

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 28 年 6 月 28 日現在

機関番号：34315

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2013～2015

課題番号：25370924

研究課題名(和文) American and Chinese managers in Japan: Success practices in cultural adjustment, locational preferences, and networking

研究課題名(英文) American and Chinese managers in Japan: Success practices in cultural adjustment, locational preferences, and networking

研究代表者

Schlunze R. D (Schlunze, Rolf D.)

立命館大学・経営学部・教授

研究者番号：70319599

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)：経営地理学的視点から日本におけるアメリカ人と中国人マネジャーの空間的認知と行動について明らかにした。日本で経営的に成功するために必要な文化変容、文化的インテリジェンス(CQ)、立地選好、ネットワーキングについて組織ではなく個人のレベルで調査した。在日アメリカ商工会議所および日本中華総商会の会員を対象とし、アンケートとインタビューを実施した。検証モデルより、立地選好とネットワーキングはCQと関係し、それが経営パフォーマンスに影響を与えていることが分かった。行動パターンからマネジャーの類型化ができたが、いずれのタイプも、縮小する国内市場に対処するためにはグローバル化活動が重要な選択となっている。

研究成果の概要(英文)：This actor-based research studies individuals gained information about acculturation, preferences and networking for managerial success in Japan. Our original approach draws data from a sample of 900 American and 149 Chinese managers accessed via the members of ACCJ and CCCJ. About 60 North Americans and 23 Chinese individuals were reached with our online survey. Using 42 cases according to the survey model evidence provide certain preferences and networking impact the managerial and firm success. For Chinese expatriates a confirmatory sampling was conducted and four types explained by networking behavior. In case the American expatriates two new types were identified. Comparing these types we realized that successful patterns of doing business in Japan can be learnt. Meanwhile localizing network activities seem to be most important to succeed in Japan, networking on a global scale is becoming an important option to cope with the shrinking domestic market and global competition.

研究分野：経済地理

 キーワード：ハイブリッドマネジャー 海外派遣 日本 文脈的経営評価 文化変容 立地選好 ネットワーキング
経営地理学

1. 研究開始当初の背景

本社機能の関西から関東への移転によって、一級グローバル都市東京と、二級グローバル都市大阪の間の矛盾が広がった。中国企業は貿易関係で大阪で比較的高いシェアを持っていると言われるが、アメリカや他の外国企業と同様、ほとんどが東京に集中している。なぜ中国人マネジャーもアメリカ人マネジャーも東京への選好がそう強いのか。どう日本のビジネス環境でネットワークを構築し、埋め込まれているのか。

現地のビジネス環境におけるマネジャー個人の埋め込みの程度を分析するためには、主体中心アプローチが必要となる。変化のエージェントはビジョンを埋め込み、ビジネス慣行を実践することで企業環境、市場環境、生活環境に適応、あるいはそれを修正していく必要がある。Yagi and Kleinberg (2011) は境界連結を異文化コンピテンスを高めるための文化的学習のプロセスと見ている。高い文化的インテリジェンス(CQ)を備えた外国人マネジャーはより容易に受入国に適応することができ (Lee & Sukoco, 2010)、さらに組織的シナジーを創出しやすく、また様々な活動を通して企業内あるいは企業間レベルの情報の管理者となっている。外国人マネジャーは内的あるいは外的変化に対応することで、積極的にしても消極的にしても適応しており、グローバル化の過程における立地適応がシナジー創出のため重要だと考えられる (Schlunze, 2012)。経営に関する社会的コンテキスト、経営的認識、および地理的、関係的、時事的コンテキストヘインパクトをもつ経営方式といった側面は我々の経営地理学のアプローチに取り入れていく必要だと考えた。

2. 研究の目的

本研究の目的は、グローバル化する日本における外国人マネジャーの役割を理解することである。本研究のため、経営地理学の視点から文化変容、立地選好、ネットワークという3側面からマネジャー個人の行動を理解する方法を開発した。この方法により、国際ビジネスコミュニティにおける文化的能力を備えた変化のエージェント、あるいはハイブリッドマネジャーの役割を評価するための新たな分析ツールを適用し、アメリカ人マネジャーと中国人マネジャーは自らの環境をどう認識し、適切に順応しているかを検討する。成功している外国人マネジャーの日本国内、アジア域内、さらにグローバルレベルにおける企業環境、市場環境、生活環境の中でのフォーマルおよびインフォーマルな関係について調査し、パフォーマンスとの関連を検討することで、成功パターンを見つけて出すことを試みる。

