

# サービス産業における国境を越えた知識移転と利活用

—「組織社会化」に関する先行研究を手掛かりとして—

## Knowledge Transfer Across Borders for the Use and Application in the Service Industry

An Approach Based on the“Organizational socialization”

村瀬 慶紀\*

Yoshiki MURASE\*

### Abstract

This research examines the service industries expanding to overseas from host country to local countries. Especially, it focuses on the tacit knowledge transfer an approach based on Organizational socialization.

At first, we describe the role of knowledge receiver in effective tacit knowledge transfers. And we consider how to transfer and soak to the local staffs.

We made classifications into four different factors for effective tacit knowledge transfer; personnel systems, the strong power in headquarters, the voluntary self-development, building a great relationship of trust with dyad. Finally, we reviewed the research framework for the process for tacit knowledge transfer.

Keywords: Service Industry, Tacit Knowledge Transfer,

Organizational Socialization, Gatekeeper, Global Innovation

### 1. 研究の背景と目的

21 世紀に入り、今日の国際経営を取り巻く環境においては、経営の「国際化」から「グローバル化」への進展がみられる。これは従来の国際経営論で議論されてきたように、プッシュ要因(海外進出を自発的に促進させる要因：円高、貿易黒字、国内市場の飽和等)もしくはプル要因(相手国から海外進出を誘引させる要因：法人税、所得税等の優遇策、生産コストの減少、新興国の経済所得の向上等)によって海外進出を展開し、単一国、そして段階的に複数国へと事業を拡大し、大企業の製造業を中心に“国内事業の補完的な”位置づけで行われてきた、経営の国際化からのパラダイムシフトを意味している。

すなわち、経営のグローバル化の時代においては、企業は創業時あるいは短期的なビジョ

---

\* 本学講師 国際経営論 (Global Management)

ンの下で、“主要な収益源”となるように全社的に戦略的な視点で複数国への海外進出を志向し、なかには中小企業もしくはベンチャー企業が、創業年数や業種にとらわれずに事業を展開するケースも少しずつ散見されるようになってきた。そのなかで中小企業を中心とするサービス産業の海外進出は今後増加しつつあるといえる(経済産業省(2015年7月))。

例えば、海外進出先国現地法人分布の状況では「製造業」(10,592社)、「非製造業」(13,419社)であり、製造業を研究対象とした議論では国際経営の説明に限界があるといえる。さらに非製造業のうち、労働集約性の高いサービス産業(外食、宿泊、美容等)は15.7%を占めており、対前年比は「輸送機械」に次ぐ伸び率となっており、今後の成長が期待される。

一方でサービス産業が海外進出を展開していくうえでは、製造業とは異なる経営問題があることも理解しておかなければならない。

例えば、サービス産業は、Uppsala model(Johanson & Vahle, 1977)で示された企業の国際化プロセスのなかで初期段階にあたる「輸出」は原則的に行わず、合弁事業もしくは完全所有子会社(wholly-owned subsidiary)等によって、現地子会社を設立することになる。

したがって、サービス産業の海外進出は、事業当初から海外進出先国の消費者の嗜好、ビジネスの法的・制度的枠組、地域の商習慣等の知識を獲得するためのコスト、さらにはブランドの確立、資金調達へのアクセス、現地人材の育成に関して、地場産業・企業を含めた競合他社に比べて優位な経営戦略を策定していかなければならない。特にサービス産業の多くは、現地従業員の離職率が高く、開業率と同時に廃業率が高いことは万国共通の特徴であり、経営環境は他産業に比べて決して優位とはいえない。

特に労働集約性の高い業種に関しては、対人サービスの教育を含めた「知識の移転とその利活用」が他企業との差別化を図るための競争優位にもなるといってよい。

本研究で議論されている知識のなかには、サービスの特性として挙げられる無形性、いわゆる暗黙知の移転も含まれているが、Clark et al(1996)によると関係ベース・サービス(Contract-based services)といわれているような労働集約性の高い事業を展開するような業種の場合、「無形性が高くなるほど、移動障壁(Mobility barriers)は高くなる」、「無形性が高くなるほど、組織文化の不明瞭性(Cultural opacity)が高くなる」、「組織文化の不明瞭性が高くなるほど、外国企業のマーケットシェアが低くなる」というように無形性がサービス産業の国際化に負の影響を与えていることが指摘されている。

