

知の専有 vs. 知の共有： アジア子会社における 現地人材の知識専有問題に関する理論的考察

林 尚志（南山大学）、湯本 祐司（南山大学）

キーワード：

知の専有、知の共有、グレーゾーン

1. はじめに

日本企業の海外子会社における“人材の現地化”に関しては、従来の諸研究において、「ヒトを通じた“直接的コントロール”」という日本企業の特徴ゆえにその進展が遅れ気味となる傾向が確認されるとともに、この点と関連し、(1)現地化の遅れに伴う悪影響（優秀な現地人材の流出等）、(2)現地化を早めすぎた場合の悪影響（本社との連携面における支障等）の両面から、“人材の現地化”に関わる諸問題が論じられてきた¹。

一方、報告者が2007年と2013年にアジア子会社に対して行った聞き取り調査では、上記(2)と関連し、『現地人材の幹部職への登用とともに、当該幹部の部下に対する“知の囲い込み”が顕在化する』という“知の専有”の問題が生じた事例が確認される一方、対照的に『幹部職への登用とともに、部下の各メンバーとの知識や情報の共有が一層促される』という“知の共有”が進展した事例も併せて確認された。さらに、これら“知の専有”、“知の共有”のいずれもが、石田(1982等)が目指した「“職務の分担が不明確な境界領域”（グレーゾーン）への対応」と関わる形で生じる傾向が確認されるとともに、「事例間で“専有 vs. 共有”の違いをもたらす要因」については、以下の3点に要約される形で、「(i)個人的技量への依存度」、「(ii)成長機会を実感できる程度」の“2つの要因”が重要な役割を果たしていると推察された²。

- (ア) 「(i)個人的技量への依存度」(当該幹部が他のメンバーに交代した場合にチーム生産性が低下する割合)が高いほど、“知の専有”の問題が生じやすくなる。
- (イ) 「(ii)成長機会の大きさ」(当該幹部が“知の共有”を進めた場合に期待できるチーム生産性の成長率)が大きいほど、“知の共有”が実現されやすくなる。
- (ウ) 多くのアジア子会社では、日本人経営陣が主導し、「“専有”から“共有”への移行」に向け、上記2つの要因と関わる形で「方策A（ムチ政策）：“個人的技量への依存度”の低下に関わる政策」（マニュアルの整備、当該幹部交代時の“本社テコ入れ”等）、および「方策B（アメ政策）：“成長機会の大きさ”の拡大に関わる政策」（魅力的な将来ビジョンの提示、功労金の支給等）の2種類の方策が進められてきた。

¹ これらの議論については、たとえば Kobrin (1988)、吉原(1989, 1996)、Kopp (1994)、白木(1995)、Mayrhofer & Brewster (1996)、茂垣(2001)、Gong (2003)、稲村(2007)、古沢(2008)、笠原(2013)、大木(2013)、Ando (2014)等を参照。

² “知の専有”の問題を考察した研究として、Shleifer & Vishny (1989)、Prendergast (1995)等が挙げられる。また、日本企業の海外子会社における“知の専有”の問題については、従来、日本政策金融公庫総合研究所(2012)等で指摘されてきたが、この問題が生じる条件や対応可能性等については十分な考察がなされてこなかったと考えられる。

そこで本研究では、これらの観察事実をふまえつつ、“登用された現地人幹部”、“日本人経営陣”の2人をプレイヤーとするゲームを想定し、以下の「2つの疑問」を考察した。

疑問1：「知の専有 vs. 知の共有」という対照的な状況は、なぜ & どのような条件のもとで生じるのか。

疑問2：上述の“2種類の方策”を用いた場合、「知の専有」から「知の共有」への移行は、なぜ & どのような条件のもとで可能なのか

2. 基本モデルによる考察（図7～図9，表3&表4を参照）

まず「疑問1」に関しては、「2種類の方策」がいずれも用いられない場合」を想定した「基本モデル」にもとづき、「知の専有」、「知の共有」の各々が生じる条件を考察した。

その結果、上記2要因のうち「(ii)成長機会の大きさ」($b_{交}, b_{留}$: 当該幹部が“知の共有”を進めた後、“交代させられる”、“留任できる”の各場合におけるチーム生産性成長率)に関しては、上記の観察事実と整合的なパラメーター条件が得られた。すなわち、「① “知の共有”を進めると、“優秀な後輩”が育つため自らは交代 ($b_{交} > b_{留}$)」という状況であっても、「① “成長機会の大きさ”が“幹部職プレミアム” (θ) よりも大 ($b_{交} > \theta$)」であるならば、【「共有」、「交代」】(現地人幹部が“共有”を選び、日本人経営陣が当該幹部の“交代”を選ぶ)がゲームの均衡となり、“知の共有”が実現する点が確認された。

