

【論文】

# 探索と活用がアンラーニングに与える影響： 専門職個人レベルの定量分析

中本 龍市・野口 寛樹

## 1. はじめに

本研究の目的は、個人レベルの探索と活用が、アンラーニングに与える影響を明らかにすることである。本研究の問いは、どういった要素の探索と活用がアンラーニングを促進するのかということである。

既存研究には次の三点で限界がある。第一に、個人レベルの探索と活用の実証研究が少ない点である (Gupta et al., 2006)。第二に、アンラーニングの実証研究が極めて少ない点である (松尾, 2014)。第三に、「探索と活用」と「アンラーニング」の関係性が明らかになっていない点である。

既存研究では、「探索と活用」と「アンラーニング」は別々に議論されてきた。しかし、両者は組織学習<sup>1</sup>の一部であり、別個に議論するのは不自然である。学習とアンラーニングはセットで存在する (Tsang and Zarha, 2008 ; Hislop et al., 2014)。ゆえに、これらを別個に議論するのは、知識やルーチンの流入と蓄積のみに注目するか、あるいは、それらの棄却のみに注目するようなものである。

そこで本研究は、専門職個人レベルを分析対象として、探索と活用がアンラーニングに与える影響を定量的に実証分析する。これにより、既存研究の理論的なギャップを埋める。

本研究は次のように稿を進める。第二節では、既存研究の検討と仮説の構築を行う。第三節では、分析方法を説明する。第四節では分析結果を示す。第五節では、以上をもとにディスカッションを行う。

## 2. 既存研究の検討

本節では、個人レベルの「探索と活用」、ならびに「アンラーニング」の既存研究を検討する。まず、本研究における個人レベルのアンラーニングの定義を議論し、次に、アンラーニングを促進する要因を指摘する。最後に探索と活用の枠組みに位置づけたアンラーニングを示す。これらに基

<sup>1</sup> 組織学習論の既存研究は、Argyris系、Hedberg系、March系、と大きく3つに分類できる (安藤, 2001)。これらの3系統は、主として組織を分析レベルとして設定しており、組織と個人を十分に分析できていない。しかし、組織学習を分析する際には、組織とそこに所属する個人の関係を組み込む必要がある (Easterby-Smith, 1997)。

づき、仮説を導出する。

### (1) 個人レベルでのアンラーニング

アンラーニングに関する実証研究は不足しており、とりわけ個人レベルのアンラーニングがどのようになされるのかについて研究が待たれている（松尾，2014；Hislop et al., 2014）。研究の出発点であるアンラーニングとは何かという定義において研究者間で合意に達しておらず、それがアンラーニングの研究蓄積が進まない一因になっている。よって、最初に、アンラーニングがどのように捉えられてきたのかを整理しておくことが有益であろう。その後、本研究におけるアンラーニングの定義を示す。

アンラーニングというアイデアは、Hedberg (1981) の指摘から注目され、近年になるにつれて、精緻化されるようになる。

Tsang and Zarha (2008) はアンラーニングを組織レベルで捉えた。彼らによれば、アンラーニングとは「古いルーチンを捨てること」を意味し、「(必要があれば) 新しいルーチンを得ること」という意味が付加される<sup>2</sup>。このように、ルーチンという概念を導入したことによって、個人と組織のミクロ・マクロリンクが分析できるようになった。つまり、この定義に従えば、遂行的な面での個々人の行動のアンラーニングが、組織的な行動のアンラーニングを引き起こすといえる (Tsang and Zarha, 2008)<sup>3</sup>。

一方で、Hislop et al. (2014)<sup>4</sup> はアンラーニングを個人レベルで捉えた。彼らは、アンラーニングを3つの視点からまとめている。① fading, ② wiping, ③ deep unlearning である。

① Fading とは、知識やルーチンが使われない中でだんだんと失われていくことを意味する<sup>5</sup>。② Wiping とは、行動面のアンラーニングである。外部から変化が主導されることが重要となる<sup>6</sup>。③ Deep unlearning とは、認知面のアンラーニングである。予期しない個々人の経験に起因するラディカルな変化をとまなうアンラーニングである。これは不安等の感情が契機となることもあり、加えて価値観が含まれる傾向にある<sup>7</sup>。