このように国境を越えた暗黙知を含めたサービスの知識移転は、企業にとって重要な経営課題であるが、サービス産業の知識移転を対象とした研究は非常に少なく、暗黙知といわれているような無形財を含めた知識移転について議論を整理することは、サービス産業の海外進出に必要な経営者の課題になる。

そこで本研究は、組織社会化(Organizational socialization)の概念を手掛かりに、暗黙知を含めたサービス産業の知識移転に焦点を当てる。組織社会化とは一般的に「新しく組織に加わった構成員が、組織の目標を達成するために求められる役割や知識、規範、価

価値観などを獲得して、組織に適応していくプロセス」のことを指している。企業の海外進出においては、本社の経営理念をはじめとする規範および価値観を現地国の従業員に浸透・体得・実践させることが重要な課題となる。特に「組織文化」と「国民文化」が併存し相克するなかで、無形財を含めたサービスやブランドの品質管理を維持し、同時に商品に対する新たな価値創造を行っていくためのプロセスを全社的な戦略として検討することは、喫緊の課題である。

一般的に知識移転は、知識を発信する送り手(以下「知識提供者側(knowledge sender)」という)とその受け手(以下「知識獲得者側(knowledge receiver)」という)が存在し(Szulanski, 1996)、さらには現地子会社のダイアド間において顧客に対してサービスを実践する現地従業員に知識を教育訓練するゲートキーパーの役割も重要になる(Gohen and Levinthal, 1990)。

したがって、本研究はサービス産業における知識移転に関する研究のパイロットスタディと位置づけ、現地子会社のゲートキーパーから教育を通じて知識を理解、体得、実践する知識獲得者側の視点に立脚する。なぜならば知識獲得者は直接的に顧客に対してサービスを行い、業績を左右する重要な存在だからである。そして先行研究を通じたサービス産業の知識移転のプロセスに対する適用可能性の検討及び知識移転の促進に必要な変数を抽出し、今後の実証研究に必要なフレームワークを提示することを目的とする。

## 2. 知識移転と組織社会化に関する先行研究の整理

### 2.1. 知識移転に関する研究の嚆矢―「暗黙知」と「形式知」の分類と関係性―

経営学において最初に知識移転に関する議論を起こしたのは、野中郁次郎氏による『知識創造の経営』、いわゆるナレッジマネジメント(知識創造理論)である。野中(1990)は、知識論を「暗黙知」(主観的知識)と「形式知」(客観的知識)の2つの側面に分類し、この両者は相互循環的・補完的關係を有しており、知識創造に向けた移転過程を図1のように4つに分類し紹介している。

「共同化」(Socialization)とは、暗黙知を暗黙知のまま移転するプロセスを指している。主な例としては、職人が職人芸を移転する場合に起居を共にしながら師への観察、模倣等(日本でいう徒弟制度)を通じて長期的に行われる場合が多いことが挙げられる。また形を変えない一方的な移転が多く、共に創るというケースは少ないことも指摘している。

「連結化」(Combination)とは、形式知を形式知のまま移転するプロセスを指している。明文化された制度(マニュアル等)に新たな知識を加筆、削除、修正、分類、組み合わせ等を通じて新しい知識を創造するというものである。

「表出化」(Externalization)とは、暗黙知から形式知への「変換」を通じて移転されるプロセスである。このプロセスは、個人的知識を他者との共有可能な社会的知識に変換していくものでもある。変換の有効的な手段としてメタファー(隠喩)が挙げられる。メタ

ファーマの本質は「ある物事を他の物事に関連させて理解したり経験したりすること」といわれている (Lakoff&Johnson, 1980)。それは単に概念の共通属性を分析や統合によってとらえるのではなく、想像や象徴によって直観的に物事を理解する知の伝達方法となる。重要な点は、どこが本質的に類似しているのかだけでなく、どこが異なっているのかを比較させ、あえて不均衡、矛盾、ズレを生み出すことによって新しい意味を創造することになる。

