

知識創造・移転プロセスにおける海外拠点の重要性

西 脇 暢 子

はじめに

グローバル企業組織の管理（海外子会社や現地法人のガバナンスと統制）に関する研究は数多く存在し、巨大なネットワークを形成している。しかし、その大半が本国本社からの統制に焦点を当てている点に興味深い。こうした研究では、現地工場や支店を含む海外拠点は受動的な存在とみなされ、本国本社によって戦略的に運営されている。現代 MNE の海外拠点は、自律性と高い組織能力を獲得することで、開発、生産、販売などのファンクションの業務をより高度なレベルで遂行するとともに、技術や新製品開発の原資となる知識の獲得、創造、移転を主導的に行うなど、イノベーションの推進役としても重要な役割を果たすようになってきている。拠点が高度化する役割を遂行し続けるためには、自らの組織能力を向上させるための様々な取り組みを継続的に行うことが求められる。その具体的内容を2つの事例調査を通じて明らかにした。

1. 海外生産拠点における従業員トレーニングプログラムの開発と実施

この事例では、生産拠点が組織体制や既存のマネジメントのやり方を適宜見直し、必要に応じて刷新、変革していく「マネジメントイノベーション (management innovation: 以下 MI)」をどのように行っているかを、拠点への聞き取り調査を通じて明らかにした。MI は近年注目されている新しいタイプの組織イノベーションで、たとえば「これまでのものとは本質的に異なるマネジメントのプラクティス、プロセス、構造、技術を発明、実行することであり、それによって組織の更なる目的達成をめざすこと (Birkinshaw & Mol, 2006; Birkinshaw, et al., 2008)」と定義される。具体例として、リーン生産システム (LPS)、M フォーム、複式簿記、などがある (Birkinshaw & Mol, 2006)。MI は図 1 のように、①危機や課題に直面するなど、何らかの形で現在の限界を認める「現状不満足 (dissatisfaction with the status quo)」, ②革新を起こすヒントや土台となる情報の探索と獲得の段階である「他のソースからのインスピレーション」, ③それを具体的なプラクティスにする「発明 (invention)」, ④開発されたプラクティスがイノベーションと認定されるプロセスである「組織内外からの承認 (internal and external validation)」, ⑤それが他組織に広がる「他組織への普及 (diffusion to other organizations)」, の5つのステージで構成される (Birkinshaw & Mol, 2006)。

LPS を導入する多くの企業や生産現場において、トレーニングは労働者を標準化された労働力へと変革する手段である。これにより労働者は生産に必要な共通の技能と知識を共有し、組立などの物理的作業を遂行し、同水準の成果を生み出す。新規採用のブルーカラー労働

図1 MIプロセス



働者向けに実施される導入トレーニングは、労働者が既に有する能力と組織が求める能力とのギャップを埋める最初の訓練である。研修生は技術的スキルと非技術的スキルの両方を習得する必要がある。非技術的スキルとは、業務に関する適切な判断を下すのに役立つものである。例えば、現場での行動規範、すべきこと・すべきでないこと、作業完了時期の判断方法、次の工程へ移すべきタイミングの判断方法などが挙げられる。多くの海外子会社を擁するグローバル組織において、導入トレーニングは以下の二つの要件を満たすことが期待される。

- 1) 限られた期間内に、全ての研修生を標準化された労働力として育成し、同一の技能・知識・価値観を共有させること。
- 2) そのプロセス、進捗、成果が生産現場と親会社によって適切にチェックされ、管理されること。

(1) 調査事例

調査対象事例は、チェコで操業するドイツ系自動車部品メーカーの製造拠点（A）と日系自動車部品メーカー2社の製造拠点（B, C）が新規に開発、実施中のトレーニングプログラムである。ドイツ拠点はDECZ、日系企業はDojoと呼ばれている。3拠点は組織内外の環境変化に起因する人材獲得難の対応策として、新たにトレーニングプログラムを開発、導入した。主な調査内容は、各拠点が新規に開発したトレーニングプログラムの内容、開発の経緯と背景、元なるアイデアの入手方法、本国本社からのサポートの有無、現時点での成果である。

