーのデザインガイドラインの要約

| | |
|---------------|--|
| 知識を活用する業務の類似性 | 当該知識は、それを獲得したチーム自身が、その知識を獲得した業務と類似の業務活動で活用される。 |
| 業務活動の特性 | しばしば発生はするが、定型的な業務ではない。 |
| 知識の特性 | 明白に言葉などで表現できる部分とできない部分がある。 |
| デザインガイドライン | 定期的なミーティングの開催。 |
| | ミーティング時間は短め。 |
| | 知識を獲得した業務活動の関係者はミーティングに参加する。 |
| | ミーティングでは非難などをしてはいけない。 |
| | 報告書を出す必要はない。 |
| 阻害要因 | ミーティングは各チームごとに個別に行われる。 |
| | チームメンバーがミーティングに時間を割きたがらない。 |
| | チームメンバーは、ミーティングや話し合いを通じて有効な知識を知識として認識する能力に欠けている場合が多い。 |
| | プロジェクトの場合は、そのプロジェクトが終了する前にメンバーがチームを離れる場合が多い(自分のミッションを終えて)。 |
| | チームとはいっても名ばかりの場合がある。 |

表18 シリアルトランスファーのデザインガイドラインに対する特別な人的スキルの不足、マンパワーの制約、財務的な制約による悪影響の程度

| | 特別な人的スキルの不足 | マンパワーの制約 | 財務的な制約 |
|------------------------------|-------------|----------|--------|
| 定期的なミーティングの開催。 | | | |
| ミーティング時間は短め。 | | | |
| 知識を獲得した業務活動の関係者はミーティングに参加する。 | | | |
| ミーティングでは非難などをしてはいけない。 | | | |
| 報告書を出す必要はない。 | | | |
| ミーティングは各チームごとに個別に行われる。 | | | |

表19でどこにも×印を付けなかったように、取り上げた3つの制約によって特別大きな悪影響を受けると思われる項目は存在しない。

(3) ストラテジックトランスファー

ストラテジックトランスファーの適用業務の類似性や特性、デザインガイドライン、阻害要因は表19のとおりである。

表19 ストラテジックトランスファーのデザインガイドラインの要約

| | |
|---------------|---|
| 知識を活用する業務の類似性 | 当該知識を活用するチームは、その知識を獲得した当初のチームが行った業務活動とは異なる全社的に影響の大きな戦略的業務活動を行わなければならない。 |
| 業務活動の特性 | 稀にしか発生せず、定型的な業務ではない。 |
| 知識の特性 | 明白に言葉などで表現できる部分とできない部分がある。 |
| デザインガイドライン | 当該知識は経営層によってその重要性が認識されていなければならない。 |
| | 専門家によって当該知識は収集され解釈される必要がある。 |
| | 知識の収集は、事後的ではなくリアルタイムで行われる必要がある。 |
| | 多くの場合エンドユーザーや顧客に焦点が当てられている。 |
| | 複数の知識や意見が整合的に集約されていなければならない。 |
| 阻害要因 | 専門家を雇うためには相当のコストが必要となる。 |
| | 経営層がその実行を決定した場合には、反論があっても、それを了承しなければならない。 |

表19中のデザインガイドラインについて、特別な人的スキルの不足、マンパワー的な制約、投資などの財務的な制約による悪影響の程度を推測すると、表20のようになる（制約条件によって大きく阻害されると思われる項目に×印）。

表20に示したように、知識の解釈（適切な理解）や知識収集のリアルタイムでの実行が、特別な人的スキルの不足や従業員全般のマンパワーの不足によって悪影響をうけ、実現に困難が伴うと考えられる。

表20 ストラテジックトランスファーのデザインガイドラインに対する特別な人的スキルの不足、マンパワーの制約、財務的な制約による悪影響の程度

| | 特別な人的スキルの不足 | マンパワーの制約 | 財務的な制約 |
|-------------------------------------|-------------|----------|--------|
| 当該知識は経営層によってその重要性が認識されていないなければならない。 | | | |
| 専門家によって当該知識は収集され解釈される必要がある。 | × | | |
| 知識の収集は、事後的ではなくリアルタイムで行われる必要がある。 | × | × | |
| 多くの場合エンドユーザーや顧客に焦点が当てられている。 | | | |
| 複数の知識や意見が整合的に集約されていないなければならない。 | | | |

