

機関番号：12102

研究種目：若手研究（B）

研究期間：2009～2010

課題番号：21730287

研究課題名（和文）ナレッジマネジメントにおける、遺伝と環境：同型化圧力、国家文化、組織の影響

研究課題名（英文）“Nature versus Nurture in Knowledge Management: Balancing the Influence of Organizational Characteristics, National Culture, and Institutional Forces”

研究代表者

マニエー渡邊 レミー (MAGNIER-WATANABE REMY)

筑波大学・大学院ビジネス科学研究科・助教

研究者番号：00527848

研究成果の概要（和文）：

ナレッジ・マネジメントは先行優位性を生み出す源泉としてだけでなく、競争性の初期原動力としても認識されている。しかし、それぞれの組織は、その経験、人、設立環境によって一様ではないので、それぞれの組織はカスタマイズされた解決策を求めている。従って、KM に影響を与える先行要因を的確に指し示すことができれば、それは企業の生産性を向上することに役立ち、国際情勢の熾烈な競争の中で生き残れるだろう。

研究成果の概要（英文）

Knowledge management has been recognized not only as a source of sustainable competitive advantage, but also as a primary driver for competitiveness. However, each organization, with its practices, people, and institutional environment is unique, and therefore requires customized solutions. Consequently, identifying precisely the prescriptive factors influencing knowledge management and their effect will enable firms to be more productive and eventually remain competitive in tough international environments.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2009年度	1,300,000	390,000	1,690,000
2010年度	800,000	240,000	1,040,000
年度			
年度			
年度			
総計	2,100,000	630,000	2,730,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：経営戦略

## 1. 研究開始当初の背景

KM は先行優位性を生み出す源泉としてだけでなく、競争性の初期原動力としても認識されている。しかしながら、組織で知識共有を扱うことは往々にして、職場で奨励されながらも強くは要求されない任意の行為であり、また、従業員をナレッジワーカーにするのは、単に会社からの命令によるものではないと

考えられる。

KM は、様々な事例を同じように処理していくパッケージのソフトウェアのように単独で作用するものではない。それぞれの組織は、その経験、人、設立環境によって一様ではないので、それぞれの組織はカスタマイズされた解決策を求めている。

そして現在の日本の労働力は高齢化しており、

よりいっそうの生産性を求められているので、これまで培った知識の維持は、日本においてかつてないほど重大となっている。従って、KMに影響を与える先行要因を的確に指し示すことができれば、それは企業の実産性を向上することに役立ち、国際情勢の熾烈な競争の中で生き残れるだろう。

## 2. 研究の目的

KMに影響を与える先行要因の中で（上層部からの要求による故意的な体制をのぞいて）、私は特に、企業固有の土壌、自国文化、外部環境からのプレッシャーに焦点をあてる。今回の研究は、前研究の成果一すなわち、組織的特徴、自国文化、制度的な圧力のKMへの影響、最終的には先行優位性の源の解明一を発展させている。そして異文化でのKMの成功要因を見出すべく、これらの仮説を広範囲な事例を用いて検証する。知識の認識と作用は均一ではないので、KMはある特定のコミュニティへ向けて、その方法が考えられるべきである。とりわけ日本のような先進国では高齢化が急速に進んでおり、そのため国内需要が縮小しているため、知識を有効に使う能力は、急速に変化する世界経済で戦うために非常に重大なコアとなっている。そしてさらに、海外進出を余儀なくされた企業は、日本国内で有効的に行われたKMと同じものを、海外でも的確に行わなければならない。本研究の方針は、厳密な論理に基づくものであるとともに、実践にも関するものである。

### (1) 国々を超える、KMイネーブラー

この研究では、リーダーシップ、場Ba、組織文化、ワークスタイルが、SECI(共同化、表出化、連結化、内面化)の語で定義されるKMへどのように影響をするのかを考察する。日本の製薬会社と、アメリカ、フランス、中国にあるその子会社で行ったアンケート結果をもとにして、どのようにして前述の組織内要因がKMのプロセスに影響を与えるか、比較検討する。

