

Title	知識移転が阻害する知識活用 : オープンイノベーションにおける定性研究
Author(s)	舟津, 昌平; 梶山, 泰生
Citation	年次学術大会講演要旨集, 31: 802-805
Issue Date	2016-11-05
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/13847
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

知識移転が阻害する知識活用 — オープンイノベーションにおける定性研究 —

○舟津昌平¹ (京都大学大学院経済学研究科), 梶山泰生 (京都大学経営管理大学院)

1. はじめに

本研究の目的は、インバウンド型の「オープンイノベーション(Chesbrough, 2003)」のプロセスに焦点を当て、企業が技術や知識を導入・吸収する際のプロセスと、それを企業内で活用(事業化)するプロセスとの関係について論じることにある。

オープンイノベーションにおいて、知識の移転が十全に行われれば、活用も十全になされるのだろうか。既存研究はそもそも活用への言及が乏しく、また活用は移転の延長線上にあると捉えられる傾向がある。もし、移転と活用が、必要な資源の種類といった点で質的に異なる、あるいは互いに阻害するような関係ですらあるとしたら、活用は移転と異なる特殊なマネジメントが必要になる。さらに、既存研究は、知識の移転と活用のダイナミックな関係についてほとんど論じてこなかった。オープンイノベーションにおいて、知識活用やビジネスモデルの存在は、知識移転の後に当然なされるものとして考えられている傾向があり、知識移転そのものが知識活用に影響するという関係や、知識活用の経験が知識移転に与える影響についてはあまり研究されていないのが現状である。本研究では、以上の問題意識のもと、活用と移転がどのような関係にあるのかについて、フィールドワークをもとにした定性的研究を通じて考察したい。

2. 先行研究

知識を移転する能力は競争優位の源泉となり得るため、組織にとって重要であるが、知識移転プロセスを促進あるいは阻害する要因としては、社会ネットワークの構造(Burt, 1997; Granovetter, 1973)、個人間の信頼や関係性(Colquitt & Rodell, 2011)、移転される知識の種類・性質(Nonaka, 1994; Polanyi, 1966)などが挙げられ、企業は移転にあたって諸要因をマネジメントすることが求められる。

また、知識の活用は、先行研究では吸収能力に関連した文脈で議論されてきた。Cohen & Levinthal (1990)では、組織能力は過去の自社内の関連分野での知識の蓄積に比例して形成されるとしており、この考え方が吸収能力の実証研究における操作化でも適用されている。これに対して、Lane & Lubatkin (1998)では、移転元と移転先の企業間の知識やその処理システムの類似性が知識移転や学習を促進するとしているが、同時に企業間の知識ベースが類似しすぎていることの問題点を指摘している。また、Szulanski (2003)も知識移転における粘着性を主題として、知識の活用について議論を広げている。Szulanskiの主張は、粘着性が段階によって異なることを示した点で重要であるが、移転と活用を同一線上に描いて独立的・段階的に捉えており、それらの相互関係については論じていない。

このように、知識移転における活用の段階に言及した研究では、活用段階の特徴を移転段階と異なるものとして捉える研究はいくつかあるものの、移転と活用の関係性や、各段階の相互作用については言及していない。また、吸収能力における知識移転と知識活用の相互阻害の問題を扱っている研究は主に知識吸収への動機づけを問題にしているのに対し、本研究ではそれとは異なる相互阻害のメカニズムや、移転と活用との間のダイナミックな関係を探索する。

3. 研究方法

本研究では研究課題をふまえて、事例研究のアプローチを採用する。対象事例は、A社とB社との間で2009～2010年に行われたオープンイノベーション・プロジェクトを題材とする。

