

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 5 月 7 日現在

機関番号：34315

研究種目：基盤研究（C）

研究期間：2010～2012

課題番号：22520809

研究課題名（和文） ドイツにおける日本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） Research about the organizational success of Japanese firms and the locational preferences of Japanese managers expatriate to Germany

研究代表者

SCHLUNZE R.D. (SCHLUNZE R.D.)

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）：在ドイツ日本人派遣マネジャーの立地選好が企業の成功にどう関連しているかを明らかにすることを目的とし、シナジー創出が組織の成功につながるとして、独自の理論的フレームワークに基づき調査、分析した。その結果、異文化能力を持つハイブリッドマネジャーは現地コミュニティへ統合することで異文化シナジー創出に成功していること、グローバル都市では国際的経験のある現地スタッフのサポートを得てグローバルライザーとして働くことでシナジー創出していることが分かった。

研究成果の概要（英文）：This study is based on an original, theoretical framework and investigates their preferences, networkability of the expatriated manager of Japanese subsidiaries in Germany and their success practices how to create synergy in the intercultural workplace. The results show that the cultural competent or so called hybrid manager is capable to create cultural synergy by his preferences for embedding activities in the local market environment. However, in a globalizing business environment Japanese managers who have preferences to work as a globalizer succeed to create synergy with the support of international experienced staff members.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2010年度	1,400,000	420,000	1,820,000
2011年度	1,100,000	330,000	1,430,000
2012年度	900,000	270,000	1,170,000
総計	3,400,000	1,020,000	4,420,000

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：立地選好、ネットワークング、文化変容、ハイブリッドマネジャー、異文化シナジー

1. 研究開始当初の背景

それまで、変化のエージェントとしての在

日外国人経営者の企業環境、市場環境、生活環境の立地選好と多国籍企業の成功に関する研究を行ってきた。この研究において、主に東京と大阪の外国人経営者および対内投資サポートを担当する政府機関に対するインタビュー調査を行った。その結果、国際的マネジャーの立地選好、そして異文化適応戦略と社会的ネットワークを含めた行動志向についてのより高い見識を得ることができた。この研究のため、外国人経営者の立地選好は外資系企業の成功にどう関連しているか、外国人経営者は企業環境および市場環境の変化にどう影響を受けているか、外国人経営者の立地選好にとって生活環境はどの程度重要であるか、という問いに答えるため、新たなフレームワークと分析方法を開発し、その有効性が確認された。そこで、本研究では、そのフレームワークと分析方法を在ドイツ日本人経営者に対する調査に適用し、リーマンショック後当時の世界的な金融危機を乗り越えるための企業環境および市場環境に対する立地選好は何であるか、生活環境というのは海外の職場で成功するためにどの程度重要性を持っているか、という問いに答えたいと考えた。さらに、それまでの研究から、立地選好、成功、異文化適応に影響を与えている重要な要素として、グローバルおよびローカルな個人的ネットワークがあることがわかってきたので、本研究では新たにネットワーク分析を加えることにした。

従来の研究方法は外国人経営者の立地決定に影響を与えると考えられている環境的決定要因に焦点を当てているものが多いが(Krumme 1981, Nishioka&Krumme 1993)、現在では、企業間の競争激化により外国人経営者も厳しい状況に立たされており、その状況に対応するため積極的な行動が求められているため、彼らをむしろ「変化のエージェント」として見ることができる(Thrift 2000)。企業は環境に対して単純に反応しているわけではなく、経営者は自らの環境を積極的に選択、解釈、創造しているのである(Trompenaars 2006, p.19)。変化のエージェントは自らのビジネス方式を取り入れることにより、ビジネス環境を常に変化させているといえる。変化のエージェントが行う多国籍企業の意思決定は世界都市ネットワークにおけるグローバル・フローと知識創造を形付ける重要な要因であると考えられている(Dicken 1992, Nonaka& Takeuchi 1995)。

