

【研究ノート】

# 中小企業の東南アジア進出 における HRM 上の課題

—異文化に対応することの重要性—

Problem and Task of HRM Where Is South East Asian  
for Medium and Small-sized Businesses

塗茂 克也

Katsuya Nushimo

専修大学経営学研究科 博士課程

Graduate School of Business Administration, Doctorate Program Student,  
Senshu University

## ■キーワード

海外進出, 文化, 国民性, 人的資源管理, 現地従業員

## ■要約

本研究は、近年大幅に増加している中小企業の東南アジア進出が成功するカギを人的資源管理（HRM）の視点から明らかにすることを目的としている。特に、現地文化に適応した HRM を実施することが重要であると指摘し、その内容を探索しようとするものである。

グローバル展開を意図した大企業の人材マネジメントとは異なり、局所的に展開する中小企業の場合、現地文化との親和性が課題となる。それが、多くの中小企業が抱えている、現地労働力の確保やその能力・資質などの問題を克服するカギではないだろうか。そこで現地に根付いた人材活用の重要性を指摘する。

## ■Key Words

overseas, transcultural, national traits, HRM, local employee

## ■Abstract

The purpose of this study is to clarify the keys that the South East Asian advance of the medium and small-sized business can succeeds from HRM. In this study, it is important that they can have HRM programs which understand local cultures. The characteristics of this study are to pay attention to local people and their customs.

査読受付日 2014年12月16日  
掲載承認日 2015年5月12日

Received 16 December 2014  
Accepted 12 May 2015

## 1 | はじめに

日本は、2011年から本格的な人口減少社会に入り、生産年齢の全人口に対する比率も漸減傾向である。その結果、日本国内の需要は大幅に縮小していくことが予想される。大企業のみならず、中小企業もこのような厳しい国内の経営環境を前提とした上で、今後の中長期的な経営戦略を考えていくことが求められるであろう。一方、南アジア、ASEAN、中国等アジアでは、中間層・富裕層人口の増加が見込まれている<sup>1)</sup>。中小企業が発展を続けるためには、これらの需要を取り込んでいくことが極めて重要だと考えられる。

中小企業庁(2014)によると、2003年度をピークに中国へ直接投資する企業の割合は低下しており、ASEANを中心に中国以外の国・地域に重心が移っている。その背景として、これまでは安価な人件費等を見込んで中国に進出する企業が多かったものの、近年では人件費の高騰や法制度・商習慣の不透明性等を理由に、直接投資先としての魅力が薄れてきていることが考えられるとしている<sup>2)</sup>。アジアの中でも東南アジア地域は、日本からの地理的優位性、GDP成長率の高さ、日本への国民感情の面においても有望な市場であろう。

また、日本政策金融公庫(2012)<sup>3)</sup>によると、海外直接投資実施から5年後に国内拠点の売上が「増加した」と回答した企業の割合は39.9%となり、「減少した」(11.7%)を上回っている。同じく国内拠点の従業員数が「増加した」企業は29.4%、「変わらない」企業は54.9%と、合わせて84.3%の企業が国内の雇用を減らしてはいない。中小企業の海外進出は、日本国内の本社にも良い影響を及ぼすのである。

しかしながら、現地での経営が順調に行われるわけではなく、撤退や縮小など道半ばで挫折する企業もある<sup>4)</sup>。そのような事態は、財務基盤が脆弱な多くの中小企業にとって、相当な経営上のダメージであろう。そこで、本研究は「どうすれば

多くの中小企業は、有望市場である東南アジアにおいて、現地での経営を発展させられるのか」を明らかにし、その施策を提言することで東南アジア進出の成功確率を向上させることを目的とする。その一部として、本稿では各国文化の違いを意識したHRMが有効ではないかということ述べることにする。

まずは、実態調査から中小企業の海外進出の現状と課題を明らかにする。次に、それらの課題に対応するための方向性として、異文化を意識したHRMについて先行研究から示唆を得たい。さらに、本稿の対象である東南アジア各国のHRMに影響を与える文化とはどのようなものなのかを検討することとする。

## 2 | 中小企業の海外進出の実態

本章では、中小企業に焦点をあてて、海外進出した企業がどのような問題に直面しているのかという実態を明らかにし、本研究の意義を確認したい。海外進出した企業の実態を明らかにした最近の大規模な調査として、JETROの「在アジア・オセアニア日系企業実態調査(2013年度調査)」と日本政策金融公庫の「中小企業の海外進出に関する調査結果(2012年5月)」がある。

### 2.1 JETRO 調査から

JETROから発表された「在アジア・オセアニア日系企業実態調査(2013年度調査)」<sup>5)</sup>から大企業と比較した中小企業の海外進出の実態をみていきたい。この調査はアジア・オセアニアにおける日系企業の実態を把握し、その結果を広く提供することを目的としている。大企業と比較して経営資源に乏しい中小企業が、どのような海外進出における問題点・課題を抱えているのかを明らかにする上で、参考になる点が多い。

