

## ◆ 論 文

# ナレッジ・マネジメントと ソーシャル・キャピタル

キーワード ナレッジ・マネジメント, ソーシャル・キャピタル, ナレッジ・イネーブリング, 紐帯, 信頼

中京大学経営学部教授 向日恒喜

## 1. はじめに

知識が企業活動における重要な資源として注目されるようになり、その知識の活用について論じるナレッジ・マネジメントの概念が登場して久しいが、このナレッジ・マネジメントの成功要因の1つとして信頼が挙げられている(e.g., Davenport and Prusak, 1998; von Krogh et al., 2000)。近年、人間関係における信頼、規範、ネットワークなどの価値に焦点を当てたソーシャル・キャピタルの概念が注目され、そこにおいて社会や企業での信頼の概念やその効果について数多くの議論が展開されている(e.g., Cohen and Prusak, 2001; Putnam, 1993, 2000; 稲葉, 2007)。信頼やソーシャル・キャピタルは、相手と関係を結び、また関係を強化させることを促すことにより、関係の拡大、情報の共有と伝播、手続きの省略による取引コストの低下などの効果をもたらすことが期待される一方で、関係が強固になりすぎることにより、関係の閉鎖化、情報の滞留、取引相手の固定化による取引コストの上昇などのデメリットをもたらすことが指摘されている(e.g., Burt, 2001; 宮川, 2004; Putnam, 2000)。このようななか、信頼やソーシャル・キャピタルの概念を、関係を拡大させる概念と関係を強化させる概念とに区別する試みがなされている。たとえば

Putnam (2000) はソーシャル・キャピタルを、関係拡大を促す「橋渡し型」と関係を強化させる「結束型」に分類している。しかしながらナレッジ・マネジメントの文脈において信頼の重要性が議論される際には、このような区別がなされないまま議論や検証が進められている(e.g., von Krogh et al., 2000; Lee and Choi, 2003)。ナレッジ・マネジメントの活動の中心は個人から個人や集団への知識の移転であり、人間関係が不可欠であるが、野中ら(野中, 2003; 野中・紺野, 2003; Nonaka and Takeuchi, 1995)の知識創造の議論においては、知識移転の場面によって必要とされる関係が異なることが指摘されている。そのため、知識移転の場面ごとに必要とされるソーシャル・キャピタルもまた異なることが想像される。

そこで本稿では、橋渡し型と結束型のソーシャル・キャピタルが、ナレッジ・マネジメント、特に野中らの知識創造のプロセスに与える影響を先行研究にもとづき検討し、ナレッジ・マネジメントの実践におけるソーシャル・キャピタルの役割に関する仮説を提案することを試みる。

## 2. ナレッジ・マネジメント

多くのナレッジ・マネジメントの議論のなか

において、上述のように野中ら（野中，2003；野中・紺野，1999，2003；Nonaka and Takeuchi，1995）の知識創造の理論は人のつながりにもとづく知識移転を核とした理論で、ソーシャル・キャピタルとの接点が多いと考えられ、またこの分野において中心的な位置づけにあることから、野中らの知識創造の理論を中心にナレッジ・マネジマントについて概観する。また、ナレッジ・マネジマントの促進要因として信頼や人のつながりの重要性について論じたナレッジ・イネーブリングについても概観する。

## 2.1 ナレッジ・マネジメント

### (1) 知識

Nonaka and Takeuchi (1995) によると、知識とは「正当化された信念」と定義され、特定の文脈においてのみ意味を持つ点では情報と類似しているが、信念やコミットメント、目的を持った行為に密接にかかわっているとの点で、情報と異なるとされる。加えて、知識は言葉や文章で表すことが難しい文脈に依存した「暗黙知」と、言葉や文章で表現できる客観的で理性的な「形式知」に分けられる。具体的には暗黙知として信念、経験、ノウハウなどが挙げられ、形式知として文章化されたマニュアルや、経験やノウハウのデータベースなどが挙げられ、形式知のほうが情報技術との親和性が高いとされる。

### (2) ナレッジ・マネジメント

野中・紺野（1999）は、ナレッジ・マネジメントを「知識の創造、浸透（共有・移転）、活用のプロセスから生み出される価値を最大限に発揮させるための、プロセスのデザイン、資産の整備、環境の整備、それらを導くビジョンとリーダーシップ」（p. 53）と定義している。具体的には、知識が最大の効果を発揮できるようにすることを目指した、仕事の流れの検討、人材の育成、情報システムの整備、知識共有のための制度や雰囲気づくり、ビジョンの浸透、などの取り組みが挙げられる。

中村（2006）は先行研究におけるナレッジ・

マネジマントの定義を整理し、知識の交換と共有を促進するプロセス、知識を効率的、効果的に流通させる市場の構築、企業の戦略を支える知識戦略の3つの面があると指摘している。野中らのナレッジ・マネジメントの定義や下で紹介する知識創造の概念は、知識交換と共有を促進するプロセスに注目した概念と位置づけられる。

### (3) 知識創造のプロセス

野中ら（野中，2003；野中・紺野，1999，2003；Nonaka and Takeuchi，1995）は、知識の変換、移転、共有からなる知識創造のプロセスに注目し、特に暗黙知と形式知との変換を中心とした知識創造を、共同化（Socialization）、表出化（Externalization）、連結化（Combination）、内面化（Internalization）の4つのプロセスから説明している（図1）。この知識創造のプロセスは、英文の頭文字から SECI（セキ）モデルと呼ばれる。以下で、各プロセスの概要を述べるとともに、ソーシャル・キャピタルとの関連を検討する際に必要となる各プロセスで個人に必要とされる能力と、そこでの主な人間関係について説明する（表1）。

#### ① 共同化

暗黙知から暗黙知への変換プロセスであり、経験の共有を通して他者の所有する暗黙知を獲得することである。たとえば、先輩の営業マンと同行することを通してノウハウを獲得する、小売の現場に行くことにより顧客のニーズや現場の社員が直面している問題を体感することなどが挙げられる。このような場面は知識獲得の場であり、個人においては知識獲得の能力や姿勢が重要となる。また関係においては、暗黙知を所有する個人と暗黙知を獲得する個人との2者間の関係が中心となる。

#### ② 表出化

暗黙知から形式知への変換プロセスであり、暗黙知の言語変換を通して個人に内在する暗黙知を集団知に発展させることである。たとえば、製品開発における対話を通してのコンセプトの明示、作業ノウハウのマニュアル化などが挙げ

