

暗黙知の企業内国際移転と社会化の役割

金 綱 基 志

1. はじめに

なぜ企業は多国籍化するのかという問いは、多国籍企業研究の大きなテーマの一つである。こうした問いの解を、市場の不完全性に求めたのが内部化理論 (internalization theory) であった。この市場の不完全性は、市場取引に内在するものと、政府の規制など外生的なものに分けられるが、これらの不完全性は、取引を組織内に内部化することで回避することが可能となる。

例えば、知識を市場で取引する場合には、その知識が外部に消散するというリスクが生じることになる。こうしたリスクが発生するのは、ライセンス制度が未成熟なためである (Rugman, 1981)。一方で、知識の取引を組織内部で行えば、こうした外部への消散リスクを回避することが可能となる。これは、組織内では、知識の消散を監視、統制することが容易となるからである。

そもそも財・要素市場が完全であれば、そこで行われる取引にそれ以上の改善の余地はない。しかしながら、市場でこうした条件が成立するとは限らない。そこで、多国籍企業という形態での海外進出が次善の策として用いられることになる。このように、市場が不完全であるという点に、企業が多国籍化する最大の理由を求めたのが内部化理論のポイントであった (Buckley and Casson, 1976 ; Rugman, 1981)¹。

これに対して、多国籍企業が形成されるのは、市場とは異なる組織に特徴的なメカニズムをもつためであるとする考え方も存在する。例えば、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組織特有のメカニズムのためであると述べている。また、この根拠になっているのが、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点であった。

知識が暗黙的性質をもつ場合、それを国際的に移転することは容易ではない。一方で、組織では、こうした移転困難な性質をもつ知識の移転が可能となる。このように、市場で実現困難なことが組織では可能となるという点に、多国籍企業が形成される理由を求めたのが、内部化理論と異なるもう一つの視点のポイントである。ちなみに、Kogut and Zander は、このような独自のメカニズムをもつ組織を、社会的共同体 (social community) と呼んでいる。

後者の視点は、市場に対する組織の優位性 (organizational advantage) に関する研究の一つと位置づけることができるものである。ここでは、組織は市場の代替物としてはとらえられていない。組織が形成されるのは、市場の否定的な側面を避けるためではなく、肯定的な側面が創造可能となるためである (Conner, 1991)。このように考えるのが、組織の優位性に関する研究の基本的な視角である。

Kogut and Zander の主張するように、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独自のメカニズムのためであるとするならば、その市場とは異なるメカニズムとはどのようなものであるのかという点を明らかにすることが必要になってくる。

組織のメカニズムは、ヒエラルキー的コントロール (hierarchical control)、価格コントロー

ル (price control), 社会化 (socialization) の三つに大別される (Eisenhardt, 1985; Henkart, 1993)。組織は市場よりも、知識移転を容易に行うことが可能であるとするならば、それを可能としているカギの一つは、ここで取り上げる三つのメカニズムのどれか、あるいはその組み合わせの中にあるということになるであろう。

本稿では、暗黙知を国際的に移転する際に、これらのメカニズムのどれが最も重要な役割を果たしていると考えられるのかという点を、理論的に検討していく。その中で、社会化というメカニズムが、暗黙知の国際移転に重要な役割を果たしている可能性のあることを指摘していく。このような理論的な考察を行うのは、こうした問題に関する実証研究を行うためには、一定の分析視角が必要になると考えるからである。本稿は、こうした問題に関する分析視角を提供する、組織メカニズムに関する予備的考察と位置づけられるものである。

ここでは、まず移転される知識を、マニュアル型知識と非マニュアル型知識に区別した上で、知識移転の障害要因について整理していく。また、ヒエラルキー的コントロール、価格コントロール、社会化という組織の三つのメカニズムの定義とその特徴について確認していく。その上で、移転の障害を克服するために必要となる条件と、それぞれのメカニズムのもつ特徴との適合関係について検討しながら、なぜ知識の国際移転に社会化が有効と考えられるのかという点について述べていくことにする。

2. 知識移転の障害要因

2.1 マニュアル型知識と非マニュアル型知識

多国籍企業の形成と知識の移転を関連づける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、知識そのものの特

性によるものと、それ以外のものに分けることができる (von Hippel, 1994; 梶山, 2001)。このうち、知識の特性による移転の障害とは、主として知識の暗黙性に関連する移転の障害を指すものである。知識は、暗黙的性質が高いほど、その移転は困難となる。この知識の暗黙性は、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、知識の特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、知識の送り手 (source) の信頼性の問題、知識の受入側 (recipient) の吸収能力の欠如、知識の送り手と受入側の関係性に内在する問題 (Szulanski, 1996), 認知的要因, 政治的要因, 制度的要因などである (浅川, 1999a, 1999b)。

このように知識の特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、この知識をマニュアル型知識と非マニュアル型知識に区別しながら、知識移転の障害について考えていく。このうち、マニュアル型知識とは、すでに組織の特定の部門で利用されている知識であり、明示化も進められている知識を指すものである。本国のマザー工場で作成される標準作業が、このタイプの知識の典型例である。これに対して非マニュアル型知識とは、問題解決の過程で生み出される、いわば創出型の知識を指すものである。以下で、詳しく説明したい。

知識の移転によって、受入側は、それまでできなかった「何か」ができるようになる。知識移転とは、こうした受入側の能力を向上させるプロセスとして理解することができるだろう。

この「何か」の一つには、教えられた知識を、そのまま実行できるようになるということが含まれる。製造プロセスの移転を例にとるならば、ある作業方法についての知識が伝えられることによって、受入側はまずその作業を教えられた

とおりに実行することができるようになる。通常、こうした製造プロセスの基本となるスタイルは標準化されており、標準作業と呼ばれている。このような明示化されている知識を、本稿ではマニュアル型知識と呼ぶことにする。

但し、移転によって受入側ができるようになる「何か」とは、こうした教えられたことをそのまま実行するというだけではなくである。知的熟練に関する理論（小池・猪木，1987；小池，2005）が教えるとおりに、製造プロセスにおいては、日々様々な変化や問題が生じている。従って、製造プロセスを移転するためには、日々生じる変化や問題に対応する能力を受入側が習得することが必要となる。

こうした変化や問題に対応するためには、標準作業をそのまま実行する能力があるだけでは十分ではない。これは、そもそもここでいう変化や問題とは、標準化されない例外事項の発生を意味するものだからである。例外事項に対処するためには、変化や問題にいかに対応したらよいかを、自らの力で発見していくことが必要となる。こうした発見を行うためには、教えられたことをそのまま行う能力以上の能力が求められることになる。こうした能力は、知識移転によって習得可能となるもう一つの「何か」として位置づけられるものであろう。

ここで注目したいのは、こうした過程で発見される対処方法は、その中で生み出される新たな知識として扱う必要があるのではないかという点である。この例外事項とは、極めて多様な形で現れる。従って、過去に生じた例外事項の対処方法が、他のケースでの処理に利用可能とは限らない。そこでは、過去の事例を参考にしながらも、どの事例を参考にできるのかを判断し、それを応用しながら、最適な解決策を見つけ出していくことが必要となる。こうした過程で発見される解決策は、過去に蓄積された知識とは異なる、新たに発見される知識として扱うことが適当なのではないだろうか。

