

日本人部下に対する外国人上司の 意識調査

2008.11

キャリアクロス マーケティング部門

1. 調査概要

- 調査手法： インターネット調査
- 調査実施日： 2008年11月5日～11月12日
- 調査地域： 全国
- 調査対象者： 男女25歳以上
 - 非日本人
 - 日本に1年以上在住
 - 日本人部下を持っていた経験がある事
- サンプル数： 542サンプル

2. サンプル構成比

● 男女比

男性	424人	78%
女性	105人	19%
無回答	13人	3%

● 年齢構成

20-24歳	4人	1%
25-29歳	184人	34%
30-34歳	164人	30%
35-39歳	93人	17%
40-44歳	61人	11%
45-49歳	21人	4%
50歳以上	15人	3%

● 会社規模

中小企業 (従業員300名以下)	260人	48%
大手企業 (従業員300名以上)	185人	34%
該当なし	97人	18%

● 現在外資系勤務

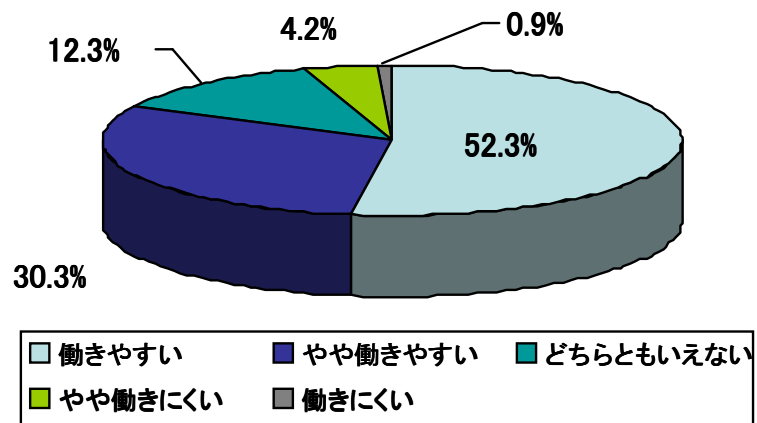
Yes	166人	31%
No	376人	69%

3. 調査結果 Q1

•「働きやすい」が52.3%、「やや働きやすい」が30.3%と、8割強がおおむね働きやすいと評価。

「日本人部下との仕事はやりにくい」といった意識はほとんど存在しない。

Q1. あなたは、日本人の部下との働きやすさについてどのように思われますか。(SA)

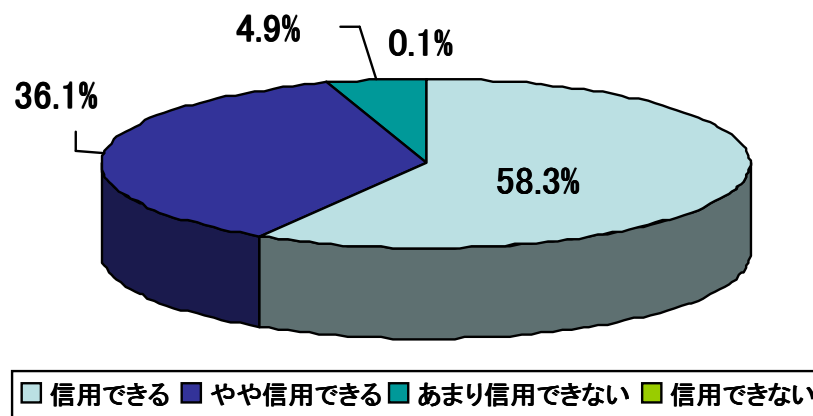


3. 調査結果 Q2

- 全体で9割強が日本人の部下を信用している。日本人のビジネスパートナーとしての信用は高い。

信頼も厚く、まさにビジネスのパートナーとして認識されている

Q2. あなたは、日本人の部下を信用できますか。(SA)

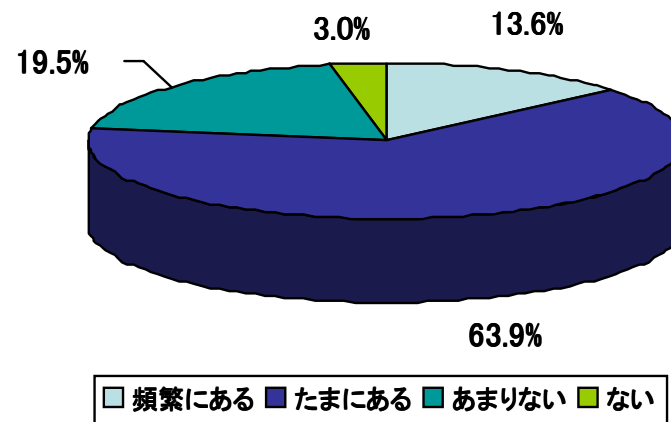


3. 調査結果 Q3

- ・「頻繁にある」13.6%、「たまにある」63.9%と、8割弱が考えを共有できないときがあると指摘。

ただ、全面的に理解し合っているわけではなく、考えを共有できないまま仕事が進んでいるケースもある。

Q3.あなたは、日本人の部下が何を考えているか分からないときがありますか。(SA)



