

博士学位請求論文目次

図表一覧表

目次

第1章:本稿の課題.....	1
第1節:問題意識.....	1
第2節:本稿の構成.....	8
第2章:日本の経営・海外進出企業の経営に関する先行研究.....	10
第1節:日本の経営についての研究.....	10
第2節:海外進出企業のマネジメントに関する研究.....	17
第3節:概念の操作化.....	36
第3章:日米および合併企業のマネジメント実態.....	60
第1節:アンケート調査の概要.....	60
第2節:日米および合併企業間のマネジメント実態.....	71
第3節:発見事実の再検討.....	91
第4章:マネジメントの実態分析.....	125
第1節:アンケート調査結果についての分析.....	125
第2節:隠された幾つかの解釈.....	195
第5章:結論および含意～戦略的経営移転～.....	201
第1節:経営移転の実態.....	201
5-1-1:選別的人材育成と雇用安定化.....	202
5-1-2:日系企業よりも日本的な日系合併企業.....	205
5-1-3:平等的評価主義の見えざるメリット.....	208
5-1-4:「アジアを重視といいながら」本社トップのアジア軽視.....	211
5-1-5:コミュニケーションを阻害しているのは言葉ではない.....	215
5-1-6:日米間よりも業種間による意思決定プロセスの差異.....	219
5-1-7:まとめ.....	223
第2節:戦略的経営移転の類型化およびそのメカニズム.....	224
第3節:含意および今後の研究課題.....	234
参考文献.....	240
付録1:インフォーマント一覧表.....	246
付録2:各社の各項目の平均値および標準偏差値.....	252
付録3:質問調査票(英語).....	258
付録4:質問調査票(マレー語).....	265
付録5:質問調査票のコメント集.....	272
謝辞.....	275
要旨の構成	
1. 問題の所在:静態的モデルを超えて	
2. 先行研究と分析の枠組み	
3. マレーシアにおける日米および合併企業のマネジメント実態分析	
4. 経営移転の実態と戦略的経営移転の類型	
5. 戦略的経営移転のメカニズムとダイナミズム	
6. 本論の貢献	

1. 問題の所在:静態的モデルを超えて

海外日系企業のマネジメントに関する既存研究における最近の共通理解は、日系企業は競争力を持つ自国の生産システムを海外に持ち込み、人事評価システムや労務管理などの人事労務管理は現地状況に適応しながら生産効率をあげているという解釈である(高宮,1981;Trevor,1983;Thurley,1990;安保他,1991;安部,1992;市村他,1988)。これらの議論の流れは、大まかに言えば日系企業とくにアセンブリーを中心とした製造業が海外で日本的やり方を適用しながらも現地のやり方に適応するというハイブリッド経営が成功している、ということであった。

しかしながら、こうしたいわば当たり前のハイブリッド・モデルに対して「アジアにおける日系企業の成功は、

今まで言われてきた適応ではなく不適応の戦略によっている」という指摘も登場した(加護野,1997)。つまり、アジアにおける日系企業が高いパフォーマンスを上げている一つの原因は、アジアにおいて日本の経営をあまり遠慮することをせずに持ち込んだことにある。言い換えるならば、暗黙知(加護野氏の言葉では状況論理)中心的なハイコンテクストである日本のやり方を現地に適応することなく、かなりそのまま持ち込んだことが、かえって成功につながったという指摘である。

この加護野の主張に先行するかたちで、日系企業のローワーおよびミドルレベルに分けた経営移転に関する実態調査から、マレーシアにおける輸出志向の日系電子・電機企業では、階層別に適用と適応が行われていることが明らかになっている(林,1997;林&バギンダ,1997)。具体的にいえば、マレーシアにおける日系電子・電機企業では、ミドルマネジメントでは日本的な諸慣行をそのまま導入するが、ローワーマネジメントおよびワーカーレベルでは現地のニーズに則った形で適応が試みられているという指摘であった。

