

多国籍企業における組織コミュニケーションに関する試論

三輪 祥 宏

1. はじめに

本稿は、複数の国や地域の企業体に投資して経営に参画する(設立に限らず買収なども含む)形態を選択してグローバルな規模でビジネスを展開する多国籍企業(以下、「MNCs」という)における組織コミュニケーションを対象とする。現在のMNCsは、「内的な一貫性と相互補強」を特徴とする「統合的な組織システム」である「トランスナショナル」(Bartlett & Ghoshal, 1989=1990: 89)に向けて変化していることが先行研究から指摘されている。さらに、金融市場での規制緩和の進行やインターネットや輸送技術の発展に伴って、経営資源の国際移転が相対的に容易になっていること等を背景として、MNCs内部における国際分業も“second unbundling”(Baldwin, 2006: 22)と表現されるように、分業の単位を業務からタスクへと細分化させながら全体最適化に向けて変化させつつある。そこで、これまでは単体で経営資源を拡充させるように進化してきたMNCsの在外現地法人(以下、「現法」という)では、自社内に蓄積してきた経営資源をMNCsのネットワーク内への移転が要請されるとともに、施策の立案や意思決定にあたっては都度の「調整」が必須となり、課題となっている(三輪, 2014a)。ただし、在外現法の調整次第では、MNCsの中核の意図とは異なる施策であっても実現が可能となることも筆者は指摘してきた(三輪, 2014b)。トランスナショナル化では「内的な一貫性と相互補強」が前提となるため、MNCsでの全体最適化に向けては中核と周縁との間での双方向の調整、すなわち「組織コミュニケーション」が重要な分析視角となることが確認される。

そこで、本稿においては、トランスナショナル化に伴って、双方向での調整が前提とされるMNCsのマネジメント研究への貢献を目的として、MNCs内部での組織コミュニケーションの分析に向けた試論として、事例分析と先行研究を足がかりにMNCsの組織コミュニケーションのメカニズムについての仮説を導出することを目指していく。

2. 組織コミュニケーションとはなにか

MNCsに限らず、企業組織を中心とした組織研究においては、コミュニケーションの概念は重要なものとされてきた。そこで組織コミュニケーションを考えるにあたり、組織研究の文脈に照らしてコミュニケーションの概念の取り扱いを整理することは意義があると考えられる。ここでは猪俣(1992)での整理に基づき、組織論のなかでのコミュニケーションの取り扱いについて確認していく。

猪俣はまず組織論について、時系列に従って8つに分類したうえで、分類ごとに想定されるコミュニケーションの概念について整理している。それらは、①伝統的(テイラ、ウェーバ

etc)、②人間関係論 (レスリスバーガ)、③行動科学的 (マグレガ、アージリス、リカート、ハー
ズバーグ etc)、④意思決定論的 (バーナード、サイモン、マーチ etc)、⑤システム論的 (カッ
ツ=カーン、カスト=ローゼンワイグ etc)、⑥コンティンジェンシ理論 (ローレンス=ロー
シュ、ウッドワード、フィードラ etc)、⑦情報処理論 (カルブレイス、タッチスマン=ナドラ)、
⑧意味論的 (組織文化論、ゴミ箱モデル、ルース・カプリング・モデル etc) である。そして、
各分類で想定されているコミュニケーションの概念は次のように説明される。

①では公式なコミュニケーションラインのみが重視され、②では公式コミュニケーションの
ほかにそれを補完する非公式コミュニケーションの重要性が指摘される。ここで語られる公式
なコミュニケーションは上意下達を目的とした文書化された情報伝達を主眼とした垂直方向の
コミュニケーションを指すのに対して、非公式コミュニケーションとは対面的で水平方向での
コミュニケーションをいう。続く③においては、上下間 / 水平間で自由に行われ、組織成員の
成長や自己実現を行うものとしてコミュニケーションを捉えているものの、その内容について
は明示的には言及されない。さらにこの①~③では、対象とするコミュニケーションは組織の
内部に限られており、クローズド・システムとして分析するものとなっている。

組織を意思決定システムと看做す④でコミュニケーションは詳細に分析されるようになる
が、コミュニケーションと情報を同一視する傾向があり、人間としての意味解釈や感情などは
対象として考慮されない。⑤において、コミュニケーションとは「全体システムの部分の連結
する過程であり、その部分の相互作用を促進する基本的過程」とされるために、上下間/水平
間という全方向に配慮されるとともに、組織—環境という境界を越えるものとして看做される
ようになる。そして、⑥や⑦においても組織—環境という境界を越える視野で取り扱われてい
るが、⑥では組織の一つの変数、⑦では情報の伝達過程に過ぎないものとして、コミュニケ
ーションが扱われている。⑧においてはじめて、コミュニケーションにおける意味の問題が取り
扱われ、人間を単なる受動的な存在ではなく、環境の刺激に対して意味付与を行う存在として
扱うようになる (猪俣, 1992: 25-46)。

