様　式　Ｃ－１９、Ｆ－１９－１、Ｚ－１９　（共通）

科学研究費助成事業　　研究成果報告書

平成 ２９ 年　 ５ 月 １６ 日現在

機関番号：３２６８７
研究種目：挑戦的萌芽研究
研究期間：2014～2016
課題番号：２６５９００６５

研究課題名（和文）多国籍企業の海外拠点における多文化チーム内の知識移転に関する国際比較

研究課題名（英文）International Comparison on Knowledge Transfer Activities within MNC's Multicultural Team

研究代表者
高橋　俊一（Takahashi, Toshikazu）

立正大学・経営学部・准教授

研究者番号：００５４７８９６

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費）　　2,700,000円

研究成果の概要（和文）：本研究は、鉄道関連産業に代表される、海外インフラプロジェクトを対象とした調査を通じて、多文化チームにおける国際知識移転プロセスのメカニズムと課題を明らかにすることを目的とした。本研究が明らかにした点とは、一点目に、海外インフラプロジェクトにおける知識移転のプロセスは、海外インフラプロジェクトに関与するステークホルダーも視野に入れる必要があり、非常に複雑であるという点である。二点目は、その複雑性がゆえ、それらのマネージャーは、組織内だけでなく、ステークホルダーを対象とした文化的多様性に対しても、同時並行的にかつ複合的に管理することが求められるという点である。

研究成果の概要（英文）：This research aimed to clarify the mechanism of cross-border knowledge transfer process in multicultural team to identify issues, by investigating overseas infrastructure projects for example railway construction projects. This research clarified that (1) the knowledge transfer process related to overseas infrastructure projects is too complicated to reveal because participating or related stakeholders should be considered in, and that (2) because of its complexity, managers are required to manage not only intra-firm diversity but also external diversity (participating stakeholders) in parallel and complexly.

研究分野：経営学

キーワード：多国籍企業　海外インフラプロジェクト　多文化チーム　異文化マネジメント　知識移転

１．研究開始当初の背景

本研究の当初の背景は、今日まで、企業内の国際知識移転に関する研究のうち、チーム内(組織構成員同士)の移転プロセスに関する研究、とりわけそれを異文化マネジメントの側面から考察する研究に乏しいことにあった。特に、現代における国際移転活動においては、異なる国籍や異なる文化を背景に持った組織構成員が、知識移転プロセスに必ず関わるため、異文化マネジメントの観点からも、このプロセスを考察する必要性があると考えられる。先行研究では、Javidan et al.(2005)による、組織構成員の文化的多様性は国際知識移転をより複雑化する可能性のあることを踏まえ、異文化間での知識移転に求められるスキルを提示した研究、また Bhagat et al. (2002)による４つの文化パターンが国際知識移転に与える影響を予測した研究がある。しかしながら、いずれも組織内の移転プロセスや、そこで生まれる課題についての言及に欠けていた。したがって、チームレベルでの国際知識移転プロセスを異文化マネジメントの側面から分析したいというのが本研究の背景であった。したがって申請者は、組織内の国際知識移転プロセスと、それが抱える課題について異文化マネジメントの側面から探究しようと考えた。

２．研究の目的

(1)多様性を内包した国際インフラプロジェクトにおける知識共有のプロセスを、知識移転研究を中心に、組織論、チームマネジメント研究や異文化マネジメント研究の観点から解明することであった。これらは、上掲「研究開始当初の背景」にあるように、主に理論的背景による目的である。

(2)第一の目的を達成させることによって、多国籍な利害関係者が関わるインフラプロジェクトに参加する日本企業が、知識を効率的・効果的に共有するためのプロセスを明らかにし、インプリケーションを提示することである。今日ますます活発化する日本のインフラ企業における課題としては、日本企業のノウハウを現地に根付かせることだけでなく、国際的な知見を持ったグローバル人材の確保や、外部のノウハウの活用が求められている(国土交通省 2013)。すなわち、本研究の背景に照らし合わせてみれば、一つのミッションを持って多文化チームが形成される海外拠点において、知識を共有しあうかは検討されなければならない課題である。したがって、本研究を実施することによって得られる成果は、今後の日本の輸出企業の基幹となるであろう、インフラ企業が抱える課題に対する示唆を与えるものと考えた。