もちろん、こうした例外事項に対処する必要

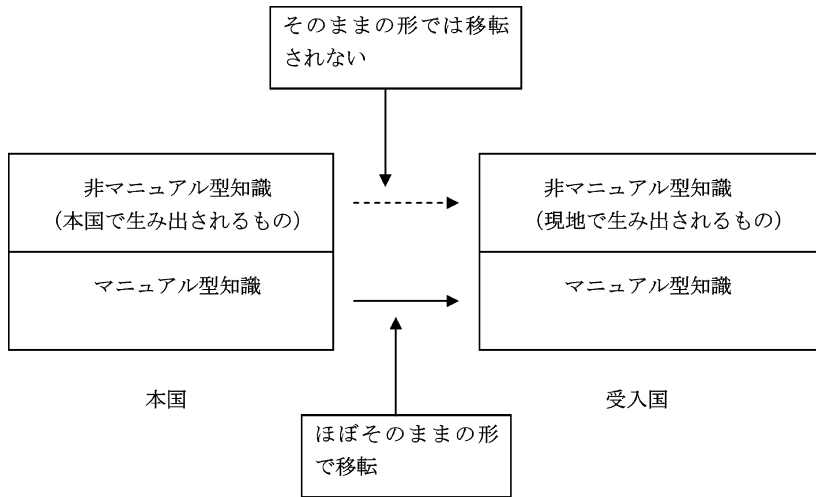
性は、本国でも生じている。従って、こうした非マニュアル型の知識は、本国でも生み出され蓄積されていると考えられる。その知識が、受入国の例外事項の処理に、そのまま応用できるのであれば、現地で新たな解決策を見つけ出すことは必要とならず、それをそのまま移転すればよいということになる。しかしながら、上記のように例外事項とは、多種多様な形で現れる。そうだとすると、現地で生じた例外事項に対処するためには、どうしても現地での新たな解決策、つまり知識の発見が必要となってくる。

このように考えると、知識の移転とは、すでに本国にある知識が単に移転されるプロセスとしてだけではなく、新たな知識が現地で発見されるプロセスを含むものとして理解することが必要だということになるのではないか。ここでは、こうした例外事項に対処する中で生み出され、その時点で顕在化すると考えられる創出型の知識を、非マニュアル型知識と呼ぶことにする（図1）。

また、知識の移転をこのように考えると、上記の二つのタイプの知識の移転とは、次のような状態を意味するものということになる。マニュアル型知識の移転とは、標準化された知識を、受入側が教えられたとおりに実行することができるようになる状態を指すものとなる。これに対して、非マニュアル型知識の移転とは、例外事項を処理する中で、新たな解決策、つまり知識が現地で生み出され、それによって満足できる成果が達成される状態を意味するものということとなる。

このように定義される非マニュアル型知識の移転は、容易ではないことが予想される。この理由の一つは、この知識そのものの性質に起因している。すでに述べたように、非マニュアル型知識とは、例外事項に対処する中で発見される創出型の知識を指すものである。ということは、このタイプの知識をあらかじめ明示化しておくことは、本質的に不可能であるということになる。明示化が困難な暗黙性の高い知識は、移

図1 マニュアル型知識と非マニュアル型知識の移転



転することが困難である (Winter, 1987; Szulanski, 1996)。

また、非マニュアル型知識の移転が困難であると考えられるもう一つの理由は、知識特性以外の障害要因と関連している。知識を移転する際には、知識の受入側の吸収能力の欠如が、障害要因の一つであることが指摘されてきている (Szulanski, 1996, 2000)。この吸収能力の欠如による問題を、マニュアル型知識と非マニュアル型知識という区分に即して考えれば、受入側の吸収能力の問題は、二つのレベルに分けて考えることが必要ということになるであろう。

上記のように、マニュアル型知識の移転とは、標準化された知識を、受入側が教えられたとおりに実行することができるようになる状態を指すものである。従って、このケースで受入側に必要とされる能力とは、教えられたことをそのまま実行する能力ということになる。これに対して、非マニュアル型知識の移転とは、例外事項を処理する中で、新たな知識が現地で生み出され、それによって満足できる成果が達成される状態を意味するものである。よって、ここで必要となる受入側の能力とは、問題解決に取り組む中で、新たな解決策、つまり知識を発見す

る能力ということになる。当然のことながら、前者よりも後者のケースで高い能力が必要ということになる。

また、このような非マニュアル型知識の移転に必要な能力とは、単に知識を吸収するだけの能力とはいえない。従って、以下では、非マニュアル型知識の移転に必要な能力については、吸収能力 (absorptive capacity) という用語ではなく、単に能力 (capacity) という用語を用いることにする。

このように、非マニュアル型知識の移転のためには、受入側により高い能力が求められることになるという点は、非マニュアル型知識の移転を困難にするもう一つの要因であると考えられることができるだろう。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技能を習得するためには、長期のキャリアの中での実践経験が不可欠であることが指摘されてきている (小池, 1997; 小池・猪木, 1987; 小池, 2005)。

2.2 知識移転の各段階と障害要因

また、すでに述べたように、知識移転の障害となる要因には、こうした知識の特性と受入側の能力以外の問題も含まれている。その中でも、

重要性が高いと考えられるのが、知識の送り手の信頼性の問題である。この送り手の信頼性の問題とは、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、知識を受入側が送り手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。

受入側が送り手を信頼しているケースでは、受入側は、提供された知識に対してよりオープンで受容的となり、そのことで交換される情報量は増加し (Tsai and Ghoshal, 1998), その交換のコストも低下する (Curall and Judge, 1995; Zaheer et al., 1998)。これに対して、知識を受入側が、上記の点で送り手を信頼していないケースでは、移転される知識に対して受容的となることはできず、結果として移転をスムーズに行うことは困難となる (Szulanski, 1996)。

これらの知識移転の障害要因に関する研究は、知識移転に関する考察の重要なポイントの一つであるが、こうした考察で考慮されているもう一つのポイントは、これらの移転の障害要因が、知識移転の異なる段階で問題となるという点である。

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、受入側が満足できる結果を達成する段階を示すものである。

Szulanski (2000, 2003) によれば、上記の移転の障害要因のうち、知識の送り手の信頼性の問題は、開始・実行・立ち上げという開始以降の三つの段階での障害要因であり、受入側の吸収能力の欠如は、実行以降の三つの段階での障

害要因となっている。また、因果関係曖昧性、つまり知識の暗黙性に起因する要因は、知識移転のすべての段階での障害要因となっていることも明らかにされている。これらの三つの要因は、Szulanski の取り上げる障害要因の中でも、問題となる段階の数という点で、他の障害要因と比較した際、その存在が際立っている。

知識を移転するためには、移転のそれぞれの段階で、これまで述べてきたような障害要因を取り除いていかなければならない。言い換えれば、これらの障害要因を何らかの方法で克服し、海外への知識移転を進めない限り、多国籍企業は海外での事業活動を円滑に行っていくことはできないということになる。

