

多国籍企業の環境認識と環境適応

—理論的モデル—

角 田 隆 太 郎

1 序

組織が環境を認識し環境に適応するという視点から、多国籍企業の行動を分析するモデルをつくることが本稿の目的である。本稿では、多国籍企業の組織が環境認識し、組織成員はその認識を共有し、組織の構造とプロセスをつくり上げ、組織が環境に適応していく過程を記述し、その将来の行動を予測できるモデルをつくる。組織の所与の構造の変化ではなく、組織化 (organizing) の過程の変化を、経営者個人ではなく組織の認識の側面に焦点を当て⁽¹⁾、実際に多国籍企業の組織に起こった変化を模写し記述する帰納的な分析ではなく、変化のダイナミズム、「なぜ変化するのか」の解明にまで遡った演繹的な分析を行うことが⁽²⁾本稿の目的である。

次節では、多国籍企業の組織についてのこれまでの主要な理論について概観し、その限界を指摘する。つぎに本稿の分析に採用する組織の環境認

(1) 経営者の環境認識と変化への対応については、ダンカン (1972)、アンダーソン&ペイン (1975)、プラハラート&ベティス (1986)、ダフト、ソルムネン&パークス (1988) 等数多くの研究がある。多国籍企業のトップマネジメントの環境認識については、キーガン (1974) を参照。

(2) 本稿では、実際の企業の事例を用いてモデルの妥当性を検証することは行わない。ただしモデルの作成に当たっては、著者がこれまでに行ってきた外資系多国籍企業のマネジャーとの面接調査、社史等の資料による調査研究の結果を踏まえている。本稿で提示したモデルの検証については今後の課題としたい。

識と環境適応の理論について、その概念と前提を説明し、第4節で多国籍企業の組織の環境認識と環境適応のモデルを提示する。最後に、そのモデルから導かれるいくつかの仮説を示しまとめとする。

2 多国籍企業の組織化の理論とその問題点

全世界に展開された多国籍企業の活動の組織化の方法については、これまでいくつかの理論が提出されている。それらの理論の主な関心の焦点は、つぎの2つである。

- (1) 多国籍企業は、全世界の市場で活動を展開するだけでなく、事業を多角化し数多くの製品の研究開発、製造販売を世界の各地で行っている。全世界に展開された市場の地理的な多様性と、多角化し多様な製品の多様な開発、製造、マーケティング活動をどのように統合するか、いいかえれば、企業内の水平的な分業の管理が第一の問題である。
- (2) 全世界に設立された子会社あるいは現地パートナーとのジョイント・ベンチャーをどのようにコントロールし、システム全体を統合し管理していくか。いいかえれば、企業内の垂直的な分業の管理が第二の問題である。

最初の問題は、環境の多様性の増加に対するシステムの適応の問題である。アシュビー（1956）は、「多様性のみが多様性を打ち破ることができる」という命題を提出した。この命題は、複雑な環境のなかで生き抜いていくためには、システムそのものが少なくとも環境と同じくらいの多様性をもたなくてはならない、ということの意味している。

経営史学者のチャンドラー（1962）は、アメリカの大企業が事業の多角化戦略をとった結果生じた多様性の増加と、それによるマネジメントの混乱に対応するために、事業部制組織に移行しシステムの多様性を増加させ、その統合のためにより強力な組織化の方法を開発する過程を記述した。「組織（構造）は戦略にしたがう (Structure follows strategy)」という命題を、彼は提出した。

チャンドラーの命題を多国籍企業の文脈の下で検証しようとしたのが、ストップフォード&ウェルズ（1972）である。アメリカ企業の多国籍化にともなう組織構造の変化を彼らは図式化した。

多国籍化の戦略には多角化と地域拡大という2つの軸があり、組織構造の変化をドライブする。海外投資の初期には小規模な分権的の子会社が設立され、海外活動の重要性が増すとともに国際事業部が設立され海外活動を統括する。海外活動が一層拡大するにつれて、多角化戦略を主要な駆動力とする企業は製品別事業部制、地域拡大戦略を主要な駆動力とする企業は地域別事業部制を経て、やがて両企業ともグリッド（マトリックス）構造へと移行し、全社的な多国籍構造へ移行する。

エゲルホフ（1988）は、実際にグリッド構造を採用した多国籍企業は非常に少数で、しかも組織運営に失敗し元の製品別あるいは地域別事業部制に戻った企業も多いことを報告している。グリッド構造への移行に伴って、組織過程が格段に複雑になり、組織の運営が困難になるのである。

ストップフォード&ウェルズは、多国籍化に伴う組織構造の変化のモデルを提示したが、組織過程の複雑化とその統合メカニズムの変化についての妥当な仮説を提出することはできなかった。企業の多国籍化による多様性の増加とそれに対する組織適応の変化を分析するためには、組織の構造と過程の変化と、それを統合するメカニズムの変化のモデルが必要となる。

多国籍企業の組織化の第二の問題である、親会社―子会社の関係については、多国籍企業は本質的に矛盾した組織的な要請のジレンマに直面している。多国籍企業は、現地政府の法的規制、市場への参入障壁、流通システムの特異性等から、現地の環境への適応を迫られると同時に、他方で、製品あるいはマーケティングにおけるイノベーションを全世界に普及させ、規模の拡大による規模の経済と多様性の増加による範囲の経済⁽³⁾によ

(3) 数量の大小ではなく、多様性 (variety) の大小によって機能する効率を範囲の経済 (the economies of scope) と呼ぶ。コンピューター制御の工作機械 (CNC) のように、同じ機械でいくつかの種類異なった製品を生産する場合に、バラバラに生産したよりも一緒にした方がコストが節約できるような場合に、範囲の経済は存在する。ゴールドハー&ジェリネック（1983）を参照。

て、企業活動における効率を追求する役割を持っている。

前者の組織的要請からは、子会社に自律性を与え、各国ごとに異なったアプローチを用いることが要求され、後者からは、全世界で統一したアプローチを用い、製品、製造方法、マーケティング等における標準化のメリットを追求することが必要とされ、子会社のコントロールは強化され、その自律性は弱められる。この2つの矛盾し対立した組織的要請をどのような有効性の尺度を用いて、どのように調和させるかが問題となる。

多国籍企業の親会社と子会社の関係のデザインについては、数多くの実践的な提言が行われている⁽⁴⁾。しかしその関係と変化のダイナミクスを分析するための理論的なフレームワークはほとんど存在しない。プラハラート & ドズ (1987) のモデルはその数少ない一つである。