海外進出先20カ国に対する企業の進出総数は、大企業2,925社、中小企業1,636社である。大企業、中小企業合わせた合計4,561社のうち中小企

業数の割合は、35.9%を占める。ASEANだけを見ると企業の進出総数は、大企業1,319社、中小企業1,001社で、中小企業数の比率は43.1%と、他の地域よりも中小企業の海外展開が進んでいる。特に中小企業の進出数がタイ418社、ベトナム211社と両国では、ASEANの中でも日本の中小企業の進出先として注目されている様子がわかる。

進出が進む一方、今後1~2年の事業展開の方向性として事業縮小や移転・撤退を考えている企業は、海外進出先20ヶ国総数4,561社に対して4.9%ある。その理由は、「売り上げの減少(61.8%)」「コストの増加(51.4%)」「成長性・潜在力の低さ(31.8%)」「労働力確保の難しさ(20.8%)」が主なものである(複数回答)。注目したいのは、大企業と中小企業で傾向に大きく差がみられた項目が「労働力確保の難しさ」だという点である。大企業では、15.5%に対して、中小企業では、27.6%が事業縮小や移転・撤退の理由としてこの項目をあげている。

日本だけでなく先進国の多くが、人口が増大するとともに経済力が向上している東南アジアを有望市場と捉えれば、今後さらに人材獲得競争が激しくなり、それに伴い人件費の高騰が予測され、現地人材の確保が難しくなるであろう。日系中小企業にとっては、現地人材に受け入れられるHRM施策を行うことが重要な課題であると考えられる。

経営の現地化を進めるためにどのような取り組みをしているか(複数回答)という点では、大企業に比べて中小企業の取り組みが遅れているのは、主に以下の2点である。1点目は「部長・課長級店長への現地人材の登用」で、大企業が57.6%に対して、中小企業は39.9%である。2点目は「現地化を意識した能力主義など人事制度改革」で、大企業37.3%に対して、中小企業は25.3%である。大企業に比べ、現地人材の登用や人事制度の改正といった制度の整備が中小企業では遅れていることがうかがえる。

経営上の問題点(複数回答)として、「現地人材の能力・意識」は、大企業51.2%に対して中

小企業55.3%が取り上げている。同様に「従業員の質」は、大企業45.5%に対して、中小企業48.6%が問題点として取り上げている。

JETOROの調査から、多くの中小企業が海外進出を果たしており、特に東南アジアが注目されていることがうかがえる。一方で、事業の縮小や撤退を余儀なくされている企業もあり、労働力の確保やその能力・資質などHRMがその要因の多くを占めていることが明らかになった。

## 2.2 日本政策金融公庫の調査から

次に、アジア地区に限定されたものではないが、日本政策金融公庫から発表された「中小企業の海外進出に関する調査結果(2012年5月)」<sup>6)</sup>を見ることとする。前節2.1において、大企業と比較した中小企業の海外進出における問題点・課題を明らかにしたが、さらに中小企業に焦点をあてた海外進出の実態をみていきたい。

調査直近2011年に調査対象企業が海外投資を行った理由は、「進出先の需要が旺盛、あるいは今後の需要拡大が見込めるから」が30社で、総数61社にして49.2%を占める。販売拠点への期待が高いということは、現地のことを熟知した人材を活用し、マーケティング機能を強化しなければ、その成功は成し得ないであろう。

調査対象企業が海外進出に伴って、国内拠点で実施した経営改革を見ると、人的資源に関する改革は他のものに比べて進んでいない。例えば「商品、原材料・部品などの調達体制の見直し」は製造業で39.7%、非製造業でも22.0%の企業が行っている。それに対して、「教育・研修制度の見直し」は製造業で15.4%、非製造業で11.0%、「人事制度の見直し」は各々12.6%と13.4%の企業しか実施できていない。国内人員向けのHRMでも十分な施策が打たれているとは言い難い中小企業にとっては、海外進出をしたからといって、それに対応するような状況では無いであろう。

海外直接投資先での問題点を見ると、「外国人の労務管理や教育の難しさ」を取り上げる企業数

は製造業で37.6%と他の項目と比べ最も多く、非製造業では28.2%と2番目に多くなっている。経営上の問題点として、「現地の規制や会計制度への対応が難しい」と変わらないかそれ以上の企業がHRM上の問題点で悩んでいるのである。

### 2.3 小括

本章で見てきたように、中小企業の東南アジア進出は相当数であり、企業数だけでいえば大企業と変わらないほど進んでいる。この傾向は他地域ではみられないものである。恐らく地理的な優位性や、今後のマーケット拡大を期待してのことと考えられる。しかしながら、海外進出した企業は、現地人材のHRMに関しては、「労働力の確保からその教育や経営層への登用」にいたるまで、多くの問題を抱えている。

