

価値認識差異がある組織間での管理知識の成立過程

西 中 美 和*

This paper presents theoretical implications of the process of establishing management knowledge for organizations with different value recognition. The research method used is a case study on the overseas offshoring work of the information system building between the Japanese and Chinese subsidiaries under global company A. We collected data from the case study and analyzed them both quantitatively and qualitatively. As a result, we presented the “3 C model of management knowledge between organizations with different value recognition” which presents the process how individual management knowledge becomes organizational knowledge. Academically, it contributes by proposing one of the conceptual models among organizational knowledge creation by expanding the SECI model. In addition, the proposed knowledge process can be regarded as the basis of a new model for organizational capabilities that can continuously generate organizational knowledge. Practically, this research contributes presenting suggestions for effective formulation of knowledge management in organizations with different value recognition such as in overseas projects.

キーワード：知識創造，組織能力，組織知，暗黙知，海外協業

1. はじめに

1-1 概 要

本稿では、価値認識に差異がある組織間における管理知識を対象とし、個人知である暗黙的管理知識が組織における戦略的資源である組織知として成立する過程の理論的含意を提示する。本稿における暗黙的管理知識とは、「業務の暗黙的前提、あるいは、顧客特有のニーズや期待、事情に対応する管理知識」を指す。例えば、品質についての暗黙的な期待レベルや、リスク管理におけるリスク想定箇所の勘のような内容を指す。暗

* 香川大学地域マネジメント研究科

黙知には、言葉にすることができない身体知と、言葉にすることはできるが言葉にされていないメンタル・モデルや、組織文化に近い暗黙知があるが（野中・竹内，1996，2010），本稿での暗黙的管理知識は後者の2つに近く、言葉にすることはできるがされていない管理的な知識と定義する。野中（野中・竹内，1996，2010）と同様に、知識を形式知と暗黙知に明確に分割するのではなく、両者は1つの連続体である。本稿での個人知は、個人の内部で保有する知識、集団知は集団で作る知識、組織知は組織内に作られる知識と定義する。集団とは2人以上のグループを指し、組織とは企業内の正式な集団を指す。これらは、野中の「個人」「集団」「組織」という存在論的次元と言われる知識のレベル（野中・竹内，1996，2010；野中・遠山・平田，2011）に存在する知識という意味である。そのため暗黙知の場合もあれば形式知の場合もある。例えば、SECIモデルの表出化では、個人の知識は暗黙知から形式知に変換する。

グローバリゼーションの進展を受け、企業は、最適な人的資源を世界中から調達するようになり、世界の最適な場所で生産し、世界中の顧客へサービスや商品を届けている。そのため、柔軟で迅速な組織構成・再編が求められ、それに対応する形で、ナレッジ・マネジメントの重要性が高まってきている。1つの理由として、迅速な組織構成・再編は、ともすれば、経営資源としての知識の継承を困難にするという一面があるためである。これを避けるためには、組織として知識の伝達・保管・共有が必要であり、そのための組織の仕組みを準備することが必要である。

研究手法としては事例研究を採用し、グローバルに拠点を持ち、アメリカに本社を置くA社の下での、日本子会社と中国子会社間における情報システム構築の海外委託業務を対象とする（図1）。A社の日本子会社においては、海外業務委託専門の組織があり、その組織における海外業務マネジャーの視点からの管理知識を対象とする。この海外業務マネジャーは、プロジェクト横断的、メタ的な視点で組織知を把握する。（海外業務マネジャーに関しては、「事例の概要」で詳述する。）

学術的には、組織的知識創造のモデルの1つの派生形を提示することで貢献する。SECIモデルを基礎とし、今回の研究範囲における海外との協働という特定の状況での特性を反映している。先行研究で十分ではない価値認識に差異がある組織間で共同して知識創造を行うモデルであり、組織知を継続的に創出できる組織能力を示した含意として新規性がある。実務的には、暗黙的管理知識がいかに伝達され、組織知となっているかを実証的・理論的に明らかにすることによって、海外業務委託を効果的に策定・実行するための実務的示唆を提供し、それら実行計画案を作成する際の基礎理論としての活用が期待できる。

本稿は、博士論文である西中（2014）を、組織的観点から再解釈を行い、修正を行ったものである。西中（2014）は、プロジェクト・マネジメントにナレッジ・マネジメントの視点を取り入れることを1つの目的とし、国を跨った組織間における知識の伝達を、プロジェクトと文化的差異の影響を考慮しつつモデルを提示した。一方、A社における海外委託プロジェクトにおいては組織の関与度が高い部分がある。つまり、時限制約のある複数のプロジェクトを横断的に管理する海外業務委託専門の組織があり、個別のプロジェクトにとどまらず永続性のある取り組みを行っている。そのため、組織における戦略的資源として知識が生成される過程の考察も必要である。本稿は、これら理由により、本来の組織的知識創造の戦略的視点から見直しを行い、修正を行った。

