

平成 22 年 6 月 18 日現在

研究種目：若手スタートアップ
 研究期間：2008 ～ 2009
 課題番号：20830040
 研究課題名（和文）グローバルビジネスにおけるリーダーシップ構築・継承プロセスに関する実証研究
 研究課題名（英文）Research on leadership formation and succession of multinational companies

研究代表者 王 英燕 （ WANG YINGYAN ）
 広島市立大学・国際学部・講師
 研究者番号：10456759

研究成果の概要（和文）：本研究では、グローバルビジネスにおけるリーダーシップ構築・継承プロセスを中心に分析を進めてきた。二年間の研究成果として、リーダーシップ構築・継承のコンティンジェンシーモデルを提出し、中国進出の日系企業を中心に検証を行った。前任と後任リーダーの交換関係が高くなるにつれて、社内の信頼関係は高くなり、前任リーダーのソーシャル・サポート等の無形資源を引き継ぐことが判明した。ただし、企業の進出段階と戦略によって前任と後任リーダーの交換関係の影響は異なる傾向を示すことがわかった。

研究成果の概要（英文）：This study examines the process of leadership formation and succession in multinational corporations. After proposing a contingency model of leadership formation and succession, the study substantiates the model with empirical data acquired from Japanese-invested companies in China. Results of the research indicate that the exchange relationship between previous leader and the new leader is positively related with the internal trust relationship of the company and the external social support acquired from the social relationships owned by the previous leader. However, such relationships are also dependent on the level of foreign subsidiaries and the corporation strategies.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2008 年度	800,000	240,000	1,040,000
2009 年度	1,040,000	312,000	1,352,000
年度			
年度			
年度			
総計	1,840,000	552,000	2,392,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学

キーワード：グローバルビジネス、リーダーシップ構築、リーダーシップ継承、実証研究

1. 研究開始当初の背景

(1) グローバルビジネスにおけるリーダーシップはこれまでも重要な課題として取り上げられてきたが、構築・継承のプロセスは問題視されていなかった。グローバルリーダーの条件、グローバルリーダーの開発シナリオとグローバル企業のトップマネジメント等、研究者または実務家によって発表される研究調査は数多く行われている。更には、組織から個人のサポート、リーダー個人の能力要件に関する内容等は重要視されている。しかし、企業が海外戦略を構築する上でのリーダーシップの問題を特定の個人または企業に限定して考えることは長期的に一貫性の必要な海外戦略として不利な状況となる。特に、リーダー個人の異動により、それまでに実践された戦略の不連続性が生じ、個人レベルで考えると海外現地企業の従業員の戸惑いを起こさせたり、組織レベルで考えると不利益となる場合もあり、戦略転換の必要性が生じる可能性もある。

(2) 日系ビジネスと欧米ビジネスの違いが指摘され、海外日系企業による新たな模索が始まった。欧米企業がグローバルリーダーの育成にあたり、本国人に拘らず人材を活用することに対して、日本企業は日本人のみを一番トップレベルのマネジメント層に任用する傾向がある。日本企業のやり方は、有能な現地人材の流出に繋がると指摘されてきた。特に、意思決定の曖昧性、評価システムの不透明性等さまざまな問題がクローズアップされてきた。さらに、人材の流出以上に、日本企業の海外市場に対しての不応も起こっている。海外の現地市場を新たに開発する際、既存する海外日系同士のネットワークへの依存だけでは新規の市場開発が頭打ちが早いこと等が起きていた。現地の市場・政策に熟知している海外出身の人を積極的活用することが打開策に繋がると考えられるが、欧米企業と比較して日系企業のやり方はまだ保守的であった。

(3) 本研究を開始した当時はちょうどリーマン・ショック発生直前で、欧米市場の脆弱性が見え始めた頃である。海外市場は欧米中心から徐々に BRICs (B (ブラジル)・R (ロシア)・I (インド)・C (チャイナ=中国) の4カ国) 地域へのシフトが拡大している時期であり、開発途上国は生産、先進国は市場の構造分担のリミテーションを認識して、新興国へ市場シフトするために従来の海外進出政策の見直しが求められる時期でもあった。内閣府・景気動向指数研究会によると、景気が後退から拡大に転じた転換点である「景気

