

海外生産で成長する中小企業の組織マネジメント*

—マレーシアでの実態調査にみる 日本人管理者の抱える課題—

中京大学総合政策学部教授

弘 中 史 子

中部大学経営情報学部教授

寺 澤 朝 子

要 旨

中小企業の海外直接投資は増加傾向にあるにもかかわらず、現地生産を行う中小企業の組織マネジメントに関する既存研究はそれほど多くない。そこで本稿では中小製造業の海外生産における組織マネジメント、特に日本人管理者と現地従業員の日々の職務に関する実態と両者の認識に焦点を当てて考察している。

日本企業が海外展開する際の課題のなかでも、「人材の現地化」「現地の職務に関する認識」「現地従業員とのコミュニケーション」の三つに焦点を当てて既存研究を概観したうえで、筆者らによるマレーシアでのアンケートとインタビュー調査の結果と考察を紹介する。

アンケートからは、中小企業の海外拠点における組織マネジメントの実態が明らかになった。現地従業員は、自らの職務や目標、部署での協力関係に関する認識に対して、かなり肯定的であるのに対し、日本人管理者にとっては、まだ満足できるレベルではないことや、望ましいコミュニケーション手段について、日本人管理者と現地従業員との間に認識の相違があることも浮き彫りになった。

さらにこうした相違が生まれる背景を日本人管理者の異文化への適応から明らかにするとともに、日本人管理者が現地従業員にどのように対応していけばよいのかについて考察した。インタビュー調査で得られた言説から、日本人管理者のスキーマのメタ認知による対応に基づくさまざまな試行錯誤が現地従業員の職務における手続きの定着、役割認識の明確化につながり、彼らのモチベーションを向上させ、定着率を高めることを明らかにした。

また、マレーシアでの組織マネジメント経験の蓄積が人材の現地化を実現し、中小企業のマレーシアでの操業経験が複数国進出へとつながる可能性があること、さらに中小企業から派遣される日本人管理者に必要な研修の在り方についても示している。

* 謝辞 本稿は、科学研究費補助金基盤研究「中小企業の国際競争力向上—複数国進出による市場開拓と内なる国際化の進展—」(C) 268053、17K03873によるインタビュー調査やアンケートを活用している。

1 はじめに

中小企業庁編 (2019) によれば、中小企業の海外直接投資は増加傾向にある。本稿ではそうした状況に鑑み、中小製造業の海外展開のなかでも、海外生産における組織マネジメント、特に日本人管理者と現地従業員の日々の職務に関する実態と両者の認識に焦点を当てて考察したい。

はじめに、日本企業が海外展開する際の組織マネジメントが既存研究ではこれまでどのように扱われているのかを、主に三つの課題に基づいて概観する。

次に中小企業の海外拠点における組織マネジメントの実態を紹介する。筆者らは、日本の中小企業による海外生産の歴史が比較的長いマレーシアにおいて、進出する日系中小企業に対してアンケートとインタビュー調査を実施した。まず、アンケートの結果から、特に組織マネジメントに関する質問項目を抽出して紹介したい。さらに現地従業員と日本人管理者の間の職務における認識に、どのような相違があるのかを明らかにする。

続いてこうした相違が生まれる背景を明らかにするとともに、日本人管理者が現地従業員にどのように対応していけばよいのかについて考察する。筆者らが実施した日系中小企業へのインタビュー調査で得られた言説から、日本人管理者のメタ認知による対応が現地従業員の職務における手続きの定着、役割認識の明確化につながり、モチベーションを高める可能性を示したい。

また、マレーシアでの組織マネジメント経験の蓄積が人材の現地化を実現し、複数国進出へとつながる可能性があること、さらに中小企業から派遣される日本人管理者に必要な研修の在り方についても言及する。

2 既存研究にみる日本企業の海外展開における組織的課題

日本企業の海外展開における組織マネジメントについて、既存研究では主に三つの課題が取り上げられてきた¹。

(1) 人材の現地化

第1が、「人材の現地化」である。一般に、人材の現地化は企業のパフォーマンスにポジティブな影響を与えるとされている。例えば古沢(2008)は、人材が現地化するほど現地で好業績になる傾向があることを指摘している。駒形(2012)は中国に進出した日系の中小企業を観察し、日本を理解した現地人のキーパーソンを配置することが現地化で肝要だとしている。

しかしながら、人材の現地化は日本企業にとって長年解決に苦しむ課題のようである。というのも、欧米企業との比較にて日本企業の現地化が遅れていることは、すでに1990年代から指摘されているからである。

吉原(1992)は、5年前の調査と比較したうえで、日本企業の現地化が進んでもいないし積極的でもないことを指摘している。同じく1990年代の研究で、Kopp(1999)は、日本の現地子会社にある昇進の壁を障子紙の天井(rice-paper ceiling)と称し、日本企業は欧米企業よりも、「現地の有能人材の採用難」「現地人の高い離職率」「本国人駐在員と現地人スタッフとの摩擦・コミュニケーション問題」「現地人スタッフの昇進に関する不満」などの問題を抱えていることを指摘している。

2010年以降の研究でも、笠原(2013)が、日本企業における経営現地化が十分な解決にいたって

¹ 本節は弘中・寺澤(2017)の一部をベースとして再構成している。

いないと指摘している。つまり、人材の現地化は30年近く、日本企業が向き合い続けてきた課題なのである。

人材の現地化が進まないことに関連して、既存の研究では、日本企業特有の人事制度や人事評価を背景として挙げている。例えば採用を例にとると、白木（2006）は、日系企業の「多国籍内部労働市場」の入職口には、本社国籍のものだけをとおすようなフィルターが強くかかっていることを指摘し、日本企業は現地の高学歴の人材を雇用する比率が他国の企業より低いことを明らかにしている。

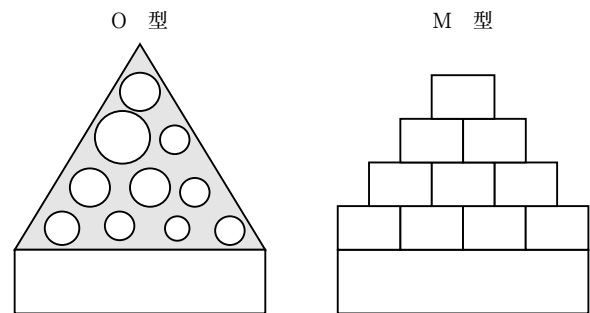
（2）職務に関する認識

第2に、海外拠点でのオペレーションにおける職務の遂行についても、日本人と現地従業員の間で、役割分担についての認識にギャップがあることが、課題として指摘されている。林（1994）は米国と東南アジアで10年以上にわたって実施した調査結果から、組織化原理をM型とO型に分けている。そして、日本はO型に近く他国がM型に近いことから、役割の認識について特異性がみられるという。

図-1は二つの組織化原理を表したものである。M型は、経営管理組織において、各職務とそれらの相互関係を論理的にデザインして、任務のすべてを配分しきる考え方で、O型は、そのなかに円形の「ルーティン化」された部分および技術的に「専門化」された部分が含まれるのみで、その他の部分は、円外の共有部分（「グリーンエリア」）に含まれるという。

例えば日本では、組織目的を達成するために必要な戦略的な仕事は話し合いや調整によって、グリーンエリアという共有領域で行われるが、M型に近い組織にいた人材にとってはこのようなやり方は不可解に見える。こうした日本的な職務編成や組織構造の曖昧さについては、多くの文献で指

図-1 二つの組織化原理



出所：林（1994）

摘されていることである（安室・関西生産性本部、1997；高、2012；石田、1985・1990）。曖昧な分業、人事評価が、現地の従業員にとっては納得感や透明感を得られにくくなってしまいう状況をつくっていることは想像に難くない（高、2012；寺本・廣田・高井、2013）。

（3）コミュニケーション

第3に、組織内コミュニケーションに関する諸問題も指摘されている。組織マネジメントの成否は、組織内の円滑なコミュニケーションに依存する部分が多い。さまざまなタイプのコミュニケーションがあるが、特に意思決定プロセスにおける意思疎通や職務間での適切な情報共有や情報交換が、日本人管理者と現地従業員、現地従業員同士で行われていることが、海外拠点の業績向上には不可欠であろう。

海外拠点において現地従業員と直接コミュニケーションを図るためには、日本人社員に高い語学力が求められる。林（1994）は、日本企業には構造的なコミュニケーション・ギャップが存在するという認識が薄いと指摘する。日本型の経営は、暗黙の了解や以心伝心による相互理解など、言語以外の日本的なアナログ・コミュニケーションに依存する部分が多いハイコンテクスト文化である。

初めてローコンテクストとハイコンテクストの

概念を提唱したのは、米国の人類学者エドワード・ホールであった (Hall, 1976)。ローコンテキスト文化では、発せられた言語・非言語のなかに多くの意味が含まれているが、ハイコンテキスト文化では、意味情報の大半がコンテキストに含まれており、言語的なメッセージだけでその意味を十分くみ取ることが難しい (林・福島, 2003)。日本は、研究対象になった国々のなかでも最もハイコンテキスト文化に位置づけられる。逆に最もローコンテキスト文化に位置づけられるのが米国である (Meyer, 2014)。

林 (1994) によると、日本企業のハイコンテキスト文化を進出先のローコンテキスト文化に持ち込んでいるにもかかわらず、日本人社員の語学力のレベルが低い場合、相手との対面コミュニケーションにおける課題が大きいうえに、高度な異文化に対する感性や管理面の組織化能力が問われるため、日本人社員への心理的な負担は非常に大きなものになるという。

また寺本・廣田・高井 (2013) では、日本人が現地の従業員と言語の障壁があるゆえに、日本語はできるがビジネスはできない人材を重用してしまい、その結果としてビジネスに支障が出ることを課題として挙げている。

先述した林 (1994) は、グローバル化においてコミュニケーションを潤滑に行ううえでの説明スキルの3原則を提唱している。一つ目が、客観的と感じられる比較モデルで説明することである。二つ目にその事業に関わる日本人側の基本方針を明示して説明に含めることである。具体的に言えば日本のアプローチを保持するのか、ハイブリッドにするかを明確に示すのである。三つ目が説明だけで終わらせるのではなく、相手がこれから具体的にどうすればよいか、どのようなオプションがあるかといった、当該担当者の職務を進めるうえでの具体的なアドバイスを提供することである。

(4) 中小企業の海外展開

以上の既存研究から次のことがいえよう。

まず日本企業の海外拠点においては、成功例も増え、さまざまな経験も蓄積されているとはいえ、1990年代から指摘されている課題が、現在になっても未解決の部分が多いということである。人材の現地化の遅れや職務の役割分担、組織内のコミュニケーションに課題があることは継続して指摘され、処方箋もいくつか示されてきたにもかかわらず、進展が芳しくない。

しかも三つの課題は相互に関連している。なかでも、鍵となるのがコミュニケーションであろう。なぜなら、コミュニケーションがうまくいかなければ、職務の役割分担の在り方さえ現地従業員に適切に伝えることができないからである。そして現地従業員のなかで職務の役割分担がうまくいかないのであれば、人材の現地化はなお困難になるであろう。

