

# 多国籍企業内部の国際間知識移転における 現地利害関係者管理の戦略的重要性に関する研究

—— 異文化マネジメントの視点から ——

高 橋 俊 一<sup>1)</sup>

## 目 次

1. 序論
2. 定義
3. 多国籍企業内の国際知識移転に関する議論の再検討
4. 実証調査
5. 結論

## 1. 序論

本論文の目的は、現地固有の知識の本社への移転は、本社から海外拠点への適切な知識移転、すなわち移転された知識の現地利害関係者による受容の鍵を握っている、と主張し、証明することである。

多国籍企業が海外拠点を持ち活動する以上、国際知識移転は必然である。そして、この知識移転は必然的に異文化接触を伴う。異文化接触が企業経営上の関心事として研究の対象として浮上してきたのは、現代経営学研究の主流とされている米国内に限れば1960年代にさかのぼる。これらの研究は、今日では「異文化経営」、あるいは「異文化マネジメント」という名前で呼ばれている。また上で述べたような規模と範囲の変化に伴ってその研究上の関心も変化している<sup>2)</sup>。とりわけ、今日における異文化マネジメントの関心事は、自国では入手不可能で海外で入手可能な異文化環境下における経営資源とりわけ知識を、経営上の資産として本国本社のみならず全社で蓄積し、活用することによる、グローバル規模での競争優位性の構築にある(Doz & Prahalad, 1984; Alder 1991, etc.)。

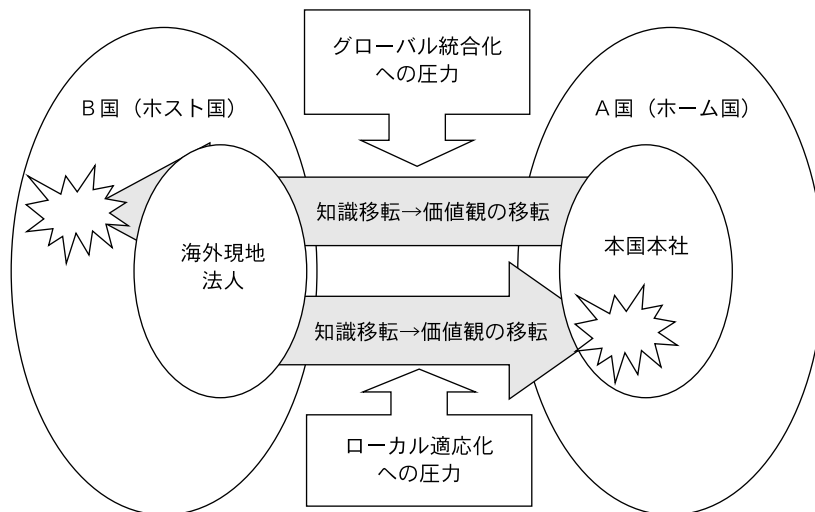
こうした目的を持った知識移転に伴う異文化接触の結果として、進出先となる異文化環境下での労働者、出資者、顧客あるいは取引先等、現地の利害関係者の持つ価値観が、本国本社の

1) 立教大学大学院経済学研究科経営学専攻博士課程後期課程在籍中

メールアドレス: takahashi.lab@gmail.com

2) 本文3 2.「異文化マネジメント研究における企業内国際知識移転」を参照のこと。

図表 1：多国籍企業が関わる異文化接触とその影響



出所：著者作成

価値観と衝突する可能性が存在する<sup>3)</sup>。一方、海外拠点での活動の規模や範囲の拡大や、組織内の人的資源の国際移動によって、本国に移転される知識も増えるので、異文化接触による価値観の衝突は本国本社においても起こりうる。したがって、価値観の衝突の発生に地理的制約はない。

特に、本国本社によって移転される知識に内包する価値観の移転による異文化接触の背景として、今日では、グローバル統合化 (Global Integration) とローカル適応化 (Local Responsiveness) (Jarillo & Martinez, 1990) という、相反する圧力の存在を無視することは出来ない (図表 1 参照)。これらの圧力のうち、特にグローバル統合化への圧力は、多国籍企業にとって、本国本社の持つ知識の拡散、換言すれば異文化環境下への移転を促す。知識にはその知識を生んだ価値観が内包されるので、ホスト国の海外拠点、あるいはそれにかかわる現地法人の利害関係者 (以下、現地利害関係者) に本社の持つ価値観も移転させる。

以上のように、この知識移転の過程において現地利害関係者との異文化接触は必然であるので、移転する知識に内包する価値観の管理は、知識移転の成否を握る鍵であると言える。換言するならば、本社の経営理念、経営慣行や従業員規則が、海外拠点においても実施が可能かどうかは、現地の法令の遵守、他社の慣行との比較あるいは現地従業員の受容が条件であるように、多国籍企業内の国際間知識移転の成否は、経営環境を構成する現地利害関係者に受容され

3) なお、知識移転において移転先が示す拒否反応の例として、NIH (Not Invented Here) シンドローム (Katz & Allen 1982)、迷惑トランスファー (e.g. Asakawa et al. 2003) が既に指摘されている。

るかどうか鍵を握っていると言える。なぜなら、彼らは、自らの持つ価値観で以って、本国本社から移転してきた知識を資源足りうる存在であるかどうかを判断する<sup>4)</sup>からである。また、現地国や地域のコンテキスト（法令や習慣）に則るだけではなく、異文化環境下における利害関係者が持つ文化的背景と自らが持つ文化的背景との相違に対する認識と配慮を重ねることが、継続した経営活動のための前提条件である（Holtbrügge & Berg 2004）ともいえる。よって、移転させようとする知識が、現地利害関係者が受容しやすいようにアレンジされていることは、円滑な知識移転の前提条件と言える。

現地利害関係者が受容可能な価値観が、現地利害関係者自身が持つ価値観であることに異論の余地はない。したがって、予め自らが移転させた知識に対するフィードバックや、現地特有の知識の獲得によって、予め移転しようとする側から移転されてきた知識に織り込まれているはずである価値観をキャプチャーし、現地へ移転させる知識に現地の価値観を織り込めば、こうした知識移転はより円滑に行われるものであると考える。

この仮説に基づき、本論文は、現地固有の知識の本社への移転は、本社から海外拠点への適切な知識移転、即ち移転された知識の現地利害関係者による受け入れの鍵を握っていることを証明する。

そのために、本論文は、まず本国本社が知識移転をする際に移転させる価値観を形成する文化の定義、多国籍企業内部の国際知識移転における価値観の移転の概観によって議論の範囲を設定する。また、上述の本論文の主張を踏まえた先行研究の限界の指摘と本論文の主張の論証を試みる。これらの考察を踏まえて、海外現地法人を対象としたインタビュー調査、またそれを補足する多国籍企業の本国本社およびその海外現地法人を対象とした定量調査の分析を行う。

## 2. 定義

本論文では、「文化」および「現地利害関係者」という用語をキーワードとして用いているが、文化についてはその意味や定義については多岐に渡る一方、現地利害関係者については、広く認知されている用語であるとは考えづらい。本章においては、当該用語の本論文における定義を示すことで、その後の議論の範囲を定めるものとする。さらに、多国籍企業が移転させる知識に内包する文化あるいは価値観とは何を指すのかについても言及する。

---

4) 現地利害関係者が円滑な知識移転の鍵であることを如実に示す例として、2001年の味の素インドネシアにおける豚酵素事件（公式プレスリリース、2005年9月10日アクセス、[http://www.ajinomoto.co.jp/press/2001\\_01\\_06.html](http://www.ajinomoto.co.jp/press/2001_01_06.html)）、や、インドにおけるコカコーラによる地下水汚染事件（Vandana Shiva (2005), “Les femmes du Kerala contre Coca-Cola”, *Le Monde Diplomatique*, mars 2005, p20-21.）があげられる。

### 2-1-1. 文化の定義に関わる経緯

文化の定義を始めて行ったとされる Tylor, E. B. は、文化を「社会の一員である人間が取得した知識、信念、芸術、法律、監修、能力、習慣を含む複雑な体系である (1877)」と定義し、人間が後天的に獲得するもの、かつ複雑な社会的産物とした。また Kroeber & Kluckhohn (1952) は、「社会集団の全て、あるいはほとんどの構成員によって共有されるもの」と、より広範に定義している。

