

グローバル経営に国民文化が与える 影響力の解析

— 経営理念の国別比較を通じて —

一橋大学大学院 経営管理学科 博士課程

宮林 隆吉

要約

グローバル経営において国や文化の異なる従業員同士の融和は重要な課題であり、国境や文化を超えて組織アイデンティティを構築するためにも、人々を束ねる経営理念が重要な役割を果たすと考えられる。しかし、多くの日本企業の人材面・制度面での「現地化」は遅れており、安易に翻訳された理念やビジョンがそのまま輸出されて形骸化しているケースが見られる。本研究では、まず経営理念が組織アイデンティティの重要な基盤であり、戦略や組織のあり方に大きな影響を与える要素であることを先行研究より考察した。次に、異なる文化圏（アメリカ、中国、日本、ドイツ）の企業計121社の企業理念をコンテンツ分析・比較し、国民文化が経営理念に与える文化の影響度を定量的に検証した。その結果、権力格差（PDI）と不確実性の回避（UAI）が社内外のステークホルダーへの企業姿勢に影響を与えていることが認められた。今後、経営理念を核とした企業ブランディングや組織運営を行う上でも、グローバル企業にとって異文化文脈の理解は欠かせない。

キーワード

経営理念, グローバル, 国民文化, 組織アイデンティティ, 異文化, ブランディング

I. 研究の目的

本研究の目的は、国別の経営理念のコンテンツ比較を通じて、グローバル経営における国民文化の影響力を解析し、効果的に経営理念の浸透および組織アイデンティティの構築を行うための示唆を得ることにある。そのために、第一に経営理念が組織アイデンティティ形成にどのような役割を果たし、組織や従業員の行動に影響を与えているかを考察すること。第二に、国民文化が経営理念に与える影響力について明らかにしていく。

は限られているため、あくまで自分たちの本業のビジネスに関係のある領域に注力しながら組織能力を開発していく。これらは、Bartkus (2008) が述べている、経営理念が持つ「組織の向かう方向性(ビジョン)を示す」「経営リソース配分に関するコントロールメカニズム」とほぼ同様のマネジメント機能といえる。つまり、経営理念は組織アイデンティティの重要な基盤と考えられる。本研究では、経営理念は組織アイデンティティの重要な基盤として組織行動に影響を与えていると捉え、「経営理念は国民文化からの影響を受けている」(H0)という仮説を検証していく。

II. 先行研究のレビューおよび 本研究における仮説

R. Scott Livengood (2010) によれば、経営トップは「我々は何者か?」という組織アイデンティティの共通認識のおかげで、己の競争領域/事業ドメインに何らかの影響を与える可能性のある環境要因をいち早く認識し、それに対して何らかの手立てを講じようとする。また、経営リソー

III. 調査方法と検証結果

Hofstede (1984) より、PDI (権力格差) と UAI (不確実性の回避) の国民文化スコアを独立変数に、組織アイデンティティとしての「経営理念のコンテンツ」を従属変数として、回帰分析を行う。サンプルはGlobal Fortune 500 (2017) より4カ国 (日・米・中・独) の上位約30社、計

121社を選出し、ホームページより経営理念のコンテンツの収集を行った。そして、Bartkus (2004) のコンテンツ解析アプローチをベースに、国民文化が経営理念にどのような影響を与えているのか検証した。

検証結果によれば、PDIは経営理念の中で指摘されているステークホルダーの数とポジティブな相関関係があると言える ($\beta = .006$, $SE = .003$, $t = 2.042$, $p < .05$)。またUAIについても同様に、ステークホルダーの数との間にポジティブな相関関係が見られる ($\beta = .006$, $SE = .002$, $t = 2.799$, $p < .05$)。この結果より、「H0: 経営理念は国民文化からの影響を受けている」を支持されたと見える。

IV. 考察と結論

国民文化は全てを包含する制度的前提であったため、今まで単体の企業活動を説明する要素として議論されてこなかった。しかし企業の活動領域がグローバルに広がった今、理論の境界線も広げなければならない。本研究の理論的な貢献としては、経営理念と組織アイデンティティの一部として考察したこと。組織アイデンティティと文化との相関関係を定量的に検証した数少ない事例であることがあげられる。実務においては、人事／評価制度等のハード面だけではなく、国民文化が自社の組織行動に与える影響というソフト面にも配慮しながら国際展開を検討することが、長期の視点で不可欠だという示唆を得られた。今後、グローバルで戦う企業が経営理念を用いた企業ブランディングや組織運営に活かせるよう、サンプル数を十分に揃えながら検証を続けたい。

主要引用文献

- 廣川佳子・芳賀繁 (2015). 国内における経営理念研究の動向
Rikkyo Psychological Research, Vol. 57, pp. 73- 86
- Barbara R. Bartkus & Myron Glassman. (2008). Do Firms Practice What They Preach? The Relationship Between Mission Statements and Stakeholder Management. *Journal of Business Ethics* 83:207–216
- Stuart Albert & David A. Whetten. (1985). Organizational Identity. *Research in Organizational Behavior*, volume 7, pp. 263-295
- R. Scott Livengood & Rhonda K. Reger. (2010). That's Our Turf! Identity Domains and Competitive Dynamics. *The Academy of Management Review*, Vol. 35, No. 1 (Jan), pp. 48-66
- V. K. Narayanan, Lee J. Zane & Benedict Kemmerer. (2011). The Cognitive Perspective in Strategy: An Integrative Review. *Journal of Management* Vol. 37 No. 1, January 2011, pp. 305-351
- Geert Hofstede. (1984). *Culture Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. SAGE Publications, Inc