本研究の地理学的視点は多大な文献レビューと多様な理論的枠組みによるものでは

あるが、それらの文献(Dicken 1998, Sassen 2001, Suzuki et.al. 2005)では、本分析に適用できるモデル、あるいは理論的枠組みは紹介されていない。ここで検証される仮定は1)グローバリゼーション論争、2)立地論、3)行動地理学、を含む企業地理学に関する幅広い議論を取り入れ、より広い角度で概観するものである。多国籍企業理論(Dunning 1988, Buckley&Ghauri 1999)を含めた関連分野、および日本多国籍企業を分析するための文化的アプローチ(Koike 1988, Abo 1994)も参考にした。しかし、従来の研究は海外日系企業の成功と日本人経営者の立地選好の関連にはほとんど触れていない。本研究では経営的側面に対するインパクトを示し、多国籍企業の立地選好を分析するために文化的アプローチを取り入れ、地理学と経営学の視点を交差させていく。私の過去の研究においても、海外工場の現地社会への関わりおよび海外子会社の操業に関わる経営的側面という観点から国際経営の立地適応について分析してきた。

地理学分野においては、地理学と経営学を交差させることの重要性は日本人学者によっても早くから指摘されている。たとえば、米花(1961)は、企業は積極的にしる仕方なしにしる、常に内的あるいは外的状況の変化に対応して適応する必要がある、と述べている。近年はグローバル化が急激に進む中で、多国籍企業の立地適応、現地埋め込み、最適立地と効果的企業ネットワークによるシナジー効果、といったトピックスが経済地理学者たちの注目を集めている(Totsuka 1990, Kawabata 1996, Taira 2005, Schlunze 2005, 2006)。中でもAbo (2002)とSchlunze (2004)は「国際経営地理学」の必要性を指摘している。

在日外資系企業の場合、コミュニケーションの問題から、外国人派遣経営者は孤立することが多く、仕事環境においても生活環境においても溶け込めていないといわれることが多いが、これまでの私の研究によると、外資系企業の日本での成功は日本で教育、トレーニングを受けた外国人経営者の存在によるところも大きくなってきている。そのような「ハイブリッドマネジャー」ともいえる人々は日本人と結婚しているケースが多く、日本の標準や価値観に対してより高いセンシティブティをもっている。その結果、そのような人々は、短期間派遣されてきている外国人駐在経営者よりも、日本市場において効果的に仕事を遂行し、成功を収める可能性も高い。さらに、ハイブリッドマネジャーは最善の立地と適切な人材を選択する能力も持つ。ただし、外国

人駐在経営者と違って、現地に溶け込んで
いる経営者は多国籍企業のフラッグシップ
ネットワークというグローバル経営戦略に
ついての知識に乏しいことも多い。

では、海外日系企業の日本人経営者の場
合は、どうであるか、比較研究を行いたい
と考えた。

2. 研究の目的

本研究では、在ドイツ日本人経営者の立
地選好についての統計的分析を行い、以下
に述べる立地選好についての仮説を検証し
ていく。仮説は多国籍企業の成功と日本人
経営者の立地選好には相関関係があるとい
う考えに基づく。

日系企業は、特に人的資源管理の面にお
いて、現地システムおよび現地の経営方式
に適應せざるをえないことが多い。そこで
考えられる、1) 有能な人材、市場機会、
高い生活水準が、そのほかの要因より重要
である、2) 日本人経営者の立地選好はそ
の人の文化変容の度合いに影響されている、
という仮説を後述する方法を用いて検証す
る。

本研究の目的は、海外日系企業の成功は
日本人経営者の企業環境、市場環境、生活
環境の選好、およびネットワークとどう関
連しているかを検討することにある。それ
ら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。

3. 研究の方法

日本人経営者の立地選好を検討するため、
日本人経営者に対するインタビュー調査
およびアンケート調査を行い、調査結果を
分析するため、コンジョイント分析を用い
る。理由は、他の方法と比較して、選択回
答が単純であるため心理学者やマーケテ
ィング研究者は様々な問題にこの方法を
適用しており(Green/Krieger/Wind 2001)、
経営的側面を評価するためにも適切な方
法だと考える。ひとつの特徴を評価するの
ではなく、コンジョイント分析はいろいろ
な特徴の組み合わせの中に隠れている情
報を引き出すものである。立地要件の中
で何が重要であるかと直接質問するの
ではなく、現実的で、時に矛盾も含む立地
プロファイルを評価してもらう。それぞ
れのプロファイルは、企業環境、市場環
境、生活環境、の立地属性からなる。し
たがって、立地選好はこれらの3つの属
性がもつ特徴の組み合わせとして表され
る結果とな

