

多国籍企業のイシュー・セリング研究に関する一考察

大野陽子

Abstract

In this study, we review the literatures on attention and issue-selling to highlight some areas for future research. In MNC, the competition among subsidiaries exists for resource allocation by headquarters. For this purpose, subsidiaries use a set of initiative selling tactics to influence headquarters to be prioritized. This firm-level behavior is the result of distribution and allocation of managerial attention by headquarters. Since the distribution of resource arising from attention by decision makers in headquarters is crucial, Attention theory and attention-based research has received substantial and increasing scholarly attention. Specifically, issue-selling as the construct of proactive strategic behavior for headquarters' attention, has been focused for research. However, research mainly focuses on firm-level behavior, the research on individual behavior and the impact of individual managers' characteristics and capabilities of issue-selling is under researched as well as the context, environment and situations they are embedded. Further, there are rich opportunities for future studies to clarify the process between issue-selling by individual managers and issue-selling moves by subsidiaries.

1. はじめに

多国籍企業における子会社の役割は変遷している。かつては、本社に対して海外子会社は従属的な関係にあり、海外子会社は本社から指示されたことを業務として行う役割であった (Dunning, 1977, 1998)。現在もこの受け身

である役割は継続しているものの、それに加え、海外子会社が自律的にその場所でしか得られない情報を獲得し、その知識を通じて多国籍企業が戦略的優位性を獲得することにつながる貢献が求められている (Birkinshaw et al., 2017)。

このように海外子会社の役割は変化しているものの、海外子会社が自社の目標を達成するためには、本社の資源が必要であることに変わりはない。しかし、本社が持つ資源量には限りがあり、すべての子会社の意図の通りに本社が資源を与えることはできない。つまり、本社の限られた資源を求める競争が海外子会社間にはある。このため、海外子会社は他の子会社よりも優先的に本社の資源と支援を得る競争に勝つ必要があり、そのため、本社への影響力を行使する必要がある。海外子会社は、価値ある資源そのものを持つという方法もあるが、本社資源獲得への優先権を得るための影響力を獲得するために、本社との間に社会的関係へのアクセスやコントロールが必要となる。(Dorrenbacher and Gammelgaard, 2016; Forsgren et al., 2005; Kostova and Roth, 2003)。つまり、優先的に本社から資源配分を得るためには、本社の組織の上位にいる意思決定者の注意を得ることが子会社には必要であり、その結果として資源獲得が生じるといえる (Bouquet and Birkinshaw, 2008)。このため、海外子会社のメンバーは、本社の意思決定者の注意を得るために海外子会社独自のイシューを本社に売り込み、その結果として資源を優先的に得ることが可能となり、その資源を活用して海外子会社は成果を達成することができる (Ambos and Birkinshaw, 2010)。これらのことから、多くの子会社が提示するそれぞれのイシューの中から自社のイシューに対して本社の決定者の注意を得るため、子会社メンバーのイシュー・セリングという行動が必要であり、それに対し、イシュー・セリング (課題の売込み) に合意することが必要である。このことから、イシュー・セリングは、個人の行動であるとともに、組織の決定につながることから、個人と組織にまたがる行動と結果と言えるのである。

本社の意思決定における研究では、本社での意思決定は、意思決定者の注

意を引いた課題に依拠するということである (Cho and Hambrick 2006; McMullen et al 2009)。つまり、意思決定者が何を課題とし、どのような案に注意を注ぐのかということに依拠する (Ocasio 1997)。ただし、意思決定者の直面する情報量は、彼らの使用する情報量よりも多いため、すべての対象に注意を分配することはできず、その意味で注意の分配が可能な能力は限られている (Cho and Hambrick 2006)。このことから、海外子会社のイシュー・セリングは、本社意思決定者の認知に影響を及ぼし、限られた注意を優先的に得ることにつながようとする重要な行動と考えられる。つまり本社の注意は、本社の意思決定者の認知への働きかけによって配分される部分があるため、決定者自身のバイアス (Monteiro, 2015) や、海外子会社に所属する個人と本社意思決定者との関わり (Conroy et al, 2019) により影響を受ける。これまでの議論から、海外子会社のイシューの優先順位は組織内での当該海外子会社の戦略的重要性やネットワークでの地位が影響すると論じられている。(Bouquet and Birkinshaw, 2008)。これに対し、Monteiro (2015) も、本社の決定者は、海外子会社が持つ市場の機会の将来的可能性とすでに組織の中で構築された案件の優先順位に基づいて意思決定者の注意が配分されやすいと論じている。ただし、海外子会社による海外子会社を売り込む事前活動と売り込む活動そのものによって、本社の決定者がもつバイアスを減じることができるとも論じている。つまり、本社の資源配分の優先順位への意思決定者個人の認知の影響は排除できないのである。

