

早稲田大学博士論文(概要)		
	学位記	文科省報告
2007	4703	甲 2144

学位申請論文概要書

多国籍企業と異文化マネジメント

太田 正孝



1. 本論文の目的と主旨

本論文の目的は大きく2つある。その第1は、国際ビジネス研究にとって長年の懸案である異文化相互作用の諸問題、とりわけグローバル・ローカル・ダイレンマ (global-local dilemma; 以後、「G-Lダイレンマ」と略す) の発生メカニズムの解明である。G-Lダイレンマの最大の原因の一つが異文化相互作用にあることは広く知られているが、**学位申請論文概要書**り巻くダイナミクスについては未だ十分解明がなされていない。特に、単純グローバル化が席卷した20世紀後半においては、異文化相互作用に関わるイシューは最も難しいのに加えて、グローバル経営効率への貢献度が最も低い変数とされてきたためにさらに取り組みが遅れていた。異文化相互作用は研究対象として避けるべきテーマ、あるいはできる限り最後に触れるべきトピックスとして位置づけられてきたという意味では、まさ

多国籍企業と異文化マネジメント

第2の目的は、G-Lダイレンマの解明によって可能となるグローバル・ローカル・トレードオフ (global-local tradeoffs; 以後、「G-Lトレードオフ」と略す) の科学的管理すなわち異文化マネジメント (Cross-Cultural Management) を国際ビジネス研究における重要なサブカテゴリーとして確立することである。グローバル化がもたらす最大のインパクトの一つは企業活動における多文化主義 (multiculturalism) の常態化であり、さらにはそうした多文化ビジネス状況に関与する様々な文化間の相互作用の管理と調整である。より具体的には、各文化特有の前提や価値観が深く刷り込まれた人々との人的コミュニケーション・プロセスをいかに管理・調整するかが無用の課題となる。

異文化マネジメント研究の台頭**太田 正孝**うに、国際ビジネス活動への異文化アプローチはグローバル化の進展に伴い確実に大きな注目と強い関心を集めている。こうした傾向は、エスノセントリズム (ethnocentrism) に基づく本國および本社の行動パターンの単純拡大、あるいはグローバル・レベルでの規模の経済 (economy of scale) と経営効率のみを重視する単純なグローバル合理化 (global rationalization) への反動と見ることができる。言い換えれば、国家間や文化グループ間の相違や差異こそがビジネス・チャンスを創造するとともに、

I 本論文の目的と主旨

本論文の目的は大きく2つある。その第1は、国際ビジネス研究にとって長年の懸案である異文化相互作用の諸問題、とりわけグローバル・ローカル・ディレンマ (global-local dilemma ; 以後、「G-L ディレンマ」と略す) の発生メカニズムの解明である。G-L ディレンマの最大の原因の一つが異文化相互作用にあることは広く知られているが、そのメカニズムとそれを取り巻くダイナミクスについては未だ十分解明がなされていない。特に、単純グローバル化が席卷した20世紀後半においては、異文化相互作用に関わるイシューは最も扱い難いのに加えて、グローバル経営効率への貢献度が最も低い変数とされてきたためにさらに取り組みが遅れていた。異文化相互作用は研究対象として避けるべきテーマ、あるいはできる限り最後に触れるべきトピックスとして位置づけられてきたという意味では、まさしく国際ビジネス研究の最後のフロンティアと言えるであろう。

第2の目的は、G-L ディレンマの解明によって可能となるグローバル・ローカル・トレードオフ (global-local tradeoffs ; 以後、「G-L トレードオフ」と略す) の科学的管理すなわち異文化マネジメント (Cross-Cultural Management) を国際ビジネス研究における重要なサブカテゴリーとして確立することである。グローバル化がもたらす最大のインパクトの一つは企業活動における多文化主義 (multiculturalism) の常態化であり、さらにはそうした多文化ビジネス状況に関与する様々な文化間の相互作用の管理と調整である。より具体的には、各文化特有の前提や価値観が深く刷り込まれた人々との人的コミュニケーション・プロセスをいかに管理・調整するかが焦眉の課題となる。

異文化マネジメント研究の台頭に象徴されるように、国際ビジネス活動への異文化アプローチはグローバル化の進展に伴い確実に大きな注目と強い関心を集めている。こうした傾向は、エスノセントリズム (ethnocentrism) に基づく本国および本社の行動パターンの単純拡大、あるいはグローバル・レベルでの規模の経済 (economy of scale) と経営効率のみを重視する単純なグローバル合理化 (global rationalization) への反動と見ることができる。言い換えれば、国家間や文化グループ間の相違や差異こそがビジネス・チャンスを創造するとともに、

グローバル市場に活力を与える原動力であると再認識された結果でもある。

21世紀のメタナショナル化するグローバル競争環境においては、異文化相互作用の積極的活用はむしろ多国籍企業（Multinational Corporations;以後、MNCsと略す）に大きなビジネス・チャンスをもたらす。今やイノベーションは、日米欧3極のようなグローバル・ビジネス活動の既存センターからだけでなく、様々な新興市場を含む周辺部からも発生するからである。また、そうしたイノベーションの種を多様な文化的背景をもつスタッフ間の知識移転と知識創造を通じて、魅力的な製品やサービスに変換していくことが強く求められる。このようにMNCsは、異文化相互作用をネガティブ・インパクトの源泉ではなく、ポジティブ・インパクトの源泉として促進する管理方法を必要としている。論者は1995年に我が国で最初の「異文化マネジメント研究」の講座を早稲田大学大学院商学研究科に設置したが、萌芽的研究の範囲を超えるためには多くの時間と労力を要した。しかしそうした熟成期間は過ぎ、今や本格的な研究領域に進化する段階に入ったのであり、まさしく本論文はその基盤を成すものである。

こうした主旨に基づく本論文は、①MNCsにとっての異文化問題とは何か、②なぜグローバル化が進展すればするほど異文化アプローチが重視されるのか、③異文化アプローチは如何なる要素から成立し、如何なるダイナミクスとメカニズムを内包するのかという異文化相互作用の本源的イシューについて定性的分析をしていくものである。加えて、そうした分析を踏まえたうえで、①MNCsにとっての異文化問題の解決に重要な役割を果たす異文化マネジメント研究のパースペクティブと課題は何か、②異文化マネジメント・コミュニケーターとして多文化主義を管理し、さらにMNCsの文化変容(accultration)を促進する使命を担うグローバル・マネジャーは如何に開発されるべきかといった諸課題を一貫して異文化相互作用と人的コミュニケーションのレンズから考察することでビジネス研究の最後のフロンティアの本質を解明していく。

(3) 日系MNCsとグローバル・サプライヤー・モデル 34

1) 「グローバル」に付与される意味のギャップ 34

2) 日系MNCsにとっての競争環境 36

3) 日系MNCsの本社一子会社関係 36

II 本論文の構成

本論文の章立ては以下のとおりである。

序 論	—国際ビジネス研究の最後のフロンティア—	1
第1節	本論文の目的と主旨	1
第2節	本論文の構成	3
第1章	多国籍企業の異文化問題	13
第1節	異文化相互作用とグローバル・ローカル・ディレンマ	13
(1)	グローバル・ローカル・ディレンマ	13
(2)	グローバル・ダイナミクスの壁	13
(3)	拡散ダイナミクス	14
(4)	二元性ダイナミクス	15
第2節	アーティファクトの視点からみた G-L ディレンマ	17
(1)	アーティファクトとしてのグローバル製品	17
(2)	アーティファクトとしてのローカル製品	21
(3)	複雑化する G-L トレードオフ	23
第2章	多国籍企業の組織戦略に関する既存モデル	28
第1節	Triad-MNCs の国際化戦略	28
(1)	欧州系 MNCs とマルチナショナル・モデル	28
1)	欧州系 MNCs にとっての競争環境	29
2)	欧州系 MNCs の本社—子会社関係	30
(2)	米系 MNCs とインターナショナル・モデル	31
1)	米系 MNCs にとっての競争環境	32
2)	米系 MNCs の本社—子会社関係	33
(3)	日系 MNCs とグローバル・サプライヤー・モデル	34
1)	「グローバル」に付与される意味のギャップ	34
2)	日系 MNCs にとっての競争環境	36
3)	日系 MNCs の本社—子会社関係	36

