

GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

**KOBE UNIVERSITY**

ROKKO KOBE JAPAN

Current Management Issues

## Working Paper

「技術提携における先行的人間関係の役割」

2003年9月30日

神戸大学大学院 経営学研究科

松本 米龍

## 目 次

第1節	序論.....	1
第2節	問題意識と先行研究.....	3
2-1	問題意識.....	3
2-2	既存文献レビュー.....	4
第3節	分析枠組と仮説.....	14
3-1	分析枠組.....	14
3-2	仮説.....	17
第4節	仮説の検証.....	20
4-1	質問票調査概要.....	20
4-2	調査結果の分析.....	21
第5節	結び.....	29
5-1	結論および含意.....	29
5-2	課題.....	29
	参考文献.....	31

## 第1節 序論

戦略的アライアンスが注目を集めている。企業の競争優位を生み出す方策として、コアコンピタンスへの特化、そして他社との戦略的アライアンスが最重要のものとして認識されるようになってきた (Hamel=Prahalad, 1994)。情報技術や輸送・交通網の発達とともにグローバル化が急速に進展しており、市場環境はより厳しく不確実になっている。新しい市場で成功するために、機会を逃さないために、新しい能力が企業に必要とされてきている。また、テクノロジーの変化が加速するとともに産業の境界が曖昧になり技術はよりシステムの色彩を強めているため、開発スピードの面でも能力の面でも単一企業だけで全てを行うことは不可能となってきている。以前であれば、必要な能力を時間をかけて獲得するだけの時間的余裕があったが、現在の競争環境はそれを許さなくなっている。「今日のグローバル経済の中で自力でやっていけるという考え方は大きな誤り」とまで言われるようになってきた。(Harbison=Pekar, 1998, p. 16)

このような厳しい競争環境におかれている現代の企業は、戦略的アライアンスを上手に活用し、提携先の経営資源を利用して競争優位を高めていくことが不可欠となりつつある。このように重要性を増している戦略的アライアンスは、それに関する研究も活発に行われている。それらの研究は、アライアンスの運用や運営を扱ったものであるか、アライアンスの企業戦略的な側面を扱ったものが多い (Lewis, 1990; 山倉, 1993, 第 8 章; Harbison=Pekar, 1998; Hamel=Doz, 1998)。どのようなアライアンスにおいても成功のためには提携相手の選定が決定的に重要であるが、アライアンスの相手の探索・選定を実際に、どのように行っているかに焦点をあてた研究はあまり行われていないように思われる<sup>1</sup>。

アライアンスの一つとして技術提携がある。技術提携は頻繁に行われており、いろいろな形で技術提携について耳にすることがある。成功した技術提携事業について話を聞いてみると「提携のきっかけは個人的なつながりであった」という例がしばしば紹介されている。ビジネスの世界でも人脈の重要性が指摘されることは多く、個人的な人間関係が技術提携などアライアンスを開始するにあたって果たす役割は小さくないと考えられる。果たして「個人的つながり」、即ち先行的に存在する個人的な人間関係は、実際にどの程度利用されており、また、どのような場合に、どのような理由で利用されるのだろうか。このような素朴な疑問を出発点にして本研究は始められた。

本論文では、アライアンスとして技術提携のみを取り上げ、提携相手の探索・選定における先行的な人間関係の果たす役割について考察を行った。具体的には、質問票調査を実施し、その内容についての定量的な分析結果について記述している。

本論文は、次のような構成になっている。第 2 節で、先行研究を踏まえてアライアンスについて概観する。第 3 節では、技術提携において先行的人間関係が提携相手の探索や提携について及ぼす影響について、第 2 節の先行研究の理論を基にして分析枠組みを構築し、仮説を提示する。第 4 節では、質問票調査の概要を述べ、統計的手法を用いた質問票調査結果の定量的分析を行い、提示された仮説の検証を行う。第 5 節では、研究結果のまとめ、本研究

---

<sup>1</sup> 企業間提携は、金井 (1994, pp. 12-14, 21-22) が言う「企業者ネットワーキング」と捉えることができ、直接的に「企業者ネットワーキング」を扱った研究はあまり無いと言われている。

から得られた含意，及び本研究の課題について記述する．

提携やアライアンスには，いろいろな分析視点が考えられる．実際の提携に関して，提携相手の選定が重要であることに対して異論は出ないであろうが，提携の成功や成果はそれだけに依存するわけではなく提携の運営・運用に大きく影響をうける．本研究では，これまであまり関心の払われてこなかった提携相手の探索・選定時において，どのような場合に先行的人間関係が使われているかについて考察するのが目的であり，先行的人間関係が提携の運営や運用，更には提携の成果に及ぼす影響については考察することが出来ていない．また，先行的人間関係がどのように利用されているかについても，深く考察されていない．それらの点が，本研究の限界である．

## 第2節 問題意識と先行研究

### 2-1 問題意識

技術提携の成功は、提携相手に大きく依存する。提携相手を探し出すために、しばしば「個人的つながり」が利用されていると言われる。「個人的つながり」即ち先行的に存在する個人的な人間関係は、どのような場合に、どのような理由で利用されるのであろうか。

まず、一つの事例を記述することからはじめたい。2002年11月に日本学術会議主催で「新産業創出システムと産学官の役割」と題してフォーラムが開かれた。講演のひとつに、大学と民間企業の協力関係について、神戸大学工学部教授でもありエイ・アイ・エル株式会社の社長でもある瀧和男氏の講演があり、産学協力関係として三つのケースについて、それらが成功した要因について説明されていた<sup>2</sup>。三つの全てのケースで、協力関係の出発点は「個人的つながり」がきっかけであることが指摘されていた。一つ目のケースでは、相手の企業にいた非常に親しい知人から本音のニーズが隠さず出てきた為に、新たな研究が開始されている。別のケースでは、相手企業に研究上の知人がいたが故に企業側から必要な技術情報の開示があったことが、協力関係の発端になっている。最後のケースでも、相手企業にいた研究上の知人から研究開発への支援が得られたことが、協力関係のきっかけになっている。先行的に存在する「個人的つながり」が、このような技術協力関係では重要な役割を果たしていることがわかる。

また、化学企業のV社のあるプロジェクトも、革新的技術に関する技術提携のプロジェクトであり、V社の研究開発所長と研究開発に特化した相手側のベンチャー企業の社長が個人的な知り合いであったことが出発点である。個人的な信頼関係をもとに、互いの技術能力に関しての情報が有効に交換され、相手の能力を見定めることが出来た為、お互いに提携相手として選択がスムーズに進んだと考えられる。これら以外にも、技術提携に関して、個人的関係が提携に発展したという話を聞くことは多い。

一方で、学会や論文などの公式的な情報から最適な提携相手を見出し、直接接点により提携が開始された例も新聞などで紹介されているのを見かける。例えば日本経済新聞で紹介されていた例がある。超臨界二酸化炭素を冷媒に用いたカーエアコンの開発していた(株)デンソーが、未踏技術ゆえになかなか実用化の道が開けないため、思い余って国際学会で研究成果の一部を発表した。(財)電力中央研究所の社員がそれを見ていたことをきっかけに、後日、両者の間(正確には東京電力(株)も入れた3社)で直接接触が行われ、提携が開始されている<sup>3</sup>。また、日経ビジネスにも次のような例が紹介されている。ダイハツ工業(株)の材料技術部では、排ガス浄化に用いる性能の低下がほとんどなく高価な貴金属の使用量を大幅に削減した「インテリジェント触媒」の開発に成功していたが、最後の難関として材料の量産技術確立に苦闘していた。新規事業として触媒の合成などを手がけていた北興化学工業(株)の研究者が、触媒材料について書かれたダイハツ工業(株)材料技術部の田中氏の論文を読んで同社に声をかけ

<sup>2</sup> 瀧和男(2002)平成14年度 日本学術会議地域振興・近畿地区フォーラム(神戸大学) 講演資料

<sup>3</sup> 日本経済新聞 2003年1月14日付夕刊「ドキュメント挑戦」欄

てきたことが発端となって、ようやく量産技術が確立されることになった<sup>4</sup>。

ではいったい、実際に個人的関係から提携に発展したケースの方がいいのか、そうではなく公式的情報の収集および分析を通じて相手が発見・選択されたケースが多いのか、どちらであろうか。

提携を成功させるために、相手の選択は決定的に重要である(Harbison=Pekar (1998, 訳書, p. 66) )。しかしながら、その相手がどのように選択されているかについて詳しく調べられた研究は少ない。提携に関する書籍もたくさんあるが、その大部分は、提携の必要性や重要性に関する記述、提携を行うに際して戦略の重要性、提携の形態、提携を成功させるためマネジメントや組織運営などを中心に扱っており、提携相手の探索自体についてはあまり触れられていない。例えば、Harbison=Pekar (1998, 訳書, p. 111) は「パートナーのスクリーニング、確定、アプローチはアライアンス形成においてもっとも困難なハードルの一つである」と述べているものの、実際にどのようにパートナーのスクリーニング・確定・アプローチを行うかについては「成功している経営者たちは、この段階における最も重要なベスト・プラクティスは、受動的ではなく能動的な姿勢をとることであると言っている。能動的な姿勢をとることによって、不適切なパートナーをふるいおとし、パートナー候補の強みや、別のパートナーを選択するオプションを十分に研究することが可能になる」(Harbison=Pekar, 1998, 訳書, p. 111) と述べられているにすぎず、個人的な人間関係の利用については全く触れられていない。提携相手を見出すことに関しては、戦略がはっきりしており提携相手に求めるものが明確であれば、自ずと決定するように扱われていることが多い。提携を行うのが既存の事業領域であれば、業界のリーダー企業が誰であるかなどその業界内の情報に詳しく、相手の発見も簡単かもしれないが、新規事業領域で提携を行う場合や、未開拓の技術領域での提携に関しては、提携相手の発見は簡単とは言えないだろう。

提携相手の探索において個人的な人間関係がしばしば利用されているといわれるが、実際の提携のうち、どれぐらいの割合が個人的な人間関係をきっかけに始まっているのかを知ることが興味深い課題である。また、どのような状況や目的の場合に個人的な人間関係が利用され、どのような場合には利用されないのか、個人的な関係により始まった提携とそうでない提携では、その後の提携の運営に違いがあるか、提携成果や提携の成功率に違いがあるかについても興味をもたれる。

本論文では、範囲を技術提携のみに絞り、提携相手の探索および選定における先行的な人間関係の果たす役割について、調査し考察を加えることを目的としている。これ以降、「個人的つながり」や「個人的な人間関係」などは「先行的人間関係」に統一して記述することにする。

## 2-2 既存文献レビュー

この項では、本研究に関連すると考えられる既存の研究について概観する。まず、技術提携も含めたアライアンスがなぜ重要になっているかを既存文献から簡単に整理していこう。

---

<sup>4</sup> 日経ビジネス 2003年7月14日号「技術&イノベーション」p. 82

1) アライアンスの重要性 (Lewis, 1990; 山倉, 1993, 第 8 章; 原, 1997; Harbison=Pekar, 1998; Hamel=Doz, 1998) .