このように、本社の注意に働きかける海外子会社のイシュー・セリング行動は極めて重要であり、多くの議論がなされているものの、多国籍企業におけるイシュー・セリング行動のプロセスの議論とイシュー・セリングの個人行動が、どのように組織レベルとしてのイシュー・セリングにつながるのかという個人レベルと組織レベルの統合については、いまだ議論が不十分である (Meyer, et al, 2020)。本論文では、個人の認知としての注意についての議論と多国籍企業におけるイシュー・セリングについての議論を検討する。

2. 注意についての議論

注意という概念はSimon (1947) によってはじめて議論され、組織における意思決定との関わりにおいて主に議論されている (March 1988)。Weick (1979) は組織行動における注意に関する議論を主に展開しており、注意の定め方について議論を始め、そののち解釈 (Daft and Weick 1984) とセンス・メイキング (Weick 1995) について議論している。注意についての研究は個人の認知という個人レベルで議論が続いており、主に個人の情報処理能力を説明することに使用されている (Styles, 2006)。つまり Simon の議論である個人の限定合理性が論じているように、情報の負荷に対して個人の情報処理能力は限られていることがあきらかである (Dutton and Jackson 1987)。したがって、すべての対象に対して注意を起動させることは、注意が限定的資源であるため不可能である。したがって、選択的に注意することが行われている (Lavie 1995)。つまり、注意は限りがある資源であるがために貴重な資源であるにとらえられており、その限定性ゆえに選択せざるを得ないと言える。

初期の多くの選択的な注意の研究は、注意を起動させる刺激の特性や、刺激によって生じる注意というボトム・アップとして生じる注意のプロセスに関するものである (e.g. Treisman, 1982) しかし、最近では目標やスキーマから生じるトップ・ダウンの注意のプロセスについても認知的な側面から研究がなされており、ボトム・アップとトップ・ダウンの両方における選択的注意について議論されている。また、注意を起動させることについてモチベーションの側面から議論する研究もある (Kanfer and Ackerman, 1989)。

第2の注意の議論として、注意の継続性のプロセスについて研究がなされている。つまり個人が特定の刺激に対して注意を集中し、それを保つプロセスである持続性についても議論がなされている。実証研究として、注意が必要とされるタスクにおいて、注意の持続は限定的であり、個人が刺激を感知する確率は注意が時間の経過とともに減少することが明らかにされている (Swets and Kristofferson, 1970)

第3の論点である実行力がある注意のプロセスは、計画、問題解決や意思決定の中心にあると考えられている。つまり、自動的に配分される注意以外、個人がコントロールしている注意を外部から入ってくる感覚データから独立した情報、多様な刺激やスキーマと矛盾する刺激などに割り当てるプロセスがある (Parasurman et al., 2000)。目標やタスクの要求を達成するためのスキーマがない場合、あるいは新規の状況や非定型活動のように目標間に矛盾がある場合には、この実行の注意が認知と行動を誘導するのである (Fernandez-Duque et al., 2000)。これは、注意を使用する本人の記憶に連動している種類の注意であるので、タスクを効率的に行う際に必要とされる。

これらの注意を認知神経科学的側面から捉える研究は、組織における注意を議論するうえで、大きな含意をもたらすものである。ただし、組織内における注意は、個人の刺激の認知そのものに焦点をあてることも重要であるが、個人の注意と行動の因果関係を明らかにすることに焦点が当てることがより重要である。つまり組織の文脈や組織構造など、個人の認知に影響を与える要因を包括的にとらえる注意の構造が研究の基軸となるべきである。なぜなら、個人の注意は、個人の認知のみならず、埋め込まれている文脈が個人の認知に大きく影響することが考えられ、個人単体の神経科学的な注意と認知から生じる注意に注目するだけではその構造を明らかにするには不十分であると考えられるからである。

3. 組織内の注意

注意に関しての重要な議論展開を行ったのは Ocasio (1997) である。Ocasio は企業の行動を説明する概念として、Cyert and March (1963) の経営者の注意の配分と配分の結果が行動であるとする考えに基づきアテンション・ベース理論 (ABV) を展開する。Ocasio は、この概念における注意の定義を「組織の意思決定者によって焦点があてられるイシュー (環境を理解し分類するための利用可能な蓄積) と案 (代替行動の利用可能な蓄積) に対する時間と努力の認識、符号化、解釈および集中」としている。Ocasio は