<sup>2</sup> この定義における、以下の3点の特徴は特に重要である。第一に、アンラーニングは意図的であるということであり、忘れる (forgetting) とは異なる (Martin de Holan and Phillips, 2004)。第二に、アンラーニングは変化を問うのみであり、捨てられるルーチンの価値判断に対して中立である。第三に、新しいルーチンに古いルーチンがとってかわられる傾向性を指摘しており、必ずしも新しいルーチンが古いルーチンを取って代わる必要はない。

<sup>3</sup> この議論においては Feldman and Pentland (2003) が指摘するルーチンの2側面、遂行的な面 (行動) と明示的な面 (認知) の関係が影響を与えている。

<sup>4</sup> 2000年から2012年の間におけるアンラーニングに関する論文を精査し、個人がキーワードとなる35の論文を検討した。Hislop et al. (2014) は Tsang and Zahra (2008) に従いつつ、アンラーニングを知識や行動の棄却と定義をしており、それには価値判断等は差しはさまれない。また、棄却されたものの再取得に関わり、アンラーニングされたものは、失ったわけではなく将来再度使うことが可能であるということを強調している。

<sup>5</sup> ここでは、Martin de Holan and Phillips (2004) が指摘した忘れる (forgetting) に近い概念として扱われる。

<sup>6</sup> Hedberg (1981) と同様に、変化においては学習よりアンラーニングが先んじる。

<sup>7</sup> 組織レベルとの接合点は Deep unlearning であり、個々人がその行動に疑いをもつ、つまり問題が見えたとき、

以上のアンラーニングに関する既存研究を整理すると、次のようになる。

第一に、個人のアンラーニングが組織レベルのアンラーニングの契機となること。第二に、個人のアンラーニングの定義について既存研究は共有した見解を持っていないこと<sup>8</sup>、である<sup>9</sup>。従って、ここで本研究の個人におけるアンラーニングの定義を提示する必要がある。既存研究において個人は、組織レベルのアンラーニングの始点としてとらえられている。そのため本研究でも個人のアンラーニングに注目し、個人が既存の知識を棄却すること、とする。

## (2) アンラーニングを促進する要因

多くの既存研究は、アンラーニングのプロセスに焦点を当てている。アンラーニングは、刺激—反応モデルに基づき、なんらかの刺激（一般的に言えば、内部・外部環境変化）により起こるとされている（Hedberg, 1981；Akgun, 2006；Becker, 2005 など）。だが、契機となる刺激の内容については具体的に示されていない<sup>10</sup>。

では、個人のアンラーニングの促進要因をどのように議論すればよいのであろうか。既存研究を踏まえると、どのような分析枠組みでアンラーニングを考えるかによって、促進要因が異なると言える。

アンラーニングというアイデアを提供した Hedberg (1981) は、① 問題解決、② 新しい機会のための探索活動、③ 組織における個々人、を組織レベルにおけるアンラーニングの契機として挙げている<sup>11</sup>。一方で、上述した Hislop et al. (2014) は、個人の感情面、また問題の認知の観点から個人のアンラーニング促進要因を捉えた。また、状況的学習論の視角からアンラーニングを分析した、Brown and Duguid (1991) は、個人のアンラーニング要因を、誤解、間違っただけの認識に起因する正統性の否定、もしくは周辺性の否定（さらにその両方）と指摘している。正統的周辺参加における個人や人工物は、参加をすすめるアクターであり、アクターが失われることは、参加の方式としての学習が失われることを意味する。

このように、分析枠組みにより、個人のアンラーニングに与える要因が異なる。では、本研究が議論する、探索と活用の枠組みにおいて、アンラーニングはどう捉えればよいのであろうか。

---

組織における変化の起点となる。

<sup>8</sup> Windeknecht and Delahaye (2004) は個人レベルでの形式知、暗黙知、そして認知スキーマという3つの学習・棄却に関わるレベルを指摘し、その相互関係の捉え方によって学習とアンラーニングは考えられると指摘している。