一方で、海外生産が進展し、そこで製造される製品の品質や納期の正確さなどは本国と同等水準に近づいてきている。また、本国にマザー工場としての機能は残しつつも、量産拠点を海外の工場にシフトし、そこを輸出拠点としている事例もみられるようになってきている。これらの実態を考慮するならば、現実の多国籍企業は、何らかの方法で、これまで述べてきた移転の障害要因のいくつかを克服しつつあると考えることができるのではないだろうか。また、そのことは、組織の何らかのメカニズムが、知識移転の障害の克服を可能にしていることを示すものともいえるのではないか。

組織で用いられているメカニズムは、ヒエラルキー的コントロール、価格コントロール、社会化の三つに大別される。上記のように、もし組織は、すでに述べた移転の障害を克服することが可能であり、また、現実に移転の障害要因が何らかの方法で克服されてきているとするならば、その克服を可能としているメカニズムのカギの一つは、ここで取り上げる三つのメカニズムのどれか、あるいはその組み合わせの中にあるということになるであろう。以下では、移転の障害を克服するために必要となる条件と、これらの三つのメカニズムの適合関係を考察するために、各メカニズムの定義とその特徴につ

いて確認しておくことにする。

3. 組織メカニズムの知識移転における有効性

3.1 組織における三つのメカニズム

ヒエラルキー的コントロールとは、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統制するメカニズムである。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ことになる。

このように、個人の行動が、上司の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。従って、このコントロールを利用するためには、命令を行う上司が、部下よりも情報優位にあることも条件となる。

これに対して、価格コントロールとは、個人が達成した成果と報酬を結びつけることによって、個人の行動を間接的にコントロールするメカニズムである。この価格コントロールは、命令や指示によって個人の行動を直接的に統制するものではない。従って、タスクの内容が明示化されている必要性は低く、監視の必要性も低い。また、このメカニズムが、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ということの意味するものである。よって、部下が上司よりも、情報優位にあるケースで用いることが望ましいメカニズムということにもなる。

但し、個人に行動の自由が与えられていると

いっても、それは、組織の目的に合致するように方向づけられなければならない。価格コントロールでは、この個人の方向づけが、上記の成果と報酬を結びつけることによって行われる。このコントロールでは、報酬は成果に応じて支払われるため、個人の行動は成果を最大化するように方向づけられ、また、そのための自発的努力が引き出されることになる。このように、成果を価格づけした上で報酬にリンクさせるという点からいえば、価格コントロールは、組織に市場の要素を導入したものとさえいえる (Osterloh and Frey, 2000)。

これらの二つのメカニズムに対して、社会化は、最も定義することが難しいメカニズムである。社会化とは、多くの学問分野で用いられている概念であり、その定義は学問分野ごと、あるいは研究者ごとにも異なっている (高橋, 1993)²。

ここでは、この社会化を、組織におけるコンテキスト (organizational context) を形成することによって、個人の行動をコントロールするメカニズムと定義づけていく。組織内の個人の行動は、上司の命令・指示や、成果と報酬をリンクさせることによってコントロールされているだけではない。個人の行動は、ある組織と他の組織を区別する組織特有のコンテキストによっても影響を受けている。Ghoshal and Bartlett (1994, 1997) は、こうした組織のコンテキストの変化が、個人のイニシアティブ、協働、学習に対する自発性、コミットメントなどの組織目的と合致した行動を生み出すことになると主張している。これらの行動は、命令や指示によって生まれているものでも、成果と報酬をリンクさせることで生まれているものでもない。こうしたメカニズムは、ヒエラルキー的コントロールや価格コントロールとは異なるメカニズムとして位置づけていくことが必要なものであろう。本稿では、このような、ある組織と他の組織を区別する組織特有のコンテキストを形成することによって個人の行動をコントロールする

図2 個人の行動の方向づけ

組織のメカニズム	行動の方向づけ
ヒエラルキー的コントロール	上司の指示・命令
価格コントロール	成果と報酬のリンク
社会化	組織コンテキストの形成

メカニズムを、社会化によるコントロールと考
えていく。

この社会化と価格コントロールは、個人の行
動が直接的にコントロールされるのではない点
で共通している。従って、社会化も価格コン
トロールと同様に、タスクの内容が明示化され
ている必要性は低く、監視の必要性も低い。また、
部下が上司よりも、情報優位にあるケースで用
いることが望ましいメカニズムという点でも両
者は共通している。

社会化と価格コントロールの相違とは、上記
のように、直接的にコントロールされない個人
の行動をいかに方向づけるのかという、その方
法の相違である。この相違は、知識移転に関連
させてみた場合に、それぞれに異なるタイプの
個人の行動を導くことになると考えられる。こ
の点については、移転の障害を克服するために
必要となる条件と、価格コントロール、及び社
会化という二つのメカニズムの適合関係を考
える際に説明していく。

このように、ヒエラルキー的コントロール、価
格コントロール、社会化の三つのメカニズムは、
異なる方法で組織内の個人の行動をコント
ロールしている(図2)。この点が、組織の三つのメ
カニズムの特徴に関して、確認しておくべき
ポイントの一つである。

また、価格コントロールと社会化というメカ
ニズムの相違についていえば、それは組織と個
人との間の交換関係における公平性の条件の相
違ともなってあらわれる(Ouchi, 1980, 1981)。

この点が、組織のメカニズムの特徴に関して、確
認しておくべきポイントのもう一つの点であ
る。すでに述べたように、価格コントロールで
は、成果と報酬をリンクさせることで、個人の
行動をコントロールしている。このことは、個
人と組織との間に、公平な交換関係を成立させ
ることが必要であるということの意味するもの
である³。価格コントロールにおいて、成果を正
確に計測し、価格づけ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。このため、こ
のコントロールを、成果の計測と価格づけが困
難な場合に利用すると、好ましくない副作用が
もたらされる可能性が生じることになる(Hen-
nart, 1993)。

これに対して、社会化では、組織におけるコ
ンテキストを形成することで、個人の行動が方
向づけられる。従って、ここでは、成果と報酬
をリンクさせながら、組織と個人との間に公平
な交換関係を成立させることは必ずしも必要と
はならない。社会化された個人は、成果に応じ
た報酬が支払われるかどうかという基準とは別
の基準で行動するようになる⁴。従って、ここ
では成果を正確に計測する必要性は低いとい
うことになる(図3)。

すでに述べたように、知識移転の障害要因に
ついては、その中でも存在が際立っていたのが、
因果関係曖昧性、つまり知識の暗黙性に起因す
る要因、知識の送り手の信頼性の問題、及び知
識の受入側の能力の欠如に伴う問題であった。
以下では、これらの障害要因の中でも、特に知

図3 組織における3つのメカニズム
行動の決定権

		上司	個人
公平な交換関係の必要性	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

識の暗黙性に起因する要因と受入側の能力の欠如に伴う問題に焦点をあてながら、移転の障害を克服するために必要と考えられる条件と、上記の三つのメカニズムのもつ特徴との適合関係について検討していく。ここで、特にこの二つの障害要因に注目するのは、ここで扱う三つのメカニズムとの適合関係が、最も分かりやすく考察できると判断したためである⁵。

3.2 ヒエラルキー的コントロールの知識移転における有効性

まず、上記の二つの障害要因を克服するために、ヒエラルキー的コントロールが有効性を持ち得るかどうかという点について考えてみる。すでに述べたように、移転の主要な障害の一つは、知識の暗黙性に起因する要因である。こうした暗黙性の高い知識、特に本稿で扱う非マニュアル型知識を移転するために、ヒエラルキー的コントロールは有効であると考えられるだろうか。

