

## 科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 27 年 6 月 10 日現在

機関番号：34601

研究種目：挑戦的萌芽研究

研究期間：2013～2014

課題番号：25590090

研究課題名(和文)外国人従業員への経営理念浸透 - 日本人従業員との比較検討 -

研究課題名(英文) Penetration of the corporate mission among foreign employees - Comparative study with Japanese employees

研究代表者

田中 雅子 (TANAKA, MASAKO)

帝塚山大学・経営学部・教授

研究者番号：80321107

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,600,000円

研究成果の概要(和文)：経営理念の浸透に関する研究では、今まで暗黙裡に、日本本社の日本人成員を対象とした理論構築が進められてきた。ところが今や、企業はグローバル化の波にさらされており、そのなかには、国内外の外国人スタッフにいかに関心を伝え共有していくのかという課題も含まれている。しかし、従来の理論では、これに十分に応えることができない。

この問題意識の元、本稿は、現地法人社長経験者へインタビュー調査を実施し、それを日本本社を対象とした今までの調査と比較検討することで、現地法人への理念浸透を、「内面化」と「定着化」双方の視点から、明らかにすることを目的とした。

研究成果の概要(英文)：In research on the penetration of corporate missions to this point, theoretical construction based on the Japanese members of Japanese head office has been advanced implicitly. But, companies are being exposed to a wave of globalization and that includes the issue of how to communicate and share the mission with foreign staff both in Japan and overseas. However, it is not possible to respond to this sufficiently with conventional theories.

Based on this problem consciousness, this paper aims to clarify the penetration of a corporate mission at overseas subsidiaries from the twin perspectives of "internalization" and "embodiment" by carrying out an interview survey of people with experience as presidents of overseas subsidiaries and a comparative study of that with other surveys targeted for the Japanese head office to this point.

研究分野：組織論

 キーワード：経営理念浸透 海外現地法人 日本人社長 外国人スタッフ 理念浸透の前提と施策 フランクフルト  
ローマ 内面化と定着化

### 1. 研究開始当初の背景

「経営理念の浸透」が日本の学術的研究の俎上に上り始めたのは、近年である。それらは、マクロレベル(野林・浅川 2001、北居・松田 2004、久保・広田・宮島 2005、渡辺・岡田・樫尾 2005)、ミクロレベル(北居・田中 2006、高・高尾・王 2008、北居・田中 2009、高 2010、高尾・王 2011)、および両者を融合(北居・田中 2009、高尾・王 2012)しようとする3つの視点から少しずつ蓄積が進んできた。

しかし、これらの研究はすべて、国内企業における日本人成員が研究対象となっているうえに、ほとんどが定量的研究であり、現場の実態が見えにくいという難点も併せ持っている。

翻って、企業の現場に目をやれば、グローバル化や M&A、組織におけるダイバーシティなど、国際化への対応が大きな課題となっている。そのなかには、海外拠点および国内の外国人スタッフにいかに理念を伝え共有していくのかという、理念浸透に関わる問題も含まれている。しかし、これに応えうる理念浸透研究は皆無である。そこで、定性的調査を元に、現地法人における理念浸透について検討したいと考えた。

### 2. 研究の目的

本研究は、堀場製作所の現地法人社長および経験者にインタビュー調査を行い、それを今までの国内での日本人成員を対象とした調査と比較することで、現地法人への理念浸透を「内面化」と「定着化」双方の視点から、明らかにすることを目的とした。

\* 内面化とは、成員一人ひとりが、理念に対し、自分なりの意味に気がつくことや、意味が腑に落ちること(北居・田中 2009)を、定着化とは、マネジメント・作品・人事制度に理念が反映されていること(北居・田中 2009)ととらえる。

### 3. 研究の方法

本研究はインタビュー調査を研究方法の柱にしている。調査の概要は以下のとおりである。調査後、先行研究を元に、「内面化/リーダーシップと議論」、「定着化/理念と仕事・制度のリンク」を追求すべき課題に、分析を行った(分析は、Glaser & Strauss(1967)によるグラウンデッド・セオリー・アプローチに拠る)。

