

研究論文

海外で活躍する「グローバル人材」に求められる要件の実相
(日本人海外駐在員へのインタビュー調査から)市村 光之^AThe Actual Aspects of Intercultural Competence Factors
for Japanese Business Persons
(Based on Interviews with Experienced Staff of Overseas Assignment)Mitsuyuki ICHIMURA^A

Abstract: The writer analyzed the qualities for interculturally competent Japanese business persons who work overseas in the previous article. This paper is to verify its validity and make more specific and multifaceted investigation into each of the requirements. The analysis of interviews supports the appropriateness of these requirements. It also shows the proper implementation of each differs depending on their roles, duties, counterparts, etc. In addition, the difference in the views of business operation between Japanese and foreigners causes various misunderstandings and missteps. It is necessary to grasp the facts of cross-cultural situations from two complementary points of view, i.e., macro-cultural features such as countries and ethnic groups, and micro features such as business culture and individual differences. In order to play an active role in the global society, Japanese should show their individualities while making use of their strengths, and contribute locally from a global standpoint.

Keywords: global competency, intercultural competence, cross-cultural communication, job description

キーワード：グローバル人材、異文化間能力、異文化コミュニケーション、職務記述書

1 グローバル人材育成の課題と本稿の目的

本稿の目的は、グローバルに活躍できる人材の資質、スキルなど、諸要件の実相をより具体的、多面的に示すことにある。市村（筆者）（2018）は、2014年に実施した海外駐在経験者へのインタビュー調査に基づき、日本人がビジネス上、外国人と協業するために求められる資質やスキルを《グローバル人材要件》とし整理した¹⁾。これを本稿では「第1論文」と呼ぶ。さらに筆者は2015年以降、海外の駐在現場に出向いてインタビュー調査を実施してきた。本稿はそれら2015～18年の調査結果をまとめた第2論文にあたる。

企業の海外進出の進展に伴い、グローバル人材の養成が大学等の教育機関に求められている。2010年代に入り、経済産業省、文部科学省、内閣官房、日本経済

団体連合会など関係各所が相次いでグローバル人材に関する提言等を発表した。海外で活躍する要件として、言語力を含むコミュニケーション・スキル、社会人基礎力に代表される汎用的スキル、異文化対応や主体性などの資質が共通に挙げられ、文部科学省は教養や専門分野の知識を加えている²⁻⁵⁾。しかし、これらはグローバル人材要件の概念の提示に過ぎない。一般には、英語が堪能で海外経験豊かな人という矮小化されたグローバル人材像が流通している（西山、2014）⁶⁾。大学教育においては、英語を中心に語学教育の強化および留学等の海外体験の促進をもってグローバル人材養成策とする傾向にある。藪田（2015）はこうした現状を課題とし、異文化を受け止め関係を取り結ぶ異文化間能力の重要性を指摘している⁷⁾。

2014年の第1次調査では、海外対応経験のある人事担当者等に国内で意見を求め、日本人または日系企

A: 横浜国立大学大学院教育強化推進センター



図1 グローバル人材要件の構造

業特有のグローバル人材要件を、図1に整理した。日本人が海外に駐在する際、または外国人と協業する際、①異文化環境に適応し主体的に行動する資質群と②自国や対象国の幅広い知識や教養が、相手との溝を埋め、円滑な関係を取り結ぶ土台になる。現実の業務活動ではそれらをベースに、③担当業務の知識や経験、および④業務遂行スキルを駆使しつつ必要な行動が取られる。そうした他者への働きかけの際に⑤語学力、殊にビジネス上の共通言語として英語が必要になる。つまり、異文化状況に主体的に適応する資質や知見、業務遂行上の能力がまず求められ、言語力はそれらを発動するツールとして機能する。加えて、これら一連の活動を縁の下で支えるのが、底辺の楕円にある家族や本人の新生活への適応である。私生活に不安がないことは、駐在員が仕事に集中し、能力を発揮するための前提となる¹⁴⁾。

本稿では、第1論文で整理したグローバル人材要件の妥当性を海外駐在員の生の声を元に検証する。加えて、対応相手や仕事の考えかたによる相違など、グローバル人材要件を多角的に考察する。本稿が単なる語学力を超えてグローバル人材要件の実相の、少なくとも代表的な面を提示し、多様な異文化環境に対処できる人材を育成するために、大学等の教育機関に求められることを再検討する基礎資料となることを期待する。

2 第2～5次調査の概要

2.1 調査地域と対象者

本稿の対象となる2015～18年の第2～5次調査では19カ国・21都市に赴き、各都市で3～8名、日系

企業の駐在員を中心に計104名に訪問調査した¹⁵⁾。

- ・ 第2次(2015年)：南・東南アジア4カ国(インド、インドネシア、ベトナム、シンガポール)20名
 - ・ 第3次(2016年)：欧州5カ国(ドイツ、ベルギー、イギリス、イタリア、ロシア)19名
 - ・ 第4次(2017年)：中東4カ国(UAE、エジプト、トルコ、イスラエル)18名、および東アジア2カ国(中国、韓国)12名
 - ・ 第5次(2018年)：アメリカ(ニューヨーク、アトランタ、シリコンバレー)19名、および中南米3カ国(メキシコ、コロンビア、ブラジル)16名
- 対象企業は銀行、商社、製造(自動車、機械、電機、食品、アパレル)、IT、建設などの主要産業をカバーし、一部にサービス業の自営業者や学校教育関係者、外交官などを含む。なお対象者は、可能な限り企業ごとに、赴任前にすでに管理職だった40～50代の社員と、30歳前後の初駐在の若手社員の2名に依頼した。

2.2 調査方法

調査対象者には、第1次調査結果と(a)～(c)の質問項目を事前に送付した。調査当日は対象者の勤務先を訪問し、約1時間の半構造化インタビューを実施した。第1次調査で抽出したグローバル人材要件の妥当性を確認すると共に、海外駐在現場の地域性や駐在員の役割、対応相手による人材要件の多様な面を抽出することに努めた。なお、発言内容は対象者の了承を得て録音し、文字起こしした発言録を元に分析した。

- a) 第1次調査でまとめた人材要件の妥当性
 - b) グローバル対応における現状の課題
 - c) グローバル人材育成のため大学教育に求めること
- 人材要件の妥当性(a)は、第2～3次調査ではほぼ確認・微修正し、確定できたことから、第4～5次調査では質問項目を以下に重点を移して継続調査した。
- d) 地域・役割・対応相手などによる差異
 - e) 駐在員家族の適応課題や、女性が駐在する際の課題