これに対し、上記2要因のうち「(i)個人的技量への依存度」(a : 当該幹部が交代する場合のチーム生産性の低下割合)については、基本モデルの場合、ただちに上記観察事実と整合的な結果は得られなかった。すなわち、「① “知の共有”を選ぶと自らは交代 ($b_{交} > b_{留}$)」、「①’ “成長機会の大きさ”が“幹部職プレミアム” (θ) よりも小 ($b_{交} < \theta$)」であるならば、もし「 a 」が“非常に低い値”であったとしても、「② “個人的技量への依存度”をゼロにはできない ($0 < a < 1$)」限り、【「専有」、「留任」】(現地人幹部が“専有”を選び、日本人経営陣が当該幹部の“留任”を選ぶ)がゲームの均衡となり、“知の専有”の問題が生じる点が確認された。

3. “2種類の方策”を用いる場合の考察（図10～図15，表5を参照）

一方、「疑問2」に関しては、「2種類の方策」を用いた場合の“専有→共有への移行”が可能なパラメーター条件」を考察したところ、図15に示されるように、上記観察事実のいずれとも整合的な結果が確認された。すなわち、(a [$0 < a < 1$], $b_{交}$ [$0 < b_{交}$])の両パラメーターに関する領域全体が「5つのケース」に分けられるとともに、「ケース5」を除く“4つのケース”については、上記“2種類の方策”を、当該子会社が置かれた状況に応じて適宜用いることによって、「知の共有」への移行」が可能である点が確認された。

まず、『① 「(ii)成長機会の大きさ」が θ よりも大きい場合』($b_{交} > \theta$)に関しては、すでに基本モデルで示されたように、“2種類の方策”を用いなくても【「共有」、「交代」】がゲームの均衡となることが確認できる(=「ケース1: 当初から “よい均衡”」)。

一方、『①’ 「(ii)成長機会の大きさ」が θ よりも小さい場合』($b_{交} < \theta$)に関しては、以下の「4つのケース」に分かれる点が確認された。

まず、『「(i)個人的技量への依存度」がきわめて低い ($0 < a < a^*$) 領域』(=「ケース 2: テコ入れ策のみ」) の場合は、政策コストを全くかけずに“知の共有”が実現できる。この場合、ゲームの開始時 [第 0 段階] に、日本人経営陣が現地人幹部に対して「方策 A-2」の可能性を伝える [当該幹部を交代させる場合は、同時に「方策 A-2」(本社のテコ入れ & 幹部職プレミアムの低減) を実施する可能性があることを伝える] だけで“知の共有”が実現する。なぜなら、もし現地人幹部が“第 1 段階”で「専有」を選ぶと、“第 2 段階”で日本人経営陣によって交代させられることが予見できるため、当該幹部は“第 1 段階”で「共有」を選ぶからである。

次に、『「(i)個人的技量への依存度」が上記の「ケース 2」よりも高いものの、所定値よりも低い ($a^* < a < a^{\hat{}}$ ないし $a^* < a < a^{\text{同}}$) 領域』(=「ケース 3: 合わせ技」) という場合も、一定の政策コストをかけることで“知の共有”が実現できる。この場合、ゲームの開始時 [第 0 段階] において、日本人経営陣が現地人幹部に対して「方策 A-2」の可能性を伝えるとともに、「方策 A-1」[一定の政策コストをかけてマニュアルを整備し、 a を a^* まで引下げる] を同時に実施するならば、“第 1 段階”に至るまでに上述の「ケース 2: テコ入れ策のみ」と同様の状況が実現されるため、この場合も、当該幹部は“第 1 段階”で「共有」を選ぶことになるからである。

さらに、『「(ii)成長機会の大きさ」が、「ケース 1: 当初から“よい均衡”よりも小さいものの、所定値よりも大きい ($\theta \cdot w/D < b_{\text{交}} < \theta$) 領域』(=「ケース 4: 功労金の支給」) という場合、“第 0 段階”で日本人経営陣が現地人幹部に対して「方策 B」[後輩に交代する場合、功労金 (C) を支払う] に関する契約を結び、“第 2 段階”でそれを実行することで、“知の共有”の実現が可能となる。この場合、現地人幹部が“第 1 段階”で「共有」を選ぶと、“第 2 段階”で“優秀な後輩”に交代させられるものの十分な功労金が得られることが予見できるため、当該幹部は“第 1 段階”で「共有」を選ぶからである。

