多国籍企業の同形化と社会化過剰性

― 新制度派組織理論によるグローバル統合・ローカル適応の分析と問題点 ―

大谷　巧

要　旨

新制度派組織理論の理論構成は社会化過剰性が前提となっている。本稿では多国籍企業のグローバル統合とローカル適応を新制度派組織理論上の同形化（Isomorphism）としてとらえ、その社会化過剰性について検討する。すなわち多国籍企業の組織フィールドからの同形化圧力に対する組織や個人の黙従性について考察する。

社会化過剰性の有無を検証するため、日系海外子会社の従業員を対象としたアンケート調査を実施し、グローバル統合とローカル適応に対する認識について多変量データ解析を実施した。分析の結果、海外子会社のトップマネジメントとマネジャーではグローバル統合とローカル適応に対する認識に違いがあることが判明した。これは新制度派組織理論の社会化過剰性の前提に合致しない。当該結果を踏まえ、多国籍企業の組織フィールドからの同形化圧力に対する社会化過剰性を前提とした理論構成に問題提起する。

はじめに

1970 年代後半から注目を集めた新制度派組織理論はマクロの分析視角をもつことが特徴である。効率性と合理性を追求し外部環境と適応する組織を研究目的としたそれまでのミクロの組織理論とは異なる。新制度派組織理論は、一方で組織の外部環境からの文化的・制度的圧力を組織構成の要因とすることで組織が外部環境に適応すると見なすが、他方では組織の効率性や合理性を保証するものではない。

新制度派組織理論が多国籍企業研究に取り入れ始められたのは 1990 年に入ってからである。グローバル統合とローカル適応という多国籍企業経営の古くからの課題を新制度派組織理論の同形化を用いて説明したローゼンツヴェイク＝シンの研究がある。多国籍企業を内部統合の要求と現地環境への適応に直面する組織集合体ととらえ、複数の環境に存在する多国籍企業のグローバル統合とローカル適応を同形化圧力の結果とみなし、現地法規制、現地志向度、技術、本国文化の影響、派遣者の影響、進出形態、現地国への依存度を決定要因とする同形化のメカニズムについての仮説を構築した（Rosenzweig & Singh, 1991）。

新制度派組織理論はマクロの的視角をもつため外部環境からの組織や個人への影響の分析が中心である。それとは逆の組織や個人からの外部環境への反応を理論的に説明するものではない。つまり、新制度派組織理論では組織や個人は外部環境からの影響に対し一方的に黙従していることが前提とされている。

新制度派組織理論による多国籍企業研究においても同様の前提が存在する。しかし、一国内に存在する企業と異なり、複数の環境のもとで活動する多国籍企業が企業を取り巻く複雑な外部環境からの影響に対し一方的に黙従性を示すことはあまりにも理論を単純化し過ぎている。

組織や個人の外部環境への黙従は社会学でいう社会化過剰性として説明される。本稿の研究目的は、新制度派組織理論を多国籍企業研究に適用した場合、社会化過剰性の存在という理論上の前提の合理性について実証研究を交えて検証することである。

研究方法としては、新制度派組織理論のイメージを図式化することで社会化過剰性についての視覚的確認から始め、その図式を多国籍企業の場合にも応用する。多国籍企業が活動する複数でかつ複雑な外部環境からの同形化プルをグローバル統合とローカル適応の問題ととらえたローゼンツヴェイク＝シンの研究に従い、グローバル統合とローカル適応の圧力に対する海外子会社従業員の認識についてアンケート調査を実施する。得られたデータを多変量データ解析することで個人の黙従性（社会化過剰性）の有無について検討する。

本稿の構成は、先ず新制度派組織理論の中心的概念である組織フィールドと同形化、そして本稿での中心課題である社会化過剰性の意味について確認する。また新制度派組織理論の社会化過剰性を批判した研究についても同時に検討する。ここでは社会化過剰性の状況をアフォーダンスという社会学の概念を用いた新しい視点からも分析する。続いて、日系海外子会社の従業員に対するアンケート調査から社会化過剰性の有無について多変量データ解析法を用いた実証研究結果を示す。最後に本稿の限界及び今後の研究課題について述べる。

1　新制度派組織理論の特徴

新制度派組織理論の先駆けは、マイヤーとローワンが発表した「制度化された組織―神話と儀礼としての公式構造」（Meyer & Rowan, 1977）である。それまでの組織理論は組織の合理性と効率性を基本課題とし、最適解としての組織構造を求めること目的であった。従って、組織内部の文化的側面と企業効率との関係を主として分析してきた。このような考え方に対し、マイヤーとローワンは「これまで官僚制が効率的な組織形態である」と考えられているのは、人々が信仰に近い思い込みである共通の文化的規範を有するからである（佐藤・山田, 2004）と主張し、組織外部の文化的側面に注目したのである。すなわち、新制度派組織理論は組織のおかれた文脈や制度が組織を構造づけ、組織の中に浸透することを重視する

視角を提供するものである（河野, 2002）。

ディマジオとパウエルが新制度派組織理論における組織の分析ツールとして提示したのが組織フィールドという考え方である（DiMaggio & Powell, 1983）。組織フィールドとは、全体として制度的生活における認識領域を形成する諸組織であり、重要なサプライヤー、資源及び製品の消費者、規制機関、さらには自組織と類似したサービス・製品を産出する他組織から構成されていると定義される（Ghoshal & Westney, 1993, 江夏監訳, 1998）。

ディマジオとパウエルによれば、組織の多様な活動の結果として組織フィールドが出現し構造化される。そして組織フィールドの確立により組織構造が決まる。つまり組織フィールドを分析ツールとして用いることで組織構造にアプローチできることになるという。

