

Title	多文化チームにおける文化的多様性のマネジメント - 在日外資系企業における事例を中心に -
Author(s)	安西, 潔
Citation	
Issue Date	2000-03
Type	Thesis or Dissertation
Text version	author
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/663">http://hdl.handle.net/10119/663</a>
Rights	
Description	Supervisor: 寺本 義也, 知識科学研究科, 修士

# 修 士 論 文

## 多文化チームにおける文化的多様性のマネジメント 在日外資系企業における事例を中心に

北陸先端科学技術大学院大学  
知識科学研究科 知識社会システム学専攻

安西 潔

2000年3月

# 修 士 論 文

## 多文化チームにおける文化的多様性のマネジメント 在日外資系企業における事例を中心に

指導教官 寺本義也 教授

北陸先端科学技術大学院大学  
知識科学研究科知識社会システム学専攻

850003 安西 潔

審査委員： 寺本 義也 教授（主査）  
梅本 勝博 助教授  
永田 晃也 助教授

2000年2月

## 謝辞

主指導でお世話になった寺本義也教授に何よりお礼を申し上げたい。ゼミ及び個別指導、そして時には車の中など多くの場面で、物事の考え方や行動の仕方をお教えいただき、貴重な得がたい経験をすることが出来た。私は教授の支えと信頼がなければこの論文を書きあげることができなかつたであろう。寺本義也教授に厚く御礼申し上げます。

また、梅本勝博助教授、永田晃也助教授には、論文をまとめる段階で貴重なアドバイスをいただいた。厚く御礼を申し上げます。

研究室の仲間には有益なアドバイスを頂いた。

調査に協力していただいた、ゼネラルモーターズ、ゴールドマン・サックス証券会社、日本ルーセント・テクノロジー、そしてアラガンの方々には、インタビューや研究に対する心温まる声援を頂いた。中でもゼネラルモーターズの減中様には貴重な資料をご提供頂き、日本ルーセント・テクノロジーの後藤様には、インタビューのお願いをした私の要望に答えていただく共に、「ベル研究所テクノロジーセミナー」に招待頂き、とても勉強になった。そしてゴールドマン・サックス証券会社のネスター氏には、自分と近い年齢でありながら世界で活躍する姿により影響を受けた。厚く御礼申し上げます。

また学外のかたにもお世話になった。特に横野さんにはチャンスを生かすこと、行動を起こすことで見えてくる面白さをお教えいただいた。また在日アメリカ商工会議所のキャロラインさんには、企業との接点を築くことができなかった私に貴重な機会を与えていただいた。マイクロソフト社でのインターン同期の箭本さんには、同じく企業の方とのインタビューの場を設定するのに協力していただいた。厚く、お礼申し上げます。

## 目次

序章 研究の目的と課題	ページ
1節 研究の背景と目的	1
2節 研究の課題と意義	2
第2章 先行研究の検討	
1節 文化的多様性と相互作用	4
2節 多文化チームとそのマネジメント	10
第3章 研究のフレームワークと仮説	
1節 研究のフレームワーク	20
2節 仮説の設定	28
3節 研究の方法	29
第4章 事例研究	
1節 事例選択の理由	30
2節 事例研究 A：日本ゼネラルモーターズ	30
3節 事例研究 B：日本ルーセント・テクノロジー株式会社	36
4節 事例研究 C：ゴールドマン・サックス証券会社	42
第5章 創造的協働チームの形成	
1節 事例の比較分析	50
2節 創造的協働チームの形成	55
終章 結論と今後の課題	
1節 結論	56
2節 今後の課題	57
参考文献など	
参考文献	59
事例研究資料	63

## 序章 研究の目的と課題

### 1 節 研究の背景と目的

21 世紀がグローバル化の時代であることは明らかである。特にスピードが競争上の優位であるとされている企業活動ほどグローバル化の浸透は顕著である。より良い市場、人材、技術やノウハウそして情報を求めて、企業は容易に国境を越える。企業を囲む環境の変化と必然性から、今後もますますこの傾向は続くと考えられる。

一方で世界の人々は依然として独自の国家的、文化的なアイデンティティを維持している。そのためグローバル企業の活動は国境を越えるものの、企業内部においては、従業員、マネジャー、そしてリーダーが新しい変化に適応すべく努力している。従業員の間では異なる文化的背景を持った人同士が会う機会が多くなることにより、摩擦や誤解が生まれ、グループのマネジャーはこの文化の相違をいかに管理するかを試行錯誤する現実と葛藤する場合もある。同時にマネジャーは、世界中の従業員の教育水準が高くなるにつれ、世界的な企業での仕事の仕方において、新しい展望が求められていると言える。

異なる文化的背景を持った従業員同士が会う機会が多くなるため、その障害をいかに克服するかが、国際経営の分野で議論されてきた。近年では文化の違いを障害と考えるのではなく、むしろそれをアイデアや代替案を創出するチャンスと捉える研究がされている。その中で文化の多様性をマネジメントするアプローチとしてカルチュラル・シナジーがある。これは組織内の文化的多様性が持つ潜在的なプラスとマイナスの影響を認識し、それを管理しようとするものである。

本研究では、「今後、企業組織はますます文化の多様性を効果的にマネジメントすることを求められ、且つそのノウハウを活かし、継続してアイデアや代替案、問題解決力などをいかに創造していくかが焦点になる」と考えて、文化の多様性をマネジメントする際の成功要因を明らかにすることを目的とする。その際、グローバル企業内で中心的な役割を担っている多文化チームに注目する。多文化チームにおける多様性こそが、国内においてもグローバル社会においても、企業の創造性を促進させる核となりうると思われるためである。グローバル企業は多くの異なった地域、製品のライン、機能を超えたチームワークがなければ成功は不可能である（Stephen, 1993）とも言える。

チームレベルでの文化的多様性のマネジメントを考察するため、日本で活動する外資系企業に焦点をあてて、事例研究を行った。具体的には日本ゼネラルモーターズ、日本ルーセント・テクノロジー、ゴールドマン・サックス証券会社の3社を取り上げ、それら企業内のチームに焦点を絞り、比較分析を行った。

文化に関する問題は奥が深い。Hall(1976)は、「人間を理解することの障害となっているのは、それぞれの文化に根ざしたパラダイムである。なぜなら、文化は、すべての

人々の目をくらませる機能を本質的にそなえており、そして我々の思考をコントロールし、文化の過程の解明を妨げる、かくれた、非言語的な前提を備えているからである。非常に困難なことではあるが、我々自身と我々が作り上げてきた世界を理解することが、おそらく、人類が今日直面している、唯一、最も重要な課題と言えるであろう」と述べている。

これからの時代を生きる人間と企業にとって、異質な文化をもつ人々との共存と協働の能力は不可欠な要素であると考えられる。そこで、グローバル組織におけるチームワークの利点、文化の多様性や豊かでバラエティに富んだ考え方、価値観そして信念を通して、我々は単一文化の中よりずっと多くのことを実現できる。他との関係において自分らしくなることによって、豊かになることができる (Stephen, 1993)。

本研究の背景には、筆者自身がかつて外国での生活を経験し、文化的背景の異なる人とのコミュニケーションを通して、また文化の差異に直面し、魅力的な体験をしたこと、また在学中外資系企業でインターンとして働いた経験がある。その経験をも活かして、具体的な事例分析と比較を通して、多文化チームの成功の要因を明らかにし、現代のグローバル企業への文化的多様性のマネジメントに関する示唆を与えることが出来ることを目標とした。

## 2 節 研究の課題と意義

本研究においては、文化的背景の異なる人々が協働するチームの実態を明らかにすることにより、文化的多様性のマネジメントがどのようなプロセスを通してなされているのかについて考察しようとしている。具体的には事例研究を通して3つの異なる企業におけるチーム内部のマネジメントの特徴を記述し、その内容や詳細について考察しようとしている。そこでチームが具体的なパフォーマンスを生み出すプロセスを分析するために、相互作用、ビジョンの共有、学習などに注目し、内容の考察を行った。そして事例研究の結果をもとに、それぞれを比較し分析し、その優位性を考察する。

文化の多様性に注目することにより、グローバルな企業経営においては、異なる文化との接触や試行錯誤が多くなるが、企業内部のチームにおいて文化の多様性を効果的にマネジメントすることによって、従業員とマネジャーが互いの知識を共有し、共通のビジョンのもとに、アウトプットにつなげることが可能となるからである。さらに文化的多様性のマネジメントに注目することにより、同質性の高い現在の日本企業になんらかの示唆を与えることが可能であると考えられる。そのために、本研究の対象としては日本で積極的にビジネスを展開している外資系企業を取り上げた。文化的多様性のマネジメントに関する研究で、外資系企業をチームレベルで研究したものは少ない。

なお、本論文の構成は以下の通りである。

第2章では、問題意識に照らし、関連が深いと思われる過去の諸研究を検討し重要な

ポイントを考察する。具体的には文化的多様性に関する先行研究、相互作用に関する先行研究、多文化チームとそのマネジメントに関する先行研究、カルチュラル・シナジーの概念に関する先行研究を扱い検討を行っていく。

第3章では、先行研究の意義と問題意識を踏まえた上で、概念的フレームワークと仮説を提示する。

そして続く第4章では具体的な事例研究を通じて内容の検討をしていく。

第5章では、事例に関しての比較分析を行い、議論、議論からの抽出をおこなう。具体的には第3章で提示したフレームワークから、事例企業において文化的多様性がどのようになされていたかを明示する。

終章では結論を述べ、更に今後の課題について触れ、研究を総括する。



## 第2章 先行研究の検討

本章では、研究の目的となる文化的多様性のマネジメントを効果的に形成するプロセスを解明するための研究のフレームワークを構築していくために、その前提となる関連先行研究の検討を行う。

具体的にここでは、文化的多様性と相互作用に関する先行研究、多文化チームとそのマネジメントに関する先行研究、カルチュラル・シナジーの概念に関する先行研究を扱い検討を行う。

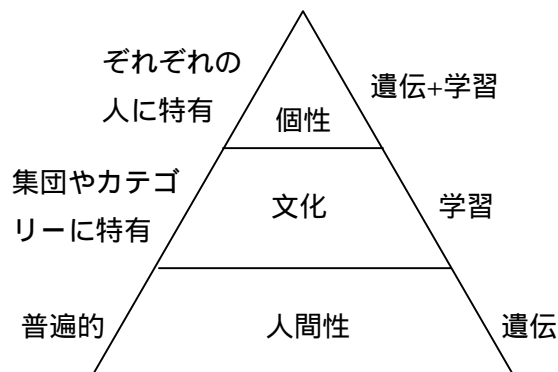
### 1節 文化的多様性と相互作用

#### 1. 文化的多様性に関する先行研究

文化的多様性について述べる前に、文化について簡単に触れる。文化という用語には実に多くの定義が存在する。Taylor (1871) は文化を「知識、信念、芸術、道徳、法、慣習、その他およそ人間が社会の成員として獲得した能力や習慣をふくむ複合的全体である」と定義づけている。つまり、文化とは社会生活に必要な要素をすべて包括するものとされる。また、Kluckhohn(1951)は、「文化は人間集団が作り出す、優れた業績から構成されており、人間の手によって具体的な形を与えられたさまざまなものを含む。文化の中核は、伝統的観念と、とりわけこの伝統的観念に付随する価値から成り立っている。そして、それは知識、信念、芸術、法律、道徳、慣習及び社会の構成員としての人間が習得した、すべての能力や習慣を内包する複雑な総合体である」として、文化の構造は価値体系が規定するととらえた。

図表 2 - 1: 人間のメンタル・プログラミングの3つのレベル

出典 ; Hofstede,1980



経営学の分野での文化に関する概念は、文化は1つの人間集団の成員を他の集団の成員から区別することができる人間心理の集合的プログラミング(Hofstede, 1980)と定義するものもある。ここでは、文化を常に集合的な現象とし、学習されるものであるとして、人間性と個人のパーソナリティとは境界を引いている。

Harris と Moran(1981) は文化を「ある特定の集団独自の生活様式であると共に、特定の社会集団の成員が学習し、共有するようになった行動上の特色、制度など、人のつくったものに固定化するにいたる行動様式といってもよい」としている。

本研究では、文化に対する定義を国籍の違いに起因するものと定義する。

文化を構成するもののうち大部分は目に見えない。そのために文化を理解しうまく協力するのをより難しくしている。それゆえ文化は習慣や考え方が繰り返されそしてグループ内に隠れているといえる。このように文化には非言語的領域が多く含まれている。その特徴として、文化人類学者の間では、3つあげられている。つまり、文化は生得的なものではなく、学習されたものであること、また文化の種々の面は、相互に関係し合っていること、そして文化は一つの集団に共通しており、その結果、異なる諸集団を区別していることの三つである。

この学習という面に関して、Gray(1990)は、「文化は、遺伝的プロセスというより、むしろ自己の環境の学習、およびその環境との相互作用プロセスを通して伝達されると述べたうえで、この学習という側面が、国際ビジネス遂行の上で、文化的差異に対して寛容になること、異なる文化の知識を訓練プログラムで習得可能であることを可能にする」と結論付けている。

次に、文化的多様性の定義として Cox(1993) は、「はっきりとした規準、価値それに伝統を共有している人が集まったグループを文化的というので、文化的多様性とはある社会システムにおいての代表であるといえる」としている。

Cox(1993)は、社会システムのコンテキスト(文脈)は通常マジョリティーグループとマイノリティーグループの2つに分かれると仮定している。つまりたいていの社会システムにおいては、ある一方のグループはサイズが大きく、権力と経済上の優位を確立している。

一方、Mazuri(1992)は社会を3つのカテゴリーに分けている。

- ・ 一民族社会 人口の80%が同じ文化的伝統をもつ社会。
- ・ 優越民族社会 人口の50%以上が同じ文化的伝統をもつ。
- ・ 混成民族社会 人口の50%を占めるグループがない社会。

つまり単一民族社会が最もマジョリティーとマイノリティーの差が大きいという。両者ともすべての社会システムは文化的に多様であるとしているものの、Mazuri(1992)は、「多様性の度合いは社会システム内のグループの割合により異なる

る」としている。

この議論によって、職場においても認識されている文化的多様性は、様々なグループ内での人々の独自性に基づいた違いであるといえる。しかし、文化的多様性は社会システム内でのグループの割合だけでなく、文化の隔たりの重要性によっても定義づけされるべきである。つまり、文化の隔たりが増せば増すほどその社会システムは多文化であるといえる。

次に文化においてはコミュニケーションという要素が必ず重要な要素として出てくる。以下では主にマネジメントに関連する研究成果について検討していきたいと思う。

## 2. 文化間のコミュニケーション活動

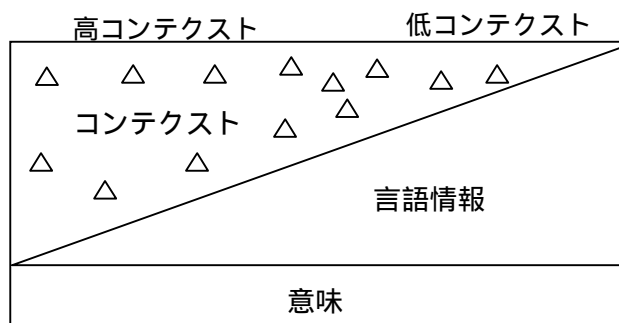
文化間のコミュニケーションの活動では、異文化コミュニケーションという概念が一般的である。これの定義として、「コミュニケーションと文化は不可分な関係にあり、どちらも非常に重要なものである。両者の相互関係は自国文化内でも異文化間でも見られる。したがって、異文化コミュニケーションは、コミュニケーションと文化の相互関係の下位に置かれるものである。異文化コミュニケーションは対人レベルでも集団レベルでもみられる」（吉田、1987）というものがある。

異文化コミュニケーションという用語は、Hall(1959)が、intercultural communication という用語を提起して以来使われるようになった。ホールはコンテキストと異文化コミュニケーションの関係に注目し、高コンテキストと低コンテキスト文化という考えを提唱した。「コミュニケーション構造全体（言葉、行為、姿勢、身振り、声の調子、顔の表情、それに時間、空間、ものの扱い方、仕事のやり方、遊びの仕方、求愛の仕方、身の守り方など）は、その背後にある、歴史的、社会的、文化的なコンテキストに十分親しんでいて、はじめえその意味を正しく読み取れることのできる」と述べている。

高コンテキスト文化のコミュニケーションは、言語への依存度が小さく、同じ言葉でも十通りの意味があり、コミュニケーションに当たってはタテマエや和などを重んじる。他方、低コンテキスト文化では、言語への依存度が大きく、コミュニケーションに当たっては内容を重視する。日本をはじめアジア・中東諸国の多くが前者に当たり、北米、スカンジナビア諸国は後者に当たるとされている。

図表 2 - 2 : 高・低コンテキスト文化

出典 : Edward Hall, 1989. *Beyond Culture*, Anchor Books.