## 3 日系企業の東南アジアにおける対応

日系企業が海外進出する際、とりわけ中小企業では人的資源関連の課題が多数あることが分かった。それでは、これまでこのような課題に対して、東南アジアではどのような実証研究が行われてきたか、検討していくこととする。ただし、問題を広く検討するため、必ずしも中小に限った研究のみを扱わず、研究成果の中から本稿に示唆を与えるものを取り上げていきたい。

### 3.1 日系企業のコア人材への取り組み

鈴木・谷内(2010)は、インドネシアとベトナムに進出している日系企業、台湾系企業、韓国系企業における人材育成の現状を比較し、両国における人材育成の望ましい在り方や方法を模索している。その中で、在インドネシア日系企業5社における調査結果から以下に2点取り上げる。第1に、コア人材の定着策として最も有効な施策は、給与・賞与の反映幅の拡大、次いで昇進・昇格のスピード、裁量権の拡大である。第2に、コア人材を早期に選抜・登用する制度はあまり受け入れ

られず、その要因は、コア人材の要件を満たす人材が育っていないことと、インドネシア人の間で競争する風土があまりないことである。

同様に、在ベトナム日系企業5社の調査から以下に4点取り上げる。第1に、ベトナム人は手先が器用で優秀と感じるが、仕事を抱え込み部下に仕事を任せられない。第2に、ベトナム人はキャリアを重視し、違うセクションに行かせると辞めてしまうこともある。第3に、ベトナムでは年金に関係するため、給与・賞与の反映幅の拡大はコア人材の定着策として特に有効である。第4に、ベトナム人はリーダーシップに乏しく目立つ行動をしたがらない、早く昇進すると妬まれたり、若いのに生意気だと思われ軋轢が生じる。鈴木・谷内(2010)の調査は、対象企業数も少なく業種・規模にも偏りがあるが、文化的な側面による人材育成の課題を明らかにしている点では示唆に富むものである。

林(2014)は、中小企業のアジア子会社における現地人材登用の課題を考察している。対象は、自動車およびOA機器向けの部品を製造販売する企業(本社日本)の香港現地法人である。2002年の自動車部品の生産開始を機に、日本人経営陣は生え抜きの技術者たちにOA機器用から自動車用への異動を求めたが、このうち何人かは異動を嫌って転職した。異動を受け入れてくれた生え抜きを部門長クラスへ登用したところ、以下4点の問題が現れたとしている。

第1に、彼らが「日本人に相談し、最新ノウハウを学ぶのは自分の役割」という姿勢を見せる一方で、自ら学んだ知識や経験をチーム全体で共有しようとはしない。第2に、難易度の高い一部工程については、自らの優位性を考慮し、マニュアルの作成に反対する。第3に、彼らの明確責任分担意識が強い中、チームの部門間連携能力が育ちにくい。第4に、部門間連携を自主的に試みた有望な若手人材を肯定的に評価せず、彼ら若手人材の成長を促そうとしない等、種々の悪影響が見られるようになった。これらの背景には、特定の現地人材の個人的技量への依存度が高まっていたと

いう点と十分な時間を使ってグレーゾーン対応意識・能力や知識共有意識・能力などを育成することが出来なかった点があるとしている。

### 3.2 日系企業の人材定着への取り組み

コア人材を育成するためには、人材の定着が欠かせない。中小企業基盤整備機構では、東南アジア各国の人材定着へのヒントとなるものを取り上げている。インドネシアでは、従業員の転職志向が比較的強い国だとの調査結果も出ており、従業員の定着維持のために十分な注意を払う必要があるとしている。会社に対して、給与などの待遇面の改善のみならず、自分のキャリア向上に役立つような職務経験や訓練機会を与えてくれることも期待しており、採用後は各人のキャリア形成を常に意識した人事施策が望ましいとしている<sup>7)</sup>。

ベトナムの労働事情と人材確保では、パーティーやピクニックなどの社内行事を最低でも年に1回は催し、その際には従業員の家族も招待するのが有効だとしている。ベトナムでは家族を非常に大切に、長幼の序を重んじるため、社内行事に招かれた従業員の両親や祖父母が「お前はいい会社に勤めている、会社を大切にしてください」と話してくれれば、効果があるとしている。一方、日本人は「あなたを信頼している」と伝えたいがために、「あなたは次の幹部候補だ」というようなことを安易に口にしてしまう傾向があるとしている。すると、言われた側の従業員は言葉通りに意を解し、「幹部になれると言っていたのに、まだ自分を引き立ててくれない」などと不満をつのらせることがあると指摘している<sup>8)</sup>。

### 3.3 東南アジアのHRMにおける文化の重要性

鈴木・谷内(2010)の研究からも、日系企業が東南アジア進出に際して、HRMで試行錯誤を繰り返していることが伺える。これまでも日本同様に東南アジアにおける集団主義は指摘されていたが、この調査からは特に昇進・昇格において、その文化的特性に留意しなければならないことが推察できる。報酬とは違い、昇進・昇格は周囲から