り、モデルにしたがって選好の構造を分
析する。コンジョイント分析を使うこと
で、選択による選好にしたがって、それ
ぞれの特徴の好みを順位付けることが
でき、それぞれの特徴に対する部分効用
を計算することができる。順位間の距
離が同じだと仮定すると、回答者によ
って付けられた順位は計量的に分析す
ることができる。最小二乗回帰は部分
効用を予測する(Adelman 1962, Jac
roux 1992, Klein 2002)。次に、
経営者の文化変容の程度と戦略実行能
力によって創出されるシナジー効果を
検討する。シナジーの可能性は、文化
変容(経験、言語能力、ワーキングス
タイル、コンフリクト管理、意思決定
への関与、情報交換、パートナーシッ
プ)と戦略(個人的キャリア目標、企
業成長目標、活動空間)から算出し、
値が高いほど、経営的側面でシナジ
ー効果を創出し、企業が成功する可
能性が高くなると考える。

さらに、立地選好、文化適應、企業の
成功に影響を与えていると考えられる、
個人的ネットワークについても調査す
る。異文化の職場における様々な問
題についての相談相手から、日本人
経営者個人のグローバルおよびロー
カルなネットワークを分析する。

最終的には、日本における外国人
経営者についての研究との比較研究
としてまとめる。

4. 研究成果

(1) 研究成果

本研究の目的は在ドイツ日本人経営
者の立地選好とネットワーク活動が企
業の成功にどう関連しているかを明
らかにすることであった。異文化
職場でのシナジー創出が企業活動
の成功につながるとして、独自の
理論的フレームワーク(Schlunze
2007, 2011, 2012)に基づき、
立地選好、ネットワーク活動
および、シナジー創出について
調査を行った。

これまでの研究から、長期滞在
のおかげで十分な文化的経験を
持ち、現地の従業員や顧客と
現地の言語でコミュニケーション
することができる外国人派遣
マネジャーを文化変容の進んだ
ハイブリッドマネジャーと定義
する。ハイブリッドマネジャー
は単に2つの文化を理解してい
るということではなく、異文化
能力を持って、戦略的に本国
と現地国の文化の優位性を組
み合わせ、異文化職場でシ
ナジーを創出することができる
と考えられる。それ以外の、
比較的任期が短い文化的
経験が少なく、また現地の
言語能力が高くない、従
って文化変容の程度が低い
一般のマネジャーを単に駐
在マネジャーとしてハイブリ

ッドマネジャーと比較分析し、立地選好、およびシナジー創出の可能性について相違点を明らかにした。

文化適応

分析の結果、ハイブリッドマネジャーは、自分は現地国のコミュニティに統合されていると感じていることが明らかになった(表1)。業務上も差支えない程度のドイツ語能力があることで、職場で成功しているといえる。文化的統合は、親会社の戦略や方針を現地スタッフに移転して、彼らの協力を得るためだけではなく、グローバル組織を構成している要素について、現地子会社から学ぶためにも必要なことである。ハイブリッドマネジャーは、激しく変化するビジネス環境における文化的シグナルを解釈できるだけでなく、それを本社に伝えることができる。

表1: 在ドイツ日本人経営者の文化適応

Ranks				
Type	N	Mean Rank	Sum of Ranks	
Change	Expat	81	45.54	3689.00
	Hybrid	11	53.55	589.00
	Total	92		
Adapt	Expat	81	45.43	3679.50
	Hybrid	11	54.41	598.50
	Total	92		
Contribute	Expat	81	44.88	3635.00
	Hybrid	11	58.45	643.00
	Total	92		
Integrated	Expat	81	43.99	3563.00
	Hybrid	11	65.00	715.00
	Total	92		
Partner	Expat	65	36.98	2404.00
	Hybrid	9	41.22	371.00
	Total	74		
Involvement	Expat	82	47.15	3866.00
	Hybrid	11	45.91	505.00
	Total	93		
Synergy	Expat	83	47.89	3974.50
	Hybrid	11	44.59	490.50
	Total	94		

