



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分析：
役割適応課題に注目して

A qualitative analysis on the Development of Japanese Expatriate Managing
Directors in Overseas Affiliates: Focusing on the role adaptation challenges

氏名 高岡 慎一郎

KONAN BI Monograph Series No.2024-003

December 2024

* 本論文に関する全ての責任は執筆者にあり、本研究所は責任を負うものではない。

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分析：

役割適応課題に注目して

A qualitative analysis on the Development of Japanese Expatriate Managing Directors in
Overseas Affiliates: Focusing on the role adaptation challenges

高岡慎一郎

甲南大学ビジネスイノベーション研究所 研究補助員

1. 本稿の目的

本稿の目的は、日系企業3社へのインタビュー調査から得られた質的データをもとに、各社の研修プログラムが海外現地法人における日本人駐在員社長の育成にどのように効果があるのか、役割適応課題に注目して質的分析を行うことにある。

経済のグローバル化の進展に伴い、日本企業の海外進出は着実に拡大している。外務省が毎年行っている海外進出日系企業拠点数調査¹によると、海外進出している日本企業数は、2013年に63,777社であったが、2023年には156,206社に上っている。この10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。日本企業は設立した海外現地法人を運営するにあたり、本社からの日本人駐在員を、社長をはじめとする幹部として派遣することが多い。それゆえ、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。

海外現地法人に社長として派遣された社員は、海外における新しい役割に適応するにあたり、課題に直面する。担当範囲や責任の拡大に加え、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。試行錯誤を繰り返しながら、徐々に適応し、求められる成果を上げていくことが期待されるため、日本人社長育成の目的としては、この役割適応課題にどのように対応していくかが大きな比重を占める。

1 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

海外現地法人に社長を派遣している各社は、本社部門においてそれぞれに育成するシステムを持っていると考えられるが、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング(2018)の大手企業を対象とする調査においては、約8割の企業で「育成する方法が定まっていない」との回答があるほか、「育成ゴールが明確でない」との回答があった企業は約7割に上ることが示されている。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は、企業側としては苦勞しており、有用な情報に対するニーズが高いことが伺われる。

本稿では規模や事業の多様性に偏りのない3社に対してインタビュー調査を行い、実際に企業で行われている研修コンテンツはどのようなものがあるか分析を行った。また、高岡(2022)で提示された、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して、それぞれの研修コンテンツがどのような効果を生んでいるのかを考察している。各々に特色のある3社を多面的に考察することで、一定の普遍性や、深い洞察を得ることを心がけた。

本稿の構成は以下の通りである。まず、先行研究を検討し、その後、研究課題が提示される。続いて、本稿の調査方法や調査協力会社や調査協力者、データについて示され、データの分析結果が提示される。その後、考察が行われて、含意と課題が提示される。

2. 先行研究の検討と研究課題の提示

2-1. 経営層の海外派遣に関する先行研究の検討

McCauley, Moxley & Velsor (1998)は、国内と対比したグローバル・マネージャーの役割として、文化のスタイル、法的、政治的な支配性などの諸変数が掛け合わされた事柄に対する責任を負っていると指摘し、グローバル・リーダーたちは、時間、空間、国、そして文化の境界線を越えて仕事をすると論じている。

McCall(1998)は、経営幹部レベルが海外勤務で失敗することによる損失は甚大な金額に上ることを指摘し、海外で成果を上げるために必要な教訓、それに必要な経験などを予め慎重に検討することで成功確率を上げられることを論じている。

Black, Gregersen, Mendenhall & Stroh (1999)は、人材の海外への派遣に

関して、コミュニケーション、仕事、文化的頑強さのレベルが高まるにつれて、より濃度の濃い研修が提供されるべきであると指摘し、赴任前研修では、新しい国の日常生活の側面について焦点を当てるべきであり、赴任後研修では、文化のより複雑な側面に焦点を当てるべきであると論じている。

