

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構造 (海外駐在経験者へのインタビュー調査から)

市村 光之^A

The Structure of Intercultural Competence Factors for Japanese Business Persons (Based on Interviews with Experienced Staff of Overseas Assignment)

Mitsuyuki ICHIMURA^A

Abstract: This paper is to clarify the required intercultural competence of Japanese business persons working in overseas through the interview survey. The fundamental factors to successfully collaborate with foreign people are (1) cooperative and responsible attitudes in adjusting themselves among the cross-cultural situation and (2) knowledge of each of the countries such as history and culture. Based on these, the tasks are accomplished by using (3) expertise and experience in the required business field and (4) the practical job performance skills, i.e. the ability to develop mutual trust and the ability to think, discuss, and negotiate logically and critically. Through the collaboration process, (5) the language skills are used as the communication tool. Japanese often equate the language skills in English with the intercultural competence. However, the other factors are also crucial. Among them, the college level education has a compelling need for (1) and (4).

Keywords: global competency, intercultural competence, cross-cultural communication, higher education

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、高等教育

1 はじめに：グローバル人材の要件とは

本稿の目的は、日本人が海外において、または外国人との協業において求められる「グローバル人材」要件の構造を明らかにし、大学等でグローバルに活躍できる人材を輩出するために育成すべき資質、スキル等をより具体的に示すことにある。

企業の海外進出の進展に伴い、日本国内とは異なるビジネス環境への適応、多様なバックグラウンドをもつ人々との協業による成果の最大化が課題となり、グローバル人材の養成が大学教育に求められている。経済産業省は 2010 年、グローバル人材を「グローバル化が進展している世界の中で、主体的に物事を考え、多様なバックグラウンドをもつ同僚、取引先、顧客等に自分の考えを分かりやすく伝え、文化的・歴史的な

バックグラウンドに由来する価値観や特性の差異を乗り越えて、相手の立場に立って互いを理解し、さらにそうした差異からそれぞれの強みを引き出して活用し、相乗効果を生み出して、新しい価値を生み出すことができる人材」と定義し、グローバル人材の共通要件を挙げた¹⁾。翌年には、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ている²⁻⁴⁾。これら官公庁等が挙げたグローバル人材要件を表 1 (P.2) に整理して示す。一連の提言で共通に挙げられているのは (ア) 言語力を含むコミュニケーション・スキル、(イ) 社会人基礎力に代表される汎用的スキル、(エ) 異文化対応や主体性などの資質の 3 種である。産業界に関わりの深い経産省、経団連はこの 3 種に留まり、教育を司る文科省などは (ウ) 教養や専門分野の知識を加えている。

いずれにしても、これらはグローバル人材に求めら

A: 横浜国立大学高大接続・全学教育推進センター

表 1 官公庁等、関係各所が挙げたグローバル人材要件の整理表

	経済産業省	文部科学省	内閣官房	日本経済団体連合会
(ア) 言語力を含むコミュニケーションスキル	・外国語でのコミュニケーション能力	・異なる言語、文化、価値を乗り越えて関係を構築するためのコミュニケーション能力	・要素Ⅰ：語学力・コミュニケーション能力	・多様な文化・社会的背景の同僚、顧客、取引先と意思疎通を図る外国語によるコミュニケーション能力
(イ) 汎用的スキル	・社会人基礎力	・新しい価値を創造する能力	・(加えて)課題発見・解決能力、チームワークと(異質な者の集団をまとめる)リーダーシップ、公共性・倫理観、メディア・リテラシー等	・社会人基礎力
(ウ) 教養、専門分野の知識		・日本人としてのアイデンティティを持ちながら、広い視野に立って培われる教養と専門性	・(加えて)幅広い教養と深い専門性	
(エ) 異文化対応などの資質	・異文化理解・活用力	・協調性 ・次世代までも視野に入れた社会貢献の意識	・要素Ⅱ：主体性・積極性、チャレンジ精神、協調性・柔軟性、責任感・使命感 ・要素Ⅲ：異文化に対する理解と日本人としてのアイデンティティ	・日々変化するビジネス現場で様々な障害に臨機応変に対応するため、既成概念に捉われず、チャレンジ精神を持ち続ける姿勢 ・海外との文化、価値観の差に興味・関心を持ち柔軟に対応すること

