



国際経営におけるバウンダリー・スパンニング活動

大野, 陽子

(Degree)

博士 (経営学)

(Date of Degree)

2021-03-25

(Date of Publication)

2022-03-01

(Resource Type)

doctoral thesis

(Report Number)

甲第7996号

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/D1007996>

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。



博士論文

国際経営における
バウンダリー・スパンニング活動

2021年1月20日提出

神戸大学大学院経営学研究科

鈴木竜太 研究室

博士課程後期

経営学専攻

学籍番号 167B404B

氏名 大野 陽子

国際経営における
バウンダリー・スパニング活動

氏名 大野 陽子

目次

1. 序論.....	1
1.1. はじめに.....	1
1.2. 論文構成.....	7
2. バウンダリースパナーとバウンダリー・スパニング活動研究.....	9
2.1. 国際経営研究における海外子会社の管理についての先行研究.....	10
2.2. 本社と海外子会社間の情報の役割と情報のマネジメント.....	12
2.3. 情報共有を促すバウンダリー・スパニング活動.....	17
2.4. バウンダリー・スパニング活動の先行研究.....	22
2.5. 情報移転を促進する駐在員の役割.....	26
3. バウンダリースパナーの埋め込まれとジレンマ.....	32
3.1. 現地適合と統合によるジレンマ.....	32
3.2. 二重の制度への埋め込まれによるジレンマ.....	34
3.3. 本社と所属組織の目標の不一致によるジレンマ.....	38
3.4. 本社の資源への依存と所属組織の意思決定における自律によるジレンマ.....	40
3.5. ジレンマとバウンダリー・スパニング活動の再検討.....	42
4. 調査概要.....	45
4.1. 本研究の研究アプローチ上の特性.....	45
4.2. 調査方法と分析方法.....	45
4.3. 調査対象 X 社概要.....	47
4.4. 調査対象 Y 社概要.....	50
5. 事例記述：バウンダリー・スパニング活動とジレンマ.....	52
5.1. 情報獲得段階.....	52
5.2. 情報選択段階.....	60
5.3. 情報翻訳段階.....	65
5.4. 情報移転段階.....	72
5.5. 事例考察.....	78
6. 事例記述：バウンダリースパナーの選択とジレンマ.....	86
6.1. バウンダリースパナーのジレンマにおける行動の選択.....	86
6.1.1. 立地国の違いによって生じるジレンマに対する行動.....	86
6.1.2. 組織の違いから生じるジレンマに対するバウンダリースパナーの行動.....	90
6.1.3. ジレンマ間の関係とバウンダリースパナーの行動.....	94
6.2. バウンダリースパナーの選択が及ぼす影響.....	95

6.3.	本社によるジレンマに対処するための調整活動	99
6.4.	事例考察.....	107
6.4.1.	ジレンマとバウンダリースパナーの選択.....	107
6.4.2.	本社と海外子会社間の調整活動.....	108
7.	結論.....	113
7.1.	要約.....	113
7.2.	理論的貢献.....	115
7.3.	実践的貢献.....	117
7.4.	本研究の限界.....	118

1. 序論

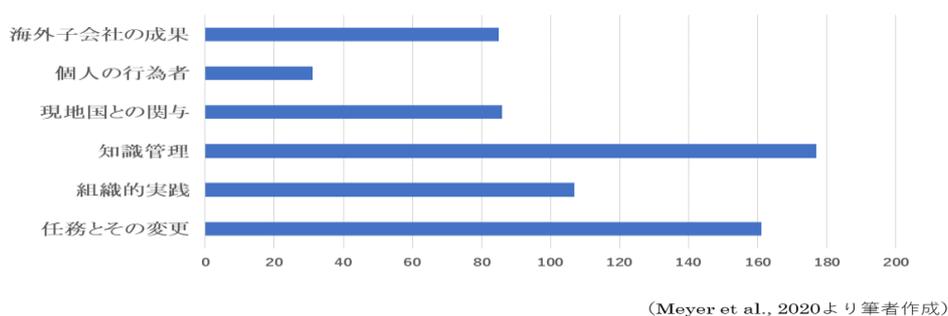
1.1. はじめに

本研究の目的は、多国籍企業の本社と海外子会社との間のバウンダリースパニング活動を明らかにし、本社がその活動を効果的に管理する方法を探求するものである。

国際経営研究は、国・地域間に「隔たり」があることを前提とし、企業としてその隔たりを乗り越えるための方法を考える学問分野である（大木，2018）。吉原（1997）は、国境をこえて行われる経営が国際経営であるとし、その国際経営活動を行う代表的な企業を多国籍企業としている。多国籍企業は、広大な海外市場、安価・豊富・優秀な労働力、質の良い原料・部品、すぐれた取引先、新たな技術など多様な可能性を求めて自国以外の市場に進出するが（大木，2018）、その経営管理は容易ではない。なぜなら、組織が地理的分散していることが業務と管理を複雑にしており（Egelhoff, 1991）、それゆえ広範囲の調整、統合、資本のやり取りを国・地域間の隔たりを超えて行う必要が生じるからである（Kostova & Roth, 2003）。

故に国際経営研究においては、この「隔たり」を超えて、本社が地理的に散在した海外子会社の管理をどのように行うかが 50 年に渡る研究の主要な課題であり（Kostova et al., 2016）、それが多国籍企業の成功のためには極めて重要であると考えられている（Kostova, et al., 2016; Martinez & Jarillo, 1989; Menz, et al., 2015）。そして、本社による海外子会社の管理についての研究の中でも、知識のマネジメントが重要であると考えられており、過去 29 年間、そのテーマについて最も多く研究されている¹。（図 1.1.）

図1.1. 多国籍企業の海外子会社の管理に関する論文数



¹ 1990年から2019年までの間リーディングジャーナルに発表された国際経営研究論文のデータに基づく（Meyer et al., 2020）。

その理由について、多国籍企業の本社と海外子会社の 50 年の関係の変化を説明することで明らかにしたい。

初期の国際経営研究：子会社の役割の変化とそのマネジメント

初期の国際経営研究は、直接投資による海外子会社の設立についての議論であった。つまり、企業を多国籍化するための意思決定について、所有者、立地、内部化からコストと便益を比較して、海外進出することが企業にとって戦略的な優位を得ることが出来るかという点について議論がなされていた（Dunning, 1977, 1998）、この議論では、本社に対して海外子会社は従属的な関係にあり、海外子会社は本社から指示されたことを業務として行う役割であった。従って、本社と子会社間で行われる情報移転も、本社から海外支社に向けておこなわれていた（Edstrom & Galbraith, 1977）。つまり、海外子会社は、本社の命令と指令により、官僚的コントロールのもと、本社が求める成果を出すことを任務としていた。しかし、多国籍企業が長年海外で事業を行っていく中で、スキルや経験を獲得することで多国籍企業自体が変化していったこと、そしてコミュニケーションツールの発達、各国・地域の貿易などの法改正による事業環境の変化に伴い、多国籍企業もこれらの変化に対応する必要性が生じ、それとともに海外子会社の役割が変化してきた。

例として、この多国籍企業の変化を類型化した Bartlett and Ghoshal (1989)は、多国籍企業を市場ごとのビジネスが組織内に多数存在するマルチナショナル、そこからグローバルを一つの市場と捉え、世界の市場に商品を生供給するという形態をグローバル、本国でプロダクトを開発し、イノベーションを行い、子会社に移転することで子会社のマネジメントを行うインターナショナルというように多国籍企業の形が変遷することを論じた。そして現代では、イノベーションを誘発する市場機会や技術が世界に散在していることから、グローバルな効率性と各国市場への適応の追求を行うために、各子会社で生み出された技術や知識を他の子会社や本社で活用することができるトランスナショナルのやり方が求められると論じている。

これらの変化とともに、伝統的な本社からの知識を受け入れ、それをローカルの市場に適合させるものから知識を含めた資源を獲得するものへと海外子会社の役割は変化してきた。この変化により、本社は海外子会社を媒介して、現地国に存在する知識にアクセスし、海外子会社が得た知識を本社に移転することを求めるようになった（Tallman & Chacar, 2011）。これに伴い、本社と海外子会社の関係も、従来の本社に従属的である関係から、子会社が自ら知識を獲得する自律性

を持つ関係へと変化する。それは、知識移転の方向性にも変化を与えた。つまり、従来の本社から海外子会社への方向性だけではなく双方向となり、海外子会社から本社への知識移転の促進が組織にとって新しい課題となったのである。このような子会社の役割の変化に伴い、国際経営研究の主要な研究である本社と子会社の関係の中で、海外子会社から本社への知識移転の促進がテーマとして極めて重要になり、議論すべき対象となってきたのである。

多国籍企業の新たな課題：子会社からの知識や情報の移転

これらの変化は、本社と海外子会社間の知識移転の促進の議論の重要性をもたらしたばかりではない。なぜなら、このように海外子会社が自律性を獲得することによる両者間の関係の変化は、両者に新しい課題をもたらすからである。つまり、本社が海外子会社に権限を与えることにより、独自の目標をもつ海外子会社は、その達成を自律的に追求することが可能となる。本社との間で目標の不一致と関心の違いを生じていることは、本社と海外子会社間に緊張した関係をもたらし、独自の目標達成を追求する海外子会社が、機会主義的行動をとるというエージェンシー問題を生じる可能性が出てくるのである (Kostova et al., 2018)。それは、本社が海外子会社を管理するにあたり、新たな課題をもつことを意味するのである。

海外子会社も自律性を得ることで、本社への資源の依存と自律のジレンマという新しい課題に直面する。海外子会社によって程度に違いはあるが、海外子会社は、本社の資源への継続的な依存が必要であることに加えて、独自の目標達成するための様々な意思決定の自律性が必要となる。加えて、現地国での知識を獲得するためには、現地の顧客、技術そして現地国の知識を得る必要があり、その獲得のためには現地のネットワークに埋め込まれる必要が生じる (Figueiredo, 2011)。それと同時に、獲得した知識を移転するためには、本社内においてもネットワークに埋め込まれる必要がある (Meyer et al., 2011)。つまり海外子会社は2重のネットワークに埋め込まれる必要があり、それは海外子会社にコンフリクトをもたらす可能性を生むのである。

そのように本社と海外子会社間では新しい課題が生まれる一方、継続的な課題もある。その一つが統合と現地適合の問題である。多国籍企業は、規模と範囲の経済の効率性の追求のためには統合が必要であるが、同時に現地市場での競合他社との競争に勝つ必要があることから、現地に適合することも求められる (浅川, 2003)。加えて現地に適合することにより、新しい知識や技術を生み出す可能性を企業は得ることができることから、現地適合も企業にとって重要である。従っ

て、現地適合は自身の目標達成につながるという理由により、海外子会社にとっても重要な課題であるが、企業にとっても重要である。

もう一つの継続的な問題は、国の違いから生じる2重の制度への埋め込まれの問題である。事業のシステムは、より広い社会的システムに埋め込まれており、その特定の社会のビジネスシステムに反映された制度的実践は、組織と事業活動のコントロールに影響を与える（Hollingsworth, 1997）。つまり、現地国での制度的実践は現地国での経営管理の仕組みと実践に影響を与えており、それは本国籍の実践とは異なるものである（Hall & Soskice, 2001）。それは、具体的には本社の業務方法と現地の方法が合致しないという問題を引き起こし、海外子会社は2重の制度のジレンマに直面するのである。そして本社もこの2重による影響を管理する必要がある。

このように、多国籍企業の本社による海外子会社の管理という課題は、継続的な課題に加えて新しい課題が生まれており、より複雑になり、対処が困難になっている。しかしながら、多国籍企業はその複雑性に埋め込まれながら、海外子会社から知識を移転させながら、両者の関係を管理し、組織として成果を上げることは極めて重要な課題である。その重要性ゆえに、国際経営研究領域において、研究の主要なテーマとされてきているのである。そして、今、本社と海外子会社は複雑なコンテキストに埋め込まれながら複数の課題に対処しながら、本社は海外子会社を管理し、海外子会社からの知識の移転を促す必要があることが実践的な課題でもあり、研究すべき課題でもある。

次に、知識移転がなぜ研究すべき課題であり、その難しさは何かということの説明する必要がある。そのためにはバウンダリー（境界）について触れなければならない。

多国籍企業の課題：子会社からの知識や情報移転とバウンダリースパニング活動

多国籍企業における本社と海外子会社のように、2つの組織間で知識移転を行うことが困難である理由は、そこにバウンダリー（境界）があるからである。バウンダリーとは一つのシステムともう一方のシステムを分界する線である（Leifer & Delbecq, 1978）。つまりバウンダリーが意味するところは、組織と環境にある区分であり、その領域を連結することにより、組織はすでに組織内に持っている資源とは違う外部に存在する資源にアクセスすることが可能となる（Rosenkopf & Nerkar, 2001）。バウンダリーを超えて知識を移転することが難しい理由は、その領域間には、「隔たり」があるからである。つまり、両者間に違いがあるから知識移転が困難となるのである。

組織の違いは、本社と支社のように組織内にバウンダリーを作り(Carlile, 2004)、知識移転を行う個人に影響をもたらす。同じ組織内に所属している個人は、同僚と頻繁に会話をし、組織の目標も共有できるので知識移転が促進される(Cummings & Teng, 2003)。しかし、違う組織に所属すると、組織の目標も違うことから関心の違いが生まれること、そして、同じ組織に所属する人達ほどコミュニケーションを取らないので、共通理解の構築の難しさが生じ、知識移転はバウンダリーによって阻害されるのである。

多国籍企業は、この組織のバウンダリーに加え、国の違いから生じるバウンダリーが組織内にある。それは、国の制度から生じる文化・言語・規範・ネットワークの違いである(Schotter et al., 2017)。従って、この2種類のバウンダリーがあるため、知識移転が多国籍企業ではさらに難しいのである。そのため、多国籍企業では、この知識移転の機能をはたす役割を持つ個人をおいている。それがバウンダリースパナーである。

バウンダリースパナーは、本社や海外子会社で情報の流れを媒介する機能を持っており(Birkinshaw et al 2017)、海外子会社では、この機能を駐在員が担っている(Reiche et al., 2009)。なぜなら駐在員は、本社から海外子会社への知識移転、海外子会社のコントロール、駐在員の学習のために海外子会社に派遣をされているからである(Edstrom & Galbraith, 1977)。従って、多国籍企業の本社と海外子会社間の知識移転を議論するためには、バウンダリースパナーの行動について議論をする必要がある。

また、多国籍企業の本社による海外子会社の管理を知識移転の視点から議論するには、両者間のバウンダリースパニング活動に注目すべきであると考えられる。なぜなら、バウンダリースパニング活動は、地理的なバウンダリーを橋渡し、海外から知識を得ることを通じて多国籍企業が戦略的優位性を獲得することのための多国籍企業における中心的活動であるからである(Birkinshaw et al., 2017)。活動としては、多国籍企業において複数の文化的、制度的、組織的コンテキストを横断して組織間の活動を統合させるために、組織内の個人によって行われるコミュニケーションと調整からなる活動である(Schotter et al., 2017)。

しかし、現在のバウンダリースパニング活動の研究が十分であるとは言い難い。そこには3つの理由がある。第1に、知識を扱う個人と行動が組織の活動としての知識移転に影響を及ぼすにもかかわらず、そこへの検討が十分にされていない(Barney & Felin, 2013; Felin et al., 2012; Schotter et al., 2017)。特に個人レベルの現象を分析することが十分ではない(Michailova & Mustaffa, 2012)。第2に、Michailova and Mustaffa(2012)は、質的研究が足りず、そのため知識移転の

現象を捉えることが出来ていない。知識移転に関する特定の実践、コンテキストに埋め込まれたプロセスの特徴を質的研究で発見することにより、新たな知見を生み出すことができると論じている。第3に、多国籍企業におけるバウンダリースパニング活動は、個人と組織の相互作用が国や組織の違いに埋め込まれていることから、より大きなコンテキストの中で見ると論じられている (Schotter et al., 2017)。つまり、バウンダリースパニング活動を行うバウンダリースパナーが埋め込まれているコンテキストが十分に検討されていないことを意味する。

これらの3点の先行研究が十分に議論をしていない問題に対して、本研究は取り組んでいく。まず、バウンダリースパナーの埋め込まれているコンテキストについて考える必要がある。先述の海外子会社が直面する課題として、2重の制度、統合と現地適合、本社と所属組織間の目標の不一致、本社の資源への依存と所属組織の意思決定の自律を提示した。海外子会社のバウンダリースパナーはこれらのジレンマがあるコンテキストに置かれていると考えられる。しかしながら、先行研究では、国や組織の違いに埋め込まれていることを前提として議論がなされておらず、その議論ではバウンダリースパニング活動を捉えることが出来ないと考える。本研究では、ジレンマがあることを前提にバウンダリースパニング活動を再度捉えなおし、議論を行っていく。そして、ジレンマがバウンダリースパニング活動に影響を及ぼすことを議論するために、バウンダリースパニング活動で処理される情報に注目をする。

組織の効率的な活動には情報の量が必要であると論じられてきた (Galbraith, 1974)。なぜなら、意思決定をするときに、情報の量が大きいほど不確実性が減らせるからである。また情報を質で捉える考え方もある。その理由として、情報は曖昧さを減ずるためのものであり、そのためには内容の精度と正確性が必要であるからである (Daft & Lengel, 1986)。国際経営研究では、情報の希少性も質として考えられる (Husted & Michailova, 2002)。情報を量と質で捉えることに加えて、本研究では、情報の内容も重要であると考え。なぜなら情報の特徴は個人の主観に影響されるということであり、個人の考え、置かれているコンテキストで変化すると考えられるからである。このことについて、Minzberg(1973)もマネージャーが情報内容の変更を行うことやデータを作り直すことに言及している。

これらを考えると、ジレンマがバウンダリースパニング活動に影響を与えることが、情報の量、質、内容として表出する可能性があり、それを捉えることでバウンダリースパナーの認識、考え、行動を解釈することが可能となると考えるのである。

この目的のため、本研究では2つの事例を調査し、多国籍企業の本社と海外子会社間で行われるバウンダリースパニング活動である情報処理へのジレンマの影響とジレンマによるバウンダリースパナーの行動、そして本社と海外子会社の調整活動を明らかにすることで、多国籍企業の本社が海外子会社とのバウンダリースパニング活動を効果的にマネジメントする方法を探求したいと考える。

本研究が目指す経営学への貢献は2点ある。第1は、国際経営において主要な課題である多国籍企業における本社による海外子会社の管理について両者間のバウンダリースパナーによるバウンダリースパニング活動に注目することで新しい理論的な知見を提示することである。第2は、バウンダリーは組織の違いから生じるものでもあることから、バウンダリーとジレンマがバウンダリースパニング活動に与える影響、そしてジレンマとバウンダリースパナーの行動の関係について議論をすることで、国際経営のみならず、組織間のバウンダリースパニング活動について新しい知見を導出することを試みたい。

また、実践的な貢献として、本社と海外子会社のバウンダリースパニング活動の在り方を検討し示すことにより、多国籍企業の本社の利益となる情報の海外子会社からの移転とそれに基づく両者間の調整活動の在り方を提示することを目的とする。

1.2. 論文構成

本研究は以下の構成となる。

第2章では、バウンダリースパナーとバウンダリースパニング研究の先行研究についてレビューをし、研究課題を導出する。まず、国際経営の中での海外子会社の管理についての議論を整理し(2.1.)、本社と海外子会社間の情報の役割と情報のマネジメントについて(2.2.)を議論する。バウンダリースパニング活動の定義とバウンダリーについて(2.3.)議論したのち、バウンダリースパニング活動の先行研究をレビューし(2.4.)。そして、海外子会社にて情報移転を促進する役割と考えられている駐在員についてレビューを行う(2.5.)。

第3章では、バウンダリースパナーが置かれている環境でのジレンマについてレビューを行う。ここでは4つのジレンマについてレビューを行い、それがバウンダリースパナーにとってどのような影響をもたらすのかという視点でレビューを行う。取り上げるジレンマとして、現地適合と統合によるジレンマ(3.1.)、2重の制度への埋め込まれによるジレンマ(3.2.)、本社と所属組織の目標の不一致によるジレンマ(3.3.)、本社の資源への依存と所属組織の意思決定の自律によるジレンマ(3.4.)を提示する。これらの先行研究を通じて、バウンダリースパニ

ング活動の再検討をする研究課題を導出する(3.5.)。

第4章においては、本研究の研究アプローチの特性(4.1.)を提示した上で、2つの事例についての調査方法と分析方法(4.2.)、そして調査対象であるX社についての概要(4.3.)とY社についての概要(4.4.)を述べる。

第5章と第6章においては、事例についての記述をする。第5章で、バウンダリースパニング活動の各段階である情報獲得、情報選択、情報翻訳、情報移転そして調整に影響するバウンダリースパナーの埋め込まれとそこで扱われる情報の歪みについて事例記述と考察を行う。第6章において、バウンダリースパナーのジレンマについての行動選択について事例記述と考察を行う。

第7章では、5章6章で明らかとなったジレンマのバウンダリースパニング活動への影響とジレンマでのバウンダリースパナーの行動とそれが連鎖的に引き起こす影響、そして本社海外子会社間で行われる調整活動について明らかになった要約をのべ(7.1.)そして理論的貢献(7.2.)、実践的貢献(7.3.)そして本研究の限界を述べる(7.4.)。

2. バウンダリースパナーとバウンダリー・スパニング活動研究

本章においては、バウンダリースパナーとバウンダリースパニング活動研究についての議論をレビューする。第1節においては、国際経営研究における海外子会社の管理についての理論をレビューする。また第2節では、本社と海外子会社間の知識と情報マネジメントについての理論をレビューする。第3節では情報移転を促すバウンダリースパニング活動についてレビューし、第4節では、バウンダリースパニング活動についてレビューする。第5節では海外子会社の情報移転を促進する駐在員の役割について述べる。

本章での議論に入る前に、本研究における情報と知識の考え方を述べておきたい。Choo(1996)によると、組織における情報の役割には3つの領域があるとしている。それは、重要な決定をするために情報を探し評価し、外部の環境の変化と発展を理解し、そして組織学習を通じて新しい知識をつくるために情報を編成し処理することである。つまり情報は、意味的側面があり、知識の材料になるということである。

野中(1996)もまた、「情報は、知識を引き出したり、組立たりするのに必要な媒介あるいは材料である。」と論じている(p.86)。また、情報を見る2つの視点として、情報の形式的・量的側面と意味的な面があるとし、知識を創造するには、意味的な面がより重要であるとしている。情報と知識の相違点として、知識は「信念」「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。また知識は目的をもった「行為」に関わり、目的のために存在している。知識と情報の類似点として、両方とも特定の文脈(コンテキスト)やある関係においてのみ意味を持つと論じている。つまり、知識と情報の意味は、特定の関係性や社会的なコンテキストの中において生成されるのである。

これらの議論を考慮し、本論においては、情報と知識を区別せずに用いることとする。その理由は2つある。第1点目は、本論が対象としているバウンダリースパニング研究においては、情報と知識の区別が明確になされていないことである。本研究においても、ある特定の立場や意図を反映した情報の歪みについて述べるため、それは知識とも捉えられる。第2点目としては、研究者の間においても、情報と知識が明確に区別されているわけではない。例として、Wang and Noe(2010)は、両者を区別することは実践の有効性を高めないとした。これらの理由により、本論では情報と知識を互換的に取り扱うものとする。

2.1. 国際経営研究における海外子会社の管理についての先行研究

多国籍企業の海外子会社の管理は、多くの国際経営の難しさの中においても、もっとも難しいものである。なぜなら、海外子会社は、本社とは異なる複雑な国際的な環境の中で事業をしなければならず、本社がすべてを把握し管理することは難しい状況にもかかわらず、海外子会社は企業の特有の優位性を担う場合もあり、本社が管理する必要が大きくある (Rugman et al., 2011)。それゆえ、海外子会社の管理は、多国籍企業そのものの成長にも影響を及ぼす可能性があることから、その重要性ゆえに、国際経営研究において、50年の間、本社による海外子会社の管理について研究がなされてきたのである (Kostova et al., 2016)。

本社と海外子会社の関係についての先行研究

多国籍企業がグローバルに各拠点に散在する海外子会社が持つ優秀さを獲得、統合し、自らの維持・成長に使用するのには容易ではない。なぜなら、地理的に離れた拠点間での広範な調整、統合、資源のやり取りは、複雑な管理と業務が必要であるからである (Egelhoff, 1991; Kostova & Roth, 2003)。昨今の急速に発展している市場や技術進歩により、組織間や組織内部での新規の調整方法や新規のルーチンが組織活動の統合のために必要となっており、複雑性はより増している (Schotter & Beamish, 2011)。しかし、その管理の複雑性が増加しているにもかかわらず、地理的に離れた拠点間で資源を移転し、統合し、効率的に使用することを企業が目指す理由は、それが多国籍企業にとって経済的合理性があり、資源の効率的使用は企業の価値を創造するからである。そのため、多国籍企業は、多様な複雑性と違いを調整し、企業としての価値を創造しようとするのである。そして、その本社と海外子会社の活動の統合と調整を行うためには、情報獲得を含めた情報処理をすることが極めて重要である (Dasi, et al., 2017)。

先述したように、海外子会社が生む可能性がある付加価値を多国籍企業が得るためには、本社が海外子会社を効果的に管理する必要がある。地理的に離れた海外子会社をどのようにコントロールし、両者の関係を調整するのかが大きく議論されている理由は、多国籍企業の成功のためには、本社と海外子会社の関係が極めて重要であるからである (Kostova, et al., 2016; Martinez & Jarillo, 1989; Menz, et al., 2015)。なぜなら、海外子会社の自律性や事業形態によって違いがあるものの、本社は海外子会社を活用することで、海外市場から利益をあげることができるからである。そのためには、海外子会社が知識を含めた資源を現地国で獲得し、本社に移転をする必要がある。それゆえ本社が海外子会社を管理する必要があるが、それはそれほど容易ではない。なぜなら、海外子会社は知識を獲

得するために、権限を本社より与えられていることが本社と海外子会社の関係に影響を与えるからである。

本社による海外子会社への権限と責任の付与は、海外子会社が本社の目標達成のために業務をするのか、それとも与えられた権限を海外子会社の自己利益の追求のために使い機会主義的行動を取るのかということが不明確になることを引き起こしているのである (Jensen & Meckling, 1995)。これを国際経営研究では、エージェンシー理論を使用して本社と海外子会社の緊張関係について議論をしている(e.g., Björkman, et al., 2004; Eisenhardt & Eisenhardt, 1989; Gong, 2003)。つまり本社をプリンシパルとし海外子会社をエージェントと捉え、両者には違った関心があり、それゆえ海外子会社は本社より与えられた権限を使用し、経済合理性による自己利益を追求のために本社の制限された監督能力しかない環境において、機会主義的行動を取るということを議論している (Jensen & Meckling, 1976)。

しかしながら、エージェンシー理論を本社と海外子会社間の関係を説明する議論としての評価は一致していない (Kim et al, 2005; O'Donnell, 2000; Shaw et al., 2000)。その理由は、エージェンシー理論が論拠としている自己利益と合理性が前提と置かれていることに議論があるからである。例えば、Hendry(2002)は、機会主義的な行動は狡さをもった自己利益から生じることだけではなく、誠実な無能さともいべき限定合理性から生じていると論じている。従って、このように、自律性が付与された後におこる本社と海外子会社の関係の変化と、それに伴う本社による海外子会社の管理の議論は引き続き必要である。

もう一つのエージェンシー理論の課題と指摘されている点は、エージェンシー関係を単純に2者間だけを切り取り議論するのではなく、2者が社会的コンテキストに埋め込まれている点も議論の中に入れるべきであるという指摘である (Cuevas-rodriquez et al, 2012; Hoenen & Kostova, 2014)。これらの批判に対して、エージェンシー理論を経済的合理性に基づく自己利益追求という狭い範囲に適用するのではなく、エージェンシー理論の核である自己利益、情報の非対称性、エージェンシーコストのコントロールをする仕組みをより広い範囲で適用しようとする議論もある。つまり、プリンシパルとエージェントが埋め込まれているコンテキストを議論に入れるアプローチを取ろうとする議論もある (Wiseman et al., 2012)。

本社と海外子会社の関係を論じるもう一つの主要な議論となっているのが、資源依存理論である。本社と海外子会社はお互いに相手にとって重要な資源を有している。そしてその資源をコントロールすることが本社と海外子会社間の関係で

は重要であり、それを資源依存理論で説明しているのである (Hillman et al., 2009)。これは、希少性で価値のある資源を持つことにより、交渉能力を獲得することである (Ambos et al., 2010; Cuervo-Cazurra, et al., 2019) つまり、海外子会社が本社の有していない希少性のある資源を持つことにより、本社の戦略への関与や、海外子会社の目標達成のための支援を得ることが可能となる。ここで意味する資源は、技術だけなどではなく、情報や現地国でのネットワークなども含まれる。

資源依存理論と同様に、希少性のある資源を海外子会社がもつことにより、本社に対して交渉能力を持つことを説明する理論として関心ベースの理論 (Attention-based perspective) がある (Ocasio, 1997)。これは、海外子会社が戦略決定や支援を本社から得るために、組織の上位にいる意思決定者の関心を得るということを議論する (Bouquet & Birkinshaw, 2008)。それにより、海外子会社は、本社からのリソースを優先的に得て、海外子会社の成果に影響を及ぼすことができる (Ambos & Birkinshaw, 2010)。加えて、企業全体の戦略に対して海外子会社が影響力をもつことにより、本社の戦略に関与でき、また海外子会社が組織内で他の海外子会社に先んじて本社より支援を受けることに対して正統性を得られることにつながる (Ambos et al., 2010)。

本社の関心は、本社の意思決定者により配分されるものであり、決定者の認知への働きかけによって引き起こされる。従って、決定者自身のバイアス (Monteiro, 2015) や、海外子会社に所属する個人と本社決定者との関わり (Conroy et al., 2019) により影響を受ける。Monteiro (2015)は、本社の決定者は、市場での機会の可能性とすでに組織の中で構築された優先順位を選好し、それに基づく関心の配分になりやすいと論じている。ただし、海外子会社のバウンダリースパナーによる海外子会社を売り込む事前活動と売り込む活動そのものは、本社の決定者がもつバイアスを減じることができるとも論じている。それゆえ、海外子会社のバウンダリースパナーは本社決定者の関心を得るために行動するのである。

このように本社と海外子会社の関係を説明する理論において、資源が大きな役割を果たすことは明らかである。それゆえ、本社と海外子会社の関係においては、情報の希少性に注目する必要があるのである。

2.2. 本社と海外子会社間の情報の役割と情報のマネジメント

先述したように、海外子会社が本社にとって従属的な役割を担うことから、現代は知識やその他の資源を生み出すように役割が変化したことは、海外子会社の重要性を高める一方、海外子会社が自律性をもつことから、その管理をより難し

くしている。それゆえ、その海外子会社の管理の研究の中でも、海外子会社の知識のマネジメントが最も重要なテーマであると考えられ、研究されているのである(Meyer et al., 2020)。なぜなら、海外子会社が知識をベースとした能力を持ち、知識共有を企業内で行うことは、海外子会社特有の優位性を企業内で示すことや、外部市場においても競争力を持つことにつながるからである。また、本社との交渉においてもバーゲニングパワーを生み出すもとになる (Rugman & Verbeke, 2001)。つまり、海外子会社の存在理由そのものが、知識の共有や統合であると考えられているのである(Gupta & Govindarajan, 2000; Kogut & Zander, 1993; Mudambi, 2002)。それらが、知識のマネジメントが重要と考えられ、大きく議論がなされている理由である。

ここでは、海外子会社の知識のマネジメントを議論する 4 つの代表的なパースペクティブをレビューしたいと考える

第 1 は資源ベースの考え方である。つまり知識を資源とみなす考え方である。これは、更なる資源を獲得することと新しい資源を作ることが可能となる資源が海外子会社にあることを説明するための理論として使われている(Birkinshaw & Hood, 2001)。海外子会社が企業内で知識を生み出す役割を得てからは、海外子会社の現地国に根ざした知識を得て、それを資源として本社に移転することが海外子会社の能力であるということが議論されている (Foss & Pedersen, 2002; Gupta & Govindarajan, 2000)。ここから、海外子会社の学習能力の議論が発展している(Luo & Peng, 1999)。つまり、資源である知識を獲得し、同化することで、知識を学習する。そのことは、組織の知識吸収能力を高めることになる。このため、組織の知識吸収能力の議論は、大きく資源ベース理論に依拠している

(Cohen & Levinthal, 1990)。組織の知識吸収能力とは、海外子会社が外部の知識の価値を見つけ、それを同化し、本社に移転することであり、知識を吸収するモチベーションにより影響を受けると論じられている (Song, 2014)。この議論により、知識を扱う個人に注目することとなり (Minbaeva et al., 2003)、駐在員の能力、モチベーション、機会探索によっても知識の吸収能力は影響を受ける (Chang et al., 2012) という議論に発展している。また、知識吸収能力は海外子会社だけではなく、本社を対象にした議論もされている。海外子会社が効果的に本社に知識が移転できるのは、本社の知識吸収能力であると論じるものもある (Ambos et al., 2006)。

第 2 としてネットワークベースのパースペクティブがある。海外子会社が知識を獲得するためには、外部のネットワークと内部のネットワークがあることが知識獲得を促進する (Achcaoucaou, et al., 2014) という議論もある。一方、外部の

ネットワークと内部のネットワークの2重のネットワークがある場合、内部ネットワークの中でも特に本社とのネットワークがあることが知識獲得を促進するが、外部のネットワークは促進しない (Ferraris, et al., 2018) と論じるものもあり、議論は混在している。

第3は、制度的なパースペクティブである。これは、現地国と本社国の制度の違いが知識のマネジメントのプロセスに影響を与えるという考えである。この議論では、違いを距離と捉え、距離があることが知識移転を阻害すると考えられている。例として、技術の知識に特化したものであるが、現地市場と文化の環境と本社国の違い (距離) が本社から海外子会社への知識移転を阻害するという論じられている (Cui et al., 2006)。また、海外子会社から本社への知識移転に関しても同様に、距離が知識移転に負の影響を与えることが論じられている (Ambos et al., 2006)。一方、Clark and Ramachandran(2019)のように、現地国が本社国と違う制度に埋め込まれているからこそ、新規のものを見つける機会があるのであり、それがイノベーションを支援するという議論もあり、議論は混在していると言える。

第4は、行動理論である、これは、知識は個人の中にあるという暗黙知の考えが基本となっている。そして組織はその知識を明確にし、増幅する必要性を持っているという考えである (Nonaka, 1994)。その意味において、行動理論のパースペクティブは、組織と個人の知識マネジメントにおけるそれぞれの役割がともにあり、知識の流れを形づくと考えている。例として、本社が海外子会社にリソースの確約、知識の共有、知識の適用など、組織が知識の流れを作ることにより、海外子会社の知識吸収能力が高まり、本社から海外子会社への知識移転が促進されるという議論がある (Schleimer & Pedersen, 2014)。

個人に注目したものでは、バウンダリースパナーの議論が大きい。なぜなら、バウンダリースパナーが知識の流れを促進することにおいて重要な役割を果たしているからである (Liu & Meyer, 2018; Noorderhaven & Harzing, 2009; Schotter et al., 2017)。例えば、組織内のバウンダリースパナー間の社会的折衝が組織の知識共有に影響しているということが議論されている (Noorderhaven & Harzing, 2009)。

これらの知識のマネジメントの研究を通じて言えることが2つある。第1は、個人の行動に注目して議論されているものが不足しているということである。知識は個人によって獲得され、個人の中にあり、個人によって移転される。そのように考えると、個人の行動に注目し、その移転のプロセスを知ることにより、本社と海外子会社間の知識のマネジメントについて議論が積み重ねることが可能と

なる。第2に、これらの多くの研究が情報の量を論じている点である。情報は量という側面もあるが、意味的側面もある(野中, 1996)。そして意味的側面が本社と海外子会社間の知識移転において重要であるのは、その情報が本社にとって有用である必要があるからである。量という側面も重要であるものの、意味的側面を前提として議論をする必要があると考える。なぜなら、現地における顧客などに関する知識は、その国のコンテキストに密接にかかわる粘着性を持つ知識であり(Szulanski, 2002, 2003) そのため、知識がコンテキストから切り離されることにより、意味を失い、本来の意味から逸脱しやすい傾向がある(Brannen, 2004)。従って、情報の意味も知識マネジメントには重要である。そのためには、バウンダリースパナーの行動、認知、そして彼らがおかれているコンテキストに注目する必要があるのである。第3に、議論されている知識移転の方向性において、海外子会社から本社への知識移転の研究がまだ十分ではない。従って、移転の方向性も考慮すべきと考える。

多国籍企業における情報の役割

情報は本社と海外子会社間の業務の連携と活動を統合するために極めて重要な役割を担っている。なぜなら、情報を獲得することにより、多国籍企業は多様な意思決定をするための環境変化を評価する材料や意思決定そのものの選択肢を得ることができるからである。

Tuschman and Nadler (1978)は、組織における情報の意味と情報処理について次のように論じている。組織が安定的維持、または成長するためには、組織を取り巻く環境に適応する必要があり、組織は不確実性に直面しながら情報を処理するシステムである。つまり、不確実性の高い環境から情報を獲得し、組織の活動に脅威となる要因に対処することにより、組織は安定期に維持でき、成長もしていくことができる。そのためには、脅威を知らせる情報を事前に獲得する必要がある。そのように外部から情報を獲得して処理する必要もある一方、内部の部署が機能しているかどうか、成果についての情報も処理する必要がある。つまり組織の安定的維持と成長のためには、情報が必要であり、組織は外部と内部の両方についての情報を処理する能力を持つ必要がある。

また、情報そのものについての考え方について、情報の量、質という次元で情報を捉える考え方があり、先行研究は以下のように議論をしている。

情報の量に注目する理由として Galbraith (1974)は以下のように論じている。組織の効率的な活動には情報が必要である。そして、組織が限られた組織内資源を有効に分配し、使用するためには、事前の情報が多ければ多いほどよい。なぜ

なら、少ない情報でタスクを行うと、途中で資源分配、スケジュール、優先順位の変更の必要性が生じ、その変更には多くの情報処理を必要とする。また Galbraith (1977)は、不確実性について、組織がタスクを行うのに必要な情報の量と組織がすでに所持している情報量の違いであると論じている。つまり、不確実性を減ずるためには情報量が必要ということを主張している。

これらの主張と同様に、国際経営研究の文脈においても、情報は多ければ多いほど良いと論じられている (Michailova & Mustaffa, 2012)。情報の量の促進については、実証的な研究において、繋がりを作ることが情報獲得に貢献すると論じられており、組織外の事業関係者とのつながりを作り、違いを一致させることが情報獲得につながると論じるものや (Birkinshaw et al., 2017)、部署間のつながりやネットワークの結合が知識の獲得につながるという議論もある (Tortoriello et al., 2012)。組織内情報移転では、バウンダリースパナーが情報移転のモチベーションを持つことが、情報移転を促進するという議論もある (Minbaeva & Satangelo, 2018)。これらの研究はすべて組織が獲得する情報量を増やすことを示している。

