

異文化シナジーを創出するハイブリッドマネジャー

立命館大学経営学部教授

シュルンツェ・ロルフ

<和文要旨>

本研究の目的は、在日外国人マネジャーの異文化シナジー創出の可能性を検討することである。明確な戦略的意図を持ち、文化変容度の高いマネジャーのみがシナジーを創出できるという仮説をたて、それを検証した。ワーキングスタイルとライフスタイルを評価することで外国人マネジャーを分類する方法を開発した上で、調査対象の内51%である在日外国人マネジャー58人に対してインタビュー調査を行った。分析の結果、海外派遣マネジャーとハイブリッドマネジャーではライフスタイルに明確な違いがあることがわかった。後者は文化変容が進んでいるため、異文化シナジー創出の可能性も高い。さらに、第一レベルのグローバル都市か第二レベルのグローバル都市かという立地、文化変容の程度、そしてシナジー創出との間にも明らかに相関関係があることが分かった。

<キーワード>

ハイブリッドマネジャー、文化変容、戦略的意図、異文化シナジー、グローバル都市

I. はじめに

Buckley (1997) は、政府の規制、文化的障壁、日本人の外国人苦手意識、長期的志向が海外から日本への直接投資の障壁となっていると指摘した。その後10年の間に、日本政府はジェトロなどの組織に対内投資を促進するよう働きかけ、政府規制の多くが取り除かれた。金融市場においてアメリカの標準が優勢である現在、企業も長期的志向をほとんど持たなくなっている。残っているのは、文化的障壁と外国人苦手意識である。それらが原因で目的を達成できなかった欧米人マネジャーのフラストレーションから、日本は難しいビジネス環境であるというイメージを持たれることになった。在日外資系企業の人的資源管理に関する筆者の調査結果によると、日本での仕事がうまくいくかどうかはマネジャーの資質というよりむしろ性格が主な問題になっている。つまり、国際ビジネスのためには他の文化を持つ人々と仕事をする上での精神的なスキルが必要なのである(Adler et. al. 1986)。

予定任期より早めに帰国する場合の理由としては、外国人マネジャーの配偶者が日本の生活環境に適応できなかった、というのが多い(Dolles and Morlock, 2005a,b)。外国人マネジャーの成功には彼らの仕事環境だけでなく、家族の生活環境も大きく影響しているといえる。日本労働研究機構(現・労働政策研究・研修機構)が2001年に実施した在日外資系企業における外国人派遣勤務者の職業と生活に関する調査結果によると、外国人マネジャーの半数以上が、日本で仕事と生活において日本語能力が重要であると考えている。彼らの多くが家族とともに来日しており、滞在期間は3年未満が多い。矛盾は明らかで、家族とともに3年未満しか日本に滞在しない外国人マネジャーが高い日本語能力を身につけることは不可能である。外国人マネジャーは、特に他の文化的コンテキストのリーダーシップと人事管理を適用したいのであれば、意識的に努力して現地のシステムと経営方式に適応する必要がある。したがって、シナジー効果を生み出す能力は国際マネジャーの戦略的意図と文化変容に影響されると仮定できる。後述するデータと方法でこの仮説を検証したい。

本研究は在日外国人マネジャーに関する一連の研究の一部であり(Schlunze 2004, 2006, 2007, 2008)、外国人マネジャーのワーキングスタイルとライフスタイル両方の重要性に注目する。調査の目的は外国人マネジャーのワーキングスタイルとライフスタイルがシナジー効果の可能性にどう影響しているかを説明することである。さらに日本のビジネス環境で成功するための戦略的意図と日本の文化に適応する努力によって文化的シナジーを生み出すことに成功している「ハイブリッドマネジャー」はどこにいるのかも検討したい。

II.1 異文化経営とシナジーに関する最近の文献

Adler (1983)が経営学における異文化経営分野の発展の必要性を示して以来、異文化経営研究が盛んになってきた。今日、異文化経営研究は企業の社会的責任と持続可能性にまで広がる経営学関連の課題すべてにわたっている(Habisch et al 2005, Husted 2005)。Javidan and Carl (2005)は各文化におけるリーダーシップを調査し、6タイプに分類した。Peltokorpi (2006)はコミュニケーションのルールの相違が異文化コミュニケーションを減少させ、時には在日派遣外国人マネジャーを孤立させてしまっていると述べている。このような異文化コミュニケーションのネガティブな結果はよく示されるが、そのような結果を引き起こしたプロセスについての説明は十分でないことが多い。実際、日本の職場におけるソーシャライジングや人間関係に対するアプローチは欧米の経営方式を適用するのを困難にしている。しかし外国人マネジャーであっても、自分の熱意を示すことができればチームからサポートされることになるだろう。McCaughey and Bruning (2005)はサポート戦略が海外派遣者の派遣先への文化変容と適応の能力に影響し、そのような組織的な活動は仕事に対する満足度を高め、早期帰国という事態を減らすと述べている。

