

グローバル人材の職業能力と成果：

タイ・中国駐在日本人マネージャーのケース

井 上 詔 三

1. はじめに

経済産業省（2010）によれば、我が国企業でグローバル人材へのニーズは大きく、質量ともに供給が追いついていない。そのため、社会人予備軍を育てる大学に対して、グローバル人材の素養を伸ばす教育が求められている（学術振興会 2010, 日本経済団体連合会 2011）。しかし、グローバル人材の中核をなす海外事業の経営人材にどのような職業能力が求められるのか、国内で活躍する人材に求められるそれとどう異なるのかという問に答えられない限り、大学においても、企業においても、人材育成の焦点が定まらない。

たとえば、米国市場でマーケットシェアを伸ばしてきたトヨタ自動車は、リコール問題への対応が不適切であったことを米下院公聴会で認識させられた（ロイター 2010）。品質をめぐる意思決定の権限を日本の本社に集中してきたため、米国市場での問題に即応する組織体制ができていなかったことを社長が認め、組織の変革、権限委譲、意思決定のスピードアップなどの対策を余儀なくされた。市場の拡大を追い求め、組織、マネジメントプロセス、そして仕事を担う人材の育成が伴わず、莫大な制裁金を払わされることになった。国内での経営感覚が国外では通用しなかった好例であろう。成功するグローバル人材に求められる職業能力を明らかにする必要性は大きい。そこで本稿では、海外事業の経営を担う日本人駐在員が受入国で良い成果を上げるために求められる行動特性（ジョブ・コンピテンシー）とはどのようなものか、コンピテンシーと仕事上の成果はどのような関係があるかを考察する。

以下本稿では、初めにグローバル人材に関する先行研究をレビューする。海外事業の経営を担う人材に求められる職業能力、よい成果を上げる行動特性（コンピテンシー）については、さらなる研究の蓄積が必要であることが導かれよう。そこで本稿は、第一次資料をふまえてこの課題について新たな知見をもたらすことを主たる課題とする。そのために、海外事業の経営に携わる日本人駐在員へのヒアリング調査をとおして、業務の内実を観察し求められる職業能力を考察する。続いて、業務を遂行する上で必要とされる職業能力と行動特性に関するアンケートデータを用いて、海外事業担当者の仕事に関するコンピテンシーを主な因子に集約する。どのような分野で能力開発するのがよいか、人材育成の焦点を明確にできよう。最後に、これらのコンピテンシー因子が個人あるいは組織の業績をどのように左右するかについて、計量分析を行う。推計結果をふまえて、グローバル人材育成の手順が示唆できるであろう。

2. 海外駐在員の職業能力

良い業績をあげる駐在員の行動特性を明らかにすることができれば、派遣候補者の選

出、派遣前の教育訓練、着任後の育成など、グローバル人材の発掘・育成に有用な情報となる。さらに、そうした人材の卵を育成する大学では、カリキュラム上工夫すべきポイントも示唆されよう。

経営管理に携わる者に求められる能力をKatz (1955) は3つに集約した。業務関連能力 (Technical skill)、コミュニケーション力 (Human Skill)、総合的判断力 (Conceptual skill) がそれである。少ない概念で簡潔に経営者の備えるべき能力分野を整理している。しかし、国境を越えた事業活動を担うには、さらに別の能力が求められよう。

Osland (2009) は、国内事業の経営者が海外事業の経営で成功するとは限らず、異なる資質が求められると主張している。すなわち、英語圏での先行研究を大変よく整理して、海外事業経営に携わる働き手に求められるグローバル・リーダーシップを24の要素に集約した。そして海外派遣前研修と、着任後の任地における研修・仕事経験の組み合わせによって、グローバル人材の能力開発を進める育成プランを提示した。アメリカ企業の経営方式がそのまま世界標準であるという短絡的な主張ではなく、受入国の経営環境に適合していくことの重要性を指摘している点は注目に値する。ただし、日本企業の事例は含まれていないので、彼女等の主張がそのまま日本人海外駐在員に当てはまるかどうかは定かではない。

我が国の海外要員育成に関しては、たとえば、経済産業省 (2010) 『グローバル人材育成委員会報告書』が良い提言をしている。それによれば、「グローバル人材」に共通して求められる能力は、国内業務に就くために必要な「社会人基礎力」に加えて、「外国語でのコミュニケーション能力」と「異文化理解・活用力」である。この産学官プロジェクトは、大学生あるいは社会人で初期キャリアにある働き手の能力開発にとって有用な要素を示している。ただし、これらの要素が仕事上の成果にどのようにかわるのかは、今後の研究に待たねばならない。

経済団体連合会 (2000) は、経済のグローバル化が急速に進んできたわが国で、国境を越えて活躍できる企業人の育成が急務であるという産業界の声を広報した。その後、日本経団連 (2004: 8-11) ではグローバル人材に求められる能力を列挙している。そこではミドルマネジメントあるいは高技能者海外駐在員に必要な仕事能力を、次の項目に集約している: 業務知識、管理能力・危機管理力、コミュニケーション (本社～子会社間、子会社内駐在員～現地従業員間)、異文化適応力 (本人、家族)、健康管理力。この健康管理力を除けば、Katz (1955) のいう経営者に求められる能力に異文化適応能力を付け加えたことになる。海外事業の経営にあたっては、国内企業の経営とは異なる能力が求められることを明示している。ただし、日本企業の実態をよく反映した項目立てになっているせいか、Osland (2009) の重視するグローバル・リーダーシップという視点は弱いようだ。経営能力全般をまんべんなく網羅しているという点では有用であろう。

ここでリストされている海外駐在員に求められる職業能力のいずれかが仕事上の成果に大きく影響するのであろうか。Zenger (2005) が問いかけたように、ある能力が伸びると別の能力も自然に伸びるということはないのであろうか。そうであれば、まんべんなく能力開発をするのではなく、重点目標を定めて人材育成計画を立案できるようになる。ただし、日本経団連 (2004) も経済産業省 (2010) も、海外駐在員の職業能力と仕事上の成

