

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 27 年 9 月 24 日現在

機関番号：22701

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2012～2014

課題番号：24530447

研究課題名(和文) アジア進出日系企業労務管理の異文化間職場摩擦への影響について

研究課題名(英文) Influence of Japanese human resource management style to inter-cultural work place conflict

研究代表者

大西 純 (Onishi, Jun)

横浜市立大学・国際マネジメント研究科・教授

研究者番号：60447109

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,900,000円

研究成果の概要(和文)：本研究主題は異文化間職場摩擦と人的資源管理手法の関連性である。今回は雇用管理とストレス、異文化従業員間のリーダーシップ・国文化の違いと職場摩擦の関連性について在外、ベトナム、インドネシア日系企業の従業員向けに調査と面談を行なった。結果は雇用管理手法とストレス、リーダーシップと職場摩擦において日本人と現地人従業員間には差があり、また現地従業員間でもインドネシア人と他の2カ国の従業員間には大きく差があること、また各国の日本人従業員間には差があり各国の働く文化に同化しようとする姿勢が見られた。日本の雇用管理について日系企業就職希望学生の面談も行ったが将来的に異文化間摩擦につながる要因はなかった。

研究成果の概要(英文)：The research aim is to analyze the relationship between human resource management style differences and conflict at workplace between Japanese managers and local employees at Japanese manufactueres in Asia. The research was conducted by the questionnaire survey for Japanese managers and local employees at Japanese manufacturers in Thailand, Vietnam and Indonesia. The result shows that there are relationships between employees' stress and Japanese style management and leadership differences and workplace conflict of Japanese managers and local employees. There are rather large differences between survey results of Indonesia and those of Vietnam and Thailand. Japanese managers show tendency to adapt themselves to local management and leadership styles. The interview for university students who wish to work for Japanese manufacturers in future in Thailand was also conducted but did not find any possible cause to create cross-cultural workplace conflict at Japanese manufactuerers.

研究分野：人的資源管理

キーワード：異文化間職場摩擦 在アジア進出日系企業 リーダーシップ タイ、ベトナム、インドネシア

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されている。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;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;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。

個々の労務管理の重要課題は主に、採用、等級制度、昇進・昇格制度、給与制度などの制度論やリーダーシップや動機づけなどの行動科学の視点に基づいて研究が進められており(木村 2010)、異文化間の職場摩擦との関連についても、いくつかの先行研究がなされている。リーダーシップについて O'Connell (1990) は日本人とアメリカ人のリーダーシップの違いから国文化とリーダーシップの関係に言及し、1997 年に実施された The GLOBE Study of 62 societies の調査では、各国の文化と好まれるリーダーシップスタイルには関連性があり、多国籍企業ではリーダーシップの違いから異文化間に摩擦が生じることを示唆している。Robinson(1995)は多

国籍企業に対する社員のコミットメントの度合いは報酬、研修、昇進、長期的な雇用の安定等制度的人的資源管理によって増加する事ができ、反対にこうした交換条件に満足できないと、社員の働く動機づけを損なうことになるとしている。ただ異文化間職場摩擦とこれらの労務管理課題を直接結びつけ、かつ現地調査から分析している研究はほとんどなく、この研究がパイオニア的な意義を発揮している。

過去の研究成果

在アジア日系企業における現地従業員と日本人従業員(主に管理職)に関する質問票を使用しての定量調査は 1999 年より行われている。

1999-2002 年 在タイ日系企業の日本人・タイ人従業員間の職場摩擦の原因について定量調査を実施。日本とタイの経営手法の違いが職場摩擦発生に影響せず、むしろ日本的意思表現(例えば卑下したものの言い回し、公私による表現の違い等)が影響している事が判明。国文化と職場摩擦の相関関係については、信頼度が低かった為、確認できなかった(論文: シュワルゼック・大西 2003)。

2003-2005 年 異文化間で職場摩擦が起きた場合(例: 意見の対立など)の対処法の違いが職場摩擦を助長するかについて調査、また調査範囲をタイ、中国、ベトナムに拡大した。尚前調査で国文化と職場摩擦の相関関係に関する質問票の信頼度が低かったのでこれについても、再度、質問票を訂正し、実施した。調査結果は国による職場摩擦に対する対処法の違いが職場摩擦を助長することが確認された。国文化については依然信頼性が低く、職場摩擦との相関関係が確認できなかった(著書 Jun Onishi (2006)、学会発表: Jun Onishi(2005))

2006-2008 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1. 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。(著書：桑野淳一・大西純(2007) 論文及び学会発表：Jun Onishi (2007), Jun Onishi & Reuben Mondejar (2008)

2009-2011 年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。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. 日本の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 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。(論文及び学会発表：大西純(2010、2011)

2. 研究の目的

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。今調査では

1. 日系企業の労務管理がどのように従業員にストレスを与えそれが如何に異文化間の職場摩擦に影響しているのか?

2. 現地人従業員と日本人管理職が望むリーダーシップにどのような違いがあり、それがどのように異文化間職場摩擦に影響しているのか?

3. 過去の調査で判明した現地人従業員と日本人管理職の働く国文化の違いをより詳細に分析し異文化間職場摩擦の防止のために如何にこの違いを克服するか?