II.2 学術的背景 - 国際的マネジャーのプラクティス

日本人研究者は早くから地理学と経営学の交差を考えていた（米花 1970, 戸塚 1990, 川端 1996）。日本多国籍企業研究グループ（JMNESG）は日本方式の適用と現地方式への適応の間の関係に基づく独自の分析アプローチ、「ハイブリッド・モデル」を開発し、日本的経営モデルの移転可能性について分析している。「ハイブリッド・モデル」の基本的な概念は、海外工場に移転され、現地の経営システムあるいは経営要素と混ざった日本的経営と生産システムが生み出すダイナミズムである（Abo 2002, 河村 2005）。JMNESG は企業内の経営システムを分析しているが、筆者はより主体中心的なアプローチに注目している。Adler(1983)がすでに述べているように、ある職場システムにおける文化的インパクトはシステムそれ自体より人々の行動の方に大きく現れる。どのマネジャーの仕事も完全に孤立して行われることはなく、ローカルおよびグローバルな産業および社会活動の網の目の中に埋め込まれている(Håkansson and Johanson, 1993)。グローバルな行動能力があるマネジャーは、世界のグローバル都市で複合的な行動をするため、企業内および企業間レベルの情報の流れの管理者であるといえる。Thrift (2000)によると、そのような、グローバルに行動し、かつ状況の変化に対する適応能力の高いマネジャーは知識豊富なビジネスコミュニティを持つグローバル都市ネットワークに広がっている。そして、グローバル都市の国際マネジャーはライフスタイルに、あるパターンを持っている(Sassen 2001)。Whitley (1999)は国際投資やキャピタルフローの増加に関わらず、ビジネスシステムの違いによって立地選好が異なると述べている。コントロールや情報の質が異なるので、グローバル化は場所によって異なった形で表れる(Beaverstock 1996, Taylor et al. 2002)。そのため、国際経営の方式は収束の方向にあっても、同時にその立地に適応している、と考えることができる。Jones(2002)は多国間のビジネス活動におけるパワーとコントロールは多国籍企業ネットワークの中に分散した社会的主体のネットワークを通して広がっているため、空間的により広い視点から理解される必要があると議論している。したがって、実際にグローバル都市に埋め込まれている多国籍企業の空間的組織の全般的構造に焦点を当てて考えるべきである。

外資系企業地域本社マネジャーはコーディネーションとコントロールに強い影響力を持って、意思決定者として国際ビジネスのために人材を選び、企業環境を形成していく。そのため、主体中心アプローチは研究のニーズに適しているといえる。適応能力の高い国際マネジャーは必然的に、新たなビジネス方法を生み出す基盤を提供する都市ネットワークの中で活動を広げる (Thrift, 2000)。この行動的アプローチは国際マネジャーの意思決定に影響する環境的決定要因に焦点を当てた従来のアプローチとは区別される(Krumme 1981, Nishioka & Krumme 1993)。今日では、国際マネジャーは「変化のエージェント」と見られ、仕事と生活の様々なことがらをコーディネートし、

変化を与えている。企業間の競争が激しくなっているため、マネジャーは新たな方法とスキルを生みだし、あるいは適応することで最も速く、ベストなマネジャーといえる変化のエージェントになる必要がある(Czinkota et. al., 1999)。経験豊富な国際マネジャーはそれぞれの空間に対するセンシティブリティを備え、直感的に「状況合理性」を表す能力がある(Livingstone, 2000)。組織は単純に環境に反応するわけではなく、積極的に環境を選択し、解釈し、創造する(Trompenaars, 2006)。変化のエージェントは埋め込み戦略とビジネス方式の選択によって常に企業環境、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。したがって、本研究では、「変化のエージェント」である国際マネジャーを研究対象の主体、グローバル都市ネットワークにおける多国籍企業を客体とする。

海外派遣されたマネジャーはその都市に埋め込まれていないといわれることが多いが、Granovetter(1985)の埋め込みアプローチによると、すべての経済活動は根本的に社会的に埋め込まれている。では、あるビジネス環境において、どのような方式が適しているのか。ビジネス環境によって国際マネジャーの成功方式は違う、という仮説をたて、それを検証していく。

III. 1. 方法

ここで紹介する分析方法は主体中心アプローチである。まず、ワーキングスタイルとライフスタイル、次に文化変容の度合い、最後に戦略的意図の明確さを評価し、異文化職場におけるシナジー創出の可能性を分析した。調査のサンプルは在日ドイツ商工会議所の名簿に掲載された外国人マネジャー全 141 人とした。

まず、Dolles and Morlock (2005a, b)の研究をもとにして作成したアンケート用紙を送付した。回答率は 57%であった。続いて、アンケートに回答した人の中からインタビューへの協力の意思を表明した 58 人の外国人マネジャーに対してインタビューを行った。インタビューではアンケートの回答内容を直接確認することができ、回答をダブルチェックしたことになった。違いが発見された場合など、必要に応じてフォローアップインタビューをし、最終的に有効な 43 ケース (全体の 30%) を本分析に用いた。

外国人マネジャーのワーキングスタイルとライフスタイルを評価するため、ワーキングスタイルをリスク、適応の 2 側面、ライフスタイルを発見とセンシティブリティの 2 側面に分けるというフレームワークを考案し、その 4 側面についてインタビューで議論した。マネジャーには 4 側面について自己評価してもらったが、自らを高く評価する傾向があるので、彼らの自己評価の数値ではなく、

そう評価した理由の方を科学的評価とした。データはインタビュアーおよびインタビューイいずれの感情的バイアスも含まない客観的事実である。評価は最低2人の研究者がインタビューの前後にブリーフィングをした上で行ったので、より客観的であると考え。評価方法の詳細は次節で述べる。