高・低コンテキストで第一の問題は、高コンテキスト文化の日本人は全面的に言語に依存する事に慣れていない事もあり、言語で説明する事があまりうまくない点にある。特に相手が低コンテキスト文化の場合は、その点に気も付かないことが多い。(林 : 1985) この意味でも、コミュニケーションは文化に大きく依存し、異なる文化間の対話においても困難な状況が浮かんでくる。

図表 2 - 3 : 文化とコミュニケーション

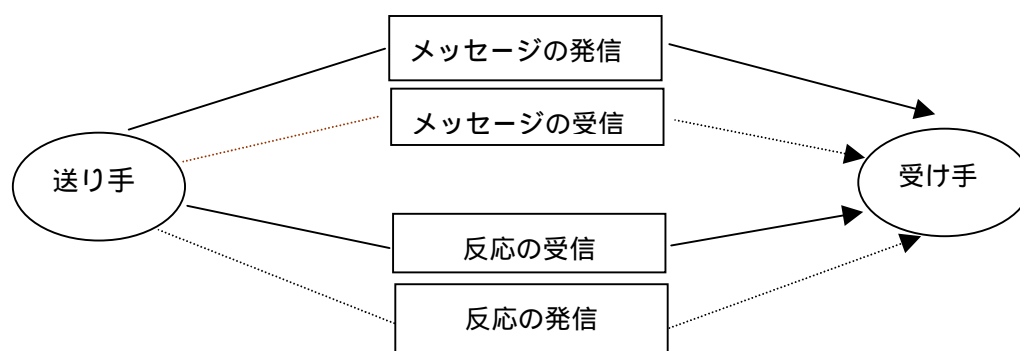
低コンテキスト文化	高コンテキスト文化
言語への依存度大	言語への依存度小
情報は特定言語によって伝達	情報は物理的状況や内部知識に導かれる
ホンネ、正直さ、内容を重んじる	タテマエ、和、形を重んじる

このコンテキストという概念は、「メッセージの送り手と受け手の間で形成される文化的・社会的・心理的環境であり、両者に内面化された基礎的な情報ベース・共通のデータベース・規準枠のこと」(池, 1994)である。この概念を利用すると、上述したように、「欧米の経営文化がデジタルで低コンテキストであり、日本やアジアの経営文化は高コンテキストである」(林, 1994)といえる。前者では、記号化・表面化されたモノ、言語表現を重視するのに対して、後者では当事者に内面化された心理環境や状況、前後関係を重視し、明示的な情報は少ない。(林, 1994)

このように、コミュニケーションには、言語メッセージ(言葉)と非言語メッセージ(声調・口調、顔の表情、行為、身体状況)の発信がある。またコミュニケーションには、意識的に発信されるメッセージと同時に、発信者が全く無意識のうちに発信してしまうメッセージも含まれる。よって、「コミュニケーションは意味交換を行う複雑かつ多層で動的なプロセスである」(Adler, 1991)といえる。

ここでのプロセスではメッセージの送信者と受信者がいて、発信されるメッセージと受信されるメッセージは決して同じではない。

図表 2 - 4 : コミュニケーションモデル



意味を言葉や行為、すなわち記号に翻訳したり、再度意味に置きなおしたりする行為は、文化の背景にもとづいている。発信者と受信者双方の文化的な背景が異なるほど、特定の言葉や行為が持つ意味合いは大きく異なる。

ある文化出身の人が別の文化出身の人にメッセージを送ると、異文化コミュニケーションが発生する。ここで発信者と受信者双方の文化の違いが大きいほど、異文化コミュニケーションに誤りが生じる可能性が高くなる。このように、異文化コミュニケーションには解釈や判断の違いから誤解が生じることが絶えないといえる。Adler(1991)は、このような異文化コミュニケーションの特性を踏まえたうえで、「異文化の状況にアプローチする際は、類似性が証明されるまで異質性を規定すべきであり、また、すべての行動派行為者の目を通して意味をなすものであり、また倫理や合理性は文化的に相対的なものである、ということ認識しておくことも重要である」と述べている。

以上にわたり、異文化コミュニケーションについて述べてきた。文化的差異を克服するための効果的な異文化コミュニケーションとは、代替的な現実の相互作用をあらかじめ仮定することであって、一方の優位性を認めることではないといえる。

では次に、この異文化コミュニケーションの中から発展してきた、異文化インターフェイスという概念について述べる。

文化の相違と経営（管理）方式との関係については、普遍主義的アプローチといわれ、文化の違いによる経営・管理の違いは基本的にはないとするものと、文化依存的アプローチといわれる、文化による違いを重視するものがある。

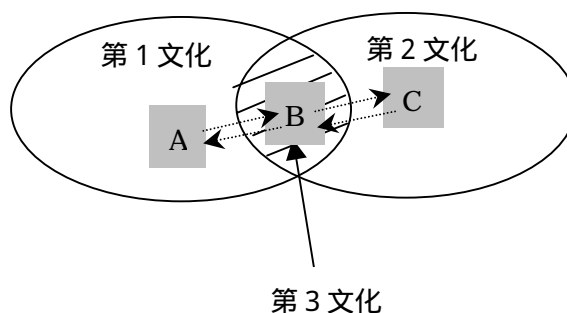
異文化インターフェイスという考え方は後者をさすものである。これは、異なった文化圏に属する人々の接触面をあらわし、それは様々な局面で考え方、価値観、習慣、

しきたりの違いが原因となって緊張を引き起こす(片岡、1997)。

林(1994)は、「異文化インターフェイス経営では、異文化間の知覚パターンの違い、コミュニケーション特性の違い、前提となっている価値の違いなどが関連する」と述べている。この中で、高コンテクスト文化と低コンテクスト文化に触れ、日本的経営においては暗黙の了解、以心伝心など言語以外の日本的アナログ・コミュニケーションに依存する部分が多いが、このことは日本型と欧米型の文化の違いに起因する。集団主義と個人主義、総合主義と分析主義、アナログ視点とデジタル視点の違いである。これが仕事の仕方、仕組み、組織の相違となって現れる(片岡、1997)のである。

林(1994)は組織を日本人のO型組織と(organic organization)と訪米人のM型組織(mechanical organization)に区別する。O型は欧米との関わりにより、途上国にも見られるとした上で、日本的O型経営を移植・国際化する努力の意義を説いている。

図表 2 - 5 : 異文化インターフェイス管理



上の図で示している通り、「2つの文化間でコミュニケーションが長期にわたって進展した場合、相互に共通の適応素因が形成され、両主体間で新しい共同体が形成される。両者の間にはインターフェイス管理者が存在する。」(林、1994)

ここでいう第3文化とは、第1文化と第2文化が接触して生まれる文化を指し、第3文化体とは、第1文化と第2文化の領分かを体現している主体を指す(林、1994)。

異なる文化組織の管理者として機能的と考えられる第3文化体についての必要条件としては、言語的・文化的に両文化の橋渡しが出来ること、両グループのビジョンを合わせて保持できるがあげられる。またその機能の中で重要なものとして、新しい第3文化体を育成することがあげられる。個々では異文化グループ間の橋渡しが出来ることが要件となるが、言語についての問題は、言語が話せる能力とコミュニケーション能力が別であることである(林、1994)。相手との関係やそれを取り巻く環境コンテクストに適した言語行動が出来る必要がある。

ここでは第3文化体化した管理者間では国籍に関係なく相互に代替性を持ち、調和と協調性も高くなる。

異文化インターフェイスは組織内でも、組織外でも発生する。

以下では、文化的多様性の概念とそれに関連した研究成果について検討していく。

## 2 節 多文化チームとそのマネジメント

### 1 . 多文化チームに関する先行研究

多文化チームとは、3つ以上の国の違いによる文化的背景の異なるメンバーが集まったチームとここでは定義する。単一文化の同質チームにくらべて、多文化チームの運営・管理には特別の条件とノウハウが必要である。<sup>1</sup>

一方、多文化チームにはコミュニケーションのハンデがつきものである。メンバーが共通の言語を持たず、十分に意志を使えあうことが出来ないのなら、意思決定にいたる話し合いは不可能である。言語能力は不可欠な参加資格である。(安室、1992)

また、文化の型の違いに端を発する意味の違いも、異文化コミュニケーションの障害になる。例えば、インド人やフィリピン人の部下は、外国人の上司がプロジェクトの進捗状況を説明すると、上司が「イエス」を期待していなくても「イエス」としてしまう癖があるのは、文化の型として上司の期待を裏切ることばが言いづらいという例である。この例からも、メンバーが持つ文化の型に応じたマネジメントの手順やシステムを作るきめの細かさが、多文化チームの運営には欠かせない(安室、1992)といえる。

多文化チームのマネジメントのもう1つの難しさは、メンバー間のパワーバランスである。国政経験のある者でも、無意識のうちに、メンバー間に能力差がないにも関わらず技術の遅れた発展途上国のメンバーの能力を低く、技術の進んだ国や経済が発達した国のメンバーの能力を高く見てしまう(Adler 1991)。その結果、多文化集団の中で、主要国のメンバーを中心にパワーの集中が起こり、グループのダイナミクスが失われてしまう(安室：1992)。多文化チームの順機能が損なわれてしまうのである。

このように、多文化チームをマネジメントするには独自の工夫が必要である。

次に、多文化チームのマネジメントの主要な要素について、Adler(1991)の見解をまとめる。

---

<sup>1</sup> ここでは、実験の目的などで作られた人の集まりをグループ(group)と呼び、生産活動などを通じて長期にわって同じ構成員からなる人の集まりを集団(cluster, congeal)と呼んで両者を区別する。また、特定の課題を解決するために集まった高度の専門能力を持った集団を、チーム(team)と呼ぶことにする。

#### (1) メンバーの選択基準

多文化チームを作る際には、能力において類似する（職業、地位、専門能力の水準など）が、考え方において相違する異文化のようなメンバーの組み合わせが最適である。(Triandis,Hall&Ewen:1964)また、能力レベルは等しいが専門分野の違うメンバーを組み合わせることでチーム(タスクフォース)を編成し、それぞれの機能を保管しあわないと目標が達成できないような課題を与えることも有望な方法である。

#### (2) 相互信頼と尊敬

チームが有効に機能するためには、メンバーは相互に尊敬し、相互信頼の絆で結ばれていなければならない。能力水準において等しいメンバーや同一の専門職業のグループでは、人々は相互の尊敬を強めやすい。リーダーは、メンバーがエスニックなステレオタイプによって他のメンバーを判断しないように、たえず良識を喚起しなければならない。

#### (3) ビジョンや上位目標

異質な文化をもつチームが有効に機能するためには、文化の違いを超えた共通のビジョンや超越的目標を持つよう働きかけねばならない。ビジョンや超越的な目標は、理想や夢のような漠然としたメッセージから、目的についての幅広い定義まで、様々な形態を取ることが出来る。理想的な目標を共有することが出来れば、文化の違いに対する偏見を減らし、相互の尊敬を増し、協調と協働の精神を鼓舞することが出来る。

#### (4) フィードバック

多文化チームでは、意思決定プロセスについての情報共有をはかるだけでなく、アウトプットについての情報フィードバックが不可欠である。メンバーの認知構造にばらつきのある集団は、目標の達成度と外部の評価を知ることによって、意思決定の方向性を確認したり、修正しながらコンセンサスを形成していくからである。

以上のように、多文化チームはうまく管理された場合に限り、その潜在的な能力を発揮できる。効果的に機能するために、多様性を利用して、多元的な視点、アイデア、解決策を創案すること、合意に到達することを学習すること、必要とされる創造性と団結のバランスを取ることが必要である。でなければ多様性はチームを麻痺し、きわめて非効率な構造になってしまう。



多文化マネジメントについて考察する際、我々が文化を越え、チームに外国人を同化させようとするとき、チーム開発は非常に困難になる。たとえメンバーが同じグローバル組織に雇用されている場合でもそうである。一方、多文化チームはグローバル組織の問題解決に重要な役割を果たすことを余儀なくされている。

同質なチームの生産性と異質なチームの生産性にはかなりの違いがある(Adler, 1991)。チーム内の文化的多様性は、潜在手な生産性を増大する。それはまた、プロセスの複雑性を増大する。要するに、文化的に多様なチームは、文化的に同質のグループよりも高い生産性を上げる可能性があるが、そこでは効果的なマネジメントが必要とされる。

チームのリーダーは、効果的なマネジメントのための方法を学ばなければならなとされている(Moran & Harris, 1981)。コンフリクトを解決することが可能であり、その一方で違いを統合し、いろいろな考え方をする人たちの間でコンセンサスを作り、シナジー効果を生み出すことが出来る。

またマネジメントには、必要な研修、平等な職場環境そして業績評価のフィードバックが、開かれた平等な機会を向上したり、従業員と仕事の結果を共有する計画を練ったり、ビジョンを生み出し、チームの学習を促進するための精神モデルの共有を促す環境を作ったりすることが必要とされる。重要な点は個人からチームへの学習の流れを作り、パフォーマンスに反映させることである。

文化的多様性が多文化チームに与える影響には、次の2つがある。グループが最大の能力を実現しようとする際に、プロセスの複雑さを大幅に増大させる一方で、潜在的な生産性を上昇させる。(Steiner, 1972) また、多文化チームは同質チームに比べると、より生産性を引き上げる潜在能力を持っている。しかし同時に、誤ったプロセスによってより大きな損失を被るリスクも負っている。(Adler, 1991)

多様性をチームで管理することは、同質メンバーの場合と比べて難しくなる。誤解や評価ミス、それにコミュニケーションのギャップなどが起こりやすくなるからである。多様性はグループの曖昧さや複雑さを増大させる(Kotter & Heskett, 1992)のである。

Adler(1991)による文化的に多様なチームにおけるプロセス上の損失は以下のとおりである。

- 態度の問題：嫌悪感と不信感

文化的に多様なチームは、同質のチームに比べ、不信感のレベルが高い。チームのメンバーは、違う文化圏の出身者より自分と同じ文化圏の出身のメンバーに惹かれることが多い。マネジャーが他の文化の異なるメンバーに対し、十分に信用できず重要でない職務しか任せないということも起こる。

- 認識の問題

チームのメンバーが外国人の同僚に関して、現在の仕事を達成するための技能や潜在的な貢献度を正確に観察したり評価することをせずに、固定観念で評価したりしてしまうことがある。このためにチームの生産性が低下する場合がある。

- コミュニケーションの問題

多様性はコミュニケーションの問題を引き起こす。単一言語を利用しているグループと比べ、コミュニケーションのスピードが落ち、間違いの可能性が増大する。

- ストレス

信頼感の欠如とコミュニケーションの不正確さのために、ストレスと緊張の程度がしばしば同質グループのそれを上回る。

- 効果の減少

チームゆえの効果的な機能を様々な形で減少させている。

一方、文化的に多様なチームは、幅広い人的資源を持ち、それにより創造的にきょうすることができるため、潜在的な生産性があるとしている。ここでの利点は以下のとおりである。

- 優れたアイデア

文化的に多様なチームは、様々な個人的背景を持つ人々が共存しているため、同質のチームに比べ、より多くのアイデア、代替案、潜在的な問題解決策を考え出すことができる。また、より独創的な代替案や、問題に対するより質の高い解決案を提案する。これらは多様性のために生じるプロセス上の問題を適切に管理することが出来たのみである。

- 集団的思考の抑制

集団的思考とは、人々が一体感の強いグループに深く関わっている場合、あるいはメンバーたちの全員一致に達したいという願望が、他の代替的な行動案を現実に評価したいという動機を上回るような場合にこれらの人々がとる思考様式である。(Janis, 1982)

集団思考の代表的な3つの症状は、グループ力とモラルの過大評価、閉鎖的な雰囲気、全員一致を求めるプレッシャーであるとされている。文化的に多様なチームにおいては、リーダーや他のメンバーに無意識のうちに同調することは少ないので、集団思考が抑制

される。

文化的多様性をいかに管理するかは、米国を中心に研究が行われてきた。「組織が多様性をいかに管理するかは、組織のマネジャーが文化的多様性及びその潜在的メリットとディメリットをどれくらい認識しているかによる。」(Adler;1991)

Burger(1979)が14カ国でマネジャーが外国人同僚の仕事振りや職業上の問題についてどのようにみているかについて行った研究では、マネジャーは外国人同僚を実際よりも自分たちに似ていると述べている。ここでは文化が見えていないことに概念上の問題があるとAdler(1994)は述べている。

以上の点から、文化的多様性の利点として創造性、柔軟性、問題解決スキル、文化的に異なる顧客グループと仕事をする際の有効性などがあげられる。

ではこの多様性をいかに管理するか。これはマネジャーの文化に対する考え方に大きく依存する。一般的に文化に対しては偏狭主義的な考えと本国志向的な考えなどがある。偏狭主義的な考えのもとでは、多様性は無視され、そのメリットは活かされない。一方、本国志向的な考えのもとでは、組織内の文化的多様性とその影響を最小化する選択がされる。多様性が最小化されることにより、組織内に存在する文化のメリットを引き出す可能性を排除する。

これらの思考とは異なった、シナジー的な考え方では、文化的多様性それ自体の管理よりもその影響を管理することとなる。ここでは潜在的メリットを最大化することが可能である。シナジー的な考え方のもと、メンバーを訓練し、彼らが文化的相違を認識し、相違を利用してメリットを出すようになる。(Adler,1994)

ここでシナジーという考え方に注目する。次節では、多様性へのアプローチとして、カルチュラル・シナジーという概念を取り上げ、考察する。

## 2 . カルチュラル・シナジーの概念

カルチュラル・シナジーとは、文化の相違がもたらす個人や集団の相対的な認知の違いを活用して、組織全体の認知構造を変革したり、組織環境認知能力を改善するマネジメントの総称(安室、1992)である。または異文化交流で新価値創造をすることともいえる。

カルチュラル・シナジーは、単一文化集団によっては発見が困難な多角的な問題解決法やブレークスルーを作り出すさいに効果を発揮する(Moran & Harris, 1981; Adler, 1991)

安室(1994)は、カルチュラル・シナジーを管理することの条件として、文化の多様性を受容・活用できること、複数文化間のコンセンサス作りのノウハウを開発・蓄積すること、創造性と効率性との間のバランスをとることであると述べている。このよう