３．研究の方法

本研究の目的を達成するために、以下の研究方法を採った。第一に文献渉猟による理論的研究、続いて、実態調査の実施および分析を行った。

(1)第一の文献渉猟では、組織間の国際知識移転に関する諸研究、および異文化マネジメントの視点を持った国際知識移転に関する諸研究を対象とした文献渉猟とレビューを軸とする。前者に関しては、研究代表者が実施し、後者に関しては、研究分担者が実施した。次に、多文化チームにおける異文化マネジメント、および異文化チームのマネジメントに関する諸研究を対象とした渉猟とレビューを実施した。これらの理論研究を踏まえ、本研究が対象とする社会現象とそれに対して用いる諸概念に対する定義を固める。

(2)第二の実態調査では、インタビュー調査の実施および探索的データ分析を実施した。企業の海外拠点において形成された多文化チームのマネージャー(リーダー)、メンバーおよびその周辺人物を対象とした半構造型インタビュー調査を実施し、データを得た。インタビューは、許可を得て録音をし、原稿起こしを行った。これらの調査の対象は、文献渉猟の結果として、インフラ整備プロジェクトのような大規模なプロジェクト（メガプロジェクト）におけるマネジメントに関して、異文化マネジメントや国際知識移転研究の視点からのものに乏しいことが明らかとなったことから、日本の鉄道関連ビジネスに関わる企業のうち海外でのインフラ整備プロジェクトに関わる企業を抽出した。第一に、2014年9月にドイツ･ベルリンで開催された、イノトランス(鉄道関連ビジネスの見本市)に参加した日本企業のブースにて、インタビューに応じた企業を調査対象として抽出した。その後、調査対象とした企業のうち、それらが参加するインフラ整備プロジェクトでのマネジメントの当事者や経験者に直接インタビュー可能な企業に対して、プロジェクトの管理に対する内容や課題について、さらに聞き取りを行った。その後、なお、インタビューで得たデータだけでなく、オープンデータも併用しながらコーディングやテンプレート分析等を実施し、研究上、また実務上の課題を抽出した。

４．研究成果

(1) 特に、本研究が調査対象とした、インフラ整備プロジェクトのような大規模なプロジェクト（メガプロジェクト）におけるマネジメントに関して、異文化マネジメントや国際知識移転研究の視点からのものに乏しいことを明らかにした。本研究が調査対象とした海外インフラプロジェクトのようなメガプロジェクトでは、異なった文化を持った個

人や組織が他者と連携して一つの職務を限られた期間で（納期までに）遂行することから、異文化マネジメントの視点での考察は必要不可欠である。本研究は、その必要性を論文や学会報告にて主張した。

(2)特に海外でのメガプロジェクトに携わるような企業内のチームにおける知識移転プロセスを明らかにするために、本国と海外との間も含めた企業内の知識移転に視点を置くのでは不十分だということを明らかにした。メガプロジェクトは、一社のみでなく他企業も携わった事業であることから、パートナー企業との関係も包摂した考察が必要であることから、単純に社内の受け手と送り手のみを考慮すれば良いのではないことが調査から明らかとなった。

(3)上掲の通り、メガプロジェクトにおける知識移転プロセスを明らかにするには、パートナー企業だけではなく、クライアント（主に政府機関）や、その他ステークホルダーとの関係性および多様性を考慮する必要があることを明らかにした。例えば、クライアントである政府機関による意思決定は、一種の政策決定である。ましてやインフラ整備プロジェクトのような政府が関与する大規模プロジェクトの採否には、業界団体、ロビイスト、政党や市民らが影響を与える。したがって、プロジェクトを遂行するにあたっては、プロジェクト自体の構造だけでなく、そこにどのような利害関係が存在するのかも考慮しなければならないことが調査から明らかとなった。