を明確にするとともに日系企業に入社を希望する現地人が日系企業の労務管理について正しく理解しているかについて調査を行う事とした。

本調査は、アジア進出日系企業従業員及び調査対象国の大学・大学院生向けの量的調査・面談にて実施した。調査対象国は、日系企業の海外進出先として、高い評価のタイ、ベトナム、インドネシアを選び、日系企業向け定量調査では、被験者は進出日系企業の多くを占める製造業に勤務する日本人従業員(主に管理職)と大卒以上の学歴を持つ現地従業員とし、調査項目に対する見解の相違から、職場摩擦との関連性を検証した。大学・大学院生向けの調査では日系企業に就職希望する学生に志望動機、職種、待遇、キャリア開発について質問し、日系企業における労務管理手法について正しく理解されているかを面談を中心に検証した。

4. 研究成果

はじめに在アジア進出日系企業向け調査では各調査対象国で次のような調査結果を得ることができた。タイではバンコク日本人商

工会議所の協力を得て、日系製造業 136 社より日本人従業員 273 名、タイ人従業員 353 名より質問表に回答を得た。インドネシアでは現地で日系企業向けにコンサルタントを行っている PT. INDUSTRIAL SUPPORT SERVICES INDONESIA (PT. ISSI)社を通じて日系製造業 62 社のインドネシア従業員 396 名、日本人従業員 189 名から質問表に回答を得た。ベトナムでは日系企業向けに人的資源管理サービスを提供している ICONIC 社の協力の下に日系製造業 10 社からベトナム人従業員 302 名、日本人従業員 62 名から質問表に回答を得た。これらのデータはすべて SPSS に入力され T 検定、一元配置分散分析、単純回帰分析、T 検定、ANCOVA、MANCOVA 及び因子分析手法を使用して分析を行った。分析結果から次のような点が確認された。まず日系企業における勤務上のストレスであるが仕事の量・質ともに日本人・現地人双方ともストレス度は低く異文化間の職場摩擦に結びつく要因は見られなかった。社内の人間関係では日本人は現地人との関係においてストレス度が高かった。給与、昇給、昇進、福利厚生という日系企業の労務管理については双方ともほとんどストレスを感じていない結果が出た。リーダーシップではタイ・ベトナムの日本人・現地人の好むリーダーシップに大きな差はなかったが、インドネシアの場合とは大きく異なっていた。インドネシアにおいては他国と同様、日本人と現地人との間に評価するリーダーシップに類似性があり、また前述の労務管理についても同様な傾向が見られた。このことから一般的に言われているように日本人は海外でも日本的なマネジメントを行っているということは今回の調査対象国、タイ、ベトナム、インドネシアにて操業する日系企業には言えず、どちらかという現地人の人的資源管理手法を積極的に取りれようと努力していることが伺える。

大学・大学院生向けの調査ではカセサー

ト大学日本語学科学部生およびコンケン大学から弘前大学に過去に留学し、その後卒業し、現在在タイ日系企業に勤務している社会人に日系企業就職希望動機、職種、待遇、キャリア開発について質問し、日系企業における労務管理手法について正しく理解されているかを面談を中心に検証した。日本語学科の学部生は日本について特に若者文化について強い関心がありそれが理由で日本語学科に進学した者が多かった。しかしながら漠然と卒業後、日系企業に勤めたいという希望はあるもののどのような企業がタイに進出しており、また近年の採用職種や長期雇用、キャリア開発等の日系企業の人的資源管理についてほとんど知識がなかった。また基礎的な日本文化を授業で学習しているようであるがそれがどのように日系企業内に浸透しているかも理解されていないようである。現在日系企業に勤務しているコンケン大学卒業生は時間、勤務態度、公私の区別等に厳格な判断がされていることに戸惑いながらも企業内研修、日本語学習補助等入社前には期待していなかった働く動機付けを高める諸策があり全員働く上での満足度が高かった。ただたとえ満足度が高くても長期に一企業に意思がないことも同時に見受けられた。今回の調査では日系企業調査はベトナム、タイおよびインドネシアで行うことができたが、入社前または入社間もない現地人の面談はタイでしか行うことができなかった。次回はぜひ他国のこれらの対象となる現地人を面談し、比較検討したい。

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 1 件)

大西純「タイ、ベトナム進出日系企業における人的資源マネジメントの異文化間職場摩擦への影響について」異文化経営研究第 11 号、2014 年 12 月(平成 26 年 12 月) pp21 - 37 査読あり

〔学会発表〕(計 6 件)

大西純「タイ人と日本人の働く上での性格の違いは何が影響しているのか？」タイ国立カセサート大学人文学部日本語学科特別講演、招待講演、バンコク、タイ王国、2015年3月

大西純「国文化と職場摩擦解消法：在アジア日系製造業の例」(英語)エスデンビジネススクール、招待講演、マドリッド、スペイン、2014年12月

大西純「アジア進出日系企業労務管理の異文化間職場摩擦への影響」、異文化経営学会第32回研究会、2013年11月、明治大学、東京

大西純「在インドネシア日系製造業における異文化間人的資源管理について」多国籍企業学会東部部会11月度例会、2014年11月、明治大学、東京、

大西純「タイ王国その動と静の中で働くには？」在タイ日系企業管理職向けの異文化セミナー、Proactive Learning Center, バンコク、タイ王国、2014年3月

大西純「在アジア日系企業における人材マネジメントの現状について」、横浜市立大学平成25年度学術院国際総合科学群第3回研究交流セミナー、2013年6月

〔図書〕(計 件)

〔産業財産権〕

出願状況(計 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 件)

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
出願年月日：
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)
横浜市立大学国際マネジメント研究科
教授

研究者番号：19530322

(2) 研究分担者

()

研究者番号：

(3) 連携研究者

()

研究者番号：