

平成 22 年 6 月 28 日現在

研究種目：基盤研究（C）

研究期間：2007～2009

課題番号：19520688

研究課題名（和文） 在日外国人経営者の立地選好と企業の成功に関する研究

研究課題名（英文） Success of foreign firms and locational preferences of foreign managers in Japan.

研究代表者

R.D シュルンツェ（R.D SCHLUNZE）

立命館大学・経営学部・教授

研究者番号：70319599

研究成果の概要（和文）：成功している外国人経営者は情報入手のため日本の顧客および政府とのネットワーキングに対する選好を持つ。現地への埋め込みの観点からみた企業の成功には、ネットワークが最も重要である。異文化の職場におけるシナジーは、日本のコミュニティに統合する努力を通して異文化能力を獲得したハイブリッドマネジャーによって創出される。また、多国籍企業ネットワーク内のグローバルなつながりの重要性が増したため、第一レベルのグローバル都市である東京に対する選好が強まっている。

研究成果の概要（英文）：It was discovered that the successful international manager has a hidden preference for local information networking with clients and the government. Networkability is most important to achieve corporate success in terms of local embeddedness. Cultural synergy in the intercultural workplace is created foremost by the hybrid managers who achieved the cultural competence through integration efforts in the host country culture. Because the increasing importance of global interconnectedness in the MNE network international managers developed a preference for working in the first tier global city Tokyo.

交付決定額

（金額単位：円）

| | 直接経費 | 間接経費 | 合計 |
|--------|-----------|---------|-----------|
| 2007年度 | 1,100,000 | 330,000 | 1,430,000 |
| 2008年度 | 500,000 | 150,000 | 650,000 |
| 2009年度 | 1,200,000 | 360,000 | 1,560,000 |
| 年度 | | | |
| 年度 | | | |
| 総計 | 2,800,000 | 840,000 | 3,640,000 |

研究分野：経営地理

科研費の分科・細目：人文地理学・人文地理学

キーワード：異文化経営、グローバル都市、立地選好、外資系企業、異文化シナジー、ビジネス環境、派遣外国人、ハイブリッドマネジャー

1. 研究開始当初の背景

日本子会社の社長の人材配置政策についての従来の研究は本国から派遣されたマネジャーあるいは日本人マネジャーは多国籍

企業の成功に貢献しているかどうかといった議論に終始していた。これらの研究は「ハイブリッドマネジャー」の存在を無視するものであった。ハイブリッドマネジャーは 1)

意思決定過程に完全に関与して、長時間にわたる会議にも参加することで情報をもらさない、2) スキルが高く、日本文化に精通しているメンターが日本にいる、3) 日本語で経営できる、という特徴を持つ。

日本政府は 2001 年に在日派遣外国人の生活環境に関する調査を行い、職場の内外で日本人と交流するためには日本語能力が最も重要であると結論している。異文化能力に対するこのような見方はいささか古いとはいえ、異文化シナジー創出のためにはコミュニケーションは最も重要である。

本研究では文化変容だけでなく、外国人経営者の立地選好について検証する。重要なのは、グローバル化する世界においてグローバル都市に「方式の集合体」が出現している、という事実である。まず主体レベルの調査をすることが、そこにあるメカニズムを理解するのに役立つと考える。文化変容、立地選好、シナジー創造といった異文化経営の問題を検討することで、「方式の集合体」の場所について考えたい。

2. 研究の目的

本研究の目的は、多国籍企業の成功は外国人経営者の企業環境、市場環境、生活環境の選好とどの程度関連しているかを検討することにある。外国人経営者の環境に対する認識は、新たな企業活動を起こす際の重要な立地決定要因のひとつであることを示したい。

そして、以下の問いに答える。

1) 会社内、会社間の情報交流が増えることにより、グローバル都市における外資系企業の機能の集中が加速しているか。

2) 外国人経営者のタイプによって立地選好は異なるか。そうだとしたら、対内投資で経済を活性化させるために何をすべきであるか。

対内投資が現地雇用を促進するだけでなく、東京以外の地域の国際化を促進させる、という経済的、政治的期待に応えるため、「ハイブリッドマネジャー」はどのような役割を果たしてくれる可能性があるか、という点にも注目したい。

