

科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成 25 年 6 月 1 日現在

機関番号：33102

研究種目：基盤研究（C）

研究期間：2009～2012

課題番号：21530415

研究課題名（和文）海外日系企業におけるローカルマネジャーの適応スキルと習得方法

研究課題名（英文）A study of adaptation skills and learning ways of local managers of Japanese multinational corporations

研究代表者

山崎 佳孝（YAMAZAKI YOSHITAKA）

国際大学・国際経営学研究科・教授

研究者番号：50387312

研究成果の概要（和文）：グローバル化が加速する一方、海外日系企業のローカルマネジャーに対する理解度は低い。本研究では日本、中国、香港、マレーシア、タイの日系企業で働くローカルマネジャーのコンピテンシーに関し、アンケート調査とインタビュー調査を実施した。アンケート調査ではスキル・コンピテンシーの習得度、要求度、適応性を明らかにし、インタビュー調査では必要性の高いコンピテンシーを見出した。さらに、日本人とタイ人の学習方法の比較研究によりその相違点を明らかにした。

研究成果の概要（英文）：While globalization has accelerated, the understanding of host country national managers still remains constrained. Through two types of research methods: survey and interview, this study examined the competencies of such managers who work for a Japanese based corporation operating in Japan, China, Hong Kong, Malaysia, and Thailand. The survey investigation revealed the degrees of skill development, those of skill demands, and those of skill adaptation in terms of a skill set, whereas the interview approach discovered competencies required in those countries. Further, this study showed significantly differences in learning ways between Japanese and Thai employees.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2009年度	1,600,000	480,000	2,080,000
2010年度	1,000,000	300,000	1,300,000
2011年度	500,000	150,000	650,000
2012年度	100,000	30,000	130,000
年度			
総計	3,200,000	960,000	4,160,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：国際経営、人的資源管理、コンピテンシー、学習方法、海外日系企業、アジア

1. 研究開始当初の背景

海外経営戦略上、海外日系企業の実質的経営活動の主体が現地マネジャーに移行すると考えられる中で、ローカルマネジャーの外資系企業への適応性や能力を理解することは極めて重要であると思われる。しかしながら、過去 20 年以上にわたり日本人駐在員を含め

た海外駐在員についての多くの研究・調査が実施され、様々な観点から海外駐在員の理解は進められ理論やモデルの構築がなされてきたが、その一方、海外現地子会社の経営を担うローカルマネジャーについての研究は不十分でありその理解度は低い。特にアジアにおける海外日系企業で働いているローカ

ルマネジャーの調査・研究はほとんど行われていない状況である。そこで、本研究ではローカルマネジャーに焦点を当て、アジアの海外日系企業に適応するために必要とされるスキル・コンピテンシー及び、スキルや知識を習得するための学習方法を調査するに至った。

仕事における適応性調査は個人の感情面、認知面、及び行動面の3つの領域が考えられるが、これら3つの領域は異文化心理学上でも個人が異文化環境に適応するさいの重要な側面であると考えられている。この考え方を外資系企業のローカルマネジャーに当てはめた場合、彼らの職場は自国文化や国内企業のビジネス習慣と異なる外資系企業という特殊な環境であり、従ってそのような職場環境におけるローカルマネジャーの感情面、認知面、行動面を研究することで、彼らの適応性の理解を深めることができると思われる。

感情及び認知的側面の適応性については、本研究に先立ちアジアの日系企業に従事するローカルマネジャーの実証分析を行った。感情的側面では仕事の満足度に焦点を当て、認知的側面では学習方法（学習スタイル）に着目し、日本人、中国人、マレーシア人の3カ国の比較調査を行い、学術論文として発表した（International Journal of Human Resource Management, 2010, Vol. 21(12), 2267-2285）。しかしながら、感情のおよび認知的側面に関して、これら3国以外のローカルマネジャーの調査は少なく、このような状況から日本人と他国ローカルマネジャーとの比較研究が必要である。

