

令和元年6月13日現在

機関番号：24506

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2015～2018

課題番号：15K03666

研究課題名(和文) 知識集約型企業のグローバル化の現状と課題：戦略と国際人的資源管理の整合性

研究課題名(英文) The Current situation and Issues in globalization of Knowledge Intensive Firms: Consistency between Strategy and Global Human Resource Management

研究代表者

西井 進剛 (Nishii, Shingo)

兵庫県立大学・経営研究科・教授

研究者番号：60382256

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,500,000円

研究成果の概要(和文)：本研究の目的は、知識集約型企業のグローバル化の現状と課題について、戦略と国際人的資源管理の整合性の観点から考察を行うことにある。考察の結果、研究成果は大きく次の2点に集約できる。第1に、知識集約型企業のグローバル戦略とは、ローカル市場での競争優位性を担保しつつも、グローバルな規模でそれらの競争優位性を活用できるビジネスモデルを構築することである。第2に、ローカルかつグローバルな競争優位性を持つビジネスモデルを実行するためには、競争優位の源泉たる「知識」の移転・共有を支えるための「仕組み」が必要であり、その仕組みとして国際人的資源管理が非常に重要な役割を果たしていることである。

研究成果の学術的意義や社会的意義

学術的意義は、知識集約型企業のグローバル戦略、ビジネスモデル、国際人的資源管理に関する考察を進めたことにある。とりわけ、グローバル戦略、ビジネスモデルを支える上で国際人的資源管理が重要な役割を果たしていることを例示することができた点である。社会的意義は、知識集約型企業、特に、クライアントへの個別対応を伴うプロフェッショナル・サービスを提供する企業についての理解が進んだことにあり、実務へと還元できる。また、発見事実として、近年、急速に進みつつあるデジタル化の影響によりビジネスモデル、グローバル戦略のあり方も大きな影響を受けていることが示唆された。

研究成果の概要(英文)：The purpose of this research is to study the current situation and issues in globalization of Knowledge Intensive Firms in the context of consistency between strategy and Global Human Resource Management. We have two conclusions. First, the global strategy of Knowledge Intensive Firms is to build business models with global competitiveness, ensuring local competitiveness. Second, the execution of business models with local and global competitiveness need of mechanisms which support "knowledge (as a source of competitiveness)" transfer, sharing and creation, and that those of mechanisms consist of Global Human Resource Management.

研究分野：国際経営論、産業クラスター論

キーワード：知識集約型企業 プロフェッショナル・サービス グローバル化 グローバル戦略 国際人的資源管理  
タレントマネジメント ナレッジフロー

## 様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19、CK - 19 (共通)

### 1. 研究開始当初の背景

従来、知識集約型企業は、サービス業の特殊なカテゴリーとして周縁的な取り扱いを受けてきた。しかし、近年、知識集約型企業におけ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その産業振興を積極的に支援しようとする動きが出てきている(例:英国における創造産業振興の取り組み)。加えて、知識集約型企業は、グローバル企業としても頭角を現してきている。これまで、プロフェッショナル・サービスは、ドメスティックな産業として捉えられてきた。それは、サービス提供者個人の能力に依存する割合が大きく、そ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など、非常にローカル性が高いからである。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(e.g., Maister, 1993)。

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複数の支社間による国境横断的な協働、知識移転、知識共有の課題の多くが解消されることとなった。今日では、最も先進的なナレッジマネジメント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きている。加えて、近年では、ICTの進歩がそのビジネスモデルの進化も促進している。例えば、ビッグデータ・マイニングを活用したコンサルティング・サービス(例:IBM)など、知識を収益化するための先端的なビジネスモデルの多くが、知識集約型企業から生み出されるようになった。しかし、このような実社会におけ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・学術、両観点からの考察は国内・国外いずれにおいても未だ不十分である。ましてやグローバル企業として知識集約型企業を捉えている先行研究は皆無に等しい。従って、本研究は、日本だけでなく世界レベルで見ても当該研究分野の最先端の研究として位置づけることができる。

### 2. 研究の目的

本研究の目的は、知識集約型企業のグローバル化の現状と課題について、戦略と国際人的資源管理の整合性の観点から考察を行うことにある。「知識集約型企業」(Knowledge-Intensive Firms)とは、「高度に洗練された知識を用いたサービスや製品を提供している企業」(Alvesson, 2004, p.17)であり、具体的には、各種コンサルティング・サービス、広告、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企業が含まれる。本研究の狙いは、日本及び外資系の知識集約型企業を対象に、量的調査・質的調査を組み合わせることにより、どの程度グローバル化が進んでいるのか、その課題は何かという点について、理論的、実証的な考察を展開することにある。特に、戦略と国際人的資源管理の整合性という観点から、特定のグローバル戦略、ビジネスモデルを実現するための成功要因について明らかにすることを目指す。

