

知識移転のプロセスにおける組織慣性とイノベティブな知の創造の関係についての一考察

A Consideration on the Linkage between Organizational Inertia and Innovative Knowledge Creation in the Knowledge Transfer Process

徐 玉琴

(Yuqin XU)

キーワード：知識移転、暗黙知、形式知、組織慣性、グループ・ダイナミクス

Key Words：Knowledge Transfer, Tacit Knowledge, Explicit Knowledge, Organizational Inertia, Group Dynamics

I. はじめに

知識経済化が進む今日では、企業のビジネスモデルの重心が有形資産から知識が柱となる無形資産に移行しつつある¹。伝統的な経営資源とされているヒト、モノ（例えば、工場、土地、設備など）、カネ、情報に加えて、知識も競争力の源泉として位置づけられている。そして企業の競争力もまた知識をベースとする経営資源、例えば、技術ノウハウ、製品設計、マーケティングスキル、個人の創造性、組織の革新性などの開発に左右されるという（野中・竹内・梅本，1996）。そのゆえ、現在に至るまで知識創造や知識移転に関して多岐にわたって議論が行われており、示唆に富む研究が多く存在している。

本稿はナレッジ・マネジメントおよびイノベーションをベースにした知識移転の学術分野に着目し、議論を展開していく。知識移転について代表的な研究は1990年代に野中を中心とする研究チームによって提唱された知識創造理論があり、その中核をなすのがSECIモデルである。SECIモデルとは、個人が持つ知識や経験（暗黙知）を組織全体で共有（形式知化）し、新たな発見を創出するためのフレームワークのことである。このモデルに関連して、「場」のマネジメント論から「場」づくり、組織学習論から獲得能力、吸収能力、同化能力などが論じられてきた。

しかしながら、個人主義的な知識を移転し、組織全体に共有していく過程において、組織慣性に影響され、当初のクリエイティブな部分が消えてしまう恐れがある。これは組織と個人の「タテ」の関係から生じる組織慣性への対応は既存の知識移転研究においてまだ答えられていない大きな課題のひとつといえよう。

じょぎょくきん：目白大学短期大学部ビジネス社会学科

こうした問題意識のもと、本稿は以下のように構成する。まず知識移転の概念を明確にし、そのうえで知識移転論についての文献の整理と分析を行う。その後、知識移転のプロセスについてどのように言及されているのかを議論する。次に、知識移転を考察してきた研究が大勢ある中、本稿においてはナレッジ・マネジメントおよびイノベーションをベースにした知識移転の学術分野に着目し、既存理論の空白を明らかにした上で、今後の課題を提示する。

Ⅱ．知識移転についての諸見解

1．知識移転とは

競争力の源泉としての知識に関連する知識創造、知識移転について膨大な量の既存研究が蓄積されている。研究者が議論に用いる理論が異なるため、知識移転とは何かについて多様な定義が提示されてきた。例えば、送り手から受け手への移転と、移動された対象が受け手にもたらす影響という側面に着目する研究は、知識移転をある単位の学習が他単位の経営に影響を及ぼすプロセスと定義づけている（Argote et al., 2000 : 3 ; van Wijk et al., 2008 : 832）。ここでいう単位とは個人、グループ、部門、企業のことである。また、Szulanski（1996, 2000）の研究は移転後の知識の活用効果に着目している。これらの研究はWinter（1995）と同様に、経営システムの国際移転に焦点を当て、組織が複雑かつ時には不確実な一連のルーティンを新しい環境の中で再生産するプロセスと定義し、ルーティンの再生産、つまり知識の複製や移植の能力に重きが置かれている。本稿では後述するように、ナレッジ・マネジメントおよび持続可能なイノベーションという観点から、野中らが提示した解釈を用いることとする。野中を中心とする研究チームは知識創造活動に着目し、知識移転を送り手と受け手の間における知識変換プロセスを通じて、知識の量的にも質的にも増幅するプロセスと定義している。

また、知識移転は移転レベルの観点から、つまりどこからどこへというレベルの区分で分類すると、企業間、部門間、グループ企業間、本社から海外の事業部へなどについての言及が多い（例えば、Haspeslagh and Jemison, 1991 ; Szulanski, 1996, 2000 ; Winter, 1995 ; 横澤, 2018）。本稿では同一組織内での知識移転を分析対象とする。