さらに、この主体中心アプローチを使って、学术界とビジネス界の間で対話可能な、国際経済・経営のダイナミクスについての新たな

洞察を見出したい。また、国際地理学界において経営的行動が新たな研究分野であるとの認識が持たれることを目的に、日本地理学会(東京)、ICAP(パリ)、IGC(京都)、GCEG(オックスフォード)などの国際学会でスペシャルセッション、あるいは国際シンポジウムを主催してきた。

3. 研究の方法

(1) 研究のフレームワーク

調査の準備段階として、文化変容、立地選好、ネットワークからマネジャーのパフォーマンスを説明する目的でモデルを開発した。そのモデルに基づき、アンケートとインタビューによって、次の ~ を検討した。

文化変容

適応性や文化的インテリジェンスといった特徴からマネジャーの文化的コンピテンスを見る。動機のおよび認知的インテリジェンスが重要な異文化コンピテンスであり、グローバルリーダーシップ開発についての学習能力であることを検証した。

立地選好

コンジョイント分析によって立地選好を分析した。コンジョイント分析では、特徴の組み合わせに隠れた情報を明らかにすることが可能である。これにより、マネジャー評価のプロファイルを作成を試みた。

ネットワーク

企業環境、市場環境、生活環境におけるマネジャーの交流関係を Vennmaker というネットワーク分析プログラムを用いて図示化した。インタビューによって職場における重要なサポーターの立地について聞くことから始め、市場環境、生活環境におけるサポーターについての質問に広げていった。結果、つながりの強さ、性別、国籍といった多くの特徴が図に表される。ネットワーク内の関係の密度、個人を中心性、サブグループの協力的結合性といったネットワークの要素を測定してマネジャー個人のネットワークを描写し、タイプを分類した。

最後にパネル調査として、分析結果についての確認に加え、マネジャーの立地選好に関する前研究の結果の確認調査も実施した。

また、機能的理論構築と解釈的理解に基づきケースからの理論化を試みた。個人が代表するグループについてのモデルを構築するために、ケースにおいて、一般化のための帰納的推論と客観的検索をした。

(2) 資料

中国人マネジャーについては2013年12月から日本中華総商会会員のうち対象となる149名にアンケートを実施した。回答数は23名、回答率16%であった。そのうち9名には、2014年2月から2015年3月にかけて、それぞれ2時間に及ぶ深いインタビューを実施し、特に前述のネットワークについて調査し、マネジャーの認知ネットワークを図に

表した。さらに、インタビューしたマネジャーは立命館大学のワークショップあるいは講義にゲストスピーカーとして招聘し、中国人企業家のネットワーキングや文化適応について語ってもらった。分析結果を評価するパネルセミナーは2015年2月に実施した。

また、2014年7月に東京で開催された南アジアの中国ビジネスに関するシンポジウムや2015年8月にインドネシアで開催された世界華商大会など日本中華総商会のイベントに参加して観察することで、華商のguanxiネットワークについて内部関係者の知識を効果的に学んだ。

アメリカ人マネジャーについては、本プロジェクトの準備段階から、日本アメリカ商工会議所(ACCJ)の会員名簿にある900名の在日アメリカ人ビジネスマンを対象にオンラインアンケートを実施した。回答者は60名で、そのうち19名にインタビューした。中国人マネジャーと同様に、インタビューではVennmakerを使用して企業環境、市場環境、生活環境における認知ネットワークを可視化し、CQについてより詳細に質問した。得られたデータは多角的にインタビュー対象者の特徴が確認できるため、理論モデルと類型化のため利用可能と考える。

