

「日越異文化経営シンポジウム」

ー「パートナーシップで目標を達成しよう(SDGs17)」に向けてー



2021年1月22日（金） 15:00～17:00

オンラインライブシンポジウム

専修大学社会知性開発研究センター/アジア産業研究センター・ダナン経済大学共催

目次

	ページ
「日越異文化経営シンポジウム」式次第	1
シンポジウム全体の意義（代表者の挨拶より）	2
第一報告概要（ダナン経済大学グエン・フック・グエン准教授）	3
第二報告概要（専修大学 上田和勇教授）	7
パネルディスカッションにおける質疑	9
 添付資料 1	 15
Does transformational leadership influence organizational culture and organizational performance: Empirical evidence from emerging country	
 添付資料 2	 33
異文化経営のリスクと課題 ー 6 次元モデルによる文化特性とプロジェクト調査結果による比較分析ー日本とベトナムの比較ー ソフト・コントロールによるリスクマネジメントの有効性	
 編集後記	 47
専修大学社会知性開発研究センター／アジア産業研究センター センター員一覧	48

「日越異文化経営シンポジウム」式次第

15:05～15:10 開会挨拶 ダナン経済大学准教授 グエン・フック・グエン

15:10～15:35 第一報告 報告者 ダナン経済大学准教授 グエン・フック・グエン

“Does Transformational Leadership Influence Organizational Culture and Organizational Performance: Empirical Evidence from Emerging Economy”

15:40～16:10 第二報告 報告者 専修大学商学部教授 上田和勇

「異文化経営のリスクと課題－6次元モデルによる文化特性とプロジェクト調査結果による比較分析およびソフト・コントロールによるリスクマネジメントの有効性－日本とベトナムの比較－」

16:10～16:30 質疑応答

16:30～17:35 パネルディスカッション

モデレーター 専修大学商学部教授 小林 守

パネラー グエン・フック・グエン准教授、上田和勇教授

ベトナムにおける日越企業経営者7名および専修大学、ダナン経済大学研究者10名

17:35～17:40 閉会挨拶 専修大学商学部教授 専修大学社会知性開発研究センター/アジア産業研究センター代表 岩尾詠一郎

シンポジウム全体の意義（代表者の挨拶より）

- 今回のシンポジウムでは日本とベトナムの共通点や見解の違いなどをお互いに知る良い機会であり、専修大学とダナン経済大学の協力の第一ステップとして期待している。
- ベトナムでは旧暦のお正月を迎える。上田先生、小林先生はじめ専修大学の先生方への新年のお祝いを申し上げます。本日のシンポジウムを通じて専修大学及び当大学の協力が様々な分野に更に広がるように期待している。

（ダナン経済大学グエン准教授の開会の辞より）

- 両機関は2016年から組織間の研究協定を結び、これまで毎年1回以上の研究者の交流、共同シンポジウム（ダナン、東京、川崎）を行ってきた。今回は世界的な新型コロナウイルスの流行により、物理的な対面交流が不可能になったため、オンラインによるライブ形式で実施したものである。
- このような状況にも関わらず、今回はベトナムにおけるベトナム人経営者および日本人経営者にも加わっていただき、世界的なSDGsへの取り組みにもつながる貴重な研究成果と意見交換という成果を得ることができた。次年度は専修大学側のアジア産業研究センターが「中小企業SDG研究センター」と名称を変更するが、それにもつながる成果であると考えている。

（専修大学岩尾教授の閉会の辞より）

第一報告概要 (1) (ダナン経済大学グエン・フック・グエン准教授)

“Does Transformational Leadership Influence Organizational Culture and Organizational Performance: Empirical Evidence from Emerging Economy”

これまで変革的リーダーシップといえばそのリーダーシップのスタイルが組織の文化やパフォーマンスに影響するということがメインであった。

変革的リーダーシップを形成する4つの要因 (1. 理想化された影響 2. 知的刺激 3. インスピレーションの活性化 4. 個別の配慮) が組織文化及び組織のパフォーマンスにどのように影響を与えているかにテーマを絞って発表したい。またその4つの要因について具体的に分析したい。

これまでの変革的リーダーシップは4つの要因が企業のパフォーマンスに影響を与えるという研究に限られている。組織の文化、変革的リーダーシップと企業の成果の関係についてはあまり研究されていない。その為企業がどのような対策をとっていくかが経営者にとって重大な課題となっている。2003年にDenisonとその同僚が行った調査では組織の文化がどのように成果につながるのか深く理解する必要があるとされている。

本研究には3つの目的がある。1. 変革的リーダーシップの要素が組織文化とパフォーマンスにどのように影響を与えているかの調査 2. 組織文化がどのようにパフォーマンスに与える影響 3. 変革的リーダーシップと組織のパフォーマンスの関係にて仲介的変数としての組織文化について調べることである。

第一報告概要 (2) (ダナン経済大学グエン・フック・グエン准教授)

“Does Transformational Leadership Influence Organizational Culture and Organizational Performance: Empirical Evidence from Emerging Economy”

いくつかの仮説をあげ、画面スライド6-8にてモデルを構築し、検証のためのアンケートを行った。

製造業に携わる414社の企業より982の回答を得た。国営企業・民間企業及び外資企業が含まれている。代表的な企業を選定した。製造業を対象にしたのは管理の傾向を表していると言えるからである。

測定についてはAvolioに基づいて実施。組織文化についてはDenisonの方法を使用した。組織のパフォーマンスについてはYilmaz&Ergun(2008)およびWangの手法を取り入れた。

分析の結果測定する指標との相関性が高いといえる。一つの仮説（知的刺激）だけは組織のパフォーマンスに与える影響の相関がみられなかった。

第一報告概要 (3) ダナン経済大学グエン・フック・グエン准教授

“Does Transformational Leadership Influence Organizational Culture and Organizational Performance: Empirical Evidence from Emerging Economy”

3つの成果があった。

1点目はこれまでの研究では変革的リーダーシップは組織のパフォーマンスに影響を与えたことは証明されていたが、この調査により特に3つの要因が影響を与えていることが分かった。この発見は変革的リーダーシップの研究において新しい発見だと考える。

2点目は変革的リーダーシップと4つの要因が組織の文化に影響を与えて、組織の文化を構成につながることも分かった。

最後に組織の文化が組織のメンバーの個別の行動に影響を与えそれを通じて組織のパフォーマンスに影響を与えることが分かった。

結果からみると変革的リーダーシップはその企業の創立者に影響を与えて、その下にいるリーダーにも影響を与えていることがわかった。Denisonの企業文化モデルはこれまで先進国に実施されてきたが開発途上国でも効果があることが分かった。

第一報告概要（4） ダナン経済大学グエン・フック・グエン准教授

“Does Transformational Leadership Influence Organizational Culture and Organizational Performance: Empirical Evidence from Emerging Economy”

研究結果からの提案：

1. 組織のリーダーは組織の望む成果に貢献する態度や行動を促す労働環境を構築することによりその組織のパフォーマンスに間接的、直接的に影響を与えることができる。
2. 変革的リーダーシップは明確なビジョンを設定し、メンバーと信頼関係を構築しフォロワー（従業員）に自信と意欲、目的意識を与えることでその有効性を実感してもらいパフォーマンス向上につなげることができる。

