経済論叢（京都大学）第 185 巻第 4 号，2011 年 10 月

査読付き論文

国際合弁企業における文化的差異が組織間のコンフリクトと信頼関係に与える影響
―台湾における日台合弁企業アンケート調査に基づいて―

陳　　浩　政

Ⅰ　はじめに

近年，国際合弁は海外進出の重要なビジネス形態になってきている。戦略上の利点として，取引コストの削減，シナジー効果の創出，知識の学習などが指摘されてきた。そのため，これまでの合弁に関する研究では，その多くは提携パートナー間の戦略的関係に重点が置かれている。だが，親会社の提携関係の戦略性が強調されすぎており，合弁企業の組織間関係のマネジメントに関してはあまり議論されていないというのが現状である。

そもそも，２社あるいはそれ以上の親会社による所有権の共有があるため，コンフリクトが起きマネジメントが困難になるという問題が存在する（Madhok［1995］）。提携の戦略上の利点にもかかわらず，多くの場合が短期間に解消されてしまい，国際合弁の失敗率は半分以上と推定されている（Bamford et al.［2004］；江夏［1995］）。合弁事業というビジネス形態は，契約的合意に基づくものであり，信頼の基盤が弱いものと言える。

国際合弁の場合，異文化適応の問題があるため，一般的に他の提携のビジネス形態よりも信頼の発達が難しいと考えられる（若林［2006］）。文化的距離が国際事業のマネジメントに重大な影響を与えることが知られている。コンフリクトが及ぼす信頼の変化も文化の特性により差があるので，文化的要因が信頼へのコンフリクトの影響を変化させるという役割を果たすと考えられる。また，国際合弁というビジネス形態では，組織文化が異文化間でのハイブリッドに形成されるものである。だが，こうした組織文化が組織間信頼関係の醸成にどのような影響を与えるのかは解明されているとは言いがたい。

本稿の問いは，国際合弁企業と異文化の親会社との組織間信頼がどのように形成されるのかというものである。そして，本稿の目的は，異なる文化の下にある国際合弁企業において，文化的価値の差異が，組織間のコンフリクトの展開に影響し，信頼関係の発達に影響することを明らかにすることである。

Ⅱ　理論的背景

１　組織間信頼

信頼関係による視点はコントロールによるアプローチとは異なり，国際合弁企業について特に社会的な側面に注目しており（Madhok［1995］；Tomlinson［1970］），相互関係を強調している（Jarillo［1988］；Johanson et al.［1987］）。高い信頼関係にある環境においては，真の経済的関係は社会的構造に潜んでいるため，オーナーシップの構造から観察することができない（Casson［1992］）。

信頼は大まかに個人間の信頼関係と組織間の関係の２次元に分けられる（今口・李［2003］）。本稿では，異文化の親会社に対する合弁企業の信頼を議論することを意図しているので，ここでは組織間信頼に限定する。信頼に関する定義

は様々であるが，主要な概念は関係の脆弱性に関わっている（Deutsch［1958］; Kramer et al.［1996］）。例えば，Madhok［1995］は相手が機会主義的な行為を起こさないと感じる確率であると定義している。ここでいう信頼は相手の正直さに対する素朴な考えとは異なり，むしろ形式や暗黙の合意に違反する可能性を意味している。Thorelli［1986］は，信頼は相手の行動や義務の実行に対する相互の期待に基づいたものであると主張している。本稿では，組織間信頼[1)]を相手に頼るリスクを承知した上で，相手が期待通りに義務を実行したり，行動したりすると確信することとして捉える。

2 コンフリクト

合弁企業は，事業の展開において，親会社との協力関係を持ちながら，親会社の既存知識を獲得・活用し，独自の優位性を発展させることは極めて重要である。しかし，合弁企業には，２社あるいはそれ以上の親会社による二重階層（dual hierarchy）という所有権共有の問題が存在する（Madhok［1995］; 今口・李［2003］）。親企業の出資比率が接近する合弁企業ほど，コンフリクトが多く発生し，合意に至ることが困難であると予想される。その理由として，所有権には権力が付随することが考えられる。組織の権力は，他の組織への依存回避や資源の配分において行使される。そのため，合弁企業の協力関係は，どれだけ戦略的に有効であると考えられても，組織を不安定にさせる要因として脆弱性を有している（Doz et al.［1998］）。

既存研究では，コンフリクトの低減は組織間関係のマネジメントを成功させる要因の１つであり，大きな挑戦でもあることが指摘されている（Rousseau et al.［1998］）。コンフリクトには，タスク・コンフリクト（task conflict）とリレーションシップ・コンフリクト（relationship conflict）という２つの側面がある（Langfred［2007］）。前者について，Grovier［1994］と Kramer［1999］は相手の能力への懐疑や不信はタスク・コンフリクトを来すと指摘している。後者について，Kramer ら［1986］は，アイデンティティの識別を信頼のリソースとして取り上げ，意思疎通や評価基準を共有しないことが信頼に損害をもたらし，リレーションシップ・コンフリクトを招くこともあると指摘している。本稿では，タスク・コンフリクトを組織メンバーの間で仕事に関する意見や立場の相違から生じる直接的なコンフリクトとして捉え，リレーションシップ・コンフリクトを組織メンバーの間で緊張，不快感，敵意を含めた関係的な対立から生じるコンフリクトとして捉える。