ここでの非マニュアル型知識とは、例外事項に対処する中で発見される解決策、つまりその対処過程で発見される創出型の知識を指すものであった。また、この非マニュアル型知識の移転とは、例外事項を処理する中で、新たな解決策、つまり知識が現地で生み出され、それによって満足できる成果が達成される状態を意味する

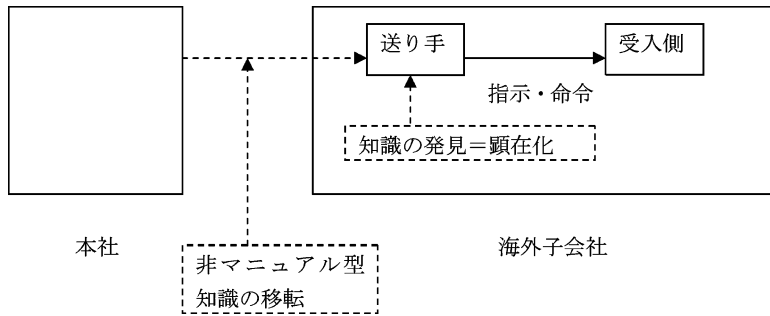
ものであった。

こうした非マニュアル型知識の移転における、ヒエラルキー的コントロールの有効性をみるために、ここでは、この移転をさらに二つのケースに分けて考えていく。一つのケースは、現地で例外事項が生じたときに、派遣された知識の送り手が現地で解決策を発見し、それを受入側に伝えることで、例外事項に対処するというケースである(図4)。例えば、日本の多国籍企業において、現地に派遣された日本人マネージャーや技術者が解決策を発見し、それをローカルに伝えることで、問題を解決するというケースである。

この場合にも、現地で解決策、つまり新たな知識が発見されている。また、例外事項の処理の主体が現地に派遣された送り手であったとしても、問題を適切に処理することで、現地での事業活動自体は円滑に行えることになる。よって、本稿では、こうした状態も、非マニュアル型知識の移転ととらえ、これを狭義の非マニュアル型知識の移転と位置づけていく。但し、この状態は、現地に派遣された送り手レベルまでの非マニュアル型知識の移転を示すものであり、受入側にこの型の知識が移転されたことにはならない。

もう一つのケースは、現地で例外事項が生じたときに、現地を受入側が解決策を発見し、そ

図4 狭義の非マニュアル型知識の移転



れによって例外事項を処理するというケースである(図5)。例えば、日本の多国籍企業であれば、現地に派遣された日本人マネジャーや技術者が解決策を発見するのではなく、それをローカル自身が行い、問題を解決するという場合がこのケースに相当する。このケースで現地に派遣された送り手が果す役割は、受入側のサポートにとどまることになる。ここでは、こうしたケースを広義の非マニュアル型知識の移転ととらえていく。

前者のケースでは、ヒエラルキー的コントロールは、ある程度有効であると考えられるだろう。図4に示すように、このケースでは、送り手が例外事項の対処方法を発見した時点で、非マニュアル型知識は顕在化している。このように、すでに顕在化している知識であれば、それを何らかの方法によって受入側に指示・命令することで、問題を解決させることは可能になるといえるだろう⁶。

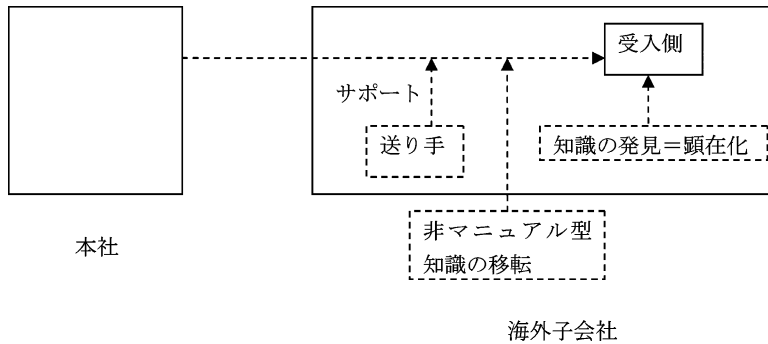
後者のケースでは、どうだろうか。このケースで解決策を発見するのは、受入側自身である。このケースでは、例外事項が発生した時点で、現地にいる知識の送り手が解決策を発見しているとは限らない⁷。このように発見され、顕在化していなければ、それを指示・命令することもできない。図5に示すように、このケースで、知識が顕在化するのには、受入側が解決策を発見した時点である。また、仮に、例外事項が発生した直後に、送り手が解決策を見つけ出していた

としても、それをそのまま伝えてしまったら、それはそもそも広義の非マニュアル型知識の移転ではなく、狭義の非マニュアル型知識の移転ということになってしまう。ということは、広義の非マニュアル型知識の移転のために、ヒエラルキー的コントロールを用いることは、この知識の特性からみて本質的に困難ということになる。

また、もう一つの移転の主たる障害要因である、受入側の能力からみた場合はどうだろうか。上記のように、狭義の非マニュアル型知識の移転のケースでは、すでに送り手によって発見された解決策が受入側に伝えられることで、例外事項が処理される。従って、このケースで必要とされる受入側の能力とは、伝えられたことをそのまま実行する能力ということになる。こうした意味では、ここで必要となる受入側の能力は、マニュアル型知識の移転のケースと同様のものということになる。このケースでは、現地に派遣された送り手が、解決策を発見する能力をもっていればよい。

これに対して、広義の非マニュアル型知識の移転のケースでは、受入側自身に、自らの力で新たな解決策、つまり知識を発見するための能力が必要となってくる。広義の非マニュアル型知識の移転に、ヒエラルキー的コントロールが有効であるかどうかは、それがこうした意味での受入側の能力育成に有効であるかどうかという点から考える必要がある。

図5 広義の非マニュアル型知識の移転



すでに見たように、ヒエラルキー的コントロールの下では、個人は命令や指示に従って行動することが求められ、それを基準に報酬が支払われることになる。このような状態の下では、個人は、あえて命令や指示を超えるようなことをしようとはしないだろうし、従って、それを越える能力を習得しようともしないのではないか。

さらに、このコントロールには、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や、そうならない場合の制裁が伴っている。このような、行動への監視や圧力、自由や自律性の欠如するコントロール的管理スタイルの下では、個人の創造性は低下してしまう (Amabile, 1988; Amabile et al., 1996; Oldham and Cummings, 1996) という点も考慮しなければならない。

このような点からみると、行動の直接的統制と監視などによって特徴づけられるヒエラルキー的コントロールの下で、上記の移転の障害を克服することは困難といえるのではないか。では、組織で利用されるもう一つのメカニズムである価格コントロールに関してはどうかであろうか。以下では、この点について考えてみる。

3.3 価格コントロールの知識移転における有効性

すでに述べたように、価格コントロールとは、

個人が達成した成果と報酬を結びつけることによって、個人の行動を間接的にコントロールするメカニズムである。このコントロールは、命令や指示によって個人の行動を直接的に統制するものではない。従って、このコントロールを利用する際に、タスクの内容が明示化されている必要性は低い。

