

異文化環境下で成果をあげる日本人従業員の特性の探索

Personal Traits of Japanese Employees Who Achieve
High Productivity in Their Overseas Business :
An Exploratory Study

2016年 2月

三村 孝雄	Takao Mimura
堀内 勝夫	Katsuo Horiuchi
平田 譲二	Joji Hirata

異文化環境下で成果をあげる日本人従業員の特性の探索

Personal Traits of Japanese Employees Who Achieve
High Productivity in Their Overseas Business :
An Exploratory Study

三村 孝雄

Takao Mimura

堀内 勝夫

Katsuo Horiuchi

平田 譲二

Joji Hirata

Abstract

Some studies have shown questionnaires and psychological measures to determine the personal traits of employees who are engaged in overseas business. They, however, are disputable in reliability and validity, since they rarely refer to intercultural job situations.

To determine the personal traits of Japanese employees whose productivity is very high in their overseas business, 15 psychological measures are produced after the internet survey for over 2,000 employees. The authors find the following measures such as employees' confidence in their jobs, their interests in other cultures and their insistency mainly contribute to the high productivity. Those measures are tested by interviewing directors and managers in 5 companies. There is no discrepancy between the produced measures and the remarks in the interviews.

1. 問題の背景と研究目的

2015年7月24日付けの日本経済新聞朝刊には、「日経、英 FT を買収」という大きな見出しが一面トップに躍った。英国の有力経済紙フィナンシャル・タイムズを発行する同グループを、日本経済新聞社が約1,600億円で買収するというものである。この買収劇の裏側には、ドイツのメディア企業であるアクセル・シュプリングァー社との熾烈な競合があった、と朝刊の記事を追うように同日午前の日経電子版で報じられた。また夕刊一面トップでは、明治安田生命

保険がアメリカの中堅生保であるスタンコープ・ファイナンシャル・グループを、約6,200億円で買収するというニュースも報じられている。

フィナンシャル・タイムズ・グループの買収に関して、日本企業がドイツ企業に競り勝った事実を一つのエポックとして捉えてみよう。2015年6月から7月に掛けてのギリシャのデフォルト危機への対応をみても、EU 諸国の中でドイツは際立ったリーダーシップを発揮している。その背景には、強固な経済力に裏打ちされた健全な国家財政が存在する。こうしたドイツ経済を担う同国企業に対して、日本企業が勝利したからである。

ドイツ経済の強さの一要因として、同国企業の対外活動比率の高さが挙げられる。GDP に対する対外直接投資残高ならびに輸出額の比率では、世界の主要各国と比較してもドイツの高さが際立っている（図表1）。

（図表1）対外活動の国際比較－2014年－

	直接投資残高 (対GDP比率)	輸出額 (対GDP比率)
ドイツ	45.2%	41.2%
日本	17.8%	13.5%
アメリカ	32.0%	9.5%
中国	6.1%	24.5%
韓国	17.4%	48.5%

国際貿易投資研究所「世界各国の対外直接投資残高」
総務省統計局「世界の統計2014」から作成

図表1が示すように、日本企業の対外活動にはドイツ企業と比較して大きな出遅れ感があった。しかしながら、余裕ある手元資金に対して資本効率を求める株式市場の圧力などによって、日本企業も最近になりようやく重い腰を上げてきたかのように思われる。2015年8月24日付けの日本経済新聞によると、同年8月20日時点での日本企業の海外企業に対する M&A 額は、2014年の同時期に比較して77%も上乘せし、過去最高額を記録している。

日本企業による対外活動が活発化してきた状況下だからこそ、ドイツとは異なった日本ならではの弱点がクローズアップされることになる。一部の大企業を除いて多くの日本企業や日本人は、歴史的に外国企業ならびに外国人とのコミュニケーションには慣れていないと言えるであろう。規模の大小を問わず日本企業で働くビジネスパーソンは、今後この慣れない異文化とのコミュニケーションにさまざまな局面で遭遇することになる。それゆえに、異文化環境下で確実に成果を上げることのできる従業員を発掘し確保していくことは、中小企業を含めた多くの日本企業にとって切実な人事的課題となる。

それゆえに、次の二点を本稿の目的とする。一つは、日本企業にとって必要とされる「異文化環境下で仕事の成果を上げられる日本人ビジネスパーソンの適応能力」を測定する尺度を開発することである。二つ目は、前記の尺度を開発する際に行なった量的調査の分析を補完するために、複数企業へのヒアリングという質的調査から、どのような特性をもつ従業員が異文化環境下で仕事の成果を上げることができるのかを探ることである。

なお宮本・宇井〔2014〕によると、新しい測定尺度の開発にあたっては過去の研究成果にも充分注意を払う必要がある。そこで、インターネット検索エンジンである Google、大手インターネット通販サイトである Amazon、更に国立情報学研究所が運営する日本語論文検索サイトである SiNii を使って、「異文化」「適応」「適応能力」「異文化コミュニケーション」「異文化適合」「異文化適応」というキーワードから測定尺度に言及した論文・著作検索を行った。この作業により、次のような5編の測定尺度の事例を得ることができた。