3 グローバル人材要件の妥当性

3.1 グローバル人材要件の検証結果

第1論文でまとめたグローバル人材要件について、概念図(図1)の構造全般、および見解が分かれそうな語学力、業務遂行スキルの捉えかたを中心に妥当性を検証した結果、図1の概念図は海外駐在員の現場感

覚として、参照に堪えうる妥当なものと判断できる。

3.1.1 グローバル人材要件の構造

図1の構造全般の妥当性を5件法のアンケートで回答させ、その理由を訊いた結果が図2である(回答者93名)。41%が「5.大いに賛同」、59%が「4.総論賛同」を選び、選択肢3以下のネガティブ回答はなかった³⁾。「日本企業が海外に出ていく前提としての大学教育のために、要件がきちんと整理できている」、「当初は英語のみ気にしていたが、実際に赴任し漠然と思っていた要件がこの図にまとまっている」など支持を得た⁴⁾。

「大いに賛同」を選ばなかった対象者の第1の理由は、「異文化適応の部分は信頼関係の構築につながり、業務遂行スキルとも混然一体となっている」との意見に代表される。図に整理するとこうなるが、個々の要件はクリアには分けられず、現実にはそれぞれの要件が複雑に絡み合って作用している点を指摘している。

第2の理由としては、図のピラミッド構造の上下関係や各台形の面積をどう意味付けるかによる解釈の違いである。たとえば、最上層に最も重要な要件が配置されていると解釈する人、最下層を基礎、土台として最重要と解釈する人、さらに台形の面積が大きいほど重要度が高いと解釈する人などがいた。図1は要件の構造を示すのが主目的で、重要度や関連性を含む複雑な関係を表しきれていない。図式化の限界と言える。

各要件の重要度に関しては、語学力よりも異文化適応の資質や業務遂行スキル、業務知識やスキルの重要性を指摘する意見が多く、第1論文の考察を裏付ける結果が示された。グローバル人材要件と国内要件についても両者の共通性が指摘され、第1論文の考察と一致した。

なお、図1の底辺の楕円部分(本人や家族の新生活への適応)は資質やスキル等の「要件」ではないが、海外で活躍するための前提として見過ごせない。インタビューでは、家族の心配事から駐在員本人が仕事に

集中できなくなるケースや、慣れない海外生活に適応できずに配偶者が日常生活で孤立し心身を病んでしまったり、離婚につながるケース、駐在員自身が環境不適応のプレッシャーから飲酒、異性関係等でトラブルを起こすケースなど、切実な事例も語られた。

3.1.2 語学力の捉えかた

図1でツールと位置付けた⑤語学力については、ビジネス上の共通語である英語力を想定して5件法で妥当性を確認した。その結果が図3である(回答者92名)。選択肢5、4の賛同の意見が90%を占め、一部に異なる見かたがあるものの概ね妥当と判断できる。

異文化適応の資質を活かして対応相手と向き合い、業務知識やスキルをベースに論理的思考力や発信力をフル稼働させて渡り合うことが重要であり、語学力は情報受発信のツールとみるのが駐在現場の人々の大方の認識である。「プラスαの語学力」の必要度合いは、駐在地域、役割、対応相手など駐在員が置かれた環境により異なることは第1論文で述べた。次章で詳述するが、それらの具体例も広範に収集できた。

一方、10%だが選択肢5、4以外を選択した、つまり語学力の捉えかたに違和感を抱いた対象者は3種に分かれる。第1は業界、携わる業務や役職、職場環境、さらに駐在地域などによって求められる語学力のレベル差があることを重視する意見である。それらが図に表現されていないことから「賛同」にならなかった。

第2は、語学力はツールとしたことを語学力の軽視と捉えた対象者である。対外交渉が多い事業開発系の仕事に携わる対象者は、「言葉ができないと相手の懐に入っていけない」と、社内業務中心の職種や開発系の職種との対比で、契約交渉など利害調整を含む難しい折衝では業務知識やスキルだけでなく、語学力も重要と指摘する。現地企業対象の営業職、経営・管理職も同様であろう。英語があまり得意でない若手駐在員は、「語学はツールという人は英語ができる人で、英語で苦勞していないからそう言えるのではないか」と訴え

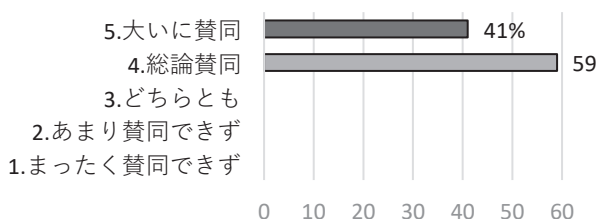


図2 グローバル人材要件の構造の妥当性

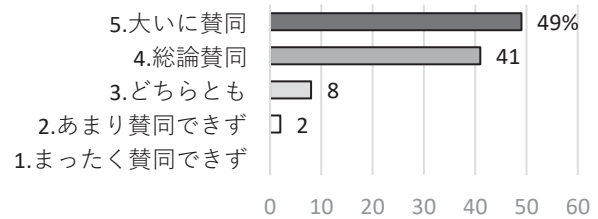


図3 語学力の捉えかたの妥当性

る。語学はツールと捉える対象者も「言語の壁ゆえに結局伝わっていないということがあり、誤解が生まれる。語学はツールだが無下にはできない」と言う。たかが英語、されど英語であることも事実である。

第3は、英語に加え現地語の必要性を実感している人々である。選択肢5、4の賛同者を含め、アジア、中東、中南米の対象者に多い。あいさつ程度でも現地語で会話できると、相手との距離が縮まり関係構築がスムーズに進む。さらに生産工場の場合、高等教育を受けていない現地スタッフが大半のため現地語しか通じないケースが多い。中東地域などの政府・監督官庁では、外国人との対応が閉鎖的な面があり現地語が求められるケースもある。

3.1.3 業務の知識・経験、業務遂行スキルの捉えかた

第1論文では、担当職務に関する相応の業務知識・経験があることを前提に、海外または外国人と効果的に協業するために求められるジェネリック・スキル(職業に係わらず共通に必要な基礎的・汎用的スキル)を「信頼関係構築力」と「思考力と発信力・調整力」の2つに集約した。図1の③④に当たる。この整理について5件法で意見を訊いた結果が図4である(回答者92名)。選択肢5、4の賛同意見が97%を占め、大多数から支持を得た。一方、選択肢3を選んだ対象者は、「業務知識や経験が最も重要。相手の話を聞くことや発信力などは各論ではないか」など、各要件の軽重と概念図内の配置の解釈を理由にした留保意見だった。