も違った存在として明らかになるということであろう。東南アジアに共通する個人より集団を重んじるという思考が「早期選抜・登用」に対するネガティブな態度に表れているのかもしれない。また、同じ東南アジアでも、インドネシアとベトナムでは、年金等の法律や、周囲とのバランスを重んじる傾向などにより、HRM各施策への感応度が異なる点も興味深い。

林(2014)の研究は、本稿の研究対象である東南アジアではなく、香港のものである。しかし、従来の諸研究において指摘されてきた、「日本企業の海外子会社における人材登用が遅すぎることにおける問題点」を解消するだけでは十分ではないことを考えさせるものである。石田(1985, 2008)が指摘した「職務観と組織編制」で、日本は誰の職責なのかははっきりしない部分が多いという点は、種々の悪影響を及ぼす可能性が高いといえそうである。

中小企業基盤整備機構の提言においては、ベトナムではパーティーやピクニック、家族旅行など、従来の日本企業が行ってきた福利厚生策が人材定着には有効なのではないかと考えさせられる。これらの問題・課題から考えると、中小企業が東南アジアへ進出する際、東南アジア各国の文化への対応が不可欠であると考えられる。多くの中小企業が経営の現地化を意識した取り組みが遅れていると回答していることから、その事がいえるであろう。そこで、次に異文化対応について検討を加えることとしたい。

## 4 異文化経営の先行研究

HRMにおいて、各国の文化を考慮することが極めて重要であるとするものが多数存在している。馬越・桑名編著(2010)は、国際経営には文化の及ぼす影響が極めて大きいにもかかわらず、かつての国際ビジネスの分野では文化の重要性が十分に認識されておらず、大きな失敗を犯した企業は枚挙にいとまがないと指摘している。また、日本

企業の異文化の活用度は変化が緩やかで、危機感も非常に薄いというのが実感だということも併せて指摘している。そこで、先行研究から各国の文化がHRMへ与える影響とはどのようなものかを検討していくことで本研究を深めていく上での示唆を得たい。

#### 4.1 各国文化の組織への影響

Hofstede (1984) は、文化を「1つの人間集団のメンバーを他の集団のメンバーから区別する心理の集合的なプログラムである」として取り扱っている。そこで、多国籍企業に現れる各国の文化を比較分析するために、国民文化について、①権力の格差、②不確実性の回避、③個人主義化、④男性化という4つの価値の測定次元と指標を設定し、40カ国を比較している<sup>9)</sup>。

それによると、東南アジア各国は「権力格差が大きく不確実性の回避が中位かあるいは低い」という特性がある。権力格差指標の高い国においては、自分たちの不幸を権力者のせいに戻すこともできるであろうとしている。また、不確実性回避指標の低い国々においては、行動の選択肢がいくつかが存在していて、冒険を試みる自由がより広く認められているとしている。このように、「権力格差規範と不確実性回避の規範」が組み合わせることによって、各国民文化における潜在的に理想とされる組織のモデルが出来上がるという。

他にも4つの指標間の組み合わせから、社員の動機づけのパターンが各国の国民文化に依存していることなどを示している。組織を活性化していく責任にあるものは、国民文化に適切に対応すると共に、そのマイナス面も考慮したマネジメントを行う必要があるであろう。このようにHofstedeの研究は、中小企業のものではないが、異文化経営における各国文化の重要性を認識させる重要な調査であるといえよう。

Adler (1991) は、アメリカの文化的志向と対照的な文化的志向の違いがマネジメントへの影響を及ぼすとしている。本稿は東南アジアを対象にしており、アメリカと対照的な文化的志向に近い

と思われ参考になる点が多い。時間軸でいうと、北アメリカのビジネスマンは現在と近未来に焦点を当てており、雇用慣習も短期的であるとしている。新しい仕事で初年度に好業績を達成しないマネージャーは解雇されるか、仮にそのような事態にならないにしても、昇進はおぼつかない。対照的に日本人は非常に長期の未来志向的な時間的視野を持っている。日本企業は、従業員が30~40年自社で働いてくれるものと期待するから教育訓練に投資する。北アメリカの企業はそれほど投資をしないとしている。

Trompenaars & Hampden-Turner (2004) は、平等主義対階層主義、人間中心対職務中心という2軸で世界の企業文化の多様性を4分類している。これらは、①孵化型文化、②誘導ミサイル型文化、③エッフェル塔型文化、④家族型文化であり、日本はじめアジア諸国は、家族型文化に位置づけられている。加えて、人事ポリシーは、これらに対応したものでなければならぬとしており、一例を挙げると、家族型文化における動機づけは、深く尊敬された人々の持つ社会的圧力によってコントロールされるとしている。

各国の文化は多様であり、それに応じたマネジメントが必要であるが、特にHRMへの影響は大きいのではないだろうか。日本や本研究の対象である東南アジアの文化は、欧米とは大きく異なっており、安易に欧米型成果主義を取り入れるのは危険ではないかということを考えさせる。

