

国際合弁企業におけるインフォーマルコントロールの研究

—イノベーションとの関係性の一考察—

明治大学大学院 王 天奇

A Role of Informal Control In International Joint Ventures: A Study of the Relationship with Innovation

Wang Tianqi

Graduate school of Meiji University

要旨：本研究は国際合弁企業において、組織文化アイデンティティ（CI）がインフォーマルコントロール（IC）を介して社内 SNS ネットワーク強度（SNS）と組織情報共有（OIS）を活性化し、最終的にイノベーション成果（INN）を高める多段階メカニズムを検証した。中国の国際合弁企業の従業員 457 名への質問票にもとづき CFA と SEM で仮説を検定した結果、主要経路はいずれも正で有意であり、IC→OIS→INN の単一媒介および CI→IC→SNS→OIS→INN の連鎖媒介がブートストラップで確認された。実務的には、文化の可視化、社会化制度の整備、SNS 環境の強化、知識共有の制度化を段階的に進めることが有効だ。また、CI と IC は INN への直接・間接効果を通じて中心的ドライバーであることが示された。

キーワード：組織文化アイデンティティ、インフォーマルコントロール、SNS、組織情報共有、イノベーション

1 はじめに

本論文は国際合弁企業を対象に、組織文化アイデンティティがイノベーションへ及ぼす過程を、インフォーマルコントロール、社内 SNS ネットワーク、組織情報共有という媒介を通じて検討する。世界中の企業において、各国の国内の競争が激しくなりつつ、より大きな市場シェアを手に入れたいため、本国以外の海外市場を狙っている。しかし、海外に進出する企業は異なる文化、言語、商業習慣などの不利な面がある。その不利な面を抑えるため、現地の企業と連携する。世界経済の継続的なグローバル化に伴い、国際合弁企業は多くの企業の国際戦略の重要な要素となってきた。しかしながら、先行研究による蓄積は十分とは言えない。過去の研究によれば、国際合弁企業は文化差と統治の難しさから不安定性が高い (Yan & Gray, 1994)。

海外市場への参入に際し、企業は持続的競争優位の確立を目的として国際合弁を組成し、パートナーと資源・ノウハウを相互補完する。一方、孫(2014)は国際合弁企業が国境を越えた文化間、組織間の複雑性があるため、管理が非常に厄介であるとされている。そして、異なる文化や経営スタイルが融合することで、コントロールの問題が生じることがあると考えられる。とりわけ制度変動が激しい環境では、親会社間の摩擦を抑えながらイノベーションを実現する統治メカニズムの解明が喫緊の課題となっている。従来は契約やモニタリング等のフォーマルコントロールが重視されたが、共有価値・規範に基づくインフォーマルコントロールが協働を誘発し、フォーマルコントロールを補完・代替し得るとする (Ouchi, 1979)。実証的にも、共有文化が高い国際合弁企業ほどフォーマル統制依存は低く、イノベーション投資が増える (Nguyen, Larimo & Wang, 2019)。さらに、COVID-19以降、社内コミュニケーションはSNSへ移行させた。ネットワークの強さが信頼・互酬性を高め、知識移転コストを下げる (Leonardi & Meyer, 2015)。知識創造理論は暗黙知と形式知の往還がイノベーションを駆動し、情報共有が“表出化”“連結化”を加速させる (Nonaka & Takeuchi, 1995)。実証研究も、部門横断の情報共有が新製品・特許件数を押し上げることも示される (Tsai, 2001)。しかし、多文化組織である国際合弁企業を対象に、文化—統制—ネットワーク—情報共有が連動してイノベーションを生み出す一貫モデルを提示した研究は少ない。

本研究の目的は、①組織文化アイデンティティがインフォーマルコントロールを強化するか、②インフォーマルコントロールが社内SNSネットワークと組織情報共有を介してイノベーション成果に及ぼすか、③その連鎖の効果を推定し、文化・統制・ネットワーク・知識フローが相補的に機能するメカニズムを実証することである。あわせて、フォーマル統制に過度依存せずにイノベーションを創出する統治手法への実務的示唆を提示する。