2. 学術的背景

2-1 知識創造理論

暗黙知と形式知の継続的な相互変換による組織的知識創造のプロセスを体系的に表現したものとしてSECIモデルがある（野中・竹内，1996，2010；野中・遠山・平田，2011）。本稿では、情報システム構築業務を海外へ委託した際の管理知識のプロセスを対象にしており、特定の状況をSECIモデルに反映し、その状況下における変則的な過程を表現している。異文化的超越によるグローバルな場の構築に関しては、すでに先行研究において言及があるが（野中・遠山・平田，2011）、状況の違いによる変則的なプロセスの事例は明示されていないため、その部分を補足した。本稿でのモデルは、価値認識に差異がある組織間における知識創造プロセスを、特に暗黙知の観点から分析し表現したものであり、その点において新規性がある。

2-2 資源ベース・アプローチ

資源ベース・アプローチは、経営戦略論において、企業の競争優位の源泉として企業内部の経営資源および組織能力を重視する立場である（網倉・新宅，2017）。1990年代、社会の激しい変化とグローバル化が起き、それまでの外部環境アプローチのみでは競争優位の構築が困難となった状況を背景にBarney（2002）ら、他多くの学者により提唱された。経営資源（resources）とは、一般的には「ヒト、モノ、カネ、情報」と言われているものであり（網倉・新宅，2017）、組織能力（capability）とは、業務を統合的に遂行するための経営資源の持つ能力のことである（Hitt，2017）。知識も経営資源と考えられる（石井・奥村・加護野・野中，2000）。野中の『知識創造企業（野中・竹内，

1996, 2010)』においては、資源ベース・アプローチに対しては、新しい企業戦略パラダイムとして取り上げている。その上で、代表的な研究として、Praharad and Hamel (1990) のコア・コンピタンス論、Stalk, Evans, and Shulman (1992) のケイパビリティ論、その批判的派生としての Teece, Pisano and Shuen (1997) のダイナミック・ケイパビリティ論等を紹介している。コア・コンピタンスとは、「模倣困難な自社ならではの価値を提供する企業の中核的な能力」(Praharad and Hamel, 1990) とされる。ケイパビリティに関しては、「企業の競争力、創造力の源泉としての基盤となる能力」(石井・奥村・加護野・野中, 2000) とされ、ダイナミック・ケイパビリティに関しては「組織が学習、適応、変化、変革する能力であり、組織の問題探索、発見、解決能力を含む」として紹介している(野中・竹内, 1996, 2010; Teece, Pisano and Shuen, 1997)。

先行研究においてコア・コンピタンスとケイパビリティの定義・区別は必ずしも明確ではない(野中・竹内, 1996, 2010)。本稿においては、「コア・コンピタンス」はPraharad and Hamel (1990) の「模倣困難な組織の強み」を採用し、「組織能力」に関しては、Hitt (2017) および、石井ら(石井・奥村・加護野・野中, 2000) に準じ「組織の強みを獲得、あるいは実施する組織の能力」として定義する。

野中の『知識創造企業(野中・竹内, 1996, 2010)』では、資源ベース・アプローチと組織的知識創造理論を比較し、双方とも組織内部の動きを見ており、イノベーションの創造に関係している点などを共通点として挙げている。一方、相違点としては、知識の取り上げ方を挙げている。野中らも、知識概念を資源ベース・アプローチに取り込む研究が出ていることは言及しているが、その取り上げ方は曖昧であると言っている。野中らの組織的知識創造理論は、最も重要な経営資源として知識を位置づけ、「組織がいかにして新たな知識を作り出すのか」「知識を生むための組織能力をいかにして構築するのか」に焦点を定めている(石井・奥村・加護野・野中, 2000)。組織的知識創造理論は、ミドル・マネジャーやフロネシス(実践知)の概念等、資源ベース・アプローチとは異なり、ヒューリスティックな経験知を重視している。組織学習(Senge, 1990)と似ている用語もあるが(野中・竹内, 1996, 2010)、Sengeの組織学習はシステム思考に基づき、精神性で全体を把握する認識枠組みであり、経験を重視し組織活動を考察する組織的知識創造理論とは異なっている。

ダイナミック・ケイパビリティは、ティースによると「機会の変化に適応するための複製困難な組織の能力であり、企業の独自性の高い資産ベースの創造や拡張等を継続的に実施し、資産ベースを適切な形で保持してゆくために利用できる。機会と脅威の感知

等や、無形・有形資産の強化、結合等に加え、再配置といった一連のオーケストレーション能力を含む」とされる（ティース，2013）。つまり、持続的競争優位を確立するためには、模倣困難な知識資産を有するだけでなく、それらを継続的に生み出す組織の動態能力が必要であるとしている。さらに、その手続きを創造することの重要性に関しても言及しており、この点に関しては、ティースが、野中らの組織的知識創造理論と共通性があるとしている（ティース，2013）。

