

組織開発としての現地化プロセス

—タイ味の素社における「iCHANGE」の事例分析—

筈井 俊輔・嵐田 高彰

Localization Process as Organizational Development

—A Case Study of iCHANGE Project in Ajinomoto Co., (Thailand) Ltd.—

Shunsuke HAZUI, Takaaki ARASHIDA

要 約

2020年の新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) の感染拡大に伴い、現在、人とモノの自由な移動を前提とした国際経営は見直しを迫られている。海外子会社が自律的に経営を行う体制を構築しておくことは、国際経営の危機管理や経営人材不足への対処という点でも重要な課題である⁽¹⁾。このように重要性が高まっている海外子会社の「経営の現地化」という課題について、本論では、これまで十分に議論されてこなかった現地化の過程における対話型組織開発の意義について考察し、タイ味の素社における「iCHANGE プロジェクト」の事例を調査・分析した。その結果、権限委譲やヒトの現地化など従来の現地化施策では、近年の海外子会社に求められている成果が得られにくい問題があり、それは従業員の相互作用や社会関係、文化的な慣性の見直しによって対処されていることが分かった。また当該施策は日本人海外派遣者の現地従業員や現地市場に対する積極的な姿勢にもつながっており、本論の後半では現地化の新たな局面の可能性についても洞察を加える。

キーワード：国際経営、現地化、個の主体化、組織開発、コーチング

1. 理論的背景

1.1 経営の現地化をめぐる論点の変化

国際経営研究において経営の現地化は、多国籍企業のグローバル経営 (Bartlett & Ghoshal, 1989) の一環として議論されてきた。齋藤・大島 (2014) によると「経営の現地化」(以下、現地化) とは、「企業戦略実現のため、現地法人へ権限移譲するとともに、現地人材を登用し、現地における経営資源を活用すること」と定義される⁽²⁾。権限委譲に関して、Ambos & Birkinshaw (2010) や大木 (2016) は、意思決定権限の現地従業員への適度な委譲は、経営の自律性 (autonomy) を高め、業績向上やイノベーションの創出に効果的であると主張する⁽³⁾。また、現地従業員の登用⁽⁴⁾のメリットとして Harry & Collings (2006) は、人件費の削減や、現地当局や従業員間のコミュニケーションが改善されること等を指摘している⁽⁵⁾。その他の経営資源として、Gupta & Govindarajan (1994) や Ambos & Schlegelmilch (2004), Subramaniam & Venlatraman (2001) らのように知識活用の観点で、現地従業員が有している知識や創造性が現地適応に貢献することが明らかにされてきた。日系多国籍企業では金 (2012) が現地市場向け製品の開発に現地従業員が貢献した事例を取り上げ、「現地人エンジニアの手足だけではなく、頭脳、つまり彼らの創造力をうまく活用」することによって、より高い現地適応が可能になると述べている⁽⁶⁾。このように、経営の現地化に関する研究は、海外子会社の人やモノ、知識等の経営資源をいかに活用するかという組織的有効性の課題に取り組んできた。そして企業の現地化施策は、海外子会社の「組織的有効性を高める組織開発」(Beckhard, 1969, 9 頁) として捉えられてきたと言える⁽⁷⁾。

一方で近年、権限委譲や人材登用、知識マネジメントの論点に加えて、「個人の仕事に対するイニシアチブ」(Birkinshaw, 1997, 227 頁) や海外子会社の企業家精神 (Birkinshaw, 2000) 等、現地従業員の仕事へのエンゲージメン

トに関わる課題が海外子会社経営の新たな論点として取組まれている。この背景には、Rugman & Verbeke (2003) や Verbeke et al. (2007) が言うように、海外子会社が本社の指示を実行するだけでなく、新たな知識を創造し、戦略的リーダーやその主導的貢献者になるよう求められている状況がある⁽⁸⁾。従業員エンゲージメントとは「個人の仕事に対する関わりや満足、熱意」(Harter et al, 2002, 269 頁)と定義される。この議論の眼目は、従業員のイニシアチブや企業家精神をただ高めることではなく、個人と組織が共成長する相互作用を生むことである⁽⁹⁾。なぜなら、従業員が活動を主導することが無条件で組織の利益につながるとは限らないからである。

現に、海外子会社が経営のイニシアチブを取った場合の効果について、Ambos et al. (2010) は、本社からその取組みに関心 (attention) が払われたときのみ高まったことを明らかにしている。また、竹内 (2017) は、外資系製薬会社の日本子会社の事例を取り上げ、日本子会社がイニシアチブを取って新規事業を展開したものの、「自らの資源や能力を的確に判断できない状態」(23 頁)に陥り、事業に失敗したと分析している。これは、中川ら (2015) が「組織社会化のジレンマ」とよぶ知識移転に関する現象⁽¹⁰⁾にも通じるだろう。さらに、Ambos et al. (2010) が、海外子会社のイニシアチブは本社の監督強化に繋がることを指摘していることから、経営の現地化はある一定の権限委譲やヒトの現地化を進めれば終わりではなく、継続的な相互作用の上に成り立つものであると言える。つまり、海外子会社がイノベーションや新事業に積極的であることを期待される状況においても、現地従業員は単に放任されるのではなく、当事者間の適切な相互作用が維持される必要がある⁽¹¹⁾。

1.2 対話的組織開発としての現地化プロセス

上記の課題に取り組むにあたって本論では、Edwards & Belanger (2009) の「多国籍企業は巨大な生産システムというだけでなく、各主体が制度・文化に埋め込まれているために、行為によって互いの価値観や言説の違いが現出化・衝突する、言わば争われる領域 (contested terrain) である」⁽¹²⁾という前提を置く。そして、人間が意味や言説の利用実践を通じて、自己を主体として構築する主体化のプロセス (Foucault, 1983) に焦点を当てて、現地化施策のあり方を考察する⁽¹³⁾。

近年、多国籍企業に関する社会学的な研究から、海外子会社の経営を有効性や合理性の側面から捉えるのではない従来とは異なるアプローチが生まれている。Geppert & Dörrenbächer (2014) や Becker-Ritterspach et al. (2016) らは、政治と権力、コンフリクトやアイデンティティ形成等、人々の相互作用から組織の社会構造 (組織構造) が構成されるプロセスの側面から多国籍企業を分析する社会政治的アプローチを提案している。このアプローチの強みは、組織内の関係性をめぐる相互作用を詳しく記述できることである。