#### 4.2 日本型HRMにおける異文化と比較した特徴

このように企業が海外展開をしていく場合、各国の組織に現れる代表的な文化に配慮する必要がある。同時にこのことは、進出元の組織の文化との間に軋轢が生じる可能性をも示唆している。本稿は、日本の中小企業を対象としている。従って、他国と比べて日本の特徴的な文化を理解しておく必要がある。日本の経営文化研究は多岐にわたるが、他国と比較した上で特徴を示しているものとして石田 (1985; 2008) があげられる。

石田 (1985; 2008) は「異文化の鏡に映った日

本型 HRM」として3点指摘している。1点目は、「職務観と組織編制」で、日本は誰の職責なのかははっきりしない部分が多い。2点目は「労働市場の内部化と従業員の指向性」で、日本は組織内部での昇進・昇格を目指す傾向が強い。3点目は、「組織的・人的資源の階層間配分」で、日本は外国と比べ、組織的・人的資源（権限や能力など）の配分が、トップ層では少なく、ボトム層で多く配分されている。日本の中小企業が他国へ展開するならば、この3点との親和性が問題となるであろう。

## 5 | HRM に影響を及ぼす東南アジア各国民の文化

これまで述べてきたように、企業が海外進出するにあたってはその国の文化を考慮した HRM を行うことが成功のカギとなっている。また、本研究の対象である中小企業においては、東南アジアへの進出が多く、その経営上の問題点や課題として HRM を取り上げている。近年、日系企業が海外進出を成功させるためには、日本型 HRM、特に年功的処遇を改めるべきだとする論調も見られる。しかしながら、東南アジアにおいては、過度に競争をあおるような HRM は、従業員間の協調性を乱すことが想像される。

さらに、林（2014）のような個別事例をみると同じ東南アジアにいても、各国の文化によって受け入れられる HRM は一様ではなく、キャリア、昇進、給与・賞与などへの考え方は様々である。それでは、HRM に影響を及ぼす東南アジア各国民の文化とはどのようなものであろうか。その有力な調査に「躍動するアジアの価値観に関する調査（アジア・バロメーター）」と「アジア学生調査」がある。これらは、各国民の価値観や特徴を調査したものであり、本稿では東南アジア各国の HRM に影響を及ぼす文化を探索する資料としてみていきたい。

### 5.1 アジア・バロメーター 2004 調査

アジア・バロメーター 2004<sup>10)</sup>は、東・東南・南・中央アジアを網羅するアジアにおける比較世論調査である。その特徴は、普通の人々の日常生活に焦点を当てている点にある。当該調査から、HRM に影響を与える項目を取り出して検討を加えていきたい。

当調査には多様な項目が設けられているものの、その中には文化的な特徴がうかがえる項目がある。例えば、Q7では、図表1のように「生き方や生活環境のうち、あなたにとって重要なもの」を5つまで答えさせる調査がなされている。表の数字は、母数の中で、その項目を重要と答えた人数の割合（%）である。

図表1 あなたにとって重要なもの

単位：%

	高い収入を得る	他人との競争に勝つ	自分の個性や能力を発揮する	人間関係がうまくいっている
日本	6	0	13	45
ブルネイ	25	1	3	18
カンボジア	40	6	5	22
インドネシア	24	0	1	39
ラオス	31	0	3	14
マレーシア	26	1	3	24
ミャンマー	16	6	18	36
フィリピン	15	1	4	31
シンガポール	25	1	4	21
タイ	35	1	5	26
ベトナム	36	2	7	30
韓国	29	5	22	42
中国	32	4	13	38
全体	26	5	8	30

出所：猪口編（2004）、Q7 調査結果から筆者作成

「高い収入を得る」という項目に関しては、日本、ミャンマー、フィリピン以外は20%を超えており、東南アジア諸国では概ね、日本より賃金が有効な施策であることは間違いのないようである。しかしながら、「他人との競争に勝つ」に関しては、カンボジア、ミャンマーが6%とやや高いものの、ほとんどの東南アジア諸国では2%以下であり、競争を避ける傾向にある。また、「自分の

個性や能力を発揮する」という項目でも、集団主義といわれる日本の13%を上回るのは、東南アジアではミャンマーだけであり、他では7%以下とかなり低い数値となっている。これらの結果から、日本よりも「賃金改定」の仕組みは明らかにする必要があるが、欧米流の成果を競わせるマネジメントや自分だけが目立つような仕掛けは逆効果ではないかということが推察される。

## 5.2 アジア学生調査

アジア学生調査<sup>11)</sup>は、アジアの6大学の地域によって共通する特徴と異なる特徴を弁別し、アジア地域の範囲や内容を浮かび上がらせるものである。当該調査からHRMに影響のあるものをいくつか取り上げる。Q21では、どの国の企業で最も働きたいかを尋ねている。図表2のように各国の学生全体では、1位自国企業、2位ヨーロッパ企業、3位アメリカ企業、4位日本企業で、日本企業の人気は高くない。

