

Title	「根回し」活動での組織学習能力向上によるイノベーションへの知識創造
Author(s)	黄, 日華; 内平, 直志
Citation	年次学術大会講演要旨集, 34: 646-651
Issue Date	2019-10-26
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/16614
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

「根回し」活動での組織学習能力向上によるイノベーションへの知識創造

○黄 日華（東芝エネルギーシステムズ株式会社／北陸先端大），内平 直志（北陸先端大）

1. はじめに

かつては多くのイノベーションを創出してきた日本の伝統的大企業は近年、イノベーション創出の停滞を問題視している。事実、イノベーションに関する国際競争力を比較した総務省の調査データ[1]によれば、日本は2007年には4位だったが2012年には25位にまで落ち込んでいる。この要因の一つとして、かつての日本の伝統的大企業はイノベーションが創出されるまでのプロセスにおいて合理的な判断とは別に武石ほか[2]が述べている「創造的正当化」が多く行われていた可能性がある。しかし、近年では欧米のような合理的な判断による経営が日本でも多く導入され、これにより「創造的正当化」のプロセスが少なくなってきた可能性がある。このような日本の伝統的大企業の多くで、意思決定者による合理的判断が実行されている現在でも「創造的正当化」のプロセスが実行されてイノベーション創出のきっかけを創っているケースがあり、その重要な役割を担っているのはかつて多くのイノベーション創出があった時代から未だ根付いている「根回し」と関係している可能性がある。本稿では、この「根回し」に注目し、「創造的正当化」のプロセスとの関係性、そして組織学習能力への影響について分析することで「根回し」がイノベーションに与える影響を考察する。

2. 先行研究

2.1. 資源動員の創造的正当化

武石ほか[2]によれば、イノベーション・プロセスは誰もが納得するような経済的合理性を欠く中で、固有の理由からイノベーションの実現を目指す推進者が、同じく固有の理由からそれを支持する人々と出会い、必要な資源を何とか獲得して一步一步前に進み、その積み重ねによってやがて普遍的な経済合理性が見出され、大きな経済成果が生まれるものと述べており、こうしたイノベーション・プロセスを支えていたのは、多様な理由を駆使し、多様なルートを自ら主体的に開拓して多様な人びとに働きかけ、継続的な資源動員を可能にする創意工夫と努力の総体であり、これらのことを「資源動員の創造的正当化」（以下、創造的正当化と略す）と述べている。

特に大企業において創造的正当化が行われるには、社内の人的ネットワークの大きさと人的関係の濃密さが重要であり、つまりは、人的ネットワークを通じた社会資本の大きさがイノベーションの実現確率を高めることや創造的正当化が組織の中でより積極的に進められるような構造とプロセスをデザインし、実行できるかどうかにかかっていると述べている。

2.2. イノベーションに関連する組織学習能力

Wegner et al.[4]によれば、トランザクティブ・メモリーとは「組織の中で誰が何を知っているかを知っていること」であり、組織メンバー全員が同じ知識を常に共有している必要は必ずしもなく、トランザクティブ・メモリーがあれば組織として必要な対応ができることになると述べている。また、相互の知識が深まっていくことは、トランザクティブ・メモリーの高まりにつながり、それによって草の根的な新しい発想を促すことができることも述べている。その他にも、Allen[3]は、組織外とのコミュニケーションがパフォーマンスの向上に結び付かないのは、メッセージの送り手と受け手でメッセージの解釈が異なるセマンティックノイズによるものだと述べ、これを解消している存在としてゲートキーパーが重要な役割を担っていると述べている。

2.3. 根回し

根回しは、新村[5]によれば、日本企業によく見られるような集団主義的な組織での意思決定の典型であり、「ある事を実現しやすいように、あらかじめ周囲の各方面に話をつけておくこと」であるとされている。また、南[6]によれば、根回しは、ある問題を解決し方針を決定するための公式の会議の前に、一定の方向なり結論あるいは決定について、あらかじめ同調する会議メンバーたちの間で持たれた「私的な会合」を通して、あるいは「メンバーのひとりずつに個人的に行われ」た接触の結果、一致した意見をつくり上げ、それをあくまでメンバー間の秘密として守り、やがて公の会議では、その仲間の意見が多数を占めて通るようにするという行為としている。その他にも、新[7]によれば、欧米と日本とで意思決定システム