加護野や林の研究は、海外日系企業における経営移転の研究が単なる生産技術ノウハウの移転問題から、日本的経営あるいは暗黙知中心的なハイコンテクストの下で行われる日本的知識創造の国際移転可能性の問題へと転換したことを意味している。すなわち、加護野の提唱した問題は、ひとつの成功したシステムの移転には多様性があり、その多様性は経営プロセスを支える状況判断のコンテクスト(野中氏の言葉で言えば暗黙知)の移転の度合いに依存しているということである。また林の提唱した問題は、移転すべき内容あるいは知識創造のあり方によってレベルを変えた移転可能性がありうるという主張であった。

一方、安室(1986)はホール(1976)の提唱するコンテクスト概念を用いて、日本の経営の国際移転可能性と欧米のそれと比較し、暗黙的了解が数多く存在する日本はハイコンテクスト社会であるのに対して、移民国家であるアメリカはローコンテクスト社会であると指摘している。また、林(1994)は異文化インターフェイスに着目し、日系企業は対外的に分かり難いアナログな高コンテクスト・コミュニケーションであるのに対して、米系企業は対外的にも分かりやすいデジタルな低コンテクスト・コミュニケーションであるように、知覚レベルに焦点を当てた研究の必要性を強調している。

以上の先行研究のレビューから明らかなのは、日本企業の国際的経営移転に関する既存研究が、海外日系子会社における日本的やり方の適用・適応の側面の研究と、もう一方で異文化コミュニケーションにおけるアナログやデジタルのような知覚的コンテクストの側面の研究の2つの側面にそれぞれに焦点が当てられてきた、ということである。しかしながら、それらを統合する研究の試みはもちろん、理論構築もまだなされてはいない状況にある。しかし、先行研究の軌跡は、これらの諸側面を統合するということは経営移転・知識移転の戦略モデルを提供することでもあるということを示唆しているのである。すなわち、静態的ハイブリッド・モデルに効率性と有効性の視点を導入し、知識創造論の軸を組み込むことは、まさに進出企業にとっていかなる経営形態をどのようなコンテクスト共有によってすべきなのかというきわめて戦略的な課題となっているからである。

本稿は、マレーシアにおける日系企業や米系企業、日本マレーシア合併企業の実態調査をもとに、マネジメント・システムの適用・適応と知覚的コンテクストに依存した知識移転理論の統合を試み、動態的な経営移転モデルすなわち戦略的経営移転モデルの構築を試みたのである。

本稿の結論を先取りすると、海外進出子会社において重要な課題は、すでにあるモデルを単に移転するノウハウでなく、経営移転における戦略的志向をどうデザインするかということである。つまり、海外子会社のマネジメントのエッセンスは戦略的経営移転にあるということである。この戦略的経営移転のダイナミズムは、適用・適応という1次元の軸に暗黙知中心的なハイコンテクストと形式知中心のローコンテクストという2次元を加えることによって、経営移転モデルをより進化的、知識創発的な次元に高めることを指す。すなわち、1次元であったハイブリッド・モデルを表1に示されているような4セルモデルにし、それぞれのモードの組み合わせで戦略性を実現するというものである。この中でも、とくにローコンテクスト的適用型(Bタイプ)とハイコンテクスト的適応型(Cタイプ)は重要である。なぜならば、BタイプとCタイプは、・形式知と暗黙知が創発しあう戦略性が潜む境界領域であるのみならず、・暗黙知中心のハイコンテクストと形式知中心のローコンテクストとのスパイラルな転換による知識創造の場(すなわちコンティンジェンシー理論と知識創造理論とを統合する場)を提供し、さらに・創発的なメカニズムによって適用・適応の間にダイナミズムが生じ、ハイブリッド理論を超えたより戦略的でダイナミックな独自モデルの可能性が示唆されるからである。本稿のエッセンスは以上の3点にある。

本稿の特色は、階層別認識論的アプローチの下で、日本人のトップマネジメントのみならず、外国人研究者がなかなか踏み込めなかったローワーレベルまでも射程に入れ、個人研究としては大規模なアンケート質問票調査とともに、現地人の生の声や本音までも探り出した145時間以上にも及ぶ丹念なヒアリング調査にある。