<sup>9</sup> 共通してみえてくるのは、個人と組織のリンク・循環を考えた、個人の学習・アンラーニング、組織レベルでの学習・アンラーニングが必要とされるということである（Becker, 2005）。

<sup>10</sup> 個人は組織レベルのアンラーニングを進める要因ではあるものの、その出発点となる個人のアンラーニング促進要因についてはほとんど議論がなされていない。加えて、組織学習論では、探索と活用が成果にどのようにつながっているのかは十分に明らかにされていない（安藤・上野, 2013；Groysberg and Lee, 2009）。

<sup>11</sup> 個人の組織レベルでのアンラーニングにおける役割は、主に組織への発言、また退出（特にリーダー）をその要因として指摘されている。個人は組織レベルのアンラーニングを促進する要因ではあるものの、個人がどのような要因をもって、アンラーニングを促進するのかは、議論されていない。ここに本研究の1つの焦点がある。

### (3) 探索と活用の枠組みに位置づけたアンラーニング

本研究では、探索と活用という分析枠組みにおけるアンラーニングへの影響を考えている。探索と活用という概念は、March (1991) が嚆矢とされる。これらの概念は、戦略論および組織論（とりわけ、組織学習論）に影響を及ぼした (Gupta et al., 2006)。

近年では、探索と活用の適切なバランスを取ることを、両利き (ambidexterity) として議論がなされる。両利き概念は、① 時間的側面、② 構造的側面、③ コンテクスト的側面にまとめることが可能である (石坂, 2014; O'Reilly et al., 2013; 山岡, 2016)。このうち、個人を対象として議論がなされるのは、コンテクスト的側面である (Gibson and Birkinshaw, 2004; 石坂, 2014)。コンテクスト的両利きは、文化的な価値、あるいは規範といった組織コンテクストから生じるものであり、組織を構成する個人レベルで実現される。

それは、設計された組織コンテクストが、個人レベルにおける探索と活用に関わる矛盾する要求への適切なバランス化を可能とするからである。すなわち個人が、コンフリクト状態にある要求に対して自らの時間、そして注意をどのように配分するかを自律的に判断することによって「同時両利き」が実現される。

ただし、一連の既存研究の流れでは、刺激に対する反応としての学習が先に立ち、そのセットであるはずのアンラーニングに関しては、議論がなされていない。すなわち、「探索と活用」のバランスについては議論されてきたが、獲得と利用の側面である探索と活用と棄却の側面である「アンラーニング」とのバランスについては看過されてきた。本来、学習には、獲得と利用の側面と、アンラーニングの側面があり、それらはセットである。だが、これらについては議論されてこなかったと言えよう (Tsang and Zarha, 2008; Hislop et al., 2014)<sup>12</sup>。

言い換えれば、既存研究では、インフローとストック、つまり、探索と活用に注目が集まっていた。しかし、それらが、アウトフロー、すなわち、アンラーニングとどのような関係にあるのかはほとんど議論されてこなかった。しかし、学習に必ずアンラーニングがついてくる以上、探索と活



図 1. 個人レベルの探索と活用ならびにアンラーニングの関係  
筆者作成。

<sup>12</sup> アンラーニングがパフォーマンスを改善するもの、もしくは棄却されたものを再取得することの重要性が指摘される (Tsang and Zarha, 2008)。

用という学習にもアンラーニングの概念はついてくる。よって、アウトフローを無視することは不自然である。図 1 に、本研究における個人レベルの探索と活用ならびにアンラーニングの関係を示す。

刺激—反応モデルに基づけば、新しい手法が先に立ち、アンラーニングが行われることは自然である (Hedberg, 1981)。その中で、本研究は、図 1 が示すように、個人レベルでの両利きの同時性に注目し、アンラーニングはどう行われるかを考えることとする。

#### (4) 仮説導出

ラーニングとアンラーニングは、セットであるとされている (Tsang and Zarha, 2008; Hislop et al., 2014)。よってアンラーニングを促進することは、学習にもつながり、逆も成立する。つまり、手元の知識を捨てなければ、新しい知識は得られないし、新しい知識を得られれば、手元の知識は捨てられることになる。本研究は探索と活用という学習の枠組みの中での、アンラーニングを考える<sup>13</sup>。

