

提携マネジャーの役割とその育成プロセスについて

～リエゾンとしての提携マネジャー育成に関わるプロセスの解明に向けて～

今野喜文

- 第1章 戦略的提携の特質と動向
 - 1-1 戦略的提携の意義と特質
 - 1-2 戦略的提携の動向
- 第2章 戦略的提携の成否に影響を与える要因
 - 2-1 戦略的提携の成功要因としてのリエゾン～アンケート調査をもとに～
 - 2-2 リエゾンとしての提携マネジャー～その機能と役割～
- 第3章 提携マネジャーの育成プロセスと今後の研究課題
 - 3-1 提携マネジャー育成に関わる基本的要因
 - 3-2 今後の研究課題

第1章 戦略的提携の特質と動向

1-1 戦略的提携の意義と特質

バブル経済の崩壊後、日本の産業競争力が長い間低迷してきた原因として、不良債権問題への対応の遅れによる国内経済の長期低迷が指摘されることが多い。他方で、製造業等を始めとした産業の競争ルールが大きく変化したことも大きな原因として指摘できよう。競争のグローバル化、アジア系企業の台頭、情報技術の急速な進展等、産業の競争ルールの変化によって、企業の戦略的行動に大きな変化が迫られている。

こうした状況において、企業が単独で持続的な競争優位を確立・維持することは非常に

難しくなっていることは指摘するまでもないであろう。今日、国境を越えた戦略的提携や業種を超えた戦略的提携は、ごく一般的になってきている。このことは、競争優位を効果的に確立・維持する一つ的手段として、他企業との戦略的提携がますます活用されるようになってきていることを意味する。後で検討するように、慶応大学が行った『COEプロジェクト』のアンケート調査結果では、戦略的提携を主たる戦略として実践する企業は60%を超える。企業はコスト削減の手段として戦略的提携を活用する場合もあるが、それ以上に自社に欠落した技術の補完やパートナー企業とのシナジー創出を目的として、戦略的提携を活用する傾向が出てきている。この意味では、今日の企業はより積極的な戦略オプションとして戦略的提携を活用するようになってきているといえよう。

しかしながら、現実の戦略的提携のケースを見る限り、その成功率はそれほど高くないのが現状である。戦略的提携の成否をどのように定義するかは、それぞれの企業によって異なる。例えば、「パートナーとの協力を通じて新たな価値の創出を達成したか」、「パートナーから重要なスキルやノウハウ等を獲得したか」、「戦略的提携を形成することで資本コストを上回るリターンを上げたか」、「業界において当該企業のポジションが高まったか」等、様々なものがあろう。次節でみるように、本稿では、主に学習アプローチによる戦略的

提携を検討していく。そのため、上記の中でも「パートナーから重要なスキルやノウハウ等を獲得したか」、「パートナーとの協力を通じて新たな価値の創出を達成したか」という点が提携関係を形成する重要な目的として捉えることにする。戦略的提携を形成する主要目的を上記のこととするならば、当然ながら、パートナー間における学習がスムーズに実現可能な状況を考慮するべきであろう。この点を踏まえると、戦略的提携を形成することで最大限の成果を引き出すためには、提携マネジメント及びそのプロセスに目を向ける必要がある。本稿では、提携マネジメントの一つの要因として、提携マネジャーの役割・機能及びその育成に関わる問題に注目することにしたい。

以下、次のような流れで議論を展開したい。本稿の前半では、戦略的提携の意義と特質をとらえた上で、慶應義塾大学が2004年度に行った『COE プロジェクト』のアンケート調査をもとに、近年の戦略的提携の動向を概観する。次いで、学習アプローチの立場から戦略的提携の成功要因の1つとしてリエゾンの役割に注目して議論を展開する。さらに、慶應義塾大学十川研究室が行った『「新時代の企業行動——継続と変化」に関するアンケート調査(2)』をもとに、リエゾンと戦略的提携の関係を検討する。後半では、リエゾンとしての提携マネジャーの機能と役割を明らかにするとともに、その育成に関わる基本的要因に注目する。最終的な本稿の目的は、提携マネジャーの育成プロセスを解明する上で重要となる基本的要因を提示することにある。

ところで、本稿のキーワードの一つである戦略的提携という言葉は、1980年代以降、頻繁に使われるようになった。しかしながら、未だにその特質等の点で研究者の間では統一的な見解が出ていないのが現状である⁽¹⁾。一般に、提携は、M&Aと市場取引の中間に位置し、企業間における結びつきが緩やかな関係

として理解されている。より具体的にいえば、提携は、内部開発、合併、対等取引のいずれかによっても取得できない利益の扉をあけることができる場合にのみ採用される⁽²⁾。Porter and Fuller (1986)によれば、従来型の提携は競合企業との直接的な競争を意図しない地域で市場にアクセスするとか、単なる技術移転のための提携関係などであったため、戦術的なものであったという。近年の提携関係は、グローバルな競争に勝つために大手競争業者同士が提携することにより、戦略性をいっそう高めつつあると指摘する⁽³⁾。近年の提携の特質には、以下のものがある⁽⁴⁾。

- ①互いに競争関係にある大企業同士の間で形成されている。
- ②新たな製品や技術を生み出すことを大きな目的としている。
- ③パートナーは互いに対等な関係にある。
- ④周辺的な事業分野だけではなく、互いのコア事業分野で協力している。

本稿では、上記の特質を有する企業間提携を戦略的提携として捉えるが、こうした特質を有する戦略的提携をどのように定義すべきであろうか。慶應義塾大学が行ったプロジェクトの中間報告書⁽⁵⁾では、次のように戦略的提携を定義している。

戦略的提携とは、新たな価値の創造(新製品・新事業開発やコスト削減)のために外部企業との関係を構築するものであり、企業の将来に大きな影響を与える企業間関係を指す⁽⁶⁾。

上記の定義を考察する上で、「新たな価値の創造」と「企業の将来に大きな影響を与える」の2つのキーワードに絞って検討することにしたい。

まずは、「新たな価値の創造」についてみていくことにしよう。新たな価値の創造とは、

上記②の要件を指す。すなわち、戦略的提携を形成して、各パートナーの保有する技術ノウハウやスキルを融合し、新技術や新製品、新事業を生み出すことを意味する。今日、技術の複雑化に伴い、新たな価値を創造するためには様々な技術スキルやノウハウの融合が必要である。この点を考慮すれば、戦略的提携が企業の戦略オプションとして必要不可欠になっていることが理解されよう。こうした意味で戦略的提携は、新たな価値を創造するという目的を達成するための究極のレバレッジといえる。この際、パートナー間の学習が重要となることから、互いに主従関係にあるのではなく、対等な立場での密度の高いコミュニケーションが求められる(要件③)。さらに、各パートナーの活動を1つに集中することで、規模の経済や範囲の経済を達成することが可能となり、別々にそれらの活動を行う場合に比べて、コストを大幅に低下させることができる。また、コストを大幅に低下させることはリスク分散にも結びつく。それは、どちらかのパートナーが、活動に関わる全ての費用を負担したり、全ての活動を自前で行うわけではないため、事業上の費用のみならず、新たな取り組みの際に生じ得るリスクについても、パートナー間で分散させることができるためである。

次に、「企業の将来に大きな影響を与える」とは、戦略的提携がまさに「戦略的」たる所以と関連する。この点は、①の要件に当てはまるものであるが、先の Porter and Fuller (1986)の指摘にもあるように、大手企業同士の間で提携関係が形成されるだけでなく、それが互いに競争相手同士の間で結ばれるということでもある。こうした状況では、競争相手の行動に配慮した戦略的行動が求められる。互いに競争関係にある大手同士の提携関係については、近年の自動車産業等の例を見れば明らかであろう。さらに、今日の戦略的提携の多くが、技術の補完的利用や第3の技

術の開発を目的としており、より長期的な視点に立った戦略的提携の活用が目立っていることも、戦略的提携が「戦略的」たる所以になっている。当然ながら、この時、互いの周遍的な技術や事業分野を活用した提携関係だけではなく、当該企業のコアとなる技術や事業における提携関係が形成される(要件④)。この点では、戦略的提携はパートナーと互いのコアを補完・融合させることで新技術開発や新事業開発を目的とするものであり、パートナー相互の組織間学習を伴う活動であるといえる。

さて、ここでより詳細に戦略的提携の特質をみるために、Kanter (1994)の研究を検討しよう。Kanter (1994)は、戦略的提携を形成している企業の経営者やスタッフに対する500回以上にも及ぶインタビュー調査から、戦略的提携の3つの側面を導き出している⁽⁷⁾。以下、彼女の指摘を簡潔に要約したい。

