

令和元年5月10日現在

機関番号：32682

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2016～2018

課題番号：16K03821

研究課題名(和文) 海外現地子会社における組織アンビデクステリティの有効性についての研究

研究課題名(英文) A study on the effectiveness of organizational ambidexterity in the management of overseas subsidiaries

研究代表者

青木 克生 (Aoki, Katsuki)

明治大学・経営学部・専任教授

研究者番号：20318893

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,400,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、日本を代表する多国籍企業6社を対象とし、アンビデクステリティ(グローバル統合とローカル・イノベーションの同時追求)に注目しつつ、グローバル化と海外子会社マネジメントのあり方についての調査を展開した。定性的調査方法に依拠し、日本と海外の双方で合計72のセミストラクチャード・インタビューを展開した。本研究の成果は国際ジャーナル論文3本、国際学会報告4本として公表されている。また実務家を対象としたシンポジウムも開催されている。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究の結果、日本の強みを標準化して世界の子会社へと展開するこれまでの日本企業のグローバル化の典型的なあり方の限界が明らかとなった。また日本の強みを維持しつつもローカル・イノベーションを推進していく新しいグローバル化のあり方の可能性とそれに向けた課題を提示することが可能となった。アンビデクステリティ概念を用いた日本企業のグローバル化についての研究はこれまでほとんどなされていなかったことから、本研究が有する学術的意義は大きなものであるといえる。

研究成果の概要(英文)：We have conducted case studies on the globalization strategies and subsidiary management of six Japanese multinational companies from the viewpoint of ambidexterity (the simultaneous pursuit of global integration and local innovation). Using qualitative research methods, we have conducted 72 semi-structured interviews in total. Our research resulted in the publication of three journal papers, and four international conference presentations. We also arranged a symposium for practitioners.

研究分野：経営管理論

キーワード：多国籍企業 グローバル化 日本企業

## 様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19、CK - 19 (共通)

### 1. 研究開始当初の背景

(1) 「日本企業のグローバル化」についての疑問。日本企業のグローバル化に注目したこれまでの研究は、日本企業の海外現地子会社の実態調査をベースに、日本的生産システムやその関連領域の海外への移転可能性を議論してきている (Kenny and Florida, 1993; 安保編, 1994; 清編, 2011)。これら研究においては、日本企業が現地人材をマネジメントする上での文化的障壁の問題へと注目がなされ、そのような障壁を乗り越え、いかにして日本的経営を海外へと移転していくか、という点が主な論点となっている。その一方で、これら研究においては、日本的経営そのものが有する海外コンテキストにおける問題点や、それを克服する新しい管理のあり方についての議論はほとんどなされていない。

(2) 「組織アンビデクステリティ」概念の応用可能性。近年展開されている組織アンビデクステリティ研究の多くは、exploitation(既存知識の活用)と exploration(新規知識の探求)の同時追求という問題意識を共有している(Andriopoulos and Lewis 2009; Raisch et al. 2009)。この概念を用いた研究ストリームは主にイノベーションの分野において発展してきている(e.g. O'Reilly and Tushman 2013)。イノベーションにおいては、既存のやり方を打破し、新しい知識をベースに新しい技術や製品コンセプトを生み出していくことが中心課題となる。その一方で、企業は効率性を高めていくために既存の資源を有効活用していかなければならない。この概念は多国籍企業研究でよく使われてきた global integration(グローバル統合)と local responsiveness(ローカル適応)と大きな親和性がある。それにもかかわらず、日本企業のグローバル化と関わる現象をアンビデクステリティ概念を用いて分析した研究は、これまでほとんどみられてきていない。