この提案は長年一つの企業に勤める傾向が強い日系企業にも効果があると考ええる。リーダーがその組織文化を理解し後続の社員に伝えることができるからである。この研究は雑誌にも送り、査読中である。

第二報告概要（1） 専修大学 上田和勇教授

「異文化経営のリスクと課題－6次元モデルによる文化特性とプロジェクト調査結果による比較分析およびソフト・コントロールによるリスクマネジメントの有効性－日本とベトナムの比較－」

グエン先生の報告にもあった「個人の配慮に及ぼす影響」にも関係している。個々の社員の方へ影響を及ぼす状況を質的にインタビューした結果を報告する。多くの日系企業がベトナムに進出している。現地のマネージャーは様々な形で協力をはかることもあり、トラブルが起きることもある。

うまくいくことを「ハッピー」、うまくいかずパフォーマンスが低下することを「リスク」と呼んでいる。リスクマネジメントはチャンスのマネジメントでもある。社員とのマイナスをコントロールするには2つの側面がある。マニュアルなどハードな面を重視したハード・コントロールと価値観やベトナムの文化、風習を考慮しながら情報共有をして関係性を作っていくソフト・コントロールという2つの側面がある。

リスクマネジメントのプロセス（Cross-Cultural Risk Management Process・以下CCRMP）は 1. 日系企業がソフト面をどこまで理解しているかの分析 2. リスクの発見 3. どのようにソフト・コントロール対応するか 4. 密に情報共有する の4つの段階からなる。

第一段階は自社を分析。価値観を共有できているかどうか、仕事に対する考え方を把握しているか、コミュニケーションが取れているか。官僚的組織になっていないかを分析する。

第二報告概要（2） 専修大学 上田和勇教授

異文化経営のリスクと課題－6次元モデルによる文化特性とプロジェクト調査結果による比較分析
およびソフト・コントロールによるリスクマネジメントの有効性－日本とベトナムの比較－

第二段階のリスクの発見についてアンケート結果を共有する。

回答を得た30社中25社が「かなりリスクを感じている」（8社）「時々リスクを感じている」（17社）と回答。

Geert Hofstedeの6次元モデルと比較（スライド赤字部分に注目）日本とベトナムの国民特性はかなり違うことがわかる。ベトナムの文化は「権力を重んじる・集団主義・女性的（家庭重視）・リスクを積極的に取る・短期的視点」

Hofstedeの6次元モデル分析とアンケートの結果を確認した。「上司の指示を待つ」、「家族や仲間の重要性が高い」「ミスをして怒らないこと」もアンケート結果にあった。また不確実性の回避志向が低いこと「良い意味でルールを守らない」という回答があった。必要以上のルールは不要というHofstedeの研究とも一致している。長期的志向よりも短期的志向が強い点も一致が見られる。

アンケートの回答から異文化リスクへの対応について「妥協点を見出す」「現地にあったルールの作成」「一緒に食事をする」などソフト・コントロールからのアプローチを相当重視していることが分かった。時間の都合上パネルディスカッションで申し上げるがソフト・コントロールを重視しているということが分かった。

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）に対して個々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

- グエ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いう影響があるか」「その結果自分たちの給料にどういう影響があるか」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と。
- 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る。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「データー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。報酬が高くななくても社員を認めること、思いやることで「第二の家族」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つ目は柔和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）

添付資料1

Does transformational leadership influence organizational culture and organizational performance: Empirical evidence from emerging country

Assoc.Prof. Nguyen Phuc
Nguyen

Literature review

➤ Leadership:

- ✓ Transactional leadership occurs when a person interacts with others for the purpose of exchanging valued things
- ✓ Transformational leadership is the process whereby one person or people engage with others to create higher level of motivation and morality among leaders and followers.
- ✓ Bass (1985) proposed four components of transformational leaders: *Idealized influence, Inspirational motivation, Intellectual stimulation and Individualized consideration*.
- ✓ Transformational leadership can build on transactional leadership and produce higher levels of follower effort and performance than transactional leadership (Stephen & Timothy, 2013).

➤ Organizational culture:

- ✓ Organizational culture refers to the values and beliefs sharing among members in an organization foundation for employees to follow.

Inspiration for the research

- Transformational leadership
 - ✓ Transformational leadership influences attitudes and behaviors of organization's members, creating a common mentality and encouraging creativity as well as innovation
 - ✓ It is the key to improve organizational performance as well as enhance competitive advantage
- Organizational culture
 - ✓ Although organizational culture was proved to be key determinant of organizational outcomes, the evidence is mixed (O'Reilly et al., 2014).
 - ✓ Hence, the development of organizational studies requires deeply understanding about organizational culture and its effect on performance (Denison et al., 2003).

Research gap

- Understanding transformational leadership and the influence of its components on firm performance individually is still limited (Bass, 1999; García-Morales et al., 2012).
- Understanding the relationship among organizational culture, transformational leadership and organizational performance presents significant challenges to both academics and managers.
- Hence, the development of organizational studies requires deeply understanding about organizational culture and its effect on performance (Denison et al., 2003).

Objectives of the research

- To investigate the impact of transformational leadership's components on organizational culture and organizational performance.
- To examine the impact of organizational culture on organizational performance.
- To examine the effect of organizational culture as a mediating variable on the relationship between transformational leadership and organizational performance.