業務の知識・経験や業務遂行スキルは、それぞれが独立して存在し作用するものではない。第1論文では、信頼関係が構築されるプロセスを例に、①資質や②知識・教養を含め各要件が相互に作用して信頼関係が形成されることを示した。この点についても「ビジネスを含めすべての営みは信頼関係があって初めて成り立つ。そのスキルが資質と密接に結びついている」との発言にあるように、各要件はインタラクティブなものであり、語学力を含め各要件と切っても切り離せない

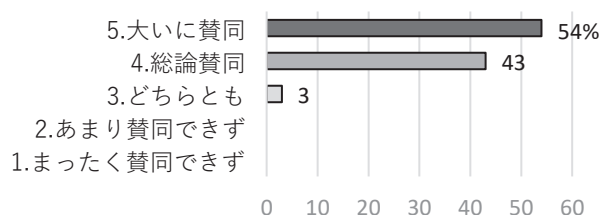


図4 業務知識、業務遂行スキルの妥当性

いというのが駐在員たちの実感である。そしてこれらは、外国人との対応に限らず、日本国内においても、日本人同士でも同様であろう。

3.2 異文化間コミュニケーション力

前述の経済産業省など関係各所が発表したグローバル人材要件にあつて、図1にない要件が「コミュニケーション能力」である。①～⑤の要件を総動員して発揮される総合力こそ、異文化間におけるコミュニケーション能力であり、1要件として概念図に配置できないからであることは第1論文で述べた。この点についても、さまざまな具体例から確認できた。

語学力に関して、「流暢な英語力は地域によっては用を成さない。英語を話す文化にない国では、流暢に話しても引かれるだけ。地域 by 地域だ」と言う。アジア、中東、中南米など英語を母語としない地域では、ネイティブ並みの発音で捲し立てるより、たどたどしくてもゆっくり発音するほうが聞き取りやすく、ノンネイティブ同士の親近感が沸くこともある。英語はビジネス上の共通語だが、世界人口でいえば話者の大半は英語を母語としない人たちである。英語の不得手な人には、相手の語学力や心情に合わせて話すといった配慮が状況に応じて求められる。

さらに論理的思考力に関して、「論理的思考～調整力は国によって異なるかもしれない。エジプト人は論理的ではないと感じる」との意見があった。もちろん人によるのだが中東や東南アジアでは、理詰めでビジネス上のメリットを説明するよりも、熱意をもって「私はこうしたい」、「あなたと組みたい」と訴えるほうが相手の心に響き、合意を得やすいと中東勤務を経て経験的に知ったと言う。

Meyer (2014) は信頼関係を構築する際、相手の業績や技術力など仕事上のやり取りからタスクベースで認知的信頼を形成する文化と、仕事の前に個人的付き合いから人となり確かめ、人間関係ベースで感情的信頼を形成する文化があると指摘する⁸⁾。一般に、欧米はタスクベース、アジアや中東は人間関係ベースに該当する。中国では、まず酒を酌み交わしお互いの人柄を確かめ親しくなってから仕事の話に入るが、欧米人はそうした会食の付き合いは稀で、仕事は仕事と割り切り、ビジネス上の損得で合理的に判断する。

つまりグローバル人材要件の適切な発揮のしかたは、

相手や状況に応じて変化する。グローバル人材の各要件が相互に関連して作用することと共に、相手に応じた適切な適用のしかたがあり、それらが重層的に発揮されて人間関係が成立する。それを可能にする一連の能力と行動の総体こそが、概念図に1要件としては表せない《異文化間コミュニケーション力》である。

3.3 大学教育で養成すべき要件

第5次のアメリカ、中南米調査では、初めて海外に赴任する30歳前後の若手と、赴任前の国内勤務段階ですでに管理職だった駐在員とで、求められるスキル要件の相違についてアンケートを含め調査した。海外駐在に初心者に優先的に求められる要件は、入職前の大学教育において養成すべき優先課題と考えることができる。図5は赴任前すでに管理職だった駐在員19名に、図1の各要件を11項目に分け、日常や家族の適応（最低層の楕円）を加えた計12項目について、管理職である現在の対象者がどのくらい求められているか（持っているかではなく）、それに対し30歳前後の初駐在の若手担当者にどのくらい期待するか、を4件法（1：あまり求められない、2：やや求められる、3：求められる、4：大いに求められる）で訊いた結果の平均値である。

管理職である現在はすべて平均3.5以上であり、各要件がまんべんなく求められていると認識している。一方、若手駐在員に期待する要件には強弱がある。若手に特に求めるのは、a)、j)、k)、l)の4項目（平均3.5以上）、つまり意思疎通を図る最低限の語学力と主体的に異文化に適応する資質、および見知らぬ土地での日常生活への適応である。赴任前の国内業務において役割に応じた職務遂行能力があることを前提に、海外業務で必要な職務遂行能力（b～h）は駐在を通じて徐々に身に着ける要件ということになる。

インタビューでは、12項目のうち最も大切なものを訊ねた。その結果はk)主体性発揮の資質が6名と最も多く、j)異文化適応の資質、l)日常や家族の適応がそれぞれ3名だった。通常、必要最低限の英語力を兼ね備えた者が駐在員に任命されるので、a)は選ばれなかったと推測できる。

最も多かったk)主体性発揮の資質は、担当業務を遂行するための原動力となるコアな要件と考えられる。市村（2015）は、国内の新卒クラスの若手社会人のス

キル課題を探るインタビュー調査により、就業力（ジェネリック・スキル）が発揮されるまでの大まかな構造を整理した⁹⁾。まず担当業務に対する当事者意識や責任感を含む《主体性》により、何らかのアクションを起こすための課題認識をもつ。その課題認識が原動力となり各種ジェネリック・スキルが発動する。それらはコミュニケーション能力により、周囲に働きかけられ、具体的なアクションになるという構造である。

では、グローバル人材、または海外駐在員として主体性を発揮するとはどのようなことか。対象者たちからは主に次の3つが挙がった。

- 待っていても何も進まない。自分がこれを担当し解決するという当事者意識を持つこと
 - 本社の方針と現地の事情の狭間で、現地のビジネスをどうしたいのか、判断の軸を持って行動すること
 - 3～5年という限られた駐在期間で、いかに現地に貢献するか、成果を産むかを構想すること
- こうした主体性を発揮し、行動に移さなければ、現地スタッフからの信頼は得られにくく、効果的に協働することが難しい。

