

甲南大学 博士学位論文

海外現地法人における日本人駐在員社長の  
役割適応と育成に関する研究

甲南大学大学院

社会科学部 経営学専攻

高岡慎一郎

2023年3月

# 目次

第1章 はじめに	1
1-1. 本稿の目的	1
1-2. 本稿の構成	3
第2章 本稿の調査対象と調査方法	5
2-1. 本章の目的	5
2-2. 本稿の調査対象	5
2-3. 本稿の調査方法	7
2-4. 用語の定義	11
2-5. 本章のまとめ	11
第3章 海外現地法人における日本人駐在員社長の役割適応課題	13
3-1. 本章の目的	13
3-2. 先行研究の検討と研究課題の提示	13
3-3. インタビュー調査	25
3-4. 分析結果	26
3-5. アンケート調査結果	39
3-6. 考察	45
3-7. 本章のまとめ	50
第4章 海外現地法人における日本人駐在員社長の役割適応を促進する適応エージェント	51
4-1. 本章の目的	51
4-2. 先行研究の検討と研究課題の提示	51
4-3. インタビュー調査	60
4-4. 分析結果	60
4-5. アンケート調査結果	65
4-6. 分析のまとめ	66
4-7. 考察	67
4-8. 本章のまとめ	69

第5章 海外現地法人における日本人駐在員社長の役割適応を促進するプロアクティブ行動 71

- 5-1. 本章の目的 71
- 5-2. 先行研究の検討と研究課題の提示 71
- 5-3. インタビュー調査 78
- 5-4. 分析結果 78
- 5-5. アンケート調査結果 84
- 5-6. 分析のまとめ 87
- 5-7. 考察 87
- 5-8. 本章のまとめ 92

第6章 海外現地法人における日本人駐在員社長の育成に影響を及ぼす OJT 94

- 6-1. 本章の目的 94
- 6-2. 先行研究の検討と研究課題の提示 94
- 6-3. インタビュー調査 113
- 6-4. 分析結果 114
- 6-5. 考察 123
- 6-6. 本章のまとめ 127

第7章 海外現地法人における日本人駐在員社長の育成に影響を及ぼす

Off-JT 129

- 7-1. 本章の目的 129
- 7-2. 先行研究の検討 130
- 7-3. 事例研究 147
- 7-4. 考察 160
- 7-5. 本章のまとめ 164

第8章 結論 166

- 8-1. 本章の目的 166
- 8-2. 本稿で見出されたこと 166
- 8-3. 結論 170

第9章 本稿の含意と課題 173

- 9-1. 本章の目的 173

9-2. 理論的含意 173

9-3. 実践的含意 176

9-4. 本稿の課題 186

参考文献 188

---

参考資料 203

---

# 第1章 はじめに

## 1-1. 本稿の目的

本稿の目的は、海外現地法人における日本人駐在員社長の役割適応と育成に関して研究することである。

近年の事業のグローバル化の進展は著しい。国・地域をまたいだサプライチェーンや事業ドメインの壁を乗り越えた商品・サービスが数多く台頭しており、経済のボーダーレス化は加速する一方である。日系企業も、この経営環境に対応した事業計画の立案や実行が常に求められており、かねてから海外での製造・販売拠点の設立や外国企業との提携・合併などの手段を講じてきた。外務省が毎年行っている海外進出日系企業拠点数調査<sup>1</sup>によると、海外進出している日系企業の数、2005年に35,134社であったが、2020年には77,551社に上っている。この15年間で2倍以上に増えたことになり、日本企業が積極的に海外進出を行っていることがわかる。日本企業は海外現地法人を運営するにあたり、本社の理念や方針を浸透させるため、日本人駐在員を幹部として派遣することが多い。それゆえ、日本企業は海外現地法人へ社長を継続的に派遣する必要がある、派遣すべき人数が、年を追って増えていく傾向にある。

しかし、2018年の三菱UFJリサーチ&コンサルティングの調査によると、「グローバルトップは質・量ともに不足しており、その育成のゴール（人材像、要件等）や手法が定まっていない企業が半数を上回っている」ことが示されており、社長育成に各社が苦勞していることがわかる。背景として考えられるのは、社長への要求の高水準化と多様化である。既に進出している会社へ派遣する際には、特に歴史の長い会社で現地社員が一定の水準まで育っているケースもあり、現地会社側からの新任社長への期待が高まる傾向にある。また、進出したことのない国や地域へ派遣する際には、社内にノウハウがない中で事業を運営していくことが求められる。このような状況の中で、日系企業にとって、海外現地法人における日本人駐在社長を計画的に育成していくことは喫緊の課題であるといえる。育成には、大きく分けてOJT (On the Job Training)

---

<sup>1</sup> 外務省は1997年以降毎年、在外公館を通じ、海外各地域に進出している日系企業の拠点数を調査している。[https://www.mofa.go.jp/mofaj/ecm/ec/page22\\_003410.html](https://www.mofa.go.jp/mofaj/ecm/ec/page22_003410.html)

と Off-JT (Off the Job Training) の 2 つがある。本稿において、どのような OJT や Off-JT が海外現地法人における日本人駐在社長の育成に効果的であるのかを、明らかにしていくことにしたい。

一般に、海外に派遣された日本人駐在員は、現地法人の経営幹部として、重要なポジションに配置される。日本人駐在員は、赴任前よりも 1~2 ランク上の役職に就き、業務内容においても、担当範囲の拡大や責任の拡大に直面する。そのうえ、赴任当初は、生活習慣や商習慣の違いなどに、カルチャーショックを受け、様々な苦労を経験することが少なくない。海外駐在による異文化環境での役割適応は、容易ではない。しかし、日本人駐在員は、3~5 年の限られた任期の間に、現地での役割や異文化に徐々に適応しながら成果を上げるケースが多い。各人が直面した種々の課題に、試行錯誤を繰り返しながら適応していくと考えられるが、その過程では、他者の協力を得ることも想定される一方、自ら思い切って行動することが有効な場合もあるだろう。各人が現実に直面する役割適応課題にはどのようなものがあるのか、また、役割適応を促進する他者は誰なのか、また自ら起こす行動にはどのようなものがあるのか、本稿では、それを日本人駐在員社長に焦点を当てて解明していくことにしたい。

日本企業の事業のグローバル化に伴い、海外現地法人の連結業績への影響度は増している。日本本社は、事業貢献の成功確率を高めるために、日本人駐在員社長を計画的に育成して派遣することが求められる。また、派遣コストが高い日本人駐在員社長が、役割適応課題を早期に乗り越え、求められる役割を果たして成果をあげることは、費用対効果を高めることにもなる。それゆえ、経営幹部育成については、企業側としても研究し、施策に取り入れるニーズが高いと思われるが、経営幹部育成を取り扱う研究は極めて限られている。その背景として、インタビューやアンケートなどの実施にあたって、母数が限られていることや、アクセスのしにくさなどの面から、研究が困難であることは容易に想像できる。このような状況において、海外現地法人における日本人駐在員社長の役割適応や育成の研究は、理論的・実践的の両面で意義深いといえるだろう。本稿の目的は、海外現地法人における日本人駐在員社長が、どのような役割適応課題に直面し、どのような他者の協力を得て、どのような行動を起こして役割適応していくのか、また、どのような育成が効果的であるのか、それらを分析し、提示することにある。社会的な必要性が高まっているにもかかわらず

らず、既存研究の乏しい海外現地法人における日本人駐在員社長の役割適応と育成に関する研究における先駆的論文としたい。

## 1-2. 本稿の構成

本稿は、全9章から構成されている。

まず、第2章では、本稿の前提となる調査対象と用語の定義、方法論を取り扱っている。

第3章では、現地法人における日本人駐在員社長の役割適応課題に関して分析している。

第4章と第5章では、第3章で見出された役割適応課題を踏まえた、役割適応に関する分析である。第4章は、役割適応を促進する重要な他者である適応エージェントが誰なのか、またどのような役割を果たすのかを分析している。第5章では、役割適応課題に対して、自らが起こす行動であるプロアクティブ行動にどんなものがあるのかを分析している。

第6章と第7章は、役割適応課題を踏まえ、赴任前に会社としてどのような準備ができるのかについて、育成の観点から分析している。育成においては、OJTとOff-JTの双方から検討することが必要である。第6章では、OJTの側面から育成をとらえ、OJTの中でも最も特に重要な経験に焦点を当て、どのような過去の経験が日本人駐在員社長の育成に有効であるのかについて、分析がなされている。第7章では、育成をOff-JTの側面からとらえ、外部教育機関及び企業が提供するプログラムに関して分析している。

第8章にて、それまでの分析をまとめた結論を示したうえで、第9章では本稿の理論的及び実践的の両面で含意を提示し、課題を論じている。

これらをまとめたのが以下の図である。

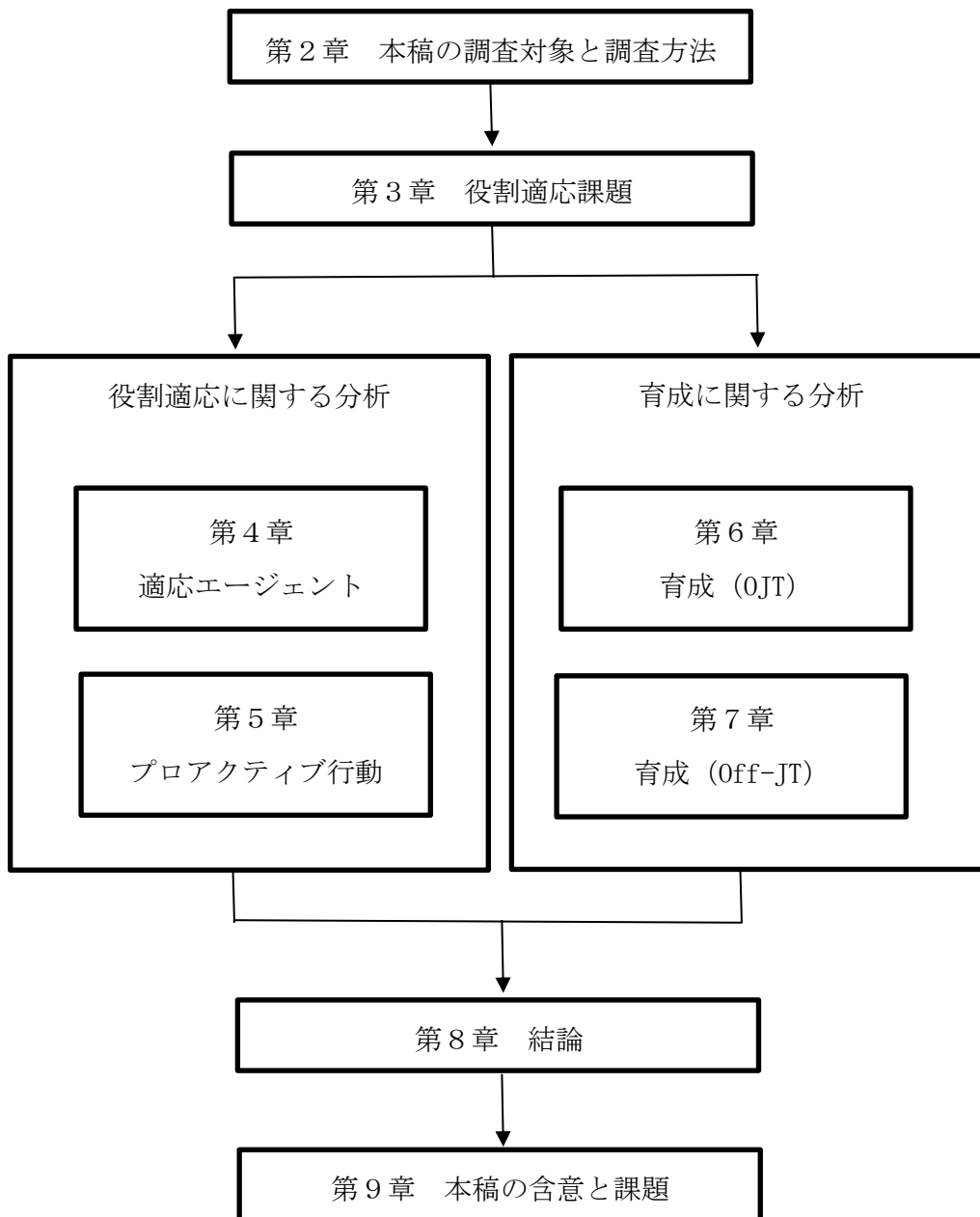


図 1-1. 本稿の構成図



## 第2章 本稿の調査対象と調査方法

### 2-1. 本章の目的

本章の目的は、本稿の調査対象と調査方法を明らかにすることである。本稿では、研究課題を明らかにするため、日本企業の欧州グループ会社に協力いただき、各社の社長にインタビュー調査とアンケート調査を行っている。その詳細を以下に述べる。

### 2-2. 本稿の調査対象

#### 2-2-1. 調査協力企業

調査に協力頂いた企業は、上場企業のA社である。社員数は連結ベースで10万人を超える製造業であり、アジア、米国、欧州などを中心に100を超える海外拠点を運営している。今回の調査は、そのうち欧州4カ国（ドイツ、イギリス、イタリア、ハンガリー）に所在するグループ会社9社に対して実施された。

各社は独立した法人であるが、会社によって主な機能は様々であり、今回の9社は主に以下の4つに分類される。それらは、(1)海外における現地のマーケティング活動や営業活動、顧客サポートを行う販売会社、(2)現地で工場を運営する製造会社、(3)戦略企画機能を有し、製造・販売を含め一通りの機能を備えた事業会社、(4)法務・財務・人事等の分野において現地事情に精通し、グループ会社へのコンサルテーションや調査を行う地域サポート会社、以上の4つである。今回の9社を分類すると、(1)販売会社3社、(2)製造会社2社、(3)事業会社2社、(4)地域サポート会社2社となった。

**表 2-1. 調査協力会社の分類**

会社分類	会社数
販売会社	3 社
製造会社	2 社
事業会社	2 社
地域サポート会社	2 社
合計	9 社

また、会社規模の観点から従業員数を確認すると、数十名規模の比較的小規模な会社から 1000 名を超える大規模な会社まで、幅がみられた。具体的には、50 名未満の会社が 2 社、50 名以上 100 名未満の会社が 3 社、100 名以上 1000 名未満の会社が 2 社、1000 名以上 5000 名未満の会社が 0 社、5000 名以上の会社が 2 社である。これを示したものが以下の表である。

**表 2-2. 調査協力会社の従業員数**

従業員数	会社数
50 名未満	2 社
50 名以上 100 名未満	3 社
100 名以上 1000 名未満	2 社
1000 名以上 5000 名未満	0 社
5000 名以上	2 社
合計	9 社

#### 2-2-2. 調査協力者

本稿の調査協力者は、調査協力会社各社の社長 9 名である。A 社は、海外拠点の社長として日本から駐在員を派遣することが多く、今回の調査協力者は全員が日本本社から派遣された 50 歳代から 60 歳代の日本人男性であった。調査日時時点の在任期間は、最短で 9 か月、最長 5 年 3 か月であり、海外駐在経験は、今回が初めての人が 2 名、2 回目の人が 2 名、3 回目の人が 4 名、4 回目の人が 1 名であった。以上に加え、前項に示した各々の所属している法人に関する情報をまとめて以下の表に示している<sup>2</sup>。

---

<sup>2</sup> 調査協力者については、読者の理解を促進するため詳細を示すことが望ましいが、匿名性を担保する観点から、一定の情報にとどめている。

表 2-4. 調査協力者の詳細

協力者	会社分類と従業員数	性別	年齢	在任期間 (調査日時点)	海外駐在 経験
A 氏	地域サポート会社 (50 名以上 100 名未満)	男性	60 歳代	3 年 6 か月	初めて
B 氏	製造会社 (50 名以上 100 名未満)	男性	50 歳代	1 年 11 か月	2 回目
C 氏	販売会社 (50 名以上 100 名未満)	男性	50 歳代	3 年 9 か月	初めて
D 氏	製造会社 (100 名以上 1000 名未満)	男性	60 歳代	5 年 3 か月	4 回目
E 氏	事業会社 (5000 名以上)	男性	60 歳代	2 年 6 か月	3 回目
F 氏	地域サポート会社 (50 名未満)	男性	50 歳代	3 年	3 回目
G 氏	販売会社 (100 名以上 1000 名未満)	男性	60 歳代	9 か月	3 回目
H 氏	販売会社 (50 名未満)	男性	50 歳代	3 年	3 回目
I 氏	事業会社 (5000 名以上)	男性	50 歳代	10 か月	2 回目

### 2-2-2. 調査協力者の選定理由

前述の通り、各社はそれぞれの機能を有し、A 社のグループとして連結業績に貢献することが求められている。日本から派遣された各社の社長が、その役割に適応している状態とは、社長としての業務を一通り遂行するだけではなく、一定以上の利益を確保し、本社の期待に応えている状態であると言えよう。それゆえ今回の調査協力者の選定にあたり、(1)赴任後、業務や異文化への適応が進んでいると見られる半年以上を経過していること、また(2)自ら経営している会社の業績が安定していることの、2 点を基準として設定した。

加えて、選定した調査協力者には、(3)自らの社長としての役割を果たしているのかどうか、をインタビューにおいて確認し、程度の違いはあるが、概ね適応しているという回答を得ている<sup>3</sup>。

それゆえ、選定された調査協力者は客観的及び主観的な合計 3 点の基準から社長としての役割に適応していると考えられる。

## 2-3. 本稿の調査方法

### 2-3-1. インタビュー調査について

#### (1) インタビューデータの分析方法

海外現地法人における日本人駐在員社長の役割適応課題や育成に関する研究は少なく、まだその現象は把握しきれていない。それゆえ、事実の背景やメカ

<sup>3</sup> 求められている仕事はどれくらいできているか？との問いに対し、10 点満点で全員が 5 点以上の点数で自己評価している。

ニズムを明らかにし、そして理解することに有用な質的分析方法を選択した。本稿で用いられるデータは、日本において数少ない海外現地法人における日本人駐在員社長の役割適応や育成に関する貴重なデータである。調査対象人数は多くはないが、一人ひとりの語りを重視し、多様なストーリーの中から海外現地法人における日本人駐在員社長の役割適応や育成の現実を描写し、詳細な分析を加えることで、変数を見つけることを心がけた。

また、分析にあたっては、グラウンデッド・セオリー・アプローチ (GTA) を参考にしている。Strauss & Corbin (1990)<sup>4</sup> によると、GTA とは「ある現象に根差して機能的に引き出された理論を構築するための、体系化した一連の手順を用いる質的研究の一方法論」であり、その特徴の一つは、データを分割・概念化し、新しい見地から再構築することによって理論を構築することにある。その過程はコード化と呼ばれ、データを細かい単位に切片化してラベル付けし、類似のものをまとめてカテゴリー化していく。本稿においては、これら作業において、GTA を参考にした。現象をより具体的に表現するために文章単位のラベルを付与しているが、その過程で、筆者の既存の思考の枠組みが影響を与えないように留意した。また、カテゴリー化する際に基準を 2 点設定した。1 つ目は、研究課題に合致すること、2 つ目は、具体的なイベントを想起しやすい内容とすることである。

## (2) インタビュー調査の実施内容

インタビュー調査期間は、2021 年 3 月 5 日から 5 月 12 日までである。インタビューは、1 人 45 分から 80 分と人によってばらつきがみられた。インタビューは、インターネットを介した会議システムを利用し、インタビューの内容は、調査協力者の了承を得てレコーダーに録音された。録音されたデータは研究目的以外には使用しないこと、固有名詞の記述法など、個人情報への配慮や、倫理上の約束事を設けてインタビューは実施された。録音された内容は、その後、筆者自身の手によりレコーダーから文書形式に変換され、全部で約 7 万字に達した。その文書化されたデータを分析に用いている。インタビュー内容は、役割適応課題、適応エージェント、プロアクティブ行動、育成 (OJT) につ

---

4 Strauss & Corbin (1990), 邦訳書 19 頁。

いてである。質問項目は、事前にガイドラインを用意しているが、内容によっては柔軟に質問内容を変更する、半構造化インタビューの形式で実施された。事前に用意した主な質問項目は以下の通りである。役割適応課題においては、「現在の社長の仕事をされる中で、赴任前の担当業務との違いからこれまで一番の課題・チャレンジはどんなものでしたか?」、適応エージェントについては、「その課題・チャレンジを乗り越えるために助けになった人はいますか?それはどんな助けですか?」、プロアクティブ行動については「その課題・チャレンジを乗り越えるために思い切ってやってみた行動はありますか?それはどんな行動ですか?」、育成(OJT)については、「社長の仕事をするのに役立つ過去の経験はどんな経験ですか?」などの質問を通じてインタビューは進められた。これらインタビューの具体的な質問内容については、本稿の末尾に参考資料として添付している。

なお、育成(Off-JT)に関する研究については、研修を実施する側の企業の人材開発事務局や、研修受講経験者にインタビューを実施した。人材開発事務局に対しては、A社における日本人駐在員社長を対象とした研修の内容や、事務局の抱えている課題感について、また、これら研修を過去に受講し、その後海外現地法人社長を経験した対象者に対しては、研修がどのように役に立ったのかをそれぞれ質問している。

これらインタビュー調査内容の詳細については、本稿にて各章で先行論文や考察とともに論じている。

**表 2-5. インタビュー調査の概要**

調査協力者	インタビュー実施日	インタビュー時間
A氏	2021年3月5日	60分
B氏	2021年4月7日	45分
C氏	2021年4月8日	75分
D氏	2021年4月14日	60分
E氏	2021年4月29日	70分
F氏	2021年5月5日	45分
G氏	2021年5月7日	80分
H氏	2021年5月10日	60分
I氏	2021年5月12日	55分

### 2-3-2. アンケート調査について

インタビューで得られたデータをより深く掘り下げるために、上記9名に対してアンケート調査を行った。電子メールで質問票を送付し、回答後返送してもらう方式を採用し、9名全員から回答を得た。調査期間は2022年8月21日から9月5日であった。

アンケート内容のカテゴリーは、主に①役割適応課題、②適応エージェント、③プロアクティブ行動の3つである。

①役割適応課題に関するアンケートでは、インタビューにおいて明らかになった役割適応課題（担当分野の拡大）に関して、具体的にどのような業務で課題があるのか、その発生頻度と解決困難度について確認している。また、役割適応課題（責任の拡大）については、具体的に各々の責任の重さ、つまり負担感について確認した。役割適応課題（異文化理解）については、業務上遭遇するカルチャーショックについて、最初に遭遇した時の衝撃と頻度について確認している。

②適応エージェントに関するアンケートでは、社長としての役割を果たすにあたり、どんな人がどの程度助けになっているかを確認している。インタビューデータで見出された適応エージェントが、各々どの程度の助けとなっているかを分析した。

③プロアクティブ行動に関するアンケートでは、社長としての役割を果たすにあたり、以前に取った行動の中で、有益であったと感じる行動を確認している。インタビューデータでは見出された各々のプロアクティブ行動がどの程度有益であったかを分析した。

アンケート方式としては、5段階の選択肢から回答を選択する形とし、提示された文に回答者がどの程度合意できるかを確認するリッカート尺度を用いた。

これらインタビューの具体的な質問内容については、本稿の末尾に参考資料として添付している。

### 2-3-3. まとめ

第3章から第7章までについては、それぞれのテーマに沿って、インタビューやアンケートを実施している。ここまでをまとめたのが以下の表である。

**表 2-6. 本稿にて実施したインタビュー調査とアンケート調査**

	テーマ	インタビュー	アンケート
第 3 章	役割適応課題	社長 9 名に対し実施	社長 9 名に対し実施
第 4 章	適応エージェント	社長 9 名に対し実施	社長 9 名に対し実施
第 5 章	プロアクティブ行動	社長 9 名に対し実施	社長 9 名に対し実施
第 6 章	育成 (OJT)	社長 9 名に対し実施	実施なし
第 7 章	育成 (Off-JT)	企業の人材開発事務局、 研修受講経験者に対し実施	実施なし

## 2-4. 用語の定義

本稿では、調査対象を表現する際、いくつかの解釈が可能な用語を用いている。いずれも意図を持った限定的な意味で用いているため、ここで説明を加えておきたい。

まず、本稿では、「海外現地法人」を、日系企業が日本国外に設立した子会社として用いている。本来的には、海外現地法人とは、本社のある国から見た場合の外国であるが、本稿では日系企業を取り扱うため、日本国外であることに限定する。

次に、「日本人駐在員社長」とは、日系企業と直接雇用関係のある日本人社員で、海外現地法人に出向し、社長の役割を担う人物を指す。

また、「グループ会社」とは、親会社と資本関係のある子会社を指す。

**表 2-7. 本稿で用いられる用語の定義**

用語	本稿における定義
海外現地法人	日系企業が日本国外に設立した子会社
日本人駐在員社長	日系企業と直接雇用関係のある日本人社員で、海外現地法人に出向し、社長の役割を担う人
グループ会社	親会社と資本関係のある子会社

以上が、本稿で用いられているが、いくつかの解釈が可能な用語の定義である。本稿では、これらの調査対象者に対して実施された調査から、得られたデータを用いて分析していく。

## 2-5. 本章のまとめ

本章の目的は、本稿の調査対象と調査方法を明らかにすることであった。A社の欧州拠点における日本人駐在員社長を対象とし、インタビュー調査やアンケート調査を用いて、研究を進めていくことが示された。

続く第3章では、海外現地法人における日本人駐在員社長の役割適応課題について論じていく。



## 第3章 海外現地法人における日本人駐在員社長の 役割適応課題

### 3-1. 本章の目的

本章の目的は、海外現地法人における日本人駐在員社長9名へのインタビュー調査から得られた質的データおよびアンケート調査から得られた量的データをもとに、海外現地法人における日本人駐在員社長が現実直面する役割適応課題の分析を行うことにある。

本章の構成は以下の通りである。はじめに、先行研究を検討し、研究課題が提示される。次に、本章の調査協力者や分析方法について示され、データの分析が行われる。その後、アンケート調査の結果が示される。次に、分析結果についての考察が行われ、最後に本章のまとめが示される。

### 3-2. 先行研究の検討と研究課題の提示

本稿のフィールド・ワークに関する分析に先駆け、役割適応課題研究における位置づけを明らかにするために、役割の定義、役割適応、異文化理解に関する先行研究を検討し、その後、研究課題が提示される。

#### 3-2-1. 役割の定義

本章においては、役割適応課題に焦点を当てていることから、まず「役割」について定義を確認することが重要であるため、以下「役割」の定義に関する先行研究を検討する。

高橋(1983)は、役割について、以下のように定義している。「組織において「役割」を問題とするとき、確かに職務、仕事、機能とは少し異なった意味あいをもっていると考えられる。個人が企業組織内で遂行すべき仕事内容は、職務記述書(job description)において明示されてはいるが、組織内の各個人は仕事をするとき職務記述書に記載されている以上のことが要求されている。その内容は、組織の公式・非公式な関係から、組織内で行うべき行動が決定されるという、いわば組織内の相互関係、つまり相互に関連した、また相互依存的な結果が組織行動を規定している。この

ような相互関連による一連の行動期待というものを「役割」と称していると考えられる<sup>5</sup>と高橋(1983)は論じている。つまり、役割とは、明示された職務内容だけではなく、組織内の行動期待によるものも含めた概念であることが理解できる。

また、杉浦(2013)による役割の定義は以下の通りである。「役割(roles)は組織メンバーの判断や行動を決定づけ、個々人のアイデンティティを形成する。中でも職場においては、部署が担う業務内容および責任範囲とそこにおける個々人の職位が公式かつ明示的に定まっているため、個人には明確な役割が付与される」更に、「職業上の役割は人々の職場での行動を決定づける要因となるが、仕事をするとは役割を演じることでありと換言することも可能である」と杉浦(2013)は述べている。つまり、役割とは、人々の職場での行動を決定づけるものであることが理解できる。

これらの定義から、役割とは、職場で業務内容として明示されているものと期待されているものの双方を含み、各々の行動を決定づけるものであることがわかる。

また、前章でも述べたように、本稿で取り上げている日本人駐在員社長が、その役割に適応している状態とは、業務を一通り遂行するだけでなく、一定以上の利益を確保し、本社の期待に応えている状態であると言えよう。それゆえ、本稿における海外現地法人における日本人駐在員社長の役割適応を、「社長としての種々の業務を遂行できており、会社の利益確保という求められる役割を果たしている状態」と定義する。また、役割適応の過程で生じる課題を「役割適応課題」と呼ぶこととする。

### 3-2-2. 役割の変化に関する研究

本稿で焦点を当てている、海外現地法人における日本人駐在員社長に関して論じている研究はそれほど多くないため、役割適応に関する先行研究として、管理職への移行や海外駐在に伴う役割変化に関する研究を中心に扱う。

#### (1) 管理職への移行に関する研究

---

<sup>5</sup> 高橋(1983), 116 頁。

まず、管理職への移行に関して論じている研究を取り扱う。海外現地法人における日本人駐在員社長の役割が変化する際には、担当分野が拡大し責任も増大する。そのような変化を説明しているのが、Schein (1978)<sup>6</sup>の「組織の3次元モデル」である。Scheinは、組織内部を3次元的に移動しながら発展していくモデルを以下の図で表現している。

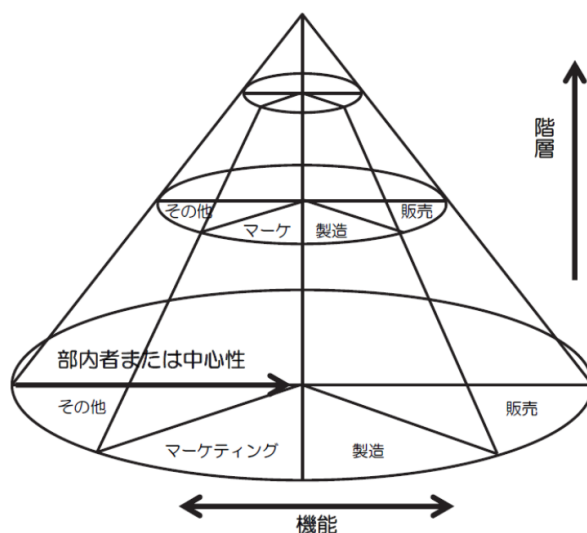


図 3-1. 組織の3次元モデル

出所：Schein(1978), 邦訳書 41 頁。

Schein のモデルにおいて注目すべきは、それまでの2次元で組織を捉えるモデルでは表現できなかった、キャリア上の動きを表現しているという点である。それが、中心化と言われる動きである。各部署や部門間の移動などを通じた水平の動きと、昇進などを通じて組織内の改造構造を上昇していくという動きに加えて、この中心化の表現によって、より組織の中核に近い存在になるという現実的な役割の変化を表現している。この中心化と、垂直的変化は、管理職への移行に該当すると考えられる。一方、水平的変化は、部署の移動を表しているため、該当しない。

Hill (2003)<sup>7</sup>は、19 人の新任管理職が、就任した最初の1年で経験したことをインタビュー調査で明らかにした。管理職へのトランジションのプロセスの複

6 Schein (1978), 邦訳書 38-42 頁。

7 Hill (2003), pp. 1-11.

雑さを示し、本人及び、部下、上司の期待を検証している。Hill(2003)は、「管理職は、新しいアジェンダ設定とネットワークの構築を始める際に、苦勞しつつ、心理的な適応を始める」と述べ、行動の結果、①管理職とは何を意味するかの学習、②対人関係の判断、③自己認識の獲得、④ストレスと感情への対処、という4つのタスクにおける変革を習得していくと論じている。

石橋・藤村・古野(2016)は、部下を持つ課長相当の男性管理職369人に対して、初めて管理職になった時の経験に関するアンケート調査を行った。調査結果によると、①管理職としての役割理解や自らの強み・弱みの理解が不足すると「適応感」が減少すること、②自ら課題への対処行動を取ることが適応感に対する正の主効果があること、③自己理解が不足しており、自ら課題への対処行動がとれていないほど、適応感が低い、ということが示された。そのうえで、「自分が果たすべき役割や管理職としての強み・弱みまで焦点を当てて定期的にモニタリングすることが、マネジメントの学習と適応を促進するうえでは重要である」<sup>8</sup>と論じている。

元山(2013)<sup>9</sup>は、中堅管理職33名への調査を行い、管理職への移行の課題を分析し、管理職務遂行に関わるもの(日常のタスク管理・戦略やビジョンの設定・部下の活用や育成・ネットワークの構築)と、心理的なもの(私生活への悪影響・実務から離れる戸惑い・不安・孤独や憂鬱・「管理職」への幻想)があることを明らかにした。そのうえで、効果的なトランジション・マネジメント3つの提言をしている。1つ目は、昇進システムの改善であり、キャリアパスの多様性の確保と、昇進対象者の選抜方法の変更について述べている。2つ目は、心理的レディネスの向上である。新任管理者のスムーズな移行において、移行前にしかるべき経験を積む機会があることが望ましいとしている。また、すべての候補者に対して効果的な学習機会を与えることには限界があることから、新任管理職研修も重要なツールであると論じている。3つ目は、新任管理職のエンパワーメントである。管理職になりたがらない人、また、なってもやりがいを抱けない人が多い現状を踏まえ待遇改善や権限、経営資源を付与するなどの施策が必要であると述べている。新任管理職の上司の役割も重要であり、積極的な支援者であるべきであろうと元山(2013)は結論付けている。

---

8 石橋・藤村・古野(2016), 1-2頁。

9 元山(2013), 223-238頁。

以上、管理職への移行に関する研究について見てきた。管理職への移行に当たっては、組織内での垂直的変化・中心化が見られることがわかった。また、役割の変更にあたっては、業務面や心理面での課題があるが、役割の理解や自ら課題に対して起こす行動が適応感の上昇に有効であり、選抜や研修が適応を促進する選択肢であることが理解できる。

## (2) 海外駐在に伴う役割変化に関する研究

ここまで、管理職への移行について見てきた。ここからは、日本企業から海外派遣された駐在員の役割変化についてレビューしていく。

金井(1996)は、日本企業5社のロンドンにある現地法人において、30代後半から40歳代の日本人ミドル・マネージャー50人を対象にインタビューを実施し、海外現地法人のミドル・マネージャーの役割についての特徴を6点抽出している。それらは、(1)コーディネータに近いような役割の困難さ、(2)垂直的・水平的の両面での仕事のスキルの拡大、(3)ジェネラル・マネージャーと専門性との間の揺れ、(4)現地スタッフへの委譲、(5)英国人の部下の評価、(6)ミドルからのイノベーションの推進である。6つのうち、特に「現地スタッフへの委譲」や「英国人部下の評価」の2つは、海外現地法人特有の役割であることが理解できる。

谷口(2009)は、3つの経験(海外・地方・出向)のいずれかを経験した各400名以上を対象に、それぞれの経験が個人に与える影響についてアンケート調査を実施した。その結果、海外勤務は、出向・地方勤務に比べて①仕事の負荷が高い状況が発生している、②自己内省のスコアが高い、③経験の有益さが最も高い、ことを示した。これを踏まえ、個人の経験プロセスに積極的に関与することで、経験学習を促進するという考えから、「派遣先の上司による現場でのフォローアップ」と「人事部など人材開発を主管する部署の定期的なフォローアップ」という2つが経験学習のために重要であると論じている。

馬場(2019)<sup>10</sup>は、海外駐在員として働く日本人リーダーを100人以上コーチしてきた経験から、「ケイパビリティ・ギャップ」が年々大きくなっていると論じている。ケイパビリティ・ギャップとは、海外駐在員として任務・役割に求

---

<sup>10</sup> 馬場(2019), 44-99頁。

められる期待と、実際に個人によって発揮される能力の差異であると、馬場(2019)は論じている。ケイパビリティ・ギャップを乗り越えるためには、トランジションを外的環境の変化だけでなく、その人自身の「ものの見方」全体を再定義することと捉え、「自分との対話」と「他者との対話」が重要であると述べている。自分との対話を通じて、新しい視点を得ること、また、現地スタッフとの対話を通じて、お互いの様々な違いを認識し合うことが海外駐在に伴う役割変化への適応を促すことが理解できる。

以上、海外駐在に伴う役割変化に関する研究について見てきた。海外駐在によってこれまで日本で勤務していた時とは違う、独特の役割を付与されることや、海外駐在による負荷は高いが、経験学習という観点からは有益であることがわかる。また、求められる期待と本人の能力のギャップを乗り越えるために、ものの見方を変え、自分との対話、他者との対話をすることが重要であることが理解できる。

ここまでの役割の変化に関する研究のレビューをまとめたのが以下の表である。

**表 3-1. 役割の変化に関する研究のまとめ**

<p>管理職への移行に関する研究</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織内での垂直的变化・中心化が見られる</li> <li>・役割の変更にあたっては、業務面や心理面での課題がある</li> <li>・役割の理解や自ら課題に対して起こす行動が適応感の上昇に有効</li> <li>・選抜や研修は適応を促進する選択肢</li> </ul>
<p>海外駐在に伴う役割変化に関する研究</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本で勤務していた時とは違う、独特の役割を付与される</li> <li>・海外駐在による負荷は高いが、経験学習という観点からは有益</li> <li>・求められる期待と本人の能力のギャップを乗り越えるため、ものの見方を変え、自分との対話、他者との対話をすることが重要</li> </ul>

### 3-2-3. 異文化理解に関する研究

本稿では、海外現地法人における日本人駐在員社長を取り上げているが、現地会社を経営するにあたり、現地の文化を理解し、現地社員の協力を得て仕事をすることが必要となる。すなわち、事業運営に関連する現地の文化を理解したうえで、適切に対処できる状態になることがパフォーマンスを上げることに

繋がる。それゆえここからは、異文化研究に関して、異文化適応プロセスと日本人ビジネスパーソンの異文化適応に関する研究をレビューする。

#### (1) 異文化適応プロセス

Oberg は、「カルチャーショック」という用語を初めて学術的用語として紹介したと言われる文化人類学者である。Oberg(1960)は「カルチャーショックとは、社会生活で慣れ親しんだ記号や象徴を失うことで生じる不安」と定義し、異文化適応の過程について、①ハネムーン期（移住を開始して最初の6か月ほど続く、新しい環境への興奮や関心が高まっている時期）、②ホスト国への敵意と攻撃的姿勢を持つ時期（カルチャーショックに直面し、フラストレーションを感じる時期）、③回復期（知識が増え、環境にも慣れて受容できるようになる時期）、④適応期（ホスト国のやり方を一つの習慣として受け入れる時期）の4段階があると論じている。

Lysgaard (1955)は、移住から適応までの変化を説明する試みとして、Uカーブ異文化適応理論を提唱した。Lysgaard (1955)は、2点の主張をしている。1つ目は、異文化に適応する過程には傾向があり、一般化が可能であるということ。2つ目は、異文化適応のプロセスについてである。移住からの時間の経過と心理的適応度から、①エネルギーに満ち、幸せを感じる導入期、②適応がうまくいかず、孤独や不幸を感じるクライシス期、③課題の克服にどのように行動すればよいか学ぶ適応期、④地域社会にしっかりと馴染む安定期があることを発見した。これが、Uカーブ異文化適応理論と言われる、異文化適応のプロセスである。

Adler (1975)は、異文化適応には5段階あると論じている。第1段階は「異文化との接触の段階」である。この段階は、異文化に接触したばかりの状態である。別の文化を自分の視点から見ていて、文化的な違いに新しいものを発見した興奮を感じている段階である。第2段階は「自己破壊の段階」である。自文化と異文化の違いが気になり始め、混乱する段階である。自尊心を失ったり、どの様に行動していいかわからなくなったりすることがある。第3段階は「自己再統合の段階」である。さらに混乱を増し、異文化を拒絶する段階である。神経過敏になって、怒り、激怒、不安、フラストレーションを感じる。第4段階は「自律の段階」である。第3段階を乗り越えられると、異文化スキルや

理解を得て、新しい環境に入っていけるようになる。文化の違いや共通点をありのままに認めることができるようになり、再びリラックスや共感を取り戻し、新しい状況や考え方に対して、柔軟に対応できるようになる。第5段階は、「独立の段階」である。自分がどのような文化に影響されているかを把握できるようになったため、状況に応じて、どちらの文化の行動パターンをとるかを選択したり、または、全く新たな行動を取ったりすることができるようになる。これがAdlerの提唱する異文化適応のプロセスである。

ここまで、異文化プロセスを見てきたが、古くから研究されている分野であることが理解できる。また、異文化と遭遇し、興奮を感じる時期から、文化的差異によって生じる混乱や、心理的な拒絶反応の発生するフラストレーションの強い時期、そして行動や認知の変化など自らの努力によってそれを乗り越える時期、適応状態に達する時期という過程は、各モデルで共通していることが理解できる。それをまとめたのが以下の図である。

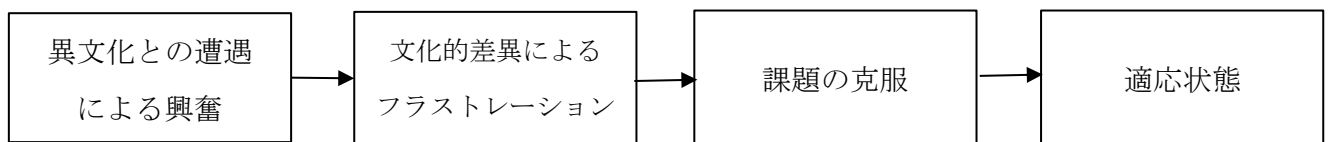


図 3-2. 異文化適応モデルの共通点

出所：筆者作成

## (2) 日本人ビジネスパーソンの異文化適応に関する研究

ここまで、異文化適応プロセスについて見てきた。次に、日本人駐在員の異文化適応に関する研究を取り上げる。笠井(2009a)は、大手製造業2社の海外派遣勤務経験者28人を対象に、日本企業の海外派遣勤務者が、異なる文化環境で、どのような適応課題にぶつかり、その課題をどのような適応行動で乗り越えているのかをインタビュー調査した。その結果、適応課題（最も気持ちが落ち込んだ出来事）と適応行動（最も気持ちが落ち込んだ出来事に対する適応行動）が明らかになっている。適応課題については、4つに分類されている。それらは、①「文化環境一般」の課題として、未知の赴任地への不安、異なる文化に入っていくときに感じた入りづらさ、対処が困難な現実に直面したこと、②「ホスト国の人々との関係」の課題として、現地の文化や現地の人との関係に



関する気持ちの落ち込み、③「国際的な業務」の課題として、海外現地法人ならではの国際的な業務に関する課題（例えば、労働問題・技術環境の違い・現地社員の離職・経営環境の厳しさ・異なる言語での業務・現地法人ならではの職務・赴任者の責任の大きさなど）、④「その他」の課題として、日本人赴任者コミュニティへの不適応、身近な職場の人との関係における気持ちの落ち込み、海外派遣勤務を命じた日本企業の人事制度やマネジメントのあり方などである。また、適応行動として15のカテゴリーが抽出されている。それらは、①時間をかける、②自分の文化の場所を確保する、③コミュニケーションの訓練をする、④赴任期間の区切りを振り返る、⑤慎重に探りながら仕事を進める、⑥日本からのサポートを得る、⑦他者から役割を指摘される、⑧懐に飛び込む、⑨忘れる・はなれる、⑩ふっきる、⑪トップの理解を得る、⑫視点を変える、⑬どんどんやる、⑭休みの日にリフレッシュする、⑮健康管理をする、である。

笠井(2009b)は、上記の結果を踏まえ、4つの提言をしている。1つ目は、「適応の構造を理解する」ということ。海外派遣勤務で直面する異文化とは、純粹に現地の人々の文化を指すのではなく、本国企業の影響や赴任者同士の関係にも影響を受けるものであるとしている。会社としては、「異文化」を自明のこととせず、どのような文化への適応なのかを理解する必要があると論じている。2つ目は、「赴任前に求められること」として、コミュニケーションの訓練を意識的に行うことと、赴任先での自分の役割をイメージしていくことは、準備としてあらかじめ行っておくことができる行動であるとしている。3つ目は、「赴任後に求められること」であり、赴任後に求められる支援として、「赴任者のサポート希求に速やかに応じること」「混沌としがちな状況にある赴任者の、振り返りや視点を変えるサポートを提供すること」を挙げている。4つ目は、「帰任後に求められること」である。海外派遣勤務後のキャリアをどうすべきか、課題を持っている企業は少なくないとして、「海外派遣勤務者の経験の言語化、海外派遣勤務者が帰任後に、日本を相対化してみても感じた違和感や気づきを共有し、議論しあうことは、グローバルなコミュニケーションをしていく素地として有効に働くだらう」<sup>11</sup>と論じている。

---

11 笠井(2009b), 20頁。

市村(2019)は、19カ国21都市の日系企業の駐在員を中心とする104名に対し、グローバル人材要件を検証するためのインタビュー調査を実施した。その結果を踏まえ、駐在員と現地社員の間で起きる、仕事の考え方に関する相違の原因として、以下の4つを指摘している。それらは、①雇用形態とJob概念の相違（欧米の職務主義と日本企業の属人主義の違い、海外の「就職」意識と日本人の「就社」意識の違い等）、②担当職務の領域（海外ではジョブ・ディスクリプションに規定されている業務に注力する）、③キャリア形成意識（海外では年功を考慮しないため、仕事の成果への執着が強い、また離職率が高く、転職により昇進と賃金アップを実現する）、④ハラスメント（日本人が現地社員に対し悪気なく起こした行動が、問題に発展するケースがある）の4つである。

古沢(2011)は、海外子会社に経営幹部・管理者として2年以上駐在し、帰国後5年以内の海外駐在経験者153名を対象に、人的資源管理施策及び、異文化適応に関するアンケート調査を実施した。その結果、①選抜基準としては、「専門的・技術的スキル」が最重要基準であること、②派遣前施策としては、「任務・役割や責任・権限に関する説明」が一番多く実施されていること、③赴任中施策としては、「先に赴任していた日本人派遣者からの助言等」と答えた人が一番多いこと、④帰任後は「生活への適応」が課題であることなどが発見された。得られた結果を踏まえ、古沢(2011)は、赴任中の施策が「異文化適応」「意欲」「仕事成果」「スキルアップ・自己実現」「帰任後の状況」のいずれにも影響を及ぼしていると分析しており、今後、日本企業には赴任中の施策の重要性を再認識することが、求められると論じている。異文化適応に向けた支援策の一層の充実に加え、本社関係者と派遣者が情報交換・意見交換する機会や本社の最新情報をリアルタイムに伝える仕組み、メンターの任命、帰任後の仕事やキャリアに関する話し合いの場などが、過度の土着化や「浦島太郎現象」を回避する施策であると古沢(2011)は述べている。

船山(2004)は、中国・上海の日本企業と中国の合弁会社における、日本人駐在員と現地社員のコミュニケーションに関し、表面化している異文化間コンフリクトがどう語られるかだけでなく、コンフリクトが潜在する出来事や、そのような場面で、どのようにコミュニケーションがとられているかを検証するためフィールド・ワークを実施した。ナラティブ分析の結果、中国と日本の

「文化の違い」が顕在化しているにも関わらず、むしろ「文化の違い」という名のもとに、コンフリクトが回避あるいは否定されていると分析している。コンフリクトは、平常のコミュニケーションを中断し阻止するものであると言えるが、一方で、「コミュニティー構成員同士の関係及びコミュニケーションのあり方を映し出し、それらを（再）構築する力となり得る」<sup>12</sup>と論じている。ただ船山(2004)は、企業という場でコミュニケーションに従事する者にとっての最重要課題は、「業務を遂行すること」であり、コンフリクトを「どのように扱う」かを見極めることが必要であるとも論じている。そして、「異文化間コンフリクトは表面的にはあっても、受け流したりやり過ぎしたりして、真の異文化間理解をあえて目的としない、ということもまた、ひとつの異文化間コミュニケーションの方法であり、当該多国籍企業を異文化間コミュニティーたらしめる要素の一つである」<sup>13</sup>と船山(2004)は結論付けている。異文化間コンフリクトは、必ずしも乗り越えるべき問題ではなく、業務遂行上の問題となるのか冷静に判断する視点が必要であろう。

以上、日本人ビジネスパーソンの異文化適応に関する研究について見てきた。日本人として、海外で直面する異文化適応課題については、一定の整理がなされていることが理解できる。適応課題や適応行動について、フィールド・ワークの中で見出されたものを確認した。海外赴任者や会社は、適応の構造を理解したうえで、赴任前、赴任中、赴任後のそれぞれの過程で行うべきことがあることも理解できる。駐在員と現地社員の間で起こる、仕事の考え方に関する相違点についても確認した。また、異文化間コンフリクトをどのように扱うかが重要であることも分かった。これらをまとめたのが以下の表である。

---

12 船山(2004), 23 頁。

13 船山(2004), 24 頁。

表 3-2. 日本人ビジネスパーソンの異文化適応に関する研究のまとめ

研究者 (発表年)	主張
笠井(2009a)	<p>適応課題： ①文化環境一般、②ホスト国の人々との関係、③国際的な業務</p> <p>適応行動： ①時間をかける、②自分の文化の場所を確保する、③コミュニケーションの訓練をする、④赴任期間の区切りを振り返る、⑤慎重に探りながら仕事を進める、⑥日本からのサポートを得る、⑦他者から役割を指摘される、⑧懐に飛び込む、⑨忘れる・はなれる、⑩ふっきる、⑪トップの理解を得る、⑫視点を変える、⑬どンドンやる、⑭休みの日にリフレッシュする、⑮健康管理をする</p>
笠井(2009b)	<p>海外赴任者や会社に対する提言： ①会社は、適応の構造を理解すること ②赴任者は、赴任前に、コミュニケーションの訓練を意識的に行うことと、赴任先での自分の役割をイメージしていく、という準備をすること ③会社は、赴任者のサポート希求に速やかに応じること、混沌としがちな状況にある赴任者の、振り返りや視点を変えるサポートを提供すること ④赴任者と会社は、海外派遣勤務者の経験の言語化、海外派遣勤務者が帰任後に、日本を相対化してみても感じた違和感や気づきを共有し、議論しあうこと</p>
市村(2019)	<p>駐在員と現地社員の間で起きる、仕事の考え方に関する相違の原因： ①雇用形態と Job 概念の相違、②担当職務の領域、③キャリア形成意識、④ハラスメント</p>
古沢(2011)	<p>赴任中の施策は「異文化適応」「意欲」「仕事成果」「スキルアップ・自己実現」「帰任後の状況」のいずれにも影響。</p>
船山(2004)	<p>駐在員と現地社員の間には発生するコンフリクトを「どのように扱う」かを見極めることが必要。</p>

#### 3-2-4. 先行研究の問題点と研究課題

ここまでの、役割の変化と異文化理解についてレビューしてきた。役割の変化については、役割の移行に伴い適応課題が生じ、それを乗り越えるための行動が求められている。異文化理解については、異文化との遭遇から適応までのプロセスを示す複数のモデルにおいて、多くの共通点が見られた。また、日本人

ビジネスパーソンの異文化適応を促進するためには、赴任前から赴任後までの総合的な施策が重要であることがわかった。

しかし、海外現地法人における日本人駐在員社長の役割適応の検討にあたっては、問題は2点ある。1つ目は、役割適応課題について、これまでの先行研究において具体的に論じられていないことである。役割の変化に伴って、新たな役割に適応するための課題が生じるため、これを克服する必要がある。役割適応課題について明らかにすることは重要である。