- ①戦略的提携はパートナーに利益をもたらすものでなければならないが、それは単なる取引 (just the deal) 以上のものである。
- ②究極的に成功したと思える戦略的提携は、単なる取引 (mere exchange) ではなく、コラボレーション (collaboration) になるものである。
- ③戦略的提携は、形式的なシステムによってコントロールされ得るものではなく、緊密な人的なつながりと学習を高める内的基盤 (internal infrastructures) を必要とする。

Kanter (1994)の指摘にもあるように、戦略的提携はパートナーの持つ潜在的な可能性によって、生き物のように進化するものであり、発展性がある企業間関係である。戦略的提携を形成した当初の目的から、より発展的な目的を再設定することで、パートナーにとってより意義のある関係に発展する可能性がある。また、パートナーとの関係をより深

め、発展させるためには、緊密な人的交流のみならず人的融合等による組織間学習が促進され得る基盤がなければならない。このように、企業の主たる戦略として戦略的提携を効果的に活用していくためには、経済的取引の側面のみを考慮するだけではなく、人的側面に配慮し、相互の信頼関係を醸成することで、パートナー間による組織間学習が促進される必要がある。こうした点について、Pucik (1995)は、強力な戦略的提携は、相互の学習プロセスに焦点を絞っていると指摘する⁽⁸⁾。すなわち、パートナーのモニタリングとコントロールといった消極的な側面に価値ある資源を費やすだけでは不十分であり、パートナー間の信頼を醸成することによって、コラボレーションの成長に集中することで、両パートナーにとって望ましい成果が生まれる。この点を考慮するならば、組織間学習がスムーズに行われるためには、重要なインフラ要因の1つとして、コラボレートするパートナーに学習能力が備わっていなければならないこととなる⁽⁹⁾。併せて、学習を重視した戦略的提携では、両パートナーは組織間学習のプロセスについても重大な関心を払う必要がある。上記の事柄は、戦略的提携には既存のマネジメントとは異なる提携特有のマネジメントが必要になることを意味している⁽¹⁰⁾。本稿では、提携マネジメントに関わる要因の1つとしてリエゾンとしての提携マネジャーにフォーカスをあてて検討する。この点については、第2章以降で検討することにする。

1-2 戦略的提携の動向⁽¹¹⁾

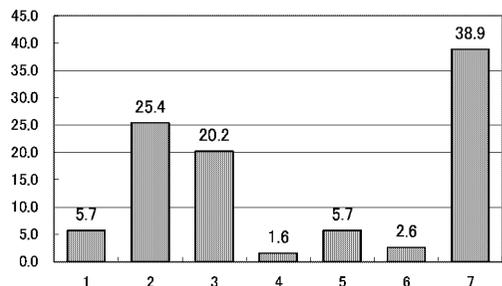
本節では、現在の戦略的提携の動向を把握することにしたい。ここでは2つの観点からの調査結果を検討する。一つは、「戦略的提携の積極度」についてであり、もう一つは「戦略的提携の目的（コスト、技術補完、相乗効果）」についてである。まず、戦略的提携の積極度についてアンケート調査を行った（図表

1）。

アンケート結果から、戦略的提携は企業の戦略オプションとしてますます重要になってきていることが明らかとなった。特に、近年では、提携パートナーについても同業種・異業種企業やサプライヤーだけではなく様々な研究機関等、幅広いパートナーが存在している。今回の調査対象企業のうち、「戦略的提携を行っている」と回答した企業は累計で61.1%、「行っていない」と回答した企業は38.9%という結果となった。このうち戦略的提携の取り組みの程度について、「比較的積極的である」と回答した企業は累計で全体の51.3%となっており、回答企業の約半数以上が戦略的提携に積極的に取り組んでいる状況が伺えた。併せて、本設問項目と「戦略的提携の目的実現の程度」との間に高い相関関係もみられた（相関係数0.46）。

他方で、「戦略的提携は行っていない」と回答した企業が、全体の38.9%であったことについても注目しなければならないであろう。この理由については様々なことが考えられるが、次の2点が主な理由としてあげられる。まず第1に、戦略的提携を形成することで生じる「提携に関わる内容以外の当該企業の重要情報が流出するリスク」である。この場合、回答企業の半数以上が、戦略的提携を形成する場合の強みを「技術開発力」であるとしていることを検討材料に含めるならば、当該企

図表1：戦略的提携への積極度（N=193）



（資料）十川他（2005a）

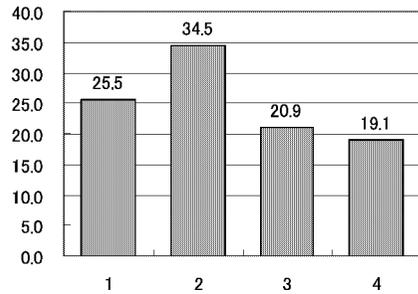
業が意図しない形で技術開発力等の重要情報が流出するリスクの回避が、戦略的提携を行わない理由の1つとして考えることができる。第2に、「意思決定における自由度が著しく制限されること」である。戦略的提携は外部組織との協調プロセスであるため、あらゆる行動がパートナーとの調整を経て行われることになる。こうした状況においては各パートナーの行動の自由度は著しく制限されることになり、様々な意思決定プロセスにおいて妥協を迫られることになる可能性が非常に高い。

ただし、重要情報が流出するリスクや意思決定における自由度が制限される等の問題は、提携当初においては大きな問題となるものの、提携関係の長期化に伴ってある程度解決することができる可能性もある。それは、戦略的提携関係が長期化するにつれて、提携パートナーとの「相互信頼の醸成」、「円滑な相互コミュニケーション」、「新たな提携ルールの出現」といった変化が生じてくるが、この結果、パートナー間における関係がよりいっそう親密なものとなり、上記の問題が生じる可能性は低下するものと思われるからである。

次に、戦略的提携を形成する目的についてであるが、戦略的提携は、様々な経営戦略上の意図ないしは目的を実現するために形成される。一般に、戦略的提携を形成する目的には、「コスト上の優位性の獲得」、「他社技術能力の補完的利用」、「他社技術との相乗効果の期待」⁽¹³⁾の3つがある(図表2)。

まず、戦略的提携を形成する目的として頻繁にあげられるものの1つは、コスト上の優位性の獲得である。企業が単独で事業運営しているだけでは実現困難なコスト上の優位性を戦略的提携の形成を通じて獲得することが可能になる。例えば、戦略的提携を活用することにより、R&Dや製造、販売等の基本的な機能に要するコストが、各パートナーがそれ

図表2：戦略的提携の目的 (N=110)



(資料) 十川他 (2005a)

らの機能を単独で遂行する場合よりも削減することができる。今回の調査では、回答企業全体の25.5%がコスト上の優位性を獲得するために、戦略的提携を形成していることが明らかになった。

次に、新製品・新事業開発を行う際に当該企業の欠落した技術能力を補完するために戦略的提携を活用する場合である。このタイプの戦略的提携では、当該企業の保有する中核的な技術能力をこれまで以上に有効活用しようとする意図が存在する。現段階においては当該企業の中核的な技術能力を他の事業分野において活用しているものの、企業がより有効な活用方法を見出した際に形成される戦略的提携である。つまり、新製品・新事業開発を行う上で最も重要となる技術能力はあるが、そうした技術能力を最大限に活かすことのできる周辺的な技術能力が欠落している場合である。このタイプの戦略的提携を行っている企業は、回答企業全体の34.5%と最も多い比率を占める結果になった。

最後に、戦略的提携を形成する目的としてあげられるのは、戦略的提携を形成するパートナー同士が互いに積極的にコミットし、互いの中核的な技術能力を融合させることで新製品・新事業開発を進める場合であり、戦略的提携の中でも最も積極的かつ高度なタイプである。このタイプの戦略的提携の特性上、互いの中核的な技術能力を持ち寄るまでには、

パートナー間における信頼関係の醸成や良好なコミュニケーションの促進が必要となるため、意図した成果を得るためにはある程度の期間を要する場合が多い。また、提携プロセスにおいて重大なコンフリクトが生じることで、提携それ自体が解消されるケースも度々ある。今回の調査では回答企業の20.9%の企業が、このタイプの戦略的提携に取り組んでいるという結果が得られた。

上記の結果により、従来の企業間提携にみられたコスト・リスク回避型の提携関係から、技術補完や技術開発を目的とするタイプにシフトしてきている傾向が読み取れる。つまり、今日の戦略的提携は従来に比べ、より積極的な戦略オプションとして活用されていることを示していると考えてよいであろう。

第2章 戦略的提携の成否に影響を与える要因

2-1 戦略的提携の成功要因としてのリエゾン～アンケート調査をもとに～

戦略的提携に関わる既存研究によれば、戦略的提携の成功率はそれほど高くないという⁽¹⁴⁾。そのうちの多くの研究では、戦略的提携の50%以上がその目的を達成することができずに提携関係の解消にいたっているという結果がでている。本節では、アンケート調査をもとに、戦略的提携の成功要因の1つとしてリエゾンに注目することにしたい⁽¹⁶⁾。リエゾンに注目する理由には次の2つがある。

