

機関番号：24506

研究種目：若手研究 (B)

研究期間：2008～2010

課題番号：20730253

研究課題名 (和文) 知識集約型ビジネスのグローバル経営の理論化

研究課題名 (英文) Toward a Theorization of Global Management for Knowledge-Intensive Business Service Firms.

研究代表者

西井 進剛 (NISHII SHINGO)

兵庫県立大学・経営学部・准教授

研究者番号：60382256

研究成果の概要 (和文)：

知識集約型ビジネス (経営コンサルティング・ファーム) は、ローカルな競争優位性を基盤とした集合体に制限されるものではなく、多様な形態のグローバル経営 (戦略) を遂行できることが理論的・実証的に示された。その鍵となるのは、プロフェッショナル・サービスを提供しつつも、「知識」を「収益化」するというビジネスモデルを構築し、かつそのビジネスモデルがグローバルな競争優位性と一体化することを志向することにある。

研究成果の概要 (英文)：

It is revealed that knowledge-intensive business service firms (management consulting firms) do not necessarily correspond to collective entities based on local competitive advantages, which are able to perform global management (strategies), in both theoretical and empirical points of view. It is a key point that they have to build business models which are able to make a “profit” from “knowledge” through providing professional services and which are going to be integrated with global competitive advantages.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2008年度	500,000	150,000	650,000
2009年度	1,000,000	300,000	1,300,000
2010年度	500,000	150,000	650,000
総計	2,000,000	600,000	2,600,000

研究分野：国際経営論・産業クラスター論・知識経営論

科研費の分科・細目：経営学・国際経営

キーワード：経営学、国際経営、知識集約型企業、知識集約型ビジネス、プロフェッショナル・サービス、コンサルティング

1. 研究開始当初の背景

知識集約型ビジネスとは、資本集約型ビジネス、労働集約型ビジネスと対比される概念であり、「知識」をサービス提供の原料とし、それに付加価値を加えることで、顧客に対して価値を提供するビジネスを意味する。具体的には、各種コンサルティング・サービス、会計、法律といった主としてプロフェッショナル・サービスを提供しているビジネスが範疇に含まれる。

従来、これらの知識集約型ビジネスは、サービス産業の特殊な分野として、実務、学問の両方の観点から、やや周辺の取扱いを受けてきた。しかし、近年、特に先進諸国において、知識集約型ビジネスに対する関心は非常に高まってきており、価値創造の主たる担い手、次代を支えるビジネスとして積極的にその産業振興を支援しようとする動きも出てきている。

このような実社会における知識集約型ビ

ビジネス・産業に対する注目、かつ経済活動におけるその比重の高まりとは裏腹に、実務的、学術的観点からの考察はまだ不十分であるのが現状である。例えば、ナレッジワーカーの処遇の問題である。ナレッジワーカーという概念自体は、新しいモノではない。しかし、ナレッジワーカーをどのようにマネジメントしていけばよいのか、という点については、多くの企業で試行錯誤しているのが現実であろう。彼らは、ブルーカラーとはもちろん、ホワイトカラー、研究開発従事者といった概念とは異なる。これまで学術的に研究が蓄積されてきたその成果を当てはめることは難しい。同様の問題として、近年話題となっている、「クリエイティブ・クラス」の存在もあげることができるだろう。

加えて、知識集約型ビジネスは、グローバル産業としての頭角を現してきている。従来、知識集約型産業、より具体的には、プロフェッショナル・サービス産業は、ドメスティックな産業であるとしてとらえられてきた。その理由は、先述のナレッジワーカーとも関係するが、ビジネスとして個人個人の能力に依存する割合が大きく、またそのサービスの提供形態がクライアントごとのカスタマイズを必要とする、といった具合に、非常にローカル性が高いものであったためである。そのため、ローカルにおける強みを発揮することとグローバルな規模で活動を展開する強みを両立することは難しいとされてきた。

