

論文の内容の要旨及び論文審査の結果の要旨の公表
 学位規則第8条に基づき、論文の内容の要旨及び論文審査の結果の要旨を公表する。

フリガナ 氏名 (姓、名)	CHI Cheng		授与番号 甲 1550 号
学位の種類	博士(経営学)	授与年月日	2022年 3月 31日
学位授与の要件	本学学位規程第18条第1項該当者 [学位規則第4条第1項]		
博士論文の題名	Cultural-crossvergence, Embeddedness and Sustainable IHRM: A Chinese Central State-owned Enterprise and its Overseas Branches in Sub-Saharan Africa (文化的クロスバージェンス、埋め込みと持続可能な国際人的資源管理：サブサハラ・アフリカにおける中国中央企業とその支社の展開)		
審査委員	(主査) SCHLUNZE, Rolf Dieter (立命館大学経営学部 教授)	堀井 悟志 (立命館大学経営学部 教授)	
	Baber III William Wilmer (京都大学経営管理大学院 准教授)		
論文内容の要旨	<p>本論文は、全7章で構成され、序論、本論、結論に分かれている。</p> <p>第1章から第3章が序論にあたり、文献レビューとそれに基づいて構築された研究フレームワークの紹介をしたうえで、アフリカにおける中国中央企業(Chinese Central SOE)を対象とした研究課題の提示と混合研究法という研究方法について述べている。</p> <p>第1章では、研究背景について説明している。「走出去」、「一带一路」政策のような地政学的テーマに関連した近年のアフリカにおける中国の取り組みは、学术界またメディアでも注目が高まっている。中国系多国籍企業の中でも国有企業(SOE)は、アフリカへの投資、事業拡大の先駆けと見なされている。国際ビジネス分野の研究者の多くは、中国系多国籍企業および中国人の個人起業家が実践している既存の国際人的資源管理(IHRM)の慣行と政策の妥当性を疑問視しているが、多くの先行研究では中国の民間企業や個人起業家が対象とされ、中国の国有企業、中でも中央企業に関する経験的研究はまだ非常に不足している。</p> <p>第2章では、これまでのSOEsを対象とした人的資源管理研究が多様な理論を基礎として展開されてきたことを俯瞰したうえで、文化的なクロスバージェンスや埋め込みといったいくつかの理論的アプローチが、中国人駐在員と組織内外のステークホルダーとの関係を理解するための理論的基礎となることを説明し、コンティンジェンシー理論の観点からアフリカに拠点を置くSOEsのIHRMアーキテクチャを探索するための研究フレームワークを構築している。文脈的経営評価(contextual management appraisal)であるこのフレームワークは、新制度派経済学、経済社会学、戦略的国際人的資源管理、企業倫理と社会的責任(CSR)、異文化経営といった研究領域における理論や学説に関する広範な文献レビューを基礎として、分野横断的に連結、統合したもので、国際人的資源管理実践に対する融合性のあるマクロ、メソ、ミクロという3つのレベルの視点を組み込んでいる。この階層的なフレームワークによって、ハイブリダイゼーションを促進する文化的クロスバージェンスや埋め込みを包括的に検証することが可能となる。このような異文化レンズを通して、ある中国中央企業がサブサハラ・アフリカにおいて、文化的に適応した、持続可能なIHRMシステムをどのように開発しているかを明らかにすることが主要な研究課題である。</p> <p>第3章では、本研究で用いた、単一事例における混合研究法について説明している。体系的な研究手順として、新たな理論構築を図るために探索的かつ順次的に定性的研究と定量的研究を組み合わせる探索的順次デザインの混合研究法が用いられている。リサーチサイトとしては、アフリカで40年以上の援助と経営経験を持つ代表的な中国の中央企業を対象としている。この中央企業の複数の子会社の従業員、中間管理者、上級管理者らに対するインタビュー、メールアンケートとオンラインアンケートを実施し、研究課題に関する広範で豊富な定性的及び定量的なデータを収集、分析した。具体的には、定性的研究は新たな理論構築を目指し、探索的に行われ、社会的ネットワークの形成に関するデータは、VennMakerというソフトウェアを利用して、社内外のステークホルダーの関わりの効果的な視覚化を図っている。また、アンケート調査では異文化経営においてより良い業績をあげるために異文化交流、学習経験、異文化経験が文化的知性(CQ)を向上させるのかについて統計的分析を行っている。</p>		