以上のように、海外で活躍できる人材にまず求められる要件は、意思疎通が図れる英語力に加え、主体的に異文化に対処し行動するための資質群と日常生活を含む異文化適応能力である。語学としての英会話力は中学高校レベルの基礎力があればあとは慣れの問題で、現地に飛び込めば否応なく最低限度の意思疎通はできるようになる。一方、主体的に行動する姿勢や異文化に適応する資質は、知識としてわかっている、できるようになるまでに様々な実体験からの学びが必要で時間もかかる。しかし、ベントン（2012）が指摘する

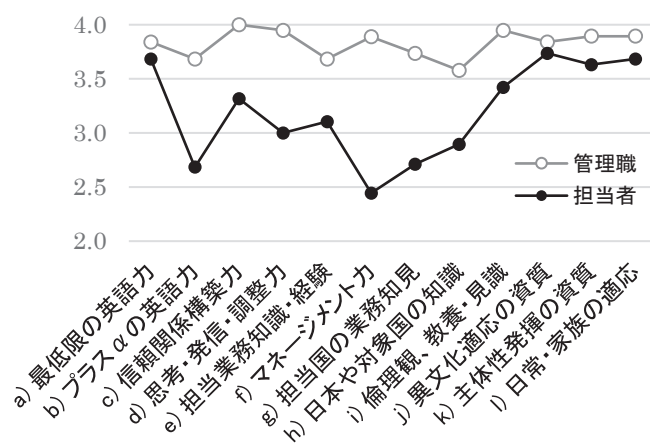


図5 各要件の必要度：若手担当者と管理職

ように、近年、日本の若者には異質な他者との係わりを避け、海外に出たがらない内向き傾向がみられる¹⁰⁾。グローバル人材という用語の強化のみに眼がいきがちだが、前述の藪田(2015)がいう異文化間能力、さらには異文化間能力に外国語の運用力を加えた異文化間コミュニケーション力を大学教育課程の内外でいかに滋養するかが、実は重要な課題である。

4 グローバル人材要件の実相

大学教育において海外で、または外国人との協業で活躍できる人材を育成する第1歩は、グローバル人材の各要件、または異文化コミュニケーション力の発揮のしかたの多様な実態を、学生たちに実感させることではないだろうか。本章では、企業のグローバル化の進行度合い、対応相手、仕事の考えかたの相違の3つの側面から、それらの幅と奥行きについて、これまでの調査で知り得た範囲ではあるが整理を試みる。外国人と日本人とのビジネス上の文化比較をするのは本稿の目的の範囲を超え、かつそれを包括的に論じる知見が筆者にはない。より学術的な見地からの検証は、今後のグローバル人材研究者の研究に委ねる。

4.1 企業のグローバル化度合いによる要件の相違

企業または事業のグローバル化の度合いにより、求められる要件、またはそのレベルに温度差がある。日本生産性本部は「国際化指標 2010 モデル」において、企業のグローバル化の進行度合いを、A～Cのタイプに分類している¹¹⁾。輸出入の延長線上で海外拠点を配置するタイプAの企業は、ビジネスのグローバル化の初期段階にあり、国内ビジネスの比率が高い。これらの企業で海外事業に携わる者は、語学力よりも海外市場を切り開く熱意とタフさと、何もないところからビジネスを形成する主体的な動きがまず求められる。国内では海外部門自体が異質な存在であり、国内部門に海外の現状やニーズを理解させ動かす業務遂行力、特に社内調整力もカギを握る。

海外展開が進む多くの企業は、海外拠点を本国思考の調整で運営するタイプBに該当するだろう。これらの企業では、海外拠点を円滑に運営するマネジメント能力と、本社の方針と現地の事情の両方を踏まえつつ、最適な解を導く調整能力、語学力が必要になる。

グローバル化がさらに進んだタイプCの企業では、

ローカルに権限が委譲され現地が主体的に運営する体制に移行が進んでいる。経営の最適化のため「前衛」の経営・管理は現地人材が担い、駐在員は「後衛」の位置からそれらをサポートする。企業の理念や戦略を共有しつつ現地が独自性を発揮するためには、本社本位の発想から脱却し、現地を理解し尊重しつつ調和を図るより高度なマネジメント能力が求められる。

海外に進出した企業では、現地の経済環境に即応しつつ、現地と日本の双方が Win-Win の関係になれる組織管理・運営の最適化が急務となっている。白木(2012)は、ASEANに展開する日系企業の調査において、現地での操業年数が長い企業ほど現地管理職人材が育ち、日本人管理職への評価が厳しくなると指摘している¹²⁾。操業年数の長さは、国際化指標 2010 モデルのグローバル化の進行と同期する面が多いと推測できる。輸出から始まった事業が拡大し現地人材が育つにつれて、権限の現地への委譲も進行し、駐在員が果たすべき役割も変化していく。それに伴い、日本人管理職に求められるスキル要件も変化する。

4.2 対応相手による求められる要件の相違

異国に暮らす駐在員たちは、実際に日々どのような人々と接し、どのような困難に直面しているのだろう。これまでのインタビュー調査を通じて、ジグソーパズルをつないだものが次頁の図6である。海外駐在において対応する相手は多種多様だが、主な登場人物は社内、社外、日常生活の3つの場面に分けて整理できる。

4.2.1 社内の人々との対応

駐在員が職務上対応する頻度が最も高いのは社内の同僚である。その内、日本人は現地駐在員と日本本社にいる社員に分かれる。現地スタッフは職種ごとに採用された、いわゆるホワイトカラーの人と生産拠点のある企業では工場の工員に分かれ、それらヨコの関係に上司・部下のタテの関係が加味される。

日本人同士でも、現地駐在員と本社社員とでは、日本語は通じていても立ち位置が違う。本社サイドはなぜ現地は計画通りに事が進まないのかと苛立ち、現地サイドは現場の事情も理解せずには本社は「本社の論理」を押し付けると不満を募らせる。両者の狭間で、駐在員には現地・本社双方に、それぞれの意図や事情を伝え、折り合いを図る調整力が求められる。意外だったのは、駐在員同士の人間関係が最も難しい、との意見が多か

ったことだ。外国人とのやり取りの齟齬は文化が違
と割り切れるが、駐在員は仕事経験、駐在経験に基づ
く流儀や価値観がそれぞれにあってお互い譲らない。
駐在員同士は苦楽を共にする濃密な関係にあり、人数
が限られ狭い世界故に、一旦、人間関係がこじれると
逃げ場がなく辛いのだという。

