

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。

○氏名	JI WEIWEI (じ うえいうえい)
○学位の種類	博士(経営学)
○授与番号	甲 第867号
○授与年月日	2013年3月31日
○学位授与の要件	本学学位規程第18条第1項 学位規則第4条第1項
○学位論文の題名	Success of Boundary Spanners in East Asia -A Multi-perspective View on Exploring Cross-cultural Competence (東アジアにおける境界連結者に関する研究—複合的視点から見た異文化コンピテンス)
○審査委員	(主査) Schlunze Rolf Dieter (立命館大学経営学部教授) 守屋 貴司 (立命館大学経営学部教授) 今田 治 (立命館大学経営学部教授)

<論文の内容の要旨>

近年、多国籍企業が急速に東アジア地域に事業を展開していることは周知のとおりである。その企業と外部環境を連結する担い手として、境界連結者に大きな注目が注がれている。多国籍企業は、海外現地オペレーションと本国オペレーションの行動基準を一致させるため、本国親会社から現地へ駐在マネジャーを赴任させる。その際、派遣された駐在マネジャーは現地国のビジネス環境で成功するため、異文化コンピテンスを身につけなければならない。なぜなら、異文化コンピテンスは組織内でシナジー効果を創造するために不可欠な要素だからである。シナジー創造はビジネスユニットの競争力を高めることと直結している。組織レベルから見ると、競争力開発は企業の長期存続志向にとって最も重要な課題である。また、個人レベルから見ると、駐在マネジャー、すなわち境界連結マネジャーは企業の競争力開発を促進するための最も重要なアクターである。しかし、これまで、企業の競争力開発における組織と個人間のダイナミックな協働プロセスを解明するという試みはあまりされてこなかった。

従来、国際ビジネスに関する研究は既存の欧米理論に大きく依存してきた。現在、国際ビジネス研究においてアジア地域が重要な位置づけにあるにも関わらず、東アジアのコンテキストに関する研究はこれまで未着手であったといえる。

そこで、本論文では、境界連結者としての異文化コンピテンスとは文化的な違いを効率的かつ適切に橋渡しできる能力であるとして、複合的視点から東アジアにおける境界連結

者の異文化コンピテンス創造のあり方についての探求を試みている。そのため、申請者はアクターを主軸にしたアプローチから理論的な枠組みについて検討を行っている。

本論文の目的と解明点は次の三点である。第一に、東アジアにおける境界連結者に影響する制度的および文化的要因を明らかにすること。第二に、立地選好、文化変容、およびネットワークという三つの視点から境界連結者の異文化コンピテンスを定義し測定すること。第三に、以上を踏まえて、組織レベルおよび個人レベルの観点から境界連結者の異文化コンピテンスの理論的枠組みについて検証を行うことである。

【2. 論文の構成】

本論文の構成は、次のとおりである。

Chapter 1 : Introduction to thesis

Chapter 2 : Boundary spanner choice and international assignment

Chapter 3 : Exploring boundary spanners' cross-cultural competence:
preference, network and adjustment

Chapter 4: Boundary spanner and network of Chinese firms in Japan

Chapter 5 : Impact of Headquarters' support on boundary spanners' competence
creation

Chapter 6 : Working towards hybrid solutions: a joint-venture perspective

Chapter 7 : Creating boundary spanners' cross cultural competence through
co-leadership

Chapter 8 : Discussion

本論文の構成のフレームワークについて紹介すると、第1章では、先行研究の検討と課題設定および分析枠組の検討を行い、第2章、第3章、第4章、第5章において、第1章で掲げられた問題設定・分析枠組みに基づき、境界連結者の立地選好、文化変容、およびネットワークについて実証的研究を展開し、境界連結者の異文化コンピテンスを明らかにしている。そして、第6章と第7章では、第2章から第5章までに明らかにされた境界連結者の異文化コンピテンスの理論的モデルについて、理論的かつ実証的に分析し、東アジアという外国人にとって難しいビジネス環境において境界連結者として異文化コンピテンスを発揮する方法として、いわゆる「ハイブリット・モデル」とコー・リーダーシップにおける信頼関係の構築と情報の共有を提案している。そして、第8章において、分析・検証しえた点を明示し、更に考察と本研究の含意について論述されている。さらに各章を、詳しく述べると下記のようなになる。

第2章では、東洋経済新報社の『外資系企業総覧』（2008年版）というデータベースを利用して、中国系多国籍企業が日本で海外子会社を設立する際の、境界連結者に関する人事

プラクティスに影響を与える要因について相関分析と回帰分析を行っている。その結果、子会社の所有率（外資率）などの制度的要因と、Hofstede が示した4つの文化的次元のうち権力格差（権力の格差に対する許容度）と不確実性回避（不確実な状況に対する許容度）などの文化的な要因が境界連結者の選任に影響を与えていることが明らかにされた。