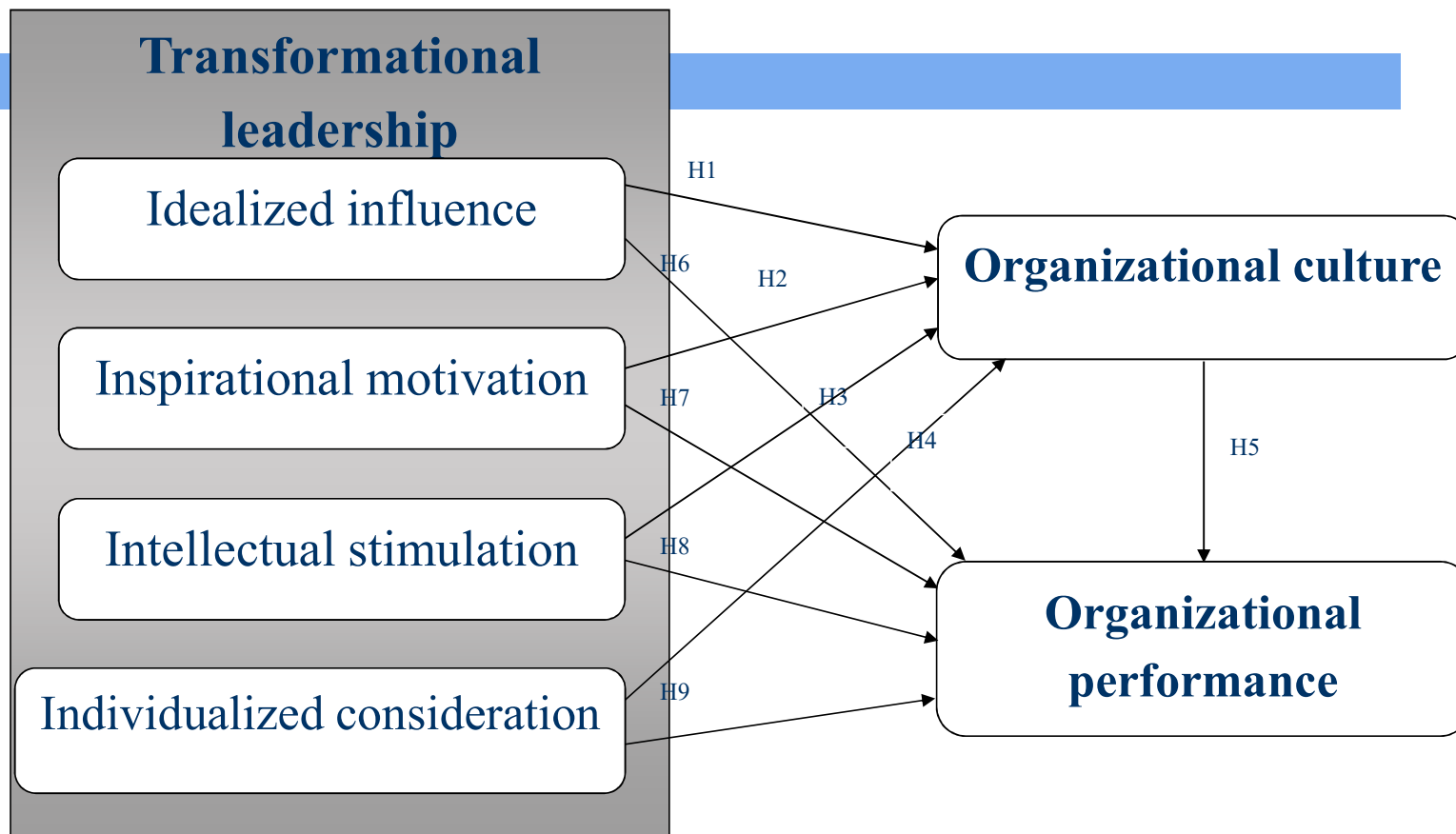
Hypotheses

- Bass (1985): Idealized influence, Inspirational motivation, Intellectual stimulation and Individualized consideration.
- **H1:** Idealized influence will be positively associated with organizational culture.
- **H2:** Inspirational motivation will be positively associated with organizational culture.
- **H3:** Intellectual stimulation will be positively associated with organizational culture.
- **H4:** Individualized consideration will be positively associated with organizational culture.
- Theoretical and empirical supports (Ogbonna & Harris, 2000; Bass & Riggio, 2006; Giberson et al., 2009; O'Reilly et al., 2014)

Hypotheses

- **H5:** Organizational culture is positively related to organizational performance
 - ✓ Related studies: (e.g. Ogbonna & Harris, 2000; Denison et al., 2003; Hartnell et al., 2011; Murphy et al., 2013)
- **Hypothesis 6:** Idealized influence has a positive influence on organizational performance.
- **Hypothesis 7:** Inspirational motivation has a positive influence on organizational performance.
- **Hypothesis 8:** Intellectual stimulation has a positive influence on organizational performance.
- **Hypothesis 9:** Individualized consideration has a positive influence on organizational performance.
 - ✓ Supported by studies (Elenkov, 2002; Wang et al., 2010; ; Vasilaki, 2011; García-Morales et al., 2012; Felício et al., 2013)

Theoretical proposed model



The research framework

Methodology

Characteristics	Classification	Frequency	Percent
Gender	Male	362	40.08%
	Female	541	59.92%
Age (years)	30 or less	270	29.90%
	31- 40	426	47.18%
	41- 50	188	20.82%
	51 or more	19	2.10%
Education	High-Vocational school	83	9.19%
	College	107	11.85%
	University	350	38.76%
	Graduate school	363	40.20%
Experience (years)	5 or less	462	51.16%
	5 - 10	334	36.99%
	More than 10	107	11.85%
Work setting	State owned enterprise	305	33.78%
	Private owned enterprise	491	54.37%
	Foreign owned enterprises	107	11.85%
Region	Northern Vietnam	217	24.03%
	Central Vietnam	407	45.07%
	Southern Vietnam	279	30.90%

- ✓ A questionnaire was developed based on previous researches.
- ✓ The study ended up with a random sample of 600 companies in Vietnam with 1800 questionnaires. The survey was carried from March 2019 to August 2019. 982 responses from 414 companies were validated for testing hypotheses, account for 54.56% of sample.

Measures

- The multifactor leadership questionnaire (MLQ) from Bass and Avolio (2000) was used to measure transformational leadership. Transformational leadership is measured by the usage of four transformational scales, namely Idealized influence (8 items), Inspirational motivation (4 items), intellectual stimulation (4 items), and individual consideration (4 items).
- Organizational Culture Survey from Denison et al. (2003) is used to measure organizational culture with 12 organizational culture indices.
- Organizational performance (business performance and organizational effectiveness) were collected based on Yilmaz & Ergun (2008) and Wang et al. (2010) with 6 items.

Analysis and results

➤ Measurement evaluation

Constructs	Mean	S.D.	Range of loadings	Cronbach' alpha	CR	AVE
Consistency	3.440	0.776	0.729 – 0.772	0.796	0.797	0.566
Influence	3.447	0.789	0.682 - 0.742	0.895	0.896	0.519
Motivation	3.571	0.788	0.709 - 0.762	0.819	0.820	0.532
Stimulation	3.571	0.777	0.735 - 0.770	0.844	0.845	0.577
Consideration	3.410	0.757	0.700 – 0.772	0.830	0.830	0.550
B. Performance	3.497	0.838	0.735 – 0.779	0.796	0.796	0.565
Involvement	3.412	0.873	0.729 – 0.847	0.811	0.814	0.594
Mission	3.404	0.791	0.697 – 0.786	0.790	0.792	0.559
O. Effectiveness	3.507	0.759	0.687 – 0.759	0.779	0.778	0.540
Adaptability	3.449	0.781	0.735 – 0.781	0.805	0.805	0.579

✓ These results suggest that the proposed model has good convergent validity.

Analysis and results

➤ Measurement evaluation

Constructs	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Consistency (1)	0.753									
Influence (2)	0.613	0.720								
Motivation (3)	0.558	0.680	0.730							
Stimulation (4)	0.655	0.659	0.633	0.759						
Consideration (5)	0.651	0.695	0.577	0.726	0.741					
B. Performance (6)	0.620	0.688	0.616	0.617	0.646	0.752				
Involvement (7)	0.677	0.636	0.557	0.647	0.652	0.615	0.771			
Mission (8)	0.597	0.549	0.523	0.580	0.564	0.580	0.657	0.748		
O. Effectiveness (9)	0.573	0.642	0.589	0.625	0.625	0.733	0.510	0.526	0.735	
Adaptability (10)	0.616	0.525	0.510	0.583	0.574	0.545	0.621	0.639	0.473	0.761