られる。このような場面は知識提供の場であり、個人の形式知化する能力や形式知を提供する姿勢が重要となる。また関係においては、暗黙知を形式知化して提供する個人と、形式知を獲得する複数の個人との関係が重要となる。

### ③ 連結化

形式知から形式知への変換プロセスであり、表出化により形成された集団知から知識体系を作り上げ、具体化することである。製品開発におけるプロトタイプ的设计や、新規サービスの考案などが挙げられる。このような場面は知識統合の場であり、個人においては、分散している形式知を収集する能力や、それらを統合する能力が必要とされる。関係においては、形式知

を所有した複数の集団や個人と、形式知を獲得して統合する集団や個人との関係が重要となる。

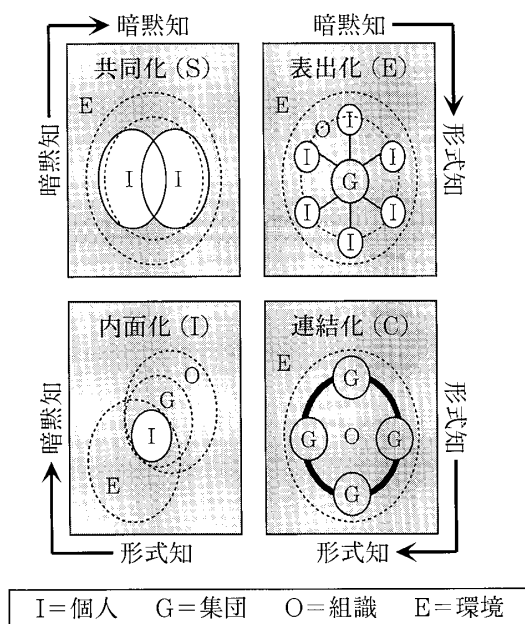
### ④ 内面化

形式知から暗黙知への変換プロセスであり、連結化によって形成された形式知に従って行動し、その経験を通して暗黙知を獲得することである。具体的には、試作品のテストを通しての経験の獲得、失敗を通しての経験の蓄積などが挙げられる。このような場面は知識実践の場であり、個人には実践力や行動力が必要とされる。また関係においては、知識に従って行動する個人とそれを取り巻く集団や個人との関係が重要となる。

## 2.2 ナレッジ・イネープリング

### (1) ナレッジ・イネープリング

上述したナレッジ・マネジメントに注目が集まるようになり、多くの企業がその実践を試みたが、思い通りに知識創造や知識移転が進まないとの問題に直面する企業が多く現れた。そのようななか von Krogh et al. (2000) により、知識創造を促進させる組織活動であるナレッジ・イネープリング、そして促進要因であるナレッジ・イネーブラーという概念が提案された。彼らは知識創造における個人の障害として、個人の知識受け入れ容量の限界、自己イメージの変化に対する恐怖を挙げ、また、組織の障害として、共通言語の必要性、組織のストーリー、業務手順、企業パラダイムを挙げ、これらを克服するために以下の5つのイネーブラーを提案している。



出所：野中・紺野（2003）p. 57 を一部修正

図1 SECIモデル

表1 SECIモデルにおける個人の能力と中心となる関係

	必要とされる個人の能力	中心となる関係
共同化	知識獲得の能力や姿勢	暗黙知を所有する個人と暗黙知を獲得する個人との関係
表出化	形式知化する能力や形式知を提供する姿勢	暗黙知を形式知化して提供する個人と形式知を獲得する複数の個人との関係
連結化	分散している形式知を収集する能力、それらを統合する能力	形式知を所有した複数の集団や個人と、形式知を獲得して統合する集団や個人との関係
内面化	実践力や行動力	行動する個人とそれを取り巻く集団や個人との関係

#### ① ナレッジ・ビジョンの組織内での浸透

優れたナレッジ・ビジョンにより、企業の進む方向へのコミットメントが生じ、組織の創造力や独自性が生み出され、さらには企業価値が外部に伝達されていく。

#### ② 従業員間の会話のマネジメント

会話を通して既存の知識を確認し、また新しい知識を創造する。特に、会話を通して知識の創造を実現するための原則として、積極的な参加の呼びかけ、会話のエチケットの規定、会話の適切な編集、革新的な言葉の育成、が奨励される。

#### ③ ナレッジ・アクティビストの動員

知識創造のきっかけを作り、その取り組みを組織化し、また未来を予見するナレッジ・アクティビストを動員することで、組織全体での知識創造への取り組みを活性化させ、それらの取り組みを結びつけていく。

#### ④ 適切な知識の場作り

強固な人間関係や、協力しあう組織構造から構成され、人がさまざまなものを共有する場を提供する。社内会議やプロジェクトチーム、ネット上のコミュニティなどが挙げられるが、メンバーの自主性、適度な冗長性、多様な人材、高いケアなどが良い場の前提条件となる。

#### ⑤ ローカル・ナレッジのグローバル化

物理的、文化的、組織的、経営的障壁を崩すことで、ローカルな知識を組織全体で共有する。きっかけ作り、知識のパッケージ化と移転、移転先の状況に合わせた知識の再創造、の3つの過程からなる。

#### (2) ケア

von Krough らはさらに、上記のイネーブラーが有効に機能するためには、マネージャーや従業員に、以下の特徴によって説明されるケアが必要だと主張している。

##### ① 相互信頼

自分の教えや奨めに対し、相手が個人的な価値を認めて取り組むと信じることで援助を提供でき、また相手が善意を持っていると信じることで援助を受け入れることができる。

##### ② 積極的な共感

自ら進んで相手の立場に立って、相手の状況、興味関心、問題などを理解することにより、相手が望んでいることを推測し、理解することができる。

##### ③ 進んで助け合うこと

共感に従って実際に行動して援助するとともに、援助を求める人が接近しやすいように配慮することで、援助が行き渡る。

##### ④ 寛大な判断

寛大な判断を下すことで、個人が実験的な試みに挑戦することを通して成長していく。

##### ⑤ 勇気

同僚の挑戦を受け入れる勇気、自分が挑戦する勇気、自分のアイデアなどが精査されることに対する勇気、相手の成長を促すために自分の意見を言う勇気が必要である。

ケアは以上の特徴を持つが、このケアが低い典型的な状況は過当競争であり、そのような状況では人々は知識を独占して他者とは共有せず、自分にとってメリットがある知識を取引するようになる。そのため、取引が可能な明示化された形式知のみが交換され、暗黙知は共有されにくくなる。これに対しケアが高い状況では、人々は積極的に知識を提供して他者の役に立とうとし、他者の経験やコンセプトを自分に取り込み、その視点から考えて行動するようになる。また、ケアはイネーブラーが機能するうえで重要であるが、また会話のマネジメントなどのイネーブラーがケアの環境を強化する側面もある。