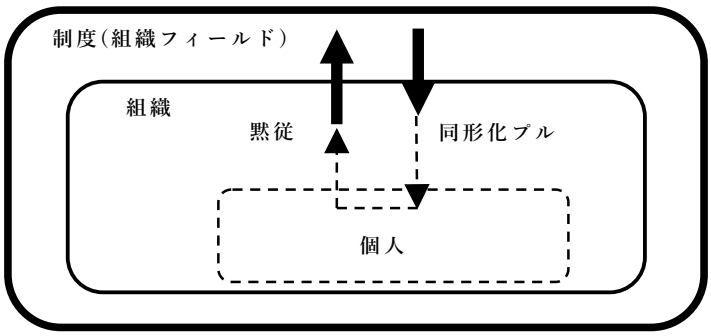
元来、新制度派組織理論は、「なぜ組織はどこも類似した組織構造を有するのか」という疑問提起から出現した（Scott, 1995）。同じ組織フィールド内の組織はその制度的要因により類似した組織構造をもつ。これが制度的要因による同形化である。ディマジオとパウエルは組織フィールド内で生じる 3 種類の制度的同形化のメカニズムを提示している。それらは政治的影響や正統性の問題に起因する強制的同形化であり、不確実性への対応の結果としての模倣的同形化、そして専門化に関連して生じる規範的同形化である（DiMaggio & Powell, 1983）。

強制的同形化の代表例は法律による政府の強制であるが、製造業が政府の環境保護政策に従い汚染防止技術を導入することなどがある。また、学校が優秀な生徒を確保するために特別な学習カリキュラムを組み、それに合わせた優秀な教師を採用したりすることも含まれる。模倣的同形化は成功している企業の形態をまねるような場合である。たとえば、競合会社が事業部制やカンパニー制を採用し成功したような場合、制度導入と成功との因果関係や自社への適合度などを考慮せず、とりあえず模倣する場合である。これは導入しなかった場合の将来の不確実性への対応である。規範的同形化は専門化に起因するが、企業部門の専門性が高度化した結果、その中で働く従業員が大学等で同等な教育を受けたり、入社後も同じようなトレーニングを受けたりしてキャリアや専門性が一律化し、どの企業の専門家も類似した考え方をもつようになる場合である。以上のようなメカニズムを通じて組織フィールド内で類似する組織が形成されるのである。なお、本稿では、同形化への圧力と同形化プルを同義に扱うこととする。

前述したように、新制度派組織理論は組織の制度が組織構造を決定するというマクロ的視点に立つ理論である。この理論では制度に対する組織自体や組織を構成する従業員は制度からの影響力に対し受動的であることが前提とされている（Meyer & Rowan, 1977, DiMaggio & Powell, 1983, 河野, 2002, 佐藤・山田, 2004）。言い換えれば、組織や従業員は制度に対し黙従していることになる。これを社会化過剰性と呼ぶ。社会学者ロングによれば、社会化過剰性とは人が社会規範を無条件に内面に取り込み、他人の期待に沿った人間像を作り上げる

という制度に対し受動的な存在であるという（Wrong, 1961）。つまり、文化の中に完全に埋没し、制度の枠組みに呪縛されている組織や個人を想定する（佐藤・山田 , 2004）ことである。

以上の議論をまとめると、新制度派組織理論が主張する組織形成のメカニズムは、組織の多様な活動の結果として組織フィールドが出現し、それが構造化され確立されることにより組織の構造が決まる。そして、同じ組織フィールド内の組織の構造は組織フィールドからの影響力に対する組織や個人の黙従性である社会化過剰性を前提にすることで類似化（同形化）するというものである。このイメージを図式化したものが図１である。



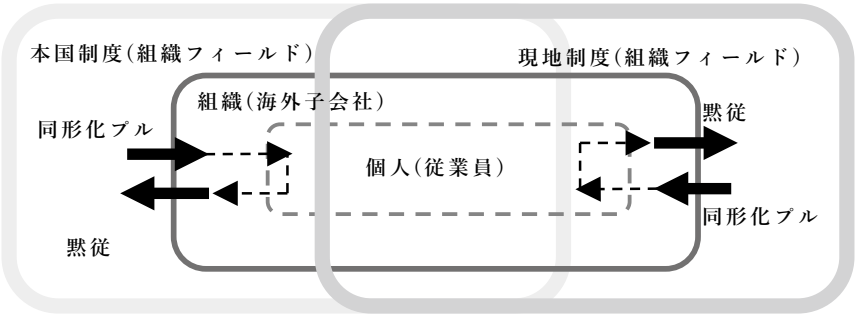
出所：佐藤郁哉、山田真茂留. (2004). 制度と文化―組織を動かす見えない力. 日本経済新聞社. p269 一部変更。

図１　新制度派組織理論のイメージ

２　新制度派組織理論と多国籍企業

ここでは新制度派組織理論の分析視角を多国籍企業研究に応用する。多国籍企業は複数の国のもとで活動し、それぞれの国はそれぞれの制度をもつ。すなわち、多国籍企業は複数の制度のもとで存在する。図１の新制度派組織理論のイメージに従って、それを多国籍企業にあてはめると図２のようになる。組織フィールドの定義で示したように、組織フィールドが確立されることで組織構造が決まるとすれば、多国籍企業は複数の組織フィールドをもつことになる。ここでいう複数の組織フィールドとは多国籍企業の本社所在国で構造化された組織フィールド（本国制度）と海外子会社の所在国で構造化された組織フィールド（現地制度）をいう。