第2節	日系 MNCs と米系 MNCs の戦略的相違	38
(1)	国際ビジネス活動の日米比較	39
(2)	海外市場への参入モード —輸出戦略 vs. FDI 戦略—	40
(3)	海外市場参入の順序	43
(4)	現地化適応と複製化戦略	45
(5)	同じコインの裏表	48
第3節	グローバル・リーチからメタナショナルへ	49
(1)	古典的グローバル主義の終焉	49
(2)	生産の論理から市場創造の論理へ	53
(3)	本格化するサービス・ビジネスの国際化	55
第3章	国際ビジネスの異文化問題に関する理論的考察	59
第1節	「距離の脅威」と「場の拘束力」の再認識	59
第2節	「距離」と「場所」に関わる既存の議論	62
(1)	パールミュッターの EPRG プロファイル	62
(2)	ホフステッドの文化的価値次元のフレームワーク	65
(3)	フォンヒッペルの情報粘着性の概念	70
(4)	ポーターのダイヤモンド・システムとクラスター理論	72
(5)	ゲマワットの CAGE モデルと AAA モデル	76
第3節	トランスナショナル・アプローチの出現	79
第4節	メタナショナル・アプローチへの進展	82
第4章	グローバル知識移転と人的コミュニケーション・ネットワーク	90
第1節	グローバル・ナレッジ・エコノミー	90
(1)	「見えざるもの」の競争力への変換	90
(2)	ハードからソフトへの産業構造の変化	92
(3)	2つの競争環境的トリガー	94
第2節	グローバル・コミュニケーション・ネットワーク	95
(1)	グローバル・コミュニケーション・ネットワーク(GCN)の戦略的意義	95

(2) GCNを必要とするビジネス環境	96
1) 企業規模の拡大	97
2) 市場の多様化	98
3) タービュラント環境	98
4) 企業活動のボーダーレス化	99
5) 新たな企業間関係の出現	99
第3節 人的コミュニケーション・ネットワークの重要性	100
(1) 制度的ネットワーク vs. 情報共有ネットワーク	100
(2) 静的情報 vs. 動的情報	102
(3) 低コンテキスト vs. 高コンテキスト	103
第4節 人的資源の国際化	106
(1) 人的資源の雇用源	106
1) ホーム・カンントリー・ナショナルズ	106
2) ホスト・カンントリー・ナショナルズ	107
3) サード・カンントリー・ナショナルズ	107
(2) 国際マネジメント・コミュニケーションと人的資源の国際化モデル	108
(4) エティック/エミック・アプローチ	160
第5章 ナレッジ・マネジメントと組織プロセス	116
第1節 ITと知識のシンクロシティ	116
第2節 ITとナレッジ・マネジメント	118
(1) ナレッジ・マネジメントとは	118
(2) ITがもたらすスピードの意味	120
(3) 知識の記号化とIT	123
第3節 行為と知識のギャップ	126
(1) 暗黙知のもつ意味	126
(2) 知識としてのポイエーシス	128
第4節 ナレッジ・マネジメントと競争優位	130
(1) 記号化戦略 vs. 個人化戦略	130
(2) ナレッジ・エンジンとしての組織プロセス	135

第6章 国際ビジネスへの異文化アプローチ	142
第1節 文化人類学的アプローチの有効性	142
(1) 国際ビジネスと文化人類学	142
(2) 文化的環境の動的理解力	143
第2節 「文化」の概念と定義	144
(1) タイラーの定義	144
(2) クローバー＝クラックホーンの定義	145
(3) バーノーの定義	146
第3節 MNCs にとってのインプリケーション	148
(1) エスノセントリズムからの脱却	148
1) エスノセントリズムの3レベル	148
2) 延長物の転移メカニズム	151
(2) 自己言及基準と文化的コンテクスト	153
(3) ステレオタイピングとカルチュア・ショック	157
1) ステレオタイピングの功罪	157
2) 異文化における役割期待への不適合	158
(4) エティック／エミック・アプローチ	160
1) 文化の公分母	160
2) 文化システムの複合性	162
(5) 文化学習プロセスと外部イノベーション導入	164
第7章 異文化マネジメント研究のパースペクティブ	167
第1節 異文化マネジメントとは	167
第2節 カルチャラル・シナジーと文化的にオープンな組織	168
(1) カルチャラル・シナジー	168
(2) 文化的ヘテロ・スタッフの内部化	170
(3) 文化伸縮的分業	172
第3節 G-L トレードオフと文化変容	173
(1) 「国際標準化／現地化」連続体モデル	173

(2) 統合を軸にした文化変容	177
第4節 第3文化体仮説の限界	179
(1) インフラとしての文化的コンテキスト	179
(2) 融合部分の拡大と文化的借用	181
(3) 「第3文化体」の曖昧な内容	183
第5節 制度的環境内における同型化プル	184
(1) 制度化理論と同型化	184
(2) 同型化プルの形態	186
(3) 同型化プルのインプリケーション	188
第8章 文化を超えるコンテキスト・マネジメント	193
第1節 情報粘着性とコンテキスト	193
(1) 行為の知識への変換	193
(2) 記号化の役割	194
(3) コミュニケーション・ノイズ	196
(4) 真のノイズとしてのセマンティック・ノイズ	199
第2節 コンテキストは記号化できない	203
(1) 可視化の限界	203
(2) 動的存在としてのコンテキスト	204
(3) オートポイエティック・システムとしてのコンテキスト	207
第3節 対面コミュニケーションと場の共有	211
(1) 動的情報の意味的共有	211
(2) コーロケーションの役割	213
第4節 異文化コンテキスト・マネジメント	216
(1) コンテキスト・レベルと言語コミュニケーション	216
(2) 高コンテキスト・コミュニケーションの限界	218
(3) コミュニケーション環境／行動マトリックス	220
結 論 —異文化アプローチの普遍性—	227

第1節	人的コミュニケーション中心の統合アプローチ	227
第2節	異文化問題の本質としてのコンテクスト	230
第3節	文化的相違のレベルとクリプキのパラドックス	232
第4節	プロセスとしてのグローバル化	234

III 本論文の概要

本論文の構成と各章の位置づけは概ね次のとおりである。

まず第1章「多国籍企業の異文化問題」の第1節は、本論文の主たる目的である G-L ディレンマのもつ意味、ならびにそれが国際ビジネス活動に及ぼすインパクトについてブラック＝モリソン＝グレガーセン(Black, J.S., A.J. Morrison & H.B. Gregersen)によるグローバル・ダイナミクスのフレームワークを基礎に、拡散ダイナミクスと二元性ダイナミクスに2分して考察している。特に二元性ダイナミクスについては、ブラック＝モリソン＝グレガーセンよりも早い段階から着目し、より深遠な議論を展開していたエヴァンス＝ドーズ(Evans, P.A.L. & Y. Doz)のモデルを援用している。後者の議論の方が、MNCs の特質である多焦点組織(multi-focal organization)の考え方に相通するという意味で G-L トレードオフに重要な視点を提供するからである。

第2節では、製品がどのように G-L ディレンマの影響を受けるかについて、社会学、文化人類学、コミュニケーション科学、異文化コミュニケーション論などで多用されるアーティファクト(artifacts)の概念に、論者自身の発想と論理を加味した独創的な考察を展開している。製品へのグローバル化圧力とローカル化圧力の問題をアーティファクトのレンズから分析する利点は、第1に製品や商品を異文化ダイナミクスからニュートラルな立ち位置で分析できることである。第2には、文化を「アーティファクト(artifacts)」「付随的価値(espoused values)」「基本的・基礎的前提(basic underlying assumptions)」の3層構造と看做すシャイン(Schein, E.)のモデルからみた場合、アーティファクトは相対的に最も見え