とりわけ、Balogun et al. (2011), Clark & Geppert (2011), Hong et al. (2016) らは、海外子会社の従属と自律の関係性について論じている。多国籍企業を言説的側面から分析した Balogun et al. (2011) によると、海外子会社をめぐる言説が「販売ディスコース」から「多国籍企業の構築ディスコース」というように変化するにつれて、その役割や主体性が異なる方略で構築されること (Foucault, 1984) を明らかにしている。これらの研究から言えることは、「本社は主、海外子会社は従」とか「海外派遣者は教師、現地従業員は生徒」という伝統的な多国籍企業の統治構造が、微視的な相互作用のレベルでは、経営戦略や個人の成長に伴って激しく変化しており、それが結果として経営の自律性の度合いに影響するということである。例えば、Hong et al. (2016) は、中国に進出した日系多国籍企業における、海外派遣者と現地従業員のコミュニケーションの様式に注目した。彼らによると、調査対象の日系企業の中には、海外派遣者と現地従業員が、業務のやり方について互いに互いを批判し、それを見て見ぬふりをする職場があった⁽¹⁴⁾。これは現地従業員が仕事を十分に熟知しているがゆえに海外派遣者に批判的であったのだが、この企業では経営の現地化も遅々として進まなかったという。他方、海外派遣者と現地従業員の関係性を見直した企業では現地化が進み、その効果が表れたという⁽¹⁵⁾。

つまり、現地化の効果が表れる企業と、そうでない企業の違いを明らかにするためには、意思決定の権限委譲やヒトの現地化、イニシアチブの度合いだけではなく、いかに「海外子会社は従」や「現地従業員は生徒」という主体性及び両者の関係性が変化するかという問題にも取組まねばならない。そして、このような組織の有効性ではなく人々の相互作用の観点から個人と組織を開発する取組みを、Huy (2001) や Bushe & Marshak (2015), Anderson (2020) をはじめとする研究者は、社会化介入、対話型組織開発、第二世代組織開発 (24-48 頁) と捉えている⁽¹⁶⁾。

1.3 コーチングによる組織開発

組織の社会関係に介入する対話型組織開発として、本論ではチーム・コーチング⁽¹⁷⁾を取り上げる。コーチングは対話型組織開発の最も基本的な手法として、組織開発の実務家や研究者に広く認知されている (Shull et al., 2013)。近年のビジネス実務では、コーチングをチームや組織に拡大したチーム・コーチングが行われるようになってきている⁽¹⁸⁾。詳しくは事例部で説明するが、ここで取り上げるチーム・コーチングとは、同じ会社に所属する人々がコーチ (coach) とコーチー (coachee) の役割を担うことによって、個人の成長と社会関係の形成を促すことを指す。

チーム・コーチングが組織の社会関係への介入とされるメカニズムは次の通りである。通常、想定される上司と部下のコミュニケーションは、「指示・命令」や「追従」という様式である。これは、上司が部下に物事を一方的に伝えることから独白 (モノログ) と呼ばれる。これに対して、コーチングでは、コーチがコーチーに問いを投げかけ、コーチーの言葉に耳を傾ける。コーチーが自己を主語として自身の問題意識や目標について語るのに対して、コーチはコーチーに新たな質問やフィードバックをし、コーチーの新たな主体の構築を促す。このような対話 (ダイアログ) を社内の随所で創発させることで、組織の社会関係が変容すると期待される。チーム・コーチングは特に日本企業において普及が目覚ましく⁽¹⁹⁾、海外子会社の現地化の過程においては日系企業独自の展開となりうるものである。加えて、社会化介入では、新たな社会的関係の広がりや介入の「連鎖」が生じると考えられており、最終的には、組織が自律的に活動し学習する有機体になることを目指す傾向があるという (Huy, 2001; Brown & Eisenhardt, 1997)。ただし、どのようにチーム・コーチングが個人と組織の開発につながるのかについては、これまで明確な説明はなされていないため、事例分析ではこのメカニズムについても洞察を加えたい。

2. タイ味の素社の「iCHANGE」プロジェクトによる現地化の事例分析

2.1 調査方法・データ

現地化の過程における対話型組織開発を考察するにあたって、本論ではリサーチ戦略としてのケース・スタディ (Yin, 1994) を採用し、日系多国籍企業の海外子会社における現地化施策を調査した。主な理由は、①海外子会社で対話型組織開発の施策を行っていることが明らかな多国籍企業が極めて限られること、②当該課題について調査研究がほとんど行なわれておらず探索的な研究が必要となることである。具体的には Ajinomoto Co., (Thailand) Ltd. (日本名: タイ味の素社。以下、タイ味の素) の「iCHANGE プロジェクト」と名付けられた施策を対象として、2019年12月から2021年2月にかけてデータ収集を行った⁽²⁰⁾。タイ味の素を対象に選定した理由は、創業が1960年と他社より比較的古いことと、下記に示すように長期にわたって経営の現地化に取り組んできたからである。また国際経営戦略の点でも、ネスレ社やユニリーバ社の標準化に基づくグローバル化戦略に比して、味の素社は現地の食文化への現地適応を重視してきたこともその理由に挙げられる。加えて本施策は現地化の効果を高めるために実施された経緯があることから、リサーチ・クエスチョンに取組む上で適当であると判断した。分析の対象とするデータは、iCHANGE の参加者へのインタビュー (13名の現地従業員)、組織調査や活動報告書、ビデオによる動画記録等、複数の情報源から収集した。現地従業員へのインタビューはタイ語通訳者を介し、以下で取り上げる回答内容は通訳者による逐語訳である。なお、テキスト・データの分析においては、Miles & Huberman (1994) のコーディングとパターン・コーディング法を採用し、正確を期するために NVivo 12 を用いてマニュアル・コーディングを行った。