白木(2018)は、国内における派遣前の職位は過半数が課長・部長クラスである社員が、海外派遣に伴い職位は1.9ランク昇格してトップ・マネジメントに就任するケースが多いことを論じ、一方で、優秀な中間管理職に必要とされる要件と、トップ・マネジメントに必要とされる要件とには、その職責の範囲と重さにおいて大きな差があることを強調している。また、トップ・マネジメントとしての資質あるいは経験を持たずに派遣されている人も多いのではないかと指摘している。

桑名・岸本・今井・竹之内・山本(2019)は、日本からの駐在員が海外現地法人の幹部、とりわけトップ・マネジメントに就くケースが多いものの、現地人材のトップと比べると、社外人脈の広さや社外交渉力、業務遂行力、リーダーシップ能力、部下育成能力において劣後していることから、グローバル人材育成に注力している企業が多いことを論じている。

中原(2021)では、海外赴任経験者を対象に実施した量的調査を踏まえ、海外の勤務地における適応、革新行動、勤務業績、そしてそれらのプロセスを経た業務能力の向上は、ストレッチを含む多種多様な経験を繰り返し、時には概念化を行うことに左右されると指摘している。

2-2. 経営者育成に関する先行研究の検討

プライスウォーターハウスクーパース(2013)は、経営人材の育成にあたっては、経営トップをゴールに見据え、育成に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、実行になることや、早期の選抜・集中投資が必要であることを強調している。

McCauley, Derue, Yost & Taylor (2014)は、リーダーシップ開発が「70（経験）：20（薫陶）：10（研修）の法則」を踏まえ、この10%の学習機会を効果的にするため、研修プログラムの事前、実施中、事後に支援を与えるべきであると論じている。

田中(2021)は、マネージャーの職能に対応する能力と、経営人材のそれとの

間には、非連続な部分が多いことから、役割移行にあたっては、新たな能力の獲得だけではなく、これまで培ってきた知識・スキル及び事業観の学習棄却なども見られると論じている。

2-3. 日本人駐在員社長の役割適応課題に関する先行研究の検討

高岡(2022)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、その適応課題をインタビュー調査から抽出している。それらは、①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）といった国内の社長の役割適応にも共通する2点に加え、海外駐在員に特有である③異文化理解の3点である。

高岡(2023)では、調査対象企業の日本人社長向け研修である「経営幹部研修」「赴任前研修」「コーチング・プログラム」を分析し、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る。その結果として、「経営幹部研修」は担当分野の拡大・責任の拡大、「赴任前研修」は担当分野の拡大、「コーチング・プログラム」は異文化理解に効果が大きいと論じた。

2-4. 研究課題の提示

ここまで、経営層の海外派遣や、経営者育成、日本人社長の役割適応課題に関してレビューしてきた。

経営層は海外でチャレンジングな任務に就くことから、入念な計画に基づいた準備が必要であることや、経営者育成にあたっては集中的個別支援や学習棄却などの特別な対応を検討するべきであることが理解できる。

日本人社長の役割適応課題については、具体的な課題と、事例に基づいた研修の効果について分析がされていることが理解できる。

しかし、複数の会社における実際の研修プログラムを具体的に比較分析し、そこから見いだされたものを学術的に論じている研究は見当たらない。それゆえ、本稿では、3社を調査対象として多面的な分析を行い、役割適応課題に焦点を当てて、研修プログラムの効果性について、一層の理解を深めていくこととしたい。

本稿が取り組む研究課題は以下である。

研究課題：

企業の研修プログラムが、海外現地法人における日本人駐在員社長の育成に対し、役割適応課題の観点からどのような効果があるのか

以上の研究課題について、3社の日本企業へのインタビュー調査から得られたデータをもとに分析していく。

3. 調査方法

海外現地法人における日本人駐在員社長の育成に関し、3社の制度について詳しく見ていくことにしたい。調査にご協力いただいたのは、以下の3社である。

A社は、世界各国に拠点を持つグローバルな大手日系企業であり、事業が多角化した製造業である²。B社も同様に、様々な国・地域で事業を展開しており、特定の事業において世界的な存在感を示している。C社は、製造業であるが商社機能も併せ持ち、特定の事業に強みを持つ中堅企業である。欧米、中国、東南アジアなどに海外の主要拠点を構え、国際取引も盛んである。