企業の行動をより広い組織構造に組み込まれた経営上の注意の分配状態と配分の結果であると論じている。つまり、ABVは組織の意思決定者の注意の配分と配分の結果としての注意の構造を明らかにすることで組織の戦略的志向的な行動への影響を議論している。

Ocasioは組織における意思決定者の構造的注意の配分に影響を与える要因として、構造的立場、ゲームのルール、資源そして行為者をあげている。つまりABVは、組織文脈と構造的な要因が個人の注意の配分に影響し、それが結果的に意思決定と組織の成果につながるということを説明するための理論的フレームワークであるといえる。言い換えれば、個人のイシューや案に対して注意を配分する行動が成果を生み出しているため、個人の行動を明らかにする必要がある。ただし、その個人の行動は、認知だけではなく組織の構造やより広範な文脈に依存すると言える。

これらの研究の流れを汲み、組織構造の注意の配分に対する影響について研究がなされている。代表的であるのは、Ocasio and Joseph (2008) であり、GEを事例としてCEOの注意の配分が組織としての意思決定に影響を与えることを明らかにしている。Joseph and Ocasio (2012) はGEを事例として、横断的な部署間での水平的な注意の特化が垂直的なレベル間での注意の統合を支援したと論じている。またVuori and Huy (2016) はNokiaを事例にとり、異なる組織レベル間を横断することに対する恐れが、組織内での注意の統合の失敗につながり、結果的に組織が競争優位を失うことにつながったことを明らかにしている。組織構造以外の環境として、産業特性によるもの、環境特性によるもの、企業特性によるものがある。産業特性の研究としては、Cho and Hambrick (2006) が航空業界の規制緩和が航空会社の注意の配置に影響したことを明らかにしている。環境特性の研究としては、新製品の開発における非公式の競争が新商品に注意を向けさせることになるが、それは公式な競争と制度によって弱められることが論じられている (McCann and Bahl, 2017)。企業の特性に注目した研究としては、ヘルスケア分野における合併後の企業では、経営陣が本来的な患者のケアというタスクから注意をそ

らし、事業部の内部統合のイシューに注意を向ける (Yu et al., 2005) 研究がある。このように組織単位での注意が研究されており、多様な環境による注意への影響が明らかにされている。ただし、組織の行動が個人の行動からはじまり、個人の行動によって影響され、組織としての行動が決定される以上、個人の行動に注目する必要がある。

このように ABV が組織の行動を文脈に埋め込まれている注意の構造として組織行動をとらえたことから、注意を行動理論から考える必要があり、Ocasio (1997) は ABV (Attention based view) を組織の注意を説明する概念として使用している。そして行動に注目する議論では、注意は組織の管理業務の中に根差していると論じている。つまり、組織における注意は単に認知のプロセスだけで説明できるものではなく、社会的文脈に根差したものととらえる必要がある。ABV の研究は、主として企業行動を国内の文脈で論じており (Dutton et al., 2001; Howard-Grenville, 2007), Bouquet and Birkinshaw (2008) Conroy and Collings (2016) Gorgijevski, et al., (2019) O'Brien (2017) などを除いては、多国籍企業の文脈において研究が十分であるとは言えない。しかし、文脈に根差すという ABV の特徴を考えると、多国籍企業の本社と子会社という関係の文脈に埋め込まれている注意に焦点を当てる議論では、ABV が本社と子会社の関係に埋め込まれた組織の注意の配分行動を理論的に説明することに適している。なぜなら、ABV の前提は、注意を限られた資源と考えることであり、それは本社の注意が希少で限定的かつ重要な資源であることを説明し (Bouquet and Birkinshaw, 2008; Ocasio, 1997), なおかつそれは本社と子会社の関係に埋め込まれているからである。

多国籍企業の本社の注意の配分のプロセスが縛られる状況として、本社の現地子会社の状況の知識の欠如 (Dellestrand and Kappen, 2012) と本社はすべての子会社の能力、意図、知識、行動をすべて監視することはできないという情報の非対称性がある (Saam, 2007)。これは国内企業においても同様に存在するが、多国籍企業では、地理的距離があり、制度、文化、言語な

ど様々な違いがあることから (Kostova, et al., 2016; Martinez and Jarillo, 1989; Menz, et al., 2015), 情報の非対称性がより大きいと考えられる。