な条件を実現できるマネジャーは、林（1994）のいうところの異文化インターフェイス管理者で、2カ国の言語と文化を理解して文化的翻訳ができ、組織内の両グループから信頼されている主体としての第3文化体であることが求められる。

カルチュラル・シナジーの管理は文化が相違すること自体に価値を見出す。文化の違いに起因する認知構造の違いが、多様性の広がりをもたらす。カルチュラル・シナジーの前提には、ユニークであり続ける個人や集団の存在が不可欠なのである。（安室1994）

Moran & Harris（1981）は、「世界の人々の相違そのものが、相互の成長と完成につながり、そしてそれは個々の当事者が異文化相互作用に単独で与える後見を上回るものである」と主張している。また彼らは、「我々は、自分自身の文化的遺産の認識を超え、協力と提携を通じて、より偉大なものを作り出すことが出来る。カルチュラル・シナジーは類似点にもとづいて相違点を融合させることで、より効果的な人間活動とシステムを生み出す。人間の多様性こそが、行動の結合による問題解決の強化に活用することが出来るものである。それゆえ国際経営に関わる人々は、カルチュラル・シナジーをグローバルに促進する絶好の機会に恵まれている。」と述べている。

カルチュラル・シナジーのアプローチでは、組織やグループのメンバーや顧客の文化様式を基礎として、マネジャーが方針、戦略、構造、そして習慣を形成するプロセスが含まれる。ここではあえて異質性を前提とし、同質よりも多元的な社会のイメージが基礎をなしている。

Adler (1980)

1992

次に、このカルチュラル・シナジーを用いた Adler(1980)の問題解決のプロセスを見ていく。組織のも代に対するカルチュラル・シナジー的な問題解決のプロセスには、状況記述、文化的解釈、そして文化的創造性が含まれる。

### 第1ステップ：状況記述

このステップは、コンフリクト状況の存在の認識である。組織のメンバーは、たとえ問題が自分自身の文化の視点から見て意味のないものであっても、問題が存在しているという事実を認識しなければならない。

### 第2ステップ：文化的解釈

組織のメンバーは、文化間の考え方、感情、行動の類似点と相違点を確認し、解釈する。このステップでは、各文化のメンバーは、他の文化の人間が彼らなりの行動をする時の根拠となっている仮説を理解しようとする。このプロセスの間、各文化グループは、自分たちと多集団との間の仮説や行動の類似点と相違点を確認する。

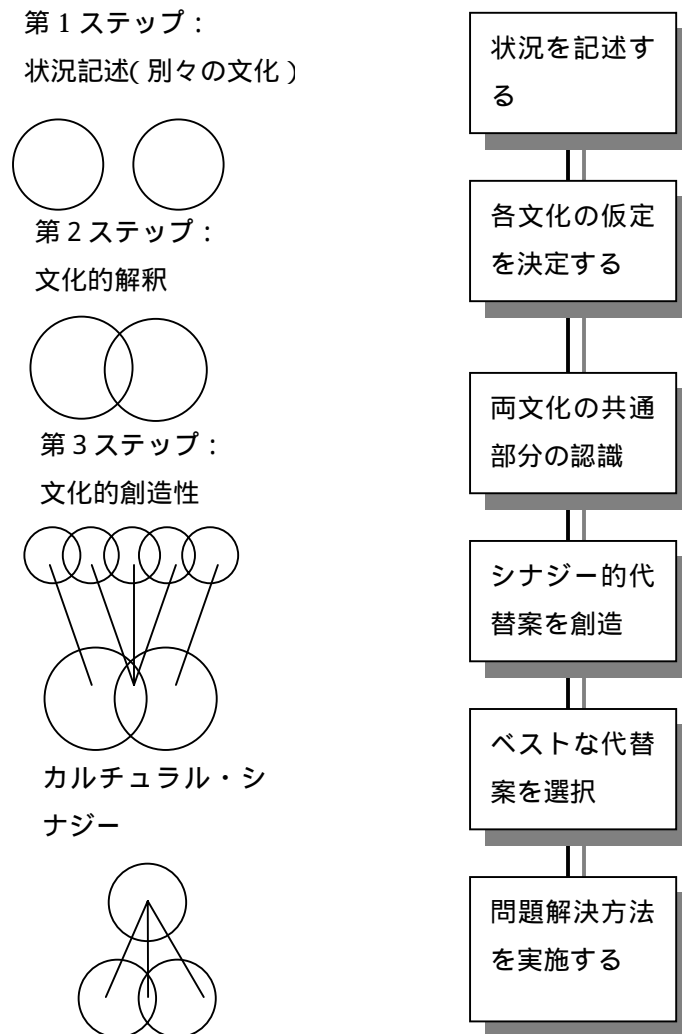
### 第3ステップ：文化的創造

このステップでは異なる文化をもつしとびとが自らの生産性と職務上の満足感を高める方法を追求することで、関与する文化にもとづいた新しい代替案を創造する。そして代替案の中からベストなものを選択する。

以上の各ステップを図示すると、以下のようになる。

図表 2 - 6 : カルチュラル・シナジーの創造

出典 : Nancy Adler, 1991. *International Dimensions of Organizational Behavior*.



このように、シナジー・アプローチは、文化的多様性を組織にとってのメリット及び資源として利用することで、問題への解決法を創造する。組織はこの解決方法を異文化問題解決のニーズが明らかになるに従って、徐々に導入することが出来る。(Adler:1991)

以上に渡り、文化的多様性に関わる先行研究とカルチュラル・シナジーという1つのアプローチを見てきたが、次節ではチームレベルに特化し、かつ3つ以上の異なる文化が存在する状況、すなわち多文化チームについて述べる。

## 多文化チームにおけるリーダーシップ

Schein(1985)

Adler(1991)

1994

1995

2

3

---

<sup>2</sup> エンパワーメント(empowerment)「権限委譲によって潜在力を引き出し、活かすこと」エンパワーメントを組織の中に形成できるかどうかは、組織の構造や文化によるとされている。



## 第3章 研究のフレームワークと仮説

### 1

先行研究の検討を踏まえて、カルチュラル・シナジーを用いて多様性がもたらす利益を活用するチームマネジメントのプロセスをより明らかにするために、相互作用のプロセス、ビジョン共有のプロセス、学習のプロセスをもとに考察し、多様性の価値をチームレベルで拡大するための概念的フレームワークの構築を行っていく。

その後、フレームワークと関連すると関連する仮説を提案する。

ここで分類した文化的多様性のプロセスの概要は以下の通りである。

- 相互作用のプロセス

チームのメンバーは共通の前提を持ち得ない。彼らは個々の態度を同じように認めたり評価したりしないし、異なった行動をする。ここにコミュニケーションギャップや摩擦、相互不信などが起こると考える。

- ビジョン共有のプロセス

このプロセスはビジョンや上位目標など個人的な相違を超越するような目標がなければ、グループが団結することにはなりにくいとする。

- 学習のプロセス

ビジョン共有のプロセスが行われてはじめて学習が蓄積される。個々人は多様な経験や物事の視点、それにことなる知識を持っている。

- パフォーマンス

上記のすべてのプロセスを経て、チームの成果が現れる。

#### 1. 相互作用のプロセス

Jaeger(1991)は、多文化のグループメンバーは、相互作用を規則づける補完的な態度や習慣的なプログラムを共有していると指摘する。これらのプログラムを結んでいるのは、彼らの行動や考えを導き意味付けをする価値やイデオロギーである。文化を異にする人と相互に働きかける上で、誤解を犯したり間違いをしてばかりいても、そもそも誤解・失敗をしていること事態に気づかないことが多い。Harris & Moran(1979)は、これは文化的自己認識の欠如によるものと仮定している。

次に、相互作用のプロセスの具体的内容として、コミュニケーション、相互理解、摩擦、信頼と尊敬などについて述べていく。

### コミュニケーション

コミュニケーションの定義として、Harris & Moran(1979)は「送り手、それに伝達内容（メッセージ）を伴う、循環的相互作用の過程である。」としている。個人の自己認識とかニーズ、価値観、期待、目標、標準、文化的規範、認識といったものが、入力を受け取られ方、解釈のされ方に影響する。基本的に、人はすべての新しいデータを選択的に認知する。自分の認識上の必要に会うもの、何らかの意味のあるものを選び取って、それを認識するのである。だから、文字通り、ある二人がまったく同じメッセージを受けても、それからまったく異なる意味をつかむことがありえる。コミュニケーションは送り手と受けての間で相互の認識の場をリンク・アップする、ないし分かち合う複雑なる過程である。

コミュニケーションの難しさを高めているのは多文化を含めた異種のグループと関連している(Triandis, 1965)が、人間はコミュニケーションを避けることは出来ない。なぜならすべての人間の行動は意図するもしくはしないに関わらず、メッセージを伝えるからである。たとえ口に出さなくとも、ボディランゲージが伝えているのである。(Harris & Moran, 1979)

多文化チームにおける相互作用では、コミュニケーションが重要な要素である。効果的な異文化コミュニケーションとは、代替的な現実の相互作用をあらかじめ仮定することであって、一方の現実が他方の現実よりも実際または潜在的に優位に立つということを拒否することにほかならない。(Adler 1991)

Hall(1976)は、「人間を変化させ、進化させ、人間を人間としているもの、それは人間の文化、言い換えれば、コミュニケーション構造全体なのである。つまり、言葉、行為、姿勢、身振り、声の調子、顔の表情、それに時間、空間、ものの扱い方、仕事のやり方、遊び方、求愛の仕方、身の守り方などである」と述べている。

### 相互理解

相互理解がチームに存在すると、なぜ他の人がある特定の方法で行動するのか理解でき、他者の行動を理にかなった確かなものだと受け入れる。それぞれが他者の動機や感情を理解し、感情移入できる。相互の利益がある場合、両者は関係を保つために必要なものを得ることが出来る。(Barker, 1994)

異文化を理解しようとして、自国の行動様式を適用して間違いをおかす例が



ジャーが中心的な役割を果たすとしている。

#### 信頼と尊敬

信頼は今日、成功のための必須条件であるとみなされている。効果的に仕事をするためには、メンバーが互いに尊敬し合うことが必要である。民像的な固定観念にもとづく初期の段階での偏見を最小にすることで、メンバー相互間の尊敬を促進することが出来る。(Adler, 1991)

Cox(1993)は、文化の習慣が知られていなければ他者の習慣は予測するのが難しいので、文化的差異は人間の行動に対しての不明確さを生み出すとしている。

## 2. ビジョン共有のプロセス

ビジョンとは、自らの存在意義の根源的な問いかけを表現したものである。(野中、1999) チームの本質はビジョンの共有からなる。これがなければグループは目標に向けてまとまらないが、あれば強力な集団となる。

チームの能力向上は、共通のビジョンが共有されてはじめて行われる。そして人々が共通の目的に向けて働いた時、必然的にチームは責任を個人とチーム双方で持つようになる。この相互責任は高い報酬を生む。

Senge(1990)は、例えば人々がビジョンを共有していたとしても、それをいかに達成するかは様々な異なったアイデアがあると述べている。ビジョンが高潔であればあるほど、それをいかに達成するかは難しい。

Watkins & Marsick(1993)は、学習する組織はビジョンの共有から始まらなければならないと公言する。学習は、そのビジョンによって導かれる。

多様性を持つグループのリーダーは、グループがビジョンを持ち、上位目標、すなわち個人的な相違を超越するような目標に関して同意するように仕向けなければならない。(Adler, 1991)上位目標は広範に規定されることが多く、グループのその後の活動に一般的な方向と指針を与える。上位目標が達成されるかどうかは協調と協力にかかっているが、それは結果的に偏見をなくし、相互理解を深めるのに役立つであろう。

しかし文化が違つとすべての人が目標を同じように捉えるわけではない。目標が一致し明らかでないとならば効果を減少させてしまう。

## 3. 学習のプロセス

集団が認知、感情、行動様式をいかにして学習するかについてどのように説明すべきか。前提は、文化というものは学習されるものであり、進化的、力学的な学習モデルの文脈においてのみ理解しうるものだということだということである。しかし、学習のプロセスは複雑である。学習をするのは個人よりはむしろ集団であり、学習されるものは単に公然たる行動様式のパターンだけでなく、認知や情緒も含まれるからである。(Schein, 1985)

学習のメカニズムには以下の2つがあるとされている。1つは積極的問題解決の状況である。試した解決法が成立した場合、積極的な強化へと進んでいく。与えられた問題に対する有効な解決がひとたび発見されると、次に同じ問題に出会ったときも、再び繰り返されることとなりがちである。が、もし何かが一時的に効果をあげる、しかし、どんな偶然的要素が成功、失敗を決定したのかが正確に突き止められない、といった場合、その何かは、完全に効果がなくなってしまった後も、始終効果のあったものに比べ、はるか長期にわたり試み続けられるであろう。

2つ目は、不可避の状況である。不安を減らすのに成功し、不安をもたらしたつらい結果を予防できた場合、積極的強化がおこなわれる。本質的に不安を巻き起こす状況が再発するのを防ぐような方法で知覚し、思考し、感情し、行動することを学習する。

チームが何か新しいものを取り入れる時、メンバーは互いの考えを強化しながら、それを組織内の別の関係へと拡散していく。チームは、対極にある考えが一つのものになったり、対立したりすることの出来る場である。さもないければ、思考は個人の頭の中だけに残り、新しい組み合わせが生まれることはない。(Karen & Victoria 1993)

Senge(1990)は、チーム学習に関して第一に複雑な問題については、洞察力豊かに考える必要がある。第二に革新的で調整された行為が必要である、第三に他のチームに対してチームメンバーとしての役割があるとしている。チームの中でどのように個人が学習するのではなく、チームがどのように学習するのかを知る必要がある。

Schon(1983)によれば、学習とは行為と内省の相互作用である。チームによる学習のプロセスには以下に示されているような統合された思考と行為が必要であるとしている。

- 規準枠の構築

規準枠の構築とは、過去の理解と現在のインプットを基礎にして、問題、状況、人間、目的に関する最初の認識である。

- 規準枠の変更

規準枠の変更とは、最初の認識を新しい理解と枠組みに変換するプロセスである。

- パースペクティブの統合

妥協や多数決の原理によることなく、様々なパースペクティブが融合され、コンフリクトが解消される。

- 実験

実験とは、仮設や動きを検証したり、あるいは何か新しいものを発見するために行われる行為である。

- 越境

二人以上の人々やチームがコミュニケーションを行う時、彼らは境界を越えることになる。

Karen & Victoria (1993)は、チームの学習を左右する要因として以下のものをあげている。

- チームワークの評価

この要素は、さまざまな見解や考え方に対するチームの相対的オープンさ、チームが個人よりも評価されている程度、メンバー間のシナジーを基盤にしてチームを編成する方法である。

- オープンな探求と対話の促進

この要素には、使命・目標・業務手続の実現に向けた機会、異論を唱える風土、チーム活動の中でメンバー自身を表現する機会などが含まれる。

- 原則

この要素は、信念・価値・目的・構造がどのように生み出され、チームが仕事と学習とをどのようにうまく均衡させているかに関するものである。

以上のように、チームの学習はグループ・ダイナミクスに関する文献で見られるような要因に規定されている。なぜならそれがグループのプロセスに関わるものであるからである。

チームメンバーが集団で学習する方法はいかなるものか。個人が学習したとしても、チームが洞察を共有したことにはならない。チームが何か新しいものを取り入れる時、メンバーは互いの考えを強化しながら、それを組織内の別の関係へと拡散していく。チームは対極にある考えが一つのものになったり、対立したりすることの出来る場である。

チームが準拠枠を構築したり、それを変更したり、実験したり、統合的なパース

ペクティブを創造したりするといったスキルを学習する時に、チーム学習は強化される。チームは協働の創出、相乗的努力、さらに最終的に働くための継続的な能力へと、その段階を経て進化する。こうして人々は、チームを通じて協働する方法を学習し、そのプロセスを通じて共通目標を達成する組織能力を高めていくのである。(Karen & Victoria, 1993)

Senge(1991)は、チームの学習には、ビジネスの結果といかに共に働きたいかにもとづいて、我々が心から望むビジョンと現状についての真実を教える断固としたコミットメントが求められるとしている。この意味では、チームの学習とビジョン共有の構築は、非常に共通性のある訓練である。

一般的に、人をトレーニングするということは、彼らを力づけることである。研修を施す際には、すべてのひとが同じやり方で学習するのではないという点に留意することが肝要である。学習の過程に文化的な要因が入れば、学ぶことの複雑さは増す。

Buckley & Caple は、以下の要因が研修の成功に影響を与えているとしている。

- a. 教材のつながり・連続性：教材の適切な連続性が学習を容易にし促進する。
- b. 学習者の用意：個々人の動機レベルに応じてトレーニングを調整することが出来る。
- c. 学習の方法：人がそれぞれの文化的条件により、違った方法で学ぶので、それにあわせて学習の方法を考える。
- d. 学習の一般的条件：学習を促進するために、教育環境や雰囲気などを整える。

Cox(1991)は、技術ベースのトレーニングは、文化に関するより詳細な情報を提供でき、それらがどのように仕事の行動に影響を与えるかを十分教えるとしている。気付きのトレーニングは、限界が指摘されている。それは気付きを高めるが、もと効果的に行動する技術を提供していない。技術ベースのトレーニングがなければ、人々は新しい理解のために何をすべきか途方にくれるであろうと述べている。

誰の自我も傷つけることなく、作業員とマネジャー双方のニーズを満たすことが非常に重要となる。グループ構成、時間、対象者の選択、利用教材についてもマスターしなければならない。こうした価値基準に対する基本的な理解のないところでは、文化の衝突が起こる(Elashmawi & Harris, 1994)のである。

