

連載

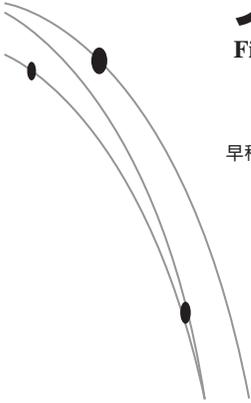
フィールド・アイ

Field Eye

中国から——②

早稲田大学教授 白木 三秀

Mitsuhide Shiraki



中国日本人派遣者の現地マネジメント上の課題

海外派遣者それぞれが与えられるミッションは、各個人の職位、職種、年齢、さらには現地法人の成長段階・役割により大きく異なるであろう。例えば、現下のように市場がきわめて縮小する状況にある場合には、全般的に市場の積極的な開拓よりは、市場の確保の方がより重要なミッションとなるかもしれないし、新設の現地法人にトップ・マネジメントとして派遣される人には経営理念の浸透がもっとも重要で、工場長として派遣される人には製品の品質の安定・向上がより重要かもしれない。

海外派遣を一層難しくしている点は、既述のようにして与えられたミッションが本社から見て達成されることが最も重要であることはいままでもないが、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という点も現地法人の業績向上の重要な要素となるという点である。つまり、本社からのミッション達成はいままでもないが、同時に現地スタッフの動機づけにプラスになる人材かどうか、全体としての現地法人の業績向上に密接不可分となっている。

そこで、中国人の部下から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、在中国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（中国人上司と日本人上司）に対し、業務遂行能力、部下育成能力、コミュニケーション（情報伝達）能力、問題対応能力、対人関係、異文化対応能力（日本人上司のみを対象）、そして中国人部下と上司との関係との7つのカテゴリごとにど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2008年9月に実施した。表1はその結果である¹⁾。

表1は、中国人部下からの直属上司への評価（各評価項目について、部下の評価を点数化（1=-2, 2=-1, 3=0, 4=1, 5=2）した）に関する国籍別差異をt-検定により比較分析したものである。「仕事の効率が低い」「現場の状況を客観的に会社に伝えてくれる」「会社の経営についてよく話してくれる」「上司の指示に納得して行動している」という4つの項目以外、全体的な傾向として、中国人上司のほうがより高い評価を得ている。業務遂行能力のカテゴリーにおいては有意差が見られなかったが、「仕事において、説明が分かりやすく納得性がある」という項目における日本人上司の評価がきわめて低く、語学力不足を超えて、日本人上司の指示の仕方や態度が関係しているかもしれない。

部下育成能力のカテゴリーにおいては11項目のうち、「部下に対する気配りや関心がある」「部下を信頼している」「部下を叱るより褒めることが多い」「部下の成果を客観的に評価する」「部下の間違いを的確に指摘する」「部下のキャリアに関心を持つ」「部下の要望をよく聞く」などの9項目で中国人上司・日本人上司間に有意差が見られた。つまり、現地人材の確保・育成がますます重要になっていく中、中国人部下の育成と成長できる環境の提供において日本人派遣者はより劣ると指摘されている。

次に対人関係のカテゴリーにおいては、「上の人が間違っていたら指摘する」という項目に有意差が見られた。また上司との関係のカテゴリーにおいて「私は直属上司と仕事以外の話をよくする」で有意差が現れた。管理能力のみならず、対人面でも中国人上司と比べ低い評価となっている。

これらの結果から、日本人派遣者は部下育成能力、日本国内とは異なる異文化での自己主張や意思疎通などにおいて課題を抱えていることが明らかである。しかし、これらの課題は、本社によるキャリア・サポートのあり方によりかなりの程度までは解決可能なものではないかと考えられる。

1) 本調査は「2008年度早稲田大学特定課題研究助成費」（課題番号：2008B-002）による研究の一部である。本研究への参加者は、筆者、梅澤隆（国士舘大学教授）、韓敏恒（早稲田大学大学院博士後期課程）、孫豊葉（早稲田大学大学院博士後期課程）である。表1の作成は韓敏恒による。本調査は、

表1 中国人部下からみた直属上司の国籍別評価 (t-検定結果)