2. 先行研究と分析の枠組み

第2章では、まず簡単に日本的経営論の流れを整理した後、日本的経営論がマネジメント方式における暗黙知中心のハイコンテクストと形式知中心のローコンテクストに行き着くプロセスを明らかにする。次に海外日米企業のマネジメントについての研究調査の特徴や貢献を浮き彫りにして、これらをマネジメント・システムの側面と知覚的コンテクストの側面に整理し直す。さらに先行研究の中から戦略的経営移転の必要性を導き出し、日本企業の海外子会社のマネジメントの研究に対する新たな方法論である階層別認識論的アプローチの必要性を提示した上で、戦略的経営移転の概念の操作化を行う。

(1) 先行研究

日本的経営の定義についてはこれまで文化論的、制度論的、経営戦略論的、構成要素の変異性論的、知識創造論的に議論されてきた。このように、日本的経営論に関する既存研究を眺めて見ると、そのひとつの到達点は、日本的といういかにも文化的な言葉から出発した経営慣行をいかに普通の表現で制度化、シ

ステム化しうるかというマネジメント・システム研究の流れと、マネジメント方式における暗黙知中心のハイコンテキスト共有に日本の特徴を認めた上で、そのダイナミズムは暗黙知と形式知とのスパイラルな転換によって知識創造が行われているという知識創造理論研究への流れであると言える。つまり、究極的にはこれまでの日本の経営に関する研究成果はマネジメント・システムと知覚的コンテキストとの二つの次元に帰結することができるのである。

一方、日本企業の海外進出経営移転の研究の一つの到達点は、日本的やり方を現地に適用するとともに、現地の環境状況にも適応しなければならないというハイブリッド型の適用・適応に関する議論であった。その主張の要点も結局は、いかに生産効率向上に向けて適用と適応のバランスをとったシステム設計をするかというシステム研究にあった。一方、アナログなハイコンテキストやデジタルなローコンテキストといった知覚的側面に関する研究も経営移転に関して重要な分野を開発したといえる。その理由は、移転の成否はパフォーマンス同様、受容側の知覚に大きく依存するからである。

以上のように、日本的経営論と海外日系子会社のマネジメントに関する先行研究を整理し直すと、実は同じ到達点にあるということが理解される。つまり、暗黙知中心のハイコンテキストや形式知中心のローコンテキストといった知覚的コンテキストの次元と、適用や適応といったマネジメント・システムの次元の2つの次元である。この2つの次元によって、今までの日本的経営論および海外子会社のマネジメントが説明されてきたといえるのである。

(2) 概念の操作化

本稿では暗黙知中心のハイコンテキスト・形式知中心のローコンテキスト別の移転範囲を移転先の認識プロセスを理解したうえで実行することを戦略的経営移転と定義し、以下ではこの戦略的経営移転の操作化を行う。

戦略的に経営移転するためには、海外日系子会社においていかなるコンテキストの下でどの側面では日本的やり方を持ち込み、どの側面では修正していくのかというマネジメント側のロジックだけでなく、日系企業で行われているマネジメント・システムに対する従業員の満足度という現地人側のロジックも視野に入れるべきである。また、知的レベルのばらつきが大きくかつ労働移動が激しい海外において、それぞれの階層がマネジメント・システムの実施やその成果をどのように主観的に評価しているのかを知ることは、マネジメント側の効率性や合理性のみならず、従業員側の満足度を高めることにも貢献すると考えられる。つまり、トップやミドル、ローといった企業内の階層がどのようにマネジメント・システムの実施やそれらの成果を認識しているのかを明らかにする、という海外進出子会社のマネジメントに対する新しいアプローチが不可欠である。それが、階層別に見た認識論的アプローチである。

インディケータの開発にあたって、マネジメント・システムの側面として(1)人材育成・訓練、(2)品質管理マネジメント、(3)人事評価システム、(4)派遣制度といった4つのインディケータに、そしてコンテキストの側面として(5)社内コミュニケーション、(6)意思決定プロセスという2つのインディケータに焦点を当てることにした。この6つのインディケータはさらに95個の質問項目に細分化されている。そして、特定のマネジメント・システムの実施や、制度の有無、それらの成果などを描写する文章を挙げて、その妥当性を5段階評価尺度で聞くことによって定量化するという方法を用いた。