れる要件の概念の提示であり、その詳細までには至っていない。たとえば、「外国語でコミュニケーション」を図るためにはどんな能力が必要なのか、「社会人基礎力」には様々な要素が含まれるが軽重はあるのか、国内のそれと違いはあるのか、さらに外国人との対応でそれぞれの要件はどのように作用するのか、具体的にはわからない。一方、グローバル人材を求める企業側も、海外対応で何が課題となり、どんなことができる人材が必要なのか、明確には発信できていない⁵⁾。

「グローバル人材」というキーワードからダイレクトに連想することは語学力であり、その第一は英語であろう。学生の多くは、グローバル人材＝英語力＝TOEIC のスコアという図式で考えがちである。大学側も、英語を中心に語学教育の強化および海外留学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。大木(2014)はこうした現状に関して、社会に出て現実に英語を使うことが期待されている人材は同年代の10%(約11万人)に過ぎない点、および英語力はグローバル人材要件の1つに過ぎない点を挙げ、英語教育と海外経験のみを重視する傾向を課題とし、社会への出口たる大学教育においてどのような人材の育成を目指すのか、大学人としての良識が問われていると指摘している⁶⁾。

本稿は、民間企業の海外駐在経験者へのインタビュー調査により、「ビジネス上のグローバル人材要件」の実態を明らかにする試みであり、それにより大学教育におけるグローバル人材育成のありかたの再検討を促す試みでもある。異文化環境、または外国人との対応のどんな場面でのどのような困難に直面し、それらを克

服する過程でどんな資質やスキルを発揮しているか。実例をベースに明らかにすることで、大学側はグローバル人材とは何ができる人材なのかを確認できよう。

2 グローバル人材調査の概要

横浜国立大学のグローバル人材調査は2014～2017年度まで4次に渡り、2018年予定の米州調査をもって完了する計画である。第1次調査は2014年度に国内で実施し、グローバル人材要件を抽出した¹⁾。第2次調査以降は海外に赴き日系企業の駐在員を対象にインタビュー調査し、第1次調査で抽出した人材要件の妥当性、担当者と管理職の役職差、地域差による求められる要件の違いなどについて意見を求めている²⁾。

なお、本稿では第1次調査結果のグローバル人材要件について論じ、第2次以降の海外現地調査結果は米州調査後に取り纏め、次稿で公表したい。

2.1 第1次調査の対象者

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業特有のグローバル人材要件を抽出した。調査対象者は18社21名で、大きく3つのグループに分かれる。

- A) 金融、商社、製造、情報通信、建設、マスコミなどの業界・企業において、所属企業の立場で意見を述べるができる人事担当者、または海外対応部署の30代～50代の管理職(11社14名)
- B) 海外対応を現場で担当し、自分自身の体験として海外対応の難しさや戸惑いを語れる20代～30代前半の若手社会人(5社5名)