2つ目の問題は、異文化への適応プロセスについての知見は確認できたものの、業務にどのように影響するのか、適応課題としてはどのような形で現れるのかといった点について、十分な研究の蓄積が見受けられないことである。

冒頭にも述べたように、日本企業の事業のグローバル化に伴い、海外現地法人の連結業績への影響度は増している。海外現地法人社長が役割適応課題を早期に乗り越えパフォーマンスを発揮できれば、海外現地法人のトップを日本から派遣するコストの費用対効果を高め、安定した事業運営に有利に働くことにもなる。それゆえ海外現地法人日本人社長の役割適応課題の分析は、理論的・実践的の両面で意義深いといえるだろう。しかし、これまでの先行研究レビューにおいて、海外現地法人における日本人駐在員社長の役割適応課題について、具体的に論じられているものは見当たらない。

これらの理由により、本章では以下の研究課題を設定している<sup>14</sup>。

### **研究課題：海外現地法人における日本人駐在員社長の役割適応課題は何か**

以下、A社の海外現地法人における日本人駐在員社長9名へのインタビュー調査結果に基づき課題を分析していく。

### **3-3. インタビュー調査**

---

14 前述の通り、本稿における「役割適応」を、「海外現地法人社長として赴任し、社長としての業務遂行及び、会社の利益確保という求められる役割を果たしている状態」と定義する。

第2章で述べた通り、調査に協力頂いた企業は、上場企業のA社であり、調査協力者は、A社欧州拠点4カ国（ドイツ、イギリス、イタリア、ハンガリー）の現地法人9社における社長9名である。インターネットを介した会議システムを利用したインタビュー調査を行い、インタビューデータに関する質的分析を行った。

### 3-4. 分析結果

ここからは、インタビュー結果で得られた質的データを分析していく<sup>15</sup>。

#### 3-4-1. 海外現地法人における日本人駐在員社長の役割適応課題に関する分析

海外に社長という役割で赴任した後に生じた適応課題について、9人のインタビューデータを分析した結果、①駐在前の業務内容と比べて、担当分野が拡大すること（水平的拡大）、②責任が拡大すること（垂直的変化・中心化）、③異文化理解の3点が見いだされた。なお、先行研究で取り上げたSchein(1978)による組織の3次元モデルでは、担当分野の変更を水平の動きで表している。しかし、本稿においては、担当分野が水平方向に拡大している現象を見出し、新しい概念として「水平的拡大」と呼ぶこととする。

##### (1) 担当分野の拡大（水平的拡大）への適応

役割適応課題の1つ目は、「担当分野の拡大」（水平的拡大）である。そして、その内容として、「規模の小さい事業体としてあらゆる業務に自ら対応」及び「出身部門以外の部門の統括」という2つが発見された。

##### ①あらゆる業務に自ら対応

今回の9人の中で5人がエンジニア出身、3人が営業出身、1人が経理出身であり、各々が専門分野を持ちつつも、日本で管理職を務めてきた経験を持つ。インタビューイヤーは社長として赴任し、初めて担当する、未知の業務に数多く直面している。国内

---

15以下、本稿におけるインタビューデータにおけるカッコ内の表記は、読者の理解を促進するために、筆者が補足している説明である。

とは異なり、海外では法律や商習慣が違うため、初めての業務を担当することは、格段に難度が高くなるといえるだろう。日本本社から比べると、海外現地法人は総じて規模は小さく、少ない人員で運営する。会社規模が変わったとしても、会社を維持するために必要な機能がそれほど減るわけでもないため、限られた人員で対応せざるを得ない。そのため社長自身も同様に、あらゆる業務に関わっていくことが求められている。それゆえ、新しい役割に適応する際には、未知の業務をいかに遂行していくかが課題の一つであると考えられる。

以下のインタビューイーは、社長として様々な業務に対応する課題について語っている。

ここに来て（社長として駐在して）日常思うのは、会社をちゃんとやっていこうと思うと、やっぱり人事と経理と情報システム、あと法務みたいなことが必要になってくると思うんですけども。本社の中にいると、そういうシステムは情報システムがやってくれるし、人が足りてなかったら人事に頼めば色々やってくれるでしょうけども、うちの規模の会社であつたら全部自分でやらないといけないから。人事と経理と情報システム、ここが（会社運営にあたって）一番の課題になってくるかなと思いますね。（現地法人社長 H 氏）

上記のコメントにて H 氏は、エンジニア出身であるが、人事、経理、情報システムといった、これまでの専門外である仕事も、自分で全部やらないといけないと語っている。日本本社にいれば他部署が担当すると思われる仕事を、経験や知識がなくても対応しなくてはならない。現地幹部社員が実務を担当することも多いが、最終的に意思決定するのは社長である。海外という環境下で、専門外の領域を担当することへの苦勞が理解できる。

## ②出身部門以外の統括

海外の現地法人の運営形態として、業務上の関連性が低い複数部門が「出先機関」として同じ会社に同居するケースも少なくない。社長はそのうちの一部門から派遣されるが、場所を共有する責任者という意味で、いわゆる「大家さん」のような役割を果たすこともある。その場合、自分の出身部門以外の部門も統轄することになるが、知見は限られており、難易度が高いことも理解できる。

出身部門としての枠を超えてと言いますか、別部門があつたり。もともとの自分の出身部門以外の管轄するところが、一番大きい課題なのかなと。

（当初、別部門の現地幹部社員の言動の理解が難しく）なかなか強烈だなという印象がありましたというのと、（最初だけではなく今も課題は）進行形の部分と両方ありますね。（現地法人社長 F 氏）

上記の F 氏のコメントには、自分の出身以外の部門も統轄することの難しさが表れている。部門や職種によっても組織文化が異なるため、着任当初に当惑したことが読み取れる。

部門の文化の違い以外に、製品知識や人的ネットワークが乏しいことから苦労を余儀なくされているケースもあった。

（日本側）各事業部、一つ一つ個別報告するのが大変で。（中略）まったく製品は知らないですから。事業部とのコネクションも全くないですし、製品やマーケットの知識も、基本ないですから、駐在員とかナショナルスタッフに聞きながら。（現地法人社長 C 氏）

上記の C 氏の発言では、たくさんの部門の出先機関を統轄しているが、これまでのキャリアでそれぞれとの接点がなかったことから、製品知識や人的ネットワークに乏しく、それゆえ、日本のそれぞれの親事業部へ業績報告をすることが困難であることについて語られている。日本にいて一部門に属していた時には経験しない、役割上の変化に戸惑うことが理解できる。

以下も同様に、複数部門をすべて自らが統轄することの難しさに直面しているケースである。

いろんな寄合所帯の大家さんというか、そういう会社をうまく成り立たせていくというところが、一番気を遣うところですね。日本側の事業が全然違うわけですから。需要が違えば営業が違うわけじゃないですか。その辺のところは、やりにくさというのはありますね。（現地法人社長 H 氏）



このインタビューイーは複数の事業の責任者として、多様な顧客に対応することの困難を語っている。またそれぞれの事業内容や方針が違う中で、それらを統轄する会社の運営は困難であることが理解できる。

## (2) 責任の拡大（垂直的変化・中心化）への適応

役割適応課題の2つ目である「責任の拡大」（垂直的変化・中心化）については、「予想できない事象に対する責任」と「損益責任の重大化」という2つが見出された。これらの発言をしたインタビューイーは、赴任前に日本で部長職やそれに相当する高い役職にあった。部門を統轄するなど、重い責任を担ってきたと考えられるが、社長として赴任した後は、更に高い次元の責任がのしかかってくるのが理解できる。

### ①想定していない事象に対する責任

海外で事業を行っていることから、現地事情にも十分明るくない中で、意思決定をしなければならない。想定していない分野で、しかも突然現れる事象についても、現地法人のトップとして責任を持って意思決定することが求められる。

以下のC氏は、想定していない事象への対応及び責任について語っている。

日本で営業部長をやっていて、法的責任はあまり意識していなかったんですけども、（今考えると、本社部門に）守られている感があったかなと。こっちは（海外に来ると）いきなり（問題が自分のところに）来ますから。なんでもかんでも社長決裁になっているから。それを分業体制に徐々にしているつもりなんですけども。あとは説明責任、本社含めて。最終結果責任、予想しない事象に対する責任。これが一番時間を食ってるのは、よく分からん事が突然降りかかってくるから。日本では大体予想できるし、雰囲気も分かるんですけども、こっちは言葉の問題もありますし、文化の違いもあるかもしれないんですけども、突然降りかかってくることも。こっちの人（現地幹部社員）だったらわかっているのかもしれませんがね。（現地法人社長C氏）

この語りには、「日本で部長職にいた時との違い」が如実に表現されている。日本にいた時も、部長職として重い責任を担ってきたことは確かであるが、海外現地法人

の経営トップになることで、法的責任も含め、すべての責任が自分に直接降りかかってくることに重圧を感じていることがわかる。その中で、様々な責任、特に、突発的に発生した想定していない事象に関しても意思決定を迫られる重圧に、苦慮していると理解できる。また、経験もあり、事情のよくわかっている日本であれば、ある程度想定できると思われる問題も、海外では、言葉や文化の違いもあり、発見や対応が遅れることが考えられる。

以下は、採用や貿易管理に関連した想定外の事象への対応に苦労しているケースである。

引き抜いてくる（同業から採用する）人に対して、接触するときに同業として扱わないといけないわけです。普通そういった同業の集まりとかエキシビジョンとか、しかるべき手続きを取ってやるんですけども、採用の観点において、そういうところ注意しないといけないとか。 売るほう（営業）の同業接触到気を付けないと、ということもあるし（これはある程度カバーしているとしても、意外に）採用するときにそういう盲点があったりする。（中略）あと、もう一つ気になる結構重要性が高いのは貿易管理。X（製品名）って転用みたいなことができるわけです。そういう性能を持っているので変な人たちに渡るとまずいことになる。売り先に注文がつくわけですね。そういうことをいろいろ考えながら商売やらないと。うかつに変に選んだお客さんに協力してしまうと問題になるわけですね。その辺が難しいところです。（現地法人社長 H 氏）

このインタビューイーは、国際的な営業会社を率いる立場として、コンプライアンス上の留意点を押さえつつ、慎重に業務を行っている印象であるが、それでも、想定外の事象が発生するリスクについて語っている。日本本社であれば、業務遂行におけるコンプライアンスについて、専門のスタッフが手続きや事前調査を担当することが想定される。しかし、海外現地法人では、社長自らが十分確認することが必要となり、未知のリスクを管理する責任が求められていることが理解できる。

## ② 損益責任の重大化

海外現地法人の中でも、大規模な会社の場合、経営会議にて業績に関する報告を求められる。最終的な評価は、すべて損益で測られるところに厳しさがある。

(Q：海外現地法人社長の仕事をされる中で、一番の課題・チャレンジはなんですか?)

損益責任です。これが一番重たいですね。これが悪いと他がどんなに良くても吊し上げられますからね。(中略)数字が悪いと最初にいい報告をしてもダメ。数字でしょって思いますよね。何を言ってもダメと、数字悪ければ。これは正しい理解だと思います。数字は、一番大事にしなければいけませんね。(中略)現地役員の紹介でコンサルを導入したんですけども。いろんな仕組み、意識改革、カルチャーチェンジ、もうちょっと損益やコスト意識を高めてやろうということ、外部プログラムを導入して。だいぶ変わったなっていう気がしますけどね。色々仕組みを導入して、コスト改善につながることを導入したりとかで。(現地法人社長 I 氏)

この語りの中に「数字」という言葉が立て続けに4回出てくる。また損益責任について「一番重たい」とも語っている。一事業体のトップとして受ける、損益に関するプレッシャーについて、それまでのキャリアと比べて、より重く感じていることが理解できる。現地会社の損益を改善するために、相当の対策が必要となるが、日本のやり方をそのまま導入しても、うまくいくとは限らない。そこで、現地役員とも相談し、現地の外部コンサルタントを活用して、損益改善に向けてアクションを起こしていることがわかる。

また、日本での部長時代と比べて、一事業体のトップとして損益確保の厳しさを強調しているインタビューイーもいる。

日本にいた時は、だいたい部下が70人ぐらいたんですよ。人事権もあつたし全責任もあつた。ただ所詮、経営的な考えを持っていなかったですね。70人の間接費用ってどれぐらかかっている、売上が10億だったら利益はどれぐらいで、株式会社として経営できているのかという観点では、ほとんど見てなかった。(中略) こっちに来ると(現地会社に赴任すると)毎月どれだけ利益が出るんやと、ということが如実に見えます。(売り上げを)伸ばしていくのか、人を増やさなかったら絶対伸びない。今のままだけでは戦えない、じゃあ人を増

やしますかと。(でもそうすれば)固定費増えますよと、ショック(経済危機)が来て、途端に赤字になったらどうするねんと。(現地法人社長G氏)

上記のコメントでは、日本で大きな部署を統轄していたが、振り返ると経営的な観点が不足していたことが語られている。海外現地法人社長になると、業績は毎月明確になる。売り上げを伸ばすためには投資が必要であるが、固定費の増加は、景気後退期の経営的リスクになりかねない。そのような短期・中長期の損益責任を常に感じながら、社長という役割に取り組んでいることが理解できる。

### (3) 異文化理解

役割適応課題の3つ目は「異文化理解」である<sup>16</sup>。インタビューの中では、異文化について語られることは多く、なかでも9人中7人は、業務上遭遇する異文化に起因する労働観の違いに言及している。分析の結果、8つの要素が抽出されたため、以下、順に見ていくこととする。

#### ①労働時間に対する考え方

以下は、労働時間のルールに対する考え方の違いについて語っているケースである。

ワークスタイルの違い、労働観の違い、労基法の違いというか。具体的には(自社の現地社員が)車で出張して仕事をして3時間かけて帰ってきて、あと1時間で自宅に着くのに、ホテルに泊まるということがありました。(現地幹部社員に聞いてみると、この国の労働法上)1日の労働時間制限があるので、そこで終わらなければいけないからと。土曜日は出てきちゃだめ、日曜日も出てきちゃだめ、それが法律で決められているというお話なんです。小さいときから(現地社員は)それで育っていると、そういう考えがありますよね。そこはちょっと日本人と合わないですね。そこは今は(自分の異文化適応段階としては)

---

16 一般的に異文化適応の領域では、海外における業務に関連する事柄のみを取り扱う考え方と、プライベートも含めた海外生活全般も含めて取り扱う考え方があるが、本稿では、前者を前提に論じていきたい。研究課題はあくまで海外現地法人における日本人駐在員社長の異文化適応であるので、業務において直面した異文化とその適応について焦点を絞って議論していく。

安定期なのでストレスを感じていませんけども、最初は理解するのが難しかった。（現地法人社長 A 氏）

国によって労働法の内容や運用の柔軟性はさまざまである。日本と駐在国の労働時間に対する考え方の違いに直面し、当初理解に苦しんだことが語られている。しかし、上記のコメントからは、背景にある文化を少しずつ認識することで、徐々に理解を深めてきたことが伺われる。

労働時間について、もう 1 つの語りを見ていく。

働き方が違うじゃないですか、ヨーロッパの人って。「（極端な話）明日の朝までにやって来い」って日本では言っても（1日の労働時間の制限があるため）こちらでは絶対言えない。それもちよっと大目に見ないと。日本人がその仕事を奪ってね、代わりにやっちゃうと、現地社員のモチベーション的にひっかかっちゃうから（やってはいけない）。彼らにやらせないといけない。（現地法人社長 I 氏）

突発的な問題が発生し、緊急に対応することが迫られた場合、自らの経験を顧みると日本では、時間外への対応も含めて対処してきたことがあるが、現地社員は、1日の労働時間の制限があることから、同じ方法では解決できない。労働時間に関するルールや、考え方の違いに直面していることが理解できる。しかし、現地社員のモチベーションの維持にも留意し、時間の余裕を確保したうえで指示するなど、現地に合わせた対応を模索していることが分かる。

## ②業務範囲に関する考え方

現地社員が自らの業務担当範囲を厳格に線引きしており、日本での考え方との違いに、違和感を感じたインタビューイーもいる。

（Q. 職場での現地社員の行動で、日本との文化の違いを感じたことはありますか？）

（現地社員の）マネージャーにしてもね、仕事は自分の決められた仕事のみ。日本でいう、事前にサポートしたとか、気遣いとかそういうの全くしない。な

せなら「ジョブ・ディスクリプション」に書いてないっていうわけですよ。  
やっちゃだめだろうというわけです。言い方すごいなと思いますけども。（決められた範囲外の仕事を自分がやったら）他の人の給料取っちゃうみたいな（考え方）。それが日本と全然違うなというのは、正直思ったんですね。（現地法人社長 E 氏）

海外では、職種ごとに社員を採用することが一般的であり、個々のジョブ・ディスクリプション（職務記述書）にて仕事の範囲がはっきりと規定されている。しかし、日本では、これに相当するものがない企業が多い。上記のコメントにおいて、現地社員が、ジョブ・ディスクリプションに明示されている業務範囲のみに集中するという姿勢を示し、赴任当初の E 氏が日本での労働慣行を基準に考え、衝撃を受けたことが理解できる。

### ③有給休暇・病欠の取得頻度

また、日本と比べて、現地社員が多くの日数の休暇を取得することに衝撃を受け、当初は当惑したインタビューイーもいる。

（現地社員は、1年に）6週間ぐらいの有給休暇を取ります。（業務量で換算すると1人当たり）0.8人ぐらいのイメージで。一方で日本はキチキチで組んでいる。シックリーブ（病欠取得が）自由自在ですから（ほとんど給与減額がなく、手続きも簡便なため、たくさん取得する）。社会全体がそうなるんで。慣例を変えにくい。（現地法人社長 C 氏）

上記のコメントに見られるように、国によっては、年間に6週間（30日）の有給休暇が認められており、更にほとんどの人が与えられた全ての有給休暇を消化する。一方日本では、20日としているケースが多く、消化率は比較的低いため、欧州と日本との差は大きい。また、有給休暇に加え、病欠取得も日本に比べ簡便な手続きで取得することから、頻繁に取得する社員が多い。そのため、業務量として換算すると、日本の感覚での1人分とカウントすることが難しいと述べており、管理者として、人員配置に苦慮していることがわかる。

#### ④給与交渉

日本であれば、上司と部下の間で人事考課に関する議論をすることはあっても、給与の直接交渉をする例は少ない。しかし、海外では珍しいことではなく、赴任早々に現地社員から交渉を申し入れられて驚いたケースが語られている。

新しくきた東洋の人間ということ、まず、一発目かましてやろうということ、最初対話する時は給料の話をしてくる。ウエスタンスタイルはこうだという形で折衝してくるわけですが、日本にいるとなかなかない。当然目標管理の対話の中で（上司と部下が）やり取りすることはあっても、給料どれぐらいあげるとか、バンバンぶつけてくる人は、日本では少ない方だったので、そういうことは面食らった部分ではありますね。（現地法人社長 B 氏）

上記の発言で見られるように、給与交渉は、それがうまく合意に至らない場合、退職につながる可能性がある。現地社員は転職することも視野に入れたうえで交渉してくる場合が多い。現地法人社長として、その人に辞められて困るのか、困らないのかの判断をする必要に迫られることの困難が理解できる。

#### ⑤退職へのハードルの低さ

また、労働観のうちでも、退職へのハードルの低さ、つまり同じ会社に継続して勤務することへの意識の違いについて衝撃を受けているケースもある。

こっちの人たちは比較的、永久就職（終身雇用）というよりは、条件のいいところがあれば他のところに行きたい（転職する）といったことを、普通にしていくメンバーが多い。（中略）そんなに会社に不満を抱いてるようには見えなくても、より条件がいいところがあったりすると辞めていく人間はいますし、まして、会社の状況が明るい未来を示せてないと、辞めていく人間というものも当然います。そういうところは、（赴任直後だけでなく）今なお苦労しているところではあります。（現地法人社長 B 氏）

最近変わってきたとは言え、日本における終身雇用は根強く、離職率も国際比較では高くない。しかし、海外では転職を通じキャリアアップしていくという側面がある

ことから、社員の退職への心理的抵抗が小さいため、魅力的な仕事や報酬を提供し続けなければ、会社が優秀な人材を確保し続けるのは容易ではない。上記のコメントからは、このような離職者の多さによりカルチャーショックを受け、以後も引き続き、その対応に苦勞をしていることが理解できる。

#### ⑥個人情報提供の考え方

また、個人情報提供に関する考え方の違いについて言及しているインタビューイもいる。

(現地社員が) 事務所の転倒事故があつて骨折したんですけれども、その診断書を出せと言ったんですが、本人は「なぜそんなものを会社に出さなければいけないのか」と。そもそも怪我したのは自分の不注意だから会社には関係ないやろと、そういう感じで。しかしそれがないと日本(の安全担当部門)は納得しない。結局出してもらいましたけどね。(現地法人社長C氏)

上記のコメントで理解できるように、日本では、事務所における傷害は労働災害として嚴重に取り扱われる。また、案件によっては、海外法人における傷害であっても日本本社の安全担当部門への報告の義務がある。そのため、骨折した現地社員に診断書を提出することを求めたところ、たとえ業務に起因していても、個人情報である診断書を開示することに難色を示したとのことである。日本では、労働災害が発生した場合、社員の傷害に対し必要な保険給付を行う等の手続きや、安全配慮上の対策をとる必要があるため、会社は診断書の提出を求め、社員もそれに応じる場合が多い。現地法人日本人社長として、日本本社と現地社員の個人情報への認識の違いを理解し、調整していく過程での苦勞が伺える。

#### ⑦管理者としての立場

管理職の立場に関してカルチャーショックを受けたインタビューイもいる。日本企業においては、一般社員と管理職の一体感が美点として語られることもあるが、現地社員が管理職と完全に一線を引いていることを目の当たりにしたことが語られている。



(現地法人では) 管理側と従業員っていうのは明確に分かれてるんですね。一心同体ですっていう感じで思っていると大きな間違いですということがありましたね。例えばですね、安全関係で、ある事故が起きた時に、「この管理はどうなってるの？」という質問を、みんな集まった会議でしたんですね。そうすると(現地社員の)管理職がちょっと嫌な顔をしたんですね。これはまずいなという感じがしたんですね。管理としてまずいという事になると会社側の手落ちになって、(場合によっては)従業員が訴えるんですね、極端に言うと。現地幹部社員から言われましたけども「会社からの発言をしないといけない」という話を聞いたんですね。日本から来る事故のレポートの(フォーマットの)中に「管理面」という欄があるんですね。そこになんか書いたら会社が認めたということになるんですね。(中略)社長と言うか、管理職となって現地に行った(赴任した)時に、要するに(管理側と社員側は)一体じゃなくて、少なくとも(自分は)管理側できてるんです(ということを理解しておかなければならない)。駐在員はそこそこのポジションでくるんで(赴任するので)、やっぱり管理側であるということをよく認識してないと。(現地法人社長D氏)

日本的な組織運営の特徴として、全社員が基本的に一体である、家族的な経営を強調されることがあるが、海外では現地に即した認識が必要となる。このコメントでは、現地法人にて、事故の管理面に質問をした場合、管理側すなわち会社が落ち度を認めたと捉えられ、社員から訴えられかねないことを現地幹部社員に教えてもらった。その違いにカルチャーショックを受け、現地における管理側としての立場を認識することの重要性を感じているというケースが語られている。

#### ⑧費用に対する考え方

以下のインタビューデータは、現地幹部社員の費用の使い方に関して、日本の感覚との違いに当惑している語りである。

(Q. 現地社員との文化の違いはどのようなところに現れていますか?)

考え方が違う、というところはありますね。なかなか日本のこと、本社の考えを言っても分かってもらえない。こちらが当たり前というところでも、(現地社員側で)そうではないということもあって。そのところのギャップの大き

さに改めて驚くという。（具体的にはどういうことですか？）費用とか、コスト意識がない、というようなところ。何でもかんでも会社の費用でやろうとするというか。そういうところですよ。人によるところもあると思います。そこは、結局周りのグループ会社はシビアに予算を取って、業績も厳しい、苦しいんですね。そこと一緒にやっていくのに、（中略）その意識が同じグループ会社のレベルと違っていると、一緒に働こうという風にはならないというような部分があって、こういうことが分かって理解できる人と、できない人が分かれるというのは、どうしてもありますね。（現地法人社長F氏）

上記のコメントでは、現地社員と日本での費用に関する感覚の違いが語られている。会社として費用を適用できる対象項目や予算は決まっており、日本では、高いコスト意識のもと、決まった範囲で必要に応じ費用を活用してビジネスを進めようと試みる傾向がある。しかし、現地幹部社員によっては、対象項目及び予算を超える範囲で費用を使おうとするケースがあり、決められた予算内でやりくりしている同地域の他グループ会社からどう見られ、会社間の関係にどのような悪影響があるのかという点において、社長として懸念していることが理解できる。

ここまで、海外現地法人における日本人社長の適応課題として、異文化に起因する労働観の違いを見てきた。労働時間、業務範囲、休暇、給与交渉、退職への抵抗感、個人情報、立場の違い、費用に対する考え方の違いであるが、総じて、海外現地法人における日本人社長は、異文化に起因する多種多様な労働観の違いに常時直面し、対策を迫られていると言って差し支えないだろう。

#### 3-4-2. 研究課題の分析結果まとめ

以上、海外現地法人における日本人駐在員社長の役割適応課題について分析してきた。海外現地法人社長としての役割適応課題としては、まず、赴任前の職務と比べて①担当分野が拡大すること（水平的拡大）と②責任が拡大すること（垂直的変化・中心化）が見出された。①に関しては、海外において法律や商習慣が違う中で、自分自身の知識や経験が不足している未知の業務を担うことが求められる課題や、知見や人脈に乏しい自らの出身部門以外も責任者として管轄するという2つの課題があることがわかった。次に、②に関しては、海外において事情が十分理解できていない中でも、予期せぬ事象に関して意思決定する責任を負わねばならないという課題や、現地

法人運営における損益責任が重大化しているという2つの課題が明らかになった。ここまでは、日本国内における社長という役割への適応課題としても、概ね当てはまるであろう。

海外現地法人社長の役割適応課題としては、ここに③異文化理解が加わる。特に、赴任直後から日々直面する異文化に起因した労働観の違いを理解し、乗り越えていく必要がある。日本人の労働観と外国人の労働観は、共通点もあるが、相違点も多い。今回のインタビューで挙げられた労働時間や業務範囲をはじめとする8つの考え方の違いは、日常業務遂行に密接に関連しており、こういった違いがカルチャーショックとして精神的な負担となることが理解できる。

以上、海外現地法人における日本人駐在員社長の役割適応課題としては、担当分野が拡大すること（水平的拡大）と責任が拡大すること（垂直的変化・中心化）、異文化理解（労働観の違いへの適応）の3点があげられることが分かった。

**表 3-3. 海外現地法人における日本人駐在員社長の役割適応課題に関する分析結果**

役割適応課題	具体的内容（発言者）
担当分野の拡大 （水平的拡大）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・あらゆる業務に自ら対応（H氏）</li> <li>・出身部門以外の統轄（F氏・C氏・H氏）</li> </ul>
責任の拡大 （垂直的変化・中心化）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・想定していない事象への責任（C氏・H氏）</li> <li>・事業体のトップとしての損益責任の重大化（I氏・G氏）</li> </ul>
異文化理解 （労働観の違いへの適応）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・労働時間に対する考え方（A氏・I氏）</li> <li>・業務範囲に関する考え方（E氏）</li> <li>・有給休暇・病欠の取得頻度（C氏）</li> <li>・給与交渉（B氏）</li> <li>・退職へのハードルの低さ（B氏）</li> <li>・個人情報への考え方（C氏）</li> <li>・管理者としての立場（D氏）</li> <li>・費用に対する考え方（F氏）</li> </ul>

### 3-5. アンケート調査結果

#### 3-5-1. アンケート調査の目的

本調査の目的は、海外現地法人における日本人駐在員社長の役割適応課題について、インタビューデータの分析を補完することである。インタビューにおいて明らかになった役割適応課題は、①担当分野の拡大、②責任の拡大、③異

文化理解の3点があるが、①担当分野の拡大に関しては、具体的にどのような業務で課題があるのか、その発生頻度と解決困難度について確認している。②責任の拡大については、具体的にどのような責任が重いのか、負担感について確認した。③異文化理解については、業務上遭遇するカルチャーショックについて、最初に遭遇した時の衝撃と頻度について確認している。

### 3-5-2. アンケート調査の詳細

第2章で述べた通り、調査に協力頂いた企業は、上場企業のA社であり、調査協力者は、A社欧州拠点4カ国（ドイツ、イギリス、イタリア、ハンガリー）の現地法人9社における社長9名であり、電子メールを利用したアンケート調査を行った。リッカート尺度を用いた選択式で得られた回答については統計的分析を行い、自由記述方式にて得られた回答については質的分析を行った。

### 3-5-3. アンケート調査結果分析

ここからは、アンケート調査で得られた結果を分析していく。

#### (1) 水平的拡大の具体的内容

本項では、①の水平的拡大に着目し、海外現地法人における日本人駐在員社長が、自らの役割を果たすにあたり、具体的にどのような課題に遭遇しているのかを明らかにするための調査を行っている。質問票では、「現地法人において社長の役割を果たすにあたり、様々な業務上の課題に遭遇する頻度と、課題解決の困難度」についての回答を求めた。また、業務の種類としては、インタビューデータにて語られている、経理・人事・情報システム・法務を設定しており、その結果を表3-4に示した。

頻度については、1が「ほとんど遭遇しない」、5が「頻繁に遭遇する」、困難度については、1が「全く難しくない」、5が「かなり難しい」を表している。

表 3-4. 課題の頻度と困難度に関する調査結果（水平的拡大）

		調査協力者									平均値	最小値	最大値
		A	B	C	D	E	F	G	H	I			
経理関連業務	頻度	4	4	3	5	4	5	4	4	4	4.11	3	5
	困難度	4	3	4	4	3	2	3	3	4	3.33	2	4
人事関連業務	頻度	4	5	4	5	5	4	5	5	3	4.44	3	5
	困難度	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4.00	3	5
情報システム関連業務	頻度	3	4	3	3	5	4	5	4	4	3.89	3	5
	困難度	3	4	5	3	5	4	4	4	5	4.11	3	5
法務関連業務	頻度	4	4	1	3	4	4	4	3	4	3.44	1	4
	困難度	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3.78	3	4

結果を確認すると<sup>17</sup>、インタビューデータにて語られている、経理・人事・情報システム・法務については、頻度・困難度とも平均3を超える値を示しており、いずれも頻度が高く、困難度も高いと認識されていることが表れている。その中でも、特に高い頻度で遭遇する課題として、人事関連業務(4.44)、経理関連業務(4.11)が突出していることがわかる。また、解決の困難度では、情報システム関連業務(4.11)、人事関連業務(4.00)という結果となった。

人事関連業務については、課題に遭遇する頻度が高いうえに、解決の困難度が高いこと、経理関連業務については、課題に遭遇する頻度が高いが、解決の困難度はさほど高くないこと、情報システム関連業務については、課題に遭遇する頻度はさほど高くないが、解決の困難度は高いことが理解できる。法務業務については、頻度と困難度は中程度の数値となることがわかる。

これら結果をマトリックスにまとめたのが以下の図である。

<sup>17</sup> 表中の網掛け部分は、4以上の数値を示している。

頻度			
高い (4以上)		経理関連業務	人事関連業務
中程度 (3以上4未満)		法務関連業務	情報システム 関連業務
低い (3未満)			
	低い (3未満)	中程度 (3以上4未満)	高い (4以上)
			困難度

図 3-3. 課題の頻度と困難度に関するマトリックス (水平的拡大)

(2) 垂直的変化・中心化の具体的内容

次に、ここでは垂直的変化・中心化に関して調査している。現地会社社長として問われる責任の重さ関し、その負担感についての回答を求めた。負担感については、1が「全く重くない」、5が「かなり重い」を示す。責任の種類としては、インタビューで語られた「業績に関する責任」「突然発生する未知の事象への責任」であり、以下が分析結果である。

表 3-5. 責任の重さ (負担感) に関する調査結果 (垂直的変化・中心化)

	調査協力者									平均値	最小値	最大値
	A	B	C	D	E	F	G	H	I			
業績に関する責任	5	5	5	5	3	5	4	4	3	4.33	3	5
突然発生する未知の事象への責任	3	5	3	4	4	4	4	5	5	4.11	3	5

結果を確認すると、まず、2つとも平均4を超えており、それぞれ責任を重く受け止めていることを表していると言えよう。「業績に関する責任」のほうが負担感の数値が高く、9名中5名と過半数が5と回答している。現地法人として、安定した利益を確保することが求められており、これらの責任に対する負担感が大きいことが理解できる。

### (3) 異文化理解の具体的内容

次に、異文化理解についてである。前述の通り、役割適応課題の一つが異文化理解であり、カルチャーショックという切り口から調査を実施した。ここでは、インタビューで語られた8つの現地社員の業務上の行動に関して、最初に遭遇した時の衝撃度合いと、その後発生する頻度について回答を求めた。「衝撃度合い」では1が「まったく衝撃はなかった」、5が「かなり衝撃があった」、「頻度」では1が「ほとんど発生しない」、5が「頻繁に発生する」を示している。その結果が表3-6である<sup>18</sup>。

表 3-6. カルチャーショックに関する調査結果（異文化理解）

		調査協力者									平均値	最小値	最大値
		A	B	C	D	E	F	G	H	I			
現地社員の労働時間が短いこと	衝撃	2	2	4	4	4	3	2	4	3	3.11	2	4
	頻度	1	4	4	4	4	3	2	4	3	3.22	1	4
現地社員が多くの休暇を取得すること	衝撃	2	2	4	4	5	4	2	4	4	3.44	2	5
	頻度	2	4	4	4	5	4	2	4	3	3.56	2	5
現地社員が自らの業務範囲を厳密に区切る傾向にあること	衝撃	3	2	2	5	5	4	2	4	3	3.33	2	5
	頻度	3	4	2	3	5	4	2	3	4	3.33	2	5
現地社員がしばしば給与交渉を仕掛けてくること	衝撃	4	4	5	4	4	4	2	3	3	3.67	2	5
	頻度	4	5	5	3	4	3	2	3	3	3.56	2	5
現地社員は退職へのハードルが低いこと	衝撃	2	3	4	4	3	4	2	3	3	3.11	2	4
	頻度	2	3	3	5	5	4	2	3	3	3.33	2	5
現地社員が個人情報の提供に慎重なこと	衝撃	2	2	4	3	4	2	2	3	3	2.78	2	4
	頻度	2	2	3	3	4	2	2	3	4	2.78	2	4
現地社員が会社側と一線を引いているように見えること	衝撃	3	2	1	3	3	3	2	3	2	2.44	1	3
	頻度	3	3	1	3	3	3	2	3	2	2.56	1	3
現地社員が想定以上に多く会社費用精算を申請しようとする事	衝撃	2	1	1	3	3	4	3	2	2	2.33	1	4
	頻度	2	1	1	3	2	4	3	2	2	2.22	1	4

「衝撃度合い」が大きかったのは、「現地社員がしばしば給与交渉を仕掛けてくること(3.67)」と「現地社員が多くの休暇を取得すること(3.44)」であり、「頻度」についても双方で3.56と比較的高い数値の結果を得た。これら2つのカルチャーショックについては、最初に遭遇した時の衝撃が大きく、更に、その後も頻繁に発生していることが理解できる。これらは、いずれも、広

<sup>18</sup> 表中の濃い網掛けは3.5以上を、薄い網掛けは2.5以下を表している。

義の人事関連業務と言えるものであり、本アンケートの冒頭にて、「様々な業務上の課題に遭遇する頻度と、課題解決の困難度」の質問に対する結果において、人事関連業務に関する課題が頻繁に発生し、困難度が高いことを示したと符合する。すなわち、人事関連業務に関する課題のうち、「給与交渉」や「多くの休暇」といったカルチャーショックに起因する人事関連の課題が含まれていることが伺われる。

一方で、「現地社員が会社側と一線を引いているように見えること」「現地社員が想定以上に多く会社費用を精算しようとする」という問いについては、「衝撃」も「頻度」のいずれも平均が2点台前半と低い。つまり、起こった時もさほど驚くこともなく、めったに起こることでもないということである。これらの質問への回答では、いずれも1をつけた回答者がいることから、ほぼ、あるいはまったくそのような事象に遭遇しないということが推測される。

これら結果をマトリックスにまとめたのが以下の図である。

頻度			
高い (4以上)			
中程度(3以上4未満)		<ul style="list-style-type: none"> <li>・給与交渉をしかけてくる</li> <li>・多くの休暇を取得する</li> <li>・労働時間が短い</li> <li>・業務範囲を区切る</li> <li>・退職のハードル低い</li> </ul>	
低い (3未満)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・個人情報提供に慎重</li> <li>・社員と会社が一線を引く</li> <li>・必要以上の会社費用精算</li> </ul>		
	低い (3未満)	中程度 (3以上4未満)	高い (4以上)

衝撃

図 3-4. カルチャーショックに関するマトリックス (異文化理解)

#### 3-5-4. アンケート調査分析結果のまとめ

ここまで、海外現地法人における日本人駐在員社長の役割適応課題に関するアンケート調査結果を分析してきた。

社長の役割を果たすにあたっての業務上の課題については、人事関連業務において、課題に遭遇する頻度が高いうえに、解決の困難度が高いことがわかっ



た。経理関連業務は、課題に遭遇する頻度が高いが、解決の困難度はさほど高くないこと、情報システム関連業務は、課題に遭遇する頻度はさほど高くないが、解決の困難度は高いこと、法務関連業務は、課題に遭遇する頻度、解決の困難度ともに中程度であることが理解できた。

現地会社社長として問われる責任の重さについては、総じて負担感が強い。なかでも、業績に関する責任について、より大きな負担感を感じていることがわかった。

社長の役割を果たすにあたっての異文化理解「現地社員がしばしば給与交渉を仕掛けてくること」については、最初に遭遇した時の衝撃が最も大きく、更に、その後も最も頻繁に発生していることが理解できる。

これらをまとめたのが以下の表である。

**表 3-7. アンケート調査結果のまとめ**

役割適応課題	アンケート調査結果
水平的拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人事関連業務：頻度も困難度も高い。</li> <li>・ 経理関連業務：頻度が高いが、困難度はさほど高くない。</li> <li>・ 情報システム関連業務：頻度はさほど高くないが困難度は高い。</li> <li>・ 法務関連業務：頻度、解決の困難度ともに中程度</li> </ul>
垂直的変化・中心 中心	総じて負担感が強い
異文化理解	「現地社員がしばしば給与交渉を仕掛けてくること」については、最初に遭遇した時の衝撃が最も大きく、更に、その後も最も頻繁に発生している。

### 3-6. 考察

ここからは、海外現地法人における日本人駐在員社長の役割適応課題に関する質的データの分析結果及びアンケートの分析結果を踏まえて考察を加えていくことにしたい。

#### 3-6-1. 役割適応課題（水平的拡大）に関する考察

まず、担当分野の拡大（水平的拡大）について考察する。

人事関連業務と経理関連業務に関する課題は、発生頻度が高いという結果となった。会社経営には、ヒトとカネの要素が常に密接に関連していることから、当然の結果と言えよう。人事関連業務については、採用から給与、福利厚生、人事考課、人材育成に至るまで、日常的に課題が発生していることは想像に難くない。また、経理関連業務についても、支払いや入金、決算や資金繰り等、頻繁に課題に遭遇していることが理解できる。

困難度については、人事関連業務と、情報システム関連業務で高く、経理関連業務と法務関連業務で中程度という結果になった。この差は、専門家の支援の有無であろうと筆者は推測する。すなわち、経理関係業務については、会計士や税務アドバイザー、法務関連業務については、弁護士など、各社が相談先を確保しているケースが多い。課題が発生した場合には、それら専門家に相談することが多いため、それほど困難度が高くないのではないだろうか。一方で、人事関連業務や情報システム関連業務では、各分野での包括的な専門家を見つけるのは比較的難しい。

これら業務については、各々が試行錯誤したり、専門家の協力を得たりしながら対応し、課題を乗り越えていっているものと思われるが、赴任前の備えとして、会社としては研修や、支援する人の手配など、何らかの対策を打つことが効果的であると言えよう。

### 3-6-2. 役割適応課題（垂直的変化・中心化）に関する考察

次に、責任の拡大（垂直的変化・中心化）について考察する。インタビュー結果及びアンケート結果からは、業績に関する責任により大きな負担感を感じていることがわかる。これら結果を総合的に考察すると、以下の3点が推測される。①各社長は、様々な責任を真摯に受け止め、それぞれの重さを感じていること、②各社長は、常に業績への説明に関するプレッシャーを感じていること、これらが背景にあるものと考えられる。

このように、責任の拡大によるプレッシャーを受けることが見出されていることから、事前の準備として、企業は、精神的なタフさを養成するような仕組みが必要であろう。それは、研修などでは培うことが困難であり、厳しい試練を乗り越えるなどの業務経験によって、自信をつけるなどの方法が考えられる。

### 3-6-3. 役割適応課題（異文化理解）に関する考察

3つ目に、異文化理解について考察する。インタビュー調査においては、労働観の違いに起因する、8つのカルチャーショックについて語られている。アンケートでは、これらの出来事に初めに遭遇した時の衝撃と、その後遭遇する頻度を確認している。その結果、「現地社員がしばしば給与交渉を仕掛けてくること」と「現地社員が多くの休暇を取得すること」の2つについては、衝撃と頻度のいずれも比較的高い数値を示し、最初に遭遇した時の衝撃が大きく、更に、その後も頻繁に発生していることがわかった。社長として赴任している調査協力者はいずれも50歳台以上であり、日本型の労働慣行の中で会社生活を送ってきた<sup>19</sup>。今は少しずつ変わってきているとはいえ、例えば、かつて日本企業では、休暇を積極的に取得することは奨励されない傾向にあった。また、日本企業の人事制度において、給与を上司と直接交渉したりすることは極めて珍しい。しかし、海外の現地社員は、給与交渉をしたり、休暇を多く取得したりすることは頻繁に行われている。これらは、個々の現地社員がとりわけ、ワークライフバランスに熱心だったり、野心的だったりするわけではなく、背景とする文化の違いに他ならない。ほかのカルチャーショックにおいても同様の構造があるが、この2点については、その違いが特に大きく、衝撃や頻度の面で突出しているという結果が出たものであろう。

これらの結果を踏まえると、会社としては、事前準備として、赴任する国と日本の労働観の違いをしっかりと伝え、適応を促進する必要があるだろう。

なお、3つの役割適応課題に関するアンケート結果の全体を眺めてみると、「担当分野の拡大」における頻度と困難度、「責任の拡大」における困難度で平均4以上の回答がいくつか見られた一方、「異文化理解」における頻度と困難度で、平均4を超える回答は見られなかった。役割適応課題としての、頻度と困難度という観点で、「異文化理解」については比較的頻度が低く、困難度も低いとも考えられるが、筆者は別の観点もあり得ると推測する。それは、調

---

<sup>19</sup> 本稿で示されたカルチャーショックについては、「労働時間が短いこと」など、日本における世代間ギャップで見受けられるものも含まれている。しかし、本稿においては、世代というよりも、異文化である海外において、現地幹部社員とのコミュニケーションにおいて実際に発生している課題について取り上げ、分析を行っている。

査者の経験の偏りによる要因である。第2章で示した「調査協力者の海外駐在経験」においては、今回の9名の調査協力者のうち、海外駐在が初めての人は2名であり、そのほかの7名は、いずれも2回以上の海外駐在を経験している。これまでの経験によって、異文化理解という役割適応課題に対して、比較的容易に対応している可能性がある。

#### 3-6-4. 役割適応課題の発生要因に関する考察

ここから、上記の分析結果を踏まえ、役割適応課題の発生要因を探索的に考察していく。調査協力者に対するインタビューやアンケート、及び筆者自身の海外経験を複合的に勘案すると、3つの要素があることが浮かび上がってきた。まず1つ目に「知識不足」である。事前の予備知識があれば、ある程度は準備ができるということである。海外において、初めて直面する事態に戸惑う場面は多いと考えられるが、ある程度知っていれば、対応できることも多いと思われる。2つ目に「経験不足」である。一度あるいは複数回やってみることによって、次に遭遇した時には問題なく対処できる課題もある。特定の役割適応課題に対しては、特に経験は重要である。3つ目に「胆力不足」である。社長は常に多大なプレッシャーにさらされている。知識や経験をもってしても、対処が難しい役割適応課題に対しては、精神的なタフさが求められることもあると考えられる。なお、「胆力」がある状態とは、プレッシャーに対応できる精神力や度胸を備え、肝の据わった心理状態であることを総称した表現として本稿では用いている。

それゆえ、役割適応課題の発生要因として、「知識不足」「経験不足」「胆力不足」と呼び、以下に分類することを試みている。

すべての課題は、まず課題に対する知識が不足していることによって起こると考えられるが、知識だけではなく、課題に対応する実務経験が必要な場合もある。更に、知識・経験の上に胆力が不足していることによって発生すると思われる課題も見受けられる。また各課題に対する発生要因は複合的であり、各要因の影響力の強さもさまざまであると考えられる。

以上をまとめたものが以下の表である。

表 3-8. 海外現地法人における日本人駐在員社長の役割適応課題と発生要因

分析結果		考察		
役割適課題	具体的内容（発言者）	課題発生要因		
		知識不足	経験不足	胆力不足
担当分野の拡大 （水平的拡大）	規模の小さい事業体としてあらゆる業務に対応する必要（H氏）	◎	○	△
	出先機関の長として、出身部門以外の統轄（F氏・C氏・H氏）	◎	○	△
責任の拡大 （垂直的变化・中心化）	想定していない事象への責任（C氏・H氏）	◎	◎	○
	事業体のトップとしての損益責任の重大化（I氏・G氏）	◎	◎	◎
異文化理解 （労働観の違いへの適応）	労働時間に対する考え方（A氏・H氏）	◎	△	△
	業務範囲に関する考え方（E氏）	◎	△	△
	有給休暇・病欠の取得頻度（C氏）	◎	△	△
	給与交渉（B氏）	◎	○	△
	退職へのハードルの低さ（B氏）	◎	○	△
	個人情報への考え方（C氏）	◎	△	△
	管理者としての立場（D氏）	◎	△	△
費用に対する考え方（F氏）	◎	△	△	

◎、○、△は課題発生要因に影響する度合いを示している。

◎：比較的強い、○：中程度、△：比較的弱い、を表す。

上記の表では、課題発生要因を知識不足、経験不足、胆力不足の3つに分類している。縦軸を見ると、様々な役割適課題の発生要因の中で、すべてにおいて知識不足の影響力が大きいことが見受けられる。また、横軸で見ると、責任の拡大という役割適課題においては、知識不足・経験不足・胆力不足のそれぞれが大きな影響を及ぼしていると考えられる。

以上、役割適課題の発生要因及び影響度合いについて考察してきた。次に、課題への対応であるが、各社長ポジションには、それぞれ暗示的に知識や経験、胆力に関して求められる要素があり、課題が発生したとき、既に保有している知識や経験、胆力で対応すると思われる。対応の過程で、何がどのように役割適を促進するかを以下に考察していく。

「知識不足」については、それを補ってくれる人の存在が必要であろう。様々な研究の蓄積から、適応を促進する重要な他者の存在が論じられているが、その中で組織

社会化研究の観点における概念である「適応エージェント」が本稿の趣旨に沿っていると考えられ、第4章で論じる。

「経験不足」については、自らの行動が求められる。適応を促進する行動という意味では、組織社会化研究の観点における概念として「プロアクティブ行動」があり、これを深めることが重要であるため、第5章で論じる。

修羅場に対峙し、全力で課題に取り組み乗り越えた経験は自信につながる。以後、同じような状況に陥っても、何とかなるだろうという感覚を持てる。これがまさしく胆力であり、それゆえ「胆力不足」を補うものは、修羅場経験であると考えられる。重要な経験については、第6章で論じる。

これらをまとめたのが以下の表である。

**表 3-9. 適応課題の発生要因及び適応を促進するもの**

役割適応課題の発生要因	適応を促進するもの	本稿で取り扱う章
知識不足	適応エージェント	第4章
経験不足	プロアクティブ行動	第5章
胆力不足	修羅場経験	第6章

### 3-7. 本章のまとめ

本章の目的は、A社の海外現地法人における日本人駐在員社長の役割適応課題について、分析を行うことであった。

本稿における「役割適応」を「社長としての種々の業務を遂行できており、会社の利益確保という求められる役割を果たしている状態」と定義し、インタビュー調査の結果より、担当分野の拡大（水平的拡大）、責任の拡大（垂直的変化・中心化）、また、異文化理解が役割適応課題であることを示した。続いて、アンケート調査の結果より、水平的拡大に伴う適応課題は、主に人事関連業務、経理関連業務、情報システム関連業務であること、垂直的変化・中心化にともなう適応課題については、各社長の認識している責任の重みには個人差があること、異文化理解に関する適応課題については、「現地社員との給与交渉」と「現地社員の休暇取得」が比較的大きいことがわかった。

続く第4章では、適応エージェントについて分析を進め、その詳細を検証していく。

## 第4章 海外現地法人における日本人駐在員社長の 役割適応を促進する適応エージェント

### 4-1. 本章の目的

本章の目的は、海外現地法人における日本人駐在員社長9名へのインタビュー調査から得られた質的データおよびアンケート調査から得られた量的データをもとに、海外現地法人における日本人駐在員社長の役割適応を促進する適応エージェントの分析を行うことにある。

本章の構成は以下の通りである。はじめに、先行研究を検討し、研究課題が提示される。次に、本章の調査協力者や分析方法について示され、データの分析が行われる。その後、アンケート調査の結果が示される。次に、分析結果についての考察が行われ、最後に本章のまとめが示される。

### 4-2. 先行研究の検討と研究課題の提示

#### 4-2-1. 先行研究の検討

本稿の役割適応研究における位置づけを明らかにするために、ソーシャル・サポート、メンタリング、適応エージェントに関する先行研究を検討する。本章の目的は、海外現地法人における日本人駐在員社長の役割適応を促進する適応エージェントについて明らかにすることであるので、適応エージェントの特徴を深く理解するため、適応エージェントだけでなく、その類似概念であるソーシャル・サポートとメンタリングも検討し、比較や相違点の明確化を行っている。

#### (1) ソーシャル・サポートに関する研究

役割適応を促進する存在として、他者は重要な役割を果たすと考えられる。本章では、適応エージェントに注目しているが、その理解を深めるため、これに類似した概念であるソーシャル・サポートについて先行研究をレビューしていく。

#### ① ソーシャル・サポートの定義

浦(1992)<sup>20</sup>は、ソーシャル・サポートについて、道具的サポートと社会情緒的サポートの2種類があると述べ、「道具的サポートとは、何らかのストレスに苦しむ人にそのストレスを解決するのに必要な資源を提供したり、その人が自分でその資源を手に入れることができるような情報を与えたりするような働きかけのこと」であるとし、社会情緒的サポートについては、「ストレスに苦しむ人の傷ついた自尊心や情緒に働きかけてその傷を癒し、自ら積極的に問題解決に当たれるような状態に戻すような働きかけのこと」であると論じている。

House, Umberson & Landis (1988)は、ソーシャル・サポートの構造として、2つの要素があるとし、それらは、「人間関係が存在すること」と「一連の人間関係が構造化されたネットワークになっていること」であると述べている。

久村(1997)は、ソーシャル・サポートについて「個人が有するあらゆる対人関係および集団や社会から得られるサポートであり、危機的状況やストレスに対処し、個人の身体的かつ精神的健康である「人の安寧」を維持、促進するために働くメカニズム」であると論じている。