の谷」は09年3月だったと判定した。各種金融・経済危機の影響で、従来よりも市場の不安定性・複雑性が増す中で、危機を乗り越える力を備えるリーダーシップの構築が必要であった。

(4) 日本の本社を中心に、ジョブ・ローテーションの前提で作られていた海外への従業員派遣制度の見直しが必要であった。海外派遣制度の元では、一時海外に赴任するだけで最終的に日本に戻るとの制度設計では、海外事業にコミットできるリーダーの育成は難しい。特に、必ずしも日本に戻る必要がないと思っている日本人も増えており、長期的に海外にコミットする海外キャリア組を作ることは必須であった。しかし、日系企業で海外キャリア組のノウハウは薄く、本社中心のジョブ・ローテーション制度が更なる発展を阻害する要因になりかねない。したがって、海外日系企業のやり方を改革すると同時に、本社と海外各社の位置づけを見直し、長期的なリーダーシップ構築戦略を構成する必要があった。

2. 研究の目的

(1) 本研究は時系列的な発展に注目し、リーダーシップの構築・継承プロセスを分析する。従来のリーダーシップ分析は、特定状態の分析を中心としてきた。しかしリーダーシップの構築は短期間で可能なものではない。グローバルビジネスにおいて、文化・言語の壁を越えた真のリーダーシップは長い期間の積み重ねで構築される。状況適合理論に象徴されるように、状況との相互作用を考えながらリーダーシップの有効性を議論する必要がある。リーダーシップの構築プロセスは企業の発展プロセスと同様に、初期、発展期、安定期と激変期に時間軸を分ける。リーダーシップの発揮は、最初に権威関係の成立による役割認識を主導に、次にリーダーと部下の認知マップの変化過程を捉え、更にリーダーと部下との相互調整及び適応を経て、リーダーシップを構築していくプロセスを分析する。

また、グローバルビジネスの激しい経営環境の下で、リーダーシップの継承問題も非常に重要である。人事異動により、構築されたリーダーシップが維持できなくなることも、しばしば見られる。本研究ではリーダーシップの継承プロセスを捉え、仕事関連、対人関係、状況との相互作用等の要素の側面から、リーダーシップの継承問題を分析する。特にリーダーシップスタイルの変化により、構築されたリーダーシップが発揮できなくなること

で、海外事業が失敗した事例を取り上げ、従来重視されていなかった、リーダーシップ継承における問題点を分析する。

以上の流れで、時系列的な発展を注目し、グローバルビジネスの実例を取り上げながらリーダーシップの構築・継承プロセスを分析する。

(2) 日系企業のグローバル戦略にあわせて、リーダーシップ構築の最適化モデルを探索する。日系企業のグローバル化への加速とその戦略強化は目覚ましいものがある。しかし、グローバル戦略に必要なリーダーシップ構築の最適化モデル探求はそれほど行われていない。リーダーシップ構築はビジョンの提示・強いリーダーシップの発揮・変革的リーダーの創出等、単純なものではない。グローバルビジネスに勝ち抜くためには、戦略にあわせたリーダーシップの構築が必要である。例えば、現地企業との合弁企業の設置、日系の独資企業、日系同士の現地合弁、日系とその外資系企業の合弁等、グローバル企業の種類は様々であり、リーダーシップ構築の最適状況も同じではない。合弁企業のリーダーシップ発揮条件は独資とは異なり、合弁企業の場合、異なる利益の各社を調和、融合させる能力を重んじ、バランス感覚も重要となる。加えて、独資企業に重視されている独自のビジョン・ミッションの提示も無視できない。さらに、リーダーシップ発揮は合弁各社の力関係にも左右されるので、状況に合わせて最適なリーダーシップ発揮の条件を明らかにすることも大切である。このように本研究の目的の二点目として、日系企業のグローバル戦略にあわせて、リーダーシップ構築の最適化モデルを提案することである。