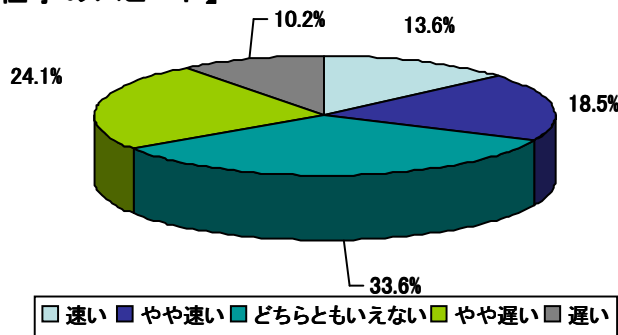
3. 調査結果 Q4-1

- 仕事のスピードに関しては、「速い+やや速い」で32%、「遅い+やや遅い」で34.3%とほぼ拮抗。
- 仕事の質に関しては、「ていねい」だけで、49.1%、「ややていねい」もあわせると全体の82.6%にのぼり非常に評価が高い。
- 創造性に関しては、「長けている+やや長けている」で25.6%、「欠ける+やや欠ける」で44.2%と創造性の評価は低い。
- 論理性に関しては、「長けている+やや長けている」で45.3%、「欠ける+やや欠ける」で21.8%と論理性の評価は高い。

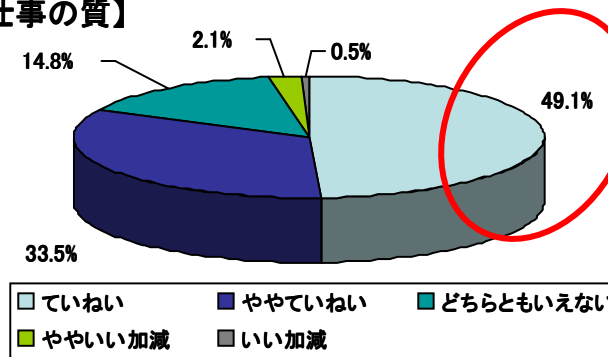
「仕事のていねいさ」に関しては評価が高いが、「創造性」での評価の低さが目立つ。

Q4. 日本人の部下について、今まで(母国)の部下と比べてどのようなところに違いを感じますか。(MA, FA)

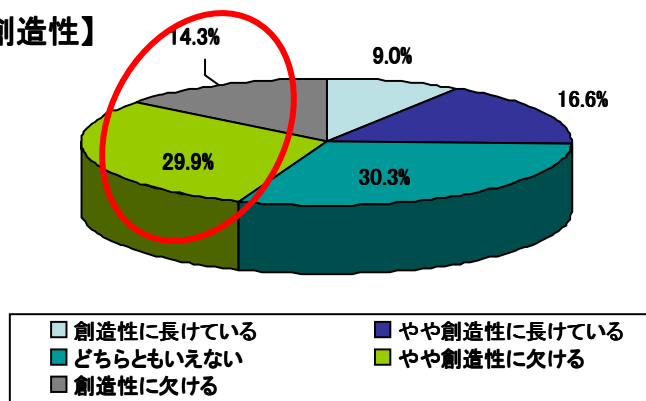
【仕事のスピード】



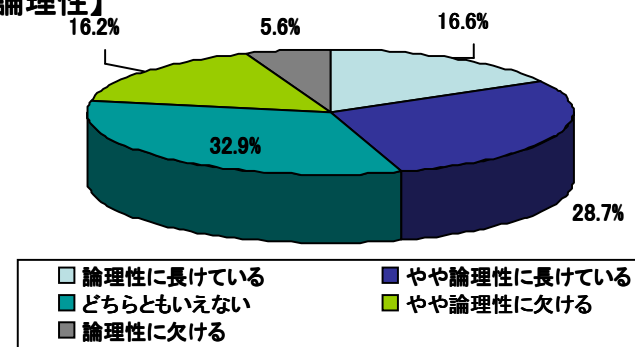
【仕事の質】



【創造性】



【論理性】



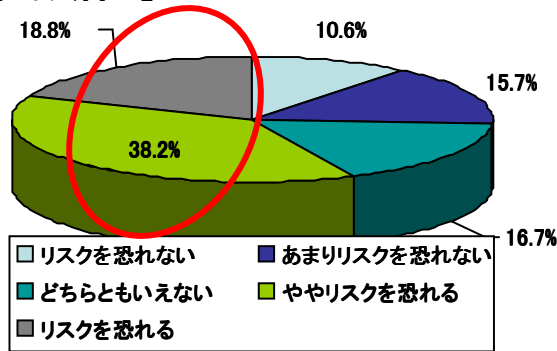
3. 調査結果 Q4-2

- 挑戦する気持ちに関しては、「リスクを恐れる+ややリスクを恐れる」が57.0%と過半数を超えた。
- 議論のスタンスに関しては、「他人との衝突を恐れる+やや恐れる」が59.9%と 6割程度を占めた。
- 交渉力に関しては、「交渉力がある+やや交渉力がある」で28.0%、「交渉力がない+あまりない」で33.0%と交渉力がないという評価が上回った。
- 問題解決力に関しては、「どちらともいえない」41.4%の他、「問題解決力がある+ややある」26.5%、「ない+ややない」22.2%と評価が別れた。