第1の理由として、これまでの研究では、企業内部の協力と企業外部の協力との関係は少なからず無視されてきたためである⁽¹⁷⁾。つまり、既存研究では、企業内部や企業外部との協力関係については多くの研究蓄積があるものの、企業内外の協力における関係性に注目した研究は非常に少ない。第2の理由は、企業間における提携関係の成否は、互いの人的関係を上手く作り出すことができるかどうか

に依存していると考えるためである⁽¹⁸⁾。とりわけ、パートナーとの学習関係においては、コミュニケーションや相互信頼の起点や架け橋にもなり得るリエゾンが担う役割は非常に大きいといえる。上記のことを考慮するならば、リエゾンと戦略的提携の関係について注目する意義はあると考える。以下では、アンケート調査結果について検討することにした。

アンケート調査結果をもとに、戦略的提携の目的達成度と相関があった要因をみていくと、後に検討するようにリエゾンとの相関が注目される。リエゾン (liaison) とは、「境界連結単位 (Boundary spanning units)」の1つの呼称であり、「連絡係」、「連結」を意味する⁽¹⁹⁾。

例えば、佐々木 (1985) によれば、境界連結単位は、「自ら所属する組織の諸制約と他組織からの要求や要請のはざままで一定の行動を確保しながら、自らの組織を他の諸組織に機能的に関連づける境界連結活動を行う」とされる。この境界連結単位には、次の6つの機能がある。それは、①資源取引機能、②情報プロセッシング機能、③象徴的機能、④バッファリング機能、⑤環境スキャンニング機能、⑥組織間調整機能である⁽²⁰⁾。また、山倉 (1993) は、境界連結単位の役割について、「相手組織についての情報を探索・収集・処理するという役割とともに、組織を代表し、相手組織と交渉するという役割を担う⁽²²⁾」としている。すなわち、境界連結単位は、組織の境界に位置することにより、他組織との連結機能を担うとともに、他組織の脅威から自らの組織を防御するといった境界維持機能も担っている。このように考えるならば、境界連結単位は組織間関係において、情報を収集・交換するといった組織間コミュニケーションの重要な担い手であると捉えることができる。今回のアンケートでは、境界連結単位としてのリエゾンについて、「社内外の情報の収集及び発信の起点となる人材」として調査を行った。本調

査におけるリエゾンの基本的な役割及び機能については、佐々木 (1985) 及び山倉 (1993) が提示する境界連結単位⁽²³⁾の概念と類似するものとして捉えている。

以下では、リエゾンと組織内要因との関係及び戦略的提携要因との関係についてみていくことにする⁽²⁴⁾。こうした分析を通じて、企業内で育成されたりエゾンが、戦略的提携においてどのように貢献するかについて検討することにした。

まず、リエゾンの役割と他の組織内要因との関係では、次のような相関がみられた (図表 3)。

調査結果から、リエゾンの役割を重視している企業では、異部門間におけるインフォーマルな情報交流・コミュニケーションが積極的になされており、こうした取り組みがなされている企業ではリエゾンが育成されやすいと考えられる。この理由として考えられるのは、普段の業務の中で、部門の壁を越えたコミュニケーションやコラボレーションがなされることで、異部門における「人に関わる情報」と「資源・能力に関わる情報」を把握することができるということである。つまり、部門の壁を越えたインフォーマル・コミュニケーションがなされることで、「どの部門にどのような資源や能力があるのか」、「どの部門にどのような能力を持った人がいるのか」といったことを把握することが可能になる。こ

の点について、Lyles(2001)は、「インフォーマルなチャンネルを通じて人の評判が伝わることにより、専門家を探し出すために要する時間と努力を減らすことができる」と指摘する。併せて「インフォーマル・コミュニケーションを行うことで、新たな知識を統合したり、活用したりする際の組織の不和 (misunderstanding) を防ぐことができる」としている。このように、インフォーマル・コミュニケーションは、異部門の情報交流や協力を促す以外にも、個人やグループが自分の所属する組織外の専門家を探す際に重要となるが、こうした点がリエゾンの育成に貢献するものと考えられる。

また、リエゾンの役割と協力規範にかかわる項目にも相関関係がみられた。このことは、リエゾンの役割を重視する企業では、異なる部門に対する協力規範が存在しており、こうした企業内における協力規範の確立が、リエゾンを育成する上でのインフラを提供していると考えられる。

ところで、Kanter (1994) によれば、「機能組織間のコミュニケーションが良好で、幅広く情報共有ができている企業は、社外関係も生産的 (more productive external relationships) である」と指摘している⁽²⁷⁾。これまでに見てきたように、異なる部門間における協力関係や良好なコミュニケーションにおいて、中心的役割を果たすのがリエゾンである。こ

図表 3：リエゾンと組織内要因との相関関係

	リエゾンの役割
1. 異なった部門間の情報交流や協力	職能部門：-0.224 (N=185) 事業部門：-0.305 (N=185)
2. ミドルの左右のコミュニケーション	-0.254 (N=185)
3. インフォーマル・コミュニケーション	-0.338 (N=185)
4. 協力規範	-0.214 (N=181)

(注) 相関係数は 5%水準で有意、マイナスは質問が逆方向のため
(資料) 十川他 (2005b)

うしたリエゾンの役割を重視する姿勢と戦略的提携との関係については、どのように捉えるべきであろうか。

リエゾンと戦略的提携に関わる要因との関係を見ると、「戦略的提携の積極度」、「提携目的の実現度」、「技術力の相互提供」といった要因と高い相関関係がみられた(図表4)。このことから、リエゾンの役割を重視する企業では、「戦略的提携に積極的であること」、「戦略的提携の目的の実現度が高いこと」、「期待された技術力の相互提供が実現されている」という3つの傾向が読み取れる。⁽²⁸⁾

ここでリエゾンと戦略的提携との関係について、これまでの議論を踏まえた上で、「パートナーの選択」、「企業内の協力規範の確立」、「インフォーマル・コミュニケーション」の3点から説明することにしたい。

まず、1番目のポイントである「パートナー選択」から検討することにしたい。企業内において社内の状況を把握したリエゾンが育成されることで、どのような資源・能力を有する企業をパートナーとして選定すれば良いかがわかる。この点について、Lei (1993) は、戦略的提携における最も重要なステップは、マネジャーが当該企業のコア・コンピタンスやスキルを定義し理解することであるとして⁽²⁹⁾している。リエゾンが育成されるプロセスでは、企業内の様々な経営資源の所在やコア・コンピタンスの把握が可能になるだけではない。新製品・新事業開発等の新たな取り組みを行う上で、当該企業に欠落した経営資源を把握

する機会をも与えると理解できる。

客観的にパートナーの選定を行うことができず、戦略的提携に失敗する企業が多いとする調査からも、社内の状況を把握したリエゾンの役割は戦略的提携を進める上で非常に重要であると考えられる。例えば、1990年から1996年にかけて、Booz・Allen & Hamilton社が500人以上のCEOを対象に行った調査では、提携失敗の要因として、「誤ったパートナーの選択」、「過度の楽観視」、「コミットメント不足」、「コミュニケーション不足」、「いい加減な合意内容」等があげられている。この中で最もスコアが高かった要因が、「誤ったパートナーの選択」であった。⁽³⁰⁾

次に、「企業内の協力規範の確立」についてである。既述したように、異部門に対する協力規範を示すアンケート項目とリエゾンとの間に相関関係がみられたが(図表1)、このことはリエゾンの育成が企業内の協力規範の確立と関係があることを示している。さらに注目すべきことは、企業内における協力規範が企業外部との協力関係を形成する上でも重要であるという点である。例えば、Hillebrand & Biemans (2004) の指摘によれば、境界担当者 (boundary persons) を通じた企業内の協力関係と企業外の協力関係の間には関連性があると指摘している。より具体的に示すならば、彼等は、企業内において強い協力規範 (strong cooperative norm) を有している企業は、外部企業との関係においても企業内同様に協力的な行動をとるであろうと仮定し

図表4：リエゾンと戦略的提携要因との相関関係

	リエゾンの役割
5. 戦略的提携の積極度	0.396 (N=185)
6. 提携目的の実現度	0.288 (N=183)
7. 期待された技術力の相互提供	-0.210 (N=182)

(注) 相関係数は5%水準で有意、マイナスは質問が逆方向のため
(資料) 十川他 (2005b)

ている。⁽³¹⁾この点については、アンケート調査結果においても、企業内の協力規範の調査項目と戦略的提携の実現度との間に高い相関関係がみられた(図表5)。

この調査結果から、企業内で異なった部門間の情報交流や協力が積極的になされたり、これらを促進するためにインフォーマル・コミュニケーションが積極的に活用されることで、企業内に強い協力規範が確立される。企業内に強い協力規範が確立されることで、企業内だけではなく外部企業との協力関係においても、同様の規範に基づいて行動するリエゾンが育成される。このように強い協力規範を有する企業内で育成されたりエゾンの協力的行動から、パートナーとの密なコミュニケーションによる相互学習がスムーズに行われ、戦略的提携の目的実現可能性も高くなるものと考えることができる。