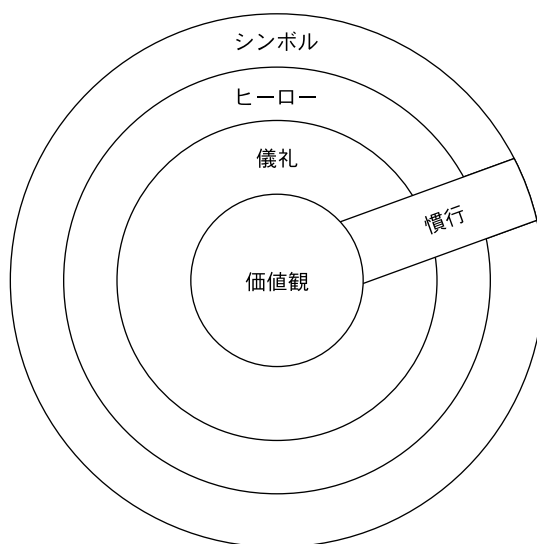
広辞苑 (第5版) には、文化について以下のように記してある：「(1) 文徳で民を教化すること、(2) 世の中が開けて生活が便利になること、(3) 人間が自然に手を加えて形成してきた物心両面の成果。衣食住をはじめ、技術・学問・芸術・道德・宗教・政治など生活様式と内容とを含む。文明とほぼ同義に用いられることが多いが、西洋では人間の精神的生活に関わるものを文化とよび、技術的發展のニュアンスが強い文明と区別する」。この記述は、このことばが日本語において幅広い意味で捉えられていることを示している。特に、三番目の定義は、Tylor や Kroeber & Kluckhohn のそれと、ほぼ共通するものである。これらの定義に共通して見られるのは、『文化が、人間が生後獲得するものという「学習性」と一定の地域或いは集団で共通して見られるという「共有性」を備えている』ということである (久米, 遠山 2001)。

### 2-1-2. 文化の定義の多様性

上掲の Kroeber & Kluckhohn 他による定義 (1952) が示すように、文化の定義は実に多様である。多様に存在する理由は二つ考えられる。まず一つ目として、「研究者が、各々異なった指向と背景を持った分野から文化を定義している (Ajiferuke & Boddewyn 1970)」からだと考えられる。また、Kroeber & Kluckhohn の時代と比較して、今日は、社会科学における文化の関心がますます増加し、この文化ということばを「人文・社会科学分野でつねに使用され解釈され続けている最重要キーワードの1つ (久米, 遠山 2001)」にさせているからだ、とも言える。

文化を定義することの困難さのもう一つの理由として～これは最も重要であり、前者の原因と関連することでもあるが～文化を抽象化、一般化することが出来ないからと考えられる。なぜなら、上述した Taylor の文化の定義に対して、Cuche (2004) が「文化を人間の社会生活の全てを表現するものとして定義した」と解説したように、文化自身を説明するためには多くの物質、状態、また行動が「文化」として用いられるからである。Harris & Moran (1991) も、「世代から世代へ引き継がれる知識、言語、価値観、習慣など様々なものを含むもの」が、文化に対する一般的な見方であるとしているが、具体的には、「自分と空間との関係、コミュニケーションと言語の関係、服装、外見、食べ物、時間と時間に対する感覚、人間関係、規範、信念、態度、こうした一連の意識的なプロセス、あるいは学習の仕方、そして仕事のやり方な

図表 2 : Hofstede の「たまねぎ型モデル」：文化の表出レベル



出典 : Hofstede (1991) 邦訳

どに対する習慣など、すべてのものを含んでいる」と述べている。このことは、文化には表層文化と深層文化の両方が混在していることも同時に示している。

文化を定義する上で留意しなければならないのが、「言葉で表されない前提条件が文化の中心にある (Schein 1985)」ということ、つまり文化の中心は言葉に出来ない前提条件で成り立っているということである。例えば、Hofstede (1991) や Trompenaars (1998) が示したモデルは、文化はいくつかの層で成り立ち、その根幹には、「基礎的な前提 (basic assumption)」としての「価値観」が存在することを示している。

例えば、図表 2 の Hofstede の「たまねぎ型モデル」は、文化のレベルと、そのレベル毎の表出度を示したものである。そのうちで表出度が最も高いレベルは、シンボルであり、文化に成り代わって具象化されたものである。対して最も表出度の低いレベルは、最も具象化しにくい価値観である。この価値観というものは、Hofstede (1991) によれば、「人間にとって、たいてい10歳までに身に付けられているものであり、その価値観は、いったん出来上がるとその後で変更を加えることは難しい」ともとされており、ある年齢に達するまでに、我々人間は暗黙的に、つまり言葉にすることなしに「基本的前提」を既に学習、取得している。しかし、文化は「常に集合的な現象 (Hofstede 1991)」であるから、一人だけが独自の価値観やら慣行やらを保持していたとしても、文化と言うことは出来ず、それはそれぞれの人に特有の「パーソナリティ」 (Hofstede 1991)」である。すなわち文化は、価値観、儀礼、ヒーロー、シンボル、そしてそれらを貫く慣行を、集団で～少なくとも二人以上で～共有することによって成り立つような「マインドの集団的プログラミング (The Collective Programming of Mind)」

(Hofstede 1991) である。よって、仮にシンボルを捉えることによって文化の一部を捉えることが出来ても、その全体を捉えるには、深層たる価値観にまで達して考察しなければならない、というのが Hofstede の見解であり、これが文化に対する今日の支配的見解と言える。以上の議論から、文化が関わる研究においては、シンボルのように、捉えられやすい文化の表層を用いて考察するだけでは成立せず、言葉で表されない前提条件を視座に含めなければならない、と結論付けることが出来る。

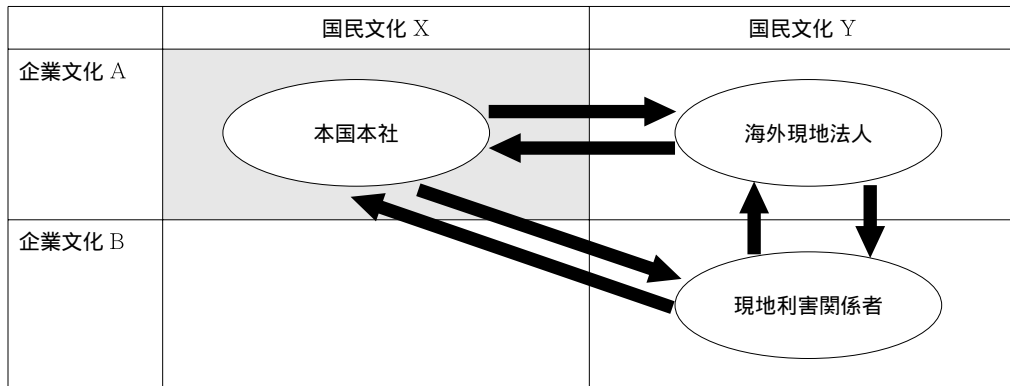
### 2-1-3. 多国籍企業内部の国際知識移転と文化

国際経営研究において議論の対象となる「文化の相違」と呼ばれるものは、大よそが「国民文化」の相違のことであり、それは、主に国や地域が異なるということと同義である。国際経営研究において国民文化のみを議論の対象とすること、すなわち国民文化を文化と捉えることについては、常に議論の対象となっている。なぜなら、組織の数だけ「文化」があるとすれば、実際には「文化」と称するものは無数に存在するはずなのにもかかわらず、国民文化以外を捨象することは、個々人に備わっている文化は国民文化しか存在せず、人間の価値観や行動の基準は全て国民文化に帰するものとしてしまうからである。例えば、Hofstede の四次元モデル(1980, 1991等)は「文化イコール国民文化」であることを前提としているが、この前提に対して Hofstede 自身が、予め以下の内容のことを述べていることに注目したい。

人間社会は、「少なくとも一万年、いやおそらくもっと古くから存在している」ものであるのに対して、国民国家は「人類史上では極めて最近の出来事である」ので、「国民国家と社会は同じではなく」、文化は「厳密に言えば、国家よりも社会」に帰属するものである。しかし、国家の成立によって、「国民国家の統合をさらに進めようとする強い力が生まれてくる」ので、「国家という枠組みこそが、国民に共通するメンタル・プログラムのかなりの部分を規定する源になっている」。よって、「国を単位としてデータを収集する」。

このように、彼は、少なくとも、経営が国家を跨いだ場合の価値観の相違を図る場合に、国民文化を文化として位置づけることは妥当なことだ、と説明している。しかし、経営に影響を与える文化として、組織自身が持っている「組織文化（企業であれば企業文化）」が存在する(馬越 2000) ことは言うまでもない。価値観を共有している人間の数、という物理的な規模から言って、国民文化の規模をはるかにしのいでいる事例も多く存在するので、組織文化が、国民文化の価値観を規定することもありうる。また、図表3が示すように、企業内の国際知識移転が現地利害関係者に対して移転させる価値観は、国民文化だけではなく、企業文化が規定する価値観もあると考えることが出来る。この図表の場合、現地利害関係者にとっての異文化というのは、国民文化 X であると同時に、企業文化 A でもある。しかしながら、本国本社が海

