

国際的な戦略的提携におけるナレッジ・マネジメント

－知識適応の修正能力の構築に向けて－

李 建儒 琉球大学国際地域創造学部 准教授

1. はじめに

本論文の目的は、国際的な戦略的提携および、ナレッジ・マネジメントに関する知識移転・適応の概念に関する先行研究を検討し、また、その知識適応における修正能力の構築に焦点を当てることである。

先行研究 (Asakawa, 2003) では、企業が国際展開の成功を収めるためには、国際的な戦略的提携とナレッジ・マネジメントが有効な経営手段であることを提示してきた。また、他の先行研究 (Lee, 2021a) では、定性的な手法を用いて国際展開をした企業が現地企業との戦略的提携関係を結びことが有益であることを指摘してきた。同研究は、その提携パートナー間の知識移転・適応が現地事業の成功との結びつくことを明らかにしてきた。

本論文は、以上の知見を踏まえ、その成功の源泉とする移転・適応について、どのような能力が大事なのかをもう一度に理論的な視点から検討し、ナレッジ・マネジメントに関する今後の研究方向性を示す。ここでは、先に国際的な戦略的提携とナレッジ・マネジメントに関する定義およびそれらの概念を説明する。

国際的な戦略的提携とは、リソースの共有を通じて相互の優位性を創出することを目的とした企業の戦略的行動である (Gulati 1995; Kale & Singh 2009; Lee 2021a)。国際的な戦略的提携をめぐる先行研究では、事業を成功させるために、経営資源の補完性(Kale & Singh, 2009)、専門的提携部署(Kale & Singh, 2009)、企業文化の相違 (Elmuti & Kathawala, 2001)、ソーシャル・キャピタル(Chung et al., 2000)、コミットメントという要因が重要であることを指摘されている (Dyer & Singh, 1998; Kale & Singh, 2009; Schreiner et al., 2009)。

ナレッジ・マネジメントには、知識移転 (Minbaeva et al., 2003) と知識適応 (Pak et al., 2015) という二つの重要なフェーズがある。知識移転とは、送り手と受け手の間で行われる知識の交換と学習のプロセスを意味する (Minbaeva, 2007)。先行研究では、従業員のモチベーション、集団的なトレーニング、効果的なコミュニケーション、組織内の対人関係性など、知識移転に好ましい影響を与える要因が強調されている (Argote & Fahrenkopf, 2016; Dhanaraji, 2004; Liang et al.) さらに、先行研究では、知識移転における拡散能力と吸収能力の重要性を指摘していた (Lee, 2021b; Minbaeva et al., 2018)。

知識の適応とは、受け手が獲得した知識を特定のビジネス環境に合わせて修正するプロセスを意味する (Pak et al, 2015)。先行研究では、経営者の行動 (Yu & Zaheer, 2010)、組織と知識の改変 (Pak et al., 2015)、制度と文化への対応 (Hong & Nguyen, 2009) などの要因が、知識適応の向上に対して有益なものであることを提唱している (Jensen & Szulanski, 2004;

Lee, 2021b; Williams, 2007)。

しかしながら、知識移転と比べ、先行研究が知識適応における企業がどのような能力が求められるのかについて、十分に明らかにしているとは言えない。したがって、本論文では、企業が知識経営の成功を実現するために、知識適応における修正能力構築の可能性を検討することを試みる。

表 1：知識移転・適応に関する本論文の理論的位置づけ

研究領域	分析視点	構成概念の説明	能力構築の検討
知識移転		Argote & Fahrenkopf, (2016), Minbaeva (2007)など	Minbaeva et al. (2003), Minbaeva et al. (2018)など
知識適応		Jensen & Szulanski (2004), Pak et al. (2015)など	本論文

(出所) 上記の各論文に基づいて筆者作成。

2. ナレッジ・マネジメントに関する先行研究の検討

(1) 知識移転に関する拡散能力および吸収能力

ここでは、先行研究 (Lee, 2021b) が提示した知見を踏まえ、国際的な戦略的提携における知識移転をめぐる拡散能力と吸収能力に関する要因を整理する (Lane et al., 2001 ; Minbaeva et al., 2018)。

先行研究 (Minbaeva et al., 2018)では、様々な業界における韓国系の多国籍企業 199 社を調査対象として、「親会社の意欲」、「相互作用の頻度」、「コミュニケーション・チャネルの使用」という 3つの項目で、知識送り手側の拡散能力の程度を測定した。

