

中国における日本人グローバルマネージャーの ミッション達成度

梅 澤 隆
(国士舘大学政経学部教授)

*司会：

次は、中国における日本人グローバルマネージャーのミッション達成度、国士舘大学政経学部の梅澤隆教授にお願いいたします。

国士舘大学の梅澤です。もう白木先生が前の方で、何か私がしゃべることまでしゃべっちゃって、結論までしゃべって、私が言うことないんじゃないかということで、地味にですね、先ほどの評価の対象になった日本人派遣者、まあ先ほどの白木先生の主なポイントは、現地のローカルスタッフが日本人の派遣者をどう評価してるかというお話だった、その調査の結果だったんですけど、私がお話しするのは、日本人派遣者自身がどうなのか。自分をどう評価しているのかということを中心にお話をしたいと思います。

これが調査の実施で、先ほど白木先生が見ていたのと同じ、2008年度と2009年度、2年度にわたって調査しました。そのうち、中国調査は2008年度に行ったものです。で、日本人派遣者、ここに書いてあるように、配布は732配布して、回収が410ですね。有効が410で、すべて有効だったんですけど、回収率は56%。この種の調査としては非常に回収率が高いもので、これは一社一社我々がお願いしてやったということもあって回収率が高いということです。ちなみに、ASEAN、インドの方はもうちょっと回収率が高く、63%。全体では880の日本人派遣者の有効回収票のサンプルを我々は手にすることができたということです。

これが日本人派遣者、これからは410の中国に限定したお話をいたします。ちょっと見にくいかもしれませんが、現在の会社の業種ですけれども、電子部品ですね、製造業の電子部品とその他製造というのが中心的に現在日本人の派遣者が中国で働いているところでは多いということです。規模が非常に特徴的なところがあります。半分以上が300人以下のところ。先ほど白木先生の方から、要するに本社中心で末端はリソースがほとんどないという一つの表われということも言えるかもしれません。で、現在の会社の状況なんですけれども、状況がどうなっているかということ、業務拡大期というのが約半分、安定操業期というのが4割ぐらい。大体、ほぼ8割、9割ぐらいは業務拡大か安定期に入って中国で操業をしている。で、この中国の企業というのは、ほぼ中国の沿岸です。ですから具体的に言いますと、北京、上海、広州という3カ所に所在する日系企業の日本人派遣者というふうに考えていただいて、その日本人派遣者がそういうふうに判断をしているということです。

次が親会社の、要するに派遣元ですね。派遣元の日本にある本社はどうかということですが、これも電子部品、製造業の電子、電子部品と、その他製造が多くなっています。業種はそういうことで、親会社の規模なんですけど、規模を見てみると、先ほどは子会社、現地法人、現地会社というのは大体半分以上が300人以下の小さいところが多かったわけなんですけれども、こっちでいきますと5,000人以上が七数%というように、非常に本社の方は大きいというような特徴があります。

それ以外の日本人派遣者の特徴的なところを言いますと、大体40歳代で、男性が圧倒的で、女性が4人

もいました。我々は今回だけではなくて、従来からJIPTを通じて海外派遣者の調査を長くやってきました。そこでほとんど実は女性というのは引かかってこなかったんです。今回、410のサンプルのうちに4人もいたということは実は驚くべきことなんです。それと、派遣の希望ですね、今回、中国に派遣することを希望した、希望しなかったというのを聞いたのがこれなんですけど、これで見えていただくとわかるように、強く希望したというのが23%、希望したが31%ですから、大体半分以上が希望したと。ただ、まったく希望しなかったという人が7.8%というということで、これは現実にもう派遣されている人なんですね。これ、派遣前に一般的に、あなたは海外勤務を希望しますかと聞いたら、希望する人はぐんと少なくなります。これは現地に行って、派遣されている人たちですから、半分以上が希望しているということになります。