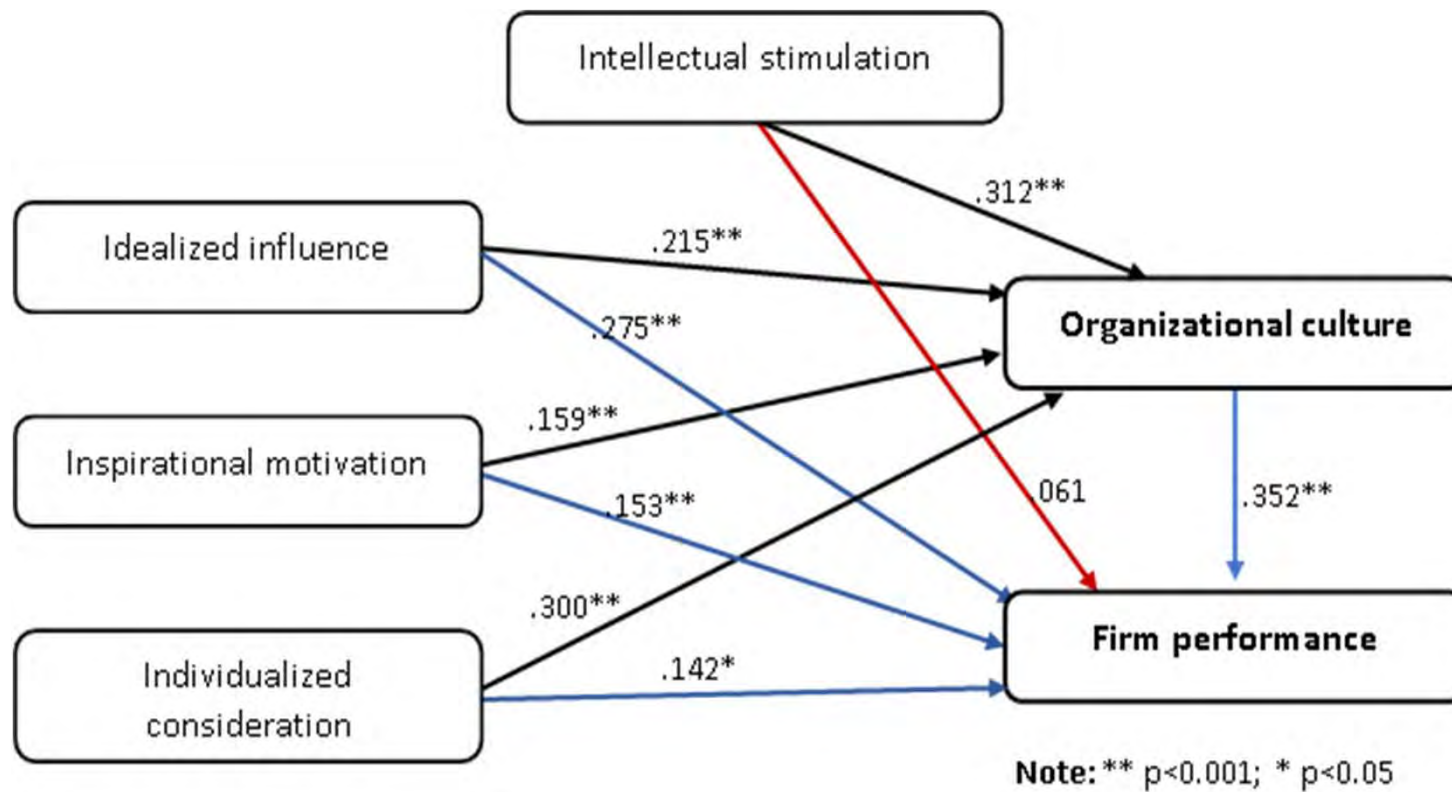
➤ **Note:** The square roots of the AVEs are on the diagonal, and the coefficients between construct are below the diagonal.

✓ Therefore, the result indicates good discriminant validity of the model

Hypothesis testing

Hypothesis	Total effects	Direct effects	Indirect effects	p-value	Remarks
Idealized influence → Org. culture (H1)	0.215	0.215	0.000	***	Supported
Inspirational motivation → Org. culture (H2)	0.159	0.159	0.000	***	Supported
Intellectual stimulation → Org. culture (H3)	0.312	0.312	0.000	***	Supported
Individualized consideration → Org. culture (H4)	0.300	0.300	0.000	***	Supported
Org. culture → Org. performance (H5)	0.352	0.352	0.000	***	Supported
Idealized influence → Org. performance (H6)	0.351	0.275	0.076	***	Supported
Inspirational motivation → Org. performance (H7)	0.209	0.153	0.056	0.003	Supported
Intellectual stimulation → Org. performance (H8)	0.171	0.061	0.110	0.313	Rejected
Individualized consideration → Org. performance (H9)	0.248	0.142	0.106	0.020	Supported

SEM result



Discussions

- The study revealed that three components of transformational leadership (idealized influence, inspirational motivation, and individual consideration) have a positive effect (both direct and indirect) on organizational performance.
- Organizational culture is shaped by the founder and senior leader, but it also influences the leader's behaviors.
- The study reinforces organizational culture's impacts on organizational performance and provides evidence regarding a non-western business context that Denison's culture model can apply to an emerging country culturally disparate from most published research

Discussions

- It might help future research explore the individual effect of organizational culture traits on a different aspect of organizational performance (business performance and organizational effectiveness).
- A belief that organizational performance is related to the transformational leadership components in the organization, has continued to inspire questions and research by academics.
- This study thus also emphasizes the significance of transformational leadership for an organization, as well as how firms can thrive by using different leadership behaviors.
- Transformational leadership impacts organizational performance, but this effect is different from transformational leadership components.

Implications

- Leaders can influence firm performance directly or indirectly by building a work environment that facilitates specific attitudes and behaviors toward a desired organizational outcome.
- Through transformational leadership, by articulating a clear vision for the future, building trust among members, and inspiring confidence, motivation, and a sense of purpose in the followers, the leaders can achieve good organizational performance.
- The result also confirms the mediating role of organizational culture in the leadership-performance link that has been demonstrated by Ogbonna and Harris (2000). Therefore, organizational culture's mediating role has been demonstrated by using different transformational leadership behaviors (Xenikou & Simosi, 2006).

**Thank you very much
for your listening!**

添付資料2 異文化経営のリスクと課題

- － 6次元モデルによる文化特性とプロジェクト調査結果による比較分析
－ 日本とベトナムの比較－
ソフト・コントロールによるリスクマネジメントの有効性

専修大学商学部教授
Ph.D. 上田和勇

2021年1月22日
Zoomによる専修大学・ダナン経済大学国際シンポジウム

はじめに

1. 異文化リスクとは

異文化リスクとは「進出国と自国のcultureの違いが企業行動に及ぼすlossとchanceの不確実性」

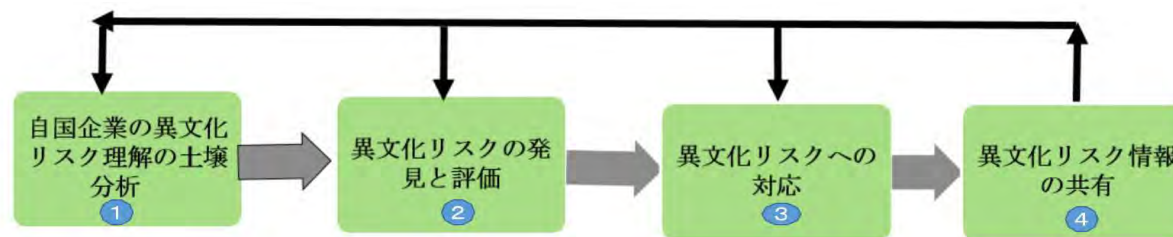
ここで注意しなければならないのはリスクを損失の可能性とともにチャンスの不確実性と捉えている点