大きなタスク・コンフリクトは信頼に相当なダメージを与えると考えられる。Spreitzer ら［1999］は，信頼は相手が頼りになることを確信することを反映すると指摘している。また，Grovier［1994］と Kramer［1999］も，能力が信頼の一側面であると主張している。タスク・コンフリクトの経験があった人は，自分の能力が他人より優れていると思っているならば，異なる立場にいる人の能力を常に疑う傾向がある。したがって，信頼の欠如が生じる（Kramer［1999］; Langfred［2007］）。

リレーションシップ・コンフリクトも同じく信頼と負の関係にある。消極的な感情は信頼の崩壊を引き起こす決定的な要因であり，リレーションシップ・コンフリクトが明らかにこのような消極的感情を含めている。人間は何かあった場合，嫌う人に対して協力的でない，あるいはそれほど重要性がないと評価する傾向がある（Jones et al.［1998］; Langfred［2007］）。このように，リレーションシップは組織間信頼の一側面と言える（Kramer & Brewer［1986］）。こ

1）本来は，Sako（1992）に従えば，「契約に基づく」「能力に基づく」「善意に基づく」の３次元に分かれるが，ここでは，それを一元化して測定する。

れらの要素は自分を脆弱性にさらす意欲を低める可能性がある。すなわち，信頼関係が低下するあるいは不信の関係になる。

3　文化的次元

国際合弁企業は，異なる言語や文化的背景を持つ人々によって形成されたものであるので，文化という要因が組織間関係に影響を与えるという可能性があると考えられる（Griffith et al.［2000］; Kogut et al.［1988］）。それは，異なる社会的信念・価値及び慣行は，人々に共有されることによって，組織やインフォーマルな行動規則に影響を与えるからである（Meyer et al.［1977］）。

文化については，Hofstede［1984］の研究が知られている。彼による文化次元は，国家レベルの文化の差異を説明するために開発されたものであるが，多くの研究者によってその妥当性の検証が行われている。Hofstede［1984］による文化次元に関する質問項目は，国の文化のみではなく組織や個人レベルの文化を特徴付けるものとしても有用である（アブレート・グルミレら［2010］）。本稿でも，組織間信頼関係の構築における文化的要因の影響を考察するために，彼の分類による権力格差，個人主義，不確実性の回避という３つの文化的次元を用いることにする。また，国際合弁企業において形作られる異文化間でのハイブリッドに形成される組織文化を前提とするので，合弁企業間での組織文化のハイブリッドのあり方の違いを３つの文化的次元で比較する。

元々の Hofstede の分析における欧州とアジアの異文化比較では，日本と台湾の文化的次元は近いとされるが，ここでは日本と台湾の企業の間では，一定の文化的差異が見られるので注目したい。具体的に，日本では，権力格差が比較的小さい点，個人主義が比較的強い点，不確実性の回避傾向が強い点があげられる。他方，台湾では，権力格差が比較的大きい点，個人主義の弱い点，不確実性の不回避傾向が比較的に強い点があげられる[2)]。本稿の研究対象である台湾における日台合弁企業から見ると，文化的統合度の高い合弁企業では，日本的な価値観との統合が強まるので，権力格差の縮小，個人主義，不確実性の回避傾向が強まることが考えられる。

本稿の軸をなす信頼醸成メカニズムにおいて，コンフリクトが及ぼす信頼の変化も文化の特性により差があり，文化的価値の統合度が信頼へのコンフリクトの影響を変化させるというモデレータ（調整変数）の役割を果たすと考えられる。よって，ここでは，上記の３つの文化的次元をモデレータとしての作用を検証することにする。

Ⅲ　分析枠組み

本稿で取り上げた分析枠組みは図１に示している。

1　権力格差

権力格差について，Hofstede［1984］はそれぞれの組織や制度において，権力の弱い成員が，権力が不平等に分布している状況を予期し，受け入れている程度であると述べている。Clark［1990］は「権威との関係」という概念を用いて，権力の格差は社会的な基準が社会階級などに与える影響を反映するものであると主張している。また，権力格差は組織内で測定されるものであり，国際合弁企業を論じる際には組織間での比較を考慮しなければならない。本稿では，

2）Hofstede［1984］の調査によると，権力格差指標では，日本と台湾のスコア及びスコア順位はそれぞれ 54 と 58 及び 33 と 29 である。個人主義指標では，日本と台湾のスコア及びスコア順位は 46 と 17 及び 22 と 44 である。不確実性の回避指標では，日本と台湾のスコア及びスコア順位は 92 と 69 及び 7 と 26 である。

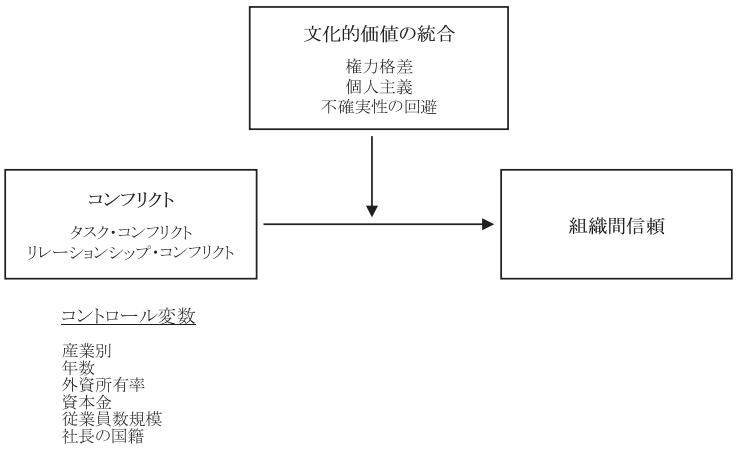

図1　分析枠組み

組織メンバーの主観的な価値に注目し，組織メンバーが権威のある人の独裁行為を受け入れる度合いとして捉えるため，権力格差の受容度という側面を重視する。

権力格差の大きい組織では，組織メンバーが独裁のスタイルを受け入れる度合いが高いため，部下と上司にかなりの感情的な隔たりが存在する状況がよく観察される。部下が上司に奇抜なアイディアを申し立てることを躊躇し，また面と向かって反対意見を述べることも非常に少ない（Hofstede & Hofstede［2005］）。したがって，タスク・コンフリクトの発生がより少ないと考えられる。

