

経営理念を海外拠点に浸透させる： 海外拠点人材の受入出向を通じた 施策のポイント

京都大学経営管理大学院
教授
関口 倫紀



1. はじめに

日本企業の多くは経営理念を重視し、組織のマネジメントにおいて経営理念を組織内に浸透させることに注力する。国際ビジネスにおける海外拠点の運営についても、欧米の多国籍企業はどちらかという標準化された管理システムを導入して明確に言語化された規則や計数に基づく管理を重視していると思われるのに対し、日本の多国籍企業は、経営理念を核とする目に見えない組織文化の海外への移植を通じた海外子会社の運営をより重視しているように思える。しかし、比較的均質な人材で構成される日本本社や国内の各拠点に経営理念を浸透させるのに比べ、価値観や文化、社会的慣習が異なる海外拠点にまで国境を越えたかたちで日本発の経営理念を浸透させ、それによって世界で働く人材の帰属意識を高め、企業全体としての統一感をもたせようとするのは、うまくいけば効果的な海外運営につながるが、難易度が高い。

日本の多国籍企業が欧米など他国の多国籍企業と比べて、海外への経営理念浸透をより重視していると思われる根拠のひとつが、日本本社の人材を現地に派遣して駐在させる割合が欧米企業と比べても多いことである。企業の経営理念や組織文化には言語だけでは伝わらない要素が含まれているので、経営理念を海外拠点に浸透させるためには、経営理念を身体に染み込ませている日本本社の人材を現地に派遣し、現地人材に対する日々の指導を通じて経営理念を身体で覚えさせるというような方法は理にかなっている。しかし、海外拠点の経営層をもっぱら日本本社から人材を派遣して埋めることで拠点運営を行う方法は、現地で働く人材の昇進機会を奪うことで彼らの士気を低下させたり、海外拠点内で重要事項に関するコミュニケーション上の問題を深刻化させたり、現地人材を巻き込んだ参画型の意思決定や経営が難しいなど、さまざまな問

題や批判の対象となっている。また、海外拠点運営を日本本社から派遣する人材に頼ってばかりいては、いつまでもたっても現地人材に拠点経営を任せるといった現地化も進まない。

そこで、海外拠点に経営理念を浸透させるための別の方法として考えられるのが、海外拠点の有望な人材を日本に出向させ（受入出向もしくは逆出向）、日本国内で一定期間働いてもらうことで、経営理念を肌で感じ、深く理解してもらい、行動として示せるようになってもらうというものである。これを経営理念の内部化と呼ぶが、経営理念を内部化した受入出向人材が任務を終えて海外拠点に帰任し、後にその海外拠点の経営を担うような人材に育ってくれば、海外拠点の現地化が進むとともに、その人材を通じて経営理念を海外拠点にまで浸透させることが可能となる。では、日本本社への受入出向を通して海外人材に経営理念を内部化してもらおうとする場合に留意すべき点は何だろうか。

2. 海外拠点人材の受入出向プログラムの研究

上記の問いに答えるためのヒントとして、今回は、筆者を含めた研究グループがある日本の多国籍企業（以下A社）で行った調査研究によって明らかになったことと、経営理念の内部化（経営理念を深く理解し、それを行動で示すことができるようになること）が生じるメカニズムについて紹介する。幅広く事業の海外展開をしているA社では、海外拠点から有望な人材を本社に出向させて日本本社の人材と同じ職場で一緒に数年間働いてもらうことで、現地人材主導による海外拠点の円滑な運営と、将来のA社の経営を担ってもらえる海外人材の育成を推進していこうとする派遣プログラムを調査当時の数年前から実施していた。しかし、

調査時の段階でこのプログラムの効果がどれくらい出ているのが明確にわかっていなかったため、プログラムの教育効果を測定することと、それを通じてプログラムを改善するための材料が欲しいというのがもとの調査ニーズであった。

本プログラムの狙いのひとつとして、海外からの受入出向人材に自社の経営理念の理解を深めてもらい、経営理念を普段の職務行動で示せるようになってほしいというものが含まれていたため、その部分を中心に理論構築を行い、調査を通じて得られたデータを分析して検証をしたのが今回紹介する内容である。私たち研究グループの目的は、A社に対して調査データの分析結果をフィードバックすることで海外拠点からの受入出向プログラムの改善に生かしてもらうとともに、受入出向人材の経営理念内部化のメカニズムに関する理論構築と科学的エビデンスに基づいた学術的知見を生み出すことであった。今回紹介する経営理念の内部化に関する研究成果の詳細は国際ジャーナルに掲載されている*。

調査は、A社の人事部門の協力のもと、海外拠点からA社の日本本社に出向中、もしくは数カ月から数年間の出向の後で海外拠点に帰任したさまざまな国籍をもつ従業員とその直属の上司を対象として、インターネットを通じたアンケート調査によって行われた。従業員には、出向時の職務内容や職場環境などに関するアンケート調査を実施し、上司には、主に従業員の日々の職務遂行行動や経営理念の内部化（A社の経営理念に沿った行動を行っているかどうか）を評価してもらい、これらの2つのデータを紐づけることで統計分析を行った。

