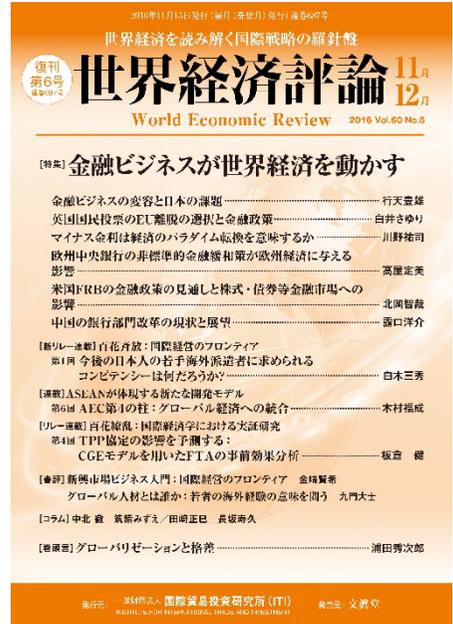


本論文は

# 世界経済評論 2016 年11/12月号

(2016 年 9 月発行)

掲載の記事です



## 世界経済評論 定期購読のご案内

年間購読料

1,320円×6冊=7,920円

# 6,600円

税込

17%

送料無料

OFF



定期購読  
期間中

富士山マガジンサービス限定特典

※通巻682号以降

# デジタル版バックナンバー 読み放題!!



世界経済評論 定期購読



☎0120-223-223

[24時間・年中無休]

お支払い方法

Webでお申込みの場合はクレジットカード・銀行振込・コンビニ払いからお選びいただけます。  
お電話でお申込みの場合は銀行振込・コンビニ払いのみとなります。

Fujisan.co.jp  
雑誌のオンライン販売

# 今後の日本人の若手海外派遣者に求められる コンピテンシーは何だろうか？

白木 三秀

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

しらき みつひで 早稲田大学政治経済学部卒業，同大学院経済学研究科博士後期課程修了。博士（経済学）。国士舘大学政経学部教授等を経て，1999年より現職。現在，国際ビジネス研究会会長を兼任。専門は社会政策，人的資源管理。「グローバル・マネジャーの育成と評価」（編著，早稲田大学出版部，2014年）等多数。

2000年以降，海外直接投資の動向にほぼ沿う形でアジアを中心に日本人海外派遣者数が増加している。海外のオペレーションの成否を握るのが海外派遣者であることは否めない。海外派遣者が与えられたミッションを十全に達成できているかどうか，あるいは，職位・職責に見合うパフォーマンスを発揮できているかどうかが重要となる。そこで，本小論では，グローバリゼーション下における日本人派遣者，とりわけ40代，50代を中心とするシニア・マネジャーの現状と課題をレビューし，それを踏まえて20代，30代の若手海外派遣者の特徴や課題について実証的に検討したい。若手海外派遣者の現地における成果やスキルの伸長，現地への適応，さらにはモチベーションの状況などのダイメンションについて，本人の自己評価と直属上司の評価とを比較することにより，様々な実情が明らかとなる。またそれらダイメンションの異なるパフォーマンスに与える要素についての分析を通じて，どの要素がパフォーマンスに大きな影響を持つかが明らかになる。それらを通じて，今後のいわゆるグローバル人材，とりわけ日本人若手海外派遣者に求められる資質や能力，コンピテンシー，さらには，現在彼らが抱える諸課題と今後のそれらへの対応策について論究していきたい。

## 1 はじめに

多国籍企業が，その固有の理念や戦略の下に，海外でのオペレーションを継続するには，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下に，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行動能力を有する「海外派遣者」が不可欠である。そこに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な人材と，育成の意味合いも兼ねた若手人材とから成る「海外派遣者」がまず挙げられる。

シニアな海外派遣者は，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，生産技術など職能の専門家である。本来，海外派遣者の国籍が日本であるかどうかは問題にならない。本社，親会社の経営理念なりノウハウを体現

し、それでもって海外オペレーションを動かし、諸課題に対応できる人材であれば、それで十分であるからである。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（しかも男性）である場合がほとんどである。このため、2000年以降、海外直接投資の動向にほぼ沿う形でアジアを中心に日本人海外派遣者数が増加してきたのである。

本小論では、グローバル化下における日本人派遣者、とりわけ40代、50代を中心とするシニア・マネジャーの現状と課題をレビューし、それを踏まえて20代、30代の若手海外派遣者の特徴や課題について議論したい。それらを通じて、今後のいわゆるグローバル人材、とりわけ日本人若手海外派遣者に求められる資質や能力、コンピテンシーを明らかにしていきたい。

## 2 グローバル・マネジャーに必要とされるコンピテンシー：レビュー

国際ビジネスの現場で通用する日本人マネジャーの育成や評価について考察する際には、いくつかの視点が必要である。

第1に、現地法人や日本人派遣者のミッションを決定するのは何かということである。進出先の国や地域の違いを考慮することも重要であるが、筆者はそれよりも企業のライフ・ステージによる差異の方が大きいと考える。スタート・アップの段階の企業においては、方針を示し、部下をぐいぐいと引っ張っていくリーダーが求められるが、操業して数十年経つような企業においては、生み出す製品・サービスの質的向上、コスト・ダウン、スタッフのモチ

