

日本企業のグローバル人材育成システムの方向性とその課題

Japanese corporations' global human resource development systems: Directions and issues

2008年末のリーマン・ショック以降、「グローバル人材」への需要とそれに関連する議論が増大している。すなわち、日本企業のアジア新興国を含む海外オペレーションの拡大が見られる中で現場では、そのオペレーションを担当する専門家や責任者の不足が発生している。

そこで、本稿では、グローバル人材の需給バランスの動向、グローバル人材のうち特に日本人海外派遣者に必要とされる資質やスキルの現状、さらにはその育成上の諸課題について筆者らがこれまでに実施した調査結果を用いて検討した。

その結果、コンプライアンスの尊重や真面目さ、さらには責任感や倫理観という特質は日本人派遣者の長所として特筆できることが明らかとなった。しかし他方で、とりわけミドル・マネジメントとして派遣されている日本人派遣者は同レベルの現地人と比べて、業務遂行能力、リーダーシップ能力、部下育成能力等において劣ると直属の部下から指摘されていた。旧ASEAN諸国ではとりわけ厳しく、トップ・マネジメント層までが厳しい評価となっていた。これらは、語学力不足を超えて、日本人派遣者が多くの業務上の課題を抱えているのみならず、現地スタッフのモチベーションの維持、人材の採用・確保においても厳しい状況にあることを示唆している。

日本人海外派遣者には、各種のリーダーシップ能力や異文化適応能力等のコンピテンシーを高めるべく、中長期の教育訓練計画とキャリア設計が必要であるが、同時に、本社では外国籍スタッフの主要部門での活用や、現地スタッフの能力をよりグローバルに活用するシステム作りが求められている。



早稲田大学 政治経済学術院教授
トランスナショナルHRM研究所所長
Professor, Faculty of Political
Science and Economics,
President of the Institute for
Transnational Human Resource
Management, Waseda University

Since the collapse of Lehman Brothers at the end of 2008, the demand for global human resources has burgeoned, as has debate about the issue. Japanese firms are expanding their overseas operations, including in developing Asian countries; technical experts and people in charge of managing such operations are in short supply.

In this paper, we use the results of surveys conducted to date to investigate trends in the supply-demand balance for global human resources. In particular, we examine the qualities and skills required of Japanese global human resources sent overseas as expatriates, as well as issues in dealing with their development.

On the one hand, this paper elucidates the strengths of Japanese expatriates: attributes of special note include respect for compliance, seriousness, sense of responsibility, and morality. On the other hand, as their immediate subordinates point out, Japanese expatriates sent abroad as middle management tend to be inferior in the job abilities, leadership skills, and development skills of subordinates in comparison with local managers at the same level. The evaluations of Japanese expatriates in the former ASEAN countries were especially harsh, all the way to the top level of management. This is more than just a question of insufficient language ability. Japanese expatriates do not just have many work-related issues; it seems that they have trouble maintaining the motivation of their local staff and difficulty hiring and retaining personnel.

Japanese expatriates need to boost their competencies in numerous facets of leadership ability and cross-cultural adaptability. In the medium and long terms, development and training programs and career design will be necessary. At the same time, the utilization of foreign staff in key divisions at headquarters and the creation of systems to use local staffs' abilities in a global manner are also needed.

1 | はじめに

2000年以降、中国をはじめとする新興国市場の成長と世界市場統合への動きが見られ、2005年頃までは、とりわけ中国への日本の直接投資が増大した。2014年現在、円安傾向となっているが、2012年末頃まで厳しい円高が持続する中で、直接投資の一層の増大が見られた。その中で尖閣諸島問題に端を発する日中間の政治的・経済的不透明性の増大により、中国からタイ、インドネシア、ベトナム、ミャンマー等アセアン諸国、さらにはインドやブラジル等中国以外のBRICS諸国への投資シフトの動きも活発化している。

国内では人口減少が始まり、市場拡大の頭打ち感が強い中、大手のメーカーでは海外売上高比率が70～80%まで達するところも増える一方で、これまで国内中心であった小売業、サービス業においても海外展開が活発になっている。

とりわけ2008年のリーマン・ショック以降、グローバルな視野を持ちグローバルに活躍できる人材、すなわち「グローバル人材」への需要が増大している。すなわち、日本企業のアジア新興国を含む海外オペレーションの拡大が見られるが、現場では、そのオペレーションを担当する専門家や責任者の不足が発生している。このため、当面は急ごしらえの人材で急場を凌がざるをえない。グローバル化に対応できる社内人材が、日本の多国籍企業内において量的、質的に今後十分に育成されるかどうか問われている。

筆者も関与した「産学人材育成パートナーシップ・グローバル人材育成委員会」（文部科学省と経済産業省が共同で事務局を務めた）の報告書（『産官学で「グローバル人材」の育成を』2010年4月）を見てみると、「グローバル人材」とは「グローバル化が進展している世界の中で、多様な人々と共に仕事をし、活躍できる人材」と定義されている。要するに、グローバル人材とは海外のダイバーシティ度の高いビジネス環境下で自分の立ち位置を客観的に把握し、確実に成果が出せる人材のことであ

ろう。

もとより、「グローバル人材」という能力はそもそも育成できるものかどうかについてはさまざまな議論がある。というのも、「グローバル人材」には一定のKSAOs（Knowledge, Skill, Abilities, and Other characteristics）が必要で、特に率直性や柔軟性等の性格に関するコンピテンシーは、育成あるいは移転が困難なためである。このため、「グローバル人材」の育成には、もともとそれに適した人材を選抜・採用し、トレーニングや経験により育成可能な能力を移転し、伸ばすべきであるという考え方も生まれる¹。

確かに若いうちであれば隠れた才能を見出し、あるいはもって生まれた性格を一定の方向に伸ばすことも可能であるかもしれない。少なくとも、企業は採用した人材をできる限り必要な方向に育成し、活用していく必要がある。

いずれにせよ、バブルが崩壊して以来、日本国内での投資が伸び悩む中、2000年より新興市場の成長とそこへの投資が急増し、それにともない「グローバル人材」への需要が増大している。日本企業はここ数年、日本における元留学生の採用に本格的に乗り出し、さらに本社要員として、海外における日本人留学生や現地の学生の採用も始めている。そういう中でグローバル人材の供給が量的、質的に今後、十分に対応できるかどうか問われていくことになるだろう。

そこで、本稿では、グローバル人材の需給バランスの動向、グローバル人材に必要とされる資質やスキルの現状、さらにはその育成上の諸課題について、筆者らがこれまでに実施した調査結果を用いて検討したい。

2 | グローバル人材の需給バランス

多国籍企業が、その固有の理念や戦略のもとに、海外でのオペレーションを継続するには、中国やベトナム、インド等の新興市場を含む現地での社会・経営環境に的確に反応し、それに適合するような経営を行う必要がある。同時に、その経営活動が本社統制のもとに、技術・

ノウハウ等の移転・交流、そして蓄積を行い、結果としての競争優位性を獲得し保持する必要がある。

その競争上の優位性確保という大前提を現実のビジネス上で達成するには、グローバルな視野と活動能力を有するグローバル人材が不可欠である。グローバル人材としては、本社統制の担い手として、世界本社から派遣されるシニア人材と、育成の意味合いも兼ねた若手人材から成る「海外派遣者」がまず挙げられる。

海外派遣者は、現地オペレーションのトップまたはシニア・マネジメントという経営管理の責任者、あるいは経理財務担当、技術生産担当等の専門家である。海外派遣者は本来、その国籍を問われる理由はない。本社、親会社の経営理念なりノウハウを体現した人材であればそれで十分であるからだ。しかし実態として日本の多国籍企業からの海外派遣者は日本人である場合がほとんどである。したがって以下では日本人派遣者を取り挙げる。

他方、現地法人における自主的なマーケティング、広報活動、賃金水準の決定等と並んで、グローバルなオペレーションを担当できる現地人材の育成・確保・蓄積が担保される必要がある。能力が高く、モチベーションも高い現地スタッフの育成・確保、そしてその活用・活躍こそが、新興市場における競争力の源泉になるからである。

1980年代中盤のプラザ合意後、旧ASEAN諸国（タイ、マレーシア、インドネシア、フィリピン）やアジアNIES（韓国、香港、台湾、シンガポール）においては、集散的に日本からの海外直接投資が行われたため、それらの地域には操業年数の長い企業が数多く存在する。このため、中国、ベトナム、インド、ミャンマー等の新興

市場と比べて、それら地域の現地法人の人材蓄積の層はすでに厚くなっている。しかし、それら人材のグローバルな活用と活躍はまだ道半ばである。

そうした中、グローバル人材の需給バランスは、日本人派遣者が海外に供給されることにより何とか満たされているため、現地法人で育成された人材の供給力は高まりつつあるが、日本ならびに第三国での需要の余地は少なく、この面で需給のアンバランスが発生している。他方、近年積極的に行われるようになった元留学生の採用、海外における日本人留学生や現地人学生の採用という流れが、彼らの育成を経てグローバル人材の供給力として実際の効果を持つのはまだ先のことである。

しかし、日本人海外派遣者の供給という現状を超えてグローバル人材の需要が満たされていくプロセスは、確実に進展して行かざるをえないであろう。というのも、今後、日本人派遣者自身の供給力が質量とも制約に直面し、他方で日本人以外の潜在的供給力が顕在化していくと見られるためである。

とはいえ、当面は日本人海外派遣者がグローバル人材の中核を形成していることは疑いがない。そこで以下では、新興市場での日本企業のオペレーションが広がる中で、日本の多国籍企業からの「海外派遣者」について、その適性、各種マネジメント能力、対人関係構築能力等いくつかの観点から検討を行い、それを通じて今後の日本企業のグローバル人材マネジメントの展望を試みよう。

3 | 日本企業の国際人的資源管理の展開

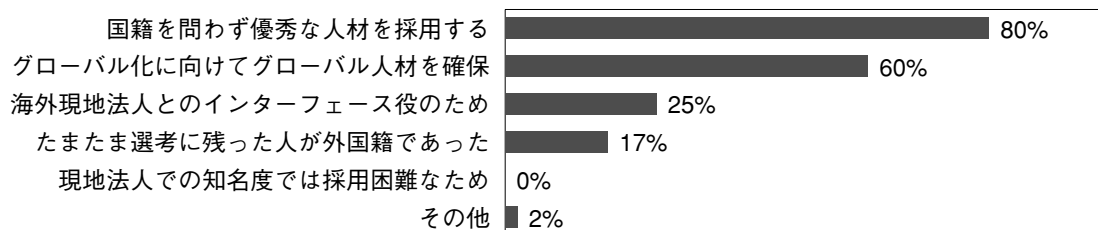
日本在外企業協会の2012年の調査結果²によると、調査回答企業121社の78%が外国人留学生をすでに採用

図1 外国人留学生の日本採用の有無（有効回答数121社）



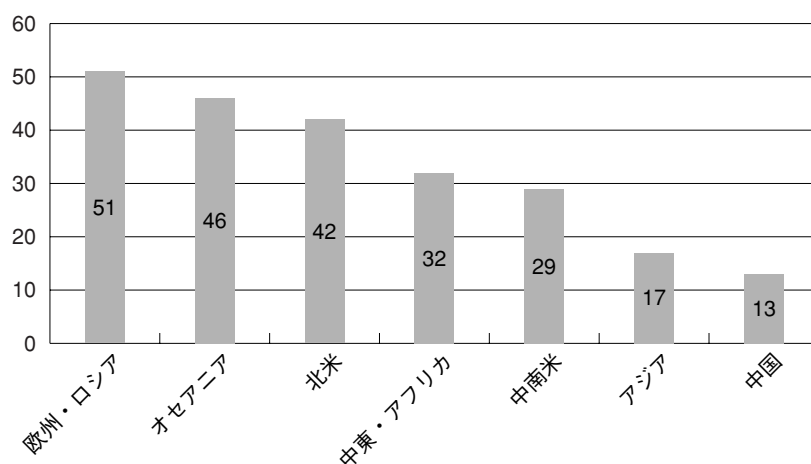
出所：一般社団法人日本在外企業協会『月刊グローバル経営』（2012年12月号）

図2 外国人留学生を日本（本社）で採用する目的（複数回答）（有効回答数118社）



出所：一般社団法人日本在外企業協会『月刊グローバル経営』（2012年12月号）

図3 現地法人における外国人社長比率（地域別、%）



注：日本本社109社（現地法人数4,268社）の回答による。

出所：一般社団法人日本在外企業協会『月刊グローバル経営』（2012年12月号）

していることが明らかとなった。外国人留学生採用について「採用も検討もしていない」という企業は、9%とごくわずかであった（図1参照）。

外国人留学生を日本で採用する目的・事情を複数回答で見ると、スコアの高い順に①「国籍を問わず優秀な人材を採用する」ため（80%）、②「グローバル化に向けてグローバル人材を確保」するため（60%）、③「海外現地法人とのインターフェース役のため」（25%）、④「たまたま選考に残ったのが外国籍であった」ため（17%）等となっていた。第2と第3の目的が海外現地法人への将来の派遣者含みであるのに対し、第1と第4の理由は、いわゆるグローバルなタレント人材の採用が目的となっている（図2参照）。