多国籍企業は異なった複数の制度のもとで活動するため、それぞれの制度に存在する多様かつ潜在的に相矛盾する同形化プルの影響を受けることになる（Ghoshal & Westney, 1993, 江夏監訳, 1998）。図２は本国制度と現地制度という２つの組織フィールドからの同形化プルを示している。



出所：佐藤郁哉、山田真茂留. (2004). 制度と文化―組織を動かす見えない力 日本経済新聞社 p269 より筆者作成

図２　新制度派組織理論上の多国籍企業イメージ

ローゼンツヴァイク＝シンは、多国籍企業の複数の組織フィールドからの同形化プルを用いてグローバル統合とローカル適応の問題を説明した（Rosenzweig & Singh, 1991）。この理論的根拠は組織間での資源交換はより依存度の高い組織への同形化プルを生み出すというものである（Ghoshal & Westney, 1993, 江夏監訳, 1998）。具体例としては、一般的に海外子会社は設立時に本社との間に技術援助契約やサービス供与契約などを締結する。これは設立時から安定した経営を海外子会社にもたらすだけでなく、海外子会社が得る利益を本社へ還元する根拠となる意味もある。このような環境では本社への依存度がより高くなるので本社からの同形化プルを受けることになる。この場合の同形化プルの結果がグローバル統合である。また、これとは逆に現地への依存度が高くなる環境として、流通チャネルなどの開拓において本社で使用されている制度が適用できないような場合がある。現地における製品の流通チャネルの独自性が強いような環境では、本社からの経験や知見に頼ることができず、現地の海外子会社が独自に流通チャネルを開拓することになる。結果、海外子会社は現地の商慣習や規則に従うことになり、現地への依存度がより高くなるため現地からの同形化プルを受けるのである。この場合の同形化プルの結果がローカル適応である。本稿でもローゼンツヴァイク＝シンに従い、多国籍企業のグローバル統合とローカル適応という問題を組織フィールドからの組織や個人に対する同形化プルの結果ととらえ、新制度派組織理論の視点から検討する。

図２で示すように組織フィールドからの同形化プルに対し組織（海外子会社）や個人（従業員）は黙従することが前提とされる。前述したように新制度派組織理論のマクロ視点は社会化過剰性を前提とするため組織自体や従業員からの反応については考慮しない。多国籍企業のグローバル統合とローカル適応を組織フィールドからの同形化プルの結果であるとすると、そこでは組織や個人の意思は反映されていないことになる。しかし、複数の組織フィールドから同形化プルを受ける際、ローゼンツヴェイク＝シンが主張するように組織や個人はどちらか圧力が強い方に従うにしても、その時点での意思決定の存在を無視することはでき

ない。少なくともどちらの同形化プルが強いかは組織や個人のレベルで判断されなければならないことになる。そうであるなら、新制度派組織理論で同形化プルに対する組織や個人の黙従性を前提にした理論構成はあまりにも理論を単純化しすぎであるといえるのではないだろうか。

3　社会化過剰性への批判

新制度派組織理論の社会化過剰性についてはこれまでも理論上の問題点として指摘されてきた。新制度派組織理論が外部の制度的要求に対して組織や個人が受動的であることを強調しすぎていると批判をしたのはオリバーである（河野, 2002）。

オリバーは外部からの制度的要求に対し組織が戦略的に反応しているとし、5 つの戦略に分類した。オリバーは組織フィールドからの同形化プルに対する組織の黙従性も戦略の 1 つであり、必ずしも組織が自動的かつ受動的に従っているのでないこと、また他の 4 つの戦略では積極的かつ意図的に同形化プルに対応していることを示した（Oliver, 1991）。

このように組織フィールドからの同形化プルを、組織や個人の黙従という制約から主体的に活用する対象としてとらえる考え方は「組織は、制度と文化に従う戦略に従う」という新制度派組織理論の基本命題に新しい視点をもたらした。（佐藤・山田, 2004）。

この新しい視点について太田は生態心理学者ギブソン（Gibson, J. J）のアフォーダンスという概念を用いて説明している（太田, 2008）。英語の Afford は「与える、提供する」などを意味するが、ギブソンの造語であるアフォーダンス（Affordance）とは「環境が動物に提供するもの、用意したり備えたりするもの」という意味である。環境にはアフォーダンスが充満しており、動物の行為のリソース（資源）になる。動物の行為はアフォーダンスを利用することで可能になる（佐々木, 2008）。環境からの同形化プルもアフォーダンスの 1 つとしてとらえることで組織や個人は同形化プルを利用していることになる。つまり、アフォーダンスという概念によれば同形化プルも環境から与えられた選択肢の 1 つであり、そこでは組織や個人が選択という意思決定を行うことで黙従性はなくなると理解できるのである。

また、社会化過剰性への批判を多国籍企業研究に目を向けると、日本企業の場合、1970 年代から 1980 年代初めにかけて世界的競争市場で成功をおさめたが、その組織形態はグローバル統合組織であった。いわゆるグローバル・モデルと呼ばれる組織構造である（Bartlett & Ghoshal, 1989）。グローバル・モデルは経営資源と意思決定を本社に集中し、海外子会社を世界的な企業規模に拡大させた。当時、日本企業の海外子会社は、本社支配からの自律を促す目的で現地国政府による現地調達率の向上や持ち株比率の制限など経済的、政治的圧力の影響を受けたが、海外子会社の役割は本社で決定された計画や政策を実行する

ことのみであるとされた。グローバル・モデルは当時の日本企業の経営規範やプロセスによく適応していた。その理由は日本企業が、意思決定とコントロールの中央集権化によりグループ中心の行動を基礎とする企業文化に基づくマネジメントを保持し、トップマネジメントへ情報やコミュニケーションを集中させ、仲間意識から生じる個人的な相互依存、更に会社への奉仕、忠誠などの組織コミットメントという複雑な要素を必要としたため、日本的経営システムを海外に移転することが難しかったからである（大谷 , 2015）。