つまり、ソーシャル・サポートとは、一定の水準で構築された人間関係の中で、主に精神面の支援を提供するメカニズムであることがわかる。

## (2) ソーシャル・サポートにおける受け手と送り手の関係性

ソーシャル・サポートはサポートを受ける本人と、サポートの送り手によって成り立っており、その関係性について、以下レビューしていく。

Shumaker & Brownell (1984)は、ソーシャル・サポートを「受け手の状態をよい状況にするために意図された、送り手あるいは受け手によって認識される、双方の間の資源の交換」<sup>21</sup>と定義している。その上で、サポートの送り手の意図（援助的・中立的・有害的）と、受け手の認識（援助的・中立的・有害的）を分類し、一致・不一致のパターンを判定する概念を整理している。9つの分類のうち、送り手あるいは受け手の少なくとも一方が援助的である5つの分類については、ソーシャル・サポートが行われているとし、それ以外の4つの分類についてはソーシャル・サポートが行われていないとしている。送り手の意図か受け手の認識のいずれか、あるいは双方が援助的であって初めて、ソーシャル・サポートが実現し、それ以外の場合は実現しないと整

---

20 浦(1992), 58頁。

21 Shumaker & Brownell (1984), pp. 11.



理している。サポートの送り手の意図と、受け手の認識の双方から、ソーシャル・サポートの実現性を主張している点で、独特の視座を提供していると言える。これをまとめたのが以下の表である。

**表 4-1. ソーシャル・サポートの分類**

		送り手の意図		
		援助的	中立的	有害的
受け手の認識	援助的	一致	不一致	不一致
	中立的	不一致	一致	不一致
	有害的	不一致	不一致	一致

網掛け部分はソーシャル・サポートが行われていない

出所：Shumaker & Brownell (1984)

森本(2006)によると「従来からソーシャル・サポートの互惠性は、ソーシャル・サポートの入手と提供の差で表現されるのが一般的であり、その差が小さい時には入手と提供のバランスが取れているとみなし、入手と提供の差が大きくなるとバランスが取れていないとみなされてきた」<sup>22</sup>と論じ、そのうえで、「ソーシャル・サポートが精神的健康の維持に有効であることは、これまでに多くの研究で確認されている」と述べている。

### ③職場においてソーシャル・サポートが仕事に及ぼす影響

ソーシャル・サポートが職場で行われる場合、どのように援助を得てどのように仕事に影響を及ぼすのか。職場におけるソーシャル・サポートに関する研究について以下レビューしていく<sup>23</sup>。

堀田・大塚(2014)は、製造業の工場作業員における対人的援助とソーシャル・サポート、職場ストレス、心理的ストレス反応、活気の関連について研究している。製造業3社に勤務する工場作業員250名に対して実施した質問紙調査の結果として、以下のことがわかった。それらは、①対人的援助が高いほどソーシャルサポートが高くなること、②ソーシャルサポートが高いほど心理的ストレス反応が低下すること、③ソーシャルサポートが高いほど活気が高くなること、の以上3点である。

22 森本(2006), 325頁。

23 なお、管理職に関する研究は見当たらなかった。

山本・小澤(2020)は、看護師が自らソーシャル・サポートを得るための方策に関して研究している。3施設における看護職員を対象に質問紙調査を実施し、217名からの回答を分析した結果、「職場ソーシャルサポート」を得ることは「援助要請スキル」が最も強く影響することがわかった。山本・小澤(2020)は「「援助要請スキル」が高ければ、必要な援助を適切に援助の送り手に求めることができるため、「職場ソーシャルサポート」を多く受けていると考えられる」<sup>24</sup>と論じている。

Javaidan & Hosseini (2020)は、ソーシャル・サポートとソーシャル・ワーカーの業務上の業績の関係について研究するため、テヘランにおける325人のソーシャル・ワーカーを対象として調査を実施した。結果として、ソーシャル・サポートはソーシャル・ワーカーの業務上の業績に強く影響することがわかった。Javaidan & Hosseini (2020)は、「十分なソーシャル・サポートを得ることは、ソーシャル・ワーカーを理想的な状態に置くことになり、結果的に質の高いサービスを提供することにつながる」<sup>25</sup>と論じている。

#### ④ソーシャル・サポート研究のまとめ

ここまでソーシャル・サポートに関する研究をレビューしてきた。定義としては、一定の水準で構築された人間関係の中で、主に精神面の支援を提供するメカニズムであることがわかった。他者による支援という観点から、サポートの送り手と受け手が存在し、お互いの認識が一致しなければ、実現しないケースもあることが理解できる。また、サポートの入手と提供のバランスやその多寡が精神的健康と関連することがわかった。また、ソーシャル・サポートが、心理的ストレスの軽減や、活気の高揚に影響すること、サポートを得るための援助要請スキルの重要性や、サポートの業務上の業績への影響が理解できる。これらの先行研究から、ソーシャル・サポートによるパフォーマンスや心理面への影響が理解できる。

#### (2)メンタリングに関する研究

ここまで見てきたソーシャル・サポートの研究において、適応を促進する他者は重要であることが理解できる。本章では、適応エージェントに注目しており、その理解

---

24 山本・小澤(2020), 6頁。

25 Javaidan & Hosseini (2020), pp.480.

を深めるため、次に、これに類似した概念であるメンタリングについても、先行研究をレビューしていく。

#### ①メンタリングの機能と定義

Kram(1988)<sup>26</sup>は、「メンタリングの機能とは、2人の人間の成長と発展とを促進する発達の支援関係の諸側面を表す言葉である」と述べ、メンタリングの機能を「キャリア的機能」と「心理・社会的機能」の2つのカテゴリーに分類することができるとしている。「キャリア的機能」とは、仕事のコツや組織の内部自助を学び、組織における昇進に備えるような関係性の一側面を指し、「心理・社会的機能」とは、専門家としてのコンピテンス、アイデンティティの明確さ、有効性を高めるような関係性の一側面を指す、と論じている。

久村(1997)は、「メンターは人生経験が豊富な人であり、指導者、後見人、助言者、または支援者という役割をすべて果たす人を意味する言葉として使用されている」<sup>27</sup>と述べ、被支援者として、「プロテージ」及び、同じ意味を持つ言葉として「メンティー」がメンターと対として用いられると言及している。また、メンターの特性に焦点を当てた場合、メンターとは「プロテージよりも豊富な経験を持つ人であり、豊かな知識を持つ人であり、権力（影響力）を持つ人である」とし、メンターの役割に焦点を当てた場合、「プロテージにとって指導者、理解者、相談者、教育者、支援者や後見人という何役もの役割を演じ、又その役割を果たす人」であると述べている。その上で、「メンタリングとは経験豊かな成熟者が発達途上にある未成熟者のキャリア発達を促進すること」<sup>28</sup>と論じ、「メンターは上記の「特性」のみならず「役割」を満たして初めて真のメンターと成り得る」と結論付けている。

#### ②職場におけるメンタリングの効果

メンタリングが職場でどのような効果を持つのか。職場におけるメンタリングの効果に関する研究について、以下レビューしていく。なお、管理職に関する研究は見当たらなかった。

---

26 Kram(1988), 邦訳書 27 頁。

27 久村(1997), 83 頁。

28 久村(1997), 83 頁。

久村(2005)は、部分的メンタリングにおける有効性を探索することを目的とした研究を行った。久村(2005)は、複数のメンターが、1プロテージに対して、メンタリングの各機能を部分的にもたらす可能性について指摘している。質問紙調査によって、日本の大手電機企業のソフトウェア開発事業部に勤務する社員より1,078名から回答を得たが、その結果、上司一人からでは得られないメンタリング行動を、上司以外かつ自分よりも上位の人々とメンタリング行動を結ぶことで獲得可能であり、単独上司メンターから得られる効果と、そんな効果も獲得可能であることがわかった。これらの結果によって、部分的メンタリングモデルの有効性が指摘できると久村(2005)は結論付けている。

榊原(2018)は、メンターの性別構成を考慮して、メンタリングがキャリア課題の対処資源となり得るのか研究している。大企業に正社員として勤務する正社員2,028名を対象に質問紙調査を行った。具体的な発見事実として、①男性メンターを持つ人は、持たない人に比べて能力発揮満足感が高く、②女性メンターを持つ人は、持たない人に比べてワークライフコンフリクト（仕事生活から仕事以外の生活への影響）が低いことが示された。それゆえに、男性メンター、女性メンターの両方を持つことで、メンティはよりメリットを受けられることが明らかになったと榊原(2018)は論じている。

### ③メンタリング研究のまとめ

ここまでメンタリングに関する研究をレビューしてきた。メンタリングの機能とは、2人の人間の成長と発展とを促進する発達の支援関係の諸側面を表すことや、メンターの特性や役割、メンタリングの定義について理解できた。職場におけるメンタリングの効果として、上司一人からでは得られないメンタリング行動を、上司以外から獲得することの可能性や、メンターの性別によって、メンターの支援の効果は異なることなどが理解できた。

### ④ソーシャル・サポートとメンタリングの違い

ここまで、他者の支援という観点から、ソーシャル・サポートとメンタリングをレビューしてきたが、その相違点について確認する。

久村(1997)は、ソーシャル・サポートとメンタリングの違いについても論じている。相違点は3点あり、1つ目は、ソーシャル・サポートが、個人が有するあらゆる人

間関係からもたらさせるものであるのに対し、メンタリングは個人よりも社会的優位に立つ、より成熟した人々によってもたらさせるものであること。2つ目に、ソーシャル・サポートはあくまでも個人のストレスの対処手段であるのに対して、メンタリングは育成のための支援・援助であること。3つめは、ソーシャル・サポートが危機的状況におけるストレスに対処する資源であるため、防衛的、保守的な支援・援助であるのに対して、メンタリングは、常日頃の生活において行われるものであり、発達・促進的であり、育成的な支援・援助であること。この3点であると久村(1997)は、論じている。

上記をまとめたものが、以下の表である。

**表 4-2. ソーシャル・サポートとメンタリングの違い**

	ソーシャル・サポート	メンタリング
対象となる人間関係	個人が有するあらゆる人間関係	個人よりも社会的優位に立つ、より成熟した人々との人間関係
目的	個人のストレスの対処手段	育成のための支援・援助
発揮される場面	危機的状況におけるストレスに対処する資源	常日頃の生活において行われ、発達・促進的・育成的な支援・援助

出所：久村（1997）を参考に筆者作成

### (3) 適応エージェントに関する研究

本章では、海外現地法人における日本人駐在員社長の役割適応について取り扱うが、役割適応を論じるにあたって、組織社会化研究の観点においては、重要な概念である「適応エージェント」について、確認しておきたい。

#### ① 社会化エージェントの定義

尾形(2020)は、適応エージェントについて考察するのに有益なのが、組織社会化研究で蓄積が多い「社会化エージェント」に関する研究であると述べている<sup>29</sup>。適応エージェントに関する実証研究は見当たらなかったため、以下に「社会化エージェント」に関する研究を確認していく。

尾形(2013)は、組織に参入したばかりの新人が、1人の力で組織に馴染んでいくことは難しいことから、新人が組織に参入していく際に、様々な方法で規範や価値、行動

<sup>29</sup>尾形(2020), 131 頁

や技術を学習するが、そのほとんどが社会化エージェントからの学習であり、「社会化エージェントとは、新人の社会化を促進する役割を果たす人物やイベント、経験や制度のことをいう」<sup>30</sup>と論じている。

中原(2021)<sup>31</sup>は、「企業は多くの場合、組織社会化を積極的に促進するために様々な戦術を駆使したり、組織社会化を円滑にするための諸力、ツール、テクノロジーを開発する。組織社会化を促進する要因・主体のことを「社会化エージェント」と呼ぶこともある」と論じている。

吉田・吉澤・浅野・玉井・吉田(2019)は、教育心理学の観点から、子どもの反社会的行動の抑止はさらなる対策を行うべき重要なテーマであると論じ「子供の社会化を左右する重要な他者」が社会化エージェントであると述べている。

天童(1997)は、日本において、核家族化、都市化の進行の中で、社会化エージェントの役割が凝縮されている過程を考察しているが、この中で、母親を子供の社会化の担い手、つまり「社会化エージェント」とであると論じている。

## ②適応エージェントの定義

ここまで、社会化エージェントに関する研究をレビューしてきた。適応エージェント及び社会化エージェントの定義は、組織や社会に馴染む手助けをする重要な他者である、という点で共通しており、本章で取り扱う日本人駐在員社長においても援用することが可能であろう。

しかし、適応エージェントと社会化エージェントは同一ではない。尾形(2020)<sup>32</sup>は、若年ホワイトカラーには、克服しなければならない多くの適応課題があり、それらの課題を克服するために、他者に相談したり、教えてもらったり、あるいは様々な経験を積むことによって、組織や仕事に関する知識を習得し、適応していく。そのような適応を促進する役割を果たすものを「適応エージェント」と呼んでいる。尾形(2020)<sup>33</sup>は、組織適応を、組織社会化と組織コミットメント、やりがいなど複数の要素の組み合わせであるとし、適応は、社会化を包含すると捉えられている。それゆえ、社会化は、適応の下位概念であり、すなわち、適応に比べると限定的な概念であると考えら

---

30 尾形(2013), 200 頁。

31 中原(2021), 56 頁

32 尾形(2020), 131 頁

33 尾形(2020), 27 頁

れる。これらを踏まえ、本稿においては、役割適応を促進する他者の支援として適応エージェントを中心に扱う。

#### (4) 役割適応を促進する他者の支援に関する研究のまとめ

役割適応を促進する存在として、他者は重要な役割を果たすと考えられることから、ここまで、ソーシャル・サポート、メンタリング、適応エージェントといった類似概念に関する研究をレビューし、それぞれの特徴がわかった。ここで、各々の支援が、「ストレス軽減」「育成」「適応」のそれぞれの目的にどの程度合致しているのかを分析していく。

まず、ソーシャル・サポートについては、危機的なストレス状況下にある個人に対する支援であるという性質から、ストレス軽減に対する支援という意味では合目的性が高く、環境への適応という目的にも一定の合致がみられるであろう。ただし、育成という発達的な目的には、直接的には合致していないことが想定される。

次に、メンタリングについては、育成の場面で合目的性が高いと思われる。また、新たな環境や役割への適応が求められる際や、ストレス軽減に対しても、メンタリングが、心理・社会的機能を持つことから、目的に合致していると考えられる。

最後に、適応エージェントについては、適応を促進する存在であり、育成をすることでその目的を果たす側面があることから、両者の合目的性は高い。一方で、必ずしもストレスを軽減するという目的には合致していないと見られる。

以上をまとめたのが以下の表である。

**表 4-3. 他者による支援のまとめ**

	ストレス軽減	育成	適応
ソーシャル・サポート	◎	△	○
メンタリング	○	◎	○
適応エージェント	△	◎	◎

◎：合目的性高、○：合目的性中、△：合目的性低

出所：筆者作成

本章では、役割適応を促進する存在として、他者は重要な役割を果たすと考えられ、その中でも「適応エージェント」に注目している。ここまでのレビューを踏ま

え、「適応エージェント」の定義を「海外現地法人における日本人駐在員社長の役割適応を促進するために有効な他者」としたい。

#### (5) 先行研究の問題点

ここまでソーシャル・サポート、メンタリング、適応エージェントについてレビューしてきた。適応エージェントを直接取り扱う研究が少ないため、適応を促進するにあたって重要な他者に関する類似概念を検討することにより、適応エージェントに関する理解を深めてきた。

これまでの先行研究における問題点は2点ある。1つ目は、役割適応を促進する重要な他者に関連し、支援を受ける対象者の役職・立場の違いに関しては論じられていないことである。2つ目は、支援を受ける側の人異文化に身を投じた時に、どのような他者からどのような支援を受けると適応に有効であるのかも明らかになっていないことである。それゆえ、本章においては、海外現地法人における日本人駐在員社長の役割適応を促進する「適応エージェント」に焦点を当て、分析していくことにしたい。

#### 4-2-2. 研究課題の提示

本章の研究課題は以下である。

**研究課題.** 海外現地法人における日本人駐在員社長の役割適応を促進する  
適応エージェントは誰か、またどのような役割を果たしているか

以上の研究課題を、A社の海外現地法人における日本人駐在員社長9名へのインタビュー調査から得られたデータを基に、分析していく。

### 4-3. インタビュー調査

第2章で述べた通り、調査に協力頂いた企業は、上場企業のA社であり、調査協力者は、A社欧州拠点4カ国（ドイツ、イギリス、イタリア、ハンガリー）の現地法人9社における社長9名である。インターネットを介した会議システ



ムを利用したインタビュー調査を行い、インタビューデータに関する質的分析を行った。

#### 4-4. 分析結果

ここからは、研究課題である「海外現地法人における日本人駐在員社長の役割適応を促進する適応エージェントは誰か、またどのような役割を果たしているか」について分析結果を示していく。

##### 4-4-1. 現地幹部社員

9名中7名のインタビューイーが、適応エージェントとして、現地幹部社員を挙げた。そのうち経理職種と人事職種の現地幹部社員からのサポートについて、語られているケースを以下に見ていく。まず1つ目に、経理職種の現地幹部社員についてである。

(Q. どんな人との関わりから、どんなサポートを得ましたか?)

人との関わりについて、これは大きくてですね(中略)Jというジェネラルマネージャー、彼女は経理部門とか数字の意味するところを親切に教えてくれたので。いい現地社員に巡り合わないとなかなか理解が進まないかなと思っています。いい現地社員に最初に当たったのかなとも思っています。(海外経験の前には)経理関係とか全くわからなかったんで。(現地法人社長D氏)

経営トップとして、意思決定を迫られるときに、経理に関する知識が必要とされることが多いにも関わらず、それまでのキャリアの中で経理についての知識や経験が、十分でないまま海外現地法人社長として着任するケースも少なくない。上記のD氏の発言においては、経理関係の知識が全くない中で、現地経理部長からその国の会計ルールなどを基礎的な内容も含めて教えてもらいながら、少しずつ理解していった様子が語られている。

2つ目に、人事職種の現地幹部社員についての語りである。

(社長に就任してからこれまで) 会社の業績も厳しい中で、みんな(社員は) 条件が良くないとなかなかこんな会社にいたくないわ、という状態で(給与交渉では) 足元見て結構ふっかけてくるようなところもあって。辞めて行った人間もいますけれども、どちらかと言うと引き止め工作で(引き止め工作しないといけないことが多い)。まあ、人事評価に関して、日本では「結果に納得できません」という人はいるのはいますけれども、「給料 10%上げてくれないと辞めます」と言った人はなかなかいない(が、当地の現地社員にはいる)。業績が厳しい中で無理な要求と言うか、ある程度要求を呑むということも、(優秀な社員に対しては) 判断せざるを得なかったのが大変なところです。ただ、この人残ってもらうかどうかというのは、来て(海外に社長として赴任して) 2, 3 回対話してわかるわけではないので、K(現地人事幹部社員) にいろいろ相談に乗ってもらって、「残すべき人材か、去ってもらっても構わない人材か」と言うことを色々アドバイスを聞きながらやりました(判断してきました)。(現地法人社長 B 氏)

管理職であれば、日本にいても人事関連業務に部分的に関与していることは少なくない。具体的には、人事考課や採用面接への参加などであるが、海外現地法人社長の立場となり直面するのは、給与の設定、解雇の決断、採用の最終決定など事業運営に直結するような重要な人事案件であり、その最終責任者となる。国によって労働慣習や文化も違うため、日本での経験が通用せず、日本での常識が必ずしも当てはまらない。そのような状況にある B 氏に対して、現地人事幹部社員は意思決定に関して情報提供し、B 氏の意思決定を支えた。少なくとも自らの経験が少ないうちは、意思決定に際して、現地人事幹部社員から得られる情報は非常に重要である。人事業務や現地の労働慣習へ理解を助けるために、現地人事幹部社員は大きな役割を果たすことが理解できる。

ここまで、経理職種及び人事職種の幹部社員が、それぞれの担当業務を社長に適切に情報提供し、社長はその助けを得ることで、経営上の意思決定に役立てていることが見て取れる。これら幹部社員が行う管理業務の情報提供は、社長の意思決定を支援していることが理解できる。

#### 4-4-2. 日本人駐在員社長

適応エージェントの2つ目は、日本人駐在員社長である。A社は、欧州地域に多くの拠点を有しており、ほとんどの場合日本人が社長として派遣されている。このような同一企業グループ内の日本人駐在員社長が適応エージェントになっているケースを1つ目に分析し、次に、社外の顧客である、取引先企業の駐在員社長のケースを2つ目に見ていく。いずれも、海外にいる日本人駐在員社長として、同じような立場にいる人が、適応を促進することが語られている。

#### (1) 同一企業グループ内（社内）の日本人駐在員社長

まず、同一企業グループ内の日本人社長のケースから分析していく。以下のE氏は、同一企業グループ内の駐在員として、同じ時期に同じ地域に社長として派遣された人から、支援を受けたことを語っている。

L国で事業をやっているじゃないかっていう分析結果に基づいて、（進出するために）なんとか投資したいなというところがありましたね。難しかったのはL国にするんだっていう、説明ですかね。「なぜここに進出するんだ」っていうことを、日本側幹部の方々に理解していただくというのが一番の大きな課題というかチャレンジでしたね。（日本側幹部からすると）「何で？」みたいな反応をするわけです。「行ったことないのに何で行くんや」という質問がある。そこでグループ会社の社長に相談させてもらって、新規進出に関するベンチマークをさせてもらいました。早く協力いただきまして、工場見学させていただいて、コストの情報とかも開示いただいたりとか、そういう事をさせてもらって要はデータ作り、ちょっと実務っぽい話なんですけども、そこら辺のサポートをやってもらった。大体の様子も分かりましたし、その辺の助けは非常に頂きました。（現地法人社長E氏）

上記の発言では、同一企業グループ内他拠点の日本人駐在員社長より、事業運営上の重要な情報提供や、実務上のサポートを受けたことが語られている。新しい海外拠点を設立するにあたっては、事業上の必然性や、設立地選定の合理性などについて、日本側の幹部の理解を得ることが必須であり、詳細なリサーチや準備が必要になる。経験が豊富な日本人駐在員社長からの、経営実務面でのサポートは、役割適応の促進に効果的であろう。

## (2)顧客企業（社外）の日本人駐在員社長

次は、2つ目に、顧客である現地取引先企業の駐在員社長のケースである。他社の人ではあるが、同じ地域に社長として派遣されている日本人として人間関係が構築されていることが伺える。組織運営についてのアドバイスが、自らの役割を果たすために有用であり、それを実践していることが語られている。

(Q. 社長として組織運営上、心掛けておられることはどんなことがありますか?)  
環境を提供する。後は現地社員にやらせるぐらいの感じですかね。まあ、でも結構シンプルで、やらなきゃいけないことを明示して「やれ」って言うだけなんですけど。環境的にやりやすい環境を整えてあげるのは僕の仕事かなと思っています。権限って言うか、日々のオペレーションは現地社員に、「やらなきゃいけないよね」と確認して、やりやすいようにするために、どういうサポートがいるかどうかとかね。

(Q. そのような考えを持つようになったきっかけを教えてください)

M社（顧客）の社長さんに教わったことを実践してるみたいな感じですかね。

「目標を決めて、環境を整備してあげて、後は徹底的にやらせる。そんぐらいだよ、マネージャーの仕事って」と教わって。簡単だね、と思ってやってるだけです。（現地法人社長 I 氏）

このケースでは、自身と同じく日本から赴任し、顧客ではあるが同じ社長という役割を果たす社外の人が適応エージェントになっている。目標を設定し、現地社員が仕事をしやすいように環境を整備することや、権限を委譲するという社長としての役割やマネジメントの方法を学び、それを拠り所として実践していることが理解できる。つまり、経営マインドを学び、それを自らの役割適応促進に役立てていると言える。

ここまで、適応エージェントとして語られている、同一企業グループ内の日本人駐在員社長と、社外の顧客である取引先企業の日本人駐在員社長を見てきた。同一企業グループ内の日本人駐在員社長からは、経営実務に近いところで、非常に有用な、また短期的成果が見通せる支援を受けている。社外の顧客である取引先企業の日本人駐在員社長からは、中長期的な観点から、同じ立場である日本人駐在員社長として、経営マインドを学んでいると考えられる。

#### 4-4-3. 分析結果のまとめ

以上、海外現地法人における日本人駐在員社長の役割適応を促進する適応エージェントに関して分析してきた。適応エージェントとして見出されたものは、現地幹部社員と社内外の日本人駐在員社長である。現地幹部社員は、主に経理や人事といった管理業務の分野で、社長の実務の理解を促進し、意思決定支援を行っている。同一企業グループ内の日本人駐在員社長は、経営実務で支援を行い、社外の顧客である取引先企業の日本人駐在員社長は、経営マインドを支援する役割を担っている可能性がある。上記の分析をまとめたものが以下の表である。

**表 4-4. 海外現地法人における日本人駐在員社長の適応エージェントに関する  
分析結果**

適応エージェント		適応促進支援概要	適応促進支援の具体的内容
現地幹部社員		管理業務の情報提供による意思決定支援	現地の経理業務や人事業務に対する理解促進 (D 氏、B 氏)
日本人駐在員社長	社内	経営実務支援	新規拠点進出時のベンチマーク支援 (E 氏)
	社外	経営マインド支援	マネジメントの方法の共有 (I 氏)

出所：筆者作成

#### 4-5. アンケート調査結果

##### 4-5-1. アンケート調査の目的

本調査の目的は、海外現地法人における日本人駐在員社長の役割を果たすにあたり、役割適応を促進する存在としてどんな人がおり、どの程度助けになっているかを明らかにすることにある。

##### 4-5-2. アンケート調査の詳細

第 2 章で述べた通り、調査に協力頂いた企業は、上場企業の A 社であり、調査協力者は、A 社欧州拠点 4 カ国（ドイツ、イギリス、イタリア、ハンガリー）

の現地法人 9 社における社長 9 名であり、電子メールを利用したアンケート調査を行った。リッカート尺度を用いた選択式で得られた回答について、統計的分析を行っている。

#### 4-5-3. アンケート調査結果分析

ここからは、適応エージェントについてのアンケート調査で得られた結果を分析していく。調査票では、「次の人々は、社長としての仕事の役割を果たされるにあたって、どの程度助けになっていますか」と質問しており、1 から 5 の選択式で 1 が「まったく助けにならない」、5 は「大いに助けになる」である。その結果を下表に示している。

**表 4-5. 社長としての役割適応を促進する適応エージェントに関する調査結果**

	調査協力者									平均値	最小値	最大値
	A	B	C	D	E	F	G	H	I			
現地幹部社員	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4.56	4	5
グループ内の日本人駐在員社長	3	3	4	2	5	5	3	3	3	3.44	2	5
グループ外の日本人駐在員社長	2	2	1	1	2	3	2	3	3	2.11	1	3

出所：筆者作成

回答において最も高い数値を示したのは「現地幹部社員」であり、平均 4.56 という、突出して高い結果となった。回答者全員が 4 か 5 を選択している。

「現地幹部社員」は、インタビューの中でも頻繁に語られていたが、社長の役割を果たすにあたって、様々な場面で多大な支援を行っていることがわかる。また、インタビューの分析結果でも見られた「グループ内の日本人駐在員社長」も平均 3.44 と比較的高い数値を示した。2 名が 5 と回答しており、個別の人間関係の中で、大いに支援を受けているケースもあることが伺われる。

一方、「グループ外の日本人駐在員社長」は 2.11 と低い結果となった。これは、助けにならないというよりむしろ、そのような知人がいない可能性があるかと推測する。海外駐在をして、社内外に知人を得ることは一般的であり、社外でも日本人同士のつながりから、ネットワークを拡大する例は珍しくない。しかし、知り合う人が社長であり、その人が社長としての役割適応促進の助けに

なる例は多くないだろう。それらを含めて考えると、そもそも、評価できないといったことが背景にあるのではないかと考えられる。

#### 4-6. 分析のまとめ

ここまで、インタビューの質的調査の結果と、アンケートの量的調査の結果を分析してきた。インタビュー調査の結果として、海外現地法人における日本人社長の適応エージェントは、現地幹部社員と社内外の日本人駐在員社長であることが見出された。また、アンケート調査の結果として、現地幹部社員と社内の日本人駐在員社長から特に支援を受けていることが理解できる。

#### 4-7. 考察

ここからは、海外現地法人における日本人駐在員社長の役割適応に関する質的データの分析結果及びアンケート結果に関して考察を行う。前章では、「知識不足」に起因する役割適応課題に対しては、適応エージェント（日本人駐在員社長の海外現地法人での役割適応を促進する役割を果たす他者）が適応を促進すると考えられると論じた。

インタビュー調査では、海外現地法人における日本人駐在員社長の、知識不足に対応する適応エージェントとして、主に現地幹部社員と、自身と同じように日本から赴任して社長としての役職にある社内外の日本人駐在員社長が挙げられた。

適応エージェントは、現地法人社長という役割を果たす上で必要不可欠な知識を提供し、役割適応を促進する。その知識は、専門書や研修で得られる一般的な知識と比べて、極めて実践的な知識である。「知識不足」は、全ての適応課題の発生要因となっており、以下に3つの役割適応課題 「担当分野の拡大（水平的拡大）」 「責任の拡大（垂直的変化・中心化）」 「異文化理解」について、それぞれの適応エージェントは誰なのかを考察する。

##### 4-7-1. 現地幹部社員

1つ目は、実務的な面での適応を促進する現地幹部社員である。アンケート結果によると、現地幹部社員は突出して高い数値の回答を得ており、どの現地法人社長にと

っても、大いに助けになる人であると言えよう。それでは、具体的にどのような業務において、どのような助けになるのか。

「担当分野の拡大（水平的拡大）」の適応課題については、社長自身が様々な業務に対応し、意思決定をしていく際に、情報提供する重要な役割を担っていると考えられる。

「責任の拡大（垂直的変化・中心化）」においては、社長が、現地で起きる予想できない事象に対する責任を負う際、情報提供の支援ができる可能性があるが、事業体のトップとしての損益責任が重大化している状況で、トップでない立場から支援できる内容には限界があるだろう。

「異文化理解」の適応課題に関しては、その国の文化に精通している現地幹部社員による助言は必要不可欠であり、また、日常的なかかわりの中から、タイムリーに支援できるケースも多いと考えられる。現地幹部社員は、異文化理解という適応課題に対する、最適な適応エージェントであると言えるだろう。

#### 4-7-2. 社内の日本人駐在員社長

2つ目は、経営実務面での適応を促進する、同一企業グループ内の日本人駐在員社長である。アンケート結果においても、同一企業グループ内の日本人駐在員社長は高い数値を示し、適応エージェントとして機能していることがわかる。

「担当分野の拡大（水平的拡大）」と「責任の拡大（垂直的変化・中心化）」の適応課題については、お互い同一の企業グループにいることから、共通の業務上の課題を共有できる可能性が高い。様々な業務がある中で、先に経験した社長が、未経験の社長に伝えられることは具体的であり、大いに効果的な支援となるだろう。また責任についても同様であり、その国で起こる、想定していない事象や、駐在員社長特有の重大な責任への対応は、極めて実践的な支援が期待できる。

「異文化理解」の適応課題に関しては、そもそも日本人であるため、その国の文化・慣習に必ずしも精通しているわけではないことから、伝えられることには限りがある。ただ、一方で、経營業務の中で実際に直面した労働観の違いに起因するトラブルや学びについては、良きアドバイスとして提供できる可能性は高い。それゆえ同一企業グループ内の日本人駐在員社長は、一定の支援を行っていると考えられる。

#### 4-7-3. 社外の日本人駐在員社長



3つ目は、経営マインドの醸成を通じて役割適応を促進する、他社の日本人駐在員社長である。アンケート結果においては、高い数値を示さなかったが、これは、アンケート調査時点で、そのような存在の他社の日本人駐在員社長が思い当たらなかったのではないかと推察する。ただし、同じ社長という立場で、同じ時期に同じ地域で駐在している日本人から得ることは多いと想定される。

「担当分野の拡大（水平的拡大）」の適応課題については、会社が違うことから、具体的な業務に関して、支援することは難しいと思われる。同じ社長という役職についていると言っても、その業務内容は、会社によっても異なる点も多く、直接的に助言できる余地に乏しい。ただ、税務や法務など、その国で事業を行う共通のルールに関連して情報提供できる限定的なケースも考えられる。

「責任の拡大（垂直的変化・中心化）」の適応課題については、その国で事業を行う経営者としての心構えや、責任に対する姿勢に関するものであり、他社の日本人社長が大いに支援できる分野と言える。細かな実務よりも、事業経営を大きくとらえ、どのようなマインドで取り組むべきかといったことを、他社の日本人社長は伝えることができるであろう。

「異文化理解」の適応課題に関しては、社内の日本人駐在員社長と同様である。日本人であることから、伝えられることには限りがあるが、自らの経験から、何らかのアドバイスをできる可能性は高い。それゆえ一定の支援を行っていると考えられる。

これらをまとめたのが以下の表である。

**表 4-6. 「知識不足」に起因して生じる適応課題に対する適応エージェント**

適応課題	「知識不足」に対する適応エージェント		
	現地幹部社員	社内の駐在員社長	社外の駐在員社長
担当分野の拡大（水平的拡大）	◎	◎	△
責任の拡大（垂直的変化・中心化）	△	◎	◎
異文化理解	◎	○	○

◎：支援大、○：支援中、△：支援小

出所：筆者作成

#### 4-8. 本章のまとめ

本章の目的は、A社の海外現地法人における日本人駐在員社長の役割適応を促進する要因について、適応エージェントに注目して分析を行うことであった。インタビュー調査の分析の結果、現地幹部社員、社内の駐在員社長、社外の駐在員社長が適応エージェントであり、それぞれの支援の内容について見出した。最後に、今回の調査で発見された適応エージェントが、それぞれの役割適応課題に、どの程度支援しているのかを考察している。

続く第5章では、このプロアクティブ行動を取り扱い、詳細を分析し、検証を進める。

## 第5章 海外現地法人における日本人駐在員社長の 役割適応を促進するプロアクティブ行動

### 5-1. 本章の目的

本章の目的は、海外現地法人における日本人駐在員社長9名へのインタビュー調査から得られた質的データおよびアンケート調査から得られた量的データをもとに、海外現地法人における日本人駐在員社長の役割適応を促進するプロアクティブ行動の分析を行うことにある。

本章の構成は以下の通りである。はじめに、先行研究を検討し、研究課題が提示される。次に、本章の調査協力者や分析方法について示され、データの分析が行われる。その後、アンケート調査の結果が示される。次に、分析結果についての考察が行われ、最後に本章のまとめが示される。

### 5-2. 先行研究の検討と研究課題の提示

本章における先行研究の検討として、まず、プロアクティブ行動の定義を確認し、次に、プロアクティブ行動を喚起する個人特性と職場特性を示し、先行研究の問題点を指摘する。その後、研究課題が提示される。

#### 5-2-1. プロアクティブ行動の定義

プロアクティブ行動について Grant & Ashford(2008)は、「個人が自分自身や環境に影響を及ぼすような先見的な活動であり、未来志向で変革志向の行動」<sup>34</sup>という定義を示し、尾形(2020)<sup>35</sup>は、その下位次元として「革新行動」「ネットワーク活用行動」「フィードバック探索行動」を挙げている。「革新行動」は、古いやり方などに固執せず積極的に新しいアイデアを提案したり、実行したりする行動のことを言う。

「ネットワーク活用行動」とは、組織内の他者との広い関係性を構築し、そのネットワークから得られた情報を仕事に活かす行動のことである。「フィードバック探索行

---

34 Grant & Ashford(2008), pp. 18-19.

35 尾形(2020), 157 頁。

動」とは、自分自身の仕事や役割に対するフィードバックを上司や同僚、仕事それ自体から積極的に求め、そこから仕事や会社に関する多様な情報を得て、内省する行動のことである。このような行動が、組織適応を促進すると尾形(2020)は論じている。

小川(2012)は、プロアクティブ行動の定義が必ずしも確立していないことを論じている。しかし、プロアクティブ行動に関する研究が、定着してきている面もあることを踏まえ、プロアクティブ行動について「組織内の役割を引き受けるのに必要な社会的知識や技術を獲得しようとする個人の主体的な行動全般」と定義している。

太田・竹内・高石・岡村(2016)は、プロアクティブ行動に関する考察として、「適応は既に生じた変化に適合するよう対応したり調整したりすることであるが、プロアクティブ行動は変化を起こすこと自体を指す」と論じ、プロアクティブ行動の定義について「組織に関係する何らかの出来事や問題に対して、生起後に対応するのではなく事前に予見して、自身や状況を変えるよう統制をはかる主体的な個人の行動」と論じている。

卯川・細田(2019)は、新人看護師が組織社会化のなかで発揮するプロアクティブ行動について研究しているが、その中で、プロアクティブ行動を「順向的に未知の情報を求め、主体的に他者との関係を構築し、自己の認知をコントロールして適応のための行動選択をすること」と定義している。

Bateman & Crant(1999)は、「2人の人が同じ職務に取り組むとして、2つの方法がある。1つは主導権を握って建設的な変化を生み出し、リードする方法であり、もう一つは、維持し、迎合し、現状の管理人のようにふるまうことである。1人目の行動がプロアクティブ行動である」と述べている。そのうえで、「人々は、新しい状況を創造したり、現在の状況を積極的に変えたりすることで、意図的かつ直接的に物事を変えることができる。これが、真のプロアクティブな行動である」と定義している。

Crant(2000)は、「プロアクティブ行動の定義は様々なアプローチの本質をとらえたものでなければならない」と論じている。そして、プロアクティブ行動を「現状を改善したり、新たな状況を創造したりするために、率先して行動すること」と定義している。

上記をまとめたのが、以下の表である。

表 5-1. プロアクティブ行動の定義

研究者名（発表年）	プロアクティブ行動の定義
Grant & Ashford(2008)	個人が自分自身や環境に影響を及ぼすような先見的な活動であり、未来志向で変革志向の行動
小川(2012)	組織内の役割を引き受けるのに必要な社会的知識や技術を獲得しようとする個人の主体的な行動全般
太田・竹内・高石・岡村(2016)	組織に関係する何らかの出来事や問題に対して、生起後に対応するのではなく事前に予見して、自身や状況を変えるよう統制をはかる主体的な個人の行動
卯川・細田(2019)	順向的に未知の情報を探し、主体的に他者との関係を構築し、自己の認知をコントロールして適応のための行動選択をすること
Bateman & Crant(1999)	新しい状況を創造したり、現在の状況を積極的に変えたりすることで、意図的かつ直接的に物事を変えること
Crant(2000)	現状を改善したり、新たな状況を創造したりするために、率先して行動すること

出所：筆者作成

上記の研究におけるプロアクティブ行動の定義の共通点として、未来志向の予見的行動、自らの意思によって起こす行動、という2点が抽出される。

#### 5-2-2. 具体的なプロアクティブ行動の内容

前項では、プロアクティブ行動の定義について確認した。次に、具体的なプロアクティブ行動の内容について先行研究をレビューしていく。

尾形(2016)は、百貨店事業に携わるA社およびその関連会社の社員165名に対して質問紙調査を実施し、若年就業者の組織適応を促進する、プロアクティブ行動と先行要因に関する実証研究を行った。若年就業者の組織適応に関する因子は、「役割社会化」、「離職意思」、「仕事社会化」、「情緒的コミットメント」、「職業的アイデンティティ」、「主観的業績」、「会社社会化」7つに分かれた。また、プロアクティブ行動に関する因子分析では、「革新行動」「ネットワーク構築/活用行動」「ポジティブフレーミング行動<sup>36</sup>」「フィードバック探索行動」の4つに分かれた。これを踏まえ、尾形(2016)は、プロアクティブ行動が組織適応に及ぼす影響に関する分

<sup>36</sup> 尾形(2016)は、ポジティブフレーミング行動を、「ネガティブな現状をポジティブに捉え行動すること」と定義している。

析結果の考察を行い、以下の4点を論じている。①「革新行動」は「役割社会化」と「職業的アイデンティティ」、「主観的業績」に影響を及ぼしていた。このことから、革新行動は、主に仕事に関する側面 に影響を及ぼしていることが理解できる。②「ネットワーク構築／活用行動」は、「仕事社会化」と「会社社会化」に影響を及ぼしていた。様々な部門の人達とコミュニケーションをとることは、仕事の遂行にも有益であると同時に、社内の人間関係や会社全体の仕組み、ルールなどに関する多様な情報を得ることができ、会社社会化を促進することができると考えられる。③「ポジティブフレーミング行動」は、「離職意思」と「情緒的コミットメント」に有意な影響を及ぼしていた。離職意思は基本的にはネガティブな感情であるが、ポジティブフレーミング行動によって抑制されていると推測することが可能である。また、情緒的コミットメントは、組織に対するポジティブな感情であるため、ポジティブフレーミング行動が影響を及ぼしているということが理解できる。④「フィードバック探索行動」は、「役割社会化」と「離職意思」に影響を及ぼしていた。フィードバックには、仕事の知識やスキルを習得させる効果だけではなく、会社への長期的な関わり合いや仕事上での自己の確立にも有意義な役割を果たす可能性があると考えられよう。以上4点である。

田中・池田・池尻・鈴木・城戸・土屋・今井・山中(2021)は、若年労働者のプロアクティブ行動が職場における能力向上に与える影響を明らかにするため、国内企業に勤務する20代942名に対して調査を実施した。その結果、プロアクティブ行動の内容によって、職場における能力向上にもたらす効果は異なり、具体的には、職場における能力向上に直接的に有意な影響を与えるのは、フィードバック探索行動であることがわかった。また、プロアクティブ行動が若年労働者の能力向上に与える影響は、リフレクションによって媒介されることも分かった。

### 5-2-3. プロアクティブ行動を喚起する個人特性

ここまで、プロアクティブ行動の定義と具体的な内容をレビューしてきた。ここからは、プロアクティブ行動を喚起する要因についてレビューを進めていく。まずは、個人特性である。どのような人がプロアクティブ行動を起こしやすいと言えるのか。

尾形(2016)は、プロアクティブ行動に影響を及ぼすと考えられる個人特性として、プロアクティブ・パーソナリティやBig Fiveの研究蓄積が多いことを指摘したうえで、これら変数以外で4つを取り上げている。それらは「達成動機」「時間展望」

「自己効力感」「集団主義」であり、その理由を以下のように述べている。「達成動機」については、達成動機の高い人が革新性を好むなどの共通点を持ち、これらがプロアクティブ行動と類似していること。「時間展望」については、プロアクティブ行動には当該組織との関係性を考えた時間意識が含まれていること。「自己効力感」については、組織内で積極的に行動を起こすことには不安や抵抗がある中で、それを可能にするものであること。「集団主義」については、集団主義的な行動が求められる日本企業において、その環境に馴染む必要があること。以上4点である。また、実証研究の結果、「集団主義」は「フィードバック探索行動」に正の影響を及ぼしていることを見出している。「職場内における自分自身の役割は、職場の上司や同僚の意見を参考に自分の役割を集団の中に見出すことが必要であり、それゆえ、集団主義がフィードバック探索行動に影響を及ぼしたと考えられる」と尾形(2016)は論じている。

Bateman & Crant (1993)は、プロアクティブ行動を起こす人の個人特性の傾向について研究した。282名の大学生(サンプル1)、130名の大学生(サンプル2)、148名のMBA学生(サンプル3)のプロアクティブな特性を示す指標と、ビッグファイブの領域(協調性、誠実性、外向性、神経症傾向、開放性)の関連においては、協調性と外向性で相関性がみられ、誠実性、神経症傾向、開放性とは大きな関連性は見られなかった。この結果を踏まえ、Bateman & Crant (1993)は、「プロアクティブ行動を起こす個人特性が一般的に存在し、プロアクティブ行動が人や組織にポジティブな効果をもたらす可能性を示した」<sup>37</sup>と論じている。

#### 5-2-4. プロアクティブ行動を喚起する職場特性

次に、プロアクティブ行動を喚起する要因として、職場特性について先行研究をレビューしていく。尾形(2016)は、若年就業者のプロアクティブ行動に影響を及ぼすと考えられる職場特性として3つ提示している。1つ目は職場の「コミュニケーションの活発さ」であり、2つ目に職場の「学習への積極性」であり、3つめに職場の「革新への積極性」である。これらが挙げられる理由は以下である。「コミュニケーションの活発さ」については、コミュニケーションを頻繁に取れることにより、必然的に上司や同僚から様々な情報を入手出来たり、指導を受けたりすることが可能になること、「学習への積極性」については、職場全体が学習に対して積極的であれば、本人の学

---

37 Bateman & Crant (1993), pp. 115.

習意欲も高まり、積極的に情報探索したり、フィードバックを求めたりする行動がとりにやすくなること、「革新への積極性」については、職場全体が新しいアイデアを積極的に取り入れたり奨励したりすることで、メンバー全員が積極的に新しいことに挑戦する行動を促すと考えられること、の以上3点である。実証研究の結果、「コミュニケーションの活発さ」と「革新への積極性」は、革新行動に有意な影響を及ぼし、また、「学習への積極性」は「フィードバック探索行動」に有意傾向ではあるが正の影響を及ぼしていたことを論じている。

鈴木(2011)は、職場におけるプロアクティブ行動のマネジメントについて研究した。大手製薬会社の研究開発部門に属する社員851名に対して質問紙調査を実施したところ、次のことがわかった。①プロアクティブ行動の集団間誤差の分散は有意であること、②仕事の相互依存性と集団凝集性が有意な正の影響があること、③仕事が相互依存的に設計されている集団あるいは、集団凝集性が高い集団ほど、その職場に所属するメンバーはプロアクティブ行動を取るが、より強く集団で目標を設定することは、メンバーのプロアクティブ行動には影響を与えない、ということなどである。鈴木(2011)は、「相互依存的な仕事の設計や、メンバー間のコミュニケーションや一体感を高めることが、メンバー個々人の創意工夫をする行動につながる。また、職場の目標を明確にしたうえで、個々人の仕事を自律的にすることも同様に創意工夫をする行動につながる」<sup>38</sup>と論じている。

Bauer, Perrot, Linden & Erdogan(2019)は、組織への新規参入者によるプロアクティブ行動と、組織におけるサーバント・リーダーシップとの関係が、どのように組織適応に影響するかについて質問紙調査を実施した。対象はフランス企業における247人の新入社員であり、6か月間、その適応度合いをモニタリングしている。その結果として、以下のことがわかった。サーバント・リーダーシップが発揮されている職場では、プロアクティブ行動が活発でない社員に対して適応を促進する。一方で、サーバント・リーダーシップが十分発揮されていない職場では、プロアクティブ行動を積極的に取っている社員の組織適応が促進していることが明らかになった。

#### 5-2-5. プロアクティブ行動に関する研究のまとめ

ここまで、プロアクティブ行動に関する研究をレビューしてきた。

---

38 鈴木(2011), 13頁。



プロアクティブ行動の定義の共通点として、未来志向の予見的行動と自らの意思によって起こす行動、という2点が抽出された。

プロアクティブ行動の内容としては、「革新行動」「ネットワーク構築／活用行動」「ポジティブフレーミング行動」「フィードバック探索行動」のそれぞれが様々な影響を与えていること、フィードバック探索行動が有意な影響を持っていると考えられることがわかった。

プロアクティブ行動を喚起する個人特性として、「達成動機」「時間展望」「自己効力感」「集団主義」が存在することや、「協調性」と「外向性」で相関性が見られることが理解できる。

プロアクティブ行動を喚起する職場特性として、「コミュニケーションの活発さ」「学習への積極性」「革新への積極性」に加え、「積極的な組織風土」や、「個々人の仕事を自律的にすること」があげられることや、また、組織におけるサーバント・リーダーシップの発揮度合いとプロアクティブ行動が適応に影響することがわかった。

以上をまとめたのが以下の表である。

**表 5-2. プロアクティブ行動に関する先行研究のまとめ**

項目	内容
定義の共通点	①「未来志向の予見的行動」 ②「自らの意思によって起こす行動」
行動の具体的内容	①「革新行動」 ②「ネットワーク構築／活用行動」 ③「ポジティブフレーミング行動」 ④「フィードバック探索行動」
喚起する個人特性	①「達成動機」 ②「時間展望」 ③「自己効力感」 ④「集団主義」
喚起する職場特性	①「コミュニケーションの活発さ」 ②「学習への積極性」 ③「革新への積極性」 ④「積極的な組織風土」 ⑤「個々人の仕事を自律的にすること」

出所：筆者作成

本稿は、海外現地法人における日本人駐在員社長の役割適応について取り扱うため、これらを踏まえて「プロアクティブ行動」を「海外現地法人における日本人駐在員社長が、海外現地法人での役割適応を促進するために自ら起こす行動」と定義したい。

#### 5-2-6. 先行研究の問題点

ここまでプロアクティブ行動に関して検討を進めてきたが、先行研究の問題は2点ある。1つ目は、これまでの先行研究において論じられているのは、主に一般社員であり、役職者を対象とした研究は見受けられないことである。2つ目は、プロアクティブ行動は、新たな環境に適応する側面があるが、国が変わり、異文化の中に飲み込まれるという、非常に大きな環境変化において起こすプロアクティブ行動について十分な研究の蓄積があるとは言えないことである。それゆえ、本章においては、海外現地法人における日本人駐在員社長の役割適応を促進する「プロアクティブ行動」に焦点を当て、分析していくことにしたい。

#### 5-2-7. 研究課題の提示

本章の研究課題は以下である。

**海外現地法人における日本人駐在員社長の役割適応を促進するプロアクティブ行動とはどのようなものか**

以上の研究課題を、A社の海外現地法人における日本人駐在員社長9名へのインタビュー調査から得られたデータを基に、分析していく。

### 5-3. インタビュー調査

第2章で述べた通り、調査に協力頂いた企業は、上場企業のA社であり、調査協力者は、A社欧州拠点4カ国（ドイツ、イギリス、イタリア、ハンガリー）の現地法人9社における社長9名である。インターネットを介した会議システ

ムを利用したインタビュー調査を行い、インタビューデータに関する質的分析を行った。

## 5-4. 分析結果

ここからは、インタビューで得られた質的データを分析していく。研究課題である「海外現地法人における日本人駐在員社長の役割適応を促進するプロアクティブ行動とはどのようなものか」について分析結果を示していく<sup>39</sup>。インタビューイ9人中8人が、何らかの形で現地幹部社員に対する行動について語っており、「傾聴行動」「コミュニケーション行動」「仲間づくり行動」「任せる行動」という4つの行動が抽出された。以下に、順に見ていく。

### 5-4-1. 傾聴行動

1つ目は、傾聴行動である。以下は、専門家、現地幹部社員、部下である日本人駐在員などに自分の経験が不足している分野について、傾聴行動を起こしているケースである。

地域の専門家（弁護士等）とか駐在員Qさん（地域の専門的なサポートを行う日本人駐在員）とか、そういった人のサポートとか、信頼できるR（現地幹部社員）とか、自社の部下である日本人駐在員ですね。基本的に知らないことが多いです。だから専門家に話をよく聞く。（中略）駐在員、ナショナルスタッフ、専門家の話を聞いて、自分が納得をして、それで行こうと、それしかないんかなと。これは、日本にいた時との大きな違いかなと思っています。日本の時は、自分の経歴としても、そこでずっとやってきて自分が基本的には一番よく知っている。ほぼほぼ把握もしていますし、細かいところまで。（海外に社長として赴任している今、日本で出身部門の部長を務めてきた時と比べて）そこが全く違うかなと。周りほぼ真っ暗ですからね（わからないことばかりである）。日本にいた時は、全部自分がわかってたから、（部下からでも）ちょっと聞いただけでも分か

---

<sup>39</sup> 本稿におけるプロアクティブ行動の定義は、「海外現地法人における日本人駐在員社長が、海外現地法人での役割適応を促進するために自ら起こす行動」である。

ってましたけども、こちらだと、現地幹部社員が事細かにしゃべってくれないと、本質がわからない。（現地法人社長 C 氏）

上記の語りからは、日本で部長をしていた時には、自身がそれまで経験を積み上げ、専門的なことも熟知している分野であったため、意思決定するために必要な情報収集は、赴任後に比べて容易であったことが伺われる。しかし、海外現地法人社長として、知見の乏しい事業も管轄する役割を担い、自分の知識が限られていることを自己認識したことが語られている。弁護士などの専門家や現地幹部社員、日本人駐在員などの各分野に精通した人の話を積極的に聞き、現状を理解し、納得したうえで意思決定する、といった傾聴行動を中心とした一連の流れは、事業運営の全体最適を図り、海外現地法人社長の役割適応を促進するプロアクティブ行動であると理解できる。

#### 5-4-2. コミュニケーション行動

2つ目は、コミュニケーション行動である。以下は、積極的に自ら現地幹部社員とコミュニケーションを図ることを強調している語りである。

まずは、お互い理解することが一番重要だと思ってやってるつもりです。言葉にしても通じる、通じないもあるし、そこに色々壁と言うか、宗教も色々あるし。僕は基本的に飯食ったり酒飲んだりどっか遊びに行ったりしないと、仕事だけでは、なかなか（人間関係の構築は）できないと思っていて。マネージャークラスとは定期的に面談をやって、あなたはどう思ってるとか（コミュニケーションを取っている）。こっちが（先に）心開かないと、（現地社員側も）絶対、心開かないと思います。何かあった時に全力でサポートするとか、守ってあげるとか。口でなんぼ言ってたって多分あかんと思いますし。できることがあるのであればそれをやる。それが近寄ることかなと思って、できるだけやってますけども。（現地法人社長 G 氏）

上記は、コミュニケーション行動を通じて現地幹部社員との人間関係の構築に取り組んでいるケースである。現地幹部社員との定期的な面談を実施し、対話の中で、相互理解を深めることを試みている。また言葉や宗教といった文化の違いを認識したう

えで、仕事上の関係だけでは十分に分かり合うことができない場合もあると考え、現地社員と公私にわたり積極的にコミュニケーションの機会を作ることの重要性を強調している。現地幹部社員との信頼関係を構築するため、まず自らが歩み寄るという行動を起こし、海外現地法人社長としての役割適応を促進するプロアクティブ行動が見られた。

#### 5-4-3. 仲間づくり行動

3つ目は、仲間づくり行動である。現地幹部社員を活かすという行動について言及する人が多いが、権限委譲という行為自体には、職務上の上下関係の前提が存在する。一方で、フラットな関係を構築するアプローチにより、仲間づくりを重視しているケースを以下に示す。

(Q. 現地法人社長の役割を果たすために、自ら起こした行動にはどんなものがありますか?)