図表 3 知識移転と価値観を形成する文化



出所：著者作成

矢印は、知識移転のルート

外現地法人や現地利害関係者に移転させる知識に内包する価値観や、現地利害関係者と対峙する価値観が、国民文化、企業文化のどちらが規定する価値観であるのかは、時と場合による、と言うほかない。しかも、宗教文化が国民文化や企業文化よりも明らかに価値観に大きく影響を与えている事例<sup>5)</sup>を考えれば、図表3においては、「国民文化 X および Y」を、「宗教文化 X および Y」に代替して説明するほうが妥当な場合もあるかもしれない上に、3つ以上の文化が複雑に絡み合い、マトリックスでは説明出来ない構図も想像可能である。よって、少なくとも本論文が扱う事象において、価値観を形成する文化が国民文化か企業文化かをゼロサムゲームで論じることには意味があるとはいいがたい。

したがって、先行研究が、経営の国際化の進展によって生まれた異文化同士の接触およびその諸相の背景として、国民文化をその要因とみなして扱ってきた以上、この文化を既定として論じざるを得ないが、国民文化以外の文化、特に企業文化を捨象して論じること現実的なものと認めることは出来ない。移転される知識に内包する価値観は、国民文化、企業文化、その他の価値観が対峙しうるであろう、全ての文化によって規定される、と本論文は説明する。

## 2-2. 現地利害関係者

本論文は、冒頭に示したように、多国籍企業の海外拠点の利害関係者の持つ本国本社への現地特有の知識の移転が、本国本社から海外拠点への適切な知識移転のための鍵であるとし、現地利害関係者による移転された知識に内包する価値観が現地利害関係者に受容されるようなフレームワークとして、移転先の価値観を、移転させようとする知識に織り込むことを提示している。本論文では海外現地法人の利害関係者を「現地利害関係者」と称しているが、この用語

5) 脚注4のインドネシアにおける事例を参照のこと。

図表4：利害関係者の定義

Holtbrügge & Berg (2004) による定義	Post et al. (2002) による定義
市場利害関係者 顧客、サプライヤー	産業構造利害関係者 合併や提携のパートナー、サプライヤー、サプライチェーン提携者、監督官庁、労働組合
	資源ベース利害関係者 投資家と従業員
非市場利害関係者 政府、メディア、非政府組織 (NGO)	社会政治的利害関係者 政府、地方自治体、現地社会や市民

出所：Post et al. (2002) および Freeman (1984) を元に著者作成

を定義し、また本論文が具体的にどのアクターを扱うのかについて、ここで概論する。

ステークホルダーマネジメントの研究において多く用いられている Freeman (1984) の定義によれば、「利害関係者 (Stakeholder) は、組織の目的の達成に影響を与えたり影響を受けたりするグループや個人」を指している。Freeman の定義を応用するならば、現地利害関係者 (Local Stakeholder) とは、海外現地法人という組織の目的の達成に影響を与えたり影響を受けたりするグループや個人と定義される。また海外現地法人だけではなく、本国本社や他の海外現地法人といった多国籍企業組織の各ユニットに対して、直接的、あるいは間接的に影響を与える現地利害関係者もいることを考慮すれば、即ち多国籍企業全体の組織の目的の達成に影響を与えたり影響を受けたりするグループや個人、と定義することも可能である。

また、現地利害関係者と定義される具体的な利害関係者について、近年では、Post et al. (2002) が、利害関係者を三つのグループに類型化している。第一に、産業構造利害関係者 (Industry structure stakeholders) として合併や提携のパートナー、サプライヤー、サプライチェーン提携者、監督官庁、労働組合、顧客やユーザー、第二に、社会政治的利害関係者 (Socio-political stakeholders) として、政府、地方自治体、現地社会や市民、第三に資源ベース利害関係者として、投資家と従業員を挙げている。

Holtbrügge & Berg (2004) は、政府、メディア、非政府組織 (NGO) などといった社会政治的利害関係者 (Socio-political stakeholder) を、非市場利害関係者 (Non-market stakeholder) と定義することによって、それ以外の、顧客、サプライヤーなどといった市場利害関係者と区別して定義している。本国本社から受ける影響を受ける非市場利害関係者は、ケースによって多種多様であり、定義づけることは簡単ではないが、市場利害関係者においては、従業員、取引先、顧客、投資家とある程度普遍的であると考えられる。よって、本論文においては、現地利害関係者を指すアクターを、市場利害関係者に限り、特に従業員と取引先 (顧客) に限る<sup>6)</sup>。

6) 大柳 (2007) は、「企業価値の評価者という観点から、評価対象とすべきステークホルダーは、株主、顧客、従業員に限定しても良い」と述べている。

### 3. 多国籍企業内の国際知識移転に関する議論の再検討

本章では、多国籍企業内部の国際資源移転、とりわけ価値観の移転における現地利害関係者との関わりについて再検討する。

#### 3-1. 多国籍企業内の国際知識移転のパターン

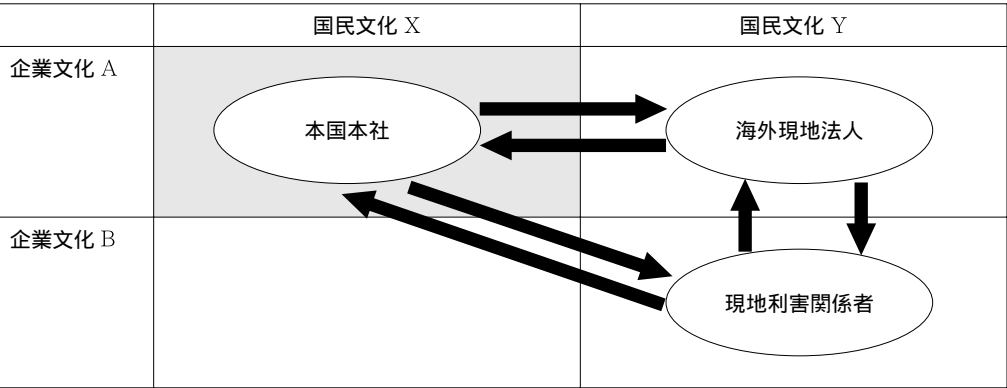
多国籍企業内の国際知識移転は、移転される知識そのものによって多くのパターンが存在するだけではなく、多くの内的、外的要因がそのパターンに差異を与えるが、ここでは特に、組織の国際化のパターンと組織の形態を挙げる。

例えば、組織の国際化のパターンによる差異は、企業の国際化の初期段階である海外直接投資 (Foreign Direct Investment) の段階から、現在のような、資源調達、生産加工から販売、アフターサービスに至るまでフルセット型の海外現地法人として進出する段階とでは、移転させる知識の種類も異なる、と説明することが出来る。

組織の形態による差異は、Bartlett & Ghoshal (1989) による多国籍企業の組織類型によって説明出来る。例えば、グローバル型であれば、本国本社から海外現地法人への知識移転(図表5における ) が頻繁である。一方、マルチナショナル型は国境を越えた知識移転がグローバル型程頻繁ではなく、トランスナショナル型は、双方向の知識移転(図表5における と に加えて と ) を頻繁に行うものであることは容易に想像出来る。

補足ではあるが、本国本社、海外現地法人、また現地利害関係者への知識移転のパターンを示しているが、本国本社から現地利害関係者への知識移転は、必ずしも海外現地法人を経由しているとは限らない場合があることも注意されなければならない。例えば、本国本社が直接現

図表5 多国籍企業と現地利害関係者との知識移転のパターン



出所：著者作成

注：矢印に付された丸囲みの数字については本文中を参照のこと。

地利害関係者と取引をするケースが、国際化の初期段階では必然であるように、本国本社と現地利害関係者とが直接知識移転を行う（および）。これは、前述したように、現地利害関係者も、本国本社にとっての直接の利害関係者となり得るという根拠となる。

### 3-2. 異文化マネジメント研究における企業内国際知識移転

異文化マネジメント研究は、経営における文化の問題を扱う分野（馬越 2000）であり、異なった文化的背景を持つ現地利害関係者の管理に焦点を当てる本論文にとっては、中心となる研究分野である。この分野の研究は、企業内国際知識移転における現地利害関係者の管理をどのように位置づけてきたのかについて、先行研究を考察する。

Cray & Mallory (1998) など複数の類型化研究をまとめると、おおよそ図表 6 のように再類型化することが出来る。興味深いのは、先行研究によって研究対象が異なることであり、単純比較研究では文化の表層、文化比較研究では文化そのものである価値観、そして経営戦略研究では文化そのものから離れていることである。

第一に挙げた単純比較研究という名称は、Cray & Mallory の類型化における「単純比較アプローチ (Naive Comparative)」から採用したものである<sup>7)</sup>。この研究では、文化を「考察されるあらゆる相違の動機付けの要素としての基礎的な説明変数 (basic explanatory variable) (Cray & Mallory 1998)」としてみなし、一国の文化的特徴としての経営管理、労働慣行、機能、行動の描写<sup>8)</sup> や比較<sup>9)</sup> を行うものである。経営管理、労働慣行、機能、行動の相違は、理論的な裏づけを持たせることをなく国民文化の相違とみなすのがこの研究の特徴であり、例えば、仮に日本的労働慣行といわれるものが国民文化に起因するものでないとしても、

