

研究ノート：

グローバル企業の知識移転* (1)

池 田 芳 彦

1 はじめに

『ポスト資本主義社会』(1993)の中でドラッカーは、資本主義社会に引き続いて迎えるのは「知識社会」であるとした。知識社会では、知識を単に企業の伝統的な生産要素としての労働、資本、土地と同列に扱うべき生産要素として位置づけるのではなく、それ以上の意味を持つ資源であること、また「知識労働者 (knowledge worker)」が企業にとっての重要な要素であるとドラッカーは論じた。企業は常にイノベーションをおこすことが重要であり、イノベーションの元となる知識創造がおこなわれるような経営こそが、知識社会ではより重要になってくるという指摘である。

野中・竹内も『知識創造企業』(1996)の中で、企業内の知識の重要性について説く。日本企業が典型的に有する「知識創造」と「自己組織化」が、日本の製造業の競争力であると論じる。数十年に1度あるかないかといった極めて独創的で画期的なイノベーションに頼るのではなく、連続した漸進的なイノベーションこそが日本の製造業の競争力の源泉であり、そのようなイノベーションの連続的な発生には、自己組織化された企業内での知識創造が背景にあると主張する。

本論では、競争優位の源泉としての知識および知識創造プロセスをグローバルに事業展開する企業の観点から、過去の研究を概観し、グローバル企業の知識移転に関する研究の方向性を探ろうとしている。

2 問題の所在

グローバル企業の拠点間の知識移転に関心が集まっているが、そこには大きく3つの背景があるように思われる。競争優位の源泉としての無形資産、海外拠点の能力向上、拠点間での資源の効率的活用の3点である。

第1に、知識やブランドなど企業にとっての無形資産が競争優位の源泉として見なされることが一般的になってきた。もちろん、無形資産が競争優位の源泉であることは、グローバル企業に限ったことではない。しかしながらグローバル企業にとってはより重要であると言えるか

*本研究は平成18年度文京学院大学共同研究助成による成果の一部である。

も知れない。というのは、この十数年間でグローバル企業はより海外へのシフトを強め、多くの海外拠点が設立されてきた。これにより世界中に分散する情報や知識を、同じように世界中に分散する海外拠点がいかに効率的に集め、全社的にそれを効率的に結合させ、効果的に活用するかが当該グローバル企業全体の競争優位を左右していると言われるようになった (Bartlett & Ghoshal 1989 や Birkinshaw & Hood 1989)。

企業が多国籍化するロジックとして、企業活動にとって必要不可欠な知識移転をグローバルに容易にするための仕組み、たとえば社会的共同体 (social community) としての組織特性を具体化したものが多国籍企業であるという見解 (Kogut & Zander, 1993) もあるほど、グローバル企業にとって知識移転の問題は大きい。このような見解は、Buckley & Casson (1976) や Rugman (1981) など、市場の不完全性から企業の多国籍化を説明するいわゆる内部理論に代替する見解ではなく、むしろ補完するものであると考えるべきであろう。

第2に、グローバル企業の海外拠点のさまざまな能力が向上していることである。今日の企業のグローバル展開は、1980年代半ばから始まった企業のグローバル化の延長線上にあると考えられる。それ以前の企業の海外進出が主に資源獲得やオフショア生産を目的としていたこととは違って、市場接近型のより戦略性の高い海外展開がおこなわれた。直接的にはドル安を容認したプラザ合意以後の、主に先進諸国企業の輸出競争力低下が引き金となったが、プラザ合意から既に20年以上が経過した今日、その時に設立された海外拠点は操業開始から20年超ということになる。

20年間という時間は企業の経営資源の蓄積には十分な期間であり、それにより海外拠点はさまざまな能力も向上させてきた。情報伝達や共有の阻害要因の1つとされる吸収能力 (Cohen & Levinthal 1990) も高まり、国際的な拠点間の相互関係性はますます強まることになった。