Test Statistics ^a							
	Change	Adapt	Contribute	Integrated	Partner	Involvement	Synergy
Mann-Whitney U	368.000	358.500	314.000	242.000	259.000	439.000	424.500
Wilcoxon W	3689.000	3679.500	3635.000	3563.000	2404.000	505.000	490.500
Z	-.986	-1.116	-1.634	-2.593	-.596	-.181	-.405
Asymp. Sig. (2-tailed)	.324	.264	.102	.010	.551	.856	.685

a. Grouping Variable: Type

シナジー創出

在ドイツ日本人経営者のシナジー創出について分析した結果、多くの日本人マネジャーが、任期中にシナジーを創出するのに成功していることが分かった。シナジーを創出しているマネジャーは、1)家族とともに渡航しており、配偶者は海外での仕事に理解があり、協力的である、2)海外現地法人における意思決定に積極的に関与している、3)現地国の言語(ドイツ語)ができるため、職場でもできるだけ使っている、という3つの質問に「は

い」と答えている。つまり、文化的経験や言語能力、意思決定プロセスへの参加だけが重要なのではなく、プライベートにおける協力的なパートナーの存在が重要な役割を果たしているといえる(表2)。ドイツ人配偶者を持つマネジャーはシナジー創出に成功していたが、そのような例は少なく、ほとんどのマネジャーの協力的配偶者は日本人であった。

分析から、ハイブリッドマネジャーがシナジーを創出する可能性は、一般の駐在マネジャーのそれとは明らかに異なることが分かった。外国文化の中でのシナジー創出は簡単ではなく、現地国への統合度が高い場合に最も達成できる。したがって、ハイブリッドマネジャーは現地コミュニティに統合されていると感じているからこそシナジーを創出することができているといえる。

表2: 在ドイツ日本人経営者のシナジー創出

Ranks				
Sy.	N	Mean Rank	Sum of Ranks	
Change	low	44	45.74	2012.50
	high	48	47.20	2265.50
	Total	92		
Adapt	low	44	48.03	2113.50
	high	48	45.09	2164.50
	Total	92		
Contribute	low	44	47.48	2089.00
	high	48	45.60	2189.00
	Total	92		
Integrated	low	44	42.17	1855.50
	high	48	50.47	2422.50
	Total	92		
Partner	low	34	30.65	1042.00
	high	40	43.32	1733.00
	Total	74		
Involvement	low	46	43.11	1983.00
	high	47	50.81	2388.00
	Total	93		
Language	low	46	42.91	1974.00
	high	48	51.90	2491.00
	Total	94		

Test Statistics ^a							
	Change	Adapt	Contribute	Integrated	Partner	Involvement	Language
Mann-Whitney U	1022.500	985.500	1013.000	856.500	447.000	902.000	893.000
Wilcoxon W	2012.500	2164.500	2189.000	1855.500	1042.000	1983.000	1974.000
Z	-.277	-.563	-.347	-1.577	-2.717	-1.747	-1.862
Asymp. Sig. (2-tailed)	.782	.574	.729	.115	.007	.081	.063

a. Grouping Variable: Synergy

ハイブリッドマネジャーは仕事上でもプライベートでも現地国の人とのつながりを作るスキルを持っている。職場に限らず現地国籍の人とたびたび交流する結果、現地社会についての理解が深まる。ハイブリッドマネジャーは文化的な問題に対する高いセンシティブリティを身に付けており、現地社会に統合する努力によって、異文化コミュニケーションについて適切な知識を獲得している。統合の努力はシナジー創出の可能性に直接的に影響する。したがって、ハイブリッドマ

ネジャーは異文化職場においてシナジー創造の高い可能性を持っているのに対し、一般駐在マネジャーは比較的その可能性が低いのだが、親会社の適切な戦略を実行する場合や変化を起こそうとする場合、シナジー創出に成功するケースがある。