ベーションの維持・向上など、組織への目配りがリーダーにより求められることになる。

第2に、現地の人材蓄積やレベル・アップの状況によって、本社から派遣される日本人派遣者に必要とされる能力要件が異なる。ASEANなどで操業期間の長い企業では、現地のマネジメント人材が厚い層で蓄積されているので、トップ・マネジメント層やシニアなベテラン・アドバイザーが必要とされるのみならず、その職位・役職にふさわしい力量がないと、単に日本本社から派遣されて来た日本人というだけでは評価されない。すでに歴史のある企業を買収・合併（M&A）した後に派遣される人材も同様に、プロフェッショナルとしての経験やマネジメント能力こそが求められる。

さて、筆者たちは海外派遣者の成果を高める要因について比較的大量のデータに基づいた分析を行った。その結果の一部を後の議論との関係でレビューする。

日本人派遣者の派遣元である親会社にとって重要な関心事は、海外派遣者がそれぞれのミッション（使命や役割）をどの程度、達成しているか、つまり現地法人でのパフォーマンスがどうかということであろう。ここでは、40歳以上が約7割を占めるシニア・マネジャー層のデータ（880名）を用いた分析結果を基に考えてみる（白木編著（2014））。

まず、職位が高くなればなるほど「仕事上の成果」や「ミッション達成度」の自己評価が高いということが明らかとなった。どうして職位の高いものほどパフォーマンスの自己評価が高くなるのだろうか？ それは、職位が高くなるほど成果が見えやすく、さらに海外駐在経験が経営に求められるコンピテンシーを伸ばすまたとない機会を提供しているからかもしれない。

もちろん、海外派遣者のミッションの内容は、現地での職位により大きく異なる。トップ・マネジメントの役職であれば経営成果の達成が最優先となり、続いて現地法人の統制、経営理念・経営手法の浸透や伝導が重要である。他方、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、専門技術・経営ノウハウの移転がより重要であろう。

さらに、これら「海外派遣者の職位」に加えて、上で述べたように企業のライフ・ステージによる影響、つまり「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）という変数は、海外派遣者個人個人のミッションを大きく規定する。スタート・アップにある企業が多いインドでは、事業の立ち上げや市場の開拓・確保というミッションが際立っていたし、操業期間の長いASEANでは品質管理など経営管理のミッションがより重要となっていた。

他者との比較も含む「パフォーマンスの自己評価」を被説明変数として回帰分析を行うと、説明変数としては、海外派遣者の4つの行動特性である「経営手腕」（マネジメント能力）、「PM リーダーシップ」、「行動柔軟性」、それに「異文化リテラシー」という因子（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などがプラスに影響していた。なお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し、また、これら4つの因子は、海外派遣者の現地での成果に対し、それぞれプラスの影響を統計的に有意に与えていた。このうち、トップ・マネジメントの成果に対してとりわけ大きな影響を与えることを示すのが「経営手腕」と「リーダーシップ」である。他方、

ミドル・マネジメントの成果に対してそれら2因子よりも大きな影響を持つのが「行動の柔軟性」と「現地文化への理解」であった。トップ・マネジメントには経営成果に結びつく経営手腕とリーダーシップがより重要で、他方、ミドル・マネジメントは現地の部下と日常的に協働する機会も多く、いきおい「行動の柔軟性」、「現地文化への理解」の方がよりパフォーマンスに影響を与えることになるためと考えられる。

海外勤務経験年数の長さが「パフォーマンスの自己評価」に有意に正の影響を持つという結果をどのように解釈するべきだろうか。1回の海外勤務年数が3～5年となっている現状を考えると、海外勤務年数が10年、15年と長いということは20代、30代の若い時期に海外勤務を経験していることを意味しているとみられる。このため、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個人の高いパフォーマンスという形で後ほど報われる人的投資となりうることを上の結果は示唆しているといえよう。海外勤務では、ダイバーシティの高い環境下でストレッチのきいた仕事をするのが日常のことであり、そのことがマネジメント能力の向上を大きく促進するという面が大きいと考えられる。このため、海外派遣者育成においては、プロフェッショナルとしてのマネジメント能力の獲得を前提として、若い段階で、海外トレーニーも含む海外勤務経験を積ませることが有効であるといえよう。もちろん、この分析には、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意味でのサンプリング・バイアスを含む可能性を排除できないという限界もある。

上掲の著書（白木編著、2014）では同時に、

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など62項目に関してどのような評価をしているのかについて尋ねた。その場合に、日本人派遣者上司と現地国籍上司との間で全く同じ設問項目とし、評価結果を比較検討できるように設計した。調査対象者は日系現地法人88社に勤務する2,192人である。

その結果、まず、トップとミドルに共通して高い評価を得た3項目が、「責任感が強い」「顧客を大事にしている」「規則を尊重して適切に行動する」となっていた。逆に評価の低い項目が「現地語を熱心に勉強している」「現地の商習慣を理解している」「現地の文化や風俗習慣を理解している」「上の人が間違っていたらはっきり指摘する」となっていた。言い方を変えれば、日本人派遣者は現地に対する理解や関心が薄く、現地社会に溶け込もうとする姿勢（文化的適応（Acculturation））に乏しいということになる。この点は数十年前の著書（坂本（1976）、ならびに井川（1987））等でも夙に指摘されている点である。