3. 研究の方法

分析方法としては、主体中心アプローチを用いた。EBC (欧州ビジネス委員会) からメンバー 300 名のデータベースを入手し、そのうち日本人を除いたヨーロッパ人経営者 230 名を調査の対象とした。

事前調査として 2008 年 9 月までに 20 名の外国人経営者に対してインタビュー調査を実施し、それに基づいてアンケート用紙を作成した。2009 年 1 月に英語のアンケート用紙を対象のヨーロッパ人経営者に送付した。67 名が回答、回答率は 29%であった。そのうち

の約半数がインタビュー調査への協力の意志を示した。2009 年 3 月から 2010 年 3 月にかけて、30 名以上の外国人経営者に対してインタビュー調査を行うことができた。それ以外にも、EBC のメンバーではないが在日ドイツ商工会議所のメンバーであるか、あるいは大阪市長主催の外国人ビジネスネットワークミーティングで紹介された、大阪を拠点としている外国人経営者 10 数名にもインタビューを行った。

インタビューではアンケート回答内容を確認しながら、コンジョイント分析で立地選好を検討し、文化変容、ネットワーク活動を調査するために、現場でオンスクリーン調査を行った。

さらに、2008 年 11 月以降、合計 13 人の外国人経営者を招待して立命館大学経営学部にて異文化能力と国際人的資源管理に関するワークショップを 4 回行ったが、そこからも本研究についての洞察が得られた。

4. 研究成果

(1) 外国人経営者の立地選好とタイプ

本研究において、外国人経営者の慣習をグローバル化、グローバルネットワーキング、ローカルネットワーキング、ローカル化の 4 つに区別した(表 1)。グローバル化の慣習に対する選好を示した経営者は多国籍企業戦略のよいコミュニケーターであるといえる。グローバルネットワーキングに対する選好を示した経営者はビジネスネットワークにおける活動的コミュニケーターであるといえる。ローカルネットワーキングあるいは埋め込みに対する選好があるのは、コミュニティ・コミュニケーターといえる経営者たちである。ローカル化を行うのは、異文化の職場における活動的コミュニケーターである。

日本という異文化の職場でシナジーを創出することができるのは、日本のコミュニティにうまく統合されている外国人経営者のみである。シナジー創出のためのもっとも重要な要因は表 2 の通りである。分析の結果、第一にハイブリッドマネジャーのネットワークができて、つまり現地で協力的なネットワークができること(COP+INF)、第二にマーケットができて、つまり新たな市場機会をうまく探し出すことや多様な都市生活で受けるインスピレーション(MAR+MCL)、第三にワークができて、つまり異文化の職場においてよい雰囲気をつくることによって、意思決定のために必要な情報のながれをつかむことができる能力(WGA+INF)が、シナジー創出のために重要な要因であることが分かった。

表 1：立地選好と経営慣習の相関パターン

| 経営慣習 | 選好 | | |
|------------------|-------------------------|-----------|-------------|
| | 市場環境 | 企業環境 | 生活環境 |
| グローバル化 | 政府の支援状況 | 多国籍企業内の協力 | 現地の情報ネットワーク |
| グローバルネットワークワーキング | バリューチェーン内のサプライヤーや顧客との協力 | 人材へのアクセス | 現地の情報ネットワーク |
| ローカルネットワークワーキング | バリューチェーン内のサプライヤーや顧客との協力 | 職場の雰囲気 | 多様な都市生活 |
| ローカル化 | 市場機会 | 職場の雰囲気 | 住みやすい環境 |

表 2：成分行列
Component Matrix(a,b)

| | Component | | |
|-----|-----------|-------|-------|
| | 1 | 2 | 3 |
| HRA | -.909 | .166 | .117 |
| WGA | -.517 | -.526 | .519 |
| COL | .486 | -.577 | -.496 |
| MAR | .281 | .795 | -.360 |
| COP | .821 | .179 | .141 |
| GOV | .503 | -.619 | -.007 |
| MCL | .071 | .527 | .330 |
| INF | .525 | .169 | .512 |
| LLE | -.475 | .055 | -.659 |

抽出方法：主成分分析

a 3つの成分が抽出された。

b Only cases for which Integr = 2 are used in the analysis phase.