3. マレーシアにおける日米および合弁企業のマネジメント実態分析

第3章では、まずアンケート調査の概要を簡単に紹介し、所有形態別という視点を用いて日系企業と米系企業、日系合弁系企業のマネジメントについて比較分析し、幾つかの興味深い発見の事実を提示する。次にインタビュー調査や業種別の比較といった異なる角度から、発見された事実を再検討・分析した後、アンケート調査の結果としてまとめる。

(1) 研究方法

研究方法についてはインタビュー調査および質問票調査という定性的かつ定量的手法を用いた。まずインタビュー調査については、筆者は4回目の現地調査として97年7月から8月にかけて、日系企業4社と米系企業1社、日系合弁系企業2社を対象に、22名のトップとミドルに対し、延べ51時間以上に及ぶ工場訪問インタビューを行ってきた。

次にアンケート調査については、工場訪問インタビューの後、マネージャークラス、エンジニアクラス、スーパーバイザークラス、ラインリーダークラス、およびテクニシャンクラスのそれぞれの階層に20部ずつの質問調査票をインタビューに依頼し配ってもらい、約2週間後に筆者が再び各社に回収しに行った。質問票は7社に対して合計740票配布された。そのうち6社より379票の回答を得た(回収率57.5%)。

(2) 発見事実とその解釈

第4章では、まず第3章で発見された諸事実に基づいて再提起された6つの問いについて、インタビュー調査に基づいて丹念にその解釈を試みる。以下では、まず発見された諸事実を提示し、それら解釈を簡単にまとめることにする。

発見事実(1)米系企業や合弁系企業の方が、日系企業よりも内部で人材を育成し、雇用安定策を図り、訓練についての満足度も高いと認識されている。

日系企業の従業員が米系企業や日系合弁系企業よりも内部人材の育成を感じていないのは、現場まかせの訓練姿勢および間接費の削減によるところが大きい。また日系企業は米系企業や日系合弁系企業よりも雇用安定化を図っていないと認識されたのは、選別的な人材育成や雇用安定化がなされているからである。さらに日系企業では米系企業や日系合弁系企業よりも人材育成・訓練についての満足度が低いのは、・教え手と習い手とのミスマッチの発生可能性、・従業員自身が訓練の成果を認識・測定しにくいこと、・修了証書のない訓練というOJT訓練形態の特質の3つの理由によるのである。

発見事実(2)合弁系企業の方は、日系企業や米系企業に比べてより積極的にQCサークル、提案活動、5S運動といった日本的生産諸慣行を実施し、受け入れられ、高い成果を上げていると認識されている。

日系合併系企業は日系企業よりも日本的生産諸慣行を実施し、高い成果を実現しているのは、次のような理由からである。それは日本人の積極的な推進という強力なリーダーの存在およびその下での現地人の育成ができていたばかりでなく、モデルチェンジが少なく生産ロット数も大きいことと海外でも日本的生産諸慣行を受け入れられやすい環境があるという自動車産業の特性である。また、日本的やり方の普遍性が唱えられ始めた80年代以降に設立された企業の方が日本の生産諸慣行の実施度や成果が高い。

発見事実(3)日系企業の人事評価システムが、米系企業よりも昇進が早く、その基準も明確にされ、給料に対する満足度も高いと認識されている。

日系企業の人事評価システムが米系企業よりも昇進が早く、その基準も明確にされ、給料に対する満足度も高いと認識されたのは、以下の4点によると考えられる。つまり、第1に民族的差別問題の抑制効果、長期的に良い評価体制、現地人も評価しやすいこと、現地人口ワーにも受け入れられるといった平等的評価主義の見えざる利点があること、第2に操業歴の浅さによって昇進の可能性が大きくそのペースも早いこと、第3に内部昇進における経験重視の姿勢が見受けられること、第4に明示化された評価基準があることである。