果について、具体的なデータをふまえて検証したわけではない。重要と思われる能力を列挙するか、行動力を整理したに留まり、検証作業を残している。

我が国の多国籍企業で働く海外要員の職業能力と業績の関係を考察した研究の蓄積は少ない（白木 2005、永井 2005）。そこで、本稿では海外駐在員の訪問調査と質問紙調査で収集した第一次資料をふまえて、よい成果をあげる海外駐在員の職業能力・行動力を考察する。トップマネジメントチームを含むグローバル・ビジネスリーダーに求められる力量を検討することで、グローバル人材育成の方向性に関する新たな知見をもたらすことができよう。そこで本稿では以下の2点を考察する。

- 1) 海外事業を担う駐在員がどのような仕事をしているか。
- 2) 駐在員の職業能力・コンピテンシーで何が重要か。それらと仕事上の成果にはどのような関連があるか

1) については、在外日系企業の駐在員に対する聞き取り調査によって、よい組織成果をあげるためにどのような工夫をしているかをみる。受入国の事業環境、企業の海外事業経営経験等の競争力など、個々の企業の経営戦略、ビジネスモデルはさまざまであろう。在外日系企業のトップに対するヒアリングによる質的なデータが有用である。

2) については、在外日系企業に対する質問紙調査データを用いて、計量的なアプローチをとる。我が国の大企業では、日本経団連の報告に馴染んでいる企業が多いであろう。そこで、日本経団連（2004）が掲げる項目をふまえて質問紙を用意し、駐在員に求められる職業能力を考察する。

1) については、筆者の在外日系企業訪問聞き取り調査に加えて、「海外経営専門職人材養成プログラム」(主査:早稲田大学政経学術院 白木三秀教授)の共同研究者として行った聞き取り調査（2009年8～9月）資料を用いる。2) では「同プログラム」が2009年8～10月に収集した「日本人派遣者アンケート調査」で収集したデータを用いる。質問紙等詳しくはZakha（2012）参照のこと。

3. 海外駐在員の仕事

在外日系企業の経営に携わる日本人駐在員はどのような仕事を担っているか、その実態について聞き取り調査をもとにふまえておこう。タイまたはベトナムに進出している日系企業のケースを取り上げる。タイの輸送用機器製造業は、アジア地域の核となるべく発展し続けている。それには在タイ日系企業がタイに生産方式を移転してきたことが大いに貢献しているとみなされている（Chaipong 2009）。実際、日系企業は国際競争力の源として品質の良さを掲げ、親会社の経営戦略と一貫性を保とうとしている。いっぽう、ベトナムは、タイ、中国以外に進出先国を広げようとする日本企業が注目している。

タイP社（自動車部品製造業）は、製造工程従事者の採用試験で、国語と算数の筆記試験を行っている。親会社で実践しているように、職場のリーダーだけに頼るのではなく、製造工程従事者一人ひとりが改善提案書をまとめるためには、基礎学力が必要であるとタイP社長は考えているからである。改善活動を、改善担当の専門職にまかせるのではなく、社員全員が参加して実践することで、製造ラインで品質を作りこむ日本式経営が有用であるという経験をふまえて、品質重視の戦略を実現するための人材をそろえようとして

いる。親会社から指示されて改善活動を移植しようとしているわけではなく、日本での製造経験を拠り所としたタイP社長のイニシアティブに多くを負っている。タイP社のトップが果たすべきミッションは、現地駐在員に委ねられている。

タイB社（自動車部品製造業）は品質管理（QC）活動がよく定着している好例である。日本人が駐在することによって、QC活動を計画的に定着することができたとして、歴代の駐在員の貢献が日本の本社において認められている。タイB社でQC活動導入当初には、高卒の製造工程従事者が、問題解決提案を大卒管理者達の前で行うということ自体が、現地の従業員にとって想像を絶することであったという。長年の努力の結果、近年、B社QC世界大会で上位に入賞するまでになった。社会慣行のカベを乗り越える指導を長年継続してきたことが、タイB社のためめぬ進歩に寄与している。

次に、品質保証のために2つの工夫をしているタイK社（重機製造業）のケースを見ておこう。タイK社は、日本工場をベンチマークし、以下の2点を実践している。

- 1) 標準作業指導員（タイ人）を育て、生産工程従事者全員に会社の定めた標準作業手順を徹底する。
- 2) 品質チェックポイントを最終組立ラインの中間と最終点に置いて、不良品を後工程に流さない徹底した品質保証を実現する。

この2点を採用すると、組立てと品質管理のための工数が日本のベンチマーク工場より高くなる。しかし、日タイの人件費の差が、その追加コストを埋めて余りある。こうした受入国の状況に適合した仕組み作りに関するオペレーション上の工夫は、駐在員の裁量に任されている。さまざまなアイデアをリードする社長は、自ら1日に一度は工場を見回り、オペレーションの状況を直接観察している。工場は5Sがいきとどき整然としている。本社工場からの視察者から、タイK社に追いつかれてしまったというコメントを聞いた際に、駐在員たちは努力の成果を確認し充実感を味わうのだという。

このタイK社は、世界市場における需要の変動に対して、生産量を柔軟に調整する役割を担っている。そのため、日本本社を介した調整が欠かせない。さらに、品質と効率を確かなものとするために、日本のサプライヤーに近接地域への進出を勧めている。このように、タイK社は日本本社と一体となって対外関係業務をも担う。K社は本社中心主義の世界企業として知られているが、駐在員を中心としたタイK社のマネジメント・チームは、現地のオペレーションばかりでなく、広く国境を越えた事業環境の動向についての感受性をも求められる。

タイM社（自動二輪製造）は、アジア仕様の車種を開発・導入するうえで、リーダーシップを発揮した人材が社長を務めている。本社の海外製品戦略を修正して、アジア諸国のマーケットに受け入れられる製品を投入するまでには、自身のキャリアを賭して本社案に対抗しなければならなかったという。強い主張ができた背景には、ヨーロッパ駐在、中国事業開設準備等の経験をふまえて、アジアの市場が日米欧と違うことを肌で感じ取ることができるからであるという。アジア仕様車は、中国、ベトナム、タイ市場でよく受け入れられ、対前年30%を超える伸びを実現している。在外経験に裏打ちされたグローバルな視点、市場洞察力、そして何よりもリーダーシップは、国内に留まっていたのでは身に付かなかったであろうと、タイM社長は自らの海外勤務中心のキャリアを振り返っている。