このように、外国人留学生の日本採用においては8～9割の企業が実施済みか、ほぼ実施可能な状態にある。その目的は、将来の非日本人派遣者養成のためであり、同

時にグローバル・タレント人材の採用のためである。いずれの場合においても企業は、将来のグローバル化に備えて日本人社員だけに頼る目線を超えた地平を見ながら臨んでいるといえる。

実際、現地法人における外国人社長比率の現状を見ると、日本人71%、外国人29%と、すでに約3割の現地法人において社長は非日本人となっている（有効回答109社の現地法人数4,268社の現状）。なお、本調査では、外国人を現地国籍人と第三国籍人とに区別していないが、前々回の調査から類推すると、外国人という場合に、その9割以上が現地国籍人であるとみられる。また、これまでの調査結果と比べると、外国人社長比率は2008年調査の16%から、2010年調査の24%、今回調査の29%と着実に高まってきている点が注目される。

さらにこれを地域別に検討すると、欧州・ロシア、オセアニア、北米で外国人社長比率が高く、とりわけ欧

州・ロシアでは同比率は51%と外国人社長が日本人社長より多くなっている。逆に、中国、アジアで社長が外国人である比率はきわめて低くなっている（図3参照）。操業年数の比較的短い現地法人が多い中国では、現地法人の統制と経営ノウハウ・技術移転等のため日本人比率がとりわけ高くなっているものとみられる。

なお図には示していないが、親会社の業種で見ると、製造業における外国人社長比率は31%、非製造業における同比率は12%と製造業の方が高かった。製造業の中ではとりわけ精密機械の同比率が65%という高率であり、非製造業では金融・保険が50%と高かった。ただし、親会社が製造業であっても、現地法人も製造業とは限らず非製造業であることもありえるが、本調査ではその点は不明である。

さて外国人社長がどのような方法や経緯で登用されたのかを見ると、これまでの調査結果と同様、「内部昇進」が61%と最多である。これに「パートナー企業の指名」(30%)、「自社の他法人からの異動」(第三国籍人を多く含むと考えられる)(16%)、「人材紹介会社を通じての採用」(8%)、「直接スカウト」(3%)等が続く（選択肢3つまでの複数回答、回答企業数115社）。これまでの調査結果との大きな変化は、「自社の他法人からの異動」が2008年調査の8%から、2010年調査の11%、今回調査の16%と着実に高まってきていることである。第三国籍人材の活用も含め、グローバルな形での適材適所が着実に進みつつあるものと解釈される。

外国人社長の登用理由やメリットは、まずもって①「本人の能力が優れていること」(64%)である。登用には本人の実力が最重要で、「内部昇進」、「自社の他法人からの異動」、「人材紹介会社を通じての採用」、「直接スカウト」等の方法による登用が行われている。それに続いて、②「社長が外国人の場合、現地社会に深く入りやすいこと」(45%)も大きな理由となっている。現地でのビジネス展開が進むにしたがって、この理由が多くなっていくものとみられる。

このような理由や根拠によって外国人社長を起用する

のであるが、その場合の難点や課題は何であろうか。最大の問題は、これまでの2回の調査結果と同様、「本社とのコミュニケーションが難しくなる」(72%)という点である。同様に本社から見た問題点を指摘しているものとして、「自社の経営理念の共有が難しい」(34%)、「本社主導の経営がやりにくい」(25%)、「日本人派遣者との連携がとりにくい」(14%)、「グローバルな経営戦略を理解してもらいにくい」(7%)等が指摘されている（選択肢3つまでの複数回答、回答企業数92社）。これらの問題群は、本社が外国人スタッフを統合し調和させることに不慣れで、グローバル・マネジメント・システムを十分に運用できていないことを示しているとみて良いであろう。

他方で、社内に優秀な外国人人材がまだ育成されていない(37%)、会社に対する忠誠心が低い(3%)という指摘は、企業側に外国人社員をさらに起用し活用するという意欲はあるものの、人材不足や忠誠心不足の面がボトルネックとなっていることを示している。

このため、外国人社員をさらにグローバルに起用し活用するには、本社・海外子会社を一体的に運営することができるマネジメント・システムの構築、人材育成等の課題をクリアする必要がある。

本社・現地法人間の人材面での統合の進展を検討するために、海外現地法人の外国人社長が本社の役員（執行役員も含む）となっている程度を見ると、これは調査対象企業の54%。他方、海外現地法人の日本人社長が本社の役員（同）となっているのは72%である。さらに海外現地法人の外国人社長が本社採用であるのは19%である（有効回答数108社）。これらの数値を前回調査（2010年）と比べると、海外現地法人の外国人社長が本社の役員である比率は10%ポイント、また海外現地法人の外国人社長の採用経路が本社採用である比率は11%ポイント増加している。こうしたことから、本社・現地法人間での人材面での統合と交流が着実に進んでいることがうかがえる。

本社の海外現地経営へのコミットメントの高まりを示

す動向を本調査結果からうかがうこともできる。まず海外現地経営幹部層の日本での経営研修の実施の有無であるが、実施している企業比率は54%と過半数を占めており、この比率は前回調査と比べると14%ポイント増加している。

グローバル経営を進展させるための本社から見た主要な経営課題（選択肢3つまでの複数回答、回答企業数122社）を見ると、第1が「現地人材の育成」（76%）であり、これは従来と変化がない。第2の課題が「グローバルな人事処遇制度の確立」（64%）、第3の課題が「本社と現法とのコミュニケーション」（48%）、第4に「日本人派遣者の育成」（39%）等となっている。この中でこれまでの調査結果と比べて大きな変化が見られるのは、「グローバルな人事処遇制度の確立」であり、2008年35%、2010年46%、それに2012年64%と明らかにその重要性が高まっている。現地人材を育成するのみならず、その育成された人材を全体最適になるよう活用するシステムをどのように構築するかが大きな課題となりつつある。

4 | グローバル・リーダーシップと日本人海外派遣者

前出の「産学人材育成パートナーシップ・グローバル人材育成委員会」の報告書（2010年4月）によると、「グローバル人材」とは「グローバル化が進展している世界の中で、多様な人々と共に仕事をし、活躍できる人材」であった。あるいは単純に、「グローバル人材」を「グローバルな環境でリーダーシップを発揮できる人材」と定義することもできよう。すると、「グローバル人材」には、「グローバリゼーション」と「リーダーシップ」を同時に達成する能力が求められるということになる。

まず、「リーダーシップ」について考えてみよう。ユクルは、「リーダーシップとは、相手に対して影響を与えることにより、何をどのようにになすべきかについて理解させ、同意させるプロセスであり、また同時に、共通の目的を達成するために個人ならびに集団が頑張れるように便宜を図るプロセスでもある」（Yukl, 2006）と定義し

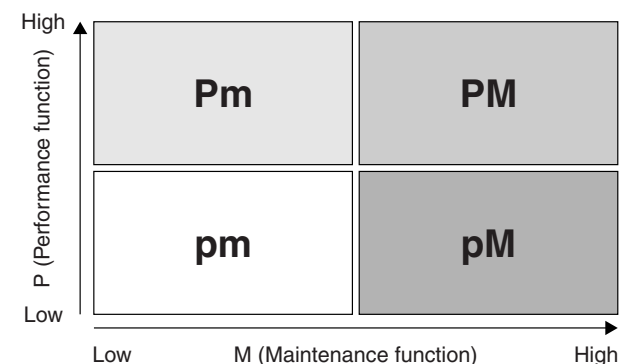
ている。

これは、三隅（1985）の「PMリーダーシップ」と相通ずる定義である。つまり、リーダーは、ゴールを設定し達成する（P：パフォーマンス指向行動）と同時に、集団の社会的安定を維持すること（M：メンテナンス指向行動）にも関与する必要がある。日本の企業組織においてはPもMも高いPM型リーダーが組織の生産性をより高めるようである。しかし、リーダーは、状況によりパフォーマンス指向行動がより強くなったり、逆にメンテナンス指向行動がより強くなったりする必要がある。

たとえば、企業がスタート・アップの段階にあるとき等はゴールを設定し、達成しようとするパフォーマンス指向の強いPm型のリーダーが望まれるだろうし、他方、企業が安定的に操業できているとき等は集団の社会的安定をより強く意識するメンテナンス指向の強いpM型のリーダーが望まれるだろう（図4参照）。

次に「グローバリゼーション」について考えてみよう。ゴビンダラジャン&グプタによると、グローバリゼーションとは、「国と国との間で経済的相互依存関係が強まることであり、それは財・サービス、資本、それにノウハウという3種類のものが国境を越えて大量に移動することに現れる。」（Govindarajan and Gupta, 2001）したがって、グローバリゼーションは「複雑性（Complexity）の現れ」（Lane et al., 2006）以外の何物でもないということになる。なお、「複雑性」には、競争相手や価値観

図4 PMリーダーシップ



出所：三隅（1985）

等の「多数性」(Multiplicity)、経済関係やバリュー・チェーン等の「相互依存性」(Interdependence)、それに情報や因果関係等の「曖昧さ」(Ambiguity)等の要素が含まれる。

以上の見方を人的資源管理の分野に当てはめて考えてみよう。すなわち、国内のみで活動が完結する企業の「一国内人的資源管理」と、多国籍企業のように国境を越えて活動する企業の「国際人的資源管理」との間に、機能的に見て本質的な違いは存在しないが、両者間には「複雑性」という面で大きな違いが存在する。たとえば国内で活動する企業の場合、複雑な言語の問題や異なる法体系による悩み等は存在しないであろう。多国籍企業の場合はその問題に、どのように効率的かつ的確に対応し、解決するかということが本質的に重要な問題となる。

「グローバル人材」を考える場合にもうひとつの側面を検討する必要がある。それは、リーダーシップとマネジメントの違いをはっきりと分けて考えるという点である。表1に示されるように、リーダーシップの基本的役割は変化と運動を引き起こすことであり、他方で、マネジメントの基本的役割は秩序と整合性をもたらすことにある。

つまりグローバル・リーダーシップとは、「多様な文化的、政治的、制度的システムを背景とする個人、グループ、そして組織（グローバル組織の内外を問わない）に対し影響を与え、グローバル組織のゴールの達成を目指して、それぞれの貢献を引き出すプロセス」(Beechler and Javidan, 2007)ということになる。

しかし、ここでの重要なポイントは、制度ではなくプロセスがより本質的に重要であり、グローバル・リーダ

ーはその基礎に「グローバル・マインドセット」を持つということである。「グローバル・マインドセット」を持たないグローバル・リーダーは存在しない。このため、グローバル人材なり、海外派遣者なりの育成においては、「グローバル・マインドセット」を持たせること、あるいは「グローバル・マインドセット」の素養がある人材を選抜することこそが、基本中の基本の課題であるといえよう。

「グローバル・マインドセット」については、「個人の保有する知的、認知的、心理的特性であり、その特性を持つ個人は、多様な社会文化的背景を持つ個人、グループ、組織に対して影響を与えることができる」(Beechler and Javidan, 2007)という定義が示されるが、要は、グローバルに広く物事を相対化できる視点と高い知的・認知能力とを保有することこそがグローバル・マインドセットであるといえる。

実際、ピーチラー&ジャビダン(2007)は、グローバル・マインドセットの基本的構成要素として、①グローバル知的能力(グローバル産業・価値連鎖・組織についての知識、文化的洞察力等)、②グローバル心理能力(異文化との出会いを求める情熱等)、③グローバル・ソーシャル・キャピタル(社会との関係性構築能力等)の3つを挙げている(表2参照)。グローバル・マインドセットの重要な基本的構成要素の中にグローバルな知識という訓練可能な要素が含まれている点が興味深い。

いずれにせよ、グローバル・マインドセットこそはグローバル・リーダーシップの基礎的要素に他ならない。このため、グローバル・リーダー育成のためには、グロ

表1 リーダーシップとマネジメントの役割比較

リーダーシップ	マネジメント
特徴： 変化と運動を引き起こす	特徴： 秩序と整合性をもたらす
具体例： 1. 方向性を確立する 2. 人々を結束させる 3. 動機づけし、発奮させる	具体例： 1. 計画し、予算化する 2. 組織化し、人を配置する 3. 統制し、問題を解決する

出所：Kotter (1990)

表2 グローバル・マインドセットの基本的構成要素

グローバル知的能力 (Global Intellectual Capital)	グローバル・リーダーの知的・文化的能力のことで、以下のようなものを含む ・グローバルな産業についての知識 ・グローバルな価値連鎖についての知識 ・グローバルな組織についての知識 ・複合性の認知 ・文化的洞察力
グローバル心理能力 (Global Psychological Capital)	グローバル・リーダーの知識を良い用途に向かわせる心理的特性のことで、以下のようなものを含む ・積極的な心理特性 ・コスモポリタンの考え方 ・異文化との出会いを求める情熱
グローバル・ソーシャル・キャピタル (Global Social Capital)	企業の内外における人間関係や結びつきの構築能力のことで、以下の3種類に分かれる ・構造的ソーシャル・キャピタル ・関係的ソーシャル・キャピタル ・認知的ソーシャル・キャピタル

出所：Beechler and Javidan (2007)

