

論文

ソーシャル・キャピタルに関する組織特性が知識創造プロセスに与える影響

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, 組織特性, 知識創造プロセス, アンケート調査

中京大学経営学部教授 向日恒喜

1. はじめに

ナレッジ・マネジメントの促進要因の1つに人間関係の重要性が挙げられている (e.g., Nonaka and Takeuchi, 1995; von Krough et al., 2000)。日本企業における人間関係に関しては、バブル崩壊以降の終身雇用や年功序列制度などの日本的経営の解体に伴い労働市場が流動化することで、社内の人間関係の希薄化が懸念されるようになり、その揺り戻しとして社内の人間関係の強化に関心が集まりつつある (e.g., 原, 2009; 高橋克徳他, 2008)。しかし、バブルの崩壊の際には日本的経営の強固な人間関係がもたらした組織の硬直化が企業の変化を妨げた1つの要因とされた (e.g., 中谷, 1993; 吉田, 1995)。そのため企業における強固な人間関係は状況によってプラスにもマイナスにも働く可能性があり、安易に人間関係の強化に取り組むことは、過去と同じ失敗を犯す可能性をはらんでいる。

人間関係に焦点を当てた概念の1つに人間関係の信頼、規範、ネットワークに注目したソーシャル・キャピタルの概念がある。このソーシャル・キャピタルの概念は関係を強化する結束型と関係を拡大する橋渡し型に分けられ、どちらが有効であるかは状況によって異なるとされていることから (Putnam, 2000)、人間関係の

強弱とその影響との関係を検討するには有益な概念と考えられる。

一方、ナレッジ・マネジメントに関しては、代表的な理論である SECI モデルにおいて、知識創造のプロセスを「共同化」「表出化」「連結化」「内面化」に分けて説明しているが (Nonaka and Takeuchi, 1995)、これらのプロセスは人間関係と密接に関わっていることから、知識創造を活性化させるためには相互信頼や援助が不可欠だとされている (von Krough et al., 2000)。向日 (2008, 2009) は、知識創造のプロセスによって必要とされるソーシャル・キャピタルが異なるとの仮説を立て、企業内外の人間関係や、対面と電子コミュニケーションが知識創造の各プロセスに与える影響について検証し、その結果、結束型または橋渡し型のソーシャル・キャピタルがもたらす効果はプロセスによって異なることを明らかにした。しかしこの研究では、ソーシャル・キャピタルを社内と社外といった特定の側面でのみ測定しており、ソーシャル・キャピタルの影響を説明するには不十分である。また、企業におけるソーシャル・キャピタルは、組織の特性と密接に関係しており (Choen and Prusak, 2001)、企業においてソーシャル・キャピタルをコントロールすることを通して知識創造を活性化させるためには、ソーシャル・キャピタルに関連する組織の特性

が知識創造に与える影響を明らかにする必要がある。

そこで本稿では、組織の一体感、自由な雰囲気等、ソーシャル・キャピタルに関連する組織特性が知識創造の各プロセスに与える影響を明らかにすることを目的とする。そして、アンケート調査で得られたデータを分析し、加えてインタビューにより分析結果を検証し、結束型と橋渡し型のソーシャル・キャピタルが知識創造に与える影響について考察する。

2. 研究背景と研究仮説

2.1 知識創造とソーシャル・キャピタル

(1) 知識創造

Nonaka and Takeuchi (1995) は知識創造理論において、知識を言語化されない「暗黙知」と言語化された「形式知」に分けて知識創造のプロセスを説明した。具体的には経験を共有することを通して個人から個人へ暗黙知を移転する「共同化」、暗黙知を言語化することで個人から集団へ知識を移転する「表出化」、多数の形式知を統合して新たな形式知を作る「連結化」、形式知を実行に移すことで新たな暗黙知を個人の内側に蓄積する「内面化」から説明している。主に共同化は個人から個人、表出化は個人から集団、連結化は集団から個人へ知識移転がなされ、また内面化は集団の中にいる個人の内面で知識が変換されており、これらのプロセスは常に人間関係の中で実行されている (向日, 2008; 野中・紺野, 2003)。

(2) ソーシャル・キャピタル

ソーシャル・キャピタルとは簡単にいえば人間関係における信頼、規範、ネットワークである (稲葉, 2007)。このソーシャル・キャピタルは親密で同質性の高い関係からなる結束型のソーシャル・キャピタルと、親密度が低いが多様な関係からなる橋渡し型のソーシャル・キャピタルに二分される (Putnam, 2000)。Granovetter (1973) 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

成される紐帯の概念について論じ、強い紐帯は同質性の高い閉鎖的なネットワークを形成するのに対し、弱い紐帯は多様性の高い開放的なネットワークを形成し、多様な情報収集に有効であると論じている。この強い紐帯は結束型のソーシャル・キャピタル、弱い紐帯は橋渡し型に近い概念と考えられている (稲葉, 2007)。

(3) ソーシャル・キャピタルと知識創造

知識創造は人間関係の中で行われることからソーシャル・キャピタルと密接な関係があると考えられる。知識創造やナレッジ・マネジメントの議論においては信頼の重要性は議論されるものの (e.g., Davenport and Prusak, 1998; von Krogh et al., 2000), どのような状況においてどのような関係が有効であるかは具体的には議論されてこなかった。向日 (2008, 2009) は、知識創造のプロセスによって必要とされるソーシャル・キャピタルが異なるとの仮説を立て、企業内外の人間関係や、対面と電子コミュニケーションが知識創造の各プロセスに与える影響についてアンケート調査を通して検証した。その結果、共同化には結束型の側面が強い社内の人間関係のみが強い正の影響を与えているのに対し、表出化、連結化、内面化には社内の関係とともに、橋渡し型の側面が強い社外の関係も正の影響を与えていることが明らかにされ、共同化には結束型が、表出化、連結化、内面化には結束型と橋渡し型多双方が有効であることが示唆された。ただ、この研究はソーシャル・キャピタルにおける人間関係の範囲の側面を中心に扱っており、信頼、親密さ、助け合いの程度等の側面の影響については十分に検討できていない。

