

組織内における情報共有行動と情報専有行動にかかわる先行要因の検討

Antecedents of Information Sharing and Information Withholding
in Organizations

高橋 宏承

一橋大学大学院経営管理研究科ジュニアフェロー(特任講師)

Takahashi, Hirotsugu
Junior Fellow (Project Lecture), School of Business Administration,
Hitotsubashi University

Feb 2022

No.250

組織内における情報共有行動と情報専有行動にかかわる先行要因の検討
Antecedents of Information Sharing and Information Withholding in Organizations

高橋 宏承

一橋大学 経営管理研究科 ジュニアフェロー(特任講師)

a141512h@r.hit-u.ac.jp

Takahashi, Hirotsugu

Junior Fellow (Project Lecture), School of Business Administration,

Hitotsubashi University

a141512h@r.hit-u.ac.jp

要旨

本研究の目的は、組織内での情報共有行動と情報専有行動の関係性とその先行要因を整理・統合することで、それらにかかわる既存研究の問題点を指摘し、その解決方法を提示することである。情報共有行動と情報専有行動は独立していて、情報が共有されるかどうかについては2つの行動を同時に分析する必要がある。また、情報共有と情報専有の先行要因を個人要因、関係要因、組織要因の3つに分類し、それらを複合的に分析することでより精緻に組織内の情報共有を明らかにできることを示した。

キーワード：情報共有，情報専有，ネットワーク，知識共有，ナレッジマネジメント

Abstract

The purpose of this study is to review the relationship between information sharing and information withholding in organizations and its antecedents, to point out the problems of existing studies, and to present solutions to them. Information sharing and information withholding exist independently, and it is necessary to analyze the two behaviors simultaneously to determine whether information is shared or not. In addition, we classified the antecedents of information sharing and withholding into three categories: individual factors, relational factors, and organizational factors, and pointed out that information sharing in organizations can be clarified more precisely by analyzing these factors in a combined manner.

Keywords: Information Sharing, Information Withholding, Network, Knowledge Sharing, Knowledge Management

1. はじめに

情報や知識の共有は経営管理システムにおいて重要な意味を持つ (Witherspoon et al., 2013). その中でも, 組織構成員間の情報交換はナレッジマネジメントのプロセスにおけるきわめて重大な要素である (Cabrera & Cabrera, 2002). また, 情報共有が組織成果に対して正の効果があることをしばしば指摘されている (e.g., Mesmer-Magnus & DeChurch, 2009; Rulke and Galaskiewicz, 2000; Srivastava et al., 2006). そのため, 個人要因や組織要因から情報共有を促進するような先行要因を探る研究が多く行われてきた (e.g., Kharabsheh, 2007; Miller and Jablin, 1991; Mooradian et al., 2006; Von Hippel, 1994).

また, 一方で, 情報共有を組織内の構成員間の関係性, つまりネットワークの視座から捉える領域も存在する. 組織構成員間の関係性を通じて, 組織構成員は有効な情報を獲得し, 組織内での成果を高める (e.g., Carnabuci & Diószegi, 2015; Sparrowe et al., 2001). 情報共有のネットワークは, 組織の情報が流れるネットワークとして機能し, その構造によって情報共有の効率性などが決定する. 組織構成員がすべてつながっているような単純に密度の高いネットワークが組織の情報共有システムとして効率的というわけではない場合もある (e.g., Sparrowe et al., 2001)¹. なぜなら, 組織的な要因や情報の特性によって, 最適なネットワーク構造が変化するためである. ネットワーク研究の議論はどれも重要な知見を生み出してきているものの, 多くの情報共有研究で考慮される要因とは分けて考えられている. そのため, 個人や組織の要因から情報共有行動を促進するような要因を探求する研究と関係性に主眼を置いたネットワーク研究の知見を統合することが本研究の目的の一つである. また, 組織内での情報共有行動と対置される概念としての情報専有行動についての知見も整理し, 組織構成員それぞれが組織内で実際にはその両方の行動にかかわる選択を強いられていて, その中で選択しながら情報共有がなされていることを示す. まず, 本稿では, 組織内の情報とその共有行動についての基本となる議論を整理し, 情報共有行動と情報専有行動に影響を及ぼすような要因を個人・組織・関係特性という3つの次元に分けて整理する. その上で, 組織内の情報共有を促すために組織が考えなくてはならない残された問題と今後の研究展開を提示することを本研究の目的とする.

2. 組織内の情報とその共有

一般的には, 情報を有するというのは知的資本を有していると捉えることもでき, それらを有していることが組織に対して基本的に正の効果をもたらすことがこれまで指摘されてきた (e.g., Chen et al., 2005). また, リソース・ベースド・ビューの観点では, 組織内の情報は組織における競争優位性になり, 暗黙の情報であれば模倣困難性から競争優位性はより高くなる (e.g., Teece, 1998). 本節では, そのような情報・知識という概念やその

¹このような密度と成果の正の関係性がある程度認められている研究があるものの, 必ずしも強くないことは多くの研究で指摘されている (e.g., Balkundi & Harrison, 2006).

