

## 科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成 24 年 5 月 17 日現在

機関番号：27301

研究種目：基盤研究（C）

研究期間：2009～2011

課題番号：21530401

研究課題名（和文） 多国籍企業における社会化と多様性活用の両立可能性に関する研究

研究課題名（英文） A Study on the compatibility of socialization with the use of diversity in multinational corporations

研究代表者

金網 基志 (KANETSUNA MOTOYUKI)

長崎県立大学・経済学部・教授

研究者番号：50298064

研究成果の概要（和文）：文化的多様性の活用レベルは、ヒトの現地化の進展度合いとしてとらえることができる。これまで日本の多国籍企業に関する研究では、このヒトの現地化の遅れが問題とされてきた。本研究では、ヒトの現地化の遅れの理由を、暗黙知の移転を困難にしている国内と海外の条件の相違から考察し、また、それを克服するための政策的インプリケーションを提示している。

研究成果の概要（英文）：The utilization of cultural diversity, by a Japanese multinational company, can be gauged by its progress in shifting to local hiring for its overseas operations. Previous studies conducted on these companies have highlighted the problem of a slow transition to local hiring. This study discusses the reasons for such slow transitions by examining the difference between the overseas and domestic conditions that make transferring tacit knowledge difficult. Further, this study presents policy implications to be considered to overcome these difficulties.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2009年度	500,000	150,000	650,000
2010年度	500,000	150,000	650,000
2011年度	500,000	150,000	650,000
年度			
年度			
総計	1,500,000	450,000	1,950,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学、経営学

キーワード：知識移転、社会化、多様性、多国籍企業、経営学

1. 研究開始当初の背景  
市場では移転困難な暗黙知も、組織内では移転可能となることが明らかにされている（Kogut and Zander, 1993）。申請者は、これまで、こうした暗黙知の国際移転を可能と

している組織のメカニズムの探究を目標に研究を行ってきた。

移転の対象となる知識を、製造プロセスに関する知識に限定したこれまでの研究では、まず暗黙知として区分することが適切な知

識には、標準化が困難な製造プロセスに関する知識、標準作業をモディファイすることに関する知識、現場で生じる問題に対応するための知識の三つの種類があるということが確認された。

こうした暗黙性の高い知識を移転するためには、知識の受入側に、マニュアルなどをそのまま行う能力を超える能力、つまり、それぞれの課題について最適な解決策を発見するための問題解決能力が必要となる。知的熟練に関する理論においても、変化や問題に対応する能力を育成することが、製造プロセスを移転する際の課題であることが指摘されてきている（小池、2005）。申請者はこれまで、こうした受入側の問題解決能力を育成上での社会化の有効性に関する研究を行ってきた。

一方で、日本の多国籍企業においては、多様性の活用レベルの低さ＝現地化の遅れが問題とされてきた。社会化を活用してきたと考えられる日本の多国籍企業で、なぜ多様性の活用レベルの低さが問題となってしまうのか。申請者が、日本の多国籍企業における文化的多様性の活用に関する研究を思い立ったのは、以上のような背景に基づくものである。

## 2. 研究の目的

文化的多様性の活用レベルは、ヒトの現地化の進展度合いとしてとらえることができる。これまで日本の多国籍企業に関する研究では、このヒトの現地化の遅れが問題とされてきた（吉原、1996；深尾他、2008）。ヒトの現地化が遅れているということは、現地の文化的多様性を活用しきれていないことを意味している。

本研究では、ヒトの現地化の遅れの理由を、知識の国際移転の困難性との関連で考察し

ていく。暗黙知を移転することには、様々な障害が伴う。その移転の困難性のために、現地の人材育成が遅れることがあれば、それが現地の人材の活用＝多様性の活用の障害となっている可能性がある。暗黙知の移転（伝承）は国内でも容易ではないが、その国際移転はより困難であることが想定される。海外への暗黙知の移転は、国内とは異なる条件のもとで行わなければならないからである。この国内と海外の条件の相違を明確にし、それを克服するための政策的インプリケーションを導くことが、本研究の目的である。こうした条件の相違がもたらす意味を明確にすることは、日本の多国籍企業が、海外での人材育成と活用を進めながら競争優位を構築していくための前提となるものと考えられる。