最後に、3番目のポイントとしての「インフォーマル・コミュニケーション」については、以下のように捉えることができる。まずは、Spekman et al (2000) が、次のような興味深い指摘をしている。⁽³²⁾

非公式的インターフェースは、アライアンスを継続させる接着剤(glue)である。これらのインターフェースは人的コミットメントや信頼を強化し、人的情報やコンタクトの機会を提供し、管理者が組織の異なるレベルで様々な仕事を成し遂げることを可能にする非公式ネットワークの発展を助長する。

Spekman et al (2000) の指摘にもあるように、非公式インターフェースによるイン

フォーマル・コミュニケーションは、戦略的提携を継続させる上で重要な要因として理解できる。インフォーマル・コミュニケーションは、戦略的提携に参加したメンバーの様々なレベルで行われる。しかしながら、こうしたインフォーマル・コミュニケーションは、鍵となる人間の存在に大きく依存するといえる。なぜなら、フォーマル、インフォーマルを問わず、異なる企業間におけるコミュニケーションは、まずは各パートナーの「連結役」または「接着剤」としてのリエゾンが起点になると考えられるからである。各パートナーのリエゾン間のコミュニケーションを通じて、徐々にパートナー間の関係性が拡大し、組織内の様々な階層における多様なつながりが構築される。このようなコミュニケーションの起点としてのリエゾンの存在があるからこそ、提携パートナーとのコラボレーションが促進され、提携目的も達成されやすくなる⁽³³⁾と考えることができる。

これまでリエゾンと戦略的提携との関係について、「パートナーの選択」、「企業内の協力規範の確立」、「インフォーマル・コミュニケーション」の3点から説明してきた。ただし、今回のアンケート調査によるだけでは、戦略的提携におけるリエゾンの貢献については推測の域をでるものではなく、あくまで仮説の提示を試みたに過ぎない点に留意する必要がある。しかしながら、既存研究ではリエゾンと戦略的提携にかかわる関係性について検討した研究がごく限られていることを考えれば、今回提示した仮説はそれなりの意義があるものとする。今後は提示した仮説をもとに、より詳細なアンケート調査及びインタ

図表5：提携目的の実現度と協力規範との相関関係

	協力規範
提携目的の実現度	-0.351 (N=181)

(注) 相関係数は5%水準で有意、マイナスは質問が逆方向のため
(資料) 十川他 (2005b)

ビュー調査から仮説の検証を試みる必要がある。

2-2 リエゾンとしての提携マネジャー ～その機能と役割～

これまでの議論では、リエゾンと戦略的提携との関係について検討してきた。本節では、リエゾンとしての提携マネジャーの機能と役割について、Child and Faulkner (1998) 及び Spekman et al (1998) の研究を取り上げて検討することにしたい。本節で提携マネジャーの機能と役割を明らかにすることで、次節でなされる提携マネジャーの育成の問題を検討する上での一助にすることが目的である。

Child and Faulkner (1998) は、企業内の全般的マネジャーと提携マネジャーの機能と役割の比較から検討している⁽³⁴⁾。まず、全般的マネジャーの役割には、次の4つがあると述べる。それは、①意思決定者(decision-maker)、②内的統合者(internal integrator)、③外的統合者(external integrator)、④情報管理者⁽³⁵⁾(information manager)である。それぞれの役割は、以下のとおりである。

- ①意思決定者：資源配分、イノベーション、交渉、混乱の鎮静化
- ②内的統合者：部下の動機づけ、組織横断的チームの立ち上げ
- ③外的統合者：対外的な顔、組織間の連結役
- ④情報管理者：モニタリング、情報普及、スポークスマン

当然ながら、これらの役割は通常的全般的マネジャーに限られるものではなく、提携マネジャーにも求められるものである。しかしながら、Child and Faulkner (1998) によれば、提携マネジャーの場合、2つないしはそれ以上のパートナーと関わっていたり、異な

る組織から参加するスタッフとの間に効果的な協働状況を作り出したりしなければならぬため、上記の役割以外に2つの要件が加わるという。1つ目の要件は、「多様な主体からの要求や期待への対処」である。この場合、パートナーや本社だけではなく、現地の政府やコミュニティ組織等からの要求もあることから、提携マネジャー⁽³⁶⁾は様々な要求や期待を考慮する必要がある。2つ目は「文化的異質性への対処」についての要件である。ここで文化的異質性は、企業文化の異質性だけではなく、クロス・ボーダー型提携の場合は国の文化の異質性等も含まれる。構造、オペレーション、文化の点でパートナーと異なれば異なるほど、提携マネジャーが直面する試練も多くなるといえる。

Spekman et al (1998) は、提携マネジャーの役割を入り組んでいて複雑なものであるとしながらも、戦略的提携のライフ・サイクル⁽³⁷⁾に基づいて、その役割を7つあげている。まず、戦略的提携の初期の段階では、提携マネジャーの役割として、戦略的スポンサー(Strategic sponsor)やビジョナリー(Visionary)の役割が求められる。この役割は、主に会社の将来の方向性やミッションを設定するシニア・マネジャーにより演じられる。さらに、提携に必要な人材を社内でも集めたり、提携のビジョンをコンスタントに提示したりする唱道者(Advocate)の役割もある。次いで、提携関係が進展し、調整活動が重要になると、ネットワークャー(Networker)や促進者(Facilitator)としての役割が求められるだけではなく、提携活動においてコンフリクトが生じた場合は、調停者(Mediator)としての役割も求められる。最後に、提携マネジャーは提携それ自体に責任を持ち、提携の目的や目標の達成を請け負うマネジャー(Manager)でもある。このように、Spekman et al (1998) の研究では、提携マネジャーの役割は、常に固定されたものとして理解され

るのではなく、提携のライフ・サイクルに応じて変化するものとされる。より具体的な提携マネジャーのモデルとして、プロジェクト・リーダーやチーム・リーダー、Kotter (1999) が提示するリーダーシップ・モデル⁽³⁸⁾や学習する組織のマネジャーにみられる特性等が想定されている。

上記の提携マネジャーの役割にもあるように、提携マネジャーは様々な役割を担う存在である。Child and Faulkner (1998) や Spekman et al (1998) の研究にみた提携マネジャーの役割は、これまでに検討してきたリエゾンの役割や機能とさほど変わるものではない。また、Child and Faulkner (1998) の指摘にもあるように、提携マネジャーには、「多様な主体からの要求や期待への対処」や「文化的異質性への対処」が求められる。この点こそが、リエゾンとしての提携マネジャーと通常のマネジャーとの相違であると考えることができる。この点を明確にすることは、提携マネジャーの育成の問題を取り扱う上でも意義があると考えられる。つまり、こうした点を明確にすることで、提携マネジャーの育成と通常のマネジャーの育成とがどのような点で異なるのかを把握することができる。

以下では、上記の提携マネジャーの役割と機能を踏まえた上で、提携マネジャーが育成されるプロセスにおけるポイントを提示して検討することにした。

第3章 提携マネジャーの育成プロセスと今後の研究課題

3-1 提携マネジャー育成に関わる基本的要因

前節では、提携マネジャーの機能と役割について検討した。戦略的提携を重要な戦略オプションとして認識し、提携マネジャーの役割に期待している企業では、提携において必要とされる知識をマネジャーに身につけさせ

ようと企業内におけるプログラムに投資している⁽³⁹⁾。ただし、これまでに検討してきたように、提携マネジャーが育成されるプロセスを考えるにあたっては、様々な問題を考慮しなければならない。この点に配慮するならば、提携マネジャーの育成は、1つのモデルによって完全に説明したり、具体的に説明したりすることは非常に難しいといえる。なぜなら、それぞれの戦略的提携は、提携を形成する企業が属する業界の特性、パートナー間における企業文化の相違、提携に参加するチームのメンバーや提携マネジャーの個人的特性や資質等に大きく影響されると考えられるためである。また、この点こそが提携マネジャーの育成に関わる既存研究が少ない理由として考えられる。しかしながら、提携マネジャーの育成プロセスを考えるにあたって、その基本的要因を提示し、検討することには意義があるものと考えられる。つまり、個別企業の事情にあった完全な育成プロセスを解明することは困難であるものの、その基本的要因を把握し、提携マネジャーの育成プロセスを明らかにすることは重要な取り組みであろうと考える。

