

令和 2 年 6 月 15 日現在

機関番号：32712

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2016～2019

課題番号：16K03871

研究課題名(和文) 在アジア日系企業における人的資源の有効活用と異文化間職場摩擦マネジメント

研究課題名(英文) Human resource management and effective usage of employees of Japanese manufactueres in Southeeast Asia

研究代表者

大西 純 (Onishi, Jun)

横浜商科大学・商学部・教授

研究者番号：60447109

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,600,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では日系企業の海外進出先として毎年その重要性が増しているアジアで現地従業員と日本人管理職の間に発生している異文化間職場摩擦の解消法を提言するものである。在アジア日系企業において現地化が進まないのは現地人中間管理職が育たないすなわちその段階で退職して現地または欧米企業に転職してしまう問題が起きている。この問題の解決策として重要なことは現地従業員の働く動機付けを高めることであり、そのためには異文化間の職場摩擦を解消させることが効果的である。

研究成果の学術的意義や社会的意義

アジア進出の日系企業にとって、現地人管理職の確保は重要課題であり、異文化間の職場摩擦はこの問題に悪影響を与えている。本研究では、日系企業の異文化間職場摩擦を異文化要因と進出国要因とに区別し、それぞれの解消策に沿った、働く動機付け、リーダーシップ、職場教育、コミュニケーション法等の経営手法を提案するものである。在アジア日系企業にとって新製品開発、コストダウン等による競争力の確保には既に限界が来ており、人的資源の有効活用、特に日本人と現地人の協働効率を上げることによる経営力強化が喫緊の課題である。

研究成果の概要(英文)：Japanese companies investing in Asian countries have faced problems related to cultural differences between expatriate managers and local staff. Such differences can cause problems in intra-organizational conflict. This is one of major reasons that Japanese manufactueres in Asia have difficulty of localization. This reseach have identified causes of conflicts between expatriate managers and local staff and introduced preventive methods of these conflicts.

研究分野：異文化職場摩擦マネジメント

キーワード：異文化マネジメント 異文化間職場摩擦 アジア進出日系企業 人的資源管理 働く動機付け リーダーシップ

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属されます。

様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19 (共通)

1. 研究開始当初の背景

国際協力銀行が行ったわが国製造業企業の海外事業展開に関する 2013 年度調査報告(海外に 3 社以上現地法人を持つ企業約 600 社が回答)で今後とも事業展開を積極的に行っていく国として 1 位インドネシア、2 位インド、3 位タイ、4 位中国、5 位ベトナムが挙げられており、アジア重視を明確にしていた。2013 年度の調査結果の特徴としては、中期的な事業展開有望国上位の順位が大きく変動していることである。中国が調査開始以来(今回 25 回目)初めて第 1 位から第 4 位に交代し、インドも第 2 位に留まるも重要視している企業数が大きく減少していた(JBIC 2013)其の分、東南アジア諸国の重要性が高まっていた。2015 年度と同調査では中国が第 3 位に後退しインドが 1 位となり。東南アジアのベトナム(第 5 位)、タイ(第 4 位)が順位を上げるなか、インドネシアは第 1 位から今回第 2 位に後退した。このように第 1 位はインドに入れ替わったもの上位 5 位には常に東南アジア諸国が入っており日本企業の海外進出先としてこれらの国が重要であることは明確である。しかしながらこの調査報告によると東南アジアに進出している日系企業は早期転職、人件費の高騰等人的資源管理上、多くの問題を抱えており特に管理職クラスの人材確保が大きな解決すべき課題となっている。(JEBIC 2015)の国際協力銀行の同じ調査ではこれらの国で管理職クラスの現地人が不足している理由として日系企業の平均的賃金が安いということのほか日本人管理職との職場摩擦が挙げられている(Holmes 1995, 大西 2006、2009、2010、白木 2010)