### 3. ソーシャル・キャピタル

#### 3.1 ソーシャル・キャピタル

組織が経済的資本や人的資本に投資しても十分な成果が上がらない状況がみられるなか、それらの資本の効果を左右する要因として、ソーシャル・キャピタル（社会関係資本）という概念が注目されるようになった。

この概念が注目を浴びる転機となった研究として、Putnam（1993）の研究が挙げられる。Putnam はイタリアの北部と南部で諸制度がも

たらず効果が異なることの理由を探索し、市民の共同体意識が重要な要因であることを明らかにした。これらの観察にもとづき、ソーシャル・キャピタルを「調整された諸活動を活発にすることによって社会の効率性を改善できる、信頼、規範、ネットワークといった社会組織の特徴」(邦訳 pp. 206-207)と定義し、このソーシャル・キャピタルの成熟が自発的な協力を促し、結果、諸制度が機能するようになったと指摘している。

Putnam (2000) は、さらにソーシャル・キャピタルの視点からアメリカ社会における 1900 年代後半におけるコミュニティ衰退の原因について分析し、その大きな原因として、市民活動への関与の少ない世代の増加、そしてテレビの普及などを挙げている。また、その研究のなかで、ソーシャル・キャピタルを「橋渡し型」と「結束型」に区分している。橋渡し型は「外部資源との連繋や、情報伝達に優れ」「より広いアイデンティティや、互酬性を生み出すもの」(邦訳 p. 20)であり、結束型は「内向きの志向を持ち、排他的なアイデンティティと等質な集団を強化する」(邦訳 p. 19)ものである。そしてどちらのソーシャル・キャピタルが必要かは直面している問題に依存すると指摘している。

Putnam の研究以降、多くのソーシャル・キャピタルに関する研究が進められたが、経営学やナレッジ・マネジメントの文脈から論じられたものとしては、Baker (2000) や Cohen and Prusak (2001) の著書が挙げられる。Baker はソーシャル・キャピタルを、「個人的なネットワークやビジネスのネットワークから得られる資源を指している」(邦訳 p.3)と述べ、その資源として、情報、アイデア、指示方向、ビジネス・チャンス、富、権力、影響力、精神的なサポート、善意、信頼、協力などを挙げている。また Cohen and Prusak (2001) はソーシャル・キャピタルを「人々のあいだの積極的なつながりの蓄積によって構成される。すなわち、社交的ネットワークやコミュニティを結びつけ、協力行動を可能にするような信頼、相互理解、共通の価値観、行動」(邦訳 p. 7)と定義し、企業における信頼、社交ネットワークやコミュ

ニティ、つながりのための空間と時間、社交的な会話などの重要性を説いている。

日本においては、金光 (2003) がソーシャル・キャピタルの概念を詳細に検討している。彼はソーシャル・キャピタルを「社会的ネットワーク構築の努力を通して獲得され、個人や集団にリターン、ベネフィットをもたらすような創発的な関係資産」(p. 238)と定義し、Lin (2001) の古典的な資本やソーシャル・キャピタルを含めた資本の諸理論の概念整理に従い、各資本の理論的射程や資本間の因果関係を整理した。金光はソーシャル・キャピタルに関連する資本として、個人と集団を対象とし、社会ネットワークへの投資を資本とした「資源動員の社会関係資本」、大集団を対象とし、信頼などの相互認知と承認への投資を資本とした「連帯的社会関係資本」、そしてナレッジ・マネジメントに代表される集団知の醸成への実践投資を資本として集団を対象とした「協働的知識資本」を挙げている。

稲葉 (2007) もまた、ソーシャル・キャピタルに関する先行研究を整理し、ソーシャル・キャピタルについて「社会における信頼・規範・ネットワークを意味している」(p. 4)と述べ、さらに「信頼・規範などの価値観と、個人や企業などの間の具体的な関係であるネットワークとの 2 つに分けることができる」(p. 5)と述べている。

このようにソーシャル・キャピタルの定義の大きな共通点として、信頼とネットワークが挙げられ、また広い意味では知識も含まれる。そして、それらに投資することで、個人や集団、社会への何らかの効果が期待される。金光 (2003) の定義に従えば信頼は連帯的社会関係資本、ネットワークは資源動員の社会関係資本、知識は協働的知識資本に関係すると考えられ、それぞれが狭義のソーシャル・キャピタルであり、すべてを含んだものが広義のソーシャル・キャピタルとなる。本稿ではナレッジ・マネジメントと区別するため、信頼とネットワークをソーシャル・キャピタルとして捉える。信頼やネットワークに関してはソーシャル・キャピタ

ルとは独立して研究が進められてきた。以下で信頼とネットワークの概念を、橋渡し型／結束型のソーシャル・キャピタルとの接点を考慮して概観する。

### 3.2 信頼

信頼の概念については長期にわたり数多くの研究が進められてきた。たとえば、古典的な信頼の研究として Luhmann (1968) のものが挙げられるが、彼は信頼を、他者の自由を通して現れた複雑性を縮減するもので、過去から入手した不十分な情報にもとづき将来を規定して他者に身を投げ出すことと捉えている。また、ナレッジ・マネジメントと接点のある経営情報システム学の分野では Mayer et al. (1995) の論文が多く引用されるが、彼らはリスクが高い状況にあって、相手の能力、誠実さ、配慮の認識にもとづき、相手に期待しつつ相手の行為に身をゆだねようとすることで信頼が形成されると述べている。

日本においては山岸 (1998) の信頼の研究が引用されることが多いが、特に彼の研究は橋渡し型と結束型のソーシャル・キャピタルの概念を考慮するうえで興味深い知見を提供している。山岸は信頼の概念を、相手の「能力」と「意図」に対する期待に区別し、「意図」を研究対象としている。そして、相手が罰則などに対する損得勘定にもとづき裏切らないとの確信に立った、社会的不確実性<sup>1)</sup>が存在しない状況での期待を「安心」、社会的不確実性が存在している状況における相手の人格の認識にもとづいた期待を「信頼」と定義し、一般に広い意味で信頼と捉えられている概念を2つに区別している。この信頼の概念は、能力の概念を含まない点を除き、概ね Mayer らと同様の定義であり、不確実な状況において相手に身を投げ出す点は Luhmann の定義とも共通している。これらから狭義の信頼は「社会的不確実性が高い環境での相手の特性にもとづいた相手への期待」と考えられ、罰則などにより相手がコントロールされることで得られる安心と区別される (向日, 2005)。

