

機関番号：32504

研究種目：若手研究（B）

研究期間：2008～2010

課題番号：20730260

研究課題名（和文）日系多国籍企業における知識共有・活用と人材マネジメントに関する研究

研究課題名（英文）Knowledge Sharing, Utilization and Human Resource Management in Japanese MNCs

研究代表者

山本 崇雄 (YAMAMOTO TAKAO)

千葉商科大学・商経学部・教授

研究者番号：30318761

研究成果の概要（和文）：本研究は、主にミクロ組織論の視点から、日系多国籍企業内の知識共有・活用における担い手のマネジメントと人的資源管理制度に焦点をあてるものである。近年、海外子会社間の人的連携はますます緊密になっており、その結果ローカル人材によって、国境を越えた知識共有・活用が効果的に実行されている事例が発見できた。有効な知識共有・活用のためには、ローカル人材のモチベーションを高めることが重要であり、ローカル人材向けの人的資源管理制度の構築のみならず、ローカル人材と本国人材との心理的障壁を排除するような何らかの仕組みが必要であることも示唆された。

研究成果の概要（英文）：This research focused how the agents play roles in knowledge sharing and utilization in Japanese MNCs from the perspective of micro-organizational theory. Recently, human ties between foreign subsidiaries have got increasingly close. As a result, some local staffs play a key role in the process of effective knowledge sharing or utilization. In order to share or utilize knowledge effectively, it must be essential to motivate local competent staffs. This research implies that, to this end, it is necessary for Japanese MNCs not only to build institution of HRM for local staffs, but also to eliminate psychological barrier between the locals and the Japanese staffs.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2008年度	1,100,000	330,000	1,430,000
2009年度	1,000,000	300,000	1,300,000
2010年度	1,100,000	330,000	1,430,000
総計	3,200,000	960,000	4,160,000

研究分野：国際経営論

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：多国籍企業、日本企業、海外子会社、知識共有、人的資源管理、モチベーション、ミクロ組織論

1. 研究開始当初の背景

本研究は、多国籍企業における知識共有・活用とその担い手(agent)としての「個人」に焦点をあてるものであり、その学術的背景は以下の通りである。

昨今、最先端の技術やノウハウといった知識が世界各地に分散するようになったため、いかに多国籍企業がそれにアクセスし、それ

を吸収し、そして企業内で移転・活用させるかが競争優位性を左右すると論じられるようになった (Doz, et al., 2001)。その結果、「知識フローを多国籍企業内でいかにマネジメントするのか」という課題が、理論面・実践面双方から多大な注目を集めている (たとえば、Chini, 2004; Mahnke & Pedersen, 2004)。

ただしそうした既存研究は、全社あるいはユニット（海外子会社など）を分析単位とするものが大半を占める（Chini, 2004）。それら既存研究から明らかになった点として、以下の2点を挙げることが出来る。第1に、組織内であったとしても、アクセスした知識を移転・活用することは容易ではないという点である（Szulanski, 2003）。その主要因として、移転や吸収のモチベーションと、移転や吸収の能力が挙げられている（Szulanski, 2003; Mahnke & Pedersen, 2004）。第2に、異文化マネジメント研究の知見によれば、多国籍企業では異なるコンテキスト間での知識移転が必要となるため、受け手側が知識の再コンテキスト化(recontextualization)を行わなければならないという点が挙げられる（Bhagat, et al., 2002; Branen, 2004）。よって、さらなる困難性が多国籍企業における知識共有・活用のマネジメントに存在することとなる（浅川, 2006）。

このように、多国籍企業内における知識マネジメントの困難性は、その担い手(agent)のモチベーションや能力に起因することが示唆されている。そして、知識にアクセスし、それを吸収し、企業内で移転・活用する担い手となる最小単位は、個人に他ならない。しかし、多国籍企業内の知識共有・活用のマネジメントに関する既存研究は数多く存在するが、その担い手となる個人に焦点をあてた実証研究の蓄積はまだ驚くほど少ないといえよう。