次に日本人のトップと現地のトップの間で部下からの評価に統計的に有意な差があるかを検証した。結果は日本人が高いと評価された項目は無く、低いと評価されたのは対外交渉力と人脈である。同じ検証をミドルに対して行くと、日本人の方が高評価の項目はゼロである一方、低評価の項目は45項目もあった。

日本人派遣者が低く評価される理由はいくつか考えられる。基本的には処遇の高さの割には期待に応える能力や仕事を発揮していない

と現地の部下が見ているということであろう。また構造的な問題として、日本人マネジャーが現地に派遣されるとき2ランクほど職位が上がるケースが多く、これまでのキャリア形成でリーダーシップ経験に乏しいためにトップ・マネジメントとしての役割を十分に果たせていないという事情もある。日本人派遣者に対する厳しい指摘は、特に長いオペレーションが行われているASEANにおける現地法人では、中国、インドなどより顕著であった。

いずれにせよ、現地法人における日本人トップ・マネジメントの弱点として、社外の人脈の薄さ、社外での交渉力の弱さが直属の現地人部下から指摘されている。またシニア・マネジメントである日本人派遣者も語学力不足を超えて、各種の課題を抱えている。グローバル化の時代には、関心の重点をより広く社外、海外、異文化などに向ける必要がある。そのような中長期にわたるキャリア形成の在り方が求められている。

以上から、グローバル・マネジャーの育成の方向として、日本人ビジネス・パーソンの人的資産の維持向上を前提として、派遣前のリーダーシップ経験の付与、国内におけるダイバーシティ度の高い仕事の推進などが挙げられる。若いうちにビジネス・ナレッジやビジネス・スキルを十分身に付ける一方で、若手のうちに海外経験をした方がキャリア上の大きな刺激を受けやすいことは間違いがないであろう。海外では異文化リテラシーが仕事の成果を高める重要な要素となる。それを身に付けるには、若いときに海外に出た方が記憶力や対応力で有利で、後程その経験や気づきに基づいてキャリアを通じて自分をトランスフォームしたり、高めたりすることもできると考えられるからである。近

年、現地での実地研修を行うべく海外トレーニー制度を導入する企業が増えているのは、このような事情も関連しているであろう。

そこで、次節では、最近筆者らが行った若手海外派遣者のパフォーマンスに関するリサーチ結果（トランスナショナル HRM 研究所（2016））を援用しながら、上記の点を検討したい。

### 3 若年海外派遣者に求められるコンピテンシー

#### (1) 研究のねらい

海外勤務では、ダイバーシティ度の高い環境下でストレッチのきいた仕事をするのが日常のことであり、そのことがマネジメント能力の向上を大きく促進するということが考えられる。このため、海外派遣者育成においては、プロフェッショナルとしてのマネジメント能力の獲得を前提として、若い段階で、海外トレーニーも含む海外勤務経験を積ませることが有効であるといえよう。

それでは、現在赴任中の若手海外派遣者のコンピテンシーにはどのような特徴があり、彼らのどのようなコンピテンシーがどのような成果（Outcome）に結びついているのだろうか？トランスナショナル HRM 研究所（2016）ではこの点を数量的に明らかにしようとした。

まず若手海外派遣者のコンピテンシーを測定するのに適切な設問項目を作成するに当たり、日本経団連（2004）の議論を踏まえた G-Map 調査の調査票（（白木編著（2014）所収）を参照した。それと同時に、グローバル・リーダーシップのコンピテンシーの先行研究を幅広く渉猟し、検討を加えた Jokinen（2005）における

議論も大いに参考にして、本調査票に織り込んだ。ドメスティックな議論から一歩前に出て、調査内容を海外の議論と接合しながら充実させようとしたためである。

なお、中川（2015）でも紹介されているように、Jokinen（2005）は、幅広い関連先行研究の吟味を通じて以下の 13 のコンピテンシーがグローバル・リーダーシップに必要であると主張した。

- ① 自己認識力があること（self-awareness）
- ② 自己変革力があること（engagement in personal transformation）
- ③ 好奇心が強いこと（inquisitiveness）  
（以上の 3 項目が「グローバル・リーダーシップ・コンピテンシーの中核」（the core of global leadership competencies）にグルーピングされる。）
- ④ 楽観的であること（optimism）
- ⑤ 自己制御力があること（self-regulation）
- ⑥ 社会的判断力があること（social judgment skills）
- ⑦ 共感力があること（empathy）
- ⑧ 国際的環境下で働くモチベーションがあること（motivation to work in international environment）
- ⑨ 認知能力があること（cognitive skills）
- ⑩ 複雑性や矛盾を受容できること（acceptance of complexity and its contradiction）  
（以上の 7 項目が「グローバル・リーダーの望ましい心理特性」（the desired mental characteristics of global leaders）にグルーピングされる。）
- ⑪ 社交性スキルがあること（social skills）
- ⑫（組織レベルでフォーマルな関係性を構築できる）ネットワークング・スキルがあること

(networking skills)

⑬(仕事をこなす上で必要な)専門的知識があること(knowledge)

(以上の3項目が「グローバル・リーダーの望ましい行動特性」(the desired behavioral competencies of global leaders)にグルーピングされる。)