さらに山岸はゲーム理論の実験を中心とした研究を通して得られた知見にもとづき、一般的信頼という概念を用いて、狭義の信頼が関係拡大を促す過程を説明している。一般的信頼とは人々が一般的な他者を信頼する傾向であるが、一般的信頼が高い人は無条件に相手を信じるのではなく、相手を正確に見極め、相手を信頼するかどうかを適切に判断する能力を持っている。そして、この一般的信頼が高い人は、特定の集団のコミットメント関係<sup>2)</sup>にとどまることが機会コストを大きくする状況では、その関係を抜け出して狭義の信頼にもとづき新たな関係を形成するのに対し、一般的信頼が低い人は安心を求めてその関係にとどまり続ける傾向がある。以上から山岸は、高い一般的信頼にもとづいた狭義の信頼は関係を拡大し、低い一般的信頼にもとづいた安心は関係を閉鎖化させると主張している。

### 3.3 ネットワーク

ネットワーク論における橋渡し型と結束型のソーシャル・キャピタルに関連する代表的な概念として、Granovetter (1973) の弱い紐帯と強い紐帯の議論が挙げられる。Granovetter によると、紐帯とは、ともに過ごす時間量、情緒的な強度、親密さ、助け合いの程度から構成される。ある個人 A が他者 B、C とそれぞれ強い紐帯で結ばれているとき、A は B、C それぞれとともに過ごす時間が多く、また共通点が多いことから、B と C との間で強い紐帯が形成される確率が高まる。結果、A、B、C の間が強い紐帯で結ばれた閉鎖的なネットワークが形成されやすい。これに対し、A と B、A と C がそれぞれ弱い紐帯で結ばれているときには、B、C との間で紐帯が結ばれる確率が低く、B や C は他のネットワークの参加者と紐帯を結ぶことが容易になる。以上のことから、強い紐帯は閉鎖的なネットワークを形成する傾向が強いため、あるネットワークから他のネットワークへの橋渡しになり難いのに対し、弱い紐帯は橋渡しになりやすいと論じている。そのため、強い紐帯で結ばれたネットワークは同質な人物で構

成され、内部に情報が滞留しやすいのに対し、弱い紐帯で結ばれたネットワークは多様な人物で構成され、外部からも情報が流れ込みやすい。Granovetter は、この主張に従い、アメリカにおける転職者に対して調査を行い、満足のいく転職をした人ほど、会う頻度の少ない弱い紐帯で結ばれていた他者から情報を入手していることを明らかにし、弱い紐帯からなる多様性の高いネットワークが有益な情報の収集に有効であることを示した。

その一方で、渡辺（1991）は、日本において同様の研究を行なったところ、逆に強い紐帯で結ばれた他者から情報を得て転職した人ほど、転職に満足していることが明らかになり、日本では強い紐帯からなる同質性の高いネットワークが有益な情報をもたらすと述べている。また、Krackhardt（1992）は、アメリカのある中小企業において、組合の組織化に関する社内の動きにおいて、反対派が賛成派に対し優勢になっていく過程を分析したが、その過程においては仕事での関係を基礎とした弱い紐帯よりも、友人関係を基礎とした強い紐帯が重要な働きをしていることを示し、大きな変化への対処には強い紐帯が有効だと主張している。

### 3.4 橋渡し型と結束型の組み合わせ

以上、ソーシャル・キャピタル、信頼、ネットワークの概念を概観したが、ソーシャル・キャピタルにおいては「橋渡し型」と「結束型」、信頼に関しては狭義の「信頼」と「安心」、ネットワークに関しては「弱い紐帯」と「強い紐帯」と、それぞれにおいて関係拡大を促す概念と、関係強化を促す概念に二分される点で共通している。既存の关系到に囚われず新しい関係を結ぶことができる狭義の信頼や弱い紐帯により橋渡し型、既存の関係を強化する安心や強い紐帯により結束型のソーシャル・キャピタルが構成されることが考えられる。では、どちらのソーシャル・キャピタルが個人や集団により多くの効果をもたらすのであろうか。

Coleman（1988）は、開放的なネットワークよりも閉鎖的なネットワークのほうが、規範

に従った行動が多くなり、また相互の援助を通して恩義や期待が蓄積されることから、ソーシャル・キャピタルが大きくなると主張している。そして調査データから、親子の関係が強いほど、また親子が同一コミュニティに属する宗教系高校ほど高校での中退率が低くなることを示し、強い紐帯で結ばれた閉鎖的なネットワークが個人や社会に利益をもたらすと主張した。

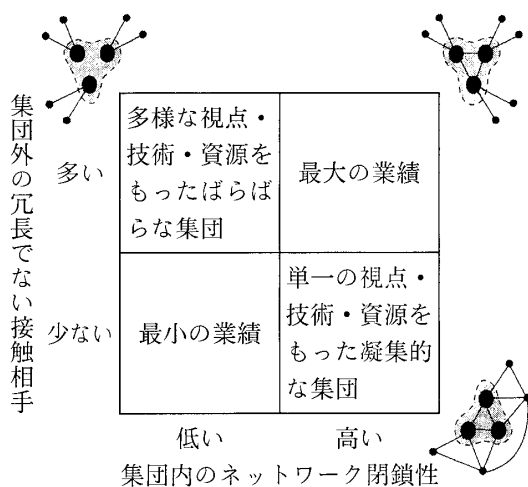
これに対し Burt（1992）は、ソーシャル・キャピタルとネットワークの議論をベースに、構造的隙間の概念を提案した。構造的隙間とは、集団間の結合が比較的弱くなっている部分を意味し、その隙間に橋を架けるような関係を持つ個人が競走上、有利な状態になる。彼はこの考えに従い企業内への調査を実施し、構造的隙間に位置する個人が、個人業績評価、昇進頻度、給与報酬において有利な状況にあることを明らかにし、開放的なネットワークの優位性を示した。