やすい要素であるため、残り 2 つの要素の分析へと進みやすいからである。G-L
トレードオフの要求水準がますます高く、また複雑になる 21 世紀の競争環境を
鑑みれば、アーティファクトの視点を突破口とすることで、より見え難い価値観
や前提への洞察力を強めることが可能となる。

続いて第 2 章「多国籍企業の組織戦略に関する既存モデル」の第 1 節では、日
米欧 3 極を出自とする先発多国籍企業（以後、Triad-MNCs と略す）がグローバ
ル・リーチ（global reach）を達成するプロセスにおいて、それぞれどのような
組織戦略を如何なる国際競争環境において選択し、独自の組織モデルへと構築し
てきたかをレビューしている。このレビューは基本的にバートレット＝ゴシャール
（Bartlett, C. & S. Ghoshal）の概念的枠組みを下敷きにはしているが、論者
独自の議論を随所に展開している。特に、日系 MNCs が歴史的に採用してきた組
織モデルについては、バートレット＝ゴシャールの「グローバル・モデル」が誤
解を招き易いため、彼ら以前から国際ビジネス研究者で用いられていた「グロー
バル・サプライヤー・モデル（global supplier model）」を用いて独自の検討を加
えている。

Triad-MNCs は基本的に 1980 年代中頃までは、それぞれのグローバル市場参
入時において追い風となった競争環境にフィットした組織戦略、すなわち欧州系
MNCs はローカル市場環境への適応能力、米系 MNCs はイノベーションの国際移
転能力、日系 MNCs はグローバル効率性の推進能力を DNA として進化していっ
た。しかし、各プレイヤーが自らの強みに特化した形で維持されていたこうした
均衡状態は、プラザ合意を契機に 1980 年代中頃から崩れ始め、1990 年代に入
ると IT 革命ならびにそれにバックアップされたニュー・エコノミーの台頭ととも
にグローバル競争環境はまったく新しい局面に入った。

第 2 節では、そうした Triad-MNCs の組織戦略面の均衡状態が崩れるプロセス
と、その後に出現するトランスナショナル・アプローチ（transnational approach）
さらにはメタナショナル・アプローチ（metanational approach）へと進展する
背景と動機について、異文化問題と国際ビジネス活動の双方のダイナミクスの調
和がとれた考察をしている。具体的には、Triad-MNCs の中でも輸出戦略ならび

に FDI 戦略への特化の面で非常に強いコントラストをもつ日米の MNCs の国際ビジネスオペレーションに関して、①海外市場の位置づけ、②海外市場への参入モード、③海外市場参入の順序、の 3 側面から比較検討している。特に、日系 MNCs が海外市場参入の順序において、欧米の MNCs のように市場類似性に沿っては進出しなかった原因について、本論文の主要テーマである「距離の脅威」と「場の拘束力」のレンズから考察するとともに、フォンクロック＝クスマノ(von Krog, G. & M. Cusumano)の成長戦略モデルと融合させることで詳細かつユニークな分析を試みている。

さらに第 3 節では、古典的グローバル主義の代表的論者であるレヴィット(Levitt, Theodore)がその論文「市場のグローバル化(The Globalization of Markets)」において展開した「グローバル化は市場や消費者の同質化(homogeneity)を引き起こし、その結果、世界はテクノロジーを介してグローバル・ヴィレッジとなり、企業は世界中で同じモノを同じように売ることができる」とする単純グローバル化的主張に対する批判的考察をしている。そのうえで、世界市場が 20 世紀のグローバル・リーチ重視型の競争環境から、より複雑なメタナショナル競争環境に移行する原因を、①生産の論理から市場創造の論理への移行、②サービスビジネスの国際化の本格的進展、という 21 世紀的なパラダイム・シフトの観点から非常に斬新な議論を展開している。

第 3 章「国際ビジネスの異文化問題に関する理論的考察」は、前段の 2 章で展開された G-L ディレンマの意味、ならびに Triad-MNCs の既存の組織戦略に関する概念フレームワークの考察を受けて、第 1 節において「距離の脅威」と「場の拘束力」が国際ビジネス研究に与えるインプリケーションについて論じる。第 2 節では、これら 2 つの分析レンズの精緻化に貢献する代表的な既存理論と既存モデルについて時系列的に、①パールミュッターの EPRG プロファイル、②ホフステッドの文化的価値次元のフレームワーク、③フォンヒッペルの情報粘着性の概念、④ポーターのダイヤモンド・システムならびにクラスター理論、⑤ゲマワットの CAGE モデルと AAA モデルを挙げ、その長所と短所に関する考察と検証を加えている。

上記5つの理論およびモデルに対する理論的考察を踏まえて、第3節と第4節では本論文の主題である MNCs の異文化問題に最もフィットする2つの卓越したアプローチ、すなわちバートレット＝ゴシヤールが提唱したトランスナショナル・アプローチならびにドーズ＝ホセ＝ウィリアムソン (Doz, Y., J. Santos & P. Williamson) が提起したメタナショナル・アプローチのインプリケーションと限界について、論者自身のモデルも加味しながら詳細に考察している。

第1章から第3章が、本論文主題を支える理論ならびに概念的枠組みの基盤的考察から成る第I部とすれば、第II部に相当する第4章から第6章は、MNCs の異文化相互作用における個別的問題の客観的分析によってインフラとなりうる重要なプロセスと機能について考察する。ここでは、メタナショナル化するグローバル競争環境における最重要資源が「見えざるもの」であるとの前提に立ち、情報、知識、人的コミュニケーション・ネットワーク、組織プロセス、コンテキスト、そして文化へと広がる「見えざる資産」の連鎖について、国際ビジネスオペレーションの観点から独創的な分析を行っている。

まず第4章「グローバル知識移転と人的コミュニケーション・ネットワーク」では、メタナショナル競争環境の本質とは、国境と文化的境界を超えて知識を競争優位に変換する能力が要求される点にあると規定する。そして、メタナショナルな知識移転ならびに知識創造は、Triad-MNCs のみならず新興市場を出自とする新興 MNCs をも含むすべての MNCs が成功する共通の鍵であるとの認識に基づき、第1節では、グローバル・ナレッジ・エコノミーが生じた産業構造の変化とそのトリガーについて分析し、続く第2節では、メタナショナルな知識移転と知識創造の実現にとって必要不可欠な装置であるグローバル・ネットワークの構築について議論している。

そうしたグローバル・ネットワークの運営において最も重要なのは、異文化相互作用の当事者である人間の側面からのネットワーキングのあり方であるため、第3節において人的コミュニケーション・ネットワークの本質とその運用上の課題、主として情報共有プロセスと動的情報の意味的共有について、ホール (Hall, E.T.) のコンテキスト・モデル、とりわけ高コンテキストと低コンテキストの議

論と連動させて分析している。そのうえで第4節では、MNCsの人的資源の国際化について、論者独自のマネジメント・コミュニケーション・ネットワークのモデルを用いた分析へと発展させている。

第5章「ナレッジ・マネジメントと組織プロセス」は、第4章で議論したグローバル知識移転の中身である知識そのものの特性について、ポランニー(Polanyi, M.)の暗黙知と形式知に関する「知の二元論」そしてその原型となったアリストテレス(Aristotle)の理性知(theoria)、実践知(praxis)、制作知(poiesis)から成る「知の3類型」を企業の知識移転ならびに知識創造の視点から多面的に考察している。第1節と第2節では、グローバル・ナレッジ・エコノミー台頭にとって最大の原動力の一つであったITが果たす役割を、ナレッジ・マネジメントのスピード化と記号化の視点から整理し、そうした利点と限界がメタナショナル化する知識創造プロセスとコンテクスト・マネジメントに及ぼす影響について分析している。これらの議論を受けて第3節では、ナレッジ・マネジメントの本源的課題である行為と知識のギャップについて、暗黙知とポイエーシスとの関連において詳細かつ深遠な分析をしている。なぜならば、こうした分析は暗黙知の集合体とも言える文化システムの解明に大きく貢献するからである。