中小企業では、大企業と比較して社員数が限定されているため、海外拠点に多くの人材を派遣することは困難である。つまり現地化を比較的短期間で進めざるを得ない。厳しい状況であることは間違いないが、小規模であるがゆえに、コミュニケーションを活性化し、職務分担も柔軟に対応できる可能性もある。

とはいえ、高 (2012) や義永 (2014) が指摘するように、日本の中小企業の海外展開における人材育成や組織力の強化については、既存の研究が少ないのが現状である。つまり、中小企業の海外展開における組織マネジメントが、そもそもどのような実態にあるのかについても、研究の蓄積が少ないといえる。

そこで次節では、中小企業の海外展開における組織マネジメントの実態をアンケートの結果を通じて明らかにしたい。とりわけ組織内のコミュニケーションや職務に関する認識を中心に取り上げる。

3 中小企業の海外拠点における

組織マネジメントの実態：
マレーシアを事例として

(1) アンケートの概要

中小企業の海外拠点における組織マネジメントの実態を明らかにするために、ここでは筆者らがマレーシアで実施したアンケートを紹介したい²。

中小企業の海外生産の実態を明らかにするうえで、マレーシアに着目する理由は2点ある。第1に、マレーシアは1990年初頭から日本の中小企業の進出が始まった国で、総じて海外生産の歴史も長い企業が多い。つまり組織マネジメントにおいて他国に進出している企業よりもある程度熟達していると考えられ、日本の中小企業の組織マネジメントの状況を把握するうえで参考になる国といえよう。

第2に、同国はマレー系・中華系・インド系をはじめ数多くの民族が共生する多民族国家であると同時に外国人労働者も多い。また、イスラム教・キリスト教・仏教・ヒンズー教をはじめさまざまな宗教が混在する多文化国家であり、組織マネジメントでさまざまな工夫が求められる。

そのためマレーシアにおいて中小企業が直面している組織マネジメントの課題とその対応は、多くの中小企業にとって参考になる点が多いと考えられる。

アンケートにはマレーシアで海外生産を行う日本の中小企業9社にご協力をいただいた。生産拠点をもつ中小企業を対象としたのは下記の理由からである。海外の生産拠点では、いわゆるホワイトカラーだけでなく、ブルーカラーの社員も抱え

ることになる。また日本と同等の品質向上を目指すのであれば、日本特有のものづくりのマネジメント（例えば5Sやカイゼンなど）を取り入れることが想定され、それらの仕組みを伝えるためにコミュニケーションの工夫も一層求められるからである。

アンケート票は、現地従業員を対象にしたものと、現地に駐在する日本人管理者を対象にしたものの2種類を作成した。それぞれがコミュニケーションや職務の現状をどのように認識しているのか、両者の認識には違いがあるのかを確認するためである。

これらのアンケートと並行して、筆者らは2016年から2018年の間に、マレーシアで海外生産する日本の中小企業11社に対して15回のインタビュー調査を行っている。この11社は、アンケートの対象企業がすべて含まれている。

アンケートの質問項目に関しては、筆者らが実施してきた企業へのインタビュー調査の内容と、海外の既存研究によって使用されたアンケート項目を参考にして作成した。回答選択肢は「全くあてはまらない」から「とてもよくあてはまる」の6点尺度となっている。アンケートの言語は、日本人管理者向けは日本語、現地従業員向けは英語とマレー語の2種類を作成した³。

調査票の配布と回収に関しては、筆者らのマレーシアへの渡航時期と滞在期間が限定されていたことから、2017年3月（第1次）と2017年8月（第2次）の2回に分けて実施した。まず筆者らが、それぞれの企業に赴き、アンケートを依頼したうえで、2、3日後に回収のために再度企業を訪問するという手法をとった。

回収数は、現地従業員向けのアンケートは第1次で167人、第2次で52人回収（配布数250、回収率

² アンケートのその他の質問項目や詳細なデータ等については、弘中・寺澤（2018）を参照されたい。

³ アンケートの英語からマレー語への翻訳についてはAnthony Fong An Tian氏のご協力を、マレーシアでの調査実施方法等についてはMichiko Okubo氏、Yaeko Masuda氏のご助言を得ることができた。記して感謝したい。

87.6%)、日本人管理者向けについては第1次で16人、第2次で7人回収(配布数30、回収率76.7%)した。次節からは、インタビュー調査の結果も交えつつ、アンケートの結果を考察する。

(2) 現地従業員を対象とした

アンケートの結果

① 回答者の属性

現地従業員の回答者の属性の概要は次のとおりである。性別については、「男性」が53.2%、「女性」が46.3%、「その他」が0.5%となった(n=217)。「男性」の割合がやや高いものの、ほぼバランスがとれていた。

回答者の民族は「マレー系」が55.8%、「中華系」が22.1%、「インド系」が15.2%で、「その他」が6.9%であった(n=219)。「その他」にはそれ以外の民族や、外国人が含まれている。国の人口構成も反映し、マレー系が半分以上を占めている。

学歴については、日本で高校卒業程度に当たる回答者が36.2%、短大卒業程度が33.3%、大学卒業程度が27.1%、大学院卒業以上が3.3%であった(n=219)。バラエティに富んでいるとともに、どこかの学歴に偏っているということはない。

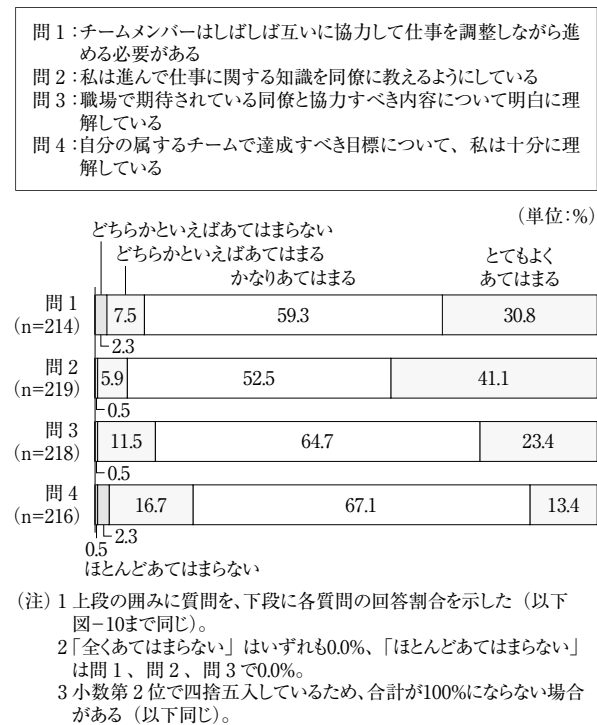
また回答者のうち約4分の1の24.4%が管理職であった(n=217)。

② 職務に関する認識

図-2は、職場におけるチーム内の、現地従業員の職務に関する協力意識について尋ねた結果である。

自分の仕事がほかのメンバーと調整しながら進める必要があるかについて、「とてもよくあてはまる」「かなりあてはまる」と回答した従業員は90.1%と9割を超えている。また、仕事に関する知識を教えるようにしているかについては、「とてもよくあてはまる」という回答が41.1%と目立って多く、「かなりあてはまる」と回答した従

図-2 現地従業員のチームと職務に関する協力について

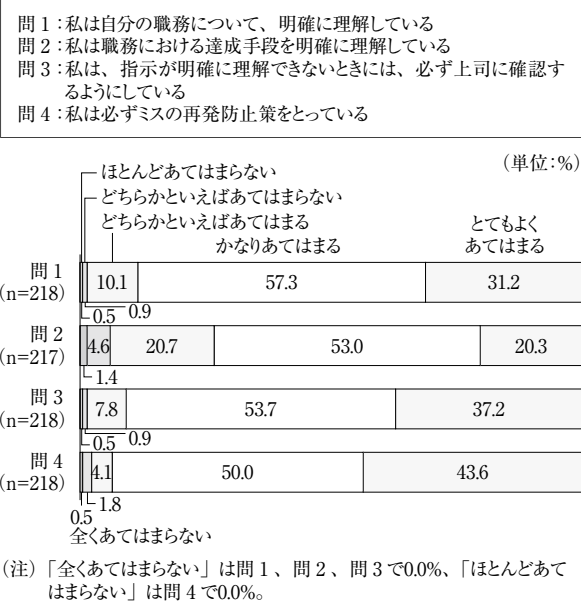


業員と合わせると93.6%となり9割を超えた。さらに、自分に期待されている同僚との協力内容を理解しているかについても「とてもよくあてはまる」「かなりあてはまる」という回答が88.1%と9割近くに上っている。

しかし、自分の属するチームで達成すべき目標を十分理解しているかについては、ほかの質問項目と比較して「とてもよくあてはまる」という回答が少なく13.4%しかない。「かなりあてはまる」という回答を合わせても80.5%である。

図-3では、現地従業員の職務に関する理解度を尋ねている。自分の職務を明確に理解しているかについては、「とてもよくあてはまる」「かなりあてはまる」という回答は合わせて88.5%と9割弱もあり、かなり高い。しかし、職務を達成する手段を理解しているかについては、「とてもよくあてはまる」「かなりあてはまる」という回答は73.3%と、職務内容よりも職務達成方法への理解のほうが、数値が低いことがわかる。

図-3 現地従業員の職務に関する理解度について



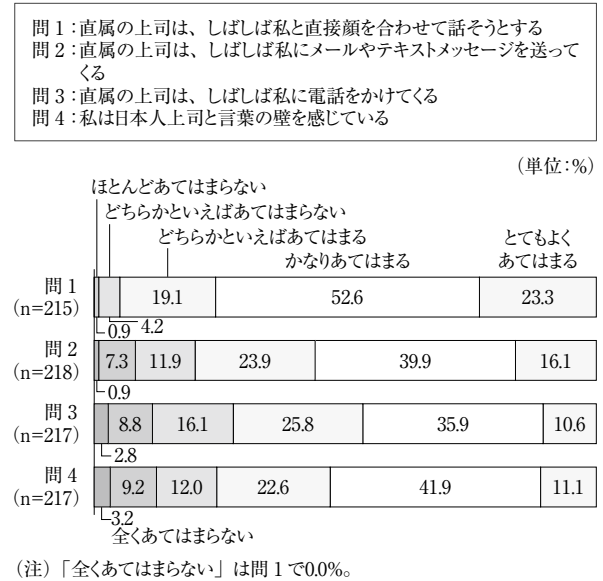
指示が明確に理解できないときに必ず上司に確認しているかについては、「とてもよくあてはまる」「かなりあてはまる」という回答が90.9%と9割を超えており、好ましい傾向といえる。指示を理解できないまま職務を遂行すれば、余計な手間がかかる可能性が高くなるからである。

また、ミスの再発防止策を必ずとっているかどうかについても、「とてもよくあてはまる」「かなりあてはまる」と回答した従業員は93.6%に上り、否定的な回答も極めて少ない。