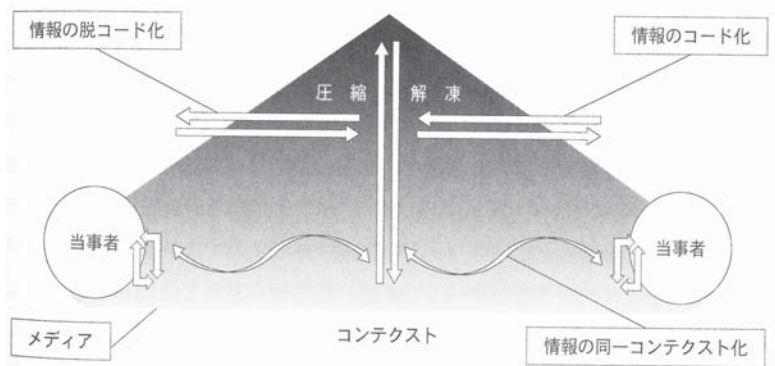
上記のように、組織の定義等によって重要度や対象範囲は異なってくるものの、組織研究の
展開においてコミュニケーションの概念を用いた検討が緊密に行われてきたことが確認でき
るとともに、組織コミュニケーションを検討するためには前提とする組織観に応じて多様に
解釈されていることも指摘できる。すなわち、対象とする組織観¹を固定しなければ、本稿で
対象としたい組織コミュニケーションの枠組みを定置できないことがわかる。前節までに提
示しているとおり、本稿ではトランスナショナル化するMNCsを対象としている。そこで前
前提としている組織観としては、例えば、日本企業のトランスナショナル化プロセスを分析した
椋山 (2009) による「活動を国際的に分散させた上で、本社、および国ごとに役割と構造が
分化した子会社を構成要素とした、国境を超えたネットワーク組織を構築」して、「海外子会
社には各国の環境条件に適應する形でそれぞれに異なる組織構造と役割をもたせ (分化)、子
会社が本国の親会社や他国の子会社との関係を必要に応じて形成し、それぞれの役割とそ
の時々での両者の関係に応じて、それに適合した調整パターンを作る (柔軟なネットワーク)」
(椋山, 2009: 15) という定義がある。それ以外にも、多国籍企業論において一般的に支持さ

¹ 猪俣 (1992) の整理が時系列であるために、例えば①よりも⑧のほうが優れた組織観であると解釈されが
ちであるが、各組織観の間に優劣は存在しないことを前提としている点には注意されたい。

れている定義に挙げられるものにNohria and Ghoshal (1997) の「差別化されたネットワーク (differentiated network)」がある。そこでは、MNCsを構成する在外現法や顧客、サプライヤなどのすべての機構は差別化されたネットワーク (differentiated network) に埋め込まれる (Embedded) ことで、個別の戦略策定において制約を受けている (Nohria and Ghoshal, 1997) ことが指摘される。ここでふたつの組織観を提示したが、そのどちらにも共通しているトランスナショナル化するMNCsの組織観としては、まずは「ネットワーク」であり、さらに組織コミュニケーションを通じて組織的な現実が構成される「構成主義」に依拠していることが指摘できよう。これは猪俣 (1992) の分類に基づく「⑧意味論的組織論」における組織観に近い。そこでのコミュニケーションは、「組織的現実コミュニケーションを通じて社会的に構成される」という前提から、「社会的構成が起こる過程」として捉えられる。これを西本 (2003) は「プロセスの組織観」と名付けている。ここでは、「組織化」(Weick, 1979) に向けた組織的な相互行為やコミュニケーションによるプロセスとともに、相互行為やコミュニケーションを統制・制限して計画的に秩序づけるメカニズムとしての組織の構造がある、とする。ただし、その組織構造もコミュニケーションと相互行為を通して修正・更新され続ける。すなわち、コミュニケーションと組織構造の関係は相互規定的である、とされている。

上記の組織観を前提に組織コミュニケーションの構成要素を抽出したものに、竹中 (2013) がある。竹中は「コミュニケーションという概念を考える際に、一方では、非決定論的すなわち主体主義的な側面を見逃すべきでないが、他方で、いかに主体的・創造的な人間像を設定しても、その人間に還元できない構造的な側面も捨象されるべきではない」(同書: 58) という考えから「構造は人間によって可能であり、人間は構造によって可能である。双方は、常に他方を必要としており、依存している。その相互依存性こそ重要なのである」というスタンスに立つ (同書: 66)。そのスタンスから、ルーマンのコミュニケーション論²に依拠しながらも「過度の抽象性」を「回避」することで「ユニットとしてのコミュニケーションの構成要素」(同書: 67) を図表1のように提示している。

図表1 ユニットとしてのコミュニケーション



(出典：竹中, 2013: 67)

² 竹中は、「ルーマンにとって、コミュニケーションとは、情報—選択—理解の3層の複合的な統一体として理解されるべきもの」であり、「担い手は人間ではなく心的システムである」ことで『「構造」概念と『主体』概念を同時に乗り越える』ことが可能になるとしている。竹中の提示する分析概念には、このルーマンのスタンスが明確に反映されている。

