

# 日系海外子会社のトップマネジメントとマネジャーの意識変化 ー本社志向から現地志向へー

大谷 巧

(早稲田大学大学院商学研究科博士後期課程)

trentotani@fuji.waseda.jp

キーワード：本社志向、現地志向、社会化過剰性

## 1. はじめに

本研究の目的は2つある。第1は、Heenan & Perlmutter (1979), Bartlett & Ghoshal (1989, 1995), 新制度派組織論(佐藤・山田, 2004) の理論を前提に、日系海外子会社の従業員の本社・子会社間関係の志向性について、職位の違いによる影響を分析することである。

志向性については、Heenan & Perlmutter (1979)により、世界企業が主要な意思決定領域に関する4つの志向性の範囲が示されている。本研究では、海外子会社運営において、駐在員が本社環境を重視するか、あるいは現地環境を重視するかという、2つの志向性の程度を表すものとする。

第2の目的は、新制度派組織理論の組織フィールドからの圧力に対する社会化過剰性が、本社・海外子会社間関係において適用されるかについて分析し、社会化過剰性を前提とする理論の妥当性を検討することである。

日系海外子会社(22社)の従業員(34名)へのアンケート調査の回答を、多変量解析した結果、職位による志向性の違いが認められた。Heenan & Perlmutter (1979)は、会社の志向性は製品、職能、地域により異なると主張しているが、職位も影響していることが推測できた。また、この結果はグローバル組織において、エスノセントリック・メンタリティを前提とすることができないことを示している。つまり、新制度派組織理論上の社会化過剰性前提の考え方に疑問を呈するものである。

本研究に学術的貢献があるとすれば、1)日系海外子会社の従業員の志向性が職位により異なることを示したこと。2)社会化過剰性を前提に本社・海外子会社関係を分析することの妥当性への問題提起である。

## 2. 方法

調査方法は、日系海外子会社での勤務経験者(34名)に対する、本社・子会社間関係に関するアンケート調査の回答を、多変量解析法(クラスター分析、主成分分析、因子分析)を用いて分析した。また、分析結果について回答者に再度アンケート調査を行うことで、結果の妥当性について確認した<sup>(1)</sup>。

---

(1)分析に使用したアプリケーションソフトは、エクセル(2016)、R version3.3.2(2016-10-31)を使用した。

アンケートの内容は、海外子会社の運営方法について、本社と現地のどちらの環境を重視するかについての質問である。測定方法は7点尺度法を用いた。得られた結果から、Heenan & Perlmutter (1979), Bartlett & Ghoshal (1989, 1995)の類型論を援用して、企業の経営戦略と駐在員の組織管理についての意識の特徴を分析した。駐在員サンプル(34名)を本社別、子会社の所在国および職位別に分類することで、サンプルの構成要素を確認した。職位毎の基本統計量から質問項目別の統計量を比較したところ、職位による違いがあることが判明した。

クラスター分析により、2群に分類されたデンドログラムから各々の群を構成するサンプルを職位別に分類することで、2群がそれぞれほぼ、トップマネジメント(以下「トップ」とする)とマネジャーという同じ職位から構成されていることを確認した。職位毎の特徴を知るため、2群をあらためて職位別に分類し、トップとマネジャーからなる新たな2群について、主成分分析法を用い、トップとマネジャーの2群それぞれ共通要素について分析した。続いて、主成分分析で得られた2つの主成分にどのような特徴があるかを、因子分析法を用い検討した。

以上の分析から、トップとマネジャーが組織管理に関し、異なる意識を有していることが推定された。また、所在国の違いや同じ本社に属していることが分析結果に及ぼす影響を確認するため、同様の分析手法でバイアスの有無を分析した。

最後に、結果の妥当性を確認するために、在中国日系子会社の駐在経験者に対し、再度アンケート調査を実施した。このアンケート調査では、分析結果に影響すると推測される、トップとマネジャーの海外赴任の経験年数について質問した。

### 3. 結果

製品に関する基本統計量が、トップ及びマネジャーの統計量とも本社型製品の数値が大きいことから、日系海外子会社は本社と同様の製品(サービス)を供給していることを示している。これは、Bartlett & Ghoshal (1989)の戦略類型に従えば、グローバル・モデルとなり、本社志向性が強いと推測される。組織管理に関する基本統計量では、一方で、トップの統計量は3項目すべてで現地環境重視志向の数値が大きいことを示し、他方で、マネジャーの統計量は、3項目すべてで本社環境重視志向の数値が大きいことを示した。

クラスター分析では、デンドログラムからサンプルは2群に分類された。2群は、トップが多数を占める群とマネジャーが多数を占める群に分類された。同じ職位からなる群をつくるため、トップが多数を占める群の中でマネジャーを除いた群をトップ群、マネジャーが多数を占める群の中でトップを除いた群

