

Japanese Boss and Australian White Collar

— Based on A Consciousness Survey of Local Key Persons
of Japanese Subsidiary Companies in Australia —

Masao Yamanaka

According to the consciousness survey of local key persons of Japanese subsidiary companies in Australia, the quality of managerial behavior of Japanese executive staff was evaluated lower than the local key persons, and there appeared a fragile Japanese manager's image who had been accustomed to the homogeneous socio-cultural environment and lenient organizational climate. Of course, this is a general observation, and individually some of Japanese executive staff show strong leadership and succeed to control the local organization through clear philosophy, strong will and quick action, to obtain deep trust from local staff, and to attain good business results. Such type of Japanese staff, however, is the minority and the majority of Japanese staff proved not to be able to cope with the different business and organizational environment in Australia and some of them are resigned to a position nearly like a watchman.

Japanese managerial staff in Australia are required not only to carry out the basic managerial functions of performance-oriented, relations-oriented and information sharing-oriented behavior but also to show a clear philosophy which may appeal the people and may yield sympathy from the people in the company organization, the local communities and the society at large. But international business management of many Japanese companies is underdeveloped; Japanese overseas direct investment has been led by abundant capital and advanced production technology, and the establishment of philosophy and principles for international business management falls behind, especially development of human resources is far behind the rapid company growth. So they apparently suffer from insufficient supply of talented human resources for overseas activities.

Management of crosscultural interface is not something special nor something super rational. The strong needs of Australian staff for strict job-assignment, career pass prospect and information sharing are quite natural. When having failed to cope with these needs and to control the organization, the different culture is often explained as an excuse, putting the insufficient efforts and insufficient competence aside. This is a phenomenon of defense mechanism by psychological rationalization.

It is useful and necessary to promote the localization of management personnel. The localization, however, does not always dissolve the management task of crosscultural interface. If a local staff were appointed to the top executive of subsidiary company, the phase of crosscultural interface would be between Tokyo and the local top. Then Tokyo must be able to control directly the local top through management philosophy and international personnel management policy. Therefore the localization of personnel is not the dissolution of crosscultural interface, but the absorption of it; management philosophy and principles, which could appeal and control the behavior of people beyond country borders, must be established.

The importance of company philosophy must be emphasized. The philosophy ought to be a lofty hope or ambition which might yield sympathy among the

people in the company, in the communities and in the society at large. Subsidiary companies may be regarded as a body of missionaries of the company aspiration. And hence each executive staff from Japan is expected to behave as a missionary to realize the company philosophy.

Finally, I would like to recommend to use a evaluation survey of Japanese executive staff by local key persons as a part of total evaluation system for overseas personnel. Though the survey may need to be done through external organization, the appropriate use of the survey result would certainly improve the quality of managerial behavior of Japanese staff and international business management of Japanese companies.

日本人ボスとオーストラリア人ホワイトカラー

—— 在豪日系企業現地人幹部の意識調査を踏まえて ——

山 中 雅 夫

目 次

1. はじめに
 2. 調査対象と方法
 3. 組織風土概観
 4. 個人・システム・文化
 5. 人の現地化と異文化インターフェイス管理
 6. おわりに
- (付) Questionnaire

1. は じ め に

オーストラリアに派遣された日本のマネジメントは、現地人スタッフからどのような評価を受けているのであろうか。本稿は、現地人ホワイト・カラーを対象を限定し、さらにその中でも、日頃から直接日本のマネジメントに接する機会の多い幹部スタッフを対象を絞り、彼らの目から日本人ボス、あるいは、日系企業を評価した調査内容を紹介するものである。

日本企業の強さが、国の内外において指摘されてきているが、果たして日本のマネジメント一人一人の経営管理の質はいかかなものであろうか。日本企業の強さと言われるものの中には、世界的にみても例のない恵まれた経営環境の恩恵に浴している部分が多くある。安定的長期的取引関係しかり、企業グループあるいは企業系列しかり、企業間株式相互持合いしかり、同質的な社会文化状況しかり、さらには、長時間労働・単身赴任など個人生活・家庭生活の犠牲と言わざるを得ないような状況を産み出している企業社会の現実しかりである。これらの経営環境・組織環境を挙げてみただけでも、日本での環境の甘さが浮かび上がる。日本のマネジメントは、その恩恵に浴しているところまで実力と過信しているかもしれない。これらの環境要因を濾過してみた時、日本のマネジメント一人一人あるいはその全体の経営管理能力は、一体どれほどのものとして残ってくるのであろうか。

この視点からの調査にふさわしいフィールドとして筆者は、オーストラリアを選んだ。オーストラリアの経営環境は厳しい。多様な民族・言語・文化の錯綜した多面的な社会構造、

広い国土、少ない人口、乏しい資本、困難な労使関係など、まことに日本の対極に位置するような経営環境である。そのオーストラリアへも、日本企業は数多く進出している。そこへ派遣された日本のマネジメントは、いかなる管理者行動を展開し、現地人スタッフにどのような受けとめられ評価されているのであろうか。

もとより、この調査は、日本のマネジメント批判そのものが目的ではない。海外での日本のマネジメントの実情観察から、国際経営とくに国際人事管理あるいは組織管理の本質的な問題構造の解明を目指している。海外直接投資の伸展は、国際間の経済関係を深化させる。ボーダレスな企業行動は、時として、投資摩擦、経済摩擦、文化摩擦などボーダフルな社会経済行動を誘発する。それは、一人の個人が、消費者であり、生産者（所得者）であり、地域住民であるという多面的存在であるところに、問題発生之源がある。一つの事実が、立場により、歓迎され、反対もされるし、一つの事実が、一人の中で多面的なかかわりをもつとき、個人の中でどの立場を優先させるかの葛藤も起こる。海外直接投資には、それだけ広い視野、深い洞察力が必要とされる。

多くの立場があり、多くの観点がある中で、すべての点ですべての人から歓迎される海外直接投資を期待することは現実的ではない。なるべく多くの点で、なるべく多くの人から受け入れられるにはどうするかが問題である。そのためには、企業は、人々に、社会に、一体何を主張するのか、何を問いかけるのか、その目標とするところ・指導理念・哲学・信条・価値観を示さねばならない。それはその企業としての原理・原則をもつということである。国際化とは、世界に向って主張できる原理・原則をもつということである。それが、どれだけ多くの人、多くの立場の人に共感を得て、受け入れられるかが問題となる。そして、その出発点は、その企業で部下として、同僚として働く現地の人から共感を得ることが出来ているか否かである。共感とは心の交流を意味する。それは尊敬にまで至らなくとも、せめて信頼によって結ばれた人間関係である。国際経営に携わるマネジメントの役割をこの観点から見て行く。海外直接投資を単に、カネ・モノ・ヒトの交流にとどまらせるのではなく、マネジメントの質を高め、進化させることによって、人を通じ、あるいは理念を通じて、心の交流に発展させ、国際社会間の共存共栄の基礎を築く機会としてとらえて行かねばならないと思うからである。