現地スタッフのホワイトカラーの人は、高等教育を
受けており英語が話せることが多い。欧米圏以外の地
域でも人によって欧米への留学経験があり、欧米流の
ビジネスの進めかたに慣れているケースもある。さら
に中国、韓国など地域によっては、日本語が堪能な現
地スタッフを揃えやすい。日本語を学んだ人は、元々
日本に親近感があり、日本の企業文化に適応しやすい。
そのため駐在員にとっても協業がしやすい。
その対極にいるのが生産部門の工員である。多くの場
合、高等教育は受けていない。西欧地域をはぶき英語
は話せないで、意思疎通は現地語になる。実際、溶
接工の指導員としてインドネシアの工場に赴任した駐
在員は、赴任してから覚えた現地語の単語とジェスチ
ャーで「赤、レバー、引く」などの指示を出していた。
こうしたケースでは、言語面のみならず現地スタッフ

の異文化度合いが高く、意思疎通のハードルも高い。
進んで昼食を共にするなど、ものおせせずにとけ込む
異文化適応の資質や、技術力そのもので信頼を得る、
つまり態度で示すことが駐在員に求められる。

欧州では過去の戦争の経緯から、フランス人とドイ
ツ人のスタッフが協業する際、場合によって駐在員が
間に入りクッション役を果たすという。宗教について
も同様に、歴史的経緯と現在の状況を踏まえ細心の配
慮が必要になる。さらにインドでは、人員の配置や昇
進を決める際、スタッフの出身カーストの違いに配慮
しなければトラブルの元になる⁵。

4.2.2 顧客など社外の人々との対応

社外の対応相手は、顧客または顧客企業、仕事を発
注する取引先、政府・監督官庁などに大別できる。顧
客企業や取引先は、現地に進出している日系企業と現
地企業に分かれる。現地企業は、顧客も取引先も現地
が主で外国人との対応に慣れていない、いわゆる地場
企業と、海外取引に慣れている企業に分かれる。

ビジネス上の共通語は英語だが、アジアや中東など
では、たとえ事務レベルの交渉は英語でも、トップ同
士の会談では現地語というケースもあり、経営者には



図6 対応相手による求められる要件の相違

英語のみならず、現地語が求められることもある（できないときは通訳が入る）。中国、韓国では、日系企業側が現地語で話すことで、それだけ相手を尊重し真剣に現地のことに取り組んでいると信頼感を深められるという。ドメスティックな地場企業への営業や交渉事は、現地の流儀に精通し現地語で対応できる現地スタッフが担当することが多い。銀行のように主な顧客が日系企業の場合、対応相手も日本人のケースが多く、国内とあまり変わらない営業活動ができるようだ。いずれにしても、仕事の進めかたは現地の流儀に従うことになるので、現地の法令、商習慣、仕事の進めかた等を把握しておかねばならない。

政府・監督官庁との対応では、当然のことながら現地の流儀に従う。公用語である英語が主だが、アジア、中東は現地語のケースもある。イスラム圏では宗教上の手続きの都合で休日が直前にならないと決まらなかったり、急に予定が変更されるなど、現地の意向に振り回されることも多い¹⁶⁾。

4.2.3 日常生活で付き合いの人々との対応

日常生活では住居の大家や不動産業者、メイド（特に東南アジア）、公用車の専属運転手、近所の商店やレストランの店員、電気水道等の工事業者、タクシーの運転手などがまず挙げられる。加えて駐在員の家族、日本人会など同胞との付き合いがある。

大家やメイド、近所の商店やレストランの店員など、日常生活で接する現地の人々は、異文化の際たる対応相手である。多くの国々では時間感覚が日本人よりも緩い。たとえば、水道工事業者が約束の日時に来ず、待ちくたびれて連絡すると「今日は忙しいので明日行く」と言われ、翌日も結局来ない、ということはしばしば起こる。欧州ではだいたい英語が通じるようになったが、アジア、中東、中南米などでは多くは現地語か、英語が単語レベルで通じるのみだろう。もちろんこれらは、たとえばレストランで料理を注文するなど、業務遂行上の意思疎通に比べれば単純なやり取りが多いが、お互い相手の文化に慣れていない分、些細なすれ違いの積み重ねが大きなストレスになる。

過去の戦争の歴史から、東アジアの国では日本人へのネガティブ感情を抱く人もいる。そうした感情は仕事上の付き合いよりも、行きずりの相手との接触で露骨に表出されがちだ。実際、タクシーを止めると「日本人は乗せない」と乗車拒否されるケースはよく聞く。

対照的にイスラエルでは、通りを歩いていて不意に声をかけられ、「君は日本人か？ 私の母は日本人に命を救われた」と感謝されることがあるという¹⁷⁾。中南米には、100年余りに渡る日系移民の歴史がある。移民の人々が現地に融合し、現地社会に貢献する努力を積み重ねた結果、日本人の勤勉さや誠実さが認知され、日本人は信用できるというイメージが形成されていて親日的で仕事がしやすい。東南アジアや中東では、「Made in Japan」のモノ作りへの信頼はいまだ厚く、日本人に一目置く。

駐在員にとって本来、安らぎの場が家庭であり、心を許し合えるのが家族であろう。駐在員本人は仕事という目的があり現地赶赴するが、家族は現地赶赴するか、日本に留まって暮らすかに拘わらず、自発的な理由ではなく駐在員の都合で、新しい生活を余儀なくされる。そのこと自体が、家族にとって大きな精神的負担であることを忘れてはならない。生活環境や安全・衛生面、買い物や食事、友人関係、子供の教育、さらに病気の際の対処など一事が万事、日本とは勝手が違う。駐在員自身も新しい職場環境でプレッシャーと闘いながら仕事をしているが、その配偶者はそれ以上に不安な思いをしている。一方で、不慣れな環境故に家族同士が気遣い、助け合うようになり、国内にいるときよりも絆が強まることもある。いずれにしても、駐在員にとって、家族、特に配偶者へのサポートは、職場とは質の異なる異文化適応課題になる。

欧米先進国以外への駐在では、安全面において日本での日常感覚とは次元の違う配慮が必要になる。中南米の駐在員は防弾車に乗る。その一人であり海外経験豊富な対象者は、インタビューの1週間前に暗がりを歩いていて強盗にあった体験を語ってくれた。ミサイル攻撃防御用のシェルターを備えたビルに勤務するイスラエルの対象者は、十分に備えているという慣れが怖いという。駐在員の家族は、自由な外出も制限される。気晴らしにウインドウショッピング、独りでブラっと散歩、ができず、配偶者は家に閉じこもりがちになる。子供たちも通学は親が車で送り迎えし、子供同士で出かけるにも親が付きそう。近所の公園で気ままに遊ぶ、という日本なら当たり前のことができない。家族にとって日常の一つひとつがストレスになる。

