

科学研究費助成事業 研究成果報告書

令和 6 年 5 月 31 日現在

機関番号：33910

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2018～2023

課題番号：18K01817

研究課題名（和文）アライアンス能力構築に向けた合弁経験の活用の分析

研究課題名（英文）Analysis of utilization of joint venture experience toward building an alliance capacity

研究代表者

趙 偉 (ZHAO, WEI)

中部大学・経営情報学部・教授

研究者番号：60303583

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 3,400,000 円

研究成果の概要（和文）：本研究は、国際合弁企業を調査対象として、長期的視点での組織間関係における知識移転のダイナミクスを考察するものである。第1に、トヨタとGMの合弁企業であるNUMMIのトップ層へのインタビュー調査から得られた定性的データを基に、親会社トヨタのグローバル事業展開への影響を分析した。第2に、NUMMIにおける労働協約書の時系列分析を通じて、トヨタ、UAW、元GM労働者との関係性を描き、技術システムと協調的な労使関係の構築プロセスを考察した。第3に、山岸（1998）の「信頼の解放理論（信頼理論）」を援用し、NUMMIにおいて「高コミットメント×高信頼」の労使関係が実現されたという仮説を導き出した。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究の技術的意義と社会的意義は以下の通りである。第1に、組織のアライアンス能力を把握する上で、国際合弁企業での経験がその後の組織間関係や海外進出における労使関係の形成の基礎となっていることを指摘した。この視点は、国際合弁企業の形成要因や維持に関する既存研究には見られない新しい視点である。第2に、本研究グループにしかないNUMMIの「労使契約書」と膨大な一次資料を用いて、労使の信頼関係の形成プロセスを明らかにし、国際合弁企業における労使関係を「信頼の形成」という観点から分析した。第3に、既に終了した合弁事例を長期的な視点で分析することで、国際合弁企業の経験を整理し、その持続的な意義を提示した。

研究成果の概要（英文）：This study examines the dynamics of knowledge transfer in inter-organizational relationships from a long-term perspective, focusing on international joint ventures. First, it analyzes the impact on the global business expansion of the parent company, Toyota, based on qualitative data obtained from interviews with the top executives of NUMMI, a joint venture between Toyota and GM. Second, through a chronological analysis of labor agreements at NUMMI, it depicts the relationships between Toyota, UAW, and former GM workers, and examines the process of building cooperative labor-management relationships and technological systems. Third, by applying Yamagishi's (1998) "emancipation theory of trust (trust theory)," it hypothesizes that NUMMI achieved a "high commitment × high trust" labor-management relationship.

研究分野：経営組織論

キーワード：経営組織論 国際合弁 アライアンス能力 アメリカ労働組合 社会システム

1. 研究開始当初の背景

本研究を開始した 2018 年当時、マネジメントの巧拙が国際合弁企業の成果に大きく影響を及ぼすという前提で、国際合弁企業を研究対象として、多くの研究が行われていた。例えば、Yeniyurt & Carnovale (2017) は、国際合弁が形成される過程において、グローバル・ネットワーク構造の中での各企業が有する能力が果たす役割を分析している。また、Luo (2002) では、過去の協力関係が契約の適応性を強化し、現在の協力を育むことを実証しているし、Ertug ら (2013) は、国際合弁企業において、企業同士の相互信頼関係を維持することの効果を示している。

これらの先行研究において、課題を見出すと以下の通りである。第 1 に、国際合弁企業が形成された後の長期的なダイナミクスを捉えきれていないことである。国際合弁企業を形成すること、また、形成されるために必要なことを把握するだけでなく、それを維持して発展させていく努力が求められる。また、その努力は、その国際合弁企業において単発的なものではなく、その後の親会社の事業展開への波及など、長期的な視点も必要になると考えられる。第 2 に、国際合弁を成功裏に導くための重要な要因が個別に論じられており、要因間の相互関係が不明確になっている点である。生産方法や流通経路の構築など技術システムだけでなく、文化や人間関係などの社会システムも重要な要素であり、それが個々で論じられるのではなく、全体として国際合弁企業の多面性や複雑性の把握が求められる。第 3 に、国際合弁そのものを分析しているが、国際合弁における様々な経験がグローバル事業展開の中でどのように活用されたのかを論じていない点も課題である。最後に、全体性の把握に向けての動きとして、2010 年前後から、アライアンスを成功させる組織能力という意味での「アライアンス能力」という概念が論じられるようになり、提携や合弁の個々の側面を統合する動きも出てきている。