このように、日系多国籍企業はグローバル統合を基本戦略として海外進出を果たしたが、これはローゼンヴェイク＝シンが指摘した本社制度の同形化プル（グローバル統合）が現地制度の同形化プル（ローカル適応）に勝った例といえよう。しかしながら、本国からのグローバル統合の圧力がローカル適応の圧力に勝ったとしても、その圧力に晒されている組織や個人が黙従するのみで意思決定も示さないという議論はあまりにも組織や個人の主体性を無視していることはここでも指摘できよう。

一方で国内組織のような単一の組織フィールドに属し、単独の同形化プルを受けている企業であれば、社会化過剰性を前提として同形化を説明することは、選択するという意思決定機会が少ないと思われるので比較的納得できるかもしれない。しかしながら、他方で複数の組織フィールドからの圧力のもとに存在する多国籍企業は複数の同形化プルを受けるが、ここでもし組織や個人が同形化プルを選択するという意思決定が行われなければならないとすれば、新制度派組織理論が組織や個人の黙従性を前提にして同形化を説明することは意思決定という主体的行為からみて理論構造を単純化しすぎている。

4　多国籍企業の同形化と社会化過剰性の分析

4.1　調査概要

ここでは同形化プル（グローバル統合とローカル適応）に対する日系海外子会社従業員（トップマネジメントとマネジャー）の社会化過剰性の有無についての調査結果を検討する。調査方法は日系海外勤務者に対するアンケート調査であり、電子メールによる質問への回答方式とした。質問内容は海外勤務者が海外子会社の本社システムと現地システムのどちらを重視しているのかの認識を問うものである。測定方法は 7 点尺度法を採用し、データを多変量データ解析法にて統計処理した（アンケートの詳細については付表参照）。

回答者は筆者の海外駐在期間中（対象期間は 1991 年～ 2013 年）に関わった 41 名で、内訳は当時、全員が日系海外子会社の勤務者である。子会社の合計は 26 社（うち製造業が 22 社、サービス業が 4 社）、本社合計は 13 社（製造業 9 社、サービス業 4 社）となった。同じ子会社に属する回答者は 6 社 21 名、残りの 20 名は異なる子会社に属する。海外子会社の所在地国数は 8 カ国に渡る。回答者の国籍は日本国籍が 36 名、その他国籍が 5 名である。

また、職位は海外子会社の社長などトップマネジメント（TOP）が 17 名、トップマネジメントの部下であるマネジャー（MGR）が 24 名であった。アンケート内容は海外子会社の経営方針の決定、製品（サービス含む）仕様、管理方法の選択と組織文化の形成のそれぞれにおいて、本社と海外子会社のどちらの側の影響力が大きいか、その程度を問うものである。回答の確実性を向上させる目的でそれぞれの項目は一対の質問で構成されている。本社の影響力の強さを問うもの (1)、それとは逆に海外子会社の影響力の強さを問うもの (2) とした。

4.2　調査結果

表 1 はアンケートデータの要約統計量である。分析には統計ソフト「HAD」を用いた (HAD15_200)。経営方針 1、2 はそれぞれ経営方針の本社の影響力の強さと海外子会社の影響力の強さを問うものであるが、平均値がそれぞれ 4.1 と 3.7 となった。やや本社の影響力の方が強いという結果である。中央値もそれぞれ 5.0 と 3.0 となっており同じ傾向を示している。製品（サービス含む）については平均値、中央値とも製品 1（本社の影響力の強さ）が製品 2（海外子会社の影響力の強さ）を 2 倍近く上回っており、製品については本社主導である。これは日系海外子会社が本社の製品を海外で生産、販売するという傾向を示すものである。経営方針や製品とは逆に、管理手法は平均値において海外子会社の影響が強いという結果となった。しかし、中央値については 1、2 とも同じ値を示しており、バラツキもほぼ同じであるので本社の影響力と海外子会社の影響力にそれほどの差がないと理解できる。また、組織文化については 1、2 ともほぼ全ての統計量の値が同じ値を示した。本社と海外子会社は、ほぼ同等に海外子会社の組織文化の形成に影響を与えていると推測できる。

以上の結果、経営方針の決定や製品仕様は本社の影響力が強いが、管理手法の選択や組織文化の形成は本社と海外子会社からの影響力は同等である。つまり、日系海外子会社は本社の経営方針や製品仕様に従うが、管理手法の選択や組織文化の形成については本社主導であ