#### 4. パフォーマンス

文化の多様性はチームのパフォーマンスにどのような影響を与えるのであろうか？様々な研究を通して、多様性は創造的な問題解決において重要な要素となることが提案されている。潜在的な生産性は高い、なぜなら新しくそしてよりよいアイデアを生み出すような特別な洞察、物の見方、そして経験を持っているからである。しかし、このような潜在的な力を発揮することはむしろ珍しい。そこでは的確なマネジメントが求められるのである。マネジャーは、パフォーマンスを高めるために、多様性を利用できるはずである。

過去の多くの文献では文化の多様性はパフォーマンスが低いと指摘されてきた。しかし、一方で適切なマネジメントが行われれば、多文化チームは同質チームよりパフォーマンスにおいて優位を保つことに本研究では注目してきた。Adler(1991)は、多文化で高いパフォーマンスを上げているグループは、多様性を統合していることを指摘した。

効果的なチームは目標に向けた彼ら自身のパフォーマンスやプロセスに気付いている。彼らは常に前進の過程を評価し、目標や行動に判断を下す。

チームが業績をどう判断するかのコセンサスを持っていなければならない。何を求め、結果をどう評価するかについての考え方がグループメンバー間でバラバラであれば、彼らは調和の取れた方向修正の行動を展開し得ない。(Schein, 1985)

個人業績とチーム業績のどちらにも関心を払うことや、観察者が活動中のプロセスを評価するため、個人の行動や業績の記録を目的としたデータ収集手法を用いて、チーム・ミーティングに同席するならばチームの有効性が高まるだろうとしている。(Moran & Harris, 1993)

個人のチームメンバーのパフォーマンスは、フリーライディングを避けるために観察されなければならない。これは少ない努力を蔓延させる傾向である。

否定的な効果を少なくするために、チームの成功と個々人のパフォーマンスの結果とを分けて考えなければならない。

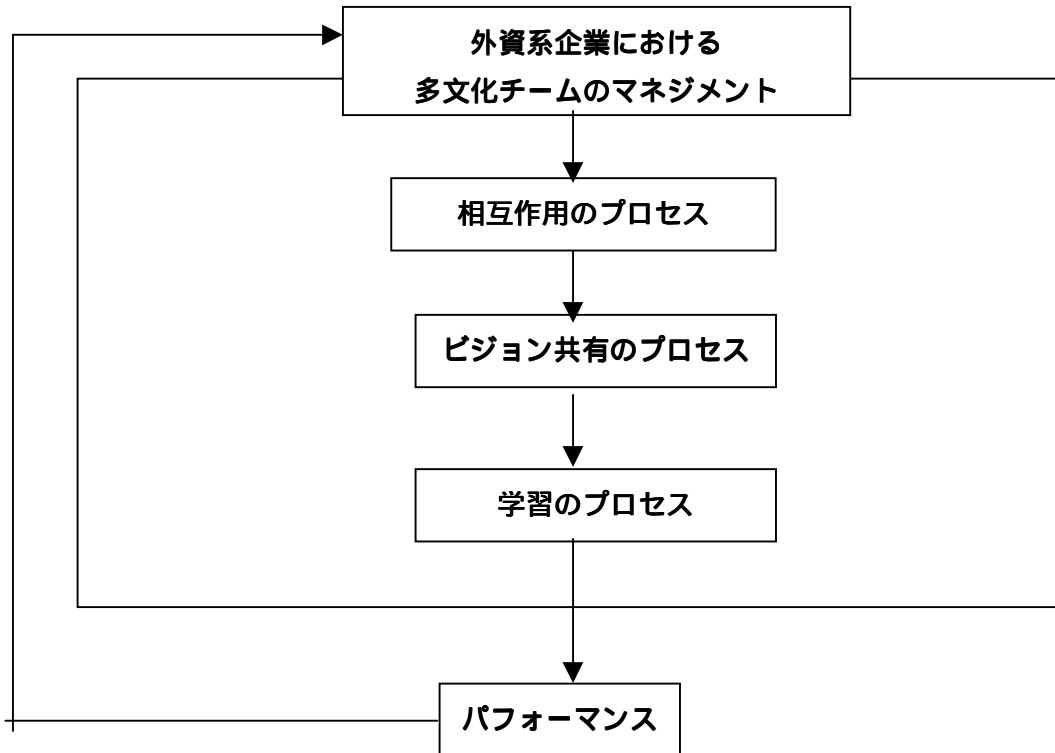
また、フィードバックは人々がお互いどのように影響されたかを知らずことが出来、要求や仕事の目的に対していかに貢献したかを知らせる。フィードバックは、人々がより効果的に働くにはどうしたら良いか示唆を与える。

この章では、多文化チームがパフォーマンスを出すためのプロセスを、動機づけ、相互作用、ビジョン共有、学習のそれぞれのプロセスから述べてきた。

それらを図で示すと、以下のようになる。



図表 3 - 1 : 研究のフレームワーク



## 2 節 仮説の設定

前節までに述べてきた多文化チームのマネジメントにおける各プロセスから、コンフリクトを解消し、創造性を発揮し、パフォーマンスを上げていく仕組みを考察する。仮説として以下の3つを設定してこれから考察していく。

仮説 1 ) 多文化チームを的確にマネジメントすることにより、効果的なパフォーマンスをあげることが可能である。

仮説 2 ) 多文化チームにおいて、相互作用が行われるほどビジョンが共有され、それがチームの学習につながる。

### 3節 研究の方法

仮説の検証は、事例研究によって行う。このような多文化チームのマネジメントのプロセス分析には、事例研究による仮説検証型が有効であるが、検証が主観的になりやすいという欠点を有する。従って、あらかじめ仮説を操作か出来るように、評価のポイントを具体的に設定し、それに沿って判断するようにする。

多文化チームが効果的に機能するという事実を、図表 3.1 の分析のフレームに従って、の2つのポイントにより事例分析を行う。

1. 多文化チームマネジメントプロセスの各要素間の関係
2. 時間的経過

事例の対象として日本ゼネラルモーターズ、日本ルーセント・テクノロジー、ゴールドマン・サックス証券会社の3社を取り上げ、仮説を検証する。

## 第4章 事例研究

### 1節 事例研選択の理由

この章では、日本における外資系企業において文化的多様性のマネジメントがどのように行われているのかを探り、第3章で設定した仮説を検証する。

多文化チームの研究に関して模範的な事例として、製造、サービス、金融といったこととなる産業を考察する。具体的には製造業における多文化モデルとして、自動車産業の日本ゼネラルモーターズ、サービス産業におけるモデルとして、情報・コンサルと業の日本ルーセント・テクノロジー、金融産業のモデルとして、証券業のゴールドマン・サックス証券会社を取り上げて検証する。3社が日本でのビジネスで多様性をうまく活用しているケースと逆にうまくいっていないケースを比較することにより、多様性をマネジメントする際に必要とされる要素を導き出す。

事例研究の選択に当たっては、次のことに留意した。

- (1) 日本で積極的にビジネスを展開している企業のうち、外国人比率が比較的高い企業であること。
- (2) 世界各国に様々なタイプの拠点を多数持っていること。
- (3) 2つ、もしくは3つ以上の文化的背景が異なるメンバーが活動するチームが存在すること。
- (4) 世界的に認められている企業であること。
- (5) 異質性と網羅性を備えていること。

上記のポイントに沿って考えた結果、日本ゼネラルモーターズ、日本ルーセント・テクノロジー、ゴールドマン・サックス証券会社の3社は最適であると思われる。

### 2節 事例研究 A：日本ゼネラルモーターズ

#### 1. 日本ゼネラルモーターズの概要

設立年次：1927年

本社住所：東京都渋谷区恵比寿 4-20-3 恵比寿ガーデンプレイスタワー27階

事業内容：GM北米車、オペル車等の販売促進

従業員数：171人 内外国人23人（1999年現在）

海外の親会社：General Motors Corp, Detroit MI USA.

20世紀工業社会の主役だった自動車産業は、新世紀を目前にした今、大きな転換期を迎えている。産業自体が成熟化しつつあり、世界再編の局面にある。加えて地球環境問題が、自動車メーカーにも大きな影響を及ぼしている。

80年代に火がついた日米の自動車摩擦以降、外資系企業の参入を促す動きが強まった。またおりからのバブル経済がもたらした高級車市場の拡大が、輸入さマーケットを広げた。しかし、前述した環境という命題と市場の成熟化が、企業の体力差を浮き彫りにしつつある。21世紀に残るメーカーは、5社とも6社ともいわれている。

日本における外資系の自動車メーカーは、開発や商品企画などの機能を持ち合わせていない、ローカルオフィスの色彩が強いのも事実である。その中で、日本ゼネラルモーターズも日本で積極的にビジネスを展開するため、中途採用を積極的に行ってきた。

GMは世界最大の企業である。従業員は世界で39万7千人おり、世界73カ国で事業を展開している。1999年のFortune500社のランキングで、GMは1位につけている。また本社の米国でのシェアも30%をわり、年々低下している。米国内のGM販売販売店は8000店あるが、販売効率はフォードやクライスラーなどの他社に劣っている。GMは、事業部制を確立し、ブランド別の各事業部が独立した企業のように動いてきた。製品開発や販売計画の立案から販売店の指導にいたるまで各事業部が別々に進めており、本社は報告を受けるのが中心である。いわゆる縦割り組織であるため、他の事業部が何をしているかお互いに分かりずらかった。またGM全社で50以上の車種を持つが、各事業部には似たような車種も少なくないため効率が悪い点もあった。

図表4-1：日米大手企業の業績と企業規模

出典；日経ビジネス1999年2月15日号50ページ

	GM	フォード	トヨタ自動車
連結売上高(億円)	18兆5000	16兆6000	11兆6000
純利益(億円)	3400	7000	4500
全世界生産台数(万台)	800	700	460

注；GMとフォードの連結売上高と純利益は98年12月期。1ドル=115円で換算。トヨタは98年3月期。

日本ゼネラルモーターズは、GMの日本窓口。キャデラック、シボレー、サターン、オペル、サーブの各ブランドを持つが、直接の販売はサターンのみ。他のブランドはヤナセやいすゞ系の販売店を通じて販売する。市場シェアは1999年12月現在3%である。

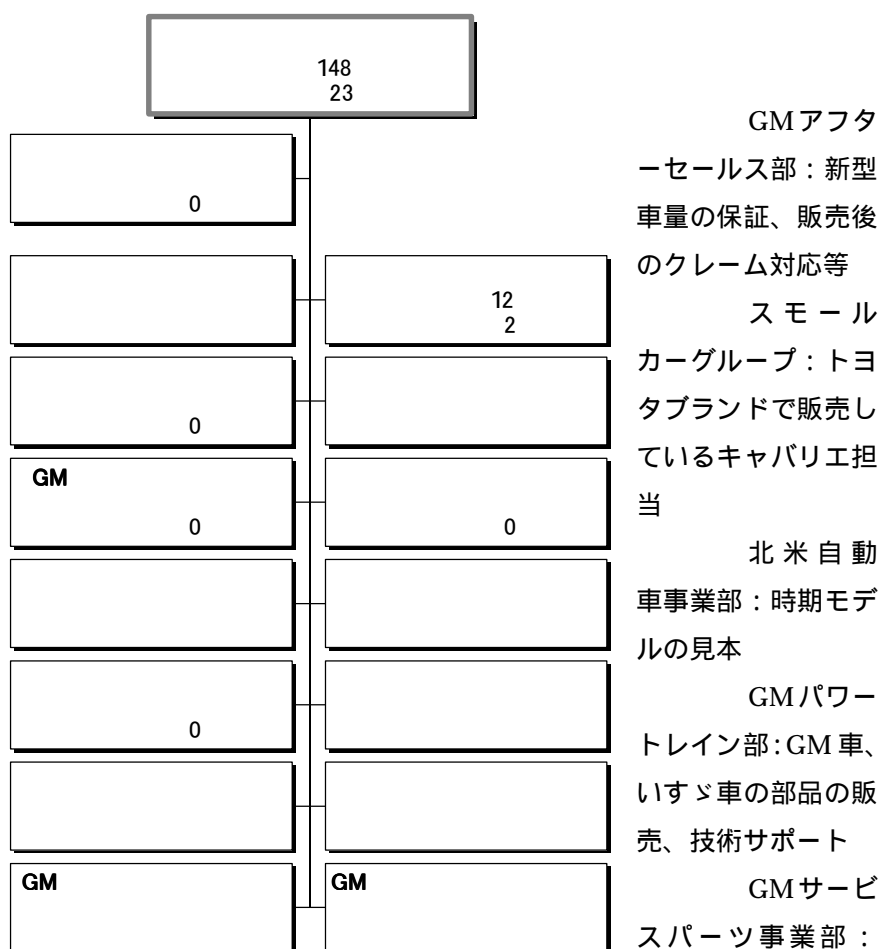
GMの日本に対する変化は、1998年9月、日本法人社長にはじめて日本人になったことにも見られる。日本での販売実績は98年4万6513台で、輸入車市場でフォルクスワーゲンとBMWに次いで3位である。

2000年に入ってから、ネット事業部を立ち上げ、インターネット販売の試行をはじめている。

また1998年いすゞへの出資比率を49%に上げ、ディーゼルエンジンの分野でGMの中核に位置付けている。またスズキへの出資も10%に上げ、小型車の開発、製造で関係を強化した。

組織は事業部ごとに縦割りである。それぞれの部署が独自のマーケティングや販売を行っており、横野繋がりほとんど存在しない。

日本における沿革は、1927年大阪の港区にGMジャパンを設立、シボレー自動車の組み立て生産を開始。49年GM東京駐在員事務所設立。91年日本ゼネラルモーターズ設立。



GM 純正部品ブランドの販売

## 2 . 日本ゼネラルモーターズにおける多文化チームマネジメント

チームレベルでのマネジメントプロセスを考察していくために、GM サービスパーツ事業部門に注目する。この事業部の従業員数は7人で、日本人5人とカナダ人2人で構成されている。マネジャークラスのカナダ人は、GM カナダで成功を収めた人物で、その実績を買われて、日本の実績を向上するために日本に派遣された。この事業部での主な業務は GM の補修部品をオートボックスなどのアフターマーケットへ販売する仕事を主としており、OE メーカーとそれに対抗する市販品の市場とに大きく分かれる。

自動車部品の販売促進に関して、サービス・パーツ事業部の日本人社員は品質の問題でアメリカ製品を日本で売る困難さに直面している。

実際の業務ではそれぞれの販売代理店向けのカスタマーサポート等も行う。販売に関しては日本市場全体の販売数が決められ、それを個々人で分け与えられて一人分のノルマが決められる。日本独自では販売目標設定が出来ない。販売での困難さは景気の問題もさることながら、日本製品が圧倒的に品質の面で優れており、日本の市場で技術面のハンデを追いながらアメリカ製品を売るという点にある。この点に関しては、本社の日本市場に対するマーケティングが不足している点を従業員は指摘する。マーケティング部隊がアメリカのミシガン州にあるため、日本市場のトレンドがリアルタイムに入らない。日本の販売員が情報を本社に送っても、それは市場の一部でしかなく、かつ回転が速いので新製品が次々と出てくる。それに常に追従していくのは至難の業である。製品の品質が追いつけば競合メーカーが先を行っているということはよくあるそうである。

ここでは外国人従業員の本国での成功体験を日本にそのまま持ち込むのに大して、日本人従業員は日本の商慣行を知っており、かつ製品の優位性に絶対的な自信をもてない状況での販売活動となることから、販売目標を達成してきちんとした報酬を得ることに主な動機づけが置かれている。

### (1) 相互作用のプロセス

チームの外国人上司とのコミュニケーションは頻繁に行われる。当然その際には英語が使われ、また e-mail などでのコミュニケーションでも英語を使用する。中途採用で採用された社員は、採用の基準として TOEIC もしくは TOEFL の基準がある。日々の業務ではやはり英語が必須である。

サービス・パーツ事業部のカナダ人のマネジャーが日本に来た当初は日本の文化、商慣習に関する理解がほとんどなかったためとても苦労したようである。コミュニケーションの問題が存在するのは、お互いが意図することを説明するのに時間がかかり、気軽な会話をする際にもやはり少し考えてからコミュニケーション

ンを行う。マネジャーはカナダでの成功体験があるために、そこでのビジネスのやりかたに固執する。例えば、具体的な販売目標数値を与えて従業員にそのノルマをクリアすること絶対とさせる。日本人の従業員はここで文化の差ということに直面することになる。基本的な考え方やビジネスの進め方がことなるため、十分納得しないまま販売に向かうこともある。また、従業員が仕事外でのコミュニケーションを望んでいても、仕事以外で飲みに行ったりというコミュニケーションの深化はあまり行われないうのである。日本人の側が外国人のマネジャーに市場構造をいかに理解させるかに苦慮するため、その際のコミュニケーションが蜜になる場合もある。従業員が何とかしてマネジャーにコミュニケーションや提案を持ちかけ、独自のアイデアや考えを述べる。が、逆に平行線をたどる場合も多い。トップダウンのチーム形態をとっているので、マネジャーが Yes と判断しない限りは、従業員の知識がチームの強みとなってボトムアップ的に進化していくことは余りみうけられない。その分ここではやはり外国人上司の日本に対するコミットメントが求められる。日本人従業員が意図することは何であるのかということや、日本の文化、ビジネスなどの商慣行を理解するためのコミュニケーションや前向きの姿勢が求められる。サービス・パーツ事業部のカナダ人上司は、この点に関して前向きな姿勢で取り組んでおり、従業員も親しみを持っていた。また、上司の国籍による違いでもコミュニケーションの受け取り方は異なるようである。例えばチームで仕事をする際に上司がアメリカ人であれば、君は我々のために何が出来るのか、どのようにということが出来るのか、と質問される。カナダ人は、このプロジェクトを達成するために僕は君にどういう協力が出るか、一緒にということが出来るだろうかと、より協調的な姿勢でコミュニケーションを取るようである。

