

ミドルマネージャーによる海外子会社における戦略変更の実践

大野陽子

Abstract

We use a microfoundation lens to challenge the assumption of a simple relationship between organizational-level context (subsidiary's initiatives) and subsidiary outcomes (strategy change realization). Drawing on middle manager and boundary spanning literature, we argue that the boundary spanning activities, facilitating adoption and championing alternatives of managers' behavior, have a mediating effect as micro- activities between subsidiary's initiatives and coordination with headquarters to realize strategy change in the subsidiary. Using interview data, we find the process of managers' involvement in strategy change realization of subsidiary through their three behaviors. Our results show that manager's "horizontal" boundary spanning behavior in the local environment, leads to "downward" through facilitating subsidiary adaptability and "upward" through championing alternatives. Our findings also show that championing strategy alternatives and facilitating adoption lead to coordination with headquarters for strategy change realization. Revealing the centrality of subsidiary manager activities for strategy change realization in the subsidiary, demonstrates the value to understand the organizational phenomena through a microfoundation lens.

キーワード：海外子会社, マネージャー, バウンダリースパニング行動,
戦略変更の実践, ミクロファンデーション

I. はじめに

戦略の研究の主たる課題は、組織が組織の維持と成長のためにどのようにしてより良い成果を生み出すのかということである。このためには、組織が優位性をもつことが効果的であり、優位性を獲得するための戦略を形成することが組織の成果の向上と維持には必要である。それゆえ組織の成果につながる戦略についての研究が戦略領域の研究の中で主要な位置を占めている。ただし優位性を獲得するためには、組織は組織を取り巻く環境からその環境の特徴を捉え、そこから戦略を生み出す必要がある。

組織の維持と成長のためには、変化する環境に適合する必要があるが、そのためには環境に埋め込まれている不確実性を情報として得る必要がある。どのような組織であっても、環境に適合するために情報を獲得し、精査することは必要ではあるが、特にその必要性が高いのは多国籍企業である。なぜなら、多国籍企業は組織が地理的に分散していることから、それぞれの子会社や部署がその場所特有の環境にとりかこまれているからである。その意味は、本社とは異なった文化、言語、制度が環境として海外子会社を取り巻いており、海外子会社は独自に環境に適合する必要がある。その上、企業全体としても多国籍企業は内包している本社との異質性と海外子会社間の多様性に対応する必要がある、それゆえ多国籍企業の業務と管理は複雑である(Egelhoff, 1991)。つまり多国籍企業は広範囲の調整、統合などを国・地域間の隔たりを超えて行う必要があるのである(Kostova & Roth, 2003)。そして、それらの調整は海外子会社がそれぞれの現地国において埋め込まれた情報を獲得し、本社に共有した情報をもとに行われる必要がある。

これらの多様性と複雑性の存在は、多国籍企業のグローバルな戦略が複数レベルから理解する必要があることを示している。なぜなら、国や政府、もしくは本社や海外子会社といったマクロレベルの影響と情報を獲得して意思決定を行うミクロレベルである個人の影響がそれぞれのレベルで戦略の形成や決定に影響することが考えられ、これらの複数のレベルを包括的に理解することなしには、グローバル戦略について十分に理解することはできない

からである。ここ10年間でも、ミクロレベルである個人と個人間そしてチーム間の相互作用はグローバル戦略をより深く理解するための説明に必要とされ、それゆえマネージャーや行為者の行動と特性に注目がなされてきた。その理由は、多国籍企業としての能力、成果そして戦略が最終的には多国籍企業を構成する個人から生じているからである (Felin, Foss, & Ployhart, 2015)。そして、そのような個人のやり取りや多国籍企業が決定した業務上のルールは文化とアイデンティティ、そしてその他の集団的な信念などに影響されているのである。

しかし、グローバルの戦略に関する先行研究は、主に海外子会社を分析の対象としており (Bartlett & Ghoshal, 1989; Burgelman, 1983; Cantwell & Mudambi, 2000; Rugman & Verbeke, 2001), 広い組織的な研究であり (Felin, et al., 2015), 現象の中での個人の役割というものが見過ごされる傾向にある。海外子会社のマネージャーはグローバル戦略の率先において中心的役割をはたしている (Birkinshaw et al., 1998; Conroy & Collings, 2016; Dorrenbacher & Gammelgaard, 2011; Schotter et al., 2017) にもかかわらず、集団レベルでの研究は個人の貢献を矮小化する傾向がある (Felin & Foss, 2005)。海外子会社のマネージャーは組織の率先の実践を支援する責任があるが (Birkinshaw et al., 1998), これを達成する活動は緻密に調べられてはいない (O'Brien et al, 2017)。つまり、海外子会社の目標達成への率先がマネージャーの行動を媒介し、組織としての戦略実践となるプロセスが十分に理解されていない。

本来、組織を率先し目標を達成するための戦略決定はマネージャーの仕事の中においても最も重要なものの一つである (Nooraie, 2012, P405)。海外子会社のマネージャーは、海外子会社における目標を達成することが第一の責任であり、そのために日常の業務を行っている。つまり、マネージャーは自身が所属する組織の目標達成のために効果的な戦略決定を行う必要がある。そしてその決定を行うために多様な情報を集めなければならない。なぜなら、マネージャーが意思決定をするために組織の情報を処理し、

環境を理解する役割を担うからである (Choo, 1998)。

ただし、組織を取り巻く環境は静的なものではなく、常に変化している。そのため戦略決定も一度決定すれば終わるものではなく、環境の変化に応じて調整し、変更する必要がある動的なものである。特に海外子会社のマネージャーは、環境の変化が目標達成に脅威を与える可能性がある情報を獲得できるように常に環境を精査し、それが目標達成にどの程度の影響を与えるのかを評価し、本社に新しい戦略の提案を行うと同時に、戦略を実践する必要がある。Burgelman(1983a,b)は、マネージャーが実務レベルでたびたび組織の代表として組織を率先し、本社の管理職に対して戦略を調整において影響を及ぼすと論じている。しかし、これらのプロセスがどのようにして行われており、どのようにして組織としての意思決定がなされているのかについての理解は十分ではない。これについて理解を深めるため、本論文は海外子会社の戦略変更の実践のプロセスを明らかにすることを目的とする。そのため海外子会社のマネージャーの行動に注目し、それがどのようにして組織レベルである組織としての戦略変更の決定につながるのかということを実例により明らかにする。そして、戦略変更の決定のためには情報が大きく影響することから、本研究では海外子会社のマネージャーの機能的役割であるバウンダリースパニング行動の実践を通じて戦略を論じる必要があると考える。なぜなら、バウンダリースパナーの機能の一部である組織とその環境の間で行われる情報交換というマネージャーの役割が (Leifer & Delbecq 1978)、戦略変更の実践に大きく影響をしていると考えられるからである。

