

## パネルディスカッションにおける質疑 (1) パネラーからの意見

- 2点質問がある。質問1. グエン先生の報告にあった「知的刺激」という要素があったが具体的などのようなことか、またその測定方法を教えて頂きたい。質問2. ワーカーに対して（従業員）に対して個人が持つ不安についても分析を行ったか？（ダナン経済大学研究者）

### グエン准教授回答

- 上田先生の研究と共通点があると感じた。「知的刺激」についてはDenisonの計測モデルを使用した。分析モデルに様々な要素が含まれていること、研究の計測手法として実績があるからである。但し、開発途上国で使われた実績はないので使用した。
- 問題に直面した時に新しい解決方法を考えることやこれまでと異なる考えを出す挑戦と定義されている。他の国では「知的刺激」は組織文化に大きな影響があるが、「集団主義」のベトナムでは大きな影響がないことが調査の結果わかった。「知的刺激」と「個別の配慮」は組織文化の形成には影響があることが分かった。ベトナムではマネージャークラスの人材について出向や異動という人事が頻繁に行われるが仲介変数といえる組織文化がしっかりとできる企業ではマネージャーが変わっても従業員は反抗せずパフォーマンスも落ちないことが分かっている。

### 上田教授回答

- 従業員の心理的なSafetyについてemployer とemployeeが持つことの重要性について研究しているかというご質問について、Amy C. Edmondsonの論文を読み研究している。組織全体の緊張感を下げることの重要性を指摘しており自分も大いに賛成している。3月にその研究を加味した論文が完成する予定。

## パネルディスカッションにおける質疑 (2) パネラーからの意見

- グェン先生は変革期のリーダーシップや組織文化の影響が新興国でも適応できる「共通性を見よう」という研究であり、上田先生は「異質性によるリスク」とそれをどのように最小化するかという別々のアングルで文化の違いによる経営問題をとらえようとしたものであった（専修大学研究者）
- 上田先生の発表にあった「ハード・コントロール」「ソフト・コントロール」は業務にも密着している。現在の業務において目標が達成できない場合、数値目標だけのハード・コントロールだけを使っても理解されないことが多く「もし期日までに間に合わなかったらお客さんにどう影響があるか」「その結果自分たちの給料にどう影響があるか」と物語風に伝えて腑に落ちるようにしている。バランスが重要だと感じた（物流企業経営者）
- 動機付け理論のなかでoutcomeを明確にすると良い場合があると言われているが実際の状況に即して行うのは簡単ではないと思う（専修大学研究者）

## パネルディスカッションにおける質疑 (3) パネラーからの意見

- 在ベトナム20年、6か国で計40年海外に在住。グエン先生の変革的リーダーシップについて経営論としては非常に理解できるがイギリスで現地責任者として勤務した時には「報酬に見合った仕事」で報酬が第一という考えがメインだった。ベトナムはリーダーシップのスタイルなどロールモデルとなる企業が少ないので学びたいという需要があるのではないか。
- 上田先生のレポートについては非常に感動した。是非、日本本社の経営層や人事部にも広げて欲しいと思う。当地の工業団地に赴任した日本人駐在の方々が非常に苦勞しており、その苦勞を本社が理解しているのか疑問に思うことがある。
- ベトナムは家父長主義であり家族を非常に大切にす。ベトナムで雇用した従業員を日本に研修に行かせるとそのまま逃亡してしまうケースが散見される。当地に赴任した駐在員には従業員の家庭訪問をして父母、祖父母に挨拶をすることを勧めている。上田先生のご報告について本社や海外部門の担当役員に広めて欲しいと思う（以上 日系不動産投資コンサルタント）
- 大変勉強になった。日本人向けの飲食店を經營する上で2点の問題があることを感じている。1点目は言葉の壁、2点目は文化の違いである。飲食店の従業員は学歴が高くないという特徴があり新しい文化、知らない文化を受け入れることが非常に難しい。日本人の經營者の方と話をするとそこに苦勞されているという話を聞く。日本の文化を理解し、ベトナムの文化を理解するそのバランスが重要であると思う（ベトナム系日本食飲食チェーン經營者）

