

組織の行動環境とグローバル知識移転メカニズム

金 綱 基 志

1. はじめに

本稿は、グローバルな知識移転を効率的に行う、多国籍企業の内的メカニズムを分析するためのフレームワークを提示することを目的としていく¹。Kogut and Zander (1993) は、多国籍企業が形成されるのは、知識移転を容易にする社会的共同体 (social community) としての組織の特性のためであると主張している。また、この根拠となっているのが、知識が暗黙的性質をもつ場合には、その知識の移転は市場よりも組織内部で行われる傾向にあるということである。多国籍企業が形成されるのは、知識移転を容易にする組織の特性のためであるとするならば、知識移転を容易にしている組織に特徴的なメカニズムとはどのようなものであるのかについて注目する必要性が生じてくるということになる。

こうした分析は、多国籍企業論において二つの意味をもつ。一つは、多国籍企業論における主要テーマの一つである、なぜ多国籍企業が形成されるのかという問いに対する解を提示するという点である。なぜ企業が多国籍化するのかについては、市場の不完全性から説明する見解が多国籍企業論において大きな影響力を保持してきている (Buckley and Casson, 1976; Rugman, 1981)。これに対して、多国籍企業が形成されるのは知識移転の効率性のためであるという議論は、組織を否定的な側面を避けるものとしてではなく肯定的な側面の創造者としてみるものであり (Conner, 1991)、市場の不完全性と多国籍企業の形成を関連づける理論に対して異なる視点を提示するものである。もう一つは、知

識移転の効率性からみた多国籍企業間の競争力の差異の分析となる点である。知識が粘着的であるほどその移転にはコストがかかることになる一方で、この移転コストは、企業の知識移転能力によって異なる。こうした粘着的知識を移転する能力は、企業の競争力を左右する一要素ということができる。

本稿ではまず、粘着性の原因となる知識移転の障害要因について、これまでとは異なる視点を示していく。その上で、組織に特徴的なメカニズムとして社会化によるコントロールに注目し、それが知識移転の障害要因を克服する上で一定の有効性をもつという立場から、この二つを関連づける分析のフレームワークを提示していく。また、このフレームワークは、社会化によるコントロールが可能となる条件についての分析を含むものとなっている。

ここで、社会化によるコントロールに注目していくのは、後述するように、知識移転の障害の克服には、それに関わる個人の長期にわたる自発的・能動的行動が必要とされており、こうした行動を呼び起こすという点において社会化によるコントロールが最も有効であると考えられるからである。

「企業は、個人に還元できない組織原理によって構成された自発的活動の社会的共同体を提供するために存在する。」(Kogut and Zander, 1992, p. 384)

こうした点からみれば、本稿で行っていく知識移転を容易にする組織に特徴的なメカニズムの分析とは、社会的共同体としての組織メカニ

ズムの分析であり、またこうした組織において、どのように個人の自発的態度や行動が呼び起こされるのかについての分析でもあるということが出来るものである。

2. 知識移転の障害要因と組織のコントロール・メカニズム

2.1. 知識移転の障害要因

多国籍企業が形成されるのは知識移転を容易にする組織の特性のためであるという議論の前提となっているのが、知識の移転は容易ではなく様々な障害が伴うという点である。この知識移転の障害要因は、知識そのものの属性によるものと、それ以外の属性に分けることができる(von Hippel, 1994; 梶山, 2001)。知識の属性による移転の障害とは、主として知識の暗黙性に関連し、コード化可能性(codifiability)、教育可能性(teachability)、複雑性(complexity)、因果関係曖昧性(causal ambiguity)などの形で指標化されてきている(Kogut and Zander, 1993; Szulanski, 1996; Lord and Ranft, 2000)。また、知識の属性以外の障害要因として重要性が高いことが指摘されているのが、知識の供給側の信頼性の問題、知識の受入側の吸収能力の欠如、知識の供給側と受入側の関係性に内在する問題(Szulanski, 1996)、及び認知的要因、政治的要因、制度的要因などである(浅川, 1999a, 1999b)。

このように知識の属性は知識移転の障害要因の一つとして位置づけられてきているが、本稿では、この知識を利用ノウハウと発見的知識に区別し、この発見的知識を移転の障害と関連する知識の属性に加えていく。利用ノウハウとは、すでに組織の特定の部門で利用されている知識であり、そのためマニュアル化がある程度進められている知識を指している。これに対して発見的知識とは、こうした利用ノウハウが創造されるプロセスに関する知識を示すものであり、知識の海外への移転のケースでは、知識の現地

への適応・修正、知識の利用で問題が発生した場合の解決方法の発見、移転された知識へのオリジナリティの付加、知識の改善・改良などについて、受入側がその経験や知識に基づいて考える行為を含んでいる。ノウハウが創造されるプロセスに関する知識は、こうした自ら考える行為が含まれるため、すでに存在する利用ノウハウほど容易には移転されない(Kogut and Zander, 1992)。

また、上記のように、こうした知識関連の要因以外にも移転の障害要因は存在する。ただし、これらの知識移転の障害要因は、知識移転の異なる段階で問題になると考えられている。知識の移転は、開始(initiation)、実行(implementation)、立ち上げ(ramp-up)、統合(integration)という段階に区分される(Szulanski, 1996)。移転の開始段階とは、知識移転の決定に至るまでの情報収集や移転の実行可能性が探求される段階を、実行段階とは、移転の決定後、移転が実際に始められる段階を指している。これに続く、立ち上げ段階とは、受入側が移転された知識の利用を開始する段階を、統合段階とは、移転によって受入側が満足できる結果を達成する段階を示している。このうち、知識移転の決定に至る開始段階で問題となると考えられているのが、供給側の信頼性の問題や認知的要因などによる移転の障害である(Szulanski, 2000; 浅川, 1999a, 1999b)²。

知識の供給側の信頼性の問題とは、供給側のもつ知識を移転する能力、知識を受入側の必要性に適合させる能力、移転を行うための体制や資源などについて、受入側が供給側を信頼できると認知していないケースで生ずる移転の障害を指すものである。また、認知的要因とは、知識そのものの有効性やその利用による効果について、受入側が理解していないことによって生ずる移転の障害を示すものである。このように知識の供給側が信頼できると認知されていないケース、あるいは知識の重要性について受入側が認知していないケースでは、知識の移転を開