2. 調査対象と方法

表1のごとく、調査対象として17企業20拠点を選んだ。一つの現地法人でも、本社オフィスと支店オフィスでは、状況が著しく異なる場合があるため、それぞれ独立拠点として算入している。業種、持分、従業員規模となるべく多様な拠点を選ぶことに努めた。

調査は、質問票調査と聞き取り調査からなる。質問票調査は、20拠点のオーストラリア

表 1 調査対象内訳

調査拠点	質問票調査	聞き取り調査		備 考*
	オーストラリア人幹部	オーストラリア人幹部	日本人幹部	
A 現地法人本社	10	4	2	オーストラリア人社長
B 現地法人本社	9	2	1	
C 現地法人支店	6	5	0	
D 現地法人本社	10	2	2	オーストラリア人支店長, B 社の支店
E 現地法人本社	13	10	2	
F 現地法人本社	10	5	1	オーストラリア人 general manager
G 現地法人本社	4	4	2	
H 現地法人本社	0	0	1	
I 代表事務所	8	3	1	I 社の出張所
J 出張所	6	3	1	
K 現地法人本社	10	3	1	
L 現地法人本社	11	3	1	L 社の出張所
M 現地法人出張所	3	2	1	
N 現地法人本社	6	1	1	
O 現地法人本社	0	0	3	オーストラリア人社長
P 現地法人本社	5	0	1	
Q 現地法人本社	10	5	0	
R 現地法人本社	10	3	2	オーストラリア人社長
S 現地法人本社	10	3	1	
T 現地法人本社	10	3	1	
計 20 拠点	151	61	25	

※業種、持分構成、従業員数、設立年次などについては、各調査拠点の特定化が可能となりうる場合があるため、記載を避けた。調査協力の依頼の際に、個別企業・担当者・回答者にいささかも迷惑・不都合をかけない形式・内容での報告書作りを約束している。

人幹部スタッフ¹⁾に対し、添付資料の Questionnaire を配布し回答を求めた。質問内容は、直属上司の管理者行動の評価から、給与・人間関係・情報共有・上司・企業への満足度評価など多岐にわたっており、それぞれ 5 段階評価を求めた。質問項目の中には、直属上司に対する信頼度など、内密に取り扱わねばならない confidential 情報が含まれており、この点で協力依頼、質問票の受け渡し、取り扱いは極めて慎重を要した。質問票回答ならびにオーストラリア人幹部からの聞き取り調査がゼロの拠点が含まれているのは、実施出来る筈であったものが、最終的には実現出来なかったことを示しており、その難しさを示している。

聞き取り調査は、20 拠点で、オーストラリア人幹部と日本人幹部²⁾を対象におこなった。管理の質は、もともと定性的なことであるため、質問票項目に工夫をこらしても、微妙な情報は得難い。そこで現場の状況をより的確に把握するために、聞き取り調査でのフォローをおこなったわけである。20 拠点で、オーストラリア人幹部 61 名、日本人幹部 25 名の協力を得た。オーストラリア人スタッフからは、入社の際、日本人ボスとの情報共有の状況、キャリア・パスの見通し、仕事への満足度などを中心に、一人一人から個別に聞き取

1) manager の職位以上。具体的には、manager, senior manager, general manager, director, managing director が含まれている。

2) senior manager 以上。senior manager, general manager, director, managing director, president を含む。

りをおこなった。日本人スタッフからは、現地人スタッフのリクルート問題などの人事政策から、経営全般にわたる事情聴取をおこなった。

質問票の Q 1 ～ Q 34 は、5 段階評価による回答を求め、Q 35、Q 36 は文章回答を求めている。質問内容のみについて、要約は以下の通りである。

- Q 1. 仕事の内容を考えて、あなたの現在の給与を妥当なものと思いますか。
- Q 2. 全般的に言って、会社の福利厚生に満足していますか。
- Q 3. あなたの現在の地位を妥当なものと思いますか。
- Q 4. 昇進とか昇給が公平に行なわれていると思いますか。
- Q 5. 直属上司は、あなたの仕事への習熟とか発展性に配慮していますか。
- Q 6. 将来の昇進の可能性が十分あると思いますか。
- Q 7. 現地雇用の従業員が、この会社のトップに昇進できる可能性があると思いますか。
- Q 8. 直属上司が、あなたがた部下を集めていると説明することがあります。
- Q 9. 直属上司は、あなたとあなたの同僚たちとを公平に扱いますか。
- Q 10. 情報が同僚間に十分共有されていると思いますか。
- Q 11. あなたの職場はチーム・ワークがよくとれていますか。
- Q 12. 一般的に言って、同僚との人間関係はいかがですか。
- Q 13. 直属上司は、あなたの仕事について明確な指示を与えますか。
- Q 14. 直属上司がおこなう計画作業とか実施の段取りは、全般的に言って適切だと思いますか。
- Q 15. 直属上司は、あなたが仕事をする上で何か良いヒントを与えてくれますか。
- Q 16. 直属上司は、あなたに新しい仕事を指示するときに、いつまでに仕上げるかその期限を示しますか。
- Q 17. 直属上司は、あなたの仕事の進み具合について報告を求めますか。
- Q 18. 直属上司は、仕事のやり方について、あなたが改善案を示すとき、それを喜んで聞きますか。
- Q 19. 直属上司は、あなたの提案を真剣に取り扱いますか。
- Q 20. 直属上司は、あなたが良い成果をあげたら、それを大いに褒めますか。
- Q 21. 直属上司は、部下を叱ることがあります。
- Q 22. 直属上司は、あなたの考えを求めることがありますか。
- Q 23. 直属上司は、あなたがた部下の個人的問題も気にかけていますか。
- Q 24. あなたと直属上司の間で、情報が十分に共有されていると思いますか。
- Q 25. あなたの直属上司との関係はどんな感じですか。
- Q 26. 全般的に言って、日本人スタッフと十分なコミュニケーションがあると思います

