

# 日本人海外派遣者の育成と課題

## ——アジアの現地スタッフによる評価からの検討——

白 木 三 秀

バブルが崩壊して以来、日本国内での投資が伸び悩む中で、2000年以降、新興市場の成長とそこへの投資が増大している。これに伴い、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」への需要も増大している。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、さらには海外における日本人留学生や現地の学生を本社要員として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、十分に対応できるのかどうか問われていくことになる。

そこで、本稿では、グローバル人材の需給バランスの動向、グローバル人材に必要とされる資質やスキル、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。

### 1. 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下に、海外でのオペレーションを継続するには、中国やベトナムやインドなど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、結果としての競争の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。グローバル人材には、本社統制の担い手として世界本社から派遣される「海外派遣者」がまず上げられる。

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、技術生産担当などの機能の専門家である。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ためである。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上げる。

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、賃金水準の決定などと並んで、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、そして活用・活躍こそが、新興市場での競争力の源泉であるためである。

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、集中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、インドなど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。

ということで、グローバル人材の需給バランスについては、日本人派遣者が海外に供給されることによりグローバル人材の需要が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ものの、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、かれ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得ないであろう。というのも、今後、日本人派遣者自身の供給力が質量ともに制約に直面し、他方で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実質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、対人関係構築能力など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。

その前に海外派遣者の量的状況について確認しておく必要がある。節を改めて検討することにしよう。

## 2. 海外派遣者の増大

現在、どれくらいの人が海外に派遣されているのだろうか。最も実態に近く、時系列で分かる統計は『海外在留邦人数統計』（外務省）である。この統計で海外派遣者に相当するのは、「長期滞在者」（3カ月以上の滞在者で永住者ではない邦人）のうちの日系の「民間企業関係者」の「本人」である。図1からいくつかのことが分かる。

第1に、日本人海外派遣者数はここ1、2年頭打ち気味であるとはいえ、傾向的には増大しており、特にその増加は2000年に入ってからが際立っている。2009年現在、その数は229,026人となっている。

第2に、地域別では北米、西欧が停滞的であるのに比べて、アジアの激増が

これも2000年以降に著しい。アジアへの派遣者数は、2009年現在、132,116人となっており、全体の約57%を占める。なお、図では示さないが、アジアのなかでは中国への派遣者数が突出しており、2009年現在、69,445人（アジアのなかの53%）である。

ここで、どういう人がどういう役割で派遣されているのかを、別の大規模調査で確認しておこう<sup>(1)</sup>。海外派遣者の属性を見ると、平均年齢は46.1歳であった。1993年における同様の調査では平均年齢は41.3歳であったから着実に加齢しているといえる。海外派遣者の派遣元企業における平均勤続年数は20.0年であり、平均像ではベテランが派遣されていることが分かる。さらに、海外派遣に伴い職位は1.9ランク上昇する。これに伴い、職域、職責も広く、重くなっていることはいうまでもない。そしてこのことが重要な意味を持つ。

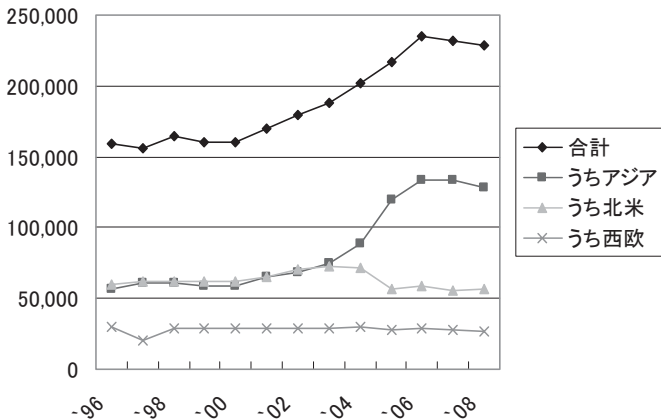


図1 日系企業における「日本人海外派遣者数」の推移

(注) 「日本人海外派遣者数」とは、「長期滞在者」のうちの「民間企業関係者」の「本人」のことである。

(出所) 『海外在留邦人数統計』(外務省)。

### 3. 海外派遣者に対する現地スタッフの評価

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、さらに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、そして、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④現地法人の戦略的位置づけという4つの要素が、海外派遣者個人個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。それと同時に、当該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は、当該派遣者と現地スタッフとが協働して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など62項目にわたり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<sup>(2)</sup>。