最後の第4節では、行為と知識のギャップを埋める戦略的選択肢として、ノーリア＝ハンセン＝ティアニー(Nohria, N., M.T. Hansen & T. Tierney)が提唱した記号化戦略(codification strategy)と個人化戦略(personalization strategy)のフレームワークを検証するとともに、そのエッセンスがMNCsにおける文化を超えたナレッジ・マネジメントにとっても有益であることを確認している。そしてさらに、ナレッジ・マネジメントの最終目標である競争優位の確立においてエンジンの役割を果たす組織プロセス(organizational processes)のメカニズムと課題について、クリステンセン(Christensen, C.M.)による「資源／プロセス／価値フレームワーク(Resources-Processes-Values Framework)」を中心に分析している。

第6章「国際ビジネスへの異文化アプローチ」は、本論文の第一義的な分析対象である文化そのもののダイナミクスとメカニズムについて、基本的に文化人類

学の研究成果を中心としたオーソドックスな議論を展開している。第1節では、文化を主観的存在としてダイナミックに理解する文化知力（cultural intelligence）の重要性を説く。第2節では文化の定義について、文化人類学の父であるタイラー（Tylor, E.B.）から始め、最も定評のあるクローバー＝クラックホーン（Kroeber, A.L. & Kluckhohn, C.）、そして本論文の論旨にベスト・フィットするバーノー（Barnouw, V.）に至る3人の代表的な文化人類学者の定義を比較検討することで、文化とは「人間集団の生活様式」として獲得される「学習行動パターン」の形態であり、「言語と模倣という手段」を通じて「一世代から次世代へと継承される」という、4つの重要なインプリケーションを確認している。「学習行動パターン」であるが故に、MNCsは異文化問題を変数として管理することが可能となり、「言語と模倣」を通じて世代を超えて「継承される」という意味ではコミュニケーションそのものである。言い換えれば、文化のマネジメントは文化に直接対応するのではなく、コミュニケーション科学というビジネス研究にとってより対応しやすい研究領域を媒介にすることで実行可能性が高まることを明らかにしている。

こうした有用な認識を踏まえて、第3節では文化人類学における既存の研究成果ならびに研究アプローチがMNCsに与えるインプリケーションについて各論的議論を展開する。具体的には、①エスノセントリズムの影響からの脱却、②自己言及基準と文化的コンテクストとの相関関係、③ステレオタイピングのもつ功罪とカルチュア・ショックの意味、④エティック／エミク・アプローチ（etic/emic approach）が示唆するバランスのとれた異文化マインドセット、⑤文化学習プロセスならびに外部イノベーション導入による文化変容の促進、の5つである。とりわけ、エスノセントリズムからの脱却の議論では、論者独自の「エスノセントリズムの3段階論」を提起し、第3段階に位置するエスノセントリズムへの戦略的対応がMNCsの異文化アプローチを成功に導く鍵であることを主張している。また、エティック／エミク・アプローチに関しても、文化システムを分子／分母のセットとして捉える論者独自の統合モデルを用いて、文化が内包する複雑なダイナミクスとメカニズムへの統合的対応を提起している。

前章までの流れからすれば、第7章「異文化マネジメント研究のパースペクティブ」と第8章「文化を超えるコンテキスト・マネジメント」はまさしく第Ⅲ部にあたる。ここでは自律した研究領域としての発展が期待される異文化マネジメント研究の進むべき方向とパースペクティブ、ならびに学際的研究分野として取り組むべき政策論がシステマティックに纏められている。

異文化マネジメントの目的は、様々な文化的圧力や文化的プルを管理することでビジネス活動へのネガティブ・インパクトを最小化し、さらに異文化コミュニケーション・プロセスを通じてカルチュラル・シナジー (cultural synergy) を創出することにある。したがって、どこまでがビジネス本来の問題であり、どこまでが異文化相互作用の問題であるかを個々のユニークなビジネス状況において峻別し、最適な経営的意思決定の遂行に有用な概念的枠組みと分析ツールを提供するとともに、そうした異文化相互作用を管理する実践的な能力とスキルを開発することが最大の使命となる。

異文化マネジメント研究は、①グローバル・ダイナミクスに対応する MNCs の組織能力と組織プロセスのデザインという組織レベルの分析と、②グローバル・マネジャーの異文化マネジメント・コミュニケーション能力の開発という個人レベルの分析に大別される。前者の主たる課題は、メタナショナルあるいはトランスカルチュラル (transcultural) な組織能力ならびに組織環境をいかに培養するかであり、①文化的にオープンな組織コミュニケーション・ネットワークの構築、ならびに、②カルチュラル・シナジーを創出する文化変容の促進がターゲットとなる。

第7章「異文化マネジメント研究のパースペクティブ」は、主として組織面での研究課題について考察しており、第2節においてカルチュラル・シナジーの創出は文化的に異質な人的資源の内部化と、その結果としての文化的分業システムの見直しが前提条件となることを提起している。第3節では G-L トレードオフへのシステマティックな対応を可能にする、論者自身が開発した「国際標準化／現地化」連続体モデルを提唱するとともに、そこで重要な役割を果たす文化変容のメカニズムに議論を拡大し、統合を軸にした文化変容を促進することの重

要性を主張している。それを受けた第2節は、異文化相互作用の本質とは、

文化変容とは直接的な接触をもつ2つの文化グループが、相互の接触によって必然的に生じるコンフリクトや問題を解決するプロセスを意味する。文化変容は基本的に同化(assimilation)、統合(integration)、分離(separation)、脱文化(deculturation)の4類型に分類されるが、異文化マネジメントにとって最も有益なのは統合のパターンとなる。統合は2つの文化間での構造的同化は生ずるが、文化的同化や行動的同化はほとんど生じない状況を意味し、一方の当事者がその文化的アイデンティティを喪失することがないからである。

もちろん、こうした文化変容としての「統合」への異論もある。その最たるものは第3文化体仮説であろう。異文化相互作用は第3文化体を生み、第3文化体のマインドセットをもつ人間が増えることが異文化問題の解決につながるというものである。しかし、第3文化体仮説は多くの欠点を有しており、文化変容のマネジメントにおいては基本的に依存すべきでないことを論理的に検証し、その後議論する異文化コンテキスト・マネジメントに妥当性を与えている。

第7章のもう1つのハイライトは、その第5節で展開される制度化理論(institutionalization theory)と同型化プル(isomorphic pull)に関する議論である。文化を制度の一形態としてとらえる制度化理論の導入により、異文化相互作用とはある意味で制度と制度の相互作用であり、多文化主義はその多角的管理を必要とする社会現象であると認識される。とりわけ注目されるのが「制度的環境内での同型化プル」の概念である。文化を制度の一つとしてとらえ、その形成・発展プロセスを同型化プルのダイナミクスで分析する制度化理論の導入により、企業における異文化問題は文化人類学や異文化コミュニケーションの皮相的借用状況から脱却し、客観的・科学的分析のレベルに上ってくるからである。

続く第8章「文化を超えるコンテキスト・マネジメント」は異文化マネジメントの個人レベルでの研究課題について、人的コミュニケーション行動のレンズから詳細かつ重点的な分析を行っている。第1節では、フォンヒッペル(von Hippel, E.A.)が提唱した情報粘着性(information stickiness)の立論をコンテキストの機能と連動させながら、人的コミュニケーションにおける記号化の限界について

精密な検討を加えている。それを受けた第2節は、異文化相互作用の本質とは、通常では見えにくい他文化のコンテクストをその文化の目線で見える能力、言い換えれば、そのコンテクストに自らを埋め込んだ形で内感 (intimation) する能力であるとの結論に到達するとともに、そのメカニズムをオートポイエーシス (autopoiesis) の1形態として認識することの重要性を提起している。