が違うことにより、根回しの意味合いも違うと述べている。日本の独自の意思決定システムである稟議制度は全員一致が意思決定のゴールとなる特色があり、日本と欧米では意思決定の場である会議の位置づけや根回しの機能などが違っている。日本は集団主義、一方、欧米では個人主義の文化であり、日本企業では和を最重要視する組織文化であるために根回しは、人間関係のメンテナンスにかなりの重点を置いているのに対して、相互の違いを許容する文化の欧米企業の根回しは、違いを乗り越えて双方で折り合える合意点を求めるのが本質となる。

2.4. 先行研究のまとめ

イノベーションを起こすために創造的正当化が行われることについては明らかにされているが、日本企業の活動の中で特徴の一つとも言える「根回し」が組織学習能力にどのような変化を与え、創造的正当化のようなイノベーション・プロセスにどのように影響するかについては言及されていない。

3. 調査・分析アプローチ

本稿における分析は、日本の伝統的大企業であるA社（重電事業、IoTソリューション事業）において、「根回し」の実施度合い、「根回し」を行う目的などについて把握するために、職種・所属事業、年齢、勤続年数、社内での異動回数、兼務数などによる回答の偏りがないようにランダムにA社従業員30名を選出し、アンケートによる意識調査（表1）を実施して定量分析を行った。

表1：アンケート調査の設問内容

設問	設問
1	私の事業部・部門・組織はセクショナリズムが強い。
2	私の仕事は部門・組織間を渡ってする機会が多い。
3	自分以外の仕事仲間に、仕事を進める上での適切な相手と同じ部門・組織以外で紹介することができる。
4	社外の人と多くのネットワークを持っている。
5	社内の人と多くのネットワークを持っている。
6	仕事で「根回し」を積極的に行っている。
7	「根回し」は直接対話で行う。 (※「根回し」を行わない方は回答しないで下さい。)
8	「根回し」は人的ネットワークの形成に有効である
9	「根回し」は意思決定を効率よく進めるのに有効である
10	「根回し」は部門・組織間を跨いだコミュニケーションに有効である
11	「根回し」は経営トップ（経営幹部）と接点を持つことに有効である
12	「根回し」で知り合った相手とは、継続してコミュニケーションを取っている。
13	「根回し」について、ネガティブなイメージを持っている。

その後、アンケート調査による分析結果をもとに演繹的に導出した設問に基づきイノベーションを起こすまでに経たプロセスについてインタビュー調査（表2）を実施した。これにより得られたデータを質的に分析（SCAT [8]）し、「根回

し」が「創造的正当化」プロセス、組織学習能力にどのような影響を与えたのかを明らかにすることをを行った。

表2：インタビュー調査の設問内容

設問	設問
1	あなたの組織は、他部門との協力ができる組織ですか？
2	あなたの組織は、組織間で人的ネットワークを多く持っていますか？
3	組織間で人的ネットワークが出来た理由は？それは、自身の根回し活動の結果か？それともそれ以外にネットワークを作っていた理由がありますか？
4	あなたは根回しを積極的に行いますか？それはどんな時に行いますか？
5	根回しの役割は何だと考えますか？また、その効果は何だと考えますか？
6	根回しの相手はどのような相手（経営トップ、組織内、組織外の人）か？また、その相手に直接的に根回しを行いますか？それとも間接的ですか？
6-1	直接的である理由は？（十分な資源（人、モノ、金）を投入できる人など）
6-2	間接的である理由は？（支持者を得るなど）
7	根回しを行う際にあなたの目的に至るまでの中で、どのような工夫、努力をしましたか？
7-1	推進者の理由で進めましたか？それとも、別の理由との合体、理由が変化しながら進めましたか？
8	根回し活動を行った結果、イノベティブなものが生まれた事例はあるか？また、それはどんな内容か？