2．知識移転論の系譜

知識移転についての研究は様々な視点から分析がなされてきている。横澤（2018）は移転対象に焦点をあて、知識移転に関する理論的な系譜を整理したものが表1に示されている。知識移転についての初期の研究は経営システム²に重きが置かれている。これら一連研究のテーマは特定の国で発展した経営システムの国際移転に関するものであった（横澤, 2018）。この経営システムには人事システム、生産システム、組織ルーティンなどが含まれている。横澤（2018）によれば、1950年代より米国式の経営の国際移転に関する研究が行われており、1980年代になると、日本の高度経済成長と日本企業の海外躍進が欧米を中心に注目を集め、日本的経営システムの国際移転に関する研究へと引き継がれていった。こうした先進国の経営

ノウハウが発展途上国に移転することが経済発展につながるのではないかという仮定の下で多くの研究が行われた（横澤，2018：2）。

これら一連の研究は比較経営、制度論、ハイブリッド経営、状況適合理論のアプローチを採用し、議論を展開していた。先進国の経営ノウハウを発展途上国に移転させるという側面に焦点を当てられるため、経営システムに関する知識移転は知識の複製と移植であるといえよう。また、こういった研究はある地域の企業経営に関するベストプラクティス（best practices）が競争力の源泉であり、それを他地域の企業に移転させることができるのであれば、移転先の企業の成功につながると言及している（例えば、Szulanski, 1996）。こうしたベストプラクティスには組織ルーティン、個人スキルのような暗黙知も含まれている（Szulanski, 1996：28）。

表 1 経営システムの国際移転

時期	主題	アプローチ	仮定
1959年～	米国式の経営の国際移転	比較経営	経営システムは提供者と獲得者の国のベストプラクティスに共通点が見つかった時移転が可能
1982年～	日本式経営システムの国際移転		
1986年～	フォードイズムからトヨタイズムへの制度的変化（ジャパナイゼーション）	制度論	ある国や地域においてドミナントな経営システムは、他のより効率的な経営システムによって取って代わられる
1987年～	日本的経営システムの現地化の度合い	ハイブリッド経営	経営システムは他国によって受け入れられるのでも拒絶されるのでもなく、現地で使われる経営システムと融合する
1990年～	日本的経営システムの国際移転	状況適合理論	経営システムの移転可能性は状況によって変化する

出所：横澤（2018）p.6、表 1 を加筆修正。

バブル経済の崩壊以降、日本経済が長期不況に陥るとともに、日本的経営の優位性を疑う研究者が国内外において増えていったため、経営システムの国際移転という研究ドメインの新規性が急速に失われていき、その結果、知識移転に関する研究者たちはその後、関連する 3 つの研究ドメインへと移行していった（横澤，2018：7）。

（1）オペレーションマネジメントの研究ドメイン

経営システムの視点から連続性が見られるリーン生産（Lean Manufacturing）³の移転・適用に関連するものである。トヨタ生産システム（リーン生産と名付けられた）に代表される日本的生産システムの合理的部分を抽出したモデルの移転や適用に関する研究領域である（同上）。

(2) ナレッジ・マネジメントおよびイノベーションに関する研究ドメイン

野中らの知識創造理論が提起している、暗黙知から形式知へ、そして形式知から暗黙知への転換を製品開発に活かし、その結果、日本企業の競争優位につながったに関する研究領域である（同上）。

(3) 戦略論の研究ドメイン

Szulanski（1996）の知識移転の困難性に関する論文に端を発する一連の論文を基にした戦略論の研究分野である（同上）。

本稿は持続可能なイノベーションという観点から、ナレッジ・マネジメントおよびイノベーションをベースにした知識移転の学術分野に着目し、既存研究を精査することでどのような研究の課題が残されているかを明らかにする。

3. 知識移転のプロセス

ナレッジ・マネジメントおよびイノベーションをベースにして知識移転を扱う研究領域は、野中らの研究（1990, 1996）をベースとするものだけではなく、他の多くの研究領域とも関連している。次にこれらの研究領域と比較することで本稿の提示する研究領域の位置づけを明確にする。

横澤（2018）はこれらの関連する研究領域をクローズドな知識移転か、またはオープンな知識移転かという軸で分けている。クローズドな知識移転は、企業内部での技術・知識の移転・獲得することで競争優位を維持・発展することを念頭に置いたものに対して、オープンな知識移転は、組織または個人が市場に向けて知識を普及させる、あるいは企業がオープンソースの技術・知識を獲得することで競争優位を維持・活用することを念頭に置いたものである（横澤, 2018: 12-13）。