情報の質へ注目したのは Daft and Lengel (1986) である。組織が情報処理をする理由は不確実性を減ずるためだけでなく、曖昧さを減ずる必要もあるからである。曖昧さとは、Yes no で答えられることではなく、情報の内容が理解できる程度に明らかであることを指し、内容の精度と正確性をさすと論じている。つまり、組織における情報には、量と質が重要であるといえる。

多国籍企業特有のコンテキストでは、質の中に希少性も含まれる。なぜなら、海外子会社が所在する現地国のコンテキストに埋め込まれた多様性をもつ情報は、本社国では獲得できないからである (Meyer et al., 2011)。つまり、本社は地理的に離れている海外子会社を取り巻く環境から全ての情報を獲得することはできない。加えて、制度・文化・言語が違う海外子会社の情報を本社が獲得したとしても、その情報が持つコンテキストを本社が理解できる程度に翻訳されることが必要である。また、子会社が独自に獲得した情報が、本社の事業活動や戦略に便益をもたらすことがある (Grant 1996)。したがって海外子会社が獲得する、本社が持っていない情報には希少性があり、本社にとって有益であるといえる。希少性のある情報は海外子会社にとっても有用である。なぜなら、希少性のある情報を得ることで、子会社は本社に対してバーゲニングパワーを持つことができ (Husted & Michailova, 2002)、本社から優先的に他の海外子会社に先駆けて資源を配分してもらうことを可能とする (Bouquet & Birkinshaw, 2008)。

本研究では、情報の質と量に加えて情報の内容も情報の重要な側面であると考

える。その理由として、情報は個人が扱うものであり、その情報処理の段階である選択や翻訳により、個人の主観を排除することができないからである。つまり、情報は主観的であるといえ、情報処理をする個人の考え、置かれているコンテキストによって変化すると考えられる。Mintzberg(1973)も、マネージャーが扱う情報の不完全性、明示性の欠落について論じており、情報の使用時において、マネージャーが情報の内容の変更を行うことや継続的にデータを作りなおすことに言及している。つまり個人の主観が情報処理の段階において情報に影響を及ぼし、それに基づいて組織が多様な決定を行うことを考えると、情報内容についても議論する必要がある。特に多国籍企業のコンテキストにおいては、本社と異なるコンテキストに置かれる海外子会社のバウンダリースパナーの主観が情報内容と情報の有益性に影響する。多国籍企業の本社と子会社間では、情報が本社にとって有益である必要があるが、それは海外子会社の情報処理を行う個人の主観の影響を受ける。

これらのことから、情報は組織にとって重要であり、情報は質、量、内容の面で捉えることができる。また、組織は情報処理をすることが必要であり、それが組織を効率的に機能することに影響を与えるのである (Katz and Kahn, 1978)。そして多国籍企業が効率的に経営活動するための本社による海外子会社の管理について議論するためには、本社と海外子会社間の情報処理が極めて重要であり、それに関与するバウンダリースパナーの行動を議論することが重要である。

2.3. 情報共有を促すバウンダリー・スパニング活動

前述のように、組織にとっての情報は重要である。しかし、情報が組織内で使用されるためには、海外子会社と本社間で情報の情報移転が成されなければならないが、それは易しいことではない。なぜなら、両者の間には、国、文化、言語、制度、目標、コンテキストなど多様な違いがあるからである。組織が情報共有と調整の役割を与えている個人であるバウンダリースパナーとその活動であるバウンダリースパニング活動について本節では述べる。

バウンダリースパナーとバウンダリー・スパニング活動の定義

バウンダリー・スパニング活動の嚆矢は、オープンシステム論である。組織は、維持・成長のためには、組織が組織を取り巻く環境に適合する必要がある。そのためには、環境に存在する組織安定を脅かす可能性を示す情報を、組織は環境から探索し獲得する必要がある (Leifer & Delbecq, 1978)。そのため、組織は組織外部と高いレベルで接触し続け、情報を獲得する必要がある (Zhao & Anand,

2013)。

バウンダリースパナーの機能は、外部から情報を獲得するだけではない。組織内部の情報も外部組織と共有し、双方向の情報の流れと情報共有を促進することで、バウンダリースパナーは組織と外部環境との橋渡しとして機能する (Stock, 2006)。また、組織間の情報交換を媒介することにより、つながりのなかった外部組織とのつながりを作る役割もする (Mohr & Spekman, 1994)。そのようにつながりを作り、組織間の情報交換を促進することで、組織がもっていない新しい情報を発見、移転し、統合するという能力を得ることにより、企業は効率的な組織活動ができるのである (Kogut & Zander, 1993)。

国内企業と比較して、多国籍企業でバウンダリースパナーがより重要である理由は、拠点がグローバルに散在しており、それらの拠点が違う国の制度に埋め込まれており、本社からみて不確実性と複雑性が高い環境に取り囲まれているからである。さらに本社が全ての拠点に関する情報を獲得し理解することができないので、バウンダリースパナーが獲得する情報に依存する必要がある。それゆえバウンダリースパナーが役割として環境から組織を脅かす要因を示す情報を獲得することは重要なのである (Doz, et al., 2001; Klueter & Monteiro, 2017; Monteiro & Birkinshaw, 2017)。獲得した情報を本社に移転するためには、本社と海外子会社の 2 者間に多様な違いを調整することが必要である。そのため、多国籍企業は、組織内に特定の部署や個人をその役割を担うために配置をしている。その個人であるバウンダリースパナーは、技術拠点における情報獲得、外国政府と関係の構築、顧客、競合他社、サプライヤーとの間に協働関係を構築する役割を行い (Birkinshaw et al., 2017)、組織外部から獲得した情報を組織内部と共有する役割を担っている。本研究では、この役割であるバウンダリースパナーを「情報を組織外部から獲得し、組織内部と共有するための情報処理と調整を行う個人」と定義する。また、バウンダリースパニング活動を「組織において複数のバウンダリーを横断して組織間の活動を統合させるために、組織内の個人によって行われるコミュニケーションと調整からなる活動」と定義する。

バウンダリースパニング活動は、組織の活動ではあるが、仮に純粹に組織活動であれば、それは制度化され、特定の個人に組織が依存することは少なくなるであろう (Zhao & Anand, 2013)。しかしながら、バウンダリースパニング活動を行うバウンダリースパナーは、バウンダリースパナーの役割が潜在的であり組織の他の役割に付加されているものである (Mudambi & Swift, 2009)。例えば駐在員がその例である。従って、公式な役割としての個人の行動に注目しなければ、バウンダリースパニング活動を明示的に捉えることが難しいのである。

組織活動を阻害する境界

Leifer and Delbecq(1978)は、バウンダリーを組織と環境を分界する線と定義する。つまり、組織の中に存在するものと環境に存在するものを区別し、領域を決定するのである。しかし、組織の中にも境界はある。部署の違いや国の違いのように明示的なバウンダリーもあれば、文化などのように暗示的なバウンダリーもある。

組織におけるバウンダリーが情報共有のメカニズムに影響を与えることは広く議論されている。それは組織行動の分野でも議論をされており (Carlile, 2004; Cummings & Teng, 2003)、国際経営の分野においても議論がなされ (Ambos & Ambos, 2009; Gupta & Govindarajan, 2000)、バウンダリーが情報共有を阻害する要因であると述べられている。しかし Dasi, Pedersen, Gooderha, Elter and Hildrum(2017)は、組織行動研究は個人と組織の特徴 (例として組織の役割、情報システム) に注目していることに対し、国際経営研究は地理的なバウンダリー (例として制度や文化) について議論していると論じている。しかし、これらの議論は別々にされるものではなく統合されるべきである。なぜなら、多国籍企業においても、個人と組織の特徴あるバウンダリーは存在し、なおかつ地理的バウンダリーもあるからである。これらのことから、本研究では多国籍企業では2つのバウンダリーがあると考えられる。それは組織の違いによって生じるバウンダリーと国の違いによって生じるバウンダリーである。

1 つ目は、2つの組織があることから生じるバウンダリーで、情報の流れを阻害する。その理由として、Dasi, Pedersen, Gooderham, Elter and Hildrum は、個人が同じ部署に属していれば、経験を共有する可能性が高く、組織の目標も共通となる。そしてメンバー間でのタスクの依存性があることが多いことから、コミュニケーションの頻度も高くなる。また部署内で共通の知識の関連性も高いことから、知識の流れも相互間で促進される (Tortoriello, et al., 2015)。これに対して、違う組織では、逆の現象が生じる。つまり、メンバーのタスクの依存性が低く、コミュニケーションの頻度も低くなり、共通の経験や知識が少なくなる。このことから知識の流れも低くなる。

Carlile(2004)は、同一組織内と組織間のバウンダリーを比較すると、組織間バウンダリーの方が知識移転において、共有する言語体系の不足、共有の意味の不足、政治的な違い (関心のコンフリクト) がより顕著であるとしている。共有する意味が不足している理由は、共通の体験やメンバー間の相互理解が少ないためである。そのため、意味を理解するためには翻訳が必要であるということを示している。関心のコンフリクトは組織による目標の違いから生じる。多国籍企業に

においては、海外子会社が自身の目標達成をするため、本社の資源配分を優先順位に介入するために海外子会社がパワーの獲得を追求する行動が生まれる (Bouquet & Birkinshaw, 2008)。そして、海外子会社は独自の目標を持っており、それは必ずしも多国籍企業全体としての目標とは合致しない (Nohria & Ghoshal, 1994)。従って、多国籍企業においては、関心のコンフリクトが起こることが考えられることから、組織間に生じるバウンダリーはより顕著になると考えられ、それが知識移転に影響を与える。

2 つ目の境界は、国の違いから生じるバウンダリーである。多国籍企業の組織は、組織間が地理的距離 (Roth & Kostova, 2003)によって分離されているだけでなく、国の違いにより、事業環境、文化、制度、ネットワークによって本社と海外子会社間にバウンダリーがある (Schotter et al., 2017)。そのため、本社から見れば、海外子会社は常に高い異質性を持っており、独自の知識、活動と考え方を持っている。そのため、本社との間だけではなく、部署間や子会社間においてもバウンダリーがある (Carlie, 2002; Mäkelä et al., 2019; Yagi & Kleinberg, 2011)。

多国籍企業にはこれら 2 つのバウンダリーがあるが、それらを超えることが重要な課題となる理由は、本社と海外子会社間に相互依存性があるからである。海外子会社は資源と支援を程度に差はあるものの、本社に依存しており、本社もまた知識などの資源や収益を海外子会社に依存している。それゆえ、バウンダリーを超える必要があるが、両者間の異質性が高いため、それが困難な課題となっている (Birkinshaw et al., 2000)。しかし、多国籍企業が効率的な組織活動のために知識移転を行うには、バウンダリーを超える情報処理と調整の活動であるバウンダリースパニング活動を行う必要があるのである (Schotter et al., 2017)。

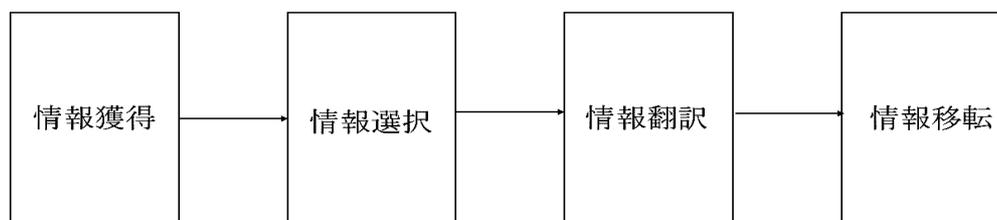
バウンダリースパニング活動のプロセス

情報は、バウンダリースパナーによって探索され、獲得されるものである。組織は、できるだけ多くの情報を外部から獲得しようとするが、獲得した情報がすべて組織にとって等しく重要なものとは限らない。また、すべての情報を獲得し、移転し、組織が対応することは組織にとって過大な負荷がかかることになる。それゆえ、バウンダリースパナーは、組織の維持・成長に必要な情報のみを選択する。そして、組織の意思決定者に伝達するため情報処理と調整を行うのである。それは、先述した Carlie(2004)が指摘するバウンダリーを超えるためである。つまり、共通言語の不足と共通意味理解の不足から生じる違いを超えるための情報翻訳があり、関心の違いを超えるための調整がある。

これらの情報が獲得されてから移転されるまでのプロセスを情報処理と呼び、それは、情報獲得、情報選択、情報翻訳、情報移転がある。(Aldrich & Herker, 1977; Tushman & Scanlan, 1981; Zhao & Anand, 2013)。

バウンダリースパナーは、これらの各段階において、自立的に情報を統合することや、移転することを遅らせたり、情報を他の場所で蓄積したりすることで、受信者とのコミュニケーションの負荷を調節し、情報を必要とする組織内の部署や個人に情報を移転するのである。この情報処理とそれに伴う調整がバウンダリースパニング活動である。

図2.3. バウンダリースパニング活動の情報処理プロセス



(Aldrich & Herker, 1977; Allen et al., 1979; Zhao & Anand, 2013 に基づき筆者作成)

このバウンダリースパニング活動は、組織の安定的維持と成長のためには重要である。なぜなら、組織の意思決定者が受け取る情報は、バウンダリースパナーの情報獲得から始まるからである。つまり、バウンダリースパナーがどのような情報を獲得し、どの情報を移転すべきかを選択し、情報が受信者に理解されるように意味付けをする翻訳を行い、誰がどのようにして情報を獲得するのかということが情報の量、質、内容を決定するからである。バウンダリースパナーに求められるこのようなタスク内容から、Tushman & Scanlan(1981)は、バウンダリースパナーに求められる能力として、組織外部に強い繋がりを持っており、外部の言語、考えを理解する経験を持っていることを挙げている。また、組織外部で獲得した情報を組織内部に移転する必要があることから、組織内部にも強い繋がりともっている必要性を論じている。このように、バウンダリースパナーの特性に注目がされていくのである。

2.4. バウンダリー・スパニング活動の先行研究

本節では、多国籍企業の情報処理と調整を行うバウンダリースパナーとバウンダリースパニング活動について先行研究における議論をレビューする。バウンダリースパナー個人が持つ特性に注目したもの、送信者と受信者の関係性に注目したもの、知識の特徴と組織との関係について議論したものについてレビューを行う。

バウンダリースパナーの特性への注目

バウンダリースパナーが特定の任務を持った個人であり、情報共有を促進する個人として機能し (Aldrich & Herker, 1977; Tushman & Scanlan, 1981) 情報移転を促進し、コンフリクトの調整を行う (Schotter & Beamish, 2011) と先行研究では論じられている。しかし、すべての個人が同じくバウンダリースパナーとして効果的に情報移転を促進するわけではない。ゆえに、バウンダリースパナーの研究においては、情報獲得を促進するいくつかの個人的要因となる個人のスキルや能力に注目され議論がなされている。

まず、個人が持つ特性で、情報獲得を促進すると考えられているのが、バウンダリースパナーの現地国の文化的知識、文化スキル、言語スキル、海外での駐在員経験、役割経験の幅である。(Barner-Rasmussen et al., 2014; De Vries et al., 2014; Harzing et al., 2016; Okamoto & Teo, 2012; Yagi & Kleingberg, 2011)。この理由は、多国籍企業の海外拠点においての情報獲得のためには、現地国の多様な関係者と接触し、情報を獲得する必要がある。そのために現地国についての知識やその情報を獲得するために必要な経験から得た知識が情報獲得を促進すると考えられている。

その他、バウンダリースパナーの特徴として大きく論じられているのは、その個人が保有する社会関係資本である。外部から情報を多く獲得するためには、他者とのつながりである社会関係資本を広く持っている必要がある。そのため、社会関係資本を個人の特性として持っているバウンダリースパナーは、それだけ情報に多くアクセスできると考えられ、ゆえに知識を多く効果的に獲得でき、その社会関係資本は海外子会社として使用できるものになると考えられている (Kostova & Roth, 2003)。

個人の能力のうちで、最も大きく論じられているのが、知識吸収能力である。なぜなら、多様なスキルや社会関係資本があっても、新しく獲得した知識の価値を理解し、その知識を吸収する能力がなければ、知識移転がなされないからである。Cohen and Levinthal(1990)は、組織の吸収力が、組織と外部環境の接合点にいる個人、つまりバウンダリースパナーの吸収力に依拠するとし、組織が

吸収力を伸ばすための投資をすれば、組織、個人とも吸収力は発展させることができる」と論じている。加えて知識の吸収力が最も大きく論じられている理由は、新たに獲得した知識が企業のイノベーションにつながる可能性があるためである。これについては、Tsai(2001)や Gupta and Govindarajan(2000)が知識とイノベーションの関係性について論じている。更に、議論は展開されて、能力を活かすバウンダリースパナーのモチベーションと知識吸収力の議論 (Minbaeva et al., 2003) につながっていく。これに対して、発信者側の能力である知識の普及力についても議論されており、発信者の知識を成文化し、明確に表現する能力、発信者の知識共有の意欲、知識獲得のための機会を作り使用するための性向が普及能力を構築するとしている (Minbaeva et al, 2018)。

知識吸収能力は、個人の能力として論じられるだけではなく、組織の能力として知識移転を促進する要因として、大きく論じられている。海外子会社の知識吸収能力は、個人の知識吸収能力、意欲、能力が集合的に構成していると論じられており、知識移転を促進するとしている (Minbaeva, 2007)。特に意欲については、新しい知識に対する獲得の意欲や(Allen, 1977; Cohen and Levinthal, 1990; Szulanski, 1996)、他の部署と知識を共有する意欲について議論されている (Szulanski, 1996)。また海外子会社の知識吸収能力については、子会社への知識移転に大きく影響するが、海外子会社が本社に知識を効果的に移転できるためには、本社が知識吸収能力を持つ必要がある (Ambos et al., 2006) と論じられている。

他の知識移転の促進要因としての組織の能力では、学習能力 (Hong et al., 2006)、知識の保持能力 (Lazarova & Tarique, 2005; Szulanski, 1996) 知識普及力 (Minbaeva, 2007) が議論されている。

このように、様々な個人や組織における知識移転の促進に影響する個人や組織の要因が論じられている。しかし、先行研究は、単純なバウンダリースパナーを前提に議論をしている。それは、バウンダリースパナーが埋め込まれている環境や、それゆえにバウンダリースパナーが直面しているジレンマを前提として議論とはなっていない。例えば Szulanski(1996)は、情報の粘着性は個人のモチベーションと認知的要因に関係するかもしれない、と論じているが、そのような個人の帰する要因は、個人が埋め込まれているコンテキストに影響される。そのため、個人の特性だけではなく、個人が埋め込まれているコンテキストによる個人への影響を議論する必要があるのである(Foss et al., 2010)。特に、多国籍企業の海外子会社でバウンダリースパニング活動を行うバウンダリースパナーは、多様な複雑性のあるコンテキストに埋め込まれている可能性が高い。それは、単純な言語

や文化の違いだけでなく、バウンダリースパナーが置かれている環境を前提として議論をするべきであり、先行研究においてはそれが看過されている。加えて、バウンダリースパナーの情報を媒介する役割のみを行うことが前提とされている。しかし、実際の海外子会社や本社でバウンダリースパナーの役割を機能として担っている個人は、その役割だけではなく、組織から公式に与えられた他の役割も担っている。そうであれば、複数の役割も前提として議論を進めるべきである。

情報移転における 2 者関係の議論

情報移転は送信者と受信者間で行われるものである。それがゆえに、情報移転における 2 者間の関係の情報移転への影響が議論されている。その一つがネットワークの議論であるが、ネットワークが存在していても (Tsai & Ghoshal, 1998)、知識移転の促進にはならないことも議論されている。なぜなら、そのサイズ、長さ、強さが促進に影響を与えるからである (Minbaeva, 2007)。

加えて、ネットワークがもたらすものとして、大きく議論されているのが社会関係資本である (Nahapiet & Ghoshal, 1998)。前述のように、バウンダリースパニング活動における社会関係資本の重要性についての議論では、情報獲得段階では外部とのつながりが重要であり (Birkinshaw et al., 2017)、内部においては獲得した知識を移転するためにつながりが必要である (Tortoriello et al., 2012)。社会関係資本の議論では、ネットワークが作り出す構造的側面だけでなく、関係的側面が大きく注目されている。なぜなら、知識移転の 2 者間関係について、関係的側面において重要な要素となる信頼、規範、期待、コミットメントなどが知識移転に影響を与えると考えられるからである。その中においても、信頼が大きく知識移転を促進すると議論されている。(Inkepen & Tsang, 2005; Kostova & Roth, 2002)

2 者間の関係においては、社会関係資本の他に議論されているものとして、距離と類似性、情報移転の経路が情報移転に影響があるされている。距離においては、2 者間の制度的距離 (Jensen & Szulanski, 2004) が送信者のモチベーションに影響すると論じられている (Szulanski, et al., 2004)。また、距離の議論では 2 者間の文化的距離も議論されており、組織内の垂直的な知識の流出との関係が論じられている (Ambos et al., 2006)。また、2 者間の関係で、2 者の価値基準や言語などの類似性が高いほど、知識移転が効果的になされるという議論もある (Gander et al., 2007)。加えて、2 者間の情報移転の経路の豊富さが情報移転を促進するという議論もある。(Gupta & Govindarajan, 2000; Zhao & Luo, 2005)

もう一つの 2 者間の関係性での研究は、意欲と知識移転の関係である。特に、

本社と海外子会社間での知識移転について議論がなされている。Gupta and Govindarajan(2000)は、本社と海外子会社の知識移転の研究を組織レベルでおこなった。業務情報ではなく、ノウハウの知識を対象とし、本社と海外子会社間の2項的知識移転を検証した。2項的関係でのコミュニケーションの基礎は5つあり、発信部署の蓄積された知識の価値、情報発信部署の意欲、伝達経路の存在と豊富さ、受信部署の意欲、受信部署の吸収力をあげている。その中において、海外子会社から本社への知識の流れにおいて、知識移転に影響を及ぼすものとして、海外子会社に蓄積された知識の価値と知識伝達経路の存在と豊富さの2つが影響するとしている。彼らの議論で特徴的であるのは、知識共有の意欲が海外子会社から本社への知識移転に影響を及ぼさなかったことである。Levinthal and March(1993)と Szulanski(1996)は意欲が知識移転に影響すると論じているがそれとは合致していない。この理由として、海外子会社トップの経済的なインセンティブ以外の要因が影響していることと送信者よりも受信者の知識を得る意欲の方が知識移転に大きく影響する可能性があることを挙げている。この意欲に関しては、Minbaeva and Santangelo(2018)がさらに検証を重ね、意欲が組織から与えられた目標などへの強制的なモチベーションを組織から求められず、知識のハブではない組織コンテキストにいるバウンダリースパナーにおいては、知識共有のモチベーションが知識共有を促進するとしている。このことから、バウンダリースパナーの置かれているコンテキストがバウンダリースパニング研究において十分に議論されていないという指摘に対して、Minbaeva and Santangelo もバウンダリースパナー間の関係や本社と海外子会社間を切り取るだけではなく、知識を扱う個人に注目し、なおかつその個人が埋め込まれているコンテキストを含めた議論をしようとしていることが示唆される。多国籍企業のバウンダリースパナーは、制度的、文化的コンテキスト、役割の環境に埋め込まれており、それが知識移転に影響を与えることは十分考えられることである。しかしながら、先行研究での2者間の関係は、一面的にしかとらえておらず、よりコンテキストに注目した議論が必要である。

知識の特徴と知識移転の関係

知識移転の促進に関して、知識の特徴と知識移転も大きく議論されている点である。海外子会社の知識移転に関する知識の特徴としては、暗黙知と形式知が最も大きく議論されている。形式知は、記号化できることから、比較的容易に移転も獲得もできることに対して、暗黙知は価値、活動、業務実践、行動に埋め込まれているため、すぐにはアクセスできず、獲得も移転も容易ではない(Argote &

ingram, 2000, Kogut & Zander, 1992)。また、知識移転に関しては、知識のあるところから、暗黙知だけを切り取って、他の知識のベースに移すことが難しく、移転すること自体が困難である(Grant, 1996; Hansen, 1999; Spender, 1996; Szulanski, 1996, 2000; Zander and Kogut, 1995)。企業内における特別な知識の多くは暗黙知であり、それゆえ、獲得と移転が困難である。

多国籍企業での知識のタイプと知識移転に関する議論では、暗黙知と形式知だけではなく、知識のタイプが知識移転に影響するとも論じられている。例えば、総じて全体的な知識として知識移転を議論する場合もあるが (Gupta & Govindarajan, 2000)、技術知識 (Grosse, 1996; Hakanson & Nobel, 2000; Sunaoshi et al., 2005)、マーケティング知識 (Holm & Sharma, 2006; Schlegelmilch & Chini, 2003)について知識移転との関係が論じられている。

このように、知識と知識移転の関係について知識を類型化することで議論がなされている。ただし、知識は客観性があるものという前提が持ちこまれて議論がなされている。つまり、誰が取り扱っても同じ知識として移転されるという前提である。しかし、例えば、先行研究の暗黙知を取り上げた場合、価値や行動に埋め込まれている知識は、主観を帯びており、個人の価値観や行動によって変容すると考えるべきである。そのように、情報の前提が主観的なものであると考えると、議論は異なってくる。つまり、情報が主観的であるが故に、バウンダリースパニング活動の選択や翻訳によって、情報が変容していく可能性があるということ視点をに入れて、知識移転の議論がなされるべきである。

2.5. 情報移転を促進する駐在員の役割

駐在員は、知識移転の役割、コントロールの役割、学習の役割の3つの役割のために、国際的な人事異動により現地国に派遣されている(Edstrom & Galbraith, 1977)。これらについて本節でレビューをする。

情報移転のための海外駐在員

海外駐在者は通常、海外子会社のトップか、もしくは部署の主要な役職に本本国から人事異動がなされ、一年以上派遣された国に駐在する社員を指す (Harzing, 2002; Haynes & Almond, 2015)。

駐在員が現地国に派遣される理由をまとめたのが Edstrom and Galbraith(1977)である。彼らは、3つの派遣の目的を提示した。それらは、第1はポジションを埋めること、すなわち海外子会社もっていない知識を移転すること、第2は組織を発展させること、それは海外子会社をコントロールをすること

とである。第3は駐在員のマネジメント能力を高めるためである。これは、駐在員の管理職としてのスキルを得るための学習である。

第1の知識移転の目的は、事業上の知識、技術知識や専門知識が十分ではない海外子会社に本社から技術的な知識を移転するためである。ベストプラクティスやこれらの知識は暗黙知であり、知識の粘着性が高い(Szulanski, 1996)。それゆえ、本社での知識を経験として得ている駐在員は、これらの知識を海外子会社に移転するメカニズムとして機能しているのである(Bonache & Brewster, 2001; Riusala & Suutari, 2004)。このため、多国籍企業は、駐在員を通じて本社から海外子会社に容易に情報移転をおこなうことができ(Fang et al., 2010)、暗黙知と形式知の両方を移転することにより、知識を違う環境に適合させることができるのである(Argote & Ingram, 2000; Hocking et al., 2007)。つまり、海外駐在員が重要な企業特有の知識を本社から海外子会社へ移転を促進するバウンダリースパナーの役割を行っており(Bonache & Brewster, 2001; Kostova & Roth, 2003)、本社から海外子会社への知識移転をすることによって、本社と子会社間の同類性を高め(Fang et al., 2010)、新しい知識を同化し、適用する子会社の知識吸収能力を向上させるのである(Lane et al., 2001; Mahnke et al., 2005)。この同類性は言語においてもいえる。つまり本社と海外子会社の言語が同一であれば、同類性が高まり、海外子会社の知識吸収能力が高まり、本社から海外子会社への知識移転が促進されるのである(Gupta & Govindarajan, 2000)。ただし、海外子会社の知識受容には、駐在員の移転に伴うコミュニケーションの難しさなどを解決する移転能力、モチベーションと機会探索が影響するという議論もある(Chang et al., 2012)。

また駐在員は、本社から海外子会社への情報移転だけでなく、海外子会社から本社への情報移転においても、バウンダリースパナーとして本社と現地社員の情報を媒介することにより情報移転を行っている(Harzing et al., 2016)。駐在員は、情報の発信者と受信者の間の共通の意味、言語、価値を共有しているので、本社を含めた部署間の知識移転を促進することができるのである(Fang et al., 2010)。ただし、時間が経つと、海外子会社も本社とのコミュニケーションや組織のルーチンに対する経験を得るため(Delios & Bjorkman, 2000; Downes & Thomas, 2000)、駐在員の必要性は減少するとの議論もある(Belderbos & Heijltjes, 2005)。

駐在員は情報を運搬する個人として機能するが(Bartlett & Ghoshal, 1989; Doz et al., 2001; Nohria & Ghoshal, 1997)、ただし、駐在員がすべての海外子会社での情報を獲得できるわけではない。なぜなら、駐在員は現地国の文化的・言語的スキルと社会関係資本を十分には保持していないからである。その補填として、

現地社員が情報を獲得し、駐在員はその情報を媒介して本社に移転している。その意味において、現地社員の貢献は重要である(Tarique, et al.,2006; Toh & DeNisi, 2003, 2005; Vance et al., 2009)。

先行研究では、駐在員は本社ですでに暗黙知を獲得していることから、駐在員として海外子会社に異動することにより、海外子会社に知識を移転できるメカニズムとして機能することを議論している。ただし、その知識移転の方向性は本社から海外子会社の方向だけである。海外子会社から本社への駐在員による知識移転の研究はまだ十分ではない。次に駐在員が海外子会社のコンテキストからの影響をどのように受けているのかということに対する議論が十分ではない。駐在員も海外子会社の制度やネットワーク、文化にうめこまれることが考えられ、駐在員が置かれた環境は先行研究の前提よりも複雑である可能性が高い。加えて、駐在員は自らの情報獲得には限度がある。そのことは、現地社員を使って情報獲得をしなければならず、現地社員もまた多様な埋め込まれの環境に置かれていることを考えると、議論はもっとバウンダリースパニング活動が行われる構造を考えるべきである。

また、駐在員は、バウンダリースパナーの役割のみを担っているという前提が持ち込まれているが、駐在員はバウンダリースパナーの役割だけでなく、コントロールの役割も担っている。この役割のジレンマについて次節で議論する。

コントロールとしての海外駐在員

先述した Edstrom and Galbraith(1977)が提示した駐在員派遣の第2の理由が組織を発展させること、つまりコントロールをすることである。多国籍企業において、非公式と公式の調整のメカニズムとして海外駐在員は大きく機能してきた。なぜなら、多国籍企業は、多様な海外子会社を統合する必要がある一方、現地に適合する必要があるからである。このため、海外の現地子会社における主要な役職に本社国の社員を配置するという自民族中心主義的な方法が取られてきた。つまり海外駐在員を置くことにより、企業はグローバルな統合を行い、海外子会社における明確なコントロールと調整を行うのである(Black et al., 1992; Paik et al.,2004; Schuler et al., 1993; Tung, 1993)。

駐在員の活用に関しては、日本の特異性を議論されることもある。例えば Harzing(2001)は、日本はリスクを忌避する文化がある国であるので、コントロールすることに強い選好が現れ、日本の企業は海外子会社のコントロールをより重要に考えると論じている。また、日本の多国籍企業は、欧米と比較して、駐在員のコントロール下に強く置かれていると論じている(Harzing, 2001; Kopp, 1994)。

これに対して、白木（2006）は駐在員が一定数海外子会社にいることは、日米欧とも変わらないことであり、その目的は本社の統制機能と本社との調整機能そして本社からの技術と経営ノウハウの移転であると述べている(p.244)。大木(2012)は、日本企業の国際人的資源管理の特異性として、他国の企業に比べ駐在員を活用する傾向にあること、駐在員に本国人を活用する傾向にあること、受け入れ派遣者が少ないことが先行研究で指摘されており、本国志向による現地市場への適応やグローバル全体の学習、イノベーションへの影響が議論されているが、これらの批判は日本企業の一面しかとりあげられておらず、調査方法や国際比較の視点を持って再検討する必要性を論じている。

このような議論はあるものの、駐在員が海外子会社をコントロールする役割を担っているということは、本社国の国籍を問わず目的として求められることである。Edstrom and Galbraith (1977)は、駐在員が行うコントロールというのは、海外子会社に対して権限を制限し、官僚的なコントロールを行うことに加えて海外駐在員と現地法人国のマネージャーを企業文化により社会化することを意味するソフトコントロールも行う。官僚的なコントロールだけでなく、文化的コントロールを行うことにより、海外子会社と本社間のつながりを非公式な組織内コミュニケーションネットワークにより駐在員は構築できると主張している。

このように2つのコントロールの手法が議論されているが、従来、多国籍企業は、成果ベースのコントロールを行っていた。それは、駐在員が海外子会社内の活動と行動を監視し、評価することであった (Edstrom & Galbraith, 1977; Tung, 1993)。しかし、本社国籍と現法の所属国の文化の差が大きい場合、成果ベースのコントロールには限界があることが議論され、成果ベースの代替として、文化的、行動面でのコントロールが注目されている。駐在員はコントロールの機能として効果的であるが、それは駐在員が現地国の文化的知識を十分持っている場合であり、もし駐在員に文化的知識が十分になれば、コントロールの機能は阻害されると議論されている (Paik & Sohn, 2004)。

海外駐在員のコントロールについて、Harzing(2002)はさらに詳しく議論し、3つのコントロールの類型を提示している。1番目のコントロールは、駐在員による人的・文化的コントロールを直接的と間接的な方法で行う。これは本社による中央集権的な決定権を代替するものや、本社のマネージャーによる海外子会社の監視のためである。2番目のコントロールとして、社会化と非公式ネットワークを構築することにより、ソフトコントロールを行うことである。3番目としては、非公式コミュニケーションのネットワークを張り巡らすことにより、コントロールを行うと

ということが議論されている。

このように、コントロールの手法の違いはあるものの、本社が海外子会社を統合するために、何らかの手法で海外子会社をコントロールする必要があり、そのために駐在員は海外子会社に派遣されているのである。ここからわかることは、駐在員は情報移転の促進者であるバウンダリースパナーとしての役割と海外子会社のコントロールという2つの役割を持つことが議論されている。先行研究においても、駐在員が2つの役割を持つことについて議論がなされている。

Katz and Khan (1966) の役割理論によれば、特定の組織的地位を占める個人に期待される行動パターンは、その人の役割を構成する。個人が役割を実行する際に、役割セットを持つ場合があり、その際は、相互作用する構成要素が役割セットを構成する。役割セットの一部が異なる組織システムに配置されている個人もいる。例えば、販売員の場合は、販売を行う組織の成員でありながら、顧客のことを考え、顧客側に立つ必要があり、顧客と雇用されている組織の境界を跨りながら活動を行うということである。このように個人が相互作用する役割をセットでもつことがある。この見方が駐在員にも適用されている。例えば Au and Fukuda (2002) は、駐在員の複数役割を本社のために働くことと、現地国のニーズにこたえること、現地国の規範に従うことであるとしている。そして、その複数の役割を持っているがために、役割の曖昧さを持つとしている。この役割コンフリクトは、Stamper and Johlke (2003) も販売員が顧客のニーズと会社の利益目標の両方の役割をもつことから、役割の曖昧さが生じ、低い職務満足を生むと議論している。これに対して、複数の役割を持っていることの便益も議論されている。Au and Fukuda は、駐在員は、複数役割が心理的な職員の特典と将来的キャリアへの利益につながる時、より職務満足を得るとしている。つまり、役割コンフリクトとは、役割理論が明らかにしているように、複雑な組織の中で、複数の上司や複数の部署から個人に異なった役割期待がなされることから、個人が役割の曖昧さを感じ、それによりストレスを経験することから、役割遂行の効率性が下がることをさす。(Rizzo et al., 1970; Singh et al., 1996; Stamper & Johlke, 2003)

このように、個人の認知に生じる役割コンフリクトについては、駐在員においても議論されている。ただし、2つの役割は個人の認知に影響を及ぼすだけでなく、役割期待が行動に影響を及ぼす可能性があり、役割間の関係を検討する必要がある。また、バウンダリースパナーという機能をもつ駐在員が、海外子会社という複雑なコンテキストに埋め込まれ時のバウンダリースパニング活動における行動は、先行研究でも明らかにされておらず、本研究ではそれを明らかにした

いと考える。

3. バウンダリースパナーの埋め込まれとジレンマ

国際経営の研究においては、多国籍企業の本社と海外子会社の関係について、多くの議論がある。本章では、多国籍企業が直面している複数のジレンマに関して、海外子会社を中心とした先行研究の議論をレビューしていく。2章3節で、多国籍企業は、組織の違いから生じるバウンダリーと国の違いから生じるバウンダリーが組織内にあることについて論じた。それらのバウンダリーは、本社と海外子会社間のバウンダリースパニング活動に影響を与えると考えられる。なぜなら、バウンダリーは、2項的な関係の中で選択を強いるジレンマを作り出すからである。そして、ジレンマはバウンダリースパナーの行動を通じてバウンダリースパニング活動に影響を与えると考えられる。

本章では、4つのジレンマについて先行研究を概観する。それらは、国の違いから生じるジレンマとして、現地適合と統合によるジレンマ、2重の環境への埋め込まれによるジレンマについて述べる。そして組織の違いから生じるジレンマである本社と所属組織の目標の不一致によるジレンマ、本社の資源への依存と所属組織の自律によるジレンマについて述べる。

3.1. 現地適合と統合によるジレンマ

多国籍企業の継続的な課題は、海外子会社の現地市場への適合と海外子会社の活動を組織全体に統合することを両立させることである。つまり、本社は地理的に散在している海外子会社間で調整し、統合し、資源を交換する必要がある (Kostova & Roth, 2003)。なぜなら、多国籍企業は戦略的に規模と範囲の経済による効率を追求する必要があること、またグローバル規模での知識の共有などがその背後にあり (浅川, 2003)、経済的な効率性を持つことで、他社に対して戦略的優位性を持つということが企業の成長と維持につながるからである。

統合が多国籍企業にとって困難である一つの大きな理由は、企業の管理するべきものの大きさである。海外子会社の数が大きいほど、本社にも認知的な限界があり、統合するのが困難になる。そしてその管理するべきものの大きさは、海外子会社自体を管理するとともに、その海外子会社が持つ顧客やサプライヤーとの関係など外部の管理も含まれるため、より大きいものとなる。また、その大きさによって生じる複雑な内外のネットワークを管理することは、大きなコストが必要となり、組織が大きくなるほど、組織間調整の失敗の可能性も増大する。(Meyer et al., 2011)

そのようなリスクがあるにもかかわらず、多国籍企業であり続けることを選択するのは海外子会社市場が持つ事業拡大の可能性があり、そこから得られる資源

が企業の存続に優位性をもたらすからである。ただし、その可能性を具現化するためには、企業は海外子会社を統合するとことと、海外子会社が提供するサービスや製品を現地適合することが求められる。