始し、移転を効率的に行っていくことは困難となる。

これに対して、知識移転が実際に始められてから、受入側によって満足できる成果が達成されるまでの段階で、移転の主たる障害と考えられているのが、受入側の吸収能力の欠如に伴う問題である (Szulanski, 2000; 浅川, 1999a, 1999b)。受入側が知識を吸収する能力は、受入側がそれまでもつ知識・スキル・管理能力・技術力などのレベルに依存する。このため、受入側がこれらの能力を十分にもたない場合には、知識の吸収プロセスで問題が生じることになり、結果として移転を効率的に行うことは困難となる。

これらの移転の障害要因のうち、受入側の吸収能力の問題については、利用ノウハウの移転に必要な受入側の吸収能力と、発見的知識の移転に必要な吸収能力は異なるレベルのものである可能性が高いことにも注意しておく必要がある。上記のように、発見的知識には自ら考える行為が含まれる点で、利用ノウハウとは異なっている。このことは、発見的知識の移転には、考える能力を含む、利用ノウハウより高いレベルの、あるいはそれとは質的に異なる受入側の吸収能力が必要となることを示唆するものである。

また、このように知識移転の障害要因と関連して二つのタイプの知識を区別し、それに対応してそれぞれの知識の移転に必要な吸収能力も区別していく場合には、知識移転の段階にも異なる視点を取り入れる必要性が生じてくる。すでにみたように、知識の移転は、知識移転の決定に至る段階から、知識の移転によって受入側が満足できる結果を達成し、その知識が受入側でルーチン化されるまでの段階に分けることができる。利用ノウハウとは知識の一つのタイプであるので、利用ノウハウについても、その移転はこうした段階を踏むと考えることができる。しかしながら、利用ノウハウの移転において受入側が満足できる段階に達することは、発

見的知識の移転においても満足できる段階に達することを意味していない。すでにあるノウハウをそのまま吸収することと、こうしたノウハウが創造されるプロセスを吸収することは異なるものだからである。このことは、利用ノウハウが移転される段階と、発見的知識が移転される段階を、異なる段階として扱っていく必要性があることを示すものである。ここでは、発見的知識が移転される段階を、利用ノウハウが移転される段階の後に位置づけていく。これは、ノウハウが創造されるプロセスの移転には、基礎となる利用ノウハウの習得やその実践経験が必要となると考えられるためである³。

これらの点を考慮すると、知識移転を行う際には、知識関連要因の移転の障害である発見的知識の移転に伴う問題と、知識以外の障害要因である、供給側の信頼性、認知的要因、受入側の吸収能力の欠如に伴う問題などを、移転のそれぞれの段階でいかに克服していくのかという点が重要な課題となることになる。特に、受入側の吸収能力の問題については、利用ノウハウの移転の後に問題が顕在化すると考えられる、発見的知識を移転するために必要な、受入側の考える能力を含む吸収能力をいかに向上させるのかという点が主要な課題となり、組織がこれらの課題をどのように克服しているのかについて分析することが、知識移転の考察における焦点の一つとなってくる。

2.2. 組織における3つのコントロール・メカニズム

本稿では、こうした移転の障害要因を克服する可能性をもつ組織に特徴的なメカニズムとして、社会化によるコントロールに注目していく。組織では、この社会化によるコントロールの他に、ヒエラルキー的コントロールと価格コントロールが利用されている。これらのコントロール・メカニズムは、異なる方法で組織内の個人の行動をコントロールするものである (Eisenhardt, 1985; Hennart, 1993)。

ヒエラルキー的コントロールは、権限に基づく命令あるいは指示により、個人の行動を直接的にコントロールすることを特徴としている。このため、このコントロールは、タスクの内容が明示化されていること、個人の行動が命令や指示に従ったものとなっているかどうかの監視、行動が命令や指示に従ったものとなっていない場合の制裁を必要とする。ヒエラルキー的コントロールにおいて、個人の行動が命令や指示に基づいて行われるということは、行動の決定権は上司にあり、個人は自らの行動の決定権をもたないということを示すものである。このコントロールの下では、自らの考えに基づいて行動することではなく、その行動が命令や指示に従ったものとなっているかどうかによって報酬が支払われることになる。

これに対して、価格コントロールと社会化によるコントロールは、間接的に個人の行動をコントロールすることを特徴としている⁴。これらは、命令や指示によって個人の行動を直接的にコントロールするものではないため、タスクの内容が明示的となっている必要性は低く、また監視の必要性も低い。また、価格コントロールと社会化によるコントロールが、直接的な個人の行動制約ではないということは、個人は自らの行動の決定権を保持しており、自らの考えに基づいて行動する自由が与えられていることを意味している。

ただし、価格コントロールでは、報酬はアウトプットあるいは成果に応じて支払われるため、個人の行動はアウトプットあるいは成果を最大化するように方向づけられ、そのための自発的努力が引き出されることになる。これに対して、社会化によるコントロールでは、この個人の行動の方向づけが、組織の行動環境 (behavioral context) を形成あるいは転換することによって行われる (Ghoshal and Bartlett, 1997)。行動環境とは、個人による組織の状況の認知的解釈と定義されるものであり、個人の態度や行動に影響を与える可能性をもつ (Scott

図1 組織における3つのコントロール・メカニズム

		行動の決定権	
		上司	個人
公平性の必要性	高	ヒエラルキー的コントロール	価格コントロール
	低		社会化によるコントロール

and Bruce, 1994)。

この社会化によるコントロールと価格コントロールの相違は、組織と個人との間の交換関係における公平性の条件の相違ということもできる (Ouchi, 1980)。価格コントロールにおいては、アウトプットあるいは成果に対して公平な報酬が支払われること、つまり個人と組織との関係に公平な交換関係が成立していることが必要である⁵。価格コントロールにおいて、アウトプットあるいは成果を正確に評価することが必要なのは、こうした公平性の条件のためである。これに対して、社会化によるコントロールでは、こうした公平性の条件は異なるものとなっている。ある種の行動環境の下では、公平な交換関係を超越する自発的な態度や行動が呼び起こされることになる (Ghoshal and Bartlett, 1994, 1997)。従って、ここではアウトプットや成果を正確に計測する必要性は低い (図1)⁶。