### (2) KMの形成：組織と自国文化

今研究の目的は、前回の成果、組織の特性はKMに影響を与えるという結論をさらに強固にすることであり、そしてナレッジワーカーの自国文化が知識の運用に作用するかどうかを評価することである。日本の製薬会社の14の海外子会社のアンケートデータをもとに、KMにおける組織の特性と自国文化の影響が、多様な回帰分析を用いて調査された。

### (3) 企業理念とKM

日本企業から集められた大規模なアンケートデータを利用して、本研究は、KMにおけ

る組織文化、リーダーシップ、レポーティングの効果・影響を検証することを試みる。このことは企業理念の理解度と実行の重要性を考察しつつ、企業の革新性をサポートすることになる。

### (4) モバイル決済：日本の例

モバイル・コマースは携帯電話技術(モバイル・バンキング、モバイル・ショッピング、モバイル・マーケティング等の機能を含む)を使用したあらゆるアプリケーションに適用されており、その結果として非接触型の決済システムが生じている。

日本はかねてから、これらの技術を発展させ自らの文化に適合させてきたが、いまだ総合的なフレームワークは明らかにされていない。

モバイル決済についての24の実証的研究報告を基にして、Suica/Pasmoのモバイル決済システムで例証される、11の構成概念から成る統合的モデルを提示する。

## 3. 研究の方法

今回の研究では、インタビューからアンケートまで様々な方法を使用した。大部分の仮説とフレームワークは、広範な文献調査と、関係する専門家との質的調査の後に組み立てた。

## 4. 研究成果

### (1) 国々を超える、KMイネーブラー

日本本社で行われているKNへの長期継続的なトレーニングは、よりバランスのとれた知識変換モード(S共同化、E表出化、C連結化、I内面化)の創出に貢献しているということが、今回の分析で明らかになった。

また、あまり目的のないKMのトレーニングは結果的に、共同化と内面化に比べ表出化と連結化が非常に低い、典型的なU字型の知識変換モードをつくりだす。

これら不十分なモード(表出化と連結化)は、組織的レベルでの知識共有と創出において中心的で重要な役割を果たすとみなされている。なぜなら、これらは組織のメンバーと組織全体に一体感をもたらすモードだからである。

それぞれの子会社は、同じ企業グループの一員なのだが、非常に異なったKMのパターンと組織的特徴を示した。

回帰モデルからは以下のようなことが読み取れる。異なる組織的要因、一特にBa、ワークスタイル、組織コントロールは、それぞれのローカルオフィスのKMの特徴を形作る原因となっている。たとえば、米国オフィスでのフォーマルなBa、フランス子会社での明確な目的、中国支店でのフォーマルなBa、日本本社での自発的なビジョン。

社内アンケートで得られたこれらの発見から、KMの有効性を増大するためには、それぞれの組織の特性を生かしながら個別戦略を発展させなければならないということが言えるだろう。

この結果は特に、KMを有効に機能させるため、独自のアイデアで地域特性に適応しなくてはならない多国籍企業に関係してくる。

## (2) KMの形成：組織と自国文化

KMは企業のビジネス戦略の一手と考えられてきていて、イノベーションにポジティブな影響を与えるものとみなされている。

しかしながら、企業による意図的な取組以外の、他の要因もKMに影響を及ぼす。

たとえば市場のグローバル化により、多国籍企業の現地スタッフのものの見方や振る舞いを、KMの中で考慮する必要が生じた。

データによれば、企業による意図的手段の領域を超えるKMの予測因子のなかでは、組織的特長の影響のほうが、自国文化の影響よりも強い。従って、組織構造や部署ごとの関係性のような組織変革は、社員の国籍別構成の調整などよりも強いインパクトをKMに与える。さらに、社員間の関係性（体系的なものであれ一時的なものであれ）は組織構造のタイプに起因するので、実務現場に携わる者は出発点として、KMにポジティブに影響する組織構造に焦点を当てて考えるべきである。