こうした知識共有・活用のメカニズム、あるいはその阻害要因を分析するために、分析レベルを個人や集団におくことが本研究の狙いである。

2. 研究の目的

本研究は、日系多国籍企業における国境を越えた知識共有や活用のマネジメントを、ミクロ組織論的視角、すなわち個人や集団の観点をふまえながら分析する。その目的は、第1に、多国籍企業における知識マネジメントに関する研究は蓄積されつつある一方で、知識共有・活用の担い手である個人に焦点をあてた研究は極めて少なく、このギャップを埋めることにある。第2に、日系企業の競争優位の源泉として暗黙知の存在が指摘されるが、暗黙知のグローバルな共有・活用は十分に行われているとは言い難い。そこで企業がいかなる暗黙知の共有・活用のマネジメントを行うべきかという処方箋を提示し、国際競争力が低下しつつあるといわれる日系多国籍企業に対する実践的なインプリケーションを導出する。

本研究の学術的特色の第1は、多国籍企業の知識共有・活用のマネジメントをミクロ的

観点（個人ないしは集団レベル）から探究する点である。これまでその必要性を間接的に示唆してきた研究は存在するものの（たとえば Foss, 2006）、一義的にとりあげた実証研究はほとんどない。特に日系多国籍企業に関しては皆無に等しく、理論的側面において大きな意義があると考えられる。

第2は、日本企業のグローバル経営に対する実践的なインプリケーションを提示できる点である。このことは、グローバル化が進展していながら経営手法は未熟であると批判されてきた日本企業にとって、大きな意味があるといえる。

3. 研究の方法

研究方法は以下のとおりである。第1に、本研究の目的の1つであるミクロ組織論的視角から、「多国籍企業の知識共有・活用」というテーマに広義に関連する文献を渉猟した。重点領域として取り上げたのは、モチベーション、リーダーシップ（特に変革志向のリーダーシップやフォロワーシップに着目した）、コンフリクト、グローバル・チームなどである。また、知識の探索(exploration)と活用(exploitation)の研究で指摘されているように、「探索」と「活用」のバランスをいかにとることが組織存続に重要であることから、国際起業家(international entrepreneurship)や国際ベンチャー企業に関わる研究も参考にした。これらの文献レビューから、インタビュー調査における質問項目を導出した。当初より、海外学会での発表を視野においていたため、適宜海外研究者との打ち合わせをもち、示唆に富むアドバイスを受けることができた。

第2に、これら文献レビューをふまえて、日系多国籍企業10社の本社ならびに海外子会社に対するインタビュー調査を実施した。インタビュー調査は半構造型で行い、インタビューで発見された興味深い事実についてさらに追究する方式をとった。今回、インタビュー調査を行った企業は以下のとおりである（以下、守秘義務の関係上、匿名で記す）。

A社（その他製造；本社、イタリア子会社、欧州・中東地域統括会社、アジア・オセアニア統括会社、香港子会社）、B社（電機；欧州統括会社、アジア統括会社）、C社（電機；欧州研究開発拠点）、D社（商社；欧州統括会社、アジア統括会社）。なおA~D社については、今回の研究以前よりインタビュー調査を継続的に行っており、そのデータの蓄積も今回活用している。その他、E社（自動車；中国子会社）、F社（鉄鋼；中国子会社）、G社（物流；中国子会社）、H社（海運；中国子会社）、I社（証券；中国子会社）、J社（建設；アジア統括会社）にパイロット的な

インタビュー調査を実施した。その他、現地環境の変化をさぐる意味あいから、世界各地のジェトロ、香港貿易発展局、シンガポール経済開発庁に対してもインタビュー調査を行った。

4. 研究成果

(1) 研究の主な成果

今回の調査から明らかになった点をまとめると、以下のとおりである。

① 文献レビューから明らかになった点

上述したように、多国籍企業における知識マネジメントに関しては数多くの研究蓄積がなされてきているが、ミクロ組織論的な視座からの研究は驚くほどなされていない。そこで、すでに研究蓄積の進んでいるドメスティックな組織を分析対象とする研究をはじめとして、モチベーション、リーダーシップ、学習理論、コンフリクト、チーム・マネジメントなどの既存研究を幅広く渉猟することとした。