III.2. ハイブリッドマネジャーによるシナジー創出

海外派遣マネジャーは現地のビジネス習慣や労使関係についての理解が足りないと思われるため、在日外資系企業の多くで外国人と合わせて日本人代表者もトップに任用する二重戦略がとられている。しかし、在日外資系企業の成功が日本で教育やトレーニングを受けた外国人マネジャーの能力によるところも大きくなっていることがこれまでの筆者の調査で観察できた。そのようなハイブリッドマネジャーは社会的に埋め込まれており、現地の標準や価値観に対するセンシティブティを見せている。Skyrme (1996, 2007)によると、ハイブリッドという用語は1980年代半ばに Peter Keen がはじめて使い、後に Michael Earl がよりの確に説明し、ハイブリッドマネジャーを「高い技術的スキルと十分なビジネス知識を持った人物」と表した。この定義を異文化経営のコンテキストに置き換えて、筆者はハイブリッドマネジャーを「高い異文化適応スキルと十分なビジネス知識を持つ人物」と定義した。ハイブリッドマネジャーは文化変容のプロセスにおいてスキルを獲得する。現地の人と同じように現地の部下と共に働くことができるが、同時にシナジー創出を可能にするような方法で、新たな経営方式やアイデアを開発し、実行することができる。シナジーとは、「共に働く」という意味のギリシャ語からきている。Harris and Moran (2000)によると、適応、学習、共同活動を含んだダイナミックなプロセスを表す言葉でもある。Abraham Maslow は、日本は協力を大切にし、社会が win-win の解決策を求める高シナジーの国だと述べている (Harris & Moran 2000; p.114 で引用)。これは、低シナジーの社会からきた外国人マネジャーは日本のビジネス環境に適応するプロセスにおいて多くを学ぶことができるということでもある。文化的シナジーは関与するすべての文化を尊重する新たな解決策を生み出すものである。

前述したフレームワークをもって、下記の問いに答えたい。

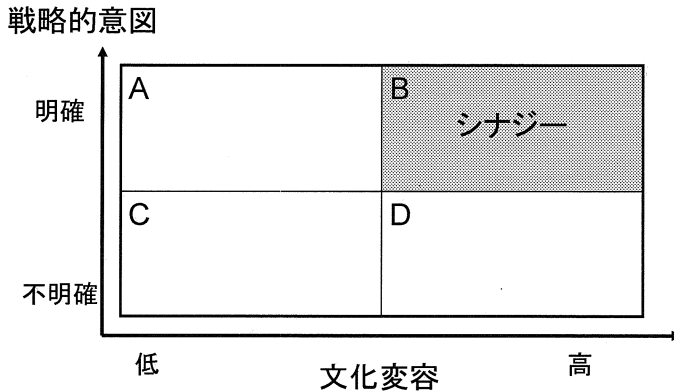
1. 外国人マネジャーは日本のビジネス環境で成功するために、どのようなワーキングスタイルおよびライフスタイルを選ぶべきか。

2. 外国人マネジャーを分類できるか。分類されたタイプによって異文化シナジー創出の可能性は異なるか。
3. シナジー創出のために立地は重要であるか。

このため異文化経営におけるシナジー効果創出の前提条件を評価するための分類が必要となる。シナジー効果は異文化コミュニケーションが適切に行われ、効果的に戦略やプロジェクトが実施されるときに生まれる。そのような効果を生むためには図表1にある文化変容と、現地の経営や任務に関する戦略的意図、という2つの側面が重要になると考える。Mintzberg (1987)は、直接戦略はビジネス環境の変化や相違を無視していることが多いと指摘した。親会社あるいは外国人マネジャーによって計画された企業戦略はその海外市場の現実に適合しないかもしれなく、その場合は現地人マネジャーとともに戦略をたてる必要がある。もし外国人マネジャーが合意された方向に進めることに成功すれば、学習と知識は累積し、シナジーを期待することができる(Hamel & Prahalad, 1994)。

文化変容の程度は日本の仕事環境へのプロとしての適応能力と日常生活の人間関係における心理的センシティブティの結果と見ることができる。自分以外の文化の価値観に対するセンシティブティあるいは寛容性は職場よりもプライベートにおける個人的コンタクトにおいてよく習得することができる。なぜなら、職場のヒエラルキーは即座のフィードバックを妨げてしまうことが多いからである。プライベートの生活においては必要な文化的知識を備えた友人やパートナーから学ぶことができる。ビジネスで成功している人物はビジネスの場だけでなく、プライベートにおいても、ビジョンや戦略的目標を持っている。そのような人物の企業環境におけるリスクに対する積極的な態度と異文化に対する好奇心は関連している。以上から戦略的リーダーシップと文化変容度の高さが異文化経営におけるシナジー効果創出の前提条件となるといえる(図表1のBタイプ)。戦略的意図が明確で、かつ、うまく文化適応している場合のみ異文化経営におけるシナジー効果を可能にする仮定すると、外国人マネジャーの個人的ワーキングスタイルとライフスタイルから、異文化経営におけるシナジーの可能性の高さを測ることができる。