4. アンケート調査

4.1. 分析結果

アンケート調査（表1）により得られたデータを整理し、以下のように分析を行った。

<割合からの分析（図1の調査結果より）>

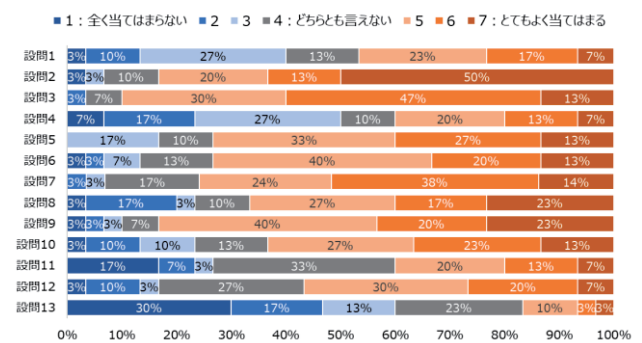


図1：A社「根回し」の意識調査結果

組織、人的ネットワークについて

- ・設問1からもわかるように、A社はセクショナリズムが若干強い。
- ・設問2, 3, 5から、A社従業員は社内でも横断的な仕事をする機会が多く、人的ネットワークが形成され、トランザクティブ・メモリーが組織内に蓄積されている可能性がある。一方で設問4からもわかるように、社外との人的ネットワークは乏しい。

「根回し」について

- ・設問6, 7からA社では「根回し」が多く行われていることが伺え、その手段としては直接対話で行うことが多く、Lewis[9], Austin[10]が述べているように直接対話が最もトランザクティブ・メモリーを高めることから、効率的にトランザクティブ・メモリーが組織内に蓄積している可能性がある。
- ・設問8, 9, 10, 11は、「根回し」の有効性ま

たは目的についての設問であり、これらと比較すると A 社従業員は「根回し」が設問 9 の「意思決定を効率よく進めるのに有効である」ことに最も重きを置いている傾向がある。続いて、設問 8, 10 のような人的ネットワークの形成や組織間を跨いだコミュニケーションに有効であると考えている可能性がある。設問 11 のような意思決定者に直接的に接点を持つことにはあまり有効でないと考えている。

- ・ 設問 12 から A 社従業員は、「根回し」により繋がった人的ネットワークは継続して繋がるようにコミュニケーションをその後も取っている傾向がある。
- ・ 設問 13 でわかるように、A 社従業員は、「根回し」に対して、比較的良好な印象をもっている傾向がある。

＜相関関係からの分析（表 3 の調査結果より）＞

表 3：A 社「根回し」の意識調査での相関関係

設問	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	1												
2	0.101	1											
3	0.096	0.479	1										
4	-0.269	0.084	0.391	1									
5	0.041	0.405	0.713	0.450	1								
6	0.293	0.462	0.315	0.026	0.250	1							
7	0.063	0.514	0.636	0.163	0.415	0.661	1						
8	0.246	0.125	0.247	0.025	0.241	0.401	0.406	1					
9	0.508	0.241	0.269	0.071	0.039	0.582	0.561	0.449	1				
10	0.336	0.229	0.131	0.157	0.226	0.448	0.271	0.790	0.629	1			
11	0.302	0.013	0.037	0.145	0.121	0.269	0.035	0.598	0.327	0.704	1		
12	0.392	0.414	0.255	-0.024	0.336	0.615	0.473	0.713	0.524	0.710	0.609	1	
13	0.211	0.407	-0.006	-0.299	-0.091	0.126	0.091	-0.147	0.150	-0.180	-0.347	0.078	1

- ・ 設問 1 と設問 9 の相関 (0.5078) から、A 社ではセクショナリズムが若干強い傾向があるが故に A 社従業員は、「根回し」は横断的な意思決定を効率よく進めることに有効であると考えている可能性がある。
- ・ 設問 6 と設問 9, 12 の相関 (0.5824, 0.6146) から、「根回し」を積極的に行う A 社従業員は、「根回し」で知り合った相手とは継続的なコミュニケーションを取っていることがわかる。
- ・ 設問 7 と設問 2, 3, 6 の相関 (0.5138, 0.636, 0.6613) から、「根回し」を積極的に行い、直接対話で行っていることが A 社従業員は組織を跨いだ仕事を行う機会が多いことがわかる。

4.2. 考察

4.1. の分析結果から、以下のように考察できる。

- ・ A 社では社内で横断的な仕事をする機会が多く、横断的な意思決定も多くなるが、セクショナリズムが若干強い傾向であるため、「根回し」を積極的に行うことが意思決定を効率よく進めることに有効であると考えている可能性がある。また、「根回し」を行う相手は意思決定者を取り囲むような一段下の組織に対して積極的に行っている。
- ・ A 社では直接対話による「根回し」が多く行われていることが伺え、これにより効率的にトラ