2.2 タイ味の素社における現地化の取り組み

調査対象としたタイ味の素は、創業以来、地域に根差し、主力製品のうま味調味料の他、加工食品や飲料等新しい製品カテゴリの開発に取り組み成長を続けてきた。しかし近年、ライフスタイルや食習慣の変化と共に食品業界を取り巻く環境が大きく変わりつつあることから、タイ味の素では、新規参入企業や比較的小規模の他社に後塵を拝し、新製品の不発、食嗜好の変化や多様化への乗り遅れるケースが散見された。この事態を重く見て、同社は現地従業員のイニシアチブや仕事へのエンゲージメントを高めて、現地市場に迅速に対応するために経営の現地化を進めてきた。例えば、2003～2004年にかけて「コンタイ・ディー」という、現地人技術者を中途採用し中核人材に育成するプロジェクトを行った。同時に日本人海外派遣者数を逡減させ、2018年には取締役の現地従業員比率が過半

数を超えた。そして、2020年には全工場長をタイ人が担うようになっている。

だが、タイ味の素の経営陣にとって、こういったヒトの現地化は真の現地化のきっかけに過ぎず、組織の大半を占める現地従業員の一人ひとりが、グローバル・ヴィジョンに主体的に参画し、東南アジアのリーディング・カンパニーとしてイニシアチブを取ることを望んでいた。また、新規参入企業にマーケットシェアを奪われる等の原因は、従業員の仕事に対するエンゲージメントの低さにあると経営陣は推測した。これは新しい嗜好への対応や意思決定の遅れ、新製品の革新性の欠如、過去の成功体験への過信、デジタル技術等技術環境への不応等、組織的な問題につながっていると考えられた⁽²¹⁾。

ある日本人経営幹部によると、2015年当時、現地従業員の日本人海外派遣者に対する口癖として次のようなものがあったという。「I can really do more, but…」(私は、本当はもっとできるんだ、だけど…)から始まり、「(Other departments) don't cooperate…」(他の部署が協力しない)とか、「(Superiors) don't welcome different/negative opinions…」(幹部は異なる意見やネガティブな意見を歓迎しない)、「Japanese Team always makes a decision…」(日本人のチームがいつも決定を下す)等と続く発話様式である。つまり、自身が主体的になれない原因を上司や組織に帰属させることが多かったのである。

タイ味の素では、このような「現地従業員が日本人海外派遣者に依存する関係及びそれを強いる関係」、また、「現地従業員が互いに責任を転嫁する関係」⁽²²⁾を変えなければ、現地市場をリードする企業になることは不可能だとし、「主語を『i(私)』にして、自分から変わる」ことを促し、それによって組織文化を変革することを目的とする対話的組織開発を2018年初頭に開始した。2018年10月、この施策は「iCHANGEプロジェクト」(以下、iCHANGE)として正式に発足し、プロジェクトのゴールは「タイのスタッフが、新しい実りある企画や多くの挑戦を通して、指導的役割を担うことができる活気ある組織を創造すること」とされた。

2.3 「iCHANGE」ワークショップによるコーチング実践の創発支援

iCHANGEでは、従業員が「『i(私)』が変わる・変えること」に取り組むよう促すためにチーム・コーチングが採用された⁽²³⁾。ここでは組織文化の変革を最終目的として選ばれた「キーリーダー」(以下、KL)及び「ステークホルダー」(以下、SH)⁽²⁴⁾がコーチングの技術を学び、コーチングを実践するチーム・コーチングが行われた。なお、コーチとコーチの組合せは、基本的には異なる部署に属する社員が選定された。

iCHANGEは、①「プロのコーチからコーチを受ける」、②「コーチング・ワークショップ」③「コーチングの実践」、④「プロジェクト・ワークショップ」の4つからなる8か月間のプログラムを基本単位とする。①②の参加者は、KL(主に部課長級の従業員)で、SHは彼ら彼女らの部下を中心に選定された。プログラム期間中、KLはSHに対してコーチングを実践することが求められ、その成果はワークショップやアンケートによってフィードバックされた。なお、KLとSHの選考基準には、現地従業員であるか海外派遣者であるかは含まれない。2020年8月の執筆現在、iCHANGEは第3期を迎え、参加者は通算400名を超えている⁽²⁵⁾。

iCHANGEの「コーチング・ワークショップ」は、KLがコーチングという実践の基本的な規則やポイントをリアルなコミュニケーションを通して体験的に学び、コーチングを職場で実践することを促すプログラムである。プロのコーチを養成する研修ではないため、コーチング・ワークショップでは、コーチングを中心にした部下とのコミュニケーションを体験も交えて学ぶ。加えて、異なる部署のKLと交流することで、自身が正しいと考えていること以外のことを知る場になっている。

③「コーチングの実践」では、KLがSHに対して、2週間に1回、1回あたり約30分の時間を取りコーチングを行った。その際、キーリーダーは次の基本的姿勢でコーチングに臨むよう定められた。第一に、KLは「SHの成長のためにコーチングの時間を取る」と、第二に、「SHの話聞くこと」、第三に、「SHに質問すること」、第四に、「SHにアクナレッジすること」である。さらに、プログラムの期間中、コーチングに関する意識調査が1期あたり4回(開始2か月、5か月、7か月、8か月)、KLとSHの両者に対して取られ、その結果は、プロのコーチとのコーチングセッションとプロジェクト・ワークショップでフィードバックされた。つまり、「新たなコミュニケーションの体験-実践-フィードバック」によって、コーチングという社会的実践が職場において創発するように促された。この一連の取組みは、コーチングの専門会社(株式会社コーチ・エイ)の支援を受けて実施されたが、プロジェ

クト全体はあくまでタイ味の素の従業員が iCHANGE を企画・主導している。

2.4 「iCHANGE」に対する現地従業員の反応

iCHANGE の参加者からは、第一印象として好ましい声が聞かれた⁽²⁶⁾。各アンケート調査においても、iCHANGE が職場関係の改善や創造的な活動、自己開発に役立つだろうと、大半の参加者が答えている。ただし、iCHANGE は無条件に受け入れられたのではない。iCHANGE に対する好意的反応は、従来の職場関係や経営体制に対する不満の裏返しでもあった。従業員全員に対して行われた組織調査では次のような回答が見られた。

