

2016 年度 博士学位請求論文

多国籍企業海外子会社の人事管理における技術的合理性と社会的合理性
-中国子会社の人事管理の形成と運用を中心に-

名古屋大学大学院経済学研究科

指導教員 江夏 幾多郎 (准教授)

氏 名 孫 百恵

目 次

第1章 序論	4
1-1. 研究目的	4
1-1-1. 多国籍企業の海外子会社と中国子会社の人事管理	5
1-1-2. 研究課題	10
1-2. 本研究の構成	11
第2章 分析の枠組み	14
2-1. 知識創造と知識移転	14
2-1-1. 知識の概念	14
2-1-2. 知識創造	15
2-1-3. 知識移転	18
2-2. 海外子会社の人事管理における技術的合理性	20
2-2-1. 海外子会社への知識移転	20
2-2-2. 知識移転における本国出向者の役割	23
2-3. 海外子会社の人事管理における社会的合理性	26
2-3-1. 海外子会社における知識創造	26
2-3-2. 海外子会社の制度的環境に対する解釈の多義性	27
2-3-3. 「ある合理性の正統性」の確立をめぐる権力作用	29
2-4. 海外子会社における人事管理の形成と運用	32
2-4-1. 海外子会社の人事管理における技術的合理性のあり方	33
2-4-2. 技術的合理性と社会的合理性の比較	33
2-4-3. 海外子会社の人事管理における社会的合理性の形成過程	34

第3章 研究対象と方法	35
3-1. 研究方法.....	35
3-2. 質問票調査.....	36
3-2-1. リサーチ・デザイン.....	36
3-2-2. データ収集.....	37
3-3. 聞き取り調査.....	38
3-3-1. リサーチ・デザイン.....	38
3-3-2. データ収集と処理.....	40
3-4. 小括.....	41
第4章 人材配置政策と海外子会社のパフォーマンス	43
4-1. 仮説.....	43
4-1-1. 人材配置と海外子会社のパフォーマンス.....	43
4-1-2. 独資子会社における人材配置.....	44
4-1-3. 国際合弁子会社における人材配置.....	45
4-2. 変数と方法.....	46
4-3. 分析結果.....	48
4-4. ディスカッション.....	53
4-4-1. 操業年数による調整効果.....	53
4-4-2. 所有形態による調整効果.....	54
4-5. 海外子会社における人材配置の実際.....	55
4-6. インプリケーション.....	57
4-7. 小括.....	58
第5章 A社の人事管理における社会的合理性の形成	59
5-1. A社の人事制度.....	59

5-1-1. 社員格付け制度について	59
5-1-2. 賃金制度について	61
5-1-3. 評価制度について	64
5-2. A社における組織マネジメント	66
5-2-1. 本社による組織マネジメントへの関与	66
5-2-2. 現地人管理者による組織マネジメントへの関与	68
5-3. 改定後のA社人事制度の運用実態	70
5-3-1. 本社制度の受容	70
5-3-2. 制度的補完性を高めるための新規提案	73
5-3-3. 制度運用における「面従腹背」	75
5-4. A社の人事管理における社会的合理性の形成についての考察	78
5-5. 小括	80
第6章 結論	81
6-1. 発見事実の要約	81
6-2. インプリケーション	85
6-2-1. 理論的インプリケーション	85
6-2-2. 実務的インプリケーション	86
6-3. 本研究の限界	87
参考文献	90
謝辞	101

第1章 序論

1-1. 研究目的

本研究は、日米欧の多国籍企業の中国子会社において、本社からの出向者が子会社に技術や管理方法などの知識を移転する役割を果たし、労働生産性を高めるにも関わらず、操業年数が長くなると、本社からの出向者が減少する傾向があることを指摘する。そして、その理由として、操業年数が長くなることによって知識の移転が完了したという一般的な解釈ではなく、子会社の知識が増えるにつれて、本社の方針を素直に受け入れず、独自の方法で経営をしたいと考え、本社からの出向者を拒否しているからであるという解釈を示す。

そのために、まず、第4章において、本国からの出向者がいることが、海外子会社の労働生産性を高めるという事実を回帰分析によって検証する。その後、海外子会社の操業年数と本社からの出向者の関係を平均値の差の検定によって検証する。ここで、操業年数が長いほど、出向者の数が減ることが示される。続いて、第5章において、米国企業の中国子会社を対象に行った聞き取り調査に基づいて、その原因を考察する。ここから、一定の操業年数を経た子会社は、子会社の実情に合った独自の知識を生み出していることが分かった。また、第4章の回帰分析による、出向者数と労働生産性の関係から見れば、このことは労働生産性を低下させることが予想されるが、本社は子会社の経営を継続するために、それを受け入れているのだろうと考えられる。

本研究は多国籍企業の海外子会社の人事管理を人材配置と、人事制度の形成と運用という2つの側面に着目する。人材配置には、本国出向者の派遣と現地人材の活用という2つのパターンがある。本国出向者は本社から海外子会社への出向者のことである。多国籍企業本社の組織的知識を海外子会社へ移転するには、本国出向者を通じて行われるのが一般的である。本国出向者を通じた知識移転には、人事戦略を具現化した人事制度が含まれる。海外子会社の人事管理の形成と運用は本社の人事慣行の移転に関わっているため、本研究では、本社の人事慣行の移転を本社からの知識移転の一部として見なす。次節以降で研究の背景を述べた上で、本研究の課題を示す。

1-1-1. 多国籍企業の海外子会社と中国子会社の人事管理

現代の多国籍企業論では、多国籍企業は多次元の目標を同時に達成するための理想的なパターンとして「トランスナショナル型組織」が提唱される (Bartlett & Ghosal, 1989)。

「トランスナショナル型組織」は顧客ニーズの多様性、グローバルな競争優位を維持するためにグローバルな効率性、現地への適応、そして世界規模でのイノベーションやその普及化である世界的学習を活発化するという要請に応えるものである。

多国籍企業という組織形態は、内部ネットワークと外部ネットワークの両者の複合的な関係として見ることができる。まず、多国籍企業が単一の組織というよりは、組織と組織をまとめた「組織間グループ」と考え、その構成単位としての「組織ユニット」とそれらをつなぐネットワークによる「リンケージ」を基本線とし、さまざまな組織ユニット間の交換関係のネットワークである。多国籍企業の内部ネットワークの下での人々の繋がりや交流を通じて、知識の獲得・利用が効率的に行われることは、多国籍企業の競争優位につながる (Kogut & Zander, 1993)。また、その組織ユニットには構造化されたコンテキストの中に埋め込まれている本社と各国の子会社とがある。各子会社は現地でのサプライヤー、顧客、規制者および競争相手などのような、「外部ネットワーク」とも関連を持ち、その中に埋め込まれている。つまり、広範な外部ネットワークの一部として多国籍企業のネットワークを考えなければならない (Ghoshal & Westney, 1993)。

多国籍企業の組織的ネットワークにおける本社と海外子会社のダイナミックな関係を論じられた Birkinshaw & Hood (1998) では、ダイナミックな能力の観点を導入し、その能力と権限(チャーター)¹との関係において、海外子会社の役割進化のメカニズムを説明した。Birkinshaw & Hood (1998) によれば、海外子会社の役割進化は子会社の能力の増大(減退)と、それに応じた権限の獲得(喪失)によって影響される。海外子会社において能力、またはチャーターのどちらか一方が変化することで、それに合わせてもう一方も変化し、子会社の役割進化が起こる。海外子会社が主導的に自己の役割進化を進めるプロセスにおいて、海外子会社の自

¹チャーター(charter)については、「子会社の責任範囲について、子会社と本社との間で共有された理解」と定義している (Birkinshaw & Hood, 1998)。

律性²の存在を認めている(大木, 2008)。

Birkinshaw & Hood(1998)は海外子会社の役割進化に影響を与える要素が3つあると指摘している。第1に、本社からの役割の付与である。①企業内の競争的な資源配置メカニズム、②本社が意思決定の分権化が進んでいる、③本国中心的なマネジメント姿勢といった本社側要因は、海外子会社の役割進化を促進する。第2に、海外子会社自身の累積的な能力構築の成果である。海外子会社が自らの能力を構築する過程で獲得するものであり、子会社独自の優位性につながる。①本社の期待に応え、成果を上げてきた実績、②本社との関係がよい、③子会社従業員の強い企業家志向といった海外子会社要因は、海外子会社の役割進化を促進する。第3に、海外子会社が現地環境での活動である。海外子会社は現地の環境に精通し、現地の顧客、サプライヤー、競合他社のステイクホルダーとの重要なリンクがある。①活発な現地ビジネス環境、②現地政府によるサポート、③その国の戦略的重要性が高い、④その国の投入要素コストが安いといった現地要因は、海外子会社の役割進化を促進する。

Birkinshaw & Hood (1998) の研究は海外子会社の役割へ目を向けて、海外子会社をより能動的に位置づけている。また、本社と海外子会社間での事業活動の相互依存性の重要性を強調され、本社と海外子会社の双方向の関係とする見方を提示された。しかし、Birkinshaw & Hood (1998) は理論的な検討であるため、本社と海外子会社の具体的な相互作用についての議論が少ない。例えば、「外部ネットワーク」に埋め込まれる子会社がいかに自身の主体的行為を通じて、本社の要求に対応するかについて示されておらず、本社と海外子会社の相互作用は海外子会社の人事管理の形成と運用にいかに関与を与えるかについても明確にされていない。続いて、多国籍企業の中国子会社の人事管理に関する実証的研究をレビューし、本社は海外子会社の人事管理の形成と運用にいかに関与を与えるかを見ていく。

多国籍企業の対中直接投資は、1970年代末の中国改革開放政策より始まる。1992年に当時の鄧小平国家副主席が改革開放の加速を呼びかけ、いわゆる「南巡講話」より中国への外国投資ブームが起こされた。外国投資なかで、日米欧企業の対中投資の急増は、多国籍

²自律性とは、海外子会社は本社と独立して行う戦略上の意思決定権限の程度である (O'Donnell, 2000)。

企業の対中進出の本格化と密接な関係がある。日米欧の多国籍企業は中国子会社を管理・調整し、地域的・業種的制約を超えて総合的な競争力を発揮するために、中国で持ち株会社を設立するのが多い。そこでは、中国国内における製品の製造・販売、アフターサービスの提供、研究開発機構の設立、部品調達、そして国際販売ネットワークの構築といった事業活動が行われる。

多国籍企業の中国子会社の人事管理について、中国の文化的文脈の影響に焦点が当てられる。Huo & Von Glinow (1995)は、中国子会社において多国籍企業本社の人事管理の慣行を採用することが文化的には合理でない限り、その慣行を運用することが困難だと述べている。彼らによれば中国文化的特性というのは、面子を重んじること、権力志向、非言語的なコミュニケーションスタイルなどが挙げられる。

Ding et al. (2000)は多国籍企業の人事管理の慣行を導入できる可能性が、中国のコンテクスト、特に国有企業の文化的・制度的慣行によって制約されると結論付けている。例えば、国有企業において階層関係や人脈(guanxi)³が重視され、企業経営者は政治干渉、資源依存、自由競争の制限を通じて組織経営に対処してきた。このような組織経営は、個人的な責任の回避、独立した思考や顧客志向の欠如といった特徴がつけられる(Fu et al., 2006)。

また、Xin & Pearce (1996)は中国の民営企業において公式な制度的サポートの代わりに、guanxi が積極的に運用されることを指摘した。民営企業の経営者は人脈を何より重要であると考え、ビジネスコネクションを構築したり、維持するために、贈り物を与え、彼らは人脈に依存して自分の利益を守ると指摘される。中国の文化的・制度的制約が多国籍企業人材マネジメントの導入を妨げる要因となる可能性が示された。

中国の文化的文脈の影響により、多国籍企業の中国子会社は本社の人事管理の慣行をまるごと採用する可能性が低く、むしろ中国特色的なハイブリッドな人事管理を運用することが期待される(e.g., Ding and Warner, 2001; Doeringer et al., 2003)。

多国籍企業の人事管理と現地国の人事管理の文化的な側面の相違に着目する研究は、文化的な特質の静的比較に留まるにすぎないと批判される(Gamble, 2003; Friedman & Lee,

³ guanxi は互いに利益を享受できる関係を意味し、中国では事業で成功するためには、公的な関係と私的な関係を融合させなければならない。guanxi はそうした関係を築き、育てるための手法を意味している。

2010)。産業、情報、人のグローバル化の時代において、社会レベルの文化的価値の変化が生じうる。社会レベルの文化的価値が変化するなかで、中国人従業員の社会的価値と行動規範が大きく変化し、それがきっかけに、中国人従業員が多国籍企業の組織慣行を学習することが促進される。そのため、多国籍企業は人事管理におけるベストプラクティスを学ぶように、中国人従業員を長期的に奨励すれば、中国人従業員がベストプラクティスを受け入れることを期待できる (Björkman & Fan, 2002)。Farley et al. (2004)は、多国籍企業の中国子会社において現地人従業員は多国籍企業の経営理念、職業訓練、パフォーマンス評価、労働生産性に関連するベストプラクティスを利用する傾向を示している。

Björkman et al. (2008)は、1996年から2006年までの10年間、中国制度的環境の変化とともに、ヨーロッパ多国籍企業の中国子会社の人事管理の変化について実証分析を行った。その結果は多国籍企業の中国子会社の人事管理は、本社の人事管理と類似してきただけでなく、中国現地企業の人事管理との類似性も高くなってきていることを示している。

その背景には、1980年代から1990年代初期にかけて、中国政府による制度的規制は中国企業の人事管理に深い影響を与えていたが、1990年代半ばから中国政府による影響が弱くなってきた(Child, 1994)。中国企業の伝統的な人事管理は政府による雇用決定、平等主義的な報酬慣行、「鉄飯碗」と呼ばれる終身雇用など特徴づけられる(Child, 1994; Warner, 1997)。1990年代半ばまで中国企業の伝統的な人事管理システムが段階的に廃止され(Warner, 1997)、中国伝統的な人事管理モデルの脱制度化が進んだ(Warner, 2008)。同時に、中国企業は人事機能の重要性に対する認識が増え、ノキアやモトローラなど中国に進出している欧米多国籍企業の人事管理の慣行を学び始め(Braun & Warner, 2002; Cooke, 2004)、組織の人事機能の開発に継続的に投資するようになった(Cooke, 2004)。それに伴い、人事管理に関する中国人従業員の社会的価値と行動規範も大きく変化してきた。

それに対して、多国籍企業はタレントマネジメントシステム (talent management systems) ⁴を実現するために、本社のベストプラクティスを海外子会社へ移転し、海外子会社の人事管理のグローバル統合、人事管理におけるある程度の標準化が求められる

⁴組織のパフォーマンス向上に大きな影響を与える能力を持つ人材こそ企業の競争力の源泉とみなし、採用から配置、育成、キャリア形成といった一連のプロセスを効果的に管理・支援する仕組みを指している。

(Bryan, Joyce, & Weiss, 2006; Sparrow et al., 2004)。

Björkman et al. (2008)ではヨーロッパ多国籍企業の中国子会社の人事管理は、多国籍企業内のグローバル統合の動きが示されている。そのなかで、中国子会社の人材育成は本社との類似性が最も高い。人材争奪が激しい中国の労働市場において、多国籍企業が人材育成と人材開発への投資は、優秀な現地人従業員の確保につながることを示唆される。そのため、多国籍企業は先進的なマネジメント研修プログラムや専門知識の研修プログラムを中国子会社に導入したり、子会社の中核管理者や専門人材に多国籍企業のグローバルプログラムに参加する機会を提供したりすることが求められる。

Farley et al. (2004)⁵は子会社の所有形態や操業年数と、多国籍企業の中国子会社の人事管理との関係を分析した。多国籍企業の本社は所有形態を通じて海外子会社をコントロールする場合、子会社のパフォーマンスを向上させるために、本社の効果的だと思われる人事管理の慣行、例えば、効率と品質を強調する価値システム、成果主義の人事評価、多様な人材育成施策などを中国子会社へ移転する傾向がある。多国籍企業は中国子会社の組織運営を効果的にコントロールし、本社のマネジメント慣行の導入を促進するために、海外子会社の所有形態は国際合弁より独資のほうが好ましいことが示唆される。

また、操業年数の長い中国子会社において人事管理は、ジョブローテーションを通じたキャリア開発、人材紹介会社を通じた管理者の採用、管理者教育背景の重視、従業員の住宅手当や各種保険の提供などの特徴がある (Farley et al., 2004)。中国における操業年数が長ければ、本社の人事管理の慣行は子会社の状況にあうような形で導入され、海外子会社の人事管理はより専門化され、現地人管理者や従業員が受け入れやすいように構築される。早い段階で中国に進出している多国籍企業は、中国現地のマネジメント慣行をより理解でき、現地人従業員のニーズに応じて人事管理の調整を行うことができるため、子会社の人事管理に対応する柔軟性が高いという特徴がある。そのため、操業年数の長い中国子会社において、海外子会社の状況と緊密にリンクしたハイブリッドな人事管理が形成される可能性が高いと結論付けられる。

⁵調査対象となる中国子会社の構成について、米国系企業、ドイツ系企業、日系企業、その他はそれぞれ 28%、22%、46%、4%である。

以上のように、海外子会社の人事管理の形成と運用について、先行研究では現地国の文化的要因、海外子会社の所有形態、操業年数といったコンティンジェンシー要因が注目され、それらの影響と本社の人事慣行の海外移転が検討されてきた。しかし、海外子会社の人事管理が具体的に形成されるメカニズムが解明されておらず、「現地環境に適応しつつグローバル経営方針とも整合している」というハイブリッドな人事管理が一体どういうものであるかについて、具体的に述べられていない。

1-1-2. 研究課題

1-1-1 で示したように先行研究では、子会社の人事管理の形成は、現地国の文化的要因、子会社の所有形態、操業年数といった要因に応じた本社の人事慣行の移転に焦点が当てられている。本社の人事慣行を海外子会社へ移転することの技術的合理性は、海外子会社の経営環境に関連するコンティンジェンシー要因と緊密に対応していると推察できる。ここで言う技術的合理性とは、意図されたパフォーマンスを伴う取り組みだということを意味する。

しかし、海外子会社のハイブリッドな人事管理の実態を明らかにするために、「外部ネットワーク」に埋め込まれる子会社が自身の主体的行為を通じて、いかに本社からの人事慣行の移転に対応するかという視点が欠かせない。海外子会社（現地人管理者）の主体性を考慮すれば、本社からの人事慣行の移転は合理的であるからと言って、それが必ずしも実践されるとは限らない⁶。このことについて、以下のように説明できる。

子会社が埋め込まれている制度的環境には多様で異なる制度的圧力が同時に存在するため、本社側と海外子会社の現地人管理者は、子会社の複雑な状況に対して多様な解釈を生み出さう。その場合、海外子会社の人事管理の形成と運用に関して、現地人管理者と本社側では異なった基準に従う論理的な合理性がある。その「異なった基準に従う合理性」は競合的であるため、その合理性の基準は現地人管理者と本社側との相互作用の中で、社

⁶人が合理性を判断するものである限り、すべての「合理性」判断は主観的なものである。単独行為であればその人の主観的判断であり、他者関係的行為であればその人たちが議論して得られる間主観的判断になる。

会的に確立しなければならない。このように、海外子会社の人事管理における合理性は、実際には、社会的に形成されるものである。本研究では、子会社のステイクホルダーの間での妥結を可能にする仕組みを社会的合理性と呼ぶことにする。実際の海外子会社の人事管理は社会的に形成されるものであり、先行研究はそれを十分に理解せず、複雑な経営実務を「ハイブリッド」として過度に単純化していることが指摘できる。

以上の議論を踏まえると、海外子会社の人事管理の形成と運用について、本研究は、本国出向者の配置が海外子会社のパフォーマンスにどのように影響を与えるか、本国出向者を通じた知識移転は海外子会社のパフォーマンスの向上に貢献するという効果（技術的合理性）があるとしても、本国出向者の配置、および本国出向者を通じた知識移転は実践されないのではないか、実際の海外子会社の人事管理の合理性は社会的に形成されるが、それは海外子会社のパフォーマンスの向上に貢献する人事管理（技術的合理性）と一致するのか、などの問題を背景にしている。次章では本研究の課題を詳細に検討した上で、3つの課題を提示する。

1-2. 本研究の構成

本研究は全6章構成となっている。第2章では、第1に、知識経営論の知見に基づき、知識およびそれに関連する概念を明確にする。第2に、多国籍企業の知識移転に関する国際経営論の先行研究をレビューし、海外子会社の人事管理における技術的合理性に焦点を当てている研究に対する批判的な検討を行う。第3に、海外子会社の現地人管理者は子会社の状況に応じた知識創造について検討する。海外子会社の複雑な状況に対し、現地人管理者と本社側（本国出向者）の状況認識が異なりうる。そのため、海外子会社の人事管理の形成と運用において、現地人管理者と本社側（本国出向者）は異なった基準に従う合理性が存在しうる。双方が「異なった基準に従う合理性」をめぐる権力作用の中で、ある合理性の基準が社会的に確立される。第2章の最後では、実証分析を進めてゆく際の研究課題を示す。

第3章では、本研究の課題を明らかにするための研究方法を検討する。まず、社会科学研究において広く使用される質問票調査と聞き取り調査の特徴について述べる。次に、質問

票調査と聞き取り調査それぞれの特徴に応じて、2つの調査のそれぞれが本研究の3つの課題にどう取り組んでいるのかを示し、データ収集と処理について述べる。質問票調査ではコンティンジェンシー要因と緊密に対応して成果を発揮する人事管理（技術的合理性）を検証する。もしそれが存在するとしたら、それが実践されているか、つまり、それが社会的にも合理的なものでありうるかを検証する。聞き取り調査では、海外子会社の人事管理における社会的合理性の形成プロセスを解明する。

第4章では、いかなる人事管理が海外子会社のパフォーマンスの向上に貢献するか（技術的合理性）について、在中日系企業のデータを用いて検証する。質問票調査では海外子会社の操業年数と所有形態の2つのコンティンジェンシー要因を取り入れ、統計学における重回帰分析を行う。重回帰分析の結果は、日本人トップの配置が海外子会社のパフォーマンスに与える正の影響は、子会社の操業年数が増えるにつれ、減少する傾向があり、職場レベルの本国出向者の配置は、子会社の操業年数が増えるにつれ、子会社のパフォーマンスを向上させる効果が強くなることを示している。つまり、操業年数の長い子会社において本国出向者を通じた知識移転は技術的合理性があるということである。しかし、重回帰分析で得られた結果を追加に分析すると、実際に在中子会社（独資と国際合弁）の操業年数が増えるにつれ、職場レベルの本国出向者の比率が増加しておらず、さらに減少する動きが示されている。本国出向者を通じた知識移転は技術的合理であっても、現地人がそれを素直に受け入れないことが示唆される。

第5章では、米国多国籍企業の中国子会社A社の人事管理がどう形成されるかについて検討を行う。より具体的に言えば、現地人管理者と本社管理者での組織内外環境についてどのような認識のギャップから、どのような現地人の多様な戦略的対応を生み、なぜその戦略的対応が成立するのかを示す。実際の人事制度の運用において、人事管理の問題解決に関するA社の現地人管理者の状況認識は、彼らの3つの戦略的対応、すなわち本社制度の受容、制度の新規提案、「面従腹背」をいかに促進していくのかを示す。次に、人事管理の課題を解決するための現地人管理者の戦略的対応を成立させる2つのメカニズム、「本社からの役割期待」と「現地の制度的環境の活用」について述べる。

第6章ではまず、第4章と第5章で示した海外子会社の人事管理における技術的合理性と社

会的合理性についての分析を通じて得られた発見事実を，研究課題にそって総括する。次に，本研究で発見した事実について，理論的なインプリケーションと，実務的なインプリケーションを述べる。最後に，本研究の3つの限界と今後の課題を示す。

第2章 分析の枠組み

本章では、第一に知識経営論の知見に基づき、知識およびそれに関連する概念を明確にする。第二に、多国籍企業の知識移転に関する国際経営論の先行研究をレビューし、海外子会社の人事管理における技術的合理性に焦点を当てている研究に対する批判的な検討を行う。第三に、本研究の分析枠組みを提示する。本研究は海外子会社の現地人管理者の主体性を考慮に入れ、実際の海外子会社の人事管理が、本社側と現地人管理者との権力作用の中で社会的に形成されるということを主張する。最後に、本章の小括を重ねて実証分析を進めてゆく際の研究課題を示す。

2-1.知識創造と知識移転

2-1-1. 知識の概念

海外子会社の人事管理について、本研究は人材配置と人事制度の2つの側面に着目する。海外子会社における人材配置には、本国出向者の派遣と現地人材の活用という2つのパターンがある。本社の組織的知識の海外移転は、本国出向者を通じて行われるのが一般的である。海外子会社へ本社の組織的知識の移転には、人事戦略を具現化した人事制度が含まれている。人事管理の形成と運用を論じるにあたって、知識の概念に特に着目する必要がある。本節では、まず知識の概念を明確にして、知識経営論において組織的知識創造と知識移転が、どのように検討されてきたかを見ていく。

