

Title	半導体サプライチェーンのグローバルな環境変化における日本企業の組織学習による適応について 半導体企業A社のクロスボーダーM&A事例研究
Author(s)	岡田, 正樹
Citation	
Issue Date	2023-03
Type	Thesis or Dissertation
Text version	ETD
URL	http://hdl.handle.net/10119/18415
Rights	
Description	Supervisor:白肌 邦生, 先端科学技術研究科, 博士

博 士 論 文

半導体サプライチェーンのグローバルな環境変化における

日本企業の組織学習による適応について

—半導体企業 A 社のクロスボーダーM&A 事例研究—

岡田 正樹

主指導教員 白肌 邦生

北陸先端科学技術大学院大学

先端科学技術研究科 [知識科学]

令和 5 年 3 月

Abstract

With the proliferation of semiconductors, sustained industry growth is considered to be highly dependent on the semiconductor supply chain. Against this backdrop, semiconductor manufacturers must be able to read market trends, build strong relationships with customers to obtain reliable information on demand, and have broad management skills to balance future production capacity with the ability to supply without delay. In an environment where customers and their own management resources are globally dispersed, and where players, systems, and economic conditions are changing rapidly, Japanese semiconductor manufacturers must be able to adapt to these changes and manage their global organizations in a robust and flexible manner. However, in many cases, Japanese global organizations are managed and controlled culturally, mainly through Japanese expatriates. This delay in localization has affected the retention of talented local staff, and has resulted in a lack of effective utilization of global resources. On the other hand, the number and value of cross-border M&A by Japanese firms are seen to have increased markedly in recent years, and it is clear that there has been a change in the attitude of Japanese firms. However, while there have been quantitative studies on the effects of acquisitions, there have been few studies analyzing the management style and results of acquired companies from the perspective of organizational learning. In this study, we analyze a case in which a Japanese semiconductor company, A, acquired a U.S. company, B. It is aimed to clarify the mechanism how the company transformed its organizational routine, which had conventionally relied on Japanese expatriates, into one in which local employees take the lead, through organizational learning. This study provides a practical perspective on how Japanese firms can transform their global organizations and adapt to environmental changes for sustainable growth.

Keywords

Japanese Semiconductor Company, Supply Chain, Globalization, Organizational Learning, Organizational Routines

Copyright © 2023 by Masaki OKADA

要 旨

半導体の普及に伴い、産業の持続的な成長は、半導体サプライチェーンに大きく依存していると考えられている。そうした背景を伴って半導体メーカーは市場の動向を読み、顧客との強固な関係性構築により信頼性ある需要情報を把握し、将来の生産能力と足元での遅滞ない供給のバランスを取れる幅広い経営能力が求められる。顧客や自社の経営リソースがグローバルに分散し、プレイヤーや制度、経済状況など、目まぐるしく変化する環境下、日本の半導体メーカーもそうした変化に適応し堅牢かつ柔軟なグローバル組織運営能力が求められている。しかしながら、日本のグローバル組織運営に関しては、従来、本国の日本から派遣した出向者を通じての管理を主体とする、文化的なマネジメント・コントロールが採用されるケースが多く、そのため現地化の遅れにより優秀な現地人のリテンションに影響が出るなどグローバルリソースを有効に活用できていないとは言えないとの指摘があった。その一方で、近年、日本企業によるクロスボーダーM&Aの件数、金額とも顕著に増加しているとみられており、日本企業の姿勢に変化がみられるのは確かである。しかしながら、買収効果についての定量的な研究は見られるものの、買収した企業をいかなる経営スタイルによって運営し、どのように成果を上げているかについて組織学習の観点から分析された研究は少ない。本研究では、半導体企業A社が米国企業B社を買収した事例分析により、従来、日本的な組織慣行から本国の出向者による海外子会社経営に依拠してきた組織ルーティンを、どのような組織学習により現地人を主体とする組織ルーティンへと変革を行ったか、そのメカニズムを明らかにすることを目的とする。本研究は、日本企業が持続的な成長のために、どのようにグローバルな組織を変革し、環境変化に適応していくのか、実践的な視点からその方向性を示している。

キーワード

日本半導体企業、サプライチェーン、グローバル化、組織学習、組織ルーティン

目 次

第 1 章 序論	1
1.1 研究の背景	1
1.2 研究の目的とリサーチクエスチョン	2
1.3 研究の学術的意義	4
1.4 論文の構成	5
第 2 章 先行研究	8
2.1 半導体の持続的成長とサプライチェーン	8
2.2 組織のグローバルマネジメント	11
2.2.1 グローバルマネジメントの類型	11
2.2.2 日本企業のグローバルマネジメント	13
2.2.3 クロスボーダーM&A による組織統合	16
2.3 組織ルーティン	17
2.3.1 組織ルーティンの概念	17
2.3.2 組織ルーティンの類型	19
2.3.3 日本型組織ルーティン	20
2.4 組織学習	21

2.4.1	組織学習概念	21
2.4.2	学習とメンタルモデル	25
2.4.3	学習による組織の知識創造と移転	27
2.5	小括	29
第 3 章	研究方法	31
3.1	研究フレームワーク	31
3.2	調査対象企業の概要	34
3.3	質問項目	37
第 4 章	調査結果	39
4.1	エスノグラフィーによる観察結果	39
4.1.1	サプライチェーン・オペレーションのプロセス	39
4.1.2	A 社サプライチェーン・オペレーションの組織ルーティンと米国企業 B 社買収後の変化	41
4.1.3	エスノグラフィーによる観察結果と継続調査の要件	51
4.2	インタビュー結果	53
4.3	非自動車部門	56
4.3.1	外部環境の変化による価値観の遷移	56
4.3.2	価値観の遷移によるアンラーニングの実践	57
4.3.3	アンラーニングの前提としての知識移転	59

4.3.4	エスノグラフィーによる観察との整合	60
4.4	自動車部門	62
4.4.1	自動車メーカーのラインは止めないという価値観	62
4.4.2	形式的な組織変更により複雑化する組織ルーティン	62
4.4.3	環境への適応により形成された価値観に最適化される組織ルーティン	63
4.5	事例比較および特徴分析	66
4.6	小括	68
第 5 章	70	
5.1	部門により異なる結果への考察	70
5.1.1	マネジメントコントロールの観点から	70
5.1.1.1	「文化」によるコントロールの意義	70
5.1.1.2	「結果」によるコントロールの限界	71
5.1.2	組織学習の観点から	72
5.1.2.1	価値観の変化	72
5.1.2.2	組織慣性とアンラーニング	75
5.2	組織ルーティンのメカニズム	76
5.2.1	組織の価値観が変化するメカニズム	76
5.2.2	組織の保持する価値観が定める変化の方向性	77
5.3	組織学習による組織ルーティン形成モデル	81

5.4 小括	83
第 6 章 結論と含意	85
6.1 本研究の結論	85
6.2 リサーチクエスチョンへの回答	85
6.3 本研究の理論的・実務的含意と貢献	88
6.4 本研究の限界	89
引用文献	91
研究業績	101
謝辞	102

目 次

図 1 各章関連図	5
図 2 半導体サプライチェーンのフローイメージ (MÖNCH, UZSOY AND FOWLER, 2018)	9
図 3 グローバル組織の類型 (BARTLETT AND GHOSHAL, 1989)	13
図 4 SECI モデル (NONAKA & TAKEUCHI, 1995)	28
図 5 中国販売子会社と日本本社のサプライチェーン業務フロー	40
図 6 A 社の中国子会社と本社間でのサプライチェーン・オペレーションにおける組織ルーティン	46
図 7 B 社買収後のサプライチェーン・オペレーション組織改編	48
図 8 インタビューの分析結果	53
図 9 外部環境の変化への二つの事業部門の適応モデル	55
図 10 非自動車部門における組織ルーティンの変化	61
図 11 A 社自動車/非自動車両部門における価値観変化をめぐる環境	77
図 12 価値観から逆算した組織ルーティンの最適化	78
図 13 組織学習による組織ルーティンの変化	81

表 目 次

表 1 収益成長率（対前年比）CY2019-21、営業利益 CY2018-21、データは A 社の IR 発表資料、 比率は筆者算出.....	36
表 2 インタビュー対象者	38
表 3 インタビュー対象者への質問.....	38
表 4 エスノグラフィーによる組織ルーティン変化の概要.....	52
表 5 非自動車部門/自動車部門事例比較.....	67
表 6 各部門におけるビジネス環境の差異.....	74

第 1 章

序論

1.1 研究の背景

本論文では、日本の半導体企業がグローバルな環境変化に組織学習を通じてどのように対応したかについて、サプライチェーンの観点から研究する。東日本大震災でトヨタのサプライチェーンが寸断され、その経験からトヨタが半導体の確保に向けた戦略的行動を加速させたことからもうかがえるように（松尾，2015）、半導体サプライチェーンは現在、産業界において重要なテーマの一つである。自動車産業だけでなく、製造業全般において、半導体のサプライチェーンは、米国、EU、中国、日本など複数の国の政治的な動きに代表されるように、非常に重要な課題となっている。このような環境の中で、半導体メーカーがサプライチェーンをコントロールするための適切な組織能力を獲得することは、産業全体の持続的な成長のために重要である。本論文は、このような立場から、半導体メーカーが組織的学習を通じて競争力を確保するための視点を得ることに寄与するものである。

組織のグローバル化に関して、日本企業は伝統的に現地人の登用に関して他の多国籍企業に劣ると指摘されている（Kopp 1994, 1999; Yoshihara 1996; Keely 2001; Furusawa 2008）。中川ら（2014）によれば、海外子会社の経営管理体制について、日本企業は Merchant and Van der Stede（2007）の分類、「結果」、「行動」、「文化」による三種類の統制のうち、「文化」による統制に依存している。日本企業は、大内（1978）が指摘した「クラン型」組織のように、企業価値や文化を共有する本国からの出向者が、細かい指示

をしなくても業務を理解し遂行する柔軟な統制を実践してきたと言える。

一方、経済産業省の「日本企業の海外 M&A に関する研究会」報告書（2018 年）によれば、近年、クロスボーダー M&A による事例数および買収額は増加傾向にある。これは、日本企業が持続的な成長のための企業戦略の一つとして海外買収に注力しているためと推測される。このような状況下、出向者を通じた「文化」支配を行う傾向が強い日本企業は、買収後の運用のあり方を含め、グローバルな組織運営に様々な変更を余儀なくされている。本稿ではグローバルに経営を行う日本の半導体企業 A 社の取り組みから、企業買収が組織ルーティンに変化をもたらすメカニズムを探ることを目的とする。

日本の半導体企業 A 社が米国企業 B を買収した事例を分析し、出向者の帰国後に本国から後任者を登用せず、現地採用の従業員を登用した結果、どのような変化が生じたかを組織学習の観点から検討する。本論文の構成は以下の通りである。まず、グローバル組織における経営管理システムの類型を説明し、日本企業がどのように環境に適応してきたかを説明する。次に、日本の半導体企業 A 社におけるクロスボーダー M&A 前後の組織変化について組織ルーティンの変化や知識のアンラーニングといった組織学習に関連する観点をを用いて分析を行う。そして、企業が出向者を派遣することを前提に構築された組織ルーティンをどのように棄却し、新たな組織ルーティンを適用するようになったかを考察する。

1.2 研究の目的とリサーチクエスチョン

日本企業は欧米の多国籍企業と比較して、海外子会社の運営において日本からの出向者に依存する傾向があることが指摘されてきた（Kopp, 1994・1999; 吉原, 1996; Keely, 2001; 古沢, 2008 など）。出向者に依存した現地経営は、現地人を登用し活用する経営手法と比較して、現地の優秀な人材の採用・定着難、現地適応力、出向者派遣によるコストアップ、現地政府への

適応の点から問題がある（古沢，2016）といわれている。

そうした問題点を抱えながら、出向者の派遣によるマネジメントスタイルの変化を妨げてきた要因として、日本企業が共通の文化理解を背景とし、コンテキストを重視した「文化」的なマネジメント・コントロールによるグローバル経営を運用してきた点があげられる。激化する国際競争において日本企業もグローバル経営において変化を求められており、近年は海外子会社に占める経営者の現地人比率も上昇傾向にある（古沢，2016）。しかしながら松下グループの海外子会社の現地人登用事例のケーススタディを行った古沢の研究では、マネジメント・コントロールの変化については言及されていない。具体的には「文化」を背景とし、日本人出向者に依存した経営スタイルから現地人を登用したグローバル経営へと移行する上で、どのような組織学習が行われ、組織ルーティンにどのような変化が生じたのか、そのプロセスについて、十分に研究されているとは言えない。かかる観点から日本企業が環境変化に対し、どのような組織学習を経て、適応したかについて研究する必要がある。

そこで本稿では、市場環境の変化に対し、クロスボーダーM&Aにより、米国の企業を買収し、その経営手法を取り入れた日本の半導体企業A社のケーススタディを行う。同社がグローバル経営において、どのような組織学習を行い、その結果組織ルーティンにどのような変化が生じたのか、そのプロセスについて研究することを目的とする。このために、以下のメジャー・リサーチクエスチョン（MRQ）とサブシディアリー・リサーチ・クエスチョン（SRQ）を設定する。

MRQ：日本的組織マネジメントに依拠してきた半導体企業A社は、いかなる組織学習を行いグローバル環境の変化に適応したのか

SRQ1：グローバル環境の変化に対し日本的組織マネジメントでの適応が困難であった要因はなにか

SRQ2: どのようなマネジメントの変化によりグローバル環境への適応に関する障壁を克服したのか

SRQ3: マネジメントの変化によりいかなる組織ルーティンを確立し、組織のグローバル化を定着させたのか

1.3 研究の学術的意義

本論文の観点は以下の三つである。まず産業の持続的成長に欠かせない半導体のサプライチェーンに関する観点、二つ目は日本企業のグローバル化に関する観点、最後に環境変化に対する組織学習による組織能力獲得に関する観点である。半導体の持続的成長に関する研究は従来、その環境資源の利用排出の観点から生産による環境負荷の観点到に依拠したものが多かった。サプライチェーンによる観点からは概括的な研究成果はあるものの組織学習や組織能力の観点からオペレーションについて十分な研究がなされてきたとは言えず、この点で新規性があると言える。

第二点目の日本企業のグローバル化に関しては、近年、海外現地企業における現地人の経営トップへの採用が進むなど現地化が進展している傾向を示す研究はあるものの、企業による取り組みが結実した背景にどのような組織学習があったかについての検討は不十分であり、深く掘り下げる必要がある。この点で本研究の意義はあると言える。

最後に組織学習による組織能力獲得については古典的な題材であり、様々な知見が得られていると言える。本研究では特に環境変化に対する組織の対応に焦点を当てる。既存の組織ルーティンでは環境の変化に対応できなくなった場合に組織は探索により新たな知識を獲得し組織ルーティンを形成する。その過程において既存の知識に固執することは変化への対応を遅らせるため、新たな知識の定着のために既存の知識を棄却する必要がある。このアンラー

ニングのプロセスについては従来、理論的な立場からの研究が多く、ケーススタディによる実務からのフィードバックの事例は多くない。特に日本企業のようにグローバル組織の運営において特殊なマネジメント・コントロールを適用する場合のケースについては十分な研究がなされていないと言える。以上の観点について本研究は新たな知見をもたらす点で学術的な意義があると言える。

1.4 論文の構成

本論文は、6章構成となっている。図1に各章関連図を示す。

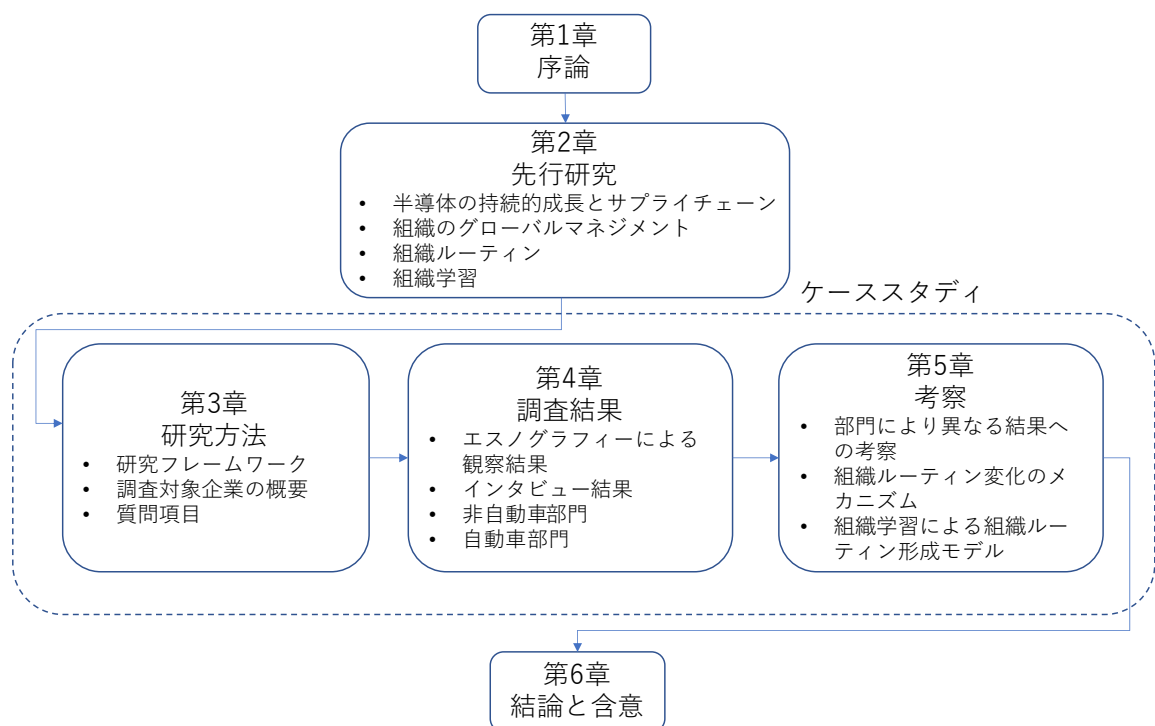


図1 各章関連図

以降は、第2章から第6章までの概要である。

第2章は、先行研究についてレビューする。半導体のサプライチェーン、組織のグローバルマネジメント、組織学習、の三つの観点から先行研究を整理する。半導体のサプライチェーンでは、同分野における研究の主要な観点についての先行研究を紹介する。組織のグローバルマネジメントでは、支配の解体からその類型について述べ、日本企業がどのような類型に属するかについて検証する。また、最近の傾向であるクロスボーダーM&Aに関する研究成果について参照しその組織統合における学術的な観点を確認する。これらのレビューにより先行研究の限界を指摘し本研究のよって立つ分析の枠組みを明らかにする。

第3章では研究方法について紹介する。本研究ではケーススタディを扱うことから、その意義について、特にシングルケースの研究としての有効性について述べる。本研究ではケースの分析の手法として筆者の所属するA社の中国子会社におけるエスノグラフィーによる観察およびインタビューによるデータ採取を行った。エスノグラフィーにおける視点の確認と観察範囲、その補完としてのインタビューデータ採取の意義について述べる。またデータの分析においていかに客観性を担保するかについてGioiaの研究手法の紹介により説明する。次に研究対象である日本の半導体企業A社の概要について紹介する。同社がグローバル組織運営においていかなる施策を実施し、その組織運営を活性化させたかについて、同社が行ったクロスボーダーM&Aの買収後統合に焦点をあてて紹介し、分析の視点を確認する。A社は半導体の応用分野別に自動車および非自動車部門の二つの事業ラインを運営する。2018年に買収した米国企業B社の幹部をA社の非自動車部門のトップに採用したことで組織に起きた変化の分析が本研究の核心である。最後にデータとしてのインタビューの採取について、その質問対象者と内容について述べ、調査の概要を明らかにする。

第4章は、エスノグラフィーによる観察記録について、A社が米国企業B社を買収しどのような組織改編を行ったか、そしてそれがいかなる変化をも

たらしめたかについて客観的事実と筆者の視点による解釈による記載を明確に区分する。そのうえでエスノグラフィーによる観察を補完するために取得したインタビューデータを Gioia の手法に基づいてコード化し、抽象化による概念として抽出する過程を提示する。A 社による米企業 B 社の買収後の統合において、それぞれ国籍や所属、職位の異なる対象者のコメントを忠実に採用し、整理することで、同社のオペレーションの前線でどのような状況に直面しているかを明らかにする。さらに抽象化した各々の概念の関連性に着目し、学術的な概念と関連付けることで、同社のグローバル組織運営における変化とその背景について組織ルーティンや組織学習の観点から分析する土台として整理する。

第 5 章では、インタビューの結果明らかになった、部門による結果の差異の分析を中心に行う。両部門でのビジネス環境や組織変革の内容について共通する事項と異なる事項のそれぞれについて比較検討を行い、その背景について明らかにする。さらに両社の差異に着目することで組織ルーティンが変化するメカニズムについて考察し、組織学習による組織ルーティン形成モデルを提示する。

最後に第 6 章において、第 5 章で得られた考察をもとに各 SRQ への回答を導き、最終的に MRQ である日本の半導体企業が持続可能なサプライチェーン構築のためにどのようなグローバル組織運営を行ったかについて結論づける。そのうえで、本研究の学術的意義について半導体のサプライチェーンにおけるグローバル組織運営の重要性を確認し、そのための組織ルーティン形成モデルについて提案する。

第 2 章

先行研究

2.1 半導体の持続的成長とサプライチェーン

半導体サプライチェーンは、産業の持続的成長のための中核的な電子部品として徐々に注目されている。特に 2011 年の東日本大震災では、日本の半導体サプライヤの半導体サプライチェーンが寸断され、工場が大きな被害を受け、トヨタをはじめとする多くの自動車メーカーに大きな影響を与えた。松尾 (2015) は、この経験から、トヨタが事業継続マネジメント (BCM) の一環として、半導体サプライヤと連携した調達サプライチェーンを見直すようになったと論じている。また、近年の半導体供給不足は、研究者を再びこのテーマに取り組みさせた (Frieske 2022, Ramani 2022, Yurttas 2022)。しかし、その研究は自動車メーカーの経営改革の分析が中心で、半導体サプライヤにおけるサプライチェーン・オペレーションについては十分に研究されていなかった。半導体サプライチェーンのより全体的な見方として、Fowler, Mönch and Uzsoy (2018) は、半導体サプライチェーンのモデリングに関する文献をレビューし、戦略設計ネットワーク、需要計画、在庫管理、能力計画、マスター計画、生産計画、需要履行などサプライチェーンのプロセス全体を構成する幅広い要素を取り上げている。半導体サプライチェーンの全体像について Mönch ら (2018) の整理したフローを参照する (図 2)。

