

情報の交流・組み合わせとイノベーション - 多国籍企業地域統括マネジャーの役割 -

細萱伸子

関東社会学会・上智大学准教授

はじめに

多国籍企業におけるローカル人材の育成や権限移譲はどのようなプロセスを通じて進むのか。そのプロセスにおいて、戦略と環境からの圧力はどのように関係するのかといった問題意識から、筆者は研究を続けてきた。最近の研究では、単純なローカル化では対処できない、グローバル、リージョナルな問題が展開しているとの認識から、多国籍企業の地域統括会社における人材育成支援の規定要因をテーマに調査を継続している。

研究者や研究組織を含めた国内のアクターが国際的プロジェクトとして活動するにあたって、その立ち上げや促進、パートナーとの関係構築について、グローバル化を実践してきた多国籍企業の本国組織と海外子会社との関係やネットワーク形成の実践例が参考になり得るだろう。日系多国籍企業の海外子会社管理は、欧米と比較して歴史も短く、経験の蓄積も少ない。一方で、海外のマーケット開拓は生存に不可欠であり、子会社の能力向上は喫緊の課題である。グローバル・リージョナルな組織能力の構築という大きな課題がある一方、具体的に何から始めるかはあまり明確ではない。そのため、現場では地域統括会社というハブ組織を中心に、複数の子会社にまたがるネットワークを構築し、その中で組織能力向上に向けた試行錯誤の仕組みづくりが続けられてきた。地域統括会社を中心に、どのようなプログラムが編み出され、定着してきたのか。その定着と関係者のネットワーク状況はどのように関係するのか。人材育成や知識移転を巡る地域統括会社を中心とするネットワーク形成とマネジメントを題材に、国際的なプロジェクトの推進についてインプリケーションを考えてみたい。

多国籍企業におけるグローバル化の進展と地域を舞台とする組織ネットワーク化

多国籍企業(Multinational Corporation: MNC)の基本目標は、自ら持つリソースを使って、世界的に展開される戦略を遂行することである。MNCはその長い歴史の中で、労働力や天然資源といった希少な資源の効率の良い調達から、世界各国にある現地市場への浸透へと戦略目標を拡大してきた。現在では、グローバル、リージョナルな市場の展開とともに、現地で要求されるサービスや商品の迅速な開発と投入が課題となってきた。

こうしたより広域な活動の進化に伴って注目されるようになったのが、ネットワークとしてのMNCである。近年では、各国の経済成長と市場拡大にともなって、現地市場との対

話を基本にしたサービス販売が求められるようになってきている。こうしたサービスの提供は現地の情報を基本に組み立てられねばならない。伝統的な垂直構造による統合を目指す組織では、末端で収集、蓄積される情報への感応度は低く、また迅速な対応も困難である。そのため、従来は無視されがちであった現地からの情報を、ネットワーク内で活用する仕組みが必要視されている。

ネットワーク化が課題とされるのと前後して、地域統括会社(Regional Headquarter: RHQ)と呼ばれる組織を設立する日系 MNC が多くなってきた。ここで紹介する地域統括会社とは、別名地域本社とも呼ばれ、「地域」と「事業」の2つの軸のうち、地域を単位に子会社のグループを作り、そのグループに対して本社の代理として、指揮、命令、管理、指導、支援などを行う企業体のことである。一般に、下記で取り上げるアジア地域の日系製造業においては、事業軸が強く地域軸が弱いとされてきた。にもかかわらず、RHQ が多く設立されるようになったのは、アジア地域における一層の経済活動の進展のためである。

その中で RHQ は、伝統を持たない比較的新しい組織として、新しい情報の結合を企画してきたのである。地域統括会社は地域内子会社に対する個別対応とあわせて、子会社間にコミュニケーション・パスを構築し、自らがネットワークのハブとして機能することで、より効果的な知識の創造や移転を試みる。