表 1　要約統計量

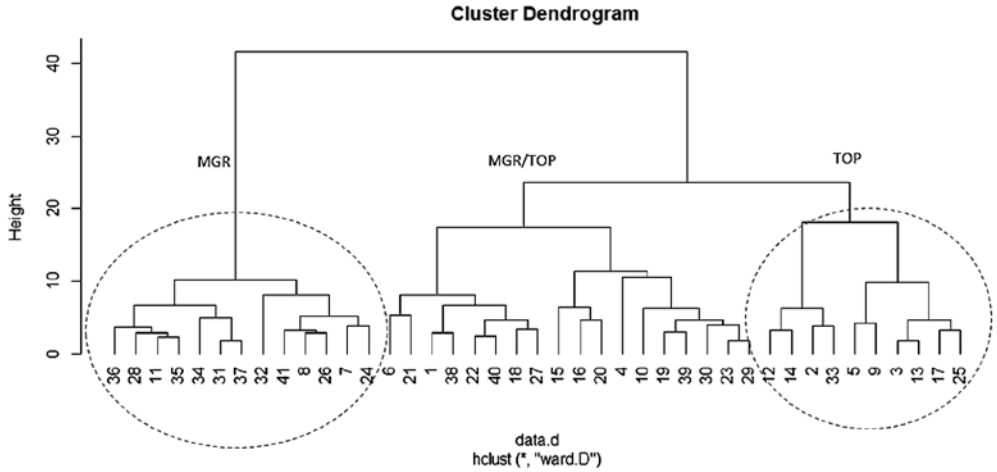
変数名	有効 N	平均値	中央値	標準偏差	分散
経営方針 1	41	4.1	5.0	1.87	3.50
経営方針 2	41	3.7	3.0	1.86	3.48
製品 1	41	5.1	5.0	1.79	3.20
製品 2	41	2.7	2.0	1.79	3.19
管理手法 1	41	3.8	4.0	1.57	2.46
管理手法 2	41	4.3	4.0	1.60	2.57
組織文化 1	41	4.0	4.0	1.68	2.82
組織文化 2	41	4.0	4.0	1.70	2.87

※分散は不偏分散，標準偏差は不偏分散の平方根

出所：筆者作成

る場合と海外子会社主導である場合に分かれている。

続いて、回答者の傾向を分析するため、階層的クラスター分析（ウォード法）によるデンドグラムを作成し回答者を類型化した（図 3)。分析には統計ソフト「R」を用いた。(R version 3.3.2 (2016-10-31))。回答者を 3 群に類型化しポジション別に検討すると、マネジャーで構成されるマネジャー群（MGR)、マネジャーとトップマネジメントがほぼ同じ割合で構成されるマネジャー／トップマネジメント群（MGR/TOP)、そしてトップマネジメントで構成されるトップマネジメント群（TOP）に分類できる。(クラスター別構成については付表 3 を参照)。MGR は 13 名で構成される。職位構成は 10 名が MGR、3 名が TOP である。所属海外子会社の構成は 2 社にそれぞれ 3 名、他の 7 名は別々の会社に属している。所属本社構成は 3 社にそれぞれ 7 名、5 名、1 名ずつが属している。MGR/TOP は 18 名からなり、職位は MGR が 12 名、TOP が 6 名である。所属海外子会社の構成は 2 社にそれぞれ 3 名と 2 名、残りの 13 名は別々の会社に属している。所属本社構成は 8 名が同じ本社で他は別々の会社である。TOP は 10 名で構成され、職位は TOP が 8 名で MGR が 2 名である。



出所：筆者作成

図 3　クラスター分析による類型

職位がトップマネジメントであるため当然と考えられるが、所属海外子会社は別々の会社である(1)。所属本社構成は 3 社に 2 名ずつ所属し、残り 4 名は別々の会社に属している。

3 クラスターのうち MGR/TOP については MGR と TOP 比率が他の 2 クラスターと比べ差が大きくないことから、MGR と TOP の特徴を比較する上では MGR/TOP は適当ではないと考え、ここでは MGR と TOP について比較する。

(1)　同じ会社で所属期間が異なる者を含む。

TOP と MGR の回答の平均値の有意性を確認するため t 検定を行った結果を表 2 に示す。分析には Excel を用いた。製品以外については有意性が確認された。TOP と MGR では製品以外の質問項目に対する認識の違いあると考えられる。経営方針、管理手法、組織文化全てにおいて、TOP が海外子会社の影響が大きいのに対し MGR は本社の影響が大きくなっている。

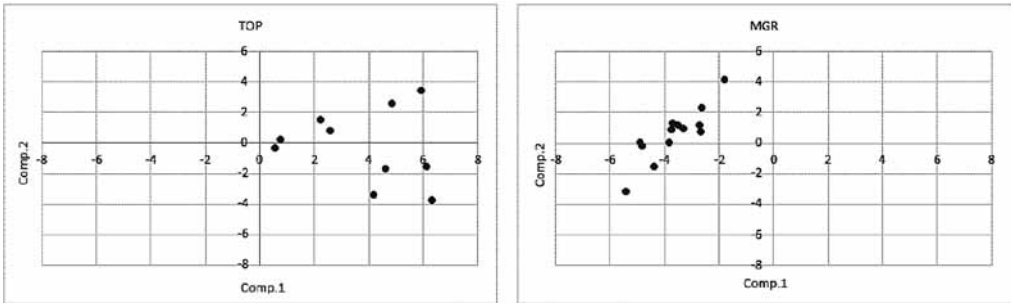
表 2　t-検定：分散が等しくないと仮定した 2 標本による有意性検定

	経営方針 1	経営方針 2	製品 1	製品 2	管理手法 1	管理手法 2	組織文化 1	組織文化 2
TOP	1.70	6.20	5.30	3.10	3.00	5.40	3.10	5.60
MGR	4.97	3.00	5.13	2.65	4.16	3.97	4.32	3.52
有意水準	***	***			*	**	*	***

（注）　*p ＜ 0.05　**p ＜ 0.01　***p ＜ 0.001

出所：筆者作成

次に、TOP と MGR の質問に対する認識の違いを構成する要因について主成分分析を行った[(2)]。分析には統計ソフト「R」の「STATS」パッケージを用いた。第 1 主成分得点と第 2 主成分得点の散布図を描いたものが図 4 である。散布図から TOP は第 1 主成分が正の範囲、第 2 主成分は正負どちらの範囲にも分布する。また MGR は第 1 主成分が負の範囲、第 2 主成分は正負どちらの範囲にも分布していることがわかる。従って、第 1 主成分が TOP と MGR の違いを表している[(3)]。