Bouquet and Birkinshaw は、本社の注意の配分が主に子会社の重要性和その発言力に影響されることを指摘している。具体的には、子会社の重要性は総売上高や従業員数などの規模、現地市場の戦略的重要性、企業内での当該子会社の会社全体に対する貢献度によって決定される。子会社の発言力は、子会社がどの程度評判を構築しているのか、またどの程度主導権を発動しているかによって決定される。また、本社の注意の多次元的な構成について、相対的注目、可視的注目、支援的注目の3つの下位構造があるとしている。相対的注目とは、多国籍企業の他の子会社に与えられる評価と比較して、当該子会社に与えられる認知度や信用を指す。可視的な注目とは、本社が子会社の業績を明示的に認識し、それを組織外に示すことである。そして支援的注目とは、子会社の裁量的な資源を与えることである。本社の注目によって、子会社は本社とのつながりを維持し (支援的注目)、多国籍企業内での知名度を上げ (相対的注目)、外部のステークホルダーとの関係を築くことができる (可視的注目) (Ambos & Birkinshaw, 2010)。

このように ABV は、多国籍企業の本社と子会社間における本社の注意が子会社が獲得するという文脈でも研究が行われてきた。戦略的役割や任務などの子会社の構造的特性の重要性が前景化した研究 (Birkinshaw et al., 1998; Delany, 2000; Mudambi, Pedersen and Andersson, 2014; O'Donnell, 2000) も多くある。例えば、子会社の戦略的立地の重要性 (Cantwell & Mudambi, 2011) やグローバルネットワークの強化 (Andersson, Forsgren, & Holm, 2015) は、子会社が注目を集めるための努力を支援することや (Birkinshaw et al.2008), 子会社が注目を集めるために、プロフィールの構築 (Barsoux and Bouquet, 2013), イニシアティブを獲得すること (Ambos et al, 2010; Schmid, Dzedek, and Lehrer, 2014), ミクロ政治戦略 (Geppert and Dorrenbacher, 2014) など両者の関係に注目する研究もある。また、子会社の戦略の選択の質が高い場合に本社経営陣の注意の集中が子会社の成果

につながることや (Ambos and Birkinshaw, 2010), 本社の注意が子会社から本社への知識移転に影響を及ぼすこと (Yu et al., 2019), 国特有の顧客優先と標準化のマーケティング戦略実現へ組織からの注意が多国籍企業全体の成長につながること (Lee and Griffiths, 2019), 本社の手続きの公平性が本社の注意配分の格差に関連すること (Weng and Cheng, 2021) など多国籍企業の組織としての注意が成果につながるということが議論されている。このように、多くの研究は組織レベルの行動と注意を議論したものである。

一方、多国籍企業における子会社のミドル・マネジャーが本社の注意に影響を与える行動に注目したものは少なく、Plourde (2014) が駐在員に注目し、彼らが本社の注意を引く可能性があることや Monteiro (2015) が本社は子会社にある身近な機会に対して親近感を持つので、距離の問題を克服し、本社の注意を得るためにこのバイアスを少なくする目的でイシュー・セリングを行うことについて論じている。

しかし、本社の注意を得るためには、子会社のミドル・マネジャーの行動がなければ、子会社として本社の資源を得るためにイシューを売り込むことは困難であることを考えると、ミドル・マネジャー個人の行動が子会社としての組織の行動につながる必要がある。また多国籍企業においては、子会社と本社間での特有の相互作用があると考えられるが、このプロセスを論じる研究はほとんどない。実証的研究として O'Brien, Scott, Andersson and Ambos (2017) が子会社のアントレプレナー志向性がミドル・マネジャーの適合の促進と現地での埋め込まれを生かすという行動を媒介して組織としてのイニシアチブの実現につながることを示しているのみである。したがって、このマイクロファンデーションの見地からの議論がより多くなされるべきであるが、議論は未だ十分ではない。

4. イシュー・セリング研究

本社の注意を獲得するためのプロアクティブな行動としてイシュー・セリングがある。Dörrenbächer and Gammelgaard (2016) による事例研究でも、

子会社がイニシアティブを取る際に課題販売活動の利用が一般的であることが分かっており、これらの子会社は主体的にイニシアティブの「売り込み」を組織上部に行っていることが示唆されている。イシュー・セリングとは、子会社で発生するイシューに対して本社が選択するためのプロセスである (Ambos and Birkinshaw, 2010)。つまりイシュー・セリングとは、個人が他者の注意や理解に影響を与えるプロセスであり、他者に組織の業績に影響を及ぼすような出来事、進展、傾向を理解するように働きかけることである (Ansoff, 1980; Dutton and Ashford, 1993)。そして、本社の注意という概念と注意を獲得するための子会社が声を上げることとの間に関連性があると議論されている (Birkinshaw et al., 2007; Bouquet and Birkinshaw, 2008)。しかし、イシュー・セリングという概念は子会社の行動の説明に十分には使われていない。