図表1：シナジーの前提条件 (出所) 筆者作成



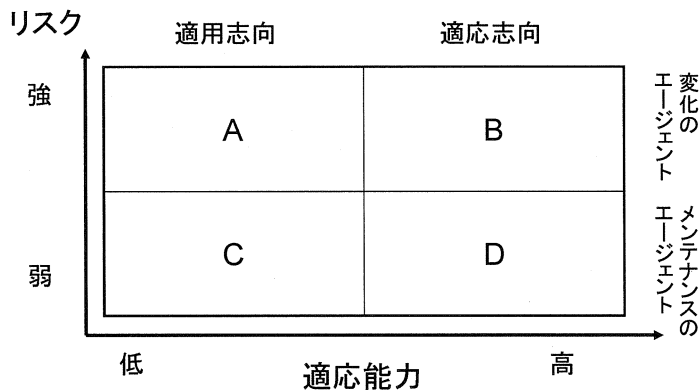
文化変容を高めるため重要なのは滞在期間の長さに対応する経験の深さである。また、言語能力が高ければ得られる情報も多くなり、経験を深めるのに役立つ。文化変容のプロセスにワーキングスタイルが重要なのは、文化的環境によって母国の文化とは違ったアプローチが必要になることが多々あるからである。文化の違いを乗り越えるためには、まずリスクと誤解をさけるための異文化コミュニケーション戦略が重要である。

海外任務が成功しているかどうかは、外国人マネジャーが意思決定プロセスに影響を与えているかどうかから推測することができる。したがって、現地子会社の会議と、それに関する地域本社あるいはグローバル本社の会議の両方への参加が重要となる。海外の職場で影響力を持てるかどうかは情報共有と知識交流にかかっている。外国人マネジャーは現地の情報源からの情報を自分で解釈することができるか、それとも現地ビジネスのデータ分析を現地の部下に頼っているか。それがワーキングスタイルを決める重要な問題である。戦略的意図を持つことはマネジャー個人のモチベーションのために重要なだけでなく、部下を管理したり励ましたりするためにも重要である。企業の成長のための決定はリーダーも部下も動機づけることができる。また、高いキャリア目標を持つことも部下の尊敬を得られるような魅力的で高いモチベーションを維持することになり、その結果、部下の管理もしやすくなる。個人のモチベーションは企業目標を示せるかどうかにも現れる。新たなビジネスチャンスや企業ネットワークの拡大などを熱心に語る事ができれば、それは戦略的意図の存在を意味する。さらに、意思決定の面で多国籍企業の戦略に関与しているかどうか、その戦略

を海外子会社の従業員に伝えられると信頼されているかどうか、という点が外国人マネジャーを評価するための指標として重要である。

ライフスタイルも文化変容のプロセスに影響する。家族は協力的であるか。海外に家族を連れてくることは外国人マネジャー本人の負担になり、海外の職場での任務成功へのリスクにもなりうる。逆に現地人の配偶者あるいはパートナーがいることは文化変容のプロセスを加速させる。職場ではあまり得ることができない即座のフィードバックが現地の文化的バックグラウンドを持つパートナーや友人からは得ることができる。

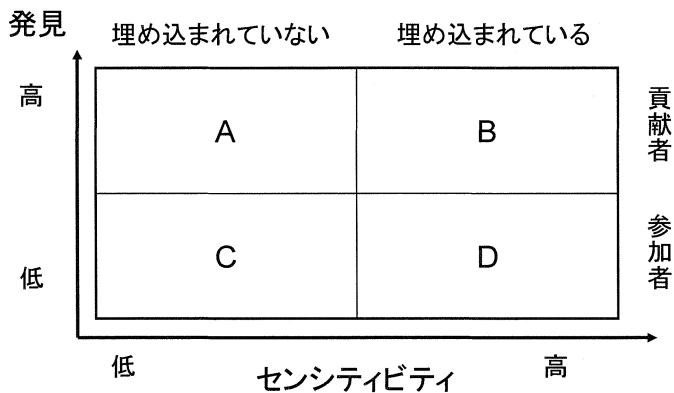
図表2：ワーキングスタイルの分類 (出所) 筆者作成



図表2にあるように、ワーキングスタイルはリスクに対する態度と適応能力によって特徴づけられる。変化のエージェントとして機能しているマネジャーはリスクをとる傾向にある。彼らはビジネスのスタートアップ段階を指揮したり、後の段階では大きな組織的变化を実行するようなパワーと権力を持っている。メンテナンスのエージェントとして機能しているマネジャーはリスクを好まず、本国親会社から与えられる自由、サポート、権限は変化のエージェントほど大きくない。彼らの仕事はすでにできあがっているビジネスの持続可能な成長を維持することにある。適応能力が高くない外国人マネジャーは適用志向であることが多く、自国の経営方式や方法を適用しようとする。反対に、適応志向のマネジャーは派遣先国の方式や習慣に適応しようとする。効率的に仕事を進めるには、双方のバランスをとることが望ましいが、ここではマネジャーの適応能力を評価してその

パフォーマンスを分類する。インタビューの中ではマネジャーの行動志向についての質問をし、マネジャーが自分自身を変化のエージェントであると見ていればリスクをとることに對して強く、メンテナンスのエージェントと見ていればそればリスクを避けていることを意味するとしてリスクに對する態度が弱いと評価した。同様に、日本の職場で成功するために、本国の方式を適用していれば適応能力が低く、日本の方式に適応していれば適応能力が高いと評価した。

図表3：ライフスタイルの分類 (出所) 筆者作成



同様に、外国人マネジャーのライフスタイルを評価した(図表3)。ここでは、マネジャーのセンシティブティと発見のセンス、換言すれば現地文化とふれあう意思を検討した。外国人マネジャーは余暇も外国人コミュニティに関わっている人と、余暇には現地文化を発見しようと努力している人に分けることができる。埋め込まれていないタイプ(図表3のA、C)は通常、本国親会社から日本に派遣されていて、日本語ができず、来日前に文化的センシティブティに関する事前トレーニングを受けていないことが多い。逆に、埋め込まれているタイプ(図表3のB、D)は日本人と頻繁に交流し、文化的センシティブティを高めている。このタイプは日本人と結婚していることが多く、さらに、日本で学術的あるいは職業的教育を受けている場合も多い。また、外資系企業によって現地採用されている場合も多い。

