

令和 6 年 6 月 7 日現在

機関番号：32682

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2019～2023

課題番号：19K01814

研究課題名（和文）多国籍企業における双方向知識移転を可能にするメカニズムについての研究

研究課題名（英文）A study on interactive knowledge transfer mechanisms in MNCs

研究代表者

青木 克生（Aoki, Katsuki）

明治大学・経営学部・専任教授

研究者番号：20318893

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 3,300,000円

研究成果の概要（和文）：当研究は多国籍企業における双方向知識移転を可能にするメカニズムについて日本、アメリカ、ドイツ、イギリス、タイなどで50以上のインタビュー、工場観察などを実施した。結果として以下のような知見を導き出すことが可能となった。1. 日本のベストプラクティスを標準化して海外子会社へと展開するという伝統的な日本的モデルでは海外子会社ローカル従業員のモチベーションやスキルを上昇させることに限界があることが明らかとなった。2. 日本のベストプラクティスの標準化のみではなく、それをベースに海外ローカル従業員が独自のイノベーションを展開していく仕組みづくりが不可欠ということが明らかとなった。

研究成果の学術的意義や社会的意義

当研究の学術的意義は、多国籍企業における双方向知識移転を可能にするメカニズムを両利き組織との関連で明らかにしたことである。トヨタの事例から双方向知識移転を可能にするメカニズムは、海外子会社が標準化した仕組みから収益性を確保すると同時に、それをベースとしてイノベーションを展開することが可能であることが明らかとなった。これは海外子会社の自立化という古くから日本企業のグローバル展開で大きな問題となっていたことの解決に役立つのみならず、そのようなローカルイノベーションを日本へと逆輸入することで日本本社そのものの発展をも可能とする大きな社会的意義を内包する仕組みであると考えられる。

研究成果の概要（英文）：This research, which is based on more than 50 interviews conducted in Japan, the US, Germany, the UK, Thailand, has provided the following implications. 1. It is difficult for the traditional model of knowledge transfer in Japanese companies, in which best practices developed in the Japanese HQ are standardized and transferred to overseas subsidiaries, to enhance local employees' motivation and skills. 2. Standardized systems developed by HQ should be used to build the foundation for local employees to develop innovation on their own, which can act as an enabler for bilateral knowledge transfer.

研究分野：経営組織論

キーワード：多国籍企業 知識移転 ローカルイノベーション 両利き組織

### 1. 研究開始当初の背景

本研究の背景には、日本企業のグローバル化に伴う既存の多国籍企業マネジメントのあり方についての理論的、実践的限界ということがある。リーン生産システム(Womack & Jones, 1996)、改善(Imai, 1988, 1997)、系列型 SCM(Aoki & Lennerfors, 2013)、フロントローディング型開発管理(Thomke & Fujimoto, 2000)といった競争優位の源泉を日本国内で発展させてきた日本企業においては、「本社から子会社への知識移転」がこれまでの主な関心であった。移転先企業のローカルコンテキストや文化への配慮という観点はこれまでの研究においてもみられる一方(e.g. Aoki, 2008; 公文・安保編, 2005; 小池, 2008)、多くの研究においては、依然として「いかにして日本的経営慣行を海外へ移転するか」ということが大きな関心の的であった。実際、日本のグローバル企業の多くは、「日本人駐在員と現地従業員間での OJT」といった日本から海外への知識移転を中心に置いた本社・子会社マネジメント・システムを発展させてきている。他方、近年における海外生産の急増により、これらグローバル企業の多くにおいては、今や売上や利益の過半数を海外子会社に依存する事態に直面している。このような事態は、グローバル化時代に応じた日本的経営慣行そのものの変革を迫るものであり、reverse knowledge transfer の必要性を増大させていると考えられる。日本企業がグローバル全体で競争優位の源泉を構築していくためには、forward transfer と reverse knowledge transfer の双方を念頭においた双方向知識移転システムを確立していくことが不可欠であると考えられる。以上のような問題が研究開始当初の背景として指摘することができる。