上記のように、知識移転における主要な課題は、知識関連要因の移転の障害である発見的知識の移転に伴う問題と、知識以外の障害要因である、供給側の信頼性、認知的要因、受入側の吸収能力の欠如に伴う問題を、移転のそれぞれの段階でいかに克服していくのかという点である。特に、受入側の吸収能力の問題については、発見的知識を移転するために必要な、受入側の考える能力を含む吸収能力をいかに向上させるのかという点が主要な課題となってくる。本稿で社会化によるコントロールに注目するのは、

これらの知識移転を行う際に生じる課題を克服するために必要と考えられる条件と、それぞれのコントロール・メカニズムのもつ特徴との適合関係を考慮した結果である。

知識関連の移転の障害要因である発見的知識についてみると、この知識が、利用ノウハウが創造されるプロセスに関する知識を指しているということは、タスクの内容をあらかじめ明示化することが本質的に不可能であることを示すものである。このため、こうした特性をもつ知識の移転を、ヒエラルキー的コントロールによって行うことは困難であるということになる⁷。

また、知識移転の開始段階で問題となる、供給側の信頼性の問題と認知的要因に関しては、これらの障害を克服するために有効な一つの方法は、知識の供給側と受入側の間の高いレベルのコミュニケーションや情報交換であると考えられることができる。後述するように、こうしたコミュニケーションや情報交換は、社会化によるコントロールを可能とする条件をつくりあげるものである。

これに続く段階での移転の主たる障害要因である、受入側の吸収能力の問題についてみると、この障害を克服するために重要となるのは、知識を吸収することに対する受入側の自発的態度や行動をいかに引き出すかという点ではないかと思われる。特に、こうした自発的態度や行動の必要性は、発見的知識の移転に必要となる吸収能力を向上させるケースで高まると考えられる。これは、発見的知識に含まれる考える行為とは、本質的に自発的・自律的行為だからである（守島，2002）。

価格コントロールと社会化によるコントロールは、ともにこうした個人の自発的な態度や行動を引き出すコントロール・メカニズムである（Hennart, 1993）。ただし、上記のように、価格コントロールを実践する際には、組織と個人の間には公平な交換関係を成立させること、つまり、個人のアウトプットあるいは成果を正確に計

測・評価し、報酬を支払うことが必要となる。発見的知識の吸収が、利用ノウハウの移転の後に行われるため長期のプロセスとなるとするならば、短期的にアウトプットや成果を評価し、それに対して報酬を与える価格コントロールは、こうしたケースでのコントロール・メカニズムとしては適切ではないかもしれない⁸。これに対して、社会化によるコントロールでは、価格コントロールが必要となる、公平な交換関係を越える自発的態度や行動が呼び起こされると考えられている。従って、知識移転を長期のプロセスとしてとらえ、そこでの持続的な自発的態度や行動が要求されることになると考えるならば、こうしたケースでのコントロール・メカニズムとして、社会化によるコントロールが最も適切となるということができるようと思われる。本稿において、知識移転を容易にする組織に特徴的なメカニズムとして社会化によるコントロールに注目していくのは、これらの知識移転を行う際に生じる課題を克服するために必要となる条件と、各コントロール・メカニズムがもつ特徴との適合関係を考慮した結果である。

3. 分析のフレームワークの提示

3.1. 管理スタイルと行動環境の3つの次元

このように、本稿では知識移転の障害を克服する組織のメカニズムとして、社会化によるコントロールに注目していくが、社会化によるコントロールと知識移転との関連を考察していくためには、ここで焦点をあてている個人の自発的態度や行動を導く行動環境の特性、及びこうした行動環境がどのように形成されるのかについてのプロセスについてもみていくことが必要となってくる。この行動環境の特性とは、どのような行動環境が個人の自発的態度や行動を導くのかという、その内容を示すものである。

ここではこの行動環境の特性を、価値認識の共有、個人価値の尊重、及び個人間の関係性の質という三つの次元からみていく⁹。このうち価

価値認識の共有とは、ある態度や行動が価値をもつということについて、組織内の個人間で認識が共有されている状態を指すものである。Ghoshal and Bartlett (1997) は、首尾一貫した経営行動が、規律やストレッチなどの行動環境をつくり出すプロセスを明らかにしている¹⁰。こうした行動環境が作りだされるということは、規律やストレッチなどに基づく態度や行動が価値をもつという認識が、組織内の個人間で共有されるようになることを示すものである。本稿で取り上げる価値認識の共有とは、組織内でこうした価値観が共有されている状態を指している。こうした共有された価値認識は、権威の力を必要せずに個人の行動に影響を与え、かつ個人の自発性を喚起すると考えられている。

これに対して、個人価値の尊重とは、組織内のメンバーが、個人としての価値あるいはその知的価値を尊重されていると認知している状態を指すものである。個人は、こうした価値を尊重されていると感じるとき、自発的・能動的態度や行動を示すようになる。これは、個人は、人間としての価値の認知を示す感情的認知 (emotional recognition) と、個人がもつ知識の価値に対する認知を示す知的認知 (intellectual recognition) を求める存在だからである (Kim and Mauborgne, 1998)。

また、個人間の関係性の質とは、組織内の個人間の関係性が、契約に基づくものか、それを超える関係性に基づくものかというような相違となつてあらわれるものである。関係性の質が高まるとは、個人間の関係性が、契約に基づく公式的・非個人的関係性から、信頼関係などに基づく成熟した相互関係に転換することを示している (Scott and Bruce, 1994)。こうした信頼関係は、新たなアイデアや方法を採用する際や、知識の共有などの協力関係を構築する場合の個人の行動に影響を与えると考えられている (Ghoshal and Bartlett, 1997; Tsai and Ghoshal, 1998; Nahapiet and Ghoshal, 1998)。これらの行動環境の三つの次元が、規律やスト