関係者、当事者間での合意をどう形成していくのか、そういうのがやっぱり一番大事なのかな、やっぱり説得力のある話、説得力のある提案、納得のいく提案とか、そういうの考えて(それを実行するための準備として)、どうやって仲間を作ってくのか、というのが大事なのかなという気がします。(中略) 同じ考えを持つ人、横のつながりで増やして行って、自分だけがこういうこと思ってるんじゃないんだと、(現地幹部社員も含めて) そういう仲間を見つけるということが、よかったのかなという気がします。実際の実務を担当している現地の人も同じ思いを持っているという。(社長である) 自分の考えを押し付けるんじゃなくて、自分が考えてることと、みんな思っていることが一致しました(という結論に至る)、つまり、現地現物の問題点というのを皆で共有することで、説得力が増すと言うか。そうすることで上(日本本社)に対する交渉の力になりますね、そういう仲間をつくる、仲間を増やすことで。(現地法人社長 A 氏)

現地幹部社員の「仲間づくり」による役割適応の促進について語られている。上記のような合意形成を経て結論を導き出すことは、現地幹部社員の参画意欲を高めることにもなり、重要であろう。海外現地法人社長の役割の一つである本社との交渉の場

面でも、このような社内の協力体制が効果的に働くことが理解できる。上記のA氏は、自らが、働きかけることによって、現地社員との信頼関係を構築し、課題に対して説得力のある結論を導き出すという行動を起こしていることが分かる。ここで語られている「仲間づくり」は役割適応を促進するプロアクティブ行動と言えるだろう。

#### 5-4-4. 任せる行動

最後に4つ目の、任せる行動である。海外現地法人に派遣された社長は、これまでのキャリアで少なからず実績を残してきた人物であることは間違いないが、長く一部門に在籍していた場合などは、すべての事情に精通し、自らもプレイヤーとして活躍してきたケースも考えられる。しかし、舞台が海外に移り、未知の事象に満ちた環境下、更に社長として業務が拡大する状況で、自分自身で対応可能なことは限られている。また、責任が増し、プレッシャーが増大する中で、社長として役割を果たしていくためには、精神状態の安定のためにも、それまでよりも一層、任せる行動が求められると言える。つまり、思い切って任せることが、社長としての役割を果たすことにつながると考えられる。特に現地幹部社員に任せていくことは必要不可欠である。

まず、現地幹部社員に任せる行動について、代表的なインタビューイの語りを分析する。以下は、専門的な職種の現地幹部社員に対する権限移譲に関する語りである。

うちのメンバーだったら人事のN（現地幹部社員）だったり、経理のO（現地幹部社員）だとか。ローカルのキーパーソン、（中略）ずっとコロナの中でも毎日出勤して切り盛りしてくれたP（現地幹部社員）マネージャーとかそういう人たちですかね。N（現地幹部社員）は、ある意味すごく日本的な考えで、頑張っ  
て自分で追いつかなかったら週末でも仕事して働いてくれたと。こちらもケアする用意はしてますけどね。経理マネージャーのOなんてパートタイマーなん  
ですね。（中略）自分の下に部下が何人かいて。彼女たちにやってもらう仕事は、基本的に納期に間に合わないということがない。ちゃんと必ず彼女のところで回してくれる。（顧客からの要望など）いろんな問題があったりもするんですが、きちんと切り盛りしてくれて、（部門の業務が）止まらないように頑張っ  
てやってくれましたね。彼ら（現地幹部社員たち）は（各部門の）エキスパートですからね、私は、必要以上に首を突っ込むことはしないですけど。こ

れとこれはいつまでに、ということは明確にこちらの希望を伝えておいて、遅れているようであればどうなってるのと言う。細かいことに首を突っ込んではいきません。マイクロマネージするような事は極力しないように。やろうとしても限度があるので。仕事のやり方に必要以上に、こちらが口をさしはさんでも逆効果になってしまうので、それはしなさいです。（現地法人社長H氏）

上記は、専門分野を持つ現地幹部社員への権限移譲に関する語りである。現地幹部社員の専門性や実務遂行能力を信頼し、海外現地法人社長の役割としてマネジメントに徹するH氏の行動が表れている。海外に赴任し、現地の事業に関する十分な知識や経験がない中では、専門性の高い仕事に従事する現地幹部社員に対して、ある程度の権限を委譲することで、それぞれの専門分野に集中できる環境を整え、アウトプットを最大化するよう意図的に取り組んでいることが理解できる。また、現地幹部社員に目標や期限を明確に伝え、要所を抑え、必要に応じて後押しするなど、マイクロマネジメントをせず、社長として全体の責任者の役割を遂行している。現地幹部社員と現地法人社長自身の業務・役割を調整し、社長としての自らの役割への適応を促進する行動がとられていると考えられる。

次に営業職種において、幅広い業務範囲を現地幹部社員に任せているケースを見ていく。

権限の委譲をドラスティックにやっぺいこうと思う。やっぺいスピードは遅いのは絶対ダメ。日本に聞かなあかんとか。そういうことなら戦えない。現地エリアマネージャーに、ドラスティックに権限を渡すと、ちゃんと意識すると思います。（現在委譲しているが、だからといって）好きなように（勝手に）やるぞ、という感じでもなさそうだし。もしそうなったら権限を取り上げたらいいだけの話。それで（意思決定を）加速して。要はエリアマネージャーって一国を扱ってるんです。やっぺいそこで色んな事は完結できた方がいいに決まってるし。成功しようが失敗しようが、「ちよっところしたら」と一言載せる（アドバイスする）けど基本的には「自分の好きなようにやれ」と。失敗しないことには努力しない。失敗したら次は（同じ）失敗しない。成功するかどうか分からへんけど、同じ失敗を繰り返すのが無駄なので、なるべく早く彼らが

自分で判断して成功していけるように、というのは僕のチャレンジといえばチャレンジ。（現地法人社長 G 氏）

この語りでは、現地エリアマネージャーに幅広い業務範囲で権限を委譲している。経営の意思決定のスピードを上げて業務効率を高め、更に現地幹部社員に成功や失敗を経験させることで、人材育成にもつなげていこうという、役割適応を促進するためのプロアクティブ行動の意図が理解できる。

#### 5-4-5. 分析結果のまとめ

ここまで、海外現地法人における日本人駐在員社長の役割適応課題に対するプロアクティブ行動の分析を行ってきた。その結果として、傾聴行動、コミュニケーション行動、仲間づくり行動、任せる行動の4つの行動が抽出された。現地幹部社員の話をよく聞き、コミュニケーションをとることで、仲間づくりを図り、最後に任せるという一連の行動のつながりが理解できる。それをまとめたものを下表に示す。

**表 5-3. 海外現地法人における日本人駐在員社長の  
プロアクティブ行動に関する分析結果**

プロアクティブ行動	行動の内容
傾聴行動	各分野に精通した人の話を聞き、現状を理解し、納得したうえで任せ、社長としてその結果の責任を取る（C 氏）
コミュニケーション行動	現地幹部社員と積極的にコミュニケーションを取り、異文化理解を深める（G 氏）
仲間づくり行動	現地幹部社員を巻き込み、みんなで一つの答えを出し、協力体制を作る（A 氏）
任せる行動	現地幹部社員を信頼して任せることによって会社を運営（H 氏） 現地幹部社員に任せることによる経営スピード加速、現地幹部社員の育成（G 氏）

出所：筆者作成

これらプロアクティブ行動を通じて得られた経験は、日本人駐在員社長が自らの役割を果たすことに有効である。「担当分野の拡大」「責任の拡大」「異文化理解」といった役割適応課題に対し、経験不足によって生じるとされる要因を補足する行動であると考えられる。



## 5-5. アンケート調査結果

### 5-5-1. アンケート調査の目的

本調査の目的は、海外現地法人における日本人駐在員社長の役割を果たすにあたり、以前に取った行動の中で、有益であったと感じる行動が何かを確認することである。インタビューデータで抽出されたプロアクティブ行動（傾聴行動、コミュニケーション行動、仲間づくり行動、任せる行動）のそれぞれがどの程度有益であったかを分析していく。

### 5-5-2. アンケート調査の詳細

第2章で述べた通り、調査に協力頂いた企業は、上場企業のA社であり、調査協力者は、A社欧州拠点4カ国（ドイツ、イギリス、イタリア、ハンガリー）の現地法人9社における社長9名であり、電子メールを利用したアンケート調査を行った。リッカート尺度を用いた選択式で得られた回答について、統計的分析を行っている。

### 5-5-3. アンケート調査結果分析

ここからは、プロアクティブ行動についてのアンケート調査で得られた結果を分析していく。調査票では、「社長としての役割を果たすため、有益であった行動」について質問しており、1から5の選択式で、1は「まったく有益でない」、5は「大いに有益」であり、その結果を下表に示している<sup>40</sup>。

なお、表中「-」については未回答を示している。また、0は「この行動はとったことがない」である。本調査の目的は、調査対象者がとった行動において、その有用性を確認するものであるため、0は平均値の計算には含めていない。

---

40 4.0以上の数字に網掛け処理を施している。

表 5-4. 社長としての役割適応を促進するプロアクティブ行動（対象別）

カテゴリー	行動の対象	調査協力者									平均値	最小値	最大値	カテゴリー平均値
		A	B	C	D	E	F	G	H	I				
傾聴行動	現地幹部社員の話をじっくり聞く	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4.67	4	5	4.09
	日本人駐在員部下の話をじっくり聞く	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4.11	3	5	
	現地専門家（弁護士等）の話をじっくり聞く	4	4	0	4	4	4	4	4	4	4.00	0	4	
	現地一般社員の話をじっくり聞く	3	4	3	5	4	4	4	4	4	3.89	3	5	
	日本側上司の話をじっくり聞く	3	5	4	3	5	4	3	3	4	3.78	3	5	
コミュニケーション行動	現地幹部社員とのコミュニケーション	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4.44	4	5	3.98
	日本人駐在員部下とのコミュニケーション	3	4	4	-	5	4	4	5	4	4.13	3	5	
	現地一般社員とのコミュニケーション	2	4	4	3	4	4	4	4	4	3.67	2	4	
	日本側上司とのコミュニケーション	3	4	4	3	5	4	3	3	4	3.67	3	5	
任せる行動	日本人駐在員部下へ仕事を任せること	3	4	5	4	5	5	4	5	3	4.22	3	5	3.95
	現地幹部社員へ仕事を任せること	2	4	3	4	5	4	5	5	4	4.00	2	5	
	現地一般社員へ仕事を任せること	3	4	4	3	0	4	3	4	4	3.63	0	4	
仲間づくり行動	日本人駐在員部下の仲間づくり	4	4	0	3	0	3	4	4	3	3.57	0	4	3.41
	現地幹部社員の仲間づくり	2	4	0	3	0	3	5	0	3	3.33	0	5	
	現地一般社員の仲間づくり	3	4	0	3	0	3	4	0	3	3.33	0	4	

出所：筆者作成

(1) 行動の重要性に関する分析

まず、上表右端では、各行動におけるカテゴリーの平均を示しており、各行動の重要性を表している。インタビューデータにて見出した4つの行動は、いずれも社長としての役割を果たすのに有益であると認識されていることが理解できる。特に「傾聴行動」「コミュニケーション行動」「任せる行動」は平均で4程度以上であり、その有用性が高いと言えよう。

(2) 行動の具体的な対象に関する分析

表では、各行動のカテゴリーでまとめ、そのうち具体的な対象別の結果が示されている。いずれの行動においても、高い数値を示しているのが、現地幹部社員と、日本人駐在員部下である。特に、「傾聴行動」「コミュニケーション行動」「任せる行動」において概ね4.0以上を示しており、ここから見えてくるのは、現地幹部社員や日本人駐在員部下の話をよく聞き、コミュニケーションを緊密に取り、任せ

ることが、社長としての役割を果たすために重要であると、回答者が認識していることである。日本人駐在員部下の多くが幹部社員であることを考えると、現地社員、日本人駐在員を問わず、現地法人における幹部社員に対する傾聴、コミュニケーション、任せること、といった行動は、重要なプロアクティブ行動であることがわかる。

また、傾聴行動の中の「現地専門家（弁護士等）の話をじっくり聞く」も4.00と高い数値が示された。海外現地法人において意思決定する際、情報収集は不可欠である。専門家の話をじっくり聞くことが必要であり、これが社長としての役割を果たすことにつながっていると理解できる。

## 5-6. 分析のまとめ

ここまで、インタビューの質的調査の結果と、アンケートの量的調査の結果を分析してきた。インタビュー調査の結果として、海外現地法人における日本人社長のプロアクティブ行動は、傾聴行動、コミュニケーション行動、仲間づくり行動、任せる行動であることがわかった。また、アンケート調査の結果として、傾聴行動、コミュニケーション行動、任せる行動の有用性は特に強く認識されており、行動の対象は、主に現地幹部社員と日本人駐在員部下であることが理解できる。

## 5-7. 考察

ここからは、これまでの分析結果に関して考察を行う。第3章では、海外現地法人における日本人駐在員社長の適応課題と発生要因において、「担当分野の拡大（水平的拡大）」「責任の拡大（垂直的変化・中心化）」「異文化理解（労働観の違いへの適応）」の3つのカテゴリーに分類されている。また、適応課題発生要因について「知識不足」「経験不足」「胆力不足」の3つの視点から考察がなされている。課題発生要因の「経験不足」については、プロアクティブ行動が適応を促進すると考えられるが、具体的にどの課題に対してどのプロアクティブ行動が有効であるのかを、考察していく。

本章の分析によって、海外現地法人における日本人駐在員社長の役割適応を促進するプロアクティブ行動として、「傾聴行動」「コミュニケーション行動」「仲間づくり行動」「任せる行動」の4つが抽出された。また、アンケート結果の分析においても、「傾聴行動」「コミュニケーション行動」については、特に現地幹部社員や日本人駐在員部下に対して行われ、有効な行動であったという認識が持たれていることが理解できる。ここからは、これら4つのプロアクティブ行動が、「経験不足」に起因して生じる適応課題に対して、どのように効果的であるのかをそれぞれ見ていく。

#### 5-7-1. 傾聴行動

まず1つ目に、「傾聴行動」については、すべての適応課題に対応していく元となる行動と言えるだろう。すなわち、「担当分野の拡大（水平的拡大）」「責任の拡大（垂直的変化・中心化）」「異文化理解」という役割適応課題のいずれも、未知の事象への遭遇という共通点があるが、現地法人社長として、その分野に精通している人の話を積極的に傾聴することによって、乗り越えていくことが必要になる。まずは有用な情報を得て、効果的なアクションを起こすための最初の行動は、まさに傾聴である。それゆえ傾聴行動は、3つの適応課題に対して多大な効果があると言えるだろう。

#### 5-7-2. コミュニケーション行動

2つ目に、「コミュニケーション行動」については、日本との文化の違いを認識した上で、率先して現地幹部社員と交流する機会を創出し、相互理解に基づいた人間関係構築を図るための行動である。

「担当分野の拡大（水平的拡大）」という適応課題に対しては、現地幹部社員とコミュニケーションを積極的に取るよう働きかけることによって、各部門の業務内容を理解することに有用であろう。一方、現地幹部社員側のマインドセットや能力によって、効果性の程度にはバラツキがみられる可能性もある。

「責任の拡大（垂直的変化・中心化）」という適応課題に対しては、現地幹部社員とのコミュニケーションで得られる効果は、極めて限定的であると言えよう。社長というポジションでなければわからないことも多い。しかし、もし日本人駐在員社長とコミュニケーションを取り、類似の事例などの情報が得られれば、課題への対応に役立つ可能性がある。

「異文化理解」という適応課題に対しては、現地幹部社員とのコミュニケーションから得られる情報は豊富であり、あらゆる接点の中から、日々、浴びるように情報が入ってくると言っても過言ではない。現地幹部社員とコミュニケーションを取り、ともに業務を行うことで、その土地の文化に対して現地社員がどのように考え反応し、行動に移すのかといったことを段階的に理解できるものと思われる。

#### 5-7-3. 仲間づくり行動

3つ目に、「仲間づくり行動」は、社長と現地幹部社員が課題に対する共通認識を持ち、チームとしての合意を形成するものである<sup>41</sup>。

「担当分野の拡大（水平的拡大）」という適応課題に対しては、各部門の現地幹部社員が、社長からの仲間づくり行動に共感し、業務上の協力を行い、社長の業務遂行を支援することが考えられる。

「責任の拡大（垂直的変化・中心化）」という適応課題に対しては、まさしくこの行動が最も発揮される場所である。外部の折衝先として、顧客や仕入れ先、監査法人や法律事務所、行政機関、グループ会社、日本本社などが考えられるが、様々な事象に対して、また損益責任の説明対応として、社長と現地幹部社員が一枚岩になって挑む、その基礎を、社長の仲間づくり行動が促すものと考えられる。

「異文化理解」という適応課題に対しては、例えば、社員の労務問題など、日本とは文化的背景が異なる課題を抱えた場合、その解決の過程で、仲間づくりとして、現地幹部社員と強固に連携して対応するなどのケースが想定される。

#### 5-7-4. 任せる行動

最後に、4つ目の「任せる行動」については、一定の範囲の権限を現地幹部社員に委譲し、自発的な実務遂行や意思決定を促すものである。この行動を通じて、権限を委譲された現地幹部社員は、自らの担当分野について関与の度合いを高め、経験を重ねることで、自らが判断する機会が増えることを意味する。この一連の流れが、効率的な事業運営につながり、現地法人社長としての役割適応を促進するものになると考える。「担当分野の拡大（水平的拡大）」という適応課題に対しては、一定の業務を、担当している現地幹部社員に任せることが、現地幹部社員自身の経験値を上げる

---

<sup>41</sup> 本稿における「仲間づくり行動」は基本的に業務に関連する行動に限定する。

とともに、社長自らの経験不足をカバーすることに多大な効果があると考えられる。

「責任の拡大（垂直的变化・中心化）」という適応課題に対しては、社長自身が引き受けるべき責任が何か、という点を峻別したうえで、任せられるものは任せ、対応についても、委譲する余地があると思われる。「異文化理解」という適応課題に対しては、任せる行動によって乗り越えるケースを想定するのは難しい。しかし、現地幹部社員に業務を任せることによって、得られた結果を考察し、間接的に異文化理解を深めることは可能であろう。

以上をまとめたのが以下の表である。

**表 5-5. 「経験不足」に起因して生じる適応課題に対するプロアクティブ行動**

適応課題	傾聴行動	コミュニケーション行動	仲間づくり行動	任せる行動
担当分野の拡大 (水平的拡大)	◎	○	○	◎
責任の拡大 (垂直的变化・中心化)	◎	△	◎	○
異文化理解	◎	◎	○	△

◎：効果大、○：効果中、△：効果小

出所：筆者作成

#### 5-7-5. 先行研究との比較

先行研究の検討において、プロアクティブ行動について検討したが、Grant & Ashford(2008)は、プロアクティブ行動を「個人が自分自身や環境に影響を及ぼすような先見的な活動であり、未来志向で変革志向の行動」と定義しており、尾形(2020)<sup>42</sup>は、その下位次元として「革新行動」、「ネットワーク活用行動」、「フィードバック探索行動」を挙げた。

本章の研究において見出されたプロアクティブ行動は、「傾聴行動」、「コミュニケーション行動」、「仲間づくり行動」、「任せる行動」であるため、その類似点や相違点を考察する。

<sup>42</sup> 尾形(2020), 157 頁。

前提として、尾形(2020)は、多くの先行研究の蓄積を参考とした汎用的な整理であり、主に若手社員を念頭に置いている一方で、本章におけるプロアクティブ行動は、現地法人における日本人駐在員社長のみを対象としている。

まず類似点であるが、若手社員の「ネットワーク活用行動」と、日本人駐在員社長の「コミュニケーション行動」、「仲間づくり行動」は類似の行動であると言えよう。尾形(2020)は「「ネットワーク活用行動」とは、組織内の他者との広い関係性を構築し、そのネットワークから得られた情報を仕事に活かす行動」と論じているが、日本人駐在員社長のコミュニケーション行動や、仲間づくり行動についても、同様の目的で行われていると想定される。

また、同じく類似点として、若手社員の「フィードバック探索行動」は、日本人駐在員の「傾聴行動」に類似していると言える。尾形(2020)は「「フィードバック探索行動」は、自分自身の仕事や役割に対するフィードバックを上司や同僚、仕事それ自体から積極的に求め、そこから仕事や会社に関する多様な情報を得て、内省する行動のこと」と述べている。日本人駐在員社長の傾聴行動は、まさに多様な情報を得る目的で行われている。

**表 5-6. プロアクティブ行動の比較（類似点）**

	若手社員の プロアクティブ行動	日本人駐在員社長の プロアクティブ行動	類似の主な理由
プロアク ティブ 行動	ネットワーク 活用行動	コミュニケーション行動 仲間づくり行動	組織内の他者との関係性を仕事に活かす目的は同じであるため。
	フィードバック 探索行動	傾聴行動	多様な情報を得る目的は同じであるため。

出所：筆者作成

次に相違点であるが、若手社員の革新行動に相当するプロアクティブ行動は、日本人駐在員社長の分析においては見当たらない。尾形(2020)では、「革新行動」について、「古いやり方などに固執せず積極的に新しいアイデアを提案したり、実行したりする行動のこと」と定義している。日本人駐在員社長は、その会社経営という職務の特性から、自らが提案したり実行したりするというよりは、部下の提案を判断することや、実行を承認することが多いと思われることから、「革新行動」は見られなか

ったのではないか。更に、必ずしも精通しているとは言えない海外における業務において、革新行動を起こすことは、日本よりも困難であることが想定される。

また、同じく相違点として、「任せる行動」は、若手社員では見受けられず、日本人駐在員社長にのみ見出されている。任せることは、まさしく社長としての業務の特徴を表しており、部下に対する権限委譲を意味する。海外現地法人の運営に当たり、現地事情をよく知る現地幹部社員に任せることは、駐在員社長が自らの役割を果たすために重要であると言えよう。積極的に任せることで役割適応を促進するが、この「任せる」というプロアクティブ行動については、部下を持つ可能性が低いと思われる若手社員が取ることができるケースは限定的であると言えよう。

上記をまとめたものが以下の表である。

**表 5-7. プロアクティブ行動の比較（相違点）**

	若手社員の プロアクティブ行動	日本人駐在員社長の プロアクティブ行動	相違の主な理由
プロアク ティブ 行動	革新行動	なし	提案や実行は一般社員が行うものであり、社長は主にその承認を行うため。
	なし	任せる行動	社長として権限委譲は業務の特徴であり、若手には難しいため。

出所：筆者作成

尾形(2020)で論じられているプロアクティブ行動は、主に若手社員を念頭に置いており、本稿では、日本人駐在員社長を対象としている。相違点がみられる要因としては、置かれた状況に起因する組織上の役割や地位によって、求められているプロアクティブ行動が違うという可能性がある。つまり、組織上の役割や地位は、プロアクティブ行動を決定する新たな変数と言えるかもしれない。

## 5-8. 本章のまとめ

本章の目的は、A社の海外現地法人における日本人駐在員社長の役割適応を促進するプロアクティブ行動に注目して分析を行うことであった。プロアクティ



ブ行動の定義を「海外現地法人における日本人駐在員社長が、海外現地法人での役割適応を促進するために自ら起こす行動」と設定し、インタビュー調査の結果分析から、傾聴行動、コミュニケーション行動、仲間づくり行動、任せる行動を見出した。アンケート調査の結果分析からも、特に傾聴行動、コミュニケーション行動、任せる行動が有効であると認識されていることが理解できる。そして、それぞれの行動が、3つの適応課題（担当分野の拡大・責任の拡大・異文化理解）に対して、どの程度効果があるのかを考察した。

ここまで、本章ではプロアクティブ行動に関する研究を深めてきた。続く第6章ではOJTの側面から、第7章ではOff-JTの側面から、いずれも育成について分析及び考察を進めていく。

## 第6章 海外現地法人における日本人駐在員社長の育成に影響を及ぼすOJT

### 6-1. 本章の目的

本章の目的は、海外現地法人における日本人駐在員社長の育成についてOJTの側面から研究することである。育成には、大まかに分けてOJTとOff-JTの2つの側面があり、本章でOJTについて、また次章でOff-JTについて論じることとする。OJTとは、実務を通じた育成方法を指す。Lombardo & Eichinger (1996)<sup>43</sup>は、効果的な育成方法について調査した結果、70%はチャレンジングな業務経験、20%は人との関わり、10%は研修などの学習によるものであると論じた。また、本稿における調査協力者へのインタビューや、筆者自身の経験からも、OJTにおいて、業務経験がその大部分を占めていることに、異論の余地は乏しい。それゆえ、本章においては、海外現地法人における日本人駐在員社長の育成に必要な経験について研究していく。

本章の構成は以下の通りである。はじめに、先行研究を検討し、研究課題が提示される。次に、本章の調査協力者や分析方法について示され、データの分析が行われる。次に、分析結果についての考察が行われ、最後に本章のまとめが示される。

### 6-2. 先行研究の検討と研究課題の提示

本稿のインタビューに関する記述に先駆け、本稿の研究における位置づけを明らかにするために先行研究を検討する。経営幹部に求められる要件、経営者の選抜と後継者計画、経営者の育成、経営幹部の成長を促す経験、経験学習に関する先行研究を以下にレビューしていく。

#### 6-2-1. 経営幹部に求められる要件に関する研究

---

43 Lombardo & Eichinger (1996), pp.169.

経営幹部の育成について論じるにあたり、育成のゴールともいえる、経営幹部に求められる要件について検討することが必要であるため、以下にレビューしていく。

Fernandez-Araoz (2007) は、日本・ドイツ・南米の経営幹部 515 人に対して、成功に導く各人の特性に関して調査した。分析の結果、成功している経営者、失敗している経営者において、経験、EQ、IQ の 3 つの特性の中から、対象者をよく表す特性を 2 つ挙げた場合に出現した相対的な頻度を示した。その結果、以下のことが分かった。それは(1)成功にとって、EQ は IQ よりも重要であり、EQ の欠如は経営幹部の失敗と大いに関連していること、(2)経験+EQ が成功するための最も強力な組み合わせであること、(3)経験+IQ は、失敗を生む可能性はるかに高いことであり、EQ を備えた候補者を経営幹部に選抜することの重要性を強調している。

Cheng & Cheng (2012)<sup>44</sup>は、経営環境は、変動しやすく、競争が激化し、不透明感を増しており、急速な変化の逆風の下にあることから、伝統的なリーダーシップのやりかたでは十分対応できなくなっていると論じている。そのうえで、現代に即したリーダーシップとは、What-ness (行動面で必要とされる要素) と Who-ness (人格的に必要とされる要素) で表現されると論じている。What-ness としては①能力 (自分のポジションに求められるパフォーマンスを発揮し、適切なフォロワーを味方につけること)、②オープンな環境作り (フォロワーが快適だと思える環境の整備)、③共感 (フォロワーに共感し、必要な支援を行う) の 3 つ、Who-ness (人格的に必要とされる要素) としては、①性格 (良い性格で、正しい行いをする)、②勇気をもって信念を貫くこと (困難なチャレンジであっても、フォロワーとともに強い信念で立ち向かうこと)、③信頼 (フォロワーと価値観を共有し、ともに目標を達成すること) の 3 つであり、合計 6 点である。

金(2014)は、日本経済新聞紙上で継続的に紹介された経営者 9 名とその所属企業 9 社に関する情報を収集し、日本企業における経営者の資質分析を行った。まず企業内で後継者起用の際に評価される項目は、資質面は「戦略力・戦術力」「判断の的確さ・迅速さ」「調整力」であり、経験面は「現場での幅広

---

44 Cheng & Cheng (2012), pp. 28-33.

い経験」「中枢部門での経験」であることが分かった。また、外部環境から求められている資質は「即戦力」「実行力」「経営スピード」であると論じている。

松尾(2015)は、グローバル企業の日本本社の経営者の育成に、海外現地法人経営経験がどのように寄与するのか調査した。3つの業種(電気機器、自動車、精密機器)において、売上高が1,000億円以上で、かつ海外売上率60%以上の企業を抽出し、業種別に、電気機器38社、自動車26社、精密機器7社の合計71社に関して、有価証券報告書の内容を分析した。その結果、(1)海外売上率60%以上のグローバル企業であっても、日本本社の役員の中で約3割しか海外現地法人の経営者を経験していなかったこと、(2)売上高が高くなると、相対的に海外経営経験者の比率が低下することなどが分かった。それゆえ、日本企業にとって日本人派遣者の海外現地法人での経営者経験が、グローバル人材の育成に一定程度寄与していると考えられるが、必ずしもグローバル人材育成の手法として主要な位置に占めているとは言えないと論じている。このようなことが発見された背景として、松尾(2015)は、海外現地法人において経営を任せるに足る人材が、すでに育っていることなどがあるのではないかと論じている。

Charan, Barton & Carey(2015)は、企業が計画を立案する際に、新規プロジェクトと設備投資先を決めることは一般的に行われているが、人事関連の問題意識が抜け落ちていることを指摘している。「戦略立案においてはたいてい、組織内の重要な人材や競合他社の人材はいっさい考慮されない」と言及している。その対策として「最下層のリーダー全員に、人材の評価、採用、コーチングに関する厳しい訓練を受けさせるべきである」、また「経営トップの座をうかがうリーダーは全員、人事と事業、両部門のポストを行き来するのが望ましい」と論じている。

三菱UFJリサーチコンサルティング(2018)は、日本企業110社のグローバル人材育成担当部門に対して、グローバル経営人材の育成に関する調査を行った。その結果、以下のことが分かった。(1)育成ゴールの一つとなる「必要な経験」としては「複数機能・複数事業の勤務経験」が半数を上回っている、(2)育成ゴールの一つとなる「必要な知識・スキル」としては「英語スキル、異文化コミュニケーションスキル、組織マネジメントスキル」を挙げる回答が多いことなどである。

Katz(1974)は、役職によって必要とされる能力の割合を考えるフレームワークを提唱した。具体的にはテクニカルスキル（業務遂行能力や業務知識）、ヒューマンスキル(対人関係能力)、コンセプチュアルスキル（概念化能力）の3つが、一般層、管理者層、経営者層のそれぞれに必要であり、階層によって必要な割合は異なるというものである。一般層については、実務的に深く関与しているため、テクニカルスキルとヒューマンスキルの必要性が高い。階層が上がると、テクニカルスキルの重要性が相対的に下がり、コンセプチュアルスキルの重要性が急激に増加する。経営者層については、コンセプチュアルスキルが経営で成功するために最も重要なスキルとなる。経営者は、もしテクニカルスキルやヒューマンスキルで秀でた部下がいれば、自分自身のスキルが欠如していることは許容される。しかし、コンセプチュアルスキルが弱ければ、その組織全体の成功は危ういと論じている。

以上、経営幹部に求められる要件に関する研究をレビューしてきた。経営者には、行動面、人格面、資質面などから様々な要件があることがわかった。また、海外現地法人での経営者経験は、必ずしもグローバル人材育成には必要ではないことや、人事関連の業務経験が重要なことがわかった。経験面では幅広い経験などが求められ、スキルとしては、異文化コミュニケーションスキルやコンセプチュアルスキルなどが求められることも理解できる。

これらをまとめたのが以下の表である。

表 6-1. 経営者に求められる要件のまとめ

研究者（発表年）	経営者に求められる要件
Fernandez-Araoz (2007)	EQ を備えていること
Cheng & Cheng (2012)	What-ness（行動面で必要とされる要素） ①能力 ②オープンな環境作り ③共感 Who-ness（人格的に必要とされる要素） ①性格 ②勇気 ③信頼
金(2014)	資質面 ①戦略力・戦術力 ②判断の的確さ・迅速さ ③調整力 経験面 ①現場での幅広い経験 ②中枢部門での経験 外部環境から求められている資質 ①即戦力 ②実行力 ③経営スピード
松尾(2015)	海外現地法人での経営者経験は、必須ではない
Charan, Barton & Carey (2015)	人事関係スキル・経験
三菱 UFJ リサーチコンサルティング (2018)	必要な経験 ①複数機能・複数事業の勤務経験 必要な知識・スキル ①英語スキル ②異文化コミュニケーションスキル ③組織マネジメントスキル
Katz(1974)	コンセプチュアルスキル（概念化能力）

出所：筆者作成

#### 6-2-2. 経営者の選抜と後継者計画に関する研究

次に、経営者の選抜と後継者計画に関する先行研究を検討していく。

Fernandez-Araoz (2014) は、823 人の国際的な経営幹部に対し、「これまでのキャリアを振り返ると、何が自分の可能性を引き出したか」について量的調査を実施した。その結果、71%と最も多い答えは「stretch assignment（背伸び

して何とか対応できる課題)」であった。次に「ジョブ・ローテーション」と「個人的なメンター」がそれぞれ49%で続いたという。会社は、後継者計画の立案において、これらの要素を踏まえて候補者を育成することが求められる。

Fernandez-Araoz(2017)は、米国の大企業では約30%が外部から経営幹部を招聘しているが、それが正しかったのは約6%だったという調査があると述べている。そのうえで、社内の人材に目を向けるべきであると強調している。

Fernandez-Araoz(2017)は、経営幹部候補と考えられる層には、約8名の候補者がいるが、その中で、成功する潜在能力のあるのは9%といわれており、1名に満たない、しかし、その一つ下の層に目を向ければ、その8倍、64名の候補者がおり、合計で72名候補者がいることになる。そのうちの9%は6.5人であり、複数の候補者に対して3年程度の時間をかけ、能力開発を施すことが重要であると論じている。

Fernandez-Araoz, Roscoe & Aramaki(2017)は、経営幹部候補として潜在能力の高い人を社内で発掘し、育成していくことの重要性を強調している。育成プログラムとしては、以下の4つがあげられるという。(1)コンピテンシーを見極めること。(2)潜在能力を綿密に評価すること。(3)各コンピテンシーの伸びしろを推定し、要求水準に到達しうるかを理解すること。(4)適切な能力開発機会を与えること。以上4点である。

Fernandez-Araoz, Nagel & Green(2021)は、「CEO後継者計画のベストプラクティスは、理想とするCEO像を入念に描き出し、社内外を見渡して、その条件に最もよく合う人を探すことだ」と論じ、「まずは社内の人材に目を向け、その人材リストに基づいて後継者を立てるべきだ」<sup>45</sup>と述べている。一方で、比較や包括性の観点から、外部人材を探すことにも価値がある、と指摘しており、社内と社外の人材を幅広く検討すれば、その分、幹部人材の任命における成功率は上がるという、センター・フォー・クリエイティブ・リーダーシップ<sup>46</sup>の調査結果を紹介している。

Chastain & Watkins(2020)は、外部登用者に比べて内部昇格したCEOのほうが力を発揮しやすいという前提の下、内部昇格ならでの困難について論じ

---

45 Fernandez-Araoz, Nagel & Green(2021), 邦訳書103頁。

46 Center for Creative Leadershipとはリーダーシップの教育と研究を主に行う米国の非営利組織である。

ている。それは、①自身の過去のイメージから抜け出すことの困難、②支援者たちを驚かせ、失望させる決定を早期に下さなければならない困難、③かつての仲間を監督することの困難、④変革のスピードを調整することの困難、⑤退任する CEO のマネジメントを行うことの困難、の 5 点である。

Harvard Business Review(2021)では、初めて就任する CEO の強みと既に CEO 経験のある CEO の強みについて論じている。スペンサー・スチュワート社の調査によると、20 年間に S&P500<sup>47</sup>の CEO に就任した 855 人を対象に調査したところ、CEO 経験のある CEO は、初めて就任する CEO よりも中長期的に一貫してパフォーマンスが劣っていたことが分かった。Hildebrand, Anterasian & Brugg(2020)の研究チームは、50 人の取締役や CEO にインタビューを行い、経験豊かなリーダーが苦戦する理由として、(1)CEO が前職の戦略に依存すること、(2)コスト削減にとらわれすぎること、(3)売り上げ増を重視する傾向のある新人 CEO に比べて適応力が低いこと、を挙げている。一方、経験のある CEO は、外部の経営資源や人材、重要な人間関係に幅広くアクセスできるという強みもある。収益の成長と長期志向を重視するなら、初めて CEO に就任する人のほうが良いかもしれないし、コスト削減や迅速な成果達成が必要なのであれば CEO 経験のある CEO が良いかもしれない、と結論付けている。

Spain(2020)は、米国陸軍幹部の選抜プロセスの改革について論じている。米国陸軍では、配属や昇進のプロセスが適切に行われていないという問題意識から、選抜に妥当性や信頼性を高めるため、人材マネジメントの方法を根本から見直すに至った。まずは人材の能力を定義しなおし、知識とスキル、行動、好みについて、点数をつけるアセスメントプログラムを設計した。また、選抜の面接におけるバイアスを減らすための戦略として(1)面接委員の多様化、(2)バイアスについての徹底的な学習、(3)知っている候補者を評価させない、(4)ダブルブラインド面接<sup>48</sup>、(5)心理学の専門家の参画、などの方策を打ち出して実行した。

以上、経営者の選抜と後継者計画に関する研究についてレビューしてきた。

---

47 米国の代表的な銘柄約 500 社による株式指数である。

48 面接委員と候補者の間を黒いカーテンで仕切る面接方法。面接委員は候補者が目の前にいることで引き起こされるバイアスを最小限にすることができる。



経営者を選抜するにあたっては、必要な人材に対する要件を整理し、それに合致するかどうかという観点から、社内外の人材に目を向けるべきことが理解できる。そのうえで選抜やローテーションを進めていくことになるが、そのプロセスにおける面接は、公平性を期すための工夫が必要である。また、後継者計画を立案するにあたっては、候補者に適切な経験や能力開発機会を与えることが重要であることがわかった。更に、社内の内部昇格や、CEO 経験者の招聘にあたっては留意点があることも理解できる。

これらをまとめたのが以下の表である。

表 6-2. 経営者の選抜と後継者計画のまとめ

研究者（発表年）	経営選抜と後継者計画
Fernandez-Araoz (2014)	候補者への支援 ①「stretch assignment」 ②「ジョブ・ローテーション」 ③「個人的なメンター」
Fernandez-Araoz (2017)	経営者候補選びは、社内の人材で幅広い層で複数の候補者を選出し、時間をかけて能力開発を施すこと
Fernandez-Araoz, Roscoe & Aramaki (2017)	後継者計画のポイント ①コンピテンシーの見極め ②潜在能力の見極め ③各コンピテンシーの伸びしろの推定。 ④適切な能力開発機会提供
Fernandez-Araoz, Nagel & Green (2021)	CEO 後継者計画のベストプラクティス ①理想とする CEO 像の検討 ②社内外の人材リサーチ
Chastain & Watkins (2020)	経営者の内部昇格の困難 ①自身の過去のイメージから抜け出すことの困難 ②支援者たちを失望させる決定を下すことの困難 ③かつての仲間を監督することの困難 ④変革のスピードを調整することの困難 ⑤退任する CEO のマネジメントことの困難
Harvard Business Review (2021)	CEO 経験者が苦戦する理由 ①CEO が前職の戦略に依存すること ②コスト削減にとらわれすぎること ③適応力が低いこと
Spain (2020)	米国陸軍幹部の選抜プロセスの改革 ①面接委員の多様化 ②バイアスについての徹底的な学習 ③知っている候補者を評価させない ④ダブルブラインド面接 ⑤心理学の専門家の参画、など

出所：筆者作成

### 6-2-3. 経営者の育成に関する研究

McCauley, Moxley & Velsor (1998)<sup>49</sup>は、リーダーの育成にあたって、仕事の割り当てを能力開発のために体系的に利用するためには、組織は5つの課題に集中的に取り組む必要があると論じている。(1)割り当てがどうすれば育成的なものになるかについ

<sup>49</sup> McCauley, Moxley & Velsor (1998), 邦訳書 145-157 頁。

て共通の理解を作り出す、(2)現在の仕事の中にある学習の機会に個人が気づくよう助ける、(3)個人に仕事を割り当てる際の基準に「能力開発」を入れる、(4)割り当てられた仕事に携わる間の個人の学習効果を最大に高める、(5)割り当てられた仕事の経過を追跡する、以上の5点である。すなわち、上司、メンター、コーチ、人事スタッフが本人に、潜在的な学習機会に目を向けることを支援することから始まり、個人の能力開発計画に仕事の割り当てを活用したり、後継者計画に能力開発の視点を活用したりする。また周囲からは学習効果を高める支援を行い、時間をかけて仕事の割り当てを追跡していくことが重要であると論じている。

プライスウォーターハウスクーパース(2013)<sup>50</sup>は、経営トップの育成においては、必要な期間も踏まえて、逆算して意図的・計画的な育成施策の策定・実行が必要になると論じている。事例研究においては、時間軸で3つのクラスターに分けて後継候補人材を管理している例を上げている。その企業では、すぐに準備しなければならない①Ready人材は、高速仕上げ教育をするか、外部からのヘッドハント、②Next人材すなわち2~3年スパンで考える猶予があれば、上級管理職クラスからの効率的な選抜と、濃密な育成過程での絞り込みが有効であり、5年以上先の③Future人材については、複数の地域の経験や、不足要素の強化プログラムの提供などが有効であると述べている。

伊丹(2007)<sup>51</sup>は、経営者として大きく育った人々を観察すると、以下の3つの条件にて、ポテンシャルが開花したと論じている。1つ目は「志の高さ」であり、自分の私利私欲を追うのではなく、公の心を持ち、その高い目標が自己修練の契機を次々と作り出していく。2つ目は「仕事の場の大きさ」であり、深い悩みとぎりぎりの決断を迫る状況での苦渋の経験が、人が育つための土壌と肥料になっている。3つ目は「思索の場の深さと広さ」であり、内省的な思索を大きな場で深く持つ人は、大きなことを考え、大きく育つ。まとめとして、「人は、志の高さに応じて、仕事の場の大きさに応じて、思索の場の大きさに応じて、育つ」と伊丹(2007)は、結論付けている。

McCauley, Derue, Yost & Taylor(2014)<sup>52</sup>は、リーダー育成において、成長を加速できる方法について(1)特別仕様、(2)統合、(3)集中の3つの原理がある

---

50 プライスウォーターハウスクーパース株式会社(2013), 146-147頁。

51 伊丹(2007), 118-121頁。

52 McCauley, Derue, Yost & Taylor(2014), 邦訳書 491-492頁。

と論じている。(1)特別仕様としては、個人用の能力開発ツールを整備することの重要性を強調している。また(2)統合については「仕事と学習」の2つが織り交ざることによって、相乗効果が発揮されると述べている。そして、(3)集中については、集中学習の意義について強調し、特定の課題を習得させるため、多様な手法（例えば、練習、フィードバック、コーチング、研修など）を利用することを提案している。

経済産業省(2017)が東証一部上場のCEO、人材育成責任者に対して、経営リーダー人材育成に関する調査を実施したところによると、以下のことが分かった。(1)経営リーダー人材候補の育成を目的とした何らかの取り組みを行っている企業は52.6%と半数以上を占める。(2)育成候補となる対象者の現在の役職は「部長クラス」が88.2%と最も多く、「課長クラス」が58.8%となっている。(3)経営リーダー人材の育成状況について、順調に確保・育成できていると認識している企業は37.6%にとどまり、取り組みをしている企業の中でも、52.9%が不安であると回答している。(4)社内に経営リーダー人材の要件に合う候補者が十分にいるかどうかという質問では、20年後の候補者はいるという企業は36.6%あるものの、5年後の候補者が不足しているという企業が29.7%存在している。これらを踏まえ、研究会では以下の提言をしている。(1)経営者は経営リーダー人材の育成に本気でコミットすること、(2)人事部門は事業に貢献する「戦略的人材育成部門」へと進化すること、(3)経営リーダー人材の育成では、「部門最適」に陥らず「全体最適」を貫くとともに、現場での上司・リーダーによる次世代の経営リーダー人材育成の流れを再構築することなどである。

経済産業省(2020)は持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会にて、日本を代表する企業の人事責任者や機関投資家、コンサルタント、教育関係者、政府関係者が議論した結果をまとめている。種々の提言の中で、経営人材の確保に関しては、経営戦略と連動した人材戦略の策定・実行が必要であると論じ、以下のことを強調している。(1)経営戦略上重要な人材アジェンダの特定（事業戦略上重要な人材の獲得・育成等）、(2)目指すべき将来の姿（To be）に関する定量的なKPIの設定（経営戦略の実現に必要な人材の人数など）、(3)現在の姿（As is）の把握、「As-is To be ギャップ」の定量化（どのような時間軸でどのようにギャップを埋めていくかという戦略が重要）、(4)ギ

トップを埋め、企業価値の向上につながる人材戦略の策定・実行（経営戦略のゴールからバックキャストすることが重要）などである。

白木(2018)<sup>53</sup>は幹部候補・ハイポテンシャル人材の育成について、「将来企業の中核となる人材層には、企業の主要な部署、職能間異動、海外などを経験させ、育成、選抜していくことが必要である」と論じ、欧米の研究をレビューしている。そのうえで、「欧米企業における幹部候補人材、上級管理職、ハイポテンシャル人材、つまり上位レベルの人材の配置、選抜に関しては、企業内の様々な部門の異動や、海外拠点からも人材を選び育成するために、全社的に人材の管理ができる人事部の役割が強い実態が分かった」と述べている。

以上、経営者の育成に関する研究についてレビューしてきた。

経営者の育成に当たっては、一定の期間を要することを認識し、各人に合わせた育成計画を立て、適切な業務ローテーションや学習機会を付与することが重要であることがわかる。また、事業戦略から逆算した計画を立案する重要性についても理解できる。

これらをまとめたのが以下の表である。

---

<sup>53</sup> 白木(2018), 211-212 頁。

表 6-3. 経営者の育成のまとめ

研究者（発表年）	経営者の育成
McCauley, Moxley & Velsor(1998)	リーダーの育成にあたって、重要なこと ①仕事はどうすれば育成的なものになるかについて共通の理解 ②現在の仕事の中にある学習機会に個人が気づくこと ③個人に仕事を割り当てる際の基準に「能力開発」を入れること ④割り当てられた仕事における個人の学習効果を最大に高めること ⑤割り当てられた仕事の経過を追跡すること
プライスウォーターハウスクーパース(2013)	経営トップの育成は、必要な期間を踏まえ、逆算して意図的・計画的な育成施策の策定・実行が必要
伊丹(2007)	経営者が育つ条件 ①志の高さ ②仕事の場の大きさ ③思索の場の大きさ
McCauley, Derue, Yost & Taylor(2014)	経営者の育成に必要な要素 ①特別仕様（個人に対応した設計） ②統合（仕事と学習の相乗効果） ③集中（明確な意図と多様な手法による集中学習）
経済産業省(2017)	経営者育成の重要ポイント ①経営者が本気でコミットすること ②「部門最適」に陥らず「全体最適」を貫くこと ③現場での次世代経営リーダー人材育成の流れを再構築すること
経済産業省(2020)	経営人材確保に必要なこと ①経営戦略上重要な人材アジェンダの特定 ②企業価値の向上につながる人材戦略の策定・実行
白木(2018)	幹部候補・ハイポテンシャル人材の育成 ①企業の主要な部署 ②職能間異動 ③海外勤務などの経験

出所：筆者作成

#### 6-2-4. 経営幹部の成長を促す経験に関する研究

McCall(1998)<sup>54</sup>は成功した経営幹部への調査を踏まえ、「ある特定の経験は、人を成長させる可能性が高い」と主張しており、①課題、②他の人とのつながり、③修羅場

54 McCall(1998), 邦訳書 102-127 頁。

と失敗、④その他の4つのカテゴリーに分類されると論じている。人を成長させる経験として①の課題とは、初期の仕事経験、最初の管理経験、ゼロからのスタート、立て直し、視野の変化、スペシャルプロジェクト/タスクフォース・アサインメント、ラインからスタッフへの異動の7つである。②他の人とのつながりという意味では、自分の上司から、多くを学習したケースが多いという。また、③修羅場に関する「成長を促す経験」は、ビジネス時の失敗やミス、降格や昇進を逃すこと、みじめな仕事、キャリアの方向を変更するというリスクを冒すこと、部下の業績の問題に直面すること、そして個人的なトラウマであった。④その他のうち、研修プログラムについては、経験の代替物としての役割及び、日常の「仕事経験」を統合することの重要性を強調している。