また、知識移転が知識の提供者側からなされている（アウトバウンド型）か、獲得者側から知識の獲得、習得（インバウンド型）がなされているかという軸によっても分類できる（横澤, 2018: 13）。この軸で分類された文献は組織学習の領域にあり、獲得・吸収能力（Cohen and Levinthal, 1990）や同化能力（Zahra and George, 2002）などをキーワードとし、議論が展開されている⁴。

このような分類のなかで、本研究のテーマである企業内部におけるイノベティブな知識移転の位置づけはクローズドな知識移転⁵である。一方で、個人の知識を組織内に共有・普及させていくという観点から獲得者側から知識の獲得、習得であるインバウンド型という位置づけも可能である。したがって、本研究では移転のプロセスの他にも、組織学習⁶とも関連し議論を展開する。

知識移転のプロセスに関して代表的な研究はSzulanski（1996）と野中・竹内・梅本（1996）がある。Szulanski（1996）は経営に関するベストプラクティス（組織ルーティンや個人のス

キルなど)を移転対象としており、知識の複製・移植の観点から知識移転プロセスを4段階に区分している。図1に示されているように、4段階とは創始(Initiation)、実施(Implementation)、向上(Ramp-up)および統合(Integration)の各段階である。創始は移転につながるニーズ(受け手の課題)の探索とそのニーズに対する潜在的解決策(送り手のベストプラクティス)の特定という移転の実施に関する意思決定を行う段階である(Szulanski, 1996:28)。実施は特有の社会的関係で結ばれている状況下、送り手から受け手へとベストプラクティスを共有していく段階である(Szulanski, 1996:28-29)。向上は送り手から共有された知識で受け手の課題を解決する段階であり、導入初期は非効率的に使用する可能性が高いが、徐々にパフォーマンスが満足のいくレベルまで向上させていく段階でもある(Szulanski, 1996:29)。統合は導入された知識が日常化され、反復に使用され、受け手の組織ルーティンとして定着していく段階である(同上)。



図1 Szulanski (1996) による知識移転のプロセス

出所: Szulanski (1996), pp.28-29に基づき、筆者作成。

知識移転プロセスについて、知識の複製・移植の観点から議論したSzulanski (1996)の研究に対して、野中らの研究は知識を他者と共有していくプロセスを介しながら、新たな知を生み出すプロセスとして論じている。図2は野中・竹内・梅本(1996)が提唱した知識創造理論に基づく知識創造サイクルを現したものである。同理論では知識を、主観的で言語化しにくい「暗黙知」と、言語化できる「形式知」の2種類に分類したのである。暗黙知は特定の状況に関する個人的な知識であり、形式化したり他人に伝えたりするのが難しい(野中・竹内・梅本, 1996:88)。それに対して、形式知は形式的・論理的言語によって伝達できる知識である(同上)。

表2 暗黙知と形式知の性質

暗黙知	形式知
主観的な知(個人知)	客観的な知(組織知)
経験知(身体)	理性知(精神)
同時的な知(今ここにある知)	順序的な知(過去の知)
アナログ的な知(実務)	デジタル的な知(理論)
作用し合い、相互補完	

出所: 野中・竹内・梅本(1996), p.89, 表3-1を加筆修正。

「SECIモデル」は、暗黙知と形式知を繰り返し相互変換することにより組織的にイノベーションを起こす知識創造理論のコアとなるフレームワークであり、知識創造を4つのフェーズで捉えている。すなわち、個人が他者と直接経験を共有し、暗黙知を蓄積する「共同化 (Socialization)」、対話などを通じて個人間の暗黙知を概念や図像などの形式知に変換する「表出化 (Externalization)」、集団レベルの形式知を組織レベルで組み合わせてモデルや物語に体系化する「連結化 (Combination)」、形式知の実践を通じて、新たな暗黙知を生成する「内面化 (Internalization)」の4つである。そのモデルは野中を中心とする研究グループが1970-1990年代におけるアメリカ企業と日本企業の経営行動⁷を観察・議論する上で、知識変換の4つモードを理論化したものである。図2に示されているように、知識の共有や伝達に個人を介して行われており、各モードによって創られる知識の内容は異なる（野中・竹内・梅本, 1996: 106）。組織は知識をそれ自体で創ることはできないが、組織方針の実施により、異なった知識内容は相互に作用し合いながら、知識創造のスパイラルを形成し、結果、組織的知を作り上げていくというのが野中らの主張である。

