

2023 年度グラデュエーションペーパー
予稿

題 目	
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	
技術経営論文	ビジネス企画提案

学籍番号	8822243	氏名	米田尚太
------	---------	----	------

教 員	
主査	加藤 晃 教授
担当審査委員	

東京理科大学大学院 経営学研究科 技術経営専攻

「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」

目次

第 1 章 はじめに

- 1.1 海外で活躍する人材について
- 1.2 自身の置かれた立場
- 1.3 問題意識
- 1.4 研究の目的

第 2 章 日本企業の海外展開

- 2.1 日本のグローバル化の歴史
- 2.2 企業の海外展開が国に及ぼす影響
- 2.3 日系企業の海外展開
 - 2.3.1 進出国の選択
 - 2.3.2 狙う顧客層と差別化要因の決定
 - 2.3.2.1 狙う顧客セグメントの選択
 - 2.3.2.2 差別化要因に関する決定
 - 2.3.3 サプライチェーンの国際分業と統合
 - 2.3.4 技術移転の What と How
 - 2.3.5 オペレーション現場の教育
 - 2.3.6 雇用構造の技術への影響
 - 2.3.7 海外展開の中の駐在員

第 3 章 リーダーシップ論と異文化

- 3.1 海外駐在員とリーダーシップについて
- 3.2 海外駐在員の役割

3.3 リーダーシップ論

- 3.3.1 リーダーシップの系譜
- 3.3.2 変革のリーダーシップ
- 3.3.3 組織変革論
- 3.4 異文化とリーダーシップ
- 3.5 仮説

第 4 章 研究方法とデータ

- 4.1 研究対象
- 4.2 調査手法

第 5 章 結果

- 5.1 アンケート調査
 - 5.1.1 回答者の属性
 - 5.1.2 職位・リーダーシップ能力の変化
- 5.2 因子分析
- 5.3 インタビュー

第 6 章 まとめ

- 6.1 本研究結果についての考察
- 6.2 本研究の限界
- 6.3 今後の自分自身への応用
- 6.4 結論

第1章 はじめに

日系企業の海外駐在員は、海外拠点着任時に職位が上がるもしくは担当業務が拡大する傾向があると言われている。そのため、海外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及びリーダーシップ能力の発揮を期待されている。ただし、日系企業において海外駐在員の選抜育成が不十分な実態も指摘されている。日系企業の海外駐在員の取り巻く環境には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）移転に関して海外駐在員が担う役割の重要性が広く認識されている。

今回、今現在日系企業の中国製造拠点で駐在員として勤務する自身の体験を踏まえ、中国で働く日本人駐在員が取るべきリーダーシップに着目した。なお、リーダーシップ論には約 5,000 以上のセオリーがあると言われ様々な実証研究がなされているが、日系企業の駐在員が中国で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。本研究では、日系製造業の中国拠点の駐在員を対象に、駐在員の役割、中国文化適応及び技術移転（企業文化・ノウハウ・知識）を目的とした現地化推進するためのリーダーシップについて考察を行う。

第2章 日本企業の海外展開

海外展開において、企業は進出先の決定にはじまり現地での差別化の確立、国際分業体制及び統合など様々な検討が必要であり、海外展開のあり方は各社種々様々になる。一方で、日系企業は長期的な人材育成による現地化推進(技術・企業文化・ノウハウ・知識の移転)を行う傾向が指摘されている。

日本企業を対象にした研究において技術移転や経営理念の浸透(安室[1988], 金原[1988], 白木[2006])などが、日本的経営を海外拠点に移転することは駐在員を派遣する重要な動機であると指摘している。また、日本企業の国際競争力を維持する上で不可欠である優れた品質管理や絶えざる技術の進化と生産現場の改善などは、OJT を通じた技術移転が継続的に行われるため、海外駐在員を通じた技術移転を行うことの必要性も指摘されている。