また企業におけるソーシャル・キャピタルは組織の取り組みによっても大きく左右されると考えられる。そのため、企業において知識創造を活性化させるためには、ソーシャル・キャピタルに関連した組織特性が知識創造に与える影響を明らかにし、その結果に基づき知識創造を活性化させる組織作りに取り組む必要がある。具体的には、信頼関係、人間関係の親密さ、助

け合いの程度等に関する組織特性が知識創造の各プロセスに与える影響が明らかにされ、組織が知識創造のために行うべき施策が明らかにされることが期待される。

2.2 研究仮説

(1) 一体感

知識共有や創造の促進要因の議論において、信頼感、相互援助、意図やビジョンの共有などが行き渡った環境、言い換えれば一体感の下で知識の移転が容易になるとの意見が多くみられる。(e.g., Davenport and Prusak, 1998 ; Nonaka and Takeuchi, 1995 ; von Krough et al., 2000)。そのため個人が属する組織がこのような特性を有することが、知識創造に重要と考えられる。このような一体感がもたらす人間関係は結束型のソーシャル・キャピタルの側面が強いと思われる。先行研究では、結束型のソーシャル・キャピタルの側面の強い社内の関係は、知識創造の共同化、表出化、連結化、内面化すべてのプロセスに正の影響を与えるが、特に個人から個人への暗黙知の移転である共同化により強い正の影響を与えていることが明らかにされ、言葉にしづらい暗黙知の移転には同質性や接触頻度が高いと思われる社内の関係が有効であると考えられた(向日, 2009)。この結果を踏まえるならば、一体感の強い特性を持った同質性の高い組織では各プロセスが活性化しているが、特に共同化においてその傾向が顕著である可能性がある。そのため以下の仮説が提案される。

仮説 1：一体感は知識創造全体を活性化させるが、特に共同化に強い影響を与える。

(2) 自由な雰囲気

Nonaka and Takeuchi (1995) は、社員の自由な行動を認めることを通し、社員が思いがけない機会を取り込むチャンスを得、また新しい知識を創造するために自分を動機づけるようになることと述べ、知識創造において自律性が重要であると主張している。また日本や韓国の企業

における調査研究では、自律性や非集権化が知識創造を促進することが示されている(堀江他, 2008 ; Lee and Choi, 2003)。そのような社員に権限を委譲した自由な雰囲気は、多様な意見、行動、関係を受け入れる環境を組織にもたらしことから、橋渡し型の関係を奨励する組織特性と考えられる。先行研究では、橋渡し型の側面の強い社外の関係が、積極的な発言といった表出化の促進、表出された多様な知識を獲得することによる連結化の促進、多様性を受け入れる組織の中で多様な行動が促されることによる内面化の促進に正の影響を与えていることが明らかにされている(向日, 2009)。これらの結果は社外との多様な関係がもたらした影響であるが、自由な雰囲気がもたらす多様な関係もまた、多様な意見の表出、表出された多様な意見の連結、そして多様な行動の実行による内面化を促進する可能性が想定される。そのため、以下の仮説が提案される。

仮説 2：組織の自由な雰囲気は、表出化、連結化、内面化を活性化させる。

(3) 外部変化への対応

新たな製品やサービスの開発のための知識創造には、刻々と変化する市場やライバル社の動向に対応する必要がある、そのためには外部との接点が不可欠となる。このような外部との接点は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が、先行研究では社外との関係が、表出化、連結化、内面化を促進していた(向日, 2009)。外部への変化に敏感で外部とのネットワークを通して多様な情報が流れ込む組織においては、外部のニーズに応えるために多様な知識が表出され、外部から得た知識や社内表出された知識など多様な知識獲得を通して連結化が促進すると思われる。さらには多様性を受け入れる組織の中で多様な行動が促されて内面化が促進する可能性がある。そのため、以下の仮説が提案される。

仮説 3：外部変化への対応は、表出化、連結化、

内面化を活性化させる。

(4) 内部競争

近年、日本の企業に成果主義が導入されるケースがみられるが、成果主義がもたらす社内での過大な競争により、社員の内発的動機が弱まる(高橋伸夫, 2004)、社員間の協力が生まれにくくなってきている(高橋克徳他, 2008)、といった弊害が指摘されている。ナレッジ・マネジメントの文脈においても、社員間の過大な競争は、社員の間に損得勘定に基づいた合理的な知識の取引関係をもたらし、自発的な知識交換が生まれにくくなるとの意見がみられる(von Krough et al., 2000)。このような内部の過大な競争の下で形成される人間関係は、合理的で非情緒的な橋渡し型の側面が強いと考えられる。先行研究(向日, 2009)では社外との橋渡し型の関係が表出化、連結化、内面化を促進すると結果がみられたが、内部競争が激しい職場における関係は、同じ橋渡し型であっても非協力や知識の隠蔽が生じる恐れがあり、知識創造が抑制されると考えられる。このことは、同じ橋渡し型の関係であっても、その種類によってもらされる結果が異なる可能性があることを意味する。以上からつぎの仮説が提案される。