2. 測定尺度のレビュー

Black, Morrison & Gregersen〔1999〕では、①文化的柔軟性、②世界的な視野、③社会性、④積極的なコミュニケーション姿勢、⑤コンフリクトの解決スタイル、⑥リーダーシップの表現の仕方、の6つの尺度を使って評価する“Global Assignment Preparedness Survey”(GAPS) が紹介されているが、残念ながら質問項目などの具体的内容は公表されてない。

日系三世のアメリカ人であるマツモト〔1999〕は、異文化にかかわる個人的な発達の要素として、①感情と感情規制、②批判的な思考、③開放性と柔軟性、の3つを挙げ、さらに人格要素の④自尊心・自己受容を加えた4つの尺度を構成する26の質問による「日本人の国際適応力診断テスト」を開発した。このテストでは、4つの心理尺度を測定する質問がランダムに配置されており、また被験者が選択する評価点の数値も、単に加算するだけではなく減算する質問も用意されていることから、被験者の意図的なバイアスを排除できるように設計されている。なお、どの質問にも異文化適応を測定するための直接的な表現を使っていないことから、同一テストを実施し適度なサンプル数を確保できれば、被験者の異文化経験の有無の違いによる特性の差を測定できる利点はあると考えられる。

一方日本では、環境適合型コンピテンシー尺度の開発研究が、グローバルリーダーシップ・コンピテンシー研究会〔2005〕によって行われた。彼らは認知心理学的な観点から、企業管理者が自己の置かれた状況を適切に判断し、次に適切なマネジメント行動に移る際にとる3つの行動次元（課題設定、意思決定、実行）と個人の資質に係る1つのコア次元を設定し、4つの尺度を構成する36の質問を考案した。なお、これはマツモト〔1999〕の質問群と少し異なり、一つの質問で異文化環境を示す直接的な表現が採用されている点が特徴といえる。

更に、小松・向後〔2014〕では、社会人の異文化対処能力を測定するものとして質問数は

20問と少ないながら、図表2のような尺度を提示している。前述のそれぞれの測定尺度での質問群と比較しても、外国ならびに外国人との関係性に直接言及した質問群を配置している。

(図表2) 社会人の異文化対処能力尺度

I. 関係調整力 外国人とのコミュニケーションにおいて、自分の意見や主張を言うことができる 相手が外国人でも根回しができる 外国人と仕事をするとき積極的に発揮できる 外国人と対等な関係で仕事ができる 問題解決をするときは、率先して自分から働きかけることができる 外国人との意見の対立を受け入れることができる 外国人とのコミュニケーションにおいて、失敗から学ぶことができる 外国人と仕事で競争するために専門性を向上させることができる
II. 自己成長感 外国の良いところを積極的に取り入れられる 外国で何か新しいことにチャレンジできる 外国の環境や人に影響を受けることで自分を成長させられる 外国のルールも受け入れることができる
III. 環境適応力 外国の文化を経験することを楽しめる 外国で長期間暮らすことができる 外国人を見たら自分から近づいていける
IV. 自文化肯定感 外国人との関係において日本の文化に誇りを持つことができる 外国文化に触れても、自文化を肯定できる 外国の文化の中では、日本人として自分を振り返ることができる
V. 柔軟性 どんな国の文化であっても、個性豊かなことは良いことだと思う 外国の食文化に適応できる

(出典：小松・向後〔2014〕を一部変更)

測定尺度のレビューの最後として、韓〔2014〕にも言及したい。この調査では、アジア地域に進出した日本企業内での日本人赴任者の能力と行動に対して、ローカル・スタッフがどのように評価しているかを測定している。調査結果の因子分析から、①対人関係能力、②業務遂行能力、③情報発信力、④組織責任感、⑤開放性志向の5つの尺度で構成される58の質問を導出しているが、赴任者の個人的特性を明らかにするまでには至っていない。

3. 心理尺度の開発

ここまで示した測定尺度のうち、グローバルリーダーシップ・コンピテンシー研究会〔2005〕では多くの質問をリーダーシップ測定に充てている。しかしながら、その他の測定尺度では、調査対象者が仕事で高い成果をあげられるかどうかを測定する質問がない。そこで本研究では、異文化に適応することだけではなく、異文化環境下で仕事の成果を上げるためにリーダーシップを発揮することに焦点を当てる〔佐藤・堀内 1998〕。このため、平田〔2014〕のレビ

ューで示された山岸〔1995〕の「異文化対処力の要素」(図表3)を基準にした質問群を多く用意し、これを用いた量的調査の結果から測定尺度を求めることにする。

(図表3) 異文化対処力の要素



(出典：山岸 1995, p. 216)

(1) 調査方法

海外赴任経験者等に対するインターネットを使用した質問紙調査を行った。

(2) 調査対象者

調査対象者は民間のインターネット調査会社にモニター登録している日本人で、日本企業に勤めていることを回答の条件とした。調査対象者の募集予定人数として海外赴任経験が1年以上を1,000名、1年未満を500名、さらに海外赴任経験の無い人も500名本調査の目的に対する対照群として募集し、結果的に有効回答者数は2,045名(平均年齢39.33歳 SD7.12歳)となった。なお、属性別の回答者数は図表4の通りである。