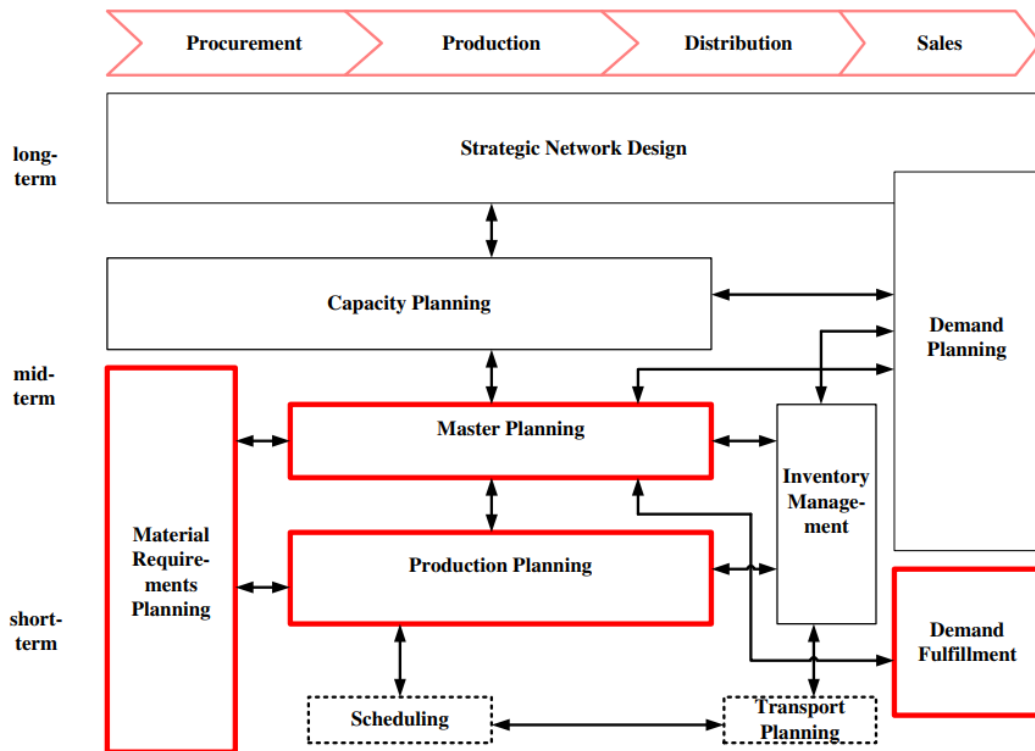


図2 半導体サプライチェーンのフローイメージ (Mönch, Uzsoy and Fowler, 2018)

調達、生産、ディストリビューション、セールスというサプライチェーンフローを担う各機能別に長期、中期、短期のスパンで図のような計画に基づいて半導体は供給される。まず全体を統合する戦略的なネットワークデザイン (Strategic Network Design) の下、中長期の需要予測 (Demand Planning) に基づく生産能力計画 (Capacity Planning) を経て、中短期で生産に必要な諸元素のマスターデータ整備 (Master Planning)、それを受けて個々の顧客への供給計画 (Demand Fulfillment)、その計画を満たすための在庫運用 (Inventory Management)、生産計画 (Production Planning)、資材調達 (Material Requirements Planning) が実行され、日程調整 (Scheduling) 及び物流計画 (Transport Planning) を経て顧客へと半導体が供給される。Mönch らの研究は、現代の半導体産業が直面している問題の全体像を提供している。また半導体サプライチェーンがこのような個々の管

理単位の集合体であることを紹介し、それらの関係性が今後の重要な研究課題となることを示唆したことは意義深い。本研究では、上述したフロー図におけるサプライチェーンのフローにおける中長期の需要予測（Demand Planning）と個々の顧客への供給計画（Demand Fulfillment）に関連して、セールスと生産部門との需要計画および需要変動への対応に関する相互作用を主要な観点とする。

さらに、半導体と持続的成長との関係については、環境の観点からより詳細に議論されている。Gruber（2015）は、ドイツの半導体メーカーであるInfineonが、企業の社会的責任（CSR）戦略の枠組みの中で、エネルギー効率、モビリティ、セキュリティの三つの柱によるサプライチェーン管理の整合性にどのように対処しているかを明らかにしている。また、より広い意味での持続可能性については、多くの研究者が、半導体メーカーが環境の持続可能性に適合する能力を効果的に評価する方法について、様々な指標を検証する研究において詳しく述べている（Hsu et al. 2011, Qorri 2018, Gopal 2022, Shen 2022）。

本稿は日本の半導体メーカーを対象とした事例研究であるため、地域的な視点からの文献が重要である。前述の松尾(2015)の半導体サプライヤと自動車メーカー間のサプライチェーンマネジメントに関する研究を除くと、日本の半導体メーカーに関する研究は少ないが、同じ文脈で自然災害によるサプライチェーンの混乱があったとする研究（Canis 2011, Park 2013）もある。これらの研究では、自然災害によるサプライチェーン寸断の脆弱性に対して、サプライヤがどのように経験を通じて組織学習を行い、最適なサプライチェーン・オペレーションを確立したのかについては詳しく言及されていない。日本企業のグローバル化の観点からは、Kamakura（2022）により、開発、生産、販売、物流において高度に分業化された現在の半導体サプライチェーンにおいてグローバルオペレーションは不可避である旨言及されている。COVID-19の広範な感染拡大への対応のための厳格な管理によって、生産物流体制が著しく阻害された環境下にあってもグローバル化の趨勢は変わらず、

日本の半導体メーカーが海外での生産（生産委託含む）を日本に戻すことはない結論付けている。日本の半導体メーカーがグローバル化の中でサプライチェーン・オペレーションを管理することは必然であるが、日本企業がどのように最適なグローバル・オペレーションを実現したかについては、本論文では十分に触れられていない。そこで、次節以降では、グローバル組織運営、経営管理、組織学習、組織ルーティン、クロスボーダーM&A に関する文献を概観することとする。

2.2 組織のグローバルマネジメント

2.2.1 グローバルマネジメントの類型

企業のグローバル化における組織形態に関し Bartlett and Ghoshal (1989) によれば、(1) 現地子会社の裁量権の大きいマルチナショナル型、(2) 現地人マネジメントの採用により海外子会社に一定の裁量権がありバランスの取れたインターナショナル型、(3) 本国から海外子会社へのコントロールが強く意識されたグローバル型、の3つの類型がある。マルチナショナル型は欧州系企業に多いとされる。現地企業を買収して子会社とするケースが多いことから現地での裁量の度合いが大きいことを特徴としている。逆に本国の意向に沿ったグローバルな一体としての経営に問題を抱えるとも言われている。インターナショナル型は米国企業に多いとされ、本国と現地の裁量について中庸でバランスを取ることを特色とする。しかしながら、逆に本国と現地のリソース活用においては中途半端であるとされている。Bartlett and Ghoshal はグローバル組織の理想的な形態としてトランスナショナル型を提唱しており、グローバルな効率性を追求しつつ、現地の豊富なリソース活用による知識創造を推進し、本社と現地の相互ネットワーク強化による組織能力の強化が必要であることを示した (図 3)。日本企業は本

国による管理意識が強く、グローバル型の組織形態を取るケースが多いとされている (Bartlett and Ghoshal, 1989)。実際に、Kopp (1994) や Harzing (2004) は、欧米企業に比較して日本企業の海外子会社における日本人の社長比率が低いことを示しており、現地人に「ガラスシーリング」による昇進の限界を感じさせるなど、モチベーションへの影響による上位人材の定着率の低下につながる点を指摘している。また、吉原 (1996) は 1960 年代から 1990 年代に設立された日本企業の海外子会社の本国人社長比率において現地人比率が増加する傾向は見られないと報告している。

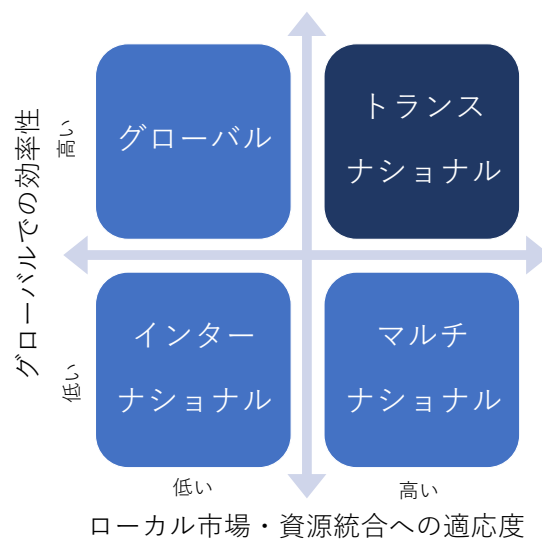


図3 グローバル組織の類型 (Bartlett and Ghoshal, 1989)

このような日本企業のグローバル化において、現地の人材をトップに据えて当地の商慣行や全般的状況の理解高めながら現地化が進展していくことが進まない一因として、日本社会の高コンテクストな特性があると考えられる。文化規範の適用により細かい指示をせずとも阿吽の呼吸で必要な対応を実行することが期待されていたからである (Ouchi, 1978)。例えば Merchant and Van der Stede (2007) はマネジメント・コントロールについて、「結果」、「行動」、「文化」、の三つの類型に分類したが、日本企業は同じ文化の理解者である本国からの出向者によって、文化によるコントロールを志向したと言える。Harzing (2001) や Edström and Galbraith (1977) による研究も、本国からの出向者の派遣により本国の文化理解が容易になるとの点で、日本企業は文化によるコントロールを志向してきたとの見方を支持している。

2.2.2 日本企業のグローバルマネジメント

日本企業はグローバル組織運営に際し、本社による派遣社員を通じて海外子会社をコントロールする傾向があると指摘されており (Bartlett and

Ghoshal, 1989)、その要因として「文化」によるマネジメント・コントロールに依拠している (Merchant and Van der Stede, 2007) とみなされている点についてすでに述べた。中川ら (2014) の論文では、日本企業が本国人を海外子会社に派遣することについて、先行研究を参照していくつかの理由をあげている。Bartlett and Ghoshal (1989) は「日本企業は、集約されたコミュニケーションと相互に依存しあう人間関係を特徴としており、日本のシステムの機微を理解している者に経営を委ねることを好む傾向にある」と説明している。また Kopp (1999) は「日本のシステムの機微」や日本の本社が描く自社らしさ」についてのイメージを現地人が理解するまでに一定の時間を要するため、長期間、同一企業に勤務した本国の日本人が重視されるとしている。この「日本システムの機微」について、中川ら (2014) は日本企業の海外子会社の現地化とマネジメント・コントロールの研究において、日本の運輸会社の米州地域子会社の事例を紹介している。同子会社の社長は日本人であり、日本本社はこの現地トップを通じて子会社の運営を行っている。同社では調査時点で現地人をトップに採用する予定はなく、日本人の派遣を通じて海外子会社の管理を継続するとしている。その背景として本社からの指示を「あ、うんの呼吸」で理解することが出来るからと表現している。もし米州地区のトップが現地人になった場合、日本からのコントロールが難しくなるため、同社では現地人を米州地域のトップに採用することは難しいと考えていると述べられている。例えば同社の日本人マネジメント内部では、予算遂行活動などにおいて上意下達で指示された予算に対しては、下からの再折衝はなく、いったん決まった以上必ず達成しなければならぬとの共有認識があるという。このような共有認識が米州地域の日本人トップに対して「文化」によるコントロールとして機能していると同研究では結論づけている。以下、「文化」によるマネジメント・コントロールの背景にある「日本のシステムの機微」について、組織ルーティンの観点からさらに確認する。

企業は業務を遂行するにあたり、一定の繰り返し行う行動をルーティン化することで業務の遂行を効率化する (Feldman and Pentland, 2003)。製造業での受注業務プロセスをこれに当てはめると、現地顧客からの注文を受け

た子会社の担当者が本国に発注を行い、現地顧客への納入までの納期を管理していくことが標準的な業務である。多くの組織は、このような比較的定型化された繰り返し行われるプロセスを円滑かつ確実に進めていくために、組織ルーティンとして手順化し、間違いなく遂行し品質を保つ組織能力を構築している (Cohen et al., 1996)。

Feldmann and Pentland (2003) によれば定型的で標準的なプロセスは静的な構造の ostensive ルーティンとして提示される。すべてのプロセスは同じ行動を経て処理される。しかしながら、個々の状況は絶えず変化する。例えば、通常は顧客との合意に従った工期で製品を納入するが、顧客からの急な増量要求や、想定外の災害・事故に伴うサプライチェーン上の障壁により定型的なルーティンでは対処できない問題が生ずることがあるも多い。そのため、それに対応する動的構造として performative ルーティンの考えが提示されている。様々な環境要因の変化に際し、本国のどのような部門の誰に相談すればよいのかについては、定型的な ostensive ルーティンに必ずしも規定されていない。情報ゆえに、組織の構成員が把握するのは困難である。そのような変動に対応する仕組みとして performative ルーティンは機能している。

日本企業の場合、このような performative ルーティンの担い手として出向者がアサインされていることが多い。この理由は、本国のどのような部門がどのような責任があるかを担っているか、また当該の案件がどの部門の担当する業務に相当するかなどの知識が現地スタッフにおいて十分に保有されているとは言えないからである。また、通常の窓口を通して、現地で何が起こっており、どのような対処が必要なのかを正確に理解した上で、取るべき行動を伝達し、窓口伝えてもらうことは、言語障壁や当該現象に関する双方の理解度の差異がそれを困難にしている。そのような事態に際し、ルーティンの円滑な遂行を担う存在として、日本の企業では本国からの出向者が機能していたと考えられる (古沢, 2016)。

組織ルーティンにおいては各々の要因が個々に必要な知識を獲得しタスク

の遂行に活用しているため、個々の組織メンバーがすべての知識を蓄えるのではなく、全体としてのタスク遂行のための知識が組織の記憶として保持されているとの考え方がある。Wegner (1987) はその組織記憶の要として、組織の中で誰が何を担っているかに関する知識をトランザクティブメモリーシステム (TMS) と呼称した。TMS は他者の記憶に依存する記憶システムと定義されている (Lewis, 2003)。TMS においては「誰が何を知っているか」が重要となる (Borgatti, 2003)。日本企業では前述したように言語的、文化的な障壁により静的な構造の組織ルーティンでは対応が困難な業務に対して、出向者の TMS を活用し performative ルーティンを遂行することが求められている。海外子会社においては本国から派遣され本社組織に関する知識と人的ネットワークを保有する出向者の TMS が特に重要視されている。しかしながら先に述べたように、近年、日本企業が海外企業を買収するケースが増加している。買収企業の統合における組織ルーティンについて出向者の知識により機能していた TMS にどのような変化が起きたのか考察する必要がある。以上のように「文化」規範によるマネジメント・コントロール・システムにより組織の運営を行う日本企業のやり方を以下、本文では日本式マネジメントと呼称する。それに対して、「結果」によるマネジメント・コントロール・システムにより、目標遂行のために業務責任と範囲を明確に定め、効果的な組織運営を行う経営方式を米国式と呼称することとする。

2.2.3 クロスボーダーM&Aによる組織統合

クロスボーダー M&A は近年、グローバル経済における海外市場への参入や技術イノベーションの手段として近年注目されている (Shimizu 2004, Christofi 2019)。Morosini (1998) はクロスボーダーM&Aにより被買収企業の所在国における文化に根差した組織ルーティンへのアクセスが可能となることで、企業買収における文化的距離と買収企業のパフォーマンスに負の影響相関があることを指摘している。しかしながら買収後の統合における両企業の文化的差異の調整内在化には一定のコストが必要であり (Steigner &

Sutton, 2011)、文化の衝突が M&A を失敗へと導きかねないことが知られている (Budhwar, 2009)。Hebert (2005) は買収を行った企業本社から被買収企業に派遣された出向者が両者の異なる文化理解の橋渡しを行うケースについて言及している。

また組織ルーティンの観点からは、知識統合のケイパビリティが企業買収後の組織統合は組織の知識資源に影響を与えているとする研究もあり (Xi, 2020) 買収を行った企業本社から派遣された出向者が両者の異なる文化理解の橋渡しを担っている (Hebert, 2005)。それによれば知識統合のケイパビリティは既存知識のアンラーニングと知識移転に関連している。Hebert (2005) の研究は被買収企業の既存の組織ルーティンを買収側の企業がアンラーニングし、新しい文化を浸透させて新たな組織ルーティンを確立したケースを報告している。逆に、買収側の企業が自らの組織ルーティンをアンラーニングし、被買収企業の知識に基づく新たな組織ルーティンを確立したプロセスについては十分に研究されていない。本稿はクロスボーダーM&A により買収した企業の知識を活用し、新たな組織ルーティンを生み出してグローバル組織を運用した事例について考察する点で新規性があると言える。

2.3 組織ルーティン

2.3.1 組織ルーティンの概念

組織ルーティンは組織活動にとって反復を伴う有効な活動をルーティン化する行為であり、複数の人員によって遂行される行動のパターンにより構成され、手順や規則などの明示化された手続として継続される。Cohen & Bacdayan (1994) はペアでトランプのゲームを行う実験を行い、繰り返しゲーム実行する中で組織ルーティンが確認されたことを明らかにしている。

ゲームを実行する中でペアは次第に信頼性を高め (reliability) 一局あたりの手番数が次第に減少する傾向がみられ、信頼性向上にともない一手あたりに要する時間も減少 (speed) したとされる。繰り返し行う行為はやがて学習され、一定の行為連鎖につながった (repeated action sequences)。またそのような反復行為への慣れから、さらに最適な解がある場合でも習熟したルーティンを適用する傾向がみられたという (occasional sub optimality)。ルーティン化された一定の決まったパターンを繰り返すことで、行為に伴う都度の判断を回避することができる。そのため、いったんインプットされた情報は規則や手順が詳細に決められているほどスムーズに実行されることとなる。このような性質から組織ルーティンは一種の実行プログラムとみなされることもある (March & Simon, 1958)。また、都度の判断を回避し反復を伴う前提として、行為者間での信頼を醸成する性質についても言及されている (March & Simon, 1958)。そのように通常は組織の意思決定を伴わずに実行される行為であることから組織ルーティンを組織の意思決定の基本的要因であるとの見方もある (Cyert & March, 1963)。一方で、組織ルーティンは意思決定の圧力に反復的に直面する行為の実行能力であるとし、組織の構成員をルーティンの一部としてみなす見方もある。また組織ルーティンは組織能力を示すものであり、組織の発達にとって重要な要素となっているとの指摘もある (Winter & Nelson, 1982)。組織能力という点では組織の能力を示すダイナミック・ケイパビリティを構成する重要な要素の一つとしても組織ルーティンはみなされている (Teece & Pisano, 1994)。

このように組織ルーティンは定常的な状態における組織活動の根幹をなす組織能力との見方はさらに拡張されて、変化に対する適応の能力に関連するさらに高次の組織能力であるとの主張も見られるようになった (Pentland & Rueter, 1994)。組織ルーティンは明示的な規則や手順に従う反復行動であり、その面で組織の構成員の行動を規制しているとも見られる。この特徴は組織の安定性を生み出す一方で硬直的ともみなされ、組織ルーティン自体が変化への適応力を含む組織の能力としてみる観点からの研究も少なくない。そうした組織ルーティン自体を見直すフィードバックサイクルとして

の観察から改善へのループをメタ・ルーティンとして包含する組織ルーティンへと精錬する能力が組織のダイナミック・ケイパビリティとして認識する見方もある (Feldman & Pentland, 2003)。

本研究では、そのような変化への対応への観点から組織ルーティンに着目し、それがどのように機能してきたのか、また機能しなくなるのかについて論じることを目的とする。そのために、組織ルーティンの静的な側面とダイナミックな側面、あるいは明示的、非明示的な側面などの類型について次に整理する。

2.3.2 組織ルーティンの類型

組織ルーティンは先に述べたように決められた規則や手順に従って繰り返し発生する作業を反復することで、意思決定に関する時間を省略し効率よく行為を遂行する組織としての行動の枠組みである。しかしながら、規則の粒度や手順の逸脱の許容度などにより、変化への自由度は異なる。そうした組織ルーティンの内在する両面性について、Feldman & Pentland (2003) はルーティンを「複数の行為者により遂行される相互依存的かつ認識可能なパターン」と定義し、行為自体をパターンとして認識する静的な側面を代表する ostensive な側面とそれを遂行する performative な側面として分別した。ostensive な側面は従来の反復される行為を規定する規則や手順にあたる。Feldman & Pentland (2003) は、標準作業手順 (SOP) にあたるとしており、また、一般に理解される規範とも表現している。さらに、暗黙知として保持される組織の手続き的な記憶 (Cohen & Bacdayan, 1994) とも述べており、特に記録は残されないものの反復作業により体に染みついた仕事のやり方、手順なども含めている。対する performative な側面については、ostensive な側面のルーティンにより規定された手続や、あるいは個別に定められた規則により行為を実行するものの、それにとどまらない自由な行動も想定されている。「即興演奏」と呼ばれるように想定外の事態に際し、ostensive な

規定を逸脱した臨機応変な対応を示唆している。

組織ルーティンのこのような二面性は組織のマネジメント・コントロールと不可分であり、グローバル組織における組織ルーティンの形成に影響を与えている。次に日本企業がグローバル組織の運営にいていかに組織ルーティンを形成してきたかについて、組織ルーティンの二面性の側面から考察する。

2.3.3 日本型組織ルーティン

日本企業は組織のグローバルマネジメントの項でも見たように「文化」、「行動」、「結果」の支配類型のうち「文化」によるマネジメント・コントロールによりグローバル組織を運営してきたと言われている (Merchant & Van der Stede, 2007)。日本の高コンテクストな文化では細かい指示を伝えなくとも阿吽の呼吸で臨機応変に振る舞うことが求められる (Ouchi, 1978)。組織ルーティンの類型の項で見たように ostensive な側面には明示的な規則や手順のほか組織の構成員の間で共有された暗黙知が規範として作用する側面もある。日本企業のグローバル組織の組織ルーティンの形成においては「文化」によるマネジメント・コントロールが支配的であることから出向者と本国の日本人の間での暗黙知による規範が影響してきたと考えられる。