本論文の目的は3つある。第1に海外子会社の戦略変更の実践へのプロセスを明らかにすることである。そのためには、環境の変化に対する認知が海外子会社のマネージャーに情報獲得と情報処理の行動を促し、戦略の変更への提案行動や適応の促進の行動を促す。そして、それらのマイクロレベルの行動が、情報共有することにより本社間との協働としての組織活動となり、海外子会社の戦略変更の実践につながることを議論する。

第2に Floyd and Wooldridge (1992) が論じているマネージャーの戦略

への関与である情報の流れの3方向—現地国の環境からの水平的な情報の移動とマネージャーの関係、現地国に戦略を適応させるための本社からの下方向の情報の移動、そして本社への戦略の代替の提案としての上方向の情報の移動—について理論を発展させる。

第3に本社と海外子会社間で行われるバウンダリースパニング活動の実践の一部と考えられる協働の存在を議論する。なぜなら海外子会社が自らの目標達成のために率先を実践するとしても、本社からの資源分配の調整や戦略の調整や変更への理解を得る必要がある。この理由により、本社の関与があると考えられる。この議論により、バウンダリースパニングの議論が単純に情報移転として捉えられるだけではなく、組織の活動の実践を含むより大きな概念であることを議論する。

II. 先行研究の検討

1. 戦略の変更

組織が競争優位をもつことは、競争市場において組織が継続的に存続するために必要である。そのために組織は戦略を形成する。戦略とは組織の資源の配分と配置であり、それが組織の成果につながると述べられている (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993)。組織の資源は資産、能力、企業の属性、組織のプロセス、知識、情報があり、それらの組織がコントロールするものが、組織が事業のために戦略を形成するために助けとなる (Barney, 1991)。そしてそれを基に組織は競争優位を持つための戦略形成を行うのである。David (2011) は、戦略形成の決定について特定の資源、製品、技術、市場について長期的な視点に基づく組織の意思決定であると論じている。そして戦略形成は、組織が組織内部に持つ資源と外部にある機会とリスクを調和させるものである。なぜなら、機会を捉えても、リスクに対処する効果的な戦略決定がなされず、戦略決定が失敗することは、組織に経済的な大きな損失をもたらすことになり、破綻につながることになるからである (Mueller et al., 2007 P853)。このことから組織の方向性を外部環境に

合わせることは極めて重要である。つまり組織が存続するためには、組織が環境の不確実性に適合するための戦略形成を行わなければならない。この理由から、組織の環境の不確実性への適合は、戦略研究において主たる研究課題であり続けている (Lawrence & Lorsch, 1967; Thompson, 1967)。そして戦略は一度決定すればよいというわけではなく、環境が変化していくにつれて戦略も変更を行う必要があるが、そのプロセスについては理論的に十分議論されていない。

多国籍企業にとって環境への適合がより複雑で困難な課題である理由は、環境の不確実性への適合が本社だけの問題ではないからである。海外子会社は本社とは違った制度的環境に埋め込まれており (Kostova & Roth, 2003)、事業環境、文化、ネットワークも異なり (Schotter et al., 2017)、それらが環境となって海外子会社を取り巻いている。従って、海外子会社が環境に適合するための戦略を形成するためには、環境に埋め込まれた情報を獲得し、それを企業内に移転する必要がある (Tallman & Chacar, 2011)。そして多国籍企業は海外子会社における戦略を調整しながら、全社的な戦略と拠点での戦略を統合し、全体組織の戦略として調整する必要がある。この多国籍企業のコンテキストと戦略については既存研究でも多く論じられている (e.g. Birkinshaw 2000; Volberda et al., 2013)。

しかし、戦略の調整のためには情報の獲得を含む情報処理を前提として存在する必要がある。加えて現地国に埋め込まれた情報を獲得し、戦略の調整を行うのが個人であるにもかかわらず、戦略の変更と個人の情報処理行動に注目した既存研究は知りうる限り多くはない。戦略の調整の実践は情報とは切り離せず、それを行うバウンダリースパニング活動が媒介となることを考える必要がある。

2. 戦略の変更の実践

外部環境に適合するための戦略形成の前提として、環境の中に存在する組織を脅かすリスクを示す情報を獲得する必要がある (Lefer & Delbecq,

1978)。言い換えれば、組織による情報の処理は、環境を理解し、それを基に新しい知識を生み出し、それらに基づき組織としての意思決定をするために必要である (Choo, 1998)。

Choo (2005) は、環境における情報探索が組織のパフォーマンスに影響を及ぼすことをすでに論じている。しかし、情報探索活動そのものだけでは成果を確約するには十分ではない。探索は既に持っている戦略に沿っている必要があり、且つ、探索された情報は戦略計画のプロセスで効果的に使用される必要がある。探索された情報は、組織内の人々による将来志向の課題についてのコミュニケーションと議論を増やすことに対して効果があり、議論が発展させていくために必要である。つまり、情報が組織のパフォーマンスに効果的な影響を及ぼすためには、情報が探索されるだけでは十分でない。海外子会社は情報探索を行い、情報が獲得し、その中から戦略の形成や実践に影響があると思われる情報を選択し、情報移転を行う相手との間に共通理解を構築するために翻訳し、その後本社に移転する。このプロセスを経なければ、情報が戦略の形成に使用されることにはならない。これら一連の情報処理行動がバウンダリースパニング行動である (Aldrich & Herker, 1977; Tuschman & Scanlan, 1981; Zhao & Anand, 2013)。

バウンダリースパニング行動は組織より海外子会社のマネージャーに与えられた機能的役割を果たすための行動であり、多くの場合は公式に組織から与えられている役割であるマネージャーが機能として担っている。ミドルマネージャーについての研究において、マネージャーは戦略に対して影響力を持っており、(Burgelman, 1983a,b; Mintzberg & Waters, 1985)、組織の中で唯一正しい環境の中で戦略が行われているかということの評価する個人であると論じている (Bower, 1970)。Likert (1961) はマネージャーのことを「連結ピン」と呼んでおり、トップのレベルと実務レベルの活動の調整をおこなっていると論じている。その意味は、マネージャーが戦略の形成についてトップに対する上方向と従業員に対する下方向の影響力を持っていることである (Floyd & Wooldridge, 1992)。