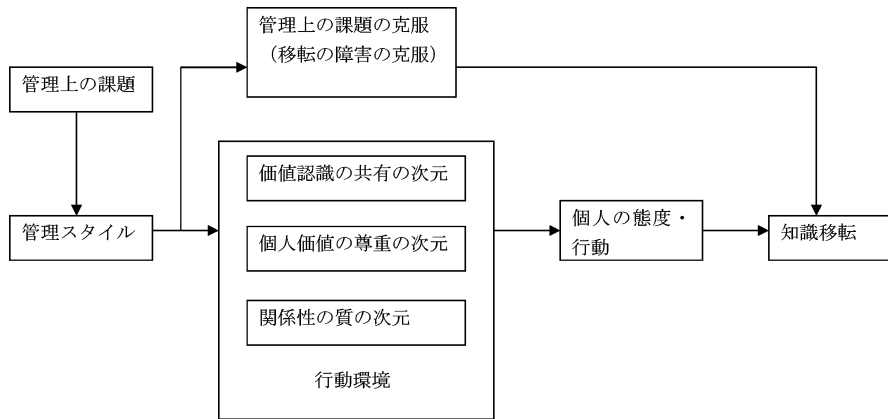
レッチのような自発性を促す価値認識が共有され、個人がその価値を尊重されていると認知することができ、また高いレベルの関係性の質を伴うものである場合、そこに所属する個人の自発的な態度や行動が引き出されることになり、結果として知識移転を効率的に行うことを可能にすると考えることができるのではないだろうか。

一方、こうした行動環境がどのように形成あるいは転換されるのかという点についてであるが、ここでは、管理者によって実行される管理スタイルが行動環境に与える影響に注目していく。上記のように、行動環境とは、個人による組織の状況の認知的解釈と定義できるものである。この組織の状況を個人がいかにかに認知するかは、管理者と従業員、あるいはリーダーとメンバーの関係性の質が影響している (Kozlowski and Doherty, 1989; Scott and Bruce, 1994)。これは、従業員は管理者との関係を、組織全体に一般化する傾向にあるからである。このことは、管理者によって実行される管理スタイルのあり方が、行動環境の形成あるいは転換に影響するということを示唆するものである。

従って、本稿では、三つの次元をもつ行動環境の形成あるいは転換のプロセスを、管理者によって実行される管理スタイルとの関連性からみていくことにする。ただし、ある管理スタイルが実行されるのは、こうした行動環境の形成あるいは転換そのものを目的として行われるのではなく、特定の管理上の問題に対応するというような別の課題を解決することを直接の目的としている可能性もある¹¹。言い換えれば、ある管理スタイルを実行することによって行動環境は形成あるいは転換されるが、こうした管理スタイルが実行されるのは、特定の状況下での管理上の課題を解決するという直接的な目的とするものであり、行動環境とは、こうした管理スタイルを実行することの副産物としての側面が強いといえるのではないか。

そうであるならば、分析を行う際には、ある

図2 分析の基本的フレームワーク



状況下での管理上の課題を特定し、その課題を解決するために有効と考えられる管理スタイルの内容がどのようなものかを示した上で、その管理スタイルの実践がどのように行動環境の三つの次元に影響し、それがいかに個人の態度や行動を変化させることによって、知識移転と関連することになるのかという点をみていくことが必要となる。

本稿で扱っている知識移転と関連する直接的な管理上の課題とは、知識移転の障害を克服するという点である。従って、以下では、知識移転の障害を克服するために有効と考えられる管理スタイルを取り上げ、なぜその管理スタイルがその課題を解決するのに効果的と考えられるのかという点と、その管理スタイルの実践が、いかに行動環境の三つの次元に影響を与え、それが個人の態度や行動を変化させることによって、知識移転と関連することになるのかという点に注目しながら、この問題をみていくことにする。ここでは、こうした視点の下に、管理上の課題である知識移転の障害要因、それを克服するための管理スタイル、その管理スタイルが生み出す行動環境と、知識移転の効率性を関連づける分析のフレームワークを提示していく(図2)。

3.2. 知識移転の開始段階での管理スタイル、行動環境及び知識移転

すでに述べたように、知識移転の開始段階では、供給側の信頼性の問題や認知的要因が移転の障害要因となっている。知識の供給側が信頼できると認知されていないケース、あるいは、知識そのものの有効性やその利用による効果について、受入側が認知できないケースでは、知識の移転を開始し効率的に移転を行っていくことは困難となる。このことは、これらの移転の障害要因を克服することが、この段階における管理上の課題となっていることを示すものである。

こうした課題を克服する管理スタイルとして、手続的正当性 (procedural justice) と呼ばれる管理スタイルに関する理論が参考になる (Kim and Mauborgne, 1993, 1998)。手続的正当性とは、意思決定段階における管理スタイルを指しており、決定を行う側による決定を受ける側の状況の理解、双方向のコミュニケーション、決定の一貫性 (consistency)、決定への反論の機会の提供、決定に関する十分な説明という要素から構成されている。

この手続的正当性に基づく管理スタイルは、高いレベルの情報交換や情報共有のプロセスとすることができるものである。こうした情報交

表1 管理スタイルの特性と行動環境（手続的正当性）

管理スタイルの特性 (手続的正当性)	→ 行動環境	組織の状況の認知的解釈
個人価値の尊重	→ 個人価値の尊重の次元	価値が尊重されていると 認知
関係性重視	→ 関係性の質の次元	信頼関係が形成されてい ると認知

換や情報共有によって、受入側は、供給側のもつ知識を移転する能力、知識を受入側の必要性に適合させる能力、移転を行うための体制や資源などに対する疑問、あるいは知識そのものの有効性やその利用による効果についての疑問を解消することが可能となると考えることができる。これは、この管理スタイルが、供給側の信頼性の問題や認知的要因という、この段階での管理上の課題を克服するために有効である可能性のあることを示すものである¹²。