組織ルーティンの ostensive な側面と performative な側面の二面性において、日本企業は高コンテクストな文化を背景に暗黙知の規範に準じて行為を遂行する点でより performative な側面に力点を置いていると理解することができる。組織ルーティンの実行においては組織に所属する複数の構成員により行為が遂行されることから、人と人とのコネクションが重要とされている (Simon, 1981)。繰り返し反復されるルーティンの遂行において人と人とのコネクションにおける情報の共有量は増大し暗黙知として蓄積される。そのようにして本国で形成された暗黙知の活用により海外に派遣される出向者は本国とのスムーズなコミュニケーションおよび業務の遂行を期待される。特に重要な暗黙知として「誰が何を知っているか」があげられる (Borgatti,

2003)。これはトランザクティブメモリーシステム（TMS）として日本企業のグローバル組織のルーティンを駆動する根幹であると言える。

日本企業の「文化的」なマネジメント・コントロールにより形成された組織ルーティンに対して、より明示的に規範を示し「結果」による支配を特徴とする組織ルーティンを米国型として対置する。米国型組織ルーティンでは組織の構成員の流動が激しいため暗黙知による情報の共有が難しく、より明示的な規範に依拠したルーティンの形成がなされる。組織ルーティンの ostensive な側面により比重が置かれる。そのため、組織の構成員の責任は明確に定められ組織として「結果」を得るための最適な構成にデザインされる。

日本型と米国型の組織ルーティンにおけるイレギュラーな事象に対する対応を想定するとその違いはより鮮明に理解されよう。組織ルーティンは元来組織として有効な行為の実行において意思決定によるロスを減じて効率性を図るために反復されるパターンとして構想された（March & Simon, 1958）。日本型組織ルーティンは個々人の暗黙知の規範において対応がなされる可能性が想定される一方で、米国型組織ルーティンでは責任範囲外の事象において個々の判断はなされず、意思決定の権限を持つ人物に委ねられることとなる。グローバル組織運営における日本型組織ルーティンでは、特にこのようなイレギュラーな事象への対応において出向者の TMS が問題解決に向けて有効に作用したと考える。

2.4 組織学習

2.4.1 組織学習概念

Huber（1991）によれば組織学習は「情報処理を通じて学習主体である組織の潜在的な行動範囲が変化すること」と定義されている。「行動範囲」を

どのように規定するかによって学習の成否への味方が異なるため Huber は学習が成立したかの判定について、組織ルーティンへの変化を要件としている。組織学習は主に次の四つのプロセスによって実行される。

1. 知識獲得 (Knowledge Acquisition)
2. 情報分配 (Information Distribution)
3. 情報解釈 (Information Interpretation)
4. 組織記憶 (Organizational Memory)

1. 知識獲得

知識獲得は知識及び情報を獲得するプロセスであり、その獲得手段について Huber はさらに次の五つのプロセスに依拠している。

1. 先天的な知識 (congenital) : 組織としてもともと保持している知識と説明されている。
2. 実験学習 : 自身で試行錯誤して実験を行うことで獲得する知識である。
3. 代理学習 (adaption) : 他の組織で有効な手法などを模倣により取得する形態である。
4. 接ぎ木 (grafting) : 3.代理学習のように知識を直接組織として取り入れるのではなく、知識を持った人材や組織を採用、買収することで獲得する。

5. 探索と注意 (noticing) : 探索は広範囲の走査 (scanning) とより視点を当てた焦点走査 (focused search) 及び業績監視 (performance monitoring) による情報走査である。これに対し注意は意図的でない情報の獲得を示している。

本研究においては組織ルーティンの実行において試行錯誤を重ねて改善を志向する「実験学習」、他の組織での有効な施策を取り入れる「代理学習」、知識を保有する組織の獲得にあたる「接ぎ木」のプロセスについて特に注意を払っている。

2. 情報分配 (Information Distribution)

情報分配は異なる情報源からの情報が共有され、さらに新たな情報や理解へと導く。組織の個々の成員の間、あるいは組織の間で情報が共有されることでさらに新たな知識を創発する契機ともなる。

3. 情報解釈 (Information Interpretation)

分配された情報を組織の共有する文脈の上で理解され解釈された知識として共有されるプロセスであり、組織の行動を変えるための知識の深化といえる。解釈の深度 (extent) がどのような要因により影響されるかに関してつぎのような概念に関する研究をあげている。

1. 認知マップの同型性 (uniformity of cognitive map)
2. フレーミングの同型性 (uniformity of framing)

3. 媒体の豊富さ (richness of media)
4. 情報負荷 (information load)
5. アンラーニングの量 (volume of unlearning)

情報解釈の深度は本研究において特に重要な意味を持つ。認知マップおよびフレーミングは次に述べるメンタルモデルとも関連しており、またアンラーニングは組織ルーティンの変化への影響が大きい。Hedberg (1981) によれば、新たな知識を受け入れるための認知的枠組みを開放するために、古い知識を退けることが必要とされている。アンラーニングとは変化に適応できなくなった古い知識を棄却する一連のプロセスを指している。

4. 組織記憶 (Organizational Memory)

組織記憶は組織で共有された知識の蓄積であり先に述べた知識の獲得、情報分配、情報解釈すべてに影響する。組織ルーティンの項でも触れたように一連の反復行為は手続き的記憶 (procedural memory) の蓄積によりルーティン化される。また個人に蓄積された「誰が何を知っているか」に関する知識を組織の記憶として活用する TMS (Borgatti, 2003) も包括される概念である。本研究では出向者の TMS が日本企業のグローバル組織運営における組織ルーティンの形成に影響しているとの見方に関連している。

上記に述べたように組織記憶と組織ルーティンは密接な関係にあることから、組織学習のプロセスは次のようにルーティン・ベースにより解釈される。

1. ルーティン・ベース (routine-based) : 組織行動はルーティンを基礎としているとの見方。
2. 歴史依存 (history-dependent) : ルーティンは過去の解釈を基礎としているとの見方。組織は過去の事実からの類推をルーティンとして取り込むことで学習している。
3. 目標志向 (target-oriented) : ルーティンは目標と結果との差異により評価される。

学習の成果としてのルーティンは実行する個人の存在にかかわらず組織の記憶として持続可能である。ルーティンは様々な活動を通じて伝達され集合的記憶 (collective memory) として記憶されるとする。上記のフレームワークにおいて、過去の歴史的経験からの知識がルーティンとして獲得され、ルーティンは経験の結果として変化するが、その解釈は目標との乖離の観点から評価される。つまり組織としての学習の成果は組織ルーティンの変化によって評価されるのである。

2.4.2 学習とメンタルモデル

Senge (1990) はメンタルモデルを組織学習における下記の主要な五つのディシプリンの一つと位置付けた。

1. システム思考
2. 自己マスタリー
3. メンタルモデル

4. 共有ビジョン

5. チーム学習

1. システム思考は人間の活動を相互に関連したシステムとみなす概念で、ある事象を単独でとらえるのではなく関連する事物との関係性に着目する見方である。単独の事象でなく全体の構造を俯瞰することで、より主体性を発揮できるとの考えに基づいている。
2. 自己マスタリーは自己実現に向けて自らの成長のために積極的に学習に取り組む態度を示す。
3. メンタルモデルは個人の内面に「深く根付いた仮定、一般化、あるいは絵やイメージ」であるとされ、それは個人の理解を制限する能力により、外界の理解と行動に影響を与えている。メンタルモデルは個人の深奥に根差すため外界からは伺い知ることができず、本人の自覚がない場合もあるとされるが、システム思考の根底にあるとされ、組織の変革や成長はメンタルモデルを認識したうえで変化させることが重要であるとされる。
4. 共有ビジョンは組織の個々人がチームの方向性について共通に抱えるビジョンであるとされる。
5. チーム学習はビジョンを共有したチームがともに学習を進めるプロセスである。

メンタルモデルは組織学習における曖昧な概念である一方で、前項で触れた組織学習における情報解釈に影響を与える各要素との関連からそれらを包括する概念として利便性が高い。Senge（1990）のメンタルモデルに関する定義自体は抽象的であるが、それが個人の行動および組織としての学習に影響を与える点で組織ルーティンの形成プロセスにおいて重要な役割を果たすと考える。

2.4.3 学習による組織の知識創造と移転

Nonaka & Takeuchi（1995）組織の知識創造に関して SECI モデルを提唱している。図 4 は SECI モデルの循環プロセスを示した。知識の創造は組織における暗黙知の共同化（Socialization）から始まるとしている。共有された暗黙知は表出化（Externalization）によって文書やそれに準じる媒体により公知としてより広く共有される。そうして共有された知識が連結化（Combination）されて新たな知識として創造される。創造された知識はまた個々の理解により暗黙知として内面化（Internalization）され、内面化する個人の総体としての組織の記憶としてまた共同化されることで循環していくのである。

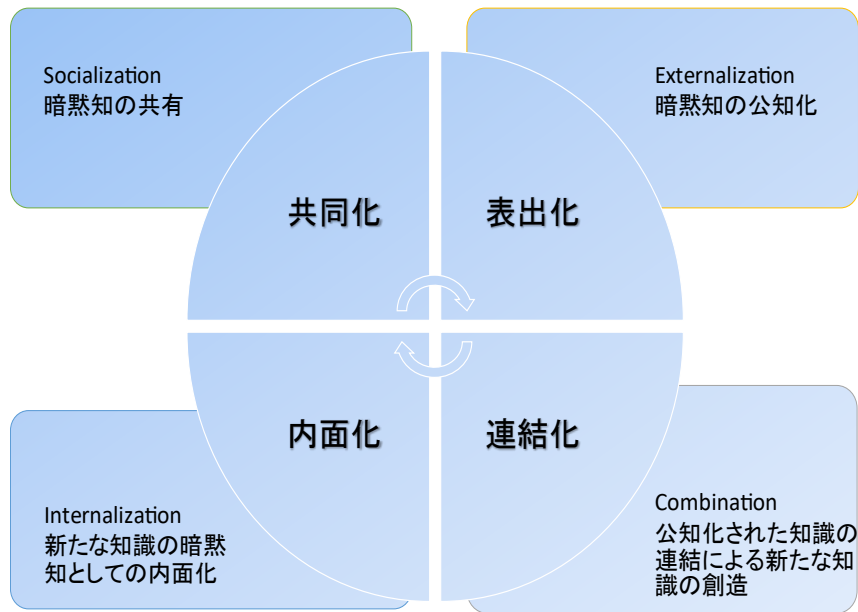


図4 SECIモデル (Nonaka & Takeuchi, 1995)

Nonaka & Takeuchi (1995) は知識創造に関して、優位性のある知識を十分に活用できる組織は競争優位にあるとしており、グローバルに活動する企業は競争力を維持するために自社の知識の海外拠点への移転を進めてきた (Cummings, 2004)。しかしながら、知識移転が必ずしも順風満帆に行われるわけではなく、Szulanski (1996) は様々な要因から知識移転が困難となるケースがあり、それを「情報の粘着性」と呼び、その要因について詳しく論じている。彼は企業内におけるベストプラクティスとその移転を困難にさせる要因として次の四つの要因を挙げている。

1. 移転される知識の特性
2. 知識の提供者の特性
3. 知識の獲得者の特性
4. 環境の特性

1. 知識の特性に関する粘着性：暗黙知や環境の異なる場での知識の活用の際に知識の定義が難しい場合（因果関係曖昧性）また過去に有効であると実証されていない知識（知識の未証明性）
2. 知識の提供者の特性に関する粘着性：知識を提供することへの動機の欠如、および獲得者側からの提供者への信頼の欠如
3. 知識の獲得者の特性に関する粘着性：知識受け入れへの動機の欠如、および知識を正当に評価する能力の欠如（吸収能力の欠如）、また知識習得に際しての忍耐力の欠如
4. 環境の特性に関する粘着性：移転の進展を妨げる構造的要因、および提供者と獲得者の不和

Szulanski（1996）は特に吸収能力の欠如、因果曖昧性、提供者と獲得者の不和の影響が大きいことを明らかにしている。さらに彼はのちの研究（Szulanski, 2000）において知識移転のプロセスを導入、実行、強化、統合、という四つのステージに分けて粘着性の要因との関係を調査した。その結果、「因果関係曖昧性」はすべてのステージで影響があり、知識の提供者の動機の欠如と提供者の信頼性が導入から強化の三ステージで、獲得者の吸収能力は実行ステージで、それぞれ影響していたことを明らかにした。

2.5 小括

本章では先行研究のレビューを行った。

第1節では、半導体の成長持続性およびサプライチェーンに関する先行研

究を振り返り、サプライチェーンのオペレーションに関して激しい環境変化に対する組織学習による組織ルーティンに関する研究がなされていない事を確認した。

第2節では組織のグローバルマネジメントに関する先行研究のレビューを行い、グローバル組織マネジメントの種類の整理とそれにおける日本企業の位置づけを確認し、さらにクロスボーダーM&Aに関する動向を整理し、買収側の企業が被買収企業の組織ルーティンを採用し組織能力を獲得した事例は少ないことを確認した。

第3節では組織ルーティンに関する先行研究をレビューし、その定義をあきらかにするとともに日本的組織ルーティンおよび米国的組織ルーティンについての考えを整理し、ケースにおける曖昧さの排除に努めた。

最後に第4節において組織学習のプロセスについて概観し、本研究に関連する概念を提示することでケースの分析において先行研究との関連を明らかにするための整理を行った。

第 3 章

研究方法

3.1 研究フレームワーク

この論文では、ケーススタディを採用している。研究方法としてシングルケース研究を採用する正当性については、古くから議論があり、R. K. Yin は 1984 年にシングルケースは以下の場合に適していると述べている。

- 1) 啓示的な事例であること、すなわち、これまで科学的な調査が不可能であった状況であること。
- 2) 整理された理論を検証するための重要なケースである。
- 3) 極端な例、特殊な例である。

Yin の研究方法のガイドラインは多くの研究者によって参照され、綿密な分析によってよく知られた理論を検証する方法として受け入れられてきた。この見解を支持するために、Eisenhardt (1991) のような他の研究者も厳密性の観点から単一事例研究の重要な役割に言及し、Barzeley (1993) は単一事例研究が行政の合理性、専門家の治療、規範的推論に関する経験的一般化を作り出す能力を実証している。以上のようなシングルケース研究に対する支持的な見方を考慮すると、この方法を環境変化に対応するための特定の状態にある企業の研究に活用することが適切であると考えられる。

以上の観点から、本稿では、事例研究を採用する。組織ルーティン変化の過程を詳細に分析する必要があるとの立場から、実際に日本企業で海外グロ

ーバル組織に M&A による現地化を活発に実践している製造業企業での事例研究を行うことが最適と考えた。調査対象は日本の半導体企業 A 社とその中国子会社を選択した。A 社が米国企業 B 社を買収した事例を取り上げ、本社と中国子会社間のサプライチェーン業務に従事する筆者のエスノグラフィーによる観察と関係者への半構造的インタビューに基づいた分析を行った。

エスノグラフィーはマリノフスキー（1922）による西太平洋トロブリアンド諸島における民俗学的研究を嚆矢とする異文化研究の観察手法である。参与研究との差異は自らが研究対象である社会の一員として日常を体験することにより異なる文化視点による発見をもたらす点にある（Van, 1988）。LeCompte & Schensul（1999）によれば、エスノグラフィーの手法には下記のような特徴があるという。

- 1) 参加者との親密で対面的な相互作用に関連する
- 2) 参加者の視点や行動を正確に反映する
- 3) 実験室ではなく、自然な環境で行われる
- 4) 複数のデータソースを使用する
- 5) 人間の行動や信念を社会的・政治的・歴史的な文脈の中でとらえる
- 6) 帰納的、対話的、再帰的なデータ収集と分析戦略を用いて、ローカルな文化理論を構築する
- 7) 結果を解釈するためのレンズとして文化という概念を使用する

本研究においては「文化」によるマネジメント・コントロールが日本企業のグローバル組織運用のメカニズムを解明する上での重要な要素となっている。したがって、7) の「結果を解釈するためのレンズとして文化という概念を使用する」との特徴は、リサーチクエスチョンにおいて立てた問い「日本的組織マネジメントに依拠してきた半導体企業 A 社は、いかなる組織学習を行いグローバル環境の変化に適応したのか」に対してアプローチする手段

としては最適であると考える。

また本研究は組織を対象とする点で組織エスノグラフィーと言える。Yanow (2012) によれば、組織エスノグラフィーは、(1) 組織の「隠された」側面、(2) アクターとコンテキストの関係、という2つの側面を解明することを約束する。組織エスノグラファーは、対象者や状況に近づくことで、しばしば見過ごされがちな、暗黙のうちに知られ、隠されていたものを明らかにできる可能性がある。意味形成の暗黙のうちに知られていた、あるいは隠されていた側面、とりわけ感情的・政治的な側面である。組織のアクターの相対的な力、彼らの利益、戦略などに注目することで、エスノグラフィーは、直接的に批判的であり、衝撃的でさえあり、隠されていた社会的現実を明らかにする。隠された厳しい社会的現実を露にし、文化と権力のもつれを露にする。

本研究はA社の中国販売子会社に出向した筆者をエスノグラファーとしてA社の米国企業B社買収前後に起きた事象を観察し解釈する。筆者は次の三つの観点で異なる文化の視点をもたらす。

- 1) 研究者として組織の一員としての立場を超越し全体を俯瞰する視点
- 2) 日本人出向者として中国現地における文化を異文化として捉える視点
- 3) B社買収後にもたらされた米国的マネジメントに対し日本的マネジメントでの経験的による観点からの批判的視点

これらの視点について、組織の構成メンバーからの各々の立場による視点からの検証のため、筆者によるエスノグラフィー観察の補完のため組織のメンバーへのインタビューを実施しデータを取得した。インタビュー実施においては、先に述べたようにB社買収前後の環境や自身の取り組みや考え方の変化を明らかにするために、日常の業務や価値観に関する質問を前提とした半構造化インタビューを実施した。

得られた質的データは Gioia Method (Gioia, 2013) に基づきインタビューの言葉を忠実に抽出した。Gioia の分析方法は Glaser and Strauss (1967) の Grounded Theory Approach (GTA) に依拠し、第一段階としてインタビューのテキストデータを切片化しオープンコード化する (Corbin and Strauss, 1990)。GTA との Gioia の分析手法の差異は、コード化したデータを概念化する際に先行知識によるバイアスをいかにして排除するかにあるという (Gioia, 2013)。そのため、コード化に際してはインタビューの語った言葉を可能な限り利用することが求められる。そして第二段階としてコード間の類似性に基づいて、研究者の視点からカテゴリーごとにグルーピングし、テーマへと抽象化される。グルーピングされたテーマはさらに概念間の類似性を考慮し高次の次元 (Dimension) へと導かれる。上記の方法を経てインタビューにより得られたデータは構造化される。データ構造は重要であるが、あくまで動的な現象の性的な図に過ぎず (Gioia, 2013) 第二段階で抽象化したテーマと第三段階で生成されたディメンジョンの関係性に留意し、調査対象企業において何が起きたのかのプロセスを説明する必要がある。個々の概念はその関係性に基づき注意深く配置され、矢印によって「動作」をもたらすことで (Nag et al., 2007) データのモデル化を行う。なお、コードの信頼性を担保するため、当事者として事例に深くかかわっている著者とは別の観点からのチェックが必要であり、指導教員によるジャーゴンの排除やコーディングの一貫性に基づいた概念の整理が行われた。

3.2 調査対象企業の概要

研究対象は日本の半導体企業 A である。日本の半導体企業は 90 年代後半以降、得意とするメモリー分野で韓国企業のシェア拡大に伴い厳しい経営を余儀なくされる一方、ロジック分野では工場を持たず半導体の設計に特化するファブレスメーカーやそうした顧客向けの委託生産に特化するファウンドリーによる新たなビジネスの潮流に対処できず凋落の一途をたどり 2000 年代

初頭には単独で巨額の投資を維持することが出来ず、総合電機メーカーの半導体部門による合併が相次いだ。A社の前身もそうした経歴を経て、2002年に総合電機メーカー2社の半導体部門合併、その後2010年にもう一社を加えて現在の事業の基礎となる製品ラインナップを整えた。元々マイコンを得意とする半導体3社の合併により、特に自動車分野向けで強みを発揮したが、2011年の東日本大震災で主力の工場の被災を契機としてその復興に多大な資金が必要となり、財務状況が急速に悪化。2013年に債務超過の危機を経て政府系ファンドの支援を得た。トップをはじめとして取締役会に外部の人材を得て、人員削減を中心とするコストダウンにより利益面では改善を見たものの成長に向けた開発投資は縮小せざるを得ず、売上高は低下の一途をたどった。A社の得意とする自動車分野では電化が進み、自動車一台あたりの半導体搭載数が増加するなど、注力分野の将来性は期待されたものの、成長分野への競合他社の進出も激しく、A社の成長余力に対しては厳しい見方がなされた。そうした状況下、A社のマネジメントは技術リソースの獲得のために新たな探索を行い、M&Aによるイノベーションを検討、2018年に米国企業B社を買収することとなった。B社は特定分野に特化することで高い収益率を誇り、売上規模は大きくないものの、A社の製品ポートフォリオを補完する製品ラインアップと良好な財務状況が買収対象として評価され、A社に買収されることとなった。A社の買収により、B社のトップは去ったものの主要な幹部は残りA社の非自動車部門で中心的な役割を担うこととなった。A社の幹部がB社の高い収益率を評価し、そのマネジメント手法を取り入れたいと考えたことの表れである。B社の幹部はA社マネジメントにより事業部門のトップに就任し、B社のマネジメント手法を適用することとなった。これにより、グローバル組織運営において、従来、本社と現地との間で少なからぬ役割を果たしていた出向者は帰任させられ、大きな方向転換を果たした。特にセールスとサプライチェーンにおいてA社とB社では大きな隔たりがあり、B社マネジメントはまず、同分野において組織変更を行った。従来A社においてはセールスの役割が顧客とのコンタクト全般を担うものであったため、製品の拡販と商談獲得後の供給対応の両面にわたって責任を負って