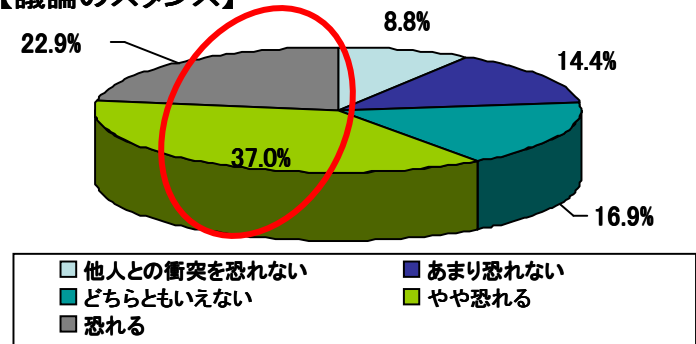
「リスクを恐れる」「他人との衝突を恐れる」といった評価が目立った。

Q4. 日本人の部下について、今まで(母国)の部下と比べてどのようなところに違いを感じますか(MA, FA)

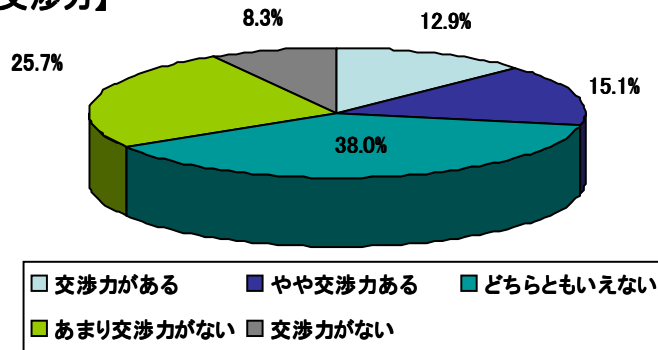
【挑戦する気持ち】



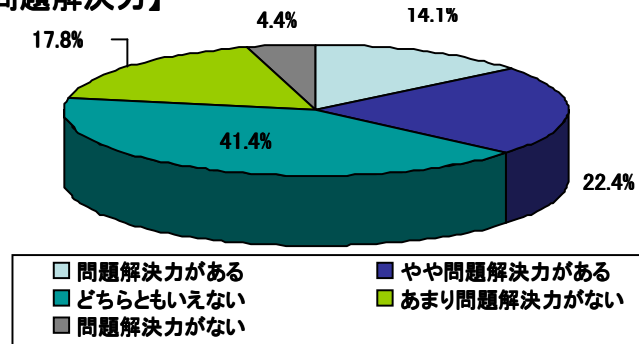
【議論のスタンス】



【交渉力】



【問題解決力】



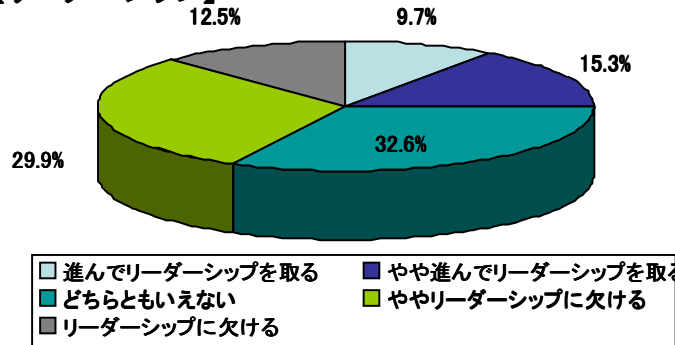
3. 調査結果 Q4-3

- リーダーシップに関しては、「リーダーシップをとる+ややとる」で25.0%、「欠ける+やや欠ける」で42.4%と評価は低い。
- 仕事の要領に関しては、「要領が良い+やや良い」で44.7%と要領の評価は高かった。
- 協調性に関しては、「協調性がある+ややある」で全体の75.5%と非常に高い評価を獲得。
- 変化への順応性は「順旺盛に欠ける+やや欠ける」で51.1%と過半数が否定的な評価。

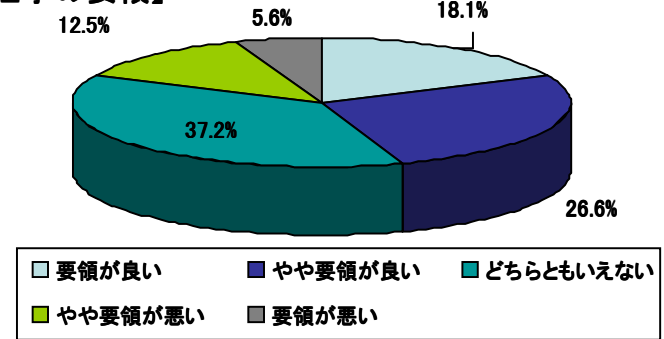
「協調性がある」という評価は高いが、「変化への順応性」での評価の低さが目立つ。

Q4. 日本人の部下について、今まで(母国)の部下と比べてどのようなところに違いを感じますか。(MA, FA)