以下では、探索と活用がどのようにアンラーニングにつながるかについて仮説を導出する。既存研究においては、探索と活用の対象について様々な議論がある。そのため、議論の出発点として、何を探索と活用の対象とするのかを提示することは議論を混乱させずに済むと考えられる。本研究では、知識集約型の専門職を対象とした顧客ならびに知識を探索と活用の対象とする。知識集約型の専門職は、顧客から知識を得る。顧客と知識は不可分である。例えば、新たな顧客を得られれば、そこから得られる経験を通して専門職個人は知識を獲得できるためである。

最初に顧客についての仮説を考える。先述したように、専門職の場合には顧客と知識の結びつきは極めて強いため、新たな顧客を探索すれば、それだけ新たな知識を得る可能性が高くなる。従って、個人が扱えるリソースが一定であれば、既存の顧客に付随した知識は新たな知識と入れかえられる。よって以下の仮説が導出できる。

仮説 1：顧客を探索した方が、アンラーニングは促進される

顧客を棄却すれば、つまり、顧客の活用をやめれば、それだけ顧客から得られていた経験が失われ、知識も途絶えてしまうと考えられる。顧客に付随していた知識は利用していなければ、知識の質が劣化していくため知識を保持しにくい。よって以下の仮説が導出できる。

仮説 2：顧客を棄却した方が、アンラーニングは促進される

次に知識についての仮説を考える。知識を探索すれば、それだけ新たな知識を得ることになる。個人が扱えるリソースが一定であれば、既存の知識を部分的に棄却しなければ新たな知識を保持で

<sup>13</sup> 数少ない実証研究で、Akgun et al. (2006) はルーチンベースの議論と認知面の変化についてアンラーニングを変数化している。一方、松尾 (2014) では、グラウンデッド・セオリー・アプローチからカテゴリーの抽出、そしてインタビューデータを用いた内容分析から、アンラーニング対象を数量的にとらえている。

きない。よって以下の仮説が導出できる。

仮説 3：知識を探索した方が、アンラーニングは促進される

### 3. 分析方法

#### (1) データ

中国の大手特許事務所である、「中国国際貿易促進委員会特許商標事務所」に所属する弁理士（専利代理人）を対象とした。この特許事務所は、中国でも最も古く、最も大きな特許事務所の 1 つである。ニューヨークや東京等に事務所を構えている。国際的にも評価が高く、「五つ星専利代理機構」、「2016 年度中国地区知財業界卓越法律事務所大賞」などにも選出されている。国家知的財産局からも人材を受け入れており、中国を代表する事務所である。データソースは SIPO である。中国のデータは信頼性の面で難があるという批判もある。しかし、国際的に用いられる特許公報であるからデータの信頼度は高いと考えられる。最終サンプルサイズは、以下のすべての変数が揃った 109 である。

#### (2) 被説明変数

被説明変数は、知識の棄却（アンラーニング）とする。これは、2013 年から 2014 年に棄却された知識の種類数を継続された知識の種類数で除したものである。知識の種類分類には、既存研究に倣い、国際特許分類（IPC）のサブクラスを用いている。以下の説明変数でも同様に、継続された知識の種類数を基準にして、割合を算出している<sup>14</sup>。

#### (3) 説明変数

- ・顧客の探索：2013 年から 2014 年に新たに得られた顧客数を継続された顧客数で除したものである。仮説 1 に対応する説明変数である。
- ・顧客の棄却：2013 年から 2014 年に受注がなかった顧客数を受注が継続された顧客数で除したものである。仮説 2 に対応する説明変数である。
- ・知識の探索：2013 年から 2014 年に新たに得られた知識の種類数を継続された知識の種類数で除したものである。仮説 3 に対応する説明変数である。

#### (4) 制御変数：

- ・総代理数：弁理士個人の特許の代理出願数とする。2013 年に出願した特許数である。
- ・専門家度：上位 3 位までの知識の集中度である。各弁理士の専門性の高さを示す。