欧米においては職場における摩擦について経営原論や組織論の分野で幅広く研究がなされてきており、Rahim, 2001; Jehn and Mannix, 2001; Smithson, 1999; Tyszka, 1998; Cox, 1991 が摩擦について体系的な研究を発表しており、Obuchi and Suzuki, 2003; De Dreu and Van de Vliert, 1997; Thomas, 1992 などは職場摩擦に対する管理職の対応方法の違い等について研究を行って来た。また職場摩擦だけでなくそれが従業員の働く動機に与える影響についても研究がなされ Tjosvold, Park, Liu, and Sasaki, 2001; Kunaviktikul, Nuntasupawat, Srisuphan and Booth, 2000; Janssen et al, 1999; Tompson and Werner, 1997; Analoui, 1995 等が論文を発表している。企業が外国で活動する機会が増えたことにより、職場摩擦と異文化との関連性についても研究がなされ、Lee, 2003; Roongrensuke and Chansuthus, 1998; Xie, Song, and Stringfellow, 1998; Kirkbride, Tang, Westwood, 1991; Ting-Toomey, Gao, Trubisky, Yang, Kim, Lin, Nishida, 1991; Trubisky, Ting-Toomey, and Lin, 1991; Cox 1991; Triandis, Bontempo, Villareal, Asai Lucca, 1988 等が論文を発表している。これらの論文のうち特に Cox, 1991 は異文化職場摩擦を解消できた外国進出企業は経費節減、職場効率、安定成長等で優位に立っていると、発表している。しかしながら日系企業を対象にした日本人と現地人との間の職場摩擦についての研究はほとんどされていない。

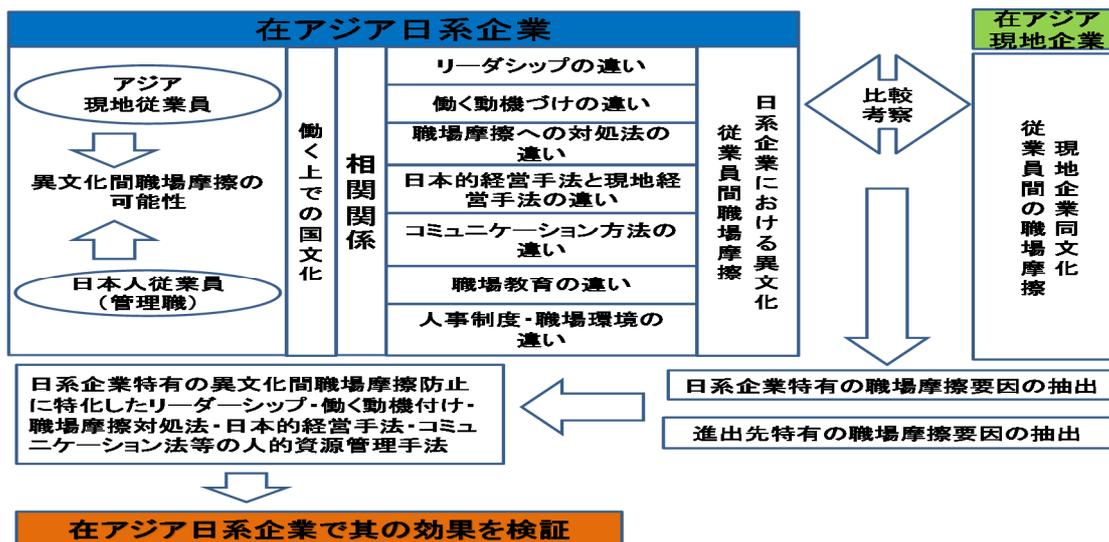
2. 研究の目的

今研究はこの経営学の中で重要な問題である職場摩擦と異文化について、特にアジアに進出している日系企業における現地従業員と日本人管理職との職場摩擦についてその原因を究明し、職場摩擦を解消する方法を提言することである。とかく、アジア人と欧米人の職場摩擦という比較がなされるがアジア人同士でも摩擦は起こりやすく、アジア諸国に生産拠点を多く生産拠点を持つ日系企業にとって現地人従業員との職場摩擦は起こりやすく、現に起きている。今研究では前述の国際協力銀行の 2017 年度調査で今後日系企業の進出先としてますます重要性を増してくるタイとベトナムに進出している日系製造業における現地人従業員と日本人従業員間の職場摩擦をアンケート調査による量的調査から解明から究極的にはその解消策または予防策の提言を最終目的としている。