仮説 4：内部競争は知識創造全体を抑制する。

(5) ワーク・ライフ・バランス

近年、従業員の私生活の充実を掲げたワーク・ライフ・バランスが注目されるようになっていく。ワーク・ライフ・バランスに関しては、仕事の充実と私生活の充実は相反するとの意見がある一方で、仕事の充実が家庭に、また家庭の充実が仕事にポジティブな影響を与えとの意見がみられる(Rothbard and Dumas, 2006)。たとえば Lambert (2000) の調査によれば、企業のワーク・ライフ・バランスの取り組みを評価している従業員ほど、職場においての自発的な援助行動である組織市民行動(具体的には意見の提案や社員間の援助など)に関わることが明らかにされている。またワーク・ライフ・

バランスが、従業員の人材確保、コミットメント、モチベーション等にプラスの影響をもたらすことが報告されているとともに(佐藤・武石, 2008)、従業員の組織へのコミットメントの向上が組織市民行動を促進するとの指摘がみられる(Organ et. al., 2006)。このことからワーク・ライフ・バランスが人間関係を強化する結束型の関係の組織風土をもたらすことを通して、相互援助による知識共有を促進する可能性がある。一方で、ワーク・ライフ・バランスの取り組みは、女性等の多様な人材の活用に有効であるとされ(e.g., 谷口, 2005)、組織に多様性を許容する橋渡し型の関係をもたらす側面もあると考えられる。そのため、ワーク・ライフ・バランスが充実している組織では、高いコミットメントの下での社員間の関係の強化による暗黙知の移転、多様な関係や風土がもたらす知識の表出、表出された多様な知識の連結の促進、多様性を許容する関係の下での積極的な行動による暗黙知の内面への蓄積の促進など、知識創造全体が活性化することが予想される。

仮説 5：ワーク・ライフ・バランスは知識創造全体を活性化させる。

3. 分析方法

3.1 調査方法

上記の仮説を検証するために、アンケート調査を通して得られたデータを分析する。データは先行研究(向日, 2008)で用いたものを用いる。アンケート調査はネットリサーチ業者に依頼し、調査は web 上で 2008 年 4 月に 2 段階で実施した。第 1 回目の調査は、登録モニターのうち企業正社員として登録しているモニター 5 万人に依頼した。調査では勤務先の事業形態、雇用形態、仕事内容、従業員数についてたずね、2 万人から回答があった。その中から、従業員数 10 人以上の株式会社の正社員であり、かつ高度な知識が必要と思われる職務に就いているモニター 3,500 人を抽出した。職務内容は Davenport (2005) のナレッジワーカーの概念

を参考にし、具体的には「仕事では自分で判断する機会が多い」「多くの知識や情報が必要とされる」「創造性が必要とされる」「ルーティンワーク（日々、決まて行う業務）が少ない」の4つの選択肢から、3つ以上選んだ回答者を対象とした。

上記の対象者に対し第2回目の本調査を実施し、最終的に回答があった1,700人分のデータを分析に用いる。回答者の内訳を表1に示すが、属性においては男性、30代、40代が多く、回答者が働く企業の業種は、製造業や、ソフトウェア・情報処理業、職種は、研究・開発・技術職が多くなっている。

3.2 尺度

分析には、組織特性と知識創造プロセスに関する質問を用いる（表2）。各質問の選択肢は「そう思う」から「そう思わない」の5段階で

あり、それらを5点から1点で得点化する。組織特性の質問は、上記の仮説に関係し、「一体感」「自由な雰囲気」「外部変化への対応」「内部競争」「ワーク・ライフ・バランス」に関する項目を準備した。これらの組織特性に関する項目から尺度を作成するために、因子分析（最尤法、バリマックス回転）を行ない、得られた因子に従い尺度を構成した場合の信頼性をクロンバックの係数で検証した。因子分析の結果（表3）、想定通り「一体感」「自由な雰囲気」「外部変化への対応」「内部競争」「ワーク・ライフ・バランス」の因子が抽出された。各因子を尺度とした場合の信頼性は「内部競争」で係数がやや小さいが、その他の尺度では係数は大きい（表2）。この結果から各因子ごとに、因子に含まれる項目を用いて尺度を作成するが（表2）、「内部競争」の尺度に関しては解釈の際に注意が必要である。

表1 回答者の内訳

業種	人数	%	職種	人数	%
製造業（企業向け）	512	30.1	営業・販売	282	16.6
製造業（消費者向け）	245	14.4	研究・開発・技術	787	46.3
卸売業（企業向け）	44	2.6	総務・人事	71	4.2
卸売業（消費者向け）	16	0.9	財務・経理	40	2.4
卸売業（総合商社・各所商品）	37	2.2	企画・マーケティング	72	4.2
小売業	57	3.4	広告・広告・デザイン	18	1.1
ソフトウェア・情報処理業	303	17.8	事務職	113	6.6
サービス業（企業向け）	166	9.8	管理職	224	13.2
サービス業（消費者向け）	135	7.9	会社経営・役員	30	1.8
その他	185	10.9	その他	63	3.7
従業員数			勤続年数		
10～49人	219	12.9	1ヶ月未満	9	0.5
50～99人	141	8.3	1ヶ月～3ヶ月未満	7	0.4
100～299人	251	14.8	3ヶ月～半年未満	16	0.9
300～999人	295	17.4	半年～1年未満	32	1.9
1,000～4,999人	361	21.2	1年～2年未満	83	4.9
5,000～9,999人	161	9.5	2年～3年未満	78	4.6
1万人以上	272	16.0	3年～5年未満	150	8.8
年齢			5年以上	1325	77.9
20代	122	7.2	性別		
30代	711	41.8	男性	1544	90.8
40代	681	40.1	女性	156	9.2
50代	174	10.2			
60代	12	0.7	合計	1700	100.0