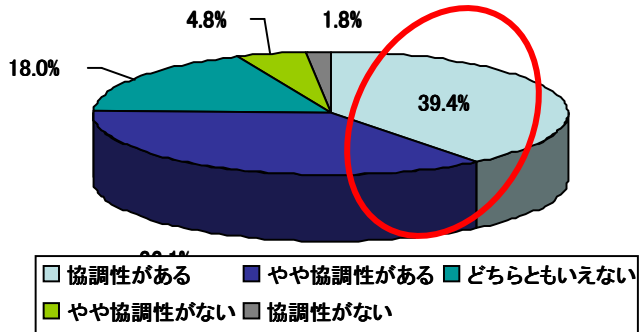
【リーダーシップ】



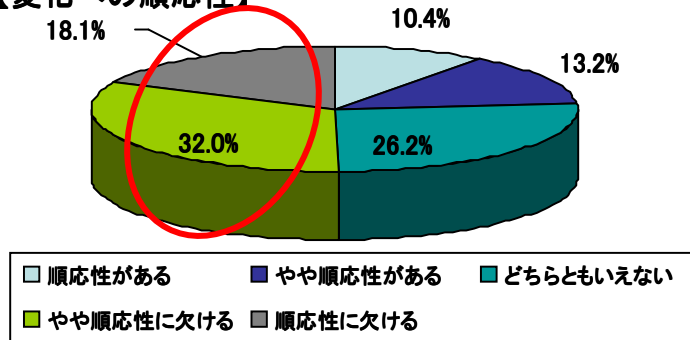
【仕事の要領】



【協調性】



【変化への順応性】



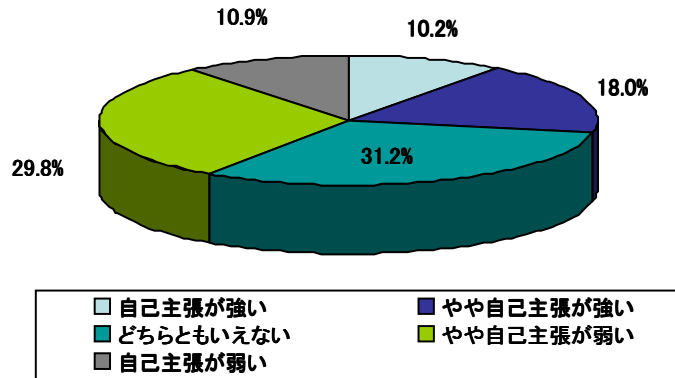
3. 調査結果 Q4-3

- 自己主張に関しては、「自己主張が強い+やや強い」で28.2%、「弱い+やや弱い」で40.7%と、いまだ自己主張が弱いという評価が高い。
- コミュニケーション力に関しては、「どちらともいえない」が40.0%と最も多く、「コミュニケーション力がある+ややある」が26.7%、「欠ける+やや欠ける」が33.3%と評価が割れた。

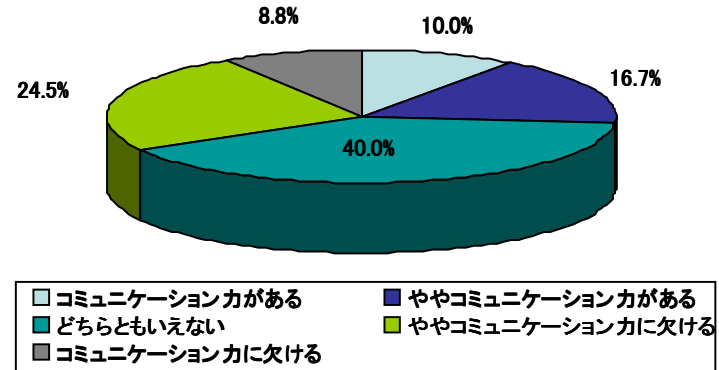
「自己主張が弱い」といった評価がやや多い。「コミュニケーション力」に関しては評価が分かれる。

Q4. 日本人の部下について、今まで(母国)の部下と比べてどのようなところに違いを感じますか。(MA, FA)