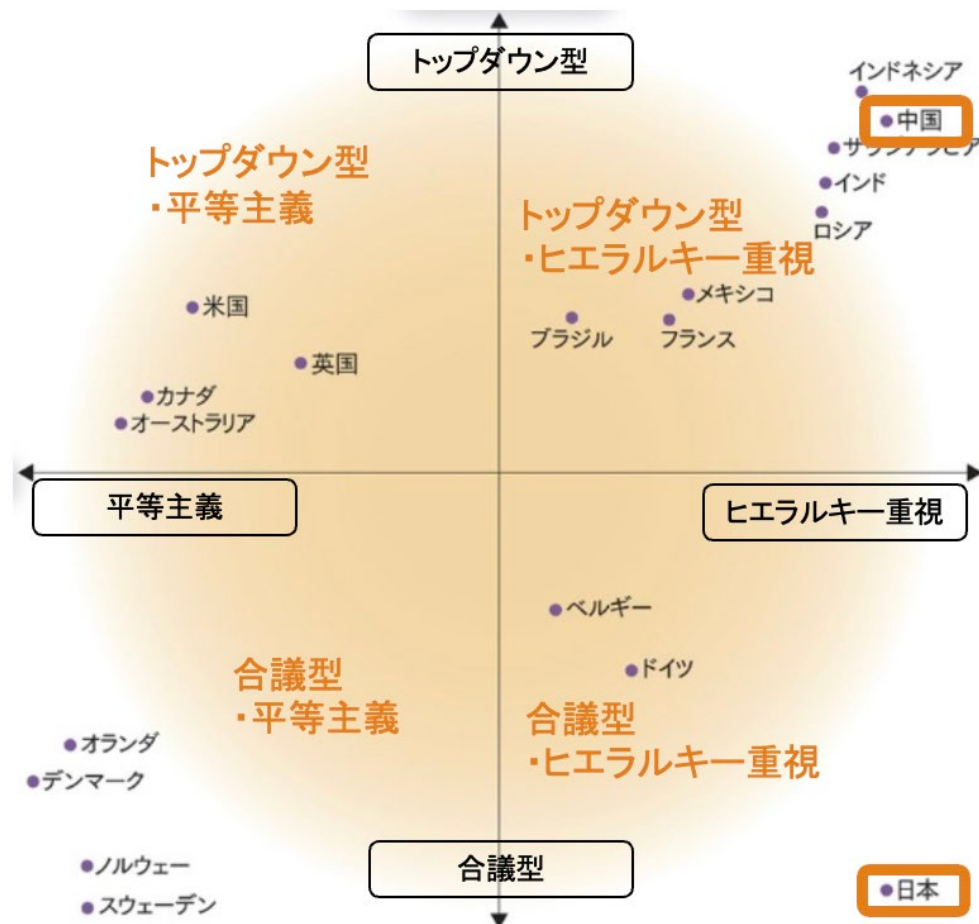
第3章 リーダーシップ論と異文化

リーダーシップ論の研究の大きな流れとして、①「資質理論（1900-1940 年）」②「行動理論（1950-1960 年）」③「コンティンジェンシー理論（1960-1970 年）」3つの系譜がある。続いて、④「変革型リーダーシップ」が研究されている。リーダーシップ論ではリーダーの行動に焦点を当てており、リーダーとフォロワーの置かれる状況によって有効なリーダーシップのスタイルは異なることを指摘している。

海外駐在員が置かれる環境は、日本と異なる文化背景を持つ従業員と仕事をしなければならない環境があげられる。グローバルビジネスにおいて異文化マネジメントの重要性が

以前から指摘されており、様々な議論がなされている。エリン・メイヤーは、文化的差異がビジネスの成否に与える影響について、長年研究している。その中で、エリン・メイヤーは、「権威の捉え方」と「意思決定スタイル」の違いに着目して、この2軸マトリックスでタイプを分けて異文化でとるべきリーダーシップのスタイルの違いを説明している（図表1）。

