

## メタナショナル経営の実証研究をめぐる課題

浅川和宏\*

### 要約

本稿ではメタナショナル研究の実証面での問題点をいくつか整理し、それらへの対応こそメタナショナル研究の実証面での貢献につながると論じている。メタナショナル経営論は成功企業を対象とした事例研究としてスタートしたが、より緻密な実証研究へと進展するためには、概念の曖昧さ、概念操作化の困難さ、といった諸問題の克服が重要であると考えられる。

### I はじめに

本稿では、「メタナショナル経営論」に関する実証研究における諸課題について、筆者の見解を述べさせていただきたい。筆者はかつて『組織科学』特集号「メタナショナル経営論」において、「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」と題する論考を発表したが（浅川，2006）、今回はそこでは触れられなかったいくつかの論点について、簡単に整理したい。

周知のとおり、2001年にDozらの著書*From Global to Metanational*が出版され、そこで「メタナショナル経営」という概念が提示された。その考え方を端的に要約すれば、自国中心主義、自前主義、先進国至上主義から脱却した経営といえる。まず自国の優位のみならず、世界中の経営資源を活用して世界規模で競争優位を構築すること。その際、自社資源および自社組織のみにこだわらず、積極的に外部資源依存をオープンに展開すること。さらに、先進国のみならず、世界中くまなくアンテナを張り巡らせ、潜在価値の高いナレッジを感知・獲得し活用すること。あえて単純化す

るならば、以上がメタナショナル経営のエッセンスといえよう。

そうした考え方の背景には、下記のような国際経営環境の大きな変化があった。今日において、重要な知識・能力の所在が世界規模で流動化、分散傾向にある。そしてかつてのように知識・能力が一定地域に偏在し、そこでの知識の優位性が長期間持続することが少なくなり、むしろ重要な知識の所在や特性が時間とともにシフトしつつある。また、かつてのようにリードマーケットと知識・能力の所在が同一であるとは限らず、諸ビジネスの知識ベースが世界規模で分散化し、地域特有の文脈に密着しつつある。さらに、知識・ノウハウは標準化された製品やサービスに内包されるとは限らず、これからは必要とされる知識の性質が時間とともにシフトしつつある。そして最後に、プロダクト・ライフサイクルが短縮化し、迅速なサービス、システム、解決の提供により競争優位が構築される傾向にある（Doz *et al.*, 2001）。

### II メタナショナル研究のいくつかの方向性

こうした考えは国際経営現象における最近動向を反映したものだが、国際経営研究に対しても多くの示唆を与えると思われる。そうした問題意識の下、筆者は上記の『組織科学』特集号にて、メタナショナル研究における今後の研究方向性をいくつか整理した（浅川，2006）。

第1の研究方向性として、多国籍企業論とローカル・クラスター論との接点に着目した研究を挙げた。企業の視点からロケーションの意味を考察

\* あさかわ かずひろ 慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授

する国際経営・多国籍企業論と、ロケーション自体の意味を考察する経済地理学・クラスター論とは、その視点の違いゆえ、これまで十分な対話があったとはいえない。メタナショナル経営の手段として海外クラスターに新規参入する場合、どのくらいの企業規模でどのようなタイプのクラスターを選択すべきか。またインサイダーになるにはどうすればよいか (McCann and Mudambi, 2006)。こうした論点はメタナショナル論における今後の研究課題といえよう。

第2の研究方向性として、メタナショナル企業戦略と国の産業政策との共進化過程に着目した研究を挙げた。メタナショナル化の流れは企業レベル、政府レベル双方に影響を及ぼすと考えられる。しかしこれまで、企業・政府両レベルを包摂した分析はあまり存在しない。メタナショナル経営論においてはもっぱら企業経営の視点からの考察が大半を占めているが、これからは企業・政府両レベルでの考察が大きな研究課題として残されている。

第3の研究方向性として、メタナショナル・イノベーションと地理的スコープの関係に着目した研究を挙げた。果たしてイノベーションに最適な地理的スコープはあるのか。特に、いかなる活動のためにはどの程度の地理的スコープが最適なのか。多国籍企業によるイノベーションにおけるどのような活動が、ローカル、リージョナル、グローバルのいずれの地理的スコープで展開されるのが適当であるかに関する考察はまだ少ない。

第4の研究方向性として、メタナショナル企業におけるナレッジ・マネジメントのあり方に着目した研究を挙げた。グローバル経営におけるナレッジ移転に関する研究は存在する。またとくに現地特有の暗黙知を変換し、遠隔地へ移転、移植するプロセスについても限定的ながら研究がなされつつある (Brannen, 2004)。しかし、メタナショナルにおけるグローバル規模でのナレッジのアクセス、融合、活用といった一連の「ナレッジ・マネジメント・サイクル」を運営する上で、いかなるナレッジ・マネジメントの仕組みやマネジメント・プロセスが有効であるかについてはいまだ未解明である。