第一に、「親会社の意欲」については、先行研究は、親会社がどのぐらい程度で新たな知識を移転するのか、また親会社のマネジャーおよび従業員が積極的に知識や技術を共有するのかについて検討した (Minbaeva et al., 2018)。

第二に、「相互作用の頻度」については、先行研究では、親会社の従業員がどのぐらい程度で現地の合弁会社に視察するのか、現地企業の従業員がどのぐらい程度で親会社に視察するのか、現地企業の従業員がどれくらい程度で親会社に属する連絡部署に訪問するのかを測った。(Minbaeva et al., 2018)。

第三に、「コミュニケーション・チャネルの使用」については、先行研究では、親会社が電話会議などの遠隔方法を通じて、有効に現地合弁企業のマネジャーとのコミュニケーションを取るのか、また公式や非公式などの会議によって、対面でコミュニケーションを深めるのか、現地合弁のマネジャーは、親会社のアドバイザーとアクセスできるのかを測る (Minbaeva et al., 2018)。

以上のように、先行研究は、「企業が知識共有の意欲があること」、「企業が現地の企業と

の相互作用があること」、「企業が有効なコミュニティー・チャンネルを持つこと」が、拡散能力の構築に好ましい影響を与えることを提唱している (Minbaeva et al., 2018)。

一方、先行研究 (Lane et al., 2001) では、ハンガリー系の国際合弁企業 78 社を調査対象として、「信頼性」、「文化適合性」、「柔軟性」、「経営支援」、「人材訓練」という 5 つの項目で知識受け手側が持つ吸収能力の程度を測定した。

第一に、「信頼性」について、先行研究では、企業間の信頼性の程度を測定した。その信頼性が高まるほど、企業が外部知識への理解能力を向上させると指摘している (Lane et al., 2001)。第二に、「文化適合性」について、先行研究では、企業間の文化差異や文化上の誤解に関する程度を測定した (Lane et al., 2001)。第三に、「柔軟性」については、先行研究は、5 段階のリッカート尺度を用いて、企業がどのくらい柔軟性を持ったことで、企業のパフォーマンスを向上させるかを測定していた (Lane et al., 2001)。第四に、「経営支援」について、先行研究では、5 段階のリッカート尺度を用いて、親会社が、現地の企業に対し、マーケティングなどの経営上での支援を提供するかどうかを測定した (Lane et al., 2001)。第五に、「人材訓練」について、先行研究は、5 段階のリッカート尺度を用いて、適切なトレーニングを提供するかどうか、経営スキルを改善するかどうかを測定した (Lane et al., 2001)。

以上の議論を踏まえ、先行研究では、拡散能力において「親会社の意欲」、「相互作用の頻度」、「コミュニティー・チャンネルの使用」という概念が重要であり、吸収能力において「信頼性」、「文化適合性」、「柔軟性」、「経営支援」、「人材訓練」という概念が大事であることを明らかにした。

(2) 知識適応における知識修正の重要性

ここでは、本論文での知識適応をめぐる先行研究について検討する。先行研究では、知識適応が、知識移転と知識創造をつなぐ重要な仲介的な役割として機能することを指摘してきた (Lee, 2021b)。これにより、その知識適応について、知識経営の研究領域での位置付けを明確にしてきた。

研究者らは、知識適応に焦点を当て、定性的・定量的な研究手法を用いて知識修正に関する研究を行ってきた。ここでは、表 2 のように、それらの先行研究が実施した研究方法、研究対象、研究項目などを整理する。

表 2 によると、本論文は、先行研究が明らかにしてきた知識適応における知識修正の内容を、以下のように 3 つの概念を、体系的に整理する。①文化上の差異と調和させることで、知識の効率性を促進させること、②現地パートナーの考え方を取り入れて知識そのものを変更させること、③組織構造を改変することで知識の有効性を向上させること。これらの内容は、知識修正を観察するための基本的な要素であることがわかる。

以上のように、先行研究では知識適応に関する知識修正の行動を明らかにしてきたが、次の課題として、組織あるいは個人がどのようにしてその知識修正に関する能力を育成し、構築するかについて注目すべきことがわかる。

表 2：知識適応における知識修正行動に関する先行研究

先行研究	サンプル	研究方法	主体者	知識修正行動
Williams (2007)	無線通信業界 62社	定量分析	最高意思決定 者	現地パートナーの考え 方を取り入れて知識を 修正する。
Hong & Nguyen (2009)	ベトナムと中 国における多 国籍企業の関 係者 19名	定性分析	CEO, 現地マ ネジャー, 中 間管理者,	現地の政治・文化や現 地の経営手法に合わせ て知識を修正する。
Yu & Zaheer (2010)	金融業界 2社	定性分析	マネジャー, 従業員	協働システムを通じて 知識プロセスを修正す る。
Pak et al. (2015)	韓国系多国籍 企業 136社	定量分析	マネジャー	商品開発やマーケティ ングなどの知識を修正 する。