### 2. 研究の目的

本研究の目的は、海外現地子会社マネジメントにおける「組織アンビデクステリティ」の有効性を検証し、新しい海外現地子会社マネジメントの理論を発展させることにあった。組織アンビデクステリティの最大の特徴は、相反する二つの経営課題、たとえばグローバル標準化とローカル・イノベーションを同時追求するという部分にある。これまでの日本企業のグローバル化は、日本の強み(Just-in-Time, 継続的改善, 5S など)を標準化し、それを海外の子会社へと展開していくことに重きを置いてきている。その一方で、海外子会社が現地コンテキストにおいて発展させた知識や技術を活用し、新しいイノベティブな技術やサービスを展開するという側面はあまり重視されてきてはいない。本研究では、このような相反する経営課題を同時追求する多国籍企業マネジメントのあり方を調査することを目的としていた。

### 3. 研究の方法

本研究の方法は、「組織アンビデクステリティ」や「日本企業のグローバル化」についての先行研究レビュー、日本企業の海外現地子会社におけるマネジメントのあり方の実態調査、の二つに大きく分けられる。先行研究レビューについては、Academy of Management Journal, Academy of Management Review, Journal of International Business Studies, Journal of Management Studies, Organizational Science, Organizational Studies, Strategic Management Journal などのトップジャーナルから関連論文 200 本以上を選別し、網羅的なレビューを実施した。実態調査については、自動車業界から 2 社(自動車 1, 2)、電機業界から 2 社(電機 1, 2)、M&A を中心に海外展開を推進してきた 2 社(消費財 1, 素材 1)を対象企業として選別した。これら 6 企業の日本本社と欧州子会社の双方でインタビューと工場観察を実施した。インタビューはセミストラクチャード形式で実施され、経営企画、人事、生産、開発など様々な分野のダイレクター、マネージャーを対象とした。3 年間にわたり合計 72 のインタビューが実施された。日本語のインタビュープロトコルは青木が作成し、英語のプロトコルは Olcott が作成した。また interview transcripts の作成についても、日本語のものは青木が担当し、英語のものは Olcott が担当した。

### 4. 研究成果

アンビデクステリティ(グローバル統合とローカル・イノベーションの同時追求)に注目して調査対象企業 6 社の分析を行ったところ、以下 3 つの全体傾向を把握することが可能となった。

(1) Japanization(海外子会社の日本化)アプローチの限界。これまでの日本企業のグローバル化は、日本で育成してきた強みを標準化し、海外へと移転していくことが主な焦点であったと考えられる。知識移転と「グローバル統合」に関するこのようなアプローチは Japanization「日本化」(Oliver & Wilkinson, 1992)として知られている。それを可能とするために、日本人駐在員を通して現地管理者を指導・育成し、彼らの行動からマインドセットまでを「日本化」していくことが試みられてきた。自動車 1 と 2 が海外工場で開催している現場管理(改善や 5S)の徹底度合いを見ると、このようなアプローチが日本的強みの海外移転という点で大きな寄与を行ってきたと考えられる。しかしながら、10 年、20 年と依然として「日本化へ向けた指導」を継続するやり方は、現地従業員のイノベティブな取り組みやモチベーションに対する負の影響も同時に生み出してきている。このような負の影響は海外子会社が現地で優秀な人材を獲得・維持していく際の障壁ともなっている。自動車 1 と 2 の双方とも、20 年以上にわたりこのような試みを続けてきているが、未だ「現地人材の日本化」や「海外子会社の自立化」は達成されてい

ない。電機 1, 2, 消費財 1, 素材 1 については、すでにローカル化・分権化をメインとしたアプローチが採用され、ローカル・イノベーションやモチベーションという点でより高い効果を発揮している。「グローバル化=日本化」というアプローチの限界を認識する時期に来ているといえよう。