(図表4) 回答者の属性

海外赴任経験	1年未満	1年以上	経験なし	合計		
(人)	515	1,030	515	2,060		
(%)	25	50	25	100		
最終学歴	大学院・大学卒	短大・専門学校・ 高等専門学校卒	高校卒	その他	合計	
(人)	1,478	293	279	10	2,060	
(%)	71.8	14.2	13.5	0.4	100	
性別	男性	女性	合計			
(人)	1,596	464	2,060			
(%)	77.5	22.5	100			
職位	役員クラス	部・次長クラス	課長クラス	係長・一般	合計	
(人)	18	177	455	1,410	2,060	
(%)	0.9	8.6	22.1	68.4	100	
従業員規模	500人未満	500～1,000人 未満	1,000～3,000人 未満	3,000～5,000人 未満	5,000人以上	合計
(人)	933	223	241	139	524	2,060
(%)	45.3	10.8	11.7	6.7	25.4	100

(3) 調査期間

調査期間は2014年10月22日～28日。

(4) 調査内容

調査内容は、赴任先への適応に関する質問28項目、海外赴任者の特性に関する質問125項目、回答者の性別、年齢、職種、職位などの属性に関する質問7項目から構成した。回答者の属性に関する質問以外は、回答形式を4件法（あてはまる－ややあてはまる－あまりあてはまらない－あてはまらない）としている。

(5) 調査結果

現地への適応に関する28項目について、尺度構成を目的として探索的に因子分析を行った。この分析では海外赴任経験が1年以上の回答者（1,030名）のみを対象としている。因子抽出法と回転法の組み合わせをいくつか行い、単純構造に近いと判断した最尤法とプロマックス回転によって抽出された以下の7因子を元に、各因子の α 信頼性係数を算出した（図表5）。

(図表5) 適応指標の因子分析結果および α 信頼性係数

	因子						
	1	2	3	4	5	6	7
Q5S10 赴任中に、赴任先で高い業績をあげた	.944	-.010	.015	-.080	-.030	-.038	.084
Q5S11 赴任中に、赴任先で大きな仕事を成し遂げた	.913	.027	-.020	.065	-.058	-.056	.020
Q5S12 赴任中に、赴任先に対して十分な貢献を果たした	.850	.008	-.011	.036	.032	-.001	-.009
Q5S13 赴任中に、赴任先の業績を向上させた	.817	-.070	.062	.022	.003	-.034	.005
Q5S09 赴任中に、赴任先で期待されていた役割を十分に果たした	.711	.055	-.007	-.093	.058	.174	-.036
Q5S20 赴任先の国の暮らしが性に合っていた	-.002	.970	-.057	.013	-.027	.041	-.024
Q5S21 私にとって、赴任先の国の生活は快適だった	.047	.889	.043	-.083	-.004	-.041	.036
Q5S19 赴任先の国の生活に満足していた	-.001	.846	.050	.000	.066	.065	-.155
Q5S22 機会があればまた赴任先の国で暮らしたいと思う	-.065	.641	.015	.125	-.050	-.042	.247
Q5S03 赴任先の組織（現地法人・支社・支店等）の一員となったことをうれしく感じていた	-.002	.086	.920	-.019	.021	-.017	-.114
Q5S04 赴任先の組織（現地法人・支社・支店等）の一員であることに誇りを抱いていた	.062	-.006	.913	-.033	-.030	.022	-.061
Q5S01 赴任先の組織（現地法人・支社・支店等）がとても好きだった	-.010	.012	.826	.003	-.007	-.044	.058
Q5S02 赴任先の組織（現地法人・支社・支店等）が、自分にとっても合っていると思っていた	-.005	.049	.705	.088	.005	-.006	.079
Q5S05 赴任先の組織（現地法人・支社・支店等）にできる限り貢献したいと思っていた	.017	-.105	.570	.098	.042	.190	.044
Q5S16 赴任先で、仕事にやりがいを感じていた	.011	-.026	.031	.908	.023	.022	-.047
Q5S15 赴任先の仕事が好きだった	-.006	.055	.084	.877	-.034	-.059	.008
Q5S17 赴任先で、情熱を持って仕事に取り組んでいた	.028	-.015	.010	.761	-.016	.077	.087
Q5S14 赴任先の仕事で充実感を感じることができた	.261	.084	.012	.524	.076	.086	-.090
Q5S18 赴任先で、仕事に没頭していた	.302	-.021	.025	.487	.026	-.036	-.012
Q5S27 赴任先の職場で、現地のメンバーと信頼関係を築くことができた	-.003	.025	-.023	.054	.978	-.021	-.071
Q5S26 赴任先の職場で、現地のメンバーと良好な人間関係を築いていた	-.024	-.044	.015	.026	.848	.008	.091
Q5S28 赴任先の職場で、現地のメンバーと本音で話をすることができた	.068	.057	.051	-.098	.693	-.003	.105
Q5S07 赴任先で、日々自分が成長している実感があった	.028	-.002	.060	.015	-.051	.791	.053
Q5S06 赴任経験を通じて、大きく成長することができた	.015	.045	.046	.012	-.005	.737	.016
Q5S08 赴任先で、新たな能力（知識やスキルなど）を獲得した	.038	.013	.029	.022	.043	.675	.006
Q5S23 赴任先の国の人々と今でも交流が続いている	.051	-.013	-.077	.008	.025	.066	.767
Q5S25 赴任先の国で、職場以外でもたくさんの友達が出来た	.051	.060	-.016	-.036	.031	.024	.690
Q5S24 赴任先の国の人々が好きになった	-.044	.204	.131	.035	.121	-.061	.538
因子間相関第2因子	.450						
因子間相関第3因子	.587	.679					
因子間相関第4因子	.704	.634	.762				
因子間相関第5因子	.612	.645	.696	.692			
因子間相関第6因子	.676	.600	.733	.759	.659		
因子間相関第7因子	.543	.694	.622	.633	.747	.570	
α 信頼性係数	.921	.867	.925	.922	.922	.832	.910