図表3のAタイプとBタイプは積極的なソーシャライジングや現地ビジネスコミュニティへの貢献という点で共通しており、外国人コミュニティだけでなく現地コミュニティにも関与している。職場だけでなくプライベートの生活でも現地コミュニティに参加していることが異文化コミュニケーションを上達させるために重要である。CタイプとDタイプはプライベートにおいては家族との静かな生活を好み、ビジネスコミュニティに積極的に貢献することはない。国際マネジャーの仕事は過酷であるため、就業時間以外はプライベートな空間でただリラクセスしたいという人が多い。インタビューでは、自分は日本社会に埋め込まれていると感じているか、あるいは埋め込まれていないと感じているかについて尋ねた。日本人の仲間づくりに成功しているならセンシティブティが高く、逆に自分は埋め込まれていないことについてのフラストレーションを表すということは、日本における人間関係の感情とメカニズムを許容するセンスを持たない、つまり文化的センシティブティが低いと評価した。

III. 3. 結果

はじめに、どのようなワーキングスタイルとライフスタイルがシナジー創出を促しているかを検討するため、シナジー創出に影響すると考えられる6つの変数の部分相関を計算した(図表4)。線形連関の測定結果から、適応能力と文化変容は強く関連していることが分かった。センシティブティと発見の間にも比較的強い関連が見られた。戦略的意図はリスクに対する態度と関連していたが、適応能力や文化変容とは関連がなかった。

図表4：シナジーの源の相関関係（出所）筆者作成

Correlations

Control Variables			リスク	適応力	発見	センシティブティ	戦略的意図	文化変容
Synergy	リスク	Correlation	1.000	-.059	.397**	.364**	.436**	.104
	Average	Correlation	-.059	1.000	.370**	.193	.096	.652**
	発見	Correlation	.397**	.370**	1.000	.303**	.311*	.492**
	センシティブティ	Correlation	.364**	.193	.303*	1.000	.259*	.487**
	戦略的意図	Correlation	.436**	.096	.311*	.259*	1.000	.168
	文化変容	Correlation	.104	.652**	.492**	.487**	.168	1.000

** Correlation is significant at 0.01 level

* Correlation is significant at 0.05 level

次に、アンケートとインタビューの結果に基づいて、インタビューしたマネジャーをハイブリッドマネジャーと一般の海外派遣マネジャーという2つのグループに分類した。リスクに対する態度、発見のセンス、適応能力、センシティブティが強いあるいは高い場合を1、弱いあるいは低い場合を0としてバイナリデータに変換して分析した結果、23人が海外派遣マネジャー、20人がハイブリッドマネジャーと分類された。続いて海外派遣マネジャーとハイブリッドマネジャーの行動志向の相違を検討するため、ノンパラメトリック検定を行った。SPSS+を用いた2独立標本検定で、ワーキングスタイルとライフスタイルのそれぞれの側面に関して2グループを比較した。マン・ホイットニーU検定の結果から、平均するとハイブリッドマネジャーの方が適応、発見、センシティブティでランクが高く、したがって、ハイブリッドマネジャーの方が海外派遣マネジャーよりも文化変容が進んでいるとみることができる。

中でも特に明確な相違が見られたのは、「発見のセンス」である。海外派遣マネジャーは家でのリラックス、あるいはクラブや外国人コミュニティの快適さを求めることが多い。一方、ハイブリッドマネジャーは「発見のセンス」を備え、職場においてもプライベートにおいても日本人とつきあうスキルを持っている。職場以外も含めて日本人との交流が頻繁である結果、日本社会により深く溶け込み、文化的問題に対する高いセンシティブティと異文化コミュニケーションのための適切な知識を獲得している。その結果、ハイブリッドマネジャーの方が文化変容が進んでいることは分析からも証明されるのは前述のとおりである。文化変容の努力はシナジー創出の可能性に直接影響を与える。ハイブリッドマネジャーの異文化の職場におけるシナジー創出の可能性は海外派遣マネジ

ヤーの平均値よりも高い。ハイブリッドマネジャーは文化変容の高さという優位性を持って日常的に自らの戦略的意図を適切に伝え実行することに成功している様子がみられた。ハイブリッドマネジャーの方が文化変容に多く努力しているため、異文化シナジーが生まれたことによって報われていると感じているようだ。

最後に立地による相違を確認するため、地域別に分析した結果、大阪・神戸を拠点とする外国人マネジャーの方が東京・横浜を拠点とする外国人マネジャーより文化変容の程度が高いことが確認された。この結果から、大阪・神戸のビジネス環境の方が文化的に単一で伝統的な日本が比較的多く残っていると推測できる。別の言い方をすれば、東京・横浜の方がグローバル化の影響を強く受けているということである。ここには日本人、外国人に関わらず、国際的経験が豊富なマネジャーが数多く存在する。第一レベルのグローバル都市においては多様な文化が混在しているため、比較的経験の少ない海外派遣マネジャーにとっては何が日本的であるかを区別することが難しくなっている。