「内面化」(Internalization)とは、分節化とは逆に、形式知から暗黙知への「変換」を通じて移転されるプロセスである。これは分節化によって明示化された形式知を通じて新たな暗黙知の世界を確認、再編、拡大させ新たな形式知へとつなげていくプロセスである。



図 1 SECI モデル

〔出典〕 野中郁次郎、竹内弘高(1996)『知識創造企業』中央経済出版社 p. 93 より引用

SECI モデルにおけるサービス産業への適用可能性について考察すると、無形性のサービスに関する知識を移転するには、文化や習慣が異なる国境を越えて暗黙知を伝授させなければならないといえる。その際に日本独自の徒弟制度が現地で実践できるのか、またどこまで無形財を形式知に変換できるのか、サービスの性質、従業員のモチベーション等の観点から検討しておくことが重要になる。

## 2.2. 情報の粘着性 (Information Stickiness) と知識移転の役割関係者

### 知識の特性：

サービス産業における暗黙知の知識移転には、さまざまな障害が生じる可能性が指摘できる。知識移転に関する先行研究をサーベイすると、知識移転を阻害する要因に関心が寄せられていることがわかる。

例えば Winter(1987)は知識の性質が明瞭で観察および教育可能性が存在し、単純作業であればあるほど移転は容易であるが、反対の場合は困難であると指摘している。すなわち複雑で暗黙的な知識は、移転を阻害する要因が含まれていることを示唆している。

Kogut & Zander(1993)は、コード化可能性(codifiability)、教育可能性(teachability)、複雑性(complexity)の3つに分類し説明している。コード化可能性は、知識を明文化する

ことによって標準化(standardization)を可能とすること、教育可能性は、知識を他者に伝達(教育)することが容易であること、複雑性は、知識を他者が習得するときに知識の性質や要素の曖昧性を示している。

Kogut & Zander (1995)は、Kogut & Zander(1993)で示した因子は、知識移転の迅速性に影響を与えるものとし、一方で新たにシステム依存性(system dependence)と観察可能性(product)を加えている。システム依存性とは、知識を実践する際に他の従業員や他部門に依存する程度を示しており、観察可能性が容易であればあるほど、知識移転は迅速に行われるが、逆に模倣の早期化を誘引し、主要な従業員の離職を促していることを指摘している。

表 1 知識移転に影響を与える要因(因子)

	知識移転に影響を与える要因(因子)				
	暗黙／形式知	観察可能性	教育可能性	複雑性	システム依存性
Winter(1987)	○	○	○	○	○
Kougut and Zander(1993)	○		○	○	
Kought(1995)	○	○	○	○	○

〔出典〕 Winter(1987)、 Kougut and Zander(1993)、 Kought(1995)を基に筆者作成

#### 知識提供者側(knowledge sender)と知識獲得者側(knowledge receiver)の関係性：

さらに Szulanski(1996)は、企業内部の知識移転に着目し、情報の粘着性(information stickiness)の観点から、粘着性とその源泉について正準相関分析によって分析している。

彼は Hippel(1994)が指摘した粘着性を移転に必要なコストのみで測定するのは不十分ではないかという問題意識から、特に知識の提供者(モチベーションや信頼性の欠如)と獲得者(モチベーションや吸収および保持能力の欠如)の関係に着目し、双方の関係性が知識移転の促進に影響を及ぼすことを明らかにした。

国境を超えた本社・現地子会社間の移転に関しては、Gohen and Levinthal(1990)が指摘するように、知識獲得側における個々の知識レベルに加えて、外部とのインターフェイスの役割を担うゲートキーパー(gatekeeper)の存在を考慮しなければならない。ゲートキーパーは、異なる言語スキームを理解し、組織内で共有された言語コードに翻訳したうえで、他のメンバーへ伝達する役割を担っている。