いた。B社を始めとする米国企業では、その役割は分離されており、従って、セールスの機能はデザイン・イン（D-In）と呼ばれる製品拡販と定義し、D-In 件数/金額を個人および組織のターゲットとして明示した。A社は買収したB社の製品とA社の製品を組み合わせ顧客がすぐに利用できる基本セットを応用分野別に提案し、組織機能の明確な分化により、セールスはその拡販に注力できるようになった。その結果、B社幹部がトップに就任した非自動車部門ではD-In 件数が大幅に増加し、売上高の伸長および利益率の改善にもつながった。表1は2018年にA社がB社を買収して以降の売上高の成長率と営業利益率を提示しているが、2019年に非自動車部門の組織改革がなされてからの業績改善が著しいことを示している。

表1 収益成長率（対前年比）CY2019-21、営業利益 CY2018-21、データはA社のIR発表資料、比率は筆者算出

		CY2018	CY2019	CY2020	CY2021
		2018.1-12	2019.1-12	2020.1-12	2021.1-12
成長率 前年比	会社計		-5%	0%	39%
	自動車部門		-5%	-8%	36%
	非自動車部門		-5%	10%	42%
営業利益率	会社計	14%	13%	19%	30%
	自動車部門	4%	8%	14%	26%
	非自動車部門	23%	18%	25%	32%

こうした業績改善の背景に非自動車部門における組織改革の影響があることを確認するために、A社の中国子会社でサプライチェーン業務に携わる筆者の観察に基づくエスノグラフィと、関係者への半構造化インタビューによりケーススタディを実施した。

筆者は、2018年1月から現在（本稿執筆時点）まで、日本の半導体企業A

の中国販売子会社に在籍し、サプライチェーンマネジメントに従事している。筆者の主な担当業務は、地域のサプライチェーン管理、および営業・カスタマーサービスチームのサポートである。

筆者の在任中、2018年に米国企業B社の買収が行われ、2019年からはB社の幹部がA社の非自動車部門のトップとなった。非自動車部門では、B社の事業と同様の組織改革が行われた。この変化を区別するために、改革前の組織を日本型組織、改革後の組織を米国型組織と呼ぶことにする。表1に見られるように、非自動車部門の業績が、自動車部門を上回っており、どのような変化が2つの部門の間にギャップをもたらしたのかを組織学習の観点から明らかにすることが本研究の目的である。そのために、エスノグラフィーの手法により、筆者の在職中に起こった環境・経営・組織の変化について、本社と中国子会社間におけるサプライチェーン・オペレーションを取り上げて詳述する。併せてエスノグラフィーによる筆者の観察および解釈の補完を目的として、サプライチェーン・オペレーションに従事する関係者の認識を探るために、インタビューを通じて収集したデータの分析を行う。

3.3 質問項目

ビジネスプロセスの観点からは、表2に示すようなサプライチェーンの全プロセスに関わる様々な組織からインタビュー対象者を選定した。(非自動車部門、自動車部門、サプライチェーン部門)そして、多様な視点を確保するために、異なる職務、役職、国籍から抽出した。インタビュー対象者の構成は、非自動車部門から6名(中国人:現地セールス部門トップ1名、現地セールス部長1名、現地セールス部長2名、現地セールス1名、日本人:元日本出向者1名)、自動車部門から3名(中国人:現地セールス部門トップ1名、日本人:元日本出向者)である。サプライチェーン部門2名(日本人:中国出向者1名、サプライチェーン部門部長1名)彼らに対して、

業務遂行プロセス、必要な知識、環境の変化、業務における価値創造の観点から、半構造化インタビューを実施した（表 3）。インタビューは録音され、そのスクリプトをもとにキーセンテンスを抽出した。

表 2 インタビュー対象者

区別	地域	組織	機能	役職名
出向者出向者	中国	自動車部門	セールス	マネジャー
出向者出向者	中国	自動車部門	カスタマーサービス	アシスタント・マネジャー
ローカル	中国	自動車部門	セールス	部門トップ
ローカル	中国	非自動車部門	セールス	部門トップ
ローカル	中国	非自動車部門	セールス	部長
ローカル	中国	非自動車部門	セールス	マネジャー
ローカル	中国	非自動車部門	セールス	マネジャー
ローカル	中国	非自動車部門	セールス	スーパーバイザー
元出向者	日本	非自動車部門	セールス	マネジャー
元出向者	日本	自動車部門	カスタマーサービス	マネジャー
本社	日本	サプライチェーンマネジメント	サプライチェーンマネジメント	部長

表 3 インタビュー対象者への質問

質問	
Q1	業務のミッション、価値、プロセスは？
Q2	業務遂行過程での課題
Q3	業務のプロセスで生み出した価値を高めるために最も重要な知識は？
Q4	環境変化によって業務のミッション、価値、プロセスはどのように変化？
Q5	以上に関連して海外出向者の役割と責任をどのように評価？

第 4 章

調査結果

4.1 エスノグラフィーによる観察結果

4.1.1 サプライチェーン・オペレーションのプロセス

本研究において筆者が在籍する A 社の中国子会社においてサプライチェーンマネジメント業務に従事していることを既に述べた。したがって、本節では筆者の業務において見聞した事象とそれに関する学術的観点からの解釈による観察結果を記録する。

当該中国子会社は販売子会社であるため、中国現地で拡販活動を行い、デザイン・イン (D-In) という商談を獲得するプロセスを経て顧客から注文を受領。システムへの入力により顧客の注文を日本の本社に発注する。本社では子会社からの受注を受けて生産計画を立案、工場への投入による生産プロセスを経て最終的に顧客に納入される。このプロセスは第 2 章先行研究の 2.1 半導体の持続的成長とサプライチェーンにおいて紹介した Mönch ら (2018) のサプライチェーンフロー図 (図 2) における中長期の需要予測 (Demand Planning) および個々の顧客への供給計画 (Demand Fulfillment) に関連したプロセスとなる。下記に中国子会社および本社関連部門の職務とフローを表記する (図 5)

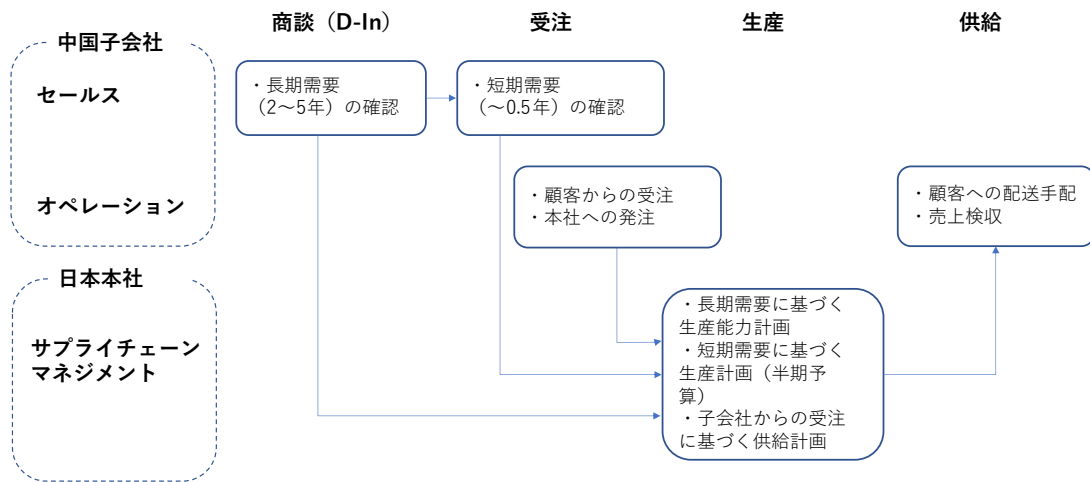


図5 中国販売子会社と日本本社のサプライチェーン業務フロー

半導体のサプライチェーンにおいては、その生産能力立案における長期需要、そして実際にオーダーを受けて生産し供給する際に参照する短期需要が重要となる。顧客によって製品ライフサイクルが異なるため、自動車や産業分野など長期にわたって一つのモデルを生産し続ける顧客にとって長期間在庫も含めて供給できる能力のあるサプライヤを必要である。そのため、顧客から長期間の正確な需要を引き出す能力がセールスには求められる。また、顧客の提示した需要の検証もセールスの重要な職務とされる。PC やコンシューマー分野のようにモデルチェンジのサイクルが早く、必ずしも長期の需要予測が容易でない分野の場合は、顧客の中長期計画などを参照しつつ分野全体の成長率や市場における顧客のシェア動向などを勘案しやはりセールスやマーケティングが需要予測を立案することとなる。半導体の設備投資額は最先端のウエハ工程の能力拡張のための新規工場建設の場合は数兆円、既存の工場の能力拡張でも数百から数千億円にわたるため、細心の注意をもって検討される。そのベースとなるセールスの長期需要予測は重要である。一方で短期需要もまた会計年度の事業計画遂行の基礎データであり同様に重視さ

れている。これらの需要予測に基づいて最新の市場での売り上げ動向や在庫状況を加味して顧客より発注されたオーダーを中国子会社のオペレーション担当者がA社の発注システム入力する。なお、代理店経由の場合はシステムが代理店に直結しており代理店が入力する仕様となっている。需要や供給側の環境（災害、事故）などに変動がなければ上記の需要に基づいて生産投入され一定の工期を経て最終製品が顧客に納入される。しかしながら、需要や供給環境が一定であることは稀であり、環境は常に変化し続けている。そうした変動に対する制度、およびそれに応じて対応するアクターの行為が半導体サプライチェーンの組織ルーティンの要であると言える。セールス、およびオペレーション担当者、日本本社のサプライチェーンマネジメント各アクター間のコミュニケーションのプロセスがその根幹をなす。なお、オペレーション担当者はB社買収後の組織変更以前は共通部門であるサプライチェーンマネジメント部門に属しており、その後、各事業部門（Business Unit: BU）の顧客サービスと位置付けられた。次節では、上記を踏まえた上でA社の組織ルーティンがいかなるA社が米国企業B社を買収し、米国式マネジメントが導入されたことで組織ルーティンにどのような変化があったかについて、筆者の観察経過を記す。

4.1.2 A社サプライチェーン・オペレーションの組織ルーティンと米国企業B社買収後の変化

前節で述べたようにA社では海外現地販売子会社と日本本社におけるサプライチェーン・オペレーションは現地子会社におけるセールス、オペレーション担当者と本社のサプライチェーンマネジメント担当者間でのコミュニケーションに依存する。需要に変動がなければ、定められたルートに従って情報はシステムで処理され製品は人手を介さずにほぼ自動的に顧客あてに出荷される。しかしながら、現実には需要サイド、供給サイド、それをつなぐ

物流の環境は常に変化しており、多少の変化は日程の余裕度の範囲内で調整されるものの、システムの許容度を大きく超える変化に対しては人が介在して対処しなければならない。半導体のサプライチェーンの主要な課題はこの長期、短期にかかわらず需要変動への対応にあると言っても過言ではない。したがってここでは需要変動への組織的な対応を常に行うことを前提とした組織ルーティンを確認し、それが A 社による B 社の買収以降どのように変化したかを見ていく。

A 社での需要変動への対応については、次のような 3 段階での対処が想定されている。なお、需要変動には需要の増加および減少の両者が含まれる。しかしながら、需要の減少に際しては、在庫のリスクはあるものの、早期に投入量を落とせばよいだけなので物理的な障壁は小さい。ゆえに本節では需要の変動として主に需要の増加、それも急激な増加を前提とする。

- 1) 在庫による調整
- 2) 他の顧客向け在庫あるいは仕掛融通による調整 (SWAP)
- 3) 生産による調整

まず、在庫による調整であるが、先に述べたように市場は常に変化しており、顧客の予測した需要通りに購入した半導体製品を消費するとは限らず、微細な差分であれば顧客の側での在庫や投入量のコントロールにより調整される。同様にサプライヤ側でも一定の水準の完成品あるいは半製品の在庫を保持することで顧客からの急激な変動に対処することを想定する。在庫の水準については代理店などのチャンネルで保有するものも含めて需要を月別に平準化した場合の 1.5 か月程度を基準とし、顧客の需要の瞬間的な変動幅が同程度の範囲内であれば、他の顧客向けの在庫や生産との調整を実施することなく対応可能である。そのため、システムで常に一定の在庫水準を保つよう、生産計画を調整している。

次に他の顧客向け在庫あるいは仕掛融通による調整であり SWAP と呼ばれ

る制度での対処を模索する。手持ちの在庫や仕掛では対応できない場合、他の顧客向けに確保されたものを確認し、該当するセールスや代理店と交渉の上、サプライチェーンマネジメントの承認により融通してもらう制度である。緊急度に応じて在庫や生産のキャパシティの融通や交換により対処する。SWAP の発生するケースでは、一定の製品需要がある日突然膨れ上がるというよりは、顧客の想定していた売れ筋商品よりも別の商品の売れ行きが好調、あるいは顧客側の想定外のアクシデントにより別の製品ラインに切り替えざるを得ない状況などのケースへの対応を求められることが多いように見受けられた。元々需要を見込んでいなかった別の製品への供給要求への緊急避難的な措置である。

以上の二つの方法でも対処不能の際に、最終的にセールス、オペレーション担当者あるいは代理店からサプライチェーンマネジメントに供給量の増量や納期の前倒し（予定していた納期よりも早い時期への納入）などの生産による調整をシステム上のフォームにて依頼する。依頼された案件はメールでサプライチェーンマネジメントの担当者に送付され個別に対処される。しかしながら、当該製品の増量により、他の製品の生産にも影響を与えるような規模の場合、担当者の判断では対処が難しく、さらに上位のマネジメント層へのエスカレーションが必要となる。

これらは需要変動への対応のための公式な制度としてルーティンに組み込まれており、組織ルーティンにおける ostensive な側面を代表すると考えられる。しかしながら、これを実際にアクターとして実行する現地子会社のセールスやオペレーション担当者、本社のサプライチェーンマネジメント間のコミュニケーションはその都度最適なアクションが求められ、定型的な行動により解決することは少ない。その際に海外から日本本社への依頼は言語の問題に加えて様々な要因からスムーズに進まないことが多い。一つにはサプライチェーンマネジメント担当者も海外の顧客を軽視しているわけではないものの、顧客の名前やアプリケーションを見て優先付けをするため、中国内では名の知れた存在であっても日本で聞き覚えのない企業は後回しになる傾

向がある。新興企業であればなおのことである。また、筆者が中国で現地の従業員との業務上のコミュニケーションで感じたのは、質問した事項以外の内容を回答してくることはまずない、ということである。つまり需要変動への対応依頼においても元々指定していた納期や数量から変更後の要求値などの必要情報以外を伝えることは稀であることを示している。また、それらの対応を行う中国側のオペレーション担当者にそもそもそれ以外の背景情報を付加して交渉をうまく進めるほどのスキルが求められていないという状況がある。本来であればそうしたコミュニケーション上の陥穽を現地のセールスが埋めるべきであるが、日系顧客を担当し日本語に堪能なセールスであっても、必ずしも機能しているようには見えなかった。日本人が控えていることで安心しているようにも見え、また、日本側も現地人と英語で会話するよりも痒いところに手が届くような達意のコミュニケーションが取れるため、日本人出向者との会話を好む傾向が見て取れた。すなわち、筆者から見て、出向者のコミュニケーションフローへの介在は組織ルーティンの前提として業務プロセスに組み入れられていた。具体的に日本人出向者がどのように機能していたかについて、中国のエアコン業界向けの需給調整オペレーションについての事例を通して見る。

中国では政府の省エネ推進の方針の後ろ盾もあり、インバータを搭載する家庭用エアコンの比率が急速に上昇していた。インバータはモーターの回転速度を制御することが出来、インバータを搭載しない一定速のモーター駆動機に比較し大幅に消費電力を抑制することが可能であった。A社はエアコンのモーター制御に適した高い処理能力のマイコンを強みとして中国エアコン業界で高いシェアを獲得しており、中国市場における家庭用エアコンの普及率の向上や急速に進むインバータ化率の向上などにより顧客の需要の積み上げと生産能力の分析から短中期での供給不足が懸念されていた。しかしながら、日本本社からは中国で起こっている変化についての知識が乏しく、また、知名度のある一部の顧客以外への新興メーカへの供給が懸念された。世界的な半導体不足の時期にもあり、他の地域や有力な自動車メーカからの厳しい供給圧力などもあり、日本のサプライチェーンマネジメントに中国の状況を

正確に伝え、旺盛な需要を満たすための生産能力を整える必要があった。

これらのより広範な関係者を巻き込んで対応を実施するために日本人出向者の保有する知識が活用された。本社において誰に何を認識してもらう必要があるか、また、そのためにどのような準備が必要か、どのようにコミュニケーションを進めるべきか。これらの誰が何を知っているかに関する知識である TMS が経験の乏しい現地人には形成されていなかったのである。日本人出向者は日本側の認知度向上のため、特に A 社の採用比率が高くネットでのオンライン販売により急速に至上シェアを伸ばしていた C 社のトップを日本に帯同し、A 社幹部を訪問させてその重要度を印象づけるなどの施策を打つほか、中国エアコン市場向けの需要と供給の状況を可視化すべく、データ分析による必要なアクションの日中双方の関係者間での共有を図るために定期的な会議を主催した。それによって、中長期での需要の見込みと短期的な実績の把握により、実際に中国市場が大きく動いていることを日本側に認識させるためである。また、顧客自体は市場でのシェアアップを目論んで非常に高い売上目標を掲げ、それに基づいた過剰な需要予測を出してくるため、市場全体の趨勢とそこにおける各社の競争力の分析に基づく顧客間での供給量のアロケーションについて、セールス、本社側双方から必要な情報を引き出し、日本人出向者が立案した。

このようにオペレーションに関する出向者の TMS である暗黙知、つまり誰が何を知っているか、誰に何を認識してもらう必要があるか、生産能力確保のためにどのように本社とのコミュニケーションを進めるべきかといった知識は Nonaka & Takeuchi (1995) の SECI モデルに従えば、会議や実行の場で可視化、連結化されて、急速に立ち上がる市場に向けた供給オペレーションに関するノウハウとして新たに創発された知識と呼ぶことが出来る。この事例で見られたようなオペレーションは新たな応用分野が市場で立ち上がり勢いを得るたびに、異なる形で繰り返し適用されてきた知識と言えるが、筆者の見るところ、そうした知識が現地のセールスにおいて十分に内面化されている状況にはなかった。Szulanski (1996) は知識移転を妨げる要因につ

いて、知識、知識提供者、知識受容者、環境の四つの特性をあげているが、A 社および中国子会社では、現地のセールスにとって、オペレーションに関する知識が重要であることは認知されており、また、知識提供者である日本人出向者、知識受容者である現地セールスともに知識移転に関する比較的高い動機は持ち合わせている。しかしながら、こうした知識が現地セールスにおいて定着しないのは、構造的な問題であると思われた。一つには中国現地セールスの離職率が日本に比較して高く、それらの知識形成に携わり内面化するサイクルの途上で離脱してしまう可能性が高いことがあげられる。また、一方で、これらのオペレーションを掌握し、指揮するのは日本人出向者に割り当てられた役割であり、現地セールスが主体的に日中の関係各所に働きかけてオペレーションを主導する体制にはなかったことが想定される。B 社買収前の A 社のサプライチェーン・オペレーションに関する組織ルーティンについて、上記を踏まえて下記のように図示する。(図 6)

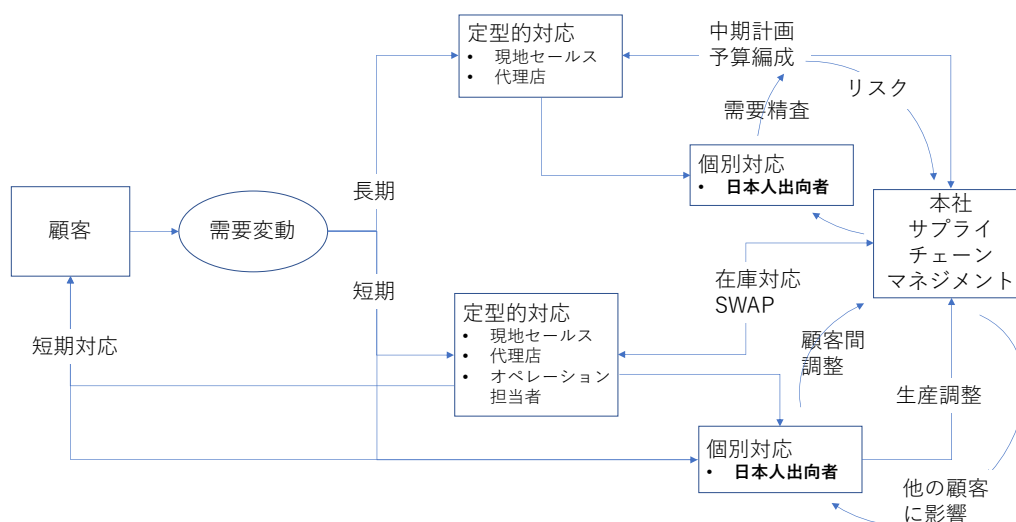


図 6 A 社の中国子会社と本社間でのサプライチェーン・オペレーションにおける組織ルーティン

以上が B 社買収前の A 社における海外販売子会社と日本本社の間のサプライチェーン・オペレーションの組織ルーティンである。次に B 社の幹部が A 社非自動車部門トップに就任して改編された組織の概要について述べる。すでに述べたように A 社ではセールスは事業部門 (Business Unit: BU) に属する一方で、顧客から注文を受けてシステムに入力するオペレーション担当者はサプライチェーンマネジメント部門に属していた。BU をまたがる共通部門としての特性を考慮していたと言える。新たに非自動車部門トップに就任した B 社幹部は配下のスタッフに B 社の組織を適用するための組織改編を命じた。B 社にはセールス部門とは別個に独立して顧客との窓口として需給を管理するセールスオペレーション部門があった。同部門の幹部は A 社の組織を丹念に調べ、各地域でのヒアリングを行ったうえで、同機能は B 社のセールスオペレーションにおけるカスタマーサービスに相当すると結論づけた。その結果、サプライチェーンマネジメント部門に所属していた非自動車顧客のオペレーション担当者は B 社の組織を承継した非自動車部門のセールスオペレーション部門に異動することとなった。なお、この動きに合わせて、自動車顧客を担当していたオペレーション担当者も自動車部門へと異動になった。同じ機能を担いながら自動車顧客向けのオペレーション担当者のみが共通部門であるサプライチェーンマネジメント部門に存続するのは不合理との考え方による。以上の変化を下記に図示する。