しかし、1990年代半ば以降、急速にICTが進歩したことにより、従来は問題とされていた知識移転、知識共有の課題の大部分が解消されることとなった。今日では、知識集約型ビジネスにおいては、最も先進的なナレッジマネジメント（システム）を導入している成功事例として、度々取り上げられるようになっている。

2. 研究の目的

このような問題意識の下、本研究の目的は、「知識集約型ビジネスのグローバル経営の理論化」と称して、知識集約型ビジネスの経営、とりわけグローバルビジネスとしての経営について、統合的な観点からその理論化を実証的に考察することを試みるものである。

知識集約型ビジネスに関する学術的研究は、プロフェッショナル・サービスに関する研究として、やや周辺的な研究テーマとして取り扱われてきた。ところが、近年、ヨーロッパ圏（北欧、英国）を中心に、プロフェッショナル・サービスとは異なる概念で、知識集約型ビジネスをとらえる動きが高まってきた。例えば、「知識集約型企業」(Knowledge-Intensive-Firms)、「知識集約型ビジネスサービス」(Knowledge-Intensive-Business Service)、「知識集約型組織」(Knowledge-In-

tensive Organization)があげられる。これらの研究では、最近の動向、すなわち、伝統的なプロフェッショナル・サービスの概念の枠を超えて知識集約型ビジネスが成長していることを反映している。

このように、国外では、2000年以降、急速に研究が進展しつつあるのに対して、国内においては端緒についたばかりであるというのが現状である。研究代表者は、知識集約型ビジネス、特に経営コンサルティング・ビジネスに関する研究を大学院博士前期課程に在籍している頃から一貫しておこなっているが、同様のテーマの学術的な研究はいまだほとんどみられないのが現状である。

また、本研究の意図は、これまで研究代表者が行ってきた研究を統合的にまとめようと決意したところにある。研究代表者は、「ナレッジマネジメント」、「知識移転」、「知識共有」、「評判（知的資産）」、「グローバル化」、「競争戦略」、「ビジネスモデル」と多様なパースペクティブからの考察を行い、知識集約型ビジネスの本質の理解とその理論化に向けて取り組んできた。そして、「ビジネスモデル」の視座からの研究成果から、「グローバル経営」という視点から、これまでの研究成果を統合できるのではないかと着想するに至ったのである。

3. 研究の方法

本研究におけるわれわれの目的、そしてこれまでの研究成果を鑑みて、本研究における調査手法として、量的アプローチと質的アプローチを結合するという方法論を採用することとした。

改めて、本研究の目的を整理すると、

①知識集約型企業のグローバル経営について実証的に考察すること、②知識集約型企業のプロトタイプとして（外資系）経営コンサルティング・ファームを研究対象とすること、③ローカル市場（日本市場）において、グローバル性にもとづく競争優位をいかにして活用しているのか、という問題について、洞察を得ることが狙いである。

そもそも、経営コンサルティング・ファーム、及び知識集約型企業のグローバル経営に関して、理論的及び実証的な考察を行っている先行研究自体が非常に限られている。そのため、厳密な意味での仮説検証型の研究アプローチ、論理実証主義的アプローチを採用することが難しい。この点で言えば、本研究は、経営コンサルティング・ファームを具体的な研究対象としながらも、知識集約型企業のグローバル経営への外的妥当性を念頭において、理論構築を志向する研究であると位置付けることができる。

具体的な研究目標についても、「どういったグローバル経営を遂行すれば成果があげ

られるのか」という因果性、相関関係について解明するというよりも、むしろ「どのように」(グローバル経営が遂行されているのか)、「なぜ」(特定のグローバル経営が選択されるのか)」という問題について理解を得ようと考えている。

そのため、「問題が方法を左右する」という点に関して言えば、本研究においては、質的アプローチが持つ利点の方が大きい。すなわち、「各ケースを取り扱うことで、文脈や過程、生々しい経験、現場での根拠付け

(local-groundedness)などに敏感であろうとし、調査者は研究されている対象そのものに、できるだけ近づこうと試みるのである。複雑性を十分に正しく解きほぐせるように、深層まで達する全体的な理解を目指すのである。」しかし、これまでの研究成果から、「方法が問題を左右する」ことがわかっている。すなわち、質的アプローチを採用しようにも、研究対象である外資系経営コンサルティング・ファームに関して公開されている質的データが少なく、かつインタビュー調査を実施することも難しい状況にあったのである。

