

Title	日本企業の豪州子会社におけるオーストラリア人,日本人管理者の勤務態度と職場内の対人関係(<特集>オーストラリアの経済と経営,商学部創立25周年記念号(付))
Sub Title	Work Attitudes of, and Work Relationships between, Australian and Japanese Managers in the Australian Subsidiaries of Japanese Companies(AUSTRALIAN ECONOMY AND MANAGEMENT, Supplement, Commemorating the Twenty-Fifth Anniversary)
Author	Stening, Bruce W.(Yamaguchi, Toru) 山口, 徹(Miura, Yuji) 三浦, 雄二
Publisher	
Publication year	1982
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.25, No.特別号 (1982. 5) ,p.83- 116
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19820531-03959678">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19820531-03959678</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

## 日本企業の豪州子会社における オーストラリア人、日本人管理者 の勤務態度と職場内の対人関係

ブルース・W・ステニング

山口 徹

訳：三浦 雄二

### 1. 序

文化的背景を異にした管理者達が仕事を遂行するために一緒に置かれると、その組織がもっぱら1つの文化の管理者達によって構成されている場合よりも、組織の管理に関する重要な諸問題についてコンセンサスが実質的に得られにくいという事態が生ずる。その上、こうした管理者達の間の人間関係にとってはさらに困ったことに、異文化間コミュニケーションの問題は、こうした関係の当事者達が彼らの同僚の対照的な見解（あるいは、彼らの中の類似性）を正しく理解することを少なくさせるだろう。こうした状況においては、組織と個々の管理者達の双方にとって逆機能的な結果が起きることが考えられる。

こうした諸要因を論拠として、種々な日本の企業のオーストラリアの子会社に雇われているオーストラリア人および日本人管理者のサンプルの勤務態度ならびに職場内対人関係についての研究がなされた。本報告は、その研究から得られた成果の要約を成すものである。

特に、この研究では以下の事柄を精細に調査することに努力した。すなわち、

- (i) 職場環境の特定の諸側面に対するオーストラリア人管理者と日本人管理者の態度、ならびに彼らの中の相違、
- (ii) オーストラリア人管理者と日本人管理者のペアの相互の知覚、すなわち、2つの国民性の対人知覚の検討、
- (iii) 相手方によって保持されている国民性のステレオタイプ、および、

(iv) 管理上のペアの構成員により、彼らの間の職場内対人関係の中で達成された成果と満足感。

調査が他の国の系列会社よりも、日本の会社でなされたということは、以下のような幾つかの事を反映している。すなわち、豪日関係のマクロ経済的重要さ、オーストラリアにおける日本人居住者の相対的な数の多さ、他のいかなる主要な居住者グループを選んだとしても得られないような、より大きな文化的対照がオーストラリアとの間で得られるであろう、ということこれである。

## 2. 調査方法

2・1 サンプル——本研究は、20の主要な日本の貿易および製造会社（参照、付録A）のオーストラリア人および日本人従業員のサンプルに基づいている。会社の選択にあたって幾つかの基準が作られた。第1に、財政的な理由からシドニー地域の企業のみを含めることしか出来なかった。（しかし大部分の貿易会社とかなりの部分の製造会社は本部をシドニーに置いているので、このことは重大な限界とは考えられない）。第2に、サンプルを代表的なものにするように、貿易会社のほかに製造会社も、ともにその中に加えた。第3に、労力を節約するため、参加することを要請された諸企業は、オーストラリアで働いている最も多くの日本人従業員を抱える諸企業であった。協力を依頼された全ての企業は参加することに同意した。

20の会社のそれぞれのトップマネジメントの助けにより、総計108のオーストラリア人と日本人の管理上のペアが作られた。ペアはかなり頻繁に仕事上のコミュニケーションにたずさわっている中級および上級管理者より成っている。96ペアに関し当事者から有効な回答が寄せられ、回答率は89%であった。

“典型的な”オーストラリア人の回答者は、年齢が30歳代で、高等学校教育を受けている。彼はおよそ7年間現在の雇用者のために働いてきている。彼がかつて、(1)オーストラリアにおける別の外国系会社（十中八九、イギリスまたはアメリカで設立されたもの）で働いたことがあり、また(2)オーストラリアの外で働いたことがある、という可能性は50%ある。オーストラリアの人口構成は一般に一致して、彼がオーストラリア以外で生れている可能性は3分の1である。

“典型的な”日本人の回答者はオーストラリアにおいて現在の任務をほぼ3年弱過している。彼がかつて、(1)オーストラリアで働いていたことがあるか、あるいは長期の滞在をしたことがあり、また(2)居住者としての経験をどこか他の場所で積んだことがある可能性は3分の1である。彼は年齢30歳代で、おおむね著名な日本の大学の卒業生である。

2・2 データ収集法——研究のためのデータは2つの集団のために開発された別の調査票によって集められた（付録BとCを参照）。調査票はそれぞれ3つの主要な部分に分けられている。すなわち

パートAでは、回答者の一般的バックグラウンドに関する質問を含んでいる。パートBでは職場の環境の26の側面に対する回答者の態度が検討されている。そして、パートCは、ペアを組んできた管理者との関係についての各回答者の満足度に関する質問から成っている。パートBは5つのセクションに分けられ、それぞれは同じ26の、態度に関する項目から成っている。26の項目は、従来の研究者が示唆している、職場内の対人関係を侵害するであろう事柄に関する、両集団の間の態度の重要な相違をひき出すようにつくられている。それらは、態度に相違が起こりうる次のような5つの広汎な領域をカバーしている。すなわち、本社と子会社の関係、集团的意志決定対個人的意志決定、労働生活と私的生活の区別、指導者としての優先的配慮と上司・部下関係、および、オーストラリア人と日本人の間の独特な関係がそれである。

調査票のパートBの5つのセクションは(次の順序で)以下のことを探ろうとしている。

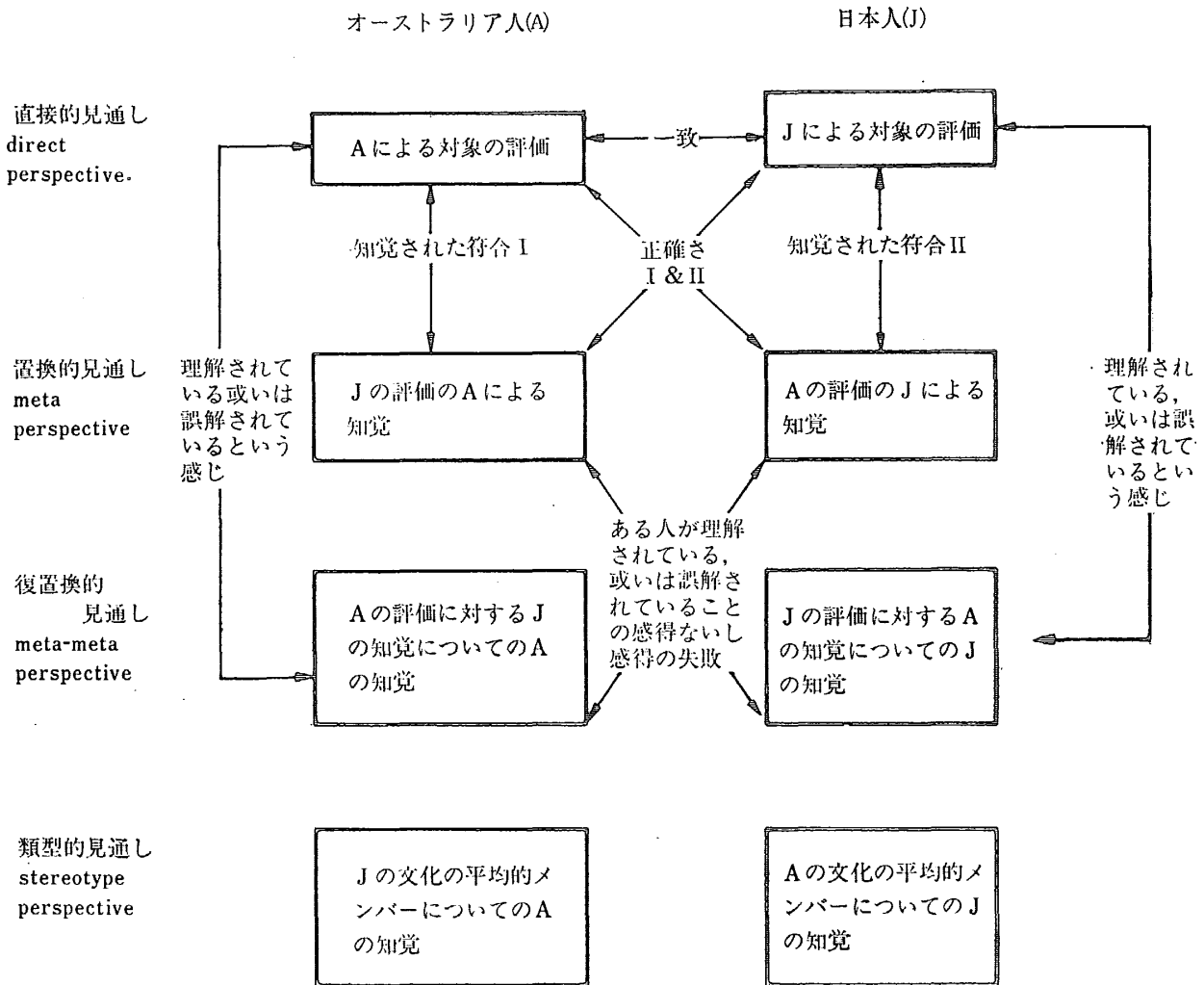
- (i) 26の設問に関する各々の回答者自身の態度(彼の直接的見通し *direct perspective*)
- (ii) 設問に関してパートナーがとった態度についての回答者の知覚(彼の置換的見通し *meta perspective*),
- (iii) 各設問に関する互いの態度について、彼および彼のパートナーの間に正しい理解が存在していることの重要性に関する各回答者の意見
- (iv) 設問に関する彼(X)の態度に関して、彼のパートナー(Y)が持っている態度についての回答者(X)の知覚(彼の復置換的見通し *meta-meta perspective*),
- (v) 設問の各々に対し、他の国民集団の“平均的”メンバーがとる態度についての各回答者の知覚(彼の類型的見通し *stereotype perspective*)。

図1に示したようにペアの種々の見通し(パースペクティブ)を比べることにより、以下のような評価尺度を得ることが可能である。すなわち、各ペアの構成員の間の一致の程度、各ペアの構成員がお互いの態度を評価することができる正確さ、当事者によって知覚された彼らの態度の間の類似(符合)の程度、各ペアの構成員が、彼らが彼らのパートナーによって理解されているかいないかを判断することができる正確さ(感得 *realization*)、そして、ペアの各構成員が彼のパートナーによって理解されている、ないし誤解されている、と感じている程度。

回答者の態度はリッカート尺度法によって評価された。大変同感である/同感である/同感できない/全然同感できない。これらの項目に対する回答はそれぞれ5, 4, 2, 1とコード化され、無回答は3とコード化されている。

以下の節においては、この研究の主な発見事実について論議する。

図1 オーストラリア人と日本人の管理上のペアのそれぞれの見通しを構成している評価的諸指標：一致、正確さ、知覚された符合、理解されている感じ、理解されていることの感得



### 3. 発見された諸事実

本節は4つの項に分けられている。第1に、2つの国民集団の自己評価（即ち直接的見通し）における全体的な類似と相違についての比較がなされる。第2項では、力点はペアに移され、ペアの構成員の相互の知覚についての検討がなされる。各々の国民性について相手方が持っているステレオタイプの比較は第3項で行なわれる。最後に第4項で、両グループの構成員の彼らのパートナーに対する満足度が検討される。

3・1 オーストラリア人と日本人の態度の比較——各々の国民性の自己評価（直接的見通し）についての集合的反応の比較には、26の論点に対する彼らの態度間の類似と相違の調査を実施することができた。表1は各論点に対する各々の国民性の平均値を並べており、彼らの間の相違が統計的に

表1 各論点ごとのオーストラリア人および日本人の自己評価 (直接的見通し)

