

海外進出企業の成功と失敗を 規定する経営戦略と組織、 人材マネジメントに関する分析^{1) 2)}

松田幸弘³⁾
田中健吾

要旨

本研究は、中国上海に進出している日系企業に勤務する中国人現地従業員を対象に、組織コミットメント、職場の人間関係、経営者の経営行動、直属上司のリーダーシップ、対人的価値観について職種別に検討を加えたものである。中国上海市に立地する10社の中国人現地従業員342名を対象者とした調査の結果は、1)営業・販売職は、製造・生産職よりも情緒的コミットメントが高く、経営者の経営行動と戦略等を高く評価し、また上司との交換関係、監督者のビジョンや表現、ニーズへの感受性も肯定的に評価しており、2)技術開発・品質管理職は営業・販売職よりも仕事を生き甲斐とし、没頭するジョブコミットメントが高く、3)職種を問わず総じて、定着意欲はやや低いが、会社の経営ビジョンや理念は浸透しており、人事評価の公正さや社員の能力開発と人材育成に対する評価も高く、職場の人間関係は良く、監督者と部下の交換関係も良好であると認知していることが示唆された。

キーワード：上海日系企業、経営者の経営戦略、監督者のリーダーシップ、組織コミットメント、人間関係

問題の所在

近年、ビジネスとマーケットのグローバル化の急速な進展により、多くの企業が否応なく、従業員や管理者を海外に派遣せざるを得ない状況が到来しており、日本企業も同様に、アジアを中心とした積極的な海外展開を行っている(労働政策研究・研修機構, 2008)。海外に進出する日本企業の現地法人は、最新の調査では2万3858社に上り、進出先で最も多い国は中国となっている(Table 1. 参照; 東洋経済オンライン, 2012)。

1) 本研究は、2009～2010年度大阪経済大学共同研究費「海外進出企業の成功と失敗を規定する経営戦略と組織、人材マネジメントに関する分析」の交付を受けた。調査の実施には、大阪経済大学経営学部・太田一樹教授のご協力を頂いた。心より御礼申し上げます。

2) 本論の一部は日本応用心理学会78回大会(信州大学)において報告された。

3) 著者連絡先：〒533-8533 大阪市東淀川区大隅 2-2-8 大阪経済大学人間科学部

E-mail: mazda@osaka-ue.ac.jp

Table 1. 進出先上位10カ国

()内は世界計に対する構成比

順位	合計	件数	2004年	件数	2011年	件数
1	中国	5,695 (23.9)	中国	536 (50.3)	中国	223 (33.7)
2	アメリカ	3,304 (13.8)	アメリカ	91 (8.5)	タイ	53 (8.0)
3	タイ	1,777 (7.4)	タイ	61 (5.7)	インド	44 (6.6)
4	香港 (中国)	1,170 (4.9)	韓国	48 (4.5)	インドネシア	43 (6.5)
5	シンガポール	1,069 (4.5)	香港 (中国)	37 (3.5)	アメリカ	40 (6.0)
6	台湾	948 (4.0)	シンガポール	23 (2.2)	ベトナム	36 (5.4)
7	マレーシア	806 (3.4)	台湾	21 (2.0)	シンガポール	33 (5.0)
8	イギリス	799 (3.3)	ベトナム	21 (2.0)	韓国	27 (4.1)
9	韓国	762 (3.2)	ドイツ	19 (1.8)	香港 (中国)	18 (2.7)
10	インドネシア	755 (3.2)	イギリス	18 (1.7)	イギリス	15 (2.3)

出典：東洋経済オンライン (2012)

それに伴い、日本から派遣される企業の海外事業に携わる民間企業関係者数も24万721人に急増している（外務省の海外在留邦人数統計；平成24年版速報）。

海外という異質の職場環境で起こる文化間の相互作用は、国内より多くの複雑な人的資源管理上の問題を発生させる。Adler (1983) が指摘するように、多国籍企業の増加は、組織内での多文化主義や、異文化のリーダーと部下の結び付きが増大することを意味する。また欧米はもちろん、日本の企業や組織でも異なる文化的な基盤を持つ人々、つまり人種や民族の違いのような多様な文化的な背景を持つ人々との相互作用を避けては通れない状況に日々、直面しているといっても過言ではない（松田，2008）。