タイA社（食品化学）は、早くから東南アジア諸国に進出している企業で、受け入れ国の人々の嗜好に合わせた飲料製品を市場に出すまでになっている。また、現地の購買力水準に合わせて、一袋売りの調味料を市場に投入している。人里離れた村の小売店でも売られていて、日系企業の中では営業担当者が国の隅々まで一番よく回っている会社であろうと、タイ内務省の役人が脱帽している。最近、新たな事業分野として医薬品用中間財を開発しようとしており、タイA社のトップ自らが医学会の国際会議に出席し、事業動向を見極める役割を担っている。タイにおける操業経験が長くタイ人スタッフが育っているだけに、駐在員は存在価値を示す力量を発揮しなければならない。短期間の見習いのための日本人駐在を歓迎する組織風土はもはやない。高度な人材を日本からタイA社に派遣することによって、アジア地域内のグループ企業の中でも先輩格にふさわしい位置づけをしていることを目に見える形で示すことが受入国のマネージャーから期待されている。海外事業所の中での拠点にふさわしい優れた人材が選ばれ派遣される必要がある。

次に、ベトナムではどうであろうか。ベトナムへ進出する日系企業が増え続け、製造工程従事者の雇用機会が急増している。労働市場の流動性は高い。ベトナムZ社（自動車部品製造）では、工員が育つと離職していくことの繰り返しであるという。本社長長の「社会貢献だと思って育成し続けなさい」という言葉を支えに、人材への訓練投資をしている。筆者が聞き取りのため訪問した時には、日本のサプライヤーから調達している部品が品薄で、午前中の組み立て作業をせず、訓練に充てていた。タイ工場や日本工場も同じサプライヤーから調達しており、部品の調達合戦を毎日行うという異常対応をトップが率先して行っている。異常事態への対応こそが日常業務ともいえるほど、在外企業経営者の業務は変化に富む。しかも迅速な対応が求められる。

ベトナムK社（縫製用品製造）の駐在員は、育成を兼ねて現地人スタッフとペアで顧客回り、市場開拓をしている。小規模な客が多く、足で稼ぐ労の多い業務である。中国の競合相手が低価格作戦をとっているため、売上目標を達成する競争は厳しい。それでも、駐在員はアジアの他国での駐在経験が生かせるので、数値目標を達成できていると考えている。K社では、ひとたび海外に駐在すると、なかなか日本に戻れず、海外を転々とする傾向がある。隣国カンボジアの市場開拓もベトナムK社の所管である。ベトナム以上にマーケットは小さい。さらに、言語、病院、学校など日常生活面で不便なことが少なくない。任地としては厳しいほうであろう。駐在員に対するサポートが欠かせない。日本本社による公式のサポート行事というよりは、本社の最高顧問の自主的な活動のようなのだが、海外事業に精通した最高顧問の訪問を受けることがある。来訪時には、アジア各国支社の駐在責任者が集まり、顧問の深い体験から多くを学ぶばかりでなく、激励されるよい機会となっているという。経験豊かな先達からは、業務の面ばかりでなく、グローバル人材としての器についても学ぶべきことが多い。

ベトナムC社（エレクトロニクス機器製造）は生産に特化していて、設計は日本で行う。主に低価格帯の機種を扱い、世界市場で競争していくための生産拠点である。製品のライフサイクルが短いので、生産切り替えの手順など、駐在員のサポートの下で現地従業員の力を伸ばしている。工場労働者は他社の時給に敏感である。工業団地内に立地している他社の賃金動向を参照して、ひんぱんに賃金水準を調整している。また、何事につけても、

現地人社員を尊重する経営行動を重視している。どこの国で事業経営するにせよ、日本国内以上に組織内での調整に手間と時間を要するが、マネジメント・プロセスとして欠かすことのできない行動原則とされてある。

以上の聞き取り調査結果から、次のポイントが導かれる。

駐在員の担うミッションは、派遣前からすべてが明確になっているとは限らない。現地での勤務を通じて、自から一層確固なものにしていくことが求められる。それは、派遣された海外事業所の組織レベルの目標を明確にしたうえで、機能レベルに下ろし、経営プロセスをへて達成することである。駐在員は、この2つのレベルでリーダーシップを発揮することが期待されている。ただし、駐在員の役割は、組織に蓄積された操業経験に影響されよう。また、駐在員の役割行動は、各人の力量（タレント）に依存する。力量はHRM論の教えるところによれば、職業能力、能力を発揮してよい成果をあげる行動、そしてこの行動を支えるモチベーションからなる（Dessler 2010）。本国における業務経験に加えて、経営環境として、さらに事業環境としての受入国に関する理解と業務経験の蓄積が、駐在先国での仕事ぶりの良し悪しに影響する（Mendenhall & others 2007）。このように、在外日系企業の成果は、企業組織、組織目標達成のためのマネジメント・プロセス、そして駐在員の3要素に依存する（Furuya and others 2009）。

こうした聞き取り調査による定性的な発見を、次節以降で量的なデータを用いて検証する。

4. タイと中国における駐在員のミッション

「日本人駐在員アンケート調査」回投票から、タイと中国の2カ国をとりあげる。タイ駐在者193名、中国駐在者410名から回答を得ている。タイは、多くの日本企業が好ましい直接投資対象国として早くから進出し、事業経営の経験を積んできている。いっぽう、中国への進出は改革解放後のことで、タイに比べると経営経験が浅い。両国を取り上げることで、企業に蓄積された経験の差が日本企業からの派遣者に求められる力量に差をもたらすかどうかを考察することができよう。

表1は、回答者の働いている企業の在外事業がどの段階にあるかをみたものである。タイでは安定操業期の事業所で働いている駐在員が最も多い。それに対して、中国では、安定操業期は3分の1強で、事業拡大期の企業に駐在している者が半数を占める。データは企業数を示すものではないが、企業の目標、そして駐在員の担う役割が、タイと中国で異なることを示唆している。