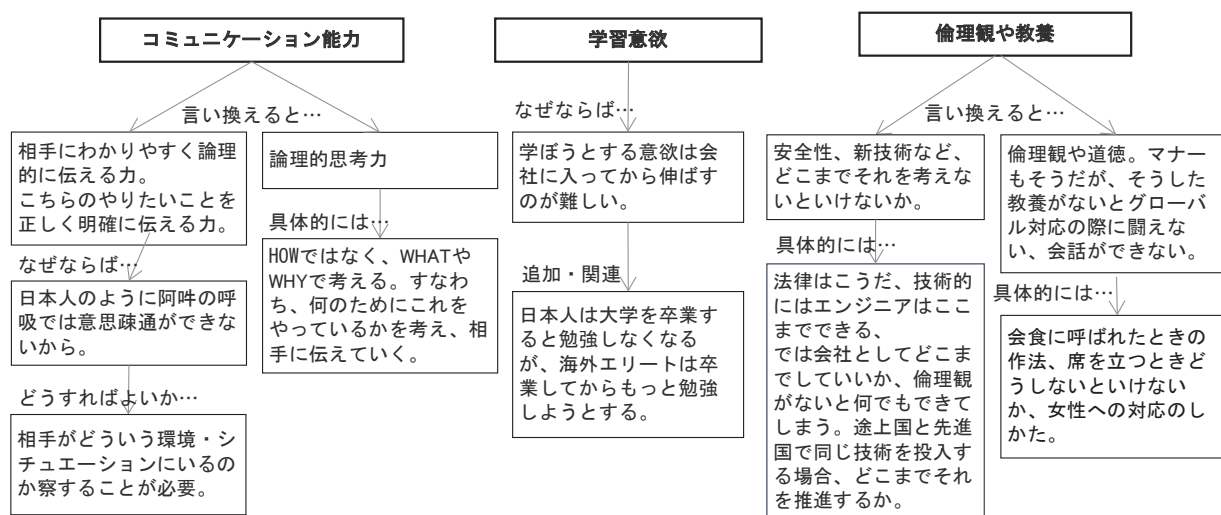


図1 グローバル人材要件の抽出例：対象者B（製造業・自動車、人事部 主任クラス）

C) 語学教育や海外研修事業を運営する立場にあり、様々な海外対応事例を見聞きし、総合的な視点から見解が述べられる、いわば有識者（2社2名）

2.2 調査方法

調査対象者には次の3つの質問項目を事前に提示し、各1時間程度の半構造化インタビューにより実施した。インタビュー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。

- グローバル対応における現状の課題（トラブルやミス・コミュニケーションの具体例、その原因および回避のために必要な能力、行動など）
- 前問 a) を踏まえ、グローバルに活躍できる人材として求められる最も重要な要件（3点程度）
- グローバル人材育成のため大学教育に求めること

2.3 グローバル人材要件の抽出

前述の質問 b) グローバル人材として求められる要件として対象者が挙げた用語は多岐に渡り、その用語が意味するニュアンスは人により異なる。たとえば「タフさ」には肉体的なタフさと精神的なタフさがあり、予想外のことが起きてもへこたれない精神的なタフさは気持ちを切り替えて現状を受け入れる「柔軟性」や「受容力」を含むこともある。そこで、半構造化インタビュー手法により、挙げられた要件を別の表現で言い換えを促したり、具体的な事例で説明を求めて、対象者がイメージする用語の意味の特定に努めた。

18社21名のインタビューの結果（1社で複数名の

場合は代表者1名の回答）、延べ74項目のグローバル人材要件が挙げられた。一例として、ある対象者が挙げた内容を整理したものを図1に示す。この対象者は3つの要件の1つに「コミュニケーション能力」を挙げたが、その意味するところは、ものごとを論理的に考えて、論拠を含め明確に伝える力である。さらにそれらが求められる背景には、外国人は日本人のように察する文化ではないことと、納得しないと動かない傾向にあるからとわかる。こうして抽出した要件の整理表を表2 (P.4) に示す。これらの要件は《言語スキル》、《汎用スキル》、《知識や経験》、《資質》の4種に分類でき、官公庁等の分類（表1）とほぼ一致する。

3 グローバル人材要件の全体像

日本人が、殊に日系企業の駐在員として海外で活躍するために求められる要件を表す概念図として、表1を構造化したものが図2 (P.5) である。本稿ではこの《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要件》をグローバル人材要件と呼ぶ。グローバル人材要件は、図2の底辺より①資質、②知識・教養、③業務の知識・経験、④業務遂行スキル、⑤語学力の5種に分けて考えられる。

①資質：グローバル環境に適応し、主体的に職務を遂行するための土台となる性格、人間性、価値観、態度などの資質群である。海外ビジネス・対外国人という異なる環境や関係性を自分なりに理解し、状況の変化や想定外の出来事に対応しつつ業務を遂行するために特に必要な資質群で、《異文化適応》に係るもの、《主