それとは対照的に，権力格差の小さい組織では，部下は上司に一方的に依存するのではなく，部下と上司が相互依存の関係にある（Hofstede & Hofstede［2005］）。したがって，部下が上司に反対意見を述べる状況がよくあり，職場におけるタスク・コンフリクトの発生が比較的に多いと推測される。

仮説1a：権力格差が大きいほど，タスク・コンフリクトの信頼に与える負の影響が弱まる。

権力格差の大きい組織では，組織メンバーの権力格差に対する受容度が高いのみでなく，部下と上司にはより顕著な依存関係があることは観察される。独裁的形態の依存関係に対して，部下の心理的反応が好むか，完全に拒否するかという二極分化が存在している（Hofstede & Hofstede［2005］）。したがって，緊張，不快感，敵意等のリレーションシップ・コンフリクトに繋がっているかどうかの判断が容易ではない。

それとは対照的に，権力格差の小さい組織では，権力の格差に対する組織メンバーの受容度が低いため，部下も上司がお互いに平等な存在であると考えられている。権力の共有や共同の決定が好まれているため，上司は権力の使用を和らげ，部下と相談的で問題解決を行う（Hofstede & Hofstede［2005］）。相談的スタイルは意思疎通において利点が存在するが，不快感や敵意など感情的な関係が逆に深刻になる状況も考えられる。したがって，権力格差受容度の低い状況はリレーションシップ・コンフリクトとの特定した関係を見出すことが困難であると推測される。

仮説1b：権力格差の大きさは，リレーションシップ・コンフリクトと信頼の因果関係に影響を与えないか，効果は小さい。

コンフリクトの信頼に及ぼす影響という問題に限定してみる限り，台湾的な組織文化の特徴が強い日台合弁組織では，権力格差が高く，タスク・コンフリクトが弱まる。そして，タスク・コンフリクトを通じて信頼関係を低下させる影響は弱まる。

2　個人主義

個人主義は個人間の関係を反映している（Hofstede［1984］）。個人の行為にはしばしば喜捨など利他的行為と利己的行為が併存しているが，本稿は個人主義について利己的な行動を考えることにする。すなわち，個人主義について，自身の利益に関してどの程度気を配るかとして捉える。また，個人主義と集団主義は相対的な概念と考える学者はいるが，実際には非個人主義の概念と集団主義の概念は完全には一致しない。したがって本稿では経営学の領域において個人主義についてのみ分析し，集団主義の概念は分析対象に含めない。

個人主義的な文化の強い組織では，個人の主体性が機能していて，個人と個人の結びつきは緩やかであり，人間関係よりも職務が優先されるという傾向も見られる（Hofstede & Hofstede［2005］）。それは，パフォーマンスの評価は個人の業績や達成に基づくもので，また報酬にも繋がっているからである（Doney et al.［1998］; Ueno et al.［1992］）。こうした文化を持つ組織では，自分の立場のみで考え，自己利益のために行動する傾向にあるので，タスク・コンフリクトの発生が一層予想される。

仮説 2a：個人主義が強いほど，タスク・コンフリクトの信頼に与える負の影響が強まる。

個人主義的な文化では，組織メンバーは自分の利害に応じて行動するものと思われている（Hofstede & Hofstede［2005］）。このような文化の組織には，自己利益を期待することや利己的な行動をとることが認められるという特徴がある（Kale et al.［1992］; Kale et al.［1991］; Singh［1990］; Ueno & Sekaran［1992］）。このような特徴は，組織メンバーは利己的な行動が高いコストを伴わないと考えることやアイデンティティへの配慮をより構わないことを示唆している。したがって，リレーションシップ・コンフリクトがより多く生じることが考えられる。

仮説 2b：個人主義が強いほど，リレーションシップ・コンフリクトの信頼に与える負の影響が強まる。

コンフリクトの信頼に及ぼす影響という問題に限定してみる限り，台湾的な組織文化の特徴が強い日台合弁組織では，個人主義的な傾向が弱く，タスク・コンフリクトとリレーションシップ・コンフリクトが弱まる。そして，こうしたコンフリクトを通じて信頼関係を低下させる影響は弱まる。

3　不確実性の回避

不確実性の回避は，将来の不確実性に対処する傾向を示している（Inkeles et al.［1969］）。不明で構造化されていない，あるいは予測できない状況への許容度は，どの程度不確実性を回避するかを表している。本稿では，組織メンバーが不確実な状況や未知の状況に対してリスクを感じる程度として捉える。具体的には，厳密な行動基準の採択，形式的なルールの確立，逸脱したアイディアや行動の回避などがあげられる（Johanson & Mattson［1987］）。不確実性について回避行為をとるのが一般的であるが，場合によって逆に積極的に向かい合うこともある。リスクをとるかとらないかという問題範囲に限定すれば，不確実性の回避は認知，評価と経験を表すものと考えられる（Clark［1990］）。