ーバル・マインドセットの養成と保有が前もって必要とされるということである。

日本人派遣者が海外に派遣される場合に上記の見方を当てはめてみよう。多くの場合、日本人派遣者は日本本社においてはミドル・マネジメントである場合が多く、海外派遣にともないトップ・マネジメント層に就任することになる。このことは多くの文献で明らかにされているので繰り返さない³。問題は、ミドル・マネジメント(マネジメント)とトップ・マネジメント(リーダーシップ)との間には、役割と責任において大きな違いが存在するという点である。有能なミドル・マネジメントが有能なトップ・マネジメントになるという因果関係は必ずしも成り立たない。しかも、海外赴任ということには、海外であるが故に上述の「複雑性」が一気に増すのである。

このため、経営理念の体得とテクニカル・スキルの保有を前提として、海外派遣者の育成には、グローバル・マインドセットの理解と保有、その後にグローバル・リーダーの育成・訓練が続くということになる。より端的に述べれば、海外オペレーションを預かるトップ・マネジメントの育成は、ごく短期の事前訓練で育成されるものではなく、少なくとも数年以上にわたるキャリア開発の一環として計画され、実施されなくてはならないということになる。

5 | 日本人海外派遣者に対する現地人直属部下からの評価の比較

われわれが在アジアの日系企業に対して実施した大量調査結果によると、現地人部下による日本人上司に対する評価項目の序列は、トップ・マネジメント、ミドル・マネジメントに共通であった。明らかに、日本人派遣者は、責任感、顧客重視、コンプライアンス重視の態度で高く評価されており、これらは、おそらく日本人ビジネスマンが日本国内で培われ、海外でも実践しているモラル的長所であり、人的資産なのであろう。

他方で、上層部への直接的具申の回避、現地の習慣や事情等の理解不足についてはとりわけ厳しく評価されていた。これに関連して、日本人派遣者トップ・マネジメントは現地人トップ・マネジメントと比べて、社外人脈が狭く、そして社外との交渉力に劣っていると評価されていた⁴。

ただし、海外派遣者のミッション(使命や役割)は現地での職位により大きく異なる。トップ・マネジメントまたはそれに近い上位の役職であればあるほど現地法人の統制、経営理念・経営手法の浸透や伝導が重要であり、現場のラインを預かるミドル・マネジャーであれば、後任の育成や専門技術やノウハウの移転がより重要なミッションとなる。

さらにこれら①「海外派遣者の職位」に加えて、②「現地法人の成長段階」（操業期間の長短が代理指標となろう）、③「資本構成のあり方」（単独出資であるか、合併であるか、合併の場合に過半数出資であるかどうか等）、そして④「現地法人の戦略的位置づけ」（それら現地法人の特性と密接に関連しながら決定される）という諸要素が、海外派遣者個々人のミッションを規定する。

ところで、派遣元である親会社にとって重要な関心事は、派遣者がそれぞれのミッションをどの程度、達成しているかということであろう。その点が最も重要であることは疑いがない。この点についてはわれわれの調査の第1次の暫定的分析結果に基づき、すでに別稿で論じている⁵。その中で明らかになっている点は、「ミッション達成度」を被説明変数として回帰分析を行うと、海外派遣者の4つの行動特性である「マネジメント能力」、「リーダーシップ」、「行動の柔軟性」、それに「異文化リテラシー」という説明変数（これらは62項目の設問の因子分析から導出された）に加えて、個人特性である海外勤務経験年数や職位等がプラスに影響していた。他方、中国をレファレンス・グループとする国別のダミー変数では、インド、マレーシア、インドネシアはマイナスに影響していた。インドは日本人派遣者にとって不慣れな地域であり、またマレーシア、インドネシアはイスラム教の国であることがマイナスとなった理由と考えられる。

日本企業のグローバル化の進展にともない、海外勤務を経験する日本人スタッフは多くなってきているが、海外勤務経験年数が長い、あるいは1回の海外勤務年数が4～5年となっている現状を考えると、若い段階で海外勤務を経験しておく、40歳代にトップ、あるいはシニア・マネジメントとして赴任する場合には「高いミッション達成度」という形で後ほど報われる人的投資となりうることを第1次の暫定結果は示唆している。もちろん、この分析は、厳密な分析が今後に残されているという点を除いても、海外勤務者の成功者だけが長期の海外勤務経験者になるというサンプリング・バイアスを含んでいるかもしれないということは否定できない。

それと同時に、当該日本人派遣者が現地スタッフに十分、受け入れられているかどうか、高く評価されているかどうかという点が、当該派遣者と現地スタッフとが協働して経営成果を出すという点を考えれば、現地法人の業績向上の重要な要素となることは明らかである。

そればかりではなく、直属の部下からの評価を検討することを通じて、当該派遣者がどのような点でトップあるいはミドルのマネジメントとして優れた点を持ち、それと同時に他方で、弱点を抱えているかがかなりの程度まで明らかとなるであろう。そのことを通じて、日本人派遣者の強みと課題が具体的に示されるはずである。

そこで、アジアにおける現地法人の部下から海外派遣者である日本人上司がどのように評価されているかを見てみたい。具体的には、在アジア日系企業に働くホワイトカラーを対象に、彼らが自分の直属上司（現地人上司と日本人上司）に対し、業務遂行能力、問題解決能力、リーダーシップ、部下育成能力、信頼構築能力、異文化リテラシー、そして対人関係構築能力等62項目にわたり、どのような評価をしているのかについてアンケート調査を実施した⁶。

調査方法としては、各現地法人を訪問し、日本人派遣者の直属の部下に対するアンケート調査を依頼し、またそれと同数くらいの現地人上司の直属の部下のアンケートを依頼した。回収方法は秘密性を保持する方法で行い、各現地法人の事情により紙媒体を通じて郵送による回収を行った場合と、電子媒体により被調査者から直接われわれの方に回答してもらった場合とを併用した。以下で調査被対象者（上司）と調査回答者（部下）の属性を見ておこう。

まず、調査被対象者（上司）の性別を見ると以下の通りである（表3参照）。日本人上司の場合、ほぼ100%が男性である。これには地域別の違いはない。これに対し、現地人上司の場合、男性比率は79%にとどまる。ただし、インドのみ98.6%と、ほとんどが男性となっている。つまり、調査対象となった日本人上司はほとんどが男性であるが、現地人上司の場合の同比率は約8割にとどまる

表3 日本人上司・現地人上司の男女別構成（国・地域別）

	中国	アセアン	インド	合計	
日本人上司	1. 男性	522 98.9%	510 98.8%	84 100.0%	1116 98.9%
	2. 女性	6 1.1%	6 1.2%	0 0.0%	12 1.1%
	合計	528 100.0%	516 100.0%	84 100.0%	1128 100.0%
現地人上司	1. 男性	427 76.7%	297 75.6%	70 98.6%	794 77.8%
	2. 女性	130 23.3%	96 24.4%	1 1.4%	227 22.2%
	合計	557 100.0%	393 100.0%	71 100.0%	1021 100.0%

出所：早稲田大学コンソーシアム（G-MaP）調査

表4 日本人上司・現地人上司の職位別構成（国・地域別）

	中国	アセアン	インド	合計	
日本人上司	役員以上	132 24.9%	225 42.9%	55 64.7%	412 36.1%
	部長クラス	307 57.8%	198 37.7%	26 30.6%	531 46.5%
	課長クラス	78 14.7%	80 15.2%	2 2.4%	160 14.0%
	係長以下	4 0.8%	12 2.3%	1 1.2%	17 1.5%
	アドバイザー	10 1.9%	10 1.9%	1 1.2%	21 1.8%
	合計	531 100.0%	525 100.0%	85 100.0%	1141 100.0%
現地人上司	役員以上	44 7.9%	99 24.8%	24 33.8%	167 16.2%
	部長クラス	305 54.6%	182 45.6%	32 45.1%	519 50.4%
	課長クラス	189 33.8%	89 22.3%	11 15.5%	289 28.1%
	係長以下	19 3.4%	27 6.8%	4 5.6%	50 4.9%
	アドバイザー	2 0.4%	2 0.5%	0 0.0%	4 0.4%
	合計	559 100.0%	399 100.0%	71 100.0%	1029 100.0%

出所：早稲田大学コンソーシアム（G-MaP）調査

のである。

次に日本人上司と現地人上司の職位を示したのが、表4である。この表から、日本人上司の場合、役員以上が36.1%、部長クラスが46.5%、課長クラスが14.0%と

なっているが、現地人上司の場合はそれぞれ、16.2%、50.4%、28.1%となっており、日本人上司の場合には役員以上が、他方、現地人上司の場合には課長クラスが相対的に多くなっていることが分かる。国・地域別に見

ると、まず日本人上司においてはインドで役員以上が多く、中国で役員以上が少なく、部長クラスが多いことが分かる。現地人上司においてもインドで役員以上が多く、中国で役員以上が少なく、部長クラスが比較的多いことが分かる。

他方、調査回答者（部下）の属性は以下の通りである。まず表5で年齢について見ると、日本人を上司とする部下も現地人を上司とする部下も30代が最も多く、それぞれ46.6%、49.6%となっているが、20代は現地人を上司とする部下に多く、日本人を上司とする部下に比較的

表5 日本人上司の部下と現地人上司の部下の年齢構成（国・地域別）

	中国	アセアン	インド	合計	
日本人上司を持つ部下	1. 25歳未満	13 2.4%	9 1.7%	4 4.7%	26 2.3%
	2. 25～29歳	101 18.9%	77 14.7%	7 8.2%	185 16.2%
	3. 30～34歳	137 25.7%	93 17.8%	14 16.5%	244 21.4%
	4. 35～39歳	148 27.8%	114 21.8%	26 30.6%	288 25.2%
	5. 40～44歳	73 13.7%	122 23.3%	20 23.5%	215 18.8%
	6. 45～49歳	42 7.9%	65 12.4%	5 5.9%	112 9.8%
	7. 50～54歳	14 2.6%	32 6.1%	7 8.2%	53 4.6%
	8. 55～60歳	5 0.9%	10 1.9%	2 2.4%	17 1.5%
	9. 60歳以上	0 0.0%	1 0.2%	0 0.0%	1 0.1%
	合計	533 100.0%	523 100.0%	85 100.0%	1141 100.0%
現地人上司を持つ部下	1. 25歳未満	18 3.2%	8 2.0%	7 9.9%	33 3.2%
	2. 25～29歳	188 33.6%	59 14.8%	16 22.5%	263 25.5%
	3. 30～34歳	162 28.9%	95 23.8%	14 19.7%	271 26.3%
	4. 35～39歳	114 20.4%	116 29.1%	10 14.1%	240 23.3%
	5. 40～44歳	42 7.5%	83 20.8%	10 14.1%	135 13.1%
	6. 45～49歳	27 4.8%	27 6.8%	6 8.5%	60 5.8%
	7. 50～54歳	7 1.3%	9 2.3%	5 7.0%	21 2.0%
	8. 55～60歳	2 0.4%	2 0.5%	3 4.2%	7 0.7%
	合計	560 100.0%	399 100.0%	71 100.0%	1030 100.0%

出所：早稲田大学コンソーシアム（G-MaP）調査

少なくなっており、40代の場合はその逆で日本人を上司とする部下の方で多くなっている。つまり、日本人を上司とする部下の年齢構成は現地人を上司とする部下よりやや高めとなっていることを表す。これは、日本人上司の役職が現地人上司の役職よりやや高くなっていた表4の結果と整合的であると考えられる。つまり、直属上司の役職が高ければ部下の年齢もそれにつれて高めとなるのであろう。

表6で性別構成について見ると、日本人を上司とする部下も現地人を上司とする部下も男性の比率はそれぞれ62.5%、62.3%とほぼ同じである。つまり、上司で特に日本人派遣者の場合は100%近くが男性であったが、部下の場合は38%くらいが女性となっている。国・地域別では、インドで男性への偏りが大きい。インドでは本調査で見る限り、上司も部下も男性のプレゼンスが大きいといえる。

さらに表7で学歴構成を見ると、日本人を上司とする部下も現地人を上司とする部下も大卒比率がそれぞれ64.1%、58.5%となっており、過半数が大卒以上の学歴であるという点で共通している。ただし若干ではあるが、日本人を上司とする部下の方で学歴水準が高いといえる。地域別では、インドでは大学院卒が特に多く、中国で短大卒が多いという特徴がある。

以上のような日本人上司・現地人上司ならびに日本人上司の部下・現地人上司の部下の諸特徴を念頭に置きながら、現地人部下の直属上司への62項目のうち異文化リテラシーに関する4項目（これは現地人上司に対しては該当しない項目であるため）を除く58項目にわたる評価に関する日本人上司（派遣者）・現地人上司の差異を中国、ASEAN、インドの順に検討しよう。各設問は、「全くその通り」から「全く違う」までの5段階で評価してもらった結果である。

表8は、中国人部下の直属上司への評価に関する日本人上司（派遣者）・中国人上司別差異をt-検定により比較し、現地での役職別に示したものである。便宜上、統計的に有意な差のある項目のみを示している。そこからは以下のようなことが分かる。

