

「グローバルマネジメント特性診断」の
「妥当性」に関する研究

Study on validity of "Global management characteristic diagnosis"

欧陽 菲

Fei Ouyang

堀内 勝夫

Katsuo Horiuchi

Abstract

This study examines the validity of "Global Management Characteristic Diagnosis" developed by SANNO University Institute of Management.

This diagnosis is intended to measure the ability of an individual who are likely to be able to well adapt to any given global environment and fulfill the expected role from the organization.

We tried to conduct some experiment on 3918 people: Japanese who have worked abroad, foreigners working in Japan and graduate students who have never been abroad.

In this study, the validity of these characteristic diagnosis results are verified by "external aspect" or "external variable" in Messik (1995) validity theory. Data of other categories and overall average and "other people's evaluation" by boss, colleagues, teachers are used as "external variable".

はじめに

本研究は、産業能率大学総合研究所が開発した「グローバルマネジメント特性診断」（以下、本診断とする）の妥当性を検証するものである。

本診断を開発する背景として、日本企業の海外への進出と、企業内の人材のグローバル化、ダイバーシティ化の進展である。この進展に伴い、本診断は、海外適応できる人材や

グローバル志向の人材の特性を明確にし、測定できるようにしている。

本診断を開発するにあたり、総合研究所のクライアント企業に勤める日本人を主たる対象としているが、海外駐在経験者や日本で働く外国人、大学院生といった特色のあるグループを含め、3918人に対して、調査を実施している。

本研究の目的は、この調査によって開発された本診断について「外的側面」からの妥当性を検討することである。

1. 「グローバルマネジメント特性診断」の概要

1.1 本診断の目的

本診断は、グローバルな環境下において、その環境にうまく適応し、組織から期待された役割を果たすことができる人材の特性を測定しようとするものである。

一般に、海外に赴任する日本人は、国内では業務の担当者レベルであっても、赴任先ではリーダーもしくはマネジメントを行うことが求められる。ところが、赴任前教育ではマネジメントに関する教育が実施される割合は2割程度という調査結果がある（学校法人産業能率大学総合研究所編 2017 「次世代リーダー・グローバル人材の育成に関する実態調査 報告書」 p 41）。そこで赴任前で時間が取れない中、マネジメント教育の代替的な手段として、本診断を活用していただくことを目的として開発された。

本診断は、マネジメント基本特性、ダイバーシティコミュニケーション特性、海外適応スタイルの3つの領域を診断する。そのうちベースになっているのは、本診断の開発目的からも明らかなように「マネジメント基本特性」である。本診断は、業務そのものに関する知識は一定レベルであることを前提とし、マネジメントの役割を果たすための特性がどの程度かを診断するものである。なお、本診断の3つの領域を組み合わせるものをここでは測定モデルという。

1.2 本測定モデルの考え方

(1) マネジメント基本特性（対仕事、対ヒト）

マネジメント基本特性は、グローバル人材の基本として、集団を効率的かつ効果的に運営するために必要な特性である。

マネジメント基本特性は、仕事に対しては「変革力」と「構想力」、人に対しては「育成力」と「協働力」の合計4能力と、先見性、チャレンジ精神、知的柔軟性、熟慮性、指導性、支援性、公正性、配慮性という8尺度によって構成されている。そして、「マネジメント基本特性」において、最も基本になるのが、「仕事コミットメント」である。（図表1を参照）。

「仕事コミットメント」は、仕事に対して誇りとやりがいを持っている度合いを診断するものである。これを一定以上の水準で有しており、その上で、仕事と人のどちらにもバランスよく特性を有していることが重要であると考えている。

図表1 マネジメント基本特性の構成

A.仕事コミットメント	誇りとやりがいを持って仕事に取り組む
B.変革力 先見性 チャレンジ精神	<ul style="list-style-type: none"> ・環境の変化を先読みし、新しい取り組みを推進する力 変化をとらえ、先を読む ・高い成果に向けて、新しいことに挑戦する
C.構想力 知的柔軟性 熟慮性	<ul style="list-style-type: none"> ・柔軟な発想でものごとを深く考察し、進むべき方向を考える力 興味関心を広く持ち、枠組みにとらわれず考える ・ものごとを深く、いろいろな角度で考える
D.育成力 指導性 支援性	<ul style="list-style-type: none"> ・部下や後輩に厳しくも温かく接し、成長を促す力 部下や後輩を厳しく教え導く ・部下や後輩を温かく支え、動機づける
E.協働力 公正さ 配慮性	<ul style="list-style-type: none"> ・信頼関係を構築し、他者と円滑に仕事を進める力 私情を挟まず、フェアに人と接する ・周囲に気を配り、人とよい関係を築く

(2) ダイバーシティコミュニケーション特性

ダイバーシティコミュニケーション特性は、集団の多様性が高い状況でリーダーシップを発揮していくために必要な特性である。

ダイバーシティコミュニケーション特性は、多様性が高い集団において自らの意思を伝達し、他者をうまく活用していくために必要な特性である。上述した「マネジメント基本特性」を多様性の高い集団で活用するために必要な特性ともいえる。

ダイバーシティコミュニケーション特性は、「意思の伝達」、「他者の活用」、「力強さ」の3能力と「論理的思考」、「説明力」、「受容力」、「多様性志向」、「エネルギー」、「しなやかさ」の6尺度で構成されている（図表2を参照）。

図表2 ダイバーシティコミュニケーション

3つの能力	定義
F.意思の伝達 論理的思考 説明力	<ul style="list-style-type: none"> ・ 異質な相手に明確な言葉で意思を伝達する ・ 冷静に筋道立てて考える ・ 自分の考えを相手が理解できるように伝える
G.他者の活用 受容力 多様性志向	<ul style="list-style-type: none"> ・ 多様な人々の個性を受け入れて活かす ・ 相手の個性を尊重し受け入れる ・ さまざまな人から刺激を得ることを楽しむ
H.力強さ エネルギー しなやかさ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 逆境や困難を乗り越え、力強く前に進む ・ 日々が充実し、活力に満ちている ・ 逆境にくじけても立ち直る

(3) 海外適応スタイル (グローバル適応スタイル)

海外適応スタイルとは、海外や異文化環境に適応していく際に、どのようなスタイルを取りやすいかを示したものである。

海外適応スタイルは、海外（異文化環境）に適応していく際に、取りやすい行動パターンを3つのスタイルで測定している。それは、冒険スタイル、自信スタイル、演技スタイルである。

冒険スタイルが高い人は、新たな環境から受ける刺激を楽しむことで適応していく人である。

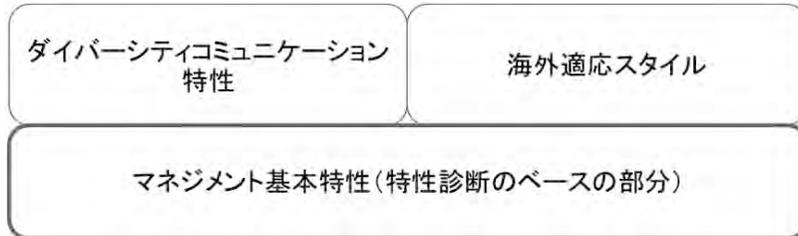
自信スタイルが高い人は、誰にも負けないほど仕事に精通しているという自信で適応していく人である。