2. 研究の目的

本研究は、海外進出企業が、国際合弁の経験を通じて、グローバル事業展開におけるアライアンス能力（提携や合弁を形成・管理する能力）をどのように構築し、また、それ以降の組織間関係をどのように形成したのかを解明することで、企業のアライアンス能力を活用するための枠組みを提示することを目的とする。

具体的には、トヨタと GM の 25 年間に及んだ国際合弁企業である NUMMI の経営に関わり、その後親会社に復帰した方々（特にトップ層）へのインタビュー調査を通じて、NUMMI での経験が、それ以降の親会社のグローバル事業展開における合弁や提携にどのように活用されたのかを明らかに、特に、トヨタにおいて、NUMMI という国際合弁企業での経験を経て、どのようなアライアンス能力を構築することができたのかについて分析することである。また、合弁という手法ではなく、自社単独で海外進出をした企業との比較分析をする事で、構築されるアライアンス能力の違いなどについても考察を行い、複数事例による多面的な分析と、実効性のあるアライアンス能力を活用するための枠組みの提示を行う。

3. 研究の方法

国際合弁企業の経験を得て獲得したアライアンス能力について、詳細な定性的・定量的調査に基づき、実証的に解明するために、以下の手順で研究を進める（図 1 参照）。まず、組織間関係および国際合弁企業に関する先行研究、および NUMMI の歴史的資料を収集し、整理する。次に、先行研究から国際合弁企業を通じて獲得されるアライアンス能力を捉える視点、特に、技術システムと社会システムの構築に関する理論を導出する。そして、トヨタと GM の国際合弁企業である NUMMI の経営に関与し、親会社に復帰した人々（特にトップ層）へのインタビュー調査を実施する。また、自社単独で海外進出をした企業

にも調査を行い、アライアンス能力に関して、比較検討する。そして、得られたデータを基に、国際合弁企業での経験が、それ以降の親会社のグローバル事業展開における合弁や提携にどのように活用されたのかを考察し、NUMMI を通じて得られたアライアンス能力の内容を概念化する。

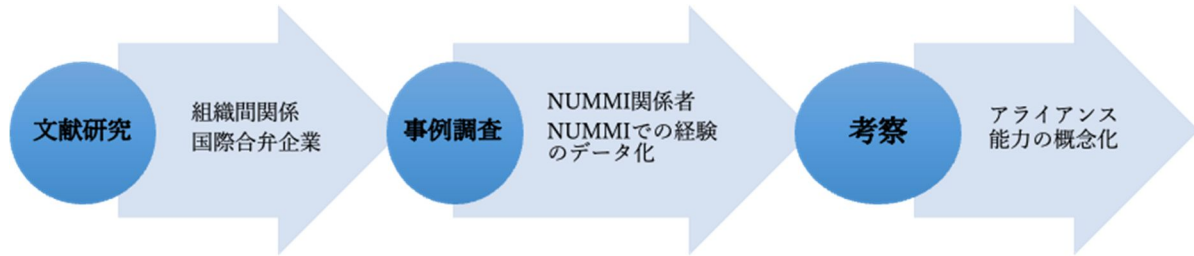


図1：研究の方法

4．研究成果

(1) 社会システム形成という分析枠組み

組織間関係および国際合弁企業に関する先行研究を整理し、国際合弁企業など国籍の異なる企業同士の連携や合弁においては、親会社の技術システムを合弁企業に移転するというだけでなく、合弁企業での企業文化をどのように構築するのかが、合弁企業の競争力向上にとって重要であることが明らかとなった。特に、企業間における組織文化の違いや、その文化の違いに対応する施策を分析することが、国際合弁企業の経営を分析する上においては重要という着想を得た。国際合弁企業について、生産方式などの技術システムではなく、文化や人間関係といった社会システムを捉えるという考え方である。つまり、国際企業のアライアンス能力を考察する際に、異なる文化への個人の適合、異文化間のスタッフのコミュニケーションの促進、そして異文化出身者によるチームの有効性向上などを含めて、国際合弁企業において社会システムの構築について考察する必要性を明らかにした。