か。

Q 27. 全般的に言って、日本人スタッフとコミュニケーションすることが難かしいと感じますか。

Q 28. 日本人スタッフとのコミュニケーションの困難があれば、それが管理行動とか職場生活全般に影響を及ぼすと思いますか。

Q 29. 日本人スタッフが、会社の経営政策とか将来ヴィジョンについて説明することがありますか。

Q 30. 直属上司が、小さな決定に多くの時間をかけているように見えることがありますか。

Q 31. 重要な計画が、会社のトップによって、突然変更されたり、廃止されることがありますか。

Q 32. あなたは、直属上司をボスとして信頼し尊敬していますか。

Q 33. あなたは、全般的に言って、この会社に入ったことに満足していますか。

Q 34. あなたは、この会社を誇りに思いますか。

Q 35. この会社へ入ってから、あなたが最も強くやる気を感じた時のことを思い起こして下さい。それは、いつ、どんな時でしたか聞かせて下さい。

Q 36. その正反対の時を思い起こして下さい。あなたのやる気を最もひどくくじかせたのは、いつ、どのような時でしたか聞かせて下さい。

以上、五段階評価での回答を求めた Q 1～Q 34 は、それぞれの内容から、次の①～⑩の指標の下に分類整理される。すなわち、

《管理者行動評価》

①業績志向行動……………Q 13, 14, 15, 16, 17, 21, 30, 31

②関係志向行動……………Q 4, 5, 9, 19, 20, 23

③情報共有志向行動………Q 8, 18, 22

《満足度評価》

④物的報酬……………Q 1, 2

⑤キャリア・パス……………Q 3, 6, 7

⑥人間関係……………Q 11, 12, 25

⑦情報共有……………Q 10, 24

⑧ボス……………Q 32

⑨会社……………Q 33, 34

《日本人スタッフとのコミュニケーション評価》

⑩日本人スタッフとのコミュニケーション………Q 26, 27, 29

さらに、①～⑩の指標を総合した指標として

⑪組織風土……………①～⑩の総合平均

を加えた。以上が、分析上の指標と質問項目との対応関係である。

3. 組織風土概観

在豪日系企業における管理者行動ならびに満足度を現地人幹部スタッフによって5段階評価したものを、①～⑪の指標によって分類整理し、一覧に供したものが表2である。質問票回答数が5部未満の調査拠点を除き、16企業拠点について数値を出した。表2の指標⑪組織風土の総合評価によって、高得点企業5社（Q・D・E・F・L）と、低得点企業4社（P・R・I・N）を選び出し、それぞれ組織風土の素描を試みた。これによりまず日系企業のマネジメントぶりを概観したい。この素描は、主にQ35、36および聞き取り調査で得た情報に基づいたものである。

Q 現地法人本社：親会社は世界的巨大銀行の在豪子会社、したがって、Q社は日本の本社からは孫会社。オーストラリア人社長。日本人スタッフはゼロ。母体は現地の金融会社で日本の巨大銀行による買収を歓迎、親会社の巨大さと高い業績が、現地人スタッフに安心感を与え、会社に対する誇りの意識をも産み出している。社内では、一カ月に一度、半日がかりの定例経営会議を中心に、スタッフ間の情報共有の程度は高い。社長がオーストラリア人であることが、幹部スタッフにとっては、キャリア・パスの象徴的存在として映っているようで、インタビューをした5名の幹部スタッフからは、いずれも士気の高さが伝わってくるよ

表2 拠点別指標得点一覧

指標 拠点	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪
A	3.5	3.5	3.5	2.8	3.4	4.0	3.0	4.5	4.6	3.1	3.6
B	3.1	3.9	4.2	2.7	3.4	4.1	3.1	3.9	4.2	3.0	3.6
C	3.3	3.7	3.9	3.5	3.8	3.8	3.2	4.0	4.8	2.8	3.7
D	3.4	3.8	3.8	3.9	3.7	4.2	3.4	3.9	4.4	3.3	3.8
E	3.3	3.8	3.9	3.6	3.9	3.9	3.7	4.0	4.4	3.6	3.8
F	3.6	3.8	4.1	3.3	3.9	3.9	3.4	4.3	4.3	3.3	3.8
I	2.7	3.4	3.5	3.2	2.6	3.6	2.3	4.3	3.2	2.0	3.1
J	3.0	3.3	3.4	3.3	3.1	3.4	2.7	3.8	3.8	2.7	3.3
K	3.3	3.5	3.7	2.8	3.3	3.9	3.3	3.5	4.3	3.1	3.5
L	3.4	3.8	4.0	3.5	3.4	3.7	3.1	4.2	4.3	3.8	3.7
N	3.1	2.9	3.0	3.3	2.5	3.8	2.5	4.0	4.2	3.0	3.2
P	2.7	3.0	3.0	2.9	2.4	3.3	2.2	4.2	3.5	3.1	3.0
Q	3.4	4.0	4.1	3.6	4.3	4.2	3.6	4.4	4.8	3.1	4.0
R	3.0	2.9	3.3	2.8	2.3	3.6	2.7	3.4	3.6	2.6	3.0
S	3.2	3.7	3.8	2.7	3.1	4.0	3.0	4.0	3.6	2.7	3.4
T	3.1	3.3	3.3	3.4	3.4	3.5	2.7	3.7	4.0	2.7	3.3
全体平均	3.2	3.5	3.7	3.2	3.3	3.8	3.0	4.0	4.1	3.0	3.5

うな活力を感じた。又、オフィスが、最新、最高級、眺望抜群であり、スタッフの話とあわせて、象徴的であった。

D 現地法人本社：世界的な巨大メーカーを親会社にもつ、日本人社長のリーダーシップが強く発揮されており、中には、専横的な支配として反発を感じている現地人幹部スタッフも居るほどである。業績志向、関係志向ともに強く意識されており、明確な理念・目標を提示して、その組織への周知徹底を図るためのセミナーの開催とか、ハンドブック作りなど、情報共有のための指導努力がきわ立っていた。400名近い従業員の中で4名の現地人準取締役（Associated Director）が、取締役への昇進を目ざしている。すでに、50名を越える現地人スタッフが、日本の本社でのさまざまなレベル・内容の研修を受けている。インタビューでも社内でのキャリア・パスの見通しについて、肯定的な反応が返ってきた。

E 現地法人本社：比較的最近、日本の巨大メーカーによって買収された食品加工メーカー。日本人社長とオーストラリア人幹部スタッフとは、毎週、定例の経営会議をもち、緊密な情報共有の下、積極的な経営活動を展開している。工場・オフィス・機械など積極的な設備投資が展開され、従業員の士気を大いに高めている。買収前の現地人スタッフの不安と期待の入り交った心の揺れは、社長の明確な理念・強い意思・早い行動力で、新しいオーナー、新しいマネジメントへの信頼感へと固まって来ている。積極的な事業展開だけではなく、快適なオフィスへの改築、無料ランチの提供など、地域社会でも話題の種となり、現地のテレビから会社探訪の取材を受けて、放送されもした。筆者は、そのビデオを見る機会を得たが、その中での、“Happy worker will make a good job.”の社長の言葉が印象的であった。

E社では、10名の現地人幹部スタッフとの聞き取り調査の機会をもったが、社長ならびに社長室長の両日本人と、オーストラリア人幹部との豊かな情報共有と信頼関係を感じ取った。

F 現地法人本社：創業60年以上にもなる現地自動車部品メーカーを、日本ならびに第三国の企業が、同率持分で買収。現在両社で90%、残り10%を、現地が所有。取締役会は、この持分比率をベースにした人員構成であるが、現地に派遣されているのは、日本から一名（技術担当）、第三国から一名（財務担当）のみで、業務執行面では、現地の自律性の強い組織であり、オーストラリア人の general manager の影響力が大きい。彼は、英国系の巨大化学会社で general manager 職にあったところを、三年契約で、F社へ転出した。彼と日本からの技術担当取締役との連繋は、緊密にして良好との印象を受けた。この調査についての申し入れは急なものであったにもかかわらず承諾、段取り、実施に至る対応は、迅速、確実であった。管理者行動評価得点は、業務面、関係面、情報面それぞれ高く、上司への信頼を高めている。インタビューにおいても、キャリア・パスの見通しについても、肯定的な受けとめが多かった。