【自己主張】



【コミュニケーション力】

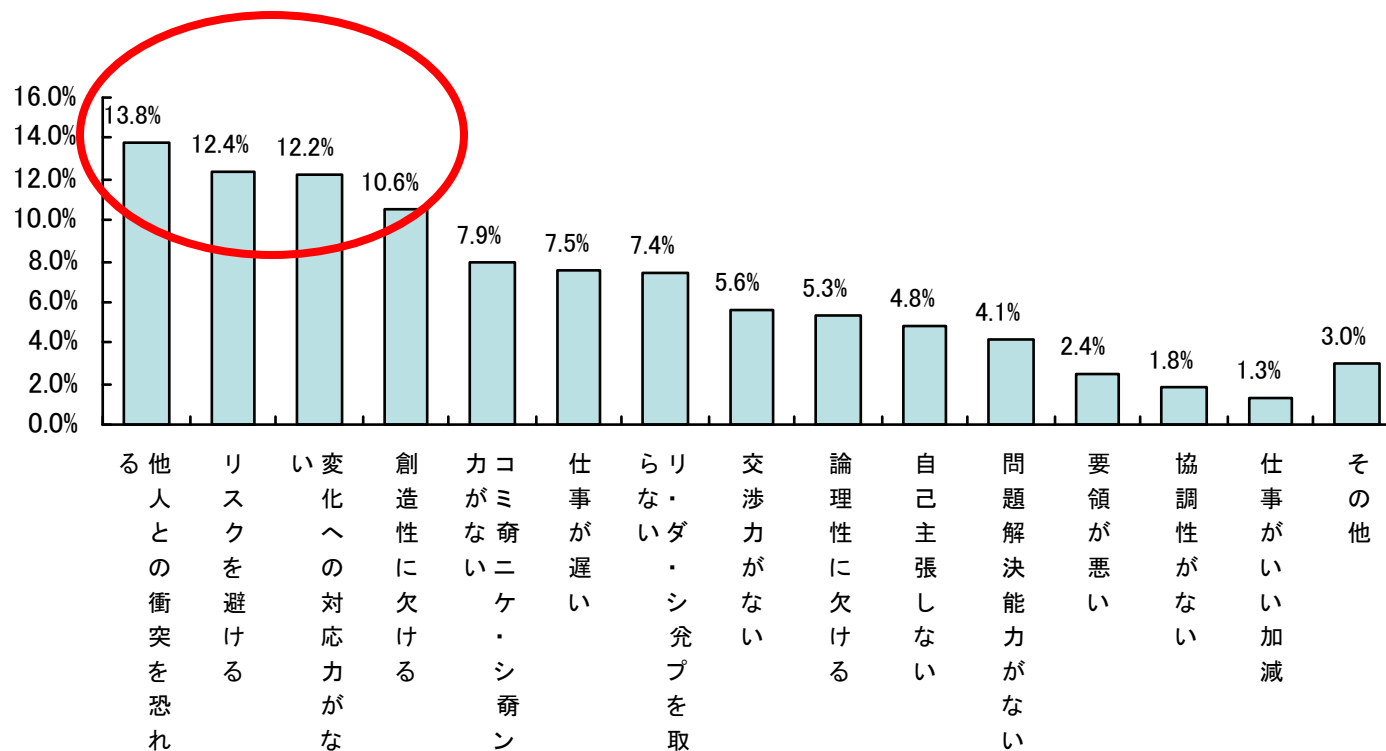


3. 調査結果 Q5-1

•最も苦勞を感じているのは「他人との衝突を恐れること」13.8%、続いて「リスクを避ける」12.4%、「変化への対応力がない」12.2%、「創造性に欠ける」10.6%がきている。

上位項目をみると、衝突を恐れリスクや変化を嫌う傾向に、苦勞を感じている。

Q5. 日本人部下と仕事をしていて、どのようなところに苦勞感じますか。(MA, FA)



3. 調査結果 Q5-2

Q5. 日本人部下と仕事をしていて、どのようなところに苦勞を感じますか (MA, FA)

-その他(2.98%)の回答より-

- 困難は感じない、この問題に国籍は関係ない(10)
- 英語力がない(8)
- 言いたいことがはっきりと言えない、問題が報告できない、遠まわしにものを言う(7)
- 細かすぎる、几帳面、やりすぎ(4)
- 自分で考えることができない、交渉力がなく人の意見に左右される(4)
- コミュニケーション能力がない(3)
- 生産性がない、効率の悪い手法、非合理的(3)
- 規則・慣習に縛られている、上司に縛られている(2)
- 自信を持っていない(2)
- 決断が遅い(2)
- 欠勤率が高い(2)
- (失敗が怖いから)上司の指示に頼る(2)