現代の企業は、従来と比べて不確実性の高い状況に置かれている。このような不安定な状況をもたらしているのは、次の三つ要因である。

- ・ 情報技術の進歩と交通網の発達に伴う市場のグローバル化
- ・ 技術革新のスピードアップと技術の複雑化
- ・ 市場環境の激化と必要な経営資源の増大

このような不確実性が高くなっている状況で、激しい競争に勝ち抜いていく為には、広範な事業領域にわたる能力を短い時間で獲得して行かなければならない。しかしながら、競争優位を築くために必要な能力を社内だけで開発していくことは、時間的にも能力的にも不可能に近くなってきている。従って、能力のギャップを短時間のうちに解消するために、他社と密接な協力関係を結び、自社が最高の成果を上げることの出来る分野に集中するとともに、他方で、パートナー企業が卓越している分野ではその企業と共同で仕事を行うことが重要になってきている。すなわち戦略的アライアンスが必須になってきているのである。アライアンスは、二つ以上の企業が結びついて個別企業では出来ないことを行うことであり、中でも戦略アライアンスとは、長期にわたる協力関係を構築し、コア能力を共有・補完しながら、市場における企業価値を高め、お互いに戦略目標の達成を目指すアライアンスを意味する。製品価値向上のため、新しい技術を獲得したり共同で開発したりするための技術提携は、一般に期間も長く典型的な戦略的アライアンスの一つである。

アライアンスの利点は、必要とする資源・情報を容易に短時間で獲得できること、新しい企業行動や思考様式の学習、相手から事業成功に必要な継続的支援を獲得することの3点に要約することが出来る。一方、アライアンスには利点だけでなく問題点もある。アライアンスは相手への依存をもたらす結果、自主性の喪失や他企業からの制約を引き起こすことがある。また、当事者間のコンフリクトによる問題や、提携相手自体が将来競争相手になってしまうという新たな競争者を作り出す可能性がある。このような問題を緩和するために、相互信頼の重要性が強調されている。

## 2) 組織間関係論 - 資源ベース理論 -

資源ベース理論というのは、企業の戦略や競争優位が企業の保有する経営資源によって条件付けられることを説明する理論である (高嶋, 1998) . 組織間関係の分析視角として資源ベース理論から考えられると、アライアンスは「企業が存続・成長するために必要であるが自ら保有していない資源を獲得するためのもの」であるといえる。アライアンスは、自社に欠けているヒト、モノ、カネ、情報、技術などさまざまな資源を補うための相互補完性をベースとした関係であり、他企業への資源依存が生じている。アライアンスは、企業間で資源を補完するためのメカニズムであり、組織間調整メカニズムの一つである。組織間調整メカニズムの解明は組織間関係論の中核的テーマであり、組織間関係論は企業提携レベルのマネジメント論への貢献が期待されている (山倉, 1993, pp. 217-218) .

さて、資源という観点から考えれば、提携を結ぶ際の相手に関する情報収集や交渉においても、自社の資源が豊富な場合と資源不足の場合で違いが出ることになる。資源が豊富な大企業と、資源に不足する小企業では、提携相手の探索発見、提携締結において何らかの違

いが存在することが考えられる。小企業では、相対的に考えて、網羅的に提携の可能性を探することは、社内資源の点で難しいと考えられ、個人的な関係などなんらかの代替手段を用いることが多くなると思われる。

一方、社内資源の豊富な大企業では、アライアンス・スキルの組織的育成を行うことが容易であると考えられる。社外のセミナー等からではアライアンスについて一般論しか学べないが、大企業では他の部署での提携の経験を活用することが出来たり、アライアンス・データベースを作成・利用することができる。アライアンス・スキルの組織的育成ができていないレベルでは、アライアンス・プロセスは標準化され、専任スタッフが将来への仕事に向けてお互いに知識・経験を共有する形で働いており、パートナーを調査解釈するスキャンニング部門、パートナーの情報をもつ専属の媒介組織が存在しているだろう。従って、大企業と小企業では、所有する資源の違いにより、アライアンスに関する能力も異なってくるということが説明できる。このように資源ベース論は、組織間関係を考える上で有用な分析視角を与える。

但し、組織間関係論については、金井（1994, pp. 36-37）の次のような指摘もある。

「第1は、適切な分析単位の問題である。組織を分析単位として組織と組織の連携を扱っているというとき、組織が他の組織とネットワークをつくっていくというイメージは擬制である。組織のなかのしかるべき個人が連携を創っていく当事者として存在するはずである。つまり、個人的つながり(personal ties)を抜きに、組織と組織はつながらない。だとすれば、組織間関係論は分析単位の問題を解いたというよりもかえって複雑化したといったことにならないだろうか。」

「第2の問題点は、すでに触れてきた他の社会的交換理論一般と同じく、組織間関係論も組織と組織、より正確にはある組織の当事者と別のある組織の当事者がなんらかの交換をし合う行為をもつばら用具的に捉えている点にある。」

本研究では、技術提携という組織間の営みを「先行的人間関係」という視点から分析しようとしているので、組織間関係においても個人を分析の単位とすべきではないかと言う指摘は非常に興味深い指摘である。この点については、山倉（1993, p. 64）も「組織間の個人同士が互いに知り合いであること、接触の機会を持っていること、といった個人レベルの関係のあり方が、組織間関係に影響を与えることは無視できない」と述べている。

### 3) アライアンスの不確実性

不確実性の高い状況に対処していくためにアライアンスを活用しようとするわけであるが、その一方で、アライアンス自体にも不確実性が存在することを指摘しておく。アライアンスが成功するかどうか、裏切り行為は行われぬか、アライアンスの成果の配分、相手が将来においても望ましい相手であるかどうかなどの不確実性が存在する（Lewis, 1990, 訳書, p. 135）。不確実性が高い場合に組織は情報交換を密にすることにより、不確実性を低下させようとする<sup>5,6</sup>。

<sup>5</sup> 不確実性を減らすものが情報である（金子, 1990）。

<sup>6</sup> 延岡（2002, p.18）によれば、不確実性が高い状態とは「インプットに対してのアウトプットが予測しにくい」ことである。不確実性の定義には、結果に関する確率分布関数が既知の場合を「リスク」、確率分布に関する知識が全くない場合を「不確実性」と呼んでいる場合がある。現実の世界においては曖昧なものであっても部分的な知識を有していることが通常であるので、

アライアンスの相手の選択は、アライアンスの不確実性として考えられる。よい相手を選ぶことにまつわる不確実性である。良い提携相手を選ぶためには、可能な限り情報を収集し、それらの情報をよく解釈・分析する必要がある。それらの情報を必要な部署で共有し、議論して提携戦略や相手の選択を決定していくことにより、相手の選択にまつわる不確実性を低下させることが出来る。

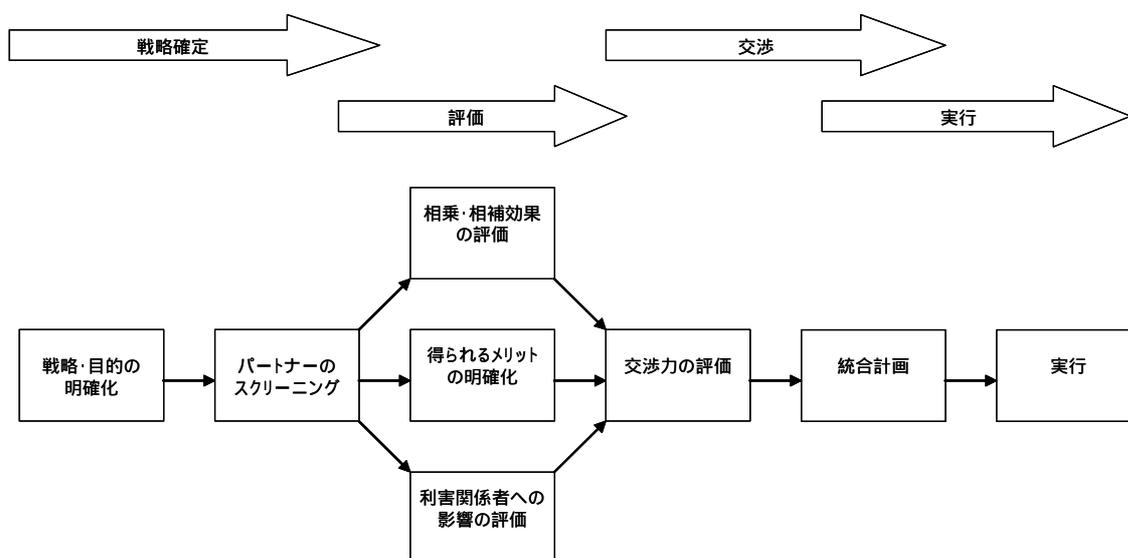
技術提携においては、技術内容について理解できるだけの能力が必要、即ち技術能力に優れている必要がある。しかし、アライアンスにおいては、通常補完技術がほしいことが多いのであり、これが難しいのである。

#### 4) アライアンスのステップ

アライアンスを成功させるために行うべきプロセスについて、Harbison=Pekar (1998, 訳書, 第5章)は、図1のステップを提示している。Lewis (1990) 原(1997) Hamel=Doz (1998)によっても同じようなプロセスが指摘されている。

アライアンスの成功のために重要な活動は、図1に示した通り、「戦略確定」「評価」「交渉」「実行」の四つの段階から成り、さらに八つの実践ステップに分けられる。

図1. アライアンス成功のステップ (出所: Harbison=Pekar, 1998, 訳書, p.102)



第一のステップは、「戦略と目的の明確化」である。アライアンスの戦略的方向を決定し、続いて方針を決定する。こうした構想によりアライアンスの目的も明確になる。具体的には、なぜ独力では成功することができないのか、なぜアライアンスは自社開発や買収に比べて優れているのか、アライアンスによってどこで価値が創造されるのか、必要とされている経営資源はなにか、自社のアライアンスが形成される際に必要とされる能力などについてよく理

---

主観的な意味合いにおいて各状態または各事象の生起確率を理解しようという立場に立てば、このような区別にあまり意味はない。本論文では、「不確実性」と「リスク」について特別に区別はせず、同じような意味で用いている。

解しておくことである。いずれの研究においても、アライアンスの戦略と目的を明確にしておくことが、アライアンスの成功にきわめて重要であることを指摘している (Lewis, 1990; 原, 1997; Hamel=Doz, 1998)。「戦略と目的の明確化」はアライアンスにおける基本である。

第二のステップは、パートナーのスクリーニングである。スクリーニングのために可能な限りパートナーの情報を収集し、集められた情報を解釈・分析し、自社の取るべき行動を判断することになる。こうして自社のポジションを現実的に理解し、適切な複数のオプションを理解した上で、次の交渉の段階に進む。交渉の段階で最も重要なことは、提携候補がどの程度のコミットメントを約束してくれるか見極めることである。この段階では、後で述べる「囚人のジレンマ」を回避することが重要になってくる。

お互いのコミットメントが確認できたならば、交渉を行いながら、お互いの能力を統合する計画を作ることになる。これはアライアンスの設計図になるものであり、非常に重要である。この段階では、協調関係をベースに濃密な情報交換を行い、新たな情報や能力の結合からイノベーションを促進することが望ましい。

最後は、「実行」の段階である。アライアンスの実行に際しては、Harbison=Pekar (1998, 訳書, p.123) に「私は、『一流の実行プランとまずまずの戦略』と『一流の戦略とまずまずの実行プラン』という二つの組み合わせがあった場合、必ず前者を選択します。その理由は、計画を推し進める過程で調整・学習することができるからです。しかし、もし実行がお粗末だとしたら、戦略は何の役にも立ちません」と述べられているように、発生してくる問題や状況に対し柔軟に対応し、アライアンスを育てていくという発想が必要である。また、Christensen (1998, 訳書, pp. 16-18) もイノベーションをマネージする際には「市場調査と事業計画が役に立った実績はほとんどない」指摘するように、「正しい戦略は事前にはわからないという法則」を踏まえたうえで「発見思考の計画」を考えておくべきである。技術提携はイノベーションを目的としていると言ってよい。計画に基づく厳密な管理でなく、学びながら戦略を改善していく実験手法的なマネジメントのためには、パートナー間の信頼関係が重要となってくるだろう。アライアンスの成果は、この実行段階のところに影響を強く受けることになる。

#### 5) パートナーの選定

「戦略と目的の明確化」はアライアンスを成功させるために重要であるが、自社だけで行う準備段階である。組織間の問題が出てくるのは、パートナーの選定の段階からである。「パートナーのスクリーニング、確定、アプローチは、アライアンス形成において最も困難なハードルの一つ」であるにもかかわらず、アライアンスにとって「パートナーの選定は決定的に重要である」と言われている (Harbison=Pekar, 1998, 訳書, pp. 66-72, 111-121)。

Harbison=Pekar (1998) によれば、アライアンスに成功している経営者達は、能動的な姿勢でパートナー候補の詳細な分析に十分な注意を払い、理想的パートナーの優先順位づけを行い、自社の能力キャップを積極的かつ十分に考えて評価を下す。そして交渉の際にそうした要因を織り込んで契約締結をさせるように努力している。