ここで論じられている第1の上方向の影響力とは、多国籍企業において海外子会社マネージャーが本社に影響力を及ぼすことである。海外子会社のマネージャーの一番重要な責務は、海外子会社の目標を達成することである。そのために海外子会社は戦略を立てるが、環境の変化に従い、戦略の変更が必要となる。つまり、海外子会社は現地国で目標達成を脅かす情報を獲得すると、戦略調整の必要性に直面する。当然、海外子会社の目標は本社の目標に紐づいているため、影響は海外子会社にとどまらず本社の目標達成にも影響を及ぼす。また海外子会社は、戦略を変化させる必要が生じ、戦略を変更するためには、変更への合意や追加の資源分配を本社から得ることが必要となる。このため、海外子会社は本社の注意を他の子会社よりも優先的に引く必要が生じる。なぜなら、本社の注意はどの海外子会社にも万遍なく配分されるのではなく物理的にも認知的にも量が限られているため、常に本社の注意を優先的に獲得するという競争が海外子会社間に存在し、その競争に勝つためには、本社に注意を向ける必要性を納得させる必要があるからである (Ambos & Birkinshaw, 2010; Ambos et al., 2010)。このように本来的に海外子会社から本社への投げかけは上方向のボトムアップのプロセスである (Birkinshaw, 2000; Birkinshaw & Ridderstrale, 1999)。つまり、海外子会社のマネージャーは海外子会社の望む考えや戦略の代替案を本社に投げかけることで本社に影響力を及ぼそうとするのである (Floyd & Wooldridge, 1999)。そのようにして、マネージャーは戦略の変更の実践の実現を目指すのである (Dutton et al., 1997)。

もう一方の方向である下方向は本社から与えられる情報や指示に基づき、海外子会社のマネージャーが従業員に対して行う行動である。多国籍企業では、駐在員を通じて本社から暗黙知と形式知の両方の情報移転を行うことにより (Argote & Ingram, 2000; Hocking et al., 2007)、海外子会社内における業務知識や技術の移転、そして現地社員の教育や組織化を行うことができる (Edstrom & Galbraith, 1977)。これらの教育を通じて、海外子会社社員は自社の目標を達成するために貢献する責任を認識する。そのことは組織外

の環境変化に対する認知を促し、戦略に対する新しい方法を考える力と適応力を獲得することにつながる (Chakravarthy, 1982)。そのような適応力を獲得することにより、マネージャーが従業員に新しい考えが評価されることを示すことにより (Aherne et al., 2014)、従業員もまた目標達成に向かう行動を取るようになる (Asforth & Mael, 1996)。そして、本社によって決められた考えだけではなく、自ら率先して戦略を変化させる行動を取るのである。ただし、その行動の前提として、マネージャーが環境の変化を認知するに至る現地国に埋め込まれている情報の獲得と評価を行わなければならない。それらの情報とは例えば現地国市場の動向やその予測や (Lumpkin & Dess, 1996)、現行の業務方法とは違った新しい方法 (Guth & Ginsberg, 1990)、競争他社の活動を監視することにより得る情報である (Anderson, 2003; Nell & Anderson, 2012)。それらの一連の情報を組織が使用するためには、情報処理であるバウンダリースパニング行動が必要となる。加えて、本社から指示や情報を与えられていても、海外子会社として現地において情報を評価し、適応力を持って戦略の変化を率先していく必要がある。また、その適応の促進や戦略変更への率先において、それを行うための新たな資源として更なる情報や技術、人的資源などが本社から必要となる可能性がある。加えて海外子会社の戦略の変化が本社の戦略に影響を与える可能性があることから、戦略の変化を本社と共有し、合意を得る必要性が生じてくる。これらの適応の促進から生じる本社との協働と戦略変更の実践のプロセスはまだ理論化がなされていないのである。

つまり、マネージャーは上方向、下方向の行動を取るのであるが、その前に情報処理という水平方向の行動であるバウンダリースパニング行動をとる。なぜなら、彼らは現地国の顧客やサプライヤーを含む外部団体とやり取りをし続けることで情報を獲得し、組織と現地市場をつなぐからである (Bartlett & Ghoshal, 1986; Birkinshaw et al., 1998; Monteiro & Birkinshaw, 2017; Tippmann et al., 2014)。彼らは現地国環境の中に埋め込まれた海外子会社と現地国の多様な関係者との関係を構築することで、現地国に埋め込まれ

た本社がアクセスできない情報にアクセスし、それを戦略の変更に使用するのである。これらの海外子会社マネージャーの行動は水平的な活動の代表的なものである (Birkinshaw, Ambos & Bouquet, 2017; Tippmann et al., 2017)

3. 戦略の調整の実践における個人行動へのフォーカス

本研究でも論じてきたように、多様な異質性が組織内にも存在する多国籍企業においては、情報を集めるマネージャーの仕事は重要である。なぜなら、情報が戦略の決定の源となり、それは個人のつながりや行動から得られるものである。加えてグローバルな戦略の決定と実践は従業員とマネージャーのやり取りと行動が関与するものである。それゆえ戦略を理解する上で、マネージャーの行動に注目することは極めて重要である。マイクロファンデーションの研究でも論じられているように、マイクロレベルはグローバル戦略を説明することに対して有効であり、グローバル戦略を十分に説明するためには、個人のマネージャーと行為者の行動と特徴を参照する必要がある (Felin & Foss, 2005; Teece, 2007)。それゆえ多国籍企業の組織としての能力、パフォーマンスそして戦略は多国籍企業を構成している個人に起源を持つと考えられるのである (Felin, Foss & Ployhart, 2015)。特にマネージャーは、他の従業員と違って、組織内の重要な決定をするがゆえに重要だと考えられている。そのためマネージャーは企業の国際化のプロセスにおいて主要な研究対象であり、どのようにして彼らの知識や認知が企業の国際化とともに変化するのかについて多く研究がされてきたのである (e.g. Nielsen & Nielsen, 2013)。

しかしながら、戦略の研究においてマネージャーは戦略の情報の提供と戦略の実施を除いて、戦略のプロセスの一部とは考えられてこなかった (Floyd & Wooldridge, 1992)。それに対し、近年の研究においては、マネージャーが定期的に戦略に影響力を及ぼそうとし、たびたび新しい率先を推進しているとの議論もある (Burgelman, 1983a,b; Mintzberg & Waters, 1985)。ただし、個人のマネージャーの役割が研究されてはいるものの (Covin & Lumpkin, 2011; Covin & Slevin, 1991; Zahra & Covin, 1995)、海外子会社のマネー