図表 6：異文化マネジメントの先行研究の類型化

	単純比較研究	文化比較研究	経営戦略研究
研究の焦点	国	文化	組織
研究内容	一国の経営機能の移転可能性や普遍性の比較研究	文化の相違や類似性の比較研究	組織に対する文化や文化的多様性の影響の分析
代表的研究	Dubin (1970), Crozier (1960)	Hofstede (1980, 1991), D'Iribarne (1998)	Trompenaars (1997), Adler (1991), Chevrier, (2003)
指摘される問題	経験論, 理論的基礎欠如	文化に対する静態的視点	経営の普遍可能性の追求と文化的多様性の尊重との矛盾

出所：著者作成

7) 「単純 (naive) 比較」と称したことについて、Cray & Mallory は、愚かで馬鹿馬鹿しいというのではなく、むしろ「素朴 (untutored)」で「未熟な (unformed)」研究という意味で名づけた、と述べている。

8) 例として、Dubin (1970) による英国と米国の経営比較研究。

9) 例として、Maurice et al. (1982) のドイツとフランスの産業組織に関する比較研究。

他国と比較をする際には、国民文化に起因するものとしてみなすということである。

第二に挙げた文化比較研究という名称は、主に文化の深層たる価値観を指標化し、定量分析によって比較を行う研究であることから名付けた。経営と文化との関係を描写したり分析したりする研究というよりは、むしろ文化にフォーカスし、比較する研究である。Cray & Mallory の類型化においては、カルチャーバウンドアプローチ及びカルチャーフリーアプローチが含まれ、Adler (1983) による類型においては、普遍性を否定し相違性を強調した多元 (polycentric) 研究、および類似性と相違性の双方を探究した比較 (comparative) 研究が含まれる。代表的研究としては、Hofstede (1980, 1991) の4次元 (あるいは5次元) モデルや、Laurent (1983) の国民文化と組織文化との関係といった「カルチャーバウンドアプローチ (社会、心理学などを用いた)」, Galbraith (1973, 1977) などの「カルチャーフリーアプローチ (コンティンジェンシー理論を用いた)」からの研究が含まれる。

第三に挙げた経営戦略研究とは、企業において対象とした経営機能において、文化的多様性の管理と活用を戦略的に行おうとする研究であることから名付けた。Cray & Mallory は、前者二つを「比較 (comparative) アプローチ」の研究、これらの研究を「インターナショナルリストアプローチの研究」と対比させており、後者の類型が、本論文での経営戦略研究と対応する<sup>10)</sup>。また、Adler (1983) において同じく対応する類型は、資源としての類似性と相違性の活用を人的資源管理の側面から探究しようとしたシナジーアプローチ研究である。一般的に近年の「異文化経営」や、「異文化マネジメント」と言われるものはこの研究に属すると考えられる。代表的な研究としては、Taylor, Beechler & Napier (1996) による国際人的資源管理研究や、Berggren (1994) による、労働慣行移転に関する米におけるトヨタとGMの合併企業 NUMMI の工場と、Volvo の Uddevalla (ウッデヴァラ) 工場との労働慣行の比較研究が挙げられる。これらの研究に総じて言えることは、経営戦略における文化の影響をいかにして管理し活用するかを目的としているので、文化は経営戦略に影響を与える変数として位置づけられる、ということである。

この経営戦略研究のうち、特に多国籍企業の海外拠点管理、あるいは知識移転に関連する研究を対象を絞り、以下の3つに分類する。第一に、本社による海外現地法人の管理メカニズムに注目したもの (e.g. Doz & Prahalad, 1984; Baliga & Jaeger, 1984; Egelhoff, 1984; Gates and Egelhoff, 1986; Bjorkman et al., 2004; etc.)、第二に、海外現地法人の管理における倫理的側面の相違に注目したもの (e.g. Donaldson, 1989; Donaldson & Dunfee, 1999; etc.)、そして第三に本国本社と海外現地法人との間の文化的側面の相違に注目したもの (e.g. Alder 1991; Trompenaars & Hampden-Turner, 1998; etc.) である。

Alder (1991) は、文化的多様性にはメリットとデメリットの双方があり、デメリットを最

10) 二つの「アプローチ」の対比については、Cray & Mallory (1998) p. 28の Table2.2を参照のこと。

小化し、メリットを最大化することによって「異文化シナジー」が生まれるとしているが、こうした文化的多様性を競争優位性の源泉であることを前提とした研究の多くには、文化的多様性のデメリットに対する管理に十分に言及しているとは言えない。換言するならば、文化的多様性を競争優位の源泉としている一方、文化的多様性を背景にした多様なマネジメントプラクティスを収斂しようとする、これらの研究における試みには矛盾が存在していることである。競争優位の源泉となる知識を蓄積するために文化的多様性の存在を利用しようとする一方、その知識の再配分や、移転させる知識に内包する価値観が現地利害関係者に与える影響に対しては死角になっている、ということである。

その背景として、グローバル規模での知識の獲得と配分に関して意思決定を行う本社の戦略的役割が強調される今日においては、知識移転を受ける側としての海外現地法人や現地利害関係者が直面するこうした影響の管理よりも、意思決定者たる本国本社による現地利害関係者や海外現地法人から知識移転を通じて受ける影響の管理にますます焦点が充てられていることを指摘する。多国籍企業の海外現地法人は、客観的にみれば、「本国本社の組織の一部という側面をもつ一方、独立した法人格を持つ現地の一企業という側面も持つ（吉原 1989）」<sup>11)</sup>。しかしながら、先行研究は海外現地法人を本国本社の組織の一部と見なして論じてきたことによって、国際間の知識移転に内包する価値観が、現地利害関係者が取り巻く進出先においても適用可能であるはずという認識を無意識に与えている<sup>11)</sup>。結果として、企業内の国際知識移転に関する従来の異文化マネジメントにおける議論では、上述のように現地利害関係者に知識移転の影響が及ぶこと自体について無意識的に無視されていると考える。

従って、本社から海外現地法人への知識移転が戦略上重要な活動である限り、進出先においても知識が知識として活用される為には、現地利害関係者の持つ現地固有の価値観を内包させた知識を本国本社に移転させ、移転先の現地利害関係者の持つ価値観の持つ価値観を内包させることが求められている、と考える。

#### 4. 実証調査

著者は、多国籍企業内の国際知識移転、とりわけ本国本社から海外現地法人への知識移転における現地利害関係者の受容と、その為の現地から本国本社への知識移転の重要性に関して実証可能なケースを得るため、海外現地法人を対象としたインタビュー調査を実施した。また、インタビュー調査の補足を目的として、本国本社と海外現地法人を対象としたアンケート調査を実施した。

---

11) 例えば、Hendry (1999) は、Donaldson (1989) に内在する自国中心的な思い込み (ethnocentric assumption) は無意識的に普遍性を求める議論に結びつくとして批判している。

実証調査の実施にあたっては、まずアンケート対象となる母集団を選定し、その対象企業からインタビュー参加者候補を選定するというプロセスをとった。母集団となる業界あるいは企業集団などの選定については、海外に進出している日本の自動車部品企業、と定めた。その第一の理由は、個人研究において調査や分析を行うことが可能な母集団の規模や範囲、業界や企業集団の特性を考慮した結果であることだが、以下の研究上の意義が見出されると期待されたことも理由として挙げられる。一つ目に、自動車部品産業は日本の代表的産業である自動車産業の基礎を担っている重要な産業であること、二つ目に、自動車産業の生産拠点の海外移転に伴って、多くの企業が海外へ展開していること、またこれらの理由によって当該産業を対象とした調査の結果は、多くのインプリケーションをもたらすであろうという期待があったことである。

#### 4-1. 日本自動車部品企業の在タイ現地法人を対象としたインタビュー調査

インタビュー調査の参加者の選定に以下のプロセスが取られた。まず、企業内の国際知識移転と現地利害関係者の管理の双方に最も近いアクターであり、本国本社よりも詳細なケースを得ることを目的として、本社ではなく、海外現地法人をインタビューの回答者として選定した。続いて、アンケートに回答した海外現地法人各社の所在国または地域のうち一カ国に所在する海外現地法人を、インタビュー参加者の候補群とした。そのうち、予算等の制約条件に見合う調査先として、進出先が33社で2番目に多いタイを選択した（一番目は49社の米国である）。この33社全社に、直接および本社経由で匿名でのインタビュー調査の依頼文をメール及び書簡で送付したところ、3社からインタビュー調査に協力出来る旨の連絡を頂いた。以上の事由で、日本自動車部品企業の在タイ現地法人3社をインタビュー調査の対象とした。

インタビュー調査の目的は、以下の二点である。一点目は、現在および過去の状況下における、本国本社から海外現地法人への、国際知識移転の重要性の有無の認識を確認すること、もう一点は、本国本社から海外現地法人へ移転される知識に内包する価値観への、現地利害関係者<sup>12)</sup>が持つ価値観の織り込みの実践を確認すること、その実践は知識の現地利害関係者の受容との関連性を探ること、またその実践に関するケースを得ることである。