現地適合が必要であると考えられる理由は、一つには、現地市場に適合する製品やサービスを作ることにより、現地市場での利益を上げるための競争力をつけることである (Ghoshal & Nohria, 1993)。二つ目として、現地適合をすることで、新たな資源にアクセスできる可能性があるからである。つまり、企業が海外子会社の所在する国特有の新しい知識や考えに海外子会社を通じてアクセスをすることで (Ambos et al., 2011)、それらを獲得し、それらの資源として組織内の他部署に転用することにより、戦略的優位性を生み出すことができると考えられるからである (Andersson et al., 2002)。また、現地適合を通じて、本社は海外子会社を創造的・イノベーティブな成果を生む源となりうる可能性もつこともできる (Bartlett & Ghoshal, 1989; Doz et al., 2001; Kogut & Zander, 1993)。つまり、海外子会社は一方的に本社の指示を実行するだけでなく、主体的に独自の方向性を指向するものであると考えられる。言い換えれば現地適合をすることは、海外子会社が独自に率先して事業機会を発掘し、それに対して資源を得ようとするプロセスを自ら率先する意思を持つことを意味する (Birkinshaw, 1997)。

ただし、海外子会社が創造的な役割を企業内で果たすためには自律性を持つことが必要である。そのために、本社は海外子会社に権限委譲をする必要がある、それにより自律性を得た海外子会社は、現地市場に埋め込まれた知識の獲得や事業機会の発掘といった行動をすることが可能となる。ただし、その行動とそれによって生み出される成果は、全体的な戦略意図に従うものであり、全社にとって有益なものでなければならない。つまり、本社は海外子会社に自律性を与え、創造的な役割を与えたとしても、本社は海外子会社の行動を全体的な企業の関心に合わせるために適切なコントロール戦略を選ぶ必要があることを示している (Ambos et al., 2019; Roth & O'donnell, 1996)。

このように、海外子会社に自律性を与え、新たな資源を生み出す可能性を追求することは、結果として本社と海外子会社間の関係性を変容させる。2者間の関係は非中央集権型のものとなり、海外子会社への権限委譲によって両者間に緊張と不確実性が生じる (Eisenhardt & Eisenhardt, 1989)。不確実性は、海外子会社への権限の委譲が企業全体の利益と目的に合致したものを生み出すのか、それとも与えられた権限を使用して、海外子会社独自の利益を目指すといった好ましくない行動をする可能性があるということから生じる (Kostova et al, 2016)。加えて、多国籍企業の特徴である文化的・地理的距離が2者間にあることが、情報の非

対称性を拡大させ、本社による海外子会社の意図と実際の行動の監視が困難となり、海外子会社の機会主義的行動が生まれる余地を作るのである (Blazejewski & Becker-Ritterspach, 2011)。そのような理由から、多国籍企業は現地適合を促進する必要があると同時に、海外子会社全体を統合するためのコントロールをする必要もある。そのために駐在員が使用されるのである (Edstrom & Galbraith, 1977)。

しかし、この統合と現地適合の両方を本社が行うことは、容易なことではない。なぜなら、それは、本社にとってそれは相反するものであり、最適なバランスを見つけることが容易ではないからである。つまり、自律によって新たな知識を獲得した海外子会社は、希少性のある資源を持つことで本社に対してパワーを持つからである (Andersson et al., 2007)。

希少な資源をもった海外子会社の影響を本社が受けるということは資源依存理論で議論されることである。つまり知識資源の所有権を本社は有しているものの、それを使用することが出来る状態になるかどうかは、本社と海外子会社間のバーゲニングゲームの結果によるのである (Foss & Foss, 2005) しかし、この本社が中央集権的な方法を通じて、使用する権利を確実にする行動は、海外子会社の主体性や知識を獲得する主要なネットワークの保持などに代表される、海外子会社が資源を生み出す源を破壊することにもつながるのである (Mudambi & Navarra, 2004)

ここで議論してきたように、現地適合と統合の課題は、多国籍企業にとって継続的なイシューであり、それは本社のコントロールと現地の自律性をもたらす権限移譲のバランスをどのように取るのかという多国籍企業内のガバナンスの課題でもある。そして、その組織レベルのバランスは、本社と海外子会社の2項的關係性を形づくるものであり、それらは組織から与えた役割を通じて、その両者に属するバウンダリースパナーの認識と行動に影響を与えると考えられる。つまり国の違いから生じる現地適合と統合のジレンマが、バウンダリースパニング活動に影響を与えると考えられる。

3.2. 二重の制度への埋め込まれによるジレンマ

国境によってコンテキストを決定される場合、複数のコンテキストを横断してやり取りをする必要があるかということが、国内産業と多国籍企業を決定する主要な点である (Meyer et al., 2011)。多国籍企業は二重の制度的環境に埋め込まれており、それは企業の本社が所在する国の環境に埋め込まれていることと、その海外子会社が所在する国の環境に埋め込まれていることである。

これらの制度的な影響を及ぼすものは、公式なもの（法的制度、政治的制度、行政制度）と非公式（関係性と社会規範）なものに分けられる。特徴として、両方とも現地国に埋め込まれていて、企業が動かすことができるものではないことである(Mudambi & Navarra, 2002)。

Scott (1995)は制度の影響を3次元で議論している。第1は規制的次元であり、ルールを決定し施行する制度の設定である。第2は規範的次元であり、望ましい目標とその目標達成方法を指示する制度である。第3は認識的次元であり、個人の信念に影響を及ぼす制度を指す。このように、制度の影響は、規範として業務に入り込み、また個人の考えにも入り込むのが特徴といえる。

多国籍企業の特徴として、本社国と現地国の両方に埋め込まれている。

第1は本社国への埋め込まれであるが、どの企業も本社国籍によって活動が形づくられる。本社の国籍は、企業が選好する組織活動に対して影響を与えるものであり、(Rosenzweig and Singh 1991) 現地国で事業を始める戦略においても影響を与える (Harzing, 2002)。海外子会社は、現地国の事業を開始するときから本社国より資源の配分を受けており、それが国際的な成長を支えていく (Tan & Meyer, 2010)。そのため、本社国の影響が大きく、それが現地国での活動を制限することもある (Narula, 2002)。しかし、本社国の影響もあるものの、多国籍企業が多様な国で事業を展開していると、各海外子会社は、それぞれに選好する組織実践 (Rosenzweig & Singh, 1991) やブランドイメージ(Nebenzahl & Jaffe, 1997)を徐々に示していくようになる。成熟した多国籍企業は、複数のコンテキストを扱うことに多くの経験を持っているが、しかし、現地国の海外子会社の組織活動のやり方と戦略には、各海外子会社の強い影響が見られるようになるのである (Meyer et al., 2010)。

Noorderhaven and Harzing(2003)は、多国籍企業においては、この本社国籍による制度の影響は2つの形で現れると議論している。1点目としては、企業は本社国籍の従業員を雇い続けるということで、彼らが行う事務的業務のやり方と行動を通じて影響を及ぼす。たとえ企業がグローバルで事業をしていたとしても、本社国籍の制度の影響が表れる。2点目としては、本社国籍が選好する事務的業務方法が企業を形づくるとともに、多くの企業においては、本社国籍の個人が役員となることにより、本社国籍の影響がより強く表れる。つまり、事務的業務方法は、組織構造、業務方法、業務手順の中に埋め込まれており、そこには、それらを作る役員たちの国籍の影響が色濃く反映されるのである。

第2は現地国への埋め込まれである。海外子会社は本社のネットワークに埋め込まれているとともに、現地国のネットワークにも埋め込まれている。加えて、

多国籍企業自体も事業のネットワークを通じて海外子会社のローカル環境にも埋め込まれている。それは制度的に現地国に埋め込まれていることを意味し、海外子会社は、その所属国の制度から影響を受けるのである。多国籍企業が本社国籍の制度に3次元で埋め込まれているように、海外子会社も同様に所在国の制度に埋め込まれている。規制的次元としては、現地国の政治と経済的な制度であり、規範的次元としては、現地国の法制度と正統性、認識的次元においては、現地国で社会的に構築された意味と知識に埋め込まれている(Kostova & Roth, 2002)。

海外子会社の所属国での制度は、必ずしも企業に制限を与えるだけではなく、それが便益を企業にもたらすことも論じられている。例えば、Andersson, Forsgren and Holm(2002)は、組織外部での関係的埋め込まれが重要であると議論している。なぜなら、それらは多国籍企業の戦略的資源としての外部ネットワークとして機能し、企業に成果と能力をもたらすからである。それは例えば海外子会社の顧客とサプライヤーとの関係性に代表される事業の埋め込まれと、新しい製品とプロセスを共同開発するような技術的埋め込まれであり、成果だけでなく、全社的な技術能力の発展をもたらす論じている。またこのように高いレベルで海外子会社の外部へ依存することにより、多国籍企業全体が専門性のある能力を獲得することにつながると論じている (Andersson et al., 2007)。

このように、現地国にて知識を生み出すためには、ローカルの外部知識にアクセスする必要があり、そしてそれを企業内に移転する必要がある (Tallman & Chacar, 2011)。そのためには、現地国の顧客や技術についての希少性のある知識を得る必要があり、海外子会社は、現地国のネットワークにアクセスを持ち、知識を獲得する必要がある。言い換えれば、海外子会社は、組織外部に深く埋め込まれなければ、組織外部の知識へアクセスし、専門性のある知識や技術といった資源を得ることが出来ないのである。

埋め込まれの別の便益として、埋め込まれは海外子会社はその国において正統性を得ることを支援し、それが他社との競争優位性を持つことに貢献するという議論もある (Kostova, 1999; Meyer et al., 2014)。つまり、埋め込まれることで、現地国において正統性を手に入れることができ、それは、企業に属する個人と政府間で機能するだけではなく、現地国におけるより広い社会的な関与に対しても影響を及ぼすことができる。

しかし、このような便益を得るためには、海外子会社が本社のネットワークと現地国の事業ネットワークの双方に埋め込まれることを意味する。つまり海外子会社は本社を通じて本社所在国からと現地国環境の両方からの制度的なプレッシャーを受けることになる、いわゆる2重に埋め込まれの中に存在することになる

(Forsgren et al., 2007)。

この2重の埋め込まれは海外子会社においてコンフリクトを生じることがある。Meyer, Mudambi and Narula(2011)は2重の埋め込まれの問題を以下のように論じている。例えば、現地社員は現地国の規範の中で業務をしており、現地での業務のやり方が本社のもので適合しないことがある。別の例として、海外子会社は独自の目標を持っていることから、現地国のネットワークに埋め込まれ、現地国顧客と互酬性のある関係性を築き上げようとするのが成果につながると考える。しかし、その行動は、時として本社に対して忠実であることとは相いれないコンフリクトを生じることがある。従って、海外子会社の現地国への埋め込まれの必要性と、業務実践やネットワークに代表される本社への埋め込まれは、海外子会社内でコンフリクトを起こす可能性がある。

もう一つの海外子会社の埋め込まれの問題は、海外子会社の現地国での顧客やサプライヤーとのつながりが、行き過ぎる可能性があることである。つまり、彼らとのつながりは長い時間をかけて作っているものであり、価値を創り出すものであるが、現地に密着した粘着性があるものであり、それは海外子会社での活動に慣性を作り出すものである(Narula, 2002)。この制度的慣性は、多国籍企業が価値創造のために、大きな変更を組織に起こすときに、それを阻害する可能性を持っているのである(Meyer et al., 2010)

本社側のチャレンジとしては、現地国に埋め込まれが深い海外子会社が、貴重な知識をもたらすという点において、本社に高い価値をもたらす可能性が高いが、それは海外子会社を2重の埋め込まれのコンフリクトがある環境に置くことになる(Narula & Dunning, 2010)。つまり、現地国への埋め込まれか本社国への埋め込まれのジレンマがあるコンテキストに置かれることを意味する。それは、海外子会社で働くバウンダリースパナーに大きく影響を及ぼすこととなり、彼らの本社に忠実であることにも影響を及ぼす可能性がある(Clark & Geppert, 2011)。

先行研究において、この2重の埋め込まれについては、ほとんどの論文が海外子会社と本社という組織で論じられている。しかしながら、これらの組織レベル活動のコンテキストは基本的に個人を理解することから始める必要がある(Felin & Foss, 2005, p. 441)と考える。なぜなら、現地法人における活動もすべて個人の行動から発するものであり、そのためには中心的な役割を果たしている現地法人のマネージャーであるバウンダリースパナーに注目すべきであり(Conroy & Collings, 2016; Dorrenbacher & Gammelgaard, 2011; Schotter et al., 2017)、彼らの埋め込まれているコンテキストの影響を考える必要があるからである。そして、この2重の環境への埋め込まれは、現地への埋め込まれが強いことにより制

度的慣性が働くものであることが示唆されていることは、注目すべき点である。

3.3. 本社と所属組織の目標の不一致によるジレンマ

多国籍企業が、現地国において現地国企業と競争をしていくためには、外部の異質性を克服する必要があるということは、国際経営研究で長く論じられている (Zaheer, 1995)。現地国市場で多国籍企業が現地国企業と競争する上で不利になる理由は、本社を持たないために、文化的な違いや法制度的などを理解する上でバイアスなどから生じる制度的障害というものが生じることや (Gelfand et al., 2018)、マーケットの知識や現地国での政治的つながりが不足していること (Miller & Parkhe, 2002) から生じる現地国において、競争的優位性の劣後が生じるからである。現地国市場におけるこれらの不利益な点を克服するために、本社が所有する企業特有の知識 (Rugman & Verbeke, 2001) や技術、製品などを海外子会社に移転することにより、現地市場での優位性を高めることで現地国企業との競争に打ち勝つということが論じられてきた。そして、海外子会社が本社から共有された知識を現地国市場で適用することにより、多国籍企業であることの欠点を補うことが指摘されている (Zaheer & Mosakowski, 1997) つまり外部の異質性を克服し、現地国市場で競争に勝つためには、本社から海外子会社への知識移転を行う必要があるのである。

この現地国での競争に勝ち、与えられている売上目標などその他の経営上の目標を達成することは海外子会社の任務である。同様に、現地国において情報を獲得することもまた海外子会社の任務である。その達成のため、情報へのアクセスを含め、海外子会社は現地国に埋め込まれる必要がある (Figueiredo, 2011)。また、海外子会社の管理職が駐在員である場合、目標達成と成果評価が個人的な関心事となるので、駐在員期間の内に海外子会社の利益を最大化するインセンティブをもつこともある (Schotter & Beamish, 2011)。これら目標達成への意欲が、海外子会社の現地国市場における成果を最大化しようとする行動につながるのである。

これに対し、本社の目標は、組織の安定的な存続と成長であり (Gooderham, 2012)、個別の海外子会社の目標達成ではない。従って、本社は、企業全体としての目標達成をめざし、個々の海外子会社の成果が企業全体の成果に貢献することに関心を持つ。そのため、海外子会社が生み出す資源をどのようにして本社に移転し、効果的に全社目標の達成のために使用するかということが本社の関心となる。そして、海外子会社を通じて現地国の知識・顧客・技術にアクセスを持ち、それらの知識を本社に移転し、資源としてそれらを使用し、市場における競争優

位性を築くことや企業内の他の現地法人に知識を移転することで、本社はその知識をより有効に使用しようとする (Tallman and Chacar 2011)。

この2者の目標の違いは先行研究でも論じられており、多国籍企業において、部署間、本社と海外子会社間を含む組織の小部署間で経営上の目標に大きく違いがあることが指摘されている (Brockhoff 1998)。加えて、前項にて論じたように、本社と海外子会社間の関係は相互依存的であるため、統合と現地適合のパラドックスから発するコンフリクトが醸成される土壌がすでにある (Doz & Prahalad, 1984)。この関係が一様ではないのは、海外子会社が独自の目標を持っているものの、その目標設定のプロセスが海外子会社の自律性により違いがあることである。本社への依存度が高い海外子会社では、現地国における制限となる法律や市場特性の違いが勘案されないまま本社が目標を決定し、結果として海外子会社の意図とは違った成果目標が海外子会社に与えられることもある (Doz & Prahalad, 1984)。しかし、目標設定のプロセスの違いがあったとしても、本社と海外子会社の目標の不一致は存在し、海外子会社のバウンダリースパナーはその環境に置かれ、目標不一致のジレンマに直面するのである。そして、その目標の不一致は、海外子会社の機会主義的行動の可能性をもたらすのである。

この目標のコンフリクトの結果として生じる (Bartlett & Ghoshal 1989; Kaufmann & Rossing 2005) 可能性がある海外子会社による機会主義的行動を説明するために、多くの先行研究がエージェンシー理論を使って議論している。

海外子会社が機会主義的だと本社が考える理由として、Hoenen and Kostova(2015)は、本社の海外子会社への決定に関する権限の委譲、本社の海外子会社の委譲された権限の使用状況の不完全な監視、そして海外子会社の頻繁な異なるモチベーションによる本社の意図と違う行動を挙げている。つまり、2者間の情報の非対称性と相互依存性、そして関心の不一致は機会主義的行動を想定するエージェンシー理論を使用することで説明しようとしている。

同じようにエージェンシー理論を使用しているが、機会主義的な行動の説明として、海外子会社と本社の関係が社会的なコンテキストの埋め込まれによるという議論もある (Aguilera & Jackson, 2003; Arrow, 1994; Cuevas-Rodríguez, et al., 2012; Doney, et al., 1998; Hoenen & Kostova, 2014; Shapiro, 2005)。これは、エージェンシー理論を使用したとしても、2者間の関係が利己的に目標の達成を追い求めるという経済合理性に基づく側面だけではなく、その2者が埋め込まれる社会的な影響と、それにより構成される限定合理性にも注目がなされるべきであることが指摘するものである。また、Wiseman et al. (2012)も、いかに情報の非対称性、関心のコンフリクト、そして機会主義的なエージェントの行動が制度的

環境、社会的認知とネットワークそしてパワー関係に形づくられているかということも議論している。

このように、海外子会社と本社の関係においての目標の不一致は、海外子会社の機会主義的行動の可能性を示唆しているが、それが生じる理由として、海外子会社と本社の関係が社会的環境に埋め込まれているという視点は重要である。なぜなら、機会主義的な行動は海外子会社の組織の現象として表出するかもしれないが、その行動は海外子会社に所属する個人によって行われるものであり、その個人は社会的環境に置かれており、その影響が大きいと考えられるからである。特定の組織の中で、価値・信念・やり方というものが構築され(Thornton & Ocasio, 2008)、それが個人の様々な決定の選択に影響を与えることが論じられているが(Thornton et al., 2015)、多国籍企業の本社と海外子会社という関係のなかでの本研究が対象としているようなバウンダリースパニング活動は、このように社会的なコンテキストを前提として個人に注目して議論をする必要がある。

3.4. 本社の資源への依存と所属組織の意思決定における自律によるジレンマ

前述したように、本社は海外子会社を統合して規模と範囲の経済の効率性を達成するため、海外子会社と相互依存性を持つインセンティブがある。そして、海外子会社もまた、多様な資源を海外子会社の目標達成のために、本社から配分してもらう必要性があり、それが本社との間で相互依存性をもつインセンティブを生み出している。海外子会社は本社との依存関係をもつ一方、独自の目標達成のため、自律的である必要もある。なぜなら、現地国でその目標達成のための独自タスクを行う必要があるからである。本社にとっても、海外子会社が本社の保有していない情報を獲得してもらうためには、権限移譲をし、自律性を持たせる必要がある。つまり、本社と海外子会社の関係は、双方が相互依存とそれぞれの独立した関心が混在している二項的關係にあることを示唆している(Ambos & Schlegelmilch, 2007; Ghoshal & Nohria, 1989; Tippmann et al., 2018)。

そして本社と海外子会社間の依存関係は、資源依存理論によって多く議論されている。依存と自律はパワーと関係する。つまり、資源をコントロールすることは、本社と海外子会社間において、両者間の関係を決定づける重要な要因の一つである。なぜなら、海外子会社が本社の持たない希少性のある資源を支配することは、海外子会社独自の戦略と本社の支援を得るための海外子会社の能力を増すことを意味するからである。一方、本社のコントロールする資源に海外子会社が依存することは、海外子会社の戦略の独自性や支援を得ることに対する能力を減ずることになる(Cuevo-Cazurra, et al., 2019)。つまり、海外子会社の本社への

依存性が高まることになる。

本社と現地法人の関係性を資源依存理論で議論する場合に、本社と現地法人の関係性を決定する組織構造による影響を考える必要がある。つまり、パワーは組織のヒエラルキー的構造から生じているのであり、希少な資源を有することからは生じていないのかという疑念である。これに対して Schotter and Beamish (2011) は、組織がヒエラルキー的構造であったとしても、本社と調整するとき、特定の暗黙知やローカルの知識はバーゲニングパワーを作り出し、海外子会社にパワーを与えると論じている。この場合、海外子会社の資源は、海外子会社独自のものであり、本社の戦略にとって重要である必要がある。ここでの資源が指すものは、技術 (Mundambi et al., 2014) だけでなく、海外子会社が持つ強い現地のネットワークや知識も資源となりうるのである (Najafi-Tavani, et al., 2014)。

Bouquet and Birkinshaw (2008) も、組織構造と資源が本社と海外子会社の関係に与える影響を論じている。彼らは多国籍企業内の組織成員に注目し、その相互依存性はヒエラルキー的構造のみでは説明できないとしている。その理由として、海外子会社が発展するにつれ、海外子会社の成員の現地国環境内でのコネクションが大きくなり、特定の戦略的資源の蓄積が増える。このことにより、本社と海外子会社のヒエラルキー的依存性が弱体化する。それとともに両者間の関係性に変容していくことがあげられている。つまり、本社と海外子会社の関係性は変容していく動的なものと捉える必要があるとの指摘である。もう一点の重要な指摘は、変容を作っていくのが海外子会社の個人に起因することである。つまり、本社と海外子会社の関係は、組織的構造のみならず、その関わりに関与する個人によっても変化することが示唆されている。

海外子会社の自律性を獲得するために資源が重要であるもう一つの理由が、本社への影響力の源となることである。海外子会社にとって、自身の目標達成が重要であり、そのためには、本社への影響力を行使して、他の海外子会社よりも優先的に本社からの支援を得る必要がある。この影響力を獲得するために、海外子会社は、価値ある資源そのものを持つか、もしくは資源を提供してくれる社会的関係へのアクセスやコントロールを持つ必要があることが論じられている

(Dorrenbacher & Gammelgaard, 2016; Forsgren et al., 2005; Kostova & Roth, 2003)。このような社会的関係である個人間のネットワークを構築することが、情報を集め、必要な時に支援を動かすときに重要であり (Ammeter et al., 2002)、海外子会社が本社からの資源を優先的に獲得することに大きく作用するのである。

このように考えると、本社と海外子会社間において、相反する依存性と自律性

は同時にその関係に内在し続ける。つまり、本社から見れば、経済的合理性を追求するためには、海外子会社が本社に依存していなければならない。しかし一定の自律性を委譲しなければ、企業の戦略の優位性をもたらすような情報を海外子会社が獲得できなくなる。また海外子会社から見ると、海外子会社の任務を遂行し目標を達成するためには、本社の資源に依存する必要がある。そしてその資源を優先的に配分してもらうためには、本社に影響を及ぼすことができる希少性のある情報やその情報にアクセスするネットワークが有用である。そしてその情報を得るためには、自律性を獲得することが重要である。

つまり、希少性のある情報やそれへのアクセスの獲得が重要であり、海外子会社が構築するネットワーク自体が、またはそれが生み出す情報が資源であるならば、それらを行う海外子会社の個人の行動が重要であり、個人の行動が組織の行動に影響するのである。また、その個人は本社と海外子会社の関係の中と現地地に埋め込まれており、それらの社会的コンテキストがあるという前提がなければ、包括的な議論はできないのである。

3.5. ジレンマとバウンダリー・スパニング活動の再検討

本章にて多国籍企業の本社と海外子会社の関係とそれらを取り巻くコンテキストの中に存在する4つのジレンマの議論をレビューした。また2章では、組織における情報の重要性、それを扱う本社と海外子会社の関係、本社と海外子会社間のバウンダリースパニング研究のレビューを行った。それらに基づき、本節ではバウンダリースパニング研究において看過されている点を指摘しながら、本研究で明らかにすべき論点を提示したい。

先述したように、海外子会社は国の違いと組織の違いから生じるバウンダリーによるジレンマがあるコンテキストにある。そのため、海外子会社のバウンダリースパナーもそのジレンマに直面し、本社バウンダリースパナーとバウンダリースパニング活動を行うこととなる。本研究ではこの前提を置くことで、以下の先行研究において見過ごされた点を議論していきたい。

まず第1に、バウンダリースパナーの行動に注目してバウンダリースパニング活動を議論する必要がある。先述のようにバウンダリースパニング活動の先行研究では、組織レベルの情報移転に議論が集中しており、個人の行動に関する議論が十分ではないことがあげられる。その理由として、海外子会社が獲得する情報は本社の戦略的優位性を獲得することが成果となることから (Argote & Ingram, 2000; Gupta & Govindarajan, 2000; Kogut & Zander, 1993)、主に組織としての情報の移転が議論されてきた。Argote & Ingram (2000)は、情報移転が個人によ

り行われるが、グループや部署に集約されるため、組織として見るべきだと論じている。しかし、Andersson, Dasi, Mudambi and Pedersen(2016)は、情報を扱うのは個人であり、バウンダリースパナーがバウンダリースパニング活動のプロセスに関わっており、バウンダリースパニング活動のプロセスを明らかにするためには、個人の行動を見る必要があり、それが今のバウンダリースパニング活動の研究が十分でない点であると論じている。

また、バウンダリースパニング活動のプロセスでは、個人の主観により、情報が選択され、情報内容が翻訳されることを考えると個人に焦点を当てる必要がある。それゆえバウンダリースパナーの行動に注目してバウンダリースパニング活動を議論する必要がある

第2に、ジレンマを前提として、バウンダリースパナーが埋め込まれているコンテキストを含めた議論が必要である。先行研究では、個人であるバウンダリースパナーの議論がなされているものの、個人の持つ特性に議論が集中している。特に情報移転の促進の議論において、個人が持つ促進要因である言語・文化・社会関係資本について議論がなされてきた。しかし、バウンダリースパナーは、組織と国の違いから生じるジレンマに直面しており、バウンダリースパナーが置かれている環境によって、ジレンマの影響が変わると考えられる。そのため、ジレンマを前提としたバウンダリースパニング活動について論じられるべきである。

第3に、ジレンマとバウンダリースパナーの行動の関係を明らかにする必要がある。ジレンマがあることを前提に議論をすると、バウンダリースパナーはジレンマに直面したときに何らかの選択をしている可能性があり、それがバウンダリースパニング活動の情報への影響を及ぼす可能性がある。

先行研究においては、情報獲得 (Monteiro & Birkinshaw, 2017) と情報移転の促進 (c.f. Keszey, 2018; Minbaeva et al., 2018) が中心に議論されてきた。その理由として、情報量の多寡が情報移転の議論において大きな関心となっているからである。そのため、情報量の獲得、移転を促進することで、量的に大きな情報を得ることが成果として注目されている。例えば、移転する情報量を増加させるために必要な要因として、同じ言語、過去の重要な出来事についての共有した記憶、相互依存性、知識の関連性の高さ、知識吸収能力、意欲等が知識の流れを促進することが議論されている (Hansen & Lovas, 2004; Minbaeva et al., 2018; Tortoriello, et al., 2015) また、知識が記号化でき、記述できることにより移転が容易である形式知と人の信念、経験などから形成される移転が困難である暗黙知に区別されるように、知識の種類の議論においても、移転する知識量を促進が考えとして通底している。ただし、前述したように、知識は、量と質と内容の側面

がある。そして情報処理にも先行研究が注目している情報獲得と移転だけではなく、選択と翻訳の段階がある。それぞれの情報処理段階では、バウンダリースパナーが置かれたコンテキストで直面したジレンマがバウンダリースパナーの行動に影響を及ぼすと考えられるが、それは獲得、選択、翻訳、移転の段階で影響が異なり、選択と翻訳の段階がより情報の質と内容に影響を及ぼす可能性がある。そのようなジレンマを前提としてはバウンダリースパナーの選択と情報への影響について先行研究では議論されておらず、それを問うことが境界に直面したバウンダリースパニング活動をより深く議論することにつながる。

第4は、ジレンマによるバウンダリースパナーの行動選択から連鎖的に起こる影響明らかにする。バウンダリースパナーが行動の選択が連鎖的に引き起こす影響がある可能性がある。つまり、ジレンマに直面した時に、バウンダリースパナーが選択を行うが、どのような行動を行い、その行動を引き起こす理由について明らかにされてはいない。また、ジレンマに対する行動の選択によって、引き起こされる問題がある可能性がある。しかしながら、このジレンマと行動の関係について明らかにはなっていない。これらのことを事例から検討していきたい。

これらの4点より、本研究の研究課題は以下とする

- 研究課題1. ジレンマを前提におくと、バウンダリースパニング活動をどのように捉えるべきなのか
- 研究課題2. 多国籍企業の本社は、バウンダリースパニング活動をどのように管理すべきなのか、

この目的のために、以下の調査課題を設定し、調査を行う。

- 調査課題1. 「バウンダリーから生じるジレンマはバウンダリースパニング活動にどのように影響を与えているのか」
- 調査課題2. 「ジレンマに直面するバウンダリースパナーはどのような選択をしているのか」
- 調査課題3. 「本社はジレンマに対処するため、海外子会社とどのように調整活動をしているのか」

4. 調査概要

本章では、第1節において本研究の研究アプローチ上の特性をのべ、第2節では、調査方法と分析方法を提示し、第3節と第4節では調査対象の概要について述べる。

4.1. 本研究の研究アプローチ上の特性

本研究は、多国籍企業の本社と海外子会社間のバウンダリースパニング活動の現場で起こっている在り様を捉え、活動に参画する行為者の行動と認識を検討することで、組織による効果的なバウンダリースパニング活動の管理の在り方を探求することが課題である。そのように考えると、本研究の研究対象の特性は以下の2点と考えられる。

第1に、バウンダリースパニング活動は2者間において、4段階のプロセスとして行われる。そのプロセスにおけるバウンダリースパナーの行動と認識、その結果としての情報内容の変化から活動への影響要因を析出することで、活動への影響をあきらかにする必要がある。また、バウンダリーから生じるジレンマに直面したバウンダリースパナーの認識と行動を捉えることで、ジレンマと表出する行動の関係を分析する必要がある。

第2に、ジレンマをマネジメントする方法として2者間で行われる調整活動のプロセスと、調整活動を構成している行動を明らかにする。本研究の目的が、バウンダリースパニング活動の効果的な管理の在り方を探索することから、データにおける指示部分を抽象化することを行いつつも、過度に抽象化せず、具体性を重視しながら、分析方法をとることが本研究の目的を達成するために研究アプローチとして必要であると考えられる。

4.2. 調査方法と分析方法

調査の方法として定性的方法論のケーススタディを採用する。質的研究方法は、国際経営の研究において理論を発展させるために重要であると考えられている (Doz, 2011)。なぜなら、研究課題の複雑性をより捉えることにより、量的研究において見過ごされる可能性がある次元を明らかにできる可能性があるからである。また事例研究は「どのように」「なぜ」といったタイプの問いに適合するとされている (Yin, 1994)

本研究が対象とするバウンダリースパニングは、そのプロセスが情報処理を含むコミュニケーションと協働のプロセスに埋め込まれ、本質的に暗示的で表出しにくい性質のものである (Schotter & Beamish, 2011)。それゆえ、大きなサンプル

ル数のパターンを調査するものを超えて、リアルワールドに研究者は従事することの必要性が主張されている (Delios, 2017)。従って、行為者の認識、行動、思考と行為者が埋め込まれるコンテキストも含めて捉える必要がある。また組織環境の影響が考えられることから、組織単位でのケースを選択することが必要である。

これらを考えると、定量的・分析的サーベイでは、本研究の調査対象とするものは捉えられない。一方、本研究のように、表出する現象より「なぜ」「どのように」原因と結果について関係を明らかにするためには、調査方法として事例研究 (Case study) (Eisenhardt, 1989) を採用することが妥当だと考えられる。

これらのことから事例対象を X 社と Y 社の 2 社を選択し、データの取得方法としては、半構造化インタビューを採用する。インタビューに関しては、より多くのデータを獲得するため、2 つ工夫を行った。第 1 には、X 社において第 1 回目の対面インタビュー前に質問用紙を記入してもらい、探索的に事前調査を行った。また対面インタビュー時にフィールドノートを作成し、疑問点を列挙しておいた。そして第 1 回目のデータ分析後、第 2 回目のインタビューを行い、疑問点について答えを明らかにした。Y 社においては、リモートにて電子媒体を使用して、半構造化インタビューを行った。

分析方法としては、グラウンデッド・セオリー・アプローチ (GTA) の修正版に依拠している。GTA の特徴は 3 点ある。第 1 にデータを分析概念から生成をする点である。当事者の発言や解釈を基に研究者が独自の概念を見出すことである。その際に、高度に抽象化された概念を見出すのではなく、日常的な言葉で表現をするというところが特徴的である。第 2 に、理論の対象範囲を限定することである。木下 (1999) はこのことを「社会的相互作用に関係し人間行動の予測と説明に関わり、同時に、研究者によってその意義が明確に確認されている研究テーマによって限定された範囲内における説明力が、この理論の持ち味である。」と述べている (p.81)。第 3 に、プロセスを重視することである。これには 2 つの意味があると考えられる。一つには社会的場面であれば、社会的相互作用自体にプロセス的性格があるということである。これを木下 (1999) は日常のやり取りの不確定さや緊張関係を含みながら、相互作用は安定化、秩序化に向かう性質があると論じている。つまり、社会的相互作用は、経時的な動的なダイナミックな性質を持っているとしている。二つ目として、研究後もこのプロセスが続くという意味でのプロセスを GTA は持っている。つまり、研究が終了した段階において、研究対象としている社会的相互作用の要素をもった現象が終了するわけではなく、それは続いていく。従って、分析における「理論的な飽和」も、その時点での理論的飽

和を示すこととなり、厳密な意味での理論的飽和とは言い難いと考え。従って、それは、研究者が現実的な制限から理論的飽和と判断することから生じると考える。

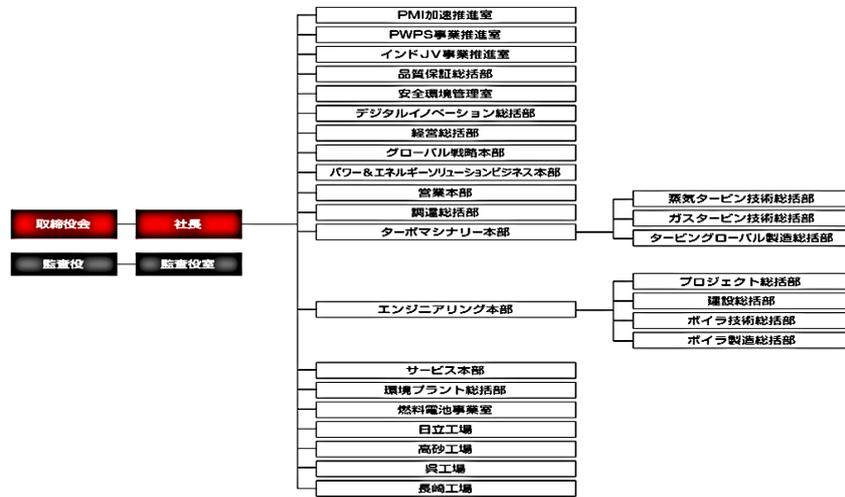
これらの GTA の特徴を踏まえ、本研究では、X 社と Y 社のデータについて GTA に従い、分析を行った。基本的に木下（1999）の修正版に依拠し、分析を行っている。データを解釈する概念として、in-vivo 概念を検討している。それは、データの指示的部分をそのまま概念とするために、どのような意味に解釈したらいいかをていねいに吟味し、確定することで抽象的・論理的概念と考え（木下,1999, p.236）、それをカテゴリーとして分析を行った。そして、本研究の目的が、バウンダリースパニング活動の在り様とその効果的なマネジメントを探求することであるので、コア・カテゴリーまでを分析対象とすれば、バウンダリースパニング活動、調整活動、および効果的なマネジメントを抽象化しすぎることとなり、具体性を失うことにつながる。それは、本研究の目的から逸脱することとなるので、分析はカテゴリーの抽出で終了することが妥当であると考え。

4.3. 調査対象 X 社概要

調査対象は、日系企業X社のインドネシア支社とした。この企業は、1884年に設立され、多種の発電所を販売・建設・維持をすることを事業としている。2014年にB社との共同出資を行い、現会社が設立された²。本社はを横浜に所在し、ヨーロッパ・アジア・オセアニア・北米・南米の29か国に現地海外子会社を所有している資本金1000億円、従業員数 18,656人（連結）の多国籍企業である。組織として特徴的であるのは、組織と指示系統が製品ごとに分けられており、四つの工場（日立、呉、高砂、長崎）において管理されている。（図4.3.1）従って海外にある各子会社も、企業としての事業決定は横浜本社と調整を行い、各製品にまつわる部品・技術または顧客関係については、各工場と調整して事業を進めている。

² 2019年のデータ取得時の状況を記載している。

図4.3.1. X社組織図

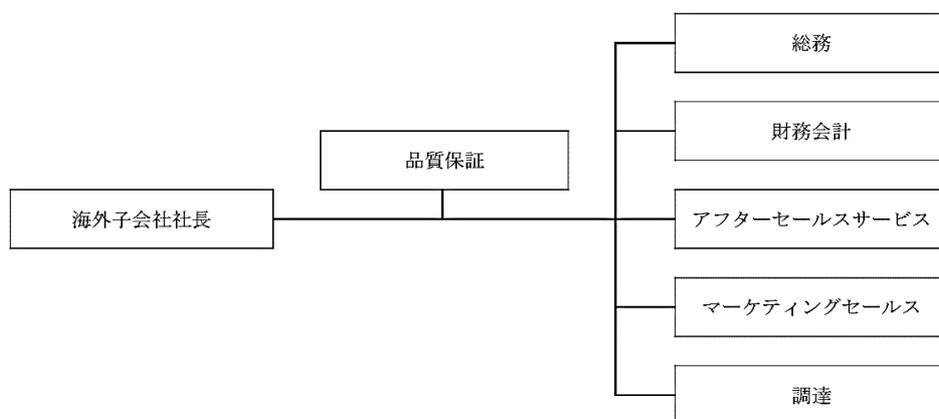


(出所：X社ホームページ)

調査対象としたインドネシア支社には、総従業員数 50 名（内訳：駐在員 9 名 現地正社員 11 名 短期雇用社員 30 名）³が所属している。組織図（図 4.2.2.）が示すように、生産部門を持たない子会社であり、主にマーケティングセールスは新規顧客の探索を担当し、アフターセールスサービスは、既存の発電所の修理の窓口、古い発電所のアップグレードなど既存顧客の対応をしている。インドネシアにおいて既に 15 基の発電所を建設済みであり、インドネシアの発電容量のシェアは約 30%であり、現在 5 つのプロジェクト（発電所建設）が進行している。それに関するインドネシア国内での部品の調達、建設現場との調整は調達部がおこなっている。子会社の事務的な業務を行う総務と財務会計が部署として存在する。基本的に、すべての事業の決済権は日本本社、または各製品を取り扱う工場にある。日本人駐在員はすべてマネージャー職以上の地位についており、子会社と本社または各工場との連携・調整を行っている。

³ ここに記載されている X 社インドネシア海外子会社の情報は 2019 年 9 月時点のものである。

図4.3.2. X社インドネシア子会社組織図



(X社ホームページより筆者作成)