¹ メールアドレス : funatsu.shohei.52s@st.kyoto-u.ac.jp

本事例では、移転を促進または阻害する要因として、特に個人間の信頼・関係性と知識の種類に注目する。単一事例を対象とするためネットワーク分析を用いる必要性に乏しいと察されること、一方で精密な描写を通じて個人間の細やかな関係にまで分析が及びやすいことを考慮するためである。本研究は入念なフィールド調査による理論化を試みており、本研究における記述や検討は、grounded theory approach (Corbin & Strauss, 2008)に基づく。本研究のデータソースは、(1)米国企業である A 社、日系企業である B 社、A 社と B 社の仲介を担当した C 社、の各社員への直接インタビュー(英文・和文、15 名に対して延べ 18 回実施)、(2)25 回に渡る会議やワークショップへの参与観察、およびインフォーマルな幅広い観察とコミュニケーション、(3)社内文書等の資料、から構成している。

4. オープンイノベーションの過程における移転と活用

本プロジェクトは、第三者たる C 社の仲介によって B 社の経営トップに向けたオファーがあったことを契機とし、両社からメンバーを動員すること、活動を通して知識移転を実現させること、その後受容先の B 社側での事業の立ち上げをめざすことを A・B 社トップ間の話し合いで決定した上で、プロジェクトが開始された。その際、本プロジェクトの主要なテーマは、「ホワイトカラーの生産性向上」に定められた。さらに大枠としてのテーマに対し、A 社側の強みや知識、具体的には「エスノグラフィ」による観察を踏まえて、質的な生産性向上を目指すアプローチが想定された。本事例において移転される知識とは「エスノグラフィ」のノウハウを指し、移転された知識をコンサルティングサービスやソフト販売などの事業に活用することが目指されていた。

両社から選ばれた実働メンバーの多くは「研究者」であったが、B 社のメンバーは事業や開発寄りの業務に従事しており、移転された知識を「事業部門に使ってもらおう」、「事業部門に還元していく」と述べるなど、活用への意識は当初から明確に存在していた。

彼らによって知識移転プロジェクトの実働が開始したが、比較的早い段階で移転を阻害するようなコンフリクト、具体的には、(1)言語等インタラクションの問題、(2)プロジェクトの目的の変容、(3)知識への理解度の差異や曖昧さによる混乱、が生じた。特に(3)知識について、B 社メンバーが「(知識を)どう使えるかが分かってないので、(どうしたいかという質問に)答えられない。」と述べるなど、当初は知識への理解の乏しさと、それに伴う活用可能性への疑念が強かった。また当該知識は暗黙的かつ属人的な性質が強いため、特に受容者の B 社側が移転の困難さを感じていることが多く読み取れた。

しかし、B 社メンバーはプロジェクトが進行するにつれコンフリクトを解消し、知識への理解を深め、知識を確実に移転・吸収していった。この際、「企業の研究者である」というアイデンティティの近似がコミュニケーションを促進させ、コンフリクトを解消させることに役立ったという記述がしばしばみられた。一方で、知識を活用する意識は継続的に持ち続けられてきたが、具体的な活用について話し合う会議において主要メンバーが「自分の考えていた論点と、皆さんの論点がちがっていて愕然としているんですけど。」と述べるなど、移転が順調に進行する傍ら、活用についての問題は依然解決されない場面が多かった。

その後、B 社から当該知識に関する論文がアウトプットされたことを以て A 社から B 社への知識移転は完了したと解釈されるが、「最終的に挙げた活用案が、1.事業の成功に繋がらないように思われたから、2.自社の資源との親和性がないように思われたから」という経営トップの判断に伴い、予定よりも早期にプロジェクトの縮小・終了が決定することとなった。実働メンバーはプロジェクト終了後も活用の可能性を模索したものの、移転した知識は B 社において活用されない結果に終わってしまった。

5. 仮説構築

本事例では、コンフリクトの解消に伴い関係性が改善され、知識の移転が十全になされた一方で、活用に至らずプロジェクトが縮小・終了した。事業化にたどり着けなかった原因として、新規知識と自社の既存知識とのシナジーの不在、インタラクションを重視したことによる事業化の相対的軽視、研究志向による事業化構想の阻害、などがプロジェクトへの回顧から挙げられていた。しかし、プロジェクト中も「採算の取れる事業に結びつくか」「知識をどう事業に活用するか」などのメンバーによる発言が随所にみられ、B 社側のメンバーは決して事業化意識が薄かったわけではなく、単に研究者であるために事業化意識が薄く、事業化構想が持てなかったという解釈は妥当ではない。本研究では事例対象のデータの解釈に基づいて、移転と活用に関する 3 つの仮説を提示する。