## 3. 研究の方法

第一に、多国籍企業の知識移転及び現地化に関する国内外の学術論文のサーベイを進めていく。この際には、各学術論文検索データベースを利用し、最新の文献を検索し、国内外の研究動向の把握を心がける。多国籍企業の知識移転研究には、Dhanaraj et al.、(2004)、Nooderhaven and Harzing(2009)など数多くの研究の蓄積がある。ただし、こうした分野での研究は急速に進展しており、最新の国内外の研究動向を把握しておくことは、研究を進めていく上で不可欠である。

第二に、こうした先行研究を参考にしながら、暗黙知を移転する方法を類型化した上で、暗黙知を移転する際の、国内と海外の条件の相違を明確にし、それを克服するための政策的インプリケーションを導いていく。

## 4. 研究成果

### (1) 知識移転の4つの方法

暗黙知は、状況依存的な性質を持つため、ある状況下で機能した暗黙知を他の状況下

でそのまま利用することは困難である。例えば、ある問題に対処するために、書物に書かれた知識を利用しようとする、しかし、書物に書かれた知識は、書物の中で想定されていない状況下では十分に機能せず、知識を受け入れた側は、その知識を参考にしながらも、現在の状況に対処できる方法を見つけ出さなければならない。こうした暗黙知の状況依存性を前提とすると、暗黙知を移転するためには、知識の受入側は、受け入れた知識をもとに、現在の状況下で機能する知識を発見するということが必要となる。

ここで問題となるのが、どのような知識をどのように移転することで、こうしたヒューリスティックな能力が習得されるようになるのかという点である。以下で、こうした技能を獲得するための知識移転の方法として、三つのケースを考えてみる。①あるケースの事例を利用する方法。②状況依存的な知識をそのまま伝える方法。③対話を通じて協働で知識を創出する方法。

①は、過去に生じたようなある問題を事例として取り上げながら、その問題の解決策を受入側に考えさせるケーススタディのような方法である。例えば、Off-JT の場で、過去のケースを題材として取り上げ、その解決策を受入側に考えさせる。そして、受入側はその問題に取り組みながら、過去の状況に対応する何らかの解決策を発見するような方法である。

②は、現在遭遇している状況下で、その状況に適合する知識を送り手が発見し、その発見した知識をそのまま受入側に伝える方法である。例えば、問題が生じたときに、その解決策を送り手である技能者が発見し、それをそのまま受入側に伝える方法である。

また、③は、ある現在の状況で必要となる知識を送り手と受入側が協働して創出す

る方法である。この場合、送り手から受入側に伝えられるのは、送り手が発見した状況依存的な知識そのものではなく、知識を発見する上で参考になるようなヒントやアイデアである。また、受入側によって発見された解決策は、送り手により評価され、その結果は受入側にフィードバックされる。こうした繰り返しの中で、受入側は発見する解決策の精度を高めていく。

以上の3つの方法は、送り手から受入側に何が移転されるのかという点、及び、受入側がそれまで蓄積してきた知識と、受入側が問題に取り組む状況との間でどのような相互作用が生じているのかという二つの点で異なっている

ここで、後者の点、つまり受入側の持つ知識と状況との間の相互作用について取り上げるのは、その相互作用が技能を向上させる上で重要な役割を果たすと考えられているためである (Benner, 2001)。

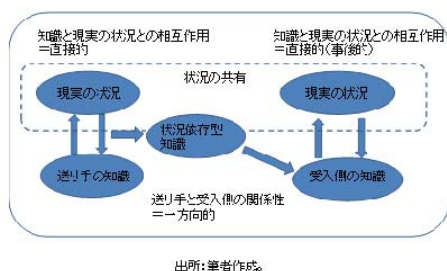
①の方法において、受入側の既存の知識との相互作用が行われる状況とは、送り手が学習のために意図的に設定した状況である。このような意図的に設定したケースを題材とした知識移転を、間接的状況依存型知識移転と呼ぶことにする