発見事実(4)日系企業は、長く進出しても必ずしも現地化が進むとは限らない。

日系企業ではなかなか現地化が進まないのは、グローバル型企業における少品種大量生産という分工場的位置づけ戦略の宿命、マザー工場の商売ロジックの下での派遣制度、およびこれらの背後にある本社トップのアジア軽視が作用しているのではないかと考えられる。つまり、本社トップのアジア軽視により、少品種大量生産の分工場の位置づけをいつまでも持続し、現地化を推進したい本社の人事部の要望もマザー工場の商売ロジックに押されてしまい、現地化が進まないのである。

発見事実(5)日系企業は、長く操業しても会議や意思疎通の頻度を高めてもコミュニケーションがうまくいかないと認識されている。

・暗黙知中心的パースペクティブと形式知中心的パースペクティブというコンテキストの違いに対する認識の欠如、・形式的な場の共有による現地人の情報共有や共同体意識の欠如、・トップの交替による方向性やマネジメントの一貫性の欠如、・日本に向けて仕事せざるを得ないという交替制派遣制度の宿命があるからこそ、日系企業ではコミュニケーションの発展性が乏しくうまく作用していない。

発見事実(6)今まで言われてきた日米企業間では、意思決定プロセスにおける透明性、迅速性、満足度というような差異は見られなかった。

意思決定プロセスについての差異は、今まで言われている日米間という所有形態よりも、電子・電機という業種の違いによるものが大きい。つまり、電機企業と比較すれば、後工程しかやれない事業活動範囲の狭さや、比較的安定した環境という電子産業の特性があるからこそ、日米企業間において意思決定プロセスにおける満足度や迅速性の差異が見られないのである。また、柔軟的な日本の組織化原理を導入する米系企業のA氏という日本通がいることも、意思決定プロセスにおける透明性の差異を解消している一つの要因である。

4. 経営移転の実態と戦略的経営移転の類型

第5章では、発見事実の解釈に基づいて経営移転の実態を明らかにする。次に、戦略的経営移転の類型化およびそのメカニズムの解明を試みる。最後に、本研究から得られたいくつかの貢献や含意、今後の研究課題について言及する。

(1) 経営移転の実態



表2に示されているように、6つのマネジメント項目の分析を通じて明らかになったのは、経営移転の実態は、適用・適応というマネジメント・システムの側面と暗黙知中心的なハイコンテキスト・形式知中心的なローコンテキストという知覚的コンテキストの側面の組み合わせである、ということである。

(2) 戦略的経営移転の類型



表1に示されているように、理念型的には、暗黙知中心的なハイコンテキストで日本と同じやり方を持ち込みながら経営を行うハイコンテキストの適用型(Aタイプ)の経営移転がある一方、形式知中心的なローコンテキストの下で、全ての経営を現地人に任せ、現地のやり方で経営を行うローコンテキストの適応型の経営移転(Dタイプ)の両極端の場合が考えられる。実際には、多くの組み合わせはその中間に位置づけられているのが普通である。例えばローコンテキストの適用型(Bタイプ)とは、日本的やり方を誰にも分かりやすいようにやり方を変えて現地に持ち込む場合である。一方ハイコンテキストの適応型(Cタイプ)とは、日本のようなコンテキストであいまい的な様式ではあるが、現地の状況に応じながらマネジメントを変えていく場合である。このハイコンテキストの適応型(Cタイプ)は実は今までの研究においてあまり指摘されてこなかった領域である。つまり、Cタイプとは経営理念のような暗黙知中心的なハイコンテキストをもって現地のマネジメントスタイルを取り入れることである。

実際に特定の階層別にAタイプやDタイプが存在するが、組織全体としてのAタイプの企業やDタイプの企業は存在しない。むしろ、組織内においてBタイプやCタイプの部分がマジョリティーである。なぜなら、ハイコンテキストの適用型(Aタイプ)の経営移転は、全ての階層に対して行えばコストや時間がかかるばかりか、必ずしも現地側従業員の満足を引き出せないからである。また、ローコンテキストの適応型(Dタイプ)の経営移転も、全ての階層に対して実施すれば日系企業が持っている競争優位性が発揮できないから、戦略的とはいえないからである。しかしながら、AタイプとDタイプの経営移転モードを階層別に行えば、すなわち現