異なる文化の人々との相互作用は、同じ文化を共有する人々より、ビジネスの慣習や業績評価、監督者と部下のコミュニケーション、メンタリング、コーチングといった組織の人的資源管理機能と、海外進出に関わる企業のコスト・パフォーマンスにより深刻な影響を及ぼすことから、この問題に関する研究が近年、盛んに行われるようになった (Igbaria, Wormley, 1995; Peterson, Kim, Kim, Tamura, 2002)。

しかしマネジメント領域の研究は、国際経営論や国際マーケティングなどいくつかの分野で行われているが、欧米に進出した企業を対象とするものが多く、アジアに進出した企業を扱った研究は生産管理や人材育成、海外派遣者の人的資源管理に限定されており、マネジメント全般の体系について報告されたものはほとんどない。また実務家が執筆した文献も散見されるが、その多くは成功と失敗の体験や事例の記述に過ぎず、研究の結果を一般化することができない。

日本企業の海外進出で起こる問題にはさまざまなものがあるが、特に、経営を現地の従業員に任せるといふ「現地化の遅れ」を指摘するものが多い。ごく少数の日本人の派遣管理者が中心となって経営を行い、現地人は経営の中核から外され、権限を与えられないため、昇進が限られる「ガラスの天井 (glass ceiling) 効果」(古沢, 2011) や、能力に見合っ

た人事評価を受けられず、給与も低く、そのため優秀な人材の確保が困難であり、現地従業員からの評価が欧米の企業より低いという問題（鬼塚，2004）がそれである。しかしながら他方で、日本的経営の良さを浸透させて企業内教育や訓練を施し、長期雇用（雇用の安定）の保障などの点で高い評価を受け、海外進出に成功している企業も多いこともまた事実である（鈴木，2001）。

この意味で、多くの問題や障害を乗り越えて現地での企業活動を推進していくためには経営戦略や組織，人材マネジメントが最も重要な要素であることは異論のないところであろう。

つまり企業の海外進出が成功するかどうかは、いかに経営理念や経営方針を現地従業員に理解・浸透させ、公平な人事評価と人材教育を中心とした人事管理施策を施し、良好なコミュニケーションを確立して、働きやすい職場環境を整備できるかどうかで規定されると考えられる。しかしながら、この問題に関する研究は、経営者としての日本人派遣管理者の視点からの分析が多く、彼らの指示で働く現地従業員に関する研究はほとんど検討がなされていない。

そこで本研究は最も多く進出している中国、特に、上海の日系企業に焦点を当て、中国人現地従業員を対象として、彼らが経営トップの経営戦略や人事マネジメント、管理者のリーダーシップ、職場のコミュニケーションと人間関係について、どのように認知しているのか、また彼らの文化的価値観の特徴を実証研究によって解明することを目的として実施された。

換言すれば、日系企業が国内とは異なる文化的環境において、どのような経営戦略と人事管理を実施しているのかを現地の中国人従業員の反応から検討を加えることで、海外進出企業の成功と失敗を規定する要因の影響を分析し、そのメカニズムを明らかにすることが目的である。

本論文では、まず収集されたデータを職種別に分析することで、各々の要因の特徴について、先行研究と比較しながら俯瞰的に検討を加えることとする。

すなわち経営者の経営戦略や人事マネジメント、管理者のリーダーシップ、職場のコミュニケーションと人間関係などが職種の違いによって、どのように異なって認知されているのかを明らかにすることで、国内での研究結果の妥当性を異文化での企業活動との比較で再検討することが可能となり、国際的な人的資源管理の研究と日本企業の海外進出に役立つ意味のある知見が得られるためである。

【方 法】

2. 調査の概要

(A) 予備調査

平成21年5月に筆者らが、上海の調査協力企業を訪問し、予め設定した作業仮説の妥当性を検討するために、予備調査としてヒアリングを実施した。

(B) 本調査

(1) 調査期間

平成21年7月より8月

(3) 調査方法 郵送法によって調査票を各企業に配布し、それぞれの部署の責任者が取りまとめて回収し、国際郵便で返送された。

(4) 調査対象企業と調査対象者

中国上海市に立地する日本企業10社で働く中国人の従業員（パート、アルバイト、契約社員を含む）408名に調査を実施し、342名を分析対象者とした（有効回答率=85.2%）。