凡例：

HRM=Human resource access
(人材へのアクセス)

WGA=Working atmosphere
(職場の雰囲気)

COL=Collaboration within the MNE
(多国籍企業内の協力)

MAR=Market opportunity
(市場機会)

COP=Cooperation with suppliers and customers in the value chain
(バリューチェーン内のサプライヤーや顧客との協力)

GOV=Governmental supportive setting

(政府の支援状況)

MCL=Manifold city life

(多様な都市生活)

INF= Local information network

(現地の情報ネットワーク)

LLE=Livable local environment

(住みやすい現地環境)

外国人経営者には2タイプあり、1つは本国親会社から任期3～5年で派遣された通常の海外派遣マネジャー、そしてもう1つは日本の専門家で、多くの場合現地採用であるハイブリッドマネジャーである。企業の成功はこの2タイプのマネジャーの選好に影響される。海外派遣マネジャーは短期的な視点を示唆する選好を示すのに対し、ハイブリッドマネジャーは長期的な視点を示す。ハイブリッドマネジャーの成功の要因について分析すると、ハイブリッドマネジャーはa)異文化能力を持つことにより、現地子会社の意思決定に完全に参与している、b)受け入れ国、つまり日本のコミュニティに統合されていると感じているため異文化の職場でシナジーを生むことができる、c)現地のサプライヤー、クライアント、顧客、さらに自治体や中央政府とのネットワークの努力を十分している、ということがわかった。さらに、生活環境においても信頼できる情報ネットワークを築いている。アドバイザーとなっている日本人のメンターを持つことが多い。市場環境においては、サプライヤー、クライアント、顧客との協力が企業の成功のために不可欠である。しかし、上手な付き合いや異文化コミュニケーションのためには職場外での訓練も必要であることが多い。

異文化シナジーを創出して成功している海外派遣マネジャーもまた、「ハイブリッド・コース」であるといえる。文化的学習の

ための努力をしており、グローバル化、あるいはグローバルネットワーキングを目指しながらも、文化的センシティブティを持ってそれを行っている。異文化職場における年長の日本人アドバイザーを信頼していることが多い。おかげで落とし穴を避けて、戦略的意図を実現することを助けられている。

(2) 企業環境および市場環境の変化が外国人経営者に与える影響

Adler (2009)によると、文化的環境の影響を受けるのは企業自体より派遣外国人マネジャー個人の方が大きく、経営者は常に環境の変化に適応する必要である(米花)。したがって、インタビューではトロンペナルズの7つの文化的側面からなる分析フレームワークに基づいた質問をした。分析の結果、ハイブリッドマネジャーはすべての面で適応しているが、a)日本は個別主義だが出身国は普遍主義である、b)関与と拡散的か関与と特定の、c)同時に仕事をこなす必要であるか、ヨーロッパ的な効率のために仕事ばかりに夢中になるべきではないか、といった文化的に異なる価値システムについてはうまく双方を調整しながら違いを補っている。この結果から、成功しているマネジャーは自分を変える能力があると推測することができる。

企業環境においては、日本に投資している多くの多国籍企業においてはグローバル人員配置政策へのシフトが見られる。リーディングカンパニーといわれる多国籍企業ではグローバルマネジャーの教育をしている。グローバルマネジャーは多国籍企業のグローバルネットワーク内のリーダーシップを持たされることが多い。この傾向は、ハイブリッドマネジャーの持つ文化的専門知識にある市場価値を脅かすものである。多国籍企業は受け入れ国での経営における受け入れ国の文化に精通しているマネジャーの必要性を無視してしまう傾向がある。海外派遣マネジャーは本国においても海外においても仕事を成功させることができるネットワークのある本国親会社のレベルからの働きかけがある。海外派遣マネジャーとは対照的に、ハイブリッドマネジャーは現地でネットワークを作るのはそれほど困難ではない。ハイブリッドマネジャーの企業環境および市場環境の選好をみると、現地のネットワーキングとローカル化に強いことがわかる。しかし、企業環境および市場環境の変化はハイブリッドマネジャーにも「グローバルマネジャー」のスキルを習得することを余儀なくしている。もし、国内市場だけでなく多国籍企業ネットワーク内で成功したいなら、第一レベルのグローバル都市、東京で働きたいという選好を持つことになるだろう。