特に、この国際合弁企業において社会システムの形成を捉えるためには、文化や考え方の共有、人間関係の構築など、長い期間をかけた長期的な分析が必要となる。そのため、25年にもわたって事業を継続し、トヨタとGMという企業文化の構築された親会社による国際合弁企業であるNUMMIを調査対象としたインタビュー調査を実施する必然性を提示することができた。

長期的な視点による、国際合弁企業において社会システムの形成を捉えるという分析枠組みの構築過程については、国際学会において報告するとともに、学術論文において発表した。

(2) インタビュー調査と労働協約書の分析

NUMMIは、日本企業の海外進出の初期の事例であり、存続した四半世紀の間に試行錯誤を繰り返し、国際合弁企業運営のノウハウを蓄積してきた。特に、日本企業が海外拠点における人間関係構築の難しさを経験・克服した好事例として広く分析対象とされてきた。そのため、NUMMIの経営に関与した人々へのインタビュー調査では、主に、異なる文化への個人の適合、異文化間のスタッフのコミュニケーションの促進、そして異文化出身者によるチームの有効性向上などについての情報を得ることとなった。特に、労働組合(UAW)との交渉において、労使が一緒になり、労働協約書を更新していく作業を通じて、NUMMI独自の信頼関係を基盤とした社会システムが構築されているプロセスがあるという着想を得ることとなった。

NUMMIに関する研究では、労使間の信頼構築の必要性と困難性が繰り返し語られてきた。当時のGMに代表される米国型労使関係は、労働者は経営者による搾取を疑い、経営者は労働者の怠業を疑うというように、信頼に基づいていなかった。そして、これら両者を仲介する労働組合(UAW)が大きな影響力を持っていた。例えば、労働条件は労働協約によって詳細に定められ、わずかな変更でもUAWとの困難な交

渉が必要であった。こうした状況は、日本的で曖昧な労使関係に慣れてきたトヨタにとって大きな障害であった。そのため、1980年代には、日米の労使関係の比較分析と摩擦解消の研究が重要視されてきた。実際、NUMMI は存続した四半世紀の間に、米国型と日本型の折衷的または混合的な労使関係を模索し、新しい労使関係を構築してきた。その労使関係は、NUMMI 研究の第一人者である Adler (1999) によって「トヨタとアメリカ労働組合の伝統とのハイブリッドの象徴であり、それは労使相互の信頼関係により導いたもの」と評価されている。また、自社単独で海外進出をした企業にもインタビュー調査を行い、米国型と日本型の折衷的または混合的な労使関係を模索し、新しい労使関係を構築することは、国際合弁企業において顕著な現象であることを確認することができた。

そこで、NUMMI という国際合弁企業における社会システムの構築において、労使の信頼がどのように構築されていったのかの手がかりを得るために、NUMMI の労働協約書を時系列的に分析した。NUMMI の労働協約書は4年ごとに更新され、その内容の変化をデータ化し、NUMMI における労働者のコミットメントを分析した結果、NUMMI の労使関係が、山岸 (1998) の信頼理論でいう、「信頼」をベースにしたものから、「安心」にシフトした可能性を考えることとなった。そのため、労使関係における信頼関係について、関係に対するコミットメントと、自分が相手を信頼するかどうかで区分する枠組みを用いて関係性の移行・変換を捉えることとなる。