現地の日本人会などの親睦団体での付き合いは、異国での生活をよりよくするための助け合い、情報交換

の場になる。一方で閉じられたコミュニティになりがちで、付き合いがいろいろいい、趣味が合う/合わないなどで人間関係が難しかったりする。

4.2.4 求められる語学力の相違

求められる語学力は、対応相手や職種によりまちまちである。本社とのリエゾン業務が中心の駐在員のケース、中国、韓国など日本語ができる現地スタッフを揃えやすい地域、規模が大きく駐在員が大勢いる事業所では多くが日本語で事足りることもある。営業や事業企画などの対外折衝の多い仕事では語学力も重要だが、エンジニアなどは内勤が多く、技術知識が共通理解となり言語を補完できるので語学力の重要度は相対的に低い。

英語で高等教育を受けた人の中には、英語が堪能なことがエリート証と受け止め重視する人もいる。他地域に比べ、欧州はイギリス以外の国でも英語が堪能な人が多く、相応の英語力が求められる。さらにネイティブスピーカーの国では、より一層の英語力が求められ、たとえば子供の頃よく見たテレビ番組など、話題の文化的背景を知らないと会話に割って入れない。同じ英語圏でも英米で温度差があり、「*英国人は外国人に対して分かりやすい英語を話そうとする人が多いが、米国人は英語が話せて当たり前、話せるからアメリカにきているのだしょという姿勢*」で手加減がない。アメリカは様々な国からの移民で成り立つ社会であり、英語がアメリカ社会またはアメリカ人の紐帯となっているからだろうか、いささか不寛容な面があると多くの在米駐在員たちは感じている。

4.2.5 マクロとミクロの視座

前出の Meyer (2014) はビジネス上の文化的な差異を国別にマッピングしつつ、それらは平均であり、個人差や地域性などにより散らばりがあることを留意点として挙げている。図6は、その散らばりについて駐在員を中心点に、日常で出会う人々という切り口で表したものである。海外の人々との対応においては、国や民族などのマクロな文化的特徴という主軸と、職場等のより狭いコミュニティや個人差というミクロな特徴の軸と、複眼で異文化状況を捉える必要がある。

同じ国でも相手により業務遂行上の役割や利害など関係性が異なり、様々な個人差があり、ものごとの受け止め方も千差万別になる。3.2 で英語の流暢さや論理的思考力で例示した通り、グローバル人材要件の適

切な発揮のしかたも相手に応じて変化するため、対応のコードスイッチ能力が求められる。

4.3 仕事の考えかたの相違

外国人と日本人との間で起きる仕事上の齟齬は、何が原因なのだろうか。徳永 (2009) は、日本で働く外国人が仕事上、日本人に抵抗や困難を感じる項目を調査した¹³⁾。その結果は言語力 (59%) をはぶくと、仕事の進め方が最も多く 31% が抵抗や困難を感じ、文化習慣が 18%、人間関係が 12% と続く。海外拠点では仕事の進めかたを現地に適合させている面があり、国内調査の結果をそのまま適用できないが、海外においても仕事上のやりとりで相当の戸惑いを感じていると推測できる。ここでは、異文化間コミュニケーションの実相を、仕事の考えかたを切り口に整理する。

4.3.1 雇用形態と Job 概念の相違

駐在員と現地スタッフとのすれ違いの起点は、雇用形態の違いに起因する職業の捉えかたの差である。守屋 (2014) は、欧米などの企業は職務主義をとり、職務記述書に職務内容や権限、責任範囲を明記する一方、日本企業は属人主義を取り、様々な職種を経験させてその企業に適応するジェネラリストの養成に重きを置き、職務範囲が柔軟で明確でないと対比する¹⁴⁾。駐在員の大多数はいわゆる総合職として、その企業が営む事業に適応できるであろうポテンシャルで採用された人材であり、基本は終身雇用で職種も変わり得る。近年、日本人のキャリア意識が変わりつつあるとはいえ、意識は「就社」であろう。それに対し、海外では文字通り「就職」で、現地スタッフは、たとえば「〇〇の営業を担当する仕事」のように基本的に Job 単位で、その Job に必要な能力の持ち主が採用され、その Job に見合う成果を挙げられなかったり、その仕事が無ければ雇用も解消される可能性が高い。

加えて、自分が担当する職務の範囲や役割、つまり「Job」の概念が異なる。ある対象者が「日本企業はサッカー型、欧米企業はアメフト型」と例えていたのが言い得て妙である。サッカーはその場の状況に応じてそれぞれが有機的に動き、ディフェンスが攻撃に参加したり、守備に穴が空かないようポジションを超えてカバーし合う。日本企業も同じで、各従業員の担当役割は大まかに決まっているが、周囲の状況に応じて役割の幅が伸縮したり、自発的に多忙な同僚の仕事を手

伝ったりする。そうした臨機応変な対応ができることがよしとされる。一方、アメリカンフットボールでは個々のポジションの役割が厳密に決まっており、その役割に徹してプレーする。欧米に限らず日本以外の地域はほぼ後者に当たり、いわゆるジョブ・デスクリプション（職務記述書）により担当・責任範囲、目標などが明確に規定され、自分の担当分野で専門知識やスキルを最大限発揮して成果を上げるプロフェッショナルな動きが求められる。

両者の違いは、西洋人は特定の事象を周囲の文脈から切り離して捉え、お互いの独立性を重んじる傾向があるのに対し、東洋人は事象を相互の関連性から捉え、他者との協調を重んじる傾向があるというニズベット（2014）の文化比較に符合する¹⁵⁾。ただし、日本以外でサッカー的な動きが求められるのは韓国くらいとの意見もインタビューでは聞かれた。中国では野球に例えて、野手と野手の間に飛んだ打球はお互いに取らないといい、同じ東洋人でも行動様式が異なる。

この雇用形態と Job 概念の違いを起点に、各地域の歴史や文化、家族観や地域コミュニティでの関係性、宗教を含む価値観や慣習の違いが加味されて、仕事に関する考えかたは日本とその他の地域で大分異なり、駐在員と現地スタッフの間でさまざまな軋轢や思わぬ誤解を生んでいる。以下、その主要例から説明する。

