

グローバル企業への一歩

⑨

早稲田大学政治経済学術院教授

白木 三秀

派遣元である親会社にとって重要な関心事は、派遣者がそれぞれ与えられたミッションをどの程度、達成しているかという点である。調査対象となった派遣者一人ずつについて企業の人事考課結果が入手可能であれば、ミッション達成の程度を明らかにする大きな手がかりとなる。しかし、それは、社外の人間に明らかにされる情報ではないし、そもそもそれらの人事考課結果が各人のミッション達成度を正

確に反映しているかどうかについての確証もない。かといって、調査対象となった海外派遣者本人による自己評価（与えられたミッションを完全に達成しているから全く達成できていないまでの5段階評価）は、評価者の評価基準がバラバラであるため、あまりにも主観的な評価に偏りすぎるであらう。

そこで、われわれの調査では、ミッション達成に関する主観的な自己評価を若干なりとも客観的・多面的とするため、他人との比較の中でどの程度仕事上の成果を上げているかという5段階の設問を行うことにより、各人のミッション達成度の客観性を担保しようとした。具体的には、以下のような設問を行い、それ

d. 同業他社の日本人派遣者と比べて

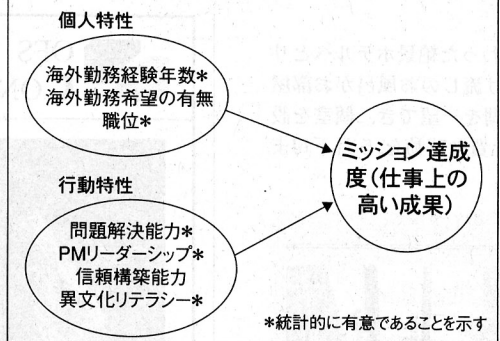
e. 日本で勤務している同期入社者と比べて

f. 日本で勤務していた時の自分と比べて

海外派遣者のコンピテンシーとミッション達成度(2)

海外派遣者の成果を高める諸要因

図 海外派遣者の成果を高める諸要因



*統計的に有意であることを示す

ぞれ、自分の仕事上の成果を他の人たちと比べて、非常に高いから非常に低いまでの5段階評価をしてもらった（比べる対象者がいない場合は非該当とした）。

a. 前任者と比べて

b. 同じ職場の日本人派遣者と比べて

c. 同格のローカル・マネジャーと比べて

四つの説明変数（因子得点）をもって、被説明変数をどのように説明できるのかを検討するため、回帰分析を行った。その結果を図に示した。

これら六つの設問の因子得点の平均値（六つの設問の評価点の平均値とした場合にも結果は同じであった）を「ミッション達成度」とした。これらが被説明変数である。他方、説明変数を、前回に述べた四つの因子、すなわち、中国における日本人派遣者の行動特性を説明する「問題解決能力」、「PMリーダーシップ」、「信頼構築能力」とは有意な関係を持っていない。中国への海外派遣者に関する限り、「信頼構築能力」すなわち、

自分がミスをしたときは素直に認める、意思決定に当たり周囲の意見を取り入れる、部下に対する気配りや関心を示している、他部門から支援を求められるとき支援するなどの11項目から成る要素は影響力を有していない。何故だろうか。

仮説的な解釈として「ミッション達成度」にプラスの影響を与えている。なお、図にあるように、個人特性では、海外勤務経験年数が長く、現地での職位が高いほど「ミッション達成度」にプラスの影響を与えている。弱いため、あるいは中国進出企業の歴史が浅く、現在のところ、「問題解決能力」、「PMリーダーシップ」、「異文化リテラシー」などがより求められている。