## (2) ビジョン共有のプロセス

GMのビジョンはお客様の信頼を勝ち得るというものである。これをチームレベルで考えた場合、日本ではそれぞれの事業部が異なる縦割り組織であるため、事業部ごとにビジョンも異なる。

サービス・パーツ事業部においては、いかにアメリカ本社で決定された日本での販売目標をクリアするかということがビジョンとなっている。もちろんその際に顧客満足の提供を考慮するが、販売実績などの具体的な数値をあげることが、個人にとってもチームにとっても同一の目標となる。日本市場における販売数を毎年設定され、それをさらに個々人に振り分ける。日本で独自の販売目標設定が出来ない点が、従業員がもどかしさを感じる原因となっている。

目標は従業員の間で認識されている。しかし、日本市場においては製品の性能

でも品質でも日本製が抜き出ている。そのハンデを背負いながら販売を行わなければならないという意識が日本人従業員の間にはある。社員は、「アメリカ本社に日本製が優れている点をレポートしても、そんなことはない自分たちのもっている力を過信する。日本に対するマーケティングが不足している。マーケティングを行ってから製品開発を行うが、マーケティング部隊がアメリカのミシガン州にあるため、日本市場のトレンドなどはリアルタイムで入っていかない。われわれが販売活動の傍ら、本社に日本での情報を提供しても市場のトレンドはリアルタイムで提供できないし、提供できてもごく一部でしかない。日本の協業メーカーを追いかける毎日だが、追いつけば彼らは先をいっているということがよくある。」と述べている。このようにもどかしさを感じる点などから、ビジョンは深いレベルで共有されるとはいえないのはあるまいか。本来ビジョンというものは数値的なものを超えて、GM 成りの企業文化や経営哲学を実践に落とし込んでいくための明確な戦略が含まれているべきである。それとサービス・パーツ事業部で扱う製品は日本製と比べて性能が劣るといった認識が従業員の間で行われている限りは、ビジョンの共有はなされないといえる。

### (3) 学習のプロセス

日本ゼネラルモーターズにおいて、特に文化の側面から学習がされているかというのは疑問である。というのはアメリカ本社から送られて来る社員は、通常3年くらいでまた本国へ帰ってしまうからである。日本における従業員との関係や商慣行に関する知識を蓄えたとしても、それが個人レベルで止まっており、チームレベルでの学習とはなっていない。また、前の社長も日本に2年弱しかいなかったとの事で、これでは組織文化が成り立ち学習が促進されているのかは疑問が残る。最も日本人社員が外国人マネジャーにいかにも日本でのビジネスを短期間で理解させるかという点に関する学習はされているようである。

### (4) パフォーマンス

業績評価に関して、スタッフレベルでは直属の上司に対して毎年5つの目標を掲げる。それらの目標をいつまでにどのように達成するか、誓約書のようなものを作り、上司と面接をする。上司とのすり合わせを行い最終的に年間の目標に沿って仕事を行う。その結果は給料査定判断材料となる。

この評価システムに対して従業員が公平だと感じていない部分がある。例えば上司とうまが合わなかったり、上司が評価に対して厳しい人である場合など、ある程度個人的な性格が反映されてしまう。また評価結果は他の従業員には公表されない。



文化がポジティブに働いた例としては、例えば日本の顧客によってはわざわざアメリカから来てくれたのだからといって、買ってくれるケースもあるようである。しかしこれは例外であり、文化が効果的に働いた例は余り見られず、障害のほうが多かった。

### 3節 事例研究 B：日本ルーセント・テクノロジー株式会社

#### 1. 日本ルーセント・テクノロジーの概要

設立年次：1985年

本社住所：東京都港区六本木 1-4-30 第 25 森ビル

事業内容：有線・無線通信機製造

従業員数：400人 内外国人 50人（1999年現在）

資本金：4億円

海外の親会社：Lucent Technologies Inc. Murray Hill, NJ USA

ルーセント・テクノロジーは、世界 93 カ国に 15 万人の社員を持つグローバル企業である。96 年に AT&T からベル研究所（R&D 部門）と通信機器販売部門をスピンオフして生まれたルーセントは、年間 3 百億ドルを超える売上高でありながら、20%の成長率を維持する優良企業である。この企業の強みは、強い技術力にある。R&D 部門であるベル研究所では、98 年にノーベル物理学賞を三人輩出、74 年の歴史で 11 人のノーベル賞受賞者を持ち、その間の特許獲得数は 2 万 7 千件以上に上る。革新的な技術としては、トランジスタ、太陽電池、レーザー、通信衛星、プッシュホン、Unix OS などを生み出している。現在は売上の 11%を R&D に投資し、その 1 割を基礎科学に振り向けている。

また、ルーセント・テクノロジーにとって海外市場の重要性は年々増している。現在では海外売上高比率が約 3 割に達する。開発途上国の通信インフラを増築する機会が増え、欧州やアジアの通信事業者からはデータ通信や携帯電話分野で発注が相次いだためだ。また、海外でも積極的に R&D を進め、ベル研究所は 20 カ国に設立されている。

99 年の海外事業売上の伸びは前年比で 50%を超える。海外事業が好調な要因は、「マルチ・ローカル・カンパニー戦略にある」<sup>3</sup> とアジア太平洋部門のマイケル・ブッチャー社長は述べている。

ルーセント・テクノロジーは、現地主義にこだわる。米国から現地法人に派遣する従

---

<sup>3</sup> 日本産経新聞 1999/12/10 「革新する伝統企業ルーセント(4)」参照。

業員を全体の1割以下に抑え、経営陣も現地から積極的に起用する。日本では、社長である清水英一氏を含め、現地法人の経営責任者の5割を現地から起用した。

またベル研究所もそれぞれの市場にあった研究・開発内容に絞られる。日本の横須賀に設立したベル研究所での「ワイヤレス・オペレーション・センター」では、携帯電話の次世代技術 W-CDMA を研究・開発し、競争の激しい市場で他社との共同開発体制を築いている。

海外市場の中では、日本を含めたアジア太平洋地域が最も注視されている。99年10月にアジア太平洋本部を中国に設立し、市場拡大を睨む。

一方、企業内部に目を向けると、本社内でも国際化が進んでいることが伺える。本社幹部の4分の1は米国外から起用されている。

特色と近況：米国本社は AT&T の分割により設立。通信システム、ネットワーク、ソフトウェア開発等幅広い事業を展開。日本法人はネットワーク・システムズ、ビジネスコミュニケーションシステムズ、マイクロエレクトロニクス等の事業部門に分かれ、ネットワーク通信に関わる各種ハードウェア・ソフトウェア製品を幅広く提供している。

図表 4 - 4 : 日本ルーセント・テクノロジーの組織構成



出典：日本ルーセント・テクノロジー

<http://www.lucent.co.jp/>

## 2 . 日本ルーセント・テクノロジーにおける多文化チームマネジメント

チームレベルでのマネジメントプロセスを考察していくために、ビジネス・コミュニケーション・システムズに属するベル研究所の開発チームに注目する。

ベル研究所は世界 20 力国にある。日本においても積極的に研究開発を行っており、

各国独自のニーズをその地で学ぶ努力を続けている。それと同時に、コア・テクノロジーの開発はアメリカをメインに行われている。アメリカには 13 州にわたり研究所が設けられており、ここには世界中のベル研究所からエンジニアたちが集まってくる。プロジェクトチームにより人数も異なるが、おおかた 10 名から 20 名のチームである。また所属するメンバーの国籍は、アメリカ、ヨーロッパ、アジア、オーストラリア、

イスラエル、日本など多岐にわたる。ここではまさに多文化チームが現実となっている。

ベル研究所の開発チームの中で、PBX という技術に取り組んでいるチームに注目する。この PBX は、局内の交換機からオフィスまでひかかれている各種回線を収容し、閉鎖的な環境の中でダイヤルインや発呼者番号通知などの局線接続サービス転送や内線サービスなど、局内交換機にはない多彩なサービスを提供する交換機のことをさす。

個々人はこれら製品のある 1 つの機能に関してチームを組むため、1 人で複数のプロジェクトを抱えることが通常である。また、日本人のエンジニアのケースを考えた場合、普段は e-mail 等で世界各国のエンジニアとコミュニケーションを取っているため、チームの境界線を引くのが難しい。

この会社では世界規模の事業展開では、地域社会の理解が永続的価値のあるソリューションを実現する上で重要と考えており、各国で顧客のことばに耳を傾け、地域のニーズについての知識も蓄積している。

マネジャークラスの社員の動機づけは、権限を与えられていることによる。社員一人一人を尊重して、属性に関係なく仕事を任せるというスタンスがある。またベル研究所では 1 営業日あたり 3 件以上の特許を取得しており、イノベーションや画期的な研究の成果を追求することにも動機づけが行われている。

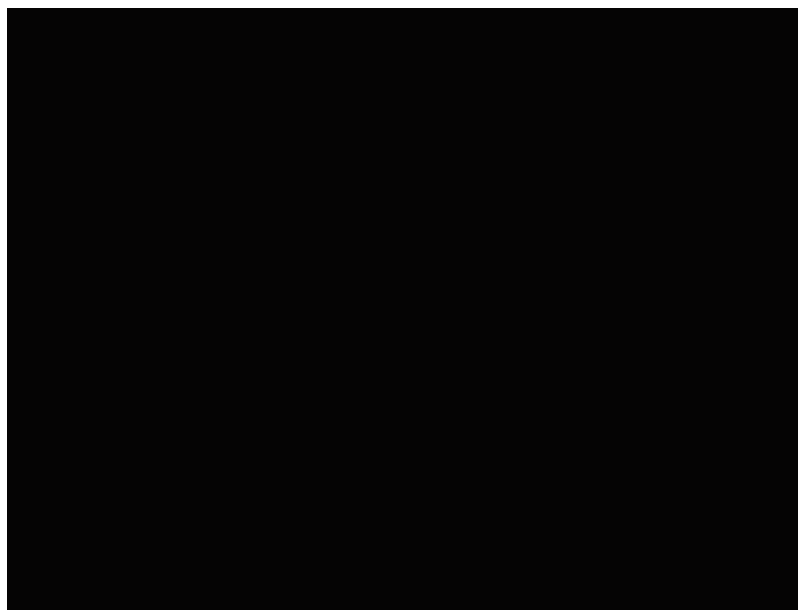
ワークスペースもパーティションで区切られており、仕事を自ら計画し実行していく様子が伺える。また日本における人員はアメリカ人、オーストラリア人、インド人、タイ人など多文化にわたっている。日常の業務で、個人またはチーム単位で行動することが多いそうだが、そこでは文化は尊重し、あえて深入りしないという方針がある。社員が共通で実行できるようなゆるいルール(例えばフレックスタイムや長期休暇、子育てなど)を作っておき、働きやすい人事の仕組みを作っておく。それにより文化的多様性にもとづく行事などにも対応できる。縛りを多くすると逆に多様性がなくなってしまう、軋轢を生むので上記のような工夫をしている。このゆるいルールがこの会社で多様性を保つ際の秘訣となっている。

#### ( 1 ) 相互作用のプロセス

外国人従業員とのコミュニケーションでは英語が頻繁に使われている。E-mailを用いて上司とコンタクトすることもあれば、ルーセント自体の主力製品であるボイスメールを用いてコミュニケーションを行う。

このコミュニケーションに関して、ベル研究所の製品開発の例を見ていく。ここで開発されたものの中に、“DEFINITY”というものがある。

図表 4-5 : DEFINITY によるネットワーク構築図



出典：日本ルーセント・テクノロジー、ビジネスコミュニケーションシステムズ  
<http://www.lucent.co.jp/bcs/pands/brochure/01-def/index.html>

パンフレットによると、この製品は、「高い信頼性、拡張性を誇り、高いトラフィック処理のもと、メッセージング、音声、ビデオ、ワイヤレス、コンピュータ、IP、ATM のインテグレーションを可能にし、トータルマルチメディアソリューションを提供する」と記されており、会社内でボイスメールやファックスなどのコミュニケーション機器を管理する基幹技術であることがうかがえる。これをインターネット・プロトコル技術と融合させることにより、音声やファックスをインターネット、企業イントラネット、あるいは LAN 経由で伝送することが出来るものである。

この“DEFINITY”には、PBX という最新デジタル技術が使われている。この技術の設計段階から、エンジニアたちは e-mail などを使い、世界中のエンジニアとコミュニケーションを計る。その際の公用語は英語であるが、それぞれが技術的バックグラウンドを持っているため、英語を駆使する段階で多少の不自由を味わったとしても、問題が生じることは少ない。むしろ製品の設計の段階では地理的にメンバ

ーが分散しているというハンディを抱えながらも、インターネットや電話、それにボイスメール等を活用し、活発にコミュニケーションを取っている。1つの機能に対して多文化チーム内の個々の従業員間で、相互作用を行い、技術改良がなされていく。

以上の点からも、コミュニケーションによる摩擦などは、ほとんど見られないようである。それを理由にしては仕事が進まないという考えがあるのと同時に、多様性を尊重するという企業文化と、多様性を大事にするプログラムが大きく影響しているようである。社員は入社研修時に差別的な言動や態度を禁止するよういわれ、かつ事業部の中に一人いる多様性に関する担当員が、ミーティングの際に部署内での結果についてフィードバックを行っている。

## (2) ビジョン共有のプロセス

ルーセント・テクノロジーにおけるビジョンは、“We make the things that make communications work” というものである。1876年にアレクサンダー・グラハム・ベルが電話を発明してから、人類のコミュニケーションも進化してきた。21世紀にはネットワーク革命をリードする会社となることが鮮明に打ち出されている。自分たちの事業領域、ドメインでもあると同時にそれを究めていこうというビジョンとなっている。この言葉は広告や社内のメールなどで頻繁に使われているので、社内ではよく浸透している。また社員の名刺にもこの言葉がかかかれているため、従業員のみならず顧客にもビジョンが浸透していると言える。また、1999年のAnnual Reportには、“We have leadership in every key network building block – in voice, data, optical and wireless networking.”と書かれており、同社の得意分野であるボイス、データ、光、無線などのネットワークで強みを発揮していくという明確なビジョンが述べられている。

またルーセント・テクノロジーは技術が重きを置くことは、ベル研究所の例でも明らかである。ベル研究所における開発チームの目標は、技術革新を行い、世の中にない新しい技術を生み出していくことでもある。特にここでは世界中のエンジニアと接する機会が豊富にあることから、異なる文化的背景を持ったもの同士の融合が、ブレークスルーやイノベーションにつながる例が多い。国によるビジョンの相違は存在せず、世界中に広がる研究所でも共有されている。

ルーセントのロゴである手書きのシンボルマーク「技術革新の環 イノベーションリング」は、人間的な技術革新を表現している。日本で共同開発した良い技術を世界に発信するという意欲も、同社のビジョンから感じ取ることが出来る。

## (3) 学習のプロセス

チームの学習は、プロジェクト初期の形成段階からはじまる。チームのマネジャーには、大抵の場合アメリカ人がなり、各国の従業員に指示を出し、チームをまとめていく。従業員はチームメンバー同士の顔を見ないこの初期段階から、お互いが積極的にコミットメントしていく。プロジェクトの立ち上げから以降、仕様の決定、回路図の設計、ソフトウェアのプログラム作成と、時間を経るにつれてチーム内でのアイデアやビジョンが形になるまでに、互いの知識がミックスされてくる。例えば、PBXを開発する際にも各国のエンジニアは時差とコンピュータネットワークを活用して製品を作り上げていった。各国のエンジニアの持つ技術知識が段階的に学習されて進化していったといえる。もちろん、製品完成の最終段階では米国ニュージャージー州にあるベル研究所で、各国からのエンジニア同士が顔を合わせて最終的調整を行う。その際には技術に関する学習（ここでは情報の共有をさす）がなされており、互いの学習プロセスは経てきているといえる。

従業員の採用に関しては、日本ルーセント・テクノロジーでは中途採用が主だが、入社研修時に文化の多様性に関する指導を受ける。米国企業であるため倫理規定が厳しいそうであるが、人の属性を尊重し、必ずそれに対して差別的なことをしたりしてはいけないということを厳しく言われる。そのため社内では多様性がプラスに働いている。優秀であれば人種に関係なくどんどん仕事を行う。また、研修で海外に行く機会が多い。特に技術部門では6ヶ月間アメリカのデンバーでトレーニングを受けるため人的交流も多い。また営業の社員でもトレーニングのため米国へ行き、一週間研修を受ける機会がある。

研修の結果、日常の業務で文化の違いや国籍の違いが業務上問題となることはほとんどない。

これらの研修や多様性を受容する企業カルチャーが存在するため、同社は1999年フォーチュン誌の「マイノリティにとっての優良企業ベスト50」において8位にランキングされている。

#### (4) パフォーマンス

PBXという技術をもとにした“DEFINITY”という製品は、ビジネスの場ではコールセンターなどで用いられている。ベル研究所でエンジニアからもたらされた製品が、営業及びコンサルテーション部門の人員により、世の中に送り出される。日本の大規模コールセンターでは常にマーケットリーダーとなっている。日本の大手銀行9行のうち6行に、そしてテレマーケティング会社では上位各社すべてにコールセンターを導入している。