行動的側面の適応性はスキル・コンピテンシーの要求度（ニーズ）と習得度との関係で分析することができ、海外日系企業で働くローカルマネジャーのスキル・コンピテンシーに焦点を当てることで、彼らの行動的側面の適応性分析調査が可能となる。しかしながら、この行動的側面について日本人を含めたローカルマネジャーを対象とした実証的分析が少ないために、共通見解が見出されていない。従って、この研究領域におけるローカルマネジャーのスキル・コンピテンシーの実証分析、さらに海外日系企業で働くローカルマネジャーを主体としたコンピテンシーモデルを構築することで、学術的貢献があるのみならず、日系企業の国際的資源開発でも実践応用することが期待できると考える。

2. 研究の目的

海外日系企業で働くローカルマネジャーのスキル・コンピテンシー（行動的側面）の比較研究及び、日本人と海外従業員の学習方法（認知的側面）の比較研究を行い、国や文化の違いによる日本人と現地社員のスキル・コ

ンピテンシーと学習方法の共通点と相違点を実証分析により明らかにする。さらに、アジアを中心とした海外日系企業で働くローカルマネジャーを主眼としたコンピテンシーモデルを構築することが大きな目的である。従って、当該研究の目的は次の3つである。

- (1) 計量的アプローチにより、海外日系企業で働くローカルマネジャーのスキル・コンピテンシーに対する、習得度、要求度（ニーズ）、適応性の比較研究
- (2) 質的アプローチにより、海外日系企業で働くローカルマネジャーの共通のスキル・コンピテンシー及び、国ごとに異なるスキル・コンピテンシーの探求的調査及び、ローカルマネジャーのコンピテンシーモデルの構築
- (3) 日本人と海外日系企業の現地社員の学習方法の比較研究

第一と第三の目的を達成させるために、計量的分析を用いる。具体的な内容については、事項の「研究の方法」で述べる。多くの異文化研究調査では社会科学理論の欠如が問題であると指摘されていることから、本研究ではコンピテンシーと学習方法の理論的枠組み及び、それらを測定するためのモデルとして、社会科学分野で認知されている Kolb の経験学習理論を用いる。第二の目的を達成させるための手段として質的分析手法を用いる。従って、スキルやコンピテンシーを見出す過程でこの手法を用いることにより、既存のスキル理論やコンピテンシーモデルから影響を受けることはない。

3. 研究の方法

当該研究は前述した3つの目的に従って、それぞれ異なる研究方法を用いた。

第一目的の研究方法は、アンケート回答形式による調査を実施した。この調査分析は2008年の9月から11月に収集したデータを利用した。調査対象は、アジア各国で戦略的に事業展開している日系企業である。また、比較研究するために、日本で働いている日本人マネジャーを含め、中国、香港、タイ、マレーシアの海外支社で働く合計500名のローカルマネジャーを調査対象とした。調査票は Kolb と Boyatzis が考案したラーニング・スキル・プロファイルを使用し、12のスキルについてその習得度と要求度を測定できるように設計されている。また、適応性は要求度から習得度の差異により測定することができる。この適応性の測定手法は、既に国際経営学の専門誌で発表され、本研究ではその方法を用いている。

第二目的の研究方法は、インタビューによる質的分析を用いた。調査対象は、第一目的と同じ日系企業で、対象国も日本、中国、香

港、タイ、マレーシアであり、そこで働く合計267名のローカルマネジャーである。質的分析手法として、主にGlaserとStraussにより開発したGrounded Theoryの手法を取り入れた。

第三目的の研究方法は、計量的分析方法を用いた。学習方法に関しては、「研究開始当初の背景」で記述したように日本、中国、マレーシアについては、既に比較研究され、学術論文で発表済みである。よって本研究では日本と文化的に異なるタイに焦点を当て、日本人とタイ人で合計398名の社員を調査対象にした。質問票は、Kolbの学習スタイル調査票を使用した。