本社の意思決定者が注意を向けるということは、イシューを認知すること、それを言語化すること、そしてそれを解釈し、イシューとともにその解決策について時間使い、努力することを含んでいる (Ocasio, 1997)。本社は注意を向けるイシューの優先順位を子会社の全社的なネットワークの中での重要性と市場の戦略的重要性によって決定する (Bouquet and Birkinshaw, 2008)。ただし、本社は子会社の持つ問題そのものや問題が持つ本質的な重要性や戦略的重要性をすべて理解しているためではないので、何が重要であるかについて子会社のマネジャーが主張する (イシューの売り込み) ことにより、どのイシューが本社の注意を得るのかということが、部分的ではあるが決まるのである (Dutton and Ashford, 1993; Floyd and Wooldridge, 1996)。言い換えれば、子会社のマネジャーはトップマネジメントの注意を獲得するための重要なプレーヤーであり (Currie and Procter 2005, Wooldridge et al 2008)、本社の注目を集めることができる方法であるイシュー・セリング (Dutton et al., 2001; Dutton and Ashford, 1993) を通じて、組織全体の戦略的課題に影響を及ぼすことが可能となる (Dutton and Ashford, 1993)。

したがって、ミドル・マネジャーのイシュー・セリングは重要な行動であ

り、戦略的事前行動を構成する要素である (Parker and Collins, 2010)。言い換えれば、イシュー・セリングは子会社の考えを本社に売り込むというボトム・アップの行動といえる。こうした組織の下から上方向に向かって考えや懸念を発する行動としてボイス行動もあるが、ボイス行動とイシューの売り込みは明確に異なる。なぜなら、ボイスは考えや懸念に対して声を上げるか沈黙を守るのかという2項対立的な行動であることに対して (Morrison, 2011)、個人が行うイシューの売り込みは他者に影響を及ぼすための行動であり、どのようにしてイシューを売り込むのかという戦術が含まれているからである。

イシュー・セリングが戦術であり、イシューの売り込みの成功という効果を求める行動であることから、どのように形式化してイシューを提示すればより効果的に注意を集めることができるかという方法について研究がなされている。効果的な戦術として、Dutton O'neil, and Lawrence (2001) はイシューを他の戦略的に関連するイシューと紐づけて提示することや、特定のタイミングでそのイシューの論理を提示することの注意を得ることの有用性や、誰を関与させるべきか、その形式についても議論をしている。この研究を踏まえて、その後本社と子会社の関係におけるイシューの売り込みについて Gorgijevski, Lind, and Lagerström (2019) が実証的研究を行っている。この研究では、イシュー・セリングの戦術として準備、提示、他のイシューとまとめること、他者を公式または非公式で関与させること、売り込みの経路、タイミングに分けて調査した結果、イシュー・セリングには準備と提示が極めて重要であること (Dutton and Ashford, 1993; Dutton et al., 2005; Howard-Grenville, 2007) は明らかとなったが、他のイシューとまとめること、他者を公式または非公式で関与させること、売り込みの経路、タイミングについては有効性が示されなかった。それは Bishop, Webber and O'neil (2011) が行った実証研究の結果とは異なっている。理論的には、子会社のトップが他の戦略的なイシューとまとめて一定の論理を持って提示することや他者を関与させることが本社へのイシューの売り込みとして効果的であり

(Dutton and Ashford, 1993) 同様に提示のタイミングもイシューの売り込みの成功に影響を与えると考えられていたが (Dutton and Ashford, 1993), これについて Gorgijevski, Lind, and Lagerström の議論では有効性がないとされている。しかし, 他者の関与でも特に本社の非公式な関与はイシューの正当性を高める可能性がある。またタイミングについても本社の資源の利用可能状況が変化する動的なものと考えられ, タイミングもイシュー・セリングの成功に強く影響する可能性が考えられる。これらの点についてはさらなる研究が必要だと考えられる。加えて, イシューの内容についても議論されており, 戦略的, 緊急, 脅威, 解決の不確実性があるとして提示されたイシューは, より注目されやすくなると考えられている (Dutton and Ashford, 1993)。この点についてもさらなる研究が必要である。

このように議論がなされているものの, イシュー・セリングにおいて, 一番効果が高いという戦術を見つけ出すことは困難であり (Howard-Grenville, 2007), 研究結果も混在している。その理由の一つは, イシュー・セリングにおける戦術は, その組織の文脈や場所に大きく依存しているからであると考えられる (Ling et al., 2005)。つまり, 本社と子会社の関係, 子会社が埋め込まれている環境, ミドル・マネジャーが埋め込まれている文脈, それらの影響によりベストなイシュー・セリングが異なっている可能性があり, それがイシュー・セリングの特徴であり, 研究の難しさを生み出している。