役員以上の場合、部下を適切に叱る（以上、部下管理能力）、戦略立案ができる、改善に取り組む、方針を堅持（以上、業務遂行能力）、規則を尊重する、他部門の悪口を言わない、自分の信念に忠実（以上、組織責任感）、幅広い好奇心（以上、開放性）等の8項目で日本人上司の方が高く評価されている。日本人上司の方で有意に低く評価される項目はない。トップ・マネジメントにはそういうことのできる有能な人材が親会社から派遣されている結果と見ることもできるし、同時に海外赴任経験が長

表6 日本人上司の部下と現地人上司の部下の男女別構成（国・地域別）

		中国	アセアン	インド	合計
日本人上司を持つ部下	1. 男性	303 56.8%	335 64.2%	74 87.1%	712 62.5%
	2. 女性	230 43.2%	187 35.8%	11 12.9%	428 37.5%
	合計	533 100.0%	522 100.0%	85 100.0%	1140 100.0%
現地人上司を持つ部下	1. 男性	350 62.3%	231 58.0%	61 85.9%	642 62.3%
	2. 女性	212 37.7%	167 42.0%	10 14.1%	389 37.7%
	合計	562 100.0%	398 100.0%	71 100.0%	1031 100.0%

出所：早稲田大学コンソーシアム（G-MaP）調査

表7 日本人上司の部下と現地人上司の部下の学歴別構成（国・地域別）

	中国	アセアン	インド	合計
日本人上司を持つ部下	1. 高卒 3.6%	26 5.0%	2 2.4%	47 4.1%
	2. 短大卒 26.6%	60 11.4%	2 2.4%	204 17.8%
	3. 大卒 60.3%	356 67.8%	55 64.7%	733 64.1%
	4. 修士卒 8.1%	79 15.0%	26 30.6%	148 12.9%
	5. 博士卒 0.7%	1 0.2%	0 0.0%	5 0.4%
	不明 0.7%	3 0.6%	0 0.0%	7 0.6%
	合計 100.0%	525 100.0%	85 100.0%	1144 100.0%
現地人上司を持つ部下	1. 高卒 11.6%	47 11.8%	2 2.8%	114 11.0%
	2. 短大卒 26.3%	56 14.0%	8 11.3%	212 20.5%
	3. 大卒 54.3%	258 64.5%	41 57.7%	604 58.5%
	4. 修士卒 6.8%	35 8.8%	18 25.4%	91 8.8%
	5. 博士卒 0.9%	0 0.0%	0 0.0%	5 0.5%
	不明 0.2%	4 1.0%	2 2.8%	7 0.7%
	合計 100.0%	400 100.0%	71 100.0%	1033 100.0%

出所：早稲田大学コンソーシアム（G-MaP）調査

く、現地経営経験の豊富な人が多く含まれているためと見ることもできよう。

これに対し、部課長の場合、「数字分析に強い」「専門知識が豊富である」（以上、業務遂行能力）、規則を尊重する（以上、組織責任感）という3項目においては、日本人上司の方が高く評価されている。これに対し、組織責任感に含まれるカテゴリーを除くすべてのカテゴリーにおいて、合計20項目において中国人上司の方が高く評価されている。際立つのは、業務遂行やリーダーシップにかかわる多くの項目で低く評価されている点である。

また、部下管理能力のカテゴリーにおいても「部下に対する気配りや関心を示している」、「部下に自立的に学

べる環境・時間を与えている」、「部下育成のためのチャンスを与えている」、「部下の間違いを的確に指摘する」、「部下に仕事に対する取り組み方を教えている」等の5項目で中国人上司・日本人上司間に有意差が見られた。もちろん、数年間滞在するにとどまる日本人派遣者の置かれた立場とそこに永住する中国人上司の置かれた立場に相異がある以上、日本人派遣者には不利になっている可能性があり、これらの違いは割り引いて考える必要があるため、一般化することは難しい。

ともあれ、現地のビジネス・チャンスが広がり、現地人材の確保・育成がますます重要になっていく中、ミドル・マネジメントの日本人派遣者は同レベルの中国人上

表8 中国人部下から見た直属上司の国籍別評価（t 検定結果）

		TOPクラス (n=176)			MIDDLEクラス (n=902)		
		日本人 n=132 (標準偏差)	現地人 n=44 (標準偏差)	t 値	日本人 n=389 (標準偏差)	現地人 n=513 (標準偏差)	t 値
対人能力	部下に公平に接している	3.98 (0.98)	3.91 (1.02)	0.40	3.80 (0.96)	3.84 (0.93)	-0.60
	部下を信頼している	3.99 (1.00)	3.88 (0.99)	0.63	3.83 (1.00)	3.94 (0.86)	-1.69
	部下のアイデアや提案をよく聞いている	4.20 (0.90)	4.16 (0.86)	0.30	3.98 (0.93)	4.01 (0.84)	-0.40
	部下に対する気配りや関心を示している	4.04 (0.89)	4.12 (0.99)	-0.47	3.84 (0.98)	3.96 (0.86)	-1.99 *
	部下の成果を客観的に評価している	4.08 (0.89)	4.07 (0.85)	0.11	3.91 (0.92)	4.01 (0.82)	-1.70
	部下の経験や能力を考慮し、権限を委譲している	4.11 (0.95)	4.02 (0.93)	0.52	3.85 (0.99)	3.96 (0.89)	-1.82
	意思決定に当たり、周囲の意見を取り入れる	4.16 (0.89)	4.14 (0.85)	0.15	3.96 (1.01)	4.01 (0.90)	-0.74
	部下を効果的に褒めている	3.99 (0.98)	4.07 (0.85)	-0.49	3.80 (1.00)	3.86 (0.87)	-1.04
	部下が問題に遭遇した際に、適切な手助けをする	4.30 (0.88)	4.09 (1.01)	1.25	4.07 (0.95)	4.14 (0.77)	-1.12
	部下に対する評価を具体的にフィードバックしている	3.95 (0.98)	3.98 (1.01)	-0.13	3.73 (0.94)	3.75 (0.92)	-0.29
	部下に自立的に学べる環境・時間を与えている	3.95 (0.84)	3.77 (1.03)	1.06	3.62 (0.98)	3.75 (0.93)	-1.98 *
	叱るべき時は部下を適切に叱っている	4.05 (0.81)	3.75 (0.94)	2.01 *	3.76 (0.90)	3.85 (0.81)	-1.53
	部下育成のためのチャンスを与えている	3.92 (0.94)	3.86 (1.21)	0.30	3.61 (1.03)	3.79 (0.96)	-2.61 **
	部下の間違いを的確に指摘している	4.09 (0.80)	3.98 (0.85)	0.78	3.84 (0.93)	3.96 (0.79)	-2.13 *
	部下に仕事に対する取り組み方を教えている	3.94 (0.88)	3.86 (1.03)	0.44	3.66 (0.99)	3.87 (0.93)	-3.22 **
	自分がミスをした時は素直に認める	4.12 (0.93)	3.93 (1.00)	1.08	3.95 (0.93)	3.90 (0.85)	0.90
	目標実現のための各人の役割を部下に自覚させている	4.19 (0.82)	4.21 (0.80)	-0.13	3.98 (0.90)	4.02 (0.78)	-0.55
	言葉で表現されなくても相手の思考・感情を察知する	4.05 (0.86)	3.89 (1.02)	0.94	3.75 (0.94)	3.82 (0.89)	-1.21
	部下に明確な業務目標を示している	4.24 (0.87)	4.14 (0.88)	0.69	4.03 (0.88)	4.05 (0.83)	-0.40
	あらゆる状況において、冷静に対応できる	4.15 (0.85)	3.91 (1.02)	1.43	3.90 (0.93)	3.95 (0.83)	-0.87
業務遂行能力	曖昧な状況や誤解を解消しようとする	4.10 (0.87)	4.05 (0.87)	0.36	3.77 (0.90)	3.95 (0.85)	-3.03 **
	他部門からの支援を求められる時、支援する	4.30 (0.77)	4.23 (0.86)	0.52	4.10 (0.87)	4.12 (0.78)	-0.39
	業務を迅速に遂行できる	4.21 (0.83)	4.20 (0.85)	0.02	3.91 (0.93)	4.05 (0.84)	-2.36 *
	業務上の時間管理が効果的である	4.24 (0.89)	4.05 (0.96)	1.21	3.97 (0.91)	4.05 (0.88)	-1.32
	意思決定が速い	4.22 (0.91)	4.11 (0.97)	0.61	3.76 (1.02)	3.98 (0.92)	-3.49 **
	目標達成志向が強い	4.59 (0.75)	4.49 (0.74)	0.79	4.27 (0.85)	4.23 (0.85)	0.63
	仕事の優先順位が明確である	4.38 (0.85)	4.34 (0.89)	0.25	4.10 (0.92)	4.27 (0.77)	-3.00 **
	戦略立案ができる	4.26 (0.78)	3.88 (0.98)	2.30 *	3.73 (1.03)	3.77 (0.96)	-0.68
	数字分析に強い	4.36 (0.82)	4.07 (0.95)	1.85	4.11 (0.91)	3.92 (0.92)	3.20 **
	問題が発生した時に素早く対応できる	4.22 (0.84)	4.23 (0.80)	-0.04	3.98 (0.94)	4.11 (0.82)	-2.28 *
	専門知識が豊富である	4.26 (0.80)	4.02 (1.11)	1.30	4.12 (0.87)	4.01 (0.86)	2.03 *
	問題点を素早く発見できる	4.20 (0.92)	4.16 (0.89)	0.25	3.92 (0.90)	3.98 (0.85)	-0.92
	指示や説明が分かりやすい	4.21 (0.89)	4.25 (0.89)	-0.28	3.98 (0.90)	4.06 (0.87)	-1.36
	対外交渉力が強い	4.21 (0.91)	4.16 (0.91)	0.32	3.66 (0.96)	3.99 (0.89)	-5.47 **
	常に改善に取り組む	4.24 (0.83)	3.91 (0.98)	2.02 *	3.93 (0.92)	3.93 (0.85)	0.04
	仕事上の方針がぶれない	4.42 (0.87)	4.00 (1.00)	2.49 *	4.17 (0.91)	4.12 (0.86)	0.75
	問題の因果関係を突き止めて、対策を立てることができる	4.21 (0.76)	4.14 (0.85)	0.53	3.96 (0.88)	4.04 (0.77)	-1.29
	将来のニーズやチャンスを見取り取る	3.94 (0.86)	3.95 (0.96)	-0.10	3.63 (0.89)	3.77 (0.87)	-2.38 *
	業務上の新たな知識やスキルを積極的に習得する	4.15 (0.85)	4.05 (1.02)	0.57	3.96 (0.94)	4.09 (0.81)	-2.21 *
	責任感が強い	4.52 (0.77)	4.30 (0.90)	1.45	4.29 (0.85)	4.31 (0.84)	-0.37
情報発信	既存のやり方にとらわれず、臨機応変に対応する	4.19 (0.89)	4.02 (0.93)	1.05	3.80 (0.97)	4.03 (0.82)	-3.82 **
	上から高く評価されている	4.05 (0.89)	4.07 (0.97)	-0.09	3.80 (0.93)	4.02 (0.80)	-3.70 **
	顧客から高く評価されている	4.10 (0.83)	3.89 (1.02)	1.26	3.67 (0.94)	3.85 (0.84)	-3.03 **
	目標実現に向けて、リスクをとることができる	3.96 (0.84)	4.02 (0.90)	-0.39	3.74 (0.92)	3.85 (0.84)	-1.76
	関連部署から支援や理解を得ている	4.19 (0.79)	3.93 (0.87)	1.73	3.81 (0.87)	3.93 (0.78)	-2.02 *
	会社の進むべき方向を明確に部下に伝える	4.39 (0.74)	4.30 (0.98)	0.60	4.00 (0.90)	3.99 (0.85)	0.24
	ビジョンの実現進捗状況を部下と共有する	4.38 (0.78)	4.32 (0.83)	0.41	3.99 (0.89)	4.00 (0.85)	-0.19
	会社または親会社に関する情報を部下に伝える	4.26 (0.79)	4.25 (0.97)	0.04	4.02 (0.95)	4.06 (0.80)	-0.67
	将来部門の進むべき方向をはっきり示す	4.20 (0.88)	4.16 (1.03)	0.24	3.88 (0.96)	3.95 (0.90)	-1.14
	現場の状況を客観的に会社または親会社に伝える	4.18 (0.81)	4.07 (0.93)	0.72	4.00 (0.87)	3.99 (0.80)	0.21
	規則を尊重し、適切に行動をする	4.48 (0.75)	4.18 (0.92)	2.15 *	4.36 (0.78)	4.25 (0.83)	1.99 *
	顧客を大事にしている	4.59 (0.67)	4.48 (0.76)	0.87	4.33 (0.78)	4.31 (0.75)	0.31
	他部門の悪口を言わない	4.35 (0.81)	3.95 (0.94)	2.49 *	4.17 (0.88)	4.09 (0.87)	1.29
	自分の信念に忠実である	4.48 (0.72)	4.19 (1.01)	1.89 *	4.11 (0.84)	4.17 (0.76)	-1.20
	人脈(社内・社外)が広い	4.14 (0.87)	4.32 (0.83)	-1.21	3.61 (0.98)	4.11 (0.85)	-8.16 **
	視野・見識が広い	4.20 (0.88)	4.02 (1.01)	1.00	3.82 (0.92)	4.04 (0.85)	-3.72 **
	幅広い好奇心を持ち、新しい仕事・挑戦に意欲的である	4.15 (0.88)	3.82 (0.99)	2.08 *	3.77 (0.90)	3.87 (0.90)	-1.61
	上の人が間違っていたら、はっきり指摘する	3.62 (0.84)	3.68 (0.96)	-0.35	3.44 (0.93)	3.57 (0.95)	-2.12 *
	現地社会に関心をもち	4.25 (0.93)			3.82 (0.91)		
異文化理解	現地の文化や風俗習慣を理解している	3.81 (0.94)			3.36 (1.00)		
	現地の商慣行をよく理解している	3.80 (0.87)			3.43 (0.97)		