また、ACCJ関西支部でワークショップを開催し、研究成果を報告したことに加え、在日アメリカ人ビジネスコミュニティについてのもより深い洞察を得ることができた。最後に、分析結果を確認するためのパネル調査を東京で実施した。パネル調査に参加したのはアンケートに回答し、インタビューも行った2人と、事前の調査に参加していない2人だった。インタビューした2人は調査の結果分類されたタイプだと自分で確認することができた。このことは、本調査の正確性、信頼性の高さを示している。他の2人も自らを研究結果で示されたいずれかのタイプに当てはめることができた。

(3) データ分析

最後に、アメリカ人マネジャーと中国人マネジャーの調査データを統合して相関分析を行い、異文化インテリジェンスを伴ったネットワーキングと、企業環境および市場環境における効率的なマネジメントを目的とした立地選好が経営的成功に関連していることを示すことにした。

4. 研究成果

(1) 調査データ分析から、以下のことが明らかになった。

文化変容

行動的インテリジェンスだけでなく、動機的インテリジェンスが国際マネジャーの経営的パフォーマンスへ影響を与えていることが明らかになった(Spearman's rho: 0.396** and 0.383**).

立地選好

企業の業績と人的資源へのアクセスに対する立地選好の間に、弱くはあるが有意な相関関係があることが分かった(Spearman's rho: 0.330**). つまり、人的資源管理への関心の高さが境界連結者としての国際マネジャーのビジネスの成功に影響していると言える。また、アメリカ人マネジャーと比較して、中国人マネジャーは人的資源へのアクセス、および市場機会、政府のサポートに対して明らかに強い選好を持っていることも分かった。

文化的インテリジェンス(CQ)とネットワーキング

職場で異文化シナジーを創造する能力は社内の意思決定に積極的に関与しているかどうかと強い相関関係を持つことが分かった(Spearman's rho: 0.562**). さらに、ビジネス上重要な人物と知り合うためのスキル(Spearman's rho: 0.472**), 重要な情報を入手する能力(0.487**)も成功にとって不可欠になっている。また、シナジー創出能力を持つマネジャーは中国人あるいはアメリカ人コミュニティにおいても強い関係を持っていることも明らかになった(Spearman's rho: 0.581**).

また、分析から、アメリカ人マネジャーは中国人マネジャーよりも動機的インテリジェンスおよび行動的インテリジェンスのスコアが高いことが分かった。アメリカ人マネジャーは日本人と交流する際、言語的および非言語的行動を意識的に変化しているという人が多かった。

結論として、文化的インテリジェンスが境界連結者として外国人マネジャーのネットワーキングに影響を与えていると言える。

パフォーマンス

顧客との交渉能力に自信があるマネジャーは、自分は企業の業績へ強い影響を持っていると感じている(correlation, Spearman's rho: 0.625*). 日本の従業員との交渉能力が向上してきたと考えるマネジャーは自分の異文化能力は企業の業績を向上するのに役に立っていると考えている(Spearman's rho: 0.599**). また、企業の業績を改善しようという努力の意志と売り上げの間には弱い有意な相関関係がみられた(Spearman's rho: 0.240*).

以上から、異文化コンピテンスを持つ、境界連結者としての外国人マネジャーは人的資源管理と職場外のネットワーキングに関心が高く、企業の業績にポジティブな影響を与えていることが分かった。

(2) 中国人マネジャーの行動と成功

中国人マネジャーに対するアンケートおよびインタビュー調査の分析結果は以下の通りである。

文化的インテリジェンス

日本で教育を受けた中国人マネジャーは望ましく適応することができている。多くは日本人と交流する際、意識的に文化的知識を学ぼうとしていると感じているが、みんなが日本の文化、法律、経済システムについての知識に自信があるわけではない。また、ほとんどが日本人との交流を楽しんでおり、文化的挑戦に効果的に対処できると考えているが、そのような交流の中で日本の文化に合わせて言語行動を変化するスキルをみんなが持っているというわけでもない。ほとんどの人は日本人との交流で自分の文化的知識を応用しようとしているが、価値観と宗教的信条から適応が難しいことも認識している。分析から、モチベーションの高い中国人マネジャーほど高い行動適応能力があることが分かった(値=0.595; sig. =0.001; n=21)。

立地選好

中国人マネジャーは企業環境における人的資源へのアクセス、市場環境における顧客との協力に対して強い選好を持っている。生活環境においては際立った選好が見られなかった。立地としては、進んだビジネス環境、豊富な情報と市場機会のあるグローバル都市、東京への選好が強い。

