

人の現地化に関する認識ギャップ

——日本人派遣社員と現地人社員の比較——

藤 原 由 紀 子

1. は じ め に

本稿の目的は、日本人派遣社員の必要性について、日本人派遣社員と現地人社員¹⁾の認識がどのように違うのかを明らかにすることである。

日本企業の国際経営では人の現地化が遅れており、特に経営上層部でその傾向が強い(ex, 安室, 1986; 林, 1994, 吉原, 2001; 2011)。現地人社員に昇進の機会を与えることで彼らの意欲を高め、優秀な人材の定着を図るという観点からみれば、日本人社員を海外子会社に派遣することはマイナスと受け取れる²⁾。しかし、日本人派遣社員は日本的経営の現地への適用の重要な経路となっているだけでなく、彼らのもつ技術やノウハウは日本的システムの現地移植が不十分な部分を補い、現地工場を操業する上で重要な役割を果たしている(安保・板垣・上山・河村・公文, 1991)。また、生産管理部門などの日常オペレーションにおいて、現地人社員が担当していて当然の業務を日本人派遣社員が実施している企業も存在する(藤原, 2004; 2005)。これらからは、製造業に属する日本企業の国際経営では、トップ・マネジメントだけでなく業務レベルにおいても日本人派遣社員に依存している部分が残されているため、海外子会社の経営を円滑に行ううえで彼らの存在を完全になくすことは難しいと考えられる。

人の現地化については、海外子会社の社長に焦点が当てられることが多いが、本稿では、日常のオペレーションに焦点を当てる。現地人社員に任せることが難しく、日本人派遣社員が行わざるを得ない業務とはどのようなものか。現地人社員が実施することが難しい理由は何なのか。日本人派遣社員の必要性について、どう考えるのか。これらの問いに対する現地人社員と日本人派遣社員の認識の違いを明らかにする。

Lee (1966) によれば、人間が行動をしたり価値判断をするときに無意識のうちに使用する自己言及基準 (self-reference criterion) は、個人の育った文化的コンテキストに最も影響される。この自己言及基準の影響力を排除するには、自文化と現地文化の両方の視点から問題や目標を捉えて比較検討することが必要となる。異文化マネジメントにおいては、

自己言及基準の影響を取り除いて問題や目標を把握し直して、現地文化の状況に即した解決方法をとることが有効である。

各国企業の経営システムや意思決定、コミュニケーションの取り方も、ここで言う文化に含まれる。国や地域によって文化や経営スタイルは異なるため、日本人派遣社員と現地人社員では望ましいと考える経営スタイルやオペレーションも異なるであろう。また、日本人派遣社員でなければ実施が難しい業務や、それらの業務が現地人社員にとって難しい理由は何かという問いに対する答えも、現地人社員と日本人社員で異なることが予想される。本研究では、この違いを明確にする。それによって、人の現地化に関して親会社で一般的、あるいは必然的と考えられている日本人派遣社員の必要性やその理由を現地人社員の視点から捉えなおし、日本企業の人の現地化問題を解決するためのステップとしたい。

本研究では2004年に日本企業の海外子会社の生産管理部門を対象に実施したアンケート調査の結果を用い、日本人派遣社員と現地人社員の認識の違いを分析した。生産管理部門はオフィスから日本的生産を担っており、先行研究で言われるように、日本人派遣社員の存在が必要不可欠な状態であることが予想される。調査の対象企業は、東証一部上場企業で広義の機械産業³⁾に属する日本企業のうち、海外5か国以上に製造子会社をもつ企業の海外製造子会社で2,140社である。対象企業の抽出には、海外進出企業総覧(会社別編)2002年版(東洋経済新報社)を使用した。生産中止が判明したり、事業内容に製造が含まれない海外子会社10社を除いた2,130社から319通⁴⁾の回答を得た。有効回答数は311、有効回答率は14.6%であった。

2. 先行研究

本節では、日本企業の人の現地化が遅れる要因とその問題への対応についての先行研究を振り返ることで、課題を確認する。

安室(1986)は、組織の情報処理パラダイムとしてHall(1976)のコンテキストの概念を使用して、日本企業の国際経営を高コンテキスト体系と派遣経営者による直接管理によって特徴づけられると説明する。構成員の定着率の高さを背景に、日本企業の経営システムには人間関係を軸とした経営ノウハウが集積されている。また、それらの経営システムは個々人に内在化しているために公式化がしにくいシステム(High Context Management)である。そのため、労働の流動性が高い海外にそのシステムを移転するためには、システムを内在化した日本人を派遣せざるを得ない。

日本企業では、欧米企業でトップレベルの経営者が使用している状況論理を、ホワイトカラーの職場でローやミドルの人々も使用していることも、人の現地化を遅らせる原因

となる。状況論理とは、状況を形式論理的に分析して判断するのではなく、状況の全体像を把握して判断する方法である。状況論理は言葉で説明することが難しく、場を共有して長い経験を積まなければ習得できない。したがって、労働の流動性が高く形式論的な仕事の進め方に慣れ親しんだ海外の人々が状況論理を習得することは、困難になる（加護野，1997）。

また、日本企業の親会社には、トラブルへの対処や経営判断を要求される場合の複雑なコミュニケーションを英語で行える人がほとんどいない。言語も人の現地化を妨げる一因となる（吉原，2001）。

以上で人の現地化を遅らせる要因を確認したが、これに対しては次のような対応が提案されている。ひとつは、状況論理をもとにした現地化である。状況論理を捨てて形式論理で経営ができるようにすることも一つの方法であるが、日本企業の強みが失われることが危惧される。そこで、状況論理を現地人に理解してもらう工夫をする。そのためには、状況論理の特徴を日本人がはっきりと理解すること、状況論理による判断の構造とそれを支える知識の構造、体得するための方法論を明らかにすること、状況論理で判断することが必要な意思決定と形式論理で行った方が良い意思決定の仕訳を行い、状況論理の多用を減らすことが考えられる（加護野，1997）。

状況論理による判断の構造とそれを支える知識の構造を明らかにするということは、状況論理を形式化することであるが、形式化のプロセスと運用方法を示したのが、情報技術を使って現地人社員への業務移管を行ったデンソーの事例である（藤原，2005）。同社では、日本人派遣社員が行っており、形式化すること自体が困難と考えられてきた海外子会社での意思決定や調整を、通常業務についてはかなりの程度、形式化した。形式化した業務の仕組みを情報技術に組み込むことで、日本人派遣社員にしか実施できなかった業務を現地人社員に移管することができた。その結果、日本人派遣社員が行っていた業務が増加したにもかかわらず、日本人比率は減少した。

業務を現地人社員に移管することで人の現地化を進めるためには、親会社が最適解を諦めることが必要である（藤原，2005）。日本企業の海外子会社では、日本人派遣社員が状況に応じて意思決定を行ったり、親会社と調整をすることで、親会社が最適と考えるグローバル・オペレーションが展開されている。この最適なオペレーションを諦めて、世界中でかなり高いレベルで自社のオペレーションが再現できれば良いと親会社が妥協するのである。