第3節では、異文化マネジメント研究の最大の使命にして課題の一つは、対面コミュニケーションを通じた文化的コンテクストの管理に他ならないとの認識に到達し、本論文の主題の一つである「距離の脅威」と「場の拘束力」の複合レンズから国際ビジネス活動におけるコーロケーション (co-location ; 場の共有) のインプリケーションを分析している。第4節では、MNCsの組織内外において所与となる諸文化の壁を超え知識移転、知識創造といった共創プロセスを実現するためのソリューションとして、論者自身が開発したコンテクスト・マネジメントのモデルである「コミュニケーション環境／行動マトリックス」を提示する。同モデルに基づき、コミュニケーション環境とコミュニケーション行動の双方におけるコンテクスト・レベルを調整しながら、エクスプローラー型コミュニケーターとして自身と他者との間で再コンテクスト化することが、MNCsにとっての異文化ダイナミクスさらにはグローバル・ダイナミクスへの最も重要な具体的処方箋であると結論づける。である。その上で、グローバル化とは「距離の脅威」「場の

最終章にあたる「結論 ―異文化アプローチの普遍性―」は異文化アプローチが元来、国際ビジネス研究にとって如何に潜在的に重要なものであるか、そしてメタナショナル化した21世紀の複雑なグローバル競争環境においては、その役割が如何に大きく、また普遍的なものとなるかを強調する。第1節では、本論の主題である異文化アプローチのエッセンスが、人的コミュニケーションを中心とする統合アプローチであることを第一義的な総括として再確認する。とりわけ文化、コミュニケーション、コンテクストを同義語的現象、すなわち、文化／コミュニケーション／コンテクストの3層からなる一種のマトリューシカ構造としてとらえ、それ故に、文化とコンテクストの中間に位置して両者の橋渡し機能を有するとともに、プロセスとして最も管理可能なコミュニケーションとりわけ対面コミ

コミュニケーションを伴う異文化相互作用が最も重要なレンズであると主張する。こうした基本姿勢に則り、第2節ではコンテクストとは基本的に可視化に不向きな現象であるため、「見えざるもの」を「見えざるもの」として考察する暗黙知ならびにポイエーシス—さらにはオートポイエーシス—の立論を基軸にする必要があると主張する。

続く第3節では、「そもそも異文化問題を正面から取り上げる必要があるのか？ 文化的相違ならば国内の地域間にもあり、それと何が異なるのか？」といった世の中にありがちなナイーブな疑問に対する論者なりの反論をウィトゲンシュタイン (Wittgenstein, L.J.J.) のパラドックスを発展させたクリプキ (Kripke, S.A.) のパラドックスを援用しながら、なぜ国際的な異文化問題が国内の地域間相違のような還元論的立論では解明できないのか、そしてまた、なぜ MNCs がメタナショナル化するグローバル競争環境において異文化問題を直視しなくてはならないかという、本論文の主張の妥当性を明らかにする。

最後の第4節は、本論で展開してきた様々な議論の集大成として、そのインプリケーションを整理している。その中核にあるものは、グローバル化は初めも終りもない永遠のプロセスであり、同じくプロセスとしてとらえることが適切であるコミュニケーション現象を伴うことで、その望ましい展開を図ることができるとする論者の強い確信である。その上で、グローバル化とは「距離の脅威」「場の拘束力」「情報の粘着性」そして「文化の拘束力」という4つの 이슈を消滅させることを意味するのではなく、むしろそれらに科学のメスを入れ、探究し続けることを強く求めるダイナミクスであると結んでいる。

参考文献一覧

(以下の参考文献は、論文中で直接引用・参照していないものも含む)

- Abrahamson, E. (2000) 'Change without Pain', *Harvard Business Review*, July-August 2000, pp.75-79.
- Adler, N.J.(1986) *International Dimensions of Organizational Behavior*, Kent Publishing Company.
- 浅川和宏 (2003) 『グローバル経営入門』 日本経済新聞社.
- Asante, M.K., E. Newmark, and C.A. Blake (eds.) (1979) *Handbook of Intercultural Communication*, Sage Publications Ltd.
- Barnouw, V. (1963) *Culture and Personality*, The Dorsey Press.
- Bartlett, C.A. and S. Ghoshal (1992) *Transnational Management: Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management*, Irwin.
- Bartlett, C.A., Y. Doz, and G. Hedlund (eds.) (1990) *Managing the Global Firm*, Routledge & Kegan Paul.
- Bartlett, C.A. and S.Ghoshal(1989)*Managing Across Borders: Transnational Solution*, Harvard Business School Press.
- Beer, M. and N. Nohria (ed.) (2000) *Breaking the Code of Change*, Harvard Business School Press.
- Begley, T.M. and D.P. Boyd (2003) 'The Need for a Corporate Global Mind-Set', *MIT Sloan Management Review*, Winter 2003, pp.25-32.
- Berry, J.W., Y.H. Poortinga, M.H. Segall & P.R. Dasen (1992) *Cross-Cultural Psychology: Research and Applications*, 2nd ed., Cambridge University Press.
- Berry, J.W. (1980) "Social and Cultural Change", in Triandis, H.C. & R.W. Brislin (eds.) *Handbook of Cross-Cultural Psychology*, Vol.5, Allyn & Bacon.
- Birkinshaw, J. and G. Piramal (eds.) (2005) *Sumantra Ghoshal on Management: A Force for Good*, Prentice Hall.

- Black, J.S., A.J. Morrison, and H.B. Gregersen (1999) *Global Explorers: The Next Generation of Leaders*, Routledge.
- Blake, R.H. and O. Haroldsen (1975) *A Taxonomy of Concepts in Communication*, Hasting House.
- Car, N. G (2004) *Does IT Matter? Information Technology and the Corrosion of Competitive Advantage*, Harvard Business School Press.
- Chowdhury, S. (ed.) (2000) *Management 21C*, Prentice Hall.
- Christensen, C.M., S.D. Anthony and E.A. Roth (2004) *Seeing What's Next: Using the Theories of Innovation to Predict Industry Change*, Harvard Business School Press.
- Christensen, C.M. (2000) *The Innovator's Dilemma*, HarperBusiness.
- Christensen, C.M. and M. Overdorf (2000) 'Meeting the Challenge of Disruptive Change', *Harvard Business Review*, March-April 2000, pp.66-76.
- Christensen, C.M. and M.E. Raynor (2000) *The Innovator's Solution: Creating Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School Press.
- Clair, R.N.St. and G. Howard (eds.) (1980) *The Social and Psychological Contexts of Language*, Lawrence Erlbaum Associates.
- Cleary, S. and Malleret, T. (2007) *Global Risk: Business Success in Turbulent Times*, Palgrave Macmillan.
- Cross, R. & L. Baird (2000) 'Technology Is Not Enough: Improving Performance by Building Organizational Memory', *MIT Sloan Management Review*, Spring 2000, pp.69-78.
- Crowley, D. and D. Mitchell (eds.) (1994) *Communication Theory Today*, Polity Press.
- Daum, J.H.(2003) *Intangible Assets and Value Creation*, Wiley.
- Davenport, T.H. and L. Prusak (2000) *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press.