③ コミュニケーションに関する認識

図-4では、現地従業員と上司とのコミュニケーションの特性について尋ねている。直属の上司がしばしば顔を合わせて話そうとするかということについては、「とてもよくあてはまる」「かなりあてはまる」という回答が75.9%と4分の3を超えており、対面式コミュニケーションを上司が好んで活用していることがわかる。メールやテキストメッセージによるコミュニケーションや、電話によるコミュニケーションについては、その比率が56.0%、46.5%と下がっている。日本人上司

図-4 現地従業員のコミュニケーションに関する認識について



を含めて、直属の上司とのコミュニケーションについては、対面形式が最も重視されており、次にメールなど文書ベースであり、電話によるコミュニケーションについては、比較的行われていないことがわかる。

また日本人上司との間の言葉の壁があるかについては、「とてもよくあてはまる」「かなりあてはまる」という回答が53.0%あり、「どちらかといえばあてはまる」も含めると75.6%と4分の3になる。現地従業員が日本人管理者とのコミュニケーションにおいて困難を感じている様子が見えてくる。

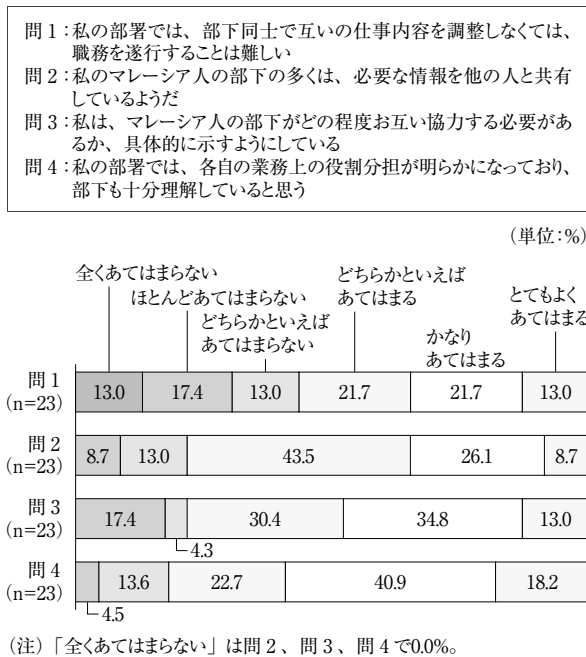
(3) 日本人管理者を対象とした

アンケートの結果

① 回答者の属性

次に、日本人管理者のアンケート結果を示す。回収数が限られているのは、中小企業では、コスト負担の関係から駐在員の人数が限られているためである。サンプル数が少ないため、統計的な検証は厳しい状況にあるが、ここでは参考のために傾向をみていきたいと考える。回答者の90.9%が「男性」であった (n=22)。

図-5 日本人管理者からみた現地従業員の協力意識について



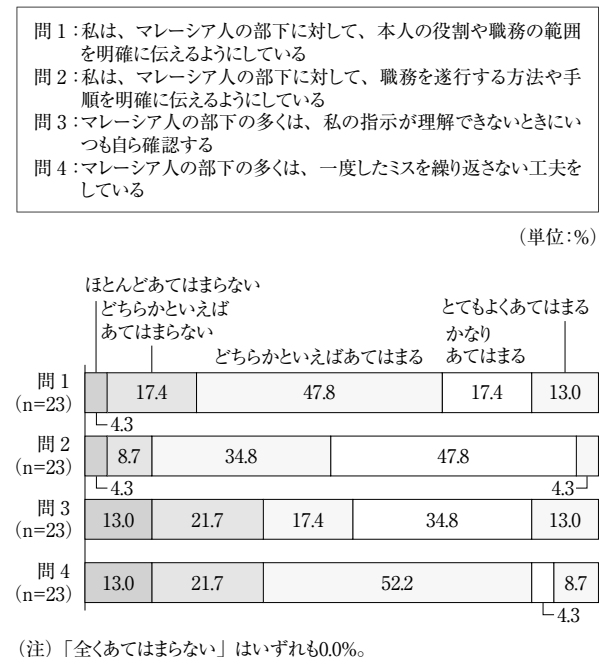
② 職務に関する認識

図-5では、日本人管理者が現地従業員の協力意識について、どのように認識しているかを尋ねている。与えている職務が従業員同士で調整が必要かについて、「とてもよくあてはまる」「かなりあてはまる」とした回答は合わせて34.7%しかなく、「どちらかといえばあてはまる」まで含めても56.4%に過ぎない。日本人管理者からみれば、現地従業員に与えている職務はそれほど調整が必要ではなく、個人で完結する作業を割り当てている意識が強いと思われる。

日本人管理者からみて、現地従業員が必要な情報を共有しているかについては、「とてもよくあてはまる」「かなりあてはまる」という回答は34.8%である。「どちらかといえばあてはまる」という回答が最も多く43.5%であるが、現地従業員間の情報共有にはまだ課題があると考えられる。

日本人管理者が、部下に対して協力の程度を具体的に示しているかについては、「とてもよくあてはまる」「かなりあてはまる」というのが47.8%であり、半数近くの管理者が明確な指示を

図-6 日本人管理者の現地従業員への指示と現地従業員の反応について



心がけているようである。

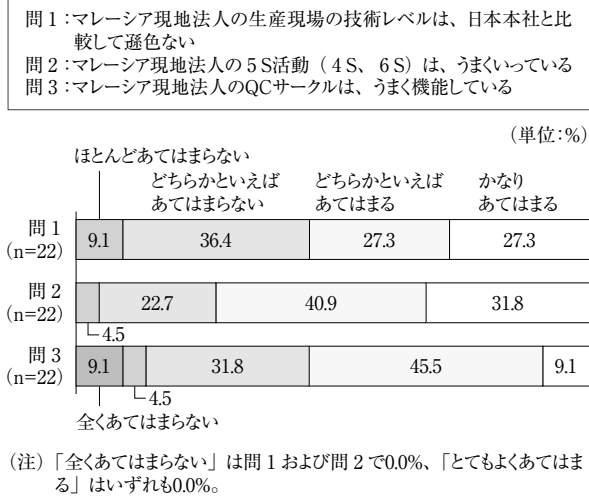
また、現地従業員が自らの役割を十分に理解しているかについては、「とてもよくあてはまる」「かなりあてはまる」を合わせると、59.1%である。6割近くの日本人管理者が、現地従業員に役割分担を明示できていると考えている。

図-6では、日本人管理者の現地従業員への指示について尋ねている。現地従業員に役割分担や職務の範囲を明確に伝えているかについては、「とてもよくあてはまる」「かなりあてはまる」を合わせて、30.4%にとどまっている。「どちらかといえばあてはまる」というやや消極的な回答が47.8%と半数近くあり、日本人管理者が現地従業員にあまり明確に伝えきれていない現状が垣間みえる。

現地従業員の部下に職務遂行の方法や手順を明確に伝えているかについては、「とてもよくあてはまる」が4.3%と少ないが、「かなりあてはまる」という回答と合わせると52.1%となる。

部下が自分の指示を理解できないときに確認してくれているかについては、「とてもよくあては

図-7 現地法人の生産現場の状況について

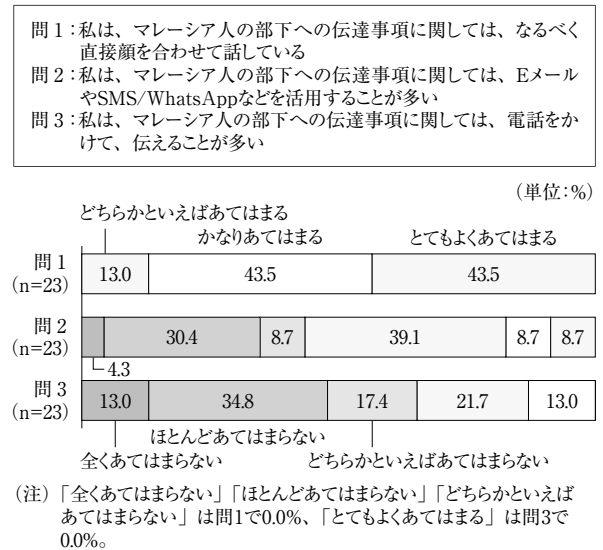


まる」「かなりあてはまる」という回答は47.8%と半数以下である。「どちらかといえばあてはまらない」「ほとんどあてはまらない」を合わせた割合も34.7%と3分の1を超えており、日本人管理者が部下による確認に不安を抱いている可能性がある。現地従業員の部下がミスの再発防止のために工夫しているかについては、「とてもよくあてはまる」「かなりあてはまる」という回答を合わせてもわずか13.0%しかない。日本人管理者が、ミスの再発防止を徹底することに苦勞している状況がうかがえる。

図-7では、現地法人の生産現場の状況について尋ねている。マレーシアの生産現場の技術レベルが日本本社と比較して遜色ないかについては、「とてもよくあてはまる」という回答はなかったが、「かなりあてはまる」「どちらかといえばあてはまる」という肯定的な回答が54.6%と半数を超えている。アンケート配布先の中小企業においては、自社のマレーシアでの操業に手応えを感じている企業が多いようである。

5SとQCサークルがうまくいっているかについては、「とてもよくあてはまる」という回答は

図-8 現地従業員とのコミュニケーションに関する日本人管理者の認識について



なかったが、「かなりあてはまる」「どちらかといえばあてはまる」という回答が5Sは72.7%、QCサークルは54.6%である。現地従業員に現場のものづくりで大切な概念は浸透しつつあるようだが、QCサークルについては肯定的な回答が減ることから、現地の従業員が自らアイデアを出してカイゼンを進めることにはまだ課題があることがわかる。

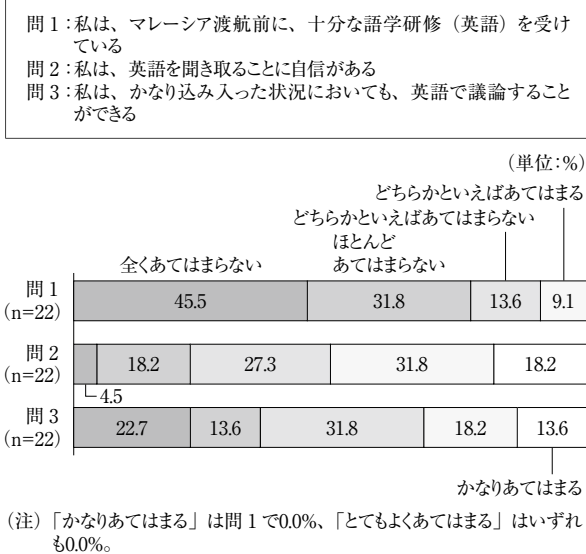
③ コミュニケーションに関する認識

続いて図-8では、日本人管理者が現地従業員の部下とどのようにコミュニケーションをとっているのかについて尋ねている。

なるべく顔を合わせて話しているかについては、「とてもよくあてはまる」「かなりあてはまる」という回答が合わせて87.0%に達している。それに対し、EメールやSMS、WhatsApp⁴を利用して文書でコミュニケーションすることが多いかについては、「とてもよくあてはまる」「かなりあてはまる」という回答が17.4%しかない。電話をかけて伝えることが多いかについては、積極的な回答がさらに減少