「ユニットとしてのコミュニケーション」について竹中は「コミュニケーションを形成する2人以上の当事者」と「コミュニケーションの安定化のためのメディア」を基礎として設定し、「複雑性（ルーマン）・多義性（ワイク）」を縮減するために「シンボリック・メディア」へとメディアを転換する「コード化」と「コンテクスト化」という「2つの力を提示」している。そしてこの「回路を流れる情報」を構成要素として提示している。ここでは「コードとは情報の明確な変換規約」と定義され、「シンボリック・メディアの超越性を高める」力を「コード化」と名づけている。いっぽう、「コンテクストとは情報の明確さがその都度確認されるような了解事項」と定義され、「当事者の（再）解釈・構築により、シンボリック・メディアをより理解・可感可能にする」力を「コンテクスト化」と呼んでいる（竹中, 2013: 67-68）。この竹中のいう「ユニットとしてのコミュニケーション」の構成要素については、明示こそされていないが、コミュニケーション論の古典とされている Jakobson が「コミュニケーションの六機能図式」(Jakobson, 1956 = 1984) として提示した「発信者、受信者、メッセージ、コンテクスト、コード、接触」の「コミュニケーションに不可欠な6つの因子」に基づいていると考えられる。そして、竹中と Jakobson の差異として「当事者どうしは直接には接触していない」（竹中, 2013: 67）ところが強調される。ここで「互いに接触しているのはメディアと情報という2つの対象物」のみと定義することで、(1) 当事者の間で交換される「情報」は「メディア」の持つ「2つの力」により「置き換え」られることで同一性が保証されないこと、(2) 「情報」を誰に伝えるかという「連結先」についての選択性が存在すること、の2点においてコミュニケーションを分析するうえで柔軟な考察が可能な分析概念となっている。

MNCs の持つ課題として、多国籍であるためにその国籍の違いに対処しなければならない、ということがある。この違いを Ghemawat は、文化的 (Cultural) ・ 政治的 (Administrative) ・ 地理的 (Geographical) ・ 経済的 (Economic) な距離 (Distance) と表現した CAGE フレームワークを用いて、MNCs には CAGE の距離を考慮してビジネスを展開することが求められていると説く (Ghemawat, 2007)。CAGE フレームワークは図表2のとおりである。

地理的距離を前提とする MNCs の組織コミュニケーションでは、対面的コミュニケーションが必然的に困難であるために、それ以外のコミュニケーションツール³、電話やいわゆる CMC (Computer-mediated communication) を介したものになる。しかし、メディアリッチネス論として McGrath and Hollingshead (1993) が整理したとおり、対面ではないツールを介したコミュニケーションでは情報の豊かさ (Richness) に限界がある。コミュニケーションツールにより伝達が可能な情報の豊かさとそれぞれに適したビジネス上のタスクを表にまとめたものが図表3である。このように、コミュニケーションツールは必要なビジネス上のタスクに応じて使い分けていくことが望ましい。しかし、MNCs の組織コミュニケーションにおいては、地理的距離が前提となるために、コミュニケーションツールの選択には一定以上の制約が生じる。その結果と、地理的以外の距離に起因するコミュニケーション上の課題の解決はよりいっそう難しくなる。MNCs の組織コミュニケーションを考えるうえでは、この点について重要な前提としなければならない。このような観点に照らすと「互いに接触しているのはメディアと情報」だ

³ メディアリッチネス論等においては、「コミュニケーション・メディア」という用語が利用されており、本来はそのとおり記載するべきであろうが、ここではコミュニケーション論という広義の「メディア」との混同を回避するため、あえて「ツール」という用語を使用している。

図表2 CAGEフレームワーク

	C ; 文化的な距離	A ; 政治的な距離	G ; 地理的な距離	E ; 経済的な距離
距離を生み出す特性	<ul style="list-style-type: none"> 異なる言語 異なる民族性、紐帯となる民族性や社会的ネットワークの欠如 異なる宗教 異なる社会規範 	<ul style="list-style-type: none"> 旧植民地と旧宗主国の関係、あるいは旧植民地国同士の結びつきの欠如 共通の通貨あるいは政治的同盟の有無 政治的な対立 政府の方針 未整備な社会制度 	<ul style="list-style-type: none"> 物理的な隔たり 国境を接していない 海・川からのアクセスがない 国土の大きさ 交通の便や通信状況が悪い 気候の違い 	<ul style="list-style-type: none"> 消費者の所得レベルの違い 以下のコストおよび質の違い <ol style="list-style-type: none"> 1) 天然資源 2) 金融資源 3) 人的資源 4) 社会的インフラ 5) 仲介者のインプット 6) 情報あるいはナレッジ
距離に影響される産業や商品	<ul style="list-style-type: none"> 言語の影響が大きい商品 (テレビ番組など) 消費者の文化的、国家的アイデンティティに影響する商品 (食品) 以下の特徴が異なる商品 <ol style="list-style-type: none"> 1) 大きさ (車) 2) 基準 (家電) パッケージ 品質が特定の国と結びついているもの (ワイン) 	以下の業界には政府の介入度が高い <ul style="list-style-type: none"> 必需品の生産者 (主食、電気) 「基本的人権」に関わる商品の生産者 (薬品) 大量雇用者 (農業) 政府への大手サプライヤー (公共輸送機器) 国威をかけた産業 (航空機) 国家安全保障に欠かせない産業 (通信) 天然資源を利用する産業 サンク・コストが高い産業 (社会的インフラ) 	<ul style="list-style-type: none"> 重量あるいは容積当たりの価値が低い商品 (セメント) 壊れやすい、腐敗しやすい商品 (ガラス、果物) コミュニケーションと通信手段が重要な産業 (金融サービス) 地元の規制・運営の基準が高い産業 (多くのサービス産業) 	<ul style="list-style-type: none"> 所得水準で需要特性が変わる (車など) 標準化あるいは規模の経済が重要 (携帯電話) 人件費やその他のコスト要因の差が顕著 (衣料) 市場対応力と俊敏性が必要 (家電)