技術部門の開発に対するパフォーマンスは、革新的なものであれば特許という形

で申請、登録される。

業績評価に関しては、年に一度上司と面談を行う。評価はオープンである。営業職の社員であれば数値を基に判断され、それ以外の社員であれば年初に具体的目標と効果を述べて、上司の修正のもとに来年度の行動計画とターゲットを立てる。1年間終わった後に面談を行い、出来たものと出来なかったものに対する評価、期待した目標を超えたのかまたは一部手直しが必要だったのかなどをオープンに話し合う。多面評価ではないが、評価に客観性を持たせるために、他の社員や代理店の窓口担当員などの意見をいろいろと聞き、それを顧客の声の代表として上司に提出する。

全般的に社員は評価制度に満足しているようである。オープン且つ公正で、目標もきちんと定まるというのが大きな理由である。

## 4 節 事例研究 C：ゴールドマン・サックス証券会社

### 1．ゴールドマン・サックス証券会社の概要

設立年次：1983年

支店住所：東京都港区赤坂 1-12-32 アーク森ビル 10F

事業内容：金融、有価証券売買

従業員数：900人 外国人 173人（2000年現在）

海外の親会社：Goldman Sachs group, L.P. New York, NY USA

現在日本の金融業界ではビッグバンの一環として、証券取引法が改正され、銀行と証券の垣根がなくなるなど、規制撤廃が続いていて変化に富んでいる業界であるといえる。その背景として、経済そのもののグローバル化に伴い、金融商品、サービスがそれぞれの業態で進展した結果、名目的な規制が意味を持たなくなったこと、顧客のニーズが多様化し、それを1つの金融機関で対応するシームレスな金融サービスを求める声が高まっていることがある。このことは金融期間がどこに限りあるリソースを投入すれば企業価値を創造できるかの判断が求められていることになる。外資系金融機関の類型をホールセール、リテールに分けてみていく。

日本のホールセールビジネスでは外資系証券会社の台頭がめざましい。市場取引において、金融テクニクを活用して莫大な利益をあげてきた。特にゴールドマン・サックス、モルガン・スタンレー、メリルリンチなどの会社がトップグループを形成する。

一方中小企業、個人などのリテールビジネスにおいては、シティバンクの活躍が目覚ましいものの、既に顧客ベースを持つ日本の金融機関のほうが強みを持つ。リ

テールのコスト競争は、今後 ATM からインターネットバンキングなどにシフトし、クレジットカードの利用パターンの分析など、システムのその活用力が非常に重要になっていく。

また日本で今後休息に勢力を伸ばすとみられているものに、アセットマネジメント会社がある。1200 兆円の個人資産争奪合戦などの報道にあるように、今後日本の高齢化と合わせていかに資産を運用していくかが大きな問題となってくる。投信を中心とした個人資産運用ビジネスでは、ゴールドマン・サックスやフィデリティをはじめ多くの外資系企業が日本での業務を既に開始しており、今後さらに規模が大きくなるとみられている。

日本におけるゴールドマン・サックス・グループの中核的存在であり、証券部門を担っているのが、ゴールドマン・サックス証券である。同社はグローバルなネットワークと卓越した金融テクノロジーを活用し、調査、トレーディング、セールス、コーポレート・ファイナンスなどの各分野で質の高いサービスを提供している。特に、先物取引などのデリバティブ分野で力を発揮している。米国本社は 129 年の歴史を誇り、アジア太平洋、北米、欧州の主要 39 都市に現地法人、支店、駐在員事務所を配す。合併・買収(M&A)において、ダイムラー・クライスラーなど多くの案件に携わると共に、マイクロソフト、ヤフー、ルーセント・テクノロジーなどのアメリカを代表する企業の株式公開に携わった。

業務は機関投資家中心に行う。投資銀行、市場取引、資産運用などの業務を幅広く展開している。世界を網羅する、優れたリサーチ能力、派生商品の開発、投資理論の研究とそのアプリケーション開発などの卓越した金融テクノロジー、機動性に富むトレーディング、資本のコミットメントなどからなる総合力により、最良の投資サービスを提供する。また、機関投資家に劣らない運用資産規模と着実な投資スタンスを有する個人投資家にも同様なサービスを提供し、多大な成果をあげている。

事業内容では特に投資運用部門が拡大。1999 年 3 月時点での投資信託の資産残高は 1兆 5 千億円で外資系企業トップ。同年の日本企業が関連する合併・買収(M&A)ランキングでも千二百億円とトップである。対象とする顧客層を絞り込み、顧客を獲得する戦略の明確さがある。

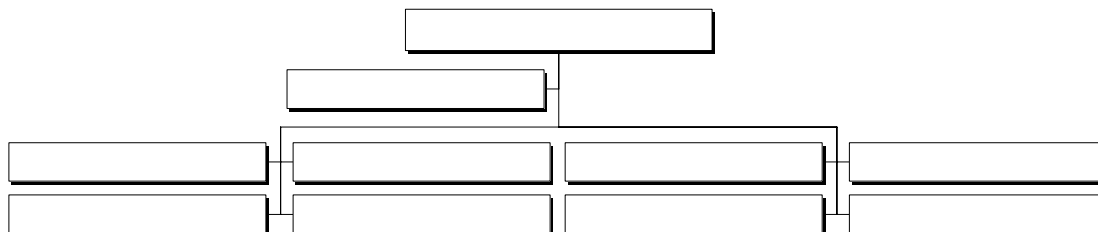
2000 年 1 月 13 日付けの日経金融新聞で、ゴールドマンサックス会長のポーソン氏は、「当社は投資銀行、トレーディングとセールス、資産運用ビジネスの三つに焦点を絞って経営資源を投じている。対日戦略は他の国々と同じく、長期的観点からビジネスを育成し、顧客は法人、機関投資家、富裕層に限られる」と述べている。

日本における沿革は、1974 年東京駐在員事務所開設、83 年ゴールドマン・サックス証券会社東京支店設立。86 年東京証券取引所正会員、91 年ゴールドマン・サ



ックス・アセット・マネジメント・ジャパン・リミテッド設立。96年、ゴールドマン・サックス投信設立となっている。

部門としては、投信・信託顧問、エクイティ、債権・為替、投資調査、情報技術、マーチャント・バンク、管理、ウェルネス・マネジメントなどがある。



## 2. ゴールドマン・サックスにおける多文化チームマネジメント

チームレベルでのマネジメントプロセスを考察していくために、マーチャント・バンキング部門に注目する。マーチャント・バンキング部門は、ゴールドマン・サックス・グループのプライベート・エクイティ・ファンドを通じて不動産等の資産や企業に対する自己勘定投資を行うグループで、1998年に投資銀行部門から独立した。1991年に設定された不動産投資ファンドを通じた世界各地での投資は、既に総投資額で380億ドルにのぼる。

日本では現在特に関連会社を通じた不動産関連投資に注力している。投資対象は個別物件から、多数の物件をまとめたポートフォリオ、さらには不動産会社自体と多岐に渡る。欧米での投資活動で蓄積したノウハウを活かし、投資条件の選定・分析、投資ストラクチャーの構築、投資に関わるドキュメンテーション等を行い、投資を実行する。取得後はグループ会社と協力しながら、投資ポートフォリオの運営管理を行う。

主な実績としては、1998年に関連会社を通じて優良不動産の証券化としては本邦初、外国人投資家の不動産投資としては過去最大となった大和生命ビルの証券化<sup>4</sup>、また1999年には、引き続き大型優良不動産の東邦生命ビルの証券化を行っている。更に金融機関の抱える不良債権の買取りにいち早く取組み、現在この分野では市場のリーダー的存在となっている。

<sup>4</sup> 証券化（セキュライゼーション）とは、バランスシートの資産サイドにある、売掛債権、リース債権、ローン債権、不動産など、企業の持ち物を使ってファイナンスをする手法である。

ゴールドマン・サックスではチームワークを非常に重視している。「ゴールドマン・サックスが誇る多数のスペシャリストの専門知識を迅速に集約し、顧客に満足のいくサービスを提供する」というチームプレイの精神が組織全体に浸透している。

社内ではタスクフォースによって多文化チームが組まれる。これは部門などの壁を越えることが頻繁となる。

ゴールドマンでの社員の仕事上の動機として報酬が大きなウエイトを占める。業績に応じてボーナスなどの報酬も大きくなるため、社員はそのためにより懸命に働く。利益を追求することに貪欲であるからである。社員の間では、「稼いだものが偉い」「成果がすべて」という共通の認識がある。実力主義が徹底しており、誰もが認める貢献をもたらした人に対しては、年収 5000 万または 1 億という人もかなりいるようである。人によっては様々な知識を吸収できること、仕事をまかされること、責任感、金融の最先端での業務などに魅力を感じているが、共通して報酬が大きなインセンティブとなっている。お金の最も重きを置くのは道徳上問題があるかもしれないが、若い年代で責任のある仕事を行い、良い生活を若い年代で送るのは良いことだと社員は考えている。

#### (1) 相互作用のプロセス

社内の公用語は英語である。かなりの頻度で英語を使う。ゴールドマン・サックスはニューヨークに本社を置き、海外 23 カ国にオフィスを持つ。アジアでは東京をはじめ香港、台湾、北京など 9 カ国にオフィスを構えているが、文化の多様性という意味では東京オフィスは特別だそうである。

日本の商慣行として、外資系企業であろうと日本企業は日本人と取引をしたがる。そのため社内の外国人比率が高いといえ、仕事はそれぞれの強みを活かすため、プロジェクト単位での仕事では日本人は日本人同士でビジネスを行うことが多い。

外国人社員にとっては日本語が理解出来ない故に、文化のギャップに直面するケースがある。チームのマネジャーはほとんどの場合外国人であるため、そこででのコミュニケーションの問題は起こらないが、日本人社員との壁は深いレベルでは存在する。スピードが重要になる仕事では、あえて無駄を省き、それぞれの強みを活かす結果、お互いのコミュニケーションは余り蜜ではない。例えばマーチャント・バンキング部では 8 人中 4 人が外国人で、マネジャーを含めた 3 人はアメリカ人、残る 1 人がシンガポール人である。彼らの互いのコミュニケーションはすべて英語で行われる。E-mail や Fax などでも頻繁に英語を活用する。

権限のあるマネジャーレベルはほとんど外国人で、従業員レベルの外国人も上司と頻繁に意見を交換する。しかし日本人は日本人の顧客相手にビジネスを行う。もちろ

ん彼らは英語を話せるが、深いレベルでの意思疎通はやはり文化的背景が同じ者同士のほうがお互いに快適なので、必然的にテスクフォースとなる。

これを示す良い例が、例えば 1998 年に東邦生命のビルを買収した際、買収の交渉には日本人のチームを送り、その後の資産管理に関してはダラスから派遣されてきた人を含めた 6 人のアメリカ人が行った。そのためプロジェクト全体としてはチームに外国人と日本人が存在するが、それぞれは明確な役割分担があり、コミュニケーションは積極的には行われていないことが伺える。もちろん、これは日本が例外的なケースであることを意味する。顧客である日本企業は日本人同士で日本語を使ってのビジネスを望むため、外国人社員の出番は本国チームとの連携や上司との相互作用に力点が置かれるようになる。この日本独特のビジネス慣行に関しては、アメリカ人社員も少なからず疑問に感じる部分もあるようである。同じアジアの国でも、香港やシンガポールそれに韓国やタイのほうが英語を主体としたビジネスが行われているようである。

一方ゴールドマン・サックス社内では日本人がとても礼儀正しいため、主な摩擦は生じていないようである。極力摩擦は避けようとしている。文化の問題は脇において、それ以上に収益を上げることに集中する。しかし、外国人社員が持っている疑問としては、日本人が遠まわしに物事を言い、考えていることを表に出さないことがある。そのため多文化チームのリーダーは秩序を保ち、不平不満を起こさせない点にある。

以上のような不満を持っている社員も存在するものの、お互いのプロフェッショナルとしての仕事能力は多分ある。社内での研修が優れていることに加え、優秀な人材が会社を形成していることを社員が実感しているからである。そのため、相互の信頼は強いといえる。特にチーム内においてはマネジャーが成功者としての尊敬を集めている。

## (2) ビジョン共有のプロセス

ゴールドマン・サックスの経営理念は全部で 14 個あるが、それらは利益を確実に上げる方法であると社員は考えている。

チームでの活動を重視するゴールドマン・サックスでは、その上位概念として会社の経営理念が浸透している。

主なものは、

- ビジネス遂行上最優先すべきは、顧客の利益である。ビジネスの成功は、顧客への貢献の結果得られるものであり、これはわが社の発展の歴史を見ても明らかである。
- わが社の資産は人材、資本及び信用から成る。このいずれを欠くことは出来な

いが、とりわけ信用に関しては、これをひとたび失うならばその回復は極めて困難である。

- わが社はあらゆる面においてチームワークを重んじる。個人の利益を顧客やわが社の利益よりも優先するものをわが社は必要としない。
- わが社の収益はわが社の成功への鍵である。収益こそが資本の増強及び優秀な人材の雇用と確保を可能にする。収益を生みだすことに貢献した人々とこれを十分分かち合うのがわが社の方針である。収益はわが社の未来への要である。などがある。

これらに顧客に対する守秘義務が加えられる場合もある。例えば企業に対する財務戦略を提案するチームでは、顧客企業の内部情報をすべて知ることになる。そのため同じ人間がクライアントの同業他社にはサービスを提供しないという住み分けを行っている。

仕事におけるチームの目標は常に可能な限りの利益を上げることにおかれる。これは上で述べた会社の経営理念より、より現実的なビジョンとなる。マーチャント・バンキング部門では、株や社債、商品やビルなどをトレードし、短期間(たいていは3から5年)の間に利益を得てまた売る。その間に出来る限りの利益を稼ぎ出すのである。社員の間では”buy low sell high”というのが口癖のようであった。チームの金額ベースでの成功は、個人のボーナスにも多く関わると共に、社員もお金に対してはとても貪欲であるため、チームのビジョンと個々人のビジョンとは直接連動しており、またそれらは社員の間でみごとなほど共有されている。

### (3) 学習のプロセス

チームでの学習プロセスは個々人の高い能力を基盤としている。それは研修の時点から形成されていく。マーチャント・バンキング部門では、OJTを中心として、各人のキャリアに応じたグローバル・ベースでのトレーニングプログラムに基づき、継続的にトレーニングを行っている。新人社員は入社直後の8月にニューヨークで投資銀行部門と合同の新人アナリスト・トレーニングを行う。全世界からニューヨーク本社に集まった同僚と一緒に、数ヶ月間、業務に必要な金融全般・財務会計・プロダクト・システム等々について、徹底的な研修が行われる。その後引き続き、マーチャント・バンキング部門に固有のスキルについてトレーニングが行われる。

新人は、アナリストと呼ばれる。チームメンバーと協力して、マーチャント・バンキング部門の活動に必要な各種分析、情報収集、投資を決定する投資委員会

向けの資料作成やプレゼンテーション、実際の取引のエクゼキューション等々を行う。投資案件ごとに編成されたチームの中で、それぞれ役割に応じた責任ある仕事をするのが期待されている。

入社時のオリエンテーションで基本的なビジネスの概要、例えば会社概要・事業内容・会社の歴史および文化などについて説明を受け、その後ニューヨークでの研修となる。全世界から集まった社員と共に、金融全般、財務会計、プロダクトやコンピュータに関する教育を受ける。ほとんどの社員が会社の研修制度には満足している。会社も教育を最も重要なこととしており、高度なトレーニングプログラムが用意されている。また研修以外で日常の業務を通じて社内のあらゆる部署の専門家から OJT で学ぶ内容は、研修で身に付け形式知を暗黙知化する。

新卒のキャリアパスとしては、入社後 3 年程でいったん退社し、ビジネススクールへ留学する。そして MBA を取得後、再度応募してアソシエートで採用されるというパターンが多い。

#### (4) パフォーマンス

業務のパフォーマンスは数値で明確に表される。例えば、マーチャント・バンキング部では 1999 年に東邦生命ビルと大和生命ビルを買収したが、それが数年後いくらの含み益を生むかということが数値で具体的にあらわってくる。

まず、大和生命ビルに関しては、1998 年 4 月 18 日に約 600 億円で買収。過去最大の国内不動産証券化となった。帝国ホテルに隣接するこの大和生命保険の本社ビルは都心の一等地にある優良ビルで、底値圏とみて投資採算に合うと判断した。同年の公示地価は全国で 7 位であった。この件では、スイスの大手金融機関のクレディ・スイスが不動産信託を設定。ゴールドマンが 3 月末に信託受託権を購入した。ビルの稼働率は 100% で、賃貸収入で 5% 程度の利回りを確保し、公示地価の上昇傾向で、中長期的な値上がり益を見込んでいる。

後のこのビルの管理は、森ビルが行うこととなる。この点では、日本の土地や建物を取得しても、ノウハウ不足で日常の管理は委託したほうが、よりビジネス上の強みを活かせると判断したためである。しかし、ここでは日本独特の商慣行上このようにせざるを得なかった状況がうかがえる。

東邦生命ビルは、1999 年 3 月 11 日に東京・渋谷にある本社ビルを流動化することでゴールドマン・サックスと合意。ゴールドマンはこれを小口証券化し海外の投資化などに販売し、東邦生命には 200 億円程度の譲渡益を支払った。