3. 成長を促す挑戦的な職務とメンタリングの重要性

海外からの受入出向人材に経営理念への理解を深めて心の底まで内部化させてもらうためには、日本国内本社での受入体制、とりわけ日々の業務の与え方やそのフォローが欠かせない。私たちの分析で明らかになったのは、経営理念の内部化には大きく2つの要因がかかっていることである。1つ目は、受入出向人材に、困難が伴うチャレンジングな仕事を与えることである。このような仕事は、学術的には「挑戦的職務」と呼ばれ、仕事を通じた成長を促す重要な要因とされている。表1で示されているとおり、挑戦的職務には、不慣れな業務に対する責任、変革が求められる職務、境界をまたぐ職務、多様性のマネジメントが含まれる。これらの職務は、日本に来て異なる文化的・社会的・言語的環境に適応しなければならない海外人材にとって、仕事面でもかなりの負荷を与えるものである。しかし、私たちの研究では、挑戦的な職務を与えられた受入出向人材ほど、経営理念の内部化が進んでいることが明らかになったのである。

表1：挑戦的職務とメンタリングを測定するために用いられた質問項目

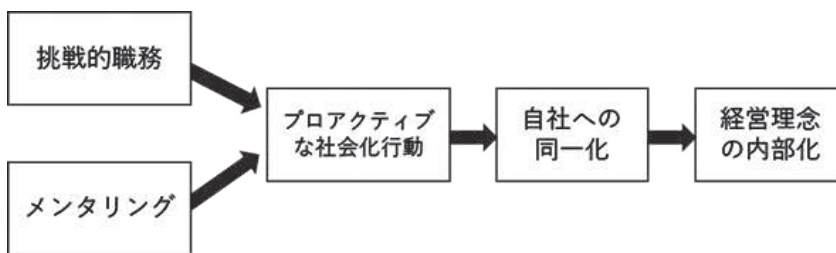
挑戦的職務	
1	不慣れな業務に対する責任（3項目） (例) 自身がこれまでにやってきたこととは全く異なるタイプの仕事をしている。
2	変革が求められる職務（3項目） (例) 新たな（仕事の）方針や進め方を生み出したり確立しなければならない。
3	境界をまたぐ職務（2項目） (例) 社内の他部門との横の調整が多くの場面で求められている。
4	多様性のマネジメント（2項目） (例) 工作上、異なる背景をもつ人たちに一緒に仕事をしてもらうようにしなければならない。
メンタリング	
1	友好的メンタリング（3項目） (例) 上司（もしくは指導係の人）は、サポートしてくれたり励ましてくれたりする。
2	社会相互作用的メンタリング（3項目） (例) 上司（もしくは指導係の人）と私は、よく仕事の後で個人的なつきあいがある（飲みに行ったりする）。
3	ロールモデル的メンタリング（3項目） (例) 上司（もしくは指導係の人）は、自分にとってお手本になるような人としての役割を担っている。
4	カウンセリング（3項目） (例) 上司（もしくは指導係の人）は、自己の発達や自己理解するのに相談役の役割を果たしてくれる。
5	受容的メンタリング（3項目） (例) 上司（もしくは指導係の人）は、自分を有能な専門家として認めてくれる。

2つ目の要因は、受入出向人材の上司や指導役からのメンタリング行為である。これは学術的には、「心理社会的メンタリング」と呼ばれ、表1で示されているとおり、友好的メンタリング、社会相互作用的メンタリング、ロールモデル的メンタリング、カウンセリング、受容的メンタリングが含まれる。職場におけるメンタリング行為は、受入出向人材が慣れない異国での生活面や仕事面で直面している困難やストレスを軽減させたり、メンターが仕事のやり方などの見本を示したりすることで職場への適応を促す役割を担っている。私たちの研究では、上司や指導役からメンタリングサポートを受けた受入出向人材ほど、経営理念の内部化が進んでいることが明らかになった。

4. 経営理念内部化のメカニズム

では、受入出向人材に挑戦的職務を与え、メンタリングによるサポートを充実させると経営理念の内部化が促進されるのはなぜだろうか。本研究に当たって私たちが構築した理論的なメカニズムが図1に示されている。

図1：受入出向人材による経営理念内部化の理論モデル



まず、日本本社での日々の業務において挑戦的な職務を与えられた受入出向人材は、職務を遂行するうえで直面する困難や問題を解決するために、周りの本社人材と積極的にかかわらなくてはならなくなる。そこで、本社人材から仕事の進め方の説明を受けたり、本社人材の行動を注意深く観察したりすることで、本社での仕事の進め方や、言葉や規則で書かれていない暗黙のルールや求められる行動などをだんだんと理解していく。つまり、挑戦的職務を与えられた受入出向人材は、受け身ではとても仕事をこなせないの、自らが積極的に社内を動き回ること、主体的に本社での仕事の進め方や本社の組織文化を学ぼうとするようになる。挑戦的職務によって促進されるこのような職場への適応行動を、プロアクティブな（主体的な）社会化行動と学術的には呼んでいる。