2. 主な概念の定義

2.1 組織文化アイデンティティの定義

本研究でいう組織文化アイデンティティとは、組織の歴史を通じて構成員が共有・学習してきた基本的仮定・価値観・信念・行動規範・象徴的表象の総体であり、構成員に「何が正しい行動・判断か」という意味づけの枠組みを与える多層的現象である (Schein, 1992)。その層は、①アーティファクト (レイアウト・規範・言語等)、②表明された価値観 (顧客志向・チームワーク等)、③無意識の基本的仮定 (挑戦観・失敗観) からなり、相互補完的に認知と行動を方向づける。組織文化は、①同一化・コミットメントを高め自発行動を誘発する (Mael & Ashforth, 1992)、②公式規程を超えるインフォーマル統制の基盤となる (Ouchi, 1979)、③SECIを通じ知識創造・学習を促進する (Nonaka & Takeuchi, 1995)、④環境適応性とリスク許容を左右する (Martins & Terblanche, 2003) という機能を持ち、国文化とは異なる企業固有の競争資源である。

本論文では、組織文化アイデンティティを「構成員が共有し、行動選択と協働の基盤となる基本的仮定・価値観・規範の総体」と定義する。組織文化はまずインフォーマルコントロールを強化し、社内SNSネットワークと情報共有を経由してイノベーション成果を押し上げる根本的ドライバーとして、本研究の分析モデルに位置づけられる。

2.2 インフォーマルコントロールの定義

国際合弁企業におけるインフォーマルコントロールを、統制論の枠組みを踏まえて定義する。Cardinal (2010)は、新しい組織や複雑な経済的・社会的な組織関係が拡大する現代において、コントロールの役割を再検討する必要性を指摘している。コントロールは、組織目標の達成に向け個人・集団の行動を指向させる過程であり (Ouchi, 1977, 1979)、権限や官僚的・文化的・インフォーマルのメカニズムを通じて他主体の行動・成果に影響を与えるプロセスと捉えられる (Geringer & Hebert, 1989)。Cardinal (2010)によれば、コントロールの主要な定義は以下のように分類される：①フォーマルおよびインフォーマルなコントロールメカニズム (例えば、基準、ポリシー、規範) ②コントロールシステム③コントロールの対象に整理する。フォーマルコントロールとは、公式に定められたルールや手順、方針に基づいて組織の活動を監督、調整する手段であるのに対し、インフォーマルコントロールは、価値観・規範・信頼・リーダーシップなど非公式の制度を通じて行われる経営管理手法である (Cardinal et al, 2010)。コントロールシステムは、複数のフォーマルおよびインフォーマルなコントロールメカニズムから構成される。このコントロールシステムは、Ouchi (1979)により市場・官僚制・クランの三類型に大別され、市場型は取引結果 (価格) に基づく評価を重視し、外部市場による純粋なコントロールと組織内部価格付けや成果連動プログラムなどを用いる内部市場コントロールを区別する。官僚制型はルールの明確化・監視・執行を強調し、規則・手続・専門化・階層などのフォーマル機構を用いる。これに対しクラン型は伝統や信念を通じて構成員の価値観を組織の価値観に同調させる、相対的にインフォーマルを重視する (Ouchi, 1979)。

また、実務的には、稲垣・倉橋 (2021)により、業務およびアドバイスレイヤーはよりフォーマルな関係、ランチレイヤーおよびSNSレイヤーがよりインフォーマルとして機能し、後者が暗黙のルールの内面化、非公式合意形成、ピア監視を担う。次の図1にまとめた。

本研究では「組織内でのランチレイヤーやSNSレイヤーなどのインフォーマルな制度を通じて、従業員の行動の方向性、価値観、規範、信念を形成し、潜在的なコントロールを達成する経営管理手法である。」をインフォーマルコントロールの定義とする。