以上のような観点も考慮に入れながら、62項目にわたる質問項目を作成し、それぞれリッカートの5段階スケールによる回答を求めた。

他方、成果については、赴任後の(1)仕事成果の向上、(2)スキルや能力の伸長の度合い、(3)現地での仕事や生活環境への適応状態、それに、(4)仕事への満足とモチベーションの変化という4つの側面から測定しようとした。この場合にもそれぞれリッカートの5段階スケールによる回答を求めた。

成果についての設問は、調査対象者とその直属の上司の両方に回答を求めた。その目的は、第1に、若手海外派遣者のコンピテンシーと上司評価をマッチングさせることによりその関係を推定すること、第2に、客観的と思われる直属上司の評価と自己評価とを具体的に比較検討することに置かれたのである。

## (2) 調査の対象と方法

調査依頼を127社に行った結果、そのうち67社から調査への協力に対し受諾の回答をもらった。しかし、実際に調査票の回収に結び付いたのは、64社(依頼者数127社の50.4%)であった。調査回答企業64社の従業員規模は1,000-9,999人が39.1%、10,000人以上が43.8%となっており、大企業が中心となっている。また、調査回答企業の業種別構成は、製造

業56.3%、非製造業43.8%であった。

調査対象者は、20代、30代の海外派遣者本人と直属の上司である。具体的には、「年齢40歳未満、赴任中(赴任から6ヶ月以上経過)もしくは帰任1~2年程度の日本人社員、さらに、研修ではなく業務目的での派遣者」を対象とした。調査方法は原則として、web調査を採用した。企業への依頼から世界各国に散在する個人(若手海外派遣者本人と直属の上司の双方)から調査票を回収するまでの調査期間は、2014年12月から2016年3月末までの1年間余りであった。

その結果、302人の有効回答票を得ることができた。調査対象者を20代、30代の若手海外派遣者と限定していたため、40歳を超える回答票(42歳1人、43歳4人、44歳1人の合計6人)は集計・分析の対象から除外せざるを得なかった。ただし、帰任して1~2年程度のものも調査対象としたため、帰任時に30代であったが、現在すでに40代初めのもの若干名(40歳4人、41歳1人の合計5人)も集計・分析の対象に加えている。

## (3) 調査対象者の特徴

赴任国は、米国、中国にそれぞれ20%以上が集中し、それ以外ではタイ、英国、シンガポール、ベトナム、それにインドネシアなどに多かった。これを地域別に分けると、アジア(中国を除く)が41%と最も多く、北米21%、中国20%、ヨーロッパ17%がそれに続く。

赴任者の従事する業種は、多い順に電機・電子部品製造業(22.2%)、その他の製造業(14.9%)、サービス業(10.6%)、自動車・部品製造業(10.3%)、情報技術業(9.9%)などとなる。製造業と非製造業に大きく分けると、製

造業 41%，非製造業 59%であった。

赴任者の従事する現地法人の規模は、50人未満から1,000人以上までばらついているが、100～400人規模が28.1%，1,000人以上規模が25.8%と多くなっていた。

調査対象者の平均年齢は33.3歳であった。年齢別分布でみると、特に30～34歳に50.7%と集中していたが、35歳以上にも36.1%，25～29歳にも13.2%と分布していた。

調査対象者の勤続年数（現地法人での勤続年数も含む）は、平均値9.2年、最頻値は8年となっている。また現任地への赴任年数は2.4年（最頻値は2年）、それも含む海外勤務の通算勤続年数は2.7年（最頻値は2年）であった。

現任地への赴任希望度について見てみると、「強く希望した」と「希望した」の割合が高く、それぞれ40.1%と35.8%となっており、合計で全体の8割弱を占めていた。希望しなかったのは10%に満たない。

現任地での主な仕事内容は、管理（総務、経理、人事）25.8%，営業24.8%，それに技術22.8%の割合が特に高かった。

現任地での役職についてみると、「課長クラス」がもっとも多く、41.1%となっており、続いて「一般従業員」が22.2%、「係長クラス」が20.5%、「部長クラス」が10.9%などとなっていた。

赴任前の英語力については、TOEIC、英検、TOEFLを指標に用いて、英語力を統一の基準で評価した。その結果は、平均値5.4、中央値が5、最頻値が6となっていた。なお、この中央値5はTOEICでは640～740点、最頻値6はTOEICでは740～840点に相当する。

#### (4) 若手海外赴任者のコンピテンシーの特徴

若手海外赴任者のコンピテンシーの特徴的要因を明らかにするため、因子分析を行った。もともと本調査では海外派遣者のコンピテンシーを示す項目として、仕事能力、異文化適応能力、対人関係などの内容を含む62項目を設定してある。各項目への回答では5点法を採用し、「全く違う」が「-2」、「違う」が「-1」、「どちらとも言えない」が「0」、「その通り」が「1」、「全くその通り」が「2」とした。

平均得点が1.0以上と高い項目を見ると以下の12項目となる。この中で特に1.20以上と得点の高い項目は、「自分自身、世界で活躍できる人間になりたいと思っている」(1.22)、「新しい事や人との出会いを楽しんでいる」(1.27)、「派遣国の文化、宗教、風俗習慣を理解しようとしている」(1.20)の3項目である。夢が大きく、積極的に現地に溶け込もうとする前向きの性質を表すコンピテンシーが高得点を得ていることが分かる。