外資系企業の東京への集中の強化は、大阪

など第二レベルのグローバル都市の外資系企業に大変ネガティブな影響を与えている。大阪の本インタビュー調査協力者に再度連絡をとって見たら、すでに移転していたり、撤退していたり、というケースも少なくない。大阪で行っていた事業、あるいは本社機能を東京、あるいは上海など海外へ移転している。その結果、大阪にはヨーロッパの商工会議所はもうない。しかし、外資系企業を集めたコミュニティをつくらうという試みはある。アメリカ商工会議所とカナダ商工会議所はもとより、ドイツ商工会議所も大阪神戸ドイツ領事館と協力してネットワークミーティングや経済懇談会を時々開催している。

(3) 立地選好と企業の成功

異文化の職場で成功するためには、生活環境そのものというより、プライベートの生活での学習努力で得られたスキルが重要であることがわかった。

分析から、最も重要な要因は情報ネットワークに対する選好であることが明らかになった。職場でシナジーを生むことに成功している外国人経営者は日本の環境に統合されていると感じている。受け入れ国に統合されるには特別な個人的な努力が必要である。受け入れ国文化について学ぶ努力は外国人経営者の異文化能力を育てる。シナジー創造の特徴を検討するため、次の4つの仮説をたてた。

1) 通常の海外派遣マネジャーと異なり、ハイブリッドマネジャーは変化を目的としていて、異文化のコンテキストにおける交渉の方法を知っているため、シナジーを創出することができる。

2) ハイブリッドマネジャーは現地の経営方式に適応する選好を持つため、シナジーを創出することができる。

3) ハイブリッドマネジャーは外国人ビジネスコミュニティに貢献しているためシナジーを創出することができる。

4) ハイブリッドマネジャーは現地のビジネスコミュニティに統合されていると感じているためシナジーを創出することができる。

分析から、ハイブリッドマネジャーと海外派遣マネジャーではシナジー創出の理由が明らかに違うことが分かった。ハイブリッドマネジャーは自分が日本のコミュニティに統合されていると感じていることからシナジーを創出している。統合[integr]の変数では明らかな違いが見つかった(Asymp. Sig. 0.010, Exact. Sig. 0.028)。しかし、リスク、適応、貢献に対する志向では明確な違いが見られなかった。結果から、外国人経営者の現地コミュニティへの統合の割合が高い場合に、仕事で成功する、と考えることができる。ハイブリッドマネジャーは仕事におい

てもプライベートにおいても日本人とのつながりをつくるスキルを持つ。そのため、日本人との交流の機会が増え、日本についての見識を深め、重要なヒントを得ることができる。ハイブリッドマネジャーは文化的問題に対するセンシティブリティが高いため、異文化コミュニケーションのための適切な知識を身につけている。これらのことから、外国人マネジャーが現地コミュニティに統合されていると感じて現地国文化に対するポジティブな態度を持っている時に、現地従業員および顧客との間でシナジーが生まれると考えることができる。

研究の一環として行ったワークショップでは、経営方式と戦略に関するコミュニケーションが異文化能力を育てること、関与する双方の文化的アプローチの最適な部分を組み合わせるといってハイブリッド戦略によって組織的改善の解決方法が得られる、という結論が得られた。異文化コミュニケーションにおけるスキル開発を通して異文化能力が高められる。コミュニケーションとネットワーキングが多国籍企業の海外子会社の経営成功のためにもっとも重要である。外資系企業の埋め込みは企業のリーダーの個人的な適応努力によって可能になる。

(4) 議論

本研究の目的は、異文化シナジーを創出するために重要な要素を検討することであった。分析から、日本のコミュニティに統合されているという個人的な感覚が成功のために最も重要であることがわかった。文化的適応が期待できる戦略もあることがわかった。受け入れ国の文化に興味深い外国人だけが適応できる。適応することによって、外国人でも職場で異文化シナジーを生み出すために従業員を促すことができる。最近、企業の成功はビジネスの専門化にかかっているとされている。専門化は集積によって可能になる。専門化のおこる地域は、たとえば大阪の化学産業や製薬産業のケースのように特定の産業の集積による立地優位を持つ。そのため、ヨーロッパ多国籍企業の中にも、本国あるいは国際的スタッフを日本に派遣する企業がまだある。親会社からの海外派遣マネジャーはあるプロジェクトの実施のために日本へ派遣されるが、文化的専門知識はハイブリッドマネジャーやコンサルタントから得ることになる。しかし、大きな組織であればハイブリッドマネジャーの専門知識をいつでもうまく利用できるというわけではない。大多国籍企業は組織的学習の能力を持つにも関わらず、体系的な方法で学習する機会を省いてしまっていることがある。外国人経営者とのワークショップから、この問題に対する答えが見えてきた。人的資源管理の