ただ Burt（2001）は、単に開放的なネットワークの優位性を示すだけではなく、閉鎖的なネットワークの価値をも認め、閉鎖的なネットワークがあるがために、それらを橋渡しする役割を果たす個人の重要性が増すと主張している。そして、集団内のネットワーク閉鎖性の次元と、集団外の冗長でない（相手同士で相互に結合されていない）接触相手の次元の組み合わせから、ソーシャル・キャピタルの効果の説明を試みている（図2）。

彼によると、集団内のネットワーク閉鎖性が高く、集団外の冗長な接触相手を持つ集団（図2右下）は、内部の結合が強いとともに、外部の接触相手も相互に結合しており、単一の視点や技術、資源にしか触れることができない。また、集団内のネットワーク閉鎖性が低く、集団外の冗長でない接触相手を持つ集団（図2左上）は、多様な視点や技術、資源を持つことができるが、ばらばらな集団となる。これらの集団に対して、集団内のネットワーク閉鎖性が高く、集団外の冗長でない接触相手を持つ集団（図2右上）は、多様な視点、技術、資源を持ちつつ、集団内では凝集性が高くなることから、最大の

業績を上げることができる。

このことから、集団内での関係に焦点を当てた場合には、強い紐帯や安心からなる結束型のソーシャル・キャピタルが効果的であり、集団外との関係に焦点を当てた場合には、弱い紐帯や狭義の信頼からなる橋渡し型のソーシャル・キャピタルが効果的である。そして、集団内外を含めたマクロな視点からは、両ソーシャル・キャピタルが適切に活用されたときに最大の業績を個人や集団にもたらすことになる。



出所：Burt (2001) 邦訳 p. 266 を一部修正

図2 ソーシャル・キャピタルの効果

## 4. ナレッジ・マネジメントとソーシャル・キャピタル

### 4.1 ナレッジ・イネーブリングとソーシャル・キャピタル

以上、ナレッジ・マネジメントとソーシャル・キャピタルについて眺めてきた。ナレッジ・イネーブリングの議論における相互信頼や助け合いの特徴を持つケアの概念は、ソーシャル・キャピタルにおける信頼や規範の側面とほぼ同意である。一方、会話のマネジメントやアクティビストの動員などからなるナレッジ・イネーブラーは知識創造を促進するための具体的な取り組みであり、ナレッジ・マネジメントの活動の一部と考えられる。先述したように、金光 (2003) のソーシャル・キャピタルの分類に従うなら、信頼は連帯的社会関係資本、ネットワークは資源動員的社会関係資本に関係すると考えられたが、これに加えて信頼や規範と同意であるケアは連帯的社会関係資本、知識創造やイネーブラーは協働的知識資本に関係すると考えられる (表2)。このように、ケアはソーシャル・キャピタルの一部と捉えられることから、ある組織がナレッジ・イネーブリング、特にケアを意識していなくても、ソーシャル・キャピタルが豊かであれば、自然に知識創造が促進しやすいと予想される。

ケアがソーシャル・キャピタルの一部であるならば、ソーシャル・キャピタルは橋渡し型と結束型に二分されることから、ケアもまた橋渡し型と結束型に二分されることが考えられる。先に紹介したようにケアは5つの特徴からなるが、そのうち共感、助け合いは、Coleman (1988) が述べるところの、恩義や期待が蓄積された閉

表2 ナレッジ・マネジメントとソーシャル・キャピタルとの関係

金光のソーシャル・キャピタルの分類	ナレッジ・マネジメントでの議論	ソーシャル・キャピタルでの議論
協働的知識資本	知識創造	
	ナレッジ・イネーブラー	
連帯的社会関係資本	ケア	信頼・規範
資源動員的社会関係資本		ネットワーク



表3 ソーシャル・キャピタルとケアとの関係

ソーシャル・キャピタル	ケア
橋渡し型ソーシャル・キャピタル	相互信頼 寛大な判断 勇気
結束型ソーシャル・キャピタル	積極的な共感 進んで助け合うこと

鎖的なネットワーク形成にかかわる活動であり、結束型ソーシャル・キャピタルに関係する。これに対し、寛大な判断や勇気は個人の積極的な働きかけを促す活動であり、所属する集団の慣習やしがらみに囚われることなく、集団内外に積極的に働きかけることが容易になることから、橋渡し型のソーシャル・キャピタルに関係する。また、相互信頼は相手の善意や行動を信じることであり、山岸（1998）の信頼の説明に従うなら、閉鎖的なネットワークにより守られる安心ではなく、不確実な状況での相手の特性にもとづいた積極的な信頼であり、関係の拡大につながることから、橋渡し型のソーシャル・キャピタルの側面が強いと思われる。以上をまとめたものを表3に示す。

## 4.2 知識創造とソーシャル・キャピタル

### (1) 先行研究

先述したように橋渡し型と結束型のソーシャル・キャピタルは、それぞれが異なる役割を果たしており、SECIモデルの4つのプロセスにおいては、各プロセスの実践において個人に必要とされる能力や、そこで持たれる関係は異なるものであることから、各プロセスにおいて必要とされるソーシャル・キャピタルもまた異なることが想像される。しかしながら過去にソーシャル・キャピタルやイネーブリングを橋渡し型と結束型に二分したうえで、それらがSECIモデルに与える影響について検討した例はみられない。

たとえばLee and Choi（2003）は、韓国の大手企業の中間管理職に対して調査を実施し、ナレッジ・イネーブリングの視点から、信頼や

情報技術などとSECIモデルの4プロセスとの関係を検討している。その結果、情報技術は連結化のみに正の影響を与えているのに対し、信頼は4つのプロセスすべてに正の影響を与えていることが明らかにされ、情報技術よりも信頼のほうがより重要であることが示された。ただこの研究では信頼を、相手の意図、行動、能力への確信などから構成される1つの尺度のみで測定しており、どのソーシャル・キャピタルがどのプロセスに影響を与えているかは定かではない。

一方、Levin and Cross（2004）は、アメリカ、イギリス、カナダの企業の従業員を対象に調査を実施し、紐帯の強弱が相手の能力や配慮への信頼を介して知識獲得へ与える影響を分析した。その結果、紐帯の強さが信頼を高めて知識獲得を促進するとの間接的な効果と、紐帯の弱さが知識獲得を促進するとの直接的な効果を明らかにし、紐帯の影響の正と負の2面性と、紐帯と信頼が独立して影響をもたらす可能性を示した。さらに、受け取る知識の暗黙性が高くなるに従って能力への信頼が知識獲得を促す重要な役割を果たすことを明らかにし、扱う知識によって必要なソーシャル・キャピタルが異なる可能性を示した。しかしながら、具体的にどの知識創造のプロセスで、どのようなソーシャル・キャピタルが必要であるかは明確にされていない。