海外拠点が主に本社からの情報の受入側としてではなく、能力の高まった海外拠点は自ら情報の供給側ともなる事例が増えている。80年代に設立した台湾拠点が、当初は日本本国の生産ラインの一部を担う言わば手足であったが、後に製品ラインの一部を担うようになり、後にはその製品カテゴリーの研究開発機能も持つようになった。2000年代に当該企業が中国に生産拠点を設立・稼働させる拠点立ち上げの際には、日本の生産拠点ではなく台湾拠点がサポートした、といった事例はしばしば観察される。海外での工場立ち上げの際、生産が軌道に乗るまで既存の工場から熟練した社員が派遣されて指導することが一般的におこなわれる。その指導的な役割をはたす工場が日本国内にあった場合は、日本から日本人社員が派遣される。中国国内で中国人労働者を指導する際には、日本人と中国人という文化的な違いが指導の障害となるケースがある。中国に先駆けて台湾に進出した企業は、台湾の拠点から中国に派遣して指導することがある。もちろん、中国と台湾では文化的な差異はあるが、中国と日本のそれとは比較にならないほど小さい。工場の労働者に対する指導ではコミュニケーションの問題が大きく、その点からも台湾拠点が中国拠点の立ち上げで大きな役割を果たすことが増えていると言われる。台湾と中国、日本と中国といった文化的な問題もあり一概には言えないが、しかし80年代に海

外に進出した生産拠点の中でも、マザー工場的な役割を担えるまでに能力を高めた拠点があるということは事実である。

第3に、企業のグローバル展開の拡大に伴って、拠点間での知識など無形資産の効率的活用が重大な問題になりつつあることである。情報や知識など無形資産の大きな特徴の1つは、有形の資産と同様にそれが散逸することはあっても、使用することによる価値の低下、つまり「使い減り」は一般に起こらないことにある。条件によっては無形資産を使えば使うほど、それ自体の価値が増大することもあり得る。上手く管理されたブランドなどはその典型であろう。

上記の3つの背景とは別に、知識移転の問題をグローバルな視点で検討する際に特有の問題がある。たとえば、海外拠点の「知識移転のジレンマ」もその一つであろう。つまり、知識獲得に積極的な拠点であればあるほど、当該海外拠点から他の拠点への知識移転には消極的であると考えられる。知識を獲得することで優位性を獲得した海外拠点は、それを他の拠点にスピルオーバーしたとたんに優位性を失ってしまうので、他の拠点への知識移転には結びつかない(Foss & Pedersen, 2002)。また、現地の条件により「埋め込まれた」海外拠点⁽¹⁾が知識を獲得すると、本社と当該拠点との間の情報の非対称性が大きくなり、本社はいわゆるエージェンシー問題に直面することになる。従って、本社が意図的に当該海外拠点に知識の移転を後押ししない限り、自発的な知識移転の行動は取らないと予想される(Andersson, Bjorkman & Furu, 2002)。

同様に、グループ内で特殊な能力をもつ海外拠点というCOE(センター・オブ・エクセレンス)の研究においても、海外拠点からの知識移転の問題が指摘されている。つまり、COEが知識を獲得した文脈や関係性が特殊であればあるほど、他の拠点への適用は難しくなるので、そこからの知識移転は制限される。また、COEは独自で能力の開発をおこなうことをグループ全体から求められる立場にあるので、そこに拠点の経営資源や単純に時間も集中させる。したがって、知識移転に割く資源も時間も少ないとされる(Forsgren, Johanson & Sharma, 2002)。

企業のグローバルな展開にともなって、その海外での拠点の数も増大してきた。以上、見てきたように、これら複数の海外拠点と本国の拠点の全てで、無形資産を効率的に活用できる仕組みがグローバル企業にとって重要になってきている。

本論は、近年のグローバル企業の知識移転の問題について、既存の研究成果をもとに今後の研究の方向性を探ることを目的としている。多くの関心を集めているナレッジマネジメントの問題について、グローバルな企業経営の視点から検討を加え(第17巻第1号)、研究の方向性を見極めると同時に、グローバル企業への若干のインプリケーションを提示したい(第18巻第1号)。

3 マネジメントにおける知識

知識移転、ナレッジマネジメントに関して議論する前に、「知識」について確認する必要がある。というのは、「知識」という語彙に対して実業界や研究者の間で、必ずしも明確なコンセンサスが形成されているとは言えないからだ。ある人は、生産現場における「匠の技」のような

ものを企業の持つ知識と考え、ある人は、単に個々の販売員が持つ販売テクニックやノウハウを企業の知識と見なす。企業の保有する特許こそが、あるいはベストプラクティスの蓄積こそが企業の知識であると主張する人もいる。

「知識」と近い意味で用いられる言葉に「データ」や「情報」がある。「データ」とは意味文脈と無関係に観察できる結果や事実であり、それ自体には意味を持たない。経験やコミュニケーション、推論を通じて意味を持った形で組織的に蓄積された情報を、その利用者が価値を見いだしたものが知識であると Zack (1999) はする。