(3) 異なる所有形態の企業、特に日系企業と欧米企業のリーダーシップ構築・継承プロセスの違いを明確にする。日系グローバル企業の大きな問題点として指摘されている日本の経営と現地の経営との摺り合わせの問題について、例えば「経営の現地化」が進む中で、中国での日系企業と欧米企業の間、経営トップの責任者を現地の中国人に任せるといふ点で大きな隔りがある。日系企業の場合、日本人の現地経営トップが多いのに対して、欧米企業では、現地出身の従業員に経営を任せるとも少なくない。欧米企業の場合、初代責任者には母国出身の経営者が多いが、その後に現地出身の経営者に任せるとパターンが顕在化している。日系の場合、派遣社員のコストが高いことから、現地従業員を重要なポストに昇進させることが増えているが、トップとして採用することはまだ多くない。このように、異なる所有形態の企業のリーダーシップ構築・継承プロセスの違いを明らかにすることにより、今後の日系グローバル企業の現地経営に有意義

なインプリケーションを与えることを本研究の三点目の目的とする。リーダーシップ研究は、経営学の領域では非常に重要なテーマであり、従来から盛んに研究されている。理論研究が非常に充実している一方で、ダイナミックなアプローチにより、リーダーシップの構築・継承プロセスを取り上げられている例はあまり多くない。本研究の特徴として、プロセスに注目しながらリーダーシップ構築・継承のモデル化することは、リーダーシップ理論の発展に大きく繋がるのが期待できる。さらに、グローバルビジネスとの複雑な国際経営環境の下で、リーダーシップを何処まで発揮できるかという点は、今後の企業が勝ち抜いていけるかどうかの大きな鍵を握っている。本研究は、実践面に対して理論的なアプローチでの分析を行うことにより、今後のグローバル展開における、リーダーシップの有効的なに発揮方法について大きな意義をもたらすものと考えている。

3. 研究の方法

本研究は従来の先行研究を踏まえた理論的フレームワークの検討、海外日系企業の経営トップ、中高層経営者、現場の従業員へのインタビューから成る定性分析の部分と、調査票に基づいた各種企業との比較を行い、各変数の関係を検討する定量分析の部分から構成される。定性分析と定量分析の結果を各企業の経営トップにフィードバックし、結果に関する議論をそこから深く掘り下げることによって、学術的な意味でのグローバルビジネスにおけるリーダーシップ構築・継承プロセスを明らかにするとともに、実際海外進出中の日系企業に対してもリーダーシップ発揮の改善提案を行う。

実施方法は次の五段階で行った。第一段階は概念の検討及び理論モデルの初歩的構築；第二段階はパイロット調査；第三段階は海外進出の日系企業を中心とするインタビュー調査と調査票配布による定量分析；第四段階は海外進出の欧米企業との比較調査；第五段階はフィードバック及び成果発表である。

第一段階の概念の検討及び理論モデルの初歩的構築では、先行研究を踏まえて理論的フレームワークを構成すると共に、従来の研究で明らかにされていないリーダーシップ構築・継承プロセスを中心とした諸概念を理論的に検討した。特に、海外進出段階と所有関係の違いにより、異なるリーダーシップの構築・継承モデルを中心に検討を行っている。

第二段階は少人数のミドル管理者に対してパイロット調査を行い、理論的フレームワーク及びモデル中の各変数の関係を総合的に検討した。この段階の調査では、海外日系企業のミドル管理者と自由な意見交換を行

うことによって、リーダーシップ構築・継承プロセスにおける各種問題点について議論を行った。

第三段階は第二段階を踏まえ、理論モデルとフレームワークを再検討し、海外進出の日系企業の現地トップ管理者層を中心に、インタビューによる定性的調査、及び中高管理者層と現地従業員を含めた調査票の配布による定量分析を行った。リーダーシップ構築・継承プロセスはリーダーの視点だけでなく、様々なフォロワーの立場からの検討も試みた。また、分析に当たっては、各社のグローバル戦略の相違点にも着目し、戦略に適合するリーダーシップ構築の最適化モデルを検討した。また、第三段階の調査では、特に、20年度に行われたパイロット調査を踏まえ、21年度の調査結果との時系列的な変化を比較することで、リーダーシップ構築・継承プロセスの進化過程について検討を行った。