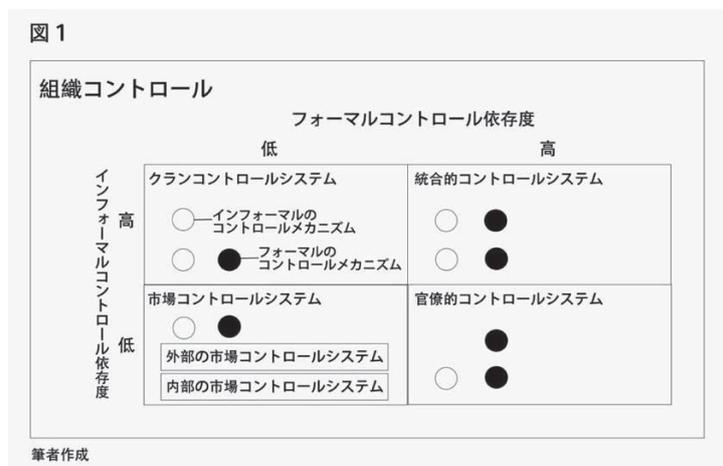


図1：組織コントロール

2.3 社内SNSの定義

本研究でいう SNS とは、ユーザーがプロフィールを開設し、他者と相互に「つながり」を登録したうえで、テキスト・画像・ファイルなどを投稿、共有、コメント、リアクションできる Web ベースのソーシャル・プラットフォームを指す。Kaplan & Haenlein(2010)は SNS を「参加者が自己を可視化し、ネットワーク公開し、生成されるコンテンツを横断的に閲覧できるサービス」と定義し、Kietzmann et al.(2011)はその機能的構成要素として ①Identity (プロフィール)、②Conversations (対話)、③Sharing (共有)、④Presence (接続状態)、⑤Relationships (関係)、⑥Reputation (評判)、⑦Groups (群集) を挙げる。

組織内で利用される社内 SNS は、Slack・Teams などに代表され、時系列フィード保存とハッシュタグ・メンション・スレッド化により検索と集合知形成を容易にし、業務と雑談の共在を通じて暗黙知の可視化と部門横断コミュニケーションを促す“social lubricant”として機能する (Leonardi & Meyer, 2015)。

2.4 情報共有の定義

稲垣・倉橋 (2021) は、知識・情報共有が組織学習とナレッジワーカーの価値に基づき、チーム・パフォーマンスを高めると指摘する。良好なコミュニケーションと知識共有は学習促進と付加価値創出に資する。また、高井 (2001) は、組織学習が内部・外部で相互依存・補完的に進むとし、学習の不均衡は提携解消を招き得る一方、戦略的意義が維持されれば関係は継続し得ると述べる。合弁企業では組織間学習が安定性と継続性を左右し、知識交流・資源蓄積の起点となる。本研究では、組織情報共有とは、複数の部門・階層・職能・国境にわたるメンバーが、業務に関わるデータ・ノウハウ・経験・洞察を相互に送受信し、理解し、再利用できる状態を指す。Tsai (2001)はこれを「ビジネス・ユニットが自らの知識を他ユニットへ移転し、相手もそれを利用できる度合い」と定義し、Nonaka & Takeuchi (1995)は SECI の各段階で情報共有が鍵となると論じる。

本研究では、「業務に関わるデータ・ノウハウ・経験が部門・階層・国境を越えて自発的かつ継続的に共有され、受け手がその内容を理解し活用している度合い」を組織情報共有に定義とする。