(出所) 上記の各論文に基づいて筆者作成。

3. 知識適応における修正能力の構築に向けて

ここでは、前節での議論を踏まえ、知識適応における修正能力の構築に向けての今後の研究方向性について、「知識修正関係者の専門知識や産業経験」、「知識修正関係者の公式・非公式なフィードバック・チャンネル」、「知識修正関係者の社内外への経営資源の活用」、「知識修正関係者の学習や人材訓練」、「知識修正関係者の組織の改変や支援体制の構築」という5つの注目すべき項目を説明する。

第一は、先行研究が見落としした点である「知識修正関係者の専門知識や産業経験」について、経営者、中間管理者、現場従業員などの知識修正関係者が持っている専門知識や産業経験が、知識修正行動に好ましい影響を与えることで、その専門知識や産業経験の程度が修正能力を評価する指標となる可能性がある。したがって、今後の研究方向性としては、彼らがどのような専門知識や産業経験があるのかを調査する必要がある。

第二は、拡散能力をめぐる先行研究の知見による「知識修正関係者の公式・非公式なフィードバック・チャンネル」について、経営者、中間管理者、現場従業員などが、非公式な場合を通じて、現場の状況をフィードバックし、それぞれの暗黙知や経験を共有することで、知識修正の有効性を促す可能性がある。また、月例会議などの公式な場所で、知識修正関係者が形式知の共有や知識修正のフィードバックなどを把握すると、知識修正の効率性を向上させる可能性がある。したがって、今後の研究方向性については、その公式・非公式なフィードバック・チャンネルの有無やそのフィードバックの頻度に注目する必要がある。

第三は、吸収能力をめぐる先行研究の知見による「知識修正関係者の社内外への経営資源の活用」について、知識適応の課題を解決するためには、経営者、中間管理者、現場従業員など知識修正関係者が社内外の経営資源を生かすことが大事であることなのか、今後の研究方向性として、社内の各部門の経営資源の配分が適切なのか、あるいは、社外のベンチャーなどの事業協力関係者の経営資源を活用するのかを観察すべきであるということである。

第四は、吸収能力をめぐる先行研究の知見による「知識修正関係者の学習や人材訓練」について、経営者、中間管理者、現場従業員などの知識修正関係者は、事業の現地適応に関する知識修正の課題を克服するために、自らがどのような形でどのようにして学習するのか、あるいは、社内人材の再訓練の計画があるのかを検討すべきである。

第五は、知識適応をめぐる先行研究の知見による「知識修正関係者の組織の改変や支援体制の構築」について、経営者、中間管理者、現場従業員などの知識修正関係者は、知識修正を実現するために、組織改変の有無やその程度を検討する必要があるのか。例えば、部門の再編や新設など、彼らは知識の修正を有効化するための支援体制の構築有無を観察する必要があるのか。例えば、知識経験者であるスーパーバイザーの制度の導入など。

以上のように、本論文は、「専門知識や産業経験」、「公式・非公式なフィードバック・チャンネル」、「社内外への経営資源の活用」、「学習や人材訓練」、「組織の改変や支援体制の構築」というのが、知識適応における修正能力を構築するための評価項目となることを提案している。

4. おわりに

本論文は、国際的な戦略的提携およびナレッジ・マネジメントの先行研究を検討し、特に知識移転の拡散・吸収能力および知識適応の知識修正の重要性を体系的に整理してきた。

また、先行研究が提唱している概念を踏まえ、本論文では、専門知識や産業経験、「公式・非公式なフィードバック・チャンネル」、「社内外の経営資源の活用」、「学習や人材訓練」、「組織の改変や支援体制の構築」という評価項目を提案し、知識適応における知識の修正能力を構築することを試みた。

しかしながら、どのような形でどのようにしてそれらの評価項目を測定するのが、修正能力の構築に最適であるのかについては、本論文の今後の研究課題となるところである。

References

- Argote, L., & Fahrenkopf, E. (2016). Knowledge transfer in organizations: The roles of members, tasks, tools, and networks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 146–159. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.08.003>
- Asakawa, K. (2003). *Guro-baru keiei nyuumon* [Introduction to Global Management] Nihonkeizaisinbun Syuppan.
- Chung, S., Singh, H., & Lee, K. (2000). Complementarity, status similarity and social capital as drivers