目的変数となる知識創造の尺度には、SECIモデル (Nonaka and Takeuchi, 1995) に従い、「共同化」「表出化」「連結化」「内面化」に関する項目を準備した。これらの尺度は個別に説明変数に用いるため、係数で尺度の信頼性を確認するととどめる (表 2)。

3.3 分析方法

以上の尺度を用い、組織特性の各尺度を説明変数、知識創造の各尺度を目的変数とし、重回帰分析によって分析する。

本研究はソーシャル・キャピタルを社内外の関係や対面・電子コミュニケーションで測定した先行研究 (向日, 2009) を検証する意味もあ

表 2 尺度と質問項目

一体感 (= 0.869)	共同化 (= 0.675)
お互いに助け合う雰囲気である	他の人と一緒に仕事をすることで、その人の姿から学ぶことが多い
社員が信頼しあっている	職場には仕事のお手本になる人が多い
会社の理念や目的がいきわたっている	表出化 (= 0.624)
職場の和を重んじている	自分が持っている知識や情報を言葉で表現することが多い
自由な雰囲気 (= 0.869)	自分が持っている知識や情報を文章で表現することが多い
自由な雰囲気である	連結化 (= 0.888)
新しいものに挑戦できる雰囲気である	多くの知識や情報から、具体的なアイデアを得ることが多い
自分の意見を表明しやすい雰囲気である	多くの知識や情報から、仕事の問題解決策を得ることが多い
外部変化への対応 (= 0.787)	多くの知識や情報を統合して、新たな知識や情報を作り出すことが多い
外部の情報に敏感である	内面化 (= 0.796)
変化に対応しようとしている	得られたアイデアを行動に移すことが多い
内部競争 (= 0.621)	
社員間の競争が激しい	
給料は成果主義の側面が強い	
ワーク・ライフ・バランス (= 0.752)	
家庭のことが理由で休みをとりやすい雰囲気がある	
社員の私生活の充実に配慮している	

表 3 因子分析の結果

	因子 1	因子 2	因子 3	因子 4	因子 5
一体感	0.749	0.369	0.140	0.182	0.018
一体感	0.803	0.308	0.213	0.176	0.080
一体感	0.517	0.170	0.266	0.369	0.293
一体感	0.578	0.232	0.226	0.349	0.029
自由な雰囲気	0.247	0.708	0.249	0.133	- 0.029
自由な雰囲気	0.291	0.703	0.208	0.262	0.164
自由な雰囲気	0.354	0.727	0.226	0.214	0.068
ワーク・ライフ・バランス	0.145	0.286	0.596	0.095	- 0.010
ワーク・ライフ・バランス	0.269	0.193	0.832	0.158	0.172
外部変化への対応	0.298	0.214	0.126	0.560	0.274
外部変化への対応	0.281	0.265	0.148	0.770	0.212
内部競争	0.035	- 0.035	- 0.012	0.088	0.752
内部競争	0.056	0.100	0.106	0.154	0.593

最尤法、バリマックス回転
値は回転後の因子行列、網かけは最も値の大きいもの

り、また同様のデータを用いることから、先行研究と同様のコントロール変数を投入する。具体的には業種、職種、従業員数、勤続年数と一般的信頼の変数を投入する。

業種と職種は先行研究でのクラスター分析による分類に従う（向日，2009）。業種は、製造業（企業向け）、製造業（消費者向け）、ソフト・情報処理業であれば1、それ以外であれば0とするダミー変数を設定し、これを「製造・情報」の尺度とした。また職種は研究・開発・技術、事務、財務・経理であれば1、それ以外であれば0とするダミー変数を設定し、これを「研究・開発・経理・事務」の尺度とした。

従業員数と勤続年数の質問は、表1に示したカテゴリが選択肢となっていることから順序尺度であるが、簡略化するため選択肢の番号を得点化して間隔尺度として扱う。ただし勤続年数は5年以上のカテゴリに8割近くが集まっているため、勤続年数に関する結果は参考にとどめる。

さらに、コントロール変数として一般的信頼を加える。山岸（1998）は一般的他者を信頼する傾向である一般的信頼の高い人が相手を見極めて積極的に新たな関係を築くことを示しており、一般的信頼は信頼形成における重要な個人

特性である。このような個人特性の影響を組織特性の影響から切り離すために、一般的信頼をもコントロール変数として取り込む。

4. 分析結果

表4に重回帰分析の結果を示す。コントロール変数の影響に関しては、業種、職種、従業員数、勤続年数の影響は小さいものの、一般的信頼の影響は強くなっている。

4.1 一体感

一体感は、共同化、表出化に正の影響を与えているが、特に共同化への影響が非常に強くなっている。このことから「仮説1：一体感は知識創造全体を活性化させるが、特に共同化に強い影響を与える」は、結束型の関係は特に共同化に影響を与えよとの意味では支持されたといえる。先行研究で社内の関係が特に共同化を促進することから、結束型のソーシャル・キャピタルが共同化を特に促進すると考察されたものの、ソーシャル・キャピタルにおける人間関係の範囲を測定してただけであり、解釈には注意が必要であった（向日，2009）。本稿の結果は、組織がもたらす結束型ソーシャル・キャピタル