(出典 : Ghemawat (2001) = 太田 (2013) : 230)

図表3 タスクとメディアの適合性

問題解決 (成功) のために要求される情報リッチネスが増大	コミュニケーション・メディア				
	伝達できる情報リッチネスが増大 →				
タスクタイプ	コンピュータシステム	オーディオシステム	ビデオシステム	対面コミュニケーション	
計画立案・アイデア創出	適合	ぎりぎり適合 メディアがリッチすぎる	適合しない メディアがリッチすぎる	適合しない メディアがリッチすぎる	
正解の選択 : 知的タスク	ぎりぎり適合 メディアが制約的すぎる	適合	適合	適合しない メディアがリッチすぎる	
選好解 (最適解) の選択 : 判断タスク	適合しない メディアが制約的すぎる	適合	適合	ぎりぎり適合 メディアがリッチすぎる	
利害葛藤の交渉	適合しない メディアが制約的すぎる	適合しない メディアが制約的すぎる	ぎりぎり適合 メディアが制約的すぎる	適合	

(出典 : McGrath and Hollingshead (1993) = 中村 (2003) : 216)

けであるとする竹中が提示する分析概念は、MNCsの組織コミュニケーションの分析に非常に適していると考えられる。そこで本稿では、竹中の提示した分析概念である構成要素を基に、MNCsの組織コミュニケーションに関する議論を進めていくものとする。

3. 4つの距離とMNCsの組織コミュニケーション

MNCsの組織コミュニケーションにおいて、地理的距離への対策としてコミュニケーションツールが課題となることは先述したとおりである。そして、同様に、地理的距離以外の文化的距離・政治的距離・経済的距離も組織コミュニケーションには影響を与える。なかでも文化的距離による影響は大きい。そこで、文化的距離は章を分けて後述することとし、ここでは政治的距離と経済的距離が組織コミュニケーションに与える影響について確認していこう。

まず、政治的距離についてであるが、ここで検討すべきは社会的制度（Institution）が組織コミュニケーションに与える影響とその対策になる。MNCsの経営にとって、ビジネスを展開する本社所在国（以下、「ホーム国」という）と在外現法を展開する国（以下、「ホスト国」という）における様々な社会的制度の違いは課題となる。この違いに対して、MNCsは一般的にはホスト国の制度を受容するが、時に制度の変化を働きかけることがある。極端な例としては1970年のチリのクーデタに協力した、当時のチリの電話会社を所有していた米系MNCsのITTの事例⁴があるが、これほどではないにしても、MNCsの存在がホスト国の制度に対して一定上の影響を与えることは、「スピルオーバー効果」⁵を期待してホスト国が政策的に対内FDIを促進すること等からも明らかであろう。そして、FDIによるスピルオーバーは常に正の効果をもたらすわけではなく、MNCsの進出形態や特性、受け入れ側の国、産業、企業の特長など、さまざまな要因によって、異なる効果をもたらされる（伊藤, 2011）という。すなわち、MNCsとホスト国の制度のアクターとの間での組織コミュニケーションがFDIスピルオーバー効果に影響する可能性が示唆される。組織コミュニケーションの構成要素に照らすと、背景とする制度間の違いにより参照するコードが異なること、背景とする制度間での類似点の多寡により埋め込まれているコンテキストの共有度合いが政治的距離での課題となる、との説明が可能であろう。そして、文化的距離の課題を峻別したうえで残余する制度的手続きのみを対象とした場合でも、政治体制や政治理念に起因した「メディア」による転換の差異が存在する可能性が示唆される。この点について検討をする余地がある。ただし、検討にあたっては政治的距離と文化的距離との峻別の可能性について注意する必要がある。顕在化したルールの違いは政治的距離の課題として検討が可能であるが、その違いの根本原因は文化的距離の問題として捉えるべき課題であることが容易に想像される。例えば青木高夫が本田技研での経験から「(日本人や企業が)実情に合わないルールを改めることや、新しいルールを作ることには無関心」(青木, 2013: 7) と指摘しているように、制度やルールの適用や運用、あるいはそれらへの向き合い方についても文化的要素の影響が無視できないため、複合的に取り扱っていくことが必要と

⁴ ITTによるチリのクーデタ支援については、Palast, G (2003) “The Best Democracy Money Can Buy: An Investigative Reporter Exposes the Truth About Globalization, Corporate Cons, and High Finance Fraudsters”, Pluto Pr. (貝塚泉・永峯涼訳『金で買えるアメリカ民主主義』角川書店, 2004年)の第6章等に詳しい。