3. 研究の方法

過去の調査結果を受けて今調査では混在している 2 種の職場摩擦（異文化を原因とする職場摩擦と企業進出先の国特有の職場摩擦）を区別して個々にその解消策を提言する事とした。2 種の職場摩擦を分離することにより日系企業特有の異文化間職場摩擦を分析し、其の解消法をリーダーシップ教育、コミュニケーショントレーニング、働く動機付け研修および日本の経営手法教育を通じて従業員に浸透させていくプログラムを構築し、随時在タイ日系企業にて実践し、其の効果を確認することを研究の最終段階とした。

調査の概要は次のような鳥観図にまとめられる。



第 1 段階調査として各調査国の現地企業における従業員間の職場摩擦をアンケートを使用して調査し、その結果と在アジア日系企業での調査の結果を比較分析し、異文化に起因する職場摩擦と進出国に起因する職場摩擦に区別し、それぞれの原因を分析した。

第 2 段階調査として原因分析から導き出した異文化間職場摩擦解消法または防止策を人的資源管理手法（リーダーシップ教育、コミュニケーショントレーニング、働く動機付け研修および日本の経営手法教育）を通じて従業員に浸透させていくプログラムを策定し、在アジア日系企業で実践し其の効果を検証することとして、在タイ日系企業でその効果を検証するのが 2016 - 2018 年度の主たる研究目的であった。しかしながら 2016 年 10 月にタイの国王が逝去されたためタイ 国全体が 2017 年 10 月まで喪に服す事になり、多くの在タイ日系企業から事前に異文化間職場摩擦予防施策案の職場での試用に合意を得ていたにもかかわらず延期の要請が相次いだ。結局、2017 年 11 月にタイ王国で日系企業に勤めるタイ人従業員および日本人管理職向けに別個にセミナーを開催するまでほとんど活動する事ができなかった。

4. 研究成果

セミナーではまず日本人とタイ人の働く文化の違いから生じる職場摩擦を両国間の地理的、歴史的、宗教的、教育的差異から分析し、それらを踏まえた上で如何に異文化間の職場摩擦を防ぐかを講義した。参加者からは活発な質問が出され、事後のセミナー評価も高いものを得ることが出来た。また 2018 年 1 月に初めて企業内異文化間職場摩擦予防施策案の実施ケースとして大手鉄鋼メーカーのタイ支社でセミナーおよび施策案の検証を行った。因みに次年度再度検証の機会をいただけるとの連絡を受けている。この防止策の異文化マネジメント教育への活用として、2018 年 3 月および 2019 年 3 月にタイ王国国立カセサート大学でこの異文化摩擦解消法

に関する研究発表の機会を得ることが出来、また横浜市立大学で講義で担当している人的資源管理論、組織行動論の事業でも紹介する機会を得た。

この結果を論文にまとめ学会発表および論文執筆を行った。異文化経営学会、多国籍企業学会等での発表時、調査対象が製造業ということで業種、企業規模等によって調査結果に差が出るのではないかという指摘を受けた。2018年度はこの点を鑑みて在タイ国の大手自動車企業を中心にアンケート調査を行った。調査項目は動機付け、仕事に関する満足度、リーダーシップ、国文化等に関するもので在タイホンダ 174 名、タイトヨタ 65 名、タイズズキ 50 名、タイミツビシ 46 名、タイヒノ 9 名のデータを得た。また業種 による違いを見るためにキャノン 23 名、味の素 38 名、また企業規模の違いを見るために中小企業である野中プレジジョン 11 名分のデータも得た。調査は 2018 年 12 月から 2019 年 1 月にタイバンコク近郊の工業団地にて行われた。前調査との比較を行う分にはサンプル数に問題はないが日本人とタイ人の比較分析を行うにはタイ人 383 名、日本人 33 名とかなり差があるのでこの差を埋める追加調査が必要かと思われた。

