

令和 元 年 6 月 20 日現在

機関番号：17301

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2016～2018

課題番号：16K03812

研究課題名(和文)競合組織間の知識移転：ライバル企業間にwin-win関係をもたらす要因は何か？

研究課題名(英文)Knowledge transfer between organizations in competition: What brings rival firms into win-win situation

研究代表者

中西 善信(NAKANISHI, Yoshinobu)

長崎大学・経済学部・准教授

研究者番号：30755905

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,400,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、コーペティションすなわち競合関係にある企業による協力行動に関し、(1)ライバル企業間におけるつながり形成条件の解明、及び、(2)ライバル企業への協力行動促進要因の解明を目指した。このため、日本の航空会社が取っているコーペティション行動を主な題材として検討を進めてきた。

分析の結果、協力体制形成要因として、独占的サプライヤーや規制当局の存在を明らかにした。また各社が、コーペティションを通じて、外部組織に対してバーゲニングパワーを強化するメカニズム(合意形成を通じた説得力向上と数の論理)を明らかにした。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究は、コーペティション論に対して以下の学術的意義を有する。すなわち、競争と協力の分離が、個人の中でも、時間を隔てることによって可能になる事実を見出した。また、外的脅威が、組織レベルでの協力体制構築だけでなく、緊密感形成を通じて、個人レベルでの協力行動を促すことを発見した。加えて、実践コミュニティ論に対しても、競合型コミュニティが形成され、その中で成員が協力行動を取るに至る包括的メカニズムを示したという点で学術的意義を有する。

これらの発見は、現代企業経営においてより重要となる「競合社間の協力関係構築」に対する含意を提示するものであり、この点において本研究は社会的意義を有する。

研究成果の概要(英文)：This study examined "coopetition," cooperation among organizations in competition, aiming at finding (1) the condition that facilitate the tie between firms in competition and (2) the factor that promote cooperative behavior. For this purpose, we observed a coopetition framework formed by Japanese airlines.

As a result, we identified the existence of a monopolistic supplier and government regulatory body as a factor that promotes the formation of cooperative framework. In addition, we observed the mechanism through which the firms enhance their bargaining power against other organizations: improved persuasiveness and intensified pressure.

研究分野：組織論

キーワード：コーペティション 制度 バーゲニングパワー 独占的サプライヤー 実践コミュニティ

1. 研究開始当初の背景

ライバル企業間の協力すなわち「コーペティション」が好業績を生むとの報告がなされ、近年、関連研究が増加している。コーペティションは、過当競争防止、経営資源共有、市場動向等に関する知識移転・共有を通じて業績を向上させる。しかし、研究開発やロジスティックといった分野における経営資源共有のためのコーペティション行動に関しては多くの研究成果が得られているが、知識移転に係るコーペティションについては十分な研究がなされていない。

一方、知識は企業経営における最重要な生産要素であり、企業は継続的に外部知識を獲得する必要がある。このため、グループ企業間、フランチャイズチェーン内等における知識移転に関して研究がなされてきた。しかし先行研究の大部分は利害を共有する組織間（グループ企業間等）の知識移転を対象としており、競合企業間の知識移転に関する研究は見当たらない。

このように、コーペティション研究・知識移転研究のいずれにおいても、ライバル企業間の知識移転の成立条件やメカニズムに関する検討は、今後の課題として残されている。

ところで、自組織の利益のためとはいえ、知識を得るためにライバル企業の社員同士が個別に接触するのは容易ではない。相手に警戒心を生じさせるし、自組織も手放しではこれを歓迎しないであろう。一方、国際航空分野においては、ライバル企業を含む組織群により構成される会議体が知識移転の場として有効であることが明らかにされている。会議体のゴール共有等を通じて、ライバル企業を含む組織間のつながりの形成や知識移転が促されるのである。先行研究においても、ライバル企業間のコンフリクト緩和において中間組織的な媒体が重要な役割を担うことが明らかになっているが、上記のような会議体も、ライバル企業同士を結びつける媒体として機能していると考えられる。