パートナーとの適合を詳細に分析するために、パートナー候補企業に関して、戦略目的についての知識、所有している能力、その産業や市場におけるポジション、企業文化やそれが相手企業の内外での行動にどのような影響を及ぼすのか、それまでのアライアンス歴、など

を知ることが重要である。一つのパートナーを選べば、たとえ関係のない分野でも、他のパートナーと組むという選択肢を締め出すことになる可能性を認識することも重要である。経営風土・企業文化が似通っていることや、狙いに最もふさわしい相手、信頼できる相手であること重視すべきということは、原（1997, p.301）によっても指摘されている。

このスクリーニング・プロセスの一環として、アライアンスがもたらすメリットが、その企業とパートナー候補の双方に対して明示されなければならない。パートナーのニーズを考慮することで信頼が構築され、確固とした基盤の上で交渉を開始することができるようになる。信頼関係に基づいて自社の目的を明確化し、相手の目的を認識することが、アライアンス形成においてははるかによい方法である(Harbison=Pekar, 1998, 訳書, pp. 66-72, 111-121)。スクリーニング・プロセスにおいて、信頼関係の重要性が指摘されている。

こうした交渉を行う適性者はラインマネージャーであり、ミドルクラスのマネージャーがアライアンス交渉の初期段階で関係すべきであるといわれている(Harbison=Pekar, 1998, 訳書, p. 72; 原, 1997)。また、山倉(1993, pp. 74 - 76)によれば、「組織間コミュニケーションは、しばしば人と人とのコミュニケーションとして現れる。組織を代表する個人間のコミュニケーションに支えられて初めて円滑に順調に展開する。これは半ば自然発生的に形成されたインフォーマル・コミュニケーションに配慮することでもある」。さらに、「ネットワークの最初は、個人的接触から始まる」という指摘が Mueller (1986, 訳書, p208)によりなされている。

従って、企業間アライアンスにおけるパートナーの選定という組織間の問題に関しても、個人間のコミュニケーションや担当者の個人的信頼関係が影響を及ぼすことになってくる。相手企業の企業文化や行動特性など、公式的な情報として表に現れにくいような情報の収集には、インフォーマルなコミュニケーションが重要となってくるだろう。また、交渉の過程では、交渉担当者間の信頼関係が重要な役割を果たすと考えられる。

## 6) 取引コスト

1930年代に、ノーベル経済学賞を受賞した R. コースによって提唱され、ウィリアムソンにより企業内部の諸活動の調整行動の説明に応用された「取引コスト」という概念がある(e.g. Williamson, 1975)。「取引コスト」とは、一般的に言えば市場で行なわれる財やサービスの交換を遂行するために必要な人的資源、時間、取引の駆け引きのために費やされるロスなどを総称する概念である(金子,1990, pp. 113-114)。今問題にしているアライアンスを取引と考えれば、「取引コスト」は、市場でどのようなアライアンスができるかを探索するためのコスト、そのアライアンスに必要な交渉のコスト、アライアンス成立後に相手がアライアンスの条件を遂行しているか監視するコストなどのことであり、それらはすべて、情報の不足に起因するコストであると考えられる。アライアンスにおける「取引コスト」とは、アライアンスに伴う不確実性を減少または無くすために必要なコストである。そしてこの「取引コスト」を低減するため、企業は積極的に情報を収集するものと考えられる。

## 7) 信頼関係

既に少し触れたが、アライアンスなど企業の取引関係において信頼関係は極めて重要な役割を果たす。複雑で長期的な取り決めを必要とする企業間のアライアンスなど共同作業をめ

ぐる交渉や取引が行われるとき、企業間の信頼関係に基づく取引コストの削減や情報共有、あるいは設備や技術への投資促進が重要な役割を果たすことになる。多くのアライアンスが情報交換をすることで不確実性を減らし、コミットメントを始める前に信頼関係を構築しようとする。取引における不確実性が事前の情報収集だけではなく信頼関係により軽減される (Hamel=Doz, 1998, 訳書, p. 63)。

取引関係における信頼関係には、2つの信頼性が重要になる。1つは「情報の信頼性」であり、交渉などの情報交換において、取引相手に情報を開示して虚偽の情報をもたらさないことである。もう1つは「行為の信頼性」であり、交渉で決められた契約を守ったり、取引において相手が期待する行為をすることである<sup>7</sup> (高嶋, 2002 b, p. 103)。

信頼関係が果たす役割の1つは、取引コストの節約が生じることである。すなわち売手と買手が利己的な利益の追求をするときには、交渉で駆け引きが行われやすく、双方が相手を欺く行為をとりやすいために、取引における情報収集や契約履行の監視などの取引コストが大きくなりやすい。しかし信頼関係が形成されている場合には、相手を欺くような行為をすれば、せっかく築き上げてきた信頼関係を損なうという代償を払わなければならないために、その行為が抑止され、取引コストが節約されるのである。2つ目に、信頼関係に基づいて、関係が安定的に継続し、互いに情報をオープンにすれば、互いに取引相手や技術についての知識を蓄えやすくなり、それがイノベーションをもたらす場合がある。そして3つ目に、信頼関係が形成されて関係が安定すると、そのアライアンスへのコミットメントが強くなり、人材や設備への投資を安心して行うことが出来、製品開発の効率化が可能になる(高嶋, 2002 b, 第5章)。このように信頼関係を形成することによって、取引コストを節約したり、イノベーションの可能性を向上させたり、投資促進による製品開発の効率化が可能になる。

パートナー間の将来の取引の性格や価値について不確実性が高ければ、規定の契約によってガバナンスを行うのは困難になる。契約という形態では、予定外の事柄について迅速な決断を行うのは不可能なことが多い (Hamel=Doz, 1998, 訳書, p. 116)。契約という形態は、アライアンスをはじめには安全な手法だが、外部の調整を必要とするような特別な出来事が生じると、コラボレーションは難しくなる。一方で、パートナー間の相互信頼が強ければインフォーマルな手法により不確実性を低下させることが出来る。信頼という組織間で形成された規範は、契約という公式的メカニズムが存在しない場合でも、互いの行動の確実性を保障し、他組織からの支持も確保し、相互依存性に対処することができる (山倉, 1993, p. 104)。このように、技術提携などの不確実性の高いアライアンスでは、信頼関係を持つことの重要性が高くなる。

これまで述べてきたように信頼関係を形成することでメリットが得られると考えられるので、企業は信頼関係を積極的に形成しようとするはずである。ところが実際にはそれほど簡単には形成されない。それは信頼関係を形成するうえで、一方的なコミットメントの危険性、機会コストの発生、信頼関係による成果の不確実性という3つの障害が予想されるからであ

---

<sup>7</sup> 山岸 (1998) によれば、信頼には、相手の能力に対する期待としての信頼と、相手の意図に対する期待としての信頼の2種類がある。アライアンスにはどちらの信頼も役立つので、本研究の中ではその2種類を分けて考える必要は無い。Hamel=Doz (1998, 訳書, p. 31) は、アライアンスにおける信頼を「利己と互惠の進化型」と捉えることを提案している。

る（高嶋, 2002 b, 第 5 章）。

一方的なコミットメントの危険性とは、つまり信頼関係がどちらか一方のみの行動や態度では形成されないということである。双方が、同時にお互いを信頼しともに長期的志向を持って信頼関係ははじめて維持される。信頼関係構築に当たって相手の意思を相互に確信できなければ、信頼関係は形成されにくい。これはゲーム理論でいう「囚人のジレンマ」として知られる構図である<sup>8</sup>。

信頼関係を構築し長期的関係を志向した場合、その関係内での取引コストを削減することができる。しかし一方で、長期的関係を形成後、他のより魅力的な相手が出てきた場合には、乗り換えれば得られるはずの余分の利益を失うことになる。この余分の利益が「機会コスト」である。この機会コストが大きいかもしれないという疑念は、信頼関係構築に負の影響を及ぼす。

先に見たように、アライアンス自体に不確実性がある。従って、信頼関係を形成しアライアンスを行っても、それによって達成される成果は確実なものではない。特に、技術提携では、技術の開発が、創造的なプロセスが故に、当然その特性として不確実性の高いものである（延岡, 2002, p.20）、提携成果の不確実性は非常に大きい。このような成果に対する懸念が信頼関係の形成を躊躇させることが考えられる。

では、これらの障害を克服して企業が信頼関係を構築するためには、どのようなことが必要となるのだろうか。高嶋（2002b, p. 113）は、次のように述べている。

「そこで信頼関係の形成で重要になるのが、双方の企業が信頼関係の構築について意思を明確に表明し、それが揺るがないという確信を与えることである。そしてそのためには経営者や営業担当者・仕入担当者の意思表示や人間関係が重要な役割を果たす。つまり双方の経営者や担当者が信頼関係への意思を明確に表明したり、経営者同士や担当者同士での個人的な関係があったりすることによって、企業レベルでの信頼関係における消極的な態度が抑制され、またその懸念も少なくなるのである。実際に、商業における信頼関係がうまく形成できるかどうか、双方の経営者や担当者の個人的な人間関係にかかっていることが多い。具体的には信頼関係を形成する際に、まず経営者同士が互いの性格や経営哲学を見極める努力をし、営業担当者や仕入担当者は個人的な信頼関係をまず形成しようとするのである。」「それは信頼関係への消極的な行為に対して、経営者や担当者の個人的な信頼関係を失うというペナルティーを設けることになるからである。企業レベルでは信頼関係の形成に失敗しても、従来の市場取引関係に戻るだけであるが、個人的な人間関係に導かれる信頼関係では、経営者や担当者は不十分な協力によって個人的な関係や評判を損なうことを恐れるようになり、信頼関係への消極的な態度を避け

<sup>8</sup> 「囚人のジレンマ」は、下の表で説明される。表の各セルにおけるカッコ内の値のうち、左の値が自企業の成果で、右の値が相手企業の成果とする。表に示したような利得関係になっている場合、相手企業が信頼関係の形成について積極的か消極的のいずれの場合でも、自企業は信頼関係の形成に消極的であるほうが有利となってしまうのである。このことは相手企業側から見ても同様であり、結局、全体の成果が信頼関係のほうが大きい場合であっても、信頼関係は選択されないことになる（高嶋, 2002b, p. 108; 中山, 1997）。

		相手企業	
		消極的	積極的
自企業	消極的	I (2, 2)	II (4, 1)
	積極的	III (1, 4)	IV (3, 3)

ようになる。したがって信頼関係における一方的なコミットメントの危険性が回避され、企業レベルでの信頼関係を形成しやすくなると予想されるのである。」

また、山倉（1993, pp. 64, 74）は、次のように述べている。

「組織間の個人同士が互いに知り合いであること、接触の機会を持っていること、といった個人レベルの関係のあり方が組織間関係に影響を与えることは無視できない。」組織間コミュニケーションがしばしば人と人とのコミュニケーションとして現れることである。組織を代表する個人間のコミュニケーションに支えられて初めて円滑に順調に展開することは無視できないことであり、既に述べた対境担当者の役割は大きいといわなければならない。これは半ば自然発生的に形成されたインフォーマル・コミュニケーションに配慮することでもある。」

従って、アライアンスのような企業間・組織間の信頼関係の構築においても、そのはじまりは個人どうしの接触から始まるといえる。

#### 8) ゲートキーパー

先に説明したような個人は、組織間関係論において、対境担当者、境界連結者、ゲートキーパーと呼ばれて研究されてきている。最初にゲートキーパーの存在を明らかにしたのはAllen (1977) の研究であり、ゲートキーパーの機能やゲートキーパーを通じた情報の流れや移転を扱った原田（1999）などの研究がある。

山倉（1993, pp. 75-81）によれば、「組織間コミュニケーションは、対境担当者により具体化される。このような対境担当者の分析は組織間コミュニケーションにとって不可欠な部分であり、そのような対境担当者は、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も担っている。」