他方、0.5以下と低い得点となっている項目を見ると、以下の9項目となる。このうち特に得点の低い項目は、「視野・見識が広い」(-0.04)、「他部門の悪口を言わない」(0.20)、「交渉力が強い」(0.26)、それに「専門知識が豊富である」(0.29)である。若年派遣者は、視野・見識、交渉力、専門知識など能力面でかなり自己評価が低いといえる。

ここで、上で引用したJokinen (2005)の中で、これまでの研究で共通してグローバル・リーダーシップに必要であるとされる13のコンピテンシーと照らし合わせて、日本人若手海外派遣者のコンピテンシーの上記の状況を判定することを試みてみよう。○印が付いている項目は日本人若手海外派遣者が保有できているコ

ンピテンシー、×印が付いている項目は日本人若手海外派遣者に保有されていないコンピテンシー、△印が付いている項目はどちらとも判断がし兼ねるものとする。

- ① 自己認識力があること：△
- ② 自己変革力があること：△
- ③ 好奇心が強いこと：○
- ④ 楽観的であること：△
- ⑤ 自己制御力があること：△
- ⑥ 社会的判断力があること：△
- ⑦ 共感力があること：○
- ⑧ 国際的環境下で働くモチベーションがあること：○
- ⑨ 認知能力があること：○
- ⑩ 複雑性や矛盾を受容できること：×
- ⑪ 社交性スキルがあること：△
- ⑫ ネットワーキング・スキルがあること：×
- ⑬ 専門的知識があること：×

以上は、日本人若手海外派遣者の自己評価に対する筆者の主観的評価の結果に他ならない。とはいえ、好奇心・共感力・認知能力などの知的水準が高く、海外で働くモチベーションが強いにもかかわらず、異文化特有の複雑性や矛盾に対する受容力不足、人脈作り能力の不足、専門的知識不足などの課題が明らかになっている。

続いて62の質問項目に対し因子の数を4つに設定した因子分析により、①「仕事能力」、②「異文化適応能力」、③「対人能力」、それに④「前向き行動力」の因子が得られた。今回の調査対象となった若手海外赴任者はこれらの諸特徴を保有しているとみられる。

(5) 赴任後の変化

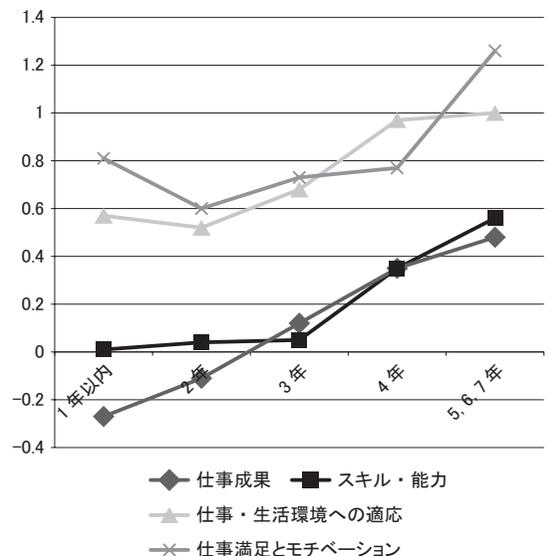
20代、30代の海外勤務者が赴任後、① 仕事

成果、② スキルや能力、③ 現地の仕事や生活環境への適応、④ 仕事への満足とモチベーションなど4つの側面でのどのような変化を示しているのかを、本人の自己評価、ならびに上司の評価を通じて検討した。その結果、以下のような点が明らかになった。

第1に、図1の本人評価では、赴任後当初は違う環境におかれ、成果もスキル・能力向上も当初の期待以上の向上は実感できていないが、他方で、現地での仕事や生活環境への適応は期待以上に進み、また仕事満足とモチベーションも赴任後はかなり高まっていた。

第2に、赴任期間が長くなれば長くなるほど仕事成果、続いてスキルや能力、さらには、現地での仕事・生活環境への適応という項目も高まる傾向がみられる。仕事成果、スキル・能力向上の実感を得られるのは、実に赴任後3年を超えてからのことである。これに対し、仕事満足とモチベーションの高さは、赴任して1年以内は高いが2年目に下がるという中弛み傾向が見られた。

図1 赴任後の本人評価（赴任年数別）

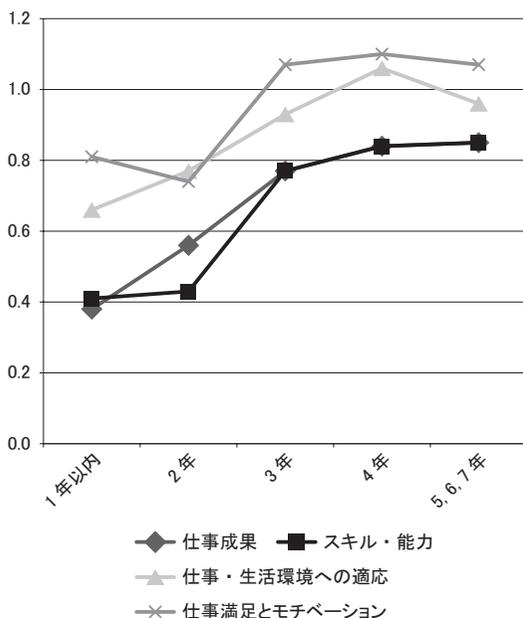


第3に、赴任後の本人評価の各指標間には正の相関関係がみられ、相互に関係しあっていることが分かった。スキル・能力が伸びて仕事成果が目に見えて上がれば、仕事の満足度も上がり、モチベーションも向上するという好循環が想定される。