論点 番号	平均値				論点 番号	平均値			
	オーストラリア人 (98人) m	日本人 (94人) m	重要な相違は? (ある/ない)	相違の方向は 予測に一致しているか? (している/していない)		オーストラリア人 (98人) m	日本人 (94人) m	重要な相違は? (ある/ない)	相違の方向は 予測に一致しているか? (している/していない)
1	3.38	3.91	ある	している	14	4.15	3.97	ない	している
2	3.14	2.14	ある	している	15	2.86	2.74	ない	している
3	2.40	2.81	ある	していない	16	3.53	3.57	ない	している
4	3.49	2.35	ある	している	17	2.23	2.04	ない	していない
5	3.56	3.32	ない	していない	18	3.53	3.51	ない	していない
6	3.62	2.65	ある	していない	19	3.33	2.35	ある	している
7	3.91	2.23	ある	している	20	3.10	3.08	ない	していない
8	2.75	3.08	ある	している	21	3.15	1.95	ある	している
9	2.67	2.99	ある	している	22	3.07	3.54	ある	している
10	3.99	4.36	ある	していない	23	3.39	2.75	ある	している
11	3.35	3.61	ない	している	24	3.06	2.65	ある	している
12	2.36	3.37	ある	している	25	4.21	3.74	ある	していない
13	3.48	3.88	ある	している	26	3.71	3.34	ある	していない

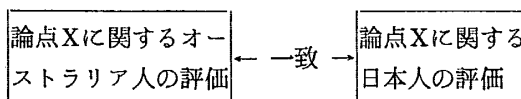
有意であるか否かを示し、そして、発見事実が(従来の著作に基づく)予測に一致しているか否かを説明している(得点が高いほど、その集団は設問内容に同意している傾向が強く、得点が低いほど、その集団は設問内容について不同意である傾向が強い)。26の論点のうち18に関し重要な相違が存在していることが明らかになる。この18のうち、13は予測された方向にあったが5つはそうではなかった。

両集団間の相違の重要さやその他を無視すると、表1は2つの集団の見解が26の論点のうち9つについて、予測と異なっていることを示している。(即ち、3、5、6、10、17、18、20、25と26の各項目)。これら9つの項目は主に2つのグループに分かれるように見える。第1に、5つ(3、5、10、18および26)の項目は直接的であれ間接的であれ、集団と個人の相対的な重要さにかかわっている。従来の研究は、西欧社会に対し日本社会における個人を凌駕する集団の重要さ、および人間のコンセンサスや調和に関する言外の、大きな重要性を強調してきた。本研究で明らかにされた現実の態度と予測の間の不一致に関しては、3つの(結合された、あるいは別々の)可能な説明がある。第1は、予測が〔もともと〕不合理で、オーストラリアの方が実際には日本人よりもより集団志向的であった、というものである。この主張を支持するものとしては、一方において、日本人の性格を集団順応主義者とみる通俗的な観念は——特に戦後の世代に関しては——誇張だろうということを示す証拠があるし、他方では、厳格な個人主義者としてのオーストラリア人のイメージは現実よりも神話に基づいているだろうという主張がある。この点に関し、日本と他の社会の比較において、われわれが過度の一般化をしがちであったことはあり得ることだ。検討されている集団の特殊な性格にはより一層の注意が与えられるべきであろう。第2の説明は、研究された日本人居住者が

表2 論点ごとのオーストラリア人と日本人のペアの一致度\* (パーセンテージと順位)

順位	論点の順番	一致の%
1	10	84
2	25	81
3	14	79
4	13	67
5	17	66
6	1	65
7	16	63
8	5	60
9	26	59
10	18	58
11=	3	57
11=	11	57
11=	20	57
14	9	56
15=	4	54
15=	22	54
17	15	52
18	21	51
19=	2	50
19=	6	50
19=	24	50
22=	8	47
22=	12	47
24=	19	43
24=	23	43
26	7	31

\*一致 (agreement) はオーストラリア人と日本人のパートナー同士の見解の実際的符合の尺度である。それは次の共通志向的モデルの部分によって表わされる。



例えば論点10に関してオーストラリア人と日本人のパートナーの見解では96対のうち84%で符合が存在した。推論すれば対の16%でパートナー達はその論点に関し類似の見解を持っていなかった (即ち、不一致である)。

(この点に関しては何の証拠もないが) 本質的にか、あるいはオーストラリアの環境に合わせるように彼らの態度を改めてきている為か、(彼らの日本国内での仲間よりも個人主義的であり) 日本人一般の代表になっていない、ということだ。最後に、研究されたオーストラリア人が、(再び証拠はないが) 本質的にか、あるいは、日本の会社に働いているという彼らの異なった経験の故に、オーストラリア人一般の態度の代表的側面を表現していないかも知れない。

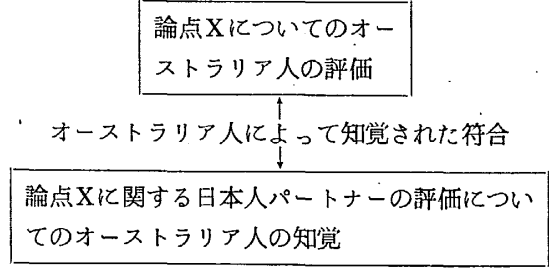
両集団の直接的見通しと予測の間の第2の不一致の領域は、論点6と25に係わっている。いずれのケースにおいても、予測は日本人がオーストラリア人よりも、大幅にその項目に同意するだろう、というものであった。実際には、その逆が真であった。オーストラリア人は、日本人以上に子会社の特定の職位が親会社の経営者のために留保されるべきだということ (論点6)、および、上級管理者は状況が必要とする時、残業手当なしに喜んで働くべきだ (論点25)、ということに同意している。このことは、国内のオーストラリアの会社の仲間と較べても、自分達が日本の会社で良い報酬を受けており、また、適切な昇進のチャンスを与えられているというオーストラリア人経営者の

表-3 論点ごとのペア間の知覚された符合 (パーセンテージと順位—オーストラリア人\*—

順位	論点の番号	知覚された符合の%
1	25	93
2	6	78
3	26	76
4 =	1	70
4 =	11	70
4 =	18	70
7	15	69
8 =	2	68
8 =	12	68
8 =	13	68
11	20	67
12 =	5	65
12 =	7	65
12 =	24	65
15 =	21	64
15 =	23	64
17	16	62
18	19	61
19	3	60
20	22	59
21	14	55
22	10	53
23	8	52
24	9	49
25	4	48
26	17	40

(n=102)

\*知覚された符合 (perceived congruency) は、ある人が自らの見解と彼のパートナーの見解の間にあると信じている類似性の程度の尺度である。オーストラリア人の場合、それは次の共通志向的モデルの部分によって表わされる。



例えば、オーストラリア人の93%は、論点25に関し、日本人パートナーが自分たちのそれに類似した見解を分かち持っているだろうと信じている。推論すれば、オーストラリア人の7%がその件に関し、彼らのパートナーの見解と自分達のその間に非符合 (非類似性) を知覚している。

信念を反映していることもあるようだ。

残りの2つの項目は他からは離れているように見える。項目20は、従業員を解雇することが許される状況に関する、オーストラリア人と日本人の間の態度の予測された相違を引き出すようデザインされている。しかしながら、設問内容が、オーストラリア人にとっての雇用保障に特に言及していると解釈されたふしがある。だから、この事柄に関し、日本人がオーストラリア人より大幅に同意するだろうことが予測されていたにもかかわらず、その逆が真であった。このことは、項目17についてもあてはまる。

**3・2** 各論点ごとの、オーストラリア人と日本人のペアの間の一致、知覚された符合、正確さ、理解されているという感覚、および感得の全体的パターン——この項では、図1で説明した5つの基本的な指標のそれぞれがオーストラリア人と日本人について検討される。

**3・2・1** ペア間の一致 表2はペア間で最大と最小の一致がある論点を順位とパーセンテ

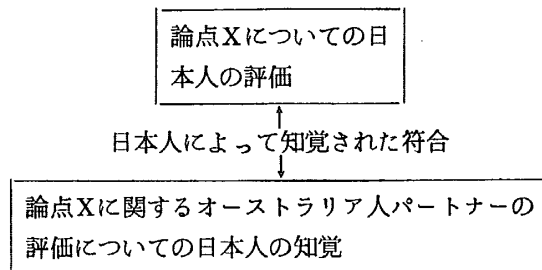


表-4 論点ごとのペア間の知覚された符合—日本人\*— (パーセンテージと順位)

順位	論点の番号	知覚された符合の%
1	10	93
2 =	11	86
2 =	17	86
4	14	81
5	21	79
6	26	76
7	12	75
8	2	72
9	24	69
10 =	13	68
10 =	20	68
10 =	25	68
13 =	5	67
13 =	6	67
13 =	16	67
16 =	1	66
16 =	18	66
16 =	22	66
19	23	65
20	15	64
21	3	62
22	9	61
23	8	58
24	7	56
25	4	53
26	19	50

(n=98)

\*知覚された符合 (perceived congruency) は、ある人が自らの見解と彼のパートナーの見解の間にあると信じている類似性の程度の尺度である。日本人の場合、それは次の共通志向的モデルの部分によって表わされる。



例えば、50%の日本人は論点19に関しオーストラリア人のパートナーが彼ら自身のと類似した見解を分かちもっているだろうと信じている。推論すれば、他の50%の日本人はその論点について彼ら自身のと彼らのパートナーの見解の間に非符合 (非類似性) を知覚している。

ジで描いている。この表の解釈を助けるために幾つかの予備的な注意が必要である。第1に、この表はパートナー間の一致の程度を示しているのであり、国民性間の全般的一致の尺度ではない。第2に、それは対(dyad)になっているパートナーの見解の間の現実的符合の尺度であり、それ自体、その符合 (ないし一致) は積極的であるか消極的であるかいずれかであろう——両当事者はこの論点に同意しているかもしれないし、同意していないかもしれない。例えば、10番目の論点については、対のうちの24%が設問内容に不同意であるということで一致していて、他の60%は設問内容に同意していることで一致しているのかも知れない、ということがあり得る。

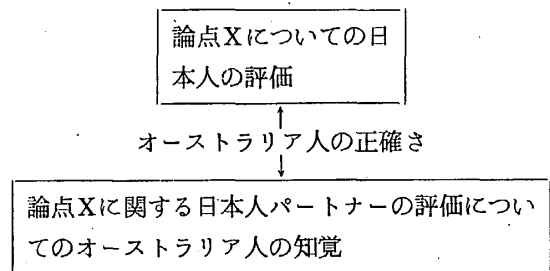
表2に示したように、5つを除いた全ての論点に関し、ペアの間に少なくとも50%の一致がある。最小の一致である論点(7番)は、責任を引き受け、自己統制を遂行するオーストラリア人の能力に関するものである。最大の一致がある2つの論点(10番と25番)は、上司との不一致の率直な表現、および管理者が付加給なしに超過労働する熱意に関するものである。全般的には、オーストラリア人と日本人のペアの間で最大、最小の一致が存在する論点のタイプについて、著しい類別は

表5 論点ごとにペアーの構成員によって達成された正確さ\*—オーストラリア人—  
(パーセンテージと順位)

順位	論点の番号	正確さ%
1	25	84
2	13	83
3	1	81
4	22	74
5	4	68
6=	16	64
6=	20	64
8=	5	63
8=	14	63
8=	15	63
8=	19	63
12	26	62
13	18	61
14=	12	55
14=	24	55
16	3	54
17	9	53
18	8	52
19	7	51
20	23	48
21	11	47
22	10	44
23	2	42
24	6	35
25	21	32
26	17	24

(n=95)

\*正確さ (accuracy) は、ある人が彼のパートナーの見解を正しく査定できるかできないかの尺度である。オーストラリア人の場合、それは次の共通志向的モデルの部分によって表わされる。



例えば、84%のオーストラリア人は論点25番についての日本人パートナーの見解の査定において正確であった。推論すれば16%がこの件に関するパートナーの見解の査定において不正確であった。

存在しない。

3・2・2 ペア間の知覚された符合——オーストラリア人。彼ら自身の見解、および彼らの日本人パートナーの見解に関してオーストラリア人が知覚している符合の範囲は表3に(最大の符合から最小の符合まで論点ごとに)示されている。オーストラリア人の93%が超過労働への熱意(25番)に関し、彼らのパートナーが彼らの見解を分かちもっていると信じているのに対し、他方の極では、彼らの内わずか40%が日本人管理者はオーストラリア人上司の指示を無視すべきか(17番)という論点に関して符合を知覚しているに過ぎない。オーストラリア人が最小の符合を知覚している3つの論点(9番, 4番, 17番)は、全て、会社内でのオーストラリア人および日本人の相対的な影響力および重要さに焦点を合わせた項目である。