しかし、東南アジア3カ国に限定すると、タイでは22.3%の学生が最も日本企業で働きたいと

望んでおり、ヨーロッパ企業とほとんど変わらず、アメリカ企業を上回っている。また、ベトナム、フィリピンにおいても13%以上の学生が日本企業を1位にあげており、ヨーロッパ企業には及ばないものの、アメリカ企業とほぼ変わらない。

Q22では、求職の際、様々な要素はどの程度重要かを尋ねている。その中から、給与レベル、雇用の安定、昇進の機会について見ていく。給与レベルに関しては、タイを除く各国でとても重要と答えた学生が50%を超えており、特にフィリピンでは67.0%が給与をととても重要視している。雇用の安定に関しては、各国でバラツキが大きく、フィリピンでは79.5%の学生がとても重要視しているのに対して、中国では40.8%とさほど多くはない。フィリピン以外でもタイ、ベトナムといった東南アジアでは50%を大きく超えており、雇用の安定をととても重要視していることは明らかであろう。昇進の機会に関しては、韓国、中国、タイではとても重要視していると答えた学生は50%を下回っているが、フィリピンでは71.3%である。

図表2 どの国の企業で働きたいか

	TOTAL	自国の企業	日本企業	他の (日本以外の) アジア企業	アメリカ 企業	ヨーロッパ 企業	その他	分からない
TOTAL	2,463	1,026	255	113	446	481	29	113
	100.0	41.7	10.4	4.6	18.1	19.5	1.2	4.6
韓国	410	230	7	8	95	36	6	28
	100.0	56.1	1.7	2.0	23.2	8.8	1.5	6.8
中国	400	232	9	5	77	64	3	10
	100.0	58.0	2.3	1.3	19.3	16.0	0.8	2.5
ベトナム	400	153	52	33	55	97	7	3
	100.0	38.3	13.0	8.3	13.8	24.3	1.8	0.8
タイ	400	109	89	30	79	93	—	—
	100.0	27.3	22.3	7.5	19.8	23.3	—	—
フィリピン	400	152	55	23	54	111	4	1
	100.0	38.0	13.8	5.8	13.5	27.8	1.0	0.3
シンガポール	453	150	43	14	86	80	9	71
	100.0	33.1	9.5	3.1	19.0	17.7	2.0	15.7

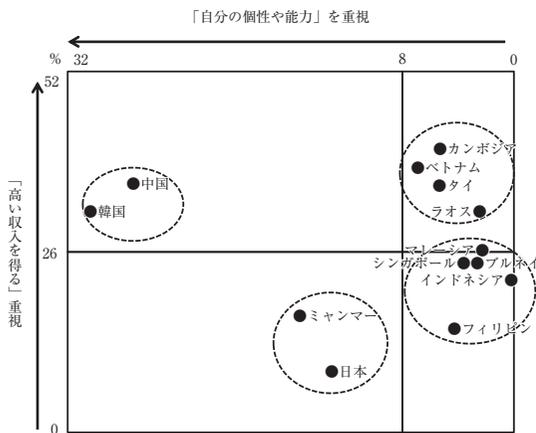
注：上段は人数、下段はその割合

出所：早稲田大学（2008）、Q21 調査結果から筆者作成

### 5.3 小括

同じアジアにおいても、HRM への影響という点で類似性のある「価値観や考え方、文化」と国によってかなり異なる面とがある。図表3は、図表1から2項目を取り上げ、各国をプロットしたものである。縦軸は「高い収入を得る」の平均値26%との差異、横軸は「自分の個性や能力を重視」の平均値8%との差異を読み取ることが出来る。賃金に関する関心は日本を除きどの国でも高く、あいまいな基準は受け入れられないであろう。

図表3 日本とアジア文化の比較



出所：猪口編（2004），Q7 調査結果から筆者作成

自分の個性や能力を発揮するという点はあまり重視されておらず、中国・韓国と東南アジア諸国（ミャンマー除く）ではかなり異なっていることがわかる。日本とミャンマーはその点では似通っている。

また、東南アジア内においても日本企業への就業願望はかなり差があり、労働力確保に向けたHRM面での国ごとの創意工夫は欠かせないであろう。年功的な賃金を改めつつ、従来の日本型経営における集団主義や長期志向を各国の文化に合わせて活かしていくことが求められそうである。

## 6 考察

本稿では、日系中小企業の東南アジア進出が成功するカギをHRMから明らかにするため、文化の重要性や東南アジアにおける特性を考察してきた。企業の海外進出においては、現地の「価値観や考え方、文化」を考慮した経営が欠かせない。特に現地人材をどのようにマネジメントするののかという点において、その特性が十分に吟味されなければならないであろう。文化の捉え方に違いはあるものの、東南アジアにおいては日本型HRMが受容されそうな文化と、それには留意しなければならない文化があることを先行研究や種々の調査結果から検討してきた。

