

公式組織の知識移転・活用モデルの提案 The Model of Organizational Knowledge Transfer in Bureaucracy System

伊藤朝陽¹⁾, 白肌邦生²⁾
ITO Asahi¹⁾, SHIRAHADA Kunio²⁾
ito.asahi@jaist.ac.jp, kunios@jaist.ac.jp

1) 2) 北陸先端科学技術大学院大学
1) 2) Japan Advanced Institute of Science and Technology

【要約】ナレッジマネジメントとは知識の移転・活用・創造し続ける経営の実践のことである。組織的知識創造に関する先行研究はあるが、その前提となる組織的知識移転や活用についての議論は少ない。本稿の目的は、送り手が受け手に対してある情報を伝達してから受け手がそれを活用するまでの一連のメカニズムを、組織的知識移転の理論的モデルとして提案することである。著者が行った3つの異なる組織的知識移転の事例での実証研究の結果、送り手の直接的振る舞いによる情報伝達 (Communicate) から情報賛同 (Approve) を受け手が知覚することで、受け手の情報信用 (Trust) が促進され活用 (Use) されるメカニズムを発見した。これに基づき、CA-TU モデルを提案する。

【キーワード】公式組織 組織的知識移転 情報活用

1. はじめに

ナレッジマネジメントとは、知識の移転・活用・創造プロセスを絶えず廻し続け、持続的に新しい知識を創造し続ける経営を実践していくことである。この分野においては、SECI モデル(野中・竹内, 1996)に代表されるように組織的知識創造についての先行研究がある。しかし組織的知識創造の前提となる組織的知識移転についての先行研究は少ない。組織的知識移転とは、組織的に意思決定された情報伝達と伝達先集団成員個々人の情報活用を包含する新しい概念である。持続的な知識創造のためには、個人的情報活用に至る組織的知識移転の研究が必要である。そこで本稿では、組織的知識移転の典型例として、成熟した大規模企業組織で支配的となる官僚制の公式組織ベースで伝達された、3つの異なる組織的情報伝達の事例を用いて実証研究した結果を基に、組織的知識移転メカニズムを理論的モデルとして一般化し提案することを目的とする。研究方法および本稿の構成は、まずナレッジマネジメントというパラダイムを生んだ経営組織論の先行研究を概観する。組織論史において、組織的知識創造と本研究を位置付けた(2節)うえで、著者が自ら行った大規模企業組織内の3つの組織的知識移転の事例研究を示し(3節)、この実証結果に基づいた新しいモデルを提案する(4節)。最後に、発見事項をまとめ、理論的含意と実務的含意を論じた後、本研究の一般性と将来研究への示唆について述べる(5節)。

2. 先行研究

2.1 ナレッジマネジメントの組織観

ナレッジマネジメントとは一言では知識創造経営のことであり、現代の組織論における1つの有力なパラダイムである。組織論の歴史は、今からおよそ100年前にテイラー, F.W. が作業分割と時間研究により実現した科学的管理法を起点とすると、その後ウェーバー, M. が官僚制理論を提起し、支配に基づく合理性の考え方を主張した。メイヨー, E. は著名なホーソン実験を通じて科学的管理法を批判し、人間主義的な非公式組織の存在を主張した。バーナード, C. I. によれば、非公式組織とは個人的な接触や相互行為の結果として生ずる集団形成であると定義(富永, 1997)され、官僚制における公式組織とは対になる概念である。バーナードは、ウェーバーが官僚制概念で前提とした組織成員の行動を機械論的に捉えたのに対し、組織成員は能動的に動く有機体と捉え、組織が成功的な協働を生み出すためには有効性と効率が必要であると主張した。サイモン, H.A. はこの流れを汲みつつ、人間や組織には情報処理能力に限界があるので、経済学に代表される完全合理性に対応させ限定合理性という概念を提示した。ワイク, K.E.(1997)や野中ら(1996)はこれに対し、組織とは単に情報処理をし、その効率を高めるだけの主体として存在するのでなく、むしろ自らが外部環境に能動的に影響するために新しいことを創造する主体ではないかと考えたのである。