また、アライアンスにおいて組織文化の融合性が重要と指摘されている（e.g. 原, 1997, p.301）。そのため現実の組織間関係における組織間の文化に関心が払われるようになってきているが、組織間文化の形成・変革には、組織の境界に位置するゲートキーパーの行動や最高経営層同士の個人的関係にも配慮されなければならない（山倉, 1993, pp. 145-153）。

アライアンスにおける情報収集や交渉において、ゲートキーパーという個人が重要な役割を担っていると考えられる。この組織間の境界連結を担うゲートキーパーという個人は、日常的に個人的関係の構築を広げ、それを使ってさまざまな情報収集を収集していると考えられる。このような個人的な人間関係から収集される情報と公式的な情報には、その有効性などに、どのような違いがあるのか興味を持たれる。また、このような個人的人間関係があれば、アライアンス交渉において信頼関係の構築は速く進むと考えられ、結果的にアライアンス戦略にも影響を与えている可能性が高い。さらに、アライアンスが実行段階に入った後でも、そのような個人的関係が難しい問題の解決のインターフェースとして利用されているかもしれない。以上のように、個人的な人間関係が存在する場合に、それが境界連結の過程で、どの程度、どのように利用されているのか興味深い。あまり研究はされていないようである。

#### 9) 「場」の理論

最後に、ある共有された空間で個人の相互作用に焦点をあて、知識創造、イノベーション、

組織や組織間関係の秩序の形成などに与える影響を理解するための新しい概念「場」にも触れておきたい。

野中（伊丹=西口=野中，2000，p. 46）によれば，創造する力は単に個人の内にあるのではなく，個人と個人の「関係」，個人と環境の「関係」，すなわち「場」から生まれる．組織におけるイノベーションや知識の創造において，「場」の果たす役割は大きい．

また，金井（1994，p. 4-6）は，「アイデアの実現に向けて動き始めたとき情報資源支援の動員をめぐる，なんらかの人的ネットワークが見え隠れする．人的ネットワークを通じての相互接触は，新たに知識を創造したり相互学習をしたりするのに必要なばかりではなく，創造された知識を実現する他の人々の資源を動員する上でも不可欠である．またネットワーキングそのものが，知識の創造，学習と情報，資源の動因という実利的目的を超えて『自分と皆と共通の，ある場に属している』という所属感や心理的なコミュニティ感覚を提供する」と述べている．ここで述べられている人的ネットワークやネットワーキングとは，伊丹=西口=野中（2000）のいう「場」の概念に近い考え方であろう．

額田（伊丹=西口=野中編，2000，第7章）は，『織細さ』，『質感』，『文脈性』という三つの性質を持った『場の情報』が，果たすことのできる機能のエッセンスをまとめると，『場の情報』が果たす機能とは，次の三つのキーワードに整理することができる．第一は，解釈の柔軟性と情報の新結合を促進することであり，第二は，他者への深い理解によって，自己と他者をつないで価値を生むということである．そして，第三は，他者への深い理解によって，心理的エネルギーを育むということである」と述べている．以上で述べられていることは，情報や知識を静的なものとしてみるのではなく，動的なものとしてみていると考えられ，伊丹ら（伊丹=西口=野中，2000）がいうように，「場」のパラダイムは，新しい情報観を含んだパラダイムである．

さて，アライアンス，特に技術提携の大きな目的の一つはイノベーションであり，新結合はイノベーションをもたらす．また，情報の収集源として，個人的人間関係が重要であるといわれる．個人的人間関係に基づく信頼関係が存在する場合，そこでは「場」が形成され，さまざまなメッセージの意味が解釈され，刺激を受け，発展的アイデアが生成するのではなからうか．個人的人間関係が重要であるとケースでは，金井（1994）の言う，「弱連結パラドックス」や「多様性 - 同質性ジレンマ」，「冗長性 - 信頼性パラドックス」の問題点がうまく解消された程よい状態が，優れた「場」を形成することにつながっているのではないかと考えられる．本研究では，このような観点も踏まえた上で，技術提携における先行的人間関係の利用の程度を調べることを目的としているが，現時点で，まだ十分には認知も明確化もされていない「場」を，質問表調査で明らかにするのは難しいことは否めない．しかし，提携のきっかけとして「個人のつながり」が重要と人々が言う場合に，このような「場」の存在が，無意識的にかもしれないが，想定されているのではなからうか．このような「場」の必要性を想定している場合には，公式的な情報や知識は，なにか不十分なものとして捉えられていると考えられる．この「場」の概念を頭の片隅に置いておくことは，組織間関係の理解において新しい助けになるように思われる．

### 第3節 分析枠組と仮説

#### 3-1 分析枠組

先行研究で明らかになってきたように、提携の成功のためには適切な提携相手を選ぶこと決定的に重要である。適切な提携相手であるかどうかを判断するためには、経営戦略上、提携がどのように位置付けられ、提携から何を獲得するのか、いつまでに獲得するのかなどが明確に理解されている必要があるが、提携相手をどうやって探し出してくるかということも極めて重要である。戦略上理想的な提携相手のイメージがつかめていたとしても、イメージに合う相手を発見できなければ絵に描いた餅でしかない。実際に多数存在する企業の中から、自社の戦略に合致する適切な相手を探し出し、交渉をし、提携関係を結んでいかなければならない (Harbison=Pekar, 1998)。

このように重要な提携相手の選択は、それ自体が提携の不確実性のひとつである。提携相手選択に關しての不確実性を低下させるため、提携候補企業に關して、経営方針・企業文化・提携の経験・戦略目的に關する情報を収集し、相手の能力・提携におけるシナジー・提携相手との融和性・相手のコミットメントなどを分析することが重要となってくる。提携可能性のある相手に關して情報収集し分析することで、提携相手として信頼することができ十分な能力を持っていることをはっきりさせ、不確実性や提携のリスクを低減させることになる。情報を収集し活用することにより提携相手や提携可能性の探索を行うことになる (Lewis, 1990, 訳書, 第6章)。

問題意識のところでも述べたように、先行的人間関係の利用が有効であるといわれる。では、先行的人間関係を利用する理由や先行的人間関係の果たす役割は何であろうか。提携における先行的人間関係の機能として、1) 信頼関係による囚人のジレンマの回避 2) 濃密な関係に基づく情報の交換 が考えられ、両方の機能は提携の不確実性やリスクを低減させることを通じて企業間の提携を形成しやすくする役割を担うと考えられる。

先行的な人間関係が存在する場合には、既にある程度の信頼関係が構築されているといえるだろう。お互いに知り合いであれば、相手の行動の傾向を知っており行動の予測ができる。さらに、現在の人間関係を壊さないために、自分の個人的な評判を下げないために裏切り行為などは抑制される。このことにより提携の成果が確実に配分されるという確信が高まる。また、提携において相手に期待している技術や能力に關して確実な情報が得られるので、相手の能力に対する判断が的確に行われ、提携成果が実現できるという予測が強くなるという面もある。このような経路を通じて先行的人間関係は囚人のジレンマの回避に役立つ (高嶋, 2002 b, 第5章; 金子, 1990)。

先行的人間関係がない場合には、見ず知らずの相手と交渉しなければならない。相手から得られる情報が正しいかどうか、相手は協調的な行動を本当に取ってくれるのかどうかを慎重に判断していかなければならず、交渉には時間がかかることになる。先行的人間関係があれば、時間的なリスクも小さくなる (高嶋, 2002 b, 第5章; 山倉, 1993, 第8章)。

このように先行的人間関係は、提携のリスク低減に有効である。リスクを回避しようとする傾向は、提携リスクの大きさに影響を受けると考えられる。提携リスクが小さければ、相対的に提携から得られる成果の方が十分に魅力的になるため提携に積極的になり、提携リスクが大きければ、提携に慎重になるとともに、提携のリスクを低減しようとする努力することに

なる。従って、リスクが大きい場合に、先行的人間関係を利用しようとする傾向が高まると考えられる。

先行的人間関係に期待されるもう一つの役割は、公式的な情報では浮かび上がってこないような潜在的提携可能性の探索である。例えば、新規事業分野において提携を行うような場合には、新しい分野における自社の情報収集の能力やノウハウ・経験等が十分でないため、情報収集を満足に行うことに困難が生じやすいだろう。先行的人間関係に基づく情報交換では、相手と使用言語の意味に開きがなく、情報共有が効率的に行われるし、勘違いや誤解などが少ない(野中, 1995)。また、共有される情報の信頼性が高くなるので、潜在的可能性の発見に有利である。

提携は自社にない能力の獲得を目的に行われることが多いため、自社にとって新しい分野の情報が多くなるであろう。新しい分野で、本来表に出てきにくい本音のニーズや本当に重要な情報などを収集するのは容易ではない。そのような情報を手に入れるためには先行的人間関係が大きな役割を果たす。人的ネットワークを通じての相互接触では、場の理論における暗黙知の交換が効率的に起こったり、新たな知の創出や接合が起きやすくなり、それが提携に発展することが考えられる。(伊丹=西口=野中, 2000; 金井, 1994)

さて、このような先行的人間関係に由来する潜在的提携可能性の発掘や新しい知識接合に基づく提携可能性を創出するためには、そのような提携可能性を求めて行動していることが必要である。自社の技術をよく理解し、事業化のためには自社だけでは能力が不足していることを自覚している場合、提携することが戦略的に必要であり、提携相手探索の必要性が明確に理解される。探索の必要性が認識されている場合に、先行的人間関係を利用して潜在的提携可能性の探索行動を開始すると考えられる。公式的情報ではうまく情報が得られず、しかも提携相手探索の必要性が認識されている場合、潜在的な可能性を求めて先行的人間関係を利用しようとする傾向が高くなると考えられる。

これまで先行的人間関係についてみてきたが、提携相手や提携可能性の探索に関して、最初に利用されるのは公式的な情報収集であるだろう。公式的な情報収集は、一般に流通している新聞、業界紙、専門誌、技術雑誌、などの文献を見たり、各種データベースの検索を行ったりして情報を収集する方法である。提携を行うにあたって、何の情報も調べることなく始めから先行的人間関係を利用して提携相手を決定することは考えられない(Lewis, 1990, 訳書, 第 11-12 章; Harbison=Pekar, 1998, 第 3 章)。全く情報がなければ、個人的に知っている適当な相手があったとしても、その相手が本当に適切な提携相手であるかどうか判断するできないし、一切他の候補と比較もせず提携相手を選択することは考えにくい。また、先行的人間関係が存在しない場合もある。従って、まず公式的な情報を収集するが、公式的情報だけでは必要な情報が取れない場合や情報を取るのに時間がかかる場合など公式的情報収集では十分な結果が得られなかった場合に、それを代替・補完するものとして先行的人間関係を利用すると考えられる。または、情報収集の一手段として考えたり、公式的情報を裏付ける情報がほしいような場合に、並行的に先行的人間関係を利用すると考えられる。

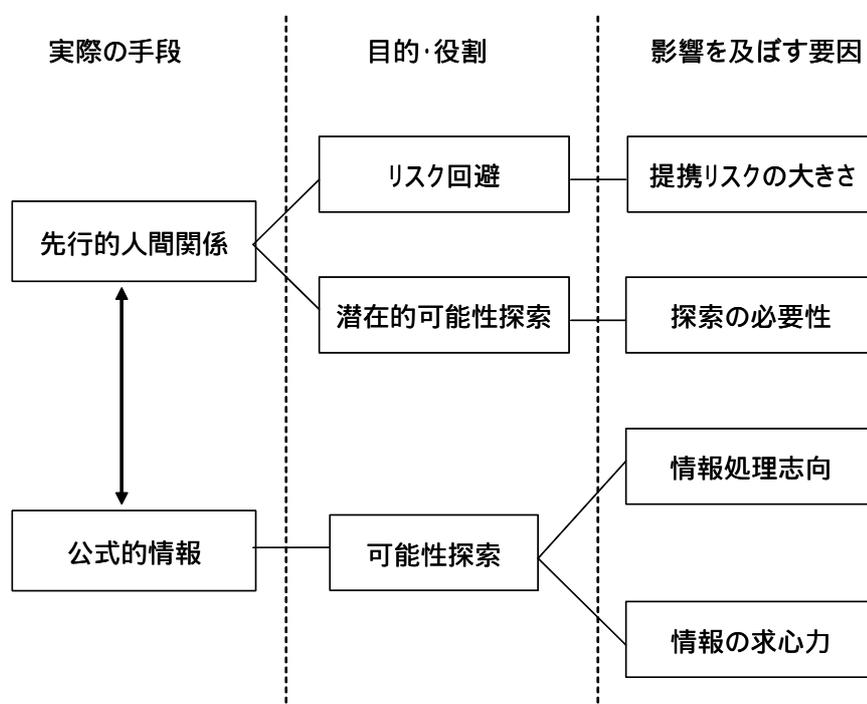
公式的情報収集は、提携を考えた場合に最初から実行され、提携に対する不確実性を低下させ提携可能性を幅広く探索するために、企業は可能な限り情報を収集・分析しようとするだろう。情報の収集や分析など情報処理を通じて十分な提携可能性が探索出来ると考える企業は、情報処理志向の企業であるといえる。情報処理志向の企業では、情報の収集能力や情