演技スタイルの高い人は、その国の文化や慣習にあわせた振る舞いをすることで適応していく人である。

(4) 3つの特性の関連性

本診断は上記の3つの特性を重視している測定している。そのうち、「マネジメント基本特性」は、メンバーを育て活かしながら、職場の成果を上げるという仕事の基本能力を測定しようとするもので、ベース・土台になっている。「ダイバーシティコミュニケーション特性」は、多様なメンバーと意思疎通を通じて率いるために必要な能力を明らかにしようとするものである。「海外適応スタイル」は、異文化環境での適応特性と、そこで活躍しようとする意欲を明確にしようとするものであり、重要な特性であるが、「マネジメント基本特性」を前提として考えている（図表3を参照）。

図表3 3つの特性の関連性



2. 本研究の基本的な考え方と進め方

2.1 妥当性を検証する尺度

一般的に、特性診断やテスト、検査に用いられる心理尺度は、古典的テスト理論に基づいて開発が行われ、その精度を示す指標として、「信頼性」(reliability)と「妥当性」(validity)が使われている。「信頼性」と「妥当性」はそれぞれ、測定が安定していて正確であるか、その尺度が測定すべきものを測定しているかを重視している概念である。しかし、近年では、「妥当性」に重きを置く考え方が主流となりつつあり、その嚆矢となったのがメシック(Messik,1995)である。

メシックは「妥当性」について、「内容的」、「本質的」、「構造的」、「一般化可能性」、「外的」、「結果的」の6つの側面を挙げている。ちなみに古典的テスト理論における「信頼性」は、この内「一般化可能性」の側面に含まれている。

本診断における「内容的側面」(content aspect)は別の研究(三村、堀内、平田,2016)で、検証済みであるため、今回は、5番目の「外的側面」(external aspect)から検証する。すなわち、「外的側面」または「外的変数」との間に想定される相関を探ることとする。

ここで使う「外的変数」は定量的なものではなく、基本的に、1)各カテゴリ間や全体との比較と、2)本人以外の上司、同僚、教員からの「他者評価」という定性的なものを主とする。なお、「他者評価」の内容は、各カテゴリ構成員の背景・キャリア、仕事・学習能力、性格などが含まれる。「他者評価」のデータはインタビュー形式によって、2016年6月～2018年2月に取得したものである¹。インタビューの対象は、各カテゴリメンバーの直属上司、同僚、友人、教員としている。

¹ インタビュー内容について、本文の中で、引用する形になっているので、字数制限の関係で、新たに「付録」に添付するのを省略することとしている。

2.2 妥当性検証の進め方

(1) テスト診断の概要

実施目的：本診断の妥当性を検証することである。

対象：組織に所属している方

サンプル数：合計3918人。

より正確に診断の特徴を把握するために、「大手メーカーの海外駐在経験者」（11人、40～50代）、「日本で働く外国人」（15人、20代後半～30代前半、アジア人）、「様々な業界とキャリアが異なる大学院生」（28人、20～50代）、という3つカテゴリに分けて特性を測定した。この3つのカテゴリの人数は、その3918人のサンプルに含まれる。以下は、この3つのカテゴリまたはグループに対して、「海外駐在者」、「外国人」、「院生」という略称を使うことにする。

実施方法：インターネット調査、個別依頼、クライアント依頼

実施期間：2015年～2016年

(2) 妥当性分析のステップ

本研究では、次のステップで妥当性分析を行う。

まず、各カテゴリと全体平均および3つのカテゴリ間の比較による分析を行う。

次に、各カテゴリにおける個人別診断結果と他者評価との比較による分析を行う。ここで、グローバル適応に関する検証について、異文化の中で生活・仕事を体験している「海外駐在者」と「外国人」という両カテゴリのデータを中心に分析する。「院生」については、他の2つのカテゴリの検証結果に基づき、成績や他者評価との関連性を考える。

最後に、自己診断の誤差を考察する。

本研究において、すべてのデータに対して分析することは不可能なので、特徴のある診断値や異常値に絞って進める。

この分析によって、妥当性の検証とともに、診断結果の誤差を発見することで、本特性診断は、より正確に活用されることが期待できる。

また、分析に使用している数値は、3918人の平均であるが、総合研究所のクライアント企業で実施した場合、各社毎に実施人数が大きく異なるため、実施人数の多い企業からはランダムにサンプリングを行い、その上で平均50、標準偏差10の標準得点（いわゆる偏差値）に換算したものである。

3. 診断結果の「妥当性」分析

3.1 平均値の比較から見る診断結果の「妥当性」分析

ここで、全体平均と3つのカテゴリとの比較、カテゴリ間の比較を通じて、図表4～6の診断結果を、各グループ構成員の背景・特徴と照らし合わせながら分析する。

(1) カテゴリ別平均と全体平均との差から見る診断結果の客観性

図表4と図表5の「駐在経験者」、「外国人」、「院生」と全体との比較を見ると、明らかに、3つのカテゴリの診断結果の値が全体平均²より高い。得意・不得意、あるいは、自信がある・自信がないというグラフの形においても、両者の相似性が見られない。

「マネジメント基本特性」で測定しようとしている「仕事コミットメント」は、3つのカテゴリともに55を超えているのに対して、全体平均は50に満たしてない。ほかの特性の比較からも同様な結果が見られる。

同時に、全体から見て、3つのグループの特性の相似性も高い（図表4と図表5）。特に「マネジメント基本特性」と「ダイバーシティコミュニケーション特性」の相似性が高い。

考えられる理由はこの3つのカテゴリの背景・特色にあると考えている。各カテゴリのさらなる詳しい特殊性・特徴については必要に応じて後述するが、ここで、インタビュー内容に基づき、3カテゴリの構成員の背景を簡単に要約する。

「駐在経験者」グループ：大手メーカー出身で、営業という分野において、ある程度の権限を持って、アジアや欧米のビジネスの最前線で実績を作った方たちである。つまり、仕事のできるグループである。

「外国人」グループ：日本語を学び、異文化の環境において、生活、勉強、大手で仕事を経験している方たちである。メンバーのほぼ全員は、大手企業（外資も含む）に勤務している。

「院生」グループ：仕事をしながら、大学院に進学し、MBAか税理士を取得しようとする向上心のある方たちである。そのうち、多くの方は、自組織や自業界に問題意識を持って論理的に解決方法を探ろうと思ひ、進学してきた人たちである。

この3つのカテゴリメンバーの背景から考えて、全体平均より診断値が高いという結果は納得できるものである。

(2) 各カテゴリと全体との開きの大きい特性から見る診断結果の客観性

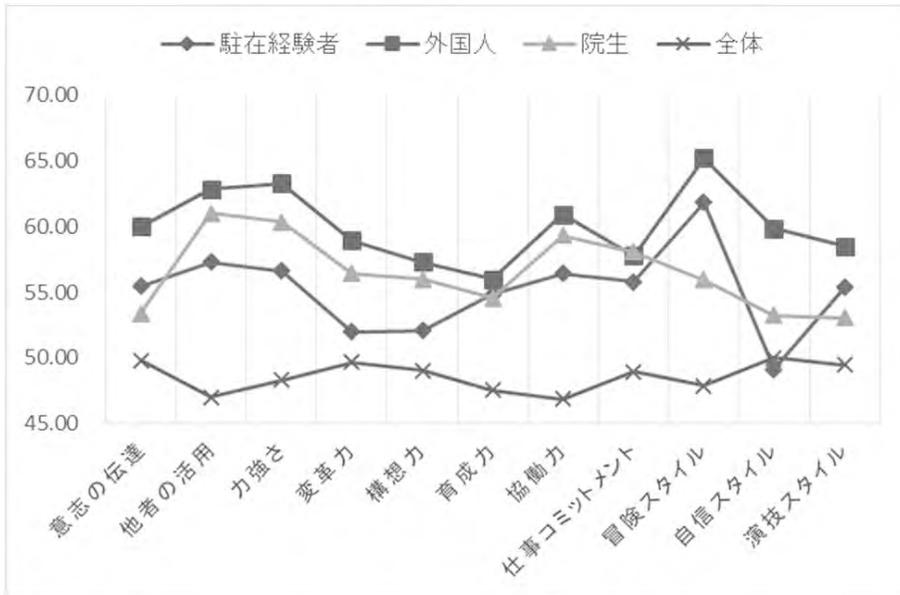
図表4で示したように「他者の活用」、「力強さ」、「協働力」の項で、3つのグループの値