吉原（2001）は、日本企業で社員の英語能力を向上させること、そのための効果的な方法として日本人社員の海外子会社での勤務を挙げている。また、海外子会社の人の現地化

を進めるためには、日本の親会社で外国人社員の登用を増やして経営に参加させていくという内なる国際化を進めることが重要であると指摘する。

これらの先行研究は、日本的経営をできるだけ変えずに海外子会社に持ち込むという視点から行われたものであるが、それらには海外子会社で働く現地人社員による日本的経営についての認識や評価が不足している⁵⁾。日本企業の人の現地化問題を考えるうえでは、Lee (1966) が指摘するように、現地人社員の認識と日本人派遣社員の認識を比較することが必要と言える。

本研究では、日系海外子会社で働く現地人社員と日本人派遣社員に同じ質問を行い、両者の回答を比較することで認識の違いを明らかにする。はじめに、この調査が行われた時点の人の現地化の状況を、管理職の現地化と日本人派遣社員が行っていた業務の現地人社員への移管状況の2つの側面から把握する。次に、日本人派遣社員が行っている業務は何か、現地人社員がその業務を行うのが難しい理由と今後の日本人派遣社員の必要性について、日本人派遣社員と現地人社員の認識がどのように違うのかを比較する。

3. アンケート結果の分析

(1) 人の現地化の状況

海外子会社の生産管理部門の人の現地化の状況を管理職の現地化と生産管理部門の日常業務の実施者という2つの側面から分析した。

① 管理職への現地人社員の登用

アドバイザー／コーディネーター、ゼネラル・マネジャー、マネジャーの3つの職位に日本人派遣社員と現地人社員のどちらが就任しているのかを示したのが表1である。アドバイザー／コーディネーターは生産管理部門に属するというよりはむしろ、海外子会社全体のアドバイザーという立場であるが、この職位に就任しているのは日本人派遣社員のみという企業が最も多い(51.9%)。しかし、現地人社員のみが就任しているという企業も存在している(28.8%)。ゼネラル・マネジャーでは、現地人社員だけが就任している割合は日本人派遣社員だけの場合よりもやや多いが、両者はともに35%程度とほぼ等しい。マネジャーでは現地人社員だけが就任している割合が62.0%と高く、日本人マネジャーしかいないという企業はほとんどない。このことから、職位が下がるほど管理職の現地化が進んでいることがわかる。

管理職の現地化は、設立から時間が経つと進むのだろうか。そこで、日本人派遣社員と現地人社員のどちらが管理職に就任しているのかを海外子会社の設立時期との関係から分

表1 海外子会社の生産管理部門の管理職の属性

	日本人	日本人と 現地人	現地人	合計	n
アドバイザー/コーディネーター	51.9%	19.3%	28.8%	100.0%	243
ゼネラル・マネジャー	35.3%	27.6%	37.1%	100.0%	283
マネジャー	6.1%	32.0%	62.0%	100.0%	297

*アドバイザー／コーディネーターについては、生産管理部門に限定していない

表2 設立時期と海外生産管理部門の管理職の属性

設立時期	ゼネラル・マネジャー				マネジャー			
	日本人	日本人と 現地人	現地人	合計	日本人	日本人と 現地人	現地人	合計
1969年以前	2 7.7%	7 26.9%	17 65.4%	26 100.0%	0 0.0%	5 18.5%	22 81.5%	27 100.0%
1970－1974	4 22.2%	5 27.8%	9 50.0%	18 100.0%	1 5.6%	5 27.8%	12 66.7%	18 100.0%
1975－1979	7 28.0%	9 36.0%	9 36.0%	25 100.0%	2 7.4%	8 29.6%	17 63.0%	27 100.0%
1980－1984	5 23.8%	6 28.6%	10 47.6%	21 100.0%	1 4.3%	8 34.8%	14 60.9%	23 100.0%
1985－1989	13 25.0%	17 32.7%	22 42.3%	52 100.0%	1 1.9%	16 29.6%	37 68.5%	54 100.0%
1990－1994	21 43.8%	13 27.1%	14 29.2%	48 100.0%	2 4.0%	21 42.0%	27 54.0%	50 100.0%
1995－1999	38 50.7%	17 22.7%	20 26.7%	75 100.0%	11 13.6%	23 28.4%	47 58.0%	81 100.0%
2000年以降	9 56.3%	3 18.8%	4 25.0%	16 100.0%	0 0.0%	7 46.7%	8 53.3%	15 100.0%
合計	99 35.2%	77 27.4%	105 37.4%	281 100.0%	18 6.1%	93 31.5%	184 62.4%	295 100.0%

析した。

その結果、アドバイザー／コーディネーターの場合、就任者と設立時期の間に有意な関係はなかった。やや幅はあるが、どの設立時期においても、およそ半数の海外子会社で日本人派遣社員のみがアドバイザー／コーディネーターに就任していた。現地人社員と日本人派遣社員の両方のアドバイザーがいる企業や、現地人社員のみがアドバイザー／コーディネーターに就任している企業があることも明らかになった。生産管理部門のゼネラル・マネジャーの現地化は設立時期と有意な関係があり⁶⁾、設立から時間が経つ海外子会社では日本人ゼネラル・マネジャーの割合は少なく、現地人ゼネラル・マネジャーの割合が多くなっている（表2）。マネジャーの現地化については、設立時期との間に有意な関係は見られ

なかったが、設立から年数が経つ海外子会社では現地化が進んでいる傾向にある。

② 海外子会社の日常業務の実施者

表3は、海外子会社の生産管理部門の日常業務の実施者である。現地関連の定型業務では、業務の主たる実施者は現地人社員である（88.8%）。それに対して親会社関連の定型業務では、主たる実施者が現地人社員である割合は37.6%と大きく低下する。定型業務であっても親会社と関連が深い業務になると、主に日本人派遣社員が実施している海外子会社が34.3%、日本人派遣社員と現地人社員が同程度実施している海外子会社が28.1%ある。主に日本人派遣社員が実施している割合と日本人派遣社員が現地人社員と同程度実施している割合を足すと、日本人派遣社員が親会社関連の業務を行っている企業の割合は60%を超えている。

表3 海外生産管理部門の日常業務の実施者

		主に日本人	日本人と現地人が同程度	主に現地人	n
定型業務	親会社関連	34.3%	28.1%	37.6%	303
	現地関連	1.3%	9.9%	88.8%	304
非定型業務	親会社関連	66.0%	22.8%	11.2%	303
	現地関連	3.0%	28.7%	68.3%	303