野中・紺野・川村（1990）、野中・竹内・梅本（1996）の研究は個人の暗黙知が組織的知識創造の基盤であるとし、個人が知識を創造・蓄積し、グループが活動しやすいような適正なコンテキストの提供が組織の役割であると主張している。また、同研究は知識創造のスパイラルを促進するための要件⁸の一つに組織の意図（intention）を挙げている。このような組織の意図が明確にされたうえ、組織メンバーに提示されていく。つまり、移転のプロセスにおいて個人の暗黙知ではあるが、組織の意図のもと、集団的なコミットメント（関与）を通じて個人の思考や行動を組織として方向づけながら、知識の移転・共有が実施されていくという流れになる。

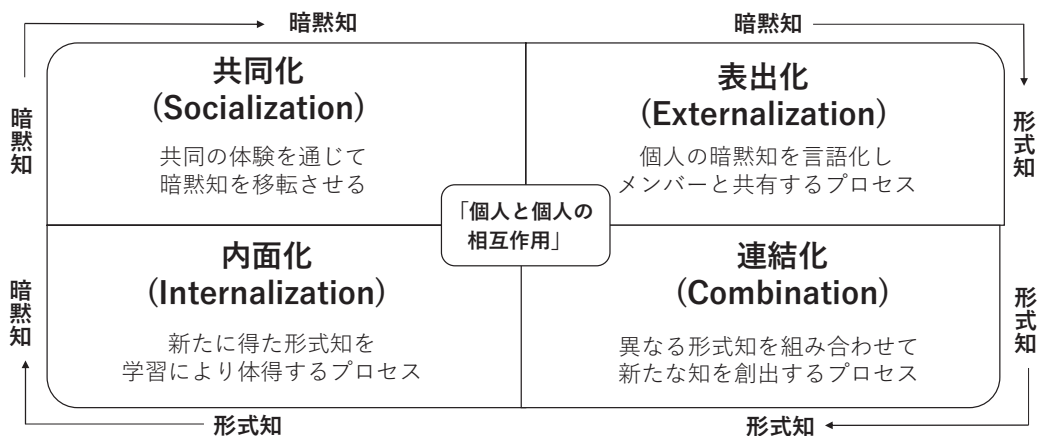


図2 知識創造プロセスと「SECIモデル」

出所：野中・紺野・川村（1990），p.107，図3-4を加筆修正。

4. 知識の粘着性 (Stickiness) と知識移転のコンテキスト (Context)

繰り返しになるが、野中らの組織的知識創造理論によれば、知識には暗黙知と形式知の2つがあり、それを個人・集団・組織の間で、相互に絶え間なく変換・移転することによって新たな知識が創造される。そのうち、暗黙知は組織内の明文化よりも個人の経験（いわゆる、コツやカンなど）に依存しているため、その移転が難しい (Haspeslagh & Jemision, 1991; Nonaka, 1994; Guinan, 2004)。このことを粘着性という (Szulanski, 1996)。若林・大木 (2009) では Szulanski (1996) は知識移転の粘着性に影響を与える要因として、移転される知識の特性、知識の送り手の特性、知識の受け手の特性、移転が行われるコンテキスト⁹の特性を挙げている¹⁰。

コンテキストの特性としては移転を促進する組織コンテキストの欠如と送り手と受け手の間の緊張な関係があり、知識移転を容易にするコンテキストが欠如し、または送り手と受け手の間の関係性が困難なものであれば、知識の移転は難しくなる (若林・大木, 2009: 173-174)。徐 (2022) はクロスボーダー M&A における買収企業と被買収企業間の知識移転に影響を及ぼす要因の検討に、知識粘着性の解消、雰囲気づくりにおけるアクターの役割に焦点を当て分析し、その結果、企業の境界を超えて、コミュニケーションをとり、必要な情報をつなぎ合わせる役割を果たすゲートキーパーがその役割を担えと考察した。しかし、徐 (2022) は異なる文化によって生じた課題への対応を念頭に考察を行ったもので、その考察結果は本稿が取り扱う同一組織内での移転には対応できない。

