

論文要旨

経営学 研究科 経営学 専攻修士課程
人材・組織マネジメント コース
富永 一司

在タイ日系企業において、タイ人部下との協業を促進させる日本人上司の思考・行動パターンとはどのようなものであろうか。昨今、新興国の技術力向上に伴う市場でのシェア争い、人件費高騰などで、在タイ日系企業の経営環境は厳しさを増している。この環境下、各社が生き残りをかけ、事業の構造改革やビジネスモデルの転換を模索しており、タイ人部下と共に新規事業の創出を現地主導で推進しなければならない。しかしながら、実態調査では、回答した在タイ日系企業の47%がタイ人従業員の質を問題視し、タイ人部下の自律的な行動の乏しさ、指示とは違う対応、問題の隠蔽などに頭を悩ませている。一方、タイ人からの日本人に対する評価として、業務遂行能力、リーダーシップ、部下育成能力のいずれも低評価であることが先行研究において指摘されている。上記の通り、多くの日本人がタイ人部下との協業に苦勞している姿が浮かび上がる。

本研究では、日本人の視点から捉えたタイ人との協業による成功例/失敗例に着目し、異文化理解、信頼関係、コミュニケーション頻度の観点から、協業を促進させる日本人の思考・行動パターンを明らかにする。さらには、その思考・行動パターンを考察し、協業成功の要因を明らかにすることを最終目的とする。ここでいう協業とは、日本人上司とタイ人部下の間における業務の分業活動を指し、協業の促進とは、双方が自発的に職務に取り組み、生産性の向上を図る一連の行動を指す。異文化理解に関しては、日タイ間における文化的な差異と共通点について、多くの先行研究で示唆されている。これらの文化次元がタイ人部下との協業成功/失敗に関連しているか否かを確かめるため、プレ調査を実施したところ、実際の業務活動の中で日タイ間の文化的差異が影響したと考えられる協業成功事例、失敗事例を多数確認することができた。そこで、本調査では、日本人上司がタイの文化次元に配慮することはタイ人部下の協力を引き出すことにつながるのか、について、通常の業務遂行時、トラブル発生時、それぞれのケースを調査し、どの文化次元への配慮がより影響を与えるのかを考察した。また、このプレ調査の過程から、文化次元への配慮以外に、協業成功/失敗に影響を与える要因として、日本人上司とタイ人部下の間におけるコミュニケーションの頻度、及び信頼関係も、重要であることが示唆された。そこで、日本人上司とタイ人部下の間におけるコミュニケーション頻度、及び信頼関係についても併せて調査を行った。

結果として、通常の業務遂行時、トラブル発生時ともに、日本人上司のタイの文化次元に対する配慮は、タイ人部下の協力的な態度・行動を促進する傾向が強いことが見出された。通常の業務遂行時における協業促進に、特に関連が強い文化次元としては、日本人上司によるローコンテクストなコミュニケーションによる説明と部下の意図を汲み取る行動、不確実性の回避を抑える努力、そして、タイ人がもつ女性らしさの文化次元への理解であった。また、トラブル発生時では、指示に関する全体像と個々の業務の互いの関わり合いを説明する包括的思考、双方が対立した際にハイ

コンテキストな文化次元に配慮して、互いの意図を理解するために会話を継続させる行動、部下のミスを許してトラブル解決と一緒に取り組もうとする人間志向、これら三つの文化次元への配慮が特に影響を与えた。さらに、日本人上司のタイ在職年数は、文化次元への配慮やその欠如に関係するののかについて検証したところ、通常の業務遂行時のケースでは、在職年数が増すにつれて、すべての文化次元について配慮の欠如が減少した。しかし、トラブル発生時のケースでは、在職5年以上の対象者でも、文化次元への配慮の欠如が多く確認された。この検証結果は、通常の業務遂行時に比べ、トラブル発生時の方が、タイ人部下との協力関係を維持することが難しいことを示している。最後に、コミュニケーションの頻度、及び信頼関係が、タイ人部下との協業にどのように関係するののかについて検証した。その結果、タイ人部下に対して、頻繁に雑談や会食などの機会を設けてコミュニケーションの頻度を高め、積極的な接触を通じて自らの協力の意図を知らしめることで、タイ人部下との信頼関係が築けている日本人上司に、協業を成功させている傾向が見いだされた。

本研究において明らかとなった日本人上司が配慮すべきタイの文化次元、及び協業を促進する思考・行動パターンは、6,000社弱の在タイ日系企業で勤務されている多くの日本人実務家や、これからタイに進出しようとしている日系企業にとって、タイにおける人材マネジメントのあり方についての示唆を与えるものである。