本調査は、2007年3月6日から8日の各日、日本自動車部品企業の在タイ現地法人3社を対象にインデプスインタビューを実施したものである。場所は、各社の本社事務所、時間は2時間から3時間程度の時間を頂いて、参加者は、A社（3月6日）、B社（3月7日）、C社（3月8日）であり、うち、A、B社の参加者の肩書は、President（社長）、C社の参加者の肩書はManaging Director（取締役）であった。

12) 上述「2-2. 現地利害関係者」で説明したように、この実証調査においては、現地従業員、および取引先を現地利害関係者の対象とした。

まず、本国本社から海外現地法人への定期的な国際知識移転活動の、現時点での有無を確認したところ、現時点では3社共に行われていないことがわかった。よって、本国本社から移転される知識への現地特有の知識の織り込みは、調査を実施した時点では行われていないことになる。理由として、各社は以下の点を挙げた。一点は、2社(A, B社)は本国本社から移転された知識、例えば経営理念、経営方針から機械の操作知識や従業員管理に至るまで、海外現地法人側がアレンジして、あるいはそのまま現地従業員に知識を与えている点、もう一点は、1社(C社)が挙げたように、事業年数が長く現地特有の知識が蓄積されているので、本国本社から意思決定や知識移転を受けるような位置にはなく、本国本社は株主とみなし、本国本社から移転される知識に現地特有の知識を織り込ませる必要性がない、という点である。

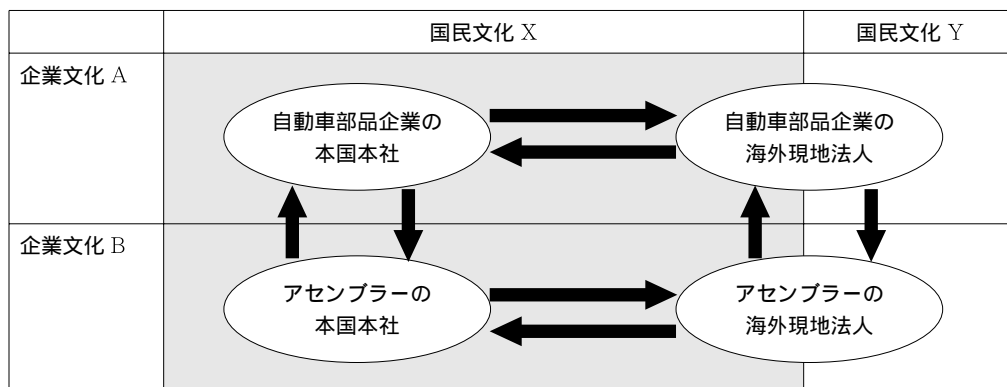
一方、AOTS (The Association for Overseas Technical Scholarship: 海外技術者研修協会<sup>13)</sup>) が実施する現地従業員 (特に技術者) の日本への派遣 (A, B社) や、「日本語検定」の受験の推奨 (A社<sup>14)</sup>) といった、本国本社の持つ価値観を受容しやすくする為の活動が必要に応じて実施されていることが事例として挙げられた。本国本社から本国国籍の従業員が責任者として派遣されることは、知識移転の一つの形態であるので、本国本社から海外現地法人への知識移転は皆無ではないものの、本国本社が、従業員にとって受容しやすいようにアレンジされた知識を海外現地法人に移転させることより、本国本社の持つ知識に内包される価値観を従業員が受容しやすいようにアレンジすることを重視しているように見受けられる。ただし、海外拠点を設けてから年数が10年前後と浅いA社では、設立時に、経営理念、経営方針や機会の操作知識や従業員管理を、現地従業員からのフィードバックを得て、本国本社から移転させる知識を現地の価値観に合わせてアレンジし続けたという事例が挙げられた。これらの事例は、異文化接触の初期においては、本国本社が自らの知識移転に対するフィードバックから現地特有の知識をキャプチャーし、それを移転させる知識に織り込ませるという活動を行っていたことを明らかに示すものである。同時に、操業年数が長いことは、異文化接触が長く続いていることでもあるので、その活動の重要性が薄れている、ということも示すものである。

また、もう一者の現地利害関係者である取引先に関する事例として興味深いことは、3社共に日本に本社を置く自動車アセンブラーが主な取引先であることである。すなわち、その海外現地法人の全ては本社での取引先であるアセンブラーの移転に伴って設立されたという経緯があるので、取引先の本社の所在地が日本である上に、自動車部品企業である調査対象者の本社も同じく日本である。いうなれば、これらの海外拠点の取引先は、同一の国民文化を由来とす

13) 「主として開発途上国の技術者・管理者を育成し、日本の技術協力を推進する経済産業省所管の研究専門機関」であるとしている (AOTS ホームページより <http://www.aots.or.jp/jp/about/annai/index.html> 2007年9月2日アクセス)

14) A社では、「日本語検定」の受験については、合格した級に応じて、月給に手当を加えているとのこと。

図表 7 インタビューでの事例における自動車アセンブラーと部品企業の本国本社及び海外現地法人との関係と文化



出所：著者作成

る企業の海外拠点，ということになる（図表 7 参照）<sup>15)</sup>。

結果として，一例として，欠品率において日本と同一の基準（現地企業よりも高い基準）を求めているように，対象企業に本国本社の移転された知識をそのまま用いることを求めていることを挙げている。このことが示すのは，日本に本社を置く企業（海外現地法人）同士が海外にて取引する場合には，本国本社が移転させる知識に現地特有の知識を織り込む重要性はそうでない場合と比較して低い，ということである。また，各社共に，主に本国本社における取引先のアセンブラーの海外現地法人と取引をしていることから，企業文化においても，それに内包する知識の織り込む必要性がないことを示しているといえる。

このインタビュー調査を通じて得たインプリケーションは，一つ目に，本国本社から海外現地法人に移転される知識について，現地利害関係者の持つ特有の知識の織り込みの重要性は現地法人の経営期間と関連があることである。すなわち，海外現地法人での異文化接触の経験に依存し，特に進出初期において必要性が高いように見られるということである。二つ目は，知識移転と取引先の管理に関する事例が示すように，現地利害関係者の活動の背景となる組織（取引先の本国本社）が本国本社と取引先と同一の価値観を有する場合は，事実上，現地においても，共有された価値観，つまり同一の国民文化に基づいた価値観で知識移転が行われている，ということである。

#### 4-2. 日本自動車部品企業を対象としたアンケート調査

以下では，多国籍企業内の国際知識移転における現地利害関係者の受容と，その為の現地から本国本社への知識移転の必要性についての関連についてのインタビュー調査の補足として，

15) このような取引関係の背景に，「系列」の存在が想定されるが，今回の調査対象となった 3 社においては，その指摘は特に当たらないとの回答を得た。

図表 8：質問票

質問番号	質問文
A 1	本国本社は、海外現地法人とのコミュニケーションを十分に図っていると思う。
A 2	本国本社は、海外現地法人が必要とする情報を適切に提供していると思う。
A 3	本国本社は、海外現地法人の経営にあたって、現地の宗教、文化、習慣を十分に理解し、配慮していると思う。
A 4	本国本社の経営理念や経営方針は、海外現地法人においてそのまま用いることが可能なものだと思う。
A 5	海外現地法人のトップは、日本本社の勤務経験のある人間が良いと思う。
A 6	仮に海外現地法人のトップが日本人でない場合でも、日本の文化や社会に詳しい人間の方が良いと思う。
A 7	海外現地法人の従業員でも、能力のある者は本社社員（あるいは役員）として採用したいと思う。
A 8	日本の会社として、海外現地法人の一般従業員にも日本の文化を知ってもらうことが必要だと思う。
B 1	海外現地法人と、現地の従業員、政府、地域社会などとの関係は、本国本社の業績に影響を及ぼすと思う。
B 2	本国本社は、海外現地法人と現地の政府や地域社会との関係に積極的に関与する必要があると思う。
B 3	海外現地法人への派遣者は、派遣前に現地の言語、文化、習慣等の知識を得るための研修を行う。
B 4	海外現地法人の現地従業員を日本に迎えて、日本の文化や習慣についての研修を行っている。
B 5	本国本社あるいは海外現地法人は、地域住民や社会に向けたフィランソロピー（社会貢献活動）を行っている。
B 6	本国本社あるいは海外現地法人は、地域住民や社会に向けて、直接・間接的に自らの活動を説明・広報する機会を設けている。

出所：著者作成

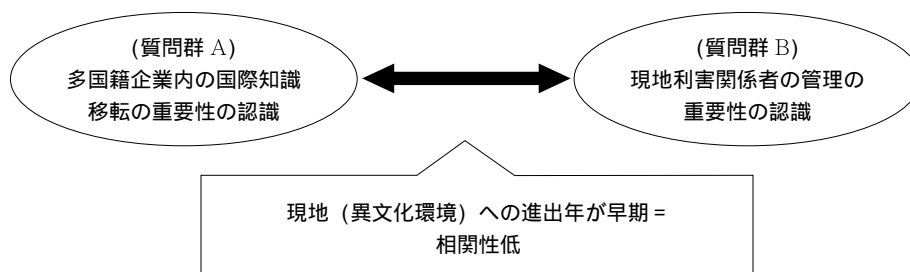
本国本社と海外現地法人を対象として実施したアンケート調査<sup>16)</sup>について説明する。