2. ソフト・コントロールとは

- ソフト・コントロールとは「人々の信頼、助け合いや、情報共有、リスク教育、目標、価値観の共有などにより利害関係者とのリレーションシップを構築し、自主的に信頼感を醸成していくなどの無形資産を重視するアプローチにより損失の低下と組織や企業の成長を狙う諸活動」をいう。
- 一方、ハード・コントロールとは「システム、手順、マニュアル、チェックリストなどの有形で強制的なアプローチを重視するアプローチをいう」

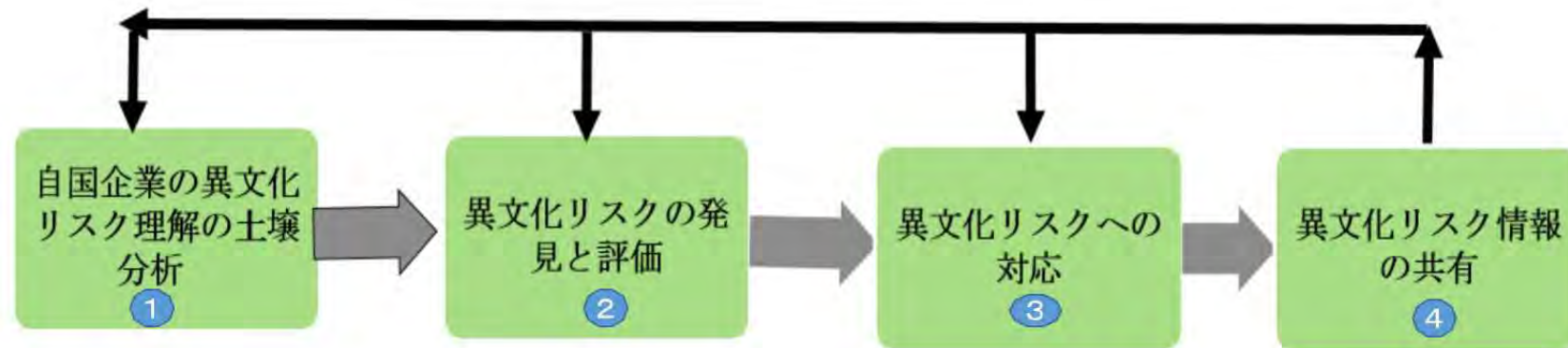
3. どういう方法・考え方でリスクマネジメントを行うか

このプラスとマイナスの可能性を有した異文化リスクを効果的にマネジメントするため、Cross-Cultural Risk Management Process (以下CCRMPとする)を次のように4つの段階で捉えている。



異(多)文化リスク＝進出国と自国のcultureの違いが企業行動に及ぼすlossとchanceの不確実性

Cross-Cultural Risk Management Process (CCRMP)



異(多)文化リスク＝進出国と自国のcultureの違いが企業行動に及ぼすlossとchanceの不確実性

＜異(多)文化リスクのマネジメント・プロセスの概観＞

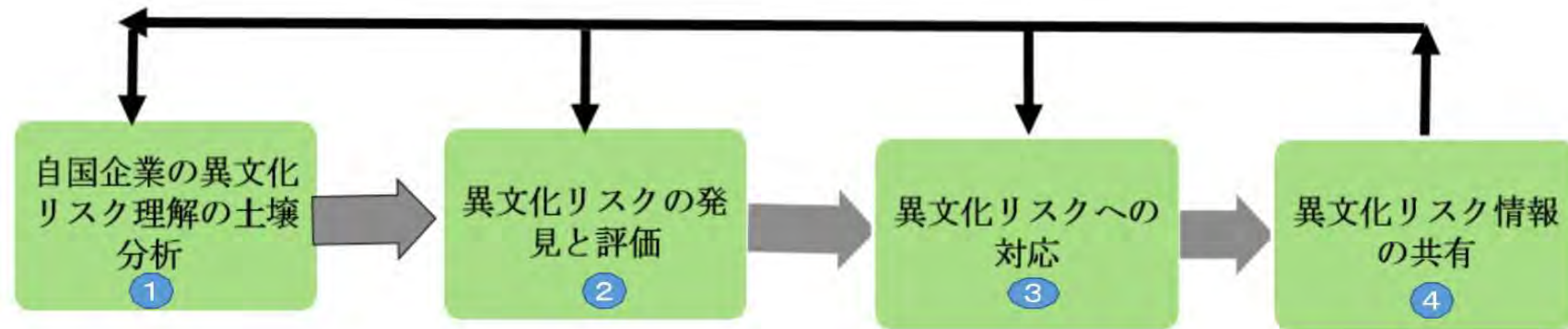
第1段階は他国に進出している企業（ここでは日本企業を想定しており自国企業と呼ぶ）が進出先の異文化リスクをどの程度、理解しているかあるいは理解しようとしているかの土壌分析である。

第2段階は進出国の異文化リスクを何ととらえているかの異文化リスクの発見とそれへの自国企業側の評価である。

第3段階は異文化リスクマネジメント手段の実行により異文化リスクに対応する段階である。

第4段階は異文化リスク情報の自国企業及び進出企業双方での共有である。他の表現をすれば異文化リスク・コミュニケーションである。この異文化リスク・コミュニケーションはこのCCRMPの各段階において必要なものである。

CCRMPの第1段階：自社の状況の分析



異(多)文化リスク＝進出国と自国のcultureの違いが企業行動に及ぼすlossとchanceの不確実性

第1段階では主に次の4つの項目の分析が重要である。

- 1 社員と価値観が共有できる企業理念の有無
- 2 現地ローカル社員の仕事観、価値観、ニーズ把握
- 3 現地と本社間のコミュニケーション密度
- 4 オープンな組織か、官僚的な組織になっていないか等

CCRMP の第2段階、異文化リスクの発見に関するプロジェクトの調査結果

【上田プロジェクトの調査概要】

1. 調査目的:

・日系企業の現地社員と日本人スタッフ・経営者間においては文化的背景が異なるが故に誤解やトラブルなどが発生し、経営効率他の低下を招くことが考えられます。それをここでは異文化リスクと捉えて、日本人スタッフや経営者から見た異文化リスクの状況について理解するため。

2. 調査時期:

・2020年10月7日～10月29日

3. 調査方法

・Onlineと郵送によるアンケート

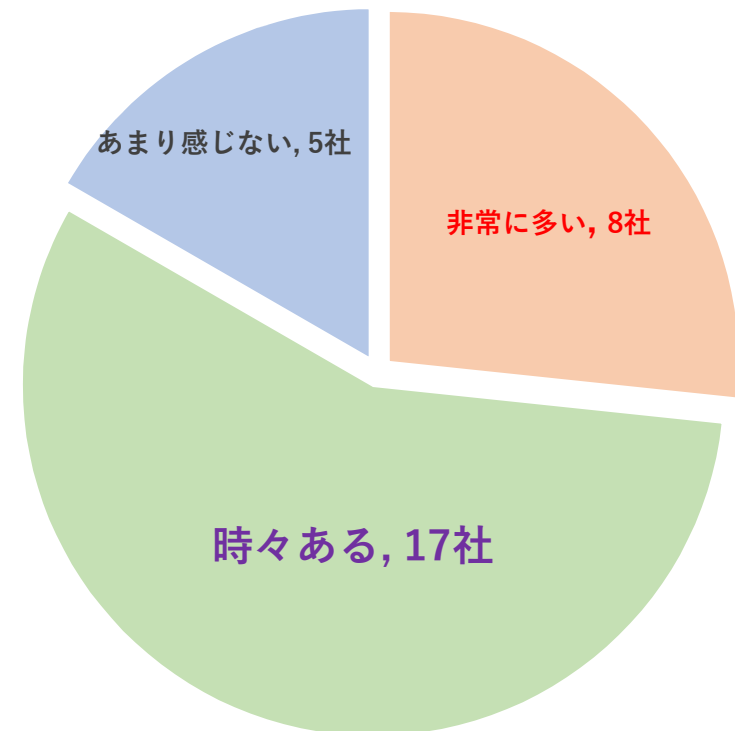
4. 調査対象

・ベトナムの日系企業約200社を対象に調査し、30社から回答

5. 調査主体

三進インターナショナル社の協力を得て商学研究所
上田プロジェクトが実施

異文化リスクを感じたことがあるか



CCRMPの第2段階、異文化リスクの評価に関する調査結果とホフステード（Geert Hofstede）の国民の文化特性に関する6次元モデルとの比較分析

(1) 権力格差の大小	・権力格差が大きい社会では部下は上司が家父長的な頼りがいのある人であることを望む。 ・権力格差が小さい場合、上司と部下の距離は近く、役職の高低差に拘わらず、平等・公平であることを望む傾向がある。
(2) 個人主義・ 集団主義	個人の意見を重視するか、集団の意見を重視するかの傾向をいう。 ・個人主義では個人の意見を尊重、自尊心の損失を罪であると捉え、明白なコミュニケーションを好む ・集団主義では調和を重んじ、暗黙のコミュニケーション、職務より人間関係重視、メンツを失うことを恥と捉える傾向にある。
(3) 男性的文化・女 性的文化	・男性的文化が強い社会では、成功と称賛に価値を置く、業績重視、家庭より仕事重視。 ・一方、女性的文化が強い社会では、金銭的なものだけではなく生活の質重視。仕事より家庭に重きを置く傾向がある。
(4) 不確実性の回避	不確実な出来事に対する態度の違いと関係している。 ・不確実性の回避心が高い傾向のある文化では、それを避けるために規則、構造を重視、曖昧な状況嫌い、ストレス多い。リスクとらない傾向があり、トップは日々のオペレーションを気にする。 ・不確実性の回避心が低い文化では。規則は少なめで、リラックス、リスクとる事に大きな抵抗示さない。新しい手法を奨励。
(5) 長期・短期志向	長期的利益か短期の財務を重視するかなどに関する志向の違いと関係している。
(6) 人生の楽しみ方	希望や望みに対して充足的か、抑制的かの志向の違いと関係している。 ・充足的文化では楽観主義でポジティブ思考奨励、道徳的規範少ない、 ・抑制的カルチャーでは悲観主義的で、道徳的規範が多く、謹直で厳格な態度が信用される。

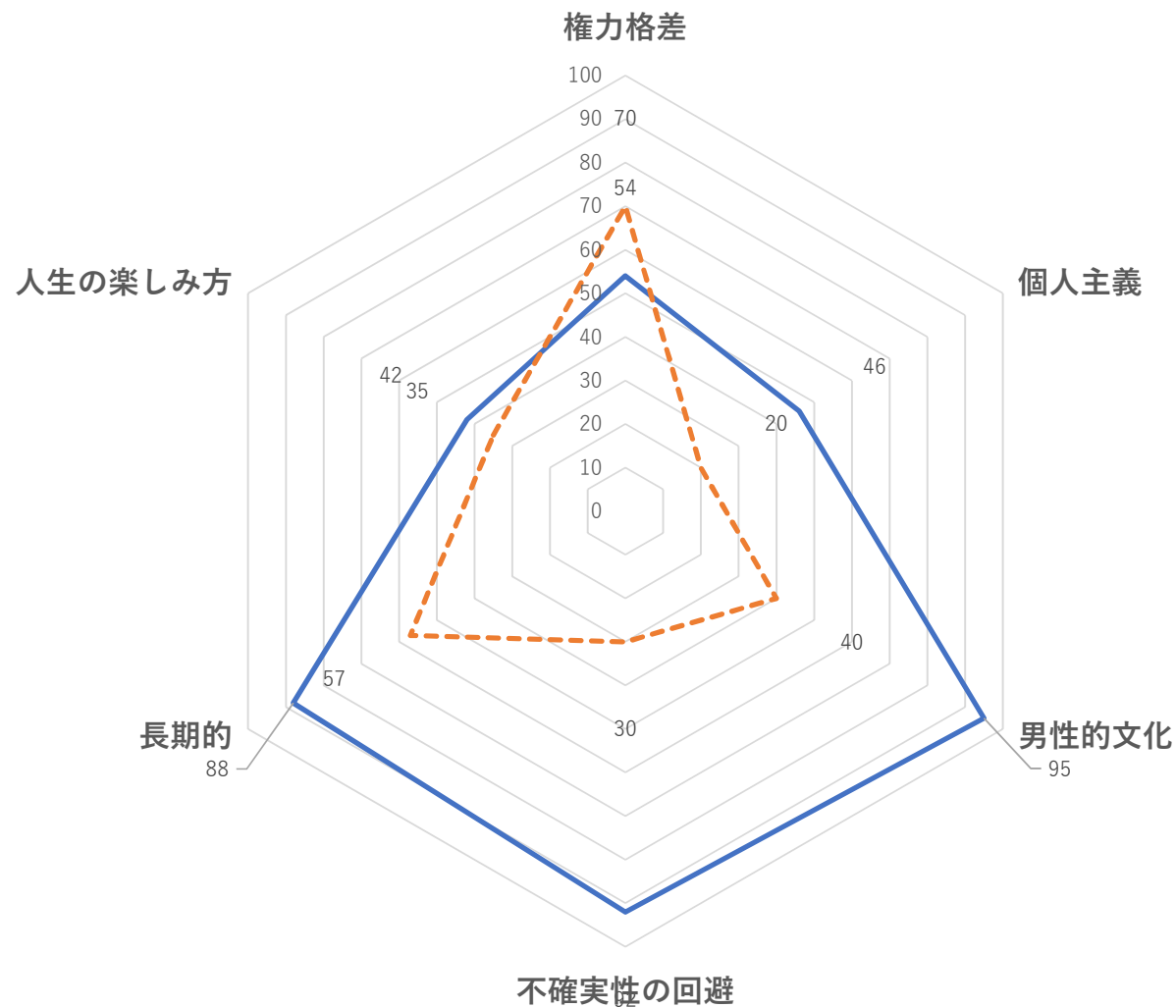
出典：Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, and Michael Minkov,(2010), *Cultures and Organizations—Software of the Mind*, 3rd ed.