「本社はスタッフの意識改革を試みているが、本社は現場の実情を理解していない。実際、我々はプロセスのスピードアップやシンプル化をやっている。これまでも沢山のプロジェクトがあったが、成功してないか中断した。これは従業員のせいではなく、トップ・マネジメントが変化に対して真剣に取り組んでいないからだ。変化したいのであれば、トップが明確で力強い目標を素早く設定する方が良い。」（「全社員を対象とした組織調査アンケート」、2020年2月実施）

また、変革の必要性や危機感の低さを示す現地従業員が少なからずいた。実際、施策を企画・開始した当初は、「過去や先人たちの努力を否定するのですか」とか「事業が堅調なのになぜ働き方を変える必要があるのですか」という声が頻繁に聞かれたという。

このような現地従業員の不満や危機感の低さのため、経営陣は iCHANGE がコミットするに値するプロジェクトであることを説得する必要があった。第一に、経営陣自らが変革への意志を示さねばならないとして、自身らで「理想の文化」について真剣に語り合う機会を設け「9つの共通理解」を作った。それらは、「目を見て相手の話を聞く」「会議では、上長が指示を伝達して終わり、ということがないようにしよう」等、自身の立ち居振る舞いという最も身近で責任を取ることのできる物事から、変化を起こしてゆこうという意志表明であった。また、iCHANGE に賛同する有志によって、プロジェクトに関する動画制作や、人事制度へのプロジェクト概念の取込み、コーヒー・アワーを利用した模擬体験会（通算、約1,900名が参加）が催され、これは執筆現在でも継続して行われている。

2.5 コーチング実践の創発による組織への影響

2.5.1 コミュニケーション・スタイルの変化

iCHANGE は、社内の KL が SH をコーチするチーム・コーチングというシステムを採用することと、直属の上司と部下ではない関係でコーチングが行なわれることによって、彼ら彼女らにとどまらない組織的な変化が起こった。具体的には、①コミュニケーションの変化、②新たな主体の形成、③職場関係の変容がもたらされた。以下では、これらの変化について順番に説明する。

第一に挙げられるのは、職場におけるコミュニケーションの変化である。とりわけ、コーチ役を務めた KL のコミュニケーションに対する態度に変化が現れた。例えば、図1からも分かるように、KL はコーチングを行っていないときでも相手の話を良く聞くようになったという⁽²⁷⁾。彼ら彼女らが言うには、以前は、部下や同僚の話にあまり耳を傾けず、自身の判断で仕事を行うことが多かった。しかし、相手の話に耳を傾けることに気を付けるようになってから、自身の部下がアイデアを出すようになり、他の仕事に対しても積極的に参加するようになった。

コミュニケーションの変化は経験的データにも表れている。数字だけで言えば、部長職以上の従業員が参加する社内会議の総時間は iCHANGE 実施前年比で約25%削減された（年間1297時間から970時間に減少）。また、工場等の品質トラブル・クレームに対処する想定期間が、「10営業日以内」から「5営業日以内」へと短縮された。このような効率化が実現した理由について、同社の経営幹部は、会議で従業員が問題の犯人探しや自身が所属する部門を庇う発言をしていた従前に比べて、企業のヴィジョンや顧客目線で問題の解決に協力する場面が増加したことにあるのではないかと、と会議に参加した印象を踏まえて推測している。

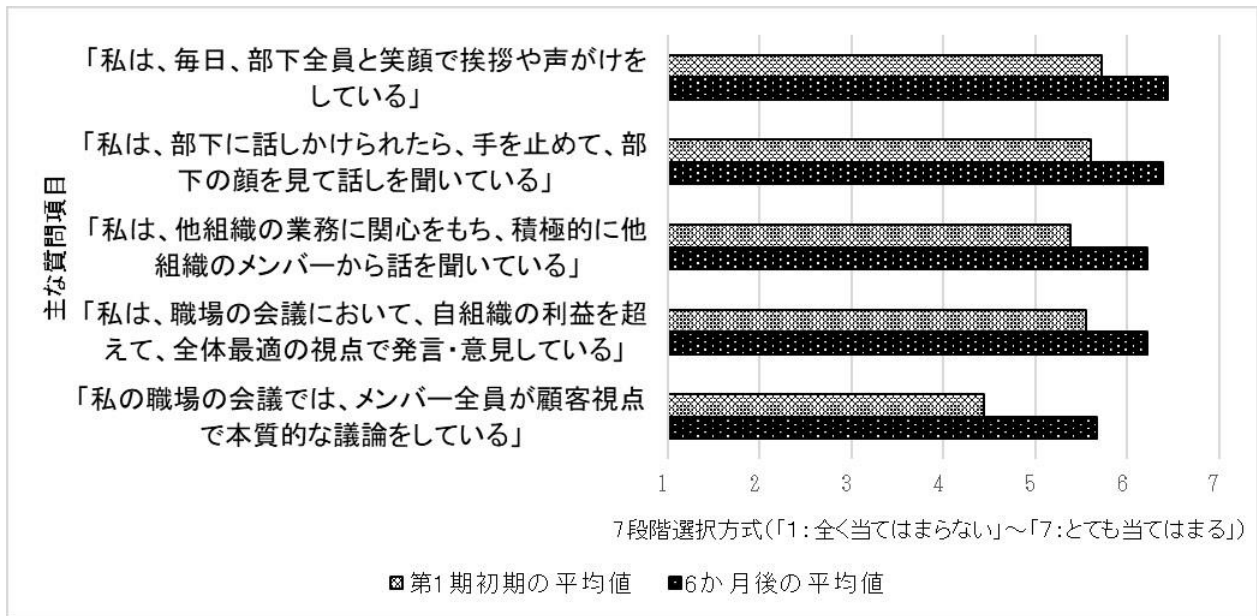


図1：iCHANGEによるコミュニケーション・スタイルの変化

(「KL18名を対象とした自己評価アンケート_2018年12月・2019年5月実施」(株)コーチ・エィより筆者作成)

2.5.2 「ロール・モデル」としての主体と社会関係の変容

さらに、iCHANGEを通して、KLを中心にしばしば「ロール・モデルになる」という言葉を使うようになった。表4は、この言葉が使われる文脈の典型例である。普通、ロール・モデルといえば、「私のロール・モデルは某氏です」というように、自らの行動規範を象徴する人物のことを指す。しかし、ここでは、自身が「なる (become)」状態、言い換えれば、主体の存在様態としてロール・モデルは捉えられている⁽²⁸⁾。