こうした点からいえば、広義の非マニュアル型知識の移転に対して、価格コントロールは有効性をもつといえるかもしれない。タスクの内容の明示化がその利用の条件とはならないという点は、広義の非マニュアル型知識の移転におけるそのメカニズムの有効性をみる際に、まず考慮しなければならないポイントである。

但し、価格コントロールを、広義の非マニュアル型知識の移転に必要となる受入側の能力育成という視点からみた場合には、その有効性には疑問符がつくことになるのではないだろうか。それは、このメカニズムが、以下のような知識の送り手と受入側の行動を導く可能性があると考えためである。

まず、価格コントロールが、知識の送り手の行動に与える影響について考えてみる。何らかの例外事項が発生した場合に、知識の受入側は、その解決策を発見する能力を、はじめから持っているわけではない。そのため、当初、例外事項の処理は、現地に派遣された送り手が主体となって行われると考えられる (狭義の非マニ

アル型知識の移転)。注意しておく必要があるのは、すでに述べたように、こうした状態を継続したとしても、現地での例外事項の処理自体は可能となるという点である⁸。

但し、もし、こうした状態を継続していたとしたら、例外事項を処理する受入側の能力を、つまり広義の非マニュアル型知識の移転に必要な能力を育成することはいつまでもできないだろう。ここで必要となる能力を習得するためには、例外事項の解決策を自ら発見し、それによって満足できる結果を達成していく経験が不可欠だと考えられるからである。この点に関しては、知的熟練に関する理論においても、知的熟練の形成のためには、OJTによる長期の経験が必要であることが強調されている(小池・猪木, 1987; 小池, 1997; 小池, 2005)。周知のように、ここでは、多くの持ち場を担当する幅広い経験や、問題を処理する深い経験が、知的熟練の形成のために不可欠であることが指摘されている。

そこで、受入側の能力を育成するために、知識の送り手が受入側に例外事項の処理を任せただけの場合を考えてみよう。そのようにした場合には、例外事項の処理に遅れが生じたり、問題がより深刻化する可能性が生じてくる。これは、その時点で、受入側に十分な問題の処理能力があるとは限らないためである。従って、例えば、品質や納期という点から成果を評価し報酬とリンクさせるならば、現地の送り手は、あえて問題の処理を受入側に任せようとはせず、自分たちで解決してしまうかもしれない。そうだとすれば、受入側は、能力育成に必要な例外事項を処理する経験を積むことができないということになる。

もう一つ考慮しなければならない問題は、このメカニズムが受入側の行動に与える影響である。例外事項の処理には、その解決策を見つけ出して対処しなければならないが、そこで考え出した解決策によって問題が処理できるかどうかは不確定である。ここでは、自ら処理することで失敗し、評価が下がる可能性もある。よっ

て、受入側は、自らの考えに基づいて行動する自由が与えられていたとしても、評価が下がるリスクを冒すより、現地の送り手にその処理を任せるとを選択するかもしれない。そうだとすれば、このケースでも、受入側は必要な経験を積むことはできないということになる(図6)。

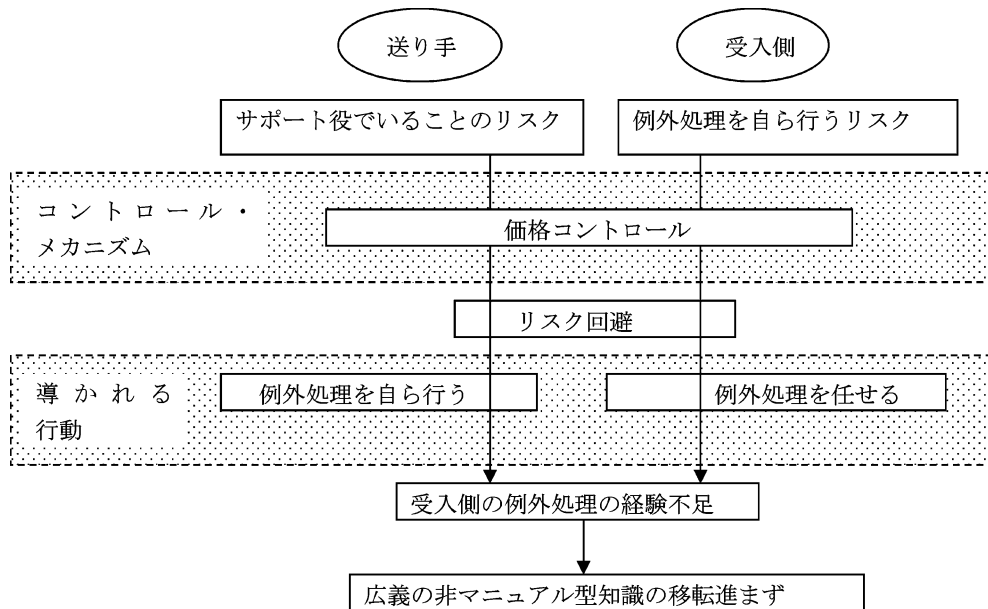
このように、広義の非マニュアル型知識の移転のために価格コントロールを利用する場合には、送り手と受入側双方にリスク回避の行動がとられるようになり、そのため、ここで必要となる受入側の能力育成が困難になる危険が生ずるかもしれない。そうだとすれば、成果と報酬をリンクさせるこのメカニズムは、広義の非マニュアル型知識の移転のためには不適切であることになる。

また、価格コントロールは内発的モチベーションを低下させることがあるため、暗黙知の移転のためには適していないとする研究(Osterloh and Frey, 2000)や、金銭的報酬が、興味あるタスクへのこうした内発的モチベーションを低下させるという研究もある(Deci, Koestner and Ryan, 1999)⁹。

知的熟練に関する理論においても、業績給(payment for results)は、知的熟練の形成に有効ではないことが指摘されている(小池, 1997)。これは、熟練形成のためには、経験の幅を広げることが不可欠であるが、その過程で出来高は下がるかもしれず、結果的に、業績給の下では経験の幅を広げることが難しくなるからである。さらに、問題の解決策の発見に、多くのメンバーが関与する場合には、それぞれの個人の成果を計測して価格づけを行うことが難しいという問題も生じてくるだろう。

これらの点を考慮すると、知識の移転に価格コントロールが有効性をもち得るかどうかを判断する際には、一定の留保が必要ということになるのではないかと。但し、このメカニズムに、ある修正を付け加えることで、ここで問題となる点がクリアできる可能性もある。その修正とは、

図6 価格コントロールのマイナス効果



評価基準を成果ベースではなく、能力ベースにするということである¹⁰。

上記のように、成果と報酬をリンクさせる形の価格コントロールには、広義の非マニュアル型知識の移転に必要となる、受入側の能力育成が困難になる危険が伴っている。一方で、評価基準を能力ベースにした場合にはどうだろうか。評価基準を能力ベースにするとは、送り手は、受入側のサポート役としての能力で評価し、受入側については例外事項の処理能力で評価するということである。