・ヘールト・ホフステード（父）、ヘルト・ヤン・ホフステード（息子）、マイケル・ミンコフ、岩井八郎、岩井紀子訳『多文化社会—違いを学び未来への道を探る』有斐閣。

・宮森千嘉子、宮林隆吉（2019）『経営戦略としての異文化適応力』日本能率協会マネジメントセンターを参考に筆者が作成。

日本とベトナムの 異文化評価マップ

2か国の異文化評価マップ
— 日本 — ベトナム



注：Hofstedeの6次元モデルおよびHofstede Insightsを参考に、上田がグラフ化したもの。

6次元モデルによる文化特性とプロジェクト調査結果による比較分析ー日本とベトナムの比較（その1）

<6次元モデルの見解>

①権力格差

・ベトナム人のこの面でのスコアは高く(70)、彼らは組織内での序列を受け入れており、この面での改善の必要性は感じていないということの意味している。中央集権は普通である。部下は上司からの行動指示や命令を期待している。

②個人主義・集団主義

・この面でのベトナムの数字は20であり、集団主義が強い社会である。家族、関係者、仲間などに強い関係性と責任を持つ傾向がある。攻撃は恥につながり、メンツをなくすことにもつながる。社員と経営者の関係は、家族間のつながりのように心理的なつながりの中で捉えられ、採用や昇進は仲間の中での社員の問題としてとらえられる。管理は仲間の管理という枠組みで考えることが重要

③男性性・女性性

・女性性の高い社会とは競争よりも生活の質や、他人への配慮、自分の好きなことをすることを好み、仕事より家庭重視。ベトナムは女性性の社会。職場のマネジャーが重視すべきは、コンセンサスであり、人々は質、連帯、労働面における質に重きを置く。衝突は妥協やネゴシエーションで解決する。自由時間、柔軟性を重視することが好まれる。幸せかどうかポイントである。

<上田プロジェクトによるアンケート調査での回答>

①権力格差

・「特に仕事については、指示待ち・いわれたことのみする姿勢が強く残っており、自ら考えて仕事を創造する発想・能力が欠けており、モチベーションアップに繋がる方策が見つからない」。(ソフトウェア会社)

②個人主義・集団主義

・「仕事時間外は、スタッフに仕事関係の連絡をしない。(ベトナムの家族を大切にしている習慣を大事にしている)」(スポーツスクール)
・「ミスをして人前で怒らない。(ベトナム人は異常にプライドが高く、これもこの国の文化として大切にしております。)」(スポーツスクール)

③男性性・女性性

・「日本のような時間厳守に厳しすぎる文化をなくす。(ある程度の常識は保った上で、自由度を与えている)」(スポーツスクール)

6次元モデルによる文化特性とプロジェクト調査結果による比較分析ー日本とベトナムの比較（その2）

<6次元モデルの見解>

④不確実性の回避志向

・ベトナムの30は低く（日本は90で非常に高い）、将来の不確実性を避けようとする傾向は低い。したがって普段の人々の態度はリラックス・モードであり、原理・原則よりも実践に重きを置き、規範などからの乖離については許容範囲があり、我慢できる。必要以上のルールは不要であり、そうしたルールがあいまいで機能しないならば、変えるかルールを廃棄すべきであると信じている。行動計画予定については柔軟であり、ハードワークは必要があればするが、そのことだけのためにはしない。正確さや時間厳守は自然には生まれず、イノベーションも脅威として受けとらない。

⑤長期志向・短期志向

ベトナムは57であり、短期的志向が強い。実用性重視の文化があり、彼らは状況により容易に変わる能力を持ち伝統に対しても適応できるし、貯蓄、投資性向、儉約精神が高く、目標達成のため忍耐力も高い。

<上田プロジェクトによるアンケート調査での回答>

④不確実性の回避志向

・「様々な分野において、良い意味でルールを全て守らないこと。（悪い事をするとかではなく、臨機応変に対応して行動しないと、契約書にこう記載されてるから、ルールを守れと言っても全く通用しない。それなら、ルールを守れと怒っている時間を、違う方法を考える時間に置き換える。）」（スポーツスクール）

⑤長期志向・短期志向

・「一定レベルを超えると全てを放り投げてしまうので、あきらめずにしつこく説明する事」（自動車部品再生）。
「私が特に感じるのはベトナム人の多くの人が、今のことしか考えない場合が多いように思います。そのことをすると人はどう思うのか、近い将来どうなるのかを考えないとどんなことが発生するかを立ち止まって考えるように指導をしています」（ベトナム進出コンサルティング）

6次元モデルによる文化特性とプロジェクト調査結果による比較分析 —日本とベトナムの比較

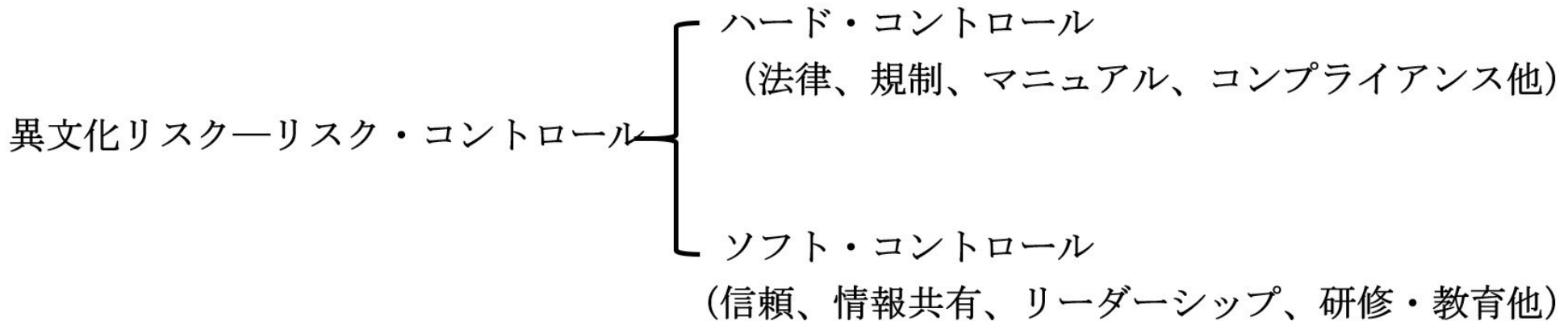
Hofstede による6次元におけるマクロ的なベトナムの国民特性とミクロ的なアンケート調査結果とを比較すると、

特に5つの面で（①権力格差、②集団主義、③女性性、④不確実性の回避志向、⑤短期志向）6次元モデルと同様の回答結果が得られたことが分かる。

制限のあるシンプルなアンケート結果ではあるが、ベトナム人の国民特性がビジネスの分野でもある程度理解できよう。

CCRMP の第3, 第4段階、異文化リスクへの対応と情報共有

異文化リスクへのリスクマネジメント対応手段



具体的には次のような面での対応がソフト・コントロールの中心となる。

<異文化リスクへのソフト・コントロール策>

- ① 本社の経営理念の共有・浸透
- ② 自国の文化と相手国ビジネス culture との差異を認識した上で、それらを融和させるリーダーシップ
- ③ 社員の幸福度の醸成プログラム
- ④ 人事評価の公平性、透明性
- ⑤ 家族的雰囲気等の醸成等