Nonaka (1995) は、「情報」と「知識」との違いとして2点を指摘する⁽²⁾。まず「知識」が信念やコミットメントと関係しており、特定の立場や見方、意図を反映しているという点である。さらに、「知識」はある目的を有する行為に関係している点である。「知識」が、「情報」や「データ」よりも有用性が高いと考えられるのは、「知識」がより密接に行動と関わっているからであるとされる (Nonaka, 1994: Davenport & Prusak, 1998)。「知識」は意思決定や活動といった行動の元となり、さらに行動を通して「知識」は新たに生み出されたり、より価値の高いものへと変容したりする。

つまり「データ」「情報」「知識」の語彙は一般には次のように識別されて理解されていると言える。「データ」とは、事柄や状態を定量的に表したもので、それ自体はほとんど有意義な意味を持っていない。「情報」とは、ある目的に沿ってそのデータを編集・加工したもので、目的によっては有意味である。さて、「知識」であるが、「知識」とは編集・加工された情報を関連づけて体系化したもので、有価値であり、直接行動に結びつく意思決定に影響する。すなわち、「データ」の上位概念が「情報」であり、その上位概念が「知識」であると理解されている。

Davenport & Prusak (1998) は、知識をより広い概念でとらえ、経験、価値観、コンテキスト、プロフェッショナルな予測などの組合せが知識であるとする。したがって、組織の知識というのは、明示的な情報やデータだけでなく日常の業務やプロセス、実際の企業活動や組織として有する規範の中に存在するのであり、組織の文脈に依存しているとする。

知識というものをより精緻に研究で扱うために、その特性からさまざまな形で類型化されてきた。まず、その知識が所属する場所による分類である。一般に知識とは人々が個々に学習や経験から個人が身につけたものと考えられる。それに対して、個々人が潜在的に持っている知識がある集団として結びついたときに、より価値が高まるといったタイプの知識も存在する。厳密に言えば、その知識は個人が有しているが、個人としてその知識を持っているときには価値はないが、同様の知識を複数の個人が有し、それが合わさったときに大きな価値を発揮する。たとえば、社員のモチベーションを高める企業文化などである。前者の知識を「個人知」と呼び、後者を「組織知」と呼ぶ。

より一般的な分類は Polanyi (1966) が提示した「形式知」⁽³⁾と「暗黙知」であり、この類型化は多くの研究で用いられている。形式知とは一般に文書化が容易な知識であるとされる。というのは、その知識が生み出されたときの文脈やそれが利用されていたときの文脈と切り離して

も、比較的正確に理解できるタイプの知識であるからだ。

たとえば、業務マニュアルを作成する段階ではさまざまな課題に直面するたびに書き換えられるが、完成したマニュアルを使用する側に過去の課題の理解は不要である。マニュアルの指示通りに業務を遂行するだけで、過去に企業が経験した困難な状況を避けることが、それを意識せずにできる。したがって形式知は理解や移転が比較的容易な知識であると言える。業務マニュアル、設計指示書などがこれにあたる⁽⁴⁾。

一方、暗黙知は文書の形には成り難い知識を指す。ある特定の知識を理解し、その知識の価値を認識する際に、その知識が生まれた状況や関連する知識、いわゆる文脈が必要不可欠なタイプの知識である。したがって、暗黙知は組織内において潜在的に理解されている形で存在するので、理解や移転が難しいとされる。

Matusik & Hill (1989) は、形式知・暗黙知という類型化に、知識の所在の観点から「個人知・集団知」、知識の普及の観点から「私的知・公共知」、知識の完結の観点から「全体知・部分知」の3つの次元を加えて類型化している。たとえば、個人的暗黙知とは、個々人の習慣やスキルに関わり、集团的暗黙知は組織文化（企業文化）やトップマネジメントの方針などに関わってくる。同様に、その企業特有であるが明文化することが比較的容易なタイプの知識が私的形式知であるのに対して、法律のように社会で明示的なスタイルで共有されている知識が公共的形式知である。

類型化の分類次元を多くとることで、より精緻な議論が可能になるといえば、必ずしもそうではない。結局は、知識のタイポロジーで終始してしまうおそれがあるからだ。知識移転やナレッジ・マネジメントという現象を解明する上で、より有意義な分類であることが重要であろう。

4 経営戦略論における知識

企業の持つ経営資源の活用の重要性を説く資源ベース論（RBT）は、持続的競争優位に関連して知識に着目した。RBTによれば企業の有する有形・無形の資源こそが差別化と競争優位の源泉であり、企業の将来の活動の成否も過去に獲得した資源に左右されることになる。つまり企業は獲得して保有する資源で制約を受けると同時に、その資源の活用の仕方によって推進力を得るのである⁽⁵⁾（Grant 1991）。RBTを代表する論者であるBarney（1986）によれば、企業の経営資源が持続的競争優位の源泉となるためには、その資源の持つ市場価値、希少性、模倣困難性、代替困難性の特徴が発揮されねばならない。