なお、経営資源によって作り出された製品、あるいはサービスが生み出す価値は、「顧客によって主観的に決められる」とされている（Kotler & Keller, 2006）。本稿の事例においては、顧客を想定し重要度が考慮されているためこの定義を踏襲する。本稿における海外業務マネジャーや中国側要員は、顧客に直接会うわけではないが、価値創出のプロセスに参加をしている。そのため、価値は顧客のエンカウンター部分で発生するものの、「価値の創出には、組織内部的な仕組みが必要である」とする Grönroos (2007) の主張も同時に採用し、組織内部でも価値は創出され则认为る。

2-3 暗黙知の移転

知識移転の戦略と戦術に関する Dixon (2000) の研究においては、チームと業務内容を対象として分類を行ったうえで、チーム間の知識の移転を提示している。Dixon (2000) は、以下の場合に、暗黙知であってもチーム間で移転がなされるとしている。

- 戦略的移転：組織全体に影響を与える形式知と暗黙知が時間と空間で隔てられたチーム間で移転される。
- 遠隔移転：1つのチームが非定型な業務によって獲得した暗黙知を、次のチームが別の文脈で同じような業務を行う場合、暗黙知がチーム間で移転される。

上記より、本稿における日中間のプロジェクトにおいても知識移転、その派生としての共有、活用は可能であることがわかる。しかし、暗黙知に関する移転の詳細なプロセスまでは Dixon (2000) では論じられていない。

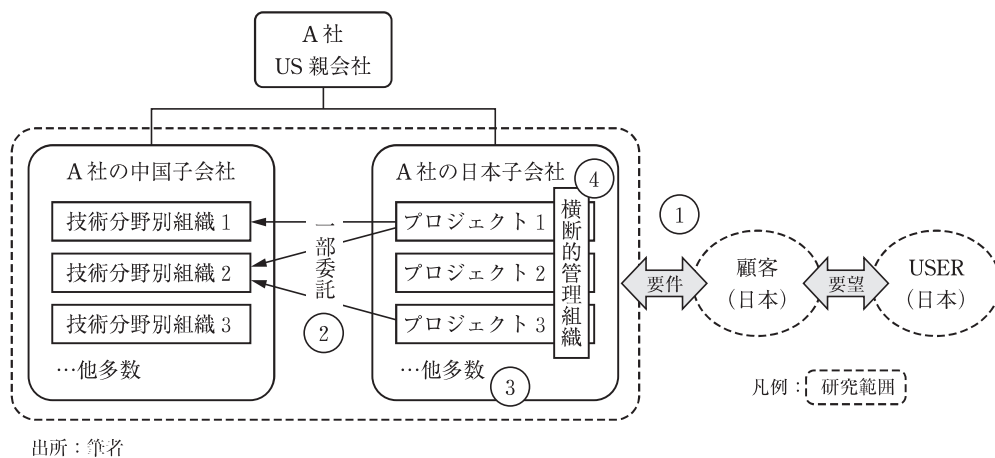
以上、資源ベース・アプローチにおいては、知識を経営資源として取り上げているものの、コア・コンピタンスとなってゆくプロセスなどの明確な提示はない。本稿では、組織的知識創造理論を拡張し、先行研究で十分ではない、価値認識に差異がある組織間における知識創造プロセスを、特に暗黙知に着目し概念モデルを提示する。

3. 事例

3-1 事例の概要

本稿の事例として、グローバルな IT 企業である A 社における、日本子会社（以下、日本側）と中国子会社（以下、中国側）間での IT システム構築部門間における海外業務委託事業を取り上げる。この日中協業事業は2009年から始まっており、事例は、2012年頃から2014年頃の状態を対象にしている。事例における日本側の組織は、日本の顧客向けの IT システム構築に特化した部門であり、中国側は、事例当時は、A 社の日本子会社向けのサービス提供を行う部門である。図 1 に、本稿で対象とする事例の範囲を示す。この事例における IT システム構築とは、顧客の要件に対応し、顧客ごとにカスタマイズされた IT システムの構築を指す。日本側が、日本の顧客と対象システムの構築の契約を結ぶ（図1-①）。この契約におけるプロジェクトは顧客単位であり大規模である。中国側への委託は、日本の顧客直接ではなく、契約を受けた A 社の日本側からの委託であるが、すべてのシステム構築を依頼することではなく、一部の構築を中国側に委託する（図1-②）。このような構築プロジェクトが複数並行して実施される（図1-③）。これら日中間のプロジェクトは、大規模プロジェクトの一部であるため、個々は小さなものが多い。小さなプロジェクトを個別に管理することは効率が悪いので、対海外業務委託に特化し、横断的に管理をする組織が日本側にある（図1-④）。この部門の海外業務マネジャーは、メタ的・客観的にプロジェクトを把握し、プロジェクトに跨る共有部