ンザクティブ・メモリーが組織内に蓄積している可能性がある。一方、社外との人的ネットワークは乏しく、このことは社内でのイノベーション創出に偏っており、現代のように社外とエコシステムを形成していくようなオープンイノベーションを推進する風土と社外に対しての「根回し」が乏しいと推測される。

- ・ A 社従業員は、「根回し」により得た人的ネットワークをもとに、その後も「根回し」を通して知り合った相手とコミュニケーションを取ることによって、「根回し」の範囲を社内で広げている。

5. インタビュー調査

5.1. 分析結果

インタビュー調査（表 2）により得られた質的データを SCAT で分析し、導き出された理論（仮説）を「根回し」による働きの違いに注目して下記のように整理した。

1. 信頼関係構築による人的ネットワーク力向上

- ・ 「根回し」を行うことは他組織または個人がお互いの価値観を共有・理解・共感することであり、その中で誰が何を考えているのかがよく理解できることからトランザクティブ・メモリーを形成する役割があり、さらに継続的な「根回し」を行うことでトランザクティブ・メモリーがメンテナンス（蓄積・維持・更新）され、この過程でお互いの信頼関係が構築されることにより、「根回し」の質（キーパーソンが明確になる）が向上する。
- ・ 横断的な活動の場に参加することで、人的ネットワークが形成され、「根回し」の範囲が広がり、「根回し」自体がやり易くなる。
- ・ 「根回し」を通してトランザクティブ・メモリーを蓄積しているキーパーソンとなる人（人的ネットワークが豊富な人、情報・知識が豊富な人）を探索する組織学習能力を高めている。

2. 創造的正当化への寄与

潜在的支持者数の増大、支持者出現確率の増大：

- ・ 「根回し」を行うことで組織または個人の価値観を共有することで密なコミュニケーションをとることができ、同時に組織または個人同士の方向性を合わせる役割もあり、支援者を得やすくする効果を生む。

理由の汎用性の向上、支持者出現確率の増大：

- ・ 「根回し」は事前の情報交換などを行い、その過程で意思決定に障害となる課題を明確にすることで、コンセンサスが取れる提案理由にすることができ、意思決定者の同意が得られやすくなる。

支持者あたり資源動員力の増大：

- ・意思決定者への直接的な根回しにより意思決定者からのバックアップを得やすくすることができる。
- ・意思決定者の信頼を得ている人や意思決定者の判断に大きく影響する人、意思決定者と同等の権限・権威を仮想的に持つ人に対して、積極的に「根回し」を行うことで強力な支援者になることができると同時に意思決定者からも信頼を獲得することになり強力な支援者を得る効果がある。

3. 仮想的な意思決定者・権力者を構築

- ・「根回し」により意思決定者を含む多くの支援者を得ることでリーダー的な存在になり、結果として意思決定者からの信頼獲得と意思決定者と同等の権限・権威を仮想的に持つ人物になることができる。

4. 知の探索・深化プロセスの実行

- ・「根回し」を行う過程で、アイデアを他の知識と結合させる時間を持たせていることから「知の探索」を実行しており、同時に既存の情報の共有を行っていることから「知の深化」も行っている。

5. 同じ価値観・目的の固定集団を形成することによる組織学習能力の低下

- ・「根回し」により、同じ価値観を共有する固定の人的ネットワークを形成しやすくなるために、ダイバーシティが消失し、組織学習能力の低下や「知の探索」を抑制している。

6. イノベーション・プロセスの完遂が目的化することによるイノベーションの消失

- ・「根回し」を行う過程で、付度をするに重きを置き過ぎてしまう可能性があり、これにより提案の本質であるイノベーションを生み出す目的を見失っている。

5.2. 考察

5.1 の分析結果から、「根回し」には、イノベーション・プロセスへの働きとして6つ持つ可能性がある。

「根回し」による6つの働き

一つ目は、「根回し」がイノベーション創出のプロセスの中でイノベーションを起こす組織の重要な能力である「信頼関係の構築による人的ネットワーク力を向上」させる働き。二つ目は、「創造的正当化プロセスへの寄与」。これは合理的な意思決定によりイノベーションの芽を潰さないためにも創造的正当化を行う必要がある中で、「根回し」はそのメカニズムの要因に寄与していること。三つ目は、「仮想的な意思決定者の構築」である。これは「根回し」を行う過程でお互いの価値観を共有し合うことで信頼を得ていき、意思