この調査の目的は、多国籍企業内の本社から海外現地法人への知識移転の重要性和現地利害関係者の管理の重要性和との相関が、現地への進出年が早期である企業ほど低くなる、というインタビュー調査で得られたインプリケーションを仮説とし、これを証明するものである（図表9参照）。ただし、特に母集団の数が海外現地法人を対象とした調査の場合は少ないので、あくまでも補足的な参考資料として扱うこととする。

アンケート項目は、(A) 多国籍企業内の国際知識移転における価値観の移転に対する認識

16) このアンケート調査での質問票の作成にあたっては、小林他（1993）および植木（2002）でのアンケート調査で用いた質問票を参考とした。

図表 9：アンケートにおける仮説および各概念の相関関係



出所：著者作成

と (B) 現地利害関係者の管理に対する認識を示す変数として、図表 8 に記されているような 14 つの質問を設定し、うち、(A) 多国籍企業内の国際知識移転に対する認識に関する操作変数は、A 1 から A 8 までの 8 つの質問、(B) 現地利害関係者の管理に対する視座に関する操作変数は、B 1 から B 6 までの 6 つの質問と設定した。これらの質問に対して、「明らかにそう思う」から「明らかにそう思わない」までの選択肢から五者択一で選択するものである。なお、各設問の設定理由は、後述する。

分析方法は、図表 8 で示した質問群 A および B の各質問同士の相関係数が 5 % 水準以上で有意である相関の数、回答を得た本国本社の全社で出力した場合と、以前から進出している企業のみで出力した場合で比較するものである。また、海外現地法人においても、回答を得た海外現地法人全社で出力した場合と、以前から進出している企業のみで出力した場合で比較する。早期に海外展開している企業、または早期に事業を開始した海外現地法人において、全数調査との比較において相関の数が低ければ、仮説は証明されたものとする。

なお、質問 A 1 および A 2 は、本国本社および海外現地法人との知識移転の豊富さに対する満足度を測る質問である。質問 A 3 および A 4 は、本国本社および海外現地法人との文化的相違に対する認識を測る質問である。質問 A 5 から A 8 までは、本国本社が海外現地法人に移転させようとする価値観に対する認識 (A 5 および A 6) と、海外現地法人が本国本社に移転させようとする価値観に対する認識を測る質問である。

また質問 B 1 は、本国本社における現地利害関係者の存在に対する認識を測る質問である。質問 B 2 は、海外現地法人による現地利害関係者管理に対する本国本社のモニタリングの認識を測る質問である。質問 B 3 は、本国本社が移転させようとする知識に対して現地利害関係者の受容の重要さの認識を測る質問である。質問 B 4 は、本国本社からの知識移転の成功における、現地利害関係者の受容の重要さに対する認識を測る質問である。質問 B 5 および 6 は、知識移転と現地利害関係者との関連に対する認識を測る質問である。

## 4-2-1. 本国本社を対象とした調査

アンケート送付の対象としたのは、社団法人日本自動車部品工業会のホームページに掲載されている加盟企業のうち、1カ国（地域）以上の海外に進出している、と筆者が社団法人日本自動車部品工業会のホームページあるいは各企業のホームページで確認<sup>17)</sup>した企業であり、その数は239社である。まず、アンケート調査に回答可能な担当者の連絡先を入手するため、各企業に電話、ファックスあるいは電子メールで直接連絡した。この段階で、アンケートへの回答を拒否した企業が11社あった。また電話番号が入手できなかったり、電子メールやファックスでの連絡の返事がなかったりしたために連絡先を入手できなかった約半数の企業には、本社代表住所宛の「海外事業ご担当者様」と付記して送付した。また、連絡先が入手できた企業に対しては、宛先に担当者の氏名を明記し、計228社へ質問票を送付した。回答期限と設定した2005年12月末日までに回答用紙を返送した企業数は68社であった。うち2社は、海外進出をしていない（著者のミス）ものが1社、ほか1社は白紙回答であったため、無効回答となった。よって、66社から有効回答を得たことになる。送付数（228社）に対する回答率は28.95%である（図表10参照）。

本国本社の全社での結果と、早期から海外進出をしている企業の本国本社での結果を比較するにあたっては、「早期から海外進出をしている」の定義を決める必要があった。本論文では、これを1985年以前に進出をしている企業として定義した。理由としては、それ以前に既に海外進出を果たしている企業は、1985年（プラザ合意）以降、特に1990年代に日本企業の海外進出が急速に活発化している時期に進出した企業と仮説で提示した各認識を持つ必要性に、進出動機などの理由から明確な相違が出るのではないかと考えたからである。

相関分析の結果、本国本社の全社で出力した場合は、8の相関関係が有意（図表11参照）であり、早期から進出している企業のみで出力した場合は、4の相関関係が有意（図表12参照）であった。従って、先に述べた仮説は証明されたこととなる。

図表10：本国本社を対象としたアンケートの回答率

	度 数	対対象企業 (%)	対送付数 (%)
対象企業	239		
送 付	228	95.40	
返送回答	68	28.45	29.82
有効回答	66	27.62	28.95

出所：著者作成

17) 下記ページにおいて2005年8月1日に参照 <http://www.japia.or.jp/>

図表11：本社全社（N=66）のアンケートにおける質問群 A と B との相関

質問		B 1	B 2	B 3	B 4	B 5	B 6
A 1	Pearson の相関係数	0.106	-0.118	-0.117	-0.056	-0.180	-0.106
	有意確率（両側）	0.398	0.344	0.349	0.655	0.151	0.405
A 2	Pearson の相関係数	0.068	-0.123	-0.095	-.353(**)	-0.131	-0.141
	有意確率（両側）	0.588	0.326	0.450	0.004	0.297	0.268
A 3	Pearson の相関係数	.270(*)	-.283(*)	-0.067	-0.166	0.038	0.069
	有意確率（両側）	0.029	0.021	0.595	0.183	0.766	0.588
A 4	Pearson の相関係数	-0.111	-.373(**)	0.103	.325(**)	-0.003	0.039
	有意確率（両側）	0.374	0.002	0.409	0.008	0.984	0.757
A 5	Pearson の相関係数	0.011	-0.019	-0.123	-0.056	-0.037	0.094
	有意確率（両側）	0.932	0.880	0.333	0.659	0.771	0.468
A 6	Pearson の相関係数	0.011	0.107	-0.120	-0.242	.247(*)	0.164
	有意確率（両側）	0.932	0.393	0.336	0.050	0.047	0.196
A 7	Pearson の相関係数	.321(**)	0.126	-0.155	-0.118	-0.164	-.310(*)
	有意確率（両側）	0.009	0.312	0.214	0.345	0.191	0.013
A 8	Pearson の相関係数	-0.001	0.058	-0.188	-0.101	0.097	-0.022
	有意確率（両側）	0.991	0.647	0.135	0.423	0.445	0.867

出所：著者作成

\*\* 相関係数は 1 %水準で有意（両側）。\* 相関係数は 5 %水準で有意（両側）。

図表12：早期（1985年以前）に海外進出した本社（N=21）のアンケートにおける質問群 A と B との相関

質問		B 1	B 2	B 3	B 4	B 5	B 6
A 1	Pearson の相関係数	0.186	-0.272	-0.212	-0.123	-.561(*)	-0.336
	有意確率（両側）	0.420	0.234	0.357	0.596	0.010	0.148
A 2	Pearson の相関係数	0.425	-0.338	0.038	-0.287	-0.401	-0.375
	有意確率（両側）	0.055	0.134	0.871	0.207	0.079	0.103
A 3	Pearson の相関係数	0.297	-.438(*)	-0.162	-0.323	-0.335	-0.319
	有意確率（両側）	0.192	0.047	0.482	0.153	0.149	0.171
A 4	Pearson の相関係数	-0.008	-.560(**)	0.156	0.097	-0.145	0.155
	有意確率（両側）	0.973	0.008	0.500	0.675	0.542	0.515
A 5	Pearson の相関係数	-0.186	0.306	-0.071	-0.156	-0.054	0.155
	有意確率（両側）	0.419	0.178	0.760	0.500	0.820	0.513
A 6	Pearson の相関係数	-0.186	0.325	-0.072	-0.354	0.387	.463(*)
	有意確率（両側）	0.418	0.150	0.755	0.115	0.092	0.040
A 7	Pearson の相関係数	0.307	-0.053	-0.220	-0.343	-0.086	-0.333
	有意確率（両側）	0.176	0.821	0.338	0.128	0.719	0.151
A 8	Pearson の相関係数	0.049	0.355	-0.198	-0.244	0.348	0.112
	有意確率（両側）	0.832	0.114	0.390	0.287	0.133	0.637