不確実性回避の傾向が強い文化では，将来に起こることを制御するため，それをコントロールする方法を明確化しようとする（Griffith, et al.［2000］）。このような組織文化は，組織メンバーがあいまいさを嫌悪し，正確さや形式化の規則を求めようとする気持ちが強い特徴を示している。すなわち，組織メンバーにとってフォーマルな構造を心情的に求めていることは，たとえ効果がなくても規則があるというだけで安心できる（Hofstede & Hofstede［2005］）。このように，心情的に規則や法が必要とされていて，規則を遵守しようと行動がとられるということから，タスク・コンフリクトはマネジメントされていると考えられる。

対照的に，不確実性回避の弱い文化では，将来に対する不安が低く，リスクへの対処も容易である（Doney, et al.［1998］; Nakata et al.［1996］; Ueno & Sekaran［1992］）。人々は奇抜なアイディアに対して寛容であり，より高いレベルのリスクを受容するので，不確実性をコントロールしようとしない。むしろ，それを受け入れるように適応するのである（Hofstede,［1984］; Inkeles & Levinson［1969］）。不確実性回避の弱い組織メンバーにとって，硬直な規則のあることが恐ろしいと思われていることを意味している。したがって，このような文化を持つ組織では職場における意見の相違などから生じるタスク・コンフリクトが比較的に起こりやすいことを示唆している。

仮説3a：不確実性の回避が強いほど，タスク・コンフリクトの信頼に与える負の影響が弱まる。

不確実性回避の強い文化には，人々は変化に対する抵抗が強いという特徴がある（Kale & Barnes［1992］）。あいまいな状況が嫌われるため，明確に予想できる構造が組織のみでなく人間関係にも求められている（Hofstede & Hofstede［2005］）。機会主義的行動は現状を破壊し，人間関係を損ない，かつ高いコストが付随していると考えられる（Doney, et al.［1998］）。このように，規制正しさが求められることで，リレーションシップ・コンフリクトを軽減することが可能である。他方で，他人に規制正しさを厳しく要求し，フレキシビリティに欠け，人間関係を損なうことも職場でよく観察される。したがって，不確実性回避の傾向とリレーションシップ・コンフリクトの直接的な繋がりを捉えるのが困難であると言えよう。

仮説3b：不確実性の回避の傾向は，リレーションシップ・コンフリクトと信頼の因果関係に影響を与えないか，効果は小さい。

コンフリクトの信頼に及ぼす影響という問題に限定してみる限り，統合が進み，日本的な文化の影響が強くなった日台合弁企業では，不確実性回避の傾向が強くなり，タスク・コンフリクトが弱まる。そして，タスク・コンフリクトを通じて信頼関係を低下させる影響は弱まる。

Ⅳ 定量分析

1 分析対象

日本では，アジア地域へ進出しての合弁が目立っている。1990年代後半から，アジア市場における日本企業と台湾企業の共同進出による共同事業が急増している（伊藤［2005］）。国際的合弁が思うほど成果を上げていない場合が多い中，日台企業間の共同事業の成功例が数多く報告されている（浦野［2003］; 劉・呉［2008］）。こうした提携関係が形成された原因として，50年以上にも及ぶ日本と台湾の密接な経済交流が土台にあり，共同進出のビジネスが成り立ったという歴史的，経路依存的な要因があるという理解にも間違いはない。しかし，日台企業の相

互理解や相互信頼関係という視点も重要である。提携関係を維持発展させるには信頼が必要不可欠である（Madhok［1995］）。それでは，日台合弁企業が組織間信頼関係を構築できたとすれば，それはどのようなメカニズムが存在したと言えるだろうか。この点を問題意識として，本稿では，台湾現地法人の日台合弁企業を調査対象とする。

2　データ収集の方法

調査対象となる企業の基本情報は，「海外進出企業総覧」（週刊東洋経済，2009 年版）から抽出した。質問調査票の質問項目は先行研究やフィールド調査に基づいて作成した。調査票は 2010 年 8～9 月に 120 社の台湾現地法人の日台合弁企業に所属している社員に配布した。回答者はいずれも日本親会社と台湾親会社の双方とも連絡をとる担当者である。また，日本側の出資比率が 10～90％の日台合弁企業のみを本稿の分析対象とする。３社以上の親会社が１つの合弁企業を持つ状況もあるが，その場合は信頼構築のルールが複雑である。そのため，本稿では合弁企業と最大所有権を持つ外国親会社のダイアド関係（二者間関係）のみを考察する。

アンケートの配布は，まず調査対象となる各社に電話で連絡をとり，協力可能な対象に質問調査票を電子メールで配布した。回答にバイアスがかかる恐れがあるため，アンケートは匿名形式で行った。また，回収率を高めるように，電子メールと電話によるリマインダーも行った。二回のフォローアップの結果，42 の質問票が得られていることになる。そのうち，有効回答数は 41 で，有効回答率は 34.17％となる。

回収できた質問票に含まれる日台合弁企業の属性は，以下の通りである。⑴製造業はサンプルとなる企業の半数を超え，非製造業の企業は多様な業種が含まれている。⑵企業の存続年数は 10～30 年に集中している。⑶約 4 割の企業は資本金が５億台湾ドルを超えている。⑷日本側と台湾側がそれぞれ 50％の所有権を保有している合弁企業は，約２割である。残りの８割の中で，50％以上の所有権を有する日本親会社と台湾親会社はほぼ同数存在する。⑸従業員数は 1000 人以下の規模がほとんどである。⑹社長が日本人である合弁企業数は社長が台湾人であるそれを上回っている。

