

平成 21 年 4 月 19 日現在

研究種目：基盤研究	(C)
研究期間：2007 - 2008	
課題番号：19530322	
研究課題名（和文）	アジア進出日系企業における異文化間の職場摩擦の分析とその改善策について
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：19530322

研究成果の概要：アジア進出の日系企業の日本人と現地従業員間の職場摩擦を定量調査と面談から分析した。先行研究で職場摩擦の原因と考えられていた国文化の違い、意思疎通法の違い、摩擦に対する対処の違い、及び日本の経営手法に対する理解に対する違い等について、タイ、ベトナムおよび中国で調査を行った結果、意思疎通法の違いが一番大きく職場摩擦に関係することがわかった。ただ仕事に対する満足度と国文化、日本の経営手法との間には密接な関係がありこれらが潜在的な職場摩擦の原因となることも判明した。

交付額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合 計
2007 年度	2, 400, 000	720, 000	3, 120, 000
2008 年度	1, 100, 000	330, 000	1, 430, 000
年度			
年度			
年度			
総 計	3, 500, 000	1, 050, 000	4, 550, 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、職場摩擦、アジアビジネス、海外進出企業、タイ：ベトナム：中国、国際交流、国際人材開発

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; Thompson 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 (2007) 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店として現地従業員の関係を上げている。過去の調査 (1999-2004) から既にアジア進出の日系企業において、日本人管理職と現地人従業員の職場摩擦が確認されている。

2. 研究の目的

この研究はこの経営学の中で重要な問題である職場摩擦と異文化について、特にアジアに進出している日系企業における現地従業員と日本人管理職との職場摩擦についてその原因を究明し、職場摩擦を解消する方法を提言することである。とかく、アジア人と欧米人の職場摩擦という比較がなされるがアジア人同士でも摩擦は起こりやすく、アジア諸国に生産拠点を多く生産拠点を持つ日系企業にとって現地人従業員との職場摩擦は起こりやすく、現に起きている。この

研究では職場摩擦の解明から究極的にはその解消策または予防策の提言を最終目的としている

3. 研究の方法

この研究の調査方法は、アジア進出日系企業における定量調査と面談から成り立っている。今調査では前述のように将来的にも日系企業新種先として有望な、タイ、ベトナム及び中国を選定した。

まず定量調査については国文化の違いを表わす指標 (Hofstede, 1991)、Rahim (2000) の職場摩擦に対する対処法等の既存の質問票に日本的経営に対する理解、仕事に対する満足度、及び日本人的意思疎通に対する評価を研究成果の初段で述べているような改定を加え、質問票を作成し、被験者 (タイ人、ベトナム人、中国人、日本人) の母国語に翻訳した質問票を作成した。それらをタイにおける日系企業の日タイ従業員およびベトナム、中国の日系企業その他の製造業の従業員に配布してアンケート調査を行った。回収された質問票は統計の手法をもって分析し、その結果に基づき、被験者から無差別に選んだ者に対して面談を行い、調査結果を精査し、職場摩擦の解消策および予防策の提言を含んだ論文をまとめ学会等で発表した。

4. 研究成果

今科研調査では国文化の質問表の信頼度を高めるために全面的に見直し、Dorfman (1988) 及び拙説 (Swierczek and Onishi 2003) の新たな国文化指標を加えた。また職場摩擦の解消法と職階の関係を検証するため質問表をより細目化し、伝統的日本的経営の学会での見直し傾向が受けて (Baba 2004, Takahashi 2004) これらに関する質問も含めた。この質問表に対し約 30 社の在

タイ日系製造業のタイ人従業員延べ約1,300人、日本人管理職約250人、かつ他地域から、ベトナム人419人、中国人192人の回答を得た。分析は前回同様のt検定、一元配置分散分析、単純回帰分析、ANCOVA手法のほかに因子分析を加えた。今回の分析では特に質的分析の重要性をも鑑みて量的調査に協力してくれた企業の日本人幹部およびタイ人従業員の面談を集中的に行った。

国文化の調査信頼度(0.5)は高まったが、職場摩擦の質問における信頼度(0.7)程ではなかった。調査結果は国文化において集団性、親権性等に仮説と同じ結果が出たがそのほかの指標は異なった。このことから国文化の違いが直接の職場摩擦の原因と位置づけることは今回出来なかった。信頼度の問題を解決したうえで、次回の調査で今一度検定してみたい。なお職場摩擦に対する対処法とは統計上相関関係が判明したが、強いものではなく、職場摩擦の対処法の一つである協調性に国文化の世襲制、不確実性の回避が影響している以外はあまり差が見られなかった。