知識とは、伝統的な認識論においても知識経営論においても「正当化された真なる信念 (Justified true belief)」と定義される (Nonaka & Takeuchi, 1995)。知識経営論の考え方として、知識を個人の信念が人間によって「真実」へと正当化されるダイナミックなプロセスと見るのであり、個々人の信念がいかに組織的に正当化されるのかが強調されているのである。知識について、以下、Nonaka & Takeuchi (1995)に基づいて検討する。

第1に、知識は「信念」や「コミットメント」に密接に関わり、ある特定の立場、見方、あるいは意図を反映している。第2に、知識はある目的を有する行為に関係している。行動を通して知識は新たに生み出されたり、より価値の高いものへと変容したりする。第3

に、知識は特定の文脈やある関係においてのみ「意味」を持つことである。すなわち、それらの意味は状況に依存し、人々との社会的相互作用によってダイナミックに作られる。

また、知識は「形式知」と「暗黙知」に区分して論じるのが一般的である。形式知は明示的な情報やデータ、論理的言語によって伝達できる知識である。一方、暗黙知は特定状況に関する個人の認識、経験から発しているもの、日常の業務やプロセス、実際の企業活動や組織として有する規範の中に存在するもの、組織の文脈に依存しているものなど多様であり、形式化したり他人に伝えたりするのが難しい。

暗黙知は二つの側面を持つ。一つは技術的側面で、「ノウハウ」という言葉で捉えられる、はっきりと示すことが難しい技能が含まれる。例えば、公式的にコード化される具体的な施策、手順、または新技術（例えば、品質管理、報酬制度）を導入・実行する際に、その手順、システムなどの隠されている意味という暗黙的な次元がある。その中には、例えば、それらの施策、手順、システムは、なぜこのように構築・設計しなければならないのか、そしてどういう目的を達成し、そのためには、どのような行動や行為が望まれるか、といった根本的な理由が隠されている。

同時に、暗黙知には認知的側面がある。認知的側面に含まれるのが、メンタル・モデル⁷、認知枠組みなどと呼ばれるもので、無意識に属し、表面に出ることはほとんどない。このように、極めて主観的な洞察、直感なども知識の重要な部分を占める。この部分の暗黙知は「社会的知識」と呼ばれ、それが社会的に構築され、行動や実践の中で明らかにされるのである（Nonaka & Takeuchi, 1995; Cook & Brown, 1999）。

2-1-2. 知識創造

Nonaka & Takeuchi (1995)によれば、組織はものの見方、認知枠組み、思考前提を日常的に創り変えながら、絶えず新しい知識を創造しているのである。新しい知識の創造はいつも個人から始まり、その個人の知識を広めるためには、他人にも共有されなければならない

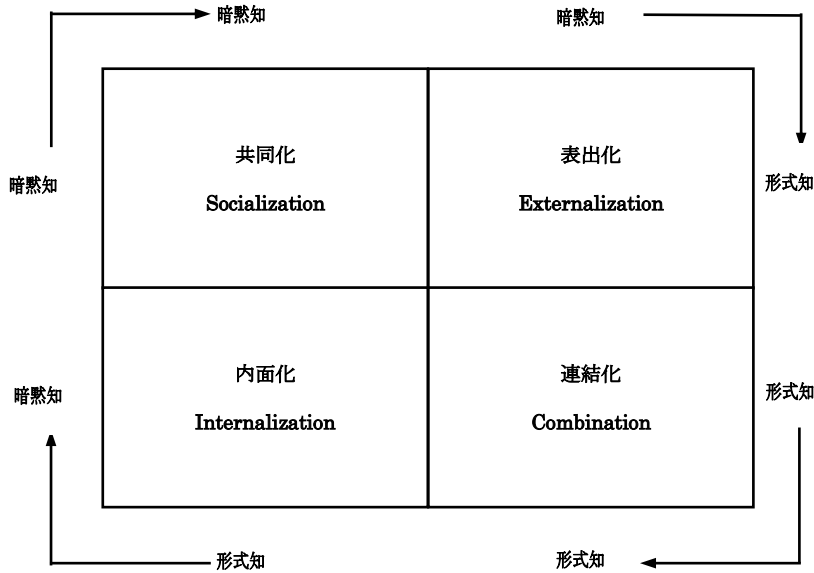
⁷メンタル・モデルとは、人間が心の中に生まれるアナロジーを操作することによって創り上げる世界の実用モデルである。スキーマ、フレーム、世界観、パースペクティブ、信念、視点などがメンタル・モデルに含まれるが、それらは、個々人が世界を感知し定義することを助ける（Nonaka & Takeuchi, 1995）。

ない。組織的知識創造が個人の自発的行動とグループ・レベルでの相互作用がない限り、組織それ自体では知識を創ることはできない。グループ・レベルでは、知識が対話、討論、体験共有、観察などによって増幅され、具体的なものに結晶化される。組織メンバー間の対話では、意見の衝突や不一致があってもよい。なぜなら、そのような意見の衝突こそが、それまで当然視されてきた前提に疑問を抱き、体験を新しい角度から理解するきっかけとなるからである。このようなダイナミックな相互作用が個人知から組織知への変換を促進するのである。

知識創造は暗黙知と形式知が相互に作用しあい、知識が個人レベルから組織レベルへダイナミックに増幅していく。暗黙知と形式知が相互に作用するには、共同化、表出化、連結化、内面化と呼ばれる4つの知識変換モード(図2-1)がある⁸。この四つの知識変換モードは絶え間なく相互に作用しあっている。知識創造のプロセスは、暗黙知の共有から始まる。個人の中にある暗黙知が、まず組織の中で増幅されなければならない。次に、共有された暗黙知が、新しいコンセプトという形の形式知に変換され、表出化される。創られたコンセプトは正当化されなければならない。その新しいコンセプトは、組織の意図が損なわれていないかどうかをチェックし、さらに追求する値打ちが本当にあるかどうかを決めるのである。正当化されたコンセプトが、具体的なものに変換されるプロセスは、新しく創られた形式知と既存の形式知を組み合わせること(連結化)によって構築される。以上のプロセスを経て創られた知識は組織内部と組織間で移転される。知識移転は組織全体に広がりながら、知識創造の新しいサイクルを引き起こす。

⁸共同化とは経験を共有することによって、個人の暗黙知からグループの暗黙知を創造するプロセスである。ビジネスにおけるOJTは、観察、模倣、練習によって技能を学ぶのである。経験をなんらかの形で共有しない限り、他人の思考プロセスに入り込むことは非常に難しい。表出化とは、暗黙知をメタファー、アナロジーなどの形をとりながら、形式知として明確なコンセプトに表すプロセスである。連結化とは、異なった形式知を組み合わせる一つの知識体系を作り出すプロセスである。この知識変換のモードは、ミドル・マネジャーが企業ビジョン、事業コンセプトなどを分析し、様々な状況や知識をつなぎ合わせて新コンセプトを創り出す際によく見られる。内面化とは、形式知を暗黙知へ変換するプロセスである。それは行動による学習(learning by doing)と密接に関連している。

図 2-1 4つの知識変換モード (SECI モデル)



出典：野中・竹内『知識創造企業』p.93

組織的知識創造を促進する組織内外の要件としては、自律性およびゆらぎと創造的なカオスが挙げられる。組織のメンバーには、個人のレベルで自由な行動を認めることによって、組織は思いがけない機会を取り込むチャンスを増やすことができる。また自律性によって、個人が新しい知識を創造するために自分を動機付けることが容易になる。知識創造における自律的な個人やグループは、より高い組織レベルの意図に表明された究極的目標を追求するための自己の任務範囲を自主的に設定する。

また、組織と外部環境との相互作用を刺激するゆらぎと創造的なカオスは、知識創造を促進する。ゆらぎは最初に予測することが困難な秩序である。ゆらぎは組織メンバーの根本的な思考や物も味方を見直す機会をもたらし、世界に対する基本的態度の妥当性を考え直すことを促進する。組織メンバーが既存の前提に疑問をもって考え直すこのプロセスによって、組織的知識創造が促進されるのである。カオスは、市場のニーズの変化や競争企業の急成長によって自社の業績が急速に落ちたときに発生する。組織内の緊張を高めると、危機的状況の問題定義とその解決に組織メンバーの注意を向けることが促進される。組織

と外部環境との相互作用を刺激するゆらぎは、実行レベルで自らの行動について考える能力がある組織メンバー⁹の「解釈の多義性」を生み出す。組織のゆらぎは個人の主体的なコミットメントを誘発・強化し、創造的カオスを引き起こることができる。

以上紹介した Nonaka & Takeuchi (1995) の議論は組織的知識創造に多くの示唆を与えている。しかし、Nonaka & Takeuchi の理論モデルの暗黙知の共有は必ずしも常に成功するとは限らない。なぜなら組織的知識創造を促進する組織メンバーの自律性、および組織と外部環境との相互作用を刺激するゆらぎは、組織メンバーに自らの行動を考え直させ、「解釈の多義性」を生み出しうるからである。組織メンバーの多様な解釈は異なるロジックに従うため、それぞれが競合的で共約不可能なところがある。この点について、2-3 で詳細に議論する。

2-1-3. 知識移転

知識移転は人事ローテーションによって促進され、組織全体に広がりながら知識創造の新しいサイクルを引き起こす。組織は集団的なコミットメントを通じて、個人の思考や行動を組織として方向付けるために、組織内での知識移転がなされる。知識移転では、どのような知識を創造するかについての組織の意図は、個別の知識を交配してよいかどうかについてのコントロール・メカニズムの役割を果たす (Nonaka & Takeuchi, 1995)。

知識移転のプロセスは、実際に多くの要因によって阻害される。その阻害要因によって、受入側の一人ひとりが知識を受け入れる能力、ひいては知識を運用する能力に限られる。知識移転の阻害要因は、知識そのものの特性によるものと、それ以外のものに分けることができる (Szulanski, 1996; 梶山, 2001)。このうち、知識の特性による移転の障害とは、前述した知識の暗黙性に関連する移転の障害を指すものである。

Kogut & Zander (1993)は、知識の暗黙性をコード化可能性 (codifiability) , 教育可能性 (teachability) , 複雑性 (complexity) という三つの要素に基づいて指標化している。

⁹ ショーンは行動しながら内省するとき、ユニークなケースについての新しい理論を構築するのである (Schön, 1983)。知識を創造する組織はこのような「行動に伴う内省 (reflection in action)」を組織の中に制度化しなければならない。

コード化可能性とは、知識が記録、マニュアルによって表現され、標準化できる程度を示すものであり、教育可能性とは、知識が学習される容易さを示す指標である。また、複雑性は、知識に含まれる重要で相互に作用する要素の数として定義されている。知識の性質がコード化可能、教育可能、複雑性が低いほど、受入側がその知識を理解し、受け入れる可能性が高く、その知識の移転は容易である。それらとは反対に位置しているほど移転は困難である。同様の指標化を行った Szulanski (1996)は、知識の移転に影響を与える知識そのものの特性として、因果関係曖昧性(causal ambiguity)をあげている。因果関係曖昧性とは、知識の要素やその要素間の相互関係が曖昧であることを示すものであり、知識の暗黙性を表す指標である。

これらの知識の特性以外にも、知識移転における阻害要因は存在する。知識特性以外の阻害要因としてあげられているのが、知識の供給側に関連する要因、知識の受入側に関連する要因、および移転が行われる組織コンテキストに関連する要因である (Szulanski, 1996)。知識の供給側に関連する要因とは、供給側の信頼性の欠如によって生じる障害である。知識を移転する能力、知識を受入側の必要性に適合させる能力、移転を行うために、必要な資源や体制を持つかどうかという点について、受入側が供給側を信頼できると認知できないケースで生じる移転の阻害を指すものである (Szulanski, 1996; 金綱, 2009)。

受入側に関連する要因とは、受入側のモチベーションの欠如、吸収能力の欠如によって生じる障害である。受入側のモチベーションの欠如が引き起こされる原因は、(1) 知識の重要性が受入側に認識されない、(2) 新たな知識に対する受入側の心理的反発や抵抗、(3) 知識が生み出された文化・習慣・規範などの制度が受入側によって理解されない、が挙げられる (浅川, 1999)。知識の受入側の吸収能力は、受入側が持つスキル、情報、管理能力などのレベルに依存している。知識の学習は累積的に行われる性質があるため、その学習効果は、移転される知識が、受入側がすでにもつ知識と関連する場合により高くなる。従って、受入側がこうした知識を十分に持たない場合には、受入側が知識を有効に吸収することは困難になる (Szulanski, 1996; 金綱, 2009)。

また、組織コンテキストに関連する要因とは、知識の供給側と受入側のコミュニケーションや協力関係から見た関係性の問題によって生じる阻害を指している。知識が移転され

る際に、知識の供給側と受入側の関係性においてコミュニケーションが不十分であったり、協力の努力がなされていない場合に、知識の移転は困難となる。

知識移転は知識の供給側と受入側の両方に関わっているので、供給側の視点のみならず、受入側の立場も意識することで、初めて知識移転という事象が理解されうる。そのため、受入側の受容能力についても議論しておく必要がある。ところが、国際経営論、国際人的資源論の先行研究では、知識の供給側としての本国出向者に主な関心が当てられ、受入側としての海外子会社の現地人の受容能力についての議論は少ない。2-2 では知識移転に関する国際経営論、国際人的資源論の先行研究をレビューし、本社の知識移転、および本社の知識移転における本国出向者の役割を述べる。知識移転における本国出向者の視点のみならず、2-3 では知識移転における受入側としての海外子会社の現地人管理者の認識に着目する視点を提示する。

2-2. 海外子会社の人事管理における技術的合理性

2-2-1. 海外子会社への知識移転

知識移転に関する国際経営論の視点に基づいた Kogut & Zander (1993)によれば、多国籍企業は企業活動にとって必要不可欠な知識を創造し、海外へ移転する効率的なメカニズムとして機能する社会的コミュニティである。社会的コミュニティとしての多国籍企業は、知識の移転において市場に対して優位性を持つと指摘され (Kogut & Zander, 1993)、知識移転は多国籍企業の競争優位性を生み出す重要な源泉の一つである (e.g., Bartlett & Ghoshal, 1997; Kostova, 1999; Gong, 2003; Barney, 1991)。企業固有の知識は他社が容易に模倣することのできないものであり、それらの知識を海外子会社へ移転することで、海外子会社は現地における競争優位を構築することが可能となる (Gong, 2003; Fang et al., 2010)。

多国籍企業における知識移転は、海外子会社の知識ベースの開発にもつながる。本社の組織的知識の移転を通じて、海外子会社は既成知識の獲得、蓄積、利用できる。海外子会社が本社の組織的知識を積極的に吸収し、組織内部において消化・蓄積・共有を行い、効

率的に利用する組織行為は、国境を越えた組織学習¹⁰に関連すると指摘される(Child & Markoczy, 1993; Gupta & Govindarajan, 2000)。

本社からの知識移転において、本社知識に含まれる既存の認知枠組みが疑われずに単に採用し、教えられた知識をそのまま実行するという学習パターンがある一方で、海外子会社の現地人管理者は本社の組織的知識の移転を通じて、海外子会社の既存の認知枠組みを乗り越えて、新たな認知枠組みを打ち立てるという学習パターンもある(Child & Markoczy, 1993; Hong et al., 2006)。Kostova(1999)によれば、多国籍企業本社の組織的知識¹¹を海外子会社に移転する際に、本社の組織的知識をフォーマルに使用するだけでなく、本社の組織的知識の意味や価値を子会社の現地人従業員に理解させ、内面化させることも欠かせない。現地人従業員が本社の組織的知識の価値を認め、本社の組織的知識を受け入れ、それを組織アイデンティティーの一部と見なしてはじめて、知識移転には意味がある(Kostova, 1999)。

なお、本社からの知識移転の合理性について、Nohria & Ghoshal (1994)は国境を越えた知識を移転する際には、コストが発生しうることを示した。海外子会社の各構成要素のコストとその効果との間に存在するトレードオフを最適化させる必要があると主張される。つまり、知識移転や統合をする為には、動機づけや調整の問題があり、それに伴うコストが増加するため、多国籍企業は統合による効果とコストを最適化させる問題に直面している(Szulanski, 1996; Buckley & Carter, 2004)。多国籍企業内のネットワークであったとしても、国境を越えて資源を移転する際には少なからずコストが発生しうる(Zander & Kogut, 1995)。

このように、本社からの知識移転の合理性そのものがコンティンジェントなのであることは推察で

¹⁰組織学習論では、学習に二種類があることは広く認められている。アージリス&ジョン(1978)では学習は基本的な価値観の修正を伴うどうかをもちに、シングル・ループ学習とダブル・ループ学習が区別され、後者を行うことの困難性が指摘された。

¹¹Kostova (1999)では組織的知識には技術的な知識と社会的な知識があると指摘されている。人事管理に関連する知識移転において、本社の賃金制度、人材育成制度などのような明示的な知識移転もあれば、本国文化または本社の組織文化の影響を受ける組織規範や価値のような暗黙的な知識もある。

きる¹²。本社からの知識移転の合理性(本国出向者を通じた知識移転と海外子会社のパフォーマンスとの関係)に関する先行研究では、制度的環境の相違(Gaur et al., 2005) , 文化的差異(Gong, 2003; Colakoglu & Caligiuri, 2008) , 海外子会社の操業年数(Gong, 2003; Colakoglu & Caligiuri, 2008) , 海外子会社の所有形態(Konopaske et al., 2002)といったコンティンジェンシー要因の調整効果に注目される。

Gaur et al. (2005)は、制度環境の違いの大きい国において、本国出向者の比率が高ければ高いほど、当該子会社のパフォーマンス(労働生産性)に負の影響を与える一方で、同じ制度環境の国においては本国出向者をトップマネージャーに配属した場合、子会社のパフォーマンスを向上させると述べている。Gong(2003)は、日本の多国籍企業¹³を対象に、日本と進出先国の文化的な差異が大きい場合、本国出向者が子会社のパフォーマンスに正の影響を及ぼすが、子会社の操業年数が長い場合には、現地人が日本から出向者からノウハウやスキルを習得し、その正の効果を減ずると主張する。

Colakoglu & Caligiuri (2008)はアメリカに進出している18カ国の多国籍企業の海外子会社¹⁴を対象に分析し、多国籍企業は文化的差異の大きい進出先国においては、本国出向者を使用する傾向があるが、それは海外子会社のパフォーマンスを低下させると主張する。なぜなら本国出向者にとって海外子会社を管理する際の意思決定は、限定された合理性の問題があるからである。また、Colakoglu & Caligiuri (2008)によれば、Gong(2003)と不一致している理由は、優れた日本的経営ノウハウや生産プロセスを、日本からの出向者が効果的に移転したからである。もう一つの理由は対象としたサンプルである。多国籍企業の米国子会社のみでの分析では、特殊なコントロール、マネジメント、知識移転やパフォーマンスといった地域特有の問題がある為、米国以外の海外子会社を対象に研究することが不可欠だと述べる。

¹²コンティンジェンシー理論の業績には組織と環境と組織成果との共時的な相関関係を明らかにして、その知見に基づいて高業績の組織意識を強くもつものが多い(沼上, 2000)。また、コンティンジェンシー理論では、外部環境を経済的・社会的要因からなる一般環境と、競合企業、顧客などからなるタスク環境に分かれ、外部環境を「複雑性・単純性」、「不安定性・安定性」といった抽象的な次元で捉えていた。

¹³製造業およびサービス業を対象としている。

¹⁴製造業およびサービス業を対象としている。

日本の多国籍企業を対象とする Fang et al. (2010) では、本国出向者を通じた技術的知識の移転は、子会社の設立初期には、子会社のパフォーマンス向上に強い正の影響を与えるが、操業年数がながくなると、正の影響が減っていくとする。海外子会社の操業年数が長くなると、海外子会社の知識の吸収能力が高められ、本国出向者の役割が小さくなるからである。

また、海外子会社の所有形態は本社からの知識移転の合理性に影響を与えられ、独資子会社において多国籍企業は海外子会社に対するコントロールを最大化させる傾向がある(Konopaske et al. 2002)。それに対して、国際合弁子会社においては多国籍企業が子会社に対するコントロールが少ないが、現地のパートナーと提携し効果的に会社を運営でき、かつ迅速に現地市場にアクセスすることができる(Schuler et al., 2004)。企業の特殊知識と暗黙知識は企業の所有形態に与える影響を研究した Kim & Hwang (1992)では、企業の暗黙的な知識が独資の所有形態と相関している。高いレベルのコントロールをとる企業は、本社から海外子会社へ知識を移転する能力を向上させることができる(Keller & Chinta, 1990; Gupta & Govindarajan, 1991)。それに対して、本社と現地企業の国際合弁子会社においては、パートナーと戦略的経営の見方が違うだけでなく、組織文化、経営価値観等も異なることに留意すべきである。独資子会社と国際合弁子会社とでは様々な面において異なる(Yiu & Makino, 2002)。

先行研究の知見に基づけば、多国籍企業の国籍、進出先国の制度的環境、海外子会社の操業年数や所有形態といったコンティンジェンシー要因は、本社からの知識移転の合理性を規定すると考えられる。本社の知識移転の合理性はコンティンジェンシー要因の影響を考慮しなければならないということが示唆される。

2-2-2. 知識移転における本国出向者の役割

本社の組織的知識の海外移転を成功させるには、本国出向者の役割が重視されている(Gamble, 2003; Riisala & Suutari; 2004)。明示的な知識であれば、本社側はトレーニングマニュアルを通じて標準作業の普及を図ることができるが、暗黙的な知識を移転するには、本国出向者を通じて行われるのが一般的である(Taylor et al., 1996; Gaur et al., 2005;

Tan & Mahoney, 2006)。多国籍企業の中国子会社の人事管理を実証的に分析した Björkman et al. (2008)では、本国出向者の数が多ければ、中国子会社の人事管理は中国現地企業との類似性が低くなるが、本社の人事管理との類似性が増えることが示されている。

一般的には本国出向者は重要なマネジメントポジションにある(Bartlett and Ghoshal, 1998, Harzing, 2001; Gamble, 2003)。海外子会社において、本国人のトップマネージャーは本社の国際化戦略の推進など、組織コントロールの役割を担っている(Lenox & King, 2004)。組織コントロール(調整メカニズム)は組織の目標達成を支援する仕組みである。組織コントロールは官僚的コントロール、文化的コントロール、人的コントロールに区別することができる。官僚的コントロールは「ルール」や「手続き」、あるいは「報告」といったモニタリングメカニズムを利用し、行動をコントロールしようとするものである。組織の公式化が進むと、有効に利用できる調整メカニズムである。文化的コントロールは経営理念の共有化によって行われる。文化的コントロールは本社と子会社間のコミュニケーションネットワークとインフォーマル組織の開発によって促進される。人的コントロールはトップによる意思決定とその実行の人的監視によるコントロールである(e.g., Ouchi, 1980; Harzing, 1999)。

文化的に遠い子会社を管理する際、情報の非対称性により、現地の情報を本社が入手できない可能性があり、エージェンシー・コスト¹⁵が増加する(Gregersen & Black, 1996; Roth & O'Donnell, 1996)。エージェンシー問題を減少するには、1つの有効な方法として本社へのコミットメント、すなわち、子会社が本社との心理的な一体感を高めることがある。本国からの出向者は子会社へ赴任する前に、既に本社の企業価値観に精通している。本社との共通の価値観と目標は、子会社を本社の戦略的意図に従って行動させる(Roth & O'Donnell, 1996)。そのため、特に子会社の設立初期には、文化的に遠い子会社を管理するために、本国から出向者をマネージャーとして派遣される(稲村, 2007)。

¹⁵プリンシパルとエージェントとの関係を検証するエージェンシー理論では、エージェントがプリンシパルの代わりに仕事を行うが、しかしプリンシパルとエージェントの間には、情報の非対称性があるため、エージェントが機会主義的な行動を取る場合に、エージェントを企業の業績目標の達成に行動づけるためのコストをいかに削減するかが問題となる(Gregersen & Black, 1996)。

また、本国出向者は社会化¹⁶という組織メカニズムの形成を促進し、知識の受入側の吸収能力を向上させる(Bonache & Brewster, 2001; Kostova & Roth, 2003; Fang et al., 2010)。社会化は価値観や行動規範¹⁷に基づく行動を個人が身につけていく過程である。本社と子会社との間の組織規範、アイデンティティーなどの共通性は、本国出向者を通じた非公式的なメカニズムによって強化される。組織規範、アイデンティティーの形成は、組織内の個人の価値観や行動規範の共有を促進し、個人の行動を方向づける。それによって、本社と子会社との間における新しいアイデアに関するコミュニケーションがより効果的に行われ、知識移転が促進される(Gupta & Govindarajan, 2000)。