⁴ マレーシアで最も普及しているメッセージングアプリ。

図-9 日本人管理者の語学力(英語)の状況について

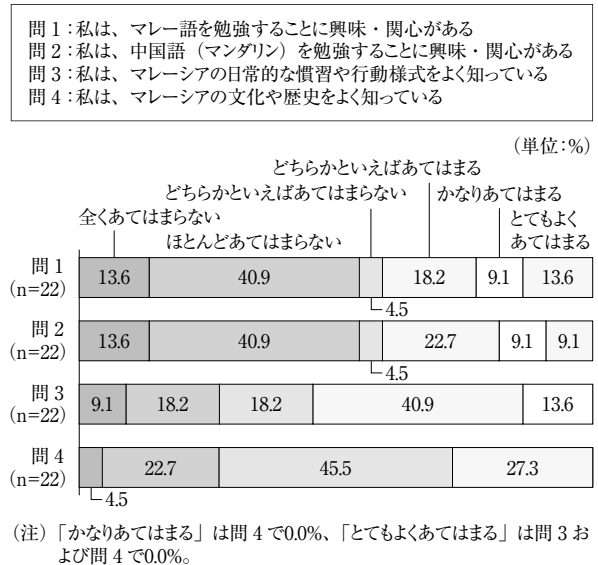


し、「とてもよくあてはまる」という回答がなく、「かなりあてはまる」という回答も13.0%しかない。直接対面するコミュニケーションを日本人管理者が重用している傾向がうかがえる。

電話の利用に関しては、日本人管理者が言語のみによる正確な伝達に困難を覚えて忌避している可能性もある。しかしEメール等を活用した文章による伝達に消極的であることは懸念材料であろう。対面によるコミュニケーションでは、正確に指示を伝えたつもりであっても、伝わっていない可能性があるからである。それを補うため、指示を文面として記録に残すといった手段はコミュニケーションにおいて重要であると考えられる。

図-9では、マレーシアで多用される英語について、日本人管理者の語学力を質問している。日本人管理者が事前に十分な語学研修を受けたかについては、「どちらかといえばあてはまらない」「ほとんどあてはまらない」「全くあてはまらない」という否定的回答が合わせて90.9%に上る。ほとんどの日本人が事前に十分な語学研修を受けずに、マレーシアに赴任していると推察される。なかでも「全くあてはまらない」という回答が45.5%と半数近くを占めることに着目すべきであろう。大

図-10 日本人管理者のマレーシアの言語・文化に対する関心について



企業と比較して、渡航前の支援が不十分であることがわかる。

また、英語を聞き取ることに自信があるかについては、「とてもよくあてはまる」という回答はなかったが、「かなりあてはまる」「どちらかといえばあてはまる」との回答が50.0%と半数あり、自助努力がうかがえる。

しかし、英語でかなり込み入った状況で議論できるかになると、「とてもよくあてはまる」という回答はなく、「かなりあてはまる」「どちらかといえばあてはまる」を合わせても31.8%と3割程度である。

これらの結果から、日本人管理者が語学力にやや自信を欠いた状態で対面コミュニケーションに頼っていることがわかり、現地従業員とのコミュニケーションにおいて不安が残るところである。インタビュー調査によれば、通訳を雇用している中小企業は少なく、また雇用している場合でも込み入った話になると、正確な通訳・翻訳がなされているとは限らないのが現状である。

図-10の質問群は、日本人管理者のマレーシアに対する関心を尋ねたものである。

国語であるマレー語を勉強することに興味・関心があるかについては、「とてもよくあてはまる」「かなりあてはまる」という回答は合わせて22.7%に過ぎず、日本人管理者は、マレー語の習得にあまり積極的ではない。インタビュー調査では、「日常の簡単な会話をマレーシア人従業員とマレー語でかわすことで、親近感や信頼感が増す」と考えてマレー語を常用している日本人管理者もいたが、全体で見れば少数派のようである。

マレーシアでは、中華系マレーシア人が管理者として活躍している場合も多いため、中国語の勉強に関心があるかについても尋ねている。これについても「とてもよくあてはまる」「かなりあてはまる」という回答は合わせて18.2%に過ぎなかった。

また、マレーシア人の日常的な慣習や行動様式をよく知っているかについては、「とてもよくあてはまる」という回答はなく、「かなりあてはまる」という回答が13.6%、「どちらかといえばあてはまる」という回答が最も多く40.9%であった。自分の部下である現地従業員の慣習や行動様式については、半分以上の人がある程度まで理解しているものの、それを学ぶ積極性は欠けるようである。

(4) 現地従業員と日本人管理者の認識の相違

現地の従業員へのアンケート項目と、日本人管理者へのアンケート項目では、類似した内容を質問しているものもある。そこで、現地従業員のうち直属の上司が日本人である回答者90人を選び、その回答傾向が日本人管理者とどのように異なるのかを、両者の回答の平均値でみていくこととする。平均値が高いほど、積極的な回答ということになる。表-1と表-2には、現地従業員への質問内容、日本人管理者への質問内容、回答の最小値と最大値、平均値、標準偏差を示した。

一般的に日本人は謙遜して回答するために、自身の行動に関する評価が低くなりがちである。そ

れと比較して、現地従業員からの回答は評価が高くなる傾向にあるため、そのあたりのバイアスを考慮に入れたうえで、結果を読み解く必要がある。また、先述したように日本人管理者からの回収数が少ないことも考慮に入れなければならない。

① 職務に関する認識

表-1をみると、現地従業員同士の仕事における調整の必要度については、現地従業員の回答の平均値は5.04であるが、日本人管理者の平均値は3.61で大きく差がある。日本人管理者としては、それほど調整の必要のない仕事を与えているつもりでいても、現地従業員の部下は仕事内容で調整すべきことが多いと認識していることがわかる。

職場での同僚との情報共有ができていないかについては、現地従業員の回答の平均値は5.36、日本人管理者の平均値は4.13となっている。現地従業員は、必要な情報がきちんと共有できているという認識が高いが、日本人管理者はさらに上のレベルを求めていると思われる。

さらに、職場での具体的な協力内容の理解については、現地従業員の回答の平均値は5.08であった。一方、日本人管理者が現地従業員に対して具体的に協力内容を示しているかについては平均値が4.22である。つまり日本人管理者は現地従業員に協力すべき内容を具体的に示すことができていると感じているが、現地従業員のほうは協力すべき内容について理解できていると感じていることがある。

以下の質問でも同様の傾向が続く。日本人管理者が現地従業員に職務を明確に伝えられているかについての平均値は4.17になっているが、現地従業員の職務への理解に関する平均値は5.19となっている。また、日本人管理者が職務遂行の方法や手順に関して現地従業員に明確に伝えられているかの平均値は4.39となっているが、現地従業員の理解は4.81となっている。つまり、日本人管理者

表-1 職務に関する日本人管理者と現地従業員の認識

現地従業員への質問	日本人管理者への質問	現地従業員の回答				日本人管理者の回答				平均値の差
		最小値	最大値	平均値	標準偏差	最小値	最大値	平均値	標準偏差	
チームメンバーはしばしば互いに協力して仕事を調整しながら進める必要がある (n=89)	私の部署では、部下同士で互いの仕事内容を調整しなくては、職務を遂行することは難しい (n=23)	3	6	5.04	0.74	1	6	3.61	1.64	1.44
私は進んで仕事に関する知識を同僚に教えるようにしている (n=90)	私のマレーシア人の部下の多くは、必要な情報を他の人と共有しているようだ (n=23)	3	6	5.36	0.66	2	6	4.13	1.06	1.23
職場で期待されている同僚と協力すべき内容について明白に理解している (n=90)	私は、マレーシア人の部下がどの程度お互い協力する必要があるか、具体的に示すようにしている (n=23)	3	6	5.08	0.62	2	6	4.22	1.28	0.86
私は自分の職務について、明確に理解している (n=90)	私は、マレーシア人の部下に対して、本人の役割や職務の範囲を明確に伝えるようにしている (n=23)	2	6	5.19	0.75	2	6	4.17	1.03	1.01
私は職務における達成手段を明確に理解している (n=90)	私は、マレーシア人の部下に対して、職務を遂行する方法や手順を明確に伝えるようにしている (n=23)	2	6	4.81	0.92	2	6	4.39	0.89	0.42
私は、指示が明確に理解できないときには、必ず上司に確認するようにしている (n=89)	マレーシア人の部下の多くは、私の指示が理解できないときにいつも自ら確認する (n=23)	4	6	5.39	0.58	2	6	4.13	1.29	1.26
私は必ずミスの再発防止策をとっている (n=90)	マレーシア人の部下の多くは、一度したミスを繰り返さない工夫をしている (n=23)	1	6	5.32	0.83	2	6	3.74	1.05	1.58

(注) 1 回答は、1:「全くあてはまらない」～6:「とてもよくあてはまる」の6点尺度である (表-2も同じ)。
2 値は小数第2位で四捨五入しているため、平均値とその差が一致しない場合がある (表-2も同じ)。

表-2 コミュニケーションに関する日本人管理者と現地従業員の認識

現地従業員への質問	日本人管理者への質問	現地従業員の回答				日本人管理者の回答				平均値の差
		最小値	最大値	平均値	標準偏差	最小値	最大値	平均値	標準偏差	
直属の上司は、しばしば私と直接顔を合わせて話そうとする (n=90)	私は、マレーシア人の部下への伝達事項に関しては、なるべく直接顔を合わせて話している (n=23)	2	6	4.84	0.91	4	6	5.30	0.70	-0.46
直属の上司は、しばしば私にメールやテキストメッセージを送ってくる (n=90)	私は、マレーシア人の部下への伝達事項に関しては、EメールやSMS/WhatsAppなどを活用することが多い (n=23)	1	6	4.40	1.31	1	6	3.43	1.38	0.97
直属の上司は、しばしば私に電話をかけてくる (n=89)	私は、マレーシア人の部下への伝達事項に関しては、電話をかけて、伝えることが多い (n=23)	1	6	4.12	1.28	1	5	2.87	1.29	1.25

は明確に伝えられていないと感じているが、現地従業員は理解していると感じているのである。ただし両者の平均値の差は、ほかの項目と比較すると小さいといえる。

指示が理解できないときに上司に確認しているかについて、現地従業員の平均値は5.39である。一方で日本人管理者は、指示がわからないときに部下からいつも確認があるかについては、平均値が4.13となっており、両者の認識の差が大きい。現地従業員は確認しているつもりだが、日本人管理者にとっては、まだ不十分だということになる。

ミスの再発防止については、取り上げた質問項目のなかで最も両者の平均値の差が大きくなっている。防止策をとっているかについて、現地従業員の平均値が5.32であるが、日本人管理者の回答の平均値は3.74である。日本人管理者の要求水準を現地従業員が理解できていない可能性が高い。