以下、これまでの議論を踏まえ、提携マネジャーの育成プロセスに関わるモデルの構築に際して考慮すべき基本的要因について検討することにした。

①企業内の自発的な調整プロセス

1つの方策として、Galbraith (2002) による「横断的プロセス」を生み出すことを企業内で実践することである。この点は、企業内における普段の業務の中でリエゾンとしての提携マネジャーの行動を学習する上で非常に有効であり、先の仮説のすべてに関わるプロセスでもある。

Galbraith (2002) によれば、横断的プロセスとは、「さまざまな組織単位の枠を超えて横断的に展開されている諸活動を調整するため

の情報と意思決定プロセス⁽⁴⁰⁾」と定義される。横断的プロセスの1つである「自発的調整プロセス(自発的, インフォーマル・グループ)」を生み出す方策には、「部門間の人材ローテーション」, 「部門間の共同イベント(訓練コース, 合同会議)」, 「同じオフィスで働く経験」, 「鏡に写したように類似する(ミラーイメージ)部門」, 「リワードと測定とをリンクさせるシステム⁽⁴¹⁾」がある。こうした企業内の取り組みは、有能な人材の開発に結びつくだけでなく、新たなものをいかに学習するかについての機会を参加メンバーに与えるため、新たな環境に対して適応性の高い有能な提携マネジャーの育成に貢献するであろう。また、このプロセスは、先の企業内における協力規範の確立にもつながるため、外部企業との提携関係において企業内同様に協力的行動をとる姿勢を学習することにつながるものと考えられる。

上記の取り組みによって、Child and Faulkner (1998) の議論にある「内的統合者」の育成や Spekman et al (1996, 2000) の唱道者(Advocate), ネットワーカー(Networker), 促進者(Facilitator)の育成につながるものと考えることができる。

②ベスト・プラクティスの蓄積と共有・活用

戦略的提携の経験がある企業は、それが無い企業よりも戦略的提携を活用することで成功する確率は高い。例えば、経験を積んだ企業は経験のない企業より高いROI(投資利益率)を達成している⁽⁴²⁾。この点を考慮する企業は、戦略的提携に関わるベスト・プラクティスの導入を進めている。社内外から提携に関わるベスト・プラクティスを積極的に蓄積し、提携マネジャーの育成に活用する。具体的には、提携に参加したマネジャーからのインタビュー記録を社内で蓄積し、成功要因をまとめあげることやそれらを提携に参加しようとするマネジャーに対して、ケーススタディー

として提供することである。しかしながら、ベスト・プラクティスを社内で共有・活用するには、形式的なルールをマネジャーに学習させるだけでは不十分である。例えば、Harbison and Pekar (1998) によれば、ベスト・プラクティスを社内で広げるためには、系統だったアプローチと伝播ルートが必要であり、「電子ネットワークの活用」, 「定期的啓蒙の場の確立」, 「知識の蓄積部署」等が戦略的提携に成功している企業でよく観察されるという⁽⁴³⁾。特に、戦略的提携に関する知識の蓄積部署は、提携に参加しようとするマネジャーに対して、提携のノウハウや助言を与えている。また、Kale et al (2001) は、ノウハウを伝播させる上で、対面的コミュニケーションの重要性を指摘している⁽⁴⁴⁾。対面的コミュニケーションによって、将来の提携をより効果的にマネジメントするための‘洞察やアイデア’の創造が促進されるとする。

上記のように、ベスト・プラクティスの活用による提携マネジャーの育成には、あらゆる手段を活用した学習システムの構築が必要不可欠である。とりわけ、重要となるのが、対面的コミュニケーションによってベスト・プラクティスを伝播することと、様々な伝播手段を活用して継続的に学習させることであるといえる。

③提携パートナーとの知識の共有化

学習を重視する戦略的提携では、提携に参加する主体に学習能力があることが重要である。例えば、Child (2003) によれば、学習を促進する上で重要となる1つの要因として、事前経験の有無を指摘している⁽⁴⁵⁾。ここで事前経験とは、「これまでに提携を形成し、管理した経験があるかどうか」, 「これまでに同じパートナーとコラボレートした経験があるかどうか」の2つがあるとする。Child (2003) の指摘にあるように、パートナー間の学習を促進する上では、これらの事前経験があるこ

とが望ましいであろう。しかしながら、現実問題として、こうした事前経験のある企業同士が常にパートナーとしてコラボレートするとは限らない。したがって、パートナーとのコミュニケーションを効果的に進め、組織間学習の成果を高めるためには、提携パートナーと事前に知識の共有化を進めることが必要となる。なぜなら、学習は累積的であり、学習成果は学習の対象が既知のものとの関連がある時に最も大きくなるためである⁽⁴⁶⁾。もしも、パートナーにとって新たな知識が全く未知のものである時、学習能力は著しく制限される。このため、事前に提携パートナーと提携に関連する知識やバックグラウンドとなる知識について、提携マネジャーが共有可能な機会を設ける必要がある。さらに、こうした知識を提携に参加するメンバーそれぞれが理解できる形式に翻訳し、参加メンバー全員に伝える役割を担うことができる必要がある。

④文化、風習、言語に対する理解

企業のグローバル化が進む中では、異なる文化、風習、言語に対する理解が、パートナーとのコミュニケーションをすすめる上で必要不可欠となっている⁽⁴⁷⁾。当然ながら、このことは、提携マネジャーには、グローバル・マネジャーと同様の機能や役割が求められることを意味している。提携マネジャーは、異なる文化を受け入れたり、異なる文化に対して敏感であることが必要である⁽⁴⁸⁾。この意味で、コミュニケーション障壁を生み出したり、相互の信頼の醸成を阻害したりする言語的、文化的距離をいかに埋めるかといった役割が提携マネジャーに求められる。より具体的には、パートナーとの交渉や提携体内の従業員の動機づけ、リーダーシップの発揮等の活動が上手いくかどうかは、異なる文化に属するマネジャーや従業員と上手くコミュニケーションを図ることができるかどうかにかかっている。この点について、Pucik (1995) は、戦略

的提携の成功は、リーダーシップのマルチ・カルチャルな観点によって特徴づけられると指摘する⁽⁴⁹⁾。繰り返しになるが、戦略的提携では、パートナー間のコミュニケーションと互いの信頼関係の醸成が重要になる。コミュニケーションなくして、パートナー間の信頼関係の醸成は不可能である。したがって、パートナー間の信頼関係の構築には、マルチ・カルチャルな観点を持つと同時に、クロス・カルチャルな理解と対応が不可欠である。しかしながら、国際的なパートナーシップに参加する多くのマネジャーとスタッフは、十分な知的能力（言語能力やパートナーの有する文化について精通すること）を有していない場合が多い⁽⁵⁰⁾。経験を通じて提携にかかわる知的能力を身に着けることが最善な方法であるものの、すべてのマネジャーが提携に参加した経験を有しているとは限らない。この意味では、Cullen et al (2000) が指摘するように、企業は異文化トレーニングに対して積極的に投資する必要があるだろう⁽⁵¹⁾。この点に関連して、Buckley et al (2002) よれば、従業員の海外赴任や異なる文化に触れる機会の提供を含む、異なる地域へのスタッフ・ローテーションが重要であるとしている⁽⁵²⁾。結果として、こうした取り組みを通じて、言語能力のスキルアップだけではなく、異なる文化に属するパートナーや顧客の観点から思考する能力を育成することができる。

⑤コンフリクト解消のスキルの獲得

先の要因とも関連するが、クロス・ボーダー型戦略的提携の場合、異国間における文化や風習の相違によるパートナー間におけるコンフリクトが生じることが少なくない。国の文化による相違は、単なる誤解のレベルから、よりいっそう基本的な価値観におけるコンフリクトのレベルにいたるまで、協力の障害になり得る⁽⁵³⁾。コンフリクトが生じる原因としては、異国間における文化や風習の相違による

ものだけではなく、経営慣習の相違から生じる場合もある⁽⁵⁴⁾。とりわけ、こうしたコンフリクトは、戦略的提携の初期段階で生じるケースが非常に多い。コンフリクトが生じることで提携関係が不安定となり、パートナー間における学習が困難になる。最悪の場合、提携関係の解消につながる可能性もある。コンフリクトの解消には、提携体の親会社間による調整だけではなく、現場におけるパートナーとのリエゾン役を担う提携マネジャーによる調整が必要不可欠となる。理想的な提携マネジャーは、文化の相違によるコンフリクトを解消するだけではなく、文化の相違を上手くマネジメントすることで、パートナー間学習をより実りあるものにする。Child and Faulkner (1998) は、文化を「試練」としてだけでなく「資源」としてとらえた上で、文化の多様性が、各パートナーの文化に包含された能力や知識を活用するための機会を創造している⁽⁵⁵⁾。このように、コンフリクトの原因となる文化の多様性をうまく管理し、統合する役割を担うのが提携マネジャーである。戦略的提携におけるコンフリクトの問題を解決する上で、Lin & Germain (1998) は妥協や威圧、法律によるよりも、問題解決によるコンフリクト解消の効果を指摘している⁽⁵⁶⁾。彼等によれば、問題解決によるコンフリクトの解消とは、「物事をオープンに議論し、両パートナーの必要性を満足させる解決策を探ること」⁽⁵⁷⁾であるとしている。この意味では、パートナーとオープンかつ率直に議論を行う能力や交渉力の育成が必要となる。このためには、先の議論と同様に異文化トレーニングへの重点的な投資が必要不可欠となる。