報の分析・解釈能力を向上させようと努力するであろう。情報処理能力開発の取り組みは組織的に行われ、相対的に個人的な情報の重要度が低下すると考えられる。情報処理能力を意識的に高めようとする情報処理志向の企業が、高い情報処理能力を獲得しているといえるだろう。情報処理志向の高い企業では、得られる公式的情報の量も質も高くなるので、公式的情報収集により適切な提携相手を見つけられる可能性が高くなるとともに、その相手との提携交渉もスムーズに進むことが考えられる。インフォーマルな情報源である先行的な人間関係の重要性は低下すると考えられる。

一方、企業が自ら情報を収集し可能性の探索を行わなくても、相手側から情報の提供や提携可能性が打診される経路が考えられる。即ち、自社の魅力が相手にとって十分に高いものであれば、その魅力に引き寄せられて情報が集まってくる可能性である。これを情報の求心力と呼ぶこととする。技術レベルが高く開発力が強い、先端技術を開発している、モラルに優れた会社である、信頼できる会社であるといった評判など、知名度やブランドが強い会社は、情報の求心力を持っている会社であるといえるだろう。このような情報の求心力を持つ会社の場合、相手側から接触される可能性が高くなるので、先行的人間関係を利用することなく提携相手を発見できる可能性が高くなる。

以上、先行的人間関係が提携を開始する場合に果たす役割について考察してきた。それは図2のように書き表すことができる。これが本研究の分析の枠組みである。

図2. 分析の枠組み



### 3-2 仮説

以上で提示した分析枠組みから、技術提携を開始する際の先行的な人間関係の重要性に影響を与える要因として次の四つを見出すことが出来る。1) 提携リスクの大きさ、2) 探索の必要性、3) 情報処理志向、4) 情報の求心力。

分析枠組みより提携リスクが大きければ、それを低減するために先行的人間関係利用の重要性が高くなると考えられる。提携リスクを規定するものとして、どのようなものがあるだろうか。

提携において、相手が信頼できると確信できない場合に、相手が自社に不利となる行動や裏切り行動をとらないように相手の行動を監視しておく必要がある。相手が裏切り行動を始めた場合に、それをやめさせたり裏切り行動への対処をしたりすることにより、大きな不利益を被らないようにしなければならない。相手が信頼できると確信できない状況で、相手の行動を監視することに不安がある場合、それは提携リスクの一つとして考えられる。相手の行動のモニタリングが困難であるほど、提携リスクは大きくなるといえる。

新規事業分野において提携を行う場合、市場についての情報は既存事業分野に比べて少なく、市場での経験も十分ではないであろう。特に、競争優位につながる重要な情報やノウハウを獲得することは難しいであろう。新規事業分野では、限られた情報や経験の中で提携を行わなければならないので、提携リスクは大きくなると考えられる。このような状況では、未知領域の情報収集において信頼のある確実な情報源として、先行的な人間関係を利用する機会が増えると考えられる。

分析枠組みより、提携リスクが大きい場合先行的人間関係が利用されやすいと考えられ、提携リスクの大きさは、モニタリング困難性と事業の新規性について影響を受けることがわかった。以上の考察により次の仮説が得られる。

**仮説 1 a：** 技術提携を行う場合、提携において相手の行動のモニタリングが困難である  
と考える場合に、先行的人間関係を利用することが多くなる。

**仮説 1 b：** 技術提携を行う場合、提携に関する事業の新規性が高い場合に、先行的人間  
関係を利用することが多くなる。

分析枠組みの考察により、提携の潜在的可能性を探索するには、探索の必要性を認識していることが必要である。探索の必要性をよく認識するためには、自社の技術をよく理解しているが故に事業化には自社だけでは能力が不足していることを自覚しており、提携が他の戦略より優れていることを明解に理解していることが重要である。このような企業では、提携の目的も明確に認識できていると考えられる。逆にいえば、提携目的が明確であると、潜在的な提携可能性の探索の必要性をよく認識できることになる。潜在的な可能性を探索したい場合、先行的人間関係の利用の重要性が高くなるので、以下の仮説が得られる。

**仮説 2：** 技術提携を行う場合、提携目的が明確なほど、先行的人間関係利用を利用す  
ることが多くなる。

情報処理志向について考えてみよう。情報処理をする為には、処理すべき情報を収集する

必要がある。提携の必要を感じている企業は、提携成果の不確実性を低減させるために、提携可能性や提携相手の情報を収集し、それらの情報を基に提携の可能性、提携により得られる利益や不利益、そして提携の可否について判断を行っていかねばならない。従って、情報処理志向の強い企業では、情報に対する欲求が強く情報収集に積極的であると考えられる。このような企業の志向を、情報収集志向と呼ぶことにする。

また、情報処理志向の企業では、収集する情報の質にも敏感であり、提携の判断に役立つような情報があればそれを利用しようとするだろう。そのような情報の一つとして、提携相手の知名度やブランドが考えられる。知名度やブランドの強い企業は、その分野で取引先や顧客に対し信頼される態度を長年にわたって続けてきていると考えられる。そうでなければブランドを構築し知名度を高めることは出来ない筈である。知名度やブランドは、企業間の信頼関係の構築を助けることを通じて、企業間の提携を形成しやすくすると考えられる。信頼関係があれば、相手企業の提携に対するコミットメントの程度を判断することが出来るからである。提携相手の知名度やブランドは、提携に関する情報の処理に関して有用な情報である。従って、情報処理志向の強い会社では、提携相手の探索に際して知名度やブランドを重視しているものと考えられる。

分析枠組みのところで述べたように、情報処理志向の強い会社では、先行的人間関係の重要性が低下すると考えられるので、以上の考察より次の仮説が得られる。

**仮説 3 a： 技術提携を行う場合、情報収集志向の高い企業ほど、先行的人間関係利用の重要性は低下する。**

**仮説 3 b： 技術提携を行う場合、提携相手の知名度やブランドを重視する企業ほど、先行的人間関係利用の重要性は低下する。**

情報の求心力について考えてみよう。分析枠組みのところで述べたように自社に他企業をひきつけるような魅力がある場合、他企業からの接触があるなど、情報が自然と集まってくると考えられる。これは、自社に情報の求心力があるということが出来るだろう。本研究では技術提携に関して調査しているので、自社技術が他社に比べて先行している時に情報の求心力が生まれると考えられる。技術的に先行している企業は、新しい技術を開発しており技術に関するノウハウの蓄積が進んでいるので、その技術に魅力を感じている外部の企業が、新技術やノウハウを獲得しようとして進んで接触をしてくる可能性が高く、その業界の情報が自然に集まってくることが想像される。技術の先行性は、情報の求心力をもたらすといえる。

ここで企業規模について触れておきたい<sup>9</sup>。一般的に、企業規模が大きいほど社内資源が豊

---

<sup>9</sup> 企業規模は、様々な企業の能力に関連していると考えられ、それらを総合した指標であると考えられる。規模の小さな企業では社内資源に限りがあるため、取引や交際の範囲も大企業に比較して限定される。情報収集能力や提携相手の探索能力、情報の分析能力、そして自社の知名度のいずれも大企業より低いと考えられる。社内資源がある大企業では、専門部署で情報収集することも可能であり、情報収集の範囲も自ずと広がる。企業規模が小さな場合にはリスク許容度が低く社内資源も少ないため、実行しうる技術提携の規模も小さくなる。提携規模が小さい場合には、組織的に情報を収集・分析する必要性が薄く、逆に少人数や個人による交渉・

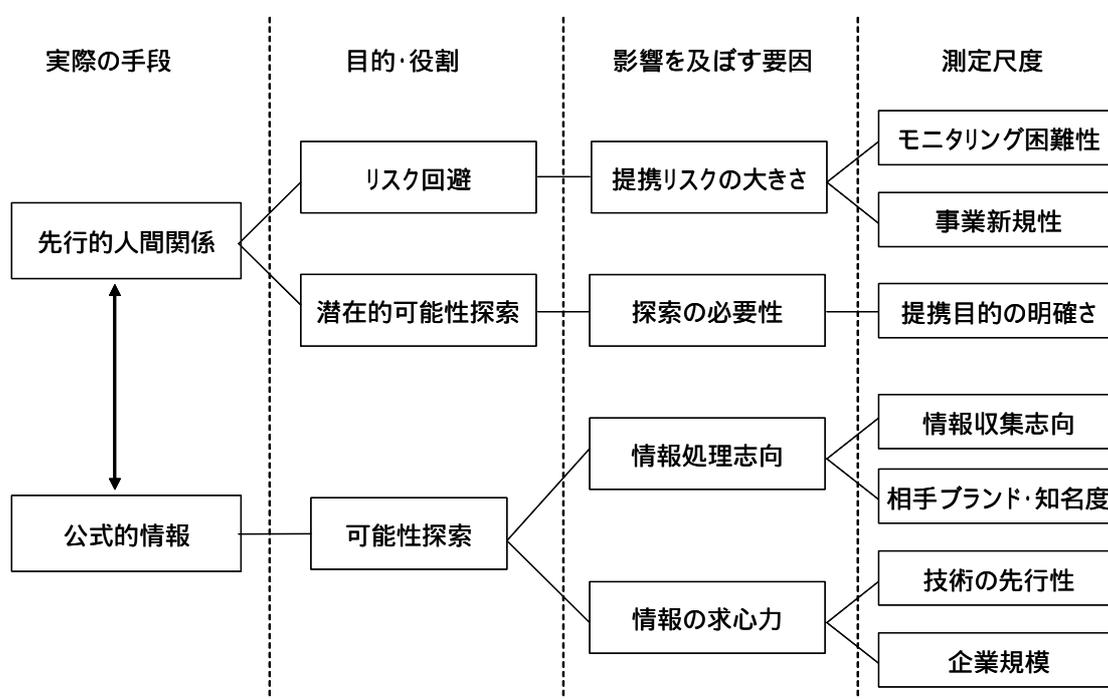
富であり、取引や交際の範囲も広く、知名度が高くブランドも強いと言えるだろう。そのため大企業の場合には、多くの情報が集まりやすく情報の求心力が働くと考えられる。以上の考察より次の仮説を提示する。

**仮説 4 a：** 技術提携を行う場合、自社技術の先行度が高いほど、先行的人間関係利用の重要性は低下する。

**仮説 4 b：** 技術提携を行う場合、企業の規模が大きいほど、先行的人間関係利用の重要性は低下する。

以上の考察を踏まえ、仮説と分析枠組みの関連を示した本研究の研究モデルを図3に示す。

図3. 研究モデル



決定プロセスのほうが迅速であり時間コストが少なく有利であることが考えられる。また、非常に特化した狭い範囲では小さな企業の方が技術的に先行していることがあるが、技術の先行性についても、一般的に考えれば小企業のほうが劣るであろう。従って、先行的人間関係を利用した提携は、経営資源に制約のある小企業の場合に多いと考えられる。企業規模は様々な企業の能力に関連していると考えられるが、企業規模を仮説に取り入れている理由は以下の通りである。問題意識のところでも述べたように、本研究の問題意識は、ある小企業の社長の講演がもとになっている。これまで考察してきた通り、先行的人間関係の役割は、小企業に限定される必要のないより一般的な概念であると考えられるが、企業規模は、先行的人間関係の有用性を考える上で、わかりやすく客観的で簡明な指標として考えられる。従って、その影響を検証しておくことは有益であると考えられる。