金井(2002)<sup>55</sup>は20名の経営幹部に対するインタビューを通じて得られた66個の「一皮むけた経験」を体系的にまとめた。その結果、8つのカテゴリーに分類された。それらは、①入社初期の配属、②初めての管理職、③プロジェクトチームへの参画、④ラインからスタッフ部門・業務への配属、⑤新規事業・新市場開発などゼロからの立ち上げ、⑥悲惨な部門・業務の事態改善・再構築、⑦昇格・昇進による権限拡大、⑧その他の8つである。

古野(2008)<sup>56</sup>は18名の経営幹部にインタビューを実施し(以下、ワークス調査)、それぞれの「一皮むけた経験」を抽出したうえで、金井(2002)の調査結果(以下、関経連調査)との比較分析を実施している。そこで発見されたことは、①経験ごとに分類していくと、両調査での分布状況はかなり違う要素になること、②一皮むけた経験として、ワークス調査では、「留学を含む海外経験」の割合が最も多かった一方で、関経連調査では、「新規事業などゼロからの立ち上げ」の割合が最も多いこと、③「入社初期の配属」「初めての管理職」「プロジェクトへの参画」「ラインからスタッフ部門・業務への配属」は両調査とも割合は少ないこと、④一皮むけた経験が生じた時期を見ると、40歳以前の経験と40歳以降の経験という観点では、両調査ともほぼ5対5であったことである。また、一皮むけた経験に関する考察を深めた結果として、以下の8点について見出している。それらは、①海外での経験は大きな学びにつながる、②経営者であってもアイデンティティの塗り替えに柔軟である、③自己変革もいとわない、④修羅場でも逃げずに現実を直視している、⑤入社前の経験が役に立

---

55 金井(2002), 16-34 頁。

56 古野(2008), 248-257 頁。

っている、⑥40歳を過ぎても成長経験がある、⑦「昇進・配置・異動」はリーダーシップ開発の宝庫である、⑧他者からも学ぶ、以上8点である。

松尾(2013)<sup>57</sup>はマネージャーの成長プロセスとして、経験と能力のつながりに関して、また経験を決定する要因について、日本企業12社のミドルマネージャーを対象にした質問紙調査を行っている。その結果、マネージャーは「変革に参加した経験」「部門を超えた連携」「部下を育成した経験」という3つの経験を積むことで成長していることが分かった。また、それら経験を通して、「情報分析力」「目標共有力」「事業実行力」の3つの能力を獲得していることが明らかになった。経験と能力のつながりという観点では、「部門連携→情報分析力」「部下育成→目標共有力」「変革参加→事業実行力」の3つ強いつながりが見られた。またそのような経験を提供する要因については、①経路依存性（過去の経験によって現在の経験が規定されている）、②マネージャーの目標指向性（学習志向の強いマネージャーは部門連携と変革参加を経験し、成果志向の強いマネージャーは部下育成の経験を積む傾向にある）、③上司からの支援（上位者との対話機会を上司から提供されているマネージャーほど部門連携や変革参加の経験を積む傾向にある）、以上3点が発見された。

ここまで、経営幹部の成長を促す経験に関する研究について、レビューしてきた。

種々の研究から、ある特定の業務経験は、人を成長させる可能性が高いことがわかった。それら人を成長させる業務経験の例としては、初めてのマネジメント経験や、役割の変化、プロジェクトへの参加などがあげられており、これらの経験を経て、特定の能力を獲得していると考えられる。また、効果的な育成を実施していくため、上司や人事スタッフなど周囲の人たちが、潜在的な学習機会に目を向け、能力開発に業務経験を組み込むことが重要であることが理解できる。

これらをまとめたのが以下の表である。

---

57 松尾(2013), 139-146 頁。



表 6-4. 経営者の成長を促す経験のまとめ

研究者（発表年）	経営者の成長を促す経験
McCall (1998)	人を成長させる経験 ①初期の仕事経験 ②最初の管理経験 ③ゼロからのスタート ④立て直し ⑤視野の変化 ⑥スペシャルプロジェクト/ タスクフォース・アサインメント ⑦ラインからスタッフへの異動など。
金井 (2002)	人を成長させる経験 ①入社初期の配属 ②初めての管理職 ③プロジェクトチームへの参画 ④ラインからスタッフ部門・業務への配属、 ⑤新規事業・新市場開発などゼロからの立ち上げ ⑥悲惨な部門・業務の事態改善・再構築 ⑦昇格・昇進による権限拡大など。
古野 (2008)	一皮むけた経験の考察 ①海外での経験は大きな学びにつながる ②経営者であってもアイデンティティの塗り替えに柔軟である ③自己変革もいとわない ④修羅場でも逃げずに現実を直視している ⑤入社前の経験が役に立っている ⑥40歳を過ぎても成長経験がある ⑦「昇進・配置・異動」はリーダーシップ開発の宝庫 ⑧他者からも学ぶ
松尾 (2013)	成長につながる経験 ①変革に参加した経験 ②部門を超えた連携 ③部下を育成した経験

出所：筆者作成

#### 6-2-5. 経験学習に関する研究

ここまで、経営幹部に求められる要件や、育成のために必要な経験などについて検討を進めてきた。OJTの大部分は経験が占めるため、適切な経験機会が成長につながることを理解できる。しかし、経験するだけでなく、そこから学習することが重要である。以下に経験学習についての先行研究を検討していく。

McLeod(2017)はKolbの経験学習モデルをレビューしている。「学習は、知識が経験の変容によって作られる過程である(Kolb, 1984)」を取り上げ、経験(新たな状況との遭遇)、内省(経験と理解の不整合について考える)、抽象化(新たな考えの創出あるいは既存の抽象的思考の修正)、積極的行動(出来事に対する適用)という学習サイクルを紹介している。McLeod(2017)は4つのモデルをすべて実行したときに効果的に学習するとしており、一つだけ実行しても効果的ではないとしている。

Peterson&Kolb(2017)<sup>58</sup>は、上記学習サイクルの活用においては、人によって、4つのうちのどれを強調するのが良いのかは変わってくるとしている。それが学習スタイルである。学習スタイルには「経験」「想像」「検討」「分析」「思考」「決定」「行動」「開始」「バランス」の9つがあり、ほとんどの人は、どれか1つのスタイルを持ち、二次的にはほかのスタイルを使用していると論じている。

中原(2021)<sup>59</sup>は、企業におけるリーダーシップ開発の中核は「経験」であり、一般に経験は直接経験と間接経験の2つからなると述べている。直接経験とは、仕事場面において、リーダーがフォロワーに直接働きかける経験であり、企業の競争優位を生み出すような戦略に方向性を一致させる経験を、リーダー候補の人材に付与させることによって、リーダー育成がされることが多いと論じている。ただし、直接経験には制約があり、タフな仕事の業務遂行が対象者の離職につながったりするリスクがあることも言及している。そこで、間接的な経験として、アクション・ラーニング型をとった学習機会の提供を取り上げている。アクション・ラーニング型の学習機会では、各チームメンバーがリーダーやフォロワーとしての自己理解をフィードバックなどの機会を用いながら深めていくという効果が見込まれると中原(2021)は論じている。

田中(2021)<sup>60</sup>は、新規事業創出経験が経営人材の育成には有用であることを、実証研究を通じて論じている。新規事業創出経験を通じたミドルマネージャーの学習内容は、「他者本位志向の獲得」、「リーダーマインドの獲得」、「経営者視点の獲得」であることが確認された。また学習を促す要因として、「学習目標志向性」、「経営サポート」、「批判的省察支援」などが発見された。また、田中(2021)は「修羅場経験」という名の下、経営人材候補に新規事業創出経験を付与し、その後の育成支援を十分に行わないまま、業務一辺倒による人事評価で経営人材としての適性を評価す

---

58 Peterson&Kolb(2017), 邦訳書 58-108 頁。

59 中原(2021), 249-251 頁。

60 田中(2021), 167-169 頁。

るという現行の人事施策が、組織に対するエンゲージメントの低下を促し、貴重な人材の社外流出という自治を招く要因になっている可能性」について論じている。

中原（2013）は、「経験学習は多くの研究者・実務家に注目され、すべての人材育成の問題を解決するシルバービュレット（銀の弾丸）のように解釈されている向きもないわけではない」と言及していることに加え、「経験至上主義に陥ってしまうと、そのあとには「荒廃した現場」が残される。経験にはそれを裏打ちする知性や概念の知識が必要である。経験のパワフルさに惑わされ、いわゆる「這い回る経験主義」に墮する人材開発に陥らないように留意する必要がある」<sup>61</sup>と論じている。

以上、経験学習に関する研究をレビューしてきた。

経験、内省、抽象化、積極的行動という経験学習サイクルが、経験を学習につなげる仕組みであることが理解できる。また、サイクルの活用については様々なやり方があることもわかった。リーダーシップ開発においては、直接経験と間接経験があることがわかった。ミドルマネージャーは、新規事業創出経験を通じ、「他社本位志向の獲得」「リーダーマインドの獲得」「経営者視点の獲得」を学ぶことが示された。経験は学習のために重要であるが、それを裏打ちする知性や概念の知識が必要であり、経験至上主義に陥る危険性も理解できる。

これらをまとめたのが以下の表である。

---

61 中原（2013），12頁。

表 6-5. 経験学習のまとめ

研究者（発表年）	経験学習
McLeod (2017)	学習サイクル ①経験（新たな状況との遭遇） ②内省（経験と理解の不整合について考える） ③抽象化（新たな考えの創出あるいは既存の抽象的考えの修正） ④積極的行動（出来事に対する適用）
Peterson&Kolb(2017)	学習サイクルの4つのうちのどれを強調するのが良いか人によって違う
中原(2021)	リーダーシップ開発 ①直接経験では、仕事場面において、リーダーがフォロワーに直接働きかけることによって学ぶ ②間接経験とは、アクションラーニング型をとった間接的なリーダー経験を通じて学ぶ
田中(2021)	新規事業創出経験を通じたミドルマネージャーの学習内容 ①他者本位志向の獲得 ②リーダーマインドの獲得 ③経営者視点の獲得 学習を促す要因 ①学習目標志向性 ②経営サポート ③批判的省察支援
中原 (2013)	経験学習の留意点は、いわゆる「這い回る経験主義」に墮する人材開発に陥らないようにすること

出所：筆者作成

#### 6-2-6. まとめ

先行研究において、経営幹部に求められる要件に関する研究では、経験・スキル・コンピテンシーなどの観点から求められることについて理解できた。

経営者の選抜と後継者計画に関する研究では、選抜するにあたっては、まずは事業戦略を実行するための人事戦略に落とし込んだうえで、必要な人材に対する要件を整理し、社内外の人材に目を向けるべきこと、後継者計画の立案にあたっては、候補者に適切な経験や能力開発機会を与えることが重要であることがわかった。

経営者の育成に関する研究では、一定の期間を要することを認識し、各人に合わせた育成計画を立て、適切な業務ローテーションや学習機会を付与することが重要であることがわかった。

経営幹部の成長を促す経験に関する研究では、ある特定の業務経験は、人を成長させる可能性が高いことがわかった。また、効果的な育成を実施していくため、潜在的な学習機会に目を向け、能力開発に業務経験を組み込むことが重要であることが理解できる。

経験学習に関する研究では、経験学習サイクルが、経験を学習につなげる仕組みであることが理解できる。経験は学習のために重要であるが、それを裏打ちする知性や概念の知識が必要であり、経験至上主義に陥る危険性があることなどがわかった。

#### 6-2-7. 先行研究の問題点

これまでの先行研究では、成長促す経験や、経験学習の有用性について論じられているものの、海外現地法人における日本人駐在員社長の育成という観点からは問題点が2点ある。1つ目は、役割適応に効果のある具体的な経験については取り上げられていないことである。2つ目に、特定のポジションの育成について論じた研究の蓄積に乏しいことである。それゆえ、海外現地法人における日本人駐在員社長の育成に影響を及ぼす具体的な経験に焦点を当て、本章で明らかにしていきたい。

#### 6-2-8. 研究課題の提示

本章の研究課題は以下である。

**海外現地法人における日本人駐在員社長の育成にあたり重要な経験は何か**

以上の研究課題をA社海外現地法人における日本人駐在員社長9名へのインタビュー調査から得られたデータを基に分析していく。

### 6-3. インタビュー調査

第2章で述べた通り、調査に協力頂いた企業は、上場企業のA社であり、調査協力者は、A社欧州拠点4カ国（ドイツ、イギリス、イタリア、ハンガリー）の現地法人9社における社長9名である。インターネットを介した会議システ

ムを利用したインタビュー調査を行い、インタビューデータに関する質的分析を行った。

#### 6-4. 分析結果

ここからは、インタビュー結果で得られた質的データを分析していく。それぞれについてデータを用いながら示していきたい。

インタビューイーに対し、海外現地法人における日本人駐在員社長の育成には何が必要なのかと質問すると、ほとんどの人が、経験に関して言及している。自らが与えられた場にて仕事経験を積むことを通じて学び、それが今の社長業務に活きているというコメントが多い。また、社長になるのであれば、就任以前にこういう経験があるとよいのではないかと、と現在からバックキャストした意見も見られた。

経験に関する語りを分類すると、以下の5つのカテゴリーが見出された。①海外駐在経験、②海外外様経験、③幅広い業務経験、④部分的社長業務経験、⑤俯瞰的社長業務経験である。

以下順に見ていく。

##### 6-4-1. 海外駐在経験

海外現地法人における日本人駐在員社長の育成に重要な経験の1つ目は、「海外駐在経験」である。海外現地法人の経営を日々行っている立場から、事前の海外駐在経験を必須と考えるインタビューイーは多かった。まずは若い時に一度海外赴任をして、その後、将来社長に就任するのが良い、というインタビューイーの語りである。

(自分は、40代、50代で経験したが) 海外(駐在)を30代ぐらいに経験して、(一度日本に)帰ってその後また(海外赴任して)社長やるとか。度胸もそうですし、言葉もそうですし、一回やってると、そんなに物怖じしないと思うんですね。言葉はわからなくても、危機管理も含めてそれがあった方がいいんじゃないかなと思う。(現地法人社長G氏)

このインタビューイーは、具体的に30歳代に一度目の海外駐在経験をしたらよいのではないかと語っている。一度若い時に経験することで、その後、日本勤務後に海外現地法人の社長として派遣されても、度胸がついているとか、語学面での一定の適応力がついているとか、物怖じしないマインドセットができているなどの面で有利であると考えていることが理解できる。

また、自らの経験の中から、社長として駐在するのは、初めてでなく、少なくとも1度は経験した後のほうが良いと語るインタビューイーの語りである。

(自分自身は)今回2回目の海外赴任。若いうちに1回赴任を経験して、それでその2回目、3回目の海外赴任での社長就任がいいと思う。ある程度役職につくのが初めての海外赴任というのは、色々大変だと思うんですね。生活の面をはじめとして。 (中略) また外から日本の会社を見ると言う、その経験もまた違うのかなど。当社を外から見ると。そこが違くと。行く国によりますけども、生活と言うか、まず生きていくことでまずは大変。その中で仕事というのは経験1回あるかないかで全然違うのかなと思うんですね。 (現地法人社長F氏)

上記のコメントに示された若いころの海外赴任経験がのちの社長としての海外赴任のために重要である、という語りの中に2つのポイントを見出すことができる。1つ目は異文化理解である。仕事をする以前に生活するにあたっての異文化への対応についての意義を強調している。2つ目は「自社を外から見る経験」である。日本には得られない観点を、海外法人の立場から得る。これが海外現地法人社長としてのちに役立つと語っている。

次のインタビューイーは、以前の駐在時に、海外拠点において、多国籍なダイバーシティ環境に身を置き、様々な人とのコミュニケーションの重要性を感じた。それが今の社長業務に生きていることを語っている。

(若い時に駐在していた時の)事務所は今でも少人数だと思うんですけども。日本人とローカル半数ずつで。一応、所長みたいなもんですから、それもいい経験だったですし。上司が外国人だったっていうのもまた、特殊な環境かなという感じですね。上司は外国にいましたからね。ダイバーシティって、そういうやつなんだなと。いわゆる多国籍軍ですから。様々な国に拠点

があって。まあそういうメンバーで顧客向けチームが構成されていたので。私はお客さんの窓口で。（中略）（現職の社長の仕事として求められることとして）いろいろな国の人とコミュニケーションができる、いわゆるマネジメントということを分かってないといけないですね。日本流ばかりだと困るし。（現地法人社長 I 氏）

上記で語られているように、海外現地法人という、国籍が多様な環境においてマネジメントをするには、日本流を押し付けることなく、上手にコミュニケーションを取ることが求められる。過去の経験に基づいて、今、社長としてそれを実行できていることが分かる。

#### 6-4-2. 海外外様経験

海外現地法人における日本人駐在員社長の育成に重要な経験の2つ目は、「海外外様経験」である。

海外勤務は、異文化の中で業務を遂行することから、様々な場面で困難な事象に遭遇することが多い。海外勤務自体がチャレンジの連続であるともいえる。一方、駐在員として業務をすると、多くの場合は本国にある本社の子会社であることから、社内のカルチャーや仕事の仕組みをある程度理解しており、社内人脈などが活用できる面もあるため、円滑に業務をする状況が、ある程度整っているという見方もできる。

このように同じグループ内の会社へ駐在を通常のパターンであるとして、必ずしもそうではないケースもありうる。それは、合弁会社や、資本関係の薄い会社、M&A によって買収した会社への赴任といった特殊なケースであり、この状態を「外様状態」と呼ぶこととする。上記に述べた円滑に業務をする状態はほぼ整っていないことから、通常の海外駐在に比べて、あらゆる面で難度が高まることが想定される。インタビューの語りの中では、「海外業務における外様状態」において、多くの学びがあるというものが見受けられた。

以前の駐在で資本関係のない、外国企業とのジョイントベンチャーに出向した際の経験についての語りを見ていく。

（Q. 社長の仕事をされるのに支えになっているのは過去のどういった経験ですか）



(以前駐在したときは、合弁会社への駐在で) 当社流じゃなくて現地の全く別の会社のやり方っていうのを、目の当たりにしたっていうことです。(同一グループ内で) 駐在員として仕事をしている範囲においては、どこでも仕事のロジックは、日本のロジックをそのまま適用できるわけですね。だけどこの駐在の時には、経理にしても法務にしても人事にしても、完全に相手が主導権を握っていて、本当の現地の企業ってのはこういうことを言うのかと。当社にいると見えないですね。(現地法人社長 H 氏)

海外拠点に駐在員として出向したとしても、自社グループ内であれば、もともと慣れ親しんだロジックで引き続き仕事を継続するケースが多い。ところが、まったく資本関係のない外国企業とのジョイントベンチャーとなるとそうはいかない。日系企業の海外拠点ではなく、海外現地資本の会社にて仕事をすることに近い。この時には、なかなか自社にいると見えないことに遭遇するという。現在、社長として業務基盤を整備しているなかで、過去、ジョイントベンチャーで勤務し、日系ではなく、海外現地資本の会社という環境下で働いたことが役立っているという。

#### 6-4-3. 幅広い業務経験

海外現地法人における日本人駐在員社長の育成に重要な経験の3つ目は、「幅広い業務経験」である。社長の業務は多岐にわたるが、関連する部署を経験しておくことで、様々な業務に関する背景を理解し、知識が身についた状態で社長業務を開始することから、業務遂行はスムーズになる。この点に言及しているインタビューイは多い。

まず、社長を育成するのであれば、様々な部署を経験させるのが理想であることを強調している語りである。

社長育成、トップ人材を決めて、こいつらを社長にするから、製造から品質から一部開発とか営業含めて、全ての部署をある程度理解してというのがあれば、経営に関する所にも関わるとか、いろんな部署を経験させるって言うのはあるのかもしれない。私も営業やってまして、いろんな機会でいろんな人と仕事する機会があったのがよかった。生産管理の人だったり開発の人だったり、たまには品質の人たちと仕事するんで、社長になった時にそういう人たちとの

コンタクトと言うかそういうのがあると、いろいろ情報もいただけたりとか。ネットワークが必要。そういった知見をもらえるような人を知っておくっていうこと。そのために日々の業務をしっかりとやるとかということもあるでしょうね。（現地法人社長 E 氏）

上記の語りでは、社長育成のためには、様々な部署を経験するのが理想であり、そのためには、一つ一つの業務を経験するなかで、関わり合いのある人との人脈を築き、様々な部門の人とネットワークを構築していくことが重要であると、強調している。社長になって、会社経営に関する多様な課題が発生したときに、様々な分野で相談できる相手がいることは、社長業務の遂行に役立つであろう。

次に、エンジニア出身者であり、部門内の計画的なローテーションを通じて、社長として赴任するまでに必要な経験をする機会を得たインタビューイの語りである。

私は過去 30 年くらいの会社生活の中でほとんどは技術開発、設計をするような立場の部門にいたんです。けれども、海外赴任の前、3 年間ほど製造部門を見させてもらった。そこで得た経験というのが、やはり海外の工場運営には役立っているなと思います。上の方（事業部の幹部）の人材育成の一環でいろんな経験をさせて頂いたことが今生きています。損益改善については、色んな所で無駄をなくすということが必要になってきています。それは間接の部分も直接の部分もというところで。そこに関しては、製造部長の経験、工場長の経験が大きく入っていると思っていますし、例えば当社では売り上げ 100 のうち半分ぐらいを自分たちで作って、残りの半分は日本ないしは他の国から輸入しているというところなんですけども、どういった製品をどこで作らせるのが一番安くリスク少なく作れるか、というところは、日本にいた時に自分がグローバルな生産アロケーションを見てた経験もあるので（わかる）。この製品はこっちで作った方が安くできる、この製品は別の所に移した方がメリットがある、ということを考えながらアロケーションして、利益増につなげているというところですね。（中略）会社の中で同じような年代の人間たちを見ていると（比べると）、いろんな経験をさせて頂いたなとは思っていますし、これ以上浅

く広くしちゃうと浅過ぎちゃうので。海外の製造会社を見るにあたって、赴任前に生産技術課長兼工場長兼製造部長をやっていたので、それはそれでありがたい経験だったと思います。（Q：幹部が人材育成の観点として実施している計画的なローテーションだったと思われませんか？）間違いなくそうだと思います。（現地法人社長 B 氏）

このインタビューイーは、赴任直前のキャリアで技術開発、生産技術、製造、グローバルな生産管理などを経験し、今の製造会社社長のポジションでの業務遂行に大変役に立っていると語っている。また、そういった経験を得たこと自体は、幹部が意図的に計画したローテーションであろうと認識している。幹部がこのインタビューイーに幅広い業務経験の機会を与え、将来の海外現地法人社長として必要な経験や知識を、付与する機会を意識的に作ってきたことが伺われる。

#### 6-4-4. 部分的社長業務経験

海外現地法人における日本人駐在員社長の育成に重要な経験の 4 つ目は、「部分的社長業務経験」である。海外現地法人における日本人駐在員社長として赴任する前に、その業務を部分的にでも経験しておくことは、役割を果たす際に有益である。

以下の語りでは、赴任前に海外拠点を統括したり、支援したりする部署について、状況もよく理解しているうえで赴任したケースである。

ここに来る前にいた部署で、海外各会社（主要なグループ会社）の将来ビジョンどうあるべきかということ、国内側から支援する立場にいて、それぞれのケース、事例は見てたので。そこからこちらに来て（海外に赴任して）、そこ（将来ビジョン）をはっきりさせなきゃいけないなということで。来たらやること大変だな、ということを実感しています。簡単にはいかないと。（現地法人社長 E 氏）

このインタビューイーは、国内から海外の主要なグループ会社を国内から支援する立場にいて、現在赴任している社内の内情はよくわかっていた。将来ビ

ジョンの策定については、部分的に経験していたともいえる。この経験が現在の実務遂行に役立っていることが語られている。

海外現地法人は、日本本社が株主である場合が多く、大きな決定事項はおのずと、日本本社の決裁を仰ぐ必要がある。海外現地法人社長として、日本側への報告業務は重要であり、予め、部分的に日本で経験したことを語っているインタビューイーもいる。

日本との機関決定の仕組み。お金を使ったりする仕組み、経営会議の仕組み、どういうプロセスで決まっていくかという。何が必要なのか、日本に報告しないといけないのか、何が任されてて、何を報告しないといけないとか（を理解しておくことが重要）。（自らの）企画部長時代とかね、取締役会とか関わってたんで。こういうことを報告しとけばいいんだね、みたいな（ことを理解している）。なかなかいきなりやれって言われても分かんないと思うんですね。何を社長とか会長にあげなきゃいけないのとか、どういうことが問題視されてるのとか、企画部長だと全部の会議出てるので。社長さんたちはどういう事言ってるかとかですね、どこで怒られるのか、どうかわかってるってのはね（今役に立っている）。まるで分かってないとすごく緊張するし、何をどう突っ込まれるか知らないじゃないですか。必要だと思うんですね。ああいう場での場慣れ感。（現地法人社長 I 氏）

上記の発言では、海外現地法人社長として、日本の経営会議にて業績報告や、投資の決裁を得る際のポイントなど、経験なしにはなかなか対応できないことを語っている。このインタビューイーは、以前のキャリアで企画部長を経験し、その場に同席し、運営する側にあったことから、社長として必要な業務を部分的に経験しており、これが今の社長業務に活かしていることが理解できる。

#### 6-4-5. 俯瞰的社長業務経験

海外現地法人における日本人駐在員社長の育成に重要な経験の5つ目は、「俯瞰的社長業務経験」である。上記においては、部分的な社長業務経験が重

要であることを述べた。一方で、事業を見渡し、運営することを通じたことが役に立っているというインタビューも見られた。これを俯瞰的社長業務経験と呼ぶことにする。

以下のC氏は、これまで、事業を俯瞰してきた経験してきたことが今の社長業務に生きているということについて語っている。

営業として事業全体に携われたというラッキーな部分だと思います。新しい製品を新しいマーケットにおける活動って、99%失注するんです。でも設備投資をそれなりにやって。営業の役割は計画の立案と販売と市場の競合動向を含めた動向の分析だったんで、それをやりながら事業採算性とか含めて、立案できたということと、その実行ですね。事業全体に関わってたんで。人事とか経理とかアドミの関係は除いて、事業の実質的なメインの所に大分関与してたんで、ある意味、会社を回すのにどういったことが必要なか、なんとなくイメージできたのかなと思います。結局（事業を）俯瞰して見られたのかなと。（現地法人社長C氏）

上記の発言では、営業としてのキャリアを歩む中で、事業全体に関わり、俯瞰する立場で経験してきたことが、現在の販売会社の社長の業務遂行に役立っていることが語られている。これまでの責任者時代に事業全体を俯瞰した経験、いわば社長経験を積んできたことが伺われ、今の社長としての業務は延長線上にあり、一定の準備ができたと認識していることが分かる。

次は、海外経験が豊富であり、海外におけるポジションを数多く経験し、段階的に社長に就任したインタビューイの語りである。

担当から社長までという形で経験させてもらっている。最初の国は30代前半から生産技術のエンジニア。次の国で、30代後半から工場管理のスタッフ、工場長に近いですけども、2年ですね。そのあとまた別の国は、50代で2年半。これはジェネラルマネージャーで。それから今の国は50代終盤から現在まで。場所は違いますが、担当から工場長みたいなこともやり、最後は社長やっている、というそういう感じですね。（中略）私が今まで勤務していた会社というのは、そんなに大きく

なくて全部見れるんですね。経理から品保から工場から。そういう意味で経験が生きてきて、損益についても見やすいと言うか、知恵がついたって言うか、そういうことだと思うんですね。今時点もちっちゃな会社なので、それなりに経理の言っていることを理解できるって言うか。（現地法人社長 D 氏）

このインタビューイは、エンジニアとして海外のキャリアをスタートさせてきたが、その後も、技術系の要職に就き、最後に社長の役割を担っている。本人曰く、これまで大きな会社に勤務していなかったため、逆に会社全体がよく見え、社長としてのマネジメントに役立っていることが分かる。事業を俯瞰し、既に社長業務を経験してきたとも言えよう。

現実的に、汎用性がある、社長の業務に役立つコアな経験とは、事業を見渡す経験であろう、ということを語っているインタビューイの発言である。

事業全体を考える、そういうことしかないのかなと思うんです。事業全体を考える経験をしておけば、逆に言うと誰でもできる、ということでもあるんですよ。別に複数の事業とか組織とかエリアを経験してなくても、やろう思ったらできる。究極は欧米とかでもよく社長が他から引き抜かれたりしてますけども、同業じゃないパターンもあると思うんですね。決して過去のキャリアの中で全然違いますということでも（違う業界の経験しかなかったとしても）、できんことはない（なんとかやれる）。（現地法人社長 C 氏）

このインタビューイは、キーとなる経験として、「事業を見渡す経験」をすることで、様々な社長経験に対応できるのではないかと語っている。

#### 6-4-6. 分析結果のまとめ

ここまで、海外現地法人における日本人駐在員社長の育成に必要な経験について分析してきた。

様々な経験の中で抽出されたのは、まず①海外駐在経験である。海外現地法人の経営者という立場から、事前の海外駐在経験が重要である。次に②海外外様経験である。海外で業務をするという意味では①と同様であるが、ジョイントベン

チャーへの出向など、円滑に業務を進める環境が整っていない海外駐在は、一段と難度が高いと言えよう。その分、学びも大きいと考えられる。次に③幅広い業務経験である。社長業務は幅広い。様々な業務経験があることは、社長として赴任した後に役に立つと思われる。次に、④部分的社長業務経験である。日本における仕事においても、社長業務を部分的に経験できる場合がある。その経験は、社長として赴任する際の準備になり得る。最後に⑤俯瞰的社長業務経験である。事業を俯瞰して運営する経験をしておくことで、社長として海外現地法人を経営する際、様々な事象に対応しやすくなるであろう。上記をまとめたものが以下の表である。

**表 6-6. 海外現地法人における日本人駐在員社長の育成に重要な経験**

経験の種類
海外駐在経験 (G 氏、F 氏、I 氏)
海外外様経験 (H 氏)
幅広い業務経験 (E 氏、B 氏)
部分的社長業務経験 (E 氏、I 氏)
俯瞰的社長業務経験 (C 氏、D 氏、C 氏)

出所：筆者作成

## 6-5. 考察

ここからは、海外現地法人における日本人駐在員社長の育成に関する質的データの分析結果について考察を加えていくことにしたい。

### 6-5-1. 役割適応課題と育成に必要な経験の関係

第3章では、海外現地法人における日本人駐在員社長の役割適応課題に焦点を当て、3つのカテゴリーに整理している。それらは、①担当分野の拡大（水平的拡大）、②責任の拡大（垂直的変化・中心化）、③異文化理解（労働観の違いへの適応）である。

今回の「海外現地法人の日本人駐在員社長の育成にあたり重要な経験は何か」という研究課題に対する分析では、①海外駐在経験、②海外外様経験、③幅広い業務経験、④部分的社長業務経験、⑤俯瞰的社長業務経験という5つが見出された。

この結果と第3章の分析結果を照らし合わせると、両者に関連性があることが推察される。

すなわち、海外現地法人における日本人駐在員社長は着任後、役割適応課題に直面しているが、「担当分野の拡大（水平的拡大）」という役割適応課題に直面しているため「幅広い業務経験」や「部分的社長業務経験」が役立つという認識を持ち、「責任の拡大（垂直的変化・中心化）」役割適応課題を乗り越えなければならないので、「俯瞰的社長業務経験」が必要と考え、「異文化理解（労働観の違いへの適応）」という役割適応課題があるからこそ、「海外駐在経験」や「海外外様経験」が必要であるという語りが生まれているのではないかと考えられる。これらをまとめたのが以下の表である。

**表 6-7. 役割適応課題と育成に重要な経験との関連**

役割適応課題	育成に役立つ経験
担当分野の拡大（水平的拡大）	幅広い業務経験 部分的社長業務経験
責任の拡大（垂直的変化・中心化）	俯瞰的社長業務経験
異文化理解（労働観の違いへの適応）	海外駐在経験 海外外様経験

出所：筆者作成

企業における人事・人材開発部門としても、これらの傾向が共有されていれば、その目的に合致するような、人事制度や、人材育成施策を企画・実行することが可能である。もちろん、企業によってもその傾向は異なると思われるが、ある程度普遍的な要素も含まれていると想定されるため、多くの企業に参考になるであろう。

この中でも、海外現地法人における日本人駐在員社長にとって、「海外駐在経験」の重要性は、多くのインタビューイーから、様々な文脈で語られてきたため、以下に考察していく。

#### 6-5-2. 海外駐在経験の重要性

ここでは、社長の業務遂行に役立つ過去の経験として、海外駐在経験を取り上げる。海外駐在経験には、多くの示唆に富む要素を含んでいることが、先行研究で明らかになっている。



金井(2002)<sup>62</sup>は、20名の経営幹部に対するインタビューの分析を通じ、「海外勤務には、一皮むける機会がうまくビルトインされている」と論じている。また、古野(2008)<sup>63</sup>は18名の経営幹部にインタビューを実施し、それぞれの「一皮むけた経験」を抽出したうえで、「海外経験は、修羅場であり、学びの宝庫である」と結論付けている。

海外経験は、学ぶことの多い、成長を促す経験であることは本稿の調査でも語られてきた。海外勤務による担当業務や責任の拡大は確認されている。これは、一段高い視座の獲得に役立つであろう。また、日本を外から見ることの重要性を強調する語りも見られた。これは、価値観の再構築に当たると思われる。また、社長として赴任する前の若い時の異文化経験が有効であることも語られてきた。これは海外駐在を通じた異文化コミュニケーション能力の開発の意義を指摘していると言えよう。

海外駐在経験は、様々な学びの機会であり、その意義は、①より高い視座の獲得、②価値観の再構築、③異文化コミュニケーション能力の開発としてまとめられるだろう。上記の内容を以下にまとめる。

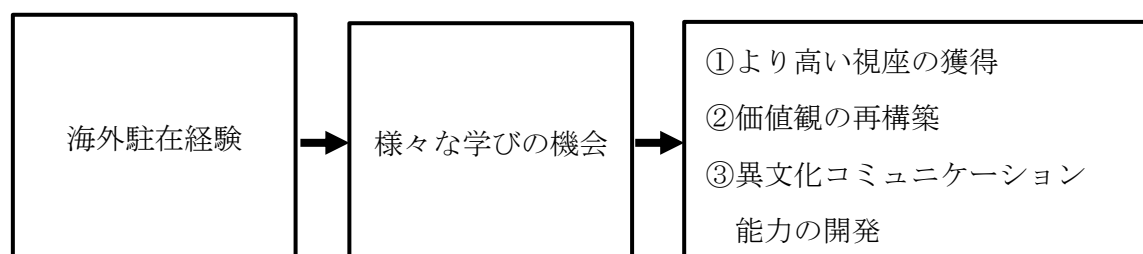


図 6-1. 海外勤務経験の意義

出所：筆者作成

### 6-5-3. 上位概念としての修羅場経験

本章で見出された5つの経験をコーディングする前の、多様なストーリーを改めて振り返ってみると、各々のインタビューは非常に厳しい状況下での経験を語ることが多いことに気づく。今振り返ると、この時に苦労したことが今に活かしているという文脈で語られているケースがほとんどである。それゆえ、これら経験を総合す

62 金井(2002), 16-34 頁。

63 古野(2008), 248-257 頁。

ると、上位概念として「修羅場経験」と呼ぶことができよう。これらのつながりを示したのが以下の図である。

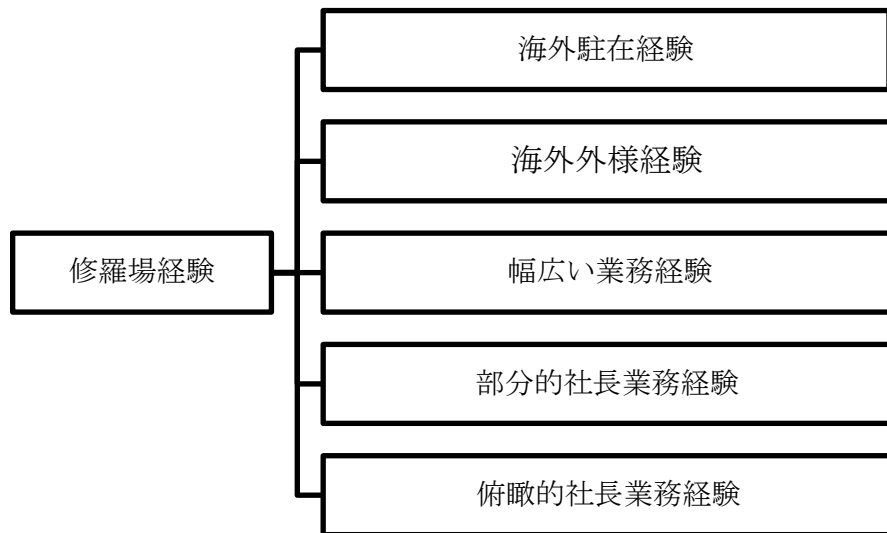


図 6-2. 各経験の上位概念である修羅場経験

出所：筆者作成

第3章では、現地法人駐在員社長の役割適応課題を挙げ、その発生要因として「知識不足」、「経験不足」、「胆力不足」を挙げた。そして、役割適応を促進するために、知識不足を補う重要な他者である適応エージェントを第4章で、経験不足を補うプロアクティブ行動を第5章で論じてきた。本章で見出された「修羅場経験」は胆力不足によって発生する役割適応課題に対応する意味で重要であると考えられる。

McCauley, Moxley & Velsor (1998)<sup>64</sup>は、修羅場経験には、逆境というチャレンジが組み込まれており、ほかのどのような経験よりも実りの多い学びの機会であると論じ、円熟したリーダーになる教訓の源泉であると結論付けている。修羅場経験を通じて、自らの限界を感じることもあるであろう。そこで全力で課題に取り組み、乗り越えた経験は、自信につながる。そして、その後に困難な状況に陥ったとしても、何とかかなるだろうという感覚を持てるようになる。これがまさしく胆力である。それゆえ、修羅場経験は、胆力を養うことにつながる。

64 McCauley, Moxley & Velsor (1998), 邦訳書 218-220 頁。

企業側は、海外現地法人に社長を送り出す際、育成の目的で、様々な研修プログラムの提供や、経験機会の付与を行っている。その中で、胆力の養成に直接作用すると考えられる修羅場経験は、意識的に育成計画に組み込まれるべきであろう。

上記の内容を以下に示す。

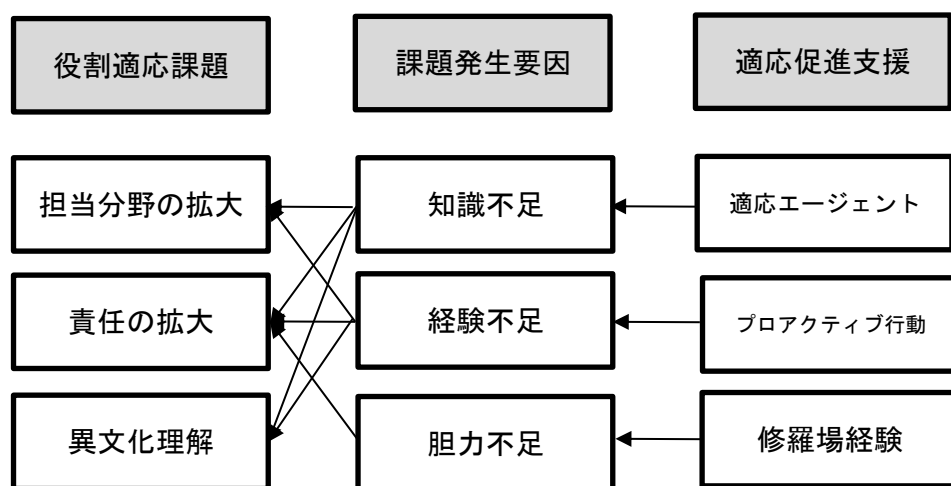


図 6-3. 役割適応課題・課題発生要因・適応促進支援の関係

出所：筆者作成

どのような経験が成長を促進するかは、個人の能力や与えられた業務、置かれた環境によっても変わってくる。しかし、ある程度、共通点や傾向が見られることも分かってきた。企業は、リーダーの成長を促すために、成長を促す経験については入念に分析し、見出された経験機会を計画的に付与するなど、人材育成システムに具体的に組み込んでいく必要がある。

## 6-6. 本章のまとめ

本章の目的は、海外現地法人における日本人駐在員社長の育成についてOJTの側面から研究することであった。OJTとは、実務を通じた育成方法を指し、業務経験がその大部分を占めているため、海外現地法人における日本人駐在員社長の育成に必要な経験について研究した。

インタビュー結果の分析からは、①海外駐在経験、②海外外様経験、③幅広い業務経験、④部分的社長業務経験、⑤俯瞰的社長業務経験の5つが見出された。また、これらを総合すると「修羅場経験」と呼ぶことができるのではないかと考察している。

第3章で発見された「担当分野の拡大（水平的拡大）」「責任の拡大（垂直的変化・中心化）」「異文化理解（労働観の違いへの適応）」という3つの適応課題に対応していると推測される。また、第3章にて、適応課題の発生要因は「知識不足」「経験不足」「胆力不足」であろうと論じ、そのうち「胆力不足」については、本章で考察した「修羅場経験」が、その解消に役立つ可能性がある。

以上、本章では、育成についてOJTの側面から研究してきた。次章では、Off-JTの側面から育成を研究していく。

## 第7章 海外現地法人における日本人駐在員社長の育成に影響を及ぼす Off-JT

### 7-1. 本章の目的

前章では、海外現地法人における日本人駐在員社長の育成について、OJT の側面から考察を進めてきた。本章の目的は、Off-JT の側面から研究することである。具体的には、先行研究レビューと、実際の企業で行われている日本人駐在員社長育成制度に関する事例研究を行う。育成には、大まかに分けて OJT と Off-JT の2つの側面があるが、本章では Off-JT について論じることとする。

本章の構成は以下の通りである。はじめに、先行研究を検討し、次に、事例研究が行われ、その後、分析結果についての考察が行われる。最後に本章のまとめが示される。

先行研究として、*Journal of Executive Education (JEE)*<sup>65</sup>に掲載された全83本の論文を検討し、本稿の趣旨に合うものを引用している。JEE は、主に Executive MBA(以下、EMBA)を中心とした Off-JT の観点から経営幹部育成を包括的に論じているジャーナルである。経営学の中でも重要なテーマであるにもかかわらず、研究の進んでいない経営幹部育成に焦点を当てており、同様のジャーナルは我が国には存在していないため、JEE を対象とすることとした。

JEE で論じられているのは EMBA における経営幹部育成であり、ここでのレビューは、外部育成機関としてどのような取り組みがなされているかを主に検討するものである。一方で、育成の主体となるべき、実際の企業における育成プログラムについても研究する必要がある。それゆえ本章後半では、A社で行われている日本人駐在員社長育成に関する事例について調査し、分析を行った。A

---

<sup>65</sup> JEE とは、米国ジョージア州ケネソー州立大学コールズ経営大学院の発行するジャーナルである。ダブルブラインド方式の査読付きジャーナルであり、2002年～2013年まで合計14回発行されたが、現在は無期限で投稿論文を受け付けていない。そのため、本ジャーナルのレビューだけでは経営幹部育成の最新の情報がアップデートできているとは言えない点が課題であるが、普遍的な内容も豊富に含まれているため、レビュー対象とすることは適切であると考えられる。

社は世界各国に多くの拠点を持つ日系のグローバル企業であり、人材開発に関する様々な取り組みを行っているため、今回の対象とすることとした。A社人材開発部門の全面的な協力を得て、事例研究では、まず研修体系の概要が示され、日本人駐在員社長育成に関する各研修の詳細説明および、受講経験者のインタビュー結果についてまとめている。

経営幹部育成については、企業側としても研究し、施策に取り入れるニーズが高いと思われるが、インタビューやアンケートなどの実施にあたっては、アクセスのしにくさなどの面から、研究が困難であることは容易に想像でき、それゆえ、経営幹部育成を取り扱う研究は極めて限られている。本章において、経営幹部育成についての先行研究をレビューすることに加えて、実際に企業内で行われている事例を研究することは、理論的にも、実践的にも意義が深いことと言えよう。

## 7-2. 先行研究の検討

本章の研究における位置づけを明らかにするため、以下に JEE における先行研究を検討する。

### 7-2-1. JEE における研究領域と EMBA 概観

まずは、JEE に掲載されている論文の概観を見ていきたい。JEE における 83 本の論文の内容をカテゴリーに分類すると、EMBA の講義内容と育成意義 (29 本)、育成の手法 (14 本)、学校運営 (12 本)、コース設計 (11 本)、学習効果測定 (8 本)、学習モデル (2 本)、その他 (7 本) となる。全体的に、EMBA に関連する論文が大部分を占めているという特徴がある。最も多かった「講義内容と育成意義」の中では、財務・会計やリーダーシップ、異文化理解に一定の重点が置かれている。注目すべき点は、同程度に「倫理」に重点が置かれていることであろう。これら論文が発表された直前の 2000 年前後は、米国の著名企業で道義に反する不祥事が連続的に発生していた時期であり、これらを受けて経営幹部育成の在り方を再考する流れがあったと推測できる。

ここで、そもそも EMBA とは何かについて MBA (Master of Business Administration) と対比して説明したい。Capozzoli (2010) は、MBA と EMBA の成り

立ちや受講対象について紹介している。MBA は 1881 年にペンシルバニア大学で開講された。受講対象は最低限のマネジメント経験を持ち、更にビジネス教育を受けたい個人であった。対して EMBA は、1943 年にシカゴ大学で始まり、その受講対象は、経験豊かであるがこれまでのキャリアが幅広くなく、経営に関する全般的な知識を得たい個人であったとされている (Capozzoli, 2010)。

Petit (2012) は、EMBA の歴史について述べている。上述のとおり、EMBA は 1943 年にシカゴ大学で始まったが、その後、自動車製造業のビッグ 3 (General Motors, Ford, Chrysler) の求めに応じ、1954 年にミシガン州立大学でも EMBA を開講した。企業側も社員に対し長期的な視野で育成していくようになり、EMBA の需要と重要性が高まることとなった。EMBA が多数創設されたことの結果、1981 年には EMBA の教育認定機関として Executive MBA Council が設立された。EMBA は以後も米国だけでなく、その他の国にも増え続けていることから、国をまたいだ共同プログラムの選択肢も見られる (Petit, 2012)。EMBA は、もともと MBA から派生し、企業と強く連携しながら発展してきた経営幹部育成に特化した教育機関であると言える。

以上をまとめたものが、以下の表である。

**表 7-1. EMBA と MBA の比較**

	EMBA	MBA
発祥年と大学	1943 年シカゴ大学	1881 年ペンシルバニア大学
対象	すでに経験豊かではあるが更に企業経営に関する全般的な知識を得たい人	最低限のマネジメント経験を持ち合わせているが、さらにビジネス教育を受け、キャリアアップを望む人
その他の特徴	企業との連携が強い	個人向けの要素が強い

出所：Capozzoli (2010) , Petit(2012)を参考に筆者作成

#### 7-2-2. JEE の研究レビュー

本章では、JEE に掲載された全 83 本の論文の内容をカテゴリーに分類し、その中でも数が多く重要であると考えられる EMBA の「コース設計」、「講義内容と育成意義」、「育成の手法」に関するレビューを行っていく。EMBA で提供するコース全体の設計という外観を押さえたうえで、具体的な講義の内容やその意義を確認する。さらに育成を行う際の様々な手法についても実例とともにレビューしていくこととする。

## (1) コース設計

「コース設計」は、各校におけるコースの立ち上げや見直しの内容、過程などについて論じているものである。変化が加速し複雑化するビジネス環境の中、企業は社内の機能を横断して対応すべき課題に多く直面している。これを踏まえ、コース設計という観点から、各カリキュラム同士の関連性を強め、学習効果を高める動きが様々な教育機関でなされている。

ケネソー州立大学 EMBA においては、複数の教授が各カリキュラムのコンセプトをすり合わせ、全体が一貫性を持つようにコース設計を改善した結果、受講者は幅広い知識を習得することができ、また教授側も、領域をまたいで集団で教える経験が得られ、教授スキルにも効果的であることが示されている (Moodie & Roebuck, 2002)。ヴィラノヴァ大学 EMBA ではカリキュラム統合責任者を配置し、カリキュラムが相互に関連性を持つよう、横断的なコース運営に見直したことで、常に経営幹部育成の現状を把握し、必要に応じた改善を適宜行えるようになったことが示されている (Stumpf & Tymon, 2002)。ペース大学の事例 (Wynne & Parker, 2013) では会計部門のコース見直しを行っており、専門の異なる複数の教授によるチームティーチングを実施したところ、受講者の学習曲線が大幅に改善した。また、ロヨラ大学メリーランド校では、既存プログラムをバランススコアカードの観点から検証した結果、学校としての戦略の共有化とコース統合などを行ったことが示され、結果的に受講者の満足度を向上させることに成功した (Smith & Fletcher, 2004)。

上記 4 つの研究では、EMBA の共通課題である教育のサイロ化状態を打開する案を実践した。企業が様々な課題に対し、様々な専門領域に関して横断的な知識を備えて対応していくことが迫られている。EMBA がそのような状況を踏まえ、コース設計を実施していることが理解できる。

また、コース設計で比較的多いのは、教育機関と企業との提携プログラムに関する論文である。英国においては、社内実務を通じて理論を学ぶことで社内的に修了証書を発行する取り組みや、教育機関と連携して、当該大学の単位を取得できるような仕組みが増えてきていることが報告されており (Prince, 2002)、実践だけではなく、理論を学ぶことの重要性も高まっている。また、デイトン大学における経営幹部向けプログラムは、顧客となる各社の幹部層の育成課題を踏



まえたオーダーメイドのカリキュラムを企業と一緒にデザインし、受講できる事例も紹介されている(Hura, 2003)。以上のような教育機関と企業の提携に関する効果を測定するために、南オーストラリア大学がパートナーシップのある6つの機関(NOP 法人、企業、政府関係他)に対してインタビュー調査を実施した。その結果、大学としては現実のビジネス界との接点を得られるメリットがあり、企業側にとっては理論と実務を統合して学べる点、その会社に必要なカリキュラムを提供してくれる点で、受講者の学習効果が高く、人材育成に効果的であることが示され、両者にとって有益であることがわかった(Ryan, 2007)。

Hura(2003), Ryan(2007)によると、経営幹部育成は現実的な実務経験だけではなく理論から学ぶべきであり、またそれぞれの企業が抱える課題に対して、EMBA と提携してオーダーメイドで育成制度を設計することが重要である。

以上、JEE に掲載されたコース設計に関する論文からは、横断的なコース設計及び企業との提携が重要であることが示された。

## (2) 講義内容と育成意義

「講義内容と育成意義」に関しては、具体的なカリキュラム内容に関するものであり、①財務・会計、②リーダーシップ、③異文化理解、④倫理、という4つに分類できる。それぞれについて見ていくことにしたい。

### ①財務・会計

JEE においては、経営幹部の共通言語ともいえるべき財務・会計のカリキュラムについて一定の分量で論じられている。

2000年に粉飾決算が原因でエンロンが破綻し、当時のエンロンの経営者は「自分は会計士ではない」として経理分野の無知を主張した(Malet, 2004)。この事件がきっかけとなり企業統治における会計制度が見直しされ、2002年のSOX法<sup>66</sup>が制定されたといわれる(Malet, 2004)。SOX法では経営幹部の金融リテラシーが重要になっており、これに対応するためには、企業は自社の金融リテラシー