表1 海外事業のステージ

	立ち上げ期	事業拡大期	安定操業期	縮小／撤退期	計
タイ	0 .0%	32 16.6%	161 83.4%	0 .0%	193 100.0%
中国	17 4.2%	204 49.9%	152 37.2%	36 8.8%	409 100.0%

上段 実数，下段 %（分母は国計）

表2は、経営幹部か否かに分けて、担当しているミッションをみたものである。ここで、経営幹部とは取締役会長・社長・副社長、役員クラス、支店長・事務所長などの拠点長である。部長以下、一般社員、アドバイザーなどを非幹部とした。収益の向上、品質の安定・向上、日本本社との調整といった仕事は、多くの駐在員が担っている。中でも、収益の向上については、ほとんどの経営幹部のミッションとなっている。幹部に比べ部長以下の非幹部でこの割合は下がるが、なお過半数を超える。現地法人の統制は、両国で経営幹部の役割とされているが、中国のほうが高い割合となっている。さらに、国別の違いをみると、タイに比べて中国では、市場の開拓・確保、企業理念の浸透が幹部の間で目立つ。いっぽう、タイの非幹部では、技術移転が4番目に入っている。ミッションの違いは、両国での事業の展開ステージの差を反映しているようだ。

表2でみたミッションは事業目標の根幹を成す。駐在員がこれらの役割をどの程度達成するかは、海外事業の組織レベルでの成果を左右する。表3は多重回答ではなく、駐在員の担う最も重要なミッションを1つだけ選んだ場合の回答を集計したものである。傾向は表2と類似している。頻度の低い項目10, 11を除いた1～9の達成度で、組織レベルの成果を測ることができよう。

表2 駐在員のミッション—国別、地位別

担当ミッション	タイ			中国		
	経営幹部	部長以下	タイ計	経営幹部	部長以下	中国計
1 事業の立ち上げ	8 20.5%	16 10.7%	24	35 38.0%	46 15.0%	81
2 収益の向上	32 82.1%	87 58.4%	119	67 72.8%	162 52.8%	229
3 市場の開拓・確保	10 25.6%	34 22.8%	44	48 52.2%	92 30.0%	140
4 製品・技術の開発	6 15.4%	40 26.8%	46	16 17.4%	31 10.1%	47
5 技術の移転	11 28.2%	62 41.6%	73	18 19.6%	87 28.3%	105
6 品質の安定・向上	24 61.5%	77 51.7%	101	39 42.4%	141 45.9%	180
7 企業理念の浸透	14 35.9%	14 9.4%	28	43 46.7%	64 20.8%	107
8 現地法人の統制	18 46.2%	23 15.4%	41	51 55.4%	91 29.6%	142
9 日本本社と 現地の調整	16 41.0%	75 50.3%	91	42 45.7%	179 58.3%	221
10 日本人駐在員の メンター	10 25.6%	4 2.7%	14	15 16.3%	14 4.6%	29
11 自分自身の経験 ・研修のため	4 10.3%	29 19.5%	33	5 5.4%	46 15.0%	51
回答者数	39	149	188	92	307	399

多重回答，上段は実数，下段%の分母はセルごとの幹部・非幹部別回答者計

表3 駐在員の最重要ミッション—国別、地位別

担当ミッション	タイ			中国		
	経営幹部	部長以下	タイ計	経営幹部	部長以下	中国計
1 事業の立ち上げ	1 2.9%	5 3.5%	6 3.4%	11 12.6%	16 5.4%	27 7.1%
2 収益の向上	20 58.8%	33 23.4%	53 30.3%	29 33.3%	48 16.3%	77 20.2%
3 市場の開拓・ 確保	1 2.9%	13 9.2%	14 8.0%	16 18.4%	40 13.6%	56 14.7%
4 製品・技術の 開発	1 2.9%	15 10.6%	16 9.1%	0 .0%	10 3.4%	10 2.6%
5 技術の移転	0 .0%	27 19.1%	27 15.4%	1 1.1%	33 11.2%	34 8.9%
6 品質の安定・ 向上	5 14.7%	24 17.0%	29 16.6%	8 9.2%	61 20.7%	69 18.1%
7 企業理念の浸透	4 11.8%	5 3.5%	9 5.1%	1 1.1%	6 2.0%	7 1.8%
8 現地法人の統制	1 2.9%	11 7.8%	12 6.9%	15 17.2%	30 10.2%	45 11.8%
9 日本本社と 現地の調整	0 .0%	1 .7%	1 .6%	1 1.1%	16 5.4%	17 4.5%
10 日本人駐在員の メンター	0 .0%	1 .7%	1 .6%	0 .0%	5 1.7%	5 1.3%
11 自分自身の経験 ・研修のため	0 .0%	1 .7%	1 .6%	0 .0%	3 1.0%	3 .8%
回答者数 分母	34 100.0%	141 100.0%	175 100.0%	87 100.0%	294 100.0%	381 100.0%

多重回答。上段は実数、下段%の分母はセルごとの幹部・非幹部別回答者計で、表から除外した選択肢「その他」を含む。

表4は、駐在員が最も重要だとしたミッションの達成度を5段階で自己評価したものである。達成度は両国とも同様に高い（タイ平均3.48、標準偏差0.773；中国平均3.53、標準偏差0.783）。タイ・中国とも、経営幹部のほうが非幹部よりも達成度は高いようだ。

個人レベルの仕事上の業績については、他者との比較で達成度を尋ねている。比較対象は、現地の日本人（表5の1.派遣先の前任者、2.現地で同僚の日本人駐在員、4.同業他社の日本人駐在員）、駐在先の現地人スタッフ（3.同格のローカルマネジャー）、そして、日本で働いている同期入社の仲間（表5の5）、あるいは日本で働いていた時の自分（表5の6）である。比較対象者が、必ずしも現在の自分と同じ業務を担当しているわけではない。しかし、駐在員との面接によれば、ベンチマークとはいかないまでも何らかの準拠枠（レファレンス・グループ）に照らして、自分の仕事を判断している場合が少なくない。以前の自分に比べて、海外赴任後仕事の上でどれだけ成長しているかということについても関心が高い。改善意識が体化しているといえよう。さらに、現地人スタッフの間