ところで、ナレッジ・マネジメントの阻害要因として、いわゆる「ノウイング・ドゥイング・ギャップ (knowing-doing gap)」の存在が指摘されているように (Pfeffer & Sutton, 2000)、頭で理解していても行動に移せない (移さない) という現象がみられることがある。日本企業がグローバル化に直面し抱えている課題の1つもここにあると考えられる。そこで、文献レビューを行うにあたっては、組織変革の視点や、既存にはない新しい考え方の導入 (言い換えれば、知識の探索 (exploration) (March, 1991)) の視点を有する研究に特に重点をおき、変革志向のリーダーシップ、モチベーションといった研究の検討を行った。

その結果、本研究に適用した注目すべき概念として「上方影響力 (upward influence)」がある。上方影響力とは「リーダーがさらに上の上司に対して有する発言力の大きさ (金井, 1999)」を意味し、変革型リーダーシップにおいて重要な要素とされる。多国籍企業における知識共有・活用においても、新しい知識の獲得者が上方影響力、すなわち本社に対する影響力を持ち合わせていなければ、その知識が全社的に活用されることは期待できないであろう。特に、その知識が当該企業にとって全く新奇である場合、本社に対する影響力はことさら必要になると考えられる。

そして、ネットワーク研究の知見によれば (Hansen, 1999)、知識の探索と知識の活用 (exploitation) とでは異なるマネジメントが必要とされる。そのため、探索を実行するアクターと活用を実行するアクターとで異なる属性が求められる。すなわち、新しい知識の探索 (フェーズ1) においては、多国籍企業に存在しないような新奇な知識の探索が

求められるため、当該企業の価値観・パラダイムにあまり根ざしておらず、むしろ現地の顧客、サプライヤー、大学といったローカル主体とのネットワークに根ざしているアクターが求められるであろう。しかし他方で、獲得した知識を多国籍企業の他ユニットで知識を共有させるフェーズ2においては、異なるアクターの存在が必要となる。それは、知識探索者と多国籍企業の他ユニットとの架け橋になるような「バウンダリー・スパンナー (boundary spanner)」の存在である。バウンダリー・スパンナーは、多国籍企業の内情に精通するとともに、知識探索者とも理解、信頼し合えるような関係を構築しなければならない。その意味で、双方のネットワークと緊密な関係を維持しなければならない、困難な役割を担わなければならない。

以上のように、多国籍企業における知識の探索、共有、活用を成功裏に実行させるためには、上方影響力をもった担い手やバウンダリー・スパンナーなど、能力やモチベーションを有する個々人がこれらの役割を遂行しなければならないことが示唆される。そこで、インタビュー調査では、こうした担い手の存在や、担い手を開発するための人的資源管理制度に着目した。

② インタビュー調査から明らかになった点

①で得られた問題意識を中心として、日系多国籍企業 10 社にて行ったインタビュー調査から得られた知見は以下のとおりである。

まず、インタビュー調査を実施した企業の多くで見受けられた発見事実から述べる。

第1に、日本の本社あるいは日本にある中核拠点の人員と、海外子会社への派遣者 (expatriates) の間で、昨今の経営環境、特にビジネスのグローバル化に関する認識の相違があるという点である。海外子会社を取り巻く状況はグローバル化の方向に著しく進んでおり、そのための組織風土や人事制度などの変革が必要と認識しているにもかかわらず、日本本社や日本にある工場といった拠点はグローバル化から取り残されているという指摘が、多くのインタビュー調査から聞かれた。

第2に、地域内レベルで、海外拠点における人的資源管理制度の共通化を実施する企業が見られた。たとえばD社では、公正な人事評価、ハイ・ポテンシャル (優秀な人材) の現地採用や将来の幹部育成向けの研修制度といった制度導入が実施されていた。またA社でも、公正な人事評価、国境を越えたローカル人材の配置・異動制度、ハイ・ポテンシャルの採用が行われていた。