共有行動に関する説明と整理を行う。

2.1. 組織にかかわる情報

組織において重要な役割を担う情報には製品開発にかかわる情報や人間関係にかかわる情報、直接職務にかかわる情報、危機管理にかかわる情報など多様な情報が含まれる。Miller and Jablin (1991) では、組織への新規加入者に限定すると、職務関連情報や評価情報、人間関係情報の3つに大別可能であることが指摘されている。

また、情報というのは他の類似概念と区別される。代表的なものとして知識があり、類似概念の弁別を行う研究も存在している (Alavi & Leidner, 2001)。Alavi and Leidner (2001) によると、知識というのは、個人の頭の中に存在している情報のことを指していて、事実や概念、解釈、アイデア、観察、判断と関連がある。さらに、情報が個人の頭の中で処理された時に知識となり、その知識は文章やグラフィック、文字、他のシンボリックな形態によって表現・提示された時に情報となるということも指摘されている。また、Nonaka (1994) によると、情報はメッセージのフローであり、その所有者のコミットメントや信念に基づいた情報のフローによって創出・組織化されたものが知識である。つまり、知識は自身の知っていることであり、頭の中のみが存在しているものである。その中には、理解や解釈、学習のメンタル・プロセスが含まれる。対して、情報は頭の中ではなく、受け手のコンテキストに埋め込まれている何らかの操作可能な単純な事実によって構成されたデータのことを指す (Wilson, 2002)。

このように、情報と知識は異なる概念として弁別されるものの、しばしばナレッジマネジメントの文脈ではモデル構築の際に情報と知識を同様のものとして扱う場合も存在する (e.g., Hedlund, 1994)。また、Witherspoon et al., (2013) でも、知識共有の先行要因を探るメタ分析を行っているものの、その対象となる文献には情報共有も内包され、情報共有と知識共有の区別が行われていない。本稿でも、それらの違いを認めながらも、情報と知識の両方の共有行動に着目する。なぜなら、基本的に本稿の主眼が共有行動とその先行要因にあり、共有するかしないかの意思決定は本質的には共通する部分が多いと考えられるからである。したがって、本稿では、情報共有だけでなく、知識共有とその行動についても扱うこととする²。

² コストの視点から考えると、情報を共有することと知識を共有することでは、違いが存在することが想定される。なぜなら、知識には理解や解釈、学習が含まれるため共有相手とのより濃密な相互作用が必要になるためである。このように考えると、先行要因の検討を行う上で、情報と知識はそれぞれ一部異なる先行要因に影響を受ける、あるいは、同じ要因であっても多少異なる効果を示すこともあると考えられる。本稿では、その点を弁別しないため研究の限界として残り、今後の研究課題の一つとしたい。

2.2. 組織内における情報共有

本稿の想定する、情報・知識共有行動とは、自身の所有する情報を提供する、あるいは、受け取るための行動を指す。その行動を通じて組織で情報・知識が共有されるのである。

Nonaka (1994) によると、知識共有は必ずしも言語化を通じて行われる必要はなく、観察や模倣、経験からも得られる。さらに、経験を共有することを通じて暗黙知を創出するプロセスを社会化と呼び、具体的な経営上の場面としてはOJTなどがそれに当たる。そのほかの情報や知識の共有場面として、一般的には、職場や職場外での対面のコミュニケーションや電子メールでのやり取り、電話などを通じた情報共有が想定される場面である。

このようにして共有された情報というのは、情報を受け取る個人やチーム、組織全体のパフォーマンスと正の関係にあることが指摘されている (e.g., Mesmer-Magnus & DeChurch, 2009; Rulke & Galaskiewicz, 2000; Srivastava et al., 2006)。その中でも Rulke and Galaskiewicz (2000) では、その効果が専門家集団よりもゼネラリスト集団の方がより効果があることが示されている。さらに、この情報共有とパフォーマンスの関係性について Mesmer-Magnus and DeChurch (2009) では、メタ分析を行い、情報共有がチームパフォーマンスを高めることを確認したうえで、その効果が情報共有の範囲の広さを表す開放性が高い情報共有より、どの程度それぞれのメンバーが異なる知識を活用しているかを表す独自性の高い情報共有の方がよりチームパフォーマンスに対して強く効果が表れることが指摘された。

情報・知識共有によって情報や知識が組織内の個人に広がることは組織に対して正の効果が多数指摘されているが、必ずしも容易に情報共有がすべての組織で行えるわけではない。情報共有に関する他の視座として、情報共有にかかわるコストが存在する (Cabrera & Cabrera, 2002; Von Hippel, 1994)。Von Hippel (1994) によると情報には移転コストがかかるため、情報粘着性が存在する。情報粘着性とは、情報探索者に対して利用可能な形で、ある特定の情報を移転する際にかかる増分のコストである。このコストが低い場合は粘着性が低く、コストが高い場合は粘着性が高いと表現する。この粘着性は、情報の特性だけでなく、情報の探索者と情報の提供者の特性と選択によっても影響を受ける。特に、情報の特性においては、共有するのが困難な情報も存在する。その一つの例として、暗黙知や暗黙の情報がある。組織内の情報共有を行うためにはコストが存在し、コストに割く資源が無限にあるわけではないということを考えると、個人においても主体性をもって情報共有をするか否かの決定が下されていることになる。したがって、何らかの要因によって情報共有を行う個人は、「情報共有を行う」という選択を取り、行動している。この選択に影響を及ぼす要因を検討することで、組織内の情報共有がどのようにしたら促進するのかを明らかにすることができる。

3. 組織内の情報共有に影響を与える要因の検討

3.1. 情報共有研究から見る情報共有の先行要因

情報共有研究では、主として、組織の状況や組織を取り巻く環境を表す組織要因や個人特性などを表す個人要因によって情報共有が影響を受けることが指摘されている。まず、組織要因の代表的なものとして、不確実性が存在する (Miller & Jablin, 1991)。Miller and Jablin (1991) によると、行動と成果の関係性に関する不確実性の高さは、個々人のコミュニケーション行動、特に情報探索行動に影響を及ぼす。そのため、組織構成員は情報を獲得することで、その不確実性を低減しようとするのである。また、情報共有を促進させる要因に関するメタ分析を行った Mesmer-Magnus and DeChurch (2009) では、タスクの論証可能性と問題となる議論の構造化の程度、協調性が情報共有を促進させることが指摘された。