ただし、手続的正当性が知識移転と関連すると考えられるのは、この管理スタイルが、この段階での管理上の課題へ対応するものであるというだけでなく、行動環境の形成あるいは転換に影響を与える可能性をもつためでもある¹³。手続的正当性という管理スタイルが、行動環境に影響を与えると考えられるのは、この管理スタイルには、情報交換や情報共有のプロセスということ以上の側面が含まれているからである。この手続的正当性とは、決定を受ける側の価値を尊重する管理スタイルということができるものである。決定を行う側が、決定を受ける側の状況を理解することを意思決定の前提とすること、意思決定過程で双方向のコミュニケーションを行うこと、決定を受ける側に反論の機会を提供すること、なぜ決定が行われたのかについて決定を受ける側の知的理解を重視すること、決定に関する十分な説明を行うことなどは、決定を受ける側の個人としての価値、あるいはその知的価値を、決定を行う側が尊重していることのあらわれである。また、この管理スタイル

は、決定を行う側と受ける側の関係性を重視する管理スタイルということができるものでもある。双方向のコミュニケーションや十分な説明という形で高いレベルの情報交換や情報共有が行われることは、両者の関係性が重要視されていることのあらわれでもある。

手続的正当性という管理スタイルのもつこれらの特性は、行動環境の個人価値の尊重と関係性の質の次元に影響を与えると考えることができるものである（表1）。双方向のコミュニケーション、反論の機会の提供、十分な説明などを伴う管理スタイルが実践されることによって、決定を受ける側は、その個人としての価値あるいは知的価値を尊重されていると認知することができるようになるといえるのではないか。また、これらの関係性を重視するこの管理スタイルの実践によって、決定を受ける側は、決定を行う側との関係性を信頼関係に基づくものと認知することが可能になるということもできるかもしれない。ここでの信頼関係とは、能力に対する信頼のみでなく、その意図やオープンさに対する信頼を含めた、より広範な信頼関係を指すものである¹⁴。

上記のように、個人は、その個人としての価値あるいは知的価値を尊重されていると感じているとき、自発的な態度や行動を示すようになる可能性が高い。また、信頼関係は、命令とは異なるプロセスで、管理者による個人の行動の方向づけを可能にするものである¹⁵。これらのことは、この管理スタイルの下で形成される行動環境の個人価値の尊重と関係性の質の次元

が、決定を受ける側の公平な交換関係を超える自発的な態度や行動を引き出し、そのことによって知識移転が効率的に行われるようになる可能性のあることを示すものである。

これらの行動環境の形成プロセスと、それが個人の態度や行動に与える影響を考慮すると、知識移転の開始段階において、次のような分析のフレームワークを提示することが可能となる。手続的正統性とは、供給側の信頼性の問題や認知的要因による障害の克服という、知識移転の開始段階での管理上の課題を克服するために有効な管理スタイルということができものである。手続的正統性に基づく管理スタイルの実践は、高いレベルの情報交換や情報共有をつうじて、これらの要因による移転の障害を克服することを可能とする。ただし、手続的正当性が有効であるのは、この管理スタイルに、情報交換や情報共有のプロセスということ以上の側面が含まれているからでもある。手続的正当性とは、決定を受ける側の価値を尊重し、また関係性を重視する管理スタイルということができものである。手続的正当性のこうした特性は、組織の行動環境の個人価値の尊重と、関係性の質の次元に影響を与えることによって、決定を受ける側の公平な交換関係を超える自発的な態度や行動を呼び起こす。こうした自発的な態度や行動は、知識移転の開始後の移転の効率性を向上させることを可能とする。

3.3. 発見的知識の移転段階における管理スタイル、行動環境及び知識移転

すでにみたように、知識移転の開始以降、移転が実際に始められてから、受入側が満足できる結果を達成するまでの段階での移転の主たる障害要因と考えられているのが、受入側の吸収能力の欠如である。ただし、上記のように、利用ノウハウの移転に必要な吸収能力と、発見的知識の移転に必要な吸収能力は、異なるレベルのものである可能性が高い。また、このことを前提とすると、この二つの知識の移転

は、異なる段階を形成するものとしてとらえることも必要となってくる。

ここでは、特に利用ノウハウの移転が進められた後に問題が顕在化すると考えられる発見的知識の移転の段階に焦点をあてていく。これは、本稿で注目している長期にわたる自発的な態度や行動の必要性が典型的に生じるのは、こうした発見的知識の移転のケースであり、そのため、社会化によるコントロールの有効性が典型的にあらわれるのも、この移転プロセスであるからである。この発見的知識が移転される段階では、発見的知識という知識の特性から生じる移転の障害と、その移転に必要な受入側の吸収能力の欠如による障害を克服することが、管理上の課題となってくる。

ここでは、こうした課題を克服する可能性をもつ管理スタイルを、支援的マネジメントと呼ぶことにする。この支援的マネジメントの内容については、主として知識創造に影響を与える組織的要因に関する研究を参考にして¹⁶。こうした研究を参考にするのは、発見的知識とは、知識創造に関する理論で扱われている新規で有用なアイデアの創出という側面をもつからである。

支援的マネジメントは、次の要素から構成される。① 挑戦的で困難な仕事の提供、目標設定。② 自由・自律性の付与。③ 考える行為やアイデア創出に対する奨励、支援。これには、適切な知識・時間・資源の提供、適切・公平・教育的な評価、アイデアの承認、問題解決・スキル開発への支援などが含まれる。④ オープンなコミュニケーションやアイデアのフロー。⑤ 失敗の許容。⑥ 適度のプレッシャーを与えること。⑦ 知識の供給側が移転のための十分な知識、資源、コミュニケーション能力をもつこと。⑧ 適切な時期、内容を伴う教育的・支援的フィードバック。

この支援的マネジメントは、知識を一方的に伝えるのではなく、知識の受入側が自ら考えながら知識を吸収するための機会、あるいはその

ための枠組みを提供する管理スタイルということができるものである。発見的知識の移転に必要な考える能力を含む吸収能力を向上させるためには、知識を吸収するプロセスで自ら考える機会や枠組みを提供することが条件となる。一定の困難な仕事を設定し、それを自律的に行わせるこの管理スタイルは、こうした条件をつくり上げるものと考えられることができる。このことは、この管理スタイルが、受入側の考える能力を含む吸収能力を向上させるために有効である可能性のあることを示すものである。