最後に、提携において生じるコンフリクトは、文化や風習の相違によるものだけではない。提携マネジャー自身もパートナーや提携体内の従業員の要求等、様々なステークホルダーの要求に対処しなければならないが、そうした要求から生じる役割コンフリクトや役

割曖昧性等への対応も看過できない点として考慮する必要がある⁽⁵⁸⁾。

これまでにみてきたように、「企業内の自発的な調整プロセス」は、ネットワークラーとしての提携マネジャーの育成につながるだけではなく、企業内の資源や能力の欠落を把握する機会にもなる。「ベスト・プラクティスの蓄積と共有・活用」を通じて、提携に必要なあらゆるノウハウの学習機会を与えることができる。また、事前の「提携パートナーとの知識の共有化」によって、提携体におけるコミュニケーションや学習がよりスムーズに進めることができるだけではなく、パートナー間における協力規範の確立のきっかけとなるかもしれない。また、近年、活発化しつつあるクロス・ボーダー型戦略的提携を考慮するならば、上記3つの要因によるだけでは不十分であり、「文化、風習、言語に対する理解」と「コンフリクト解消のスキルの獲得」についても考慮する必要がある。これらの要因は、先のChild and Faulkner (1998) の指摘をより具体的に捉えたものであるが、これら2つの要因は、戦略的提携を実行しているかどうかに関わらず、グローバルな企業活動を行う多くの企業が考慮すべき要因でもある。すなわち、いずれも国際経営において強調されるグローバル・マネジャーの育成の問題とも深く関わっているといえる。

ここで重要な課題となるのは、提携マネジャーが育成されるプロセスにおいて、これらの要因をいかに組み込み、体系的に捉えることができるかという点であろう。少なくとも、上記の要因は、企業内に関わる要因や企業外に関わる要因、または、日頃の企業活動を通じて獲得され得る要因や意図的な企業の施策としての要因等、様々な要因が混在している状況にあり、整理されているとはいえない。この意味では、以下の課題とも関連するが、育成プロセスを考えるにあたっては、包

括的な整理・検討が必要となるであろう。

3-2 今後の研究課題

本稿では、近年活発化する戦略的提携において重要な要因としてリエゾンの役割に注目した。とりわけ、リエゾンと組織内要因および戦略的提携要因との関係に注目し、3つの仮説を提示した。さらに、この点を踏まえて提携マネジャーの機能と役割及びその育成の問題について検討してきたが、提携マネジャーの育成の問題に関しては、考慮すべき基本的要因を提示するにとどめ、育成プロセスに関わるメカニズムについては、より具体的な議論までは踏み込まなかった。今後は、本稿で提示した要因をもとに、提携マネジャーの育成に関わるプロセス・モデルを構築することが大きな課題になる。

また、既述したように、現時点における提携マネジャーに関わる研究は非常に少ない。これらの研究内容をみるかぎりでは、非常に漠然としたものであり、抽象的な議論に終始している感がある。本稿でも提携マネジャーに関わる研究のスタート地点にある研究であることから、既存の研究同様に、抽象的な議論から脱皮することができていない状況である。今後、提携マネジャーの機能と役割について更なる研究を進めると同時に、提携マネジャーの育成プロセスに関わるモデル構築に向けてアンケート調査やインタビュー調査等を積極的に取り入れることで、将来的には精緻なプロセス・モデルの構築を目指すことにしたい。

[注]

- (1) 戦略的提携の理論的側面については、以下の文献を参照のこと。Child and Faulkner (1998), Faulkner (1995), Kogut (1988), 今野 (1999) 等を参照のこと。
- (2) Porter, M. E. and Fuller, M. B. [1986], p. 322. (邦訳, p.301)
- (3) Porter, M. E. and Fuller, M. B. [1986], p.

315. (邦訳, p.290)
- (4) 今野 [2002], p.72.
- (5) 十川他 (2005a). これは、慶應義塾大学経済学研究科経済学専攻、商学研究科商学専攻、商学研究科経営学・会計学専攻による『市場の質に関する理論形成とパネル実証分析——構造的経済政策の構築にむけて——』[「文部科学省21世紀COEプログラム(平成15年採択)」の経営・会計班の中間報告書である。
- (6) 十川他 [2005a], p.195.
- (7) Kanter (1994) では、「business alliances」とされるが、本稿では「戦略的提携」に読みかえた。この点については以下を参照のこと。Kanter, R. M. [1994], p.97.
- (8) Pucik, V. [1995], p.39.
- (9) この点については、今野 (1999) を参照のこと。
- (10) この点については、今野 (2004) を参照のこと。今野 (2004) では、「創造」と「獲得」のマネジメントのうち「獲得」のマネジメントについて検討している。
- (11) 本節は、十川他 (2005a) において、筆者が担当した箇所の一部を加筆・修正したものである。詳しくは、十川他[2005a], pp.97-99. を参照のこと。この調査は、全上場(一部、二部、地方)及び店頭公開の製造企業1713社に送付し、200社(回収率11.68%)から回答を得た結果である。
- (12) 質問項目については、資料の①を参照のこと。
- (13) 質問項目については、資料の②を参照のこと。
- (14) Bleeke and Ernst (1991) の調査では、当時の時価総額ベースでみたときの、日・米・欧各々の計150社の関与する提携のうち49社を対象に調査が行われた。この調査によれば、提携実施後2年間に約3分の2の企業が、経営上もしくは財務上の難問に直面するが、多くの場合はそうした問題を克服している。しかしながら、49社のうちで双方のパートナーにとって提携を結んだことが成功であったと回答した企業は51%であり、双方にとって失敗したと回答した企業は全体の33%であったという。さらに、Das & Bing-Sheng Teng (2000)の研究においても、戦略的提携が失敗または不安定な状況に陥った企業の比率は30~50%であったという。これらの点について詳しくは、次の文献を参照のこと。Bleeke, J. and Ernst, D. [1991], p.127. 及び Das, T. K., Bing-Sheng Teng. [2000], p.78.
- (15) 戦略的提携の失敗・解消の要因には、複雑性

- の増加, 自律性の喪失, 情報の非対称性等, 様々なものがある。Mohr, J., Spekman, R. [1994], p.135.
- (16) COE のアンケートでは, リエゾンの質問項目はあったが, 他の組織的な要因については調査していない。そこで, 十川他 (2005b) をもとに, 他の組織要因との関係を検討していく中で, 戦略的提携とリエゾンとの関係を考察することにしたい。この調査は, 一部及び二部に上場している企業 1306 社にアンケート用紙を発送し, 233 社 (回収率 17.84%) から回答結果を得ることができた。
- (17) Hillebrand, B., Biemans, W. G. [2004], p. 110.
- Hillebrand & Biemans (2004) は, 新製品開発 (New Product Development: NPD) の観点から, 企業内協力 (マーケティングや製造, 製品開発, デザイン等) と企業外協力 (顧客, サプライヤー, 研究所, 競争業者, 流通業者) との関係性を研究している。
- (18) 企業境界を超えた個人のコミュニケーション・パスが, 組織学習において重要な要因であるとする研究は非常に多い。この点については, Dodgson, D. [1993] を参照のこと。
- (19) 例えば, その他の境界連結単位の呼称には, ゲートキーパー (Utterback, J. M.), 調整者 (Child, J.), 対境担当者 (Aiken, M. & Hage, J.) などがある。
- (20) 佐々木 [1985], p.193.
- (21) これらの 6 つの機能は, Aldrich & Herker (1977), Adams (1980), Whetten & Aldrich (1979), Miles (1980) 等の研究をもとに分類整理したものである。それぞれの具体的な内容については次のとおりである。①資源取引機能 (原材料, 資金, 人材などをインプット環境から獲得し, 新たな製品・サービスをアウトプット環境に提供する機能), ②情報プロセッシング機能 (他の組織や一般的环境からの情報を機会, 制約条件, 不確定要因などの基準によって解釈したり, 解釈した情報を組織内意思決定者に伝送する機能), ③象徴的機能 (外部代表機能とも呼ばれるもので, 組織の顔としての機能), ④バッファリング機能 (外部環境からの脅威や影響力を和らげ, 組織の構造や効率的運営を保持する機能), ⑤環境スキャンニング機能 (外部環境情報の探索や収集に関する機能), ⑥組織間調整機能 (2 つ以上のシステム間を連結し, 調整する機能)。詳しくは, 以下の文献を参照のこと。佐々木 [1985], pp.197-201.
- (22) 山倉 [1993], p.76. ただし, 山倉 (1993) では, 本稿における「境界連結単位」を「対境担当者」と記述している。
- (23) 回答企業の半数以上の企業が, 戦略的提携におけるリエゾンの役割を重視する傾向がみられた (スコア 1 と 2 の合計: 52.4%, n = 185)。
- (24) 質問項目については, 資料の③~⑦を参照のこと。
- (25) Lyles, M. A. [2001], p.690.
- (26) Lyles, M. A. [2001], p.690.
- (27) Kanter, R. M. [1994], p.107. (邦訳: p.35.)
- (28) 質問項目については, 資料の⑧~⑩を参照のこと。
- (29) Lei, D. [1993], p.37.
- (30) この点については, Freidheim (1998) の研究を参照のこと。
- (31) ただし, この点について彼等は明確な答えを用意しているわけではない。ここで規範 (組織規範) とは, 「組織内の行動を導く行動ルール」を指す。また, 協力規範 (strong cooperative norm) は, 「柔軟性, 団結や結束, 情報交換」といった規範からなっているとされている。Hillebrand, B., Biemans, W. G. [2004], p.112.
- (32) Spekman, R. E., Forbes, T. M., Isabella, L. A., Macavoy, T. C. [1998], p.759.
- (33) 人的関係がない場合, リエゾン (境界連結単位) 間の相互作用は, 社会的プロセスというよりも経済的なものとなる。この場合, モラル・ハザードが生じることで長期間にわたる経済的取引を維持することは困難となる。この点については, Luo (2001) を参照のこと。
- (34) Child, J. and Faulkner, D. [1998], pp.166-172.
- (35) Child, J. and Faulkner, D. [1998], pp.168-169.
- (36) 例えば, 提携マネジャーは, 両パートナーの親会社, 提携体の従業員等の様々なステークホルダー間の利害を調整しなければならない。当然ながら, 提携マネジャーがこれらの利害調整をうまく行うことができない場合, コンフリクトが生じる。Shenkar and Zeira (1992) は, 役割コンフリクト (role conflict) と役割曖昧性 (role ambiguity) の概念により, こうした提携マネジャーの状況を分析している。詳しくは, Shenkar, O., Zeira, Y. [1992] を参照のこと。