- Davidson, W.H.(1982) *Global Strategic Management*, John Wiley and Sons.
- Day, G.S. and P.J.H. Schoemaker (2006) *Peripheral Vision: Detecting the Weak Signals That Will Make or Break Your Company*, Harvard Business School Press.
- Despres, C. and D. Chauvel (eds.) (2000) *Knowledge Horizons: The Present and the Promise of Knowledge Management*, Butterworth-Heinemann.
- DeVito, J.A.(1986) *The Communication Handbook: A Dictionary*, Harper & Row.
- Dixon, N.M. (2000) *Common Knowledge: How Companies Thrive by Sharing What They Know*, Harvard Business School Press.
- Downs, C.W. (1999) *Communication Audits*, Harper-Collins. (太田正孝監訳 [1999] 『コミュニケーション・オーデイト』CAP 出版)
- Doz, Yves, J. Santos, and P. Williamson (2001) *From Global to Metanational: How Companies Will Win in the New Knowledge Economies?*, Harvard Business School Press.
- Earley, P.C. and S.Ang (2003) *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*, Stanford Business Books.
- 江夏健一 (1984) 『多国籍企業要論』文真堂.
- Evans, D.S., A. Hagi, and R. Shmalensee (2006) *Invisible Engines: How Software Platforms Drive Innovation and Transform Industries*, The MIT Press.
- Evans, P.A.L. and Y. Doz (1992) 'Dualities: A Paradigm for Human Resource and Organizational Development in Complex Multinationals', in Pucik, Vladimir, N.M. Tichy and C.K. Barnett (eds.), *Globalizing Management: Creating and Leading the Competitive Organization*, John Wiley & Sons, Inc., pp.85-106.
- Fayerweather, J. (1970) *International Marketing*, Prentice-Hall.
- Ferarro, P.G. (1990) *The Cultural Dimension of International Business*,

- Prentice Hall. (江夏健一・太田正孝監訳[1992]『異文化マネジメント』同文館)
- Flusser, V. (1996) *KOMMUNIKOLOGIE*, Bollmann Verlag GmbH. (村上淳一訳)
- [1997]『テクノコードの誕生：コミュニケーション学序説』東京大学出版会)
- Forsgren, M., U. Holm, and J. Johanson (2005) *Managing The Embedded Multinational: A Business Network View*, Edward Elgar Publishing.
- 福島真人 (2001)『暗黙知の解剖：認知と社会のインターフェイス』金子書房.
- Garvin, D.A. (2000) *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work*, Harvard Business School Press.
- Gemawat, P. (2007) 'Managing Differences: The Central Challenge of Global Strategy', *Harvard Business Review*, March 2007, pp. 58-68.
- Gemawat, P. (2004) 'Global Standardization versus Localization: A Case Study and a Model', in Quelch, John & R. Deshpande (eds.) *The Global Market: Developing a Strategy to Manage Across Borders*, Jossey-Bass, pp. 115-145.
- Gemawat, P. (2003) 'The Forgotten Strategy', *Harvard Business Review*, November 2003, pp. 76-84.
- Gemawat, P. (2001) 'Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion', *Harvard Business Review*, September 2001, pp.137-147.
- Ghemawat, P. and F. Ghadar (2000) 'The Dubious Logic of Global Megamergers', *Harvard Business Review*, July-August 2000, pp.64-72.
- Ghoshal, S. and C.A. Bartlett (1997) *The Individualized Corporation: A Fundamentally New Approach to Management*, HarperBusiness.
- Ghoshal, S. and D.E. Westney (eds.) (1993) *Organization Theory and the Multinational Corporation*, St. Martin's Press. (江夏健一監訳[1998]『組織理論と多国籍企業』文真堂)
- Govindarajan, V. and A.K. Gupta (2001) 'Building an Effective Global Business Team', *MIT Sloan Management Review*, Summer 2001, pp.63-71.

- Gupta, A.K. & D.E. Westney (eds.) (2003) *Smart Globalization: Designing Global Strategy, Creating Global Networks*, The Jossey Bass Business & Management Series. (諸上茂登監訳[2005]『スマート・グローバリゼーション』同文館)『異文化インターフェイス経営／国際化と日本的経営』日本経済
- Hall, E.T. (1976) *Beyond Culture*, Anchor Press/Doubleday. (岩田慶治・谷泰共訳[1979 & 1993]『文化を超えて』TBSブリタニカ)『おける日本的経営』
- Hall, E.T. (1966) *The Hidden Dimension*, Doubleday & Company Inc. (日高敏隆・佐藤信行訳[1970]『かくれた次元』みすず書房)『Innovation and the
- Hall, E.T. (1960) 'The Silent Language in Overseas Business', *Harvard Business Review*, May-June 1960, pp.87-96.『戦略・グローバル・フォース』
- Hall, E.T. (1959) *The Silent Language*, Double Day and Company Inc. (国弘正雄・長井善見・斉藤美津子訳[1966]『沈黙の言葉』南雲堂)『of the Mind
- Hamel, G. and C.K. Prahalad (1994) *Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating the Markets of Tomorrow*, Harvard Business School Press.『Sage Publications
- Hampden-Turner, C. and F. Trompenaars (2000) *Building Cross-Cultural Competence: How to Create Wealth from Conflicting Values*, Yale University Press.『と国境』白桃書房
- Hansen, M. T., N. Nohria, and T. Tierney (1999) 'What's Your Strategy for Managing Knowledge?', *Harvard Business Review*, March-April 1999, pp.106-116.『正奉(1987)『国際ビジネスコミュニケーション演習』南雲堂
- Hanson, F.A. (1975) *Meaning in Culture*, Routledge & Kegan Paul Ltd. (野村博・飛田就一監訳[1980]『文化の意味－異文化理解の問題－』法律文化社)
- Harris, P.R. & R.T. Moran(2000) *Managing Cultural Differences: Leadership Strategies for A New World of Business*, 5th edition, Gulf Publishing Company.『Multinationals and Global Capitalism: From the 19th to the
- Harryson, S.J. (2006) *Know-Who Based Entrepreneurship: From Knowledge Creation to Business Implementation*, Edward Elgar.

- Hatten, K.J. and S.R. Rosenthal (2001) *Reaching for the Knowledge Edge: How the Knowing Corporation Seeks, Shares & Uses Knowledge for Strategic Advantage*, American Management Association.
- 林 吉郎 (1994) 『異文化インターフェイス経営／国際化と日本的経営』日本経済新聞社.
- 林 吉郎 (1985) 『異文化インターフェイス管理／海外における日本的経営』有斐閣.
- Heertje, A. (2006) *Schumpeter on the Economics of Innovation and the Development of Capitalism*, Edward Elgar.
- 平野正雄(2000)「ニュー・エコノミー時代の競争戦略：グローバル・フォース」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』2000年11月号, pp.43-53.
- Hofstede, G. (1997) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1980) *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Sage Publications. (eds.).
- 今井賢一・金子郁容 (1988) 『ネットワーク組織論』岩波書店.
- 伊丹敬之 (2005) 『場の論理とマネジメント』東洋経済新報社.
- 伊丹敬之 (2004) 『経営と国境』白桃書房.
- 伊丹敬之 (2001) 「見えざる資産の競争力」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』2001年7月号, pp.62-72.
- 伊東克己・太田正孝 (1987) 『国際ビジネスコミュニケーション演習』南雲堂.
- Jackson, T. (ed.) (1995) *Cross-Cultural Management*, Butterworth Heinemann Ltd.
- Jacob, N. (2003) *Intercultural Management*, Kogan Page.
- Jones, A. (2006) *Dictionary of Globalization*, Polity Press.
- Jones, G. (2005) *Multinationals and Global Capitalism: From the 19th to the 21st Century*, Oxford University Press. (安室憲一・梅野巨利 訳 [2007]『国際経営講義：多国籍企業とグローバル資本主義』有斐閣)