4.3.2 担当職務の領域

駐在員が部下の現地スタッフに会議での通訳を依頼したら、「私は通訳ではない」と言われたり、事業企画の仕事で、企画のためのリサーチを依頼したら、「それはリサーチャーの仕事でプランナーである私の仕事ではない」と断られ、面食らうことがよくあるという。Job 採用では、ジョブ・デスクリプションに規定された職務がその人の仕事であり、その結果が昇進や昇給に繋がる成果である。ジョブ・デスクリプションにならない業務は、自分の仕事ではない。隣の席の同僚が遅くまで残業しても、自分の仕事が終われば定時で帰るのが当たり前だ。それは冷たい人、非協力的な人だからではなく、他者の担当領域に踏み込む権限がなく、その役割も付与されていないからである。

いちいち指示しないと現地スタッフが動かないことに、駐在地域を問わず多くの駐在員は戸惑い、苛立つ。日本企業の若手社員は、「1 を言われたら意を汲んで 10 をせよ」と教育されていることが多いだろう。海外

現地スタッフの多くは 1 を言われたら 1 しかしないので、「10 を期待するなら 10 を指示せよ」となる。しかし、指示・命令がなければ動かないのは、現地スタッフが怠け者だからでも、やる気がないからでもなく、前述の Job の捉えかたの違いがあるからである。1 を言われたら 10 をせよ、は日本人が言外の意を汲むことに慣れた high-context 文化の故ともいえる。一方、同じ high-context 文化であるアジアや中東などの地域は、Job の捉えかたが西欧型であることに加え、意思決定がトップダウン型で命令により動くことを基本とする（前出：Mayer, 2014）ことも手伝って、10 の指示を求めるのであろう。

さらに、ある担当者との別の担当者の境界に明確には割り当てられていない業務があったり、状況の変化に伴って新たな業務が発生したりする。日本企業では「報連相」という用語に象徴される上司や同僚との密な情報交換を基に、臨機応変にカバーする。これを海外で求めても、なかなか定着しない。そうした穴をカバーするには、上司の明確な指示と厳密にはジョブ・デスクリプションという契約の変更が必要になる。

4.3.3 キャリア形成意識

外国人との協業では、仕事でミスしても認めない謝らないことや、自己主張の強さに戸惑うこともしばしばである。殊に人事考課の際にその傾向が表れ、小さな成果を過大に申告したり、賃金アップを求めてきたり、対応の難しさを訴える対象者が多い。終身雇用が前提の日本企業では、人事考課は成果のみならず年功を含め組織内のバランスが考慮される。一方、Job 採用の海外では専門性が人材としての価値であり、担当職務の成果がその証になる。年功で順番に昇進・昇給するわけではないで、食欲にならざるを得ない。

現地スタッフの離職率の高さも課題となっている。特に 20 代のスタッフは、日系企業での職務経験をもとに、数年後に賃金の高い欧米系企業に転職（ステップ・アップ）する傾向にある。所属企業へのロイヤリティが低いと嘆く対象者が多いが、これも就職/就社意識の差であり、本人の専門性や期待役割をジョブ・デスクリプションで規定する仕組みの故といえよう。前出の守屋（2014）は、ジェネラリスト志向の日系企業に長くいても専門性が磨けないため、まずは新卒で入りやすい日系企業に就職し、専門性を求め欧米系などの企業に転職すると分析する。萩原（2013）はアジア

地域のための調査ではあるが、転職により昇進と賃金アップを実現している実態を明らかにしている¹⁶⁾。彼らが求めるものは専門性向上による自律的なキャリア形成と、成果に見合う賃金なのである。

4.3.4 ハラスメント

仕事の考えかたのギャップでもう一つ特筆したいのが、ハラスメントの問題である。部下の現地女性スタッフが懐妊したことを聞いて、「来月の出張（飛行機での移動を伴う）は別の人に替わってもらいましょう」と日本人上司が言い、問題になったケースをアメリカで聞いた。日本人上司は彼女の体調を気遣っての判断であり、日本人はそうした配慮こそ上司の役目と考えるのが一般的だろう。しかしその女性スタッフは、ジョブ・デスクリプションに基づく仕事領域を強制的に制限されたと危機を感じた。他にも、休日出勤の依頼の際、無理強いしない配慮のつもりで、日曜日に教会に行く予定があるか尋ねて問題になったケースがある。

人前で部下を叱責しない、(相手との関係性によるが)プライベートなことに立ち入らないことなどは、日本人も常識の範囲で判断ができよう。しかし、悪気がなかったり、相手を気遣ってする発言や行動は難しい。アメリカの場合、雇用やJob概念の相違に加え、多民族国家故の多様性への配慮と、訴訟社会故により厳格な、または日本国内とは質の異なる配慮が求められる。

5 グローバル化の中の日本人

5.1 グローバル人材育成の本質

筆者の第1論文では、日本人の海外駐在員特有のグローバル人材要件とその構造を明らかにした。本稿では、海外駐在員へのインタビューを基に、それらが現場感覚として妥当であることを確認した。加えて、グローバル人材要件の実相を抽出し、具体例を交え考察することで、大学教育等におけるグローバル人材養成で考慮すべきことの材料を提示した。

異文化コミュニケーションの現場では、マクロな文化的特徴と共に、職場などのミクロな特徴やJob概念の相違など多面的に異文化環境を捉えることが重要であることは第4章で述べた通りである。しかし、それらは本調査を通じて知りえた一部の側面に過ぎない。紙面の都合で割愛するが、仕事の考えかたについては、家族やプライベートなどの価値観や宗教観による仕事の取り組みかたの違い、仕事の組み立てかたや仕事の

品質の考えかた、時間や約束の観念など、重要な切り口が他にもある。それらグローバル人材要件の実相を事例として知ることにより、「我が事」として実感する想像力を鍛えることは、異文化間コミュニケーション力を滋養する上で有効な手段の1つと考える。しかし、知識として知ることには限界がある。想定外の事態がしばしば起きる異文化対応の現場では、知識に加え対応力がものをいう。コミュニケーションのありかたに絶対的な正解はなく、すべては時と、場合と、相手によることを忘れてはならない。

第1論文では、グローバル人材育成の課題として、異文化適応の資質や論理的思考力、課題解決力などを挙げた。グローバル人材とは語学力に留まらず、さらにそれ以上に、自分が置かれている異文化環境を早期に学習・認識し、相手や状況に応じて、異文化間コミュニケーション力を発揮できる人である。それらの根底にあるのは、対応相手の思考・行動を否定するのではなくまずは受け止め、自分が置かれた状況を理解し、目の前にいる相手とわかり合おうと、想像力を働かせて真摯に考える《主体的なマインド》である。グローバル人材を育成するとは、そうした柔軟で強靱なマインドを滋養することに他ならない。