### 2. 研究の目的

本研究の主な目的は日本のグローバル企業を対象として多国籍企業における双方向知識移転のあり方についての調査を行うことにあった。本研究の学術的独自性は、このような調査をパラドックス・マネジメント perspective に依拠して行うことにある。これまでの多国籍企業研究においてもマネジメント・パラドックスへの注目はなされてきている。そのような研究のメインストリームの一つとして制度的二重性(Institutional duality)に関する一連の研究を挙げることができる(e.g. Boussebaa et al., 2012; Kostova & Roth, 2002; Kostova et al., 2008)。これら研究は、多国籍企業マネジメントが、「海外子会社が存在するホスト国のローカルコンテキストへの適応圧力」と「グローバル本社のホーム国で発展した経営慣行への同化圧力」というパラドキシカルな二つの圧力に埋め込まれていることを前提としている。これら研究の多くは、ホスト国における制度とホーム国における制度間のギャップ、すなわち制度的距離(institutional distance)に注目し、制度的距離と関連する変数を条件とするコンティンジェンシー理論を発展させてきている(Boussebaa et al., 2012; Kostova, 1999)。

これまでの多国籍企業理論の多くは、グローバル統合・ローカル適応や制度的二重性といったマネジメント・パラドックスに対して、特定の条件の下でどのようなマネジメント・スタイルが適合するのかというコンティンジェンシー理論の観点からアプローチしてきている。その一方で、相反する要求に対して組織がどのように対処していくかというパラドックスそのものをマネジメントするという観点からの研究は、この分野ではほとんど見られない。他方、組織と管理の一般理論における研究者は、パラドックスをイノベーションや組織変革の契機と捉え、相反する要求に直面した組織をマネジメントする方法についての理論的知見を発展させてきている(Clegg et al., 2002; Smith & Lewis, 2011; Schad et al., 2016)。これら研究は、条件を考慮して相反する要求のどちらかを選択するという either/or の観点を棄却し、双方を同時に選択し(both/and)、balancingを追求するというパラドックス perspective を展開している。本研究は、パラドックス perspective を採用することで、多国籍企業における双方向知識移転に伴うパラドックスをマネジメントする方法とメカニズムについての独創的な知見を発展させ、そのような研究における research gap を埋めて行くことを狙ったものであるといえる。

### 3. 研究の方法

本研究では、定性的調査方法をベースに、多国籍企業における双方向知識移転についての比較ケーススタディを実施した。理論サンプリング戦略に依拠し、異なる状況に置かれた日本の代表的なグローバル企業を選別し、比較分析を通じた理論構築を展開した。対象企業としては、トヨタ、ダイハツ、マツダ、アサヒビール、自動車部品企業などをあげることができる。この中でもトヨタとアサヒビールは 1 社あたり複数のインタビューを実施している(トヨタについては 20 以上)。さらにこの 2 社についてはイギリス子会社に対してもインタビュー調査を展開している(トヨタについてはアメリカとタイも含む)。また日本企業との比較対象としてドイツ企業でもインタビューおよび工場見学を実施した。具体的には、メルセデスベンツ、ダイムラートラック、フォルクスワーゲン、ZF などの企業を訪問している。調査全体のデザインは、研究代表者である青木が総括する一方で、調査企業へのアプローチやデータ収集・分析は研究分担者である