さらに Harzing(2004)は、ネットワークのコミュニケーションを促進するには社会化が有効であることを指摘し、特に規範や価値観の移転、共有化を進めていくには「グローバル接着剤」(global glue)の重要性を指摘し、フェイス・トゥー・フェイスの交流を進めていくことが社会化を促進すると述べている。

他方、Edwards(1998)は、「現地子会社から本社への逆移転」(reverse diffusion)による知識移転にも着目し、「イノベーションの世界的共有」について考察し、本社主導で中核的

価値観を企業全体に浸透させるなど「国境を越えた社会化」の重要性を説いた。

### 2.3. 暗黙知の相互作用と有効的な知識共有プロセス

暗黙知の知識移転を促進するための要因を解明するために、例えば Hansen(1999)は企業の事業部内の紐帯に着目し、紐帯が弱ければ弱いほど、暗黙知とプロジェクトの達成に必要な時間との間に正の相関関係があることを導出している。

一方で Reagans & McEvily(2003)は紐帯が強ければ強いほど、知識獲得者に力を貸そうとする作用が働き、暗黙知の移転は容易になると論じている。すなわち、暗黙知の知識移転は紐帯、すなわち知識提供者および獲得者双方の「信頼性」によって影響されることを明らかにした。このことは Levin & Cross(2004)の実証研究においても同様のことが指摘されており、暗黙知は知識の獲得に対して負の影響を与えるが、コンピタンスベースの信頼と暗黙知の交差項は正の影響を与えることを明らかにしている。

彼らによると、紐帯の程度は信頼性と相関関係にあり、信頼性が高いほど知識移転の促進及びそれらの利活用につながるとしている。さらに彼らは信頼性を「知識提供者の能力」と「自分に好意を抱いてくれる程度」に分類し、前者の信頼性と暗黙知の移転促進は相関関係にあるという結果を導き出している。

### 3. 現地従業員の視点からみた暗黙知の知識移転 ―仮説とフレームワークの導出―

前節では、暗黙知の知識移転は形式知よりも移転が困難であり、暗黙知の知識移転を促進するためには、知識提供者と知識獲得者の関係性および信頼性、さらにはゲートキーパーやトランスフォーマーの役割が重要であることを先行研究を通じて明らかにした。

ここでは、特に海外進出先国でサービスを実践する現地従業員の視点から、暗黙知における知識移転の促進要因について解明するための仮説を導出する。

#### 3.1. 知識移転促進のためのプロセス

サービス産業の知識移転のプロセスにおいては、下記の図2のように本社、すなわち知識提供者による知識の発信(提供)が知識獲得者側に対して行われ、それを受入、教育するゲートキーパーの役割、及び現地従業員の理解、体得、そして実践が、海外進出先国でサービスを実践するのに必要な条件となる。それを促進するためにはゲートキーパーのリーダーシップや現地従業員の意欲と能力も関係してくる(Scott and Bruse, 1994)。

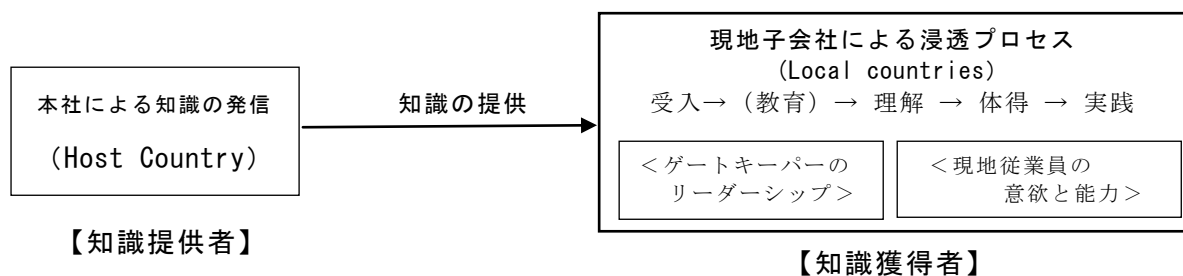


図2 知識移転のプロセス (筆者作成)