親会社と関連が深い定型業務として考えられるのが、親会社と生産上の連携があるために発生する業務である。親会社から部品を輸入して現地で完成品に組み立てる場合、海外子会社から親会社に発注をしたり、親会社と海外子会社の間で発注数量や納期についての調整を行ったりしている。この種の業務は海外子会社の生産管理部門で頻繁に行われており、日本人派遣社員から現地人社員に完全に業務を移管することが難しいことがわかっている⁷⁾。

親会社に関連の深い非定型業務では、日本人派遣社員が業務の主たる実施者である（66.0%）。それに対して、現地関連の非定型業務は主に現地人社員が実施しており（68.3%）、日本人派遣社員が実施している海外子会社はほとんどない。

設立時期と海外子会社の生産管理部門の日常業務の実施者の関係を示したのが、表4と表5である。表4の定型業務の実施者から見てみよう。親会社関連の定型業務では、設立時期と業務の実施者の間に有意な関係はなかったが、設立から年数が経つと日本人派遣社員が実施する割合が減り、現地人社員が実施する割合が増加している。注目すべきは、設立から30年近く経った海外子会社でも、日本人派遣社員が主たる実施者である割合と現地

表4 設立時期と定型業務の実施者

設立時期	親会社関連の定型業務				現地関連の定型業務			
	主に日本人	日本人と現地人が同程度	主に現地人	合計	主に日本人	日本人と現地人が同程度	主に現地人	合計
1969年以前	5 19.2%	9 34.6%	12 46.2%	26 100.0%	1 3.7%	2 7.4%	24 88.9%	27 100.0%
1970－1974	4 22.2%	5 27.8%	9 50.0%	18 100.0%	0 0.0%	2 11.1%	16 88.9%	18 100.0%
1975－1979	11 36.7%	8 26.7%	11 36.7%	30 100.0%	0 0.0%	5 16.7%	25 83.3%	30 100.0%
1980－1984	9 39.1%	6 26.1%	8 34.8%	23 100.0%	0 0.0%	5 21.7%	18 78.3%	23 100.0%
1985－1989	14 26.4%	17 32.1%	22 41.5%	53 100.0%	0 0.0%	0 0.0%	54 100.0%	54 100.0%
1990－1994	17 32.1%	17 32.1%	19 35.8%	53 100.0%	2 3.8%	3 5.7%	48 90.6%	53 100.0%
1995－1999	34 41.5%	18 22.0%	30 36.6%	82 100.0%	1 1.2%	9 11.1%	71 87.7%	81 100.0%
2000年以降	10 62.5%	4 25.0%	2 12.5%	16 100.0%	0 0.0%	3 18.8%	13 81.3%	16 100.0%
合計	104 34.6%	84 27.9%	113 37.5%	301 100.0%	4 1.3%	29 9.6%	269 89.1%	302 100.0%

人社員と日本人派遣社員が同程度実施している割合を足すと50%近くになることである。定型業務であっても親会社関連の業務には、日本人派遣社員が実施せざるを得ない部分があることが予想される。

現地関連の定型業務では、設立時期と業務の実施者の間には有意な関係はなく、設立時期にかかわらず現地人社員が実施していることがわかる。

次いで、表5の非定型業務について見てみる。親会社関連の非定型業務の実施者と設立時期の間には有意な関係が見られた。⁸⁾この種の業務では、設立から年数が経つと、日本人派遣社員が業務を実施している割合と日本人派遣社員と現地人社員が同程度実施している割合が減少している。

現地関連の非定型業務は、設立時期と業務の実施者の間に統計的に有意な関係は見られなかった。⁹⁾設立から年数が経つとともに、現地人社員がこの種の業務を実施している割合が高まっている。特徴的なことは、設立から年数が浅い海外子会社では、日本人派遣社員と現地人社員が同程度業務を実施している割合が、親会社関連・現地関連の定型業務や親会社関連の非定型業務よりも高いことである。親会社関連の非定型業務と比べると、現地関連の非定型業務は現地人社員に移管しやすいが、逆に日本人派遣社員の関与がなくなり、親会社が望むオペレーションから外れてしまう恐れがある。それを防ぐために、設立当初

表5 設立時期と非定型業務の実施者

設立時期	親会社関連の非定型業務				現地関連の非定型業務			
	主に日本人	日本人と現地人が同程度	主に現地人	合計	主に日本人	日本人と現地人が同程度	主に現地人	合計
1969年以前	11 42.3%	8 30.8%	7 26.9%	26 100.0%	0 0.0%	3 11.1%	24 88.9%	27 100.0%
1970－1974	12 66.7%	3 16.7%	3 16.7%	18 100.0%	1 5.6%	2 11.1%	15 83.3%	18 100.0%
1975－1979	18 60.0%	10 33.3%	2 6.7%	30 100.0%	2 6.9%	7 24.1%	20 69.0%	29 100.0%
1980－1984	12 52.2%	6 26.1%	5 21.7%	23 100.0%	1 4.3%	5 21.7%	17 73.9%	23 100.0%
1985－1989	34 64.2%	10 18.9%	9 17.0%	53 100.0%	1 1.9%	11 20.4%	42 77.8%	54 100.0%
1990－1994	38 71.7%	13 24.5%	2 3.8%	53 100.0%	2 3.8%	20 37.7%	31 58.5%	53 100.0%
1995－1999	61 74.4%	15 18.3%	6 7.3%	82 100.0%	1 1.2%	30 37.0%	50 61.7%	81 100.0%
2000年以降	13 81.3%	3 18.8%	0 0.0%	16 100.0%	0 0.0%	8 50.0%	8 50.0%	16 100.0%
合計	199 66.1%	68 22.6%	34 11.3%	301 100.0%	8 2.7%	86 28.6%	207 68.8%	301 100.0%

の海外子会社では、日本人派遣社員と現地人社員が一緒に仕事をして、親会社の考え方や業務の行い方を現地人社員に十分に浸透させようとしていると考えられる。

（2）未移管の業務の有無と管理職の現地化

日本人派遣社員が行っていた仕事のうち、現地人社員へ移管できていない業務がある企業とない企業の管理職の現地化の状況を比較する。表6には、未移管の業務の有無と海外子会社の管理職への就任者が示してある。それによると、未移管の業務がある場合には、日本人派遣社員がゼネラル・マネジャーに就任している割合が高く、未移管の業務の有無とゼネラル・マネジャーの属性の間には有意な関係があった。¹⁰⁾ マネジャーについても同様に、未移管の業務がある場合には日本人派遣社員がマネジャーに就任している割合が高く、統計的に有意であった。¹¹⁾

ゼネラル・マネジャーとマネジャーを比較すると、未移管の業務があっても現地人社員がその役職に就任している割合は、マネジャーの方が高い。このことから、現地人社員への業務移管が完全ではない状況では日本企業は海外子会社のゼネラル・マネジャーに現地人社員を登用しないが、より職位の低いマネジャーには登用すると言える。