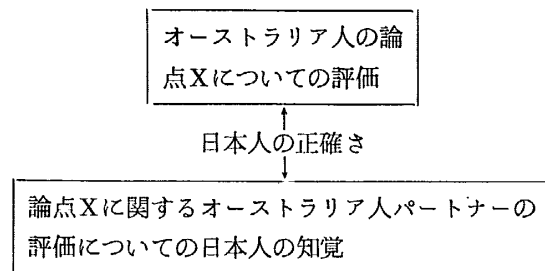
3・2・3 ペア間の知覚された符合——日本人。表4は26の共通志向的な論点の各々に関して日本人によって知覚された符合の範囲を示している。26全てのケースにおいて、少なくとも50%の日

表一六 論点ごとにペアの構成員によって達成された正確さ\* 一日本人—  
(パーセンテージと順位)

順位	論点の番号	正確さ%
1	14	86
2	10	82
3	16	72
4	4	70
5	1	65
6	17	64
7	26	62
8	11	61
9 =	5	60
9 =	9	60
11	24	59
12 =	13	58
12 =	22	58
14	8	56
15 =	2	55
15 =	21	55
15 =	23	55
18 =	3	54
18 =	7	54
18 =	25	54
21	12	53
22	20	51
23	15	50
24	18	46
25	19	45
26	6	26

(n=95)

\*正確さ (accuracy) は、ある人が彼のパートナーの見解を正しく査定できるか、できないかの尺度である。日本人の場合、それは次の共通志向的モデルの部分によって表わされる。



例えば86%の日本人は論点14番に対するオーストラリア人パートナーの見解の査定において正しかった。推論すれば14%がその件に対するパートナーの見解の査定において不正確であった。

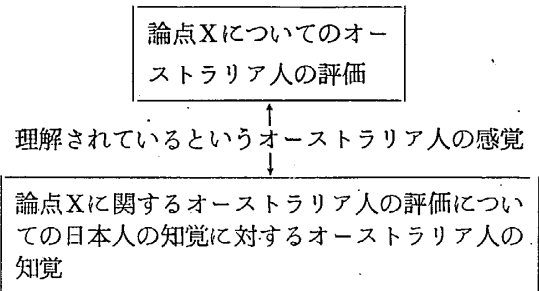
本人の回答者は、彼らのオーストラリア人のパートナーが彼らの評価を分かちもっていると信じている。上司との不一致の率直な表現の問題 (10番) に関しては、95%が彼ら自らがなしているのと同じ方法で、彼らのパートナーが反応するものと予期している。少ない符合が知覚される5つの論点のうち、4つ (4番, 7番, 9番, そして19番) は、会社内におけるオーストラリア人と日本人の相対的な影響力と重要さを扱っている問題に係わっている。

3・2・4 ペアの構成員によって達成された正確さ——オーストラリア人。26の論点の各々に対する日本人パートナーの態度についてオーストラリア人が査定できた正確さの程度は表5にのせられている。オーストラリア人の84%が論点25番 (付加給なしの超過労働への熱意) についての査定で正確であったけれども、他方の極では、わずか24%が論点17に対する (オーストラリア人上司の指示を日本人の管理者が無視することに関し) パートナーの反応を正確に査定しただけである。にもかかわらず、26の論点の内19に関して、少なくとも50%のオーストラリア人は、彼らの日本人パートナーの

表一七 日本人パートナーによって理解されている、あるいは誤解\*されるというオーストラリア人の感覚、論点ごと（パーセンテージと順位）

順位	論点の番号	理解されているという感じ % (n=103)
1 =	7	82
1 =	21	82
1 =	26	82
4 =	1	80
4 =	25	80
6	14	79
7 =	6	78
7 =	18	78
7 =	23	78
10 =	2	77
10 =	10	77
12 =	17	76
12 =	19	76
14 =	12	72
14 =	13	72
16 =	4	71
16 =	16	71
18 =	8	70
18 =	11	70
18 =	24	70
21	22	68
22	20	67
23	5	65
24 =	3	64
24 =	9	64
24 =	15	64

\*理解されているという感覚 (feeling understood) は、ある人が特定の論点に関する彼の見解を彼のパートナーが理解していると信じている程度の尺度である。オーストラリア人の場合、それは次の共通志向的モデルの部分によって表わされる。



例えば、64%のオーストラリア人は論点15番に関し、日本人パートナーによって理解されていると感じている。推論すれば36%のオーストラリア人はその件に関する彼らの見解を日本人のパートナーは誤解していると感じている。

見解を正しく査定できている。

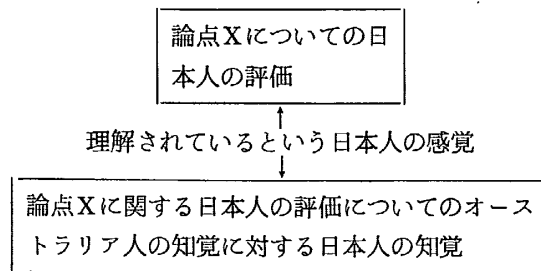
3・2・5 ペアの構成員によって達成された正確さ——日本人。表6に示したように、26の論点のうち23について、50%かそれ以上の日本人が、彼らのオーストラリア人パートナーの態度を正しく査定することができた。最大の不正確さがあった項目は（6番；正確さは26%）親会社からの経営者のために子会社の特定の重要ポストを留保しておくことに関するものだ。2つの論点、14番（オーストラリア人従業員の昇級の基準のとり扱い）と10番（上司との不一致の率直な表現）については、80%以上の日本人が彼らのオーストラリア人パートナーの見解を正しく査定することができた。再び、大きな、あるいは小さな正確さが存在する論点の明白に識別しうる類別はない。

3・2・6 理解されているという感覚の範囲——オーストラリア人。表7は26の論点のどのケースにおいても、誤解されていると感じているよりも、彼らの日本人パートナーによって理解されていると感じているオーストラリア人の方が多いことを示している。オーストラリア人の最大数が、

表一八 オーストラリア人パートナーによって理解されているあるいは誤解\*  
されているという日本人の感覚, 論点ごと (パーセンテージと順位)

順位	論点の番号	理解されている感じ% (n=98)
1	10	92
2	14	88
3	13	87
4 =	1	83
4 =	11	83
4 =	25	83
7	18	82
8 =	7	81
8 =	26	81
10	15	79
11 =	5	78
11 =	20	78
13 =	4	75
13 =	22	75
15	17	74
16	12	72
17 =	19	71
17 =	23	71
17 =	24	71
20 =	8	69
20 =	9	69
22	16	68
23	21	66
24 =	2	63
24 =	3	63
26	6	62

\*理解されているという感覚 (feeling understood) はある人が特定の論点に関する彼の見解を彼のパートナーが理解していると信じている程度の尺度である。日本人の場合, それは次の共通志向的モデルの部分によって表わされる。



例えば, 92%の日本人は論点10番に関して彼らのオーストラリア人のパートナーによって理解されていると感じている。推論すれば, 8%の日本人がその件に関する彼らの見解は彼らのオーストラリア人パートナーによって誤解されていると信じている。

彼らの日本人パートナーが彼らの見通しを理解していないと感じている論点(3番, 9番および15番)についてすら, 優に64%のものが理解されていると感じている。

**3・2・7** 理解されているという感覚の範囲——日本人。オーストラリア人に関する結果と同様に26の論点の各々について大多数の日本人は, 彼らのオーストラリア人パートナーが彼らの物の見方を理解していると感じている。論点10番(上司との不一致の率直な表現)の場合, 表8は92%の日本人が, 彼らのオーストラリア人パートナーが彼らの態度を理解している, と信じていることを示している。論点3(仲間とうまく働く能力, 対, 決断力と大きな野心)に対する彼らの見解に関し, ほぼ同じ割合のオーストラリア人と日本人(それぞれ35%と37%)が, 彼らのパートナーによって誤解されていると感じている, ということは興味深い。

**3・2・8** ペアの構成員によって達成された感得——オーストラリア人。26の論点のそれぞれについてのオーストラリア人回答者のメタ-正確さ (meta-accuracy) は表9にのせられている。パーセ

表一 日本人パートナーによって理解されている、あるいは誤解\*されていることについてのオーストラリア人の感得、論点ごと (パーセンテージと順位)

順位	論点の番号	感得 %
1	10	73
2	14	72
3	20	68
4 =	5	65
4 =	16	65
6 =	15	64
6 =	17	64
8 =	4	63
8 =	13	63
10 =	1	61
10 =	11	61
12 =	3	60
12 =	7	60
12 =	9	60
12 =	23	60
16	26	59
17 =	21	57
17 =	22	57
17 =	24	57
20	25	56
21	8	55
22 =	2	50
22 =	12	50
24	18	48
25	19	46
26	6	34

(n=95)

\*感得 (realization) はある当事者 (A) が特定の事柄についての彼 (A) の見解に関する彼のパートナー (B) の見解の査定において正確であるかどうかの尺度である。オーストラリア人の場合、それは次の共通志向的モデルの部分によって表わされる。

論点Xに関するオーストラリア人パートナーの評価についての日本人の知覚

↑  
理解されている、あるいは誤解されている  
↓  
ことについてのオーストラリア人の感得

論点Xに関するオーストラリア人の評価についての日本人の知覚についてのオーストラリア人の知覚

例えば、73%のオーストラリア人は、日本人のパートナーがどのように論点10に対する彼らの反応を言いつたかを感得している。最大の正確さは、契約時間よりも長く働く従業員の熱意に関する2つの論点 (25番と13番) について達成された。しかしながら、回答者のわずか39%だけが論点21番 (独立した意思決定者になること、対、若い従業員が権威を尊ぶことを学ぶことの大切さ) に対する彼ら (日本人) の反応をオーストラリア人のパートナーがどう言うだろうかを、予測することができたに過ぎない。

パーセンテージは、各論点に対する彼らの反応を、彼らの日本人パートナーが如何に言うかを正しく査定しうるオーストラリア人回答者の割合を表わしている。下の端では、最少のオーストラリア人 (34%) が、論点6番に関し、正確さを達成することができているだけである。一方、論点10と14については最大の感得が達成されている (それぞれ、73%と72%)。これらの3つの論点は、日本人の回答者が最小と最大の正確さを達成したものに正に対応していることは特に記すに値する (表6を参照)。

3・2・9 ペアの構成員によって達成された感得——日本人。26の論点のうち19について少なくとも50%の日本人回答者が、彼らのオーストラリア人パートナーが彼らの反応をどのように言いつたかを感得している。最大の正確さは、契約時間よりも長く働く従業員の熱意に関する2つの論点 (25番と13番) について達成された。しかしながら、回答者のわずか39%だけが論点21番 (独立した意思決定者になること、対、若い従業員が権威を尊ぶことを学ぶことの大切さ) に対する彼ら (日本人) の反応をオーストラリア人のパートナーがどう言うだろうかを、予測することができたに過ぎない。

表-10 オーストラリア人パートナーに理解されている、あるいは誤解\*されているという日本人の感得、論点ごと (パーセンテージと順位)

順位	論点の番号	感得%
1	25	85
2	13	84
3	22	76
4	1	75
5	16	63
6	5	62
7	4	61
8	26	60
9 =	8	59
9 =	9	59
11 =	18	57
11 =	20	57
13 =	14	56
13 =	24	56
15	7	55
16	6	54
17	12	53
18	15	52
19	19	51
20 =	11	46
20 =	23	46
22	2	45
23 =	3	43
23 =	10	43
25	17	42
26	21	39

(n=94)

感得 (realization) はある当事者(A)が特定の事柄についての彼(A)の見解に関する彼のパートナー(B)の見解の査定において正確であるかどうかの尺度である。日本人の場合、それは次の共通志向的モデルの部分によって表わされる。

論点Xに関する日本人パートナーの評価についてのオーストラリア人の知覚

↑  
理解されている、あるいは誤解されていることについての日本人の感得  
↓

論点Xに関する日本人の評価についてのオーストラリア人の知覚についての日本人の知覚

例えば85%の日本人はオーストラリア人パートナーが論点25番に対する彼らの反応をどのように言っているかの査定において正確である。推論すれば、その件に関する同じ問題で15%が不正確であった。

3・2・10 論点についての特徴——オーストラリア人と日本人。26の論点の各々について、各回答者は、彼と彼の対になっているパートナーが設問内容に表現されている問題について互いの意見に気づいていることがどれだけ重要だと信じているかを述べるようにたずねられている(4段階で、全然重要でない/わずかに重要/かなり重要/非常に重要)。個人にとっても、全体として考えられる2つの国民性にとっても、正確さに対する必要性の知覚からして、特定の項目は他のものよりもより特徴的であるだろうと予測された。

2つの国民集団の各項目について、平均の特徴づけは表11に載せられている。全体的には、諸項目は日本人よりもオーストラリア人にとってより大きな特徴をもっている。1つ(6番)をのぞいた全ての項目について、オーストラリア人は日本人以上に正確さが重要だと考えている。