表4 駐在員の最重要ミッション達成度—国別，地位別

担当ミッション	タイ			中国		
	経営幹部	部長以下	タイ計	経営幹部	部長以下	中国計
1 まったく未達成	0 .0%	2 1.4%	2 1.1%	0 .0%	3 1.0%	3 .8%
2 どちらかという と未達成	5 12.5%	15 10.3%	20 10.8%	8 9.3%	36 12.0%	44 11.4%
3 どちらとも 言えない	7 17.5%	49 33.6%	56 30.1%	14 16.3%	89 29.6%	103 26.6%
4 どちらかという と達成	26 65.0%	76 52.1%	102 54.8%	57 66.3%	163 54.2%	220 56.8%
5 完全に達成	2 5.0%	4 2.7%	6 3.2%	7 8.1%	10 3.3%	17 4.4%
計	40 100.0%	146 100.0%	186 100.0%	86 100.0%	301 100.0%	387 100.0%

では、前任者や現地人スタッフとの対比で駐在員を評価することがよくあり、現地語のブログに駐在員の評判が書き込まれているという。また、現地人社員の間では、日本人駐在員にまつわる話題がエスニック・ジョークを交えて口にはのぼる。こうした事情を念頭におくと、レファレンス・グループを踏まえた主観的評価点を、個人レベルの業績を測る代理指標として用いることが妥当であるといえよう。

表5は、この6項目に関する5段階自己評価の平均点を示している。タイ、中国とも、駐在員の達成度は良い。特に、同格の現地人同僚との対比では、評価はかなり高くなっている。また、日本にいた頃の自分よりは良い成果をあげていて、任地で成長していることを自ら前向きに評価している。これらの6項目で個人レベルの業績指標を構成すると、そ

表5 個人レベルの業績—国別

	タイ			中国		
	平均値	ケース数	標準偏差	平均値	ケース数	標準偏差
1 前任者と比べて	3.43	171	.888	3.59	303	.852
2 同じ職場の日本人駐 在員と比べて	3.35	169	.750	3.52	347	.773
3 同格のローカルマネ ジャーと比べて	3.88	166	.777	3.96	313	.858
4 同業他社の日本人駐 在員と比べて	3.21	149	.629	3.43	332	.719
5 日本で勤務している 同期入社者と比べて	3.58	189	.722	3.64	391	.772
6 日本で勤務していた 時の自分と比べて	3.69	191	.932	3.75	405	.912

の信頼係数（クロンバックの α ）は0.866である。

個人がよい成果をあげることで、組織レベルでもよい成果が達成されると考えられる。そこで、個人レベルの業績と組織レベルの業績を組み合わせ、総合的な業績指標を作っておこう。第1次接近として、表4と表5の各項目の自己評価点を用いて因子分析をすると、1因子に集約される。この7項目からなる総合業績変数の信頼性係数（クロンバック α ）は、0.861である。この総合業績の変動は、組織、マネジメント・プロセス、そして、業務を担う人材などに依存する（井上・宗 2010）。一般的に日本企業での経営管理業務は、組織を構成する個々の仕事および仕事を展開していくプロセスについて、マニュアルに頼らず柔軟な組織と業務遂行を好むといわれている。仕事を担う人材の力量に多くを負うわけで、人材こそが競争力の源となる（Becker, Huselid, and Beatty 2009）。そこで、日系企業の人材の備えている力量がどのような要素からなるか、そして、発揮された力量が業績に効率よくつながっているかどうかを次に検討する。

5. 日本人駐在員のコンピテンシー

「日本人駐在員アンケート調査」問4は、職業能力を発揮する役割行動を5段階リッカートスケールで把握している。質問項目の妥当性については、Zakha（2012）が注意深く検討している。本稿では、彼女の作業を前提にして、質問票が考察対象の2カ国においても妥当するとみなすことにしよう。その調査票で収集した海外駐在員に求められる職業能力とコンピテンシーに関する回答を、因子分析を用いて良い成果をもたらすはずの職業上の行動特性（コンピテンシー）として集約する。ここでは「派遣者調査」質問項目の回答数値を標準化したデータを用いる。

天井効果を示した2問を除き、主因子法により計測する。4つの主因子を特定すると、質問項目の全分散の48.1%を説明することができる。第5因子まで含めると51%となるが、増分は小さい（表6）。4因子を用いることにする。なお、ここではプロマックス回転を用いている。働き手は、何か一点強みを持っていると、その強みとは関係のなさそうにみえるところでも力量を発揮するというZenger（2005）の経験的な観察を念頭において、駐在員の職業能力を構成する因子が相互に影響し合い良い業績をあげるという可能性を考慮しようとしているからである。

4因子で、因子抽出後の共通性がやや低い設問項目、回転後の因子負荷量の低い項目を除外し、45問を用いて分析する。なお、因子負荷量0.4を上回る項目だけを機械的に選択する手もあるが、0.4をわずかに下まわる因子負荷量となっている「常に改善に取り組む（因子負荷量.393）」「規則を尊重して行動する（.392）」「部下に公平である（.363）」を含めることにする。これらは、日本企業が従業員に求める行動特性の重要な要素であると筆者は考えるからである。

第一因子は20項目、第二因子13項目、第三因子8項目、第四因子4項目からなる。4因子のうち、第一～第三因子は相互に関連しあう傾向がみられる（表7）。第一因子は多くの項目を含んでいるため、さらに2つに細分化（parceling）して特徴をみておこう。第1の構成概念は戦略立案ができる、意思決定が速い、仕事の優先順位が明確であるなど、経営管理行動そのものがよくできるかどうかを示す11項目からなる。これらの項目間の相関係係