## パネルディスカッションにおける質疑（4）パネラーからの意見

- 貴重な報告を聞くことができ感謝している。日系製造業で8年ほど勤務し現在はシステム開発の企業を経営している。最も重要だと考えていることが2点ある。1点目は従業員を信じること2点目はコミュニケーション。
- 自社であった事例を紹介したい。在越の日系企業に生産管理システムを導入の依頼があった。日本人のマネージャーは生産性が向上すると考えていたが現地スタッフは積極的ではなかった。その理由は「データの入力に時間がかかる」「コントロールされている気がする」という2点で導入に時間を要した。このような場合リーダーシップを発揮し会社のビジョンを共有すること、システムを導入して生産性が上がると社員にどのようなメリットがあるのかを理解し納得してもらうことが非常に重要である。オフショア企業にはブリッジSEと呼ばれる職種がある。日本人のクライアントの要望を聞きベトナムの開発者に伝える架け橋の役割をしている。マネージャーは業務面以外にも従業員に関心があることを伝えて両国の文化の違いをお互いに理解することで相違点を軽減できる。上田先生の報告にあったリスクをチャンスに変えることができると考える（以上ベトナム系IT企業経営者）

### グエン准教授のコメント

- パネラーの方のご発言にもあったようにリーダーは自分の部下や従業員とビジョンを共有することが重要である。信頼構築が一番大切であり権力をふりかざすのではなくマネージャーとしての能力を見せることも重要。報酬が高くなくても社員を認めること、思いやることで「第二の家」と感じてもらうことで定着率も向上する。

## パネルディスカッションにおける質疑 (5) パネラーからの意見

- 上田先生のご報告にあったアンケートの回答に「ベトナム人スタッフを人前で怒らない」という回答があったが自分も気をつけている。特に日本人はミスがあったときに原因追及を重視する傾向が強いが追及し続けるとスタッフは責められていると感じてしまう。そうならないように「お客さんに説明しなければいけないから教えて下さい」という伝え方をしている。突き詰めると「能力が足りない」または「怠けてしまった」という結論にしかいかないので責めすぎないようにしている。(日系労務コンサルティング経営者)
- たくさん勉強させて頂くことができた。頂くものが多かった。感謝申し上げる。(ベトナム系旅行会社日本人責任者)
- 色々なご報告があり大変勉強になった。本学と専修大学商学部の学術協定に基づき8年間上田先生他専修大学の先生方より多大なるご指導を頂き大変感謝している。本学教員の協力も重要であった。新しいステージを迎えるが更に広範囲に渡り様々な研究者に参加してもらう方法を現在考えている。コロナに負けず更に良いものにしていけたらと考えている。最後に上田先生の報告について管理論の視点から是非議論を深めたいと感じた。異文化経営においてトップクラスで衝突が起こりがちだが経営者と実務担当者では役割が異なるのでそれぞれの役割でフレームワークを構築し更に研究を深めたいと思う。引き続きご指導頂きたい(ダナン経済大学研究者)

## パネルディスカッションにおける質疑（6）パネラーからの意見

- ご報告を聞いていて一つの方向性だけでは難しいと感じた。ベトナムの文化を理解することは大前提でありそれをしないと独りよがりの押し付けとなってしまう。その上で次の2点が重要だと考える。1つ目は理解だけではなく「悪いことは悪い」とはっきり伝えること。2つ目は柔軟なだけではなく厳しい姿勢を見せて緊張感を感じてもらうことである。
- 新型コロナウイルスの影響で売り上げが激減した時に会社の現状を従業員に伝えた。本社からお金を借りるためにはまずコストを削減する必要があり社長である自分の給与、従業員の給与をカットすることや辞めてもらう人がいるかもしれないと話をした。新しい仕事を探す必要がある事を伝えて出張代行業務とベトナム長期滞在者の入国支援業務を新たに始めた。
- 社員が新事業の重要性を理解し非常に頑張ってくれたお陰で3カ月後には元の給与額へ戻すことができた。この経験から「変化を求めること」「苦しい時は苦しいと正直に伝えること」というのが大事だと実感した。ベトナムの方達は信頼すれば頑張っってその信頼に答えてくれるのだと感じた。（以上 日系ベトナム進出支援コンサルティング経営者）