(5) 調査対象企業と調査対象者の基本的属性

ア. 調査対象企業の基本的属性

調査対象企業10社の内訳は、彩皇精密化学、ダスキン、不二製油、ワタベ（販売）、ワタベ（工場）、パナソニック電工、日吉であった。業種は、製造業43.7%、商業5.6%、金融・保険9.1%、運輸業6.4%、不明35.2%であった（Table 2.）。なお以下の%の数値は項目の有効回答率によって各々異なる。

Table 2. 調査対象企業の基本的属性

項目	カテゴリ	度数	(%)
業種 (N=335)	製造業	226	43.7
	商業	29	5.6
	金融・保険	47	9.1
	運輸業	33	6.4
	不明	182	35.2

イ. 調査対象者の基本的属性

男性は53.8%、女性は46.3%であった（Table 3.）。年齢は20代（20歳～29歳）が42.9%、30代（30歳～39歳）が44.2%、40代以上（40歳～56歳）が12.9%であり、平均年齢は31.50歳（標準偏差6.34）となった。平均勤続年数は8.52年（標準偏差6.46）であり、勤続年数3年以内が15.3%、4年～8年以内が15.1%、9年～11年以内が13.9%、12年以上が13.9%、未回答41.8%となった。職位は1社のみのデータであるが、参考までに示すと、一般従業員が32.0%、班長が10.0%、係長が24.0%、課長が20.0%、部長代理以上が2.0%、その他が12.0%となった。キャリア（転職歴；現在の会社は何社目か）は、平均2.59社（標準偏差1.08）であり、1社17.8%、2社28.9%、3社34.9%、4社14.3%、5社3.5%、6社以上0.6%となった。

また「会社の最高経営責任者（経営トップ；会社全体を管理している責任者）が誰であるかを知っていますか」という問いについては、「知らない」が7.1%、「未回答」が3.7%、「知っている」が89.2%であり、最高責任者の存在を約9割が知っていた。さらに「最高経営責任者の経営方針を直属の上司からどの程度、聞いているか」という問いについては、「全く聞かない」が3.7%、「ほとんど聞かない」が7.5%、「たまに聞く」が37.6%、

Table 3. 調査対象者の基本的属性

項目	カテゴリ	度数	(%)
性別 (N=320)	男性	172	53.8
	女性	148	46.3
年代 (N=310)	20代	133	42.9
	30代	137	44.2
	40代以上	40	12.9
勤続年数 (N=335)	3年以内	79	15.3
	4年～8年	78	15.1
	9年～11年	72	13.9
	12年以上	72	13.9
	未回答	216	41.8
職位(1社のみ) (N=50)	部長代理以上	1	2.0
	課長	10	20.0
	係長	12	24.0
	班長	5	10.0
	一般従業員	16	32.0
	その他	6	12.0
キャリア(転職歴) (N=315)	1社	56	17.8
	2社	91	28.9
	3社	110	34.9
	4社	45	14.3
	5社	11	3.5
	6社以上	2	0.6
最高経営責任者 (N=323)	知らない	23	7.1
	知っている	288	89.2
	未回答	19	3.7
会社の方針 (N=322)	全く聞かない	12	3.7
	ほとんど聞かない	24	7.5
	たまに聞く	121	37.6
	いつも聞いている	165	51.2

「いつも聞いている」が51.2%となり、約半数が経営方針をいつも聞いていることが確認された。

(6) 調査票の構成

調査票は上記の個人的属性に加え、すでに先行研究で信頼性と妥当性が確認されている複数の心理尺度から構成された。組織コミットメント (Allen, Meyer, 1990) は2下位尺度 (情緒的, 存続的), ジョブインボルブメント尺度及び職場の人間関係尺度 (日本労働研究機構, 2003), 経営者の経営行動は, 経営者のリーダーシップ行動 (山浦, 石川 2007) の

3 下位尺度（長期的展望の提示，職場環境整備，戦略改善），直属上司である監督者のリーダーシップについては，リーダーとメンバーの交換尺度（Bhal, Ansari, 1996），カリスマ的リーダーシップ行動（Conger, Kanungo, 1994）は4 下位尺度（ビジョンと表現，ニーズへの感受性，報酬行動，処罰行動），相互独立的・相互協調的自己観は1次元尺度（高田，2000），信頼感（天貝，1995）は2 下位尺度（他人への信頼，不信）が採用された（全項目4 件法）。各尺度の具体的な内容は以下の通りである。