地側の認識をベースにコンテキスト別の移転を行えば戦略的な移転が可能である。つまり、選別的にマネジメントの中核をなすミドルにはハイコンテクスト的適用型(Aタイプ)で、末端ワーカーを中心とするローワーにはローコンテクスト的適応型(Dタイプ)で行うことが考えられる。前者の具体例としては、将来の幹部候補に対する日本への長期的マネジメント研修例が挙げられる。後者の例としては、生産工程における徹底的なマニュアル化や標準化が考えられる。

以上のように、海外子会社に一律にハイコンテクスト的適用型(Aタイプ)あるいは、ローコンテクスト的適応型(Dタイプ)を押し付けることは、マネジメント側の効率性や合理性からみても、現地人従業員側の満足度からみても、望ましくない。つまり戦略的ではない。したがって、マネジメント側は系統的にそれぞれの階層に対して以上の4つのタイプを同時に構築すれば、マネジメント側の効率性・合理性にも従業員側の満足度にも貢献することが大いに考えられる。なぜなら、この4つのタイプは系統的に構築されているが、その選択はあくまでも従業員の認識レベルで各自で自分にあっているようなタイプを行えばよいからである。

5. 戦略的経営移転のメカニズムとダイナミズム

(1) 戦略的経営移転のメカニズム

それではいったいこの戦略的経営移転にはいかなるメカニズムが働いているのであろうか。日本本社と情報をやり取りすることのできる将来の幹部候補を育成するという意味で、一部の現地人上層部管理者に対して暗黙知中心的なハイコンテクストの下で日本的なやり方をもって接していることが考えられる。つまり、ハイコンテクスト的適用型(Aタイプ)である。それと同時に、ミドルレベルについてはローコンテクスト的適用型(Bタイプ)、あるいはハイコンテクスト的適応型(Cタイプ)で行われているのが通常である。

しかしながら、ローワーレベルに対して多くの場合において形式知中心なローコンテクストの下で、生産工程におけるマニュアル化の整備などのように現地のやり方で対応していることが多い。つまり多くのローワーレベルに対してローコンテクスト的適応型(Dタイプ)で行われている。また、時間が経つにつれて、一部のミドルあるいは将来ミドルになれる可能性の大きいローワーレベルに対して少しずつ暗黙知中心的なハイコンテクスト(Aタイプ)や日本的なやり方を明確な形に変えながら(Bタイプ)日本的なやり方を拡大していくと同時に、形式知中心的なローコンテクスト(Dタイプ)をもって現地のやり方で対処することが考えられる。

以上のように、ミドルとローワーという階層によって戦略的経営移転の組み合わせについて考察してきたが、階層以外にも幾つかの影響要因が考えられる。以下ではそれらについて触れることにする。

製造業やサービス業などの業種によってその組み合わせが変わっていく可能性が大いにある。工場における日本の経営の光とオフィスにおける日本の経営の影がその代表的な一例である(Trevor, 1983)。また今回の調査結果にもあるように、同じ製造業の中でもモデルチェンジの頻度、生産ロット数などの製品の特性によって、電子・電機企業よりも自動車企業の方が日本の生産諸慣行を実施しやすい場合も考えられる。

社会階層間の断絶の存在や労働市場の現状といった社会状況により、ミドルにはハイコンテクスト的適用型(Aタイプ)あるいはローコンテクスト的適用型(Bタイプ)で対処されるのに対して、ローワーには主にローコンテクスト的適応型(Dタイプ)で対処されているとすでに指摘されている(林, 1997)。

輸出生産基地や販売拠点という進出目的などによっても戦略的経営移転のメカニズムが変わっていく。言い換えると、輸出生産基地であれば、日本の生産システムをほとんどそのまま(AタイプおよびBタイプ)一方的に持ち込まれると同時に、人材を引きつけるためにも明確化された評価基準や比較的早い昇進のように人事評価システムについてはハイコンテクスト的適応型(Cタイプ)で行われている。一方、販売拠点であれば、一部のキーパーソン(Aタイプ)を除けば、現地人顧客のニーズに応えるためのやり方が不可欠であるから、それに合わせたローコンテクスト的適応型(Dタイプ)が考えられる。