- (37) Spekman, R. E., Forbes, T. M., Isabella, L. A., Macavoy, T. C. [1998], p.764.
- (38) Kotter (1999) によれば, 以下の「リーダーシップ機能」と「マネジメント機能」の両方が重要とされる。リーダーシップ機能は, ①方向を設定し, ②人材をある方向に向けて整列させ, ③動機付けを行なう機能である。マネジメント機能は, ①計画立案と予算設定, ②組織化と人材配置, ③コントロールと問題解決機能を行なう機能である。この点について詳しくは, 以下を参照のこと。Kotter, J. P. [1999], pp.51-73. (邦訳, pp.47-77.)
- (39) 例えば, モトローラ大学では文化面における意識向上及びアライアンス・トレーニングに関するコースが複数用意されている。こうした具体的事例については, Freidheim (1998) の研究を参照のこと。
- (40) Galbraith, J. R. [2002], p.38. (邦訳, p.45.) ただし, 「横断的プロセス」には5つのタイプがある。それらはマネジメントの時間と困難度が低い順に, 「自発的, インフォーマル・グループ」, 「e コーディネーション (CAD/CAM, ERP, CRM)」, 「公式的グループ(チームやタスク・フォース)」, 「インテグレーター(統括責任者)」, 「マトリックス組織」である。ここでは, 最もコストが低い「自発的, インフォーマル・グループ」に注目する。
- (41) Galbraith, J. R. [2002], pp.48-52. (邦訳, pp.56-62.)
- (42) Harbison, J. R. and Pekar Jr, P. [1998], p.136. (邦訳, p.178.)
- (43) Harbison, J. R. and Pekar Jr, P. [1998], pp.142-145. (邦訳, pp.185-190.)
- (44) Kale, P., Dyer, J., Singh, H. [2001], p.466.
- (45) Child, J. [2003], p.669.
- (46) Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. [1990], p.131. Cohen & Levinthal (1990) は, 吸収能力 (Absorptive Capacity) の観点から論じているが, この議論は本稿でも十分に適用可能であろう。特に, 吸収能力のための事前知識には, 基本的なスキルや共通言語も含んでいるが, 近年の科学的・技術的発展に関わる知識をも含んでいるとしている。戦略的提携と吸収能力の議論については, 今野喜文[2004]を参照のこと。
- (47) Luo (2001) によれば, 「パートナー企業間の文化的距離が, 国際的ジョイント・ベンチャーにおける内的不確実性の有力なフォームである」としている (Luo, Y. [2001], p.183.)。
- (48) Buckley, P. J., Glaister, K. W., Husan, R. [2002], p.127.
- (49) Pucik, V. [1995], p.44.
- (50) Pucik, V. [1988], p.85.
- (51) Cullen, J. B., Johnson, J. L., Sakano, T. [2000], pp.237-239.
- (52) Buckley, P. J., Glaister, K. W., Husan, R. [2002], p.130.
- (53) Child, J. and Faulkner, D. [1998], p.233.
- (54) Child and Faulkner (1998) は, 日本, アメリカ, ドイツ, フランス, イギリスにおける経営慣習の相違を明らかにしている。文化や風習のみならず, これらの経営慣習の相違もまた, クロス・ボーダー型戦略的提携では, 試練であると同時に学習の機会を提供するとしている。
- (55) Child, J. and Faulkner, D. [1998], p.242.
- (56) 彼等は, コンフリクト解決戦略が戦略的提携のパフォーマンスに大きな影響を与えるとしている。また, コンフリクト解決戦略には, 「妥協」「威圧」, 「法律」, 「問題解決」がある。詳しくは, 以下を参照のこと。Lin, X., Germain, R. [1998], p.183.
- (57) Lin, X., Germain, R. [1998], p.181.
- (58) 境界連結単位としての提携マネジャーは, 「対外組織からの影響力を調整し, 交渉において合意にこぎつけなければならないと同時に, 組織内部でも自らの所属する下位単位の合意をとりつけなければならない。こうした対外的調整と対内的調整が利害関心の相違によって相互に対立することから, 境界連結単位の役割コンフリクトや緊張が生じることになる。そして, こうしたコンフリクトや緊張を解決し解消しようとするのが, 新たなコンフリクトや緊張の発生の原因となる (佐々木 [1985], p.199.)」。

[参考文献]

Bleeke, J. and Ernst, D. [1991], "The Way to Win in Cross-Border Alliances," *Harvard Business Review*, November-December.

Buckley, P. J., Glaister, K. W., Husan, R. [2002], "International Joint Ventures: Partnering Skills and Cross-Cultural Issues," *Long Range Planning*, 35.

Child, J. and Faulkner, D. [1998], *Strategies of Co-operation*, Oxford University Press.

Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. [1990], "Absorptive Capacity: A New Perspective