出所：著者作成

\*\* 相関係数は 1 %水準で有意（両側）。\* 相関係数は 5 %水準で有意（両側）。

## 4-2-2. 海外現地法人を対象とした調査

アンケート送付の対象としたのは、上記の本国本社を対象としたアンケートに回答した日本自動車部品企業（本国本社）の海外現地法人であり、各企業につき最大3社とした。海外現地法人の選択は、本社がアンケートの中で挙げた最大3つの代表的な海外現地法人とし、その数は166社である。うち11社においては住所を入手することができなかった為送付を断念し、住所の判明した企業、155社へ質問票を送付した。2005年3月末日までに質問表に回答した企業数は28社であった。うち4社は、半数以上の質問において無回答であったため、無効回答とした。よって、24社から有効回答を得た。送付数（155社）に対しての回答率は15.5%である（図表13参照）。海外現地法人の所在国の内訳は、米国が13社、タイが4社、英国が2社、豪州、中国、チェコ、香港、韓国が各1社である。

海外現地法人全社での結果と、早期から業務を開始している海外現地法人での結果を比較するにあたっては、「早期から業務を開始している」の定義を決める必要があった。本論文では、これを1999年以前から業務を開始している企業として定義した。理由としては、この調査において業務を開始する海外現地法人の数が、1999年以前と2000年以降とでほぼ半分に分かれたからである。

相関分析の結果、海外現地法人の全社で出力した場合では、7の相関関係が有意（図表14参照）であり、早期から業務を開始している企業のみで出力した場合では、6の相関関係が有意（図表15参照）であった。従って、数値上では先に述べた仮説は証明されたこととなるが、前述したように、海外現地法人を対象とした調査は、アンケートの回答率が低いことと、母集団の数の少なさゆえ、この結果はあくまでも参考程度に留めるものとする。

図表13：海外現地法人を対象としたアンケートの回答率

	度数	対対象企業 (%)	対送付数 (%)
対象企業	166		
送 付	155	93.37	
返送回答	31	18.67	20.00
有効回答	24	14.46	15.48

出所：著者作成

図表14：海外現地法人全社（N=23）のアンケートにおける質問群 A と B との相関

質問		B 1	B 2	B 3	B 4	B 5	B 6
A 1	Pearson の相関係数 有意確率（両側）	-0.113 0.606	-0.267 0.219	-0.156 0.476	-0.071 0.747	-0.134 0.543	-0.134 0.542
A 2	Pearson の相関係数 有意確率（両側）	0.135 0.539	-0.013 0.952	-0.243 0.263	-0.177 0.419	0.175 0.424	-0.177 0.419
A 3	Pearson の相関係数 有意確率（両側）	-0.230 0.292	-0.166 0.450	0.389 0.067	-0.088 0.689	0.061 0.782	0.179 0.414
A 4	Pearson の相関係数 有意確率（両側）	0.126 0.568	0.178 0.415	-0.213 0.330	-0.078 0.722	-0.219 0.316	-0.030 0.893
A 5	Pearson の相関係数 有意確率（両側）	0.270 0.213	0.321 0.135	-0.308 0.153	-0.171 0.436	-0.166 0.449	-0.060 0.787
A 6	Pearson の相関係数 有意確率（両側）	0.372 0.088	0.333 0.130	-0.241 0.281	-.490(*) 0.021	-0.330 0.133	-.485(*) 0.022
A 7	Pearson の相関係数 有意確率（両側）	-0.045 0.838	-0.101 0.647	-.658(**) 0.001	-0.185 0.397	-0.159 0.468	-.516(*) 0.012
A 8	Pearson の相関係数 有意確率（両側）	-.543(**) 0.007	0.194 0.375	-0.223 0.305	-.626(**) 0.001	-0.292 0.176	-.516(*) 0.012

出所：著者作成

\*\* 相関係数は 1 %水準で有意（両側）。\* 相関係数は 5 %水準で有意（両側）。

図表15：早期（1999年以前）に業務を開始した海外現地法人（N=11）のアンケートにおける質問群 A と B との相関

質問		B 1	B 2	B 3	B 4	B 5	B 6
A 1	Pearson の相関係数 有意確率（両側）	0.056 0.870	0.000 1.000	-0.241 0.476	-0.465 0.149	-0.589 0.057	-0.060 0.860
A 2	Pearson の相関係数 有意確率（両側）	0.130 0.702	0.000 1.000	-0.559 0.074	-0.261 0.438	-0.516 0.104	-0.140 0.682
A 3	Pearson の相関係数 有意確率（両側）	-.658(*) 0.028	-.615(*) 0.044	.662(*) 0.027	-0.033 0.924	0.362 0.273	0.368 0.265
A 4	Pearson の相関係数 有意確率（両側）	0.090 0.792	0.290 0.387	-0.386 0.241	0.244 0.469	-0.258 0.443	0.257 0.445
A 5	Pearson の相関係数 有意確率（両側）	0.250 0.458	0.000 1.000	-0.601 0.051	-0.092 0.789	-0.381 0.248	0.086 0.802
A 6	Pearson の相関係数 有意確率（両側）	0.177 0.603	0.409 0.211	-0.117 0.733	-0.311 0.352	-0.285 0.395	-.671(*) 0.024
A 7	Pearson の相関係数 有意確率（両側）	0.205 0.546	0.419 0.200	-0.601 0.050	0.234 0.489	-0.216 0.523	-0.028 0.935
A 8	Pearson の相関係数 有意確率（両側）	0.345 0.298	-0.072 0.833	-0.130 0.703	-.770(**) 0.006	-0.560 0.073	-.734(*) 0.010

出所：著者作成

\*\* 相関係数は 1 %水準で有意（両側）。\* 相関係数は 5 %水準で有意（両側）。

#### 4-3. 実証調査結果の分析

以上の実証調査を概観すると、本社から海外現地法人への知識移転が戦略的に重要である場合、現地利害関係者の持つ現地特有の知識を本国本社から移転させる知識に織り込む活動が行われる、という仮説を証明するものであった。そのインタビュー調査では、現時点で、知識移転自体が活発に行われていない、という回答を得たものの、事業開始時期においては、現地の特有の知識を本国本社がキャプチャーし、それを移転させる知識に織り込ませるという活動が頻繁であったこと、同時に海外事業の年数が高い、即ち異文化接触が長く続いている場合は、その活動の重要性が相対的に低くなる、ということも示す事例を得た。また、現地利害関係者の活動の背景となる組織（取引先の本国本社）が本国本社と取引先と同一の価値観を有する場合は、事実上、現地においても、共有された価値観、つまり同一の国民文化に基づいた価値観で知識移転が行われている、ということである。これらの事例は、海外現地法人が活用する知識は、現地利害関係者が受容しやすい価値観を織り込むことが求められることを示す一例であると言える。

また、アンケートにおいては、「多国籍企業内の国際知識移転の重要性の認識」を尋ねた質問群と、「現地利害関係者の管理の重要性の認識」について尋ねた質問群との相関性が、早期に進出している場合はそうでない場合に比べて低いことを明らかにすることを試みた。本国本社を対象とした調査の結果では差異が見いだされたものの、海外現地法人の調査では、信頼性の問題から明確な差異を見出すには至らなかった。

そして、この調査を通じて得た最も重要なインプリケーションは、現地利害関係者の持つ価値観が本国本社から移転させる知識に織り込む活動の必要性は、本社から海外現地法人への知識移転の戦略的な重要性に依存するということであり、現時点では、その重要性は、海外事業の年数、つまり異文化接触の経験に依存する、ということである。

なお、アンケートの質問文に関して指摘されなければならない問題点は、本国本社を対象とした調査では、A1、A5およびB3の質問は、全数対象、早期進出企業対象共に、他のどの質問とも有意な相関関係を持たなかったことである。また、海外現地法人を対象とした調査では、A1、A2、A4、A5およびB5の質問は、全数対象、早期事業開始企業対象共に、他のどの質問とも有意な相関関係を持たなかったことも同じくである。また、海外現地法人を対象としたアンケート調査の母集団の数についてはいうまでもなく、質問に対して中庸の立場（質問回答において「どちらともいえない」）をとる回答が多かったことで、質問文が適切であったかどうかについて検討の余地があると考ええる。

#### 5. 結論

本論文は、現地固有の知識の本社への移転は、本社から海外拠点への知識移転の速やかな成

功の条件である、現地利害関係者による受容の鍵を握っていること証明することを目的とした。その為に、現地利害関係者の持つ価値観を本国本社から移転する知識に織り込む、という一連のフレームワークを仮説として提唱した。結果としてその必要性についての論証は得たが、インタビュー調査およびこれを補足するアンケート調査における分析の結果は、このフレームワークは、ある一定の状況下において適用可能性があるものであって、知識移転の必要性が低い場合には、利害関係者の持つ価値観を織り込むというよりは、利害関係者に本国本社の価値観を織り込む方に重点が置かれていることが明らかとなった。