しかし、会議体参加等を通じたライバル企業間のつながり形成条件や知識移転促進要因に関する検討は未解決課題として残されている。

2. 研究の目的

本研究は、コーペティション（競合関係にある企業による協力行動）研究と知識移転研究の間の領域横断的研究として、ライバル企業間における知識移転メカニズムの解明を目的とする。

ただし、観察対象を、知識移転に限らず、広く競合企業間の協力行動全般とする。その上で、競合企業間における協力のための「協力体制形成要因」、及び、競合企業間における「協力行動促進要因」の2点を抽出・検証する（図1参照）。

3. 研究の方法

競合組織間の協力の動機やダイナミズムの検討には、ケーススタディが有用である。特に、これまで十分な知見が得られていない現象の解明には、探索的ケーススタディが有用である。このため本研究は、探索的ケーススタディの方法を採用する。

観察対象は、本邦航空会社によって構成される「N会議」である。航空会社は、機上ナビゲーションシステムに格納される航法用データベース（NDB）を調達しなければならないが、NDBの供給は、世界的に「Z社」（仮称）により独占されている。N会議は、Z社に対して効果的な交渉を行う等の目的で、1993年に設立されたものである。その後現在まで4週間に1度の会合が開催され、総会合回数はすでに330回を超えている。当初3社でスタートしたN会議に、現在は12社が参加している。

データ収集のため、創設時から現在に至るN会議参加者への面接調査、会議観察、議事録調査等を行った。面接は、2015年8月から2017年4月の間に半構造化面接の形で行われた。インフォーマント選定にあたっては、大手航空会社、大手系列子会社、格安航空会社等、多様な社の社員を対象に調査を実施した。インフォーマント数は最終的に22名となった。そのうちN会議設立に関与した3名からは、N会議設立前後の状況変化についてもデータを得ることができた。また比較のため、N会議創設前のみNDB業務に携わっていた者1名及びN会議未参加社の社員1名にも面接を行った。主な質問項目は、競合他社との協力に至った契機及び背景、

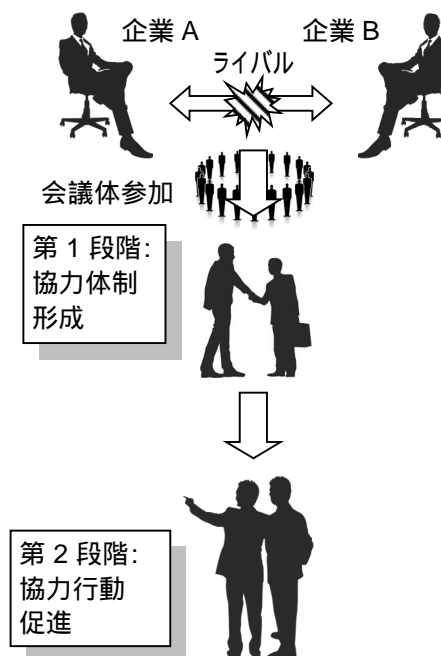


図1: コーペティションを通じた協力メカニズム

会議等での活動内容及びその成果、協力行動に影響を及ぼす外的要因、N 会議以外での協力行動等である。面接のうち、先方の希望によりフォーカスグループ形式を取ったものが計 3 件あった（3 名に対する面接 1 件及び 2 名に対する面接 2 件）。面接時間は計約 18 時間となった。また、N 会議の観察を計 4 回行った。さらに、面接データを、N 会議議事録、Z 社プレスリリース等の 2 次データにより補強した。データ分析にあたっては、修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ（木下、2003）の方法を参照した。

4．研究成果

分析の結果、競合航空会社社員によって実践コミュニティが形成され、活発な学習が生じている様子が明らかになった。実践コミュニティは、「あるテーマに関する関心や問題、熱意などを共有し、その分野の知識や技能を、持続的な相互交流を通じて深めてゆく人々の集団」と定義される（Wenger, McDermott, & Snyder, 2002, 訳書 p.33）。N 会議社員が実践コミュニティを形成するという視点は研究当初にはなかった。しかし、参加者間の協力行動やその背景要因を分析する上で、実践コミュニティの視座が不可欠であると考えられた。このため、本研究においては N 会議を実践コミュニティとみなして分析を行った。以下、N 会議の観察分析を通じて抽出された、「競合型実践コミュニティ」（競合企業社員により構成される実践コミュニティ）に係る協力体制形成と協力行動促進のメカニズムの考察結果を示す。また、分析の結果抽出された「文脈共有」という学習形態についても言及する。