そのほかにも、組織能力の側から見ると、Kharabsheh (2007) では、学習志向性と企業の吸収能力、IT インフラの有効性が知識共有のレベルと正の関係にあることが指摘されている。情報共有のためのIT技術に関する議論はしばしば登場し、コンピュータを媒介としたコミュニケーション (Van den Hooff & de Leeuw van Weenen, 2004) や電気通信技術などを活用したITにかかわる情報共有システム (Teece, 1998) によって情報・知識の共有は促進する。

また、組織構成について Ancona and Caldwell (1992) では、組織内にダイバーシティが存在していることで組織やチームのメンバーがより多様な情報にアクセスすることができることが指摘されている³。Dahlin (2005) でもチーム内の構成員のこれまで受けてきた教育・国籍の多様性と活用される共有情報の幅の関係性が逆U字 (教育) とU字 (国籍) 関係にあることが示された。

このような組織的な要因だけでなく、ミクロな要素である組織構成員の特性や態度、意思が先行要因として情報共有に影響を及ぼす (e.g., Borges, 2013; Lin, 2007; Mooradian et al., 2006; Van den Hooff & de Leeuw van Weenen, 2004; Witherspoon et al., 2013)。Witherspoon et al., (2013) では、知識共有の先行要因研究は知識共有意思・態度、知識共有による報酬、組織文化の3つに分けられることが指摘され、メタ分析によってこれら3つのカテゴリーすべてが知識共有意思・行動と正の関係にあることが示された。

そのほかにも、情報や知識共有を促進する要因としてモチベーション (堀江他, 2007; Lin, 2007) やコミットメント (Van den Hooff & de Leeuw van Weenen, 2004)、パーソナリティ (Borges, 2013; Mooradian et al., 2006) などが主たる要因として研究されてきた。Lin (2007) では、内発的モチベーションと一部の外発的モチベーションが知識共有態度と意思にどちらもそれぞれ正の関係にあることが指摘された。堀江他 (2007) でも、内発

³ しかしながら、同時に、ダイバーシティの程度が高いことは集団の凝集性などのプロセスによって集団の多様な情報の利用が阻害されることもある。

的モチベーションが知識提供と正の関係にあることが示されている。また、Van den Hooff and de Leeuw van Weenen (2004)によると、組織的コミットメントも知識の提供と収集のどちらとも正の関係にある。

モチベーションやコミットメントはある程度組織特殊的なものであり、他の組織に移れば変化し、先天的なものではない。対照的に、情報共有に対して影響を及ぼす、ある程度先天的な個人要因としてパーソナリティが存在する。パーソナリティに関しては複数の要因が検討されてきていて、例として、Mooradian et al. (2006)では、調和性が同僚との信頼を形成することで共有が促進することを指摘した。そのほかには、個人特性としての勤勉性が情報共有と正の関係にあり、外向性と負の関係にあることなどが指摘されている (Borges, 2013)。

組織要因や個人要因は情報共有に影響を与える重要な要因である。ただし、情報共有は人と人との相互作用であることを考えると、個人間の関係性やそれによるネットワークなどを考慮しなくてはならない。

3.2. ネットワーク研究から見た情報共有の先行要因

組織構成員の公式的・非公式の関係性は組織内の情報や知識の共有に対して影響を及ぼす (Abrams, 2003)。組織構成員の関係性を分析対象とする場合の一つの方法として社会ネットワーク分析 (social network analysis) が存在し、それを活用して多様な議論がネットワーク論として経営学においても展開されてきた (e.g., Carnabuci & Diószegi, 2015; Sparrowe et al., 2001; Tröster et al., 2019)。

その中でも、情報共有の議論を活用しながらネットワーク論の視座から研究を行ったものも存在する (e.g., Reagans & Zuckerman, 2001; Summers et al., 2012)。Summers et al., (2012)では、チームのネットワークを分析し、情報移転がチーム内調整の変動を抑制するかことが明らかになった。さらに、結果的に、調整の変動はタスク・パフォーマンスと負の関係にあることが示された。そのほかにも、Reagans and Zuckerman (2001)では、チーム内の派閥があったとしてもチームの密度が高ければ相互作用の頻度が高まることで情報移転が起こり、チームのパフォーマンスが高まるという前提を置き、ネットワーク密度とチームの生産性は正の関係にあることが指摘された。

これらの研究に一貫して言えることは、ネットワーク構造が情報共有に影響を及ぼした結果として、何らかのパフォーマンスが変動していることを説明している。しかしながら、これらの研究では仮説構築の論理としては情報共有の議論が採用されているものの、実際に情報共有が測定されているわけではない。つまり、これらの議論からは本稿の主眼である情報共有に影響を及ぼす要因について、正確には明らかになっていない。したがって、組織内ネットワーク構造と情報共有の関係性に限定して、既存の知見を整理する必要がある。