彼らのモデルでは、親会社が子会社をコントロールする手段は、時間の経過につれて変化する。多国籍企業の本社ヘッドクォーター (HQ) は、技術、重要なマネジメントスキル、資本等の子会社の戦略に重要な影響を及ぼす資源を通じて、子会社を物質的にコントロールしている。しかし事業が成熟化しそれらの資源の稀少性が薄れていくとともに、資源によるコントロールは消失し、必要なコントロールの量との間にコントロールギャップが発生する。その解消のために、HQ は資源のコントロールから管理コンテキストを使用したコントロールへと移行する。管理コンテキストとは、エグゼクティブの報酬、予算システム、昇進パターン等の影響メカニズムの、経営行動への正味の影響を意味する。

プラハラート & ドズモデルは、多国籍企業の親会社と子会社の関係のダイナミクスを分析するための魅力的なフレームワークである。しかし、関

(4) パートレット & ゴーシャル (1987 a) は、フォーマルな手段によるコントロールではなく、組織のプロセス的な側面に働きかけることによって子会社を有効に機能させること、パートレット & ゴーシャル (1987 b) は、子会社の役割を差別化し異なった使命を与えること、ライルズ (1988) は、ジョイント・ベンチャーが組織の学習に重要な役割を果たすこと、クライガー (1987) は、子会社の取締役会の役割の強化が、多国籍企業のシステム全体の有効性を高めることを提言している。

係の性質の変化の理由が、資源の陳腐化だけに帰せられ、環境の変化とそれに対する適応という視点は欠如している。多国籍企業の組織のダイナミクスを分析するためには、製品／市場の多様性の増加に対して、組織がその構造と過程を変化させ適応するプロセスを含めて、多国籍企業に対する2つの組織的要請を一つのフレームワークで同時に取り扱うことが必要である。

組織のデザインの問題は、単に製品／市場のフォースの結果であると主張する人々もいる。ポーター（1986）によれば、事業は付加価値を生み出す活動（職能）に分解でき、その価値活動の繋がりを価値連鎖と呼ぶ。産業の違いと企業の戦略によって多国籍化へのアプローチの仕方（グローバル対マルチ・ドメスティック）が決まり、それによって組織化の方法（価値活動の分担）も決まる。ある産業（環境）内には、複数の異なった戦略をとるグループ（戦略グループ）が存在し、そのそれぞれに高い成果を上げる可能性が存在する。

ポーターのモデルには、企業がなぜその戦略をとるのか、あるいはとらざるをえないのか、企業の中で戦略の生まれてくる過程が明らかにできないという問題がある。企業（組織）が違えば認識される環境は異なり、客観的に同一の環境でも企業がそれを同じ環境と認識するとは限らない。客観的に同一の環境でも、企業は異なった環境適応のパターンをとり、その有効性の如何によって成果に違いが生まれてくるのである。

まとめれば、多国籍企業の組織化の理論には、以下のような条件が必要である。

- (1) 組織の構造とそれを支える組織過程を切り離すことはできない。組織の構造変化だけを取り上げた組織変化の理論は、現実の組織にはうまく当てはまらないであろう。組織の構造と過程の変化を有機的に関連させた理論を構築する必要がある。
- (2) 多国籍企業の環境適応パターンは、時間の経過につれて変化する。環境適応パターンの変化のダイナミクスを理解するためには、その基本的

なフォースとその相互作用を分析しなければならない。

- (3) 製品／市場の多様性の増加に対応した組織の変化と、親会社と子会社の関係（子会社の自律性）の変化を、一つのフレームワークで同時に説明できることが必要である。

これらの条件を満たすような理論的フレームワークを構築することが本稿の目的である。本稿では、組織の環境認識と環境適応の理論を援用することによってそれを進めたいと思う。次節では、その準備として組織の環境認識と適応の理論のスケッチを行う。

3 組織の環境認識と適応の理論

3.1. 組織のコンティンジェンシー理論

組織のコンティンジェンシー理論では、好ましい結果を得るための組織づくりには、唯一最善の方法はありえないという主張が展開されている。より正確にいうならば、組織有効性の鍵は、組織目的を達成するうえで遂行しなければならない仕事遂行上の要請事項と、内部的な組織の特性との適合にあると考える。

組織のコンティンジェンシー理論では、環境を情報的な側面から捉える⁵⁾。コンティンジェンシー理論では、組織を、環境との間にインプット、アウトプットの交換関係を持つオープン・システムとしてとらえる。組織は、物質、エネルギー、情報などの外界からのインプットを、一定の技術をもとに、有用な財あるいはサービスなどのアウトプットに変換する。この変換過程を有効かつ効果的に遂行するために、組織は、環境から、課せられるさまざまな要請に適合した組織構造、組織過程を生みださなければならない。この環境からの要請のなかで、もっとも重要視されるのが情報処理の負荷である。

組織の情報処理モデルは、組織や個人の認識過程を意思決定という中心概念によってとらえる。組織は複数の意思決定者とそれを連結する影響の

(5) ローシュ&モース（1974）を参照。

ネットワーク，すなわち情報処理プロセスとしてとらえることができる。もちろん組織のなかには，情報処理のプロセスだけではなく，物質とエネルギーの変換プロセスも存在する。しかしこれらは情報処理のプロセスによって制御されるものであり，組織行動の理解にとっては，情報処理プロセスに焦点を合わせる必要があるであり，またそれで十分だというのがコンティンジェンシー理論の情報処理モデルの基本的な前提である。

ローレンス&ローシュ（1967）は，組織をいくつかの機能別単位に部門化することによって，その組織内に分化の状態が生まれることを発見した。組織環境は，一人にせよあるいは集団にせよ，管理者が処理しうるよりもはるかに広範かつ多様な情報やデータを含むために，組織は内部的にいくつかの機能別単位に部門化されるのが普通であり，それぞれの部門は全ての環境のうちの特定のセクターに関係する専門化された仕事を持つ。

さらに，複雑なシステム内では，サブシステムからのインプットは，人間がこうした多様な情報源に対して調和のとれた形で行動できるように，統合されなければならない。高業績を上げるために組織が分化と統合を同時に達成しようとする過程が，組織の環境適応の過程である。