図表1 調査の概要

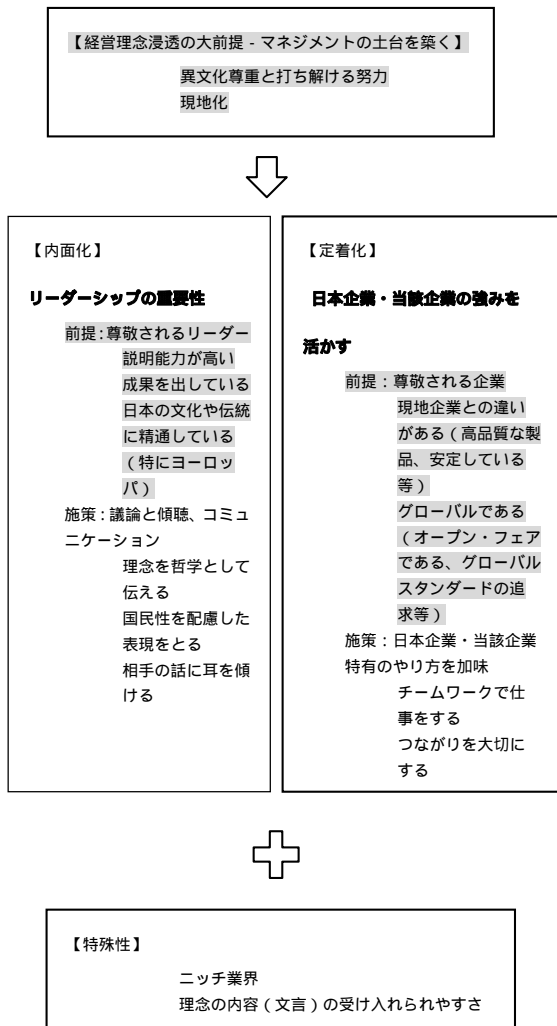
調査年月	調査内容	対象	場所
2013/6	参与観察: Global Strategy Meeting (会長講演、研修、懇親会)	現地法人支店長 (世界各国の支店長および本社役職者が出席)	研修所(朽木)
2013/6	インタビュー調査	日本人中国支店長、日本人フランス支店長経験者、中国人スタッフ1名	研修所(朽木)
2013/7	インタビュー調査	日本人ドイツ支店長経験者2名 日本人アメリカ支店長経験者1名	本社(京都)
2013/9	参与観察: Manager Meeting, Training Session	ドイツ人各支店長	フランクフルト支店
2013/9	インタビュー調査	日本人ドイツ支店長	フランクフルト支店
2014/3	インタビュー調査	イタリア人支店長 イタリア人スタッフ3名	ローマ支店

#### 4. 研究成果

##### 1. 発見事実と分析、考察

本研究から得られた発見事実であるが、現地法人社長のインタビューから得られた、「現地法人における経営理念浸透」は図表2のように、まとめられる。また、それを元に、「本社の理念浸透と比較」したものが図表3である。以下に発見事実を要約しつつ考察を加える。

図表2 堀場製作所の現地法人における経営理念浸透 - 前提と施策  
(網掛けは、前提となるもの)



図表3 堀場製作所の本社と現地法人の経営理念浸透比較

	日本本社	現地法人
内面化 (リーダーシップと議論・観察・経験)	<p>【リーダーシップ】</p> <p>モデルとなる人物。会社や 成員・製品に対する熱い想 いや、圧倒される迫力があ ると同時に、下層に対する こまやかな配慮を持ち合 わせている。</p> <p>存在の重要性</p> <p>【観察と経験】</p> <p>リーダーがモデルとな り、部下は観察することで 理念の意味を学ぶ。若手か ら経営者に至るまで見受 けられる。</p> <p>観察学習</p> <p>年齢・立場により議論の 有効性は変わる。役員にな ると議論が理念の理解を 深化させるが、若手・管理 者は経験が重要。</p> <p>経験</p>	<p>【リーダーシップ】</p> <p>尊敬できる人物。進んでコ ミュニケーションをとり、 文化的水準が高く、行動力 がある。本社の経営者以上 に、こまやかな配慮を持ち 合わせている。</p> <p>信頼感の重要性</p> <p>【議論】</p> <p>リーダーが、哲学とし て、理念の意味を明確に伝 え、国民性を配慮した表現 をとると同時に、年齢や立 場に関係なく議論しあう。 議論のなかに、積極的に 「聴く」という行為が含ま れる。</p> <p>議論と傾聴</p>
定着化 (仕事・制度への反映)	<p>【やりがいのある仕事ガ 軸】</p> <p>教育・研修制度の充実</p> <p>採用、福利厚生、人事制 度等に理念をリンク</p>	<p>【日本企業の強み、当該企 業の特徴を活かすことが 軸】</p> <p>チームワークで仕事を する</p> <p>つながりを大切に する</p> <p>文化的障壁を取り除く</p> <p>教育制度の充実</p> <p>* マネジメントスタ イルは本社と大差なし</p>

#### 理念浸透以前に存在する前提

さまざまな側面で、理念浸透の前提となるものがあることがわかった。それは、現地法

人におけるマネジメントの土台を築くことに始まり、尊敬できるリーダー・企業であることも施策の前提となる。同一性を前提とした本社では、リーダーの資質を除いて、このような前提は見受けられなかったが、現地法人においては、まずは「あり方」が問われていることがうかがえる結果となった。