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と行った場合と、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1参照）。日本人上司の場合、ほぼ100%が男性である。これには地域別な違いはない。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2である。この表から、

表1. 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	男性	522 98.9%	510 98.8%	84 100.0%	1116 98.9%
	女性	6 1.1%	6 1.2%	0 .0%	12 1.1%
	合計	528 100.0%	516 100.0%	84 100.0%	1128 100.0%
現地人 上司	男性	427 76.7%	297 75.6%	70 98.6%	794 77.8%
	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%

表2. 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 .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%
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 .4%	2 .5%	0 .0%	4 .4%
合計		559 100.0%	399 100.0%	71 100.0%	1029 100.0%

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3で年齢につ

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



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2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4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える限り、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5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

表4. 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 上司の 部下	男性	303 56.8%	335 64.2%	74 87.1%	712 62.5%
	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 上司の 部下	男性	350 62.3%	231 58.0%	61 85.9%	642 62.3%
	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%

表5. 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
日本人上司の部下	高卒	19 3.6%	26 5.0%	2 2.4%	47 4.1%
	短大卒	142 26.6%	60 11.4%	2 2.4%	204 17.8%
	大卒	322 60.3%	356 67.8%	55 64.7%	733 64.1%
	修士卒	43 8.1%	79 15.0%	26 30.6%	148 12.9%
	博士卒	4 .7%	1 .2%	0 .0%	5 .4%
	不明	4 .7%	3 .6%	0 .0%	7 .6%
	合計	534 100.0%	525 100.0%	85 100.0%	1144 100.0%
	現地人上司の部下	高卒	65 11.6%	47 11.8%	2 2.8%
短大卒		148 26.3%	56 14.0%	8 11.3%	212 20.5%
大卒		305 54.3%	258 64.5%	41 57.7%	604 58.5%
修士卒		38 6.8%	35 8.8%	18 25.4%	91 8.8%
博士卒		5 .9%	0 .0%	0 .0%	5 .5%
不明		1 .2%	4 1.0%	2 2.8%	7 .7%
合計		562 100.0%	400 100.0%	71 100.0%	1033 100.0%

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。

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6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<sup>(3)</sup>により比較し現地での役職別に示したものである。統計的に有意な差のある項目に着目してみると以下のようなことが分かる。

役員以上の場合、戦略立案、方針の堅持、改善への意欲、他部門の悪口を言わないなどの4項目で日本人上司の方が高く評価されている。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、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」という2項目を除いて、18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項目で低く評価されている点である。また部下育成能力のカテゴリーにおいても「部下の対する気配りや関心を示している」「部下の間違いを的確に指摘する」「部下育成のためのチャンスを与えている」などの4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ため、これらの違いは割り引いて考える必要があり、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司より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。

ASEANにおける調査結果はこれ以上に厳しくなっていることは明らかである（表7参照）。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