² 全体の平均は、3つのカテゴリの人数を除いた値である。

は全体の平均値を大きく上回っている。さらに因子尺度を見ると、「他者の活用」では「受容力」、「力強さ」では「エネルギー」と「しなやかさ」、「協働力」では「配慮性」は、全体平均値との開きが大きい（図表5を参照）。

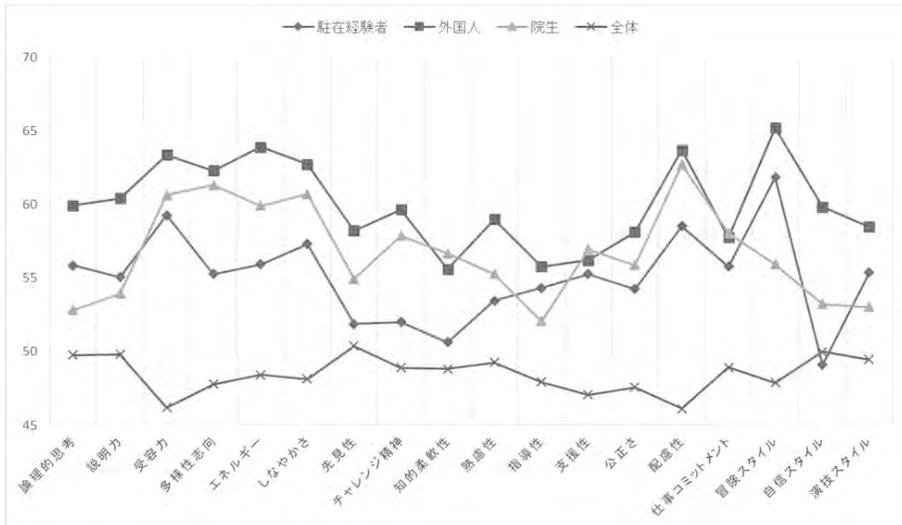
この3つのカテゴリの特徴から、彼らの多くはある程度複雑な環境において、他人の力をうまく活用しながら、目的を達成した経験を有することが容易に推測できる。上記の診断結果に一定の客観性があると言える。

図表4 グローバルマネジメント特性診断結果の全体比較³



³ 図表横軸の左から「ダイバーシティコミュニケーション特性」、「マネジメントの基本特性」、「マネジメントタイプ」、「海外適合スタイル」の順になっている。以下の図表も同様。

図表5 グローバルマネジメント特性診断の全体比較(因子尺度を含む)



(3) カテゴリ間の比較から見る診断結果の客観性

① 「意思の伝達」「育成力」の開きについての考察

図表4で示したように、「駐在経験者」と「外国人」と「院生」のカテゴリにおいて、自信度からみて、ほぼすべての特性に相似性が見られるが、「意思の伝達」と「育成力」と「海外適応スタイル」は異なる。

「意思の伝達」(論理的思考、説明力)では、院生グループはやや低い。大学院は、仕事上でこのような能力の不足を強く意識している表れとも考えられるが、「駐在経験者」と「外国人」グループは海外という自分にとって異なるコンテキストの環境で生活・仕事をするため、この能力が高く鍛えられ、自信につながった可能性が高い。

「基本特性」における「育成力」(指導性、支援性)では、「外国人」と「院生」グループは、他の特性と比べ、凹んでいるが、「駐在員」グループは、高い値になっている。「駐在員」たちは、営業という分野で一定の権限を持って部下を率いる必要性から鍛えられた能力として考えられるので、納得のいく診断結果である。

② 「海外適応スタイル」診断値の開きについての考察

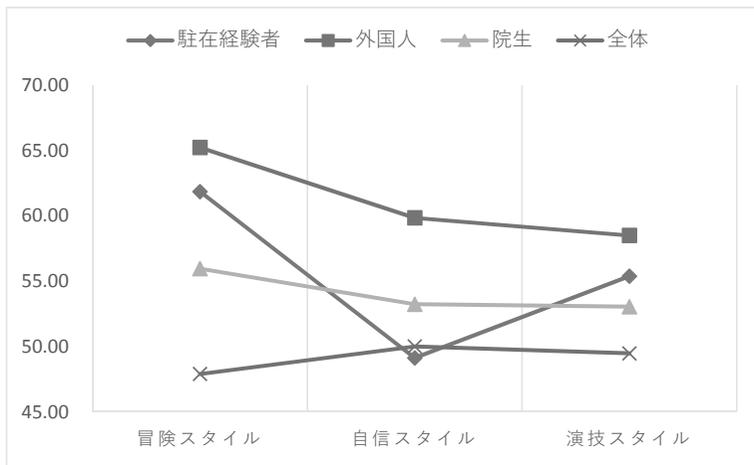
「海外適応スタイル」(図表6)において、「駐在経験者」と「外国人」の両者の間には、「自信スタイル」の値で、開きが見られる。その理由についても、それぞれのカテゴリメンバーの特殊性から探ってみることにする。

この開きは、「駐在経験者」は40代後半から50代で、中年からの海外生活において、成功

の経験や失敗の教訓を体験している実践者による「現実的な判断」であり、「外国人」は24～35歳、人生の出だしで得た成功体験と将来への希望に基づく「展望的判断」である可能性が高い。一方、「冒険スタイル」と「演技スタイル」においては、この両カテゴリの相似性が高く、全体を大きく上回る結果になっている。総じて、「駐在員」と「外国人」グループは、グローバル適合力が高いと判断することができる。

一方、大学院生グループは、「海外適応スタイル」における3つの特性ともに、平均に近づいている。この差は、異文化の中で生活、仕事を体験しているか否かに関係している可能性がある。

図表6 海外適応スタイル・グローバル志向の比較



③ 「外国人」カテゴリ診断値が高いことについての考察

図表4～6からは、ほぼすべての特性において、「外国人」グループのほうが明らかに他の2つのカテゴリより高いことがわかる。その理由についても、構成メンバーの特徴から見ることにする。

上述したように、若い外国人グループは、私費留学経験者や、専門能力の高さ・日本語能力の高さで本国から日本企業に本社採用されている者などで構成されている。「留学組」の半数以上は、生存するための経済力および人間関係を含めた社会環境を自ら築かないといけないし、「直接本社採用組」は、専門性があっても、異文化という社会環境に適応する努力が必要である。それに加え、このカテゴリは測定時点で日本の大手企業または日本における外資の大手企業に勤務しているという職歴を持っている。これらの特徴から、この高い診断値は、個人差があるものの、彼らが将来に対する自信によるものであると推測できる。