3.2. 組織の環境適応のモデル

スノー（1976）によれば，組織の適応とは，成果の維持あるいは改善のために，組織の構造あるいはプロセスを修正する過程，あるいは環境そのものを変える試みである。組織のコンティンジェンシー理論では，環境の次元が不確実性と関連させられ，意思決定者によって認識された不確実性が，組織に影響を与えるとされる。

ダンカン（1972）によれば，環境は2つの次元（単純-複雑，スタティック-ダイナミック）で識別される。単純でスタティックな環境では，認識される不確実性をもっとも低く，複雑でダイナミックな環境をもっとも高い。スタティック-ダイナミックの次元の方が，不確実性に重要な影響をもち，単純でダイナミックな環境と複雑でスタティックな環境とを比較すれば，認識される不確実性は前者の方が高い。

不確実性の低い状況では、情報の収集・処理についての問題はなく意思決定を常軌化できるので、機械的な組織が維持され、不確実性が高くなるにつれて、より柔軟で適応的な組織が必要となる。

スノー (1976) によれば、コンティンジェンシー理論の環境認識と適応についての理解には、つぎのような問題点がある。

- (1) 環境と組織の両方についての経営者の認識が適応の過程では重要である。組織と環境との関係を有効に保とうとするとき、経営者は環境と組織の両方の行動についての強い認識と信念を開発する。そのどちらも完全に予測可能なものではないから、環境の機会への組織の対応の形と速度は、外部の不確実性だけでなく組織内のプロセスに関する不確実性によっても条件付けられる。
- (2) 経営者の認識は、組織が環境に対応する戦略と密接に相互作用する。
- (3) 認識は適応のコースを通じて変動する。不確実性と複雑性の程度と環境のダイナミクスは、組織内でのコンスタントな性質ではなく、組織成員の認識と、曖昧さと不確実性に対する許容度によって違ってくる。
- (4) 同じ環境の下でも、組織内の場所によってマネジャーの認識は大きく変わる。しかし組織がその選択した戦略を追求するために適切に設計されたならば、各組織は有効になりうる。環境の性質に関する経営者の見方よりも、経営者が環境情報を説明する方法の方が、適応過程の説明においては重要である。

このような問題点を考慮した上で、マイルズ&スノー (1987) は、つぎのような環境適応 (サイクル) モデルを提示した。

- (1) 環境に適応し、また自らに適した環境を選択し創り上げるために、組織は戦略を策定する。
- (2) その戦略を効果的に実行するには、その戦略に適合した組織構造が必要である。
- (3) 組織が効率的な活動を行うためには、戦略と構造とに適合した管理プロセスが必要である。

- (4) 組織が現在持っている構造とプロセスが、次に策定されるべき戦略の条件となる。
- (5) 組織が効果的、効率的に活動するために、戦略、構造、プロセスを相互に適合させることが、組織の実力者グループにとっての課題となる。ここで実力者グループ (dominant coalition) とは、組織にとっての大きな問題の認識とその解決のための意思決定を実質的に行っている人々の集団である。
- (6) 組織がとることのできるこの適合の形は、「防衛型」、「探索型」、「分析型」、「受身型」の4類型である。これらの組織適応の4つのタイプは、それぞれ環境に対応するための独自の戦略を持っており、技術、構造、プロセスでその戦略と整合する特定の体制をそれぞれそなえている。各タイプは、それぞれ以下のような特徴を持っている。
- (a) 防衛型：トップは限られた事業分野では高い専門性を持っているが、新しい機会を求めて領域の外側を探索しようとはしない。彼らの主要な関心は、既存の業務の効率を向上させることにある。
- (b) 探索型：絶えず市場機会を探索してやまない組織。新しい環境にいつでも対応できる体制を整えている。
- (c) 分析型：探索型と防衛型の独特の組み合わせ。一方でリスクを最小にし、かつ他方で利益に対する機会を最大にしている。その事業の領域の安定的部分をしっかり守りながら、探索型によって開発された製品と市場のうち最良のものを模倣している。
- (d) 受身型：トップが組織環境で発生している変化や不確実性に気付くことはあっても、それに効果的に対応することができない組織。

マイルズ&スノーは、組織の環境適応の過程に占める経営者（実力者グループ）の環境認識の重要性を強調している。経営者が認識した事柄に対して、組織は主として対応する。彼らの適応についての決定は、その組織の過去および現在の戦略、構造、成果によって制約されている。現在の制約は、戦略の主要な変更によって緩和されたり、解消されたりするが、ど

んな新しい方向を選んでも、それにはその制約がついている。

マイルズ&スノーのモデルでは、経営者（実力者グループ）だけが適応についての決定を行うとされるが、ミンツバーグ（1987）によれば、戦略は実行段階でどんどん変化していくダイナミックな側面をもっている。マイルズ&スノーは経営者の認識が組織の認識であると考えたが、実行段階で戦略が変化する場合には、経営者の認識と組織の認識が一致しない場合も出現する。経営者は組織の認識に重要な影響を及ぼすが、組織には組織の認識論が必要である。

3.3. 組織認識論の枠組

組織認識論とは、知識の獲得と利用に関する組織と環境の相互作用を記述するモデルであり、組織体のなかにいる人々が、外界をいかにして認識するか、人々が外界についての知識をいかにして獲得し利用するか、という問題を考えることによって、組織現象ことに組織の変動のメカニズムを理解するための新しい動学的な視点を提供しようとするものである。（加護野，1988）

組織のコンティンジェンシー理論では、客観的に存在する環境の変化に対応して組織の内部の変化が起こるとする視点をとったが、組織認識論では客観的な環境が厳然として存在するという視点をとらない。環境は組織内の人々によって構成されるものであり、環境の見方が異なれば人それぞれにその環境も異なる（加護野，1988）。環境の見方が違えば、組織変化の必要性の認識や組織変動の方向も異なる。

コンティンジェンシー理論では、組織を情報処理のシステムと考えた。情報処理モデルでは、情報を個人の意思決定過程に対するインプットと考え、それがほぼ自動的に意思決定過程を起動させると考えていた。人々は情報に反応すると考えていた。組織認識論では、人々が情報から意味を引き出すプロセスこそ、情報処理の中枢をなす部分であると考え。人々は情報に対して反応するのではなく、情報から引き出される意味にもとづいて行為し、自らの行為自体にある意味を付与する。意味とは人々が主観的