参考文献

国際協力銀行（2013 および 2015）のわが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告書 = 2013 年度海外直接投資アンケート結果（第 25 回と第 27 回）で海外に 3 社以上の現地法人を持つ企業約 600 社が対象に行われた調査である。

Holmes, H., Tangtongtavy., Tomizawa, R.,(1996) *Working with Thais A Guide to Managing in Thailand*, 3rd edn., Bangkok: White Lotus

Onishi Jun （2006）*Working Japanese: Conflict, Cultural Difference, and the Japanese Multinational in Southeast Asia* CRC Foundation, Manila 2006

大西純（2009）「日本企業進出先としてのタイとベトナムにおける異文化間職場摩擦要因の考察」『異文化経営研究』第 6 号 39 - 57 頁

Onishi Jun (2010) The Two Best Investment Destination for Japanese Companies in Southeast Asia, *Rikkyo Business Review* No3 39-52

海野素央（2001）「在タイ日系企業における異文化マネジメント」『明治大学共用論集』通巻 343 号 43-77 頁

木村有里（2005）「タイ人ホワイトカラーの動機付けに関する研究」『杏林社会学研究』第 21 巻 3 号 1-35 頁

Obuchi, K., and Suzuki, M., (2003). Three dimensions of conflict issues and their effects on resolutions strategies in organizational settings. *The International Journal of Conflict Management*, 14(1), 61-73. De Dreu, C., and Van de Vliert, E. (1997). *Using Conflict in Organizations*. London: Sage Publications.

Thomas, K. (1992). Conflict and negotiation process in organization. In M. Dunnette and L. Houg (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2nd edit.) (145-152). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press

Roongrensuke, S., and Chansuthus, D. (1998). Conflict management in Thailand. In K. Leung and D. Tjosvold (eds.), *Conflict Management in the Asia Pacific* (167-221). Singapore: John Wiley and Sons (Asia) Pte. Ltd.

Kirkbride, P., Tang, S., and Westwood, R. (1991). Chinese conflict preferences and negotiating behavior: Cultural and psychological influences. *Organizational Studies*, 12, 365-386.

Ting-Toomey, S., Gao, G., Trubisky, P., Yang, Z., Kim, H., Lin, S., and Nishida, T. (1991). Culture, face maintenance, and styles of handling interpersonal conflict: A study of five