### 3. 研究の方法

先行研究が乏しいこともあり、研究の志向性としては、理論構築型の研究に位置づけられる。そのため、リサーチデザインとして、トライアングレーションを重視し、量的調査と質的調査を組み合わせた方法論を採用する。研究期間は、3年間を想定し、研究初年度(平成27年度)は、研究代表者・分担者のこれまでの研究成果の蓄積を土台に、探索的なパイロット調査としてアンケート調査及びその補完調査としてのインタビュー調査を実施する。次年度(平成28年度)は、初年度のアンケート調査の回答企業に対し、仮説検証型の半構造化インタビュー及びインテンシブインタビューを実施する。最終年度は、次年度の成果を踏まえ、仮説モデルの修正を行い、アンケート調査による仮説モデルの検証、理論化を目指す。

上記の研究方法については、当初の計画のものである。しかしながら、研究代表者の体調不良により、当初の計画通りに研究を進めることが困難であったため、質的調査を中心とした研究計画へと変更している。

### 4. 研究成果

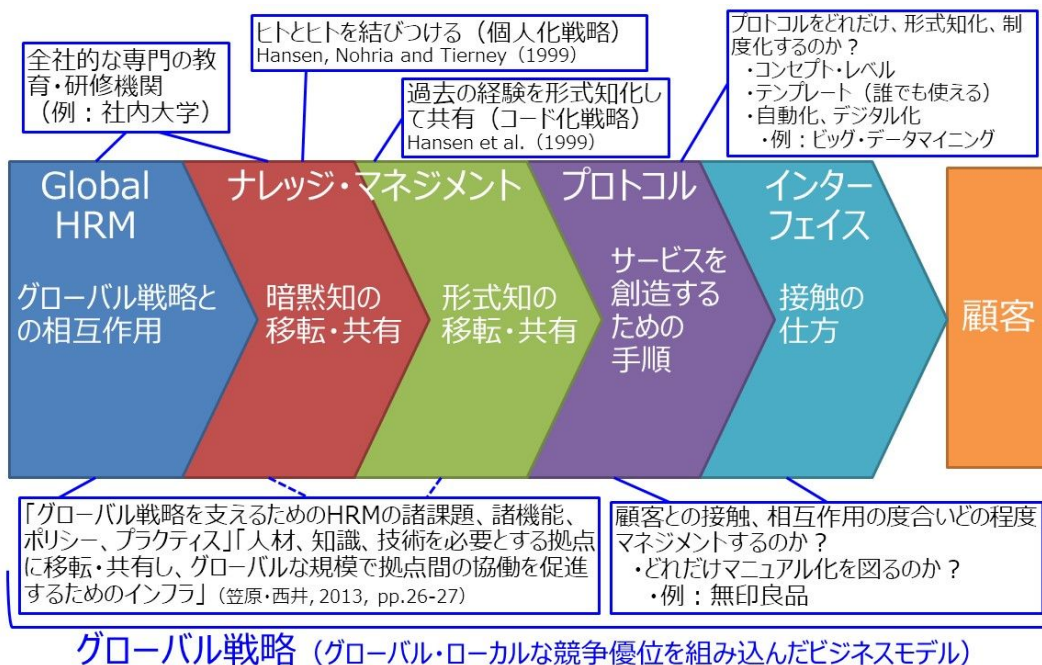
研究成果は、大きく次の2点に集約できる(図表-1)。第1に、知識集約型企業のグローバル戦略とは、ローカル市場での競争優位性を担保しつつも、グローバルな規模でそれらの競争優位性を活用できるビジネスモデルを構築することである。第2に、ローカルかつグローバルな競争優位性を持つビジネスモデルを実行するためには、競争優位の源泉たる「知識」の移転・共有を支えるための「仕組み」が必要であり、その仕組みとして国際人的資源管理が非常に重要な役割を果たしていることである。

先行研究で指摘されているように、知識集約型企業の競争優位性は、基本的にはローカル市場における競争優位性を基盤としている。とりわけ、経営コンサルティング・サービスに代表されるプロフェッショナル・サービスを提供しようとする場合、クライアントによって抱えている問題、課題はそれぞれ異なっており、同じ解決方法がそのまま適用できるとは限らない(比較:ファーストフードにおけるグローバルに標準化されたサービスとの違い)。しかしながら、問題解決に用いる方法、分析フレームワークの使い方や手順といったものは、制限はあるがグローバルな規模で活用できるものもある。もっと言えば、カタリナ・マーケティングのように、ビッグデータ・マイニングを競争優位の源泉とするようなコンサルティング企業においては、