そのため、質的アプローチと量的アプローチを結合するメリットとして、本研究においては、「トライアングレーション(三角測量)の論理」「量的調査による質的調査の促進」「構造と過程」「質的調査による変数間関係の解釈」という点に重点を置いている。

「トライアングレーション(三角測量)の論理」とは、1つの種類の研究から得られた知見は、別の種類の研究からもたらされる知見をつきあわせることによって、チェックすることができることを意味する。質的調査の結果に量的調査をつきあわせる、量的調査の結果に質的調査の結果をつきあわせてチェックすることで、知見の妥当性を高めることができる。

「量的調査による質的調査の促進」とは、質的調査における主題を選ぶために、量的調査が貢献すると言うことを意味している。本研究においては、量的調査(アンケート調査)を実施することで、質的調査、事例研究を実施するための糸口をつかむことができた。本稿において事例研究の対象として取り上げたいずれの経営コンサルティング・ファームも、アンケート調査の回答企業、アンケート調査後の補完的な追跡調査の対象企業である。

「構造と過程」とは、量的調査と質的調査のそれぞれ利点を活かすということである。量的調査が効果的になるのは、社会生活の「構造的」側面をとらえるときであり、「過程」の諸相を扱うならば、質的調査の方が優れたアプローチとなる。本研究では、量的調査における利点を企図しつつも、質的調査の利点を意識した研究を志向している。

同様に、「質的調査による変数間関係の解釈」にも重点を置いている。すなわち、量的調査の場合、変数間の関係を確定することは比較的容易であるが、その関係の原因を探求することまでは難しい。一方、質的調査では、変数間関係の背後に存在する諸要素を説明することに秀でている。

4. 研究成果

(1) 研究成果の総括

まず、具体的な研究対象であった経営コンサルティング・ファームのグローバル経営(戦略)であるが、「理想型」としては、われわれが提示した姿としてとらえることができる。すなわち、本社と各拠点(ローカル支社)は、高い自律性を保ちつつも、他の拠点とも連携している。各拠点間は、社名や地理的な近接性だけでなく、コンサルタントの経験や知識を共有するための協働メカニズムが機能しておりコンサルティング方法論、共同プロジェクトの実施など多様な要因によって連携している。提供するサービスは、本社が開発したもの、及びローカル拠点で独自に開発したものとなるが、その土台として、グローバルな適用可能性を持った手法、コンサルティング方法論、分析ツール等の共有が図られている。クライアントごとのカスタマイズは依然として重要であるが、コンサルティング方法論の最大限の活用が同時に考慮される。あるローカル拠点で生まれたイノベーションは、本社や他の支社と共有され、全体としての強みを強化するよう働く。

しかし、このようなグローバル経営(戦略)の実現は、トランスナショナルの議論と同様に、あくまでも「理想型」に過ぎず、実行可能性という点では多くの問題点が考えられる。その最たる理由として、非定型型問題解決能力と定型型問題解決能力の両方を同時に保有・構築することが難しい点が指摘できる。なぜなら、この問題解決能力の違いは各ファームにおける戦略的アイデンティティと結合しており、更にコンサルティング方法論の活用可能性、基本的なビジネスモデルの枠組みがある程度規定されてしまうからである。2つの問題解決能力を保有しようとするれば、競争戦略における基本戦略の選択の議論と同様に、「スタック・イン・ザ・ミドル」の状態に陥る危険性が高いだろう。

従って、典型的には、非定型型問題解決能力を持つファームでは、コンサルティング方法論にそれほど依存せず、グローバルな規模でのチーム編成といった手法によって、グローバルなプレゼンスを活用し、ローカル支社の強みに貢献しようとする。一方、定型型問題解決能力を持つファームでは、コンサルティング方法論を最大限に活用し、それをグロ