組織の役割の一つである適正なコンテキストの提供は個人間の相互作用の「場 (field)」を作ることから始まるという (野中・竹内・梅本, 1996: 105)。図 2 より、野中らが提示したモデルは暗黙知の共有、コンセプトの創造、知識の移転のプロセスにおいて個人の知がメンバー同士と作用しあいながら、移転していくプロセスであることが読み取れる。野中らの研究は個人が相互に作用しあう「場」が必要だと主張し、組織的知識創造理論を更に展開するために、知識が移転・創造される場所 = 「場」の概念を導入し、これを軸に、知識創造のプロセスを説明しようとしている。野中らは、「創造する力」とは単に個人の内にあるのではなく、個人と個人の「関係」、個人と環境の「関係」、すなわち「場」から生まれるという仮説を設定した。また、彼らの研究は個人レベルには一定の自律性を与えているものの、個人と環境との関係については、個人が「場」の状況に合わせて、修正していくと説明した。他方、「場」の状況は組織慣性に影響される可能性があり、個人が「場」の状況に合わせて修正していく場合、クリエイティブなアイデアの消失を防ぐ対策についての言及はなされてなかった。すなわち、創始者の知識が十分共有されない可能性がある。ここでいう「場」とは人々がそこに参加し、意識・無意識のうちに相互に観察し、コミュニケーションを行い、相互に理解し、相互に働きかけ合い、相互に心理的刺激をする、その状況の枠組のことである¹¹。また、野中らの研究を踏まえて、伊丹 (2005) の研究は欧米の企業に比較し、日本の組織のヒエラルキー構造に疑問を抱き、とりわけ、ヒエラルキー階層の上から下への命令による「コントロー

ル」という支配、また権力関係が情報に関する理解に影響を及ぼすものと指摘している。そしてそれに対して、同研究はヒエラルキー構造を物理的な空間の共有、フェイスツーフェイスのコミュニケーションなどで解消できるとしており、情報の共有や相互刺激の舞台づくり＝「場」づくりが必要だと主張している（伊丹，2005）。なぜなら、「場」のマネジメントはメンバー同士の横方向の情報交換と感情の交流による情報や価値観の共有と、仲間意識の醸成が知識移転の促進に寄与できるからである（伊丹，2005）¹²。しかしながら、同研究は上から下への命令による「コントロール」を「ヨコ」関係のマネジメントで解消できるという分析にとどまっており、組織と個人間の「タテ」の関係から生じる組織慣性への対応については論じられてこなかった。なお、伊丹（2005）が言及したヒエラルキー階層の上から下への命令というタテの関係と、組織と個人間の「タテ」の関係から生じる組織慣性の本質は異なるものと考えている。本稿では、組織と個人間の「タテ」の関係から生じる組織慣性について、組織に定着した組織風土や組織慣習など組織伝統（古い価値観）の影響で、たとえ上からの命令がなくても、同調行動を促すものと理解している。

Ⅲ．組織慣性がイノベティブな知の移転に及ぼす影響

組織は個人を抜きにして知識を作り出すことはできない。組織の役割は創造性の豊かな個人を助け、知識創造のためのよりよい条件を作り出すことである（野中・竹内・梅本，1996：88）。それにより、個人によって創り出される知識を組織的に増幅し、組織に蓄積させていくことが組織的知識創造につながる（同上）。組織¹³はメンバー相互に依存関係を持つことで関係をつくる二人以上の個人の集まり（本間，2011：3）である一方、メンバーたちが組織の意図のもとで行動することが求められる（本間，2011：6；野中・竹内・梅本，1996：111）。そして、組織のメンバーも互いの持続的な相互作用を通して、共通の目標に向かい、相互依存関係が成立する（本間，2011：17）。「目標への思い」と定義される組織の意図を実現しようとする努力は企業戦略においては戦略という形をとり、それを経営実践システムに具体化させていく（野中・竹内・梅本，1996：109-110）。こうした経営実践システムの構築に伴い、階層的な意思決定プロセス、厳密なルールや手続き、分業制が確立されていき、これらの固定された構造が変革に対する抵抗力¹⁴となり、組織慣性の形成が始まる（Hannan and Freeman, 1977）。

野中らの研究は個人的知の重要性を強調しているものの、個人が「場」の状況に合わせて、修正し、知識の知へ変換することが必要であると主張している。つまり、集団側は個人への働きかけを通じて、個人の意思を集団のルーティンに合わせて調整することを求めている。集団が目的に向かって活動する際、ほかのメンバーとの共同作業となる（本間，2011：50）。さらに、このような「力を合わせて作業すること」は決められたやり方、ルールがあってそれを遵守することで効率的なものにすると考えられている（同上）。このような集団独自のやり方、ルールは長期間の集団活動を通じて、しきたり、習慣、伝統となり、企業風土など、集団活動