その後、知識はコミュニティに埋め込まれて存在すると考える研究者がRBTの中から出てきた（たとえば、McDermott 1999, Wenger 1999, 2000）。知識移転の研究で重要なのは、知識そのものを対象にするのではなく、知識が埋め込まれたコミュニティを対象にすべきであるとする。知識をその学習プロセスというより動態的にとらえようとする研究である。RBTでは個人の経験から得られるノウハウといった個人的な暗黙知に注目してきたが、Spender（1999）は、この

ような個人的な暗黙知だけでなく、一定のメンバーで共有された見解や暗黙知の理解といった言わば集団的な暗黙知について目を向けるべきだと主張する。

このような考え方を単にRBTの発展形としてとらえるのではなく、資源ベース論に対して能力ベース論と識別する研究者もいる。ただし、いわゆる能力ベース論はその形成過程から資源ベース論と明確な境界線を引くことが出来ないことも多い。十川(2002)は、資源ベース論は組織能力を内部資源の一つととらえるのに対して、能力ベース論では組織能力を、知識を含む経営資源⁽⁷⁾の活用能力ととらえることで識別できると述べる。つまり、資源ベース論が知識そのものにより注目するのに対して、能力ベース論では知識そのものよりも、その知識を獲得し蓄積し改善される「プロセス」に注目していると言える。

(以下「グローバル企業の知識移転 (2)」に続く)

注

- (1) たとえば、進出先の大学や研究所と強い連携をとる海外拠点とは、その大学や研究所との関係性を保つことで大きな価値や優位性を持つのであり、他の場所では必ずしも優位性をもたない。このような拠点は現地の諸条件の組み込まれて始めて優位性を発揮する。
- (2) 野中は、企業における知識転換プロセスを、松下電器の家庭用製パン機の新製品開発プロセスを事例としてあげながら説明する。松下電器の開発チームメンバーの一人が、本職のパン職人からパン作りのノウハウを獲得し(知識の共同化)、そのノウハウを開発チームのメンバーたちに伝授し(知識の表出化)、何回かの試作を重ねた後で商品化が可能になった(知識の連結化)。また、この開発チームのメンバーは家庭用製パン機の開発過程を通じて、「イージーリッチ」というターゲットコンセプトを産み、それが「ヒューマン・エレクトロニクス」という全社的コンセプトに結びついた(知識の内面化)。
- (3) 形式知は明示知とも表記されることがある。特に形式知と明示知のターミノロジーの区別をした研究はほとんどない。
- (4) 経営に関連する知識を完全に明示化することはできないと考えられている。McDermott (1999)によれば、知識を文章にできるのは全体の数パーセントであり、人々の内面に持っている知識を、知識だけを取り上げる形で切り出すことはできない。というのは、何らかの課題に直面し、それを解決する際に、知識は解決策として即興的に生み出されて顕在化するからだと主張する。
- (5) このような経営資源として、ブランド、特許、個人的な技能、知識などを挙げている。
- (6) 初期のRBTでは、知識は企業の競争優位に影響するであろう数多くの内部資源の一つとしてとらえられている。RBTで知識がより関心を集めるのは、暗黙知に対する認識の高まりにあると言える。暗黙知が一般に競争相手にとって模倣が困難であり、そこに注目が集まった事による。
- (7) 最も代表的な能力ベース論がPralalad & Hamelのコア・コンピタンス理論であろう。彼らによれば、組織に偏在している経営資源を上手く結びつけることで生まれるのがコア・コンピタンスである。

参考文献

- Andersson, U. I. Bjorkman and P. Furu, (2002) "The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in the multinational corporation", *Strategic Management Journal*, 23.