2.2 有効性のための理論

生態学的変化・イナクトメント・淘汰・保持の 4 つのプロセスでモデル化された組織化という概念(ワイク, 1997)や、共同化・表出化・連結化・内面化の 4 プロセスで表現された SECI モデルに代表される野中らの組織的知識創造理論は、捉え方こそ違うものの、サイモン以前の研究と比して、バーナードのいう有効性を高めるための理論だと考えることができる。ともに、組織における人間の行動により焦点を当て、常に変化する動的なものとして把握しようとしている点に特徴がある。そして野中らは、有効性を高める切り口として知識に焦点を当てたのである。知識は無から突然発生するのではなく、既存の知識の移転と活用が前提になっていることに注意したい。決して知識創造は独立して起こるのではなく、移転と活用というある種当たり前の基礎的な活動の上に成り立っているのである。SECI モデルは組織的知識創造のモデルであると同時に、この 4 プロセスには知識移転と活用が含まれている必要がある。表出化されることが狭義の知識創造だと捉えれば、内面化されるために必要となるプロセスが活用である。客観的把握ができない知識移転と、SECI のプロセスは関連付けが容易ではない。本稿では、知識移転を情報活用に至る総合的なプロセスだと考える。

2.3 知識と情報の違い

ここで知識と情報の違いについて確認しておく。知識と情報は日常的にはさほど区別なく使用されているが、厳密には、知識と情報の違いの 1 つに主体の存在(下嶋, 2008)がある。主体が存在するのが知識であり、主体が存在しない、あるいは主体から切り離されたものが情報であるということである。主体というのは言うまでもなく個々の人間のことを指す。あるいは、マクロ視点では企業などの組織に便宜的に人格を与えたいと考えられた場合には、組織も主体となり得る。また、正当化された信念という知識観で、ナレッジマネジメントの 3 プロセスを再考すると、知識創造とは人間(組織)に新たな信念が形成されることである。知識移転とは人(組織)から人(組織)へ信念が移転することであるが、ダイレクトに信念が移転しているのではなく、正確には情報が伝達されているだけ(Berlo, 1960)なのである。これは粘着性(Szulanski, 1996)の概念で説明された通り、知識とは上記の通り主体と結びついているので、直接人(組織)から人(組織)へ移転されるような単純な話ではない。最後に知識活用であるが、先述の通り、いきなり知識として活用されるのではなく、伝達された情報が幾度となく活用されていく過程において、単なる情報が信念(知識)として個々人に定着していくプロセスのことである。この意味において、知識移転の主体は人だけでなく組織もなり得るのに対し、知識活用の初期(すなわち情報活用)の主体はあくまで人なのである。

2.4 先行研究における本研究の位置付け

既存の組織的知識創造理論が、組織論における有効性を高めるための理論であることは既に述べた。持続的な知識創造経営のためには、この効率を上げる必要がある。だが、単に情報伝達の効率を科学的に上げれば良いということでは全くない。我々は知識が単なる情報とは違うことを今一度意識したうえで、人間主義に基づいて、現場・現実の事例を題材に新たな知識移転と活用の理論を構築したい。その鍵となるのは、人間と情報の関係性である。本稿では、上述の非公式組織の重要性は認識しつつ、しかし少なくとも我が国では、ある組織全成員を対象に行われる組織的知識移転は、官僚制における公式組織ベースで行われることが支配的となることに鑑み、個人の情報活用に至るメカニズムを解明するため実証研究を行った。

3. 事例研究

以下に示す 3 つの実証研究は全て、成熟した大規模企業組織内において支配的となる、官僚制の公式組織ベースで行われた組織的知識移転の事例である。

3.1 実証研究 1

第 1 事例(伊藤・梅本, 2014)では、3 つの会議運営に関する情報が送り手(A 部門所属)から、組織的に公式に役割を付与された知識仲介人(B 部門代表者)を経て、受け手(B 部門全体)に伝達された。これが官僚制の公式組織ベースでの情報伝達の典型例である。受け手への質問紙調査(2010.12, n=54(/60), 有効回答率 90%)による統計解析の結果、受け手の情報活用の規定因は、受け手が知識仲介人の情報賛同を知覚することであった。表 1 は、3 つの情報のうちの 1 つについての分析結果であるが、他の 2 つ

