

博士（経営学） ラスアヴァ・リザマンピアニナ

学位論文題名

Developing Core Competence Through Multicultural Learning

（「マルチカルチャー学習を通じたコア・コンピタンスの開発」）

学位論文内容の要旨

Within recent years, managing cultural diversity has become a popular topic within management in general and organizational behavior and human resource management in particular. Indeed, the world is moving into the post-modern era which calls for a comprehensive, practical, and realistic strategy that would change not only the organizational members' numbers and attitudes, but also the way organizations are managed.

The purposes of the study were therefore to offer a practical way of promoting non-dominant cultures and better mixing of management ranks while ensuring optimal performance and maintaining a skilled workforce which would be willing and able to continuously learn and develop the firm's core competence; to suggest strategies being used or which can be used in organizations that would be more effective for this purpose; and to present improvements advanced by the cultural diversity in management and the approach that would promote and develop these benefits.

A survey was conducted using a sample of employees from two companies in Madagascar—KRAOMITA MALAGASY and STAR-MADAGASCAR, both limited liability companies. Having tested the twenty-eight hypotheses on the effects of cultural diversity, the conditions for an effective multicultural management, and performance, the results revealed that (1) cultural distances influence management, (2) sharing principle is one of the keys to multicultural learning and core competence development, thus, to post-modern organizations' success, and (3) cultural and functional interfaces are essential to ease and to smooth the successful adoption of a best practice approach.

The statistical results were supported by ERICSSON TOSHIBA TELECOMMUNI-

CATION SYSTEMS K.K.'s further case study which suggested that, to succeed and to prosper on the whitewater ride into the 21st century, multicultural organizations should hold (a) a balanced workforce characterized by the existence of contextual switchers and (b) a new management strategy which would be able to create a willingness-to-share attitude among participants so that everybody would learn and develop core competence and the organization, itself, could learn and develop its distinctive core competence.

As recognition of importance of dynamic core competence will grow, scholars and practitioners will emphasize on the ways in which each organizational member's core competence is shared, developed, and appropriated by the group/unit/organization for creating new core competence.

学位論文審査の要旨

主 査 教 授 寺 本 義 也
副 査 教 授 黒 田 重 雄
副 査 教 授 小 島 廣 光
副 査 教 授 金 井 一 頼
副 査 助 教 授 柴 田 裕 通

学 位 論 文 題 名

Developing Core Competence Through Multicultural Learning

(「マルチカルチャー学習を通じたコア・コンピタンスの開発」)

本研究は、企業のボーダレス化、グローバル化が進展する中で、多くの異なる文化的背景を持った人々から構成される、多文化組織 (multicultural organization) は、どのように管理されるべきか、また多文化組織において、コア・コンピタンス (企業の中核的能力) は、いかに育成・発展されるべきかに関する研究である。論文は全体で7つの章から構成されている。まず1章で、研究課題の意義・背景を明らかにした上で、2章では、当該研究課題に関わる先行諸研究の詳細なレビューを施している。3章では、それに基づいて研究のフレームワークが構築され、さらにそこから一連の仮説群が設定されている。4章では、これらのフレームワーク並びに仮説の有効性を検証するための方法論として、関係者に対する質問票に基づく定量的な研究と、関係者に対する一連の面接調査に基づく定性的な事例研究の2つの研究方法の内容と手順が明らかにされている。続く5章では、マダガスカル島の3つの民族の従業員から構成される、代表的な2つの多文化企業、クローム精錬会社 KRAOMA と飲料水会社 STAR における、それぞれ 102 人、103 人の従業員に対し、仮説に関する 45 項目の質問票調査と統計的な解析が実施されている。さらに6章では、日本における典型的な多文化企業組織として、通信機器会社 ERICSSON TOSHIBA を対象として、同社の7人の従業員に対し、仮説に関する 73 項目に関して、詳細なインタビュー調査を行っている。最後に7章では研究の結論および理論的・実践的示唆と今後の研究課題が提示されている。