表4 組織特性、コントロール変数と知識創造との重回帰分析の結果

	共同化	表出化	連結化	内面化	VIF
ソーシャル・キャピタル					
一体感	0.239 **	0.087 *	0.014	0.032	2.505
自由な雰囲気	0.078 **	0.155 **	0.151 **	0.171 **	2.055
外部変化への対応	0.132 **	0.085 **	0.151 **	0.105 **	1.943
内部競争	0.018	- 0.015	- 0.032	- 0.031	1.212
ワーク・ライフ・バランス	0.054 *	0.022	0.051	0.013	1.542
コントロール変数					
製造・情報	- 0.022	- 0.058 *	- 0.030	- 0.022	1.134
研究・開発・経理・事務	0.029	- 0.015	0.004	- 0.031	1.117
従業員数	0.020	0.016	- 0.036	- 0.033	1.155
勤続年数	- 0.048 *	- 0.037	- 0.013	- 0.028	1.050
一般的信頼	0.280 **	0.214 **	0.199 **	0.198 **	1.280
調整済み決定係数	0.376	0.187	0.172	0.154	
F検定量	103.44 **	40.02 **	36.27 **	31.82 **	

* : $p < 0.05$, ** : $p < 0.01$
値は標準回帰係数

の風土が、特に暗黙知の移転である共同化を促進している様子を示していることから、結束型のソーシャル・キャピタルが特に共同化で有効であることを裏付けている。このことは親密な関係は暗黙知の移転に不可欠であることを意味する一方、連結化や内面化には有効ではないことをも意味している。

本稿での一体感の尺度は相互援助、信頼感、職場の和などの項目から構成されているが、これらは元来日本企業の特徴とされていた組織特性である。このような結束型の関係は共同化では非常に効果的であるが、一方で、他のプロセスでは共同化ほどの効果をもたらさない。日本型の組織は共同化に対しては有効であるものの、表出化、連結化、内面化に対しては十分な効果をもたらさない可能性があることを示唆している。

4.2 自由な雰囲気

自由な雰囲気は、共同化、表出化、連結化、内面化それぞれに正の影響を与えているが、共同化への影響はやや弱くなっている。このことから「仮説2：組織の自由な雰囲気は、表出化、連結化、内面化を活性化させる」はほぼ支持されたといえる。自由な雰囲気がもたらす多様な関係の下では、知識の表出、表出された知識の連結、積極的な行動を通しての知識の内面化が特に促進しているようである。

4.3 外部変化への対応

外部変化への対応は、共同化、表出化、連結化、内面化それぞれに正の影響を与えており、「仮説3：外部変化への対応は、表出化、連結化、内面化を活性化させる」は支持されたが、仮説で想定していなかった共同化への影響もみられた。外部変化への敏感な対応がもたらす多様な関係と情報の下では、知識の表出、表出された知識の連結、積極的な行動を通しての知識の内面化が進むとともに、共同化による暗黙知の移転も促進する。この結果は、自由な雰囲気の結果をも含め、橋渡し型の関係をもたらす組織特性は、知識創造全体を活性化させる傾向が

あることを示している。

4.4 内部競争

内部での競争は、どの知識創造のプロセスにも影響を与えていないことから、成果主義などがもたらす競争は、知識創造に対しての効果が期待できない。「仮説4：内部競争は知識創造全体を抑制する」に関しては、負の影響がみられないことから抑制するとまではいえないものの、効果をもたらさないとの意味においては支持されたと考えられる。ただし、内部競争の尺度の信頼性が低いことから、この結果は参考程度に捉える必要がある。また、有意な影響がみられないことは、内部競争が知識創造に有効に働いている組織と、そうでない組織が存在することを意味し、内部競争の影響を左右する要因が存在することを示唆しており、今後の検証が期待される。

内部競争の風土は合理的な橋渡し型の関係を組織にもたらすと考えられたが、知識創造への影響はみられず、同じ橋渡し型の風土をもたらす自由な雰囲気や外部変化への対応と異なっている。このことは単に橋渡し型か結束型かで知識創造への影響が決まるのではなく、同じ型のソーシャル・キャピタルであってもその特性によって影響が変わることをも示唆している。

4.5 ワーク・ライフ・バランス

ワーク・ライフ・バランスは、共同化のみに弱い正の影響を与えており、「仮説5：ワーク・ライフ・バランスは知識創造全体を活性化させる」は共同化においてのみ支持された。ワーク・ライフ・バランスは組織へのコミットメントを高めることが指摘されているが、そのようなコミットメントが社員間の関係を強めることを通して、暗黙知の獲得につながっている可能性がある。ワーク・ライフ・バランスは企業に対するコミットメントを高めて結束型の関係をもたらす側面と、多様な経験を持った人材を引きよせる橋渡し型の側面が想定されたが、ワーク・ライフ・バランスが共同化のみに影響を与えているとの結果を見る限り、日本におけるワーク・

ライフ・バランスは結束型の関係をもたらす側面が強いと推測される。ただ日本では、ワーク・ライフ・バランスは近年注目され始めた概念であり、多様な経験を持った社員の参加がもたらす効果はまだ十分に組織に現れていない可能性があることから、今後さらなる詳細な検討が必要と思われる。