まず、知識移転の動機付けと活用可能性に関する仮説である。エスノグラフィという知識は B 社にとって非常に新奇性が高く、今までの自社にない価値創造の可能性が認識されたため、強い動機付けを伴

ってプロジェクトの開始が決定した。ところが、新奇性ゆえに既存の組織体制では活用する準備が調っておらず、移転を完了しても、エスノグラフィを活用に繋げるために必要となる関連知識が不足し、活用できなかったのだと解釈できる。逆に、自社事業の足りない穴を埋めるような知識を移転するのであれば、活用は比較的容易に行うことができる。だが、その場合もたらされる価値はそれほど大きくない。本プロジェクトは一定量の資源を投じて行われており、プロジェクトへの期待リターンが低ければ、動機付けが弱まって、プロジェクトそのものが実施されない可能性が生じてしまう。自社にとって当該知識が新奇であれば、今まで持ち得ない価値創造をもたらす可能性が認識されプロジェクトへの動機付けは高まり、事後的に自社にとって新奇性の高いテーマを選びやすいだろう。よって、次の仮説を導く。

仮説 1a: 知識の新奇性が高いほど、知識移転に対する動機付けが強まる

また、知識が新奇であるとは、既存の資源との重複が少ないことをも意味するため、先行関連知識が乏しいと、Cohen & Levinthal (1990) が述べるように吸収能力が低下し、どのように活用するかという道筋もぼやけてしまう。以上から、次の仮説を導く。

仮説 1b: 知識の新奇性が高いほど、知識の活用の不確実性が高まる

仮説 1b に基づくと、知識が新奇であれば不確実性が高まるが、移転後の維持・蓄積など活用のための追加投資を行えば、活用可能性は向上する。しかし、追加投資においても問題が生じる。次の仮説は、新奇な知識を活用する追加投資のコストに関連している。

エスノグラフィという知識は B 社に無事移転されたが、どのように、どういった事業に使うかという活用の出口への探索を行うにあたって、

「トライアルでやってみることになった。」

「半年やってみて、結果が出てみないとわからない。」

など、不確実性が高い状態で可能性を探っていたため、時間をかけざるを得ず、移転後数ヶ月に渡って探索が行われた。それだけの時間をかけざるを得なかった理由としては、仮説 1a に沿うと、知識が非常に新奇であり、活用の不確実性が高かったためだといえるだろう。しかし、プロジェクトのメンバーは数ヶ月に渡って、活用のみに集中的に従事したわけではなかった。活用を検討したのはヘルスケア事業に携わる部門であったが、プロジェクトメンバーは部門外に属しており、また、

「見込みがあるという感触を示したいが、見込みがあるかどうかの判断の根拠は、事業部に示してもらうことになる。」

と述べられたように、部署の境界を主な理由として、知識に最も詳しいはずのメンバーが活用可能性を判断する上でコミットしきれない状況が起きていた。そして結果として、可能性を探ったものの活用を断念することになった。以上から、次の仮説を導く。

仮説 2a: 活用段階での不確実性が高ければ、移転された知識の維持・蓄積の必要性が高まる

また、知識が新奇であるとき、少なくとも移転時点では活用に対応する管理体制は調っておらず、維持・蓄積のための追加投資が増大する。知識が暗黙的である場合も同様である。暗黙知はより属人的な性質を持つため、知識を人に体化して保持する必要性が高い。よって、知識を体化させた人材が属する部門を新設するなど、社内に知識を蓄積するための資源配分をより増加しないといけなくなる。よって、次の仮説を導く。

仮説 2b: 移転される知識の新奇性・暗黙性が高ければ、移転された知識の維持・蓄積にコストがかかる

最後に、多元的制度ロジック (Besharov and Smith, 2014) の概念を用いて、十全な移転のための同質化が、逆に活用の不全を招く可能性を論じる。まず、「研究ロジック」と「事業ロジック」という 2 つのロジ