MNC と知識移転に関する課題：適切な組織やプロセスの運営

ネットワークの中で情報資源としての知識がどのように創出され、移転・伝播するかについては、どこに知識が存在し、それをいかに移動させるか、移動に関して組織内のどのような要素が影響するかについて研究が蓄積されている。たとえば、クロー・一条・野中(2001)『ナレッジ・イネープリング』は、組織の本質的な競争優位はそうした知識を創造、活用する能力やメカニズムによるという立場から、ナレッジの活用や共有を助けるさまざまな組織的プロセスについて論じている。MNC におけるナレッジの活用との関係では、その移転や伝播を助ける一連のプロセス、彼らの言葉では、子会社を含めた知識創造(移転のきっかけづくり 知識のパッケージ化 ローカル状況に合わせて再創造)というプロセスと、コミュニケーションの経路確保と活性化が重要とされる。

そこで次に、地域統括会社を舞台とした一連のプロセスがどのような成果を生むのか、どのように具体的プロセスや成果が発生するのか、そのプロセスに影響するものは何かを概観する。最後にその担当者としてのマネジャーの役割などの問題を検討する。本稿の参照とするデータは、シンガポールに存在する製造業日系 MNC の地域統括会社5社の人事・人材開発マネジャーから、筆者が複数年(2から9年)にわたって各社の子会社における人材育成の支援プログラムについて聞き取りを行った結果である。

RHQ による人材育成関連の子会社支援

調査の結果、RHQ を通じた人材育成支援には、2 つのタイプが確認された。いずれの場合も、最終目標は子会社の能力向上であるが、用いられるノウハウの在り処や普及に関する方法は対照的であり、伝統的な垂直構造の組織とネットワークの特色を反映していた。

一つ目のタイプの支援策は、本社に知識や権限の起源をもつプログラムの導入と、調整である。たとえば、本社が長い期間をかけて開発してきた生産や組織管理に関するノウハウを普及させるためのプログラムである。また経営企画や組織管理に関する能力を向上させるために、重要な経営理念の普及、上級ローカルマネジャー育成、幹部候補人材登録などに関するプログラムも、基本的には本社の主導で構築される。

こうしたプログラムの普及や定着に向けて、RHQ は本社のより良い協力を必要とする。つまり本社知識体系に関する情報開示要求や探索、カスタマイズの承認や資金調達などである。一方で、子会社との間では標準的なプログラムをより効果的に導入してもらうための、基本的目的への理解や同意、カスタマイズなどへ向けた活動を行う。

二つ目のタイプとして、地域での情報共有に起源をもつプログラムが確認された。これらは、何らかの理由で本社には必要なプログラムが存在しない場合や、本社で同様な活動があっても経済や労働関係上の環境が日本とは大幅に異なるために使えない場合などに発生する。こうしたプログラムの開発は、子会社の支援を地域の実情に合わせてより柔軟に行う結果となる。地域統括会社は複数の子会社からなるコミュニティを構築し、そこから立ち上がってくる問題へのサポートを検討し、利用可能なプログラムを社内外から探索、実践を通じて蓄積するプロセスを実行している。

国際的な活動を行う（緩やかな）ネットワークに必要なものは何か

MNC という縦横のコミュニケーションを組み合わせる組織の中で、アジア地域という組織の一部を対象としたネットワーク化を観察すると、公式の組織図や命令関係を持ちながら、そうした既存の構造が規定しない問題については、あくまで手さぐり近い状態で組織開発が進んでいるということがわかる。以下では、国際的な活動を行う際に活動のネットワーク構築、充実させるという点でのキーポイントを整理してみたい。具体的には、コミュニケーション・パスの確立、活動目標の確定と資源の調達、活動プロセスの受容、ミクロな活動を支えるマネジャーの役割である。

コミュニケーション・パスの確立

コミュニケーションがなければ、情報や知識の移転は起こらず、イノベーションもない。企業という公式組織の場合、何らかの公的な経路は構築されている。ただし、そこから必要な情報が調達されたり、伝達した命令や要請が実効性を持って受け止められるかなどの、

実効性は必ずしも保障されない。したがって、コミュニケーションの関与者にとって、有益な情報を流すことが重要である。そのため、コミュニケーション経路の確立は関与者たちが何を必要としているかの調査から始められる。こうした実績を通じて、コミュニケーション経路が確立され、安定した活動が可能になる。