図表1「権威と意思決定から見た有効なリーダーシップ（筆者加筆）」



- トップダウン型平等主義：米国、英国、カナダ、オーストラリア他
- トップダウン型ヒエラルキー重視：中国、インドネシア、サウジアラビア他
- 合議型平等主義：スウェーデン、ノルウェー、デンマーク、オランダ他
- 合議型ヒエラルキー重視：日本、ドイツ、ベルギー他

先行研究から、日本人駐在員は中国で現地文化への適合性がある「トップダウン型ヒエラルキー重視」のリーダーシップをとるべきだと考えられる。これをリーダーシップ論で考えると、「指示型（中国型）リーダーシップ」を取る必要があると言える。さらに、日系企業の海外展開の特徴として技術（企業文化・ノウハウ・知識）移転による現地化推進があり現地社員に変革を促し技術移転を受け入れてもらう必要がある。そのために、変革型リーダーシップも必要であると考えられる。このように、日系企業の駐在員が中国拠点

で取るべきリーダーシップスタイルには、文化適合と現地化推進に向けた変革型リーダーシップを採用する必要性があると考えた。

これらを踏まえて本研究の仮説は、「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リーダーシップを取り入れている」とした。

第 4 章 研究方法とデータ

研究対象は、中国にある日系企業の製造拠点に所属する日本人駐在員で管理職以上の役職とした。ただし、調査研究の進め方は、まずアンケート調査では製造業に限定せず、日系企業の中国駐在員のリーダーシップスタイルの確認を行う。次に、日系製造業の駐在員にインタビューを行い、アンケートで得られたリーダーシップスタイルと日系製造業に求められるリーダーシップスタイルとの整合性及び有効性の確認を行った。

アンケート対象の中国駐在員は、設立 5 年以上の現地法人に所属している管理職以上とした。アンケート回収は 34 回答となる。インタビュー対象は、設立後 20 年以上の企業 2 社を対象としている。現地法人の現地化の成熟度については、設立年数に比例すると推測し、今回は現地法人設立間近の現地化未成熟期ではなく、現地法人運営が安定後も派遣される日本人駐在員のリーダーシップについて本研究では対象としている。

アンケートでは、『指示型（中国型）』と『変革型』及び日本型リーダーシップと言われる『奉仕型（日本型）』それぞれのリーダーシップ行動の採用の有無について調査した。

また、駐在員の役割に関して、アンケート及びインタビュー調査より、下記が明らかになっている。これらは、先行研究で指摘される海外駐在員を派遣する動機及び実態が概ね一致していることを確認している。

- 設立 5 年以上の安定期に入った中国拠点駐在員の 8 割以上が職責に現地化推進が含まれる。（アンケート調査より）
- 実務に没頭するのではなく広い視野で組織改善を常に意識した行動と人材育成として技術移転を含めた現地化推進を駐在員に期待する。設立 30 年以上の日系企業（製造業）でも本国日本の企業文化や品質技術水準に適合した現地法人運営を現地人だけで行う難しさがある。中国現地法人の安定的な運営には駐在員による継続的な現地化推進の必要性がある。（インタビュー調査より）

第 5 章 結果

アンケート調査結果を踏まえた因子分析から、因子 3 つを特定した。合計の寄与率は 35.78%となる。本研究の仮説は、「中国にいる日本人駐在員は中国文化に適合した指示型リーダーシップと変革型リーダーシップを用いている」としていた。ただし、分析から駐在員は『奉仕型（日本型）』と『変革型』の混合型リーダーシップを採用していることがわかり、仮説を支持する結果は得られていない。（図表 2）。