1999 年 4 月 9 日の日本経済新聞によると、米国を中心とする外国人投資家が日

本の不動産購入を本格化させ、98年度の購入額は約1500億円と、前年度の2・5倍に膨らんだ。世界的にみても日本ほど高い収益が期待できる不動産市場はないとし、米国の投資銀行や投資ファンドは年率10%以上の利回りを提示したと述べている。これらがマーチャント・バンキング部門のパフォーマンスと結びついてくる。背景としては日本の地価が底値圏にあると判断したことやリストラで保有不動産を手放す企業が増えていることがあった。

次に、パフォーマンスに対しての評価制度はどのようになっているのかについて述べる。

個人的な業績評価は多面的に行われる。年に一度の評価では上司、部下、同僚、そして自らが一個人の評価プロセスに加わる。その数は通常十数名となるようである。評価結果はコンピュータを通してすべてニューヨークに送られ、どの人物と面談の機会を設けるかが指示される。この評価システムは情報の透明性が高く、また公平であるといえる。

ゴールドマン・サックスでは組織はとてもフラットである。階層は2つしか存在しない。つまりアナリストと呼ばれるボトム社員上の階層は経営管理者である。

ゴールドマン・サックス投信株式会社社長の山崎氏は、「一般的に外資系は一匹狼集団だと思われているようですが、実際は違います。成功している会社であればあるほど、ものすごくチームプレーがうまく機能しています。しかも、グローバルに会社全体のポリシー、経営哲学を共有しています。つまり、それぞれの哲学という旗印に対する自由参加なのです。あと、外資系では人事異動を人事部が決めないということです。極論すれば、その部署に行きたいという人とひてほしい部署があって、うまくマッチングできれば人が動くというわけです。つまり、自由意志が重んじられる。つまり原点が個にあるわけです。そしてこの集合としての全体がある。つまり、個人は、本人のベネフィットの極大化を考えれば、それが自ずと全体の利益につながるというシステムが出来あがっている。うまくシナジー効果が働き、効率よく回転している。会社が機能体として機能していて、その中でチームワークがきちんと発揮されている。だから個人個人、自分が何をしたらいいかという目的がはっきりしているのです。」と述べており、チームの強みが発揮されている点を強調する。

## 第5章 創造的協働チームの形成

前章で記述した3社のケースを、第3章で示した研究のフレームワークにもとづき、比較分析していくことにする。具体的には、3社における文化的多様性のマネジメントにおける各プロセス間の関係について考察する。次に、2つの文化と3つの文化での違いや文化的多様性が効果的に働いている際の要因は何なのか、またもし効果的に働いていないとすればなぜなのかを明らかにする。

### 1節 事例の比較分析

まず、会社全体でみた外国人の割合は、日本ゼネラルモーターズが13%、日本ルーセント・テクノロジーが12.5%、ゴールドマン・サックスが19%となっており、各社とも大体似たような数値で、唯一ゴールドマンが最も外国人比率が高いといえる。

チーム単位で見た場合には、日本ゼネラルモーターズのチーム構成メンバーは2カ国間による違いになっており、他の2社は3カ国以上の多文化チームとなっている。

文化的多様性のマネジメントという観点から3社を比較していく。

まず、チーム全体の特性としては、日本ゼネラルモーターズはチーム内部で文化的多様性がきちんといかされていないと言える。これはGMがアメリカからの出向という形で縦割り組織にしている点に起因し、さらに日本独自の市場動向や顧客のニーズをきちんと取り入れることが出来ていないことから伺える。マネジャーと従業員の関係性間にも文化的な壁が存在することがわかった。さらにマネジャーは、海外での成功体験に基づいたビジネスを日本においても展開し、トップダウンで売上目標を設定し、チームを運営していた。そこでは日本人従業員の知識を有効に活用する試みは見取れず、文化的多様性の優位性を十分に発揮していないといえる。では他の会社はいかがであったか。

次に、日本ルーセント・テクノロジーであるが、この会社は入社時に研修できちんと文化的多様性に関する指導を受ける。人の属性を尊重し、文化的バックグラウンドの相違により差別的なことをしてはいけないという倫理規定がある。そのためチームや組織では文化に対してゆるい規定をもうけて、あえて文化の問題に触れないことにより、個々人の能力をチームレベルで引き出すことに成功している。そのために文化的多様性のマネジメントがうまくいっているのである。

ゴールドマン・サックスは、チームプレーを会社全体で実践していた。スピードと高度な専門知識を求められるチームにおいては、タスクフォースでプロジェクトが生まれ、文化に関する点ではそれぞれが強い分野で力を発揮している。例えば日本人は対顧客専

門にビジネスを展開し、マネジャーを含めた外国人従業員は本国から送られてきたメンバーと交渉したり、日本の市場状況をレポートしたりしていた。また外国人従業員は日本を世界戦略の1つと考え、日本のみでビジネスを行うことに固執してはいない。マーチャント・バンキング部門のネスター氏は、入社2年目ながら、米国・ベトナム・香港・韓国、そして日本でのビジネスを経験している。よって、日本に関する商慣行でなじみのない部分が多かるうが、その点はすべて日本人従業員に任せており、自分の最も強みを活かせる部分でビジネスを行っていた。マーチャント・バンキング部門では多文化チームとなっていたが、文化的多様性を機能的にうまく活かし、チームとしてのアウトプットを出すことに固執していた。個々人がいかに多くの金額を稼げるかはチームメンバーの専門性や互いの協力に大きく関わってくるので、チームの目標と個人の目標がうまくミックスしていた。

プロセスごとの比較を見ていくと、相互作用のプロセスでは、3社ともに違いがみられた。日本ゼネラルモーターズでは、日本人従業員とカナダ人マネジャーとの間での試行錯誤によるコミュニケーションが続いていた。海外から送られてくる上司が、日本の商慣行を理解していないこと、英語でのコミュニケーションにお互いもどかしさを感じていたことなどに起因する。日本ルーセント・テクノロジーでは、多様性を大切にし、かつそれを活かすという企業文化から、コミュニケーションのギャップはほとんど見受けられず、とてもうまく相互作用が行われていた。ゴールドマン・サックスでは、機能的なチームになっており、またコミュニケーションでは社員のほとんどが海外研修を経験し、英語の能力も高いので、外国人社員との間で目立った問題点はない。逆に外国人社員が日本でのビジネスで戸惑うケースがある。その点はスピードを重視する金融業界であることから、日本人顧客には日本人社員を前面にだすというように、強みを活かしたチーム運営がされていた。

ビジョン共有のプロセスでは、チームのビジョンが個人のビジョン、さらには会社のビジョンとうまく連携されている場合により効果的に機能していた。日本ゼネラルモーターズでは、縦割り組織という特色から、アメリカ本国から出された販売目標をクリアすることがチームのビジョンとなっていた。しかし、日本人社員の間では、日本製品が品質的に優れており、それをハイレベルな日本の市場で売っていくには困難がる、そして日本で独自の販売目標設定が出来ない点にもどかしさを感じるという点が事例研究から明らかになった。ルーセント・テクノロジーでは、コミュニケーションという言葉 키워ドに、自社製品を通してサービスを提供していくという会社のビジョンが社員の間で共有されていた。日本人と外国人社員の違いにほとんど触れることをしないため、その点で多様性がきちんと管理されていた。ゴールドマン・サックスでは、出来るだけ多くのお金を稼ぐという現実的なビジョンがチーム内で共有されていた。これは日本人と外国人の区別なく、彼らのボーナスに直接の影響を与えることから、個人とチームの目標が一致していたと言える。



学習のプロセスでは、チームメンバーや上司などの違いによってことになってくるので一概には言えないが、相互作用とチームが目標へ向かって方向性を定めた場合にはじめて可能になるといえる。日本ゼネラルモーターズでは、残念ながらチームレベルでの学習というものが見受けられなかった。本国から出向という形で日本にきている外国人は、通常3年程で本国へ帰国してしまうため、たとえその時点で日本に関するビジネスのノウハウを吸収できたとしても、それが個人レベルで止まってしまうためである。ルーセント・テクノロジーも同じように個人能力を活かした上で学習がきちんと行われている。ゴールドマン・サックスの場合は、文化による側面以上にやはり個人の能力をチームで学習し、一つにまとめ上げる能力にとっても優れていた。多様性を利点と見なし、日本でも研究開発を積極的に行っているという企業文化自体が、チームが学習のプロセスを行う際の最も大きな要因となっていた。

ではこれがうまくいっている、うまくいっていないという点に関しての一番の大きな原因は何に起因するものであったか。1つにはチームより大きい概念である組織文化というものに大きく影響していた。日本ゼネラル・モーターズには、事業部制という縦割りの組織形態があり、かつその巨大な企業体質ゆえに個々の国ごとに裁量権を任せずにトップダウン式でビジネスを行っている点が、チームレベルでの文化的多様性のマネジメントにも大きく影響していた。同じくこの点に関しては、日本ルーセント・テクノロジーとゴールドマン・サックスにもいえることである。また、もう1つの要因として、マネジャーの文化に対する考え方や人の評価制度という点も関係していたと言える。日本ゼネラルモーターズではマネジャーは、多様性を利点として活かすということに注目しなかった。逆にルーセントでは、多様性を認めた上で、個々人の個性の強みを生かすという姿勢がマネジャーにあった。

また、チームレベルで考えた場合、日本ゼネラルモーターズは2つの文化的背景が存在するいわゆる異文化チームである。他の2社は3つ以上の異なる文化的背景を持った従業員がおり、多文化チームである。この異文化と多文化の相互作用を考えた場合、異文化は1対1で、変数も1つとなる。ところが多文化の場合は変数が3になり、異文化チームと比べて3倍の相互作用が行われ、その分のマネジメントも難しくなると考えられる。しかし、結果としては異文化チームがうまく多様性を活かさきれていないのに対して、多文化チームはあえて文化の問題にふれなかつたりなどして多様性をうまくいかしていた。この両者の成功・失敗は何に起因するのであろうか。1つには、相互作用、ビジョンの共有、学習などの各プロセス間の連鎖がうまく機能している場合には、多様性も活かされている点である。同時に、評価制度や研修など企業として制度がきちんと整っていた点があげられる。

2つ目として、業種による違いに注目することで考察が得られると考える。3社ともグローバル企業であるが、製造業である日本ゼネラルモーターズは、アメリカを代表する企業である。車社会のアメリカ文化を育ててきた会社であるともいえる。たとえグロ

ーバル企業であってもアメリカを拠点として活動しており、マーケティングや企業文化などすべてアメリカという国に依存する。そのため多様性などの文化の問題を余り重要な要素であるとは考えない。一方、ゴールドマンやルーセントなどは、金融とサービス業であり、製造業以上に国という概念を気にすることなく活動する。そのような企業では、グローバルかつスピードが求められるので、必然的に多様性を認めてその強みをチームで活かすようになる。変数が増えて相互作用が一見より複雑になりながらも文化的多様性をマネジメント出来ているのは、以上の理由からいえるのではあるまいか。

吉原（1994年）が日本の外資系企業421社に対して行ったアンケートによると、日本人が最高経営責任者であるのは265社（63%）で外国人が最高責任者の外資系企業は132社（31%）である。最高責任者が日本人か外国人かは、外資系企業の成功・失敗と関係がある。日本人が最高経営責任者の外資系企業の比率は、失敗起業よりも成功企業のほうが高い。

外資系企業が日本で行うビジネスについては、より大きな視点から眺めた場合、産業ごとに違いがあるのであろうか。

吉原（1994年）によると、製造業、金融、サービスの3つの産業間でまず日本でビジネスを行うことでの目的の差は以下のとおりである。この目的からも、文化的多様性をいかにマネジメントするかという方針に影響を与えていることが伺える。

第一は「日本の原材料・部品の利用」である。しかし、この目的は製造業に当てはまるが、金融とサービス業にはあてはまらない。

第二は「日本の技術・ノウハウの獲得」である。これに関しては、日本ルーセント・テクノロジーが日本にベル研究所を設置し、ローカルのニーズに答えることもさることながら、日本人の高い技術力を活用しているというんで当てはまる。一方、ゼネラルモーターズは販売とマーケットシェアの拡大のみを求めているので、一概にはいえない。しかし、近年いすゞなどのメーカーへの資本増加をしており、特に小型車やディーゼル技術に関しての日本の高い技術力を得ようとしているために、ゼネラルモーターズもこの例に当てはまると言える。金融に関しては、欧米諸国のほうが世界に誇れる技術やノウハウを持っているので、ゴールドマン・サックスはこの点あてはまらない。

第三点として、「収益性が高いため」という日本進出の目的を上げることが出来る。製造業と比較して、サービスと金融のほうがこの目的に合致している。特にゴールドマン・サックスは、金融自由化でグローバル化の波が押し寄せた日本において、多額の利益を上げている。また日本ルーセント・テクノロジーも日本は情報関連で世界第2位の市場であり、急激な勢いで産業自体が伸びていることから、収益性が高いと言える。

以上をまとめると、以下のようなになる。

図表 5 - 1 : 産業の違いによる多文化チームの特色

	General Motors	Lucent Technologies	Goldman Sachs
業種	自動車	サービス	金融
マーケットの基準	好み	学習	信頼
強み	集団	知識の水準	個人の専門性
特色	人事、業績の評価が難しい。コーディネータが必要。	文化に対してゆるいルール作り。技術的基盤がある。多様性を奨励する企業文化	タスクフォースのチーム構成。時間が勝負。
相互作用	チーム内の外国人は本国思考。マネジャーの外国での成功体験が日本でのビジネスの障害となっている。	コミュニケーションは非常にうまくいっている。製品開発部門でも多文化チームとなっている。	チーム内部のコミュニケーションはスムーズ。多文化による強みを個人個人で活かしている。
ビジョンの共有	販売数値目標を達成する点で、外国人マネジャーと日本人従業員の間で、意識に差がある。従業員の不満も存在する。	チームの発足段階から、ビジョンは社員の間できちんと共有されている。	個人のビジョンとチームのビジョンが結びついている。社員の間ではチームビジョンが口癖になるほどよく共有されている。
学習	外国人従業員の移動が短期間で行われるため、効果的な学習がなされているかは疑問。	各国のエンジニアの持つ技術知識が段階的に学習されて進化した。	研修により習得した個々人の高い能力
アウトプット	多文化チームとしてのアウトプットは余りみられず、むしろ障害のほうが多い。	PBX という技術をもとにした"DEFINITY"という製品	東邦生命、大和生命ビル証券化

以上の内容分析から、文化的多様性をマネジメントする際にそれをいかに管理するかによって差が出てくることが分かった。また、うまく管理することによってそれがチー

ムの競争力につながるということも分かった。もちろんその前提として個々人の高い専門能力が問われるということがあるが、文化の異なるもの同士がチームとして協働した場合のシナジー効果は実際にあるのである。そこでは個々人の持つ専門性や文化的背景などから、あらたなアイデアや代替案などの知識を創造することができる。

多文化チームの一つの大きな機能は、問題を新しい角度から捕らえることであり、そのような異なる知識の枠組みが、あたらしいアイデアや代替案を生み出せるのである。

図表 5 - 2 : 同質と異質のマネジメント

素材 効果	同質	異質
同質	日本企業	外資系企業 (日本ゼネラルモーターズ)
異質	日本企業の理想	外資系企業の理想 (ゴールドマン・サックス、日本ルーセント・テクノロジー)

## 2 節 創造的協働チームの形成

前節の議論から、多文化チームには様々な挑戦的課題が存在するが、文化的多様性をマネジメントすることにより、文化間の相違というものを創造的な革新のために利用し、摩擦や現実との葛藤を建設的に活用しているチームが実際に存在していることがわかった。チームプレーを重視し、チーム内部の継続した相互作用が、コンテキストだけでなくプロセスの面で多文化チームの利点を活かせるようになる。

今後のグローバルな環境下での企業活動では、創造的で且つ従業員が互いに積極的に

影響を与え合い、共通のビジョンのもと、一定のパフォーマンスを継続的に達成することの出来る創造的協働チームを形成することが、重要な要素になることがわかった。その際産業ごとに求められるチームの形態は異なるものの、多様性を利点と捉えそれを的確にマネジメントしていくプロセスは似ているといえる。

## 終章 結論

### 1 節 結論

本研究の問題意識として、「今後、企業組織はますます多文化チームを効果的にマネジメントすることを求められ、マネジメントのノウハウを活かし、継続してアイデアや代替案、問題解決力などの知識をいかに創造していくかが焦点になる」というものが最初にあった。

そこで、まず既存の研究成果を検討することで、どのようなアプローチをしていくべきかをレビューした。その結果、多文化チームのメリットを活用するためにカルチュラル・シナジーという概念に焦点をあてて、それを活かす文化的多様性のマネジメントの構築が必要であることが分かった。しかしそのためには概念に関する理解や捉え方をすることのみならず、その具体的な内容を明示して、効果的なマネジメントを実施するためのプロセスを提示することが必要であると明らかになった。そこで多文化チームマネジメントの主要な要素に注目し、パフォーマンスを生み出すまでの協働の過程を相互作用、ビジョン共有、学習の各視点から追うことで、多文化チームにおける文化的多様性のマネジメントが効果的に行われる過程を明確にしていくことにした。また多文化チームにおいてはリーダーシップと企業文化というものが影響を及ぼすとの観点から、それらと多文化チームに関する先行研究に注目し、関係性を明らかにしていくこととした。

次に、文化的多様性のマネジメントを実現させる各プロセス間の関係性を明らかにするために、以下の仮説を提示した。1つは、多文化チームを的確にマネジメントすることにより、効果的なパフォーマンスをあげることが可能であるというもので、2つ目が多文化チームにおいて、相互作用が行われるほどビジョンが共有され、それがチームの学習につながるというものである。