ネットワーク論の文脈における情報共有の考え方の一つとして、重要な古典的議論の中

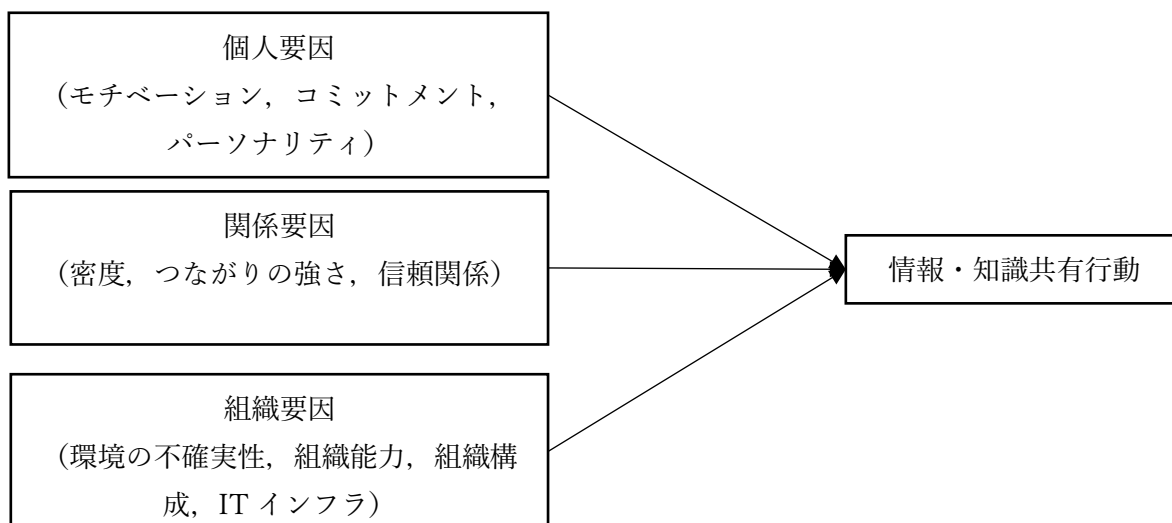
にネットワークの弱い紐帯 (weak ties) という概念が存在する。Granovetter (1973) では、強い紐帯で結ばれている相手よりも弱い紐帯で結ばれている相手からの方がより有益な情報が得られると指摘されている。Granovetter は、自身が頻繁に相互作用するような関係 (強い紐帯) ではない、関係の希薄な相手との関係性を弱い紐帯と定義した。そのような弱い紐帯で結ばれる相手からは自身が頻繁に相互作用するような集団と異なる集団に所属しているため、有益な情報を弱い紐帯を通じて獲得できる。また、Burt (1992) では、強い紐帯で結ばれているような集団では、情報が冗長になる傾向にあるため、他の分断された集団との間に存在する構造的空隙を埋めるような、関係性を構築することで、その間に位置するブリッジ (媒介者) が情報利益を得られることが指摘されている。したがって、このような弱い紐帯や構造的空隙を埋めるようなブリッジの役割を担う構成員が情報共有を促進させるのである。

Granovetter や Burt の議論から、個人間の「関係性」による要因も情報共有の程度に影響を及ぼすと解釈することができる。本稿では、このような要因を関係要因と呼ぶこととする。これらの古典的な議論に依拠して、いくつかの研究で関係要因に着目して情報共有について分析を行っている (e.g., Borges, 2013; Hansen, 1999; Kharabsheh, 2007)。

Hansen (1999) では、知識の複雑性とネットワーク構造、集団のパフォーマンスの関係を分析している。その結果、知識の複雑性の高いものは、強い紐帯でないと移転が困難であることが示された。これは、Granovetter (1973) の弱い紐帯の有益性の議論をより発展させた結果と言えるだろう。Hansen の議論では、確かに有益な知識は弱い紐帯から得られることを確認しているものの、強い紐帯の強さも一方で存在していることを示している。これらの議論と情報共有の議論を統合すると、複雑な言葉では簡単には伝達できない暗黙の情報、言い換えると、粘着性の高い情報は強い紐帯の方がうまく伝達できるということが言える。このことは、強固な関係性やネットワークを有することと組織構成員間の信頼が知識共有と正の関係にある、と主張する既存研究とも整合的である (Kharabsheh, 2007; Mooradian et al., 2006)。同様に、Borges (2013) でも、強い紐帯が暗黙知の共有を促進するということが指摘されている。

情報共有研究とネットワーク研究の知見を統合すると、組織内の情報共有に影響を及ぼす要因である個人要因、関係要因、組織要因はそれぞれ分析レベルごとに3つに分類することができ、それぞれ分析の範囲としてミクロなレベルからマクロなレベルまで存在していることがわかる。これらの要因は図 1 のように情報・知識共有に対してそれぞれ影響を及ぼすのである。

図1：情報共有とそれに影響を及ぼす要因



4. 情報共有における個人の選択と情報専有行動

ここまでの議論は基本的に情報共有行動がどのような要因によって促進されるのかという議論で、暗黙のうちに組織構成員は必ず情報共有に対して肯定的な感情を抱いているという想定を置いている。ここで議論の余地が残される問いとして、常に組織構成員は情報共有を行いたいものとして捉え、状況によっては情報共有が促進され、そうでない場合は、促進しないという単純な議論なのだろうか。

