申請者: 林 保順

論文題目 戦略的経営移転のダイナミズム:
コンティンジェンシー理論と知識創造理論の統合に向けて
～マレーシアにおける進出企業の研究～

審査員 伊丹 敬之
野中郁次郎
村田 和彦
竹内 弘高
米倉誠一郎

I

本学位請求論文は、マレーシアに進出した日米系電子・電機企業、合併系自動車企業のマネジメントに関する体系的な定量的および定性的な実態調査を行い、そこからマネジメント・システムの国際移転に関する新たな戦略的提言を提唱しようとした実証的かつ理論的研究である。本論文は、本文239ページ、参考文献および付録35ページにわたり、以下の構成で記述されている。

- 第1章: 本稿の課題
- 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
- 第3章: 日米および合併企業のマネジメント実態
- 第4章: マネジメントの実態分析
- 第5章: 結論および含意～戦略的経営移転～

II

第1章では、本論文が、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、移転されるマネジメント・システムの現地への適用・適応という側面に、暗黙知中心のハイコンテキストと形式知中心のローコンテキストという軸を導入することによって、経営移転の動的な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意欲的研究であることが述べられている。以下論文の構成に沿って、各章の内容を紹介した上で、本論文の意義と問題を指摘していこう。

第2章においては、これまでの日本の経営論に関する議論と日本から海外に進出した海外子会社のマネジメントに関する先行研究を丹念にレビューし、日本の経営論が文化論からシステム論へ展開し、現在では暗黙知・形式知をめぐる知識創造のあり方にまで昇華した一方、日本の経営の海外移転も初期の単純な適応か適用かといった一元的なモデルから、暗黙知中心のハイコンテキストと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における日本の経営の適用や適応といった次元の議論に展開しており、実は日本の経営論も日本の経営の海外移転論も同じ到達点にある、という重要な指摘がなされている。

そのうえで、本論文は「戦略的経営移転」という概念を提示し、その操作化を行った。戦略的経営移転とは、前述の文献レビューをふまえて、海外日系子会社においては、いかなるコンテキストのもとでは日本的やり方を持ち込み、いかなるコンテキストのもとではそれを修正していくのか、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て、効果的・効率的な移転をはかることである。

すなわち、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は、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理解し、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が十分に考慮されなければならないと指摘しているのである。つまり、トップやミドル、ローワ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一方で、それぞれの階層別に彼らの認識を中心に据えたアプローチの重要性を示唆している。

第3章においては、まず研究方法として、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ことが明らかにされる。インタビュー調査については、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、日系合併系企業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い、アンケート調査については、同じく日系企業4社と米系企業1社、日系合併系企業2社を対象に、5つの階層に20部ずつ、合計740票配布され、そのうち6社より379票の回答を得たことが明らかにされている(回収率57.5%)。

このインタビューと質問票調査によって、日系企業と米系企業、日系合併系企業のマネジメントについて、かつの通説を覆すような興味深い事実が発見されている。

第5章においては、第4章での通説を覆すような結果が、これまでの適用・適応や日本の・欧米的といった一次元での比較では説明しきれない経営実態から表出している事実を指摘し、既存のマネジメント・システムという次元に加え、知覚的コンテキストの次元を取り入れ、経営移転をより現実的に把握するモデルを提唱する。つまり、適用・適応というマネジメント・システムの側面に加えて、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という知覚的コンテキストの軸を導入することによって、いかなるマネジメント形態が、いかなるコンテキストで有効であるのかについて明らかにするモデルを提示しているのである。

次に、このモデルに沿って、戦略的経営移転の類型化、そのメカニズム、およびダイナミズムの解明が試みられている。とくに、このモデルにおける「暗黙知的コンテキストと現地的やり方(Cタイプ)」、「形式知的コンテキストでの日本的やり方(Bタイプ)」の二つのモードのデザインこそが経営移転を戦略的に考えることであることを明らかにしている。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」をこの2つのモードは担っているという主張である。

III

さて、本論文について以下の3点を評価することができよう。まず第1に、これまで一般的に言われていた海外日系企業のマネジメントに関する定説を否定するような興味深い事実が、マレーシア現地における定量・定性的調査に基づいて発見されたことである。

第2に、海外進出企業のマネジメントのエッセンスは、すでに存在する経営方式の適用や適応といった一元的分析を超えて、現地側の認識や移転のコンテキスト、すなわち暗黙知中心のハイコンテキストあるいは形式知中心のローコンテキストによって幾つかの組み合わせがあり、その組み合わせの有効性や効率性を考慮すべきであるという現実的な提唱である。つまり、その組み合わせをもとに戦略的経営移転という概念を提示したことである。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）という、従来の経営移転論では見落とされてきた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、ミドルおよびローという階層別認識論的アプローチを通じて、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とそこに対する戦略的な対応が明らかにされた点である。こうしたアプローチをとることによって、経営移転の効率を上げるためにも、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一層明確となったのである。

以上の貢献は、筆者がマレー語・中国語・英語そして日本語に堪能な研究者であり、現地への実地調査をいとわない優れて行動的な研究姿勢から導かれたもので、あらたな経営移転研究の幕開けを告げる実証研究として評価することができる。

しかし、本論文には問題点と課題もある。大きな問題点としては、次の3点が指摘されるだろう。第一に、タイトルにあるコンティンジェンシー理論に関する分析が甘く、知識創造理論との統合も理論レベルでうまく説明されていない点である。第二として、発見事実の解釈において筆者の主張に対する対抗仮説の可能性をつぶす作業の努力が薄い点である。つまり他の従属変数を考慮すれば、解釈に差異が出るケースが考えられ、著者の指摘に解釈において差異が生じる可能性が残る点である。第三としては、本論文の議論を展開するプロセスにおいて、言葉の使い方に慎重さや論理的なステップが欠けており、時に飛躍や思いこみと思われる部分が存在することである。実証データやインタビューの内容に合わせながら、きちんとした分析を進めていけば大げさな言葉や表現を使わずともより説得力ある論旨が展開できたはずである。これらの諸点については今後更なる精緻化と分析の深耕が望まれるところである。

IV

以上のような問題点は残されているものの、本論文が、精力的に数多くの一次データを用いてマレーシアの日米系企業および合弁系企業のマネジメントの実態を明らかにした本格的な実証調査であると評価できる点には変わりはない。また、暗黙知・形式知のコンテキストを既存の適用・適用モデルに加えることによって、経営移転に関してより正確な実態把握の可能性と、より効果的・効率的な経営移転、筆者の言葉で言えば戦略的な経営移転の可能性が得られたということができよう。よって、審査委員一同は、所定の試験結果をあわせて考慮し、本論文の筆者が一橋大学学位規則第4条第1項の規定により一橋大学博士(商学)の学位を受けるに値するものと判断する。