また、欧米などの先進国やアジアなどの発展途上国といった進出の地域によっても経営移転のタイプが異なっていることも多くの研究調査によって解明された。例えば、自前の経営システムが未形成のアジアにおいては、既述したように、ほとんどハイコンテクスト的適用型(Aタイプ)であるが、多くの経営システムの発祥の本家とも言われる欧米諸国ではローコンテクスト適用型(Bタイプ)やハイコンテクスト適応型(Cタイプ)でマネジメントを行っている。



(2) 戦略的経営移転のダイナミズム

図に示されているように、戦略的経営移転のメカニズムは、ミドルレベルかローワーレベルかという階層要因、電子・電機あるいは自動車産業などといった業種要因、外部労働市場の発達度や社会的風土などの社会的状況、輸出生産拠点や販売拠点といった進出目的、欧米などの先進国やアジアなどの発展途上国といった進出地域およびその年代などによって形成されていると考えられる。ここで強調しておきたいのは、これらの組み合わせが有機的に進化していくものということである。

そのように考えると、この4つのモードで最も重要なのはBタイプとCタイプのあり方であり、そのデザインこそが戦略的であることは明らかである。なぜなら、ローコンテクスト的適用型(Bタイプ)やハイコンテクスト的適応型(Cタイプ)は、日本型をそのまま持ち込むハイコンテクスト的適用型(Aタイプ)や現地型にマニュアル中心で完全適応するローコンテクスト的適応型(Dタイプ)のように単純な適用や適応でないからである。

つまり、CタイプとBタイプは、暗黙知中心的なハイコンテクストと現地的マネジメントのやり方をどう両立するか、形式知中心的なローコンテクストと日本的マネジメントのやり方をいかに融合するかという境界であり、そこに創発的なダイナミズムが潜んでいるのである。これはコンティンジェンシー理論と知識創造論とを統合する境地であると考えられる。したがって、このBタイプやCタイプの経営移転を、いかに海外子会社のマネジメントとしてデザインするかが、戦略的にもコンティンジェンシー理論と知識創造論との統合においても共に重要であると考えられる。

すなわち、暗黙知と形式知の循環を意図的に組み込み、現地での新たな知識創造を創発させる役割すなわち「創発モード」をBタイプとCタイプは担っているのである。具体的には、ある程度の境界をはじめに設定しながらも、現地の主体性によって境界は再定義・再構築される仕組みや、経営主体と移転受容側双方のより短時間で効率的なコンテキスト共有を可能とする場の設定など、きわめて戦略的な領域としてBタイプとCタイプは存在しているのである。

そこでは、単に日本型を盲目的に導入するのでも、また現地の要求にただ無制限に適応するのでもない。いかに新たなダイナミズムや知識創発のあり方が戦略的に試行される余地があるのかということなのである。まさに、それは新しいタイプのQCサークルであり、肉体的な運動会ではなく知的な運動会であり、日本人と現地人の新たなディベートのあり方である。このようにデザイン性の高いシステム設計能力が問われる領域なのである。しかしながらこの分野は未だに未開発である。また理論的にも実践的にも解明される価値は大いにあると考えられるので、今後の海外進出企業のマネジメントに関して主流となりうる分野である。

戦略的経営移転は時間とともに進化していくダイナミックなものでもある。つまり、有機的かつ進化的な組み合わせこそ戦略的経営移転のダイナミズムである。また、既述したようにその組み合わせのきっかけは階層と業種、進出先の社会的状況、進出の目的や地域、進出年代によって変わるように、コンティンジェンシー理論に基づくと考えられる。そこに暗黙知中心的なハイコンテキストと形式知中心的なローコンテキストのスパイラルな転換による知の創造プロセスを組み込むということは、海外子会社のマネジメントの研究に対する新しい次元を切り開いたといえる。とくに、BタイプとCタイプについては曖昧性を残すことで創発的なダイナミズムが潜んでいる可能性が大きい。