(4) ファートランスファー

ファートランスファーの適用業務の類似性や特性、デザインガイドライン、阻害要因は表21のとおりである。

表21中のデザインガイドラインについて、特別な人的スキルの不足、マンパワー的な制約、投資などの財務的な制約による悪影響の程度を推測すると、表22のようになる（制約条件によって大きく阻害されると思われる項目に×印）。

表21の概要においては、一般的な阻害要因として他人の知識を引き出すスキル不足が指摘されているが、これはコミュニケーションスキルであり、これが不足している人が多いのも事実であろうが、これは誰もが身に付ける

表21 ファートランスファーのデザインガイドラインの要約

| | |
|---------------|--|
| 知識を活用する業務の類似性 | 当該知識は、それを獲得したチームとは別のチームによって、類似はしているが位置付けや種類の異なる業務活動の中で課長される。 |
| 業務活動の特性 | しばしば発生はするが、定型的な業務ではない。 |
| 知識の特性 | 明白に言葉などで表現できる。 |
| デザインガイドライン | やり取りやミーティングは繰り返し、何回も行う必要がある。 |
| | 最初にその知識を獲得したチームから、知識は伝達される。 |
| | 他のチームは、その知識を組織中に広める役割を担う。 |
| | 知識伝達の手順は、だれもが明白に理解できるようなネイミング（名前付け）をする必要がある。 |
| 阻害要因 | 多くの従業員は、他の従業員（の頭脳）から知識を正確に引き出すスキルに欠けていることが多い。 |
| | 多くの従業員は、（たとえそれが有効な知識であっても）それを使いたがらない事が多い。（支援を求めない） |

表22 ファートランスファーのデザインガイドラインに対する特別な人的スキルの不足、マンパワーの制約、財務的な制約による悪影響の程度

| | 特別な人的スキルの不足 | マンパワーの制約 | 財務的な制約 |
|--|-------------|----------|--------|
| やり取りやミーティングは繰り返し、何回も行う必要がある。 | | | |
| 最初にその知識を獲得したチームから、知識は伝達される。 | | | |
| 他のチームは、その知識を組織中に広める役割を担う。 | | | |
| 知識伝達の手順は、だれもが明白に理解できるようなネイミング（名前付け）をする必要がある。 | | | |

べき最も基本的なスキルであり、また誰しもが身に付けられるスキルと考え、ここでは特別なスキルとしては扱わないことにした。したがって、表22においては、どこにも×印を付けておらず、3つの制約条件が特別に大きな悪影響を及ぼす可能性は低いという結論にいたっている。

(5) ニアトランスファー

ニアトランスファーの適用業務の類似性や特性、デザインガイドライン、阻害要因は表23のとおりである。

表23 ニアトランスファーのデザインガイドラインの要約

| | |
|---------------|--|
| 知識を活用する業務の類似性 | 当該知識を受け取った（伝達された）チームは、その知識を獲得したチームが行った業務活動と類似性の高い業務活動でそれを活用する。 |
| 業務活動の特性 | しばしば発生はするが、定型的な業務である。 |
| 知識の特性 | 明白に言葉などで表現できる。 |
| デザインガイドライン | 知識は電子的に流布すべきである。 |
| | 電子的な流布は人間による口コミ等でサポートされるべきである。 |
| | 利用者は知識の内容や表示様式を指定できるべきである。 |
| | 知識は電子的なメディアによって半ば自動的に、所定の項目が提供されるべきである。 |
| | 知識の選択や指定の仕方は統一されていなければならない。 |
| | 当該知識に対する簡潔な要約が付されていることが望ましい。 |
| 阻害要因 | このような知識はデータベース化されるべきである。 |
| | 有益な知識を蓄えたデータベースを構築しても、だれも活用しない。 |
| | 自分達のチームが獲得した知識でなければ使わないという意識。 |
| | 知識を共有するための時間がとれない。 |

表23中のデザインガイドラインについて、特別な人的スキルの不足、マンパワー的な制約、投資などの財務的な制約による悪影響の程度を推測すると、表24のようなになる（制約条件によって大きく阻害されると思われる項目に×印）。