も同様の結果であった。なお、この事例はディクソン(2003)のいう近接移転の枠組みとして整理できる。

表 1：受け手の認識における受け手の情報活用を従属変数とした重回帰分析結果

	標準化係数	VIF
知識仲介人の情報賛同	.297*	1.089
上司の情報推奨	.136	1.038
受け手の情報活用困難意識	-.148	1.063
R=.409, * $p<.05$		

3.2 実証研究 2

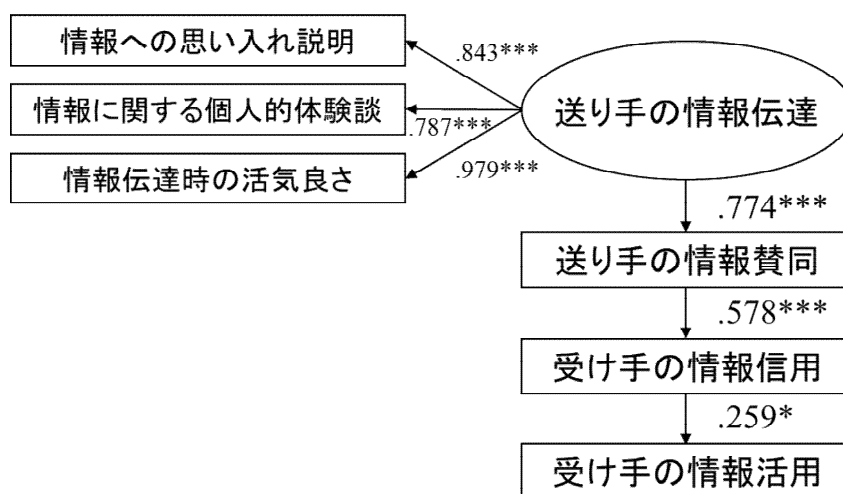
第 2 事例(Ito & Shirahada, 2015)では、ヒューマンファクターについての専門的な情報が送り手（研究所講師）から知識仲介人（各事業所代表者）を経て受け手（各事業所全体）への伝達が目指された。知識仲介人への質問紙調査（2014.2～2015.3, $n=96/98$ ）、有効回答率約 98%）による統計解析の結果、知識仲介人の情報賛同の規定因は、知識仲介人が送り手の情報賛同を知覚することであった（表 2）。なお、この事例はディクソン(2003)のいう専門知移転の枠組みとして整理できる。

表 2：知識仲介人の認識における知識仲介人の情報賛同を従属変数とした重回帰分析結果

	標準化係数	VIF
送り手の情報賛同	.392***	1.119
送り手の現場理解	.163	1.145
送り手との価値観の近さ	-.136	1.113
受け手の情報活用機会	.154	1.204
受け手の情報賛同	.037	1.171
知識仲介人の伝達重視感	.286**	1.242
R=.681, ** $p<.01$, *** $p<.001$		

3.3 実証研究 3

第 3 事例(伊藤・白肌, 2015)では、レジリエンスに関する情報が送り手（研修講師）から直接受け手（運転管理部門全体）に伝達された。受け手への質問紙調査（2015.3, $n=74/79$ ）、有効回答率約 94%）による統計解析の結果、受け手の情報活用の直近の規定因は、受け手の情報信用であり、受け手が知覚する送り手の情報賛同から促進されていることが分かった。さらに、この送り手の情報賛同は、送り手が情報を発信する際の振る舞いにより促進されていることも明らかとなった（図 1）。なお、この事例はディクソン(2003)のいう戦略的移転の枠組みとして整理できる。



GFI=.941, AGFI=.862, RMSEA=.096, * $p<.05$, *** $p<.001$

図 1：受け手の認識における受け手の情報活用を従属変数とした共分散構造分析結果

4. モデル提案

以上の 3 つの異なる組織的知識移転の事例における実証研究をまとめると、送り手の受け手への直接的な振る舞いによる情報伝達 (Communicate) から、送り手の情報賛同 (Approve) を受け手が知覚することで、受け手の情報信用 (Trust) が促進され、受け手が情報を活用 (Use) するというメカニズムになっていることが分かる。なお、知識仲介人は場面によって受け手にも送り手にもなり得る。送り手主体の C : Communicate および A : Approve と、受け手主体の T : Trust および U : Use を、ピラミッド型の CA-TU モデルとして図 2 に表し、これを組織的知識移転理論モデルとして提案する。