そのように配慮すべき東南アジアの文化として、ここでは3点取り上げる。1点目は、他人との競争に打ち勝っていくという意識が少なく、従来から言われていた集団を大切にしているということである。具体的なHRMとしては、雇用の安定、早すぎない昇進・昇格、家族も含めた福利厚生などが受け入れられそうである。ただし、そのような施策が人件費高騰を招き、現地経営を圧迫することのないようにしなければならない。2点目は、人間関係によってあいまいな職務をカバーし合うようなことは、期待できないということである。具体的なHRMとしては、評価基準を明確にするということが求められるであろう。3点目は、報酬に関する感覚の違いということである。日本では、是正されつつあるとはいえ、ある程度職務経験を積んでも若いうちは働きに見合った報酬を受け取れないという年功的な賃金カーブを受け入れている面がある。しかし、東南アジアにおいては、賃金に関する注目度が高いだけに、そのような報酬体系では、欧米企業に人材を奪われかねない。日本企業への就職希望がそれほど高くない理由には、欧米企業に比べて賃金の上昇が遅いというイメージが定着しているのかもしれない。

ここで、本稿のいくつかの限界を指摘しておく

たい。まず、中小企業の海外展開、それも東南アジアを中心としてみてきたが、それでもなお、詳細な分析ができていない。その原因として、中小企業は大企業が取り組めない小さなビジネスをかかえているため、実に多くの取り組みがみられる。個々の事例にあたり、本稿の主張と異なる面も見られる。また、東南アジアは本稿でみてきたように、実に多様な文化を抱えており、東南アジアを一括りにしてHRMを展開することは多くの軋轢を生むこととなる。これらを詳細に検討すれば、よりの確かな指摘をすることができたであろう。集団主義、権力格差、雇用の安定志向など、日本型HRMについて、東南アジア各国の違いを考慮した改善が要求されるであろう。これらの点については、今後必要に応じてより多くのデータにあたりながら、中小企業の海外展開におけるHRMの問題の実情を把握していきたい。

最後に今後の研究課題として、筆者の作業仮説を示しておきたい。まず、東南アジアにおける「雇用の安定を確保しつつ人件費が経営を圧迫しない仕組み」とその仕組みが機能するための環境整備とはどのようなものをモデル化する必要があると考えている。東南アジア人の賃金に関する注目度の高さと、多くの日系中小企業の脆弱な財務力とのバランスを考慮しなければならないから

である。

さらに、東南アジアにおいて日系中小企業への就業を希望する人材特性とはどのようなものかについて深堀する必要があるであろう。この点について、現段階で想定していることを筆者の日本企業における経験から3点述べることにしたい。1点目は、「自分はやれば出来ると考え、困難な仕事にもチャレンジし続ける人材」は、少ないのではないかという点である。そのような人材の多くは、家庭環境が許せば学歴を重ねて大企業での就業機会を得るであろうし、そうでなくても転職や独立志向が強いであろう。2点目は、地元志向が強いのではないかという点である。仕事そのものが生きがいと考えるのではなく、家族・友人とのコミュニケーションや安定した生活、趣味などを重視する傾向があるであろう。3点目は、競争志向が強くないのではないかという点である。欧米型成果主義は、ある意味従業員を競争させて、勝ち上がった者に報いるという発想であり、中小企業でも一部の層では受け入れられるが、多数を占める層においては感応度が高くないと思われる。

今後は、現地従業員の満足度調査やインタビューを通じて、このような作業仮説を検証することとしたい。

#### ●謝辞

本論文の初校に対しては、3名の査読者から大変有益なコメントをいただきました。執筆に当たり、ご多忙中にもかかわらず手厚くご指導いただいた馬場先生、多方面からご支援を頂いた教職員の方々に厚くお礼申し上げます。また、研究に当たってはその一部を経営研究所準所員研究助成によって行っており、重ねて助成にお礼申し上げます。

#### ●注

- 1) 通商白書 2013 PDF 版。
- 2) 中小企業白書 2014 PDF 版。
- 3) 「中小企業の海外進出に関する調査結果 (2012年5月)」。
- 4) JETRO「在アジア・オセアニア日系企業実態調査 (2013年度調査)」によると、アジアオセアニア地域に進出した企業総数4,536社のうち、4.9%が今後1~2年の事業の方向性として、縮小や移転・撤退を考えている。