② コミュニケーションに関する認識

表-2はコミュニケーションに関する両者の回答である。

上司は直接顔を合わせて話そうとしているかについて、現地従業員の平均値は4.84であった。他方、日本人管理者が現地従業員の部下と直接顔を合わせて話しているかについては、平均値が5.30となっている。全項目のなかで日本人管理者の平均値が現地従業員を上回っているのはこの項目のみであった。コミュニケーション手段に関して、日本人管理者が特に対面での伝達を重視していることがうかがえる。

次の質問項目は、Eメールなどの文書を利用したコミュニケーションについてである。上司は文書によるメッセージをしばしば送っているかについての現地従業員の平均値は4.40であった。それに対して、日本人管理者が現地従業員の部下にE

メールなどの文書を送ることが多いかについての平均値は3.43である。日本人管理者としては、それほど頻繁に利用している意識がないEメールなどが、現地従業員の部下にとっては、印象に残っている可能性がある。

電話によるコミュニケーションに関しても同様の傾向である。上司がよく電話をかけてくるかについての現地従業員の平均値は4.12であるが、部下に電話をかけて伝達することが多いかについての日本人管理者の平均値は2.87で、差が大きくなっている。しかしながら、両者とも、対面やEメール等と比較して電話でのコミュニケーションの平均値が低い、つまりあまり活用されていないという認識は一致しているようである。

(5) 小 括

現地従業員と日本人管理者へのアンケートからは、総じて以下のようなことがいえよう。職務に関しては、現地従業員自身は職務や達成目標、同僚との協力関係に関してうまく理解できていると感じている。他方で、日本人管理者は、現地従業員の職務についての理解やミスの再発防止などにおいて、さらに高い水準を要求しており、けっして満足しているわけではないことがわかった。

コミュニケーションについては、日本人管理者は、対面コミュニケーションを好んで活用しているようである。赴任前の語学に関する事前研修の機会に乏しく、言語運用能力については自信をもっている回答者は少なかったことから、言語運用能力に不安があるまま、メールや文書ではなく、対面でのコミュニケーションに依存していることが浮き彫りになった。

東南アジアのなかでもマレーシアは、職務において英語が使用されることが多いことから、日本人管理者にとって言語の壁は他国よりも低いはずである。しかもマレーシアに進出している中小

企業は他国に進出している企業よりも海外での操業経験が長い。それにもかかわらず、日本人管理者とマレーシアの現地従業員の職務への認識にかなりの隔たりがあり、日本人管理者が現地従業員とのコミュニケーション上の課題を抱えていることがアンケートから明らかになったといえよう。

この場合、さらに効果的に組織マネジメントを行おうとするならば、まず日本人管理者自身が何らかの気づきを得て、異文化に適応する必要がある。先述したように中小企業では駐在できる日本人社員の数が限られることから、海外拠点は現地従業員によってほぼ構成されることになる。現地従業員の側に大きな変化を望むのは現実的ではないであろう。

それでは、どうすれば日本人管理者は異文化に適応し、現地生産拠点をうまく管理できるのだろうか。次節からは、日本人管理者の側の認識の在り方にさらに焦点を絞って分析する。

4 異文化における日本人管理者の適応

本稿ではスキーマという概念を援用して、筆者らが実施したインタビュー調査で聞かれた日本人管理者の言説をメタ認知の観点から考察することを試みた。

(1) スキーマに関する先行研究

現実是我々が社会的に構成したものであり、現実をどのように解釈するかは人によって異なる。その理由は、我々が自らが置かれてきた環境からの影響を免れることができず、生まれた国や土地の文化、思考の術となる言語による影響、さらに家族や出会った人間関係において、さまざまな体験を積み重ねることで、独自の有意性体系を形成するからである。

この独自の有意性体系は換言すればスキーマで

あり、スキーマに基づく研究は幅広い分野で行われている。我々は、我々の感覚から入るすべての詳細な情報を認識しているわけではなく、自らのスキーマに基づいて状況をフレーミングし、得られた情報を理解するのである。スキーマが異なれば、目の前の現実をどのように理解し解釈するか、個々人に相違があるのは当然である。

そのことを前提として、他者との相互作用が行われるが、それぞれの社会的スキーマに基づいて相手の行為を解釈し、反応し、さらに相手の行為を認識する社会的相互作用の連結によって、両者の相互作用が互いにとって予測可能なものになることがある。社会的相互作用に関して相手の期待に応える役割スキーマともいべきものを獲得するのである。それらのプロセスが一定の型（パターン）をもって継続されることによって、制度やルール形成への道筋を形成することとなる。

日本人として日本国において、共通言語をもち、文化的背景が同一な場合においても、異なるスキーマをもつ他者との相互作用においては、互いの行為を予測可能にする類型化した理解を見出し、役割スキーマを獲得するには、一定の時間と努力が必要になる。ときには、社会における自らの追求すべき価値や目標のために、状況のフレーミングそのものを変換するリフレーミングが必要などきもあろう（Bandler and Grinder, 1982）。

海外において、共通言語をもたず、文化的にも宗教的背景も異なる他者との間では、スキーマ間の隔たりが一気に広がる。海外において受けるカルチャーショックとはまさにその他者の行為や動機が、自らのスキーマでは予測ができないから起こるのである。

観光旅行であれば、そういったカルチャーショックも期間が限られ、日本に戻ってくれば、再び予測可能な他者との相互作用に落ち着くことができる。しかしながら、本稿で対象としている海外拠点の日本人管理者らは、カルチャー

ショックを乗り越え、現地従業員との社会的相互作用のなかで、新たな有意性体系をつくり、現地の製造現場で通用する職務遂行方法などの手続きを編み出し、結果として黒字を出す努力をする必要がある。

しかも、異なるのは文化や言語だけではない。日本における会社の概念、日本的経営によって築き上げられてきた5Sやカイゼンなどの製造現場のルール、品質のつくり込み、納期を守る責任感など、日本人として会社に勤めるのであれば当然わかっているべき知識は、海外の製造現場では当たり前なものではない。

西田（2003）は、異文化コミュニケーションにおいて、特定の国や地域で獲得される有意性体系である文化スキーマ⁵が、言語スキーマや役割スキーマ、手続きスキーマといった下位レベルのスキーマに基づいて形成されているという。すなわち、日本で育った日本人は、日本人としての文化スキーマを有し、日本における生活から言語スキーマ、役割スキーマ、手続きスキーマを獲得する。学校などで学ぶ集団における役割スキーマや規則やルールを比較的厳格に守ることにに関して獲得される手続きスキーマは、日本人として一定の特徴を有している。さらに日本企業の職場におけるさまざまな慣習は、そうした役割スキーマや手続きスキーマの延長線上に形成されてきた。

同様に、本稿でアンケートやインタビュー調査の対象としたマレーシアで育ったマレーシア人は、自国の文化スキーマをそのもとの下位スキーマとともに獲得している。その文化スキーマ間の矛盾が、さまざまな異文化ギャップを生み出すのである。

例えば西田（2003）は、日系ブラジル人が日本企業で働くに当たって、どのような異文化ギャッ

プを感じているかを詳細に調査、分析しており、ここで少し紹介する。人種・文化的多様性に富むブラジルという文化スキーマにおいては、行動の多様性を好み、厳格な規則や融通の利かない制度になじまない行動ルールが生まれた。したがって、始業時間や休憩時間を守ること、作業服を着ること、手続きを厳格に守ることは彼らにとっては、ストレスフルな調整を強いられていることになる。特に日本的文化スキーマの「時間厳守」という行動指針はゆったりした環境で仕事をしてきた者にとっては、慣れるのに時間がかかる。

また、掃除はレベルの低い仕事であるという感覚や、自己の地位向上や利益を求めて転職することが当たり前という文化スキーマを獲得しているため、学歴の高い日系ブラジル人にとっては、一つの日本企業に長くコミットする動機は低い。加えて、集団で行うチームワーク行動も日系ブラジル人にとっては理解しがたい。ブラジルと同様に、中国やフィリピン、本稿で研究対象としたマレーシアでは、チームワークよりも個人主義志向が一般的であるという。

さらに、日本人には、彼らの宗教の重要性や必要性を理解するための文化スキーマがない。特定の宗教の影響の強い国では、文化スキーマが宗教の教義に基づいて形成されており、日常生活のなかに深く入り込んでいる。特定の宗教を強く信仰していると明確に意識している人が比較的少ない日本では、そういった異文化スキーマに基づく行動様式を理解することが困難である。

異文化のもとで、組織マネジメントを行う日本人管理者にはどのような力が求められているのであろうか。スキーマの概念を援用して次項で提示する。

⁵ 西田（2003）は、文化スキーマとは別に個人的に獲得されるスキーマとしてパーソナル・スキーマ、国や地域に関係なく獲得されるスキーマとしてユニバーサル・スキーマを提示しているが、本研究では、文化スキーマと異文化における職場での行動に強く関わるであろう言語スキーマ、役割スキーマと手続きスキーマに言及する。

表-3 異文化管理者の成功と失敗要因

	個人	組織	環境	システム (要因間の体系性)
成功	<ul style="list-style-type: none"> ・ビッグ5 パーソナリティ ・技能 ・文化適応性 ・事前の文化的調整 ・幅広い海外出張の経験 	<ul style="list-style-type: none"> ・異文化研修 ・帰国時研修 ・国際的人的資源管理の知見をもつこと ・メンタリングプログラム 	<ul style="list-style-type: none"> ・母国と類似した経済・文化の国への派遣 ・政府規制の緩和 ・言語の類似性 	<ul style="list-style-type: none"> ・計画志向 ・統合的な人的資源管理 ・技術使用の増加 ・国際的人的資源管理システムの柔軟性 ・本国と海外とのシステムの一貫性
失敗	<ul style="list-style-type: none"> ・家族の問題 ・不本意駐在 ・二重キャリア問題 ・任務遂行のコミットメント ・言語運用能力の欠如 	<ul style="list-style-type: none"> ・キャリア計画の欠如 ・不十分な事前準備 ・不十分な補償 ・不十分な研修 	<ul style="list-style-type: none"> ・新興市場 ・政府による人事への規制 ・環境の厳しさ (気候・健康問題) ・文化的タブー (女性、マイノリティ) 	<ul style="list-style-type: none"> ・本国中心の人的資源管理システム ・駐在希望者との個別交渉 ・駐在中のキャリア開発の欠如 ・不十分な評価システム

資料：Harvey, Novicevic, and Kiessling (2002) を基に筆者作成

(2) スキーマに基づく異文化での組織マネジメント⁶

海外に派遣されるマネジャーの駐在の成否を決める要因をHarvey, Novicevic, and Kiessling (2002) は、個人・組織・環境・システムの四つに分類して整理している (表-3)。