職場摩擦に対する対処法の違いについて今回職場摩擦の相手が同僚、上司、及び部下の場合に分けていわゆる論文(Rahim、2000)で提唱されている立場の違いによる職場摩擦の違いを調査した。結果として相手によって摩擦に対する対処法を変えることは少なくほぼ各国とも同じような対処法を取ることが判明した。ただ後日の面談で現地従業員から相手の国籍(要するに外国人か同国人か)によって摩擦に対する対処法が変わるという指摘があり今回はこの辺を定量調査で確認したい。

因子分析で浮かび上がってきた、リーダーシップ、および働く動機付けの違いが職場摩擦に関連しているのではないかという点

は面談でも再確認できたので次回の科研調査ではこの点を調査の中心に持てきたい。

日本的経営手法については、日本人とタイ人の間に理解の差があることは確認できたが、面談時に感じたような摩擦の原因になりうるような要素は確認できず、これも次回の科研調査の重要確認事項となった。

日本的表現法については各国人の間に評価の差が表れ、特にタイ人は日本人のしつけ的な叱りや公私の区別についてかなり低い理解を示した。後日のタイ人従業員面談でもこの2点についてかなり不快感を示した者が多くおり、職場摩擦の原因としてはかなり注目が必要と思われる。次回調査では日本的表現についてより細目で質問票を作成し、この点を再調査したい。

最後に仕事に対する満足度については中国人(50%)以外は日本人とほぼ同じ程度であった(70%程度)。ただ満足度、不満足度の双方の主な理由に職場での人間関係があり、職場摩擦を減らすことが満足度を上げる要因になりうる事が推察できた

調査の結果、仮定した日本人と日系企業進出先の現地人従業員間の職場摩擦要因は国文化の違いや摩擦に対する対処の違いよりはお互いの表現方法に対する理解不足のほうが大きいということが判明した。また仕事に対する満足度と国文化、日本的経営手法との間には関係がありこれらが潜在的な職場摩擦の原因となることも判明した。また因子分析、面談等からこのほかにもリーダーシップの取り方の違い、外国人同士と同国人同士での摩擦に対する対処の違い、働く動機付けの違い等が新たな職場摩擦原因として浮かび上がってきた。時科研調査にはその点を中心に調査を進めていきたい。

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)

〔雑誌論文〕(計3件)

- ① 大西純、タイ進出日系企業におけるタイ人と日本人の職場摩擦について、バンコク日本人商工会議所所報、22-37、2008年10月、査読なし
- ② 大西純、異文化摩擦の解消に関するケーススタディーの有効性について(英文)、国際教育リサーチ学会誌、1-17、2008年9月、査読あり
- ③ 大西純、在タイ進出日系企業における伝統的日本的経営手法の有効性(英文)、第20回日本ビジネス研究学会、5-21、2007年6月、査読あり

〔学会発表〕(計9件)

- ① 大西純、タイ人と日本人、国文化の違いと職場摩擦(タイ語)、タイ国立コンケン大学教育学部研究会、タイ、2009年2月
- ② 大西純、人格と国文化、職場摩擦の関係(英語)、タイ国アサムプシオン大学経営大学院月例研究会、タイ、2009年2月
- ③ 大西純、ルーベンモンデジャール、異文化摩擦解消に関するケーススタディーの有効性について(英語)、第4回アジア研究香港学会、香港、2009年1月
- ④ 大西純、日本企業進出先としてのタイとベトナムの国文化、職場摩擦および日本的経営手法からの考察、異文化経営学会、東京、2008年11月
- ⑤ 大西純、日タイ働く文化の違いと職場摩擦について、バンコク日本人商工会議所専門部会、タイ、2008年8月
- ⑥ 大西純、外から見た日本：タイと日本の共通点と摩擦、関東学院キリスト教と文化研究所公開シンポジウム、2008年2月
- ⑦ 大西純、ルーベンモンデジャール、伝統的日本的経営手法の有効性について(英語)第3回アジア研究香港学会、香港、2008年1月
- ⑧ 大西純、タイ人から見た在タイ日系企業管理職の資質について(タイ語)、タイ国立コンケン大学教育学部研究会、2007年9月
- ⑨ 大西純、在タイ進出日系企業における伝統的日本的経営手法の有効性(英語)、第20回日本ビジネス研究学会、米国、2007年6月

〔図書〕(計1件)

- ① 大西純、桑野淳一、タイ駐在のタイ入門、連合出版、210、2007

〔産業財産権〕

○出願状況(計0件)

○取得状況(計0件)

〔その他〕

大西純、弘前大学公開講座、日本とタイその国文化の違いは、青森、2008年

6. 研究組織

(1)研究代表者

大西純

弘前大学・国際交流センター・教授

研究者番号：19530322

(2)研究分担者

(3)連携研究者