(2) 指導者から管理者としての日本人駐在員の役割。上記の問題は日本人駐在員の役割の再定義ということとも連動してくる。手厚い指導を目的とした日本人駐在員の役割(Coordinator)は、経験の共有や暗黙知の移転(Chang et al., 2012; Noorderhaven & Harzing, 2009)という点では大きな効果を発揮してきたと思われる。しかしながら、自動車 1, 2 にみられるように、このやり方は同時に現地従業員との間で役割や責任の重複といった問題も引き起こしてきている。また、日本人駐在員に過度に依存するやり方は、日本本社スタッフと現地従業員間のダイレクト・コミュニケーションを減少させるという状況も生み出している。とはいえ、よりローカル化・分権化を重視している他の 4 社がコミュニケーションの媒介としての日本人駐在員の役割を軽視しているわけではない。標準化や文書化の限界を考えると、日本の強みを海外で生かすためには人に依存する部分もある程度は必要となってくると思われる。電機 1 や素材 1 については、日本人駐在員の役割が大幅に減少してきているものの、逆に 5S や改善(QC サークル)といった日本の強みが海外で生かし切れていないという問題も生じている。自動車 1 にみられるように、現地で必要な日本人駐在員の役割は何か、現地従業員へと委譲が可能な役割は何かということをも明確化し、日本人駐在員の役割を再定義していくことこそが求められているといえよう。そうすることで、日本人駐在員を管理者として戦略的に海外子会社で活用していくことが可能となるといえよう。消費財 1 の日本人駐在員の活用はそのような観点を強く意識しており、日本人駐在員は海外で現地人の視点から厳しく評価される形となっている。

(3) グローバル後継者プランと連動する評価システム。最後に、人的資源管理のグローバル化という点では各社に共通する特徴が観察された。たとえば、適用範囲に違いがあるものの、各社ともグローバルで統一された評価、グレード・システムの構築を進めていた。また各社とも、各地域で優秀な人材を獲得すべく、市場レベルを考慮した報酬レベルの決定を実施していた。しかしながら、グローバル・システムの実施が日本においてすでに貫徹している企業は一社もなかった。電機 2 以外の企業については、グローバル・システムの適用は主として管理職以上となっている。その場合、日本国内の非管理職の昇進は年功(経験の蓄積)をベースとしたシステムに依拠する形となり、日本の若手従業員の昇進タイミングが海外従業員と比べて遅くなるという問題が生じてくる。とはいえ、日本のタイミングに海外を合わせてしまえば、海外の優秀な従業員が早い段階で他企業へと離れていってしまう危険性が大きい。このような問題は優秀な人材をできるだけ早く経営幹部へと登用していくことを困難とし、グローバル後継者プランにも大きな影響を与えている。しかしながら、現場の従業員を OJT ベースで長期的な観点から育成するシステムは、日本の強みを支えてきたという側面もある。後継者プランと連動したグローバル人事評価システムの確立と OJT ベースの日本的人材育成システムとの間のパラリンキングという点が今後の大きな課題であるといえよう。

以上に述べた調査結果のまとめから、日本企業のグローバル化について以下 3 つの今後の課題を導き出すことが可能となった。

(1) Japanization から Global Innovation へ。日本的経営のグローバル化に関するこれまでの研究では「ハイブリッド化」というコンセプトがしばしば使われてきた(e.g. Elgar & Smith, 2005; Liker et al. (eds), 1999)。これは、製造や現場管理といった部分は「日本化」を推進し、労使関係や雇用慣行といった日本化が困難な部分はローカル化を推進していくという形態である。すなわち、ハイブリッド化は、「完全な日本化」に対する次善の策という位置づけとなる。本調査の結果は、現地従業員のイノベティブな活動に負の影響を与える「日本化」というアプローチそのものの限界を浮き彫りにする形となっている。産業や技術による差異という観点は担保されるべきであるが、電機 2 などのケースを見ると、ローカル化・分権化をベースとする方法で海外工場が日本よりも高いパフォーマンスを発揮することは可能であると考えられる(Aoki, 2008 の自動車部品会社の中国工場のケースも参照)。電機 2 は自動車 1, 2 と比べるとより多くの権限を海外子会社へと委譲している。その一方で、電機 1, 消費財 1, 素材 1 と比べると、グローバル人的資源管理やハイテク分野の技術開発において日本がより中心的な役割を果たしている。ここでは、「日本化の次善の策としてのハイブリッド化」ではなく、「日本と海外の強みをハイブリッド化し、新しい競争優位の源泉を構築すること」こそが目指されているように思われる。このように日本と海外の強みのハイブリッド化を Global Innovation の土台としていくことは、日本の多国籍企業マネジメントの今後の方向性の一つではないかと思われる。そのためには、何を分権化し何を集権化すべきか、という点について本社・子会社を含む全社レベルで多面的な議論を展開していく必要があるといえる。