L 現地法人本社：世界的巨大商事会社の現地法人本社。国際人事管理の面で、時代を先取りするような制度導入で注目されている企業である。例えば、課長補佐（assistant

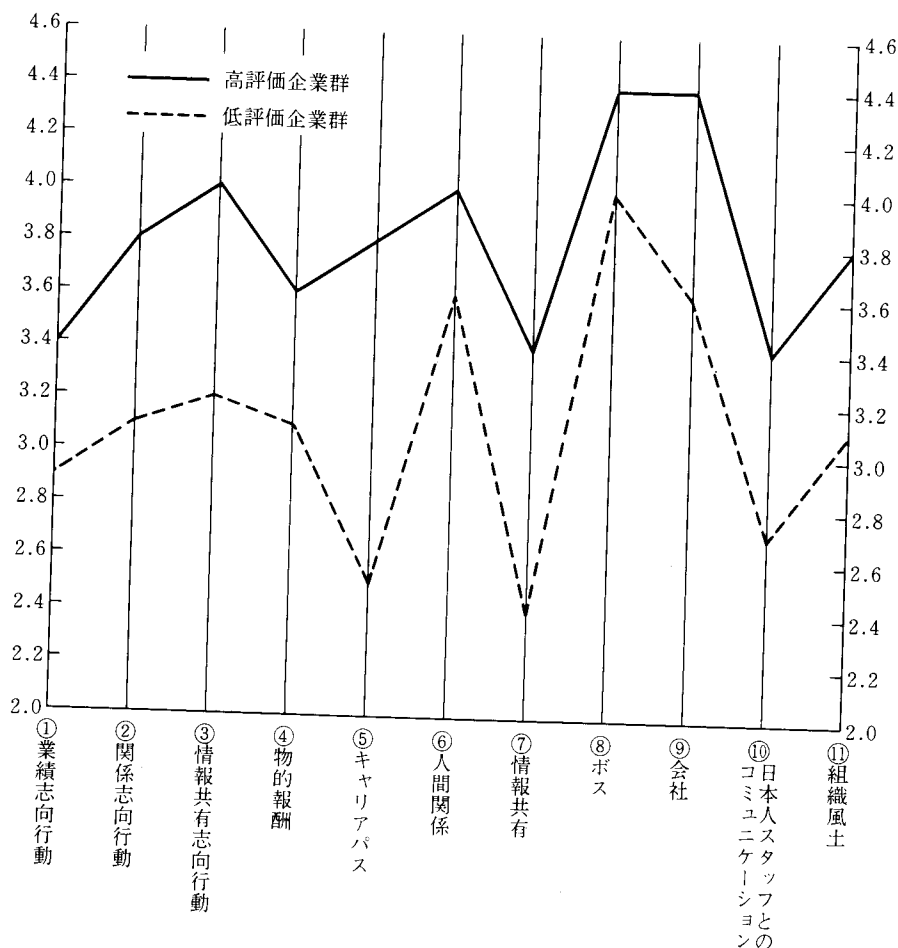


図1 組織風土高評価企業群と低評価企業群

表3 組織風土高評価企業群と低評価企業群

	企業拠点数	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪
高評価企業群	5(Q, D, E, F, L)	3.4	3.8	4.0	3.6	3.8	4.0	3.4	4.4	4.4	3.4	3.8
低評価企業群	4(P, R, I, N)	2.9	3.1	3.2	3.1	2.5	3.6	2.4	4.0	3.6	2.7	3.1

manager) 以上のスタッフについては、現地人スタッフも日本からの派遣社員も、同一労働同一賃金の原則を打ち出したり、現地人幹部スタッフの取締役への登用などである。現地人スタッフにとってもっとも強い関心事であるキャリア・パスの展望を社内の中で示すことにより、人材育成、人材活用、士気向上を意図している。長い国際経営の経験を踏まえて、管理者行動評価は高く、日本人スタッフとのコミュニケーション（指標⑩）では他社と比べて抜群の評価を得ている。しかし、キャリア・パスの現実には、出張所→支店→本社の地域的移

動（転勤）との関連性、熟練形成に要する年数、加えて、商事会社のオーストラリアでの知名度の問題などがからみ、現地スタッフからは必ずしも肯定的な受けとめ方をされているとは言えない面がある。

それでは、組織風土全般について低評価に受けとめられた企業群の組織情況はどのようなだったか、その素描を続ける。

R 現地法人本社：非製造業で世界的巨大会社を親会社にもつ。指標をみると、⑦情境共有と⑤キャリア・パスの得点が特に低い。トップ二人を日本人が占めている。官僚的な処理と細かい管理を行ない、部下を信用すること少なく、問題処理に時間を要し、東京へ伺いを立てることが多いなど、日本人上司に対する批判が調査に当たったほとんど全ての現地人幹部から聞かされた。さらに、厳しい経営環境の中なのに実際の業務にタッチする気がなく、現地スタッフに寄りかかっているが、信頼をせず…などと日本人ボスに対する不満が続出した。信頼関係のあった前任の日本人ボスを懐かしむ人もいた。かかる状況で、従業員規模も20人強では、キャリア・パスの見通し評価（指標⑤）が低いのも当然の結果であろう。疲弊した組織風土は、極めて重症といえよう。watch man 的日本人ボスからの脱却が急務である。

P 現地法人本社：現地企業を買収した日本企業100%の非製造業現地法人。日本人トップ。情報共有、キャリア・パスについて共に、全調査拠点中の最低評価レベルである。買収される以前のオーストラリア人幹部の言によれば、買収以来、徐々に明白なるリーダーシップが欠けてきており、経営政策とか将来ヴィジョンなど何も見えてこない。経営トップとの一体感なく、情報は限られており、日本からの派遣社員のみが、最若手でさえ、会社の全体計画について知っている。現地人スタッフは、毎週の定例会議から排除されているとして、情報共有がいかに軽視されているかを訴えていた。

I 代表事務所：現地法人ではなく代表事務所。日本人トップ。日本人スタッフとのコミュニケーション（指標⑩）では、全調査拠点中、最低評価。指標①の業績志向についても、最低評価であり、とくに、明確な将来方向が示されないことへのいらだちが隠せない。現地人スタッフを信頼してくれないとの不満も強く、今や日本人のみが決定を許されるように見え、それも東京でなされるとの受けとめ方がなされている。日本人トップの語学力不十分でコミュニケーションがままならず、現地人幹部との経営会議も開かれていない、と聞かされた。ここでも、前任の日本人ボスの下でのスタッフ一同大いに士気高かった時の話が出た。