第4に、図2に示されるように、上司の評価結果も本人の評価の場合と同様、「仕事成果の向上」や「スキルや能力の伸長の度合い」と比べて、「現地での仕事や生活環境への適応状態」や「仕事への満足とモチベーション」の方で高くなっている。これは、仕事成果やスキル・能力の向上は赴任後すぐには目に見える形で現れにくいのではないかとみられる。

第5に、本人評価と同様、上司評価の場合も、部下の赴任期間が長くなればなるほど、各指標に対する評価も高まるという傾向がみられる。しかし、とりわけ、「仕事成果の向上」や「スキルや能力の伸長の度合い」においては、上司評価が本人評価よりかなり高くなっている。

図2 赴任後の上司評価（赴任年数別）



第6に、上司評価の各指標間にも、本人評価の場合と同様、あるいは、むしろそれ以上に、各指標間には統計的に有意に正の相関関係がみられ、上司評価には、仕事・生活環境への適応や仕事満足とモチベーション向上、つまり「若手が現地で頑張っているという評価」がハロー効果（Halo effect）を持ち、スキル・能力または仕事成果の上昇など他の指標にプラスの影響を与えていると解釈される。

第7に、上述の通り、上司は部下本人より、とりわけスキル・能力の伸長と仕事成果の向上を高く評価していた。一般的に自己評価は甘くなりがちで、本人評価の方が上司評価より高いのではないかと考えられるが、予想と逆の結果になっている。さらに、赴任期間が長くなるほど、仕事成果やスキル・能力については、本人評価が上司評価に近づいていく傾向があった。赴任当初、自己の仕事成果やスキル・能力について自信を喪失していた赴任者が赴任を通じて自信を取り戻していくプロセスを表しているであろう。

既述の4つの因子、すなわち①仕事能力因子、②異文化適応能力因子、③対人能力因子、それに④前向き行動力因子が、若手海外赴任者の赴任後の「仕事成果の向上」、「スキル・能力の伸長の度合い」、「現地での仕事や生活環境への適応状況」、「仕事への満足度・モチベーションの変化」にどのような影響を与えているのかは次に回帰分析を用いて分析する。

#### (6) コンピテンシーの4因子が赴任後の各種指標の変化に与える影響

本人評価に基づく分析と上司評価に基づく分析をそれぞれ行い、その影響要因を確認し、相互比較を行った。

具体的には、4つの赴任後の変化に関する赴任者本人の自己評価を被説明変数とした全体の重回帰分析を行った。説明変数として、4つのコンピテンシー（「仕事能力」「対人関係能力」「異文化適応能力」「前向き行動力」）の因子得点、海外勤務の希望度合（5段階）、赴任前の海外生活経験の有無（ダミー）、赴任前研修の有無（ダミー）を説明変数として投入した。また、コントロール変数として、地域（ダミー）、業種（ダミー）、赴任先職位（ダミー）、所属部門（ダミー）、赴任年数を投入した。重回帰分析の結果は表1～4に示されている。

本人評価に基づいて分析を行った結果、赴任者のコンピテンシーを示す仕事能力因子と前向き行動力因子が共に、赴任後の「仕事成果の向上度合」と「スキル・能力の伸長度合」とに対

表2 赴任後のスキル・能力の伸長度合に影響する要因

	ベータ	t 値
中国	0.067	1.23
ヨーロッパ	-0.079	-1.478
北米	-0.118	-2.156*
中南米	-0.006	-0.116
非製造業	-0.022	-0.409
赴任先 400 人未満	0.038	0.749
管理部門（総務、経理、人事）	-0.026	-0.467
品質管理、生産（オペレーター）、 購買・調達	-0.035	-0.662
技術、研究開発、IT 関連	-0.037	-0.641
塾などの教育関連	0.032	0.648
部長以上	-0.155	-2.829**
課長	-0.071	-1.326
海外勤務希望度合	0.02	0.359
海外生活経験あり	-0.037	-0.761
赴任前研修なし	-0.056	-1.102
赴任年数	0.101	1.989*
仕事能力	0.243	3.477**
異文化適応能力	0.03	0.495
対人関係能力	-0.018	-0.308
前向き行動力	0.374	5.234**
	R <sup>2</sup>	0.38
	F 値	8.6**
	N	299

表1 赴任してからの仕事成果の向上度合に影響する要因

	ベータ	t 値
中国	0.002	0.044
ヨーロッパ	-0.044	-0.839
北米	-0.048	-0.898
中南米	-0.03	-0.624
非製造業	0.018	0.342
赴任先 400 人未満	0.035	0.713
管理部門（総務、経理、人事）	0.004	0.075
品質管理、生産（オペレーター）、 購買・調達	-0.049	-0.953
技術、研究開発、IT 関連	0.044	0.781
塾などの教育関連	0.006	0.116
部長以上	-0.044	-0.822
課長	-0.042	-0.805
海外勤務希望度合	-0.01	-0.183
海外生活経験あり	-0.088	-1.847 †
赴任前研修なし	0.002	0.035
赴任年数	0.182	3.651**
仕事能力	0.251	3.669**
異文化適応能力	0.058	0.981
対人関係能力	-0.079	-1.378
前向き行動力	0.385	5.504**
	R <sup>2</sup>	0.41
	F 値	9.5**
	N	299