(2) コア・コンピタンスの再定義。この方向性はグローバル・レベルでのコア・コンピタンスの再定義ということとも連動してくる。すでに述べたように、日本で育成してきたコア・コン

ピタンスを標準化し、世界へと展開していくという「日本化」アプローチは限界にきているように思われる。今後の IoT や AI の進展ということを考えると、この限界はさらに顕著となるであろう。日本国内のみならず世界中の多様な人材の知識や能力を活用する必要性は、今後ますます高まっていくと考えられる。しかしながら、このような先端技術の進展が改善や 5S といったこれまでの日本の強みと矛盾するわけではない。IoT や AI をベースとした現場改善活動はすでに日本の現場でも取り入れられている(日経ビジネス, 2019; 日経ものづくり, 2018)。これは電機 1 の日本工場でも積極的に推進されている。しかしながら、「日本企業の強みは日本人によって日本から構築されるべき」という考え方は改めるべきであろう。自動車 2 欧州工場の人材トレーニング・センターのケースにみられるように、現地従業員を主体とした取り組みでも「日本的」現場主義や改善を推進することは可能であると思われる。自動車 1, 2 の双方とも、自動化や AI 化という点では欧州の方が進んでおり、今後そのような知見を積極的に取り入れていく必要性を指摘している。このような日本と海外の強みをハイブリッド化し、新しいコア・コンピタンスを構築していくためには、「日本の何を残し、何を変革すべきか」ということを明確化し、「自社の将来のコア・コンピタンスは何か」ということを再定義する必要があるといえよう。電機 1 は正にグローバル・プロジェクト・チームを通してそのような議論を現在進めている。

(3) グローバル・オープン・コミュニケーションの推進。最後に、「日本化」という視点を越えた新しい「ハイブリット化」をベースとしたグローバル経営を展開していく上では、グローバル・コミュニケーションの推進ということが不可欠となってくると思われる。調査対象となった 6 社全てにおいて、現地従業員と日本本社スタッフとの間のダイレクト・コミュニケーション推進への取り組みが確認された。自動車 1 は、膨大な日本語資料を英語化していくことを通じて、日本人と外国人がオープンにコミュニケーションし、分け隔てなく仕事が遂行できる体制を構築していくことに取り組んでいる。素材 1 は、共通 KPIs の設定とその達成度合いのグローバル拠点間での「見える化」ということを通じて、グローバルでオープンなコミュニケーションを推進している。ベスト・プラクティスの移転についても、情報ネットワークを通して各拠点が主体的に学習・導入することが可能な仕組みを構築している。日本人と海外従業員間の相互交換・交流システムの確立ということも、このような国境を越えたオープン・コミュニケーションを推進するために役立てていくべきであろう。消費財 1 は、一ヶ月ベースの Management Exchange Program を日本と海外の拠点間で展開しているが、これは限られた従業員にしか適用されない海外駐在員制度の限界を補うことを意図したものである。これまでの日本企業のグローバル人材教育・育成システムの焦点は、海外駐在員制度の利用を通じた「日本人のグローバル化」ということであったと思われる。今後は、グローバル従業員全てをイノベーションと競争優位の源泉と捉え、日本人のみではなくグローバル全ての従業員を対象とした人材教育・育成システムを展開していくべきであろう。

< 引用文献 >

安保哲夫編 『日本的経営・生産システムとアメリカ』 ミネルヴァ書房, 1994 年。

Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. 2009. Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4): 696–717.