結論として、ハイブリッドマネジャーの方が日本のビジネス環境により適応しているといえる。ハイブリッドマネジャーは発見のセンスが高く、プライベートにおいても仕事においても文化的問題に対する強いセンシティビティを持っている。その結果、ハイブリッドマネジャーの方が文化変容が進んでいる。大阪・神戸のビジネス環境は東京と比較して単一的であるため理解しやすく、海外派遣マネジャーであっても大阪を拠点とする人は東京を拠点とする人よりも文化変容が進んでいる。大阪・神戸の海外派遣マネジャーの方が任期が長いという事実がその理由のひとつと考えられる。

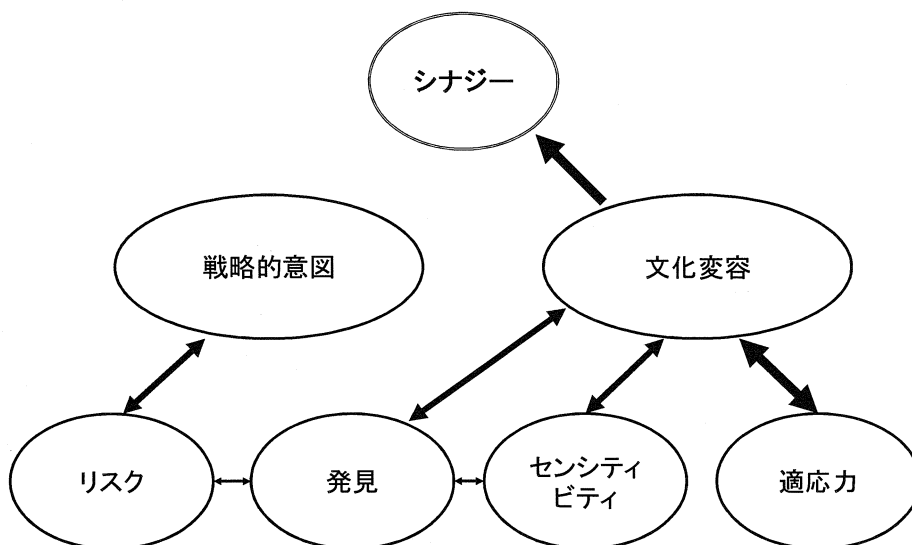
相関分析では戦略的意図に関する明確なパターンはリスクに対する態度にしか表れなかったが、インタビュー調査を通して、第一レベルのグローバル都市においては現地企業と競争するための明確な戦略的意図がシナジー効果につながるという質的結論が導かれた。典型的な海外派遣マネジャーであっても、戦略的意図を明確にすることによってシナジー効果を生んでいるケースがみられた。しかし、多くの海外派遣マネジャーは日本人マネジャーの助けなしではそのような効果を生みだすことができない。大阪・神戸のような第二レベルのグローバル都市を拠点とする外国人マネジャーは現地のビジネスコミュニティと協力するという戦略的意図を強調しながら文化変容により多く努力する必要がある。

IV. 議論：シナジーのためのバランス

結果から、シナジーの源となる要素のレバレッジを文化変容のプロセスと見ることができ、それはまた戦略的意図を伝える方法にも影響していることが分かった。図表4の相関分析の結果をまと

めた図表5は、発見のセンス、センシティブィティ、適応力によって文化変容の程度が高められ、それによって現地文化に適合したコミュニケーション方法を獲得し、戦略的意図を適切に伝えることでシナジーが生み出されていることを表している。

図表5：シナジーの源のレバレッジ（出所）筆者作成



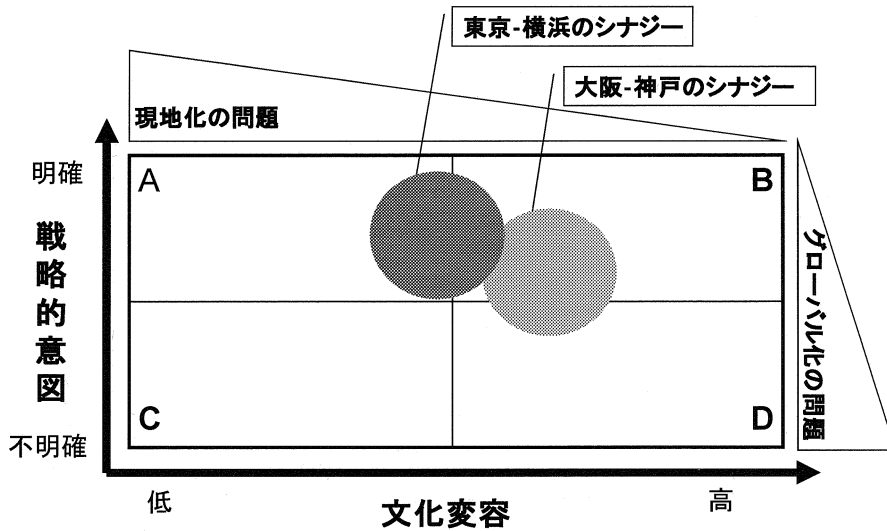
注：矢印の太さは相関関係の強弱を表す

単に明確な戦略的意図や異文化環境への適応の努力の強さだけではシナジーは生まれません。シナジーを生む戦略的意図を実行するためにはそれを周囲に伝える適切なコミュニケーションスキルが必要である。大切なのは、海外と現地の経営方式のバランスをとることである。つまり、極端な適応ではなく、バランスの良いアプローチをとることによって、シナジー効果を創出することができるのである。成功しているマネジャーは自国のアプローチと日本のアプローチをスイッチする際は柔軟性を見せるように意識することで、異文化間のよいネゴシエーターとなっている。文化変容がうまくいけば、受入国文化でも本国文化でも問題にならない。図表6に見られるように、文化変容の努力が小さすぎても大きすぎても、摩擦を引き起こす。外国人マネジャーの適応が不十分な上で