4.6 考察

(1) 結束型と橋渡し型の影響

以上の結果から、結束型のソーシャル・キャピタルの組織特性は共同化に強い影響を、橋渡し型の組織特性は知識創造全般に一定の影響を与える傾向が明らかにされ、知識創造のどのプロセスを重視するかで必要とされる組織特性が異なることが示された。この結果は、社内関係を結束型、社外関係を橋渡し型として捉えた先行研究(向日, 2009)の結果とほぼ同様の傾向を示しており、先行研究の結果をも含め、基本的には結束型は特に共同化に強い影響を、橋渡し型は知識創造全般に一定の影響を与える傾向があると考えられる。

また本稿の因子分析の結果では、結束型と橋渡し型の尺度が独立した次元として抽出されている。このことは結束型と橋渡し型が1つの次元の反対側に位置するものではなく、結束型と橋渡し型が共存しうることを意味している。これらから、一体感を維持しつつも、自由な雰囲気と外部変化への対応をはかりつつ、結束型と橋渡し型の特徴を組み合わせることで知識創造のすべてのプロセスを活性化させることが可能になると考えられる。

加えて本稿の結果では、橋渡し型の側面が強い組織特性のうち、自由な雰囲気や外部変化への対応では知識創造に有意な影響が確認されたのに対し、内部競争では有意な影響が確認されなかった。このことは、同じ橋渡し型の関係においても、その種類によって影響が異なることをも意味し、かつ内部競争が激しい組織でも組織により影響が異なる可能性があることを示唆している。つまり、表面的な関係の強弱だけではなく、関係の形成の背後にある何らかの要因

により、その影響が規定される可能性がある。

(2) 日本型組織と欧米型組織

一般にソーシャル・キャピタルや紐帯の議論において、元来の日本型の組織は強い紐帯の結束型、欧米型の組織は弱い紐帯の橋渡し型と解釈される(稲葉, 2007)。そのように解釈するならば、本稿の結果から、日本型組織は特に共同化で大きな効果が期待される一方、欧米型組織では知識創造全般で一定の効果が期待されるものの、共同化においては日本型組織ほどの効果は期待できないと考えられる。知識創造の視点から眺めるならば、バブルの崩壊後、硬直化した日本型組織においては、世の中の変化に柔軟に対応するために、表出化、連結化、内面化が活性化することを期待して、欧米型組織の特徴を取り入れたと捉えることができる。その一方で、欧米型への傾倒により元来日本型組織が持っていた強みである共同化の衰退に気づき、再び関係の強化に取り組んでいるのが現状と考えられる。

また、橋渡し型の特徴の1つである内部競争は知識創造には有効でないため、内部競争に過剰な期待をすべきではない。バブル崩壊後に欧米型組織の特徴を取り込む際に、外部変化への対応や自由な雰囲気を欠いた形で内部競争のみが導入されたために、元来の欧米型組織が持っていた知識創造全般の活性化の効果が得られないケースが生じた可能性もある。

ただ、日本の企業においても結束型の関係を持ちつつ、柔軟で多様な橋渡し型の関係を持ちつつ高い知的生産性を上げている組織は数多く存在している。Nonaka and Takeuchi (1995)らの知識創造の理論では、一体感とともに自由な雰囲気を持つことで知識創造を活性化させている企業が数多く紹介されている。一方、欧米の優良企業においても結束型と橋渡し型の共存がみられる。たとえばCollins and Porras (1994)は、アメリカの企業を中心に長期的に存続、成長している企業を検証することを通し、基本的理念の共有による一体感と、理念以外の点では積極的に進歩や変化を促すことが重要で

あると述べており、このような会社をビジョナリーカンパニーと呼んでいる。このことはアメリカの優良企業でも、柔軟性の高い多様な関係だけではなく、同質性の高い強固な関係もしっかりと組織に組み込んでいることを示している。これらのことから、結束型と橋渡し型の共存が重要と考えられる。

5. インタビュー調査による検証

5.1 インタビューの概要

上記の考察から、結束型と橋渡し型を共存させることを通して知識創造を活性化させる可能性について、また関係形成の背後にある要因について、インタビューに基づく事例を通して検証する。インタビューの対象として「未来工業株式会社」を選定し、2008年8月27日に、総務部に対してインタビューを実施した。未来工業はスイッチボックス等電気設備資材の生産を中心とし、1965年設立、本社は岐阜県、名証2部上場、従業員数約775名（2010年3月20日現在）の企業である。未来工業の特徴として、終身雇用、年功給、社員の自主性の尊重、年間140日を超える休暇、残業なしの1日7時間15分労働、徹底的な顧客のニーズの吸い上げ、製品開発力、高経常利益率等が挙げられる（朝日新聞、2006；坂本、2010）。これらの特徴は、本稿で取り扱う変数と共通点が多く、かつ高い知的生産性を上げていることから、未来工業を事例の対象とした。

5.2 インタビューの結果

(1) 一体感

経営者は「顧客を感動させる」との理念を掲げ、そのために「社員を感動させる」職場作りに取り組んでいる。具体的には経営者が性善説に立ち、社員が経営側の取り組みに回答してくれると信頼し、労働時間の短縮、充実した休暇制度を率先して導入し、また日本の経営の特徴である終身雇用、年功序列を維持している。

このような環境の下、社員は会社に対し高いコミットメントを示すようになっている。また、

現場では同僚が休暇をとる際に仕事のやりくりの仕組みを自発的に考案するなど、自発的な相互援助が行われている。

(2) 自由な雰囲気

「常に考える！」を社是とし、社是に関連する看板を社内のあらゆるところに掲げ、考える意識を植え付けている。そして「ホウレンソウ（報告、連絡、相談）」を禁止し、社員に判断を一任しており、社員の自発的な発想と提案を大切にしている。さらに社員旅行の企画の社員への一任、多様な、また長期の休暇の導入など、公私において社員の自由を尊重した風土を持っている。