イギリスの多国籍小売企業の中国子会社を対象とする Gamble (2003) の事例分析では、本国出向者は本社の人材育成、採用、昇進制度を中国子会社に移転するだけでなく、制度運用にも参加し管理している。本国出向者は自らの日常行動を通じて、会社に求められる仕事のやり方を現地人従業員に示す。本国出向者は必要とされる文化的価値や期待について、現地人従業員と継続的に議論し交渉することが可能である。こうした継続的な話し合いを通じて、海外子会社における日常的な相互学習や組織共通のアイデンティティーの形成が促進される。それによって、本国出向者と現地人従業員間の文化的差異による摩擦が減少される。このように、本社の技術的スキルおよび人的ネットワークを持つ本国出向者が知識移転に関与する場合、彼らは海外子会社の知識の吸収能力を改善し (Belderbos & Heijltjes, 2005)、海外子会社における日常的な相互学習を継続的に起こさせることができる。

2-2-1 の国際経営論の知見に基づけば、本社からの知識移転の合理性そのものがコンティンジェントであることは推察される。しかし、海外子会社が直接的に接している顧客、取引先、競合企業、政府機関といった子会社が埋め込まれている制度的環境は、具体的かつ個別的な存在である。こうした利害関係者の目的や関心、あるいは子会社に対する要求や影響力の大き

¹⁶高橋(1993)は、個人が自己の属する集団ないしは、社会の規範・価値・習慣的行動様式を学習し、内面化していく過程と定義されるものが社会化であるとしている。

¹⁷価値観とは、何が重要で大切であるのかに関して各人がもつ認識であり、行動規範とは、さまざまな状況でいかに行動すべきなのかについて各人がもつ目に見えない規則のことを指す(加護野, 1988)。

さはそれぞれに異なり、海外子会社の現地人管理者は個々に異なった対応を求められる。海外子会社の現地人管理者は子会社の複雑な状況に応じて、その場の状況に合わせた行為を選択する余地が残される。この場合、本社の組織的知識が必ずしもそのまま利用されるとは限らない。知識の受入側としての海外子会社の現地人管理者は異なる状況認識をされた場合、本国出向者の活動は想定外の障害に直面するだろう。

2-3. 海外子会社の人事管理における社会的合理性

2-3-1. 海外子会社における知識創造

海外子会社において、標準化されない例外事項の発生など日々様々な変化や問題に対応するためには、本国にある知識が単に移転されるプロセスだけでは十分ではない。海外子会社の現地人管理者は自ら新しい知的探索活動を行い、本社の組織的知識を批判的かつダイナミクスに構築・再構築をして、子会社の状況に対応する学習にも関わっている (Feldman, 2000; Macharzina et al., 2001)。この場合には、現地人管理者は本社の組織的知識や自らの経験を参考にしながら、最適な解決策を見つけ出していく。こうした海外子会社の状況変化や問題に対応し、その場の状況に合わせた適切な行為を選択するために、状況に埋め込まれた学習が必要である。本研究はこうした子会社の状況に埋め込まれた学習を海外子会社における知識創造と呼ぶ。

状況に埋め込まれた学習について、既存研究では以下のような知見がある。学習は社会的実践¹⁸への参加過程そのものであると唱える Lave & Wenger (1991) によれば、社会的実践への参加は、常に世界の意味に関して状況に埋め込まれた交渉、さらには再交渉に基づく。そこから、行為者（学習者）は実践共同体の他者との権力構造の制約を受けつつ、他者との協同やコンフリクトを通して共同体全体の「再生産」をする。

¹⁸社会的実践の理論は、意味が本質的に社会的に交渉されるものであることを強調し、活動に従事する人の思考と行為に関心と注目を当てることである。この観点では、一方で、活動の客観的形態とシステムがあり、他方で、それらに対する行為者の主観的、あるいは間主観的理解があり、この両者が共同で世界と世界が経験される形とを構成している。そして、その中にある人間の関係は生産され、再生産されるのである (Lave & Wenger, 1991)。

この視点では、組織学習は社会的なプロセスであり¹⁹、特定の社会的文脈において、人々の認識ギャップをどう埋めればいいのか、というグループ間または個人間の主観世界の調整過程、相互作用や関係性の変化を扱っている。また、この学習過程において、集合的社会的実践のもつ矛盾をはらんだ特質のゆえに、これらの矛盾が表面に出てきたものの一部であるがゆえに、底流にあるコンフリクトに対して新しい解決策が構築される（Lave & Wenger, 1991）。

状況に埋め込まれた学習の視点は海外子会社における知識創造に対して、以下のような示唆を与えている。本社側（本国出向者）と現地人管理者では海外子会社の状況について異なる認識を持つ可能性が高い。現地人管理者は自らの状況認識に応じて本社の一部の組織的知識を否定的に解釈し、自らの状況認識に合わせた新たな知識を発見・創造することもありうる。この場合に、現地人管理者はなぜこのように人事管理を運用しなければならないのか、自分の状況認識を根拠に、本社側（本国出向者）を説得することが必要となってくる。現地人管理者と本社側（本国出向者）は相互作用のなかで関係の調整を学習するのである。

2-3-2. 海外子会社の制度的環境に対する解釈の多義性

海外子会社の現地人管理者と本社側（本国出向者）で異なる状況認識をするという事象を組織レベルで捉えた場合、組織が制度的環境における複数の矛盾する制度的圧力に直面しているというように説明できる。制度の構成要素の間の矛盾を論じているのは、制度的ロジック（institutional logic）²⁰である。社会の中には異なるロジックを持つ制度化された社会単位が存在しており、組織あるいは個人は複数の制度的ロジック領域にまたがって存在している（Friedland & Alford, 1991; Thornton & Ocasio, 1999）。それぞれの制度的ロ

¹⁹組織学習は組織メンバーのメンタル・モデルの変化という認知的な側面からの描写が多くされてきた。人々の認識ギャップをどう埋めればいいのか、という相互作用や関係性の変化を扱う集団的学習という視角が軽視されていると指摘される（e.g. Lave & Wenger, 1991; Cook & Yanow, 1993）。

²⁰Friedland and Alford (1991)は西洋社会に依存する主要な制度領域として、資本主義、国家、宗教、家族を挙げた。こういった制度ロジックは、それぞれが組織や個人に対して行動指針を与える固有のロジックを有しており、それらのロジックはお互いに矛盾・対立する部分を持っている。

ジックは社会的における強固な存在感を保持しつつ、お互いに矛盾する部分を持っている。

多国籍企業の海外子会社は、「所属する多国籍企業」と「ビジネスを行う現地国環境」という二つのネットワークに埋め込んでおり、本国ビジネスシステムの特性による「本国影響」²¹と現地国のビジネスシステムの特性による「現地国影響」²²を同時に受ける（Ferner & Quintanilla, 1998; Ferner & Varul, 2000; Pudelko & Harzing, 2007）。海外子会社は本社によって設定される様々な制度や基準を受け入れることが求められる。他方、海外子会社は現地国のサプライヤー、顧客、規制機関、さらには自組織と類似したサービスや製品を産出する他組織との相互関係を維持し、日常のオペレーションの成果に直接に影響を与える現地の制度的環境に迅速に対応することが求められる。このように、本社が海外子会社をマネジメントするために、制度的枠組みを構築する一方で、海外子会社は現地の制度的環境に直面し、適切に対応しなければならない。この二つの制度的環境は、海外子会社の「組織フィールド」と見なすことができ、海外子会社はそれぞれから制度的圧力を受けていると考えられる（Vora & Kostova, 2007）。

海外子会社が存在する二つの制度的環境において、地理的、文化的な隔たりがあり、矛盾や利害、習慣、価値観において対立がある（Kostova & Zaheer, 1999; Kostova et al., 2008）。その多様で異なる制度的圧力、例えばものの見方や価値観、期待などには、お互いに矛盾する部分が存在する。そのため、差異や矛盾を抱えた海外子会社の制度的環境に対して、本社側（本国出向者）と現地人管理者は異なる認識をする余地がある。

海外子会社の制度的環境には様々な利害が包含され、それぞれの状況の中で人々が、独自の利益に基づいて効率性を追求することが許容される（矢寺ら, 2015）。海外子会社の個人に対して競合する定義と要求をされる場合、本社側と現地人管理者はそれぞれ蓄積した異なる知識や資源を根拠に、独自の状況認識に応じて海外子会社の人事管理に関与することができる。このように、海外子会社の人事管理の形成と運用において、本社側と現地人

²¹本国ビジネスシステムの特性は本社の組織的知識を規定する効果である。本国影響は本社の知識移転を通じて海外子会社に影響を与える。

²²現地国独自のビジネスシステムおよび現地国の社会的環境に埋め込まれている価値観などによって、労働組合、現地労働市場、産業規制、ライバル企業の行動などに関連する社会的、文化的特性、政治的、法律的特性、経済制度上の特性が生み出される。

管理者は異なった基準に従う論理的な合理性が存在する。

海外子会社の人事管理の形成と運用における行為主体が異なった基準に従う論理的な合理性は、各行為主体が主観的に創り上げられたものであり、一義的には決められない。そして、その確証は事後的に行われるか、あるいはそもそも確実な確証は不可能である。子会社の現地人管理者は、不確実な主観的な認識を本社側（本国出向者）と共有しようとしても、共有できないところがあるだろう。

海外子会社の人事管理における行為主体の「多様な合理性」が並立・競合・対立するため、現地人管理者と本社側（本国出向者）は「ある合理性の正統性」を確立し、何らかのまとまりを持った認識や行為を展開しなければならない。Kostova et al. (2008)は多国籍企業における「正統性」は、交換や交渉などの政治的なプロセスを通じて得られると指摘し、より社会構築的な意味合いが強いとしている。「ある合理性の正統性」を確立するために、本社側（本国出向者）と現地人管理者は異なった基準に従う論理的な合理性をめぐる権力作用を生み出しうる。つまり、本社側と現地人管理者の独自の状況認識、利害に基づいた効率性の追求が、状況に根ざした利害を際立たせ、潜在していた海外子会社の制度的環境の構造的矛盾がコンフリクトとして経験される。「ある合理性の正統性」をめぐるコンフリクトは新たな規則を作ることで解消され、このプロセスの中で、社会的合理性が確立される。

2-3-3. 「ある合理性の正統性」の確立をめぐる権力作用

組織内で不確実性や不一致がある場合に、自分の選好する成果を得るために権力その他の資源を獲得、維持、展開する活動、つまり権力作用が行われる（Pfeffer, 1992）。本研究における権力作用とは、海外子会社の現地人管理者は自らの目的を達成するために、権力（パワー）を行使し、本社による圧力に戦略的に対応することを指す。

制度的環境は制約条件であると同時に、社会的行為者が積極的に自分の目標を達成していく際に、それに基づいて自らの行為を組み立てる為のルールやパワーなどの資源を提供する源泉でもある（沼上, 2000）。例えば、現地のスティックホルダーの要求という環境条件が存在しているために、海外子会社の現地人管理者は本社側の管理者を説得することも

できる。本社は本国の制度的環境の中で形成される組織的知識を持つが、海外子会社は現地国の制度的環境の中で現地の知識や経験が形成される。双方はそれぞれリソースを持っているため、人事管理に関する意思決定は本社側が一方的に押し付けるとは考えにくい。現地人管理者は自らの目的を追求するために動員しようとする多様な利害を持った本社との権力関係のなかで、権力行使が可能である。現地人管理者は本社からの要求と自らの進化への意思を調整して戦略的に行動できる。

米国多国籍企業のイギリス子会社に関する Edwards et al. (2007)の事例研究では、現地人管理者は子会社経営に必要とする重要な経営資源をパワーリソースとして利用し、本社の影響に抵抗し、子会社人事制度を決める傾向があると指摘される。彼らは子会社人事制度がいかん採用され、適合させるかを説明するには、多国籍企業の多元的な権力構造に焦点を当てる必要があると主張している。

本社側と海外子会社の現地人管理者のパワーバランスは、どういう結果が生まれるかについて、Oliver (1991)は組織が制度的環境への戦略的対応 (strategic responses) を示した。それは海外子会社の現地人管理者が本社による影響に戦略的に対応する可能性を示唆しており、戦略的対応とは、組織に影響を与える制度的なプロセスに対して、組織が直接的に採用する戦略的な行動をさす。Oliver (1991) は制度の影響下にある組織の主体的な対応について、黙従 (acquiescence)、妥協 (compromise)、回避 (avoidance)、拒否 (defiance)、操作 (manipulation) の 5 種類を指摘した。

黙従とは制度的圧力を受容する対応である。黙従には、習慣、模倣、遵守の3つが含まれる。習慣とは、認められた規則や価値観を社会的事実として当然視されることを指す。模倣とは、組織環境の不確実性が高い場合、既存の制度的規則を意識的または無意識的のうちに模倣することである。遵守とは、社会的支援から資源、予測可能性に至るまでの自己利益を期待して制度的規則に価値を認め、意識的に受け入れることである。

妥協とは制度的期待と組織の効率性などの組織目的との間に、その矛盾を調整する場合に取られる対応であり、黙従より積極的自己利益を促進する行動である。妥協には均衡維持、譲歩、交渉の3つが含まれる。組織を安定させる役割を果たす均衡維持は、対立する複数の制度的要求、利害関係者が存在する場合に、許容可能な妥協点を得て、競合する期待

を均衡に保つよう調整する行動である。譲歩は、外部からの圧力に部分的に準拠し、その最低基準に適合する行動である。交渉は、外部者からの要求や期待の中でいくかの譲歩を正確に決定する同時に、組織に対して期待や要求を持つ外部者に対して、譲歩、緩和を求める行動である。

回避は制度的圧力に適合する必要性を排除する対応である。回避は、組織が不適合を隠蔽したり、制度的圧力を緩衝したり、制度的規則や期待から逃避することで達成できる。隠蔽は、制度的圧力に対し合理的な策を講じ、黙従に見せかけて制度的圧力に従わないことである。緩衝は、組織の活動を外部の接触から切り離し、外部からの調査や評価の範囲を減少させることによって、自らの目的を達成しようとする試みである。逃避は、制度的圧力に準拠する必要性から逃れるため、組織の目標、活動を変更することである。

拒否は制度的規則を無視し、あるいは挑戦する活発な反抗を示す対応である。拒否には、無視、挑戦、攻撃の3つが含まれる。無視とは、組織目標が制度的規則と大きく乖離したり競合したりした場合に、制度的規則やその価値を無視することである。挑戦とは、独自の信念や行為の合理性や正当性を示すことができる場合、制度的規則や期待から積極的に離脱しようとする試みである。攻撃は、制度的価値と期待に対して、否定的で不信任な場合、制度的規則の支持者やその価値を軽視したり、強く訴えたりする試みである。

操作は最も活発な抵抗であり、制度的規則の内容やその原因に能動的に変更を加える、あるいは支配力を行使しようとする対応である。操作には、吸収、影響、支配の3つが含まれる。吸収は、制度的圧力の源泉、例えば制度的圧力を構成する関係者を組織に吸収することである。影響は、制度化された価値、信念や制度的規則に依存した定義や許容可能な基準を変更する対応である。支配は、組織に圧力をかけている外部関係者に対する権力と支配力を確立する試みである。

2-3-2 で示したように、海外子会社の制度的環境には、本国出向者と現地人管理者による多様な解釈が含まれているため、許容可能な解釈と実際の定義の基準は、常に双方の交渉が不可欠である。海外子会社において、現地人管理者は本社の組織的知識の価値を認め、あるいは本社の組織的知識を受け入れることによる社会的承認などの正当性が高く、子会社内の安定性が高められると認識する場合、彼らは本社の組織的知識を意識的に受け入れ

るだろう。それに対して、海外子会社の現地人管理者は本社の組織的知識に順応することが適切でなくなったと認識した場合、あるいは海外子会社の利害関心が本社側の価値観とかけ離れ、さらには海外子会社が独自の信念や行為の合理性や正当性を示すことができると現地人管理者が思った場合に、現地人管理者は本社による制度的圧力に対して、Oliver (1991)が類型化したような戦略的対応を行い、本国出向者とのコンフリクトを引き起こしてしまう可能性がある (Kopp, 1994; Gong, 2003)。

2-2の多国籍企業の知識移転に関連する国際経営論において、本社からの知識移転の合理性に関する議論は、海外子会社の現地人管理者の意図とは関係無い技術的合理性を解明するものである。しかし、実際に現地の利害関係者は個別に存在し、現地の利害関係者の目的や関心、あるいは組織に対する要求や影響力の大きさはそれぞれに異なり、海外子会社の現地人管理者は個々に異なった対応を求められる。

2-3の議論に従えば、海外子会社の現地人管理者と本社側（本国出向者）は、子会社の複雑な状況に対して異なる状況認識がなされ、「合理的な人事管理」について、現地人管理者と本社側の認識がそれぞれ異なりうる。そこで、双方が「合理的な人事管理」についての認識をめぐる権力作用の中で、ある合理性の基準が社会的に確立される。このように、本社からの知識移転の合理性自体は、本社側と現地人管理者がある社会属性で共有された間主観性となるはずである。本研究の結果は、社会的に合理的な人事管理は、本社側と現地人管理者がそれぞれ思っている「合理的な人事管理」の折衷案として形成されるということを主張する。そうした折衷案は常に客観的合理であるとは限らないため、組織のパフォーマンスを引き出すとは限らない。本社側と現地人管理者間の合意は双方の信念によって規定されるため、合意の形態と組織のパフォーマンスの関係は決まらなると考えられる。

2-4. 海外子会社における人事管理の形成と運用

本節では、これまでの理論的検討をまとめた上で、本研究の課題を示す。

多国籍企業の知識移転に関する国際経営論の観点に立つと、海外子会社のハイブリッドな人事管理は、コンティンジェンシー要因によって促進される。ところが、2-3で検討してきたように、社会的合理性という観点に立つと、海外子会社のハイブリッドな人事管理は、

一時的な秩序をもたらす相対的な権力関係として理解できる。本研究は本社側と海外子会社の現地人管理者の状況認識、および双方が「合理的な人事管理」をめぐる権力作用に着目して、海外子会社のハイブリッドな人事管理の形成と運用のもう一つの側面を示した。

現地人管理者と本社側間の権力作用の視点に基づけば、海外子会社の現地人管理者と本社側は海外子会社の複雑な環境に対する認識が異なる場合、海外子会社の人事管理の形成と運用において、現地人管理者と本社側間には「競合的な合理性」が存在しうる。本社も海外子会社もそれぞれリソースを持っているため、海外子会社の現地人管理者は主体性を発揮して本社の知識移転に戦略的に対応することができる。ところが、現地人管理者と本社側との権力作用のなかで、海外子会社の人事管理における「ある合理性の正統性」がいかに社会的に確立されるか、という現段階の検討は一般論しか示されていない。本社側と現地人管理者間の対立やそれを共存させるプロセス（社会的合理性の形成）が具体的にどう表れるのかについては、実証分析を通じてより精緻に明確化されなければならない。

理論的検討を踏まえて以下では、実証分析を進めていく際の研究課題、次節以下の（Ⅰ）～（Ⅲ）について、個別に検討したい。

2-4-1. 海外子会社の人事管理における技術的合理性のあり方

（Ⅰ）いかなる人事管理が海外子会社のパフォーマンス向上に貢献するか（技術的合理性）？

多国籍企業の知識移転に関する国際経営論の知見を踏まえると、本社の知識移転（本国中心の人材配置）の技術的合理性は、コンティンジェンシー要因の影響を受けることが考えられる。本研究は海外子会社の操業年数と所有形態という 2 つのコンティンジェンシー要因を取り入れて、いかなる人事管理が海外子会社のパフォーマンス向上に貢献するかについて、実証分析を行う。

2-4-2. 技術的合理性と社会的合理性の比較

（Ⅱ）海外子会社のパフォーマンスの向上に貢献する人事管理（技術的合理性）は、本社側と現地人管理者との権力作用のなかで形成される現実の人事管理（社会的合理性）と一

致するか？

社会的合理性の視点に立つと、「合理的な人事管理」について現地人管理者と本国出向者は異なる認識がなされうる。そのため、実際の海外子会社の人事管理は、現地人管理者と本国出向者が「合理的な人事管理」をめぐる権力作用のなかで確立される。しかし、社会的に合理的なものが実際の成果を生むとは限らない。つまり、海外子会社の人事管理の形成と運用において、コンティンジェンシー要因と緊密に対応して成果を発揮する人事管理（技術的合理性）と、本社側と現地人管理者との権力作用のなかで形成される人事管理（社会的合理性）とずれる可能性がある。

実際の海外子会社の人事管理は、現地人管理者と本社側がそれぞれ認識した「合理的な人事管理」をめぐる権力作用の中で構成されるものだと考えられるが、その構成物が海外子会社のパフォーマンスの向上（技術的合理性）につながる人事管理と一致するかどうか、精査される必要がある。

2-4-3. 海外子会社の人事管理における社会的合理性の形成過程

（Ⅲ）本国の発想（本社の知識移転）と現地の発想（海外子会社における知識創造）がある部分で調和し、ある部分で対立するなかで、海外子会社の人事管理がどう形成されるか（社会的合理性）？

技術的合理性と社会的合理性が一致しない可能性は、社会的合理性の形成過程の複雑さ、特定の技術的合理性に関するロジックでは説明できない事象を想起させる。したがって、海外子会社の人事管理は実際にいかに形成と運用されるかについて、プロセスを分析する必要がある。

第3章 研究対象と方法

本章では本研究の課題を明らかにするための研究方法を検討する。まず、社会科学的研究において使用される質問票調査と聞き取り調査の特徴について述べる。質問票調査と聞き取り調査それぞれの特徴に応じて、本研究の課題を個別に取り組むことにする。

質問票調査では、多国籍企業の知識移転に関する従来の国際経営論の検討を踏まえて、仮説を構築し、課題（Ⅰ）を検証する。その上で、課題（Ⅰ）で明らかにした技術的合理的な人事管理が実践されているかどうかを、課題（Ⅱ）として検証する。質問票調査では中国日系企業を分析対象として取り上げられる。

また、海外子会社の人事管理が実際にどう形成されるか（Ⅲ）、人事管理における社会的合理性の形成プロセスを明らかにするために、聞き取り調査が行われる。聞き取り調査では米国多国籍企業の中国子会社A社の事例が取りあげられる。

3-1. 研究方法

社会的調査において質問票調査に顕著に見られる特徴は、多数の調査対象に関する多様な情報を効率よく収集することができるという点である。質問票調査の適用範囲はかなり広いが、その反面、質問票調査という調査法には、固有の制約もある。制約の多くは、質問票調査が限定された情報のみに依存せざるを得ない、ということから来ている（佐藤，2015）。この特徴から、質問票調査は従来の理論的知識から演繹的に作業仮説を立てて、実際に測定可能なデータと付き合わせて検証を行う場合に用いられる。

質問票調査と対照的な関係にある聞き取り調査では、調査できる対象の数はかなり限られる反面、社会的状況やその中における人々の行動を直接的に把握し、研究対象の豊富なコンテキストにアクセスすることができるため、より詳細な情報を提供し、分析を深められる場合が多い。実際、現地で生活する人々から聞き取りをしたりすることは、社会的現実を構成している意味の世界を解きほぐしていく上で不可欠の作業となる（佐藤，2015）。このアプローチは、思いがけない発見やアイデアに結びつく場合が多く、その場でのリサーチ・デザインの修正を行うこともできる。聞き取り調査は少数の事例に焦点を当てて、

より詳細にデータや情報を収集し、ある問題に対する理解を深め、新たな仮説を生み出していく研究方法である。

次節からは、質問票調査と聞き取り調査それぞれの特徴に応じて、2つの調査のそれぞれが本研究の3つの課題にどう取り組んでいるのかを示す。

3-2. 質問票調査

3-2-1. リサーチ・デザイン

(I)いかなる人事管理が海外子会社のパフォーマンスの向上に貢献するか(技術的合理性)について、本研究はより一般的な答えを得る為の手がかりを探っていくために、多数の調査対象に多様な情報を効率よく収集する質問票調査を行う(Ragin, 1990)。質問票調査では、第2章の本社の知識移転に関する理論的検討を踏まえ、仮説を構築して検証を行う。

本国出向者を通じた知識移転は子会社における組織学習を促進する。本社からの知識移転において、海外子会社の現地人管理者は本社の組織的知識を直接に受け入れることから学習するのみならず、子会社の既存の認知枠組みを乗り越えて、新たな認知枠組みを打ち立てるという学習もできる。後者を行おうとしても、困難性が高いため、本国出向者を通じた知識移転は、知識移転における阻害を軽減する効果がある(2-2-2)。

2-2-1の議論では、本社の知識移転(本国中心の人材配置)の技術的合理性は、コンティンジェンシー要因の影響を受けることが考えられる。そのため、質問票調査では、海外子会社の操業年数と所有形態という2つのコンティンジェンシー要因を取り入れて、いかなる人事管理が海外子会社のパフォーマンスの向上に貢献するかを分析する。

また、質問票調査では海外子会社のパフォーマンスの指標として、海外子会社の労働生産性が使用される。多国籍企業が中国で子会社を設立する目的は、収益だけでなく、人件費削減、組織内における取引コスト削減など多様である。海外子会社の労働生産性は、本社の先進的な技術や経営ノウハウなどの組織的知識が、海外子会社で効率的かつ効果的に利用されているかどうかを意味する。