また、上司や指導役からメンタリングを頻繁に受けている受入出向人材は、日々の生活や仕事で生じる困難やストレスが軽減され、かつ、本社での働き方に関するロールモデルを得ることで、生き生きと仕事に取り組むことができるようになる。心理的にも余裕が生まれ、上司や指導役に受容され彼らとの社会的距離も縮まるので、その他の本社人材とも積極的にかかわれるようになる。すなわち、メンタリングは、受入出向人材が職場に溶け込みやすい環境を整えることに貢献するため、挑戦的職務の場合と同様に、受入出向人材が主体的に本社での仕事の進め方や本社の組織文化を学ぼうとするようになる。すなわち、プロアクティブな社会化行動が促進されるのである。

受入出向人材のプロアクティブな社会化行動が促進され、本社での仕事の進め方や組織文化などの理解が深まってくると、その一環として自社の経営理念そのものにも触れたり注意を向けたりする機会が増える。上司や指導役から受けるメンタリングの中で、経営理念に直接関連する指導を得ることもあるだろう。その結果、自社の経営理念や組織文化に関する理解や愛着がさらに深まる。また、受入出向人材は、同じ企業で働く従業員といえども、赴任当初は自分自身を短期的に本社に滞在するだけの「お客さん」もしくは、海外から訪れた「よそ者」と認識しがちであるが、本社の職場に溶け込んでいくことによって、自分がこの会社の一員であることを実感できるようになり、企業に対する帰属意識も強まる。これを、学術的には「組織への同一化」と呼んでいる。組織への同一化が高められれば、会社と一体感を感じ、自社に貢献しよう、自社のために頑張ろうという意識が強まってくる。

そして、組織への同一化、すなわち自社との一体感や帰属意識が高まれば、経営理念を頭だけで理解するにとどめることなく、心の底まで浸透させ、「会社のために」「会社の目的を実現するために」というマインドセットをもって経営理念を行動で示せるようになってくる。この段階まで来て、上司や同僚が観察してもその行動を通じて判別することができるレベルにまで経営理念の内部化が進んだことになるのである。

5. 受入出向人材による経営理念内部化がもたらす効果

本研究では、受入出向人材による経営理念の内部化を、「経営理念に沿った行動がとれること」「経営理念を行動で示すことができること」と定義し、その度合いを直属の上司に測定してもらった。経営理念に沿った行動ができるようになった受入出向人材は、任務を終えて海外拠点に戻った後も、他の現地人材のお手本として、日本本社で身につけた「経営理念に沿った行動」を実践し続けることが期待される。海外拠点での同僚や部下たちは、そのような行動を観察したり、あるいは日本本社の様子などを受入出向経験者から伝え聞くなどしたりすることで、自社の経営理念についての理解を深め、彼らも徐々に経営理念を行動で示せるようになっていくことが期待される。このプロセスが促進されれば、海外拠点の現地人材による経営理念の内部化も促進され、経営理念の海外への浸透が実現するだろう。経営理念は、組織文化の核となる要素であるから、経営理念が浸透するということは、日本本社の組織文化もある部分は移植されることにつながる。その結果として、世界中の従業員が自社の経営理念に共感し、自社と一体化し、経営理念やミッション、戦略を実現するために望ましい行動を自発的に行えるようになるならば、多国籍企業の海外運営がより円滑に進むことになるだろう。

6. おわりに

今回紹介した研究は、あくまで日本本社において海外拠点から日本を訪れる受入出向人材が日々の職務遂行を通して経営理念を内部化するプロセスに焦点を当てているのみなので、彼らが海外拠点に帰任した後に、本当に経営理念の海外子会社への浸透が進んでいるのか、そのプロセスやメカニズムに影響を与える要因は何かといったことまで踏み込んだ調査を行っていない。このようなプロセスやメカニズムの解明は今後の研究課題であるが、現在、筆者らは、海外拠点で働く現地社員が経営理念を内部化するのを促進する要因について、そしてそれが海外拠点での彼らの行動に与える影響について、複数の企業からの協力を得て調査研究を進めている。その研究では、日本的な経営手法を海外拠点に導入することの影響や、本社からのコントロールの強さ、海外拠点でのチームマネジメントのあり方による影響を検証している。また、現地人材が経営理念を内部化することにより、海外拠点運営にとっ

て望ましい行動が引き出せていることを示す結果も得られている。これらの発見を近いうちに正式な学術論文として発表するとともに、産業界に向けても広く情報発信できればと考えている。

※参考文献

Sekiguchi, T., Takeuchi, N., Takeuchi, T., Nakamura, S., & Ebisuya, A. (2019). How inpatriates internalize corporate values at headquarters: The role of developmental job assignments and psychosocial mentoring. *Management International Review*, 59(5), 825-853.
<https://doi.org/10.1007/s11575-019-00401-x>