- Jones, G. (1996) *The Evolution of International Business: An Introduction*, Routledge. (桑原哲也・安室憲一・川辺信雄 他 訳[1998]『国際ビジネスの進化』有斐閣)
- 金指 基 (1979)『J.A. シュンペーターの経済学』新評論.
- 河本英夫 (2006)『システム現象学 オートポイエーシスの第四領域』新曜社.
- 河本英夫 (2002)『メタモルフォーゼ オートポイエーシスの核心』青土社.
- 河本英夫 (2000)『オートポイエーシスの拡張』青土社.
- 河本英夫 (2000)『オートポイエーシス 2001/日々目覚めるために』新曜社.
- 河本英夫 (1995)『第三世代システム オートポイエーシス』青土社.
- Kripke, S.A. (1982) *Wittgenstein on Rules and Private Language: An Elementary Exposition*, Basil Blackwell Publisher. (黒崎宏訳[1983]『ウィットゲンシュタインのパラドックス ―規則・私的言語・他人の心―』産業図書)
- Laurent, A. (1986) 'The Cross-Cultural Puzzle of Global Human Resource Management', in Pucik, V., N.M. Tichy, and C.K. Barnett (eds.), *Globalizing Management: Creating and Leading the Competitive Organization*, John Wiley & Sons, Inc., pp.174-184.
- Leach, E. (1976) *Culture and Communication*, Cambridge University Press. (青木保・宮坂敬造訳 [1981]『文化とコミュニケーション ―構造人類学入門―』紀伊国屋書店)
- Lee, J.A. (1966) 'Cultural Analysis in Overseas Operations', *Harvard Business Review*, March-April 1966.
- Levitt, T. (1983) 'The Globalization of Markets', *Harvard Business Review*, May-June 1983, pp.92-102.
- Liker, K., W.M. Fruin, & P.S. Adler (1999) *Remade in America*, Oxford University Press. (「日本からアメリカへの工場間の知識移転と再コンテクスト化 ―日本精工 (NSK) の事例―」, 林正樹監訳[2005]『リメイド・イン・アメリカ ―日本的経営システムの再文脈化―』中央大学出版部)

- Linton, R. (1945) *The Cultural Background of Personality*, Appleton-Century Co. *The Science of Man in the World Crisis*, Columbia University Press.
- Little, S. and T. Ray (eds.) (2005) *Managing Knowledge, An Essential Reader*, 2nd edition, Sage Publications.
- Lorange, P. (1986) 'Human Resource Management in Multinational Cooperative Ventures', in Pucik, V., N. M. Tichy, and C. K. Barnett (eds.), *Globalizing Management: Creating and Leading the Competitive Organization*, John Wiley & Sons, Inc., pp.174-184.
- Luhman, N. (1990) *Essays on Self-Reference*, Columbia University Press. (土方透・大澤善信 訳[1996]『自己言及について』国文社)
- Marchand, D.A., W.J. Kettinger, and J.D. Rollins (2001) *Making the Invisible Visible*, John Wiley & Sons, Ltd.
- Marchand, D.A., W.J. Kettinger, and J.D. Rollins (2000) 'Information Orientation: People, Technology and the Bottom Line', *MIT Sloan Management Review*, Summer 2000, pp.69-80.
- Maturana, H.R. and F.J. Varela (1980) *Autopoiesis and Cognition: The Realization of the Living*, D. Reidel Publishing Company. (河本英夫訳[1991]『オートポイエーシス：生命システムとはなにか』国文社)
- McQuail, D. and S. Windahl (1993) *Communication Models: For the Study of Mass Communication*, 2nd edition, Longman.
- Mead, R. (1994) *International Management: Cross-Cultural Dimensions*, Blackwell Publishers.
- Mead, R. (1990) *Cross-Cultural Management Communication*, John Wiley & Sons.
- Meyer, C. and E. Bonabeau (2001) 'Swarm Intelligence: A Whole New Way to Think About Business', *Harvard Business Review*, May 2001, pp.111-122.
- Moran, R.T. & P.R. Harris (1982) *Managing Cultural Synergy*, Gulf Publishing Company.

- Murdock, G.P. (1945) 'The Common Denominator of Culture', in Linton, Ralph (ed.) *The Science of Man in the World Crisis*, Columbia University Press.
- Nahavandi, A. and A.R. Malekzadeh (1993) *Organizational Culture in the Management of Mergers*, Quorum Books.
- 中根千枝 (1972) 『適応の条件／日本的連続の思考』講談社現代新書.
- 中根千枝 (1967) 『タテ社会の人間関係／単一社会の理論』講談社現代新書.
- 西口敏宏 (2007) 『遠距離交際と近所づきあい：成功する組織ネットワーク戦略』NTT 出版.
- Nohria, N., and S. Ghoshal (1997) *The Differentiated Network: Organizing Multinational Corporations for Value Creations*, Jossey-Bass Publishers.
- 野中郁次郎 (1999) 「(名著論文再掲) 知識創造の仕組みを探る ナレッジ・クリエイティング・カンパニー」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1999年8-9月号, pp.90-103.
- 野中郁次郎・竹内弘高 (1996) 『知識創造企業』東洋経済新報社.
- Ota, M. (2005) 'Strategic and Organizational Challenges Facing Japanese MNCs in the Global Knowledge Economy', *Invited Paper to the Proceedings of Korea University's Centennial Celebrating International Symposium on Research and Methodology in International Business*, Korea University, pp.203-224.
- Ota, M. (2005) 'Global Challenges for China: How They Differ from First Movers', Keynote Speech for the 1st International Symposium on Global Manufacturing and China, Zhejiang University (P.R. China) & University of Cambridge (UK), unpublished paper.
- 太田正孝 (2005) 「メタナショナル化するグローバル競争と異文化マネジメント」『異文化経営研究』第2号, 異文化経営学会, pp.19-30.
- 太田正孝 (2003) 「ASEAN と日本企業の共創」『第29回産研公開講演会 プロシーディングス：日本とASEAN－国境を超えるビジネスの将来』早稲田大学産業経営研究所, pp.101-111.

- 太田正孝 (2002) 「ナレッジ・マネジメントと組織プロセス」『早稲田商学』第 393 号, 早稲田商学同攻会, pp.1-41.
- 太田正孝 (1998) 「異文化マネジメントの新展開」『世界経済評論』Vol.42 No.4, 世界経済研究協会, pp.48-56.
- 太田正孝 (1994) 「企業戦略としての異文化ビジネス・コミュニケーション／ビジネス・コミュニケーション研究の新たな視点」『早稲田商学』第 359 号, 早稲田大学商学同攻会, pp.455-487.
- 太田正孝 (1993) 「グローバル・コミュニケーション・ネットワークと異文化マネジメント」『世界経済評論』Vol.37 No.8, 世界経済研究協会, pp.31-38.
- Patriotta, G. (2003) *Organizational Knowledge in the Making: How Firms Create, Use, and Institutionalize Knowledge*, Oxford University Press.
- Peat, F.D. (1987) *Synchronicity: The Bridge Between Matter and Mind*, Bantam Books, Inc. (菅啓次郎訳[1989]『シンクロニシティ』朝日出版社)
- Pepper, G.L. (1995) *Communicating in Organizations: A Cultural Approach*, McGraw-Hill.
- Perlmutter, H.V. & D.A. Heenan (1979) *Multinational Organizational Development*, Addison-Wesley. (江夏健一・奥村皓一監訳[1990]『グローバル組織開発』文真堂)
- Pfeffer, J. and R.I. Sutton (2000) *The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action*, Harvard Business School Press.
- Polanyi, M. (1966) *The Tacit Dimension*, Routledge & Kegan Paul Ltd., London. (佐藤敬三訳[1980]『暗黙知の次元 一言語から非言語へ』紀伊国屋書店) (高橋勇夫訳[2003]『暗黙知の次元』学芸文庫)
- Porter, M.E. (1998 & 1979) *On Competition*, Harvard Business School Press. (竹内弘高訳[1999]『競争戦略論 I & II』ダイヤモンド社)
- Porter, M.E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press.
- Porter, M.E. (1986) *Competition Advantage in Global Industries*, Harvard Business School Press. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳[1989]『グローバ