活動目標の確定と資源調達能力

複数の組織が共同で活動を行う際に重要であったのは、ある特定のプログラムやプロセスを構築しようという、課題の発見と活動目標の策定である。目標が策定されると、その目標達成のための資源調達が始まる。ここには、内部資源の価値を評価し、必要なら外部資源を調達するという活動が含まれる。また資源の存在地点を特定した上で、その調達を交渉する必要もある。実効的なコミュニケーション経路が確立され、情報交流が円滑になっても、有用な資源の調達は容易ではない。資源の部分布状況を把握し、効果的に調達してくる必要がある。そこで調達には地域統括会社のネットワーク参加者に対する評価力や必要に応じて外部から参加者を開拓してくる能力が重要である。

プロセスの受容

次の課題は、調達した知識や資源を組み合わせて作ったプロセスが、実際に関係者に受容可能なものとして受け入れられるかという問題である。今回の調査の対象となった、MNCにおける人材育成のプログラム作りは、本社からの情報資源の移転と調整を基本としていた。RHQの場合、垂直のラインで規定される目標と、水平のラインからあがってくるニーズに手当てする部分があるが、垂直のラインで規定される場合でさえ、受け入れ側に目標設定に関する理解がないと後の活動はうまくいかない。また水平ラインからあがってくるニーズに対応する場合も、そのプログラムに参加するインセンティブを明確に示す必要がある。

それと関連して、参加した場合の評価もまた重要である。たとえば、活動の成果に対する相対的評価の仕組みとして、さまざまなミーティングが機能する。ミーティングは情報を伝える重要な手段であると同時に、メンバー間の相対的な評価を共有するための重要な機会である。

マネジャーの能力とモチベーション

本研究のプロセスで観察された運営上の困難点の一つは、このプロセス構築を指揮、管理するマネジャーに高い能力とモチベーションが必要とされること、能力の状況が現地や本社の環境に大きく左右されることである。こうしたキーポストの現地化についてはさまざまな議論があるが、ローカル、エクスパッツのどちらが担当しても困難な業務であることには変わりない。

マネジャーの能力とは、上で見たように、コミュニケーション経路の確立、資源の調達や提供およびそれらの促進に大きく影響する。特に優秀なマネジャーたちは自分の出身母

体に関してはリッチなネットワークを有し、ゲートキーパーとして機能する。相手のネットワークに関する知識はある程度経験を通じて醸成されるものであり、一定の適応の期間が必要となる。この適応の期間を短縮しようとする場合には、何らかの研修や前任者からの引継ぎなどが求められる。

部下やパートナーとの関係もマネジャーの能力に影響する。マネジャーの意思決定を支えるのは、部下やパートナーたちからの情報提供とそれへの適切な評価である。MNCの場合には、この上司・部下、あるいはパートナー関係がローカルとエクスパッツという組み合わせであることが多い。よいパートナーに恵まれば、相手のネットワークに関する情報の調達、活用できる資源のリストアップ、新たなパートナーの探索が効果的にできる。

ここで問題なのは、パートナー間の関係調整である。たとえば、彼らを適切に処遇、引き止められるか、抵抗・反発に対し説明して説得、当人の納得を得られるかなどである。調整がうまくいかなければ、パートナーは離反する。たとえば、ローカルマネジャーの場合なら、離職が発生する。したがってマネジャーの引止め力に対する、出身母体、たとえばRHQのエクスパッツマネジャーならば、本社からの理解と支援が重要である。

こうした困難な課題に取り組むマネジャーたちのモチベーションはプログラムの成否に大きく影響する。モチベーションを維持するためには、業務の成功への見込みや人間関係、評価や報酬といったインセンティブが重要である。特に担当マネジャーの離脱は、開発中のプロジェクトの進行が妨げられ、立ち消えを意味することが多い。プログラムが完成し、定着していればよいのだが、そうでなければそれまでの努力と投資が霧散することになりかねない。上の引き留め力の問題とも関連するが、マネジャーの処遇とモチベーションの管理については、プログラムの完成と関連させて検討する必要があるであろう。

以上、MNCの事例を引きながら特定国家の境界を越えた活動の調整について考えてきた。MNCとはいえ、不確実な環境で新しい活動を迅速に構築しなくてはならない場合、コストベネフィットの関係は単に金銭的なものに規定されるにとどまらず、影響する要因も文化や制度環境、パートナー間の信頼関係などに根差すことも多い。その意味では、より多様な組織活動と共通する部分も多いのではないかと考えられる。以上見てきたように国際的な活動をするアクターを支えるに当たり、ハブ組織による支援がきわめて重要であるのではないだろうか。