ローカルでの強み（ローカルでの分析事例、収集できるポスデータの量）がグローバルでの強み（ローカルでの分析事例の総和、グローバル全体でのデータ量そのものが競争優位につながる）と直接的につながっている企業もある（西井，2013）。すなわち、競争優位の源泉となる「知識」（野中郁次郎の定義における形式知、暗黙知）をローカルかつグローバルに活用できるビジネスモデル自体を構築することがグローバル戦略の要諦となる。

一方、ビジネスモデルを実際に行うためには、競争優位の源泉たる「知識」をローカルでの拠点内、拠点間はもちろん、グローバルな規模での拠点間での知識移転・共有・創造を促進するための仕組みが必要になる。それが、ナレッジマネジメント（暗黙知の移転・共有；形式知の移転・共有、サービスを創造するための手順の明示化）各種マニュアル（手順、顧客との接触の仕方等）についてのマニュアル化）であり、国際人的資源管理の役割（制度、プラクティス等により、知識移転・共有・創造を担保）である。

図表-1 知識集約型企業におけるグローバル戦略と国際人的資源管理の関係

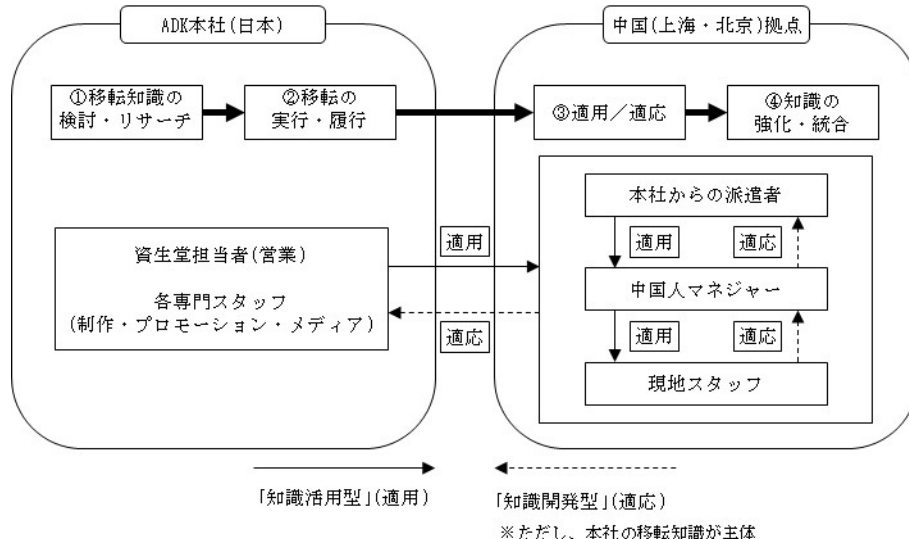


出所：筆者作成。

事例：アサツーディ・ケイ

日本を代表する広告会社であるアサツーディ・ケイの中国市場での成功は、日本での広告キャンペーンでの知識を中国にいかに円滑に移転し、現地の事情のあわせた知識を再創造できるかにかかっていた (図表-2)。

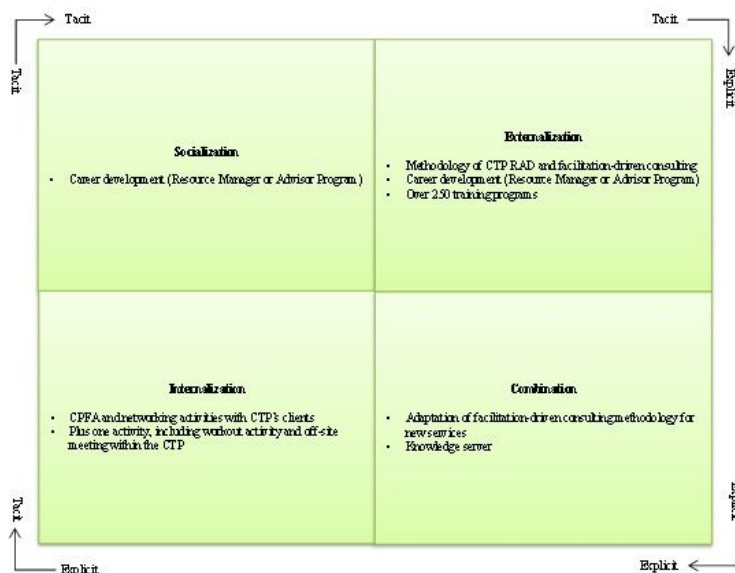
図表-2 TSUBAKI の事例における知識移転プロセス



出所：西井（2019）より、筆者作成。

事例：ケンブリッジ・テクノロジー・パートナーズ（CTP）  
 コンサルティング企業の CTP の強みは、「ファシリテーション」を土台としたコンサルティング方法論にあり、それを実施するために人的資源管理（制度、プラクティス等）が知識創造のプロセス（SECI モデル）と密接に関わり合っている（図表-3）。