- 5) 調査対象は北東アジア5ヵ国・地域、ASEAN9ヵ国、南西アジア4ヵ国、オセアニア2ヵ国の20ヵ国・地域に進出する日系企業である。回収状況は9,371社に回答を依頼し、4,561社より回答を得ている (有効回答率48.7%)。なお、中小企業の定義は中小企業基本法に準拠している。
- 6) 調査対象は日本政策金融公庫の取引先 (原則従業員20人以上) で11,297社である。有効回答は4,607社で回答率は40.8%である。回答企業のうち100人未満の中小企業が83.1%を占めている。
- 7) <http://www.smrj.go.jp/keiei/kokurepo/faq/asean/indonesia/051881.html> (2015年4月11日参照)。
- 8) <http://www.smrj.go.jp/keiei/kokurepo/closeup/016007.html> (2015年4月11日参照)。
- 9) Hofstede (1991) は、5番目の次元として、長期志向を追加している。
- 10) 調査代表者は猪口孝、調査対象地域は東アジア、東南アジア13ヵ国、調査対象は20歳~59歳の男女、標

本抽出は多段階無作為抽出法、サンプル数は各国 800 程度、調査方法は調査員による面接聴取法である。

- 11) 調査主体は早稲田大学、調査対象地域はアジア 6 カ国、標本抽出は割当抽出法、サンプル数は各国 400 程度、調査方法は調査員による面接聴取法である。

#### ●参考文献

- Adler, N. J. (1991), *International Dimensions of Organizational Behavior*, Prentice-Hall Publishing Company (江夏健一・桑名義晴監訳、IBI 国際ビジネスセンター訳 (1996) 『異文化組織のマネジメント』セントラル・プレス)。
- Adler, N. J. & Bartholomew, S. (1992), "Academic and Professional Communities of Discourse," *Journal of International Business Studies*, 23(3), pp.551-569.
- Ardichvili, A., Jondle, D. & Kowske, B. (2010), "Dimensions of Ethical Business Culture," *Human Resource Development International*, 13(3), pp.299-315.
- Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. (1989), *Managing Across Borders*, Harvard Business School Press.
- Gentry, W. A., Yip, J. & Hannum, K. M. (2010), "Self-Observer Rating Discrepancies of Managers in Asia," *International Journal Selection and Assessment*, 18(3), pp.237-250.
- Hofstede, G. (1984), *Culture's Consequences*, Sage publications (万成博・安藤文四郎監訳 (1984) 『経営文化の国際比較—多国籍企業の中の国民性』産業能率大学出版)。
- Hofstede, G. (1991), *Cultures and Organizations*, McGraw-Hill.
- Laurent, A. (1986), "The Cross-Cultural Puzzle of International Human Resource Management," *Human Resource Management*, 25(1), pp.91-102.
- Miah, K. M. & Bird, A. (2007), "The Impact of Culture on HRM Styles and Firm Performance," *The International Journal of Human Resource Management*, 18(5), pp.908-923.
- Rowley, C. & Warner, M. (2007), "Introduction: Globalizing International Human Resource Management," *The international Journal of Human Resource Management*, 18(5), pp.703-716.
- Trompenaars, F. (1996), "Resolving International Conflict: Culture and Business Strategy" *Business Strategy Review*, 7(3), pp.51-68.
- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (2004), *Managing People Across Cultures*, Capstone Publishing (古谷紀人監訳 (2013) 『異文化間のグローバル人材戦略—多様なグローバル人材の効果的なマネジメント』白桃書房)。
- 猪口孝編 (2004) 「アジア・バロメーター」 <https://www.asiabarometer.org/ja/surveys>。
- 石田英夫 (1985) 『日本企業の国際人事管理』日本労働協会。
- 石田英夫 (2008) 『ケース・ブックⅢ 日本型 HRM』慶応義塾大学出版会。
- 鴨川明子編著 (2011) 『アジアを学ぶ—海外調査研究の手法』勁草書房。
- 経済産業省 (2013) 『通商白書 2013』PDF 版。
- 白木三秀 (2006) 『国際人的資源管理の比較分析—「多国籍内部労働市場」の視点から』有斐閣。
- 白木三秀 (2011) 「日本人海外派遣者の育成と課題—アジアの現地スタッフによる評価からの検討—」『早稲田商学』第 426 号, pp.619-639。
- 鈴木岩行・谷内篤博編著 (2010) 『インドネシアとベトナムにおける人材育成の研究』八千代出版。
- 丹野勲・原田仁文 (2006) 『ベトナム現地化の国際経営比較—日系・欧米系・現地企業の人的資源管理、戦略を中心として』文眞堂。
- 中小企業庁 (2014) 『中小企業白書 2014 年版』PDF 版。
- 日本政策金融公庫 (2012) 「中小企業の海外進出に関する調査結果 (2012 年 5 月)」。
- 馬越恵美子・桑名義晴編著、異文化経営学会著 (2010) 『異文化経営の世界—その理論と実践』白桃書房。
- 林尚志 (2014) 「“早すぎる登用”と“実力に応じた登用”」『アジア大の分業構造と中小企業』同友館, pp.43-55。
- 山岸俊男 (2014) (編) 『文化を実験する』勁草書房。
- 早稲田大学 (2008) 「アジア学生調査」 [http://www.waseda-giari.jp/jpn/research/achievements\\_detail/873.html](http://www.waseda-giari.jp/jpn/research/achievements_detail/873.html)。