

ダイバーシティ研究における視座

—— 海外拠点のプロジェクト・リーダーの現地化に関する分析に向けた検討 ——¹⁾

石 井 真 一

目次

- はじめに
- ダイバーシティに関する研究
 - 海外プロジェクトにおける組織編成
 - ダイバーシティに関する定義と属性
 - 海外プロジェクトにおける知識へのアクセス
 - 組織内のメンバー間の異質性
 - 情報・意思決定理論にもとづく研究
 - 類似性アトラクションパラダイムにもとづく研究
 - 社会的分類パラダイムにもとづく研究
 - 海外プロジェクトにおける PL の現地化の研究に対する示唆
- 結び

1 はじめに

本稿では、多国籍企業の海外拠点でおこなわれる製品開発プロジェクトの現地化²⁾を分析するための枠組みの提示に向けて、ダイバーシティに関する先行研究を概観する。海外拠点の製品開発プロジェクトの現地化について、本稿ではとくにプロジェクトの統括責任者であるプロジェクト・リーダー（以下では PL）の現地化に着目している。本稿における海外プロジェクトの PL の現地化とは、PL として配置される人材が本社から海外拠点に一定期間派遣される派遣者（本国派遣者）から現地従業員に変わることを意味している。海外プロジェクトにおける PL の現地化の具体的な内容としては、本稿で着目する現地人 PL の登用だけでなく、PL の主要拠点を本社から海外拠点に変更することも考えられる。これらのうち本稿では海外プロジェクトにおける PL を現地従業員の中から登用することを、海外プロジェクトの PL の現地化として焦点を当てている³⁾。

PL は海外プロジェクトにおいて投入される人、モノ、金、情報（知識）を含む経営資源の一部として位置づけることができる。よって海外プロジェクトにおける PL の現地化は、海外プロジェクトに投入される経営資源の現地化として捉えることができる。しかし、海外プロジェ

キーワード：ダイバーシティ、プロジェクト・リーダー、海外拠点、現地化、製品開発

[受理日 2022年6月5日]

クトにおけるPLの現地化は、それ以上に重要な意味もある。PLは海外プロジェクトの組織的な運営において中心的な役割を果たし、開発される製品の責任者でもある。だとすると、海外プロジェクトのPLの現地化は、プロジェクトにおける運営や経営資源、成果等において様々な影響を及ぼすと考えられる。このような海外プロジェクトにおけるPLの現地化の問題について、本稿ではプロジェクトの参加メンバーの多様性、すなわちダイバーシティの観点から検討する。以下でみていくように、ダイバーシティの先行研究は、組織の構成員の異質性が投入資源や組織運営に及ぼす影響についていくつかの異なる観点から論じている。これらの先行研究を検討することを通じて、海外プロジェクトにおけるPLの現地化の意味を理解する手掛かりを得ることが、主な本稿の目的である。

2 ダイバーシティにかんする研究

2.1 海外プロジェクトにおける組織編成

海外プロジェクトにおけるPLの現地化の問題について、本稿ではPLとPL以外のメンバーを含むプロジェクトメンバーの組み合わせという組織編成の点から捉えていく。以下では、このような海外プロジェクトにおける組織編成の問題を、ダイバーシティにかんする先行研究が論じてきた投入資源の特性や組織運営、成果とのかかわりで検討していく。

先行研究の検討に際して、本稿が着目するPLとPL以外のメンバーの間の属性の違いという側面が、ダイバーシティに関する議論の範疇に含まれるとわれわれは捉えていることを指摘しておく。このことを敢えて明示する理由は、先行研究には、特定の組織メンバーとそれ以外のメンバーの違いという側面について、ダイバーシティの問題とは区別しているものがあるためである。たとえば、Harrison and Klein (2007) によると、メンバーにかかわる属性についてのダイバーシティとは、特定のグループや組織の集合体全体にかんするものとして捉えることができる。彼らは、Tsui et al. (1992) 等が論じた関係的なデモグラフィ（Relational demography）という特定メンバーとそれ以外のメンバーとの違いにかんする側面は、ダイバーシティの問題と区別されるものだと述べている。つまり、Harrison and Klein (2007) の位置づけでは、PLと他のメンバーとの属性の違いに着目する本研究は、厳密には関係的なデモグラフィの議論の範疇に含まれる、あるいは少なくともダイバーシティの問題とは区別されることになる。