⁵ FDIスピルオーバーや関連した文献サーベイについては、Crespo and Fontoura (2007)等を参照のこと。

なろう。

続いて、経済的距離について検討していこう。経済的距離として検討するべきは組織の外部との経済的な格差や組織を取り巻く社会的基盤（Infrastructure）や、組織の内部での賃金等格差がもたらす影響とその対策となろう。まず、想起される課題としてコミュニケーションツールの利用可能性が挙げられよう。電話や携帯電話、インターネットの普及率と可用性（停電頻度等も含む）やコスト等により、コミュニケーションツールの選択における優先順位が異なり、結果として組織コミュニケーションにも影響を与えることが想定される。コミュニケーションの手段が組織コミュニケーションにもたらす影響について検討することが、経済的距離を前提としたMNCsの組織コミュニケーションの分析においては必要となるだろう。ただし、経済的距離が組織コミュニケーションにおけるメディアによる転換に与える直接的な影響については、上記のツール・手段へのアクセスを除いては、ほとんど生じないように考えている。この点については事例を探索し、事例の発見に基づいた論証が求められよう。なお、間接的に経済的距離が組織コミュニケーションに影響することはあり得る。経済的距離がアクセス可能な社会関係資本の違いを生むことは十分に考えられるからである。しかし、それは経済的距離というよりも文化的距離の問題として顕在化するものであり、同時に、文化的距離については国民文化（National Culture）の差異により生じる距離だけが課題ではないことが示唆される。

4. MNCsの組織コミュニケーションと文化的距離

MNCsの組織コミュニケーションが文化的距離から受ける影響とその対応については、主に「異文化マネジメント」の領域において、異文化コミュニケーション⁶として語られる。先述のとおり、文化的距離を検討するためには文化的な境界の定義が必要となるが、文化的な境界は必ずしも国民文化には限られない。異文化コミュニケーション研究者であるGudykunst(2003)は「異文化」を語る場合にその焦点は「国民文化」という狭義に定義することが基本であるとしながら、「広義での『文化』を適用し、異文化観コミュニケーションに該当する研究として、異なる民族・人種間、健常者と障害者、世代間、その他の分野でのコミュニケーション研究を含める研究者もいる」として、広義の「文化」の定義を含めることを認める立場を取る。ただし、この点については、一般的な企業組織における組織コミュニケーションとして検討を行うべき問題であり、MNCsを一般的な企業組織と比較した明確な特徴を考えていく本稿においては、文化的距離としては国民文化の違いによる距離に焦点を当てて検討を行うべきであろう。そこで本稿で検討する範囲は、国民文化に起因する差異を文化的距離として取り扱っていく。

国民文化に起因する差異を定量的に測定・把握することで経営における課題解決に繋げるというアプローチ（飯田, 2000）と整理される研究に、Hofstede（1991）による「4つの価値次元⁷」やTrompenaars and Hampden-Turner（1997）による「3つのカテゴリーと7つの次元」等がある。これらの研究群が注目しているのは、国民文化の違いが価値志向に影響を与えるため

⁶ 用語として「異文化コミュニケーション」と「異文化間コミュニケーション」の2つがあるが、本稿においては「関係形成のための実践的対応」を目指すという井下（1999）での整理に従い、「異文化コミュニケーション」を採用している。両者の違いについては井下（1999）を参照のこと。

⁷ 後年、Hofstede自身により6つの価値次元に拡張しているが、ここでは発表当時の次数を採用して記載している。

に、企業経営における問題解決において行動に違いが出る、という点である。この点は、本稿にて検討をしているメディアが置き換えを行う「コード」と「コンテキスト」に照らして考えると、組織コミュニケーションの「コンテキスト」に着目した研究だと整理できる。ただし、先述したとおり、文化的距離とは本来的には国民文化の違いだけではない。この状態をMeyerらは「Multiple Embeddedness」(Meyer, et al., 2011)と呼んでいるが、ひとつの組織にも複数のコンテキストが存在することを前提とする必要がある。その点において、文化的な差分を抽出するという点でHofstedeやTrompenaars and Hampden-Turnerの業績は貢献するものの、実際の組織コミュニケーションを検討するうえでのコンテキストの把握にあたっては、十分であるとは言えない。

また、その部分的整合性以上に注意が必要な点としては、国民文化と組織文化との相互作用の解明が現在の時点では不十分であることが挙げられる。例えば、Caprar (2011)では、MNCsにおけるホスト国籍の人材(以下、「HCN」という)の特性を分析し、本社国籍の人材に比較して相対的にホスト国に埋め込まれていることは間違いないものの、MNCsにおける勤務年数が長くなるほど一般的なホスト国人材とは価値次元が異なる傾向が強いため、誤解を生むHCN呼称は止めてForeign localsと呼ぶべきだと主張している。日本国内においても日本現法出身者は独特の価値観を保持していると評される傾向にある。近年、日本現法の社長経験者たちが、変化とグローバル化を標榜する日本企業の経営者に就任するケースが見られる⁸。米系MNCsの日本現法からこのような人材が輩出できる背景に、Multiple Embeddednessの影響を受けて醸成された、ホーム国由来とも、ホスト国由来とも言えない文化的な価値基準を保持している可能性が示唆される。そして、彼らがグローバル対応を課題とする日本企業から必要とされる重要なポイントは、コンテキストを含めたメディア全体への関わり方にあると筆者は考える。