に想起する状態や事象である。ある情報は複数の意味をもちうる。人々が情報を取り入れそれをもとにある一定の事象や状態を想起するプロセスを、意味決定の過程と呼ぶ。意味決定過程とは、ある情報がどのような事象、状態をさすかを確定する過程である。

組織認識論では、経営の実践は、学者の理論とは異なるある理論によって導かれていると考える。経営の実践を支えている知識の体系を「日常の理論」と呼ぶ。実務家の決定は、「日常の理論」に従って行われている（加護野，1988）。人間は外界を理解するための枠組をもっており、その枠組をスキーマという。意味決定は、受け取られた情報と記憶された素材情報と連結情報をもとに行われる。スキーマは連結情報である。スキーマは緩やかに体制化されており、その集合体が「日常の理論」である。「日常の理論」は、人々が情報を取り入れ、その意味を解釈し、それを行為を通じて表現するプロセスで重要な役割を演じている。

組織における「日常の理論」は、組織構成員の間で何らかのかたちで共有され、組織内部の構成員の行為にある一定の秩序をもたらす（共有性）、さらに変化し発展する（発展性）という2つの性質を持っている。日常の理論の共有性と発展性とをともにとらえる概念が組織パラダイムである。組織パラダイムとは、「組織構成員によって共有されたイメージとしての世界観であり、構成員が日常の理論を用いたり、それを発展させたりするときの手掛りとなる基本的なメタファーの集合体」である。（加護野，1988）。

「日常の理論」は、その発展に独自のダイナミクスをもつ。「日常の理論」の発展は、組織学習のパターンの変化によって説明することができる。「日常の理論」は組織の学習を通じて発展するが、それは連続的に漸進的に起こるとはかぎらない。むしろ、連続的で漸進的な学習はより高度な学習を阻害する。

アーギリス&ショーン（1978）によれば、2種類の組織学習のパターンが存在する。一つはシングル・ループ学習と呼ばれるものであり、「組織の実際の行為の理論の中心的な部分を維持したまま対応できるような間違

いを発見することによって、組織内外の変化に対応する」学習である。他方はダブル・ループ学習であり、「対立した組織規範に対して、規範の優先順位と比重を比較考慮し、関連する戦略と前提とともに規範そのものを再構成するような探索」である。

アージリスは、デューテロ学習（第二次的学習）という概念をさらに導入する。「組織が第二次的学習を行っているとき、組織の成員はそれ以前の学習の文脈をも学習する。彼らは以前の学習の文脈を反省し、探究する。組織学習の成功と失敗のエピソードを反省し、探究する。彼らは、学習を促進あるいは阻害する原因を見つけ、学習のための新しい戦略を発明し、その戦略を具体化し、それを評価し一般化する」。第二次的学習とは、学習についての学習である。

個人も組織も外界の変化に対して、できるかぎりシングル・ループ学習で対応しようとする。シングル・ループ学習を促進する組織過程をO-Iと呼ぶ。それは組織における学習能力を制約する。組織の学習能力を高めるためには、組織内外の対立した要求を個人間の葛藤として顕在化させ、それを弁証法的に解決するような組織過程（O-II）を生み出す必要がある。そのような組織は第二次的な学習の能力をも備えている。

環境認識は、経営戦略を介して、組織の環境適応に影響を及ぼす。経営戦略とは、「環境適応のパターン（企業と環境との関わり方）を将来志向的に示すものであり、企業内の人々の意思決定の指針となるもの」である（石井他，1985）。「将来志向的な構想としての戦略は、組織内部の人々の観念として存在するものである。それは、将来の企業のあり方についての目標と仮説を含んでいる。その目標や仮説は、組織あるいは外界についての経営者の理論、つまり日常の理論をもとにして創り出されたものである。」（加護野，1988）環境適応のパターンを将来志向的に示すものとしての戦略は、日常の理論の産物である。

組織認識論では、パラダイムの概念が日常の理論の発展を説明する。組織の変化、発展（環境適応の過程）は日常の理論の変化発展の産物である

から、それはパラダイムの変化の過程としても説明できる。

環境の変化に対応して変わるべきはずの組織行動が変わらずに、古い行動パターンを継続し、環境に適応しない（非適応）という現象を、組織の慣性力と呼ぶ。組織認識論では、次のような原因によって生み出される組織慣性力が存在し、それが重要な役割を果たすと考える。

- ① 環境の変化を示す情報が取り入れられているにも関わらず、それが無視されたり、それが都合のよいように楽観的に解釈されてしまう。あるいは、環境の変化の意味が理解できない。
- ② 問題点の発掘あるいは危機への対応が積極的に検討されるが、それが有効性を喪失した既存のパラダイムをもとに行われるために効果を発揮しない、あるいはかえって問題が増幅されてしまう。

組織認識論では、日常の理論の発展がパラダイムによって制約されていることからくる認識にかかわる現象として、組織の慣性力を説明する。組織認識論によれば、①過去の成功が大きければ大きいほど、②成功期間が長ければ長いほど、③企業が同質であればあるほど、④企業の政治的権力が分散していればいるほど、企業パラダイムの革新は難しい、という仮説が導かれる。（加護野，1988）

4 多国籍企業の環境認識と環境適応のモデル

4.1. 多国籍企業の環境認識

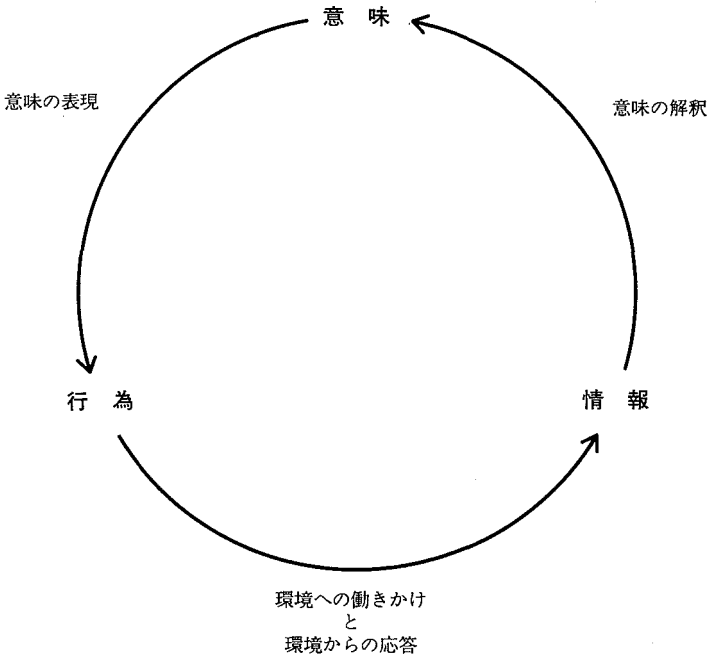
ここでの多国籍企業とは、製品の輸出だけでなく、いくつかの国で事業活動を展開している企業の本社と子会社、（資本関係の有無とは関係なく）何らかの影響力を持つジョイント・ベンチャーを含めた企業システムの全体を意味する。

