

Title	日系製造業の中国拠点における海外駐在員のリーダーシップについて
Author(s)	米田, 尚太; 加藤, 晃
Citation	年次学術大会講演要旨集, 38: 576-578
Issue Date	2023-10-28
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/19111
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

2A06

日系製造業の中国拠点における海外駐在員のリーダーシップについて

○米田尚太（東京理科大学），加藤晃（東京理科大学）
8822243@ed.tus.ac.jp

1. はじめに

問題意識

日系企業の海外駐在員は、着任時に職位が上がり担当業務が拡大する傾向がある。そのため、駐在員は経験不足な職務に加え、赴任先では日本と文化背景の異なる外国人部下に対してマネジメント能力とリーダーシップ能力の発揮も期待されている。ただし、駐在員候補者は着任までの期間に十分な教育を受けていない点も指摘されている。さらに日系企業ではそもそも海外で活躍できる人材の不足なども指摘されており、海外駐在員の選抜も大きな課題となっている。このように、駐在員を取り巻く環境に様々な課題がある、一方で日系企業の海外拠点の現地化推進に向けた技術（企業文化・ノウハウ・知識）移転に関して重要性が広く認識されている。結果、日系企業の実態としては適正のありそうな人材を選抜して送り込んでいるのが実態であると考えられる。実際、自身（日系製造業に所属）が所属企業の中国製造拠点に駐在することになり、初めての中国拠点での駐在で異文化の中でリーダーシップを発揮できるか疑問に感じた。しかし、リーダーシップ論には様々なセオリーがあり、中国で海外駐在員が取るべきリーダーシップに関する先行研究は見られない。そのため、中国にある日系製造拠点の海外駐在員を対象として、現地化推進とリーダーシップの関係について調査研究を実施、海外駐在員が採用するリーダーシップについて考察を行うことで、有効なリーダーシップの型の研究が必要と考えた。

研究の目的

中国にある日系製造業の駐在員を対象に、現地化推進とリーダーシップの関係について調査研究を行い、海外駐在員が採用するリーダーシップについて考察を行うことで、有効なリーダーシップの型に関して研究を行う。

2. 先行研究

技術や経営ノウハウなどの知識の移転と海外駐在員の役割

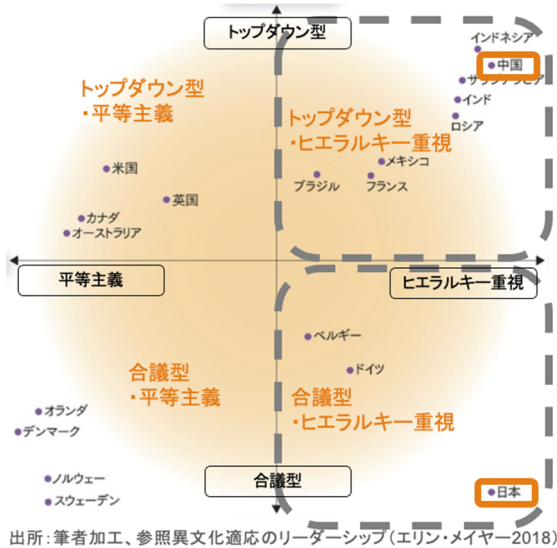
日系企業は日本的経営を海外拠点に移転するために、技術移転や経営理念の浸透を必要としている。特に、日系企業では文書化やマニュアル化の程度が低いなど暗黙的知識やスキルが多いため、日本人社員が実際に海外拠点に行って技術移転等を行う必要性が指摘されている。加えて、海外駐在員は、日本本社と拠点間の共通理解形成への貢献が期待されているなど、日本本社のマネージャークラスと比較しても職務範囲が大きく異なることが推察される。

リーダーシップ

リーダーシップに関して様々な実証研究がなされているが、一説には5,000以上のセオリーがあるなど様々な研究がなされている。中国では、文化的背景として、集団主義が強く、権力格差も大きいことから、中国企業の多く管理者が従業員に対して管理行動をしようとする傾向があると指摘されている。管理行動の中で、期待される態度や行動を明示的に部下に伝え、仕事のやり方を具体的に指導するスタイルを指示型リーダーシップとして定義されている。これは中国に限らず、文化的背景の違いから取るべきリーダーシップが異なることが指摘されている。図1から中国はトップダウン型ヒエラルキー重視、日本は合議型ヒエラルキー重視と取るべきリーダーシップが異なることを示している。これらは、リーダーシップ論の3つの流れ、リーダーの資質に着目した資質理論（1900～1940年）、リーダーの行動に着目した行動理論（1950～1960年）、さらにリーダーシップ行動の有効性は置かれる環境の影響を受けるとしたコンティンジェンシー理論（1960～1970年代）の中でコンティンジェンシー理論に関わる内容と考えられる。また、これらとは別に、不確実性の高い市場環境の中で企業が持続的に成長するために企業の変革が必要とされ、企業の変革に向けた変革型リーダーシップの必要性も指摘されてい