本国出向者を通じた知識移転の技術的合理性を検証したうえで、技術合理的な人事管理が見出されたとしたら、それが実践されているか、課題(II)を次に検証する。技術的合理的な人

事管理が実践されていないのであれば、コンティンジェンシー要因と緊密に対応して成果を発揮する人事管理（技術的合理性）は、本社側と現地人管理者との権力作用のなかで形成される人事管理（社会的合理性）と一致しないことになる。実際の海外子会社の人事管理は、現地人管理者と本社側がそれぞれ認識している「合理的な人事管理」をめぐる権力作用の中で形成されることになる。

質問票調査では在中日系企業を分析対象として取り上げられる。日本の多国籍企業は他国の多国籍企業と比べ、本国出向者を通じた知識移転や組織マネジメントの傾向が強いとされてきた(Kopp, 1994; Delious & Björkman, 2000; Fang, et al., 2010)。日本の多国籍企業は本国出向者をコア人材とし、本社の組織的知識が人的資源特殊性として内在しているため、本社の組織的知識を海外子会社に移転する必要があるときに、本国出向者を多く派遣する必要が出てくると指摘される (Keeley, 2001)。日本企業において優れた日本的経営ノウハウや生産プロセスは、日本からの出向者によって効果的に移転される(Colakoglu & Caligiuri, 2008)。欧米の多国籍企業において、本国の管理者の短期的派遣による知識移転のケースが多く見られる。聞き取り調査で取り上げられた米国多国籍企業E社の知識移転は、本社の管理者が定期的な海外出張によって行われる。そのため、他国（欧米）の多国籍企業に対する質問票調査では、本国出向者を通じた知識移転と海外子会社のパフォーマンスとの関係を正確に把握できない恐れがある。

3-2-2. データ収集

質問票調査では日本企業の中国製造子会社を分析対象とし、職場レベルの人材配置とトップマネージャーレベルの人材配置を分けて検証する。東洋経済新報社の『海外進出企業総覧・国別編』における中国に進出している日系企業の2007-2011年度のデータを用いる(掲載されているデータは2005-2009年度のデータにあたる)。このデータベースから抽出したデータは、海外子会社の設立時期、年間売上高(各年の平均為替レートからドル換算)、資本金、事業内容、所在地、総従業員数、日本から派遣されている本国出向者数、トップマネージャーの名前、本社（日本側親会社）出資比率、収益性評価である。

また、海外子会社の設立年数について、Woodcock et al.(1994)は北米に進出している日本

の製造業企業に対する調査では、設立されてから 2 年未満の企業は経営が不安定なものが一般的であり、この時期のパフォーマンスは、2 年以降のパフォーマンスとの差異が大きいと指摘される。そのため、本研究では設立してから 2 年未満の企業を除外する²³。

結果として 905 社のデータを収集することができた。

3-3. 聞き取り調査

3-3-1. リサーチ・デザイン

本国の発想と現地の発想がある部分で調和し、別の部分では対立する中で、海外子会社の人事管理がどう形成されるか (III)、人事管理における社会的合理性が成立するメカニズムについて、聞き取り調査を通じて解明する。聞き取り調査による事例研究は、新たなメカニズムの提示には有効な研究方法である (Yin, 1994)。主体性をもつ調査対象者は、環境の状態を制約条件とすると同時に、そこから資源を得て自らの目標を追求している (沼上, 2000)。そのため、調査対象者としての行為主体が環境の状態とどのように相互作用しているのかに注目する調査が必要だと考えている

聞き取り調査を行うことが多い経営学の領域では、調査対象者の考え方を単純に「了解」できるものではない、という点を留意することが必要である。了解作業は、論理的に「了解」できるような形で調査対象者の思考経路を言語化して把握する作業である。しかし、ある現象の背後にある意思決定に関して、その現象の説明を行うのに十分な程度に「了解」するには、ある程度の前理解と解釈作業が必要である (沼上, 2000)。例えば、調査対象者の回答を想定して問いかけ、調査対象者の意思を確認する必要がある。想定した回答は調査対象者の承認が得られれば、分析が成立する可能性が相対的に高くなる。

本研究の聞き取り調査の対象として米国の中国子会社A社（通信設備製造企業）を取りあげられる理由は、以下の2点がある。第1に、事例企業の規模である。60社を超える海外子会社を持つE社の中国子会社A社は、政府、金融機関、データセンターなどの顧客のニーズに応じた提案、販売、エンジニアリング・サービスを提供している。現地従業員の雇用人

²³ この処理を行うに当たっては、星野靖雄&陸定（2006）「中国における日系製造業子会社の収益」を参照した。

数は4500人を超えるA社は、中国国内の営業拠点を29箇所、工場を2箇所、開発研究所を2箇所持ち、製造から開発、流通、販売に至る一連の機能を保有している。通信関連のハイテク企業であるA社は、本社の対中国戦略において重要な役割を担っている。現地の制度的環境に深く埋め込まれているA社は、日常的な事業運営を主導することで、より高いレベルの自律性を持つ。それは本社との交渉パワーの源泉になると考えられる。

第2に、A社は国際買収の独資子会社であり、買収後、本社の人事制度を含めた組織マネジメント制度の改訂が行われた。以前、ある中国大手企業の一つの事業部であったA社は、2000年に米国の多国籍企業E社に買収された。E社がA社を買収する主な動機は、中国市場への参入やマーケティング・ネットワークなどの経営資源を獲得するためだと言われる。国際買収の子会社において、買収側が自社の組織的知識を買収される側に押し付け、買収される側の従業員がそれを問題視すると、知識統合のプロセスはうまく進まず、知識移転が阻害される可能性は新規の子会社より高い(Verbeke, 2010)。両者は強力な資源と知識をそれぞれ保有しているため、A社の人事管理の形成と運用における権力作用がより生じやすいと考えられる。

A社の事業本部はマーケティング部、研究・開発部、流通部、管理部(財務、人的資源など間接部門)から多様な人材によって構成される。そのうち、マーケティング部は地方の営業拠点の従業員と一緒に営業活動を行い、本社の対中戦略を実現する最も重要な部門である。また、同じマーケティング部の中でも、マーケティング調査を担当する部門、営業活動を行う部門、保守サービスに対応するサービス管理部門、運営管理(進捗管理)部門、および人事グループなど、様々な仕事に従事する従業員がいる。

マーケティング部において、現地市場の特性や状況を把握し、それに適切に対応することが求められるため、マーケティング部の従業員や管理者は、事業展開を促進する組織マネジメントに関与しようとする動機がより強いと考えられる。聞き取り調査はA社のマーケティング部の従業員や管理者に焦点を絞り、現地人従業員がいかに管理されながら働いているか、そして従業員をマネジメントするA社の制度に対して、現地人管理者がいかに認識しているかを見ていく。

3-3-2. データ収集と処理

A社の聞き取り調査は半構造化インタビューである。半構造化インタビューは事前に大まかな質問事項を決めておき、回答者の答えによってさらに詳細にたずねて行くため、聞き取り調査のある程度の柔軟性が残され、質問事項以外の情報を集めることに役立つ。聞き取り調査では、分析の内的妥当性を高めるために、インタビューでは上級管理者、中間管理者、従業員の3つの層別からデータを収集した。それによって、制度の形成と運用に関して、各階層の立場から検討することができる。

聞き取り調査に際して、A社の副総経理に研究趣旨、質問リストおよびインタビュー対象となる望ましい従業員構成（一般管理者、上級管理、人事マネージャー、一般従業員）を電子メールにて事前に送付した。聞き取り調査開始前の一週間前後に、選定してもらった従業員に質問項目リストを配ってもらい、実際調査の際に、質問項目リストをもとにインタビューが行われた。質問項目リストは主に以下のようにになっている。(1) 人事制度改訂の内容およびプロセス、(2) 改訂前の人事制度との比較、(3) 改定後の人事制度の運用状況、(4) 本社の人事制度の導入に関する意見、(5) 本社の人事制度の導入への対応、などである。

正式な聞き取り調査において合計10名の対象者への聞き取りが行われた（表3-1）。インタビューでは、事前に用意した質問リストを参考にしながら、本社によるA社マネジメントコントロール、本社の人事制度および関連する制度の移転プロセス、インタビュー対象者の解釈を左右する彼らの過去の仕事経験なども尋ねた。聞き取り調査では、インタビュー対象者の思考の流れに応じて柔軟に対応していた。

聞き取りの場所に関して、インタビュー対象者の職場にある会議室を使用した。管理者の場合、彼らの個室でインタビューが行われた。また、インタビュー対象者との信頼関係を築き、インタビューを円滑に行うために、インタビュー開始する前に、インタビュー対象の4人とマーケティング部門のほかのメンバー3人と社外のレストランで食事をしながら交流が行われた。定性分析のデータはインタビュー対象者の行動や態度についての主観的な意味づけであるため、インタビューでは信頼関係を構築することで、相手の本音を聞き出すことができる。

原則として聞き取り内容は事前承諾を経たうえでICレコーダーに収録した。収録を調査

対象者に拒否されたこともあったが、この際にはメモをとることにした。収録した聞き取り内容はできる限りすべて文字化した。また、研究の信頼性を高めるために、聞き取り調査のほかに、社内資料など複数の情報源、例えば本社のマネジメントシステム、事業発展の歴史、経営理念などに関連する資料を使用した。A社の事業構成に関する企業活動の概況、組織構造的な特性や組織沿革を理解するために、A社のホームページを参考にした。

聞き取り調査の内容は、概念・出来事トピックごとに集約され、検討が行われた。データのコーディングについては、Regner & Edman(2013)を参照した。まず、調査対象者が本社制度の運用に関連する制度的環境の種類を特定するための記述をした。

次に、各制度的環境のそれぞれに対応する調査対象者の戦略的対応とそれを可能にする要因とその根底にあるメカニズムを特定した。具体的には、(1) 本社制度の導入と運用に対する調査対象者の対応は何か（戦略的対応のタイプ）、(2) どのような時にその対応が要請されるか（実現要因）、(3) なぜ彼らはその対応をとることができたか（より具体的なメカニズム）、である。この3つの主要な課題に基づいて、記述からのデータをカテゴリに分類した。この分類によって、3つの重要な次元、すなわち「本社制度への戦略的対応」、「これらの戦略的対応の実現要因」、および「戦略的対応の根底にある特定のメカニズムの概念化」を導いた。

最後に、特定の対応、実現要因およびメカニズムがどのように相互に関連しているかを特定した。

3-4. 小括

海外子会社の人事管理における技術的合理性と社会的合理性を検討するために、本章では、質問票調査と聞き取り調査という2つの分析方法を使用する理由、およびその際の留意点について検討してきた。

本研究は、知識移転に関する国際経営論の検討を踏まえ、海外子会社の人事管理における技術的合理性を検証するために、質問票調査を行うことにする。技術的合理的な人事管理は実践されているかどうか、言い換えれば、それが社会的合理的な人事管理と一致するかどうかについて、追加的に分析する。聞き取り調査では、調査対象者としての行為主体が環

境の状態とどのように相互作用しているのかに注目し、海外子会社の人事管理における社会的合理性の形成メカニズムについて検討する。

表3-1 インタビューリスト

所属	役職	略称	インタビュー日時	時間
人事部人事評価担当	スタッフ	H	2013年5月16日	70 分間
人事部社員格付け担当	スタッフ	X	2013年5月16日	60 分間
マーケティング部	部長兼副総経理	L	2013年5月15日	100 分間
マーケティング部人事管理担当	課長	G	2013年5月16日	70 分間
マーケティング部運営管理担当	課長	C	2013年5月16日	60 分間
マーケティング部企画管理担当	係長	Z	2013年5月15日	60 分間
マーケティング部VIP顧客管理担当	係長	W	2013年5月15日	75 分間
マーケティング部サービス管理担当	係長	M	2013年5月17日	60 分間
マーケティング部営業アシスタント	スタッフ	S	2013年5月15日	60 分間
マーケティング部営業アシスタント	スタッフ	K	2013年5月17日	55 分間

第4章 人材配置と海外子会社パフォーマンス

—中国の日系製造企業に関する実証研究—

本章では、(I)いかなる人事管理が子会社のパフォーマンス向上に貢献するか（技術的合理性）について、2-2の従来の国際経営論の知見に従い、海外子会社の操業年数と所有形態という2つのコンティンジェンシー要因に着目し、仮説を立てる。その後、重回帰分析を使用して仮説を検証する。

次に、重回帰分析で得られた結果（技術的合理的な人事管理）が、実践されているかどうか(II)について、分析を追加して示したい（4-5）。

4-1. 仮説

4-1-1. 人材配置と海外子会社のパフォーマンス

海外子会社の人材配置²⁴には、本国出向者の派遣(ethnocentric staffing=本国中心の人材配置)と、現地で採用する人材の活用(polycentric staffing=現地中心の人材配置)がある。本国出向者は海外子会社において重要なポジションを占める傾向があり、本国の組織運営能力や技術といった組織的知識を海外子会社へ移転する役割を担っている。本国出向者は知識移転のプロセスに直接に関与するだけでなく、彼らは知識の受入側の吸収能力を向上させる促進者でもある(2-2-2)。本国出向者を通じた知識移転は、海外子会社における既成知識の獲得、蓄積、利用につながり、国境を超えた組織学習を促進する。

海外子会社の操業年数が長くなると、子会社は知識の吸収能力が高められ、現地人は本社の組織的知識をマスターするようになる。長期的に見れば、海外子会社は現地の特有のマーケティング知識、人事管理の知識などを利用することの重要性が高くなる（Fang, 2010）。本国出向者は現地市場への知識の面でデメリットを持ち、本国出向者の役割は海外子会社の設立初期より小さくなると考えられる。以上のことから、本国出向者を通じた知識

²⁴海外子会社の人材配置には、本国出向者、現地の人材のほか、第三国籍者の配置もある。第三国籍者は本社によって海外子会社に配置され、本国出向者と同じ役割を果たしていると考えられる。そのため、本研究は第三国籍者を本国出向者と同一視する。

移転は海外子会社のパフォーマンスの向上への貢献が小さくなるだろう。したがって、仮説1が設定される。

仮説1：本国出向者の受け入れは、海外子会社のパフォーマンスに正の影響を与えるが、子会社の操業年数が長いほど、本国出向者の受け入れが子会社パフォーマンスに与える正の影響は小さくなる。

4-1-2. 独資子会社における人材配置

独資による市場参入の多国籍企業は、海外子会社に対するコントロールを最大化する傾向がある(Konopaske et al., 2002)。中国日系子会社の経営者による財務評価の決定要因の分析を行ったLuo(2002)やIsobe et al. (2000)は、日本企業の出資比率の高さが日本本社からの知識移転と正の関係にあり、知識移転の高さの程度が、海外子会社の財務評価と正の関係にあることを報告している。この結果から考えられるのは、出資比率の高い独資子会社では、本社による組織コントロールは高い正当性があり、本国出向者を通じた海外子会社の経営は、本社の組織的知識をより効率的に移転かつ利用することができる。従って、独資子会社において本国出向者が多く使用される場合に、知識移転がより効率的かつ効果的になされる。従って、以下の仮説が設定される。

仮説 2a：海外子会社が独資の場合、本国出向者の受け入れは、海外子会社のパフォーマンスに正の影響を与える。

独資の子会社の操業年数が長くなると、本社の組織的知識のみならず、子会社は現地の特有のマーケティング知識、人事管理の知識などの重要性が高くなる (Fang, 2010)。子会社の操業年数が長くなると、現地人は本社の組織的知識をマスターするようになり、本国出向者より現地の特有の知識に精通しているため、本国出向者の役割は子会社の設立初期より小さくなると考えられる。以上のことから、本国出向者を通じた知識移転は、海外子会社パフォーマンスの向上への貢献が小さくなるだろう。従って、以下の仮説が設定される。

仮説 2b：海外子会社が独資の場合、操業年数が長いほど、本国出向者の受け入れが海外子会社のパフォーマンスに与える正の影響は小さくなる。

4-1-3. 国際合弁子会社における人材配置

国際合弁子会社において、多国籍企業は子会社に対するコントロールを現地パートナーとシェアしている。この場合、多国籍企業は子会社に対するコントロールの度合いが少ないが、現地のパートナーと提携して迅速に現地市場にアクセスすることができる(Schuler et al., 2004)。また、国際合弁子会社において、多国籍企業は現地パートナーと戦略的経営の見方、組織文化、経営価値観など多くの点において異なり(Lane & Beamish, 1990)、それは組織内のコンフリクトの原因となりうる(Fey & Beamish, 2000)。

国際合弁子会社において、本国中心の人材配置は、現地パートナー側に子会社の経営を支配しようという敵意を持たせる可能性がある。本国出向者と現地側との間のコンフリクトは、知識統合のコストを増加させてしまう。国際合弁子会社におけるコンフリクトが子会社のパフォーマンスに負の影響を与え、パートナー間のコンフリクトを減らすことは国際合弁子会社のパフォーマンスの向上に寄与する(Fey & Beamish, 2000; Demirbag & Mirza, 2000)。

一方、本国出向者の少ない人材配置は合弁双方のコミュニケーションを促進し、本国出向者と現地パートナーとの協力的な相互作用を生み出す可能性が高い。この場合、低コストで知識を統合することができる(Colakoglu et al. 2009)。従って、以下の仮説が設定される。

仮説 3a：海外子会社が国際合弁の場合、本国出向者の受け入れは、子会社のパフォーマンスに負の影響を与える。

多国籍企業が国際合弁という市場参入戦略を選ぶのは、現地の価値観、市場の状況、顧客の嗜好、流通チャネル、経営慣行などを学習するためだと指摘されている(Luo & Peng, 1999)。操業初期には、現地パートナー側は子会社の組織マネジメントへの関与度合いが高いと考えられる。この場合、本国中心の人材配置は現地側に子会社の経営を支配しようと

して、現地パートナーに敵意を持たせ、本国出向者と現地側とのコンフリクトを生み出してしまふ可能性が高い。

国際合弁子会社の操業年数が長くなると、本国出向者と現地人管理者は相互学習を通じて、異質性の高い組織においても共通のアイデンティティを生み出すことが可能である (Delios & Beamish, 2001)。この際、子会社の競争優位を構築するために、本国出向者は本社の組織的知識を子会社へ移転すれば、子会社のパフォーマンスの向上に貢献するだろう。したがって、以下の仮説が設定される。

仮説 3b： 海外子会社が国際合弁の場合、操業年数が長いほど、本国出向者の受け入れが海外子会社のパフォーマンスに与える負の影響は小さくなる。

4-2. 変数と方法

(1) 従属変数

労働生産性 中国子会社の労働生産性 (売上高/子会社の従業員数)(Gong, 2003; Gaur et al., 2007)をパフォーマンスの指標として算出し、労働生産性の自然対数を取る²⁵。既存研究では海外子会社のパフォーマンスの指標として、海外子会社の収益を用いる研究もある (Konopaske, 2002; Fang et al., 2010)。ところが、多国籍企業が中国で海外子会社を設立する目的は多様であり、例えば、安価の労働力を利用し人件費削減、組織内における取引コスト削減等があるため、海外子会社の収益だけに着目することは適当ではない。その為、本研究では海外子会社の労働生産性をパフォーマンスの代理変数として用いる。本社の先進的な技術や経営ノウハウが海外子会社へ効率的かつ効果的に移転されるかどうかに着目する。

(2) 独立変数

人材配置 人材配置に関し、本研究では 2 つの変数を用いる。第一に、トップマネージャーレベルの人材配置は、海外子会社トップの国籍を用いる (Gong, 2003; 稲村, 2007)。この場合、ダミー変数を投入する。トップマネージャーは日本人の場合 1, 中国人の場合 0

²⁵ 不均一分散 (heteroscedasticity) の可能性を下げるために自然対数をとる。この場合、推定係数は変化率と変化率の比である弾力性として解釈できる。以下も同様な理由で自然対数をとる。

とする。第二に、職場レベルの人材配置は、日本からの本国出向者の比率を用いる (Gong, 2003; Konopaske et al., 2002; Colakoglu & Caligiuri, 2008; Fang et al., 2010)。これは本国出向者数を、海外子会社の従業員数で割ったものである。

(3) 統制変数

操業年数 操業年数の長い海外子会社は、組織学習を通じて効果的に経営力を向上するようになる。それは子会社のパフォーマンスに影響を与えることが考えられる (Gong, 2006)。また、操業年数による調整効果を分析するために、海外子会社の平均操業年数 7.8 年 (独資子会社の場合は 7.1 年, 国際合弁の場合は 8.9 年) を境に、操業年数の長いグループと短いグループに分ける。平均操業年数は操業年数の短いグループに入る。

組織機能 海外子会社の組織機能は生産機能のみと生産以外 (開発, 販売等の機能) の機能も持つ、を分けて、ダミー変数を用いる。生産機能のみの場合に 1, 生産以外の機能も含む場合に 0 とする (Colakoglu & Caligiuri, 2008)。

所有形態 所有形態は海外子会社のパフォーマンスに影響を与える要因である (Gong, 2006)。過去、中国政府の規制により、外資 100%の独資という所有形態が認められなかったため、本研究は既存研究に従い、日本側出資比率が 95%以上の場合は日本独資, 5%以上 95%未満かつパートナーが現地企業の場合は国際合弁とする (Hennart & Larimo, 1998; Makino & Neupert, 2000)。ここではダミー変数を用いる。日本独資は 1, 国際合弁は 0 とする。また、所有形態による調整効果を分析するために、独資の子会社と国際合弁の子会社をそれぞれ検証する。

従業員数 海外子会社の従業員総数であり、回帰分析をする際に、自然対数を取る (Gong, 2003; Fang et al., 2010)。

資本金 海外子会社の事業規模が子会社のパフォーマンスと関連する (Kim & Hwang, 1992; Woodcock et al. 1994; Gong, 2006)。海外子会社の資本金は、東洋経済新報社のデータ収集時点の為替レートで換算し、US ドルで統一する。

通常最小二乗法 (OLS) による回帰分析を行って検証する。

4-3. 分析結果

表 4-1 は分析に使用された変数間の相関関係の偏相関係数の値を示している。表 4-1 に示されるように日系子会社では日本人トップが 8 割を占めていることが分かった。職場レベルの海外派遣社員の比率は平均して 3 パーセントである。

表 4-1 相関関係

変数	平均値	標準偏差	1	2	3	4	5	6	7
1. 操業年数	7.80	4.55							
2. 生産機能のみダミー	0.30	0.46	0.06*						
3. 資本金	1308.85	7562.35	0.03	-0.05					
4. 従業員数	373.33	646.13	0.15***	0.06*	0.11***				
5. 日本独资ダミー	0.60	0.49	-0.20 ***	0.08**	-0.07*	0.05			
6. 日本人トップダミー	0.81	0.39	-0.10***	-0.06*	-0.09**	-0.04	0.40***		
7. 日本人出向者比率	0.03	0.08	-0.20***	-0.09***	-0.03	-0.16***	0.07**	0.01	
8. 子会社パフォーマンス	15.48	43.39	0.006	-0.12***	0.10**	-0.04	-0.05	0.02	0.29***

n=905, *P<.10, **P<.05, ***P<.01

(1) 全体モデル

表 4-2 は仮説 1 に関する重回帰分析の結果を示している。モデル 1 では、コントロール変数が含まれている。モデル 2 では人材配置による影響を検証する為、日本人トップダミーや一般出向者比率を回帰式に投入した。さらに、モデル 3 とモデル 4 では、操業年数の平均値である 7.8 年を境に、サンプルを操業年数がより短いグループ（7 年以下）とより長いグループ（8 年以上）にわけて検証を行った。

表 4-2 の重回帰分析の結果について、まずモデル 2 において、日本人トップダミーも一般出向者比率も海外子会社の労働生産性に対し、有意な正の相関を示している（それぞれ P<.05）。次に、モデル 3 の操業年数の短いグループにおいて、日本人トップダミーが海外

子会社の労働生産性に対し、有意な正の相関が確認されたが ($P<.01$)、一般出向者比率は海外子会社の労働生産性に対し有意な相関は見られなかった。モデル 4 の操業年数の長いグループにおいて、日本人トップダミーは海外子会社の労働生産性に対し有意な相関を示さなかったが、一般出向者比率が海外子会社の労働生産性に対し、有意な正の相関が確認された ($P<.01$)。労働生産性が高ければ、海外子会社へ日本人トップまたは一般出向者を多く配置するという因果は考えにくいいため、日本人トップまたは一般出向者の配置が、海外子会社の労働生産性に正の影響をもたらすという解釈は理に適っている。

日本人トップの配置も一般出向者の配置も海外子会社のパフォーマンスに正の影響を与える (モデル 2) が、しかし、モデル 3 とモデル 4 の係数の変化から見れば、両者の効果が異なることがわかった。操業年数の短い子会社において、日本人トップの配置は海外子会社のパフォーマンスに正の影響を与え、一般出向者の配置は海外子会社のパフォーマンスとの相関が見られない。一方、操業年数の長い海外子会社においては、日本人トップの配置は海外子会社のパフォーマンスとの相関がなくなり、一般出向者の配置は海外子会社のパフォーマンスに強い正の影響を与える。従って、仮説 1 は部分的に(トップマネージャーレベル)支持された。