さらに、第四段階は海外進出の日系企業を中心とする研究調査の終了後、他企業の調査も行っている。特に、中国に進出する欧米企業と日系企業のリーダーシップの比較を行い、海外子会社をコントロールするメカニズムの違いに注目した。日系企業の場合、自社の経営理念の浸透を図ると同時にプロセス志向の管理方法によって強いリーダーシップの発揮を求めることに対して、欧米企業は他国籍従業員との理念共有を進展させると同時に、現地の結果主導の管理方法によってリーダーシップの発揮を求めることがわかった。

第五段階は学術研究の結果を研究協力各社にフィードバックし、学会報告及び論文作成に当たった。本報告書を作成する時点迄は、日本国内の学会報告と中国著書の分担執筆があった。今後の研究調査期間終了後は引き続き英文論文を作成し、国際誌への投稿を予定している。

4. 研究成果

(1) 異なる進出段階の企業への調査により、有効なリーダーシップの構築策を探索することができた。従来のリーダーシップ理論では、リーダーと部下に分け環境をコンティンジェンシー要因として取り上げられてきた。本研究では、グローバルビジネスの分析に当たって、環境等のコンティンジェンシー要因を掘り下げて、企業の進出段階によって有効なリーダーシップ構築策の違いを注目した。製造業を例に考えると、創業、技術中心段階、営業初期、販売拡大、安定など企業成長段階によって求められている人材像、企業のミッションも変わるので、リーダーシップ構築の有効策も異なると考えられる。創業段階では、立ち上げのノウハウの持っているリーダー

が望ましいので、日本と海外の企業法律制度に熟知する強力なリーダーが必要である。また、立ち上げから間もない時期の技術中心段階では技術中心のリーダーシップが必要であるが、いつまで技術中心では企業がうまく市場のニーズを捉えきれないリスクがあるので、技術中心段階と営業初期の段階をよく融合し、営業知識豊富なリーダーが補助的な役割から徐々に営業中心に切り替わる必要がある。また、海外市場における販売拡大には、海外現地の従業員のモチベーションを上げると共に中間層のリーダー育成が重要な課題となる。この後の安定段階においても、経済状況と市場の変化に備えるために複雑性の高い不安定な状況も対応できるような対策を講じることが重要である。

(2) 今迄重視されていなかったリーダーシップの継承プロセスの問題がクローズアップされる中で、個人が持つそれまでの経験知が中心となり、蓄積された知識の伝達は置き去りにされていることがわかった。調査先の企業担当者からも、情報の引継ぎがうまくされていないとの指摘があった。一貫性のある経営をするためには、ある程度現地に権限委譲する必要がある。しかし、日系企業の場合、現地経営の具体的なやり方等のプロセス迄管理しようとする傾向がある。今迄のジョブ・ローテーションの制度設計の元で、海外の状況をよく分からない駐在員を派遣して、3年または5年の任期で、ようやく現地に慣れたらまた日本に戻らなければならないという問題がある。また、現地の問題の分からない海外トップのリーダーは日本に意思決定を求めることが多いが、日本本社もよく分からないとのジレンマがある。従って、個々のリーダーによって蓄積されたノウハウが全社的に情報を共有、さらに知識の伝達連鎖を作り上げることの重要性が明らかになった。例えば、調査先の複数の担当者からは、赴任する前に現地の状況が全くわからなかったり、赴任先に来た後も前任者との引き継ぎの余裕がほとんどなかったり、および現地の部下の管理方法に独自の模索が長引いてコツが捕まらない等の問題点が指摘された。このような状況を解決するためには、グローバルリーダーをサポートする全社的に学習システムの構築が必要である。赴任前から必要な情報を取得、ソーシャル・サポート、社内人間関係のネットワーク、資源の調達等の下準備ができれば、海外の子会社がより早くトップの入れ替わりによるショックを緩和し、一貫性のある政策実施を貫くことが可能となる。実証研究の結果としては、トップマ