分析結果の概要は図 2 の通りである。図 2 に見られるように、Z 社という共通の外的脅威の存在と、各社による利益共有の構造は、航空会社による協力体制すなわち N 会議の形成を促した。その際、各社の業務類似性が、モデレーターとして外的脅威の影響を強めていた。そして構築された協力体制の中で、利益共有構造と知識不確実性・稀少性が成員間の協力行動を促していた。また、各社の業務類似性は、知識の不確実性と稀少性が協力行動を促す効果を強めていた。ここで、成員が自社事業と実践コミュニティ活動の間でコンフリクトを認知すると、これが協力行動を阻害することがある。しかし N 会議の活動の公益性と成員間の相互共感に基づく緊密感、及び競争・協力の分離が、コンフリクトを緩和していた。そして協力行動の結果、N 会議成員は、対 Z 社交渉力向上という当初目的を達成するばかりでなく、作業上のリソース補完、会議席上での学習、ネットワーク構築といった追加的便益を享受していた。このように、複数の要因が関係しあって競合型コミュニティが形成され、成員は協力行動を取っていたのである。

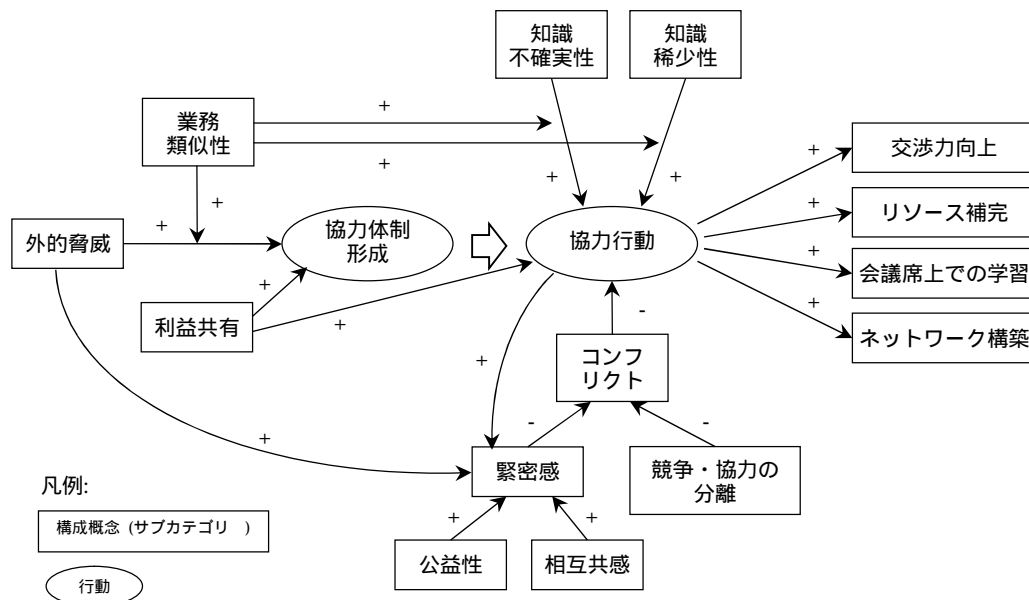


図 2: N 会議に係る協力体制形成・協力行動促進メカニズム

(1) 協力体制形成のメカニズム

本研究のデータから、競合航空会社が N 会議という協力体制を形成するに至った第 1 の要因として、共通の外的脅威すなわち独占的サプライヤーである Z 社の存在が抽出された。Z 社に対抗するための協力行動の必要性が、実践コミュニティ形成の基盤である N 会議の成立契機となった。そして航空会社は団結して Z 社に対する交渉力を強めていた。この点は、コーペティションを通じた交渉力増大に関する先行研究の主張通りである。また、利益共有すなわち協力行動が参加組織全体の利益を拡大するという構図は、コーペティションの 1 側面である「協力してパイ作り」(Nalebuff & Brandenburger, 1996) そのものである。なお、外的脅威が実践コミュニティ形成を促すという事実は、実践コミュニティ論における新発見である。