オーストラリア人にとって最も特徴的な6つの項目のうち、5つは現実に多少関連しあっていると思われる。項目26, 17, 9, 2および10は意思決定におけるオーストラリア人と日本人の相対的

表-11 当事者によって知覚されたペアの間の正確さの重要さオーストラリア人と日本人

(平均、標準偏差および順位)

論点	オーストラリア人 (n=103)			日本人 (n=98)			論点	オーストラリア人 (n=103)			日本人 (n=98)		
	m	s	順位	m	s	順位		m	s	順位	m	s	順位
1	2.82	.98	15=	2.68	.83	8=	14	3.16	.81	2=	2.96	1.00	2
2	3.10	.91	5	2.98	.87	1	15	2.62	.97	22	2.49	.91	18
3	2.65	1.04	21	2.03	.83	24	16	3.05	.77	8	2.70	.91	7
4	2.71	1.00	18=	2.64	1.03	10=	17	3.16	.95	2=	2.89	1.01	4
5	2.95	.92	11	2.55	.89	14=	18	2.82	.87	15=	2.68	.82	8=
6	2.47	.95	24	2.50	.93	17	19	2.90	.98	13=	2.51	.94	16
7	3.01	.91	9	2.37	1.01	21	20	2.80	.94	17	2.75	.94	5
8	2.52	1.10	23	2.05	.87	23	21	2.71	.98	18=	1.74	.84	26
9	3.11	.87	4	2.61	.94	12	22	2.68	.89	20	2.41	.93	19
10	3.09	.79	6	2.90	.89	3	23	2.80	.83	13=	2.55	.87	14=
11	2.26	.98	26	2.06	.98	22	24	3.07	.77	7	2.64	.89	10=
12	2.36	.95	25	1.87	.85	25	25	2.92	.91	12	2.40	.87	20
13	3.00	.91	10	2.71	.95	6	26	3.17	.84	1	2.60	.80	13

「権利」の問題に結びついていると、解釈されるだろう。推測的ではあるけれども、事前調査の際のオーストラリア人被験者の表明した見解が多少とも広い意見の代表であるなら、これらの項目に与えられた顕著な特色は、彼らはあまりにしばしば彼らの日本人同僚によって相談されず、彼らの異議を表明したり、あるいは彼らの独自の判断を実行するには限られた自由しか与えられていない、というオーストラリア人従業員の側での感覚を良く反映しているだろう。この意味では、項目26番に関して表明されたオーストラリア人の驚くほど強い同意(第3節第1項を参照)は、もっとしばしば相談されたいという彼らの願望からもたらされたのであろうということは考えられる。

日本人にとって最も特徴的であった4つの項目がオーストラリア人にとって最も特徴的であった6つの項目の中に含まれていることを記しておくことは興味深い。全体的に2つの集団の順位は非常に似ているように思える。

**3・2・11 要約** 26の項目の特徴に関するオーストラリア人と日本人の順位の間の一定の類似性にもかかわらず、以前に検討した他のレベル(知覚された符合、正確さ、理解されている感覚および感得)の各々を貫く比較は、両集団の間のわずかに限られた類似性を示しているように思える。例えば、オーストラリア人が、彼らとその日本人の同僚との間に最大の類似性と最大の非類似性を知覚している項目は、日本人の間でそう知覚されている項目と良く対応してはいないようである。

**3・3 オーストラリア人と日本人管理者の相互の類型。** 2・2で説明したように、各回答者は、26の論点の各々について他の国籍の「平均的」管理者がどのように反応するかについての意見を表明するよう求められた(彼の類型的見通し)。各国民性の相手方についてのステレオタイプの集成的反応(表12を参照)を、26の論点のおのおのについて、それぞれの国民性の現実の平均(表1にあらわされてい



表-12 各論点ごとのオーストラリア人と日本人の類型的見通し

論点	平均値		論点	平均値	
	オーストラリア人についての日本人の類型	日本人についてのオーストラリア人の類型		オーストラリア人についての日本人の類型	日本人についてのオーストラリア人の類型
1	2.68	4.60	14	4.08	3.01
2	2.98	3.55	15	4.08	1.98
3	3.13	3.13	16	3.33	3.53
4	4.04	2.04	17	1.59	4.17
5	3.18	4.21	18	2.78	3.49
6	1.68	4.36	19	3.42	2.26
7	3.73	2.76	20	3.96	3.13
8	1.97	3.99	21	2.34	4.04
9	1.89	4.35	22	2.72	4.32
10	4.17	2.57	23	3.46	2.78
11	3.61	3.40	24	3.01	2.53
12	3.58	3.02	25	2.58	4.69
13	2.41	4.52	26	3.32	4.36

る)と較べると、ステレオタイプの正確さを査定することが可能である。

食い違いが最大になった論点をみてみると、日本人が論点12番(それは、指導者としての才能は持って生まれた特性や能力にかかわりなく獲得されるということを述べている)および15番(親会社の子会社の経営にあまりに口を出しすぎるといふ)に関するオーストラリア人の同意をかなり誇張していることが明らかである。一方、6番(親会社からの経営者に子会社の一定の重要ポストを留保しておくこと)、13番(それは、1日8時間労働などということとは実際にはないということ述べている)、および24番(オーストラリア人は気前のよい金銭的刺激よりも、むしろ集団の調和について動機づけられるということ)についてのオーストラリア人の同意をかなり低く見積もっている。

オーストラリア人の回答者の側では、項目2番(一般的指示よりも詳細な指図をあたえるリーダー)、6番(親会社からの経営者に重要職を留保する)、9番(オーストラリア人社員の参加なしに時々日本人社員だけで行動する必要性)、17番(日本人管理者はオーストラリア人上司の指令を無視すべきかという問題について)、21番(独立した意思決定者になること、対、若い従業員が権威を尊敬することを学ぶことの重要性)、および26番(コンセンサスの必要性、対、早い決定の必要性)に対する日本人の同意をかなり過度に見積もっている。1つの論点(10番:上司との不一致の率直な表現)についての日本人の同意はオーストラリア人の回答者によってかなり低く見積もられている。

**3・4** オーストラリア人と日本人の管理上のペアによって表明された成果と満足の平均的水準。彼と彼のパートナーが一緒の仕事をどれだけうまく遂行できたかに関する各回答者の意見、およびパートナーとの勤務上の人間関係についてのこの回答者の満足感は、8つの自己報告的質問によって評価された。これらの8つのうち5つが成果に、3つが満足感に関係している。8つの尺度のアウトラインと、両集団によって、そのそれぞれについて達成された平均的水準は表13にのせられてい

る。各尺度は、3ポイント、2ポイント・スケールを用いた仕事比較の質問、および対になっている作業上のかかわり合いを増やすか減らすかに関連する質問を除き、5ポイント・スケールを用いた。スコアが低ければ低いほど、満足と達成された成果の水準は高いということに注意すべきである。1つの例（最終的には企業の最善の利益で示される意思決定での成果）を除くすべてにおいて、日本人はオーストラリア人の回答者よりも、より大きな満足と成果を達成させている。もっとも、その相違は非常に小さなものであるが、全般的には、オーストラリア人も日本人も彼らが高い水準の対による成果を達成してきており、互いの関係において良く満足していると信じている（その上、各ケースにおける標準偏差は小さい）。

表-13 8つの成果および満足度尺度のそれぞれの平均水準：オーストラリア人と日本人

	オーストラリア人 (n=100)	日本人 (n=94)
1. 互いの対のパートナーを好いている、また尊敬している水準	2.46	1.87
2. 仕事上のパートナーとしての比較	1.77	1.51
3. その人が対になっているパートナーとの作業上でのかかわり合いを増やすことを望むか減らすことを望むか	1.22	1.13
4. 企業の最善の利益で最終的に示される意思決定での成果	2.25	2.37
5. 意見の相違を適切に解決することでの成果	2.68	2.52
6. 適切な目標について一致する能力での成果	2.51	2.48
7. 目標を達成するための適切な手段について一致する能力での成果	2.73	2.44
8. 全般的成果	2.38	2.35

8つの尺度の間の相関係数はオーストラリア人と日本人、別々に計算された。両方の集団にとって各尺度は高度に相関していることは明らかである。

その上、互いに一緒に働いていることに関する成果と満足の水準に関して、対のパートナー同士によってなされたそれぞれの査定の間には、きわめて有意な関係が一般に存在している。すなわち、もしある当事者が高い水準の満足と知覚した成果を持っているとすると、彼のパートナーもまたそうである、ということは非常にあり得ることだ。統計的に有意な関係でなかった唯一の例は、目標を達成するための適切な手段について一致する能力で表わされる成果に関する両当事者の評価にかかわっている。

#### 4. 結 論

ここに報告された研究は、調査に参加した会社（および発見された諸事実が恐らく応用され得るだろう他の会社）にとっては実践的な重要性を持ち、国際企業や異文化間関係の研究に携わる研究者にとっては理論的な関心のある問題を検討しようとしたものである。

全般的にいうと、日本の会社のオーストラリア子会社で一緒に働いているオーストラリア人と日本人の管理者の間関係は、基本的には健全であることが（彼ら自身の評価によって）明らかであろう。しかしながら、それは、そこに改善のための余地が少しもないということを意味してはいない。例えば、ある種の共通の関心事に関し、個人や彼らが働いている組織のいずれにとっても、恐らく望ましいであろうよりも高い水準の不正確さが存在していることは明らかである。このような点の改善は、どんな手段がとられようとも短期間では達成されないであろう。にもかかわらず、両当事者間の関係にとって、一層しっかりした基盤を提供するような訓練計画その他を通じ、多くのことがなし得る。例えば、彼らの相互のステレオタイプに関し、1つの国民集団のメンバーの実際の態度と、他の集団のメンバーが“典型的な”態度と考えているものとの間にある差異の範囲を際立たせるようにデザインされた訓練計画は、両当事者にとって明らかに価値があるであろう。

オーストラリア人と日本人の管理者の間関係を改善していくためのより一層の種々な手段を探し求めるには、さらに進んだ研究が必要とされる。われわれは、そうした研究者達が本研究に参加した各企業から与えられたと同じ程度のあたたかい協力に恵まれるだろうと信じている。

#### 付録A 本研究に参加した日本企業のオーストラリア子会社の一覧表

Ataka (Aust.) Pty Ltd  
Australian Koyo Ltd  
Facom Australian Ltd  
Hitachi Ltd  
IHI Engineering Aust. Pty Ltd  
C. Itoh & Co. (Aust.) Ltd  
Japan Machinec (Australia) Pty Ltd  
Kanematsu-Gosho (Aust.) Pty Ltd  
Marubeni Australia Ltd  
Matsushita Electric Co. (Aust.) Pty Ltd  
Mazda Motors Pty Ltd  
Mitsubishi Australia Ltd  
Mitsui & Co. (Aust.) Ltd  
Nichimen Co. (ANZ) Pty Ltd  
Nissho-Iwai Co. (Aust.) Pty Ltd

Okura & Co. (Aust.) Pty Ltd  
Sharp Corporation of Australia Pty Ltd  
Sumitomo Shoji Australia Pty Ltd  
Toyomenka (Aust.) Pty Ltd  
Tokyo Shibaura Electric (Toshiba) Co. Ltd

**付録 B English-Language Questionnaire**

付録Cに対応したものなので、本邦訳では割愛した。

**付録 C 日本語の質問票**

次頁に掲載。

このアンケートは次の三部から成ります。

- A セクション 一般バックグラウンドに就いて
- B セクション 事業上の態度に就いて
- C セクション 職場の対人関係に就いて

この三部全部記入完了されて下さい。又、特別の指示が無い限り、総ての質問に対してご返答下さる様お願い申し上げます。

この研究上、貴殿と組になります貴社の或る寮州人社員についてのアンケートでは、ととところ貴殿のご意見を述べていただく様お願いすることになります。各自の機密を守るという意味からアンケートには、貴殿のお名前もその寮州人社員のお名前もこのアンケートには、記入されません。代わりに別の用紙にこの組の相手の方がどなたかお知らせいたします。アンケートで Mr. に就いて貴殿のご意見をお願いしますが、その Mr. とは、この用紙に記入する寮州人社員ですので、宜しくその様ご留意下さい。尚、アンケートを終了されたらこの寮州人社員のお名前を記入した特別用紙は、放棄される様お願い申し上げます。

貴殿にお願いするアンケートとこの寮州人社員の方をお願いするアンケートを、我々の分析のため一組にするために各々のアンケートには、コード番号が付けてあります。そのコード番号が何を意味するかを知るための鍵は、我々研究員のみが所有しており、アンケート全部が集まりましたらこの鍵は、焼却いたします。