ーバルに共有することで、グローバルなプレゼンスとローカル支社の強みとを一体化しようとするのである。

しかし、われわれの考察結果からは、実際には、多様な形のグローバル戦略のあり方が考えられる。非定形型問題解決能力を持つファームでも、コンサルティング方法論の活用可能性は制限されるが、全く活用出来ないという訳ではない。実際に、非定形型問題解決能力を保有していると考えられる第2世代の経営コンサルティング・ファームは、その成長や国際展開の際には、各ファームを代表するようなコンサルティング方法論が重要な役割を果たしていた。あるいは、グローバルな協働メカニズムを構築することによって、グローバルなチーム編成だけでなく、グローバルにコンサルタントの知見を共有したり、その知見を活かしてローカル支社独自のコンサルティング方法論の開発を行ったりすることも可能であろう。いずれにしても、「理想型」とまではいかないが、今日の経営コンサルティング・ファームの多くは、国際化の段階は越え、グローバル化の段階に到達しており、現実には、グローバルなプレゼンスにもとづいた「効果」によって、ローカル・ファームとは異なるグローバル・ファームとしての競争優位を構築している、構築することが可能であると考えられる。

ただし、経営コンサルティング・ファームのグローバル戦略が知識集約型企業のグローバル戦略としてとらえることができるか、あるいは「発展できるか」という点、すなわち外的妥当性、一般化可能性については、大きな問題が存在している。それが、「プロフェッショナル性」の問題である。われわれは、経営コンサルティング・ファームが、もはやプロフェッショナル・サービス・ファームの枠組みではとらえきれないことを例証してきたが、ビジネスモデルという点では、多くのファームが、未だに伝統的なプロフェッショナル・サービス・ファームのビジネスモデルを踏襲していることがわかった。

事例研究の考察結果から、プロフェッショナル・サービス・ファームのビジネスモデルは、安定性が高く、プロフェッショナル・サービス、知識集約型サービスを提供する組織にとっては、適したビジネスモデルであると言える。しかし、第3世代、第4世代のファームのように、伝統的なプロフェッショナル・サービス（助言サービス）から離れ、より実質的な「支援サービス」、独自性のあるサービスを提供しようとする、プロフェッショナル・サービス・ファームのビジネスモデルでは、対応が難しくなる。かといって、伝統的なプロフェッショナル・サービス・ファームのビジネスモデルと他のビジネスモデルとを統合するのは予想以上に困難であ

るようである。そのため、グローバル戦略は、上述した理想型のグローバル戦略よりも、より単純化されたサービス、すなわち、「グローバルに標準化されたサービスを提供」しそれに「クライアントごとのカスタマイズ」を組み合わせた形態に落ち着いてしまう。

この問題を解決するためには、カタリナ、及びカタリナ日本法人の事例研究から得られたインプリケーションが参考になる。すなわち、知識集約型企業は、プロフェッショナル・サービスを提供しつつも、ビジネスモデルという点では、「知識」を「収益化」という点に重点を置き、各ファームに適したビジネスモデルを構築すべきであるということである。そして、そのビジネスモデルは、グローバル戦略というものを組み込んだものを志向すべきであるということである。

経営コンサルティング・ファームにおいても、今後ますます、純粋な助言サービスではなく、より実質的な支援サービスを提供して欲しいというクライアントのニーズが高まることは避けられないだろう。この流れについては、プロフェッショナリズムを構成している「利他心」や見せかけ上の成果報酬制度の問題点について指摘する意見もあるが、プロフェッショナル・サービスを提供しつつも、クライアントにとっても魅力ある課金システムを構築することが必須となるだろう。

(2) 本研究におけるインプリケーション

この点が、本研究におけるインプリケーションにもつながる。本研究の狙いには、日本における知識集約型企業、知識集約型産業の発展について提言を行いたいという願いがあった。

現在、日本国内における経営コンサルティング産業、市場という点を考えた場合、絶対的な規模においても、相対的な規模においても、過小な規模（一説では、米国の10分の1程度）に留まっていると指摘されている。結論から言えば、明らかに比較劣位の産業となっている。加えて、国際展開をしている日本の経営コンサルティング・ファームは、IT関連のコンサルティング・ファーム（例：富士通）を除けば、ほとんど存在していない。