日本の習慣に合わない戦略的意図を強く示せば、現地スタッフとの摩擦、人的資源管理の問題が起こる（図表6のA）。また、戦略的意図が明確でも現地適応が強すぎれば今度は親会社・子会社関係のコンフリクトを生むリスクがある（図表6のB）。逆に、文化適応が弱く、戦略的意図が不明確であれば、リーダーシップの問題になる（図表6のC）。さらに、戦略的意図が不明確で、かつ日本に適応しすぎていると、活動や努力が本国親会社ではあまり理解されないため親会社の信頼を失う恐れがある（図表6のD）。それらの問題を避けながら、うまくバランスをとることでシナジーが創出されるのであるが、第二レベルのグローバル都市、大阪・神戸でシナジーを創出するためには、文化変容の面で比較的大きな努力が必要となる。そこでは外国人マネジャーは日本の環境によりさらされているので、外国人コミュニティの中に閉じこもってしまうというロックイン効果が避けられ、東京・横浜の海外派遣マネジャーよりも高い文化的センシティブリティを持つことになる。

東京・横浜の外国人マネジャーがグローバル化の問題についてよく語る一方、大阪・神戸ではローカル化の問題に対応するための努力が強調される。東京・横浜の方がグローバル化が進んでいるため、比較的文化変容の度合いが低くても戦略的意図を伝えやすく、それを明確に示すことでシナジーが創出される可能性がある。海外派遣マネジャーの方が、戦略的意図を明確に示す傾向があることもわかった。大阪・神戸では文化変容の程度を高めることで、現地化の問題を減らしながら日本的なコミュニケーションで戦略的意図を伝え、シナジーを創出する可能性がある。いずれにせよ、自分自身の中に「ハイブリッドカルチャー」を育てるような新しい何かを生むことで、文化的壁を乗り越えることができ、シナジー創出の可能性が高まると考えられる。

図表6：現地化とグローバル化のバランスとシナジー （出所）筆者作成



シナジーを生み出す戦略的意図が実行されるためには、それがコミュニケーションによって促される必要があるため、効果的な異文化コミュニケーションが要求される。コミュニケーションはすべての経営的機能のベースである(Saee 2005)。外国人マネジャーは自分の戦略的意図を伝える能力を持つ必要がある。意思を伝え、現地の部下に聞いてもらうことで、どれほど文化変容が進んでいるかを示すべきである。人々を指揮することは人々を知っていなければならない。文化的に異なる環境で人々を指揮する能力を高めるためには、職場においても日常生活においても文化的経験が重要な資源となる。

インタビュー調査に参加したハイブリッドマネジャーは日本人社会の人間関係、心理的適応プロセス、不確実性の回避について、より深い理解を持っているようであった。それにも関わらず、第一レベルのグローバル都市のハイブリッドマネジャーの中には自分の「知識」を仕事に活用していない人も見られた。日本の滞在が長い人の中にはアイデンティティの問題を抱えているケースがある。そのような人は海外派遣マネジャーのコミュニティに入る努力をしたりや自文化のプラクティ

スを取り戻そうとしたりしている。日本のビジネス方式に適応しすぎないようにしたいと強調することで、日本のビジネス環境にわざと距離を置く人もいる。第二レベルのグローバル都市ではこのようなケースはほとんど見られなかった。ここでは逆に、海外派遣マネジャーでもハイブリッドマネジャーに近い経営方式をとっているケースがあった。

本研究では調査対象を在日欧米人マネジャーのみとしたが、アジア出身のマネジャーについても調査することは価値があると考えられる。また、異文化職場におけるチーム・マネジメントの成功方式について検討するためには、日本人マネジャー側のシナジー創出のための努力についても調査する必要であろう。

【付記】本研究は科研費（課題番号：17520548）の助成を受けたものである。

【謝辞】インタビューに同席し、ブリーフィングに参加して下さった Harald Dolles と Michael Plattner に感謝します。

<参考文献>

- 川端基夫「情報化時代の『空間経営』試論」、龍谷大学経営学部編『現代日本企業の情報と会計』、文真堂、1996年、29-43 ページ。
- 河村哲二編『グローバル経済下のアメリカ日系企業』、東洋経済新報社、2005年。
- 戸塚秀夫「国際分業の新展開と日本企業—試論・問題の所在—」『社会政策学会年報』、1990年。
- 日本労働研究機構『在日外資系企業における外国人派遣勤務者の職業と生活に関する調査結果報告書』、日本労働研究機構、2001年。
- 米花稔『経営立地政策』、評論社、1961年。
- Abo, T., "An approach for management geography : In the case of Japanese hybrid factories in the three major regions", *Academy of International Business 2002 Annual Meeting*, June 28-July 1, 2002.
- Adler, N.J., "Cross-Cultural Management Research: The Ostrich and the Trend", *Academy of Management Review*, Vol. 8, No.2, 1983, pp.226-232.
- Adler, N.J., Doktor, R. Redding, S.G., "From the Atlantic to the Pacific Century: Cross-Cultural Management Reviewed", *Journal of Management*, Vol.12, No.2, 1986, pp.295-318.
- Beaverstock, J. V., "Migration, knowledge and social interaction: Expatriate labour within investment banks", *Area*, Vol.28, No.4, 1996, pp.457-470.
- Buckley, P.J., "Foreign Direct Investment in Japan: Theoretical Explanation and Evidence from European Direct Investors", in: Kobayashi, N., *Management: A Global Perspective*. Tokyo: The Japan Times, 1997, pp.85-93.
- Czinkota M.R., Ronkainen, I.A., Moffett, M.H., *International Business*, Orlando: Harcourt Brace, 1999.
- Dolles, H, Morlock, E, „Die Auslandsentsendung aus Sicht der mitreisenden Familie –Teil 1: Umzug nach Japan“, *Japan Markt*, Tokyo: DIHK, Januar 2005, pp.22-25.(a)
- Dolles, H, Morlock, E, „Die Auslandsentsendung aus Sicht der mitreisenden Familie - Teil 2:

- Verbesserungswuensche und Empfehlungen“, *Japan Markt*, Tokyo: DIHK, February 2005, pp.22-25.(b)
- Granovetter M., “Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness” *American Journal of Sociology*, 91, 1985, pp.481-510.
- Habisch, A., J.Jonker, M. Wegner, R. Schmidpeter, *Corporate Social Responsibility Across Europe*, Berlin, Heidelberg, New York: Springer, 2005.
- Hamel, G., Prahalad, C.K., *Something for the Future*, Boston: Harvard Business School Press, 1994.
- Harris, P.R., R.T. Moran, *Managing Cultural Differences – Leadership Strategies for the New World of Business*, Houston: Gulf Publishing, 2000.
- Husted, B. W., “Culture and Ecology: A Cross-National Study of the Determinants of Environmental Sustainability”, *Management International Review*, Vol.45, 2005, pp.349-371.
- Håkansson, H., Johanson, J., “The network as a governance structure: interfirm cooperation beyond markets and hierarchies”, in: Grabher, G., *The Embedded Firm*, Routledge, 1993, pp.35-51.
- Javidan, M., Carl, D.E., “leadership Across Cultures: A Study of Canadian and Taiwanese Executives”, *Management International Review*, Vol.45, 2005, pp.23-44.
- Jones, A., “The ‘global city’ misconceived: the myth of ‘global management’ in translation service firms”, *Geoforum*, Vol.33, 2002, pp.335-350.
- Krumme, G., “Making it abroad: the evolution of Volkswagen's North American production plants”, in: Hamilton, F.E.I. & G.J.R. Linge(ed.) *Spatial analysis, industry and the industrial environment 2 - International industrial systems*, Chichester: John Wiley, 1981, pp.325-356.
- Livingstone, D.N., “Putting geography in its place”, *Australian Geographical Studies*, Vol.38, 2000, pp.1-9.
- McCaughey, D., Bruning, N.S., “Enhancing Opportunities for Expatriate Job Satisfaction: HR Strategies for Foreign Assignment Success”, *Human Resource Planning*, Vol.28, 2005, pp.21-29.
- Mintzberg, H., “Crafting Strategy”, *Harvard Business Review*, Vol.2, 1987, pp.66-75.
- Nishioka, H., Krumme, G., “Location conditions, factors and decisions: An evaluation of selected location surveys”, *Land Economics*, Vol.14, 1993, pp.195-205.
- Peltokorpi, V., “The Impact of Relational Diversity and Socio-cultural Context on Interpersonal Communication: Nordic Subsidiaries in Japan”, *Asian Business Management*, Vol.5, 2006, pp.333-356.
- Saeed, J., *Managing Organizations in a Global Economy: An Intercultural Perspective*, Thomson South-Western: Eagan, 2005.
- Sassen, S., *The Global City – New York, London, Tokyo*, Woodstock: Princeton University Press, 2nd edition, 2001.
- Schlunze, R.D., “Managerial Embeddedness of European Manufacturing Firms in Japan”, *Japanese Journal of Human Geography*, Vol.56, No.5, 2004, pp.61-79.
- Schlunze, R.D., “Working and Living in the Mega Cities: Foreign Managers in Japan”, in: González, R.C.L.(ed.) *Urban changes in different scales: systems and structures*, Universidad de Santiago de Compostela Publicacións, 2006a, pp.503-518.
- Schlunze, R.D., “Spurring the Kansai economy - Embedding foreign corporations”, *Ritsumeikan International*, Vol. 5, 2007, pp.17-42.
- Schlunze, R.D., “Location and Roles of Foreign Firms in Regional Innovation System in Japan”, *Ritsumeikan International Affairs*, Vol.6, 2008, pp.1-15.
- Skyrme, D. J. (1996) The Hybrid Manager; Chapter 22. in: Michael Earl (ed.), *Information Management: The Organizational Dimension*, Oxford University Press, New York.
- Skyrme, D. J., *The Hybrid Manager*, <http://www.skyrme.com/insights/6hybrid.htm> (Retrieved on February 28, 2007)
- Taylor, P.J., Walker, D.R.F., Beaverstock, J.V., “Firms and Their Global Service Network”, in: Sassen, S. (ed.) *Global Networks - Linked Cities*, New York: Routledge, 2002, pp.93-115.
- Thrift, N., “Performing cultures in the new economy”, *Annual of American Geographers*, Vol. 90, 2000, pp.670-692.
- Trompenaars, F., Hampden-Turner, C., *Riding Waves of Culture – Understanding Cultural Diversity in Business*. London: Nicolas Brealey Publishing, 2006.
- Whitley, R., *Divergent Capitalism*, The Social Structuring and change of business systems, Oxford University Press, 1999.