また、環境認識とは、多国籍企業組織の内部及び外部環境に関する知識の獲得と利用の方法あるいは過程であり、環境適応とは、認識された組織の内部及び外部環境に対して、多国籍企業組織が組織の構造及びプロセスを変化させること、及びその環境認識を再構成することである。

多国籍企業の組織は、その成員に共通の思考前提となるさまざまな基本的なメタファー（陰喩）を共有している。多国籍企業のメタファーとは、例えば、「多国籍企業とは、全世界に張り巡らした蜘蛛の巣の上の蜘蛛のようなものである。」といったような企業についての理解である。このようなメタファーの集合体が、多国籍企業の企業パラダイムである。

多国籍企業の経営の実践は、「日常の理論」と呼ばれる知識の体系によって支えられている。日常の理論はパラダイムによって正当化され、パラダイムにしたがって発展する。日常の理論はスキーマの集合体である。多国籍企業の組織は、環境から情報を取り入れ、スキーマによって、その情報と組織内に記憶されている情報を連結し、その意味を決定する。組織内

図-1 シングル・ループの環境認識サイクル



加護野(1988;169)より転載。

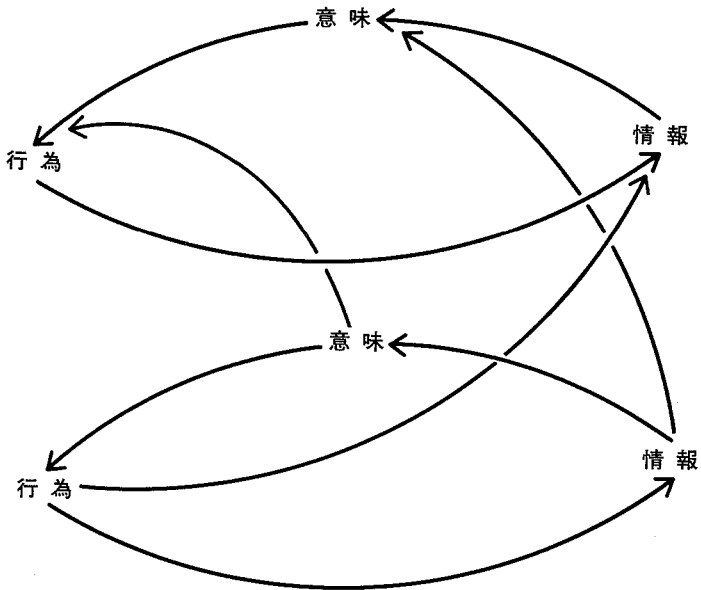
の人々は情報に対してでなく、意味に対して反応する。

あるパラダイムの下で、多国籍企業の環境認識は、図-1のようなサイクルによって行われる。ある行為によって多国籍企業は環境に働きかけ、環境からの応答としての何らかの情報を獲得する。その情報はパラダイムによって正当化された日常の理論によってその意味が決定され、その表現としての行為が行われる。

あるパラダイムの下で、日常の理論は連続的漸進的に発展していく。このような、行為→情報→意味のサイクルからなる環境認識のパターンを、ここではシングル・ループの環境認識サイクルと呼ぶ。

この行為→情報→意味のサイクルを流動化し、⁽⁶⁾既存のパラダイムの拘束から解き放つことによって、環境認識サイクルの新たなサイクルへの飛躍

図-2 ダブル・ループの環境認識サイクル



(6) 行為→情報→意味のサイクルを流動化するためのさまざまな組織的な手段については、加護野(1988;186)を参照。

が起こる。このような環境認識サイクルの不連続的な飛躍を伴うような環境認識のパターンを、ここではダブル・ループの環境認識サイクルと呼ぶ。その概念図式は、図-2で示される。

シングル・ループの環境認識サイクルからダブル・ループの環境認識サイクルへは、連続的には移行できない。シングル・ループの環境認識サイクルからダブル・ループの環境認識サイクルに飛躍するためには、環境認識(知識の獲得と利用)の方法(パターン)についての学習(第二次的学習)が必要であり、そのとき多国籍企業の企業パラダイムは変化し、発展する。

4.2. 多国籍企業の環境適応パターンの類型化

多国籍企業の行動についての議論では、現地適応というコンセプトがしばしば用いられる。本稿では環境適応を現地適応とは区別する。環境適応とは、多国籍企業が認識し構成した現地の環境に適合した活動の方法あるいは学習の方法を採用することを意味し、現地適応とは、現地企業と一致した活動の方法を採用することをここでは意味する。

多国籍企業の環境適応パターンは、多様性への対応と環境認識サイクルの2つの次元によって類型化することができる。多様性への対応は、現地政府の規制、消費者の嗜好等の組織の外へ向けての水平的な調整に関する次元であり、マルチ・ドメスティックとグローバルをその両極端とする連続的な次元である。この次元上では、一方から他方への漸進的な移行が可能であり、両者の中間的な状態も存在する。

マルチ・ドメスティックとは、各国ごとに個別に対応するという態度であり、グローバルとは、全世界的に方法を統一し標準化を企図する態度である。例えば、各国ごとのレギュレーションの違いに対応するために各国ごとに医薬品の安全性試験を行い、各国ごとに異なったマーケティングの方法を採用し、マルチ・ドメスティックなアプローチをとっていた多国籍製薬企業は、医薬品の安全性に対する消費者運動の高まりに対応するために製品の販売の方法についての統一したコンセプトが必要となり、グロー