2.5 イノベーションの定義

Nguyen, Larimo & Wang (2019) は、イノベーション活動は R&D に結びつき自社資源の投下を要するため競争力と連動し、親会社のベンチャー・パフォーマンスの主要指標になると論じる。親会社のコントロール戦略とイノベーション戦略の関連は、内部環境要因によって調整されるとされている。高い制度的距離のビジネス環境にある国際合弁企業において、漸進的イノベーションはパフォーマンスに正の関連があり、急進的イノベーションはパフォーマンスに負の関連があると提案されている。つまり、イノベーションは常に国際合弁企業のパフォーマンスレベルを向上させるわけではなく、異なるイノベーション戦略は外部ビジネス環境と整合している必要がある。安定環境では漸進的イノベーション戦略が効果だが、不安定な環境では、差別化のため漸進的イノベーションのみでは不足し、失敗リスクが高まる。

本研究ではイノベーションを、「組織が生み出す新規または著しく改良された製品・サービス・プロセス・ビジネスモデル・組織慣行など、広義の革新的成果全般」と位置づけ、製品／

プロセス／マーケティング／組織や漸進・急進の区分は設けていない。すなわち、本稿が関心を寄せるのはイノベーションの総合的な創出力にあり、測定は過去数年の革新的成果を全般的に評価するグローバル項目による主観的自己評価を用いる。特許件数や新製品売上比率などの細分化された客観指標はあえて用いず、イノベーション概念を包摂的に捉えつつ、組織文化やインフォーマルコントロールとの連鎖的關係を検証することに主眼を置いた。

3. 先行研究のレビューと仮説の提示

組織統制研究の古典である Ouchi (1977, 1979, 1980) は、市場・官僚制・クランという三つの統制メカニズムを提示し、クラン統制 (clan control) を「構成員が共有する価値・規範にもとづくインフォーマルな自己統制」と定義した。Ouchi は、価値共有が強いほど公式的な手続きやモニタリングに頼らずとも成員が自律的に行動を調整できると論じ、組織文化がインフォーマルコントロールの基盤であることを示唆している。これを発展させた Cardinal, Sitkin & Long (2010) の統制コンフィギュレーション理論は、組織文化・信念体系を「コントロールポートフォリオ」の不可欠要素と位置づけ、構成員の同一視が深まるほど行動・成果のモニタリング依存が低減し、文化的・社会的統制が機能すると論じている。

国際合弁研究でも同様の知見が蓄積されている。Geringer & Hebert (1989) は 76 件の国際合弁企業を調査し、文化的統制が高い企業ほどフォーマルコントロールへの依存度が低く、全体的統制水準が高いと報告した。Nguyen, Larimo & Wang (2019) は 190 件の国際合弁企業を対象に、親会社が創出する文化的同質性が行動統制を補完し、イノベーション投入を促進することを実証している。さらに、金・大月 (2013) の日本企業調査でも、アイデンティティ志向が強い組織ほど規範的・文化的統制への依存が高いと確認された。本研究では仮説 1 を設定する。

H1: 組織文化アイデンティティはインフォーマルコントロールに正の影響を与える。

組織が共有価値と相互信頼に基づくインフォーマルコントロールを確立すると、社員は「監視されている」という圧力を感じることなく自発的に情報交換を行うようになり、社内 SNS 上の相互交流が自然に高まる。クラン統制理論が示すように共有価値と規範に基づくインフォーマルコントロールはフォーマル監督を代替して協働行動を促進し、松田・高橋 (2017) のシミュレーションも実証するように従業員の自発的な投稿と相互交流を活性化させて社内 SNS 上のネットワーク結節を強化することから、本研究では 仮説 2 を設定する。

H2: インフォーマルコントロールは SNS ネットワーク強度に正の影響を与える。

クラン統制理論 (Ouchi, 1979) の社会化・規範メカニズム、野中 (1996) の暗黙知の共同化過程、さらに国際合弁企業における社会化統制の情報フロー円滑化 (Geringer & Hebert, 1989) を総合すると、インフォーマルコントロールは信頼と共通言語を醸成し、情報の抜け漏れと知識移転コストを低減する主要因である。また社内 SNS の活用は接触機会とやり取りの頻度を高め、ネットワーク内の信頼・共有規範を通じて情報交換コストを下げ、暗黙知・文書化知識の流通を促進する。したがって本研究は、仮説 3、4 を設定する。