図 1 本稿の研究範囲



分の抽出や汎用化など組織的な知識の構築に責任を持つ。日本側は顧客から請け負ったプロジェクト単位で要員がアサインされ、プロジェクト全体の責任は、日本側のプロジェクト・マネジャーが持っている。そのため、日本側には、プロジェクト・マネジャーとプロジェクトを横断的に管理する海外業務マネジャーがいるという体制である。

中国側の組織は、技術分野別組織となっており、中国側では技術分野別組織のマネジャー（技術マネジャー）がその分野のスキルの責任を持つ。この体制においては1人の技術者が同じ分野の仕事を複数受け持つことで、人的資源の有効活用を図ることができる。

日本側と顧客は、長年の契約関係がある場合が多く、互いに双方の状況等の文脈は共有し業務の暗黙的前提や期待を共有していることも多い。一方、顧客の状況は、顧客から契約を受注している日本側を経由して中国側へ伝達される。そのため、直接の伝達に比較すると、どうしても意図は伝わりにくくなり、文脈共有度は低くなる。この形における成功要因の1つとして、日本の顧客と日本子会社が培ってきた暗黙的管理知識が中国子会社へ伝わるかどうか挙げられる。A社では、形式知の共有は全社の方針として実施されており、また全社の方針を受けた子会社においても実施されていた。しかし、暗黙知が多い品質やリスク管理に関しては、重要性和必要性は全社的なプロジェクト標準に明記されていたものの、実際に運用する際の判断基準等は、現場に委ねられていた。以上より、国際的な業務委託においては、暗黙的管理知識を考慮した上で、組織として管理知識の伝達・保管・共有を把握する必要がある。

3-2 日中間でのコミュニケーションの方法

実際の情報システムの構築においては、多くの場合、ITツールを使用してやり取り等を行いながら中国で構築を行う。構築が始まると、中国側の作業指示と管理は中国の技術マネジャーが実施する。また、作業開始後は、中国のメンバーと日本のメンバーは直接のやりとりも行う。コミュニケーションに関しては、日中間のやりとりのツールは、社内メール、社内用のインスタントメッセージングツール、電話が主となる。また、データベースの共有、ツールによる画面の共有、およびリアルタイムの動画でのやりとりも行っていた。言語は、基本的には日本語を使用する。

3-3 2012～2014年の状況

2012年頃は、協業事業の立ち上げ時の混乱は収束し、制度の整備に伴い、双方のプロセシ的なワークロードの負担が減り、本来の業務活動に時間がとれるようになってきて

いた。品質に対する細やかな要望や、リスクや時間に対する考え方の日中の違い等に気づき始め、人によっては、中国とのやりとりに、「なんとなく違和感を覚える」といった意見も出始めた。考え方によっては、中国側は、技術別組織として、求められる技術を提供することでよいように感じられる。しかし、顧客側から見た場合、日本人が実施していた業務と同等レベルのアウトプットを提供するためには、これまでは日本側にあり、中国側にあまり伝わっていなかったかもしれない暗黙的な管理知識も伝達してゆく必要があることが認識され始めた。

3-4 リサーチ・クエスションの提示

本来ならば、顧客特有のニーズや期待、あるいは事情に対応する暗黙的管理知識は、企業にとってはコア・コンピタンスであり、クローズにしたくなる部分である。しかしながら、顧客にとって最善を考えるならば、海外にも顧客特有のニーズや期待、あるいは事情を伝え、協力を得て顧客の求める製品を作る必要がある。一方、そのまま渡しても海外に理解されないであろうという意見があった。そのため、顧客特有のニーズや期待、あるいは事情を、一度日本側で解釈し、海外に理解してもらったうえで、構築してもらおうという仕組みとしてのプロセスが必要になる。本当に強い組織能力とは、常に変化する状況や要望を把握し対応する個人の知識を組織的に創造し、活用し、組織としての知識にしてゆく能力と思われ、組織としては、この部分の体系的仕組みが必要である。

A社においては、管理基準は「数字」を世界共通言語とした管理を行っている。しかし、実際のプロジェクトでは、数値基準では管理しきれない期待等があると言われている。プロジェクト・マネジャーにとっては、顧客のニーズや期待は管理対象である。しかしながら、それらは曖昧であり、プロジェクト・マネジャーが長年の経験から暗黙知として、身に着けているものである。そのため管理知識には、暗黙知が含まれる。海外業務マネジャーとしては、プロジェクト・マネジャーの暗黙知を組織知としてゆくミッションがある。以上、先行研究で不十分な部分、および事例の背景より、本稿におけるリサーチ・クエスション（RQ）を以下に示す。