米国を母国とする経営コンサルティング・ファームの多くは、本国内の多国籍企業であるクライアントの国際展開と同期して国際展開を行ってきた。従って、日本の経営コンサルティング・ファームも同様のプロセスを経て、相当数の経営コンサルティング・ファームが国際展開を遂げていてもおかしくないはずである。

この理由の1つには、日本という社会システムにおける構造的な問題が指摘できる。経営コンサルティング・サービスは、より抽象的にとらえれば、「経営知識」の1つの形態

である。この「経営知識」は特定の社会システム内で生産され、循環し、消費されていく。その供給者が経営コンサルティング・ファームであり、需要者が実務家となる。そして、特徴的なのは、経営知識が必ずしも、「絶対的な効果」があるとは言えない点である。すなわち、ファッションとしての経営知識は、社会システム内で金銭的価値が認められることによって、成立しているという側面があるのである。具体的に言えば、米国においては、経営知識を供給する経営コンサルタントは、給与水準も社会的なステータスも高く、キャリアアップを考えた場合でも非常に人気のある職業となっている。これは、他のプロフェッショナル・サービスと同様に、特定の社会、米国における一種の約束事であり、経営知識に対して金銭的な価値を付与するという仕組みが上手く機能しているためである。

一方、日本においては、経営コンサルタントは、米国と比べれば、給与水準も、社会的なステータスもそれほど高くはないと考えられる。日本においては、ファッションとしての経営知識に対して、それだけの金銭的価値を認めていないということになる。これは、MBAホルダーについても同様である。米国においては、MBAを取得することは、企業におけるキャリアアップを考えた場合に重要なプロセスとなる。しかし、日本においては、MBAホルダーは、いわばマイノリティとしての取り扱いを受けていることが指摘されている。この点は、日本国内における知識集約型企業、産業の発展を考えた場合に、懸念すべき問題であると言える。「知識」に対して「収益化」を図るためには、「知識」に対して、「金銭的価値」を認める社会システムが醸成されていることが前提となる。

このような問題は、経営コンサルティング産業の発展に限定すれば、大きな問題であり、問題を解決するには大きな時間を必要とするだろう。特に、日本発のファッションとしての経営知識がグローバルに普及するということは現状ではなかなか実現が難しいと思われる。

ただし、この問題を、知識集約型企業、知識集約型産業の問題としてとらえれば、日本企業にも大きなチャンスがあると考えられる。まず、ファッションとしての経営知識の提供を目指すのではなく、「実践的な効果」に重点を置いたサービスの提供である。CTP日本法人のように、非常に実効性の高い、プロセスとしてのコンサルティング方法論を提供すれば、ファッションとしての経営知識の影響はあまり考慮に入れる必要がなくなる。より普遍的な実効性の高いサービスとして提供することが可能であり、それに応じた課金システムも採用することができる

う。これは、カタリナ、カタリナ日本法人の事例も同様である。そして、この点については、われわれは、多くの日本の経営コンサルティング・ファームは、その潜在力を持っていると考えている。

本研究においては、研究対象としては取り上げなかったが、われわれは複数の日本の経営コンサルティング・ファーム、経営コンサルタントへのインタビュー調査も実施している。その中で、一様に、提供するコンサルティング・サービスの実行可能性、クライアントと一緒に問題解決していくという姿勢が強調されていた。これは、欧米流の経営コンサルティング・サービスという点からすれば、異種のサービスとなるが、日本流の経営コンサルティング・サービスもプロフェッショナル・サービスとして十分な競争力を備えていると考えられる。