個人要因に注目すると、成功要因として挙げられる「文化適応性」や「幅広い海外出張の経験」は、異文化スキーマにおける手続きスキーマや役割スキーマの矛盾を解消できる素養を感じさせる。もちろん、組織要因の研修のもつ意味は、成功要因としても失敗要因としても大きい。他方、個人要因の失敗に注目すると、「言語運用能力の欠如」といった言語スキーマの問題が挙げられている。マレーシアにおいては、職務の指示など、英語で事足りることも多いが、特に製造現場における現地従業員との信頼関係を築くための日常会話程度のマレー語の運用能力が必要かもしれない。

その他、表-3 から明らかなこととして、日本本社の対応が挙げられる。帰国時の研修や海外派遣に関するキャリア開発や現地の日本人管理者に報いるような適正な評価システムの整備は不可欠である。

中小企業の海外拠点の構築に関しては、海外に派遣する人材に対して十分な研修をできていないことは、アンケート結果からも明らかであり、個人要因としての「文化適応性」のもつ意味がより大きいといえる。また、中小企業では優秀な通訳を複数雇用する余裕もないため、言語スキーマに関する異文化ギャップも大きいといえよう。

そこで、日本人管理者のスキーマ間の異文化ギャップや矛盾を解消する方法について、図-11 のように提示したい。

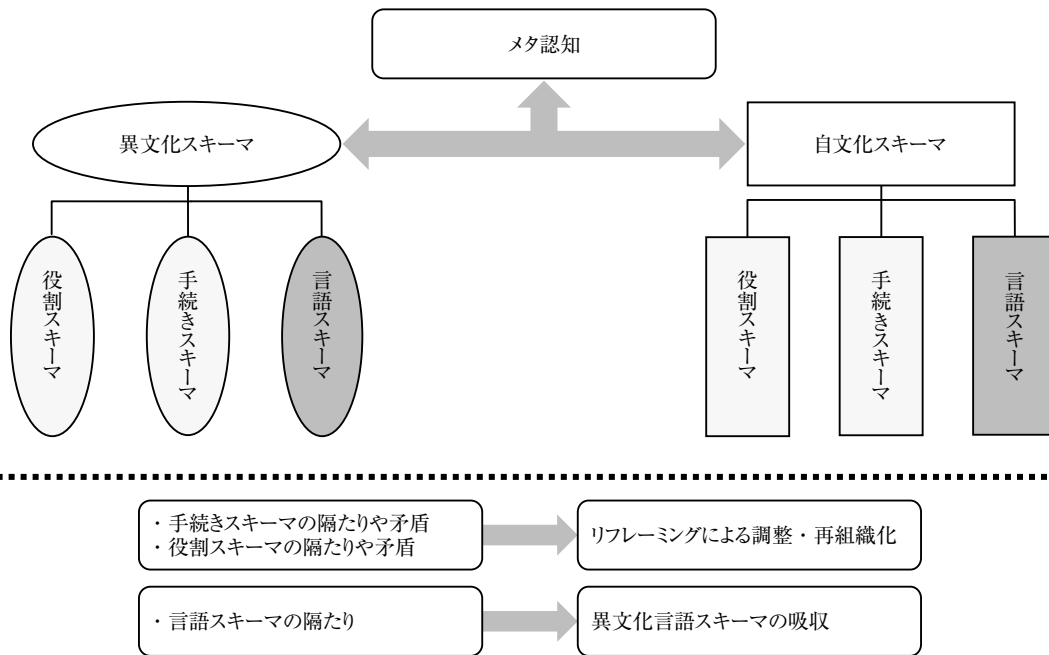
自文化スキーマを保持している日本人管理者は、海外での生産拠点の運営に関して、自文化スキーマを相対化する必要がある。メタ認知とは、認知についての認知、すなわちメタレベルの認知であり、三宮 (2008) は、メタ認知研究の困難性を指摘しながらも、認知レベルとメタ認知レベルを区別することの重要性を主張している。

メタ認知を促進してリフレーミングするには、次の五つの問いが有効である (Williams, *et al.*, 2002)。本稿との関連で整理しておこう。

- ①なぜかを知ること (異文化における自文化スキーマとの矛盾がなぜ生じるのかを考えること)
- ②自分を知ること (自文化スキーマの常識を相対化すること)

⁶ 本節の考察は、寺澤 (2020) をベースに再構築している。

図-11 異文化における現地管理者のメタ認知



資料：筆者作成（以下同じ）

- ③違いを知ること（異文化スキーマと自文化スキーマの手続きと役割における相違を知ること）
- ④過程を知ること（現実を多義的に理解し、矛盾を解消するための働きかけを試行錯誤で現地従業員に試してみること）
- ⑤見直すこと（自分の因果図式のバリエーションを増やしつつ、うまくいった方法がベストであったかどうかを時間をかけて見直すこと）

図-11にあるように、自文化スキーマを相対化し、異文化スキーマをメタ認知によって理解すれば、手続きスキーマと役割スキーマの隔たりや矛盾があったとしても、リフレーミングによって調整・再組織化されることで課題解決できる可能性がある。日本人管理者にありがちな先入観やステレオタイプによる意思決定のバイアスは、異文化スキーマの画一的な理解によって引き起こされることも多い。したがって、異文化スキーマをメタ認知によって理解し、リフレーミングを繰り返すことが重要となる。

しかしながら、言語スキーマの隔たりについては、メタ認知によるリフレーミングとは異質な対応が必要であると思われる。派遣された国の従業員全員に日本語を習得してもらうことは通常望めないため、コミュニケーションの手段として、現地の言語スキーマを獲得する必要がある。マレーシアでは、日本に留学経験があり、流ちょうな日本語を話す現地従業員がいる場合もあるが、中小企業の場合には一人か二人いれば多いほうである。ほとんどの現地従業員とは、英語もしくはマレー語でコミュニケーションするしかない。

先述したように日本は、研究対象になった国々のなかでも最もハイコンテクスト文化に位置づけられる。本稿で対象にするマレーシアは、どちらかといえば、日本に近いハイコンテクスト寄りの文化の国である（Meyer, 2014）。

したがって、言語的なメッセージだけで相手の反応の意味を十分くみ取ることが難しいことから、日本人管理者が現地従業員との意思疎通を正確に行うためには、相当の言語運用能力が必要と

される。高いレベルの言語習得が難しい場合には、最初の一步として、挨拶やご機嫌伺いなどの簡単な会話からスタートすることも重要であろう。異文化の言語スキーマを少しでも吸収しようとする管理者の姿勢が、現地従業員との親和性を高め、仕事における信頼関係を醸成する可能性は否めない。

同様に、アンケートの日本人管理者と現地従業員間の伝達手段における認識ギャップの結果から、日本人管理者は直接対面によるコミュニケーションに頼る傾向があるが、ハイコンテクスト文化において意思疎通を正確に行うためには、メールやSMSなど、後に確認、検証できるような文面によるコミュニケーションを手間がかかっても併用することが必要となるであろう。

(3)日本人管理者の言説分析

本稿では、スキーマ間の隔たりや矛盾の認識とその解消を、インタビュー対象から語られた内容を手掛かりとして考察する。言説を取り上げるインタビュー対象者は、先述した中小企業の海外拠点の現地社長、および上級管理職の日本人である。

紙幅の関係で一部のみの紹介となるが、異文化における日本人管理者が語った現地従業員との社会的相互作用に関する言説を取り上げ、彼らが、手続きスキーマや役割スキーマの隔たりや矛盾をどのように理解しリフレーミング体験と実践を行ってきたかを考察してみたい。さらに、日本人管理者らによる言語スキーマの隔たりへの対処についても明らかにしていきたい。研究アプローチとしては、ナラティブアプローチを意識している(Bruner, 1990)。

異文化における日本人管理者らの話のなかから、自文化スキーマと異文化スキーマの矛盾や、事前に想定していた情報とは異なる現実に対峙することに戸惑いがあることが認識できる。

当然、職務においても、日本で通用していた手法が通じないことも多々あり、長い時間をかけて、現地に適した経営手法を構築してきたこともうかがえる。

本稿では、先述した手続きスキーマ、役割スキーマ、言語スキーマに関わる言説に焦点を当て、異文化スキーマとの隔たりを日本人管理者がいかに関認識し、自文化スキーマとの隔たりや矛盾をメタ認知を通じたりリフレーミングによって、いかに調整・再組織化してきたか、また、異文化における言語スキーマをいかに吸収しようとしてきたかをみてみたい。また、多民族社会のマレーシアでのメタ認知の経験が、複数国進出への展開を生み出したことも日本人管理者らの言説から合わせて明らかにする。

① 手続きスキーマ

手続きスキーマとは、よく遭遇する状況において、一般的にどのような順序で出来事が流れていくかについての知識で構成される(Manstead and Hewstone, 1995)。

職務遂行におけるルーティンを身につけ、安全に作業をすることや不良を出さないようにすること、作業現場における5Sなどのルールを守ることによって手続きスキーマは形成されていく。マレーシア人にとって、異文化の手続きスキーマを獲得することは、自文化におけるスキーマをアンラーニングする必要に迫られることもあるため、ストレスのかかる状況であることは想像に難くない。

日本人管理者は、マレーシア人との手続きスキーマの隔たりや矛盾を解消するためにさまざまな努力を行っており、次のような言説が聞かれた。

- ・相手を理解することが大切で、最初は手取り足取り教える必要がある。
- ・教育用ビデオを繰り返し流す。
- ・不良率が高いので、図で説明し対策を明示する。
- ・写真で不良箇所がすぐわかるようにする。

- ・不具合が出てミスを繰り返さないように、書面に落とし込んでいく。
- ・プライドの高い従業員は(ミスを)報告しない。
- ・言われたままのことはやるが、改善意識が薄い。

西田(2002)によれば、日本人とマレーシア人のもつ仕事上の手続きスキーマの隔たりは、仕事の指示は「1から10まで言わなくてもよい」「明確でなくともよい」と考える日本人管理者に対してマレーシア人は「明確なものが指示である」と考えること、報連相や状況共有に関する認識が日本人と比較するとマレーシア人は弱いことから生まれる。また、日本人は問題の原因を突き止め、次に同様のことが起きないようにしようという意欲が強いのに対し、マレーシア人は比較的現状維持の意識が強く、物事を大きく改変したがないという。

こうした手続きスキーマに関して、日本人管理者は、自文化スキーマが当たり前でないことを認識し、現地の従業員との関わりからリフレーミングすることで、日本では必要のなかった職場における工夫や指示の出し方を工夫し、それにより、新たなメタ認知を通じた手続きスキーマを獲得することができる。

現場のマレーシア人が異なる手続きスキーマを獲得した企業の場合には、次のような言説が聞かれた。

- ・2S(整理整頓)を人事評価に入れて徹底する。
- ・5Sには、現場の皆で取り組んでいる。
- ・カイゼンができています。
- ・品質管理システムは日本より進んでいる。
- ・生産高や不良率をグラフで表示して競争させ、モラルアップができています。
- ・部署ごとにスカーフの色を合わせるなど、チームで競わせてモチベーションアップができています。