MNCsでの組織コミュニケーションで課題となるメディアに「言語」がある。Harzing and Feely (2008)では、「本社と在外現法の間で言語に差異があると不信感や不公平感につながる」ことで、MNCs全社のマネジメントサイクルに影響を与えることが、社会心理学的な見地から示されている。「言語」はコードのように考えられがちだが、情報の伝達においてコンテキストに依存する側面も多いことは、本稿でもこれまで述べてきたとおりである。とくに「自然言語」については、文化の持つコンテキストにかなり依存する⁹。そこで「メディア」として取扱うのが妥当であろう。とくに「自然言語」の持つ「メディア」としての特性が、MNCsにおける組織コミュニケーションを難しくしていると言えよう。この「メディアとしての自然言語」の特徴への対応策として「日本企業による英語公用語化」というアプローチがある。

楽天株式会社とユニクロを運営するファーストリテイリング株式会社は、2010年に相次いで「英語公用語化」の方針を打ち出した。いずれも今後のビジネス展開がグローバル主体となることへの対応としている。ここで我々が注意しなければならないのは、「英語公用語化」施策では、それは、「英語」という言語を「コード」としてのグローバルでの統一化を目指して

⁸ 株式会社LIXILの藤森義明氏(2011年:GE出身)、株式会社資生堂の魚谷雅彦氏(2014年:Coca-Cola出身)、株式会社ベネッセホールディングスの原田泳幸氏(2014年:McDonald's出身)など

⁹ 一般的に「コミュニケーションを成立させる60-70%は非言語コミュニケーションによる」との言説等に見られるとおりである。

いる点である。それは、英語でビジネスを展開しないとスピードとコストにムダが出る、という発想に基づく。ただし、現実には「メディア」としての特徴を持つために、コンテキストへも影響を与えていく。実際に楽天株式会社の取締役のひとりではカンファレンスでの質問者に回答するなかで「英語公用語化の影響として、仕事のやり方やコミュニケーションの取り方もアメリカ的になってきている¹⁰」と発言していることから、コンテキストにも影響を与えていることが確認される。すなわち、自然言語によるコードの統一はコンテキストの近似を招く可能性が示唆される。これはMNCsにとって一見、望ましい作用であるように思われる。前述したとおり、異文化マネジメントでの研究課題は「コンテキスト」の違いを数値化することで文化的距離に対策できるようにすることにあつた。その観点からすると、コンテキストが近似するならば、単体企業の組織コミュニケーションとしては課題が小さくなっていくことを意味する。コンテキストを近似させるための取り組みに多くのMNCsは腐心してきたし、その取り組みが企業としての競争力の源泉のひとつになるとも考えられている。Johnson & Johnson社のOur CredoやHewlett-Packard社のHP Wayに代表される、いわゆる「Wayマネジメント」による行動規範の浸透と徹底が一例と言える。そして、その結果として前述した「HCNのForeign locals化」に繋がるという解釈も可能であろう。ただ、コンテキストの近似は、MNCs内部に強い凝集性が生まれやすく、同じ価値や行動様式への同質化圧力が高まる（Friedkin 1998: 69-72）おそれが高い。これはMNCsの強みのひとつを縮減することにつながりかねない。例えば、「イノベーションは辺境で生まれる」としてGovindajaranらが提唱する「リバース・イノベーション戦略」（Govindarajan & Trimble, 2012=2012）は、新興国で開発された製品を先進国市場に展開するイノベーションであり、違うコンテキストにあることでイノベーションが創発される手法と解釈が可能であろう。この点は、R&D拠点としての在外現法の機能を、存知識や資源をベースに「展開する拠点」と、新たな知識や資源を「獲得する拠点」に分類して、前者はホスト国の市場の規模、後者はホスト国の科学水準の高さ、にそれぞれ規定されるというKuemmerle（1999）の指摘からも補足される。また、在外現法が埋め込まれているビジネスネットワークの種類や性質によって、MNCsの競争優位の源泉が異なる（Forsgren, Holm and Johanson, 2005）ことも確認されている。このような経営モデルを「メタナショナル」（Doz, Santos and Williamson, 2001）と呼び、Sensingにより世界中に散らばっている情報を探索し、Attractingにより集約したうえで、再度世界中にLeveragingする経営が求められるという提案もある（図表4）。