しかしながら、プロジェクト内のPLとPL以外のメンバーとの関係的なデモグラフィという問題は、組織の構成員間の異質性にかかわる側面を含んでいると理解することもできる。この点では、プロジェクト組織内の特定メンバーであるPLと他のメンバーとの間の異質性の問題は、ダイバーシティの議論の範疇に含むことができる、とわれわれは考えている。ただし、われわれの主眼は、海外プロジェクトにおけるPLとPL以外のメンバーとの間でみられる異質性の問題をダイバーシティ研究として位置付けることではない。むしろ、ダイバーシティ研

究から得られる知見を検討・整理することによって、海外プロジェクトにおける PL の現地化に関する分析枠組みの提示に役立てることが本稿にとっては重要である。

2.2 ダイバーシティにかんする定義と属性

では、海外プロジェクトにおける PL の現地化の分析において、ダイバーシティの先行研究がもたらす示唆について検討していこう。ダイバーシティについてはいくつかの定義があるが、その一つとして「特定の集合体（unit）に属するメンバー間の属性の違い」（Harrison and Klein, 2007, p. 1200）をあげることができる。ダイバーシティにかかわる具体的なメンバーの属性としては「在職期間（tenure）や民族性（ethnicity）、誠実さ（conscientiousness）、タスク態度（task attitude）、給料（pay）」（Harrison and Klein, 2007, p. 1200）といったものがあげられている。これらの具体的な属性は、性別や人種、国籍等の表層的な（salient または visible）属性と、パーソナリティや価値、態度、思考、信条等の深層的な（less salient）属性に大別される（Williams and O'Reilly, 1998; 谷口, 2005）。

これらのダイバーシティにかかわるさまざまな属性の中でも、とくにメンバー間の国籍にかんする違いは、本稿で着目する海外プロジェクトにおける PL の現地化の問題と直接関係している。

まず、メンバー間の国籍の異質性という側面は、プロジェクトの運営や成果に与える影響が少なくないと考えられる。なぜなら、国籍はダイバーシティの表層的な属性であるだけでなく、考え方や文化、知識・経験といった深層的な属性とも深くかかわるからである。実際に、多国籍企業の世界拠点全体あるいは各国拠点の組織レベルにおける国籍の異質性については、構成員間の国籍の違いや分散の観点からさまざまな先行研究が分析をおこなってきた。具体的には、Edström and Galbraith (1977) や Harzing (2001)、Harzing et al. (2015) が、本社から海外子会社に駐在員として派遣する派遣者（本国派遣者）や海外子会社における現地人従業員の採用・登用の問題について論じてきた。このような問題を海外プロジェクトにあてはめて考えると、たとえば海外プロジェクトにおける PL 以外の構成メンバーがほぼ現地従業員で構成されるケースが想定される。この場合は、本国派遣者が PL として配置されるならば、PL とそれ以外のメンバーとの間で異質性が高いということになる。逆に、同様のケースにおいて PL が現地従業員から登用されるケースであれば、プロジェクトにおける PL と PL 以外のメンバーとの間の異質性は低いということになる。このような組織の構成メンバー間の異質性が組織運営や成果にもたらす影響が、以下で検討するダイバーシティ研究でも指摘されている。

もちろん、海外プロジェクトにおける PL と PL 以外のメンバーとの間の異質性だけが、海外プロジェクトのメンバー間の異質性を示しているわけではない。実際はさまざまな属性をもつ人々が海外プロジェクトに参加しており、また、PL 以外にも本国派遣者が参加する状況も十分考えられる。さらに、海外プロジェクトにおけるメンバーの異質性は経時的に変化してい