マレーシア人に手続きスキーマを獲得してもらえば、次の段階としてそれを定着させ、長期間維

持させる工夫が必要となる。そのために、現場のルールを守ることを人事評価に取り入れたり、従業員同士を競わせたりすることで、さらに品質向上や効率性向上を目指すこともできよう。

また、現地での経営が長期間にわたることによって、現地従業員のマネージャーが育つため、言語スキーマの隔たりを懸念することなく、手続きスキーマを新たな従業員に伝えることができるようになる。

なお、5Sの定着に関しては、成功している企業が多いが、カイゼンに関しては、思うような成果があがっていない企業も多い。

② 役割スキーマ

役割スキーマとは、さまざまな社会的地位・立場にある人に期待される行動、つまり社会的役割に関する知識(Manstead and Hewstone, 1995)の体系である。西田(2002)によると、日本人管理者が困難を感じるマレーシア人の特徴として、「自分勝手な転職や離職」「仕事への自主性や積極性の欠如」「無責任」を挙げている。インタビューでは、役割スキーマに由来する次のような言説が聞かれた。

- ・欠勤率が高い。
- ・遅刻することが多く、無断欠勤も多い。
- ・転職率が高い。
- ・プレッシャーに弱く、責任をとりたがらない。
- ・納期が目標でしかないので、意識の向上が必要である。
- ・責任をもつなど社内のモラルを向上させることに苦心している。

職場に迷惑をかけるからなるべく遅刻や欠勤しない、という日本人のもつ自文化の役割スキーマは、マレーシア人のもつ比較的ゆったりとした時間の感覚という異文化スキーマと対立するものである。また、日本人の「責任をとる」という感覚も、マレーシア人にとっては、その意味合いが異

なり、簡単に自分の責任だとは言えないという(西田、2002)。

さらに、日本人の「責任範囲の仕事しかしない」というマレーシア人への不満は、責任範囲の限定に関するスキーマ間の矛盾から生まれるものである。先述したハイコンテクスト文化の例として、日本のO型組織は、職務の周辺に個人の責任が明確になっていないグリーンエリアがあり、そこでは、臨機応変に話し合っただけで仕事をこなすので、自分の仕事と他人の仕事の境界が曖昧になっている。

したがって、日本人にとっては、当たり前についている自文化の役割スキーマで現実を解釈すれば、マレーシア人の行動は無責任としか映らず、憤りを覚えるのは当然である。そこをメタ認知によってリフレーミングすることで、結果として、マレーシア人に適切な職務遂行をしてもらう工夫が必要になり、それらの工夫を編み出すプロセスに日本人管理者が積極的なやりがいを感じられれば、新たなスキーマの獲得が可能になる。役割スキーマ間の矛盾を克服しつつある企業では次のような言説が聞かれた。

- ・ 3年経って、定着率が上がってきた。
- ・ マネジャークラスは、5年以上勤めるとまず辞めることはない。
- ・ できなかったら、叱るのではなく、説得する。
- ・ 考えるチャンスを与える。
- ・ 承認欲求が効く。
- ・ (現地従業員が) 自発的に研修内容を考えている。

立ち上げ当初は遅刻や欠勤に苦勞している企業が多いが、無断欠勤3回で解雇など厳しい仕組みや遅刻を2回すると時給の高い日曜に残業ができないといったゆるやかな仕組みをつくるという方策など、いずれにしても少しずつ良い方向に向かっている企業が多い。

また、個々の能力の違いを認識すれば、責任のある仕事を安心して任せられる現地従業員もいる

ため、日本人管理者は、長期的な視点で製造現場における有効なマネジメントを模索する必要がある。

③ 言語スキーマ

日本人管理者の言語スキーマの隔たりに関する認識に関しては、次のような言説があった。

- ・ 現地の言葉で取引先や従業員と話せるローカルトップが必要。
- ・ 事前の語学研修がないので、コミュニケーションに苦勞する。
- ・ マレーシアであれば、英語が通じるので、通訳は要らないと思った。
- ・ 言葉の壁が大きく、通訳を入れると逆に真意が伝わらないことがある。
- ・ (マレーシア人は) 日本人とは必要以外に口を利かない。

西田(2002)は、マレーシア人の側も日本人管理者との英語のコミュニケーションに困難を感じており、マレーシア人が大勢いるなかで日本人同士が日本語で話し続けることに不満をもったり、自分の日本語力が足りないと考えているという。

筆者らのアンケートにおいても、英語のコミュニケーション能力に自信がある人はかなり少ないことがわかっている。それに加えて、マレー語を習得する意欲も強いとはいえなかった。

言語スキーマの隔たりは、異文化における言語スキーマを吸収することによって、解消される。成功している中小企業の日本人管理者は、英語で職務上の指示を伝えられる語学力を備えるか、日常会話や職務上必要なマレー語を習得して、現地従業員とのコミュニケーションを円滑に行っていた。そういった職場では次のような言説が聞かれた。

- ・ 現場のワーカーに声掛けをしたり、現場を手伝うことが大事である。
- ・ 喫煙所でのコミュニケーションで、現場従業員の抱えている課題を知ることができる。

(4)日本人管理者に必要とされる力

スキーマの概念を援用して、自文化スキーマと異文化スキーマをメタ認知によって認識し、異文化における認識の隔たりの解消に取り組むことは決して容易なことではない。長年かけて形成してきた自らの有意性体系を組み替えることが可能であるかは、日本人管理者それぞれの適性にもよる部分があろう。しかしながら、例えば手続きスキーマや役割スキーマに関する日本人管理者のリフレーミングは、現地従業員の生産性や品質向上、モラル向上に資する組織マネジメントの在り方を生み出し、着実に製造現場を進化させていることが現地でのインタビュー調査からうかがえた。

また、言語スキーマに関しても、マレー語を自在に操る日本人の現地社長が少なからず活躍しており、筆者らの調査からも現地の従業員から信頼され、尊敬されていることが容易に理解できた。

本稿で紹介したアンケートとインタビュー調査から、異文化における組織マネジメントの鍵を握るのは、職務における手続きをいかに現場に浸透させるのか、自らの役割をいかに理解させ職務を遂行させるのか、を実現する日本人管理者と現地従業員間の社会的相互作用であることは明白であった。

したがって、異文化における日本人管理者に必要な力は、文化スキーマとそれを構成する役割スキーマ、手続きスキーマだが、異文化においては矛盾していることをメタ認知的に理解し、自らがリフレーミングすると同時に、その矛盾を解消できるように、現地従業員に働きかけるノウハウを身につけること、であるといえよう。自文化を相対化することによって、異文化スキーマを理解し、リフレーミングによって新たなスキーマを獲得し、海外拠点の経営を軌道に乗せることが可能になる。

先述したように、特にマレーシアにおいては、現地従業員の手続きスキーマと役割スキーマを簡単に一括りにできない多民族性・多文化性がある。マレー系・中華系・インド系に加えて少数民族があり、宗教や文化的背景もさまざまであることから、日本人が異文化スキーマを獲得することに関しては、かなりバリエーションが豊かな国であるといえよう。

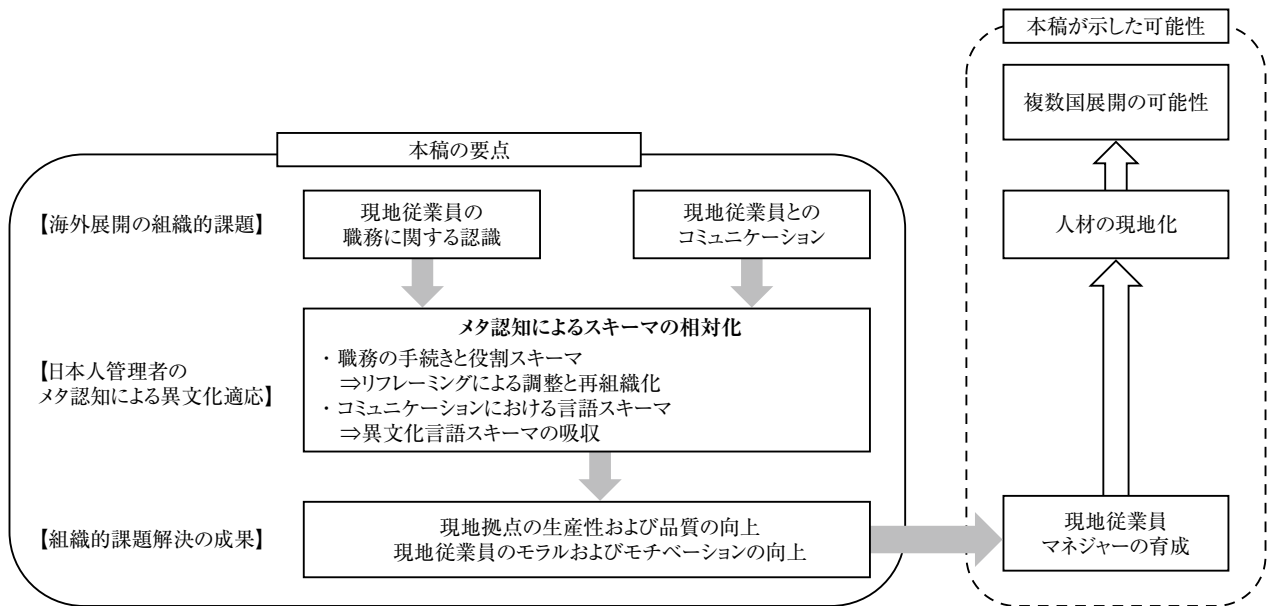
マレーシアにおける日本人の現地社長や管理者が異文化で必要なコンピテンシーを身につけるといことは、本社を含めた中小企業が、組織として海外経営に関するノウハウを身につけ、学習したことにもなる。そこでの経験が、二つ目、三つ目の国へと進出するためのハードルを下げることは間違いないであろう。また、国ごとに適したマネジメント手法が異なることで、撤退の決断のきっかけになることもあれば、互いに補完し合うような関係をつくることもできる。結果として、日本本社よりもはるかに大きな工場、大人数の従業員を海外拠点で抱えている中小企業も多い。

マレーシアにおいて、異文化で必要なコンピテンシーを獲得することに成功したという自信を得て、経営が軌道に乗り利益を生み出し、さらに複数国に進出した企業の経営者からは次のような言説が聞かれた。

- ・マレーシアでうまくいった経験があったから、二つ目、三つ目の国に行けた。
- ・マレーシアの経験があったので、タイはスムーズに立ち上がった。

さらに現地の従業員に経営を任せるといふ人材の現地化については、日本人管理者が異文化スキーマを理解し、リフレーミングによって新たなスキーマを獲得するのと同様に、もし、日本の手続きスキーマと役割スキーマをリフレーミングによって再組織化し、日本人の言語スキーマを吸収することができたマレーシア人管理者がいれば、現地拠点のトップになってもらう可能性も高くな