ただし、支援的マネジメントが知識移転と関連すると考えられるのは、この管理スタイルの実践によって、行動環境のあり方に変化が生じる可能性があるからでもある。支援的マネジメントという管理スタイルが、行動環境に影響を与えると考えるのは、この管理スタイルには、考える機会あるいは枠組みを提供するという以上の側面が含まれているからである。支援的マネジメントのこの側面には、手続的正当性と同様の点がある。従って、以下の行動環境に与えるプロセスも、手続的正当性のケースと類似する側面が含まれている。

この支援的マネジメントも、知識の受入側の価値を尊重する管理スタイルということができるものである。挑戦的で困難な仕事の提供、仕事の達成方法やアイデアのコントロールについての自由・自律性の付与、失敗の許容、適度のプレッシャーを与えることなどは、知識の受入側の個人としての価値、あるいはその知的価値を供給側が尊重していることのあらわれである。支援的マネジメントの要素は、仕事への興味や好奇心あるいは仕事そのものから得られる満足感を引き上げ (Amabile et al., 1996; Oldham and Cummings, 1996)、仕事上の責任に対する自覚を意識させ (Hackman and Oldham, 1980)、試行錯誤する機会を提供し (Ghoshal and Bartlett, 1997)、知的に挑戦することへの緊張感を与えるものである (Amabile, 1988; Amabile et al., 1996)¹⁷。ただし、こうした要素

を含む管理スタイルの有効性は、そこに携わる個人の認知スタイル、能力、知識、パーソナリティなどの個人特性の影響を受ける (Woodman et al., 1993; Oldham and Cummings, 1996)。こうした制約条件にもかかわらず、この管理スタイルが実行されるということは、知識の供給側が受入側の能力、知識などの価値を認め、尊重しているということを示すものである。

また、支援的マネジメントとは、挑戦・自律性・考える行為などを価値あるものとする管理スタイルでもある。受入側に、挑戦的で困難な仕事を提供し、それを自律的に行わせることには、失敗やリスクが伴う。こうした失敗やリスクの存在にもかかわらず、この管理スタイルが実践されるということは、知識の供給側が上記の要素を価値あるものと考えていることのあるあらわれでもある。これに加えて、この管理スタイルは、知識の供給側と受入側との関係性を重視する管理スタイルでもある。考える行為やアイデア創出に対する支援、教育的・支援的フィードバック、オープンなコミュニケーションやアイデアのフローなどが行われることは、両者の関係性が重要視されていることをあらわすものである。

支援的マネジメントという管理スタイルのもつこれらの特性は、行動環境の個人価値の尊重、価値認識の共有、及び関係性の質の次元に影響を与える可能性をもつ (表2)。挑戦的な仕事の提供や、自由・自律性の付与、失敗の許容などを伴う管理スタイルが実践されることによって、受入側はその個人としての価値、あるいは知的価値を尊重されていると認知することができるようになるかもしれない。また、高い目標へ挑戦させ、それを自ら考えることによって行わせるこの管理スタイルの実践は、困難な仕事に挑戦するという行為、あるいはそれを自律的に行う行為が価値をもつという認識をメンバーに共有化させる効果をもつとも考えることができる。さらに、関係性を重視するこの管理スタイルの実践によって、受入側は供給側との関係

表2 管理スタイルの特性と行動環境（支援的マネジメント）

管理スタイルの特性 (支援的マネジメント)	→ 行動環境	組織の状況の認知的解釈
個人価値の尊重	→ 個人価値の尊重の次元	価値が尊重されていると認知
挑戦, 自律性, 考える 行為を重視	→ 価値認識の共有の次元	挑戦, 自律性, 考える行為が価値をもつと認知
関係性重視	→ 関係性の質の次元	信頼関係が形成されていると認知

性を信頼関係に基づくものと認知することが可能になるということができるとも考えられる。考える行為やアイデア創出に対する支援, 教育的・支援的フィードバックは, 受入側の能力育成についての供給側の意図に対する信頼を, コミュニケーションやアイデアのフローは, オープンさに対する信頼を, 知識の供給側がもつ十分な知識や資源は, その能力に対する信頼を向上させるといえるのではない。

すでに述べたように, 個人はその個人としての価値あるいはその知的価値を尊重されていると感じているとき, 自発的な態度や行動を示すようになる可能性が高い。また, ここで取り上げた共有された価値認識は, その価値観に基づく行動に対する積極性を引き出すと考えられるものである。さらに, 信頼関係も, 新たなアイデアの実行や協力関係をつくりあげることに対する個人の行動に影響を与える。これらの点は, この管理スタイルの下で形成される行動環境の個人価値の尊重, 価値認識の共有, 関係性の質の次元が, 受入側の公平な交換関係を超越する自発的な態度や行動を引き出し, それによって知識移転が効率的に行われるようになる可能性のあることを示すものである。

こうした行動環境の形成プロセスと, それが個人の態度や行動に与える影響を考慮すると, 発見的知識の移転段階において, 次のような分析のフレームワークを提示することが可能となる。支援的マネジメントとは, この段階での移

転の障害を克服するという管理上の課題に対応するために有効な管理スタイルということができるとも考えられる。支援的マネジメントに基づく管理スタイルの実践は, 知識の受入側に考える機会, あるいはそのための枠組みを提供することによって, 発見的知識の移転に必要な, 考える能力を含む吸収能力を向上させる条件をつくりあげる。ただし, この支援的マネジメントが有効であるのは, この管理スタイルに, 考える機会や枠組みを提供するということ以上の側面が含まれているからでもある。支援的マネジメントとは, 知識の受入側の価値を尊重し, 挑戦・自律性・考える行為などを価値あるものと考え, 関係性を重視する管理スタイルである。支援的マネジメントのこうした特性は, 組織の行動環境の個人価値の尊重, 価値認識の共有, 関係性の質の次元に影響を与えることによって, 受入側の吸収能力向上に対する, 公平な交換関係を超越する自発的な態度や行動を呼び起こす。こうした自発的な態度や行動は, 発見的知識の移転における効率性を向上させることを可能とする。