表2 本調査で抽出したグローバル人材要件の整理表

分類	グローバル人材要件 (カッコ内は言い換え、具体的に言うと)
スキル： 語学力 (4名：4件)	- あらかじめ高いレベルの語学は不要。現地で必要に迫られれば自然に身につく - 英語力 (大卒のメッセージを伝えられる基本スキルとしてTOEIC730点。外国人との協業でシナジーを出すには860点がスタートライン) - ネイティブ並みの英語力 (冗談が飛び交う会話に割って入り主張を通せる英語力)
スキル： 思考力と 発信力・調整力 (9名：12件)	- 批判的に考える力 (社会人基礎力に相当) - 明確に意思表示をする姿勢 (相手をリスペクトし、言うべきことを明確に伝える) - 説得力 (こちらの主張を理解・納得してもらって、仕事をしてもらう力) - 交渉力 (Win-Winの形を探す。この人が言うならと思ってもらえる人間関係を作り) - 異文化からシナジーを引き出していく力 (成果最大化のため互いの強みを活かす力) - 日本人の良さを活かして共創する力 (自分の持ち味とローカルの良さを組み合わせる)
スキル： 信頼関係構築力 (12名：13件)	- 相手から信頼される力 (誠実さや、うそをつかない、逃げない、といった姿勢) - 勤勉さやマメさ、おもてなしの心。自分の専門性を強くアピールする - こちらから主体的に話しかける、面子を潰さない、相手の文化を受け入れる姿勢 - 日本人の良さを海外でも体現する力 (時間を守る、礼儀正しい、を海外でも実践) - 人間関係構築力 (短期の関係性構築には、オープンマインドでパッと輪の中に飛び込んでいけるかが重要。長期的な関係性は、人として信用を集められるかが重要) - 相手の仕事やコミュニケーションのスタイルを理解する力 (国ではなく人によって異なる。相手のスタイルを見極めることが重要)
知識・経験： 業務の専門 (6名：7件)	- 業務に関する基本的な理解があるのが前提 (日本での自社の商売や仕事の仕方) - 基本的な職務スキル (日本国内でしっかり仕事ができることが何よりも重要) - 自分の武器・強みを持つ (仕事で力を見せつけると、相手はこちらの話を聞いてくれる)
知識： 教養 (8名：10件)	- 現地の歴史的・文化的背景の理解 - 相手国の仕組みや特徴を踏まえて対応する力 (特にイスラム教の地域) - 自国の理解 (日本人としてのアイデンティティがないと見なされると、相手にされない) - 自分の意見を持つ (日本の歴史、文化、経済などに見識がないとリスペクトされない)
資質： 異文化適応 (14名：20件)	- オープンマインド、自分の殻を破る力 (自ら積極的にコミュニケーションを取る) - 思いやり、理解 (ディベートで論破しても相手がそのように動くわけではない) - 偏見を持たず自分の常識で判断しない姿勢 (知らず知らずに新興国を下に見てしまわないように。理解できない相手でも、相手の背景に興味を持って話を聞く) - 相手と自分は違うことを受け入れる力 (食事の作法、時間の感覚、生活上の不便さ。なぜそう考えるのかと相手の生活習慣や文化的背景を理解する姿勢) - タフさ・柔軟性 (想定外の事態を受け入れる力、しょうがないと切り替える柔軟性) - かも知れない運転、リスクヘッジの力 (必ず保険をかけておくがしこさ)
資質： 主体性発揮 (6名：8件)	- 学習意欲 (現地で新しいことを学び吸収する持続力) - 好奇心・自律心 (環境の変化を自律的に把握し、自律的に考え行動) - 腹のくくり、覚悟 (1人で放り出されても絶対に成功させるという気持ち) - 責任感 (海外では自分の仕事を最後までやり遂げることが周りに認められる)