3.2 「駐在経験者」個人別自己診断と他者診断による「妥当性」分析

このグループでは、前述した「外的変数」として、駐在期間中の元上司からの評価⁴を使うことにしている。

図表7で示したのは、駐在経験者グループ個人別特性である。

ここでも特徴のある診断値や他者評価内容に基づき、分析対象を分類しながら進める。

(1) 50～70以外の診断値についての分析

まず、70を超えている特性を診断している駐在経験者3（欧州、アジア）、駐在経験者5（アジア）、駐在経験者8（アジア）の3人と、50より大幅に低い駐在経験者7（アメリカ）の合計4人に絞って考察する。

3.1でも述べたように、駐在経験者全体に関しては、仕事能力を持っていることは、診断結果と上司の評価と一致している。ここで、これを前提に、個人差で検証してみる。

・駐在経験者3

上司評価：仕事ができる。性格的には、何事もポジティブに考え、ロジカル思考よりも感性で行動する傾向がある。それもあって、自己に対して過大評価する場合がある。上司に好まれる。部下がついてこない時があるが、これについて、気付かない場合が多い。

自己診断と分析：「しなやかさ」、「配慮性」、「演技スタイル」で、70を超える評価になっている。

ポジティブかつ感性で動くタイプなので、この3つの特性において上司の評価と自己診断とは一致している。同時に、本人の認識と部下の評価との間にずれがある可能性を上司が指摘しているので、この診断値には、性格による誤差の存在も伺える（誤差については後述する）。

・駐在経験者5

上司評価：目立った特徴はないが、言われた仕事をこなすことができる。駐在者の中では若い方である（40代後半）。

自己診断と分析：「冒険」、「エネルギー」の特性においてそれぞれ67と73で評価している一方、「論理的思考」、「先見性」、「チャレンジ精神」、「知的柔軟性」、「支援性」、「演技スタイル」で、程度の差があるが、50以下になっている。この診断結果は、上司の評価とほぼ一致している。

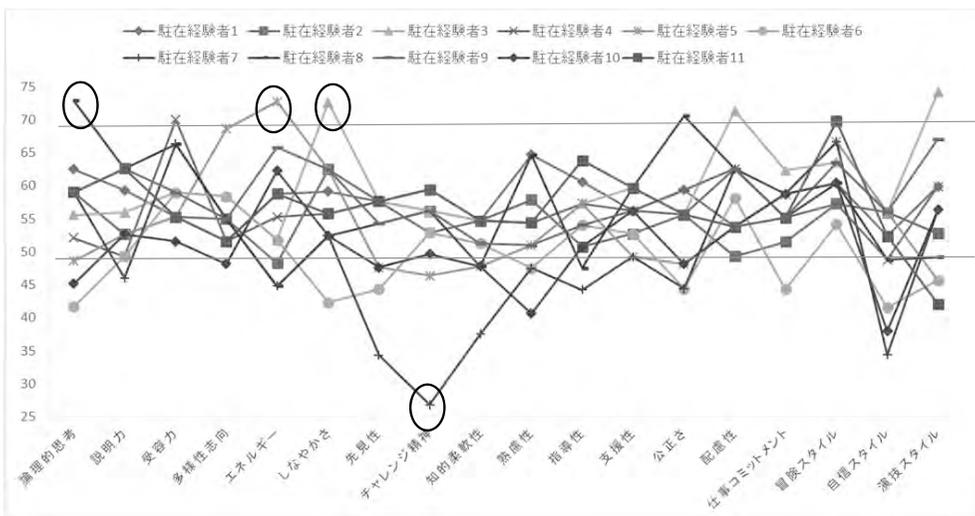
⁴ 海外駐在期間中に本社の海外営業本部の事業部長による評価。

・駐在経験者8

上司評価：目立った特徴はないが、仕事上ロジカル的に物事を考えている。性格はとてもやさしい。

自己診断と分析：ロジカル的で、やさしいということもあって、自己診断では、「論理的思考」と「配慮性」の特性について、それぞれ73と71の評価をしている。「知的柔軟性」や「指導性」については50以下の評価をしている。この診断結果も、上司の「ロジカル」「やさしい」「特徴がない」という評価に合致している。

図表7 駐在経験者グループの個人別特性



・駐在経験者7

上司評価：仕事能力が高い。向上心があり、物事を冷静に考えるタイプである。性格は謙虚でやさしいし、静かで内向的である。

自己診断と分析：「先見性」、「チャレンジ精神」、「知的柔軟性」、「自信スタイル」において、それぞれ、34、27、38、34を評価し、このグループの他のメンバーよりはるかに低い評価になっている。

この診断結果は、向上心（自分の現状に満足していないという意味で）、冷静、謙虚、やさしい、内向的という上司の評価とほぼ一致している。一方、同様に仕事ができるという前提であれば、能力がなさそうに見える結果になっているので、数字による誤差の存在と誤差によるズレの解消が重要であることを示唆している。

(2) ロジカル思考タイプについての分析

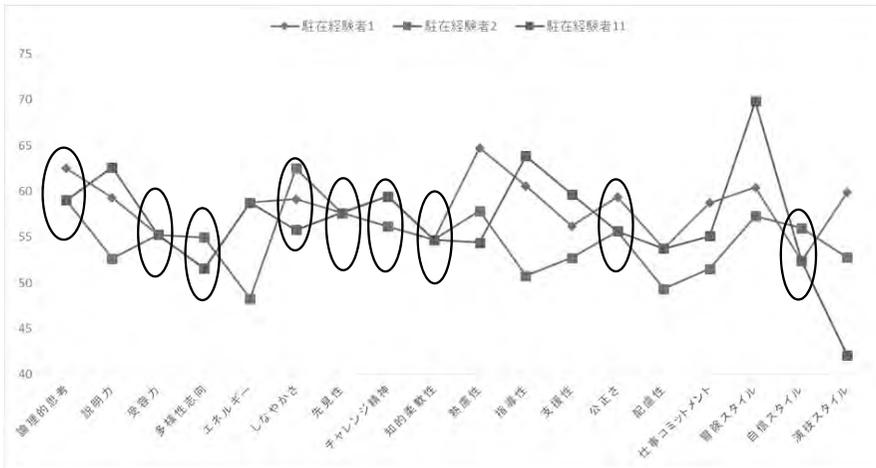
論理的思考・ロジカル思考タイプの駐在経験者1（アメリカ、中国）、駐在経験者2（シンガポール）、駐在経験者11（アメリカ）の3人に絞って考察する。ここでいう「ロジカル思考タイプ」は、他者評価の内容に基づき分類したもので、自己診断の結果によるものではない。客観評価をグループ分けの基準にすることで、診断結果の妥当性を発見しやすいと考える。

図表8で示したのは、駐在経験者グループのロジカル思考タイプ3人の特性診断結果である。

上司評価：この3人は、仕事能力が特に高く、ロジカル的に物事を考えてから行動するタイプである。そのため、上司、部下、顧客から信頼されている。求心力も高い。こういった共通性のほかに、駐在経験者1の場合、この3人の中でも最も優秀である。駐在経験者2は、3人の中で最も若い（5歳前後の差）。駐在経験者11は、考えや行動においてポジティブであるが、自ら手を挙げない内向的な一面もある。

自己診断と分析：3人ともに「論理的思考」の特性において、60前後の自己診断になっている。「受容力」、「しなやかさ」、「先見性」、「チャレンジ精神」、「知的柔軟性」、「公正さ」といった多くの特性において、3人の診断結果が極めて近い。海外適応スタイルでも、自信スタイルの診断結果はかなり近い。しかも、各特性の値の高さから、仕事の能力の高さが推測できる。上司の評価とも一致している。駐在経験者11は、海外適応スタイルにおいて、「冒険スタイル」と「演技スタイル」の特性で、他の2人と比べ、それぞれ70と42と大きく差が開いている。この診断結果からも、上司が評価するポジティブであるが内向的な性格と合致している。