- cultures. *International Journal of Conflict Management*, 2, 275-292. 前掲 Cox(1991)
- Reuben Mondejar, Onishi, Jun, Fernando Lim and Steve de Castro (2010), *Introduction to International Business and Globalization*, Sinag-Tala Publishers, Manila, Philippines, 211-237 ,
- Onishi,Jun, Reuben Mondejar (2011) Japanese and Thai Differences in Conflict Management Implications for Adaptations in Human Resource Management, *The Journal of Comparative Asian Development*, Routledge, Volume 10, No.1, pp1-32
- Hofstede, G. and Hofstede, G.J. (2005). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (2nd ed.). ydney: McGraw-Hill、G.ホフステード、G・Jホフステード、M・ミンコフ (2013)『多文化世界』有斐閣 36 - 38 頁
- 寺本義也、廣田泰夫、高井透 (2013)『日系企業の現地法人マネジメント』中央経済社 146 頁、167 頁
- G.ホフステード (2006)『多文化世界・違いを学び共存への道を探る』有斐閣 129 頁
- Rahim, M.A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26(2), 368-376.
- Thomas, K. (1992). Conflict and negotiation process in organization. In M. Dunnette and L. Houg (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2nd edit.) (145-152). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- 鈴木有香(2008) 『コンフリクトマネジメント入門』自由国民社 49 頁
- Dorfman W. Peter, Hangs J. Paul, and Brodbeck C.Felix (2004) *Culture ,Leadership, and Organizations* Sage Publications: Chapter 12 669-,前掲 G.ホフステード (2006)『多文化世界・違いを学び共存への道を探る』有斐閣
- Swierczek, F.W. and Onishi, J.(2003) Culture and Conflict: Japanese managers and Thai subordinates, *Personal Review*, 32 (1/2): 187-210
- Oetzel, J. G. and Ting-Toomey, S. (2003). Face concerns in interpersonal conflict: A cross-cultural empirical test of the face negotiation theory. *Communication Research*, 30(6), 599-624.
- Morris, M.W., Williams, K.Y. Leung, K., Larrick, R., Mendoza, M.T., Bhatnagar, D., Li, J., Kondo, M., Luo, J., and Hu, J. (1998). Conflict management style: accounting for cross-national differences. *Journal of International Business Studies*, 29(4), 729-747.
- Oudenhoven, J.P.V., Mechelse, L. and de Dreu, C.K.W. (1998). Managerial conflict management in five European countries: The Importance of power distance, uncertainty avoidance, and masculinity. *Applied Psychology*, 47(3), 439-456.
- Robbins, S. and Judge A. Timothy (2007). *Organizational Behavior* (12th edit.) New Jersey: Pearson International Edition. 354-407
- 西田ひろ子 『マレーシア、フィリピン進出日系企業における異文化コミュニケーション摩擦』多賀出版 445 頁
- Ralston, D.A (2008) The Crossvergence Perspective: Reflections and projections, *Journal of International Business Studies* 39(1) 27-40
- Dorfman W. Peter, Hangs J. Paul, and Brodbeck C.Felix (2004) *Culture ,Leadership, and Organizations* Sage, Publications: Chapter 12 669-
- Homes Henry and Tangtongtav Suchada (1995) *Working with the Thais*, White Lotus Thailand 15-35

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計0件

〔学会発表〕 計8件（うち招待講演 5件 / うち国際学会 1件）

1. 発表者名 大西純
2. 発表標題 異文化間の職場摩擦について：在タイ日系企業を例にとって
3. 学会等名 タイ王国カセサート大学国際MBAプログラム（KIMBA）
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 大西純
2. 発表標題 日本人と協働するタイ人向け異文化理解と適応
3. 学会等名 CICOM BRAINS UBCL、バンコク タイ王国（招待講演）
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 大西純
2. 発表標題 タイ王国日本人赴任者のための異文化理解と適応
3. 学会等名 CICOM BRAINS UBCL、バンコク タイ王国（招待講演）
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 大西純
2. 発表標題 タイ人管理職向け日系企業文化と異文化間職場摩擦について
3. 学会等名 タイ新日鉄住金企業招待講演、ラヨー、タイ王国（招待講演）
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 大西純
2. 発表標題 中小企業従業員働く動機付け
3. 学会等名 協同組合横浜マーチャンダイジングセンター招待講演、横浜（招待講演）
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 Onishi Jun, Reuben Mondejar
2. 発表標題 Motivation, Satisfaction and Stress of Local employees of Japanese Manufacturers in Thailand, Indonesia and Vietnam
3. 学会等名 Eleven Annual Conference of Asian Studies Association of Hong Kong (国際学会)
4. 発表年 2016年

1. 発表者名 大西純
2. 発表標題 異文化コミュニケーション：人格と国文化
3. 学会等名 夢ナビライブLIVE2016
4. 発表年 2016年

1. 発表者名 Onishi Jun
2. 発表標題 Cross-Cultural Conflict Management
3. 学会等名 Asian Institute of Technology Vietnam EMBA program seminar (招待講演)
4. 発表年 2016年

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
--	---------------------------	-----------------------	----