N 現地法人本社：非製造業。日本100%。日本人トップ。30年程前に現地企業を買収。買収以前からの長期勤続者である現地人幹部の説明によると、買収された当初、数名の現地人取締役がいたが、彼らが次々と退職した後は、日本人がその後に着き、それ以来オーストラリア人取締役はいないとのこと。日本人スタッフとは、言葉の問題があって、コミュニケーション不足で、あるトップのときには、数年間、何の指示も、目標も示されなかった。

現地人スタッフに権限を委譲するよう何度も要請しているけれど、受け容れられない。今日では、現地人組織の現状は、疲弊しており、チーム・ワーク、コミュニケーションともに欠け、一人一人の能力にも欠けているとの観察が前述の現地人幹部から示された。キャリア・パスが欠けているから、若い人をこの会社に入らねよう薦めるには、躊躇するとのことであった。

さて、上述の組織風土素描を通してみると高評価企業群と低評価企業群とでは、いわゆるリーダーシップ機能の面で歴然たる差がみられる。図1、表3に示されているように、管理者行動評価、キャリア・パス、情報共有など両企業群間の開きは非常に大きい。この差は一体どこからくるのか。日本人ボスの管理者行動の質とオーストラリア人幹部の管理の質とを対比させながら、その問題構造の分析を試みたい。

4. 個人・システム・文化

さて、直属上司が日本人である場合とオーストラリア人である場合とでは、その部下である現地人ホワイトカラーの上司に対する評価内容に何らかの差異が生じているであろうか。日本人の直属上司をもった現地人幹部からの回答数は55、オーストラリア人の直属上司をもった現地人幹部からの回答数は88であった。これらを集計し、対比させたものが、表4・図2である。管理者行動評価のいずれの指標においても①、②、③、日本人上司に対する評価は、オーストラリア人上司に対する場合に比べて、低い。そして、⑤キャリア・パス、⑦情報共有の満足度も低評価である。

この評価結果をどのように解釈すればよいのであろうか。この場合の日本人上司とは、いずれも、現地人幹部スタッフの上司であるから、トップ・マネジメント層あるいはそれを補佐する重要な幹部職の人たちである。いずれも現地法人あるいは代表事務所の組織をリードすべき存在として日本から派遣された人たちである。その人たちの管理者行動の内容が、オーストラリア人幹部の管理者行動の内容に比し、全体として劣位に評価されている現実をどのように解釈すればよいのか。

これには、三つのレベルの問題がからんでいると思われる。一つは、個人の能力、つまり個人レベルの問題。一つは、その個人が属している企業の国際人事管理とくに海外派遣要員についての体系的教育訓練の内容、つまりシステムレベルの問題。さらに一つは、上司の管理者行動の内容を受けとめ、評価する現地人側の思考とか行動様式の問題、つまりカルチャー・レベルの問題である。

まず個人レベルの問題として、日本人スタッフの管理者としての行動内容が、現地人幹部スタッフに比し、劣るという評価についてであるが、その評価が現地人の目を通して、つまりは異文化のフィルターを通してという但し書きがあるにしろ、日本のマネジメントにとっ

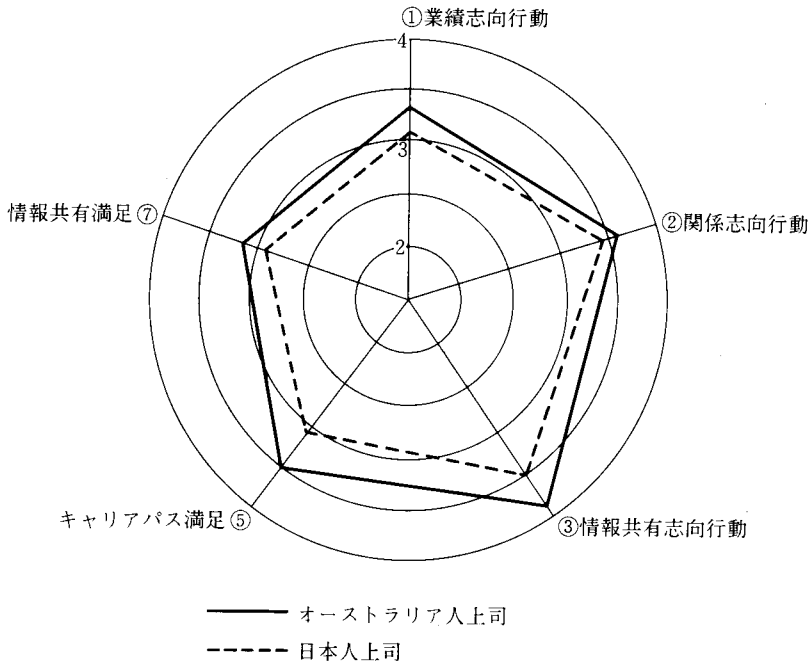


図2 日本人上司 対 オーストラリア人上司

表4 日本人上司対オーストラリア人上司

	質問票回答数	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪
日 本 人 上 司	55	3.1	3.4	3.5	3.3	3.1	3.7	2.9	4.0	4.0	3.2	3.4
オーストラリア人上司	88	3.3	3.6	3.8	3.2	3.5	3.9	3.2	4.0	4.2	2.9	3.6

ては厳粛に受けとめなければならない事実である。オーストラリアでは一般的には、キャリア志向の人にとっては政府機関、国内大企業、英米系大企業などの人気が高く、日本企業が一流の人材を集めるのは容易ではないと言われている。たしかに、そのような優先順位について説明してくれた現地人幹部もいた。しかし、調査対象企業で、多くの現地人幹部・日本人幹部の双方に個別面談を重ねた時の話の内容からすれば、最近では、やや状況が変わって来ている。ジョブ・ホッピングの行動様式、長期化した景気低迷、レイオフ増大、日本企業の知名度上昇、安定志向の増大など諸要因が重なって、相当なキャリアをもった人材が、日系企業に入り、幹部職を占めている場合がある。さらに、その中には、日本企業への就職を、将来にも生かすうる有力なキャリアとみなして積極的に動いている人もおり、日系企業は、有力多彩な人材を吸収出来るようになってきている。ところが、その現地人幹部の陣容に比し、それを掌握すべき日本人スタッフの方はいかがかと言えば、甚だ心もとないケースがある。一見して、これでは掌握出来ない、出来ていないとの印象を受けた企業も何例もある。日本本社の人材難に、管理システム・評価システムの欠落を感じさせられた。もっとも、日

本人上司の管理者としての行動内容には個人間で極めて大きな開きがある。二人の日本人上司をもつ現地人スタッフのケースでは、管理者行動内容のすべての質問項目について、その評価内容で二人の間で歴然たる優劣の差が示されていたし、現在の日本人上司に対する低評価、強い不信感が、前任の日本人上司に対する高評価、厚い信頼関係への懐かしむ思いと対比されているようなケースにも、何度か出会った。これらの意味するところは、同じ異文化の中にあり、同じ企業システムの中にあっても、管理者行動の質を高め、リーダーシップ機能を発揮して、現地人の部下を掌握している人もあれば、個人の能力が端的に試される厳しい組織環境の中で、力不足が露呈され監視人的な立場に陥っている人もいるわけである。たしかに、個人間で能力差は大きいけれど、日本からの派遣社員が、現地人幹部スタッフと比べて、全体的に潜在的能力で劣っているわけではなかろう。異文化でのマネジメントには、言葉の面一つを見ても現地人に比しハンディがある。そのハンディを克服させうる管理職能の視野の広がり、その実践努力で下足している人が多いということである。それは、同質的な日本の甘い組織環境の恩恵を実力と過信していたためかも知れない。個人責任の厳しさに欠けた日本のマネジメントのつけが出ている。