* P<0.05 ** p<0.01

■ 日本人上司>現地人上司

■ 日本人上司<現地人上司

出所：早稲田大学コンソーシアム（G-MaP）調査

表9 ASEAN各国の現地人部下から見た直属上司の国籍別評価（t検定結果）

		TOPクラス (n=317)			MIDDLEクラス (n=593)		
		日本人 n=220 (標準偏差)	現地人 n=97 (標準偏差)	t値	日本人 n=293 (標準偏差)	現地人 n=300 (標準偏差)	t値
対人能力	部下に公平に接している	3.81 (0.75)	3.85 (0.85)	-0.45	3.69 (0.98)	3.69 (0.92)	0.08
	部下を信頼している	3.83 (0.75)	3.81 (0.92)	0.18	3.55 (0.97)	3.70 (0.93)	-1.78
	部下のアイデアや提案をよく聞いている	3.83 (0.75)	3.94 (0.90)	-1.02	3.69 (0.90)	3.82 (0.82)	-1.76
	部下に対する気配りや関心を示している	3.76 (0.75)	3.88 (0.86)	-1.08	3.54 (0.96)	3.77 (0.86)	-2.88 **
	部下の成果を客観的に評価している	3.70 (0.75)	3.91 (0.78)	-1.97 *	3.66 (0.94)	3.72 (0.92)	-0.80
	部下の経験や能力を考慮し、権限を委譲している	3.84 (0.75)	3.94 (0.79)	-1.02	3.63 (1.00)	3.84 (0.87)	-2.62 **
	意思決定に当たり、周囲の意見を取り入れる	3.85 (0.75)	3.94 (0.87)	-0.80	3.68 (0.96)	3.78 (0.91)	-1.26
	部下を効果的に褒めている	3.61 (0.75)	3.65 (0.85)	-0.36	3.38 (0.91)	3.47 (0.85)	-1.24
	部下が問題に遭遇した際に、適切な手助けをする	4.01 (0.75)	4.15 (0.89)	-1.32	3.78 (0.97)	3.95 (0.86)	-2.23 *
	部下に対する評価を具体的にフィードバックしている	3.59 (0.75)	3.65 (0.89)	-0.51	3.50 (0.97)	3.69 (0.87)	-2.40 *
	部下に自立的に学べる環境・時間を与えている	3.75 (0.75)	3.99 (0.87)	-2.19 *	3.62 (0.94)	3.80 (0.83)	-2.36 *
	叱るべき時は部下を適切に叱っている	3.67 (0.75)	3.81 (0.86)	-1.45	3.43 (0.92)	3.70 (0.88)	-3.42 **
	部下育成のためのチャンスを与えている	3.66 (0.75)	3.92 (0.88)	-2.22 *	3.59 (1.03)	3.83 (0.87)	-2.97 **
	部下の間違いを的確に指摘している	3.64 (0.75)	3.72 (0.85)	-0.85	3.47 (0.89)	3.60 (0.88)	-1.70
	部下に仕事に対する取り組み方を教えている	3.58 (0.75)	3.77 (0.86)	-1.87	3.46 (0.92)	3.72 (0.81)	-3.48 **
	自分がミスをした時は素直に認める	3.78 (0.75)	3.83 (0.99)	-0.47	3.66 (0.99)	3.64 (0.89)	0.16
	目標実現のための各人の役割を部下に自覚させている	3.79 (0.75)	3.91 (0.83)	-1.25	3.55 (0.91)	3.78 (0.82)	-3.14 **
	言葉で表現されなくても相手の思考・感情を察知する	3.48 (0.75)	3.67 (0.81)	-1.94	3.27 (0.93)	3.52 (0.86)	-3.18 **
	部下に明確な業務目標を示している	3.82 (0.75)	4.00 (0.89)	-1.70	3.57 (0.92)	3.81 (0.85)	-3.17 **
	あらゆる状況において、冷静に対応できる	3.61 (0.75)	3.91 (0.90)	-2.68 **	3.59 (1.04)	3.72 (1.01)	-1.53
	曖昧な状況や誤解を解消しようとする	3.65 (0.75)	3.96 (0.74)	-3.33 **	3.48 (0.91)	3.67 (0.88)	-2.47 *
	他部門からの支援を求められる時、支援する	3.99 (0.75)	4.18 (0.79)	-1.94	3.91 (0.84)	4.11 (0.75)	-3.05 **
業務遂行能力	業務を迅速に遂行できる	3.87 (0.75)	4.04 (0.81)	-1.75	3.59 (0.92)	3.85 (0.81)	-3.43 **
	業務上の時間管理が効果的である	3.88 (0.75)	4.03 (0.81)	-1.56	3.48 (0.97)	3.72 (0.90)	-3.07 **
	意思決定が速い	3.78 (0.90)	4.00 (0.91)	-2.02 *	3.44 (0.97)	3.75 (0.86)	-4.03 **
	目標達成志向が強い	4.08 (0.74)	4.24 (0.83)	-1.71	3.79 (0.89)	3.96 (0.86)	-2.17 *
	仕事の優先順位が明確である	3.91 (0.75)	4.02 (0.85)	-1.09	3.60 (0.97)	3.76 (0.88)	-2.01 *
	戦略立案ができる	3.88 (0.83)	4.01 (0.74)	-1.37	3.40 (0.88)	3.79 (0.82)	-5.35 **
	数字分析に強い	3.95 (0.82)	4.06 (0.79)	-1.15	3.67 (0.87)	3.90 (0.85)	-3.03 **
	問題が発生した時に素早く対応できる	3.82 (0.75)	3.98 (0.85)	-1.54	3.51 (0.98)	3.82 (0.88)	-3.90 **
	専門知識が豊富である	3.81 (0.83)	3.99 (0.83)	-1.74	3.60 (0.93)	3.79 (0.92)	-2.39 *
	問題点を素早く発見できる	3.76 (0.75)	3.96 (0.81)	-1.99 *	3.51 (0.92)	3.74 (0.85)	-2.94 **
	指示や説明が分かりやすい	3.75 (0.75)	3.94 (0.86)	-1.88	3.41 (1.04)	3.75 (0.90)	-4.06 **
	対外交渉力が強い	3.67 (0.82)	4.09 (0.80)	-4.30 **	3.36 (0.97)	3.82 (0.93)	-5.70 **
	常に改善に取り組む	3.77 (0.85)	3.96 (0.89)	-1.73	3.52 (1.03)	3.83 (0.95)	-3.62 **
	仕事上の方針がぶれない	3.97 (0.79)	3.95 (0.86)	0.24	3.77 (0.90)	3.87 (0.86)	-1.37
	問題の因果関係を突き止め、対策を立てることができる	3.79 (0.75)	3.91 (0.85)	-1.13	3.52 (0.92)	3.79 (0.88)	-3.60 **
	将来のニーズやチャンス先取りする	3.81 (0.75)	3.91 (0.78)	-1.02	3.53 (0.87)	3.77 (0.79)	-3.51 **
	業務上の新たな知識やスキルを積極的に習得する	3.89 (0.75)	4.06 (0.86)	-1.71	3.67 (0.91)	3.87 (0.91)	-2.58 **
	責任感が強い	4.33 (0.75)	4.39 (0.83)	-0.64	4.02 (0.88)	4.11 (0.87)	-1.19
	既存のやり方にとらわれず、臨機応変に対応する	3.80 (0.75)	4.00 (0.78)	-2.05 *	3.64 (1.00)	3.84 (0.88)	-2.55 *
	上から高く評価されている	3.82 (0.75)	3.91 (0.79)	-0.83	3.53 (0.86)	3.72 (0.86)	-2.51 *
	顧客から高く評価されている	3.66 (0.75)	3.74 (0.79)	-0.82	3.34 (0.81)	3.56 (0.86)	-3.01 **
	目標実現に向けて、リスクをとることができる	3.65 (0.75)	3.86 (0.92)	-1.90	3.35 (1.01)	3.61 (0.94)	-3.12 **
	関連部署から支援や理解を得ている	3.83 (0.75)	3.90 (0.76)	-0.69	3.56 (0.83)	3.76 (0.76)	-2.95 **
情報発信	会社の進むべき方向を明確に部下に伝える	3.70 (0.75)	3.91 (0.87)	-1.92	3.42 (1.03)	3.60 (0.91)	-2.23 *
	ビジョンの実現進捗状況を部下と共有する	3.67 (0.75)	3.86 (0.78)	-1.89	3.37 (1.00)	3.58 (0.83)	-2.69 **
	会社または親会社に関する情報を部下に伝える	3.70 (0.75)	3.83 (0.85)	-1.28	3.43 (1.02)	3.72 (0.85)	-3.65 **
	将来部門の進むべき方向をはっきり示す	3.60 (0.75)	3.75 (0.83)	-1.46	3.38 (1.06)	3.65 (0.91)	-3.12 **
組織責任感	現場の状況を客観的に会社または親会社に伝える	3.83 (0.75)	3.97 (0.84)	-1.35	3.48 (0.98)	3.77 (0.88)	-3.59 **
	規則を尊重し、適切に行動をする	4.10 (0.75)	4.32 (0.74)	-2.48 *	4.01 (0.85)	4.02 (0.86)	-0.16
	顧客を大事にしている	4.25 (0.75)	4.34 (0.78)	-1.03	4.09 (0.85)	4.00 (0.85)	1.24
	他部門の悪口を言わない	3.95 (0.75)	3.96 (0.94)	-0.03	3.85 (0.97)	3.71 (0.98)	1.73
開放性	自分の信念に忠実である	4.04 (0.75)	4.25 (0.75)	-2.25 *	3.80 (0.86)	3.97 (0.77)	-2.48 *
	人脈(社内・社外)が広い	3.64 (0.75)	4.09 (0.88)	-4.24 **	3.44 (0.91)	3.75 (0.90)	-4.01 **
	視野・見識が広い	3.81 (0.75)	4.04 (0.82)	-2.29 *	3.51 (0.89)	3.73 (0.90)	-2.85 **
	幅広い好奇心を持ち、新しい仕事・挑戦に意欲的である	3.77 (0.75)	3.95 (0.89)	-1.71	3.52 (0.91)	3.77 (0.91)	-3.30 **
異文化理解	上の人が間違っていたら、はっきり指摘する	3.37 (0.75)	3.50 (0.82)	-1.22	3.13 (0.92)	3.40 (0.88)	-3.51 **
	現地社会に関心をもつ	3.66 (0.75)			3.45 (1.02)		
	現地の文化や風俗習慣を理解している	3.42 (0.75)			3.20 (0.95)		
	現地の商慣行をよく理解している	3.47 (0.75)			3.23 (0.91)		