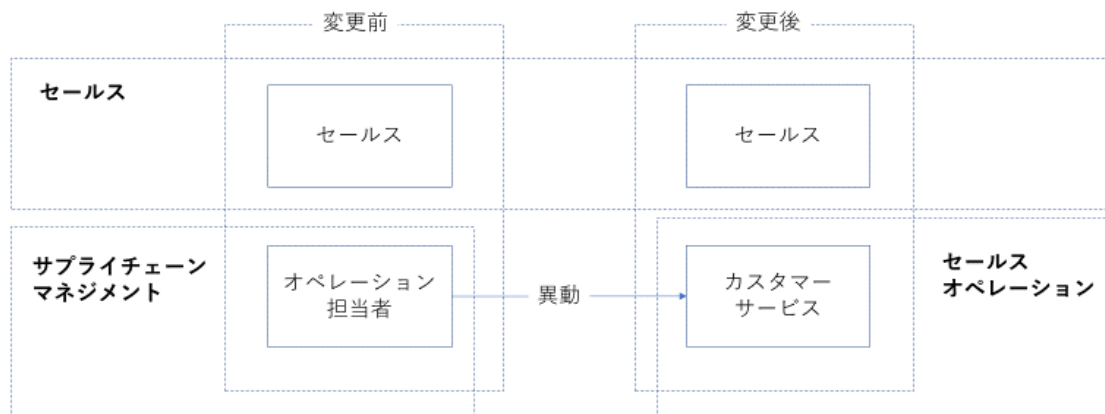


図 7 B 社買収後のサプライチェーン・オペレーション組織改編

2018 年内に B 社の買収を完了し、2019 年に入って 4 月に B 社幹部の非自動車部門トップへのアサインを行うと、7 月には上記の組織改編を行い、B 社の組織マネジメントを着実に適用していった。その動きの中でより鮮明になっていったのはデザイン・イン重視の姿勢である。B 社トップは買収後すぐに、A 社と B 社の製品を組み合わせたキット・ソリューションによる拡販の可能性に言及しており、その実現のために組織を最適化していった。中国子会社では従来、日本人出向者が非自動車部門セールスのトップであったが、組織改編を機に異動、B 社の中国人がその地位を引き継いだ。併せて主要なセールスのポストは徐々に B 社出身者が占めるようになり、その中で比較的高位のポジションにいた日本人出向者との軋轢が段々と表面化するようになっていった。特に従来、A 社のセールス部門において重視されていた供給面での役割については、B 社出身者と意見を戦わせることもしばしばあった。例えば B 社はチャネル政策を重視しており、技術力に長けた少数の代理店による販売体制を志向していたが、A 社の中国子会社では、日本からの移管ビジネスを主に取り扱う日系の販売代理店を中心として、デザイン・インより

もデリバリー含め既存顧客へのサポートを重視する中小規模の代理店が多かった。そのため、B社との取引があった大規模な代理店を中心としてチャンネルの編成が行われ、従来の代理店の多くが整理されることとなった。こうした動きに対して、既存顧客との関係性を危惧する日本人出向者と新たなセールス上層部との衝突は不可避となり、日本人趣向者は徐々にその中枢から締め出され、日系顧客限定の担当へと追いやられた。それでも現地顧客を担当するセールスからは、デリバリーを中心とした顧客対応において、引き続き日本人出向者のサポートを仰ぐことが多く、現地顧客との需給折衝などの場に呼び寄せることもあった。それに不満を抱いた上層部は日本人出向者に日系以外の顧客との接触を禁ずるなど、あからさまな排除に乗り出し、2019年末までに日系顧客担当以外の非自動車部門の日本人出向者は帰任させられることとなった。

帰国させられた日本人出向者は中国側、日本側双方から見てサプライチェーン・オペレーション上のキーマンであっただけに顧客への供給対応が危惧された。実際、当初は日本側とのコミュニケーションが以前ほどスムーズに進まないことから、筆者によるサポートが要請されることもあった。筆者自身は直接に顧客のデリバリーを管掌する位置にはなかったが、日本人としてコミュニケーションの端緒を開くことが期待されたのである。しかしながら、筆者自身の業務上、具体的なサポートに繋がったとは言えず、現地セールスも次第に自力での対処を模索し始めた。また、前述したエアコン業界向けのデリバリーはいよいよ旺盛な需要に対し綱渡りの供給対応を求められる緊迫した状況に差し掛かっていたが、帰国した出向者が主催していた日中双方の連絡会議が継続して開催されることで、現地セールスは日本側のサプライチェーンマネジメント部門を中心とする主要なキーマンとのコンタクトを保持することが出来た。同時に非自動車部門では旺盛な半導体需要に対して供給が追い付かない世界的な半導体不足を背景に従来よりもサプライヤに有利な条件を顧客に要求した。例えば、先一年から二年という引き取り責任のある長期の固定オーダーでの発注やその変動を制限するという内容である。またカスタマーサービスがセールス組織の一部となったことで、本社側とのコミ

コミュニケーションをより組織的に行うこととなった。

2021年の春には日系顧客担当のセールスも帰任となり、非自動車部門の日本人出向者は一人もいなくなったが、大きな供給問題を引き起こすこともなく、筆者には日本人出向者を中心とする組織ルーティンをアンラーニングし、現地人をうまく活用する組織ルーティンが確立されたように見えた。一方で自動車部門では非自動車部門同様にオペレーション担当者がカスタマーサービスとしてセールス組織の傘下に入り、長期需要確定など対顧客での条件改善を図ったほかは、特段の変化は見られなかった。特に世界規模で供給不足による自動車メーカーでのラインダウンも懸念される中、日本人出向者を中心とするサプライチェーン・オペレーションの組織ルーティンに変化はないように見られた。またカスタマーサポートを統括していた日本人出向者の帰国後に後任が派遣されるなど、引き続き日本人出向者を重視する姿勢が確認された。

4.1.3 エスノグラフィーによる観察結果と継続調査の要件

本節では、筆者のエスノグラフィーによる観察から、A社のB社買収後、サプライチェーン・オペレーションのより組織的な対応のための組織改編が実行され、非自動車部門では日本人出向者が帰任させられた事実を明らかにした。筆者には販売会社におけるサプライチェーン・オペレーションの組織ルーティンにおける要である performative な側面を担っていた日本人出向者の排除は衝撃的であったが、その後の経過を見ると、日本人がいなくともオペレーション業務は円滑に遂行されているように見えた。一方で非自動車部門によるデザイン・イン活動は活発化し、チャンネル再編の効果もあり、新規顧客登録数の増加とともに「ウイニングコンボ」と呼ばれるA社とB社の製品によるキット・ソリューションを核に商談獲得数を大幅に増加させた。2019年の組織改編から実施したその効果が早期に表れて、2020年の売上、利益改善に大きく貢献した。

筆者は両部門における組織改編の実行、非自動車部門における日本人出向者帰任、デザイン・インの活発化、という事実の観察から、非自動車部門においては、日本人出向者を中心とする組織ルーティンにより、やや委縮していた現地セールスが、その枷から解き放たれたことで、自らの価値判断により新たな組織ルーティンを確立し、それが業績の急激な向上という形で奏功したように見えた。つまり、非自動車部門では、日本人出向者を中核に据えたサプライチェーン・オペレーションの組織ルーティンは日本人出向者とB社出身者のマネジメントとの葛藤の末にアンラーニングされ、新たにB社のセールス・オペレーションを基盤とした組織ルーティンが確立されたように見られた。一方で自動車部門では、特に組織ルーティン自体に変化は見られず、日本人出向者は引き続きサプライチェーン・オペレーションで大きな役割を果たしているように見て取れた。

上記の観察結果を以下、筆者の観点による組織ルーティンの変化における主要なポイントを記す。

表 4 エスノグラフィーによる組織ルーティン変化の概要

BU	観察した事実	観察による推定	確認のポイント
非自動車部門	<ul style="list-style-type: none"> ・組織改編 ・日本人出向者の帰任 	<ul style="list-style-type: none"> ・日本人出向者の存在を前提とする組織ルーティンのアンラーニング ・B社のマネジメント導入による新たな組織ルーティンの確立 	<ul style="list-style-type: none"> ・日本人出向者を排除できた要因は何か ・日本人出向者により担われていた本社との調整は現地人により代替されたのか ・本社との微調整自体を不要とする組織ルーティンを形成したのか
自動車部門	<ul style="list-style-type: none"> ・組織改編 ・日本人出向者の存続 	<ul style="list-style-type: none"> ・日本人出向者の存在を前提とする組織ルーティンの存続 	<ul style="list-style-type: none"> ・なぜ自動車部門では組織ルーティンに変化がなかったのか

上記の見方を検証するため、サプライチェーン・オペレーションに従事する関係者に半構造化インタビューを行うこととした。対象は非自動車部門、自動車部門両部門から中国現地のセールス、日本人出向者（自動車部門）、カスタマーサービス、日本のサプライチェーンマネジメントの各部門である。実際にB社買収による組織改編前後の組織ルーティンがどのようなものであったかを明らかにするため、質問項目は業務のミッション、価値、プロセスなどが環境変化においてどのように変化したかを探るものとした。できるだけ一般的な質問とし、B社買収前後の極端な変化に関する答えを期待するようなバイアスを極力避けた。

4.2 インタビュー結果

図 8 は分析結果である。二段目以降で抽象化された概念には番号を付した。

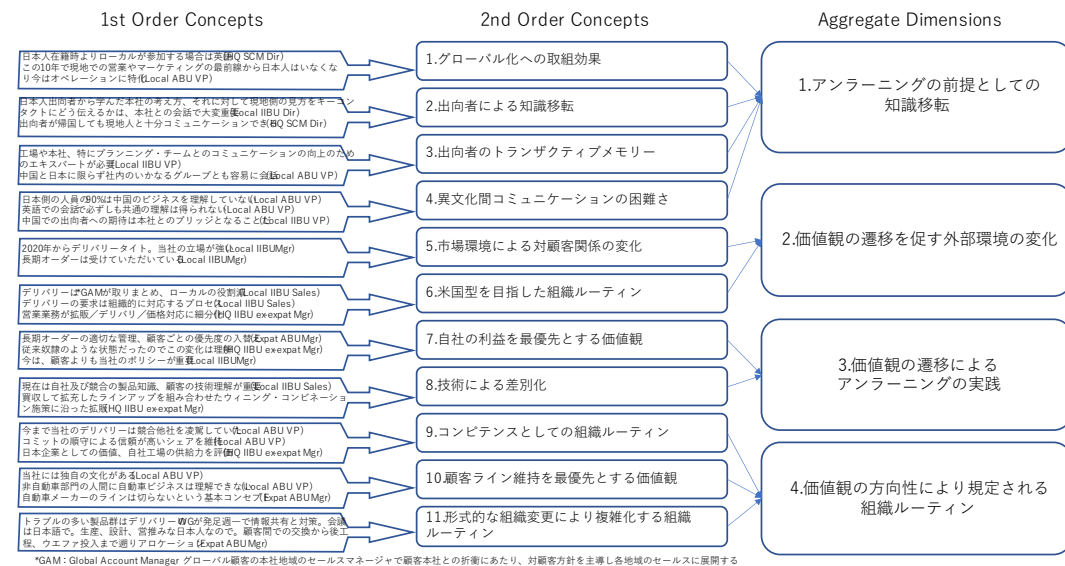


図 8 インタビューの分析結果

Gioia メソッドに基づきインタビューイのコメントを一段目 (1st order concepts) に抽出した。これらは類似性に勘案し 二段目の 11 の概念に集約した (2nd order concepts)。さらにこれらは最終的に 4 つの次元 (aggregate dimensions) へと還元された。以下は略語の説明である。

ABU: Automotive Business Unit (自動車部門)

IIBU: Industry and IoT Business Unit (非自動車部門)

SCM: Supply Chain Management

HQ: Headquarter (本社)

VP: Vice President (部門トップ)

Dir: Director (部長)

Mgr: Manager (マネジャー)

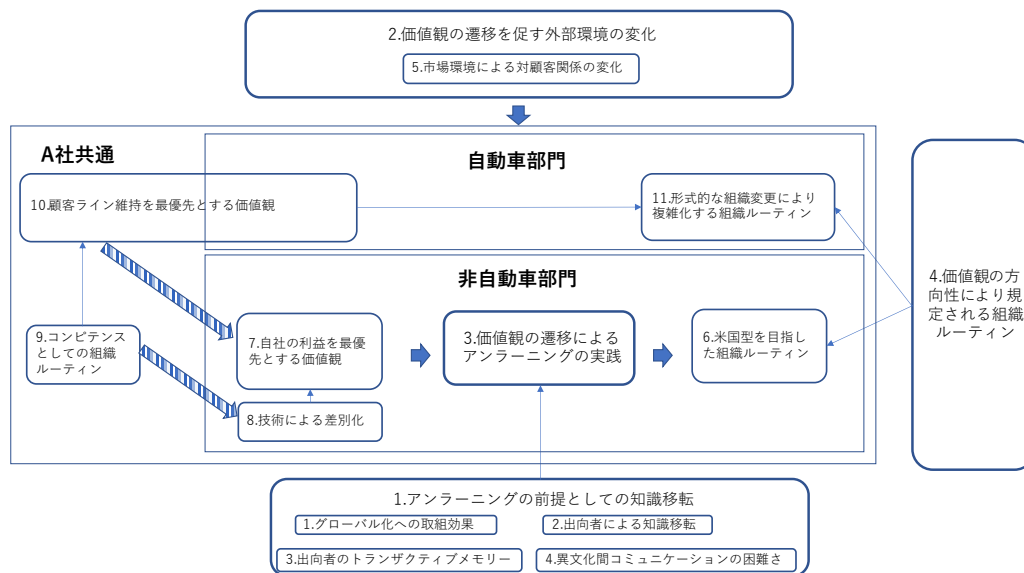
Expat: Expatriates (出向者)

A 社における異文化コミュニケーションにおける困難の解消に向けて、グローバルコミュニケーションにおいてはすでに英語での会話が常態化していた (1 グローバル化への取組効果)。また出向者の TMS の知識はその重要性から現地人への移転が図られてきた (2 出向者からの知識移転)。以上を勘案し 1 から 4 は「1. アンラーニングの前提としての知識移転」として抽象化した。

また 5 から 6 について、市場環境の変化を契機として A 社が買収した B 社幹部を非自動車部門のトップに採用したことで顧客との関係に変化が生じ価値観への変遷を促した。これらの点については「2. 価値観の遷移を促す外部環境の変化」として区分した。7 から 8 で、顧客対応よりも自社利益を優先とする価値観の遷移、及びそれを支えるコンピテンスとしての技術による差別化について「3. 価値観の遷移によるアンラーニングの実践」と分類した。そして 9 から 11 は、自動車部門における既存の価値観が強く意識されたため組織ルーティンのアンラーニングには至らなかったことを示している。コンピテンスとしての組織ルーティンを背景とした顧客ライン維持を最優先する価値観が依然として重要視され、形式的な組織変更はおこなったものの組織ルーティンの本質は変わらなかった。そのため形式的な組織変革と既存の価値観に基づく業務プロセスとの間でバランスを取る必要性があった。その背景がより巧緻なプロセスによる対処へと導いたことを示している。これらの概念は「4 価値観の方向性により規定される組織ルーティン」としてリサーチクエスチョンへの回答を導き出す中核概念として抽出した。

図 9 は、抽象化した個々の概念の関係性と連続性に着目しリサーチクエス

チョンの問いである組織のグローバル化におけるメカニズムについて理論化を行った結果である。









-  インタビューによるコメントを抽象化した一段目の概念
-  一段目の概念をさらに抽象化したディメンジョン
-  組織
-  概念間のアクションを促す方向性と動きを表す
-  概念の変化を表す
-  ある概念を支えていることを方向で表す

図 9 外部環境の変化への二つの事業部門の適応モデル

図 8 で抽象化された中核概念のうち、「1. アンラーニングの前提としての知識移転」は、外部環境の変化に伴い A 社が米企業 B 社を買収する以前から

進めてきたグローバル組織化への取組が徐々に効果を上げてきたことを示している。その中には出向者の知識が現地従業員に移転されてきたことも含んでいる。それらを前提として「2. 価値観の遷移を促す外部環境の変化」が A 社のグローバル化に向け組織を変化させる外部要因として大きな影響を与えていることを示した。かかる環境下、部門によって価値観の変化の可否による異なる反応から、各々異なる組織ルーティンを形成していった。特に非自動車部門では従来、部門に関わらず共通に共有していた第二段の「10. 顧客ラインの維持を最優先とする価値観」から「7. 自社の利益を最優先とする価値観」への転換を果たしている。それにより「3. 価値観の遷移によるアンラーニングの実践」がなされた経緯を記した。一方で自動車部門ではもともと共有していた第二段の「10. 顧客ラインの維持を最優先とする価値観」を棄却することが出来ず、第二段の「11. 形式的な組織変更により複雑化する組織ルーティン」に至ったことを示した。この二点から組織ルーティンの形成には組織として共有する価値観が大きく作用する点に鑑み「4. 価値観の方向性により規定される組織ルーティン」との背景があることを提示した。

以下に組織別の分析をする。

4.3 非自動車部門

4.3.1 外部環境の変化による価値観の遷移

本ケースの研究対象とする日本の半導体企業 A 社では、2018 年に米企業 B 社の買収を行っている。A 社は自動車向け及び非自動車分野向けの二つの事業ラインを運営するが、非自動車分野事業のトップに買収した米企業 B 社の幹部を就任させた。非自動車部門トップは矢継ぎ早に従来の事業ラインで採

用されていた組織ルーティンを廃止、そしてセールス組織を抜本的に見直した。この前提として「今はA社のポリシーが優先」と現地セールスが語ったように（図8 第一段 非自動車部門現地マネジャー）自社の利益を優先とする考え方を全面的に押し出した。

従来A社では「奴隷のような状態」と元出向者で現在は日本企業A社でセールスを担当するマネジャーが表現する顧客中心の価値観が支配的であった。そうした顧客サービスによる優位性から、自社技術をコンピテンスとし（図8 第二段非自動車部門現地セールス担当者）利益を追求すべき優先目標とする方向に転換した。それに応じて部品供給に関しても、最長2年にわたる長期オーダーを確約する顧客を優先するなど、顧客優位であった取引状況をサプライヤ優位な施策に変更している。従来、顧客のフォアキャストに基づいて生産した製品の急激な需要減退に直面した場合、余剰在庫の管理責任は曖昧で、顧客との力関係からサプライヤ側が負うケースが多かった。そうした今まで曖昧な部分について、顧客責であることを明確化し、サプライヤ側が安定した投資を実行できるようになった。そして顧客側にも半導体の供給が著しく逼迫する中、供給量を確定できるメリットも生まれた。

4.3.2 価値観の遷移によるアンラーニングの実践

上記のようにA社の利益を最優先とする考え方に沿ってセールスの業務プロセスも大きく変わった。本稿ではB社幹部の非自動車部門トップへの就任前後の変化を明確にするために、この変革以前のマネジメント手法を日本型、以降の手法を米国型と区分してきた。日本型組織でのセールスの役割は大きく二つの段階に分けてられる。第一は顧客に製品を売り込み採用決定し受注を獲得するまでのデザイン・インと呼ばれるプロセスである。第二は受注した製品の供給までをサポートするデリバリーと呼ばれるプロセスである。日本型組織ルーティンではそのプロセスにおいて顧客との交渉にあたるセールスの役割が重視されている。顧客-セールス-SCM-生産の情報伝達ラインを俯

瞰的に掌握し個々に対する確かなアクションを取り顧客及びサプライヤにとって最適な解をもたらすことが期待されていた。A社は自動車部門、非自動車部門に関わらず、従来からデリバリーを重視し、顧客の需要変動要求に臨機応変に対応することで顧客の信頼を得て長期的な関係を構築してきた（図8 第一段 自動車部門現地トップ）。同社の生産工場の大半が本国に存在し、生産計画に従事する本国の日本人とのコミュニケーションを効率的に行うため、本国からの出向者の知識が活用されてきた。

一方で米国型組織においては、デザイン・インが主要な任務となり、デリバリーはカスタマーサービスという専任の部門が担当し役割分担が明確になっている。組織観点からは海外子会社にけるデザイン・インにおいて重要な能力は市場の特色や顧客の要求を理解し、現地セールスマネジメントによれば本社とのコミュニケーションにより顧客に最適なソリューションを提供する能力である。セールス及びマーケティングは現地の従業員が担当するのが自然と考えられていた。非自動車部門のセールストップも当初は本社とのコミュニケーションにおける日本人出向者の存在に一定の意義を認め、帰任させる意図はなかった模様だが、デザイン・インを重視した組織体制やプロセスの導入に対し、デリバリーが比較的におろそかとなることへの抵抗を日本人セールスが批判的な態度を見せたことで、新たなルーティン導入への妨げになると判断した。その結果、日本人出向者を引き上げ、デリバリー重視の認知的枠組みを取り払うことで従来の価値観に基づくルーティンをアンラーニングし、現地人のセールスリソースの拡充を図ったのである。新たなルーティンの担い手である現地セールスについて、当初は従来の価値観との差異に戸惑う様子も見られたが、個人としての数値的な評価が難しいデリバリーよりも、デザイン・イン金額による明確な目標値による評価はわかりやすく、大きな動機付けとなった。そのような個々人の成功体験にも支えられて新たなルーティンは定着していった。初めは手探りであった米国的マネジメントの導入は、シングルループでの組織学習において導入の妨げとなるイナーシャとしてのデリバリー重視の価値観とその代表的な体現者である日本人出向者を認識すると、ダブルループ学習により、その認知的枠組みに基づく古い