決定者と同等の権限・権威を仮想的に持っているかのようになること。四つ目は、「知の探索・深化プロセスの実行」である。これは「根回し」を行う過程でアイデアを熟成させるプロセスが行われている。ここで言う熟成とは、様々な知識にアイデアが触れる機会が増え、イノベーションに繋がるきっかけに繋がる「知の探索」が実行されることやアイデアから既存の知識の改善・修正が行われて「知の深化」が実行されること。五つ目として、「同じ価値観・目的の固定集団を形成することによる組織学習能力の低下」である。これは、「根回し」を通じた価値観共有や共感などによる価値観・目的の同化により組織が持つ人的ネットワークに偏りが発生してダイバーシティを失うことで組織学習能力の低下に繋がる。最後に六つ目は、「イノベーション・プロセスの完遂が目的化することによるイノベーションの消失」である。これは、「根回し」を行う過程で、付度をするに重きが置かれる可能性があり、これによりイノベーション・プロセスにおける意思決定を通すことなどが目的化し、本来の目的である革新アイデアによるイノベーション創出の目的が失われてしまうもの。

6つの働きによる組織学習能力への影響

次に「根回し」による6つの働きを組織学習能力への影響に注目して図2のように整理した。

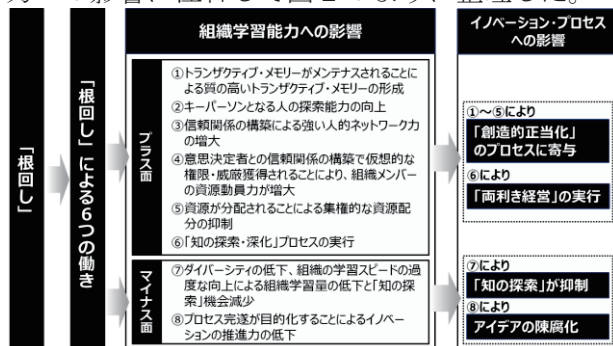


図2: 「根回し」による組織学習能力とイノベーション・プロセスへの影響

①は、「根回し」を実施または継続することにより、「根回し」が駆動源となってトランザクティブ・メモリーの形成やメンテナンス（蓄積・維持・更新）が実行され、質の高いトランザクティブ・メモリーを組織内に持つことができる。②は、質の高いトランザクティブ・メモリーにより、場合に応じたキーパーソンとなる人が明確になっていることで、キーパーソンとなる人に辿り着くまでの時間と労力が節約できる。③は、「根回し」の過程で「根回し」をする側とされる側とで、お互いの価値観を共有・理解し合うことで、仕事上で利害を有する信用関係から利害を有しない信頼関係に発展することができる。④は、③の中で

も相手が意思決定者である場合、意思決定者の信頼獲得により、意思決定の権限がなくともあたかも意思決定の権限があるかのような人物（相手に「この人が言うことなら間違いがない。」「この人だったらついて行ってもよい。」などといった気持ちにさせる人物）になることができ、これにより、該当メンバーに資源動員力が増大する。⑤は、④のような人物が生まれる結果、あたかも意思決定者に集約されている資源が一部④のような人物に配分されることで、資源の集約が緩和される。⑥は、「根回し」を行う過程でアイデアを熟成させるプロセスが行われ、これが「知の探索・深化」プロセスをバランスよく行うことになり「両利き経営」の実行に繋がる。⑦は、「根回し」を行う過程で、価値観共有や共感などによる価値観・目的の同化により組織が持つ人的ネットワークに偏りが発生してダイバーシティを失い、多様な考えや能力を持たなくなる。これにより、異分野や違った価値観である知との結合機会が減り、「知の探索」機会が減る。また同時に、価値観・目的の同化により組織の学習スピードも過度に向上されるため、March [11]が述べているような組織の考えを学ぶスピードが遅く、かつ学ぶスピードが速いメンバーと遅いメンバーが混在し、一定の比率でメンバーの入れ替えがある組織は最終的な学習量は増加することに逆行し、「根回し」をすることは、組織の学習量を低下させる。⑧は、イノベーション・プロセスにおける意思決定を通すことなどが目的化し、組織が効率を最重要視することになり、本来の目的である革新アイデアによるイノベーション創出の目的が失われ、むしろイノベーション創出がプロセス完遂の手段として扱われてしまいイノベーションの推進力が低下してアイデアが陳腐化する。