これに対して、②の方法で受入側の持つ知識との相互作用が行われる状況とは、学習のために意図的に設定したものではない。ここで題材となるのは、現実に解決方法を発見することが必要となっている現在遭遇している状況である。この方法では、受入側は、現在遭遇している状況に対応する中で、それまでに蓄積してきた知識の改善あるいは修正を行うことになる。

また、送り手から受入側に何が移転されるのかという点についていえば、②の方法では、送り手によって発見された解決策が、受入側に一方的に伝えられている。よって、この

知識移転方法を、直接的状況依存・一方向型知識移転と呼ぶことにする(図1)。

図1



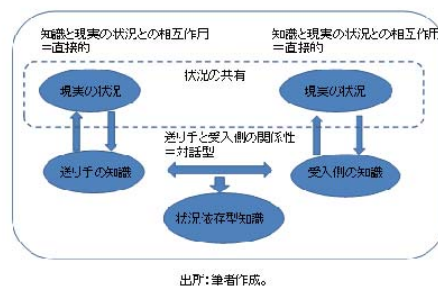
同様に③の方法でも、受入側の持つ知識との相互作用が行われる状況は、現実に関解決方法を発見することが必要となっている現在遭遇している状況である。ただし、③の方法では、②のように送り手によって発見された解決策が、受入側に一方向的に伝えられるのではない。このケースでは、送り手から受入側に知識が伝えられる時点で、解決策そのものはまだ存在していない。③の方法では、解決方法が送り手と受入側の対話の中で生み出されている。受入側は、こうした解決策を推論するプロセスを体験しながら、現実の状況の中で、蓄積してきた知識の修正や改善を行う。こうした知識移転を、直接的状況依存・対話型知識移転と呼ぶことにする(図2)。

上記の3つの方法のうち、状況依存的な知識の発見能力を向上させる上で、最も効果が高いと考えられるのが、③の方法である。直接的状況依存型知識移転が、間接的状況依存型知識移転よりも学習効果が高いと考えられるのは、こうした学習がOJTを中心に行われ、それが高い効果をあげてきたためである。

また、対話型知識移転の方が一方向型知識移転よりも学習の効果が高いと考えられる

のは、そのOJTの内容が、できない可能性もある仕事をやらせてみて途中でフォローする、ということを含んでいるためである。

図2



このように状況依存的な知識の発見能力を向上させる上で、直接的状況依存・対話型知識移転が効果的であるとすれば、海外子会社で人材育成を行う際にも、こうしたタイプの知識移転を行うことが有効ということになる。つまり、対話を通じた知識の送り手と受入側の相互関係と、受入側の知識と状況との直接的な相互作用という二つの相互性を海外で再現できるかどうか、その再現可能性が受入側の能力育成のカギを握るということになる。

### (2) 知識移転における国内と海外の条件の相違

上記の二つの相互性を再現する上で、国内と海外子会社ではある条件が異なっている。それは、知識移転が行われる場への参加は、国内の知識移転のケースでは、受入側が新参者なのに対して、海外子会社への知識移転のケースでは、送り手が新参者になるという点である。通常国内では、受入側は新参者としてある職場に入り、そこでの実践へのレベルを深めながら、様々な技能を獲得していく。

これに対して、海外への移転のケースでは、技能を持つ送り手が、新参者となって海外子会社に赴任していく。この送り手は、海外子会社の職場の中で、実践への参加レベルを深めながら技能を獲得してきた訳ではない。つまり、送り手は実践への参加レベルを深めてきた場ではない場所で、二つの相互性を再現しなければならないことになる。以下では、この条件の相違がどのような帰結を生み出すことになりえるのかという点について述べていく。