では、KLは、何を象徴するロール・モデルになろうとしているのだろうか。課長Dは次のように述べている。「文化っていうのは、日々の行動で、毎日毎日、その行動が繰り返されて文化になるんですけど、その行動が変わらなければ、もちろん文化は変わることはできません。ただ、他人の行動を変えるのは極めて難しいことで、だから、自分から変えなきゃいけない。自分が変われば、他の人も変わるんじゃないかと思っています。」(課長D、2020年4月30日、インタビュー)つまり、ここでのロール・モデルとは、「自身が変わる・変えること」というiCHANGEの考え方や目的を、行為(イナクト)したり、振る舞ったりする主体性である。だが、表1の他の例からも分かるように、iCHANGEのロール・モデルとしての具体的な行動は、KL間で共通した理解は形成されていない。これはとりもなおさず、iCHANGEが現在進行中の社会的プロセスであることの現れであろう。調査中にも、インタビュー同士でロール・モデルのあり方について議論する場面が見受けられた。以下では、iCHANGEのロール・モデルとしての主体性が構築される方略と実践が職場関係の変容へと繋がっている具体例を取り上げる。

2.5.3 ロール・モデルとしての主体の形成と職場関係の変容

最も顕著な例として、プログラムの参加者が、自主的にコーチングを通じた職場改善サークルを組織化していることが挙げられる。言わば、iCHANGEのサブ・プロジェクトが会社や国境を越えて、経営陣が指示することなく発足・実施されている。その数は、現在、把握されているだけでも12はある。2020年春には、タイ生活者と社会に向けた「ASV(Ajinomoto group creating Shared Value) 価値創造活動」として、“Eat Well, Live Well” Partner(食と健康課題解決への貢献)や“Thai Farmer Better Life” Partner(農業生産性と価値向上への貢献)等をミッションに掲げた複数のプロジェクトが開始された。これらの取組みの原動力として、iCHANGE参加者が活躍している。彼ら・彼女らは、視点を外に向け、生活者や社会に対して何ができるかを行動基準におき、自らイニシアチブを取って新たな取組みを始めることに価値を見出している。

このような取組みを通して、これまで埋もれてきた優秀な現地従業員が部門や国境を越えて、新たに形成された主体性をイナクトすることにつながっている。例えば、勤続20年以上の経験を持つ現地従業員である工場長Hは、iCHANGEを通して経営幹部の目に留まり、現在は、ミャンマー味の素の工場長を務めている。そして、彼はミャンマーでもiCHANGEを企画・実行し、職場改善活動を行っている(表2)。

そして、iCHANGEをきっかけに活躍しているのは現地従業員に限らない。技術部門に所属する日本人派遣者J氏は、協力者(タイ人3名、日本人1名)と共に「新事業創造チーム」を立ち上げ、現地市場独自の事業開発を検討している。詳細は述べられないが、タイでは農薬の過剰使用、キャッサバ芋の収量低下をもたらすウィルス病、食習慣に起因する生活習慣病が社会問題となっており、それらの解決のために同社の技術活用が検討されている。ここでは、「海外派遣者は教師、現地従業員は生徒」という職場関係ではなく、両者が現地市場に向けて新たな価値を創造するために協力的な関係を築いている。

さらにタイ味の素では、コーチング実践を通じた組織文化の変革を実現するために、全社員(約2,700名)の(人事評価)目標管理項目に「私のiCHANGE」欄を設け運用を開始した。このような、全ての従業員が主体的に行動することに価値を見出すよう意識づけ組織文化を変容しようという施策は、iCHANGEのディスコースの装置であり、当初は想定されなかった新たな局面を迎えていると考えられよう。

表1: 「iCHANGEのロール・モデル」としての主体性

「良い職場環境を作るためには、常に自分もプロアクティブな姿勢をとらなければいけない。そういう人を作りた いのであれば、自分もそういう人にならなければいけない。だから自分がやって見せるんです。」(課長A)
「プロジェクトのリーダーとしてロール・モデルにならないといけません。皆さんに自分の行動で示さなきゃい けない。そうしないと文化って変えることができません。」(課長D)
「(自身の名前)といえばiCHANGEだというふうに連想させるような行動は日々取っている。そのためには自分 自身がまず、iCHANGEのアンバサダーだと理解して、必ず、前向きな考え方を持たなきゃいけないんです。自分 がどういう言葉を発すれば、iCHANGEの成功につながるのかということ念頭にしなければいけない。誰かと話 すときも、言葉にiCHANGEの概念や原理を入れます。」(部長F)
「自分がロール・モデルとしてやってきたのは、会議でまんべんなく参加者に発言の機会や時間を与えているこ とです。(中略)ちゃんと発言する時間を設けているんです。何も発言がなくても待つんです。皆さんがちゃんと発 言をするまで。そうすると本当は言いたいんだけども遠慮していた。勇気がなかったことを話すチャンスが与え られます。」(課長G)

表2: iCHANGEを通じた社会関係の変容

「パーソナルコーチングを今、工場で行っているんですけど、これは引き続きやっていきます。あと、知識、ナレ ジシャリングをやっていきたい。このプロジェクトに参加したメンバーが参加はしたけれども、いまいち理解が 足りなかった人がいると思うんです。そういう皆さんに、必要な勉強会などを設けて、知識を移転する活動は引 き続きする必要があります。あとマネージャーレベルのワークショップをやっていきたい。」(課長D)
「駐在員、主に経営幹部。最初のころは、あまり、何も変化がなかった。おそらく、経営幹部も、iCHANGEのコン セプトを理解していなかった。しかし、iCHANGEで、コミュニケーションの仕方、アプローチが変わってきたん です。なので駐在員も経営者たちも、もっとオープンになって、話を聞いてくれるようになりました。」(部長E)
「ミャンマーの工場とミャンマー人に抱いてほしいイメージは、ミャンマーでどのように成長していくのか。ミヤ ンマー人が自分でミャンマーでイメージを描くこと。そのタイでのコーチングの実現をミャンマーで展開して、同じよ うなことをして応用しました。(中略)試行錯誤を7、8か月くらいやりました。最終的に、ミャンマー人たちの考え 方を変えてくれた。2、3割くらいのメンバーが今、自分で考えることができ、責任をもって提案することができ るようになった。ミャンマーの人って指示を待つことが多かった。皆さん、能力が高い人が多いのに、指示待ちを する人が多かった。」(工場長H)
「関係の変化は、以前は例えば、工場は工場で個々の壁を持っていたんです。お客さんであるR&Dである と、ビジネスユニットとの接点は、線が引かれていたんです。互いに。でも、iCHANGEのプロジェクトで、今は少 ずつコミュニケーションも良くなりまして、よりシームレスになってきました。」(工場長I)