くことも考えられる。たとえば、海外子会社では現地でおこなうプロジェクトを積み重ねる中で、徐々に現地従業員の採用・登用が拡大していき、本国派遣者の現地での役割・人数が低下することは十分考えられる。よって、現実にはPL以外の海外プロジェクトのメンバーについても本国派遣者と現地従業員が混在するような状況もあるかもしれない。また、経時的には海外プロジェクトを実施する中で、その組織的な編成も変容していっくだろう。しかし、その過程でとくにPLとPL以外のメンバーの異質性が変化するのか、そしてその変化にはいかなる特徴があるのか、という問題は十分に解明されていないと思われる。そして、このような研究課題も、海外プロジェクトにおける多国籍企業の方針・運営や、プロジェクトの生み出す成果と深くかかわっているダイバーシティの一つの側面だといえるだろう。よって、実際に海外プロジェクトを分析する際には、プロジェクトメンバーの組織編成の変化も踏まえつつ、PLとPT以外のメンバーの異質性について捉えていく必要があるだろう。

2.3 海外プロジェクトにおける知識へのアクセス

ダイバーシティにかかわる先行研究を検討するにあたり、海外プロジェクトを分析することを想定している本稿では、もう一点指摘しておかなければならないことがある。それは、われわれは海外プロジェクトにおいて多様な知識・情報を獲得・移転する側面よりも、それらにアクセスする側面に着目しているということである⁴⁾。このことは、とくに後述する情報・意思決定理論にもとづく研究を検討する際に、議論の前提となる重要な問題である。石井(2021)においてもすでに述べたように、われわれは多国籍企業の海外プロジェクトにおいて本社や海外拠点に分散した専門知識にアクセスし、それらを活用できることを重視する。その理由は、製品開発マネジメント、とくにわれわれが分析対象として想定している自動車企業等の製品開発においては、組織内の多様な専門部門・部署に分散した知識にアクセスし、それらを統合活用できることが重要だと思われるためである。たとえば、Clark and Fujimoto (1991)は、製品開発のプロセスを様々な専門技術者の知識(市場機会および技術的可能性に関するデータ)が設計図面に転写され、最終的には製品や製造工程の詳細設計として工場の生産に乗せられていく過程として捉えている。このような過程において重要となるのは、各専門技術者がそれぞれの知識を設計図面に反映させていくことである。これは各技術者間で知識を移転することとは異なる側面である。

実は、多国籍企業におけるグローバルな組織能力の構築に着目した先行研究では、国際拠点間の知識移転を強調したKogut and Zander (1993)の立場に近い研究が少なくない。このような国際拠点間の知識移転を強調する立場は、多国籍企業の企業特長的な優位性が海外直接投資につながることに着目したHymer (1976)の議論に基づいたものだといえる。国際拠点間の知識移転に着目することは、多国籍企業の国際的な事業展開や能力構築を説明するうえでは重要である。ただし、海外拠点における製品開発プロジェクトの分析を主眼とするわれわれの

研究では、当該プロジェクトがいかに国際拠点間に分散した知識にアクセスできるかにむしろ着目している。このようなわれわれの立場は組織内部に分散する知識を統合する機関として組織を捉えた Grant (1996) による知識ベースの企業理論 (knowledge based theory of the firm) により近いものだといえる。

また、多国籍企業における知識マネジメントという点では、野中・竹内 (1996) が論じた知識の創造に着目する分析も考えられる。われわれが分析対象として想定する製品開発でも、イノベーションや知識創造は重要である。ただし、組織内で知識を創造することと、創造された知識にアクセスしてそれらを統合することは、関連してはいるが異なる問題として捉えることもできる。たとえば、Grant (1996) は知識創造については個人レベルでなされるものとして捉えており、組織としてはいかにそれらにアクセスしてそれらを統合できるように、知識の移転可能性等の特性も踏まえつつ、組織内の調整を効果的に実現できるかが課題となる、と指摘している。この点でも、われわれの海外プロジェクトのマネジメントに対する捉え方は、このような Grant (1996) の見方に近いといえる。

2.4 組織内のメンバー間の異質性

前置きがやや長くなったが、ダイバーシティ研究が論じてきた組織内のメンバー間の異質性の問題について先行研究をもとに検討していこう。以下の議論は主に Williams and O'Reilly (1998) や Kearney et al. (2009)、谷口 (2005) を踏まえた内容となっている。