(4)最後に、プロジェクトのディレクターやマネージャーは、プロジェクトやチーム内のマネジメントだけでなく、上に挙げたような組織外のパートナーやステークホルダーの文化的多様性に対してマネジメントを行っていることを明らかにした。プロジェクトマネージャーは自らの管轄するプロジェクトや、自組織内の他部署等との連携に注力しているのではなく、上掲のように、パートナー企業だけでなく、ステークホルダーに関与するプロジェクトマネージャーがおり、そのようなマネージャーは、特にプロジェクト開始前、すなわちプロジェクトの受注前の段階において重要な役割を果たしていた。

総括するならば、特に本研究が対象とした海外インフラプロジェクトにおいては、その参加者およびその利害関係者が多種多様かつ構造が複雑であることから、知識移転プロセスを明らかにすることは困難である。本研究は、あくまでもそのようなプロジェクトに参加する企業を主眼に置いた調査を行ってきたが、その一企業だけを考察するだけでは不十分で、プロジェクト自体も視野に入れた分析をすべきであったと言える。したがって、今後の研究では、研究対象の単位を企業ではなくプロジェクトとし、そのプロジェクトにおける知識移転プロセスを、社内における移転プロセスと一体化させながら明らかにしていきたい。

５．主な発表論文等

（研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線）

〔雑誌論文〕（計１件）

①<u>髙橋俊一、古川千歳</u>、プロジェクトマネジメントにおける異文化マネジメント：日本の鉄道関連産業を事例に、立正経営論集、査読無、Vol.49、No.1、2016、pp.73-94

〔学会発表〕（計５件）

①<u>髙橋俊一、古川千歳</u>、海外インフラ整備プロジェクトのライフサイクルにおける異文化マネジメント、国際ビジネス研究学会中部部会、2017 年 4 月 22 日、愛知学院大学（名古屋市）。

②<u>Chitose Furukawa, Toshikazu Takahashi</u>, Managing Multiple Projects in the Context of Megaprojects: A Case on the UK Subsidiary of a Japanese Multinational Company, The Association of Japanese Business Studies 2016 Annual Conference, 26 June 2016, Sheraton New Orleans, New Orleans, USA.

③ <u>Chitose Furukawa, Toshikazu Takahashi</u>, Cross-Cultural Issues in Railway Mega-Projects: Case Studies of Japanese Multinational Companies in Railway Supply Industry, Euro-Asia Management Studies Association 2015 Annual Conference, 31 October 2015, SOAS, University of London, London, United Kingdom.

④<u>Toshikazu Takahashi, Chitose Furukawa</u>, Project Management from Cross-Cultural Management Perspective: Preliminary Study on Japanese Railway Supply Industry, European Academy of Management 2015 Annual Meeting, 19th June 2015, Kozminski University, Warsaw, Poland.

⑤ <u>古川千歳、髙橋俊一</u>、多国籍プロジェクトチームでの知識共有に関する予備的研究～インフラビジネスを事例として～、第 21 回国際ビジネス研究学会全国大会、2014 年 11 月 3 日、北海学園大学（札幌市）。

〔図書〕（計０件）

〔産業財産権〕

○出願状況（計０件）

名称：

発明者：
権利者：
種類：
番号：
出願年月日：
国内外の別：

○取得状況（計０件）

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
取得年月日：
国内外の別：

〔その他〕
特になし

６．研究組織
(1)研究代表者
高橋　俊一（TAKAHASHI, Toshikazu）
立正大学・経営学部・准教授
研究者番号：００５４７８９６

(2)研究分担者
古川　千歳（FURUKAWA, Chitose）
愛知大学・経営学部・助教
（平成２９年度より准教授）
研究者番号：４０６４３８５７