RQ：顧客特有のニーズや期待、あるいは事情に対応する暗黙的管理知識を含む管理知識を対象とし、その管理知識がいかに変化し、海外と共有され、海外も含んだ組織としての知識として成立してゆくか。

4. 研究方法

4-1 研究方法

事例研究を採用し、データは、日本側、中国側双方に対するアンケート調査およびインタビュー調査で収集する。これらは、定量的研究と定性的研究として、データと研究方法のトライアングレーションを行った。アンケート調査結果は、SPSS による統計解析を行い、インタビュー調査結果は、グラウンデッド・セオリー（佐藤，2008）に基づき、質的解析を行う。トライアングレーションとは、1つの現象に関する研究の中で、研究方法、データ収集方法等が異なっているものを組み合わせ、1つの結論を導き出す手法である。

5. 定量的調査

5-1 定量的調査の内容

変数間の関係と、その日中間における違いを調べるために、同じ内容の質問を日本側と中国側に実施した。結果に対して、クロス集計と、Pearson のカイ 2 乗による漸近有意確率（両側）を実施し、日中間で差があるかを検定する。調査の概要を以下の表 1 に示す。

質問項目の大項目 4 つは以下であり、大項目ごとに質問項目を準備し分析を行った。

- i) プロジェクト管理項目（品質，時間，リスク，ビジネス）に対する考え方の違いはあるか？
- ii) 考え方の違いに対する明確化方法は異なるか？
- iii) 知識の共有方法は異なるか？
- iv) 日中間で共通理解は得られたか？

表 1 アンケート調査概要

項 目	内容（調査時期：2013年 5 月20日～5 月31日）
質 問 数	大項目 4（各々にサブ項目，全50項目）と自由記述質問 2
回 答 率	日本 34%（150人中51人回答） 中国 23%（160人中37人回答）

出所：筆者

5-2 定量的調査の結果

デモグラフィック変数に関しては、日本側の回答者平均年齢は43歳、中国側は30歳、勤続年数は、日本は10年以上が多く、特に19年以上は、59%であるのに対し、中国は、0-3年が多く、84%を占める。このことより、中国は年齢が若い短い経験のグループ、日本は長い経験のグループと分類できる。以下表2に、調査の結果をまとめる。

考え方の違いは、統計的有意差はなく（日中差はなく）、日中ともに、暗黙知の多い品質とリスクで違いがあると出ている（i-1のクロス集計）。違いに気づいた時期に関しては日中差があり、日本は開始時、中国は開始時と構築・テスト時が多かった（i-2のクロス集計）。

違いに対する「明確化」は、気づきの後に行われている（ii-1のクロス集計）。「明確化」とは、違いはどのようなものか、なぜ違うのかといった内容の明確化を行う過程である。やり方は日中で異なり、違いや疑問点は、日本は対面、中国はITツールを使用している（ii-2のクロス集計）。方法は日中間で異なるが、いずれも人に聞くということとは同様である。

「共有化」に関しては、日中間で共有の程度・方法の有意差があり、日本は人的、中

表2 質問項目（大項目i～iv）と分析手法の関係

No	質問（変数）	クロス集計	漸近有意確率	日中差
i	i-1 管理項目ごとの日中間の考え方の違い	品質とリスク（暗黙知）で高い	0.815 > 0.05	有意差なし
	i-2 気づきの時期	日本：開始時 中国：開始時、構築・テスト時	0.007 ≤ 0.05	有意差あり
ii	ii-1 明確化の時期	日本：開始時（構築・テスト時） 中国：構築・テスト時（終了時）	N/A ^{*1}	N/A ^{*1}
	ii-2 明確化の方法	日本：対面「集団的な明確化」 中国：ITツール「集団的な明確化」	N/A ^{*1}	N/A ^{*1}
iii	iii-1 共有化割合	中国の方が、共有化の割合が高い	0.018 ≤ 0.05	有意差あり
	iii-2 共有化の方法	日本：会議（人的共有） 中国：データベース（コード化）	0.000 ≤ 0.05	有意差あり
iv	iv-1 日中間での共通理解	中国のほうが共通理解をもてたという回答。日中で認識の差がある。	0.000 ≤ 0.05	有意差あり

注：*1 ii-1, ii-2は、回答数が少なく、カイ2乗統計は行っていない。

出所：筆者

国はデータベースによるコード化といった手段の違いがあるものの（iii-2のクロス集計）、共有することに意義のある事項を共有化している。手段が異なる理由としては、日本は経験が長い社員が多く、「明確化」・「共有化」の内容も、会話で伝える必要があるような深い内容が多いためではないかと推測される。表2に記載されている会議は、プロジェクト会議であるため、日本側、中国側ともに出席する共通の会議である。データベースに関しては、日本側、中国側各々にプロジェクトごとのデータベースがあり、日本にはプロジェクト横断的な組織データベースもある。データベースでの共有化は、組織の方針として、プロジェクト終了時での実施が推奨されている。中国の方が、「共有化」の割合が高い傾向がある（iii-1のクロス集計）。最終的には日中間での共通理解（相手が伝えたいことがわかる状態）が生まれたという結果になったが（iv-1）、日中間での回答には有意差がある。