3　調査の項目

本稿の質問表調査では，コントロール以外の変数の測定に当たってリッカート尺度によって収集された質問調査票データの平均値を使用している。全項目について「全くそう思わない」から「全くその通り」という７点尺度を用いた。

⑴　組織間信頼[3)]

組織間信頼に関する質問項目は，「我が企業と日本親会社との関係において，お互いに確実かつ迅速に理解しあうことができる」，「我が企業と日本親会社との関係において，我が企業は惑わされることがなかった」，「我が企業と日本親会社との関係において，お互いに相手の利益を損なうような要求はしない」，「我が企業と日本親会社との関係において，影響力の強い側は自分だけの利益を徹底的に追求しない」，「我が企業と日本親会社との関係において，非公式の合意と公式の契約は同様に重要視されている」，

3）実際に使用された質問調査票は繁体中国語の質問項目が記載されたものである。「組織間信頼（原文：組織間信賴）」の質問項目：「我方企業與日方投資公司的合作之中，雙方已經能迅速且充分地相互了解」，「在與日方投資公司的接觸經驗中，我方從來不曾感覺有被誤導的情況」，「在與日方投資公司的關係中，雙方都不會對彼此過度地要求而損害到對方的利益」，「在與日方投資公司的關係中，權力較強之一方通常不會不計一切地追求自身的利益」，「在與日方投資公司的關係中，非正式的約定和正式的契約都有相同的重要性」，「我方與日方投資公司的合作之中，彼此都了解對方的弱點，但不會因此而佔對方的便宜」。

「我が企業と日本親会社との関係において，お互いの欠点を知っているがそれを利用しない」の6項目である。この6項目に対する回答の平均値を算出して，組織間の信頼関係を表す指標とした。クロンバックのα信頼性係数は0.87で，測定尺度の信頼性を確認できた。

(2)　コンフリクト[4)]

本稿では，コンフリクトをタスク・コンフリクトとリレーションシップ・コンフリクトの側面から検証する。タスク・コンフリクトに関して，「我が企業と日本親会社との関係には，多様な視点や異なる議論が存在する」，「我が企業と日本親会社との関係において，仕事ぶりが大分異なる」の項目を聞いた。リレーションシップ・コンフリクトに関して，「我が企業と日本親会社との関係では，個人間の個性対立が多くある」，「我が企業と日本親会社との関係では，メンバー間にコンフリクトが多く発生する」の項目を聞いた。タスク・コンフリクトとリレーションシップ・コンフリクトのクロンバックのα信頼性係数はそれぞれ0.84と0.88である。

(3)　文化的価値の統合[5)]

本稿に取り入れたモデレータは，Hofstede [2005] による組織レベルの調査項目を用いた。下記の3項目はそれぞれ権力格差，個人主義，不確実性の回避とした。それらは，「我が企業では，部下が上司に対して無条件に服従すべきである」，「我が企業では，権限や賃金・ボーナスなどを含めた組織制度の設計は個人の利益を最大化すべきである」，「我が企業では，リスクを回避するためには，イノベーションを犠牲にしてでも，規則と一貫性を重視すべきである」である。

(4)　コントロール変数

コンフリクトと信頼の因果関係を測定するのに，先行研究に基づいていくつかの変数をコントロールした。合弁企業設立からの経過年数，資本金（台湾元立て：NTDs），外資所有率などは「海外進出総覧」（週刊東洋経済，2009年版）から抽出したものである。産業別，従業員数規模，社長の国籍などのデータは，アンケート調査により得たものである。業種に関しては，製造業を1，非製造業を0にした。従業員数規模に関しては，50人以下の企業を1,51～100人を2,101～500人を3,501～1000人を4,1001人以上を5にした。社長の国籍に関しては，台湾を1，日本を0にした。

Ⅴ　分析結果

分析結果として，表1に相関表，表2と表3に回帰分析の表を示す。その中，表3は追加的な分析として示す。

本稿では，変数間の交互作用による変化を検証するため，階層線形モデルを用いて重回帰分析（OLS）を行った。表2の目的変数が組織間信頼である。モデル1，2，3はタスク・コンフリクトを説明変数にする分析であり，モデル4，5，6はリレーションシップ・コンフリク

4）「タスク・コンフリクト（原文：任務衝突）」の質問項目：「我方企業與日方投資公司的合作上，感覺上有許多不同的觀點與意見存在」，「我方與日方投資公司的合作上，在實務作法上有許多的不同觀點存在」；「リレーションシップ・コンフリクト（原文：關係衝突）」の質問項目：「我方與日方投資公司的合作上，會有不少個人性格上的衝突」，「我方與日方投資公司的合作上，會有不少成員間的摩擦」。

5）「権力格差受容度（原文：權力距離容忍度）」の質問項目：「在本公司裏，下屬應該要無條件服從上司」；個人主義（原文：個人主義）」の質問項目：「在本公司裏，薪資福利制度的設計，應該要以個人福利最大化為終極目標」；「不確実性の回避（原文：不確定性趨避）」の質問項目：「在本公司裏，在可能會犧牲掉創新或革新的機會時，仍然應該要固守住秩序和貫徹性」。