第5の研究方向性として、メタナショナル企業モデルの組織進化論的分析に着目した研究を挙げ

た。メタナショナル・アプローチをとる一部の企業群がその他のアプローチをとった他の企業群に比べ勝ち残るか否かを Variation-Selection-Retention の進化過程として捉えることは意義があろう。メタナショナル企業をあくまでひとつの組織形態と考え、その進化を個体群生態学的に解釈することにより、メタナショナル・アプローチの真価をより客観的に捉えることが可能となる。

### III 実証研究への課題

しかし Doz らがメタナショナル経営論を提示した 2001 年以来、現在もなお、メタナショナル経営に関する実証研究が活発化しているとは言い難い状況である。メタナショナル経営が概念レベルでは多くの研究者および実務家の間で注目を集めたにもかかわらず、なぜ今なお実証研究が十分に進展していないのか。その背景には、実証研究を阻むいくつかの要因が存在するのではないか。こうした問題意識のもと、本稿ではメタナショナル研究に内在するいくつかの実証面での問題点を探り、それらへの対応としての新たな研究課題を提示したい。

#### 1 ナレッジと組織構造の乖離

メタナショナル経営ではグローバル規模でのナレッジ・マネジメントが主題である。しかも、既存組織の現在の役割に必要以上に制約されず、外部依存などを積極展開することが推奨されている。実はこのことこそ、メタナショナル経営論の大きな貢献ともいえる。なぜならば、既存の組織構造ではすべてのイノベーション活動は賄いきれないからだ。しかしだからといって、イノベーション活動が既存の組織構造と一切無関係で行われるわけではない。実際、多くの企業は、既存の組織構造の制約下においていかに斬新な経営を行うかに苦慮している。また、既存組織では賄いきれない活動を外部依存するといっても、実際には既存組織と外部組織との間で役割規定に関し多くの駆け引きが生じる。そのような中、あたかも既存組織構造とは無関係にグローバル規模でナレッジ・マネジメントを展開しようといった考えはあまり現実的ではない。それよりもむしろ、いかに硬直的

で伝統的な既存の組織構造の制約の下で、メタナショナル経営を実施しうるかといった観点こそ、有用な論点となりうる。今後はこうした課題にも着目する必要がある。

## 2 対象範囲の広さ

メタナショナル経営論の実証研究推進上の困難さのひとつに、その対象範囲の広さがある。たとえば、世界中のナレッジの獲得と活用という場合、ナレッジは技術的ナレッジと市場的ナレッジの両方を含む。しかし、実際、技術的ナレッジはR&Dを中心としたナレッジであるのに対し、市場的ナレッジはマーケティングを中心としたものであり、それに伴う経営管理上の課題などはそれぞれ大きく異なっている。外部ナレッジ獲得のための対外的コラボレーションに関しても、技術的ナレッジの場合は大学や研究機関やサプライヤーなどとの連携により重点が置かれるのに対し、市場的ナレッジの場合は顧客や競合他社との関係がより注視される。

このように、メタナショナル経営と言った場合の調査対象は多岐にわたり、メタナショナル的経営における全体像を包括的に扱うことは困難である。実証研究では考察対象を狭く絞り、変数間の関係性を究明する方法が一般的であるが、メタナショナルのような広範な現象の場合、どこの部分に焦点を当てるかにより、その結論が大きく異なる可能性が高い。

そこで、それを克服するひとつの方向性として、これからの実証研究ではある程度対象範囲を絞り、その文脈において、いかなる要因がメタナショナル経営のどのような側面に影響を及ぼすかに関するより厳密な分析が求められるだろう。

## 3 分析レベルの設定

メタナショナル経営の実証研究における課題のひとつに、どの分析レベルに焦点を当てるかという問題がある。メタナショナル企業としてよく取り上げられる例にノキアやS Tマイクロエレクトロニクスなどがあるが、こうした企業がメタナショナル的であるのは、企業全体としてメタナショナル的要素が顕著だからだといわれる。しかし、これらの企業でさえ、より細部に注目すると、メタナショナル的特徴とは全く無関係なセクショ

ンも見られる。その反対に、会社全体としてはあまりメタナショナル的とはいえませんが、ある特定の部門（たとえばR&Dや、ある特定のプロジェクトなど）に関してはメタナショナル的要素が顕著にみられる場合もある。

これまでのメタナショナル研究はどちらかといえば企業全体の経営がメタナショナル的である企業事例の研究が主流であった。そのアプローチの有効性は依然高いが、その一方で実証研究を行うにはあまりにも包括的である。今後は、ある特定の機能やプロジェクトに分析のレベルを下げることも有益だろう。その理由として、まず特定の部門に特化することで、メタナショナルに関するより具体的データの入手と解析が容易となることが挙げられる。質問紙調査を行う際にも、特定部門を対象にした方がより妥当性の高い質問項目を設計でき、それが回答の正確さおよび回収率向上にも反映しうる。また、定性インタビュー調査を行う場合も、特定部門特有の状況の下、個別具体的かつ詳細なデータが入手できるだろう。