4. 結 び

本稿では, 多国籍企業が形成されるのは, 知識移転を効率的に行うことを可能とする社会的共同体としての組織の特性のためであるという視点に立って, 知識移転を効率的に行う組織の

内的メカニズムを分析するためのフレームワークを提示してきた。このフレームワークは、組織に特徴的なメカニズムとして社会化によるコントロールに焦点をあてたものであり、社会化によるコントロールを可能とする管理スタイル、その管理スタイルと行動環境の形成あるいは転換、その個人の態度や行動への影響との関連性から知識移転の効率性をみるものとなっている。

組織においては、公平な交換関係を超える個人の自発的態度や行動が呼び起こされる。社会的共同体としての組織の特性とは、こうした市場とは異なるメカニズムでの人間行動の側面を呼び起こす点にあるのではないか。ここでのフレームワークは、こうした視点から、個人の自発的態度や行動を引き出すメカニズムとして、社会化によるコントロールに注目するものである。

本稿で提示したフレームワークは、社会化によるコントロールが可能となる行動環境を価値認識の共有、個人価値の尊重、関係性の質という三つの次元からとらえ、それが特定の課題を解決するための管理スタイルによって生み出されるのではないかという視点に立って、その管理スタイルと行動環境の形成を関連づけるものとなっている。また、こうして形成される行動環境と、行動環境が引き出す個人の自発的態度や行動を関連づけることによって、知識移転を効率的に行う組織の内的メカニズムの分析の枠組みを提示するものである。

知識移転と、それを効率的に行うことを可能とする組織の内的メカニズムの関連性についての分析は、多くの蓄積があるわけではなく、まだ多くの課題が残されている¹⁸。本稿は、社会化によるコントロールに注目しながら、このコントロールが可能となるプロセスにまで遡って、それとグローバルな知識移転との関連をみるものであり、こうした点で、このフレームワークは、組織の内的メカニズムの分析を発展させていく上で、一定の意義を有していると思われる。

よって、ここで提示したフレームワークに基づいた方向性での研究を進めていくことの意義も大きいといえるのではないだろうか。

*本研究は、平成17・18年度日本学術振興会科学研究費補助金(基盤研究C, 課題番号17530295)の交付を受けて進められた研究成果の一部である。

注

1. 本稿は、金綱(2005)で提示した、多国籍企業の知識移転に関する研究モデルを進展させるものである。
2. 認知的要因、政治的要因、制度的要因とは、組織外部の知識を組織内部に移転する際の障害要因である(浅川, 1999a, 1999b)。
3. 元トヨタ自動車社員で、トヨタ生産方式を実践してきた若松義人氏は、次のように述べている。「まず標準作業という形を決め、しっかりと守る。その上で知恵を出して変えていく。その積み重ねが改善であり、質の高い仕事を可能にする。」(若松, 2006, p. 39)
4. Hennart(1993)は、ヒエラルキー的コントロールと社会化によるコントロールを行動コントロールとする一方で、価格コントロールは、報酬が仕事を達成した方法ではなく成果に直結しているため成果ベースのコントロールと位置づけている。
5. ヒエラルキー的コントロールにおいても、公平な交換関係が成立していることが必要である(Ouchi, 1980)。
6. そのためHennart(1993)においても、社会化は、成果を計測することが困難なケースで適切なコントロール方法と位置づけられている。
7. 行動の監視などによって特徴づけられるコントロール的監督スタイルは、創造的活動と関連する内発的モチベーションを低下させるという研究もある(Oldham and Cummings, 1996)。
8. Amabile(1988)による、外発的なモチベーションが、ある問題を解くために特定の方法が定められたケースでの問題解決に有効

- であるのに対して、内発的モチベーションが、発見的 (heuristic) 問題解決に有効であるという議論も、コントロール・メカニズムの選択の問題の参考にすることができる。これは、外発的に動機づけられている個人が、安全で確実な方法を選択しがちであるのに対して、内発的に動機づけられている個人は、創造的な仕事に必要な探求やリスクをとる傾向にあるからである。
9. この行動環境の3つの次元については、Kim and Mauborgne (1993, 1998), Nahapiet and Ghoshal (1998), Tsai and Ghoshal (1998), Scott and Bruce (1994), Ghoshal and Bartlett (1994, 1997), Ghoshal and Moran (1996) の議論を参考にしている。
 10. ストレッチとは、潜在能力を引き出すよう刺激し、挑戦させる組織の規範を指すものである。
 11. Ghoshal and Bartlett (1997) が取り上げる事例においても、組織の行動環境が形成あるいは転換される要因には、さまざまな出来事が関連していることが明らかにされている。これらの出来事の一つ一つは、行動環境の形成・転換そのものを直接の目的としたものではない。
 12. 手続的正統性の実践による効果は、その決定を受入側が好ましいものとみなしていないケースで、より高いものであることも明らかにされている (Kim and Mauborgne, 1993)。このことは、信頼性の問題や認知的要因による移転の障害のレベルが高いほど、この管理スタイルの効果が高くなることを示唆している。
 13. Kim and Mauborgne (1993, 1998) では、手続的正当性が個人の行動に影響するプロセスが、行動環境を媒介するものであると明示的に述べられてはいない。
 14. 信頼には、意図 (good intent) に対する信頼、競争力・能力に対する信頼、確実性 (reliability) に対する信頼、オープンさに対する信頼がある。(Nahapiet and Ghoshal, 1998)。
 15. 「この人とだったらいい仕事ができる」「一
緒にやりたい」というような信頼関係があつて初めて、管理者は自分の考えていることを自発的・能動的に行わせることが可能となる (若松, 2006)。
 16. この支援的マネジメントの内容については、Locke et al. (1981), Amabile (1988), Amabile et al. (1996), Oldham and Cummings (1996), Woodman et al. (1993), Scott and Bruce (1994), Nahapiet and Ghoshal (1998) の議論を参考にしている。
 17. 挑戦的で困難な仕事の提供は、仕事への興味や好奇心あるいは仕事そのものから得られる満足感を引き上げ (Amabile et al., 1996; Oldham and Cummings, 1996), 目標設定は、個人の行動を方向づけ、努力を喚起し、持続性を向上させる (Locke et al., 1981)。また、どのように仕事を達成するかについて、あるいはアイデアを自らコントロールすることについて自由・自律性を付与することは、仕事上の責任に対する自覚を意識させ、内発的なモチベーションを高める効果がある (Hackman and Oldham, 1980)。さらに、失敗は、その原因を分析する過程で、自発的に考え試行錯誤する機会を提供し (Ghoshal and Bartlett, 1997), プレッシャーは知的に挑戦することへの緊張感を与える (Amabile, 1988; Amabile et al., 1996) と考えられている。
 18. 知識移転と組織のメカニズムとの関連を分析した研究として、組織構造に焦点をあてた Lord and Ranft (2000), 人的資源管理に焦点をあてた Minbaeva et al. (2003) をあげることができる。