そこで既述のとおり、本研究では現地従業員の知識に対する理解、体得、実践の流れに必要な要件について検討する。なぜならば、現地従業員は現地国でいわゆる最前線の従業員として顧客と直接接触し、彼らの満足度を決定づけるからである。したがって知識移転が促進される要因として、彼らの動機づけに影響を及ぼす変数について先行研究を基に検討し、そこから導出される仮説を提示していくことにする。

### 3.2. 人事制度に対する「満足度」と知識移転促進の相関関係

Osterloh and Frey (2000) は、暗黙知の移転と創造には、現地従業員に対する成果と報酬、いわゆる外発的モチベーションは適していないと述べている。その理由として金網 (2009) は暗黙知の移転は直接観察することが困難であり、その成果がどの特定の個人の貢献かを特定するのが困難であるため、その評価も難しいことを挙げている。飯田 (2007) は海外現地日系企業への調査を通じて、現地従業員達が会社の職務遂行上で得た情報を、独り占めして報告しない。また日常、退職の際に、自分の保有する情報を全て持ち出す従業員も少なくないことを指摘している。したがって、金銭的報酬に依存して暗黙知の移転促進を狙うには限界が認められる。

小池 (1997) は、成果・業績主義で用いられる業績給 (payment for results) は知的熟練の育成には有効でないと主張している。熟練形成のためには、知識の習得や経験を深めることが求められるが、その過程において時間的なコストを要し、且つ出来高は下がる不安にさらされることになる。さらにひとつの業務に多くの従業員が関与する場合には、個人の成果を評価することが難しいという問題も生じる。

一方で他の人事制度を通じた従業員の職務満足度との関係性についても検討する必要がある。Schlesinger and Zornisky (1991) がサービス産業を対象に行った調査によれば「サービス提供時の活動の自由度が確保されている」、「自らの権限で顧客にサービスを提供できる」、「(企業が) サービスを提供するための知識と技術を備えている」の3つの要因が従業員の職務満足度を決定づける重要な要因であると結論づけた。また、Heskett (1997) らはサービス産業が有する能力の定義は「顧客にサービスを提供する際の自由度」、「最前線の従業員に許される行動範囲の明確な定義」、「優れた研修体制」、「施設や情報システムなど適切な支援体制」、「的確な業務遂行に対する評価制度と報奨制度 (顧客満足度を部分的にでも評価の基準にすることが望ましい)」、「厳正な募集・採用制度の確立」の6つの要素から成るとしている。以上の知見から次の仮説を提示する。

仮説1：成果主義による人事評価の運用は、知識移転の促進に負の影響を与える。

仮説2：現地従業員が主体的にサービスを提供できる環境の整備は、知識移転の促進に正の影響を与える。

### 3.3. 本社のリーダーシップと知識移転促進の相関関係

ここでいう本社のリーダーシップとは、知識提供者である本社が主体となって全社的な権限に基づく命令あるいは指示により、現地子会社の経営行動を直接的に統制することを指している。

現地子会社の行動は、原則的に本社の命令や指示に従ったものとなっており、彼らの行動決定権は本社にある。すなわち、本社は現地子会社よりも情報優位にあることが前提であり、タスクが明示化され、指示する内容が明確である時にこのようなリーダーシップが知識移転を促進させる(Hennart, 1993)。

Eisenhardt(1985)は、タスクのプログラム化、明示化と評価の可視化によって決定されると主張している。形式知化の可能性が高ければ、現地子会社に対する行動の指示と監視が容易になるため、このようなリーダーシップによる統制が有効となる。

金綱(2009)はこのような状況下では、現地子会社の従業員は、命令や指示に従って行動することが求められ、それを基準に報酬が支払われるとするならば、個人はあえて命令や指示を超えるようなことをしないだろうし、それを越える能力を習得しようとししないのではないかと考察している。

したがって現地国で形式知に基づいて指示、命令がなされているなかで、例外事項が発生した場合に、現地国自ら解決するようなケースが多い場合は、本社のリーダーシップは機能せず、むしろ現地子会社の従業員を中心とするボトムアップで問題解決を行っていく方が適切である。