それと、単身赴任が中国の場合だと比較的日本と近いということもあって41%と非常に多い。家族帯同が約3割ということになります。次が、どのような仕事に就いているのかというところを見たんですが、こっちの方がやってる仕事を何でも挙げてくださいということで見ると、一番多いのが技術で18%、営業が14.7%、企画が11%ぐらいですね。あと全社的なマネジメントというのが10%ぐらいあります。その中で、主な仕事というのは何か一つ挙げなさいと試みたのが、一番多いのが技術ですね。その次が営業、それと全社的な管理、トップマネジメントの仕事。これはトップマネジメントの仕事がなぜ多いかというと、次に職位のことについて述べますが、先ほども白木先生がおっしゃいましたけども、これまでの我々がやってきた海外派遣者の調査でも、海外派遣されると平均で1.8ランク上がるんですね。ですから日本で課長クラスの人というのは部長よりももうちょっと、役員クラスに上がることが多い。係長クラスの方は部長さんクラスになるということで、まあ、職位が上がるということに関連している。もう一つは、海外に行くと、先ほども言いましたように、比較的規模が小さいところが多いので、日本だったら1つの仕事をやっていればいいですけども、複数の仕事をやらないといけない。平均で1.7件。ですから2つぐらいの仕事を兼務しているということが現実には多いことになります。日本人派遣者の方は。

で、これが職位なんですけど、これを見ていただくとわかるように、課長クラスというのが、部長クラスが一番多くて40%ぐらいですね。課長クラスが20%、まあ、あと副総経理、ないしは総経理というのが14%ぐらいいるということです。こういうふうに、職位というのが海外派遣に伴って2ランクぐらい上がるということです。

先ほどの白木先生が見せました62の設問があります。あれは要するに上司が戦略的思考ができるかどうか、意思決定が早いかどうかというのを部下が評価したわけですけど、これは同じものを自分で自己評価する。要するに、自己評価、あなたは意思決定が早いというのに当てはまるからまったく当てはまらないまで5点尺度で○をつけさせるということをやって、その62問の設問を全部そのまま見てたんではしょうがないので、それをいくつかの因子にまとめようということで、因子分析をしてまとめたのがこの4つの因子ということで、抽出されたのが4つあります。1つが問題解決能力、意思決定が早い、業務を迅速に遂行する、問題が発生したときに素早く対応できると、こういうような能力。それとPMリーダーシップという、ビジョンの実現、進捗状況を部下と共有しているとか、そういうようなリーダーシップですね。それと組織柔軟性、自分がミスをしたときには率直に認めるとか、意思決定にあたり周囲の意見を取り入れるとか、こういうようなもの。

それともう一つは、異文化リテラシー。現地社会に関心を持つ。中国にいても中国大嫌いだという人が中にはいるわけです。中国でなくてもいいです、インドにいてもインドはこんなに楽しいと思うのにインド大嫌いという人が中にはいるんですね。そういうような関心を持っている、あるいは理解している、あ

るいは現地語を勉強しているというような、こういうような4つの因子というのがその人の能力を、仕事をする上での能力を形成している4つの因子というものがあるんだということがわかりました。

で、一方で、それぞれの派遣されて働いている人というのは、それぞれミッションを持っているだろうと。要するに成果を見ないといけないわけですから、成果をどうやって計るのかと。1つは、ミッションを持ってるだろうと。そうすると、ミッションはどのようなミッションがあるかと聞いたのがこのミッションで、与えられたミッションをすべて挙げなさいといって挙げてもらった。ですから複数回答になりますけれども、一番大きいのが収益の向上、それともう一つは日本本社と現地との調整というのが多い。それと品質管理の安定向上、この辺が多くなっています。

さらに、その最も重要なミッションは何かと。ちょっとこれは見にくくなると思いますけれども、収益の向上と品質管理の安定向上、それが多くなっているんです。本社との調整というのは若干少なくなっています。そのミッションの達成がどの程度できているのかというと、ほぼ達成というのが53%、完全に達成しているというのを合わせると大体60%ぐらいが達成しているというふうに回答しているということですね。ですから、これが一つ成果変数として、ああいう行動特性をもっている人たちがどのような成果を挙げているかということ、6割ぐらいの人はほぼ達成していると。もちろん、ほとんど達成できていないとかいうように回答している人ももちろんいます。で、これだけではどうもあまりにも主観的過ぎるだろう。もう少し何とか、その人の挙げた成果を客観的に評価できるものはないかということで、他のものと比較してみましょうと。