H3: インフォーマルコントロールは組織情報共有に正の影響を与える。

H4: SNS ネットワーク強度は組織情報共有に正の影響を与える。

組織知識ベース論 (Grant, 1996) は、持続的競争優位の基礎を「多様な専門知の統合能力」と捉え、その前提として部門横断的な情報共有の円滑さを強調する。知識創造理論 (Nonaka & Takeuchi, 1995) も、SECI のうち表出化・連結化が組織的イノベーションのトリガーであり、情報共有はそれらの速度と質を高める媒介であると位置づける。さらに吸収能力理論 (Cohen & Levinthal, 1990) は、外部・内部知を探索・解釈・応用する能力が高いほど技術革新成果が大きく、その前提として組織内の知識流通が不可欠とする。実証研究も、部門間情報共有が活発な企業ほど新製品開発や特許が増加することを示す (Tsai, 2001 ; Jansen et al., 2005) 。以上より、組織情報共有はイノベーション成果を直接に押し上げる主要ドライバーである。

H5: 組織情報共有はイノベーションに正の影響を与える。

本研究では、前までに示した H1~H5 を統合し、インフォーマルコントロール (IC) と SNS ネットワーク強度 (SNS) が組織情報共有 (OIS) およびイノベーション成果 (INN) に及ぼす媒介的役割をさらに検討する。まず、クラン統制理論 (Ouchi, 1979) および吸収能力理論 (Cohen & Levinthal, 1990) は、社会化・規範的統制によって醸成された信頼関係が情報共有を促し、その結果としてイノベーションが創出されることを示唆している。したがって、IC が OIS を通じて INN を高める「単一媒介効果」が存在すると考えられる。

H6: インフォーマルコントロールは組織情報共有を介してイノベーション成果に正の間接効果をもたらす。

さらに、組織文化アイデンティティ (CI) はインフォーマルコントロール (IC) を強化し (H1) 、IC は SNS ネットワーク強度を高め (H2) 、強固なネットワークは OIS を活性化させ (H4) 、最終的に OIS が INN を押し上げる (H5) 。この一連のプロセスは、文化・コントロール・ネットワーク・情報共有というソフト要素が相互補完的に連鎖しながらイノベーションを生み出す「多段階媒介モデル」を構成すると解釈できる。

H7: 組織文化アイデンティティは「インフォーマルコントロール→SNS ネットワーク→組織情報共有」という連鎖中介を通じてイノベーションに正の影響を与える。

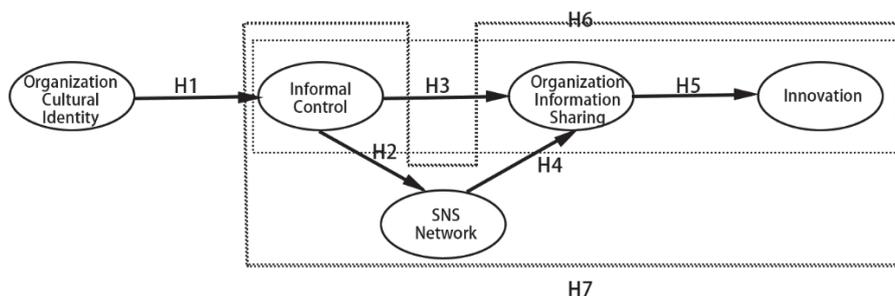


図2 フレームワークの提示

5. 研究方法

仮説検証には、中国本土に拠点を置く国際合弁企業の従業員を対象に、質問票調査を実施する。オンラインを通じて配布し、無記名で500通回収した結果、457通が分析対象となった。回答者の平均年齢は32.7歳、平均勤続年数は5.8年で、男女比は54:46、学士以上の学位取得者

が78%を占めた。測定項目は、組織文化アイデンティティ、インフォーマルコントロール、SNS ネットワーク強度、組織情報共有、イノベーション成果の五段階リカート尺度で回答を得た。