ここでは、業務移管が進むと現地人社員が管理職に登用されること、業務移管が完全で

表6 現地人社員への業務移管の状況と管理職の就任者

未移管の業務の有無	ゼネラル・マネジャー				マネジャー			
	日本人	日本人と 現地人	現地人	合計	日本人	日本人と 現地人	現地人	合計
ない	20 19.4%	21 20.4%	62 60.2%	103 100.0%	2 1.9%	24 22.2%	82 75.9%	108 100.0%
ある	79 45.1%	57 32.6%	39 22.3%	175 100.0%	16 8.7%	71 38.8%	96 52.5%	183 100.0%
合計	99 35.6%	78 28.1%	101 36.3%	278 100.0%	18 6.2%	95 32.6%	178 61.2%	291 100.0%

なくても職位が低ければ管理職の現地化が進んでいることがわかった。

(3) 日本人派遣社員と現地人社員の認識の違い

以下では、日本人派遣社員の必要性や人の現地化に影響を及ぼす要因についての日本人派遣社員と現地人社員の認識の違いを明らかにする。

① 生産管理部門での日本人派遣社員の必要性

表7は、今後の日本人派遣社員の必要性についての日本人派遣社員と現地人社員の認識を示したものである。日本人派遣社員では今後も日本人派遣社員が必要と考える割合が多いのに対して、現地人社員では今後は日本人派遣社員の必要はないと考える割合が高く、¹²⁾有意な差があった。日本人派遣社員と現地人社員のこのような認識の違いは、一部の設立時期を除いて確認された(表8)。

表7 日本人派遣社員の今後の必要性

	日本人派遣社員の今後の必要性			
	必要	必要なし	どちらとも言えない	合計
日本人派遣社員	109 48.4%	68 30.2%	48 21.3%	225 100.0%
現地人社員	8 14.8%	36 66.7%	10 18.5%	54 100.0%
合 計	117 41.9%	104 37.3%	58 20.8%	279 100.0%

管理職の現地化は、現地人社員へ未移管の業務がある場合に遅れることを前節で明らかにしたが、日本人派遣社員と現地人社員で業務移管の状況について認識に違いはあるのだろうか。設立からの年数が同じであれば、別の企業であっても現地人社員への業務移管の状況はほぼ同じであるという仮定のもと、現地人社員への業務移管の状況についての日本

表8 今後の日本人派遣社員の必要性和未移管の業務の有無についての認識の違い
(設立時期別)

設立時期	今後の日本人派遣社員の必要性			合計	p 値	未移管の業務		合計	p 値
	必要	必要なし	どちらとも言えない			ない	ある		
1969年以前	日本人派遣社員	6 50.0%	4 33.3%	2 16.7%	12 100.0%	6 46.2%	7 53.8%	13 100.0%	0.030
	現地人社員	1 8.3%	7 58.3%	4 33.3%	12 100.0%	11 91.7%	1 8.3%	12 100.0%	
	合計	7 29.2%	11 45.8%	6 25.0%	24 100.0%	17 68.0%	8 32.0%	25 100.0%	
1970～1974	日本人派遣社員	9 60.0%	1 6.7%	5 33.3%	15 100.0%	6 40.0%	9 60.0%	15 100.0%	0.206
	現地人社員	0 0.0%	2 100.0%	0 0.0%	2 100.0%	2 100.0%	0 0.0%	2 100.0%	
	合計	9 52.9%	3 17.6%	5 29.4%	17 100.0%	8 47.1%	9 52.9%	17 100.0%	
1975～1979	日本人派遣社員	9 45.0%	6 30.0%	5 25.0%	20 100.0%	7 31.8%	15 68.2%	22 100.0%	0.210
	現地人社員	2 25.0%	6 75.0%	0 0.0%	8 100.0%	5 62.5%	3 37.5%	8 100.0%	
	合計	11 39.3%	12 42.9%	5 17.9%	28 100.0%	12 40.0%	18 60.0%	30 100.0%	
1980～1984	日本人派遣社員	7 38.9%	7 38.9%	4 22.2%	18 100.0%	6 33.3%	12 66.7%	18 100.0%	0.531
	現地人社員	1 50.0%	0 0.0%	1 50.0%	2 100.0%	2 66.7%	1 33.3%	3 100.0%	
	合計	8 40.0%	7 35.0%	5 25.0%	20 100.0%	8 38.1%	13 61.9%	21 100.0%	
1985～1989	日本人派遣社員	17 41.5%	18 43.9%	6 14.6%	41 100.0%	9 22.0%	32 78.0%	41 100.0%	0.003
	現地人社員	1 9.1%	9 81.8%	1 9.1%	11 100.0%	8 72.7%	3 27.3%	11 100.0%	
	合計	18 34.6%	27 51.9%	7 13.5%	52 100.0%	17 32.7%	35 67.3%	52 100.0%	
1990～1994	日本人派遣社員	19 47.5%	9 22.5%	12 30.0%	40 100.0%	16 35.6%	29 64.4%	45 100.0%	1.000
	現地人社員	0 0.0%	5 71.4%	2 28.6%	7 100.0%	2 28.6%	5 71.4%	7 100.0%	
	合計	19 40.4%	14 29.8%	14 29.8%	47 100.0%	18 34.6%	34 65.4%	52 100.0%	
1995～1999	日本人派遣社員	29 46.0%	22 34.9%	12 19.0%	63 100.0%	20 29.4%	48 70.6%	68 100.0%	0.054
	現地人社員	2 20.0%	6 60.0%	2 20.0%	10 100.0%	6 66.7%	3 33.3%	9 100.0%	
	合計	31 42.5%	28 38.4%	14 19.2%	73 100.0%	26 33.8%	51 66.2%	77 100.0%	
2000年以降	日本人派遣社員	12 85.7%	0 0.0%	2 14.3%	14 100.0%	0 0.0%	15 100.0%	15 100.0%	0.063
	現地人社員	0 0.0%	1 100.0%	0 0.0%	1 100.0%	1 100.0%	0 0.0%	1 100.0%	
	合計	12 80.0%	1 6.7%	2 13.3%	15 100.0%	1 6.3%	15 93.8%	16 100.0%	
合計	日本人派遣社員	108 48.4%	67 30.0%	48 21.5%	223 100.0%	70 29.5%	167 70.5%	237 100.0%	0.000
	現地人社員	7 13.2%	36 67.9%	10 18.9%	53 100.0%	37 69.8%	16 30.2%	53 100.0%	
	合計	115 41.7%	103 37.3%	58 21.0%	276 100.0%	107 36.9%	183 63.1%	290 100.0%	