本論文の冒頭で「海外現地法人への知識移転が本国本社によって行われる戦略上重要な活動である限り」、と述べたが、海外での事業活動の期間が、利害関係者の持つ特有の知識の本国へのフィードバックの重要性と関連があることは明らかである。ただし、価値観の衝突が起きる事例は、海外経験の多い企業により多く見受けられると考えるならば、その重要性は、海外事業活動の期間だけではなく、他の要因とも関連があるのではないかと考えざるを得ない。従って、本論文は結論として、多国籍企業が移転させる知識が内包する価値観と現地利害関係者と価値観とが衝突する事例は、知識移転の重要性に応じた海外拠点からのフィードバックを行う、多国籍企業内の知識移転のチャンネルに何らかの理由で障害が起きているということを示しているのではないかと考えるに至った。

よって、今後の関心事としては、知識移転の重要性とそのフィードバックの重要性の認識の均衡のメカニズムに注目したい。そのためには、インタビュー、アンケート調査の再活用だけではなく、オープンデータの活用によって、詳細に探ることが求められる。具体的には、例えば海外現地法人の進出動機（能動的か受動的か）、規模（大企業か中小企業か）、組織形態（前述したようなグローバル型組織やマルチナショナル型組織といった差異）、進出国（先進国か開発途上国か、物理的距離の有無）、また顧客との関係（特に系列や資本関係）間の相違などを共分散構造分析を用いて、探ることが求められる。また、本論文が関心の対象とする状況下での価値観の衝突は、非市場利害関係者と直面するケースも多く見られるので、非市場利害関係者も対象に含めることが求められる。

## 謝辞

- アンケート回答用紙を返送して下さった、日本自動車部品工業会加盟各社の本論文への貢献に対して、深い謝意を申し上げる。
- 本論文における実証研究に費やされた資金は、2006（平成18）年度立教大学学術推進特別重点資金（大学院生研究）によって提供されたものである。
- 本論文の作成に際しては、経営学部教授林倬史先生および助教中山厚穂先生からのご指導、また林倬史研究室に所属する大学院生各位から貴重な助言を頂いた。深い謝意を申し上げる。

## 参考文献 (外国語)

- Adler, Nancy J. (1983), "A Typology of Management Studies Involving Culture", *Journal of International Business Studies*, Fall 1983: 29 47.
- Adler, Nancy J. (1991), *International Dimensions of Organizational behaviour*, South Western Publishing.
- Ajiferuke, Musbau & Boddewyn, J. (1970), "Culture And Other Explanatory Variables In Comparative Management Studies", *Academy of Management Journal*, June 1970: 153 163.
- Asakawa, K & Kato, T (2003), Pitfalls of practice transfer across borders: Unwanted transfer as a neglected issues in multinational management, *Savoir Gerer*, ESSEC/Universite de Paris: 9 30.
- Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. (1989), *Managing across Borders*, Harvard Business School Press.
- Baliga & Jaeger (1984), "Multinational Corporation: Control Systems and Delegation Issues", *Journal of International Business Studies*, Fall 1984: 25 40.
- Björkman, Barner-Rasmussen & Li (2004), "Managing knowledge transfer in MNCs: the impact of headquarters control mechanisms", *Journal of International Business Studies*, Vol. 35: 443 455.
- Buller, Kohls and Anderson (1997), "A Model for Addressing Cross Cultural Ethical Conflicts", *Business & Society*, Vol. 36 2, p. 169 193.
- Buller, Paul, F. & McEvoy, Glenn, M. (1999), "Creating and Sustaining Ethical Capability in the Multi-national Corporation", *Journal of World Business*, vol. 34 4, p. 326 343.
- Chevrier, Sylvie (2003), *Le Management Interculturel*, Que sais-je.
- Cray, David (1984), "Control and Coordination in Multinational Corporations", *Journal of International Business Studies*, Fall 1984: 85 98.
- Cray & Mallory (1998), *Making Sense of Managing Culture*, International Thomson Press.
- Crozier, Michel (1964), *La phenomene bureaucratique*, Seuil.
- Cuhe, Denys (1996), *La notion de la culture dans les sciences sociales*, La decouverte.
- Donaldson, Thomas (1989), *The Ethics of International Business*, Oxford Univer-

sity Press.

- Donaldson, Thomas (1996), "Values in Tension: Ethics Away from Home", *Harvard Business Review*, (Sep/Oct 1996), Vol. 74 5, p48 62.
- Donaldson, T. & Dunfee, T. W. (1999), *Ties that Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics*, Harvard Business School Press.
- Doz & Prahalad (1984), "Patterns of Strategic Control within Multinational Corporations", *Journal of International Business Studies*, Fall 1984: 55 72.
- Egelhoff, William, G. (1984), "Patterns of Control in U.S., UK, and European Multinational Corporations", *Journal of International Business Studies*, Fall 1984: 73 83.
- Freeman, Edward R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman.
- Gates & Egelhoff (1986), "Centralization in Headquarters - Subsidiary Relationships", *Journal of International Business Studies*, summer 1986: 71 92.
- Gupta & Govindarajan (2000), "Knowledge Flows within Multinational Corporations", *Strategic Management Journal*, vol. 21: 473 496.
- Harris & Moran (1991), *Managing Cultural Differences* 3rd ed., Gulf Publishing Co.
- Hendry, J. (1999), "Universalizability and Reciprocity in International Business Ethics", *Business Ethics Quarterly*, vol. 9 3: 405 420.
- Hofstede, Geert (1991), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage.
- Holtbrügge & Berg (2004), How MNCs deal with their Socio-political Stakeholders, *Asian Business & Management*, vol. 3: 299 313.
- Iribarne (D'), Philippe (1998), *Cultures et mondialisation Gerer par dela les frontieres*, Edition du Seuil.
- Jarillo & Martinez (1990), Different Roles for Subsidiaries: The Case of Multinational Corporations in Spain, *Strategic Management Journal*, vol. 11: 501 512.
- Katz, R., & Allen, T. J. (1982). Investigating the Not Invented Here (NIH) syndrome: A look at the performance, tenure, and communication patterns of 50 R&D project groups. *R&D Management*, 12(1), 7 19.
- Kroeber & Kluckhohn (1952), *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*, Harvard University.
- Li, Ping Peter (1993), "How National Context Influences Corporate Strategy", *Advances in International Comparative Management*, Vol. 8: 55 78.

- Martinez & Jarillo (1989), "The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations", *Journal of International Business Studies*, Fall 1989: 489 514.
- O'Donnel Watson (2000), "Managing Foreign Subsidiaries: Agents of Headquarters, or an independent network?", *Strategic Management Journal*, vol. 21: 525 548.
- Palich & Gomez Mejia (1999), "A Theory of Global Strategy and Firm Efficiencies: Considering the Effects of Cultural Diversity", *Journal of Management*, 25 4: 587 606.
- Schein, Edgar H. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass. (清水紀彦, 浜田幸雄訳, 『組織文化とリーダーシップ: リーダーは文化をどう変革するか』, ダイヤモンド社, 1989年。)
- Sohn, Jung Hoon Derick, (1994), "Social Knowledge as a Control System: a Proposition and Evidence from the Japanese FDI Behavior", *Journal of International Business Studies*, Second Quarter 1994: 295 324.
- Taggart, J.H. (1996), "Evolution of Multinational Strategy: Evidence from Scottish Manufacturing Subsidiaries", *Journal of Management*, vol. 12: 533 549.
- Taggart, J. H. (1998), "Strategy Shifts in MNC Subsidiaries", *Strategic Management Journal*, vol. 19: 663 681.
- Trompenaars & Hampden-Turner (1998), *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*, Second Edition, McGraw-Hill. (邦訳: 須貝栄訳, 『異文化の波 グローバル社会: 多様性の理解』, 白桃書房, 2001年。)

#### 参考文献 (国語)

- 浅川和宏 (2003), 『グローバル経営入門』, 日本経済新聞社。
- 石井・久米・遠山編著 (2001), 『異文化コミュニケーションの理論』, 有斐閣ブックス。
- 植木真理子 (2002), 『経営技術の国際移転と人材育成 - 日タイ合弁自動車企業の実証分析 - 』, 文眞堂。
- 大柳康司 (2007), 新たな企業価値の測定 - レピュテーション・エクイティによる企業評価 -, 赤羽新太郎編 『専修大学商学研究所叢書 6 経営の新潮流 - コーポレートガバナンスと経営倫理 - 』 内第 6 章, 白桃書房。
- 小林英夫, 林偉史編著 (1993), 『アセアン諸国の工業化と外国企業』, 中央経済新聞社。
- 鳥越恵美子 (2000), 『異文化経営論の展開』, 学文社。
- 吉原英樹 (1989), 『現地人社長と内なる国際化』, 東洋経済新報社。