加えて, イシュー・セリングが個人の行動からスタートしているものの, 組織の行動を媒介して組織の成果につながっていることから, 個人と組織の2つのレベルにおいてそのプロセスを明らかにする必要がある, 研究は十分ではない。Floyd and Wooldridge (1992) の議論に依拠し, O'brien (2017) は子会社のミドル・マネジャーの行動に注目し, マネジャーの適応性の促進, 代替案の推進, 埋め込まれの利用の3つの行動を媒介して, 子会社のアントレプレナー志向が子会社組織としてのイニシアティブの実現につながることを論じている。ただし, 3つの媒介行動のうち, 代替案の促進については, その有効性がしめされていない。ここから示唆されることは, マネジャーは

イニシアティブの評価者だけでなく、アイデアの売り込みの能力を持つ必要があることであり、それは本社へ売り込む窓口や手段を見つける能力の必要性を示すものである (Strutzenberger and Ambos, 2014)。つまり、ミドル・マネジャーの売り込み能力について分析を深める必要があると論じている (Conroy and Collings, 2016)。

このように、本社の注意を得るためのイシュー・セリングについて、さまざまな研究はあるもののまだ十分ではない。前述のようにイシューの売り込みが個人の行動であるものの、成果は組織としての本社からの資源の獲得であるので、個人と組織の行動へのプロセスを明らかにすることが必要である。したがって、この領域についても更なる議論が必要である。

5. 将来的な研究余地

本社の注意という限られた資源を子会社は自社の目標達成のために必要であり、そのために、本社の意思決定者の限られた注意を自社に向ける必要がある。この意思決定者に影響を及ぼすための行動がイシュー・セリングであり、成功を収めるイシュー・セリング行動の構成要素について研究がなされている (Dutton and Ashford, 1993; Dutton et al., 2005; Howard-Grenville, 2007)。そして、個人の能力である事前知識 (Bishop et al., 2011)、経験 (Howard-Grenville, 2007)、リーダーのスキル (Conroy and Collings, 2019) などが議論されているが、イシュー・セリングが大きくイシュー・セラーの埋め込まれている文脈や組織の影響を受ける可能性が高いことから、ミドル・マネジャーが埋め込まれている文脈 (Ling, 2005) について、さらなる研究が必要である。特に、多国籍企業の文脈におけるイシュー・セリングについて議論がより必要である。なぜなら、本社がすべての子会社の様々な違いから両者間には情報の非対称性が大きいので (Kostova, et al., 2016; Martinez and Jarillo, 1989; Menz, et al., 2015) 国内におけるイシュー・セリングよりもその行動の成果を出すことは難しいと考えられる。ただし、子会社はイシューを本社が理解することにより資源を獲得する必要があるため、イシュー・セ

リング行動を成功させる必要がある。そのような違った文脈に埋め込まれているイシュー・セラーは、役割や埋め込まれ、能力を含む個人の特性にイシュー・セリング行動は影響を受けると考えられる。しかしながら、これらの可能性のある影響要因をすべて検討がなされているとは言えない。

2点目として、イシュー・セリングの戦術の研究においても、議論が混在している。まず Dutton O'neil, and Lawrence (2001) が提示しているイシュー・セリングの戦術がすべての戦術を含んでいるのかということも議論される必要があるであろう。また、その戦術の効果についても議論が混在しているため、明らかであるとはいいがたい。したがって、戦術についてもさらなる研究が必要である。

3点目として、イシュー・セリングのプロセスについてさらなる議論が必要である。まず、ミドル・マネジャーによる個人レベルのイシュー・セリングのプロセスについてもどのようなプロセスでイシュー・セリングがなされるのかということについて、議論が確立していない。加えて、ミドル・マネジャーによるイシュー・セリングがそのようにして組織としてのイシュー・セリングになるのかというプロセスについても明らかにされておらず、さらなる理解が必要である。

このように、Bouquet and Birkinshaw (2008) が明らかにしたように、本社の資源分配の優先順位は市場の重要性や当該海外子会社の全社的な位置によって決定される部分はあるものの、子会社からのボトム・アップによる本社への影響は無視できないものであり、重要である。したがって、本社への影響を及ぼすイシュー・セリングの概念についてさらなる理解を深めることが理論的にも必要であり、それは実践的な貢献として、多国籍企業の成長をもたらすと考える。

参考文献

Ambos, T. C., Andersson, U., & Birkinshaw, J. (2010). What are the consequences of initiative-taking in multinational subsidiaries? *Journal of In-*

ternational Business Studies, 41(7), 1099-1118.