また、外的脅威による協力体制形成促進効果に対するモデレーターとして、業務類似性が抽

出された。業務類似性は、協力行動による便益に対する期待を拡大し、N 会議形成を一層動機付けた。業務類似性が持つモデレーターとしての役割は、本研究の新たな発見である。

(2) 協力行動促進のメカニズム

N 会議参加者間では本来の活動(Z 社との交渉)に加え、知識共有やリソース補完的な共同作業が活発であった。これらの協力行動を促す要因として、利益共有の構造の他、NDB 関連知識の不確実性と稀少性が抽出された。これらの要因は社外での知識獲得の必要性を高め、N 会議成員は、他社社員から必要知識を獲得する。その経験がやがて互恵的な協力行動を促すのである。このようにして、N 会議に付随する実践コミュニティは、職場における学習のミスマッチ(松本, 2013)を解消していた。

一方、成員間のコンフリクトは協力行動を阻害するが、航空会社における競争・協力の分離、及び成員間の緊密感が、生じうるコンフリクトを緩和していた。コンフリクトを緩和した第 1 の要因は、NDB 管理者間の強い緊密感である。NDB 管理者は、N 会議参加者であると同時に、所属航空会社社員としてのアイデンティティも有する。競合者への協力が相手の利益につながる以上、利益相反の可能性に起因するコンフリクトを抱えていてもおかしくない。しかし NDB 管理者はそのようなコンフリクトをほとんど認識していなかった。むしろ競合他社のカウンターパート間で親切に技術指導しあうことを当然視し、上司や同僚もこのような行動を支持していた。そしてこの関係は世代を超えて受け継がれてきた。すなわち N 会議には互酬性と信頼が存在し、強い緊密感が形成されている。このような N 会議参加者間の緊密感が協力行動を促すという事実は、Wenger 他(2002)の主張に一致する。さらに、Z 社という脅威が緊密感形成を通じて協力行動を促したという発見は、外的脅威の影響に関する Luo(2007)の主張をエンピリカルに実証するものである。ただし、Luo(2007)は、新規参入企業という外的脅威に対する参入障壁の共同構築といった組織レベルでの反応について論じているが、本研究は、外的脅威が個人レベルにおいても緊密感を高め、協力を強めることを見出した。この点は本研究の新たな発見である。

さらに、N 会議参加者間には、N 会議の持つ公益性、すなわち、活動や付随する学習活動が安全性向上を通じて公共の利益になるという共通認識が存在し、これが成員間の緊密感を高めていた。実践コミュニティ論においてこのような公益性の影響に言及した先行研究は稀である。なお、コーペティション論においては、活動の公共・人道志向が関係者の認知するコンフリクトを緩和することが明らかになっている。しかし当該研究は、公益性がコーペティションの当初目的以外の様々な面で果たす機能について観察していない。一方、本研究は、公益性がコーペティションの当初目的(本研究では対 Z 社交渉)の遂行を促進するのみならず、本来目的を超越して様々な学習を促すことを発見した。このような、実践コミュニティ活動において公益性が果たす広範な機能は、本研究による新発見である。

また、本研究の事例においても競争・協力の分離によるコンフリクト緩和がみられた。これは Bengtsson & Kock(2000)の主張通りである。ただし、今回の事例においては、競争担当社員と協力担当社員が個人レベルで完全に区分されているわけではない。長期間でみれば、各個人は異なる時期に競争と協力の双方に関わった経験を持つ。しかし競争と協力が時間的に分離されていれば、コンフリクトは緩和されるのである。この発見は、Bengtsson & Kock(2000)の議論をさらに進めるものである。

(3) 文脈共有による学習

ところで、これまで越境型実践コミュニティの研究においては、普段と異なる状況での矛盾や葛藤との対処や、その他の相互行為を通じた学習が重視されてきた(例えば、石山, 2018)。一方、これとは異なり本事例では文脈の共通性が学習を円滑化している。NDB 標準化や法令等に基づく組織・社内規則の類似化が、共通言語を与えているのである。また、自らの業務が社内であまり認知されていないという共通事情に起因する相互共感が、N 会議参加者間の緊密感形成を促している。文脈共有は、競合型コミュニティ成員間をつなぐ重要な役割を担っているのである。