当該子会社を調査対象とした妥当性は、X社組織構造において当子会社はヒエラルキー型の子会社であり、そのためコントロールの役割としての日本人駐在員数が対子会社総社員数比率で大きいことがあげられる。そのため、より駐在員の役割と行動についての調査がしやすいと考えたからである。また、事業の最終責任が本社にあるため、本社に依存している部分が多く、それゆえ本社との調整が多く必要とされており、X社と本社間とのバウンダリースパニング活動に対する影響要因を観察・検討することに妥当性が高いと考える。

本研究では、日本人駐在員9名と現地正社員11名（表4.3.3.）を対象にインタビューを行った⁴。インタビューは2019年10月16日から10月24日までの期間、当該インドネシア現地支社にて直接1対1で面談し、一人当たり45分から90分を要して行った。インタビューに先立ち、本調査の目的とインタビューデータを学術的研究のためにのみ使用する旨を文書にて説明し、インタビューーから了承を得た。現地社員のインタビューについては、インタビューーの希望に応じて、英語もしくは日本語で行った。また質問の意図や返答の正確さを期するために、インドネシア語—英語の外部派遣のプロフェッショナルな通訳者を同席させ、必要に応じて逐次通訳をおこなうことで、発言の正確性を確保した。英語で行われた現地社員のインタビューについては、英語で文字起こしを行い、その後筆者が日本語へと翻訳を行った。第2回目のインタビューは、2020年5月11日から5月30日までの期間、駐在員6名、現地社員3名に対して電話会議形式で面談

⁴ データについては、コード名をつけ、文中において識別可能となるようにした。

し、一人当たり 60 分を要して行った。

表4.3.3. X社インタビュー対象者

X社 インタビュー データ							
コード	組織上の役割	性別	国籍	駐在員・現地社員区分	勤続年数	インドネシア在在期間 (ヶ月)	
1	駐在員A 現地法人社長	男	日本	駐在員	22年	6	
2	駐在員B セールスマーケティングマネージャー	男	日本	駐在員	12年	12	
3	駐在員C プロジェクトエンジニアリングマネージャー	男	日本	駐在員	13年	18	
4	駐在員D 調達ジェネラルマネージャー	男	日本	駐在員	25年	48	
5	駐在員E サービスプロダクトマネージャー	男	日本	駐在員	17年	9	
6	駐在員F プロダクト調達マネージャー	男	日本	駐在員	10年	6	
7	駐在員G 駐在所長	男	日本	駐在員	10年	48	
8	駐在員H 品質保証部マネージャー	男	日本	駐在員	7年	12	
9	駐在員I セールスマネージャー	女	インドネシア	駐在員	7年	6	
10	駐在員J サービスプロダクトマネージャー	男	日本	駐在員	25年	1	
11	現地社員K 社長秘書	女	インドネシア	現地社員	8年	—	
12	現地社員L アカウンティングマネージャー	男	インドネシア	現地社員	6年	—	
13	現地社員M アフターセールスサービスクラーク	男	インドネシア	現地社員	4年	—	
14	現地社員N 調達アシスタントマネージャー	男	インドネシア	現地社員	5年	—	
15	現地社員O アカウンティングクラーク	女	インドネシア	現地社員	1年	—	
16	現地社員P ジェネラルマネージャー	男	インドネシア	現地社員	10年	—	
17	現地社員Q 人事総務スーパーバイザー	女	インドネシア	現地社員	8年	—	
18	現地社員R 事業開発アシスタントマネージャー	女	インドネシア	現地社員	5年	—	
19	現地社員S 事業開発エージェント	男	インドネシア	現地社員	1年	—	
20	現地社員T バイヤースーパーバイザー	女	インドネシア	現地社員	11年	—	
21	現地社員U 調達マネージャー	男	インドネシア	現地社員	4年	—	
22	本社社員V 事業本部長	男	日本	本社社員	27年	—	

(筆者作成)

4.4. 調査対象 Y 社概要

X 社と比較する調査対象は日系製造業の欧州地域統括本社とした。この企業は創業 1887 年の楽器製造会社である。浜松市に本社があり、資本金 285 億 3400 万円、従業員 20,375 人である。地域別従業員数は日本が 5,736 人、北米 768 人、欧州 1,117 人、中国 5,407 人 その他が 7,347 人である。

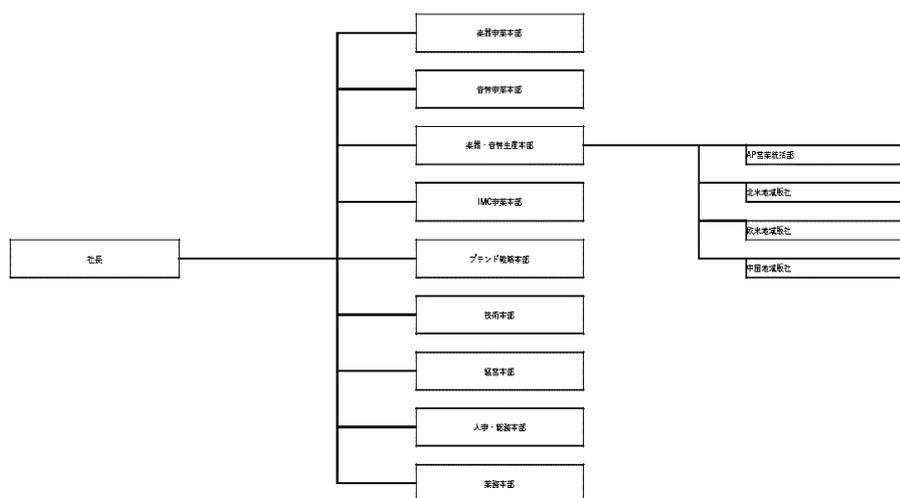
Y 社はドイツに拠点があり、ヨーロッパ全域の 37 の販売子会社を統括する地域統括本社である。総従業員数 307 名（内訳：駐在員 12 名 現地社員 295 名）が所属している。直接投資によって地域統括本社として設立してから 18 年の歴史がある。Y 社を選択した妥当性は、本社のトップが駐在員であり、駐在員が管理している会社である。また Y 社もヒエラルキー型の子会社であることから、本社への依存度が高く、バウンダリースパニング活動が多く行われることから、その活動への影響要因を明らかにする対象として、妥当性が高いと考える。

また X 社と Y 社間に、共通性をもつことが必要である。第 1 に本社国籍が日本で同じであること、第 2 に産業が製造業で同じであること、第 3 に海外子会社の役割が単一機能であり、販売に特化していること、第 4 に代表が駐在員であること、第 5 に直接投資の海外子会社であることである。これらを考慮し、X 社と Y 社が研究対象として妥当であると考えた。

インタビューは本社 1 名、駐在員 4 名の計 5 名を電話会議の形式にて、7 月 20

日から8月25日までの間に行い、一名あたり60分から80分を要して、半構造化でインタビューを行った。すべての会話は録音し、その後文字起こしをし、データとして使用した。またインタビューには、本調査の目的とインタビューデータを学術的研究のためにのみ使用する旨を文書にて説明し、インタビューから了承を得た。

図4.4.1. Y社組織図



2019.7.1現在 Y社ホームページより抜粋

表4.4.2. Y社インタビュー対象者

Y社 インタビュイー データ							
#	コード	組織上の役割	性別	国籍	本社・駐在員区分	勤続年数	ドイツ在住期間(ヶ月)
1	本社員A	執行役	男	日本	本社員	35年	—
2	本社員B	本社楽器音響営業本部長(*)	男	日本	本社員	32年	12(*)
3	駐在員C	欧州統括会社社長	男	日本	駐在員	30年	18
4	駐在員D	ストラテジックマーケティングマネージャー	男	日本	駐在員	13年	23
5	駐在員E	ビジネスプランニングマネージャー	女	日本	駐在員	11年	18

(*) 前欧州統括会社社長 2020年4月帰国

(筆者作成)

5. 事例記述：バウンダリー・スパニング活動とジレンマ

本章においては、X社とY社のバウンダリー・スパニング活動とその活動へのジレンマの影響について事例記述を行う。情報処理の情報獲得、情報選択、情報翻訳、情報移転の各段階における、ジレンマの影響とそれが情報の質、量、内容及び影響についても記述していく。それらを通じ、本章ではバウンダリー・スパニング活動のプロセスへの影響要因と其中で扱われる情報の在り様について明らかにしていく。

5.1. 情報獲得段階

個人のスキル

情報獲得をする上で、その獲得を促進する個人的スキルがある。その第1となるのが、言語スキルである。

言語ができるとなると結構本心がわかる 行間を読んだりもできるしインドネシア語だと情報を出してくれたりとか、実際そういうことなんだな、みたいな本当に起こっている理由を理解することができます。

(X社現地国籍駐在員 I氏)

言語の壁というのも正直あるかなと思います。(中略) たとえはうまく伝わっていないということもあるし、伝わっていても相手が重要度を認識していない、タイムリーに対応していただけないということもあったり。うちが商機を広げるために欲しい情報をお願いしてお客さんよりもらうといったケースはなかなかもらえないこともある。(X社駐在員 H氏)

この2者を比較しても明らかのように、2者は同じ駐在員の 카테고리 であるにもかかわらず、現地言語をスキルとして持っているI氏は、情報提供者との間の関係を深くすることができ、情報量の獲得を促進できる。また、情報提供者と言語の共通性だけではなく、文化への共通の理解があることから、情報の理解も深くすることが可能である。一方、同じ駐在員であっても、言語スキルを持っていないH氏は顧客から情報獲得することに困難を感じていることが示されている

文化に対する知識もスキルであるが、時間を共有して、文化を学ぶことを行うことが、駐在員による現地社員からの情報獲得を促進することが明らかである。

他のローカルスタッフから聞いたんですけど、近くの島に行ってきたんですけど、こんなところについてくる日本人は初めてだ、みたいなことを言われて。

そうなんだと思って、もうちょっと取り入れてみようかなと思って、音楽フェスに行ったりとかですね。遊園地も行きましたし、ムエタイとかも一緒に行ったりして。その結果、それこそ噂話のところの情報が入ってきたりとかするようになりましたね。「ちょっと悩み事があるんだけど」とか、ちょっと言ってきてくれたりとかする。そういったところのアクションが来るというのと、納期が遅れそうだったら、「これ遅れそうです」と事前に言ってくれるようになってきたんで、だいぶ対等に見てくれているのではないかと感じています。(X社駐在員 F氏)

上記のように、言語のみならず、現地国の文化の知識も情報獲得において、影響を持つものと考えられる。なぜなら、駐在員の現地国文化への理解を示すことにより、現地社員から駐在員への情報移転が促進され、結果的に駐在員は多くの情報を獲得することが可能となるからである。

個人の特性による第2の要因として本社のネットワークがあげられる。駐在員が情報を獲得するのは、現地国においてだけではない。本社においても、現地国の事業がどのように考えられているのか、また駐在員が関わっている案件への本社からの支援を得るためには、本社内における個人的ネットワークを使って、本社内での支援をもらう行動をしている。

キーマンがわかる術はまあまあありますね。本邦側のインドネシアの取りまとめの方にこっそり聞いて、このキーマン知ってますかと聞いて、事前にこっそり口裏を合わせるとかもありますし、本邦側からも幹部の方だけではなくて、実務者の方たちも出張に来られる機会も多いんで、その人と仲良くなって、困ったら相談する。(X社駐在員 E氏)

X社のように本社への依存度が大きいと、本社の意向が大きく海外子会社の目標達成、ひいては自分の目標達成に影響を及ぼす。従って、自分が関わっている案件について、公式に明らかにされていない本社内でどのような方向性にあるのかということを知り、それに対して、本社の支援を促すことを行うのは重要である。そのために、駐在員は個人のネットワークを使用するのである

第3として、駐在員は本社から派遣されており、かつて自らが海外子会社の窓口だった経験もある場合がある。その経験の知識を現在の情報獲得に生かすこともある。

自分がこの立場になって前任者が本邦から どういう情報が欲しいかというの
も分かりますし、一方で彼が僕に対して依頼するときに僕が彼から欲しか
った情報は何だったんだろうな、と思い出しつつやってるんで。なので業務
に無駄が発生しないように依頼をします。(X社駐在員 F氏)

このように、本社のバウンダリースパナーが要求する情報を、過去の経験に照
らし合わせて理解することが情報獲得の効率性を高める。

第4として、情報を獲得するためには、獲得方法も多様であるほど効果的であ
る。その多様な方法は現地国のコンテキストに埋め込まれており、駐在員もそ
の現地国コンテキストを理解し、埋め込まれることで、その多様なチャンネルを
使用可能なものにできるのである。

全部が全部情報を入手できるわけでもないというところもあるんで、その
情報の入手自体も難しいところがある。直接お客さんからもらうという場合
もあれば、どっかの現地の代理店を使って情報を仕入れたりとか、いろんな
やり方でアプローチするというところも難しいかなと思う。つまり情報入手
の方法を使い分けるというところもあるし、お客さんとの関係性というのも、
現地側の代理店というのは強いコネクションを持っているんで、そういった
ところをうまく活用した方がいいという場面もありますし、お客さんも担当
レベルとか気軽に話できる人と話せば済む話もあるんで そこらへんの使い
分けというのはよく考えなければならないのもありますね。

(X社駐在員 C氏)

新規事業機会などの情報獲得は、海外子会社の維持と成長のためには極めて重
要である。従って、駐在員は現地社員を使用して情報獲得をするだけではなく、
代理店に費用を支払うことで情報を獲得する方法など、多様な手法を使って情報
を獲得している。その手法が使用できるということは、その個人が現地国のネッ
トワークに埋め込まれる必要がある。

情報提供者との関係

情報を獲得するためには、その獲得する情報を保持している個人と獲得する個
人の関係性が影響する。X社とY社では、現地国での情報獲得を行う対象者とし
て、顧客、サプライヤー、政府がある。その3者間の深い関係が情報獲得を支援
している。

例えば、インドネシア語で言ってインドネシア人であったとしても、この人に言っても何も出てこない、とお客様が思うこともあると思います。あと助け合いの問題ですね。例えば、本当にお客さんが困っていて、明日部品がどうしても欲しいんです、ということがあって、それをめっちゃめっちゃ頑張ってねじ込んで、翌朝に部品を届けた経験が。この人は、助けてくれたことがあるから、俺も助けようみたいな。そういうのは何年もインドネシアをやってきたから出来た経験かなと思います。もし、この人をお願いしても何も出てこないとか、インドネシア人なのに何も動いてくれない、みたいなことがあると、情報とかも出してくれなくなってしまうし。まあ恩をうると言うか恩を売ってる意識はないんですけども。何か出来ることやりますけどみみたいな。(X社駐在員I氏)

我々はどうしたら、納期が短縮できるかを考えていて、例えば運送を船便から航空便にするなどである。しかし、そうすることで、追加コストが発生し、デリバリーは早くなるが、サプライヤーはより長いリードタイムを求めるかもしれない。それらを比較して決定する。サプライヤーとの調整課題とコストを見極めた後に本社にそれらの情報を共有し、彼らの決定をあおぐ。我々が100%決定するのではなく、本社が決定をする。(X社現地社員N氏)

政府がやりたいことは彼らだけではできない、例えば発電所いくらなの、とか、こういう燃料で回せるんですかみたいな技術的な質問からはじまって、彼らだけで解決しないことがある。(中略) 政府高官から聞かれるのは、CO2の問題があるので技術的な解決方法がないか、みみたいな話である。政府はX社ならどういうことが出来るのかということを知りたい。そして、もらった情報を基に電源計画に入れるかどうかの決定をする。(X社駐在員A氏)

I氏に見られるように、顧客とも互酬的な関係性を持つことで、深い関係を維持でき、情報獲得につながる。サプライヤーとも良好な関係がなければ、確度の高い情報獲得はできない。政府との関係性もX社の事業を認可してもらうために必要である。ここにも、政府との間に互酬性が見られる。つまり、政府もまた、自国の電力政策を効率的に行うためには、どのような資源が一番安価に発電できるのかというような情報が必要である。それらの技術的な情報をX社は提供することで、自社が必要な情報を獲得につながるのである。

2者間の関係において両者の属性というのも影響を及ぼす。つまり、情報獲得

の対象者が、同国籍であった場合、獲得は促進される。

言語もありますし、何でしょうね。向こうからしたら、日本人が来ると言うちょっとハードルが上がって、何て言うか建前しか言わなくなると言うか。ローカル同士であれば電話なり、実際言ってみると、裏事情と言うか「実際こうだから、今これができないんだ」とか、そこら辺の情報交換が出来る。それが逆に管理の上では大切な情報かなと思います。毎回日本人が聞いても、「できる」って聞くと「できる」としか言わないので。ですけど実際できない。なのでできないんだったらできないでいいから何でできないか、いつなら実際にできるのかというところを知りたいっていうところですね。(X社駐在員D氏)

このように、情報獲得者と情報提供者が同国籍であることが、情報提供者に類似性を認知させ、情報提供を促し、結果として情報獲得が促されるといえる。

国の違いから生じる制度のジレンマ

情報獲得において、本社国籍が影響していることが見られる。本社国籍から生じる規範は、企業内において、報告方法や文書様式など様々な業務方法と絡み合っており、その影響が大きくみられる。特に、現地社員は、自国の規範と本社規範の不適合に直面し、彼らの情報獲得に影響を与える。

私は、日本の仕事のスタイルである厳しい「報連相」をしています。しかし、現地のサプライヤーはそのような考えはありません。例えば、駐在員が私にサプライヤーに接触を求めたとき、メールであろうと対面であろうと、必ず毎回報告をしなければなりません、サプライヤーに何らかの依頼をして、それがうまく行かなかったときもあります。我々が何らかのミスをすることもあります。いずれの時でも私は、駐在員や本社との橋渡しをして、コミュニケーションがうまくいくようにしなければなりません。日本の管理職が早くサプライヤーから情報が欲しいときに、サプライヤーがそれに応じられないとき、私は彼らの応じられない理由を説明しますが、状況を理解はされません。その際、上司にサプライヤーの事務所まで行って、情報を獲得するようにいわれます。私も駐在員の上司が建設現場のマネージャーから早く情報をくれるようにプレッシャーを受けていることは知っているのですが…(X社現地社員N氏)

このように、現地社員N氏は日本の企業の規範である「報連相」という言葉も

意味も理解している。しかしながら、情報提供者のサプライヤーはインドネシアの規範の中で仕事をしている。N氏もインドネシア人であるので、サプライヤーの状況も本社国の規範の両方を知っており、そのはざまに立ち、ジレンマゆえ、情報獲得が難しいと感じるのである。

組織の違いから生じるジレンマである統合・現地適合と目標の不一致

海外子会社にとって、現地の顧客との関係は極めて重要ではあるが、海外子会社は企業のメンバーとして、本社の戦略に従う必要がある。そして駐在員は本社から派遣されており、本社の意図も理解している。それゆえジレンマを持つ。それが統合と適応のジレンマである。本社には、本社の商品戦略があるが、それが必ずしも当該現地国の市場ニーズと適合しているとは限らない。駐在員は、海外子会社の目標を達成するのが責務であるため、顧客のニーズを満たそうとする。しかし、本社から派遣されているので、本社の意向にも沿う必要があり、そこにジレンマが生じるのである。本社の戦略と現地の戦略においても違いがあり、その違いが情報獲得に影響をおよぼす。

経営会議までの話ではないものをどういうようにキャッチできるかというのは、実際に「そういう 50 の引き合いをどうですか」と日本につないだときに、昔は「それやらないよ」ということでお客さんにそのように返したのですが、理想的にはその話が出たときに、個人的にでも（本社担当者が）私に連絡してくれればよかったです。でも、こちら側からその話をキャッチするのは、別の同じような引き合いが来たときに、前の回答を持って「前はこうだったけど今度もこうでいいですか」ということを聞いたときにはじめて、「いや今は方針かわっているんだよね」というコミュニケーションがあって、それでキャッチできる話になっている。毎回、現法から本社に聞かなければキャッチはできない。難しいですね。（X社駐在員 B氏）

本社の大きな戦略というのは、公式会議で共有される。本社のバウンダリースパナーはそれが、組織としての目標であると認識している。一方、海外子会社のバウンダリースパナーは子会社の目標を達成するために、新規事業を獲得したいと思っている。しかし、それが大型案件を獲得するという本社の目標と合致していないことを知っているので、顧客からの新規事業のオファーを断ってしまう。しかし、後に本社が小型の事業も行う方針に転換していたため、その変更が後になって本社バウンダリースパナーから知ることになるのである。つまり、海外子

会社のバウンダリースパナーは、本社の目標と海外子会社の目標が一致していないと認識しており、子会社の目標を達成するための行動をとりたいが、本社の目標に沿っていないと支援をもらえないと思い、結果情報の獲得を止めてしまっていることが示されている。次は統合と現地適合のジレンマに接したときのケースである。

製品によって違いがあると思いますが、国の優先順位だったり製品の優先順位だったり、当然会社としてより利益がとれて、よりおおきな売上になる市場と物にリソースを注ぐということをやっている、私もインドネシアでガスタービン、蒸気タービンなどいろいろな製品を担当している。私自身、これの方がより大きい売上になるとか、これ、もともとうちに競争力がないし、売り上げも小さいというのもあって、力の入れ具合が違うかなとか。(中略) ちょっと小さいほうにも力をいれてほしいと感じるときはあります。(中略) より小さい案件の方が、お客さんと仲良くなれば情報がもらえたりとか、極端な話、随意契約のようなあなたから買いますみたいな話もないことじゃなくて、そっちのほうがなんというか面白みというか現地の営業はできることが多い。そのギャップはあつたりする。(X社駐在員B氏)

B氏のインタビューからわかることは、本社が全社的に売りたい製品と、現地のニーズが違うことがあるということである。本社は、全社的に販売する商品の優先順位がある。それは、利益の大きさであつたり、その製品の競争力であつたりする。しかし、海外子会社のバウンダリースパナーは顧客と接しており、顧客のニーズが本社の優先順位と合わないことを認識したときに、統合と現地適合のジレンマを認識するのである。結果的に、海外子会社が本社の方向性と顧客のニーズが合わないと認識すると、それ以上顧客から情報獲得をしなくなる可能性が大きいと考えられる。

駐在員の管理職役割行動

情報獲得段階におけるもう一つの影響は、駐在員の管理職役割行動である。駐在員は、組織より与えられたバウンダリースパナーとしての役割を担っているが、海外子会社の管理する役割も担っている。そして、海外子会社での情報獲得は、駐在員と現地社員の2者で行われており、現地社員の駐在員への情報獲得支援行動が重要である。なぜなら、現地社員は制度的にも、個人のスキルにおいても、現地国に深く埋め込まれており、それゆえ希少性のある現地国に埋め込まれた情

報へのアクセスを持っている。従って、現地社員の情報獲得における駐在員への支援は重要であるが、駐在員の管理職役割が2者間の関係に影響を与え、結果的に現地社員の情報獲得に影響を与える。

彼ら（現地社員）にとって一番いいのは、手直しがなく、すんなりと本社に行くのがいいと思うのですが、そこでなあなあにしてというか、「これ確認した方がいいけど」というようなことを言わずに済ませてしまうと問題が発生する可能性がある。逆に「ここを確認して」とか彼らに言うと、「えっ、これ確認しなきゃいけないの」と思ったりすることもあると思うんですけど、だからそこを厳しさと捉えるかどうかなんですけど、求められている情報に達していないから差戻をくらったという認識があればいいですけど、そういう認識がなくて、「なんだこいつ変なことをいいやがって」ということだと別な認識になるので。（X社駐在員 F氏）

ここから示されることは、現地社員が獲得した情報が本社の求めている情報の基準に達しないと駐在員が判断した場合、駐在員は再度、現地社員に情報獲得を要請し、基準に達したものを獲得して本社に移転することを求めている点である。つまり、現地社員が本社に移転する情報内容が海外子会社の成果となるため、その成果を管理しようと現地社員の行動を管理していることが示されている。

日本人は私がやっていることを知りたがる。それは、あたかも彼らによって監視されているように感じる。例えば上司に関係がないことであっても、上司はすべてを知りたがる、もし、問題があれば、上司に報告をしなければならないことはわかっている。でもすべてがうまくいっていたとしても、それでも上司に報告をしなければならない。つまり、私はすべてを詳細に報告しなければならない。（中略）上司に近くで監視されたくはない。もちろん、我々は違う文化の中にいることはわかっていて、よい関係を上司とは持ちたいと思うが、このようにいちいち行動を監視されることは、うるさく嫌なことだと思う。正直に言うと、我々には相互的な信頼が必要だと思う。もし何か難しい問題が起きた場合、躊躇なく上司に伝えるけれども、仮に私に何かアイデアがあったとしても、それを言いたくはない。なぜなら私の上司は批判的にものを言うからです。（X社現地社員 M氏）

M氏のインタビューから明らかになることは、駐在員の管理職行動が現地社員

の駐在員への情報獲得支援行動に負の影響を与えていることである。成果だけではなく、行動も管理されることで、現地社員は駐在員より信頼をされていないと感じ、自発的に獲得した情報を駐在員に移転する意欲は阻害されている。結果として、駐在員の管理職役割が情報獲得に負の影響を与えていると言える。

情報獲得段階の発見をまとめると以下ようになる。個人のスキルとしては、文化・言語スキル、個人が保有する本社ネットワーク、個人の経験、情報を集める方法の豊富さが情報獲得の量に影響を及ぼす。それだけではなく、提供者と獲得者の2者間の互酬性と類似性といった関係も情報獲得の量に影響する。また、情報獲得段階でバウンダリースパニング活動に影響を与えるジレンマは、制度的ジレンマと統合と現地適合、目標の不一致である。バウンダリースパナーがそれらのジレンマに置かれたとき、そのジレンマが獲得する情報量に影響を及ぼすこと示されている。つまり、ジレンマを認識すると、情報獲得をすることを止めてしまうのである。結果として、ジレンマは情報獲得を阻害し、結果として獲得する情報量に影響を与えるのである。

加えて、駐在員の管理職役割行動が情報獲得に影響を及ぼすことが明らかとなった。なぜなら、海外子会社においては、駐在員は、その言語・文化スキルと現地でのネットワークの不足から獲得できる情報量が十分ではなく、その補填として現地社員が情報獲得を獲得し、駐在員に移転するのである。従って、駐在員と現地社員の関係は現地の情報の量の拡大と質の向上において、重要である。しかしながら、駐在員の管理職行動が現地社員の支援行動を阻害することが示されている。

5.2. 情報選択段階

情報の選択が必要な理由は、送信者が獲得した情報を全て情報移転することはできない。また情報の受け手もすべての情報を受け取ることは負荷が大きすぎて難しい。従って、情報を獲得した人は、その人が情報の意味や量を評価し、移転すべきと考える情報を選択する。

情報の希少性

駐在員は本社から派遣されており、現地の情報が本社に貢献することが役割であると認識している。従って、駐在員の情報選択は、本社にとって希少性があることが重要な選択の基準となる。つまり、本社にとって有益と思われる情報を選択することである。

競合他社がどうなるか、Y社のポジションがどうなるのかというのを客観的にみて、そうだなというところにもっていける。そこと、ローカルが伝えている中で、絶対日本に伝わっていないだろうな、事業部につたわっていないことを積極的に証拠があれば伝えるようにしている。こちらで得られる情報かどうかを見極めて、その確度が高ければしっかり伝える。日本でもある程度ヨーロッパの情報は取れると思うので、日々の販売活動から得られる情報というのは、彼らも販売会社を置いている意味だと思う。そこは伝えるようにしている。

(Y社駐在員 E氏)

このように、海外子会社のバウンダリースパナーが情報を選択する理由は、情報が地域統括会社の目標達成を支援することである。それに加えて、本社にとって希少性があり、かつ確度の高いとバウンダリースパナーが認知する情報は移転することに選択される。なぜなら、本社が保持していない情報を獲得することが、地域統括会社の任務であると同時に、それを行うことでY社がそれを成果として本社の評価を得るからである。

海外子会社の目標への貢献度

地域統括会社の駐在員は、地域における数値目標をあたえられているので、その目標達成に影響を与える情報であるかどうか大きな関心事である。従って、情報を現地子会社から獲得したとしても、その情報が目標達成にもたらす影響が小さいとバウンダリースパナーが認知すれば、その情報を本社に移転する情報として選択しない。

当事者にとっては重要でも、それをやっても売上の0.5%の話だったら、別に言わなかったりもしますし、割りと主観で決めてます。(中略)自分の日本の経験をもとに、これ、絶対いってもだめだなと思うのは、ハナからいいませんし、欧州全体としてどれぐらい会社の数値、売上金額だったり、粗利に影響するかというところは見ますね。(Y社駐在員 D氏)

D氏の言葉からわかるように、駐在員は、海外子会社の目標のために情報を選択することが示されている。つまり、Y社の目標にとって重要である情報を選択する。そして、大きく影響をすると認知すれば、情報移転をする情報として選択をするのである。また、本社で働いた経験から、本社が有益と考える情報についても理解をしているので、本社が有益だと判断しない情報については、情報移転

のための情報とは選択しないのである。

多様性の統一⁵

X社では見られなかった要因であるが、Y社は統括している海外子会社数が多く、また多様性に富んでいるので、それらの多様な情報をすべて本社に移転することはできない。駐在員は、欧州として統合した情報を移転することを本社から求められているので、本社に移転するにあたり、多様な情報の中から移転する情報を選択、または統合する必要がある。

コンタクトパーソンが多い、各支店ごと、かつギターの担当者、ドラムの担当者もわかれていて、競合他社もそれぞれ楽器のジャンルによって違うので、聞く内容と集める情報量が膨大になってしまう。それをいかにそぎ落として、伝えたいことを伝えるかというのに少し時間がかかっています。

(Y社駐在員 D氏)

様々な情報をY社は現地子会社より獲得するが、そこからY社の目標達成にとって重要だとバウンダリースパナーが認識したものを本社に移転する情報として選択する。X社においても、様々な情報が顧客、政府などから獲得するが、すべてを本社に移転するのではなく、自らが重要だと思ったものを選択している。そこにおいては、X社においても同じである。

制度のジレンマ

選択において、制度への埋め込まれが情報選択に影響する。現地社員と駐在員では、2者は異なるネットワークに埋め込まれているため、その違いが情報の選択に影響する。現地社員は現地で獲得した情報が重要であり本社に移転すべき情報であると選択し、駐在員に移転する。しかし、駐在員は、その情報が本社に移転された場合に、自己にとって良い効果を生まないと判断すると、利己的な理由により、駐在員は現地社員からその情報を受け取ることを避ける行動をする。

駐在員は、多くのことを知りたくない人達がいる。もし、知りすぎてしまったら、彼らを選ぶのが大変だから。時々、私は、本社と相談してほしい状況

⁵ この現象は、各海外子会社から獲得する多様性の多い情報を必要性により判断して、移転すべきものとそうではないものを選択する行動である。

を彼らに知らせる。なぜなら、本社は実際ここで何が起きているのか知らないからである。駐在員は本社に従わなければならないとっていて、本社がここで起きていることを知らないのに、本社の指示に従わなければならないとっている。もし、駐在員が我々のやったらいいとっている提案を本社にしたら、本社からみて彼らの評価がわるくなると思っているのかもしれない。(X社現地社員 L氏)

現地社員は、現地国ネットワークに深く埋め込まれているので、海外子会社の利益や目標のみを考える。しかしながら、駐在員は、本社から派遣されている状態であり、駐在員期間が終了すれば帰任する。従って、駐在員は本社に評価されないことは行われず、本社の立場で情報の選択をしていることが示されている。つまり、本社における海外子会社の評価や自分の評価を下げる情報は、移転する情報として選択しないのである。

一方、現地社員は現地国に埋め込まれているため、情報選択の基準は、海外子会社にとって有益であるかという視点のみとなる。従って、その例として、長期に渡る顧客との深い関係性が、本社への情報移転を行う情報選択に影響を与えていることがわかる。

全部を本社と共有するかというと、それは顧客次第になると思う、もし、顧客があなただけに話すことだよと言ったら、誰にも話さないと思う、それは信頼の問題だから。信頼は壊したくはない。もし、顧客が本社に言ってもよいと言えば、もちろん共有する。(X社現地社員 P氏)

現地国での希少性のある情報を獲得するためには、現地国のネットワークに深く埋め込まれている必要がある。ただし、埋め込まれすぎていると、顧客との親和性が高まり、本社にとっての有益な情報よりも、顧客との関係を優先させることが示されている。これは制度のジレンマに直面したときに、本社国と現地国のどちらのネットワークを優先するのか選択をする状況にバウンダリースパナーは置かれるということをしめしている。現地社員の場合は現地国ネットワークに埋め込まれているため、顧客との関係を優先することになる。それが現地社員の情報選択に影響を及ぼす。

自分の意思でやるときもあるんですけど、それはあんまりよろしくない行動であったり、勝手にお客さんにたいしてメールを送るんですけど、それがふ

さわしくない情報が入っていたりとかあるというのがあって。あんまり例えば今の時点で価格情報とかをあんまりお客さんに出すべきはないことを出してしまったり。その時はもちろん注意して、こうこうこういう理由でこういうことをしてはいけないということを直接伝えます。結構おなじことを何回かやらかすこともあるんですけど、その都度注意をするのですが、やり方を考えなければならないかと最近は考えています。(X社駐在員 E氏)

これも現地社員が現地ネットワークに埋め込まれていることを示している。現地社員は、顧客との関係性を第一に考え、情報を選択する。このように顧客との関係性を本社よりも優先することは、希少性がある情報を獲得するという意味では、組織にとって良いことである。一方、組織が知るべき情報が顧客を優先することにより、組織と共有されないことが生じた場合、それは組織にとって害となる結果を及ぼす可能性がある。

現地社員と同様に、駐在員も現地国での情報獲得のための社会関係資本を構築している。従って、情報獲得のために、現地国にも埋め込まれている。しかし、どちらかを選択しなければならないときは、本社を選んでいることを以下が示している。

本社と意見の齟齬があることはあります。ちょっと疑問形で聞かれたりすることもあるんで、「なんでそう選んだの？」とか。今のところ、(サプライヤーの選択リスト) それを送って、僕としても ABC どれでもいい状況にして送っているんで、後はリスクヘッジとかその辺は本邦で決めてくださいという形です。これじゃないとだめですという案は出さないようにしています。どうしてもそこしかないという場合もあるので、その場合は淡々とその事実を書いて出すだけなんで。本社の選択において決めたことに関してフラストレーションを感じたことはないです。(X社駐在員 F氏)

このように、駐在員は移転する情報を選択し、本社に移転するが、本社の選択と駐在員の選択に齟齬がないことが多い。なぜなら、駐在員は現地社員とは違い、本社で働いた経験もあり、本社との公式、非公式のネットワークを通じて、本社の意向や必要とする情報を知りえており、その基準に従って情報を選択するからである。結果的に、駐在員は本社が有益であると思う情報を事前に知っていることが多く、それを選択することもできるのである。

駐在員の管理職役割行動

選択段階においても、駐在員の管理職役割の影響がある。具体的には、現地社員と共有する情報を選択する際に、共有する情報を選択して共有していることが示されている。

やっぱりコア技術と言うか日本内でしか技術情報を共有してはいけないとか、海外に情報を出すにしても特定の人にしか出してはいけないとかいうのがあるわけです。そうなってくると基本的に海外のグループ会社の方であってもローカルな社員に出せない情報っていうのがあって、そうなってくると日本人の駐在は知っているけれどもローカルの人には知らない。それもそのままだしてはいけないくて、僕が受け取った情報をそのまま転送していいかと言われてたらそれは NG なんです。それを噛み砕いた情報を与えないといけない。そういうがあるので、現地社員は知らないけど我々駐在員は知っているという情報が出てきます。(X社駐在員 E氏)

このように、現地社員に対して共有する情報を駐在員が選択していることわかる。現地社員の権限を制限することは、現地社員の業務知識の向上を阻害する。このことは、長期的に見れば、業務知識が十分でない現地社員が獲得できる情報には限界ができ、情報獲得にも負の影響を及ぼすと言える。このように駐在員が管理職として、現地社員に与える権限を制限するというのも、現地社員の認識に影響を与え、それが現地社員の情報の獲得や駐在員や本社への情報移転に影響を与えると考えられる。

これらのことから、情報選択段階への影響要因は、4点であることが明らかとなった。第1は情報の質である希少性が選択に影響を及ぼすことである。第2は、情報の子会社目標への貢献の程度である。第3は、国の違いによる制度のジレンマである、現地国と本社のネットワークへの埋め込まれにより選択する情報が異なる。第4に駐在員の管理職行動が現地社員の情報選択に影響を与える。

5.3. 情報翻訳段階

情報を移転するために、本社バウンダリースパナーとの間で共通理解を構築する必要がある。そのために、情報の意味を解釈し、本社のバウンダリースパナーが理解できる状態に情報を変えるための作業が翻訳である。

本社による現地国情報提供者に対する理解

現地国での情報を獲得する対象者は、顧客、サプライヤー、政府関係者などがある。駐在員は、本社から資源や支援を得るために、情報を移転するが、そのためには、情報が本社のバウンダリースパナーが理解できる程度に解釈してあるか、もしくは翻訳されていることが必要である。なぜなら、海外子会社の駐在員が獲得する情報は現地国のコンテキストに埋め込まれており、情報のみをコンテキストから切り離すことはできない。それゆえ、コンテキストも含めた情報を本社のバウンダリースパナーに理解をしてもらう必要が海外子会社駐在員にはある。

お客さんからトラブルがあって、問い合わせがあって、それを日本側につないで、電話したりとか、会議をして、お客さんとの間をつないで解決した。いかに相手の重要度を伝えられるのか、ということだと思う。自分が理解をして、それを過不足なく伝えることがうまく行く理由だと思う。それがうまく行かないときは、足りないときだと思う。いかに案件に入り込めるかということだと思う。他の業務があったり、事情があって、それだけに集中できないと対応がかわってくることもある。私自身の状況もそうだし、日本側の状況もそうである。本社に危機感を伝えることが成功の鍵である。

(X社駐在員 C氏)

サプライヤーから入札を受けたときに、我々は入札価格だけを本社に送るのではなく、我々の考えと説明も合わせて送っている。最終決定は日本でなされるが、我々の意見を聞いてもらえる素地はあり、過去のサプライヤーの評価も合わせて送っている。(X社現地社員 T氏)

X社は、自身の目標達成のためには、本社からの資源配分や支援を受ける必要がある。そのためには、本社のバウンダリースパナーに現地国の顧客のニーズやサプライヤーの過去の業績、評価を理解してもらうことが必要である。それらの情報は現地国のコンテキストに埋め込まれているため、その情報単体を本社に移転しても、本社バウンダリースパナーとの間に共通理解が構築されていないため、本社バウンダリースパナーには理解されない。駐在員が情報をコンテキストとともに翻訳することで、両者間で共通理解が構築され、情報が本社バウンダリースパナーに理解される状態に作り変えられ、移転ができる状態となる。ただし、このインタビューの「我々の考えと説明も合わせて送っている」また「我々の意見も聞いてもらえる」というデータが示すように、海外子会社のバウンダリースパ