知識としての組織ルーティンのアンラーニングを実践し、新たな知識としての組織ルーティンを定着させていった。

4.3.3 アンラーニングの前提としての知識移転

A社の企業ポリシーの変化により組織ルーティンが変容した。しかしながら顧客からのデリバリー要求自体は依然として無視できない問題である。A社は新たな組織ルーティンにおける対顧客施策として、最長2年間にわたる長期オーダーを確約した顧客に優先対応を実施した。A社の生産部門は顧客の長期フォアキャストに基づいて生産投入を行っているため、基本的には顧客の要求に対応している。計画的に生産投入が行われるようになったことで、個別の案件における短期での偏差を、各セールス担当者の努力により吸収する必要が減少した。またデリバリーにおいてセールスが果たす役割も縮小し、顧客との折衝は主にカスタマーサービス部門が担った。

カスタマーサービスは現地スタッフが担当し、本社のサプライチェーン部門とはフォーマットに則った定型的なコミュニケーションを行っている。現地カスタマーサービス担当者によれば、顧客からの突然の納期変更依頼は非定型業務にあたるが、現地のカスタマーサービスが個別に対応せず、マネジメントに集約し、優先度に従って対応する。マネジメントは各地、各部門から上がってきた課題を戦略的観点から顧客の重要性や長期オーダー受領の有無などの基準により優先付けし、オペレーション部門に対応を要請する。そのため本社のサプライチェーン担当部門はもはや日本人を介してのコミュニケーションを行うことは出来ず、米国のビジネスプランニング部門の現地人と英語で折衝することになる。特に中国のエアコン市場で同社のMCUが高いシェアを占有しており、需要に季節性があるため現地のセールスとの英語での頻繁なコミュニケーションが必要となる。英語でのコミュニケーションについては出向者がいた頃から、現地人が会議に加わっている場合は英語で会話する取り決めが徹底されていた。そのため、日本人出向者が帰国して現地

人のみとなっても、特にコミュニケーションに支障が生じることはないとのことである（図8 第一段 本社 SCM 部長）

また、現地のセールスサイドでも長年、日本人出向者との業務から、TMSを形成し、暗黙知を学習することで、非定型的な業務への理解を深めたことも日本人出向者不在の穴埋めを可能にしたと本社側のスタッフは分析している。（図8 第一段 本社 SCM 部長）

4.3.4 エスノグラフィーによる観察との整合

以上のインタビューによる分析結果からエスノグラフィーによる観察により生じた疑問について以下に整合する。

・日本人出向者を排除できた要因は何か：組織改編により、デザイン・イン業務とデリバリーのセールスとカスタマーサービスとの区分がなされたこと。また、非自動車部門において顧客へのデリバリーにプライオリティを置いて業務プロセスの中心に据える価値観から自社の利益を第一とする価値観への転換により、対顧客との需給調整における責任分担の緩和などを実行し、サプライチェーン・オペレーション上の負担を軽減し、同業務における本社キーマンに関する TMS の希少性が相対的に低下したこと。以上の要因により、日本人出向者がいなくとも業務遂行可能な組織ルーティンが確立されたためと考える。

・日本人出向者により担われていた本社との調整は現地人により代替されたのか：単純に代替されたわけではなく、価値観の変化による日本人出向者の担っていた役割の相対的価値低下、および制度変更や組織変更などによってアンラーニングがなされ、より組織的に対応することで現地従業員を中心とする業務遂行が可能になったと見られる。

・本社との微調整自体を不要とする組織ルーティンを形成したのか：本社との調整業務自体なくなったわけではないが、組織改編により、セールスとカスタマーサービスの業務を明確に区分したこと、また、対顧客関係の改善により、基本的に短期需要変動への対応は極力排除し、長期的な変動に注力する形態へと組織ルーティンを再構成したと言える。図 10 は図 7 において示した B 社買収前の A 社のサプライチェーン・オペレーションの組織ルーティンが B 社幹部による組織変革後の組織ルーティンの変化を表している。

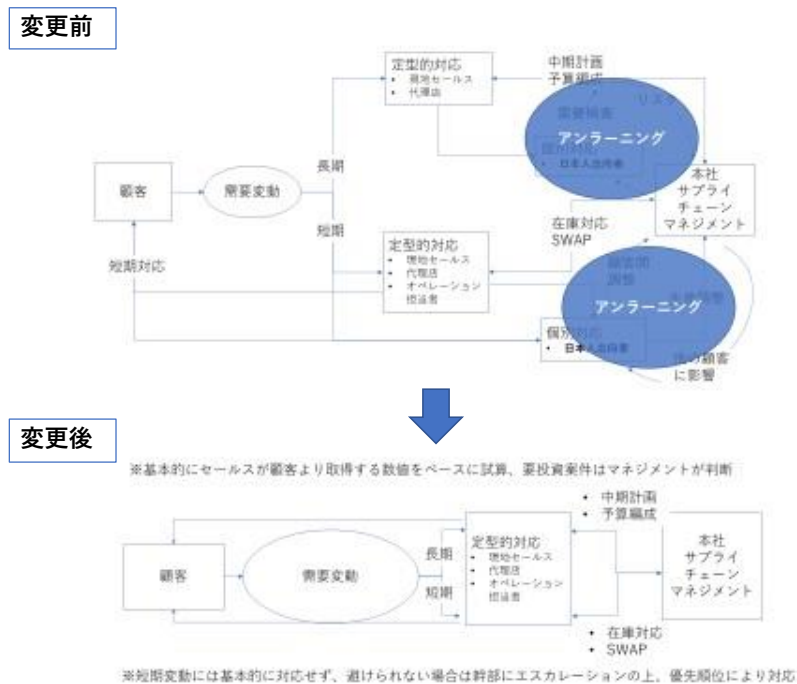


図 10 非自動車部門における組織ルーティンの変化

4.4 自動車部門

4.4.1 自動車メーカーのラインは止めないという価値観

半導体は一枚のウエハに数百個から数万個のチップを形成する生産手法により、豊富な機能を有する電子回路部品を大量かつ安価に供給する。回路形成に数か月を要する他、生産工程における一定数量単位での生産投入を行うため短期での需要変動への対応が難しい。一方で半導体の需要者である電子機器の生産者は、部品の在庫を最適化し在庫リスクを最小化する経営手法が浸透している。そして市場における需要変化に応じてその都度生産量を調整し必要な量の部品を必要なタイミングで調達する事が一般化している。特に自動車メーカー（OEM）ではトヨタの看板方式がドミナント・ロジックとして業界全体で採用されており Just In Time（JIT）での調達が一般化されている（Schonberger 1983, Sakakibara et al 1997）。OEM の JIT 方針によりその一次サプライヤである装置メーカー（Tier1）も川下のサプライヤに対して同様の要求を行う。そのため半導体メーカーは常に OEM に連なる複数の Tier1 顧客から適時供給のプレッシャーを受けている。自社の供給起因によりラインを止めた場合、一日で数億円にも登る補償要求の可能性があるため、自動車部門に従事する組織ルーティンにおいては「OEM のラインを止めない」とのポリシーが絶対的な価値観として共有され、すべてのプロセスはその目的遂行のためにある。またその供給対応が欧米のコンペティターに対するコンピテンスとして認識されている。（図8 第一段 自動車部門現地トップ）

4.4.2 形式的な組織変更により複雑化する組織ルーティン

A 社マネジメントの意向により非自動車部門が組織改正を行うと同時に、自動車部門も機能分化による組織改正を行った。また顧客からの長期オーダー

一取得などの施策も順次実施、形式的には非自動車部門と同様の組織ルーティンの採用を志向したと考えられる。しかしながら顧客からのデリバリー要求に対して非自動車部門が優先度を考慮した顧客の選別による組織的な対応を実現したのに対し、「OEM のラインを止めない」とのポリシーを持つ自動車部門ではそのような割り切りが出来ず、どの Tier1 顧客からの要求も一旦は等価で評価した上で、従来のやり方を変えず、製品ごとのきめ細かな対応を行った。

一方で非自動車部門が適用した形式的な組織変更や長期オーダーへの対応は、業務プロセスをさらに複雑化させ、需給のひっ迫する特定の製品群では、セールス、マーケティング、設計、ビジネスプランニング、サプライチェーンなど関連部門により定期的に連絡会議が開催されるなどの対応が必要になった（図 8 第一段 自動車部門日本人出向者）。これらの関係部門からの参加メンバーはすべて日本人であることから、海外販売会社のセールスからは日本人出向者が出席することとなり、非自動車部門とは対照的に自動車部門における出向者の役割はさらに高まることとなった（図 8 第一段 自動車部門現地トップ）。エスノグラフィーによる観察から生じた「なぜ自動車部門では組織ルーティンに変化がなかったのか」という疑問に対し、まず、「変化がなかった」という点は改めなければならない。変化はあった。しかしそれは従来のルーティンの精度をよりインクリメンタルに向上させるという点でシングルループの一次学習、低次学習的による変化である。非自動車部門のようなパラダイム転換に至らなかったのは、「自動車メーカーのラインは止めない」という根底的な価値観が維持されたからである。

4.4.3 環境への適応により形成された価値観に最適化される組織ルーティン

非自動車部門と自動車部門の二つの事業部門において、A 社の行った組織変革は異なる結果をもたらした。

非自動車部門では米国型マネジメントに基づき従来保持してきた顧客重視の価値観から自社の利益重視の価値観への移行を果たした。その結果、効率性追求のために曖昧さや予測不能な突発的な事態が発生する蓋然性を極力回避し、定型的な業務に収斂するよう周到にデザインされた組織ルーティンを確立した。

一方で自動車部門ではマネジメント層の交代はなく、非自動車部門同様に組織変革を実施したものの、「自動車メーカーのラインを止めない」という絶対的な価値観が支配しており、利益重視の方針に置き換えられるには至らなかった。これは自動車部門の最終顧客が自動車メーカーであり、ラインを止めた場合、顧客に一日数億円単位の損害を与えかねないというビジネス環境に依拠している。加えて自動車メーカーは部品の品質を長い時間をかけて検証し自社の基準に達した部品を承認し採用することで自社製品の品質を維持しているため、承認を経た特定部品の供給が途絶えた場合に認定外の部品は使用できないため代替品を用いることが難しい。自ずとサプライヤへの供給圧力は強くなる。一方で、非自動車部門では自動車ほど安全性基準のために特定のサプライヤの性能品質に依存する必要がなく、一般的に汎用品や代替品を利用できるよう設計されている。特定のサプライヤの供給が滞っても複数購買により供給を確保できるよう冗長性を重視している場合も少なくない。また製造される機器の価格が自動車ほど高額でないことも非自動車部門ではラインダウンへの圧力を緩和する方向に作用している。

このように顧客とその背後にいる強力なエンドユーザーを抱え、供給責任への強い圧力を感じざるを得ない自動車部門と比較的顧客側での調達の高自由度の高い非自動車部門では、マネジメントの移行に伴う価値観の醸成に差異が生じ、各々の価値観の下での業務の方向性に基づいて組織ルーティンが形成されたと言える。

非自動車部門では従来の顧客第一との価値観から自社利益重視の価値観への転換と同時にその実現に向けて個々の業務範囲と責任が大きく見直された。A社により買収された米国企業B社の米国人幹部は非自動車部門のトップに

就任した際、同部門のセールス組織が米国企業の組織とは大きく異なることに着目した。具体的には自社製品の拡販業務を主体とするデザイン・インの工程と自社製品の採用後に顧客への供給をサポートするデリバリーの工程が分離されておらず、非効率とみなされた。従来、日本企業であるA社のセールス部門は顧客との一次コンタクトであることから顧客に対するサポート全般を担うことを期待されており、デザイン・イン工程とデリバリー業務の明確な区分がなく、顧客からの要求をすべて担うことで、大変な負荷を抱えていた。そのため、担当顧客単位での組織が形成されていた。米国人幹部は、このような形態では担当する既存の顧客へのデザイン・イン活動だけでなく、新たな顧客を開拓するリソースも十分ではないと見做し、両業務工程に対する業務範囲と責任が明確に分離された米国的な組織形態を適用した。セールスが担っていたデリバリーの工程は従来、セールスの補助的な役割を果たしてきたカスタマーサービスが担当した。しかしながら、同部門は元来、セールスが顧客との緻密な交渉を重ねた後処理を担当するとの前提からそれほど高い交渉能力を求められていなかった。かかる経緯から同部門においては顧客からの突発の増量や納期繰り上げなどの難易度の高い交渉は不要とされ、セールス部門のマネジメントへのエスカレートにより部門として優先順位を決定し組織的に対応することとした。こうした組織の変更により、従来、現地のセールス部門にて本社のサプライチェーン部門とのコミュニケーションにおいて重要な役割を果たしてきた日本人出向者はデザイン・インへの貢献度が低いとして本国へ戻された。対して本社のサプライチェーン部門でも現地人セールスやカスタマーサービスとのコミュニケーションが増加する一方、従来、日本人出向者との個別の対応の代わりに、全体最適に向けて米国の非自動車部門マネジメントと部門全体の供給に関する協議により注力する方向に業務の力点が変化した。

一方で自動車部門ではA社のB社買収直後に幹部の交替は行われなかった。A社マネジメントの利益志向への全体的な方針のもと非自動車部門に倣い形式的に同様の組織変更は行ったものの、先に述べたように自動車メーカーのラインを止めないとの絶対的な価値観は依然、支配的であった。自社利益を

至上とする価値観が理解はされたものの、ラインを止めた際のリスクを回避することもまた最終的には自社の利益に供することでもあり、価値観の根本的な転換には至らなかった。しかしながら、非自動車部門における組織改革が比較的良好に推移したこともあり形式的に同様の変更を実施した。具体的にはデザイン・インに専心するセールスとデリバリーに注力するカスタマーサービスへの分離を行ったが、部門として「自動車メーカーのラインを止めない」との価値観が維持されたままであり、両者の業務範囲と責任は不明瞭なままでセールスのデリバリーへの関与は続いた。また、非自動車部門同様、グローバルに顧客情報を集約し、組織的な生産キャパシティのアロケーションを定期的なルーティンとして業務フローに組み込んだ結果、開発部門や生産部門含めた英語でのコミュニケーションに不慣れな日本本社のメンバーに対応するため、海外子会社のセールス部門からは日本人出向者の参加が求められることとなった。そのため、非自動車部門とは逆に、現地人のセールスが身に着けているとは言えない本社の生産部門や開発部門の業務やキーマンに関する暗黙知を有する日本人出向者の役割が相対的に増すこととなった。

4.5 事例比較および特徴分析

非自動車部門と自動車部門において異なる調査結果が得られた。両部門の差異について概括するとともに各々の特徴分析を行う。表5はA社による米国企業B社買収後の両部門の比較結果を示している。結果については、組織ルーティンへの変化の有無として本研究にて重視してきた出向者の扱いによって判断している。

表 5 非自動車部門/自動車部門事例比較

	結果-組織ルーティンへの影響	価値観	マネジメント			ビジネス環境	
			トップ	マネジメントスタイル	組織	顧客供給圧力	商談獲得時間
非自動車部門	変化 (出向者帰任)	変化 (利益重視)	変化 (B社幹部)	米国式	変化	中庸	短
自動車部門	変化なし	変化なし (顧客重視)	変化なし	日本式	変化	強	長

その結果、非自動車部門では、同部門にて派遣されていたすべての日本人出向者が帰任させられたことで従来の日本式の組織ルーティンはアンラーニングされたと判断した。すでに前節で見てきたように非自動車部門では組織のトップに買収したB社の幹部が就任し、米国式マネジメントを導入している。それに伴って組織変革が行われ、セールスとカスタマーサービスが分化し、両者の責任範囲が明確になった。セールスはデザイン・インのみに責任を持ち、獲得した商談件数と商談金額の結果により活動を評価される。カスタマーサービスは従来のセールスの補助的な立場から顧客への供給に関する責任を担うことでセールスがデザイン・イン活動に専念する動きをサポートした。ビジネス環境の観点からは、顧客からの供給圧力が自動車顧客ほどは強くないことから、基本的に個別対応を行わない方針への転換も比較的スムーズに移行し、また、自動車分野に比べて顧客が半導体を検討し採用決定するまでの期間が短く、デザイン・インにおける成果が短期間で現れている。そうした結果の好循環がB社幹部の導入した米国式マネジメントへの信頼を高め、価値観の転換へとつながっている。

一方で自動車部門では、日本人出向者が帰任することはなく、むしろその

存在感が増す結果となった。非自動車部門に倣って組織変革を行ったものの、インタビューの結果からは、依然、セールスが深くデリバリーに関与する状況は変わらなかった。未曾有の半導体供給不足を背景に顧客の生産ライン維持のために奔走した。そのため、セールスとカスタマーサービスの組織分化は行われたが、業務分担が不明確で、両者とも本来のミッションであるデザイン・イン活動とデリバリーに専念できず、中途半端な結果となった。このような状況下、顧客からの供給要求に直面する同部門のメンバーにとって、価値観の転換は見られなかった。

4.6 小括

本章ではインタビューの実施によるデータを Gioia メソッドに基づき主要なメッセージを抽出し、二段階の抽象化による概念の整理を行った。その結果をもとに概念間の関連性に着目し、A 社のグローバル組織に生じた変化についてモデル化を行い部門ごとに調査結果の背景について探った。

非自動車部門では外部環境の変化による価値観の遷移が行われ、それを契機として日本人出向者の TMS に依存するデリバリー中心の組織ルーティンをアンラーニングし、現地人のセールスをフルにデザイン・イン活動に従事させる新たな組織ルーティンを確立した。またアンラーニングの前提として、グローバル組織におけるコミュニケーションの条件が整っていたこと、日本金出向者による現地人への知識移転がある程度進んでいたことなどを確認した。

一方で、自動車部門では、トップの交替は行われなかったが、非自動車部門に倣って組織変更は実施された。しかしながら、顧客からの圧力は引き続き強く、自社の供給問題による顧客のラインダウンはあってはならないという強い強迫観念から価値観の遷移にはいたらず、また、組織の形式的な変更によるコミュニケーションルートの複雑化もあり、日本人出向者の TMS はよ

り存在感を増し、ルーティンは複雑化した。

第 5 章

考察

5.1 部門により異なる結果への考察

5.1.1 マネジメントコントロールの観点から

5.1.1.1 「文化」によるコントロールの意義

前述したように日本企業は「文化」によるマネジメント・コントロールによりグローバル組織を運営してきた。背景には規則や制度を通じた業務指示では異なる文化圏の言外の文脈や背景理解を欠く現地人との意思疎通に齟齬が生じコミュニケーションに費やす時間や工数の増加により効率的な運営に支障が生じた事があげられる。日本企業が本社からの出向者によりそうしたコミュニケーション上の負荷を軽減させてきたことは中川など（2014）の研究からも明らかだが、本研究にて実施した A 社従業員へのインタビューの結果もその傾向を示している。半導体のサプライチェーンは長期的なキャパシティの確保、および短期的な需要の変化への対応を求められる。そのためセーラズは超短期の需要予測の精度向上とその生産計画への反映のため、現地顧客および本社サプライチェーンマネジメント部門との密接なコミュニケーションが求められる。そうしたサプライチェーンの円滑な運用において、出向者の TMS に依拠した「文化」的マネジメント・コントロールは効果を発揮

してきたのである。

5.1.1.2 「結果」によるコントロールの限界

Merchant and Van der Stede (2007) によるマネジメントコントロールの類型において、目標管理や業績評価などの「結果」によるコントロールは「文化」的なコンテキストに依存せずユニバーサルに適用可能であることから、欧米企業のグローバル組織マネジメントにおいて顕著であると指摘されている。A社は米国企業B社を買収後、B社のマネジメントをA社非自動車部門のトップに抜擢した。B社にて実績を上げてきた米国式のマネジメントをA社にも適用することが目的である。非自動車部門ではB社に準じた組織改革が行われ、デザイン・インに従事するセールスとデリバリーに従事するカスタマーサービスの職務は完全に分離された。機能に応じた組織の分離により、それらの目的に応じた業績評価の方針が明確になった。例えば、セールスでは従来、デザイン・インだけでなく、デリバリーにも関与してきたことから獲得商談だけでなく、顧客ごとの売り上げや在庫など様々な指標を考慮した上で、最終的には上司による総合評価の適用を受けてきたため、必ずしも数値による適正な評価が行われてきたとは言い難い状況にあった。B社出身のトップが組織改革を行って以降は、デザイン・インのミッションが明確になり、セールスは実績による明確な評価を受けることとなり、モチベーションは高まった。これは「結果」によるマネジメントコントロールが機能したと言える。

一方、自動車部門でも非自動車部門同様の組織改革が実行され、セールスとカスタマーサービスは形式的には分離された。しかしながら、同部門における「自動車メーカーのラインを止めない」という価値観は強く残り、引き続き業務において少なくない位置を占めたこと、また自動車業界の開発計画は数年にわたり、必ずしも注力の度合いに応じたデザイン・インの実績が得られるとは限らないことから、非自動車部門のような「結果」によるマネジ

メント・コントロールは浸透しなかった。また非自動車部門でも従来、デリバリーに深くコミットしそれがA社のコンピテンスであるとも認識されてきただけに当初からセールスに全面的に受け入れられたわけではなかった。非自動車部門において顧客へのサービスを絶対視する価値観から、自社の利益を最大化するとの価値観の変化を経て初めて「結果」によるマネジメント・コントロールが浸透したと言えよう。次に組織学習の観点から価値観の変化について考察する。

5.1.2 組織学習の観点から

5.1.2.1 価値観の変化

第4章で見たように同じように組織改革を行いながら非自動車部門では米国的組織マネジメントが浸透した一方、自動車部門では依然として日本型マネジメントが存続する結果となった。その要因として両部門における価値観の変化の有無が差異を生じたことについてもすでに述べた。両部門において価値観の変化を左右するどのような背景があったのか考察する。

Senge (1990) は組織学習を可能とする前提として組織の各個人が社会事象を理解する上での枠組みとなるメンタルモデルの形成が重要であるとしている。A社において非自動車部門と自動車部門の二つの部門で同様の組織改革を行いながら異なる結果を得たのは両部門で形成された価値観に起因することをすでに述べた。価値観は組織の各成員に深く浸透した場合、すべての組織行動は共有された価値観に照らし合わせてその正当性が確認される。その意味で組織学習の観点から Senge が提唱した思考の枠組みとしてのメンタルモデルの組織行動における一側面を示している。ゆえに組織に深く浸透した価値観を変化させるのは思考の枠組みを一変させる何らかの力が働かざるを得ない。非自動車部門において価値観を変化させた背景を以下に探る。