表 1. 調査協力会社

会社	企業規模 (社員数)	業態	事業の多様性 (ビジネスユニット数)
A 社	大手 (10 万人以上)	製造業	10 以上
B 社	大手 (1 万人以上)	製造業	5 以下
C 社	中堅 (100 人以上)	製造業・商社	5 以下

出所：筆者作成

これら3社の協力を得て、日本人駐在員社長育成に関する人材育成制度について、ヒアリングさせて頂いた。インタビューにおいては、事前に質問項目のガ

²A社の調査結果については、高岡(2023)の内容を参照している

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とオンラインで行い、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。調査協力者について、まとめたのが以下の表である。

表 2. 本章における調査協力者

会社	調査協力者	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	2022 年 7 月 11 日	対面 (2 対 1)
	人材開発部 課長		
B 社	人事総務担当課長	2023 年 5 月 25 日	オンライン (1 対 1)
C 社	社長	2023 年 6 月 29 日	オンライン (1 対 1)

出所：筆者作成

4. 分析結果

以下に、3社の事例について詳細を見ていく。

4-1. A社の事例

(1) 研修内容

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つの機会で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 3. 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・期間
赴任前	経営幹部研修	国内外グループ社長候補者 (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・1 年間
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・1 週間
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)	プロコーチのコーチング他	赴任者に合わせて実施・8 か月

出所：A 社資料を参考に筆者作成

(2)課題感

事務局としては、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、という点を全般としての課題に感じているとのことであった。また、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

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、この研修は国内外グループ会社の社長を担う準備として受講してほしいため、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。ただ、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

経営幹部研修は、将来の国内外グループ会社社長の候補者向けの研修であるが、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、職場において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場合も見られる。

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には、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が、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。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。

4-2. B社の事例

(1)研修内容

B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、マネージャークラス、GMクラス、社長の3つの対象に対して、プログラムを用意している。

1 つ目に、マネージャークラス向けの選抜型研修である。同社では、マネージャークラスでこの研修に派遣されることが、将来の幹部候補生であることを示す。日本人、海外現地社員が日本の研修所に招聘され、経営理念、経営知識について学ぶ。また幹部会議に陪席することで、現在グローバル本社で何が議論されているかを肌で感じる機会となる。

2 つ目に、GM クラス向けの事業創造研修である。こちら、日本の研修所に招聘される研修となり、まずは経営知識についてケーススタディなどを通じて学ぶが、この研修の特徴は、インプットを踏まえた事業計画の立案である。計画立案後は、幹部に報告する。それが認められれば、実際に事業化するケースもある。

3 つ目に、社長向け研修である。既に社長として赴任した人向けの研修であり、年に 1 回、2 日程度、世界各地域にて行われる。ここでは、専門家を招聘し、企業経営や、経営者の事例研究などを行う。

以上をまとめたのが以下の表である。

表 4. B 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

対象	プログラム	対象者	内容	頻度・期間 (場所)
マネージャー クラス	選抜型幹部候補研修	日本人、現地社員（各 20 人程度/年）	経営理念、経営知識、社内グローバル幹部会議への陪席等	年 1 回・3 年間（日本）
GM クラス	事業創造研修	日本人、現地社員（各 15 人程度/年）	経営知識、ケーススタディ、事業立案等	年 1 回・4 年間（日本）
社長	社長研修	現地法人各社社長	経営知識、経営マインド等	年 1 回・2 日間程度（各地域）