表 4-2 日系子会社労働生産性^aの重回帰分析結果^b

変数	Model1	Model2	Model3 ^d	Model4 ^e
Step1				
操業年数	0.01	0.01	0.189***	-0.004
生産機能のみダミー	-0.47***	-0.44***	-0.150	-0.69***
資本金	1.65E-05***	1.69E-05***	7.50E-05***	7.50E-06
従業員数 ^c	-0.13***	-0.10***	-0.198***	0.04
日本独資ダミー	-0.12	-0.21**	-0.20*	-0.28**
Step2				
日本人トップダミー		0.24**	0.42***	-0.005
日本人出向者比率		1.19**	0.44	15.19***
Adjusted R ²	0.08	0.09	0.17	0.20
F-statistic	16.27***	13.24***	15.48***	15.63***

n=905, ^a自然対数, ^b偏回帰係数, ^c自然対数, ^d操業年数 7 年間以下グループ(n=496), ^e操業年数 8 年間以上グループ(n=409), *P<.10, **P<.05, ***P<.01

(2) 日本独資モデル

人材配置とパフォーマンスとの関係に対する所有形態の調整効果を、独資モデル(表 4-3)と国際合弁モデル(表 4-4)に分けて検証を行う。まず独資の子会社を対象として分析を行った。表 4-3 のモデル 5 ではコントロール変数を投入し、モデル 6 では人材配置を検証するため、独資子会社の日本人トップダミーと一般出向者比率を回帰式に投入した。さらに、独資グループの操業年数の平均値である 7.1 年を境に、サンプルを操業年数のより短いグループ(モデル 7)とより長いグループ(モデル 8)にわけて検証を行った。表 4-3 の独資モデルの重回帰分析の結果について、モデル 6 においては日本人トップダミーも一般出向者比率も海外子会社の労働生産性に対し、有意な正の影響が示されている(それぞれ P<.01)。よって仮説 2a が支持された。

次に、モデル 7 において、日本人トップダミーは海外子会社の労働生産性に対し有意な正の影響が確認され (P<.01)，一般出向者も海外子会社の労働生産性に有意な正の影響が確認された (P<.01)。モデル 8 において日本人トップダミーは海外子会社の労働生産性に対し有意な正の影響が確認され (P<.05)，一般出向者比率も海外子会社の労働生産性に対し有意な正の影響が確認された (P<.01)。係数の変化から見れば、仮説 2b が部分的に (トップマネージャーレベル) 支持された。

表 4-3 独資の日系子会社の労働生産性^aの重回帰分析結果^b

変数	Model5	Model6	Model7 ^d	Model8 ^e
Step1				
操業年数	0.03***	0.03***	0.23***	0.04
生産機能のみダミー	-0.26***	-0.23**	-0.03	-0.54***
資本金	0.0003***	0.0002***	0.0002***	0.0003***
従業員数 ^c	-0.29***	-0.17***	-0.21***	-0.02
Step2				
日本人トップダミー		0.64***	0.81***	0.53**
日本人出向者比率		4.17***	2.85***	16.75***
Adjusted R ²	0.13	0.19	0.25	0.35
F-statistic	21.41***	22.83***	20.53***	18.11***

n=544, ^a自然対数, ^b偏回帰係数, ^c自然対数, ^d操業年数7年間以下グループ(n=353), ^e操業年数8年間以上グループ(n=191), *P<.10, **P<.05, ***P<.01

(3) 国際合弁モデル

次に、国際合弁子会社を分析する。表 4-4 のモデル 9 では、コントロール変数を投入し、モデル 10 では人材配置を検証するため、国際合弁子会社の日本人トップダミーと一般出向者比率を回帰式に投入した。さらに、国際合弁グループの操業年数の平均値である 8.9 年を

境に、サンプルを操業年数のより短いグループ（モデル 11）とより長いグループ（モデル 12）にわけて検証を行った。表 4-4 の重回帰分析の結果について、モデル 10 では一般出向者比率は国際合弁子会社の労働生産性に対し、有意な負の相関が示されている（ $P<.05$ ）。日本人トップダミーは国際合弁子会社の労働生産性に対し、負の影響を示しているが、統計的には有意な相関ではなかった。従って、仮説 3a が部分的に(職場レベル)支持された。

次に、モデル 11 において、日本人トップダミーは海外子会社の労働生産と有意な相関が示されなかったが、一般出向者比率は海外子会社の労働生産性と有意な負の相関が示されている（ $P<.05$ ）。モデル 12 において、日本人トップダミーは海外子会社の労働生産性と有意な相関が示されなかった。一般出向者比率は海外子会社の労働生産性と有意な正の相関が示されている（ $P<.05$ ）。係数の変化から見れば、仮説 3b を部分的に（職場レベル）支持された。

表 4-4 国際合弁の日系子会社の労働生産性^aの重回帰分析結果^b

変数	Model9	Model10	Model11 ^d	Model12 ^e
Step1				
操業年数	-0.006	-0.01	0.10**	-0.02
生産機能のみダミー	-0.74***	-0.75***	-0.51**	-0.76***
資本金	1.20E-05**	1.24E-05**	6.31E-05***	4.43E-06
従業員数 ^c	-0.04	-0.08	-0.17**	-0.018
Step2				
日本人トップダミー		-0.01	0.09	-0.13
日本人出向者比率		-1.45**	-1.58**	12.70**
Adjusted R ²	0.09	0.10	0.19	0.11
F-statistic	10.08***	7.47***	7.12***	5.34***

n=361, ^a自然対数, ^b偏回帰係数, ^c自然対数, ^d操業年数 8 年間以下グループ(n=161), ^e操業年数 9 年間以上グループ(n=200), * $P<.10$, ** $P<.05$, *** $P<.01$

4-4. ディスカッション

4-4-1. 操業年数による調整効果

本章では、海外子会社の操業年数は、人材配置と海外子会社のパフォーマンスの関係を調整する効果（仮説 1）について、日本多国籍企業の中国子会社のサンプルをもとに検証を行った。その結果、操業年数が長いほど、日本人トップの配置は海外子会社パフォーマンスに与える正の影響は弱くなるが、逆に職場レベルの本国出向者の配置は海外子会社パフォーマンスに与える正の影響が強くなるという効果が見出された（表 4-2 モデル 3, 4）。

また、独資子会社と国際合弁子会社それぞれの操業年数が、人材配置と子会社のパフォーマンスとの関係を調整する効果（仮説 2b, 仮説 3b）についても検証を行った。独資子会社において操業年数が増えると、日本人トップの配置は子会社のパフォーマンスに与える正の影響が弱くなるが、職場レベルの本国出向者の配置は子会社パフォーマンスに与える正の影響が強くなることが確認された（表 4-3 モデル 7, 8）。

操業初期には、海外子会社は安定的に事業を展開することが最も重要であり、本国人トップによる組織コントロールは組織の安定性の向上につながる。本国人トップは海外子会社へ赴任する前に、既に本社の企業価値観に精通している。本社との共通の価値観と目標は、海外子会社を本社の意図に従って行動させ、エージェント・コストを減らせる(2-2-2)。操業年数の長い子会社において、本国人トップによる人的コントロールの必要性が減り、組織の安定性は官僚的コントロールと文化的コントロールといった組織の調整メカニズムによって確保することができるようになり、本国人トップによる人的コントロールの重要性が減っている。

操業年数の長い子会社において、本社の技術的ノウハウ、組織マネジメント知識など、本社の重要な知識を効率的に利用する必要性は依然として残っている。多国籍企業の中国子会社において、現地人従業員は多国籍企業のベストプラクティスの利用が望まれると指摘される（Farley et al., 2004）。そのため、一般出向者は知識移転を通じて海外子会社を支援するということが正当性を帯びるようになり、それは子会社パフォーマンスの向上に貢献する。

国際合弁子会社において、操業年数に関わらず、日本人トップの配置と海外子会社パフォーマンスとの間に有意な相関が見られなかった。操業年数が増えると、職場レベルの一般出向者の配置は子会社パフォーマンスに与える負の影響が解消されるのみならず、正の影響を及ぼすことも示される(表 4-4 モデル 11, 12)。国際合弁子会社において、日本本社は子会社の所有権を現地のパートナーと共有するため、日本人トップが組織の意思決定への影響が限られる。それに対して、操業年数が長くなると、国際合弁子会社の合弁双方はコンフリクトを顕在化することによって、互いが学習することができる。合弁双方は問題を解決するなかで、コミュニケーションが順調になり、互いの理解が深まるようになると、一般出向者による技術的支援は子会社パフォーマンスの向上に貢献することが示唆される。

4-4-2. 所有形態による調整効果

海外子会社の所有形態について、本研究では日本独資子会社と、中国現地企業との国際合弁子会社に分けられている。子会社の所有形態は人材配置と海外子会社のパフォーマンスとの関係をモデレートすること(仮説 2a と仮説 3a)を検証した。その結果、本国中心の人材配置は独資子会社のパフォーマンスに与える影響と国際合弁子会社のパフォーマンスに与える影響とは異なることが示された。

本国中心の人材配置は、独資子会社のパフォーマンスに正の影響を与えることが確認された(表 4-3 モデル 6)。独資子会社において、日本人トップによる人的コントロールは高い正当性があり、本社戦略に沿ったオペレーションの推進や、一般出向者による知識移転が円滑に行うことができる。そのため、本国中心の人材配置は独資子会社のパフォーマンスを持ち上げる効果がある。

他方、日本人トップの配置は国際合弁子会社のパフォーマンスと統計的には有意な相関がなかったが、職場レベルの本国出向者の配置は、国際合弁子会社のパフォーマンスに負の影響を与えることが確認された(表 4-4 モデル 10)。国際合弁子会社において、日本本社は子会社に対するコントロールは現地パートナーと共有し、すべての決定事項について合弁企業の各出資者の合意を得なければならないため、日本人トップによる人的コントロールが難しい。また、国際合弁子会社において、日本本社と現地パートナーは戦略的経営の見

方、組織文化等が異なるため、現地のパートナーは日本側の行動や考え方が納得できず、一般出向者を通じた知識移転は合弁双方のコンフリクトを引き起しうる。そのため、本国中心の人材配置は国際合弁子会社のパフォーマンスにマイナスな影響を及ぼす。

4-5. 海外子会社における人材配置の実際

重回帰分析の結果から見られるように、本国人トップの配置効果（海外子会社のパフォーマンスに与える正の影響）は、子会社の操業年数が増えるにつれ、減少する傾向がある。職場レベルの本国出向者の配置は、子会社の操業年数が増えるにつれ、子会社のパフォーマンスを向上させる効果が強くなる。しかしながら、科学的分析に裏付けられた処方箋が実践されているとは限らない。2-3 で述べたように、そうした技術的決定論的な展開が、実際の実務で常に起きるとは限らない。社会的合理性という観点に立つと、子会社における人材配置（本国出向者を通じた知識移転）に関して、本社側と現地人管理者は異なった基準に従う論理的な合理性が存在する。社会的合理性を重視した人材配置は、技術的合理性を重視した人材配置と異なる帰結を生みうる。そのため、表 4-5 で示されたように、実際、子会社の操業年数の長いグループにおいては、本国出向者の比率が増加していなかったことが理解できる。

表 4-5 は海外子会社の操業年数の短いグループと長いグループ間で平均値に差があるかどうかを検定した結果を示している。独資の子会社において、日本人トップ比率の操業年数の短いグループと長いグループの平均値の差が統計的に有意かを確かめるために、有意水準 5%で両側検定の t 検定を行ったところ、 $t(542)=2.26$, $p=.02$ であり、操業年数の短いグループと長いグループの平均値の差は統計的に有意である。同様に、一般出向者比率の操業年数の短いグループと長いグループの平均値の差が、 $t(542)=4.03$, $p=.0001$ であるため、統計的に有意である。また、国際合弁の子会社において、日本人トップ比率の操業年数の短いグループと長いグループの平均値の差が統計的に有意かを確かめるために、有意水準 5%で両側検定の t 検定を行ったところ、 $t(359)=0.77$, $p=.44$ であり、操業年数の短いグループと長いグループの平均値の差が有意差は見られなかった。同様に、一般出向者比率の操業年数の短いグループと長いグループの平均値の差が、 $t(359)=3.17$, $p=.0017$ であるため、

統計的に有意である。

表 4-5 操業年数の短いグループと長いグループ間の平均値差の検定

所有形態	操業年数	日本人トップ比率		一般出向者比率	
		平均値	差の有意性 (t 値)	平均値	差の有意性 (t 値)
独資	操業年数 ≤ 7	95%	2.26*	4.3%	4.03***
	操業年数 ≥ 8	91%		1.9%	
国際合弁	操業年数 ≤ 8	59%	0.77	4.3%	3.17**
	操業年数 ≥ 9	63%		1.2%	

*P<.05, **P<.01, ***P<.001

以上のように、国際合弁の子会社の日本人トップ比率の変化（増加）は統計的な有意差ではなかった。それ以外の本国出向者の比率の変化（減少）は統計的に有意である（表 4-5）。職場レベルの本国出向者の配置が操業年数の長い子会社のパフォーマンスに与える正の影響がより強いにもかかわらず、実際に在中子会社（独資と国際合弁）の操業年数が増えるにつれ、職場レベルの本国出向者の比率が増加しておらず、さらに減少する動きが示されている。

本国出向者による知識移転は子会社のパフォーマンスを向上させる効果（技術的合理性）があるからといって、実際に本国出向者の数が増えるとは限らない。考えられる理由として、本社側による理由と海外子会社側による理由の2つに大別できる。本社側による理由は、本社からの知識移転がすでに完了してしまっているから、または海外子会社数が増え、本国出向者が増えにくいということである。この場合、本社側が知識移転をやめるしかないと考えられる。

本章の分析対象は日本の多国籍企業の中国子会社であり、日本企業は長期雇用を前提で、人事ローテーションを通じて従業員の能力開発を行うという雇用の特徴がある。日本から

の出向者が増えにくいということは一般的ではないだろう。また、在中日系企業において経営の現地化が欠如しているという指摘が多く見られる(井川, 2006; 徐, 2013)。このことは、在中日系企業は依然として日本本社の資源、知識に対する依存度が高いことを示唆する。そのため、本社側は意図的に出向者を減らすという可能性が低いと推測できる。

他方、海外子会社側による理由は、設立初期には、子会社は本社の知識を重視しているが、現地知識の重要性が増えるにつれて、独自の方法で組織をマネジメントしたいと考えるようになるということである。2-3の社会的合理性という観点を踏まえると、操業年数が長くなると、現地人は現地知識がより重要だと思ふようになり、日本出向者を通じた知識移転の技術的合理性は、現地人に認識されていない可能性が高い。あるいは日本出向者を通じた知識移転は、現地の制度的環境からの圧力に適切に対応できていない、と現地人が認識しているからである。そのため、技術的合理性にこだわる企業においては、そこに身を置く現地人従業員は、「素直に受け入れることをはばかれる本社の組織知識を直接的統制、または間接的統制という正統性をめぐる権力作用の中で、戦略的に取り込もう」といった対応をとることになる。その結果、日本本社の知識移転はうまく進まず、日本出向者の増加がためられる。

4-6. インプリケーション

本章では、本国人トップと一般出向者、操業年数の短い子会社と長い子会社、独資子会社と国際合弁子会社、という複数の区分を導入することで初めて浮上するものが多くあった。本章の分析結果は以下のようなインプリケーションを示唆している。

操業年数の長い子会社において、本国出向者を通じた知識移転は子会社のパフォーマンスを向上させる効果があるが、実際には本社の組織的知識は必ずしも現地人に受け入れられないということが示唆される。この場合、単純に本国出向者を多く配置すればよいわけではなかったと考えられる。海外子会社における実際の知識運用は、コンティンジェンシー要因以外に、子会社の行為主体の認識過程に着目し、本社側（本国出向者）と現地人の相互作用を検討することが不可欠である。この視点を踏まえると、子会社の現地人従業員は、「素直に受け入れることをはばかれる本社の組織知識を直接的統制、または間接的統

制という正統性をめぐる権力作用の中で、戦略的に取り込もう」といった対応をとりうる。

また、本国中心の人材配置において本国人トップと一般出向者の役割を見分ける必要がある。本国人トップによる組織コントロールは、海外子会社における重要な意思決定に対して影響を与えうるが、具体的な知識運用において、ミドルマネジメントである一般出向者と現地人管理者の関与が多いと考えられる。海外子会社の設立初期には、本国人トップによる組織コントロールが最も重要であるが、子会社の操業年数が長くなると、一般出向者による本社の知識移転の重要性が高まってくる。しかし、この場合でも、現地人従業員は本社の組織的知識を素直に受け入れることにはばかり、本社の組織知識の正統性をめぐる権力作用の中で、戦略的に取り込もうといった対応をとりうる。

4-7. 小括

本章の重回帰分析の結果は、操業年数の長い子会社において、本国出向者を通じた知識移転は技術的合理性があることを示した。重回帰分析で得られた結果を追加的に分析すると、本国出向者を通じた知識移転は技術的合理性があるにもかかわらず、それが必ずしも実践されないということが示された。実際の海外子会社の人事管理の合理性は、社会的に形成されるが、それは技術的合理的な人事管理と一致しないことが示された。

本章は海外子会社の人事管理における社会的合理性がいったいどのように形成されるかについて、発見事実に基づいた推測のレベルに留まっている。海外子会社の人事管理における社会的合理性の形成、およびそれが成立するメカニズムについて、さらなる検討が必要であり、次章では聞き取り調査を通じて詳細な分析を行う。

第5章 A社の人事管理における社会的合理性の形成

本章は米国多国籍企業の中国子会社 A 社の人事管理において、本国の発想と現地の発想がある部分で調和し、別の部分では対立する中で、人事管理がどう形成されるか（社会的合理性）（Ⅲ）について検討する。より具体的に言えば、現地人管理者と本社管理者での組織内外環境についてどういう認識のギャップから、どういう現地人の多様な戦略的対応を生み、なぜその戦略的対応が成立するのかを示す。

本章では、第一に、改訂前の人事制度と比較しながら、改訂後の制度及びその特徴を示す。第二に、A社の組織マネジメントにおいて、本社側とA社の現地人管理者がそれぞれどのように関与しているかについて述べる。第三に、改定後のA社人事制度の運用実態を検討する。制度運用において、A社の現地人管理者の戦略的対応、および制度運用に関連する現地人管理者の状況認識を示す。本章の最後では、A社の人事管理における社会的合理性の形成において、現地人管理者の戦略的対応を成立させる2つのメカニズムについて述べる。

5-1. A社の人事制度

5-1-1. 社員格付け制度について

A社の社員格付け制度は職務価値を基準にしている。改訂前の社員格付け制度は詳細な職務分析を行うことなく、求められるスキル（資格）、職務経験や学歴を最優先に考えていた。改定後の社員格付け制度は本社の制度の要素を、多く踏襲している。例えば、A社の職務等級制度において、本社の職務分析の方法や職務評価の基準が使用され、社内における職務やポジションの相対的重要度を明確にされている。具体的には、一つ一つの職務に求められる技能や知識を職務記述書に明記し、職務を遂行するに必要な履歴、職務経験、必要な教育水準等も記述される。具体的に言えば、以下のようになっている。

「職務分析では職務に求められる能力を分析し、67個のキーワードから特に重要な6～8のキーワードが選ばれ、それに基づき採用面接の質問を開発します。…（中略）…わが社は本社と同様に、各職務に求め

られる能力を分析するアメリカのあるコンサルティング会社の分析結果を使用しています。」(人事部人事担当 X 氏)

A 社では管理職クラスの内部登用の方針を明確に打ち出している。上級ポストにつくには、組織内部で経験を積み重ねることが必要とされる。管理職の内部昇進は子会社の特殊知識やスキルを促進することにつながるのみならず、従業員のモラルを維持し、公平な昇進機会を提供することにもつながる。A 社の管理者のほとんどは、社内でキャリアを開発し、そして内部で昇進してきたため、A 社の現地人従業員は A 社管理者の経験や問題解決能力を高く評価し、A 社の内部昇進の傾向に納得しているようである。

「以前、勤めていた外資系企業の D 社では、本国人、第三国籍者あるいは外部から人材を採用し、管理職に就く場合が多かったです。いくら努力しても昇進の見込みがないので、社員のモチベーションがだんだん下がってしまうんです。それに対して、A 社では本国出向者が少なく、管理層や経営層はすべて内部から昇進し、昇進の基準も明示しているので、頑張れば誰でもチャンスがあるように思われます。」(営業アシスタント S 氏)

A 社の従業員は内部昇進に対する評価が高いにもかかわらず、彼らは将来、自分が管理職に就ける可能性について消極的な考えを示した。A 社では長期的かつ安定的な雇用関係を維持することを目指しており、現地人従業員に用意される昇進の機会はずしも保証されたとは言えない。現地人従業員のモチベーションを維持するために、A 社は本社の承認を得て非管理職の従業員を対象に、「専門技術等級」という従業員の能力や技能を重視する制度の導入を始めた。専門技術等級は初級エンジニア (Junior Engineer)、中級エンジニア (Intermediate Engineer)、高級エンジニア (Senior Engineer)、エキスパート (Expert)、高級エキスパート (Senior Expert) の 5 段階に分けられる。現在、「専門技術等級」制度は既に技術部門で導入された。これから、全社まで拡大する予定だと言われている。専門技術等級を導入する背景には、中国労働市場の特徴が見られる。多くの若年のホワイトカラー層が仕事を通じて自らのスキルを高めて、より上位のポストと報酬を求めるために、

転職を通じてキャリアを自立的に歩いていく傾向がある。A 社では、管理職に昇進する機会を十分に提供できない中、そうした労働者のニーズに対応するために、専門技術等級の導入が図られた。それによって、上位の専門技術等級になると、給与が上がる。

専門技術等級制度は従業員の専門性を最も重視し、制度設計は組織の安定性や人材確保、そして組織目標の達成に向け、従業員の能力や技術を向上させることを目指していると思われる。A 社の社員格付け制度において、従業員のキャリア開発のために 2 つの平行的なルートが用意されており、従業員が職務遂行の中で問題解決の能力を高めることができる。そのため、A 社の社員格付け制度は優秀な人材の確保のみならず、意図的な人材育成戦略にもつながると言える。

5-1-2. 賃金制度について

A 社の賃金制度の改定は 2011 年に行われた。改定前の従業員の賃金は、年 4 回の個人業績の評価に基づいて決定される。期中評定において基本給の昇給率が、期末評定において賞与が、それぞれ決められる。このような賃金制度の特徴は、従業員に対する動機付けが、年 4 回の評定と年 2 回の賃金調整によることにある。また、改訂前の賃金制度は基本給の割合が低くて変動賃金の割合が高い。そして、賃金を決める要素は個人の業績評価のみであった。

改訂前の賃金制度には、従業員に明確に提示できる賃金の部分が少なかったため、A 社の経験豊富な従業員は当時、新しく設立された競合企業に引き抜かれ、人材の流出が続いていた。A 社の人事管理者は解決策を見出すために、本社側の協力を求めている。それがきっかけに、本社の年俸賃金制度が A 社に導入された。このことは例えば次のような発言からうかがわれる。

「同業他社は、A 社の基本給より 30・50%増の給与で人材を引き抜いていました。さらに、株を与えるケースもありました。わが社の離職理由に関する調査で明らかになった従業員が離職する最大の理由は、給与が低いということです。人材を採用する際にも、なかなか魅力のある給与を提供できなかったと思われます。」(人事部人事担当 H 氏)

改定後の賃金制度は、賃金構成における賞与、および変動賃金の割合が減り、基本給の割合が増えた。こうして、A社は人材を採用する際に、明確に提示できる報酬額が増え、最低保障水準がより高くなる。現在、A社では年俸賃金額を事前に従業員に示し、受け取られる実際の賃金額は会社業績や個人の業績評価によって上下する。

A社の年俸賃金は基本給と賞与から構成される。基本給は職務価値をベースとしたゾーン別の職務給である。中国では賃金が外部労働市場からの影響を受ける。基本給を決める際には、各職務における市場賃率を調べる作業、いわゆる「市場調査」がおおむね年一回行われる。A社は現地のコンサルティング会社を利用し、同業他社の給与情報、つまり世間相場についての情報を収集する。こうした世間相場についての情報によって、自社の職務の適正な賃金水準が見定められ、賃金配分が行われる。A社の賃金水準は、世間相場より少々高く設定している。そして、従業員に安心して仕事してもらうため、その調査結果を従業員に知らせるようにしている。

年俸賃金の水準は、外部市場の影響を受けるほか、従業員各人の専門技術等級、ジョブ・グレードによって異なる。職務等級別に賃金の最大値と最小値が設定されており、個別賃金は後述の個人の業績評価に基づく。最も優秀な人材に対し、特別の一時金(奨励金)を払う。

