

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 29 年 8 月 28 日現在

機関番号：32689

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2013～2016

課題番号：25380484

研究課題名(和文) 日系企業における有効な組織コントロールの理論的・実証的分析

研究課題名(英文) Effective Organizational Control of Japanese Company : Theoretical and Empirical Study

研究代表者

大月 博司 (OTSUKI, HIROSHI)

早稲田大学・商学大学院・教授

研究者番号：50152187

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,700,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、従来の組織コントロール研究の成果を踏まえ、海外日系企業の有効な組織コントロールと組織ルーティンとの関係の解明を目的とするものである。そこでまず、組織コントロールと組織ルーティンの研究レビューを行い、両者の関係はダイナミックであることが理論的に解明された。そして、組織アイデンティティの要因を加えた実態調査においてはディスコース分析もを行い、その結果、日系企業の有効な組織コントロールは、本社における当該組織の重要度が増せばますほど見直されることが判明した。なぜなら、現地での不祥事の発生を阻止するため安全性・確実性を確保するため、組織コントロール見直しを継続的にする必要があるのである。

研究成果の概要(英文)：This research, based on the results of the previous organizational control research, aims to make clear the relationship between effective organizational control and routine in Japan's overseas companies. So, firstly, we reviewed the research papers of organizational controls and organizational routines, and theoretically defined that the relationship between them is dynamic and interrelated. Secondly, in the field work survey, we also conducted a discourse analysis with the factor of organizational identity, and it turned out clearly that the effective organizational control of Japan's overseas companies was reviewed as the importance of the overseas affiliated organization in the head office increased. This is because it is necessary to continuously review the organizational control of overseas companies to prevent the occurrence of local scandals with ensuring a safety and certainty standard.

研究分野：経営組織

キーワード：組織コントロール 組織ルーティン 組織アイデンティティ 組織の効率性 組織の創造性 ダイナミック・ケイパビリティ

1. 研究開始当初の背景

わが国企業の海外進出の歴史は古く、業種によって進出時期が異なるとはいえ、製品の輸出入から事業の現地化、生産の現地化という共通のパターンが見られる。したがって、海外事業の成否に関わる歴史的教訓も蓄積されているはずだが、実際は何度も失敗する企業も多い。そうした中で、海外展開の戦略策定は理にかなっても、特に海外子会社の組織コントロールがうまくいかないケースが多い。

2. 研究目的

本研究は、海外展開した日系企業子会社の多くが事業の維持運営の困難に直面していることを鑑み、その有効な組織コントロールのあり方を組織ルーティンとの関係を切り口に理論的かつ実証的に分析することを目的としている。従来の組織コントロール研究の多くは、管理プロセス論や資源依存論をベースに機能的に分析したものであり、現地子会社をどのようにコントロールし、業務のルーティン化を図っているかについてプロセス的な分析は十分になされているとはいえない。そこで、これまでの研究成果で未開拓な側面を理論的に見直した上で、日系企業の有効な組織コントロールのあり方についてプロセス中心に分析し、理論的かつ実践的含意を抽出する。

3. 研究の方法

海外子会社に関する組織コントロールの研究レビューを踏まえ、日系企業の有効な組織コントロールのあり方を理論的かつ実証的に明らかにするため、組織の情報論的アプローチ、制度論アプローチ、ディスコース分析によって、仮説・検証型の研究を進めた。

(1) 企業の国際化進展に応じた組織モデルとして、「グローバル組織」、「インターナシ

ョナル組織」、「マルチナショナル組織」、「トランスナショナル組織」という形態が類別され、グローバル市場で企業が存続するためには、国境を超えた親会社と子会社の相互依存性を特徴とする「トランスナショナル組織」が有効である (Bartlett and Ghoshal, 1989)。海外事業の展開、たとえば戦略的提携、合弁、M&Aなど海外進出に当たっては多様な方策が想定される。そのため、どのような方策をとるか、それを実行する組織形態、コントロールはどうするかが具体的な問題となる。換言すれば、現地事業に関わる情報の不確実性にどのような対応策をとるか、その際、情報のコストはどうかの問題である。ケネス・アロー (1974) によれば、情報コストは、第一に当事者依存的、第二は情報入手に必要な資本コストは不可逆的、第三に、情報コストが決して組織にとって均一でない、という特徴を有している。

海外進出の核心は、こうした情報問題の対応であり、その対処を間違えると失敗してしまう。これが海外進出の克服すべきハードルであり、経験豊富な企業はその知識を蓄積している。そのため、海外事業成功を成功させるため、そうした企業はその知識を埋め込んだ組織ルーティンの構築とその精度を高めている、しかし、組織ルーティンは、安定すればするほど変化できなくなるため、ルーティンをベースとする組織コントロールのあり方は一律でない。