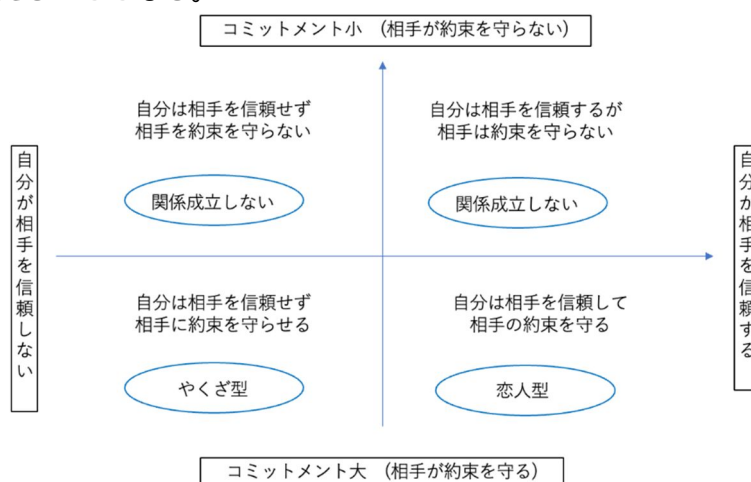


図 2 : コミットメントと信頼

出典 : 山岸・小宮山 (1995) を基に作成

NUMMI 関係者からのインタビュー調査から得られた知見および労働協約書の内容分析に関する研究成果については、国際学会において発表した。

(3) 信頼理論をベースとした労使関係という枠組みの構築

NUMMI の経営に関与した人々へのインタビュー調査および NUMMI の労働協約書の時系列的分析によって、信頼理論を理論枠組みとした、労使関係における信頼関係をどのように構築してきたのかということが、その後のアライアンス能力の構築に影響を及ぼす可能性を見出すことができた。特に、NUMMI の労使関係における信頼関係は、「低コミットメント×低信頼」のアメリカ型労使関係とも、「高コミットメント×低信頼」の日本型労使関係とも異なる、「高コミットメント×高信頼」という第 3 の労使関係が目指され (図 3 参照) それが労使双方の努力によって実現されたという仮説を構築することができ、国境を越えた組織間関係を形成する能力、すなわち、アライアンス能力において、特に、労使関係におけるコミットメントの高低と、信頼の高低の違いにどのように対応していくのが、重要な鍵となることを着想することとなった。

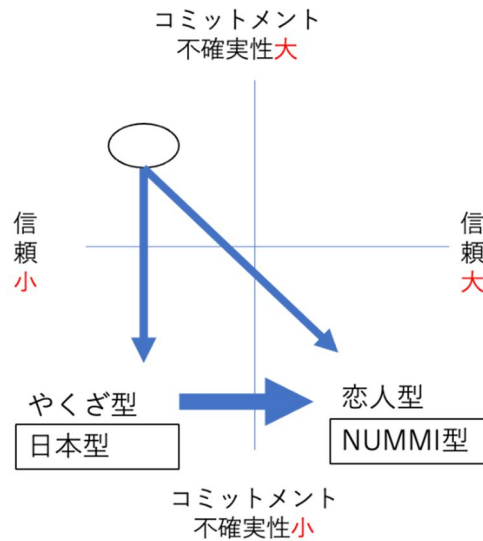


図3：NUMMIの労使関係における信頼

この仮説は、更なる洗練化と、定量データ等による検証が必要となるが、これまでに行ってきた NUMMI 関係者へのインタビューにおいても「信頼関係の構築」というワードが繰り返し語られてきたこともあり、重要な要件になっていることに確証を持っている。しかし、ここで言われている「信頼」の具体的な意味については、学術的な考察対象になっているわけではなく、信頼理論をなどのような理論枠組みを用いた分析が必要となる。今後残された課題としては、こうした実務的・学術的背景を踏まえた上で、「信頼」をキーワードとして、NUMMI において形成されてきた新しい労使関係のメカニズムを解き明かすことを目的とする

信頼理論をベースとして、国際合弁企業における労使関係を分析することで、企業のアライアンス能力の構築を明らかにしていくという枠組みに関する研究成果は、国際学会において発表した。

参考文献

- 山岸俊男・小見山尚(1995)「信頼の意味と構造：信頼とコミットメント関係に関する理論的・実証的研究」『INSS Journal』2,1-59。
- 山岸俊男(1998)『信頼の構造：こころと社会の進化ゲーム』東京大学出版会。
- Adler, P. S. (1996) Teams at NUMM, in *Teamwork in the Automotive Industry*, 126-150.
- Ertug, G., Cuypers, I. R. P., Noorderhaven, N. G., & Bensaou, B. M. (2013) Trust between International Joint Venture Partners: Effects of Home Countries, *Journal of International Business Studies*, 44(3), 263-282.
- Luo, Y. (2002) Contract, Cooperation, and Performance in International Joint Ventures, *Strategic Management Journal*, 23, 903-919.
- Yeniyurt, S. & Carnovale, S. (2017) Global Supply Network Embeddedness and Power: An Analysis of International Joint Venture Formations, *International Business Review*, 26(2), 203-213.