谷口 (2009) によると、ダイバーシティが経営成果に及ぼす影響として、以下のようなプラス面のものとマイナス面のものが論じられてきた。プラスの影響は、異質なメンバーが集まることによるアイデア・選択肢・解決策の増加、それによるスキル・教育訓練の経験・能力の向上、その結果もたらされる問題解決能力の向上や創造性等である。マイナスの影響は、まとまりのなさ (社会的統合の阻害)、コミュニケーションの不全、コンフリクトの発生等である。これらの点は、以下でみていくように特定のパースペクティブ (見方) にもとづいた諸研究において論じられてきた。

2.4.1 情報・意思決定理論にもとづく研究

まず、メンバー間の異質性の高さによるメリットとして、より多様で、よりよい情報・知識、代替案、評価基準が組織にもたらされ、組織内の意思決定の質が高まることが指摘されている。このような指摘は、Zenger and Lawrence (1989) や Ancona and Caldwell (1992) 等の情報・意思決定 (Information and Decision-making) 理論にもとづく研究でおこなわれている。これらの研究では、組織メンバーが多様になることは、問題解決の考え方や利用できる組織内外の情報、組織内のコミュニケーションが増加し、そのことが組織成果の向上につながると理解されている。このような考えにしがえば、PL と PL 以外のメンバーの異質性が高い海外ブ

プロジェクトでは、利用できる知識・情報の多様化によって成果が高まることが期待されることになる。

また、情報・意思決定理論にもとづく先行研究は、ダイバーシティの組織に対するプラス面の影響だけでなく、メンバー間のコンフリクト等のマイナス面の影響についても論じている。その一つは、ハイテク分野の45の新製品開発チーム（計409人）におけるダイバーシティを分析した Ancona and Caldwell (1992) である。彼女らの研究は、海外拠点における製品開発プロジェクトの現地化を対象とするわれわれの研究にもいくつかの示唆をもたらす。まず、彼女らは開発チームのダイバーシティが、チーム成果に与える直接的影響や組織プロセス（組織内外のコミュニケーション）を通じた間接的影響、そして否定的な影響等を幅広く分析した。そして、一つの分析結果として、メンバーの専門機能や在職期間が多様なチームは、チーム外の人々との間で多くのコミュニケーションをとる傾向があることを明らかにした。また、メンバーの在職期間が多様なチームは、チームの目的の明確化や優先順位付け等のタスク業務が向上する傾向があることも示した。同時に、チームの多様性はチームの成果にマイナスの影響を及ぼすという分析結果についても彼女らは明らかにしている。これらの分析結果から、チーム内のダイバーシティは問題解決や製品開発における創造性を高める可能性があることと、チーム内の同質性の減少によってチームワークを通じた組織能力が低下する可能性があることを、彼女らは指摘した。

加えて、Ancona and Caldwell (1992) は、新製品開発チームを分析することの意義についても指摘している。とくに彼女らは、新製品開発チームを分析することは、人々のグループ属性が組織の内部プロセスや外部とのコミュニケーション等に及ぼす影響を分析するうえで適していると述べている。このような指摘も海外拠点の製品開発プロジェクトの分析を想定しているわれわれにとっては、非常に興味深い点である。彼女らがこのように指摘する一つの理由は、参加メンバーが担当タスクの遂行のために内外の高い相互依存関係のもとで協力することが新製品開発においては求められるため、結果としてこれらの組織現象にかんする影響が比較的観察しやすくなるためである。このような担当タスクの遂行に向けた参加メンバー間の高い相互依存関係のもとでおこなわれる協力は、われわれが分析することを想定している海外拠点の製品開発においても比較的高いレベルで必要とされると思われる。そして海外プロジェクトにおいてタスクの相互依存性が高いメンバー間の異質性も、プロジェクトの組織運営や成果に少なからず影響を与えられられる。彼女らがあげたもう一つの理由は、新製品開発チームの人々は、特定のスキル・経験を有するまたは機能的な専門性を代表するという点で、人々のグループ属性を把握しやすいことである。このような各参加メンバーの専門性を比較的把握し、分析しやすいという特徴は、海外プロジェクトにおいても同様であると考えられる。