図-12 海外における中小企業の組織マネジメント



る。安定した経営を行っている企業では、次のような言説も聞かれた。

- ・ローカルトップのほうが長いスパンで経営を考えられる。
- ・ローカルにトップを任せられることが一番良い。

5 結語にかえて

本稿の論点を整理すると、図-12のようになる。冒頭に示したように、日本企業の海外展開の組織的課題は、人材の現地化、職務に関する認識のギャップ、コミュニケーションであった。中小製造業の海外展開における組織マネジメントに関して、アンケート結果により現地従業員と日本人管理者のそれぞれの意識を調べた結果、特に手続きの伝達や役割認識に関しては、日本人管理者からみればまだ十分ではないと感じているとはいえ、現地従業員からは、しっかり手続きを守り、役割認識をもって作業しているという意識があることがわかった。しかしながら、職場でのコミュニケー

ションについては、現地従業員側の積極的回答の低さから、日本人管理者との意思疎通の内容や手段に関して、改善の余地があることが明らかになった。

そこで、日本人管理者が現地生産拠点の組織マネジメントにおいて、メタ認知による異文化適応をどのように行っているかをスキーマの概念を援用して説明し、インタビュー調査で聞かれた日本人管理者らの言説を整理して提示した。現地従業員の職務における手続きの定着、役割認識の明確化を実現する彼らのリフレーミングによるさまざまな試みと異文化言語スキーマの吸収が、現地従業員のモラルとモチベーションを高め、海外拠点の生産性および品質向上へとつながる可能性があることを明らかにした。

海外拠点を軌道に乗せている中小企業においては、現地従業員マネジャーの育成もなされており、すでにマレーシア人社長が活躍している企業や近いうちに活躍するであろう企業も見受けられ、人材の現地化が今後も進むことは想像に難くない。さらに、本稿の調査対象である中小企業のほとん

だが、複数国展開によるメリットを享受していた。

中小企業は経営資源の制約は大きい、大企業とは異なるアプローチで海外展開の組織的課題を解決できる可能性があることを本稿では示そうとした。その際に鍵を握るのはやはり日本人管理者の異文化適応であり、メタ認知によるリフレーミングを経て現地従業員とのコミュニケーションが円滑になり、彼らの生産性と品質向上のための手続きの習得や役割認識の定着を実現するマネジメントに成功すれば、組織としての力を存分に発揮できる可能性が十分にある。

しかしながら、中小企業が実施している日本人管理者への研修については、大きな課題として残されているため、最後に取り上げておきたい。

前掲表-3の組織レベルの成功要因と失敗要因で挙げられている研修については、成功要因の「異文化研修」、失敗要因での「不十分な研修」とあったが、中小企業の海外拠点の構築に関しては、派遣する人材への十分な研修がなされていないことは、アンケートからもわかっている。また、研修がなされている場合でも、提供された研修がどの程度、派遣される本人に役立ったかについて、インタビュー調査では肯定的な意見はほとんど聞かれなかった。

もちろん、派遣先の国の歴史や地理、政治、経済の基本知識、日常生活を送るうえで必要不可欠な知識、生産拠点を運営するために行う諸手続きや法律を事前に知っておくことは必要である。また、現地従業員とのコミュニケーションを図るための言語能力の習得も長期間滞在する予定であれば、間違いなく必要になるであろう。

しかしながら、本稿で明らかにしてきたように、海外拠点において、自文化スキーマを相対化し、異文化スキーマを理解し、メタ認知によるリフレーミングによって新たなスキーマを獲得することが異文化における日本人管理者に必要な力であるならば、そのための訓練を織り込んだ研修内容

も必要であり、言語や情報を身につけるだけでは不十分であろう。スキーマ間の隔たりや矛盾は、情動的に大きなストレスを与える可能性があり、そのストレスを解消できる方法を身につけることが、異文化適応性になるからである。

小坂(2017)によると、日本企業において異文化研修が実施されない理由として、駐在していた前任者がいて、「前任者から仕事を引き継ぐ期間」がそのまま研修期間となるからであるという。引き継ぎが異文化研修になることの問題点は、前任者の固定観念を植えつけてしまうことであり、事前の異文化研修も研修講師の問題のあるステレオタイプを植えつけてしまう懸念がある。これでは、異文化研修を実施した真の目的は果たせないであろう。他方、永池(2014)は、中小の製造業で海外進出をしている企業では、グローバル人材が圧倒的に不足していることを指摘し、規模が小さいほど、事前研修がほとんど実施されていないことを明らかにしている。彼女は、労働者アンケートの結果から、「英語」「対外交渉力・プレゼンテーション力」「異文化理解力」に関わる研修に効果があることを明らかにしており、「語学力」や「異文化理解力」の必要性については、本稿の主張と一致する。

異文化理解力を高める研修で最も伝えるべき重要なことは、文化が異なればその文化に基づいたスキーマがあり、それは、自文化スキーマとは異なることを認識し、より客観的に自文化スキーマを捉える機会を創出することである(西田、2003)。

研修を専門に行う企業においても、かつての知識提供型(コンテンツ重視)のみならず、ハイコンテキスト文化とローコンテキスト文化との違いや、ロールプレーや場面を想定したプロセスを考えるトレーニングを重視する傾向になっている。

しかし問題なのは、中小企業にとって研修コストを負担できないことや、自前での研修運営が困

難なことである。

そうであるとするならば、中小企業の海外拠点で活躍する日本人管理者を育成するために、国や

自治体が積極的に支援して実効性のある研修を提供したり、研修をアウトソーシングできるような補助が今後ますます必要とされるであろう。

<参考文献>

- 安室憲一・関西生産性本部編著 (1997) 『現場イズムの海外経営—日本企業・13のケーススタディ』 白桃書房
- 石田英夫 (1985) 『日本企業の国際人事管理』 日本労働協会
- (1990) 『ケースブック国際経営の人間問題』 慶應通信
- 笠原民子 (2013) 「日本企業における経営現地化の諸課題」 阪南大学『阪南論集 社会科学編』 第48巻第2号、pp. 65-83
- 高瑞紅 (2012) 「中国における日系中小企業の人材マネジメント—コア人材の育成と確保を中心に—」 国際ビジネス研究学会『国際ビジネス研究』 第4巻第1号、pp.145-159
- 小坂貴志 (2017) 『異文化コミュニケーションのA to Z—理論と実践の両面からわかる』 研究社
- 駒形哲哉 (2012) 「中小企業の海外展開—中国進出企業の事例にみる「究極の経営現地化」」 商工総合研究所『商工金融』 第62巻第2号、pp.4-20
- 三宮真智子編著 (2008) 『メタ認知—学習力を支える高次認知機能』 北大路書房
- 白木三秀 (2006) 『国際人的資源管理の比較分析—「多国籍内部労働市場」の視点から』 有斐閣
- 中小企業庁編 (2019) 『2019年版中小企業白書』 日経印刷
- 寺澤朝子 (2020) 「グローバルマネジャーの認知—意思決定—行為サイクルに関する一試論—異文化コミュニケーションの視点から—」 中部大学経営情報学部『中部大学経営情報学部論集』 第34巻第1・2号、pp.139-157
- 寺本義也・廣田泰夫・高井透 (2013) 『東南アジアにおける日系企業の現地法人マネジメント—現地の人材育成と本社のあり方』 中央経済社
- 永池明日香 (2014) 「中小企業におけるグローバル人材への赴任前研修の重要性 (前編) —厚生労働省受託事業日本の「雇用をつくる」人材の確保・育成手法の開発に向けての調査・研究事業を通して—」 東レ経営研究所『経営センサー』 2014年7・8月号、pp.33-40
- 西田ひろ子編著 (2002) 『マレーシア、フィリピン進出日系企業における異文化間コミュニケーション摩擦』 多賀出版
- (2003) 『日本企業で働く日系ブラジル人と日本人の間の異文化間コミュニケーション摩擦』 創元社
- 林吉郎 (1994) 『異文化インターフェイス経営—国際化と日本的経営』 日本経済新聞社
- 林吉郎・福島由美 (2003) 『異端パワー—「個の市場価値」を活かす組織革新』 日本経済新聞社
- 弘中史子・寺澤朝子 (2017) 「中小企業の海外生産と人材・組織力—先行研究の整理と今後の課題」 滋賀大学経済学会『彦根論叢』 第412号、pp.4-16
- (2018) 『マレーシアに製造拠点を持つ日系中小企業における日本人管理者と現地従業員の意識調査—組織力発揮と複数国展開を視野に入れて—』 科学研究費補助金基盤研究 (C) (課題番号: 17K03873) による報告書 (未公刊)
- 古沢昌之 (2008) 『グローバル人的資源管理論—「規範的統合」と「制度的統合」による人材マネジメント』 白桃書房
- 義永忠一 (2014) 「中小企業の海外事業展開における労務管理の課題—在マレーシア日系射出成形部品製造工場の事例—」 桃山学院大学『桃山学院大学経済経営論集』 第56巻第2号、pp.1-41
- 吉原英樹編著 (1992) 『日本企業の国際経営』 同文館出版
- Bandler, Richard and John Grinder (1982) *Reframing: Neuro-Linguistic Programming and the Transformation of Meaning*, Real People Press. (リチャード・バンドラー、ジョン・グリンダー著、吉本武史・越川弘吉訳 (1988) 『リフレーミング—心理的枠組の変換をもたらすもの』 星和書店)
- Bruner, Jerome (1990) *Acts of Meaning*, Harvard University Press. (J.ブルーナー著、岡本夏木・仲渡一美・吉

- 村啓子訳 (1999) 『意味の復権—フォークサイコロジーに向けて』 ミネルヴァ書房)
- Hall, Edward T. (1976) *Beyond Culture*, Anchor Press. (エドワード・T.ホール著、岩田慶治・谷泰訳 (1993) 『文化を超えて』 TBSブリタニカ)
- Harvey, Michael, Milorad M. Novicevic, and Timothy Kiessling (2002) “Development of Multiple IQ Maps for Use in the Selection of Inpatriate Managers: A Practical Theory.” *International Journal of Intercultural Relations*, Vol.26 (5), pp.493-524.
- Kopp, Rocheller (1999) “The Rice-Paper Ceiling in Japanese Companies: Why It Exists and Persists.” in Beechler, Schon L. and Allan Bird (Eds.), *Japanese Multinationals Abroad: Individual and Organizational Learning*, Oxford University Press, pp.107-128.
- Manstead, Antony S. R. and Miles Hewstone (Eds.) (1995) *The Blackwell Encyclopedia of Social Psychology*, Blackwell, pp.489-494.
- Meyer, Erin (2014) *The Culture Map : Decoding How People Think, Lead, and Get Things Done Across Cultures*, Public Affairs. (エリン・メイヤー著、田岡恵監訳 (2015) 『異文化理解力—相手と自分の真意がわかる ビジネスパーソン必須の教養』 英治出版)
- Williams, Wendy M., Tina Blythe, Noel White, Jin Li, Howard Gardner, and Robert J. Sternberg (2002) “Practical Intelligence for School: Developing Metacognitive Sources of Achievement in Adolescence.” *Developmental Review*, Vol.22 (2), pp.162-210.