出所：ヒアリング内容を参考に筆者作成

(2)課題感

以上、B 社の研修体系およびその内容について確認した。事務局側としての課題感は、以下の 2 つが挙げられた。

① ハラスメントに関するコンテンツ導入の検討

B社は堅実な社風で知られ、業務に真摯に取り組む社員が多い。このような背景と直接の因果関係があるかは定かではないが、高業績を上げる社員は熱心に仕事をするあまり、部下に対して厳しく接することもあり、パワー・ハラスメントが疑われる事案も少なくないとのことである。海外現地法人社長は、かなりの権限を有しており、周囲からの指摘や牽制を受けにくい状況にある。本人に自制や自律の意識が欠けていることで、行き過ぎた指導が見られることもあり、ハラスメントに関する社内通報窓口への連絡に発展することも散見される。この状況に対し、幹部人材育成の観点からどのように対応していくかが一つの課題であるとのことである。

② 他流試合の必要性

同社は独特の企業文化を持ち、社員の会社に対する忠誠心も高く、社内研修制度も整備されている。それゆえ、なかなか社外に目を向ける機運に乏しい。社外の優れた企業や情報に触れ、人脈を広げることが、ひいては業務の質を向上させることが想定されるが、有効な対策を講じることができておらず、社内でも「B社だけしか知らない人材ではいけない」という課題感が共有されているのが現状である。人材育成の観点から、他流試合のような、社外の人材との交流を含めた育成手法を検討しているとのことであった。

4-3. C社の事例

(1) 研修内容

人材育成の責任者である社長に、海外現地法人の社長を対象とした研修について伺ったところ、いわゆる研修の形式を取ったプログラムは用意していないということであった。ただ、育成という観点で業務に組み込まれた取り組みについて確認することができた。

1つ目に、計画的なジョブローテーションである。同社は営業職の社員が多いため、営業関連の担当業務を勘案したジョブローテーションを検討することになるが、将来の海外現地法人の社長候補者に対しては、徐々に営業としての職責を高めることに加え、部下を増やすことによって人事管理の経験をさせたり、部門損益やコンプラ

イアンス含む総務業務の経験機会を提供したりして、少しずつ会社管理のノウハウを学ばせようとしている。

2つ目に、赴任直前に行う出向概要書の手交における対話である。社長自らが赴任者と面談し、直接対話の中で、赴任中のミッション、課題、期間などを説明したうえで、期待を伝える。また、前任者から学ぶことは多いと考えられるため、この場の説明だけではなく、前任者から十分引継ぎを受けられるよう、赴任後に前任者とオーバーラップする期間の設定に配慮している。特に経理や資金管理といった業務は現地で始めて学ぶ場合も多いので、前任者からやり方を学ぶように指導している。

3つめに、本社保長による赴任後の個別指導である。現在、海外現地法人の社長として赴任している駐在員は9名であり、その全員と本社保長が日常的にコミュニケーションしているほか、年に3回の定期面談及び、本社保長の現地出張訪問などで、年間を通じて絶え間なく関わっている。その中で、きめ細かい指導がなされ、海外現地法人の社長業務遂行の支援となっている。

A社、B社のような大手企業とは規模が異なるため、同様の研修を組織的に行っているわけではないが、本社保長の目が行き届く範囲の人数で、自社に適したオーダーメイドの育成を行っていると言えよう。

以上をまとめたのが以下の表である。

表 5. C社海外現地法人における日本人駐在員社長を育成する仕組み

時期	内容	目的
赴任前	ジョブローテーション	営業管理業務を通じ、人事や総務業務を学ぶこと
赴任直前	出向概要書	赴任中のミッションを明確に伝えること
赴任後	個別指導	業績管理や労務管理

出所：C社ヒアリングを参考に筆者作成

(2)課題感

本社保長の課題感としては、海外現地法人に派遣している社長が、業務遂行やリスク管理上必要な知識を包括的に、きちんと理解しておいてほしいという点に集約された。海外現地法人社長はあらゆる業務の責任者となり、一つ一つの業務が会社経営に直結することから、正しい知識を幅広く身につけておくことは重要である。しかし、上記の通り、体系的な人材育成体系は構築できていないのが現状であるため、同社