2.4.2 類似性アトラクションパラダイムにもとづく研究

メンバー間の異質性が組織にもたらすデメリットは、類似性アトラクションパラダイム (Similarity/Attraction paradigm) にもとづく研究 (Williams and O'Reilly, 1998; 谷口, 2005) でも示されている。

類似性アトラクションパラダイムにもとづく研究の一つとして、McCain et al. (1983) をあげることができる。彼らはある州立大学の二つのキャンパスにある 32 学部の教員の異質性と離職率との関係についての分析をおこなった。そして、学部内の特定の在職期間を有するメンバーによって形成される複数のグループの間では、断絶やギャップが生じるため、コンフリクトの増加やコミュニケーションの低下がもたらされると指摘した。また、特定の時期に多く採用された年齢層のメンバーの偏りが大きい場合に、その年齢層のメンバーとそれ以外のメンバーとのギャップが生じ、後者の離職率が高まることも彼らは示した。

ダイバーシティにかかわる否定的な側面を類似性アトラクションパラダイムの観点から指摘した別の研究として、Tsui and O'Reilly (1989) もあげることができる。彼らは、272 の上司と部下の関係における人口統計上の属性（年齢、性別、人種、学歴、社歴、職歴）の異質性について分析をおこなった。そして、上司と部下の関係における異質性は、成果（部下の成果への上司の評価、上司の部下とのかかわり、部下が経験する役割の曖昧さ、部下が経験する役割上のコンフリクト）に否定的な影響を及ぼすことを示した。

これらの類似性アトラクションパラダイムにもとづく研究は、構成メンバー間の異質性が組織内のコンフリクトの発生やコミュニケーションの抑制、意思決定の有効性の低下等につながることを指摘している。類似性アトラクションパラダイムにもとづく研究では、態度や価値観、性別や人種、年齢、学歴等の人口統計の変数 (demographic variables) までを含む属性の類似性が、個人間の他者を引き付ける力 (attraction) やつながり (linking) を強めるものと理解している。たとえば、生い立ちや経歴 (background) が類似する人々の間では、経験や態度、信念、価値観を共有している。よって、そのような人々の間の交流 (interaction) はよりおこなわれやすく、前向きで強固なものとなり、そしてより望ましいものとなる、とこれらの研究は捉えている。一方、類似性アトラクションパラダイムの研究は、異質なメンバーの間ではコミュニケーションが生じにくくなり、相互に理解しにくい状況やコンフリクトの発生する状況が生じやすくなる、とも捉えている。

2.4.3 社会的分類パラダイムにもとづく研究

メンバー間の異質性が組織成果に影響する否定的な側面は、社会的分類パラダイム (Social Categorization paradigm) にもとづく研究でも示されている。Williams and O'Reilly (1998) によると、社会的分類パラダイムにおける人間観とは、以下のようなものである。それは、人々は年齢や人種、組織への参加資格、地位、宗教等の特徴を通じて、自らを他者との間で社会的

に比較する自己分類化を通じて自己認識をおこない、高いレベルで自尊心を保とうとする、というものである。

このような自己と他者について社会的分類をおこなうという人間観を前提とした社会的分類パラダイムにもとづく研究の一つが、嫌悪的人種差別主義 (aversive racism) について論じた Gaertner and Dovidio (1986) である。彼らは嫌悪的人種差別主義について、「多数の白人アメリカ人が有している強い平等主義的価値を特徴づける、人種差別的な態度のタイプ」(前掲書, p. 61) であり、それは「心からの平等主義の価値システムにかんする感情・信念と、認められていない黒人に対する否定的な感情・信念との間のコンフリクトの中にある、両面性を持つ特定のタイプを示すものだ」(前掲書, p. 62) と述べている。すなわち、この嫌悪的人種差別主義とは、「表面上は、平等主義的信念を表明しながら、内心では対象に対して否定的感情を抱いていること」(池上, 2014, 136 頁) を指している。よって、嫌悪的人種差別について論じた Gaertner and Dovidio (1986) は、表面的にはあらわれない異質なメンバーに対する否定的な感情や信念もメンバー間の偏見や対立をもたらし、組織のプロセスや成果にマイナスの影響を与える可能性を示唆しているといえよう。