<sup>14</sup> 例えば、2013 年に、10 個のサブクラスで出願したとして、2014 年に、そのうち 4 個のサブクラスは出願しなかったとする。そうすると、継続したサブクラスの数、つまり 6 個は 2 年にわたり、共通で出願したことがあるサブクラスの数となる。これを基準にしている。よって、本例からすると  $4/6=0.6666$  が、棄却率となる。

- ・ 実用新案代理出願数：2013年に各弁理士が出願代理を経験した実用新案の件数である。
- ・ 意匠代理出願数：2013年に各弁理士が出願代理を経験した意匠の件数である。
- ・ 資格取得年：弁理士資格（専利代理人資格）<sup>15</sup>を取得した年である。
- ・ 弁護士資格：弁理士が弁護士資格を持つかどうかを示すダミー変数である。

#### 4. 分析結果

表1に相関表、表2に回帰分析の結果を示す。

表1. 相関表

	平均値	標準偏差	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 知識の棄却	1.78	1.97									
2 総代理出願数	66.81	51.68	-.023								
3 専門家度	1.09	2.79	-.053	.293***							
4 実用新案代理総数	5.53	22.90	.058	.268***	0.18						
5 意匠代理総数	11.55	37.01	.322***	.259***	-.059	.054					
6 資格取得年	1,989.08	191.46	-.356***	.032	.003	.014	.028				
7 弁護士資格	0.13	0.34	.100	.204**	-.077	.080	.145	.035			
8 顧客の探索	3.97	5.41	-.017	-.306***	-.080	-.103	.033	.078	-.039		
9 顧客の棄却	3.63	3.19	.382***	.018	-.095	-.069	.291***	-.042	.005	.375***	
10 知識の探索	1.90	2.58	.149	-.322***	-.088	-.054	.057	.059	-.058	.787***	.054

\* $p < .10$ , \*\* $p < .05$ , \*\*\* $p < .01$   
筆者作成。

モデル1は制御変数のみのモデルである。モデル2は、仮説1から仮説3の説明変数を追加している。VIFの最大値は3.42であり多重共線性が発生している可能性は少ない。

本研究ではモデル2を最終モデルとして以下に仮説の検証結果を整理する。

最初に、顧客についての仮説の検証結果を見てみる。モデル2によると、顧客の探索は負に有意な結果であった ( $p < .01$ )。よって、仮説1は支持されなかった。新規顧客を探索する志向が強いほどアンラーニングは抑制される。

次に、顧客の棄却は正に有意な結果であった ( $p < .01$ ) よって、仮説2が支持された。顧客を棄却する志向が強いほどアンラーニングは促進される。最後に、知識の探索は正に有意な結果であった ( $p < .01$ )。よって、仮説3が支持された。新たな知識を探索する志向が強いほどアンラーニングは促進される。

アンラーニングを促進するためには、顧客の棄却を進めること、また、知識の探索を進めることが有効となる。一方で、新規顧客の探索は避けた方が良い。つまり、顧客については、新たな顧客を得る努力よりも、既存の顧客を整理することに力点を置くべきであることを意味している。加えて、新たな知識を得る努力をすることがアンラーニングに役立つということである。詳細な解釈は

<sup>15</sup> 中国の場合、商標代理人は別の資格である。専利は、特許、実用新案、意匠を指す。

表 2. 回帰分析の結果

	モデル 1	モデル 2
制御変数		
総代理出願数	-.146	-.145*
専門家度	.017	.065
実用新案代理総数	.076	.078
意匠代理総数	.355***	.154**
資格取得年	-.366***	-.314***
弁護士資格	.087	.126*
仮説 1		
顧客の探索		-.870***
仮説 2		
顧客の棄却		.622***
仮説 3		
知識の探索		.780***
$\Delta R^2$		.289
調整済み $R^2$	.217	.506
F 値	6.047***	13.408***