分野で大切なことが3つある。1)文化的な学習と認識、2)妥協ではない、国際的資源管理の解決策を導く戦略的方法を開発する、3)成長の可能性があり、国際的スタッフだけでなく現地スタッフにも適用できる革新的な人的資源管理の方法を実施する、というのが成功のために重要な3ステップである。

グローバルスタンダードに合わせるため、マネジャーはグローバル・パイプラインとつながっている必要がある。グローバル・パイプラインとは、多国籍企業ネットワーク内の情報共有を意味する。

東京ではヨーロッパ人経営者にとって重要な、強いロビー組織が存在する。日本でグローバルスタンダードに合わせるための交渉においてリーダーシップをとっているのはアメリカ商工会議所だけではない。最近では、EBC（欧州ビジネス委員会）が日本における欧州ビジネスの政治的課題を扱う場として台頭してきた。EBCは多文化の強みに基づいて、より謙虚かつ協力的な方法で日本の産業界や政府とともに問題に対処している。そこには、グローバル経済において重要な役割を果たしていくという相互利益がある。異文化理解に基づいた戦略はより成功しやすく、長期的な発展につながる。

グローバル・パイプラインとのつながりは企業の成功に不可欠な革新的なアイデアと創造性をもたらす。そのため他のグローバルマネジャーや国際的マネジャーとの交流がますます重要となってきた。第一レベルのグローバル都市におけるネットワーキングは外国人経営者が学ぶべき異文化スキルを備えたメンターを見つける上での優位性がある。メンターとなりうる人として、専門のコンサルタント、他の企業の経営者、外資系企業のCEOの地位を持ってビジネス界に残る外国人元経営者や国際的マネジャーなどがいる。

(5) 得られた成果の国内外における位置づけとインパクト

在日外国人マネジャーの選好に関する調査はこれまでになかった。本研究について地理学および経営学のさまざまな学会で議論してきた。2010年3月には経営学と地理学の新たな視点を提起する国際シンポジウムを開催した。そこには11カ国から20名の報告者が集まった。この研究グループの学術的進歩を世界的に示すため、今後も隔年でシンポジウムを開催する計画である。

(6) 今後の展望

本研究のために、新たに独自のフレームワークを開発した。このフレームワークはグローバル都市ネットワークにおける国際的マネジャーの立地行動に関する比較研究でも

使うことができる。次のステップとして、ドイツにおける日本人マネジャーに対して調査を行い本研究との比較研究とする。さらに、調査対象を広げるため、研究グループのホームページを利用して双方向オンラインアンケートの作成を目指す。

インタビュー調査を通して、異文化の職場で成功するために重要な主体個人のネットワークの地図を描く必要性を強く認識するようになった。ここで開発した新たなアプローチと方法を使って、日本だけでなく、世界の地理学研究の発展に寄与できれば幸いである。

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1件)

(1)Rolf D. Schlunze, Courses for Horses: Value of Location for Japanese Managers Intercultural Competence Overseas, Ritsumeikan Business Journal, 査読有, Vol.4, 2010, pp.1-16.

〔学会発表〕(計4件)

(1) Rolf D. Schlunze, 国際経営のための立地の重要性 ドイツの事例、人文地理学会、2009年11月7-8日、名古屋大学

(2)Rolf D. Schlunze, European managers succeeding in Japan: Feeling integrated creating intercultural synergy, EAMSA, 2009/10/22-24, ローザンヌ(スイス)

(3)Rolf D. Schlunze, Courses for Horses Value of Location for Intercultural Competence and Synergy, IGU, 2009/7/30-8/9, ハイデラバード(インド)

(4)Rolf D. Schlunze, 異文化の職場においてシナジーを創出するハイブリッドマネジャー、異文化経営学会、2009年7月25日、明治大学

〔その他〕

ホームページ：<http://www.siemrg.org>

6. 研究組織

(1)研究代表者

R.D シュルンツェ (R.D SCHLUNZE)

立命館大学・経営学部・教授

研究者番号：70319599