会社への愛着・忠誠心・一体感を測定する組織コミットメント尺度は、「情緒的コミットメント」（組織に対する愛着や同一化）と「存続的コミットメント」（組織を去る時に払う代償の大きさに対する知覚），および自らの仕事へのこだわりの程度を調べるために「ジョブインボルブメント」（現在，従事している職務に対する関与の程度）が採用された。

また人間関係は、「職場の人間関係（ワークシチュエーション尺度）」（職場が友好的な雰囲気である，同僚の多くに好感を持てる程度）で測定された。経営者の経営行動としての経営者のリーダーシップ行動（山浦，2001）は、「長期的展望の提示」（経営のビジョンや理念の提示，会社の施策の目的や理由，メリットの説明），「職場環境整備」（公正な人事評価システムの整備や社員の能力開発，部署同士の協調や和の重視），「戦略改善」（失敗や改善の努力が報いられる風土づくり，アイデアに満ちた独創的な方針の表明）を使用した。

リーダーとメンバーの交換関係は LMX（Leader-Member-eXchange）理論（Graen, Cashman, 1975）の「リーダーとメンバーの相互作用の質を測定する質問項目（Bhal, Ansari, 1996）」（リーダーとの相互信頼に基づくパートナーシップ；上司が仕事の責任を取り，問題解決に貢献し，手助けや援助を与える程度）で測定された。またカリスマ的リーダーシップ行動尺度は「ビジョンと表現」（上司が仕事の重要性を説明し，戦略や目標を与え，意欲を喚起させる程度），「ニーズへの感受性」（上司が部下の仕事の状況や能力の成長に気づき，適切に評価する程度），「報酬行動」（上司が仕事の結果に対して適切な報酬を与える程度），「処罰行動」（上司が仕事の結果に対して適切な処罰を与える程度）で測定された。さらに相互独立的・相互協調的自己観尺度（高田，2000）は，西欧の人々に特徴的な個人は他者とは分離・独立した存在で，独自性を主張することが必要であるという「相互独立的自己観（独立性）」と，東洋の人々に特徴的な，人は個別的ではなく，さまざまな人間関係の一部になりきることが重要であるとする「相互協調的自己観（協調性）」とを測定するものである。同様に，対人的信頼感を測定する信頼感尺度は「他人への信頼」（人を信頼する程度），「不信」（人に対する不信感の程度）に関する調査項目を使用した。

これらの各変数の尺度得点は，尺度を構成する各項目の得点を単純合計し，項目数で割った平均を用いた。また職種については，「総務・人事系」，「営業・販売系」，「製造・生産系」，「技術開発・品質管理系」，「その他」の5 種に分類し，回答数の少ない「その他」は分析から除いた。

【結果と考察】

職種を独立変数とし，各変数の尺度得点を従属変数とした分散分析を行った。その結果，情緒的コミットメント，ジョブインボルブメント，経営者の経営行動では経営戦略の長期的展望の提示，職場環境整備，戦略改善，監督者のリーダーシップでは，ビジョンと表現，ニーズへの感受性，報酬行動，処罰行動において職種の主効果が有意であり，リーダーとメンバーの交換関係は傾向差が認められた (Table. 4 参照)。なおその他の尺度及び価値観尺度では，職種間で有意な差は見出されなかった。

Tukey 法による多重比較の結果，情緒的コミットメントでは，営業・販売職が製造・生産職より有意に高い傾向が認められ，ジョブインボルブメントでは，技術開発・品質管理職が製造・生産職より有意に高いことが明らかとなった。つまり同じライン部門であっても，営業・販売職などの組織外での仕事が多い従業員は，組織内での仕事を中心となる製造・生産職よりも会社に対する愛着や同一化が強いことが確認された。

この結果は，営業職や販売職が他の職種より全般的にコミットメントが高い，という先行研究の調査結果 (日本労働研究機構，2003) を支持するものである。また新しい製品やサービスを開発・管理する技術開発・品質管理職の従業員は，既定の製品やサービスの製造や生産管理に関わる従業員より，自らの仕事に対するこだわり (関与度) が強いことが認められた。この結果もまた，技術開発のような専門職は，他の職種よりジョブインボルブメントが高いとする日本人従業員 (日本労働研究機構，2003) と韓国人従業員に関する先行研究の結果 Kim, Mueller, 2011) と一致している。