ネジメントの構築は積極的に進める企業が多いのに対して、従来蓄積された海外運営のノウハウの継承については対策をしていないところも多い。短期間での引継ぎでは、先代トップ経営者が蓄積したノウハウ、特に正式な書面に記録しにくいものは、なかなか継承できていない。これらの継承問題が解決されなければ、後任社長のリーダーシップに悪影響を与え、現地従業員の不信を招くことにも繋がるため、今後も海外トップマネジメント継承に重点を置いた一層の研究が必要である

(3) 日系企業のグローバル戦略転換にあわせてリーダーシップモデル構築の必要性が明らかになった。日系企業は長期にわたり、欧米を市場の拠点、アジア等の新興国を生産拠点、日本国内が技術の拠点として役割分担の構造を考えてきたが、欧米とアジアの市場の変化により、徐々にこのような役割分担の構造が変化してきた。欧米市場の不振または不安により、新興国に新たな市場開発の必要性に迫られてきた。または、技術開発も日本中心の発想を変化させ、新興国の人材に技術開発を委託する等、従来の枠組みを打破するような発想のできるリーダーが必要である。従来の役割分担の構造を維持している一部の企業では、日本人を中心とするトップリーダーの育成が有効であるのに対して、新たな枠組みの探索が必要な場合、海外出身のリーダーの積極的養成が必要である。調査先の日系企業の成功例のひとつは、中国出身の若手社長 A さんの活躍である。A さんの場合、出身国の中国に派遣される前に、日本の本社で企画等の仕事に携わり、十分な基礎知識を得た上で、海外の子会社に一年以上に渡り日本人社長のアシスタントとして勤務した。日本人社長の後任として海外に派遣されたが、一年以上も業務知識の取得、現地従業員との関係作りの余裕があるので、若手でありながら日本人の言いなりではない能力を持つリーダーとして現地の従業員からも多大な信頼を得た。さらに、前任の日本人社長以上に大胆な現地市場開発に取り組み、大手テレビメーカーのオーダーを獲得することによって中国市場の開発に成功した。このようなリーダーシップの成功例はまだ多くないが、一部の日系企業の新しい挑戦を反映したものと言える。

(4) 今後のグローバルリーダーシップの研究にも、従来の単一的な分析単位ではなくて、マルチレベルの分析することによって、新たな理論研究の方向が示唆されると考えている。本研究の特徴のひとつは、ミクロの個人

レベルの分析とマクロの組織レベル分析の両方を取り入れ融合することである。ミクロレベル視点より、前任と後任のリーダーの交換関係を注目すると同時に、海外ビジネスが置かれている環境の影響要因を取り上げるマルチ階層の分析を行うことによって、有効なリーダーシップ構築・継承モデルの実態が明らかとなった。実証研究の結果として、前任と後任リーダーの交換関係が高くなるにつれ、社内の信頼関係が高くなり、前任リーダーのソーシャル・サポート等の無形資源を引き継ぐことができる。特に、創業段階、市場開発の段階においては、前任と後任のリーダー間の交換関係の重要性が検証されてきた。今後は、このようなマルチ階層レベルで、従来のリーダーシップの理論を拡大し、海外ビジネスの有効性を検討するための指標として用いることができると思われる。

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 1 件)

王英燕、経営哲学学会第26回全国大会報告、『経営理念に関する考察—電気機器企業の実証研究より』

〔図書〕(計 1 件)

分担執筆、王英燕、2009年、「経営理念から日本企業のリーダーシップ構築・継承モデルの探索—M社とO社のケーススタディより」、佟君編、『華南日本研究』、pp. 431—437、中国語

〔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：
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

王 英燕 (WANG YINGYAN)

広島市立大学・国際学部・講師

研究者番号：10456759

(2) 研究分担者

なし

(3) 連携研究者

なし