ネットワーキング

中国では、人間関係、人とのつながりを guanxi と呼び、人との関係を表すのに使われており、明示的というより暗黙的な相互利益に基づく二者関係を指している。通常のネットワーキングや、人間関係、およびその原則的なルールは本来普遍的なものであるが、中国人にとっての人間関係の持つ意味や人間関係に対する選好は際立って強く、中国人の guanxi の在り方とその効果は世界のそれとは明確に異なる(Gu, Hung, & Tse, 2008)。本研究において、guanxi とは、文化特有の、文化的距離と利益志向における選好によって形成された交流関係の形であると仮定し(Schlunze et. al., 2015)、そうして築かれたネットワークを特に guanxi ネットワークと呼ぶ。

中国人マネジャーは重要な人物との関係を維持することで、価値ある情報を得ている。多くは中国人ビジネスコミュニティ内で強い関係を築くことに熱心である。しかし、彼らの guanxi ネットワークには弱い分野も見られた。そのことは資金の調達、株の上場、政府の承認、といった分野で自信がないという人がいることに表れている。有能な人材やオフィススペースなど人的、物的資源の入手にも困難があるというマネジャーもいた。職場あるいは日本国内市場で成功するためにアドバイスをくれるのは誰かという質問に対する回答から、成功している中国人マネジャーは中国人だけでなく日本人との間にも強い guanxi を持っていることがわかった。

guanxi ネットワークの中に信頼できる日本人がいて職場や市場の問題にアドバイスしてくれる場合、中国人マネジャーはより高いパフォーマンスを示すということが明らかになった。

ケーススタディ

中国人マネジャーは各々グローバルおよび国内のビジネス環境の変化に対応するため様々な guanxi 戦略を開発していることがわかったが、さらに、境界連結者としての活動パターンについてより詳細に検証するため、そのネットワーキング活動によって類型化された4タイプそれぞれのケースを選択した。

・Localizer (ケースA)

他と比較してネットワーク密度が高く、つながりが強い。日本国籍も取得するなど現地化するため多大な努力をし、同時にその過程で身に付けた高いCQを活用して guanxi ネットワークを日本人サポーターまで開くことで、ネットワーク密度を高めるのに大変成功している。

・Embedder (ケースB)

ネットワーク密度は低い、地域のレベルで比較的強いサポーターとの関係がある。数は少ないがグローバルなつながりによって技術認証の分野での知識移転が可能になっている。そのことがビジネスを日本市場に埋め込むために大変役に立っており、ビジネスの成功につながっている。Bのネットワークは企業環境における組織的つながりと信頼関係が強い。安定した顧客との関係を信頼することができるため、市場での位置について自信を持っている。

・Networker (ケースC)

日本国内およびグローバル市場と生活環境におけるネットワーキングがうまい。このIT起業家は海外展開の際に海外の guanxi ネットワークを利用することで成功している。国内と国外の要求を折衷する戦略をとっている。

・Globalizer (ケースD)

人的資源の移転として中国人ITタレントを国内に呼び込み、また国内外のIT組織を通してグローバルスタンダードを取り入れて、結果的に中国のIT産業をサポートしているという形態が見られる。人材のフローは中国から日本へ、知識フローはその逆といえる。

いずれのタイプにしても、空間的視点から見ると、a)日本ICT企業の集積、b)顧客との関係、c)新たな開発と実践コミュニティへの関与、の3つが調査したすべての中国人企業家のビジネス成功に重要になっていることが分かった。

日本における中国人起業家の立地と成功は、個人の a)選好、b)文化的インテリジェンス、c)ネットワーキングを含めた認知プロセスによって決まると考えられる。本研究

では日本における中国人企業家のネットワークパターンの違いを明らかにした。今後、インダストリー4.0という産業転換の中、グローバルビジネスを成功させ、維持するためにはどのような多文化職場を作っていくべきかを考える必要があるだろう。