る。

本論部分にあたる第4章から第6章では、リサーチサイトにおける定性的研究と定量的研究の成果を詳細に論じている。

第4章では、主に中国人駐在員の社会的ネットワーク形成と外部のステークホルダーの関わり、そして埋め込みの実践についてメールアンケートとインタビュー調査を基に論じている。アフリカ駐在中または中長期駐在経験を持つ中国人の管理者11人および従業員2人の社会的ネットワークをVennMakerを用いて分析し、ネットワーク・マップを作成し、可視化したうえで、その特徴について緻密に分析を行っている。その分析における中国人駐在員や社内外のステークホルダーのつながりの分析によって、この会社の内部および外部への埋め込みやステークホルダーとの信頼関係構築の取り組みが明らかになった。さらに、インタビューデータを論理的に導出された論点とかがわって分析を行うことで、ステークホルダーの関わりや信頼関係構築の実践の相違を識別し、それらをZukin and DiMaggio (1990) の4つの埋め込み概念(政治制度的埋め込み、社会関係構造的埋め込み、文化的埋め込み、認知的埋め込み)と対応させた議論へと展開している。

第5章では、主に組織内部の埋め込みと内部のステークホルダーの関わりについて検証している。中国人の上級及び中間管理者への徹底的なインタビュー調査の分析結果から、この会社がアフリカにおける子会社や合併会社において複線的なIHRMシステムを構築していることを明らかにしている。また、自民族中心主義を克服し、現地の従業員たちと協調的な関係を築くため、現地出身の人的資源管理者やアシスタントを信頼していることを見出した。リサーチサイトの会社はサブサハラ・アフリカにおいて、中国と現地の労働法と規制に従いつつ、複線的なIHRMシステムを築き、融合性のある企業文化と価値観を養っている。現地出身の人的資源管理担当者をかけ橋として重視するなどの実践から、政治制度的にも、社交関係構造的にも、そして文化的および認知的にも埋め込みの取り組みがなされていることが観察された。また、オンラインアンケートで得られた、サブサハラ・アフリカと中国の文化との相違点、異文化に起因する管理問題、文化の衝突とそれに対応する解決策についての自由回答の結果についての分析が行われた。一方で、インタビュー調査から、例えば、中国人駐在員がアフリカの郷土文化や歴史などについてさらに勉強したいという希望を述べていることから示唆されるように、同社の人材育成の取り組みには改善すべき点があることも指摘した。

第6章では、異文化環境に適応するためにはCQを向上させる必要があると考えられるため、異文化交流および学習経験とCQの育成の間の関係を定量的に検証している。リサーチサイトの複数の子会社の中国人駐在員74人に対するオンラインアンケート調査を実施した。収集したデータを用いて回帰分析を行った結果、中国人駐在員の自主的な学習経験とその実地経験の長さが、CQ戦略(Metacognitive CQ)・CQ知識(Cognitive CQ)・CQ誘因(Motivational CQ)・CQ行動(Behavioral CQ)というCQの4つの側面すべての向上にポジティブな影響を与えていることが示された。同時に、会社側が提供している異文化/IHRMトレーニング・プログラムは異文化を理解するための知識(CQ知識)と戦略的思考(CQ戦略)の育成にのみプラスの影響を与えており、CQの4つの側面すべての育成に効果的であるわけでもないことも示された。つまり、中国人駐在員のCQを育成するためには、会社側のさまざまな関与と異文化トレーニングを慎重に設計する必要があることを示唆している。