図表-3 CTP における知識創造システム（SECI モデル）



出所：Kasahara（2019）より筆者作成。

#### 参考文献

- Alvesson, Mats (2004) *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*, New York: Oxford University Press.
- Hansen, Morten T., Nitin Nohria and Thomas Tierney (1999) "What's your Strategy for Managing Knowledge?," *Harvard Business Review*, Vol. 77, No. 2, pp.106-116 (邦訳「コンサルティング・ファームに学ぶ『知』の活用戦略」ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス, 1999年9月号).
- Maister, David H. (1993) *Managing the Professional Service Firm*, Free Press (博報堂マイスター研究会訳『プロフェッショナル・サービス・ファーム 知識創造企業のマネジメント』東洋経済新報社, 2002年).
- Punch, Keith F. (1998) *Introduction to Social Research: Quantitative and Qualitative Approaches.*, London: Sage.
- JIRA (2014)「モノ・コトづくりへの一考察」一般社団法人研究産業・産業技術振興協会。
- 笠原民子・西井進剛(2013)「知識集約型企業のグローバル人的資源管理」『多国籍企業研究』第6号、pp.19-41。
- 笠原民子(2014)『日本企業のグローバル人的資源管理』白桃書房。
- 西井進剛(2013)『知識集約型企業のグローバル戦略とビジネスモデル - 経営コンサルティング・ファームの生成・発展・進化』同友館。
- 西井進剛(2019)「プロフェッショナル・サービスと国際ビジネス」, 安室憲一監修、古沢昌之・山口隆英編著『安室憲一の国際ビジネス入門』、白桃書房、2019年。

#### 5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計0件)

〔学会発表〕(計5件)

Kasahara Tamiko, *Global Talent Management in Megarational MNCs: The Role of RHQs in Talent Identification*, European Group for Organizational Studies(国際学会), 2017年

Kasahara Tamiko, *Omission from Talent Pool?: Challenges in Japanese Companies's global talent management*, Academy of International Business(国際学会), Louisiana, USA, 2016年6月29日

Kasahara Tamiko, *How do Japanese MNCs Identify Their Talent?: The Neglected Role of RHQs in GTM*, EIASM(European Institute for Advanced Studies in Management) 5th workshop on Talent Management(国際学会), Copenhagen, Denmark, 2016年10月3日

Kasahara Tamiko, *Omission of Talent Pools? Challenges in Japanese Companies' Global Talent Management*, Academy of Japanese Business Studies (competitive session)(国際学会), Sheraton New Orleans hotel, New Orleans, USA, 2016年6月25日

笠原民子、新興国における日系企業のグローバルタレントマネジメント、多国籍企業学会第50回東武部会、立教大学池袋キャンパス、2015年10月10日

〔図書〕(計5件)

Kasahara Tamiko, *Paradigm Shift in Technologies and Innovation Systems*, Springer(2019年度内に出版予定、総ページ数未定)

西井進剛(安室憲一監修、古沢昌之・山口隆英編著)、『安室憲一の国際ビジネス入門』、白桃書房、2019年、288頁

笠原民子(安室憲一監修、古沢昌之・山口隆英編著)、『安室憲一の国際ビジネス入門』、白桃書房、2019年、288頁

笠原民子(関口倫紀・竹内規彦・井口知栄編著)、『国際人的資源管理』、中央経済社、2016年、258頁

ガードナー, H=M. チクセントミハイ=W. デイモン(翻訳:大森弘・安室憲一・梅野巨利・山口隆英・西井進剛)、『グッドワークとフロー体験』、世界思想社、2016年、328頁

〔産業財産権〕

出願状況(計0件)

取得状況(計0件)

〔その他〕

ホームページ等 なし

## 6. 研究組織

### (1)研究分担者

研究分担者氏名: 笠原民子

ローマ字氏名: Tamiko Kasahara

所属研究機関名: 静岡県立大学

部局名: 経営情報学部

職名: 講師

研究者番号(8桁):

40523189

### (2)研究協力者

研究協力者氏名:

ローマ字氏名: