

# 多国籍企業における社会的関係性の形成と知識移転

金 綱 基 志

## 1. はじめに

知識をグローバルに流動化させることが、多国籍企業の競争優位を築くことにつながることに注目が集められてきた。知識のグローバルな流動化が、競争優位につながるのは、知識の移転がそもそも容易ではないためである。移転困難な知識をグローバルに流動化しながら活用する企業の能力は、企業のパフォーマンスに影響を与えることになる [Dyer and Chu 2003]。こうした知識移転に関する研究は、ローカルな実践の場を対象にしたものから、世界各地の拠点間やネットワーク、さらにアライアンスを対象にしたものに拡げられてきている [Easterby-Smith et al. 2000]。これらの研究を通じて、知ることや学習が、ローカルな場だけで起きるのではなく、グローバル化したより広範な場で起きることが明らかとなっている。

また、こうした知識を流動化させる上での、社会的関係性 (social relationship) の役割について研究が進められてきた [Szulanski 1996; Tsai and Ghoshal 1998; Gupta and Govindarajan 2000; Dhanaraj et al. 2004]。これらの研究を通じて、社会的関係性を形成することが知識移転の多様な経路で重要な役割を果たすこと、また、なぜ社会的関係性が知識移転を促すことになるのかという点が明らかとなってきた。

こうした研究が進められる一方で、社会的関係性と知識移転の関連については、まだ十分に探究されていないいくつかの重要な点が残されている。その一つが、海外の新パートナーとの間で社会的関係性を形成する、企業間の能力の差異がどこから生じるのかという点である。社会的関係性が知識移転を促すということは、市場と比較して組織やネットワークがより適していることを示している。ただし、このことは組織やネットワークにおいて知識を移転する能力が、どの企業も同じであることを意味していない。特に海外での新パートナーとの間で社会的関係性を形成する、企業間の能力の差異がどこから生じるのかについては、これまでほとんど焦点が当てられていない。

第二に、社会的関係性を形成することによって生じる問題点として、同じ情報ばかりが共有され、新しい付加的な情報を得ていくことが難しくなるということがある [Granovetter 1985; 近能 2002]。埋め込みアプローチにおいても、過剰な埋め込み (overembeddedness) は、外部のメンバーとのリンクを少なくさせるため、新たな情報のフローを減らすことになることが指摘されてきた [Uzzi 1997; 若林 2001]。また、社会的関係性の枠内にいるメンバーと外部にいるアウトサイダーとの分断についても、その弊害が指摘されてきた [山岸 1998; MacDuffie 2011]。ここで問題となるのが、海外における新パートナーとの間で社会的関係性を形成することで、こうした過度な同質化とアウトサイダーとの分断の問題を克服できる可能性があるのかないのかという点である。

新パートナーとの間で社会的関係性を形成するという事は、新たなメンバーを社会的関係性に参加させていくということである。知識移転の多様な経路で、社会的関係性をグローバルな場で拡張させることで、社会的関係性が持つこれらの弱点を緩和できるのではない。

本稿では、これまでの知識移転研究をサーベイしながら、社会的関係性を形成することが知識移転の多様な経路で有効であるという点、および社会的関係性を形成することがなぜ有効なのかという点について確認していく。その上で、海外での新パートナーとの間で社会的関係性を形成する能力の相違を、不均等な交換パターンの許容、不均等な交換パターンから均等な交換パターンへの転換という点から見る研究のフレームワークを提示しながら、いくつかの命題を示していく。その上で、社会的関係性をグローバルに拡張させることで、社会的関係性の弱点とされてきた点が克服できる可能性について議論していく。

## 2. 社会的関係性と知識移転

### 2-1. 社会的関係性の定義と役割

社会的関係性と知識移転との関連についてのこれまでの研究に基づき、ここでは知識移転において社会的関係性の役割が重要であるという基本的な考えを踏襲していく。ただし、これまでの研究における社会的関係性のとらえ方は様々である。社会的関係性 (social relationship) と同様の意味内容で用いられている用語として、社会的側面 (social aspects)、社会的相互作用 (social interaction) や社会化 (socialization) がある [Noorderhaven and Harzing 2009]。また、社会的紐帯 (social ties)、信頼関係、価値観の共有、アイデンティティの形成なども、同様の役割を持つ類似の概念として取り上げられてきた。例えば Bjorkman et al. (2004) では、企業社会化 (corporate socialization) の目的を、共有された価値 (values)、目的 (objectives)、信念 (beliefs) を確立することとしており、それらは共有されたミッションや統合された企業文化を形成するとしている。また、Dhanaraj et al. (2004) は、関係の埋め込み (relational embeddedness) の3つの次元として、社会的紐帯の強さ、信頼のレベル、共通のプロセスや価値観を共有している程度をあげている。

ここでは社会的関係性を、実践の場の共有によって形成された、信頼と共通の価値観に基づくアクター間の関係性と定義する。実践の場とは、高頻度で相互的なコミュニケーションが行われる場である。また、実践の場の共有を通じて、信頼関係や共通の価値観が形成される。したがって、社会的関係性とは、高頻度・高密度のコミュニケーションが行われるのと同時に、信頼や共通の価値観が形成される場ということになる。後述するように、アクター間の関係性が生じる実践の場への参加のあり方は多様であり、役割の限定された低いレベルの参加から、大きな責任や労力を伴う高いレベルの参加までである。

こうした社会的関係性は、様々な経路で知識移転を促進することが明らかとなっている。この経路には、国内と海外の双方の経路が含まれるが、特に海外に注目するならば、①本社から海外子会社 (IJVを含む)、②海外子会社から本社や他の海外子会社、③海外子会社から現地パートナー、④現地パートナーから海外子会社、⑤国際的な企業買収における買収企業と被買収企業間、⑥国際戦略提携におけるパートナー間等をあげることができる。

これまでの研究では、それぞれの経路ごとに社会的関係性と知識移転との関連についての検証が行われてきた。また、これらの研究を通じて、社会的関係性を形成することが、それぞれの経路で

有効であることが確認されてきた [Lane et al. 2001; Dhanaraj et al. 2004; Bjorkman et al. 2004; Noorderhaven and Harzing 2009; Dyer and Chu 2000; Dyer and Nobeoka 2000; Eapen 2012; Anderson et al. 2002; Mudambi and Navarra 2004; Verbeke 2010; Simonin 2004]。

## 2-2. 社会的関係性がなぜ知識移転を促すのか

また、これまでの研究で、社会的関係性が知識移転を促す理由としてあげられてきたのは、次のような点である。第一に、社会的関係性の形成によって可能となる高頻度・高密度のコミュニケーションが、特に暗黙性の高い知識の移転に不可欠となるためである。暗黙性の高い知識が移転されるためには、インフォーマルなコミュニケーションによる言語化されない情報の伝達と、リアルタイム・ベースのコミュニケーション、即自的なフィードバックが必要となる。社会的関係性は、こうしたコミュニケーションを可能とする [Subramanian and Venkatraman 2001; Bjorkman et al. 2004; Dhanaraj et al. 2004; Persson 2006; Noorderhaven and Harzing 2009]。

第二に、社会的関係性が、知識移転に伴うリスクや不確実性を低減する効果を持つためである。知識を移転する際に、知識の送り手は脆弱な立場に置かれることになる。知識を共有する相手は、知識を自らに不利な形で利用し、そのことで送り手の地位は脅かされるかもしれない。また、知識を伝えたとしても相手が将来同じこと送り手に対して行うかどうかとも不確実である [Huber 2001]。こうしたリスクや不確実性がある状況下では、知識の送り手は知識の共有に消極的になる [Bjorkman et al. 2004; Mudambi and Navarra 2004; Adenfelt and Lagerström 2008]。社会的関係性は、パートナーの行為に本質的に不確実性がある状況でも、相手が自らに望ましい行動をするであろうと予想することで、知識の移転という危険を伴う行為を可能とする [千葉 1997]。また、社会的関係性によって、パートナーが知識移転を自らに不利な形で利用しないという共通理解を形成することが可能となるために、その形成が知識移転を促すことになる [Uzzi 1997; Lane et al. 2001; Dhanaraj et al. 2004]。

第三に、社会的関係性を形成する際のベースとなる実践の場への参加が、ノウハウの習得に不可欠であるためである [Brown and Duguid 2001]。周知のように、何かを知ること (know that) と何かができるようになること (know how) は別物である [Ryle 1949]。何かを知ったとしても、それを利用できるようになることにはならない。ノウハウを有用にするためには、それを利用するためのノウハウが必要になる。ノウハウを習得するためには、実践の場へ参加しながら技能や作業を学ぶとともに、実践の文化やアイデンティティを身につけなければならない [Lave and Wenger 1991; 真鍋・延岡 2002]。

## 3. 社会的関係性を形成する能力

### 3-1. 知識を流動化させる企業能力

このように、これまでの研究で、社会的関係性を形成することが様々な経路で知識移転を促進すること、そして、なぜ社会的関係性を形成することが知識移転を促すのかが明らかにされてきた。一方で、海外での新パートナーとの間で、社会的関係性を形成する多国籍企業間の能力の差異がどこから生じるのかという点には、これまでほとんど焦点があてられてこなかった。

例えば、組織タイプごとの暗黙知を流動化させる能力の相違を考察した研究に Lam (2000) が

ある。Lam は、組織を専門的官僚制 (professional bureaucracy)、機械的官僚制 (machine bureaucracy)、オペレーティング・アドホクラシー (operating adhocracy)、J フォーム組織 (J-form organization) の 4 つのタイプに区分している。ここでは、J フォーム組織が暗黙知を流動化し蓄積する最も高い能力を持つと考えられている。これは、組織タイプごとに知識を流動化する能力の相違を考察したものであるが、新パートナーとの間で社会的関係性を形成する個別企業の能力の相違に焦点をあてたものではない。Hotho et al. (2012) は、海外子会社ごとに知識を吸収する能力の相違を、海外子会社内のアクター間の社会的相互作用の違いから見ているが、これも企業ごとの社会的関係性を形成する能力の相違を扱ったものではない。海外の新パートナーとの間で社会的関係性を形成する能力の相違という点は、知識移転研究の多くの蓄積のなかでも見過ごされてきたテーマである。

### 3-2. 社会的関係性形成のステージ 1

すでに述べたように、本稿では社会的関係性を、実践の場の共有によって形成された、信頼と共通の価値観に基づくアクター間の関係性と定義する。ここでは、こうした社会的関係性を形成する能力の相違を、新パートナーとの間で社会的関係性が形成されるプロセスと関連づけながら見ていく。

実践の場を共有するアクター間の関係性に新パートナーが参加し始める際には、役割の限定された低いレベルの実践活動への参加から始まるのが、これまでの研究で明らかとなっている。ここでは、このように新パートナーが実践の場に参加し始める段階を、社会的関係性形成のステージ 1 と呼ぶことにする。例えば、正統的周辺参加論では、新パートナーによる実践の場、つまり実践共同体への参加が、正統的周辺参加 (legitimate peripheral participation) から始まると考えられている [Lave and Wenger 1991]。正統的周辺参加とは、学習者が共同体の実践活動に参加するものの、その参加はごく限られたレベルであり、最終的な産物に対しては限られた責任しか追わないという独自の関与のあり方を指すものである。新パートナーの実践の場への参加は、こうした見掛け上ささいな活動を行うことから始められる。

正統的周辺参加論が考察の対象としているのは、ローカルな共同体内での実践活動であるが、同様なプロセスは海外を対象にした研究でも確認できる。海外での組織間ネットワークで社会的関係性が形成されるプロセスを分析した研究に Dyer and Nobeoka (2000) がある。ここで示されている、アメリカにおけるトヨタと現地のサプライヤーと知識共有のネットワークを形成するプロセスは、第 1 フェーズである協力会への参加から始められ、第 2 フェーズであるトヨタの専門家のサプライヤーへの派遣へと進められていく。第 1 フェーズでは、トヨタからサプライヤーへの一方向的な形式知のフローとサプライヤー同士の形式知の共有が行われる。この段階で、サプライヤーは、機密情報を共有したり、重要な資源を提供したりすることを求められない。第 2 フェーズで行われるトヨタの専門家のサプライヤー工場への派遣は、無償で行われる。

これらの研究で確認できることは、新パートナーによる実践活動への参加は、個人と組織いずれのケースでも、役割が限定された低いレベルでの参加から始められているという点である。これを社会的関係性の枠内にいるメンバー (以下既存メンバーとする) と新パートナーとの間の交換関係という点から見ると、そこに不均等な交換パターンが見られるということになる。ここでの交換関係とは、実践活動において、既存メンバーが新パートナーに対して何を提供し、新パートナーが既存メンバーに対して何を提供するのかという点から見た関係性を指すものとして用いている。不均

等な交換パターンとは、既存メンバーが新パートナーに対して提供するものと、新パートナーが既存メンバーに対して提供するものが等しいレベルになっていない状態を指している。社会的関係性形成のステージ1では、既存メンバーから新パートナーに対して一方的な情報の開示や知識の移転が行われている。実践共同体に参加する新パートナーは、限定された役割しか果たさない一方で、共同体内の様々な資源にアクセスしながら学習することを許容されている。組織間ネットワークにおいても、既存メンバーから新パートナーに対する一方的な支援の提供が行われている。

注目すべき点は、こうした不均等な交換パターンが許容されるなかで、既存メンバーに対する信頼や共通の価値観が新パートナーに形成されているという点である。信頼は、長期的利益のために短期的利益を犠牲にするようなパートナーシップの実践や [酒向 1998]、追加的な努力が自発的に提供されるなかで形成される [Uzzi 1997]。また、新パートナーが既存メンバーの持つ知識に自由にアクセスできることで、相互的知識共有の規範が作り上げられる [Dyer and Nobeoka 2000]。これらの研究は、信頼と共通の価値観に基づくアクター間の関係性が、不均等な交換パターンが許容される実践活動のなかから生み出されていることを示すものと考えられるだろう。

しかしながら、既存メンバーと新パートナーとの関係性において、常にこうした不均等な交換パターンが許容されるとは限らない。新パートナーが学習のための資源にアクセスできないケースもあり [Lave and Wenger 1991]、新パートナーへの無償の支援が常に行われるわけでもない [Dyer and Chu 2000]。不均等な交換パターンが許容されなければ、信頼や共通の価値観を形成することは困難となる。こうしたことから、ここでは既存メンバーが不均等な交換パターンを許容できるかどうかの相違を、社会的関係性を形成する能力と関連づけていく。つまり、社会的関係性形成のステージ1で、既存メンバーが不均等な交換パターンを許容できるかどうかの相違を、海外子会社において新パートナーとの間で社会的関係性を形成する能力の相違と関連づけてとらえていく。上記の点から、ここでは以下のような命題を提示する。

命題1 社会的関係性形成のステージ1において、既存メンバーが新パートナーに対する不均等な交換パターンを許容する多国籍企業ほど、海外子会社において社会的関係性を形成することで知識移転を進めることができる。

### 3-3. 社会的関係性形成のステージ2

このように、新パートナーとの間で社会的関係性が形成されるステージ1では、既存メンバーと新パートナーとの間に不均等な交換パターンが見られる。ただし、こうした不均等な交換パターンが長期的に継続されるわけではない。新パートナーは、低いレベルでの実践活動への参加から、やがて大きな責任や労力を伴う高いレベルでの実践活動に参加するようになる。これは、新パートナーが、社会的関係性の枠内でその地位を変化させながら、より重要な役割を果たすようになっていくことを意味している。

例えば、上記の正統的周辺参加論では、新パートナーの実践活動への参加のあり方は、正統的周辺参加から十全的参加 (full participation) へと進められていくと考えられている [Lave and Wenger 1991]。十全的参加とは、より大きな責任や労力を伴う参加のあり方であり、Lave and Wenger の例で言えば、使い走りをしていた産婆を目指す少女が、出産前のマッサージをしたり分娩を助けたりするようになるような状態を指している。

Dyer and Nobeoka (2000) による、海外での組織間ネットワークにおける社会的関係性の形成

プロセスにおいても、新パートナーの実践活動への参加は、ネットワーク内でより重要な役割を果たす形に進められていくことが示されている。第3フェーズであるPDAコア・グループ（Plant Development Activity core groups）での活動において、サプライヤーは自社工場をトヨタや他のサプライヤーに開示し、参加サプライヤーを自社工場に滞在させながら、リードタイム短縮、在庫削減などのテーマについての議論を行う<sup>1)</sup>。これは、参加メンバーが相互に助け合う活動であり、形式知の共有や一方的に支援を受ける第1フェーズや第2フェーズよりも高いレベルでの実践活動への参加である。このように新パートナーによる学習が進められ、実践の場において積極的な貢献ができるようになる段階を、社会的関係性形成のステージ2と呼ぶことにする。

低いレベルの参加から高いレベルの参加への転換を、社会的関係性の枠内にいるメンバーと新パートナーとの交換関係という点から見ると、その関係が不均等な交換パターンから均等な交換パターンに転換しているということになる。均等な交換パターンとは、既存メンバーが新パートナーに対して提供するものと、新パートナーが既存メンバーに対して提供するものが同等のレベルになる状態を指している。学習が進められるにつれ、新パートナーは、既存メンバーに対してより大きな貢献を行うことができるようになる。

また、このような社会的関係性の枠内における地位変化のプロセスで、新パートナーが獲得した共通の価値観や信頼はより強固なものになっていくことにも注目する必要がある。例えば、Lave and Wengerによれば、正統的な周辺性に長くいることで学習者は実践の文化を自分のものとする機会を得るが、そこでの見方が固定化されるわけではなく、その見方は共同体での変化する社会的関係を通じて形を変えながら整えられていく。また、ネットワーク・レベルで信頼を生み出すために効果的な方法となるのが、参加サプライヤーが高いレベルで実践活動に参加することである。PDAコア・グループのような暗黙知学習までを意図した共同問題解決の場が、こうした高いレベルの実践活動の場となる [真鍋・延岡 2002]。

つまり、既存メンバーと新パートナーとの間で社会的関係性を形成するためには、不均等な交換パターンを継続させるだけでは十分ではなく、そこから均等な交換パターンへ転換させることが必要ということになる。しかしながら、こうした均等な交換パターンへの転換が常に行われるとは限らない。例えば、そもそも新パートナーを主体的に学習する存在とみなしていない場合には、こうした転換を起きないだろう。これには、現地の人材を単純労働の担い手としてのみ位置づけるケースや、現地への権限委譲が進められないケースが想定される。これらのケースでは、新パートナーが組織内、ネットワーク内で地位を変化させながら学習することができない。また、新パートナーが重要な役割を果たすことを期待しているが、何らかの制約条件のため重要な役割を果たすことが許容されないケースも考えられる。こうしたケースでも、新パートナーは現地で重要や役割を果たすことができないので、不均等な交換パターンから均等な交換パターンへの転換は行われない。こうしたことから、ここでは均等な交換パターンへ転換できるかどうかの相違を、社会的関係性を形成する能力と関連づけていく。上記の点から、ここでは以下のような命題を提示していく。

命題2 社会的関係性形成のステージ2において、既存メンバーが新パートナーに対して均等な交換パターンへの転換を進めることができる多国籍企業ほど、海外子会社で社会的関係性を形成する

1) 日本における自主研（自主研究会）を米国において再現するためにつくられたのが、PDAコア・グループである [真鍋・延岡 2002]。

ことで知識移転を進めることができる。

#### 3-4. 不均等な交換パターンが許容される条件

すでに見たように、社会的関係性形成のステージ1においては、既存メンバーと新パートナーとの間に不均等な交換パターンが見られる。しかし、なぜそもそもこうした不均等な交換パターンが、新パートナーに対して許容されるのだろうか。この点については、将来の相互性への期待から説明する議論がある。例えば、他者に情報を提供することにはその情報が流出するリスクが伴うが、将来のある時点で価値ある情報を受け取れると期待できる場合には、送り手は情報提供に積極的になる [Schrade 1991; Eapen 2012]。将来受け取れると期待できる知識には、受入国市場に関する知識、新パートナーが持つ現地の政治的コンタクトから得られる知識、流通チャネルに関する知識や、新パートナーが習得した技術に関する知識などがある。

このように将来的に何らかの相互性を期待するためには、新パートナーとの関係性を長期的に継続する必要がある。ただし、特に海外で、新パートナーとの関係性を長期的に継続できるかどうかは不確実性である。労働市場の流動性は各国によって様々であり、進出先での従業員の離職は、多国籍企業にとって大きな課題である。それにもかかわらず、現地の新パートナーとの間で長期的な関係性を期待できるかどうかの相違が、社会的関係性の初期段階における不均等な交換パターンの許容と関連しているのではないか。こうした点から、ここでは以下のような命題を提示していく。

命題 3a 既存メンバーが現地の新パートナーとの長期的な関係性の継続を期待している多国籍企業であるほど、社会的関係性形成のステージ1において、既存メンバーによる不均等な交換パターンは許容される。

また、すでに述べたように、知識の受入側の機会主義的行動も、知識の開示や移転の障害になる [Huber 2001]。しかし、自らの持つ知識がそもそも容易に吸収されないと既存メンバーが考えていれば、それを開示することに躊躇することはないかもしれない。これは、受入側の吸収能力の欠如というよりも、知識そのものの性質によるものである。周知のように、移転困難な知識の性質は、コード化可能性、教育可能性、複雑性、因果関係曖昧性などで指標化されているが [Kogut and Zander 1993; Szulanski 1996; Lord and Ranft 2000]、これらの点から見て移転困難と自らの知識を評価している場合には、新パートナーがそれを不利な形で利用することも困難となるので、より不均等な交換パターンを許容するようになるのではないか。同様に、既存メンバーが、自らの知識を継続的に発展させていると考えている場合には、既存の知識を吸収されたとしても、そのことによって自らが不利な立場に置かれるリスクは低くなる<sup>2)</sup>。したがって、こうした場合にも、新パートナーに対して不均等な交換パターンを許容するようになるかもしれない。これらの点から、ここでは以下のような命題を提示していく。

命題 3b 既存メンバーが、新パートナーによる知識の吸収が困難であると考えている多国籍企業であるほど、社会的関係性形成のステージ1において、既存メンバーによる現地の新パートナーに

---

2) 知識を発展させるとは、知識を継続的に高度化させることを指している。生産システムの例で言えば、改善を行うことで生産システムを改良していくことを意味している。

対する不均等な交換パターンは許容される。

命題 3c 既存メンバーが自らの知識を継続的に発展させていると考えている多国籍企業であるほど、社会的関係性形成のステージ 1 において、既存メンバーによる現地の新パートナーに対する不均等な交換パターンは許容される。

### 3-5. 均等な交換パターンへ転換される条件

社会的関係性のステージ 2 においては、不均等な交換パターンから均等な交換パターンへの転換が見られる。つまり、新パートナーが重要な役割を果たすような地位変化が生じる。しかしながら、すべてのケースでこうした転換が行われるわけではない。なぜこうした相違が生じるのだろうか。

上記のように、そもそも新パートナーを重要な役割を担う存在とみなしていない場合には、こうした転換は起きない。これは、新パートナーに高いレベルの実践活動に参加させることをそもそも放棄しているケースである。より重要となるのは、新パートナーに重要な役割を担わせることを期待しているのに、それができないケースである。また、こうした点に影響を与えていると考えられるのが、送り手の現地化のレベルである。

新パートナーがより重要な役割を果たす上でポイントになるのは、新パートナーがどの程度の役割であれば実行可能であるのかを、送り手が判断することである [稲垣・波多野 1989]。新パートナーに重要な役割を担わせることには、その役割を十分に果たし得なかったときのリスクが伴う [福島 2001]。ただし、新パートナーの能力や適性について正確に判断しながら仕事の難易度をあげていくというやり方で、こうしたリスクを低減させることができる。不馴れな人が仕事をすることから生じるコストは、高度な仕事につかせる前に、それよりほんの少しやさしく、しかも必要技量の関連度が高い仕事を経験させることで引き下げることができる [小池 1997]。仕事の難易度をあげるということは、すなわち均等な交換パターンに転換するという他にない。

一方で、言語、文化、習慣などが異なる進出先の新パートナーの能力や適性などを見極めることは容易ではない。こうした見極めのためには、既存メンバーが長期的に駐在しながら現地化すること、そのなかで新パートナーを観察したりコミュニケーションをとることが必要となるだろう。このように既存メンバーが、新パートナーの能力や適性を見極めることができるかどうかの相違が、不均等な交換パターンから均等な交換パターンへ転換できるかどうかを決める要因となっているのではないか<sup>3)</sup>。これらの点から、ここでは以下のような命題を提示していく。

命題 4 既存メンバーが、進出先の新パートナーの能力・適性を見極められる多国籍企業であるほど、現地で不均等な交換パターンから均等な交換パターンへの転換が進められる。

---

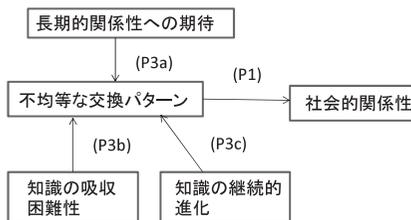
3) 新パートナーに対する能力や適性を見極めについては、新パートナーがどの程度自らの能力や適性を正確に評価されていると考えているかを問う方法などが考えられる。

#### 4. ディスカッション

これまで、知識を流動化させる上で社会的関係性が重要な役割を果たすという既存研究の立場を踏襲しながら、社会的関係性を形成する能力の相違をもたらしている要因について考察してきた。ここでは、社会的関係性を形成しながら知識を移転する多国籍企業間の能力の相違を、海外での新パートナーに対する不均等な交換パターンの許容、不均等な交換パターンから均等な交換パターンへの転換という点から見る研究のフレームワークを提示しながら、いくつかの命題を提示してきた。また、不均等な交換パターンの許容と均等は交換パターンへの転換に影響を与えられ条件についても検討してきた。これらのうち、命題 3a と命題 4 で示したものが特に多国籍企業特有の条件となる。ここで示した命題は、図 1 のように示される。

図 1 社会的関係性形成の決定要因

(a) 社会的関係性形成のステージ 1



(b) 社会的関係性形成のステージ 2



出所：筆者作成

一方で、こうした社会的関係性を持つデメリットについても、これまでしばしば言及されてきた。その大きなデメリットの一つとして指摘されてきたのが、社会的関係性で強く結びついたアクター間では、同じ情報ばかりが共有され、新しい付加的な情報を得ていくことが難しくなるという点である [Granovetter 1985; Burt 1992]。社会的関係性で結合したメンバーが、排他的な関係を固定化するならば、集団は同質化し、異質な情報を得ることは難しくなる。

社会的関係性の持つもう一つのデメリットとして取り上げられてきたのが、社会的関係性の枠内にいるメンバーと外部にいるアウトサイダーとの分断の問題である [MacDuffie 2011]。コミットメント関係のネットワークが重要な役割を果たしている社会環境のもとでは、コミットメント関係の内部の人間と外部の人間を区別する行動が望ましい行動だと考えられる可能性が大きい。そうした行動がとられるならば、社会的関係性の外部にいるアウトサイダーと新たな関係性を形成することは困難となる。こうした関係の固定化による機会コストの上昇を避けるために、コミットメント関係からの離脱が望ましいという議論もある [山岸 1998]。

しかしながら、社会的関係性を利用するすべての組織やネットワークが、同様の問題を持つと考

えるべきなのだろうか。ここでは、こうした議論を整理するために、社会的関係性に基づく組織やネットワークを二つのタイプに分類する(表1)。一つは、メンバーを固定化しながら、社会的関係性を強化するタイプの組織やネットワークである(タイプA)。そしてもう一つは、外部の存在に対する開放性を持ち、新パートナーを社会的関係性に参加させながら多様性を確保する組織やネットワークである(タイプB)。後者のタイプの組織やネットワークの可能性が考えられるのは、先に2.1で述べたように、社会的関係性が形成される場が、組織内、組織間ネットワークともにグローバルな拡がりを見せているためである。また、そのような組織やネットワークでは、新たな知識が新パートナーを活用することで獲得されている[Lane and Lubatkin 1998; Hansen 1999; Dyer and Nobeoka 2000; Anderson et al. 2002]。

表1 社会的関係性に基づく組織とネットワーク

タイプA	タイプB
メンバーの固定化	新パートナーの参加
外部に対する排他性(内部と外部の分断)	外部に対する開放性
異質な情報の制限	異質な情報の獲得

出所：筆者作成

つまり、そもそも異質であった現地の新パートナーを社会的関係性に参加させることで、そのデメリットとして指摘されてきた異質な情報へのアクセスの制限とアウトサイダーとの分断という問題のいくつかを解決することができるのではないかと。

ただし、すべての組織やネットワークでそうしたデメリットの克服が可能というわけではない。何がそうした相違をもたらしているのか、この点を究明する手掛かりを与えると考えられるのが、本稿で考察してきた海外の新パートナーとの間で社会的関係性を形成する多国籍企業の能力の相違である。異質な情報へのアクセスとアウトサイダーとの分断という問題を克服しながら、社会的関係性のメリットを活用するために企業に必要とされているのは何であるのか。こうした点を究明するためにも、海外の新パートナーとの間で社会的関係性を形成する能力の相違を考察する必要性は高いと言えるだろう。

## 5. まとめ

本稿では、海外の新パートナーとの間で社会的関係性を形成する、多国籍企業の能力の差異がどこから生じるのかという点について考察してきた。知識をグローバルに流動化させることは、多国籍企業の競争優位を築くことにつながる。また、この知識移転の経路は、拠点間やネットワークを含めグローバルな拡がりを持つようになってきている。こうした場で知識を流動化する鍵となっているのが、アクター間で社会的関係性を形成することである。ただし、この社会的関係性を形成する企業間の能力の相違がどこから生じるのかについては、これまでほとんど焦点があてられてこなかった。

本稿では、こうした企業間の能力の相違を、不均等な交換パターンの許容、不均等な交換パター

ンから均等な交換パターンへの転換という点から見るフレームワークを提示しながら、いくつかの命題を示してきた。また、社会的関係性をグローバルに拡張させることで、社会的関係性の弱点とされてきた点が克服できる可能性について議論してきた。こうした弱点の克服には、多国籍企業が社会的関係性をグローバルに拡張する能力を持つことが必要になる。社会的関係性のメリットを活用しながらそのデメリットを克服する鍵がどこにあるのか、こうした点を究明するためにも、社会的関係性を形成する能力の相違について考察していくことが求められると言えるだろう<sup>4)</sup>。

#### 参考文献

##### 【英文】

- Adenfelt, M. and K. Lagerström (2008) The Development and Sharing of Knowledge by Centres of Excellence and Transnational Teams: A Conceptual Framework, *Management International Review*, 48(3): 319–338.
- Andersson, U., M. Forsgren and U. Holm (2002) The Strategic Impact of External Networks: Subsidiary Performance and Competence in the Multinational Corporation, *Strategic Management Journal*, 23(11): 979–996.
- Bjorkman, I., W. Barner-Rasmussen and L. Li (2004) Managing Knowledge Transfer in MNCs: The Impact of Headquarters Control Mechanisms, *Journal of International Business Studies*, 35(5): 443–55.
- Brown, J. S. and P. Duguid (2001) Knowledge and Organizations: A Social-Practice Perspective, *Organization Science*, 12(2): 198–213.
- Burt, B. (1992) *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Carlile, P. R. (2004) Transferring, Translating, and Transforming: An Integrative Framework for Managing Knowledge Across Boundaries, *Organization Science*, 15(5): 555–568.
- Dhanaraj, C. M. A. Lyles, H. K. Steensma and L. Tihanyi (2004) Managing Tacit and Explicit Knowledge Transfer in IJVs: The Role of Relational Embeddedness and the Impact on Performance, *Journal of International Business Studies*, 35(5): 428–442.
- Dyer, J. H. and K. Nobeoka (2000) Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Shearing Network- The Toyota Case, *Strategic Management Journal*, 21: 345–367.
- Dyer, J. H. and W. Chu (2000) The Determinants of Trust in Supplier-Automaker Relationships in the US, Japan and Korea, *Journal of International Business Studies*, 31(2): 259–285.
- (2003) The Role of Trustworthiness in Reducing Transaction Costs and Improving Performance: Empirical Evidence from the United States, Japan, and Korea, *Organization Science*, 14(1): 57–68.
- Eapen, A. (2012) Social Structure and Technology Spillovers from Foreign to Domestic Firms, *Journal of International Business Studies*, 43(3): 244–263.
- Easterby-Smith, M., Crossan, M. and Nicolini, D (2000) Organizational Learning: Debates Past, Present and Future, *Journal of Management Studies*, 37(6): 783–796.
- Granovetter, M. (1985) Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91(3): 481–510.
- Gupta, A. K. and V. Govindarajan (2000) Knowledge Flows within Multinational Corporations, *Strategic Management Journal*, 21(4): 473–496.
- Hansen, M. T. (1999) The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits, *Administrative Science Quarterly*, 44(1): 82–111.

4) 知識移転は、各ユニット、各個人間で知識の相違があるときに行われるが、その知識の相違には、蓄積された知識の総量の相違と知識のタイプの相違がある [Carlile 2004]。本稿のフレームワークは、知識の総量で相違があるケースを想定している。

- Hotho, J. J., F. Becker-Ritterspach, A. Saka-Helmhout (2012) Enriching Absorptive Capacity through Social Interaction, *British Journal of Management*, 23(3): 383-401.
- Huber, G. P. (2001) Transfer of Knowledge in Knowledge Management Systems: Unexplored Issues and Suggested Studies, *European Journal of Information System*, 10: 72-79.
- 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.
- Lam, A (2000) Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions: An Integrated Framework, *Organization Studies*, 21(3): 487-513.
- Lane, P. J. and M. Lubatkin (1998) Relative absorptive capacity and interorganizational learning, *Strategic Management Journal*, 19(5): 461-478.
- Lane, P. J., J. E. Salk and M. A. Lyles (2001) Absorptive Capacity, Learning, and Performance in International Joint Ventures, *Strategic Management Journal*, 22(12): 1139-1161.
- Lave, J. and E. Wenger (1991) *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, New York: Cambridge University Press (佐伯胖訳『状況に埋め込まれた学習—正統的周辺参加—』産業図書, 1993年)
- Leonard, D and W. Swap (2005) Deep Smarts: How to Cultivate and Transfer Enduring Business Wisdom, Boston: Harvard business school press (池村千秋訳『「経験知」を伝える技術—ディープスマートの本質—』ランダムハウス講談社, 2005年)
- 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.
- MacDuffie, J. P. (2011) Inter-Organizational Trust and the Dynamics of Distrust, *Journal of International Business Studies*, 42(1): 35-47.
- Mudambi, R and P. Navarra (2004) Is Knowledge Power? Knowledge Flows, Subsidiary Power and Rent-Seeking within MNCs, *Journal of International Business Studies*, 35(5): 385-406.
- Noorderhaven, N. and A-W. Harzing (2009) Knowledge-Sharing and Social Interaction within MNEs, *Journal of International Business Studies*, 40(5): 719-741.
- Persson, M. (2006) The Impact of Operational Structure, Lateral Integrative Mechanisms on Intra-MNE Knowledge Transfer, *International Business Review*, 15: 547-569.
- Ryle, G (1949) *The Concept of Mind*, London: Hutchinson (坂本百大・井上治子・服部裕幸訳『心の概念』みすず書房, 1987年)
- Schrade, S. (1991) Informal technology transfer between firms: Cooperation through information trading, *Research Policy*, 20(2): 153-170.
- Simonin, B. (2004) An Empirical Investigation of the Process of Knowledge Transfer in International Strategic Alliances, *Journal of International Business Studies*, 35(5): 407-427.
- Subramaniam, M and N. Venkatraman (2001) Determinants of transnational new product development capability: testing the influence of transferring and deploying tacit overseas knowledge, *Strategic Management Journal*, 22(4): 359-378.
- Zsulanski, G. (1996) "Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm," *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue): 27-43.
- Zsulanski, G., R. Cappetta and J. Robert (2004) When and How Trustworthiness Matters: Knowledge Transfer and the Moderating Effect of Causal Ambiguity, *Organization Science*, 15(5): pp. 600-613.
- Tsai, W. and S. Ghoshal (1998) "Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks," *Academy of Management Journal*, 41(4): 464-476.
- Tsai, W. (2001) Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance, *Academy of Management Journal*, 44(5): 996-1004.
- Uzzi, B. (1997) Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness, *Administrative*

*Science Quarterly*, 42(1): 35-67.

Verbeke, A (2010) International Acquisition Success: Social Community and Dominant Logic Dimensions, *Journal of International Business Studies*, 41(1): 38-46.

【邦文】

千葉隆之 (1997) 「市場と信頼：企業間取引を中心に」『社会学評論』48号, 317-333頁。

福島真人 (2001) 『暗黙知の解剖—認知と社会のインターフェイス—』金子書房。

稲垣佳世子・波多野誼余夫 (1989) 『人はいかに学ぶか—日常的認知の世界—』中公新書。

小池和夫 (1997) 『日本企業の人材形成』中公新書。

近能善範 (2002) 「『戦略論』及び『企業間関係論』と『構造的埋め込み理論』(2)」『赤門マネジメント・レビュー』1巻6号, 497-519頁。

真鍋誠司・延岡健太郎 (2002) 「ネットワーク信頼の構築—トヨタ自動車の組織間学習システム—」『一橋ビジネスレビュー』50巻3号, 184-193頁。

酒向真理 (1998) 「日本のサプライヤー関係における信頼の役割」藤本隆宏・西口敏宏・伊藤秀史『サプライヤー・システム—新しい企業間関係を創る—』91-118頁, 有斐閣。

若林直樹 (2001) 「組織間ネットワークにおける埋め込みと信頼関係のマネジメント—自動車部品産業での外注品質管理活動における境界連結の制度的媒介の日英比較—」『社会学年報』30号, 219-238頁。

山岸俊男 (1998) 『信頼の構造—こころと社会の進化ゲーム—』東京大学出版会。

## 多国籍企業における社会的関係性の形成と知識移転

金 綱 基 志

### 要 旨

知識をグローバルに流動化させることが、多国籍企業の競争優位を築くことにつながることに注目が集められてきた。また、知識を流動化させる上での、社会的関係性 (social relationship) の役割について研究が進められてきた。こうした研究が進められる一方で、この分野でまだ十分に探究されていない重要な点が残されている。その一つが、海外の新パートナーとの間で社会的関係性を形成する、企業間の能力の差異がどこから生じるのかという点である。本稿では海外の新パートナーとの間で社会的関係性を形成する能力の相違を、不均等な交換パターンの許容、不均等な交換パターンから均等な交換パターンへの転換という点から見る研究のフレームワークを提示していく。その上で、社会的関係性をグローバルに拡張させることで、社会的関係性の弱点とされてきた点が克服できる可能性について議論していく。

キーワード：知識移転、社会的関係性、多国籍企業、実践の場、信頼