表3 赴任後の仕事・生活環境への適応度合に影響する要因

	ベータ	t 値
中国	-0.028	-0.535
ヨーロッパ	-0.03	-0.573
北米	0.036	0.673
中南米	0.064	1.356
非製造業	-0.021	-0.396
赴任先 400 人未満	0.093	1.905 †
管理部門（総務、経理、人事）	0.062	1.129
品質管理、生産（オペレーター）、 購買・調達	0.044	0.865
技術、研究開発、IT 関連	0.059	1.057
塾などの教育関連	0.012	0.254
部長以上	0.006	0.104
課長	0.015	0.296
海外勤務希望度合	0.209	3.791**
海外生活経験あり	-0.013	-0.277
赴任前研修なし	-0.028	-0.558
赴任年数	0.161	3.238**
仕事能力	-0.046	-0.67
異文化適応能力	0.395	6.706**
対人関係能力	0.107	1.882 †
前向き行動力	0.127	1.832 †
	R <sup>2</sup>	0.41
	F 値	9.8**
	N	299

(注) \*\*, \*, †は、それぞれ1%, 5%, 10%水準で有意なことを示す。以下同様。

表4 赴任後の仕事への満足度・モチベーションの変化に影響する要因

	ベータ	t 値
中国	0.03	0.53
ヨーロッパ	-0.016	-0.289
北米	0.012	0.208
中南米	0.029	0.57
非製造業	-0.086	-1.51
赴任先 400 人未満	0.082	1.559
管理部門（総務、経理、人事）	0.021	0.36
品質管理、生産（オペレーター）、 購買・調達	0.036	0.658
技術、研究開発、IT 関連	-0.034	-0.557
塾などの教育関連	0.091	1.743 †
部長以上	0.03	0.522
課長	0.05	0.895
海外勤務希望度合	0.081	1.359
海外生活経験あり	-0.069	-1.343
赴任前研修なし	0.032	0.604
赴任年数	0.035	0.656
仕事能力	-0.096	-1.307
異文化適応能力	0.172	2.712**
対人関係能力	0.108	1.761 †
前向き行動力	0.409	5.456**
	R <sup>2</sup>	0.32
	F 値	6.5**
	N	299

して、正の影響を持つことが確認できた。「仕事・生活環境への適応度合」「仕事への満足度・モチベーションの変化」に関しては、異文化適応能力因子、対人関係能力因子、前向き行動力因子の3つが正の影響を持つことが分かった。

このことから、本人評価によると①前向き行動力因子は、仕事成果、スキル・能力のみならず、仕事・生活環境への適応、仕事満足度・モチベーションにも影響を与え、②仕事能力因子は仕事成果、スキル・能力に影響を与え、③異文化適応能力因子、対人関係能力因子は仕事・生活環境への適応、仕事満足度・モチベーションに影響を与えていることが分かる。さらに、赴任年数は、仕事満足度・モチベーションを除くすべての被説明変数にプラスの影響を与えている。

上司評価に基づいての分析では、赴任者のコ

ンピテンシーの中の前向き行動力因子のみが、4つの赴任後の変化のいずれにも影響を持つという結果が得られた（掲表省略）。同時に、赴任年数はすべての被説明変数にプラスの影響を与えており、上司の評価がすべての側面において赴任年数とともに高くなることを示している。

## 4 結論と検討

### (1) 分析結果

上記の回帰分析の結果に基づき、以下のようないくつかの点が指摘できよう。

第1に、上司評価が本人評価より、とりわけスキル・能力と仕事成果において全般的に高くなっていることをどのように解釈するのが合理的であるかについてより深めた分析が求められる。当面は、赴任当初は、本人は十分に能力を発揮できず、成果も思ったほどには上がらないという状態に置かれるが、部下の仕事ぶりに対し相対的な視点を持つ上司にとっては新人の割には頑張っているという評価が他の側面にも好評価をもたらしていると解釈できる。もちろん、穿った見方をすれば、若手派遣者が自分の仕事については過剰なくらいに謙虚になっているからかもしれない。しかし、過剰な謙虚さというものは、海外でどれくらいプラスに評価されるものかどうかは不明である。

第2に、上司評価と本人評価の間には弱い正の相関がみられたが、強い正の相関がみられるほどの一致度は見いだせなかった。直属の上司といえども部下のことを正確に評価することは困難であることを示唆しているのかもしれない。これを、今後の研究でどのように解釈し、取り込んでいくかという課題が残った。

第3に、本人評価では、コンピテンシーによ

り赴任後の各指標の変化に対する影響が異なることが分かった。前向き行動力因子は、仕事成果、スキル・能力のみならず、仕事・生活環境への適応、仕事満足度・モチベーションなどのすべての変化に対して影響を与えるが、仕事能力因子は仕事成果、スキル・能力に影響を与え、異文化適応能力因子、対人関係能力因子は仕事・生活環境への適応、仕事満足度・モチベーションに影響を与えていることが分かった。赴任年数も仕事満足度・モチベーションへの影響を除き、常にプラスの影響を与えていた。