因子分析結果は、項目作成の観点とした仕事の業績の側面や成長感、また赴任先の組織や人、国や文化に対する好感情を表す内容となっている。さらに、各因子は3～5項目と比較的少ない項目数で構成されているものの、 α 信頼性係数は0.832～0.925であり、7因子中5因子は0.9台と高い値を示している。したがって、各因子は尺度として十分使用に耐えうると判断できるだろう。

なお、各因子を以下のような尺度名とした。

第1因子（項目番号 Q5S09～ Q5S13）は「仕事適応」。

第2因子（項目番号 Q5S19～ Q5S22）は「社会的適応」。

第3因子（項目番号 Q5S01～ Q5S05）は「組織コミットメント」。

第4因子（項目番号 Q5S14～ Q5S18）は「仕事コミットメント」。

第5因子（項目番号 Q5S26～ Q5S28）は「職場適応」。

第6因子（項目番号 Q5S06～ Q5S08）は「成長感」。

第7因子（項目番号 Q5S23～ Q5S25）は「心理的適応」。

他方、海外赴任者の特性に関する125項目についても同様に、尺度構成を目的として探索的な因子分析を行った。但しこの分析では、現地への適応に関する尺度構成の分析とは異なり、回答者全員（2,060名）を対象としている。因子抽出法と回転法、および抽出する因子数を組み合わせ複数回試行した。その過程において複数の因子に負荷量の高い項目、およびどの因子においても負荷量の低い項目を削除した。この結果、24の質問が分析から除外され残った101の質問項目について、最尤法、プロマックス回転によって抽出された以下の15因子が単純構造に近いと判断し、その結果をもとに各因子の α 信頼性係数を算出した。紙幅の都合で因子負荷行列は割愛したが、尺度名及び尺度の内容の要約と項目数、 α 信頼性係数を図示している（図表6）。

15尺度の α 信頼性係数は0.763～0.925であり、0.7台は2尺度、0.8台が9尺度、0.9台が4尺度であった。0.7台が2尺度あるがいずれも4項目と設問数が少ないことが原因と考えられるので、全てが尺度として十分使用に耐えうると判断した。

(6) 考察

本調査の目的の一つである、異文化環境下で仕事の成果を上げられる日本人ビジネスパーソンの適応能力を測定できる尺度を開発するに際しては、テスト理論によって以下のように尺度の信頼性と妥当性の確認が必須となる。

① 尺度の信頼性

信頼性とは、測定によって安定的に一貫した結果が得られることとされている。その指標としては、同じ尺度を2度受験したときに得られる再テスト法による相関係数や、一つの尺度を二つに分けて相関係数を算出する折半法などがある。言葉通りの意味で安定した結果と言

えば、同じ尺度で2度テストした結果を比較すればよいと思われるが、実際には1回目と2回目のあいだの期間をどう設定すればよいかわ、そもそも同じテストを2度実施するというコスト的な側面を含めた難しさがつきまとう。そこで、安定的に一貫した結果が得られることを、操作的に一つの尺度を二つに分けることでみようとした「内的整合性」による方法が提唱されている。現在、最も広く使われている指標は α 信頼性係数である。 α 信頼性係数は、尺度を二つに分ける際の全ての組み合わせの相関係数の平均を取るものである。

本調査で得られた特性に関する15尺度の内的整合性について、 α 信頼性係数を算出することで確認したところ、 α 信頼性係数の値は十分に高いと判断できたので、尺度の信頼性は確保できたと思われる（図表6）。

② 尺度の妥当性

次に妥当性であるが、従来、テスト理論では内容的妥当性、基準関連妥当性、構成概念妥当性の3種の妥当性が取り上げられてきた。この内、内容的妥当性は尺度内容に関する専門的な知識を持つ人の判断によることが多いが、本研究では山岸〔1995〕を質問開発の基準としていることから一定の妥当性は担保されていると考える。また、構成概念妥当性は、測定しようとしていることを尺度が測定できているかという本質的なものであり、何か一つの証拠を提出したからといって妥当性があるとは言えないものである。そこで、様々な証拠を長い時間かけて積み上げていくことで立証されるものと考えられる。