3. ディスカッション

本節では、本論が海外子会社の経営の現地化に加える新たな意義と課題について論じる。第一に、タイ味の素における iCHANGE の事例分析を通じて、従来考えられてきた権限委譲やヒトの現地化のアプローチでは、近年の市場環境で海外子会社に期待される高い成果が得られない問題があることを確認できた。タイ味の素では、2000 年代から経営の現地化に取り組んできたが、経営陣の目には個々の従業員が東南アジア市場のリーディング・カンパニーとしてビジョンやミッションの実現に向けて活気づいているようには映らなかった。一方で、一部の現地従業員にとって、仕事や変革に十分にエンゲージできない不満は、従来の日本人海外派遣者を中心とする経営陣の変革に対する姿勢や、部門間協調を妨げるセクショナリズムの組織風土に向けられた。さらに重要なことは、大多数の現地従業員が変革の必要性を明確に意識していなかったということである。特に、主要ブランドの成功体験によって、会社の成長が鈍化していることに現地従業員が危機感を持っていなかった。筆者が思うに、このような状況を生む土台は、経営の現地化を進める前の段階から作られてきた。すなわち、「海外派遣者は教師、現地従業員は生徒」の関係に基づいて、海外派遣者が経営をし、その指示命令と指導に現地従業員が従う相互作用が当たり前になってきた。このような組織文化が、権限委譲やヒトの現地化等を進めた後になっても、慣性を持ち続けたのではないだろうか。ゆえに、現地従業員は変革を経営陣の役割であるとし、その指示を待つことが自身の主体性であると主張したのである。ミシェル・フーコーが各所で論じた「主体化＝隷属化」となる統治性 (governmentality) のメカニズムは広く知られているが、本論では、多国籍企業もまた隷属が主体性になりうる領域であることを指摘したい。そして奇しくも経営の現地化が、現地従業員の主体化＝隷属化を顕現させたのである。

このような組織文化の慣性を破るために、タイ味の素は iCHANGE という対話型組織開発を実施した。これは「組織的有効性を高める組織開発」 (Beckhard, 1969) ではなく、コーチングによる対話を社内で創発するよう促すことで社員が自身と組織の関係性を見直し、役割や主体性を再定義する対話型組織開発である。これにより、「iCHANGE のロール・モデル」という新たな主体が構築された。これは、海外派遣者が現地従業員かに関係なく、個人々が職場関係を見直し、ビジョンやミッションの実現に向けてイニシアチブを取ることによって獲得される新たな存在様態である。Balogan et al. (2011) のようにディスコースの側面から見れば、「iCHANGE のディスコース」が試行錯誤と実践を経て構築されたと言えよう。2.4.や 2.5.2., 2.5.3.に示した通り、iCHANGE の発足当初は、経営陣らでさえ詳細なあり方を明示できなかった。むしろ、経営陣自らが iCHANGE のあり方を振舞い、第 2 期、第 3 期と実施回数を重ねるにつれて、iCHANGE のディスコースは具体的になり、主体性を獲得する方略が作られていった。これが媒介となって、iCHANGE のロール・モデルという主体として自己と組織、社会との関係を打ち立てる行為が連鎖することになったのである。

今後の研究課題として、現地化を対話型組織開発によって進めた結果についてさらに考察することが挙げられる。上述の通り海外子会社がイニシアチブを取ることで、かえって本社の監督が強くなったり (Ambos et al., 2010) 知識移転が難しくなったりする (中川ら, 2015) ことが指摘されている。このようなジレンマは、争われる領域における統制と自立の政治的關係にも重なる点であろう。現段階でタイ味の素では、現地従業員が海外派遣者のアドバイスを受け入れなくなるようなジレンマはまだ見られない。しかし、本事例のように、両者が協力的な関係を築く現地化の新たな局面を迎え、もしヴァリエーションの源として海外子会社がイニシアチブを取るようになったとき、彼ら彼女らはどのような対応をするのだろうか。構築されたディスコースに人々は再び隷属化するのか、それとも真の自由を求めて改めて自己と向き合うのか。海外子会社で生まれた知見を本社に循環させることはリバース・イノベーションとよばれているが、今後はこのような長期的な影響についても研究が必要だろう。

4. 結びにかえて

多国籍企業の海外子会社は、現地市場の成熟化と市場変化の急速化に伴い、イニシアチブを取って新たな知識を創出することに積極的になることが求められている。このような課題に対して、従来の組織的有効性を高めるための組織開発のアプローチでは、経営の現地化における人々の相互作用や社会関係、文化的な慣性が十分に議論できず、近年の現地化の取組みを捉えることが難しい。そこで、微視的な相互作用と社会関係が交渉されるプロセスに注目し、タイ味の素における iCHANGE を調査・分析した。これにより海外子会社の現地化は、海外子会社への権