4. 研究成果

当該研究の主な成果として、3つあげることができる。まず、KolbとBoyatzisのコンピテンシーモデルを用いた計量的分析手法により、海外日系企業で働くローカルマネジャーの12のスキル・コンピテンシーの習得度、要求度（ニーズ）、適応性を計量的に示すことができた。研究対象であるアジア5つの地域をグループ全体として分析した場合、人間関係力、育成力、行動力の習得度が高い結果となった。個々の国では多少異なる分析結果になった。中国、香港、タイはグループ全体の結果と同様の傾向が現れた。しかし、日本人とマレーシア人マネジャーは行動力の代わりに、情報収集力とリーダーシップがそれぞれ習得度の高い傾向が現れた。要求度（ニーズ）についても、グループ全体と個々の国が少し異なる分析結果になった。グループ全体では人間関係力、目標設定、行動力の要求度（ニーズ）が高い結果となった。人間関係力の必要性は研究対象すべての国で最も高い値を示したが、目標設定の必要性については特に中国、香港、マレーシア、タイでは高く、日本では育成力のニーズがより高い結果となった。適応性については、グループ全体だけでなく個々の国についても、目標設定の適応性が低い結果となった。この結果から、ローカルマネジャーは目標設定を求められている職場環境で、目標設定の能力不足のため十分に適応できていないと解釈することができる。これは、アジアでの海外企業で働くローカルマネジャーの目標設定スキルの習得が、早急に解決すべき人材開発課題であることを示唆している。我が国の日本人マネジャーに焦点を当てた場合、この目標設定スキルだけでなく行動力についても、職場環境に十分に適応できていない結果が示された。従って、我が国で働いている日本人マネジャーは目標設定スキルと行動力を高めることが強く求められていることを示唆している。

第二の成果として、質的分析手法により、社会科学理論から導き出されるスキル・コン

ピテンシーではなく、アジアの日系企業で働くローカルマネジャー自身が重要であると考えているスキル・コンピテンシーを見出すことができた。さらに5つの異なる地域（日本、中国、香港、マレーシア、タイ）で共通コンピテンシーに着目し、アジア日系企業のローカルマネジャーを主体としたコンピテンシーモデルを構築した。職務を遂行していく上で重要なコンピテンシーは、日本人マネジャーは16項目、中国は22、香港は23、マレーシアは22、タイは21である。それぞれの地域により異なる結果となったが、ローカルマネジャーの共通コンピテンシーとして12項目を導き出すことができた。その12項目はリーダーシップ、人間関係構築力、チーム管理力、目標管理力、コミュニケーション力、育成力、人間理解力、状況認識力、行動力、高潔性、ポジティブ志向、分析力である。従って、これらのコンピテンシーはアジア日系企業のローカルマネジャーの職場環境にて必要不可欠であり、マネジャー職を対象にした場合、特に開発すべきものであると考えることができる。また、前述した計量的分析はKolbとBoyatzisのコンピテンシーモデルを用いているが、そこで使われているスキル・コンピテンシー以外で、この質的分析手法により、5つの新たなスキル・コンピテンシーを見出すことができた。そのコンピテンシーとは、コミュニケーション力、人間理解力、状況認識力、高潔性、ポジティブ志向である。さらに、12項目の共通スキル・コンピテンシーから、階層型モデルと機能型モデルの2つのコンピテンシーモデルを構築した。

第三の成果として、日本人とタイ人の学習方法を総合的に分析し、その相違点を示した。多くの学習方法の調査は、特定の学習型の明示または学習サイクルの分析に偏り、総合的な見地からの分析は実施されることが少ない。本調査では、従来の2つの学習方法の調査分析に加え「学習型の分散」と「学習型のバランス」について多角的に分析した。具体的な分析結果は、日本人の学習はより直観・感覚に依存するが、タイ人は直観・感覚による学習と思考による学習を均衡に保つ傾向が現れた。また、日本人は感覚と行動の組み合わせによる学習型が主要なスタイルとして現れたが、タイ人は一つに偏る学習型は現れなかった。これらの結果から、日本人とタイ人のスキルやコンピテンシーを習得する上で、効果的な学習方法やトレーニング方法を示唆した。