直属上司の評価	中国人 N=131 平均値 (標準偏差)	日本人 N=49 平均値 (標準偏差)	全体 N=180 t 値
専門知識を確実に身につけている	1.23 (0.87)	1.20 (0.71)	0.18
仕事効率的である	1.18 (0.89)	1.33 (1.36)	-0.87
意思決定が速い	0.92 (0.94)	0.86 (0.94)	0.42
既存の考えにとらわれず、新しいアイデアを出す	0.93 (1.01)	0.88 (1.01)	0.32
業務に必要な知識やスキルを自発的に習得しようとしている	1.15 (0.92)	0.98 (0.95)	1.11
仕事において、説明が分かりやすく納得性がある	1.09 (1.18)	0.71 (1.06)	1.96
部下に対する気配りや関心がある	1.05 (1.03)	0.63 (1.17)	2.36*
部下を信頼している	1.14 (1.21)	0.67 (1.03)	2.38*
部下を叱るより、ほめることが多い	0.93 (1.27)	0.35 (1.18)	2.81**
部下に明確な業務目標を示してくれる	1.18 (1.07)	0.84 (1.03)	1.91*
部下の成果を客観的に評価する	1.09 (0.92)	0.65 (0.95)	2.82**
部下の間違いを的確に指摘し、方向を示してくれる	1.21 (1.26)	0.69 (0.94)	2.58*
部下のアイデアや提案をよく聞いてくれる	1.33 (1.24)	0.94 (0.97)	1.98*
部下の今後のキャリアについて関心をもっている	0.60 (1.10)	0.24 (0.99)	2.00*
部下育成のためのチャンスを用意してくれる	0.80 (1.24)	0.53 (1.08)	1.35
重要な問題について、部下にも相談する	1.22 (0.82)	1.00 (0.89)	1.58
部下の要望をよく聞いてくれる	1.15 (0.85)	0.86 (0.94)	2.03*
問題点を素早く発見できる	1.03 (0.91)	0.86 (0.79)	1.18
問題が発生した時の対応が速い	1.16 (0.98)	0.86 (0.87)	1.91
会社に関する情報を部下に伝えてくれる	1.16 (0.80)	1.10 (1.43)	0.34
現場の状況を客観的に会社に伝えてくれる	1.25 (1.03)	1.35 (1.79)	-0.44
会社の経営についてよく話してくれる	0.55 (1.02)	0.65 (1.56)	-0.52
上の人が間違っていたら、指摘する	0.72 (1.47)	0.16 (1.65)	2.17*
上から評価されている	1.17 (1.35)	0.96 (1.53)	0.89
関連部署から支援や理解を得て、仕事をしている	0.99 (0.87)	0.84 (1.55)	0.85
他部門の悪口を言わない	1.06 (0.93)	1.02 (1.59)	0.21
他部門からの支援を求められる時、できるだけ支援する	1.27 (0.81)	1.16 (1.40)	0.62
ミスをした時は素直に認める	1.06 (0.81)	0.88 (1.48)	1.06
中国社会に関心をもち、中国の習慣を理解している		1.12 (1.96)	
中国語をよく勉強している		1.20 (1.96)	
私は直属上司の指示に納得して、したがっている	1.18 (0.88)	1.39 (1.79)	-1.02
私は直属上司の指示に異議があったら、反論できる	1.24 (0.75)	1.14 (1.38)	0.63
私は直属上司と仕事以外の話をよくする	0.46 (1.52)	-0.08 (1.81)	2.01*
私は仕事を離れて、直属上司と食事に行くことがある	-0.21 (1.63)	-0.55 (2.01)	1.18

注：**：1%水準で有意，*：5%水準で有意であることを示す。

中国沿岸部の天津、青島、北京、上海で操業する日系企業計15社で働く中国人ホワイトカラーを対象に実施した。調査時期は2008年9月～11月である。アンケートの配布は天津、青島の日系企業を訪問した際に調査の趣旨を説明し、了解を得たうえで配布したものと、個人的な人脈を通じ電子メール形式での配布の2通りの方法をとった。配布したアンケート票は計211票あり、うち有効サンプルが180票であり、有効回収率は85.3%である。なお、私たちは2008年6月の文部科学省の産学連携プロジェクトに申請し、選定を受けて同年10月から「海外経営専門職人材養成プロジェクト」(略称G-

MaP)を開始した。プログラムの詳細についてはホームページ (<http://www.waseda-gmap.jp>)を参照されたい。当該プロジェクトの一環としてこれらの先行調査をより拡充したアンケート調査も実施中である。

しらき・みつひで 早稲田大学政治経済学術院教授。最近の主な著作に『国際人的資源管理の比較分析』(有斐閣, 2006年)。社会政策・人的資源管理専攻。