- ル企業の競争戦略』ダイヤモンド社)
- Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳[1985]『競争優位の戦略：いかに高業績を持続させるか』ダイヤモンド社)
- Porter, M.E. (1980) *Competitive Strategy*, The Free Press. (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳[1982]『競争の戦略』ダイヤモンド社)
- Powell, W.W. and P.J. DiMaggio (ed.) (1991) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press.
- Prahalad, C.K. and V. Ramaswamy (2004) *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*, Harvard Business School Press.
- Prahalad, C.K. and A.Hammond (2002) 'Serving the World's Poor Profitably', *Harvard Business Review*, September 2002, pp.48-57.
- Prahalad, C.K. and K. Lieberthal (1998) 'The End of Corporate Imperialism', *Harvard Business Review*, July-August 1998, pp.69-79.
- Prusak, L. and E. Matson (eds.) (2006) *Knowledge Management and Organizational Learning: A Reader*, Oxford University Press.
- Pucik, V., N.M. Tichy, & C.K. Barnett (eds.)(1992) *Globalizing Management: Creating and Leading the Competitive Organization*, John Wiley & Sons.
- Quelch, J. and R. Deshpande (eds.) (2004) *The Global Market: Developing a Strategy to Manage Across Borders*, John Wiley & Sons.
- Ready, D. A. (2002) 'How Storytelling Builds Next-Generation Leaders', *MIT Sloan Management Review*, Summer 2002, pp.63-69.
- Ricks, D.A. (2006) *Blunders in International Business*, Blackwell Business.
- Ricks, D.A. (1982) *Big Business Blunders: Mistakes in Multinational Marketing*, Irwin.
- Rigby, D.K. and V. Vishwanath (2006) 'Localization: The Revolution in Consumer Markets', *Harvard Business Review*, April 2006, pp.82-92.

- Robinson, R.D. (1984) *Internationalization of Business: An Introduction*, The Dryden Press. 『国際人的資源管理の比較分析』有斐閣.
- Robinson, R.D. (1978) *International Business Management: A Guide to Decision Making*, 2nd ed., The Dryden Press.
- Rooney, D., G. Hearn, and A. Ninan (eds.) (2005) *Handbook on the Knowledge Economy*, Edward Elgar. 『知識に関する研究』白桃書房.
- Rothman, H. (2000) *50 Companies That Changed the World*, Career Press.
- Ruggles, R. and D. Holtshouse (eds.) (1999) *The Knowledge Advantage*, The Capstone Publishing Ltd. 『Essentials of International Management』.
- Rugman, A. (2000) *The End of Globalization*, Random House Business Books.
- Samovar, L.A. and R.E. Porter (1976) *Intercultural Communication: A Reader*, 2nd ed., Wadsworth. 『文化帝国主義を超えて』青土社.
- Santos, J., Y. Doz, and P. Williamson (2004) 'Is Your Innovation Process Gloabal?', *MIT Sloan Management Review*, Summer 2004, pp.31-37.
- 佐藤郁哉・山田真茂留 (2004) 『制度と文化』日本経済新聞出版社.
- Schein, E.H. (1999) *The Corporate Culture: Survival Guide*, Jossey-Bass Publishers. & W. Lonner (eds.) (1980) *Handbook of Cross-Cultural*
- Schein, E.H. (1992) *Organizational Culture and Leadership*, 2nd edition, Jossey-Bass Publishers. Maslin (eds.) (1980) *Handbook of Cross-Cultural*
- Scott, W.R. (1995) *Institutions and Organizations*, Sage Publications.
- Scott, W.R. and S. Christensen (ed.) (1995) *The Institutional Construction of Organizations*, Sage Publications.
- Scott, W.R. and J.W. Meyer (1994) *Institutional Environments and Organizations: Structural Complexity and Individualism*, Sage Publications. 『ネジメントー』.
- Sebenius, J.K. (2002) 'The Hidden Challenge of Cross-Border Negotiation', *Harvard Business Review*, March 2002, pp.76-85. McGraw-Hill. (須見)
- Shimanoff, S.B. (1980) *Communication Rules: Theory and Research*, Sage

- Publications. (2005) *Complex Knowledge: Studies in Organizational*
- 白木三秀 (2006) 『国際人的資源管理の比較分析』 有斐閣.
- Silverthorne, C.P. (2005) *Organizational Psychology in Cross-Cultural Perspective*, New York University Press.
- 寺本義也 (2005) 『コンテクスト転換のマネジメント：組織ネットワークによる「止揚的融合」と「共進化」に関する研究』 白桃書房.
- Tjosvold, D. and K. Leung (eds.) (2003) *Cross-Cultural Management: Foundations and Future*, Ashgate Publishing Company.
- Thomas, D. C. (2002) *Essentials of International Management: A Cross-Cultural Perspective*, Sage Publications.
- Tomlinson, J. (1999) *Globalization and Culture*, Polity Press. (片岡信 訳[2000] 『グローバリゼーション 文化帝国主義を超えて』 青土社)
- Triandis, H.C. & W.W. Lambert (eds.) (1980) *Handbook of Cross-Cultural Psychology*, Vol.1, Allyn & Bacon. (2001) *Three Strategies for Managing*
- Triandis, H.C. & J.W. Berry (eds.) (1980) *Handbook of Cross-Cultural Psychology*, Vol.2, Allyn & Bacon. (2000) *Enabling Knowledge Creation*.
- Triandis, H.C. & W. Lonner (eds.) (1980) *Handbook of Cross-Cultural Psychology*, Vol.3, Allyn & Bacon. *ization Theory and the Multinational*
- Triandis, H.C. & R.W. Brislin (eds.) (1980) *Handbook of Cross-Cultural Psychology*, Vol.5, Allyn & Bacon. *orporation*, St. Martin's Press, pp.53-76.
- Trompenaars, F. and C. Hampden-Turner (2004) *Managing People Across Cultures*, Capstone Publishing Ltd.
- Trompenaars, F. and P. Wooliams (2003) *Business Across Cultures*, Capstone Publishing Ltd. (古屋紀人 訳 [2005] 『異文化間のビジネス戦略 —多様性のビジネスマネジメント—』)
- Trompenaars, F. and C. Hampden-Turner (1998) *Riding The Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*, 2nd ed., McGraw-Hill. (須貝 栄 訳[2001] 『異文化の波 —グローバル社会：多様性の理解—』)

- Tsoukas, H. (2005) *Complex Knowledge: Studies in Organizational Epistemology*, Oxford University Press.
- Tylor, E.B. (1877) *Primitive Culture: Research into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Language, Art, and Customs*, Henry Hold & Co.
- Van Mannen, J. (1988) *Tales of the Field: On Writing Ethnography*, University of Chicago Press. (森川渉訳 [1999] 『フィールドワークの物語 エスノグラフィの文章作法』 現代書館)
- Von Hippel, E.A. (1994) "Sticky Information" and the Locus of Problem Solving: Implications for Innovation', *Management Science*, Vol.40 No.4, pp.429-439.
- Von Hippel, E.A. (1988) *The Sources of Innovation*, Oxford University Press.
- Von Krogh, G. and M. A. Cusumano (2001) 'Three Strategies for Managing Fast Growth', *MIT Sloan Management Review*, Winter 2001, pp.53-61.
- Von Krogh, G., K. Ichijo, & I. Nonaka (2000) *Enabling Knowledge Creation*, Oxford University Press.
- Westney, D.E. (1993) 'Institutionalization Theory and the Multinational Corporation', in Ghoshal, S. and D. E. Westney (eds.) (1993) *Organization Theory and the Multinational Corporation*, St. Martin's Press, pp.53-76.
- 安室憲一 (2007) 『新グローバル経営論』 白桃書房.
- 安室憲一 (1992) 『グローバル経営論』 千倉書房.
- Yip, G.S. and A.J.M.Bink (2007) *Managing Global Customers: An Integrated Approach*, Oxford University Press.
- Yip, G.S. (1995) *Total Global Strategy: Managing for Worldwide Competitive Advantage*, Business School Edition, Prentice Hall.
- Zachary, G.P.(2000) *The Global Me: New Cosmopolitans and the Competitive Edge, Picking Globalism's Winners and Losers*, PublicAffairs.

Zucker, L.G. (1988) *Institutional Paterns and Organizations: Culture and Environment*, Ballinger.

Zucker, L.G. (1987) 'Institutional Theories of Organization', *Annual Review of Sociology*, 13, pp.443-464.