図表 2「因子分析結果」

型	行動スタイル	平均	標準 偏差	因子1	因子2	因子3
奉仕型	大きな夢や目標を持ち、それを部下に伝えている	0.91	1.07	0.87	0.26	0.00
変革型	率先して組織を率い、変革を促進する役割をはっきり表明できる	1.00	0.97	0.85	0.03	0.19
変革型	組織としての利害を考慮し、断固とした態度をとり、危険を冒すことができ、現状に立ち向かうことができる	0.91	0.80	0.82	-0.07	0.27
変革型	夢を見て、その夢やイメージを言語化し、他の人達ともそれについて話し合える	0.58	1.20	0.69	0.28	-0.17
奉仕型	部下が大きく成長できる組織づくりをしている	1.12	0.60	0.60	0.52	-0.14
変革型	自らの価値観をはっきり表明することができる	1.12	0.89	0.53	0.13	0.37
奉仕型	部下の成長を促すことに深くコミットしている	1.19	0.78	0.48	0.00	0.21
変革型	自ら犯したミスを失敗と見なさず学習経験と考え、自己学習と啓発に貪欲である	0.97	0.73	0.48	0.27	0.38
奉仕型	部下とコンセンサスを得ながら納得を促している	1.36	0.70	0.43	0.29	0.42
変革型	組織をコントロールするのではなく、人間の動機づけを行っている	0.82	0.77	0.28	0.28	0.13
指示型	部下の健康には配慮するが、それ以上の働きかけはしない	-0.27	1.33	0.12	0.07	0.11
指示型	部下の成長よりも、自身のマネジメント能力向上を重要視している	-1.12	0.70	0.00	-0.82	-0.03
変革型	組織を取り巻く政治・文化・技術面での変化と問題に対し、自ら理論と原則をもとに対処できる	1.06	0.86	0.44	0.68	-0.13
奉仕型	物事をありのままに見て気づきを得ている	1.21	0.74	0.17	0.63	0.19
指示型	部下に共感を積極的に示すことはしない	-1.27	0.76	-0.07	-0.53	-0.21
奉仕型	現在の出来事を過去の出来事と照らし合わせ、そこから直感的に将来の出来事を予想している	0.94	0.90	0.18	0.49	0.04
指示型	部下と双方向のコミュニティづくりに重きを置いていない	-0.70	1.31	0.07	-0.48	-0.06
指示型	指示命令をする際、部下が個人的に望んでいることについて配慮はしていない	-0.55	1.00	-0.13	-0.25	-0.23
指示型	トップダウンで降りてきた目標を部下に明示し、目標を共有している	1.39	0.61	0.15	0.19	-0.03
指示型	良い点よりも、悪い点についてフィードバックしている	-0.33	1.22	-0.09	0.11	-0.10
奉仕型	自分が利益を得るよりも、部下に利益を与えることに喜びを感じる	1.18	0.92	0.10	0.11	0.04
奉仕型	部下の立場に立って相手の気持ちを理解しようと試みている	1.45	0.62	0.21	0.29	0.79
奉仕型	部下が望んでいることを聞き出すために、まずは話をしっかり聞き、どうすれば役に立てるかを考えている	1.33	0.74	0.09	0.32	0.63
指示型	部下に対して期待される態度や行動を明示的に部下に伝えている	0.91	1.04	0.21	-0.13	0.44
奉仕型	欠けている力を補い合えるようにしている	1.18	0.68	0.22	0.39	0.41
指示型	部下のやるべきスケジュールを具体的に指導している	-0.03	1.19	0.08	-0.16	0.25
変革型	各人の価値観と一致した行動を取ることができる	0.36	1.08	-0.15	0.01	0.21
指示型	部下は上司の指示を待つ姿勢が出来上がっているので、部下のタスクの達成方法を都度具体的に指導している	0.33	1.22	-0.02	0.00	0.19
変革型	他人の気持ちに敏感であり、他の人々に力を付与することができる	0.94	0.90	0.06	0.06	0.10
因子の解釈				組織 変革	概念化 育成	奉仕
分散				4.52	3.45	2.41
寄与率				15.59	11.90	8.30
累積寄与率				15.59	27.49	35.78