\* $p < .10$ , \*\* $p < .05$ , \*\*\* $p < .01$   
筆者作成。

後述したい。

最後に制御変数について結果を整理しておく。総代理出願数と資格取得年は負に有意な結果であった。つまり、出願数が多くなるほど、あるいは、資格取得年が最近になるほどアンラーニングは抑制される。意匠代理総数と弁護士資格は正に有意な結果であった。つまり、意匠の出願数が多くなるほど、あるいは、弁護士資格を持つ者はアンラーニングが促進される。

## 5. 議 論

### (1) 結論

本研究の目的は、個人レベルの探索と活用が、アンラーニングに与える影響を明らかにすることであった。

分析結果は、顧客については、探索と棄却（活用をやめること）でアンラーニングに対する効果が異なることを示していた。具体的には、顧客の探索はアンラーニングを抑制するが、顧客の棄却はアンラーニングを促進する。また、知識については、探索がアンラーニングを促進することが明らかになった。こうした結果は、後述するように、① 探索や棄却の対象によってアンラーニングに与える効果が異なること、② 顧客は扱い方によってアンラーニングに与える効果が異なることを示している。

これらの結果は次のように解釈できる。知識集約型の専門職の場合には、顧客と知識は強く結び



ついているため、顧客を棄却することは、アンラーニングすることにつながりやすい。しかし、仮説導出の際に想定していた結果と異なり、顧客を探索することはアンラーニングを抑制する。これは、既存の知識を新たな顧客に流用するような顧客の探索が行われている可能性を示唆している。すなわち、自らの専門知識を優先して、顧客を選んでいる可能性がある。新たな知識を得るためには、個人レベルでも学習時間を確保するといった投資が必要であるため、できるだけ既存の知識を流用したいという傾向があるのかもしれない<sup>16</sup>。

また、知識を探索すれば、新たな知識が増える。個人の資源が一定であれば、制約によって保持できない知識は棄却されることになると考えられる。必要でなくなった知識を捨てることは個人の資源を回復させ、それによって新たな知識をさらに得ることができるであろう<sup>17</sup>。

## (2) 貢献とインプリケーション

本研究の貢献は以下の二点である。

第一に、個人レベルの探索と活用ならびにアンラーニングを定量的な実証研究で扱った点である。先述したように既存研究では、これらの領域の定量的な実証研究が不足していた。本研究は、理論的なギャップを埋めるための知見を提供できたと考えられる。

第二に、どういった探索と活用が、アンラーニングに影響をあたえるのかを明らかにした点である。また、これに関連して、探索あるいは棄却する対象によってアンラーニングに与える効果が異なることを明らかにした点である。既存研究では、探索と活用におけるアンラーニングとの関係を議論していないため、アンラーニングに探索と活用のどのような要素が影響を与えるのかは明らかにされてこなかった。また、探索と活用の効果が対象や状況に依存し、どのように異なるのかも十分に検討されてこなかった。これらの点でも、本研究は理論的なギャップを埋めることができた。

理論的インプリケーションは以下の二点である。

第一に、アンラーニングは、顧客を探索することで抑制されるが、一方で、知識を探索することで促進されるということである。つまり、何を探索するか（逆に言えば活用するか）が、アンラーニングには決定的に重要であることを示している。既存研究においては、山岡（2016）が整理するように、様々なものが探索や活用の対象となってきた。ただし、本研究の結果が示すように、対象が重要であるとするならば、将来的には対象の違いを十分に加味した研究が必要であると思われる。これは、古澤（2016）が提示した人工物とアンラーニングとの関係性とも整合性がある結果である。

第二に、アンラーニングは、どのような顧客を取り込み、どう扱うかによって促進されることもあれば、抑制されることもあるということである。つまり、新規顧客を取り込めばアンラーニングは抑制され、既存顧客を締め出せばアンラーニングは促進される。これはネットワーク研究や提携

<sup>16</sup> ただし、こうした傾向は必ずしも悪い事であるとは言い切れない。顧客が必要としている知識であれば流用した方が効率的に成果を得られるであろう。ただ、問題は、探索と活用で議論されてきたように、環境が変化した場合である。