「気づき」は個人的なものであるため「個人知」、「明確化」は2人以上で対人的に行っているため「集団知」であり、「共有化」は組織的な取り組みであるため「組織知」として考えられる。また、「気づき」はプロジェクト開始時、「明確化」は気づきの後に多く、「共有化」はプロジェクト終了時に組織の方針として行っているため、「気づき」⇒「明確化」⇒「共有化」という知識プロセスが発生していることがわかる。

6. 定性的調査

6-1 定性的調査の内容

インタビュー調査は、アンケート調査の結果を受け、その内容に基づき半構造化で実施した（表3）。大項目は定量的調査と同じであり、使用言語は日本語である。

録音したインタビュー内容は、テキストファイルに書き起こし、グラウンデッド・セオリー・アプローチに基づき分析した（佐藤，2008）。分析方法は、書き起こしたデー

表3 インタビュー調査概要

項 目	内容（調査時期：2013年12月30日～2014年1月17日）
実施対象	日本人5人、中国人5人（職種：技術者、プロジェクト・マネジャー、日本の海外業務マネジャー）
質 問 数	大項目10（半構造化に基づく）
時 間	各人 約60分

出所：筆者

タを抽象化カテゴリーで分類し、その抽象化カテゴリーを話題の流れ（概念の流れ）に沿って並び替えるというものである。抽象化とは、物事の持つ共通の性質を捉えそれらを表す概念的な言葉で表現することであり、抽象化を実施することで本質が見えてくる。本質とはそのものの持つ本当の特徴、意味のことである。そのため、定性的方法論は、本質を捉えて概念の流れを把握するのに有効である。これにより、知識プロセスを把握する。

6-2 定性的調査の結果

インタビュー調査結果は、アンケート調査において判明した結果をさらに深掘し、結果を補完、裏づけた内容となった。この結果からも「気づき」⇒「明確化」⇒「共有化」の知識プロセスがあることが判明した。また、知識のプロセスに対する経験の差の影響や、文化の影響等がはっきりと見て取れ、日中間プロジェクトの知識の変化の過程が把握できた。定性分析の結果は、「7. 考察」において、トライアングレーションの結果と共に説明する（表4）。

7. 考 察

7-1 トライアングレーションの結果

表4にトライアングレーション結果を提示する。これより、管理項目に対する考え方には違いがあり、それには双方とも気づいていることがわかる。また、やり方や対象は異なるものの、違いや疑問点に関しては明確化を行い、程度の差や方法は異なるが、発見事項は共有化している。定量的分析、定性的分析双方において「気づき」⇒「明確化」⇒「共有化」という知識プロセスが発生していることがわかる（表4：一重下線部）。知識プロセスの対応する各フェイズでは、「個人知」、「集団知」、「組織知」が作られ、最終的には共通理解が生まれている（表4：二重下線部）。共通理解は、管理知識の違いに対する共通の理解であり、互いの暗黙的な期待に対する理解が生まれつつある（表4：iv トライアングレーション）。「共通理解」は、「時間の経過で蓄積された結果である（表4：ivの定性調査結果）」ことから、何回かのプロジェクト反復の結果、深まってくると思われ、集団知の蓄積による組織知に分類されるものと想定できる。