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計3件（うち査読付論文 1件／うち国際共著 0件／うちオープンアクセス 0件）

1. 著者名 小室 達章	4. 巻 41(3)
2. 論文標題 組織不正研究における不正概念の多様性	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 日本情報経営学誌	6. 最初と最後の頁 45-55
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 小沢 浩、坂口 順也、大西 靖	4. 巻 32(1)
2. 論文標題 環境業績指標の重視度にステイクホルダーの圧力が与える影響	5. 発行年 2024年
3. 雑誌名 管理会計学	6. 最初と最後の頁 125-139
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.24747/jma.32.1_125	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 趙 偉	4. 巻 3
2. 論文標題 合併企業における知識移転と社会システムの構成 - NUMMIのケースを中心に -	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 産業経済探究	6. 最初と最後の頁 1-21
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計11件（うち招待講演 0件／うち国際学会 7件）

1. 発表者名 小室達章
2. 発表標題 非営利組織における事業承継と世代交代
3. 学会等名 日本マネジメント学会第87回全国研究大会
4. 発表年 2023年

1. 発表者名 Wei Zhao
2. 発表標題 HOW TO BUILD THE TRUST RELATIONSHIP BETWEEN LABOR AND MANAGEMENT
3. 学会等名 ICBEIT 2024 (国際学会)
4. 発表年 2024年

1. 発表者名 Wei ZHAO, Hiroshi OZAWA, Tatsuaki KOMURO
2. 発表標題 An Analysis of Labor Relations in International Joint Ventures Based on Trust Theory
3. 学会等名 ICBEIT 2022 Via ZOOM (国際学会)
4. 発表年 2023年

1. 発表者名 Wei ZHAO, Hiroshi OZAWA, Tatsuaki KOMURO
2. 発表標題 An Analysis of Labor Relations in International Joint Ventures Based on Trust Theory -A Case Study on NUMMI-
3. 学会等名 ICBEIT 2022(International Conference on Business, Economics, and information Technology) (国際学会)
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 FUJIKAWA, Natsuko and KOMURO Tatsuaki
2. 発表標題 A Mechanism of Organizational Fraud: A Case Study on Corporate Scandals in Japan
3. 学会等名 International Conference on Business, Economics and Information Technology 2021(Guam,Online) (国際学会)
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 趙 偉
2. 発表標題 合併企業における知識移転と社会システムの形成
3. 学会等名 日本情報経営学会第79回全国大会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 小沢浩
2. 発表標題 原価企画における設計解導出のプロセス・モデル
3. 学会等名 日本原価計算研究学会第45回全国大会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 小室達章・藤川なつこ
2. 発表標題 組織事故の視点を用いた組織不正の分析
3. 学会等名 日本情報経営学会第79回全国大会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 ZHAO Wei, KOMURO Tatsuaki
2. 発表標題 How to Create Corporate Culture in International Joint Ventures
3. 学会等名 2018 IMIE (International Conference on Innovation, Management, and Industrial Engineering) (国際学会)
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 ZHAO Wei
2. 発表標題 A Study on Knowledge Transfer and Culture Creation
3. 学会等名 Clute International Academic Conference on Business (国際学会)
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 ZHAO wei
2. 発表標題 The Process of Organizational Culture Construction in the International Joint Ventures
3. 学会等名 ICBEIT2019 (International Conference on Business, Economic and Information Technology) (国際学会)
4. 発表年 2019年

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究 分担者	小沢 浩 (Ozawa Hiroshi) (40303581)	名古屋大学・経済学研究科・教授 (13901)	
研究 分担者	小室 達章 (Komuro Tatsuaki) (00335001)	金城学院大学・国際情報学部・教授 (33905)	

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8 . 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------