の中で培われ、独自性として集団「らしさ」を表している（本間，2011：51）。こうした集団「らしさ」や規範、ルールが組織慣性の礎となる。メンバーが集団規範に従うか、背くかは自覚を伴い、ほかのメンバーの注目も集まり、「変わった人」「困った人」が集団から排除される可能性もある（本間，2011：52）。集団の意向、期待に沿った行動は集団メンバーとしてふさわしい行動とみなされ、このような行動が同調行動と呼ばれている（本間，2011：56）。集団では、集団の基準・規範に従う多数者は、従わないメンバー（逸脱者）に同調行動を促し、集団として圧力をかける（本間，2011：60）。イノベティブな知を創り出す人は時には異端児とみられ、彼らのアイデアを、移転のプロセスにおいて集団の規範に合わせるよう修正され、その結果、当初のイノベティブの部分が失われ、集団「らしさ」にあう調和のある成果が生み出されられると思われる。

組織慣性の概念に関する既存研究では様々な定義がなされている。小沢（2015）の整理によると、過去の活動パターンを繰り返すという現状を維持する性質を強調する研究（Jansen, 2004；Rafferty and Griffin, 2008）、環境変化に遅れる性質を強調する研究（Weick and Quinn, 1999；Pfeffer, 1997；Gilbert, 2005）、現状を維持する性質と環境変化に遅れる性質を強調する研究（Sull, 1999；加護野, 1988）、の3つの捉え方がある。本稿では加護野（1988：24）が定義するように、組織慣性を環境の変化、戦略の変化に対応して変わるべきはずの組織行動が変わらずに、旧来の行動パターンが継続されるという現象と捉える。新しい取り組みや変革に直面する際に、安定を維持する方向にバランスを取ろうとする組織慣性が、個人の革新的な創作に負の影響を及ぼす可能性がある。したがって、知識移転のプロセスにおいて個人と組織慣性の相互関係への対応に関する言及が必要となる。

IV. グループ・ダイナミクスによる組織慣性の調整の可能性

組織慣性の影響はグループ・ダイナミクスの制御で調整することができると考える。グループ・ダイナミクスとは集団における個人の行動や思考は集団から影響を受け、その個人の考えは集団に対して影響を与えるという集団特性のことを指す。それは1947年に心理学者のクルト・レヴィン（Lewin, K.）によって提唱された集団力学に関する理論である。Lewin（1947）は個人の行動がグループ全体の力学や環境に大きく影響されると考え、グループ内の相互作用がどのように個人や集団の行動に影響を与えるかを明らかにした。Lewin（1947）の研究は組織行動、チームビルディング、リーダーシップなど企業経営分野での議論だけではなく、他分野への広がりもみせており、教育分野では学級集団、スポーツ分野では集団競技などで、その重要性が指摘され、研究が続けられてきた。個々のメンバーが共通の目標を目指し、多様な意見や考えが集団のなかに取り込まれることによって、改善や新しい発想が生み出されることがある。一方で強い同調圧力がリスク回避の方向に向かうと、安定志向に偏った意思決定や行動に転じてしまい、イノベティブな知識創出を阻むという負の側面もある。このように、グループ・ダイナミクスにはプラス面とマイナス面を持っている。

知識移転のプロセスにおいてグループ・ダイナミクスの及ぼす影響は大きい。というのは組織成員の行動や考え方が組織慣性に影響されうるため、クリエイティブなアイデアがそれに呑み込まれてしまい、組織はイノベーションが生まれにくい体質となる。それゆえに、マイナス面に転じさせず、組織慣性を破壊しうるプラス面に向かわせるために、組織慣性を破壊しうるグループ・ダイナミクスをどのように制御していくかが課題となる。

V. おわりに

本稿はナレッジ・マネジメントおよびイノベーションをベースにした知識移転の学術分野に焦点を絞り、その中でどのような課題が残されているのかを考察した。その結果、知識移転のプロセスにおける「場」のマネジメントに関する既存研究はメンバー同士の横方向の情報交換や感情の交流による情報や価値観の共有と、仲間意識の醸成が知識移転の促進に寄与できるとしているが、「ヨコ」の関係の分析にとどまっており、組織と個人間の「タテ」の関係への対応に関する研究が少ないことが明らかになった。個人主義的な知識を移転し、組織全体に共有していく過程において、組織慣性に影響され、当初のクリエイティブな部分が消えてしまう恐れがある。本稿では組織慣性はグループ・ダイナミクスの制御で調整の可能性があることを議論する。