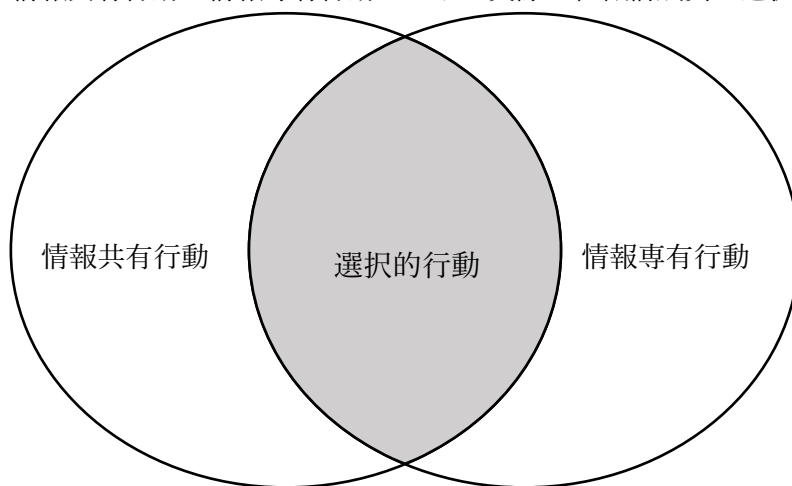
既存研究によると、組織構成員は必ずしも情報共有行動を常に行うように駆動しているわけではなく、情報をあえて共有しないという情報共有に対してマイナスの行動も取る (Campbell et al., 2002; Chung et al., 2016; Dyne et al., 2003; Haas & Park, 2010; Kang, 2016; Witherspoon et al., 2013)。これは、言い換えると、情報専有 (Information withholding) が存在するということを意味する⁴。ここまでの議論は、集団や組織内で情報共有が促進することのメリットを指摘してきた。しかしながら、個人レベルのミクロな視点で見ると、必ずしも肯定的に捉えられない場合がある。それは、状況によっては情報を自身の利益のために専有することが肯定されるためである。他者に対して自身の持つ情報や知識を共有することが大きなメリットを生まず、さらにはデメリットにさえなる場合は情報専有が起こるのである。たとえば、ある成果主義的組織において、組織構成員の持つ情報が他の構成員との差別化になる場合、自身でその情報を独占するほうが個人の利益としては大きくなり、共有してしまうと価値が低減するため情報を専有するということがある。そのほかにも、対人関係においてうまくいっていない相手に対して情報をあえて流さないということも考えられる。

⁴ 同様に、情報の貯め込み (information hoarding) も類似概念としてしばしば用いられる (Bilginoglu, 2019)。

このように情報共有行動と対置する形で情報専有行動が存在するのである。この2つの行動はそれぞれ密接に関連しているが、独立して存在している (Kang, 2016)。Dyne et al. (2003) では、従業員の沈黙と発言の文脈で自身が情報を共有することを発言とし、専有することを沈黙としていて、それらが多次元の構成概念であることを指摘している。つまり、情報専有行動が促されなかったとしても、それは必ず情報を積極的に共有することを意味しているわけではない。同様に、ある特定の要因の変動によって情報共有行動が促進しなかったとしても、それは情報をあえて共有しないという行動に行き着くわけでもない。一例として、ある情報を持つ構成員を想定した場合、自身の利益と関連しない情報を有しているのであれば積極的にその情報を他者に対して共有しようと試みるわけではない。対照的に、情報の重要性が低く、共有を他者が望んでいない場合であれば、あえて情報を専有しようということにはならない。このように、情報共有行動と情報専有行動は独立した行動であり、組織構成員は、情報共有のコストがあることと、情報共有・専有の利益や他の要因を同時に考え、情報共有に対する行動を決定している (Cabrera & Cabrera, 2002)。

図2のように、これら2つの行動には互いに重なり合う部分が存在し、その重なり合う部分で行動の選択を行っているのである。ただし、情報が共有されたのか、あるいは、されなかったのかの結果だけに注目すれば、それは情報共有が起こったのか、起こらなかったのかの2択になってしまう。これまでの研究の多くは結果に着目していて、情報共有、あるいは、情報専有の結果だけに焦点を当て、分析が行われているという問題が残されている。この問題を解決するために、情報が共有される、あるいは、されないという状態に行き着く個々人の選択には、ここまで議論してきた通り情報共有行動と情報専有行動が独立して作用していて、その重なり合う部分の中で個々人は意思決定を行っていることを考慮しなくてはならない。そのため、情報が共有されたのかの結果に着目する場合は、これら2つの行動を分けて考え、同時に分析対象としながら情報共有がなされたのかについて分析する必要がある。

図2：情報共有行動と情報専有行動における実際の組織構成員の選択的行動



さらに、選択的行動がどのようにして決定されるのかを議論するためには、組織内の情報共有行動と同様に情報専有行動がどのような要因に影響を受けるのかを明らかにする必要がある。情報専有行動の先行要因に関する研究は十分ではないながらも、情報専有行動に影響を及ぼす要因として、個人要因や関係要因、組織要因について指摘した研究も存在する (Blumenthal et al., 2006; Cabrera & Cabrera, 2002; Haas & Park, 2010; Strik et al., 2021).