ジャーのマイクロレベルの活動はまだ十分には理論化されていない。

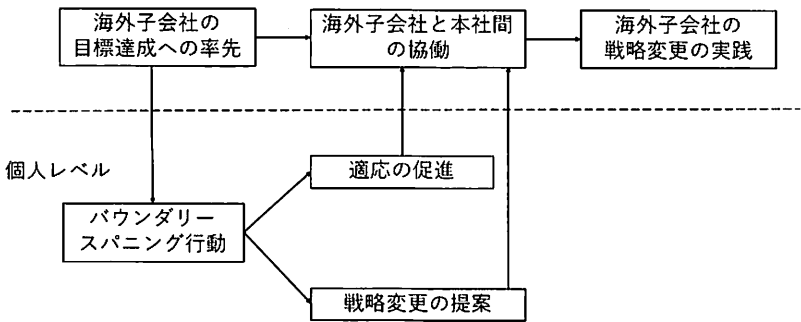
Birkinshaw (1997) は海外子会社の率先を「機会を見つけ、資源の理解が機会へとつながる仕組み」と定義している。海外子会社の率先についてはその先行要因について多く研究されている (Strutzenberger & Ambos, 2014; Schmid et al., 2014)。海外子会社の率先は、子会社の任務と資源、そして海外子会社のリーダーシップチームの目指すところ (Ambos et al., 2009; Birkinshaw & Hood, 1998) の間に不調和が生じたときに発生する。ただし、その率先の成果は、内部と外部の環境要因によって強く影響を受け変化する。なぜなら、内部要因として、多国籍企業では個人とチームが複数レベルで関与し、最終的には海外子会社の率先も本社レベルの支援が必要となる。このように複数レベルの内部要因から影響を受ける海外子会社の率先は、複数レベルのプロセスとして捉えるべきである (Strutzenberger & Ambos, 2014)。このような議論にもかかわらず、これらの複数の関与のプロセスということに関しての研究はほとんどされず、海外子会社における意思決定のプロセスはブラックボックス化されているのである (Bai et al., 2018; Contractor et al., 2019)。したがって、率先が成果につながることは論じられているものの (Gupta & Batra, 2015)、海外子会社の戦略の率先をマネージャーの行動を中心に置いて論じ、どのようなプロセスを経て戦略変更の実践につながるのかというプロセスについて議論する必要がある。

これらの先行研究を踏まえ、本研究では、O'Brien et al. (2017) と Floyd and Wooldridge (1992) の議論を発展させることとする。Floyd and Wooldridge は、戦略に関与するマネージャーの行動を類型化したのが、その中で代替案の提案と適応の促進に注目をする。その理由として、マネージャーの情報の処理は、統合という行動だけではなく、情報処理の一連のプロセスである、獲得、選択、翻訳、移転の4つの行動があると考えられるからである。従ってこれらの4つの行動を含むバウンダリースパニング行動 (Aldrich & Herker, 1977; Tushman & Scanlan, 1981; Zhao & Anand, 2013) の概念を使い、戦略変更の実践への影響を検討することが妥当であると考え

る。また、O'Brien, Scott, Andersson, Ambos and Fu は、海外子会社の率先がマネージャーの適応性の促進、代替案を引き出す、埋め込まれを動かすという行動を媒介して率先の実現に影響を与えることを示した。ただし、この研究は海外子会社のマネージャーの行動が媒介をするということを示したが、どのようにして現象にマネージャーが関与しているのかということについては論じていない。本研究では、適応の促進、代替案を出すのいずれの行動も情報があることにより起こる行動と考える。つまり、バウンダリースパニング行動が起きた後、適応の促進と戦略の提案の行動につながると考える。そして個人のバウンダリースパニング行動、適応の促進、戦略代替案の起草が、組織としての本社との協働を媒介して海外子会社の戦略変更の実践につながると考える。

これらの議論から、本研究はマネージャーの行動が率先の実現に関与するプロセスを示し（図1）、その先行要因としてバウンダリースパニング行動が存在することを論じるものである。

組織レベル



出所：O'Brien et al., 2017をもとに一部修正して筆者作成

図1 戦略変更の実践へのマネージャーによる関与のプロセス

Ⅲ. 事例

本研究では、日系多国籍企業であり製造業メーカーの α 社のインドネシア海外支社に対する2回のインタビュー調査で入手したデータに基づき、事例研究を行う。課題としては、事例を通じて、海外子会社の率先が海外子会社の戦略変更の実践に結び付くプロセスを明らかにする。

α 社は、1884年に設立された製造業であり、ヨーロッパ・アジア・オセアニア・北米・南米の29か国に現地子会社を所有している資本金1000億円、従業員数18,656人（連結）の多国籍企業である。調査対象としたインドネシア支社には、2019年では総従業員数50名（内訳：駐在員9名 現地正社員11名 短期雇用社員30名）が所属している。組織は、生産部門を持たない販売を中心とする子会社であり、主にマーケティングセールスは新規顧客の探索を担当し、アフターセールスサービスは、既存の発電所の修理の窓口、古い発電所のアップグレードなど既存顧客の対応をしている。また、発電所の新規建設、保守、発電容量の改良工事にまつわるインドネシア国内での部品の調達、建設現場との調整は調達部がおこなっている。それ以外には、現地法人の事務的な業務を行う総務と財務会計が部署として存在する。

本研究が事例対象に α 社のインドネシア子会社を選択したのは、この本社に依存する垂直的構造の中にあることから、本社との関係性が密接であり、任務を行う中で、より本社と協調しなければならない組織である。それゆえ、戦略変更の実践への過程を観察するのにふさわしい組織であると考えた。また、COVID-19が大きな環境変化として海外子会社に影響を与えると考え、環境変化が組織に戦略に与える影響とそれに対する行動を論じる上で、現象として捉えるための事例として適当であると考えた。

研究方法として質的研究方法を選択したのは、国際経営の研究において理論を発展させるために重要であると考えられているからである（Doz, 2011）。質的研究方法は研究課題の複雑性をより捉えることを可能にし、量的研究において見過ごされる可能性がある次元を明らかにできる可能性があり、かつ量的研究では捉えられないプロセスを捉えることに適しているから

である。また1ケースによる事例研究を選択したのは、COVID-19が起こる以前と以後の変化を捉えるために、同じ組織を選ぶことで他の要因をコントロールすることに適しており、より変化のみを捉えることができるからである。