限委譲やヒトの現地化だけでなく、新たな主体性やディスコースが構築されることによっても進むことを示した。

註

- (1) 日本能率協会によると、2011年以降、企業のグローバル経営人材の育成と登用に対する関心が相対的に高くなっており、グローバル展開を進める人材不足が指摘されている（日本能率協会、2015、1-18頁）。
- (2) 齋藤・大島（2014）、23頁。
- (3) Ambos & Birkinshaw（2010）、449-469頁。大木（2016）、59-72頁。
- (4) 特に人的資源の現地化は「ヒトの現地化」とよばれている。
- (5) Harry & Collings（2006）、141-142頁。
- (6) 金（2012）、320頁。
- (7) 本論では組織開発を「介入を通じた組織の有効性の向上及び個人的・組織的变化を促すプロセス」（Anderson, 2020、2頁）と定義する。
- (8) Rugman & Verbeke（2003、237-250頁）や Verbeke et al.（2007、585-586頁）を参照。
- (9) Dörrenbacher & Geppert（2009）、617頁。
- (10) 海外子会社が親会社に組織社会化をするよう促すと、本社からの知識「移転は促進されるが、現地での創意工夫が阻害される。逆に、組織社会化を行わないと、現地での創意工夫が闊達に行われるが、親会社からの知識移転が進まない」（中川ら、2015、46頁）こと。
- (11) 本論で用いる「相互作用」とは従業員間の言語的コミュニケーションを含む相互のやりとりことを指し、シンボリック相互作用論の前提に基づく。
- (12) Edwards & Belanger（2009）、194-196頁。
- (13) Foucault（1983）、287-307頁。
- (14) Hong et al.（2016）、1307-1308頁。
- (15) ただし Hong et al.（2016）は、この企業で実際にどのような組織開発の取り組みが行われたのかについては、詳しく分析していない。
- (16) Anderson（2020）、24-48頁。以下ではこれらを「対話型組織開発」に総合する。
- (17) Hackman & Wageman（2005）や Clutterbuck（2007）を参照。
- (18) Hawkins & Turner（2015）は、コーチングの組織的影響をシステムック・コーチングという観点から考察している。また、Clutterbuck et al.（2019）は、チーム・コーチングと1対1のコーチングの違いとして、組織の集合的な活動プロセスに焦点を当てること、それ自体が探索的な活動であることを挙げている（1-8頁）。
- (19) コーチ・エイ（2019）、225-252頁。
- (20) 分析対象とするデータは2019年12月から2020年8月にかけて収集した。事実確認のための調査を2021年1月から2月にかけて行ったが、分析結果に大きな相違点はない。
- (21) なお、下記に示すように、このような問題点が現地従業員に共通に捉えられていたわけではない。これはあくまでも、海外派遣者を中心とした経営幹部の問題意識であることは留意しなければならない。
- (22) iCHANGEが実施される前の組織的状况について、例えば現地従業員管理職は次のように述べている。「日本人派遣者の関係ですけども、結構、遠慮していたんです。自分が思っていたこともはっきりと言えなくて、言う勇気もないし、例えば、R&Dとのコミュニケーションなんですけど、本当はこういうふうに思っていることがあっても、まあいっか、とりあえず、言わないでおこうと。言ったら、問題になるかもしれない。メンバーたちは、R&Dとの会議があるときは、ものすごく、恐ろしく思っていて、会議ではなくて、戦争に行くように思っていたんです。」（部長A）「トップ・マネジメントが感じていたことに共感はしていました。しかし、私は課題を意識していても、分かっていたとしても心配していたんですね。（中略）セクショナリズムという問題が顕著で、縦割り。お互いに遠慮し合って、思っていることをなかなか言えない文化だったんです。ものすごくパシブな文化で。日本人の方々から言われたことは、なんでも『はい、分かりました』って言うけれども、違った意見を持っていても、なかなか勇気を出して言えなかった。そういう状態だったんです。このプロジェ

- クトが発足して、実はほっとしたんです。」(課長B) (いずれも2020年4月30日のインタビューより)
- (23) 上述の通り、対話的組織開発は個人と組織の両者が変化することを目的とする組織開発であり、個人の解釈図式や仕事へのエンゲージメントに介入を行うことは組織開発の基本として考えられている (Anderson, 2020, p.226-251) .
- (24) KL と SH の選定に国籍は考慮されていない。
- (25) これまでに実施された iCHANGE プログラムの参加者とその現地従業員比率は次の通りである。第1期 (2018年10月～2019年6月) は126名が参加し、内88%が現地従業員、第2期 (2019年8月～2020年3月) は126名が参加し、内84%が現地従業員、第3期 (2020年4月～2020年8月) は202名が参加し、内97%が現地従業員であった。
- (26) iCHANGE への好意的反応として、具体的には以下のような回答があった。「すごく、ワクワクして興奮しました」(部長A) 「ものすごくうれしかったです。なぜならば、トップ・マネジメント自ら、そういう取組みをしようとしていることが分かったから。」(工場長C) 「会社が機能間、部門間の問題に気付いたということから、私自身もすごくうれしく思ったんですね。」(課長D) (いずれも2020年4月30日のインタビューより)
- (27) 以下は、コミュニケーション・スタイルの変化に関する回答の一部である。「人の話を聞くようになりました。相手の話を重要視するようになり、例えば、だれかが、自分と話をするとき、他のことをまったくやらないようにするんです。電話も触らない、パソコンも開かない。マルチタスキングはしなくなりました。これは明らかに変化になっています。結果、話の相手はすごく、大事にされているというふうに思っていて、満足してくれているように思います。」(部長E) (2020年4月30日のインタビューより)
- (28) 「ロール・モデルになる」という言い回しは、在タイ派遣者や他社の現地従業員によれば、タイ語でも一般的ではなく、あくまで iCHANGE 特有の言い回しである。

