

## 第 8 回

### トランスナショナル企業

#### < 多国籍企業 >

本国親会社と海外子会社とからなる企業グループを形成し、  
複数国に立地する子会社を通じて地球規模で利潤を追求する企業

#### < 企業の国際的な成長と組織構造 > (図 13.1 参照)

「段階モデル」: 自立的子会社 国際事業部 グローバル・マトリックス構造  
の移行プロセスにおける 2 パターン

1. 製品多角化の程度が高い ...製品別事業部
2. 海外売上高の比率が高い ...地域別事業部

グローバル・マトリックス構造の失敗(世界的な調整・統合がうまくいかない)

- 原因:
- ・ 構造が世界的に一律.....多国籍企業の実環境の多様性に対処できない  
子会社による潜在的な利益機会の追求を逃す
  - ・ 形式的な構造の適用.....変化する環境に適応するための組織化が困難  
柔軟に環境変化に適応できる能力が必要

#### < トランスナショナル企業 >

本国親会社と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、  
国境を越えた柔軟なネットワーク組織

\* 海外子会社は各国の実環境条件に適応するかたちで

それぞれに異なった組織構造と役割をもつ(分化)

\* 子会社が本国の親会社や他の子会社との関係を必要に応じて形成し、

その調整パターンをそれぞれの役割と関係に適合させる(柔軟なネットワーク)

「ビッグにしてスモール、グローバルにしてローカル、中央集権にして分権的な体制」  
特徴

1. 各国の市場状況、関連産業や技術レベルなど環境条件に応じた組織を構築  
国ごとに異なった組織構造
2. 能力のある子会社には、製品分野(事業)や機能分野(業務)において国境を越えて  
管理する権限を与え、グローバルな責任を分散 世界的な資源の有効活用
3. 組織構造とグローバルな権限が子会社間で分化  
子会社側の自立的な判断で調整が必要となる相手を決定
4. 本国親会社と海外子会社、子会社間の調整・組織化のプロセスは、子会社の組織  
構造や役割によって多様化 集中化(本国親会社に意思決定を集中化)、形式化  
(ルールや計画をもとに結果で管理)、内面化(組織の価値観や規範の統合で管理)

組織化のプロセスを柔軟に選択、コミットメントの強化、経営理念の世界的な共有

## 組織文化

組織メンバーによって共有された行動パターンや集団規範、支配的な価値観  
強力な組織文化をもつ企業 ...従業員は「この会社での仕事の進め方」を熟知  
どのような行動が価値を持つのか、物事にどう対処すべきかを知っている  
共通の目標に向かって努力できる

### < 行動パターンと行動の準拠枠 >

特定の社会集団のメンバーだけに共有される行動パターン

ex. 社内で通用する言葉、序列にもとづく席順、朝礼・儀式など

特定の社会集団のメンバーだけに共有される行動の準拠枠・価値観

ex. 問題に関する知覚・思考・感覚の「正しい方法」、社訓・経営理念など

### < 強い組織文化が存在するメリット >

- \* 多国籍企業において、本国親会社と海外子会社間で相似した経営が行われる  
現地雇用従業員も、本国親会社の従業員と同じように考え、判断し、行動する
- \* 価値体系が共有された結果、企業の求心力が強くなる  
従業員の動機づけも高まるので、組織への十分な貢献を引き出すことができる
- \* 組織の**有効性と能率**および高い生産性を維持できる  
高い業績を上げ続ける

### < 経営者の役割 >

英雄・神話：「この会社で成功するためには、こうしなければならない」という模範  
.....求められる行動様式を明確に提示する役目  
人間の能力でできる範囲内に成功の理想像があることを示す役目  
英雄・神話のこのような機能を利用して、組織文化を創造・管理していく

#### **経営者の役割**

経営者(マネジャー)が果たすべきリーダーシップ機能

- \* リーダーが優先し、重視していることが目標であり、価値を持つ
  - \* リーダーの行動が、この会社で認められ、成功するための道を示す
- マネジャー：組織内の情報伝達を司り、優先順位を決定し、トラブルの処理を通じて  
前例を作り、資源配分を行うことで、組織内の意思決定をガイドする役目を負う  
「文化管理機能」...文化を創造、管理、必要に応じて変容、破壊する

強力な組織文化 従業員の目標認知 日々の活動指針の明確化...下位目標への分割  
従業員の**動機づけ**