図表8 駐在経験者グループ—ロジカル思考タイプ



(3) 感性で行動するタイプ⁵についての分析

感性で行動するタイプの駐在経験者3（欧州、アジア）、駐在経験者6（アジア）、駐在経験者10（欧州）の3人に絞って考察する。

図表9で示したのは、駐在経験者グループの感性で動くタイプ4人の特性診断結果である。

上司評価：この3名の方は、感性で動くという点では共通している。前述した駐在経験者3のポジティブに対して、駐在経験者10は自分のことを含め、ネガティブに物事を考える傾向がある。この性格によって、何事も無難に運ぶが、クレームも多い。ある意味では、多様性が欠けている。駐在経験者6は、行動派で、まずやってみてダメならやり直しという抜群の行動力を持っているタイプである。一方、性格的には控えめの一面もある。

自己診断と分析：「論理的思考」の特性に関して、ロジカル思考と評価された3人の平均60.00⁶に対して、この3人は、50以下の48未満⁷である。そのうち、駐在経験者3の場合、「論理的思考」の診断結果は56と高いが、しかし、個人診断値全体が高いため、自身の他の特性と比べ、決して自信を持っている特性ではないことがわかる。むしろ低いほうである。よって、この特性について、上司の評価と自己診断の値は近いと判断できる。

図表9で示したように、駐在経験者3は、ほかの2名と比べ、「受容力」と「多様性志向」の項で駐在経験者6と重ねたほか、すべての特性において、高い結果になっている。すなわ

⁵ ロジカル思考タイプの分類と同様に、他者評価の内容による分類であり、自己診断によるものではない。

⁶ ロジカル思考タイプの3人の「論理的思考」の値は、それぞれ、62、59、59である。

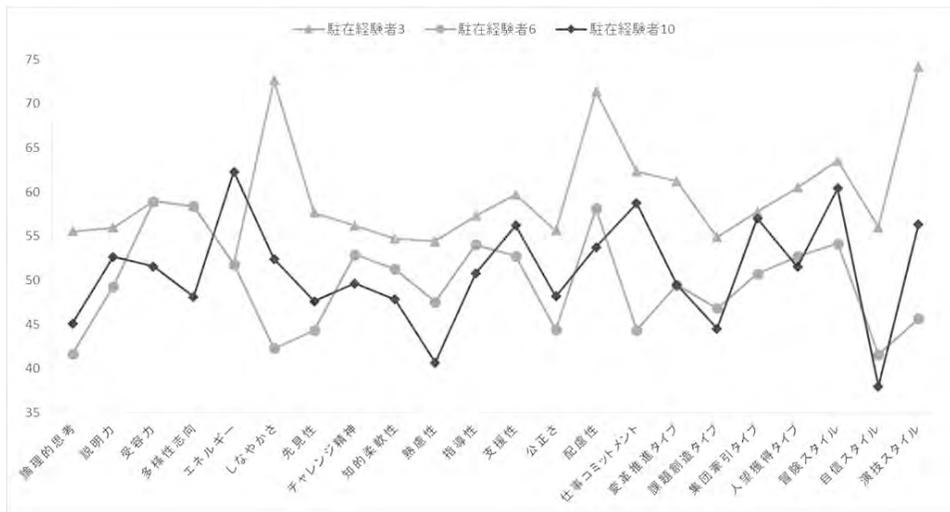
⁷ 感性で行動するタイプの3人のその値は、それぞれ56、45、55になっている。

ち、駐在経験者6と10は、ほぼすべての特性において、駐在経験者3より自己診断の値が低い。

また、図表8と図表9を比較してみた場合、多くの特性について、ロジカル思考タイプの3人の値は収斂しているが、感性で行動するタイプの3人の値は発散している傾向が見られる。

上述した自己診断結果は、上司からの駐在経験者3に対する「ポジティブ」の評価と、駐在経験者6と10に対する「控えめ」、「ネガティブ」の評価と一致し、本測定モデルに一定の妥当性が見られる。

図表9 駐在経験者グループ—感性で行動するタイプ



以上では、海外駐在経験者のカテゴリについて、上司の評価と自己診断の結果との比較を通じて、本特性診断モデルに、一定の「妥当性」、「客観性」を見ることができると言える。

3.3 「外国人」個人別自己診断と他者診断による「妥当性」分析

(1) 「外国人」カテゴリの分析方法について

このグループでは、「外的変数」として、同僚、知人、上司による評価⁸を使うことにしている。

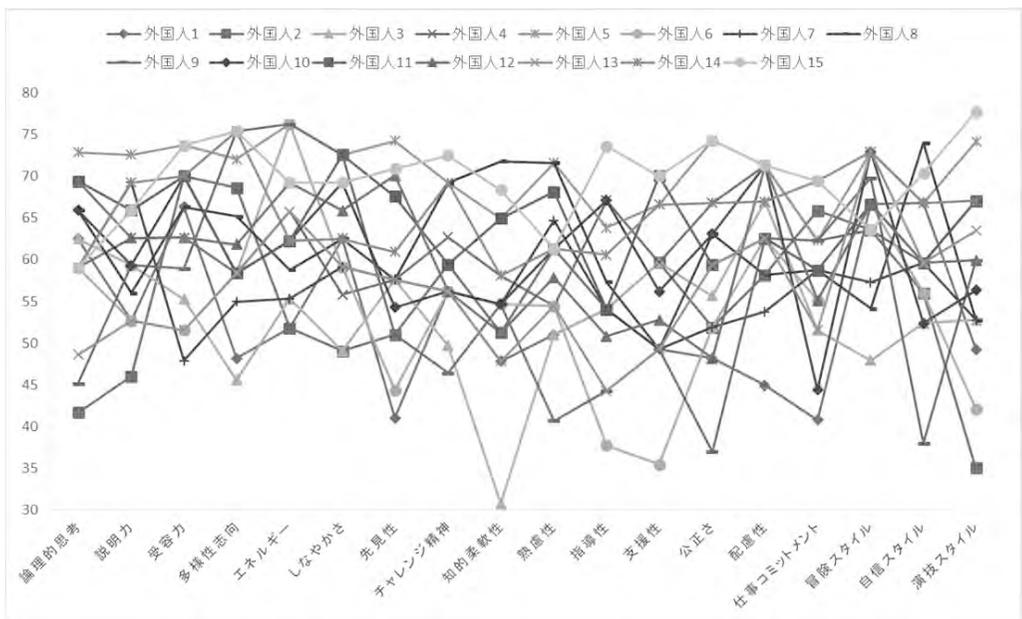
図表10で示したのは、外国人の個人別特性である。すべての特性の診断結果が50～75の区間内に収まる人は73%であり、カテゴリ内の収斂性が見られる。主要特性で見ると、15

⁸ インタビュー期間：2015年9月～2018年2月。

人のうち、「仕事コミットメント」で13、「冒険」で14、「自信」で14、「演技」で13の人は、50以上に集中している。

分析しやすいように、すべての特性が55以上のグループ（図表11）と、50以下を少なくとも2つ診断したグループ（図表12）にわけて考察する。

図表10 外国人グループの個人別特性診断結果



(2) 診断結果55以上の者についての分析

55を超える特性診断をしている外国人5、外国人14、外国人15の3人に絞って考察する（図表11を参照）。

・外国人5

他者評価：現地の日本支社に勤務しているときに、仕事がまじめで、専門能力が高く、性格も明るくて、周囲と良好な関係を作ることができる。こういう面もあって、日本本社に採用され、日本で働くようになる。日本語もできる。結婚後（診断後）は家庭を中心に考えるようになっている。