企業の成功は、単なる物的な資源の獲得にあるのではなく、自社の事業を持続的に発展させる独自の組織的能力 (コア・コンピタンス) を開発できるか否かにかかっているというのが最近の経営学研究における中心的議論である。しかし、それをどのようにして実現することができるかという点については、これまでの研究では必ずしも明らかにされていない。ここではその理論的基盤を組織学習理論に求め、組織が情報の獲得・蓄積・利用という一連の学習過程を通じて、コア・コンピタンスを開発するという独自の分析枠組みを構築している。

この枠組みに基づいて設定された 28 の仮説をマダガスカル島の2つの企業から得られた

データの解析を通じて検証した結果、設定された 28 の仮説の内の 75%、すなわち 21 の仮説を支持する証拠を得ている。その主な結果は次のような事柄である。①二つの企業で共に、「文化的差異の影響」に関する仮説がすべて支持されている。②「有効な多文化組織のマネジメントを実施するための状況」に関する仮説は、両社においてほぼ支持されている。③「コア・コンピタンスの開発と成果との関係性」に関する仮説も、両社においてほぼ支持されている。

また、3つの民族グループ (Coastal, Highland, Merina) の文化的多様性を測定した結果、Coastal と Merina は対極的な関係にあり、一方 Highland はこれらの中間に位置していた。このことから、新たに次のような命題が導き出されることとなった。すなわち、Highland は、態度、行動、思考方法などの面で他の二つのグループの媒介的な存在、すなわち文化的・機能的な面で調整的役割を果たし、多文化学習の推進者になりうる。このことは、組織および職務満足度においては、Merina が最も高く、Highland が中位に位置し、Coastal が最も低いという事実によっても間接的に裏付けされている。

この命題を検討するために、実施したのが日本における多文化組織の事例研究である。対象となった ERICSSON TOSHIBA は、16 カ国の出身者から構成されており、それらは大別して3つのグループ (日本人、スウェーデン人、その他の第三グループ) に分類される。この内、相対的に多数を占める日本人とスウェーデン人の2つのグループの文化的差異が顕著であり、文化的差異を媒介し、多文化学習を促進するようなグループの存在と役割が重要になる。詳細なインタビュー調査の結果、同社では、この役割が第三グループによって現実に遂行されていることが確認された。このことから、組織内における異なる文化や機能を調整し、統合する組織的な機能としての「context switching」及び、その担い手としての「contextual switching group」という概念が提出されることとなった。

本論文では、以上のような一連の体系的な考察を通して、最終的に、次の3点が主要な結論として導き出されている。

- (1) 組織内の文化の多様性は、その組織とマネジメントに、ポジティブな影響とネガティブな影響を与えている。したがって、多文化組織のための有効なマネジメントが必要になる。
- (2) 多文化組織において、コア・コンピタンスを育成・発展させることは、その組織のパフォーマンスにポジティブな影響を与えている。これは適切な多文化学習プロセスの開発を必要とする。
- (3) 多文化組織が有効に機能し、多文化学習を通じて、コア・コンピタンスを育成し、発展させるためには、次の2つの条件が必要である。①多文化組織内に、異なる文化グループを繋ぐインターフェースとしてのグループ、すなわち、contextual switcher group (組織内の文化の多様性をポジティブにインテグレートするグループ) が存在すること。②多文化組織内の従業員が、多文化性に関する学習を通じて、相互に sharing するという原則 (sharing principle) を保持すること。

本研究は、これまで先行研究に乏しい多文化組織におけるマネジメントという極めて重要な課題に、正面から取り組んだ意欲的な研究であること、理論的なフレームワークの構築と仮説の設定、体系的なデータ収集と定量的な分析及び定性的でインテンシブな事例研究とを併用した複合的な接近方法を採用していること、結論として提出された、contextual switcher group や sharing principle という注目すべき概念を創造したことによって、この分野における先駆的業績として評価しうる。