さらに、行動への監視や圧力、自由や自律性の欠如する管理スタイルの下では個人の創造性は低下するともいわれている(Oldham and Cummings, 1996)。以上の知見から次の仮説を提示する。

**仮説 3：本社の強い権限によるリーダーシップは、知識移転の促進に負の影響を与える。**

### 3.4. 個人の自発的学習意欲及び組織内におけるダイアド間の信頼関係と知識移転促進の相関関係

高橋(1993)は、組織社会化は職務満足、組織へのコミットメント、職務関与、モチベーションへの結果変数として扱っている。また、Ghoshal and Bartlett(1994)も、組織社会化におけるコンテキストの形成および変化が個人のイニシアチブ、協働、学習に対する自発性、組織に対するコミットメントなどの行動を導き出していると述べている。そして個人の「態度変容」によって組織社会化が決定づけられるとしている。

組織社会化は、国境を越えて組織に内在する規範や価値観の学習及び内面化を伴うものであり、Schein(1968)はこうした価値観や行動規範に基づく行動を個人が体得するプロセスと捉えている。このような態度変容を誘引させるためには「信頼関係」が重要であり、

このような信頼関係が構築されることによって、個人で獲得した特権的な情報を提供したり(Scott and Bruce, 1994)、新たな知識の創発にもつながったりする(Schein, 1968)。Chakravarthy and Lorange(1989)は、本社一現地子会社間で共有された信頼関係があれば現地子会社が自国の知識や資源を全社的な貢献のために用いる可能性が高いと述べている。Barham and Oates(1991)によると、グローバルに共有化された経営理念や本社・現地子会社を含めた組織的な規範や価値観の浸透が世界中に分散する人々の計画や行動を可能にする組織的コンテキストを提供することにつながると述べている。以上の知見から次の仮説を提示する。

