

氏名	朱 良 瑞		
学位の種類	博 士 (経 営 学)		
学位記番号	第 3897号		
学位授与年月日	平成13年 3月23日		
学位授与の要件	学位規則第4条第1項該当者		
学位論文名	在中日系企業の経営問題に関する企業文化論的考察		
論文審査委員	主 査 教 授 岡本 人志	副主査 教 授 翟 林瑜	
	副主査 助教授 亀田 速穂		

論 文 内 容 の 要 旨

日本企業の対中進出は、コストの削減、現地市場への参入など、さまざまな目的において行われてきた。今後、中国は日本企業が最も進出したいと考えられる進出先であると予想される。しかし、その一方で、在中日系企業の現地経営は、政治・経済制度、社会・文化構造が全く異なる経営環境の中で、多大な問題に直面している。日本企業がこれまで進出を果たしてきた他のアジア諸国・地域と比べ、特殊性と複雑性に富んでいるゆえに、中国での現地経営がとりわけ難しいと主張する日系企業は少なくない。日本企業にとって、中国が最も有望な進出先である一方で、中国での現地経営において多大な経営問題に直面することを強いられる、というジレンマを抱えている。いかにして経営問題の原因を的確に究明し、問題解決を図るかはますます重要な課題となってきた。この課題への取り組みは、すでに進出している日本企業の現地経営の改善を図るばかりではなく、将来における日本企業の中国を含む海外進出の展開にとっても、重要な意義をもつ。

従来、海外における日系企業の現地経営について、日本的経営の海外移転が論議されてきた。しかし、経営手法の移転に限定した分析視点には限界がある。本論文では、在中日系企業の経営問題について、日本的経営の移転に求めるよりも、いかにして新しい企業文化を確立できるかという企業文化論の視点からアプローチしたい。政治・経済制度と社会・文化構造の双方が企業経営にもたらす影響を考慮に入れることができる企業文化論的な考察視点が、より全面的、よりの確に課題にアプローチできると考えるからである。本論文では、理論分析と実態調査との双方から研究課題に取り組んでいる。

本論文は、序章の「問題意識と研究課題」、第Ⅰ部の「問題の提起(第Ⅰ章)」、第Ⅱ部の「理論分析枠組みの提示(第2、3章)」、第Ⅲ部の「実態調査(第4、5章)」および終章の「結論と課題」から構成される。

序章「問題意識と研究課題」では、在中日系企業の現地経営について、筆者の問題意識を論述し、本論文における研究課題を明らかにする。そして、課題の達成のために採用した研究方法について述べる。

第Ⅰ章「在中日系企業の抱える諸問題」では、在中日系企業の直面している諸問題を整理、分類し、問題の所在とその現状について分析する。

第Ⅱ章「企業文化論的アプローチ」では、企業文化の機能、構成、形成メカニズムおよびその類型を解明し、中国の伝統的な企業文化の存在と日中間における企業文化の相違を究明し、企業文化論的アプローチの分析視点を論じる。

第Ⅲ章「在中日系企業における企業文化形成の分析枠組み」では、異文化経営環境における企業文化形成の必要性を検証し、先行研究の成果の検討を踏まえて、在中日系企業における企業文化形成の分析枠組みを提示する。

第4章「在中日系企業における経営の現状と日本的経営の実施」では、現地に合った経営方式を検証すべく、アンケート調査の結果に基づき、在中日系企業の経営の現状、日本的経営の実施の現状と存在する問題点について分析する。

第5章「在中日系企業における企業文化形成の現状と問題点」では、調査結果に基づき、在中日系企業における企業文化形成の現状と問題点について、事例研究を行い、日系企業における経営理念の確立と人間関係の構築について考察する。そして、現地融合型企業文化の確立に向けて、上海J社の試みを検証する。

終章「結論と課題」では、本論文の結論として、企業文化類型化モデルを提示し、在中日系企業の企業文化形成におけるいくつかの特徴と問題点を指摘する。そして、企業文化論的アプローチにおいて残された今後の課題について論述する。

論文審査の結果の要旨

審査委員会は朱氏の学位請求論文を審査し、本論文が博士（経営学）の学位授与に値するものであると判断した。

朱氏の論文は、在中日系企業が直面している経営問題の原因を究明し、問題解決を図るという問題意識に基づいて作成されている。海外における日系企業の経営に関しては、日本的経営の移転が論議されてきたが、朱氏は、経営手法の移転に限定した日本的経営の移転論ではなくて、より総合的、よりの確な考察を可能にすると判断した企業文化論の視点からアプローチする。本論文は、問題意識と研究課題を論じた序章に続いて、在中日系企業の抱える諸問題を分類し整理した第Ⅰ部（第1章）、理論的な分析枠組みを提示した第Ⅱ部（第2章、第3章）、朱氏自身による実態調査の成果を論述した第Ⅲ部（第4章、第5章）、結論と今後の課題をまとめた終章から構成されている。第Ⅱ部においては、先行する諸研究の検討とそれを踏まえた独自の分析枠組みが提示されており、第Ⅲ部においては、在中日系企業を対象としたアンケート調査および現地での聞き取り調査の成果が論述されている。朱氏は、理論分析と実証分析の双方から課題に取り組んでいる。

朱氏の論文の意義は、以下の2点にある。意義の第1は、理論分析にある。朱氏は、企業の従業員の間に共有された価値観と行動パターンである企業文化を、①企業価値や理念という価値体系、②社会規範や経済体制を反映する規範体系、③組織の行動の型、従業員の思考・行動の型という様式体系、という3つの構成要素に分類し、異なる企業文化形成の根拠を明らかにし、日中間における企業文化の差異を究明した。そして異文化経営環境のもとにおける企業文化の必要性とその形成の方向、方法、プロセスに関する一般理論を整理し、これを基礎として、在中日系企業における企業文化形成を分析するための理論的枠組みを提示した。先行する一般理論の整理、在中日系企業へ適用するための工夫に朱氏の独自性と固有の貢献を認めることができる。

意義の第2は、在中日系企業の実証分析と企業文化類型化モデルの提示にある。朱氏は、アンケート調査に基づき、企業文化の形成にとって重要な経営理念の確立、企業内における協力的な人間関係の構築など、在中日系企業の現状と問題点を明らかにし、そして現地における聞き取り調査に基づき、企業文化形成の現状と問題点を、典型的な事例を取り上げながら具体的に論述した。朱氏が実証分析を踏まえて提示する企業文化類型化モデルは、企業文化の強度を横軸にとり、企業文化の方向を縦軸にとるものである。これにより、企業文化は、官僚型、マイナス型、ゼロ型、現地融合型と名付けられた4つの類型に分類された。朱氏の実証分析は、日本的経営を中心とする傾向が支配的な状況のなかで、独自の性格をもっており、提示された類型化モデルも朱氏独自のものである。

審査委員会は、朱氏の論文が、在中日系企業の経営問題に関する企業文化論的考察を体系的におこなう

ための理論的枠組みを提示し、それに基づいた実証分析の例を示した点において、関連する研究領域に対する貢献を確認するとともに、同氏が今後の研究のための基礎を確立しているものと判断した。

なお、戦略、意思決定など、経営学の基礎的概念の規定、企業文化の類型化モデルにおけるマイナス型、ゼロ型などの表現に工夫の余地があり、また在中欧米系企業との比較、中国側の研究者と従業員に対する聞き取り調査など、いくつかの課題も残されているが、これらのうち、残された課題は、朱氏の今後の研究の大きな可能性を展望させるものであるといえる。