表4 トライアングレーションの結果

調査大項目	定量調査結果（表2より）	定性調査結果
	トライアングレーションの結果の発見事項	
i) プロジェクト管理項目に対する考え方の違い	定量調査結果： 日中ともに、考え方の違いに気づいており、特に品質とリスクに関しての違いが多い。⇒「気づき」	定性調査結果： 管理知識の差異（リスク、品質の基準）に対する認識は、強くでていた。例えば、99% 達成を「できた」とするか、「残り1%」と考えるかといった違いのことである。リスク許容度の違いも挙げられていた。⇒「気づき」
	トライアングレーション：考えの違い、特に基準に対する管理知識の差異は、日中ともに認識されている。管理知識に関する個人の「 <u>気づき</u> 」がある（ <u>個人知</u> ）。違いの原因の1つとして、日本は「曖昧さへの耐性」が高いことがあり、暗黙的タスクに対するスコープや基準に対する考えの相違に文化影響があると思われる。また、日中の経験差も気づきの内容に影響を与えている。個人知は暗黙知が多い。	
ii) 考え方の違いに対する明確化方法	定量調査結果： 気づいた違いに対する明確化のやり方は日中で異なり、日本は対面、中国はITツールを用いる。明確化の方法は日中間で異なるが、いずれも人に聞くということは同様である。⇒「明確化」	定性調査結果： 気づきに対する明確化の手段は違うが日中双方で行われている。日本は、過程を重視し、全員一致でコンセンサスを取りながらやり方を決める。中国に関しては、個人主義の影響があり、人に個別に聞いている。日本のような全員一致の明確化は行わない。⇒「明確化」
	トライアングレーション：日中とも「 <u>明確化</u> 」を行っていた。日本は、明確化する場合は、会議で行う（ <u>集団知</u> ）。中国は、ITツールを用い人に聞いている（ <u>集団知</u> ）。これには、文化の影響、経験の影響が見て取れる。日本は、過程を重視し、全員一致でコンセンサスを取りながらやり方を決める。中国に関しては、個人主義の影響があるため、このような全員一致の明確化は行わない。集団知は形式知である。	
iii) 知識の共有方法	定量調査結果： 中国の方が共有化の割合が高い傾向がある。日本の共有化方法は、会議であり、中国はデータベースを使用している。⇒「共有化」	定性調査結果： 日本の共有化方法は、会議とデータベースの双方を利用して行っている。データベースに保管する場合は、将来への継承を目的とする。これは、グローバル化を進める企業戦略に基づく組織の方針である。⇒「共有化」
	トライアングレーション：中国の方が、「 <u>共有化</u> 」の割合が高い傾向がある（転職率が高いため）。中国ほどではないが、日本も組織データベースでの文書による共有は行っている。ここでの共有化は明確化における集団内での知識の共有をさらに進め、将来への知識継承を目的とする共有であり <u>組織知</u> が成立している。組織知となった管理知識は形式知である。同時にプロジェクト構成員個人の中にも定着する。	
iv) 日中間での共通理解	定量調査結果： 中国のほうが共通理解をもてたという回答。日中で認識の差がある。この表のi)の定性調査の結果にあるような、認識差が影響していると想定される。	定性調査結果： 「共通理解」は、「知識の組織レベルでの共有化」が <u>時間の経過で蓄積された結果</u> である。共通理解としては「互いの暗黙的な期待に対する理解」が含まれる。
	トライアングレーション：「 <u>共通理解</u> 」は、集団知の蓄積による組織知である。共通理解としては、管理知識の違いに対する共通理解であり、互いの暗黙的な期待に対する理解が生まれつつある。共通理解は暗黙知であると想定される。	

出所：筆者

8. 結 論

8-1 リサーチ・クエスションへの解答

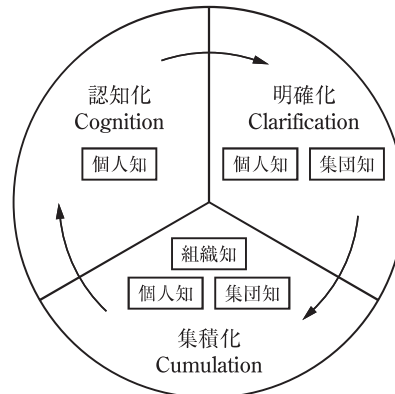
以上、表4：i, ii, iii, ivの各「トライアングレーション」に示す結果より、リサーチ・クエスションへの解答として、以下を提示する。

価値認識に差異がある組織間においても、管理知識のプロセスは同じであり、「気づき」⇒「明確化」⇒「共有化」という過程をとっている。また、このプロセスの各フェイズでは、「個人知」、「集団知」、「組織知」が重層的に創造されている。知識はその存在レベルを、個人⇒集団⇒組織と変化させても消滅するとは考えにくい。ためSECIモデルと同様（野中・遠山・平田，2011），重層的な集積としている。また、管理知識の違いに対する共通理解が生まれつつある。共通理解は、調査時には明確な形でデータベースに保管されていたわけではない。そのため、上記の知識の伝達の中で生まれた暗黙知の1つであると想定され、価値認識に差異がある組織間においても、Dixon（2000）と同様、暗黙知の伝達が起きていた。共通理解に関しては、共有される理解であるため組織知であり、共有化に該当すると思われるが、生成フェイズが曖昧である。しかしながら、形式知の共有化が暗黙知の共有化を生み出すという示唆が得られた。

8-2 理論的含意の提示

上記を、理論的含意である概念モデル「価値認識に差異がある組織間における管理知識の3Cモデル」として提示する（図2）。これは「認知化」「明確化」「集積化」の3フェイズで構成されるモデルである。「認知化」は「気づき」に該当する。暗黙的管理知識の取得は、気づきから始まり、主として暗黙知である個人知が創造される。「明確化」は個人の内部で持つ個人知を確実な知識とするため、集団でやりとりを行うことで形式知である集団知を生み出す。「集積化」は、形式知化であり「共有化」に該当し、組織内で知識を共有することで組織知の集積が起きる。この集積された組織知から、再び新しい個人の気づきが得られる。各フェイズでは、「個人知」、「集団知」、「組織知」が重層的に作られ、最終的には、組織的な管理知識として集積されてゆく。先行研究で十分ではない価値認識に差異がある組織間で共同して知識創造を行うモデルであり、組織知を継続的に創出できる組織能力を示した含意として新規性がある。野中の共同化（暗黙知⇒暗黙知）のフェイズはこのモデルにはないが、これは、今回の研究範囲における海外との協働という特定の状況での特性の1つを表現している。仮説的に共通理解