人派遣社員と現地人社員の認識を設立時期ごとに示したのが表8である。

一部の設立時期で回答者の属性と未移管の業務の有無の間に有意な関係は確認できなかったが、回答者が日本人派遣社員の場合、設立時期にかかわらず未移管の業務があるという

表9 回答者の属性別の未移管の業務の有無と今後の日本人派遣社員の必要性

			日本人派遣社員の今後の必要性			
			必要	必要なし	どちらとも言えない	合計
日本人派遣社員	未移管の業務	ない	15 24.6%	32 52.5%	14 23.0%	61 100.0%
		ある	93 58.5%	32 20.1%	34 21.4%	159 100.0%
	合計		108 49.1%	64 29.1%	48 21.8%	220 100.0%
現地人社員	未移管の業務	ない	4 11.1%	24 66.7%	8 22.2%	36 100.0%
		ある	4 23.5%	11 64.7%	2 11.8%	17 100.0%
	合計		8 15.1%	35 66.0%	10 18.9%	53 100.0%

回答のほうが多く、設立からの年数が浅いほど、その割合は高い。一方、回答者が現地人社員の場合は、設立された時期にかかわらず未移管の業務は無いという回答が多い。業種や親会社との生産上の連携の程度が異なれば、業務移管の必要性ややり易さは異なるだろう。また、組織風土や業務移管の方針が業務移管の状況に影響を及ぼしている可能性も否定できない。しかしながら、ここまでの分析からは、業務移管の状況と日本人派遣社員の今後の必要性についての認識は、日本人派遣社員と現地人社員で正反対であることが明らかになった。

未移管の業務の有無と今後の日本人派遣社員の必要性について、日本人派遣社員と現地人社員の認識の違いを示したのが表9である。日本人派遣社員では、現地人社員へ未移管の業務がある場合には今後も日本人社員を派遣する必要性があり、未移管の業務がない場合にはその必要性はないという回答が多く、未移管の業務の有無と今後の日本人派遣社員の必要性の間には有意な関係があった¹³⁾。現地人社員では、未移管の業務の有無に関係なく、今後の日本人派遣社員の必要性はないという回答が60%を超え、未移管の業務の有無と今後の日本人社員の派遣の必要性の間には有意な関係は見られない。

表8、表9の分析結果から、日本人派遣社員は業務移管が終了すれば日本人派遣社員は必要ないと考えているものの、設立から年数がたっても現地人社員への業務移管は未完了であると捉えているために、今後も日本人派遣社員が必要と考えていることがわかる。一方、現地人社員は設立から年数が経つ海外子会社では業務移管は完了していると捉えているだけでなく、そもそも業務移管の状況にかかわらず日本人派遣社員は必要ないと考え

ている。

② 現地人社員へ未移管の業務がある理由

日本人社員から現地人社員に移管されていない業務があると回答した企業は、303社のうち60.8%であった。移管されていない業務がある理由として、業務を行ううえで「親会社との緊密なコミュニケーションが必要である」、「親会社の生産事情や考え方に精通している必要がある」、「業務上の意思決定や調整に規則性がない」、「現地の離職率が高い」、「ノウハウの流出を防ぐ」、「業務に対応可能な十分な日本人派遣社員がいる」を選択肢に¹⁴⁾挙げて5点尺度で質問し、75社から回答を得た。その結果をまとめたものが表10である。

表10 現地人社員へ未移管の業務がある理由

		まったく当てはまらない					n	平均値	標準偏差	P 値*
		1	2	3	4	5				
親会社との緊密なコミュニケーション	日本人派遣社員	7.9%	0.0%	14.3%	25.4%	52.4%	63	4.14	1.176	0.438
	現地人社員	13.3%	6.7%	6.7%	26.7%	46.7%	15	3.87	1.457	
親会社の生産事情への精通	日本人派遣社員	8.1%	1.6%	24.2%	37.1%	29.0%	62	3.77	1.137	0.689
	現地人社員	7.1%	0.0%	21.4%	64.3%	7.1%	14	3.64	.929	
意思決定や調整に規則性なし	日本人派遣社員	16.4%	6.6%	32.8%	34.4%	9.8%	61	3.15	1.209	0.120
	現地人社員	42.9%	14.3%	28.6%	7.1%	7.1%	14	2.21	1.311	
高い離職率	日本人派遣社員	64.5%	16.1%	9.7%	8.1%	1.6%	62	1.66	1.055	0.530
	現地人社員	50.0%	21.4%	21.4%	7.1%	0.0%	14	1.86	1.027	
ノウハウ流出の防止	日本人派遣社員	66.1%	16.1%	11.3%	4.8%	1.6%	62	1.60	.983	0.108
	現地人社員	35.7%	28.6%	28.6%	7.1%	0.0%	14	2.07	.997	
十分な数の日本人社員	日本人派遣社員	69.4%	16.1%	12.9%	1.6%	0.0%	62	1.47	.783	0.068
	現地人社員	42.9%	21.4%	14.3%	14.3%	7.1%	14	2.21	1.369	
移管の必要性なし	日本人派遣社員	72.6%	14.5%	11.3%	1.6%	0.0%	62	1.42	.759	0.039
	現地人社員	42.9%	14.3%	21.4%	14.3%	7.1%	14	2.29	1.383	

* 平均値の差の検定

現地人社員に移管されていない業務がある理由として、日本人派遣社員と現地人社員の両方が挙げたのが「親会社との緊密なコミュニケーションが必要である」と「親会社の生産事情や考え方に精通している必要がある」の2つであった。この2項目については、日本人派遣社員と現地人社員の間で平均値に有意な差はなかった¹⁵⁾。特に「親会社との緊密なコミュニケーションが必要である」の平均値が高く、これが現地人社員への業務移管を妨げるもっとも大きな理由と言える。

「業務上の意思決定や調整に規則性がない」については日本人派遣社員と現地人社員の平均値に有意な差はなかったが¹⁶⁾、両者の回答の割合には有意な差があった。この項目を未

移管の業務がある理由として回答した割合は、日本人派遣社員で44.2%、現地人社員ではわずかに14.2%であった。現地人社員では、むしろ、業務移管できない理由ではないという回答が57.2%にのぼった。¹⁷⁾

日本人派遣社員と現地人社員の両方が業務移管できない理由ではないと考えるのは、「現地の離職率が高い」、「ノウハウの流出を防ぐ」、「業務に対応可能な十分日本人派遣社員がいる」の3つであり、日本人派遣社員と現地人社員の間で平均値に有意な差はなかった。

③ 親会社と海外子会社間のコミュニケーション

親会社との緊密なコミュニケーションの必要性が現地人社員への業務移管を難しくする最大の理由であることを前節で明らかにした。そこで以下では、海外子会社と親会社間のコミュニケーションの実態と、現地人社員が親会社とコミュニケーションを行う場合の障害についての日本人派遣社員と現地人社員の認識の違いを明らかにする。