第3章では、中国に駐在している境界連結マネジャーに注目して、欧米人マネジャーと日本人マネジャーの比較分析を行い、立地選好、文化変容、およびネットワークという三つの視点から境界連結者の異文化コンピテンス創造の特徴を明らかにしている。ここでは中国に駐在している936人の外国人マネジャー（内訳：日本人236人、欧米人730人）を対象に調査を行った。オンライン調査票をマネジャーにメールで直接送付し、合計162人のマネジャー（内訳：日本人75人、欧米人87人）から回答を得た。さらに、境界連結者の立地選好とネットワーク活動を詳細に検証するため、直接インタビューを12回実施した。文化変容に関してはMann-Whitney U分析を行った。その結果、西洋的と東洋的な異文化コンピテンス創造の特徴の相違を明らかにした。西洋的な特徴としては、異文化コンピテンス創造に成功した境界連結者は現地の言語を重視し、現地での個人的ネットワークに依存している。一方、東洋的な特徴としては、異文化コンピテンス創造に成功している境界連結者は現地の言語を重視するだけでなく、現地コミュニティへの融合にも関心が高い。ただし、ビジネス上の問題解決のためには企業内ネットワークに依存する傾向が高い。また、使用される言語が東アジアコミュニティの境界連結者の間の知識伝達プロセスに影響を与えていることも明らかにしている。

第4章では、マルチ事例分析によって、日本における中国系境界連結者のネットワーク活動の特徴を分析した。東洋経済新報社の『外資系企業総覧』（2010年版）から30社の在日中国系企業を抽出して、アンケート調査を実施し、14人のマネジャーから回答が得られた。さらに、東京、大阪、神戸と上海など東アジア地域の都市の対内直接投資支援オフィスの担当者に対しインタビュー調査を行った。このような方法を通して境界連結者のネットワーク活動の特徴と地域の相違性について明らかにした。グローバル都市である東京を中心とした関東地域ではグローバルネットワークと現地ネットワークの両方が重視されているが、近年、自治体が積極的に誘致活動を実施した関西地域では中国系の中小企業が多く、境界連結者は現地のネットワークにより依存する傾向がみられた。

第5章では、東洋経済新報社の『海外進出企業総覧 CD-ROM』（2010年版）に掲載されている企業のうち、中国の上海地域に進出している153社の関西の日系企業の人事担当者に対してアンケート調査を行った。本調査では本社の支援活動と境界連結者の異文化コンピテンス創造の関連性を検討した。その結果、多くの日系企業は企業内の戦略成功に力点を置いており、駐在現地におけるマネジャーのネットワーク構築にはこれまで注意を向けてこなかったことを明らかにした。

第6章では、人的資源管理における境界連結説を検討し、異文化研究学者であるAdlerの異文化シナジー創造の4段階説とHofstedeの文化的価値次元フレームワークを用い、在

日のジョイントベンチャーに対する事例研究を行った。その結果から、文化的相違を克服するために境界連結者によって導入されているいわゆる「ハイブリット・モデル」を1つの解決方法として提案した。

第7章では、リーダーシップの視点から境界連結者の異文化適応能力に対する理解を深めるために、二人の境界連結マネジャーに対してオンスクリーン上のアンケートと4回のインタビュー調査を実施した。さらに、彼らのネットワーキングの特徴を分析するため、VennMaker というネットワーク分析ソフトウェアを使い、境界連結者のネットワーク像を可視化した。分析を通して、異文化コンピテンス上のリーダーシップを開発するために、境界連結者は、現地の事業を促進するのみならず、グローバルなビジネスコミュニティと統合するための模索が必要であることを明らかにした。

第8章では、研究のまとめと今後の課題を提起している。

本論文では、これまで研究対象として着目されてこなかった境界連結マネジャーの行動を分析した。研究結果は、文化的シナジーを創造することで異文化の職場で成功しようとする境界連結マネジャーは、同時に異文化コンピテンスを高める努力が必要であることを示唆している。今後、新たなグローバル人的資源戦略を開発しようとする多国籍企業本社にとっては、異文化コンピテンスが大変重要な要素になろう。

さらに、本論文において、異なる2つの文化の調和のプロセスにおける相互融合によって文化的シナジーが創造されるという欧米的考え方に加えて、個人の中には元来、相対する2つの要素が存在し、バランスをとりあっていると考える東アジア的観点から境界連結者の動的なプロセスを解明しようとする、東アジア研究における新たなアプローチと方向性を示している。

<論文審査の結果の要旨>

【1. 論文の特徴】

本論文は、東アジアにおける多国籍企業の海外進出活動の現状を幅広く考察することにより、企業と外部環境の間の橋渡し役を担っている境界連結者とその役割を効果的に実現するための異文化コンピテンスのあり方を論じることを目的としている。本論文における先行研究のレビューやデータ収集は広範囲かつ丹念なものであり、当該分野における先行研究の蓄積の乏しい理論と方法論を補完するため、複合的な視点から分析、検討し、新たな研究アプローチを提起することを試みている。

本論文では次の三つの研究目的で提示された課題を解明している。第1の目的は境界連結者役に影響する制度的要因と文化的要因を確認することであったが、第2章で在日中国系企業の境界連結者役に影響する要因が分析されている。第2の目的は境界連結者の異文化コンピテンスを測定する枠組みを開発することで、第3章で境界連結者の行動に関するその枠組を提示している。第3の目的は組織レベルおよび個人レベルから上記の枠組に対する探求的な検証を行うことであったが、第4章、第5章、および第6章で組織レベル