第7章は結論である。この章では、ここまでの調査結果をZi&Linke (2021)による南アフリカの中国系民間製造会社を対象としたケーススタディの結果と比較しながら論じている。民間企業のアフリカにおける発展の経験は少なく、知識共有の効率が低いため、民間企業は依然としてさまざまな国際人的資源管理の問題に対処し、解決する方法を学ぶ必要があることが明らかにされている一方で、本論文で調査対象とした中国の建築業の中央企業はアフリカにおける多くの国際経営の経験を有し、国際経営の能力も優れていることが明らかになった。リサーチサイトのサブサハラ・アフリカにおける中国の中央企業の子会社と合併会社は、状況に応じてその程度に差はあるが、現地の文化と融合した組織文化を確立している。この会社は、アフリカにおけるIHRM、CSR、異文化マネジメントの実践から、多くの成功経験を積んでいる。本研究において、そのようなリサーチサイトの実践を調査し、検討したことを、より多くの中国系多国籍企業が学び、参考にすることで、中国企業全体の国際経営の水準の向上が期待される。

本論文の研究目的は、中国中央企業のサブサハラ・アフリカにおける、持続可能な国際人的資源管理（IHRM）を目指した埋め込みの取り組みをクロスバジェンス理論の視点から検討することである。現地に派遣された中国人管理者・従業員の埋め込みの取り組みはハイブリッド組織の形成に役立っているか、それはどのように実践されているかについて、インタビュー調査およびアンケート調査を用いて、定性的および定量的の両面から分析を行うことで明らかにしている。

文献レビューは、その網羅性と適切性の両面において大変優れており、これまで主として蓄積されてきた中国の民間企業を対象とする研究を中心として、アフリカにおける中国系企業の近年の挑戦についてその知見をまとめている。そのうえで、中国の国有企業を対象とした研究の必要性を指摘している。また、人的資源管理と企業の社会的責任（CSR）のつながりや社会的・文化的に持続可能なIHRMの構築の探究といった独創的な着眼点は、申請者のこれまでのCSRに関する研究やクロスバジェンス理論に関する文献レビューから発想を得ている。そこから生まれた基本的な研究課題は、中国中央企業はサブサハラ・アフリカにおいてどのように持続可能なIHRMシステムを発展させているのか、ハイブリッド組織を形成するクロスバジェンスプロセスにおける埋め込みの取り組みを観察、識別することは可能か、ということである。その研究課題に対して、クロスバジェンスプロセスにおいてCSRといった倫理的マネジメントの諸要素に基づいてサブサハラ・アフリカで持続可能なIHRMシステムが実現されることを多面的に検証することで、意義深い知見が蓄積されている。本論文において、肯定的に評価できる点は以下の通りである。

第一に、埋め込み理論に基づいたマクロ、メソ、ミクロという3つの異なるレベルと、中国中央企業のサブサハラ・アフリカへの埋め込みの取り組みの分析のためのコンティンジェンシー理論の視点の特徴とする研究フレームワークである。埋め込みの取り組みと、その結果としてのハイブリダイゼーションプロセスの詳細な観察とその分析結果は重要な学術的貢献といえる。理論的に裏付けられた概念により、結果について論理的かつ説得力のある議論がなされている。文脈的経営評価（contextual management appraisal）としてマクロ、メソ、ミクロという3つのレベルにおける埋め込みの取り組みを分析することを可能とした申請者独自の研究フレームワークや、社会的ネットワーク分析によって、中国中央企業の内外で埋め込みを促進する、社内外のステークホルダーとのつながりによってハイブリダイゼーションプロセスがどの程度サポートされているかを検討したことは評価に値する。

第二に、適用されている異文化レンズは、文化間の異同点を捉え、IHRMに新たな洞察を与える応用研究の貴重で根幹的な要素となるものである。GuanxiやUbuntuといった文化固有のネットワーキングアプローチに関して、本論文の分析結果は、集団主義と社会的一体性が埋め込み戦略を可能にしたことを示している。また、政治制度的、社会関係構造的、文化的、および認知的埋め込みに関する顕著な経営実践によって、クロスバジェンスプロセスの根底にある埋め込みの取り組みへの理解を実現している。