こうした場合には、受入側の能力向上に向けた行動が、送り手と受入側双方にみられるようになるといえるかもしれない。この場合の送り手による行動とは、例外事項の処理を自ら行わず、それを受入側に任せ、自らはサポート役にとどまることで、その能力向上を促すというような行動であり、受入側の行動とは、例外事項の処理を送り手に依存せず、自らの力で解決しようとするような行動である。このように、価格コントロールを利用する際に、その評価基準

を成果ベースから能力ベースに変更することで、上記のリスク回避的行動がもたらす問題を避けることができるかもしれない。知的熟練に関する理論において、熟練形成のためには、技能給 (pay-for-skill) が最も適切であると考えられていることも、こうした点の参考にすることができる (小池, 1997)。

このように考えると、知識移転における価格コントロールの有効性は、その利用方法によって異なるものとなることになる。成果と報酬をリンクさせるという「純粹型」の価格コントロールには、リスク回避的行動を送り手と受入側双方にもたらすことで、受入側の能力向上を阻害するという危険が伴っている。それに対して、評価基準を能力ベースにする形で利用するならば、受入側の能力向上のための行動が、送り手と受入側双方にみられるようになり、ここで問題となる移転の障害を克服することが可能になるといえるのかもしれない。

3.4 社会化の知識移転における有効性

では、社会化についてはどうであろうか。価格コントロールと社会化は、個人の行動を直接的にコントロールするのではない点で共通している。従って、それぞれのメカニズムを利用する際に、タスクの内容が明示化されている必要性は低く、監視の必要性が低いという点も共通している。

社会化と価格コントロールの相違は、すでに述べたように、直接的にコントロールされない個人の行動をいかに方向づけるのかという、その方法の相違であった。価格コントロールでは、個人の方向づけは、成果と報酬をリンクさせることによって行われる。これに対して、社会化では、組織特有のコンテキストを形成することで、個人の行動が方向づけられる。

この社会化の有効性を考える前に、ここで注目する組織コンテキストとは何かという点を明確にしておくことが必要であろう。上記のように、社会化とは、多くの学問分野で用いられている概念であり、その定義は学問分野ごと、あるいは研究者ごとにも異なっている。こうした点は、多国籍企業研究の中においても同様であり、その呼び方自体も、文化的コントロール (Jaeger, 1983; Baliga and Jaeger, 1984)、規範的統合 (Noria and Ghoshal, 1997)、インフォーマル統合メカニズム (Hill, 1998)、統合のソフトの側面 (Evans, Lank and Farquhar, 1989) など多様である (表1)。

また、同じ社会化という用語を用いるケースでも、それは研究者ごとに異なる扱われ方をしている。例えば、Martinez and Jarillo (1989) は、この社会化を、部門横断的關係や非公式的コミュニケーションと同列の、非公式で巧妙な (subtle) メカニズムの一つとして位置づけているし、Edström and Galbreith (1977) は、社会化を実現する上での海外派遣者の役割に焦点をあてている。

但し、社会化が、組織の規範・価値観・行動様式の学習と内面化を伴うものであるという点

は、多くの研究で共通するところである。従って、ここでは、こうした組織内の個人によって共有された価値観や行動規範を、組織コンテキストの一つの側面と考え、これを組織コンテキストの価値認識の共有の次元と呼んでいくことにする。

価値観とは、何が重要で大切であるのかに関して各人がもつ認識であり、行動規範とは、さまざまな状況でいかに行動すべきなのかについて各人がもつ目に見えない規則である (加護野, 1988)。社会化とは、こうした価値観や行動規範に基づく行動を個人が身につけていく過程ともいえる (Schein, 1978)。よって、社会化された個人は、共有された価値観や行動規範に基づいて行動するということになる。社会化が、組織に属する個人の行動を方向づけることが可能となるのは、このためである。社会化の過程で、もし個人のこうした「態度変容」が起きなければ、社会化が成功したとはみなされない (高橋, 1993)。

また、本稿では、組織内で形成される信頼関係を、組織コンテキストのもう一つの側面と考え、これを組織コンテキストの関係性の質の次元と呼んでいく。組織内の個人間の関係性は、契約に基づく公式的・非人格的な関係性から、信頼・相互性・尊敬などによって特徴づけられる関係性まで、さまざまなレベルのものがある。

この関係性が、契約に基づく関係性である場合には、自分に有利な契約を結ぶための行動が優先されたり、パートナーの機会主義的行動を警戒するため情報共有が妨げられたりする危険が生ずる。これに対して、この関係性が信頼に基づく場合には、協力・協働に向けた行動や (Ghoshal and Bartlett, 1997)、革新的行動が導かれたり (Scott and Bruce, 1994)、あるいは、特権的な情報の提供や (Schein, 1968)、アイデアや資源を共有するための行動 (Tsai and Ghoshal, 1998; Nahapiet and Ghoshal, 1998) などがみられるようになる。こうした信頼関係は、価値観や行動規範とは異なる次元で、組織内の

表1 多国籍企業の社会化に関する研究

Martinez and Jarillo (1989)	非公式で巧妙なメカニズム	① 横または部門横断の関係：異なる部門間のマネジャーの直接的接触、一時的または継続的チーム、タスクフォース、委員会、統合的職位、統合部門を通じた管理。② 非公式的コミュニケーション：異なる部門間の非公式で個人的な接触、ミーティングや会議、経営者の出張、個人的訪問、マネジャーの人事異動。③ 社会化：本社と海外子会社のマネジャーの訓練、人事異動、キャリアパス・マネジメント、評価と報酬システムによる組織文化の構築、戦略的目標の共通化。
Jaeger (1983) Baliga and Jaeger (1984)	文化的コントロール	組織文化に基づくコントロール。文化とは、組織メンバーによって共有された価値や期待のパターン。
Bartlett and Ghoshal (1989)	社会化（内面化）	マネジャーたちの目標、重要課題、価値観の共有をつうじた調整。人材教育に依存。 本社マネジャーの海外派遣は、集中化という調整プロセスだが、内面化的要素を強くもつ。
Nohria and Ghoshal (1997)	規範的統合	社会化メカニズムを通じて達成される。本社と海外子会社間のマネジャーの異動、チーム、タスクフォース、委員会、定期的ミーティングやマネジメント開発計画が、組織メンバーの共通の価値をもたせることにつながる。
White and Poynter (1990)	共有された意思決定の前提	各国のマネジャーへの教育的プロセス。
Ouchi (1980)	社会化	個人間の目標の共有させ、機会主義的行動を抑制するメカニズム。
Edström and Galbraith (1977)	社会化	海外派遣によって実現される。海外派遣は、国籍・文化に対するオープンな態度、組織全体へのコミットメント、言葉のインフォメーション・ネットワークをつくりあげる。
Hill (1998)	インフォーマル統合メカニズム	① マネジメント・ネットワーク（マネジャーの非公式的接触・マネジャーのローテーション） ② 組織文化の形成（マネジャーの教育プログラム・選抜・報酬プログラム）
Evans, Lank and Farquhar (1989)	統合のソフト的側面	企業文化の創造、国際管理職育成

個人の行動に影響を与える要素として位置づけることができるものではないか。よって、ここでは、こうした信頼関係を、個人の行動の方向づけを可能とする組織コンテキストのもう一つの要素として扱っていく。