基準関連妥当性とは、尺度が測定しようとするものと関連のある指標を設定し、尺度値との関係を見ようとするものである。例えば、入学試験の成績と入学後の成績の相関係数を算出するなどがこれに当たる。本調査によって作成された15の特性尺度について、基準関連妥当性を見る場合、最も良い指標は赴任先で達成した成果ということになるであろう。しかし、この成果の定義は大変難しく、また量的に測定できるものには限界がある。

そこで、まず海外赴任経験の有無と尺度値の関係を見ることとする。海外赴任経験によって尺度値が異なれば、尺度の妥当性の一側面と考えられるからである。なお、尺度値は質問項目の選択肢を、あてはまるを4点、ややあてはまるを3点、あまりあてはまらないを2点、あてはまらないを1点として数値化し、尺度を構成している項目の平均を求め、今回のデータで標準化したものを使用した。したがって、各尺度は平均0、標準偏差1.0となる。

比較の結果として、全ての尺度において海外赴任経験の無い人は、ある人よりも尺度値が低くなっている。また、「異文化への関心」と「主張性」の2尺度では、海外赴任経験が1年以上の人と1年未満の人の間にも統計的な差が認められた（図表7）。したがって、今回作成した特性尺度には限定的ながら妥当性があると考えられるであろう。

以上で、本稿の目的の一つは達成できたと判断されるので、次から二つ目の目的に取り掛かることになる。

異文化環境下で成果をあげる日本人従業員の特性の探索

(図表6) 特性尺度の内容と項目数および α 信頼係数

特性尺度	内 容	項目 数	α 信頼性 係数
1 変化 対応力	「その場の状況に応じて、とるべき行動を変えられるほうだ」、「何事も臨機応変に対応することができるほうだ」、「初めて直面する状況にも、うまく合わせることができるほうだ」など状況の変化に上手く対応できる度合い	10	0.92
2 異文化への 関心	「色々な国の人とコミュニケーションをとりたいと思う」、「機会があれば、色々な国で生活してみたいと思う」、「外国の文化にすばらしさを感じる人が多い」など外国や異文化に対する関心の高さの度合い	7	0.91
3 仕事への 自信	「仕事に関連する情報は人より多く持っていると思う」、「仕事関連の知識には自信がある」、「これまで仕事で高い成果を達成してきた」など仕事を通じて自信を培ってきた度合い	11	0.90
4 自己開示	「人に自分の話をするのが好きだ」、「様々な人に自分のことを知ってもらいたいと思う」、「自分の人となりを相手に知ってほしいと思う」など人に自分のことを知ってもらうとする度合い	7	0.89
5 達成意欲	「与えられた仕事は必ず最後までやりとげる」、「どんな仕事でも中途半端なことはしたくない」、「仕事はいつも全力投球です」など仕事に対して全力で取り組み、やり遂げようとする度合い	8	0.89
6 対人 リーダーシップ	「人をまとめることには自信がある」、「知らない人でもすぐ打ち解けられる」、「人を説得するのは得意だ」など対人場面においてリーダーシップを発揮できる度合い	14	0.92
7 ストレス 耐性	「プレッシャーに負けないほうだ」、「どんなにつらい状況でも、気持ちでは負けないほうだ」、「逆境を楽しめるほうだ」など精神的にタフでストレスに対する抵抗力の高さの度合い	6	0.89
8 感受性	「相手の表情の変化に敏感なほうだ」、「相手の言葉や話のトーンを気にかけるほうだ」、「人と話をしているとき、相手のしぐさや振る舞いに目がいくほうだ」など相手の感情を理解しようとする度合い	5	0.89
9 自己開発 意欲	「将来のために努力していることがある」、「自分自身の向上のために努力していることがある」、「講演会や研修会にはプライベートでも参加している」など自分の能力を向上させるための努力をしている度合い	5	0.88
10 好奇心	「新しい情報を集めるのが好きだ」、「色々なことに興味を持っているほうだ」、「新しい製品やサービスが出ると試してみるほうだ」など様々な物事に興味関心を持っている度合い	7	0.88
11 経験から の開放性	「自分の成功体験を捨て去ることにためらいはない」、「自分の経験にとらわれないほうだ」、「ゼロベースで物事を考えるほうだ」など自分の経験に執着せずに新しい物事を経験したり取り組んだりする度合い	4	0.76
12 やりがい 感	「今の仕事にやりがいを感じている」、「今の仕事に満足している」、「仕事が自分を育ててくれていると実感している」など今の仕事にやりがいを感じ、満足している度合い	3	0.81
13 自文化 への理解	「日本の伝統や文化を大切に継承していきたい」、「日本の伝統や文化を素晴らしいと思うことが多い」、「日本の文化や伝統について勉強している」など日本の伝統や文化を大切に思い、それらの知識を得ようとしている度合い	4	0.78
14 行動志向	「迷った時には行動してみる方だ」、「どんなことも、まずはやってみないと分からないと思う」、「多少の問題は無視しても決断するほうだ」など何かを決断する際に行動してみることを重視する度合い	5	0.84
15 主張性	「自分の意見を主張するべき時は、きちんと主張するほうだ」、「周囲の人と意見が異なる時でも、正しいと思ったことは臆さず提案するほうだ」、「意見が対立したら、とことん話し合うほうだ」など自分の意見を隠することなく主張できる度合い	4	0.81