参考文献

- (1) Ambos, B., U. Anderson and J. Birkinshaw (2010) What are the consequences of initiative-taking in multinational subsidiaries?, *Journal of International Business Studies*, 41: 1099-1118.
- (2) Ambos, B. and J. Birkinshaw (2010) Headquarters' attention and its effect on subsidiary performance, *Management International Review*, 50: 449-469.
- (3) Ambos, B. and B. B. Schlegelmilch (2004) The use of international R&D teams: an empirical investigation of selected contingency factors, *Journal of World Business*, 39: 37-48.
- (4) Anderson (2020) *Organization Development the Process of Leading Organizational Change*, 5th ed., CA: Sage Publications.
- (5) Balogun, J., P. Jarzabkowski and E. Vaara (2011) Selling, resistance and reconciliation: A critical discursive approach to subsidiary role evolution in MNEs, *Journal of International Business Studies*, 42: 765-786.
- (6) Bartlett C. A. and S. Ghoshal (1989) *Managing across borders: The transnational solution*. Boston, Mass: Harvard Business School Press. (吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略：トランスナショナル・マネジメントの構築』日本経済新聞社, 1990年.)
- (7) Beckhard, R. (1969) *Organizational Development: Strategies and models*, MA: Addison-Wesley.
- (8) Becker-Ritterspach, F., S. Blazejewski, C. Dörrenbächer, and M. Geppert (2016) *Micropolitics in the Multinational Corporation*, UK: Cambridge University Press.
- (9) Birkinshaw, J. (1997) Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives, *Strategic Management Journal*, 18, 207-229.
- (10) Birkinshaw (2000) *Entrepreneurship in the Global Firm: Enterprise and Renewal*, UK: Sage Publications.
- (11) Brown, S. and K. Eisenhardt (1997) The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations, *Administrative Science Quarterly*, 42, 1-34.
- (12) Bushe, G. R. and R. J. Marshak (2015) *Dialogic organization development: the theory and practice of transformational change*, CA: Berrett-Koehler Publishers. (中村和彦訳『対話型組織開発 その理論的系譜と実践』英治出版, 2018年.)
- (13) Clark, E. and M. Geppert (2011) Subsidiary Integration as identity construction and institution building: A political sensemaking approach,

Journal of Management Studies, 48 (2) : 395-416.

- (14) Clutterbuck, D. (2007) *Coaching the Team at Work*, UK: Nicholas Brealey International.
- (15) Clutterbuck, D., J. Gannon, S. Hayes, I. Iordanou, K. Lowe and D. MacKie (2019) *The Practitioner's Handbook of Team Coaching*, NY: Routledge.
- (16) Edwards, P. and J. Belanger (2009) *The multinational firm as a contested space*, in Collinson S. and G. Morgan eds., *Images of The Multinational Firm*, UK: Wiley. 193-216.
- (17) Foucault, M (1983=1996) *Michel Foucault: Beyond Structuralism and Hermeneutics*, 2nd Ed., University of Chicago Press. (『ミシェル・フーコー 構造主義と解釈学を超えて』筑摩書房, 287-307.)
- (18) Foucault, M (1984) *LE SOUCI DE SOI (Vol.3 de HISTOIRE DE LA SEXUALITÉ)*, Gallimard. (『性の歴史III 自己への配慮』新潮社.)
- (19) Geppert, M. and C. Dörrenbächer (2014) Politics and power within multinational corporations: Mainstream studies, emerging critical approaches and suggestions for future research, *International Journal of Management Review*, 16: 226-244.
- (20) Gupta, A. K. and V. Govindarajan (1994) Organizing for knowledge flows within MNCs, *International Business Review*, 3 (4) , 443-457.
- (21) Harry and Collings (2006) *Localisation: societies, organizations and employees*, in Scullion, H. and D. G. Collings ed., *Global Staffing*, UK: Routledge. 139-156.
- (22) Harter, J. K., F. L. Schmidt and T. L. Hayes (2002) Business-Unit-Level Relationship Between Employees Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 87 (2), 268-279.
- (23) Hackman J. R. and R. Wageman (2005) A theory of team coaching, *Academy of Management Review*, 30 (2), 269-287.
- (24) Hawkins, P. and E. Turner (2020) *Systemic Coaching: Delivering Value Beyond the Individual*, NY: Routledge.
- (25) Hong, J. F. L., R. S. Snell and C. Mak (2016) Knowledge assimilation at foreign subsidiaries of Japanese MNCs through political sensegiving and sensemaking, *Organization Studies*, 37 (9), 1297-1321.
- (26) Huy, Q. N. (2001) Time, temporal capability, and planned change, *Academy of Management Review*, 26 (4): 601-623.
- (27) Rugman, A. M. and A. Verbeke (2003) Extending the theory of multinational enterprises, *Strategic Management Journal*, 22, 237-250.
- (28) Miles, M. B. and A. M. Huberman (1994) *An Expanded Sourcebook Qualitative Data Analysis Second Edition*, CA: Sage Publications.
- (29) Subramaniam, M. and N. Venkatraman (2001) Determinants of transnational new product development capability: Testing the influence of transferring and deploying tacit overseas knowledge, *Strategic Management Journal*, 22 (4), 359-378.
- (30) Shull, A. C., A. H. Church, and W.W. Burke (2013) Attitudes about the field of organization development 20 years later: The more things change, the more they stay the same, *Research in Organizational Change and Development*, 21, 1-28.
- (31) Verbeke, A., J. J. Chrisman and Y. Wenlong (2007) A Note on Strategic Renewal and Corporate Venturing in the Subsidiaries of Multinational Enterprises, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31 (4), 585-600.
- (32) Yin, R. K. (1994) *Case Study Research Second Edition*, CA: Sage Publications. (近藤公彦訳『新装版 ケース・スタディの方法 第2版』千倉書房, 2011年.)
- (33) 大木清弘 (2016) 「海外子会社のパフォーマンスと本社、派遣者、現地従業員の権限：タイの日系販売子会社への質問票調査」『国際ビジネス研究』8巻1号, 59-72頁.
- (34) 金熙珍 (2012) 「現地人エンジニアが主導する製品開発：デンソー・インドがタタ・ナノのワイパー・システム受注に至ったプロセス」『赤門マネジメント・レビュー』11巻5号, 305-326頁.
- (35) コーチ・エイ (2019) 『新版 コーチングの基本』日本実業出版社.
- (36) 齋藤幸則・大島一二 (2014) 「中国進出日系企業における経営現地化の現状と課題」『桃山学院大学経済経営論集』58巻4号, 17-41頁.
- (37) 竹内竜介 (2017) 「海外子会社における進化の失敗—外資系製薬企業を事例として—」『日本経営学会誌』39号, 15-25頁.
- (38) 中川充・中川功一・多田和美 (2015) 「海外子会社マネジメントにおける組織社会化のジレンマ—日系企業の新興国海外子会社6社の分析—」『日本経営学会誌』36号, 38-48頁.
- (39) 日本能率協会 (2015) 『企業の経営課題調査 [組織人事編] グローバル経営を担うリーダー』