* P<0.05 ** p<0.01

■ 日本人上司>現地人上司

■ 日本人上司<現地人上司

出所：早稲田大学コンソーシアム（G-MaP）調査

表10 インド人部下から見た直属上司の国籍別評価（t 検定結果）

		TOPクラス (n=79)			MIDDLEクラス (n=76)		
		日本人 n=55 (標準偏差)	現地人 n=24 (標準偏差)	t値	日本人 n=29 (標準偏差)	現地人 n=47 (標準偏差)	t値
対人能力	部下に公平に接している	4.25 (0.70)	3.92 (0.97)	1.53	4.17 (0.85)	4.04 (0.98)	0.61
	部下を信頼している	4.13 (0.93)	3.79 (1.38)	1.27	3.86 (0.95)	4.17 (0.94)	-1.38
	部下のアイデアや提案をよく聞いている	4.35 (0.73)	3.79 (1.22)	2.51 *	4.03 (0.78)	4.04 (0.95)	-0.04
	部下に対する気配りや関心を示している	4.16 (0.81)	3.92 (1.06)	1.02	3.90 (0.98)	4.11 (0.85)	-0.96
	部下の成果を客観的に評価している	4.07 (0.88)	4.13 (0.95)	-0.23	3.83 (0.93)	4.00 (0.81)	-0.85
	部下の経験や能力を考慮し、権限を委譲している	4.20 (0.95)	3.75 (1.19)	1.64	4.17 (0.85)	4.06 (0.82)	0.55
	意思決定に当たり、周囲の意見を取り入れる	4.16 (0.81)	3.58 (1.21)	2.50 *	4.04 (0.92)	4.00 (0.93)	0.16
	部下を効果的に褒めている	3.76 (0.88)	3.50 (1.29)	1.06	3.72 (0.88)	3.96 (0.86)	-1.13
	部下が問題に遭遇した際に、適切な手助けをする	4.24 (0.79)	4.17 (0.96)	0.31	4.31 (0.76)	4.13 (0.92)	0.94
	部下に対する評価を具体的にフィードバックしている	3.89 (0.81)	3.75 (0.85)	0.69	3.59 (1.05)	3.91 (0.72)	-1.62
	部下に自立的に学べる環境・時間を与えている	4.04 (0.82)	3.79 (0.98)	1.07	3.79 (1.01)	3.89 (0.81)	-0.48
	叱るべき時は部下を適切に叱っている	3.79 (0.77)	3.79 (0.83)	0.00	3.78 (0.80)	3.89 (0.71)	-0.61
	部下育成のためのチャンスを与えている	3.89 (0.98)	3.57 (1.16)	1.18	3.76 (1.02)	3.87 (0.88)	-0.52
	部下の間違いを的確に指摘している	4.07 (0.84)	4.00 (0.93)	0.33	3.90 (0.98)	4.19 (0.74)	-1.40
	部下に仕事に対する取り組み方を教えている	3.93 (0.88)	3.88 (1.15)	0.20	3.72 (1.00)	4.02 (0.90)	-1.31
	自分がミスをした時は素直に認める	4.25 (0.78)	3.83 (1.13)	1.66	4.14 (0.93)	3.91 (1.00)	1.00
	目標実現のための各人の役割を部下に自覚させている	4.24 (0.77)	4.04 (1.08)	0.91	4.00 (0.89)	4.02 (0.74)	-0.11
	言葉で表現されなくても相手の思考・感情を察知する	3.65 (0.95)	3.45 (1.10)	0.75	3.66 (0.94)	4.02 (0.94)	-1.65
	部下に明確な業務目標を示している	4.29 (0.71)	4.21 (0.98)	0.37	3.79 (0.90)	4.11 (0.76)	-1.56
	あらゆる状況において、冷静に対応できる	4.20 (0.80)	3.71 (1.00)	2.13 *	4.10 (0.98)	4.02 (0.97)	0.36
業務遂行能力	曖昧な状況や誤解を解消しようとする	3.83 (1.02)	3.87 (1.18)	-0.13	3.93 (0.73)	3.94 (0.87)	-0.05
	他部門からの支援を求められる時、支援する	4.25 (0.73)	4.13 (1.03)	0.56	4.28 (0.70)	4.04 (0.88)	1.27
	業務を迅速に遂行できる	4.15 (0.82)	4.00 (0.98)	0.66	3.93 (0.92)	4.15 (0.84)	-1.04
	業務上の時間管理が効果的である	4.31 (0.77)	4.04 (1.08)	1.27	3.97 (0.82)	4.17 (0.84)	-1.04
	意思決定が速い	4.05 (0.97)	4.00 (1.18)	0.20	4.00 (0.85)	3.96 (0.81)	0.22
	目標達成志向が強い	4.27 (0.76)	4.21 (1.02)	0.28	4.14 (0.74)	4.17 (0.79)	-0.18
	仕事の優先順位が明確である	4.31 (0.86)	4.21 (0.83)	0.51	4.07 (0.77)	4.32 (0.69)	-1.40
	戦略立案ができる	4.16 (0.76)	4.38 (0.82)	-1.07	4.17 (0.85)	4.09 (0.69)	0.48
	数字分析に強い	4.38 (0.68)	4.29 (0.86)	0.46	4.43 (0.69)	4.06 (0.92)	1.95
	問題が発生した時に素早く対応できる	4.05 (0.93)	4.17 (1.20)	-0.41	3.90 (1.05)	3.87 (0.85)	0.11
	専門知識が豊富である	4.06 (0.90)	4.38 (0.65)	-1.77	3.97 (1.02)	3.93 (0.86)	0.15
	問題点を素早く発見できる	4.09 (0.97)	4.38 (0.92)	-1.24	3.93 (1.07)	3.96 (0.81)	-0.11
	指示や説明が分かりやすい	4.15 (0.76)	4.04 (1.04)	0.51	3.96 (0.88)	4.32 (0.84)	-1.72
	対外交渉力が高い	3.80 (0.80)	4.38 (0.88)	-2.75 **	3.83 (0.71)	4.17 (0.93)	-1.72
	常に改善に取り組む	4.31 (0.77)	3.96 (1.00)	1.55	3.86 (0.79)	4.07 (0.83)	-1.07
	仕事上の方針がぶれない	4.13 (0.82)	4.13 (0.95)	0.01	4.07 (0.72)	4.17 (0.76)	-0.56
	問題の因果関係を突き止め、対策を立てることができる	4.02 (0.80)	4.17 (1.13)	-0.66	4.07 (0.92)	4.06 (0.82)	0.02
	将来のニーズやチャンスを先取りする	4.04 (0.79)	4.00 (1.06)	0.15	4.03 (0.87)	4.09 (0.75)	-0.26
	業務上の新たな知識やスキルを積極的に習得する	4.31 (0.74)	4.08 (1.02)	0.98	4.17 (0.85)	4.23 (0.89)	-0.30
情報発信	責任感が強い	4.56 (0.60)	4.38 (0.97)	0.88	4.24 (0.74)	4.19 (0.92)	0.26
	既存のやり方にとらわれず、臨機応変に対応する	4.00 (0.88)	3.88 (1.15)	0.47	4.00 (0.78)	4.02 (0.71)	-0.12
	上から高く評価されている	4.04 (0.83)	4.04 (0.86)	-0.02	3.93 (0.87)	4.13 (0.80)	-0.99
	顧客から高く評価されている	3.81 (1.12)	3.96 (1.15)	-0.52	3.69 (0.88)	3.98 (0.90)	-1.32
	目標実現に向けて、リスクをとることができる	3.89 (1.01)	3.83 (1.24)	0.20	3.72 (0.88)	3.94 (0.96)	-0.98
	関連部署から支援や理解を得ている	4.18 (0.70)	3.96 (1.00)	1.00	4.00 (0.65)	3.96 (0.72)	0.26
	会社の進むべき方向を明確に部下に伝える	4.11 (0.86)	3.79 (1.28)	1.29	3.90 (0.90)	3.81 (0.82)	0.43
	ビジョンの実現進捗状況を部下と共有する	3.93 (0.93)	3.50 (1.25)	1.67	3.76 (0.99)	3.87 (0.82)	-0.52
	会社または親会社に関する情報を部下に伝える	3.81 (0.95)	3.67 (1.09)	0.58	3.93 (0.96)	3.98 (0.71)	-0.25
	将来部門の進むべき方向をはっきり示す	4.02 (0.88)	3.75 (1.26)	1.08	3.76 (0.95)	4.00 (0.83)	-1.16
	現場の状況を客観的に会社または親会社に伝える	4.13 (0.83)	3.88 (1.12)	1.00	3.83 (0.80)	3.87 (0.61)	-0.26
	規則を尊重し、適切に行動をする	4.65 (0.55)	4.33 (0.70)	1.99	4.03 (0.82)	4.06 (0.76)	-0.16
	顧客を大事にしている	4.67 (0.70)	4.38 (0.97)	1.36	4.48 (0.63)	4.13 (0.85)	2.08 *
	他部門の悪口を言わない	4.29 (0.83)	4.13 (0.99)	0.72	4.31 (0.76)	4.13 (0.85)	0.97
	自分の信念に忠実である	4.27 (0.78)	4.25 (0.90)	0.11	4.25 (0.65)	4.00 (0.92)	1.37
	人脈(社内・社外)が広い	3.78 (1.08)	4.13 (1.10)	-1.28	3.48 (0.91)	3.91 (1.15)	-1.80
	視野・見識が広い	4.05 (0.85)	4.17 (1.09)	-0.45	4.00 (0.71)	3.94 (0.96)	0.33
	幅広い好奇心を持ち、新しい仕事・挑戦に意欲的である	3.89 (0.90)	4.04 (1.27)	-0.53	3.90 (0.98)	4.09 (0.89)	-0.85
	上の人が間違っていたら、はっきり指摘する	3.65 (1.04)	3.59 (1.10)	0.23	3.56 (1.25)	3.89 (0.84)	-1.39
異文化理解	現地社会に関心をもつ	3.70 (0.92)			3.70 (1.03)		
	現地の文化や風俗習慣を理解している	3.48 (0.93)			3.61 (0.99)		
	現地の商慣行をよく理解している	3.70 (0.88)			3.79 (0.96)		