で、前任者と比べてということ、三十数%がほぼ達成しているということ、前任者と比べて、同じ職場の日本人派遣者と比べてということ。それともう一つ、同業他社の日本人派遣者と比べてあなたはどの程度仕事上の成果を挙げているかということですね。それと日本で勤務している同期入社の者と比べてどうですかと。で、日本で勤務した時の自分と比べて。面白いのは、日本で勤務してた時の自分と比べると無茶苦茶今の方が仕事ができると自己評価してるんですね。比較の評価ですけども。

こういうものを先ほどのこの評価、前任者と比べてと、これは5つの評価、それとミッションの達成度、これを全部集計して、それを被説明変数として、何がそれに影響を与えているのか。先ほどの4つの因子プラス職位とか、それ以外のものがどの程度影響を与えているのを見てみようということで見た結果がこれですね。そうすると、高い仕事の成果というのは個人の特性からいうと、海外勤務経験年数、平均で海外勤務に一度行くと大体5年弱の期間行くとになります、事務系の方は。技術系の方は3年ぐらいになります。海外勤務経験年数ですから1回ではなくて通算の経験年数が長いほど仕事の成果は高い成果が挙がる。海外勤務の希望の有無というのはほとんど関係ない。職位というのは当然仕事の高い成果にプラスの影響を与えている。

で、問題解決能力とPMリーダーシップは高い仕事の成果に影響を与える。で、異文化リテラシー、自分が今いる任地の文化に興味を持っている、あるいは語学を勉強しているということであれば、それは高い成果に直接結びついている。ただし、組織柔軟性ということに関しては結びついていないということがわかります。ですから、個人特性では海外勤務経験年数、職位が高い業績に対してプラスの影響をもっている。先ほど62の行動特性を圧縮して4つの因子にまとめたもの、抽出された4つの因子ではこの3つですね、問題解決能力とPMリーダーシップと異文化リテラシー、こういうものが高い仕事の成果ということに結びついていてということなんです。

結論として、要するに問題解決能力とPMリーダーシップ、異文化リテラシーは在中国日本人派遣者の仕事上の成果を高めている。組織柔軟性は在中国日本人派遣者の仕事上の成果を高めていない。海成勤務

経験の年数の長さ、高い職位は日本人派遣者の仕事上の成果を高めているけれども、海外勤務の希望の有無は日本人派遣者の仕事の成果を必ずしも高めていないということで、何だ、そういう結果なのかというふうに思われるかもしれませんが、ここから、これは中国、今日お話ししたのは在中国の日本人派遣者だけの結果でありますけれども、当然、ASEANも調査してますので、そのデータをもってして、ただこういうことを言うわけではなくて、我々はその次のことを考えています。要するに、海外赴任者の診断のソフトウェアを開発するという、人工知能の専門家も加えて、新しい手法で海外勤務前、海外勤務中、これは特に中国とは限らないんですけれども、その人に、あなたのパフォーマンスが今、良かったらいいんですけど、悪かったらどの辺が悪いのか、そのためにどうしたらいいのかというものを、新しい手法で作っていくということで、プロトタイプは出来上がってるんですが、まだ完成バージョンではありません。

ご存知のように、あくまでこれは自分が成果を挙げているかどうかというのは比較ということで、物事をなるべくより客観的にしようとは思っているんですけれども、あくまで自己評価なんです。ですから、実際の本当の客観的評価とは限りません。我々はそのプロトタイプの診断ソフトウェアがある程度できた時点で、各企業の非常にできる海外赴任者の方にそれを適用して、それがどの程度ギャップがあるのか、あるいはないのか、そこでより成果の客観性をチェックして、そういうような海外派遣者適性診断プログラムというものを最終的に開発していこうということを考えております。以上で私の発表は終わらせていただきます。(拍手)

* 司会：

梅澤先生、どうもありがとうございました。