一方、『「(i)個人的技量への依存度」が所定値よりも高く ($a^{\hat{}} < a$)、「(ii)成長機会の大きさ」が所定値よりも小さい ($b_{\text{交}} < \theta \cdot w/D$) 領域』(=「ケース 5: 悪い均衡のまま」) という場合は、上記「ケース 2」～「ケース 4」のように“第 1 段階”で現地人幹部が「共有」を選ぶ水準に至るまで“方策 A” or “方策 B”を実施すると費用が過重となり、日本人経営陣の利得が【「専有」、「留任」】時よりも低くなるため、日本人経営陣は(“第 0 段階”では何もせず) “第 2 段階”で「留任」を選び、【「専有」、「留任」】がゲームの均衡となる。

4. 結びに代えて

このように本研究では、①聞き取り調査での観察事実と概ね整合的な形で、「(i)個人的技量への依存度」、「(ii)成長機会の大きさ」に関するパラメーター条件に応じて、“知の専有”、“知の共有”のいずれもがゲームの均衡となりうる点、②“知の専有”が均衡となる場合であっても、“一定のパラメーター条件”のもとでは、「適宜“2種類の方策”を使い分ける」ことによって“知の共有”への移行が可能である点 [一方、これらの条件を満たさない場合は、“知の共有”への移行が不可能である点] を理論的に考察することができた。

なお当日、モデルの詳細、および今後の検討課題等についても述べる予定である。

図7 基本モデルにおける“ゲームの樹”

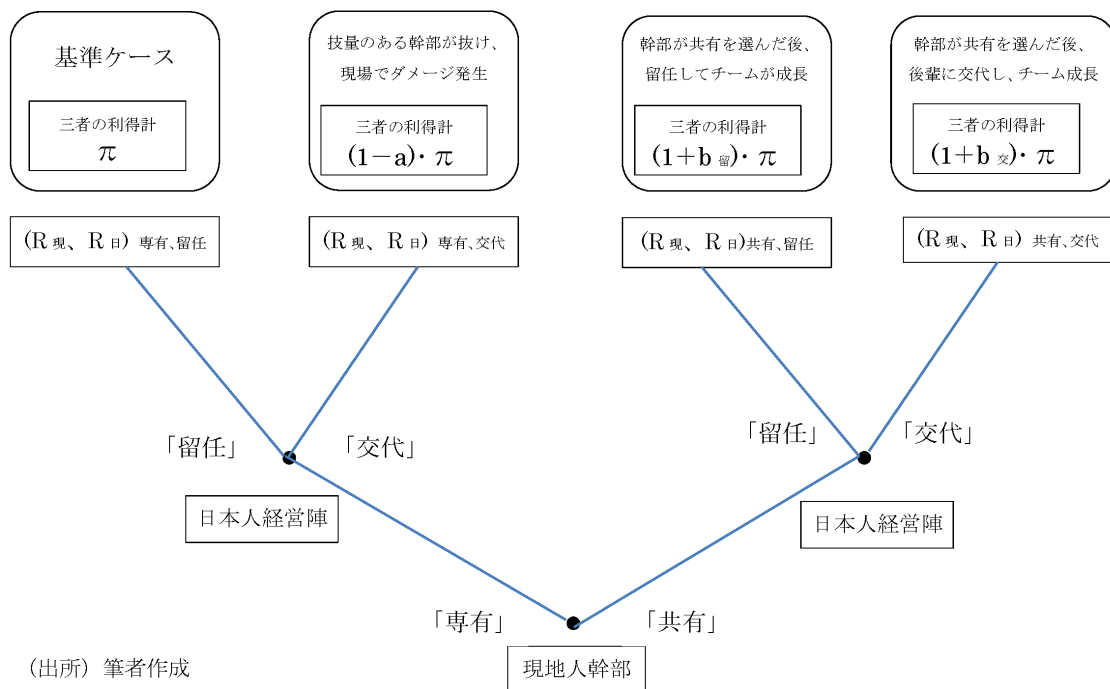


図15 “ゲームの均衡”における「5つのケース」