また、A社の賞与は、単年度ベースの業績に基づいて支給され、企業業績、部門業績そして個人業績と連動している。すなわち、年末に従業員に支給される実際の賞与の額は、年度初期に設定された「目標賞与」に全社のKPI (key performance indicator) と部門別のKPI、そして個人業績の達成度に基づいて算定される係数を掛け、配分した金額となる²⁶。目標賞与はジョブ・グレードごとに基準額を設定している。組織業績と従業員の賃金を連動させる賞与を導入する目的は、従業員が個人や部門の目標のみならず、会社全体の目標の達成を優先させるよう動機づけるためだと思われる。このような賃金制度の設計は各部門間の調整を容易にした。このことについて、各部門の業務目標の進捗管理や部門間の調整を行う運営管理課の管理者は以下のように発言する。

²⁶ 間接部門は収益単位である事業部門と異なって、係数の計算は全社KPIや個人の評価に応じて配分した金額が支給される。

「運営管理課は子会社の業績目標をタイムリーに把握し、業績目標の達成が遅れる原因を探し、それに
応じて各部門間の調整を行うという役割を果たしています。しかし、各部門間の調整は時々、個人の目標、
部門目標の達成を邪魔するようなことが生じてしまうかもしれません。ですから、現在の賃金制度は個人
や部門の目標達成のほか、会社全体の業績達成にも目を配るようにしているため、各部門の従業員は組織
利益を優先し、組織の業績を最大化するために協力してくれると思います。」（運営管理課課長 C 氏）

年俸賃金の中で、基本給に対する賞与の割合についても、間接部門と収益部門、一般社
員と管理者とは異なる。一般的に、間接部門の場合は基本給が賃金の 9 割を占め、収益部
門の場合は基本給が賃金の 7 割を占めている。また、一般社員の場合は賃金に占める基本
給の割合が高く、賞与の割合が低いが、管理職の場合（職務レベルが高ければ高いほど）、
賃金に占める賞与の割合が高くなる²⁷。

前述した A 社賃金制度を改定するきっかけは、優秀な人材の流失を防ぐためであった。
しかし、A 社の人事マネージャーによると、本社の年俸賃金制度は、A 社以外のグループ
企業に既に導入されていた。そのため、A 社の賃金制度の改定は必然だと思われる。制度改
訂後の特徴と言え、評価結果に基づき、年 1 回の賃金調整が行われる。そこで、これに
より個人業績の変動が圧縮された。このことについて、人事部門の担当者は以下のように
発言する。

「制度改訂後、従業員は年度初期に大体の収入額を把握することができます。また、給与においては、個
人の業績評価のほか、企業業績による影響が大きくなりますから、改定後の賃金制度は改定前と比べ、個
人評定結果による賃金の変動幅が縮小したと言えるでしょう。」（人事部人事担当 H 氏）

改定後の A 社の賃金制度は基本給の割合が増え、変動賃金の割合が減ったのみならず、
従業員は年度初期に大体の賃金額を把握することができる。このように、A 社では賃金水準
の低さを賃金水準の安定性や予測可能性でカバーしている。しかし、賃金制度の改訂前後

²⁷ 管理職の賃金は他人に知られないように個別に決めるので、情報を収集するのが難しい。

を比較すると、改定後の賃金制度が変動賃金の割合が減ったため、それが従業員へのインセンティブになりにくく、従業員の業績達成のプレッシャーが緩められたと、A社の現地人管理者は述べた。

改定後のA社の賃金制度は基本給の割合が増え、変動賃金の割合が減ったのみならず、従業員は年度初期に大体の賃金額を把握することができる。このように、A社では賃金水準の低さを賃金水準の安定性や予測可能性でカバーしている。

ところが、A社の現地人管理者は現地の競合企業の行動に基づいて、本社から導入された人事制度の運用状況を評価する傾向がある。現地の競合企業においては、成果と賃金との連動が最も重視され、それが従業員の動機づけになりやすいと思われる。それに対して、A社の改定後の賃金制度は変動賃金の割合が減っているため、それが従業員へのインセンティブになりにくく、従業員の業績達成のプレッシャーが緩められたと思われる。現地市場における競争状況から見れば、もっとインセンティブにつながる賃金制度の運用が望まれる。

5-1-3. 評価制度について

A社の従業員に対する評価は、MBO（Management by Objectives）によって実現される。従業員一人一人の職務遂行が自発的に展開されるように動機付け、仕事の目標管理を自己管理により確実にを行うために、A社ではMBOシートが利用され、従業員に対して業績評価が行われる。改訂前の評価制度の特徴として、まず、評価の回数が年4回ある。その中で、期中評価の結果に基づき、給与の調整が行われる。そして期末評価の結果に基づき、賞与額が決められる。また、評定の基準は4段階評価（A~D）であった。制度上では、AとDは少数で、残りはBとCへと均等に分配されていた。このような分布規制は当初C、Dの評価がされた従業員にプレッシャーをかけ、上位の段階へ進むように、外発的な動機づけだと言われる。

改定後のA社の評価制度においては、本社の評価制度との類似点が多く見られる。第1に、MBOシートの評価項目には、業績管理を行う上で必要とされる指標が盛り込まれる。業績目標は、担当職務や職種によって内容が異なる。例えば、サービス管理部の場合、顧

客への対応時間、顧客満足度などが含まれる。また、営業部の場合、売上、粗利など、いずれも定量的な目標値が掲げられる。こうしたことからわかるように、業績目標は、目標の達成度を測定できるように設定しなければならない。第 2 に、正式な評価は、期末のみである。期中評価では、目標の達成度のチェックや目標を達成するための指導が主な目的となる。第 3 に、目標達成度に応じて、評価等級は、1-抜群 (5%以下)、2-優秀 (20%以下)、3-期待通り (60~70%)、4-普通、5-不満足 の 5 段階に分けられる。その中で、80~90%の従業員は「3-期待通り」以上の評価をされる。改定後の評価制度は、従業員に対する評価回数も評価分布も改定前と比べれば、従業員のプレッシャーを緩めたと思われる。

評価の基本的なプロセスについて、まず、上司と部下の目標面接の場で各々人の目標設定が行われる。次に、年中に目標の達成度について、上司と部下が面談の場で確認する。正式な評価は各人の自己評価から始まり、その後、一緒に仕事をする同僚より評価される。上司はそれらを参考して一次評価を行い、その結果を各部門の管理者に報告する。各部門の管理者が二次評価を行うが、主に部門内で各評価等級の割合を調整する。最後に、評価の結果やその理由が、公式的な面談によって部下にフィードバックされる。最終評価の段階では、上司による評価に対して部下は意見を述べる機会が与えられ、部下は「満足」「普通」「不満足」の選択肢のうちからいずれかを選び、面談を評価する。従業員は評価結果に異議がなければサインして評価結果をメールにて人事部門へ提出する。評価査定のプロセスの中で人事担当者は、評価開始の連絡や評価を行う管理者のサポートの役割を果たし、基本的に評価プロセスには関与しない。

職務遂行について従業員は常に上司との話し合いが求められるため、管理者は日頃から職務遂行の状況に関する情報を収集して進捗状況をチェックしたり、部下にアドバイスをしたりする。このような管理者の日頃の行動は、部下の目標達成に役に立つのみならず、部下を評価する段階の根拠にもなる。それによって、従業員が評価結果を受け入れやすいと思われる。

評価プロセスは職務遂行について上司と部下の日頃な話し合いが求められる。管理者は日頃から職務遂行の状況に関する情報を収集して進捗状況をチェックしたり、部下にアドバイスをしたりする。このような管理者の日頃の行動は、部下の目標達成に役に立つのみ

ならず、部下を評価する段階の根拠にもなる。上司との日頃な話し合いによって、従業員が評価結果を受け入れやすいと思われる。

また、最終評定では、目標面接で合意された業績目標の達成率を従業員に示しておくことが必要だが、より重要なことは上司と部下の丁寧な話し合いを通じて納得性の高い結論を得ることである。そうした話し合いでは、上司は部下の職務遂行の中で、良かったところと、まだ足りなかったところをそれぞれ示し、今後の期待を踏まえて部下に伝える。

ところが、改定後の評価制度では、目標項目の数値化という評価基準が強調されており、それが従業員の行動とどのようにリンクするかが不明確なところがある。上司は部下にアドバイスをする際に、具体的な行動事例を示すことが従業員の能力向上に結びつくと思われる。また、最終評定においても具体的な行動事例の実行状況が考慮されるので、従業員は評価結果を受け入れやすいと思われる。

5-2. A 社における組織マネジメント

5-2-1. 本社による組織マネジメントへの関与

本社は家庭第一、誠実で、職業道徳を遵守し、賄賂に断固反対するなどの経営理念を明示している。経営理念は価値観や行動規範として従業員の行動を規定し、現地人従業員はこれを守らなければならない。

経営理念のほかに、本社側は重点的な戦略目標を、子会社の目標管理や「マネジメント・プロセス」²⁸を通じて子会社へ浸透する。まず、子会社の目標管理に関して、E 社は市場変化に即応する体制を作る必要性を認識し、事業を具体的に展開する権限を市場に最も近い各海外子会社に委譲している。各子会社は自社の「5 年計画」に基づき、年度計画を立て

²⁸E 社のマネジメントノウハウは、E 社の独特なマネジメント・プロセス (management process) によって具体化されている。E 社のマネジメント・プロセスは、マネジメントを一連の活動プロセスと見なし、以下の 5 つの活動を特に重視する。即ち、(1)シンプルな組織管理：目標設定・実行において計画、責任を明確する。同時に従業員の動機づけ、コミュニケーション、フォロー・アップ、人材育成にも目を配る、(2)計画や計画の進捗管理を重視する、(3)非官僚主義的な問題解決志向、(4)最も優れた製品、サービスを競争力のあるコストで提供する；(5)従業員の能力を生かせる会社作り、である。

る。年度計画では、予算削減比率、売上高の成長率、売上高、利益額、設備投資額、人件費などの財務的目標が含まれる。毎年、アメリカ本社で開催される子会社計画会議では、子会社の経営層は顧客、市場、競合他社を分析したうえで、自社の事業成長を促進し、収益を改善するための戦略計画を報告する。海外子会社の経営層は本社と目標設定を擦り合わせ、最終的な子会社の事業計画をたてる。また、海外子会社の CEO は毎月の実績や次の 3 カ月の市場予測を POR (President's Operating Report) に記入し、本社経営層に報告することが求められる。POR には、特に年度初期の子会社計画案との比較が重視される。

A 社において、事業展開に関する本社側とのやりとりは、主に本国出向者を通じて行われる。調査当時では、A 社の本社出向者は中国系アメリカ人の CEO と非中国系の CFO の 2 名のみであり、そのほかの各機能部門のトップはすべて現地人の経営幹部である。本国出向者は子会社の事業目標を計画通りに実行させるように、A 社の事業計画の達成状況を把握し、その達成状況を定期的に本社に報告する。

本社 E 社は子会社の事業計画に従う安定かつ持続的な事業成長の維持を強調する。そのため、本社側は予算削減比率、売上高の成長率、売上高、利益額、設備投資額、人件費など、子会社の年度計画の進捗状況を把握することを最優先に考える。A 社の本社出向者 (CEO と CFO) は子会社の事業目標を計画通りに実行させるように、A 社の事業計画の達成状況を把握し、その達成状況を定期的に本社に報告する。彼らは A 社の組織管理や事業展開に深く関わらず、子会社計画案を計画通りに達成させることを最優先に考える。本社出向者とのやりとりについて、A 社の現地人管理者は以下のように発言する。

「普段、アメリカ人上司との付き合いの中で、ファーストネームを直接に使っています。中国人よりアメリカ人は上下関係にあまり気にしないからだと思います... (中略) ...アメリカ人はたとえ状況が変わったとしても、一度決めたことを最後までやり抜く性格だと思います。例えば、市場状況に予想外の変化があっても、アメリカ人上司は計画通りに進めようと要求します。それが状況に対応する柔軟性が欠けると思われます。」(企画管理課係長 Z 氏)

子会社の目標管理の達成およびその進捗状況を把握するために、本社側は本社の組織的

知識が含まれる「マネジメント・プロセス」を A 社へ導入し、A 社の組織管理に関与している。本社の「マネジメント・プロセス」はマネジメントを一連の活動プロセスだと見られ、本社のマネジメント制度の中で具体化されている。例えば、組織マネジメントの効率性やコストコントロール能力を把握するために、本社は仕事指標の設定、業績管理、予算管理やリスク管理などのマネジメントノウハウを A 社に導入した。中国市場におけるますます激しくなる競争環境の中で、組織マネジメント、特にコストコントロールの重要性が一層問われると思われる。

「マネジメント・プロセス」の導入、および運用状況のチェックは、本社の管理者によって行われる。彼らは A 社へ短期的に出張し、子会社における制度改定を指導する。制度導入後、本社の管理者は定期的に A 社のマネジメント会議に出席する。本社の管理者は日常の職務遂行における制度の運用に深く関与せず、主に現地人管理者に短期的なマネジメントのトレーニングを提供し、導入された制度の運用状況を定期的にチェックすると言われる。

本社側は子会社の安定な事業成長を維持するために、本社のマネジメント制度を各海外子会社に導入し、組織マネジメントにおけるグローバル統合の動きが見られる。組織マネジメントにおけるグローバル統合によって、本社は各海外子会社の業績を同様な方法で評価し、子会社間の比較を可能にしている。本社による A 社の組織マネジメントへの関与度合いの増加は、以下の発言から伺われる。

「買収後、わが社は以前の人事制度を使用していました。しかし、本社との会議などのやりとりが増え、本社のマネジメント方針が徐々に A 社に浸透してきました。人事制度の改定および新しい人事施策の導入が次々に行われてきました。現在、A 社の人事管理は本社への統合度合いが増えたと思います。」（副総経理 L 氏）

5-2-2. 現地人管理者による組織マネジメントへの関与

2001 年に E 社によって買収された前に、A 社はある現地民営企業の独立した事業部であった。E 社にとって中国市場はグローバル戦略上では非常に重要な市場であるため、A 社が

重要な子会社として位置付けられる。A社は中国市場で事業戦略を行うためのすべての組織機能を備えた戦略的ビジネス・ユニットである。A社は生産・研究開発・販売・顧客サービス・人材マネジメント等に関する意思決定を行い、中国市場における事業展開について豊富な経験や知識を蓄積してきた。それはA社の財務的成功をもたらしたと思われる。インタビューでは、A社の現地人管理者は競合企業の戦略的志向や財務業績の状況をよく知っていることが示される。

買収当時から、本社側はA社の事業展開や日常の組織管理に過度に立ち入らないようにしている。A社は生産プロセスの管理、部品の調達、各地営業所間の売上目標の調整、現地での人事計画の実行など、中国市場における事業展開に関連するほとんどの意思決定の権限を持っている。近年、本社管理者による本社制度の導入が行われてきたが、本社管理者はA社の日常の事業展開や組織管理に深く関与しないため、A社の現地人管理者は人事制度の運用における一定の意思決定の裁量権が与えられたと思われる。本社はA社の組織マネジメントの枠組みを作り、その枠の中で、A社は市場変化に応じて子会社の事業展開および事業拡大のために、子会社の資源を調達する自主性が認められる。このことについて、A社の副総経理の方は以下のように発言する。

「われわれは生産プロセスの管理や調整、部品の調達、各地営業所間の売上目標の調整、現地の人事計画の実行など、中国市場でのビジネス展開に関連するほとんどの意思決定の権限を持っています。その代わりに、われわれは書面報告、そしてテレビ会議の参加を通じて、本社に報告する必要があります。」(副総経理L氏)

本社による権限移譲に加え、現地の活発なビジネス環境は、現地人管理者がA社の組織マネジメントへ関与する動機を深めた。近年、中国の通信機器市場における競争はますます激しくなっている。厳しい競争環境の中で、A社の現地人管理者は強力な競合企業の行動を見つめながら、いかに競合企業の行動に効果的に対応できるかという、事業展開における競争優位性の維持に懸念を示している。

「通信機器市場における競争がますます激しくなり、ライバル企業は外資系企業だけでなく、現地の民営企業も有力なライバルになってきました。現地の民営企業では成果を最も重視し、人事管理においても、いかに仕事の成果を生むかが強調されます。そのため、民営企業の成長がかなり速く、市場環境がかなり厳しいです。」(副総経理 L 氏)

A 社の現地人管理者にとって、A 社の市場地位の強化や市場シェアの拡大に貢献できる人事戦略や制度の策定が喫緊の課題である。A 社の現地人管理者は現地市場における事業拡大を支えられる人事戦略を実行し、現地の競争環境に適合する人事制度を策定する点において、本社側との認識が異なっている。現地の経験や知識を積み重ねてきた A 社の現地人管理者は、現地の競争環境に応じて組織機能や競争優位を再評価し、それを支えられる人事戦略を再強化する必要性を主張している。彼らは組織マネジメントのグローバル統合が、現地市場における A 社の競争力の弱体化をもたらすのではないかという懸念を示している。

「厳しい競争環境のなかで、企業が生き残るためには、人事戦略も非常に重要ではないかと思います。戦略的な人事管理とは既定方針を実行すればいいわけではありません。現状を踏まえて会社の課題を解決するように、制度を策定しなければなりません。」(副総経理 L 氏)

5-3. 改定後の A 社人事制度の運用実態

本節では、人事管理の課題解決に関する A 社の現地人管理者の状況認識は、制度運用における彼らの戦略的対応をいかに促進していくのか、A 社の事例をもとにそのメカニズムを示す。

5-3-1. 本社制度の受容

本社制度の受容は現地人管理者が本社制度をそのまま受容し、または本社制度を受容しつつ、そこに含まれた意味を新たに解釈するという戦略的対応である。聞き取り調査では、本社の一部の人事制度に関して、A 社の現地人従業員は本社の多様な先進的な制度がきちんと整っている、というイメージを表した。その制度に含まれる本社の組織的知識を

学習するなかで、現地人従業員の意識の変化が見られた。例えば、労働時間外のサークル活動やフレックスタイム制などの施策の導入によって、従業員のワーク・ライフ・バランスの意識が強化された。以下の発言の引用にあるように、従業員の人間性を尊重する本社の雇用施策の導入は、現地人従業員のコミットメントの向上につながり、従業員の意識の変化をもたらした。

「以前と比べ、現在の仕事のプレッシャーが緩められたと思います。そして、ワーク・ライフ・バランスや従業員との関係を重視する施策が増えました。フレックスタイム制があるので、自分で仕事の時間を決めることができます。夜早く帰宅し、子供と遊びたい私にとって非常に良い制度だと思います。実は他社から2倍の年収という条件で引き抜きの話もありましたけど、私は断りました。」(VIP顧客管理係長 W氏)

ワーク・ライフ・バランスに配慮した A 社の雇用制度は、中国では革新的である。近年、IT、金融、不動産業界における競争激化の中で、管理職や専門職の従業員の長時間労働、仕事強化 (work intensification) が常態化する傾向にある。中国のベンチャー企業、特にハイテク分野の企業では、残業の多さが深刻で、社内に従業員用の簡易ベッドが設置する企業も多いという。その背景にあるのは、市場競争の激化だと思われる。低コストとスピードを武器に中国企業が事業を急速に拡大していくことが背景と指摘された。

中国では、長時間労働は従業員の身心の健康に悪影響を与え、人材の離職問題が深刻になっている。従業員の人間性を重視する A 社の雇用制度は、従業員のコミットメントの向上、ひいては人材確保につながり、この点では、中国の現地企業より魅力を感じる現地人従業員が多く見られる。現地の労働問題を解決する対策として、A 社の現地人従業員は本社の制度を受け入れる意欲が高い。同時に、現地企業と異なった制度の運用は、A 社の人材確保における優位性を生み出しているといえよう。

また、A 社の現地人管理者は本社の制度を受容しつつ、そこに含まれた意味を新たに解釈する傾向が見られる。A 社では、従業員モラルを定期的に調査する「従業員意見調査」という本社の制度が導入された。「従業員意見調査」は上司のリーダーシップに対する評価から、職務満足度、人事部門の仕事評価まで従業員の意見を求めている。「従業員意見調査」

の導入によって、従業員が人事マネージャー、経営層とのコミュニケーションの機会が確保され、現地人従業員の経営参加意識の向上が見られた。しかし、実際の制度運用において、従業員の意見が採用されたのはわずかであるため、現地人管理者は本社制度の有効性を疑っている。

「現在の人事制度が以前より充実していますが、しかし、導入された一部の人事施策が実際に役に立っているかどうか、ちょっと疑問を感じています。例えば、社内では経営層と様々なコミュニケーションの機会が用意され、定期的な従業員意識調査が行われ、調査の結果も開示されています。しかし、従業員の意見が実際に採用されたのはわずかです。ですから、こういった施策は徐々に形式的な存在になってしまい、従業員の期待がだんだん減るでしょう。でも、従業員にとっては、自分の意見や感想を述べることで、ある程度のストレス発散効果があるかもしれません。」（運営管理部部長 N さん）

「従業員意見調査」の結果はいかに組織の改善活動につながるかということをちゃんと示されていないため、「従業員意見調査」の有効性が疑われる。それは本国出向者と現地人管理者とのコミュニケーションの問題であり、本社の制度に含まれる意味を海外子会社に浸透することができなかったためだと考えられる。A 社では、本社管理者と現地人管理者間では英語が用いられ、言葉の問題により、正確に意味を伝えることには難しいところがある。それに加え、本社管理者にとって、いかに「従業員意見調査」を効果的に運用するということが自明であり、説明する必要がない。本社管理者には当たり前のことが現地人管理者には当たり前でないような間主観性の問題も、意味伝達の難しさを増やした。

A 社の現地人管理者は「従業員意見調査」を運用する有効性を認識しているとは言えないが、「従業員意見調査」の導入によって、現地人従業員が自分の意見や感想を述べることができる。それが風通しのよい職場づくりにつながり、職場の安定性の向上に貢献すると思われる。このように、制度自体の有効性が認識されていなくても、その制度を運用することでほかのメリット（風通しのよい職場づくり）があると現地人管理者が認識した場合、現地人管理者は本社制度を意識的に受け入れようとする。

5-3-2. 制度的補完性を高めるための新規提案

新規提案はある制度を改定する余地が見られない場合、現地人管理者は他の制度を提案して制度的補完性を利用するという戦略的対応である。5-2-2 で示したように、A社の賃金水準は世間相場より少々高く設定している。しかし、改定後のA社の賃金制度には変動賃金の割合が減ったため、賃金による従業員の外発的な動機づけになりにくいと思われる。それに加え、A社の賃金原資は本社によってコントロールされているため、従業員に金銭的なインセンティブの提供が難しい。この現実を踏まえて、人事管理者は他の面から従業員のケアを図っている。例えば、以下の発言の引用にあるように、A社の人事マネージャーはよりよい人材育成の機会を本社側に要求したり、従業員が希望する勤務地を優先してあげたりして、従業員のほかのニーズへの対応を金銭的なインセンティブの補完的役割として利用している。

「従業員が最も関心を持っているのは、賃金や職場環境、キャリアパスの3つにはかなりません。賃金に関して、賃金原資はA社の収益によって決められています。例えば収益の3%は賃金の原資になるとか。ですから、賃金を改善できる余地は非常に限られています。しかし、勤務地であれば、従業員の実際の状況を考慮したうえで決めることができます。たとえ従業員のすべての要求を満たすことができなくても、できるだけその一部を解決してあげて、そしてその問題解決の姿勢を従業員に見せることが大切です。そうすれば従業員は自分のことが重視されていると感じるでしょう。キャリアパスに関して、社内では基本的な研修を用意しているが、さらなる人材育成、ひいては人材確保のために、私たちは本社側と交渉して、もっとよい人材育成の機会を求めることができます。さらに言うと、良い人材育成の機会も昇進のチャンスもなくても、携わったことのない仕事をチャレンジさせることも、従業員の能力向上につながるでしょう。要するに、従業員の立場から物事を考えれば、彼らは私の仕事、ひいては会社に対する信頼性が高まり、仕事も協力してくれるでしょう。」(マーケティング部人事マネージャーG氏)

現地人従業員は常に自分のキャリアを意識しているため、新しいスキルを学ぶ機会を提供することは、従業員の内発的な動機づけになると思われる。従業員に金銭的なインセンティブの提供が難しくても、A社の人事管理者はほかの面から様々な取り組みを講じて、A

社の人事制度に対する現地人従業員の納得感や職務遂行におけるモチベーションを高めることを目指している。それが実現できるのは、A社の人事管理者は、従業員のニーズをよく理解できるからである。A社の人事管理者は制度運用の意味を、従業員のニーズなどの現地の実情に合わせて解釈することができるため、従業員の要求に適切に対応し、人事管理上の問題をスムーズに解決できると思われる。

A社の人事管理者は賃金制度と補完性のある制度運用の必要性を本社の管理者に示し、よりよい人材育成の機会を要求するために、本社管理者との交渉を図っている。本社側は人事管理のコストコントロールの立場から、人材育成への投資が必要最低限であるべきだと考えているが、A社の人事管理者は長期間にわたって従業員の活動実態を日常的に把握し、子会社の人事課題をスムーズに解決できるため、本社側の納得が得られている。このことについては、マーケティング部の人事マネージャーは以下のように発言する。