自己診断と分析：「ダイバーシティコミュニケーション」にかかわるほぼすべての特性と、「冒険」の特性で、このグループで最も高い値になっている。とくに「エネルギー」では一番自信のある特性のようで、76と診断している。

異文化の環境においても、明るい性格と良い人間関係が、この診断結果からも確認できる。「公正さ」と「配慮性」特性のほかに、「マネジメント基本特性」にかかわる特性に相対的に低く自己認識している。特に、「仕事コミットメント」は最も低い値で診断している。

考えられる理由は2つある。1つは、日本本社に来てから間もない(測定当時は2年未満)こともあって、まだ仕事で多くのことがわからない状態にある。もう1つは、「仕事コミットメント」で表す「仕事に対して、誇りとやりがいを持っている度合い」が本当に低いということである。つまり、能力は高いが、仕事は仕事としてこなしているだけの状況にある。結婚後に家庭中心に考えるようになったという評価を考案すると、この診断データは一定の真実を反映していると理解できる。

・外国人14

他者評価：小さいときに1年間日本に留学した経験があり、日本語は帰国後も使っていたので、堪能である。母国で大学卒業後に、直接に日本の企業に本社採用され、日本企業で働くようになる。その後、日本にある外資大手に転勤し、日本企業と似た分野の仕事をしながら自分の専門性・キャリアを積んでいる。年収も同年代より高い。仕事がまじめで、負けず嫌いの努力家である。控えめで堅実である。上司や同僚、顧客など、周囲の人に信頼されている。

自己診断と分析：「受容力」、「多様性志向」、「冒険スタイル」の特性で、70を超える。その自信に溢れた診断結果と本人の経歴から、多様性に対する適応力やグローバル適応力の高さを確認できる。

「仕事コミットメント」も70に近い。この値は、他者評価のキャリアプランを設定し、専門性を磨くといった主体性を持つ人間像にも一致している。一方、「論理的思考」、「知的柔軟性」の特性で、60を下回る相対的に自信のない診断をしている。本人は職歴がまだ浅く、英才教育を受けたわけではなく、自分より優秀な方に囲まれている環境にいますので、自信とともに、能力不足を感じているのも不思議ではない。この分析から、客観性を反映する診断結果であると理解できる。

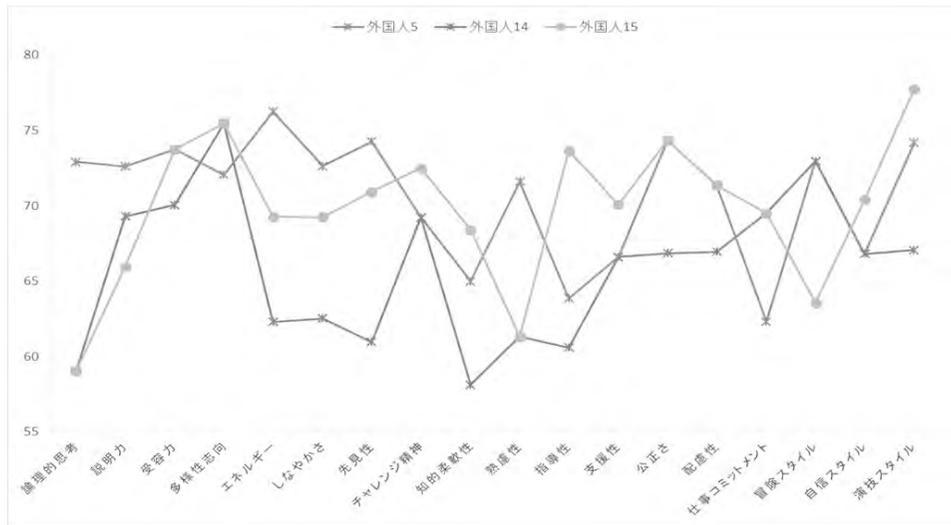
・外国人15

他者評価：私費留学生で、卒業後に日本の企業に勤務している。仕事内容は、自分の国とかかわる業務を担当している。目立った特徴や専門性は見られないが、性格が明るく、いつも前向きである。

自己診断と分析：自己診断の値が70を超える特性は10個もある。駐在員3や外国人5に似たように、前向きでポジティブの性格が、このような診断結果に影響を与えている可能性がある。「多様性志向」と「演技スタイル」は75と診断している。この結果も、グループ全体や上記の外国人5と外国人14と共通の特徴が見られ、「海外適応力」を有すると理解でき

る。「論理的思考」、「知的柔軟性」では、前述した外国人14とほぼ同様に、60を下回る相対的に自信のない診断になっている。他者評価の内容に照らし合わせれば、この自己認識に一定の妥当性が見られる。

図表11 外国人グループー診断結果55以上の者



(3) 50以下を2つ以上診断した者についての分析

50以下を2つ以上診断した外国人1、2、3、6、9の5人を割り出すことができる。人数が多いため、低く診断した特性に絞って考察する（図表12を参照）。

①診断値のぶれの大きい個人についての考察

ほぼ全員が、「論理的思考」のほかに、「ダイバーシティコミュニケーション特性」において50以上で診断している。また、1人を除き、4人とも「冒険スタイル」に自信を持って60以上の診断をしている。ここでも同様に、外国人カテゴリの海外適合力を再度確認することができる。

他者評価において、5人の共通性は、明るい、前向きである。

そのうち、最も特性の値が激しくぶれているのは、「外国人9」である。

外国人9は、「ダイバーシティコミュニケーション特性」において、「多様性志向」、「エネルギー」、「しなやかさ」で70を超える診断になっている。一方「公正さ」と「自信スタイル」では、40以下の診断をしている。

他者評価では、外国人9は、留学組で、就職したばかりの新米である。非常に向上心が

あって、感性で動くことが多いが、目標が明確になった場合、しっかり下準備をして、前向きに取り組む行動派である。ストレートな性格であるが、外向的で、人と交流したり、自分の世界に人を巻き込んだりするのに長けている。このこともあって、語学を含め、上達が速く、日本語が堪能である。

70を超える特性からも外国人9のコミュニケーション力の高さを反映している。感性または感情で動いているので、「熟慮性」、「公正さ」が欠けていることも容易に理解できる。大学で学んだこととまったく違う分野の企業に勤務していることと、周りのエリートたちに圧倒されていること、就職して間もないことは、「自信スタイル」に自信のない診断結果になったと考えられる。また、非常に前向きに診断する特性と自信のない特性との間に激しくぶれているのは、自分に対してもストレートに表現していると考えられる。

②5人とも自信のない特性についての考察

「マネジメント基本特性」において、50を下回る診断が最も多い区間になっている。重要な「仕事コミットメント」では、外国人1が、「先見性」とともに、41を診断している。

他者評価では、外国人1は、留学組で、業務・専門能力が高く、周囲から頼られる存在である。人間がやわらかくて、ユーモアである。課長代理にもなっている。IT 関連の仕事をしていることもあって、仕事そのものの単調さは、「仕事コミットメント」の低さに現れた可能性がある。

最も低い診断は、外国人3の「知的柔軟さ」であり、31の値である。「多様性志向」も46と低く診断している。一方、「論理的思考」、「説明力」、「配慮性」などについて相対的に自信を持っている。