データ収集のプロセスは、2回のインタビューである。1回目は、日本人駐在員9名と現地正社員11名を対象に2019年10月16日から10月24日までの期間、対面でインドネシア現地にて行った。2回目はCOVID-19によるインドネシアでのロックダウンが施行後の2020年5月19日から7月16日の期間、1回目の駐在員のうち、当該期間に海外子会社に所属している駐在員6名現地社員3名とIT媒体にてインタビューを行った。

IV. 事例分析

分析に際しては、情報に大きくかかわるマネージャーの行動と本社との関わりに着目して事例を分析する。

適応の促進のプロセス

海外子会社にとって事業関係者も環境の一部であり、そこから情報を獲得して、海外子会社の適応を促進する必要がある。

「サプライヤーから購入するにしても、現地従業員やサプライヤーに日本の会社の考え方をベースにしたやり方を指導しながら、すすめていくことが大切です。」

これは、制度、文化などが違うサプライヤーや従業員に対して、本社への適応を促す行動をマネージャーが取っていることを示している。現地国特有の制度に埋め込まれた情報をサプライヤーと従業員から獲得する必要があり、それを本社の制度とすり合わせて海外子会社で適応を促進させるマネージャーの行動がある。

海外子会社の適応の促進には、従業員の適応の促進だけではなく、プロダクトの現地適応もある。なぜなら、それが海外子会社の目標達成につながるからである。そのために、現地国での情報獲得を行い、本社に情報移転を行

う。そのプロセスにおいても海外子会社だけで適応が完結するわけではない。それが下のインタビューで示されている。

「この拠点だけで完結する仕事というのはそんなにないと思うんです。だからどうしても日本側のサポートが必要であったり、都度日本側に確認しないとといった作業をして、コミュニケーションを常にとりながらやっていかないといけない。」

ここから示されることは、海外子会社は独自の目標達成のための率先という行動を組織として取り、マネージャーは現地国に埋め込まれている情報を獲得し、本社に移転する。そののち、本社と協働し、コミュニケーションを媒介し、戦略の調整や変更をすることになることが示されている。

戦略の変更の実践のプロセス

事例分析では、COVID-19という組織外環境の激変により組織の目標達成への脅威が生じたことによる、マネージャーのバウンダリースパニング行動を中心に戦略変更への実践へのプロセスを明らかにする。

まず、海外子会社のマネージャーは、海外子会社の目標達成につながる海外子会社の成果を一番重要と考えている。そのための率先を行うことが以下のインタビューで示されている。

「成果としてわかりやすいのは、売上である今年の受注目標を受注するのが必要最低限と思っていて、そこまでの道のりをどのようにスムーズに持っていくか、(中略) ニーズが来て、見積を出して、わかりました(と言ってもらって)、受注決定というスパンが短いのが一番いい。」

上記が示すように海外子会社の目標を達成することが海外子会社の責任であり、そのためにマネージャーも成果を上げることを目指す。その前提として、現地国に埋め込まれている情報を獲得する必要がある。

「顧客が次に既存の発電所の改良する部分はどこで、何が売れるかは、インドネシアでしか得られない情報で。攻めるプラントは今までの活動やお客さんの困っている情報を取らないと決まらない。お客さんが何に困っ

ているのか、何を計画しているのかを知らないと事業につながらない」

このように顧客から情報を獲得する水平的な行動をマネージャーが取っていることが明らかである。そして、常に顧客を含む組織を取り巻く環境に海外子会社の目標達成を脅かす要因の存在と成果につながる機会を探索するのである。それらをマネージャーは情報として認知する。そして、マネージャーは組織の目標達成を脅かすリスクを認知した時に、その脅威を減ずる試みをすることが下記に示されている。

「お客さんのキャッシュフローが減ると、減ったキャッシュフローの中で我々の工事のプライオリティをあげてもらふ必要がある。(中略) 期待した工事が延期になると予定していた受注計画が達成しないので。」

このように、顧客という組織外環境が組織の目標達成に影響を与えることをマネージャーは情報により認知している。そしてそのリスクをコントロールしようと試みることが示されている。そして、組織に与える不確実性の程度を理解するために、より頻繁に顧客からの情報獲得を行う。そして不確実性に対して本社と共通理解を構築するため、情報移転を行っている。

「インパクトがあることが増える。景気予測とビジネス予測が今までの情報だった。コロナの影響でビジネスが悪くなるという情報なのは変わらないが、一つ違うのが、お客さんのキャッシュフローが悪くなるので、メンテナンスの事業に影響がある。(中略) お客さんは発電所をまわしたいけど、パーツを買うお金がない、なぜなら電力収入が減っているから。今までも(顧客が)お金がない事態はあって、今は更に深刻なんで本社と共有をしている」

このように、組織外環境が海外子会社の目標達成に重大な影響を与えるということをマネージャーが認知すると、現地に埋もれている情報を獲得することの重要性が高まり、外部環境への継続的な監視が必要となる。その継続的な監視は顧客だけではなく、政府も含み、すべての組織外環境に向けられ、環境の不確実性を減じるために、獲得する情報量を増やす行動をマネージャーはとる。

「今まで気にしなかったが、毎日政府がどう動くのかが重要なので、勉強して新聞でニュースを読む量が増えてますね、こういうニュースが出るから作戦変更をする話を本社として、政府の動きがお客さんに影響を与えるので本社に我々がとるべき方向を提案してます。」

マネージャーが組織の目標に組織外環境が影響を与えると認知し、その環境の不確実性が高いと認識する場合、バウンダリースパニング活動の頻度は高くなり、環境変化を継続的に監視する必要が生じる。そして、その脅威を減じるために、海外子会社の戦略を新しい環境に適合させるため、戦略の代替案を考え、それを本社に海外子会社の戦略の変更として提示していることがわかる。

「本社と一緒にブレインストーミングしながらこれで取り敢えずやってみよう決めてますね、私自身でアイデアの立案はできないからいろいろな人と話をして話を聞きながら使っている代理店や商社と話してこれが良いかなと理解して本社に伝えるようにしてます。(中略) 仮定を考え、正解はないけど、これでいいでしょうと言って本社に提案しますね。」

上記が示すのは、海外子会社の目標達成へのリスクを示す組織外環境の情報をマネージャーが獲得し、選択したのち、本社と共有理解を構築できるように翻訳をするとともに、新しい環境に適合するための戦略の代替案を本社と共有していることが示されている。そして本社と海外子会社間で新しい戦略について共通の意味理解を構築し、本社から合意を取り付け、戦略変更の実践を行っているのである。