(i) 親会社とのコミュニケーションの実態

親会社とのコミュニケーションの頻度については、日本人派遣社員と現地人社員の回答の割合に有意な差があった。¹⁸⁾表11によると、日本人派遣社員では、「親会社とほぼ毎日コミュニケーションを行う」という回答がもっとも多い(63.2%)。現地人社員でもその回答はもっとも多かったが36.4%と日本人派遣社員と比べて少なく、日本人派遣社員ではもっとも少なかった「コミュニケーション頻度が1か月に1, 2回」という回答が2番目に多い(23%)。現地人社員の親会社とのコミュニケーションの頻度は、日本人派遣社員と比べて少ないと言える。

親会社とのコミュニケーションの手段について、回答者の属性に関わらずよく使う手段として上げられていたのが、電子メールと電話である(表12)。もっとも良く使われてい

表11 親会社とのコミュニケーションの頻度

	ほぼ毎日	1週間に 2, 3回	1週間に 1回程度	1ヶ月に 1, 2回	ほとんど とらない	合計
日本人派遣社員	153 63.2%	46 19.0%	17 7.0%	19 7.9%	7 2.9%	242 100.0%
現地人社員	20 36.4%	11 20.0%	6 10.9%	13 23.6%	5 9.1%	55 100.0%
合計	173 58.2%	57 19.2%	23 7.7%	32 10.8%	12 4.0%	297 100.0%

るのは、電子メールである。日本人派遣社員、現地人社員ともに、98%が良く使うと回答した。電話は日本人派遣社員が84.8%、現地人社員が75.0%と、日本人派遣社員の方が使用する割合が高いが、有意な差はなかった。FAXは回答者の属性に関わらず、およそ半数が日本側とのコミュニケーションに使用している。テレビ会議はあまり使われていない。

表12 親会社とのコミュニケーションの手段

	電話		FAX		電子メール		直接の対面		TV会議		n
	よく使う	使わない	よく使う	使わない	よく使う	使わない	よく使う	使わない	よく使う	使わない	
日本人派遣社員	206 84.8%	37 15.2%	118 48.6%	125 51.4%	239 98.4%	4 1.6%	69 28.4%	174 71.6%	77 31.7%	166 68.3%	243
現地人社員	42 75.0%	14 25.0%	28 50.0%	28 50.0%	55 98.2%	1 1.8%	27 48.2%	29 51.8%	22 39.3%	34 60.7%	56
合計	248 82.9%	51 17.1%	146 48.8%	153 51.2%	294 98.3%	5 1.7%	96 32.1%	203 67.9%	99 33.1%	200 66.9%	299

(ii) 現地人社員が親会社とコミュニケーションを行うときの障害についての認識

現地人社員が親会社の人々とコミュニケーションをするうえでの障害は何か。日本人派遣社員と現地人社員の認識を示したのが、表13である。特に障害がないという回答は、日本人派遣社員で2.9%、現地人社員で14.8%だったことから、回答者の属性にかかわらず、現地人社員が親会社や日本国内工場の人々とコミュニケーションを行ううえでは何らかの障害があると考えられている。

日本人派遣社員が現地人社員にとっての障害の原因と考えるのは、言語（89.3%）、業務に対する知識や経験の差（52.1%）、考え方や価値観の違い（51.2%）である。一方、現地人社員が障害の原因と考えるのは、言語（85.2%）、時差（50.0%）であった。言語は、日本人派遣社員と現地人社員の両方が現地人社員が親会社とコミュニケーションを行う場合の障害になると考えている。

業務に対する知識や経験の差は、日本人派遣社員は現地人社員がコミュニケーションする上での障害になるとの回答が多いのに対して、現地人社員では障害にならないとの回答が多く、両者の回答の傾向には有意な差があった。¹⁹⁾

時差について、日本人派遣社員は現地人社員にとってのコミュニケーション上の障害にはならないという回答の方が多く、それと比べて現地人社員では障害になると考える割合が多く、有意な差があった。²⁰⁾日本人派遣社員が考えているよりも、時差は、現地人社員が親会社とコミュニケーションをする上での障害になっていると言える。

現地人社員が時差を親会社とコミュニケーションする際の障害の原因になると考えるかどうかは、単純に時差が大きいかどうかだけでなく、ワークライフバランスについての慣

表13 現地人社員が親会社の人々とコミュニケーションをする上での障害

	言語		時差**		情報量の差		n
	障害とならない	障害となる	障害とならない	障害となる	障害とならない	障害となる	
日本人派遣社員	26 10.7%	216 89.3%	182 75.2%	60 24.8%	141 58.3%	101 41.7%	242
現地人社員	8 14.8%	46 85.2%	27 50.0%	27 50.0%	29 53.7%	25 46.3%	54
合計	34 11.5%	262 88.5%	209 70.6%	87 29.4%	170 57.4%	126 42.6%	296

	業務に対する知識・経験の差**		親会社で周知のことを知らない*		以心伝心のコミュニケーション**		n
	障害とならない	障害となる	障害とならない	障害となる	障害とならない	障害となる	
日本人派遣社員	116 47.9%	126 52.1%	157 64.9%	85 35.1%	193 79.8%	49 20.2%	242
現地人社員	37 68.5%	17 31.5%	44 81.5%	10 18.5%	34 63.0%	20 37.0%	54
合計	153 51.7%	143 48.3%	201 67.9%	95 32.1%	227 76.7%	69 23.3%	296

	親会社の状況理解が困難		考え方・価値観の違い		面識がない		n
	障害とならない	障害となる	障害とならない	障害となる	障害とならない	障害となる	
日本人派遣社員	171 70.7%	71 29.3%	118 48.8%	124 51.2%	185 76.4%	57 23.6%	242
現地人社員	33 61.1%	21 38.9%	33 61.1%	21 38.9%	46 85.2%	8 14.8%	54
合計	204 68.9%	92 31.1%	151 51.0%	145 49.0%	231 78.0%	65 22.0%	296

* は5%水準, ** は1%水準で有意であることを示す

習や考え方, コミュニケーション手段として電話を使うかどうかにも影響される。それを念頭においたうえで, 時差が親会社とのコミュニケーションをする上での障害になると回答した現地人社員の割合が75%を超えたのが, アメリカ, イギリス, イタリア, インド, ²¹⁾カナダ, コロンビア, パキスタン, メキシコ, ブラジルであった。これらの国々では, 日本人派遣社員でも, 現地人社員が親会社とコミュニケーションをする上で時差は障害になるという回答の方が多かった。このことから, 残業や早朝出勤を厭わずに親会社と毎日コミュニケーションを行うとされる日本人派遣社員も, 現地人社員にそれを期待したり強制することは負担になることを認識していると推測できる。しかし, 日本人派遣社員よりも現地人社員の方が時差を障害と回答した割合がやや高いということからは, 日本人派遣社員が認識するよりも, より多くの負担を現地人社員が感じていると考えられる。