出所：筆者作成

図 4　TOP 及び MGR の上位 2 つの主成分得点散布図

表 4 は主成分得点の標準偏差と寄与率を示している。第 1 主成分と第 2 主成分の累積寄与率は 57％と大きくはないが、第 1 主成分の寄与率が 40％を占めており、ここからも第 1

(2)　データは標準化している。

(3)　図中の Comp は主成分（Principal Component）の略。

主成分が TOP と MGR の違いを大きく表すものといえる。以上の結果からクラスター分析で示されたように、主成分分析においても第 1 主成分が本社の影響と海外子会社の影響を示す成分であると推測できる。

表 4　主成分得点の標準偏差と寄与率

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
主成分得点の標準偏差	3.26	2.10	2.03	1.64	1.40	1.12	0.76	0.66	0.46
寄与率	0.40	0.17	0.16	0.10	0.07	0.05	0.02	0.02	0.01
累積寄与率	0.40	0.57	0.73	0.83	0.91	0.95	0.98	0.99	1.00

出所：筆者作成

最後に、確認的因子分析法を用いてどのような因子が TOP と MGR の認識の違いに影響しているのか検討する。分析には統計ソフト「R」を用いた（最尤法、バリマックス回転、回帰方法）[4]。主成分分析の結果から因子数は 2 とした。

表 5 は因子負荷量と寄与率を示す。因子 1 は経営方針 1、経営方針 1、組織文化 1 の値から本社の影響を示す因子と理解できる。但し、因子の大小で説明できる成分の大きさを示す共通性が経営方針 1 と管理手法 1 はともに 0.5 を超える値になっているが、組織文化 1 については因子の大小で説明できない成分の大きさを示す独自性の値の方が大きい。

表 5　因子負荷量と寄与率

	因子 1	因子 2	独自性	共通性
経営方針 1	0.377	−0.743	0.305	0.695
経営方針 2	−0.157	0.985	0.005	0.995
製品 1	0	−0.240	0.940	0.060
製品 2	−0.217	0.224	0.903	0.097
管理手法 1	0.952	0	0.091	0.909
管理手法 2	−0.886	0.205	0.173	0.827
組織文化 1	0.615	−0.103	0.611	0.389
組織文化 2	−0.563	0.329	0.574	0.426
寄与度	2.604	1.870		
寄与率	0.289	0.208		
累積寄与率	0.289	0.497		

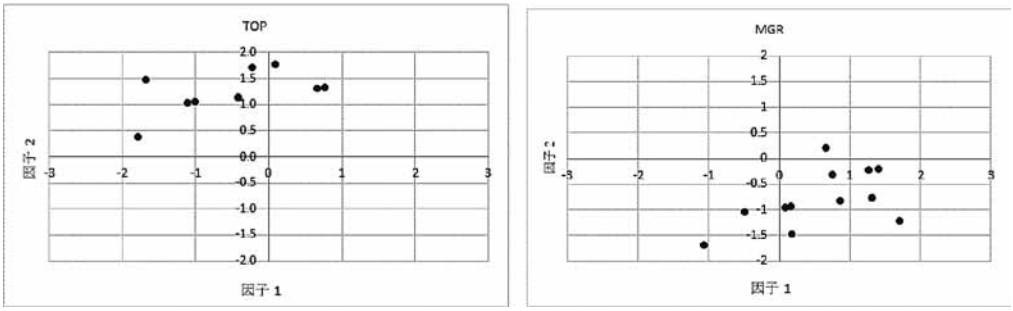
出所：筆者作成

したがって、組織文化については本社の影響だけでは説明できない要因がある。因子 2 は

[4]　データは標準化している。

因子 1 と違い、経営方針 2、管理手法 2、組織文化 2 の数値から海外子会社の影響を示す因子と理解できる。共通性と独自性については因子 1 と同様の結果となっている。また、累積寄与率が 0.497 であることから因子 1、2 で成分の約 50％が因子 1、2 によって説明される。

次に TOP 及び MGR の因子得点の散布図である図 5 からも明らかなように、TOP は因子得点が第 1 象限と第 2 象限に分布し、MGR は第 3 象限と第 4 象限に分布していることから、因子 1 と因子 2 が対照的な成分である。つまり因子 1 が本社の影響、因子 2 が海外子会社の影響を示していると理解できる。



出所：筆者作成

図 5　TOP および MGR の 2 因子得点散布図

以上のアンケート調査の分析結果から推測できることは、海外子会社の経営方針の決定、製品（サービス含む）仕様、管理方法の選択と組織文化の形成に対する本社と海外子会社の影響力の大きさについて、TOP と MGR には認識の差があるということである。TOP と MGR の海外子会社別内訳からみると、同じ海外子会社に属しながら認識の異なる従業員は会社数で 2 社、従業員数で TOP が 2 名、MGR が 4 名である。本社別では会社数が 3 社、従業員数で TOP が 5 名、MGR が全員の 13 名となった。同じ海外子会社や本社に属していながら本社と海外子会社の影響力の大きさについての認識に差がある TOP と MGR が存在していることがわかる。

今回のアンケートは海外子会社運営に際して本社の影響力もしくは海外子会社の影響力の大きさについて海外子会社従業員の認識を問うものであった。ここでいう本社の影響力と海外子会社の影響力とはグローバル統合とローカル適応という同形化プルを意味する。

新制度派組織理論に従って社会化過剰性を前提とするならば、図 2 で示したように個人（従業員）も組織フィールドからの同形化プルに対し黙従していなければならない。しかし、今回の調査結果が示したように、同形化プルに対する海外子会社従業員の認識の差が存在することは同形化プルに対する個人の黙従性、すなわち社会化過剰性の前提に対し疑問を呈することになる。