日本人上司の管理者行動の質について個人差が大きいと同様に、企業差も大きい。表2の指標⑩は直属上司に限定しないで、日本人スタッフとのコミュニケーションの程度を示す指標であり、これは、その組織の日本人スタッフ全体、さらには日本本社の関係スタッフを含めた情報共有努力の結果を示すと考えられるが、その数値は、L 現地法人本社の3.8からI 代表事務所の2.0(表2)と大きな開きがある。前者は、国際経営について豊かな経験を持ち、国際人事管理の職能理解、教育・訓練が浸透し、海外派遣スタッフの間でかなり高いレベルの管理者行動の質が保たれている企業の場合であり、後者は、海外事業の経験が浅く、又、急激な事業拡大で、人材育成面が遅れ勝ちであること、さらに、時限的なプロジェクト組織をベースにしており、固定的安定的な管理システムならびに組織陣容を整えづらいという問題を抱えた企業である。これらは、いずれも、企業レベルの問題であり、企業の経営理念、管理システム、人材養成プログラムなどが、個人の管理者行動の質とか実施内容に影響を及ぼしているということである。このシステムの整っていない処では、管理者行動の質に安定性を欠き、前任者が何年もかけて苦労して築き上げた現地人スタッフとの信頼関係、チームワークを、後任者が瞬く間に破壊してしまうことなど、珍しいことではない。

次に、異文化の問題が、日本人上司に対する低評価について関連していると思われる。日本の組織の場合、セクションとしての役割・責任については、かなり明確な意識をもっているが、その中の一人一人の独自の責任・役割などについては、あまり厳密に問わないといった傾向がある。他方、オーストラリアでは、スタッフ一人一人が、個人の責任、能力、業績、熟練形成を重視する度合いが強く、セクションとしての目標・役割だけではなく、個人の役割・目標についても厳密さを求める傾向がある。その面での上司との明確な指示・報告関係

を重視する。その点で指導性を示さない上司に対しては、厳しい評価にならざるを得ない。これは個人性重視のカルチャーの特長のあらわれと考えられよう。加えて、言葉の上で不自由度が大きい場合聞き取り力不足、表現力不足により、考えが十分伝わらず、あるいは一方的となり、不明確なまま、あるいは釈然としないまま話が終り、気まずさが残る。その経験、あるいはその恐れが、現地人スタッフへの働きかけを消極的に、あるいは躊躇させ、それが現地人スタッフの側からは指示なし、指導なし、方向づけなしの情報不足で、上司不信感へとつながっていくことにもなるわけである。これらは、いわゆる異文化インターフェイスの問題であり、その局面打開の課題が、国際経営においては当然管理者行動の中に織り込まれていなければならない。その対応策の一つが本稿であげた管理者行動評価の指標③の情報共有志向行動の意味である。この面での認識なく、対応力なく現地人スタッフの掌握に失敗した時、時として異文化が理由に挙げられることがある。イクスキュースとしての異文化である。異文化要素を吸収した管理者行動への進化をなし得ず、自からの認識不足・努力不足・能力不足に対して、異文化を言訳に使う。これは、心理的合理化による自己防衛である。

しかし、ここで注意すべきは、異文化の内容である。何か超論理的なことを指しているわけではない。個人の責任を明確にする…これは当り前のことである。オーストラリアではその主義を徹底化させる度合いが強いということであり、個人主義と集団主義が同居している融通無碍な日本と少し異なるということである。情報共有を求めること、これまた当り前である。言葉が異なれば、コミュニケーションに不自由が生じる。だから、一層、情報共有への努力が必要とされるということである。異文化インターフェイス管理とは、そういう相手の特長とか必要を、生かしたり吸収しつつ、自らの必要・職務を忠実に、明確な理念と強い意思で当り前のことを当り前にやるということである。しかし、実はそれを実現するには、並々ならぬ根気と情熱が要ることも確かである。何がその根気と情熱を支えるのであろうか。日本企業は、そこにも大きな問題を抱えている。解雇の心配はまず無いし、収入は高いレベルで保証されている。出世も悪くはないが、そのために時間とエネルギーと神経を使うよりも、個人として豊かな人生を楽しむことの方が、肝心だと思う。任期中に、特に大きなミスがないように心を配り、東京とは連絡を密にしてさえおけばよいというわけである。野心的ではないし、特別な使命感もない。つまり内発的誘因がない。そして外在的な評価システムも不明確である。そういう状況の中で、一体誰が、根気と情熱を維持して、組織改革・経営改革に取り組むだろうか。異文化要素の困難を克服できていない日本人スタッフが多く、日本人上司に対する管理者行動の低評価となってあらわれているのも当然の結果であろう。

管理の質の向上を、個人の野心とか使命感に依存するわけには行かない。したがって残された方向として企業が明確な評価システムをもつことが急務となる。そのためには異文化要素への対応を加味した管理者行動の職能構成についての概念整理が必要である。そこから、

海外要員の教育訓練・人材養成プログラムが編成され、明確な評価システムの導入も可能となる。個人の適切な努力とその成果が大いに報われるという、まことに単純明快な原則を働かせる必要がある。

5. 人の現地化と異文化インターフェイス管理

次に、現地法人あるいは代表事務所のトップが日本人の場合とオーストラリア人の場合との比較であるが、これには、明らかな差が出ている（表5、図3）。オーストラリア人をトップにもっている企業の方が、あらゆる指標において、高い評価を得ており、とくに、指標⑤