第三に、持続可能なIHRM構築に向けたハイブリダイゼーションプロセスにおいて、内部および外部のステークホルダーとの中国人管理者の社会的ネットワークによって中国中央企業がどのように埋め込まれたのかを詳細に視覚化したことは評価に値する。マクロレベルでの一帯一路イニシアチブといった政策の適切さに導かれ、戦略的にハイブリッド組織を構築するという新しい考え方につながる重要なソフトアプローチとして人間性豊かなケアがミクロレベルにおいて見出された。マクロ、メソ、ミクロレベルでのIHRM実践の戦略的整合性が、持続可能なIHRM構築を可能にする、より効率的なハイブリダイゼーションプロセスにつながるという証拠を示している。

第四に、導入された探索的順次デザインの混合研究法がトライアンギュレーションを通じて全体として知見の妥当性を高めうることを示した。データのトライアンギュレーションによって、中国人駐在員とさまざまな内部および外部のステークホルダーとの異文化経験と知識の共有が、サブサハラ・アフリカに子会社を埋め込むクロスバジェンスプロセスを促進していることがより明確に示された。

一方で、本論文の課題を挙げるとすれば、以下の点を指摘することができる。まず、演繹的に導出された関係の検証を通じて、駐在員の異文化体験の長さ（ポジション）と現地の文化についての自発的な学習（Ubuntu）が知識創造（CQ知識）や戦略開発（CQ戦略）といったポジティブな心理的成果にとって最も重要であることが回帰分析によって示されているものの、全体としては、単一の理論を基礎とせず、独創的なフレームワークを用いていることもあり、経験的研究としての混合研究法のデザインが探索的な分析にその重点が置かれている。また、本研究のフレームワークを基礎として、定量的分析の結果は定性的分析の結果と

	<p>明確に統合されているといえるが、フレームワークそれ自体は多様な理論的アプローチを組み込んでおり、幾分複雑なものとなっている。</p> <p>しかし、これらの課題については、口頭試問において、文献レビューを通じた研究課題の設定を起点とした研究方法やフレームワークの適合性の観点から明確に回答が得られ、これらの課題に対する申請者の適切な認識とともに、本論文が頑健な研究手続きを基礎として学術的貢献を有していることが確認された。つまり、上記の課題は、本論文の優れた評価には影響するものではない。また公聴会および口頭試問を通じて、申請者が博士課程後期課程で優れた学業成績を達成したこととともに、理論的および方法論的に研究をさらに発展させる潜在性を有していることが確認された。</p> <p>これらのことから、本研究において、中国の国有中央企業のアフリカ子会社の埋め込みに関する詳細な情報を収集し、定性的および定量的な分析を行い、中国人管理者の社会的ネットワークの基盤となるメカニズムを解明することで、クロスバジェンスプロセスと持続可能なIHRM形成の経験的証拠を示していることは明らかである。よって、本論文は貴重な研究成果であり、博士学位に値する論文として高く評価できる。</p> <p>以上より、審査委員会は、一致して、本論文は本研究科の博士学位審査基準を満たしており、博士学位を授与するに相応しいものと判断した。</p>
<p>試験 また は 学 力 確 認 の 結 果 の 要 旨</p>	<p>申請者は、2015年4月に立命館大学大学院経営学研究科博士課程後期課程に入学し、必要な研究指導を受けた上で、博士論文を提出していることから、本学学位規程第18条第1項該当者である。また、外国語運用の能力に関しては、本論文が英語による論文であることから、英語の運用能力を有することを確認した。</p> <p>2021年11月10日（水）、Zoomにて、16時30分から17時55分まで公聴会を行い、2021年11月12日（金）、Zoomにて、15時05分から16時05分まで口頭試問を行った。</p> <p>主査および副査は、公聴会および口頭試問の質疑応答を通して、博士学位に相応しい能力を有することを確認した。</p> <p>したがって、本学学位規程第18条第1項に基づいて、「博士（経営学 立命館大学）」の学位を授与することが適当であると判断した。</p>