表24 ニアトランスファーのデザインガイドラインに対する特別な人的スキルの不足、マンパワーの制約、財務的な制約による悪影響の程度

| | 特別な人的スキルの不足 | マンパワーの制約 | 財務的な制約 |
|---|-------------|----------|--------|
| 知識は電子的に流布すべきである。 | × | | × |
| 電子的な流布は人間による口コミ等でサポートされるべきである。 | | | |
| 利用者は知識の内容や表示様式を指定できるべきである。 | × | | × |
| 知識は電子的なメディアによって半ば自動的に、所定の項目が提供されるべきである。 | × | | × |
| 知識の選択や指定の仕方は統一されていなければならない。 | × | | × |
| 当該知識に対する簡潔な要約が付されていることが望ましい。 | × | | × |
| このような知識はデータベース化されるべきである。 | × | | × |

表24で×印を付した項目はすべてコンピュータシステムによる実現を前提としている。つまり、中小企業においては現在のところ、コンピュータの利用についてはそれほど進んでいないのが実情と考えられるからである。その理由は、コンピュータ活用技能（特別なスキル）の不足と財務的な制約である。とはいうものの、昨今の安価なパソコンやインターネット等の普及によって、財務面での制約は緩和されつつあるため、パソコンやインターネット

の活用技能さえ身に付けることができれば、解決される可能性は大きい。なおシステムを自社で内製する場合にはマンパワーが大きな問題となるが、現実的にシステムの全てを自社開発することは考えにくく、外部業者に発注する事を想定している。

(6) エキスパートトランスファー

エキスパートトランスファーの適用業務の類似性や特性、デザインガイドライン、阻害要因などは表25のとおりである。

表25中のデザインガイドラインについて、特別な人的スキルの不足、マン

表25 エキスパートトランスファーのデザインガイドラインの要約

| | |
|---------------|--|
| 知識を活用する業務の類似性 | 当該知識は、それを獲得したチームとは別のチームによって、類似はしているが位置付けや種類の異なる業務活動の中で活用される。 |
| 業務活動の特性 | 稀にしか発生しないが、定型的業務である。 |
| 知識の特性 | 明白に言葉などで表現できる。 |
| デザインガイドライン | 電子掲示板を使う用いる場合には、話題ごとに掲示板をわけるべきである。 |
| | 電子掲示板内の内容は、常にモニターされサポートされなければならない。 |
| | 当該知識の分野においてレベルの低い者が参加していなければならない。 |
| | 知識は必要に応じて、利用者に取り込まれる方式である。 |
| 阻害要因 | 我々（専門家）の技術は、人様に教えるほど洗練されたレベルではないという考え方。 |
| | 一般の従業員（当該知識の利用者）はコンピュータの活用レベルが低い。 |

パワー的な制約,投資などの財務的な制約による悪影響の程度を推測すると,表26ようになる(制約条件によって大きく阻害されると思われる項目に×印)。

表26 エキスパートトランスファーのデザインガイドラインに対する特別な人的スキルの不足,マンパワーの制約,財務的な制約による悪影響の程度

| | 特別な人的スキルの不足 | マンパワーの制約 | 財務的な制約 |
|------------------------------------|-------------|----------|--------|
| 電子掲示板を使う用いる場合には,話題ごとに掲示板をわけるべきである。 | × | | × |
| 電子掲示板内の内容は,常にモニターされサポートされなければならない。 | × | | × |
| 当該知識の分野においてレベルの低い者が参加していなければならない。 | | | |
| 知識は必要に応じて,利用者に取り込まれる方式である。 | × | | × |

表26の結果においては×印を付した項目はパソコンやインターネットの専門家不足と共有すべき知識の源となる技術的・業務的な専門知識を有した専門家不足の2つを意味している。

(7) コモンナレッジ理論に基づく分析結果のまとめ

ディクソンの提唱したコモンナレッジ理論を中小企業に多く見られる制約条件に照らし合わせて分析した結果,シリアルトランスファーとファートランスファーについては,一般論としての阻害要因は明らかに存在するであろうが,中小企業固有の問題はあまり発生しないようである。

ニアトランスファーとエキスパートトランスファーについては,電子的なシステムの活用を前提とすると,コンピュータシステムや情報システムの専門家が社内に不足している点が課題となる。

また、多くの情報を適切に解釈することのできる業務分野の専門家不足(例えば、マーケティングの専門家の不足)については、ストラテジックトランスファーとエキスパートトランスファーを阻害する可能性が高いと考えられる。(表27参照)