現地スタッフや顧客との間のシナジーは、マネジャー自身が現地コミュニティに統合されていると感じているときに最も創出されるので、現地スタッフや顧客に対してポジティブな態度をとることができる。結論として、統合されていると感じているために、スキルを持った異文化間の境界連結者として機能することができると言える。

立地選好

立地選好についての分析結果を示した図1からもハイブリッドマネジャーの立地選好は、一般駐在マネジャーのそれとは異なることがわかる。人的資源へのアクセス、新たな市場機会、住みやすい住環境に対する選好が強いのは同じであるが、多国籍企業内ネットワークへの選好は派遣マネジャーで強く、職場での調和、現地の顧客やサプライヤーとの協力関係、情報ネットワークへの選好はハイブリッドマネジャーで強く表れている。

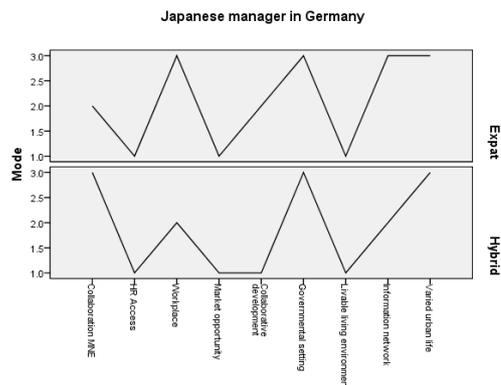


図1：ハイブリッドマネジャーと駐在マネジャーの選好の比較 (n=94)

ハイブリッドマネジャーは、新たな市場機会を生むため、そして現地ビジネス関係についての知識を得るために、現地での協力関係を求め、多国籍企業のグローバルネットワークよりも現地ネットワークを重視していると言える。また、ハイブリッドマネジャーは文化変容に成功し、シナジーを可能にする方法で戦略的意図を実践している。つまり、シナジーを生むスキルを自分で獲得している。そのため、グローバルエリート知識共同体の外、ドイツで日本企業が集積しているデュッセルドルフ以外にも、成功することができるのである。

一方、一般的駐在マネジャーは、ワールドシティに集中する国際的経験を持つ人的資源に依存している。ワールドシティとは、グローバル経済システムにおいて重要と考えられている都市、世界経済に連結している経済地域のことであり、金融と貿易における重要性のヒエラルキーにしたがって、大きな順から都市、都市、都市と分類される(参照: GaWC 2010; URL <http://www.lboro.ac.uk/gawc/world2010t.html>)。ここでは、必要な情報やサポートは簡単に英語、場合によっては日本語でも受け取ることができる。グローバルネットワークを活用するグローバルライザーとしての役割を持つ駐在マネジャーは高ランクのワールドシティへの立地選好を持っていると考えられる。調査から、日本人マネジャーはロンドンやパリなどのヨーロッパの都市への選好を持ちながらも、ドイツ国内のデュッセルドルフ、ミュンヘン、フランクフルトという都市への強い選好もみられた。中でも、日本経済への強いつながりというのが、デュッセルドルフの優位性である。デュッセルドルフは日本人エンクレープの状態であるとも言われているが、デュッセルドルフを魅力的にしているのは、州政府あるいは市が、日本とのビジネス関係を維持、促進するためのハイブリッドコミュニティを築いている、ドイツに長期滞在しているマネジャーの集中を促進するようにうまく働きかけていることも大きい。しかし、近年は、フランクフルトへの選好も強まっている。なぜなら、フランクフルトは経済的だけではなく、欧州のハブ空港を持つことから地理的にもグローバル連結度が高く、日本人コミュニティも発展してきている。近年の多国籍企業の国際人的資源管理政策はグローバルマネジャーの養成を重視する傾向をますます強めており、今後も日本企業のフランクフルト進出が進むことが予想される。

結論として、グローバルマネジャーはますますまたは都市へ派遣させることができるが、ハイブリッドマネジャーは都市でも活躍することができると言える。

また、在日外国人マネジャーの立地選好についての調査研究と比較してみると、在日ヨーロッパ人はハイブリッドマネジャー、一般駐在マネジャーのいずれも日本の市場環境における協力関係を選好しているが、ドイツにおける日本人マネジャーの中で、現地の顧客との協力関係を強く望んでいるのはハイブリッドマネジャーだけであるというのが、大きな相違点であった。