- Ambos, T.C., & Birkinshaw, J. (2010) Headquarters' attention and its effect on subsidiary performance, *Management International Review*, 50, 449-469.
- 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., Björkman, I., & Forsgren, M., (2005) Managing subsidiary knowledge creation: The effect of control mechanisms on subsidiary local embeddedness. *International Business Review*, 14(5), 521-538
- Andersson, U., Forsgren, M., & Holm, U. (2015) Balancing Subsidiary Influence in the Federative MNC: A Business Network View, Knowledge Networks and Power, 393-420.
- Ansoff, H.I. (1980) Strategic issue management, *Strategic Management journal*, 1(2), 131-148.
- Barsoux, J.L. & Bouquet, C. (2013) How to overcome a Power Deficit, *MIT Sloan Management review* 54(4) 45-53.
- 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.
- Bishop, K. Simsariam, W., & O'Neill, R(2011) Preparation and prior experience in issue selling success, *Journal of Management Issues*, 23(3), 323-340.
- Bouquet, C., & Birkinshaw, J. (2008). Weight Versus Voice : How Foreign Subsidiaries Gain Attention From Corporate Headquarters, *Journal of Management*, 51(3), 577-601.
- Cantwell, J.A., & Mudambi, R. (2011) Physical attraction and the geography of knowledge sourcing in multinational enterprises, *Global Strate-*

gy Journal, 1(3-4), 206-232.

- Cho, T.S., & Hambrick, D.C., (2006) Attention as the Mediator Between Top Management Team Characteristics and Strategic Change: The Case of Airline Deregulation. *Organization Science*. 17(4), 453-469
- 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.
- Currie, G. & Procter, S.J. (2005) The Antecedents of Middle Managers' Strategic Contribution: The Case of Professional Bureaucracy, *Journal of Management Studies*, 42(7), 1325-1356.
- Cyert, R.M. & March, J.G. (1963) A behavioral theory of the firm Wiley-Blackwell, Oxford, UK
- Daft, R.L. & Weick, K.E. (1984) Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. *Academy of management Review* 9(2)
- Delany, E. (2000) Strategic development of the multinational subsidiary through subsidiary initiative- taking, *Long Range Planning*, 33(2) 220-244.
- Dellestrand, H. & Kappen, P. (2012) The effects of spatial and contextual factors on headquarters resource allocation to MNE subsidiaries. *Journal of International Business Studies*, 43, 219-243
- Dörrenbächer, C., & Gammelgaard, J. (2016) Subsidiary Initiative Taking in Multinational Corporations: The Relationship between Power and Issue Selling. *Organization Studies*, 37(9), 1249-1270
- Dutton, J.E. & Ashford, S.J. (1993) Selling Issues to Top Management, *Academy of Management Review*, 18(3), 397-428.n
- Dutton, J.E., Ashford, S. J., O' Nell, & Lawrence, K.A.(2001) Moves that matter: Issue selling and organizational change, *Acadmy of Management journal*, 44(4) 716-736.

- 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.
- Dutton, J.E., & Jackson, S.E., (1987) Categorizing Strategic Issues: Links to organizational Action. *Academy of Management Review*, 12(1).
- Fernandez-Duque, D. Baird, J.A., & Posner, M.I. (2000) Executive Attention and Metacognitive Regulation, *Consciousness and Cognition*, 9(2), 288-307.
- Floyd, S.W. & Wooldridge, B. (1992) Middle Management Involvement in Strategy and its Association with Strategic Type, *Strategic Management Journal*, 13, 153-167.
- Geppert, M, & Dorrenbacher, C. (2014) Politics and Power within Multinational Corporations: Mainstream Studies, Emerging Critical Approaches and Suggestions for Future Research, *International Journal of Management Reviews*, 16(2) 226-244.
- Gorgijevski, A., Lind, C.H. & Iagerstrom, K. (2019) Does proactivity matter? The importance of initiative selling tactics for headquarters acceptance of subsidiary initiatives, *Journal of International Management*, 25(4)
- Howard-Grenville, J.A. (2007) Developing issue-selling effectiveness over time: Issue selling as resourcing, *Organization Science*, 18(4), 560-577.
- Joseph, J. & Ocasio, W. (2012) Architecture, attention, and adaptation in the multibusiness firm: General electric from 1951 to 2001, *Strategic Management Journal*, 33(6), 633-660.
- Kanfer, R. & Ackerman, P.L. (1989) Motivation and cognitive abilities: An integrative/aptitude- treatment interaction approach to skill acquisition. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 657-690.