5.2 日本人が日本人であるために

グローバル化の中の日本人はいかにあるべきか。俯瞰的に捉えようと、狭い意味での職業上の能力・スキルを超えて、むしろ「高邁な精神にあふれた日本人の姿」(前出: 西山, 2014) が浮かび上がる。《日本人の強みを活かしつつ、個性を発揮し、地球規模の発想から地域に貢献しようとする》主体的なマインドを持った人。それが、本調査を通じて対象者たちのことばを紡いだ結果として立ち現れた、あるべき日本人像である。

礼儀正しさや勤勉さ、誠実さ、中庸の精神、思いやりなど、一般に日本人の特徴とされる資質は海外では好意的に受け止められている。仕事に関しても、たとえば中東では、「欧米はお前らは非文明という姿勢で入り、中国・韓国は安さを武器に入り、売ってさようなら」の傾向があるが、日本人は人種や宗教に関し比較的に分け隔てなく現地と対応し、緻密に計画を立て約束通りに完成させる¹⁸⁾。出来上がった後も責任をもってサポートする、と長い目でみて評価されている。第1に、そうした日本人の強みを活かすことが基本であ

る。この国は時間に寛容だから 10 分くらい遅れても問題ない、ではなく、約束の時間は守る。そうした地道な積み重ねにより、日本人とはこのようなものだと認識され、リスペクトされる。

第2に、その人らしさが仕事で発揮されてこそ、日本人らしい人を超えて、個性ある一個人として「by name」で認知される。個性の発揮のしかたはさまざまだが、対象者からは主に次の3つが挙げられた。

- 仕事上の専門性、能力の高さで貢献する
- 日本や相手国の、たとえば歴史や文化について、相手を尊重しつつ自分の理解や考えを表明する
- 人生哲学や仕事上の倫理観など、確固とした自分の考えを示し、ブレずに判断し、行動する

たとえば、法規制がなく他社も廃液を垂れ流しているからそれでいい、ではなく、現地に不利益なことはしない。現地に貢献するために、国際社会の一員としての倫理観、仕事を進める上での哲学を自分の中に確立することは、目立たないがキーポイントである。

第3に、単なる日本からの視点、所属企業の視点から脱却し、地球規模の視点から発想し、地域社会に貢献することが求められる。自国・自社・自分を利する発想、自分の可能性を試すという自己都合の発想ではなく、その国・地域・人々のために何ができるか、という発想である。本稿で定義したグローバル人材要件を総動員して異文化間コミュニケーションという格闘の過程で、個々人の個性を主体的に発揮することからのみ、その答えは導き出されるのではないだろうか。

注

- [1] 底辺の楕円部分は、ビジネス上の要件ではないことから第1論文では含めなかった。しかし、調査の過程でそれらの重要性を指摘する声が多く挙げたことから、2017年の第4次調査後に追記した。
- [2] 筆者および、横浜国立大学学務部職員各回 1~2 名（岸信治、関富士夫、栗原淳、春山慶太、野泰輔、小林恭平。年度により参加者は異なる）で実施した。
- [3] アンケートは対面で実施した。否定的な回答を選びにくいバイアスがかかることが想定されたため、選択肢5以外を選んだ対象者には違和感がないか、追加質問し、ネガティブ意見を含め抽出に努めた。
- [4] カギカッコ内の斜体文は対象者の発言の抜粋である。わかりにくい係り受け等、主旨を損なわない範囲で筆者が修正して掲載した。
- [5] 同郷の下位カーストの人を上位の人よりも上の地位に昇進させた結果、休暇で帰郷時に、昇進した人が殺害されたケースがあると聞く。

- [6] UAE ではヒジュラ暦と呼ばれる太陰暦を採用しており、宗教家が月の満ち欠けをみて祝日を決める。該当日の数日前に確定したり、変更になることもある。UAE 調査時、企業訪問日が祝日になり慌てた。
- [7] 1940 年、リトアニアのカウナス領事館領事代理だった杉原千畝は、外務省の命令に従わず、ナチス・ドイツの迫害を逃れてきたユダヤ避難民たちに大量のビザ（通過査証）を発給し命を救った。
- [8] キリスト教文明以外の世界は「非文明」であり、そうした他者世界を文明化するという独善が、ラテンアメリカの植民地化の過程にあった¹⁷⁾。

引用・参考文献

- 1) 市村光之. (2018). 海外で活躍する「グローバル人材」に求められる要件の構造. グローバル人材育成教育研究, 第5巻第2号, 1-12
- 2) 経済産業省. (2010). 産学人材育成パートナーシップ グローバル人材育成委員会報告書
- 3) 文部科学省, 産学連携によるグローバル人材育成推進会議. (2011). 産学官によるグローバル人材の育成のための戦略
- 4) 内閣官房, グローバル人材育成推進会議. (2011). グローバル人材育成推進会議 中間まとめ
- 5) 日本経済団体連合会. (2011). グローバル人材の育成に向けた提言
- 6) 西山教行. (2014). 私事化する教育と言語教育の可能性 「グローバル人材」再考, 233-255. くろしお出版
- 7) 薮田由己子. (2015). グローバル人材とグローバルマインド育成に関する一考察. 清泉女学院短期大学研究紀要, 34 号, 53-62.
- 8) Meyer, Erin. (2014). The Culture Map. PublicAffairs
- 9) 市村光之. (2015). 就業力と大学教育. AP/FD ニュースレター創刊号. 横浜国立大学: <http://www.yec.ynu.ac.jp/book/#page=5> (2019 年 3 月 16 日参照)
- 10) ベントン, キャロライン. (2012). いま、なぜ若者は海外へ行かなくなったのか、グローバル人材を育てる. 6-27. 筑波大学附属学校教育局編, 東洋館出版社.
- 11) 日本生産性本部. (2011). 企業の人材マネジメントの国際化に関する調査報告書.
- 12) 白木三秀. (2012). 日本企業のグローバル化と海外派遣者. 日本労働研究雑誌, 2012 年 6 月号
- 13) 徳永英子. (2009). 日本人就業者と外国人就業者とのギャップは何か. 研究紀要 Works Review Vol.4
- 14) 守屋貴司. (2014). タレントマネジメント論(Talent Managements)に関する一考察. 立命館経営学, 第53巻 第2・3号
- 15) ニスベット, リチャード E. (2014). 木を見る西洋人 森を見る東洋人. ダイヤモンド社
- 16) 萩原牧子. (2013). 彼らは本当に転職を繰り返すのか. 研究紀要 Works Review Vol.8
- 17) 清水透. (2017). ラテンアメリカ五〇〇年. 岩波現在文庫

受付日 2019 年 5 月 7 日、受理日 2019 年 8 月 28 日