「考え方や価値観の違い」が現地人社員にとって障害になるという回答は, 現地人社員で38.9%, 日本人派遣社員で51.2%であったが, 有意な差はなかった。

回答者の属性が同じ場合に、親会社とのコミュニケーションの頻度や設立時期によって回答の傾向に違いがあるかどうかを確認したが、有意な差はなかった。

（iii）コミュニケーションの頻度と日本人派遣社員の必要性についての認識

前節で、親会社との緊密なコミュニケーションが現地人社員への業務移管を難しくしていることを示したが、コミュニケーションの頻度によって今後の日本人派遣社員の必要性についての認識は異なるのだろうか。日本人派遣社員と現地社員のそれぞれについて、コミュニケーションの頻度と日本人派遣社員の今後の必要性についてクロス集計したものが表14である。

表14 親会社とのコミュニケーション頻度と今後の日本人派遣社員の必要性

親会社との コミュニケーション頻度		日本人派遣社員の今後の必要性			
		必要	必要なし	どちらとも 言えない	合計
日本人派遣社員	ほぼ毎日	79 55.2%	37 25.9%	27 18.9%	143 100.0%
	1週間に2, 3回	13 31.7%	15 36.6%	13 31.7%	41 100.0%
	一週間に1回程度	7 41.2%	5 29.4%	5 29.4%	17 100.0%
	1ヶ月に1, 2回	8 47.1%	6 35.3%	3 17.6%	17 100.0%
	ほとんどとらない	2 33.3%	4 66.7%	0 0.0%	6 100.0%
	合計	109 48.7%	67 29.9%	48 21.4%	224 100.0%
現地人社員	ほぼ毎日	3 15.0%	12 60.0%	5 25.0%	20 100.0%
	1週間に2, 3回	2 18.2%	8 72.7%	1 9.1%	11 100.0%
	一週間に1回程度	1 20.0%	4 80.0%	0 0.0%	5 100.0%
	1ヶ月に1, 2回	0 0.0%	9 75.0%	3 25.0%	12 100.0%
	ほとんどとらない	2 40.0%	2 40.0%	1 20.0%	5 100.0%
	合計	8 15.1%	35 66.0%	10 18.9%	53 100.0%

日本人派遣社員と現地社員の両方とも、コミュニケーションの頻度と今後の日本人派遣社員の必要性の間に有意な関係は見られなかった。しかし、親会社とほぼ毎日コミュニケーションを行っている海外子会社の日本人派遣社員の認識は、今後も日本人派遣社員は必要という回答がもっとも多く（55.2%）、日本側とほとんどコミュニケーションをとっていない海外子会社では、日本人派遣社員であっても今後の日本人派遣社員の必要性はないという回答がもっとも多い（66.7%）。現地社員では、日本側とのコミュニケーシ

ンの頻度と関係なく、今後の日本人派遣社員の必要性はないと考えている。

4. 発見事実とディスカッション

本研究からは、日本人派遣社員と現地人社員の間で認識が一致する部分と一致しない部分があることが明らかになった。今後の日本人派遣社員の必要性について、現地人社員への業務移管が終了すれば日本人派遣社員は必要ないと日本人派遣社員は考えているが、設立から年数がたっても業務移管は完了していないと捉えているために、今後も日本人派遣社員は必要だと考えている。現地人社員の認識はそれとは異なり、設立から年数が経つ海外子会社では現地人社員への業務移管は完了していると捉えているだけでなく、そもそも業務移管の状況にかかわらず日本人派遣社員は必要ないという考えである。このように、人の現地化がどうあるべきかについての考え方、海外子会社での業務移管の状況について、日本人派遣社員と現地人社員では認識がまったく異なっていた。

現地人社員に業務が移管できない理由についての日本人派遣社員と現地人社員の共通認識は、親会社との緊密なコミュニケーションが必要であること、親会社の生産事情に精通している必要があることの2つであった。両者の認識に違いがみられたのは、日本人派遣社員が業務上の意思決定や調整に規則性がないことを挙げていたのに対して、現地人社員は挙げていないことである²³⁾。

もう一つの認識の違いは、現地人社員が親会社とコミュニケーションをする際の障害において確認できた。日本人派遣社員は業務に対する知識や経験が必要であること、考え方や価値観の違いを挙げていたが、現地人社員ではこれらを障害とは考えていない。

設立から30年近く経過した海外子会社の50%近くで、親会社関連の定型業務に日本人派遣社員が実施していたことから、繰り返し行われる日常的な業務であっても親会社関連の業務は現地人社員に移管することが難しいことがわかる。日本人派遣社員が親会社関連の仕事で意思決定を行うとき、気付かないうちにこれまでの経験や知識を使用している。この時に頭の中で行っている判断を言語化して説明することは難しいということを、日本人派遣社員は、業務上の意思決定や調整に規則性がないという言葉で表しているのではないだろうか。しかし、人の現地化や業務の現地人社員への移管を進めるという立場にたつならば、言語化できないと思い込んでいる部分をあえて言語化して、形式化を進める必要がある。

現地人社員に業務を移管できない理由として親会社との緊密なコミュニケーションが業務上必要であることがわかったが、現地人社員が親会社とコミュニケーションをする場合の障害として言語を挙げていた点で、日本人派遣社員と現地人社員の認識は一致した。言

語はコミュニケーションを行う手段であるので、共通の言語、特に英語を使いこなす能力を高めることは重要である。しかし、英語の運用能力が高まったからと言って、必ずしもコミュニケーションが円滑化するとは限らない。コミュニケーションの特性から見ると、日本人は語ろうとする事柄についての情報を言葉として少ししか語らないハイ・コンテキスト・コミュニケーションを行っている。それに対して現地人社員は、語ろうとする事柄についての情報を言葉として多く語るロー・コンテキスト・コミュニケーションを行っている。²⁴⁾互いに異なるコミュニケーション特性をもつ日本人派遣社員と現地人社員がコミュニケーションを行うと、コミュニケーションが円滑に進まないだけでなく、コミュニケーション²⁵⁾以上の問題を引き起こしてしまう。

現地人社員が親会社とコミュニケーションをする際には業務に対する知識や経験の差が障害になる、と日本人派遣社員が考えるのは、親会社の人々と行っているハイ・コンテキスト・コミュニケーションにコンテキストの共有が必要であることを意識的か無意識的に気づいていることを示している。逆に、普段からロー・コンテキスト・コミュニケーションを行っている現地人社員は、親会社の人々と日本人派遣社員がハイ・コンテキスト・コミュニケーションを行っていることに気付いていないし、コミュニケーションにコンテキストが必要になる場合があることに気がついていないと考えられる。