IV ディスカッションとまとめ

本研究では、事例より海外子会社の目標達成への率先がマネージャーの情報処理行動を媒介して、本社との協働につながり、そして戦略変更の実践へとつながるプロセスを明らかにすることを目的としている。海外子会社の目標達成の率先はマネージャーの主要な責任であるため、マネージャーは現地国での情報獲得行動をし、目標達成を脅かすリスクや目標達成を促進する機

会を認知した場合、海外子会社は目標達成のために戦略の変更の実践を行う。その際、本社からの新たな資源獲得や海外子会社の新たな戦略を本社戦略と統合する必要性から、海外子会社は本社との間において、情報についての共通理解を構築する必要がある。このため、海外子会社は本社との協働を行うと考えられる。このことは戦略変更の実践が個人の行動を媒介していることを示しており、多国籍企業の戦略において、どのようにして海外子会社の中でのマイクロレベルの活動がマクロレベルの因果関係を媒介するのかということを議論する必要性 (Abell et al., 2008; Felin & Foss, 2005; Felin et al., 2015) に応えるものである。そのため、本研究では戦略変更の実践につながる海外子会社のマネージャーの3つの行動であるバウンダリースパニング行動、適応の促進、戦略変更の提案に焦点を当てる。なぜなら、その3つの行動が目標達成への実践と戦略変更の実践のための本社との協働の媒介となることを明らかにすることで、個人の行動と組織活動の関係とプロセスを明らかにできるからである。

本研究の貢献は3つの行動にはプロセスがあるという発見である。海外子会社の目標達成への率先を行うためには、マネージャーは日々の実務の中で組織の境界を超えて組織外環境との間の媒介をする必要がある (Aherne et al., 2014; Bartlett & Ghoshal, 1993; Floyed & Wooldridge, 1997)。つまり、マネージャーは組織外環境との橋渡しをし (Bartlett & Ghoshal, 1986; Birkinshaw et al., 1998)、社会関係資本を使いながら (Kostova & Roth, 2003)、現地国に埋め込まれた本社が獲得することができない希少性のある情報を獲得する。そして組織の維持と成長を妨げる環境の中に生ずるリスクに打ち勝つための有効な組織の戦略を組織として選択するために、バウンダリースパナーの情報処理行動が極めて重要な意味を持つのである (Aldrich & Herker, 1977)。戦略とバウンダリースパナーの関係については、環境の精査がバウンダリースパニング行動をする個人に依存することから、その重要性が論じられている (Leifer & Delbecq, 1978)。加えて Leifer and Delbecq は多国籍企業のように組織を取り巻く環境の異質性、多様性、不確実性、複雑性が

高い場合、意思決定者が環境から獲得し、選択し、翻訳した情報に組織の意思決定が依存すると論じている。つまり、本社とは違う文化、言語、制度、市場などに埋め込まれている多国籍企業の海外子会社が埋め込まれている環境を考えると、海外子会社のマネージャーが行うバウンダリースパニング行動による本社へ移転される情報に組織が依存しており、バウンダリースパニング行動の組織への重要性が極めて大きいと言える。更に Dollinger (1984) が、バウンダリースパニング行動が戦略の調整や戦略の実践に大きく関係していると論じ、戦略とバウンダリースパニング行動の関係については、Floyd and Wooldridge (1992) がマネージャーの情報統合の行動が戦略形成に関与していることを類型化し、O'Brien, Scott, Andersson, Ambos and Fu (2017) がマネージャーの行動が戦略の実践に媒介していることをしめしている。これに対し、本研究の理論的貢献は、マネージャーによる情報処理であるバウンダリースパニング行動が先行して存在し、そののち戦略代替案の提示行動と日々の業務を含む適応の促進行動が生じるプロセスを明らかにしたことである。そして、これらの3つの行動と本社との共通理解を構築する協働が海外子会社の目標達成への実践と戦略変更の実践の間に媒介として機能することを明らかにしたことである。本社との協働が存在する理由として、海外子会社の任務である目標の達成への優先は、目標を達成するために必要な本社からの資源の分配を得ることが必要である。そのために、本社との間の効率的な協働 (Richter et al., 2006) が必要であり、その協働において戦略の実践と進捗に対する情報のセンスメイキングが行われ、両者間での共通理解が構築され、戦略変更の実践が海外子会社において行われる。このように海外子会社にとって本社と協働することは、本社から資源を得るために必要であり、目標達成への支援となる。つまり本社との協働に対し、海外子会社はインセンティブがある。一方、本社にとってもインセンティブはある。なぜなら、本社にとって海外子会社は全社的な目標にむけて統合すべき対象であるが、海外子会社は独自の目標があることから独立した関心があり、本社とは2項関係がある (Ambos & Schlegelmilch, 2007; Ghoshal &

Nohria, 1989; Tippmann, et al., 2018)。このように両者間において目標がコンフリクトを起こす可能性がある状況の中で、本社は海外子会社の行動を全体的な戦略に合わせるためにコントロールをする必要がある (O'donnell, 2000; Roth & O'donnell 1996)。両者間の協働は、海外子会社が本社の戦略通りに実践を行っていることを確認する機会として、また目標への進捗を管理するための効果的なツールとして協働が機能することから、本社にとっても海外子会社と協働を行うインセンティブはあると考えられる。このように海外子会社の目標達成への率先と本社との協働へのプロセスにおいて、マネージャーによる情報処理行動であるバウンダリースパニング行動と現地適応の促進または戦略代替案の提案が媒介として作用することが発見である。

バウンダリースパニング行動の研究においても本研究は貢献をしている。既存研究では、バウンダリースパニング行動が情報処理であるという特性から、埋め込まれた多くの情報を獲得して組織の境界を超えて移転することのみに注目が成されてきた (e.g. Ambos et al., 2006; Gupta & Govindarajan, 2000; Minbaeva, 2007)。本研究においても、マネージャーは海外子会社の目標達成への支援を行う役割が組織から与えられており、そのため環境の変化を認知するための情報の探索を自律的に行うことが示されている。ただし、これらの情報は現地国のネットワークに埋め込まれているため、マネージャーは個人が持つ社会関係資本を使用することにより (Dorrenbacher & Gammelgaard, 2016; Forsgren et al., 2005; Kostova & Roth, 2003)、情報を獲得する。そして必要と考える情報を選択するだけでなく、情報の持つ意味を翻訳することで本社に移転することが可能となる。しかし、単に情報を本社に移転するだけでは、環境の変化に適合するための戦略変更の実践にはつながらない。目標達成のために本社から資源を得るために海外子会社が本社の注意をひくという議論もあるが (Bouquet & Birkinshaw, 2008; Dutton et al., 1997) それだけでは十分ではない。目標達成のために戦略変更が必要であるという情報が本社に移転されるためには、情報が持つ意味の共通理解を両者間で構築する必要がある (Carlile, 2002)。戦略の変更は本社の合意を