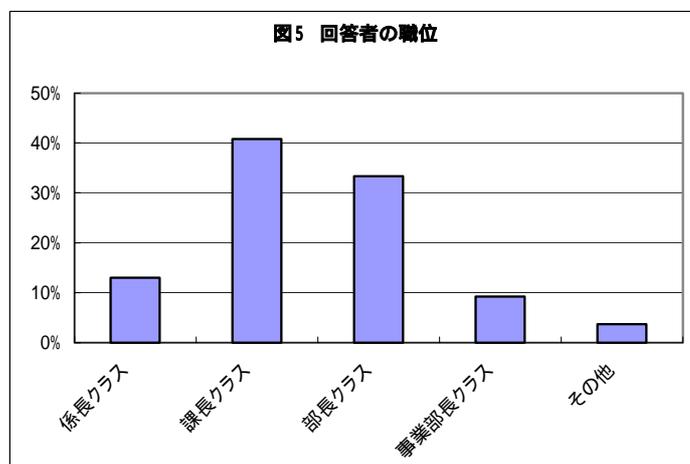
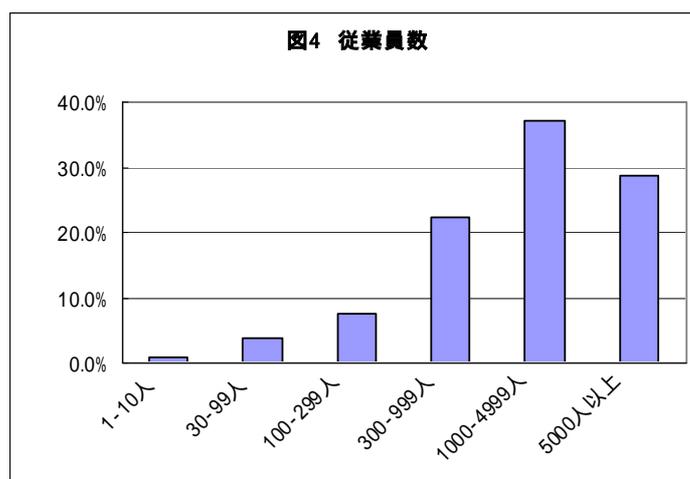
## 第4節 仮説の検証

### 4-1 質問票調査概要

仮説検証のため、「製品（商品）に関する実態調査」として質問票調査を実施した。その概要は以下のとおりである。

- ・ 神戸大学大学院 経営学研究科 高嶋研究室「製品開発」研究グループによる調査
- ・ 2003年4月15日発送，5月9日回収期限（5月17日回収締切）
- ・ 調査対象 1467社。日経会社情報（2003年春号）に掲載されている企業から，使用されている産業別分類に従って36層に分け，層別に等間隔抽出を行って得られた企業に対し郵送（一部は手渡し）
- ・ 開発部門の責任者に回答を依頼した
- ・ 回収 152票（回収率10.4%）
- ・ そのうち提携に関して使える回答108票（有効回答率7.4%）を分析に使用した。

回答企業の業種は，製造業が83.2%，非製造業が16.8%であった。従業員数の分布は図4に，回答者の役職の分布は図5に示した。



## 4-2 調査結果の分析

提示した研究モデルに従い，判別分析を行った．回答 108 票のうち，説明変数の少なくとも一つに欠損値があるものが 12 票あったため，判別分析ではそれらを除外した 96 票を使った．

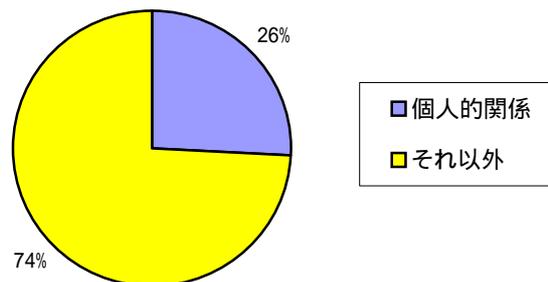
### 測定尺度

#### 1) 先行的人間関係の利用

先行的人間関係を利用した提携であるかどうかは，技術提携のきっかけが「個人的関係」である回答しているか「それ以外」であるかにより判断した．従って，2 カテゴリーの名義尺度データである．提携のきっかけが「個人的関係」である場合に，先行的人間関係の利用の重要度が高いとみなすことにした．(目的変数 Z)

測定結果を図 6 に示す．全提携のうち 26%が，個人的関係をきっかけとして始まっていると回答している<sup>10</sup>．

図 6 提携きっかけ



#### 2) モニタリング困難性

提携後の相手の行動に関するモニタリングの困難さは，次の質問 A により測定した．質問 A は，提携相手が契約を遵守せず相手側のみに有利な行動をとるために，提携の成果が十分に得られないという将来における可能性を測定しており，提携成果の代理変数として使用可能である．

問 A：製品（商品）開発の協力において，将来の契約違反をチェックしにくい．

（1.ほとんど問題でない 3.どちらともいえない 5.かなり問題である）の 5 点尺度（説明変数  $X_7$ ）

<sup>10</sup> 「それ以外」の 74%の中の 26%は，提携のきっかけとして「提携を目的とした直接接触」と回答している．

### 3) 事業の新規性

事業の新規性については、次の質問 B により測定した。

問 B：その協力関係は、新しい事業領域において行われている。

( 1 . 全く違う 3 . どちらともいえない 5 . 全くその通り ) の 5 点尺度  
( 説明変数  $X_2$  )

### 4) 提携目的の明確さ

提携目的が明確であるかは、次の質問 C により測定した。

問 C：この協力関係の目的は当初から明確であった。

( 1 . 全く違う 3 . どちらともいえない 5 . 全くその通り ) の 5 点尺度  
( 説明変数  $X_3$  )

### 5) 情報収集志向

情報収集志向の程度は、情報収集の積極性をたずねた次の質問 D を代理変数として測定した<sup>11</sup>。

問 D：貴社の情報活用についてお答えください。情報収集に積極的である。

( 1 . 全く違う 3 . どちらともいえない 5 . 全くその通り ) の 5 点尺度  
( 説明変数  $X_4$  )

### 6) 相手企業の知名度やブランド

提携相手企業の知名度やブランドが提携相手の選択に及ぼした影響について、次の質問 E により測定した。

問 E：その相手を選ぶ場合に、連携相手の知名度やブランドはどの程度重視しましたか。

( 1 . ほとんど重視しない 3 . どちらともいえない 5 . かなり重視 ) の 5 点尺度  
( 説明変数  $X_5$  )

### 7) 技術の先行性

自社の技術の先行性は、次の質問 F により測定した。

---

<sup>11</sup> 企業の情報に対する態度に関して、他に「情報共有の程度」や「社内情報の有用性」についても測定を行った。問 D と上記の二つの質問の結果との相関関係を調べてみると、Pearson の相関係数はいずれの関係でも 0.4 以上であり 1%水準で有意となる。情報収集の積極的な企業では、情報の共有の程度も高く、社内で得られる情報が有用である程度も高いことが判明した。情報収集に積極的な企業では、単に情報が収集されるだけでなく有効に利用されていることがわかる。

問 F：その製品（商品）開発について，他者に比べて技術は先行している。  
 （ 1 . 全く違う 3 . どちらともいえない 5 . 全くその通り ）の 5 点尺度  
 （説明変数  $X_6$ ）

#### 8 ) 企業規模

企業規模は，従業員数（説明変数  $X_7$ ）を代理変数として測定した．測定したデータについては，質問票調査の概要のところの図 6 に示した．

#### 9 ) 提携の成功度合い

提携の成功度合いは，次の質問 G により測定した．

問 G：当初の目標に対してこの協力は現時点で成功しているとお考えですか。  
 （ 1 . とても失敗 3 . どちらともいえない 5 . とても成功 ）の 5 点尺度

### 判別分析の結果

分析モデルに従い，測定尺度のところの説明した 1 ) 先行的人間関係の利用 を目的変数とし，2 ) モニタリング困難性 3 ) 相手企業の知名度やブランド 4 ) 提携目的の明確さ 5 ) 情報収集志向 6 ) 事業の新規性 7 ) 技術の先行性 8 ) 企業規模 の 7 変数を説明変数として判別分析を行った．線形判別関数を使用の可否を判断するため母分散・共分散行列の差について検定を行った．結果を表 1 に示す．両群の共分散行列が等しいという帰無仮説は 10% の有意水準でも棄却できない．従って，両群の共分散行列は等しいといえるので，以下の分析では線形判別関数を使用した．

表 1 . 共分散行列の差の Box 検定結果

Box の M 検定	36.22
F 値 近似	1.15
自由度 1	28
自由度 2	8221.33
有意確率	0.267

使用された判別関数の固有値は 0.408 であり，Wilks の  $\lambda$  は 0.710 である．また， $\chi^2$  検定の結果から，二つのグループには 1% 水準で差があることが判明した．

表 2 . 判別関数の固有値

関数	固有値	分散の %	累積 %	正準相関
1	0.408	100	100	0.538

a 最初の 1 個の正準判別関数が分析に使用された．

表3. 判別関数の Wilks のラムダ

関数の検定	Wilks のラムダ	カイ 2 乗	自由度	有意確率
1	0.710	30.948	7	0.000

表4. 標準化されていない正準判別関数係数

情報収集志向 ( $X_4$ )	0.868
企業規模 ( $X_7$ )	0.453
技術の先行性 ( $X_6$ )	0.531
事業新規性 ( $X_2$ )	-0.361
モニタリング困難性 ( $X_1$ )	-0.352
相手ブランドや知名度 ( $X_5$ )	-0.456
提携目的の明確さ ( $X_3$ )	-0.216
(定数)	-3.276

得られた判別関数および分類結果は、次の通りである。得られた判別関数により、分析に使用した 96 ケースのうち 76% が正しく分類された。

$$Z = 0.868 X_4 + 0.453 X_7 + 0.531 X_6 - 0.361 X_2 - 0.352 X_1 - 0.456 X_5 - 0.216 X_3 - 3.276$$

表5. 判別関数による分類結果

分類結果	提携きっかけ	予測グループ		合計
		それ以外	個人的関係	
元のデータ	それ以外	81.4% (57)	18.6% (13)	100% (70)
% (カッコ内は N 数)	個人的関係	38.5% (10)	61.5% (16)	100% (26)

元のグループ化されたケースのうち 76.0% が正しく分類された。

次に各説明変数の判別に対する貢献度を見るため、標準化された判別関数の係数を変数ごとの平均の差の検定結果を下記に示した。

表6. 標準化された正準判別関数係数

情報収集志向 ( $X_4$ )	0.650
企業規模 ( $X_7$ )	0.502
技術の先行性 ( $X_6$ )	0.376
事業新規性 ( $X_2$ )	-0.350
モニタリング困難性 ( $X_1$ )	-0.304
相手ブランドや知名度 ( $X_5$ )	-0.465
提携目的の明確さ ( $X_3$ )	-0.200

表7. グループ平均の差の検定

	Wilks の	F 値	自由度 1	自由度 2	有意確率
情報収集志向 ( $X_4$ )	0.898	10.650	1	94	0.002
企業規模 ( $X_7$ )	0.938	6.235	1	94	0.014
技術の先行性 ( $X_6$ )	0.945	5.429	1	94	0.022
事業新規性 ( $X_2$ )	0.970	2.873	1	94	0.093
モニタリング困難性 ( $X_1$ )	0.957	4.241	1	94	0.042
相手ブランドや知名度 ( $X_5$ )	0.978	2.073	1	94	0.153
提携目的の明確さ ( $X_3$ )	0.999	0.062	1	94	0.804

