

## 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 24 年 5 月 1 日現在

機関番号：11101

研究種目：基盤研究（C）

研究期間：2009 ～ 2011

課題番号：21530376

研究課題名（和文）アジア進出日系企業における日本人・現地人間職場摩擦の分析とその解消策の提言

研究課題名（英文）Analysis on Management of Workplace Conflict between Japanese and Locals at the Japanese Manufacturers in Asian Countries

研究代表者 大西 純（ONISHI JUN）

弘前大学・国際交流センター・教授

研究者番号：60447109

研究成果の概要（和文）：

アジア進出日系企業における日本人・現地人従業員間の職場摩擦を定量調査と面談から分析した。過去の科研調査（2007-2008年）及び先行研究から仮定した異文化間の職場摩擦の原因になりうる会社（仕事・職場環境）に対する満足度の違い、労務管理手法に関する従業員と日系企業側の意識の違い、職場摩擦に対する対応の違い、リーダーシップの違いについてタイ王国、フィリピン・ベトナム・中国にある日系企業現地人・日本人従業員間でその意識の差が職場摩擦の原因になることが今調査で確認できた。

研究成果の概要（英文）：

This paper has identified possible causes of cross-cultural workplace conflicts between Japanese and local employees at Japanese manufacturers in Thailand, Philippines, Vietnam, and China using quantitative and qualitative analysis. The researcher begins with a literature review and then looks into the results of previous research (2007-2008), identifying perceptual differences between Japanese and local employees concerning workplace satisfaction, methods used by the labor management, the handling of internal workplace conflicts, and preferred leadership styles. Through surveys and interviews, the researcher has validated these perceptual differences as causes of real workplace conflicts between Japanese and local employees.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2009年度	2,200,000	660,000	2,860,000
2010年度	900,000	270,000	1,170,000
2011年度	500,000	150,000	650,000
年度			
年度			
総計	3,600,000	1,080,000	4,686,000

研究分野：経営学

科研費の分科・細目：3701

キーワード：経営学、異文化ビジネス交流、労務管理、国際人材開発、職場摩擦、タイ・ベトナム・中国・フィリピン、リーダーシップ・海外進出企業

## 1. 研究開始当初の背景

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。現在アジアに大きく日系企業が進出しており、JBIC等の報告書(2010)では日系の製造業は今後ともアジア特にタイ、ベトナム、中国等に工場設立等の投資を続けていくとしており、現地における経営上の重要点とし

て現地従業員の人材確保、労務管理を上げている。

このような環境下、今研究者は2007-2008年異文化間に発生する職場摩擦をより詳細に分析、在タイ日系企業従業員との面談を通じて、(1)人間関係(上下関係、同僚関係等)の職場摩擦に対する影響(2)リーダーシップ、(3)働く動機づけ、(4)職場環境、(5)人事制度の異文化間の違いと職場摩擦の関係について調査する必要性を確認、この調査では人間関係による職場摩擦対処の違いを中心に定量調査をタイ、中国及びベトナムで実施、信頼性を高めて、国文化と職場摩擦等の相関性を確認する事も並行して行った。人間関係による職場摩擦対処法の違いは、異文化による対処法の違いより職場摩擦を助長しない事、国文化の違いと職場摩擦間に相関関係があることが初めて確認された。

## 2. 研究の目的

日本人と現地人が協働するうえで職場摩擦の原因となりうる国文化、職場摩擦に対する対処法、働くことへの満足度およびリーダーシップ等に関する双方の考え方の違いを明確にし、それらの違いを分析する事によって在外日系企業の日本人・現地人従業員の協働向率を高める方法を提言するのがこの研究の主目的である。

## 3. 研究の方法

タイ、フィリピン、ベトナムおよび中国にて質問票を用いて定量調査を行った。まず日本語による質問票を作成し、それを英語、ベトナム語、タイ語および中国語に翻訳し、各国で現地調査協力員を通して在外日系企業の日本人従業員および現地従業員にその質問票に回答してもらう形式をとった。質問票は当初

の質問票をパイロット調査の後、次のように項目修正して最終質問票として配った。

1. 会社（仕事・職場環境）に対する満足度
2. 労務管理手法に関する従業員と日系企業の意識の違い
3. 職場摩擦が発生した場合、相手が日本人の場合と現地人に対する場合の対処の違い
4. 従業員の期待するリーダーシップと日本人管理職の現リーダーシップの違い

最終的にタイ王国・日系企業127社より タイ人266人・日本人233人、ベトナム共和国・日系企業10社よりベトナム人423人、中華人民共和国日系企業・16社より中国人339人・日本人100人、フィリピン共和国日系企業・39社よりフィリピン人243人・日本人102人の計1706人の従業員サンプルを得ることができた。