仮説 5：（本社を含めた）組織内のダイアド間の信頼関係が高まれば、知識移転の促進に正の影響を与える。

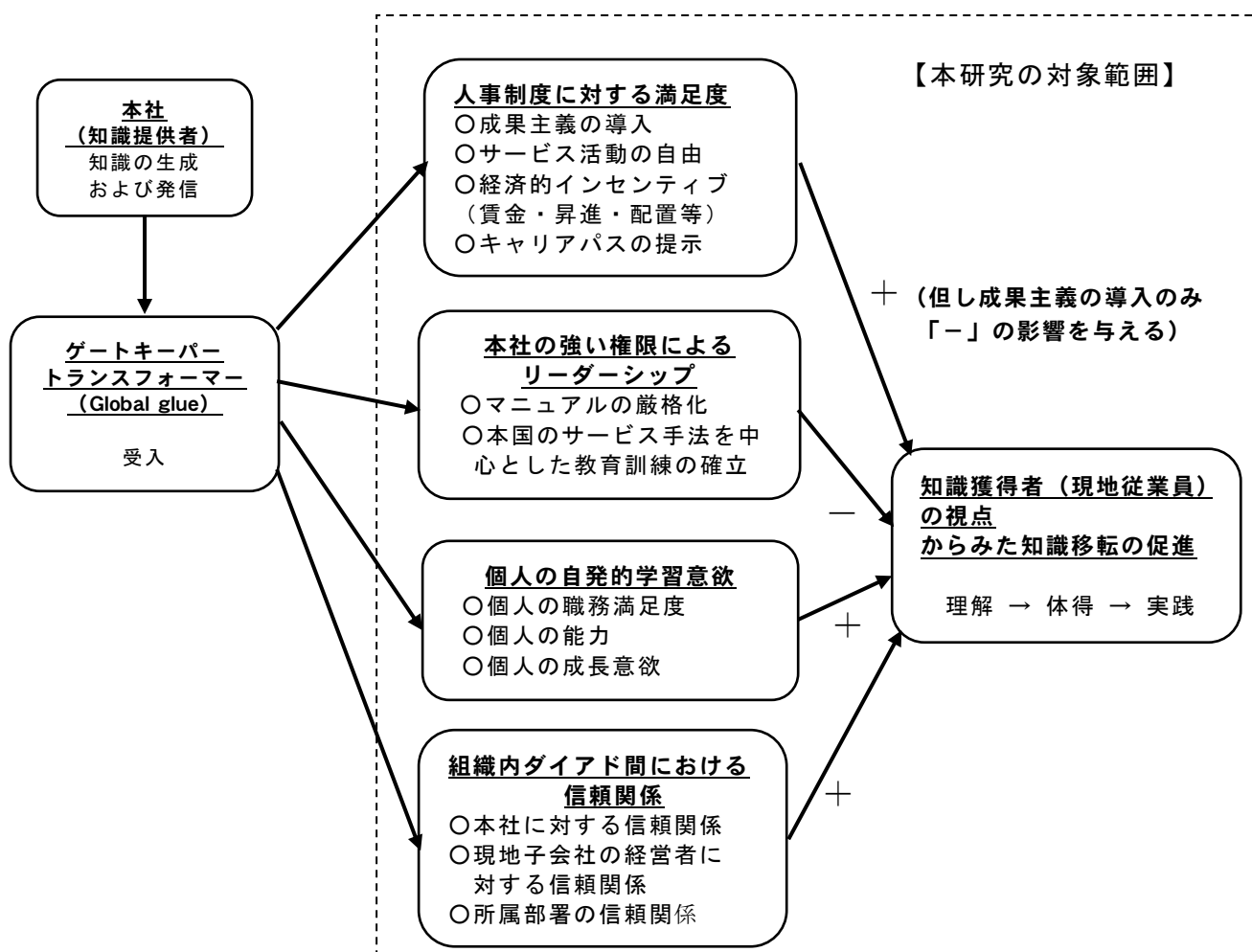


図3 本研究のフレームワーク（筆者作成）

#### 4. 結論と今後の研究課題

本研究の目的は、近年企業の海外進出が進んでいる労働集約性の高いサービス産業における暗黙知の知識移転について、特に組織社会化の先行研究をベースに知識獲得者(情報の受け手)の視点から、知識移転の促進要因に必要な変数の抽出を検討することであった。

本研究のフレームワークとしては、知識提供者である本社(情報の送り手)からゲートキーパーもしくはトランスフォーマー(現地国の幹部社員等)を通じて、現地国の組織内で現地従業員、特に最前線の従業員(front-line employees)が知覚する(1)人事制度に対する「満足度」、(2)本社の強い権限によるリーダーシップ、(3)個人の自発的学習意欲、(4)組織内ダイアド間における信頼関係が知識移転の促進要因に何らかの影響を及ぼすのではないかという仮説を提示した。

今後の研究課題は、ホテル、レストラン、美容・健康関連の企業を対象に、現地従業員に対する量的な実態調査を行っていくことが挙げられる。特に本研究の将来性としては、暗黙知の知識移転の促進と現地従業員による革新的な行動の関係性についても解明する必要がある。経営のグローバル化が進展する今日においては、国籍、人種、宗教、性別、そして先進国／開発途上国、本社／現地子会社、製造業／サービス、大企業／中小企業に関わらず、イノベーションが生起する時代といわれている。したがって、従来の国際経営論で議論をされてきた現地化にとどまらず、現地国で創発された新しい暗黙知が逆移転される可能性も否定できない。そのような意味で我々は経営実践における新しい事象を探知していくことが要請される。

#### 参考文献

- Barham, K. and D. oates(1991) *The International Manager*, The Economist Books.
- Clark, T., Rajaratnam, D. and Smith, T. (1996) “Toward a theory of international services: Marketing intangibles in a world of nations” , *Journal of International Marketing*, Vol. 4(2), pp. 9-28.
- Chakravarthy, B. S. and P. Lorange(1989) “Strategic adaptation in multi business firms” Discussion Paper (119), *Strategic Management Research Center*, University of Minnesota.
- Ghoshal, S. and C. A. Bartlett(1994) “Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management” , *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 91-112.
- Eisenhardt, K. M. (1985) “Control: Organizational and economic approaches” , *Management Science*, Vol. 31(2), pp. 134-149.
- Hansen, M. T. (1999) “The search transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits” *Administrative Science Quarterly*,

Vol. 44 , pp. 82-111.