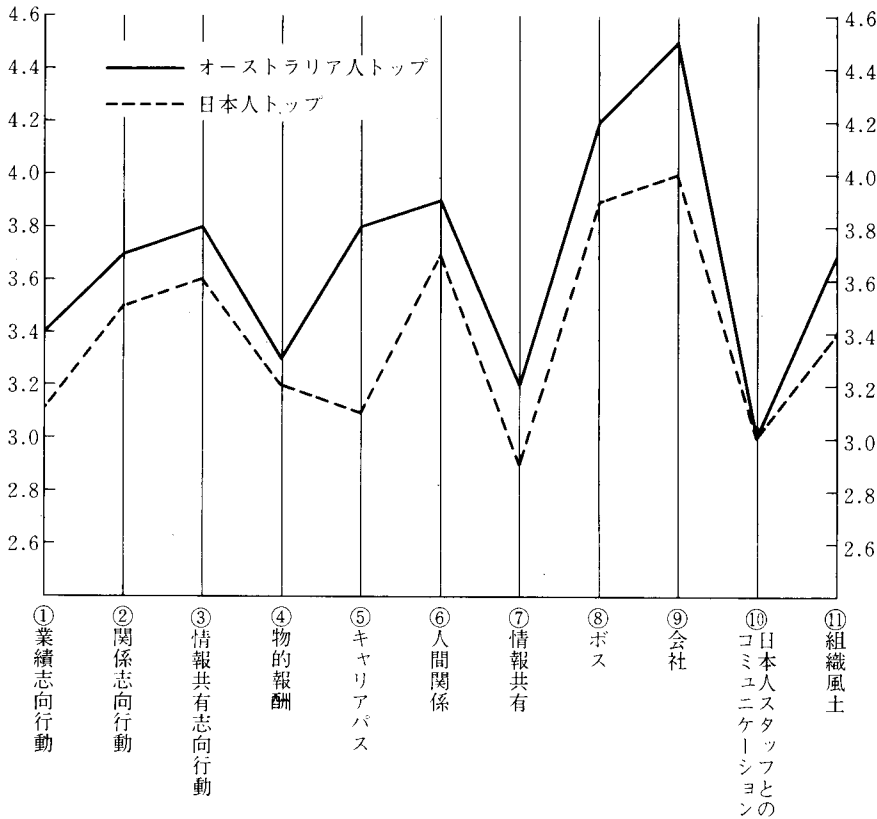


図3 日本人トップ 対 オーストラリア人トップ

表5 日本人トップ対オーストラリア人トップ

	対象企業拠点数	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪
日本人トップ	11	3.1	3.5	3.6	3.2	3.1	3.7	2.9	3.9	4.0	3.0	3.4
オーストラリア人トップ	5	3.4	3.7	3.8	3.3	3.8	3.9	3.2	4.2	4.5	3.0	3.7

のキャリア・パスでの両者の開きが甚だしい。現地人トップの存在が、キャリア・パスの象徴的存在として受けとめられ、現地人幹部スタッフの満足感を高めている。この心理的效果は極めて大きく、給与とか研修とか国際人事管理の諸制度の改善に取り組むことも大切ながら、トップに現地人がいることは、論より証拠のたとえ通りである。キャリア・パス重視、個人性重視の文化特長が、ここにもあらわれている。加えて、トップに現地人を登用すれば、現地の人からみれば地元企業という親しみも湧き、地域社会からの共感を得る上でも貢献しうるのである。そのことが、又その企業への現地人スタッフの満足感を高めることにもなる。もっとも、これは、トップに部下から信頼を得た現地人の優秀な人物が居る場合のことであり、現地人をトップに配しさえすれば、すべて良しというほど、マネジメントは単純でないことは言う迄もない。現地人スタッフへの心理的效果、地域社会への政治的效果を優先させるあまり、トップ・マネジメントの経験もなくその資質にも欠けるような人物を、社会的知名度のようなものを頼りに外部から連れて来てトップに据えるようなことがあれば、これは、現実におこなわれているが、本末転倒である。その結果は、現地法人組織の統制上の混乱である。日本の本社との連絡調整上、さらに業務執行上、日本人スタッフを副社長格のレベルに配置せざるを得ず、オーストラリア人社長は地位上の名目的権限をもつのみで實際上の職務執行の実権は副社長格の日本人が握るという勢力の逆転が起こる。それが、しばしば両者間の確執を引き起こし、時には部下を巻き込んだ勢力争いにもなる。二元的な命令報告系統が出現し、部下はその取捨選択に悩まされ、組織秩序は乱れ、士気は著るしく低下する。この事態の收拾には、長い時間と多くのエネルギーを要することになる。

オーストラリア人を社長あるいは支配人に据え、全般的に、士気の高い組織風土を産み出している企業群の中で、上述のような士気の著るしく低い組織があるとは逆に、全般的に言って、相対的に低い士気の組織風土を示す日本人社長企業群の中にも、一部、高い士気を示す企業が存在する。それは、例えば、D社、E社である。前述の企業素描で説明した如く両社長の管理者行動の質的水準は極めて高く、良好な信頼関係、豊かな情報共有で現地人スタッフを十分掌握し、強力なリーダーシップの発揮が見られる。その意味するところは、異文化要素を吸収した管理者職能の広がりやを認識し、努力し、実行できる能力をもっているか否かが、日本人であるか、オーストラリア人であるかの問題より、決定的に重要な点だということである。たしかに異文化インターフェイス管理の条件整備として、人の現地化が有効策として浮かびうる。幹部スタッフの現地化は、在豪日系企業の一般的な慣行であり、今日では、さらにトップ・マネジメントの現地化への伸展を模索している。しかし、人の現地化が、異文化インターフェイス管理の課題を解消するわけではない。現地化の伸展は、それに応じてインターフェイスの局面レベルを押し上げているだけである。つまり現地人がより上級の管理職の階層を占めて行くにつれ、日本人スタッフによる人材掌握のレベルが、対現場第一線から、対中間管理職、対上級管理職へと移って行くことを意味する。在豪日系企業の

最高責任者に現地人を据えれば、異文化インターフェイスの局面は、本社と現地人トップの間に移り、本社が異文化要素を吸収しうる経営理念・人事政策で、現地人材を統制・掌握出来なければならない。したがって、人材の現地化は、異文化インターフェイスからの解放ではなく、異文化インターフェイスの吸収であり、人による直接的な統制から、理念による統制への転換を意味する。そのためには国際社会の中、地域社会の中で組織の内外の人々から共感を得ることの出来る経営理念、管理原則の確立が求められる。

6. お わ り に

在豪日系企業の現地人幹部の意識調査によると、日本人上司の管理者行動の質は、オーストラリア人上司の管理者行動の質に比べて相対的に劣るという評価が出た。そして、日本での同質的な社会文化状況と甘い経営組織環境に慣らされた脆弱な日本人管理者像が浮かび上がってきた。もとより、これは全体としての評価であり、個々には、強力なリーダーシップを発揮し、明確な理念・強い意思・速い行動力で現地人スタッフを掌握し、きめの細かい人的配慮で信頼関係を築き、業績を挙げている日本人幹部もいる。しかし、それは少数であり、多くは、日本での組織管理体制から脱し切れておらず、現地での異文化要素への対応が出来ぬまま、監視人的な立場に甘んじている状況である。

海外での日本人スタッフには、管理者行動の基本職能としての業績志向行動と関係志向（人的配慮）行動に加えて、情報共有努力と共感形成努力が必要とされる。しかし、情報共有努力と共感形成努力で異文化要素を吸収するには、並々ならぬ根気と強い情熱が要る。それには強い野心とか高い使命感のような内発的動因に支えられるか、本社企業が海外派遣社員に対して明瞭で厳しい評価システムを持っていることが必要とされよう。いうまでもなく管理の質を、個人の野心とか使命感に依存するのは現実的ではない。したがって、企業が明確な評価システムを持つことが、海外派遣社員の管理の質を高めるための有力な条件整備となる。