具体的に指摘されている組織要因にかかわる議論として、職務上のネガティブな相互依存関係が組織内に存在することは専有行動を促進する要因となる (Strik et al., 2021)。また、情報の共有が成果と強く結びつくような組織かどうかなどの組織要因も情報専有を行うかどうかに関連する (Cabrera & Cabrera, 2002)。

個人要因としては、情報を共有した過去の経験や性別などが挙げられる (Blumenthal et al., 2006)。また、情報を共有することへの個人の期待も情報共有行動に影響を及ぼす (Strik et al., 2021)⁵。

さらに、情報専有は関係要因によっても影響を受け、その代表的な議論として参照集団による影響がある (Haas & Park, 2010)。Haas and Park (2010) では、ある科学者の参照集団が情報専有行動を取っているほど、自身も情報専有行動を取りやすくなり、その効果が参照集団の専門性と自身の専門性の類似性と正の関係にあることを指摘された。さらに、それらの関係性は参照集団のメンバー間の情報専有のレベルの分散が大きいと弱まる。

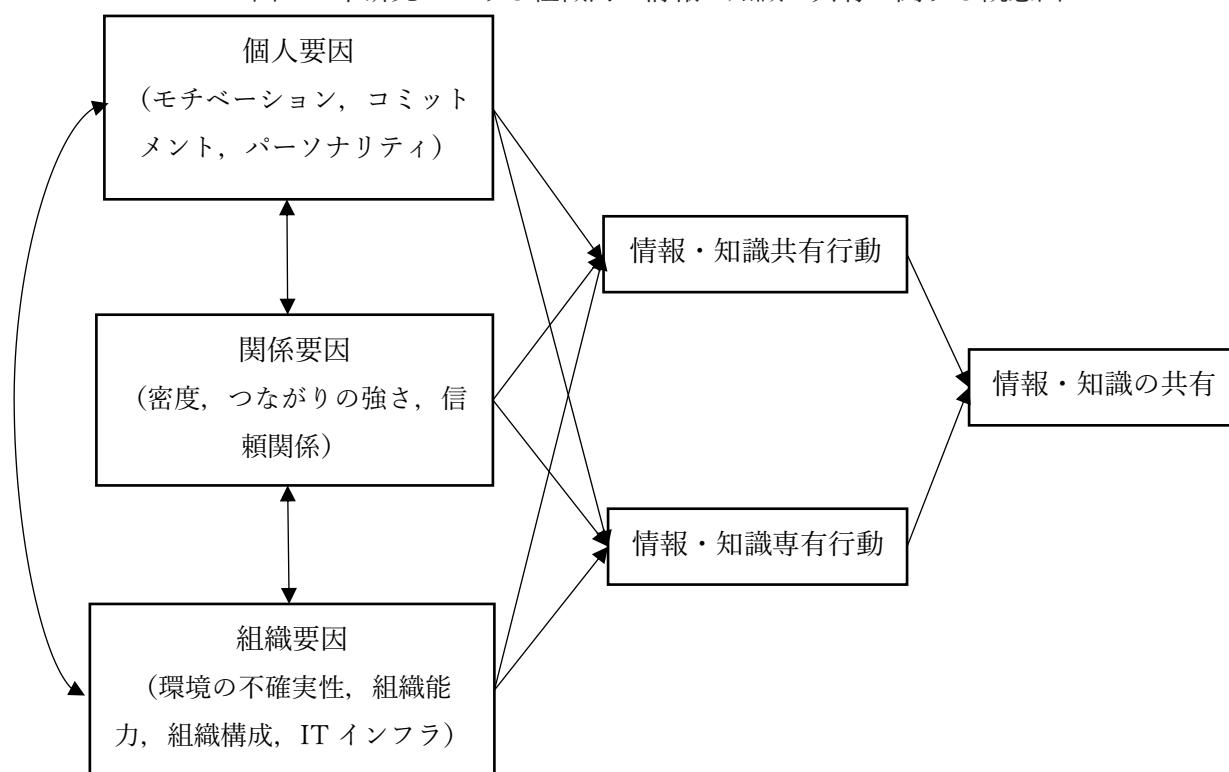
情報専有行動に影響を及ぼす要因の研究自体がそれほど進んでいないことも今後の研究課題の一つである。Witherspoon et al., (2013) によると、知識共有の分析において、サンプルの協力バイアスと呼ばれる、知識共有に主体的に協力するような対象がサンプルとなっていることが指摘されている。つまり、情報・知識共有に関する調査に協力してくれる人は、共有に対して積極的な人ばかりがサンプルになっているということである。そのため、情報・知識共有の文脈では情報・知識の専有や貯め込み、個人の優位性や個人の利益確保のために価値のない情報・知識を提供するという顕在化していない行動が存在し、これらのデータ収集が困難であることがこの種の研究の蓄積が不十分であるという要因の一つであると考えられる。

ここまで本稿は情報・知識共有に影響を及ぼす要因とそれと対立する概念として存在している情報専有に関する研究を整理してきた。本稿で指摘した3つの要因はどれも情報・知識共有行動や情報・知識専有行動に対して大きな影響をそれぞれ及ぼしている。しかしながら、これらの要因というのは独立に存在しているわけではなく、相互に関連性が存在する。個人特性に基づいて関係性が構築され、その関係性が組織の特性を形成する。また、これは逆も存在し、組織特性によって関係性が影響を受け、その関係性によって個人特性

⁵ 紙幅の関係で照会できないが、Strik et al., (2021) では、レビュー論文として、そのほかにも多数の要因が指摘されている。

が変化することがある。具体的には、モチベーションの高い構成員は、より組織内で多くの関係性を構築し、組織全体の離職率を低下させることもある。また、成果主義的な組織であれば、協力関係が醸成されず、より構成員が個人主義的な考え方を持つ、ということも考えられる。このように相互にそれらの要因は関連していて、一概に個人・関係・組織の要因のうちひとつの要因から情報共有行動や情報専有行動を明らかにすることは困難である。したがって、本来であれば、それらの知見を統合し、要因間の相互作用を考慮しながら情報共有行動と情報専有行動に伴う情報の共有を分析する必要がある。これらの知見を統合し、それらをまとめた概念図として図3に示す。