日本企業の多くは、効率性に関わるルーティン作業を意識しつつ海外子会社のコントロールを行っているとはいえ、外国企業の場合と比べて、海外子会社のトップに日本人を配置している比率が高い (Harzing, 2001 ; 吉原, 2011)。また、海外子会社の組織コントロールを図るために、親会社の組織アイデンティティを子会社にアイデンティフィケーションさせる傾向がある。この観点は、組織文化論と相通じるところがある。日本人が海

外子会社のトップとして赴任している場合、本社の価値観を共有する当人を通じて海外子会社へそれを強要する「文化によるコントロール」がよく見られる。一方、現場の意向を重視して現地人をトップに据える場合、本社からの意図が海外子会社に伝わりにくい。そのため、日本人を「副社長」として派遣・常駐させ、現地人トップのコントロールが試みられたりする。つまり、「文化によるコントロール」を重視して、アイデンティフィケーションに重きを置く会社がある一方、現地人トップに成果主義の報酬制度を採用し、「結果によるコントロール」を主軸とする会社もある。

組織コントロールの方策は一様でなく、文化的距離が大きい親会社と海外子会社の間で相互理解が進んだときに、組織文化によるコントロールが有効なのか、それとも結果によるコントロールが有効なのだろうか。この問いに対する回答は、一般的に状況依存的とされるが、それでは実践適用が容易でない。海外子会社のトップに対するコントロールは、「文化によるコントロール」や「結果によるコントロール」だけでなく、他に「行動のコントロール」もある。海外子会社の組織編成は親会社主導で行われるが、そのロジックは相互依存を前提とする資源依存であり、現地の不確実性を避けることが必須の要件である。そのため、有効な組織コントロールを図るには、確実性を担保する組織ルーティンとの関係解明が避けられない。

(2) 誘因・貢献理論を主張した **Barnard (1938)** は、組織が社会的な価値を反映して制度化された（道徳的制度）機能を果たしている点にも着目した。企業組織は、制度的実在として存続するものであり制度的側面の配慮を欠いてはならず、海外進出する場合、異文化を前提とした制度環境を想定せざるを得ない。それゆえ、組織コントロールの成

否を特定化する企業行動については、歴史的視点を踏まえた制度的分析の軸となる制度ロジックによって解明される可能性が高い。**Thornton and Ocasio (1999)** は、制度ロジックを「物質的实践、期待、価値、ルールなどの社会的に構築された歴史パターンであり、個人はこれらを用いて物質的実存を生産・再生産し、時間と空間を組織化し、社会的現実の意味を与えるもの」と定義づけた上で、教育出版界において支配的な制度ロジックが専門性から市場性へ変化した事を例証した。同じように、海外進出を制度ロジックから見れば、そこには国際化のロジックとグローバル化のロジックという複数のロジックが想定され、それらの関係とその変貌が焦点となる。国際化の時代には、経営資源の移動の制約がきつく、海外子会社は現地任せにならざるを得なかったが、グローバル化の時代になると、あらゆる分野で規制緩和が進み、経営資源の移動ははるかに容易になった。

(3) ディスコース分析には、批判的ディスコース分析と間テキスト分析という2つの研究アプローチがある。批判的ディスコース分析は、社会構造にタテの繋がりがあることを前提とする分析である。これは、**M. フーコー**のパワー論をベースに、ディスコースの背景にあるパワーや支配的イデオロギーを探ることを目的としている。間テキスト分析は、社会構造にヨコの繋がりがあることを前提とする分析である。間テキスト性は、1960年代に **J. クリステヴァ**によって提唱された概念であり、テキストはそれ自体で存在せず、他のテキストとの相互連結的な関係においてのみ存在するものとされる。

例えば、親会社と海外子会社とのコミュニケーションを通じたディスコースは、反復的に再構成され、再定式化され、そして再コンテキスト化される。しかし、こうした親子関係の見られる会社のコミュニケーションの

当事者は、その関係を構成するものである一方、自律的な存在でもある。その際、当事者同志がそのディスコースの主体としてタテ・ヨコの関係性を持ち、相互の語りが連結性を持つならば、そのテキストは相関的で、重層的なものになる。この場合、一つのテキストが他のテキストのネットワークと関係を持つことになるため、当事者間の関係は、一つのディスコースをきっかけに構成され、生産されるものとなる。そうであるなら、親子関係のある会社の構成要素がもつテキストがどのように相互作用しあい、修正され、共通のテキストとして形成されるのか、そして、形成された共通のテキストが各構成要素にどのような影響を与えているのかを分析することが可能である。

本研究では、インタビュー形式で収集したデータをベースに、こうしたディスコース分析を行った。その結果おおよそ判明したのは、当事者の相互依存関係が強ければ強いほど、組織コントロールの有効性が高まる、という仮説である。さらに、組織アイデンティフィケーションが浸透するにつれ、組織コントロールの有効性が高まる、という仮説である。ただし、組織コントロールが有効になればなるほど、適応が適応可能性を排除する(Weick,1979)ことから、環境変化に適応できなくなるため、組織コントロールのあり方は、継続的な見直しが求められるのである。