## A セクション

### 一般バックグラウンドに就いて

1. 寮州以外迄海外に勤務のご経験の有無をお答え下さい。

- 有
- 無

もしご返答が無の場合、質問2にお飛び下さい。もし有の場合、次の質問にお答え下さい。

勤務国先	勤務期間 (何年何ヶ月)	勤務年度 (例 1967-68)	地 位 (例 社長/部長)
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

2. 今回の寮州での勤務は、赴任されてからどの位の期間になりますか。年/月数をご記入下さい。

\_\_\_\_\_年 \_\_\_\_\_ヶ月

3. 今回のご勤務以前にも寮州にご勤務又は出張されたことはありますか？

- 有
- 無

もしご返答が無の場合、質問4にお飛び下さい。もし有の場合、いつ頃ご勤務又は出張されたか、又その期間をご記入下さい。

年 度 (例 1967-68)	期 間 (何年何ヶ月)
_____	_____

4. この部門では、日本でのご勤務に関して三件ご質問いたします。

(a) 今迄日本にて外資導入会社（聊かながらも外資を導入した会社を含む）にご勤務されたことはありますか？

- 有
- 無

もしご返答が無の場合、質問4(b)にお飛び下さい。もし有の場合、下記にそのご勤務に関してご返答下さい。

関係外資導入会社 の本社の所在国	勤務期間 (何年何ヶ月)	勤務年度 (例 1967-70)
_____	_____	_____
_____	_____	_____

(b) 現在ご勤務されている会社の国際部、又は貿易部に所属されたことはありますか？

- 有
- 無

もしご返答が無の場合、質問4(c)にお飛び下さい。もし有の場合、お仕事の関係で外人と平均して少くとも一ヶ月に一回接渉(TELEX、国際電話、手紙等を利用)されましたか？

- YES
- NO

(c) 寮州に赴任される以前五年間に、海外に業務出張されましたか？

- YES
- NO

もしご返事がNOの場合、質問5へお飛び下さい。もしYESの場合、どの程度頻りに出張されたか下記にお答え下さい。

- 年間に数回
- 年間に一度
- 二、三年間に一度
- 二、三年間に一度に及ばず

出張先で滞在期間が一番長かつた国名を下記に記入下さい。

\_\_\_\_\_

5. 往々にして海外への赴任者は、赴任先国の環境を良く理解するため赴任前に特別に研修を受けますが、ここではこの問題に関してご質問させていただきます。

海外勤務の準備を意図としての特別の体系的な研修を赴任前に受けられたか否をご返答下さい。

- YES
- NO

もしご返答が無の場合、質問6にお飛び下さい。YESの場合、次の質問にお答え下さい。

(a) 参加された研修は特定の国に関するものか、それとも一般的な海外勤務の準備といった形式をとつたか下の適当なボックスに記入して下さい。

- 特定の国に関する研修
- 海外勤務一般に関する研修
- 両方の研修（個別の機会）
- 両方の研修（両方共同に機会に行われる）

(b) 寮州の環境に同化することを目的とした特別の準備活動に参加されたかどうかお答え下さい。

- YES
- NO

もしご返答が無の場合、質問6にお飛び下さい。YESの場合、その様な参加は赴任前、赴任後それとも双方か次の適当なボックスに×印を記入して下さい。

- 寮州に赴任する前
- 寮州に赴任した後
- 寮州に赴任する前及び赴任後

(c) この準備活動は、具体的にどの様な形式を採つたか、次の適当なボックスに印を記入して下さい。

- 配布された参考資料を読む
- グループセミナー参加
- 個人的に権威に相談
- || 其他（ご説明下さい）\_\_\_\_\_

(d) もし特別セミナーに参加された場合、その講師はどの様な方だったか、次の適当なボックスに印を記入して下さい。

- 会社内の権威
- 会社外部の講師
- 其他（ご説明下さい）

(e) その様なセミに参加された場合、その長さ（時間）はどの位だったか、次の適当なボックスに印を記入して下さい。

- 二、三時間
- 半 日

- 一日  
 数日  
 数日以上 (ご説明下さい) \_\_\_\_\_

- 中学又は高校  
 大学  
 大学院  
 其他 (ご説明下さい) \_\_\_\_\_

該当の留学の年数をご記入下さい。

\_\_\_\_\_年

留学先の国名をご記入下さい。

(f) 問題下の準備活動に関して、形式は別問題としてどの様なテーマをカバーされたか、次の適当なボックスに印を記入して下さい。

- 習儀  
 音楽  
 歴史  
 人文地理  
 一般生活情勢  
 政治、政府  
 政策、イデオロギー  
 商法、実業界  
 宗教

6. 属されている年齢層を次の分類に従って適当なボックスに記入して下さい。

- 30才以下  
 30~39才  
 40~49才  
 50~59才  
 60才以上

7. (a) 貴殿の国籍を下にご記入下さい。

\_\_\_\_\_

(b) 貴殿の国籍市民権は、生得によるものか、帰化によるものか、次に記入して下さい。

生得  →もしここに印を記入された場合、質問8にお飛び下さい。

帰化

→帰化以前の市民権は、どの国に属していたか、ここに記入して下さい。

→何時現在の市民権国に帰化されたか、その年度をここに記入して下さい。

→帰化する前、何年間現在国籍を持たれている国の永住権を維持されたか、ここに記入して下さい。

\_\_\_\_\_

8. (a) 貴殿のご学歴に関して質問させて戴きますが、ここでは今迄に終了された最高の教育段階をご記入下さい。

- 中学校以下  
 中学終了又は高校中退  
 高校卒業  
 高等教育 (大学、短大等) 一部終了  
 大学卒業  
 大学院課程一部終了  
 大学院卒業

(b) もし高等教育 (大学院、大学、短大、専門学校等) を完了された場合、次のデータをご記入下さい。

学位、卒業証書の種類 (例 商科修士号) \_\_\_\_\_

専攻学科 (例 経済学) \_\_\_\_\_

卒業した学校 (例 東京大学) \_\_\_\_\_

(c) 貴殿は、外国 (日本以外) でなんらかの正式教育を受けられましたか、次にご返答下さい。

- YES   
 NO

もしご返答がNOの場合、質問9にお飛び下さい。もしYESの場合、受けられた教育水準全部を次にご記入下さい。

- 小学校

9. (a) 現在のお仕事での同僚 (或いは配下) Mr \_\_\_\_\_とは、平均してどれ程頻りに協議をされ、又仕事に関係ないトピックスに関して顔を合せられるか、次にご記入下さい。

- 一日に数回  
 一日に一回  
 週に二、三回  
 半月に一、二回  
 半月に一、二回以下

(b) Mr \_\_\_\_\_と話し合われる場合、どのような話題を取り上げられるか次にご記入下さい。

- ほとんど仕事に関する話題  
 ほとんど仕事以外の話題  
 半分半分

(c) Mr \_\_\_\_\_と話し合われる場合、一般的に言つてどなたが話題を切り出されるか次にご記入下さい。

- ほとんど貴殿  
 ほとんどMr  
 大体半分半分

(d) 貴殿とMr \_\_\_\_\_が担当されているお仕事に関して、今まで大体どの位の期間定期的に協議してご一緒にお仕事をされてきたのでしょうか?

\_\_\_\_\_年 \_\_\_\_\_ヶ月

10. (a) 今迄勉強された外国語と勉強された期間 (年月数) に就いて次にご返答下さい。

外国語	勉強期間 (文法、作文、会話等)
<input type="checkbox"/> 英語	_____年 _____ヶ月
<input type="checkbox"/> フランス語	_____年 _____ヶ月
<input type="checkbox"/> ドイツ語	_____年 _____ヶ月
<input type="checkbox"/> スペイン語	_____年 _____ヶ月
<input type="checkbox"/> ロシア語	_____年 _____ヶ月
<input type="checkbox"/> 中国語	_____年 _____ヶ月
<input type="checkbox"/> 其他 (ご説明下さい)	_____年 _____ヶ月

(b) 英語を勉強された場合、教科書から文法、作文、解釈だけをどの程度勉強されたか、又英会話はどれだけ勉強されたか、次にご返答下さい。

教科書から文法、  
 作文、解釈を勉強 勉強期間 \_\_\_\_\_年 \_\_\_\_\_ヶ月  
 年月数 \_\_\_\_\_

英会話を勉強 勉強期間 \_\_\_\_\_年 \_\_\_\_\_ヶ月  
 年月数 \_\_\_\_\_

(c) お仕事で今までの位英語を使用されたか次にご返答下さい。

使用期間年月数 \_\_\_\_\_年 \_\_\_\_\_ヶ月 使用用途 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_年 \_\_\_\_\_ヶ月 主に事業連絡 (手紙、電話、テレックス等を使用して)  
 \_\_\_\_\_年 \_\_\_\_\_ヶ月 事業取引交渉に使用

今まで余り使用する機会が無かつた

(d) 英語を使用して仕事される場合、どの位語学のハンディキャップを感じられるか次にご返答下さい。



8. 社員の私生活は、そもそも会社の関心の一部である。何故ならば、その私生活と職場は完全に分離することが出来ないからだ。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_

全然同感 同感出来 同感である 大変同感  
出来ない ない である である

15. 現在駐在されている子会社又は駐在事務所の経営管理に対して、本社の干渉影響力は強すぎる。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_

大変同感 同感である 同感出来 全然同感  
である である ない 出来ない

9. 時には、海外の子会社又は駐在事務所の経営に関する決裁は、現地社員の参加無くして本社から赴任した社員のみにおいて行うことができる。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_

大変同感 同感である 同感出来 全然同感  
である である ない 出来ない

16. 業務決裁の結果に問題が発生した場合、その責任は関係者個人の責任でなく決裁の時にかけ合いのあつた総ての社員の責任だ。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_

大変同感 同感である 同感出来 全然同感  
である である ない 出来ない

10. 上役と意見が異なる場合、下役が自分の意見を遠慮なく述べることは、往々にして職場の不安を除きより良き従業員環境を醸す健全なる方法だ。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_

大変同感 同感である 同感出来 全然同感  
である である ない 出来ない

17. もし現地人の上役の指示が会社の利益に反する様に思われた場合日本人社員は、その旨日本人の上役に報告して合意を得た場合その現地人上役の指示を無視すべきだ。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_

全然同感 同感出来 同感である 大変同感  
出来ない ない である である

11. 豪州で事業を行う多国籍企業は、その運営に直接又は間接的に影響を及ぼす豪州の政治情勢、政策の変化に対して声明を公表する権利を持つている。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_

全然同感 同感出来 同感である 大変同感  
出来ない ない である である

18. 仕事の分配及び社員各々の仕事の範囲は、極力広くされるべきだ。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_

全然同感 同感出来 同感である 大変同感  
出来ない ない である である

12. 指導者としての才能は、個人の先天性如何にかかわらず大部分の人によつて養成されることが出来る。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_

大変同感 同感である 同感出来 全然同感  
である である ない 出来ない

19. 豪州に子会社又は駐在事務所を持つ多国籍企業に雇われる豪州人社員は、本社から赴任して来た社員と同様に、その企業に対して忠誠だ。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_

大変同感 同感である 同感出来 全然同感  
である である ない 出来ない

13. 一日八時間労働制度は、名目上の制度であり実際に社員は、担当する仕事に対してこの制度に束縛されず率先して責任を履行する態度を持つべきだ。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_

全然同感 同感出来 同感である 大変同感  
出来ない ない である である

20. 現地人社員は、直接その社員自身が責任を持つべき問題以外の理由で減首されるべきでない。(例えば経済不況を理由にこの社員が、整理されることは不当である。)

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_

全然同感 同感出来 同感である 大変同感  
出来ない ない である である

14. 日本企業の子会社又は駐在事務所の現地人社員の昇級は、年功でなく業務成績に基づくべきだ。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_

全然同感 同感出来 同感である 大変同感  
出来ない ない である である

21. 若い社員にとって上司を尊敬することを習得する事が、独自の決裁能力を養成する事より大切である。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_

大変同感 同感である 同感出来 全然同感  
である である ない 出来ない



22. 多国籍企業の豪州の子会社又は駐在事務所の業務決裁は、自己の利益のみならず同企業の全世界の業務の利益を考慮しなければならない。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_

全然同感 同感出来 同感である 大変同感  
出来ない ない である

23. 妥協することは、業務決裁の敵であり管理職の社員は正しいと思つたことは、徹底的に追求すべきである。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_