図3：本研究における組織内の情報・知識の共有に関する概念図



5. 情報共有における研究課題と今後の展開

本研究の主たる貢献点を既存研究の問題点と合わせて3つ示したのちに、今後の展開を提示する。1つ目の貢献点は、組織内の情報共有行動の要因研究を主に3つのレベルに分け、それらを統合することの必要性を示した点にある。情報共有行動に関連した研究は主に、個人特性や個人の態度など個人に還元できる要因と組織の特性によって議論されてきた。他方で、情報共有に影響を及ぼす要因として、主にネットワーク論のコンテキストで人と人との関係性であるネットワークに着目して研究が進められてきた。この個人要因、組織要因、関係要因の3つの要因がどれも組織内の情報共有に対して影響を及ぼすものの、それぞれが独立して分析が行われているという問題点が存在する。たとえば、Hansen

(1999)の研究を応用し、労働集約的な組織と知識集約的な組織における組織内のネットワークの違いによる情報共有行動の程度を分析するということもありうる。したがって、情報共有に対して影響を及ぼす要因間での相互依存関係が存在するため、それらの知見を統合し、同時に分析を行う必要があるだろう。

次に2つ目は、情報専有行動に影響を与える要因研究が十分になされていない点を指摘した点にある。本稿では、それぞれ3つの要因に分けて先行要因を分類してきた。それぞれの要因において、情報専有行動研究が不足している。これは、データとして収集が困難であるという問題に起因するものの、実際の組織内の情報共有について理解するためには明らかにされる必要があることから大きな問題となる (Witherspoon et al., 2013)。特に、組織内で情報や知識が共有される必要性の高い組織の場合は情報専有行動の先行要因を明らかにすることで、組織内の情報共有の効率性を高めるための方法を考える手助けとなるだろう。

3つ目は、実際に組織内での情報の共有が起こるプロセスを理解するために、情報共有行動と情報専有行動の両方を考慮し、組織構成員の選択を分析する必要があることを示した点である。つまり、どちらか一方の行動だけで、組織内の情報の共有を捉えることは問題が存在する、ということである。組織構成員は情報を共有する行動と組織内の他の構成員に情報をあえて共有しないという行動の両方にかかわる選択を日々行っている。これは、それぞれの行動が単次元で表現できるものではないことから、情報が共有されるかに対して情報共有行動と情報専有行動がそれぞれ独立した複数の要因とその要因間の相互作用によって左右され、情報を共有するのか専有するのかなどの非常に複雑な選択が行われている。したがって、この複雑な現象を紐解くことが今後の課題として残される。

本稿の実務的な含意は、情報共有の3つの要因のどこに問題があるのかを一つの要因に限定して着目するというよりは情報共有について多角的な先行要因とその相互依存関係から情報共有の促進について考える必要性があるということを示した点にある。さらに、なぜ情報共有が促進しないのかという視点だけでなく、なぜ情報専有が起こるのかという視点も同時に持ち合わせることでより本質的な組織内での情報共有の理解につながる。

主たる今後の研究展開は図3で示した概念図を基に情報・知識の共有に至る要因を検討していくことである。その中で、2つの行動を同時に分析対象としながら、3つの要因を複合的に分析する必要がある。一般的に、定量研究として本研究の概念図の通り、実証していくことも考えられるが、複数のサンプルから関係要因を分析するためのネットワークのデータを収集することが困難である (Van Hoye et al., 2009)。この問題を解決する方法として、ネットワークデータを使わずにネットワーク特性を抽出する方法も存在する (e.g., Van Hoye et al., 2009; Wanberg et al., 2002)。ネットワーク特性をデータとして抽出することで、関係要因の分析が行えるようになり、実証研究に落とし込むことが可能になるかもしれない。しかしながら、情報専有行動に関する、データとしての収集困難性は解決できない部分が残される (Witherspoon et al., 2013)。したがって、補完的にシミュレー

シミュレーション研究を行うことが想定される。シミュレーションでは、現実近似させた設定からモデルを適用させ、データを収集することが可能である。その中でも、特に有効な分析手法としてマルチエージェント・シミュレーションがある。マルチエージェント・シミュレーションは、個々人の主体性を反映できるため、情報共有行動をとるのか情報専有行動をとるのかの主体的な選択について、仮想で設定された組織構成員が多様な要因から自ら判断し、行動するというより現実に近いモデルの構築が可能となり、想定される研究とも親和性が高い (Macy & Willer, 2002)。しかしながら、シミュレーション研究は恣意的に多様な設定を取れることから、結果に対する妥当性を問題視されることがある。そのためにサーベイ調査による実証研究とシミュレーション研究を組み合わせ、より妥当性の高い情報共有の分析を行うことが想定される⁶。