日本人派遣社員は親会社の人々とどのようにコミュニケーションを行っているのか。自らのもつ知識や経験を駆使して行っている親会社とのコミュニケーションを、日本人派遣社員が現地人社員に対して言葉で説明することは難しい。だからと言って、現地人社員に日本人派遣社員と同じ経験をしてもらってコンテキストを体得させることは難しい。そこで、コミュニケーションについては、ハイ・コンテキスト・コミュニケーションを行っている側、つまり親会社の人々や日本人派遣社員が、意識してロー・コンテキスト・コミュニケーションに近づけることが提案される。ただし、その前段階として、親会社の日本人社員、海外子会社の日本人派遣社員、現地人社員ともに、自らが行っているコミュニケーションの特性を自覚したうえで、そのコミュニケーション特性を別のコミュニケーション特性をもつ人々に説明することで相互理解を深めることが大切であろう。

以上で、日本人派遣社員と現地人社員の認識の違いを振り返り、日本の経営とコミュニケーション特性に関する両者の気づきについて考察した。先行研究に対する本研究の貢献は、人の現地化というテーマに対して先行研究で不足していた現地人社員の認識を明らかにした点である。本研究から得られた知見は、現地人社員の考えや本音がわからないと考える日本企業にとって、有用な情報を提供するものと思われる。

今後の課題は、現地人社員の認識や日本人派遣社員の気づきを日本企業がどのように扱っ

ているのか、認識の違いや気づきを取り入れて経営を変化させている企業があるのかどうか、その場合にはどのように経営を変化させていったのかを明らかにすることである。日本企業とは異なる経営システムをもつ外国企業との比較も行いたい。

注

- 1) 海外子会社で働く人材には、現地人、第三人国、日本親会社からの派遣社員に分類されるが、日本企業では従来より、第三人国の存在が非常に少ない (Rosenzweig, 1994)。そのため、本論文では海外子会社で働く人材を現地人社員と日本人派遣社員とした。
- 2) 日系企業における現地人の昇進の遅れについては、吉原 (1996)、根本 (1988) を、日本企業の日本人駐在員の数の変化と役割についての海外調査からの発見事実については Beamish and Inkpen (1998)、Keeley (2001) を参照されたい。
- 3) 具体的には、機械、電気・電子機器、輸送用機器、医療用機器、産業用機器、自動車部品、精密機器、精密部品産業である。
- 4) 現地人社員も回答できるようにアンケートは英語版と日本語版の両方を送付した。そのために日本人派遣社員と現地人社員の両方が回答してくれた企業も 1 社あったが、日本人派遣社員の回答を有効回答とした。
- 5) 園田・岸 (2013) も、アジア諸国における現地人社員からの日本人・日系企業に対する評価の変化を明らかにするなかで、同様の指摘を行っている。
- 6) 有意水準 1 %。
- 7) 詳しくは、藤原 (2005, 2011) を参照されたい。
- 8) 有意水準 5 %。
- 9) 有意水準 10 %。
- 10) 有意水準 1 %。
- 11) 有意水準 1 %。
- 12) 有意水準 1 %。
- 13) 有意水準 1 %。
- 14) 未移管の業務があると回答した企業に対して業務を移管できない理由を質問したが、質問票の設計ミスにより、十分な数の回答を得られなかった。有効回答数は回答の選択肢によって異なり、75~78社から得られた回答を分析する。
- 15) χ^2 検定で独立性の検定を行ったが、日本人派遣社員と現地人社員の回答の割合に有意な差はなかった。
- 16) 有意確率 5 %。
- 17) 「まったくそうである (5)」と「やや当てはまる (4)」を合計した割合。
- 18) 有意水準 1 %。
- 19) 有意水準 1 %。
- 20) 有意水準 1 %。
- 21) 原因になると回答した企業数はアメリカ 8 社中 6 社、イギリス 5 社中 4 社、インド 1 社中

- 1社, カナダ3社中3社, パキスタン1社中1社, ブラジル1社中1社, メキシコ4社中3社。
22) 回答者に日本人派遣社員, 現地人社員の両方がいる国で, 現地人にとって時差がコミュニケーション上の障害になると回答した割合が現地人社員よりも日本人派遣社員のほうが高かった国はフランスである。
23) 平均値については有意な差はなかったが, 独立性の検定の結果, 回答の傾向に有意な違いが見られた。
24) 詳しくは, Hall (1976) を参照されたい。
25) 詳しくは, 林 (1994) を参照されたい。

参 考 文 献

- 安保哲夫・板垣博・上山邦雄・河村哲二・公文博 (1991) 『アメリカに生きる日本的生産システム—現地工場の「適用」と「適応」—』東洋経済新報社。
安保哲夫 (1994) 『日本の経営・生産システムとアメリカシステムの国際移転とハイブリッド化』ミネルヴァ書房。
Beamish, W. Paul and Inkpen C. Andrew (1998) “Japanese Firms and the Decline of Japanese Expatriate,” *Journal of World Business*, Vol. 33, Issue 1, pp. 35-50.
藤原由紀子 (2004) 「グローバル情報システムの使用状況と海外拠点の生産管理業務の実態」『神戸学院大学経営学論集』第1巻第1号, pp. 41-62。
藤原由紀子 (2005) 「日本の生産システムの海外移転における情報技術の影響—デンソー・テネシー工場の事例—」『組織科学』Vol. 38, No. 3, pp. 66-77。
藤原由紀子 (2011) 「日本の生産システムの海外子会社での実施と情報技術の役割—生産関係の視点からの分析」『神戸学院大学経営学論集』第7巻第2号, pp. 33-47。
Hall, E. T (1976) *Beyond Culture*, Anchor Press/Doubleday (岩田慶治・谷泰訳『文化を超えて』TBS プリタニカ社, 1979)。
林吉郎 (1994) 『異文化インターフェイス経営』有斐閣。
加護野忠男 (1997) 『日本型経営の復権』PHP 研究所。
Keeley, T. D. (2001) *International Human Resource Management in Japanese Firms*, New York: Palgrave Macmillan.
Lee, J. A. (1966) “Cultural Analysis in Overseas Operations”, *Harvard Business Review*, March-April, Vol. 44, Issue 2, pp. 106-114.
Legewie, Jochen (2002) “Control and Co-ordination of Japanese Subsidiaries in China: Problems of an Expatriates-based Management System,” *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 13, Issue 6, pp. 901-919.
太田正孝 (2008) 『多国籍企業と異文化マネジメント』同文館出版。
Rosenzweig, P. M. (1994) “Management Practices in U.S. Affiliates of Foreign-Owned Firms: Are “They” Just Like “Us”?, ” *The International Executives*, Vol. 36, Issue 4, pp. 393-410.
園田茂人・岸保行 (2013) 「アジア日系企業における現地従業員の「まなざし」: 時系列分析による知見から」『組織科学』Vol. 46, No. 4, pp. 19-77。

安室憲一（1986）『国際経営行動論（増補改訂版）』森山書店。

吉原英樹（1996）『未熟な国際経営』白桃書房。

吉原英樹（2001）『英語で経営する時代—日本企業の挑戦—』有斐閣。

吉原英樹（2011）『国際経営「第3版」』有斐閣。