<以下、回答数が1の意見>

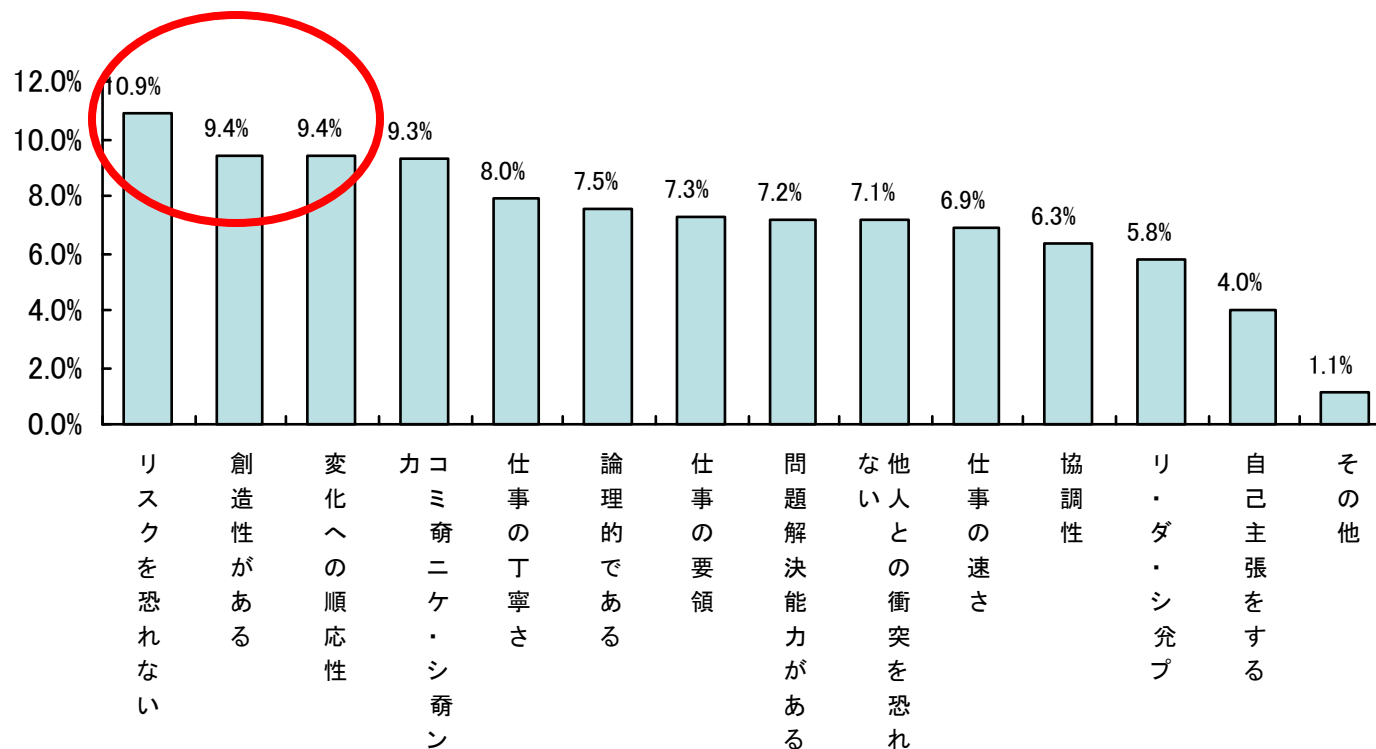
鋭さがない、文化的背景が違うので100%理解ができない、イニシアチブに欠ける、国際経験に欠ける、視野が狭い、時間にルーズ、変化に順応性がない、人に対する好き嫌いをする・回りを卑下する、偽善的・創造性がない、新しく入ってきた社員への教育・トレーニング力が低い

3. 調査結果 Q6-1

- 部下として重視する点は「リスクを恐れない」10.9%、「創造性がある」「変化への順応性」がそれぞれ9.4%と高かった他、「コミュニケーション力」が9.3%と高い傾向にあった。
- 「他人との衝突を恐れない」は7.1%と優先順位が下がる傾向にあった。

リスクを恐れず強い意志でチャレンジしていける部下を求める傾向がうかがえる。

Q6.日本人ビジネスマンを自分の部下として迎え入れる場合、どのような点を重視したいですか。(MA, FA)



3. 調査結果 Q6-2

Q6.日本人ビジネスマンを自分の部下として向い入れる場合、どのような点を重視したいですか。(MA, FA)

-その他(1.07%)の回答より-

- オープンマインド、自分の意見をはっきりと言える(8)
- ポジションによる、ポジションに合ったスキルを持っている(3)
- 国際的なマインドを持っていること(3)
- 広い視野を持っている、型にとらわれない、新しいことに挑戦できる、探究心を持っている(3)
- 仕事の効率の良さ、習得の速さ(2)
- (スキルなど)求める人材像に当てはまっていること(2)
- 国際経験の有無(2)
- 熱意、積極性(2)