ナーの主観、意図が情報に入り込んでいることが明らかである。つまり、翻訳というのは、受け手との間に共通理解を構築するために情報を変容させることであるが、それと同時に、受け手にどのように理解してほしいのかという意図により変容が成されるのである。

本社による現地国事業環境への理解

情報翻訳は、本社のバウンダリースパナーに海外子会社現地国の事業環境についても共通理解を持ってもらうために必要である。そしてその共通理解がこうちくされると、情報が移転される状態となるのである。

*多分本社側の人も本社で仕事するのと現地で仕事するのではたぶん感覚が違
うと思うんですよね。実際こっちに来てみると現地側の苦労とかお客さんの事
情とかも理解してもらえるので。(中略) 現地側からその状況を伝えるべきなん
でしょうけどそこができてないというのはあるかもしれないなあと思っています
す。もっと積極的に発信していくべきかなと。もっと情報を事細かに発信する
なりして伝えていく努力が必要かなとは思っています。まだ足りないかなと感
じています。(X社駐在員 B氏)*

本社のバウンダリースパナーに現地国に事業環境を理解してもらう目的は、本社の理解が、本社からの資源を優先的に配分してもらうことを支援するからである。従って、海外子会社のバウンダリースパナーにとって、情報の重要性を本社バウンダリースパナーに理解してもらうことは、海外子会社の目標達成を支援し、自らの業績達成にもつながることになる。

本社内において、本社バウンダリースパナーのインドネシアへの理解促進を支援するメカニズムとして、インドネシア駐在から帰国し、本社に属している人々がいる。

*お金が入らないときに、お客さんを攻めるのは、正攻法だけれど、それではイ
ンドネシアでは解決しない。新しいインドネシアの担当者はそこを理解してな
くて。お客さんに逃げ道を示してあげないと解決しない。助かったのは、全社
を管理している本社の長い間インドネシア駐在員の経験者はそうはいつでも、
インドネシアはそういうのは通じないと言ってくれた。そういうのは発言力か
あるんで助かるんですよね。じゃないと正論ばかりぶつけて進まないのが目
に見えるんで。(X社駐在員 I氏)*

あと日本側でも昔インドネシアに駐在していた方々が、今結構上の方になっていて、インドネシアに思い入れが強い方々が、インドネシアを気にされているお偉いさんも多くて、いろいろコメントがくることもある。(中略) インドネシアを気にしているから、興味を持って聞いてくれて、他の関係者とインドネシアこうなっているけど、大丈夫かとか言って、他の関係者と横どおしをしてくれるのがいいことです。(X社駐在員 E氏)

X社はインドネシアにおいて、既に35年の事業期間を経ている。従って、インドネシアに対する知識も本社サイドに蓄積されている。その一つがインドネシアからの駐在帰国者である。彼らが、本社内にてインドネシアの事業に対する本社バウンダリースパナーの理解を促進するための支援を行い、加えて部署間の調整を行うことで情報の翻訳の支援をしている。これに対して、Y社では本社での現地国や海外子会社に関する知識の蓄積が見られない。

(本社はヨーロッパの特性の認識に対してどのように理解しているのかという質問に対して)

それも部署だったり、担当者次第ですね。一人の人が長く欧州窓口をやっているわけではないので、やはり一年だったり、早ければ半年で担当者が変わる度にその辺の知識がリセットされて、また同じことを説明したりとかということもありますね。知識は本社にたまらないですね。新しい規則とかできているということもあるが、担当者が変わったら基礎的な背景は何度も説明することになっている。統括会社にも知識がたまる仕組みがないんですよ。完全に個人に依存しているので、残す人はデータベースとかに文書化して残すけれど、残さない人は一切残していかない。自分の場合は、引き継ぎ資料がなかったんで、本当に最低限のことは口頭で聞いて、あとはローカルスタッフから話を聞いて、誰が何を担当しているかすらわからなくて、そこからスタートしたので、そこは個人に依存するのではなく、組織として仕組みが必要だとは感じている。

(Y社駐在員 D氏)

海外子会社が、獲得した情報を移転するためには、本社との共通理解を構築することが必要であるが、本社内での知識の蓄積はこれを支援する。しかしながら、Y社は欧州で設立されて18年の歴史があるにもかかわらず、本社内に知識が蓄積される仕組みがない。また、同様にY社内においても知識が蓄積される仕組みがないことがわかる。これは、X社とY社において、本社の現地国の情報の理解

度に影響を与えている。

制度のジレンマ

海外子会社のバウンダリースパナーは、獲得した情報が現地国制度に埋め込まれているため、その情報を本社国の業務方法に適合した形とするために情報翻訳を行っている。これも本社のバウンダリースパナーが情報を理解するための情報解釈といえる。

私は本社が必要なすべての情報を集め、本社に移転する必要がある。本社の人々にここで何が起きているのかを知らせるのは難しい。私もまだ熟達への途上にある。我々は本社に詳細な情報を知らせなければならない。日本人はいつ、どこで、何が、なぜおこったのかという完全な情報を欲しがらる。私は技術的なバックグラウンドがあり、知識はあるが、すべてを説明するのは難しい。

(X社現地社員 M氏)

問い合わせが単純にお客さんの言った文言をそのまま流していくようなことも多かったです。要はそういう問い合わせが来ると、背景だったりとか経緯とか、その問い合わせに至った背景とか経緯とかを僕もそうなんですけど日本の方がとも気にはされるのです。どういう背景でこういう問い合わせが来たのか。その辺をもうちょっと今のエンジニアの方とかに認識を持って欲しいという課題はあります。ただ単純に情報を流すだけではなくて、その背景とかバックグラウンドを理解した上でちゃんと日本側に連絡してますか、というとなショナルは難しいですね。(X社駐在員 E氏)

本社のバウンダリースパナーが現地国で獲得した情報を理解するためには、情報の内容を本社国籍の業務方法に応じたものに翻訳する必要がある。もしくは、情報が持つ背景を詳細に説明することにより、本社バウンダリースパナーに解釈した情報を移転する必要がある。しかし、現地社員は本社国の規範や業務方法の知識はないため、本社国と現地国の違いから生じる制度のジレンマに直面し、困難を感じるのである。その結果として、翻訳が十分ではないため、本社バウンダリースパナーが移転された情報を理解することが難しく、情報は移転されないか、されたとしても情報が効果的に使用されるだけの質を伴っていないのである。

目標の不一致のジレンマ

海外子会社の責任は、海外子会社での目標を達成することである。しかしながら、それは本社の目標とは一致しない。海外子会社のバウンダリースパナーは、両者間の目標の不一致のジレンマがある環境に置かれる。そして、海外子会社の目標を達成するために、海外子会社の立場から情報の翻訳を行う。つまり、海外子会社の目標達成を支援するように情報内容を解釈するのである。具体的には、それは、同じ数字であっても、海外子会社によって数字の意味が違うことがある。なぜなら、数字に含まれる意味が違っており、数値の算出基準が違うからである。

例えば、その月の販売見込みを各ブランチから数字を集めて立てるとします。もちろん、いちいち聞かなくても当月の受注状況というのは情報システムで集められてまして、各ブランチごとに、どんな受注進捗状況なのかということとはデータがとれるようになってますが、よくよく毎月の着地と途中経過と比べて、たとえば月の 25 日にドイツで 89%まで来てましたというのと、フランスで 89%きてましたというのは意味が違っていて、月末になるとドイツは達成しているけどフランスはしていない。つまりオーダーの扱いが、ドイツとフランスで作法が違っている。フランスの場合は、必ずしも確定してなくても、月末ぎりぎりまでひっぱって、もし最終的にとれなかったら、それをキャンセルして翌月に繰り越してしまう、ドイツのマネジメントは実体に近い数字が情報システムの中に入っている。(Y社駐在員 B氏)

このように、同じ数字であったとしても海外子会社が意図的に数字の意味を作ると、結果的に各海外子会社から獲得する情報の意味が違うことが起こる。これが、恒常的に業務方法として海外子会社で行われている。そして、数値をそのまま本社に移転するとそれは間違った情報となってしまうのである。従って、海外子会社で獲得された情報を本社に移転するためには、海外子会社の慣習と本社の業務方法の両方の知識がある駐在員が翻訳することが必要となる。このように、海外子会社は目標達成のために、情報を歪曲することがある。次もその例となる。

「本当のマーケットはこれぐらいあるんだけど、本社に対しては、これぐらいに言っておいて余裕をみようよ」でそうになると、私と B氏がこれをみると、そこからギャップが出てくるんですね。「こんなに利益率高いんだっけ」とか、「何でこんなに予定通りに売上がいっているのに、在庫が増えているんだっけ」とか、そういうのが出てくると、余白の情報が仕込まれていて、結局我々とし

でも責任を果たせないというか、何で売上いつているのに在庫増えてるのとか、何でその値段も変えてないのに粗利率が予定より高いのとか、ということになる。(Y社駐在員 C氏)

海外子会社のバウンダリースパナーは、目標を達成する責任を持っており、またそれが業績となり、自己の評価にもつながる。従って、海外子会社のバウンダリースパナーは、海外子会社の目標達成にのみに関心がある。そのための方法として、市場の需要の数値を変更することで、達成する可能性を増やしている。つまり、海外子会社のバウンダリースパナーは、意図を持って情報内容を歪曲していると言える。

やっぱりエクセルファイルを紐解くと、こんなに夏季の商戦期に5%のディスカウントいるんだっけとか、具体的に数字がおかしいことがある。5%計算通りいれてるんだけど、去年3%しかやってないよねというのがある。ディスカウントとか、安く売れば売れてしまうものなので、そういう自分の売上が達成できないところに陥ったときに、少しディスカウントできる幅を残しておきたいというのがあって、最終の粗利利益というのは低く見積もる傾向があります。(Y社駐在員 E氏)

自分たちの評価が売上と粗利率と在庫というように言われるので、部門長としては、ある売上がどうなるかわからない。それは需要サイドもあるので、在庫は高く設定しておけば、それが少し落ちてもレンジの中で納まるので、本当はこれぐらいの在庫でいけるけど、上げて置けばもし売上が下がってもレンジで収まる。そういうインセンティブですよ。(Y社駐在員 C氏)

彼ら(現地社員)も自分の成績が最終的に給与に跳ね返ってくるので、目標値を決める際は、自分が達成できることしか提案してこない。そこがコンサバになるところがある。ディスカウントとか、安く売れば売れてしまうものなので、そういう自分の売上が達成できないところに陥ったときに、少しディスカウントできる幅を残しておきたいというのがあって、最終の粗利利益というのは低く見積もる傾向があります。(Y社駐在員 E氏)

この3つのインタビューは全て、海外子会社の目標達成のために、現地社員が情報を歪曲していることを示している。つまり、本社と海外子会社の目標の不一

致のジレンマが生じているコンテキストにおいて、現地社員は、海外子会社の目標達成のために、情報が海外子会社にとって有益になるように、情報を歪曲していることが示されている。それは、現地社員が在庫を高く設定することや、粗利を低く見積もるような方法で情報を翻訳することを行っている。

このように情報翻訳段階においては、4つの影響要因があることが明らかとなった。それらは、現地国情報提供者の理解の程度、現地国事業環境の理解の程度、制度のジレンマ、目標の不一致のジレンマである。海外子会社が望む本社からの資源分配を含む多様な支援を得るために、本社が海外子会社および現地国の状況の理解が必要となる。そのために、本社との間に共通理解を構築し、情報が移転される形にするために情報を翻訳することとなる。翻訳段階においては、目標の不一致のジレンマが海外子会社のバウンダリースパナーが行う翻訳に影響が、情報内容の歪曲として表出することが明らかとなった。

5.4. 情報移転段階

情報処理の最終段階が情報移転である。情報獲得、情報選択、情報翻訳とは違い、情報移転は、成果がインセンティブとなる。つまり、情報を移転すると成果が得られるとバウンダリースパナーが予測することが情報移転に影響する。X社とY社の情報移転段階においては、大きく4つの影響要因が発見された。

バウンダリースパナーの情報移転への意欲

海外子会社のバウンダリースパナーが、本社への情報移転に意欲を持つのは、情報移転が海外子会社目標達成ための支援を本社から得たいときである。それには4つのケースがあることが明らかとなった。第1は、本社が持つ本社の資源を配分する優先順位に海外子会社が介入したいときである。

*国ごとの案件の優先順位は上の人が見ている、注文が取れる確率と受注金額を
かけあわせたところで決まると思う。僕が何かを本社に押し込みたいとき、すぐ上のサービス本部長と直談判する。商談をとれるかというクリティカルな状態であれば言うし、問題によって解決できるレイヤーに頼む。(中略) 案件の数も多いので、全部が全部こちらの言う通りにしたいわけではないが、本社の決定の優先順位は、我々の情報・商社の情報・担当者の仮説すべてを並べて考えていると思う。クリティカルな状態になると、日本の決済権者がいるので、そのこのグループにいれてもらう決済を日本でやる場合は、我々の意見ということ
でつないでくれという。自分たちが出れない場合は、事務局のトップとの調整*

が全てなので事務局にちゃんと伝えることだと思う。(X社駐在員 A氏)

本社には、本社の資源を配分する海外子会社の優先順位が存在する。その決定に介入し海外子会社の優先順位を押し上げることにより、海外子会社が必要と考える資源を得て、海外子会社の目標達成につながると海外子会社バウンダリースパナーが考えたとき、海外子会社から本社への情報移転が促進されることが示されている。Bouquet & Birkinshaw(2008)は、海外子会社のボイスが本社の優先順位に影響を及ぼすと論じているが、このデータにおいても、海外子会社のバウンダリースパナーは、情報を移転することで、海外子会社のボイスを本社に伝えることにより、本社が持つ優先順位に介入し、他の子会社に先んじて本社の資源が配分されると考えて情報移転をしている。

第2のケースでは、第1と同様に海外子会社の目標達成を支援する現地国での新規ビジネス獲得に対して、本社からの支援が必要な時、海外子会社のバウンダリースパナーは情報移転に対して意欲を持ち、情報を移転する。

日本の担当者にインドネシアの新しいことがありますよということで情報を渡して、お客さんとコンサルするので、いついつまでに作ってくださいとお願いしたときに、その部署自体がインドネシアだけではなく、全世界を見ているところで、他のところが忙しくて、同じタイミングでいくつかのプロポーザルを作らなければならないと言った時に、インドネシアのその案件の優先順位はあまり高くないという状況で、後回しになって結局なかなかインドネシアのお客さんと話が私としてはできませんでしたということはありませんね。(中略)もし注文に至ればこれぐらいの売上になってというインドネシアの事実を伝えることが私の仕事だと思っていて、(中略)正しく伝えることをやった結果、あまり優先順位は高くなかった。(X社駐在員 B氏)

X社の組織の任務は販売であり、新規ビジネスを獲得することが、海外子会社の目標達成に直結する。しかし、そこには本社の支援が必要である。そのため、新規ビジネスが予測されるときに、子会社のバウンダリースパナーは情報移転に対し意欲を持つのである。このケースにおいては、本社が決定する優先順位と海外子会社の思惑が異なっており、情報移転は行われたが、海外子会社は本社から資源を得られなかったケースである。

第3は、現地国市場における環境の激変があるとき、子会社のバウンダリースパナーは情報移転の意欲を持つことが明らかである。なぜなら、事業環境の激変

は海外子会社の目標達成へ大きく影響を与えるからである。

ビジネス情報として、コロナの影響でどうなるかということをお社と情報共有している。コロナの影響で1年ぐらい景気が悪くなりそうだという話はない。インパクトがあることが増える。景気予測とビジネス予測がこれまでの情報だったが、コロナの影響で（中略）お客様のキャッシュフローが悪くなるので、メンテナンスの事業に影響がある。つまり払うお金がありませんということが起こっている。お客様は発電所をまわしたいけど、パーツを買うお金がない、なぜなら電力収入が減っているからという話で、今までもお金がない事態はあってレポートをしていたが、今は更に深刻なんでお社と共有をしている。（X社駐在員 A氏）

市場環境の悪化により顧客の財政状況が悪化していることが、海外子会社の業績にも影響を与え、海外子会社の目標達成に影響をするだけではなく、お社の目標達成にも負の影響があることがしめされている。海外子会社は目標達成が困難であることが事業環境に原因であることをお社に理解してもらうことで、子会社が目標を達成できないことの正統性を獲得することができる。それゆえ、海外子会社のバウンダリースパナーは情報移転に意欲を持つのである。この情報は現地国でしか取得できず、お社にとっても希少性がある。その上、初めて起こるような出来事による影響であるので、お社に過去からの情報の蓄積もない。従って、お社も情報を受けることに意欲があり、更に情報移転が促進される。

第4として海外子会社が目標達成のために、商品の現地適合をお社に要望するときに、情報は移転される。なぜなら、それはお社の資源を使用することでしか行えないことであり、かつ海外子会社にとっては、自身の目標達成には重要だからである。

具体的には将来の製品に関してのフィードバックですね。この製品のこの機能が市場では受けてないとか、今こういう色がトレンドだから反映してほしいみたいな話はよくあります。よくあるが、お社側の製品開発の計画って何年も前から決まっているものなので、ちょっとやそっとでは変わらないというか。意図をくみ取ってくれたとしてもその商品が出るのが4年後とかなので、支店の担当者もそれがわかっていつてきてるんですけど。（Y社駐在員 D氏）

現地国での市場の占有率を上げることは海外子会社の目標達成を支援する。そ

の一つの方法が、本社による現地市場に適合した商品の製造販売である。これは本社の資源を使用して行えることであり、大きく海外子会社の目標達成の支援となる。従って、製品のフィードバックを情報として本社に駐在員を媒介して移転するインセンティブが現地社員に生まれるのである。

移転が成果へつながる確実性⁶

情報移転は、情報を移転することにより、成果を獲得することである。Szulanski(1996)も論じているが、原因から結果へのつながりの曖昧さと情報移転が過去に成功したという事例は、情報移転行動に影響する。

この事例では、本社での職務経験がない現地社員にとっては、自分が移転した情報がどのように本社の中で処理されていくのか、どのような結果をもたらすのか、ということを知るのが難しいことを示している。そのように移転の結果が明示的でないことが、移転の意欲に影響を及ぼすのである。

多分こっちの現地人からすると、自分の出した情報がどう伝わって、それを誰が拾ってどういう結果になって帰ってくる組織構造が複雑でわからないというのがあるのではないかと。出してもしょうがない。だから日本人がいるのは、日本人は向こう側で仕事をしていたので、現地から来た情報がこういうように渡っていくと、こういうアウトプットになるんで。こういう情報を出さなきゃいけないよねっていうのをケアしなければいけないという仕事になる。(中略) 本社の上も、どんどんやろうよというけど、決裁書が上がってくると微妙になる。そうすると現地人主体でやっているともう本社に情報を出してもしょうがない、アウトプットがないという風に段々考えているだろうなと思うし、実際そうだと認識している。(Y社駐在員 B氏)

Y社は事業部主体で事業の決定がなされるが、海外子会社のレポートラインは営業部である。従って、事業部と営業部間のコミュニケーションや、組織の大きさ故、情報がどのように意思決定者への伝達のプロセスが現地社員からは見えない。そのため、駐在員がそれを繋ぐ役割をするが、移転された情報が必ずしも本

⁶ 確実性が移転に影響を及ぼすのはY社のみで表層化した現象である。その理由として、X社では本社と直接やり取りをすることから、成果がない場合であっても、それがバウンダリースパナーに知られるからである。Y社の場合は、本社からの結果をすべてバウンダリースパナーが現地子会社にフィードバックしていないため、この現象が表面化すると考えられる。

社にとって有益な情報であるに限らず、結果として成果がでないことがある。この移転行動と結果の結びつきが見えないことが現地社員の移転の意欲を阻害する。

加えて、Y社では、海外子会社の組織の権限が見直され、以前に比べて、海外子会社の権限が縮小されている。そのことは、海外子会社の自律性を低めており、それは逆に本社の権限が強くなっていることを意味する。そのため、海外子会社が独自で意思決定ができないため、本社との間の情報移転や調整が増えている。現地社員は、以前は自律的に意思決定できたことが、今は本社に情報を移転して決定を受ける必要がある。その上、決定がでるまでが時間がかかっている。

これが全部本社の決済事項だということがクリアであればいいのですが、どうしてもグレーゾーンが出てきて、そうなるそれは念のため本社に問い合わせしましょうとか、本社の問い合わせた先も必ずしも即答ができないので、どこどこに相談してみますとか照会してみますとか言う話があってその結論が出てやっと決済書書きますとか、それから合議部門にすべて説明をします。そして合議部門からこんな質問が来ましたから明らかにしてください。1日にGoサインをかけて始められたはずが、何週単位とか何カ月単位で実行のタイミングが遅くなってしまふ。その辺がかなり精神的な負担ではありました。目先では、現場から行くとそれを待っている間かなりストレスなんだろうと思うんですけど、それが販社全体の業績に影響するようになってくるかという、たいていはそうでもありません。ただ単にアクションが少し遅くなることだという形で表面的には見えてしまふ。(Y社駐在員 B氏)

このように決定の自律性がひくいこと、そして移転から成果までの所要期間が長いことは、バウンダリースパナーの情報移転の意欲に影響を及ぼす。なぜなら、情報移転が成果につながるという保証がない状態で待ち続けることのストレスがある。次に、長く待つことで、成果が必要なタイミングに成果を得られない可能性が高いからである。B氏がインタビューで述べているように、情報から成果までの期間が長いことは、バウンダリースパナーの情報移転の意欲を減退させ、結果的に情報移転行動を阻害することにつながる。

制度のジレンマ

制度のジレンマの影響は、情報移転の段階においても見られる。顕著であるのが、失敗を許容しない日本の規範である。情報を移転するときにも、現地社員は極めて注意深くおこなっている。

もし、間違ったメッセージやミスコミュニケーションが起きると、本社がパニックになる。だから、送る前に、何度も何度も読み返して、彼らから返信が無かったら、受け取ったかどうかの確認を電話です。送るときにも、文章の意味が明確であるように、不要な言葉は除いて、すべての単語が意味ある単語であるようにする。そうでないと、本社でより大きな問題となって、あとあと誤解をまねくことになる。だから本社にメッセージを送るときは、とても慎重に注意深くやる。何度も繰り返しすべてを確認するのは、日本の文化だと思う。

(X社現地社員 R氏)

インタビューのように、情報の移転においても、現地社員にとっては、日本の本社の規範を守ることがストレスとなっていることがわかる。特に、間違いや失敗に対しての許容度が日本とインドネシアでは差があることから、日本の規範に従うことが現地社員にとっては難しいことが示されている。このことは、現地社員の情報移転の意欲を減退させ、情報移転を阻害すると考えられる。そして、移転が阻害されるということは、本社が受け取る情報量に変化を及ぼすということがいえる。つまり、情報移転は情報量に影響を及ぼすのである。

駐在員管理職役割行動

情報移転に関しても、駐在員による現地社員への管理職行動の影響が示されている。現地社員が情報を移転するとき、駐在員は移転した情報の内容が海外子会社の成果であると考え。そのためには、情報内容についての妥当性の検討を情報移転の前に行う。駐在員が考える妥当性とは、本社が海外子会社に与えている権限の中に収まる情報であることを意味する。それは、駐在員が本社の業務方法やその中の指揮命令系統に関する知識があるからこそ判断できるものである。そして、その判断に従い、現地社員にその妥当性に合うことを管理職として求める。しかし、現地社員は本祖国の制度に関する知識がないため、管理されているという認識だけを持つことになる。

ここまたやはり日本の会社だからということになっちゃうんですけど、言い方はなんですけど、勝手に判断しないでくれというのがあるんですよね。やっぱり最終的には日本人がというか、日本がいてここが出先としているというポジションなので、もちろんここだけで判断できることもあるんですけど、日本が最終的に絶対判断しないとイケないことは勝手に判断して勝手に伝えないでくれということは言いますよね。実際あったし、なくはないですよ。本人はい

まここで自分が判断するしかないと思ってしたんですが、結局最後はその人が判断したようにはなるんですが、一応プロセスとして最後は日本が承認して初めてゴーサインが出るというところがあるんで、いきなりここで判断して日本がえっもう決まってるのということにはならないようにはしてますよね。

(X社駐在員 B氏)

このデータから示されていることは、情報移転においても、駐在員は現地社員に成果を求める行動を取っており、それが現地社員の情報移転の意欲を阻害していることである。

情報移転段階への影響要因を纏めると、4点ある。それらは、情報移転への意欲、移転から成果までの確実性、制度のジレンマ、駐在員の役割行動である。

5.5. 事例考察

この事例研究を行う目的は、本論文の議論の前提としている国と組織の違いから生じるジレンマが本社と海外子会社間のバウンダリースパニング活動にどのような影響を与えているかについて明らかにすることである。

まず第1の発見として、本研究が議論の前提においているバウンダリーから生じるジレンマがバウンダリースパニング活動に影響を及ぼす、という点について確認できたことである。バウンダリースパニング活動の情報獲得、情報選択、情報翻訳、情報移転の各段階において、その影響があることが明らかとなった。しかし、その影響は段階によって違いがある。

先述のように、先行研究においては、情報獲得と情報移転に大きく注目されてきており、その理由は、情報が量という側面にのみ注目がなされたからである。本調査でも、ジレンマが情報の獲得と移転に影響し、結果として情報の量に影響を与えていることが明らかとなり、その結果は先行研究の議論と合致している。しかし、この調査にて新たに明らかとなったことは、バウンダリースパナーがバウンダリーから生じるジレンマがある状況に置かれたとき、情報を選択する段階と翻訳する段階においてジレンマが影響を及ぼすことにより、バウンダリースパナーの主観が情報選択と情報翻訳に入り込み、結果として情報内容を変容することである。

本節においては、情報の各段階への影響要因の考察と、ジレンマに置かれたバウンダリースパナーの選択と翻訳が情報内容に及ぼす影響について考察する。

情報獲得段階

情報獲得段階で発見された、バウンダリースパニング活動に影響を与える要因は、個人に所属する要因、情報提供者との関係、バウンダリースパナーが直面するジレンマ、そして駐在員の管理職行動に起因する要因となる。

情報獲得段階では、大量の情報を獲得することが目的であるので、調査においても、獲得する情報量に影響する要因が示された。個人に属する要因は、言語・文化スキル、本社ネットワーク、個人の経験、情報のチャンネルの豊富さである。言語と文化のスキルは、現地のネットワークにアクセスして情報を獲得するためには、効果的に作用する (Barner-Rasmussen et al., 2014)。なぜなら情報関係者との関係の構築や情報が埋め込まれた背景を理解することを支援するからである。同様に、現地国での情報にアクセスするための経路の多様性も組織としての情報獲得の効果を高めることが論じられて来たが (Gupta & Govindarajan, 2000; Zhao & Luo, 2005)、バウンダリースパナー個人においても、情報へのアクセス経路の多様性は情報獲得を促進することが明らかとなった。ただし、情報獲得の効果を高めるためには、現地国でのネットワークだけでは十分ではない。本社内の個人が持つネットワークも重要である (Reiche et al., 2009)。なぜなら、本社のネットワークを通じて、当該子会社の扱われ方、個別の案件に関する本社の評価や意見、本社からの支援を受けるために必要な情報などについて駐在員が情報を得ることが可能となるからである。加えて、本社社員と非公式に接触することにより、事前に支援を取り付けることも個人的なつながりを持っているからこそ可能となる。加えて、個人が持つ職務の経験の幅も情報獲得を促進する (Au & Fukuda, 2002)。なぜなら個人の経験は、どのような情報をどのようにすれば多く獲得できるのかというスキルを入手することを可能とし、情報の獲得を促進するのである。

情報を獲得する対象者との関係も情報獲得には重要である。先行研究では、バウンダリースパナーの社会関係資本が促進要因と議論されているとおりに (Kostova & Roth, 2003)、広い範囲での顧客、政府、サプライヤーなどの現地国の情報獲得対象者と互酬性のある関係を構築することは、情報獲得において非常に効果的であることが本研究でも明らかとなった。なぜなら、互酬性があるような深い、長期間に渡って持続性がある情報提供者との関係は、情報提供者が提供する希少性のある情報にアクセスし、獲得することを可能とするからである。

情報獲得に影響がある第3の要因として、バウンダリースパナーが直面する3つのジレンマがあげられる。情報獲得段階においては、制度的ジレンマ、統合と現地適合のジレンマ、目標の不一致から生じるジレンマの影響が見られた。国の

違いから生じる制度的ジレンマにおいては、本社国籍の業務方法と現地国での業務方法との間に違いがあり、現地社員は本社国籍の業務方法に対する経験と知識がないため、それに則った情報獲得をすることが難しく、情報獲得に負の影響を与えている。また、統合と現地適合のジレンマにおいても、バウンダリースパナーは現地側に立った情報獲得をすることから、獲得した情報が本社からみて有益とみなされない。組織の違いから生じる目標の不一致のジレンマにおいても、同様にバウンダリースパナーが海外子会社側に立った情報獲得を行うため、本社から見て有益な情報獲得とはみなされない。つまり、本社からみれば、情報獲得をしたことにはならないのである。情報獲得段階においては、これらのジレンマが情報獲得に負の影響を与え、結果的に獲得する情報量にも負の影響を与えている。

情報獲得への第4の影響として、駐在員の役割行動による駐在員への影響があげられる。駐在員はバウンダリースパナーの役割とともに管理職としての機能的役割を本社から与えられている。先行研究においては、この両者の役割の関係がバウンダリースパニング活動に与える影響について議論されたことはない。しかし、本研究の調査では、駐在員の管理職行動が現地社員の情報獲得行動を阻害することが明らかとなった。具体的には、駐在員の現地社員が生み出す成果を管理する行動が、現地社員の駐在員への支援意欲を減退させ、結果的に現地社員の情報獲得を阻害するのである。

情報選択段階

情報選択の段階においては、情報の希少性、子会社の目標への貢献、制度のジレンマであるネットワークへの埋め込まれ、駐在員の役割行動が影響要因として発見された。情報獲得段階では量を情報獲得の目的としていることとは違い、情報選択段階では、情報選択の基準が送信者に委ねられることから、送信者の意図が情報の内容に反映される。つまり、移転すべきという送信者の意図によって、情報は取捨選択され、送信者が移転したいと考える情報のみが選択されるのである。

第1のバウンダリースパナーの選択への影響として情報の希少性の認識がある。多国籍企業の組織内においては、本社と海外子会社の垂直的な関係におけるパワーの存在があるが、特定の海外子会社でしか獲得することができない情報は希少性があり、海外子会社が本社に対し、交渉能力を持つことにつながる資源であることが論じられている(Bouquet & Birkinshaw 2008 ; Mudambi & Pedersen 2007)。このため、海外子会社のバウンダリースパナーは、希少性のある情報を移転する情報として選択するのである。

第2のバウンダリースパナーの選択に与える影響は、情報の海外子会社の目標に対する貢献度である。海外子会社のバウンダリースパナーは、海外子会社の目標を達成することが評価されることであり、任務である。従って、目標達成を支援すると思う情報を移転する情報として選択するのである。

第3のバウンダリースパナーの選択に与える影響として、国の違いから生じる制度のジレンマである。2重のネットワークから生じるジレンマの影響は、駐在員と現地社員のそれぞれが行うバウンダリースパニング活動にみられる。具体的には、現地社員は現地ネットワークに埋め込まれすぎているため、本来、本社に渡す情報として選択すべきものが選択されず、結果として情報移転がなされない。一方、駐在員は本社のネットワークに埋め込まれすぎているため、本社からの評価が駐在員の情報選択に影響を及ぼす。つまり、本社の海外子会社への評価を低める可能性がある情報は、移転される情報として選択されない。なぜなら、駐在員は、本社から派遣されており、数年のうちに本社に戻る事となる。従って、本社に評価されない海外子会社情報については、駐在員自身の評価を高めることにならず、そのため情報移転のための情報として選択する意欲を低めるのである。

第4の選択に与える影響として駐在員の役割行動がある。これは現地社員の権限を制限するために共有する情報を限定的に選択するという形であられる。この管理行動により、現地社員は新たな業務知識を得ることや自身の業務知識量の増加ということが出来ない。従って、長期的には、現地社員の知識レベルが向上せず、それは現地社員が顧客・サプライヤー・政府から獲得する情報の質を将来的に低めることにつながるのである。

情報翻訳段階

翻訳段階では、現地国情報提供者への本社の理解、現地国事業環境への本社の理解、制度的ジレンマ、目標の不一致のジレンマが翻訳に影響する要因として発見された。翻訳は2つの目的のため、行われていることが明らかとなった。1つ目はバウンダリーを挟む領域に位置する個人が、情報移転のために共通理解を構築するために送信者が情報を翻訳するののものであり (Carlile, 2002, 2004)、それにより、受信者が情報の意味を理解するために行う情報の変容である。従って、情報獲得という行為が情報の量に影響を及ぼすのとは異なり、翻訳は情報選択段階と同様に情報の内容に影響を及ぼすのである。2つ目は発信するバウンダリースパナーが自らの意図や考えを受信者に伝えるために情報内容を変容することである。つまり、情報を送信する者の解釈、意図、理解が情報内容に反映されることを意味する。例えば、仮にバウンダリースパナーが海外子会社の立場に立って

情報翻訳を行った場合、情報内容は子会社にとって有益ではあるが、本社にとっては有益であるとは限らないのである。

海外子会社のバウンダリースパナーの翻訳に対して、本社のバウンダリースパナーの現地国情報提供者への理解度と現地国事業環境への理解度が翻訳の行動に影響する。つまり、海外子会社としては、目標達成のために本社の資源と支援を得ることが必要であり、そのために、本社バウンダリースパナーが現地国の情報を取り巻く環境への理解が促進することが、情報移転につながるのである。従って、本社バウンダリースパナーの理解度を上げる必要があり、そのために翻訳は行われるのである。

これを本社内から支援する要素もある。X社の例ではインドネシア海外子会社が設立されて35年が経っているので、駐在からの帰国者も多数本社内に存在し、それらの人が自発的に情報の翻訳を本社内で行っており、これが本社バウンダリースパナーの現地国への理解を支援している。先行研究では駐在帰国者が駐在国で得た知識を組織に移転することは、駐在員帰国者のキャリア昇進などのインセンティブを組織が用意し、駐在員帰国者の知識を移転する準備と組織が受ける準備が適合したときに知識移転が起こると論じられている (Lazarova & Tarique, 2005)。しかし本研究の事例では、知識移転や翻訳は組織にそれらの行動を促すメカニズムがあるわけではなく、自律的に行われていることが明らかとなった。そのような支援に加えて、本社内にインドネシアでの事業に対する知識と経験の蓄積もある。ただし、その情報の蓄積する仕組みが本社にあるかどうかは、組織によって異なる。Y社においては、その仕組みがなく、本社内において、現地国についての翻訳を支援はない。

情報移転段階

情報移転段階は、情報獲得と同様に、情報の量の変化を結果としてもたらしものである。つまり情報は移転されることにより、情報受信者の保持している情報量は増加するのである。

情報移転段階では、4点の影響要因が見られた。第1が情報移転への意欲である。これは先行研究においても、大きく論じられているが、その議論は定まってはいる。知識吸収力と知識移転はモチベーションによって影響を受けること (Song, 2014) や、同様にモチベーションが知識移転に主たる影響を及ぼす (Jensen & Szulanski, 2004) との主張もある一方、知識共有の意欲は知識移転に影響しない (Gupta & Govindarajan, 2000) という議論もある。本研究では、移転の意欲が情報移転に影響すると考える。なぜなら、海外子会社のバウンダリ

ースパナーは独自の目標を達成する必要がある、そのためには本社の資源配分の優先順位への介入(Tippmann et al., 2018)、新規ビジネスの獲得、子会社を取り巻く環境の中に潜む目標達成への脅威への対処などにより、海外子会社目標達成のために本社からの資源を配分してもらい、それらが海外子会社のバウンダリースパナーの情報移転に対する意欲に影響を及ぼすことが、データにおいても明らかであるからである。

第2の要因として、移転から成果へのつながる確実性がある。Szulanski(1996)は、移転がされにくい情報の性質として、過去に役に立ったという成功例がない情報を挙げている。本研究でも、バウンダリースパナーが移転から成果につながる確実性が過去の例からみても少ないと考える場合は、情報を移転しないことが示されている。また、情報移転から成果まで長期に時間がかかる場合においても、成果への確実性が不明となることから、バウンダリースパナーの情報移転行動を阻害する。

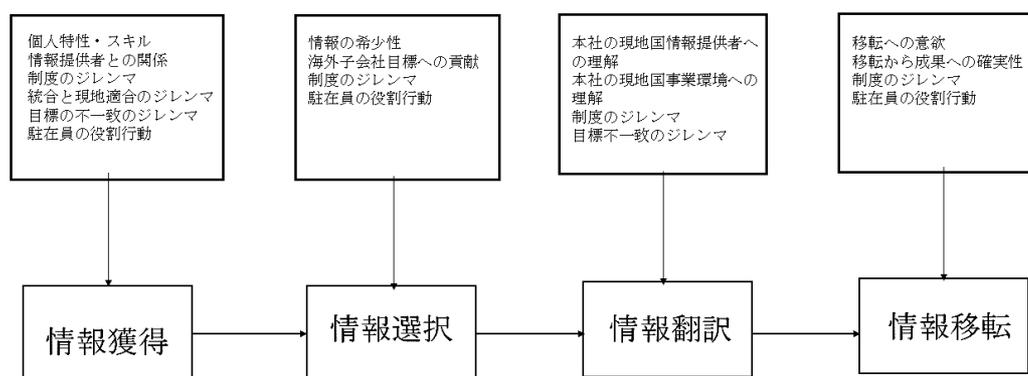
第3の要因として、制度のジレンマがある。日本企業特有の規範として、失敗への不寛容がある(Yagi & Kleinberg, 2011)。この規範により、現地社員は失敗を恐れ、情報移転をすることを躊躇し、移転への意欲を失っている。このことから、本社国の規範が海外子会社の現地社員の情報移転を阻害していることが示されている。

第4の要因として管理職役割が情報移転に影響を及ぼしている。先行研究では駐在員の情報移転に関して Edstrom and Galbraith(1977)は、本社から海外子会社の方向性での情報移転しか想定をしていなかった。そしてそれは本社と海外子会社の関係が従属的であり、海外子会社に不足している業務知識や技術知識を本社から移転することが目的であったため、本社の暗黙知を持っている駐在員が知識移転のメカニズムとして効果的に機能することを意味した。それとともに、海外子会社をコントロールするという役割も駐在員は担っていた。その状況下では、海外子会社から本社への知識移転はなく、現地国における知識獲得も海外子会社の役割としては小さいものであったため、駐在員における知識移転のバウンダリースパナーとしての機能とコントロールの役割のコンフリクトがおこることはなかった。しかし、海外子会社の役割が変化し、本研究が対象としている海外子会社から本社への知識移転が求められる環境下では、駐在員が知識獲得の役割を期待され、現地社員の役割が駐在員の支援や、本社との間でバウンダリースパナーの機能も果たすことに変化するようになった。これに伴い、駐在員の管理職として現地社員に行う成果コントロールや行動コントロールは、情報獲得の役割との間でコンフリクトを生み、現地社員の駐在員を支援する情報移転の意欲に負の影響

響を与え、それは駐在員が現地社員より受け取る情報量の減少につながり、結果として本社への情報移転を情報の量が減少するという形で阻害することが明らかになった。

これらの情報獲得、情報選択、情報翻訳、情報移転の4段階における影響要因を概念図化したものが次表になる。(図 5.5.)