## 4 センシング概念の測定の問題

メタナショナル経営論では、海外から潜在価値に満ちたナレッジを迅速かつ正確に見抜きアクセス・獲得することの重要性が強調されている。そのためには、世界各地に有能なナレッジ・ブローカーとも言われる人材を配置し、常に現地でナレッジ発掘を行う必要がある。事例研究レベルでは、有能な人材がいかにすばらしい目利きの役割を果たし、ナレッジを獲得したかの例が紹介されている。

しかし、より厳密な実証研究を進める場合、このセンシングという概念は操作化が実に難しい。その理由は、海外人材がどの時点で重要ナレッジを感知しアクセスしえたかの評価がきわめて難しいことによる。これは事後的に評価することは容易だが、その場で海外人材がそのナレッジの潜在価値を確信し戦略的に獲得したかどうかはほとんど判断しがたい。多くの場合、こうした営みは極めて偶然の出来事である。

こうした問題のため、一般的には海外発ナレッジの獲得の測定のために特許引用データあるいは学術論文引用データが用いられる。しかし、メタナショナル経営でいう海外ナレッジの感知と獲得



は、多分に現地人材による重要ナレッジ発掘という要素が中心となっており、既存の特許や学術論文を引用するという話のごく一部にすぎない。

こうした問題を克服するために、今後の研究では、外部ナレッジのセンシングという概念のより適切な測定方法の開発が望まれる。

## 5 ドミナント・ロジックとの関連

メタナショナル経営で重要なことは、いかに世界規模で潜在価値の高いナレッジを迅速に発掘・獲得し活用するかという点であることは周知のとおりである。しかし、このことを実施するのは意外に難しいといわれている。その理由は、そうした活動には大きなリスクが伴うからだ。もしセンシングを担う海外人材が結果的に自社にとって有用でないナレッジを獲得したら、彼らは自らのキャリアに不利益を蒙ることになろう。しかし、海外ナレッジのセンシング行為を成功させるためには、目利きたる海外人材に相当の自由度と権限を付与する必要がある。そして、果敢なセンシングのためにはある程度の失敗も許される環境を整えることが肝要であろう。

そのような環境整備を可能にする最大の手段は、トップマネジメントの強力なリーダーシップであると言われている。実際、ノキア（中国）、マイクロソフト（中国）、GE（インド）における果敢な海外ナレッジ・センシングの事例からは、いずれもトップマネジメントの強力なサポートと、トップ自らがリスクを負う姿勢、さらにはトップマネジメントの打ち立てたビジョンが社内に浸透していることが明らかである。

しかし、そうした強力なリーダーシップがうまく機能している事例はそう多くないのも実態である。さらに、トップマネジメントのリーダーシップは多分に属人的要素が強く、これまでの研究も必然的に成功事例の紹介が中心であった。そのため、結局は個性の強いカリスマ・リーダーの下でないとメタナショナル経営など無理だという見方も多く、この方面の研究は一部の著名リーダーの手腕に関する事例研究へと向かった。その結果、トップマネジメントのいかなる要素がメタナショナル経営にどのように寄与するかといった地道な実証研究が進展しなかった。

そこで、メタナショナル研究において、トップ

マネジメントのリーダーシップの果たす役割をより体系的に考察する必要があると考える。その際、トップマネジメントのドミナント・ロジック (Hambrick and Mason, 1984; Bettis and Prahalad, 1995) が企業の戦略、組織構造、システム、組織過程、組織目標、人材といった諸要素にいかなる影響を及ぼし、いかにメタナショナル経営を促進するかといった考察が有用であろう。

## IV 結 語

以上、本稿ではメタナショナル研究の実証面での問題点をいくつか整理し、それらへの対応こそメタナショナル研究の実証面での貢献につながる論じた。しかしここで取り上げた論点のごく一部にすぎず、実際にはメタナショナル経営の実証研究にはより多くの課題が残されている。上述のとおり、メタナショナル経営論は成功企業を対象とした事例研究としてスタートしたが、より緻密な実証研究へと進展するためには、概念の曖昧さ、概念操作化の困難さ、といった諸問題の克服が重要であると考えられる。

## 参考文献

- 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』40(1)。
- Bettis, R. A. and C. K. Prahalad (1995), "The Dominant logic: Retrospective and Extension," *Strategic Management Journal*, 16.
- Brannen, M-Y (2004), "When Mickey Loses Face: Recontextualization, Semantic Fit, and the Semiotics of Foreignness," *Academy of Management Review*, 29(4).
- Doz, Y., J. Santos and P. Williamson (2001), *From Global to Metanational: How Companies Win in the Knowledge Economy*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hambrick, D. C. and P. Mason (1984), "Upper Echelons: the Organizations as a Reflection of its Top Managers," *Academy of Management Review*, 9.
- McCann, P. and R. Mudambi (2006), "Analytical Differences in the Economics of Geography: The Case of Multinational Firm," *Environment and Planning*.