バルなアプローチに移行するかもしれない。

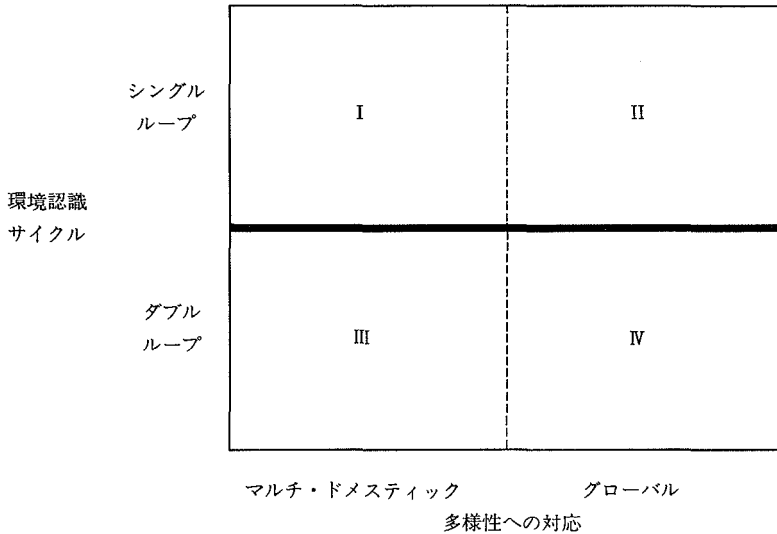
環境認識サイクルの次元は、親会社と子会社、現地企業とのジョイント・ベンチャーとの関係等の多国籍企業組織システム内での垂直的な調整の方法の違いであり、組織の内部環境と外部環境についての認識の違いを意味する。この次元は、シングル・ループの環境認識サイクルとダブルループの環境認識サイクルに区分することができる。環境認識サイクルの次元は不連続であり、多様性への対応の次元とは違って、一方から他方への漸進的な移行はできない。

シングル・ループの環境認識サイクルにおいては、子会社の属している地域とその近傍のローカルな知識の獲得と利用は、子会社にも許されるが、パラダイムの創造と発展に関わるような知識の獲得と利用は、親会社ヘッドクォーター (HQ) だけで行われる。ダブル・ループの環境認識サイクルでは、親会社でだけパラダイムの創造と発展が行なわれるのではなく、子会社の獲得し利用する知識が、企業全体のパラダイムの創造と発展にインパクトを与え、子会社もパラダイムの創造と発展に関与するような環境認識が行われる。ダブル・ループの環境認識サイクルでは、多国籍企業のシステム全体における知識の獲得と利用がネットワーク的となる。

シングル・ループの環境認識サイクルからダブル・ループの環境認識サイクルに移行するためには、第二次的な学習によって移行の方法を学習しなければならない。第二次的な学習の過程では、組織成員は、これまで行われていた「知識の獲得と利用の方法」を学習し、成功と失敗の原因を反省し、飛躍を促進あるいは阻害する原因を見つけ、新たなサイクルへの移行のための戦略を開発し、その戦略を具体化していく。シングル・ループの環境認識サイクルの効率的循環がダブル・ループの環境認識サイクルへの飛躍を阻害する場合のあることも注意されなければならない。

多様性への対応と環境認識のパターンという2つの次元によって、多国籍企業の環境適応パターンは、図-3のように類型化することができる。多様性への対応を示す横軸は連続的な次元であるが、これを軸の両端のマ

図-3 多国籍企業の環境適応パターンの分析枠組



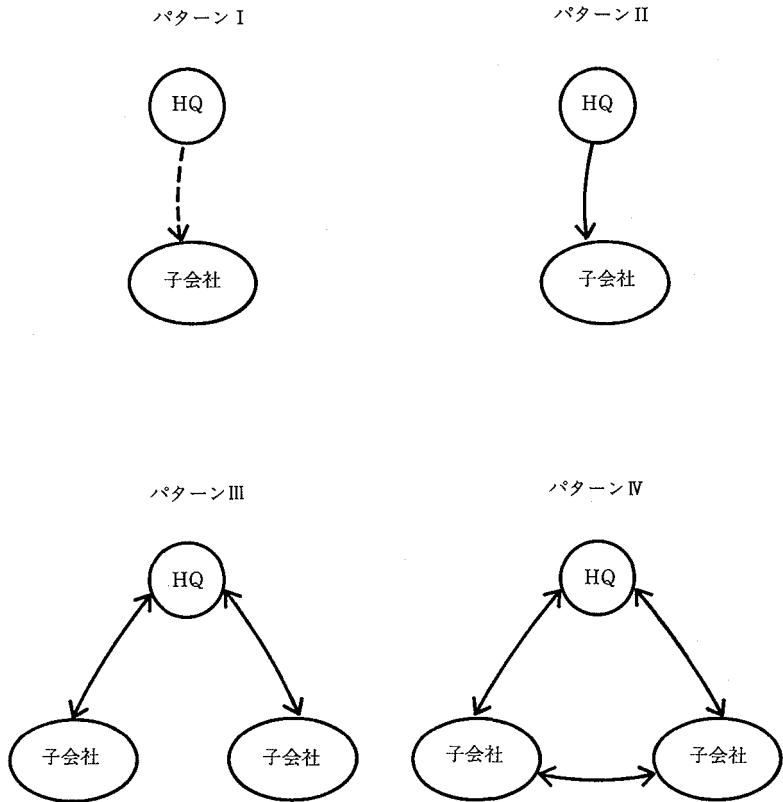
マルチ・ドメスティックとグローバルの名前を付けて二分すれば、4つの環境適応パターンの類型を区別することができる。

パターンIは、各国ごとに個別の対応を行い、環境認識サイクルはシングル・ループで、パラダイムの創造と発展に関わる知識の獲得と利用は本社HQでのみ行われる。パターンIにおける知識の獲得と利用のパターンは、図-4のIのように図式化できる。

パターンIIでは、環境認識サイクルはシングル・ループのままであり、子会社は親会社のルーチンにしたがって知識の獲得と利用を行ない、親会社は全世界の子会社の活動の統一化と標準化を行おうとする。子会社はパラダイムの創造と発展には関与しない。多国籍企業のシステム全体での知識の獲得と利用のパターンは図-4のIIのようになる。

環境認識サイクルがダブル・ループになると、子会社で獲得し利用される知識も、企業全体のパラダイムの創造と発展に利用されるようになる。本社HQは、子会社の活動方法あるいは知識の獲得と利用の方法をも学

図-4 環境適応パターンIの概念図式



習し、既存のパラダイムを否定し本社の活動方法あるいは知識の獲得と利用の方法を変化させたり、それを他の子会社に移転したりする。しかしそのなかで、多様性への対応がマルチ・ドメスティックであるパターンIIIでは、そのような関係が親会社と子会社の間にとどまるが、グローバルとなるパターンIVでは、子会社と子会社の間にも知識の獲得と利用が双方向で行なわれるようになり、多国籍企業システム全体での知識の獲得と利用のパターンは、図-4のIVのようにネットワーク状になる。