第3に、海外子会社間におけるローカル人材の人的連携 (ローカル人材を含むチームを組織するなど) は、国境を越えた知識共有・

活用が進んでいる企業において、観察することができた（たとえば、A社におけるマーケティングや生産技術に関する知識の共有・活用や、C社における生産技術の知識の共有・活用など）。特に、FTAを含む地域経済統合の進展が著しい東南アジアやヨーロッパでは、地域内レベルで、海外子会社間の人的連携の強まりという動きが顕著にみられた。そして、知識共有や活用というプロセスにおいては、ローカル人材が重要な役割を果たしている事例も多いことがわかった。

第4に、シンガポールやロンドンといった地域統括拠点（地域統括本社）において、優秀なローカル人材を確保する役割を担っているケースがみられた。こうしたケースで興味深いのは、ローカル・ネットワークに根ざした、本国では容易には採用できない人材の採用を目指している企業が見られた点である。この点は、上述した新しい知識の探索者（フェーズ1）に求められる要素と一致するものである。

これらの発見事実を分析すると、以下のようになる。日系多国籍企業において、本社と海外子会社の人材間でグローバル化に対する認識ギャップがいまだに存在しているものの、海外子会社間の連携は特に地域内レベルでより強いものとなっている。そうした環境変化を受けて、ローカル人材をこれまで以上に登用することで、ローカル人材のモチベーションが高まっている事例も見られた。そして、そうしたモチベーションの高いローカル人材によって、国境を越えた知識共有・活用がより効果的に実行されていると考えられる。そのためには、国籍にとらわれずに優秀な人材を登用する人事制度の構築が求められているということになる。

こうしたローカル社員のモチベーションを維持する仕組みとしては、A社において興味深い発見事実が見られた。A社の海外展開の歴史は古いため、海外子会社には勤続20年以上といったベテランのローカル社員が数多く存在している。彼らのモチベーションを維持するために、若手スタッフが日本から派遣される場合、ベテランのローカル社員より上位の職位に配置せず、あえて部下に配置するとか、職位をあえてつけないといった方策を採っている。これによって、優秀なローカル社員が昇進できずにモチベーションを喪失してしまうという、日系海外子会社特有の「ライスパーパー・シーリング」現象(Kopp, 1994)を回避させることができているのである。

またA社のある海外子会社では、ローカルスタッフと日本からの派遣者（海外子会社社長）との関係に溝（心理的障壁）ができてしまい、業績が悪化する傾向にあったが、上方

影響力をもち、海外子会社へのコミットメントを示す新しい海外派遣者（海外子会社社長）の登場によって、ローカル人材と日本人社員との関係が好転するという発見事実も見られた。こうした心理的障壁がある状態では、そもそも知識共有・活用をしようとするモチベーションは起こりにくい。したがって、このようなローカル社員の心理的障壁を排除し、ローカル社員をいかに多国籍企業や海外子会社のリーダーと「同一化」させられるか、ということが重要になるといえる。

カリスマ・リーダーシップ論では、カリスマ性のあるリーダーによって、フォロワーが組織ないしはリーダーに同一化し、それによりフォロワーは自己利益を超越する行動をとるなどの価値観や行動の転換が促されることが指摘されているが（たとえば Shamir, House & Arthur, 1993）、本研究の文脈にこれをあてはめれば、ローカル社員の行動や価値観を知識共有・活用に向けさせられるようなリーダーを海外子会社に配置することが、求められる方策の1つとなる。

(2) 本研究のインパクトと今後の展望

折しも、楽天やユニクロに見られる「英語公用語」採用の動きや、様々な企業で導入されているグローバル社員制度のように、多くの日本企業がグローバル化への対応のために関連諸制度を急速に改革し始めている。日本企業の「内なる国際化」の必要性が叫ばれてから久しいが、グローバル化への対応で遅れをとっている多くの日本企業にとって、本研究の発見事実は参考となる実践的なインプリケーションを含んでいると考えられる。