本研究で得られた成果の位置づけとして、スキル・コンピテンシーの観点から国際人的資源開発の発展に貢献したと思われる。学術的貢献として、ローカルマネジャーの研究調査が非常に限られている中で、当該研究によ

りアジア人ローカルマネジャーのスキル・コンピテンシーの理解を促進させた。さらに、海外日系企業におけるローカルマネジャーを主体とした2つのコンピテンシーモデル構築により、コンピテンシー分類に関し説明可能な根拠を提供した。実践応用面では、今後グローバル化が一層加速していく中で、我が国の企業が海外現地化を進めていく時に、どのようなスキル・コンピテンシーが必要で、どのスキル・コンピテンシー開発すべきかを5つの地域ではあるが具体的に示した。我が国の日本人マネジャーは、前述した通り目標設定スキルと行動力の開発は特に必要であると考えられる。計量的分析で明示したスキル・コンピテンシーは社会科学理論でサポートされている。従って、各コンピテンシーについて理論的説明は可能である。また、我が国の日本人マネジャーがスキルやコンピテンシーを習得する上で、効果的と考えられる学習方法やトレーニングを示唆した。最後に、本研究の成果によりアジアで働く海外日系企業の従業員だけでなく、他の地域について例えばヨーロッパ、オセアニア、アフリカに研究対象が広がり、研究者の関心を深めることで、我が国の日本人マネジャーの一層の理解及び、国際人的資源開発の分野におけるさらなる発展を期待したい。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計 3件)

① Yamazaki, Y. (2013). A qualitative approach to exploring competencies of host country national managers of Japanese MNCs. IUJ Working paper series: Economics & management series EMS-2013-4, International University of Japan. 査読：無
http://www.iuj.ac.jp/research/workingpapers/EMS_2013_04.pdf

② Yamazaki, Y., and Attrapreyangkul, T. (2011). Learning Style Differences between Japan and Thailand: A Case of Japanese Multinationals. Economics & Management Series EMS_2011_18, International University of Japan. 査読：無
http://www.iuj.ac.jp/research/workingpapers/EMS_2011_18.pdf

③ Yamazaki, Y. (2010). Using a Competency Approach to Understand HCN Managers in Asia: A Study of Japanese, Chinese, Malaysian, Thai, and Hong Kong Managers in Japanese MNEs. GSIM

Working Paper Series EMS-2010-12, International University of Japan. 査読：無
http://www.iuj.ac.jp/research/workingpapers/EMS_2010_12.pdf

[学会発表] (計 3件)

① Yamazaki, Y., & Attrapreyangkul, T. (2012). Learning style differences between Japan and Thailand: a case of Japanese multinationals. The 12th Hawaii International Conference on Business, at Marriott Hotel, Hawaii, USA. May 27, 2012,

② Yamazaki, Y. (2011). Using a Competency Approach to Understand HCN Managers in Asia: A Study of Japanese, Chinese, Malaysian, Thai, and Hong Kong Managers in Japanese MNEs. Presented at the 71th Annual Conference of Academy of Management at Grand Hyatt Hotel, San Antonio, TX, USA. August 15, 2011

③ Yamazaki, Y. (2011). Competencies Development of Asian Managers, Global Competencies of Professional Workshop Development, the 71th Annual Conference of Academy of Management, Grand Hyatt Hotel, San Antonio, TX, USA. August 13, 2011

[図書] (計 0件)

[産業財産権]

○出願状況 (計 0件)

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
出願年月日：
国内外の別：

○取得状況 (計 0件)

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
取得年月日：
国内外の別：

[その他]

ホームページ等

<http://www.iuj.ac.jp/research/>

6. 研究組織

(1) 研究代表者

山崎 佳孝 (YAMAZAKI YOSHITAKA)
国際大学大学院・国際経営学研究科・教授
研究者番号：50387312

(2) 研究分担者

()
研究者番号：

(3) 連携研究者

()
研究者番号：