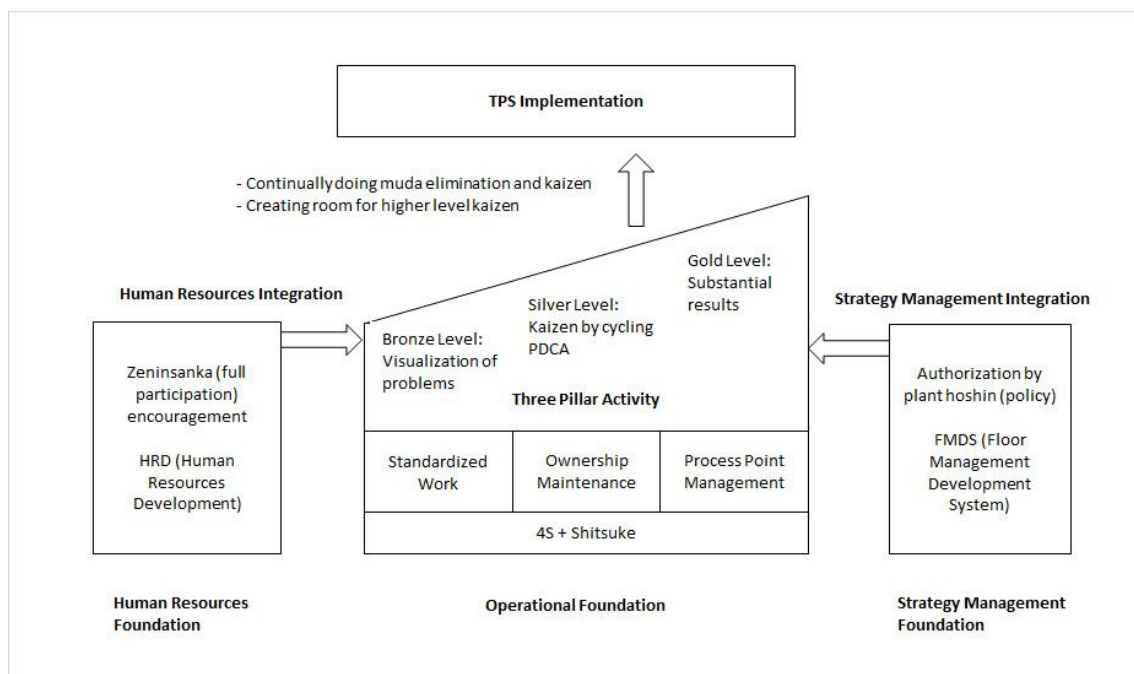
Olcott との協力を通して実施した。

データ収集は、インタビューと工場観察、文書アーカイブの三つの方法を通して行う。データ収集は、すでに述べたように、日本、イギリス、アメリカ、タイ、ドイツで実施した。インタビューは semi-structured 形式で行い、日本語のプロトコルは青木が作成し、英語のプロトコルは Olcott が作成した。またインタビュートランスクリプトの作成についても、日本語のものは青木が担当し、英語のものは Olcott と青木の双方が担当した。工場観察においては、日本本社と海外子会社における生産システムの類似性と差異性に焦点を置き、調査結果をフィールドノートへと書き留めていった。また各企業では可能な限りにおいて関連文書を収集した。これら調査データは、調査データ間での比較を行うと同時に、先行研究(多国籍企業における知識移転の研究やパラドックス・マネジメントの研究)との間で iteration を行い、アブダクティブな方法で理論構築を実施していった。具体的には、Gioia et al. (2013)が展開する三段階コーディング (first-order concepts, second-order themes, aggregated dimensions)を活用し、経験的な調査から得られた調査結果をベースに、双方向知識移転とパラドックス・マネジメントについての理論モデルの構築を試みた。