---

66 上場企業会計改革および投資家保護法のこと。企業会計や財務報告の透明性・正確性を高めることを目的とし、投資家に対する企業経営者の責任と義務・罰則を定めたアメリカ連邦法。2002年7月成立。

を見極め、自社のニーズを満たす経営幹部向け育成プログラムを企画し、実行しなければならないと Malet (2004) は論じている。

Adams III & Calcagno (2006) によると、大学や大学院 (MBA) において、マクロ経済とコーポレートファイナンスは個別に教えられ、前者では金融財政政策を、後者では EVA (経済的付加価値) などの概念を利用した財務情報の分析と理解が取り上げられるが、金利や税率の変化が会社の成長や配当支払い能力に影響を及ぼす可能性があるとし、マクロ経済とコーポレートファイナンスは連結して教えられるべきであると主張している (Adams III & Calcagno, 2006)。

Capozzoli (2010) は、EMBA クラスには最低限のビジネススキルが求められ、それが財務・会計知識であると論じている。そして、それを入学前に事前に習得するためのアカウンティングブートキャンプ (EMBA 入学前教育) の内容を具体的に紹介している。ブートキャンプ 1 か月前には、財務・会計に関する 50 の選択式問題がオンラインで出される。ここで 80% 以上正解すると、ブートキャンプは免除される。ブートキャンプ終了時にも同じ 50 の質問がオンラインで出され、習熟度を確認できる。授業はパワーポイントのプレゼンテーションを活用した講義、及び事前に課されているエクセルでの課題を用いて行われる。この作業をすることで、貸借対照表と損益計算書の構造を理解することができ、大学院での授業や実務に必要な財務・会計知識を得ることができる (Capozzoli, 2010)。

Bruns & Bruns (2010) は、Capozzoli (2010) と同様に、EMBA クラスには様々なレベルの受講者がいるため、最適な財務・会計のケースを用意するのが難しいと論じている。そこで、ノースイースタン大学では、ディスカッションにより各々の受講者が財務・会計の知識を最適に学べるプログラムを 3 つ用意した。1 つ目は、公開されている財務諸表を見て「3 つの悪い兆候」、「3 つの良い兆候」、「3 つの興味深い事項」をグループで見つける方法である。2 つ目は、実際に起こっているニュースを材料として演習や議論を行う方法である。3 つ目は、実在の会社間の財務面の比較である。上記の 3 つのカリキュラムによって、従来のテキストを読み進める座学のものとは比べ、格段に受講者の関心を引くものとなっている (Bruns & Bruns, 2010)。

Berry & Sharbrough (2011) は、ある企業にて実施した「非財務マネージャー向け財務研修」について紹介している。具体的には、自社の数字を用いて財務・ト

リードオフ分析を課すプログラムであり、自部門のどの数字が、他部門のどの数字に影響しているかなどについて、グループで取り組む研修である。この研修では、2つの効果が見出されている。1つ目の効果は、受講者が会社全体のリターンにおけるチームの機能を理解するようになり、会社全体で投資効果を高めることに目を向けるようになったこと。2つ目の効果が、研修の過程で受講者同士が情報交換、意見交換をすることになり、チームワークも向上したこと。この2点である(Berry & Sharbrough, 2011)。

JEEからは、経営幹部レベルのビジネスパーソンにとって、一定レベル以上の財務・会計知識は重要であることが理解できる。しかし、業種によって財務・会計知識に関して求められる内容も異なり、そもそもの対象者の知識レベルのバラツキを鑑みると教えるべき内容のレベルも変わってくるため、EMBAはこのような財務・会計教育に関する多様なニーズに対応するために工夫したカリキュラムを提供していることが理解できる。

## ②リーダーシップ

2つ目は、リーダーシップに関するカリキュラムである。McNay(2008)によると、20世紀はマネージャー育成が注目されてきたが、21世紀は経営幹部育成が重視されており、経営幹部がいかにリーダーシップを発揮できるかといった点に重点が置かれていると論じている。また経営幹部のリーダーシップは企業の業績に直結することから、重要な教育科目である。リーダーシップ理論は様々なものがあるため、混乱を来しかねないが、EMBA各校はこれらを整理統合し、時代に合ったリーダーシップを教えるべきだとMcNay(2008)は主張している。

さらにMcNay(2010)は、19世紀に始まった株主重視の理論に対し、現在はステークホルダー(利害関係者)重視の理論に、企業の関心が移行していることを述べている。McNay(2010)は、企業が株主を重視すると生産性や利益を上げることに注力するため、効率性を求めて人員削減を行うこともあるが、優秀な社員のほとんどは、自分たちを大切にしない組織に対して、時間を費やそうとは思わないため当該組織を離れる傾向にあると主張する。社員もステークホルダーであり、社員を大切に扱うことがエンゲージメント向上や企業の長い発展につながる(McNay, 2010)。こうした背景のもと教育機関はビジネスリーダーに適切な講

義を提供することが必要であり、知識教育及び実践での学びや経験をシェアする場づくりも意義深いとしている (McNay, 2010)。

また、McNay (2012) は、かつての経営幹部は株主を重視するばかりに利益を上げることだけに注力し、社員が組織に忠誠を誓うような文化の構築が後回しになってきたと主張する。そこで、McNay (2012) は、21 世紀は人を重視することが重要であり、リーダーシップの再定義を提案している。すなわち、リーダーシップとは、かつて、リーダーの属性や特徴と考えられてきたが、組織のメンバーがモチベーションを高め、組織目標を達成したいと思える現象であり、このリーダーシップこそが 21 世紀の経営幹部に求められるものであると論じている (McNay, 2012)。教育機関はそのようなリーダーシップスタイルを身に付けられるような講義の機会を提供することが重要である (McNay, 2012)。

McNay (2011) は、ミッションの管理に関する経営幹部育成の役割について述べている。ビジネススクールは、競争戦略や技術課題、経営責任などについて教えてきたが、一般的に戦略全般、特に戦略策定段階において、ミッションを活用することの重要性については強調してこなかった。経営幹部にとって戦略的な意思決定を導き管理する明確なミッションを作り出すことは、究極の責任であるとし、その重要性が受講者に十分理解されれば、組織の全員に力を与えるリーダーが生まれることとなる。ミッションの管理を通じて、経営幹部育成と経営戦略の方向性を一致させることの重要性を論じている (McNay, 2011)。

Lindsey & Pate (2006) は、道徳的原則に基づくリーダーシップ教育の重要性を強調している。2000 年代初頭の著名企業における不祥事によって、リーダーの道徳に基づいた意思決定が一層求められるようになった。21 世紀の企業では、人口統計上、ベビーブーマーが引退し、リーダーシップのポジションに適した層の人数が乏しい。またグローバル化の進展により競争が激化しており、より戦略的なリーダーが求められている。さらに企業のダウンサイジングを通じて、各社はミドル世代を多く放出してしまった。Lindsey & Pate (2006) は、これらの理由によりリーダーシップはこれまで以上に重要となっていることを主張している。

Lindsey & Pate (2006) は米国のロヨラメリーマウント大学の EMBA において、リーダーシップ育成の事例を紹介している。同校では、リーダーシップのパフォーマンスは、ビジネス知識、遂行、管理能力、リーダーシップに関する知

見の積であると定義した。すなわち、各項目の能力が高まればリーダーシップとしてのパフォーマンスは向上する。しかし、いずれかでもゼロの項目があれば、リーダーシップのパフォーマンスもゼロになってしまうのである。特に重視したのはリーダーシップに関する知見である。人によって強さや弱さ、情熱や価値観は独特の組み合わせで保持しており、これをリーダーが認識すべきであるとしている。この知見をプログラムに組み込んだ結果、受講者からも「このプログラムを通じて大きな自信を得られた」などのコメントをはじめ、よい反応を得られたという (Lindsey & Pate, 2006)。

Manning, Waldman, Lindsey, Newberg & Cotter-Lockard (2012) は、同じくロヨラメリーマウント大学において、リーダーのポジションにある人が、思いやりのあるコミュニケーション (Compassionate communication) のスキルを持つ重要性を論じ、EMBA での具体的な育成方法について論じている。そこで、ロヨラメリーマウント大学では、相手の心情を理解し、効果的なコミュニケーションをとるために、求められる要素を過去の研究結果から抽出し、プログラムに組み込んでいる。それが、同校 EMBA の入学直後の受講者に対して行うエクササイズである。その内容は、起床してすぐに 60 秒目を閉じて「自分の最も深い内なる価値観は何か?」と問いかけ、目を開けて短い言葉で書き留める。もう一度目を閉じて同じ問いを自分に投げかけ、また書き留める。重要だと思った言葉は丸で囲む。これを 10 日間繰り返す。多くの受講者に好評であり、自らの会社を内なる価値観を重視した組織に再構築しようというコメントを得た。(Manning, Waldman, Lindsey & Newberg & Cotter-Lockard, 2012)

JEE に掲載された論文には、リーダーシップを発揮するために、リーダーが組織のメンバー一人一人を大切にすることの重要性が論じられている。不透明で変化する経営環境のもと、多様性の増すメンバー構成の中では、一人一人との信頼関係構築が重要であり、リーダーは胸襟を開き、温かみをもって人と接することが求められている。

### ③ 異文化理解

3 つ目は異文化理解である。グローバル化の進展したビジネス環境に対応するため、経営幹部は、異文化を理解することが求められる。

Cotner & Smith (2002)によると、EMBAで国際領域学習を取り入れる大学院が増えており、調査によると78%のEMBAで採用している(Executive MBA Council 2001 Membership Directory)。Cotner & Smith (2002)は、国際領域学習として、具体的にどのような内容を取り入れているのかをEMBA40校に調査した。その結果、外国訪問、外国居住、現地でのケーススタディの3つを取り入れている大学が多く、それらは異文化経験、直接体験、快適な領域からの脱却などなどを目的に行っていた。受講者の満足度も高く、10を最大値とした満足度調査での平均値は8.9という高いスコアを示した。また、学んだ内容として、海外の市場に関する機会やリスク、自らの認識の変化などが挙げられている。これらの経験はいずれも受講者に利益をもたらすものであり、未導入のEMBA各校が、国際領域学習を企画、実行することを検討することは有益であるとしている(Cotner & Smith, 2002)。

Nemetz-Mills (2008)は、国際的なビジネスパーソンは、マルクス主義、ウィルソンの理想主義、新保守理想主義、国益、ナショナリズム、孤立主義、神主主義など、相手国の政策を理解し、そのうえでアクションをとる必要があると述べている。そのために、「政策の相違の程度によるリスク」と「活用できるリソースの多寡」の2軸を用いてとるべきアクションを4象限で整理し、意思決定を支援するモデルを提案している。そして、実際に意思決定をシミュレーションしてもらうことで、意思決定スキルを高めることを目的としている(Nemetz-Mills, 2008)。リスクが高くリソースも多い場合は、不確実性の低減とリスク抑制、リスクが高いがリソースが少ない場合は撤退、リスクが低くリソースが多い場合は、投資や管理の強化、リスクが低くリソースも少ない場合は焦点を絞って継続的な投資、などの行動を提示している。(Nemetz-Mills, 2008)。

Widmier & Hair(2008)は、異文化適応の観点から経営幹部育成をとらえている。Widmier & Hair(2008)は、グローバル化に伴い、米国から外国へ駐在員を送るケースも増えているが、十分に異文化研修をできていないのが実情であり、対象者の知識レベルや、文化の違いの程度によって、知識・適応に関し、どのトレーニングを実施するかを決定するのが良いと述べ、国際的な業務に携わる営業担当幹部の育成プログラムについて考察している。そこでは、異文化適応に対する準備として、自文化との類似性と、本人の異文化体験の程度で4象限に分け、対象者別のアプローチを提案している(Widmier & Hair, 2008)。例えば、異文化理解が豊富な

人が、自文化に近い国との取引が想定される場合は、そもそも研修の必要性は低い。しかし、異文化体験が豊富でも、自文化とは異なる国と取引するのであれば、一定の文化的知識は必要である。一方、異文化体験が豊富でない人が、自文化に近い国と取引するのであれば、異文化適応の訓練を受ける必要があるし、異文化体験が豊富でない人が、自文化とは異なる国と取引するのであれば、異文化適応の訓練及び文化的知識の研修が必要となる(Widmier & Hair, 2008)。Widmier & Hair(2008)は、自文化との類似性と、本人の異文化体験の程度に応じた異文化研修を実施することが重要であると主張している。

Gallagher & Schuler (2005) の調査によると、経営幹部は短期の海外経験によって文化的、政治的、地理的、経済的のいずれかの側面(CAGE; cultural, administrative, geographic, and economic)で大いに影響を受けた、という結果が得られている。これは短期の国際的な体験が、育成機会に織り込まれていることを意味しており、ここで得られた経験が、経営幹部のグローバルなマインドセットにつながるとしている(Gallagher & Schuler, 2005)。テネシー大学 EMBA ではこれを踏まえた海外現地経験プログラムを開発した。このプログラムに参加した受講者は、現地経験をして帰国した後に、CAGE モデルによる分析を用いて、その国への新規進出を会社に提案している(Gallagher & Schuler, 2005)。

これらの論文から理解できる点は、経営幹部になる人材には、自国と他国の違いを認識したうえでビジネスを行うことが重要であるということと、そのような知見を得るため現地で直接異文化経験をすることが重要であるということである。国際化が進展している経営環境において、これらが経営幹部育成プログラムのポイントの一つと言える。

#### ④倫理

2000 年代初頭には大きな不正事件が多数取り上げられたが、その根本的な原因として、トップの倫理観の欠如があげられよう。それゆえ、トップが倫理観を持ってビジネスに取り組むことが重要であるという主張が多くなった。そのような社会情勢、ビジネス環境を反映しているのか、倫理に関する論文は比較的多く、経営幹部育成にも当然導入されるべきテーマとなっている。

Springate (2002) は、エンロンやアンダーセンの不祥事を踏まえて、EMBA もカリキュラムを改善する必要があると述べている。改善する際の留意点は、①株主を重視するだ

けでは不十分であること、②倫理分野を取り扱うこと、③分析・戦略・マーケティングのスキルを提供することなどである。(Springate, 2002)。上記②においては、倫理分野を経営幹部育成で取り扱う重要性が強調されている。

Sauser Jr. (2003) は、倫理に関する教育は EMBA においても重要性を増しているとし、オーバーン大学にて開発した、オンラインベースの倫理コースについて紹介している。このコースは、自分のペースで学習できるよう 5 枚の CD-ROM にすべての講義(一本約 45 分)と、ビジネスリーダーが専門分野の倫理について語る 20 分のインタビューが含まれる。その他、読書課題、および筆記課題にてコースが構成されている。また、コンピューターシステムによって、受講者、教授との間で個人およびクラス単位で、Eメールのコミュニケーション、ディスカッションやケースのファイル共有ができる。受講者の満足度も高く、深い考察と探求の機会として効果的であり、倫理教育への有効性が論じられている (Sauser Jr., 2003)。

Siegel & Watson (2003) は、高等教育における倫理の役割について述べている。Siegel & Watson(2003)によると、倫理は人生観にも根差す問題であり、文学や宗教からも学ぶことが多いため、倫理に関する学習は一方的な教授ではなく、教授者と受講者の双方向で学ぶことが重要であると主張している。また、倫理の問題は、教室や座学で完結するわけではなく、地域とのつながりの中で学ぶことも重要であると主張している (Siegel & Watson, 2003)。以上のように、倫理の問題は「教授者から受講者へ」という一般的な講義形態では習得できない、難問であると理解できる。また、ビジネスに限定される狭い見方だけではなく、多様な観点から捉えることの重要性が示されている (Siegel & Watson, 2003)。

倫理の具体的な教育方法を、Schulzke (2006) が示している。Schulzke (2006) は、EMBA における倫理の実践的な教育方法として、倫理的な判断を求められる実例のケースを用い、ロールプレイやチームディスカッション、分析をすることによって掘り下げる教育方法が有益であると論じている。Schulzke (2006)は、この学びを、実務現場で類似の状況に直面した際に反映することが狙いであると論じている。

JEE に掲載された論文からは、倫理は、教室内や座学、個人でだけ学ぶものではなく、実践的な事例や多様な観点、チームやグループなどの他者との相互作用の中から学ぶことが重要であると理解できる。また、企業内の不正を防ぐというビジネス上の観点から、取り入れられていると考えられるが、知識やスキルを学ぶだけにとどまら



ず、一人一人の心のありようにも根差す問題であり、ビジネスパーソンとしてのすべての基盤であるという見方もできる。ビジネスにおける倫理教育は、新しい分野であり重要性も高いため、今後より効果的な方法を開発する必要があると言えよう。そしてそれを経営幹部育成に導入していくべきである。

### (3) 育成の手法

3つ目が、「育成の手法」に関する内容である。EMBAをはじめとする教育機関における、経営幹部育成の手法は多岐にわたり、様々な論文において育成効果の高い方法について調査、検証されている。その中でも多く論じられているのは、実際のビジネス課題を疑似体験し、そこで解決方法を見出すことによって学びを得ることである。

Gonzalez (2011) は、「受講者にケースを提示し、問題に直面した意思決定者の役割を負わせることで構成されているティーチング・アプローチ」と定義される20世紀に生まれたケースメソッドが、21世紀にも通用するのかという問題意識から調査を行った。科学的知性、技術的知性、管理的知性の3つの観点から分析した結果、管理的知性は「経験して学ぶ」という面があり、「診断し、決断し、実行する」ことをやればやるほど上達するため、ケースメソッドがもっとも適していることが示されている。科学的知性と技術的知性についても、知識を得るためではなく、実行できるようになることが重要であり、それにはケースメソッドが一番適していることを主張している。経営幹部育成におけるケースメソッドの有意義さが理解できる(Gonzalez, 2011)。

Chinta (2009) は、ザビエル大学 MBA コースで開発した応用戦略コースについて紹介している。具体的には、新規事業開発、新製品開発などのテーマごとに受講者を振り分け、現実世界でのケースを題材にした戦略立案プロジェクトを受講者に課し、学習・研究させ、最終的にはビジネスプランを報告させるというプログラムである。実際のビジネス環境を踏まえて具体的に提案することが求められるため、受講者はかなり苦勞をするが、評価は高く、育成機会としての満足度は高い(Chinta, 2009)。Chinta (2009) は、「学問と産業を行き来することが、応用戦略を学ぶのに最適である」と述べ、学習プログラムにおける経験学習の重要性を強調している(Chinta, 2009)。

Boehner & O'Neil (2010) は、ロチェスター工科大学 EMBA にて、チーム形式で外部企業にコンサルティングを行う過程で、リアルなビジネス現場から学ぶプログラムを

開発したことを紹介している。具体的には、外部企業から提示された課題に対し、EMBA受講者が分析し、解決策を提案するプログラム内容である。外部企業はいわば顧客として、6か月の無料コンサルティングをモチベーション高い経験豊かなマネージャー（EMBA受講者）から受けられる。受講者側も、この経験は実践と教室での学びを統合する価値のある育成経験ととらえており、さらに、快適な領域を出てプロジェクトをマネジメントしたり、ストレス下において効果的にチームでワークしたりすることの能力に自信が持てるようになったとしている(Boehner & O'Neil, 2010)。

McNay (2009) は、経営幹部にはリーダーシップの発揮が求められているが、本人が学ぶ必要性を理解していなかったりして、十分に発揮できている人は多くないため、それを克服するために臨床的アプローチを提案している。このアプローチはコンサルティング会社の一員という設定で、経営幹部同士でチームを組み、リアルな経営環境の中で与えられた課題に対して調査分析の上で提案を行うものである。プログラム終了後、より広い視野を得た経営幹部は職場に戻り、①以前よりも部下の意思決定を助けることができるようになった、②部下たちが自分たちの知識を使って自律的に仕事をするをサポートすることができるようになった、③リソースの配分や、人、金、物理的なリソースに対する要求に対し、均整の取れた意思決定ができるようになった(McNay, 2009)。また、経営幹部がこれらの活動を実践することで、彼ら自身が知識豊かであることや、素早く意思決定して行動することを周囲に示すことができ、信頼を得ることにもつながる(McNay, 2009)。また、経営幹部が課題に取り組むことによって、他者を尊重することにもつながるなどの効果があげられている(McNay, 2009)。このような臨床的なアプローチは、実践を通じて学習者の知識や意思決定スキルを高めると同時に、周囲からの信頼感を得ることにもつながることが理解できる。

また、チームでの学びによって学習効果を高めることに着目した論文もある。Mento, Jones & Desai (2003) によると、ロヨラ大学メリーランド校では、チームワークを高める仕組みをプログラムの中心に織り込んできた。具体的には、受け入れ時の4日間プログラムで、①チーム単位で読書課題を与える、②前年のEMBA受講者をパネルディスカッションに招待する、③『The Team Handbook』という書籍を読ませるなどの機会を提供するものである。入学後の組織行動学クラスは、アクティブリスニングやフィードバックについて議論させ、応用課程は、グループプロジェクトを課すというプログラムである。これらを実施してきて分かったことは、①チームメンバーはお互いを知

るのに一定の時間が必要であること、②MBTI (Myers-Briggs Type Indicator ; 性格診断テストの一つ) はお互いの違いを知るのに価値あるツールであること、③グループで取り組むレポートは、チームワークを強めることに効果的であること、④チームメンバーを交換することは有用であること、⑤2年間のうちに途中で、クラスセッションを定期的に行い、更なるチームワーク強化を行うことが重要であること、⑥2年間の終了時に、受講者からチーム経験で学んだことを聞き、それをプログラムに生かすことが大事であること、⑦外部の第三者からのフィードバックを受けることなどが、チームワークを高めるプログラムを充実化させるためには重要であることが分かった (Mento, Jones & Desai, 2003)。

Mento & Larson (2004) は、EMBA における経済学コースを教える手法として、ゼミ方式やケース方式のほうが、レクチャー方式よりも柔軟であるとし、効果的に育成するため7つの要素を紹介している。具体的には、①教室内外での緊密な教授とのコンタクト、②モチベーションの高い受講者を巻き込み、受講者同士で教えあう、③アクティブラーニング、④課題が提出された後の素早いフィードバック、⑤取り組むテーマに時間をかける、⑥高い期待値を設定する、⑦様々な学習方法を認める、以上の7つである。Mento & Larson(2004)は、レクチャー・テスト方式よりもゼミやケース方式のほうが柔軟であり、受講者を引き付けると論じているが、単にゼミ形式やケース方式を採用すれば良いという訳ではないことが理解できる。Mento & Larson(2004)が論じる7つの要素をしっかりと意識し、それに基づくゼミ形式やケース方式をデザインすることが求められる。

育成の手法として、オンライン化への対応を取り上げているものもある。EMBAをはじめとする高等教育は、社会人を対象としているものが多く、育成プログラムの提供方法についても様々な研究がなされている。その中でオンラインを通じてのプログラムも急速に拡大している。Groen, Baynton, Willment & Slater (2003) は、対面方式で教えていた講師が、オンラインでの指導を経験した際の経験や戦略を定性的アプローチによって調査した。調査は、4人の女性教授を対象に実施され、彼女らが経験した過程を叙述してもらい、キーワードをコード化して分析するものである。分析の結果、オンライン化への対応には、7つのキーとなる要因が発見された。その7つとは、①変化、②情緒(恐れ、不安など)、③支援(感情面、技術面)、④指導能力、⑤時間、⑥人間関係、⑦学習者中心主義である。Groen, Baynton, Willment & Slater(2003)によると、オンライン化への対応には、このような7つの要因が生起することになり、それぞれに対応しな

なければならない。4人の女性教授は、それぞれに戸惑いながらもそれらに適応していったが、Groen, Baynton, Willment & Slater (2003) は、オンラインの講師を育成するためには、心理的、技術的なサポートが不可欠であることを指摘している。コロナ禍において、あるいはコロナが収束した後の世界においても、オンラインの講師育成に関する留意点は、重要なテーマになることが推測される<sup>67</sup>。

Guo, Bayer & Blair (2002) は、多くのEMBAで取り入れられているSTOCK-TRACKという、オンライン資本市場ゲームについて述べている。EMBAの受講者は、学術的な公式や教科書の例よりも、実際のビジネス経験や事例に関心を持つ傾向があり、教授は双方向で、興味深く、論理的でチャレンジングな学習環境を提供する必要がある。STOCK-TRACKは、実際の投資行動を疑似体験できるため、これらの要件を満たすツールとして有意義である(Guo, Bayer & Blair, 2002)。クラスの中では株、債券、ストックオプションなどの選択肢について議論し、どのように資本市場が運営されているかを学ぶことができる。また、受講者がクラスで扱う範囲を超えて調査し、自発的に最適な投資機会を調査することもできる。一定の学習効果を得るためには、時間かける必要があるのが懸念点であるが、短期ではなく長期の投資戦略を学ぶことが目的となっている(Guo, Bayer & Blair, 2002)。

Smalt & Selden (2005) は、EMBAの会計の授業にシミュレーションゲームを用いることが効果的かどうかを検証した。シミュレーションゲームは、ビジネススクールだけでなく企業においても人気があるが、この有用性について調査している研究はほんのわずかである。この論文ではThe Accounting Gameという会計シミュレーションゲームを取り上げているが、シミュレーションを経験したグループは、会計の授業において、より優れた成績を残し、会計の専門知識を学ぶのに有意義であることが示された(Smalt & Selden, 2005)。

EMBA受講者の知識、経験のレベルはさまざまである。それゆえ画一的な教育を提供するのではなく、受講者を類型、および診断したうえで実施する観点も重要であり、そのためのツールが紹介されている。Valle & O' Mara (2012) は、経営幹部育成をより効果的に行う方法として、受講者を類型化するアプローチを紹

---

67 *Journal of Executive Education* においては、EMBAのオンライン実施について直接取り扱う論文は見当たらなかった。ただし、グローバル化の進展やコロナとの共生といった情勢を鑑みると、遠隔での経営者育成施策は今後ますます重要であると考えられる。

介している。すなわち、「経験」と「知識」の有無によって4つのカテゴリーに分けるというものである。経験が不十分で、知識も足りない受講者については、教える側が主体とならざるを得ないが、経験、知識ともに豊富な受講者については、受講者側が主体となって学びを進めていくことになる。段階によって受講者のレベルに対応した学習ツールや学習方法を採用するため、各々のニーズに沿った効果的な育成を実現すると述べている(Valle & O' Mara, 2012)。

Dierk & Dover(2012)は、MEL-Index という人材の診断ツールを紹介している。MEL-Index は社内のカスタマイズされた経営幹部プログラムの一部であり、個人の評価、フィードバック、育成企画のツールである。これは、対象者がマネージャー、リーダー、アントレプレナーの3つのタイプのどれに近いかを、本人、周囲の人に調査するものである。また社内役職に必要な要素をこの3タイプで分析することもできると言う。Dierk & Dover (2012) は、ドイツのハイテク企業における、2つの事業本部の高級管理職22人を対象とし、すべての参加者に対して、自身の能力の自己評価と同僚との相互評価を行った結果、個々人の結果に基づいて個別に研修を組み立てていくのが効率的であると主張している。

ここまで、JEEに掲載されている経営幹部育成の手法に関する論文をレビューしてきた。それには、多くの手法が存在していることが明らかになったが、共通点としては、ケーススタディや実践シミュレーションなど、実際の事例や経験から学べる手法が有意義であると主張している点、また、受講者の価値観や能力に応じた育成手法を用いることの重要性が論じられているという点であろう。

#### (4)まとめ

ここまでJEEに掲載された83本の論文の中でも多く取り上げられているEMBAの「コース設計」「講義内容と育成意義」「育成手法」の3つについてまとめてきた。

EMBAのコース設計にあたっては、横断的なコース設計及び企業との提携が重要であることが分かった。

講義内容と育成意義については、①財務・会計では、経営者として一定水準の会計知識は必須であること、②リーダーシップでは、経営者によるリーダーシップは事業に大きな影響があること、③異文化理解では、自国と他国の違いを認識するため、経営幹部自身が異文化体験することが重要であること、④倫

理では、経営幹部に求められる倫理観の教育として、他者から学ぶことが有効であることが理解できる。

育成の手法としては、受講者の価値観や能力に応じた教育手法を用いることが重要であり、具体的にはケーススタディ、臨床的アプローチ、チーム学習などが有用な手段であることが示された。

以上をまとめたものが以下の表である。

**表 7-2. EMBA コース設計、講義の内容と教育意義、教育の手法の主なポイント**

	主なポイント
コース設計	横断的なコース設計及び企業との提携が重要
講義の内容と育成意義	財務・会計：経営幹部として一定水準の会計知識は必須
	リーダーシップ：経営幹部によるリーダーシップは事業に大きな影響がある。
	異文化理解：自国と他国の違いを認識するため、経営幹部自身が現地経験をすることが重要。
	倫理：経営幹部として求められる倫理観の教育として他者から学ぶことが有効。
育成の手法	受講者の価値観や能力に応じた教育手法を用いることが重要。ケーススタディ、臨床的アプローチ、チーム学習など。

出所：筆者作成

#### (5) 先行研究の問題点

ここまで、経営幹部育成に関して、Off-JT の側面から、JEE に掲載された先行研究をレビューし、EMBA のコース設計や、講義の内容と育成意義、育成の手法について研究を進めてきた。しかし、外部教育機関の提供する育成機会のみでの検討では不十分であると言えよう。

企業の行う人材育成施策においては、その目的の設定及び、それを実現する枠組みである人材育成体系の設計が不可欠である。更に、その体系の中には、目的に合致した育成コンテンツが準備されていなければならない。コンテンツの分類としては、大きく2つに分けられる。1つ目は、各企業に共通する普遍的な内容であり、どの企業においても等しく重要なものである。ここまでレビューしてきた EMBA はこれに当てはまると言える。2つ目は、個別具体的な内容であり、各企業の業態や課題、保持するポリシーを反映し、オリジナリティの

表れたものである。これらを合わせて、経営幹部育成の Off-JT の全体像を理解することができると思う。

それゆえ、人材育成に注力している企業の独自の取り組みについて事例研究が必要であるため、以下に、実際の企業で行われている人材育成について検討していく。JEE における EMBA のレビューに事例研究を加え、包括的に分析を行うことで、今後の経営者育成に役立てることができるであろう。

### 7-3. 事例研究

ここからは、事例研究として、A 社の経営幹部育成制度について詳しく見ていくことにしたい。目的は、企業側で実際にどのような経営幹部育成が行われ、どのような効果があるのかを、検討するためである。

冒頭にも述べた通り、A 社は、世界各国に拠点を持つグローバルな日系企業であり、人材開発に関する様々な取り組み内容を進めている。同社は、海外現地法人における日本人駐在員社長を育成するプログラムを段階的に提供しており、これら詳細を研究していく。

本節では、A 社にて人材育成を統括している人材開発部門の全面的な協力を得て、責任者である部長および課長に経営幹部人材育成制度について、研修体系や各研修内容の詳細を 2 対 1 の対面形式でヒアリングさせて頂いた。事務局の課題感についても示している。

加えて、受講者側の声についても調査している。提供側の情報だけでなく、受講者側の観点を確認する必要があるからである。各研修に関して、何が社長業務に効果的であったのか、また、3 つの研修の一貫性や関係性を確認するためには、3 つすべてを受講し、現地法人における社長を経験した話を聞くことが重要である。更に、研修学んだことを実務で活用し、社長としての役割を果たしたケースが望ましい。同社人材開発部のご協力を受け、必ずしもその条件を満たす対象者は多くない中で、X 氏を推薦いただき、1 対 1 の対面形式でインタビューを実施した。今回の 3 つの研修を受講しており、米国の現地法人社長を 2 度経験務めた経験があり、現在は A 社の日本拠点にて勤務している。

インタビューにおいては、事前に質問項目のガイドラインを作成したが、会話の流れや調査協力者の反応によって調整できる半構造化インタビューとした。

実施方法としては対面で行い、内容は調査協力者の了承を得て、レコーダーに録音された。その後、筆者自身の手によりレコーダーから文書形式に変換された。録音されたデータは、研究目的以外には使用しないこと、固有名詞の記述方法、個人情報への配慮など、倫理上の約束事を設けて実施された。

本節の構成は以下の通りである。まず A 社日本人駐在員社長を育成する研修体系についてまとめ、それら各研修の内容詳細と、受講経験者のインタビューデータについて記載している。その後、事務局としての課題感を示し、最後に A 社事例に関する考察を行っている。

本節における調査協力者について、まとめたのが以下の表である。

**表 7-3. 本章における調査協力者**

人	インタビュー目的	インタビュー実施日	インタビュー形式
A 社人材開発部 部長	企画・運営している日本人駐在員社長を対象とした研修に関するヒアリング	2022 年 7 月 11 日	対面 (2 対 1)
A 社人材開発部 課長			
A 社 X 氏	過去受講した日本人駐在員社長を対象とした研修に関するヒアリング	2022 年 8 月 24 日	対面 (1 対 1)

出所：筆者作成

#### 7-3-1. 日本人駐在員社長を対象とした研修体系の概要

A 社においては、海外現地法人における日本人駐在員社長を育成することに関連し、「赴任前」、「赴任直前」、「赴任後」の 3 つの機会プログラムを用意している。

1 つ目に、赴任前の経営幹部研修である。同社では、国内外グループ会社社長候補者である、事業部長レベルの社員が経営幹部研修を受講している（年間約 30 名程度）。あくまで、階層別研修の一環としての、幹部教育であり、社長になるかどうか具体的に決定しているケースは少なく、赴任準備というより、幹部になる前の選抜教育という意味合いが強いと言えよう。アクション・ラーニングを主要なコンテンツとし、そのほか A 社ゆかりの地への訪問、MBA をはじめとする各種研修を受講する 1 年間のプログラムである。



2つ目に、赴任直前に受講する赴任前研修である。海外赴任予定の社員が、渡航前に異文化理解や安全、経理など最低限の知識を身に着けることを目的に行っている。対象は必ずしも社長に限らず、すべての階層で赴任する社員を対象とした研修である。隔月で年に6回行われ、各回の受講者が20名程度であるため、受講者は約120名である。

3つ目に、赴任後のコーチング・プログラムである。これは、社長として赴任した後に、外部のプロコーチによるコーチングを受けるものである。上記2つとは違い、このプログラムは、海外現地法人に日本人駐在員社長として赴任する社員のみが対象となっており、年間の受講者は約10名である。

以上をまとめたのが以下の表である。

**表 7-4. A社海外現地法人における日本人駐在員社長を育成するプログラム**

時期	プログラム	対象者	内容	頻度
赴任前	経営幹部研修	国内外グループ会社社長候補者 (約30人/年)	アクション・ラーニング、A社ゆかりの地訪問、MBA研修他	年1回
赴任直前	赴任前研修	海外赴任予定の社員 (約120人/年)	異文化理解、安全、経理、労務、役員講話他	年6回
赴任後	コーチング・プログラム	社長として海外赴任した駐在員 (年間約10人/年)	プロコーチによるコーチング他	赴任者に合わせて実施

出所：A社資料を参考に筆者作成

以下に、各研修の詳細及び各研修に関するインタビューデータを示していく。

#### 7-3-2. 赴任前の経営幹部研修に関する分析

##### (1) 研修目的

目的は、①部門を超えた全社経営課題の認識と、解決に向けた方策の検討を通じた、洞察力・論理力の醸成と②グループ経営者としての資質を研鑽するという、2点である。いずれも高い視座での人材育成目標が掲げられていることが見受けられる。

##### (2) 研修対象者

経営幹部という観点から、同社の役員への候補者、あるいは、国内外グループ会社の社長へ就任が想定されている候補者が対象となっている。それゆえ、研修受講者は、事業部長クラスあるいはそれに準じる社員が多く、いずれも将来性が豊かな社員であることが伺われる。また、海外現地法人の外国人幹部についても、少人数ながら対象となっている。

### (3) 研修内容

前述の通り、様々なプログラムが1年間を通して実施される研修である。

まず、アクション・ラーニングにおいて、受講者は、数名のグループに分けられ、メンバーとの顔合わせを行う（4月プレ会合）。その後グループにて取り組む経営課題を設定し（6月）、解決策を提示することが求められる。研修開始から1年の間、調査・検討を行い、3回の報告を役員に対して行う。

また、A社ゆかりの地訪問では、1泊2日の旅程となり、登山なども含むために一定の時間的・体力的な負担があるが、A社の歴史や企業理念に触れる貴重な機会であるという位置づけで実施されている。その他、MBA講座やリーダーシップのワークショップにて、知識付与やマインドセットを目的とした座学が合計9コマ用意されている。更に、役員講話が追加された。将来の経営幹部候補である受講者には、会社全体を見渡すような広い視座を持つことが必要であるという意図のもと、社長、会長も含めた合計9名の役員が毎月交代で講話を行う。役員の担当分野はそれぞれ違うため、受講者は自分の所属部門以外の知見を得る機会になる。以上をまとめたのが以下の表である。

**表 7-5. A社経営幹部研修**

	4～6月	7～9月	10～12月	1～3月
アクション・ラーニング	プレ会合（4月） テーマ設定（6月）	報告会①（9月）	報告会②（11月）	最終報告会（2月）
ゆかりの地訪問	講義（5月） 訪問（6月）	-	-	-
座学	MBA①～③ リーダーシップ ①～②	MBA④ リーダーシップ ③～④	リーダーシップ⑤	-
役員講話	社長講話（4月）① 役員講話②	役員講話③～⑤	役員講話⑥～⑧	会長講話（2月）⑨

出所：A社資料を参考に筆者作成

#### (4) 受講経験者 X 氏による経営幹部研修受講の効果に関する発言

同社の経営幹部研修については、随時見直しがされている。今回の対象者である X 氏が受講したときには、MBA 講座とアクション・ラーニングの組み合わせでプログラムが構成されていた。その中で、X 氏は、MBA 講座にて、社長としての役割を果たすにあたり、幅広い知識が得られたことが有益であったと語っている。

私は研究出身なので、MBA の講座に関しては、色々な角度から勉強させていただいたなど。まんべんなく教えていただいて。イノベーションのところはある程度自分がわかっていたけれども、会計系とかその辺のところは、そんなに知っているわけではなかったもので、新しい知識が増えたって言う感じで。（受講経験者 X 氏）

研究出身だったことから、会計など経営に関する知識は十分でなかった。経営学の諸領域をこの講座で勉強することができて、役立ったという。社長として派遣される人は、自らの専門分野を持つが、必ずしも会社経営に必要な基礎知識をバランスよく持っているとは限らない。MBA 講座は、不足している知識を補う効果があることが理解できる。経営幹部研修における、MBA 研修においては、包括的な経営知識の獲得という効果があり、会社経営に活用されていることが理解できる。

### 7-3-3. 赴任前研修に関する分析

#### (1) 研修目的

同社では、事業のグローバル化が進展しており、駐在員の早期戦力化やパフォーマンスの最大化は急務であることから、駐在員に求められる知識を習得し、現地でのパフォーマンス発揮につながるプログラム提供が求められている。その背景を踏まえ、この赴任前研修が目的とするのは、①海外赴任にあたっての心構え（マインドセット）、②業務上必要となる知識の習得（スキルセット）、③人的ネットワーク形成の3つである。

#### (2) 研修対象者

職種や階層に関わらず、海外赴任前の社員全員を対象としている。

### (3) 研修内容

プログラムは大きく分けて2つのパートがある。1つ目は、海外基礎知識に関する研修である。これらはe-learningによって行われるが、社内コンテンツと社外コンテンツの2種類がある。社内コンテンツでは、同社管理部門が講師となって行う。人事部による海外人事労務管理、法務部による海外法務、経理部による海外経理、情報システム部による情報セキュリティ、安全環境部による工場安全など、主に海外現地法人での業務に関する基本的な知識が付与される。社外コンテンツでは、外部専門会社と契約し、異文化理解、国別異文化マネジメント力、国別ビジネス環境理解に関するプログラムが提供されている。

2つ目は、様々な専門スキルを学ぶ研修であり、主に外部講師が担当する。海外人事考課や、赴任ミッションを明確化する際のスキルなどを学ぶ。これらは、原則集合会議形式にて実施される。なお、3日のプログラムの前日夕方には、OBOG座談会が開かれている。社内にいる駐在国の経験者と赴任予定者が交流し、カジュアルな雰囲気の中で、質問できるというものである。ざくばらんに生活面から業務面まで話を聞けるので、本人のニーズに沿い、リアリティ・ショックを和らげる効果がある。また、経営幹部研修同様、役員講話をプログラムの一つとして組み込んでいる。ここでは、海外現地法人の社長を経験した役員が、自らの経験を語っている。本プログラムは職種や階層に関わらず全員を対象としているが、社長として赴任する予定の受講者にとっては、またとない情報収集の機会になっている。なお、2日目夜には懇親会が開かれる。参加者は、様々な国に駐在するが、同じ時期に赴任するということもあり、連帯感の醸成や、ネットワーク構築につながる事が期待される。

前述の通り、事務局としては、①マインドセット、②スキル習得、③人的ネットワーク形成を目的に掲げている。研修内容としては、②のスキル習得に対応するプログラムが多数を占めるが、役員講話にて①マインドセットの効果があり、懇親会や、集合で研修を行うこと自体が③人的ネットワーク形成につながるものと想定される。

以上をまとめたのが以下の表である。

表 7-6. A 社赴任前研修

目的	方式	講師	内容
海外 基礎知識	e-learning	社内	安全、健康管理、情報セキュリティ、品質管理、関税、内部統制、法務、人事、経理他
		社外	異文化理解、国別異文化マネジメント、国別ビジネス環境
海外 専門スキル	集合方式	社内・社外	前日 : OBOG 座談会 1 日目 : 生活安全、異文化 2 日目 : 企業理念、赴任ミッション明確化、役員講話、懇親会 3 日目 : 法務、人事評価

出所 : A 社資料を参考に筆者作成

(4) 受講経験者 X 氏による赴任前研修受講の効果に関する発言

同社赴任前研修は、e-learning で実施される海外基礎知識研修と、対面で実施される海外専門スキル研修で構成されている。

まず、海外基礎知識研修である。中でも、X 氏は、ハラスメントに関するプログラムについて語っている。A 社赴任前研修には、赴任地でハラスメントについて自らが問題を起こさないよう、また赴任した現地法人で問題が起こらない仕組みを構築するため、ハラスメントに関する内容が組み込まれている。

ハラスメントはきちんと理解して赴任しないといかんなど思った。それは大事ですね。気づかずにやっちゃってるかもしれないから。(我々の行動に対して) 外国人の方が我々に持ってる感覚とか、わからないですよ。向こうに行ってから、もっとちゃんと勉強するという意味で、(A 社別拠点に) 法務部がいらっしやったんですよ、弁護士さんを抱えてらっしやって。その人達に来てもらって改めてそういうセミナーをやったりとか。(受講経験者 X 氏)

日本と海外では、ハラスメントに関する認識は違うこともあり、トラブルが発生すると、大きな問題に発生しかねない。赴任前研修におけるハラスメント研修において、その重要性を認識した X 氏は、その後、自ら企画して、現地弁護士を招聘して改めてハラスメント研修を行っている。自らトラブルを起こさないことを留意するだけでなく、社長として、社内のリスク管理も含めた対応を行ったことがわかる。

次に、海外専門スキル研修である。その中でも、同社の企業理念についてのプログラムはX氏にとって、実践的であった。

一つはね、企業理念。当社を背負って行くみたいな気持ちもあったので、潜在的な顧客に対して、企業理念を説明するような機会もあるだろうと。そのところをちょっと前振りとして、商談なり共同開発なり連携なりの話をしていくのがよかろうと思って。この研修があったので、（教材として配布された）英語で説明したDVDを頂いて赴任した覚えがあります。なので、その役に立ったんですね。こういう風に言えばいいんだとか。自力では難しいんですね。（潜在的な顧客に対して）お役に立てると思います、信頼できる企業であるということの説明だけでずいぶん違うと思うんだよね。A社といっても現地の人知らないから。歴史があつて大きな企業なんだと。（受講経験者X氏）

企業理念研修では、現地でどのように企業理念を説明するかのスキルを学ぶ。そして、英語版DVDも配布されるため、研修受講者が赴任後、社外向けに説明するとき、役立っていることがわかる。また、X氏は、社長として、A社グループ全体を代表する存在であるという気概をもち、ビジネス上の信頼関係を構築するにあたって、企業理念の説明が重要であろうという認識を持っている。

#### 7-3-4. 赴任後のコーチング・プログラムに関する分析

##### (1) 研修目的

目的は、社長として、会社の中長期ビジョンを従業員と共有し、キーパーソンを巻き込みながらビジョン達成する力を強化することと示されており、プログラム終了時点の目標としては、駐在期間中のビジョンを固め、自分の言葉で語り、キーパーソンと共有している状態と設定されている。

##### (2) 研修対象者

海外現地法人に社長として赴任する日本人駐在員を対象としている。

##### (3) 研修内容

社長として派遣される社員の上司にあたる、日本側事業部の幹部が、対象者に適切なプランを2つのうちから選択することとなっている。まずプランAは、マネジメント経験が比較的浅い社員向けであり、外部コーチング会社の一連のプログラムを受講する。プログラムの中では、①プロコーチによるコーチング、②スキル学習（オンライン）、③部下との面談（自らコーチングを行う）、④関係者によるアセスメントの4つであり、並行して実施していく。なお、②のスキル学習では、コーチングの基本スキルを習得するため、毎週開催される約30コマ×1時間のワークショップに参加することから、時間的負担が大きい反面、継続した学習機会であることから学びが定着する効果が高いと見込まれている。

次に、プランBでは、マネジメント経験が比較的豊富な社員向けであり、①プロコーチによるコーチングと②部下との面談（自らコーチングを行う）に特化した設計となっている。

プログラム開始は日本で行うが、大部分は赴任後に実施することとなっている。

**表 7-7. A社コーチング・プログラム**

	プランA	プランB
対象	社長として赴任する社員のうち マネジメント経験が比較的浅い人	社長として赴任する社員のうち マネジメント経験が比較的豊富な人
内容	①プロコーチによるコーチング ②スキル学習（オンライン） ③部下との面談 （自らコーチングを行う） ④関係者によるアセスメント	①プロコーチによるコーチング ②部下との面談 （自らコーチングを行う）
期間	約6か月	約6か月

出所：A社資料を参考に筆者作成

(4) 受講経験者X氏によるコーチング・プログラム受講の効果に関する発言

X氏は、コーチング・プログラムについて、社長としての役割を果たすために非常に重要であったことを強調している。現在であればプランAとBから選択することになっているが、X氏が受講した時点のプログラムは、対象者全員が、現在でいうところのプランAを受講することになっていた。その場合、①プロコーチによるコーチング、②スキル学習（オンライン）、③部下との面談（自らコーチングを行う）、④関係者によるアセスメントをすべて行う設計となっている。

以下は、X氏が、コーチング・プログラムの受講を指示され、その後徐々に自らの社長業務に役立てていく過程に関する語りである。まず、社員を理解するためのコミュニケーション手段としての活用である。

ローカル社員がいて、日本語喋れない人がいるわけ。（海外現地法人であれば）普通なんだけどね。さてどうしようかと思うわけですよ。その中で自分でコーチングの対象を示してやりなさい、という（研修の案内）のがあったので、4名、5名指名して、定期的にコーチングをするということが、非常に役立ちましたね。一人は部長クラス、自分の次になるかもしれないとか、仕事をある分野任せると言う人を選んだ。自分ではわからない事業を担当している人を選んだりとか。あと庶務の人とかね。日本語を喋れるけども中国人の人とか、なるべくバラエティに富んだ人を、指名してやってみたんですよ。一回目（の駐在時代）は我流でやってたからね、かなり属人的にやってたけれども。（この時は）ローカルの方がどういう風に考えて、何をやろうとしているのか、そういうことを知る意味では、コーチングは非常に良かったですね。（受講経験者 X 氏）

上記の発言では、赴任直後からコーチングプログラムが開始された状況が語られている。その時点では、現地社員が何を考えているかわからないため、幹部から一般社員、国籍、担当業務などの面で様々な属性の社員を数名選び、コーチングのセッションの中で、個々人が考えていることを理解することに努めたことがわかる。以下の発言では、具体的にコーチングをどう進めていったかが示されている。

コーチング的な会話。とにかくできるだけ、相手に喋ってもらおうということが大事。英語では、僕も言いたいことそんなにすらすら言えないから、（かえって）傾聴できるわけ。喋ってもらった方がいい。質問を準備しておいて、流れにフィットする質問を投げかけるようにして。英語でのコーチングは、コーチングらしいコーチングができますよ。そういう気づきもあったんだけどね。  
（受講経験者 X 氏）

上記の発言では、実際のコーチングの場面が語られている。



以下は、コーチングの意義として、上記のコミュニケーションに加え、情報収集し、意思決定に活用したことに関する語りである。

(コーチング研修を通じて得たこととして) もう一つ大事なものは、私のような仕事は、日進月歩で技術が変わっていく、油断すると風向きが変わっていく、最新技術を追いかけていく仕事。最新技術、僕ら全部分かるわけじゃないですよ。でも最終的に判断して責任を取るのは社長ですよ。私の限られた成功体験だけで物事判断したら、大きな間違いをするな、と思ったんですよ。そのためには、若い人だとか、文化的背景が違う人だとか、そして最前線で戦っている人が何を考えて、どうしたいのかというのをよく知らない。ちゃんと知った上で、間違えることもたくさんあると思うんですけども、自分も納得した上で最終的に判断するということがすごく大事だなと思ったんで。(受講経験者 X 氏)

上記の語りにおいて、最新技術に関する情報の収集を通じて、社長としての意思決定へ活用することである。社長としても一定の情報は入手できるが、最前線で戦っている社員が、日々どのような状況に直面しているか、それをコーチングを通じて引き出そうとしていることがわかる。「私の限られた成功体験だけで物事判断したら、大きな間違いをするな、と思ったんですよ。」という発言があるが、社長としての意思決定をするためには、自らの経験を基にした考えに加え、社員の持っている思いや情報もすくい上げ、総合的に最終判断することの重要性が語られている。

#### 7-3-5. 各研修内容と受講経験者 X 氏の発言のまとめ

ここまで、3つの研修の詳細を検討することに加え、受講者側の立場から、海外現地法人社長としての役割を果たす際、どの領域でどの程度の効果があったのか分析してきた。

経営幹部研修では、MBA 講座にて包括的な経営知識を獲得し、その後の会社経営実務に役立ったことが理解できる。

赴任前研修では、ハラスメント研修は、赴任地での自ら及び会社としてのリスク管理に役立てられたことが伺われる。また、企業理念の学習が、赴任後の社外向けプレゼンテーションに役立った。

コーチング・プログラムでは、コーチング技術を習得し、創出された部下との対話機会において、コミュニケーションに役立ち、意思決定に関わる情報収集にも活用できた。

これらをまとめたのが以下の表である。

**表 7-8. X 氏にとっての 3 つの研修の効果**

プログラム	研修で得られた意義	活用した場面
経営幹部研修	包括的な経営知識の獲得	会社経営実務
赴任前研修	ハラスメント知識の習得 企業理念の理解	リスク管理 社外へのプレゼンテーション
コーチング・プログラム	コーチング技術の習得と部下との対話機会	部下とのコミュニケーション 情報収集による意思決定への活用