の分析を行い、第 7 章で個人レベルの分析を行って提案した枠組みの有用性を確認している。

【2. 論文の評価】

本論文について第一に評価できる点は、これまで分析事例が少ない在日中国企業に対して、境界連結者の選任と境界連結者のネットワーキング行動について精密な分析を試みていることである。在日中国企業といっても国有大企業から零細企業に至るまで多様な事業者が存在し、データの収集と解釈、適切な分析方法開発に困難がともなう。本論文はこの分野に経営学的な分析を加えた数少ない研究である。

第二に、特に本論文の第 3 章で行われた、中国に駐在している 162 人の経営者の立地選好、文化適応、およびネットワーク活動に関する調査の分析が、計量的、理論的に優れていて分析結果は学術的に評価できる内容になっていることに加え、実務界においても、国際人事コンサルティング業務や政府の誘致政策に対して有益と思われる示唆的な所見が提示されていることであり、学术界だけでなくビジネス界へも貢献する、社会的意義のある研究となっている。

一方、本論文にはいくつかの課題も残されている。第一に、本論文では Thomas (1994) が指摘したように海外駐在員は境界連結者の役を担っていることを踏まえて、研究対象を日本と中国の駐在員と設定している。しかし、駐在マネジャーに限らず、一般のマネジャーであっても高い専門知識を持って橋渡し役を演じ、境界連結者となれるという指摘もある。先行研究も含めて境界連結者についての議論の対象はこれまで駐在員だけに留まっていたが、より広範囲で検討する必要もあると思われる。

第二に、本論文では、企業環境、市場環境、生活環境に加えて、文化志向性など個人の心理的な行為から異文化コンピテンスのあり方を検討しているが、異文化コンピテンスを測定するメカニズムの解明が相対的に手薄となっている。今後、理論的なモデルを構築する努力が必要である。

このようないくつか課題は残されているものの、これらは今後の研究の方向性を示すものであり、本論文の価値と貢献を損ねるものではない。前述したとおり、広範囲かつ十分な量の先行研究の検討に基づく新たな分析枠組みを提案し、それを検証するため、独自に大量のデータを収集して様々な角度から分析して実証的に検証したことは研究能力の高さを示すものであり、本論文は高い学術的貢献を生み出したものと評価できる。

以上により、審査委員会は本論文が「博士（経営学 立命館大学）」を授与するに相応しい水準に達しているという判断で一致した。

<試験または学力確認の結果の要旨>

申請者は、2007年4月より立命館大学大学院経営学研究科企業経営専攻博士課程前期課程に入学し、2009年3月に同課程を優秀な成績で修了しており、その修士論文「Parent Country

Nationals or Local Nationals: an Empirical Study of Executives Staffing Policies of Foreign Affiliates based in Japan」は『立命館経営学』院生論集第6号（2009年3月）に収録され公表されている。そして同年4月立命館大学大学院経営学研究科企業経営専攻博士課程後期課程に進学した。

進学後、申請者は学術雑誌、『立命館経営学』（単著2編）、『立命館ビジネスジャーナル』（共著2編、査読付き）、『International Journal of Business and Management』（単著1編、査読付き）に、論文を計5編掲載している。そのうち共著2編はP. Strom, C. G. Alvstam, H. Dolles & Rick（編）（2013）『Asian Inward and Outward FDI: New Challenges in the Global Economy』およびSchönhuth, M., Gamper, M., Kronenwett, M., Stark, M.（編）（2013）『Visuelle Netzwerkforschung. Qualitative, quantitative und partizipative Zugänge』に収録され出版される予定である。

さらに、日本国内学会では多国籍企業学会、企業家研究フォーラム、異文化経営学会、日本地理学会で計6回、国際学会ではEuro-Asia Management Studies Association Annual Conference、International Association for Chinese Management Research、Asian Business and Management Conference、Annual Meeting of Association of American Geographers、Third Global Conference on Economic Geographyで計8回、博士論文の一部を構成する内容について発表している。

また、申請者は、中国とのビジネスに高い関心を持つ関西経済界からも着目され、2010年度に企業家研究フォーラムより申請者の「関西圏における中国人企業家ネットワーク活動に関する研究」に対して研究助成を受けている。

本論文の審査にあたって、口頭試問を2013年1月22日（火）、アクロスウイング7階 研究会室1においておよそ2時間（午前11時～午後1時）、公聴会を2013年2月1日（金）、アクロスウイング7階 研究会室1において、およそ2時間（午後4時30分～午後6時30分）行った。その後、2013年2月12日（火）、主査の個人研究室においておよそ1時間半（午前10時～午前11時半）に審査委員会を開催し、審査結果について審議した。

審査委員会は、本論文に加え、論文発表、学会報告などの様々な研究活動、また口頭試問と公聴会での質疑応答を通して、申請者が博士学位に相応しい能力を有していることを確認した。

以上の審査経過と結果を踏まえて本審査委員会は、申請者が本学学位規程第 18 条第 1 項により、「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認める。