表1　ピアソン相関マトリックス

（N＝41）

		平均	標準偏差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	組織間信頼	5.25	1.08											
2	タスク・コンフリクト	4.41	1.35	−.48***										
3	リレーションシップ・コンフリクト	3.31	1.55	−.51***	.79***									
4	権力格差	4.24	1.67	.12	−.02	.11								
5	個人主義	3.93	1.33	.34**	−.26*	−.21	.18							
6	不確実性の回避	4.61	1.46	−.23	.39**	.27*	−.28*	−.40***						
7	産業別	.71	.46	−.23	−.10	−.06	.03	.13	−.21					
8	年数	23.83	12.46	.04	−.17	−.04	.44***	.00	−.26*	.25				
9	外資所有率	50.61	17.07	−.18	.17	.21	−.12	.01	−.05	.17	−.10			
10	資本金(million NTDs)	948.20	1544.75	.32**	.07	.15	.04	.04	.04	−.24	−.09	−.25		
11	従業員数規模	2.61	1.20	.17	.15	.12	.37**	−.14	−.05	.01	.42***	−.19	.45***	
12	社長の国籍	.44	.50	.06	−.13	−.05	.02	−.29*	−.10	.14	.30*	−.49***	−.03	.21

1）*** p＜.01；** p＜.05；* p＜.1（両側検定）
2）括弧内は標準偏差

表2　信頼関係構築の影響要因に関する重回帰分析の結果

（N＝41）

説明変数	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4	モデル5	モデル6
コンフリクト						
タスク・コンフリクト(I1)	−.57***	−.50***	−.42***			
リレーションシップ・コンフリクト(I2)				−.57***	−.53***	−.38***
文化的価値の統合						
権力格差（M1）		.01	−.15		.08	.08
個人主義（M2）		.32*	.25		.33**	.24
不確実性の回避（M3）		.02	.03		.02	−.07
Ii x M1			.08			.20
Ii x M2			.34*			—
Ii x M3			−.10			−.21
コントロール変数						
産業別	.27*	.32**	.30**	.29*	.35**	.29**
年数	−.08	−.11	−.17	.01	−.06	−.13
外資所有率	.05	.08	.08	.13	.17	.18
資本金	.17	.12	−.06	.24	.19	.15
従業員数規模	.23	.27	.47**	.14	.18	.20
社長の国籍	−.03	−.14	−.08	−.14	−.26	−.26
調整済みR^2	.28	.31	.40	.30	.37	.46
F値	3.24***	2.81**	3.01***	3.46***	3.30***	3.81***
△調整済みR^2		.03	.08		.06	.09
△F値		1.47	2.39*		2.11	3.55**

1）*** p＜.01；** p＜.05；* p＜.1（両側検定）

トを説明変数にするものである。説明変数とモデレータとの交互作用による多重共線性を回避するため，説明変数はセンタリングした上でモデル3とモデル6に用いた（Aiken et al. [1991]）。モデル3とモデル6の階層的F統計量（hierarchical F-statistics）の変化は，モデレータの組織間信頼に対する集合的な説明力が高いことを示している（それぞれ，α = 2.39, p＜.1；α = 3.55, p＜.05）。各変数のVIF値をチェックした結果，多重共線性問題は存在しないと判断できる（VIF≤3.07）。

まず，権力格差に関する結果を述べる。表2のモデル3とモデル6で確認できるように，「権力格差（M1）×タスク・コンフリクト（I1）」及

表3　コンフリクトの影響要因に関する重回帰分析の結果

（N＝41）

	タスク・コンフリクト		リレーションシップ・コンフリクト	
説明変数	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
定数	.01(.20)	.00(.18)	.00(.24)	.00(.20)
権力格差	.10(.15)	.07(.13)	.24(.18)	.21(.15)
個人主義	−.14(.19)	.06(.18)	−.12(.22)	.14(.20)
不確実性の回避	.30(.17)*	.24(.15)	.32(.20)	.23(.17)
組織間信頼		−.64(.20)***		−.84(.23)***
コントロール変数				
産業別	−.03(.50)	.46(.46)	.13(.59)	.78(.52)
年数	−.02(.02)	−.02(.02)	−.01(.03)	−.01(.02)
外資所有率	.01(.01)	.01(.01)	.03(.02)*	.03(.01)**
資本金	−.02(.21)	.06(.19)	.14(.25)	.24(.21)
従業員数規模	.27(.23)	.36(.20)*	.07(.27)	.18(.23)
社長の国籍	.24(.49)	.00(.44)	−.37(.58)	−.68(.50)
調整済みR^2	.06	.28	−.01	.29
F値	1.30	2.56**	.97	2.61**
△調整済みR^2		.22		.30
△F値		10.42***		13.85***

1）*** p＜.01；** p＜.05；* p＜.1（両側検定）
2）括弧内は標準偏差

び「権力格差（M1）×リレーションシップ・コンフリクト（I2）」の各交互作用項は「組織間信頼」に対して有意な影響を示していなかった。よって，仮説 1a，1b は，支持されなかった。

次に，個人主義に関する結果を示す。モデル3の分析結果から，「個人主義（M2）×タスク・コンフリクト（I1）」の交互作用項は有意な正の効果を持っていることが明らかとなった（α = .34, p＜.1）。よって，仮説 2a は，支持された。一方で，モデル6で示しているように，「個人主義（M2）×リレーションシップ・コンフリクト（I2）」の交互作用項は，多重共線性が存在するため回帰分析で除去された。

さらに，不確実性の回避に関する結果を見る。「不確実性の回避（M3）×タスク・コンフリクト（I1）」及び「不確実性の回避（M3）×リレーションシップ・コンフリクト（I2）」の各交互作用項は「組織間信頼」に有意な影響を与えることは認められなかった。よって，仮説 3a，3b は支持されなかった。

最後に，コントロール変数について触れる。一貫した傾向を示していたのは産業別であり，有意に負の効果を示していた。製造業ではコンフリクトの問題が非製造業より多く発生することを示唆している。また，モデル3では従業員数規模の有意性が確認された。