は、「海外社長向けチェックリスト」を準備している。社内業務監査の項目を参考に、約 80 項目を設定し（人事管理、コンプライアンス、与信、物流、経理財務など多岐に渡る）、赴任前の社長や赴任中の社長の理解度を測る取り組みを検討している。理解度を把握すれば、どのような知識・経験が不足しているかが明確になり、以後の育成施策に役立つと考えられる。

5. 考察

5-1. 各社の研修内容の違いに関する考察

同じように事業をグローバルに展開している日系企業であっても、3 社 3 様であることがわかった。A 社と B 社はともに大手企業であることから、研修の規模感については比較的類似している。しかし、A 社が包括的な研修を実施しているのに対して、B 社は、より実践的なビジネスに直結した研修を志向している傾向にあることが見て取れる。この背景には、A 社が多くビジネスユニットを持つことから、研修内容もある程度汎用的な内容として様々な事業に対応することを目指していることや、B 社が特定の事業におけるビジネスの成長にフォーカスし、育成内容を絞り込んでいる意図が伺われる。C 社においては、海外現地法人の社長の人数が 9 人であり、現時点ではまだ本社の社長が目配りできる範囲であることから、個別の直接指導を中心に行っている。体系的な人材育成は整備途上とのことであるが、見方によっては、各人に対してカスタマイズされた育成の機会が常時提供されているとも言えよう。

5-2. 各研修と役割適応課題の関係性に関する考察

3 社における各種研修が、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。

高岡(2022)は、多くの場合、日本で部長職を担っていた人が海外に赴任して現地法人社長となるケースが多いことや、その際、新しい役割に適応する際の課題が存在することを論じ、その課題とは、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（垂直的变化・中心化）、③異文化理解の 3 点であると主張している。ここで、3 社において実施されている各研修が、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）である。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役割適応課題である。

A 社においては、経営幹部研修における MBA 講座やアクション・ラーニング、及び赴任前研修における幅広い業務知識に関するプログラムでは、社長として担当する業務への視野・知見の拡大が大いに期待でき、効果は大きいと言えるだろう。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、効果は限定的であると思われる。

B 社においては、選抜型幹部候補研修や事業創造研修、社長研修のいずれにおいても、経営知識の付与を始めとして、経営に関するプログラムが用意されている。これらは、社長として担当する業務を遂行するため、効果が大きいものと推測される。

C 社においては、社長として赴任する前のジョブローテーションにおいて、体系化されているわけではないが、将来の社長業務に関連する知識・経験を段階的に得られることから、効果が期待される。また、出向概要書については、内容の説明自体に時間もそれほどとれるわけではないので、役割適応課題の解消という意味では効果としては限られるが、以後の個別指導の前段階としては重要な意味を持つ。個別指導においては、具体的な業務内容に関して本人の理解度や習熟度も勘案した関わりが継続する。日常業務と密接に関連しており、効果は大きいと言えよう。

(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って、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、さらに高い次元の責任がのしかかってくる。

A 社においては、経営幹部研修には会長、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。

B社においては、選抜型幹部候補研修において、本社のグローバルな幹部会議に参加する機会を得られる。その場で何がどのように議論されているかを肌で実感することになり、幹部としての責任の拡大に関する理解を深めることが期待でき、役割適応課題解消への効果は大きいと言えよう。事業創造研修は、いわゆる新事業の提案が主となっており、本人の組織ヒエラルキー上の変化というよりも、ビジネスにフォーカスした内容となっている。それゆえ、責任の拡大に対応する効果は限定的であろう。社長研修は、まさに社長として備えておかねばならないマインドを専門家や参加者とのやり取りから育むものであることから、責任の拡大に対して、大いに参考になると考えられる。

C社においては、過去のジョブローテーションにおいて、徐々に責任を拡大してきたことから、将来に備えている面もあるが、それを活用できるかどうかは個人差も大きく、効果としては限られる。出向概要書においても、責任が明示されている意義はあるが、育成という意味では効果は限定的であろう。しかし、個別指導においては、本社社長から、海外現地法人社長への責任についての言及は継続的に行われ、具体的事象に関連した指導であることから、効果は大きい。