以上のように、ソーシャル・キャピタルと知識創造のプロセスとの関係は現段階では明確に整理されていない。以下で、橋渡し型と結束型のソーシャル・キャピタルと知識創造の各プロセスとの関係について検討し、知識創造におけるソーシャル・キャピタルの役割に関して仮説を提案する。

### (2) 共同化とソーシャル・キャピタル

暗黙知から暗黙知への変換プロセスである共同化は知識獲得の場であり、個人においては知識獲得の能力や姿勢が、関係においては、暗黙知を所有する個人と暗黙知を獲得する個人との2者間の関係が中心となる。

そのため2者がともに時間を過ごすことで暗黙知の移転の機会が広がり、また親密な関係を結ぶことにより、暗黙知の所有者は相手への好意的な振る舞いを通して暗黙知を披露し、暗黙知の獲得者は相手への好意から暗黙知を吸収したいとの姿勢を持つこととなる。つまり共同化においては、強い紐帯からなる結束型のソーシャル・キャピタルにより、暗黙知の移転が生じやすくなると考えられる。

仮説1：共同化では暗黙知を共有する個人間での結束型ソーシャル・キャピタルが重要になる。

### (3) 表出化とソーシャル・キャピタル

表出化は暗黙知から形式知への変換プロセスで、知識提供の場であることから、個人の形式知化する能力や形式知を提供する姿勢が重要になり、また暗黙知を形式知化して提供する個人と、形式知を獲得する複数の個人との関係が重要となる。

このような状況の典型的な例は、複数の他者のなかで自分の意見を述べる状況であり、自分が意見を言っても相手が裏切らないとの期待が必要となる。集団主義的な安心が提供される状況では、お互いに批判しないとの暗黙のルールから意見を述べるのが容易であるが、一方で、メンバーに反対する意見が言いにくいことから、特定の暗黙知しか表出されない可能性がある。これに対し、ケアの特徴である寛大な判断や、意見を言いまた受け入れる勇気を制度により奨励している集団、つまり制度による安心が提供されている集団であれば、個人は正直に意見を言いやすくなる。また、メンバーが、山岸が述べるところの相手を見極めて信頼する能力である一般的信頼を身につけた集団であり、またケアの特徴である寛大な判断や勇気を身につけた集団であれば、暗黙知の所有者は、メンバーが多様な意見を受け入れ、かつ自分の意見を公正に判断してくれるとの期待を持って正直に意見を表出することができる。

以上から、強い紐帯による結束型ソーシャル・

キャピタルの下では安心して発言できる一方で、その集団の慣習や文化に従い特定の暗黙知しか表出されない可能性がある。制度やメンバーの一般的信頼などにもとづき多様な人が参加しやすい橋渡し型ソーシャル・キャピタルの下では、多様な暗黙知が表出されやすくなると思われる。

仮説2：表出化では、そのプロセスに参加する個人間での橋渡し型のソーシャル・キャピタルが重要になる。

### (4) 連結化とソーシャル・キャピタル

連結化は形式知から形式知への変換プロセスで、知識統合の場であり、個人においては、分散している形式知を収集する能力や、それらを統合する能力が必要とされ、関係においては、形式知を所有した複数の集団や個人と、形式知を獲得して統合する集団や個人との関係が重要となる。

このような連結化においては、まず多様な形式知が資源として不可欠である。Granovetter (1973) の紐帯の議論では、多様な情報収集には多くのネットワークとの橋渡し役をする弱い紐帯が有効であった。形式知は言語化、文章化されているために情報と同様に弱い紐帯を介して伝播しやすいと思われる。また、形式知は情報技術と親和性が高く、またその情報技術は2者間の時間共有や親密さが少ない関係を形成、拡大することが可能であり、弱い紐帯の拡大に貢献する。このことから、必要に応じて情報技術をも活用した弱い紐帯からなる橋渡し型ソーシャル・キャピタルを用い、外部の多様な集団からさまざまな形式知を収集することを通して連結化が促進すると考えられる。加えて、連結化には多様な形式知にもとづきプロトタイプなどの新たな形式知を作り出す側面も含まれており、この活動においては他者との対話や議論が必要なことから、表出化と同様に信頼による橋渡し型のソーシャル・キャピタルによって、本音にもとづいた対話や議論が可能となる。

以上から、連結化においては主に橋渡し型のソーシャル・キャピタルが多様な形式知の収集

と統合に有効と思われる。

仮説3：連結化では形式知をやりとりする個人や集団間での橋渡し型のソーシャル・キャピタルが重要になる。

#### (5) 内面化とソーシャル・キャピタル

形式知から暗黙知への変換プロセスである内面化は知識実践の場であり、個人には実践力や行動力が必要とされ、また関係においては、知識に従って行動する個人とそれを取り巻く集団や個人との関係が重要となる。

このような状況では、個人が形式知に従って行動しても、それを周囲の人が肯定的に評価してくれるとの期待が必要となる。内面化は表出化に比べて個人的な行動であるが、その行動を周囲がどのように受け止めるかが重要である点では表出化と共通する。集団主義的な安心が提供される状況では、批判されないとの安心が働く一方で、集団の文化と異なる行動はとりにくくなる可能性がある。これに対し、寛大な判断や、行動するまたは行動を受け入れる勇気を制度により奨励した集団であれば、個人は形式知を実践に移すことが容易になり、さらに、メンバーが一般的信頼や寛大な判断、勇気を身につけた集団であれば、個人はより積極的に行動しやすくなる。

以上から、結束型ソーシャル・キャピタルの下では、安心して形式知を行動に移すことができる一方で特定の行動に偏る可能性があるが、制度やメンバーの一般的信頼などにもとづき多様な行動が許容される橋渡し型ソーシャル・キャピタルの下では、積極的な行動を通して幅広い暗黙知が蓄積されていくと考えられる。

仮説4：内面化では形式知を実践する個人とそれを取り巻く個人との間での橋渡し型ソーシャル・キャピタルが重要になる。

### 4.3 考察

#### (1) 集団内での関係と集団外との関係

以上の仮説を図1と図2に従って大まかにまとめると図3のようになる。内面化は他者や他の集団に囲まれるなかでの行動であり、図3には示していない。また図3では、共同化と表出化は別の集団で実行されるように記述されているが、これらが同一集団で実行されることも考えられる。たとえば営業現場と管理層にかかわる人物を介して現場の暗黙知を管理層に移転し、そこにおいて営業改革案について議論する場合、共同化と表出化は異なる集団で実行されるが、営業現場で暗黙知を共有し、そこにおいて改革案を議論する場合は、共同化と表出化は同一集団で実行されることになる。