表6. 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)	日本人 n=389 (標準偏差)	現地人 n=513 (標準偏差)
部下に公平に接している	3.98 (0.98)	3.91 (1.02)	3.80 (0.96)	3.84 (0.93)
部下を信頼している	3.99 (1.00)	3.88 (0.99)	3.83 (1.00)	3.94 (0.86)
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)	3.98 (0.93)	4.01 (0.84)
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)	3.84 (0.98)	3.96 (0.86)
部下の成果を客観的に評価している	4.08 (0.89)	4.07 (0.85)	3.91 (0.92)	4.01 (0.82)
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)	3.85 (0.99)	3.96 (0.89)
意思決定に当たり、周囲の意見を取り入れている	4.16 (0.89)	4.14 (0.85)	3.96 (1.01)	4.01 (0.90)
部下を効果的に褒めている	3.99 (0.98)	4.07 (0.85)	3.80 (1.00)	3.86 (0.87)
部下が問題に遭遇した際に、適切な助けをする	4.30 (0.88)	4.09 (1.01)	4.07 (0.95)	4.14 (0.77)
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)	3.73 (0.94)	3.75 (0.92)
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)	3.62 (0.98)	3.75 (0.93)
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)	3.76 (0.90)	3.85 (0.81)
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)	3.61 (1.03)	3.79 (0.96)
部下に間違いを的確に指摘している	4.09 (0.80)	3.98 (0.85)	3.84 (0.93)	3.96 (0.79)
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)	3.66 (0.99)	3.87 (0.93)
自分がミスをした時は素直に認める	4.12 (0.93)	3.93 (1.00)	3.95 (0.93)	3.90 (0.85)
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)	3.98 (0.90)	4.02 (0.78)
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)	3.75 (0.94)	3.82 (0.89)
部下に明確な業務目標を示している	4.24 (0.87)	4.14 (0.88)	4.03 (0.88)	4.05 (0.83)
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)	3.90 (0.93)	3.95 (0.83)
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)	3.77 (0.90)	3.95 (0.85)
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)	4.10 (0.87)	4.12 (0.78)
業務を迅速に遂行できる	4.21 (0.83)	4.20 (0.85)	3.91 (0.93)	4.05 (0.84)
業務上の時間管理が効果的である	4.24 (0.89)	4.05 (0.96)	3.97 (0.91)	4.05 (0.88)
意思決定が速い	4.22 (0.91)	4.11 (0.97)	3.76 (1.02)	3.98 (0.92)
目標達成志向が強い	4.59 (0.75)	4.49 (0.74)	4.27 (0.85)	4.23 (0.85)
仕事の優先順位が明確である	4.38 (0.85)	4.34 (0.89)	4.10 (0.92)	4.27 (0.77)
戦略立案ができる	4.26 (0.78)	3.88 (0.98)	3.73 (1.03)	3.77 (0.96)
数字分析に強い	4.36 (0.82)	4.07 (0.95)	4.11 (0.91)	3.92 (0.92)

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、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レンスを先取りする	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
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 (0.84)	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 (0.88)	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つ	4.25 (0.93)			3.82 (0.91)		
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

表7. ASEAN 諸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)	日本人 n=293 (標準偏差)	現地人 n=300 (標準偏差)
部下に公平に接している	3.81 (0.75)	3.85 (0.85)	3.69 (0.98)	3.69 (0.92)
部下を信頼している	3.83 (0.75)	3.81 (0.92)	3.55 (0.97)	3.70 (0.93)
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)	3.69 (0.90)	3.82 (0.82)
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)	3.54 (0.96)	3.77 (0.86)
部下の成果を客観的に評価している	3.70 (0.75)	3.91 (0.78)	3.66 (0.94)	3.72 (0.92)
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)	3.63 (1.00)	3.84 (0.87)
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)	3.68 (0.96)	3.78 (0.91)
部下を効果的に褒めている	3.61 (0.75)	3.65 (0.85)	3.38 (0.91)	3.47 (0.85)
部下が問題に遭遇した際に、適切な助けをする	4.01 (0.75)	4.15 (0.89)	3.78 (0.97)	3.95 (0.86)
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)	3.50 (0.97)	3.69 (0.87)
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)	3.62 (0.94)	3.80 (0.83)
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)	3.43 (0.92)	3.70 (0.88)
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)	3.59 (1.03)	3.83 (0.87)
部下の間違いを的確に指摘している	3.64 (0.75)	3.72 (0.85)	3.47 (0.89)	3.60 (0.88)
部下に対する取り組み方を教えている	3.58 (0.75)	3.77 (0.86)	3.46 (0.92)	3.72 (0.81)
自分がミスをした時は素直に認める	3.78 (0.75)	3.83 (0.99)	3.66 (0.99)	3.64 (0.89)
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)	3.55 (0.91)	3.78 (0.82)
言葉で表現されなくとも相手の思考・感情を察知する	3.48 (0.75)	3.67 (0.81)	3.27 (0.93)	3.52 (0.86)
部下に明確な業務目標を示している	3.82 (0.75)	4.00 (0.89)	3.57 (0.92)	3.81 (0.85)
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)	3.59 (1.04)	3.72 (1.01)
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)	3.48 (0.91)	3.67 (0.88)
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)	3.91 (0.84)	4.11 (0.75)
業務を迅速に遂行できる	3.87 (0.75)	4.04 (0.81)	3.59 (0.92)	3.85 (0.81)
業務上の時間管理が効果的である	3.88 (0.75)	4.03 (0.81)	3.48 (0.97)	3.72 (0.90)
意思決定が速い	3.78 (0.90)	4.00 (0.91)	3.44 (0.97)	3.75 (0.86)
目標達成志向が強い	4.08 (0.74)	4.24 (0.83)	3.79 (0.89)	3.96 (0.86)
仕事の優先順位が明確である	3.91 (0.75)	4.02 (0.85)	3.60 (0.97)	3.76 (0.88)
戦略立案ができる	3.88 (0.83)	4.01 (0.74)	3.40 (0.88)	3.79 (0.82)
数字分析に強い	3.95 (0.82)	4.06 (0.79)	3.67 (0.87)	3.90 (0.85)