5.1 確定因子分析

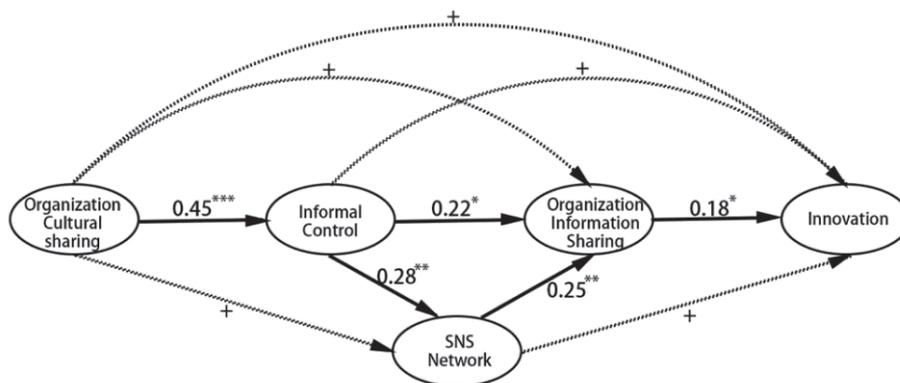
本研究では、SNS ネットワーク強度（3項目）例：「私はよく SNS を使って、パートナーと仕事の情報を非公式に交流している。」，インフォーマルコントロール（9項目）例：「私の所属する会社では、昼食や休憩時間を利用して、仕事の問題の議論や解決を行うことがよくある。」，組織文化アイデンティティ（3項目）例：「私が所属する会社は、文化祭やテーマパーティーのような文化交流活動に従業員が参加することを奨励している。」，組織情報共有（3項目）例：「私たちのチームは他のチームと良好なコミュニケーションを維持し、プロジェクトの進行状況の透明性を確保している。」，イノベーション（3項目）例：「創意を刺激するために、私たちのチームは他のチームと一緒に頻りにブレインストーミングの活動を開催している。」の計21指標で構成される5因子測定モデルについて AMOS26 により確認的因子分析（CFA）を行った。モデル適合度は $\chi^2(df = 179) = 208.84$ ， $\chi^2/df = 1.17$ ，CFI = .97，TLI = .96，RMSEA = .02（90% CI = .00-.04），SRMR = .04 と，Hu & Bentler（1999）の推奨基準（CFI・TLI \geq .95，RMSEA \leq .06，SRMR \leq .08）をすべて満たし，測定モデルはデータと極めて良好に適合していることが確認された。

各潜在変数の標準化因子負荷量はいずれも 0.71 以上（ $p < .001$ ）で有意，複合信頼性（CR）は 0.87~0.94，平均分散抽出量（AVE）は 0.65~0.75 と，収束的妥当性と構成概念信頼性が十分に確保された。また AVE の平方根が対応する潜在変数間相関係数をすべて上回り，1 因子モデルとのカイ二乗差検定も有意であったことから，弁別的妥当性も保証されている。さらに Harman の一因子テストおよび 1 因子 CFA の結果から，共通方法バイアスの影響は深刻ではないと判断された。以上により，本研究で採用した 21 項目は，多文化環境下の国際合弁企業においても，文化・統制・ネットワーク・情報共有・イノベーションという五つの概念を高い信頼性と妥当性で測定できることが示された。したがって，後続の構造方程式モデリング（SEM）は測定誤差の影響を最小限に抑えつつ，各因果経路の検証を行うことができ，本論文で提示する連鎖媒介モデルの推論の信頼性が保証された。

5.2 共分散構造分析結果

5.2.1 モデル適合度

推定には Maximum Likelihood 法を用いた。適合度指標は $\chi^2(184) = 333.83$ ， $\chi^2/df = 1.81$ ，CFI = .970，TLI = .966，IFI = .970，NFI = .936，RMSEA = .042（90% CI = .035-.049，PCLOSE = .963），SRMR = .040 となり，Hu & Bentler（1999）の推奨基準（CFI・TLI \geq .95，RMSEA \leq .06，SRMR \leq .08）をすべて満たした。したがって，構造モデルはデータと良好に適合している。