先の橋渡し型と結束型の組み合わせの議論から、集団内の結束型のソーシャル・キャピタルと、集団外の橋渡し型のソーシャル・キャピタルとが組み合わせられたときに、ソーシャル・キャピタルが最大の業績を集団や個人にもたらすと考えられた。この考えと上記の仮説を合わせるなら、結束型のソーシャル・キャピタルが必要である共同化は集団内、橋渡し型が必要である

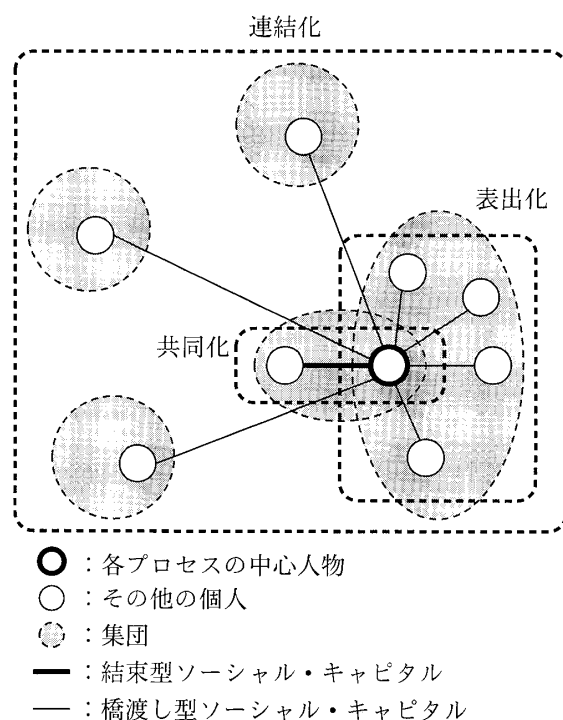


図3 SECIモデルとソーシャル・キャピタルとの関係

表出化、連結化、内面化は集団外との関係における活動であることが好ましいと考えられる。

ただ、共同化においては、集団外の多様な暗黙知を必要とする面もあり、異業種交流会のように異なる集団の人間を集めて暗黙知を移転する試みや、また、顧客との接点を持つことで、顧客の暗黙知の獲得に努める試みがみられる<sup>3)</sup>。これらの試みは日常的な接点が少なく、強い紐帯を築きにくい集団外との関係において、親しさを通して強い紐帯を結ぶ働きかけであり、また、意識的に強い紐帯を築くことで擬似的、心理的な集団意識を持たせる試みともいえる。そのため、このような関係は、強い紐帯による閉鎖的な関係を志向したもので、集団内での共同化における紐帯に比べると弱いものの、連結化にみられる集団外との紐帯に比べると強いと思われる。

また、表出化は特定の人の間での対話といった集団内の活動であるが、橋渡し型ソーシャル・キャピタルが好ましいと考えられた。表出化の活動は物理的には集団内の活動であるが、親密すぎる関係は表出化される知識に偏りを生じさせる危険性があり、心理的には多少距離を置きつつ多様な知識が表出しやすくする必要がある。つまり物理的には集団内であっても心理的には集団外の関係のように心がける努力が多少、必要となり、制度や個人の一般的信頼がその努力を後押しすることとなる。

## (2) ソーシャル・キャピタルの区分の再検討

本稿では、狭義の信頼と弱い紐帯から橋渡し型、安心と強い紐帯から結束型ソーシャル・キャピタルが構成されると捉えている。しかし、信頼と紐帯の特性からソーシャル・キャピタルの区分は下記のように再検討する必要がある、それをも考慮にいれて本稿で示した仮説を検討していく必要がある。

### ① 信頼と紐帯との相互関係

本稿では、信頼と紐帯との相互関係については考慮しておらず、独立したものとして扱っている。しかしながら、Baker (2000) は物理的な近接性が交友関係を決定し、交友関係がさら

に情報共有を決定すると指摘し、また Levin and Cross (2004) は紐帯の強さが信頼を高めることを通して知識獲得を促進することを示しており、これらの研究から紐帯を持つことが信頼を深めるとの因果関係が想定される。一方で、ナレッジ・イネープリングは信頼を通して会話のマネジメント等のコミュニケーションを活性化させる試みであり、信頼を通して紐帯が強化される側面も想定される。そのため信頼と紐帯との間に相互作用が存在することをも考慮してソーシャル・キャピタルを捉える必要がある。

### ② 信頼と紐帯の独立性

Levin and Cross (2004) は上記のように紐帯から信頼への影響を示しつつも、信頼は紐帯以外の変数の影響をも受けることから、信頼と紐帯は独立した変数と捉えている。そして、紐帯が弱く信頼が高い状況において最も知識獲得が促進する可能性を示している。このように信頼と紐帯が独立しているならば、信頼の強弱の次元（たとえば狭義の信頼と安心）と紐帯の強弱の次元との組み合わせから、ソーシャル・キャピタルを説明することが可能となる。

### ③ 紐帯の細分化

Granovetter (1973) は、紐帯について、ともに過ごす時間量、情緒的な強度、親密さ、助け合いの程度、の異なる4つの特徴を挙げているが、これらを1つの尺度として扱うことの問題が指摘されている (e.g., Krackhardt, 1992; 渡辺, 1991)。たとえばともに過ごす時間は関係の量であるのに対し、助け合い、情緒、親密さは関係の質であり、信頼などとも関係が深いように思われることから、これらの4つの特徴を独立した変数として考慮する必要がある。

## 5. おわりに

以上、ソーシャル・キャピタルが知識創造に与える影響が整理された。本稿での仮説は、SECIモデルの各プロセスに必要なソーシャル・キャピタルは異なり、その違いを理解したうえで必要なソーシャル・キャピタルを蓄積し、活用していく必要があることを示唆している。た

例えば、表出化や連結化において結束型のソーシャル・キャピタルを用いるなら、偏った意見しか表出せず、また偏った情報や知識にもとづいたプロトタイプが作成される危険性がある。本稿で示された仮説を検証していくことで、ナレッジ・マネジメントとソーシャル・キャピタルとの関係がより明確にされることが期待される。