「多国籍企業が海外へ投資する目的は利益のためにほかありません。ですから、人材育成において、本社側がこれ以上の投資は必要がないと思うかもしれません。企業側の立場から見て、優秀な人事マネージャーとは会社の利益を優先すべきだと思うかもしれません。しかし、優秀な人事マネージャーにとって、いかに会社の利益と従業員のニーズとのバランスをとるかが何より重要だと私は思います。... (中略) ...われわれは人事管理の課題を解決することを通じて本社の管理者に納得させ、本社の支援を得られると思います。」(マーケティング部人事マネージャーG氏)

A社では人事管理コストがコントロールされるなかで、人事管理者は従業員の動機付けやモチベーションを向上させるために、制度間の補完性を利用して新規の制度を提案し、人事管理のコストコントロールと従業員のニーズを均衡に保つように調整を行おうとする。

A社は現地における事業展開の経験が豊富であり、それが財務上の成功をもたらした。そのため、本社側はA社の事業展開や日常の組織管理に過度に立ち入らないようにしている。現地人管理者は本社の期待に応じて成果を上げることができれば、本社からの要求に部分的に従いながら、従業員の要求、期待に個別に対応するように人事制度の策定に関与することが可能である。制度補完性を高める新規提案は本社の管理者に納得してもらうという

現地人管理者の権力行使が示される。このことについて、現地人管理者は以下のように発言する。

「海外子会社は現地の制度的環境や自社の状況に適応した結果、本社の意図と異なって行動するようになるかもしれません... (中略) ...わが社は買収後の 10 年間、ほとんど以前の人事制度を使用していたため、現地人管理者が主体的な役割を果たしてきた。われわれは自社の事業目標を達成できれば、本社側は子会社の日常の組織管理を大目に見てもらえます。」(副総経理 L 氏)。

5-3-3. 制度運用における「面従腹背」

「面従腹背」は本社側の承認が得られなくても、本社制度の黙従に見せかけて本社制度に従わないようにするという戦略的対応である。5-2-3 で示した改定後の評価制度では、目標項目の数値化という評価基準が強調される。目標項目の数値化という評価基準は、従業員の行動とどのようにリンクするかが不明確なところがあり、上司は部下にアドバイスをする際に、具体的な行動事例を示すことが求められる。目標達成度の評価基準に関して、A 社の現地人管理者は以下のように発言している。

「本社から導入された評価基準は、現地の事情に適合しているとは思いません。以前の目標設定は行動的な面を重視していましたが、現在、数値的な目標が多く設定されています。例えば以前の目標設定は修理の質、顧客満足度、仕事に対する真面目さなどを中心に評価していたが、現在はコスト、インプット（顧客ニーズを対応する時間などの資源）とアウトプット（顧客満足度）との釣り合いが評価の基準となっています。しかし、数値的な目標がどのように自分の仕事を進めていくのかは、必ずしも明確ではない。また、数値的な目標は実際の職務遂行における従業員の態度や行動を正確に反映することが難しいと思います。それは従業員の能力向上やモチベーションを阻害するかもしれません。」(サービス管理係長 M 氏)

A 社の現地人管理者は日頃から部下の職務遂行の状況に関する情報を収集し、アドバイスや指導を行う。どのような評価基準が従業員にとって受け入れやすいかについて、部下の日常の行動を観察したり、直接に部下と話し合ったりして把握できる。現地人管理者の立

場から見れば、目標項目の数値化という評価基準は目標達成の手段や方法が必ずしも明確ではない。職務遂行を進めていくなかで、上司は部下に具体的な行動事例を示す必要がある。それは従業員の能力向上にもつながる。また、最終評定においても、現地人管理者は具体的な行動事例を示しておくことで、従業員が評価結果に対する納得性が高く、評価結果を受け入れやすいと思われる。

「職務遂行のなかで、どのような行動が望ましいかを示して欲しいです。…（中略）…仕事では結果を出すことは何よりも重要ですが、でも仕事の結果を左右する要因があまりにも多くて、努力さえすれば、必ずしも良い結果に導くとは言えません。自分が頑張っても、なかなかよい評価が得られないと、モチベーションが下がるでしょう。ですから、評価する際に、能力の向上を含めて考慮してもらえればありがたいです。」（部営業アシスタント K 氏）

A 社の現地人管理者は現地人従業員に対する評価を子会社の実情に合った形で運用することを望んでいる。本社の目標項目の数値化という評価基準は、本国の仕事管理をベースに策定されているため、A 社の人事管理に馴染まない要素が含まれている。欧米人の行動様式と異なる中国人従業員にとって、数値化の評価基準(成果コントロール)のみならず、従業員の行動や態度を評価すること(行動コントロール)は、評価結果に対する現地人従業員の納得性を高め、従業員の能力向上にも繋がるとと思われる。この状況認識に基づき、現地人管理者と本社管理者との間で折衝が行われた。

「このことについては、本社の管理者と交渉しても、十分な理由または明確の証拠を示すことができない限り、本社管理者は評価項目の内容を変えることは許可してくれません。現地従業員の考え方や行動様式に合わないという理由だけでは、文化も考え方も違う本社の管理者に納得させるのがなかなか難しいです…（中略）…私は部下を評価する際に、仕事態度、チームメンバーとの協力度、仕事の完成度を最も重視しています。もちろん、事前に部下の了解をもらっています。」（サービス管理係長 M 氏）

A 社の現地人管理者は、数値化の評価基準が実際の職務遂行における現地人従業員の態度

や行動を正確に反映できないという自分の状況認識を本社の管理者に示し、数値化の評価基準のみならず、従業員の行動も評価すべき、本社管理者を説得しようとした。しかし、現地人従業員の考え方や行動様式に合わないという理由だけでは、文化も考え方も違う本社の管理者に納得させるのが難しいと思われる。このように、どのような評価基準を使用すべきかについて、A社の現地人管理者は本社の管理者の認識と異なり、A社の現地人管理者と本社の管理者は認識の共有ができない部分が生じたことが示される。

A社の現地人管理者は本社の評価基準を再調整するために本社側と交渉しようとしたが、実際に、A社の現地人管理者は本社側の承認が得られなくても、本社制度の黙従に見せかけて本社の評価基準に従わないように対応することができる。

この「面従腹背」の対応が生じた背景には、本社管理者はA社の日常の事業展開や組織管理に深く関与しないため、A社の現地人管理者は人事制度の運用における一定の意思決定の裁量権が与えられたと思われる(5-2-2)。本社管理者は本社の人事制度の移転という自分の役割を遂行するために、主張すべきことを主張し、相手に任せるところを任せる。そのため、従業員の評価において、A社の現地人従業員の日常的活動を把握しやすい管理者にある程度の柔軟性を残したからだと言えよう。

また、A社の現地人管理者の多くは組織内部から昇進してきて、現地人従業員の日常的な活動実態を直接的に把握できる。それによって、日常の職場管理において、現地人管理者と従業員との円滑なコミュニケーションが促進され、人事制度運用上の問題をスムーズに解決できるという。

「A社の管理職は社内から昇進した人が多いので、彼らは部下のことをよく理解できます。ですから、仕事のことは上司と相談しやすいです。近年、本社の人事制度は多く導入されてきたが、現地人同士の思いやりがあるので、人事管理上の問題もスムーズに解決できると思います。」(営業アシスタントS氏)

A社の現地人管理者は現地人従業員の日常的な活動実態を直接的に把握することで、知見や経験を蓄積して、本社管理者が理解しようとしても理解できない知見や経験を得られた。現地人管理者はより主体的な役割を果たして、従業員に対する行動評価ないしはそこ

に込められた意味を本社の管理者に知られずに遂行するという権力行使を示している。それについて、A社の現地人管理者は以下のように発言する。

「海外子会社の人事制度は子会社の状況に適合しなければなりません。もし本社制度の導入に関して、従業員の意見を無視すれば、子会社でのコンフリクトを生み出してしまうかもしれません... (中略) ...アメリカ文化は異文化に対する包容性が高く、E社は世界各地で数多くの子会社があるので、各国子会社の文化や制度的環境の特殊性を理解できると思います。われわれは子会社の事業目標を達成すれば、本社側はわれわれの認識上の差異や行動上の差異を受け入れられると思います。」(マーケティング部人事マネージャーG氏)

5-4. A社の人事管理における社会的合理性の形成についての考察

本章ではA社の事例をもとに、人事管理に関連する子会社の制度的環境に応じて、現地人管理者の3つの戦略的対応を示した。本社の制度運用における現地人管理者の戦略的対応は、人事管理の課題解決に関する現地人管理者の状況認識によって促進される。次の部分では、人事管理の課題を解決するための現地人管理者の戦略的対応を成立させる2つのメカニズム、すなわち「本社からの役割期待」と「現地の制度的環境の活用」に着目して、A社の人事管理における社会的合理性の形成について考察する。

「本社からの役割期待」とは、海外子会社が持つ経験や組織能力を踏まえて、現地の制度的環境における子会社の役割達成に対する本社の期待である。本社からの役割期待の度合いが高ければ、現地人管理者は本社制度の運用への戦略的な対応が実現しやすくなる。また、「現地の制度的環境の活用」とは、海外子会社が現地の制度的環境のもとで、蓄積してきた経験や知識を活用することである。海外子会社が現地の制度的環境への埋め込みの深さが深ければ深いほど、現地人管理者は本社制度の運用への戦略的な対応が実現しやすくなる。以下では、A社の人事制度の運用において、現地人管理者の戦略的対応を成立させるメカニズムについて、詳細に述べる。

第1に、本社制度の受容について、本社制度の使用は現地の労働問題を解決し、現地企業と異なった制度の運用によって、子会社の人事制度における優位性を生み出している場

合、または、制度自体の有用性が不明だが、その制度を運用することでほかのメリットがあると現地人管理者が認識している場合、本社制度の受容という戦略的対応が採用される可能性が高い。

現地人管理者は現地の制度的環境を熟知しており、彼らは本社の制度を効果的に利用して、現地の労働問題を解決しようとする。A社では本社のフレックスタイム制、「従業員意見調査」といった本社制度の受容によって、従業員のワーク・ライフ・バランスの意識、経営参加の意識が強化され、それは現地人従業員のコミットメントの向上につながっている。

第2に、新規提案について、ある制度を改定する余地が見られず、現地人管理者は制度的補完性を利用して他の制度を提案し、人事管理の課題を解決しようとする場合、新規提案という戦略的対応が採用される可能性が高い。

A社は現地における事業展開の経験が豊富であり、それが財務上の成功をもたらした。そのため、本社側はA社の事業展開や日常の組織管理に過度に立ち入らないようにしている。現地人管理者は本社の役割期待に応じて成果を上げることができれば、A社の現地人管理者は従業員の要求、期待に個別に対応するように人事制度の策定に関与することが可能である。

それに加え、A社の現地人管理者の多くは組織内部から昇進してきて、現地人従業員の日常的な活動実態を直接的に把握し、従業員のニーズをよく理解できる。現地人管理者は制度運用の意味を、従業員のニーズなどの現地の実情に合わせて解釈することができる。そのため、従業員の要求に適切に対応できるように、現地人管理者は人事制度間の補完関係を利用して人事管理上の問題を解決することが可能となる。

第3に、「面従腹背」について、現地人管理者はいかに制度を運用すべきかに関して、本社側との状況認識が異なり、かつ双方の認識は共有できない場合、「面従腹背」という戦略的対応が採用される可能性が高い。

本社はA社の日常の事業展開や組織マネジメントに深く関与しないため、A社の現地人管理者は人事制度の運用における一定の意思決定の裁量権が与えられた。そのため、従業員の評価において、現地人従業員の日常的活動を把握しやすい管理者にある程度の柔軟性を残したと言えよう。

それに加え、A社の現地人管理者は現地人従業員の日常的な活動実態を直接的に把握することで、本社管理者が理解しようとしても理解できない現地での知見や経験を得られた。現地での知見や経験の活用を通じて、現地人管理者は従業員が評価結果に対する納得性を高め、職務遂行における従業員の能力を向上させるように、人事制度の運用に関与している。

5-5. 小括

A社を事例とした聞き取り調査では、第一に、現地人管理者は現地市場における事業展開および事業拡大を支えられる人事戦略を実行するように、現地の競争環境に適合する人事制度を策定する点において、本社側との認識が異なることを示した。第二に、A社の現地人管理者が、本社制度の受容、制度の新規提案、「面従腹背」の3つの戦略的対応は、人事管理の課題解決に関する現地人管理者の状況認識によって促進されることを明らかにした。第三に、現地人管理者の戦略的対応を成立させるメカニズムは、「本社からの役割期待」と「現地の制度的環境の活用」の2つがあることを示した。

国際経営論の先行研究が指摘するような、コンティンジェンシー要因と緊密に対応して成果を発揮する人事管理（技術的合理性）が実際に、必ずしも実践されない。本章で検討したように、実際の海外子会社の人事管理は社会的に形成されるのであり、人事管理の形成と運用において、現地人管理者の状況認識、および現地人管理者と本社側間の権力作用の視点が欠かせない。

第6章 結論

本章ではまず、第4章と第5章で示してきた海外子会社の人事管理における技術的合理性と社会的合理性についての分析から得られた発見事実を研究課題に沿って総括する。次に、本研究の発見事実のインプリケーションを示し、理論的なインプリケーションと実務的なインプリケーションについてそれぞれ述べる。最後に、本研究の限界と今後の課題を示す。

6-1. 発見事実の要約

本研究では次のような事実を発見した。海外子会社の操業年数が長くなると、本国人トップによる人的コントロールという組織の安定性を確保する役割の重要性が減っていく。海外子会社は本社の組織的知識を効果的に利用する必要性が依然として残っており、一般出向者を通じた知識移転によって、海外子会社を支援することが求められる。しかし、実際に、技術的合理性にこだわる子会社において、現地人は本社の組織的知識を素直に受け入れておらず、本社の組織的知識の正統性をめぐる権力作用の中で、戦略的に対応しようとするが見出された。それは海外子会社の人事管理における技術的合理性と社会的合理性が、必ずしも一致しないことを示している。実際の海外子会社の人事管理の形成と運用は社会的なプロセスであり、このプロセスにおいて、人事管理の課題解決に関する現地人管理者の状況認識は、彼らの戦略的対応を促進するということが見出された。そして、現地人管理者の戦略的対応を成立させるには、「本社からの役割期待」と「現地の制度的環境の活用」という2つのメカニズムが欠かせないことが発見された。

次には、第2章で示した研究課題に対応させて、具体的な発見事実を示す。

(I) いかなる人事管理が海外子会社のパフォーマンス向上に貢献するか（技術的合理性）？

知識移転に関連する国際経営論の知見を踏まえて、第4章の実証分析では、海外子会社の所有形態や操業年数という2つのコンティンジェンシー要因は、本国出向者を通じた知識移転（人材配置）と子会社のパフォーマンスの関係をいかに調整するかを検証した。

重回帰分析では、子会社の操業年数が長いほど、組織の安定性は官僚的コントロールと文化的コントロールによって確保することができ、人的コントロールという日本人トップの役割の重要性が操業初期より減っていく。国際合弁子会社において、多国籍企業は子会社の所有権を現地のパートナーと共有し、日本人トップが組織の意思決定への影響が限られるため、子会社の操業年数に関わらず、日本人トップの配置は子会社パフォーマンスに与える影響が見られなかった。それに対して、海外子会社の操業年数が長いほど、本社の技術的ノウハウ、組織マネジメント知識など、本社の重要な知識を効率的に利用する必要性は依然として残っている。一般出向者は知識移転を通じて海外子会社を支援することは子会社パフォーマンスの向上に貢献する(4-4-1)。

また、重回帰分析では本国中心の人材配置は、独資子会社のパフォーマンスに正の影響を与えるという結果を示している。独資子会社において、日本人トップによる組織ガバナンスは高い正当性があり、本社戦略に沿ったオペレーションの推進や、一般出向者による知識移転が円滑に行われることが示唆される。他方、国際合弁子会社において、多国籍企業は子会社に対するコントロールは現地パートナーと共有し、日本人トップによる組織ガバナンスが難しい。そのため、日本人トップの配置は子会社パフォーマンスに与える影響が見られなかった。また、一般出向者を通じた知識移転は、現地パートナーの戦略的経営の見方と、合弁子会社の組織文化と適合しない可能性が高い。それは合弁双方のコンフリクトを引き起し、国際合弁子会社のパフォーマンスにマイナスな影響を及ぼす(4-4-2)。

(II) 海外子会社のパフォーマンスの向上に貢献する人事管理(技術的合理性)は、本社側と現地人管理者との権力作用のなかで形成される人事管理(社会的合理性)と一致するか?

重回帰分析の結果から見ると、職場レベルの本国出向者の配置は、子会社の操業年数が増えるにつれ、子会社のパフォーマンスを向上させる効果が強くなる。しかし、2-3で述べたように、そうした技術的決定論的な展開が、実際の実務で常に起きるとは限らない。社会的合理性という観点に立つと、子会社における人材配置(本国出向者を通じた知識移転)に関して、本国出向者と現地人管理者が異なった基準に従う論理的な合理性が存在する。社会的合理性を重視した人材配置は、技術的合理性を重視した人材配置と異なる帰結を生みう

る。

中国子会社における日本出向者の数の実態を追加に分析すると、一般出向者の配置が操業年数の長い子会社のパフォーマンスに与える正の影響がより強いにもかかわらず、実際に子会社（独資と国際合弁）の操業年数が増えるにつれ、職場レベルの本国出向者比率が増加しておらず、さらに減少する動きが示されている。2-3の社会的合理性という観点を踏まえると、その理由は、設立初期には子会社は本社の知識を重視しているが、現地知識の重要性が増えるにつれて、独自の方法で組織マネジメントしたいと考えるようになるということである。操業年数が長くなると、現地人は現地知識がより重要だと思ふようになり、日本出向者を通じた知識移転の合理性は、現地人が認識していない可能性が高い。あるいは日本出向者を通じた知識移転は、現地の制度的環境からの圧力に適切に対応できていない、と現地人が認識しているからである。

そのため、技術的合理性にこだわる企業においては、現地人従業員は、「素直に受け入れることにはばかられる本社の組織知識を、直接的統制・間接的統制という正統性をめぐる権力作用の中で、戦略的に取り込もう」といった対応をとることになる。それは海外子会社の人事管理において技術的合理性と社会的合理性が、必ずしも一致しないことを示している。

(Ⅲ) 本国の発想と現地の発想がある部分で調和し、別の部分では対立する中で、海外子会社の人事管理がどう形成されるか（社会的合理性）？

第5章では、米国多国籍企業の中国子会社A社の人事制度の運用において、現地人管理者の3つの戦略的対応、つまり、本社制度の受容、制度の新規提案、「面従腹背」が見出された。そして、その3つの戦略的対応は、人事管理の課題解決に関する現地人管理者の状況認識によって促進される。

第1に、本社制度の受容について、本社制度の使用は現地の労働問題を解決し、現地企業と異なった制度の運用によって人事制度における優位性を生み出している場合、または、制度自体の有用性が不明だが、その制度を運用することでほかのメリットがあると現地人管理者が認識している場合、本社制度の受容という戦略的対応が採用される可能性が高い。第2に、新規提案について、ある制度を改定する余地が見られず、現地人管理者は制度的

補完性を利用して他の制度を提案し、人事管理の課題を解決しようとする場合、新規提案という戦略的対応が採用される可能性が高い。第3に、「面従腹背」について、現地人管理者はいかに制度を運用すべきかに関して、本社側との状況認識が異なり、かつ双方の認識共有ができない場合、「面従腹背」という戦略的対応が採用される可能性が高い。

また、本研究では、人事管理の課題を解決するための現地人管理者の戦略的対応を成立させる2つのメカニズム、すなわち「本社からの役割期待」と「現地の制度的環境の活用」を示した。

まず、「本社からの役割期待」について、A社は現地における事業展開の経験が豊富であり、それが財務上の成功をもたらした。そのため、本社側はA社の事業展開や日常の組織管理に過度に立ち入らないようにしている。A社の現地人管理者は人事制度の運用における一定の意思決定の裁量権が与えられた。現地人管理者は本社の役割期待に応じて成果を上げることができれば、現地人従業員の日常的活動を把握しやすい管理者にある程度の柔軟性を残し、従業員の要求、期待に個別に対応するように人事制度の策定に関与することが可能である。「本社からの役割期待」は高く、本社制度の導入に対して挑むことへの正当性や機会を現地人管理者に与えることになる。

また、「現地の制度的環境の活用」について、A社の現地人管理者は現地の制度的環境を熟知しており、彼らの多くは組織内部から昇進してきて、現地人従業員の日常的な活動実態を直接的に把握することで、現地の知見や経験を蓄積してきた。一方、彼らは本社の効果的な制度を利用して現地の労働問題を解決し、現地人従業員のコミットメントの向上を引き出した。他方、現地人管理者は本社制度自体を現地で作り変えたりして、制度運用の意味を従業員のニーズ、行動様式などの現地の実情に合わせて解釈することができる。本社管理者が理解しようとしても理解できない知見や経験を得られたと言えよう。現地人管理者は従業員の要求に適切に対応できるように、人事制度の運用に関与することが示される。

6-2. インプリケーション

6-2-1. 理論的インプリケーション

本研究は海外子会社の人事管理の形成と運用について、技術的合理性と社会的合理性という視角からアプローチしてきた。海外子会社の人事管理の形成と運用において、コンティンジェンシー要因と緊密に対応して成果を発揮する人事管理（技術的合理性）と、本社側と現地人管理者との権力作用の中で形成される人事管理（社会的合理性）と一致しないことを示した。この発見事実のどこが新しいのかを明らかにする必要がある。

多国籍企業の知識移転に関する国際経営論の研究では、海外子会社の環境適合を本社からの知識移転の合理性の基本的な決定要因と考え、本社からの知識移転の合理性は様々なコンティンジェンシー要因によって調整される、という点に着目してきた(2-2)。しかし、コンティンジェンシー要因は外部環境を抽象的な次元で捉えており、海外子会社は実際に、直接に接している利害関係者は具体的かつ個別的に存在し、利害関係者の目的や関心、あるいは組織に対する要求や影響力の大きさはそれぞれに異なり、海外子会社の現地人管理者は個々に異なった対応を求められる。

本社の知識移転において現地人管理者の主体性に注目した先行研究では、海外子会社の現地人管理者が本社の知識移転に対して戦略的に対応できるということを経験的研究で指摘されたが、現地人管理者の戦略的対応を生じたメカニズムを明確に述べていない。本研究は制度ロジックという制度派組織論の観点を取り入れることで、現地人管理者の戦略的対応がどのように生じるかという理論的検討を行った(2-3-2, 2-3-3)。

海外子会社は本社の制度的枠組みと海外子会社の現地の制度的環境に直面し、それぞれ矛盾する制度的圧力にいかに対応すべきか、現地人管理者と本社側間の状況認識が異なり、利害の相違が生じうる。そのため、双方は海外子会社の人事管理に関して、それぞれ異なった基準に従う論理的な合理性が存在する。現地人管理者は自らの目的を追求するために、保有するリソースを利用して、本社との権力作用のなかで権力行使が可能である。このように、現地人管理者は自身の主体的な行動を通じて、「ある合理性の正統性」を社会的に確立するために、戦略的対応をとるのである。海外子会社の人事管理は本国出向者と現地人管理者がそれぞれ思っている「合理的な人事管理」の折衷案として形成される。

海外子会社の人事管理における社会的合理性という本研究の視点は、国際経営論において新しいものである。本研究の発見事実は、海外子会社において技術的合理的な人事管理は実際に実践されるとは限らない。それは、現地人従業員は本社の組織的知識の合理性を認識しておらず、本社の組織知識を直接的統制・間接的統制という正統性をめぐる権力作用の中で、戦略的に取り込もうといった対応をとるからである。このように、本社からの知識移転の合理性自体は、本社側と海外子会社の現地人管理者がある社会属性で共有された間主観性のものである。

このように、本国の発想と現地の発想がある部分で調和し、ある部分で対立する中で、社会的に形成される海外子会社の人事管理の社会的合理性が画一的な基準に基づいて検討できない。つまり、人事管理における社会的合理性を捉える基準には多様な捉え方が存在するということである。

6-2-2. 実務的インプリケーション

本研究では、海外子会社の人事管理は実際にどう形成されるかは、海外子会社の制度的環境に埋め込まれている本社側と現地人管理者間の相互作用に注目しなければならないということを指摘した。

国際経営論の先行研究では、本社の知識移転において制度的環境が果たす役割の重要性を強調しているにも関わらず、海外子会社がいかに制度的環境に埋め込まれながら、本社の知識移転に戦略的に対応するかに関する言及が少ない。特に海外子会社の現地人管理者の戦略的対応の根底にあるメカニズムを解明する研究は見られない。本研究は、本社の人事制度の導入に対し、現地人管理者の3つのタイプの戦略的対応を明らかにした上で、現地人管理者の戦略的対応を成立させる2つのメカニズム、すなわち「本社からの役割期待」と「現地の制度的環境の活用」という発見事実を示した。本研究は現地人管理者の戦略的対応を成立させるメカニズム、海外子会社の人事管理における社会的合理性の形成を解明した点には価値がある。