このように考えた場合には、知識移転における社会化の有効性の確認は、その移転に際して価値認識の共有と信頼関係という二つの次元がどのような役割を果たすのかという、その意義を確認するということが達成できることになる。ここでは、こうした共有された価値観・行動規範や信頼関係が呼び起こすのではないかと予想される、以下のような知識の送り手と受入側の行動に注目したい。まず、共有された価値観や

行動規範が呼び起こす行動について考えてみる。

例えば、知識の送り手が、次のような価値観や行動規範を内面化していたとしたらどうだろうか。つまり、多少の失敗をするリスクがあったとしても、例外事項の処理に必要な、考える行為や自主的な取り組みを評価するような価値観、あるいは、問題が生じたときに、主体的に取り組むべきだとするような行動規範である。こうした価値観や行動規範が内面化されていたとしたら、知識の送り手は、例外事項が発生したときに、問題を自分で処理してしまうのではなく、受入側の能力育成のために、その処理を受入側に任せ、そこで経験を積ませることを優

先するようになると考えられないだろうか。

また、もし、こうした価値観や行動規範が、知識の受入側に共有されていたとしたらどうであろうか。問題に自ら取り組むことを重要と考える価値観や、それを目に見えないルールとする行動規範が共有されているとするならば、受入側は、例外事項の処理を送り手に頼るのではなく、その処理に自ら向かうようになるかもしれない。こうした行動が、送り手と受入側双方にみられるようになるとすれば、結果的に、受入側が自ら考えて例外事項を処理する機会は増えるということになる。

もう一つの組織コンテキストの次元である信頼関係についても、同様の効果が期待できるのではないか。上記のように、十分な能力をもたない受入側に例外事項の処理を任せることにはリスクが伴う。但し、こうした経験を積み重ねなければ、いつまでも必要な能力を受入側に習得させることができない。ここで、両者の間に信頼関係があるケースを考えてみる。

もし、知識の送り手が、それまでの仕事への取り組み姿勢などから判断して受入側を信頼している場合には、ある程度のリスクはあったとしても、自らはサポート役に徹しながら、受入側に経験を積みさせることを優先するようになるのではないだろうか。ここでの信頼とは、例えば、問題を途中で投げやりせず、最後まで責任をもって取り組むというようなことに対する信頼である。

また、受入側が、送り手を信頼している場合には、多少のリスクを冒したとしても、自らの力で問題解決を行おうとするのではないか。ここでの信頼とは、例えば、問題解決を十分にすることができなくとも、必要なサポートが得られたり、制裁を受けることがないというようなことに対する信頼である。信頼関係があることによって、このような行動が送り手と受入側双方にみられるようになるとすれば、やはり、受入側が自ら考えて例外事項を処理する機会は増えることになる。さらに、信頼関係があること

で、コミュニケーションやアイデア・資源の共有、あるいは協力的な行動が促進されることになる。これらの行動によっても、受入側の能力育成が促進されるということが出来るかもしれない。

これらの点は推測される一例に過ぎない。しかしながら、もし、このように共有された価値認識や信頼関係によって、受入側が問題解決を行う機会が増えるとするならば、ここで必要となる受入側の能力育成が促進されることになるのではないか。そうだとするならば、暗黙知の国際移転に、社会化というメカニズムが重要な役割を果たしているといえることになる。

冒頭で述べたように、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独自のメカニズムのためであるとする主張がある。こうした主張の立場に立つならば、その市場とは異なるメカニズムとはどのようなものであるのかという点を明らかにすることが必要になる。本稿では、移転の障害要因を克服するための条件と組織の各メカニズムの特徴との適合関係をみてきた。ここでみた適合関係を考慮するならば、社会化というメカニズムが、移転の障害を克服するために最も有効である可能性が高いといえることになるのではないか。こうした点からみれば、知識の企業内国際移転における社会化の意義の確認という点を基本的な分析視角としながら、知識の国際移転について考察していくことが、ここで提示した課題を考察していくために有益となるように思われる。

4. 結 び

本稿では、移転される知識を、マニュアル型知識と非マニュアル型知識に区別した上で、知識移転の障害要因について整理を行った。また、ヒエラルキー的コントロール、価格コントロール、社会化という三つのメカニズムの定義とその特徴について確認し、移転の障害を克服するために必要と考えられる条件と、それぞれのメ

カニズムのもつ特徴との適合関係について検討してきた。その結果、暗黙知の国際移転に、社会化が重要な役割を果たしている可能性が高いと考えられる点について述べてきた。

上記のように、社会化というメカニズムを扱った多国籍企業研究は、数多く存在する。但し、社会化が、知識の国際移転に有効であるのかどうか、また、社会化が、なぜ知識を移転する上で有効であるのかといった点を分析した研究は、わずかにしかないように思われる¹⁾。こうした点からみても、知識の企業内国際移転における社会化の意義の確認という点を基本的な分析視角としながら、研究を進めていくことの意義は大きいといえるのではないだろうか。

註

- 1 内部化理論は、その後、知識移転にコストがかかることを前提に、海外市場への参入方式に関するモデルを発展させてきている (Buckley and Casson, 1998; Rugman and Verbeke, 1992, 2003; Martin and Salomon, 2003)。但し、ここでは、こうした点については言及しない。ここで言及している内部化理論は、1970年代から80年代にかけての Buckley and Casson や Rugman による内部化理論である。
- 2 社会化とは、経営学のみならず、社会学、教育学、発達心理学、文化人類学、政治学などで用いられており、その定義も多様である (高橋, 1993)。高橋は、一般に「個人が自己の属する集団ないしは、社会の規範・価値・習慣的行動様式を学習し、内面化していく過程」と定義されるものが社会化であるとしている。また、本稿で扱う社会化とは、組織における社会化、つまり組織社会化 (organizational socialization) を意味するものである。
- 3 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)。
- 4 組織社会化は、いくつかの結果変数の原因変

数として扱われている。結果変数の例としては、職務満足、組織コミットメント、職務関与 (job involvement)、モチベーションなどがあげられる (高橋, 1993)。しかし、高橋によれば、組織社会化によって、本当にこれらが生起されるのかどうかについて、明確な回答を示す研究はいまだなされていない。

- 5 但し、このことは、他の障害要因の重要性を否定するものではない。
- 6 この場合の指示や命令とは、口頭や文書によるものだけではなく、身振り手振りや、実際にやってみせることを通じて、その内容を伝えることを含むものとして考えていく。
- 7 このケースでは、もはや知識の送り手は、字義通りの知識の「送り手」ではない。しかし、ここでも、知識の送り手はサポート役として、非マニュアル型知識の移転に重要な役割を果たすことになる。従って、こうしたケースでも、知識の「送り手」という用語を用いていく。
- 8 もちろん、送り手中心の状態を継続するとしたら、現地化が進まないという意味での問題は生ずることになる。
- 9 内発的モチベーションをもった子供に報酬を与えると、長期的には報酬を与えられたときにだけ勉強をするようになることなどが、その例としてあげられる。
- 10 価格コントロールとは、成果と報酬をリンクさせるコントロール・メカニズムである。従って、評価基準を成果ではなく能力とした場合のものを価格コントロールと呼ぶことができるのかという点は、議論の余地があるであろう。
- 11 浅川 (1999a) は、日欧製薬企業が、米国式プラクティスを採用し、社内に普及、定着させる際の障害要因に対して、標準化、形式化、社会化のいずれがその克服に適切なメカニズムとなるのかを明らかにしている。