前述したとおり、新制度派組織理論が外部の制度的要求に対して組織や個人が受動的であ

ることを強調しすぎているという批判はオリバー等によりなされている。オリバーが主張する黙従が１つの組織戦略であることや、太田がギブソンのアフォーダンスを用いて説明した組織や個人が同形化プルをアフォーダンスの１つとして利用していることを今回の調査結果は支持している。

5　限界と課題

本稿では新制度派組織理論の社会化過剰性を前提とした理論構成に対し、多国籍企業研究の視点から疑問を提起した。また、社会化過剰性に対する過去の批判的研究についても検討し、そして実証研究を通じてグローバル統合とローカル適応という組織フィールドからの同形化プルに関する個人レベルでの認識差は新制度派組織理論の単純な個人の黙従性とは合致しないことを示した。

ここでは本稿が有する多国籍企業論、新制度派組織理論そして実証研究の面からの限界と課題について述べる。

先ず本研究の三つの限界を挙げる。第一に多国籍企業の組織フィールドがグローバル統合とローカル適応という同形化を生み出すメカニズムに関し、どのような要因から同形化が進むのかについての究明が十分ではないこと(5)、第二はグローバル統合とローカル適応の分析に関して、本稿で示した新制度派組織理論の社会化過剰性に替わるどのようなメカニズムを通じて多国籍企業がグローバル統合やローカル適応を実践しているかの詳細な検討が加えられていないこと、第三に実証研究における対象企業に関し本稿では 41 名の日系海外子会社従業員を分析対象としたが、研究の目的からして対象企業を絞り、個々の企業の組織戦略を明らかにした上で所属する従業員の同形化プルに対する認識の違いの分析がなされていないことがあげられる。

次に今後の課題であるが、第一は、多国籍企業論の視点からはグローバル統合とローカル適応の二元論の問題がある。グローバル統合とローカル適応という二元論的課題は多国籍企業経営の長年のテーマとして扱われてきた。代表的なものとしては I-R 分析を用いたグローバル統合とローカル適応という単純な二元論的トレードオフの議論から始まり、バートレット＝ゴシャールのトランスナショナル・モデル（Bartlett=Ghoshal, 1989）、プラハラード＝ドーズのマルチフォーカル・モデル Prahalad=Doz, 1987）、そしてドーズ＝サントス＝ウイリアムソンのメタナショナル・モデル（Doz, Santos & Williamson, 2001）などグローバル統合かつローカル適応の両立を目的とする二元両立論の議論へと変遷してきた。このような状況において、新制度派組織理論の同形化プルの議論がどのように多国籍企業研究に適応で

(5)　ローゼンツヴァイク＝シンは仮説の構築にとどまっている（Rosenzweig & Singh, 1991）。

きるのかについての理論的研究は少ない。今後は単純二元論的トレードオフの問題から二元両立論への展開が必要であろう。第二は、新制度派組織理論の多国籍企業への理論的適用問題である。ローゼンツヴェイク＝シンがディマジオ＝パウエルの同形化を多国籍企業のグローバル統合とローカル適応の問題に援用したのと同様に、多国籍企業独特の制度環境におけるグローバル統合とローカル適応以外のその他の圧力を新制度派組織理論の枠組みから分析できる可能性がある。しかし、本稿で議論した社会化過剰性を前提とした従来の新制度派組織理論の理論構成では説明が困難な多国籍企業の組織フィールド⇔組織⇔個人の相互関係を説明するためには、新制度派組織理論以降の新たな制度理論の展開についての研究が必要である。最後に、実証研究における統計的方法論と定性的方法論の同時採用の問題である。本稿ではアンケート調査をもとに多変量データ解析法を用いた統計的方法論のみの実証研究を報告した。今後、分析結果の信頼性を更に高めるためにはフィールドワークを中心にした定性的分析を加味して結果を検討することが必要となる。統計結果の数値解釈だけでなくフィールドを通じた現象確認を行うトライアンギュレーション・アプローチを実施することでより正確な分析につなげなければならない。

謝辞

本研究に際し、制度理論に依拠した国際経営研究への足がかりをご指導頂いた研究指導教授、また本稿作成にあたり貴重なコメントを頂いたゼミナールの皆様、そして投稿原稿を査読および評価して頂きました先生方に対し拝謝申し上げます。なお、付言するまでもなく本稿の誤りの責任は全て筆者にあります。

【参考文献】

Bartlett, C. and S. Ghoshal (1989) *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Harvard Business School Press, Boston, MA.（吉原英樹監訳『地球新時代の企業戦略』，日本経済新聞社，1990 年。）

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, *Vol. 48, No. 2 (Apr., 1983)*, pp.147-160.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (Eds.). (1991). *The new institutionalism in organizational analysis* (Vol. 17). Chicago, IL: University of Chicago Press.

Doz, Y. L., Santos, J., & Williamson, P. J. (2001). From global to metanational: How companies win in the knowledge economy. Harvard Business Press.

Friedland, R., & Alford, R. R. (1991). *Bringing society back in: Symbols, practices and institutional contradictions* in DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (Eds.). (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago, IL: University of Chicago Press.

Ghoshal, S. & E. Westney (eds.) (1993) *Organization Theory and the Multinational Corporation*, St Martin's Press.（江夏健一監訳『組織理論と多国籍企業』文眞堂、1998 年。）

Hamilton, W. H. (1919). The institutional approach to economic theory. *The American Economic Review*, *9*(1),

pp.309-318.

House, R. J., Dorfman, P. W., Javidan, M., Hanges, P. J., & de Luque, M. F. S. (2013). *Strategic leadership across cultures: GLOBE study of CEO leadership behavior and effectiveness in 24 countries*. Sage Publications.