得る必要があるが (Ambos et al., 2010), 合意を得るためには, 本社がその情報の持つ意味を理解する必要がある。しかし, その情報は現地国特有のコンテキストに埋め込まれており, 本社がそのコンテキストも含めた情報が持つ組織の脅威となるという意味を理解するだけのセンスメイキングを海外子会社が行わなければ, 本社との間での共通理解は構築できず, 情報は移転されない。この情報移転のために海外子会社がセンスメイキングすることが, 本社との協働という形で実践されるということを明らかにしたのが本研究のバウンダリースパニング研究への貢献といえる。

実践的貢献としては, 海外子会社と本社間の関係を管理するためには, マネージャーの行動の重要性を再度提示したことである。なぜなら, 海外子会社の組織としての戦略の実践の効果を決定するのは, マネージャーの行動に依存しているからである。本社による海外子会社の管理を考えると, 本社は子会社の組織の在り方や目標の達成度という組織としての業績が評価の対象であり, 管理すべき対象であると考ええる。ただし目標の達成に影響力を行使するのは, 情報を集め日々の業務を行っている個人であることを考えると, 多国籍企業の本社は海外子会社で業務を行う個人にもっと注目をすべきであることをマイクロファンデーションの議論は示唆している。もう一つの貢献として, 協働の重要性とその便益をしめしたことである。海外子会社にとって本社との協働は資源の獲得という意味からも自然発生的にインセンティブが生じると考えられる。しかし本社にとっても, 海外子会社との間において共通理解を構築するための協働をすることは, 海外子会社の目標達成を支援するだけではなく, 間接的に海外子会社の決定に関与することが可能となり, これを通じて海外子会社を管理することにつながると考えることができる。この意味において, 本社が海外子会社と協働を促進することにより, ソフトコントロールが促進できると考える。

本論文の限界は事例研究によるものである。戦略変更の実践は, その組織が囲まれている環境の影響を受けることから, 産業の特性, 国の制度の違いによっても違いがあると考えられる。従って, それらの外部要因の影響をさ

らに精査すること、また異なった産業や国においての追試を行うことは、戦略への個人の行動の影響について更に理解をすすめることに役立つと考える。

参考文献

- Abell, P., Felin, T., & Foss, N. (2008). Buidling micro-foundations for the routines, capabilities, and performance links. *Managerial & Decision Economics*, 29(6), 489-502.
- Aherne, M., Lam, S. K. & Kraus, F. (2014). Performance impact of middle managers' Adaptive strategy implementation: The role of Social capital. *Strategic Management journal*, 35(1), 68-87.
- Aldrich, H., & Herker, D. (1977). Boundary Spanning roles and Organization Structure. *Academy of Management Review*, 2(2), 217-230.
- Ambos, T. C., Andersson, U., & Birkinshaw, J. (2010). What are the consequences of initiative-taking in multinational subsidiaries? *Journal of International Business Studies*, 41(7), 1099-1118.
- Ambos, B. & Schlegelmilch, B. B. (2007). Innovation and Control in the Multinational Firm: A comparison of Political and Contingency Approaches. *Strategic Management Journal*, 28, 473-486
- Andersson, U. (2003) Managin the transfer of capabilities within multinational corporations: The dual role of subsidiary. *Scandinavian Journal of Management* 19(4), 425-442.
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150-169.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1998) The power of resistance: Sustaining valued identities. In R. M. Kramer, & M. A. Neale, Power and influence in organizations (p.89). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Bai, T., Du, J. & Solarino, A. M. (2018) Performance of foreign subsidiaries

- “in” and “from” Asia: A review, synthesis and research agenda. *Asia Pacific Journal of Management* 35, 607–638
- Barney, J. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120
- Barney, J., & Felin, T. (2013). What are microfoundations? *Academy of Management*, 27(2), 138–155. Bartlett, C.A. & Ghoshal, S. (1989) Managing across borders: The transnational solution. Harvard Business Review Press
- Birkinshaw, J. (1997) Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives. *Strategic Management Journal*, 18(3), 207–229.
- Birkinshaw, J. (2000) Entrepreneurship in the global firm. London, U.K. SAFE Publications
- Birkinshaw, J., Ambos, T. C., & Bouquet, C. (2017). Boundary Spanning Activities of Corporate HQ Executives Insights from a Longitudinal Study. *Journal of Management Studies*, 54(4), 422–454.
- Birkinshaw, J., Hood, N. & Jonsson, S. (1998) Building firm-specific advantages in multinational corporations: The role of subsidiary initiative. *Strategic management journal*, 19(3), 221–241.
- Birkinshaw, J., & Ridderstrale, J. (1999). Fighting the corporate immune system: A process study of subsidiary initiatives in multinational corporations. *International Business Review*, 8(2), 149–180.
- Bouquet, C., & Birkinshaw, J. (2008). Weight Versus Voice: How Foreign Subsidiaries Gain Attention From Corporate Headquarters. *Journal of Management*, 51(3), 577–601.
- Bower, J. L., (1970) Managing the resource allocation process. Boston, MA: Harvard Business School
- Burgelman, R. A. (1983) A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administra-*

tive Science Quarterly, 28, 223-244

- Cantwell, J., & Mudambi, R. (2000) The location of R & D activity: The role of investment incentives. *Management International Review*, 40 (Special issue 1), 127-148
- Carlile, P. R. (2002) A pragmatic vies of knowledg and boundaries: Boundary objects in new product development. *Organization Science*, 13(4), 442-455.
- Chakravarthy, B. S. (1982) Adaptation: A Promising Metaphor for Strategic Management. *Academy of Management Review*, 7(1) 35-44.
- Choo, C. W. (1996). The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions. *International Journal of Information Managment*, 16(5), 329-340.
- Choo, C. W. (2005). Information failures and organizational disasters. *MIT Sloan Management Review*, 46(3) 8
- Conroy, K. M., & Collings, D. G. (2016). The legitimacy of subsidiary issue selling: Balancing positive & negative attention from corporate headquarters. *Journal of World Business*, 51(4), 612-627.
- Contractor, F. , Foss., N. J., Kundu, S., & Lahiri, S. (2019) Viewing global strategy through a microfoundadtions lens, *Global Strategy Journal*, 9, 3-18
- Covin, J. G., & Lumpkin, G. T. (2011). Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 855-872.
- Covin, J. G., & Slevin, D. O. (1989) Strategic management of small firms in hostile and benign environments, *Strategic Management journal*, 10(1), 75-87
- Dollinger, M. J. (1984). Environmental Boundary Spanning and Information Processing Effects on Organizational Performance. *Academy of Man-*

agement Journal, 27 (2), 351-368.