A社の買収した米国企業のB社幹部が非自動車部門のトップに就任し米国的マネジメントを適用したことはすでに述べた。B社幹部のトップへの就任を機に非自動車部門では組織改革と同時に価値観の転換が行われた。従来、自社の利益を度外視しても顧客の言い値で商談を獲得する、生産効率を犠牲にしてでも顧客のラインを止めないために特定の製品の工程を繰り返して納期対応を行うなどの行為は基本的に対応が許されなくなった。そうした利益志向に追求のために組織が米国式マネジメントに最適化されたとも言える。同様の組織改革を実施しながら価値観の変わらなかった自動車部門との差異について、1)顧客の需要変動、2)顧客のサプライヤへの依存度、3)供給問題リスク、の三つのビジネス環境の観点から見る(表6参照)。まず第一に顧客の需要変動に関して、自動車産業における部品調達のジャストインタイム化が大きな差異として挙げられる。自動車業界ではトヨタの看板システムに代表される適時調達が標準化されており市場の需要に応じて生産量が適宜調整される。それに応じた部品の在庫リスクを避けるため、サプライヤへの発注量は常に変動する。それに対して自動車以外の産業ではエアコンやPCなど季節的な要因で需要が変動する要素はあるものの、市場からのフィードバックを即時生産量に反映する傾向にはなく、短期的な需要が大きく変動することは少ない。二番目に、顧客のサプライヤへの依存度の観点からは、自動車向けは安全性を重視することから、スペックや価格のほか、厳しい品質基準をクリアした部品のみを認証するため、すでに認証済みの部品以外の代替が難しい。非自動車分野では、医療品などの一部の用途を除いて自動車向けほどの厳しい基準で部品を採用するケースは少なく、供給逼迫時に他のサプライヤからの代替が可能であることが多い。前記の二つの要因から、自動車顧客向けの需要が短期で変動しやすく、また供給圧力も強いことから供給問題が発生しやすい環境にある。また供給起因により顧客のラインダウンに至った場合の補償リスクについても自動車分野のインパクトは大きい。このようなビジネス環境の諸要素が自動車部門の従業員の心理に対して強く作用したことは否めない。

上記で見たように自動車部門と非自動車部門では顧客のラインダウンに対

する心理的な圧力の濃淡も価値観の変化に影響を与えたと考えることができる。このように顧客重視から自社利益重視へと価値観を転換する土壌の上に、A社が買収した米国企業B社の幹部が米国的マネジメントを適用し、トップダウンで利益重視を掲げ、その目的に最適化した規範と組織デザインを適用したことが最終的に非自動車部門での価値観の変化をもたらしたと結論づけることができる。同部門では従来、両部門を通じてセールスの役割におけるデザイン・インとデリバリーの区分が不明確であったことは前章で述べた。非自動車部門では米国的マネジメントの適用により、セールスはデザイン・インに特化したことで、売り込みに専念することができた。その結果、評価の軸が明確になり、セールスのミッションはデザイン・イン件数を増加させることで自社の成長を支え、自社利益に貢献することが実感された。自らの行動による成果が直接評価されることで、価値観の転換が自然に受け入れられたと言える。

表 6 各部門におけるビジネス環境の差異

	顧客の需要変動	顧客のサプライヤ 依存度	供給問題リスク
自動車部門	JITにより短期での変動大	品質基準による認証のため高依存	需要変動による供給問題発生リスク高、またラインダウンの心理的圧力大
非自動車部門	自動車部門に比較し短期での変動小	代替の選択肢あり低依存	自動車部門に比較し低リスク

5.1.2.2 組織慣性とアンラーニング

前項で見たように自動車部門では価値観の転換がなされず、したがって組織ルーティンの方向性にも大きな変化は見られず、出向者の TMS により依存した精緻なオペレーションへと複雑化した。A 社のトップマネジメントが意図した方向へと進んだ非自動車部門に対して自動車部門ではその意図通りには進まなかったと言える。部門間での差異が生じた要因としてビジネス環境の違いを挙げた。さらに組織学習を阻害する要因として組織慣性の観点から本事象を考察する。組織慣性は繰り返し発生する行動のパターン化を通じて組織活動の効率化を促す組織ルーティンの構造と密接に関連する (Levitt & March 1988)。有効な組織ルーティンは固定化され、成功体験として新たなルーティンの探索を阻害する可能性がある (コンピテンシー・トラップ)。A 社の自動車、非自動車両部門において同社の供給対応がコンピテンシーとして認識されていることはインタビューの結果から明らかである。しかしながら非自動車部門では出向者に依存したデリバリーに関する組織ルーティンのアンラーニングを実践した一方で、自動車部門では引き続き引き続きデリバリーを重視した組織ルーティンが強化されたように対照的な結果となっている。組織は変化する環境への対応のために探索と深化の両面で最適化を図る必要があるとされている (Levitt & March 1988)。しかしながら探索による結果は不透明であり、必ずしもコストに見合った成果を得られるとは限らない。そのため、一定の環境下で有効に機能した組織ルーティンはその実績から、環境の変化に応じてインクリメンタルな改善により適応することで探索への対応は後手に回りがちである。硬直化したルーティンは組織慣性として新たな探索を妨げる (Akgün 2007)。しかしながら A 社が米国企業 B 社を買収し、そのマネジメントスタイルを適用した事例は探索の結果と考えられる。その結果非自動車部門では価値観の転換により既存の組織ルーティンはアンラーニングされ、一方で自動車部門ではアンラーニングではなく既存のルーティンのベースに改善が図られた。この違いは部門の置かれる環境によって、

異なる探索の結果が得られたことに帰結すると考えられる。探索によって非自動車部門では日本人出向者の TMS に依拠する従来の組織ルーティンを上回るルーティンの確立がなされたと言える。一方で、自動車部門では、逆に日本人出向者の TMS をフル活用することで組織ルーティンの精度を高めてはいるが、これは既存の組織ルーティンの延長線上にあるインクリメンタルな改善に過ぎないと見ることが出来る。自動車部門において価値観の変遷を妨げた要因を振り返ると、顧客のラインダウンは絶対に許されないという過酷な事業環境と、顧客への供給能力をコンピテンスとして高く評価されてきた成功体験についての評価が必要である。Szulanski (1996) は知識の移転が阻害される要因として因果関係の曖昧さを最も影響の大きな要素として挙げている。非自動車部門では、組織のトップが自社利益を最大化するとの目的を明確に掲げて組織の最適化を図り、顧客へのサービス過多により自社の利益が毀損されるような組織ルーティンを許さなかったのに対し、自動車部門では、顧客への供給を阻害するような組織運用が最適とはみなされず、そのような組織ルーティンを導入する動機にも乏しかったといえる。したがって自動車部門では、新たな探索結果への移転を阻害する要因としての組織慣性が働いていたと見るのが妥当である。

5.2 組織ルーティンのメカニズム

5.2.1 組織の価値観が変化するメカニズム

前節で非自動車部門において価値観の転換が行われた一方で、自動車部門では従来の価値観が維持された点について、両部門の直面するビジネス環境の差異によりその結果が導かれたことを示唆した。図 11 は両部門のマネジメント、および顧客との関係を図示することにより、価値観が変化するメカニズムについて説明する。

図示したように自動車部門ではトップダウンによる価値観転換への圧力は

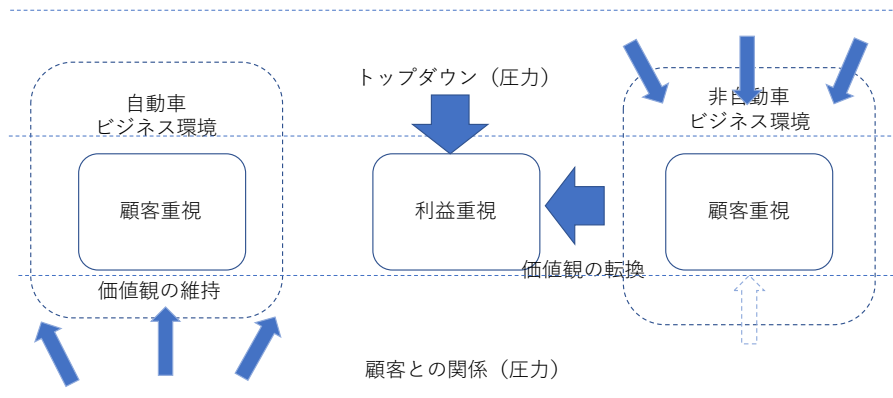


図 11 A 社自動車/非自動車両部門における価値観変化をめぐる環境

ない。一方で顧客からの圧力は強い。対する非自動車部門では逆にトップダウンでの利益重視への方針が明確で、すべてのルーティンはそこに収斂しようとしている。自動車部門が晒されている強烈な顧客からの供給圧力は非自動車部門においてはさほど強くない。これによりトップダウンによる強いイニシアティブが価値観転換の大きな要因となっていることは確かである。本研究では、価値観転換においてどちらの要因がより強く作用しているかは確認できていない。しかしながら、A 社のクロスボーダーM&A による B 社買収により、自社の存在する文化圏とは異なる文化を背景に持つ企業のマネジメントによる指示は文化によるマネジメント・コントロールのスキームを解体し、新たなマネジメントスタイルを受け入れるための環境を整えたと言える。

5.2.2 組織の保持する価値観が定める変化の方向性

上記にて見てきたように組織はその価値観に基づいて組織ルーティンを形成する。価値観とは何に最も高い価値を置くかとの問題であり、その実現の

最適化に向けて組織ルーティンのすべての構成要素が組み替えられる。図12は価値観の目指す方向性から逆算して組織ルーティンが再構成されるプロセスを図示している。

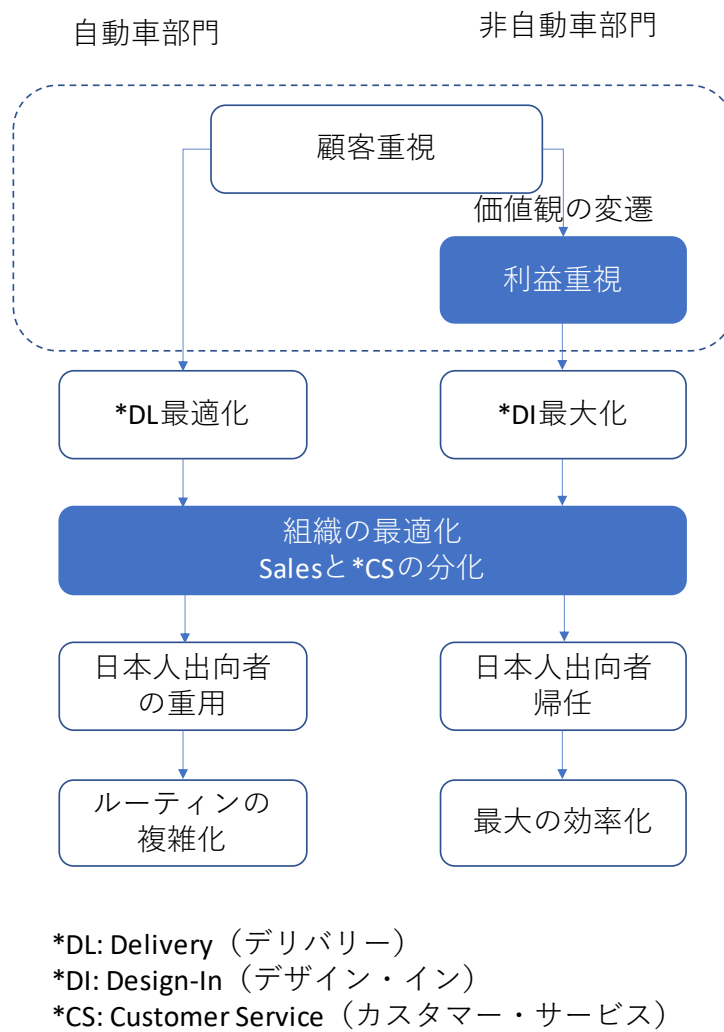


図12 価値観から逆算した組織ルーティンの最適化

図中の白抜きの項目は方向性の転換を示している。従来共通して抱いていた

「顧客重視」との価値観は非自動車部門に A 社の買収した米企業 B 社の幹部がトップに就任し米国型マネジメントを適用したことに伴い「利益重視」へと転換された。利益を追求するために、優先すべき職務が見直された。従来、「顧客重視」との価値観から上位に置かれていたデリバリーへの対応を重視した組織形態から、利益を確保するためのデザイン・インによる商談獲得金額の追求に最適化した組織への転換がはかられた。従来の価値観「顧客重視」のオペレーション遂行のために未分化であったセールスとカスタマーサービスの職能は分化し、両者ともに「利益重視」のための職務の再定義により責任範囲を明確化した。その結果、従来、日本のサプライチェーン部門とのコミュニケーションにおいて重要な役割を果たしてきた日本人出向者はデザイン・イン重視のミッションに特化した現地のセールス部門にあって、その特色を生かせず、また現地顧客とのコミュニケーションにおいて言語、文化理解の点で現地人セールスに匹敵するパフォーマンスが期待できないことから母国の日本にてその役割を果たすべく、すべて帰任させられた。それにより、日本人出向者の TMS を活用し顧客への供給対応に最適化した従来の組織ルーティンはアンラーニングされ、新たにデザイン・インに最適化した組織ルーティンが確立されたのである。

一方で自動車部門では、トップの交替はなく、したがって従来の「顧客重視」の価値観は継続した。引き続きデリバリーを重視し、顧客への供給対応に最適化した方針を掲げている。自動車部門では、顧客対応を重視する姿勢から組織を変革する内在的な理由が希薄であるにもかかわらず非自動車部門にて実施した組織変革に追随した。そのためセールスとカスタマーサービスの機能が未分化のまま組織を分離したのである。それぞれの責任分担が不明確なまま組織を分離したことに加え、非自動車部門に引き摺られる形で導入した顧客への長期オーダーの確定依頼やそれに応じた長期の生産計画の固定化など、柔軟性に欠ける施策に自動車部門の供給対応は複雑化を強いられることとなった。また、そのような複雑なオペレーションの遂行に際し、本社と海外子会社間でのコミュニケーションが頻繁に行われることから日本人出向者の TMS がフルに活用されることとなり、非自動車部門と対照的な結果に

なった。

上記に見たように価値観が組織の向かう方向性を規定することは明らかであり、それに応じて組織ルーティンの構造を決定づけると言える。

5.3 組織学習による組織ルーティン形成モデル

先行研究レビューで見たように、組織学習の成否は組織ルーティンの変化により推し量ることができる (Huber, 1991)。本研究にて取り上げたケースでは、非自動車部門にて価値観の転換にともない既存の組織ルーティンのアンラーニングが行われ、新たな組織ルーティンが確立されたことから、組織学習は成立したと考える。図 13 に組織学習による組織ルーティン変化のモデルを示した。以下、どのような組織学習が行われたかについて振り返る。

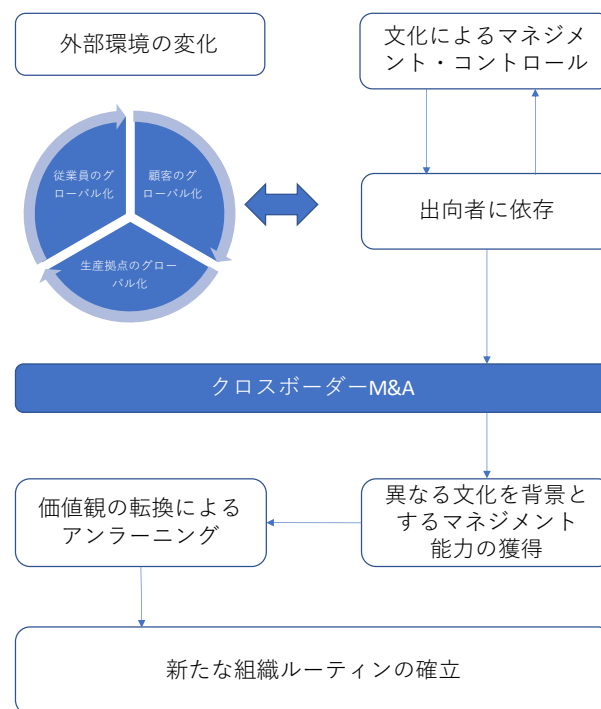


図 13 組織学習による組織ルーティンの変化

半導体をめぐる外部環境においてはグローバル化が進展し、A社のオペレーションにおいてもグローバル化は避けられない趨勢であった。文化によるマネジメント・コントロールを採用するA社においては、日本からの出向者が引き続き、重要な役割を担っていた。しかしながら、出向者に依存するマネジメントは有能な現地の優秀層の昇進機会を制限することから定着を妨げること、また現地顧客とのコミュニケーションにおいても言語および文化理解の点で現地人ほどのパフォーマンスを発揮できないことから、日本とのコミュニケーションのために常駐するコストを正当化できない点も指摘されていた (Kopp, 1994; Harzing, 2004)。

一方でA社は激化するグローバル競争において優位性を保つために技術リソースの獲得のためにクロスボーダーM&Aを積極的に展開した。その機会にA社のトップマネジメントは買収した米企業B社の幹部を非自動車部門のトップに採用し、米国的なマネジメントの適用を期待したのである。これは組織学習の「接ぎ木 (grafting)」による知識獲得にあたる。経営ノウハウなどの暗黙知は直接の移転が困難である。このような場合に知識を保有した人材や組織を買収や合併などにより取り入れることで、暗黙知を獲得する手段として有効である。非自動車部門トップに採用されたB社の幹部は、利益重視の方針を掲げ、その目的に沿って、組織の変革を実施した。それに伴い、米国式の組織ルーティンの適用を試みたのである。これらの施策がトップダウンで行われたことで、知識獲得プロセスにおける情報の分配はスムーズに行われた。また、トップダウンであることから、日本人出向者全員の帰任という少なからず日本のオペレーションに影響を与える決断も速やかに実施された。それにより旧来の組織ルーティンがアンラーニングされたことは既に述べた。このような矢継ぎ早の施策はトップの意向が絶対であることを示し、従来の顧客重視の価値観から新トップが掲げた利益重視の価値観への遷移もまた比較的早期に行われた。当初は戸惑いを隠せなかった従業員もトップダウンによる施策であり、自身の評価にかかわることから受け入れざるを得ず、徐々に価値観を受け入れる個々人のメンタルモデルに変化があった。また、

受け入れられない従業員は会社を去っていったため、組織としての価値観の方向は統一されていった。

新たな組織ルーティンは比較的速やかに浸透し、市況の好調も重なって短期で成果が表れた。それにより、新たな組織ルーティンの有効性が確認されたことは組織学習における情報の解釈の成功といえる。これらの有効なプロセスが反復されることで組織としての記憶は顧客重視のあまり自社の利益を犠牲にしていたという過去のルーティンを上書きし更新された。

このように非自動車部門では、組織学習が有効に作用し、旧来の知識をアンラーニングすることで新たな組織ルーティンを形成した。

一方で、自動車部門ではトップは変わらなかった。そのため、価値観に変化はなく、組織変革も形式的に行われただけで、非自動車部門での変化という情報は分配されたものの、自らの経験を経ない情報が真に理解されたとは言い難い状況にあった。組織学習における、情報の解釈の失敗が自動車部門での組織ルーティンの根本的な変化にはつながらなかった可能性がある。日本人出向者はそのまま重用され、形式的な組織変革でいびつになったルーティン修正のためにさらに重要性が増すこととなった。これは、旧来の組織ルーティンのインクリメンタルな改善にとどまり、根本的なルーティンの変化とは呼び難い。このことから自動車部門での組織学習は失敗したと言える。

5.4 小括

本章では、まず第1節にて、第4章での調査結果でA社の非自動車部門と自動車部門において異なる結果が生じたことへの考察を行った。マネジメント・コントロールの観点からは非自動車部門で、従来の「文化」のコントロールから「結果」のコントロールへの転換が機能した一方、自動車部門では引き続き「文化」によるコントロールが継続したことを確認した。組織学習の観点からは、非自動車部門で「顧客重視」から「利益重視」への価値観の転換が行われた一方で、自動車部門では引き続き「顧客重視」の価値観が信

奉されたことを確認した。また自動車部門での価値観の転換が行われなかった背景として組織慣性による知識移転が阻害された可能性を検討したが、組織慣性による失敗を明確に示す要素は見られなかった。

第2節では、組織ルーティンの変化に対する価値観の影響からそのメカニズムを探った。価値観の定める方向性に対して向かうよう組織のデザインがなされることで、組織ルーティンの変化がなされることを確認した。

最後に第3節で、組織学習による組織ルーティン形成モデルとして、A社がクロスボーダーM&Aにより技術資源だけでなく、新たな文化規範を背景とするマネジメント能力を獲得し、トップダウンによる知識移転と実行により、旧来の知識を棄却し新たな組織ルーティンの形成を促したことを示した。

第 6 章

結論と含意

6.1 本研究の結論

本研究では日本企業がいかなるマネジメント・コントロールによりグローバル組織を運営するのか、という問いに対し、半導体製造業 A 社のクロスボーダーM&A 事例を分析することで「文化的」なマネジメント・コントロールを採用し、環境の変化に適応したことを示した。A 社はクロスボーダーM&A を通じて、トップダウン型の組織改革により、組織の価値観の変革を実行する人材を獲得した。それは、これまで支配的であった顧客志向の価値観から、より自社利益重視の価値観への転換をもたらすものであった。この価値観の方向性転換は、出向者のレガシーTMS を解き放つことで、ようやく組織のルーティンの転換をもたらしたのである。つまり、日本企業 A は、支配的な「文化的」価値観の外にある外部からの視点を獲得することで、ようやくグローバル化を達成したのである。最近、日本企業がクロスボーダーM&A を加速させているのも、このような理由からである。このような外部の視点を得て、「文化的」な経営管理システムを変革することが有効である。