る。

図1 「文化的適応のリーダーシップ」

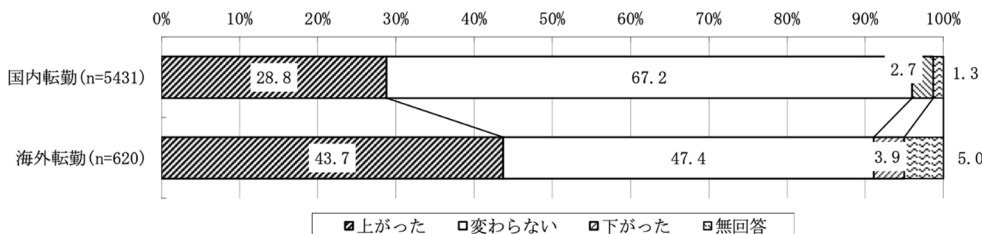


3. 日系企業の海外駐在員とリーダーシップ

海外駐在員の職位変化

海外駐在員の多くは着任時に役職が上がり海外での仕事の大変さに加えて役職変化も加わることが言われている。特に、日本で非管理職者が管理職として着任することも少なくないと言われている。実際のデータからも、海外転勤者の43.7%が赴任後に役職が上がっており、これは国内の28.8%と大きな開きがある。これから海外駐在員の多くが、異文化の中で経験不足な役職でリーダーシップの発揮を期待されている状況が推察できる。

表1 「転勤前後の職位の変化」



※国内転勤、海外転勤がそれぞれある者を対象に集計。 出所：企業の転勤の実態に関する調査,JILPT 調査シリーズ

海外駐在員の置かれている立場

中国に進出している日系製造業で現地社員を部下に持つマネージャーは、先行研究から中国文化に適したリーダーシップを取る必要がある。一方で、日系企業の海外展開の特徴の中に日本本社の技術だけでなく知識、ノウハウ、企業文化の移転の推進がある。そのため、現地駐在のマネージャーは現地化推進に向けて現地組織及び従業員に変革を求める変革のリーダーシップも必要となる。この様に、海外駐在員は中国文化の適応と現地駐在員に変革を促す変革のリーダーシップの二つのリーダーシップを考慮する必要があると言える。これらから、次に、リサーチクエスチョンと仮説を示す。

4. リサーチクエスチョンと仮説

リサーチクエスチョン

「指示型リーダーシップ」と「変革型リーダーシップ」では異なるリーダーの行動スタイルとなるが、日系製造業中国拠点の駐在員は現地文化への適合と現地化推進を両立させるために、どのようなリーダーシップを発揮しているのか？

仮説

日系製造業の海外駐在員は中国拠点で、「指示型リーダーシップ」と「変革型リーダーシップ」の両方の要素を取り入れた独自のリーダーシップスタイルを構築しているのではないかと。

5. 検証方法

アンケート調査

仮説検証に向けて、アンケート調査の実施を予定している。日系製造業で中国湖北省武漢市周辺にある製造拠点の駐在者を対象にアンケート調査を行う。対象地域の選定は、今現在自身が日系製造業の武漢市にある製造拠点に駐在者として赴任中であるためである。なお、武漢市には日系カーメーカーのホンダや日産自動車、非日系はルノーやGM等が生産拠点を設けているそのため、自動車産業の集積地の一つとなっている。

アンケート項目

各リーダーシップの要素を分解してアンケート項目を作成した。大分類として「異文化適応のリーダーシップ」「支配 / 奉仕型リーダーシップ」「変革型リーダーシップ」の3つを用いた。「異文化適応のリーダーシップ」の要素から、文化的背景により取るべきリーダーシップに差異があるか確認する。トップダウン型・ヒエラルキー重視の中国文化に適応したリーダーシップは支配型に言い換えが可能であり、支配型リーダーシップは奉仕型リーダーシップと対比して考えられている。この奉仕型は合議型・ヒエラルキー重視の日本文化に適応したリーダーシップに近いと考えた。このことにより「支配 / 奉仕型リーダーシップ」の要素から駐在者が取るリーダーシップが中国型であるか日本型であるかを異文化適応リーダーシップの要素に加えて追加確認する。最後に、「変革型リーダーシップ」の要素から現地化推進に向けた現地従業員の変革を促す変革型リーダーシップを採用しているか確認する。

表1 「リーダーシップの分類」

大分類	小分類
異文化適応のリーダーシップ	トップダウン型・平等主義
	トップダウン型・ヒエラルキー重視：中国
	合議型・平等主義
	合議型・ヒエラルキー重視：日本
支配 / 奉仕型リーダーシップ	指示型リーダーシップ：中国
	サーバント型リーダーシップ：日本
変革型リーダーシップ	-

参考文献

- 【1】 石黒太郎, あの人はずい海外で活躍できるのか? 海外駐在員が越えるべき6つの谷, 三菱UFJリサーチ&コンサルティング コンサルティングレポート, 1-4 (2018年)
- 【2】 高瑞紅, 海外駐在員の役割と課題, 1-20 (2015年)
- 【3】 企業の転勤の実態に関する調査, JILPT 調査シリーズ, 17-30 (2017年)
- 【4】 リーダーシップの解明から開発へ, [新版] グロービス MBA リーダーシップ, 181-182 (2014年)
- 【5】 成龍, 立教ビジネスレビュー, 中国研究開発者の創造的行動を促進するリーダーシップに関する研究, 21-31 (2018)
- 【6】 House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies. Sage publications (2004年)
- 【7】 House, R. J. Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. Leadership Quarterly, 7(3), 323-352 (1996年)
- 【8】 エリン・メイヤー, 異文化適応のリーダーシップ, (2018年)