第4に、上司評価の場合、前向き行動力因子がすべての赴任後の指標の変化に対して影響を与えていたが、赴任年数も常にプラスの影響を与えていた。また、上司評価では、赴任後の変化の指標間で相関がきわめて高かった。このことから、上司の部下評価には前向き行動力因子、つまり何事にも積極的に取り組むという姿勢が、すべての評価に対し強いプラスの効果、すなわち「ハロー効果」をもっているように考えられる。その前提として、上司は、若手赴任者は数多くの社員から選抜されているわけであるから、「仕事能力」等に関しては優秀であるという認識が先に働いているかもしれない。いずれにせよ、上司評価が必ずしも客観的に正しい評価を下しているとは限らないことを示しているかもしれない。

第5に、赴任前の「海外生活経験」がのちの海外勤務において、プラスの働きをすると予想していたのと異なり、今回の調査では、上司評価において「スキル・能力の伸長度合」に関して負の影響を、本人評価において「仕事成果の向上度合」に負の影響を持つことが分かった。これは、以前の生活経験から得られた海外に対する認識が実際に赴任した際における状況と違

う場合、そこから生じる認識のギャップが逆に業務を遂行する上での阻害要因となり、そのため、以前の「海外生活経験」がマイナスな働きをしている可能性も考えられる。海外の生活経験は場合によっては、マイナスの効果があるということを認識する必要がある。

第6に、「海外勤務希望度合」については、本人評価においても上司評価においても現地の「仕事・生活環境への適応」に正の影響を持つことが分かった。自ら赴任先での勤務を希望するということは現地国への関心を含めた海外勤務に意欲的、前向きであることを意味しており、そのため、より現地を理解しようと努力することが考えられ、適応度合はそうでない者と比べ高くなるとみられる。今後の海外派遣において、赴任者自身の希望を重視した選抜が適応に関する限りより効率的な海外派遣につながることを示唆している。

## (2) 考察

日本人派遣者は、シニア（ベテラン）であるかジュニア（若年者）であるかにかかわらずなく、海外における著しくダイバーシティな状況、つまり複雑性と矛盾が常に同居する状況に適応しにくく、また異文化の中でネットワーク作り、人脈作りに苦労しているということが判明した。これはしかし、今に始まったことではない。とすれば、この弱点を補強すべく、若いうちからのキャリア形成中での経験作りが欠かせない。

赴任後の上司評価と本人評価との乖離をどのように解釈すべきだろうか。想定と異なり、上司評価は本人評価をすべてのダイメンションで大きく上回るものであった。本人評価の場合、スキル形成や仕事成果には仕事能力因子と前向

き行動力因子がプラスの影響を与え、環境適応やモチベーションには異文化適応能力因子、対人関係因子、それに前向き行動力因子がプラスの影響を与えていた。これらの結果は、十分納得できるものである。他方、上司評価の場合は、前向き行動力因子のみがすべての被説明変数、つまりスキル形成、仕事成果、環境適応、モチベーションにプラスの影響を与えていた。何事にも積極的に取り組む部下の姿勢が上司の他の面の部下評価に好影響をもたらす（ハロー効果）ことは確かに納得できる。しかし、同時に上司はそのハロー効果の故に部下の各種の仕事能力、メンタル面などの観察を正確にはできていないかもしれないという課題は残る。

とはいえ、若年の海外派遣者においては、前向き行動力因子、つまり何事にも積極的に取り組むという姿勢はほとんどの赴任後のパフォー

マンスに好影響を与えているという事実は看過すべきではない。若年者の育成策、海外赴任への選抜において、この要素の重要性を改めて確認しておく必要がある。

#### 【参考文献】

- 坂本康實（1976）『海外企業経営と現地人：摩擦はなぜ起こるか』（日本経済新聞社、日経新書）。
- 井川俊夫（1987）『国際化時代の海外駐在員：異文化への適応と人の国際化』（有斐閣）。
- 日本経団連（2004）、『日本人社員の海外派遣をめぐる戦略的アプローチ～海外派遣性高サイクルの構築に向けて～』2004年11月16日。
- Jokinen (2005), "Global leadership competencies: a review and discussion", Journal of European Industrial Training, Vol. 29, No. 3, pp. 199-216.
- 白木三秀編著（2014）、『グローバル・マネジャーの育成と評価』（早稲田大学出版部）。
- 中川有紀子（2015）『グローバル・リーダーシップのコンピテンシーとは。Jokinen（2005）からの考察』『早稲田大学トランスナショナル HRM 研究所 会報』（第6号）2015年3月6日、9-11 ページ。
- 早稲田大学トランスナショナル HRM 研究所『若手日本人派遣者のキャリアと能力開発に関する調査』（株式会社 JIN-G からの受託調査研究）2016年6月。



**Canon**

キヤノンマーケティングジャパングループは、

4Kで

映画を進化させる。

まるで映画の世界に入り込んだかのような

臨場感を届けるために、

私たちは、4Kの映像技術で、

高感度・高画質を実現し、

より自然に近い色を再現していきます。

映像制作の課題も見つけだす。

キヤノンマーケティングジャパン株式会社 [canon.jp](http://canon.jp)