(図表7) 特性尺度の海外赴任経験による違い

尺度	海外赴任経験	平均値	標準偏差	F 値	多重比較
1. 変化対応力	1 1 年未満の方	0.05	0.92	50.105	1, 2 > 3
	2 1 年以上の方	0.16	1.00		
	3 海外赴任経験なし	-0.37	0.99		
2. 異文化への関心	1 1 年未満の方	0.03	0.96	99.790	2 > 1 > 3
	2 1 年以上の方	0.23	0.94		
	3 海外赴任経験なし	-0.49	0.98		
3. 仕事への自信	1 1 年未満の方	0.12	0.91	95.438	1, 2 > 3
	2 1 年以上の方	0.19	0.97		
	3 海外赴任経験なし	-0.50	0.98		
4. 自己開示	1 1 年未満の方	0.13	0.96	27.669	1, 2 > 3
	2 1 年以上の方	0.07	1.03		
	3 海外赴任経験なし	-0.28	0.93		
5. 達成意欲	1 1 年未満の方	0.03	0.97	17.549	1, 2 > 3
	2 1 年以上の方	0.10	0.99		
	3 海外赴任経験なし	-0.22	1.01		
6. 対人リーダーシップ	1 1 年未満の方	0.15	0.91	81.052	1, 2 > 3
	2 1 年以上の方	0.16	0.99		
	3 海外赴任経験なし	-0.47	0.97		
7. ストレス耐性	1 1 年未満の方	0.12	0.92	87.339	1, 2 > 3
	2 1 年以上の方	0.18	0.95		
	3 海外赴任経験なし	-0.48	1.01		
8. 感受性	1 1 年未満の方	0.03	1.01	9.957	1, 2 > 3
	2 1 年以上の方	0.07	0.99		
	3 海外赴任経験なし	-0.17	0.99		
9. 自己開発意欲	1 1 年未満の方	0.20	0.88	98.292	1, 2 > 3
	2 1 年以上の方	0.15	0.99		
	3 海外赴任経験なし	-0.51	0.97		
10. 好奇心	1 1 年未満の方	0.18	0.94	53.050	1, 2 > 3
	2 1 年以上の方	0.10	1.00		
	3 海外赴任経験なし	-0.38	0.97		
11. 経験からの開放性	1 1 年未満の方	0.12	0.98	43.094	1, 2 > 3
	2 1 年以上の方	0.11	1.02		
	3 海外赴任経験なし	-0.35	0.89		
12. やりがいい感	1 1 年未満の方	0.08	0.97	36.980	1, 2 > 3
	2 1 年以上の方	0.12	0.99		
	3 海外赴任経験なし	-0.32	0.98		
13. 自文化への理解	1 1 年未満の方	0.12	1.01	92.625	1, 2 > 3
	2 1 年以上の方	0.19	0.96		
	3 海外赴任経験なし	-0.50	0.91		
14. 行動志向	1 1 年未満の方	0.08	0.93	48.987	1, 2 > 3
	2 1 年以上の方	0.14	0.98		
	3 海外赴任経験なし	-0.37	1.02		
15. 主張性	1 1 年未満の方	0.01	0.96	35.553	2 > 1 > 3
	2 1 年以上の方	0.14	1.01		
	3 海外赴任経験なし	-0.30	0.96		

注1) F 値は全て0.1%水準未満で有意

注2) 多重比較はボンフェローニの方法

4. 異文化環境下で成果を上げる従業員の特性

本稿の二つ目の目的は、どのような特性をもつ従業員が異文化環境下で仕事の成果を上げることができるのかを探ることである。赴任先での仕事の成果を測ることは難しいが、赴任先の国や組織に適応し、良好な人間関係を築けることが仕事の成果をあげる前提となると考えられる。即ち、上手く赴任先に適応できなければ成果があがるどころではない状況と言える。そこで、本調査で作成した7つの適応指標と特性尺度との関連を見ることにする。上手く適応するためにはどのような特性が必要かを見いだすことができると思われるからである。

但し、仕事の成果を定義することが難しいことから客観的な成果の代理変数として、7つの適応指標の中から「仕事適応」を採用することとした。「仕事適応」では、その質問内容が「赴任中に、赴任先で高い業績をあげた」や「赴任中に、赴任先で大きな仕事を成し遂げた」などであることから、この適応指標は回答者の自己認知となる。それゆえ、客観的な基準とは言えないものの、結果を出したという自己認識につながる特性尺度が何かを探索することを看過すべきではないと考えるからである。