(3) 異文化理解

最後に、異文化理解である。海外現地法人に赴任することから、言語や文化の違いに直面する場面が多々あることが想定され、役割適応における課題となる。

A社における、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、異文化理解という役割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、これらを通し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。

B 社においては、選抜型幹部候補研修、事業創造研修、社長研修のいずれの研修においても、海外の幹部社員とともに参加することが、異文化理解を促進する一定の効果はあるだろう。ただし、具体的に研修の中で異文化を体系的に学ぶことはないため、その効果は限定的である。

C 社においては、ジョブローテーションにおける異文化理解に関する機会は乏しい。また出向概要書そのものに異文化理解を促進する内容が豊富に含まれていることは考えにくい。本社社長からの個別指導については、本社社長自らの経験や、他地域の事例などを踏まえ、異文化に関する指導が行われることもある。ただし、本人が直面する課題に必ず対応しているとは限らないため、効果は中程度であろう。

上記をまとめたのが以下の表である。

表 6. 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	A 社			B 社			C 社		
	経営幹部研修	赴任前研修	コーチング・プログラム	選抜型幹部候補研修	事業創造研修	社長研修	ジョブローテーション	出向概要書	個別指導
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

(4) まとめ

3つの役割適応課題に対しては、各社とも研修において何らかの対応をしていることがわかった。単一の研修で全てを解消しているわけではなく、複数の研修を実施することにより、各課題を重層的にカバーしていることが理解できる。また、どの課題に対する対応を手厚く行うかということも会社ごとの規模・業態の違いやポリシーによって違いが見られるものと考えられる。

6. 含意と課題

6-1. 理論的含意

先述しているように、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研究は乏しい。それゆえ、理論的にはまだまだ未開拓の領域であると言える。そのような状況において、本稿は、3社のインタビュー調査の分析を踏まえ、各社の各プログラムが、役割適応課題への対応という意味で、どのような効果があるかを提示した。また、各会社の規模や事業の多様性と研修プログラムの関係についても、一定の考察を行っている。先行研究に乏しい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研究において、具体的な事象を通じた知見を提供することとなり、その発展に貢献するものであると言えよう。

6-2. 実践的含意

次に、実践的含意としては、組織及び日本人駐在員社長の双方にそれぞれ提示することとしたい。

(1) 組織への実践的含意

組織への実践的含意は、以下の2点である。

1つ目に、自社において発生する適応課題に対応した研修設計の示唆である。本稿では、高岡(2022)で提示された役割適応課題に対し、3社の研修がそれぞれどのような効果を創出しているかを考察している。3社はそれぞれの規模や事業の多様性に基づき、自社として必要な内容の研修を実施していると考えられるが、各組織は、これら事例で見られた研修ラインナップや効果性を確認し、研修設計を行うことが有益であると考ええる。

2つ目に、組織としての対象者の受講前後のサポートに関する示唆である。本稿で見られるような研修においては、受講前に対象者の受講意欲を喚起するような声掛けや、受講後の効果性の確認が重要である。人事部や直属上長が、対象者に対して研修前後にサポートを行うことによって、研修の意義を高めることができる可能性がある。

(2) 日本人駐在員社長への実践的含意

日本人駐在員社長への実践的含意は、以下の2点である。

1つ目に、アンラーニングに関する示唆である。駐在員社長として派遣される人材は、それまでに高い業績を上げてきた社員であることが多く、部長や課長の立場での成功体験を多く重ねていることが想定される。しかし、社長への役割移行にあたっては、過去の知識・スキルをある意味で一旦脇に置き、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。例えば、部長・課長時代に求められていた詳細な業績管理は、社長がそのまま継続するとマイクロマネジメントにつながる恐れがある。むしろそれは部下に任せ、大局的かつ中長期的に事業をとらえることが求められる場合もある。駐在員社長向け研修などを通じ、マインドを切り替えて取り組むことが、以後の役割適応を一層促進し、成果創出の早期化を実現する可能性がある。