以上の判別分析によって得られた結果から，仮説を検証する．

仮説 1 a： 技術提携を行う場合，提携において相手の行動のモニタリングが困難である  
と考える場合に，先行的人間関係を利用することが多くなる．  
仮説 1 b： 技術提携を行う場合，提携に関する事業の新規性が高い場合に，先行的人間  
関係を利用することが多くなる．

提携成果の不確実性の代理変数である  $X_1$ (モニタリング困難性)， $X_2$ (事業新規性)についてグループ平均の差の検定結果をみると， $X_1$ (モニタリング困難性)については5%水準で有意となっており， $X_2$ (事業新規性)については5%水準では有意ではないが10%水準で有意となっている．従って，どちらの変数も目的変数 ( $Z$ ) に対する傾向が有意に確認された．

次に，判別関数の標準化された係数を見てみると， $X_1$ (モニタリング困難性)については-0.304であり， $X_2$ (事業新規性)については-0.350であった．どちらの場合も，負の値である．従って，提携成果の不確実性が高い場合には，先行的人間関係をきっかけとする技術提携が多いことが判明した．よって仮説 1 a，1 b の両方が検証されたことになる．

仮説 2： 技術提携を行う場合，提携目的が明確なほど，先行的人間関係利用を利用することが多くなる．

提携目的の明確さを測定するための変数である  $X_3$  (提携目的の明確さ)についてグループ平均の差の検定結果をみると，まったく有意といえず，この変数については目的変数 ( $Z$ ) に対する傾向が確認できなかった．従って，仮説 2 は検証されなかった．

既存文献レビューで述べたとおり，提携目的を明確にしておくことは提携成功のために非常に重要である．実際に，今回の調査結果でも目的の明確性と提携の成功の間には 2%の有意水準で相関あることが検証されている<sup>12</sup>．分析枠組みで述べたように，提携の目的を明確

<sup>12</sup> 提携目的の明確さ(問C)と，提携の成功度合い(問G)とは，Pearson の相関係数が 0.306 であり 2%の有意水準で相関を示した．

に理解しておくことは、提携の成果の不確実性を削減することにつながる。その結果、提携において判断が必要な場合に、より精度の高い結論を出すことが出来るため提携の成功に重要な役割を果たすと考えられる。

提携の成功に重要な役割を果たす提携目的の明確さは、潜在的な提携可能性を探索する場合だけではなく、公式的な情報を通じて提携相手を探索する場合にも重要であると考えられる。提携の目的が明確に認識できている企業では、自社能力について理解が深く独力では不足している経営資源を認識しており、提携が他の戦略より優れていることを明解に理解していると考えられる。提携目的や提携において達成すべき目標が明確であると、公式的情報収集においても、提携相手の絞込みが容易であり収集すべき情報の範囲を限定しやすく有効な情報を効率よく集めやすい。そのため、提携相手としての可否も判断しやすくなると考えられる。提携目的の明確さは、先行的人間関係を使用する場合にも公式情報を利用する場合にも重要であるため、先行的人間関係の利用と有意な相関関係を示さないものと考えられる。このことは、先行研究を踏まえて考えれば、提携相手の探索を、公式的情報をもとに行おうとも、先行的人間関係を利用しようとも、提携の目的を明確にしておくことが重要であること示唆していると考えてよいだろう。

仮説 3 a： 技術提携を行う場合、情報収集志向の高い企業ほど、先行的人間関係利用の重要性は低下する。

仮説 3 b： 技術提携を行う場合、提携相手の知名度やブランドを重視する企業ほど、先行的人間関係利用の重要性は低下する。

企業の情報収集志向を測定するための変数  $X_4$ (情報収集志向)についてグループ平均の差の検定結果をみると1%水準で有意となっており、この変数について目的変数 ( $Z$ ) に対する傾向が有意に確認された。

$X_4$ (情報収集志向)の標準化された判別関数係数は 0.650 で、正の値で絶対値が 0.6 以上という大きな値であった。従って、情報収集志向の強い企業の場合、先行的人間関係をきっかけとする技術提携が少ないことが判明した。 $X_4$ (情報収集志向)の係数が7つの係数の中で最も大きいことから、先行的人間関係を利用するかどうかを最もよく判別する変数であることがわかった。以上の考察により、仮説 3 a は検証されたことになる。

一方、提携相手企業の知名度やブランドを測定するための変数である  $X_5$ (相手ブランドや知名度)について、グループ平均の差の検定結果をみると10%水準でも有意となっておらず、この変数については目的変数 ( $Z$ ) に対する傾向が統計的に確認できなかった。相手企業のブランドや知名度に関しては、先行的人間関係利用に対し統計的に有意で影響を及ぼしていないことが判明した。

しかしながら、その標準化された判別関数係数は -0.465 であり、傾向としては、提携相手の知名度やブランドを重視する場合、先行的人間関係をきっかけとする技術提携が多いことが示唆され、仮説とは逆の傾向を示している。分析枠組みのところで述べたように、企業の知名度やブランドは相手のコミットメントに信憑性を与えると考えられるが、ここで得られた結果は、知名度やブランドだけで単純に相手を信頼していないことを示唆していると考え

えられる。さらに推測するならば、相手を信頼するためには、知名度やブランド以外に、他の客観的情報や face-to-face による人間関係を援用していることが考えられる。従って、仮説 3 b に関しては検証されなかったと考えられる。

情報処理志向を測定する尺度として、情報収集志向は有効であるといえるが 相手ブランドや知名度は、先行的人間関係利用に対しても影響力があると考えられるため、図 3 の研究モデルを説明する場合に、情報処理志向を測定する尺度として適切でなかったと考えられる。

仮説 4 a： 技術提携を行う場合、自社技術の先行度が高いほど、先行的人間関係利用の重要性は低下する。

仮説 4 b： 技術提携を行う場合、企業の規模が大きいほど、先行的人間関係利用の重要性は低下する。

技術の先行性を測定するための変数  $X_6$ (技術の先行性)についてグループ平均の差の検定結果をみると 5%水準で有意となっており、この変数について目的変数 ( $Z$ ) に対する傾向が有意に確認された。

$X_6$ (技術の先行性)の標準化された判別関数係数は 0.376 で、正の値であった。従って、自社の技術の先行性が高い場合、先行的人間関係をきっかけとする技術提携が少ないことが判明し、仮説 4 a が検証されたことになる。

企業規模の代理変数である  $X_7$  (企業規模)についてグループ平均の差の検定結果をみると 5%水準で有意となっており、この変数について目的変数 ( $Z$ ) に対する傾向が有意に確認された。 $X_7$  (企業規模)の標準化された判別関数係数は 0.502 で、正の値で絶対値が大きな値であった。従って、企業規模が大きい場合、先行的人間関係をきっかけとする技術提携が少ないことが判明した。 $X_7$  (企業規模)の係数が 7 つの係数の中でも大きいことから、先行的人間関係が重要であるかどうかをよく説明する変数であることがわかった。以上の考察により、仮説 4 b は検証されたことになる。

この検証結果から、規模の大きな企業では情報の求心力が大きいために、人間関係を頼って提携相手を探す必要性が少ないという解釈が可能である。しかしながら仮説の提示のところ(脚注 9)で述べたように、規模の大きな企業では、社内資源が豊富であり技術的に先行している可能性も高く、取引や交際の範囲も広く、自社の知名度やブランドも高くなるなど、企業規模は様々な要因を総合した指標であると考えられる。そのため、企業規模の影響を情報の求心力だけから説明することは注意を要する。一方で、企業規模は、先行的人間関係の有用性を考える上で一つの簡明な指標として有効であることが、この仮説の検証から判明したとすることができるであろう。

ここで、提携きっかけと提携の成功との関係を見ておこう。変数  $Z$  を用い、「個人的関係」によるグループと「それ以外」のグループで、提携の成功度合いに差があるかどうかについて  $t$  検定を行った。結果を表 8 に示す。

表8. t 検定

提携きっかけ	提携の成功度合い		
	N	平均値	標準偏差
それ以外	74	3.76	0.64
個人的関係	28	3.61	0.50
合計*	102		
母平均の差の検定 (等分散を仮定†)	t 値	1.119	
	自由度	100	
	有意確率 (両側)	0.266	

\* 欠損値のためN数は 102

† 等分散性の検定結果 (Levene の検定) は, F 値 0.336 (有意確率 0.563) .

表 8 より t 値は 1.119 であり, 「個人的関係」と「それ以外」で成功の度合いについては有意な差が見られないことが判明した。即ち, 先行的人間関係をきっかけに提携が開始されていた場合と, それ以外の場合で, 提携の成功に関しては違いがないことになる。提携の成功のためには, これまでの研究が明らかにしているように, 提携開始後の提携の運営をいかに行うかが重要であり, 提携の成功には, そのほうの影響が大きいと考えられる。

## 第4節 結び

### 5-1 結論および含意

これまでの議論および分析により、技術提携を開始するにあたり1)提携相手の裏切りなどに対する不安を強く感じやすい場合や新規事業領域の提携など、提携のリスクが大きい場合に、先行的人間関係の利用が多くなること、2)情報収集に積極的な情報処理志向の企業では、先行的人間関係利用の重要性が相対的に低くなること、3)自社技術の先行性が高いなど、企業が情報の求心力を持つ場合には、先行的人間関係利用の重要性が相対的に低くなること、4)企業規模が大きい場合は、先行的人間関係利用が相対的に低くなること、が明らかになった。しかしながら、潜在的提携可能性の探索については、先行的人間関係の影響を明らかにすることが出来なかった。

本研究の調査結果から、先行的人間関係をきっかけにした提携は全体の約26%を占め、先行的人間関係の利用は無視できないぐらい多いことがわかった。また、提携の成功と、提携開始のきっかけには有意な相関はないことが判明した。先行的人間関係の利用は、提携の成功に悪影響をおよぼすわけでもなく、先行的人間関係の利用が優れた結果をもたらすわけでもないことになる。

このことより、先行的人間関係が存在する場合には有効に利用すべきであるし、先行的人間関係が使えない状況では、公式的情報収集に注力して提携候補を見出し、選択していけばよいといえる。先行的人間関係がある場合でも、それだけに頼ることなく多くの情報を積極的に集めて判断をするべきである。

提携相手の探索に関しては、情報収集を積極的に行い、使い得るあらゆるチャンネルを使うべきである。そのなかには先行的人間関係が含まれる。先行的人間関係を利用した場合は、提携相手が見つかった後の情報共有には有利であろう。しかし、提携相手の選別や選択には、個人的人間関係に左右されることなく、相手企業の強み、経営資源、ブランドや知名度、事業実績、取引実績、など収集した情報を総合的に利用し、自社の戦略的目標と照らし合わせた上で判断するべきである。個人的関係の重要性を否定することなく、しかし組織的な情報処理能力が重要であることをよく認識し、組織の力を高めていくことが重要という極めて一般的な示唆が得られたように思う。

### 5-2 課題

本論文では研究モデルを提示しその検証を行ったが、これまであまり調べられてこなかった視点から提携を捉えており、また過去の研究の蓄積も少ないので、本研究は探索的な側面が強いといえるのではないだろうか。先行研究があまり多くなく、その調査も十分に出来たとは言えず、質問票の設計が不十分であるところが多々あった。提携のきっかけの違いが提携の運営や成果に及ぼす影響はあるのか測定できていない。サンプル数が少なかったこともあり、実務者レベルの個人関係なのかトップの個人的関係がきっかけなのかなど個人的関係のレベルが、提携に与える影響が分析できていない。

提携において、信頼関係やインターフェースは個人的な人間関係から構築されていく(高嶋, 1998, p. 108)。したがって、先行的な人間関係をきっかけとした提携の場合、その人間関係が、その後の信頼関係の発展やインターフェースの形成に何らかの影響を与えている可

能性が高いと考えられる。例えば、先行的人間関係を持っていた担当者が提携関係のゲートキーパーや、ハメルらがいうモビライザーになることなどが考えられる (Hamel=Doz, 1998, 訳書, p. 208)。しかし、本研究では、個人的人間関係がきっかけの場合、提携後のその個人が提携関係において果たす役割への影響について調べることはできていない。