今回の検討では、「仕事適応」を目的変数、15の特性尺度を説明変数とする重回帰分析を行った。ここではいずれの特性尺度が「仕事適応」に最も影響があるかを探索的に見るために、説明変数を順次投入するステップワイズ法を用いた。その結果、最も重相関係数が高くなったモデル ($R = 0.574$, $F = 125.812$, $p < .001$) が図表8である。 β の高い順、即ち目的変数に対して影響の高い順に「3. 仕事への自信」、「2. 異文化への関心」、「15. 主張性」、「8. 感受性」、「7. ストレス耐性」、「13. 自文化への理解」の6尺度で構成され、これらの特性をもつ従業員が異文化環境下で仕事に適応できると想定される。

(図表8) 仕事適応を目的変数とした重回帰分析の結果

	β	t 値	
3. 仕事への自信	0.240	7.560	☆☆☆
2. 異文化への関心	0.147	5.427	☆☆☆
15. 主張性	0.109	3.581	☆☆☆
8. 感受性	0.093	3.253	☆☆
7. ストレス耐性	0.070	2.344	☆
13. 自文化への理解	0.060	2.326	☆

注) 表中の☆☆☆は $p < 0.001$ 、☆☆は $p < 0.01$ 、☆は $p < 0.05$

5. 質的調査による補完

前述の量的調査の分析から得られた結果、すなわち仕事で業績をあげる従業員の特性（図表8）についてその妥当性を確認する目的で、以下の5社の経営者・人事管理者・営業管理者

等にヒアリングを行った。大企業の従業員の海外赴任に関しては、従業員の個人特性を考慮する以上に、組織内での規定・制度・慣行によって人選されているであろうと仮定した。それゆえ、ヒアリング対象企業の選定に際しては、海外赴任に関する規定・制度などが整備されていないと想定できる中小企業として、A社からD社までの4社を選定した。これら4社は大手企業の経営戦略に極端に影響されず、独自で海外展開の道筋を見つけた企業である。

また、中小企業での海外赴任者の人選と対比する目的で、人材が豊富で歴史的にも早くから海外展開をしてきた大企業F社も、たった1社ではあるが調査対象とした（図表9）。

なお、ヒアリングのサンプル数が少ないために、この質的調査は前述の量的調査結果を補完するものとして扱い、量的調査結果そのものを深く分析することは避けている。

（図表9）ヒアリング実施企業の概要

企業	業種・業態	従業員数	連結売上高	海外拠点
A	電線ケーブル製造・販売	約 100名	—	タイ・中国
B	印刷メディア製造・販売	約 270名	約 160億円	香港・マレーシア・中国 イタリア・インド
C	時計製造・販売	約 120名	約 100億円	香港・中国
D	半導体専門商社	約 150名	約 400億円	香港・中国・韓国 タイ・シンガポール
F	精密化学製造・販売	約 80,000名	約 2兆5千億円	多数

（人員、売上高は2014年度）

(1) ヒアリング実施日：2015年3月、6月

(2) ヒアリング方法：対面質問調査

(3) ヒアリング時間：各社とも約1時間

(4) 質問項目：

- ①海外赴任先の組織体制と赴任者のポジションは？
- ②どのような人材が海外赴任に適していると考えているのか？
- ③従業員を海外に赴任させる場合の社内規定等は整備されているか？
- ④海外赴任対象者の個人的事情は配慮するのか？
- ⑤海外赴任させる場合、その人材のどのようなスキルを期待するのか？
- ⑥海外赴任させて、失敗した人材に特徴があればどのようなものか？
- ⑦赴任できる人材を増やすために、何か独自教育を実施しているか？

以上の質問項目に対する回答の要約は以下の通りであるが、前記の量的調査の分析結果に

直接関係のありそうな回答は、「厚い記述」として生の発言も記載した。

- ① 海外の販売会社および工場の責任者に日本人を充てており、日本人社長（工場長）＋ローカル従業員という体制が基本的なものである。責任者を日本人とする理由としては、日本で本社採用して以降の長期雇用実績から生じる信頼感を挙げている。
- ② 赴任者の年齢は50歳前後が多かったが、一方で30歳後半～40歳前半という若手を出す企業もある。選定基準は、「国内で仕事が出来た人材」「コミュニケーション能力がある人材」を人事部門および社長が選考している。

この質問に対して、A社の社長は次のように話してくれた。

言葉（外国語）がしゃべれない人間をポツと出して、向こう（赴任先）で学校に行かせたり、先生を付けたりして、一応英語が喋れるようにしました。赴任させた二人の営業マンは、お客様にすごく信頼されていました。そんな彼らは、（海外の）どこに行っても成功しました。

また、同社の取締役は次のように指摘している。

海外赴任の選抜基準は、中国だから行ける、タイだから行ける、ということではありません。言葉（外国語）はあくまでも手段ですので、日本にいて仕事に精通しているか、こなせているかが選抜のキーポイントになります。仕事ができるということは、結局他の部署とコミュニケーションができていくという証拠ですから。