表6 説明された分散の合計

因子	初期の固有値			抽出後の負荷量平方和			回転後の 負荷量平方和 ^a
	合計	分散の%	累積%	合計	分散の%	累積%	合計
1	15.383	34.184	34.184	14.829	32.954	32.954	13.016
2	2.307	5.128	39.312	1.758	3.906	36.860	11.997
3	2.119	4.709	44.021	1.582	3.516	40.376	8.617
4	1.850	4.112	48.133	1.267	2.815	43.191	5.008
5	1.291	2.870	51.002				

因子抽出法：主因子法

表7 因子相関行列

因子	1	2	3	4
1	1.000	.696	.574	.419
2		1.000	.601	.395
3			1.000	.272
4				1.000

因子抽出法：主因子法、プロマックス回転

数は、いずれも0.5以上（1%有意）である。経営管理基幹コンピテンシー（MT1）と名付けておく。また、第2の構成概念は、視野・見識が広い、自分の信念に忠実である、仕事上の方針がぶれない、社内外の人脈が広いなど9項目で、経営管理行動を裏打ちする個人特性と、高い自己効力感につながる上司や顧客による高評価などが含まれている。この9項目間の相関は、概ね0.4以下（1%有意）で、第1グループMT1因子を構成する項目間の相関よりは弱い。第1グループMT1とこの第2グループを合わせた第1因子を「経営管理コンピテンシー」と名付けておく。

第二因子には、会社の進むべき方向を明確に部下に伝える、ビジョンの実現進捗状況を部下と共有する、部門の進むべき将来方向をはっきり示す、部下の経験や能力を考慮し権限を委譲しているなど、13項目が含まれている。組織の抱える人材の力量を踏まえながら、組織目標を達成する駐在員の役割を集約している。チームを率いて組織の目標を達成するリーダーシップに相当するとみなし、「チームマネジメント・コンピテンシー」と名付ける。

第三因子は、意思決定に当たり周囲の意見を取り入れる、他部門から支援を求められると支援する、関連部署から支援や理解を得ているなど、8項目からなる。これらは、他者との関係において行動する調整型の役割行動であり、「調整コンピテンシー」と呼ぶことにする。

第四因子は以下の4項目からなる。駐在国の社会に関心をもつ、駐在国の商慣行をよく

理解している、駐在国の文化や風俗習慣を理解している、駐在国を熱心に勉強している。いずれも駐在国の社会・文化に対する受容力を示している。ダイバーシティ・マネジメントにかかわるコンピテンシーの一部を構成するわけで、「多様性受容力」(Diversity & Inclusion)としておこう。

これらの4因子と駐在員の業績に関する数量的関係を考察するのが次の課題である。

6. グローバル人材のコンピテンシーと業績

初めに、個人レベルの業績の変動を規定する変数を検討する。海外駐在員は、国内で担当した業務に比べれば、より広く重い役割を担う(白木 2005)。役割上のストレッチは、意思決定力を育てる(Zenger 2005)。かくして、在外経験は国内勤務では身につけることのできない貴重な学習機会を駐在員に提供することになる。したがって、在外経験の長い駐在員は業務達成度が高いはずである。職位はどうであろうか。経営幹部と非経営幹部との対比では、経営幹部の業績のほうがより高得点をとっているようにみえる(表4)。CEOの率いるエグゼクティブ・チームが組織の成果を左右するという見解(ナドラー&スペンサー 1999)をふまえると、企業レベルの成果をみるうえでは職位を配慮する必要がある。さらに、タイでは既に安定的に操業している段階に達した日系企業が多い。これに対して、中国では総じて日系企業の事業経営経験が浅く、現地人マネジャーの層が薄い。そのため、日本人駐在員の力量がタイ駐在員と同等であっても、業務達成への貢献度が大きいと考えられる。そこで、駐在員の在外経験年数、経営幹部ダミー(経営幹部=1, 非経営幹部=0)、国ダミー(中国=1, タイ=0)を統制変数とする。在外経験が長ければその係数の符号は十、経営幹部であれば十、中国であれば十となるはずである。

独立変数は、表6で特定した4因子である。その内、第4因子で捉えられる受け入れ国の社会文化的な特徴を尊重する程度が、駐在員による経営環境の評価や経営戦略の実現を下支えするとみなすことができる。この考えは、グローバル人材のコンピテンシーを、グローバルな視野、異文化コミュニケーションなどの上に組織とビジネスに関するノウハウを配置したピラミッドとして整理したBird & Osland(2004)に依拠している。初めに駐在員の力量を表わす第一〜第三因子、次に第四因子を投入する階層的重回帰分析を用いて、この考えをデータで検証しよう。第一〜第三因子が高いほど業務達成レベルは高い、さらに第四因子の多様性受容力加わることで、業務達成度が一層高まるという仮説をテストすることになる。

表8はその推計結果である。コンピテンシーでは、第一因子の経営管理コンピテンシーが正の値で有意である(式2)。多様性受容力変数を投入すると(式3)、その係数は正で有意である。すなわち、式全体の説明力が増し、駐在国の社会文化の理解が深いほど仕事の成果が押し上げられることを示している。なお、統制変数の符号はいずれも正で係数は有意である。すなわち、在外勤務経験が長いものがよい成果をあげている。経営幹部のほうが成果は高い。国ダミー変数では、中国駐在者のほうがタイより高い成果をあげていることがわかる。なお、チームマネジメント・コンピテンシーと調整コンピテンシーは、統計的に有意ではない。ここで把握している個人レベルの成果とは異なる事業活動面に作用しているのかもしれない。

表8 個人レベルの業績の回帰分析結果

	式1	式2	式3
在外勤務経験	.246**	.221**	.205**
経営幹部ダミー	.256**	.139**	.141**
中国ダミー	.111*	.093*	.104*
経営管理コンピテンシー		.417**	.374**
チームマネジメント コンピテンシー		.068	.027
調整コンピテンシー		－.065	－.077
多様性受容力			.156**
調整済R2	.179	.341	.356

注：標準化回帰係数で* 5%有意 ** 1%有意.

タイ193ケース，中国410ケースの内，個人業績6項目に回答したケースを集計.