(カッコ内：対象者18名中そのグループの用語を挙げた人数と、挙げた用語の件数)

体的な行動》に係るものに分かれるが、本稿では《主体的な状況適応力》と総称する。

②知識・教養：①資質と共に本人のビジネス・パーソンとしての人格を形成する知識や教養である。高等教育レベルの幅広い教養、人生観、倫理観など汎用的な見識と、海外対応で特に求められる対象国や自国の歴史や文化、政治経済情勢、宗教などに関する知見に

分かれる。以上の①と②は、質は異なるがグローバル人材の土台となる要件と言える。

③業務の知識・経験：企業の海外駐在員として業務を遂行する前提となる要件である。国内・海外を問わず担当業務を遂行する上で共通に必要な知識・経験やマネジメント力と、法令、商習慣、マーケット事情など担当国特有の業務知見がある。なお、担当業務の

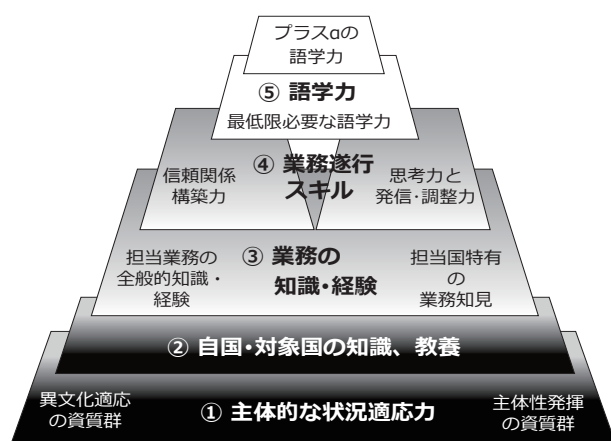


図2 グローバル人材要件の構造

「経験」はスキルの部分もあり、ひとくくりにするのはやや違和感があるが、次に述べる④が汎用スキルであるのに対し③は担当業務固有のものであること、および④の前提要件であることから1つにまとめた。

④業務遂行スキル：グローバルな環境下で、効果的に職務を遂行する上で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）群である。本調査からは、日本人が異文化の相手と協業する上で、自分とは異質な相手を認め合いリスベクトし合うことで生まれる《信頼関係構築力》と、価値観やビジネス・スタイルなどを異にする相手と意思疎通を図りよりよい成果を生み出すための《思考力と発信力・調整力》の2つに集約できた。ビジネスの場において、これらの業務遂行スキルは③業務の知識・経験と一体となって発揮される。

⑤語学力：母語の異なる人々と外国語で意思疎通を図る言語能力（多くは英語）は、2つに分けられる。その第1は、担当するタスクを遂行するための意思疎通に《最低限必要な言語力》になる。海外赴任または外国人との対応の初心者にとって必須の要件になる。なお、ここで言う「語学力」は広い意味での外国語によるコミュニケーション力ではなく、スピーキングやボキャブラリーなど狭い意味での語学力を意味する。さらに、外国人の相手と詳細に意思疎通を図ったり、会議等で議論するためには相応な語学力が求められ、冗談が飛び交う会話に割って入れるネイティブに近い流暢な語学力までレベルに幅があるため《プラスαの語学力》とした。プラスαの割合は、職務上の役割や対応相手、仕事内容などにより異なる。

①～⑤の位置関係は能力発揮の構造を表す。外国人

とのビジネス上の対応は、①資質と②知識・教養により形成された人間力を土台に、③業務の知識・経験に裏打ちされた④業務遂行スキルをもって実行され、それらを対応相手に発動するツールが⑤の語学力になる。語学はジェネリック・スキルの一つだが、④と分けた理由もそこにある。未熟な資質や業務スキル、または語学力で外国人と対応する体験を重ねることで、殊に失敗体験や想定外の事態から対処法を学び、各要件に当たる能力が修正または強化されグローバル対応力が高まるのが現実であろう。これら5つの要件はスパイラル構造で相互に係り合いながら、外国人との対応体験を経験化することでより確かなものになっていく。