質問票調査結果を眺めていると検証できるほど明らかではないが、個人的な人間関係は情報収集において大きな役割を果たしているようである。提携における先行的人間関係と、境界を越える情報収集に携わるゲートキーパーの関連は興味深い。ゲートキーパーが提携において果たす役割についてはあまり研究されていないようである。この観点の研究が進めば、企業にとってイノベーションだけでなく提携においても、ゲートキーパー的人材を発掘し育てることが重要であるといえることになるかもしれない。

また、先行的人間関係を利用した場合には、提携そのものやその後の事業戦略に何らかの制約が発生しているのか、事例による調査を考えていたが、時間的な制約から調査を行うことが出来なかった。

仮説を考える際に想定していたのは、研究開発ベンチャーなど小さな企業が技術提携を開始する場合の先行的人間関係の利用状況であった。特に、新規技術における技術提携について想定していた。質問票の発送先として大企業が多かったため、本調査では、社員数が 99 名以下の企業はわずか 5 社、299 名以下の条件にしても 13 社からの回答しかいないため、企業規模による違いを詳しく分析するには標本数が少なすぎることに残念である。また、製品開発における提携について調査を行ったが、厳密な意味で全ての提携が技術提携であるとは限らない。さらに、新規技術や先端技術に関する提携では、技術の不確実性が高く公式的情報にも限りがあると考えられ、個人的人間関係利用がふえるのではないだろうか。先行的人間関係が特別に重要な提携のパターンがあるかもしれない。

本論文は日本企業に関する調査である。アライアンス戦略が進んでいるといわれる海外企業で実際にどうなのか、文化的な違いがアライアンスを行う上でどのような影響や違いを生んでいるのかについても興味を持たれる。アジア社会では人間関係の利用が重要であるとの指摘もあり (Harbison=Pekar, 1998, 訳書, p. 140)、本研究は日本企業の調査であるため、先行的人間関係の利用が多いのかもしれない。海外においては先行的人間関係の利用が少ないのであれば、アライアンスについて書かれた海外の研究で、先行的人間関係があまり取り上げられていないことが理解しやすい。

本研究を行うことにより、いろいろな疑問や新しいアイデアが浮かんできている。本研究が、先行的人間関係の果たす役割を明らかにする研究の一助となれば幸いである。

以上

## 参考文献

- Allen, Thomas J. (1977) *Managing the Flow of Technology: Technology transfer and the dissemination of technological information within the R&D organization*, Cambridge, MA, MIT Press (T.J. アレン (1984) 『“技術の流れ” 管理法：研究開発のコミュニケーション』 中村信夫訳，開発社)
- Barney, J. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.
- Christensen, Clayton M. (1998) *The Innovator's Dilemma: When new technologies cause great firms to fail*, Boston, MA, Harvard Business School Press (C. クリステンセン (2001) 『イノベーションのジレンマ』 伊豆原弓訳，翔泳社)
- 藤本隆宏・安本雅典 (2000) 『成功する製品開発：産業間比較の視点』 有斐閣
- Granovetter, Mark S. (1973) The Strength of Weak Ties, *American Journal of Sociology*, Vol. 78, No. 6, pp. 1360-1380.
- Hamel, Gary and Doz, Yves L. (1998) *Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering*, Boston, MA, Harvard Business School Press (G. ハメル・Y. L. ドーズ (2001) 『競争優位のアライアンス戦略：スピードと価値創造のパートナーシップ』 和田正春訳，ダイヤモンド社)
- Hamel, Gary and Prahalad C. K. (1994) *Competing for the Future*, Boston, MA, Harvard Business School Press (G. ハメル・C.K. プラハラード (1995) 『コア・コンピタンス経営』 一條和生訳，日本経済新聞社)
- 原陽一郎 (1997) 『研究開発部長完全業務マニュアル』 アーバンプロデュース社
- 原陽一郎 (2001) 『研究開発のアウトソーシング』 研究開発マネジメント 2001年1月号
- 原田 勉 (1999) 『知識転換の経営学』 東洋経済新報社
- Harbison, John R. and Pekar Jr. Peter (1998) *Smart Alliances: A Practical Guide to Repeatable Success*, Boston, Jossey-Bass Inc., Publishers (J. R. ハービソン・P. ピーカー (1999) 『アライアンス スキル：合従連衡の成功要件』 日本ブーズ・アレン・アンドハミルトン訳，ピアソン・エデュケーション)
- 一橋大学イノベーション研究センター編 (2001) 『イノベーション・マネジメント入門』 日本経済新聞社
- 今井賢一・金子郁容 (1988) 『ネットワーク組織論』 岩波書店
- 伊丹敬之 (1999) 『場のマネジメント：経営の新パラダイム』 NTT 出版
- 伊丹敬之・西口敏宏・野中郁次郎 (2000) 『場のダイナミズムと企業』 東洋経済新報社
- 金井壽宏 (1994) 『企業者ネットワーキングの世界：MIT とボストン近辺の企業者コミュニティーの探求』 白桃書房
- 金子郁容 (1990) 『不確実性と情報 入門』 岩波書店
- 国領二郎 (1999) 『オープンアーキテクチャ戦略』 ダイヤモンド社
- 忽那憲治・山田幸三・明石芳彦 (1999) 『日本のベンチャー企業：アーリーステージの課題と支援』 日本経済評論社
- Lewis, Jordan D. (1990) *Partnerships for Profit: Structuring and managing strategic alliances*, New York, The Free Press (J. ルイス (1993) 『アライアンス戦略：連携による企業成長の実現』 中村元一・山下達哉・JSMS アライアンス研究会訳，ダイヤモンド社)

- Miller, William L. and Morris, Langdon (1999) *Fourth Generation R&D: Managing Knowledge, Technology, and Innovation*, New York, John Wiley & Sons, Inc.
- Mueller, Robert K. (1986) *Corporate networking: Building Channels for Information and Influence*, New York, The Free Press (R. K. ミューラー (1991)『企業ネットワーキング: 創造的組織を求めて』寺本義也, 金井壽宏訳, 東洋経済新報社)
- 中原秀登 (2000)『研究開発のグローバル戦略』千倉書房
- 中山幹夫 (1997)『はじめてのゲーム理論』有斐閣ブックス
- 延岡健太郎 (2002)『製品開発の知識』日経文庫
- 延岡健太郎 (1996)『マルチプロジェクト戦略』有斐閣
- Nonaka, Ikujiro and Takeuchi, Hirotaka (1995) *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York, Oxford University Press, Inc. (野中郁次郎・竹内弘高 (1996)『知識創造企業』東洋経済新報社)
- 沼上 幹 (1999)『液晶ディスプレイの技術革新史: 行為連鎖システムとしての技術』白桃書房
- Robbins, Stefan. P. (1984) *Essentials of Organizational Behavior*, Prentice-Hall, Inc. (S. P. ロビンス (1997)『組織行動のマネジメント』高木晴夫訳, ダイヤモンド社)
- Rosenbloom, Richard S. and Spencer William J. (1996) *Engines of Innovation: U.S. industrial research at the end of an era*, Boston, MA, Harvard Business School Press (R. S. ローゼンブルーム・W. J. スペンサー (1998)『中央研究所の時代の終焉: 研究開発の未来』西村吉雄訳, 日経 BP 社)
- Roussel, Philip A., Saad, Kamal N., and Erickson, Tamara J. (1991) *Third Generation R & D: Managing the Link to Corporate Strategy*, Boston, MA, Harvard Business School Press (P. A. ラッセル・K. N. サード・T. J. エリクソン (1992)『第三世代の R & D』田中靖夫訳, ダイヤモンド社)
- 高嶋克義 (1998)『生産財の取引戦略: 顧客適応と標準化』千倉書房
- 高嶋克義 (2002a)『営業プロセス・イノベーション: 市場志向のコミュニケーション』有斐閣
- 高嶋克義 (2002b)『現代商業学』有斐閣アルマ
- von Hippel, Eric. A. (1988) *The Source of Innovation*, New York, Oxford University Press (E. フォン・ヒッペル (1991)『イノベーションの源泉: 真のイノベーターは誰か』榊原清則訳, ダイヤモンド社)
- Williamson, Oliver E. (1975) *Markets and Hierarchies, analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization*, New York, The Free Press (O.E.ウィリアムソン (1980)『市場と企業組織』浅沼万里, 岩崎晃訳, 日本評論社)
- 山岸俊夫 (1998)『信頼の構造: こころと社会の進化ゲーム』東京大学出版会
- 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
- 山倉健嗣 (2001)『アライアンス論・アウトソーシング論の現在 - 90 年代以降の文献展望』『組織科学』第 35 巻第 1 号, 81-95 頁.
- 山田幸三 (2000)『新事業開発の戦略と組織』白桃書房
- 安田雪 (1997)『ネットワーク分析: 何が行為を決定するか』新曜社

## ワーキングペーパー出版目録

番号	著者	論文名	出版年月
2002・1	遊橋 裕泰	情報流通事業におけるビジネスモデルのダイナミックマネジメント	3/2002
2002・2	田路 博文	組織コミットメントとキャリア自律性に関する研究 他業種との比較による銀行従業員の特性分析	10/2002
2002・3	橋本 恵子	銀行リテール部門の ABC 顧客別収益性分析を中心に	10/2002
2002・4	平田 嘉裕	次世代テクノロジー・マネジメントにおける提携の活用	11/2002
2002・5	石田 博信	連結財務諸表における支配力基準、影響力基準の有用性とその限界	11/2002
2002・6	木村 蘭平	ポシブル・セルフがモチベーションに与える影響について	11/2002
2002・7	沢田 勝寛	病院における IT 投資の意義と問題点	12/2002
2002・8	粟津 知之	製造業における研究開発のマネジメント	12/2002
2002・9	牛田 亜紀	キャリア志向性と組織のあり方 ～自律性を媒介とした組織と個人の関係～	12/2002
2002・10	平川 和孝	自己目的的経験としての仕事に関する研究	12/2002
2002・11	的場 正晃	企業経営におけるミッション形成プロセスの調査 経営者はいかにして使命感を持つに至るのか	12/2002
2002・12	片岡 登	ミドル・マネジャーの行動研究	12/2002
2002・13	吉田 耕一郎	外資系企業における従業員の組織コミットメント グローバル化下の組織と個人	12/2002
2002・14	栗林 宏行	トップリーダーの交代による組織変革 フェニックス電機の会社再建の事例研究	12/2002
2002・15	岡崎 宏	組織における役割ストレスの発生と個人への影響について	12/2002
2002・16	高桑 義明	人間の創造性がもたらすイノベーション 商社におけるビジネス・イノベーションの生成	12/2002
2002・17	伊藤 界志	戦略的 IR に関する研究	12/2002
2002・18	宮井 廣政	サービスをベースとした製造業の事業システムの変革	1/2003
2002・19	三宅 浩二	クリエイターのキャリアと組織に関する研究	3/2003

番号	著者	論文名	出版年月
2003・1	園田 龍太郎 田中 亮偉 舟橋 洋明 渡邊 敏章	知的創造プロセスにおける主唱者の意図と信頼 新型目薬開発ケース分析	5/2003
2003・2	東條 伸一郎 福武 基裕 和田 昇 葭崎 真裕	キャリア形成におけるメンタリングの効果	5/2003
2003・3	高梨 寿 野村 佳子 皆川 真寛 吉岡 秀治	職務特性モデルにおいて成果変数に影響を与える因子に関する 考察 J 鉄道の乗務員職場二箇所の比較分析	5/2003
2003・4	安本 光朗	グローバル化時代のマーケティングと R&D の統合 製薬企業のグローバル戦略と製品開発事例による考察	6/2003
2003・5	佐竹 忠敏 中野 誠 大原 由利子 伊藤 和宣 清水 恭彦 猶本 良夫	<b>Brand remodeling</b> 再び輝き始めたブランド	7/2003
2003・6	香野 雄一郎	ブロードバンド時代の Web サイト戦略 証券会社の Web サイト分析	10/2003