(3) 外部変化への対応

営業担当者は顧客とのコミュニケーションを重視しており、顧客との会話を通して製品へのニーズを引き出している。また上記のようにホウレンソウが禁止されていることから、社員は顧客が必要なものを現場の判断で開発することが可能となっている。このような顧客のニーズのくみ上げと現場への権限移譲が、素早い外部変化への対応、そして高い製品開発力につながっている。

(4) 内部競争

先述のように年功給制度や終身雇用制度を導入し、希望すれば70歳まで勤務できる制度を設けており、成果主義と正反対の人事制度を導入している。この背後には、先述した社員の応答に対する信頼がある。

(5) ワーク・ライフ・バランス

年間140日を超える休日、1日7時間15分の勤務時間、残業禁止、産休や育休など多様な休暇制度を通し、社員の私生活の充実を支援している。このような取り組みの背後に、会社に対して愛着を持ってもらうとの期待、また会社の外に接することで多様な情報を持った人間になり、そのような社員が新たな価値を作り出すとの期待がある。

5.3 考察

(1) 結束型と橋渡し型の共存のプロセス

未来工業の様々な取り組みには、経営者の「顧客を感動させる」との理念の存在が大きな役割を果たしていると考えられる。「顧客を感動させる」ためには「社員を感動させる」ことが重要であり、そのために経営者は社員を信頼して終身雇用、年功序列の維持や、ワーク・ライフ・バランスの充実に取り組んでいる。このような環境から生じる強いコミットメント、つまり結束型のソーシャル・キャピタルの風土の下で、共同化のプロセスが活性化している可能性がある。

加えて社員への信頼が社員への権限移譲を促進しており、社員の自由な行動を認め、多様性を許容することで、橋渡し型の風土をもたらしている。さらに「顧客を感動させる」ことが、多様な顧客の声を聞くとの、橋渡し型の風土の形成につながっている。そしてこのような多様性を許容する橋渡し型の組織風土の下で、共同化、表出化、連結化、内面化が活性化していると考えられる。

以上のように、未来工業は結束型と橋渡し型、双方の特性を持った組織であるが、その背後には「顧客を感動させる」との「外部志向の理念」が存在している。そして外部志向の理念が、経営者の社員への信頼が生み出した関係の上で共有されることで、結束型の関係が強まるとともに、橋渡し型の関係が育ったと考えられる。こ

れらのプロセスを図1に示す。

(2) 外部志向の理念の共有

野中・紺野(2003)は、暗黙知として、想い、信念、視点などを含めている。上記の外部志向の理念は一種の価値観であり、このような理念は言語化されているものの、その言葉とともに言葉では表現し難い、想い、信念、視点なども付随している。そのため外部志向の理念は暗黙知的な側面が強いと考えられ、それらを共有するには結束型のソーシャル・キャピタルが前提として必要と考えられる。未来工業を見る限りは、このようなソーシャル・キャピタルの形成に、経営者の社員への信頼が影響を与えているように伺える。つまり経営者の社員への信頼に基づいた初期の結束型ソーシャル・キャピタルの上に外部志向の理念が浸透するに従い、より結束型の関係が強化されるとともに、橋渡し型の関係が形成されていくと推測される。そしてそれらが組み合わさった関係の上で、製品やサービスに関する様々な知識が共有、創造されと考えられる。

外部志向の理念を暗黙知と捉えるならば、この理念は製品やサービス等に関する具体的な知識の共有のために必要な知識と解釈できるが、このような知識共有のための知識はメタナレッジとも呼ばれる(白石, 2003)。また仕事の進め方や価値観に関する知識に焦点を当てた概念としては、取引関係における規範、態度、意思

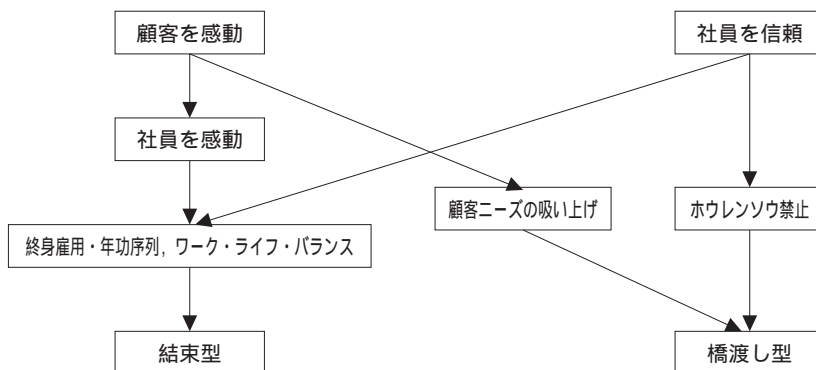


図1 未来工業の事例による結束型と橋渡し型の共存プロセス

決定の方法などの中に存在する密着型知識 (embedded knowledge) の概念や (Badaracco, 1991), 共同作業を円滑に進めるために必要な, 仕事の手続き, 人間関係, チームメンバーなどに関する知識であるメンタルモデルの概念などがある (Cannon-Bowers et al., 1993)。このような関連研究を踏まえて外部志向に関する知識の創造と共有のプロセスをより深く検討することで, 知識創造の根源的な規定要因が明らかにされることが期待される。