Hult, G. T. M., Ketchen Jr, D. J., Griffith, D. A., Chabowski, B. R., Hamman, M. K., Dykes, B. J., ... & Cavusgil, S. T. (2008). An assessment of the measurement of performance in international business research. *Journal of International Business Studies*, *39*(6), pp.1064-1080.

Meyer, J., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), pp.340-363.

North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge university press.

Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *The Academy of Management Review*, 16(1), pp.145-179.

Prahalad, C. K. Doz. YL (1987). The multinational mission: Balancing local demands and global vision. New York: The Free Press

Rosenzweig, P. M., & Singh, J. V. (1991). Organizational environments and the multinational enterprise. *Academy of Management review*, *16*(2), pp.340-361.

Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations* (Vol. 2). Thousand Oaks, CA: Sage. (河野昭三・板橋慶明『制度と組織』税務経理協会 1998 年。)

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, *20*(3), pp.571-610.

Swidler, A. (1986). Culture in Action: Symbols and Strategies. *American Sociological Review*, 51(2), pp.273-286.

Westney, D. E. (1993). *Institutionalization theory and the multinational corporation*. In Organization theory and the multinational corporation (pp. 53-76). Palgrave Macmillan UK.

Wrong, D. (1961). The Oversocialized Conception of Man in Modern Sociology. *American Sociological Review*, 26(2), pp.183-193.

Zucker, L. G. (1987). Institutional theories of organization. *Annual review of sociology*, *13*(1), pp.443-464.

Zucker, L. G. (1988). *Institutional patterns and organizations: Culture and environment*. Ballinger Pub Co.

浅川和宏. (2003)『グローバル経営入門』日本経済新聞社。

足立浩平 (2006)『多変量データ解析法―心理・教育・社会系のための入門―』ナカニシヤ出版。

磯辺剛彦, 牧野成史, クリスティーヌ・チャン (2010)『国境と企業―制度とグローバル戦略の実証分析』東洋経済新報社。

岩田暁一 (1983)『経済分析のための統計的方法 (第 2 版)』東洋経済新報社。

大谷巧 (2015)「多国籍企業の本社・海外子会社間関係と従業員意識」『白鷗大学大学院経営研究』第 15 号, 29-80 頁。

太田正孝 (2008)『多国籍企業と異文化マネジメント』中央経済社。

金明哲 (2007)『R によるデータサイエンス』森北出版社。

河野勝 (2002)『制度―社会学の理論とモデル 12』東京大学出版会。

琴坂将広 (2014)『領域を超える経営学』ダイヤモンド社。

佐々木正人 (2008)『アフォーダンス入門―知性はどこに生まれるか』講談社学術文庫。

佐藤郁哉、山田真茂留 (2004)『制度と文化　組織を動かす見えない力』日本経済新聞社。

山田剛史・杉澤武俊・村井潤一郎『R によるやさしい統計学』オーム社。

付表１　アンケート回答者明細

子会社	本社	所在国	回答者数	回答者地位		回答者国籍	
				TOP	MGR	日本	他
1	A	中国	4	1	3	4	
2	A	中国	1		1	1	
3	A	中国	1	1		1	
4	A	中国	5	1	4	4	1
5	A	台湾	1		1	1	
6	A	中国	1	1		1	
7	A	インドネシア	1	1		1	
8	A	タイ	1		1		1
9	B	ベトナム	3	1	2	2	1
10	B	米国	4	1	3	4	
11	B	フィリピン	1		1	1	
12	B	中国	1		1	1	
13	B	中国	1	1		1	
14	B	マレーシア	1		1	1	
15	C	マレーシア	3	2	1	3	
16	C	中国	1	1		1	
17	D	中国	1		1	1	
18	E	中国	1	1		1	
19	F	中国	1	1		1	
20	G	マレーシア	1		1	1	
21	H	中国	2	1	1	2	
22	I	中国	1	1		1	
23	J	米国	1	1		1	
24	K	中国	1	1		1	
25	L	中国	1		1		1
26	M	マレーシア	1		1		1
(26 社)	(13 社)	(8 カ国)	41	17	24	36	5

付表２　質問表

1. 海外子会社の運営方針はすべて本社が決め海外子会社はそれに従うだけである。(経営方針 1)
2. 海外子会社の運営方針はすべて海外子会社が決め本社は承認するのみである。(経営方針 2)
3. 海外子会社の製品（サービス等）仕様は世界共通である。(製品 1)
4. 海外子会社の製品（サービス等）仕様は現地仕様である。(製品 2)
5. 海外子会社の管理方法は本社と同じやり方である。(管理手法 1)
6. 海外子会社の管理方法は本社とは異なる独自のやり方である。(管理手法 2)
7. 海外子会社は本社と同じ組織文化の構築を目指している。(組織文化 1)
8. 海外子会社は本社とは異なる組織文化の構築を目指している。(組織文化 2)

付表３　クラスター別ポジション

クラスター	ポジション										
MGR	36 MGR	28 MGR	11 TOP	35 MGR	34 MGR	31 MGR	37 MGR	32 MGR	41 MGR	8 TOP	26 MGR
	7 TOP	24 MGR									
MGR/TOP	6 TOP	21 MGR	1 TOP	38 MGR	22 MGR	40 MGR	18 MGR	27 MGR	15 TOP	16 TOP	20 MGR
	4 TOP	10 TOP	19 MGR	39 MGR	30 MGR	23 MGR	29 MGR				
TOP	12 TOP	14 TOP	2 TOP	33 MGR	5 TOP	9 TOP	3 TOP	13 TOP	17 TOP	25 MGR	