2.5 海外プロジェクトにおける PL の現地化の研究に対する示唆

ここまで概観してきたダイバーシティにかんする先行研究は、海外プロジェクトにおける PL の現地化を分析するというわれわれの研究目的にどのような示唆をもたらすのだろうか。以下では、谷口 (2009) がダイバーシティ研究と関連づけて指摘した海外子会社の人の現地化にかんする 2 つの暗黙の前提を踏まえつつ、本稿ですでに述べた内容も含めて先行研究がもたらしうる示唆についてあらためて整理する。

ダイバーシティ研究とのかかわりで、海外子会社の人の現地化にかんする暗黙の前提として谷口 (2009) があげたものの一つ目は、現地人材のキャリア期待にかんするものである。具体的には、現地人材の登用が、登用の対象者以外の他の現地人材にとっても当該企業における昇進や職域拡大の可能性があることを認識させることになる、という前提である。現地人材の登用が他の現地人材のキャリア期待を高めることにつながり、さらにモチベーションや定着率、仕事へのコミットメント、生産性の向上等にも結び付く、と先行研究では理解されている。このような考え方は、現地人材にとっては自分と同じ国籍の人材が登用されることによって自己正当化がもたらされ、コミュニケーションやコミットメントの向上につながる、という類似性・アトラクションパラダイムの見方で説明できる、と彼女は述べている。これと同様の観点から、海外プロジェクトにおいて現地従業員を PL に登用することは、当該従業員だけでなく、他の現地従業員にとってもモチベーションの向上やプロジェクトの生産性向上といった形で波及することが期待されると考えられる。

谷口 (2009) があげた海外子会社における人の現地化にかんする二つ目の暗黙の前提は、現

地人材を登用することによって、現地市場にかかわる知識を得ることができる、ということである。この点は、情報・意思決定理論によって説明できる、と彼女は指摘している。現地人材は、本国派遣者や第三国出身の人材と比べて、現地の顧客動向や製品・サービスが利用される環境、現地の部品・原材料の供給元、現地の販売先（卸や小売り等）、現地の政府・自治体にかかわる知識・情報にアクセスできる可能性が高い。海外拠点において現地の事情に通じた現地人材を登用することによって、それらの人々が海外事業において中心的な役割を担うようになれば、多国籍企業は現地市場にかかわる知識を獲得・活用することが期待できる。同様の観点から、海外プロジェクトにおいて現地人材の PL を登用することによって、現地市場にかかわる知識にアクセスし、それを当該プロジェクトにおいて活用することが期待できると考えられる。

また、谷口（2009）は海外拠点における人材の現地化にかんして、十分に解明されていないという問題についても指摘している。それは、海外拠点における人材の現地化が、いかなるメカニズムによって企業の成果や能力構築につながるのか、という問題である。このような問題を解明するうえでは、企業はどのように海外拠点における人材の現地化を進めていくのか、その背景にある意図や環境要因とはどのようなものなのかといった点について、まず分析していく必要があるだろう。こういった観点から、海外プロジェクトにおける PL の現地化を分析していくことをわれわれは想定している。また、海外プロジェクトの分析をおこなう際には、先行研究において蓄積されてきた自動車企業における製品開発プロジェクトの運営や PL の役割についての知見を援用していくことも期待される。このような分析を通じて、海外プロジェクトにおける PL の現地化の過程やその背後にある論理、それらが経営成果につながるメカニズムを解明していくことが今後のわれわれの研究課題となる⁵⁾。

3 結び

本稿では、海外プロジェクトにおける PL の現地化を分析する手掛かりを得るために、ダイバーシティにかんする先行研究を概観した。以下では、この文献検討を通じて明らかになった内容について、われわれの研究課題とのかかわりで要約する。そのうえで、今後の研究の方向性について述べる。

ダイバーシティ研究の知見によると、海外プロジェクトに携わる PL とそれ以外のメンバーの間の異質性は、プロジェクトの運営面や成果にかかわるメリットとデメリットをもたらす可能性がある。PL とそれ以外のメンバーとの間で異質性が高ければ、プロジェクトにおいて多様でよりよい情報・知識や代替案を活用することや、意思決定の質が向上することが期待される。一方で、PL とそれ以外のメンバーとの間の異質性は、メンバー間のコンフリクトの発生やコミュニケーションの不足、意思決定の有効性の低下等のデメリットにつながるおそれもある。