従来、知識移転の成果に影響を及ぼす要因について、それに関連する「場」のマネジメント、知識の受け側の獲得能力、吸収能力または同化能力といった横方向のメンバー同士間に係る事象についての分析にとどまっている。しかし、個人主義的な知識を移転し、組織全体に共有していく過程において、クリエイティブなアイデアが組織慣性から生じる同調圧力の影響を受けて、当初のクリエイティブな部分が消えてしまう懸念がある。そこで、グループ・ダイナミクスを有効に制御することができるのであれば、組織慣性への対応が可能となる。したがって、知識移転のプロセスにとって、グループ・ダイナミクスの影響と制御についての言及が必要となる。グループ・ダイナミクスの構成要素を検討し、そのうえで、組織慣性への影響を明らかにすることを今後の課題とする。

本研究は知識移転においてグループ・ダイナミクスへの制御という視点を取り入れることは、それ自体、既存研究にはない特色であるし、そこで得られた理論および研究方法上の含意にも独自性があると思われる。またこうしたプロセスを経て得られたイノベティブな知識創造活動につながる知識移転のメカニズムはこれまでの研究と異なる新たな学術的含意を有していることが期待される。

【注】

- 1 世界の上場企業の無形資産は2017年度に約9兆6900億ドルと、2007年度比で倍増した。グーグルやアマゾン・ドット・コムなど「GAFA」と呼ばれる巨大IT（情報技術）企業の存在が影響して

- いる。こうした企業は一般的な製造業のように物理的な生産設備は必要としない一方、利用者データや人工知能（AI）技術などの無形資産を世界中から集め、競争力につなげている。トヨタ自動車や富士通などは単なるハードの製造業ではなく、その前後のサービスなどソフトで稼ぐビジネスモデルへの転換を打ち出している（「無形資産 特許や商標、デジタル化で重み」、『日本経済新聞』2019年1月23日）。
- 2 横澤（2018）は、経営システムは業務を効率的に終わらせるために方向づけられた有形無形の知識の集合体であるため、知識移転の学問領域としてとらえることが可能だとしている。
 - 3 リーン生産は無駄を最小限に抑えながら効率を最大限に高めることを目的とした生産方式である。
 - 4 Cohen & Levinthal（1990）の知識吸収能力理論によれば、適用に至るまでには、吸収（absorptive）能力が特に重要である。吸収と適用についての議論はCohen & Levinthal（1990）およびZahra & George（2002）を参照されたい。
 - 5 横澤（2018）は本社からフランチャイズ店への移転もクローズド知識移転としているが、本稿ではそれを含まないこととする。
 - 6 本研究の全体構造においては組織学習に関する議論が不可欠であるが、本稿は知識移転と組織慣性に焦点を絞っているため、組織学習に関する議論を次の論文で展開することとする。
 - 7 ケーススタディの詳細については野中ほか（1996：92-105）を参照されたい。
 - 8 野中ほか（1996）は知識スパイラルを促進するために組織レベルで5つの要素を提示している。組織の意図のほか、自律性、組織と外部環境との相互作用を刺激するゆらぎと創造的なカオス、冗長性、最小有効多様性がある。
 - 9 コンテキストはContextの訳で、英語では背景、状況、場面を意味する言葉で、日本語では主に文脈という意味で使われる言葉である。本稿では移転の行われる環境、背景の意味合いで用いることとする。
 - 10 移転される知識の特性、知識の送り手の特性、知識の受け手の特性についての解釈は徐（2022）を参照されたい。
 - 11 場（Field）に関する一連の研究の端緒となったのはLewin（1947）である。その後、多岐にわたって議論されており、「場」の定義について整理した河野（2010）を参照されたい。また、伊丹の研究における「場」の概念は組織における知識創造に焦点を当てており、組織やチームの文脈で用いられ、メンバー間の相互作用や環境が個々の行動や成果に与える影響を示すものである。
 - 12 なお、伊丹（2005）の研究では組織慣性という用語を取り扱わなかったが、個人間の「ヨコ」関係を図る場のマネジメントによって、共通理解の達成を図れる。このことから、「ヨコ」関係における組織慣性も解消できると理解できる。
 - 13 企業組織に属している社員が集団の一員であると認識し、企業組織は集団やグループと同様に個人の集まりとして扱えるので、本稿では企業組織、集団、グループなどの用語をその状況に合わせ適宜に使用していく。
 - 14 Teece（2007）の研究においても、組織は過去に成功に導いた戦略や組織ルーティンに固執し（path-dependency）、変革に対する抵抗の傾向があると指摘している。このような傾向はリスク回避や安定志向に起因するものとされている。