全然同感 同感出来 同感である 大変同感  
出来ない ない である

24. 一概に言つて豪州人社員は、高い給料より調和のとれた協力精神のあふれた社内環境によつて働く意欲を高揚する。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_

大変同感 同感である 同感出来 全然同感  
である ない 出来ない

25. 中堅以上の幹部社員は、必要に応じて残業手当が支給されなくても残業することに異議すべきでない。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_

大変同感 同感である 同感出来 全然同感  
である ない 出来ない

26. 業務決裁は、ほとんどの場合急いで行わず関係者全員の協議を通して、最善の決裁を画り意見の一致を求めて行うことが大切である。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_

全然同感 同感出来 同感である 大変同感  
出来ない ない である

**B セクション 第2部**

一般的に言つて我々は或る期間同僚と一緒に仕事をするその同僚が仕事に対してどのような意見を持つているか印象付けられます。ここではいろいろなステートメントに対して、貴殿のご意見ではご同僚のMr. \_\_\_\_\_ がどの様に反応されるか、そのご意見に関して質問させて戴きます。この様な他人の考えを予想することは、大変難しいと思いますが、可能な範囲内で最も適切と思われるMr. \_\_\_\_\_ が示すだろう反応を四つのタイプの反応からお選び下さい。この四つのタイプの反応は、すでにこのアンケート内に書き入れてあります。

**注** すでに申しました様に各々の質問へのご返答は、止か否という様に明確に分離されておりません。尚、貴殿のMr. \_\_\_\_\_ の反応に関するご意見は、絶対に機密とされMr. \_\_\_\_\_ は勿論のこと他の方達にお知らせする様なことはありませんのでご安心下さい。

\* 次の各々のステートメントに対して、日本の企業に雇われている典型的な豪州人は、どの様な返答をするだろうか、貴殿の予想される返答に印をお付け下さい。

1. 多国籍企業の本社は、その子会社の運営に関する最終決裁を行う権利を留保すべきである。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_

大変同感 同感である 同感出来 全然同感  
である ない 出来ない

2. 有能な上役は、下役に綿密完璧な指示を与えるべきで、唯単に一般的指示を与えるだけでそれぞれの下役が、率先して自発的に仕事のこまかい問題を解決する様、一任すべきでない。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_

大変同感 同感である 同感出来 全然同感  
である ない 出来ない

3. 事業家にとって、調和のとれた対人関係を醸す才能より、決断力と大きな野心を抱くことが重要である。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_

全然同感 同感出来 同感である 大変同感  
出来ない ない である

4. 現地採用社員の待遇は、本社から赴任した社員の待遇と比較して不十分である。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_

大変同感 同感である 同感出来 全然同感  
である ない 出来ない

5. 一概に言つて物事の決裁は、個人個人で行うよりグループで協議して行う方が良い結果を生みだす。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_

全然同感 同感出来 同感である 大変同感  
出来ない ない である

6. 海外の子会社又は駐在事務所の重要職は、本社の管理職社員によつて占められる様に留保することは至当である。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_

全然同感 同感出来 同感である 大変同感  
出来ない ない である

7. 一般に豪州人の社員は、責任感が強く又冷静で自制力を持つている。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_

大変同感 同感である 同感出来 全然同感  
である ない 出来ない

8. 社員の私生活は、そもそも会社の関心の一部である。何故ならば、その私生活と職場は完全に切離すことが出来ないからだ。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ :

全然同感 同感出来 同感である 大変同感  
出来ない ない である である

15. 現在駐在されている子会社又は駐在事務所の経営管理に対して、本社の干渉影響力は強すぎる。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ :

大変同感 同感である 同感出来 全然同感  
である である ない 出来ない

9. 時には、海外の子会社又は駐在事務所の経営に関する決裁は、現地社員の参加無くして本社から赴任した社員のみにおいて行うことができる。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ :

大変同感 同感である 同感出来 全然同感  
である である ない 出来ない

16. 業務決裁の結果に問題が発生した場合、その責任は関係者個人の責任でなく決裁の時にかり合いのあつた総ての社員の責任だ。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ :

大変同感 同感である 同感出来 全然同感  
である である ない 出来ない

10. 上役と意見が異なる場合、下役が自分の意見を遠慮なく述べることは、往々にして職場の不安を除きより良き従業員環境を醸す健全なる方法だ。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ :

大変同感 同感である 同感出来 全然同感  
である である ない 出来ない

17. もし現地人の上役の指示が会社の利益に反する様に思われた場合日本人社員は、その旨日本人の上役に報告して合意を得た場合その現地人上役の指示を無視すべきだ。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ :

全然同感 同感出来 同感である 大変同感  
出来ない ない である である

11. 豪州で事業を行う多国籍企業は、その運営に直接又は間接的に影響を及ぼす豪州の政治情勢、政策の変化に対して声明を公表する権利を持つている。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ :

全然同感 同感出来 同感である 大変同感  
出来ない ない である である

18. 仕事の分配及び社員各々の仕事の範囲は、極力広くされるべきだ。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ :

全然同感 同感出来 同感である 大変同感  
出来ない ない である である

12. 指導者としての才能は、個人の先天性如何にかかわらず大部分の人によつて養成されることが出来る。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ :

大変同感 同感である 同感出来 全然同感  
である である ない 出来ない

19. 豪州に子会社又は駐在事務所を持つ多国籍企業に雇われる豪州人社員は、本社から赴任して来た社員と同様に、その企業に対して忠誠だ。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ :

大変同感 同感である 同感出来 全然同感  
である である ない 出来ない

13. 一日八時間労働制度は、名目上の制度であり実際に社員は、担当する仕事に対してこの制度に束縛されず率先して責任を履行する態度を持つべきだ。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ :

全然同感 同感出来 同感である 大変同感  
出来ない ない である である

20. 現地人社員は、直接その社員自身が責任を持つべき問題以外の理由で減首されるべきでない。(例えば経済不況を理由にこの社員が、整理されることは不当である。)

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ :

全然同感 同感出来 同感である 大変同感  
出来ない ない である である

14. 日本企業の子会社又は駐在事務所の現地社員の昇級は、年功でなく業務成績に基づくべきだ。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ :

全然同感 同感出来 同感である 大変同感  
出来ない ない である である

21. 若い社員にとって上司を尊敬することを習得する事が、独自の決裁能力を養成する事より大切である。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ :

大変同感 同感である 同感出来 全然同感  
である である ない 出来ない

22. 多国籍企業の豪州の子会社又は駐在事務所の業務決済は、自己の利益のみならず同企業の全世界の業務の利益を考慮しなければならない。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ :

全然同感 同感出来 同感である 大変同感  
出来ない ない である である

23. 妥協することは、業務決済の敵であり管理職の社員は正しいと思つたことは、徹底的に追求すべきである。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ :

全然同感 同感出来 同感である 大変同感  
出来ない ない である である

24. 一概に言つて豪州人社員は、高い給料より調和のとれた協力精神のあふれた社内環境によつて働く意欲を高揚する。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ :

大変同感 同感である 同感出来 全然同感  
である ない ない 出来ない

25. 中堅以上の幹部社員は、必要に応じて残業手当を支給されなくても残業することに異議すべきでない。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ :

大変同感 同感である 同感出来 全然同感  
である ない ない 出来ない

26. 業務決済は、ほとんどの場合急いで行わず関係者全員の協議を通して、最善の決済を画り意見の一致を求めて行うことが大切である。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ :

全然同感 同感出来 同感である 大変同感  
出来ない ない である である

B セクション 第3部

このアンケートの第一部門、第二部門では、多国籍企業の経営管理諸問題に就いてご意見を述べられ、又現在のお仕事の豪州人のご同僚が、同じ諸問題に就いてどの様な意見を持たれているか臆測して載きました。

お仕事をよりスムーズに行われる観点から恐らく貴殿とご同僚が、いろいろな問題に対するお互いの意見を相互に理解しなければならぬ重要性は、問題によつて異なるとお考えになつたかと思われまふ。例えば豪州の政治問題でお勤めになつている会社に関連のある問題に関して、会社としてその立場を公に明らかにすべきという点ですが、この点に関して貴殿とご同僚のMr\_\_\_\_\_は、お互いの意見を理解することは大変重要であるとされたかもしれません。一方仕事の担当範囲に関する意見は、それ程相互に理解する必要はないとされたかもしれません。

いずれにしても、次の部門ではそこに掲げます諸問題に関する意見は個人個人によつて異なるかもしれませんが、貴殿のお考えでは、貴殿とご同僚のMr\_\_\_\_\_が各々の問題に対するお互いの意見をどの程度相互に理解すべきかその重要性をご記入下さい。

1. 多国籍企業の本社は、その子会社の運営に関する最終決裁を行う権利を留保すべきである。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ :

全然重要で 或る程度重 可成り重要 大変重要で  
ない 要である である 要である

このステートメントは、現在のお仕事に関連を持つていると思いますが、その主張に関して貴殿とご同僚のMr\_\_\_\_\_が、お互いの意見を良く把握することは、どれ程重要であるか（仕事を一緒に行うにあつて）次にご返答下さい。

2. 有能な上役は、下役に綿密完璧な指示を与えるべきで、唯単に一般的な指示を与えるだけでそれぞれの下役が、率先して自発的に仕事のこまかい問題を解決する様、一任すべきでない。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ :

大変重要で 可成り重要 或る程度重 全然重要で  
ある である 要である ない

このステートメントは、現在のお仕事に関連を持つていると思いますが、その主張に関して貴殿とご同僚のMr\_\_\_\_\_が、お互いの意見を良く把握することは、どれ程重要であるか（仕事を一緒に行うにあつて）次にご返答下さい。

3. 事業家にとって、調和のとれた対人関係を醸す才能より、決断力と大きな野心を抱くことが重要である。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ :

全然重要で 或る程度重 可成り重要 大変重要で  
ない 要である である 要である

このステートメントは、現在のお仕事に関連を持つていると思いますが、その主張に関して貴殿とご同僚のMr\_\_\_\_\_が、お互いの意見を良く把握することは、どれ程重要であるか（仕事を一緒に行うにあつて）次にご返答下さい。

4. 現地採用社員の待遇は、本社から赴任した社員の待遇と比較して不十分である。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ :

全然重要で 或る程度重 可成り重要 大変重要で  
ない 要である である 要である

このステートメントは、現在のお仕事に関連を持つていると思いますが、その主張に関して貴殿とご同僚のMr\_\_\_\_\_が、お互いの意見を良く把握することは、どれ程重要であるか（仕事を一緒に行うにあつて）次にご返答下さい。

5. 一般に言いつて物事の決裁は、個人個人で行うよりグループで協議して行う方が良い結果を生みだす。

このステートメントは、現在のお仕事に関連を持っていると思いますが、その主張に関して貴殿とご同僚の Mr. \_\_\_\_\_ が、お互いの意見を良く把握することは、どれ程重要であるか（仕事を一緒に行うにあたって）次にご返答下さい。

\_\_\_\_\_

大変重要である	可成り重要である	或る程度重要である	全然重要でない
---------	----------	-----------	---------

9. 時には、海外の子会社又は駐在事務所の経営に関する決裁は、現地社員の参加無くして本社から赴任した社員のみにおいて行うことができる。

このステートメントは、現在のお仕事に関連を持っていると思いますが、その主張に関して貴殿とご同僚の Mr. \_\_\_\_\_ が、お互いの意見を良く把握することは、どれ程重要であるか（仕事を一緒に行うにあたって）次にご返答下さい。

\_\_\_\_\_

全然重要でない	或る程度重要である	可成り重要である	大変重要である
---------	-----------	----------	---------

6. 海外の子会社又は駐在事務所の重要職は、本社の管理職社員によつて占められる様に留保することは至当である。

このステートメントは、現在のお仕事に関連を持っていると思いますが、その主張に関して貴殿とご同僚の Mr. \_\_\_\_\_ が、お互いの意見を良く把握することは、どれ程重要であるか（仕事を一緒に行うにあたって）次にご返答下さい。

\_\_\_\_\_

全然重要でない	或る程度重要である	可成り重要である	大変重要である
---------	-----------	----------	---------

10. 上役と意見が異なる場合、下役が自分の意見を遠慮なく述べることは、往々にして職場の不安を除きより良き従業員環境を醸す健全なる方法だ。

このステートメントは、現在のお仕事に関連を持っていると思いますが、その主張に関して貴殿とご同僚の Mr. \_\_\_\_\_ が、お互いの意見を良く把握することは、どれ程重要であるか（仕事を一緒に行うにあたって）次にご返答下さい。