4.3. 多国籍企業の環境適応戦略

ある環境適応パターンから別の環境適応パターンへの移行を将来志向で示すものが戦略である。多国籍企業の環境適応のための戦略をここでは環境適応戦略と呼ぶ。戦略は日常の理論の産物であり、企業パラダイムによって正当化され、パラダイムにしたがって発展する。環境適応パターンの変化は、環境認識と戦略変化という2つの側面から、パラダイムの二重の拘束を受ける。

多国籍企業は環境を認識し、その認識した環境に対応するための独自の環境適応戦略を開発し、技術、構造、プロセスでその戦略と整合する特定の体制を整えようとする。その過程は日常の理論によって行われ、その発展の過程はパラダイムによって説明することができる。

事業ごと、価値活動ごとに、多国籍企業の環境適応のパターンは異なるが、⁽⁷⁾ 価値活動ごとにパラダイムが存在するわけではない。いくつかのパラダイムが価値活動ごとに存在し、それが変化していくのではなく、価値活動ごとの適応パターン(行動)が変化し、それが引き金となって企業全体のパラダイムが変化していく。価値活動ごとの環境適応パターンの変化は、図-3のマトリックス上に図示することができる。そしてその全体としての環境適応のパターンの変化は、パラダイムの創造と発展の過程として説明することができる。

同じ環境の下でも、パラダイムが違えば異なった環境適応戦略が開発されることもある。マイルズ&スノー(1978)の環境適応の4類型は、企業パラダイムの違いとして説明することができる。例えば、防衛型は、「収益こそが企業の有効性を測る物差しである」というパラダイムを持ち、そのパラダイムにしたがった環境適応戦略を開発し、組織構造とプロセスを発展させ、事業分野を限定し既存の業務の効率を向上させることによって高い成果を上げようとしている。それに対して、探索型は、「成長こそが

(7) 角田(1988)では、知識の獲得(組織学習)という側面から、多国籍企業の価値活動ごとの環境適応パターンの違いを分析した。

企業活力の源泉である」というパラダイムから、絶えず新しい市場機会を探索し既存の事業における効率を犠牲にする、と説明することができる。強固なパラダイムに拘束された防衛型は、環境が変化しそのパラダイムの有効性が失われたとき、受身型となる。

4.4. 組織の慣性力

パラダイムは発展性を持つと同時に、変化に抵抗する頑強さを持っている。多国籍企業の成長発展の過程で、企業パラダイムの創造に深く関与したトップマネジメントは、そのパラダイムを変化させるような行動に強く抵抗する可能性がある。アメリカの多国籍企業の行動特性には、これまでの理論では説明できないで、理論からのズレと考えられてきた点があいくつあった。パラダイムの持つ固有の性質によって、これらの多くは説明が可能となる。

5 ま と め

これまでの多国籍企業の研究では、多様性への対応と親会社—子会社の関係という2つの大きな問題がその関心の焦点となってきた。これらの問題は、時間の経過につれて変化するというダイナミックな側面をも持っている。本稿では、組織の環境認識と環境適応の理論を援用することによって、これらの問題を矛盾なく説明できるフレームワークを提示した。このモデルから、次のようないくつかの仮説を導くことができる。

- (1) 多国籍企業の環境は、組織内の人々によって構成される。環境の見方が変わることによってその環境も異なる。行動に影響を及ぼす環境条件を人々が作り出すのは、その行動によってである。
- (2) 人々は環境からの情報に反応するのではなく、情報から引き出される意味に基づいて行為し、自らの行為にある意味を付与する。ある環境の情報は、それを認識する人々によって複数の意味を持ちうる。人間は情報の受動的な受け手ではなく、情報の能動的な探索者である。
- (3) 多国籍企業の組織は、その成員の思考の共通の思考前提となるさまざま

- まなメタファーを共有し、その集合体としての企業パラダイムを持つ。
- (4) 多国籍企業の環境適応パターンは、多様性への対応と環境認識サイクルの2つの次元で類型化できる。多様性への対応の次元は連続的に漸進的な移行が可能であるが、環境認識サイクルの次元は不連続であり、環境認識サイクルの発展の過程は弁証法的である。シングル・ループの環境認識サイクルからダブル・ループの環境認識サイクルへの移行には、知識の獲得と利用の方法に関する「第二次的学習」が必要である。
 - (5) 全世界の親会社、子会社を含めた多国籍企業のシステムは、その環境適応パターンに対応した「知識の獲得と利用の方法」をもつ。
 - (6) 多国籍企業は、環境適応パターンの移行についての環境適応戦略をもつ。環境適応戦略は、組織内部の人々の観念として存在し、経営者の日常の理論をもとにして創り出される。日常の理論は、パラダイムによって正当化され、パラダイムにしたがって発展する。
 - (7) 客観的に同一の環境の下でも、企業パラダイムの違いによって、それぞれの企業に固有の環境適応戦略が開発される。企業の成果の高低は環境適応戦略の違いから生まれるのではなく、戦略に適合した技術と組織構造とプロセスを適切に開発した企業が高い成果を上げる。ある環境の下で高い成果を上げる方法は一つに限らない。
 - (8) 多国籍企業の環境適応パターンは、価値活動ごとに異なったパターンを描いて変化し、その変化が引き金となって、多国籍企業の企業パラダイムは変化していく。
 - (9) 組織内の政治的な過程によって、パラダイムの転換が困難な場合がある。企業の発展を支えてきた本業部門は、既存のパラダイムの創造発展に直接関与し、その変化を好まない。また、アメリカの多国籍企業の多くは、CEO を中心とした実力者グループによって集権的なコントロールが行われている。彼らも企業の過去の発展に関与しその原動力となったパラダイムの創造に深く関与している。彼ら自身本業部門の出身であることも多い。このために、彼らはしばしばパラダイムの変化に強く抵