海外子会社の現地人管理者が現地の制度的環境に埋め込まれることは、本社制度の受容、制度の新規提案、「面従腹背」といった戦略的対応の動機となり、海外子会社の組織マネジ

メントにおいて、現地人管理者が果たす重要な役割が描かれる。現地人従業員のニーズ、行動様式などの現地の制度的環境に深く関連する情報は、直接的に海外子会社の人事管理への影響は大きい。現地の状況に埋め込まれないと、それらの制度的要求や期待に対応することが難しい。海外子会社の現地人管理者が制度的環境に深く「埋め込まれる」ことによって、本社制度の導入に対する戦略的な対応の動機付けや機会を見出すことが強化される。海外子会社の現地人管理者が現地の制度的環境に埋め込まれながら、現地での活動や能力構築を通じて、子会社の組織マネジメントにおける現地人管理者の知識や経験が蓄積される。現地人管理者が現地で蓄積された知識や経験を利用することで、子会社の状況に対する自らの認識が形成される。その状況認識に基づいた人事管理上の課題を解決するという動機付けは、本社制度の運用における現地人管理者の戦略的な対応を促進した。

また、本社の制度的環境と現地の制度的環境に埋め込まれることによって、現地人管理者は現地の制度的環境と本社の制度的環境の違いを利用し、海外子会社の人事管理に戦略上の優位性を創出することができる。現地人管理者は現地の労働問題を解決するために、本社制度を積極的に利用し、現地では全く新しい人事制度を運用する。現地企業と異なった制度の運用は、従業員のコミットメントの向上や人材確保といった人事管理における優位性を生み出した。他方、現地人管理者は制度運用の意味を現地の実情に合わせて解釈し、従業員の要求に適切に対応するように、本社制度の運用に戦略的に対応し、人事管理上の問題を解決することが可能となる。このように、海外子会社の制度的環境は、必ずしも子会社の現地人管理者の行動を制限するものとは限らず、戦略上の優位性を生み出す源泉でもある。

6-3. 本研究の限界

本研究は以下のような限界や課題が残された。

第1の限界として、分析対象の限界が指摘されるだろう。第2章で示したように、海外子会社の現地人管理者と本社側（本国出向者）は子会社の状況に対して異なる解釈をなされる余地がある。双方は自らの状況認識に応じて人事制度を運用すれば、人事制度の運用をめぐる権力作用を生み出しうる。海外子会社の状況に応じた人事管理の形成と運用が現

地人管理者と本社側（本国出向者）間の権力作用を生み出しうるという点は、多国籍企業の海外子会社において共通していると考えられる。

しかし、海外子会社の人事管理における社会的合理性の形成過程は、聞き取り調査で取り上げられた A 社の特殊な部分に関連しているかもしれない。A 社は(1)米国の多国籍企業によって買収される子会社、(2)現地での事業経験が比較的長く、ある程度の組織能力が構築されているといった点で特殊である。今後の分析は、複数の組織特徴の異なる対象とした事例の比較分析を行い、A 社の事例分析の発見事実との共通点および相違点を明らかにする必要があるだろう。その作業は、単に本研究の発見事実や解釈の妥当性を高めるのみならず、本研究で明らかにする海外子会社の人事管理における社会的合理性の形成過程のさらなる精緻化にも貢献するだろう。

第 2 の限界として、第 4 章の質問票調査では状況変数の使用により、海外子会社の人事管理における技術的合理性が検討されたが、第 5 章の聞き取り調査では海外子会社の人事管理における社会的合理性の形成過程について、状況変数を考慮されていない。今後、状況変数を考慮に入れた事例分析を行う必要がある。例えば、所有形態という状況変数を取り入れ、海外子会社の人事管理における社会的合理性の形成過程について、独資子会社と国際合弁子会社を比較する事例分析を行うことができる。

国際合弁子会社において、多国籍企業は海外子会社に対するコントロールが現地パートナーと共有し、合弁双方は戦略的経営の見方、組織文化などにおいて異なるため、合弁双方の権力作用が生じる可能性が高い。国際合弁子会社の人事管理における社会的合理性は、いかに形成されるかを、独資子会社と比較して検討することで、海外子会社の人事管理における社会的合理性の形成に新たな示唆を与えるだろう。

国際合弁子会社における社会的複雑さを積極的に管理し、合弁双方は効果的なコミュニケーションを維持しながら、共通の利益や信頼関係を構築することができれば、第 4 章で示したように、子会社の技術支援のために、本国出向者を慎重に配置することが、子会社のパフォーマンスの向上につながる。

第 3 の限界として、本研究は本社側の認識や意図を現地人管理者の視角から解釈し、それに基づいて人事管理における社会的合理性の形成を検討してきた。A 社の現地人管理者は

本社側とのやりとりするなかで、本社側の対応を解釈してきた。本社側の意図に対する現地人管理者の解釈は、本社側の意図をある程度に反映できるが、それは必ずしも本社側の本意と一致しないことに注意しなければならない。

今後、本社側に対するインタビューを通じて本社側の意図を明らかにし、本社側と現地人管理者の立場を照合しながら描写したほうが、双方の認識・行動に対する理解が促進されるであろう。例えば、(1)本社側はどのような戦略的意図を持って海外子会社へ知識を移転するか、(2)海外子会社へ知識を移転する際に、本社側はその知識移転の正当性を意識しながら、知識移転を行うのか、(3)さらに、現地人管理者が自らの状況認識に基づいた知識創造、および彼らの戦略的対応について、本社側はどのように考えるか、などが挙げられる。

参考文献

(日本語文献)

- 浅川和宏 (1999) 「知的資源流動化の障害要因と結合メカニズム」『慶應経営論集』17 (1).
- 稲村雄大 (2007) 「経営現地化と海外現地法人の生存率—日本企業の中国現地法人における
トップマネジメント国籍の選択—」『組織科学』41(2).
- 大木清弘 (2008) 「海外子会社の進化とその促進」『赤門マネジメント・レビュー』7(10).
- 加護野忠男 (1988) 『組織認識論—企業における創造と革新の研究』千倉書房.
- 金綱基志 (2009) 『暗黙知の移転と多国籍企業—知識の国際移転を可能とする組織メカニズム』立教大学出版会.
- 佐藤郁哉 (2015) 『社会調査の考え方』東京大学出版社.
- 椋山泰生 (2001) 「グローバル化する製品開発の分析視角—知識の粘着性とその克服—」
『組織科学』35 (2).
- 高橋弘司 (1993) 「組織社会化研究をめぐる諸問題」『経営行動科学』8(1).
- 東洋経済新報社 (2011-2007) 『海外進出企業総覧・国別編』東洋経済新報社.
- 沼上幹 (2000) 『行為の経営学—経営学における意図せざる結果の探究』白桃書房.
- 矢寺顕行・浦野充洋・松嶋登 (2015) 「新制度派組織論と新制度派経済学の葛藤を超えて」
『制度的企業家』ナカニシヤ出版.

(英語文献)

- Amit, R., & Schoemaker, P. (1993), "Strategic Assets and Organizational Rent",
Strategic Management Journal, Vol. 14, No. 1, pp. 33-46.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1978), *Organizational learning. Theory, method, and
Practice*, Addison-Wesley.
- Barney, J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage," *Journal of
Management*, Vol.17, No.1, pp. 99-120.
- Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. (1989), *Managing across borders: The transnational*

solution. Boston, MA: Harvard Business School Press. (吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略—トランスナショナル・マネジメントの構築—』, 1990) .

Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1997), *The individualized corporation*. HarperCollins Publishers, Inc. (グロービス経営大学院訳『個を活かす企業』, 2007).

Belderbos, R. A., & Heijltjes, M. G. (2005), “The determinants of expatriate staffing by Japanese multinationals in Asia: control, learning and vertical business groups,” *Journal of International Business Studies*, Vol.36, pp341–354.

Birkinshaw, J. & Hood, N. (1998), “Multinational subsidiary evolution: capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies”, *The Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 4, pp. 773-795.

Björkman, I., & Fan, X. C. (2002) “Human resource management and the performance of Western firms in China”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 13, No. 6, pp853-864.

Björkman, I., Smale, A., Suutari, V., & Lu, Y. (2008), “Changes in institutional context and MNC operations in China: Subsidiary HRM practices in 1996 versus 2006”, *International Business Review*, Vol. 17, No. 2, pp. 146-158.

Bonache, J., & Brewster, C. (2001), “Knowledge transfer and the management of expatriation,” *Thunderbird International Business Review*, Vol.43, No.1, pp. 145–168.

Braun, W., & Warner, M. (2002), “Strategic human resource management in western multinationals in China: The differentiation of practices across different ownership forms”, *Personnel Review*, Vol. 31, No. 5, pp. 553-579.

Bryan, L. L., Joyce, C. I., & Weiss, L. M. (2006), “Making a market in talent”, *McKinsey Quarterly*, Vol. 34, No. 3, pp.51-53.

Buckley, P. J., & Carter, M. J. (2004), “A formal analysis of knowledge combination in multinational enterprises,” *Journal of International Business Studies*, Vol.35, No.5, pp371-384.

- Child, J. (1994), *Management in China during the Age of Reform*, Cambridge University Press, Greenwich, CT.
- Child, J., & Markoczy, L. (1993), "Host-country managerial behaviour and learning in Chinese and Hungarian joint ventures", *Journal of management studies*, Vol. 30, No. 4, pp. 611-631.
- Colakoglu, S., Tarique, I., & Caligiuri, P. (2009), "Towards a conceptual framework for the relationship between subsidiary staffing strategy and subsidiary performance," *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, No. 6, pp. 1291-1308.
- Colakoglu, S., & Caligiuri, P. (2008), "Cultural distance, expatriate staffing and subsidiary performance: The case of US subsidiaries of multinational corporations," *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.19, No.2, pp. 223-239.
- Cook, S., & Yanow, D. (1993), "Culture and Organizational Learning", *Journal of Management Inquiry*, Vol. 2, No. 4, pp. 373-390.
- Cook, S., & Brown, J. (1999), "Bridging Epistemologies: The Generative Dance Between Organizational Knowledge and Organizational Knowing", *Organization Science*, Vol. 10, No. 4, pp. 381-400.
- Cooke, F. (2004), "Foreign firms in China: modelling HRM in a toy manufacturing corporation", *Human Resource Management Journal*, Vol. 14, No. 3, pp.31-52.
- Delios, A., & Björkman, I. (2000), "Expatriate staffing in foreign subsidiaries of Japanese multinational corporations in the PRC and the United States," *International Journal of Human Resource Management*, Vol.11, No.2, pp. 278-293.
- Delios, A. & Beamish, P. W. (2001) "Survival and profitability: the roles of experience and intangible assets in foreign subsidiary performance", *Academ of Management Journal*, Vol.44, No. 5, pp. 1028-1038.

- Demirbag, M., & Mirza, H. (2000), "Factors affecting international joint venture success: an empirical analysis of foreign-local partner relationships and performance in joint ventures in Turkey," *International Business Review*, Vol.9, No.1, pp. 1-35.
- Ding, D. Z., Goodall, K. & Warner, M. (2000) "The end of the 'iron rice-bowl': whither Chinese human resource management?", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 11, No. 2, pp. 217-236.
- Doeringer, P. B., Lorenz, E. & Terkla, D. G. (2003), "The adoption and diffusion of high-performance management: lessons from Japanese multinationals in the West", *Cambridge Journal of Economics*, Vol. 27, No. 2, pp. 265-286.
- Edwards, T., Colling, T. & Ferner, A. (2007), "Conceptual approaches to the transfer of employment practices in multinational companies: an integrated approach", *Human Resource Management Journal*, Vol. 17, No. 3, pp. 201-217.
- Fang, Y., Jiang, G., Makino, S., & Beamish, P. (2010), "Multinational firm knowledge, use of expatriates, and foreign subsidiary performance," *Journal of Management Studies*, Vol.47, No.1, pp27-54.
- Farley, J., Hoenig, S., & Yang, J. (2004), "Key factors influencing HRM practices of overseas subsidiaries in China's transition economy", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14, No. 4-5, pp. 688-704.
- Feldman, M. S. (2000), "Organizational routines as a source of continuous change", *Organization Science*, Vol. 11, No. 6, pp. 611-629.
- Ferner, A. & Quintanilla, J. (1998), "Multinationals, national business systems and HRM: the enduring influence of national identity or a process of 'Anglo-Saxonization'", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 9, No. 4, pp. 710-731.
- Ferner, A. & Varul, M. (2000), "Vanguard subsidiaries and the diffusion of new practices: A case study of German multinationals", *British Journal of Industrial*

- Relations*, Vol. 38, No. 1, pp. 115-140.
- Fey, C. F., & Beamish, P. W. (2000), "Joint venture conflict: The case of Russian international joint ventures," *International Business Review*, Vol.9, No.2, pp139-162.
- Friedland, R., & Alford, R (1991) "Bringing Society Back In: Symbols, Practices and Institutional Contradictions", *In The New Institutionalism in Organizational Analysis*, pp. 232-263.
- Friedman. E., & Lee. C. K. (2010), "Remaking the world of Chinese labour: a 30-year retrospective", *British Journal of Industrial Relations*, Vol.48, No.3, pp507-533.
- Fu, P. P., Tsui, A. S., & Dess, G. G. (2006), "The dynamics of guanxi in Chinese hightech firms: Implications for knowledge management and decision making", *Management International Review*, Vol. 46, No. 3, pp. 277-305.
- Gamble, J. (2003), "Transferring human resource practices from the United Kingdom to China: the limits and potential for convergence", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.14, No. 3, pp. 369-387.
- Gaur. A. S., Delios. A., & Singh. K. (2005), "Institutional environments, staffing strategies, and subsidiary performance, lessons from Japanese MNCs," *Journal of Management*, Vol.33, No.4, pp. 611-636.
- Ghoshal, S. & Westney, E. (1993), *Organization Theory and The Multinational corporation*. Macmillan Publishers Ltd., London. (江夏健一監訳, IBI 国際ビジネス研究センター訳『組織理論と多国籍企業』文眞堂, 1998).
- Gong, Y. (2003), "Subsidiary staffing in multinational enterprises: Agency, Resources, and Performance," *Academy of Management Journal*, Vol.46, No.6, pp728-739.
- Gong, Y. (2006), "The impact of subsidiary top management team national diversity on subsidiary performance: Knowledge and legitimacy perspectives," *Management International Review*, Vol.46, No.6, pp. 771-790.

- Gregersen, H.B., Hite, J.M. and Black, J.S. (1996) "Expatriate performance appraisal in U.S. multinational firms", *Journal of International Business Studies*, Vol.27, No.4, pp. 711-738.
- Gregersen, H. B., & Black, J. S. (1996), "Multiple commitments upon repatriation: The Japanese experience," *Journal of Management*, Vol.22, No.2, pp. 209-229.
- Gupta, A. K. & Govindarajan, V. (1991), "Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations", *The Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 4, pp. 768-792.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000), "Knowledge flows within multinational corporations," *Strategic management journal*, Vol.21, No.4, pp. 473-496.
- Harzing, A. W. (1999), *Managing the multinationals: an international study of control mechanisms*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Harzing, A. W. (2001), "Who's in charge? An empirical study of executive staffing practices in foreign subsidiaries," *Human Resource Management*, Vol.40, No.2, pp. 139-158.
- Hennart, JF. & Larimo, J. (1998), "The impact of culture on the strategy of multinational enterprises: Does national origin affect ownership decisions?", *Journal of International Business Studies*, Vol. 29, No. 3, pp. 515-538.
- Hong, J. F., Smith, ME. & Snell, R. S. (2006) , "Transferring organizational learning systems to Japanese subsidiaries in China", *Journal of Management Studies*, Vol.43, No. 5, pp. 1027-1058.
- Huo, Y. P., & Von Glinow, A. (1995), "On transplanting human resource practices to China: A culture-driven approach", *International Journal of Manpower*, Vol. 16, No. 9, pp.3-15.
- Isobe, T., Makino, S., & Montgomery, D.B. (2000), "Resource commitment, entry timing, and market performance of foreign direct investments in emerging economies: the case of Japanese international joint ventures in China," *Academy*

- of Management Journal*, Vol.43, No.3, pp. 468-484.
- Keeley, T.D. (2001), *International Human Resource Management in Japanese Firms: Their Greatest Challenge*. New York: Palgrave Macmillan.
- Keller, R. T., & Chinta, R. R. (1990), "International technology transfer: strategies for success," *The Academy of Management perspectives*, Vol.4, No.2, pp. 33-43.
- Kim, C., & Hwang, P. (1992) "Global strategy and Multinationals' entry mode choice", *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, No. 1, pp. 29-53.
- Kogut, B., & Zander, U. (1993), "Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation," *Journal of International Business Studies*, Vol.24, No.4, pp. 625-645.
- Konopaske, R., Werner, S., & Neupert, K. E. (2002), "Entry mode strategy and performance: The role of FDI staffing," *Journal of Business Research*, Vol.55, No.9, pp. 759-770.
- Kopp, R. (1994), "International human resource policies and practices in Japanese, European, and United States multinationals," *Human Resource Management*, Vol.33, No.4, pp. 581-599.
- Kostova, T. (1999), "Transnational transfer of strategic organizational practices: a contextual perspective", *The Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 2, pp. 308-324.
- Kostova, T. & Zaheer, S. (1999), "Organizational legitimacy under conditions of complexity: the case of the multinational enterprise", *The Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 1, pp. 64-81.
- Kostova, T. & Roth, K. (2003), "Social capital in multinational corporations and a micro-macro model of its formation," *Academy of Management review*, Vol.28, No.2, pp. 297-317.
- Kostova, T., Roth, K., & Dacin, T. (2008), "Institutional Theory in the Study of Multinational Corporations: A Critique and New Directions", *Academy of*

- Management Review*, Vol. 33, No. 4, pp. 994-1006.
- Lane, H., & Beamish, P. (1990) “Cross-cultural cooperative behavior in joint ventures in LDCs”, *Management International Review*, Vol. 30, pp. 87-102.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991) , *Situated learning: legitimate peripheral participation*, Cambridge University Press. (佐伯胖訳『状況に埋め込まれた学習—正統的の周辺参加』, 1993) .
- Lenox, M., & King, A. (2004), “Prospects for developing absorptive capacity through internal information provision,” *Strategic Management Journal*, Vol.25, No.4, pp. 331-345.
- Luo, Y. (2002), “Product diversification in international joint ventures: performance implications in an emerging market”, *Strategic Management Journal*, Vol.23, No.1, pp. 1-20.
- Luo, Y. and Peng, M.W. (1999), “Learning to compete in a transition economy: experience, environment, and performance”, *Journal of International Business Studies*, Vol.30, No.2, pp. 269-296.
- Macharzina, K., Oesterle, M. J., & Brodel, D. (2001). Learning in multinationals. In M. Dierkes, A. Berthoin Antal, J. Child, & I. Nonaka (Eds.), *Handbook of organizational learning and knowledge* (pp. 631–657). Oxford: Oxford University Press.
- Makino, S. & Neupert, K. E. (2000), “National culture, transaction costs, and the choice between joint venture and wholly owned subsidiary”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 31, No. 4, pp. 705-713.
- Nohria, N., & Ghoshal, S. (1994), “Differentiated fit and shared values: alternatives for managing headquarters-subsidiary relations,” *Strategic Management Journal*, Vol.15, No.6, pp. 491-502.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge creating Company*, Oxford University Press. (梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社, 1996) .

- O'Donnell, S. W. (2000), "Managing Foreign Subsidiaries: Agents of Headquarters, or an Interdependent Network?", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 5, pp. 525-548.
- Oliver, C. (1991), "Strategic responses to institutional processes", *The Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 1, pp. 145-179.
- Ouchi, W. (1980), "Markets, bureaucracies and clans", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, No. 1, pp. 129-141.
- Pfeffer, J., (1992), "Understanding Power in Organizations", *California Management Review*, Vol. 34, No. 2, pp. 29-50.
- Pudelko, M. & Harzing, AW. (2007), "Country-of-origin, localization, or dominance effect? An empirical investigation of HRM practices in foreign subsidiaries", *Human Resource Management*, Vol. 46, No. 4, pp. 535-559.
- Ragin, C. (1990), *The Comparative Method: Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*. Berkeley: University of California Press. (鹿又伸夫監訳『社会科学における比較研究：質的分析と計量的分析の統合にむけて』ネルヴァ書房, 1993).
- Regner, P., & Edman, J. (2014), "MNE institutional advantage: how subunits shape, transpose and evade hot country institutions", *Journal of International Business Studies*, Vol. 45, No. 3, pp.257-302.
- Riusala, K., & Suutari, V. (2004), "International knowledge transfers through expatriates," *Thunderbird International Business Review*, Vol.46, No.6, pp. 743-770.
- Roth, K., & O'Donnell, S. (1996), "Foreign subsidiary compensation strategy: an agency theory perspective," *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.3, pp. 678-703.
- Schön, D. A. (1983), *The reflective practitioner: How professionals think in action*, New York: Basic Books.

- Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Luo, Y. (2004), *Managing human resources in cross-border alliances*. New York, NY: Routledge.
- Sparrow, P., Brewster, C., & Harris, H. (2004), *Globalizing Human Resource Management*, Routledge, London.
- Szulanski, G. (1996), "Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, No. 2, pp. 27-43.
- Tan, D., & Mahoney, J. T. (2006), "Why a multinational firm chooses expatriates: integrating resource-based agency and transaction costs perspectives," *Journal of Management Studies*, Vol.43, No.3, pp. 457-484.
- Taylor, S, Beechler, S. & Napier, N. (1996), "Toward an integrative model of strategic international human resource management", *The Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 4, pp. 959-985.
- Thornton, H. P., & Ocasio, W. (1999) "Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958- 1990", *American Journal of Sociology*, Vol. 105, No. 3, pp. 801-843.
- Yin, R. (1994), *Case study research*, Beverly Hills, CA: Sage Publications. (近藤公彦訳 『ケーススタディの方法』千倉書房, 1996).
- Yiu, D. & Makino, S. (2002), "The choice between joint venture and wholly owned subsidiary: an institutional perspective", *Organization Science*, Vol. 13, No. 6, pp. 667-683.
- Verbeke, A. (2010), "International acquisition success: Social community and dominant logic dimensions", *Journal of International Business Studies*, Vol. 41, pp. 38-46.
- Vora, D. & Kostova, T. (2007), "A model of dual organizational identification in the context of the multinational enterprise", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 28, pp. 327-350.

- Warner, M. (1997), "China's HRM in Transitio: Towards Relative Convergence?" *Asia Pacific Business Review*, Vol. 3, No. 4, pp. 19-33.
- Warner, M. (2008), "Reassessing human resource management 'with Chinese characteristics': An overview", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No. 5, pp. 771-801.
- Woodcock, C. P., Beamish, P. W., & Makino, S. (1994), "Ownership-based entry mode strategies and international performance," *Journal of International Business Studies*, Vol.25, No.2, pp. 253-273.
- Xin, K. R. & Pearce, J. L. (1996), "Guanxi: connections as substitutes for formal institutional support", *The Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 6, pp. 1641-1658.
- Zander, U., & Kogut, B. (1995) , "Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test", *Organization Science*, Vol. 6, No. 1, pp. 76-92.

謝辞

本論文の作成にあたり、多くの方々からご指導、ご鞭撻、ご支援を賜りましたことに心より感謝申し上げます。

ご多忙の身ながら終始熱心な御指導を頂いた指導教員である江夏幾多郎先生に深く御礼を申し上げます。本論文の作成を通じて先生から多くの知識や示唆をいただきました。先生に御指導いただいた数多くの時間は、私にとっての生涯の宝物となりました。ここに、一つ研究の成果をまとめることができたことは、先生の御指導と御支援があつてこそと、心より深く感謝申し上げます。

公開セミナーにおいて、貴重な御助言と数々の御指導を賜りました副指導教員の山田基成教授、セミナー担当教員の高桑宗右エ門名誉教授（現、中央大学教授）、小沢浩教授に深謝申し上げます。論文を修正するにあたり、小沢教授より貴重な御意見をいただき、非常に貴重な勉強をさせていただき、心より感謝しております。

忙しい留学生活において、大変お世話になりました大村寛先生のご夫婦に感謝申し上げます。大村先生は本論文の日本語のチェックだけでなく、論文の修正に関して貴重な御助言をいただきました。日々、留学生活において、奥様の暖かいお心遣いに深く感謝を申し上げます。

博士後期課程、留学生活の長い間、ご支援いただきまいた公益財団法人塚敏美育英奨学財団の皆様、一般財団法人日本ガイシの皆様感謝申し上げます。

最後に、今日に至るまでの間、私を支援し、支え続けてくれた親友、遠く中国より祈り続けてくれた両親に、心より感謝します。