知識は「正当化された信念」であり、集団で共有される知識もまた広い意味でソーシャル・キャピタルの一部とも捉えられた。信頼、規範、ネットワークといったソーシャル・キャピタルを土台とした知識創造の活動を通して知識がそのネットワークに浸透したときに、その知識を必要とする文脈においては、そのネットワークはより豊かなソーシャル・キャピタルとなる。ソーシャル・キャピタルが状況に合わせて適切に知識創造に利用されるときに、より豊かなソーシャル・キャピタルが蓄積されることにつながる。

## 謝辞

本研究は科研費（19530365）の助成を受けたものである。ここに記して謝意を表す。

## 注

- 1) 山岸（1998）は社会的不確実性を、「相手の意図についての情報が必要とされながら、その情報が不足している状態」（p. 14）と定義している。
- 2) 山岸（1998）はコミットメント関係を、「相互の感情的な絆によって成立している『恋愛型』のコミットメント関係と、敵対的な外部社会に対応するための、関係内部の結束を維持する『やくざ型』のコミットメント関係」（p. 65）とに分け、やくざ型を議論の対象としている。
- 3) たとえばセブーンイレブンでは、管理的立場にある経営指導員が研修や巡回を通して店舗の現場を体験することで顧客の暗黙知の獲得を試み、またエーザイでは異業種や異部門交流を通して暗黙知の移転を試みている（妹尾・阿久津・野中、2001）。

## 参考文献

- Baker, W. (2000) *Achieving Success Through Social Capital*, Jossey-Bass（中島豊訳（2001）『ソーシャル・キャピタル』ダイヤモンド社）。
- Burt, R. S. (1992) *Structural Holes*, Harvard University Press（安田雪訳（2006）『競争の社会的構造』新曜社）。
- Burt, R. S. (2001) "Structural Holes versus Network Closure as Social Capital," in Lin, N., Cook, K. and Burt, R. S. (eds.) *Social Capital*, Aldine de Gruyter, pp. 31-56（金光淳訳（2006）『社会関係資本をもたらすのは構造的隙間かネットワーク閉鎖性か』野沢慎司編『リーディングス・ネットワーク論』勁草書房, pp. 243-277）。
- Cohen, D. and Prusak, L. (2001) *In Good Company*, Harvard Business School Press（沢崎冬日訳（2003）『人と人のつながりに投資する企業』ダイヤモンド社）。
- Coleman, J. S. (1988) "Social Capital in the Creation of Human Capital," *American Journal of Sociology*, Vol. 94, pp. 95-120（金光淳訳（2006）『人的資本の形成における社会関係資本』野沢慎司編『リーディングス・ネットワーク論』勁草書房, pp. 205-238）。
- Davenport, T. H. and Prusak, L. (1998) *Working Knowledge*, Harvard Business School Press（梅本勝博訳（2000）『ワーキング・ナレッジ』生産性出版）。
- 稲葉陽二（2007）『ソーシャル・キャピタル』生産性出版。
- Granovetter, M. S. (1973) "The Strength of Weak Ties," *American Journal of Sociology*, Vol. 78, No. 6, pp. 1360-1380（大岡栄美訳（2006）『弱い紐帯の強さ』野沢慎司編『リーディングス・ネットワーク論』勁草書房, pp. 123-154）。
- 金光淳（2003）『社会ネットワーク分析の基礎』勁草書房。
- Krackhardt, D. (1992) "The Strength of Strong Tie: The Importance of Philos in Organizations," in Nohria, N. and Eccles, R. G. (eds.) *Networks and Organizations*, Harvard Business School Press, pp. 216-239.
- Lee, H. and Choi, B. (2003) "Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational

- Performance: An Integrative View and Empirical Examination," *Journal of Management Information Systems*, Vol. 20, No. 1, pp. 179-228.
- Levin, D. Z. and Cross, R. (2004) "The Strength of Weak Ties You Can Trust: The Mediating Role of Trust in Effective Knowledge Transfer," *Management Science*, Vol. 50, No. 11, pp. 1477-1490.
- Lin, N. (2001) "Building a Network Theory of Social Capital," in Lin, N., Cook, K. and Burt, R. S. (eds.) *Social Capital*, Aldine de Gruyter, pp. 3-29.
- Luhmann, N. (1968) *Vertrauen*, Ferdinand Enke Verlag (大庭健, 正村俊之訳 (1990)『信頼』勁草書房).
- 宮川公男 (2004)「ソーシャル・キャピタル論」宮川公男・大守隆編『ソーシャル・キャピタル』東洋経済新報社.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. and Schoorman, F. D. (1995) "An Integrative Model of Organizational Trust," *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, pp. 709-734.
- 向日恒喜 (2005)「バーチャル環境における能力・人格・信頼が情報獲得・提供に与える影響」『経営情報学会誌』Vol. 14, No. 3, pp. 3-13.
- 野中郁次郎 (2003)「知識創造・場・総合力」國領二郎・野中郁次郎・片岡雅憲『ネットワーク社会の知識経営』NTT 出版, pp. 1-63.
- 野中郁次郎・紺野登 (1999)『知識経営のすすめ』筑摩書房.
- 野中郁次郎・紺野登 (2003)『知識創造の方法論』東洋経済新報社.
- Nonaka, I and Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press (梅本勝博訳 (1996)『知識創造企業』東洋経済新報社).
- 中村雅章 (2006)「ナレッジマネジメントの研究と実践のフレームワーク」『中京ビジネスレビュー』Vol. 2, pp. 60-84.
- Putnam, R. D. (1993) *Making Democracy Work*, Princeton University Press (河田潤一訳 (2001)『哲学する民主主義』NTT 出版).
- Putnam, R. D. (2000) *Bowling Alone*, Simon & Schuster (柴内康文訳 (2006)『孤独なボウリング』柏書房).
- 妹尾大・阿久津聡・野中郁次郎編著 (2001)『知識経営実践論』白桃書房.
- 渡辺深 (1991)「転職—転職結果に及ぼすネットワークの効果—」『社会学評論』Vol. 42, No. 1, pp. 2-16.
- 山岸俊男 (1998)『信頼の構造』東京大学出版.
- von Krogh, G., Ichijo, K. and Nonaka, I. (2000) *Enabling Knowledge Creation*, Oxford University Press (ゲオルク・フォン・クロー, 一条和生, 野中郁次郎 (2001)『ナレッジ・イネープリング』東洋経済新報社).