

# グローバル企業への一歩

⑩

早稲田大学政治経済学術院教授 白木 三秀

これまで9回にわたる連載を通じて、日本企業がグローバル企業への一歩を進めるに当たり様々な課題を抱えている中で、特に親会社から海外オペレーションを預かる日本人海外派遣者に焦点を当て、これまでの海外派遣者はどのような人材で、どのような役割を果たし、そして、どのような課題に直面しているのかを検討してきた。具体的には、海外派遣者の適性、現地部下・同僚との関係とその評価、さらに

おけるグローバルな人材活用システムの遅れを端的に示していよう。  
第2に、海外派遣者個人のミッションは、①職位、②現地法人の諸特性（成長段階、資本構成のあり方、戦略的位置づけ）の組み合わせの中で具体的に決定されるが、重要な点はミッションをクリア

に織り込ませたり、さらには国際経験豊かな評価者を増やしてローカル・スタッフとの関係など数値で表現できない「ソフトな評価要素」を織り込ませたりする必要があら

る。  
第4に、最近の調査データによると、とりわけシニア・マネジメントと

第5に、大量データで因子分析を行うと、日本人派遣者の行動特性は、①「問題解決能力」、②「PMリーダーシップ」、③「信頼構築能力」、それに④「異文化リテラシー」から成っている。こ

## 海外派遣者の課題

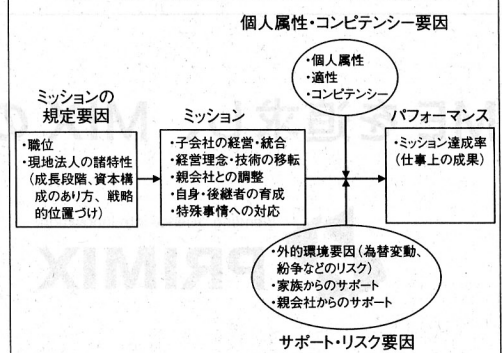
アにして全力で海外勤務に当たれる状態を生み出すことである。  
第3に、海外派遣者の

評価は一般の人事考課以上に難しい。この課題を緩和する方法として、帰任者を評価者に加えて為替レートの変動や紛争の勃発など現地における「外的環境要因」を評価

して派遣されている日本人派遣者は同レベルの中国人上司と比べて、業務遂行能力、リーダーシップ能力、部下育成能力などにおいて劣ると指摘されていた。これは、語学力不足を超えて、日本人派遣者が多くの課題を抱えていることを示唆している。

「ミッション達成度」を被説明変数として回帰分析を行うと、中国では唯一「信頼構築能力」だけが「ミッション達成度」に影響を与えていなかった。もちろん、これらは暫定的な結果であり、今後他地域のデータも加えてさらに分析していく必要がある。

図 海外派遣者のミッションとその達成



期待するが、他の条件を一定とすれば、派遣者のミッションが達成されることは利益の向上と正の相関を持つものと考えられる。

最後に、それでは海外派遣者はどのような点について私見を述べると、若いうちから各種のリーダーシップ能力と異文化適応能力から成るコンピテンシーを高めるべく教育訓練とキャリア設計を組み立てていく必要があるということになる。

(おわり)