抗する。パラダイムの変化は、CEO の交代とか、トップの自己否定、企業内の不均衡の増幅等を契機とすることが多い。

- (10) 組織構造の変化は、情報のチャネルを変化させる。しかし情報のチャネルを変化させただけでは情報から引き出される意味は変化しない。組織の意味決定のプロセスを変化させないで、組織構造の変化だけで環境変化に対応することはできない。
- (11) 既存のパラダイムの有効性を否定することは非常に難しい。既存パラダイムの下でも、日常の理論は発展を続け企業は環境に適応していく。既存のパラダイムの下での日常の理論の発展は、シングル・ループの環境認識サイクルを発展させる。環境認識サイクルの変化は不連続であり、シングル・ループの環境認識サイクルの発展がダブル・ループの環境認識サイクルの発展を阻害するという弁証法的な側面ももつ。
- (12) 多国籍企業は、環境の変化に対して環境認識サイクルの変化よりも多様性の増加でまず対応しようとする。多様性の増加は連続的で漸進的な移行が可能だからである。それは一時的には成功を収めるが、長期的には組織過程の複雑化を招き、組織はコントロール不能に陥り成果も低下する。既存のパラダイムの下での混乱の中から、ある事業活動分野での突出した行動による環境適応パターンの変化を契機として、多国籍企業システム全体での知識の獲得と利用の方法についての第二次的学習が起こり、企業パラダイムが変化し、企業全体の環境認識と適応のパターンが変化してくる。新たなパラダイムの下で、企業は新たな発展の段階を迎える。

これらの仮説については、今後の調査研究によってその検証と発展を行っていきたい。これらの仮説は、新しい多国籍企業モデルをさまざまな角度から眺めたものである。このモデルの視点からは、パラダイムの弁証法的な発展の下で、市場環境への適応と組織内の調整の最適化を図る多国籍企業の姿が描かれる。

参 考 文 献

- Anderson, Carl R. & Frank T. Paine, 1975. "Managerial Perceptions and Strategic Behavior," *Academy of Management Journal*, Vol. 18, No. 4, 811-823, December.
- Ashby, W. Ross, 1956. *An Introduction to Cybernetics*, London, Chapman and Hall.
(篠崎・山崎・銀林訳『サイバネティックス入門』宇野書店)
- Bartlett, Christopher A. & Sumantra Ghoshal, 1987a. "Managing across Borders: New Organizational Responses," *Sloan Management Review*, Vol. 53, Fall.
- パートレット, C. A. & S. ゴーシャル, 1987 b. 「子会社の役割差別化こそ多国籍企業の戦略のカナメ」, *ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス*, Feb.-Mar.
- Berger, Peter L. & Thomas Luckmann, 1966. *The Social Construction of Reality—A Treatise in the Sociology of Knowledge*, New York, Doubleday & Company, Inc. (山口節郎訳『日常世界の構成—アイデンティティと社会の弁証法』新曜社, 1977)
- Chandler, Alfred D., Jr., 1962. *Strategy And Structure*, Cambridge, Mass., M. I. T. Press. (三菱総合研究所訳『経営戦略と組織』実業之日本社, 1967)
- Daft, L. D., J. Sormunen & D. Parks, 1988. "Chief Executive Scanning, Environmental Characteristic, and Company Performance: An Empirical Study," *Strategic Management Journal*, Vol 9, 123-139.
- Duncan, Robert B., 1972. "Characteristics of Organizational Environment and Perceived Environmental Uncertainty," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, 313-327.
- Egelhoff, William G., 1988. "Strategy and Structure In Multinational Corporations: A Revision Of The Stopford And Wells Model," *Strategic Management Journal*, Vol. 9, 1-14.
- Goldhar, Joel D. & Marian Jelinek, 1983. "Plan for economies of scope," *Harvard Business Review*, Nov.-Dec., 141-148.
- Hambrick, Donald C., 1982. "Environmental Scanning and Organizational Strategy," *Strategic Management Journal*, Vol. 3, 159-174.
- 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎, 1985. 『経営戦略論』有斐閣。
- 加護野忠男, 1988. 『組織認識論』千倉書房。
- Keegan, Warren J., 1974. "Multinational Scanning: A Study of the Information Sources Utilized by Headquarters Executives in Multinational Companies," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19 No. 1, March, 411-421.

- Kruger, Mark P. & Patric J. J. Rich, 1987. "Strategic Governance: Why and How MNCs are Using Board of Directors in Foreign Subsidiaries," *Columbia Journal of World Business*, Winter, 39-46.
- Lawrence, Paul R. & Jay W. Lorsch, 1967. *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Harvard University Press. (吉田博訳『組織の条件適応理論』産業能率大学出版部, 1977)
- Lorsch, Jay W. & John J. Morse, 1974. *Organization and Their Members: A Contingency Approach*, New York, Harper & Row, Publishers, Inc. (馬場昌雄・服部正中・上村祐一訳『組織・環境・個人—コンティンジェンシー・アプローチ—』東京教学社, 1977)
- Lyles, M. A., 1988. "Learning Among Joint Venture Sophisticated Firms," *Management International Review*, Special Issue, 85-97.
- March, James G. & Herbert A. Simon, 1958. *Organizations*, New York, John Wiley & Sons, Inc. (土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社, 1977)
- Miles, Raymond E. & Charles C. Snow, 1978. *Organizational Strategy, Structure, And Process*, U. S. A., McGraw-Hill, Inc. (土屋守章・内野崇・中野工訳『戦略型経営』ダイヤモンド社, 1983)
- ミンツバーグ, H., 1987. 「秩序ある計画化から工芸的に練りあげる戦略へ」, *ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス*, Oct.-Nov.
- Porter, Michael E., 1986. "Changing Patterns of International Competition," *Carifornia Management Review*, Vol. 28 No. 2, Winter.
- Prahalad C. K. & Richard A. Bettis, 1986. "The Dominant Logic: a New Linkage Between Diversity and Performance," *Strategic Management Journal*, Vol. 7, 485-501.
- Prahalad C. K. & Yves L. Doz, 1987. *The multinational mision*, New York, The Free Press.
- Snow, Charles C., 1976. "The Role of Managerial Perceptions in Organizational Adaptation: An Exploratory Study," *Academy of Management Proceedings*, August, 249-255.
- Stopford, John M. & Louis T. Wells, Jr., 1972. *Managing The Multinational Enterprise*, New York, Basic Books, Inc. (山崎清訳『多国籍企業の組織と所有政策』ダイヤモンド社, 1976)
- 角田隆太郎, 1988. 「多国籍企業の環境適応と組織学習—ゼロックス社の事例をもとにして—」, 六甲台論集, 第34巻 第4号, 1月, 1-25.