4. 研究成果

本研究では研究レビューを通じて、伝統的な組織コントロール論が、ドメインを所与とした組織マネジメントの一環として捉えられていたことが確認された。そのため、海外進出といった異文化環境で事業展開する際に、従来のコントロール手法では通用しないことが想定され、組織コントロール研究の新たな可能性が見いだされた。それと平行して、日系企業の有効な組織コントロールのあり

方を、構造の観点では組織ルーティン、プロセスの観点では組織アイデンティティのアイデアを絡めて検討するとともに、対象企業に対するインタビュー調査等によるデータを用いてディスコース分析を行い、次のような仮説の設定と検証が行われた。

H1: 組織間の相互依存関係が強ければ強いほど、組織コントロールの有効性が高まる。

H2: 子会社組織でアイデンティフィケーションが深まるにつれ、組織コントロールの有効性が高まる。

近年発展の著しい東南アジアに進出を果たしている日系企業は、有効な組織コントロールを実現するため、欧米系企業の場合と異なる課題を担っている。この点を鑑みて組織ルーティンとの関連で分析を進めると、いくつかの新事実が発見された。すなわち、情報革命によって、「スピード」が重視される一方、新規の「リスク」が顕在し、そうした中での組織コントロールの実現である。また、実践(practice)への関心の高まりから、「何故、企業はそのようなコントロールを行ったのか？」という問いに対して、現場の詳細な観察とともに、行為者の背景を明らかにするというディスコース分析が有用である。そこで、日立グループ、無印グループを中心に、海外進出のグループ構造の解明とともに上級管理者層とのインタビューを通じてディスコース分析を行った。アジア進出の日系企業は、ビジネス環境の変化が激しいという点から、欧米進出の日系企業と比べ、組織コントロールのあり方が異なることは想定されたとおりである。ディスコース分析を進めた結果判明したのは、日系海外企業の有効な組織コントロールは、本社における当該子会社の重要度に影響されることであり、重要度が増せばますほど既存コントロールの見直しが促進されることである。そして、その基準は基本

的に安全性・確実性であり、これが共有認識されることが必要である。

本研究の理論的な意義は、組織コントロールについて組織を構成する他要因との関係という新たな側面の発見であり、有効な組織コントロールを実現するための示唆が得られるという点で実践的にも意義がある。したがって、本研究はその目的をほぼ達成した成果を生み出すことができたといえる。

5. 主な発表論文等

(1) 雑誌論文 (計7件)

1. 金倫廷・大月博司「組織コントロール戦略の新たなアプローチ：アイデンティティ・アイデンティフィケーションの視点から」、『早稲田商学』、査読無、第447・448合併号、pp.1-34、2016年
2. 万涛・大月博司「基于目标管理的团队有效性研究（チームによる目標管理の有効性に関する研究）」『企業管理』、査読有、2016年第4号、国務院国有資産監督管理委員会、pp116-118
3. 大月博司「経営戦略論の理論的多元性と実践的含意」、『現代経営学の潮流と限界』（経営学史学会編）査読有、第22輯、pp.34-47、2015年
4. 大月博司「企業組織の多様化における普遍性と特殊性」、『経営学論集』（日本経営学会編）、査読無、第84集、pp.12-21、2014年
5. 大月博司「組織変革における効率性と創造性をめぐる諸問題」、『北海学園大学経営論集』査読無、第11巻4号、pp.29-43、2014年
6. 大月博司「経営者の意図的行為と組織能力」、『早稲田商学』、査読無、第438号、pp.17-38、2013年
7. 金倫廷・大月博司「組織コントロールの規定要因としてのアイデンティティ志向」、『早稲田商学』、査読無、第437号、

pp.35-57、2013年

(2) 学会発表 (計2件)

1. 大月博司「経営戦略論の発展における理論的多元性と実践性」経営学史学会第22回大会統一論題、2014年5月17日、関東学院大学
2. 大月博司「企業組織の多様化における普遍性と特殊性」日本経営学会第87回大会統一論題、2013年9月5日、関西学院大学

(3) ワーキングペーパー (計1件)

1. 大月博司・金倫廷“Organizational Control, Identity Orientation, and Goal Achievement: an Empirical Analysis Using Data from Japanese Full-Time Workers”, Japan Academy of Strategic Management, Working Paper Series No.1、査読無、pp.1-25、2015年

(4) 翻訳図書 (計1件)

1. 大月博司・日野健太・山口善昭共訳『ハッチ組織論：3つのパースペクティブ』同文館出版、2017年 (Mary Jo Hatch with Ann L. Cunliffe *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. (3rd ed.) Oxford University Press, 2013年)

6. 研究組織

(1) 研究代表者：

大月 博司 (OTSUKI HIROSHI)

早稲田大学 商学部 教授

研究者番号: 50152187