図5.5. バウンダリースパニング活動への影響要因



(筆者作成)

まとめと課題

本章での最も大きな貢献は、バウンダリースパニング活動の議論の前提にジレンマを置くことを提示したことである。そして、それが理論として論理的であるだけではなく、データによっても支持されていることを示したことである。もう一つの貢献として、情報を量という側面からだけではなく、内容という側面から捉えることの重要性を指摘した点である。それゆえ、情報選択においては情報の内容によって海外バウンダリースパナーが意図をもって情報を選択することが明らかになり、情報翻訳の段階では、情報の変容という現象を見るのが可能となった。これは、ジレンマが情報選択と情報翻訳という段階において、バウンダリースパニング活動に大きく影響することによって生じる点であるという点を明らかにできたことである。

情報獲得と情報選択の段階におけるジレンマの影響は、「獲得をする」「獲得をしない」、「移転をする」「移転をしない」といった対立的な行動を引き起こすものであり、情報の増減といった量を決定するものであった。しかし、情報翻訳と情報選択の段階においては、ジレンマに直面した場合に、バウンダリースパナーが

どちらの立場に立つのか、ということが情報の内容に反映される可能性が高い。それは、バウンダリースパナーがどのような情報を移転したいのか、という意図を反映しているといえるだろう。

そこで、本章での発見に基づき、次章においては、ジレンマとバウンダリースパナーの選択について、質的に検討し、バウンダリースパナーの決定が連鎖的に引き起こすバウンダリースパニング活動の影響について検討をしていく。

6. 事例記述：バウンダリースパナーの選択とジレンマ

前章においては、バウンダリースパナーが、情報獲得、情報選択、情報翻訳、情報移転の各段階において、ジレンマに直面することが明らかとなった。バウンダリースパナーは情報選択と情報翻訳の段階において、ジレンマに直面した時に、どちらかの組織、もしくは国という2つの選択肢よりどちらかの立場にたつことを選択し、行動することが考えられる。しかしながら、先行研究においては、ジレンマを議論の前提とはおいていないので、ジレンマと行動の関係そしてその行動の選択理由についての議論はない。そこで、本論文では、事例より2つのバウンダリーから生じるジレンマとそれに対するバウンダリースパナーの選択行動とその理由について仮説を導出することを第1節の目的とする。第2節の目的として、第1節を踏まえて、ジレンマの選択行動が連鎖的に引き起こす結果と、それが作り出す本社のジレンマについて検討する。第3節の目的として、連鎖的に引き起こされた本社のジレンマに対処するための調整活動を検討する。

6.1. バウンダリースパナーのジレンマにおける行動の選択

本節では、バウンダリースパナーがジレンマに直面したときにとる選択行動とその理由について明らかにする。国の違いから生ずるバウンダリーにおけるジレンマとそれに対する行動、そして組織の違いから生ずるジレンマとそれに対する行動を見ていく。

6.1.1. 立地国の違いによって生じるジレンマに対する行動

国の違いによるジレンマの一つである2重のネットワークに直面したバウンダリースパナーが、情報翻訳の段階において、本社側に立つ行動を選択していることをこのデータは示している。

入札において価格にギャップがあるときは、何度か話をしてどこに考え方の違いがあるか、直接話をしてミーティングをするということになります。もちろん、お客さん側と本社のどちらとも話しますが、本社側の意向をくみ取ったうえで、お客さんと一緒に話をしてその結果を本社側にフィードバックするということです。本社とお客さんとの調整はお客さんとの調整がより難しいと感じます。本社が言うことは、同じ会社なんでその意向はくみ取れるんですが、お客さんは、価格であればもっと下げたいとか、条件をお客さんにとっての良い条件にしたいとかいうのはわかるんですけど、うちも利益を出さないといけないので、そこ何とかお客さんをうまく理解・納得してもらって、説得するという

のが難しさを感じるどころです。(X社駐在員 C氏)

販売を任務とするX社では、顧客と本社の間を媒介するために、バウンダリースパナーは海外子会社で両者間の情報処理をしている。その情報処理において、バウンダリースパナーは顧客の意向を翻訳して本社に伝えることに加えて、本社の意向を理解し、翻訳して顧客に伝え、両者の違いを狭めることを行っている。その際、バウンダリースパナーは、本社のネットワークへの埋め込まれと海外子会社でのネットワークの埋め込まれのどちらかを選択するジレンマに置かれる。言い換えれば、本社側の立場にたつのか、海外子会社側の立場に立つのかを選択するのである。駐在員C氏は、本社側に立つことを選択している。その理由は、駐在員は強く本社国制度に埋め込まれているからである。それは、駐在員が本社のネットワーク、本社の価値観、本社が考える優先順位、本社の業務方法などに埋め込まれていることを意味する(Fang et al., 2010)。そして駐在員にとって顧客を含む現地国でのネットワークとの関係性を強くすることが、新たな情報獲得につながり、海外子会社での目標達成に重要であるにもかかわらず、長期間本社で働いた経験や本社の働く仲間への親和性から本社へ心理的埋め込まれが強く、本社側に立つことを優先することが生じるのである。

これに対して、同じように国のジレンマの中にある2重のネットワークに置かれる現地社員の行動の選択が次のデータで示されている。

顧客によりますが、もし、顧客が誰にも言わないでほしいといわれたら、私はその通りにします。なぜならそれは信頼の問題だからです。私は顧客の信頼を裏切りたくはありません。でも、もし彼らが日本本社と話していいと言ってくれたら、もちろん日本のエンジニアたちに話します。(中略)通常、顧客は日本と話すことをためらったりはしませんが、例えば、何らかのヒューマンエラーが起こった時は別です。彼らはそれをオープンにはしたくはなく、その時は、私も本社にはヒューマンエラーとだけ伝え、その詳細は言いません。私は彼らとの信頼を壊したくはないです。彼らは私にとって良い友人です。私は入社して10年がたち、ほとんどの顧客は長い付き合いで、俺、お前と呼ぶような間柄です。(X社現地社員 P氏)

このデータが示すように、国のバウンダリーから生じるジレンマである2重の制度に現地社員が置かれたとき、現地社員は現地国側に立つことを選択している。本来であれば、ヒューマンエラーによる発電所の誤作動や故障などの異常事態で

は、海外子会社は顧客から獲得したすべての情報を原因究明と再発防止のため、本社と共有すべきである。なぜなら、それがP氏の責任であり、業績評価に影響する。それにもかかわらず、P氏は会社側の立場に立つことよりも、長期間の関係がある顧客の意向を優先する行動を取っている。つまり、本社と共有する情報を選択する際に、顧客が共有を望まない情報を本社移転の情報として選択しないのである。この理由は、P氏は心理的に現地国ネットワークに埋め込まれているからである。つまりP氏は顧客との間に長期的な関係を築いており、顧客との親和性が高く、それが現地国ネットワークへの深い埋め込まれを形成している(Meyer et al., 2011)。それゆえ、自己の評価といった自己の利益の追求よりも埋め込まれによる顧客優先の行動を選択するのである。

同様に、国のジレンマである2重の文化・制度においても現地社員の現地国への心理的埋め込まれがみられる。

わたしは技術畑で、日本の本社の人達が来るとき、こちらの顧客との会議を設定するのですが、10人の顧客を招待して出席すると返事をもらっても、実際に来るのは2-3人です。これはインドネシアではたびたび起こることですが、上司からは受け入れてもらえず、怒られてしまいます。(中略) 本社はすべてのことをできるだけ早く知らせるようにと要求しますが、それはこちらでは難しいです。我々は同じ目標を目指しているので、チームとして働くべきだと思いますが、あまりにも(本社に)多くの質問をされて、責められているような感じがして、私自身、本社から信用されていないように感じます。

(X社現地社員 M氏)

現地社員であるM氏は、インドネシアの現地国の文化と規範の中に埋め込まれている。しかし本社のバウンダリースパナーが、日本本社国の文化に埋め込まれていることから、両者間に違いが生じる。本社バウンダリースパナーが本社国の規範が、本社バウンダリースパナーの行動として表れることで、現地社員は本社国と現地国の制度のジレンマに置かれていることを認知する。しかしながら、自らが長く暮らしているインドネシアの文化、慣習、規範に心理的に埋め込まれているため、現地国の立場を選択することがデータより示されている。このことから以下の仮説が導出される

仮説 1. 国の違いから生じる 2 重の制度のジレンマに直面するバウンダリースパナーは、国の文化、ネットワークなどの制度に心理的に埋め込まれにより、自国の立場に立つ。

国の違いから生じるジレンマは、統合と現地適合のジレンマの場合もある。同じ国の違いから生じるジレンマであっても、統合と現地統合のジレンマに置かれたバウンダリースパナーは必ずしも自国サイドに立つわけではない。

お客さんが望むプロダクトと会社が売りたいプロダクトの間にギャップはあります。そういう時はこんなの売れませんという。今年はこの製品を世界各地で売りましょうみたいな形になっているので、「これをインドネシアで売ってくれ」みたいな。でもお客さんのニーズを聞くと、そんなの要らないと言われて、「まずは今このままでは売れません」とか、「こうこうこういう機能がないと売れません」とか、「それを導入するタイミングにお客さんは来てません」とかそういう回答はありますけど。そういう意味では日本側の営業とのコミュニケーションもはかっていかなければならないので、そこは定期的にお互いの状況を共有するようなミーティングはしていますけど。(X社駐在員 E氏)

本社が戦略に基づいて、画一的な商品展開をグローバルに行うことに対して、現地市場のニーズが本社の所品展開と合致していないとき、海外子会社のバウンダリースパナーは、現地の市場のニーズを情報として翻訳して本社に移転する必要がある。それが、バウンダリースパナーが統合と現地適合のジレンマでの選択に直面するときである。そしてバウンダリースパナーは、現地国側に立つことを選択する。その理由は、現地での業績を上げることが、自己評価につながるからである。つまり自己利益の追求により、現地国側の立場に立つことを選択する。なぜなら本社側に立って現地に適合しない商品を販売したとしても、それは現地では売れず、結果として自分の評価を低めることになり、その結果の責自らが取らなければならないと考えるからである。

仮説 2. 国の違いから生じる統合と現地適合のジレンマでは、海外子会社のバウンダリースパナーは、自己利益追求のため、現地国の立場を選択する。

これらの4種類のデータから2つの仮説を導出した。ここから明らかになったことは2つある。一つ目は、国の違いから生じるジレンマであっても、バウンダ

リースパナーのジレンマへに対する選択行動は、その理由により異なっている。ここでは、選択の理由として、自己利益の追求と現地国への心理的埋め込まれがあげられる。二つ目に明らかになった点は、ジレンマに対してバウンダリースパナーは必ずしも固定した立場をとるわけではない。つまり選択は片方だけに固定されないということである。E 氏のケースのように、統合と現地適合のジレンマに直面した時は、自分の派遣元であり、出身国である本社国を選択するのではなく、自己利益を追求によって現地国側の立場に立つことを選択する。このことが固定した立場を取らないことを示している。

6.1.2. 組織の違いから生じるジレンマに対するバウンダリースパナーの行動

組織のバウンダリーの違いから生ずるジレンマに置かれるバウンダリースパナーの行動が以下のデータで示される。2 つの組織のジレンマに含まれる目標の不一致に直面したバウンダリースパナーが、顧客側の立場を選択していることが示される。

見積とかとってもらうにしても、お客さんのニーズを救い上げて日本側にシェアしているのは我々であって、そのニーズ通りの内容で、ある程度適度な金額でちゃんとターゲットに設定して、見積期限までに見積もりを出してくれるのももちろん一番有難いですよね。でも中には、部署により傾向もあるが、なかなかこちらの意図やこちらが依頼した通りの見積もり内容になってないケースもあるんで、その時はお客さんのニーズに沿った内容に落とし込むまで交渉しなければならぬので一苦労二苦労ありますよね。例えば直感的に金額が高いと思えば、これってブレークダウン見せてくれ、そうでないと何が高いかわからない。そうなってくるとなかには利益をいっぱい取ろうとしているから、利益を通常20%取っているのは80%にしましたとか、いやいやありえないだろうといったところもありますよね。(中略) 成果としてわかりやすいのは売上を今年の受注目標を受注するのが必要最低限だと思っていて、それ以上のプラスαは受注が取れば、成果としてはわかりやすい。(X社駐在員 E氏)

このデータが示しているのは、顧客の要求を本社に翻訳する段階において、本社と子会社の2者間の目標の不一致に直面した場合、バウンダリースパナーは、海外子会社側の立場をとる行動をすることである。この理由は、自己の利益追求のためである。つまり、海外子会社で販売業績を上げることが、海外子会社の成果にもなり、自分の評価にもなる。この理由により、海外子会社側に立つことを

選択するのである。このことから以下の仮説が導出される。

仮説 3. 組織の違いから生ずるバウンダリーである目標の不一致のジレンマでは、海外子会社のバウンダリースパナーは、自己利益の追求のため、海外子会社の立場を選択する。

同様に 2 つの組織であることから生じるジレンマの一つに本社の資源への依存と海外子会社の意思決定の自律がある。バウンダリースパナーは、海外子会社として意思決定を下すという自律性を追求しながらも、海外子会社の目標を達成するためには、本社の資源に依存する必要がある。そのためには、本社内での他の海外子会社との資源分配の競争に勝って、優先的に本社の資源を優先的に得る必要がある。

一番面倒なのは、エンジニアでグローバルに仕事をしていて、我々の仕事はその一部なので、どこに優先順位を置くかというのはエンジニアの部長とか課長の判断になるわけで、この案件はどうしようもない国のどうしようもない案件で成立性が低いと思われるものは、プライオリティが落とされて、というようなせめぎ合いがグローバルにあって、それはそれなりに優先順位をあげてもらってるんで。彼らとの関係性が無関係ではないと思うし。もう一つは職域が広がったから、僕を知らない人とも仕事してますけど、そこは僕をわかってもらうために出張で来てもらって、昼夜を共にし、晩飯を食べてみてもらってそこで期待以上のことがわかってもらって、盛り上げることは得意なんで盛り上がってもらって、何か仕事を手伝おうかという気持ちになってもらうようにはしている。(X社駐在員 A氏)

優先順位は、本社として決定されるが、その決定権は特定の本社の個人に権限として与えられている。従って、X社の本社資源の分配に対して本社内での優先順位を上げてもらうためには、海外子会社のバウンダリースパナーは、その権限を持っている個人とつながりを持ち、現地国の状況を翻訳して理解してもらうことで、順位決定に介入する必要がある。従って、バウンダリースパナーは、本社側に立つことを選択するのである。しかしながら、バウンダリースパナーは、同一個人であったとしても、常にジレンマに対して一貫した立場を選択しないことが下記に示される。

(本社とは) 疎遠になった。向こうの人だからね。疎遠になったのは変だけど、向こうでやっていたことをこっちに持ってきているので、向こうに話さなくとも自分ですすめれるんで。それは自分でやっちゃってるんで、報告もせずにやっているところはあるんで。全部は全部、報告はしないし、一旦承認を取るとゆるいので、その中で泳ぐだけなんで。ビジネスはどちらかというところだと拡大傾向なんで、僕はやりたい放題やってることについては、ある程度必要なこととしてみてもらえる。自由にやらせてもらえるから、その分コミュニケーションが減っている。本社からの支援も必要あることとないことがあるんですけど、日々の業務は必要ないですが、僕ができないエンジニアリングみたいなどころのサポートとか、入札とかはできないからそれさえやってくれば僕的にはこっちの営業業務はこっちでできるし、人が足りないところもこっちでとれるし、こういうことがヤバイからこういうことをやってくれということをやガンガンメールすれば動いてくれるし。もともと僕が本社でいたところはもちろん動いてくれるしそれ以外の関係部署もある程度こうやってくださいといったら動いてくれますね。(X社駐在員 A氏)

ここから示されるのは、情報の選択段階において、バウンダリースパナーは本社に移転する情報としない情報を選別していることがある。本社の支援を必要としない事柄においては、情報の移転が必要ないと考え、情報を捨てている。それは「全部は全部、報告はしないし」という言葉にもあらわれている。つまり、2つの組織のバウンダリーから生じる本社の資源への依存と所属組織の決定の自律性のジレンマの中で自らの自律性を追求するために、海外子会社の立場を選択している。X社A氏は、同じジレンマに直面しても、一定の立場を取らない。先述のデータでは本社からの支援が必要な場合は、本社側の立場に立ったにもかかわらず、上記データでは子会社側に立っている。この一貫した立場を選択しない理由は、上記のデータではバウンダリースパナーが自己の自律性を追求していることにより、子会社側の立場に立つという異なった立場を選択するのである。

仮説 4. 2つの組織のバウンダリーから生じる上部組織の資源への依存と所属している組織の意思決定の自律性のジレンマにおいては、自己の自律性の追求のため、バウンダリースパナーは固定した立場を選択しない。資源が必要なときには、上部組織の立場を選択し、それ以外のときは、所属組織の立場を選択するように立場を変更する。

本節において確認できたことは、ジレンマに直面してバウンダリースパナーが行動の選択をしなければならない状態に置かれるのは、情報処理の翻訳段階と選択段階であるということである。前章での議論のとおり、情報選択段階と情報翻訳段階では、バウンダリースパナーの置かれている環境がバウンダリースパナーに大きく影響し、ジレンマに置かれた場合の立場の選択がバウンダリースパナーの情報処理における情報の内容に反映されることが、データからも追認されている。つまり、バウンダリースパニング活動に影響を及ぼすジレンマとバウンダリースパナーの行動の関係は、情報翻訳段階と情報選択段階に表出するため、それらの両段階を議論することが重要である。

仮説 5. 立地国の違いと2つの組織によるバウンダリーから生じるジレンマにおいて、バウンダリースパナーが行動の選択を行う必要が生じるのは、バウンダリースパニング活動の中で、情報選択段階と情報翻訳段階である。

本節で、X社とY社の事例から、ジレンマとバウンダリースパナーの選択行動の関係について仮説を導出することで、その関係を明らかにした。そこから、バウンダリースパナーがジレンマでの選択を行うにあたり、3つの理由があることが明らかとなっている。第1の理由は、自分の評価、業績などの自己利益追求である。第2の理由は、自己の自律性の追求であり、第3は親和性などから生じる国の制度への心理的埋め込まれによるものであることが明らかとなった。

2つの組織の違いにより生じるバウンダリーでは、目標の不一致におかれると海外子会社の業績を上げることが自己の利益になることから、駐在員は子会社側に立つことを選択する。更に、A氏のケースのように、同一個人が本社への依存と子会社の自律のジレンマの選択に直面した時は、選択が必ずしも一方に固定されない。なぜなら、A氏は海外子会社の社長でもあり、自己の自律性を追求するため、状況において立場を自ら変えることを選択している。つまり、本社の資源が必要なときは本社側に立ち、本社の資源が必要ではないときは、自己の自律性を発揮できる海外子会社側に立つことを選択している。

ここで明らかにされたバウンダリーから生じるジレンマとバウンダリースパナーの行動の選択の発見について記したものが下記の図となる。

図6.1.2 バウンダリーから生じるジレンマとバウンダリースパナーの選択についての発見

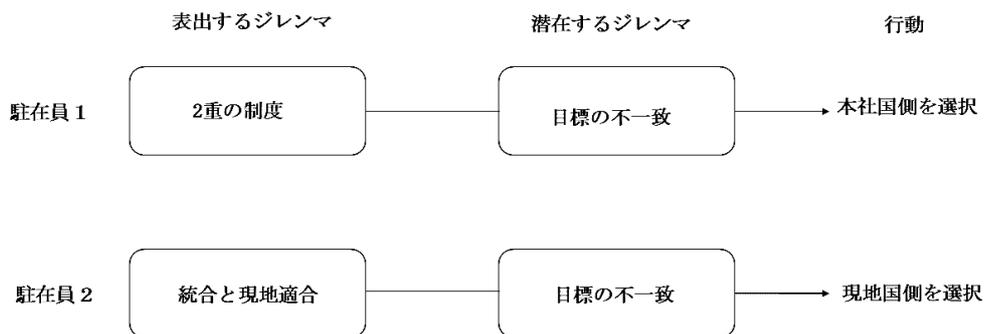
バウンダリー	ジレンマ	バウンダリースパニング段階	属性	選択した立場	理由
国	2重の制度	情報翻訳段階	駐在員	本社国側	心理的埋め込まれ
	2重の制度	情報選択段階	現地社員	現地国側	心理的埋め込まれ
	2重の制度	情報翻訳段階	現地社員	現地国側	心理的埋め込まれ
	統合と現地適合	情報翻訳段階	駐在員	現地国側	自己利益の追求
組織	目標の不一致	情報翻訳段階	駐在員	海外子会社側	自己利益の追求
	本社の資源への依存と所属組織の自律	情報翻訳段階	駐在員	本社側	自己自律性の追求
	本社の資源への依存と所属組織の自律	情報選択段階	駐在員	海外子会社側	自己自律性の追求

(筆者作成)

6.1.3. ジレンマ間の関係とバウンダリースパナーの行動

ここで更に検討する必要があるのは、ジレンマとジレンマの関係である。それを問う理由は、バウンダリースパナーが直面するジレンマは一つであるとは限らないからである。つまり、表出するジレンマの裏側には、潜在するジレンマが存在することが考えられるからである。ここではジレンマ間の関係とジレンマによるバウンダリースパナーの行動への影響を明らかにするために、以下に駐在員の例を抽出して比較をする。(図 6.1.3.)

図6.1.3. 駐在員のジレンマと行動の比較



(筆者作成)

駐在員 1 は、制度である現地国ネットワークと本社国ネットワークのジレンマにおいて、本社国側の立場に立つことを心理的な埋め込まれにより選択した。し

かし、バウンダリースパナーが現地国ネットワークを選択すれば、情報獲得につながり、海外子会社目標の達成を支援する。つまり、表出するジレンマは2重の制度のジレンマであるが、その選択は潜在するジレンマは目標の不一致での選択につながる。そして、バウンダリースパナーが自己利益を追求するのであれば現地ネットワークを選択する行動をするはずである。駐在員2は、統合と現地適合のジレンマが表出しているが、目標の不一致が潜在している。なぜなら、統合と現地適合のジレンマにおいてどちらかを選択することは、目標の不一致のジレンマの選択をも決定するからである。そして、駐在員2は自己利益追求により、子会社の目標達成のために現地統合を選択した。しかしながら予測に反して駐在員1は、本社国側を選択した。このことが示しているのは、ジレンマに対する行動の選択理由として、国の制度への埋め込まれが、自己利益追求よりも強く作用することがしめされている。つまり、バウンダリースパニング活動において、国の文化、ネットワークを含む制度への埋め込まれがバウンダリースパナーの行動に強く影響を及ぼすことを示唆している。このことから以下の仮説が導出できる。

仮説 6. 国と組織から生じる2重のジレンマに置かれたバウンダリースパナーの行動の選択は、国の制度への埋め込まれが自己利益追求よりも強く作用する。

本節では、ジレンマとバウンダリースパナーの行動の選択について事例より仮説を導出した。しかし、バウンダリースパナーの選択の決定が連鎖的に情報獲得に影響を与えることが考えられる。次節では、その連鎖的に起こりうることについて検討したい。

6.2. バウンダリースパナーの選択が及ぼす影響

本節では、バウンダリースパナーの選択行動により、連鎖的に起こるバウンダリースパニング活動への影響について検討する。

バウンダリースパニング活動によって連鎖的に引き起こされる影響

ジレンマとバウンダリースパナーの行動の関係で記述したように、海外子会社のバウンダリースパナーは、駐在員であったとしても必ずしも本社側・本社国の立場を選択するわけではない。そのような海外子会社のバウンダリースパナーを本社は管理していく必要がある。本社は本社の便益のために海外子会社のバウンダリースパナーを常時、本社の立場に立つことを要求することも可能である。しかし、そのような場合、別の問題が発生する。その起こりうる問題を国の違いに

よるバウンダリーと組織の違いによるバウンダリーから生じるジレンマに分けて述べる。

第1に国の違いから生じるバウンダリーにおいて、バウンダリースパナーが現地国を選択することに対し、本社が本社国側に立つことを要請した場合に発生する問題についてX社P氏の事例を使用して検討したい。以下に再度P氏のインタビューを記載する。

顧客によりますが、もし、顧客が誰にも言わないでほしいといわれたら、私はその通りにします。なぜならそれは信頼の問題だからです。私は顧客の信頼を裏切りたくはありません。でも、もし彼らが日本本社と話していいと言ってくれたら、もちろん日本のエンジニアたちに話します。(中略) 通常、顧客は日本と話すことをためらったりはしませんが、例えば、何らかのヒューマンエラーが起こった時は別です。彼らはそれをオープンにはしたくはなく、その時は、私も本社にはヒューマンエラーとだけ伝え、その詳細は言いません。私は彼らとの信頼を壊したくはないです。彼らは私にとって良い友人です。私は入社して10年がたち、ほとんどの顧客は長い付き合いで、俺、お前と呼ぶような間柄です。(X社現地社員 P氏)

X社のP氏のデータでは、P氏は顧客との親和的關係による現地国ネットワークへの心理的埋め込まれから、顧客にとって不利な情報を本社の移転する情報から除外した。ただし本社が全ての情報を共有することを要求すれば、P氏はそれに従わなければならない、そのようにしたのであろう。しかしながら、そのように顧客の信頼を裏切り、顧客との関係を損なうこと行為をした場合、顧客は今までのように、未だ公式になっていない将来的な事業機会に関する情報を非公式にP氏とは共有しないであろう。つまり、本社が海外子会社のバウンダリースパナーに本社国側に立ち、すべての情報を移転することを要求することは、短期的には海外子会社から本社が獲得する情報量を増加させることを支援する。しかしながら、長期的に考えると、その行動は次の本社にとって有益な別の情報の獲得を阻害するのである。なぜなら、情報は現地国の制度に埋め込まれ、現地国側に立つからこそ得られる情報があり、それは現地国ネットワークに属する個人との親和的な関係があるからこそ獲得可能なものである。しかし、本社の情報移転の要求に従うことは、この関係性を破壊し、将来的な情報獲得を行うための情報へのアクセスを破壊することとなるからである。つまり、ジレンマの選択行動は、このような連鎖的に起こるその後の情報獲得に影響を及ぼすという課題を生むのである。

第2に組織のバウンダリーから生じるジレンマに直面した場合、バウンダリースパナーが海外子会社側を選択することに対し、本社が本社側に立つことを要請した場合に発生する問題がある。これをX社A氏の事例を使って検討する。X社A氏のように、本社の資源配分を必要としない場合、つまり本社に依存することなく海外子会社が活動できる部分については、本社の介入を避けるために、自らの自律性を追求し、海外子会社側に立つことを選択する。A氏の「全部が全部、報告はしない」という言葉が示すように、バウンダリースパナーは本社に移転する情報を選択しており、その選択は、海外子会社側の立場に基づく選択になる。しかし、本社からすると、本社が知らない活動を海外子会社が自律的に行っていることになり、本社は子会社を管理できないという問題が生じる。従って、本社は海外子会社に関与し、管理したいという欲求を持つ。しかし、本社がそのように海外子会社の自律性を抑制することは、本社が持たない希少性のある情報を海外子会社が自律的に探索し獲得する行動をも阻害することになるのである。

日本側が問題をひきとって商社の人と解決しようとするのも結構ありますし、商社の機能を駐在員がいるので同じだとすれば、解決できることもあります。もちろん日々顧客とコミュニケーションを取っているが、商社や代理店のこともあるので、我々でも解決できないこともあります。日本だけで考えていることがうまく行ってないですよ、ということが、こちらがキャッチできれば日本に伝えます。問題のレベルにもよるが、お客さんが不満を言っていることを、日本が気が付かないこともありますね。(本社で)仕事を一緒にした経験がない人達なので、向こうも自分たちでリードして仕事をしようとするので、(中略)まだ日本人たちが自分たちでやりたくて、インドネシア側に任せたくないと思っていて、こっちが全部できたら日本で何をやるんだ、みたいな人達がいるんですよ。(中略)日本との問題は自社の駐在員にどこまでやらせるのかと、現場にどこまで責任を持たせて顧客と会話させるのかということですね。(中略)我々の情報が参考程度で、今まで通りに商社を日本側が使いながら従前のビジネスの仕方をしたい人がいて、決済権者は日本だけでやることが多く、我々が決定のコミュニケーションルートに入らないこともありますね。(X社 A氏)

このデータが示すように、本社は海外子会社を管理し、主導的に海外子退社と関わるためには、本社が海外子会社を依存的に管理することであるが、それにより別の問題が生じる。本社が海外子会社を依存的に管理することは、海外子会社の自律を制限することと同意義であり、それは、自律的に海外子会社が現地の希

少性のある情報を探索し、獲得することを阻害するのである。つまり、組織のバウンダリーにおける選択において、国のバウンダリーと同様に、子会社の自律性を制限することは、短期的には本社による海外子会社の管理を可能にし、本社が全ての情報を入手することが可能となる。しかし、長期的には、本社の限定合理性に縛られ、本社の認知の外にある希少性のある情報を探索し獲得する海外子会社の自律的な行動を阻害するのである。つまり本社による海外子会社のバウンダリースパナーの行動の選択への関与と介入は、組織の違いによるジレンマにおいても、国の違いによるジレンマと同様に、連鎖的に起こりうる海外子会社による情報獲得についても本社が間接的に決定することになるのである。そして、本社はバウンダリースパナーのジレンマへの行動選択から引き起こされるこれらの上位のジレンマに直面することになるため、海外子会社を効果的に管理することが情報獲得のためには必要となるのである。

バウンダリースパナーの立場の固定化が招く結果

先述のA氏の事例のように、同じバウンダリースパナーが、同じジレンマに直面したとしても、選択する立場を変えることがある。この例では、本社の資源が必要であるときは、本社側に立つが、その必要がない時は、自分の自律性を追求するため海外子会社側に立っている。

それでは、本社側に立つことがなく、海外子会社側に立ち続けることはどのような結果を招くのだろうか。それについて下記のデータが示している。

実はその前年は、売上が落ちました。それは営業政策を大きく変更したことが、当初取引先から受け入れられないところがありまして（中略）たくさん買っていたからといって値段を割り引くような取引条件ではなくして、我々が期待するお客様へのサービス、展示だとか、広告だとか、サービスとかそういったことをたくさんやっていたけどディーラーさんに後でお金を戻すというような取引条件に変更をいたしました。（中略）本社は事前の説明を聞いて、販社が勝手にやったわけではないです。私の前はローカルの社長でドイツ人が4年間欧州の統括販社の社長をやっていたんです。なのでその新しい施策の設計導入も基本的にローカルの社長のリーダーシップのもとで行われました。（中略）現地としても失敗したという認識を持っています。本社としても把握はしていたとは思いますが、現に、そういう形で売上が落ちてしまったという結果を受けて、関与が足りなかったんじゃないかとか、そういった反省は本社側にあったと思います。これはヨーロッパだけの施策なので、その時は裁量が販社にあっ

たので、一番ローカルにあった施策を設計するという裁量は持っていました。
(Y社駐在員 B氏)

海外子会社のバウンダリースパナーは、子会社独自の目標を達成するために、子会社側に立ち続け、新規の販売施策を設計導入した。その段階において、本社の関与はあったものの、その関与は少なく、結果として売上の大幅な減少を招いた。つまり、この例が示すものは、本社側からみれば、海外子会社の自律性を与えすぎ、管理が不十分であったことにより、失敗を起こしたということである。一方、先述のように、本社が海外子会社の自律性を制限しすぎることは、希少な情報の獲得が困難になることを招く。つまり、本社は、海外子会社のバウンダリースパナーを本社側に引き寄せることや、海外子会社側の立場に就かせることにより、本社が直面するジレンマに対処する必要がある。つまり、本社が海外子会社を依存的に管理することを追求すると、結果的に本社が獲得する情報量、質が低下することを招くことになる。その一方、本社が海外子会社の自律性の追求を放置しておくこと、この事例が示すように、本社の意図とは反した海外子会社の行動による大きな不利益を招くことや、子会社の意図による限定した情報内容や意図により翻訳された情報のみが移転されることにより、組織の意思決定が偏るような組織全体に影響する不利益が生じる。本社はこのジレンマがある環境に置かれているのである。

6.3. 本社によるジレンマに対処するための調整活動

前節で論じたように、バウンダリースパナーが直面するジレンマに対する行動を管理するために本社もまた直面するジレンマがある。本社は、海外子会社の自律的な情報獲得を阻害しないことと、管理することを同時に行う必要があり、そのための仕組みとして調整活動がある。本節では、X社とY社の事例より調整を表す活動を抽出し、GTAによりカテゴリー化を行う。結論を先だしすると、調整活動は5つのサブカテゴリーから構成される。

情報の背景説明をする

調整とは、本社と海外子会社間で過不足を互いに修正しながら、両者間の意見をすり合わせていく活動である。そのためには、本社は海外子会社が抱えている問題や課題について関与をするために、それらの背景や取り巻く環境を理解する必要がある。それらを知ることにより、その情報の持つ価値や不足していること、またそれが組織にもたらす可能性がある価値を発見するプロセスを始めることに

なる。

例えば電子ピアノとかで、この価格帯で、この機能が欲しいとか。例えばロシアとか音楽教育が盛んなんですけど、都市部に住んでる人は生ピアノとか置けないので、電子ピアノがピアノの代替として売れている。ただ所得の関係から日本でメインプロダクトとして扱っているものがここでは合わないから、大体このくらいの価格で、色は白で、白がその時流行っていたんで、こういうのを作って欲しいというのを纏めて作ってもらってすごい売れたというのはたまにあります。ただ本社が納得して動くにはそれなり裏付けだったりとか規模も必要なので、なかなか支店から発案して製品開発までこぎつけてかつ成功するケースは少ないですね。ただ本社にインプットしたことは、本社のどこかに保存してあって、そういうことをやろうとしたときに、「そういえば欧州でそういう話聞いたなみたいな、再度ヒアリングかけるか」みたいなことはあるんで、そういうことがあるので、一応要望としては伝えるようにしていますけど。

(Y社駐在員 D氏)

海外子会社は、現地に適合する新しい商品開発と生産を本社に行ってもらうために、本社に情報を移転する。そのためには、本社との間での情報に対する共通理解の構築が必要であり、情報をもつ背景情報を移転することが調整活動となる。背景情報の例として、顧客の好みや現地国の商品選好のトレンドなどを含む市場の状況に関する情報が調整活動を促進させる。また、本社との間の調整活動をさらに進めるためには、情報に確度や精度といった質の高さが必要である。例えば、予定販売の規模の正確な予測、同種競合他社製品の価格などの正確な具体的な数値を含む情報がそれに該当する。それらの詳細な情報は1回の情報移転では十分には行われず、反復した本社とのやり取りをすることにより、本社との間で共通理解を構築することができる。

上申に必要な情報を補填する

海外子会社が情報を移転する理由は、本社からの何らかの資源や関与を必要とするからである。そのためには、海外子会社が移転した情報が本社内で意思決定者まで伝達される必要がある。それゆえ、本社がその案件を本社内で進めていくためにはどのような情報が必要かということ、海外子会社は本社から獲得する必要がある。そして海外子会社は、さらに本社間での調整活動を進めるために、本社が必要とする情報を獲得し、本社に移転することで本社内での意思決定の段

階を上がるように本社に協力し、案件が成立するまで進めていくのである。

例えば支店からそういう話が来て、自分がそうだなと思った時でも、それを日本に説明をして、さらに日本の担当者から上司に説明をして、エスカレーションしないと動いていけないので、その時に自分が日本の担当者の立場だった時に、どういう情報があれば上を説得しやすいか、いうところを考えて、支店にはこういうところをもっとクリアにしてほしいという話はします。事前に日本の担当者にどういう情報が必要か聞いたりすることもあります。

(Y社駐在員 D氏)

駐在員は、自らが本社で働いた経験があるので、その経験から本社が必要な情報を類推することが可能である。それと同時に、本社内での自らが保有しているネットワークを使用して、情報を獲得することにより、本社が海外子会社と調整するために、どのような情報が海外子会社から必要なかを理解し、その情報を移転することができる。そして海外子会社から移転された情報は、本社内の最初の情報受信者に留まることはない。その情報は、本社内で垂直的に移転され、意思決定者まで伝達される。その流れを促進するためには、海外子会社は、本社内で意思決定者かそこに至る上位者が必要な情報を事前に獲得し、海外子会社はそれを獲得し、本社に移転することにより本社内での垂直的情報移転を支援するのである。

プロアクティブに情報を共有する

本社との情報のやり取りや複数のコミュニケーションを通じて、本社と海外子会社間で理解をすり合わせることは、時間を要することである。本社の限られた時間的な資源をすり合わせるために使用することを可能とするには、プロアクティブに情報を与えることで、本社が時間という資源を効率的に使用し、海外子会社のために時間を配分することを可能にすることである。

できるだけ、先にさきに進めていけるように、営業本部と予算とか中期計画をつくるのは、大体冬なので、秋ぐらいから我々はシミュレーションを初めて「このようなターゲットが来ると思うけど今こういう状況です」というのを先走って前に前に情報を出しておくと、彼らも比較的暇というか時間があるので「ヨーロッパはこういう状況なんだ。我々日本でこういうプランニング第一草案を作るときに、ここは考慮してあげないとね」と先に考えてもらえるようになる

ので、我々はプロアクティブにプロセスをやることにしている。1月2月の実際作っている時に、こういう状況ですというのをいうと、そんなのもう上の方でもこういう風に雰囲気になっているからそれは飲めないという形になってしまうので、やっぱり先に先に情報を出すようにすることが重要です。

(Y社駐在員 E氏)

ここからも示されているように、本社も多くの海外子会社を管理しているため、時間資源、人的資源など、資源の限りがある。その中で、海外子会社との間で共通理解を構築するためのやり取りをするためには、本社がやり取りに使える十分な資源を確保することが情報共有を促進する。従って、事前に情報を共有することにより、本社は本社の資源を有効に使うことが可能となる。

反復したコミュニケーションをとる

海外子会社と本社間の理解のすり合わせのためのコミュニケーションは、一回で終わることはない。バウンダリースパナーが本社での経験や、本社内でのネットワークを使用して、事前に必要な情報を獲得して、それを基に現地国で情報を獲得したとしても、本社のニーズをすべて把握できるわけではない。また、両者間で情報のやり取りをしている間に、新たな情報の必要性が生じることや、不足が事後にわかることもあり得る。

日本側はもうちょっとこういう情報が欲しいというところがあって、自分が伝えた情報が100点ということはあまりなくて、もうちょっとこういう情報が欲しいというのはあって、そういったことで何回かやり取りが往復することはありますね。日本側の欲しいものを私が理解していないというところもあるんですけど、ちょっと去年4月からきて、仕事をやって、どういった情報を的確に聞き出して伝えたらいいのかなというところがまだまだ完全に理解できてないところもあるかもしれないな。(X社駐在員 C氏)

このデータが示すことは、本社と海外子会社間の調整が反復的に行われることである。調整のための両者間のコミュニケーションが反復的に行われ、その中で情報の移転や新しい事実の発見、相互理解が構築されていく間に、新たな情報の必要性や情報の不足というものが顕在化していくことになる。従って、調整が複雑的に行われるためには、反復的なコミュニケーションを両者間で持つことが極めて重要であると言える。