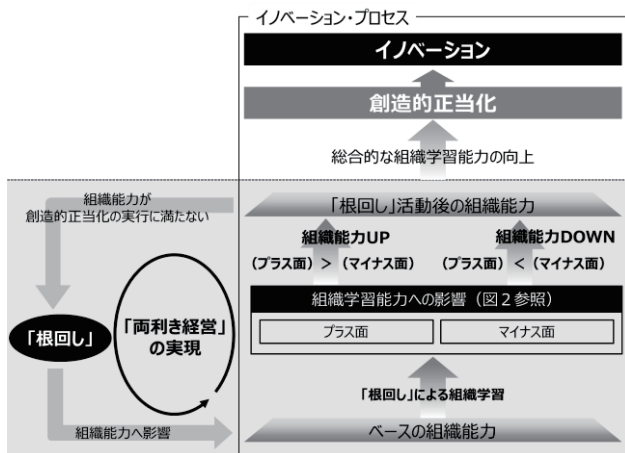


図3：「根回し」での組織学習能力向上によるイノベーションへの知識創造

図3は、組織が「根回し」を行うことにより、組織学習能力を変化（プラス面、マイナス面）させ、創造的正当化のようなイノベーション・プロセスが完遂に至るまでに必要な要素を満たしていくことを表したものである。

しかし、「根回し」による組織学習では、組織能力の変化へプラス面とマイナス面の両方に作用する働きを持つ可能性があり、その違いが発生する原因は組織内の各メンバーが持つ価値観の相違度合いや共感度合いに依存する可能性がある。これにより組織学習能力への影響がマイナス面よりもプラス面の方が強い時には、組織の学習能力は向上し、創造的正当化の実行に必要な要素を徐々に満たしていく。逆に、組織学習能力への影響がプラス面よりもマイナス面の方が強い時には、組織の学習能力は低下し、イノベーション・プロセス推進の妨げになっていく。その結果として、総合的な組織能力が創造的正当化の実行に十分なほどに備わった場合には、イノベーションへと繋がっていく。一方、十分な組織能力が備わらなかった場合には、イノベーションに至らない可能性がある。また、「根回し」を継続していく中で、組織学習能力への影響としてのプラス面⑥が特に強化されてく場合は、March[11]が述べている「両利き経営」が実現する。

図3のような「根回し」によるイノベーション・プロセスを効率よく循環させるには、「根回し」が組織学習能力の変化におけるプラス面に大きく作用させることが重要であり、その違いが発生する原因は組織内の各メンバーが持つ価値観の相違度合いや共感度合いが重要なポイントになっている可能性がある。

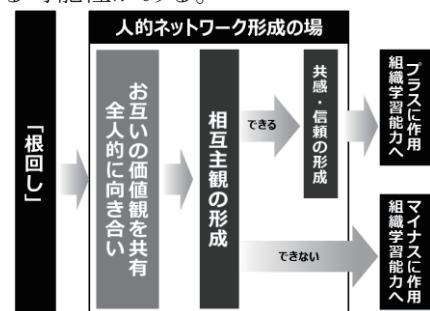


図4：「根回し」による相互主観形成否かでの組織学習能力への作用差異

「根回し」を行うことで、価値観の共有、共感を得ていくプロセスが調査の中でも見受けられ、人的ネットワーク形成に大きく影響している。このことを踏まえると、「根回し」によりつくられた人的ネットワーク形成の場において、全人的にお互い向き合い、相互主観を形成することができれば、共感・信頼が形成されて組織学習能力への影響もプラスに働く可能性がある。一方、マイナ

スに働く場合は、相互主観の形成ができなく、お互いの何れかの価値観に染まることにより、ダイバーシティを失う可能性がある。(図4)