有意水準：*** $p < .001$ 、** $p < .01$ 、* $p < .05$

図3 SEMの結果

5.2.2 直接効果と仮説検証

すべてのパス係数は標準化値で報告し、z 値は省略したが $p < .001$ で有意であった。

仮説	経路	β	解釈
H1	組織文化アイデンティティ (CI) → インフォーマル・コントロール (IC)	0.45	お互いに組織文化認同が高いほど社会化・規範ベース統制が強まる。
H2	IC → SNS ネットワーク強度 (SNS)	0.28	インフォーマルコントロールが整備されるほどデジタル上の紐帯が強化。
H3	IC → 組織情報共有 (OIS)	0.22	IC は情報共有を直接的に促進。
H4	SNS → OIS	0.25	ネットワーク強度が高いほど情報共有が活発化。
H5	OIS → イノベーション成果 (INN)	0.18	情報共有がイノベーションを押し上げる。
-	IC → INN	0.21	インフォーマルコントロールは媒介なしでも成果へ寄与。
-	CI → INN	0.27	組織文化認同はイノベーションへ直接効果をもつ。

表1 仮説の解釈

5.2.3 間接効果

ブートストラップ (2,000 回) で 95 % 信頼区間を算定した結果、下記いずれもゼロを含まず有意であった。

経路	$\beta_{indirect}$	意義
IC → OIS → INN (H6)	$.22 \times .18 = .04$	ICのイノベーション効果の約16%をOISが媒介(部分媒介)。
CS → IC → SNS → OIS → INN (H7)	$.45 \times .28 \times .25 \times .18 \approx .006$	統計的には有意だが効果量は小さい。
CI → IC → INN (2段媒介)	$.45 \times .21 = .09$	文化 → インフォーマルコントロール → イノベーションのショートルートが中程度に寄与。

表2 間接効果の解釈

5.2.4 総効果

$$CI \rightarrow INN = \text{直接 } .27 + \text{間接 } .09 + .006 \approx .37$$

$$IC \rightarrow INN = \text{直接 } .21 + \text{間接 } .04 \approx .25$$

本研究は、CI→IC→SNS→OIS→INN という多段階モデルを検証し、主要パス (H1-H5) をすべて支持した。特に文化と統制は INN に対して直接効果と媒介効果の双方を有し、情報共有は最終的成果を生み出す「ラストワンマイル」として機能することが明らかになった。以上より、

国際合弁企業がイノベーションを高めるには、文化醸成とインフォーマル統制の整備を基盤とし、その上でデジタルネットワークと知識共有を相補的に設計することが不可欠である。

本研究の結果はまず、Ouchi (1979)が提唱した「文化によるクラン統制」というメカニズムを実証的に裏づけ、CIがICを通じて組織運営を支えるというクラン統制理論を支持した。またICはOISを媒介した間接経路だけでなく、INNへ直接に影響を及ぼしており、社会化統制が探索的学習や自律的行動を刺激する「二重機能」を有することが示唆された。さらにSNSネットワーク強度はOISを介してのみ成果へ寄与しており、ネットワーク自体は加速装置にすぎず、ITインフラは文化と統制が整備された後に導入してこそ効果が最大化されるといえる。

これらの知見を踏まえると、企業はまずビジョン共有やストーリーテリングを通じてCIを高める文化への先行投資を行うことで、最終的にイノベーション向上が期待できる。次に、メンター制度や社内コミュニティなど社会化プログラムを制度化してICを強化すれば、SNSネットワークとOISの両方が同時に活性化する。最後に、社内SNS、定期ピアレビュー、ベストプラクティス共有会といった情報共有の仕組みを整備・運用することで、OISが最大化され、イノベーション成果を直接的に押し上げることが可能となる。