この拠点だけで完結する仕事というのはそんなにないと思うんです。だからどうしても日本側のサポートが必要であったりとか、都度日本側に確認しないと、といった作業をしないとコミュニケーションを常に取りながらやっていかないといけないんで日本にいるときより手間とかかかるし、そういったところはちょっと難しいというか苦勞しているところではないかと思います。

(X社駐在員 C氏)

C氏の言葉からも、本社の関与を得るためには、本社との間で複数の双方向のコミュニケーションをとっていることがわかる。バウンダリースパナーとしては、自分の自律性を追求し、海外子会社側に立ち続けたいが、本社の資源に依存しているため、本社の関与が必要となっている。本社側から見れば、このように海外子会社は本社の関与を必要とするため、複数の双方向のコミュニケーションをもつことで、海外子会社を管理できると言える。

立場を替える

2者間の調整が効果的におこなわれないこともありうる。それは、バウンダリースパナーが片方の立場の固執し、その立場から動かないことから生ずる。一方の立場に固執することは、両者間における起こりうる複線的な情報のやり取りやコミュニケーションによる相互意見の交換を阻害する。そして、それは結果的に本社が本社の知らない有益な情報を海外子会社から得る、または間違った情報の組織内での浸透を阻止する機会を逸することとなる。

営業本部へのレポートと商品軸のレポートと2つあって、それぞれで同じことを言っているも見方が違うというか、都合がよいように解釈してしまっていて、社長には2つの情報がいって、どっちが本当なんだと、またはパワーバランスによって、正しくない方が正とされて、またそっちの情報を基に指示が降ってくる、そうすると不毛ですよ、間違っている情報に対して仮説をたてて、解決していくというプロセスになってしまうことがあります。全部が全部とは言わないが、明日にはごみ箱にいくような資料を無駄だなど思いながら作ることが多いです。(Y社駐在員 D氏)

海外子会社側のバウンダリースパナーは、立場を本社側と海外子会社側の両方に替えることにより、調整を果たすことになる。しかしD氏のように、本社側に常に立っていると、本社の情報と海外子会社で獲得した情報に齟齬があったとしても、その齟齬は是正されない。つまり調整は失敗する。例えば、D氏が海外子会

社側の立場に立ち、海外子会社で正確な情報を獲得し、本社へ移転することを言うならば、本社が持っている間違っただ情報が更に本社内で移転されていくことを阻止するトリガーとなる可能性がある。しかし、D氏が立場を変えず本社に立ち続けることにより、結果的に情報の間違いは指摘されず、間違っただ状態で組織の決定者に伝えられるのである。このように、一方の立場に立ち続けることは、調整の活動の効果を低めることになる。これは、本社側に立ち続けることだけでなく、海外子会社側に立ち続けることによっても生じる。

本社からサプライヤーの入札価格に関する情報を獲得するように言われた時に、現地のサプライヤーと交渉して価格を決めて本社にサプライヤーの情報を移転するのですが、本社から価格が高すぎると言われるときがあります。その時は、彼らの依頼に基づき、再度サプライヤーと価格を交渉して本社に情報を移転するのですが、それでも高すぎると言われることがあります。(中略)そして本社はサプライヤーに原材料価格を聞くように依頼を受けるのですが、それは彼らにとって企業秘密であり、最終的な提示価格がどのようにしてその価格になったのかということについてはくれません。それは当然だと思うのですが、本社そのようには考えてはくれません。(X社現地社員 N氏)

このように、海外子会社のバウンダリースパナーが、一方の立場に立ち続けると、本社とのさらなる調整は困難となり、結果的に本社にとって有益な情報はもたらされない。なぜなら、その時点において、両者間の理解の違いを埋める作業が止まってしまい、両者間において、更なるコミュニケーションや情報の共有がなされないからである。調整の時に重要なことは、海外子会社のバウンダリースパナーが立場を替えることにより、本社のバウンダリースパナーの理解が十分でない点とその理由、そして理解を得るために必要な情報を知ることができ、それにより両者間との調整が可能となることである。それは、この2つの調整の失敗例がその重要性を示している。

このように本社と海外子会社間の調整活動は5つの活動から構成されることが発見された。これらの5つの調整活動の結果として成果が創出される。以下の2つがその成果である。

打ち手を決める

海外子会社による本社の理解のレベルを上げる情報移転とそれに基づく両者間の双方向での複数のコミュニケーションは重要である。なぜなら、それらを通じ

て、お互いの情報を理解しあうことができ、なおかつ、不足している部分を補える。そしてそれらの活動を通じて、合意形成を図る方向に進むことができるからである。

本社と話すのに必要なのは、現地側の情報なので。現地社員や商社から、もしくは、現地の商社は僕たちが入手できない情報を昔からの顔なじみのインドネシア人同士で入手できる。インドネシア政府の方針とかをそれらを整理した上で、インドネシア側から報告をする。その上でどれを優先的にやっていくのかとか、今まではこうだったけど、今はこういう情勢だからどれを注力していきましょうかとか、これのプライオリティが高いですね、というのを日本関係者との打ち合わせで決めていって、それに対する打ち手とかも決めていって、その打ち手がいいのかとかも吟味しながら、そういった意味で打ち手がでてきた段階で現地社員とも横どおしをしないとイケない。(X社駐在員 E氏)

両者の情報への理解が一致すると、それに基づき、一定の方向性を見出す作業が両者間で行われる。本社には、子会社が持っていない市場分析や競合他社の情報、または本社で目指している戦略、それに基づく資源の配分や海外子会社へ投下できる資源量などの情報があり、それらに基づきながら、本社の主導の下、本社と海外子会社で現地市場における方向性を見出していくことが示されている。

合意を見出す

情報の背景説明、上申に必要な情報の移転、反復したコミュニケーション、立場の変更が調整には必要であることを論じてきた。両者が合意した案に到達することが、調整が効果的に行われた成果といえる。

情報を取ったうえで、我々としてはこういう動きを取った方がいいかもということをお社にいう。作戦を変更しようとか。正解はないけれど、これがいいでしょうみたいなしかわからない。仮定で感じなのかなというのをお社の人とブレーストーミングしながら、こういう形でやってみようとか、正解がわからないので、仮定が多いので、そこがなかなか今までと違って難しい。不確定なので、私はいろいろな人の話をききながら、代理店とか商社と話しをしてこういうのがいいんだろうなと思ってお社に伝える。(X社駐在員 I氏)

本社といろいろな情報を共有し、精査し、議論しながら、両者が合意した最終

案に到達することが、調整が効果的に行われた成果といえる。この事例が示すのは、COVID-19により事業環境が激変し、それがX社の目標達成にも大きく影響をしている。そのような状況において、海外子会社が獲得した情報を基に、本社が持っている情報と分析を織り交ぜながら、海外子会社を取り巻く新たな環境にどのように対処することが良いのかということの案を両者で作り出すことは、両者の調整の成果といえる。このように、本社と海外子会社が新たな案に到達することもあれば、調整の結果、いくつかの案から選択するということもある。

現地側と本社の意向があわないときもありますよ。僕の役割はセールスエンジニアで、日本側も営業関係者、技術関係者もいます。技術的にこれがいいと思っても、商務的な話で、いやいやというところがあれば、それに納得すれば、それに従うところもあります。逆に商務がこんなこといってるけど、技術的に不可能だよということがあれば、こっちの提案してるのが本案になることもあります。(X社駐在員 E氏)

関心や目標が違う、緊張がある2者間を本社が管理し、本社が情報の獲得と子会社の管理のジレンマに対処するためには、調整が重要である。なぜなら、反復するコミュニケーションを通じて、2者間で情報の不足の補填を通じて情報の相互理解を構築することで、両者間にある違いを狭めていき、結果的に意見の一致に結び付くために機能する活動が調整の意義であるからである。ただし、それが効果的に行われるためには、海外子会社のバウンダリースパナーが立場を替えて、両者側から情報獲得し、情報の不足を補填しながら理解の橋渡しを行う必要がある。それを行うことにより、海外子会社のバウンダリースパナーも本社の資源をその成果として得られることとなる。

この調整活動が海外子会社だけでなく本社にとっても必要である理由は、調整活動により本社にとって有益な情報を海外子会社から獲得することや、または本社の意図により海外子会社に獲得させることが可能となるからである。更に、情報獲得を阻害しない程度に海外子会社に自律性を与えることで、現地国に埋もれている本社が知りえない情報獲得を海外子会社にさせることが可能となる。それとともに調整を通じて、海外子会社の決定に関与し、介入することで海外子会社を管理することも可能となる。調整をすることで本社はジレンマに対処することが可能となるのである。

6.4. 事例考察

本節においては、前述の発見を踏まえて、ジレンマとバウンダリースパナーの選択、本社のジレンマ、調整活動のカテゴリー化の考察を行う。

6.4.1. ジレンマとバウンダリースパナーの選択

ジレンマとバウンダリースパナーの行動とその選択理由について6つの仮説を導出した。その点について考察を行う。

国際経営研究では、本社と海外子会社の緊張関係を論ずる理論としてエージェンシー理論が使用されている (Jensen & Meckling, 1976)。本社がプリンシパルであり、子会社がエージェントとして2つの組織から生じる違った目標を持っている。それは本社は海外子会社の行動を監督する能力に限界があり、海外子会社は自己利益の追求のために行う機会主義的行動を起こす可能性があることを意味する。そのため、海外子会社が機会主義的な行動を取る可能性がある (Kostova et al., 2018) ということだが、この理論を使用する理由である。このような自己利益追求は、本研究においても、バウンダリースパナーの行動の理由の1つとして示されている。端的な例では、バウンダリースパナーが本社の資源を必要とする場合においては、本社側に立つことを選択するという行動として表れる。つまり、組織の違いから生じる目標の不一致のジレンマにおいては、目標の達成が自己の評価につながることから、自己利益の追求により子会社側に立つ行動を選択するのである。

しかし、本研究においては他の2つの理由により、バウンダリースパナーが選択をしていることが明らかとなった。そのうちのひとつは、自己の自律性の追求と顧客などとの親和性から生じる心理的埋め込まれである。自己の自律性の追求は、自らが決定権を持ちたいという表れである。事例でも示されているように、本社の資源への依存と所属組織の自律のジレンマでは、同一のバウンダリースパナーが、本社の資源が必要であるときは、その本社側に立つことを選択し、資源を必要としないときには、海外子会社側に立つことを自律的に選択している。つまり、バウンダリースパナーは、同じジレンマに対してでも、一貫した立場を選択せず、立場を替えるという行動をとることが明らかとなった。これは、本社と海外子会社が垂直的構造にあるにもかかわらず、海外子会社のバウンダリースパナーが両者間の関係を自律的に管理したいという意欲を示しており、バウンダリースパナーの行動の選択の理由として特徴的であるといえる。

第3の理由が心理的埋め込まれによる行動の選択である。顧客との間の親和性のある強い結びつきは、顧客からの情報獲得を促進する (Andersson et al., 2005;

Huang et al., 2016)。そのため、バウンダリースパナーは顧客との互酬性がある長期的な関係構築を行っている。そのような顧客との関係を持つバウンダリースパナーは、そのネットワークに心理的に埋め込まれることにより、現地国側の立場に立つことを選択する。しかし、それにより、本社が得るべき情報の移転が阻害されるということが起こるのである (Ferraris et al., 2018)。Meyer, Mudambi and Narula(2011)もこの2重の埋め込まれについて議論しており、現地に埋め込まれなければ情報獲得はできないが、本社はその2重の埋め込まれをコントロールする仕組みを作るのは繊細なバランスが必要であると論じ、2重の埋め込まれは諸刃の剣であると喩えている。これに対し、本研究で論じている調整活動は一つの解として提示できると考える。なぜなら、調整を通じて本社は海外子会社の監督と海外子会社が行う意思決定に介入ができ、なおかつ海外子会社の自律性も与えることができるからである。

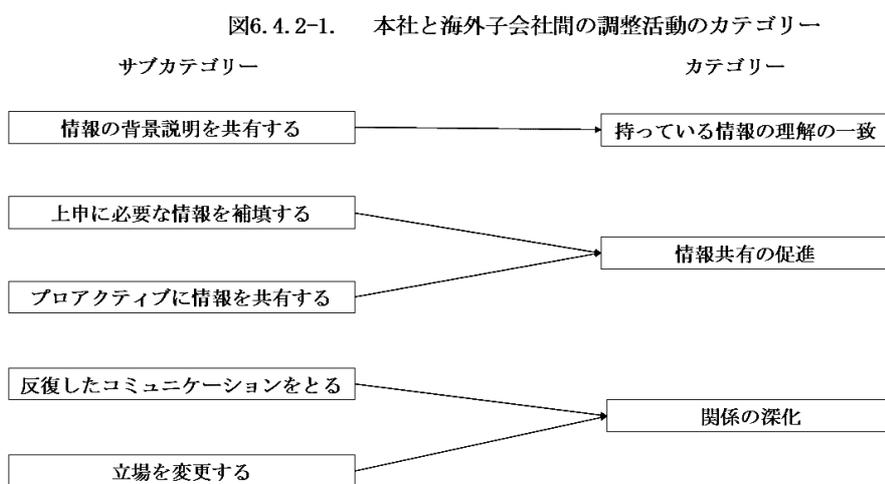
ここでのもう一つの発見は、ジレンマとジレンマの関係とそれがバウンダリースパナーにもたらす影響である。つまり、一つのジレンマが他のジレンマにつながる可能性がある。典型的な例が、現地適合を選択すると子会社の目標の選択を決定する関係である。それは、国のジレンマが表出してあらわれるが、組織のジレンマが潜在的に存在する2重性を指す。このように国と組織のジレンマが2重に生じるのが、多国籍企業の特徴である。この2重のジレンマが起こった場合における制度と統合・現地適合のジレンマの比較を行った結果、制度への埋め込まれがより強くバウンダリースパナーの選択行動に影響を与えることが示唆を得たことが大きな貢献といえる。

6.4.2. 本社と海外子会社間の調整活動

先述のように、ジレンマに対してバウンダリースパナーが選択を行うことは、本社にとって新たなジレンマを生み出すことにつながる。第1のジレンマとしては、本社が海外子会社のバウンダリースパナーの現地国への埋め込まれよりも本社を優先させることを海外子会社のバウンダリースパナーに要求することは可能であるが、それは現地国でのバウンダリースパナーが持つ情報提供者とのつながりを断ってしまうこととなり、現地国バウンダリースパナーは現地の希少性のある情報を獲得できなくなる。そのことは結果的に本社が獲得する情報量を減少させることにつながる。第2のジレンマは、本社による海外子会社の管理と情報獲得のジレンマである。海外子会社が本社に依存的である方が、本社にとって海外子会社のコントロールが容易である。しかしながら、本社は海外子会社の自律性を奪い、依存的にすることは、海外子会社が自律的に情報探索を行い、情報獲得

をするという自律性をも本社が海外子会社より奪うことになる。それはつまり本社が未だ獲得していない現地国に埋もれた情報を海外子会社が自律的に探索する機会を奪ってしまい、結果として本社にとって希少性のある情報の獲得が不可能となることを意味する。これらが連鎖的に起こるため、本社はこの2つのジレンマに対処するため、本社は海外子会社と調整を行うのである。

X社とY社の事例の分析を継続的行った結果、バウンダリースパナーの調整行動から5つのサブカテゴリと3つのカテゴリが表出したものが下記である(図6.4.2-1.)。



(筆者作成)

3つのカテゴリでは、持っている情報の理解の一致、情報共有の促進、関係の深化がある。これらについて考察を行う。

持っている情報の理解の一致

海外子会社と本社のバウンダリースパナー間の理解の違いを乗り越え、情報移転を行うためには、両者間の共通理解の構築が必要である(Carlile, 2002, 2004)。本社のバウンダリースパナーが持っている現地国のコンテキストの知識は、海外子会社のバウンダリースパナーが移転する情報を理解するためには、十分ではない。情報は、特定の文脈(コンテキスト)がある関係においてのみ意味を持つという特性を持っている(野中, 1995)。そのため、情報単体だけでなく、それを取り巻くコンテキストも含めて共有しなければ、海外子会社と本社のバウンダリースパナー間で理解の一致を持つことができない。従って、情報のコンテキストを共有することは、情報が持つ意味についての共通理解を構築することには欠かせないのである。

情報共有の促進

組織における情報処理は、個人で完結するわけではない。そして情報は組織内において共有されるものである (Ungson et al., 1981)。本社のバウンダリースパナーが受け取った情報は、当該個人で留まるわけではなく、バウンダリースパナーが所属する部署で共有され、そして組織上部の意思決定者まで移転される必要がある。そのためには、その情報が十分な質と量があることと移転の必要性がある内容であることを本社のバウンダリースパナーが認識する必要がある。バウンダリースパナー間で反復したコミュニケーションをとることによって、情報の背景のコンテキストを理解することが可能となり、持っている情報の量、質が組織内での更なる共有に十分であるかを本社バウンダリースパナーは判断することが可能となる。これらのプロセスを通じて組織上位者に情報移転するために必要な情報を両方で補填することにより、組織内での情報共有は促進される。また、情報そのものを理解することや、それが持つ質を検討するためには、本社内において時間、人的資源、更なる情報などが必要である。情報が共有されるためには、それらが十分あることが共有を促進することから、情報をプロアクティブに共有することは情報の共有を促進するのである。

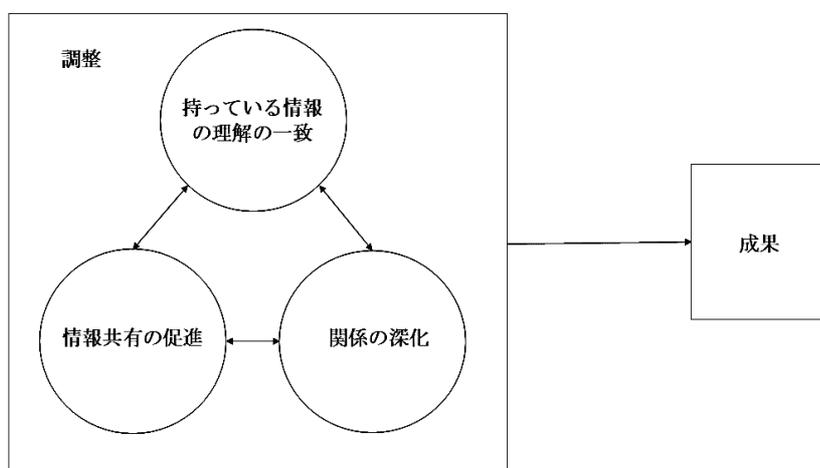
関係の深化

2つの組織があることから生じるバウンダリーは、両者の経験を共有する可能性が低く、タスクの依存性が低いことから、コミュニケーションの頻度もひくくなり、結果として情報の流れが阻害すること (Dasi et al., 2017) が先行研究では明らかになっている。調整活動はこのバウンダリーを超える一つの手段である。その理由は、海外子会社と本社のバウンダリースパナー間での関与を反復のコミュニケーションを通じて理解が深まるにつれて、2者間の関係性も深くなるからである。それは、反復したコミュニケーションをとることにより、2者間の考えの違いを知り、違いを狭めていくことが可能となるからである。この活動は子会社にとって重要である。なぜなら、子会社は反復したコミュニケーションによって情報のコンテキストを含む情報の不足を補うことや本社の情報の理解の不十分さを補填することもでき、両者間の共通理解の促進することができるからである。そして本社の資源や支援を獲得することを支援し、海外子会社の目標達成につながるからである。しかし、これは本社にとっても重要である。なぜなら、海外子会社のバウンダリースパナーが自律的になりすぎ、本社の方向性や考えから離反することがないように、反復したコミュニケーションを通じて監督することや、海外子会社の決定のプロセスへの関与を可能にするからである。これにより、海

外子会社のバウンダリースパナーの自律性と本社への依存性のバランスを損なわないようにすることで、本社は海外子会社が長期的に本社にとって有益な情報を獲得することを促進するのである。また、もう一方の本社の課題である、海外子会社バウンダリースパナーが現地国や本社国に埋め込まれすぎることにより、現地国のネットワークに引っ張られる慣性が働き (Meyer et al., 2011)、本社にとって長期的に有益な情報獲得を阻害する可能性が生じるという課題についても、2 者間の反復のコミュニケーションを通じて海外子会社を監督や指導することや、海外子会社の決定への介入を行うことが可能となり、結果として長期的に海外子会社から本社にとって有益な情報の獲得を可能とするのである。ただし、両者がこのような可能性を獲得するためには、両者間の関係の深化が必要である。そのためには、海外子会社のバウンダリースパナーが一方の立場に固執することなく、立場を本社側と子会社側間で替えることが必要である。そのようにして、海外子会社のバウンダリースパナーが本社側に立つことにより、2 者間の価値基準や考えなどの類似性が高くなり、情報移転が効果的になされるようになり (Gander et al., 2007)、関係性も深化する。ただし、本社にとって希少性のある有益な情報を獲得するためには、海外子会社のバウンダリースパナーは、海外子会社側に立つことも本社としても必要であり、海外子会社のバウンダリースパナーがどちらか一方の立場だけをとることは、本社にとっても海外子会社にとっても、有益とはならないのである。

これらの3つの調整活動の関係と成果について示しておきたい。(図 6.4.2-2)

図6.4.2-2. 本社と海外子会社間の調整活動と成果



(筆者作成)

この図が示すように、調整における 3 つの活動は相互関係性がある。例えば、持っている情報の理解の一致を行い、情報共有の促進を行ったとしても、情報の理解が一致していないことが明らかになった場合は、再度持っている情報についてコミュニケーションを取り、両者の理解を一致させる。そのことが、両者間の関係を深化させ、調整の効果を高めるのである。このように、調整の活動は、反復する性質が特徴的であり、なおかつ、複線的に行われる活動である。この調整活動のサイクルを反復的に、かつ効果的に両者にて行われることにより、成果として、合意を見出すという両者間の意見の一致や打ち手を決めるといった意見の一致が具体化した方向性というものが両者間で協働して生み出されるのである。

7. 結論

本章では、本研究の要約を述べ(7.1.)、理論的貢献と実践的貢献を述べる(7.2.)。そののち、本研究の限界と将来的課題を述べて(7.3.)本研究を結ぶものとする。

7.1. 要約

本論文は、バウンダリースパニング研究がバウンダリーから生じるジレンマを前提に議論をしてこなかったため、議論が単純化されているとの問題意識のもと、

(1) ジレンマを前提におくと、バウンダリースパニング活動をどのように捉えるべきなのか(2) 多国籍企業の本社は、バウンダリースパニング活動をどのように管理すべきなのか、という2つの研究課題に取り組んできた。

第2章では、国際経営研究の領域における本社と海外子会社間の関係について、主にエージェンシー理論の争点と資源依存理論から関心ベースの理論への議論展開を中心にレビューをおこなった。また、両者間情報のマネジメントについて、資源ベース、ネットワークベース、制度的パースペクティブ、行動理論の見地からの研究をレビューした。そして個人への注目の必要性和情報の量のみへの注目に対して、議論の必要性を確認した。加えて、情報の捉え方についての考察を行い、情報の量と質が先行研究において持つ意味と本研究において情報内容を取り上げる意味を議論した。そして、バウンダリーが持つ意味をレビューし、本研究では組織の違いと国の違いから生じるバウンダリーに基づき、バウンダリースパニング活動について議論する理由を提示した。次に、バウンダリースパニング研究とバウンダリースパナーの機能をもつ駐在員にかんする先行研究をレビューした。先行研究では、バウンダリースパニング活動のプロセスにおいて、バウンダリースパナーの行動についての議論が十分ではない点を指摘した。また、バウンダリースパナー研究が単純にコンテキストから切り取られて議論されているため、コンテキストによる行動への影響という議論が看過されている点を指摘した。また、駐在員については、駐在員が持つ2つの役割の関係と海外子会社が埋め込まれている複雑なコンテキストの中で、駐在員がバウンダリースパニング活動でどのような行動を取るのかということについて明らかにする必要があることを述べた。

第3章においては、バウンダリーが生み出すジレンマを理論的に検討した。バウンダリーは国際経営領域で存在する国の違いから生じるバウンダリーと2つの組織があることから生じるバウンダリーがあることを示した。国の違いによるバウンダリーから生じるものとして、統合と現地適合のジレンマ、2重の制度から生じるジレンマを挙げ、組織の違いによるバウンダリーから生じるのが本社と所

属組織の目標の不一致と本社の資源への依存と所属組織の意思決定における自律である。そこから生じるジレンマについて検討をし、それらが生じる理由を提示した。そしてバウンダリースパニング活動研究において、バウンダリーがあるにもかかわらず、そこから生じるジレンマが前提として議論がなされていない点を指摘し、その必要性を提示した。

第4章では、上記の問題点を明らかにするために、ケーススタディを採用し、データの収集方法と分析について表示した上で、調査課題を設定した。第1には、「ジレンマはどのようにバウンダリースパニング活動に影響を与えているのか」。第2には、「バウンダリースパナーはジレンマに対してどのような行動を選択しているのか」。第3には、「本社はジレンマに対処するため、海外子会社とどのような調整活動を行っているのか」である。

第5章では、調査課題1「ジレンマはどのようにバウンダリースパニング活動に影響を与えているのか」について記述と解釈を行った。結果として明らかになったことは、バウンダリースパナーはジレンマがある環境におかれていることが確認できたことである。また、ジレンマは情報処理プロセスのすべての段階に影響を与えるが、情報獲得と情報移転の段階では情報の量に影響を与え、情報選択と情報翻訳の段階では情報の内容に影響を与えることが明らかとなった。また、駐在員の管理職役割行動が現地社員の情報獲得を含む駐在員への支援行動と本社とのバウンダリースパニング活動に間接的に影響を与えることが明らかとなった。

第6章1節では、調査課題2「バウンダリースパナーはジレンマに対してどのような行動を選択しているのか」について記述と解釈を行い、6つの仮説を導出した。まず、バウンダリースパナーがジレンマに直面したときに、ジレンマに対してどちらかの立場に立つことを選択するのは、情報選択と情報翻訳段階で行われることを示した。そして、バウンダリースパナーが行動の選択を行う理由は3つあり、それらは、自己利益の追求、心理的埋め込まれ、自己の自律性の追求、であることが明らかとなった。そしてジレンマに対して行動の選択を明らかにすることにより、ジレンマの種類と選択した行動そしてその理由の関係を明確にした。ここでの特徴的な結果は、本社の資源への依存と所属組織の自律のジレンマに対しては、海外子会社のバウンダリースパナーは自己の自律性を追求するので、固定した立場を取らず、資源が必要な時は本社側に立ち、そうでないときは子会社側に立つように、一定の立場を取らないことが明らかとなった。また、多国籍企業特有の現象として、バウンダリースパナーが直面するジレンマが一つだけではなく、国と組織の2重のジレンマとなっていることがある。その場合、国から生じるジレンマが制度のジレンマであった場合、バウンダリースパナーが自国側

立つことを選ぶことから、バウンダリースパナーの行動において、国の文化、制度、ネットワークへの埋め込まれが強く影響するという示唆を得た。

第6章2節において、バウンダリースパナーが様々なジレンマに対して選択行動を行うことが、本社が直面するジレンマの決定につながることを示した。それは、2つのジレンマであり、第1は、国への埋め込まれから生じるジレンマである。本社による海外子会社バウンダリースパナーの現地国への埋め込まれと本社国への埋め込まれのジレンマにおいて、本社国の立場に立ち、本社に忠誠であることを強要することは、現地をつなぐりを遮断することになり、現地国での将来的な情報獲得を阻害することから本社の長期的な情報獲得に影響を与える。第2は、組織の違いから生じるジレンマである。本社により海外子会社を依存的にすることと自律的にすることのジレンマである。本社が海外子会社の自律性を制限し、依存的にすることを選んだ場合、それは海外子会社の情報探索や情報獲得における自律性をも制限することとなり、将来的な情報獲得を阻害する。このことは、将来的に本社が必要とする希少性のある情報獲得をも阻害する。これらのことから、この2つの上位に生じるジレンマに本社が直面することをしめした。

第6章3節では、この議論を踏まえて、本社がジレンマに対処する仕組みとして本社と海外子会社間の調整活動があることを示した。「本社はジレンマに対処するため、海外子会社とどのような調整活動を行っているのか」という調査課題に対して、事例記述と解釈を行った。調整活動は、持っている情報の一致、情報の共有、関係の深化の3つのカテゴリから構成されており、それぞれの3つのカテゴリは反復的に相互的に行われ、調整の成果として打ち手を見出すことや合意が形成されることからその重要性を示した。

7.2. 理論的貢献

本研究での理論的貢献は以下の4点である。

第1は、バウンダリースパニング活動は、本質的に暗黙的で複雑な現象であるので、表出するものを捉えることが困難であるというのが、この領域の研究の難しさであり課題でもある。本研究では、バウンダリースパニング活動を4段階に分けて、事例を詳細に分析することで、バウンダリーから生じるジレンマがバウンダリースパナーの行動を通じて、バウンダリースパニング活動に影響を及ぼし、結果としてバウンダリースパナーの情報の内容に反映されることを捉えることができた。そのことにより、ジレンマが存在し、それがバウンダリースパニング活動に影響を与えることが示すことができたことは、バウンダリースパニング活動研究における理論的貢献といえる。

第2は、バウンダリースパニング活動の議論の前提にジレンマを持ちこむことにより、バウンダリースパニング研究の議論を進めたことにある。先行研究における議論の前提は、バウンダリースパニング活動に関与する個人の能力や、知識の種類、バウンダリースパナー間の関係など、個々の要因に焦点を置いた議論と組織としての能力、組織間関係を焦点とする議論が別の流れをして存在していた。しかし、バウンダリーが作り出すジレンマを議論の前提におくことで、ジレンマとバウンダリースパナーの行動の関係、そしてそれが組織の活動であるバウンダリースパニング活動に及ぼす影響、つまり個人のジレンマに対する行動選択が組織間の調整活動につながることを明らかにすることにより2つの別々の議論を統合することを可能とした。これは、現在、バウンダリースパニング研究において欠如していると議論されている、個人レベルのバウンダリースパナーの行動と組織レベルのバウンダリースパニング活動の統合についての議論をさらに進めるものである。このことにより、バウンダリースパニング研究へ理論的な貢献をもたらすものである。

第3は、多国籍企業の本社と海外子会社の関係におけるバウンダリースパナーの行動を議論する理論として、エージェンシー理論の限界を示したことである。バウンダリースパナーの行動には、自己利益を追求する利己的な経済的合理性を追求することから生じるものも含まれる。しかし、本研究では、他の側面として、自己の自律性の追求と国の文化への埋め込まれが行動に大きく影響することを示している。特に、国の文化への埋め込まれは、自己利益追求よりも強くバウンダリースパナーの行動に影響を及ぼす示唆を得ている。このことは、本社と海外子会社の関係を議論する研究において、エージェンシー理論の限界について議論がある中で、更なる議論の必要性を示すものである。この考察を得たことは、国際経営領域の本社と海外子会社の関係のマネジメントについての研究に対する理論的貢献といえる。

第4として、バウンダリースパニング活動そのものの概念を広げたことである。先行研究は、バウンダリースパニングを素朴な知識移転モデルで捉えてきたが、本研究では、バウンダリースパナーの情報共有を超えた実践を捉えている。それは調整という協働による新しい創造的な解決方法を見つける活動である。このことにより、バウンダリースパニング活動の定義を問い直す問題提議をしていることが理論的貢献といえる。また、バウンダリースパニング活動をより広い概念で捉えなおすことにより、多国籍企業研究における本社と海外子会社の関係の研究についても将来的な議論の余地を広げていくことになるであろう。

7.3. 実践的貢献

本研究の実践的貢献は以下の3点である。

第1は、本社と海外子会社の関係の管理のためには、調整の重要性を指摘したことである。特に、情報を獲得するためには、本社が海外子会社を管理しすぎず、自律性を持たせることは極めて重要である。しかし、本社は成果を出すという目標があること、また、組織の中心に位置することから、情報を全て把握していると考え、海外子会社を管理する方向に慣性が働くという特性がある。本研究で明らかになったように、本社はすべての情報を持っておらず、また理解をしているわけでもない。従って、組織が効果的な意思決定を行うためには、情報の不足をできるだけ補填をし、意見を交換しながら、合意形成を行うことが必要である。調整は協働ではあるが、その過程において、本社が海外子会社に介入できる仕組みでもある。つまり、調整活動を効果的に行うことは、2つの組織間において、合意形成をし、組織にとって有益な意思決定をすることを支援するだけでなく、本社が他方の組織に対する管理と権限付与のバランスを本社が取ることを可能とするのである。これは、バウンダリーがある2つの組織間であれば、多国籍企業にかかわらず、適用できることであると言えるであろう。

第2は、本社での現地国に対する知識を蓄積する仕組みを作ることが、本社の海外子会社への理解の程度を高めることになり、調整活動はより効果的に行うことを促進することを示したことである。それは、事例でも示されたように、駐在国からの本社帰任者の知識を本社バウンダリースパナーが使う仕組みを本社が作ることも一方法である。情報は、受け取った時には使われなくとも、後に必要となることがある。例えば、現地市場における消費者の選好や競争会社の動向などの情報は、情報が移転された時点においては、直接的に何らかの施策や方針に使用される場合がないこともある。しかし、そのような知識が本社の人や部署に知識として蓄積されることにより、後に現地国から更なる情報が移転されたときに、その情報が参照されることがあることが事例でも示されている。もちろん本社のバウンダリースパナーが海外子会社に対する知識を個人で経験として蓄積していくことも必要ではあるが、特に日本企業のように、人の配置異動があるところでは、部署単位でその知識が蓄積される仕組みがあることが、海外子会社との調整活動をより効率的に、かつ効果的に行えるであろう。

第3は、バウンダリースパナーの国の文化への埋め込まれが強いことが示されたことから、バウンダリースパニング活動における文化への理解の重要性が示唆されている。駐在員が赴任する場合には、本社において、駐在国の文化に関するトレーニングが行われている企業もある。駐在員については、多くが管理職とし

て現地社員を管理する立場となるため、文化に対する知識を持っていることは極めて重要である。しかし、本社において、現地国の窓口となるバウンダリースパナーが現地国についての知識を得る機会は限られている。しかし、文化を理解することが、現地からの情報をもつコンテキストを理解するために支援すると同時に、現地国バウンダリースパナーと協働して調整活動を行うためにも、文化への理解は欠かせないと考える。本研究において示された国の文化への埋め込まれの影響の強さは、多国籍企業の異文化トレーニングの重要性を再度喚起するものである。

7.4. 本研究の限界

本研究における限界は3点ある。

第1に、海外子会社の任務の違いがバウンダリースパニング活動への影響があるため、一般化することは慎重に検討する必要があるという点である。

海外子会社は、それぞれ個別の任務を負っている。本研究では、販売という単一機能を持つ海外子会社を対象とし、ジレンマのバウンダリースパニング活動への影響と本社の調整活動について明らかにした。しかし、子会社によっては生産、R&Dなど任務が多様であり、かつ複数の任務を持つ海外子会社もある。そして、その任務によって本社と海外子会社間のバウンダリースパニング活動も違いがあり、そこでやり取りされる情報にも影響がある可能性がある。従って、将来の研究として、複数の機能をもつ海外子会社との比較検討をすることにより、バウンダリースパニング活動についての研究を更に進めることが出来ると考える。

第2に、本研究では、ジレンマでのバウンダリースパナーの行動の選択を事例から解釈し、仮説を導出した。しかし、これはこのケースから導出されてものであり、他のバウンダリースパニング活動において、追試がなされるべきであると考える。更に、組織のバウンダリーから生じるジレンマでのバウンダリースパナーの行動選択では、多国籍企業以外の組織においての追試も可能である。そのようにすることで、さらにバウンダリースパニング研究は国際経営領域を超えた、経営学の中で議論を深めていけると考える。

第3に、事例として日本に本社を置く多国籍企業を使用し、海外子会社はヨーロッパを管轄するドイツに立地している海外支社とインドネシアの海外支社を事例とした。これらの国の文化の影響を排除できるものではない。従って、他の国においてもバウンダリースパニング活動の在り様を検証することで、本研究の追試が可能になると考える。

参考文献

- Achcaoucaou, F, Miravitlles, P. & Leon-Darder, F. (2014) Knowledge sharing and subsidiary R & D mandate development: A matter of dual embeddedness, *International Business Review*, 23(1), 76-90
- Aguilera, R. V. & Jackson, G. (2003) the Cross-National Diversity of Corporate governance: dimensions and determinants, *Academy of Management Review*, 28(3)
- Aldrich, H., & Herker, D. (1977). Boundary Spanning roles and Organization Structure. *Academy of Management Review*, 2(2), 217–230.
<https://doi.org/10.5465/AMR.1977.4409044>
- Allen, T. J. (1977). Managing the flow of technology: Technology transfer and the dissemination of technological information within the R & D organization. Cambridge, MA: MIT Press.
- Allen, T. J., Tushman, M. L., & Lee, D. M. S. (1979). Technology transfer as a function of position in the spectrum from research through development to technical services. *The Academy of Management Journal*, 22(4), 694–708.
<https://doi.org/10.2307/255809>
- Ambos, B., Asakawa, K., & Ambos, T. C. (2011). a Dynamic Perspective on subsidiary autonomy. *Global Strategy Journal*, 1, 301–316. <https://doi.org/10.1111/j.2042-5805.2011.00025.x>
- Ambos, B., Kunisch, S., Leicht-Deobald, U., & Schulte Steinberg, A. (2019). Unravelling agency relations inside the MNC: The roles of socialization, goal conflicts and second principals in headquarters-subsiary relationships. *Journal of World Business*, 54(2), 67–81.
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.10.001>
- Ambos, B., & Mahnke, V. (2010). How Do MNC Headquarters Add Value? *Management International Review*, 50(4), 403–412.
<https://doi.org/10.1007/s11575-010-0040-5>
- Ambos, T. C., & Ambos, B. (2009). The impact of distance on knowledge transfer effectiveness in multinational corporations. *Journal of International Management*, 15(1), 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2008.02.002>
- Ambos, T. C., Ambos, B., & Schlegelmilch, B. B. (2006). Learning from foreign subsidiaries: An empirical investigation of headquarters' benefits from reverse knowledge transfers. *International Business Review*, 15(3), 294–312.