他方、このモデルは海外経営における選別的な知識創造論の可能性を示唆している。なぜなら、海外において日本の組織的知識創造論における共同化（主にここで言うハイコンテキスト的適用型）や知の創造の必要条件でもある信頼関係の構築には時間がかかること（野中他,1996,pp332）を考慮すれば、選別的に知識創造論を行ったほうが企業側にとって効率性や合理性が大きいからである。言い換えると、知のばらつきが大きい海外においては、企業側の効率性や従業員側の満足度に着目し戦略的に考えると、果たして全ての人に知識創造の必要性があるのかが疑問である。また、一般的に新製品開発プロセスと異なり、生産に特化されてきた海外子会社において知の創造する余地も限られる。このように考えると、むしろ、選別的にある特定の階層や人材に焦点を合わせるか、あるいは選べる機会を与えるかというように、選別的な知識創造論の適用可能性を示唆している。その際、こうした選別が差別的なエリート主義に陥らないためには、トップとミドル、ローといった階層別がマネジメント・システムに対してどのように主観的に認識し評価しているのかという階層別認識論のアプローチが欠かせなくなるのである。

6. 本論の貢献

マネジメント・システムとしての適用と適応を拡大解釈すれば、日本化と現地化に置き換えることができる。日本化と現地化とは一見したところでトレードオフ関係にあるように見えるが、暗黙知中心的なハイコンテキストと形式知中心的なローコンテキストという知覚的コンテキストの次元を入れることによって、第3の次元の生成ができる。この第3の次元の開発において、ローコンテキスト的適用型（Bタイプ）やハイコンテキスト的適応型（Cタイプ）が重要な位置づけにある。つまり、この第3の次元こそ東洋の知と西洋の知とを融合する境地であり、未開拓の研究分野でもある。

本研究から得られるであろう貢献として、以下の3点が考えられる。第1には、これまで一般的に言われている適用・適応のハイブリッドという静的な1元の議論ではなく、適用・適応というハイブリッド理論に、知識創造論を取り入れて、コンティンジェンシー理論を有機的に統合することを本研究は示唆している。それによって知識創造の場が提供されるのみならず、ハイブリッドを超越した独自モデルの構築の可能性が示唆される。

第2には、本研究から見出した知見によると、海外進出企業のマネジメントのエッセンスは、適用・適応と、暗黙知中心的なハイコンテキスト・形式知中心的なローコンテキストの有機的かつ進化的な組み合わせである。この組み合わせが有機的かつ進化的に階層や業種、進出先の社会的状況、進出目的などに応じてうまく行われるならば、マネジメント側にとっては効率性や合理性が上がり、その結果として企業のパフォーマンスも向上する。それと同時に、現地人側にとってもそれぞれの階層において幾つかの選択を与えることによって満足度も高められる。これこそ戦略的経営移転である。要するに、戦略的経営移転の本質は、適用・適応と暗黙知中心的なハイコンテキストと形式知中心的なローコンテキストとの有機的かつ進化的な統合を作り出すプロセスである。とくにBタイプ（ローコンテキスト的適用型）とCタイプ（ハイコンテキスト的適応型）の戦略的重要性を強調した点が評価されよう。

第3には、トップ、ミドル及びローを対象としたマネジメントのあり方に対する彼らの主観的評価という階層別認識論のアプローチの下では、今まであまり強調されてこなかった階層別による認識の差異が明らかにされた。従業員の満足度を高めるためにも、それぞれの階層に対する異なるマネジメントの実施や選択肢の供与の重要性が海外進出企業のマネジメントにおいて新たに認識される。今後、海外進出企業のマネジメントに関する研究を行うにあたって、そのマネジメントの深層まで理解するためにはこの階層別認識論のアプローチが大いに役立つと考えられる。

以上のように、本研究を通じて得られるであろう貢献は、階層別認識論のアプローチの下で、既存研究の知見を有機的に統合し、海外進出企業のマネジメントのエッセンスである戦略的経営移転という新たな概念を提示したことにある。