評価システムの前提には、海外要員養成のための教育・訓練プログラムが準備されている必要があるし、さらにはその前提には、海外派遣スタッフが果たすべき管理職能の全体像が描けていなければならない。それは管理者行動の基本的職能としての業績志向行動と関係志向行動を基軸に、個人・異文化・地域の特長を吸収し生かすために、情報共有努力と共感形成努力を組織の内外で展開し、現地スタッフ、地域社会と信頼関係を築いて行く管理者像である。この職務内容により評価項目の体系化を図り、これによって海外派遣スタッフの職能構造が明確化されよう。かくして、体系的な教育訓練計画が可能となり、評価システムが具体化される。これにより、現地法人一日本本社関係は、人間関係依存から、職能関係依存へと転換し、現地の機能的な自立性ならびに人の現地化が促進されよう。

現地法人が持つべき信頼関係の基礎は、日本人トップと現地人幹部スタッフの関係である。派遣社員の仕事ぶりについて最も多くの情報を持っているのは、その直属部下の現地人幹部スタッフである。日本本社による日本人派遣スタッフの評価方法の一部として、現地人スタッフによる上司評価調査の採用を勧めたい。外部機関を通じる必要があるが、その調査内容の適切な利用は、必ずや、日本の海外でのマネジメントの質を改善し、人の交流・心の交流への確実な前進を遂げることになるであろう。

〔付言〕 この報告書のベースとなった学術調査には、文部省科学研究費と、YKK 吉田工業の吉田育英会から援助をいただいた。感謝してお礼申し上げたい。この調査に協力を頂いた企業（在豪 17 企業 20 拠点、および東京本社）の関係者のかたがたには、連絡・通信・社内調整と多大なご協力をいただいた。そのご助力いただいた方の数はあまりにも多く、ここで、名前を挙げ得ないことをお許し頂いて、深く感謝を申し上げたい。

オーストラリア人の幹部スタッフ 61 名との面談は楽しいものであった。必ずしも満たされていない組織環境の下でも積極的・肯定的な姿勢、心的態度が感じられ印象的であった。日本のマネジメントは、この面でかなり助けられているかもしれない。質問票調査では、Q 35、36 の面倒な文章回答に、大部分の人から回答頂いた。これは予想外であった。貴重な情報である。ご協力頂いた現地人スタッフのかたがたに心からお礼申し上げたい。

なお、今回の調査に際し、クイーンズランド大学経済学部で、数々の便宜を頂いた。学部長の Professor C. A. Tisdell をはじめ、研究スタッフ、秘書のかたがたの、ご助力、ご協力に対し深い感謝の意を表したい。

Questionnaire

Questionnaire					Reference
To begin with, please answer the following items.					
Company Name		Date		__ Day __ Month 1991	
Answering Person	length of service		__ years __ months		
	present position				
Nationality of your immediate superior			☐ Japan ☐ Not Japan		

[illegible]

Q2. Are you satisfied with your company's fringe benefits on the whole?
 quite dissatisfied very satisfied
 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5

Q3. Do you regard your present position as appropriate?
not at all 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ yes, indeed

Q4. Do you think salary increase and promotion have been made fairly?
quite suspicious yes, certainly
1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5

Q5. Is your immediate superior concerned about developing your job maturity and future career?

indifferent very earnest

1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5

Q6. Can you expect there would be enough opportunities for your future pro-
motion?
hopeless 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 very bright

Q7. Do you think locally-recruited persons have a good possibility to become Top Management of this company?

slightest possibility 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 good promise

Q8. Are there times your immediate superior calls subordinates together and informs or explains various things?

never 1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— quite often
5

Q9. Does your immediate superior treat you and your colleagues fairly?
quite suspicious yes, indeed
1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5

- Q10. Do you think information is shared sufficiently between colleagues?
not at all 1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5 yes, surely
- Q11. Do you think your colleagues have a good sense of teamwork?
very slightest 1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5 yes, remarkably
- Q12. How do you feel the relationship with your colleagues in general?
quite unpleasant 1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5 very friendly
- Q13. As to your job, does your immediate superior give you a clear order?
very obscure 1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5 very clear
- Q14. Do you think the arrangements of planning and job assignment by your immediate superior are adequate on the whole?
far from adequate 1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5 excellent
- Q15. Does your immediate superior give you suggestions or hints to do your job effectively?
not at all 1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5 very sufficiently
- Q16. Does your immediate superior show you time-limit to attain your newly-assigned job?
never 1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5 yes, definitely
- Q17. Does your immediate superior ask you to report about the progress of your job?
never 1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5 yes, indeed
- Q18. Is your immediate superior glad to listen to your proposals and ideas to improve the way of doing job?
very reluctantly 1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5 very pleasantly
- Q19. Does your immediate superior treat your proposals in real earnest?
neglect 1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5 yes, earnestly
- Q20. Does your immediate superior give you high recognition for your good achievement?
no mention 1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5 yes, indeed
- Q21. Are there cases when your immediate superior reproves subordinates?
never 1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— 5 very often

- Q22. Are there times your immediate superior asks your opinion?
 never 1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— quite often 5
- Q23. Is your immediate superior concerned about personal matters of subordinates?
 indifferent 1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— yes, very kindly 5
- Q24. Do you think information is fully shared between you and your immediate superior?
 very slightly 1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— very sufficiently 5
- Q25. How do you feel the relationship with your immediate superior?
 very distasteful 1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— quite amicable 5
- Q26. Do you think you have enough communication with Japanese managerial and or advisory staff on the whole?
 not at all 1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— quite enough 5
- Q27. Do you feel difficult to communicate with Japanese staff on the whole?
 seriously 1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— no difficulty 5
- Q28. Do you think the communication difficulty with Japanese staff has impact on managerial behavior and on office life on the whole?
 very slightly 1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— yes, seriously 5
- Q29. Are there times Japanese management staff explains company's basic policy and future vision?
 never 1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— often 5
- Q30. Are there times your immediate superior seems to waste long time to make decisions with the matter of indifference?
 very often 1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— not at all 5
- Q31. Are there times the important plans have been suddenly changed or abolished by Top Management?
 often 1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— never 5
- Q32. Do you trust and respect your immediate superior as your boss?
 not at all 1 ————— 2 ————— 3 ————— 4 ————— yes, definitely 5

- Q33. Are you satisfied to have joined this company on the whole?
 not at all 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 yes, very much
- Q34. Are you proud of this company?
 not at all 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 yes, strongly
- Q35. Could you remember when you felt most motivated since you had joined this company? Might I ask you to explain when and what made you ever most encouraged?
- Q36. Could you remember the very reverse situation? Might I ask you to explain when and what made you most disappointed or discouraged?

Thank you very much for your kind cooperation. The information here you gave me will be kept confidential and analysed collectively and used for my educational and academic purpose. I also hope to use the survey result to improve the quality of personnel management in international business settings.