#### 内面化／リーダーシップと議論

「内面化」に関して、本社と比較した際、いくつかの違いが見出せた。まず、リーダーシップであるが、本社では経営者の場合、会社や成員・製品に対する熱い想いや、圧倒される迫力があり、なおかつ下層に対するこまやかな配慮を持ち合わせていることが挙げられた。一方、現地法人においては、心を開いてコミュニケーションをとり、自国の歴史や文化に精通している、行動力のある人物であることが浮かび上がった。

本社では「存在感」が重要であり、「モデル」となり得ることが求められるのに対し、現地法人においては「尊敬」や「信頼感」が大切であり、「関係性」の対象として受け止められていると言える。このことは、現地法人社長は、経営者のみならず、管理者的な役割を果たすことが求められていることが影響していると考えられる。

次に、理念の説明、議論であるが、本社の場合、理念について部下に語ることは、特に管理者においては、ほとんどされていなかったが、現地法人では、理念を哲学として語るだけでなく、国民性を配慮した表現をとるなど工夫がされていた。

特に注目すべきは、傾聴しながら議論をすることが語られたことである。制度を運用する際も、日本人ならではの気配りが発揮されていたが、相手を気遣うこまやかさは健在であった。つまり、本社と現地法人とでは、発揮されているリーダーシップに違いはあるものの、底辺に流れる接し方や心遣いは同様

であり、そのこまやかさが功を奏していると思受けられる。むしろ、現地法人での心配りのほうが、同じ文化や言語を持ち得ない分、よりこまやかであるといってもいいかもしれない。

また、とも関連するが、現地法人においては、制度運用に対する是非が、リーダーシップの是非につながる印象があるほど、異質性や多様性に対応しながら、いかに仕組みづくりができるかは、現地スタッフを動かすうえで、大切な要素であると言える。

ただ、本社で内面化を進めるうえで有望視された「観察」「経験」は、社長の語りからは図ることができなかった。

#### 定着化／理念と仕事と制度のリンク

本社の場合、定着化を推し進めるうえで、やりがいのある仕事を提供することが軸となっていた（田中2006）が、現地法人においては、日本企業の強みや、当該企業の特徴をいかに制度やマネジメントスタイルに組み込むかが軸となっているように見受けられた。

換言すれば、現地法人においては、本社以上に理念と仕事と制度がリンクしあうことが求められるように感じる。それは国民性や価値観が違うという理由だけではなく、社長経験者が何度も口にした「HORIBA流」を浸透させるうえで、その枠組みになると考えられるからである。

チームワークで仕事をしたり、つながりを大切にしたりする、日本企業特有のやり方を組み込むことは、現地スタッフの日本企業で働いているという意識を高めるであろうし、本社でも特に力を入れている誕生会や教育制度の充実は、共に働いている仲間であるという連帯感の醸成や、他者の仕事への積極的な関与を生み、「HORIBA流」を浸透させるうえで有効であると考えられる。

## 2. 貢献と残された課題

本研究は、現地法人社長および経験者を対象に、現地法人への理念浸透を検討した。当該企業は、ニッチ業界であったり、理念の文言のユニークさといった、ある種理念が浸透しやすい特殊性があるし、あくまで一社の事例である。しかし、日本人社長が現地法人で理念を浸透させるために、どのように取り組み、どのようにマネジメントしているのかを、本社と比較しながら、「定着化」と「内面化」双方の視点から検討し、「前提」と「施策」があることを明らかにしたことは、先行研究にはないものであり、本稿の貢献と考えている。

しかし、社長のとったマネジメントや施策は明らかにできたものの、果たしてそれが現地スタッフに受け入れられたのか、また彼らがどのように理念を自分のものにしていくのかは、現在分析中である。

概ね研究は所期の目的を達成できたが、今後も残された課題に向けて分析を進め、本研究の説得力を増したいと思う。

#### 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計 件)

〔学会発表〕(計 件)

〔図書〕(計 件)

〔産業財産権〕

出願状況(計 件)

名称：  
発明者：  
権利者：  
種類：  
番号：  
出願年月日：  
国内外の別：

取得状況(計 件)

名称：  
発明者：  
権利者：  
種類：  
番号：

出願年月日：  
取得年月日：  
国内外の別：

〔その他〕  
ホームページ等

#### 6. 研究組織

##### (1) 研究代表者

田中雅子 (TANAKA, MASAKO)  
帝塚山大学・経営学部・教授  
研究者番号：80321107

##### (2) 研究分担者

( )

研究者番号：

##### (3) 連携研究者

( )

研究者番号：