ックを想定すると、本事例において A 社メンバーは、B 社での活用への配慮はあったものの、あくまで知識は研究的に意義を持つものであるという研究ロジックは揺るがなかった。また、B 社メンバーは研究ロジックをドミナントにしながらも、事業ロジックも強く意識するような部署に在していたが、プロジェクトに際して、特に事業ロジックの中心性を強めた。その両者が移転過程でインタラクションを重ねたところ、受容者における研究ロジックと事業ロジックの中心性がともに高まり、Besharov and Smith(2014)のフレームワークに則って、コンフリクトが増加したのである。

コンフリクトの多寡を左右するもう一つの指標である、ロジックの両立性についても検討する。ロジックの重複は常にコンフリクトを起こすわけではなく、双方の両立性が低いときにより高いコンフリクトを示す。本事例においては、研究志向による事業化構想の阻害が主要因として挙げられていたことから、両立性の低さが顕在化してコンフリクトを生じさせていたといえるだろう。よって、本事例では中心性の高さ・両立性の低さから、2つのロジックが非常に高いコンフリクトを生み出していたと考えられる。コンフリクト解消のため受容者は移転者と同質化することを選択したが、研究ロジックを中心に置く移転者とインタラクションを行ううちに事業ロジックが中心性を失い、知識を事業へと繋げることができなくなったのである。以上より、次の仮説を導く。

仮説3：知識移転の受容者と移転者が同質化すると、知識の活用が阻害される

本仮説において留意すべきは、かといって受容者が事業ロジックを中心に据えたまま移転に努めても、2つのロジックが生み出すコンフリクトは解消されないままであり、結果として十全な移転がなされない可能性が高いことである。移転なしに活用はできないが、移転するために同質化を行った場合、事業ロジックの喪失を招き、活用が阻害される可能性を孕む。これは、研究と事業というふたつの制度ロジックが交差するときの複雑性を鑑みたときに指摘される、移転と活用のディレンマといえる。

6. 結論とインプリケーション

本事例では、移転が十全になされた一方、移転後の活用がなされず、本研究ではこの原因について3つの仮説を提示して考察を行った。

本研究の貢献について、仮説1の貢献は、知識の新奇性と動機付けや活用可能性との関係について言及したことにある。仮説2の貢献は、活用の不確実性や知識の性質によっては、知識の維持・蓄積といった追加的なマネジメントが必要になることを指摘した点である。仮説3においては、研究と事業の制度的複雑性は、移転と活用の間にトレードオフの関係をもたらし得ることを指摘し、知識移転を制度論の観点から考察した点が貢献として挙げられる。以上より本研究の特色は、オープンイノベーションあるいは知識移転の研究として、知識が移転された後の活用段階に焦点を当てたことにある。先行研究の多くは移転に主眼を置いており、また移転と活用との関係に冠する言及はおしなべて乏しい。移転を十全に成しても活用がなされないときに起きるメカニズムと、移転と活用とを峻別した上での両者の関係性について、3つの仮説を以て考察したことに、本研究の独自性がある。

参考文献

- Besharov, M. L., & Smith, W. K. (2014). Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications. *Academy of Management Review*, 39(3), 364-381.
- Burt, R. S. (1997). The contingent value of social capital. *Administrative science quarterly*, 339-365.
- Chesbrough, H. (2003). The logic of open innovation: managing intellectual property. *California Management Review*, 45(3), 33-58.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 128-152.
- Colquitt, J. A., & Rodell, J. B. (2011). Justice, trust, and trustworthiness: A longitudinal analysis integrating three theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 54(6), 1183-1206.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage publications.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American journal of sociology*, 1360-1380.
- Lane, P. J., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic management journal*, 19(5), 461-477.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37.
- Polanyi, M. (1997). The tacit dimension. *Knowledge in organizations*, 135-146.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 27-43.
- Szulanski, G. (2003). *Sticky knowledge*. London: SAGE Publications.