⁶シミュレーション研究において、サーベイ調査等の他の手法と相互補完的に研究することで相乗効果があることが指摘されている (稲水, 2021)。

参考文献

- Abrams, L. C., Cross, R., Lesser, E., & Levin, D. Z. (2003). Nurturing interpersonal trust in knowledge-sharing networks. *Academy of Management Perspectives*, 17(4), 64-77.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992). Demography and design: Predictors of new product team performance. *Organization science*, 3(3), 321-341.
- Balkundi, P., & Harrison, D. A. (2006). Ties, leaders, and time in teams: Strong inference about network structure's effects on team viability and performance. *Academy of Management Journal*, 49(1), 49-68.
- Bilginöglü, E. (2019). Knowledge hoarding: A literature review. *Management Science Letters*, 9(1), 61-72.
- Blumenthal, D., Campbell, E. G., Gokhale, M., Yucel, R., Clarridge, B., Hilgartner, S., & Holtzman, N. A. (2006). Data withholding in genetics and the other life sciences: prevalences and predictors. *Academic Medicine*, 81(2), 137-145.
- Borges, R. (2013). Tacit knowledge sharing between IT workers: The role of organizational culture, personality, and social environment. *Management Research Review*, 36(1), 89-108.
- Burt, R. (1992). *Structural Holes: The social structure of competition*. Cambridge: Harvard University Press.
- Cabrera, A., & Cabrera, E. F. (2002). Knowledge-sharing dilemmas. *Organization Studies*, 23(5), 687-710.
- Campbell, E. G., Clarridge, B. R., Gokhale, M., Birenbaum, L., Hilgartner, S., Holtzman, N. A., & Blumenthal, D. (2002). Data withholding in academic genetics: evidence from a national survey. *Jama*, 287(4), 473-480.
- Carnabuci, G., & Diószegi, B. (2015). Social networks, cognitive style, and innovative performance: A contingency perspective. *Academy of Management Journal*, 58(3), 881-905.
- Chen, M. C., Cheng, S. J., & Hwang, Y. (2005). An empirical investigation of the relationship between intellectual capital and firms' market value and financial performance. *Journal of Intellectual Capital*, 6(2), 159-176.
- Chung, R., Lee, B. B. H., Lee, W. J., & Sohn, B. C. (2016). Do managers withhold good news from labor unions? *Management Science*, 62(1), 46-68.
- Dahlin, K. B., Weingart, L. R., & Hinds, P. J. (2005). Team diversity and information use. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1107-1123.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee

- voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Haas, M. R., & Park, S. (2010). To share or not to share? Professional norms, reference groups, and information withholding among life scientists. *Organization Science*, 21(4), 873-891.
- Hansen, M. T. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 82-111.
- Hedlund, G. (1994). A model of knowledge management and the N - form corporation. *Strategic Management Journal*, 15(S2), 73-90.
- 堀江常稔, 犬塚篤, & 井川康夫. (2007). 研究開発組織における知識提供と内発的モチベーション. *経営行動科学*, 20(1), 1-12.
- 稲水伸行. (2021). エージェント・ベース・シミュレーションを用いた経営組織研究. *組織科学*, 54(4), 33-43.
- Kang, S. W. (2016). Knowledge withholding: Psychological hindrance to the innovation diffusion within an organisation. *Knowledge Management Research & Practice*, 14(1), 144-149.
- Kharabsheh, R. A. (2007). A model of antecedents of knowledge sharing. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 5(4), pp419-426.
- Lin, H. F. (2007). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of Information Science*, 33(2), 135-149.
- Macy, M. W., & Willer, R. (2002). From factors to actors: Computational sociology and agent-based modeling. *Annual Review of Sociology*, 28(1), 143-166.
- Mesmer-Magnus, J. R., & DeChurch, L. A. (2009). Information sharing and team performance: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 535-546.
- Miller, V. D., & Jablin, F. M. (1991). Information seeking during organizational entry: Influences, tactics, and a model of the process. *Academy of Management Review*, 16(1), 92-120.
- Mooradian, T., Renzl, B., & Matzler, K. (2006). Who trusts? Personality, trust and knowledge sharing. *Management learning*, 37(4), 523-540.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Reagans, R., & Zuckerman, E. W. (2001). Networks, diversity, and productivity: The social capital of corporate R&D teams. *Organization Science*, 12(4), 502-517.
- Rulke, D. L., & Galaskiewicz, J. (2000). Distribution of knowledge, group network structure, and group performance. *Management Science*, 46(5), 612-625.
- Sparrowe, R. T., Liden, R. C., Wayne, S. J., & Kraimer, M. L. (2001). Social networks and the

- performance of individuals and groups. *Academy of Management Journal*, 44(2), 316-325.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239-1251.
- Strik, N. P., Hamstra, M. R. W., & Segers, M. S. (2021). Antecedents of knowledge withholding: a systematic review & integrative framework. *Group & Organization Management*, 46(2), 223-251.
- Summers, J. K., Humphrey, S. E., & Ferris, G. R. (2012). Team member change, flux in coordination, and performance: Effects of strategic core roles, information transfer, and cognitive ability. *Academy of Management Journal*, 55(2), 314-338.
- Teece, D. J. (1998). Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets. *California Management Review*, 40(3), 55-79.
- Tröster, C., Parker, A., Van Knippenberg, D., & Sahlmüller, B. (2019). The coevolution of social networks and thoughts of quitting. *Academy of Management Journal*, 62(1), 22-43.
- Van den Hooff, B., & de Leeuw van Weenen, F. (2004). Committed to share: commitment and CMC use as antecedents of knowledge sharing. *Knowledge and Process Management*, 11(1), 13-24.
- Van Hove, G., Van Hooft, E. A., & Lievens, F. (2009). Networking as a job search behaviour: A social network perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(3), 661-682.
- Von Hippel, E. (1994). "Sticky information" and the locus of problem solving: Implications for innovation. *Management Science*, 40(4), 429-439.
- Wanberg, C. R., Hough, L. M., & Song, Z. (2002). Predictive validity of a multidisciplinary model of reemployment success. *Journal of applied psychology*, 87(6), 1100-1120.
- Wilson, T. D. (2002). The nonsense of knowledge management. *Information Research*, 8(1).
- Witherspoon, C. L., Bergner, J., Cockrell, C., & Stone, D. N. (2013). Antecedents of organizational knowledge sharing: a meta - analysis and critique. *Journal of Knowledge Management*, 17(2), 250-277.