* P<0.05 ** p<0.01

■ 日本人上司>現地人上司

■ 日本人上司<現地人上司

出所：早稲田大学コンソーシアム（G-MaP）調査

表11 アジア部下から見た直属上司の国籍別評価（全サンプルの t 検定結果）

		TOPクラス(n=572)			MIDDLEクラス(n=1573)		
		日本人 n=407 (標準偏差)	現地人 n=165 (標準偏差)	t 値	日本人 n=713 (標準偏差)	現地人 n=860 (標準偏差)	t 値
対人能力	部下に公平に接している	3.92 (0.85)	3.88 (0.91)	0.56	3.77 (0.93)	3.80 (0.93)	-0.63
	部下を信頼している	3.92 (0.89)	3.83 (1.01)	1.06	3.71 (0.90)	3.86 (0.90)	-3.24 **
	部下のアイデアや提案をよく聞いている	4.02 (0.83)	3.98 (0.94)	0.55	3.86 (0.84)	3.94 (0.84)	-1.87
	部下に対する気配りや関心を示している	3.91 (0.85)	3.94 (0.93)	-0.45	3.71 (0.87)	3.90 (0.87)	-3.95 **
	部下の成果を客観的に評価している	3.88 (0.89)	3.98 (0.83)	-1.30	3.80 (0.87)	3.91 (0.87)	-2.45 *
	部下の経験や能力を考慮し、権限を委譲している	3.98 (0.88)	3.93 (0.89)	0.51	3.77 (0.89)	3.92 (0.89)	-3.21 **
	意思決定に当たり、周囲の意見を取り入れる	4.00 (0.85)	3.94 (0.93)	0.67	3.84 (0.91)	3.92 (0.91)	-1.66
	部下を効果的に褒めている	3.75 (0.90)	3.74 (0.94)	0.18	3.61 (0.89)	3.72 (0.89)	-2.37 *
	部下が問題に遭遇した際に、適切な手助けをする	4.14 (0.85)	4.13 (0.93)	0.01	3.96 (0.82)	4.07 (0.82)	-2.42 *
	部下に対する評価を具体的にフィードバックしている	3.75 (0.89)	3.75 (0.93)	0.00	3.62 (0.90)	3.72 (0.90)	-2.20 *
	部下に自立的に学ぶ環境・時間を与えている	3.85 (0.88)	3.90 (0.93)	-0.57	3.62 (0.90)	3.76 (0.90)	-3.01 **
	叱るべき時は部下を適切に叱っている	3.81 (0.81)	3.79 (0.87)	0.16	3.62 (0.84)	3.79 (0.84)	-3.81 **
	部下育成のためのチャンスを与えている	3.78 (0.96)	3.85 (1.02)	-0.80	3.60 (0.93)	3.80 (0.93)	-3.98 **
	部下の間違いを的確に指摘している	3.84 (0.81)	3.83 (0.87)	0.15	3.68 (0.84)	3.85 (0.84)	-3.73 **
	部下に仕事に対する取り組み方を教えている	3.74 (0.90)	3.81 (0.95)	-0.83	3.57 (0.89)	3.82 (0.89)	-5.22 **
	自分がミスをした時は素直に認める	3.95 (0.87)	3.86 (1.01)	1.09	3.83 (0.89)	3.80 (0.89)	0.60
	目標実現のための各人の役割を部下に自覚させている	3.98 (0.78)	4.01 (0.87)	-0.36	3.80 (0.80)	3.94 (0.80)	-3.16 **
	言葉で表現されなくても相手の思考・感情を察知する	3.68 (0.87)	3.70 (0.92)	-0.17	3.54 (0.90)	3.72 (0.90)	-3.78 **
	部下に明確な業務目標を示している	4.02 (0.85)	4.07 (0.90)	-0.58	3.82 (0.84)	3.96 (0.84)	-3.13 **
	あらゆる状況において、冷静に対応できる	3.86 (0.93)	3.88 (0.94)	-0.15	3.77 (0.91)	3.87 (0.91)	-1.94
	曖昧な状況や誤解を解消しようとする	3.82 (0.85)	3.97 (0.84)	-1.88	3.65 (0.87)	3.85 (0.87)	-4.42 **
	他部門からの支援を求められる時、支援する	4.13 (0.77)	4.18 (0.85)	-0.72	4.02 (0.78)	4.11 (0.78)	-2.02 *
業務遂行能力	業務を迅速に遂行できる	4.02 (0.80)	4.08 (0.84)	-0.80	3.78 (0.84)	3.98 (0.84)	-4.45 **
	業務上の時間管理が効果的である	4.05 (0.85)	4.04 (0.89)	0.22	3.76 (0.90)	3.94 (0.90)	-3.72 **
	意思決定が速い	3.96 (0.93)	4.03 (0.97)	-0.85	3.62 (0.91)	3.89 (0.91)	-5.51 **
	目標達成志向が強い	4.27 (0.78)	4.30 (0.84)	-0.38	4.06 (0.86)	4.12 (0.86)	-1.44
	仕事の優先順位が明確である	4.12 (0.85)	4.13 (0.86)	-0.24	3.88 (0.84)	4.09 (0.84)	-4.62 **
	戦略立案ができる	4.04 (0.82)	4.03 (0.83)	0.15	3.60 (0.90)	3.78 (0.90)	-3.77 **
	数字分析に強い	4.14 (0.83)	4.10 (0.84)	0.59	3.94 (0.90)	3.90 (0.90)	0.85
	問題が発生した時に素早く対応できる	3.98 (0.89)	4.07 (0.90)	-1.12	3.77 (0.85)	3.99 (0.85)	-4.74 **
	専門知識が豊富である	3.99 (0.85)	4.05 (0.89)	-0.79	3.89 (0.90)	3.91 (0.90)	-0.23
	問題点を素早く発見できる	3.95 (0.90)	4.07 (0.85)	-1.58	3.74 (0.86)	3.89 (0.86)	-3.20 **
	指示や説明が分かりやすい	3.95 (0.85)	4.04 (0.90)	-1.08	3.74 (0.90)	3.96 (0.90)	-4.63 **
	対外交渉力が高い	3.86 (0.88)	4.15 (0.85)	-3.70 **	3.54 (0.91)	3.93 (0.91)	-8.36 **
	常に改善に取り組む	4.00 (0.87)	3.95 (0.93)	0.62	3.76 (0.89)	3.89 (0.89)	-2.79 **
	仕事上の方針がふれない	4.14 (0.85)	3.99 (0.91)	1.85	3.99 (0.86)	4.03 (0.86)	-0.88
	問題の因果関係を突き止め、対策を立てることができる	3.96 (0.82)	4.01 (0.90)	-0.59	3.78 (0.82)	3.94 (0.82)	-3.71 **
	将来のニーズやチャンス先取りする	3.88 (0.80)	3.93 (0.87)	-0.65	3.60 (0.84)	3.78 (0.84)	-4.29 **
	業務上の新たな知識やスキルを積極的に習得する	4.03 (0.82)	4.06 (0.92)	-0.42	3.84 (0.85)	4.02 (0.85)	-3.79 **
	責任感が強い	4.42 (0.70)	4.36 (0.87)	0.83	4.17 (0.86)	4.22 (0.86)	-1.21
	既存のやり方にとらわれず、臨機応変に対応する	3.95 (0.88)	3.99 (0.88)	-0.43	3.74 (0.84)	3.96 (0.84)	-4.90 **
	上から高く評価されている	3.93 (0.83)	3.97 (0.85)	-0.53	3.69 (0.84)	3.91 (0.84)	-4.84 **
	顧客から高く評価されている	3.82 (0.87)	3.81 (0.91)	0.14	3.53 (0.87)	3.75 (0.87)	-4.88 **
	目標実現に向けて、リスクをとることができる	3.79 (0.90)	3.90 (0.97)	-1.34	3.58 (0.89)	3.77 (0.89)	-4.04 **
	関連部署から支援や理解を得ている	4.00 (0.81)	3.91 (0.82)	1.06	3.72 (0.78)	3.86 (0.78)	-3.58 **
情報発信	会社の進むべき方向を明確に部下に伝える	3.98 (0.91)	3.99 (0.98)	-0.21	3.75 (0.89)	3.84 (0.89)	-2.02 *
	ビジョンの実現進捗状況を部下と共有する	3.93 (0.91)	3.93 (0.91)	-0.03	3.72 (0.87)	3.85 (0.87)	-2.70 **
	会社または親会社に関する情報を部下に伝える	3.89 (0.88)	3.92 (0.94)	-0.34	3.76 (0.83)	3.94 (0.83)	-3.75 **
	将来部門の進むべき方向をはっきり示す	3.85 (0.95)	3.86 (0.97)	-0.15	3.66 (0.92)	3.84 (0.92)	-3.79 **
	現場の状況を客観的に会社または親会社に伝える	3.98 (0.84)	3.98 (0.90)	0.01	3.77 (0.83)	3.89 (0.83)	-2.70 **
組織責任感	規則を尊重し、適切に行動をする	4.30 (0.75)	4.28 (0.79)	0.15	4.19 (0.84)	4.15 (0.84)	1.01
	顧客を大事にしている	4.42 (0.72)	4.38 (0.80)	0.43	4.23 (0.80)	4.19 (0.80)	0.87
	他部門の悪口を言わない	4.13 (0.85)	3.98 (0.94)	1.70	4.04 (0.93)	3.95 (0.93)	1.92
	自分の信念に忠実である	4.21 (0.78)	4.23 (0.84)	-0.28	3.98 (0.79)	4.08 (0.79)	-2.34 *
	人脈(社内・社外)が広い	3.82 (0.91)	4.16 (0.90)	-4.05 **	3.53 (0.91)	3.96 (0.91)	-9.19 **
開放性	視野・見識が広い	3.97 (0.88)	4.06 (0.91)	-1.08	3.70 (0.89)	3.92 (0.89)	-4.83 **
	幅広い好奇心を持ち、新しい仕事・挑戦に意欲的である	3.91 (0.86)	3.93 (0.98)	-0.24	3.67 (0.90)	3.84 (0.90)	-3.67 **
	上の人と間違っていたら、はっきり指摘する	3.49 (0.91)	3.56 (0.90)	-0.84	3.31 (0.92)	3.52 (0.92)	-4.54 **
異文化理解	現地社会に関心をもつ	3.86 (0.92)			3.66 (0.98)		
	現地の文化や風俗習慣を理解している	3.55 (0.90)			3.30 (0.98)		
	現地の商慣行をよく理解している	3.61 (0.83)			3.35 (0.95)		

* P<0.05, ** p<0.01 ■ 日本人上司>現地人上司 ■ 日本人上司<現地人上司

出所：早稲田大学コンソーシアム（G-MaP）調査

司より多くの点で劣ると指摘されている。これらは、語学力不足を超えて、中国をはじめとする新興国市場において日本人派遣者が多くの課題を抱えていることを示唆している。

他方で、表9に示されるように、ASEANにおける調査結果はこれ以上に厳しくなっている。有意水準をクリアする項目で見て中国の状況と著しく異なる点は、トップ・マネジメントにおいても、ミドル・マネジメントにおいても、日本人派遣者が現地の同僚を上回る項目がないことである。トップ・マネジメントにおいては、13項目で日本人派遣者にマイナスの有意差がある。ミドル・マネジメントにおいてはさらに深刻で、実に44項目において日本人派遣者は統計的に有意に劣位に立っており、プラスの項目は見られない。操業年数の長いASEANにおいては現地人材の蓄積が進んでおり、日本人派遣者への評価も厳しく出やすいためと見られる。それにしても、経験豊富なトップ・マネジメントでさえASEANにおいてはもはや優位性を担保できなくなっているのか、という感慨をわれわれに与えずにはおかぬ結果である。

表10に示されるように、インドはサンプルが少なく、また操業年数が短いこともあって、有意差のある項目はごく少なく、またその中でも多くは日本人派遣者の方が高く評価されている。これは中国における状況と一部通底するものとみられる。

上記の地域・国ごとの評価結果を総括する形で全サンプルによる直属上司の評価を比較してみると、トップ・マネジメント、ミドル・マネジメントを問わず、日本人上司の方が現地人上司より統計的に有意に高く評価されている項目は全くないという結果になっている（表11）。

トップ・マネジメントにおいては、日本人トップ・マネジメントの方が高く評価される項目はなかったものの、劣ると評価される項目には、「対外交渉力」、「社内外の人脈」という2項目が含まれるにとどまっていた。これらの項目は、日本人派遣者が現地社会に溶け込んだ人脈を築けず、その実力を発揮できていないということを示すと同時に、その性質上、現地人材の方に一日の長があるためであろう。

このように、トップ・マネジメントについては、日本人トップ・マネジメントと現地人トップ・マネジメントとの間に部下からの評価で差はそれほど大きくはないといえよう。トップ・マネジメントにはそういうことのできる人材が親会社から派遣されている結果と見ることもできるし、同時に海外赴任経験が長く、高いパフォーマンスを出せるような人が多く含まれているためと見ることもできる。むしろ、そうでないと困るであろう。

しかし、ミドル・マネジメントの場合、その様相は全く異なる。すなわち、まず、日本人ミドル・マネジメントが現地人ミドル・マネジメントより高く評価される項目は、皆無であった。他方で、日本人ミドル・マネジメントが現地人ミドル・マネジメントより低く評価される項目には、対人能力・部下育成能力から業務遂行能力や行動特性にまで幅広く広がり、58項目のうちの実に45項目が含まれていた。

これはショッキングな結果といわざるを得ない。もちろん、数年間滞在するだけの日本人派遣者の場合、とりわけ部下との関係において、これらの評価の違いは割り引いて考える必要があるだろう。

しかし、現地におけるビジネス・チャンスが広がり、日本人派遣者の役割と現地人材の確保がますます重要になっていく中、日本人派遣者が同ランクのアジア人上司より全般的に厳しく評価されていることは否めない。これらは、中国、インド等の新興国市場やASEANにおいて日本人派遣者が語学力不足を超えて、多くの課題を抱えていることを示唆している。

6 | 部下から見たパフォーマンスの高い上司の特徴

在アジア日系企業における日本人派遣者に対する現地の直属の部下による上記の評価結果は、きわめてショッキングなものであった。しかし、これらの結果は統計的に有意な差のある項目だけに着目したものである。統計的に有意でなくとも、日本人派遣者に対する現地の直属の部下による評価が、現地人上司に対する部下による評価よりも良いものもあることを指摘しておく必要があるだろう。

たとえば、在中国、在ASEAN、在インドのミドル・マネジメントが、統計的には有意でないが現地人部下から相対的に高く評価されている項目は、「自分がミスをしたときは素直に認める」、「数字分析に強い」、「規則を尊重し適切に行動する」、「顧客を大事にしている」、「他部門の悪口を言わない」の5項目となっている⁷。これらは、おそらく日本人ビジネスマンが日本国内で培われ、海外でも実践しているモラル的長所なのであろう。そしてこのことが実は日本人海外派遣者の人的資産となっているとみられる。

とはいえ、縷々見てきたように、日本人派遣者がアジアの各国の部下から厳しい批判の矢面に立たされていることは否めない。日本人派遣者には、上記のモラル的長所を維持しながらも、国外でリーダーシップを発揮して外国人部下を育成、活用できるコンピテンシーが求められる。

最後に、アジアでパフォーマンスの高い上司はどのような特徴を持つのかという点について検討したい。表12は、前掲の現地人部下からの上司評価のデータを用いて、「上司は本社の期待通りの成果を上げている」という項目と62項目との相関を見たものである。相関係数であるが故に因果関係を示していないことに留意する必要がある。すべての項目の相関係数が有意となっているが、その中で特に相関の高い項目を見るため、仮に相関係数が0.6以上の項目を見てみると以下のようなことが分かる。

第1に、トップ・マネジメントの場合、パフォーマンスの高い上司は、「問題点を素早く発見できる」、「問題が発生した時に素早く対応できる」、「問題の因果関係を突き止め、対策を立てられる」というすべて業務遂行能力に関連する項目との相関が高かった。

第2に、ミドル・マネジメントの場合は、相関の高い項目の数が13と多く、多岐にわたるが、業務遂行能力に関連する項目が8項目と最多であった。その次が対人能力（部下管理能力も含む）で、「部下に明確な業務目標を示している」、「目標実現のため各人の役割を部下に自覚させる」、「曖昧な状況や誤解を解消しようとする」など

の3項目で相関が高かった。これら以外では、情報発信力（「会社の進むべき方向を明確に部下に伝える」と開放性（「視野・見識が広い」）が各1項目となっている。こうして、ミドル・マネジメントの場合、業務遂行能力と対人能力（部下管理能力も含む）が高いパフォーマンスと関連すると現地人部下から見られている。

第3に、異文化理解能力に関わる項目のうち、とりわけ「現地語を熱心に勉強している」、「現地の文化や風俗習慣を理解している」という項目のパフォーマンスとの相関が低くなっている。これをどのように理解するべきだろうか。ここでは、異文化理解能力、そのための努力は重要であるが、そのことだけで経営のパフォーマンスにつながるわけではなく、やはりパフォーマンスにつながるのは基本的に業務遂行能力であり、ミドルの場合にはこれに部下管理能力も加わることになる、というように理解したい。異文化理解に関連する項目のうち、「現地の商習慣をよく理解している」という項目は他の異文化理解関連項目と比べてパフォーマンスとの関連がより強くなっている。

以上から、海外赴任で高いパフォーマンスを発揮する人材の特徴は、異文化環境の中でも高い業務遂行能力を発揮できるという点であり、そのためには仕事を通じての日頃からの人材育成が基本となることを示している。意思決定能力を含む業務遂行能力はランクが高くなればなるほど、パフォーマンスの高さとの関連が強くなっている点が重要であろう。