6. 結論

本研究では、CIがICを介してSNSとOISを活性化し、最終的にINN成果を高める多段階メカニズムを検証した。その結果、仮説として設定したCI→IC、IC→SNS、IC→OIS、SNS→OIS、OIS→INNのすべての経路が正方向で有意となり、モデル全体の適合度も良好であった。また、ブートストラップ検定によりIC→OIS→INNの単一媒介効果とCI→IC→SNS→OIS→INNの連鎖媒介効果が確認されたほか、仮説に含まれていなかったCI→IC→INNという二段階媒介パスも有意であることが明らかとなった。すなわち、文化が強い組織では、ICを経由して自律的・探索的な行動がINNに直接結びつくショートパスが存在し、CIの総合効果 ($\beta \approx 0.37$) とICの総合効果 ($\beta \approx 0.25$) が想定以上に大きいことが示された。これにより、「文化—統制—ネットワーク—情報共有—イノベーション」という包括的ガバナンス枠組みの妥当性が実証的に裏づけられた。実務的には、①組織文化の可視化と共有、②メンター制度や越境コミュニティによるICの醸成、③SNSインフラ整備、④情報共有制度の制度化という段階的アプローチが、国際合弁企業におけるイノベーション創出を最大化する具体的指針となる。

参考文献

- Cardinal, L. B. Sitkin, S. B. & Long, C. P. (2010) A configurational theory of control. *Cambridge University Press*. In S. M. Sitkin, L. B. Cardinal and K. M. Bijlsma-Frankerma (eds.), *Organizational Control*, pp. 51-79
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), pp. 128-152.
- Grant, R. M. (1996) To ward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), pp. 109-122.

- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999) Cut off criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), pp.1-55.
- Huu Le Nguyen, Jorma Larimo, Yi Wang(2019) Control, innovation and international joint venture performance: The moderating role of internal and external environments *December of International Business Review Volume 28*, Issue 6.
- Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., & Silvestre, B. S. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*, 54(3), pp. 241-251.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), pp.59-68.
- Leonardi, P. M., & Meyer, S. R. (2015). Social media as social lubricant: How ambient awareness eases knowledge transfer. *American Behavioral Scientist*, 59(1), pp. 10-34.
- Michael Geringer & Louis Hebert (1989) Control and Performance of International Joint Venture *Journal of International Business Studies volume 20*, pp.235-254
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. *Oxford University Press*.
- Ouchi, W. G. (1977) The relationship between organizational structure and organizational control. *Administrative Science Quarterly, Vol. 22, No. 1*, pp.95-113
- Ouchi, W. G. (1979) A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science Vol. 25 No. 9*, pp.833-848.
- Ouchi, W. G. (1980) Markets, bureaucracies, and clans *Administrative Science Quarterly, Vol. 25* pp.129-141.
- Tsai, W. (2001) Knowledge transfer in intra-organizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business-unit innovation and performance. *Academy of Management Journal, 44(5)*, pp.996-1004.
- Yan, Gray(1994) Bargaining Power, Management Control, and Performance in United States-China Joint Ventures: A Comparative Case Study, *The Academy of Management Journal , Dec., 1994, Vol. 37, No. 6* , pp.1478-1517
- 稲垣仁美 倉橋節也 (2021) 「組織内のパフォーマンスにおける紐帯の非対称性」 計測自動制御学会論文集 Vol.57, No.9, pp.399-408.
- 高井透(2001) 「組織間学習と合弁企業の組織能力組織科学」 Vol.35 No.1 pp.44-6
- 野中 郁次郎・竹内 弘高 (1996) . 知識創造企業. 東洋経済新報社.
- 孫 徳峰(2014) 「国際合弁企業における主力事業同一性がパフォーマンスに与える影響— 中国における日中合弁企業の計量分析」 経済論叢 (京都大学) 第 187 巻, 第 4 号