このような海外プロジェクトにおいてダイバーシティがもたらしうる影響は、海外プロジェクトの特性やこれを取りまく経営環境によっても異なる意味あいをもつことも予想される。たとえば、海外拠点の開発プロジェクトでも、世界的に販売・生産する製品のプロジェクトの場合と、現地市場だけで販売・生産する製品のプロジェクトの場合とでは、ダイバーシティが異なる影響をもたらすと思われる。おそらく前者では後者と比べて、より多様な市場に関する知識が求められる。そのため、プロジェクト内でダイバーシティを通じて多様な知識（たとえば本社にある技術的な知識と現地市場における販売面の知識の組み合わせ）にアクセスできることが、前者においては後者と比較して一層必要となるであろう。そうなると前者の場合は、本社から派遣されたPLと現地人材によって構成されるプロジェクトのメンバーのダイバーシティが実現されることが望ましいかもしれない。また、海外の開発プロジェクトが連携する現地の生産部門（工場）や販売部門（営業）等の他の事業部門が、ほぼ現地人材で編成される形で人の現地化が実現している場合も考えられる。そのような状況では、プロジェクトのPLには本国派遣者よりも現地人材を登用の方が望ましく、プロジェクトにおけるダイバーシティの必要性は低くなるかもしれない。こういった観点から海外プロジェクトにおけるダイバーシティの意味を検討していくことも、今後、われわれがPLの現地化を分析するうえでは不可欠だと考えられる。

注

- 1) 本研究は、科研費（国際共同研究強化(B) 20KK0028、基盤研究(B) 20H01534、基盤研究(B) 19H01524、基盤研究(C) 19K01807)の助成を受けている。
- 2) 本稿における現地化とは、海外拠点において現地の側から見た場合に外国企業としての性格を弱め、現地企業としての性格を強めることを指す。これは吉原(1992)による「海外子会社の外国企業の性格を弱め、自国(多国籍企業の進出先の受入国の立場から見た場合)企業の性格を強めること」(吉原, 1992, 35頁)という定義に基づいている。
- 3) 海外プロジェクトのPLとして本国派遣者や現地従業員を登用することの問題については、石井(2021)においてEdström and Galbraith(1977)やHarzing(2001)、Harzing et al.(2015)等をもとに検討した。
- 4) 海外事業において本社や海外拠点に分散した知識へアクセスする側面を重視した先行研究として、Hennart(2009)もあげることができる。Hennart(2009)が提示したバンドリングモデルの枠組みについては、われわれも海外プロジェクトの分析において導入することを検討している。
- 5) 多国籍企業の海外拠点における人の現地化の問題については、すでに石井(2021)において検討した。そこでは、とくに多国籍企業の本社から海外拠点に一定期間派遣される本国派遣者の派遣に関する先行研究を中心に、海外プロジェクトにおけるPLの現地化と関連づけながら概観した。本国派遣者を海外拠点に拠点の幹部・管理者や組織構成員として派遣することは、海外拠点や海外プロジェクトにおける人の現地化の問題と深くかかわっている。たとえば、海外拠点が設立された当初は、海外拠点のプロジェクトのPLは本国派遣者が登用されることが多いと考えられる。その後、海外プロジェクトのPLには本国派遣者のもとで事業活動に携わった現地従業員が、現地拠点におけるPLや幹部・管理職

に徐々に登用されていくことになると考えられる。本国派遣者の派遣が海外プロジェクトにおけるPLの現地化の起点となることが多いならば、こういった側面を本稿で検討したダイバーシティの問題と同様に検討する必要もあるだろう。