ここまでで本研究の分析を一通り終えたが，さらに，文化的価値の統合による影響を確認するために別のフレームワークを取り上げ，付加的な検証を行う。この追加的な検証の目的は，本来はモデレータである3つの文化的要因を説明変数として位置づけ，目的変数となるコンフリクトへの直接的な影響があるかどうかを確かめるものである。まず，3つの文化的要因が目的変数であるタスク・コンフリクト（モデル1）とリレーションシップ・コンフリクト（モデル3）に対してそれぞれの効果を確認する。次に，これらのモデルに説明変数である組織間信頼を回帰式に追加投入したのが，モデル2とモデル4の結果である。モデル2とモデル4では，R^2 がそれぞれ 0.22 と 0.30 上昇し，モデルが改良されたことを意味している。

回帰分析の結果，表3のモデル1で示しているように，信頼が回帰式に投入されていない場

合，不確実性の回避がタスク・コンフリクトに与える影響は有意となることが明らかとなった（$\alpha = .30, p < .1$）。だが，それ以外の場合，各モデルでは文化的要因は有意性が確認できなかった。

Ⅵ　ディスカッション

本稿は，従来の戦略的提携理論に見られる文化的距離の概念を取り入れるだけでなく，文化的価値という次元まで広げて問題を捉えるという点が，これまでの理論とは異なっている。また，コンフリクトについて単次元的理解から多次元的理解への検討を行うことで，信頼形成メカニズムに関する議論への理解を深めることを目的とする。

本稿の結論を述べる。

第一に，組織間信頼構築における異文化間のコンフリクト･マネジメントの重要性を示した。既存のアライアンス研究では，タスク・コンフリクトとリレーションシップ・コンフリクトの片方のみ負の影響があるという検証結果が見られる。しかしながら，本研究では両方とも有意性が確認された。

第二に，本稿の検証結果から，３つの文化的要因の中で個人主義のみに有意性が見られる。Sharma［1981］の検定手法によれば，個人主義は組織間信頼に直接的な影響を与えないため，準モデレータではなく完全なモデレータであると確認できた。よって，タスク・コンフリクトが組織間信頼に与える直接効果を調整する役割を果たしているのである。すなわち，個人主義とタスク・コンフリクトの相乗効果が，組織間の信頼低下や不信を深刻化させるのである。従来の研究で用いられる文化的距離という要因の働きをより具体化したので，その意味で既存研究に一定の貢献を示したと言えるだろう。

この結論のインプリケーションを述べる，

先行研究の文化的距離という概念を取り入れるものの，文化的価値という次元まで広げ，文化の特性が信頼へ影響を与えた結果を得ることは，組織間関係マネジメント上の有意義な知見を与えるものと考える。台湾現地法人の日台合弁企業を見る限り，少なくとも個人主義的傾向に関しては，文化的ハイブリッドを進めた方が，組織間のコンフリクトを抑制し，信頼関係発達に促進的でないことが確認できた。ビジネス文化の特性・価値観が信頼の変化に及ぼす影響を理解し，それに合った経営管理手法をとることが重要である。権限や利益の配分などの制度設計が個人主義的行動を認めることは，親企業との信頼関係作りには望ましくない。とりわけ，職場で情緒的な絆が高いほど，ボーナスや報酬は個人ではなく全体に与えられるべきであると考えられる。

本稿の限界を指摘する。具体的には，第一に，本稿は主に定量的な検証であり，現象が生起するメカニズムは十分に検討できたとは言えない。第二に，国際合弁企業は出資する会社が３社以上の場合，その組織間の信頼関係の構築が複雑になるが，本研究の分析は，ダイアド関係の範囲に限定されている。第三に，日台の合弁担当者同士の文化比較をしていないので，これについては，日本と台湾の当事者間の価値比較をした。第四に，組織間信頼構築における文化的要因の影響に関する推論を一般化するには，比較的な視点から各国のデータを収集し検証する必要がある。

国際市場に進出する際に異文化の認識は，パートナーシップのマネジメントにおいて必要不可欠である（Aulakh et al.［1996］）。本稿で示したような結果は，国際合弁企業の組織間信頼関係の形成において，ハイブリッドな文化がどういった影響を持っているか，その解明の一助となるであろう。

参考文献

Aiken, L. S. & S. G. West［1991］“*Multiple Regression :*

Testing and Interpreting Interaction," CA, Sage.

Aulakh, P. S., M. Kotabe, & A. Sahay [1996] "Trust and Performance in Cross-border Marketing Partnerships: A Behavioral Approach," *Journal of International Business Studies*, 27(5), 1005–1032.

Bamford, J., D. Ernst, & D. G. Fubini [2004] "Launching a World-class Joint Venture," *Harvard Business Review*, 91–100.

Casson, M. [1992] "Internalization Theory and Beyond," in *New Directions in International Business: Research Priorities for the 1990's*, ed. by Buckley, P. J., E. Elgar.

Clark, T. [1990] "International Marketing and National Character: A Review and Proposal for an Integrative Theory," *Journal of Marketing*, 54(4), 66–79.

Deutsch, M. [1958] "Trust and Suspicion," *Journal of Conflict Resolution*, 2, 265–279.

Doney, P. M., J. P. Cannon, & M. R. Mullen [1998] "Understanding the Influence of National Culture on the Development of Trust," *Academy of Management Review*, 23(3), 601–620.

Doz, Y. L. & G. Hamel [1998] "*Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering*," Harvard Business Press.