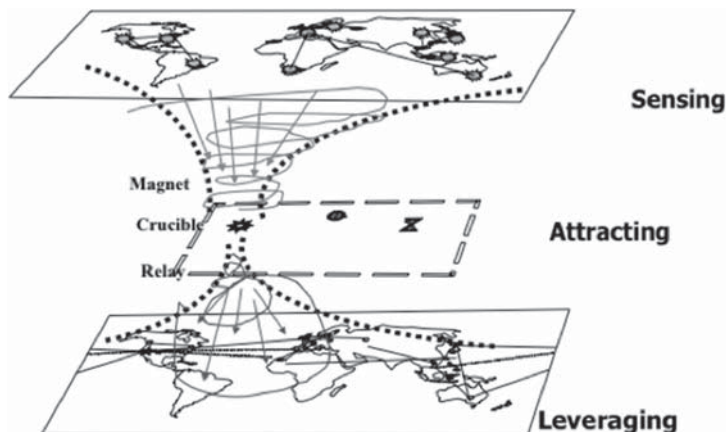
ここから考えられることは、コンテキストの同質化を招かないようにコードを統一することがMNCsの組織コミュニケーションにおけるチャレンジとして検討されなければならない、ということである。この点についてはいくつかの萌芽的な事例が見られる。

例えばThe Procter & Gamble Company（以下、「P&G社」という）では、意思決定の質を高めることを目的に、自社の重要データをわかりやすく視覚化し全社で共通化することを重視した経営が行われている、と言われている。この取り組みを紹介しているDavenportのBlog¹¹を基に確認していこう。本BlogでDavenportは「データのビジュアル化をうまく活用したいので

¹⁰ 2014年3月20日 HBS Japan Research Symposiumで筆者確認。

¹¹ “How P & G Presents Data to Decision-Makers” April 4, 2013投稿、2014/11/4確認済み。http://blogs.hbr.org/2013/04/how-p-and-g-presents-data/

図表4 メタナショナル経営モデル



(出典：Doz, Santos and Williamson, 2001: P. 81)

あれば、重要なのは独創性よりも「共有性」である」とし、「データに関する全社で共通のビジュアル言語 (a common visual language) を確立できたならば、データの使い方を飛躍的に向上させ、意思決定と行動を促すことができる」ことを示す事例としてP&G社が展開する「ディシジョン・コックピット (Decision Cockpit)」を紹介する。このビジュアル表示を世界中で共通言語のように扱う施策の目的は、ビジュアル表示の「洗練度合いや独創性でマネジャーたちを驚嘆させることではない。その事業で何が起きているかをひとめで理解し、意思決定をしやすくすること」にあり、さらにグローバルで共有・共通化し、会社全体としての一貫性を持たせることで、「グローバル規模で」「あらゆる拠点のどのデスクに腰を落着けても」「同じ表やグラフが表示されているのを見ることができる」という。「マネジャーたちが世界のどこにいても重要なビジネス課題を把握できるようにしている」のである。ここでDavenportが強調するのは「ビジュアル表示だけでなく、情報そのものも組織全体で共通のもの」とすることであり、P&Gでは「『事業の充足度』 (business sufficiency) を表す7つの分析モデル」がそれに該当するという。「問題領域に対処」するために用いるべき「情報」が特定されることになるという。このような「データ表示の共通化と明瞭化」によりP&Gが得るものは、意思決定において参照するデータの確からしさや適用や表現的的確さに「時間を費やす必要がなくなる」ことで、「問題や機会への対処法を考える時間ができ、ビジネスの成功につながる実りある創造性がもたらされるのだ」という。同じような効果は、経営品質の指標となるシックスシグマの議論にも散見される。

このことから確認されることとして、MNCsの組織コミュニケーションにおいては、コード化による多義性の排除は必須である。しかし、コード化はコンテキストの近似化を引き起こすため、MNCsとしては競争優位の源泉を失うリスクがある。しかし、コンテキストが複層的で多重であることを前提とすると、国民文化のコンテキストとは切り離れたMNCsの内部のみで成立しうるコンテキストを前提とすることが出来る。そこに向けて、自然言語とは切り離れたメディアとしての言語を導入し、国民文化のコンテキストに依拠する発散 (ダイバージェンス) と、MNCs内部の収斂 (コンバージェンス) を同時に実現する組織コミュニケーションの構想を仮説として導出できるのではなかろうか。

5. まとめ

本稿での試論を通じて、MNCsの組織コミュニケーションの課題としては、国民文化に起因する文化的距離を解消することに焦点を当てるべきことが確認された。そのうえで、MNCsでは、マネジメント志向の収斂（コンバージェンス）を目標とする組織コミュニケーションと、イノベーション志向の発散（ダイバージェンス）を前提とする組織コミュニケーションの双方を同時に実現する必要があることも確認された。そして、収斂と発散の両方のニーズを満たすための取り組みとして、自然言語以外の言語的機能を用いることでコードを共有・共通化するとともに、そのコードから生み出されるコンテキストを、国民文化に起因するコンテキストとは峻別するように、マルチコンテキストとして捉えていくことの重要性が仮説として導かれた。

ただし、これは文献レビューを中心とした仮説の域を出るものではなく、本稿で紹介したP&G社やシックスシグマの事例研究をより深く行っていく等、実証的なアプローチでの研究が求められる。