6. おわりに

本稿のデータ分析から, 特に結束型のソーシャル・キャピタルの組織特性は共同化に強い影響を, 橋渡し型の組織特性は知識創造全般に一定の影響を与える傾向が明らかにされ, 知識創造のどのプロセスを重視するかで必要とされる組織特性が異なることが示された。また, 事例の分析から, 結束型と橋渡し型の共存を実現するためには, 「外部志向の理念」を共有することが重要であることが示された。

本稿のこれらの結果は, いくつかの研究課題を提示している。

1 つめは, 関係の中に流れる情報, 知識, 価値の差異による影響の検討である。データ分析の結果, 橋渡し型と思われる組織特性の次元が複数抽出され, それらの組織特性ごとに知識創造にもたらす影響が異なっていた。また, 未来工業の事例から結束型と橋渡し型のソーシャル・キャピタルの共存による知識創造の活性化には, 外部志向の理念が初期の結束型の関係を通して共有されることが必要であると考えられたが, このことは, 初期の結束型の関係に流れる価値観によっては, その後の知識創造の活性度が異なる可能性を暗示している。そのため, 関係形成の目的や, 関係に流れる情報, 知識, 価値の差異が知識創造に与える影響について検証することが期待される。

2 つめは知識創造を活性化させるための前提となる知識の浸透プロセスの解明である。上述の通り, 事例から結束型と橋渡し型の共存には,

外部志向の理念が共有されていることが必要であることが示された。しかし, これは 1 つの事例のみから得られた考察であり, 今後, データ分析や他の事例を含めた検証が期待される。

今後, 上記の課題が明らかにされることを通して, 知識創造のプロセスの根源におけるソーシャル・キャピタルの役割が明らかにされることが期待される。

謝辞: 本稿は科研費 (19530365) の助成を受けたものである。また, 未来工業株式会社にはインタビューを通して研究にご協力いただいた。加えて, 本稿での考えや質問項目の一部は, 元大学院生の李曉娟氏との議論から生まれたものである。以上に関して, ここに記して謝意を表す。

参考文献

- 朝日新聞 (2006) 「社員は役者, 劇団的経営」2006 年 11 月 11 日朝刊。
- Badaracco, J. L. (1991) *The Knowledge Link*, Harvard Business School Press (中村元一, 黒田哲彦訳 (1991) 『知識の連鎖: ダイヤモンド社』)。
- Cannon-Bowers, J. A., Salas, E. and Converse, S. (1993) "Shared Mental Models in Expert Team Decision Making," in Castellan N. J. (eds.) *Individual and Group Decision Making*, Psychology Press.
- 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』)。
- Collins J. C. and Porras J. I. (1994) *Built to Last*, HarperCollins (山岡洋一訳 (1995) 『ビジョナリーカンパニー』日経 BP)。
- Davenport, T. H. (2005) *Thinking for a Living*, Harvard Business School Press (藤堂圭太訳 (2006) 『ナレッジワーカー』ランダムハウス講談社)。
- 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)。

- 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).
- 原正紀 (2009) 『優れた企業は「日本流」』 扶桑社.
- 堀江常稔・犬塚篤・井川康夫 (2008) 「製品開発組織における知識創造プロセスの促進要因に関する実証分析」 『経営情報学会 2008 年春季全国研究発表大会予稿集』, in CD-ROM.
- Lambert, S. J. (2000) "Added Benefits: The Link between Work-Life Benefits and Organizational Citizenship Behavior," *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 5, pp. 801-815.
- 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.
- 向日恒喜 (2008) 「ナレッジ・マネジメントとソーシャル・キャピタル」 『中京経営研究』 Vol. 17, No. 1/2, pp. 113-126.
- 向日恒喜 (2009) 「企業組織におけるソーシャル・キャピタルと知識創造プロセスとの関係」 『経営情報学会誌』, Vol. 17, No. 4, pp. 37-55.
- 中谷巖 (1993) 『日本企業復活の条件』 東洋経済新報社.
- 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).
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M. and MacKenzie, S. B. (2006) *Organizational Citizenship Behavior*, Sage Publications (上田泰訳 (2007) 『組織市民行動』 白桃書房).
- 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).
- Rothbard, N. P. and Dumas, T. L. (2006) "Research Perspectives: Managing the Work-Home Interface," in Jones, F., Burke, R. J. and Westman, M. (eds.) *Work-Life Balance: A Psychological Perspective*, Psychology Press, pp. 71-89.
- 坂本光司 (2010) 『日本でいちばん大切にしたい会社 2』 あさ出版.
- 佐藤博樹・武石恵美子編 (2008) 『人を活かす企業が伸びる』 勁草書房.
- 白石弘幸 (2003) 『組織ナレッジと情報』 千倉書房.
- 高橋克徳, 河合太介, 永田稔, 渡部幹 (2008) 『不機嫌な職場』 講談社.
- 高橋伸夫 (2004) 『虚妄の成果主義』 日経 BP 社.
- 谷口真美 (2005) 『ダイバシティ・マネジメント』 白桃書房.
- von Krogh, G., Ichijo, K. and Nonaka, I. (2000) *Enabling Knowledge Creation*, Oxford University Press (ゲオルク・フォン・クロウ, 一条和生, 野中郁次郎 (2001) 『ナレッジ・イネーブリング』 東洋経済新報社).
- 山岸俊男 (1998) 『信頼の構造』 東京大学出版.
- 吉田和男 (1995) 『日本型経営システムの改革』 読売新聞社.