参考文献

- Ancona, D. and Caldwell, D. (1992) Demography and design: Predictions of new product development team performance, *Organization Science*, 3, pp. 321–341.
- Clark, K. and Fujimoto, T. (1991) *Product development performance: Strategy, organization, and management in the world auto industry*, Boston: Harvard Business School Press. (田村明比古訳『製品開発力』ダイヤモンド社、1993年)
- Edström, A. and Galbraith, J. R. (1977) Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations, *Administrative Science Quarterly*, 22, pp. 248–263.
- Gaertner, S. L. and Dovidio, J. F. (1986) The aversive form of prejudice, In Dovidio, J. F. and Gaertner, S. L. (Eds.) *Prejudice, discrimination, and racism*, pp. 61–89, Academic Press Orlando, FL.
- Grant, R. M. (1996) Toward a knowledge-based theory of the firm, *Strategic Management Journal*, 17 (Winter special issue), pp. 109–122.
- Harrison, D. and Klein, K. (2007) What's the difference? Diversity constructs as separation, variety or diversity in organizations, *Academy of Management Review*, 32 (4), pp. 1199–1228.
- Harzing, A.-W. (2001) An analysis of the functions of international transfer of managers in MNCs, *Employee Relations*, 23, pp. 581–598.
- Harzing, A.-W., Pudenko, M. and Reiche, B. S. (2015) The bridging role of expatriates and inpatriates in knowledge transfer in multinational corporations, *Human Resource Management*, 55 (4), pp. 679–695.
- Hennart, J.-F. (2009) Down with MNE-centric theories: Market entry and expansion as the bundling of MNE and local assets, *Journal of International Business Studies*, 40(9), pp. 483–497.
- Hymer, S. (1976) *The international operations of national firms and other essays*, Cambridge, MA: The MIT Press. (宮崎義一訳『多国籍企業論』岩波書店、1979年。)
- Kearney, E. and Gebert, D. (2009) Managing diversity and enhancing team outcomes: The promise of transformational leadership, *Journal of Applied Psychology*, 94 (1), pp. 77–89.
- Kogut, B. and Zander, U. (1993) Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation, *Journal of International Business Studies*, 24 (4), pp. 625–645.
- McCain, B. E., O'Reilly, C. and Pfeffer, J. (1983) The effects of departmental demography on turnover: The case of a university, *Academy of Management Journal*, 26, pp. 626–641.
- Tsui, A. S. and O'Reilly, C. (1989) Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superiors-subordinate dyads, *Academy of Management Journal*, 32, pp. 402–423.
- Tsui, A. S., Egan, T. D. and O'Reilly, C. A., III. (1992) Being different: Relational demography and organizational attachment, *Administrative Science Quarterly*, 37, pp. 549–579.
- Williams, K. and O'Reilly, C. (1998) Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research, *Research in Organizational Behavior*, 20, pp. 77–140.

- Zenger, T. and Lawrence, B. (1989) Organizational demography: The differential effects of age and tenure distributions on technical communications, *Academy of Management Journal*, 32, pp. 353-376.
- 石井真一 (2021) 「本国派遣者に関する研究の展開」『経営研究』、第 72 巻第 3 号、1-16 頁。
- 池上知子 (2014) 「差別・偏見研究の変遷と新たな展開—悲観論から楽観論へ—」『教育心理学年報』第 53 巻、133-146 頁。
- 谷口真美 (2005) 『ダイバーシティ・マネジメント—多様性をいかす組織—』白桃書房。
- 谷口真美 (2009) 「ダイバーシティ研究とその変遷：国際ビジネスとの接点 (2008 年全国大会統一論題 国際ビジネスとダイバーシティ・マネジメント)」『国際ビジネス研究』第 1 巻第 2 号、19-29 頁。
- 野中郁次郎・竹内弘高 (1996) 『知識創造企業』東洋経済新報社。
- 吉原英樹 (1992) 『日本企業の国際経営』同文館出版。

A viewpoint on diversity research to construct an analytical framework about the offshore project leader localization

Shinichi Ishii

Summary

This study reviews literature on diversity research, including theoretical perspectives such as information and decision-making theory, similarity/attraction paradigm, and social categorization paradigm. An implication from diversity research is that diversity within an organization unit brings diversified knowledge and communication that may improve business performance. Meanwhile, previous research also implies that diversity may complicate management because of heterogeneous perspectives, cultures, and behavior, resulting to interpersonal conflict and less communication. This study aims to construct an analytical framework about the project leader (PL) localization at an offshore project by promoting local employees instead of expatriates.