このことから、「根回し」での創造的正当化プロセスが実行されるための組織学習能力を得るメカニズムを図5のようにまとめた。「根回し」を行うことにより、組織として全人的に相互主観を形成する「場」を形成し、共感・信頼を得る機会を設けることができる。これにより、人的ネットワークが形成とともに組織学習能力も向上する。続けて、「根回し」を実行していくことで、創造的正当化プロセスの実行可能な組織学習能力を関連組織全体で保有していくメカニズムである。

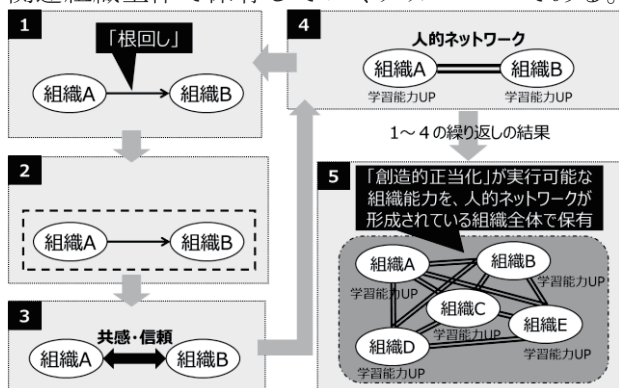


図5：「根回し」による創造的正当化実行への組織能力獲得メカニズム

日経ビジネス[12]で野中がイノベーションの本質は共感であり、共感を生み出すためには全人的に向き合う「場」を作ることが重要で、組織のリーダーはいかにチームとしての相互主観を作るかが大事であると述べている。この共感を生み出すためには全人的に向き合い相互主観を形成する「場」として、「根回し」は適切である可能性がある。このような意味でも今後、「根回し」のフレームワークが構築できる可能性がある。

6. まとめ

本稿では、A社におけるイノベーション・プロセスでの「根回し」を行った事例を取り上げ、A社従業員に対してアンケート・インタビュー調査を通じて「根回し」による組織学習能力への影響を分析した。その結果、「根回し」が組織学習能力向上に繋がり、創造的正当化を介してイノベーション・プロセスの実行性が高まることについて明らかにした。また、「根回し」は組織学習能力の低下にも影響し、イノベーションへ至らなくなる可能性もあることを明らかにし、その一連のモデル提案を行った。しかし、このモデルは未だ仮説の提案に留まっており、組織のサイズによる効果、または組織のセクショナリズムの度合いによる

効果、イノベーション・プロセスにおける意思決定者視点での「根回し」の影響、他企業での有効性など、今後の研究で検証を進める必要がある。その他にも企業文化の違いによる「根回し」の効果の違いなどについて分析する必要がある。

参考文献

- [1] 総務省, 平成 25 年版情報通信白書, (2013).
- [2] 武石彰, 青島矢一, 軽部大, イノベーションの理由—資源動員の創造的正当化, 有斐閣, (2012).
- [3] Allen, T. J., Managing the Flow of Technology, MIT Press, (1977).
- [4] Wegner, D. M., Erber, R., Raymond, P., Transactive memory in close relationships, *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(6), 923-929(1991).
- [5] 新村出編, 広辞苑 第六版, 岩波書店, (2008).
- [6] 南博, 日本的自我, 岩波書店, (1985).
- [7] 新将命, 伝説の外資トップが公開する—世界標準のNEMAWASHIの技術, CCCメディアハウス, (2014).
- [8] 大谷尚, 4ステップコーディングによる質的データ分析手法 SCAT の提案—着手しやすく小規模データにも適用可能な理論化の手続き, 名古屋大学大学院教育発達科学研究科紀要 (教育科学), 54(2), 27-44(2007).
- [9] Lewis, K., Knowledge and Performance in Knowledge-Worker Teams A Longitudinal Study of Transactive Memory Systems, *Management Science*, 50, 1519-1533(2004).
- [10] Austin, J. R., Transactive memory in organizational groups: the effects of content, consensus, specialization, and accuracy on group performance, *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 866-878(2003).
- [11] March, J., Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *Organization Science*, 2, 71-87(1991).
- [12] 日経ビジネス, イノベーションの本質は「共感」にあり—野中郁次郎・一橋名誉教授に聞く, 人事発・勝ち続ける組織のつくりかた, 電子版 SPECIAL ウェブサイト, (2018) (2019年7月13日取得, https://special.nikkeibp.co.jp/atcl/NBO/18/bizreach_interview0402/).