をマネジャー群とするサンプルを作成した。最初の 34 名のサンプルと比較すると、本社と子会社所在国数は変化せず、子会社数は 22 社から 18 社、サンプル総数は 34 名から 24 名となった。

このサンプルを用いた主成分分析からは、第 2 主成分までで、累積寄与率が 87%を示した。また、主成分得点散布図から、トップ群とマネジャー群では、主として、第 1 主成分得点の分布が異なることが判明した。因子分析を行う際に、主成分分析から因子数は 2 とした。因子分析では、共通性が 0.7 以上、累積寄与率は 80%以上を示した。また、因子負荷量から、本社環境重視型は、第 1 因子負荷量が正かつ第 2 因子負荷量が負を示した。現地環境重視型はその逆を示した。

因子得点散布図では、トップ群の第 1 因子得点が主として負領域、第 2 因子得点が正領域に分布する傾向を示したのに対し、マネジャー群はトップ群と対照的な結果を示した。この結果、トップ群は現地環境重視傾向、マネジャー群は本社環境重視傾向であると推測された。

分析結果を確認するために、在中国日系子会社の駐在員(20名)を対象に再度アンケート調査を行った結果、トップとマネジャー間に海外経験年数に有意差は認められなかったが、職位の違いによる志向性の変化には有意な傾向が見られた。

#### 4. 考察

34 名のサンプルの分析結果から、①職位(ポジション)の違いにより志向性が異なること、②日系海外子会社の日本人駐在員は、会社運営に関しトップは現地環境重視の志向性を示し、マネジャーは本社環境重視の志向性を示すことが推測された。また、子会社の所在国の違いによるバイアスの有無を確認するために、新たに 34 名のサンプルから、在中国日系子会社の駐在員からなる 20 名のサンプルを選び、同様の分析した結果は同じであった。本社の違いによるバイアスの有無を確認するため、同じサンプルから本社の重複を除いて分析した結果も同様であった。

以上の結果から、日系海外子会社の駐在員の会社運営に関する志向性は、国や本社の違い、本社の規模に関わらず、子会社のトップは現地環境重視の志向性を示し、マネジャーは本社環境重視の志向性を示すことが推測できる。また、確認アンケートの結果からは、駐在年数や海外経験年数に関わらず、前記の結果を支持することが確認できる。

トップという職位に就くことにより、より現地環境を重視した会社運営を行う傾向があるということが推測される。サンプルから、企業が組織戦略類型上のグローバル型を示したことから、本社志向型(エスノセントリック・メンタリティ)組織であると推測されたが、分析結果からは、必ずしも従業員間での統一

された志向性は示されないことが判明した。

## 5. 結論

本研究で、グローバル組織における海外子会社の従業員の志向性について分析した結果、職位による違いが認められることが判明した。これは海外子会社の従業員のレベルにおいても、Heenan & Perlmutter (1979)による志向性分類を適用できることを示す。また、従業員が職位の違いにより、異なった志向性をもつことから、新制度派組織理論における、組織フィールドからの圧力に対する社会化過剰性を前提とした理論構成への妥当性に疑問を呈するものである。

### 【主要参考文献】

- Bartlett, C. and S. Ghoshal (1989) *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Boston, MA: Harvard Business School Press. (吉原英樹監訳『地球新時代の企業戦略』日本経済新聞社, 1990年。)
- Heenan, D. A. and H. V. Perlmutter (1979) *Multinational Organization Development: A Social Architectural Perspective*, Reading, MA: Addison-Wesley. (江夏健一監訳『多国籍企業－国際化のための組織開発』文眞堂, 1982年。)
- Bartlett, C and S. Ghoshal (1995) *Transnational Management : text, cases, and readings in cross-border management*, Irwin Chicago. (梅津祐良訳『MBAのグローバル経営』, 日本能率協会マネジメントセンター, 1998年。)
- Kobrin, S. J. (1994). Is there a relationship between a geocentric mind-set and multinational strategy?. *Journal of International Business Studies*, 25(3), 493-511.
- Legewie, J. (2002). Control and co-ordination of Japanese subsidiaries in China: problems of an expatriate-based management system. *International Journal of Human Resource Management*, 13(6), 901-919.
- Reuber, A. R., & Fischer, E. (1997). The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 28(4), 807-825.
- Sullivan, D. (1994) Measuring the Degree of Internationalization of a Firm *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, No. 2 (2nd Qtr., 1994), pp. 325-342.
- Westney, D. E. (1993). *Institutionalization theory and the multinational corporation*. In Ghoshal, S. & E. Westney (eds.) *Organization theory and the multinational corporation* (pp. 53-76). UK: Palgrave Macmillan.
- 佐藤郁哉・山田真茂留 (2004) 『制度と文化 組織を動かす見えない力』日本経済新聞社。