(3) 日本におけるアメリカ人マネジャーの行動と成功

二つの新たなタイプ

アンケートおよびインタビューに基づいたアメリカ人マネジャーの経験の分析から、さらに2つのタイプが発見された。ひとつはRestarterである。Restarterはあまり成功しないままに一旦アメリカへ帰国した後、日本国内外のネットワークを強化して日本に戻ってきたケースである。Restarterは立ち直りが早く、仕事に復帰し、よりよいキャリアと成功への道を見つけることができる。再スタート前と後では技術的あるいはビジネススキルには変化がないにも関わらず、職業的および個人的ネットワークの特徴は顕著に変化している。日本に戻り、再スタートした後のネットワークには組織的にも個人的にもより多くの交わりを持っている。Restarterは日本のビジネス環境に対して、および企業内でより多く貢献することができる。Berry(1997)が述べた同化への経路から説明すると、Restarterは同化/融合から始めるが、失敗し、周辺化へ進み、統合へ到着するため再スタートする。本人が、日本人従業員との強い関係を発展させると同時に、文化的同一グループ、つまり本国アメリカとの強い関係を維持する能力によって統合が可能になる。

もう一つのタイプはMaverickである。このタイプは非常に高い日本語能力、技術、ビジネス能力を持っているにも関わらず、昇進できないため、ビジネスアイデアやビジネスチャンスへの貢献がうまくできない。Maverickは雇われている組織に対して順応も楽しみも安心もしないという選択をしている。Maverickは組織や受入国のことをほとんど考えずにわが道を行くことを好み、時に組織の経営陣と故意に敵対する。Maverickは組織の多様性に貢献していると感じているが、それは必ずしもポジティブなインパクトを与えているわけでも、かれの努力がポジティブに受け取られているわけでもない。Berry(1997)の同化の経路から説明すると、Maverickは統合から始めるが失敗し、分離の方向へ進む。分離は受入国つまり日本人従業員との関係の重要性を否定して自分のアイデンティティを持ち続けると述べていることから確認できる。

スキーマと異文化能力

本研究により、異文化経営のコンテキストにおける認知スキーマを理論化することができた。「スキーマ」とはビジネスおよび一

般的環境についての認知的な立地に関する知識であり、状況を理解する精神的アルゴリズムである。それはまた文化が生まれ、存在する場所で、文化を解釈する認知的空間であるといえる。スキーマについて学習したこと、あるいはスキーマをどう適応させてきたかということが行動を決める。スキーマを選択したり適応させたりする能力は、うまく現地に統合することができる、文化変容の進んだマネジャーの特徴のひとつであるといえる(Berry, 1997)。調査から、アメリカ人マネジャーは日本において多かれ少なかれ順応し、文化変容するスキルを用いてスキーマを適応させていることが分かった。スキーマを管理し、それを理解し、適応させるのは外国人マネジャーの成功に不可欠だといえる。特にビジネス交渉やマネジメントの場でスキーマをうまく適応あるいは操作できるアメリカ人マネジャーたちが国内産業に貢献していることが分かった。

ソフトウェアおよびIT従事者へのインプリケーションとして、母国文化のビジネススキーマと受入国、日本のビジネススキーマ双方を知るべきということがある。アイデアの所有、成果主義に基づく昇進、対立、意思決定、個人的な交流、といったアメリカ的スキーマは日本で働く際には変化する必要、あるいは時に捨てる必要がある。日本でのキャリアのために不可欠な文化的能力を開発するためには、個人は新たなスキーマを探し、理解しなければならない。ただ必要に応じて従うのではなく、自分の目的に合わせて日本の標準スキーマに適応することが重要である。調査したケースの中でもっとも成功しているマネジャーは微妙な変化と適応でスキーマを応用する能力を持っていた。

人事マネジャーへのインプリケーションとして、いったんキャリアが行き詰まったが有能な外国人に再スタートさせることがあげられる。Restarterは再び活力を回復し、ネットワークとスキルを発展させ企業にポジティブなインパクトを与えたケースである。彼の経験した逆転のキャリアパスは他の外国人にも参考になると考えられる。また、外国人従業員が理解して使用するスキーマについて考慮し、新たなスキーマを獲得するためにトレーニングさせることも重要であろう。