7 | むすび

本稿では、日本企業が海外でさまざまな課題を抱える中で、特に親会社から海外オペレーションを預かる日本人海外派遣者に焦点を当て、これまでの海外派遣者はどのような人材で、どのような役割を果たし、そして、どのような課題に直面しているのかを検討してきた。

調査結果によると、とりわけミドル・マネジメントとして派遣されている日本人派遣者は同レベルの現地人上司と比べて、業務遂行能力、リーダーシップ能力、部下

表12 上司のパフォーマンスの高さと各設問項目との相関係数（ランク別）

	トップは本社の期待通りの成果を上げている	ミドルは本社の期待通りの成果を上げている
戦略立案ができる	.574**	.595**
対外交渉力が強い	.539**	.559**
数字分析に強い	.534**	.494**
意思決定が速い	.560**	.560**
目標達成志向が強い	.545**	.539**
仕事上の方針がぶれない	.493**	.568**
専門知識が豊富である	.563**	.508**
常に改善に取り組む	.478**	.581**
業務を迅速に遂行できる	.519**	.614**
業務上の時間管理が効果的である	.565**	.597**
指示や説明が分かりやすい	.528**	.591**
仕事の優先順位が明確である	.568**	.630**
業務上の新たな知識やスキルを積極的に習得する	.510**	.526**
既存のやり方にとらわれず、臨機応変に対応する	.458**	.544**
意思決定に当たり、周囲の意見を取り入れる	.421**	.565**
将来のニーズやチャンス先取りする	.545**	.571**
他部門からの支援を求められる時、支援する	.537**	.537**
関連部署から支援や理解を得ている	.592**	.583**
部下が問題に遭遇した際に、適切な手助けをする	.530**	.581**
上から高く評価されている	.586**	.567**
顧客から高く評価されている	.576**	.606**
部下に対する気配りや関心を示している	.511**	.520**
部下を信頼している	.525**	.571**
部下に公平に接している	.470**	.546**
部下に明確な業務目標を示している	.571**	.607**
部下の成果を客観的に評価している	.516**	.582**
部下に対する評価を具体的にフィードバックする	.478**	.510**
部下を効果的に褒めている	.497**	.572**
叱るべき時は部下を適切に叱っている	.488**	.577**
部下の間違いを的確に指摘している	.544**	.558**
部下の経験や能力を考慮し、権限を委譲している	.516**	.571**
目標実現のための各人の役割を部下に自覚させる	.519**	.635**
部下育成のためのチャンスを与えている	.439**	.476**
部下に自立的に学べる環境・時間を与えている	.444**	.506**
部下に仕事に対する取り組み方を教えている	.544**	.584**
部下のアイデアや提案をよく聞いている	.494**	.570**
問題点を素早く発見できる	.611**	.618**
問題が発生した時に素早く対応できる	.624**	.642**
目標実現に向けて、リスクをとることができる	.573**	.612**
問題の因果関係を突き止め、対策を立てられる	.623**	.629**
あらゆる状況において、冷静に対応できる	.483**	.540**
会社または親会社に関する情報を部下に伝える	.442**	.538**
現場の状況を客観的に会社または親会社に伝える	.500**	.563**
会社の進むべき方向を明確に部下に伝える	.563**	.602**
ビジョンの実現進捗状況を部下と共有する	.494**	.580**
将来部門の進むべき方向をはっきり示す	.529**	.588**
責任感が強い	.545**	.600**
人脈（社内・社外）が広い	.539**	.540**
視野・見識が広い	.598**	.670**
自分の信念に忠実である	.526**	.531**
他部門の悪口を言わない	.484**	.490**
自分がミスをした時は素直に認める	.471**	.559**
上の人が間違っていたら、はっきり指摘する	.432**	.492**
曖昧な状況や誤解を解消しようとする	.537**	.626**
言葉で表現されなくても相手の思考・感情を察知	.550**	.550**
幅広い好奇心を持ち新しい仕事・挑戦に意欲的	.494**	.544**
規則を尊重し、適切に行動をする	.528**	.522**
顧客を大事にしている	.510**	.503**
現地社会に関心をもつ	.470**	.496**
現地の文化や風俗習慣を理解している	.406**	.476**
現地の商慣行をよく理解している	.486**	.519**
現地語を熱心に勉強している	.314**	.398**

**の付く相関係数は 1% 水準で有意（両側）。
0.6以上の相関係数には網印を付けた。

出所：早稲田大学コンソーシアム（G-MaP）調査

育成能力等において劣ると指摘されていた。旧ASEAN諸国ではとりわけ厳しく、トップ・マネジメント層までが厳しい評価となっていた。これらは、語学力不足を超えて、日本人派遣者が多くの業務上の課題を抱えているのみならず、現地スタッフのモチベーションの維持、人材の採用・確保においても厳しい状況にあることを示唆している。

すなわち、操業年数の比較的長い旧ASEAN諸国においては現地人材の蓄積が進んでおり、経験豊富な日本人トップ・マネジメントさえ、もはや優位性を担保できなくなっている面が少なくなかったのである。最近の筆者のヒアリング経験によると、タイの日系企業においては、A損保企業やB精密機器メーカーにおいてはタイ人社長が生まれており、他の多くの日系企業においても日本人の役割を、現地人ライン・マネジャーに対する技術的・経営的サポート役、世界本社や本社直属のR&Dセンターとの連携役に徹しているところがきわめて多くなっている。

さて、これまで見てきた調査結果は、部下の評価によるものであり、調査技法の制約上、現地法人の組織的特性、上司のこれまでのキャリア等の属性が十分にはとらえられていないため、その面からの分析はほとんどできないという制約が残ったことは否めない。また、日本人海外派遣者が一貫して現地上司より高く評価されている項目として、①責任感が強い、②他部門の悪口を言わない、③自分がミスをしたときは素直に認める、④規則を尊重し適切に行動する、それに⑤顧客を大事にしているという5項目がある。コンプライアンスの尊重や真面目さ、さらには責任感や倫理観という特質は日本人派遣者の長所として特筆できるであろう。

他方で、有意性に欠ける場合もあるが、共通して現地上司より低く評価される項目として、①対外交渉力、②人脈の広さ等がある。さらに、現地の上司との比較はされていないが、①派遣国の文化や風俗習慣を理解している、②派遣国の商慣行をよく理解しているという2項目のスコアは全項目の中でも最も低いものであったことも、

今後の日本人派遣者の現地での行動姿勢に修正を迫るべく一定の示唆を与えるものであろう。

ともあれ、こうして、これまで多くの日系企業に見られた「二国籍企業」という人材活用、統治の形態は、「多国籍企業」型に移行し、その結果、事実上アジアを中心とする企業グループ内労働市場が形成される可能性が高まってきていると見ることができよう⁹。

日本人海外派遣者の育成策について私見を述べると、若いうちから関心の重点を広く社外、海外、異文化等に向ける必要がある。各種のリーダーシップ能力や異文化適応能力等のコンピテンシーを高めるべく、教育訓練計画とキャリア設計が必要である。若いスタッフを先進国のみならず新興国等に積極的に派遣することである。また若いうちから最終意思決定に加わる訓練をキャリアに組み込んで行くべく工夫する必要がある。これらの人的投資は「グローバル人材」の層を厚くし、後ほど彼らが海外赴任者として海外勤務する場合に、高いミッションの達成度という形で報われるのではないだろうか。

結論として、アジア新興国市場での人材マネジメントがさらに重要性を増す中、日本人派遣者、現地スタッフの双方を含む広義のグローバル人材マネジメント・システムを早急に構築する必要性が日本企業に課されている。特に外国人トップ・マネジメントの活用について世界本社における課題が残されている。日本人の海外派遣への過重な依存から脱却し、本社での外国籍スタッフの主要部門での活用や、現地スタッフの能力をよりグローバルに活用する必要が求められている。その前提として、日本企業は、国の内外において、企業の魅力を向上させ、ダイバーシファイされた組織の中で、人材のモチベーションを維持・向上できるシステムを提示する必要がある。

欧米の主要企業においては、すでに1990年代からグローバル人材マネジメントを実践するための諸制度・訓練制度が策定・運用されており、世界各地域においてグローバルに活躍できる人材の蓄積が行われている。これには長期にわたる人材育成や制度構築への継続的、組織的努力と巨額の投資が避けられない。

【注】

- ¹ たとえば、Harzing, A. & Pinnington, A. H. (2011) のpp.389-390の議論を参照されたい。
- ² 詳細は『月刊グローバル経営』（日本在外企業協会、2012年12月号）を参照されたい。
- ³ たとえば拙著『国際人的資源管理の比較分析』（有斐閣、2006年）を参照されたい。
- ⁴ 詳細については、拙稿「日本人海外派遣者の諸課題と事前評価ツールの活用」『月刊グローバル経営』（2012年6月）を参照されたい。
- ⁵ 詳細は、早稲田大学コンソーシアム（G-MaP: Global Management Program for Japanese Leaders）『報告書—日本人グローバルマネージャーのミッション達成の秘訣』（2010年）を参照されたい。
- ⁶ 早稲田大学コンソーシアム（G-MaP）は、2008年度・2009年度文部科学省プログラム「海外経営専門職人財養成プログラム産学連携プロジェクト」のことである。本調査は2008年度・2009年度の文部科学省の早稲田大学コンソーシアムで実施した調査の一部である。中国、東南アジア、インドに派遣されている日本人派遣者ならびに現地スタッフを対象としたアンケート調査を実施した。日本人派遣者のサンプル数は880人（34社）、現地スタッフのサンプル数は2,192人（88社）である。ここでは、現地スタッフの調査結果を用いる。全体で2,192人のサンプルのうち、中国1,110人（有効回収率84%）、ASEANおよびインド1,082人（有効回収率68%）であった。なお、アンケート調査項目の設計に際しては、日本経団連『日本人社員の海外派遣をめぐる戦略的アプローチ～海外派遣成功サイクルの構築に向けて～』（2004年11月16日）における議論を参考にした。
- ⁷ 拙稿「日本人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428号、2011年3月号、pp.103-123）参照。
- ⁸ たとえば拙著『国際人的資源管理の比較分析』（有斐閣、2006年）の第3、4章の事例を参照されたい。
- ⁹ 「二国籍企業」という言葉は筆者の造語である。さらに、多国籍企業における企業内転勤とキャリアという側面を、「多国籍内部労働市場」という概念でもって議論しているものとして、同上書を参照されたい。

【参考文献】

- ・産学人材育成パートナーシップ・グローバル人材育成委員会報告書『産官学で「グローバル人材」の育成を』2010年4月。
- ・白木著『国際人的資源管理の比較分析』有斐閣、2006年。
- ・白木編著『チェンジング・チャイナの人的資源管理』白桃書房、2011年。
- ・白木編著『新版 人的資源管理の基本』文眞堂、2013年。
- ・白木編著『グローバル・マネージャーの育成と評価』早稲田大学出版部より2014年7月刊。
- ・白木「日本人海外派遣者の諸課題と事前評価ツールの活用」『月刊グローバル経営』（日本在外企業協会）（2012年5月号）。
- ・白木「日本企業のグローバリゼーションと海外派遣者—アジアの現地スタッフによる上司評価からの検討—」『日本労働研究雑誌』（2012年6月号）。
- ・白木「グローバリゼーションへの企業対応の進展とグローバル・マインドセット」『月刊グローバル経営』（2012年12月号）。
- ・日本経団連『日本人社員の海外派遣をめぐる戦略的アプローチ～海外派遣成功サイクルの構築に向けて～』（2004年11月16日）。
- ・Beechler, S. and M. Javidan, (2007), "Leading with a Global Mindset", in Javidan, M., Richard. Steers, and M. Hitt (2007), pp.131-169.
- ・Harzing, A. & Pinnington, A. H. (2011). *International Human Resource Management* (3rd Ed.). London: Sage Publications.
- ・Javidan, M., Steers, R., and Hitt, M. (2007). *The global mindset*. Oxford: Elsevier.
- ・Kotter, J. P. (1990). *A force for change: how leadership differs from management*. New York: Free Press.
- ・Lane, H., Maznevski, M., Mendenhall, M., and Mcnett, J.(2006). *Handbook of global management: a guide to managing complexity* (Eds.). Malden: Blackwell Publishing.
- ・Mendenhall, M. Osland, J., Bird, A., Oddou, G., and Maznevski, M. (2008). *Global Leadership: Research, Practice and Development*. Oxon: Routledge.
- ・Misumi, J. (1985). *The behavioral science of leadership: An interdisciplinary Japanese research program*. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.
- ・Misumi, J., and Peterson, M. F. (1985). The performance-maintenance theory of leadership: review of Japanese research program. *Administrative Science Quarterly*, 30(2), 198-223.
- ・Stahl, G.K., and Bjorkman, I. (2006). *Handbook of research in international human resource management* (Eds.). UK: Edward Elgar Publishing.
- ・Stahl, G.K., Mendenhall, M, and Oddou, G. (2012). *Readings and cases in international human resource management and organizational behavior* (Eds.). Fifth edition. NewYork: Routledge.
- ・Steers, R., Sanches-Runde, C., and Nardon, L. (2010). *Management across cultures*. Cambridge: Cambridge University Press.
- ・Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. Sixth edition. Upper Saddle River NJ: Pearson