- on Learning and Innovation,” *Administrative Science Quarterly*, 35.
- Cullen, J. B., Johnson, J. L., Sakano, T. [2000], “Success through Commitment and Trust: The Soft Side of Strategic Alliance Management,” *Journal of World Business*, Vol. 35, No. 3.
- Das, T. K., Bing-Sheng Teng. [2000], “Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective,” *Organization Science*, Vol. 11, No. 1.
- Dodgson, D. [1993], “Learning, Trust, and Technological Collaboration,” *Human Relations*, Vol. 46, No. 1.
- Faulkner, D. O. [1995], “Strategic Alliance Evolution through Learning: The Rover/Honda Alliance,” in *Strategic Renaissance and Business Transformation*, edited by Howard Thomas, Don O’Neal and James Kelly, John Wiley & Sons Ltd.
- Faulkner, D. O. [1997], “Success and Failure of International Strategic Alliance: Evidence from In-depth Case Studies,” *Strategy, Structure and Style*, John Wiley & Sons Ltd.
- Freidheim, Jr., C. F. [1998], *The Trillion-Dollar Enterprise*, Perseus Books Publishing. (サイラス・フリードハイム [2000], 日本ブーズ・アレン・ハミルトン訳『一兆ドル企業体の登場』ピアソンエデュケーション)
- Galbraith, J. R. [2002], *Designing Organization: An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process*, John Wiley & Sons Ltd. (J・R・ガルブレイス [2002], 梅津祐良訳『組織設計のマネジメント — 競争優位の組織づくり —』生産性出版)
- Gupta, A. K., Westney, D. E. [2003], *Smart Globalization*, John Wiley & Sons, Inc.
- Harbison, J. R. and Pekar Jr, P. [1998], *Smart Alliance: A practical Guide to Repeatable Success*, Jossey-Bass Inc., Publishers (J・R・ハービソン, P・ピカー Jr [1999], 日本ブーズ・アレン・ハミルトン訳『アライアンススキル — 合従連衡の成功の要件 —』ピアソン.)
- Hillebrand, B., Biemans, W. G. [2004], “Link between Internal and External Cooperation in Product Development: An Exploratory Study,” *Product Development & Management Association*, No. 21.
- Inkpen, A. C. & Beamish, P. W. [1997], “Knowledge Bargaining Power, and The Instability of International Joint Venture,” *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 1.
- Kale, P., Dyer, J., Singh, H. [2001], “Value Creation and Success in Strategic Alliances: Alliancing Skills and the Role of Alliance Structure and Systems,” *European Management Journal*, Vol. 19, No. 5.
- Kanter, R. M. [1994], “Collaborative Advantage,” *Harvard Business Review*, July-August. (R・M・カンター [1994], 「コラボレーションが創る新しい競争優位」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』Oct-Nov.)
- Kogut, B. [1988], “Joint Venture : Theoretical and Empirical Perspective,” *Strategic Management Journal*, Vol. 9.
- 今野喜文 [1999], 「競争優位構築に果たす戦略的提携の役割について」『三田商学研究』第42巻第2号.
- 今野喜文 [2002], 「イノベーション創出と戦略的提携」『組織力』の経営 — 日本のマネジメントは有効か —, 中央経済社.
- 今野喜文 [2004], 「戦略的提携における獲得のマネジメントについて」『北星論集』第44巻1号.
- Kotter, J. P. [1996], *Leading Change*, Harvard Business School Press. (ジョン・P・コッター [1997], 梅津祐良訳『21世紀の経営リーダーシップ』日経BP社.)
- Kreiner, K. & Schultz, M. [1993], “Informal Collaboration in R&D. The Formation of Networks Across Organization”, *Organization Studies*, Vol. 14, No. 2., 189-209.
- Lei, D. [1993], “Offensive and Defensive Use of Alliances,” *Long Range Planning*, Vol. 26, No. 4.
- Lin, X., Germain, R. [1998], “Sustaining Satisfactory Joint Venture Relationships: The Role of Conflict Resolution Strategy,” *Journal of International Business Studies*, Vol. 29, No. 1.
- Luo, Y. [2001], “Antecedents and Consequences of Personal Attachment in Cross-cultural Cooperative Ventures,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 46.
- Lyles, M. A. [2001], “Organizational Learning in International Joint Venture: The Case of

- Hungary,” *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, Oxford University Press.
- Mohr, J., Spekman, R. [1994], “Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques,” *Strategic Management Journal*, Vol. 15.
- Petrovic, J., Kakabadse, N. K. [2003], “Strategic Staffing of International Joint Ventures (IJVs): An Integrative Perspective for Future Research,” *Management Decision*, Vol. 41, No. 4.
- Porter, M. E. and Fuller, M. B. [1986], “Coalitions and Global Strategy,” edited by M. E. Porter, *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press. (M・E・ポーター&M・B・フラー [1989], 「提携とグローバル戦略」土岐坤, 中辻萬治, 小野寺武夫訳『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社.)
- Pucik, V. [1988], “Strategic Alliances, Organizational Learning, and Competitive Advantage: The HRM agenda,” *Human Resource Management*, 27.
- Pucik, V. [1995], 「競争的協力と学習——次のラウンドに向けて——」『ビジネスレビュー』Vol.42, No 4.
- 佐々木利廣 [1985], 「組織間関係の安定と変動 (III・完) ——境界連結単位を中心として」『経済経営論議』第19巻第4号.
- Schuler, R. S. [2001], “Human Resources Issues and Activities in International Joint Ventures,” *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 12, No. 1.
- Shenkar, O., Zeira, Y. [1992], “Role Conflict and Role Ambiguity of Chief Executive Officers in International Joint Ventures,” *Journal of International Business Studies*, First Quarter.
- 十川廣國 [2000], 『戦略経営のすすめ——未来創造型企業の組織能力——』中央経済社.
- 十川廣國他 [2005a], 「戦略的提携・技術・設備関連・組織要因」『慶應義塾大学経済学研究科・商学研究科 COE プロジェクト経営会計班中間報告書』慶應義塾大学経営会計班.
- 十川廣國他 [2005b], 「新時代の企業行動——継続と変化」に関するアンケート調査(2)」『三田商学研究』第48巻第5号.
- Spekman, R. E., Forbes, T. M., Isabella, L. A., Macavoy, T. C. [1998], “Alliance Management: A View from The Past and A Look to The Future,” *Journal of Management Studies*, Vol. 35, No.6, November.
- Spekman, R. E., Isabella, L. A., MacAvoy, T. C. [2000], *Alliance Competence: Maximizing the Value of Your Partnerships*, John Wiley & Sons, Inc.
- 山倉健嗣 [1993], 『組織間関係——企業間ネットワークの変革に向けて——』有斐閣.

資料

1. 十川他 (2005a) において本稿で活用した質問項目は以下のとおり

①戦略的提携にどの程度取り組んでいますか。

非常に積極的である 1-2-3-4-5-6 積極的ではない 7 戦略的提携は行っていない

「E-16」へお進み下さい。

②現在取り組んでいる代表的な戦略的提携の目的はどこにありますか。下記の項目から最も重視するものを1つ選び、該当番号に直接○印をおつけください。

- 1 既存製品の製造コスト削減のために他社の技術能力を利用
- 2 他社の技術能力の補完的利用による新製品・新事業開発
- 3 他社の技術能力との相乗効果による第3の技術・製品の開発

2. 十川他 (2005b) において本稿で活用した質問項目は以下のとおり

③トップは戦略的提携を進めるうえで、社内外の情報の収集及び発信の起点となる人材の育成にどの程度心がけていますか。

大いに心がけている 1-2-3-4-5-6 あまり心がけていない

注) 本質問項目は、「リエゾン」にかかわる項目として扱っている。

④新事業・新製品開発を行う際、異なった部門間の情報交流や協力は、どの程度なされていますか。職能部門間と事業部門・カンパニー間のそれぞれについてお答えください。

- 1) 職能部門 部門固有の方向で仕事を進めている 1-2-3-4-5-6
情報交流・協力が頻繁に行なわれている
- 2) 事業部門・カンパニー間 部門固有の方向で仕事を進めている 1-2-3-4-5-6
情報交流・協力が頻繁に行なわれている

⑤ミドルは日常的に上下のコミュニケーションや、ミドル同士の左右のコミュニケーションを自ら積極的に働きかけていますか。

- 1) 上下 自ら働きかけようとする 1-2-3-4-5-6 積極的に働きかけている
- 2) 左右 自ら働きかけようとする 1-2-3-4-5-6 積極的に働きかけている

⑥異部門間の情報交流や協力を促すために、インフォーマル・コミュニケーションがどの程度活用されていますか。

ほとんど活用されていない 1-2-3-4-5-6 頻繁に活用されている

⑦自部門内で解決困難な問題に直面した場合、他の部門の人に気軽に相談したり、アドバイスを受けたりすることができますか。

ほとんどできない 1-2-3-4-5-6 容易にできる

注) 本質問項目は、「協力規範」にかかわる項目として扱っている。

⑧戦略的提携にどの程度取り組んでいますか。

非常に積極的である 1-2-3-4-5-6 積極的ではない 7 戦略的提携は行っていない

注) 本項目は①と重複しているが、十川他(2005a)では、扱われなかった組織内要因との相関に一貫性を持たせるために、十川他(2005b)の本項目を採用した。

⑨上で選ばれた戦略的提携の目的が、どの程度実現されていますか。

所期の目的がほぼ実現できている 1-2-3-4-5-6 期待はずれの状態である

⑩戦略的提携のパートナーとの関係について、下記の事柄はそれぞれどの程度実現されていますか。

- 1) 期待された技術力の相互提供 あまり実現されていない 1-2-3-4-5-6
十分実現されている
- 2) 困ったときの気軽な助け合い あまり実現されていない 1-2-3-4-5-6
十分実現されている

[Abstract]

The Role of an Alliance Manager and the Training Process: Elucidating the Training Process of an Alliance Manager as Liaison

Yoshifumi KONNO

The formation of strategic alliances between firms is becoming an increasingly common way for firms to find and maintain competitive advantages. Strategic Alliance is one type of cooperative strategy. While there are numerous studies on cooperation, they mainly focus on cooperation between business functions within an organization or on cooperation between organizations. Yet the relationship between internal and external cooperation has received only scarce attention. Particularly, studies focused on the relationship between an liaison and strategic alliance are lacking. The purpose of this article is to explore and examine the relationship between an alliance manager as liaison and strategic alliance based on a questionnaire. In so doing, this examination shows the role of an alliance manager as liaison and identifies important factors in the training process of an alliance manager.