### (3) 学習における参加と資源へのアクセス

上記の二つの相互性を伴う知識移転、つまり直接的状況依存・対話型知識移転とは、高コストな知識移転の方法である。直接的状況依存とは、実際に遭遇している問題に対処しながら、知識を移転する方法である。この問題とは、品質や納期に影響を与えるような実際に現場で生じている問題であるので、それを学習の題材とすることにはリスクが伴う。また、対話型知識移転とは、現場で生じている問題に遭遇しながら、受入側に考える機会を与える方法である。したがって、受入側の能力が十分でない場合には、現場の問題の解決が遅れ、操業にも影響が出るリスクが高くなる。

ただし、現地の資源へのアクセスが容易である場合、この知識移転の方法に伴うリスクが低減される可能性がある。この場合、現地の資源へのアクセスの一つとしてあげられるのが、受入側の能力や適性についてのアクセスである。実際に遭遇している問題に対処しながら知識を移転する際に、そのリスクを低くする方法は、受入側にやさしい仕事から始めさせて、しだいにより難しく関連の深い仕事に就かせることである。例えば、金型を削る際に、受入側にバックアップが可能な範

囲で削らせてみて、問題が起こった場合には送り手が補修するといった方法を繰り返しながら、やらせてみる範囲を広げていくようなやり方である。このように、まずやらせてみるためには、受入側の適性や能力についての理解が必要となる。また、送り手が、受入側と対話しながら状況依存的知識を発見していく際には、受入側の能力を見極めた上で、適切なタイミングと内容のアドバイスやフィードバックを行っていく必要がある。この場合にも、受入側の能力の見極めが重要となってくる。つまり、いずれのケースでも受入側の能力や適性について、適切にアクセスできるかどうかポイントとなる。送り手が古参者である場合には、新参者として入ってきた受入側を長期的に観察しながら、受入側の能力やそれまでの経験を見極める機会が存在する。

これに対して、海外子会社では、この送り手＝古参者という構造が逆転している。送り手は、職場の新参者として海外子会社に赴任する。そのため、送り手は、古参者が持ちえる現地の資源へのアクセスが限定されることになる。送り手は、赴任から暫くの間、現地の成員の能力や適性などについてのアクセスは極めて浅いものとならざるを得ない。そのことが直接的状況依存・対話型知識移転に伴うリスクを増加させる場合、導かれる帰結が、ここで取り上げた二つの相互性を再現することの優先順位の引き下げである。それは、例えば、対話型知識移転ではなく、一方型知識移転にするような方法の選択である。海外子会社に赴任している駐在員で、こうしたリスクの存在や、そこから導かれる現場の余裕のなさを指摘する声は多い。また、その余裕のなさが、状況の中での対話を通じた知識移転ではなく、能力育成としては次善

の方法となる一方向的な知識移転にせざるを得ない要因となっている。

日本の多国籍企業の課題として指摘し続けられてきたヒトの現地化の問題は、こうした二つの相互性の現地での再現困難性と、それを困難にしている送り手の二面性という点から読み解くことができると考えられる。したがって、その課題を克服するために必要となるのは、送り手自身の徹底した現地化であるという政策的なインプリケーションが、ここでの考察から導かれることになる。

#### 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4件)

① 金網基志、知識の状況依存性と海外移転の課題、アジア経営研究、査読有、第17号、2011、pp.169-179

② Motoyuki Kanetsuna、The Effectiveness of Socialization in the Transfer of Tacit Knowledge across Borders、*Review of East Asian Affairs*、査読有、No.3、2011、pp.69-80

③ 金網基志、組織外部からの知識移転とものづくり能力の向上、経営教育研究、査読有、第14巻第1号、2011、pp.61-71

④ 金網基志、知識移転と地域企業の知識創出能力の向上、長崎県立大学経済学部論集、査読無、第43巻第4号、2010、pp.209-230

[図書] (計2件)

① 金網基志、他、税務経理協会、多国籍企業とグローバルビジネス、2012、pp.53-80

② 金網基志、他、創成社、現代経営戦略要論、2011、pp.97-114

#### 6. 研究組織

(1) 研究代表者

金網 基志 (Kanetsuna Motoyuki)

長崎県立大学・経済学部・教授

研究者番号：50298064

(2) 研究分担者

( )

研究者番号：

(3) 連携研究者

( )

研究者番号：