駐在員のミッション達成度はどうであろうか。表3のミッション1～9までを日系企業が掲げている組織目標の達成度とみなそう。表9の式1は，3つの統制変数と第一～第三因子を用いて計測し，式2で第四因子の多様性受容力を追加投入した結果を示している。ミッション達成度の変動の約15%が説明される。経営管理コンピテンシーとチームマネジメント・コンピテンシーの回帰係数は正で統計的に有意である。調整コンピテンシーと多様性受容力は統計的に有意とはならなかった。また，いずれのコントロール変数も有意とはならなかった。

ここで見ている企業成果は，個人レベルの業務達成度に依存する。その量的な関係をみておこう。表10は，経営管理コンピテンシーを構成する11項目の基幹的コンピテンシー(MT1)変数を用いた階層的重回帰分析の結果である。ここでは，統計的に有意ではない統制変数を外した簡略式の推計結果を表掲している。企業レベル成果の変動の約15%は，経営管理基幹コンピテンシー MT1 (1%有意) とチームマネジメント・コンピテンシー (10%有意)とで説明される。個人レベルの業績変数を投入すると，MT1の値はやや低くなるが，なお正の効果を持つ。これに対して，チームマネジメント・コンピテンシーの係数は有意ではなくなる。個人レベルの業績を媒介して組織レベルの成果が高まることが明らかとなった。

表9 ミッション達成度の回帰分析結果

	式 1	式 2
在外勤務経験	－.008	－.009
経営幹部ダミー	－.008	－.008
中国ダミー	.024	.025
経営管理コンピテンシー	.340**	.337**
チームマネジメント コンピテンシー	.152*	.146*
調整コンピテンシー	－.100	－.102
多様性受容力		.017
調整済R2	.149	.147

注：標準化回帰係数で* 5 %有意 ** 1 %有意.

ミッション1～9に回答のあったタイと中国からの508ケースを集計.

表10 個人レベルの業績と企業成果の回帰分析結果

	式 1	式 2
経営管理基幹コンピテン シー MT1	.278**	.176**
チームマネジメント・ コンピテンシー	.144†	.083
個人業績		.323**
調整済R2	.145	.225

注：従属変数は、ミッション達成度（項目1～9）。表の数値は

標準化回帰係数で* 5 %有意 ** 1 %有意 †10%有意.

ミッション達成度と個人業績6項目に回答したケースを集計.

以上の推計結果をまとめると、個人レベルの業績は、海外勤務経験の蓄積が大事だが、何よりも経営管理コンピテンシーの蓄積が肝心である。これに加えて、駐在員の多様性受容力が高いと一層良い成果をもたらすことが明らかである。いっぽう、海外駐在員の経営管理コンピテンシーが高いほど、あるいは、チームマネジメント・コンピテンシーが高いほど、企業のミッションがよりよく達成される。加えて、個人業績の高い駐在員ほど高い組織成果をあげる。良いチームマネジメントを通して個人成果を高め、その上で組織成果を高めているということであろう。したがって、海外駐在員を育成するには、まず初めに派遣候補者を仕事のできる人材に育てておくことが重要である。これをベースに、より広い業務を担う駐在経験を付与することが有効であることが導かれた。

7. 結び

本章では、聞き取り調査結果から、次の点を導いた：駐在員の担うミッションは、明確であらねばならないが、派遣前からすべてが明示されているとは限らない。現地での勤務を通じて、自ら一層明確なものにしていくことができないといけない。それは、派遣された海外事業所の組織レベルの目標を確定したうえで、機能レベルに下ろし、経営プロセスをへて達成していくことの前提をなす。駐在員は、この戦略的な役割に関してリーダーシップを発揮することが期待されている。ここで、駐在員の役割は、組織に蓄積された操業経験度に影響される。さらに、駐在員の役割行動は、本人の仕事に関する力量（タレント）に依存する。この力量は、職業能力、能力を発揮してよい成果を上げる行動、そしてこの行動を支えるモチベーションからなる。また、本国における業務経験に加えて、経営環境として、あるいは、事業環境としての派遣先国に関する理解と業務経験の蓄積が、派遣先での業務成果に影響する。このように、在外日系企業の成果は、企業組織、組織目標達成のためのマネジメント・プロセス、そして駐在員の力量という3要素に依存する。したがって、企業が育成するグローバル人材スペックは極めて多様になりそうだ。普遍的な要素はないのであろうか。量的なデータの解析が有用であろう。

そこで本稿後半では、タイと中国で収集したアンケート調査の記述統計をふまえたうえで、駐在員の仕事の上での力量を構成する因子を4つのコンピテンシーとして特定した。経営管理コンピテンシー、チームマネジメント・コンピテンシー、調整コンピテンシー、そして、多様性受容力の4因子がそれである。さらに、これらの力量に関する個人差が、個人レベルの成果、組織レベルの成果にどのように関連するかを、アンケートデータを用いて計量分析した。個人レベルの成果は、経営管理コンピテンシーだけでも達成されるが、多様性受容力が備わると一層高まる。グローバル企業でダイバーシティ・マネジメントを経営行動の支柱とすることが重要であることを示している。いっぽう、組織レベルの成果は、経営管理コンピテンシーとチームマネジメント・コンピテンシーが作用する。さらに、個人レベルの業績を媒介して、企業成果は一層高められる。

海外駐在業務は、国内の仕事に比べより守備範囲の広い業務を担う傾向がある。そのため、海外駐在経験は、経営に求められるコンピテンシーを伸ばす上でまたとないよい機会となる。オドゥ（2007：225）の主張を発展させるならば、派遣前に国内で伸ばすことのできる普遍的な部分と、在外経営経験を通して強化するコンピテンシーの企業固有部分を組み合わせ、グローバル人材を育成するプランが有用である。

参考文献

- Becker, Brian, Huselid, Mark A., and Beatty, Richard W. 2009. *The Differentiated Workforce: Transforming Talent into Strategic Impact*, Harvard Business Press.
- Black, J. Stewart, and others. 1998. *Globalizing People through International Assignments*, Addison-Wesley. (白木三秀他監訳『海外派遣とグローバルビジネス』白桃書房 2001)
- Bird, Allan, and Osland, Joyce S. 2004. "Global Competencies: An Introduction," H. W. Lane and others, *The Blackwell Handbook of Global Management*. Blackwell pp.57-80.
- Chaipong, Pongpanich. 2009. "Strategy and operations," SASIN Research Paper, Chulalongkorn