まず、上段には受け手を、下段には送り手を配置し、その間にあるのは情報である。これは、送り手と受け手の間に最初から知識など存在せず、存在するのは単なる情報に過ぎないことを表現した。ピラミッド型モデルとしたのは、送り手から受け手への知識移転には粘着性があり、図 1 上に記した標準化係数からも明白なように、送り手の情報伝達から始まり受け手の情報活用に至るまでには、徐々に (順々に) 影響力 (パワー) が減衰していき、ウェーバーの支配観のように伝達すれば使われて当然ということでは全くなく、現場・現実的には受け手に活用されることがいかに難しいか、鍵要因の積み上げの重要性を表現するためである。なおこのピラミッドは、組織のヒエラルキーを表現しているわけではない。

次にこの CA-TU モデルには、より人間関係論的視点を強調するため、送り手と受け手の間の相互作用としての社会的交換 (富永, 1997) のメタファーを採用した。送り手から受け手への情報伝達 (communication) の過程において、送り手が情報に対し賛同していることを受け手に差し出し (提供し)、これを受け取った (知覚した) 受け手は送り手に対し、それなら自分もその情報を信用しましょうと返礼 (交換) する。これは、いくら送り手が初対面の人であったとしても、受け手からみれば同じ大規模組織 (本稿の場合、一つの大規模企業組織) 内において、受け手と同じように組織上の役割を公式に付与された成員であるという共有された意識 (富永, 1997) を前提に成り立つものであろう。この送り手の情報賛同の提供と、受け手の情報信用の交換という相互作用の結果、その情報は受け手に使われて、はじめて送り手から受け手への知識移転が成立することを矢印で表現したのである。

最後に、この CA-TU (カツ) モデルを上手く組織的にマネジメントすること、すなわち送り手が自らと情報を切り離して受け手に一方的に伝達したりせず、研修や会議などの組織的伝達の場合において、情報にきちんと自らの情報賛同も併せて受け手に伝え、受け手の情報信用の反応を見ながらの双方向の伝達を実現することにより、単なる情報伝達と比べて明らかに容易ではない知識移転 (送り手の知識から受け手の知識となる) という成果が、ようやく時間を経て現れ出る (粘着性に“勝つ”) ことを含意して、提案に代える。