外国人3に対する他者評価では、外国人3は、業務・専門能力が非常に高く、さまざまな分野のクライアントに対応できる。専門知識という意味で、プロジェクトにかかわる120人の中で大黒柱的な存在といわれている。頼まれたら断れないやさしさがある。謙遜で、内向的で、腰が非常に低い。

外国人3の自己診断を他者評価と照らしてみると、ロジカル思考で、仕事の能力は高い割には、他の人と比べ、診断値は低い。前述した「駐在員7」と似たようなパターンである。また、この診断値の低さ、とくに「知的柔軟さ」、「多様性志向」の低さは、「内向的」や、「腰が低い」といった評価にも合致している。

ほかに、外国人9と似たように、診断値が激しくぶれて、かなり自信を持ってない特性を診断したのは、外国人2と外国人6である。

外国人2は、「受容力」と「多様性志向」は非常に高く診断したものの、「論理的思考」、「説明力」、「演技スタイル」では、50以下もしくは40以下の診断をしている。

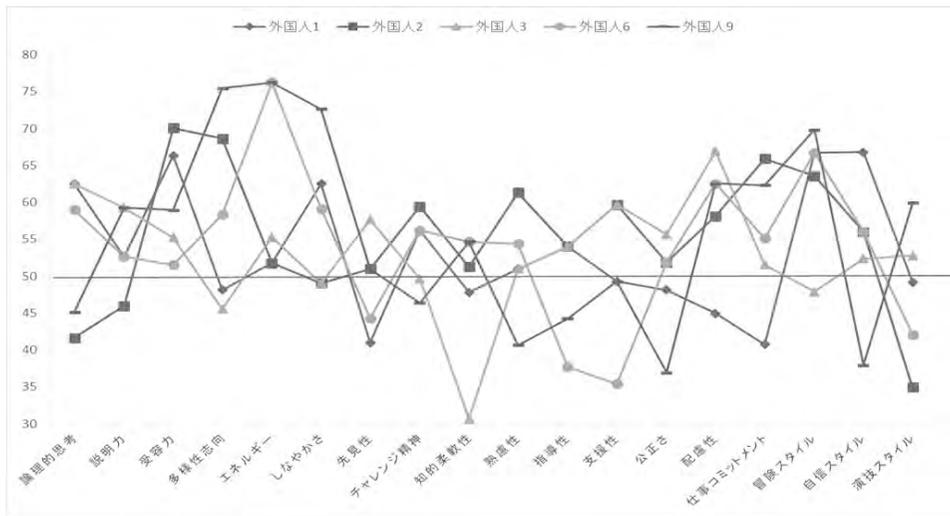
「グローバルマネジメント特性診断」の「妥当性」に関する研究

外国人6は、「エネルギー」に最も自信を持っているようであるが、「指導性」、「支援性」、「演技スタイル」では、50以下もしくは40以下の診断をしている。

他者評価では、外国人2は、感情を表に出さないタイプで、おとなしそうにみえるが、長く付き合うと、前向きで明るい。外国人6は、現地支社から日本本社に一時派遣の形で勤務している。技術者としての専門能力が高い。個性が強いが、性格が明るいので、付き合いにくい。2人の共通点は仕事姿勢がまじめで、堅実である。

外国人2について、「論理的思考」の診断結果から、表向きで理性タイプだと思われているが、実際は感性で動くときがあることを伺える。外国人6は、年齢的にも、立場的にも、「指導性」と「支援性」に自信がないことを容易に理解できる。

図表12 外国人グループ50以下を2つ以上診断した者



以上は、「外国人」グループの個人別に対する考察である。「駐在員」グループと同様に、各個人に対して、すべての特性の「妥当性」を検証することができなかったが、部分的には自己診断と他者評価との一致が見られ、本測定モデルは、一定の客観性を有することが確認できる。

「駐在経験者」と「外国人」のカテゴリのメンバーは、全員海外経験者で、他者評価からみても仕事ができる方がほとんどである。診断結果を見ても、彼らの強みとしての「共通特性」は、「論理的思考」、「受容力」、「仕事コミットメント」、「冒険スタイル」であることがわかる。ここで、この4つの特性は、グローバル・海外に適応できる人材を判断する

基準・目安として考えるのは、時期尚早であるが、海外適応力のある人材の「共通特性」として考えることができる。

3.4 「院生」個人別自己診断と他者診断による「妥当性」分析

(1) 院生グループの分析方法について

このカテゴリでは、「外的変数」として、「グローバル経営」関連の科目の成績評価⁹と、担当教員（複数）による評価を使うことにする。このカテゴリのデータには、2つの限界がある。1つ目は、多数の院生にとって海外経験がないこと。2つ目は、教員は、上司、同僚、友人の評価と違って、学習上の能力や今の仕事内容を通じて評価するもので、「表面的」という可能性がある。

上記の2つのカテゴリと違って、このデータを使って、グローバル志向関連の「妥当性」を検証することは難しい。ここで、「駐在員」と「外国人」のカテゴリの「共通特性」に絞って、教員の評価とリンクしながら、本人の特性診断の妥当性を検討してみる。

(2) 成績90点以上の院生に対する考察

他者評価の情報量が少なく、深さが欠けている中で、優秀だと思われる成績90点以上の者、院生8、15、19、26の4人に対して考察する（図表13）。

院生8は自分で小さい会社を経営している。院生15はまだ若い一般社員で、院生19は、駐在ではないが、日本の商品を海外に売れるためのプランを考案し、実際に売り込みに行くような仕事を長年携わり、分析的で問題解決力の高そうな方である。院生26は企業で部長として活躍している。学習能力が高い。

「共通特性」における自己診断の結果を見ると、4人とも「仕事のコミットメント」が69で高い収斂性が見られる。

同様に因子尺度の「論理的思考」にもばらつきが見られない。「受容力」では同じく院生8以外に66～74の高い区間に収まっている。

「共通特性」について、「駐在経験者」と「外国人」の診断結果に近いことから、院生15、19、26が仕事能力をベースに、潜在的に海外適応力を備えている可能性が高いと考える。

院生8の診断結果は、この3人の平均および院生の平均と乖離しているので、院生8をさらに考察してみる。

⁹ 成績評価：授業レポート、授業中の発言の回数と質、グループワークにおける役割、最終試験の成績によって総合的に判断した成績評価である。

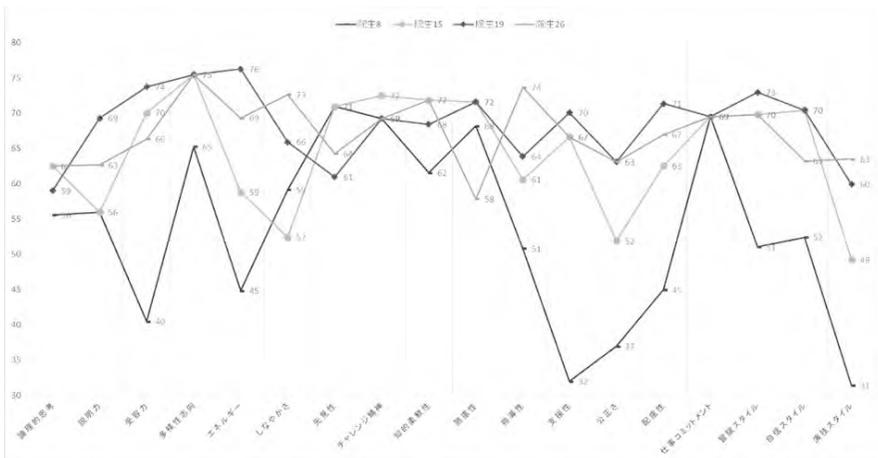
(3) 院生8の「異常値」に対する考察

院生8の他者評価：音楽のプロとして活動した後、中年になってからまったく異なる分野の企業を起こし、企業家に変身する。堅実で、腰が低い。自分の考えを簡単に曲げない。何をやっても本格的で品質にこだわる。読書家。数字派で、人情よりも、IT やソフトで多くの問題を解決できると考えている。学問や興味のある話題については発言するが、雑談には興味がなさそう。このような性格もあって、友人や同級生からみて魅力的な人として惹かれる。人望も高い。推測であるが、彼の下で働く人たちは成長できるが、大変そうに感じる。自分のことを企業家から経営者に変えるために、とくに自組織の生産性向上に関心があって、大学院に進学した。