図2 価値認識に差異がある組織間における管理知識の3Cモデル



出所：西中（2014）より改変

が共同化に該当する可能性は示唆されたが、今回の研究では特定には至っていない。また、形式知と暗黙知は1つの連続体（野中・竹内，1996，2010）であるためモデル内への明記はしていない。

8-3 実務的含意の提示

このモデルは、国境を越えた組織的管理知識の継承を表現し、組織的な共有データベースの経営資源としての重要性を示した点において意義がある。プロジェクトに途中から参加するメンバーは、集積化フェイズで作成された組織知を共有データベースで利用し、個人知としている。また知識プロセスを示すことで、実際に気づきを得たメンバーの個人知を組織知にしてゆくためには、メンバー間でのやりとりによる明確化が必要であることを示し、そのための組織的な仕組みが求められることを提示した。この仕組みは、事例の定量・定性調査結果からも明示されているように、日本企業は会議等で保持していると思われる。さらに進んで、個人の能力を組織の能力とするための、さらなる体系的仕組みの整備もデータベースと合わせ求められる。

9. おわりに

本稿では、価値認識に差異がある組織間における、管理知識を対象とした組織知の成立過程を事例の分析より示し、理論的含意を提示した。これは、経営資源としての組織知と、組織知を継続的に生み出す組織能力を体系的に構築するための基礎となる概念モデルである。対象範囲での提案には十分ではあるものの、汎用性を高めるには、さらな

る事例の分析が必要であり、組織的知識創造研究の集積が望まれる。共通理解に関しては、発生は確認できたが生成フェイズと過程が、本研究においては、あまり明確には把握できていない。

参考文献

- 網倉久永・新宅純二郎 (2017) 『経営戦略入門』日本経済新聞出版社。
- Barney (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage, 2nd Edition*, NJ, U.S.: Prentice Hall.
- Dixon, N. M. (2000). *Common Knowledge: How Companies Thrive by Sharing What They Know*, Boston U. S.: Harvard Business School Press. (梅本勝博・遠藤温・末永聡訳 (2000) 『ナレッジ・マネジメント 5つの方法—課題解決のための「知」の共有—』生産性出版。)
- Grönroos, C. (2007). *Service Management and Marketing: Customer management in Service Competition, 2nd ed.*, West Sussex, UK. John Wiley & Sons Limited.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017, 2015). *Strategic Management: Competitiveness & Globalization: Concepts, 12e*, Boston, U.S.: Cengage Learning, (久原正治・横山寛美監訳 (2015) 『戦略経営論—競争力とグローバリゼーション』Cengage Learning。)
- 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎 (2000) 『経営戦略論 (新版) 第10版』有斐閣。
- Kotler, P. and Keller, K. (2006). *Marketing Management*, 12th Edition. NJ, U.S.: Prentice Hall. (恩蔵直人監訳 (2008) 『マーケティング・マネジメント【第12版】』ピアソン・エデュケーション, 丸善出版。)
- 西中美和 (2014) 「プロジェクト・ナレッジマネジメント—日中間における IT オフショアリングの事例研究—」北陸先端科学技術大学院大学 (博士論文)
- 野中郁次郎・竹内弘高, 梅本勝博訳 (1996, 2010) 『知識創造企業』第20刷, 東洋経済新報社。
- 野中郁次郎・遠山亮子・平田透 (2011) 『流れを経営する』第2刷, 東洋経済新報社。
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, Vol. 20, No. 1, pp. 7-21.
- 佐藤郁哉 (2008) 『質的データ分析法 原理・方法・実践』新曜社。
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*, NY, U.S.: Random House. (枝廣淳子・小田理一郎・中小路佳代子訳 (2011) 『学習する組織—システム志向で未来を創造する』英治出版。)
- Stalk, G., Evans, P. and Shulman, L. E. (1992). "Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy," *Harvard Business Review*, Vol. 70, March-April, pp. 57-69.
- Teece, J. D., Pisano, G. and Shuen, A. (1997). "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, 18 (7), pp. 509-533.
- Teece, J. D. (2009). *Dynamic Capabilities & Strategic management*, Oxford, UK: Oxford University Press. (谷口・蜂巢・川西・チェン訳) (2013) 『ダイナミック・ケイパビリティ戦略』ダイヤモンド社。)