本研究はこの仮説を検討するために、日本ゼネラルモーターズ、ゴールドマン・サックス証券会社、日本ルーセント・テクノロジーの3社を事例研究の対象として取り上げた。選択した理由には、日本で積極的にビジネスを展開している企業のうち、外国人比率が高いこと、比較するために業種が異なること、日本でのビジネスが比較的成功しているものとそうでないものの両社を含むものであることなどである。事例に関しては聞き取り調査と同時に、雑誌・新聞記事、論文、書籍、講演資料、会社案内やアニュアル・レポートなど可能な限りの情報源に接することで客観性を保つことに対処した。

分析単位はチームなどの集団レベルに主な焦点をあてた。個人はチーム内の主体であり、その交流によって相互作用が行われる。また集団は独自の文化を形成し、グループ・ダイナミクスを通じて個人の文化に対する認識にも影響を与えるためである。

仮説を上記 3 社の事例によって検討し、以下の結果を得た。まず文化的多様性のマネジメントには企業独自の文化やチームのマネジャーの考え方が大きく影響する点である。また 3 社の違いとして、日本ゼネラルモーターズでは文化的多様性のメリットが十分活かされていなかった。そこでは多様性は資源というよりも、障害として見受けられた。一方で他の 2 社に関しては、多様性がきちんと管理され、パフォーマンスにつながっていた。この両者の違いを考察した場合、文化の変数の数が前者は 1 つであるのに対し、後者は 3 になり、異文化チームと比べて 3 倍の相互作用が行われていた。その分のマネジメントも難しくなると考えたが、結果としては多文化チームにおける文化的多様性が効果的にマネジメントされていた。これは個々のプロセス間の連携がうまく行っている点、

## 2 節 今後の課題

以上の考察をふまえた上で、今後の課題を指摘しておく。

本研究は、多文化チームにおける文化的多様性のマネジメントを検討するにあたって、カルチュラル・シナジーという概念に注目し、且つチームレベルでの事例研究を通じて具体的な分析を試みた。それによってチーム内のプロセスに関する詳細を分析することが出来た。しかし、文化の内面に関するより現実的な研究のアプローチが求められる。今後は、多文化チームにおける文化的多様性のマネジメントにおいて知識が創造される一連のプロセスを知識創造理論とからめた形で実証的にアプローチすることが必要であると考えられる。多文化チームを的確にマネジメントした際に知識創造するという点に関して、知識創造理論との関連を見ていく。

野中(1991)は、知識を形式知と暗黙知に区別している。形式知とは、語ることの出来る明示的知識であり、客観的、デジタル的である。暗黙知とは、記述し尽くせない感情的色彩をもつ暗黙的知識であり、個人的、アナログ的である。この知識をチームレベルで活用するには、野中のいう「知識変換」が必要になる。知識変換には暗黙から暗黙、形式から形式、暗黙から形式、形式から暗黙の 4 タイプがあるとしている。さらに知の創造の本質は、暗黙知と形式知の相互作用ないし循環にあるという。

これら 4 タイプの中で、暗黙知から形式知への変換プロセスが最も難しいとされている。多文化チームにおいて、外国人社員と日本人の文化的思考様式の相違や日本の商慣行に対する理解が難解な点は、この形式知への変換が困難であるからと推測できる。暗黙知に関して野中は、「暗黙知とは、容易に言語化できない内面化された知識」と述べており、これは文化の項目でいう「見えない文化」のことである。この見えない文化が、文化間の相互理解やコミュニケーション上で難しいとされている点である。

多文化チームで形式知と暗黙知を組み合わせた知識という観点から文化を捉えた場合、カルチュラル・シナジーという概念と同様に、知識創造の概念が、チームレベルでのシナジー形成に及ぶ過程を理解する際にとても有効なアプローチなると考えられる。

今後、この視点から多文化チームにおける文化的多様性のマネジメントを検討する必要があるといえる。



## 参考文献など

### 参考文献

1. Adler, N.J. 1980. "Cultural Synergy: The Management of Cross-Cultural Organizations", *Academy of Management Review*, vol8.
2. Adler, N.J. 1983. "Cross-Cultural Management research: The Ostrich and the Trend", *Academy of Management Review*. Vol8.
3. Adler, N.J. 1991. "International Dimensions of Organizational Behavior" (江夏健一・桑名義晴訳 『異文化組織のマネジメント』 マグロウヒル 1992.)
4. Barker, W.E. 1994. "Networking Smart: How to Build Relationships for Personal & Organizational Success", McGraw-Hill.
5. Benedict, Ruth. 1934. "Patterns of Culture", Houghton Mill Company. (米山俊直訳 『文化の型』 社会思想社 1967.)
6. Buhler, Patricia M. 1999. "Managing in the 90S", *Supervision*, Aug99. vol.60.
7. Caloline F. Benton, 1994. "The Effects of Learning and Dilemmas on Foreign Subsidiaries" *Adaptability to the Japanese Market*, University of Tsukuba.
8. Christopher A. Bartlett and S. Ghoshal, 1989. "Managing Across Borders", Harvard Business School Press. (吉原英樹監訳 『地球時代の企業戦略』 日本経済新聞社 1990.)
9. Christopher A. Bartlett and Ghosal Sumantra, 1992. "What is global manager?" *Harvard Business Review*, Sep/Oct92, Vol.70 Issue5.
10. Christopher A. Bartlett, Sumantra Ghoshal, 1992. "What is a Global Manager?", *Harvard Business Review*.
11. Clarke, Clifford C.; Lipp, G. Douglas. 1998. "Conflict resolution for contrasting cultures.", *Training & Development*, Vol. 52 Issue 2, p20, 14p, 2 charts, 11c
12. Comex-Mejia, LuisR, 1997. "Cultural Diversity and the performance of multinational firms", *Journal of International Business Studies*, Vol.28 Issue2.
13. Cox, T.H. 1993. "Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research & Practice". Sanfrancisco.
14. Elashmawi, F. and Harris, R. P. 1994. "Multicultural Management: New Skills for Global Success", Gulf Publishing Company. (寺本義也監訳 『マルチカルチャー・マネジャー』 産能大学出版部 1996.)
15. 江夏 健一. 1990. 『国際ビジネス・クラシックス』、文眞堂
16. 江夏憲健一・首藤信彦 1993 『多国籍企業論』 八千代出版株式会社
17. F. Allan Hanson. 1975. "Meaning in Culture", Routledge&Kegan Oaul, Ltd. (野

- 村博、飛田就一監訳 1980 『文化の意味』 法律文化社)
18. 船川淳志. 1998. 『多文化時代のグローバル経営』 株式会社トッパン
  19. Gary Ferraro. 1990. "The Cultural dimension of International Business", Prentice Hall, Inc. (江夏健一・大田正孝監訳 『異文化マネジメント』 同文館出版 1992)
  20. George S. Yip. 1992. "Total Global Strategy", Prentice Hall, Inc. (浅野徹訳 『グローバル・マネジメント』 ジャパンタイムズ 1995)
  21. Gomez-Mejia, Luis R.; Palich, Leslie E. 1997. "Cultural diversity and the performance of multinational firms", *Journal of International Business Studies*. 2nd Quarter, Vol. 28 Issue 2.
  22. Hall.E.T. 1976. "Beyond Culture", Anchor Press. (岩田慶治・谷泰訳 『文化を超えて』 TBS ブリタニカ 1979.)
  23. 林吉朗. 1994. 『異文化インターフェイス経営』 日本経済新聞社
  24. 林吉郎編. 1990. 『グローバル企業の海外現地化戦略』 PHP 研究所
  25. 林吉朗. 1985. 『異文化インターフェイス管理』 有斐閣
  26. Hofstede, G. 1980. "The Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values," Beverly Hills, CA: Sage. (萬成博・安藤文四郎訳 『経営文化の国際比較』 産業能率大学出版部 1984.)
  27. Hofstede, G. 1980. "Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad?" *Organizational Dynamics* p.42-63.
  28. Hofstede, G.1991. "Cultures and Organizations: Software of the mind", McGraw-Hill International Limited. (岩井紀子・岩井八郎訳、『多文化世界』 有斐閣 1995年)
  29. Ides, P. 1995. "Learning to Work with Difference", *Personal Review*, Vol.24 Issue6.
  30. Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi. 1995. "The Knowledge-Creating Company", Oxford University Press. (梅本勝博訳 『知識創造企業』 東洋経済新聞社 1996.)
  31. 伊丹敬之. 1991. 『グローバル・マネジメント』 日本放送出版協会
  32. 岩田智. 1994. 『研究開発のグローバル化』 文眞堂
  33. Janis, I.L. 1982. "Groupthink", Houghton Mifflin Company.
  34. Jaeger A.M. 1990. "The Applicability of Western Management Techniques in Developing Countries: A Cultural Perspective"
  35. Karen Watkins & Victoria Marsiek. 1993. "Sculpting The Learning Organization", Jossey-Bass Inc. (神田良、岩崎尚人訳 『学習する組織をつくる』 日本能率協会マネジメントセンター. 1995)

36. 片岡信之、三島倫八編著. 1997. 『アジア日系企業における異文化コミュニケーション』文眞堂
37. Kirchmeyer, C. & Choen, A. 1992. "Multicultural groups" Group & Organization Management, Jun92, Vol.17 Issue2.
38. Kluckhohn, C. "The study of culture", The policy science. Stanford University Press.
39. Kotter, J.P. and Heskett, J.L. 1992. "Corporate Culture & Performance," The Free Press.
40. 近藤靖介. 1997. 『グローバル経営論』 白桃書房
41. Laurent, A. 1983. "The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management", International Studies of Management Organization.
42. Lisa Pelled, Kathleen Eisenhardt and Katherine Xin. 1999. "Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict and performance", Administrative Science Quarterly,44.
43. Martin M. Chemers 1998. "Leadership and Culture", Organizational Science. June Vol.31 (白樫三四郎訳 『リーダーシップと文化』 組織科学)
44. McDaniel, Reuben R 1997. "Diversity as a Management Strategy for Organizations", Journal of Management Inquiry. Dec97 Vol.6.
45. Michael Cole and Sylvia Scribner. 1974. "Culture & Thought" Jhon Wiley & Sons, Inc.
46. Moran, R.T., and Harris, P.R. 1979. "Managing Cultural Differences", Gulf Publishing Company. (国際商科大学国際交流研究所監訳. 『異文化経営学』 ペリかん社. 1983)
47. Moran, R.T., and Harris, P.R. 1981. "Managing Cultural Synergy", Gulf Publishing Company.
48. Moran, R.T., Harris, P.R. 1979. and Stripp W.G. 1993. "Developing the Global Organization", Gulf Publishing Company. (安室憲一、関西生産性本部監訳 『新グローバル組織論』 白鳳書房 1995.)
49. 野中郁次郎. 1999. 『組織的知識創造の新展開』ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス 9月号
50. 奥村昭博・加藤幹雄. 1989. 『多国籍企業と国際組織』 第一法規出版
51. Padilla, Sandy; Salzman, Michael, 1997. "Multilingual workplace is a symptom of diversity.", Capital District Business Review. Vol. 23 Issue 48
52. Richard M.S. Gregory A.B. Lyman P. 1996. "Motivation and Leadership at Work", McGraw-Hill Series in Management.
53. R.T. Morgan and J.R. Riesenberger, 1994. "The Global Challenge", McGraw-Hill

- International Ltd. (梅津裕良訳 『グローバルチャレンジ』 日経 BP 社 1997.)
54. Rasoava Rijamampiana. 1996. "Developing Core Competence Through Multicultural Learning", Hokkaido University.
  55. Randolph, W.A. & Blackburn, R.S. 1989. "Managing organizational Behavior"
  56. Samuel Huntington. 1996. "The Clash of Civilizations and the remaking of world order" Georges Corchardt, Inc. (鈴木主税訳 『文明の衝突』 集英社 1998.)
  57. Schon, D.A. 1983. "The Reflective Practitioner", Basic Books.
  58. Schweiger, M. 1986. "Group Approaches for Improving Strategic Decision Making", Academy of Management Journal, Vol.29.
  59. Senge, P. 1990. "The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization", Doubleday Currency. (守部信之訳 『最強組織の法則』 徳間書店 1995.)
  60. Senge, P. 1991. "Team Learning", Mckinsey Quarterly, Issue 2.
  61. Steiner, I.D. 1972. "Group Process and Productivity", Academic Press.
  62. Stephen, H.R. 1993. "A manager's guide to Globalization", The McGraw-Hill Companies. (斎藤彰悟監訳 『マネジャーのための新グローバルゼーション・ガイド』 春秋社 1999.)
  63. 竹内弘高・石倉洋子. 1994. 『異質のマネジメント』 ダイヤモンド社
  64. 寺本義也. 1990. 『ネットワーク・パワー』 NTT 出版
  65. 寺本義也・宮下幸一・神田良・岩崎尚人・山口哲郎. 1990. 『日本企業のグローバル・ネットワーク戦略』 東洋経済新報社
  66. 寺本義也・中西晶・土屋茂久・竹田昌弘・秋澤光. 1993. 『学習する組織』 同文館出版
  67. Thomas, David C. 1999. "Cultural Diversity and Work Group Effectiveness", Journal of Cross-Cultural Psychology, Vol.30.
  68. Tjosvold, D. 1991. "The Conflict-positive Organization: Stimulate Diversity & Create Unity" Addison-Wesley.
  69. Tjosvold, D. & Johnson, W. 1983. "Productive Conflict" Irvington.
  70. Triandis, H.C., Hall, E.R., & Ewen, R.B. (1965), "Member Heterogeneity & Dyadic Creativity", Human Relations, Vol.18, pp. 33-35.
  71. Triandis, H.C., Hall, E.R., & Ewen, R.B. (1964), "Some Cognitive Factors Affecting Group Creativity", Human Relations.
  72. 安室憲一. 1992. 『グローバル経営論』 千倉書房
  73. 安室憲一編. 1994. 『多国籍企業文化』 文真堂
  74. 吉田暁監修. 1987. 『異文化コミュニケーション』 有斐閣選書
  75. 吉原英樹. 1997. 『国際経営』 有斐閣

76. 吉原英樹. 1994. 『未熟な国際経営』 白桃書房
77. 吉原英樹. 1994. 『外資系企業』 同文館出版
78. 吉原英樹. 1992. 『日本企業の国際経営』 同文館出版

## 事例研究資料

### 文献

- Albert Lee 1998. “Call me Roger” Contemporary Books, Inc. ( 風間禎三郎訳 1998. 『GMの決断』ダイヤモンド社)
- Alfred Sloan 1996. “My years with General Motors” ( 田中融二訳 1979. 『GMと共に』ダイヤモンド社)
- ゴールドマン・サックス投信編. 1998. 『投資信託革命』日本経済新聞社
- Hurt, Harry. 1998. “Good as Goldman Sachs”, U.S. News & World Report, 07/20/98, Vol.125 Issue 3.
- Joseph badaracco 1988. “General Motors in 1988”President and Fellows of Harvard Collage. ( 野村マネジメント・スクール訳 『ゼネラルモーターズ：1988年』財団法人野村マネジメント・スクール 1988. )
- Joseph badaracco 1988. “General Motors’Asian Alliance”President and Fellows of Harvard Collage. ( 野村マネジメント・スクール訳 『ゼネラルモーターズ：アジア企業との提携』財団法人野村マネジメント・スクール 1988. )
- Lisa Endlich. 1999. “Goldman Sachs” Alfred Knopf Inc. ( 斎藤聖美訳 『ゴールドマン・サックス』早川書房 1999. )
- Maryann Keller 1989.“Rude Awakening” Acton and Dystel Inc. ( 鈴木主税訳 『GM帝国の崩壊』草思社 1990. )
- Miller Joe. 1999. “GM global tem works toward round-the-clock engineering” Automotive News, 08/02/99, Vol.73 Issue 5831.
- Overell, Stephen. “Goldman Sachs warned of need for cultural change”, People Management, 06/25/98, Vol.4 Issue13.
- Peter Drucker. 1993. “The Effective Executive” First HarperBusiness. ( 上田惇生訳 『経営者の条件』ダイヤモンド社 1995. )
- Peter Drucker. 1993. “The Practice of Management” First HarperBusiness. ( 上田惇生訳 『現代の経営』上下 ダイヤモンド社 1996. )
- Peter Drucker. 1993. “Management:Task Responsibilities Practice” First Harper Business. ( 野田一夫、村上恒夫監修、『マネジメント』上下 ダイヤモンド社 1974. )
- Rana, Eila. 1999. “Christmas comes early for Goldman Sachs employees” People Management, 05/20/99, Vol.5 Issue10.
- Robinson, Aaron. 1999. “GM merges cultures to build new engine” Automotive News, 07/19/99, Vol.73 Issue 5829.
- Spiro, N. & Reed, S. 1998. “Goldman Sachs plays hamlet”, Business Week,

06/22/98 Issue 3583.

#### 資料

- General Motors 1998 Annual Report
- Goldman Sachs 1999 Annual Report
- Lucent Technologies 1999 Annual Report
- Lucent Technologies 1998 Annual Report
- 日本ルーセント・テクノロジー会社案内
- Lucent's Magazine for Asia-Pasific Markets. "Network Advantage"
- 冊子「輝くテクノロジーを日本へ」
- ベル研究所テクノロジーセミナー'99 関係資料
- ルーセント VoIP ネットワークセミナー'99 関係資料

#### 参考 URL

<http://www.generalmotors.com/>

<http://www.gmjapan.co.jp/>

<http://www.gs.com/>

<http://www.gs.com/japan/>

<http://www.bell-labs.com/>

<http://www.lucent.com/>

<http://www.lucent.co.jp/>