表27 5つの知識伝達方策に対する中小企業固有の問題点

| | |
|----------------|---|
| シリアルトランスファー | ・特別な課題は無い |
| ストラテジックトランスファー | ・業務分野の専門家不足が課題 |
| ファートランスファー | ・特別な課題は無い |
| ニアトランスファー | ・コンピュータやインターネットの活用技能不足が課題 |
| エキスパートトランスファー | ・コンピュータやインターネットの活用技能不足が課題 ・業務分野の専門家不足が課題 |

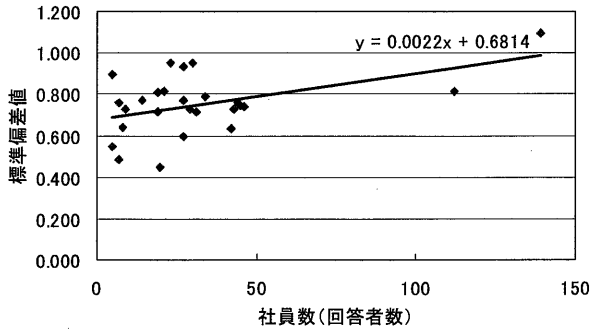
5 最後 に

本稿では、既存理論(社会心理学、バランスドパス理論、コモンナレッジ理論)などに基づいて、組織の知識共有において、組織の促成に応じた共有すべき知識の内容の明確化と、中小企業固有の知識伝達遂行上の課題の抽出を試み、相応に納得できる結果を得た。しかし、現実の企業や組織(特に中小企業)に対するフィールドサーベイ、ケーススタディなどを通じて、本稿の結果を検証および洗練させる必要があることはいうまでもない。

- 1) 1998年以降, 26社(表A1中のA~Z)の企業の従業員に対して, 自社の経営状況をどのように捉えているかという問い(回答は, 1. すごくよい, 2. 比較的よい, 3. ふつうである, 4. やや悪い, 5. すごく悪いの5点尺度)の調査結果の概要(表A1)と, 各社ごとの回答に対する標準偏差と従業員数の結果(図A1)は以下のとおりである。

表A1. 社員数と業績の認識に対するずれ(標準偏差)

| | 社員数 (回答者数) | 最高値 | 最低値 | 標準偏差 (ズレ) |
|----|---------------|-----|-----|--------------|
| A | 5 | 3 | 4 | 0.548 |
| B | 5 | 2 | 4 | 0.894 |
| C | 7 | 2 | 4 | 0.756 |
| D | 7 | 2 | 3 | 0.488 |
| E | 8 | 1 | 3 | 0.641 |
| F | 9 | 3 | 5 | 0.727 |
| G | 14 | 2 | 4 | 0.770 |
| H | 19 | 1 | 4 | 0.806 |
| I | 19 | 2 | 5 | 0.713 |
| J | 20 | 3 | 5 | 0.447 |
| K | 21 | 2 | 5 | 0.814 |
| L | 23 | 2 | 5 | 0.951 |
| M | 27 | 2 | 5 | 0.770 |
| N | 27 | 1 | 4 | 0.934 |
| O | 27 | 2 | 4 | 0.594 |
| P | 29 | 1 | 4 | 0.728 |
| Q | 30 | 1 | 5 | 0.952 |
| R | 31 | 2 | 5 | 0.717 |
| S | 34 | 2 | 5 | 0.790 |
| T | 42 | 1 | 4 | 0.633 |
| U | 43 | 1 | 5 | 0.728 |
| V | 44 | 2 | 4 | 0.756 |
| W | 45 | 2 | 5 | 0.747 |
| X | 46 | 1 | 4 | 0.741 |
| Y | 112 | 1 | 5 | 0.814 |
| Z | 139 | 1 | 5 | 1.096 |
| 平均 | 32.0 | 1.7 | 4.4 | 0.752 |



図A1 社員数と業績に対する認識のずれ(標準偏差)の様子

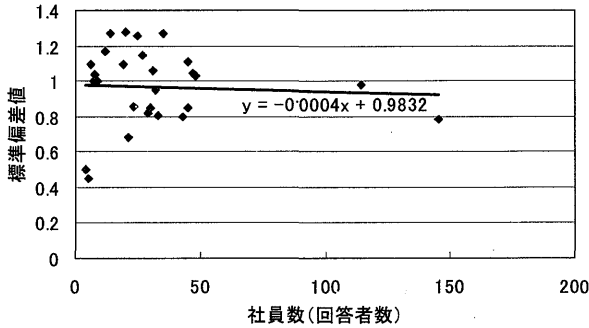
2) 1998年以降, 27社(表A2中のA~ZZ)の企業の従業員に対して, “自社の経営理念や経営戦略をどのくらい理解しているか”という問い(回答は, 1. まったくわからない, 2. すこしわからない, 3. どちらとも言えない, 4. すこしわかる, 5. よくわかっているの5点尺度)調査結果の概要(表A2)と, 各社ごとの回答に対する標準偏差と従業員数の結果(図A2), 各社ごとの回答に対する理解の度合いの平均値(5点尺度の平均値)と標準偏差の結果(図A3)は以下のとおりである。