経営者の経営行動については，長期的展望の提示，職場環境整備，戦略改善のいずれにおいても営業・販売職が製造・生産職より有意に高く評価していることが確認された。

この結果は，顧客や取引先との仕事が多い営業・販売職の従業員は，会社の経営方針や戦略に関する情報をより多く入手しているため，組織内で同僚との仕事が多い製造・生産職の従業員より，経営者の長期的展望や職場環境整備，戦略改善といった経営行動に敏感であり，熟知している可能性を示唆している。

直属上司である監督者のリーダーシップについては，リーダーとメンバーの交換関係，ビジョンと表現，ニーズへの感受性，報酬行動では，営業・販売職が製造・生産職より有意に高く，処罰行動では営業・販売職が総務・人事より有意に高い評価をしていることが確認された。つまり自らの業績が会社の営業成績や売りに直接的な影響を及ぼす営業・販売職は，製造・生産職の従業員より，上司が仕事の重要性を説明し，部下の意欲を喚起させ，仕事の状況や要求を把握していること，また報酬行動も多いが，同時に処罰行動も多いと判断していることを意味している。なお Table 4 の各尺度 (4 件法) の全体平均を比較すると，いずれも尺度中央値2.5より高いが，存続的コミットメントのみが最も低いことがわかる。つまり中国人従業員は，日系企業の経営理念や組織人事マネジメントに満足しているが，若干，定着意欲を示す存続的コミットメントが低いことを意味している。

以上の点を整理すれば，1) 営業・販売職は，製造・生産職よりも情緒的コミットメント

Table 4. 職種別の組織コミットメント, 経営者の経営行動, 監督者のリーダーシップ, 価値観の平均, SD

	全体 N=342		総務・人事系 N=65		営業・販売系 N=105		製造・生産系 N=112		技術開発・品質管理系 N=60		F
	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	
情緒的コミットメント	3.38	0.64	3.30	0.59	3.47	0.59	3.23	0.75	3.36	0.61	2.41 a
存続的コミットメント	2.50	0.84	2.43	0.81	2.57	0.83	2.39	0.84	2.47	0.82	0.88
ジョブインボルブメント	3.29	0.64	3.34	0.66	3.34	0.59	3.13	0.67	3.42	0.57	3.50 *
職場の人間関係	3.45	0.50	3.44	0.58	3.42	0.53	3.40	0.51	3.51	0.37	0.56
長期的展望の提示	3.27	0.65	3.25	0.69	3.38	0.60	3.14	0.64	3.29	0.61	2.63 *
職場環境整備	3.04	0.71	2.96	0.77	3.18	0.65	2.91	0.71	3.05	0.81	2.78 *
戦略改善	2.98	0.72	2.94	0.70	3.09	0.69	2.81	0.70	3.02	0.84	2.80 *
リーダーとメンバーの交換	3.15	0.60	3.17	0.58	3.26	0.53	3.06	0.62	3.10	0.62	2.26 a
ビジョンと表現	3.03	0.75	2.93	0.84	3.20	0.65	2.91	0.73	2.98	0.83	3.32 *
ニーズへの感受性	2.82	0.80	2.83	0.78	3.20	0.74	2.64	0.82	2.75	0.89	3.85 ***
報酬行動	2.81	0.77	2.85	0.75	3.00	0.63	2.63	0.81	2.76	0.87	4.51 ***
処罰行動	2.82	0.70	2.61	0.75	2.93	0.65	2.85	0.71	2.70	0.74	3.30 *
独立性	2.94	0.59	2.89	0.51	2.98	0.64	2.85	0.55	2.96	0.60	1.08
協調性	2.70	0.56	2.74	0.48	2.74	0.62	2.61	0.58	2.70	0.54	1.09
他人への信頼	3.06	0.64	3.09	0.50	3.14	0.58	2.95	0.73	3.11	0.64	1.86
不信	1.83	1.00	1.85	0.75	1.97	1.52	1.73	0.72	1.64	0.65	1.66