調査結果に見るソフト・コントロール策

＜アンケート調査回答による異文化リスクへの対応内容＞

- ① 報告、連絡、相談などに関して、最重要なことは必ずするように、何度も話した。
- ② 現地の習慣を優先した。
- ③ 異文化の懸隔を埋めるためには、相手の考え方や価値観を否定はせず、一方で日本の文化・価値観は事あるごとに主張しながら、両社の妥協点を時間をかけて見出すことだと思う。
- ④ 共通言語の文字や絵に書き出し、一つ一つ同じ認識を持っていることを確認しながら、論理建てで説明し、スタッフに理解を得る。
- ⑤ やりがいのある仕事環境の構築
- ⑥ 一定レベルを超えると全てを放り投げてしまうので、あきらめずにしつこく説明する事
- ⑦ 基本的にはこの国の文化習慣として納得し受け入れる。ただもし、それでは進めない場合、自分の考えを伝え、理解してもらう。しっかり目的や理由を説明すれば、トラブルにはならない。

- ⑧ 解決方法は無く、解決ではなく相互理解が不可欠だと思う。
- ⑨ 日本企業や日本人が当たり前と考える仕事の進め方は一旦忘れ、ベトナム企業やベトナム人の仕事の進め方を理解し、じっくり対話すること以外に解決策はないと感じる。特に、日本企業では、上司が部下の提案や提言を聞き、部下が意見を言いやすい職場環境を一般的に風通しがいいといわれるが、ベトナム企業では上司が絶対で、部下が自ら自発的に提案や提言をすることはほぼないと感じる。
- ⑩ 結論から言うと、自分自身の考え方を、日本の常識は取っ払い、その国に寄り添った考え方に変えた
- ⑪ 文化の違いを認識し自身の企業経営との接点を見出すように努め、異文化リスクととらえないようにした。
- ⑫ 現地に合った規則作成、分かり易い表による説明
- ⑬ 言う事はきちんと言うが、厳しさだけでは伝わらないので、時節ごとの贈り物のやり取りや一緒に食事するなど硬軟織り交ぜるよう心掛けている。
- ⑭ 日本人がベトナムの文化や習慣の違いを理解すること、事実を自分の目で見て確認し、最適な方策を実施すること、リスクを考慮した計画にしておくこと
- ⑮ ベトナム人とのコミュニケーションを多くするように心がけている。また、信頼が置けるローカル社員から本音トークの内容を聴取している。

6次元モデルとアンケート調査結果を踏まえた 異文化経営リスクマネジメントの方向性-ベトナムを中心に（その1）

＜日本とベトナムとの文化的側面の比較で最も日本との差が大きいのが、「不確実性の回避心の高低」、「男性的文化か女性的文化か」、「短期志向か長期志向か」という3つの文化指標である。＞

1) 「不確実性の回避心が非常に低い」ベトナム社員との関係においては、マネジメントの方向性として、規則やルールを押し付ける（ハード・コントロール優先）のではなく、自由なアイディアが出やすい柔軟な対応（ソフト・コントロール）を優先させなければならない。この点はベトナム進出日系企業対象のアンケート調査結果でも指摘されている。自由なアイディアは企業経営にとり柔軟な思考を育み、新商品開発などに結び付く重要なマインド・セットであり、これにブレーキをかける施策や言動は好ましくない。

ただ柔軟な対応が重要とはいえ、企業としての目標や理念などに関わる重要要素のお互いの相互理解、信頼があった上での柔軟な対応である。経営者はガバナンスと柔軟対応との優先順位を間違えてはいけない。

2) 「女性的文化が強い」

ベトナムは女性的文化が日本に比べ非常に高い。この文化の下では、仕事よりも家庭重視、職場の労働環境重視、生活の質重視の傾向がみられる。したがって、マネジメントの方向性としては福利厚生面、食事面、家族への配慮など、業績や数字以外の面にも配慮することが重要である。この点もアンケート調査結果で指摘されている

事例：2019年10月に訪問したベトナム、ダナンにあるベトナム系中堅IT企業R社はきれいで、清潔なオフィスで、業務中にラジオ体操の音楽を流すとともに、オフィスに卓球台、パターマット、サンドバックなどの設備を配置していた。これは社員が最大の財産という同社の考えの表れであり、かつストレス・マネジメントの一環でもある。筆者は日本企業でこうした設備を配した企業を見たことがない。

さらに同社は人材が第一、家族第一という考えで、残業をさせない、休暇を取らせる、家族にも誕生日プレゼントを贈る、女性の日を年に2回設定しているなどの配慮をしている。

6次元モデルとアンケート調査結果を踏まえた 異文化経営リスクマネジメントの方向性-ベトナムを中心に (その2)

3) 短期志向が強い

ベトナム社員の持つこうして短期的視点を重視する特性を踏まえた経営幹部の対応が重要である。この点も記述のアンケート調査結果で指摘されている

たとえばベトナム人社員は目先の経済的な年収に特に関心が高いと思われるので、会社の成長とともに年収も向上させる計画の概要などについて情報共有することなどが双方のコミュニケーションにつながるといえる。

R社の離職率は18%であり、IT業界全般の25~30%と比べ、低い割合であり、人材が最重要とする同社はこうしたベトナム人の特性を踏まえた対応をしている表れである。

ソフト・コントロールによるリスクマネジメントの有効性がある程度確認できたのではないだろうか

編集後記

- 本冊子は専修大学社会知性開発研究センター/アジア産業研究センター（代表岩尾詠一郎教授とダナン経済大学（交流代表グエン・フック・グエン准教授）の共催で行われたオンラインシンポジウムの概要をとりまとめたものである。
- 今回のシンポジウムに協力してくださったダナン経済大学、各企業経営者そして現地のコーディネーションにご尽力いただいた（株）三進インターナショナルおよび三進ベトナムJSCの各位に感謝申し挙げたい。
- 企業経営者の方々は業務の合間を縫って、職場から直接参加して頂いた。またダナン経済大学の研究者の中には移動中のフランスの空港ロビーから参加したかたもいた。こういうことが可能であるのはインターネットによるオンラインというテクノロジーのおかげであり、その大きなメリットを感じた次第である。
- 本冊子に内容の過不足などの不備があれば、それはひとえに編集者の責任である。ひとえにご容赦願う次第である。

（編集 専修大学商学部教授 小林 守）

専修大学社会知性開発研究センター／アジア産業研究センター センター員一覧

代表

専修大学商学部教授 岩尾 詠一郎

同・教授 上田 和勇

同・教授 小林 守

同・教授 渡辺 達朗

同・准教授 大崎 恒次

令和3年2月発行

「日越異文化経営シンポジウム」

ー「パートナーシップで目標を達成しよう（SDGs 17）」に向けてー

発行者

専修大学

社会知性開発研究センター／アジア産業研究センター

代表 専修大学商学部教授 岩尾 詠一郎

〒214-8580 神奈川県川崎市多摩区東三田2-1-1

印刷所

株式会社 研恒社