## (3) 企業理念とKM

今研究では、企業理念の理解と実践のレベルの重要性を考察しつつ、KMにおける組織的文化、リーダーシップ、レポーティングの影響を精査することを試みた。実に、企業理念のより深い理解とゆるぎない認識を伴った組織では、企業理念を明確に伝えることを目的に従業員とより交流を持つために、KM活動により一層の時間を割く。

またこの研究は、異なる理解度の従業員と企業理念の実行の間に、識別型のKMイネーブラーがあることをあらわにした。

高次のグループでは、KM活動に割く時間は、ただ単に組織的文化(寛容、強い結束力、透明性、従業員間の緊張感)の結果であった。一方で、低次のグループは、KMへの関与は、寛容さとより包括的なレポーティングの産物であった。

この発見は第一に、全従業員間でシェアされ実行に移されている強い使命感は、KMのポジティブなイネーブラーであることを提示している。第二に、寛容さと明確で包括的なレポーティングは、強い企業理念を代弁し、KM活動をサポートすることを示す。単一会社にさえあっても、企業理念の実行と理解度

のレベルには差があり、これらは顕著にKM活動に費やす時間に影響する。

## (4) モバイル決済：日本の例

テクノロジーの発展に伴う支払方法の広がりや、消費者のニーズによっている。どのようなモバイル決済がスタンダードになるのかは、消費者への普及で決まる。モバイル技術の変遷の資料収集に立ち戻ることで、モバイル決済の普及に影響を与える消費者変数を含んだ総合的モデルが見えてきた。

これらの11の構成概念とは、使いやすさ、有用性、促進条件、使用傾向、売れる価格帯、安全性、社会的影響、信用、使用意図、危険性、代替案の魅力である。

日本でのモバイルスイカの事例は、モバイル決済のフレームワークを描き出しており、また、日本に似た消費者傾向を持つ他の国々へ、モバイル決済普及の成功例として挙げられるだろう。その際現場に携わる者は、どの消費者の特徴がマーケットに重要なのか、消費者の要望と期待はどのように日本の場合と異なるのかを、注意深く見極めなければならない。

リサーチの観点からすれば、この総合モデルは、主要な構成概念の間の関係を明らかにし、代替案の魅力という概念を取り入れたことで、既存のフレームワークを拡大していると言えよう。概念モデルは、のちのちアメリカ、フランス、日本で行われる仮説検証のためのアンケートによってもたらされるだろう。

## 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計2件)

① Magnier-Watanabe, R., Benton, C. and Senoo, D. (2011). A study of knowledge management enablers across countries. *Knowledge Management Research & Practice*, 9(1), pp. 17-28. 査読有

② Magnier-Watanabe, R. and Senoo, D. (2010). Shaping knowledge management: Organization and national culture. *Journal of Knowledge Management*, 14(2), pp. 214-227. 査読有

[学会発表] (計2件)

① Amoroso, D.L. and Magnier-Watanabe, R. (2010). Mobile payment industry: Toward a comprehensive research model. *Proceedings of the 2010 Japan Society for Management Information 経営情報学会 (JASMIN 2010)*, Nagoya (Japan), 2010.11.7.

② Magnier-Watanabe, R. and Senoo, D.

(2010). The mediating effect of a strong corporate vision for knowledge management. Proceedings of the 5th Knowledge Management in Organizations Conference (KMO 2010), received 'Best Presentation Award', Veszprem (Hungary), 2010.5.18

〔図書〕 (計 1 件)

① Magnier-Watanabe, R. and Senoo, D. (2011). Knowledge Management under Institutional Pressures: The Case of the Smartcard in France, in Uden L. and Eardley A. (Eds.), Innovative Knowledge Management: Concepts for Organizational Creativity and Collaborative Design (pp. 157-176). Information Science Publishing, Hershey, PA (ISBN-13: 978-1605667010). 2011

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

マニエー渡邊 レミー

(MAGNIER-WATANABE REMY)

筑波大学・大学院ビジネス科学研究科・助教

研究者番号：00527848