出所：筆者作成

#### 7-3-6. 事務局の課題感

ここまで、研修体系および、各研修の内容、そして過去の受講経験者 X 氏の発言を確認してきた。それでは、事務局側では、どのような課題感を持って運営しているのか。同社の人材開発を統括する部長と課長に、これら研修を企画・運営している観点から、率直な所感をヒアリングさせて頂いたところ、全般を通じて、必ずしも、海外現地法人社長の育成を段階的に進める体系が確立しているわけではない、という点を課題に感じているとのことであった。また、各研修の効果を高めるために常に改善を続けていることが伺われるが、現在認識している個別の課題として、以下の 3 点が挙げられた。

##### (1) 経営幹部研修が、既に経営幹部になった人向けの研修となっていること

同社経営幹部研修は、将来の国内外グループ会社社長の候補者として、事業部長クラスが受講しているが、いわば事業部長クラスは、既に経営幹部になっているともいえる。本来、国内外グループ会社の社長を担う準備であることを考えると、事業部長になる以前に対象者を派遣するなど、もっと早い段階で同様のプログラムを受講することが重要であると思われるが、受講者の推薦は各部門に委ねられており、人材開発部門が意見することは難しい。そこで、今年より新たな取り組みとして、研修受講者

の枠の中に「次世代チーム」という考えを取り入れ、事業部長クラスだけではなく、少人数ながら、課長クラスの受講者も別枠で募集することにしたという。

### (2) 経営幹部研修が、必ずしも戦略的な受講者派遣になっていないこと

経営幹部研修への受講者は、将来の国内外グループ会社社長の候補者として、事業部長クラスが受講しているが、大変優秀な「本当の」候補者には、既に業務が集中しており、忙しすぎてなかなか受講できない現実がある。一方で、それほど優秀ではないが、年功的に順番が来て受講するというパターンがあるため、必ずしも戦略的な受講者派遣になっていないとのことである。各部門において、個別のタレント・マネジメントを行っていることが想定されるが、人材育成において、OJT が中心となり、Off-JT によるトレーニングが後回しになることは一般的にも多い。人材育成における同研修の位置づけを確立することが必要である。

### (3) 人材育成全般について、研修だけでは限界があること

事務局としては、同社幹部が、「やはり人材育成には経験が重要」という認識を強く持っているとの感触を得ている。経営幹部を育成するのであれば、もちろん経験は重要であるが、経営幹部になるために必要な経験を特定し、計画的に経験を積ませることが重要となる。また、それら経験を積むキャリアにおいて、スポンサーやメンターといった他者のサポートが必要であろう。人事的な枠組みの構築はさることながら、各事業部の協力が必要であり、なかなか、研修を統括する人材開発部門ですべてを対応できることではない。

また、赴任前研修では、赴任直前に知識付与やマインドセットを集中的に行うが、時間には限りがある。ある程度、知識を提供することはできるものの、マインドセットするためには、研修を受けたからといって、すぐに大きな効果を発揮することは難しい。包括的に赴任前の準備をするのであれば、本来であれば、一定の期間を設け、赴任候補者に対して、段階的に育成機会を付与したほうが効果的であろうとのことであった。

## 7-3-7. 分析のまとめ

ここまで、分析を行ってきた。A社の日本人駐在員社長に関する研修の事例を研究し、受講経験者であるX氏の語りを確認し、研修効果について検討した。続いて、事

務局である A 社人材開発部門の懸念感を示した。先行研究では、外部教育機関である EMBA による育成機会についてレビューを行ったが、事例研究では、A 社独自の方針を反映した研修を行っていることがわかった。外部機関の行う普遍的な育成に加え、各社の個別具体的な育成も重要であり、双方を合わせて確認することで、企業における Off-JT の全体像を理解することができると言えよう。これらの分析を踏まえ、次節にて考察を行う。

## 7-4. 考察

### 7-4-1. 各研修と適応課題の関係性に関する考察

ここからは、経営幹部研修、赴任前研修、コーチング・プログラムが、現地法人における日本人駐在員社長の役割適応課題の解消に対して、どのように役立つのかを考察していく。

第 2 章では、①駐在前の業務内容と比べて、担当分野が拡大すること（水平的拡大）、②責任が拡大すること（垂直的変化・中心化）、③異文化理解の 3 点の役割適応課題が見いだされた。ここで、各研修が、各々の役割適応課題の解消にどのように効果があるのかを考察していく。

#### (1) 担当分野の拡大（水平的拡大）について

まず、担当分野の拡大（水平的拡大）は、社長になってから、カバーすべき業務範囲が、日本の管理職時代よりも拡大することに対する適応課題である。

経営幹部研修は主に MBA 講座とアクション・ラーニングの 2 つのパートに分かれる。X 氏は、MBA 講座にて様々な経営知識を養えたことが、その後の社長業務に有益であったことを語っていた。その過程における視野・知見の拡大は大いに期待でき、効果は大きいと言えるだろう。

赴任前研修においても、種々の幅広い業務知識の習得が研修に織り込まれていることから、効果があると思われる。

コーチング・プログラムでは、直接的に業務内容に関する知識が得られるわけではないため、効果は限定的であろう。

#### (2) 責任の拡大（垂直的変化・中心化）

次に、責任の拡大（垂直的変化・中心化）である。赴任前は日本で部長職やそれに相当する高い役職にあつて、部門を統括するなど重い責任を担ってきたと思われるが、社長として赴任した後には、更に高い次元の責任がのしかかってくる。

経営幹部研修では、会長、社長及び7名の役員からの講話がプログラムに含まれており、ここで、責任の拡大について、直接的・間接的に取り上げられている可能性は高い。また、アクション・ラーニングの報告会では役員との質疑応答があるため、ここで様々な形で責任に関する活発なやり取りがなされることが想定される。経営幹部研修は、これら役員との交流の機会を生み出しており、責任の拡大について学ぶ機会として有意義であると考えられる。

赴任前研修についても、海外現地法人の社長経験がある役員が講話をするプログラムがあることから、責任に関して学ぶことができると言えよう。次に、赴任前研修のプログラムである管理部門からの講義にあたっては、社長の法的責任について触れている部分もあり、実践的な情報を得られる。ただし研修全体では、知識・スキル習得の割合が高く、必ずしも社長の責任に直結したプログラムとは言えない。総合的に中程度の効果があると思われる。

コーチング・プログラムは、あくまで周囲の人とのコミュニケーションにおけるスキルを学ぶ場であり、責任そのものを扱う機会は限られており、効果は少ないと言えるだろう。

### (3) 異文化理解

最後に、異文化理解である。第2章では、インタビューイーの多くが業務に関連した労働観の違いから、異文化に遭遇し、適応課題に直面していたことを述べた。

経営幹部研修では、海外の幹部社員も若干名参加するという面で、異文化理解を促進する要素も確認できる。ただし、研修内容に異文化理解を促進するプログラムは見当たらないため、異文化理解という適応課題への対応としては、必ずしも効果があるとは見受けられない。

赴任前研修においては、異文化理解を直接取り扱っているプログラムにおける効果は見込めるし、e-learning プログラムは国別のコンテンツが用意されており、これらを通じた異文化理解が促進されると思われる。ただし、内容自体はどうしても包括的かつ表面的な情報にならざるを得ないと想定されることから、効果は中程度であると考えられる。

コーチング・プログラムにおいては、現地幹部社員とのコミュニケーションのスキルを養成する。現地幹部社員との労働観の違いが適応課題となることから、コミュニケーションを取ることが、その課題に対応する実践的な方策であろう。それを促進する研修であることから、研修効果は高いと考えられる。

上記をまとめたのが以下の表である。

**表 7-9. 役割適応課題に対応する A 社研修の適応促進効果**

役割適応課題	経営幹部研修	赴任前研修	コーチング・プログラム
担当分野の拡大 (水平的拡大)	◎	◎	△
責任の拡大 (垂直的変化・中心化)	◎	○	△
異文化理解 (労働観の違いへの適応)	△	○	◎

◎：効果大、○：効果中、△：効果小

出所：筆者作成

A 社は、海外現地法人における日本人駐在員社長にこれら 3 つの研修機会を提供しており、これらは全体として、役割適応課題を克服する効果があると思われる。また、適宜プログラムを見直しながら（役員講話の追加等）、より効果を高める方向に改善していることも見受けられる。

#### 7-4-2. 日本人駐在員社長の育成に Off-JT として提供すべき内容に関する考察

先行研究における JEE のレビューにおいては、EMBA のプログラムが経営幹部育成に貢献していることがわかった。また、事例研究においては、A 社が、海外現地法人の日本人駐在員社長を育成するため、経営幹部研修、赴任前研修、コーチング・プログラムを組み合わせていることが理解できる。これらをまとめると、Off-JT にて会社側が提供すべき知識・スキルは、①経営知識、②役割適応課題への備えとなる知識、③プロアクティブ行動を促進するスキルの 3 つであると考えられる。以下、それぞれについて考察していく。

##### (1) 経営知識

現地法人社長として赴任する対象者は、それぞれのキャリアの中で、一定以上の結果を残してきた人であろう。しかし、社長になるべく、様々な経験を得られるよう計画的にローテーションされ、準備されてきた人はそれほど多くはないと思われる。また、一人の人がキャリアの中で経験できることには限界がある。社長として求められる知識やスキルをバランスよく保有しているとは限らない。

コースワークとして、経営知識を学ぶ必要性はそこにある。EMBAをはじめとする、経営者向けの経営学講座では、財務会計・人的資源管理・マーケティング・サプライチェーンをはじめとする、領域について、理論の学習およびケーススタディやディスカッションを通じて理解を深めることが多い。このように包括的に経営を学ぶことは重要である。

具体的に学ぶ知識としては、本章の先行研究レビューにおける、JEEの内容が参考になる。経営幹部育成のために設計されたEMBAにおいて重点的に取り扱われている「財務・会計」「リーダーシップ」「異文化理解」「倫理」が知識習得の柱になるだろう。また、現代の日本企業の経営環境を勘案すると、「DX（デジタル・トランスフォーメーション）」や「企業の社会的責任」などについて検討することも有意義であろう。

## (2) 役割適応課題への備えとなる知識

第3章では、海外現地法人における日本人駐在員社長の役割適応課題として、①担当分野の拡大（水平的拡大）、②責任の拡大（垂直的変化・中心化）、③異文化理解の3つを見出している。これら役割適応課題に備え、適応を促進する知識を研修に組み込んでいくことが重要である。

まず、①担当分野の拡大（水平的拡大）については、様々な業務を担当することになることから、一通りの実務知識を学んでおくことが重要である。

また、②責任の拡大（垂直的変化・中心化）に関しては、経験者の講話が有効であろう。心構えのような内容も含めて、過去に海外現地法人の社長を務めた人物から、想定していない事象の責任や、事業体のトップとしての損益責任の重大化について、語ってもらうことは、これから赴任する人にとっては、極めて有用な機会になると考えられる。

最後に、③異文化理解については、一般論よりも労働観の違いに関するプログラムを提供することが重要である。第3章の分析においては、労働時間・業務範囲・休暇・給与交渉などをはじめとして、日本との労働観の違いに起因して起こる認識の違いが役割適応課題として見出された。あらかじめ知識があれば、戸惑うこともなく対応できることもあるだろう。また、文化の違いは国ごとに存在するので、赴任する国ごとの文化を学ぶ機会を提供できれば理想的である。

これらをまとめたのが以下の表である。

表 7-10. 役割適応課題への備えとなる知識

役割適応課題	知識
担当分野の拡大 (水平的変化)	様々な実務に関する知識
責任の拡大 (垂直的変化・中心化)	海外現地法人の社長経験のある人の講話
異文化理解 (労働観の違いへの適応)	労働観に特化した異文化研修 (赴任する国に特化した内容であれば理想的)

出所：筆者作成

### (3) プロアクティブ行動を促進するスキル

第5章において、現地法人における日本人駐在員社長の役割適応を促進するプロアクティブ行動として、「傾聴行動」「コミュニケーション行動」「仲間づくり行動」「任せる行動」の4つを抽出した。これらは、赴任後、社長としての役割を果たすために、自らが取る行動であるが、そのスキルを事前に養うことは、行動を促進すると考えられる。これら行動は、数あるヒューマンスキルの中でも、コーチングスキルと親和性が高い。実際、X氏はコーチングスキルを学ぶことによって、その成果を社長としての役割発揮に活用していた。コーチングスキルを学ぶことにより、コーチとしての役割も同時に学ぶことになる。経営者として、リーダーあるいは監督者としての立場が求められるが、コーチとしての視点も持つことは、社長としての役割適応を一層促進することとなるだろう。

## 7-5. 本章のまとめ



本章の目的は、海外現地法人における日本人駐在員社長の育成について Off-JT の側面から研究することであった。

先行研究では、JEE を取り上げ、経営幹部育成に有効であると思われる EMBA に関して、「コース設計」「講義内容と育成意義」「育成手法」の3つについてまとめた。

次に、人材開発に関して様々な取り組みを行っている A 社の事例を研究した。まず日本人駐在員社長を育成する研修体系についてまとめ、それら各研修の内容詳細と、受講経験者のインタビューデータを示した。

最後に考察として、日本人駐在員社長の育成に Off-JT として提供すべき内容について論じ、経営知識、役割適応課題への備えとなる知識、プロアクティブ行動を促進するスキルの3点を提示した。

企業の行う Off-JT においては、人材育成体系の設計が不可欠であるが、それを構成するコンテンツは、各企業に共通する普遍的な内容のものと、企業ごとに個別具体的な内容の2種類に大別される。JEE における EMBA のレビューでは普遍的な育成機会提供について確認し、事例研究では A 社のオリジナルな育成の取り組みについて分析した。これらは双方とも、経営幹部育成の Off-JT の全体像を理解するためには必要であり、各施策の実施が日本人駐在員社長の育成に重要であると考えられる。

以上が本章のまとめである。次章ではここまでの内容を取りまとめ、結論を示すこととする。

## 第8章 結論

### 8-1. 本章の目的

本章の目的は、海外現地法人における日本人駐在員社長の役割適応と育成について、本稿で行ってきた分析を結論としてまとめることである。本稿では、第3章で役割適応課題について、第4章で適応エージェントについて、第5章でプロアクティブ行動について、第6章で育成（OJT）について、第7章で育成（Off-JT）について、取り上げてきた。本章においては、これら研究における分析結果を取りまとめて結論を示す。

### 8-2. 本稿で見出されたこと

#### 8-2-1. 本稿の研究課題と分析結果

第3章において、海外現地法人における日本人駐在員社長の役割適応課題について研究した。分析の結果、①駐在前の業務内容と比べて、担当分野が拡大すること（水平的変化）、②責任が拡大すること（垂直的変化・中心化）、③異文化理解（労働観の違いへの適応）の3点が見いだされた。また、それら役割適応課題の発生要因は「知識不足」「経験不足」「胆力不足」である可能性があることを考察し、「知識不足」は適応エージェントによって、「経験不足」はプロアクティブ行動によって、「胆力不足」は修羅場経験によって補い、役割適応を促進するのではないかと論じた。

第4章においては、海外現地法人における日本人駐在員社長の役割適応を促進する適応エージェントについて研究し、分析の結果、①現地幹部社員と②社内の駐在員社長、③社外の駐在員社長が見出された。更に、それぞれの適応エージェントが、どの適応課題にどの程度支援しているかを考察している。

第5章においては、海外現地法人における日本人駐在員社長の役割適応を促進するプロアクティブ行動とはどのようなものかを研究し、分析の結果、「傾聴行動」「コミュニケーション行動」「仲間づくり行動」「任せる行動」という4つの行動が抽出された。現地幹部社員の話をよく聞き、コミュニケーションをとることで、仲間づくりを図り、最後に任せるという一連の行動のつながりが理解できる。

第6章においては、海外現地法人における日本人駐在員社長の育成について、OJTの側面から研究し、分析の結果、社長業務遂行に役立つ重要な経験として、①海外駐在経験、②海外外様経験、③幅広い業務経験、④部分的社長業務経験、⑤俯瞰的社長業務経験を見出し、これらがいずれも厳しい状況で得られたものであることを踏まえ、修羅場経験と総称した。

第7章においては、海外現地法人における日本人駐在員社長の育成についてOff-JTの側面から研究した。各企業は、人材育成体系を設計して、プログラムを実施している。その内容には各企業に共通な普遍的なもの、企業ごとに個別具体的なものの2種類に大別されるが、いずれも重要である。先行研究において、外部教育機関であるEMBAについて検討し、事例研究においては人材育成に注力しているA社を取り上げた。そのうえで、海外現地法人における日本人駐在員社長がOff-JTにて習得すべき知識・スキルは、①経営知識、②役割適応課題への備えとなる知識、③プロアクティブ行動を促進するスキルの3つであろうと考察した。

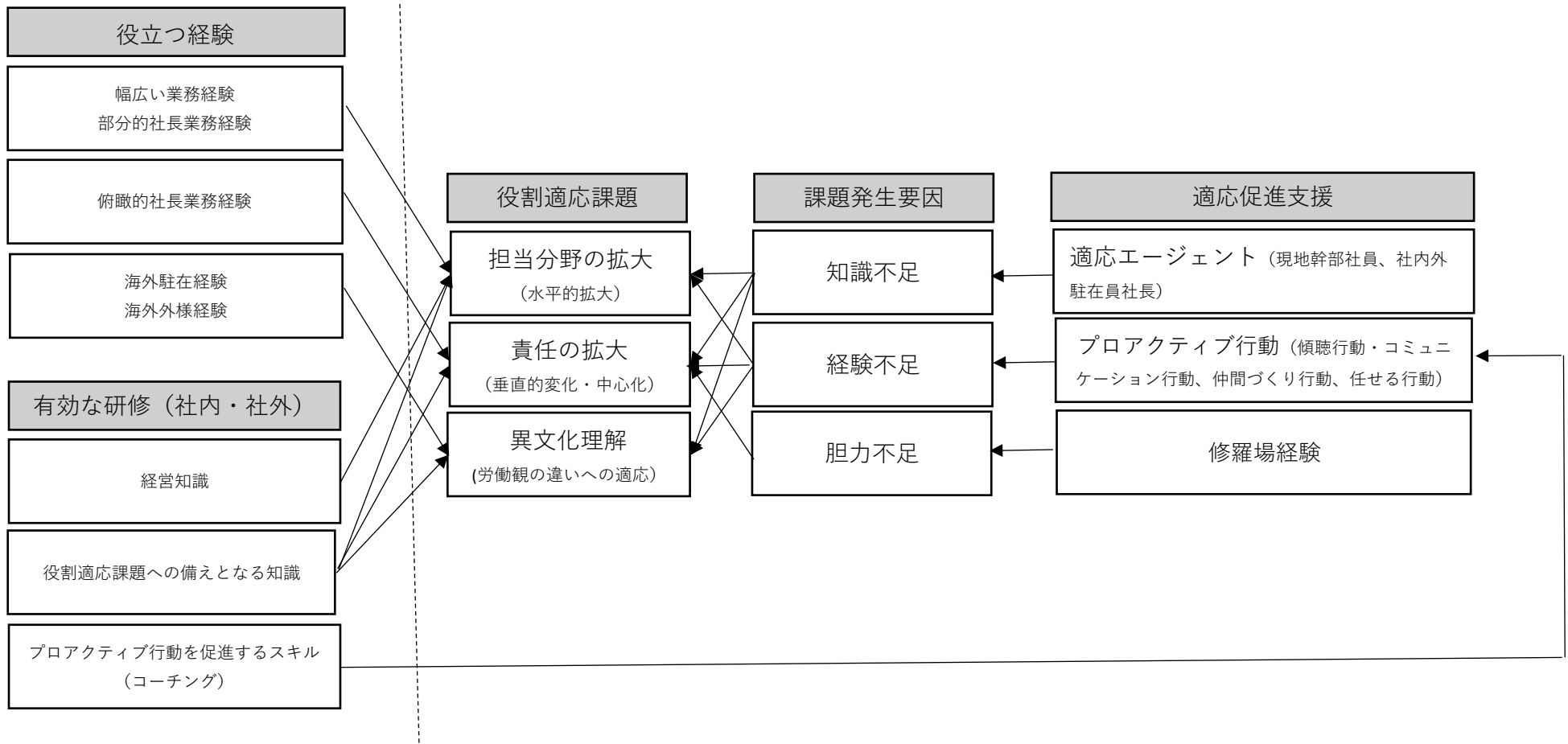
各章の研究課題と分析結果をまとめたものが以下の表である。

表 8-1. 各章の研究課題と分析結果

	研究課題	分析結果
第3章	役割適応課題は何か	①担当分野の拡大（水平的拡大） ②責任の拡大（垂直的変化・中心化） ③異文化理解
第4章	適応エージェントは誰か	①現地幹部社員 ②社内の日本人駐在員社長 ③社外の日本人駐在員社長
第5章	プロアクティブ行動にはどのようなものがあるか	①傾聴行動 ②コミュニケーション行動 ③仲間づくり行動 ④任せる行動
第6章	育成にあたり重要な経験は何か	①海外駐在経験 ②海外外様経験 ③幅広い業務経験 ④部分的社長業務経験 ⑤俯瞰的社長業務経験

以下に、本稿における分析を総括する。役割適応課題である、①駐在前の業務内容と比べて、担当分野が拡大すること（水平的変化）、②責任が拡大すること（垂直的变化・中心化）、③異文化理解（労働観の違いへの適応）に対して、それぞれに役立つ経験や、有効な研修が具体的に提示された。また、役割適応課題の発生要因は、知識不足、経験不足、胆力不足であり、知識不足は適応エージェントが、経験不足は自らのプロアクティブ行動が、胆力不足は、それまでの修羅場経験が不足を補い、適応を促進することが見出された。プロアクティブ行動を促進するのは、赴任前のコーチング研修であり、修羅場経験の付与は、赴任前の計画的なOJTによるものである。

これら本稿の分析結果の相互の関係性をまとめたのが以下の図である。



育成・準備 → 赴任 → 役割適応

図 8-1. 本稿の分析結果

### 8-3. 結論

本稿で実施された分析の結果から、結論と言えるのは以下である。

**結論 1：海外現地法人における日本人駐在員社長は様々な役割適応課題に直面している。組織側は、それを踏まえてサポートを提供することが必要である。**

本稿の分析により、海外現地法人における日本人駐在員社長が、様々な役割適応課題に直面していることがわかった。対象者のバックグラウンドによっても、課題の種類や性質は多様であるが、課題への対応が不十分な段階では、社長という役割への適応が進まず、結果として、成果が存分に挙げられないこととなる。組織側は、どのような役割適応課題が存在しているかを認識するとともに、その理解を深め、対象者をサポートすることが必要である。

**結論 2：役割適応には、複数の適応エージェントの複合的なサポートが効果的である。**

第2に、重要な他者である適応エージェントについてである。本稿においては、海外現地法人における日本人駐在員社長が、知識不足に起因する役割適応課題に直面した際に、支援を得る他者として、現地幹部社員、社内外の日本人駐在員社長といった適応エージェントが見出された。現地幹部社員については、赴任した国に精通した存在であることから、実務面の協力が期待される。社内外の日本人駐在員社長は、同じ立場であることから、情報交換や、マインドの共有などで得られるものが多いと思われる。また、それぞれの適応エージェントによって、役割適応を促進する領域は異なっているため、複数の適応エージェントの複合的なサポートが効果的であり、日本人駐在員社長の役割適応を一層促進すると考えられる。

**結論 3：役割適応には、日本人駐在員社長自らのプロアクティブ行動が重要である。更にその行動を起こしやすいスキルを身につけることも有効である。**

第3に、日本人駐在員社長自身の行動（プロアクティブ行動）の重要性である。本稿においては、海外現地法人における日本人駐在員社長が、経験不足に起因する役割適応課題に直面した際に、4つのプロアクティブ行動を自ら起こ

すことが見出された。それらは、傾聴行動、コミュニケーション行動、仲間づくり行動、任せる行動である。それゆえ、それら行動を起こしやすくなるよう、親和性の高いスキルを習得することが有効である。コーチングスキルはその選択肢の一つとなるだろう。

**結論 4：赴任前に、日本人駐在員社長としての業務遂行に役立つ経験機会の付与や、有効な研修機会の提供を行うことは重要である。**

第 4 に、赴任前の準備である。適応エージェントの支援や、プロアクティブ行動による役割適応の推進は赴任した後の現地での対策となる。一方、赴任前にも準備としての対策が可能なことも多い。本稿では、役割適応に有効であると思われる、経験を見出した。中長期の後継者計画の中で、対象者を選定したうえで、計画的なローテーションを企画し、必要な経験を積ませることで、準備が可能である。また有効であると思われる研修も見出された。これらについても、赴任直前にのみまとめて受講するのではなく、予め時期や順番などを検討し、スケジュールを立てたうえで受講するのが望ましい。特にスキル習得に関するものは、一定の期間を要する。また、内容によっては赴任後の受講が望ましいものもあるだろう。いずれにしても、後継者計画を立てたうえで、最適なタイミングで受講させることが求められる。

**結論 5：役割適応プロセスの全体像を把握し、包括的な施策を実施することで、日本人駐在員社長の役割適応を促進し、早期の成果創出を実現する。**

第 5 に、ここまでの結論全てを包含するが、組織側としては、海外現地法人における日本人駐在員社長の役割適応に関する全体像を把握し、包括的な育成施策や適応施策を検討するべきであろう。中長期的な後継者計画や、優秀者の選抜に関する施策、異動に関する施策、人材育成体系などといった赴任前を対象とする施策をはじめ、適応エージェントを戦略的に育成する施策や、プロアクティブ行動が有効に行われやすくする施策などの赴任後を対象とする施策を、一気通貫で検討する必要がある。これらは、単一の担当部署だけで対応できることではないので、容易ならざる議論であろうが、各施策が有機的に結びつくことによって、現地法人における日本人駐在員社長の役割適応はスピードアップすると考えられる。その結果、成果の創出、すなわち社長としての業務

遂行と、業績の確保を実現する地盤が早く固まることを意味する。本稿においては、海外現地法人における日本人駐在員社長が役割適応している状態として、「社長としての種々の業務を遂行できており、会社の利益確保という求められる役割を果たしている状態」と定義した。社長が役割を果たすことは、利益確保することとほぼ同意であるため、これら施策の実現が、会社の業績に直結すると論じても過言はないであろう。

総括すると、赴任前には、役に立つ業務経験や、目的にかなった有効な研修で得られたものが、赴任後の役割適応を促進する。また、赴任後は、適応エージェントという重要な他者の支援や、自らのプロアクティブ行動によって、役割適応を促進すると考えられる。そのような過程を経て役割に適応し、業績向上など、社長として求められた成果を創出することが求められる。この構造全体を理解したうえで、会社としての施策を立案・運用していくことが重要である。

以上の5点が、本稿の結論であり、すべての結論を総括するのが、以下の図である。

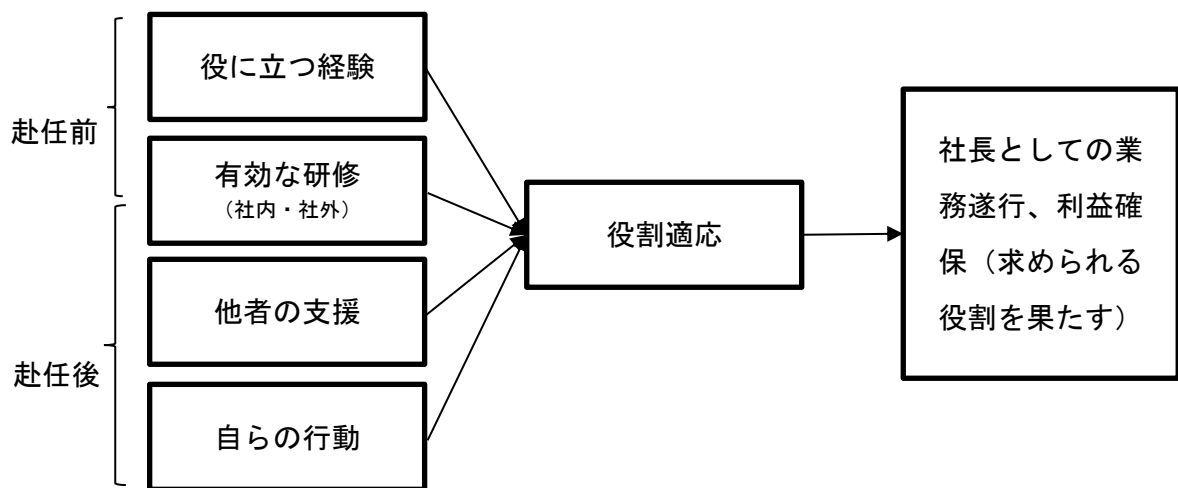


図 8-2. 本稿の結論



## 第9章 本稿の含意と課題

### 9-1. 本章の目的

本章の目的は、本稿にてここまで研究してきた、現地法人における日本人駐在員社長の役割適応及び育成に関する理論的含意及び実践的含意を論じ、本稿の課題を示すことである。

### 9-2. 理論的含意

#### 9-2-1. 海外現地法人における日本人駐在員社長の役割適応課題

海外現地法人における日本人駐在員社長の役割適応課題に関しては、9人のインタビューデータを分析した結果、①駐在前の業務内容と比べて、担当分野が拡大すること、②責任が拡大すること、③異文化理解の3点を抽出した。一連の役割適応課題に関する研究において、海外現地法人における日本人駐在員社長を直接論じているものは見当たらないため、本稿は、役割適応研究に新たな知見を提供するものであると言えよう。

Schein (1978) の組織の3次元モデルにおいては、役割の変化に関連し、水平的変化・垂直的变化・中心化を表現している。すなわち、ローテーションにおける水平的変化、昇進による垂直的变化、組織の中核に向かう中心化が示されている。単一の担当業務が、組織内部でどのように移動していくかが描かれていると言える。本稿では、海外現地法人における日本人駐在員社長に注目しており、社長という役割への変化に伴い、担当分野が拡大していることを見出した。いわば水平的拡大と言える。この点も新たな知見であると言えよう。

更に、これら役割適応課題の発生原因は「知識不足」「経験不足」「胆力不足」によるものであり、「知識不足」は適応エージェントがサポートし、「経験不足」は自らのプロアクティブ行動で、経験を積みながら適応課題を乗り越えていくと論じた。また、経験に関する分析の中から「修羅場経験」を見出し、これが「胆力不足」を補うのではないかと考察した。役割適応課題の発生原因について具体的に論じた研究は

見当たらない。この点においても、役割適応研究にあたっての新たな知見であると言えるだろう。

これらの分析結果は、既存研究の乏しい、海外現地法人における日本人駐在員社長の役割適応課題について、具体的な事象を通じて多様な知見を提供し、その発展に貢献するものであると言えよう。

#### 9-2-2. 役割適応を促進する適応エージェント

適応エージェントに関する研究蓄積は、比較的少ないうえ、海外現地法人における日本人駐在員社長を直接論じた研究は見当たらない。また、本稿における分析の結果、適応エージェントは、「現地幹部社員」と「日本人駐在員社長（社内）」「日本人駐在員社長（社外）」であることがわかった。これまで、適応エージェントは、新しい組織への適応を促進する存在として、主に身近な、かつ緊密にコミュニケーションが取れる人物が想定され、論じられてきた。しかし本稿で発見した適応エージェントは、身近で緊密にコミュニケーションの取れる人物のみならず、物理的に離れ、また接点が必ずしも多いわけではない人物も適応エージェントになり得るという可能性を示した。コロナの影響で、オンラインでのコミュニケーションや遠隔での業務遂行、信頼関係の構築などは大きなテーマとなっているが、この発見については、海外現地法人における日本人駐在員社長という対象のみならず、適応エージェントの研究における様々な対象に関する研究の発展に貢献するものであると考えられる。

#### 9-2-3. 役割適応を促進するプロアクティブ行動

プロアクティブ行動に関する先行研究では、主に若年層をはじめとする一般社員層を想定され、代表的なものは「革新行動」「ネットワーク活用行動」「フィードバック探索行動」が論じられてきた。

本稿においては、海外現地法人における日本人駐在員社長を直接論じており、このような研究は見当たらない。また分析の結果、プロアクティブ行動として「傾聴行動」、「コミュニケーション行動」、「仲間づくり行動」、「任せる行動」の4つが見出されたが、先行研究で論じられているものとの類似点と相違点が見受けられる。まず、類似点である。「コミュニケーション行動」や「仲間づくり行動」は、先行研究で論じられている「ネットワーク活用行動」と、他者との関係性を構築する目的は同様であると考えられる。また、「傾聴行動」は、多様な情報を得る目的で行うもの

であり、先行研究で論じられている「フィードバック探索行動」と比較的近い行動であると言える。

一方で、相違点であるが、本稿で見出された「任せる行動」は、先行研究では見られない。社長としての業務を行う際の権限委譲を表している。更に、未知の分野が多い海外での業務であることから、現地幹部に任せる行動が求められているとも言えよう。また、先行研究で論じられている「革新行動」については、本稿では見られなかった。社長としては、部下の行動を承認することが役割である面もあるため、見出されなかったものであろう。かつ、海外において革新的行動を起こしにくいという側面も考えられよう。

これまでのプロアクティブ行動の先行研究は、主に若手社員を主たる対象しているが、本稿では、日本人駐在員社長に焦点を当てており、置かれた環境や、求められるタスクが異なるため、このような相違点がみられるのではないかと考えられる。この分析結果によって、役割や地位によって、プロアクティブ行動の内容が変化する可能性を示した。

プロアクティブ行動について、これまで述べたように具体的な事象を通じて新たな視点を提供しており、その研究の発展に貢献するものであると言えよう。

#### 9-2-4. OJT の側面からの育成施策

OJT としては、経験に注目し、海外現地法人における日本人駐在員社長としての役割を果たすのに役立つ経験の分析を行い、「海外駐在経験」「海外外様経験」「幅広い業務経験」「部分的社長業務経験」「俯瞰的社長業務経験」を見出した。更に、これらについては上位概念として「修羅場経験」と総称できると考えられる。これまで、McCall(1998)、金井(2002)、古野(2008)等で、主に経営幹部を対象とする成長を促す経験についての研究がなされているが、本件は海外現地法人における日本人駐在員社長という特定のポジションに対する重要な経験を提示することができた。また、海外現地法人社長という難しいポジションへの適応課題と経験との関連性も示すことができた。これらの新たな知見が理論的貢献につながると考えられる。

#### 9-2-5. Off-JT の側面からの育成施策

Off-JT としては、先行研究の検討や、事例研究を通じ、赴任前に習得すべき知識・スキルとして、経営知識、役割適応課題への備えとなる知識、そしてプロアクティブ

行動を促進するスキルを提示した。理論よりも、実践に重点を置いた研究であり、実践的な内容について、次節にて示すこととする。

以上が、本稿における理論的含意である。

### 9-3. 実践的含意

本稿における分析結果を、実際の企業活動における、日本人駐在員社長の育成や適応に活用するため、企業が実行すべき内容を、以下に含意として示していく。以下に、対象者が赴任する前と赴任した後に分けて具体的施策を論じる。

まず、赴任前の施策として、(1) 予期的社会化、(2) 対象者の選抜、(3) 対象者の育成を、赴任後の施策として、(1) 適応エージェント、(2) プロアクティブ行動を促進する環境づくりについて論じていく。

上記をまとめたのが以下の図である。

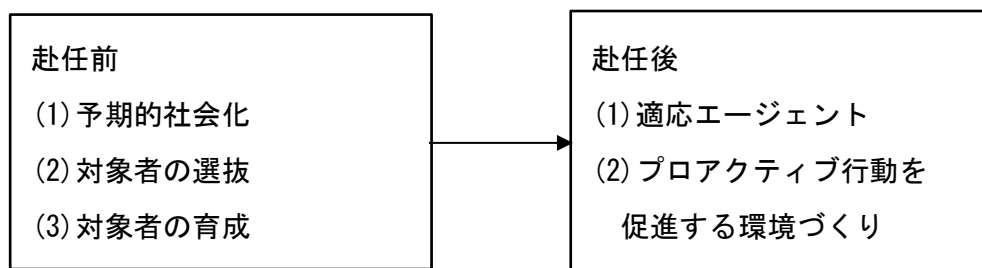


図 9-1. 実践的含意

#### 9-3-1. 赴任前の育成施策

まず、赴任前としては、予期的社会化及び、対象者の選抜と育成について述べる。

##### (1) 予期的社会化

本稿では、赴任後に発生した役割適応課題を分析してきたが、発生する適応課題を予期し、減らすための施策も考えられよう。

組織社会化の前段階を「予期的社会化」、組織社会化過程における初期適応課題を「リアリティ・ショック」と呼ぶ。海外赴任というイベントによって様々な変化が生まれるが、これがいわば「リアリティ・ショック」につながっており、ここに適応課

題が発生していると言える。また、このショックを軽減させるために事前知識や経験が必要とされている。これらを身につける取り組みが「予期的社会化」であり、海外に社長として赴任する前の様々な準備である。以下、具体的な予期的社会化施策の提案を述べる。

具体的な施策の1つ目は、赴任前研修である。たとえば、異文化理解に対する知識付与として、赴任前研修の中に、労働観の違いにフォーカスした研修を組み込むことが考えられる。本稿では、欧州4か国の駐在員社長にインタビューしたところ、日本との労働観の相違点は、国が違ってもほぼ同様であった。ただ、中国、東南アジア、米州ではまた違った様相を呈する可能性もある。日本と外国の労働観の違いの一般論を踏まえ、地域ごとの留意点に踏み込めるとさらに効果的であろう。また、海外駐在により労働観の違いを実際に経験した人に話を聞くことから得るものも大きい。労働観だけでなく、海外駐在員社長としての立場や役割、適応課題などについて、過去の社長経験者を中心とした、海外駐在経験者の講話を赴任前研修に組み込むことも有意義であろう。

2つ目は、赴任予定者自身が行う事前インタビューの仕組みづくりである。役割が拡大し、他部門の実務知識が必要であれば、それを補うため予め情報収集することは、赴任後の業務遂行に役立つと思われる。赴任後に関連があると考えられる部署や業務を特定し、日本にいる赴任前に、インタビューすることが効果的であろう。また、赴任後の上司となる日本側幹部に、現地会社社長として何が期待されているか、具体的に確認しておくことも重要である。向かうべき事業の方向性や、要求される業績の水準など、現地法人経営を始める前に、心づもりしておく必要がある。加えて、業務内容や異文化理解については、赴任前に、すでに現地にいる前任者の話を聞くことも不可欠であると言えよう。前任者とは、現地に赴任してから一定の引継ぎ期間が設定されていることが多いが、顧客との面会や出張などで、じっくりと話す機会が取れない場合もある。そのため、TV会議などを活用し、赴任前にコミュニケーションを開始することを促す仕組みづくりは有効である。

3つ目は、事前の経験機会の創出である。役割適応促進の要素については、知識だけではなく、経験によるものもある。そのため、海外駐在が予定されている場合は、事前に現地への海外出張を行うことも、リアリティ・ショックを和らげるために有用であろう。異文化や業務内容に関しては、ある程度のイメージをつかめる可能性があり、以後、正式赴任した際の適応を促進すると考えられる。しかし、実際に社長とし

て赴任するまでに、短期間の出張で現地での個別課題を全て把握するのは難しい。それゆえ、本来であれば、中長期的な後継者計画などの中で、準備期間を設定したうえで、社長として派遣する仕組みを構築するべきであろう。例えば海外現地法人の社長に任命するのであれば、まずはその前段階として、ミドル・マネジメントの時代に海外法人の部長クラスとして派遣したり、国内グループ会社の社長経験の機会を提供したりすることができれば理想的である。

4つ目は、各社長ポジションに求められる要件を明確化し、情報提供することである。各社長ポジションには、それぞれ暗示的に知識や経験に関して求められる要素があるため、この要件を明確化することがスタートになる。派遣する国や事業の特性、会社規模によっても求められることは変わってくるが、逆に普遍的な部分も存在するはずである。まずは、要件を明確化し、派遣される対象者にも情報提供し、赴任前にいかに準備していくかを検討することが役割適応課題にスムーズに対応することにもつながると思われる。

5つ目に、アンラーニングの重要性を提起したい。松尾(2014)は「マネジャーは、昇進にともなって、役に立たなくなった知識・スキルを捨て、新たな役割において求められる知識・スキルを獲得する必要がある」と述べている。田中(2021)<sup>68</sup>は、ミドルマネージャーから経営人材へのトランジションについて論じたうえで、「根本から学習棄却(Unlearning)しない限り、経営人材育成に革新をもたらすことはできない」と述べている。日本の部長職から、海外現地法人社長への移行についても同じことがいえる。アンラーニングは、「学び直し」や「学びほぐし」とも言われるが、環境の変化に対応するため、これまで保有している知識・スキルを棚卸して、新たに要求されることの峻別を行い、新たな学習を開始することである。昨今の経営環境や社会情勢の変化は激しく、スピードも速い。これに対応するべく、アンラーニングについては、企業の人事部門としても情報を収集し施策に落とし込むことが重要であり、海外現地法人における日本人駐在員社長をはじめとする社員教育に取り入れることが有効であろう。

## (2) 対象者の選抜

---

68 田中(2021), vi-vii 頁。

次は、選抜に関する実践的含意である。企業として、効率的な派遣を実行しようとするれば、現地での業務に適応し、成果を出せる確率が高い社員を派遣する必要がある。上記の議論に関連して、各社長ポジションに求められる知識や経験が、ある程度明確化されたとすると、候補者が複数人いる場合に、誰が現時点で既にそのポジションに近いかということをも具体的に分析できるであろう。

更に、海外各拠点の社長に求められる知識・経験を明示し、今後の候補者を選定したとして、次に必要なのは計画的にその要件を満たすための、育成計画の立案である。知識と経験の2軸を引き、各々の多寡によって4象限を作って整理すれば、対象者に応じた育成方針の立案に活用できる。すなわち、知識も経験も既に十分なレベルであれば早期の派遣が可能であり、知識が不十分、経験が十分であれば、研修など、知識面の育成支援が中心となる。経験が不十分、知識が十分であれば、経験の機会提供を中心とした育成計画を立てることになる。知識、経験の双方とも不十分であれば、長期的な準備期間を見込む必要があるし、そもそも不適合であることがわかり、候補者に入れることを見合わせるケースもあるだろう。このような分析を行うことで、候補者に必要な知識・経験が明確化し、育成に要する時間を把握することが可能になる。それゆえ、個々に効果的な育成計画を立案することができ、海外現地法人社長派遣における役割適応の成功確率を少しでも高めると思われる。

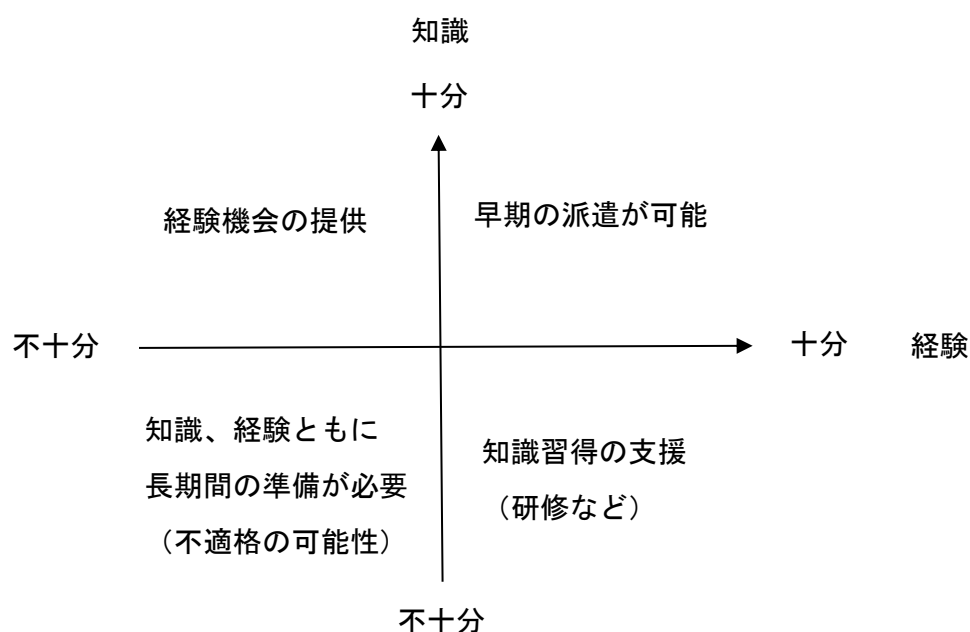


図 9-2. 知識・経験の多寡による赴任候補者の育成支援の分析

### (3) 対象者の育成

3つ目は、育成に関する含意である。

菅野(2015)は、効果的に経営人材育成を行っている企業の特徴をまとめている。まず、人材プールの中から、成り行き任せではなく、意識的・能動的に、有力な経営人材候補を特定するのが最初のステップになる。それから、その人材が所属している部門の都合ではなく、全社最適を考えて育成するのが重要であるという。そのうえで、育成計画の立案ではOJTとOff-JTを有機的に組み合わせることを提案している。OJTにおいては、①一国一城の主（最終意思決定権を持った責任者）を経験させる、②修羅場を経験させる、③様々な異なる経験をさせる（事業、機能、地域など）、④傍流・外部を経験させる、⑤①～④をできるだけ若い頃から経験させる、という5つが重要であると菅野(2015)は述べている。またOff-JTにおいては、①一通りの経営知識（MBA的勉強）、②基礎知識を統合して使う疑似体験（アクション・ラーニング等）、③自社・他社の経営トップとの直接交流、④自社内の多様な部門との直接交流、⑤社外の多様な企業との直接交流、の5つが重要であると菅野(2015)は述べている。

本稿においては、OJTとOff-JTの両面から育成に関する研究を進めてきた。まずOJTについては、業務経験として、①海外駐在経験、②海外外様経験、③幅広い業務経験、④部分的社長業務経験、⑤俯瞰的社長業務経験が抽出され、これらを総称して修羅場経験と整理している。会社としては、将来海外現地法人における社長の候補者に対しては、これら経験ができる機会を付与することが望ましいと言える。

次に、Off-JTについて、Off-JTにて習得すべき知識・スキルは、①経営知識、②役割適応課題への備えとなる知識、③プロアクティブ行動を促進するスキルの3つであると考えられる。会社は、これらの研修機会を設け、対象者に最適なタイミングで受講させることが重要である。

#### 9-3-2. 赴任後の役割適応を促進する施策

ここまで赴任前の施策を提案した。ここからは、対象者が赴任した後についてである。本稿における分析結果を踏まえ、海外現地法人における日本人駐在員社長の役割適応を促進する「適応エージェント」と「プロアクティブ行動」に関する施策を



提案したい。各企業において、これらを自社の人事制度に落とし込むことは、海外現地法人社長の役割適応をより促進し、企業業績への貢献に資すると考えるものである。

#### (1) 適応エージェントに関連する施策

本稿では、適応エージェントは、「現地幹部社員」と「日本人駐在員社長」が主な存在であることが明らかになった。以下に、そのそれぞれが、適応エージェントとして効果的に機能するための仕組みを提案したい。

##### ①現地幹部社員の適応エージェント化（現地会社による施策）

まず1つ目に、「現地幹部社員の適応エージェント化」である。現地幹部社員は、日々、現地法人社長と接する立場上、実務面の知識提供を中心とした適応エージェントとしての役割が期待される。それゆえ、現地会社としては、新任の社長が赴任してくることが決まれば、現地会社の中で、新任社長に対して、どの現地幹部が、いつ何を伝えるか、といったことをあらかじめ整理し、準備しておくことが有効である。一般的な受け入れ説明に始まり、次に人事・経理など各部門の現地社員から、社長が関わる実務について、包括的に情報提供することが重要である。その際、人間関係を築ければ更に効果的であることは言うまでもない。このように計画的に情報提供の場を設定し、その後、適応エージェントとして協力をスムーズに得られるようにすることがポイントになる。

##### ②日本人駐在員社長のメンター化（日本本社による施策）

2つ目に「既に赴任しているグループ内現地日本人駐在員社長のメンター化」である。日本人駐在員社長については、同じ立場で赴任している同志としての連帯感や、同様の視点での課題意識から、経営実務や経営マインドの面で支援を行っていることが、本稿の分析でも見受けられた。大沢(2004)<sup>69</sup>は「経営者として特別な人間であるわけではない。心に迷いを持ち、日々葛藤の中で己の弱さと向き合っているのが通常のだとしたら、経営者が己の行為を振り返り、人間的な資質を少しでも高めていく拠り所となる何かが必要であろう」と論じ、経営者に対するメンターの存在の重要性を強調

---

69 大沢(2004), 158 頁。

している。また「成功した多くの経営者には、自分に強い影響を与えたメンターが存在しており、自らのキャリア開発の上でも、企業の成長の上でも、優れたメンターを得ることが成功の鍵となっている」とも述べている。メンターが重要であることは明らかであるが、現地で、新任の社長が自力でメンターを探すのはそれほど容易ではない。そこで、日本本社がイニシアティブをとることを提案したい。日本本社ができることの1つ目は、新任の社長が赴任する前に、同国あるいは同地域に赴任している、同一グループ内の現地法人社長で、適応を促進するような支援ができる人物を、メンターとして任命することである。また、メンタリングの過程で何をすべきか、規定することができれば、メンター役としてもメンタリングを進めやすいであろう。日本本社としてできることの2つ目は、同じ国や地域の駐在員社長同士が集まる会議を、定期的に開催することである。同じ立場の人との意見交換や人的ネットワークの形成のみならず、日本人駐在員社長の役割適応を促進する、複数のメンターを得る機会にもなるだろう。

以上、「現地幹部社員」と「日本人駐在員社長」が適応エージェントとして効果的に機能するための仕組みを提案してきた。複数の施策を並行して実施し、対象者が1人でも多くの有効な適応エージェントを得ることができるような、仕組みづくりが重要であると言えよう。

## (2) プロアクティブ行動を促進する環境づくり

本稿では、プロアクティブ行動として「傾聴行動」「コミュニケーション行動」「仲間づくり行動」「任せる行動」という4つの行動が見出された。日本人駐在員社長が、これらプロアクティブ行動を実行しやすくなる仕組みについて提案したい。

### ① 赴任後のコーチング研修実施（現地会社による施策）

1つ目は、現地会社による施策として、「赴任後のコーチング研修実施」である。「傾聴行動」「コミュニケーション行動」「仲間づくり行動」については、いずれも人間関係に関するヒューマンスキルが基盤となる。すでにそのスキルを持ち、実践できている場合はよいが、十分でない場合はトレーニングによりそのスキルを身に付ける必要がある。筆者は、現地法人社長としての役割に適応するためのこれらのプロアクティブ行動は、数あるヒューマンスキルの中でも、コーチングスキルと親和性が高いと考える。一般社団法人日本コーチ連盟によると、コーチングは、「本人特有の

感情や思考のはたらきを行動の力に変えることで目標達成や自己実現を促す、「コミュニケーション技術」と定義される。そこで、日本本社あるいは、現地会社が主導して、日本人駐在員社長に対し、コーチングスキルのトレーニング機会を付与することを提案したい。赴任後、早期に「傾聴行動」「コミュニケーション行動」「仲間づくり行動」などの行動が必要となる可能性は高い。もし、その赴任先にて、異文化理解を含めたコーチングスキルに関するトレーニングを受ける機会が得られれば、それは自身の海外現地法人社長の役割や業務遂行、抱えている課題に直結しているため、実務に活用でき、より深い実践的な学びを得ることが期待できる。これが、赴任後のプロアクティブ行動の実行を支援するものと考えられる。