Griffith, D. A., M. Y. Hu, & J. K., Jr. Ryans [2000] "Process Standardization across Intra- and Intercultural Relationships," *Journal of International Business Studies*, 31(2), 303–324.

Grovier, T. [1994] "An Epistemology of Trust," *International Journal of Moral and Social Studies*, 8, 155–174.

Hofstede, G. [1984] "*Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*," Beverly Hills, Calif., Sage Publications.

Hofstede, G. H. & G. J. Hofstede [2005] "*Cultures and Organizations*," New York, McGraw-Hill.

House, R. J., P. J. Hanges, & M. Javidan [2004] "*Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*," Thousand Oaks, Calif., Sage.

Inkeles, A. & D. J. Levinson [1969] "National Character: The Study of Modal Personality and Sociocultural Systems," in *The Handbook of Social Psychology* (2 ed., Vol. 4), eds. by Lindzey, G & E. Aronson Cambridge, MA, Addison-Wesley Publishing Co..

Jarillo, J. C. [1988] "On Strategic Networks," *Strategic Management Journal*, 9(3), 1–41.

Johanson, J. & L. G. Mattson [1987] "Interorganizational Relations in Industrial Systems: A Network Approach Compared with the Transaction Cost Approach," *International Studies of Management and Organization*, 17(1), 34–48.

Jones, G. R. & J. M. George [1998] "The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork," *Academy of Management Review*, 23(3), 531–546.

Kale, S. H. & J. W. Barnes [1992] "Understanding the Domain of Cross-national Buyer-seller Interactions," *Journal of International Business Studies*, 23(1), 101–132.

Kale, S. H. & R. P. McIntyre [1991] "Distribution Channel Relationships in Diverse Cultures," *International Marketing Review*, 8(3), 31–45.

Kogut, B. & G. Habir Singh [1988] "The Effect of Naitonal Culture on the Choice of Entry Mode," *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411–432.

Kramer, R. M. [1999] "Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions," *Annual Review of Psychology*, 50, 569–598.

Kramer, R. M. & M. B. Brewer [1986] "Social Group Identity and the Emergence of Cooperation in Resource Conservation Dilemmas," in *Experimental Social Dilemmas* (pp. 177–203), eds. by Wilke, H. A. M., D. M. Messick & C. G. Rutte Frankfurt am Main, Germany, Verlag Peter Lang.

Kramer, R. M. & M. B. Brewer [1996] "*Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*," London, Sage.

Langfred, C. W. [2007] "The Downside of Self-management: A Longitudinal Study of the Effects of Conflict on Trust, Autonomy, and Task Interdependence in Self-managing Teams," *Academy of Management Journal*, 50(4), 885–900.

Madhok, A. [1995] "Revisiting Multinational Firms'

Tolerance for Joint Ventures: A Trust-based Approach," *Journal of International Business Studies*, 26(1), 117-137.

Meyer, J. W. & B. Rowan [1977] "Institutionalized Organizations: Formal-structure as Myth and Ceremony," *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.

Nakata, C. & K. Sivakumar [1996] "National Culture and New Product Development: An Integrative Review," *Journal of Marketing*, 60(1), 61-72.

Rousseau, D. M., S. B. Sitkin, R. S. Burt, et al. [1998] "Not So Different after All: A Cross-discipline View of Trust," *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.

Sako, M. [1992] "*Prices, Quality and Trust: Inter-firm Relations in Britain & Japan*, Cambridge," UK, Cambridge University Press

Sharma, S., R. M. Durand, & O. Gur-Arie [1981] "Identification and Analysis of Moderator Variables," *Journal of Marketing Research*, 18(3), 291-300.

Singh, J. [1990] "Managerial Culture and Work-related Values in India," *Organization Studies*, 11, 75-101.

Spreitzer, G. M. & A. K. Mishra [1999] "Giving Up Control without Losing Control: Trust and Its Substitutes 'Effects on Managers' Involving Employees in Decision Making, "*Group & Organization Management*, 24(2), 155-187.

Thorelli, H. B. [1986] "Networks: Between Markets and Hierarchies," *Strategic Management Journal*, 7(1), 37-51.

Tomlinson, J. W. C. [1970] "*The Joint Venture Process in International Business*," Cambridge, MA, MIT Press.

Ueno, S. & U. Sekaran [1992] "The Influence of Culture on Budget Control Practices in the USA and Japan: An Empirical Study," *Journal of International Business Studies*, 23, 659-674.

アブレート・グルミレ，圓川隆夫，フランク・ビョーン［2010］「CS 関連指標への経済危機の影響とモデレータとしての文化の役割」『日本品質管理学会』第 40 巻第 2 号，225-233 ページ。

伊藤信悟［2005］『急増する日本の台湾活用型対中投資：中国を舞台とした日台企業間の経営資源の優位性補完の構造』みずほ総合研究所調査本部。

今口忠政・李新建［2003］「日中合弁企業におけるパートナー信頼関係の構築に影響を及ぼす要因」『経営行動科学』第 16 巻第 3 号，185-194 ページ。

浦野卓矢［2003］「拡大する中国での日台ビジネスアライアンス」『日台ビジネスステーション』交流協会「日台商務」ウェブサイト（https://www.jptwbiz-j.jp/）。

江夏健一［1995］『国際戦略提携』晃洋書房。

劉仁傑・呉銀澤［2008］「中国進出における日台企業の共創の発展」『日本経営学会誌』第 22 巻，53-65 ページ。

若林直樹［2006］『日本企業のネットワークと信頼』有斐閣。