a p<.10, * p<.05, *** p<.01

が高く、経営者の経営行動と戦略等を高く評価し、またパートナーとしての上司との交換関係、監督者のビジョンや表現、ニーズへの感受性も肯定的に評価しており、信賞必罰、つまり報酬行動も多いが処罰行動も厳しいと認知している、2)技術開発・品質管理職は営業・販売職よりも仕事を生き甲斐とし、没頭するジョブコミットメントが高く、3)職種を問わず、総じて、定着意欲はやや弱い、会社の経営ビジョンや理念は十分に浸透しており、人事評価の公正さや社員の能力開発や人材育成に対する評価も高く、職場の人間関係は良く、監督者と部下の日常の交換関係もほぼ良好であることが示唆された。

本研究の結果から、情緒的コミットメントやジョブインボルブメントに関しては、日本人従業員と中国人従業員との間に、職種の違いによる顕著な差異は認められず、文化を越えて普遍的なものである可能性が考えられる。経営者の経営行動と監督者のリーダーシップについては、新たなデータを収集して、本研究結果の解釈の妥当性を再検討することが要求される。今後の課題としては、経営者の経営行動や監督者のリーダーシップ、対人的価値観が、中国人従業員の組織コミットメントやジョブインボルブメント、職場の人間関係などに、どのような影響を及ぼしているのかについて検討を加える必要があるだろう。

【引用文献】

- Adler, N. J. 1983 A typology of management studies involving culture. *Journal of International Business Studies*, **14**, 29-41.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. 1990 The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, **63**, 1-18.
- 天貝由美子 1995 高校生自我同一性に及ぼす信頼感の影響 教育心理学研究, **43**, 364-371.
- Bhal, K. T., & Ansari, M. A. 1996 Measuring quality of interaction between leader and members. *Journal of Applied Social Psychology*, **26**, 945-972.
- Conger, J. A., & Kannungo, R. N. 1994 Charismatic leadership in organizations: perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational behavior*, **15**, 439-452.
- Graen, G. & Cashman, J. F. 1975 A role making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds) *Leadership frontiers* (143-165) Kent State University Press.
- 外務省 2012 海外在留邦人数統計；平成24年版速報
<http://www.mofa.go.jp/mofaj/toko/tokei/hojin/12/pdfs/WebBrowse.pdf>
- 古沢昌之 2011 日本企業の海外派遣者に対する人的資源管理の研究——駐在経験者への調査を踏まえて——大阪商業大学論集 第6巻第3号(通号159号) 1-22.
- Igbaria, M., & Wormley, W. M. 1995 Race differences in job performance and career success. *Communications of ACM*, **38**, 82-92.
- Kim, S. W. & C. W. Mueller 2011 Occupational and Organizational Commitment in Different Occupational Contexts: The Case of South Korea. *Work and Occupations*. **38** 3-36.
- 鬼塚義弘 2004 中国進出企業の経営比較——現地化の遅れは問題か？——季刊国際貿易と投資 Winter 2004, No. 58. 69-75

- Peterson, D. K., Kim, C., Kim, J. H., & Tamura, T. 2002 The perceptions of information systems designers from the United states, Japan, and Korea on success and failure factors. *International Journal of Information Management*, 22, 421-439.
- 労働政策研究・研修機構 2008 第7回海外派遣勤務者の職業と生活に関する調査結果
- 鈴木岩行 2001 日本企業のアジアにおける人的資源管理 産業経営 早稲田大学産業経営研究所 31, 71-94.
- 高田利武 2000 独立的・相互依存的自己と自尊感情および社会的比較 日本グループダイナミックス学会第40回大会発表論文集, 109-110.
- 東洋経済オンライン 2012 2万3858社——日本企業の現地法人数——日本企業は意外に健闘!? 週刊東洋経済2012年7月7日号 <http://toyokeizai.net/articles/-/9578>
- 日本労働研究機構 2003 調査研究報告書 No. 124 「雇用管理業務支援のための尺度, チェックリストの開発——HRM (Human resource management) チェックリスト——」
- 松田幸弘 (2008) 11節モデルに導入されていない諸変数に関する研究3——文化と人種, 民族——「リーダーシップの帰属モデル」晃洋書房 108-117.
- 山浦一保・石川靖章 2007 中小企業経営者のリーダーシップ行動尺度の開発 日本社会心理学会第48回総会 (早稲田大学)