因子の解釈は、因子 1 (『奉仕型』 + 『変革型』 リーダーシップ) で寄与率 15.59%、因子 2 (『奉仕型』 + 『変革型』 リーダーシップ) で寄与率 11.90%、因子 3 (『奉仕型』 リーダーシップ) で 8.30%となった。

因子 1 の解釈は「組織変革」とした。『奉仕型 (日本型)』と『変革型』リーダーシップの組み合わせで、自らの価値観、夢、目標をフォロワーに表明して自ら組織変革に向けて行動するリーダーシップ行動が観察できる。

因子 2 の解釈は、「概念化教育」とした。『奉仕型 (日本型)』と『変革型』リーダーシップの組み合わせとなり、自らの利益のみを考えるのではなく、部下の成長や共感に配慮しながら、問題の本質をつかみ解決の方向性を示すリーダーシップの行動が観察できる。

因子 3 の解釈は、「奉仕」とした。『奉仕型 (日本型)』リーダーシップとして、自らの立場から考えるのではなく、まず部下の立場に立ち彼らの望んでいることを理解することから行動を始めるリーダーシップ行動が観察できる。

因子分析からは、本研究の仮説を支持する結果を得ることができていないがこれは、日系企業の海外展開の方向性として日本本社のやり方を現地に移転するような現地化推進傾向が強い中で、現地化推進と同時に日本文化の移転も行われており、リーダーシップ行動についても日本文化の影響を受けていると推測される。

アンケート調査に続き実施したインタビュー調査で、2 社よりアンケート調査(因子分析)から分かったリーダーシップスタイル (『奉仕』と『変革』の混合型リーダーシップ) に関して同意が得られた。ただし、2 社から中国文化的背景(トップダウン型ヒエラルキー重視)からリーダーが責任を明確にして自身で責任を取る姿勢を見せた上でトップダウンによる指示命令 (『指示型』リーダーシップ) を行う重要性が指摘された。また、リーダーシップ行動には段階があり、はじめに奉仕の気持ちを持ち現地社員に寄り添うところから行動を始め、次に自身の進みたい目標共有を行うまたは課題解決の方向性を示し、現地社員との意見の擦り合わせを行い最後リーダーとして責任を取る姿勢を示しその方向性をトップダウンで行うとの流れがあることが示唆された。これをリーダーシップスタイルと比較すると、奉仕や目標共有や意見の擦り合わせが、『奉仕型』と『変革型』の混合型リーダーシップであり、その後最後にリーダーとして指示命令を行う姿勢として『指示型』リーダーシップを採用してトップダウンでリーダーとしての明確な姿勢を示している。このことから、リーダーシップ論による『指示型』リーダーシップで言われる支配的なリーダーシップ傾向を全面的に採用の必要はないが、中国文化の影響から指示命令をする際にリーダーによる明確なトップダウンの必要性があり、『指示型』リーダーシップも限定的な採用が必要とされていると考えられる。

第 6 章 まとめ

本研究のテーマは、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である。また、リサーチクエスションは、「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、日系企業の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?であった。調査結果から仮説である、日系企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、を支持する結果は得られなかった。ただし、アンケート調査を踏まえた因子分析結果及びインタビューから、日系製造業の駐在員は、『変革型』『奉仕型（日本型）』『指示型（中国型）』の混合型リーダーシップを採用していることがわかった。今回新たに日系製造業の中国拠点の駐在員のリーダーシップスタイルを示すことができたことが本研究の貢献である。

本研究の限界として、フォロワー側から本研究で得られたリーダーシップスタイルの有効性を検証できていない。ただし、インタビュー調査で、下記にて本研究で得られたリーダーシップスタイルを採用して問題解決を図った成功事例を確認し有効性を確認している。

- 離職率が高い職場での品質課題
従業員と対話を続け問題社員を突き止め、問題社員を処罰しその後品質改善
- 品質クレーム削減
継続して品質の重要性を説明し QRQC 活動の徹底により 23 年はクレームゼロ

以上