院生8の自己診断と分析：「先見性」と「仕事のコミットメント」は、自身にとって最も自信のある特性になっている。一方、「受容力」、「エネルギー」、「支援性」、「公正さ」、「配慮性」、「演技スタイル」については、値が31~45の間で、自信のかなり低い特性が多い。

院生8の診断結果は、本人の性格や気質、関心事などと照らし合わせると、次のことを推測できる。先を見据えて、仕事に対して確実に取り組む自信がある。この仕事スタイル・経営スタイルには、短期的にノルマ管理による集団の生産性向上に効果があるが、長期的に組織を一丸にまとめるところが弱い一面を本人は感じている。また、今までのキャリアや、腰が低いといった評価から、他人より診断値が低いことも理解しやすい。

図表13 院生グループ—成績90点以上者



以上で院生グループに対して、サンプルの少ない中でも、良い成績の方にさらに絞って考察した。特性診断結果と成績との間に、4分の3の人のデータからは相関関係が見られた

だけで、ここで相関関係があるという結論を出したわけではない。このカテゴリの分析は、検証の1つの切口としての試みであると考えている。

成績の良くない院生の中に、高い診断値で診断した者もいるが、他者評価資料の限界もあって、今回は割愛する。

4. 考察

(1) 妥当性の検証結果について

①海外適応力診断についての妥当性

実際に異文化環境において生活・仕事を経験している「海外駐在者」グループと「外国人」グループの平均値は全体平均より高く、その高さ（自信あり）と低さ（自信なし）の分布にも相似性が見られる。このことから、本測定モデルを使って、海外適応力があるかを診断するには、一定の妥当性が見られた。院生、特に成績90点以上院生の診断結果からも、相似性の高いデータが見られた。

同時に、海外適合能力を持っている2つのカテゴリのデータを比較することによって、「論理的思考」、「受容力」、「仕事コミットメント」、「冒険スタイル」について、全員は、相対的に高い値で診断している特性であることもわかった。すなわち、この4つの特性は、海外適応できる方たちの「共通特性」として認識できた。

②個人別の診断結果と他者評価から見た妥当性

個人別の診断結果と他者評価との比較を通じて、かなり多くの特性について、両者が合致した結果になっている。このことから、診断結果に一定の妥当性が見られた。また、本診断結果を他者評価と組み合わせて使うと、後ほど述べる誤差によるノイズをある程度除去することができる。

(2) 自己診断の誤差

自己診断と他人診断と客観性との間に誤差が存在していることは疑う余地もない。このような誤差を見つけ出すことは困難であるが、この研究を通じて、いくつか見つけ出すことができた。

①経験・キャリアの違いから探る誤差

カテゴリ間の比較から、経験・キャリアの違いによって、診断の誤差が見られる。「駐在経験者」グループは、3つのカテゴリの中で、多くの特性では、全体平均に近い値が見られ

る。たとえば、「変革力」の「先見性」尺度と「構想力」の「知的柔軟性」である（図表6と図表5）。「自信スタイル」では、全体平均よりも1点を下回っている（図表8）。理由を明らかにすることが容易ではないが、前述したように、数年間の駐在で、さまざまな現実問題に直面する経験から、こういった能力は他のカテゴリが思った以上に重要だと感じたのかもしれない。また、権限委譲の度合いによって、こういった能力を発揮する機会がなかったことも考えられる。

外国人グループは他のカテゴリと比べ、高い値になっている。留学経験や一流企業で仕事をしている経験による自信も考えられるが、外国人と日本人との「異文化」的要素－「内省能力」、「控えめさ」－の影響も考えられる。もちろん、このような影響は、同文化集団においても「個人差」として存在している。

②年齢の違いから探る誤差

年齢も誤差を招く原因として考えられる。「海外駐在者」と「外国人」の両グループは、事実としてともに異文化適応力がある。しかし、診断データだけみて、「外国人」の平均値が高いからといって、海外適応力も「駐在者」グループより高いという結論を安易に出してはいけない。

①の可能性に加え、前述したように、「駐在経験者」と「外国人」の年齢構成の違いによって、経験や、視点、立場の相違が生じてくる。「駐在者」は、中年からの海外生活で、実践を通しての経験や教訓に基づく「現実的な判断」であり、「外国人」は今までの成功体験と将来への希望に基づく「展望的判断」である可能性が高い。

前述したように、診断対象の特殊性を理解せず、カテゴリ間の値の差は、能力の差として理解することは合理的ではない。

③思考様式の違いから探る誤差

ロジカル思考タイプと感性で行動するタイプといった思考様式の違いからも誤差を生じる。「海外駐在者」のカテゴリで分析したように、ロジカルタイプの場合、多くの共通特性が見られ、全体的に収斂的な結果になっているが、感性タイプの場合、共通特性が少ないことに加え、診断値が激しくぶれている。当然、このぶれ方には、感性によるものもあれば、性格によるものもあると認識すべきである。

④性格の違いから探る誤差

他者評価において、評価で使う言葉が異なるが、外向的⇔内向的、ポジティブ⇔ネガティブ、前向き・明るい⇔控えめ・謙虚・やさしいという性格上の表現があった。上述した

ように、この性格の違いは、多くの診断者のデータに反映している。「外向的」、「ポジティブ」、「前向き」で評価されている群は、高い値で診断する傾向、「内向的」、「ネガティブ」、「控えめ」で評価された群は、低い値で診断する傾向が見られた。前者の例として、駐在経験者3、外国人15のようである。後者の例としては、駐在経験者6と10、外国人3、院生8が挙げられる。

誤差を明確に認識することで、診断結果のノイズを除去でき、本当に能力の高い人を数値で除外するのを防ぐことができる。反対も同様である。

おわりに

本研究では、「グローバルマネジメント特性診断」の診断結果に「妥当性」があるかを、カテゴリ間などの比較や、他者評価といった「外的側面」から検証してきた。カテゴリ別・個人別における多くの特性から、診断の妥当性、海外適応志向人材の共通特性、自己診断による誤差を初歩的であるが、明確にすることができた。

この研究において、サンプル数の不足があったが、「駐在経験者」と「外国人」という非常に貴重なサンプルデータを取れたことを幸いに感じる。加えて、別の視点で分析可能な「院生」サンプルにもありがたく思う。

本特性診断は、国境を越えて仕事ができる人材の育成・選別にはもちろんのこと、企業の内なる人材のグローバル化やダイバーシティ化における人材の育成・選別にも役に立つ。

今後の課題として、サンプル人数の不足、インタビューによる他者評価基準の統一、定性的に限定した分析といったことが挙げられる。

別の機会に、新たな切口を検討し、本測定モデルの妥当性を引き続き検証してみたい。