6.2 リサーチクエスションへの回答

本研究の結論を受けて以下にリサーチクエスションへの回答を列挙する。

SRQ1: グローバル環境の変化に対し日本的組織マネジメントでの適応が困難であった要因はなにか

グローバル環境の変化に対し、現地人の登用による現地市場の要求への素早い対処が求められたが、日本的組織マネジメントは高コンテクストな文化的背景によるコミュニケーションを特徴とし、日本人出向者の暗黙知に依存する組織ルーティンに依拠してきたため、現地人の登用を困難にしていた。Merchant and Van der Stede (2007) によるマネジメントコントロールの類型において、このように文脈に依存するコミュニケーションを特徴とするタイプは「文化」的コントロールに相当する。「文化」規範によるマネジメントに依拠し、本国のコントロールを遂行してきた日本企業にとって、詳細な指示を下さなくとも本社の意図を咀嚼的に業務を遂行する日本的組織マネジメントはA社の事例で観察されたように出向者のTMSに依拠してきた。例えば図8に示したように、中国現地販売会社の自動車部門責任者は調査のインタビューに際し「日本側の人員の90%は中国のビジネスを理解していない」と述べ、本国における現地の状況理解が難しく、それを克服し必要なサポートを得るためには「工場や本社、特にプランニング・チームとのコミュニケーションの向上のためのエキスパートが必要」として出向者のTMSに依存していることを示唆している。出向者は定期的に本国に召還されるためSECIモデル(Nonaka & Takeuchi, 1995)による出向者個人の暗黙知を共同化し組織の知識へと還元するプロセスの実現が困難であった。

SRQ2: どのようなマネジメントの変化によりグローバル環境に適応への障壁を克服したのか

クロスボーダーM&Aにより、買収した米国企業B社からマネジメント人材を登用した。彼らに経営上の権限を持たせることで、グローバルに共有される利益至上という価値観の醸成を促進し、これが日本企業A社の組織文化が強く保持してきた顧客志向に対してより健全な企業体としての価値規範を

拡張した。このことにより自社の利益を度外視した顧客志向の価値観が支配的であった日本の高コンテクストな文化を背景とする組織ルーティンがアンラーニングされ、グローバル環境適応への障壁を克服した。第5章3節において組織学習による組織ルーティン形成について図13のようにモデル化し、A社では知識の探索機会としてクロスボーダーM&Aが契機となり、買収したB社の人材を生かすことでその外部知識の適用により新たな組織ルーティンが育まれたことを示した。

SRQ3: マネジメントの変化によりいかなる組織ルーティンを確立し、組織のグローバル化を定着させたのか

日本的マネジメントをアンラーニングし、その代わり、組織の厳格な役割と責任範囲の定義による効率性の追求を中心とする米国的なマネジメントへの転換を実施した。これは現地人の知識を文脈の共有に依存することなく汎用的な知識として活用することを可能にし、効果的に市場適応ができたことで組織に定着され、新しい組織ルーティンとしてそのやり方が確立した。これにより組織のグローバル化が定着した。組織学習により新たな組織ルーティンの確立に成功した非自動車部門の変化を説明した第4章3節4項で図示したように、日常的な変化に対しその都度対処する前提で柔軟に対応することを前提に重視してきた日本人出向者のTMSに依拠した組織ルーティンを見直し、そうした属人的な対応が不要となるよう、規範を制定したことで文脈共有への依存を断ち切ったと言える。具体的には、非自動車部門のセールスマネジャーへのインタビューで「従来は奴隷のような状態だったのでこの状況は理解」と述べたように（図8）、短期的な変動には基本的には対応せず、対応が避けられない場合は幹部にエスカレーションし、優先順位を決めて対応するという規則である。これによりグローバル規模で統一された規則の下、文化規範の影響を受けることなく業務の内容が明確化されたことで効率的なオペレーションが実現した。また非自動車部門のセールスがインタビューで「今は（デリバリー対応よりも）自社および競合の製品知識、顧客

の技術理解が重要」と明らかにしているように（図 8）、業務範囲の明確化によりセールスの供給業務への関与を排除、デザイン・インに専念することで商談獲得数の増加とそれによる売り上げ増という目に見える効果（表 1）による正のサイクルを経て、新たな組織ルーティンが定着化したのである。

以上を踏まえ、メジャー・リサーチクエスチョンへの回答を以下に記す。

MRQ： 日本的組織マネジメントに依拠してきた半導体企業 A 社は、いかなる組織学習を行いグローバル環境の変化に適応したのか。

本研究では上記の MRQ に応えるために、エスノグラフィーによる観察とそれを補完する半構造型インタビューにより、半導体企業 A 社での事例研究を行った。半導体企業 A 社は当初、グローバル組織の運営において同じ文脈の共有を特徴とする日本的マネジメントへの依存という点でグローバル環境変化に困難さがあった。しかしながらクロスボーダーM&A による米国企業 B 社の買収を機に、より汎用的な価値観の共有へと価値規範の拡張がなされ日本人出向者の知識に依存した組織ルーティンをアンラーニングした。その結果、文化的背景の共有にかかわらず世界共通の理解に基づく業務と責任範囲の定義を特徴とする手法で現地人の登用・活用を進めた。これがグローバル環境変化に効果的に適応したことで組織ルーティンとして定着した。

6.3 本研究の理論的・実務的含意と貢献

持続可能性の観点から、2020 年以降世界的に半導体が不足するという未曾有の状況において、半導体企業のサプライチェーンにおける需要変動時の供給対応プロセスを事例対象として詳細に分析し、その組織ルーティンのメ

カニズムを明らかにしたことは、産業のコメとも例えられる電子部品である半導体供給の重要性からも持続的な成長に向けてさらに考察を深める一助となると思われる。

また、日本企業のグローバル化の観点からは、従来、「文化的」なマネジメント・コントロールにより海外子会社を通じたグローバル組織を運営してきた日本企業においていかにして環境変化に対応し、実務からのアプローチによりいかにして出向者の TMS に依存した組織ルーティンをアンラーニングし、現地人の活用により新たな組織ルーティンを確立したかについて明らかにした点において、理論的な裏付けを得た点で今後の日本企業のグローバル組織研究に貢献した。また組織ルーティンの形成において価値観の転換が大きな役割を果たしていることを明らかにし、その契機としてクロスボーダー M&A による知識の適用が示唆されたことで、今後のクロスボーダー M&A、特に買収後の組織統合研究に対してインプリケーションを与えたと思われる。本研究では非自動車部門および自動車部門において異なる結果を得た。これは、グローバルオペレーションを可能とする知識移転、トップによるグローバル思考への価値観の転換、組織ルーティンレベルでの改編を伴うトップダウンでの組織改革、などのすべての条件を満たした非自動車部門に対して、自動車部門では、置かれる事業環境が異なることから価値観の転換がなされなかったことに起因すると考えられる。今後日本企業がグローバル化を進める上で上記の条件を検討することは一定の意義があると思われる。

6.4 本研究の限界

第3章研究方法でも述べたが、本研究はシングルケースによる事例研究で

ある。Yin (1984) によりシングルケースであっても科学的な手法での調査が難しいケースや、理論の検証として、また特殊なケースの研究として価値があるとされていた。本研究は日本の半導体企業のグローバル組織運営という特殊なケースであることから、シングルケースとしてとして有益な成果を得られたと考える。また、実務面からの検証事例が不足しているといわれる組織ルーティンの構造についても理論の検証を実践できた点に意義がある。

しかしながら、ケースの対象範囲が狭く、本社と中国子会社のみを対象としていることは、さらに対象を拡大した場合に異なるルーティンや価値観の信奉がみられる可能性もあり、本研究でカバーするには限界があった。また、本研究における自動車部門での組織学習の結果については、知識の粘着性の観点からさらなる研究が必要である。さらに、今回の検証期間は市場の好況期にあたり、半導体の供給不足が顕著な状況下、組織変革が比較的および顧客との関係改善などが比較的スムーズに進展した可能性がある。そのため、不況下においては本研究で得られた結果とは異なる組織運営がなされた可能性もある。したがって、本研究の持続的な継続による長期観察と調査対象を拡大しサンプル数を拡充することで、より精緻な結果が得られるものと考え

引用文献

- Akgün, A. E., Byrne, J. C., Lynn, G. S., & Keskin, H. (2007). Organizational unlearning as changes in beliefs and routines in organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 20(6), pp. 794-812.
- Argyris, C., & Schön, D. (1978). A. (1978). Organizational learning: A theory of action perspective. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 15(4), 542-548.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders*. Boston, MA: Harvard.
- Barzelay, M. (1993). The Single Case Study as Intellectually Ambitious Inquiry. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 3(3), 305-318.
- Becker, K. (2010). Facilitating unlearning during implementation of new technology. *Journal of Organizational Change Management*, 23(3), 251-268.
- Bettis, R. A., & Prahalad, C. K. (1995). The dominant logic: Retrospective and extension. *Strategic Management Journal*, 16(1), 5-14.
- Borgatti, S. P., & Cross, R. (2003). A Relational View of Information Seeking and Learning in Social Networks. *Management Science*, 49(4), 432-445.
- Budhwar, P. S., Varma, A., & Katou, A. A. (2009). The Role of HR in Cross-Border Mergers and Acquisitions: The Case of Indian Pharmaceutical Firms. *Multinational Business Review*, 17(2), pp. Multinational

- Business Review, 17(2), 89-110.
- Canis, B. (2011). Motor Vehicle Supply Chain: Effects of the Japanese Earthquake and Tsunami. DIANE Publishing.
- Christofi, M., Vrontis, D., Thrassou, A., & Shams, S. M. R. (2019). Triggering technological innovation through cross-border mergers and acquisitions: A micro-foundational perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 146, 148-166.
- Cohen, M. D., & Bacdayan, P. (1994). Organizational Routines Are Stored as Procedural Memory: Evidence from a Laboratory Study. *Organization Science*, 5(4), 554–568.
- Cohen, M. D., Burkhart, R., Dosi, G., Egidi, M., Marengo, L., Warglien, M., & Winter, S. (1996). Routines and Other Recurring Action Patterns of Organizations: Contemporary Research Issues. *Industrial and Corporate Change*, 5(3). pp, *Industrial and Corporate Change*, 5(3), 653-698.
- Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), 3-21.
- Cummings, J. N. (2004). Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization. *Management Science*, 50(3), 352–364.
- Cyert, R. M., & James, G. (1963). March:“Behavioral Theory” A Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs.
- Edström, A., & Galbraith, J. R. (1977). Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 22(2), 248-263.
- Eisenhardt, K. M. (1991). Better Stories and Better Constructs: The Case

for Rigor and Comparative Logic. *AMRO*, 16(3), 620–627.

Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 94-118.

Frieske, B., & Stieler, S. (2022). The “Semiconductor Crisis” as a Result of the COVID-19 Pandemic and Impacts on the Automotive Industry and Its Supply Chains. *World Electric Vehicle Journal*, 13(10), 189.

古沢昌之. (2008). グローバル人的資源管理論: 「規範的統合」と「制度的統合」による人材マネジメント. 白桃書房.

古沢昌之, & Others. (2016). 日本企業の国際人的資源管理における「現地化問題」を再検討する—変化の兆候とその背景—. *地域と社会*, 19, 57-71.

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.

Glaser, B. G., Strauss, A. L., & Strutzel, E. (1968). The Discovery of Grounded Theory; Strategies for Qualitative Research. *Nursing Research*, 17(4), 364.

Gong, Y. (2003). Subsidiary staffing in multinational enterprises: Agency, resources, and performance. *Academy of Management journal*, 46(6), 728-739.

Gopal, S., Staufer-Steinnocher, P., Xu, Y., & Pitts, J. (2022). Semiconductor Supply Chain: A 360-Degree View of Supply Chain Risk and Network Resilience Based on GIS and AI. In S. Kummer, T. Wakolbinger, L. Novoszel, & A. M. Geske (Eds.), *Supply Chain Resilience: Insights from Theory and Practice* (pp. 303–313). Springer International

Publishing.

Gruber, K., Pophal, C., & Ehm, H. (2015). Infineon: Integrated Supply Chain Architecture to Support Sustainability. In M. D'heur (Ed.), *Sustainable Value Chain Management: Delivering Sustainability Through the Core Business* (pp. 381–391). Springer International Publishing.

Harzing, A. W. (2001). An analysis of the functions of international transfer of managers in MNCs. *Employee Relations Law Journal*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01425450110409248/full/html>

Harzing, A.-W. (2004). Strategy and structure of multinational companies. *International Human Resource Management*, 2, 33–64.

Hébert, L., Very, P., & Beamish, P. W. (2005). Expatriation as a Bridge Over Troubled Water: A Knowledge-Based Perspective Applied to Cross-Border Acquisitions. *Organization Studies*, 26(10). pp, *Organization Studies*, 26(10), 1455-1476.

Hedberg, B. (1981). How organizations learn and unlearn. *Handbook of Organizational Design* (1). <https://ci.nii.ac.jp/naid/10011543042/>

Hsu, C.-W., Hu, A. H., Chiou, C.-Y., & Chen, T.-C. (2011). Using the FDM and ANP to construct a sustainability balanced scorecard for the semiconductor industry. *Expert Systems with Applications*, 38(10), 12891–12899.

Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.

Japan Ministry of Economy, Trade and Industry (2018), "Study Group on

Overseas M&A by Japanese Firms" report
https://www.meti.go.jp/policy/external_economy/toshi/kaigaima/image/20180327003-4.pdf

Kamakura, N. (2022). From globalising to regionalising to reshoring value chains? The case of Japan's semiconductor industry. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*.
<https://academic.oup.com/cjres/advance-article-abstract/doi/10.1093/cjres/rsac010/6585222>

Keely, T. D. (2001). *International Human Resource Management in Japanese Firms*. Palgrave Macmillan.

Kopp, R. (1994). International human resource policies and practices in Japanese, European, and United States multinationals. *Human Resource Management*.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.3930330407>

Kopp, R., Beechler, S. L., & Bird, A. (1999). The rice paper ceiling in Japanese companies. *L. Shon et Alii*, 107–128.

Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational Learning. *annual Review of Sociology*, 14, 319-340.

Lewis, K. (2003). Measuring transactive memory systems in the field: scale development and validation. *the Journal of Applied Psychology*, 88(4), 587-604.

March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations* John Wiley & Sons. New York.

Malinowski, B. (1922). Selections from *Argonauts of the Western Pacific*. *Argonauts of the Western Pacific*, 5-22.

- Matsuo, H. (2015). Implications of the Tohoku earthquake for Toyota's coordination mechanism: Supply chain disruption of automotive semiconductors. *International Journal of Production Economics*, 161, 217–227.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives.
- Mönch, L., Uzsoy, R., & Fowler, J. W. (2018). A survey of semiconductor supply chain models part I: semiconductor supply chains, strategic network design, and supply chain simulation. *International Journal of Production Research*, 56(13), 4524–4545.
- Mönch, L., Uzsoy, R., & Fowler, J. W. (2018). A survey of semiconductor supply chain models part III: master planning, production planning, and demand fulfilment. *International Journal of Production Research*, 56(13), 4565–4584.
- Morosini, P., Shane, S., & Singh, H. (1998). National Cultural Distance and Cross-Border Acquisition Performance. *Journal of International Business Studies*, 29(1), 137-158.
- Nag, R., Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2007). The Intersection of Organizational Identity, Knowledge, and Practice: Attempting Strategic Change Via Knowledge Grafting. *Academy of Management Journal*, 50(4), 821-847.
- Winter, S. G., & Nelson, R. R. (1982). An evolutionary theory of economic change. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.
- 中川優, 島吉伸, 安酸建二松木智子, . (2014). 海外子会社の現地化とマネ

ジメント・コントロール: 日系グローバル企業のケーススタディ. 原価計算
研究

https://www.jstage.jst.go.jp/article/jcar/38/2/38_KJ00009470286/_article/-char/ja/

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press.

Ouchi, W. G., & Price, R. L. (1978). Hierarchies, clans, and theory Z: A new perspective on organization development. *Organizational Dynamics*.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0090261678900360>
Rushmer, R., & Davies, H. T. O. (2004). Unlearning in health care. *Quality & Safety in Health Care*, 13 Suppl 2, ii10-ii15.

Park, Y., Hong, P., & Roh, J. J. (2013). Supply chain lessons from the catastrophic natural disaster in Japan. *Business Horizons*, 56(1), 75–85.

Pentland, B. T., & Rueter, H. H. (1994). Organizational Routines as Grammars of Action. *Administrative Science Quarterly*, 39(3), 484–510.

Qorri, A., Mujkić, Z., & Kraslawski, A. (2018). A conceptual framework for measuring sustainability performance of supply chains. *Journal of Cleaner Production*, 189, 570–584.

Ramani, V., Ghosh, D., & Sodhi, M. S. (2022). Understanding systemic disruption from the Covid-19-induced semiconductor shortage for the auto industry. *Omega*, 113, 102720.

Rushmer, R., & Davies, H. T. O. (2004). Unlearning in health care. *Quality & Safety in Health Care*, 13 Suppl 2, ii10–ii15.

- Sakakibara, S., Flynn, B. B., Schroeder, R. G., & Morris, W. T. (1997). The Impact of Just-in-Time Manufacturing and Its Infrastructure on Manufacturing Performance.
- Schonberger, R. J., & Gilbert, J. P. (1983). Just-in-time purchasing: A challenge for U.s. industry. *California Management Review*, 26(1), 54–68.
- Senge, P. M. (1990). *The art and practice of the learning organization* (Vol. 1). New York: Doubleday.
- Shen, S.-P., & Tsai, J.-F. (2022). Evaluating the Sustainable Development of the Semiconductor Industry Using BWM and Fuzzy TOPSIS. *Sustainability: Science Practice and Policy*, 14(17), 10693.
- Shimizu, K., Hitt, M. A., Vaidyanath, D., & Pisano, V. (2004). Theoretical foundations of cross-border mergers and acquisitions: A review of current research and recommendations for the future. *International Management*, 10(3), 307-353.
- Simon, H. A. (1981). *The sciences of the artificial*, 1969. Massachusetts Institute of Technology.
- Steigner, T., & Sutton, N. K. (2011). How does national culture impact internalization benefits in cross-border mergers and acquisitions? *Financial Review*, 46(1), 103-125.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm, 27-43.
- Szulanski, G. (2000). The process of knowledge transfer: A diachronic analysis of stickiness. *Organisational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 9–27.

- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Tsang, E. W. K. (2008). Transferring Knowledge to Acquisition Joint Ventures: An Organizational Unlearning Perspective. *Management Learning*, 39(1), 5-20.
- Tsang, E. W. K., & Zahra, S. A. (2008). Organizational unlearning. *Human Relations: Studies towards the Integration of the Social Sciences*, 61(10), 1435-1462.
- Uzsoy, R., Fowler, J. W., & Mönch, L. (2018). A survey of semiconductor supply chain models Part II: demand planning, inventory management, and capacity planning. *International Journal of Production Research*, 56(13), 4546–4564.
- Van, M. J. (1988). *Tales of the field: On writing ethnography*. Chicago, IL: University of.
- Wegner, D. M. (1987). Transactive Memory: A Contemporary Analysis of the Group Mind. In B. Mullen & G. R. Goethals (Eds.), *Theories of Group Behavior* (pp. Transactive Memory: A Contemporary Analysis of the Group Mind.) Springer New York.
- Wiggins, R. R., & Ruefli, T. W. (2005). Schumpeter's ghost: Is hypercompetition making the best of times shorter? *Strategic Management Journal*, 26(10), 887-911. Available at: <https://doi.org/10.1002/smj.492>
- Winter, S. G., & Nelson, R. R. (1982). An Evolutionary Theory of Economic Change. In *of Illinois at Urbana-Champaign's Academy* <https://papers.ssrn.com/abstract=1496211>

Xi, Y., Wang, X., & Zhu, Y. (2020). Organizational unlearning and knowledge transfer in cross-border M&As: the mediating role of knowledge integration from a routine-based view. *Journal of Knowledge Management*, 24(4), 841-860.

Yanow, D., Ybema, S., & Van Hulst, M. (2012). Practising organizational ethnography. *Qualitative organizational research: Core methods and current challenges*, 331-350.

Yin, R., & Others. (1984). *case study research*. Beverly Hills, ca: Sage.

吉原英樹. (1996). *未熟な国際経営*. 白桃書房.

Yurttas, A. (2022). How the semiconductor shortage affected production and sales of German car manufacturers and what are strategic conclusions? <https://opus.hs-furtwangen.de/frontdoor/index/index/docId/8124>

研究業績

◆国際学会口頭発表論文

2022年7月7日 IRMBAM2022 Paris, France On-line 講演論文集掲載頁不明 査読あり 予稿 8p

著者：Masaki Okada

論文名：Organizational Learning in the Supply Chain of a Japanese Semiconductor Company: A Case Analysis of Unlearning Organizational Routines Relying on the Transactive Memory of Expatriates

◆国際学会口頭発表論文

2022年7月9日 IASPM2022 Taegu, Korea On-line 講演論文集掲載頁不明 査読あり 予稿 5p

論文名：Transformation of service eco-system in entertainment industry after COVID-19: A case study of Chinese idol group, SNH48

著者：Masaki Okada

◆学術誌掲載論文

Sustainability 誌 2022/11/15 アクセプト 査読あり 論文 18p

論文名：Organizational Learning for Sustainable Semiconductor Supply Chain Operation: A Case Study of a Japanese Company in Cross Border M&A

著者：Masaki Okada, Kunio Shirahada

謝辞

2016年4月に研究室に配属していただいて以降、2018年からの中国赴任のため、一年の休学や長期履修を経て、指導教員である白肌准教授には、研究の進め方や枠組みについて、また学術誌への投稿論文作成において大変有益な助言をいただきました。この場を借りて深く御礼申し上げます。また審査いただいた先生方におかれましては、中国駐在中であることから、オンラインでの審査にご理解いただき感謝しております。審査においては論理的な不整合など至らない点についてのご指摘をいただき、本研究をより精緻に再構築すべく検討の機会をいただき誠にありがとうございます。

本研究のデータは筆者によりエスノグラフィーとそれを補完する半構造化インタビューの分析に依拠しておりますが、業務上、忙しい中インタビューに協力いただいたA社の従業員の方々にもこの場を借りて御礼申し上げます。

最後に、長い中国赴任期間の間、様々な事情により思うように帰国できない中、精神的に筆者を支え叱咤激励してくれた家族に感謝を述べて終わりの言葉に代えさせていただきます。