<sup>17</sup> ただし、こうした傾向は必ずしも良い事であるとは言い切れない。探索が促進されることは失敗の罅に陥る可能性もあるということである。これらの点については探索、活用、アンラーニングといった一連の活動が成果にどのように結びついているのかを実証的に明らかにしなければ特定できない。

研究の結果とも整合性がある。提携相手のポートフォリオ研究では、誰をポートフォリオ内に組み込むかあるいは締め出すかによって得られる成果が異なることが明らかになっている（例えば、永山，2015 など）。

実務的インプリケーションは以下の 2 点である。

第一に、個人レベルでのインプリケーションとして、知識集約型の専門職の場合、アンラーニングを促進するには、既存顧客を整理するか知識を新たに学ぶという努力が必要である。つまり、技術のトレンドの変化などによって必要でなくなった顧客は大胆に棄却もしくは封印する必要がある<sup>18</sup>。必要でない顧客関係を切ることも重要である。加えて、一般に、個人はいったん得た知識を捨てにくい。ただし、本研究が示したように、単に知識を捨てるだけではなく、新たな知識を得ることで、既存の知識を棄却するのであれば相対的に容易であることが考えられる。一般に、個人は、いったん得た顧客や知識を捨てにくいからである。

第二に、組織レベルでのインプリケーションは、アンラーニングは単独のプロセスを進めるよりも、新たな知識を獲得する過程とセットにすべきであるということである。この際に、既存顧客の整理も同時に行えば、アンラーニングは促進される。一方で、新たな顧客を探索することがアンラーニングを抑制するため、注意を払う必要がある<sup>19</sup>。

### (3) 限界と将来の研究

本研究の限界と将来の研究の方向性は次の通りである。

第一に、アンラーニングの個人内、個人間のプロセスを分析に入れられていない点である。既存研究では、メンタルモデルの変革などが必要であるとされている。本研究では外形的な顧客と知識を対象にして分析したにすぎない。将来の研究では、個人の内的な学習プロセス、また個人間の学習プロセス、さらには組織レベルとの接合も加味する必要があるだろう。

第二に、知識の価値やポートフォリオの構成を評価できていない点である。本研究の操作化では、弁理士が持つ知識の価値は考慮されていない。アンラーニングにおいては、価値に依存して、棄却する知識を決めることもあるだろう。また、アンラーニングすることが知識のポートフォリオ全体のバランスにどう影響するかも検討できていない。Starbuck (1992) が示すように、特定の知識に集中させた方が、専門性を評価されるのかもしれない。将来の研究では、どういった特性の知識をアンラーニングすべきか、また、どういった知識のポートフォリオを構成すべきか、という知識の特性を加味した分析が求められる。

第三に、構成概念妥当性の問題である。本研究では、探索と活用枠組みにおける、アンラーニングを考え、学習とアンラーニングを議論してきた。ただし、この領域は未だ新しい分野である。そ

<sup>18</sup> 封印を考えるのであれば、Tsang and Zarha (2008) が強調するようなアンラーニングされたものの再取得、また将来再度使うことが想定される。

<sup>19</sup> 加えて、顧客が大きな影響を与えるということが意味するのは、知識は特許技術者に任せていることを示す可能性もある。むしろ、弁理士はそれらを統合するプロジェクトリーダーとしての役割を期待されている可能性である。単に、弁理士に再教育を行ったり、新規採用を行ったりするだけではなく、弁理士が利用しているリソース、つまり、特許技術者や支援者の入れ替えを必要とするかもしれない。

のため、これらの概念の定義、また変数の操作化については議論に限りがない。将来の研究ではより洗練された測定が必要になるかもしれない。

第四に、アンラーニングと成果の関係を検証できていない点である。既存研究では、Tsang and Zarha (2008) がまとめるように、「アンラーニングのプロセス」がパフォーマンスを改善するという前提が存在する。先行研究においては、環境に適応できない古い知識、行動を捨てるためにアンラーニングを行うという文脈、つまり価値判断を含む中で、研究は進められてきた。しかし本研究におけるアンラーニング、つまり棄却のみがどのような成果に結びつくかを十分に検討していないため、将来の研究ではより緻密なモデルが必要になるだろう<sup>20</sup>。