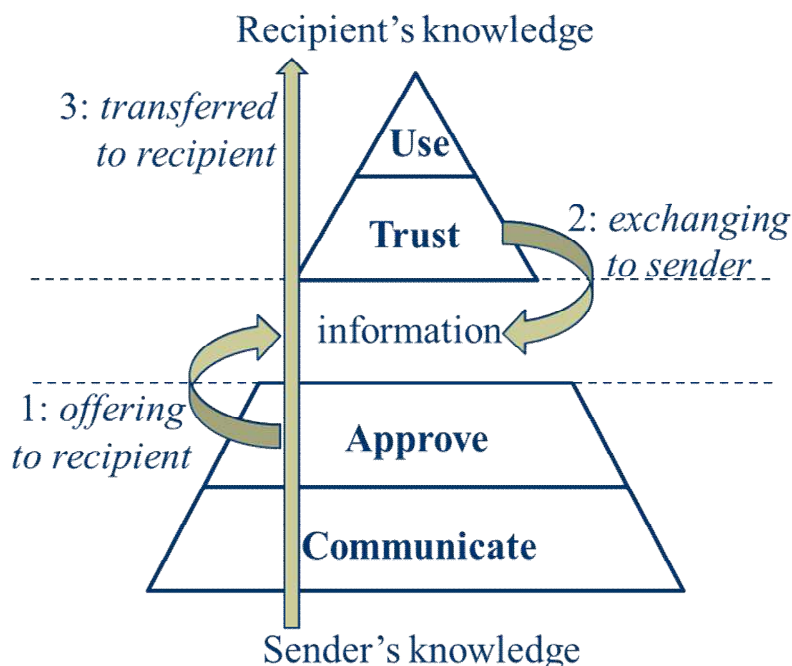


図 2 : 大規模官僚制組織内における組織的知識移転理論 CA-TU モデル

5. まとめ

本稿では、組織的知識移転の典型例として、成熟した大規模企業組織で支配的となる官僚制の公式組織ベースでの情報伝達から個人の情報活用へのメカニズムを、人間主義を尊重した実証研究の結果に基づいて、CA-TU モデルとして一般化し、提案を行った。この研究の理論的含意は、経営組織論の観点からは、官僚制組織における人間主義理論を構築したことにある。ナレッジマネジメントの観点からは、有効性を高める観点としての既存の組織的知識創造理論に加え、さらにその効率を高めるための組織的知識移転理論の構築に貢献したことである。次に、本研究の実務的含意は、現実的でかつ典型的な組織的情報伝達の間としての研修や会議などの効果を高めるために、送り手として配慮しなければならないことを提示した。最後に、本研究の一般性と将来研究の展望について述べる。ここに示した3つの実証研究については、ある大規模企業組織内部での限定的な研究ではあるが、いずれも対象者全員に質問紙調査しており、対象者を選択することはしなかったため、選択バイアス（調査対象者の偏り）は無い。また、この回答率は全て9割以上を確保できたため、無回答バイアス（有効回答者の偏り）も回避できたと判断している。このうえで、推測統計により母集団、すなわち（とりわけ日本の）大規模組織についての有意性を、算出された有意確率により判断しているので、他の大規模組織に対しても一般性があると考えているが、他の組織についても実証研究が蓄積される必要があるだろう。また、個人的知識活用から組織的知識創造に至る詳細なメカニズムの解明（理論確立）については本稿の範囲外となるため、今後新たな実証研究が必要である。

謝辞

本稿は、著者が北陸先端科学技術大学院大学の知識科学研究科の博士前期課程に入学した2009年以降今日までの研究を総括したものである。博士前期課程の主旨導教員であった梅本勝博教授、および博士後期課程の副テーマ指導教員である名古屋大学大学院経済学研究科の犬塚篤准教授から受けた多大な影響により本研究は支持されている。また、第1から第3までの各事例でお世話になった各職場の方々、質問紙にご協力くださった皆様のおかげにより、今回の実証モデルを提案することができた。最後に、2008年の着任以降、職場である研究所の上司や同僚には本研究を温かく見守っていただいた。その他、本研究に関与していただいた全ての方に対し、ここに記して深く感謝する。

参考文献

- Berlo, D. K. (1960) *The process of communication: an introduction to theory and practice*. Holt, Rinehart and Winston.
ディクソン, ナンシー・M (2003) 梅本勝博ほか訳『ナレッジ・マネジメント 5つの方法』生産性出版。
伊藤朝陽・白肌邦生(2015)「情報正当化過程における情報・対人知覚の影響分析」『研究・イノベーション学会第30回
年次学術大会講演要旨集』, pp. 294-297.
Ito, A., and Shirahada, K. (2015) Knowledge transfer in a large technology company: Identification of key factor affecting broker's
knowledge approval. *Proceedings of PICMET'15*, pp. 1345-1350.
伊藤朝陽・梅本勝博(2014)「大規模組織における会議運営に関する知識の移転」『ヒューマンファクターズ』18(2), pp. 69-77.
野中郁次郎・竹内弘高 (1996) 梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社。
下嶋篤「情報と知識」杉山公造ほか編著 (2008)『ナレッジサイエンス 改訂増補版』近代科学社。
Szulanski, G. (1996) Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm, *Strategic
Management Journal*, 17(Special Issue), pp. 27-43.
富永健一 (1997)『経済と組織の社会学理論』東京大学出版会。
ワイク, カール・E (1997) 遠田雄志訳『組織化の社会心理学』文真堂。

連絡先

住所：〒108-6019 東京都港区港南 2-15-1 A 棟 19 階 北陸先端科学技術大学院大学

名前：伊藤朝陽

E-mail：ito.asahi@jaist.ac.jp