参考文献

- Amabile, T.M. (1988) "A Model of Creativity and Innovation in Organizations", *Research in Organizational Behavior*, 10: 123-167.
- Amabile, T.M., R. Conti, H. Coon, J. Lazenby and M. Herron (1996) "Assessing the Work Environment for Creativity", *Academy of Management Journal*, 39(5):

- 1154-1184.
- 浅川和宏 (1999a) 「知的資源流動化の障害要因と結合メカニズム」『慶應経営論集』17(1) : 203-219.
- 浅川和宏 (1999b) 「世界標準プラクティスの社内普及過程における障害要因：日欧製薬企業の場合」『医療と社会』9(2) : 19-53.
- Buckley, P.J. and M. Casson (1976) *The Future of the Multinational Enterprise*, London : Macmillan.
- Conner, K.R. (1991) “A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?”, *Journal of Management*, 17(1), 121-154.
- Eisenhardt, K.M. (1985) “Control: Organizational and Economic Approaches”, *Management Science*, 31(2) : 134-149.
- Galbraith, J.R. (1973) *Designing Complex Organizations*, Reading Mass.: Addison-Wesley.
- Ghoshal, S. and C.A. Bartlett (1994) “Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management”, *Strategic Management Journal*, 15: 91-112.
- Ghoshal, S. and C.A. Bartlett (1997) *The Individualized Corporation: A Fundamentally New Approach to Management*, New York : Harper Business.
- Ghoshal, S. and P. Moran (1996) “Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory”, *Academy of Management Review*, 21(1) : 13-47.
- Hackman, J.R. and G.R. Oldham (1980) *Work Redesign*, Reading Mass.: Addison-Wesley.
- 林 倬史 (1995) 「東アジアの技術蓄積と日本の技術移転システム」陳炳富・林倬史編著『アジアの技術発展と技術移転』文真堂。
- Hennart, J.F. (1993) “Control in Multinational Firms: The Role of Price and Hierarchy” in Ghoshal, S. and D.E. Westney (eds.), *Organization Theory and the Multinational Corporation*, London : Macmillan.
- 金網基志 (2005) 「社会的共同体としての組織とグローバル知識移転能力」『日本経営学会誌』13 : 112-125.
- Kim, W.C. and R.A. Mauborgne (1993) “Making Global Strategies Work”, *Sloan Management Review*, 34(3) : 11-27.
- Kim, W.C. and R.A. Mauborgne (1998) “Procedural Justice, Strategic Decision Making, and the Knowledge Economy”, *Strategic Management Journal*, 19 : 323-338.
- Kogut, B. and U. Zander (1992) “Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology”, *Organization Science*, 3(3) : 383-397.
- Kogut, B. and U. Zander (1993) “Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation”, *Journal of International Business Studies*, 24(4) : 625-645.
- Kozlowski, S.W.J. and M.L. Doherty (1989) “Integration of Climate and Leadership: Examination of a Neglected Issue”, *Journal of Applied Psychology*, 74(4) : 546-553.
- Lord, M.D. and A.L. Ranft (2000) “Organizational Learning about New International Markets: Exploring the Internal Transfer of Local Market Knowledge”, *Journal of International Business Studies*, 31(4) : 573-589.
- Locke, E.A., K.N. Shaw, L.M. Saari and G.P. Latham (1981) “Goal Setting and Task Performance: 1969-1980”, *Psychological Bulletin*, 90(1) : 125-152.
- Minbaeva, D., T. Pedersen, I. Björkman, C.F. Fey and H.J. Park (2003) “MNC Knowledge Transfer, Subsidiary Absorptive Capacity, and HRM”, *Journal of International Business Studies*, 34 : 586-599.
- Nahapiet, J. and S. Ghoshal (1998) “Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage”, *Academy of*

- Management Review*, 23(2) : 242-266.
- 守島基博 (2002) 「知的創造と人材マネジメント」『組織科学』36(1) : 41-50.
- Oldham, G.R. and A. Cummings (1996) “Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work”, *Academy of Management Journal*, 39(3) : 607-634.
- Ouchi, W.G. (1980) “Markets, Bureaucracies, and Clans”, *Administrative Science Quarterly*, 25(1) : 129-141.
- Rugman, A.M. (1981) *Inside the Multinationals*, London: Croom Helm.
- Scott, S.G. and R.A. Bruce (1994) “Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace”, *Academy of Management Journal*, 37(3) : 580-607.
- 梶山泰生 (2001) 「グローバル化する製品開発の分析視角—知識の粘着性とその克服—」『組織科学』35(2) : 81-94.
- Szulanski, G. (1996) “Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm”, *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue) : 27-43.
- Szulanski, G. (2000) “The Process of Knowledge Transfer: A Diachronic Analysis of Stickiness”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1) : 9-27.
- Tsai, W. and S. Ghoshal (1998) “Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks”, *Academy of Management Journal*, 41(4) : 464-476.
- von Hippel, E. (1994) “Sticky Information and the Locus of Problem Solving: Implications for Innovation”, *Management Science*, 40(4) : 429-439.
- 若松義人 (2006) 『なゼトヨタは人を育てるのがうまいのか』PHP 新書.
- Woodman, R.W., J.E. Sawyer and R.W. Griffin (1993) “Toward a Theory of Organizational Creativity”, *Academy of Management Review*, 18(2) : 293-321.