このデータを SPSS 統計ソフトにインプットし、共分散分析、因子分析及び回帰分析手法で解析した。

#### 4. 研究成果

前回調査面談時に明らかになった異文化間の職場摩擦の原因になりうる下記の事項について、タイ、中国、ベトナムおよび最近日系企業が注目しているフィリピン

(JBIC2010) について定量調査を実施した。結果から人事制度、リーダーシップの違いが異文化間職場摩擦へ与える影響については、より詳細な調査が必要である事、働く動機づけ、職場環境の違いについては、異文化間職場摩擦に影響を与える事が確認された。ただ職場環境、人事制度については従業員の入社前の理解と入社後の現実との間に差があり、これが職場摩擦の原因になっている可能性もあり、これについて調査する必要があることも確認した。

- (1) リーダーシップの違い
- (2) 働く動機づけの違い

- (3) 職場環境の違い
- (4) 人事制度の違い
- (5) 日本的経営手法と現地経営手法の違い（再度調査）、
- (6) 上記項目と7国文化との相関関係

前述のように現地人従業員と日本人従業員（主に管理職）間で職場摩擦が起こりうる原因として日本的表現（自虐的な物言いまわし等）、リーダーシップの違い、働く動機づけの違い、職場摩擦に対する対応の違い等が確認されたが、反面、日本的経営手法（例：終身雇用等）は影響せず、むしろ現地人従業員は評価しているような結果も出た。次調査では

- (1) どのようなリーダーシップの違いが、より異文化間に職場摩擦を起こす可能性があるか？
- (2) 日系企業の職場環境と人事制度について、企業側から就職希望者に正しく伝わっておらず、就職後の現地従業員と日本人従業員（管理職）の間に、これらに対する理解の違いから異文化間の職場摩擦を起こる可能性があるのではないか？
- (3) 日系企業の人事制度のうち何が最も異文化間の職場摩擦を起こす可能性があるのか？を明らかにし、総合的な異文化間職場摩擦の解消策を提言したい。学術的背景でも紹介したように、職場摩擦、異文化間労務管理の違い等について言及した研究はいくつか散見できるが、在アジア日系企業で、定量調査に基づいて、異文化間の職場摩擦と個々の労務管理上の重要点を直接関連づけて行う調査は今のところあまり無く、在アジア日本人商工会議所でも、調査結果報告等で高い評価を受けている。

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 5 件)

専門誌論文

- (1) 大西純、ルーベン・モンデジャール  
タイ人と 7 日本人の職場摩擦への  
対応の違い：人材管理に及ぼす影  
響 (英文)、アジア開発比較ジャー  
ナル、Volume10、Number1、June  
2011、Rougledge、ページ 1-31  
査読あり
- (2) 大西純、東南アジアにおける日系企  
業の 2 大投資国の環境比較 (英文)  
立教ビジネスレビュー、第 3 号、  
2010 年 7 月、pp39-52、査読あり
- (3) 大西純、日系企業進出先としてのタ  
イとベトナムにおける異文化職場  
摩擦要因の考察、異文化経営研究  
第 6 号、2009 年 12 月、ページ 1-20、  
査読あり

その他論文

- (1) 大西純、在フィリピン・タイ日系企  
業における人材マネジメントの  
比較、フィリピン日本人商工会議  
所所報 P-business、2012 年 2 月  
号、ページ 29-41
- (2) 大西純、在アジア日系企業における  
人材マネジメント調査結果から  
学ぶ、バンコク日本人商工会議所  
所報 8 月号、2011 年 8 月、ページ  
32-43

[学会発表] (計 3 件)

- (1) 大西純、アジアにおける職場摩擦解  
消法：教育への適用について (英  
語)、基調講演+紀要、国際リサー  
チ学会、2009 年 6 月、タイ王国、  
ページ 33-43、査読あり
- (2) 大西純、ポンカセーム、ウイリアム  
シュワルセク、日本人と大人：そ  
の国文化と職場摩擦の比較考察  
(英語)、第 22 回日本ビジネス研  
究学会、2009 年 6 月、サンディエ  
ゴ、アメリカ合衆国、紀要、ペー  
ジ 255-277、査読あり
- (3) 大西純、日系企業の進出先としての  
ベトナムとタイの国文化及び職場  
摩擦に対する対処法の比較 (英語)、  
第 2 回立教大学経営学部国際シン  
ポジウム、2009 年 6 月、東京

[図書] (計 3 件)

- (1) 桑野淳一、大西純、タイ駐在のため  
のタイ入門 (改訂版)、連合出版、  
2011 年 7 月、238 ページ

- (2) ルーベンモンデジャール、大西純、  
エナムリム、スティーブカストロ、  
国際ビジネス入門 (英文)、シナゲ  
トラ出版、マニラ、フィリピン、  
2010 年 6 月、254 ページ

[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

6. 研究組織

(1) 研究代表者

大西純 (ONISHI JUN)

弘前大学・国際交流センター・教授

研究者番号：60447109

(2) 研究分担者 無  
( )

研究者番号：

(3) 連携研究者 無  
( )

研究者番号：