- 浅川和宏 (1999) 「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)
- Barney, J. B. (2001) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Prentice Hall. (岡田正大訳『企業戦略論：競争優位の構築と持続』ダイヤモンド社、2003年)
- Barney, J. B. (1986) “Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?”, *Academy of Management Review*, 11 (3).
- Barney, J. B. (1996) “The Resource-Based Theory of the Firm”, *Organizational Science*, 7.
- Bartlett, C. A. and S. Ghoshal (1989) *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press.
- Birkinshaw, J. and N. Hood (1989) “Introduction and overview”, in J. Birkinshaw, and N. Hood (eds.) *Multinational Corporate Evolution and Subsidiary Development*, Macmillan Press.
- Buckley, P. J. and M. Casson (1976) *The Future of the Multinational enterprise*, Macmillan.
- Cohen W. M. and D. A. Levinthal (1990), “Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation”, *Administrative Science Quarterly*, 35.
- Davenport, T. H. and L. Prusak, (1998), *Working Knowledge: How organization manage what they know*, Harvard Business School Press. (梅本勝博訳『ワーキング・ナレッジ：「知」を活かす経営管理』、生産性出版、2000年)
- Drucker, P.F.著、上田・田代・佐々木 (訳) 『ポスト資本主義社会』ダイヤモンド社、1993年
- Forsgren, Johanson & Sharma, (2000), “Development of MNC centre of excellence”, in Holm, U. and Pederse, T. (eds) *The Emergence and Impact of MNC*, Macmillan Press.
- 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.
- Grant, R. M., (1991) “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation”, *California Management Review*, 33.
- Kogut, B. and U. Zander, (1993) “Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation”, *Journal of International Business Studeies*, 24 (4).
- Krogh, G., K. Ichijo and I. Nonaka (2000) *Enabling Knowledge Creation: How to unlock the mystery of Tacit Knowledge and Relevance the Power of Innovations*, Copenhagen Business School Press. (ゲオルグ・フォン・クロー、一條和生、野中郁次郎『ナレッジ・イネープリング』、東洋経済新報社、2001年)
- Kogut, B. and Zander, U. “Knowledge of the firm and the evolutionary theory or the multinational corporation”, *Journal of International Business Studeies*, 24.
- Lord M. D. and A. L. Ranft, (2000), “Rulding effective R&D capabilities abroad: Exploring the internal transfer of local market knowledge” *Journal of International Business Studies*, 31 (4).
- March, J. and H. Simon (1993), *Organization Second edition.*, Blackwell Publishers.
- Matusik, S. F. and C. W. L. Hill (1989) “The Utilization of Contingent Work, Knowledge Creation and Competitive Advantage”, *Academy of Management Review*, 23 (4).
- McDermott. R. (1999) “Why Information Technology Inspired but cannot Deliver Knowledge Management”, *California Management Review*, 41 (4).
- Nonaka, I. (1994) “A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation”, *Organizational Science*, Vol.5.
- Nonaka, I and H. Takeuchi (1995) *The Knowledge-creating Company*, Oxford Univ. Press. (梅本勝博訳、『知識創造企業』、東洋経済新報社、1996年)
- Polanyi, M., (1966) *The Tacit Dimension*, Routledge and Kegan Paul Ltd. (伊藤敬三訳『暗黙知の次元：言

- 語から非言語へ』紀伊國屋書店、1980年）
- Rugman, A. M. (1981) *Inside the Multinationals*, Croom Helm.
- Senge, P. M., (1990) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday. (守部信之訳『最強組織の法則』徳間書店、1995年)
- Spender, J. C., (1996) “Competitive Advantage from Tacit Knowledge?” in B. Moringeon and A. Edmondson (eds.), *Organizational Learning and Competitive Advantage*, Sage Pubns.
- Szulanski, G., (1996), Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of the Practice within the Firm, *Strategic Management Journal*, 17.
- 高井透 (2000) 「日本企業のグローバル・ラーニング：本社・子会社間の知識フローの分析」、桜美林大学産業研究所年報、18.
- 高井透 (2003) 「日本企業のグローバル知識共有と海外子会社マネジメント：東アジア持続的成長の諸条件」、桜美林大学産業研究所
- Teece, D. J., (1977) “Technology Transfer by Multinational Firms: the Resource Cost of Transferring Technological Know-How”. *The Economic Journal* 87.
- 十川廣國 (2002) 『新戦略経営・変わるミドルの役割』文眞堂
- von Hippel, E., (1994) “Sticky Information and the Locus of Problem Solving: Implication for Innovation”, *Management Science*, 40 (4).
- Wenger, E. (1999) “Knowledge Directions” *Journal of the Institute for Knowledge Management*, 1.
- Wenger, E. (2000) “Communities of Practice: The Structure of Knowledge Stewarding”, in C. Despres and D. Chauvel (eds.), *Knowledge Horizon: The Present and the Promise of Knowledge Management*, Butterworth Heinemann.
- Zack, M. H. (1999) “Managing Codified Knowledge,” *Sloan Management Review*, 40 (4).