日本の経営コンサルティング・ファーム、産業の抱える問題は、一つは、コンサルティング方法論の活用が限定的であるという点である。われわれがインタビュー調査を行った複数のコンサルタントからは、欧米流のコンサルティング方法論に従って問題解決を行うやり方を軽視する意見が見られた。これは、確かに一部の外資系経営コンサルティング・ファームへの疑問として指摘されている問題点であるが、コンサルティング方法論自体の価値や役割を過小に評価していると考えられる。CTP日本法人のように、実行可能性という点に重点をおきつつも、コンサルティング方法論として定式化することは可能であるし、そうすることで、個人のコンサルタント頼りの小規模なファームから、組織的な強みを持った経営コンサルティング・ファームへと成長することができる。われわれの知りうる限りでは、どうも日本の経営コンサルティング・ファームでは、コンサルティング方法論の活用可能性が高いにも関わらず、それを上手く使いこなせていないように感じられる。

ただ、この点も、上述したように、考えようによっては、知識集約型企業、産業の勃興にとっては、チャンスとなる。すなわち、欧米のように、プロフェッショナル・サービス・ファームとしての伝統が希薄なだけに、それに引きずられることなく、それだけ自由な発想で新しいビジネスモデル、グローバル戦略を構築することが可能であると考えられる。IT関連のアウトソーシング・サービスで、日本企業が存在感を強めていることは、その一例であろう。とりわけ、オフショア・アウトソーシングのサービスでは、ITを主軸にした日本の経営コンサルティング・ファームがグローバルな規模で活躍している例（例：富士通、日立）も見られるようになってきた。ただし、プロフェッショナル・サー

ビス、プロフェSSIONAL性というものをいかに担保しつつ、どれだけ新しいビジネスモデル、グローバル戦略を構築出来るのかという点が鍵を握ると考えられる。

(3) 本研究の限界と今後の研究課題

最後に本研究の限界であるが、外的妥当性の問題があげられる。本研究では、知識集約型企業としてのプロトタイプとして経営コンサルティング・ファームを位置づけ、更にグローバル戦略について考察するために、外資系の経営コンサルティング・ファームに研究対象を絞り込んだ。そして、われわれの関心がローカル市場（日本市場）において、グローバル性にもとづく競争優位をいかにして構築するのかという点にあったため、考察の幅が非常に狭くなってしまった。そのため、われわれが得られた知見が、どれほどの一般性を持つのかという点については、十分に注意をする必要がある。

この問題を解決することが今後の研究課題となる。第1に、本研究、及びインタビュー調査等を行った経営コンサルティング・ファームにおける他国におけるオペレーションの実態について考察する必要がある。第2に、日本の経営コンサルティング・ファームとの比較が必要である。第3に、経営コンサルティング・サービス以外のサービスへの研究対象の拡大である。近年、クラウドソーシングの広がりにより、全く新しいビジネスモデルやサービスが登場してきている。これらの新しい知識集約型企業は、経営コンサルティング・サービスを持つプロフェSSIONAL性が更に希薄化されている。今後、知識集約型企業について更なる理論化を進めるために、研究対象として取り込んでいく必要がある。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計1件)

- ① Tamiko Kasahara and Shingo Nishii (2011) “Toward an Operating the Global HRM Systems: From a Perspective of HRM Systems Reform,” Discussion Paper No.32 (pp.1-18), Institute for Policy Analysis and Social Innovation, University of Hyogo.

[学会発表] (計1件)

- ① 笠原民子・西井進剛「人事制度改革に関する今後の研究課題についての一考察」多国籍企業学会(西部部会)2010年6月5日、淡水サロン(神戸市中央区)

[図書] (計2件)

- ① 西井進剛 (2010)「コンサルティング・ファームのグローバル化—「経営知識」の生産・普及に関する構造的視点からの考察」関下稔・中川涼司編著『知識資本の国際政治経済学—知財・情報・ビジネスモデルのグローバルダイナミズム』同友館 (pp.243-277)。
- ② 西井進剛 (2010)「知識集約型企業のグローバル戦略に関する実証的考察—経営コンサルティング・ファームを対象に—」博士論文、神戸商科大学 (pp.1-424)。

6. 研究組織

(1) 研究代表者

西井進剛 (NISHII SHINGO)

兵庫県立大学・経営学部・准教授

研究者番号：60382256