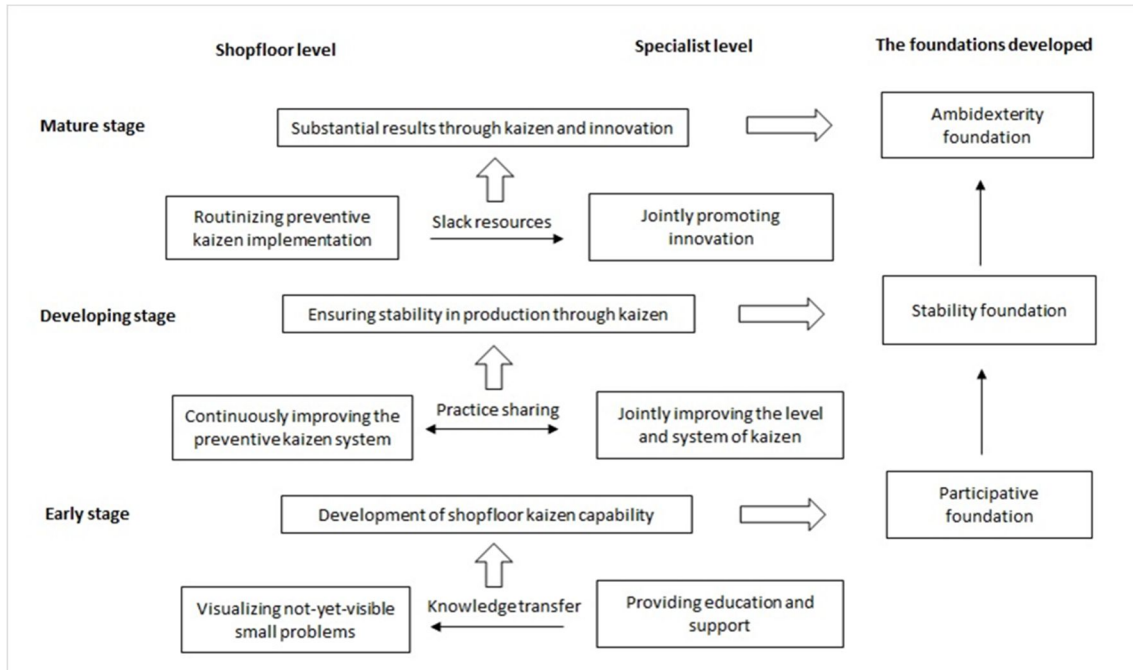
#### 4. 研究成果

研究成果として、当研究から導き出された理論モデルを以下に2つ紹介する。なお関連する研究が投稿されたのは海外ジャーナルであるため、図は英語となっている。

1) 以下の図はトヨタの三本柱活動をベースに海外子会社が自立的にトヨタ生産システム(TPS)を展開することを可能とする理論モデルを示している。三本柱とは、標準作業、自主保全、加工点管理の3つの柱から成り立っており、その基礎として4Sの実施が展開される。これらは日本のエンジン工場のベストプラクティスを標準化したものであるが、この図はそれを海外子会社へとコピーアンドペーストさせることを示しているわけではない。海外子会社は、これを可能とする人的資源管理の仕組みと戦略マネジメント(方針管理)の仕組みを自ら発展させることで、三本柱活動を自律的に展開していくことが可能となる。この三本柱活動の展開を通して、自ら継続的にムダ・問題を見つけ、それを除去・解決することを通して自立的に改善活動を行うことが可能となる。これを通して海外子会社が自立的にTPSの展開を行い、その成果はショッパ軸活動などを通して他の子会社や本社間で共有されることとなる。



2) 以下の図は、1で展開した理論をさらに ambidexterity(組織の両利き性)と結びつけて理論化したモデルである。アメリカとイギリス、タイのトヨタの子会社6社の工場を三本柱活動導入の初期、展開期、成熟期の3つに分類し、それぞれの段階で構築される土台(初期: 全員参加の土台、展開期: 安定性の土台、成熟期: 両利き性の土台)を示している。このように段階的に三本柱活動の展開を通して異なる土台を段階的に構築することを通して海外子会社は未然防止型の改善を通じた収益の向上とローカルイノベーションの同時達成を可能とする能力を身に着けることが可能となる。実際に成熟段階となっているUKとタイの子会社は、この土台をベースにローコストオートメーションやカラクリ改善といった独自のイノベーションを展開することが可能となっていた。タイ子会社の構築したデジタル三本柱ボードシステムは日本へと逆輸入されるという双方向知識移転の成果も確認されている。



5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計5件（うち査読付論文 2件/うち国際共著 2件/うちオープンアクセス 0件）

1. 著者名 Katsuki Aoki	4. 巻 69-1
2. 論文標題 How do material objects promote continuous learning? A framework for understanding gemba kaizen	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 Meiji Business Review	6. 最初と最後の頁 369-396
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 Mokudai, T et al.	4. 巻 21-3
2. 論文標題 Digital technologies as lean augmentation: a preliminary study of Japanese automotive manufacturers	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 International Journal of Automotive Technology and Management	6. 最初と最後の頁 228-249
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.1504/IJATM.2021.116607	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 該当する

1. 著者名 Holst, T et al.	4. 巻 115-9
2. 論文標題 Gemba-Digitalisierung	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb	6. 最初と最後の頁 629-633
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.1515/zwf-2020-1150919/html	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 該当する

1. 著者名 Aoki, K.	4. 巻 63 (4)
2. 論文標題 The roles of material artifacts in managing the learning-performance paradox: The kaizen case	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 Academy of Management Journal	6. 最初と最後の頁 1266-1299
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.5465/amj.2017.0967	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 青木克生, ジョージ・オルコット	4. 巻 67
2. 論文標題 日本企業のグローバル化とローカル化戦略: 生産システムと人的資源管理	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 経営論集	6. 最初と最後の頁 73-94
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計3件 (うち招待講演 0件 / うち国際学会 3件)

1. 発表者名 Aoki, K. and Nomura, T.
2. 発表標題 Operational foundation for TPS implementation: Toyota's Three Pillar activity
3. 学会等名 Academy of Management Meeting, 2023 (国際学会)
4. 発表年 2023年

1. 発表者名 Katsuki Aoki
2. 発表標題 How outsiders promote organizational change: Active mediation in adaptive sensemaking
3. 学会等名 Academy of Management Meeting, 2022 (国際学会)
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 Aoki, K. and Olcott, G.
2. 発表標題 Managing Hybridization: Transferring Production Practices within Japanese MNCs
3. 学会等名 Academy of Management Annual Conference (国際学会)
4. 発表年 2019年

〔図書〕 計1件

1. 著者名 Janoski, T., Lepadatu, D., Aoki, K. others	4. 発行年 2021年
2. 出版社 Cambridge University Press	5. 総ページ数 655
3. 書名 The Cambridge international handbook of lean production: Diverging theories and new industries around the world	

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究 分担者	Olcott George  (Olcott George)  (80751552)	明治大学・研究・知財戦略機構(駿河台)・研究推進員    (32682)	

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------