- <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2006.01.002>
- Ambos, T. C., Andersson, U., & Birkinshaw, J. (2010). What are the consequences of initiative-taking in multinational subsidiaries? *Journal of International Business Studies*, 41(7), 1099–1118. <https://doi.org/10.1057/jibs.2010.19>
- Ambos, T. C. & Birkinshaw, J. (2010). Headquarters' attention and its effect on subsidiary performance, *Management International Review*, 50, 449-469
- Ambos, B. & Schlegelmich, B.B.(2007) Innovation and control in the multinational firm: A comparison of political and contingency approaches, *Strategic Management Journal*, 28(5), 473-486.
- Ammeter, A. P., Douglas, C., Gardner, W. L. Wayne, G., Hochwater, W.A. & Ferris, G. R. (2002) Toward a political theory of leadership, *The leadership Quarterly*, 13(6), 751-796.
- Andersson, U., Björkman, I., & Forsgren, M. (2005). Managing subsidiary knowledge creation: The effect of control mechanisms on subsidiary local embeddedness. *International Business Review*, 14(5), 521–538.
<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2005.07.001>
- Andersson, U., Forsgren, M., & Holm, U. (2002). The strategic impact of external networks: Subsidiary performance and competence development in the multinational corporation. *Strategic Management Journal*, 23(11), 979–996.
<https://doi.org/10.1002/smj.267>
- Andersson, U., Forsgren, M., & Holm, U. (2007).Balancing subsidiary influence in the Federative MNC-a Business network perspective, *Journal of International Business Studies*, 38(5), 802-818.
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150–169. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2893>
- 浅川和宏 (2003) 『グローバル経営入門』 日本経済新聞出版社
- Au, K. Y., & Fukuda, J. (2002). Boundary spanning behaviors of expatriates. *Journal of World Business*, 37(April), 285–296. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(02\)00095-0](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(02)00095-0)
- Barner-Rasmussen, W., Ehrnrooth, M., Koveshnikov, A., & Mäkelä, K. (2014). Cultural and language skills as resources for boundary spanning within the MNC. *Journal of International Business Studies*, 45(7), 886–905.
<https://doi.org/10.1057/jibs.2014.7>

- Barney, J., & Felin, T. (2013). What are microfoundations? *Academy of Management*, 27(2), 138–155. <https://doi.org/10.4135/9781483381503.n11>
- Bartlett, C.A. & Ghoshal, S. (1989) Managing across borders: The transnational solution. Harvard Business Review Press
- 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*, 36(3), 341–354. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400135>
- Beugelsdijk, S., Kostova, T., Kunst, V. E., Spadafora, E., & van Essen, M. (2018). Cultural Distance and Firm Internationalization: A Meta-Analytical Review and Theoretical Implications. *Journal of Management*, 44(1), 89–130. <https://doi.org/10.1177/0149206317729027>
- Birkinshaw, J. (1997). Entrepreneurship in Multinational Corporations: the Characteristics of Subsidiary Initiatives. *Strategic Management Journal*, 18(3), 207–229. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(199703\)18:3<207::aid-smj864>3.3.co;2-h](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(199703)18:3<207::aid-smj864>3.3.co;2-h)
- Birkinshaw, J., Ambos, T. C., & Bouquet, C. (2017). Boundary Spanning Activities of Corporate HQ Executives Insights from a Longitudinal Study. *Journal of Management Studies*, 54(4), 422–454. <https://doi.org/10.1111/joms.12260>
- Birkinshaw, J., Holm, U., Thilenius, P., & Arvidsson, N. (2000). Consequences of perception gaps in the headquarters - Subsidiary relationship. *International Business Review*, 9(3), 321–344. [https://doi.org/10.1016/s0969-5931\(00\)00004-4](https://doi.org/10.1016/s0969-5931(00)00004-4)
- Birkinshaw, J & Hood, N. (2001) Unleash innovation in foreign subsidiaries, *Harvard Business review* 79(3):131-7
- Björkman, I., Barner-Rasmussen, W., & Li, L. (2004). Managing knowledge transfer in MNCs: the impact of headquarters control mechanisms. *Journal of International Business Studies*, 35(5), 443–455. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400094>
- Black, J. S. (1992). socializing american expatriate managers overseas. *Group and Organization Management*, 17(2), 171–192.
- Blazejewski, S., & Becker-Ritterspach, F. (2011). Conflict in headquarters–subsidiary relations: A critical literature review and new directions. *Politics and Power in the Multinational Corporation: The Role of Institutions, Interests and Identities*, 139–190. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511973352.006>

- Blazejewski, S., & Becker-Ritterspach, F. A. A. (2016). *Theoretical foundations and conceptual definitions. Micropolitics in the Multinational Corporation: Foundations, Applications and New Directions*.
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107283947.004>
- Bonache, J., & Brewster, C. (2001). Knowledge transfer and the management of expatriation. *Thunderbird International Business Review*, 43(1), 145–168.
[https://doi.org/10.1002/1520-6874\(200101/02\)43:1<145::aid-tie9>3.0.co;2-7](https://doi.org/10.1002/1520-6874(200101/02)43:1<145::aid-tie9>3.0.co;2-7)
- Bouquet, C., & Birkinshaw, J. (2008). Weight Versus Voice : How Foreign Subsidiaries Gain Attention From Corporate Headquarters, 51(3), 577–601.
- Brannen, M. Y. (2004). When mickey loses face: Recontextualization, semantic fit, and the semiotics of foreignness. *Academy of Management Review*, 29(4), 593–616. <https://doi.org/10.5465/AMR.2004.14497613>
- Brockhoff, K (1998) Internationalization of Research and Development, Springer, Verlag, Berlin, Germany
- Carlile, P. R. (2002). A Pragmatic View of Knowledge and Boundaries : Boundary Objects in New Product Development *. *Organization Science*, 13(4), 442–455.
- Carlile, P. R. (2004). Transferring, Translating, and Transforming: An Integrative Framework for Managing Knowledge Across Boundaries. *Organization Science*, 15(5), 555–568. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0094>
- Chang, Y., Gong, Y., & Peng, M. W. (2012). Expatriate knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity and subsidiary performance, *Academy of Management Journal*, 55(4), 927–948.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.5465/amj.2010.0985>
- Choo, C. W. (1996). The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions. *International Journal of Information Management*, 16(5), 329–340.
<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195176780.001.0001>
- Chung, L. H., Gibbons, P. T., & Schoch, H. P. (2006). The management of information and managers in subsidiaries of multinational corporations. *British Journal of Management*, 17(2), 153–165. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00472.x>
- Clark, ED & Geppert, M. (2011) Subsidiary integrations a identity construction and institutin building: A political sensemaking approach. *Journal of Management Studies*, 48(2), 395-416.
- Clark, K., & Ramachandran, I. (2019). Subsidiary Entrepreneurship and

- Entrepreneurial Opportunity: An Institutional Perspective. *Journal of International Management*, 25(1), 37–50.
<https://doi.org/10.1016/j.intman.2018.06.001>
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity : A New Perspective on Learning and Innovation *Administrative Science Quarterly* ,35(1), 128–152.
<https://doi.org/10.4054/DemRes.2016.35.13>
- Conroy, K. M., & Collings, D. G. (2016). The legitimacy of subsidiary issue selling: Balancing positive & negative attention from corporate headquarters. *Journal of World Business*, 51(4), 612–627. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2016.03.002>
- Conroy, K. M., Collings, D. G., & Clancy, J. (2019). Sowing the seeds of subsidiary influence: Social navigating and political maneuvering of subsidiary actors. *Global Strategy Journal*, 9(4), 502–526. <https://doi.org/10.1002/gsj.1323>
- Cuervo-Cazurra, A., Mudambi, R., & Pedersen, T. (2019). Subsidiary power: Loaned or owned? The lenses of agency theory and resource dependence theory. *Global Strategy Journal*, 9(4), 491–501. <https://doi.org/10.1002/gsj.1362>
- Cuevas-Rodríguez, G., Gomez-Mejia, L. R., & Wiseman, R. M. (2012). Has Agency Theory Run its Course?: Making the Theory more Flexible to Inform the Management of Reward Systems. *Corporate Governance: An International Review*, 20(6), 526–546. <https://doi.org/10.1111/corg.12004>
- Cui, A. S. Griffith, D. A. Cavusgil, S. T. & Dabic, M. (2006) The influence of market and cultural environmental factors on technology transfer between foreign MNCs and local subsidiaries : A Croatian illustration, *Journal of World Business*, 41(2) 100-111
- Cummings, J. L., & Teng, B. S. (2003). Transferring R & D knowledge: The key factors affecting knowledge transfer success. *Journal of Engineering and Technology Management* 20(1-2 SPEC.), 39–68. [https://doi.org/10.1016/S0923-4748\(03\)00004-3](https://doi.org/10.1016/S0923-4748(03)00004-3)
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational Information Requirements , Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 32(5), 554–571.
- Dasi, A. Pedersen, T, Gooderham, P.N. Elter, F. & Hildrum, J. (2017) The effect of organizational separation on individuals knowledge sharing in MNCs *Journal of World Business*, 52(3), 431-446
- De Vries, T. A., Walter, F., Van Der Vegt, G. S., & Essens, P. J. M. D. (2014). Antecedents of Individuals' Interteam Coordination: Broad Functional

- Experiences as a Mixed Blessing. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1334–1359.
- Delios, A. (2017). The Death and Rebirth (?) of International Business Research. *Journal of Management Studies*, 54(3), 391–397.
<https://doi.org/10.1111/joms.12222>
- 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*, 11(2), 278–293.
<https://doi.org/10.1080/095851900339873>
- Donney, P. M., Cannon, J. P. & Mullen, M. R. (1998) Understanding the influence of national culture on the development of trust, *Academy of management review*, 23(3) 601-620.
- Dörrenbächer, C., & Gammelgaard, J. (2011) Subsidiary power in multinational corporations: the subtle role of micro - political bargaining power, *critical perspicitve on international business*, 7(1)
- Dörrenbächer, C., & Gammelgaard, J. (2016). Subsidiary Initiative Taking in Multinational Corporations: The Relationship between Power and Issue Selling. *Organization Studies*, 37(9), 1249–1270.
<https://doi.org/10.1177/0170840616634130>
- Downes, M., & Thomas, A. S. (2000). Knowledge Transfer Through Expatriation : The U-curve Approach To Overseas Staffing, *Journal of mangerial issues*, 12(2), 131–149. <https://www.jstor.org/stable/40604301>
- Doz, Y. (2011). Qualitative research for international business. *Journal of International Business Studies*, 42(5), 582–590.
<https://doi.org/10.1057/jibs.2011.18>
- Doz, Y., & Prahalad, C. K. (1984). Patterns of Strategic Control within Multinational Corporations. *Journal of International Business Studies*, 15(2), 55–72.
- Doz, Y., Santos, J., & Williamson, P. (2001). From Global to Metanational The Metanational Company Winning in the knowledge economy demands a fundamental change in the way traditional. *Harvard Business School Press*.
- Dunning, J.H. (1977) Trade, locatio of economic activity and the MNE: Search for an eclectic approach, *The international allocation of Economic Activity*, pp395-418
- Dunning, J.H. (1998) Location and the Multinational Enterprice: A neglected factor? *Journal of international business studies*, 29(1), 45-66

- Edstrom, A., & Galbraith, J. R. (1977). Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 22(2), 248–263.
- Egelhoff, W. G. (1991). information -processing theory and the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, XVII(January), 341–368.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management*, 14(4), 532–550.
- Eisenhardt, K. M., & Eisenhardt, K. M. (1989). AGENCY THEORY : An Assessment and Review. *Kelembagaan DAS*, 14(i), 1–19.
- Fang, Y., Jiang, G. L. F., Makino, S., & Beamish, P. W. (2010). Multinational firm knowledge, use of expatriates, and foreign subsidiary performance. *Journal of Management Studies*, 47(1), 27–54. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00850.x>
- Felin, T., & Foss, N. J. (2005). Strategic organization: A field in search of micro-foundations. *Strategic Organization*, 3(4), 441–455. <https://doi.org/10.1177/1476127005055796>
- Felin, T., Foss, N. J., Heimeriks, K. H., & Madsen, T. L. (2012). Microfoundations of Routines and Capabilities: Individuals, Processes, and Structure. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1351–1374. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01052.x>
- Ferraris, A., Santoro, G., & Scuotto, V. (2018). Dual relational embeddedness and knowledge transfer in European multinational corporations and subsidiaries. *Journal of Knowledge Management*, 24(3), 519-533.. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2017-0407>
- Figueiredo, P. N. (2011) The role of dual embeddedness in the innovative performance of MNE subsidiaries: Evidence from Brazil, *Journal of Management Studies*, 48(2),417-440
- Forsgren, M. Holm, U & Johanson, J. (2007) Managing the embedded Multinational, Edward Elgar Publishing, Inc MA, USA.
- Foss, K. & Foss, N. J. (2005) Resources and transaction costs: how property rights economics further the resource-based view, *Strategic Management Journal*, 26(6), 541-553.
- Foss, N. J., Husted, K., & Michailova, S. (2010). Governing knowledge sharing in organizations: Levels of analysis, governance mechanisms, and research

- directions. *Journal of Management Studies*, 47(3), 455–482.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00870.x>
- Foss, N. J., & Pedersen, T. (2002). Transferring knowledge in MNCs: The role of sources of subsidiary knowledge and organizational context. *Journal of International Management*, 8(1), 49–67. [https://doi.org/10.1016/S1075-4253\(01\)00054-0](https://doi.org/10.1016/S1075-4253(01)00054-0)
- Galbraith, J. R. (1977) Organizaion design, reading, Mass: Addison-Wesley Pub. Co.
- Galbraith, J. R., Interfaces, S., May, N., & Galbraith, J. A. Y. R. (1974). Organization Design : An Information Processing View Stable, *European Institute for Advanced Studies*, 4(3), 28–36.
- Gander, J., Haberberg, A., & Rieple, A. (2007). A Paradox of Alliance Management: Resource Contamination in the recorded music industry. *Journal of Organizational Behavior*, 28(5), 607–624. <https://doi.org/10.1002/j>
- Ghoshal, S., & Nohria, N. (1993). Horses for courses: organizational forms for multinational corporations. *Sloan Management Review*, 34(2), 23.
- Gong, Y. (2003) Staffing in Multinational Enterprises: Agency, Resources, and Performance, *The Academy of Management Journal*, 46(6), 728-739
- Grant, R. M.(1996) Toward a knowledge-based theory of the firm, *Strategic Mangement Journal*, 17(2), 109-122
- Grosse, R. (1996) International technology transfer in service, *Journal of international Business Studies*, 27, 781-800
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knoledge Flows Within Multinational Corporations. *Strategic Management Journal*, 21, 473–496.
- Hakanson, L. & Nobel, R. (2000) Technology characteristics and reverse technology transfer, *Management International Review*, 40(1), 29-48
- Hall, P. A. & Soskice, D.(2001) Debating Varieties of Capitalism : A reader, Oxford University press Oxford, N.Y.
- Hansen, M. T. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 82–111. <https://doi.org/10.2307/2667032>
- Hansen, M. T., & Løvås, B. (2004). How do multinational companies leverage technological competencies? Moving from single to interdependent explanations. *Strategic Management Journal*, 25(89), 801–822. <https://doi.org/10.1002/smj.413>
- Harzing, A. (2001). Of Bears, Bumbele-Bees, and Spiders : The Role of Expatriates in

- Controlling Foreign subsidiaries. *Journal of World Business*, 36(4), 366–379.
- Harzing, A. W., & Noorderhaven, N. (2006). Knowledge flows in MNCs: An empirical test and extension of Gupta and Govindarajan's typology of subsidiary roles. *International Business Review*, 15(3), 195–214.
<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2006.01.001>
- Harzing, A. W., & Pudelko, M. (2016). Do We Need to Distance Ourselves from the Distance Concept? Why Home and Host Country Context Might Matter More Than (Cultural) Distance. *Management International Review*, 56(1), 1–34.
<https://doi.org/10.1007/s11575-015-0265-4>
- Haynes, R., & Almond, P. (2015). Expatriate Functions in the Current Multinational Context: Moving Theory Forward. *The Future of Global Organizing*, 10, 97–123.
<https://doi.org/10.1108/S1745-8862201510>
- Hendry, J. (2002). The Principal's Other Problems: Honest Incompetence and the Specification of Objectives, *The academy of management review*, 27(1), 98–113.
- Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. (2009). Resource dependence theory: A review. *Journal of Management*, 35(6), 1404–1427.
<https://doi.org/10.1177/0149206309343469>
- Hocking, J. B., Brown, M., & Harzing, A. W. (2004). A knowledge transfer perspective of strategic assignment purposes and their path-dependent outcomes. *International Journal of Human Resource Management*, 15(3), 565–586.
<https://doi.org/10.1080/0958519042000181269>
- Hoenen, A. K., & Kostova, T. (2015). Utilizing the broader agency perspective for studying headquarters-subsidiary relations in multinational companies. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 104–113.
<https://doi.org/10.1057/jibs.2014.31>
- Hollingsworth, J.R & Boyer, R. (1997) Cotemporary capitalism, The embeddedness of institutions, Cambridge University press, NY USA
- Holm, U. & Sharma, D. D. (2006) Subsidiary marketing knowledge and strategic development of the multinational corporation, *Journal of International management* 12(1) 47-66
- Huang, Y., Luo, Y., Liu, Y., & Yang, Q. (2016). An Investigation of Interpersonal Ties in Interorganizational Exchanges in Emerging Markets: A Boundary-Spanning Perspective. *Journal of Management* (Vol. 42).
<https://doi.org/10.1177/0149206313511115>

- Husted, K., & Michailova, S. (2002). Diagnosing and Fighting Knowledge-Sharing Hostility. *Organizational Dynamics*, 31(1), 60–73. [https://doi.org/10.1016/s0090-2616\(02\)00072-4](https://doi.org/10.1016/s0090-2616(02)00072-4)
- Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. K. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of Management Review*, 30(1), 146–165.
- Jensen, C., & Meckling, H. (1976). The theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure, *The academy of management review* 3, 305–360.
- Jensen, C., & Meckling, H. (1995). Specific and general knowledge and organizational structure, *Journal of applied corporate finance*, 8(2), 4-18
- Jensen, R., & Szulanski, G. (2004). Stickiness and the adaptation of organizational practices in cross-border knowledge transfers. *Journal of International Business Studies*, 35(6), 508–523. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400107>
- Kaufmann, L., & Roessing, S. (2005). Managing conflict of interests between headquarters and their subsidiaries regarding technology transfer to emerging markets - A framework. *Journal of World Business*, 40(3), 235–253. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.05.002>
- Katz, D. & Kahn, R.L.(1978) The social psychology of organizations, Wiley
- Kendall, R., & Sharon, O. ' D. (1996). Foreign Subsidiary Compensation Strategy : An Agency Theory Perspective. *Academy of Management Journal*, 39(3), 678–703.
- Keszey, T. (2018). Boundary spanners' knowledge sharing for innovation success in turbulent times. *Journal of Knowledge Management*, 22(5), 1061–1081. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2017-0033>
- Kim, B., Prescott, J. E., & Kim, S. M. (2005). Differentiated governance of foreign subsidiaries in transnational corporations: An agency theory perspective. *Journal of International Management*, 11(1 SPEC. ISS.), 43–66. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2004.11.004>
- 木下康仁 (1999) 『グラウンデッド・セオリー・アプローチ：質的実証研究の再生』弘文堂
- Klueter, T., & Monteiro, F. (2017). How Does Performance Feedback Affect Boundary Spanning in Multinational Corporations? Insights from Technology Scouts. *Journal of Management Studies*, 54(4), 483–510. <https://doi.org/10.1111/joms.12252>
- Kogut, B., & Zander, U. (1993). Knowledge of the firm ad the evolutionary theory of

- the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, *Fourth qua*(June), 625–645.
- Kopp, R. (1994) Interational humanresource policies and practices in Japanese, european and united states multinationals, *Human Rsource Management*, 33(4), 581-599
- Kostova, T. (1999). Organizational Legitimacy Under Conditions of Complexity: the Case of the Multinational Enterprise. *I Acadenmy of Management Review*, 24(1), 641–681. <https://doi.org/10.5465/AMR.1999.1580441>
- Kostova, T., Marano, V., & Tallman, S. (2016). Headquarters-subsidiary relationships in MNCs: Fifty years of evolving research. *Journal of World Business*, 51(1), 176–184. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.09.003>
- Kostova, T., Nell, P. C., & Hoenen, A. K. (2018). Understanding Agency Problems in Headquarters-Subsidiary Relationships in Multinational Corporations: A Contextualized Model. *Journal of Management*, 44(7), 2611–2637. <https://doi.org/10.1177/0149206316648383>
- Kostova, T., & Roth, K. (2003). Social Capital in Multinational Corporations and a Micro-Macro Model of Its Formation. *The Academy of Management Review*, 28(2), 297–317.
- Lane, P. J., Salk, J. E., & Lyles, M. A. (2001). Absorptive capacity , learning and performance in international joint ventures, *Strategic Management Journal*, 22, 1139–1161. <https://doi.org/10.1002/smj.206>
- Lazarova, M., & Tarique, I. (2005). Knowledge transfer upon repatriation. *Journal of World Business*, 40(4), 361–373. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.08.004>
- Leifer, R., & Delbecq, A. (1978). Organizational / Envi Interchange : A Model of Boundary Spanning Activity. *Academy of Management*, 3(1), 40–50. <https://doi.org/10.5465/AMR.1978.4296354>
- Liu, Y., & Meyer, K. E. (2018). Boundary spanners, HRM practices, and reverse knowledge transfer: The case of Chinese cross-border acquisitions. *Journal of World Business*, (January 2017), 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.07.007>
- Luo, Y., & Peng, M. W. (1999). Learning to Compete in a Transition Economy : Experience , Environment , and Performance , *Journal of international business studies*, 30(2), 269–295.
- Mahnke, V., Pedersen, T., & Venzin, M. (2005). The impact of knowledge Management on MNC Subsidiary Performance : The Role of Absorptive

- Capacity. *Management International Review*, 45(2), 101–119.
- Mäkelä, K., Barner-Rasmussen, W., Ehrnrooth, M., & Koveshnikov, A. (2019). Potential and recognized boundary spanners in multinational corporations. *Journal of World Business*, 54(4), 335–349. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2019.05.001>
- Martinez, J. I., & Jarillo, C. J. (1989). The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations. *Journal of International Business Studies*, 20(3), 489–514.
- Menz, M., Kunisch, S., & Collis, D. J. (2015). The Corporate Headquarters in the Contemporary Corporation: Advancing a Multimarket Firm Perspective. *Academy of Management Annals*, 9(1), 633–714. <https://doi.org/10.1080/19416520.2015.1027050>
- Meyer, K. E., Ding, Y., Li, J. & Zhang, H. (2014) overcoming disturtc: How state-owned enterprises adapt their foreign entries to insitutional pressures abroad, *Journal of International business Studies*, 45(8), 1005-1028
- Meyer, K. E., Li, C., & Schotter, A. P. J. (2020). Managing the MNE subsidiary: Advancing a multi-level and dynamic research agenda. *Journal of International Business Studies* (Vol. 51). Palgrave Macmillan UK. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00318-w>
- Meyer, K. E., Mudambi, R., & Narula, R. (2011). Multinational Enterprises and Local Contexts: The Opportunities and Challenges of Multiple Embeddedness. *Journal of Management Studies*, 48(2), 235–252. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00968.x>
- Michailova, S., & Mustafa, Z. (2012). Subsidiary knowledge flows in multinational corporations: Research accomplishments, gaps, and opportunities. *Journal of World Business*, 47(3), 383–396. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2011.05.006>
- Miller, S. R. & Parkhe, A. (2001) Is there a liability of foreignness in global banking? An empirical test of banks' X-efficiency, *Strategic Management Journal*, 23(1), 55-75.
- Minbaeva, D. B. (2007). Knowledge Transfer in Multinational Corporations. *Managment International Review*, 47(2007/4), 567–593.
- Minbaeva, D, Pedersen, T., Fey, C. F., & Park, H. J. (2003). MNC knowledge transfer , subsidiary absorptive capacity , and HRM. *Journal of International Business Studies*, 34, 586–599. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400056>

- Minbaeva, Dana, Park, C., Vertinsky, I., & Cho, Y. S. (2018). Disseminative capacity and knowledge acquisition from foreign partners in international joint ventures. *Journal of World Business, 53*(5), 712–724.
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.03.011>
- Minbaeva, Dana, & Santangelo, G. D. (2017). Boundary spanners and intra-MNC knowledge sharing: The roles of controlled motivation and immediate organizational context. *Global Strategy Journal, 8*(2), 220–241.
<https://doi.org/10.1002/gsj.1171>
- Mintzberg, H. (1973) The nature of managerial work, Harpercollins College Div.
- Mohr, J. & Spekman, R. (1994) Characteristics of partnership success: Partner ship attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques, *Strategic Management Journal, 15*(2), 135-152
- Monteiro, F., & Birkinshaw, J. (2017). The external knowledge sourcing process in multinational corporations. *Strategic Management Journal, 38*(2), 342–362.
<https://doi.org/10.1002/smj.2487>
- Monteiro, L. F. (2015). Selective attention and the initiation of the global knowledge-sourcing process in multinational corporations. *Journal of International Business Studies, 46*(5), 505–527. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.72>
- Mudambi, R. & Navarra, P. (2002) Institutions and international business: a theoretical overview, *International Business Review, 11*, 635-646.
- Mudambi, R. & Navarra, P. (2004) Divisional Power, Intra-Firm Bargaining and Rent-Seeking behavior in Multidivisional Corporations, *Economics Bulletin, 4*(13) 1-10.
- Mudambi, R., & Pedersen, T. (2007). Agency theory and resource dependency theory: Complementary explanations for subsidiary power in multinational corporations. *Smg, (5)*, 1–16.
http://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/7472/cbs_forskningsindberetning_smg_75_2007-005.pdf?sequence=1
- Mudambi, R. & Swift, T. (2009) Professional guilds, tension and knowledge management, *Research Policy, 38*(5), 736-745
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital , Intellectual Capital , and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review, 23*(2), 242–266.
- Najafi-Tavani, Z., Giroud, A., & Andersson, U. (2014). The interplay of networking

- activities and internal knowledge actions for subsidiary influence within MNCs. *Journal of World Business*, 49(1), 122–131.
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.02.004>
- Narula, R. (2002) Multinational investment and economic structure: globalisation and competitiveness, Routledge, London
- Narula, R. & Dunning, J.H. (2010) Multinational Enterprises, Development and Globalization: Some Clarifications and research Agenda, *Oxford Development Studies*, 38(3), 263-287
- Nebenzahl, I. D., Jaffe, E. & Lampert, S. I. (1997) Towards a theory of country image effect on product evaluation, *Management International Review*, 37(1), 27-49.
- Nohria, N., & Ghoshal, S. (1994). Differentiated Fit and Shared Values : Alternatives for Managing Headquarters-Subsidiary Relations. *Strategic Management Journal*, 15(6), 491–502.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37.
- 野中郁次郎・竹内弘高（1996）『知識創造企業』東洋経済新報社
- Noorderhaven, N. & Harzing, A.W. (2009) knowledge-sharing and social interaction within MNEs, *Journal of International Business Studies*, 40, 719-741
- Ocasio, W. (1997) Towards an attention-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 18, 187-206
- O'Donnell, S.W.(2000) Managing foreign subsidiaries; Agents of headquarters or an interdependent network? *Strategic Management Journal*, 21, 525-548
- Okamoto, K., & Teo, S. T. T. (2012). Role stress reduction and cultural mediators in overseas Japanese companies. *International Journal of Human Resource Management*, 23(17), 3522–3535. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.644317>
- 大木清弘(2012) 国際人的資源管理論における日本企業批判 日本人海外派遣者問題の再検討, 組織学会論文集、1(2), 52-61
- 大木清弘(2018)『コアテキスト国際経営』新世社
- Paik, Y., & Sohn, J. D. (2004). Expatriate managers and MNC's ability to control international subsidiaries: The case of Japanese MNCs. *Journal of World Business*, 39(1), 61–71. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2003.08.003>
- Reiche, B. S., Harzing, A., & Kraimer, M. L. (2009). The Role of International Assignees' Social Capital in Creating Inter-Unit Intellectual Capital:A Cross-

- Level Model. *Journal of International Business Studies*, 40(3), 509–526.
<https://doi.org/10.1057>
- Riusala, K., & Suutari, V. (2004). International knowledge transfers through expatriates. *Thunderbird International Business Review*, 46(6), 743–770.
<https://doi.org/10.1002/tie.20034>
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150–163.
- Rosenkopf, L., & Nerkar, A. (2001). Beyond local search: Boundary-spanning, exploration, and impact in the optical disk industry. *Strategic Management Journal*, 22(4), 287–306. <https://doi.org/10.1002/smj.160>
- Rosenzweig, P. M., & Singh, J. V. (1991). Organizational Environments and the Multinational Enterprise. *The Academy of Management Journal*, 16(2), 340–361.
- Roth, K., & Kostova, T. (2003). Organizational coping with institutional upheaval in transition economies. *Journal of World Business*, 38(4), 314–330.
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2003.08.018>
- Roth, K. & O'Donnell, S. (1996) Foreign Subsidiary Compensation Strategy: An Agency theory perspective, *Academy of Management Journal*, 39(3), 678-703
- Rugman, A. M. & Verbeke, A. (2001) Subsidiary-specific advantages in multinational enterprises, *Strategic Management journal* 22(3), 237-250
- Rugman, A. M., Verbeke, A., & Nguyen, Q. T. K. (2011). Fifty Years of International Business Theory and Beyond. *Management International Review*, 51(6), 755–786. <https://doi.org/10.1007/s11575-011-0102-3>
- Schlegelmilch, B. B. & Chini, T. C. (2003) Knowledge transfer between marketing function in multinational companies: a conceptual model, *International Business review*, 12(29), 215-232
- Schleimer, S. C., & Pedersen, T. (2014). The effects of MNC parent effort and social structure on subsidiary absorptive capacity. *Journal of International Business Studies*, 45(3), 303–320. <https://doi.org/10.1057/jibs.2013.65>
- Schotter, A., & Beamish, P. W. (2011). Performance effects of MNC headquarters-subsidiary conflict and the role of boundary spanners: The case of headquarter initiative rejection. *Journal of International Management*, 17(3), 243–259.
<https://doi.org/10.1016/j.intman.2011.05.006>
- Schotter, A. P. J., Mudambi, R., Doz, Y. L., & Gaur, A. (2017). Boundary Spanning in

- Global Organizations. *Journal of Management Studies*, 54(4), 403–421.
<https://doi.org/10.1111/joms.12256>
- Schuler, R. S., Dowling, P. J., & De Ciere, H. (1993). An integrative Framework of Strategic International Human Resource Management. *Journal of Management*, 19(2), 419–459.
- Scott, S.M. (1995) *Institutions and Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks, Calif.
- Shapiro, S. P. (2005). Agency Theory. *Annual Review of Sociology*, 31(1), 263–284.
<https://doi.org/10.1146/annurev.soc.31.041304.122159>
- Shaw, J. D., Gupta, N., & Delery, J. E. (2000). Empirical organizational-level examinations of agency and collaborative predictions of performance-contingent compensation. *Strategic Management Journal*, 21(5), 611–623.
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200005\)21:5<611::AID-SMJ106>3.0.CO;2-U](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200005)21:5<611::AID-SMJ106>3.0.CO;2-U)
- Singh, J., Verbeke, W., & Rhoads, G. K. (1996). Do organizational practices matter in role stress processes? A study of direct and moderating effects for marketing-oriented boundary spanners. *Journal of Marketing*, 60(3), 69–86.
<https://doi.org/10.2307/1251842>
- Song, J. (2014). Subsidiary absorptive capacity and knowledge transfer within multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 73–84. <https://doi.org/10.1057/jibs.2013.55>
- Spender, J.C. (1996) Making knowledge the basis of dynamic theory of the firm, *Strategic Management journal*, 17(2), 45-62
- Stamper, C. L., & Johlke, M. C. (2003). The impact of perceived organizational support on the relationship between boundary spanner role stress and work outcomes. *Journal of Management*, 29(4), 569–588.
[https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00025-4](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00025-4)
- Stock, T. M. (2006) Internaizational teams as boundary spanners between supplier and customer companies, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(4), 588-599
- Sunaoshi, Y, Kotabe, M. & Murray, J.Y. (2005) How technology tranfer really occurs on the factory floor: a case of a major Japanese automotive die manufacturer in the United States, *Journal of World Business*, 40(1), 57-70
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of

- best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 27–43.
<https://doi.org/10.1002/smj.4250171105>
- Szulanski, G. (2002). *Sticky Knowledge: Barriers to Knowing in the Firm*, SAGE publication, London
- Szulanski, G., Cappetta, R., & Jensen, R. J. (2004). When and How Trustworthiness Matters: Knowledge Transfer and the Moderating Effect of Causal Ambiguity. *Organization Science*, 15(5), 600–613. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0096>
- 田端昌平 (2007) 「グローバルとは」 『新グローバル経営論』 白桃書房, 第1章
- Tallman, S., & Chacar, A. S. (2011). Knowledge Accumulation and Dissemination in MNEs: A Practice-Based Framework. *Journal of Management Studies*, 48(2), 278–304. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00971.x>
- Tan, D. & Meyer, K. E. (2010) Business groups' outward FDI: A managerial resources perspective, *Journal of International Management*, 16(2), 154-164.
- Tarique, I., Schuler, R., & Gong, Y. (2006). A model of multinational enterprise subsidiary staffing composition. *International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 207–224. <https://doi.org/10.1080/09585190500404424>
- Thornton, P.H. & Ocasio, W. (2008) *Institutional logics*, the Sage handbook of organizational insstitutionalism, SAGE publication
- Tippmann, E., Sharkey Scott, P., Reilly, M., & O'Brien, D. (2018). Subsidiary coopetition competence: Navigating subsidiary evolution in the multinational corporation. *Journal of World Business*, 53(4), 540–554.
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.02.006>
- Toh, S. M., & Denisi, A. S. (2003). Host Country National Reactions to Expatriate Pay Policies : A Model and Implications. *Academy of Management*, 28(4), 606–621.
- Toh, S. M., & Denisi, A. S. (2005). A local perspective to expatriate success. *Academy of Management Executive*, 19(1), 132–146.
- Tortoriello, M., McEvily, B. & Krackhardt, D. (2015) Being a catalyst of innovation: The role of knowledge diversity and network closure, *organization science*, 26(2), 423-438
- Tortoriello, M., Reagans, R., & McEvily, B. (2012). Bridging the Knowledge Gap: The Influence of Strong Ties, Network Cohesion, and Network Range on the Transfer of Knowledge Between Organizational Units. *Organization Science*, 23(4), 1024–1039. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0688>

- Tsai, W. (2001). Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks : Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance. *Academy of Management Journal*, 44(5), 996–1004.
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital and Value Creation : The Role of Intrafirm Networks A. *Academy of Management*, 41(4), 464–476.
- Tung, R. L. (1993). Managing Cross-National and Intra-National Diversity. *Human Resource Management*, 32(4), 461–477.
- Tushman, M. L., & Scanlan, T. J. (1981a). Boundary Spanning Individuals: Their Role in Information Transfer and Their Antecedents. *Academy of Management Journal*, 24(2), 289–305. <https://doi.org/10.2307/255842>
- Tushman, M. L., & Scanlan, T. J. (1981b). Characteristics and External Orientations of Boundary Spanning Individuals. *Academy of Management Journal*, 24(1), 83–98. <https://doi.org/10.2307/255825>
- Tushman, Michael L., & Nadler, D. A. (1978). Information Processing as an Integrating Concept in Organizational Design. *Academy of Management Review*, 3(3), 613–624. <https://doi.org/10.5465/amr.1978.4305791>
- Vance, C. M., Vaiman, V., & Andersen, T. (2009). The vital liaison role of host country nationals in MNC knowledge management. *Human Resource Management*, 48(4), 649–659. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- Vora, D., & Kostova, T. (2007). A Model of Dual Organizational Identification in the Context of the Multinational Enterprise. *Journal of Organizational Behavior*, 28(3), 327–350. <https://doi.org/10.1002/j>
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115–131. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2009.10.001>
- Wiseman, R. M., Cuevas-Rodríguez, G., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Towards a social theory of agency. *Journal of Management Studies*, 49(1), 202–222. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2011.01016.x>
- Yagi, N., & Kleinberg, J. (2011). Boundary work: An interpretive ethnographic perspective on negotiating and leveraging cross-cultural identity. *Journal of International Business Studies*, 42(5), 629–653. <https://doi.org/10.1057/jibs.2011.10>
- Yin, R. (1994). Method in Evaluation Research. *Evaluation Practice*, 15(3), 283–290.
- 吉原英樹 (1997) 『国際経営』有斐閣アルマ

吉原英樹 (2017) 『国際経営』第4版 有斐閣アルマ

Zaheer, S. (1995) Overcoming the Liability of Foreignness, *Academy of Management Journal*, 38(2), 341-363.

Zaheer, S. & Mosakowski, E. (1998) The dynamics of the liability of foreignness: A global study of survival in financial services, *Strategic Management Journal*, 18(6), 439-463.

Zander, U. & Kogut, B. (1995) Knowledge and the speed of the transfer and limitaion of organizational capabilities: An empirical test, *organization Science*, 6(1), 76-92

Zhao, Z. J., & Anand, J. (2013). Beyond boundary spanners: The collective bridge as an efficient interunit structure for transferring collective knowledge. *Strategic Management Journal*, 34, 1513–1530. <https://doi.org/10.1002/smj>

Zhao, H. & Luo, Y. (2005) Antecedents of knowledge sharing with peer subsidiaries in other countries: A perspective from subsidiary managers in a foreign emerging market, *Management International Review* 45(1), 71-97

謝辞

本論文執筆にあたり、多くの方々からご指導、ご支援、ご協力をいただいたことに心より感謝の意を表したい。企業のお名前は出せないが、本研究において調査にご協力いただいた X 社と Y 社の方々のご支援がなければ、本論文の執筆は叶わなかった。心より感謝を申し上げる。特に調査協力にご尽力いただいた MBA の同期である石倉一樹氏、杉野祐介氏、谷本卓也氏、穂積慎一氏には深く感謝申し上げます。

また、MBA ゼミから博士課程後期課程の間、指導教官である鈴木竜太先生には賜ったご指導に対し心より深く感謝を申し上げる。実務界から学術の道に入り、研究の基礎知識がなかった私を辛抱強くご指導くださったことは、感謝の念に堪えない。

さらに論文審査委員として、貴重なご指導とコメントを賜った上林憲雄先生、服部泰宏先生に感謝を申し上げる。先生方からは、論文の議論が十分でない点や、より深い考察が必要である点をご指摘していただき、貴重なコメントを数多く頂戴した。服部先生にはゼミの場においても、貴重なコメントとご指摘を数多くいただいたことに感謝を申し上げる。

学内においては、加護野忠男先生のゼミにも参加の機会を賜り、先生からも研究に対する考え方、貴重な研究に対するアイデアを頂戴した。加護野先生にも心より感謝を申し上げる。学外においては、関口倫紀先生の授業にも参加させていただき、研究の基礎について学ぶ機会を頂戴したことに感謝を申し上げる。

また、鈴木ゼミの先輩方やゼミの仲間には、数多くのコメントをゼミの場でも頂戴した。それらのコメントが本論文作成の支援となった。感謝を申し上げる。

最後に私事であるが、前職よりメンターとしていろいろなご助言、ご支援を賜っている中西一夫氏に心より感謝を申し上げる。人生の節目に進むべき道を照らしていただいたことは、くじけそうになった時の心の支えとなった。また、家族にも感謝の気持ちを捧げたい。いつも温かく見守ってくれていることは、論文執筆の上で大きな心の支えとなった。

多くの方々から頂戴したご支援に直接報いることはできないが、何らかの形で次の世代に返していきたいと願っている。

2021年1月20日
大野 陽子