- of alliance formation. *Strategic Management Journal*, 21(1), 1–22.
<http://www.jstor.org/stable/3094116>
- Dhanaraj, C., Lyles, M., Steensma, H. K., & Tihanyi, L. (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. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400098>
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *The Academy of Management Review*, 23(4), 660–679. <https://doi.org/10.2307/259056>
- Elmuti, D., & Kathawala, Y. (2001). An overview of strategic alliances. *Management Decision*, 39(3), 205–217. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005452>
- Gulati, R. (1995). Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances. *The Academy of Management Journal*, 38(1), 85–112. <https://doi.org/10.2307/256729>
- Hong, J. F. L., & Nguyen, T. V. (2009). Knowledge embeddedness and the transfer mechanisms in multinational corporations. *Journal of World Business*, 44(4), 347–356. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.01.001>
- Jensen, R., & Szulanski, G. (2004). Stickiness and the Adaptation of Organizational Practices in Cross-Border Knowledge Transfers. *Journal of International Business Studies*, 35(6), 508–523. <http://www.jstor.org/stable/3875236>
- Kale, P., & Singh, H. (2009). Managing strategic alliance: What do we know now, and where do we go from here. *Academy of Management Perspectives*, 23, 45–62. <https://doi.org/10.5465/amp.2009.43479263>
- Lane, P. J., Salk, J. E., & Lyles, M. A. (2001). Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures. *Strategic Management Journal*, 22(12), 1139–1161. <https://doi.org/10.1002/smj.206>
- Lee, C. (2021a). Kokusaiteki na senryaku teki teikei ni okeru tisiki tenkan mekanizumu : Taiwan famiri-ma-to no zirei kenkyuu [Knowledge transformation mechanism in international strategic alliance: The case study of Familymart in Taiwan]. *Nihon Keiei Gakkai* [Journal of Business Management], 47, 87–100 (in Japanese).
- Lee, C. (2021b). Kokusaiteki na tisiki kanri ni okeru tisiki iten to tisiki no tekiou ka [Knowledge transfer and knowledge Adaptation in the international knowledge management]. *Hitotubasi syougaku ronsou* [Hitotsubashi Review of Commerce and Management], 16(2), 26–39 (in Japanese).
- Minbaeva, D. B. (2007). Knowledge Transfer in Multinational Corporations. *MIR: Management International Review*, 47(4), 567–593. <http://www.jstor.org/stable/40658222>
- Minbaeva, D., Park, C., Vertinsky, I., & Cho, Y. S. (2018). Disseminative capacity and knowledge acquisition from foreign partners in international joint ventures. *Journal of World Business*, 53, 712–724. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.03.011>

- Minbaeva, D. B., Pedersen, T., Björkman, I., & Fey, C. F. (2014). A retrospective on: MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 52–62. <http://www.jstor.org/stable/4365379499>
- Schreiner, M., Kale, P., & Corsten, D. (2009). What Really Is Alliance Management Capability and How Does It Impact Alliance Outcomes and Success? *Strategic Management Journal*, 30(13), 1395–1419. <http://www.jstor.org/stable/27735500>
- Williams, C. (2007). Transfer in context: Replication and adaptation in knowledge transfer relationships. *Strategic Management Journal*, 28(9), 867-889. <https://doi.org/10.1002/smj.614>
- Yu, J., & Zaheer, S. (2010). Building a process model of local adaptation of practices: A study of Six Sigma implementation in Korean and U.S. firms. *Journal of International Business Studies*, 41(3): 475–499. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.82>

Knowledge Management in International Strategic Alliances: Developing Modified Capability for Knowledge Adaptation

Chien-ju LEE
The University of The Ryukyus
lee.chienju1125@gmail.com

Abstract: This research aims to provide a thorough examination of the concepts of knowledge adaptation, with a focus on the potential development and measurement of modified capabilities. Knowledge management involves knowledge transfer and adaptation stages, with factors like the type of knowledge, motivation, training, relationships, and communication influencing knowledge transfer. Knowledge adaptation involves enhancing knowledge to fit the environment, influenced by organizational design, culture, modification, and managerial behavior. The article introduces the concept of modified capability to support enterprises in knowledge management success.

Keywords: Modified Capabilities, Knowledge Transfer, Knowledge Adaptation, Knowledge Management, International Strategic Alliances