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.
- Baliga, B.R. and A.M. Jaeger (1984) "Multinational Corporations: Control Systems and Delegation Issues," *Journal of International Business Studies*, 15(3) : 25-40.
- Bartlett, C.A. and S. Ghoshal (1989) *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press: Boston. (吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社, 1990).
- Buckley, P.J. and M. Casson (1976) *The Future of the Multinational Enterprise*, London: Macmillan. (清水隆雄訳『多国籍企業の将来 (第2版)』文眞堂, 1993).
- Buckley, P.J. and M. Casson (1998) "Analyzing foreign market entry strategies: extending the internalization approach", *Journal of International Business Studies*, 29(3) : 539-562.
- Buckley, P.J. and M. Casson (2003) "The future of the multinational enterprise in retrospect and in prospect", *Journal of International Business Studies*, 34 : 219-222.
- 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.
- Curall, S. and T. Judge (1995) "Measuring Trust between Organizational Boundary Role Persons", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 64 : 151-70.
- Deci, E.L., J.P. Connel and R.M. Ryan (1989) "Self-determination in a work organization", *Journal of Applied Psychology*, 74 (4) : 580-590.
- Edström, A. and Galbraith, J.R. (1977) "Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations," *Administrative Science Quarterly*, 22 : 248-263.
- Eisenhardt, K.M. (1985) "Control: Organizational and Economic Approaches", *Management Science*, 31(2) : 134-149.
- Evans, P., E. Lank and A. Farquhar (1989) "Managing human resources in the international firm: Lessons from practice", P. Evans, Y. Doz and A. Laurent (eds.), *Human Resource Management in International Firms*, Macmillan.
- Foss, N.J. and T. Pedersen (2002) "Transferring Knowledge in MNCs: The Role of Sources of Subsidiary Knowledge and Organizational Context", *Journal of International Management*, 8 : 49-67.
- 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 Individual Corporation: A Fundamentally New Approach to Management*, HarperCollins: New York. (グロービス・マネジメント・インスティテュート訳『個を活かす企業—自己変革を続ける組織の条件—』ダイヤモンド社, 1999).
- 林 倬史 (1995) 「東アジアの技術蓄積と日本的技術移転システム」陳炳富・林倬史編著『アジアの技術発展と技術移転』文眞堂.
- Hill, C.W.L. (1998) *International Business: Competing in the Global Marketplace, Second Edition*, Irwin McGraw-Hill.
- Hennart, J.F. (1993) "Control in Multi-

- national Firms: The Role of Price and Hierarchy” in Ghoshal, G. and D.E. Westney (eds.), *Organization Theory and the Multinational Corporation*, London: Macmillan.
- Jaeger, A.M. (1983) “The Transfer of Organizational Culture Overseas: An Approach to Control in the Multinational Corporation”, *Journal of International Business Studies*, Fall: 91-114.
- 加護野忠男 (1988) 『企業のパラダイム変革』講談社現代新書.
- 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.
- 金網基志 (2006) 「組織の行動環境とグローバル知識移転メカニズム」『八戸大学紀要』32: 69-83.
- 金網基志 (2007) 「暗黙知移転の組織メカニズムに関する事例分析—タイ日系現地法人のケース」『八戸大学紀要』34: 11-31.
- 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.
- Kogut, B. and U. Zander (2003) “A memoir and reflection: knowledge and an evolutionary theory of the multinational firm 10 years later”, *Journal of International Business Studies*, 34: 505-515.
- 小池和男 (1997) 『日本企業の人材形成』中公新書.
- 小池和男 (2005) 『仕事の経済学(第3版)』東洋経済新報社.
- 小池和男・猪木武徳編 (1987) 『人材形成の国際比較—東南アジアと日本』東洋経済新報社.
- 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.
- Martin, X. and R. Salomon (2003) “Knowledge Transfer Capacity and its Implications for the Theory of the Multinational Corporation”, *Journal of International Business Studies*, 34(4): 356-373.
- Martinez, J.I. and J.C. Jarillo (1989) “The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations,” *Journal of International Business Studies*, 20(3): 489-514.
- Nahapiet, J. and S. Ghoshal (1998) “Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage”, *Academy of Management Review*, 23(2): 242-266.
- Nohria, N. and S. Ghoshal (1997) *The Differentiated Network: Organizing Multinational Corporations for Value Creation*, Jossey-Bass: San Francisco.
- Oldham, G.R. and A. Cummings (1996) “Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work”, *Academy of Management Journal*, 39(3): 607-634.
- Osterloh, M. and B.S. Frey (2000) “Motivation, knowledge transfer, and organizational forms”, *Organization Science*, 11(5): 538-550.
- Ouchi, W.G. (1980) “Markets, Bureaucracies and Clans”, *Administrative Science Quarterly*, 25(1): 129-141.
- Ouchi, W.G. (1981) *Theory Z*, Addison-Wesley: Reading, Mass. (徳山二郎訳『セオリーZ: 日本に学び, 日本を越える』CBSソニー出版, 1981).
- Polanyi, M (1966) *The Tacit Dimension*, Routledge & Kegan Paul Ltd.: London. (佐藤敬三訳『暗黙知の次元—言語から非言語へ—』紀伊國屋書店, 1980).
- Rugman, A.M. (1981) *Inside the Multinationals*, London: Croom Helm. (江夏健一・中島潤・有沢孝義・藤沢武史訳『多国籍企業と内部化理論』ミネルヴァ書房, 1983).
- Rugman, A.M. and A. Verbeke (1992) “A note on the transnational solution and the transaction cost theory of multinational strategic management”, *Journal of Inter-*

- national Business Studies*, 23 : 761-771.
- Rugman, A.M. and A. Verbeke (2001) “Subsidiary-specific advantages in multinational enterprises”, *Strategic Management Journal*, 22 : 237-250.
- Rugman, A.M. and A. Verbeke (2003) “Extending the theory of the multinational enterprise: Internalization and strategic management perspectives”, *Journal of International Business Studies*, 34 : 125-137.
- Schein, E.H. (1968) “Organizational Socialization and the Profession of Management”, *Industrial Management Review*, 9 : 1-15.
- 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.
- Szulanski, G. (2003) *Sticky Knowledge : Barriers to Knowing in the Firm*, SAGE Publications: London.
- 高橋弘司 (1993) 「組織社会化研究をめぐる諸問題」『経営行動科学』8(1) : 1-22.
- 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.
- White, R.E. and T.A. Poynter (1990) “Organizing for World-Wide Advantage”, Bartlett, C.A, Doz, Y. and Hedund, G.(eds.), *Managing the Global Firm*, Routledge: London.
- Winter, S.W. (1987) “Knowledge and competence as strategic assets”, D.J. Teece (ed.), *The Competitive Challenge : Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, Ballinger : Mass.
- 山口隆英 (2006) 『多国籍企業の組織能力—日本のマザー工場システム—』白桃書房.
- Zaheer, A., B. McEvily and V. Perrone (1998) “Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance”, *Organizational Science*, 9(2) : 141-159.