このように、N 会議においては、文脈横断的な越境学習(石山, 2018)とは異なる、いわば文脈共有による学習が生じている。そして、競合組織の多くが同業であって組織構造や内部規則が類似していることを考慮すれば、文脈共有による学習は、競合型コミュニティにおいて特に顕著だといえよう。

(4) 結論

本研究は、競合組織横断型実践コミュニティ、すなわち競合企業社員により構成される実践コミュニティの形成要因や、成員間での協力行動促進要因ならびにこれら要因間の関係を検討した。

本研究の実践コミュニティ論への貢献は、第 1 に、競合型コミュニティが形成され、その中で成員が協力行動を取るに至る包括的メカニズムを示した点にある(図 2)。実践コミュニティ論とコーペティション論はこれまで、実践コミュニティやコーペティションにおける協力体制形成や協力行動を促進・阻害する様々な要因を抽出してきたが、いずれも個別の要因の検討に留まり、要因間の関係や、その結果構築される包括的なメカニズムに関しては検討していなか

った。また、実践コミュニティ論においては協力体制形成要因の検討が、逆にコーペティション論においては協力行動促進要因に関する検討が不十分であった。本研究はこのような先行研究群の持つ課題の解決の一助となるものである。第2に、越境学習研究が重視する「異なる文脈での学習」(石山, 2018)に加え、文脈共有が持つ学習促進効果を発見した。各人の自組織内における立場の類似性が実践コミュニティ成員間の共感と緊密感を強め、また、類似業務という共通言語が知識共有を円滑化するのである。なおこれらの発見事実は、成員の所属組織が競合関係にないような実践コミュニティに対しても、ある程度一般化可能であろう。

一方、コーペティション論への第1の理論的貢献として、競争と協力の分離(Bengtsson & Kock, 2000)が、個人の中でも、時間を隔てることによって可能になる事実は見出した。また第2に、外的脅威(Luo, 2007)が、組織レベルでの協力体制構築だけでなく、緊密感形成を通じて、個人レベルでの協力行動を促すことを発見した。

これらの発見に基づき、以下の実践的含意を提示したい。すなわち経営者は、適切に競争と協力の両局面を分離した上で、個人がコンフリクトを感じないような形で競合型コミュニティを構築し、学習に役立てるべきである。その活動は業界全体の利益を拡大し、自社にも還元されるはずである。

参考文献

- Bengtsson, M. & Kock, S. 2000 'Coopetition' in business networks: To cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29 (5), 411-426.
- 石山恒貴 2018 越境的学習のメカニズム: 実践共同体を往還しキャリア構築するナレッジ・ブローカーの実像 福村出版.
- 木下康仁 2003 グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践: 質的研究への誘い 弘文堂.
- Luo, Y. 2007 A coopetition perspective of global competition. *Journal of World Business*, 42 (2), 129-144.
- 松本雄一 2013 実践共同体における学習と熟達化 日本労働研究雑誌, 639, 15-26.
- Nalebuff, B. J. & Brandenburger, A. 1996 Co-opetition. New York: Harper Collins (嶋津祐一・東田啓作訳 コーペティション経営: ゲーム論がビジネスを変える 日本経済新聞社 1997)
- Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. M. 2002 Cultivating communities of practice. Boston, MA: Harvard Business School Press. (櫻井祐子訳 コミュニティ・オブ・プラクティス: ナレッジ社会の新たな知識形態の実践 翔泳社 2002)

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計1件)

中西 善信 2019 競合組織横断型実践コミュニティ: 競合航空会社社員による協力のメカニズム, 経営行動科学, 第31巻 pp. 1-16, 査読有.

〔学会発表〕(計2件)

中西 善信 2016 コーペティション実践コミュニティ: 競合航空会社専門職の越境学習, 経営行動科学学会 第19回年次大会.

中西 善信 2016 制度的要因がコーペティションに及ぼす影響: 航空会社による独占的サプライヤーに対する協調的行動, 日本経営学会第90回大会.

6. 研究組織

なし

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属されます。