- Dörrenbächer, C., & Gammelgaard, J. (2011) Subsidiary power in multinational corporations: the subtle role of micro-political bargaining power, *critical perspective on international business*, 7(1)
- Doz, Y. (2011). Qualitative research for international business. *Journal of International Business Studies*, 42 (5), 582-590.
- Dutton, J.E., Ashford, S. J., O' Nell, R. M., Hayes, E., & Wierba, E. E. (1997) Reading the wind: How middle managers assess the context for selling issues to top management. *Strategic Management Journal* 18(5), 407-425.
- Edstrom, A., & Galbraith, J. R. (1977). Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 22(2), 248-263.
- Egelhoff, W. G. (1991). information -processing theory and the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, XVII(January), 341-368.
- Felin, T., & Foss, N. J. (2005). Strategic organization: A field in search of micro-foundations. *Strategic Organization*, 3(4), 441-455.
- Ghoshal, S., & Nohria, N. (1989). Internal Differentiation Within Multinational Corporations S. *Strategic Management Journal*, 10(4), 323-337.
- Grant, R. M., (1991) The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge Flows Within Multinational Corporations. *Strategic Management Journal*, 21, 473-496.
- Gupta, V. K., & Batra, S. (2015). Entrepreneurial orientation and firm performance in Indian SMEs: Universal and contingency perspectives. *International Small Business Journal*, 34(5), 660-682.

- Hocking, J. B., Brown, M., & Harzing, A. W. (2004). A knowledge transfer perspective of strategic assignment purposes and their path-dependent outcomes. *International Journal of Human Resource Management*, 15 (3), 565-586.
- Kostova, T., & Roth, K. (2003). Social Capital in Multinational Corporations and a Micro-Macro Model of Its Formation. *The Academy of Management Review*, 28(2), 297-317.
- Lawrance, P. R., & Lorsch, J. W. (1967) Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47
- Leifer, R., & Delbecq, A. (1978). Organizational / Envi Interchange : A Model of Boundary Spanning Activity. *Academy of Management*, 3(1), 40-50.
- Likert, E. (1961). New patterns of management. New York, NY: McGraw Hill.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Minbaeva, D. B. (2007). Knowledge Transfer in Multinational Corporations. *Management International Review*, 47(2007/4), 567-593.
- Mintzberg, H., & Waters, J. (1985) Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.
- Monteiro, F., & Birkinshaw, J. (2017). The external knowledge sourcing process in multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 38(2), 342-362.
- Muller, C.G., Mone, M.A., & Narker, V. L. (2007) Formal strategic analyses and organizational performance: Decomposing the rational model. *Organization Studies*, 28, 853-883
- Nielsen, B., & Nielsen, S. (2013). Top management team nationality diversi-

- ty and firm performance: A multilevel study. *Strategic Management Journal*, 34(3), 373-382.
- Nooraie, M. (2012) Factors influencing strategic decision making processes. *International journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(7), 405-429.
- O'Brien, D. Scott, P. S., Andersson, U., Ambos, T., & Fu, N (2017) The microfoundations of subsidiary initiatives: How subsidiary manager activities unlock entrepreneurship. *Global Strategy Journal*, 9, 66-91
- O'Donnell, S.W. (2000) Managing foreign subsidiaries: Agents of headquarters or an interdependent network? *Strategic Management Journal*, 21, 525-548
- Richter, A. W., West, M. A., Dick, R. V., & Dawson, J. F. (2006) Boundary spanners' identification, intergroup contact, and effective intergroup relations. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1252-1269.
- Roth, K. & O'Donnell, S. (1996) Foreign Subsidiary Compensation Strategy: An Agency theory perspective, *Academy of Management Journal*, 39(3), 678-703
- Rugman, A. M. & Verbeke, A. (2001) Subsidiary-specific advantages in multinational enterprises, *Strategic Management journal* 22(3), 237-250
- Schmid, S., Dzedek, L. R., & Lehrer, M. (2014). From rocking the boat to wagging the dog: A literature review of subsidiary initiative research and integrative framework. *Journal of International Management*, 20 (2), 201-218.
- Schotter, A. P. J., Mudambi, R., Doz, Y. L., & Gaur, A. (2017). Boundary Spanning in Global Organizations. *Journal of Management Studies*, 54 (4), 403-421.
- Strutzenberger, A., & Ambos, T. C. (2014). Unravelling the subsidiary initiative process: A multilevel approach. *International Journal of Management Reviews*, 16(3), 314-339.

- Tallman, S., & Chacar, A. S. (2011). Knowledge Accumulation and Dissemination in MNEs: A Practice- Based Framework. *Journal of Management Studies*, 48(2), 278-304.
- Teece, D. J. (2007) Explicating dynamic capabilities: The nature and micro-foundation of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal* 28, 1319-1350.
- Thompson, J. D. (1967) Organizations in Action. McGraw-Hill, New York
- Tippmann, E., Sharkey Scott, P., & Mangematin, V. (2014) Stimulating knowledge search routines and architecture competences: The role of organizational context and middle management. *Long Range Planning*. 47(4), 206-223.
- Tippmann, E., Sharkey Scott, P., Reilly, M., & O'Brien, D. (2018). Subsidiary co-competition competence: Navigating subsidiary evolution in the multinational corporation. *Journal of World Business*, 53(4), 540-554.
- Tushman, Michael L, & Katz, R. (1980). External Communication and Project Performance : An Investigation into the Role of Gatekeepers. *Management Science*, 26(11), 1071-1085.
- Tushman, M. L., & Scanlan, T. J. (1981). Boundary Spanning Individuals: Their Role in Information Transfer and Their Antecedents. *Academy of Management Journal*, 24(2), 289-305.
- Volberda, H.W., Van Den Bosch, F. A. J., & Heijl, C. V. (2013) Management innovation: Management as fertile ground for innovation. *European Management Review*, 10(1), 1-15
- Zahara, S. A. & Covin, J. G. (1995) Contextual influences on the corporate entrepreneurship- performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business venturing* 10(1), 43-58.
- Zhao, Z. J., & Anand, J. (2013). Beyond boundary spanners: The collective bridge as an efficient interunit structure for transferring collective knowledge. *Strategic Management Journal*, 34, 1513-1530.