以下、回答数が1の意見

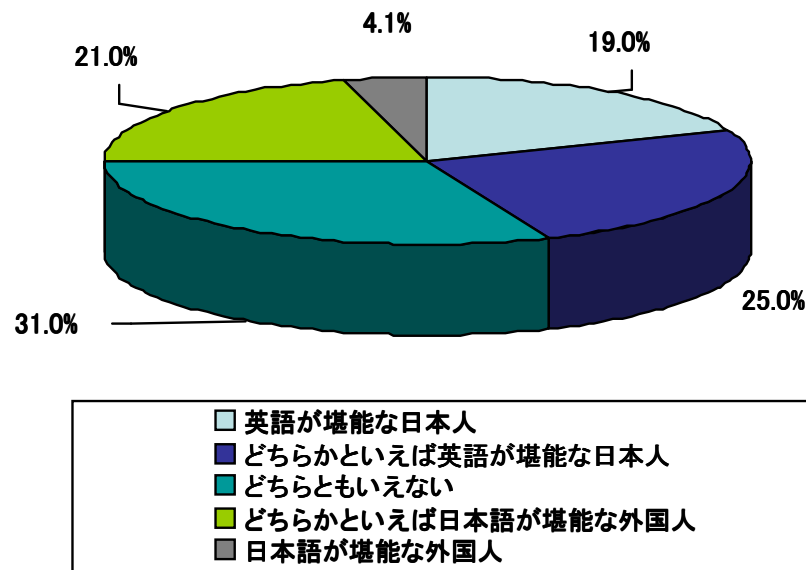
快活さ、マーケットによる、コミュニケーション能力、分析能力、論理的理解力、ユニークさ、個性、チームプレーヤー、プロフェッショナルとしての経験・語学力、創造性、信頼できる・誠実さ・責任感・最後までやり遂げられる。

3. 調査結果 Q7,8

- 英語が堪能な日本人の方が44.0%と日本語が堪能な外国人の25.1%を上回った。これは日本でのビジネスのケースで見ているため市場に精通しているといった利点を期待している結果だと考えられる。
- ただ、国籍というよりも、その人の資質や、ビジネス、ポジションによるといった声も多く聞かれ語学や国籍によって評価されるといった傾向は少なそうである。

国籍や語学力というより、ビジネスをする上でのその人自身の資質や能力に強く期待している

Q7. 部下を採用する際、仕事に関して同等なスキルを期待できる二人、英語が堪能な日本人と日本語が堪能な外国人がいた場合、どちらを採用されますか (SA)



<Q8.その理由TOP10 (回答数284) (FA)>

- 市場による：取引先による、その地域の文化を理解できる、市場に精通(57)、
- 国籍は関係ない：性格、素質、能力で判断(52)
- ビジネス、ポジションによる(29)
- まじめ、態度が良い、注意深い、仕事熱心、責任感がある(27)
- 仕事の効率、生産性、仕事の質、仕事の費用対効果(16)
- 創作性の面で長けている、柔軟性がある、適応力がある、型にはまらない(13)
- お互いの意思伝達に誤解が生じにくい、自分が仕事をしやすい(11)
- 上司や会社に対して従順、誠実、信頼できる、マネジメントが容易(11)
- 積極的、リスクを恐れない、率直に意見を言える、オープンマインド(8)
- チームプレーヤー、協力的、協調性(6)

3. 調査結果 Q8

Q8. (Q7で回答した理由)

Q7. 部下を採用する際、仕事に関して同等なスキルを期待できる二人、

英語が堪能な日本人と日本語が堪能な外国人がいた場合、どちらを採用されますか。(FA) 回答数:284

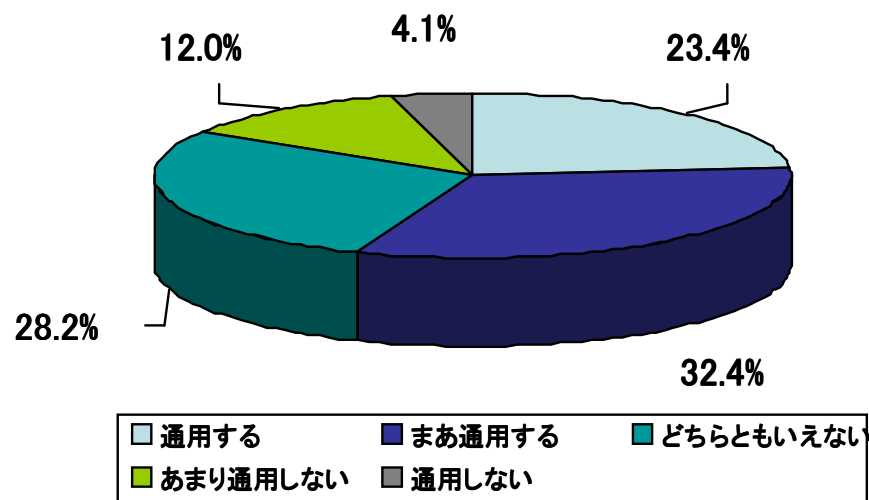
- 市場による: 取引先による、その地域の文化を理解できる、市場に精通(57)、
- 国籍は関係ない: 性格、素質、能力で判断(52)
- ビジネス、ポジションによる(29)
- まじめ、態度が良い、注意深い、仕事熱心、責任感がある(27)
- 仕事の効率、生産性、仕事の質、仕事の費用対効果(16)
- 創作性の面で長けている、柔軟性がある、適応力がある、型にはまらない(13)
- お互いの意思伝達に誤解が生じにくい、自分が仕事をしやすい(11)
- 上司や会社に対して従順、誠実、信頼できる、マネジメントが容易(11)
- 積極的、リスクを恐れない、率直に意見を言える、オープンマインド(8)
- チームプレーヤー、協力的、協調性(6)
- 消極的、自分の考えを示そうとしない、型にはまっている、冒険をしない(6)
- 国際的なものの見方ができる、感覚を持っている(5)
- 英語は重要、英語は業務に必要(8)
- コミュニケーション能力(5)
- 会社の生産性を上げるため(5)
- 特にどちらが良いということはない(5)
- 語学力は重要(4)
- 一緒に働きやすい、仕事がしやすい(3)
- 日本語が重要(3)
- マネジメント能力、リーダーシップ(3)
- マーケットをよく知っていることが重要(2)
- 事務的コスト、要求される給与による(2)