(2) 発見事項

インスピレーションの元となった知識は、①本国本社の組織内知識、②本国本社の社会的環境を規定する諸制度、である。入手経路は、a) 駐在員や本国からの支援者を通じて獲得、b) MIのコアメンバーが書籍などの二次資料などを使って学習、に大別される。a) は拠点からの要請によって実現したもので、本国の命令によるものではない。

MIのタイミングを決める要因は、①有効な資源へのアクセシビリティがある、②既存プ

プログラムの限界が認知されている、③他に解決すべき重要な課題がない、の3点である。この結果は、MI 着手のタイミングは、拠点が既存プログラムによる問題解決の限界を認知し、他に優先すべき課題がなく、かつそのために利用可能な資源へのアクセシビリティをもつときに着手されることを示している。

本国の関与の程度は、拠点 A が積極的、拠点 BC は消極的である。その理由として、本国の前者戦略と拠点 MI の関係が明確あるいは不明確か、本国と拠点が地理的に近いかなどが影響していると考えられる。拠点 A は生産現場の IT 化戦略の主導的役割を担っており、本国との距離も近い。BC は現地進出の主要取引先への安定的な製品供給を主な目的としており、特段戦略的な役割を担っているわけではない。そのことが拠点に対する本国の関心を低くし、地理的距離の大きさとともに、本国の関与を弱める要因になっていると考えられる。

獲得した知識を MI に具体化する「発明」と「内部承認」は同時並行的に行われる。発明は MI を主導するキーマンが獲得した知識を自らの発想で具体化するプロセスであるが、拠点の場合、本国本社や地域統括拠点から必要な承認を得ながら進められる。発明と承認では、キーマンとその支援者とのコラボレーションが重要になる。主な支援者は、拠点のメンバー、本国本社に所属するメンバー、外部アクター（拠点の活動地域の組織と個人）である。彼らと良好な関係を形成しつつも、常に拠点側が MI を主導することが MI を成功に導く。

2. 現地統括機能の役割

この調査では、シンガポールで活動するコンサルタントへの聞き取りを通じて、日系企業の現地統括拠点が知識の移転において果たしている役割を調査した。

(1) 背景

シンガポールには、日本企業が約 3,000 社進出しており、その中で 6 割程度が統括本部を置いている。元々、シンガポールにおける海外拠点は製造・輸出拠点としてスタートしている。その当時は製造原価が安く、また港が利用可能であったためだった。その後、シンガポール政府が産業集積政策をとった。その結果、誘致したい企業とそうでない企業を仕分けし、誘致したい企業は積極的に誘致し、そうでない企業は排除する形になった。

誘致したい産業は最初は石油化学であり、その後は製薬、半導体というような狭い土地で高付加価値を出せる業種であった。一方、電機のようなあまり付加価値が大きい産業は出ていく対象となった。三菱電機や日立、ソニーは既に進出していたが、これらは生産拠点を移す一方で、統括本部としてシンガポールを利用し始めた。1992年にソニーと東芝が統括本部をシンガポールに置いたのが最初と思われる。統括本部は、物流と調達が中心であり、それをサポートするものとして金融機能が加えられた。ロンドンやボストンなどを見るとわかるように、金融は港町でしか発達したい、というのは、ものを買うタイミングとものが動くタイミングがずれが生じる際に金融が必要になるためである。

シンガポールは、人材のハブとなる政策を推し進めている。2009年にHome for Talent, Home for Business, Home for Innovationの3つのHomeになるという政策を開始し、ビジネススクールとしては最初にINSEADを誘致し、その後20-30校のビジネススクールができている。これ以外にコーポレートユニバーシティの誘致も積極的に行っており、日本では三菱商事や横河電機がLeadership Training Centerを置いている。

(2) 多様化する統括拠点の役割

命令系統（指示する・されるの関係）が全世界的にばらつくのがグローバル化である。各会社がどの機能をどのように捉えるかによって、地域統括本部にどのような機能を持たせるかが決まってくる。その際、コーポレート、ビジネス・ユニット（BU）、ファンクションの三つがどこが強いかが問題となる。このことと人事を動かす権限は表裏一体となっている。

事業部ごとに利益がばらついている場合にはコーポレートが強くなる。また、何かあった時に本国に呼びつけたいというようなことがあれば、コーポレートが強くなる。このフレームは基本的に欧米企業も同じであるが、日本企業よりはるかに進んでいる。欧米企業の場合には、もともとの国籍にとらわれずにどこに何の機能を置くかを決めている。