参考文献リスト

- 青木高夫 (2013) 『増補改訂版 なぜ欧米人は平気でルールを変えるのか ルールメイキング論入門』 デイスカヴァー・トゥエンティワン
- 浅川和宏 (2003) 『グローバル経営入門』 日本経済新聞出版社
- Bartlett, C., & Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders: The transnational solution*. Boston, Harvard Business School Press (吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社、1998年).
- Caprar, D. V. (2011) “Foreign locals: a cautionary tale on the culture of MNC local employees.” *Journal of International Business Studies*, 42(5): pp. 608–628.
- Crespo, Nuno, and Maria Paula Fontoura (2007) “Determinant Factors of FDI Spillovers – What Do We Really Know?,” *World Development*, 35(3): 410–425.
- Doz, Y, Santos, J. and Williamson, P. (2001) “From Global to Metanational”, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Forsgren, M., Holm, U. and Johanson, J. (2005). “Managing the Embedded Multinational”. Northampton, MA: Edward Elgar.
- Friedkin, N. E. (1998). “A Structural Theory of Social Influence”. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Garcia-Pont, C., Canales, J. I. and Noboa, F. (2009). *Subsidiary Strategy: The Embeddedness Component*. *Journal of Management Studies* 46: 2 March 2009 182–214.
- Ghemawat, Pankaj. “Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion.” *Harvard Business Review* 79, no. 8 (September 2001): pp. 137–147
- Govindarajan, V., & Trimble, C. (2012). *Reverse innovation: Create far from home, win everywhere*. Boston, MA: Harvard Business Review Press. (渡部典子訳. 「リバース・イノベーション」、ダイヤモンド社、2012年).
- Gudykunst, W. B. (2003) “Cross-cultural communication: Introduction” in W. Gudykunst (ed.), *Cross-cultural and intercultural communication*. Thousand Oaks, CA: Sage. pp. vii–ix.
- Harzing, A. W. and Feely, A. J. (2008) “The language barrier and its implications for HQ-subsidiary relationships” *Cross Cultural Management: An International Journal*, vol. 15, no. 1, P. 49–60.
- Hofstede G. (1991) “Cultures and organizations — software of the mind”. McGraw Hill, NY. (岩井紀子, 岩井八郎訳, 『多文化世界 — 違いを学び共存への道を探る—』, 有斐閣, 1995年).
- 今井賢一・金子郁容 (1988) 『ネットワーク組織論』 岩波書店
- 猪俣正雄 (1992) 『組織のコミュニケーション論』 中央経済社
- 井下理 (1999) 『異文化コミュニケーションと態度』 関口一郎 (編) 『現代日本のコミュニケーション環境』 大修館書店

- 伊藤恵子 (2011) 「外資系企業の参入と国内企業の生産性成長：『企業活動基本調査』 個票データを利用した実証分析」、RIETI ディスカッションペーパーシリーズ 11-J-034
- Jakobson, R. (1956) “Metalanguage as a Linguistic Problem,” in “Selected Writings, vol. 7” (Berlin: Mouton Publishers, 1985), (池上嘉彦・山中桂一訳、「言語とメタ言語」勁草書房、1984年)。
- Kuemmerle, W. (1999) “The Driver of Foreign Direct investment into Re-search and Development: An Empirical Investigation,” *Journal of International Business Studies*, Vol. 30, pp. 1-24
- McGrath, J. E., & Hollingshead, A. B. (1993). Putting the group back in group support systems: Some theoretical issues about dynamic processes in groups with technological enhancements. In L. M. Jessup & J. S. Valacich (Eds.), *Group Support Systems: New Perspectives* (pp. 78-96). New York: Macmillan.
- Meyer, K. E., Mudambi, R. and Narula, R., (2011) Multinational enterprises and local contexts: the opportunities and challenges of multiple embeddedness. *Journal of Management Studies*, 48(2), pp. 235-252.
- 三輪祥宏 (2010). 「米系製造MNCの日本現法に期待される役割と機能の変化」『商学研究科紀要』 第71号, pp. 231-243
- (2013) 「多国籍企業の在外現地法人と『埋め込み (Embeddedness)』」『商学研究科紀要』 第76号, pp. 131-150
- (2014a) 「米系多国籍企業の在日現地法人のアジア地域への『イントラソーシング』」『名古屋商科大学論集』 第58巻2号, pp. 1-16
- (2014b) 「トランスナショナル化する米系MNCsにおける社内調整プロセスの研究」『国際ビジネス研究』 6(2), pp. 63-75.
- 中村雅章 (2003) 『組織の電子コミュニケーション』 中央経済社
- 西本直人 (2003) 「組織化プロセス」 大月博司・高橋正泰 (編) 『経営組織』 学文社 pp. 53-72
- Nohria, N. and Ghoshal, S. (1997). *The Differentiated Network: Organizing Multinational Corporations for Value Creation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Rowley, T., Behrens, D. and Krackhardt, D. (2000). ‘Redundant governance structures: an analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries’. *Strategic Management Journal*, 21, 369-86.
- Taggart, J. H. and Hood, N. (1999). ‘Determinants of autonomy in multinational corporation subsidiaries’. *European Management Journal*, 17, 226-36.
- 竹中克久 (2013) 『組織の理論社会学』 文眞堂
- Trompenaars, F and Hampden-Turner, C (1997), “Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business” (須貝栄訳「異文化の波 グローバル社会：多様性の理解」, 白桃書房, 2001年)。
- 山本志都 (2011) 「異文化間協働におけるコミュニケーション」ナカニシヤ出版