3. 調査結果 Q9

- 「通用する+まあ通用する」が55.8%と、日本人ビジネスマンへの評価や期待の高さがうかがえる。
- ただ、どちらともいえない28.2%、「通用しない+あまり通用しない」が16.1%とまだ、グローバルでの対応力に疑問を感じている外国人も少なくない。

まだ、4割強は日本人ビジネスマンが世界と渡り合っていけるか疑問を感じている。

Q9. 日本のビジネスマンは、世界でも(グローバルでも)通用できると思いますか。(SA)



3. 調査結果 Q10

- 語学力やグローバルな視点、理解はもちろんだが、「創造性」や「変化への順応性」、「リスクを恐れないこと」など部下としての重視点で上位にきていた項目なども今後世界で活躍するためには大切な要素であることがわかる。

変化をうまく受け入れ、衝突すら新たなものを生んでいくチカラに変えていける能力が求められている

Q10. 今後、日本のビジネスマンが世界で活躍するためには、どのような要素が必要だと思われますか。(FA)

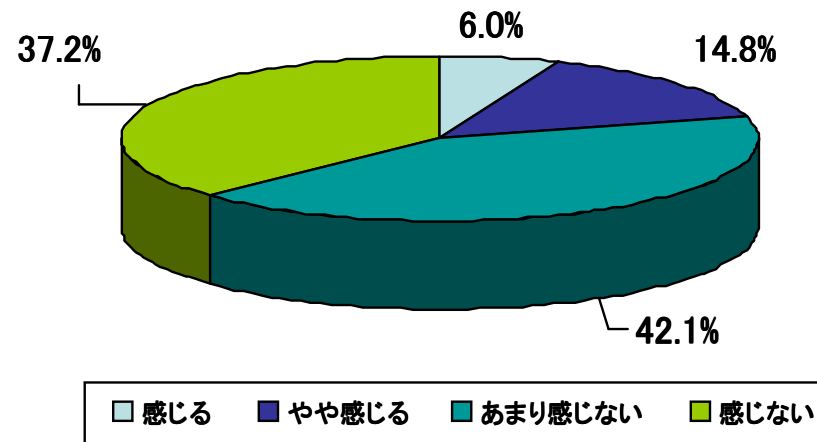
- 語学力(88)
- グローバルな視点、国際ビジネスへの理解、国際感覚、古い慣習からの脱却(79)
- 創造性、柔軟性、変化への順応性、広い視野(78)
- 熱意、積極性、リスクを恐れない、新しいことへの挑戦、自ら考えること、自立性(52)
- 異文化、他者の理解・受け入れ、日本人以外の受け入れ(39)
- コミュニケーション能力(33)
- オープンさ、オープンマインド、外交的になる(31)
- 営業力・自己主張、率直なものの言い方(28)
- 仕事の効率性、生産性、スピード(18)
- 国際経験、グローバル企業での経験(14)
- リーダーシップ、マネージメント(9)
- 自信を持つこと(8)
- そのままでいい、すでに素質はある(8)
- 組織としての構造変革、外国人受け入れ態勢を作る(4)
- 長期的視野をもつこと、先を予測すること(3)
- 責任を持つことへの意欲(3)
- 交渉力(3)
- 論理性(3)

3. 調査結果 Q11

- ・「感じない+あまり感じない」が79.3%と8割が、脅威とは感じていない。

脅威になるとは認識されていない。

Q11. 最後に。あなたは、日本人ビジネスマンに将来ポジションを奪われる脅威を感じますか。(SA)



4. まとめ

＜外国人上司からみた日本人ビジネスマンの強みと弱み＞

強み	弱み
<ul style="list-style-type: none">• 仕事が丁寧• 論理性がある• 要領が良い• 協調性がある	<ul style="list-style-type: none">• 創造性に欠ける• リスクを恐れる• 他人との衝突を恐れる• 変化への順応性が低い• リーダーシップに欠ける• 自己主張が弱い

既に来上上がったビジネススキームの中では、高いクオリティの仕事を行うことができる。しかし、その枠組みにとらわれていては、グローバル競争の中でトップレベルに躍り出るのは難しい。なぜなら、トップとは進化の先端だから。

グローバルに活躍するには

「部下の採用重視点」、「世界で活躍するための必要な要素」にも共通してみられる

**変化をうまく受け入れ、
周囲との衝突も恐れず、
新たなもの生んでいけるチカラ**

が求められている。