表A2 社員数と経営理念・戦略の理解の度合いのズレ

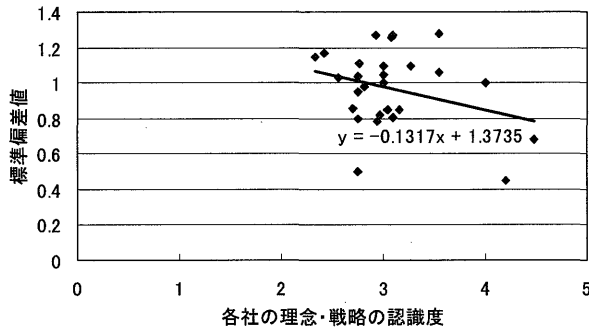
| | 社員数 (回答者数) | 最低値 | 最高値 | 企業別平均値 | 標準偏差 (ズレ) |
|---|---------------|-----|-----|--------|--------------|
| A | 4 | 2 | 3 | 2.75 | 0.5 |
| B | 5 | 4 | 5 | 4.2 | 0.4472 |
| C | 6 | 1 | 4 | 3 | 1.0954 |
| D | 7 | 2 | 5 | 4 | 1 |
| E | 8 | 1 | 4 | 2.75 | 1.0351 |
| F | 9 | 1 | 4 | 3 | 1 |
| G | 12 | 1 | 5 | 2.4167 | 1.1645 |
| H | 14 | 1 | 5 | 2.9286 | 1.2688 |
| I | 19 | 1 | 5 | 3.2632 | 1.0976 |
| J | 20 | 1 | 5 | 3.55 | 1.2763 |
| K | 21 | 3 | 5 | 4.4762 | 0.6796 |
| L | 23 | 1 | 5 | 2.6957 | 0.8575 |
| M | 25 | 1 | 5 | 3.08 | 1.2557 |
| N | 27 | 1 | 4 | 2.3333 | 1.1435 |
| O | 29 | 1 | 5 | 2.9655 | 0.823 |
| P | 30 | 1 | 5 | 3.0333 | 0.8503 |
| Q | 31 | 1 | 5 | 3.5484 | 1.0595 |
| R | 32 | 1 | 5 | 2.75 | 0.9504 |

表A2 社員数と経営理念・戦略の理解の度合いのズレ(つづき)

| | 社員数 (回答者数) | 最低値 | 最高値 | 企業別平均値 | 標準偏差 (ズレ) |
|-----|---------------|------|------|--------|--------------|
| S | 33 | 1 | 5 | 3.0909 | 0.8048 |
| T | 35 | 1 | 5 | 3.0857 | 1.2689 |
| U | 43 | 1 | 4 | 2.7442 | 0.7986 |
| V | 45 | 1 | 5 | 3.1556 | 0.8516 |
| W | 45 | 1 | 5 | 2.7556 | 1.111 |
| X | 47 | 1 | 5 | 3 | 1.0426 |
| Y | 48 | 1 | 5 | 2.5625 | 1.0295 |
| Z | 114 | 1 | 5 | 2.807 | 0.9765 |
| Z Z | 145 | 1 | 5 | 2.9379 | 0.7837 |
| 平均 | 62.93 | 1.25 | 4.75 | 3.0659 | 0.9713 |