ネットワーク行動

日本人マネジャーは、現地の人々と交流することで、職場における現地のビジネス文化を学ぶ努力をしている。仕事上の問題につい

て助言を求める第一の相手は、現地国籍の人であり、第二の相手が同じ会社の他の日本人マネジャーで、直接会って話す、という答えが多かった。社外の友人やコンサルタントから助言を求めることはなかった。結論として、日本人マネジャーは職場でのコミュニケーションを重視しており、社外の人から仕事に関する助言を求めることはないと言える。

前述のとおり、シナジー効果は、マネジャーが現地文化に統合したいという強い意志を持っている場合に創出される可能性が高い。シナジー創出のためには、派遣マネジャーをコミュニティに埋め込む個人的、あるいは仕事上のネットワークが必要である。しかし、これは、派遣期間が比較的短く限定されている駐在マネジャーでは達成できない。そのため、派遣任期の長いハイブリッドマネジャーの方が、より高い異文化シナジー創出の可能性を持っている。

総括

前項の目的で提示した仮説について、分析結果から、人的資源へのアクセス、新たな市場機会、高い生活水準がその他の要因より重要である、という1つめの仮説は実証された。特に、一般駐在マネジャーは、国際的経験を持つ現地スタッフの協力を得ながらグローバルスタンダードを導入し、新たな市場機会を発見し、生活環境として大きな日本人コミュニティあるいはグローバル都市、ワールドシティを求めている。2つめの仮説、すなわち日本人マネジャーの立地選好はその人の文化変容の度合いに影響されている、ということについて検証した結果、文化変容の度合いが高いハイブリッドマネジャーは多国籍企業内ネットワークでの協力関係にはあまり頼らずに、現地のサプライヤーや顧客との共同開発の方を選好することが明らかになった。

ハイブリッドマネジャーは現地のビジネス環境におけるネットワーキングが上手であるという事実は生活環境における情報ネットワークの構築を選好していることも反映している。ハイブリッドマネジャーはネットワークに入り込むことで、現地のビジネス環境に埋め込まれるために必要な文化的スキルを獲得することができる。

文化変容が進み、異文化能力を獲得したハイブリッドマネジャーは現地の環境への統合を促進しようとする中で異文化シナジーを創出している。しかし、グローバル化するビジネス環境においては日本人マネジャーはグローバルネットワークを活用するグローバルライザーとして働き、国際的経験のある現地スタッフのサポートによってシナジーを創出している。そのため、デュッセルドルフ以外の都市もドイツの日系ビジネスに

とって重要性を高めてきている。

(2) 得られた成果の位置づけとインパクト
筆者が知る限り、経営学および地理学の分野において、多国籍企業のマネジャー個人の適応プロセスに関連した異文化職場についての地理学、経営学両側面からのシステムティックな研究はこれまでになかった。本研究は海外派遣日本人経営者の文化適応、立地選好およびネットワーク活動に関する初めての研究である。

(3) 今後の展望

これまでの海外派遣マネジャーに関する一連の研究結果に基づき、企業環境、市場環境、生活環境における立地選好とネットワーキングに関連して、海外派遣マネジャーのパフォーマンスを検討するための統合モデルを構築したい。それをもってマネジャーの異文化理解力とリーダーシップ能力を評価することで、海外派遣マネジャーの異文化能力について新たな理論を導きたい。

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)

[学会発表](計5件)

R.D. Schlunze、Management Success Practices and Preferences in the Intercultural Workplace; European and Japanese Managers in Comparison, The 29th Euro-Asia Management Studies Association Annual Conference, 2012年11月2日、シンガポール(シンガポール)

R.D. Schlunze、Creating synergy by co-leadership and visionary thinking about location and management, The Third Global Conference on Economic Geography 2011, 2011年6月28日、ソウル(韓国)

[その他]

ホームページ

Spaces of International Economy and Management(SIEM) URL: www.siemrg.org

6. 研究組織

(1) 研究代表者

SCHLUNZE, R.D. (SCHLUNZE, R.D.)

立命館大学・経営学部・教授

研究者番号: 70319599