## ②現地会社社員への権限委譲について相談する機会の創設（日本本社による施策）

2つ目は、日本本社による施策として、「現地会社社員への権限委譲について相談する機会の創設」である。これが、社長赴任後のプロアクティブ行動「任せる行動」を促進すると考えられる。本稿のインタビューにおいては、自身の海外現地法人社長としての役割や、各業務に関与する度合いを整理し、管理方法を模索しながら、権限を委譲する現地幹部社員の選定、及び何をどの程度委譲するかといったことを、試行錯誤しながら時間と労力を費やして、検討している過程が伺われた。現地の業務や現地幹部社員の実務能力などを把握しているのは現地法人社長であり、権限移譲の対象の決定や進め方は、海外現地法人における日本人駐在員社長自身に委ねられていることが多く、個人で抱えることから負担も大きいことが想定される。そこで、日本本社が関与し、権限委譲を計画的に実施することを提案したい。日本本社は、当該会社に関する過去のデータを蓄積している場合も多く、特に、新任の社長に対しては、様々な角度から知見を提供できる可能性がある。また、個々の権限移譲の議論から発展し、当該拠点の中長期的な後継者計画や、個社を超えた、地域内、グローバルでの優秀人材の活用などにまで議論を拡張できる余地もあるため、日本本社も関与したうえでの権限委譲の検討は有用であると言えよう。これらの議論を通じて、「任せる行動」が一層、機能しやすくなると思われる。

以上、本稿で発見された「傾聴行動」「コミュニケーション行動」「仲間づくり行動」「任せる行動」という4つのプロアクティブ行動について、日本人駐在員社長が、実行しやすくなる環境整備について提案してきた。プロアクティブ行動は、本来、本人が起こす行動であるが、実践的なスキルを身に付け、支援を受けられる仕組

みが提供されれば、より行動を起こしやすくなり、その行動の成果も充実したものとなるであろう。

### 9-3-3. まとめ

ここまで、①担当分野の拡大（水平的拡大）、②責任の拡大（垂直的変化・中心化）、③異文化理解といった適応課題に対する実践的含意について論じてきた。

赴任前の施策として、予期的社会化と対象者の選抜、対象者の育成について論じた。予期的社会化については、日本本社の施策として、①赴任前研修、②関係者インタビュー、③事前の経験機会の創出、④社長に求められる要件の明確化、⑤アンラーニングについて述べた。対象者の選抜と育成に関する施策については、日本本社の施策として、①赴任候補者の育成支援分析、②OJT と Off-JT による育成計画立案について述べた。

また、赴任後の施策として、適応エージェントに関しては、現地会社が担い手となる①現地幹部社員によるサポート体制の整備、及び日本本社がイニシアティブを取る②日本人駐在員社長および前任者のメンターとしての関わりについて述べた。プロアクティブ行動に関しては、現地会社が対応する①コーチングスキルに関するトレーニングの提供、そして日本本社が主導していく②権限移譲に関して日本本社と相談できる定期的な機会の創出について述べた。一連の取り組みは適応を促進するために行われ、その結果として①業務への適応、②責任への適応、③異文化への適応を実現することが、社長として成果を創出することにつながる。これらの関係性を表現し、時系列に並べたものが以下の図である。

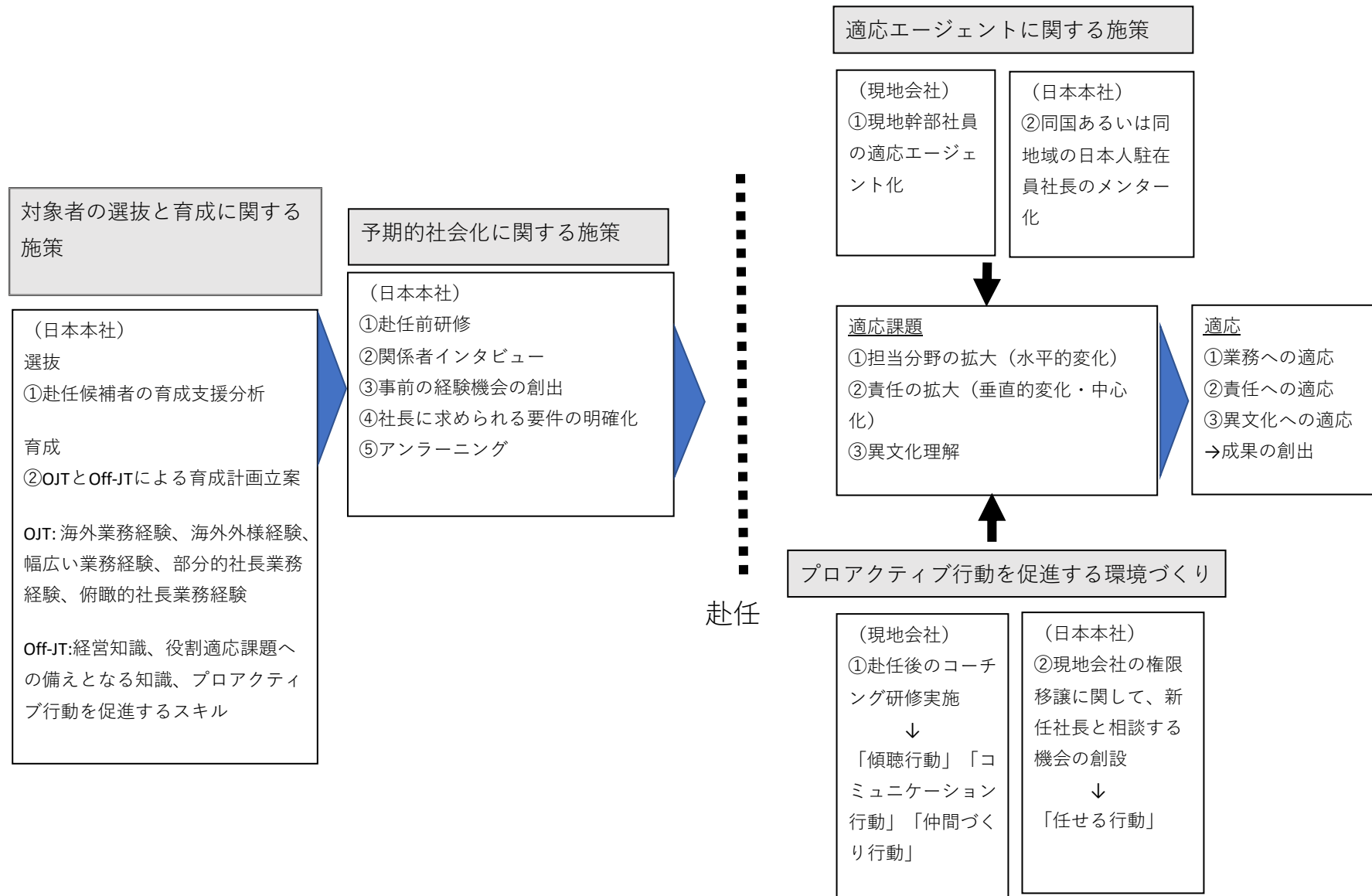


図 9-3. 海外現地法人における日本人駐在員社長の役割適応を促進する施策

出所：筆者作成

#### 9-4. 本稿の課題

以下に、本稿の課題について論じていきたい。

1点目に、調査協力企業数と調査協力者数の問題である。本稿では、海外現地法人における日本人駐在員社長を対象に調査したが、調査対象企業数は1社であり、調査対象人数は9名に限られているため、その分析結果の普遍性は乏しいと言わざるを得ない。本稿の分析結果の普遍性があるのかを検証するためには、調査協力会社と調査協力者を増やし、更なる検証を行う必要がある。

2点目に、調査協力者の多様性の問題である。本稿では、欧州4カ国（ドイツ、イギリス、イタリア、ハンガリー）に駐在している対象者に調査協力を仰いだが、欧州の独自性が表れている可能性もあり、アジアや米国ではまた違った調査結果となることも想定される。また、今回の調査協力者は同一企業グループに属している、50歳代から60歳の日本人男性であった。共通した組織文化の中で、ある程度均一な資質・能力を持った人の集合であったとしてもおかしくはない。業界や会社規模、性別や年代、国籍など属性の異なる調査協力者に対する調査結果では、違う傾向が表れることもありうる。本稿の分析結果の普遍性があるのかを検証するためには、調査協力者の多様性を高め、更なる検証を行う必要がある。

3点目に、方法論的課題である。本稿での分析は、比較的シンプルな分析にとどまっている。インタビュー結果については質的分析を行い、アンケート結果については、平均値の計算のみを用いた記述統計を行った。全般的に質的な探索的調査となっているため、適応の度合いを評価する観点に欠け、変数間の関係性を理解することや、それらの変数が適応を促進するかの理解には至っていない。今後は、複数の環境下において調査し、多様な事例の比較や、それらの統計的検証を基に、普遍性を議論することが求められる。

4点目に、比較調査の必要性である。本稿における調査協力者の9名は、筆者の独自の観点により選定された、役割適応していると思われる日本人駐在員社長であった。しかし、選定の時点で対象外と判断された、役割適応していない日本人駐在員社長との比較はできていない。役割適応できている人と、できていない人を比較し、両者の相違点はどこにあるのか、またどのような要因でそ

の相違点が生じているのか、といった観点での分析は、役割適応という事象を一層深く理解する助けとなるであろう。

5点目に、各調査協力者に対する調査の深さの問題である。インタビューとアンケートによって、各人の役割適応と育成に関する一定の情報が得られ、それらを総合することで分析を重ねてきた。しかし、各調査協力者に対する調査の深さは十分とは言えない。例えば、Mintzberg(1973)<sup>70</sup>のように、一人一人の調査協力者の行為や考え方を理解する目的で、近くに身を置いて調査するエスノグラフィー的手法を取ることで、一層深い洞察を得られる可能性もある。また、調査協力者の経営する会社については規模や業種が様々であるのに対し、それらの違いが調査協力者の役割適応課題にどのように影響するのかについては、検証できていない。更に、各調査協力者を時間軸からも捉え、過去の各人の業務履歴は計画されたものであったのかどうか、今回の社長ポジションが、本人のキャリアのどのような位置づけにあるか、以後のポジションにどのような影響を与えるのか、といったことを調査することも検討の余地がある。

6点目に、帰任後の再適応の問題である。本稿では、日本から海外への赴任にあたっての適応と、その備えとなる育成について論じた。日本人海外駐在員は、任期を終えると、日本に帰任することになる。しかし、いったん海外に適応した日本人駐在員が、日本の職場に再び勤務することになった際、いわば逆カルチャーショックに直面し、再適応に苦労することは広く知られている。このような事象についても検証することで、更に適応に関する知見を深めることができると考えられる。

以上が本稿の課題である。これらの点については、今後の更なる課題として取り組んでいきたい。

---

<sup>70</sup>Mintzberg(1973)は5人の経営者をエスノグラフィー的手法で研究し、経営者の仕事について論じている。

## 参考文献

- Adams III, A. F. & Calcagno, P. T. (2006), "Integrating Macroeconomics and Corporate Finance in Executive Education," *Journal of Executive Education*, Vol. 5, Issue 1, pp.9-15.
- Adler, P. S. (1975), "The transitional experience: an alternative view of culture shock," *Humanistic Psychology*, Vol. 15, No. 4, Fall, pp. 13-23.
- 馬場久美子(2019), 『グローバルリーダーのための「トランジションマネジメント」：海外駐在で成功するための条件』ダイヤモンド社.
- Bateman, T. & Crant, J.M. (1993), "The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 14, No. 2, pp. 103-118.
- Bateman, T. & Crant, J.M. (1999), "Proactive Behavior: Meaning, Impact, Recommendations," *Business Horizons*, May/Jun, Vol. 42, Issue 3, pp. 63-73.
- Berry, S. G. & Sharbrough, W. C. (2011), "Finance Training and Team Building: An Example of Finance Training Leading to Team Building," *Journal of Executive Education*, Vol. 10, Issue 1, pp. 75-98.
- Boehner, R. & O'Neil, B. (2010), "Executive MBA Capstone Projects at RIT Saunders College of Business: An Enriching Experience for All," *Journal of Executive Education*, Vol. 9, Issue 1, pp. 79-111.
- Bruns, S. M. & Bruns, W. J. (2010), "Beyond Problems and Cases: Discussion Materials for Accounting in Executive Programs Business School," *Journal of Executive Education*, Vol. 9, Issue 1, pp. 65-77.
- Bouer, T.N., Perrot, S., Liden, R.C. & Erdogan, B. (2019), "Understanding the Consequences of Newcomer Proactive Behaviors: The Moderating Contextual Role of Servant Leadership," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 112, June, pp. 356-368.



- Capozzoli, E. A. (2010), "Executive MBA' s Accounting Skill Acquisition: An Accounting Boot-Camp Approach," *Journal of Executive Education*, Vol. 9, Issue 1, pp.113-126.
- Charan, R., Barton, D. & Carey, D. (2015), " People Before Strategy," *Harvard Business Review*, July-August, Harvard Business School Publishing Cooperation. (邦訳「CHROは経営者たれ」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネスレビュー』, December, 2015年, 30-43頁.)
- Chastain, A. P. & Watkins, M. D. (2020) , " How Insider CEOs Succeed," *Harvard Business Review*, March-April, Harvard Business School Publishing Cooperation. (編集部訳「内部昇格した社長が直面する5つの課題」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネスレビュー』, June, 2020年, 132-139頁.)
- Cheng, L. & Cheng, P. (2012), *Real Leaders: Championing Culture, Sustaining Performance Excellence*, Marshal Cavendish International (Asia) Private Limited.
- Chinta, R. (2009), "Teaching Strategy through Projects: A Bridge from Academia to Strategy Practice," *Journal of Executive Education*, Vol. 8, Issue 1, pp.1-19.
- Cotner, J. S. & Smith, D. B. (2002), "E.M.B.A. International Field Studies: A Comparative Perspective," *Journal of Executive Education*, Vol. 1, Issue 2, pp.20-31.
- Crant, J. M. (2000), "Proactive Behavior in Organizations," *Journal of Management*, Vol.26, No.3, pp.435-462.
- Fay, D. (2007), "Proactive Climate in a Post-Reorganization Setting: When Staff Compensate Managers' Weakness," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Jan, pp.241-267.
- Fernandez-Araoz, C. (2007), *Great People Decisions: Why They Matter So Much, Why They Are So Hard, and How You Can Master Them*, John Wiley & Sons, Inc. (樫村志保訳『人選力：最強の経営陣を作る』日本経済新聞出版社, 2009年).

- Fernandez-Araoz, C., Roscoe, A. & Aramaki, K. (2017), "Turning Potential into Success: The Missing Link in Leadership Development," *Harvard Business Review*, November-December, Harvard Business School Publishing Cooperation. (有賀裕子訳「潜在能力を開花させる経営リーダーの育成法」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネスレビュー』, February, 2018年, 2-13頁.)
- Fernandez-Araoz, C., Nagel, G. & Green, C. (2021), "The High Cost of Poor Succession Planning," *Harvard Business Review*, May-June, Harvard Business School Publishing Cooperation. (東方雅美訳「CEOの後継者をどのように見出すべきか」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネスレビュー』, November, 2018年, 94-105頁.)
- 藤田正(1975), 「問題解決の構えに及ぼすPM式監督類型の影響について」『実験社会心理学研究』第15巻第2号, 116-128頁.
- 古沢昌之(2011), 「日本企業の海外派遣者に対する人的資源管理の研究」『大阪商業大学論集』第6巻第3号, 1-22頁.
- 船山和泉(2004), 「多国籍企業における「異文化間コンフリクト」の位置づけに関する一考察」『Kyushu Communication Studies』, 12-26頁.
- 古野庸一・リクルートワークス研究所(2008), 『日本型リーダーの研究』日経ビジネス人文庫.
- Gabarro, J. (1979), "Socialization at the Top: How CEOs and Subordinates Evolve Interpersonal Contracts," *Organizational Dynamics*, Winter, pp. 3-23.
- Gallagher, J. & Schuler, G. (2005), "Enhancing Global Executive Education: A Pedagogy that Changes Perceptions about International Business," *Journal of Executive Education*, Vol. 4, Issue 1, pp. 1-19.
- Gonzalez, C. R. (2011), "Education for Management: Pros & Cons of Using Case Method in the XXI Century," *Journal of Executive Education*, Vol. 10, Issue 1, pp. 117-126.
- Grant, A. M. & Ashford, S. J. (2008), "The Dynamics of Proactivity at Work," *Research in Organizational Behavior*, 28, pp. 3-34.

- Groen, J. , Baynton, M. , Willment, J-A. & Slater, L. (2003), "The Experiences of Adult Education Instructors Adapting to the Online Teaching and Learning Environment," *Journal of Executive Education*, Vol. 2, Issue 2, pp.39-49.
- Guo, W., Bayer, C. & Blair, D. (2002), "Adapting STOCK-TRAK in Executive M.B.A. Investment Education," *Journal of Executive Education*, Vol. 1, Issue 2, pp.32-39.
- Harvard Business Review(2021) , " Why Rookie CEOs Outperform," *Harvard Business Review*, *January-February*, Harvard Business School Publishing Cooperation. (前田雅子訳「新人CEOのほうが業績がよい理由」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネスレビュー』March, 2021年, 6-8頁.)
- Hill, L. A. (2003), *Becoming a Manager: How New Managers Master the Challenges of Leadership*, Harvard Business School Press.
- House, J.S., Umberson, D. & Landis, K.R. (1988), "Structures and Processes of Social Support," *Annual Review of Sociology*, Vol.14, pp.293-318.
- 堀田裕司・大塚泰正(2014), 「製造業における労働者の対人的援助とソーシャルサポート、職場ストレス、心理的ストレス反応、活気の関連」『産業衛生学雑誌』第56巻第6号, 259-267頁.
- Hura, G. (2003), "A New Model for Executive Education," Vol. 2, Issue 2, pp.1-13.
- 石山恒貴(2020), 『日本企業のタレントマネジメント：適者開発日本型人事管理への変革』中央経済社.
- 市村光之 (2019), 「海外で活躍する「グローバル人材」に求められる要件の実相：日本人駐在員へのインタビュー調査から」『グローバル人材育成教育研究』第7巻第1号, 1-12頁.
- 伊丹敬之(2007), 『経営を見る眼』東洋経済新報社.
- Javadian, S.R. & Hosseini, A. (2020), "The Relationship between Social Support and Job Performance of Social Workers," *Social Behavior Research & Health*, Vol.4, Issue 1, May, pp.480-486.

- 金井壽宏(1996),「海外ミドルの適応と長期的キャリア課題：ロンドンでのインタビュー調査の予備的分析」『国民経済雑誌』第173巻第4号, 69-94頁.
- 金井壽宏(2002),『仕事で「一皮むける」：関経連「一皮むけた経験」に学ぶ』光文社.
- 菅野寛(2015),「経営人材は企業内で育てられるのか」『DIAMOND ハーバー  
ド・ビジネス・レビュー』5月号, 50-61頁.
- 笠井恵美(2009a),「日本企業における海外派遣勤務者の適応方略」『Works  
Review』Vol.4, 168-181頁.
- 笠井恵美(2009b),「海外派遣勤務者インタビュー調査報告書」『Works Report  
2008』, 1-20頁.
- 金恵成(2014),「日本企業における経営者資質の分析と経営者育成の課題」『大阪  
観光大学紀要』第14号, 37-47頁.
- Kolb, D. A. (1984), *Experiential Learning: Experience As The Source of  
Learning and Development*, Prentice Hall, Inc.
- Kolb, D. A. & Peterson, K. (2017), *How you Learn is How you live*,  
Berrett-Koehler Publishers (中野眞由美訳『最強の経験学習』辰巳出  
版, 2018年)
- Kram, E. K. (1988), *Mentoring at Work: Developmental Relationship in  
Organizational Life*, University Press of America (渡辺直登・伊藤知子  
訳『メンタリング：会社の中の発達支援関係』白桃書房, 2003年).
- 久村恵子(1997),「メンタリングの概念と効果に関する考察：文献レビューを通じ  
て」『経営行動科学』第11巻第2号, 81-100頁.
- 久村恵子(2005),「経営組織におけるインフォーマル・メンタリング関係の現状」  
『人間関係研究』Vol.4, 1-17頁.
- Lindsey, W. & Pate, L. (2006), "Integrating Principle-Centered  
Leadership into the Business Curriculum: Lessons from the LMU  
Experience," *Journal of Executive Education*, Vol. 5, Issue 1,  
pp. 17-29.
- Lombardo, M. M. & Eichinger, R. W. (1996), *The Career Architect  
Development Planner 4<sup>th</sup> Edition*, Lominger Limited.

- Lysgaard, S. (1955), "Adjustment in a Foreign Society: Norwegian Fulbright Grantees Visiting the Unit," *International Social Science Bulletin*, Vol. VII, pp. 45-51.
- Malet, E. I. (2004), "Financial Literacy after Sarbanes-Oxley: Building It: Sustaining It," *Journal of Executive Education*, Vol. 3, Issue 1, pp. 1-15.
- Manning, C. A., Waldman, M. R., Lindsey, W. E., Newberg, A. B., and Cotter-Lockard, D. (2012), "Personal Inner Values? A Key to Effective Face-to-Face Business Communication," *Journal of Executive Education*, Vol. 11, Issue 1, pp. 37-65.
- Mintzberg, M. (1973), *The Nature of Managerial Work*, Harper Collins Publishers Inc. (奥村哲史・須貝栄訳『マネージャーの仕事』).
- 松尾孝治(2015), 「海外現地法人における経営者経験のグローバル人材育成への寄与に関する研究」『商大ビジネスレビュー』第5巻第1号, 95-125頁.
- 松尾睦(2013), 『成長する管理職』東洋経済新報社.
- 松尾睦(2014), 「事業統括役員に求められるアンラーニング」『Discussion Paper, Series B』第127号, 1-17頁.
- McCall, Jr. M. W. (1998), *High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders*, President and Fellows of Harvard College (金井壽宏監訳・リクルートワークス研究所訳『ハイ・フライヤー: 次世代リーダーの育成法』プレジデント社, 2002年).
- McCauley, C. D., Derue, D. S., Yost, P. R. & Taylor, S. (2014), *Experience-Driven Leader Development: Models, Tools, Best Practices, and Advice for On-the-Job Development*, John Wiley & Sons, Inc (漆嶋稔訳『経験学習によるリーダーシップ開発: 米国 CCL による次世代リーダー育成のための実践事例』日本能率協会マネジメントセンター, 2016年).
- McCauley, C. D., Moxley, R. S. & Velsor, E. V. (1998), *The Center for Creative Leadership: Handbook of Leadership Development*, Jossey-Bass Inc. (嶋村信明・リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所訳『リーダーシップ開発ハンドブック』白桃書房, 2011年).

- McNay, W. R. (2008), "Executive Education: Mired in a Leadership Theory Jungle," *Journal of Executive Education*, Vol. 7, Issue 1, pp.31-41.
- McNay, W. R. (2009), "Executive Education for New Leadership Roles: A Clinical Approach," *Journal of Executive Education*, Vol. 8, Issue 1, pp.59-72.
- McNay, W. R. (2010), "Executive Education for a New Reality: The Stakeholder Theory Comes of Age," *Journal of Executive Education*, Vol. 9, Issue 1, pp.1-16.
- McNay, W. R. (2011), "Executive Education and Business Strategy: Alignment through Mission Control," *Journal of Executive Education*, Vol.10, Issue 1, pp.99-116.
- McNay, W. R. (2012), "A Re-Interpretation of Leadership Aligns Human Capital Management and Business Objectives," *Journal of Executive Education*, Vol.11, Issue 1, pp.79-95.
- Mento, A. J. & Larson, J. (2004), "Epiphany: A Story of Improving Teaching Effectiveness in an Executive MBA Economics Course," *Journal of Executive Education*, Vol.3, Issue 1, pp.17-36.
- Mento, A. J. , Jones, R. M. , & Desai, H. B. (2003), "Integrated Team Development Methodologies for Managers in an E.M.B.A. Program: A Case Study," *Journal of Executive Education*, Vol.2, Issue 2, pp.15-31.
- Moodie, D. R. & Roebuck, D. M. (2002), "An Integrated EMBA for an Integrated World," *Journal of Executive Education*, Vol. 1, Issue 1, pp.32-44.
- 森本寛訓(2006), 「ソーシャル・サポートの互惠性と精神的健康との関連について」『川崎医療福祉学会誌』Vol.16, No.3, 325-328頁.
- 元山年弘(2013), 「管理職への移行におけるトランジション・マネジメント」金井壽宏・鈴木竜太(編)『日本のキャリア研究:組織人のキャリア・ダイナミクス』白桃書房.
- 中原淳(2013), 「経験学習の理論的系譜と研究動向」『日本労働研究雑誌』第

639号, October, 4-14頁.

中原淳(2021),『経営学習論:増補新装版 人材育成を科学する』東京大学出版会.

Nemetz-Mills, P. L. (2008), "Strategic Responses Arising from Divergent Foreign Policy and Trade Perspectives," *Journal of Executive Education*, Vol. 7, Issue 1, pp.57-75.

Oberg, K. (1960), "Cultural shock: adjustment to new cultural environments," *Practical Anthropology*, Vol. 7, pp177-182.

尾形真実哉 (2013), 「上司・同僚・同期による組織社会化プロセス」金井壽宏・鈴木竜太(編)『日本のキャリア研究:組織人のキャリア・ダイナミクス』白桃書房.

尾形真実哉 (2016), 「若年就業者の組織適応を促進するプロアクティブ行動と先行要因に関する実証研究」『経営行動科学』第29巻第2・3号, 77-102頁.

尾形真実哉(2020),『若年就業者の組織適応:リアリティ・ショックからの成長』白桃書房.

小川憲彦(2012),「組織社会化戦術とプロアクティブ行動の相対的影響力:入社1年目従業員の縦断的データからドミナンス分析を用いて」『法政大学イノベーション・マネジメント研究センター ワーキングペーパーシリーズ』第121巻, 1-40頁.

大沢武志(2004),『経営者の条件』岩波新書.

太田さつき・竹内倫和・高石光一・岡村一成 (2016), 「プロアクティブ行動測定尺度の日本における有効性: Griffin, Neal & Parker(2007)のフレームワークを用いた検討」『産業・組織心理学研究』第29巻第2号, 59-71頁.

Petit, F. (2012), "Deadly Diseases or Innovative Practices: How Deming Would View Today's Executive MBA Industry," *Journal of Executive Education*, Vol. 11, Issue 1, pp.67-78.

プライスウォーターハウスクーパース株式会社 (2013), 『グローバル経営のエグゼクティブ・マネジメント:世界に通用する「役員」の確保・育成・任用・処遇』中央経済社.

Prince, C. (2002), "University Certification of Work-based Learning in the U.K.," *Journal of Executive Education*, Vol. 1, Issue 2, pp.6-19.

- Ryan, L. (2007), "The Growing Role of Executive Education in University- Corporate Partnerships," *Journal of Executive Education*, Vol. 6, Issue 1, pp.55-66.
- 榊原圭子(2018), 「メンタリングは働く人のキャリア課題の対処資源となり得るのか：メンター及びメンティの性別による際の検討」『福祉社会学研究』第15巻, 139-164頁.
- Sausser Jr., W. I. (2013), "Teaching Business Ethics at a Distance," *Journal of Executive Education*, Vol. 2, Issue 1. pp.1-10.
- Schein, E. H. (1978), *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, Addison-Wesley Publishing Company(二村敏子・三善勝代訳『キャリア・ダイナミクス』白桃書房, 1991年).
- Schulzke, K. S. (2006), "Teaching Practical Business Ethics," *Journal of Executive Education*, Vol. 5, Issue 1, pp.1-10.
- 白木三秀(2018), 『人的資源管理の力』文眞堂.
- Shumaker, S. A. & Brownell, A. (1984), "Toward a Theory of Social Support: Closing Conceptual Gaps," *Journal of Social Issues*, Vol.40, No.4, pp.11-36.
- Siegel, B. L. & Watson, S. C. (2003), "Terms of the Contract: The Role of Ethics in Higher Education," *Journal of Executive Education*, Vol. 2, Issue 1, pp.11-16.
- Smalt, S. & Selden, G. L. (2005), "The Impact of an Accounting Simulation on Performance and Perception in Accounting Courses," *Journal of Executive Education*, Vol. 4, Issue 1, pp.21-41.
- Smith, D. B. & Fletcher, H. D. (2004), "The Balanced Scorecard and Curriculum Integration in an Executive MBA Program," *Journal of Executive Education*, Vol. 3, Issue 1, pp.41-55.
- Spain, E. (2020), "Reinventing the Leader Selection Process," *Harvard Business Review*, November-December, Harvard Business School Publishing Cooperation. (東方雅美訳「米国陸軍に学ぶリーダー選抜プロセスの改革」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネスレビュー』, February, 2021年, 102-113頁.)



- Springate, D. J. (2002), "The Enron/Andersen Collapse: Ongoing Implications for Executive M.B.A. Programs," *Journal of Executive Education*, Vol. 1, Issue 2, pp.1-5.
- Strauss, A & Corbin, J. (1990), *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, Sage Publications, Inc. (南裕子監訳・操華子・森岡崇・志自岐康子・竹崎久美子訳『質的研究の基礎：グラウンデッド・セオリーの技法と手順』医学書院, 1999年).
- Stumpf, S. A. & Tymon, W. G. (2002), "Interdisciplinary Learning in an EMBA: Making it Happen," *Journal of Executive Education*, Vol. 1, Issue 1, pp.12-23.
- 杉浦正和 (2013), 「役割理論の諸概念と職場におけるロール・コンピテンシー」『早稲田国際経営研究』No. 44, 15-29 頁.
- 鈴木竜太(2011), 「職場における創意工夫のマネジメント：関わり合う集団の研究開発者の進取的行動への影響に関するクロスレベル分析」『神戸大学大学院経営学研究科・経営学部ディスカッションペーパー』第13号, 13-14 頁.
- 高橋正泰 (1983), 「組織の役割理論序説：組織論における役割概念の有効性をめぐって」『商学討究』第34巻第1号, 115-138 頁.
- 田中聡(2021), 『経営人材育成論：新規事業創出からミドルマネージャーはいかに学ぶか』東京大学出版会.
- 田中聡・池田めぐみ・池尻良平・鈴木智之・城戸楓・土屋裕介・今井良・山内祐平(2021), 「プロアクティブ行動がリフレクションを媒介して職場における能力向上に及ぼす影響：20代の若年労働者に着目して」『日本教育工学会 論文誌』第45巻第2号, 147-157 頁.
- 谷口智彦(2009), 「若年中堅時の海外勤務、地方勤務、出向経験の比較を通じた経験の有益さの分析：経験のプロセスが与える影響」『Works Review』Vol. 4, 182-193 頁.
- 天童睦子(1997), 「社会化エージェントの孤立化：ジェンダー視点からの育児雑誌分析」『日本教育社会学会大会発表要旨集録』第49巻, 267-268 頁.
- 卯川久美・細田泰子 (2019), 「新人看護師の組織社会化におけるプロアクティブ行動」『大阪府立看護学雑誌』第25巻第1号, 1-9 頁.
- 浦光博(1992), 『支えあう人と人：ソーシャル・サポートの社会心理学』サイエン

ス社.

Valle, M. & O' Mara, K. J. (2010), "The New Reality: Holding On and Letting Go," *Journal of Executive Education*, Vol. 9, Issue 1, pp.17-31.

Widmier, S. & Hair, J. F. (2008), "Enhancing Global Sales Skills in Executive Education Programs," *Journal of Executive Education*, Vol. 7, Issue 1, pp.41-51.

Wynne, K. J. & Parker, J. M. (2013), "A Survey of Team Teaching Effectiveness in Executive Graduate Business Programs," *Journal of Executive Education*, Vol. 12, Issue 1, pp.1-8.

山本摩梨子・小澤三枝子(2020), 「看護師が自ら職場ソーシャルサポートを得るための方策に関する研究」『国立看護大学校研究紀要』第19巻第1号, 1-9頁.

吉田琢哉・吉澤寛之・浅野良輔・玉井颯一・吉田俊和(2019), 「社会化エージェントが社会的認知バイアスに及ぼす影響」『教育心理学研究』第67巻, 252-264頁.

(インターネット上の参考文献)

Fernandez-Araoz, C. (2014), "21st-Century Talent Spotting," *Harvard Business Review*, June. <<https://hbr.org/2014/06/21st-century-talent-spotting>> (参照 2022-09-29)

Fernandez-Araoz, C. (2017), "Why More CEOs Should Be Hired from Within," *Harvard Business Review*, November. <<https://hbr.org/podcast/2017/11/why-more-ceos-should-be-hired-from-within>> (参照 2022-09-29)

石橋慶・藤村直子・古野庸一(2016), 「新任管理職の適応に影を及ぼす要因の検討」『産業・組織心理学会第32回大会』.<<https://www.recruit-ms.co.jp/research/thesis/pdf/2016JAIOP02.pdf>> (参照 2021-4-24)

Katz, R. (1974), "Skills of an Effective Administrator," *Harvard Business Review*, September. <<https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>> (参照 2020-06-23)

経済産業省(2017), 「企業価値向上に向けた経営リーダー人材の戦略的育成について

でのガイドライン」.

<<https://www.meti.go.jp/report/whitepaper/data/pdf/20170331001-1.pdf>

> (参照 2022-09-29)

経済産業省(2020) , 「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書：人材版伊藤レポート」

<[https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyo\\_kachi\\_kojo/pdf/20200930\\_1.pdf](https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyo_kachi_kojo/pdf/20200930_1.pdf)> (参照 2022-09-29)

McLeod, S. (2017), “Kolb’ s Learning Styles and Experiential Learning Cycle,” *Simply Psychology*, Oct.

<<https://www.simplypsychology.org/learning-kolb.html>> (参照 2022-09-29)

三菱UFJ リサーチ&コンサルティングヒューマンキャピタル部(2018), 「大手企業におけるグローバル経営人材の育成に関する実態調

査」.<[https://www.murc.jp/wp-content/uploads/2018/04/cr\\_180404.pdf](https://www.murc.jp/wp-content/uploads/2018/04/cr_180404.pdf)>

(参照 2022-09-22)

<付表>

以下すべて *Journal of Executive Education* より

講義内容と教育意義：

著者名、発表年、論文名
Appelbaum, S. H., Roberts, J. & Shapiro, B. T. (2009), “Cultural Strategies in M&As: Investigating Ten Case Studies”
Gainey, B. S. (2010), “Crisis Leadership for the New Reality Ahead”
Lang, D. G. (2010), “Influencing the Effectiveness of Executive Coaching”
Oxford, C. (2012), “Entrepreneurs and Education: Making the Marriage Work”
Przasnyski, Z. H. & Elias, F. G. (2011), “An Experiential and Integrative Approach to Problem Solving and Decision Making”
Ross, R. (2008), “Harnessing the Power of Passion in Optimizing Business Performance”
Vardis, H. & Selden, G. L. (2008), “A Report Card on Innovation: How Companies and Business Schools are Dealing with It”

Whitman, Michael E. & Mattord, Herbert J. (2012), "Information Security Governance for the Non-Security Business Executive"
Woodford, Kelly C., Finney, T. G., Chow, A. F. & Lambe, N. J. (2009), "The Forgotten Topic: Teaching Plant Closing to Executives and Graduate Students"

育成の手法：

著者名、発表年、論文名
Dierk, U. & Dover, P. A. (2012), "Measuring the Integrative Impact of Managers, Entrepreneurs and Leaders in Sustaining innovation: A Tool for Customized Executive Education Programs"
Pitt, L. F. & Krzystofiak, F. J. (2007), "Taking the Tablet: An Introspective Perspective on Using Pen-Based Computing in the Executive Case Class"
Revels, M. A. (2010), "The Effects of Computer Mediated Communication on Computer-Based Training"

学校運営：

著者名、発表年、論文名
Gropper, D. M. (2004), "Training New Executive MBA Faculty and Staff: A Case Approach"
Jahera Jr., J. S. (2006), "Education for the Educated: An Administrative Perspective"
Levine, D. S. (2009), "Leading in a Gen Y World - A Corporate Essay"
Lockhart, J. C. (2013), "Executive Education: Can it Be Too Good?,"
Margulies, N. & Gregg, J. R. (2002), "Strategic Planning for University-Based Executive Education Programs: Success Factors and Design Alternatives"
Montana, P. J. & Petit, F. (2009), "Educating Executives for Managing Public and Non-Profit Organizations"
Petit, F. (2005), "Incorporating Customer Experience Management Concepts within your Executive MBA Program"
Petit, F. (2010), "Creating the Marketing Executive of the Future Using Key Deming Principles"
Rose, K. J. & Stiefer, T. W. (2013), "Advisory Councils in Executive Education: Insights from Practice"
Varner, J. , Bales, B., & Lindsey, W. (2002), "Toward a Competency Model for Directors of Management and Executive Development,"
Winsor, R. D., Liu, A., Yu, X. & Huynh-Willis, K. (2005), "Opportunities for Non-Degree Executive Education in Taiwan"

コース設計：

著者名、発表年、論文名
-------------

Lamb, D. (2013), "Recommended Practices for New Corporate Learning Leaders"
Rahmlow, H. F. & Panaseney, J. (2003), "E.M.B.A. : One-Year versus Two-Years?"
Rogers, S. L. & Duening, T. N. (2013), "Vertical Market Strategy: The Case of an Executive Education Startup in a Medium-Sized Business School"
Sharkey, T. W. & Beeman, D. R. (2005), "The Global Competitive Challenge For EMBA Students"

学習効果測定 :

著者名、発表年、論文名
Azoury, N. M. , Daou, L. E. , & Khoury, C. M. El (2013), "University Image and its Relationship to Student Satisfaction: Case of the Holy Spirit University of Kaslik, Lebanon"
Capozzoli, E. A. & Gundersen, D. (2003), "Analyzing E.M.B.A. Student Feedback"
Capozzoli, E. A. & Gundersen, D. (2005), "Expectations of Executive MBAs"
Capozzoli, E. A. , Gundersen, D. E. , & Duhaneanu, M. (2006), "U.S. and Romanian Executive MBA Students: A Cross-Cultural Comparison"
Elsy, B. (2007), "The Doctoral Learning Journey and Outcomes for Business Leaders and Corporate Managers"
Hobbs, B. K & Gropper, D. M. (2005), "Human Capital Indicators and Academic Success in Executive MBA Programs: A multi-program study"
Lillis, M. P. (2007), "Emotional Intelligence, Diversity, and Group Performance: The Effect of Team Composition on Executive Education Program Outcomes"
Petit, F. (2008), "An Exploratory Analysis of the Impact of Price on the Search and Selection Process for Executive MBA Programs"

学習モデル :

著者名、発表年、論文名
Jensen, P., Jannsen, R., Zeller, T. L. & Venta, E. R. (2003), "Strategic Alignment Map: The Ongoing Development of a Program Management Tool"
Mento, A. J. & Jones, R. M. (2002), "Facilitating Executive Learning: Development and Application of a Conceptual Model"

その他 :

著者名、発表年、論文名
Breese, J. (2006), "Reflections on the Value of a Mid-Career MBA"
Campbell, D. H. (2011), "Creating a New Kind of Hero at WellStar Health System"
Deupree, J. (2006), "The New "Silver Savvy" 55,"

<p>Lockyer, J., Ward, R., Fidler, H., Toews, J. &amp; Churcher, M. (2003), "Outcomes-Based Courses Using Pre and Post Course Measurements to Examine and Enhance Course Success"</p>
<p>Martin, W. M. &amp; Quinn, S. M. (2007), "Developing the Physician Executive: From the Surgical Suite to the Executive Suite"</p>
<p>Morris, E. (2007), "The Emerging Role of Women in the New Executive Workforce"</p>
<p>Roebuck, D. B. &amp; Smith, D. N. (2011), "Wisdom from Executive Female Leaders: What Can Organizations, Executive Education Programs, and Graduate Students Learn?"</p>

<参考資料①インタビューのガイドライン>

- Q0-1. 現在、社長としての在任期間はどれくらいですか？
- Q0-2. 今回以前の社長経験はございますか？
- Q0-3. 今回赴任以前の海外経験はどんなものですか？
- Q1-1. 現在、社長として重要な仕事を3つ挙げるとすると何でしょうか？
- Q1-2. その仕事をするのに必要なスキルを身につけたのは、それぞれ何によるものでしょうか（なぜご自身は今それができるのですか）？例えば、
- 1) 経験によるものでしょうか？だとするとそれはどんな経験ですか？
  - 2) 人との関わりによるものでしょうか？だとするとそれはどんな人とのどんな関わりですか？
  - 3) 研修や知識によるものでしょうか？だとするとそれはどんなものですか？
  - 4) その他の要因によるものでしょうか？だとするとそれはどんなものですか？
- Q1-3. 今振り返ってみられて、海外現地法人社長になられるまで、どういうご自身への育成プランがあればよかったと思いますか？
- Q2-1. 社長の仕事をされるようになって、赴任前の担当業務と比べ決裁範囲の拡大（水平的変化）、責任の拡大（垂直的変化）があると思いますが、今、自己採点するとして求められている仕事はどれくらいできていると思われますか？ 10点満点でいうとどれくらいでしょうか。
- Q2-2. 現在の社長の仕事をされる中で、赴任前の担当業務との違いからこれまで一番の課題・チャレンジはどんなものでしたか？
- Q2-3. その課題・チャレンジを乗り越えるために助けになった人はいますか？それはどんな助けですか？
- Q2-4. その課題・チャレンジを乗り越えるために思い切ってやってみた行動はありますか？それはどんな行動ですか？
- Q2-5. 社長の仕事をするという観点で、赴任前・赴任中で日本本社からどんなサポートがあればよかったと思われますか。
- Q2-6. 異文化適応には4つの段階があるといわれていますが、ご自身は今どんな段階ですか？

ハネムーン期：環境の全てが新しく楽観的に異文化に対応することができ  
きる時期

ショック期：新しい文化に敵対心を持ち、異文化をステレオタイプの  
に捉える時期

回復期：言語や周りの環境にも慣れて徐々に文化変容がみられて  
くる時期

安定期：異文化適応がほぼ完成してストレス、心配などがなくな  
り、新しい習慣を受容し楽しめる時期

Q2-7. 仕事を進めるうえでこれまでで一番のカルチャーショックはどんなもので  
したか？

Q2-8. そのカルチャーショックを乗り越えるために、助けになった人はいます  
か？それはどんな助けですか？

Q2-9. そのカルチャーショックを乗り越えるために、思い切ってやってみた行動  
はありますか？それはどんな行動ですか？

Q2-10. カルチャーショックを和らげるという観点で、赴任前・赴任中に日本本  
社からどんなサポートがあればよかったと思われませんか。



<参考資料②アンケートのフォーマット>

### ユニット1：性格診断

ご自身の性格に関して、直感的に当てはまるかどうかを選んでください。

	質問	まったく当てはまらない					大いに当てはまる				
1	内向的な性格だ	1	2	3	4	5					
2	誠実な方だ	1	2	3	4	5					
3	怠惰になりがちだ	1	2	3	4	5					
4	落ち着いていてストレス対処も上手くやれる	1	2	3	4	5					
5	芸術に関して関心が薄い	1	2	3	4	5					
6	外向的で社交性があるほうだ	1	2	3	4	5					
7	他人の欠点を探してしまいがちだ	1	2	3	4	5					
8	仕事をするなら徹底的にやる	1	2	3	4	5					
9	緊張しやすい	1	2	3	4	5					
10	何事にも前向きなイメージを持っている	1	2	3	4	5					

### ユニット2：社長の役割を果たすにあたっての業務上の課題

現地で社長の役割を果たされるにあたって、以下の業務上の課題に遭遇する頻度と、課題解決の困難度についてご教示ください。

	対応する業務	頻度と難度	ほとんど遭遇しない まったく難しくない			頻繁に遭遇する かなり困難である	
			1	2	3	4	5
1	経理関連業務	遭遇する頻度	1	2	3	4	5
		解決の困難度	1	2	3	4	5
2	人事関連業務	遭遇する頻度	1	2	3	4	5
		解決の困難度	1	2	3	4	5
3	購買関連業務	遭遇する頻度	1	2	3	4	5
		解決の困難度	1	2	3	4	5
4	物流関連業務	遭遇する頻度	1	2	3	4	5
		解決の困難度	1	2	3	4	5
5	情報システム関連業務	遭遇する頻度	1	2	3	4	5
		解決の困難度	1	2	3	4	5
6	法務関連業務	遭遇する頻度	1	2	3	4	5
		解決の困難度	1	2	3	4	5
7	生産管理関連業務	遭遇する頻度	1	2	3	4	5
		解決の困難度	1	2	3	4	5
8	製造関連業務	遭遇する頻度	1	2	3	4	5
		解決の困難度	1	2	3	4	5
9	品質管理関連業務	遭遇する頻度	1	2	3	4	5
		解決の困難度	1	2	3	4	5
10	営業関連業務	遭遇する頻度	1	2	3	4	5
		解決の困難度	1	2	3	4	5
11	広報関連業務	遭遇する頻度	1	2	3	4	5
		解決の困難度	1	2	3	4	5

### ユニット3：社長の責任に適応する場合の課題

現地会社社長として問われる責任の重さについてその程度(負担感)をご教示ください。

	責任の内容	責任の重さ				
		全く重くない			かなり重い	
		1	2	3	4	5
1	現地法に従う責任	1	2	3	4	5
2	社員の雇用責任	1	2	3	4	5
3	業績に関する責任	1	2	3	4	5
4	製品・サービスの供給責任	1	2	3	4	5
5	日本本社への説明責任	1	2	3	4	5
6	顧客への説明責任	1	2	3	4	5
7	突然発生する未知の事象への責任	1	2	3	4	5

・上記7つ（その他があればそれも含めて）、責任の重さ（負担感）について、重いほうから1，2，3，・・・7番と順番をつけてください。

- 現地法に従う責任 ( ) 番
- 社員の雇用責任 ( ) 番
- 業績に関する責任 ( ) 番
- 製品・サービスの供給責任 ( ) 番
- 日本本社への説明責任 ( ) 番
- 顧客への説明責任 ( ) 番
- 突然発生する未知の事象への責任 ( ) 番

#### ユニット4：カルチャーショック

以下、現地社員との業務のうえで発生したカルチャーショックについて、最初に遭遇したときの衝撃度合いと、その後発生する頻度についてご教示ください。

	カルチャーショックの場面	衝撃と頻度	まったく衝撃はなかった ほとんど発生しない					かなり衝撃があった 頻繁に発生する				
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	現地社員の労働時間が短いこと	衝撃	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		頻度	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2	現地社員が多くの休暇を取得すること	衝撃	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		頻度	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3	現地社員が自らの業務範囲を厳密に区切る傾向にあること	衝撃	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		頻度	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4	現地社員がしばしば給与交渉を仕掛けてくること	衝撃	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		頻度	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5	現地社員は退職へのハードルが低いこと	衝撃	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		頻度	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6	現地社員が個人情報の提供に慎重なこと	衝撃	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		頻度	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7	現地社員が会社側と一線を引いているように見えること	衝撃	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		頻度	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8	現地社員が想定以上に会社費用精算を申請しようとする事	衝撃	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		頻度	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9	現地社員が想像していたよりも、熱心に仕事をする事	衝撃	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		頻度	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10	現地社員が日本の職場よりも褒めたりねぎらったりすること	衝撃	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		頻度	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

## ユニット5：助けになっている人

以下の人々は、社長としての仕事の役割を果たされるにあたって、どの程度助けになっていますか。

	助けになっている人	まったく助けにならない					大いに助けになる				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	現地幹部社員	1	2	3	4	5					
2	現地一般社員	1	2	3	4	5					
3	グループ内の日本人駐在員社長	1	2	3	4	5					
4	グループ内の外国人社長	1	2	3	4	5					
5	グループ外の日本人駐在員社長	1	2	3	4	5					
6	グループ外の外国人社長	1	2	3	4	5					
7	前任者	1	2	3	4	5					
8	部下の日本人駐在員	1	2	3	4	5					
9	コーポレートスタッフ会社の駐在員	1	2	3	4	5					
10	コーポレートスタッフ会社の現地社員	1	2	3	4	5					
11	日本側の上司	1	2	3	4	5					
12	日本側の親部門	1	2	3	4	5					
13	日本側の人事部門	1	2	3	4	5					
14	社外の知人、友人（現地在住）	1	2	3	4	5					
15	社外の知人、友人（日本在住）	1	2	3	4	5					

## ユニット6：有益であったご自身の行動

現地会社でご自身が社長として仕事をし、その役割を果たしていくにあたり、これまでに取った行動の中で、有益であったと感じる行動をご教示お願いいたします。その行動を取ったことがない場合は0を選んでください。

	有益であった行動	この行動はとったことがない	まったく有益でない					大いに有益である				
1	現地幹部社員の話をじっくり聞く	0	1	2	3	4	5					
2	現地一般社員の話をじっくり聞く	0	1	2	3	4	5					
3	現地専門家(弁護士等)の話をじっくり聞く	0	1	2	3	4	5					
4	日本人駐在員部下の話をじっくり聞く	0	1	2	3	4	5					
5	日本側上司の話をじっくり聞く	0	1	2	3	4	5					
6	現地幹部社員とのコミュニケーション	0	1	2	3	4	5					
7	現地一般社員とのコミュニケーション	0	1	2	3	4	5					
8	日本人駐在員部下とのコミュニケーション	0	1	2	3	4	5					
9	日本側上司とのコミュニケーション	0	1	2	3	4	5					
10	現地幹部社員の仲間づくり	0	1	2	3	4	5					
11	現地一般社員の仲間づくり	0	1	2	3	4	5					
12	日本人駐在員部下の仲間づくり	0	1	2	3	4	5					
13	現地幹部社員へ仕事を任せること	0	1	2	3	4	5					
14	現地一般社員へ仕事を任せること	0	1	2	3	4	5					
15	日本人駐在員部下へ仕事を任せること	0	1	2	3	4	5					
16	仕事に関する情報を探索すること	0	1	2	3	4	5					
17	周囲に自分へのフィードバックを求めること	0	1	2	3	4	5					
18	人的ネットワークを広げること	0	1	2	3	4	5					
19	日本側の上司との関係を強化すること	0	1	2	3	4	5					
20	日本側事業部からのサポートを得ること	0	1	2	3	4	5					
21	日本側人事部門からのサポートを得ること	0	1	2	3	4	5					
22	自らのキャリアを振り返ること	0	1	2	3	4	5					
23	休みの日にはリラックスし、気分転換すること	0	1	2	3	4	5					
24	健康管理に注力すること	0	1	2	3	4	5					

## ユニット7：これまでの社長業務を振り返ってみられて

一部、過去のインタビューと重複する質問もございますが、以下の質問について、差し支えない範囲でお答えいただけますでしょうか。

	質問	解答欄
1	現在までの、現地法人社長のご経験の中で「自分が一皮むけたな」と実感しているのは、いつのどのような経験ですか？	いつ： どのような経験：
2	現在までの、現地法人社長のご経験の中で、一番苦しかったことと、いかにそれを乗り越えたかご教示ください。	苦しかった出来事： いかに乗り越えたか：
3	現地法人社長の業務を遂行される中で、過去のどんな経験が役立っていますか？	
4	現地法人社長の業務を遂行される中で、過去のどんな人との出会いや教えが役に立っていますか？	どんな人： どんな教え：
5	現地法人社長の業務を遂行される中で、勉強しておいたほうがよかったことや受けておいたほうがよかった研修があれば教えてください。	
6	最後に、これから現地法人社長のポジションに就く可能性のある人へ、アドバイスをお願いします（遠い将来、2～3年後、直近のケースなどが想定されますが日頃思っておられることがあれば共有いただけますと助かります）	