### <参考文献>

- Akgun, A.E., Lynn, G.S. and Byrne, J.C. (2006) Antecedents and Consequences of Unlearning in New Product Development Teams, *Journal of Product Innovation Management*, 23 : 73-88.
- 安藤史江・上野正樹 (2013) 「両利きの経営を可能にする組織学習メカニズム：焼津水産化学工業株式会社の事例から」『赤門マネジメント・レビュー』12(6) : 429-456.
- 安藤文江 (2001) 『組織学習と組織内地図』白桃書房.
- Becker, K. (2005) Individual and Organizational Unlearning Directions for Future Research, *International Journal of Organizational Behavior*, 9(7) : 659-670.
- Brown, J.S. and Duguid, P. (1991) Organizational Learning and Communities-of-Practice : Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation, *Organization Science*, 2(1) : 40-57.
- Easterby-Smith, M. (1997) Disciplines of Organizational Learning : Contributions and Critiques, *Human Relations*, 50 (9) : 1085-1113.
- Feldman, M.S. and Pentland, B.T. (2003) Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change, *Administrative Science Quarterly*, 48 : 94-118.
- Gibson, C.B. and Birkinshaw, J. (2004) The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity, *Academy of Management Journal*, 47(2) : 209-226.
- Groysberg, B. and Lee, I.E. (2009) Hiring Stars and Their Colleagues : Exploration and Exploitation in Professional Service Firms, *Organization Science*, 20(4) : 740-758.
- Gupta, A.K., Smith, K.G. and Shalley, C.E. (2006) The Interplay between Exploration and Exploitation, *Academy of Management Journal*, 49(4) : 693-706.
- Hedberg, B. (1981) How Organizations Learn and Unlearn. In Nystrom, P.C. and Starbuck, W.H. (eds.) *Handbook of Organizational Design*, vol. 1, Oxford University Press, New York : 3-27.
- Hislop, D., Bosley, S., Coombs, C.R. and Holland, J. (2014) The Process of Individual Unlearning : ANeglected Topic in an Under-researched Field, *Management Learning*, 45(5) : 540-560.
- 石坂庸祐 (2014) 「組織双面性アプローチの論点—「イノベーターのジレンマ」の超克をめざして—」『九共大紀要』4(2) : 107-119.
- 古澤和行 (2016) 「組織学習とアンラーニングに関する一考察：アンラーニングにおけるアーティファクトの役割を中心に」『経営管理研究所紀要』(23) : 15-27.
- March, J.G. (1991) Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *Organization Science*, 2(1) : 71-87.
- Martin de Holan, P. and Phillips, N. (2004) Remembrance of Things Past ? The Dynamics of Organizational Forgetting, *Management Science*, 50(11) : 1603-1613.
- 松尾睦 (2014) 「事業統括役員に求められるアンラーニング」北海道大学大学院経済学研究科 Discussion Paper, Series B 127 : 1-17.

<sup>20</sup> なお本研究のサンプルを用いて個人の登録率を被説明変数とした分析の結果は、アンラーニングが正の効果を持っていることが明らかになったことを付言しておく。

- 永山晋 (2015) 「創造産業における価値創造とアライアンス・ポートフォリオ：日本の音楽産業の実証分析」『産業経営』(51) : 3-22.
- O'Reilly III, C.A. and Tushman, M.L. (2013) Organizational Ambidexterity : Past, Present and Future, *Academy of Management Perspectives*, 27(4) : 324-338.
- Starbuck, W.H. (1992) Learning by Knowledge-Intensive Firms, *Journal of Management Studies*, 29(6) : 713-740.
- Tsang, E.W.K. and Zahra, S.A. (2008) Organizational Unlearning, *Human Relations*, 61(10) : 1435-1462.
- Windeknecht, K. and Delahaye, B.L. (2004) A Model of Individual and Organizational Unlearning. *In Proceedings 18th annual Conference of the Australian and New Zealand, Academy of Management, Dunedin, NZ.*
- 山岡徹 (2016) 「組織における両利き経営に関する一考察」『横浜経営研究』37(1) : 43-54.