理論的観点からも、多国籍企業における知識共有・活用という現象分析にあたり、ミクロ組織論的な視点を採用し、モチベーション、リーダーシップ、上方影響力などの概念を用いることによって、既存研究では指摘されていないような示唆を産み出すことができたと考えている。本報告書では、紙幅の関係や守秘義務の関係で詳細には記述できなかったが、本研究で採ったケーススタディという研究手法の優位性を活かしたリッチな記述に基づく研究を今後取り纏める計画としている。

【引用文献】

浅川和宏(2006)「メタナショナル経営論における論点と今後の研究方向性」『組織科学』Vol.40, No.1, 13-25.

Bhagat, R.S., B. Kedia, P. Harveston & H. Triandis (2002) "Cultural Variations in the Cross-Border Transfer of Organizational Knowledge: An Integrative Framework," *Academy of Management Review*, Vol.27, No.2,

- 204-221.
- Branen, M.Y. (2004) "When Mickey Loses Face: Recontextualization, Semantic Fit, and The Semiotics of Foreignness," *Academy of Management Review*, Vol.29, No.4, 583-616.
- Chini, T.C. (2004) *Effective Knowledge Transfer in Multinational Corporations*, Palgrave Macmillan.
- Doz, Y.L., J. Santos & P. Williamson (2001) *From Global to Metanational: How companies win in the knowledge economy*, Harvard Business School Press.
- Foss, N.J.(2006) "Knowledge and Organization in the theory of the Multinational Corporation," *Journal of Management and Governance*, Vol.10, 3-20.
- Hansen, M.T. (1997) "The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits," *Administrative Science Quarterly*, Vol.44, 82-111.
- Kopp, R. (1994) *The rice-paper ceiling: breaking through Japanese corporate culture*, Stone Bridge Press.
- Mahnke, V. & T. Pedersen (ed.) (2004) *Knowledge Flows, Governance and the Multinational Enterprise*, Palgrave Macmillan.
- March, J.G. (1991) "Exploration and exploitation in organizational learning," *Organization Science*, Vol.2, No.1, 71-87.
- Pfeffer, J. & Sutton, R.I. (2000) *The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action*, Harvard School Business Press.
- Shamir, B., House, R.J. & Arthur, M.B. (1993) "The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept based theory," *Organization Science*, Vol.4, No.4, 574-594.
- Szulanski, G.(2003) *Sticky Knowledge*, Sage Publications.

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3件)

- ①Yoshiharu Kuwana & Takao Yamamoto "Collaborative Innovation for New Growth of Japanese MNCs: On Organizational Transformation and Human Resource Development," 『桜美林経営研究』、査読有、

No.1, 14-34, 2011.

- ②山本 崇雄「ダイバーシティ・マネジメントと国際ビジネス」『世界経済評論』、査読無、Vol.52, No.10, pp.35-42, 2008.

- ③山本 崇雄「素材化学メーカーによる健康食品事業への参入—ベータグルカンを事例として—」『化学経済』、査読無、Vol.55, No.6, pp.94-98, 2008.

[学会発表] (計3件)

- ①Yoshiharu Kuwana & Takao Yamamoto "Collaborative Innovation for New Growth in Japanese MNCs: On the Development of New Business and Human Resource Management", IFSAM (International Federation of Scholarly Associations of Management) 2010 Conference (Paris, France)、2010年7月9日.

- ②Yoshiharu Kuwana & Takao Yamamoto "International knowledge management in Japanese Enterprises", 2008 international conference, Korea Trade Research Association (Seoul, Korea), 2008年12月6日, <invited presentation>

- ③Yoshiharu Kuwana & Takao Yamamoto "Toward International Knowledge Management in Japanese Multinationals: Cases of YKK and Toshiba", The 21st Annual Meeting, Academy of Japanese Business Studies (Milan, Italy), 2008年6月29日.

6. 研究組織

(1) 研究代表者

山本 崇雄 (YAMAMOTO TAKAO)
千葉商科大学・商経学部・教授
研究者番号：30318761