\_\_\_\_\_

全然重要でない	或る程度重要である	可成り重要である	大変重要である
---------	-----------	----------	---------

7. 一般に豪州人の社員は、責任感が強く又冷静で自制力を持っている。

このステートメントは、現在のお仕事に関連を持っていると思いますが、その主張に関して貴殿とご同僚の Mr. \_\_\_\_\_ が、お互いの意見を良く把握することは、どれ程重要であるか（仕事を一緒に行うにあたって）次にご返答下さい。

\_\_\_\_\_

全然重要でない	或る程度重要である	可成り重要である	大変重要である
---------	-----------	----------	---------

11. 豪州で事業を行う多国籍企業は、その運営に直接又は間接的に影響を及ぼす豪州の政治情勢、政策の変化に対して声明を公表する権利を持っている。

このステートメントは、現在のお仕事に関連を持っていると思いますが、その主張に関して貴殿とご同僚の Mr. \_\_\_\_\_ が、お互いの意見を良く把握することは、どれ程重要であるか（仕事を一緒に行うにあたって）次にご返答下さい。

\_\_\_\_\_

大変重要である	可成り重要である	或る程度重要である	全然重要でない
---------	----------	-----------	---------

8. 社員の私生活は、そもそも会社の関心の一部である。何故ならば、その私生活と職場は完全に切離すことが出来ないからだ。

このステートメントは、現在のお仕事に関連を持っていると思いますが、その主張に関して貴殿とご同僚の Mr. \_\_\_\_\_ が、お互いの意見を良く把握することは、どれ程重要であるか（仕事を一緒に行うにあたって）次にご返答下さい。

\_\_\_\_\_

大変重要である	可成り重要である	或る程度重要である	全然重要でない
---------	----------	-----------	---------

12. 指導者としての才能は、個人の先天性如何にかかわらず大部分の人によつて養成されることが出来る。

このステートメントは、現在のお仕事に関連を持っていると思いますが、その主張に関して貴殿とご同僚の Mr. \_\_\_\_\_ が、お互いの意見を良く把握することは、どれ程重要であるか（仕事を一緒に行うにあたって）次にご返答下さい。

\_\_\_\_\_

全然重要でない	或る程度重要である	可成り重要である	大変重要である
---------	-----------	----------	---------

13. 一日八時間労働制度は、名目上の制度であり実際に社員は、担当する仕事に対してこの制度に束縛されず率先して責任を履行する態度を持つべきだ。

このステートメントは、現在のお仕事に関連を持っていると思いますが、その主張に関して貴殿とご同僚のMr. \_\_\_\_\_が、お互いの意見を良く把握することは、どれ程重要であるか（仕事を一緒に行うにあたって）次にご返答下さい。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ :  
全然重要でない    或る程度重要である    可成り重要である    大変重要である

17. もし現地人の上役の指示が会社の利益に反する様に思われた場合日本人社員は、その旨日本人の上役に報告して合意を得た場合その現地人上役の指示を無視すべきだ。

このステートメントは、現在のお仕事に関連を持っていると思いますが、その主張に関して貴殿とご同僚のMr. \_\_\_\_\_が、お互いの意見を良く把握することは、どれ程重要であるか（仕事を一緒に行うにあたって）次にご返答下さい。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ :  
大変重要である    可成り重要である    或る程度重要である    全然重要でない

14. 日本企業の子会社又は駐在事務所の現地人社員の昇級は、年功でなく業務成績に基づくべきだ。

このステートメントは、現在のお仕事に関連を持っていると思いますが、その主張に関して貴殿とご同僚のMr. \_\_\_\_\_が、お互いの意見を良く把握することは、どれ程重要であるか（仕事を一緒に行うにあたって）次にご返答下さい。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ :  
大変重要である    可成り重要である    或る程度重要である    全然重要でない

18. 仕事の分配及び社員各々の仕事の範囲は、極力広くされるべきだ。

このステートメントは、現在のお仕事に関連を持っていると思いますが、その主張に関して貴殿とご同僚のMr. \_\_\_\_\_が、お互いの意見を良く把握することは、どれ程重要であるか（仕事を一緒に行うにあたって）次にご返答下さい。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ :  
全然重要でない    或る程度重要である    可成り重要である    大変重要である

15. 現在駐在されている子会社又は駐在事務所の経営管理に対して、本社の干渉影響力は強すぎる。

このステートメントは、現在のお仕事に関連を持っていると思いますが、その主張に関して貴殿とご同僚のMr. \_\_\_\_\_が、お互いの意見を良く把握することは、どれ程重要であるか（仕事を一緒に行うにあたって）次にご返答下さい。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ :  
全然重要でない    或る程度重要である    可成り重要である    大変重要である

19. 豪州に子会社又は駐在事務所を持つ多国籍企業に雇われる豪州人社員は、本社から赴任して来た社員と同様に、その企業に対して忠誠だ。

このステートメントは、現在のお仕事に関連を持っていると思いますが、その主張に関して貴殿とご同僚のMr. \_\_\_\_\_が、お互いの意見を良く把握することは、どれ程重要であるか（仕事を一緒に行うにあたって）次にご返答下さい。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ :  
全然重要でない    或る程度重要である    可成り重要である    大変重要である

16. 業務決裁の結果に問題が発生した場合、その責任は関係者個人の責任でなく決裁の時にかけ合いのあつた総ての社員の責任だ。

このステートメントは、現在のお仕事に関連を持っていると思いますが、その主張に関して貴殿とご同僚のMr. \_\_\_\_\_が、お互いの意見を良く把握することは、どれ程重要であるか（仕事を一緒に行うにあたって）次にご返答下さい。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ :  
全然重要でない    或る程度重要である    可成り重要である    大変重要である

20. 現地人社員は、直接その社員自身が責任を持つべき問題以外の理由で撤首されるべきでない。（例えば経済不況を理由にこの社員が、整理されることは不当である。）

このステートメントは、現在のお仕事に関連を持っていると思いますが、その主張に関して貴殿とご同僚のMr. \_\_\_\_\_が、お互いの意見を良く把握することは、どれ程重要であるか（仕事を一緒に行うにあたって）次にご返答下さい。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ :  
大変重要である    可成り重要である    或る程度重要である    全然重要でない

21. 若い社員にとって上司を尊敬することを習得する事が、独自の決裁能力を養成する事より大切である。

このステートメントは、現在のお仕事に関連を持っていると思いますが、その主張に関して貴殿とご同僚の Mr. \_\_\_\_\_ が、お互いの意見を良く把握することは、どれ程重要であるか（仕事を一緒に行うにあたって）次にご返答下さい。

全然重要でない    或る程度重要である    可成り重要である    大変重要である

25. 中堅以上の幹部社員は、必要に応じて残業手当が支給されなくても残業することに異議すべきでない。

このステートメントは、現在のお仕事に関連を持っていると思いますが、その主張に関して貴殿とご同僚の Mr. \_\_\_\_\_ が、お互いの意見を良く把握することは、どれ程重要であるか（仕事を一緒に行うにあたって）次にご返答下さい。

全然重要でない    或る程度重要である    可成り重要である    大変重要である

22. 多国籍企業の豪州の子会社又は駐在事務所の業務決済は、自己の利益のみならず同企業の全世界の業務の利益を考慮しなければならない。

このステートメントは、現在のお仕事に関連を持っていると思いますが、その主張に関して貴殿とご同僚の Mr. \_\_\_\_\_ が、お互いの意見を良く把握することは、どれ程重要であるか（仕事を一緒に行うにあたって）次にご返答下さい。

全然重要でない    或る程度重要である    可成り重要である    大変重要である

26. 業務決済は、ほとんどの場合急いで行わず関係者全員の協議を通して、最善の決裁を画り意見の一致を求めて行うことが大切である。

このステートメントは、現在のお仕事に関連を持っていると思いますが、その主張に関して貴殿とご同僚の Mr. \_\_\_\_\_ が、お互いの意見を良く把握することは、どれ程重要であるか（仕事を一緒に行うにあたって）次にご返答下さい。

大変重要である    可成り重要である    或る程度重要である    全然重要でない

23. 妥協することは、業務決済の敵であり管理職の社員は正しいと思つたことは、徹底的に追求すべきである。

このステートメントは、現在のお仕事に関連を持っていると思いますが、その主張に関して貴殿とご同僚の Mr. \_\_\_\_\_ が、お互いの意見を良く把握することは、どれ程重要であるか（仕事を一緒に行うにあたって）次にご返答下さい。

大変重要である    可成り重要である    或る程度重要である    全然重要でない

24. 一概に言つて豪州人社員は、高い給料より調和のとれた協力精神のあふれた社内環境によつて働く意欲を高揚する。

このステートメントは、現在のお仕事に関連を持っていると思いますが、その主張に関して貴殿とご同僚の Mr. \_\_\_\_\_ が、お互いの意見を良く把握することは、どれ程重要であるか（仕事を一緒に行うにあたって）次にご返答下さい。

全然重要でない    或る程度重要である    可成り重要である    大変重要である

## B セクション 第4部

時々管理職にある幹部社員は、いろいろな問題に関する自分の意見が同僚にどの様に想像されているか興味を持つことがあります。例えば、現地採用社員の昇給に関してこの幹部社員は、その問題は年切によつて決められるべきと考えていても彼の同僚は、彼が業務成績を重要視している様思っているのではないだろうかと思つて居る場合があります。

この部門では、ご同僚の Mr. \_\_\_\_\_ が想像しているだろう貴殿のいろいろ記入されている問題に関する意見がどの様なものであるかをお考えになつて下さい。具体的に言つて各々の記入されたステートメントに関して「私がどの様な返答をしたと Mr. \_\_\_\_\_ は想像しただろうか？」という質問を留意されて適当な場所に印をつけて、その想像されたご返答が示されて下さい。

※ご同僚の Mr. \_\_\_\_\_ が、想像されたと思われる次の各々のステートメントに関する貴殿のご返答に印を付けられて下さい。

1. 多国籍企業の本社は、その子会社の運営に関する最終決裁を行う権利を確保すべきである。

大変同感である    同感である    同感出来ない    全然同感出来ない

2. 有能な上役は、下役に綿密完璧な指示を与えるべきで、唯単に一般的な指示を与えるだけでそれぞれの下役が、率先して自発的に仕事のこまかい問題を解決する様、一任すべきでない。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ :

大変同感である    同感である    同感出来ない    全然同感出来ない

9. 時には、海外の子会社又は駐在事務所の経営に関する決裁は、現地社員の参加無くして本社から赴任した社員のみにおいて行うことができる。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ :

大変同感である    同感である    同感出来ない    全然同感出来ない

3. 事業家にとって、調和のとれた対人関係を醸す才能より、決断力と大きな野心を抱くことが重要である。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ :

全然同感出来ない    同感出来ない    同感である    大変同感である

10. 上役と意見が異なる場合、下役が自分の意見を遠慮なく述べることは、往々にして職場の不安を除きより良き従業員環境を醸す健全なる方法だ。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ :

大変同感である    同感である    同感出来ない    全然同感出来ない

4. 現地採用社員の待遇は、本社から赴任した社員の待遇と比較して不充分である。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ :

大変同感である    同感である    同感出来ない    全然同感出来ない

11. 濠州で事業を行う多国籍企業は、その運営に直接又は間接的に影響を及ぼす濠州の政治情勢、政策の変化に対して声明を公表する権利を持つている。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ :

全然同感出来ない    同感出来ない    同感である    大変同感である

5. 一概に言つて物事の決裁は、個人個人で行うよりグループで協議して行う方が良い結果を生みだす。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ :

全然同感出来ない    同感出来ない    同感である    大変同感である

12. 指導者としての才能は、個人の先天性如何にかかわらず大部分の人によつて養成されることが出来る。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ :

大変同感である    同感である    同感出来ない    全然同感出来ない

6. 海外の子会社又は駐在事務所の重要職は、本社の管理職社員によつて占められる様に留保することは至当である。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ :

全然同感出来ない    同感出来ない    同感である    大変同感である

13. 一日八時間労働制度は、名目上の制度であり実際に社員は、担当する仕事に対してこの制度に束縛されず率先して責任を履行する態度を持つべきだ。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ :

全然同感出来ない    同感出来ない    同感である    大変同感である

7. 一般に濠州人の社員は、責任感が強く又冷静で自制力を持つている。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ :

大変同感である    同感である    同感出来ない    全然同感出来ない

14. 日本企業の子会社又は駐在事務所の現地社員の昇級は、年功でなく業務成績に基づくべきだ。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ :

全然同感出来ない    同感出来ない    同感である    大変同感である

8. 社員の私生活は、そもそも会社の関心の一部である。何故ならば、その私生活と職場は完全に切離すことが出来ないからだ。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ :

全然同感出来ない    同感出来ない    同感である    大変同感である

15. 現在駐在されている子会社又は駐在事務所の経営管理に対して、本社の干渉影響力は強すぎる。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ :

大変同感である    同感である    同感出来ない    全然同感出来ない

16. 業務決裁の結果に問題が発生した場合、その責任は関係者個人の責任でなく決裁の時にかけ合いのあつた総ての社員の責任だ。

\_\_\_\_\_

大変同感である    同感である    同感出来ない    全然同感出来ない

23. 妥協することは、業務決裁の敵であり管理職の社員は正しいと思つたことは、徹底的に追求すべきである。

\_\_\_\_\_

全然同感出来ない    同感出来ない    同感である    大変同感である

17. もし現地人の上役の指示が会社の利益に反する様に思われた場合日本人社員は、その旨日本人の上役に報告して合意を得た場合その現地人上役の指示を無視すべきだ。

\_\_\_\_\_

全然同感出来ない    同感出来ない    同感である    大変同感である

24. 一概に言つて豪州人社員は、高い給料より調和のとれた協力精神のあふれた社内環境によつて働く意欲を高揚する。

\_\_\_\_\_

大変同感である    同感である    同感出来ない    全然同感出来ない

18. 仕事の分配及び社員各々の仕事の範囲は、極力広くされるべきだ。

\_\_\_\_\_

全然同感出来ない    同感出来ない    同感である    大変同感である

25. 中堅以上の幹部社員は、必要に応じて残業手当が支給されなくても残業することに異議すべきでない。

\_\_\_\_\_

大変同感である    同感である    同感出来ない    全然同感出来ない

19. 豪州子会社又は駐在事務所を持つ多国籍企業に雇われる豪州人社員は、本社から赴任して来た社員と同様に、その企業に対して忠誠だ。

\_\_\_\_\_

大変同感である    同感である    同感出来ない    全然同感出来ない

26. 業務決裁は、ほとんどの場合急いで行わず関係者全員の協議を通して、最善の決裁を画り意見の一致を求めて行うことが大切である。

\_\_\_\_\_

全然同感出来ない    同感出来ない    同感である    大変同感である

**B セクション 第5部**

20. 現地人社員は、直接その社員自身が責任を持つべき問題以外の理由で減首されるべきでない。(例えば経済不況を理由にこの社員が、整理されることは不当である。)

\_\_\_\_\_

全然同感出来ない    同感出来ない    同感である    大変同感である

豪州人と一諸にお仕事をされてきて、多分豪州人一般が仕事、労働するという事に対してどの様な考えを持っているか或る印象を作られたと思います。この部門では、次の各々の問題に対して日本の多国籍企業に雇われている典型的な豪州人がどの様な返答を行うだろうか貴殿の見通しを記入して下さい。

※ 次の各々のステートメントに関して、貴殿の臆測では同僚の Mr. \_\_\_\_\_ が、どの様な意見を持っていると思われる適当な場所に印を記入して下さい。

21. 若い社員にとって上司を尊敬することを習得する事が、独自の決裁能力を養成する事より大切である。

\_\_\_\_\_

大変同感である    同感である    同感出来ない    全然同感出来ない

1. 多国籍企業の本社は、その子会社の運営に関する最終決裁を行う権利を留保すべきである。

\_\_\_\_\_

大変同感である    同感である    同感出来ない    全然同感出来ない

22. 多国籍企業の豪州の子会社又は駐在事務所の業務決裁は、自己の利益のみならず同企業の全世界の業務の利益を考慮しなければならない。

\_\_\_\_\_

全然同感出来ない    同感出来ない    同感である    大変同感である

2. 有能な上役は、下役に綿密完璧な指示を与えるべきで、唯単に一般的な指示を与えるだけでそれぞれの下役が、率先して自発的に仕事のこまかい問題を解決する様、一任すべきでない。

\_\_\_\_\_

大変同感である    同感である    同感出来ない    全然同感出来ない



3. 事業家にとって、調和のとれた対人関係を醸す才能より、決断力と大きな野心を抱くことが重要である。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ :

全然同感 同感出来 同感である 大変同感  
出来ない ない である である

10. 上役と意見が異なる場合、下役が自分の意見を遠慮なく述べることは、往々にして職場の不安を除きより良き従業員環境を醸す健全なる方法だ。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ :

大変同感 同感である 同感出来 全然同感  
である である ない 出来ない

4. 現地採用社員の待遇は、本社から赴任した社員の待遇と比較して不十分である。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ :

大変同感 同感である 同感出来 全然同感  
である である ない 出来ない

11. 豪州で事業を行う多国籍企業は、その運営に直接又は間接的に影響を及ぼす豪州の政治情勢、政策の変化に対して声明を公表する権利を持っている。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ :

全然同感 同感出来 同感である 大変同感  
出来ない ない である である

5. 一概に言つて物事の決裁は、個人個人で行うよりグループで協議して行う方が良い結果を生みだす。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ :

全然同感 同感出来 同感である 大変同感  
出来ない ない である である

12. 指導者としての才能は、個人の先天性如何にかかわらず大部分の人によつて養成されることが出来る。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ :

大変同感 同感である 同感出来 全然同感  
である である ない 出来ない

6. 海外の子会社又は駐在事務所の重要職は、本社の管理職社員によつて占められる様に留保することは至当である。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ :

全然同感 同感出来 同感である 大変同感  
出来ない ない である である

13. 一日八時間労働制度は、名目上の制度であり実際に社員は、担当する仕事に対してこの制度に束縛されず率先して責任を履行する態度を持つべきだ。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ :

全然同感 同感出来 同感である 大変同感  
出来ない ない である である

7. 一般に豪州人の社員は、責任感が強く又冷静で自制力を持つている。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ :

大変同感 同感である 同感出来 全然同感  
である である ない 出来ない

14. 日本企業の子会社又は駐在事務所の現地社員の昇級は、年功でなく業務成績に基づくべきだ。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ :

全然同感 同感出来 同感である 大変同感  
出来ない ない である である

8. 社員の私生活は、そもそも会社の関心の一部である。何故ならば、その私生活と職場は完全に切離すことが出来ないからだ。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ :

全然同感 同感出来 同感である 大変同感  
出来ない ない である である

15. 現在駐在されている子会社又は駐在事務所の経営管理に対して、本社の干渉影響力は強すぎる。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ :

大変同感 同感である 同感出来 全然同感  
である である ない 出来ない

9. 時には、海外の子会社又は駐在事務所の経営に関する決裁は、現地社員の参加無くして本社から赴任した社員のみにおいて行うことができる。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ :

大変同感 同感である 同感出来 全然同感  
である である ない 出来ない

16. 業務決裁の結果に問題が発生した場合、その責任は関係者個人の責任でなく決裁の時にかり合ひのあつた総ての社員の責任だ。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ :

大変同感 同感である 同感出来 全然同感  
である である ない 出来ない

17. もし現地人の上役の指示が会社の利益に反する様に思われた場合日本人社員は、その旨日本人の上役に報告して合意を得た場合その現地人上役の指示を無視すべきだ。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_  
 全然同感 同感出来 同感である 大変同感  
 出来ない ない である である

24. 一概に言つて豪州人社員は、高い給料より調和のとれた協力精神のあふれた社内環境によつて働く意欲を高揚する。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_  
 大変同感 同感である 同感出来 全然同感  
 である である ない 出来ない

18. 仕事の分配及び社員各々の仕事の範囲は、極力広くされるべきだ。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_  
 全然同感 同感出来 同感である 大変同感  
 出来ない ない である である

25. 中堅以上の幹部社員は、必要に応じて残業手当が支給されなくても残業することに異議すべきでない。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_  
 大変同感 同感である 同感出来 全然同感  
 である である ない 出来ない

19. 豪州に子会社又は駐在事務所を持つ多国籍企業に雇われる豪州人社員は、本社から赴任して来た社員と同様に、その企業に対して忠誠だ。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_  
 大変同感 同感である 同感出来 全然同感  
 である である ない 出来ない

26. 業務決裁は、ほとんどの場合急いで行わず関係者全員の協議を通して、最善の決裁を画り意見の一致を求めて行うことが大切である。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_  
 全然同感 同感出来 同感である 大変同感  
 出来ない ない である である

20. 現地人社員は、直接その社員自身が責任を持つべき問題以外の理由で減首されるべきでない。(例えば経済不況を理由にこの社員が、整理されることは不当である。)

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_  
 全然同感 同感出来 同感である 大変同感  
 出来ない ない である である

## C セクション

### 職場の対人関係に就いて

21. 若い社員にとつて上司を尊敬することを習得する事が、独自の決裁能力を養成する事より大切である。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_  
 大変同感 同感である 同感出来 全然同感  
 である である ない 出来ない

## C セクション

一概に職場の対人関係の状態がスムーズである場合でも、社員個人個人と他の社員との仕事の上での人間関係は、相手が誰であるかによつて影響されます。ある同僚とは別に特別の理由がなくても気が合うとか、別に性格的に好きだ嫌いだということではなく、或る同僚とは非常に仕事がしやすいということがあはれずです。

22. 多国籍企業の豪州の子会社又は駐在事務所の業務決裁は、自己の利益のみならず同企業の全世界の業務の利益を考慮しなければならぬ。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_  
 全然同感 同感出来 同感である 大変同感  
 出来ない ない である である

このアンケート最後の部門では、この様なトピックス に関してご同僚の Mr. \_\_\_\_\_ との人間関係に就いて貴殿のご意見を記入して下さい。

この様なトピックスに関しまして次の二点を我々はお約束致します。

23. 妥協することは、業務決裁の敵であり管理職の社員は正しいと思つたことは、徹底的に追求すべきである。

\_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_  
 全然同感 同感出来 同感である 大変同感  
 出来ない ない である である

- 述べて戴くご意見は、相対的(他の社員同僚と比較しての Mr. \_\_\_\_\_ に就いてのご意見)として絶対的な評価を意図しておりません。従つて貴殿のコメントは、あくまでも相対的な観点より解釈を致します。
- このアンケートは、いつたんコンピュータ計算の為コード化した後は、焼却致します。貴殿のご意見は、我々研究者以外には絶対秘密事項として取扱われることをお約束致します。

1. 現在の職場で一緒にお仕事されている日本人、豪州人、アメリカ人の社員と比較して、貴殿はどの程度 Mr. \_\_\_\_\_ に対して好感と敬意を持たれているか、次の適当なボックスに印を付けてご返答下さい。

- 他の社員より大変好感と敬意を持っている。
- 他の社員より或る程度、好感と敬意を持っている。
- 他の社員と同じ位に好感と敬意を持っている。
- 他の社員ほど好感も敬意も持てない。
- 他の社員と比較して全然好感も敬意も持てない。

2. 次の各々のステートメントに関連して、貴殿と Mr. \_\_\_\_\_ のお仕事での関係を最も正確に示した描写に印を付けられて下さい。

(i) 今迄一緒に仕事をした日本人、豪州人、アメリカ人と比較して、仕事上の同僚としての Mr. \_\_\_\_\_ は：

- 他より一緒に仕事しやすい。
- 大体同じ位だ。
- 他より一緒に仕事しにくい。

(ii) もし、Mr. \_\_\_\_\_ と一緒に仕事されることが増える、又は減る機会どちらかが仮定された場合、貴殿は次のどきらの場合を選ばれますか？

- 一緒に働くことを増す。
- 一緒に働くことを減らす。

3. (i) 今迄一緒に仕事をした日本人、豪州人、又はアメリカ人との仕事上での関係で、まあまあ及第とされた関係と比較して、現在貴殿と Mr. \_\_\_\_\_ が協同して次の表の左側欄に記入された行動を、お二人が行われうる能力を評価して下さい。

適当な場所に ( ) 印を記入して下さい。

	列外的 に高い	大変高い	普通	まあまあ と出来る	低い
(a) 最終的には、会社の為に最も有利となる決断を行う。					
(b) 意見の違いを、充分に解決する。					
(c) 至当の目的に、相互の意見を一致させる。					
(d) 目的を達成する手段に関して、意見を一致させる。					

(ii) 今迄一緒に仕事をした日本人、豪州人、又はアメリカ人との仕事上での関係で、まあまあ及第とされた関係と比較して、全体的に貴殿と Mr. \_\_\_\_\_ が能率高く一緒に仕事をされられる能力を、次に評価して下さい。

- 例外的に高い
- 大変高い
- 普通
- まあまあなんとか出来る
- 低い

ご協力賜りまして大変有難うございました心からお礼申し上げます。