【参考文献】

- 伊丹敬之『場の論理とマネジメント』東洋経済新報社、2005年。
- 小沢和彦「組織変革論における組織慣性概念の検討」『経営戦略研究』15号、2015年、pp.19-33。
- 加護野忠男『組織認識論—企業における創造と変革の研究—』千倉書房、1988年。
- 河野秀樹「〈場〉とはなにか—主要な理論と関連する概念についての学際的考察—」目白大学『人文学研究』、6、2010年、pp.39-60。

- 徐玉琴「クロスボーダー M&AのPMIにおける知識移転に影響を及ぼす要因についての一考察」明治大学経営学研究所『経営論集』、69(2・3)、2022年、pp.159-179。
- 中西善信「知識移転の構成概念とプロセス—知識の使用とルーティン形成の相互作用」『経営学会誌』、31、2013年、pp.27-38。
- 野中郁次郎、紺野登、川村尚也「組織的「知の創造」の方法論」『組織科学』、24(1)、1990年、pp.2-20。
- 野中郁次郎(著)、竹内弘高(著)、梅本勝博(訳)『知識創造企業』東洋経済新報社、1996年。
- 本間道子『集団行動の心理学—ダイナミックな社会関係のなかで—』株式会社サイエンス社、2011年。
- 横澤公道「知識移転研究はどこまで来たか—文献調査から見た今後の課題—」、『赤門マネジメント・レビュー』、17(2)、2018年、pp.25-46。
- 若林隆久・大木清弘「知識の移転：粘着性の測定—経営学輪講 Szulanski (1996) —」、『赤門マネジメント・レビュー』、8(4)、2009年、pp.169-180。
- Argote, L., Ingram, P., Levin, J. M. and Moreland, R.L. (2000). Knowledge Transfer in Organizations: Learning from the Experience of Others. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82, pp. 1-8.
- Cohen, W. M. and Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, pp.128-152.
- Guinan, D. G. (2004) M&A Knowledge Transfer and Learning. In Pablo, A. L. and Javidan, M. (Eds.), *Mergers and Acquisitions: Creating Integrative knowledge*, pp.135-155.
- Gilbert, C. G. (2005). Unbundling the Structure of Inertia: Resource versus Routine Rigidity. *Academy of Management Journal*, 48 (5), pp. 741-763.
- Hannan, M. T. & Freeman, J. (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 82 (5), pp. 929-964.
- Haspeslagh, P. C. and Jemison, D. B. (1991). *Managing Acquisition: Creating Value Through Corporate Renewal*. New York: Macmillan.
- Jansen, K. J. (2004). From Persistence to Pursuit: A Longitudinal Examination of Momentum during the Early Stage of Strategic Change. *Organization Science*, 15 (3), pp. 276-294.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: I. Concept, Method and Reality in Social Science, Social Equilibria. *Human Relations*, pp.1-40.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5 (1), pp. 14-37.
- Pfeffer, J. (1997). *New Directions for Organization Theory: Problems and Prospects*, Oxford University Press.
- Rafferty, A. E. & Griffin, M. A. (2008). Organizational Change. In J. Barling & C. L. Cooper (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Behavior*, Vol. 1 Micro Approaches, pp. 602-620, Sage.
- Sull, D. N. (1999). Why Good Companies Go Bad. *Harvard Business Review*, Mar.-Apr., 77 (4), pp. 42-52.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17, Winter Special Issue, pp.27-43.
- Szulanski, G. (2000). The process of knowledge transfer: A diachronic analysis of stickiness. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 82 (1), pp.9-27.
- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), pp.1319-1350.
- Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, 44 (5), pp.996-1004.

- van Wijk, R. J. J. P. Jansen and M. A. Lyles (2008). Inter and intra-organizational knowledge transfer: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences. *Journal of Management Studies*, 45 (4), pp.830-853.
- Weick, K. E. & Quinn, R. E. (1999). Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*, 50 (1), pp. 361-386.
- Winter, S. G. (1995). Four Rs of profitability: Rents, resources, routines and replication. In C. A. Montgomery (ed.), *Resource-based and Evolutionary, Theories of the Firm: Towards a Synthesis*. Kluwer, Norwell, MA, pp. 147-178.
- Zahra, S. A. and George, G. (2002). Absorptive Capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27 (2), pp.185-203.