2つ目に、個人による必要な知識、スキルの補完に関する示唆である。上記では会社の提供する研修受講の重要性を述べたが、一方で、研修は必ずしもオーダーメイドで実施されるわけでもないうえ、各社長の置かれた状況や保有する能力もさまざまである。研修内容は、駐在員社長の役割適応を促進するための一定の合理性を保有していると考えられるが、それでもカバーできていない知識、スキルについては、自ら補完することが求められる。業務遂行上で知識が不足する領域は、比較的わかりやすく、その領域の情報入手を検討することが可能であろう。一方、例えば、ソフトスキルについては、定量化しにくいことから、評価が難しい。その場合、外部アセスメントなどを活用して、客観的な評価を得ることが考えられる。そのうえで、現地でトレーニングを受けるなどの選択肢が考えられよう。

6-3. 本稿の課題

本稿は3社の事例を対象とした研究であるため、本稿の発見事実の普遍性はまだまだ乏しいと言える。様々な業種の組織や外資系企業など、質的に異なる組織に同様の調査を行うことで、更に普遍的な知見の蓄積が必要であろう。

また、質的な探索的調査となっている点も課題である。育成の効果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、それらの変数がどのような育成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、更に多様な事例を比較することや、それらの蓄積を統計的に検証し、普遍性を議論することが求められる。

本稿においては、育成の中でも Off-JT に重きを置いた研究となっており、OJT についてカバーできていない。OJT は実務経験による影響が大きいとされているが、有用な経験についての研究も深めることにより、包括的な理解につながると考えられる。

以上を今後の更なる課題としたい。

参考文献

- Black, J. S., Gregersen, H. B., Mendenhall, M. E. & Stroh, L. K. (1999), *Globalizing People through International Assignments*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc. (白木三秀・永井裕久・梅澤隆監訳・財団法人国際ビジネスコミュニケーション協会翻訳協力『海外派遣とグローバルビジネス：異文化マネジメント戦略』白桃書房, 2001 年) .
- 桑名義晴・岸本寿生・今井雅和・竹之内秀行・山本崇雄(2019), 『ケーススタディグローバル HRM (人的資源管理) : 日本企業の挑戦』中央経済社.
- 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).

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

(参照 2024-09-15)

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.

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クゼクティブ・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.

白木三秀(2018), 『人的資源管理の力』文真堂.

高岡慎一郎(2022), 「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分析」『甲南経営研究』第 62 巻第 3・4 号, 115~161 頁.

高岡慎一郎(2023), 「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, 博士学位論文.

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.

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日本企業の喫緊の課題であるといえる。そこで3社の事例を分析することにより、実際に企業で行われている研修コンテンツを理解し、それらの比較や効果について考察した。各社では、赴任前・赴任直前・赴任後というタイミングでの研修実施や、マネージャー層、GM 層、社長層という層別の研修実施を行っており、各社は規模や事業領域の広がりに応じて、研修の内容が異なっている。

また、駐在員社長という役割の適応課題は「担当分野の拡大」「責任の拡大」「異文化理解」の3つであると考えられるが、各社の研修体系においては、複数のプログラムでそれらに対応していることがわかった。

The systematic training of Japanese expatriate Managing Directors in the overseas affiliates is an urgent issue for Japanese companies. Therefore, actual cases of three companies were analyzed to understand what kind of training contents are provided and to compare and discuss the effectiveness of each company's training programs. It is found that each company conducts training at different timings: before, right before, and after the assignment, and at different levels: manager level, GM level, and MD level, and that each company offers different training content depending on its size and the range of its business domain.

It has also been found that multiple training programs of those three companies promotes adaptation challenges of Japanese expatriate Managing Directors; such as "expansion of the tasks," "expansion of responsibilities," and "cross-cultural understanding."