- University.
- Dessler, Gary. 2010. *Human Resource Management* (12th ed.), Prentice Hall.
- Katz, Robert 1955. "Skills of an Effective Manager," *Harvard Business Review*. 33(Jan-Feb.): 33-42.
- Mendenhall, Mark E., and others. 2008. *Global Leadership*, Routledge.
- Mendenhall, Mark E., Oddou, Gary R., and Stahl, Gunter. 2007. *Readings and Cases in International Human Resource Management* (4th ed.), Routledge.
- Nadler, David, Spencer, Janet L., and Associates. 1998. *Executive Teams*, Jossey-Bass(『エグゼクティブ・チーム』春秋社 1999)
- Ulrich, Dave, Zenger, Jack, and Smallwood, Norm. 1999. *Results-Based Leadership*, Harvard Business School Press. (『脱コンピテンシーのリーダーシップ』ダイヤモンド社 2003.)
- Zenger, Jack.. 2005. "The Exceptional Leader," Stanford Executive Briefing.
- Zhaka, Pranvera. 2012. "An Empirical Analysis of Japanese Expatriates' Overseas Assignment Competencies and Job Performance in Asia," Ph.D. Dissertation, Waseda Graduate School of Applied Economics.
- Bruning, N. Sue. 2009. "The Knowledge-based View of the Firm and Expatriate Staffing," *Rikkyo Business Review*. No.2, pp.4-8.
- Furuya, Norihiko, and others. 2009 「グローバルコンピテンシー醸成のメカニズム」『立教ビジネスレビュー』2号, pp.22-28.
- 井上詔三・宗丹 2010「ハイパーパフォーマンス・ワークプラクティスは有効か」『立教ビジネスレビュー』3号, pp.70-78.
- オドゥ, G. 2007 「グローバル・リーダーシップ開発」日向野幹也＝アラン・パード他『入門ビジネス・リーダーシップ』日本評論社 207-230頁
- 学術振興会 2010 「平成24年度グローバル人材育成推進事業」 www.jsps.go.jp/j-gjinzai/
- 経済産業省 2010 『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』
- 白木三秀 2005 『チャイナシフトの人的資源管理』 白桃書房
- 日本経営者団体連合会 2004 『日本人社員の海外派遣をめぐる戦略的アプローチ』
- 日本経済団体連合会 2011 『産業界の求める人材像と大学教育への期待に関するアンケート結果』(教育問題委員会)
- 日本経済団体連合会 2004 「日本人社員の海外派遣をめぐる戦略的アプローチ」
<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2004/088.pdf>
- (社)経済団体連合会 2000 「グローバル化時代の人材育成について」
<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2000/013/index.html>
- 永井裕久 2005 『パフォーマンスを生み出すグローバルリーダーの条件』グローバルリーダーシップ・コンピテンシー研究会編 白桃書房
- ロイター 2010.02.24 「トヨタが米議会公聴会で安全性問題を謝罪、改善策も明らかに」
<http://jp.reuters.com/article/topNews/idJPJAPAN-14042120100224>
- 早稲田大学産学共同プロジェクト 2009 「海外経営専門職人財養成プログラム」
Global Management Program for Japanese Leaders

付記：本稿をまとめるにあたり、Joyce Osland, Richard M. Steers, Mark E. Mendenhall, Gary R. Oddou教授らから多くの刺激を受けた。その機会を継続的に提供した立教大学経営学部 International Conference (each year)に感謝したい。本稿で用いたデータの大部分は、早稲田大学産学共同プロジェクト 2009「海外経営専門職人財養成プログラム」で収集したものである。プロジェクト幹事会員との議論から大きな刺激を受けた。プロジェクトのデータ活用に当たり主査白木三秀教授に感謝の意を表します。

補足：因子分析で用いた設問項目全てを列挙するスペースはないが、第一因子を構成する基幹項目 MT1 のみを以下に例示する。また、第一因子を2分 (parceling) するさいの相関表、回帰式の変数間の相関表も掲載を省略した。

第1因子の内の基幹項目MT1を構成する質問項目：戦略立案ができる、意思決定が速い、目標達成志向が強い、目標実現に向けてリスクをとることができる、仕事の優先順位が明確である、業務を迅速に遂行できる、業務上の時間管理が効果的である、常に改善に取り組む、問題

点を素早く発見できる，問題の因果関係を突き止め対策を立てることができる，問題が発生した時に素早く対応できる。

Job Competency and Performance of Japanese Expatriate Managers in Thailand and China

Shozo Inouye

Summary

This paper examines job competencies required for global business leaders. This author points out that there are further needs for empirical studies of global talents, on the basis of a brief review on recent discussions regarding the development of global business leaders. To meet the needs, the paper first presents actual work Japanese expatriate managers perform at Japanese affiliates in Asian countries. Then, the elements of their job contents and competencies are summarized into four main factors, “Management Talent”, “Team-management Talent”, “Coordination Talent”, and “Diversity and Inclusion Talent”, applying a factor analysis on the primary survey data the author collected in Thailand and China under Waseda Global Management Program for Japanese Leaders.

The last task of this paper is to find quantitative relationships among the variables, job competency factors, individual job performance, and organization-level performance. The structured regression results show the following: Higher “Management Talent” yields better individual performance, after controlling for the position of expatriates, their work experience abroad, and the host countries. The effect of “Management Talent” is strengthened, to a limited extent, by the inclusion of higher “Diversity and Inclusion Talent” as intervening variable.

As for the result of performance at the level of organization, both “Management Talent” and “Team-management Talent” are found to be the main competencies. Finally, the core component (MT1) of “Management Talent” is positively related with organization level performance. As hypothesized, higher individual performance, as intervening variable, leads to better organization performance.

It is clear, therefore, that “Management Talent” is the priority for developing global business leaders, and that “Diversity and Inclusion Talent” can be an advantage. When it comes to the organization performance, “Management Talent” is also the priority for expatriates. Then, better individual performance significantly enhances organization performance.