- Harzing, A. W. (2004) “Composing an international staff” , in A. W. Harzing & J. V. Ruysveldt (eds.) *International Human Resource Management* (2<sup>nd</sup> ed.) SAGE Publications.
- Edwards, T. (1998) “Multinationals, labor management and the process of reverse diffusion : A case study international” *Journal of Human Resource Management*, Vol. 9(4).
- Hennart, J. F. (1993) “Control in multinational firms: The role of price and hierarchy,” S. Ghoshal and D. E. Westney (eds.), *Organization Theory and the Multinational corporation*, London: Macmillan.
- Heskett, J., Sasser, W. and Schlesinger, L. (1997) *The Service Profit Chain*, New York: Free Press.
- Johanson, J., and Vahlne, J. (1977). “The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments” . *Journal of International Business Studies* , 8(1), pp. 23-32.
- 経済産業省「第 45 回海外事業活動基本調査(2015 年 7 月調査)」平成 28 年 4 月公表.
- Kogut, B. and U. Zander (1993) “Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the Multinational Corporation” , *Journal of International Business Studies*, 24(4), pp. 625-645.
- Kogut, B. and U. Zander (1995) “Knowledge, market failure and the multinational enterprise: A reply” , *Journal of International Business Studies*, 26(2), pp. 417-426.
- Levin, D. Z. , and Cross, R. (2004) “The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer” , *Management Science* Vol. 50, pp. 1477-1490.
- 中内基博(2014)「情報提供者から見た知識移転の促進要因」『経営力創成研究』(第 10 号) 東洋大学経営力創成研究センター、pp. 103-116.
- 野中郁次郎、竹内弘高(1996)『知識創造企業』中央経済出版社.
- Oldham, G. R. and A. Cummings (1996) “Employee creativity; Personal and contextual factors at work” , *Academy of Management Journal*, Vol. 39(3), pp. 607-634.
- Osterloh, M. and B. S. Frey (2000) “Motivation, knowledge transfer, and organizational forms” , *Organization Science*, Vol. 11(5) pp. 538-550.
- 金網基志(2009)『暗黙知の移転と多国籍企業』立教大学出版会 (発売: 有斐閣) .
- 小池和男(1997)『日本企業の人材形成』中公新書.
- Reagans, R. , and McEvily, R. (2003) “Network structure and knowledge transfer; The

- effects of cohesion and range” , *Administrative Science Quarterly* Vol. 48, pp. 240-267.
- Scott, S. G. and R. A. Bruce(1994) “Determinants of innovative behavior; A path model of individual innovation in the workplace” , *Academy of Management Journal*, Vol.37(3), pp. 580-607.
- Schein, E. H. (1968) “Organizational socialization and the profession of management” , *Industrial Management Review* Vol. 9, pp. 1-15.
- Schlesinger, L. A. and Zornitsky, J. (1991) *Human Resource Planning*, Vol. 14(2).
- Simonin, B. L. (1999) “Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances” *Strategic Management Journal*, 20, pp. 595-623.
- Szulanski, G. (1996) “Exploring international stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm” , *Strategic Management Journal* , 17(Winter Special Issue), pp. 27-43.
- 高橋弘司(1993)「組織社会科学研究をめぐる諸問題」『経営行動科学』Vol. 8(1), pp. 1-22.
- Winter, S. W. (1987) “Knowledge and competence as strategic assets” , D. J. Teece(ed.), *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, Cambridge, Mass: Ballinger.

注：)

本研究は、日本学術振興会科学研究費助成事業：挑戦的萌芽研究（15K13043）「サービス産業におけるボーングローバル企業の出現可能性と競争優位の解明＜2015 年度～2017 年度＞」（研究代表者：村瀬慶紀）の助成を受けて行った研究成果の一部である。