図A2 社員数と経営理念・戦略などに対する認識のずれの関係

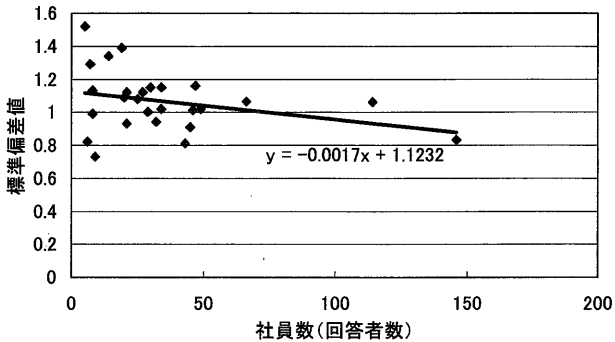


図A3 経営理念・戦略等の各社の認識度の平均値とずれ(標準偏差値)の関係

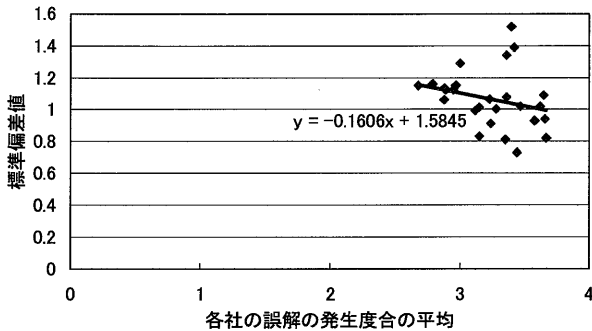
- 3) 1998年以降、25社(表A3中のA～Y)の企業の従業員に対して、“打合せ等における誤解の発生頻度はどの程度か”という問い(回答は、1. まったくない、2. すこしある、3. どちらとも言えない、4. すこしある、5. よくあるの5点尺度)調査結果の概要(表A3)と、各社ごとの回答に対する標準偏差と従業員数の結果(図A4)、各社ごとの回答に対する理解の度合いの平均値(5点尺度の平均値)と標準偏差の結果(図A5)は以下のとおりである。

表A3 社員数と経営理念・戦略の理解の度合いのズレ

| | 社員数 (回答者数) | 最低値 | 最高値 | 企業別平均値 | 標準偏差 (ズレ) |
|----|---------------|------|------|--------|--------------|
| A | 5 | 1 | 5 | 3.4 | 1.52 |
| B | 6 | 2 | 4 | 3.67 | 0.82 |
| C | 7 | 1 | 5 | 3 | 1.29 |
| D | 8 | 2 | 4 | 3.12 | 0.99 |
| E | 8 | 1 | 4 | 2.88 | 1.13 |
| F | 9 | 3 | 5 | 3.44 | 0.73 |
| G | 14 | 1 | 5 | 3.36 | 1.34 |
| H | 19 | 1 | 5 | 3.42 | 1.39 |
| I | 20 | 1 | 5 | 3.65 | 1.09 |
| J | 21 | 1 | 5 | 2.95 | 1.12 |
| K | 21 | 1 | 5 | 3.58 | 0.93 |
| L | 25 | 1 | 5 | 3.36 | 1.08 |
| M | 27 | 1 | 5 | 2.89 | 1.12 |
| N | 29 | 1 | 5 | 3.28 | 1 |
| O | 30 | 1 | 5 | 2.97 | 1.15 |
| P | 32 | 2 | 5 | 3.66 | 0.94 |
| Q | 34 | 1 | 5 | 2.68 | 1.15 |
| R | 34 | 1 | 5 | 3.62 | 1.02 |
| S | 43 | 2 | 5 | 3.35 | 0.81 |
| T | 45 | 1 | 5 | 3.24 | 0.91 |
| U | 46 | 1 | 5 | 3.15 | 1.01 |
| V | 47 | 1 | 5 | 2.79 | 1.16 |
| W | 49 | 1 | 5 | 3.47 | 1.02 |
| X | 114 | 1 | 5 | 2.88 | 1.06 |
| Y | 146 | 1 | 5 | 3.15 | 0.83 |
| 平均 | 66.31 | 1.23 | 4.88 | 3.23 | 1.06 |



図A 4 社員数と誤解発生の頻度のずれの関係



図A 5 誤解の発生頻度の各社の認識度の平均値とずれ(標準偏差値)の関係

- 4) 森田浩平著, 『社会心理学』, 晃洋書房, 1994, pp.86より修正の上引用
- 5) Jon R. Katzenbach, 『Peak Performance : Aligning The Hearts and Minds of Your Employees』, Harvard Business School Press, 2000
- 6) Jon R. Katzenbach, 『Peak Performance : Aligning The Hearts and Minds of Your Employees』, Harvard Business School Press, 2000, pp.26-27
- 7) Nancy M. Dixon, 『Common Knowledge : How Companies Thrive by Sharing What They Know』, Harvard Business School Press, 2000