Aoki, K. 2008. Transferring Japanese kaizen activities to overseas plants in China. *International Journal of Operations & Production Management*, 28: 518–539.

Chang, Y.-Y., Gong, Y., & Peng, M. W. 2012. Expatriate knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and subsidiary performance. *Academy of Management Journal*, 55: 927–948.

Elger, T. & Smith, C. 2005. *Assembling Work: Remaking Factory Regimes in Japanese Multinationals in Britain*. New York: Oxford University Press.

Kenney, M., & Florida, R. 1993. *Beyond Mass Production: The Japanese System and its Transfer to the U.S.* New York: Oxford University Press.

Liker, J. K., Fruin, W. M. & Adler, P. S. 1999. Bringing Japanese management systems to the United States: Transplantation or transformation? In J. K. Liker, W. M. Fruin, & P. S. Adler (Eds.), *Remade in America: Transplanting and transforming Japanese management systems*: 3–35. New York: Oxford University Press.

『日経ビジネス』2019 年 1 月 28 日 (IoT カイゼン), 34-35 頁。

『日経ものづくり』2018 年 12 月 (IoT は「つながる」から「使う」へ), 75-81 頁。

- Noorderhaven, N. & Harzing, A. W. 2009. Knowledge sharing and social interaction within MNEs. *Journal of International Business Studies*, 40: 719–741.
- Oliver, N. & Wilkinson, B. 1992. *The Japanization of British industry: New developments in the 1990s* (2nd ed.), Oxford: Blackwell.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. 2013. Organizational ambidexterity: Past, present and future. *Academy of Management Perspective*, 27(4): 324–338.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. 2009. Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, 20(4): 685–695.
- 清响一郎編『自動車産業における生産・開発の現地化』社会評論社, 2011年。

## 5 . 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計 3件)

Aoki, K. and Staebelin, T. “Monozukuri capability and dynamic product variety: An analysis of the design-manufacturing interface at Japanese and German automakers”. *Tchnovation*, 71-72, pp.33-45, 2018.

Aoki, K. and Wilhelm, M. “The role of ambidexterity in managing buyer-supplier relationships: The Toyota case”. *Organization Science*, 28(6), pp.1080-1097, 2017.

Aoki, K., and Wilhelm, M. “Managing the Productivity Dilemma: How Toyota Develops a Context for Ambidexterity with Suppliers”. *Academy of Management Best Paper Proceedings*, pp.1-6, 2016.

〔学会発表〕(計 4件)

Aoki, K. and Olcott, G. “Managing Hybridization: Transferring Production Practices within Japanese MNCs”. Academy of Monument Annual Conference, August, 2019 (Accepted).

Aoki, K. and Olcott, G. “Globalization, localization or hybrid?: HQ-Subsidiary relationships at Japanese firms”. SASE Annual Conference, June 2018.

Aoki, K. “Vicious and virtuous cycles fuelled by quality-efficiency tensions: Paradox management at the frontline level”. The 33rd EGOS Colloquium, July 2017.

Aoki, K., and Wilhelm, M. “Managing the Productivity Dilemma: How Toyota Develops a Context for Ambidexterity with Suppliers”. Academy of Management Annual Meeting, August, 2016.

〔その他〕

第 31 回 明治大学社会科学研究所公開シンポジウム「真のグローバル化に立ち向かう日本企業」2018年11月17日, 明治大学開催 (青木: 司会, Olcott: 基調講演「日本企業のグローバル経営」)

## 6 . 研究組織

### (1)研究分担者

研究分担者氏名: ジョージ・オルコット

ローマ字氏名: George Olcott

所属研究機関名: 明治大学

部局名: 研究・知財戦略機構

職名: 研究推進員

研究者番号(8桁): 80751552

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属されます。