さらに、以下はB社の管理部長の発言である。

メンタル・体力・順応性・意欲がありそうな従業員に日頃から目を付けておきます。中でも、（海外での仕事に）意欲があるかどうかが一番大切なように思います。

C社の管理部部長の意見では、

言葉が話せるというより、組織を引っ張っていける人ですね。また中国では、相手目線で仕事ができるかどうか大切です。相手の国民性を理解することが重要になります。また、技術系の人材を海外に派遣する場合には、黙々と仕事をするタイプではなくて、声を上げて指導できる人がいいですね。

次に、D社の社長によると、

日本語（日本で）できちんと仕事ができる人です。それに、他人に対して好き嫌いの激しい人はダメです。結局、言葉は赴任してから覚えるものです。

大企業のF社の事業部マネジャーによると、

会社の体制は整っていますからいろいろな人材がいます。でも、英語が出来ても（仕事の）センスがなくて、国内でくすぶっているヤツがいますね。

- ③ 人員、予算および時間にも余裕がないので、規定はほとんどないに等しい。海外赴任前の教育、引継ぎなどは特別に実施しておらず、何度となく海外出張ベースで拠点を行き来している中で、海外拠点の仕事を OJT で覚えるようになっていく。
- ④ 人材に余裕がないため、海外赴任要員の本人事情はほとんど配慮できない。
- ⑤ 英会話能力は全く選考理由に入っていない。現地の言葉が出来るに越したことはないが、通訳を介してでも何とかなるものである。

この質問に対して、B 社の管理部長による以下のような意見もある。

一応、語学は出来た方がよいでしょう。でも、スキルとして何が必要かと社内で議論すると、「バランス」が必要だとなります。組織の長として、人事もお金の面もやらなければならないという意味でのバランスです。

- ⑥ 海外赴任不適合であった人材は、仕事の能力というより現地適応力の面で精神的に無理があったために帰任させた。

C 社の管理部部長の発言では、

声を出して文句を言う奴は、大丈夫です。何も言わずに内に籠るタイプはダメになりますね。

F 社の事業部マネジャーによると、

海外赴任は、一週間7日勤務の一日24時間体制みたいなものですから、それに耐えられるメンタルが必要ですね。

- ⑦ 国内の自社内に海外赴任適合者がいない場合、海外進出している同業他社から定年まじかの人材を再雇用することで急場はしのげる。彼らは人脈を豊富に持ち、海外生活にも慣れている。

以上のように調査サンプル数は少ないものの、この質的調査によって前述の量的調査の分析結果と矛盾するような回答は得られなかったと同時に、異文化環境下で業績をあげる従業員の個人特性の片鱗が垣間見えたと言えるであろう。

なお今後の課題としては、図表7で導出した特性尺度の信頼性と妥当性の精度向上を図るために、データ数を増やさなければならないと考える。また、質的調査のサンプル数を増加することで、業種の違いによる必要とされる特性の違い、あるいは企業内での職務ランクの違いによる特性の違いなど、より詳細な分析も可能になると考えられる。

参考文献

- Black, J. Stewart, Allen J. Morrison, and Hal B. Gregersen (1999), *Global Explorers : The Next Generation of Leaders*. New York, NY : Routledge.
- グローバルリーダーシップ・コンピテンシー研究会編 (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』白桃書房
- 平田譲二 (2014)「既存研究からみた異文化適応能力」『産業能率大学紀要』vol. 34 No. 2, pp.39-55.
- 韓敏恒 (2014)「ローカル・スタッフによる日本人派遣者の評価 (2)」白木三秀編著『グローバル・マネージャーの育成と評価：日本人派遣者880人、現地スタッフ2192人の調査より』早稲田大学出版部、pp. 137-158.
- 国際貿易投資研究所 I-006 世界各国の対外直接投資残高 上位60
- 小松英美子・向後千春 (2014) 日本社会心理学会第55回大会 ポスター発表
- 宮本聡介・宇井美代子編 (2014)『質問紙調査と心理測定尺度：計画から実施・解析まで』サイエンス社
- マツモト・デーヴィット (1999)『日本人の国際適応力：新世紀を生き抜く四つの指針』本の友社
- 村上宣寛 (2006)『心理尺度のつくり方』北大路書房
- 日本経済新聞 2015年7月24日付け 朝刊・電子版・夕刊
- 日本経済新聞 2015年8月24日付け 朝刊
- 佐藤次郎・堀内勝夫 (1998)「共創型技術開発マネージャーのマネジメント行動に関する分析視点」『産能短期大学紀要』第31号 02, pp19-34.
- 総務省統計局 世界の統計2014.
- 山岸みどり (1995)「異文化間能力とその育成」渡辺文夫編著『異文化接触の心理学：その現状と理論』川島書店、pp. 209-223.

インタビュー

A 社：	代表取締役社長、取締役、執行役員総務部長	2015年3月20日
B 社：	管理部部長	2015年3月20日
C 社：	管理部部長、事業企画管理部課長	2015年3月25日
D 社：	代表取締役社長、常務取締役、総務部統括次長	2015年3月26日
F 社：	事業部マネージャー	2015年6月3日