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 **
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 **
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
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 **
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 (0.96)		
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

表8. 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
部下に公平に接している	4.13 (0.93)	3.79 (1.38)	1.57	3.86 (0.95)	4.17 (0.94)	-1.38
部下を信頼している	4.35 (0.73)	3.79 (1.22)	2.51 *	4.03 (0.78)	4.04 (0.95)	-0.04
部下のアイデアや提案をよく聞いている	4.16 (0.81)	3.92 (1.06)	1.02	3.90 (0.98)	4.11 (0.85)	-0.96
部下に対する気配りや関心を示している	4.07 (0.88)	4.13 (0.95)	-0.23	3.83 (0.93)	4.00 (0.81)	-0.85
部下の成果を客観的に評価している	4.20 (0.95)	3.75 (1.19)	1.64	4.17 (0.85)	4.06 (0.82)	0.55
部下の経験や能力を考慮し、権限を委譲している	4.16 (0.81)	3.58 (1.21)	2.50 *	4.04 (0.92)	4.00 (0.93)	0.16
意思決定に当たり、周囲の意見を取り入れる	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とも相手の思考・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
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
対外交渉力が強い	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
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
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&lt;0.05 \*\* p&lt;0.01 ■ 日本人上司&gt;現地人上司 □ 日本人上司&lt;現地人上司

点は、トップ・マネジメントにおいて日本人派遣者は現地の同僚を上回る項目がないことである。13項目で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・マネジメントさえもASEANにおいてはもはや優位性を担保できなくなっているだろうかという感慨をわれわれに与えずには置かない結果である。

インドはサンプルが少ないこともあり、また操業年数が短いこともあり、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で高く評価されている。中国における状況と一部通底するものがあると見られる。

なお、中国、ASEAN、インドの全サンプルを同様にして分析した結果は付表1に示した。

#### 4. むすび

本稿では、日本企業が海外で様々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、部下育成能力などにおいて劣ると指摘されていた。ASEAN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課題を抱えていることを示唆している。

海外派遣者の育成策について私見を述べると、若いうちから各種のリーダー

シップ能力や異文化適応能力などのコンピテンシーを高めるべく、教育訓練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など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。これらの投資は、後ほど海外赴任者として海外勤務する場合に、ミッションの達成度が高いという形で報われるのではないだろうか。

他方、アジア新興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、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、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。

注(1) 労働政策研究・研修機構『第7回海外派遣勤務者の職業と生活に関する調査結果』（2008年3月）による。回答者数は1,565人である。

(2) 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（海外経営専門職人財養成産学連携プロジェクト：G-MaPと略称）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）である。また、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。

(3) いうまでもないが、t検定とは、2つの異なるグループを比較する際、観測値の各グループにおける平均に有意な差があるかどうかを統計的に検定する方法のことである。

[付記] この度めでたくご退職を迎えられた鈴木宏昌教授に対し、これまでの公私にわたるご指導に心から感謝申し上げます。これからのますますのご健勝を祈念申し上げます。

付表1 アジア人部下から見た上司の国籍別評価 (t-検定結果)

評価 点数	全く違う		違う		どちらとも 言えない		ほぼ その通り		全く その通り		TOPクラス (n=572)		MIDDLEクラス (n=1573)	
	1	2	3	4	5	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			
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)	1.05	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 *			
部下に自立的に学べる環境・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とも相手の思考・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			

対人能力

業務遂行能力

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	**	
対外交渉力が強い	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	**	
仕事上の方針がぶれない	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レンジを先取りする	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	3.03 (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	**	
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	**	
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	**
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	**	
上の人が間違っていたら、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	**	
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&lt;0.05 \*\* p&lt;0.01 □ 日本人上司&gt;現地人上司 ■ 日本人上司&lt;現地現地人上司