- Kostova, T., Marano, V., & Tallman, S. (2016). Headquarters-subsidiary relationships in MNCs: Fifty years of evolving research. *Journal of World Business, 51*(1), 176–184.
- 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.
- Lavie, N.(1995) Perceptual load as a necessary condition for selective attention. *Journal of Experimental Psychology: Human perception and Performance, 21*(3), 451–468
- Lee, H.S., & Griffith, D.A., (2019) The Balancing of Country-Based Interaction orientation and Marketing Strategy implementation Adaptation/Standardization for profit Growth in Multinational Corporations, *Journal of International Marketing* 1–16
- Ling, Y., Floyd, S.W., & Baldrige, D.C. (2005) Toward a model of issue-selling by subsidiary managers in multinational organizations, *Journal of International Business Studies* 36, 637–654.
- March, J.G. (1988) Variable risk preferences and adaptive aspirations. *Journal of Economic Behavior & Organization. 9*(1), 5–24.
- Martinez, J. I., & Jarillo, C. J. (1989). The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations. *Journal of International Business Studies, 20*(3), 489–514.
- McCann, B.T. & Bahl, M. (2016) The influence of competition from informal firms on new product development, *Strategic management journal, 38*(7) 1518–1535.
- McMullen, J.S., Sheperd, D.A., & Patzelt, H.(2009) Managerial (in) attention to competitive threats. *Journal of Management Studies, 46*(2), 157–181
- Menz, M., Kunisch, S., & Collis, D. J. (2015). The Corporate Headquarters

- in the Contemporary Corporation: Advancing a Multimarket Firm Perspective. *Academy of Management Annals*, 9(1), 633-714.
- Meyer, K.E., Li, C., & Schotter, A.P. (2020) Managing the MNE subsidiary: Advancing a multi-level and dynamic research agenda. *Journal of International Business Studies*. 51, 538-576
- Monteiro, L. F., (2015) Selective attention and the initiation of the global knowledge-sourcing process in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*. 46(5), 505-527.
- Morrison, E.W. (2011) Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research, *The Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412.
- Mudambi, R., Pedersen, T., & Andersson, U. (2014) How subsidiaries gain power in multinational corporations, *Journal of World Business*, 49(1), 101-113.
- 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
- Ocasio, W. (1997) Towards an attention-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 18(S1), 187-206.
- Ocasio, W., & Joseph, J. (2008) Rise and Fall- or Transformation?: The Evolution of Strategic Planning at the General Electric Company, 1940-2006, *Long Range Planning*, 41(3), 248-272.
- O'Donnell, S.W. (2000) Managing foreign subsidiaries; Agents of headquarters or an interdependent network? *Strategic Management Journal*, 21, 525-548
- Parasuraman, R., Sheridan, T.B., & Wickens, C.D., A model for types and levels of human interaction with automation. *Transactions on Systems, Man, and Cybernetics-Part A: Systems and Humans*, 30(3), 286-297

- Parker, S.K., & Collins, C.G. (2010) Taking Stocks: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors, *Journal of Management*, 36(3) 633-662.
- Saam, N.J. (2007) Asymmetry in information versus asymmetry in power: Implicit assumption of agency theory? *The Journal of Socio-Economics*, 36(6), 825-840.
- 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.
- Simon. H.A. (1947) Effects of Increased Productivity upon the Ratio of Urban to Rural Population. *Journal of the Econometric Society* 15(1) 31-42
- Strutzenberger, A., & Ambos, T. C. (2014). Unravelling the subsidiary initiative process: A multilevel approach. *International Journal of Management Reviews*, 16(3), 314-339.
- Styles, E. (2006) *The Psychology of Attention* Psychology Press, London
- Swets, J. & Kristofferson, A. (1970) Attention. *Annual Review of Psychology* 21, 339-366.
- Treisman, A. (1982) Perceptual grouping and attention in visual search for features and for objects. *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, 8(2), 194-214
- Vuori, T.O., & Huy, Q.N. (2016) Distributed Attention and Shared Emotions in the Innovation Process: How Nokia Lost the Smartphone Battle, *Administrative Science Quarterly* 61(1), 9-51.
- Weick, K.M. (1979) *The Social Psychology of Organizing* (2nd edn.). Random House, New York
- Weick, K. M. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Sage, Thousand Oaks,

CA

- Wooldridge, B. , Schmid, T., & Floyd, S.W. (2008) The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research, *Journal of Management* 34(6), 1190–1221.
- Yu, J., Engelman, R.M., & Van de Ven, A.H. (2005) The integration Journey: An Attention-Based View of the Merger and Acquisition Integration Process. *Organization Studies*, 26(10), 1501–1528.