アジア統括会社は、東京の本社とアジア統括会社という上限関係ではなく、統括会社が特定の機能や事業を全世界的に統括するようなインターナショナル・ヘッドクォーターを作るようになってきている。この意味で、本社からの知識移転というものがなくなっている。本社と現地は全く異なることをやっており、必ずしも関係がないために知識移転ということそのものが課題となっていない（議論の対象にもなっていない）。分野によってはシンガポールが本社とか親会社で東京が支社というところもある。

シンガポールはハブ拠点であり、内需型のビジネスとは異なる。内需型のビジネスにおいては知識移転というものは有効であり、課題となる。日本はもともと内需型に強く、東京は内需型のビジネスの拠点である。これに対して、シンガポールは外需型の物流や金融の拠点であり、そもそも知識移転ということが課題にならない。外需型の場合には全世界的に効率よくやったほうがよいので、世界で一か所に集中させてしまうほうがよい。

3. 考察

知識マネジメントには、知識とは何か、それをマネジメントするのはどのようなことか、という大きな2つの 이슈が含まれている。グローバル展開する大規模企業では、これらの問題に加えて、組織内境界線の越境が大きな課題となる。なぜなら、大規模組織の場合、知識マネジメントは現地法人や駐在事務所など、地域差のある下位単位内および下位単位間で展開されるほか、それを管理する本国の部門およびHQを介して行われるため、組織全体での知識の活用にあたっては組織内境界線をこえた知識の移転と移転先での活用が必要になるからである。

国境をまたぐ知識移転の課題の一つが、知識の移転と知識の使い方に関する知識の移転をどのように行うかである。先行研究が説明する暗黙知から形式知への転換による知識移転は、知識とそこに付帯するコンテキストの中から純粋に知識コアの部分だけを取り出すか、コンテキストを共通化して移転の障害でなくする作業である。この作業はいわば知識のコンテキストフリー化であり、それによって知識はどのユニットでも利用できるようになる。しかし、知識の中には、ルーティンやプログラムのように、他の知識や組織の諸要素と一体化することで一つの知識として機能しているものがある。知識の使い方に関する知識はまさにこのタイプであり、知識を使うための予備知識、知識の利用手順、使う際の注意点など、一つの知識の枠組の中に複数の知識やコンテキストを含む。知識とコンテキストが一体的に機能している場合、知識とコンテキストの切り離しをすると知識としての機能や価値が損なわれる恐れがあるため、形式化はできないし、すべきではない。このような知識の移転は、知識の形態転換以外の何らかの方法が必要になる。

生産現場での新規採用従業員むけ導入トレーニングの事例から得られた発見は、拠点のMIは、拠点側が自組織および自組織を取り巻く環境を考慮してたてる戦略に基づいて開発、実行されることである。MIプロセスは本国からの知識移転がインスピレーションの元となることから、ベストプラクティスの移転 (e. g. Szulanski & Jensen, 2004) のような本国主導の知識移転と似ている。しかし、プロセス全体を拠点側のリーダーシップで進める点、拠点が自組織と周辺環境の長期的存続と発展を考慮して行う点で、本国主導の知識移転とは異なる。

統括拠点の調査では、組織の諸機能の管理および統括をどの地域で行うかが、グローバルレベルでの知識移転と関わるのが明らかになった。たとえば、統括拠点がグローバルレベルの人事機能をもつと、人を介して本国から現地への知識移転が効果的になされるだけでなく、現地の大学などと連携した人材育成が行われるなど、会社の枠組みを超えた知の創造や連携が後押しされる。こうした効果は、個別のBUのマネジメントとMNE全体の統制をより機動的に行えるようにするほか、組織の各所で行われる知識の利用、共有、創造のプロセスを組織全体で適切にコントロールすることで、現代日本企業の知識企業化を推進している。

参考文献

- Birkinshaw, J. M., & Mol, M. J. (2006). How management innovation happens. *MIT Sloan management review*, 47(4), 81-88.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of management Review*, 33(4), 825-845.
- Szulanski, G., & Jensen, R. J. (2004). Overcoming stickiness: An empirical investigation of the role of the template in the replication of organizational routines. *Managerial and Decision Economics*, 25(6-7), 347-363.