(4) おわりに

本研究を通して、グローバル化する日本における外国人マネジャーの役割について検討した。アメリカ人も中国人マネジャーも日本のビジネス環境における様々な面ではしばしば挑戦しなければならない状況にある。特に、中国人マネジャーは日本におけるビジネス維持のために異文化能力を駆使して、現地化し、活動を現地に埋め込む方法を実践している。アメリカ人マネジャーについては、より大きな文化的格差があるため、そのパター

ンもより複雑である様子が見られた。最終的に、グローバルネットワークと活動のグローバル化が日本で国際ビジネスをするためにいかに重要であるかが分かった。外国人マネジャーは海外と日本の境界連結活動ができてはじめてマネジャー自身およびその企業の将来性を持てる。

日本の外国人マネジャーあるいは外国人企業家は、日本のグローバル化に重要な役割を果たしているといえる。なぜなら彼ら個人の努力が日本経済のグローバルなつながりに貢献しているからである。

<引用文献>

Berry, J. W., Immigration, Acculturation, and Adaptation, *Applied Psychology*, 46(1), 1997, 5-34, doi:10.1080/026999497378467

Gu, F. F., Hung, K., & Tse, D. K., When Does Guanxi Matter?: Issues of Capitalization and Its Dark Sides, *Journal of Marketing*, 72, 2008, 12-28.

Lee, L.-Y., & Sukoco, B. M., The effects of cultural intelligence on expatriate performance: the moderating effects of international experience, *International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 2010, 2010963-981.

Yagi, N. and J. Kleinberg, Boundary work: An interpretive ethnographic perspective on negotiating and leveraging cross-cultural identity, *Journal of International Business Studies*, 42, 2011, 629-653.

Schlunze, R. D., "Hybrid" Managers Creating Cross-Cultural Synergy: A Systematic Interview Survey from Japan, In: Schlunze, R. D., N. O. Agola & W. Baber (Eds.), *Spaces of International Economy and Management*, 2012, 24-45: Palgrave Macmillan.

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 3件)

シュルンツェ ロルフ、日本における中国人ハイブリッド企業家の文化変容と guanxi ネットワーク：パネル調査より、異文化経営研究、査読あり、12巻、2016年、pp.21-38

Rolf D. Schlunze, Weiwei Ji, Masaki Mori and Ming Li, Does Chinese Managers' Guanxi Networking Matter to Their Managerial Success?: A Multiple-case Study from Japan, *RITSUMEIKAN BUSINESS JOURNAL*, 査読あり, Vol. 9, 2015, pp.47-63.

[学会発表](計 16件)

William Baber, North American managers in Japan: Location, time and cognition, DKG2015, 2016年10月4日, ベルリン(ドイツ)

Rolf D. Schlunze, Do culturally competent managers' innovative and synergetic management practices support the transnational firms' market success?, 4th GCEG, 2015年8月22日, オックスフォード(イギリス)

Rolf D. Schlunze, Does Chinese managers' guanxi networking matter to business success in Japan?, AAG2015, 2015年4月21日, シカゴ(アメリカ)

Rolf D. Schlunze, Does Chinese managers' guanxi networking matter to their managerial success?: A panel survey from Japan, 日本地理学会、2015年3月29日、日本大学(東京)

Rolf D. Schlunze, Regional Cultural Intelligence Spurred by Japan-based Chinese Managers' Guanxi -Towards a Contextual Management Appraisal with Focus on Cultural Intelligence(CQ), Managerial Preferences and Networking, EAMSA 2014, 2014年10月31日, バンコク(タイ)

[その他]

ホームページ等

<http://www.siemrg.org/>

国際シンポジウム開催

Space of creativity, diversity and global management, 日本地理学会, 2015年3月29日、日本大学(東京)

6. 研究組織

(1)研究代表者

SCHLUNZE, Rolf Dieter
立命館大学・経営学部・教授
研究者番号：70319599

(2)研究分担者

ウィリアム ベイバー
(BABER, William)
京都大学・経営管理大学院・特定准教授
研究者番号：70573012

(4)研究協力者

李明(LI, Ming) ハル大学・ビジネススクール・講師
吉 偉偉(JI, Weiwei) 暨南大学・国際関係学院/華僑華人研究院・講師