図2に「コミュニケーション能力」という用語は敢えて入れない。《コミュニケーション》の概念は伸縮自在の幅があり、さまざまな要件との係わりで成り立つものであり、こうした概念図に1要件として位置付けるのはそぐわない。①～⑤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と捉えるのが妥当ではないだろうか。

4 主なグローバル人材要件の実像

第1次調査では、主にグローバル人材特有のスキルと資質（図2の①④⑤）を抽出することに努めた。ここでは語学力、業務遂行スキル、主体的な状況適応力の3要件のより具体的な中身について、インタビュー対象者の発言を基に明らかにする。なおカギカッコ内斜体文は、対象者の発言の抜粋である⁹。

4.1 語学力（英語力）

求められる語学力（本調査ではビジネス上の共通語としての英語）のレベルには幅があり、業務の協業の度合い、地位や役割、現場のグローバル環境の状況により異なる。また、語学力は必要だがあくまでもツールであり、伝えるべきコンテンツがしっかりしていることが大切であるとビジネス現場では捉えられている。

4.1.1 求められる語学力

グローバル人材の要件で重要なものは何か、との質問に対し、語学力を挙げたのは、18名中4名に留まった（表1参照）。しかし、語学力をどう捉えるかを訊ねると、業務上、最低限の意思疎通が図れる語学力は必要と全員が回答した。駐在員は、本社の指示に基づき決められたタスクを遂行する。その際、1対1、1

対多でも、相手は英語が母語ではない駐在員に話しかけているので、ある程度気を遣って、ゆっくり話してくれるケースが多い。わからなければ聞き返せる。そうした状況では、仕事の内容や指示事項を伝え、相手の反応の大枠を理解する語学力が最低限必要になる。

「英語は中学レベルがあれば十分だと思う。基礎になる中学英語にその単語を入れていけばコミュニケーションは取れる。そのコミュニティで使われるボキャブラリーを知っているかどうかが一番」と言うように、担当者同士の仕事上に限定したコミュニケーションであれば、決められたタスクを指示するための最低限の表現力と、専門用語などその業務特有のボキャブラリーがあれば業務を遂行できるようだ。特に研究・開発系の仕事では、専門の技術知見という共通理解が双方にあり、語学力による理解不足を補える。

一方、管理職層のやり取りでは、業務の方針等をより深く議論し相互理解を図るため、微妙なニュアンスを含め英語でやり取りできる、より高度な語学力が求められる。さらに、「担当者との話では、ミス・コミュニケーションにならない範囲で、ブロークンでも問題ない。ハイクラスとでは、敬語表現など相手に応じた適切な言い方、丁寧な言い方も求められる」と言うように、TPOに応じた表現力も求められる。

唯一、外資系企業の対象者が、ネイティブに近い流暢な英語力を必須とした。日本人に配慮して話されていない英語はスピードが速い。加えて、たとえばアメリカ文化に根差した冗談が飛び交う会話に割って入るには、話題の文化的背景を含めて理解し即応できないと難しい。「黙っていると軽くみられてしまう。英語ができない人は高等教育を受けていない人とみなされてしまい、同じ土俵に乗れない」こともあると言う。

さらに、語学が不得意だと行動に「積極性がなくなるなど自分のメンタル面の影響も大きい」と英語に自信がないことが、仕事そのものに悪影響を及ぼす。英語が話せて当たり前の環境では、英語力が語学力の枠を超えて作用するとの指摘もある。

4.1.2 TOEIC 等のテストスコアとの関連

TOEIC で何点取れば海外で通用する人材と言えるのか？ グローバル人材＝英語力＝TOEICスコアという図式で、学生がよく口にする質問である。この点について、インタビューで語られた2つの事例を挙げる。

語学教育事業を運営する対象者によると、TOEIC

スコア 730 点が海外駐在の初心者レベルになる。ディテールは伝えられないが、言いたいことの大枠を伝えることができ、一定のタスクの範囲内で一緒に仕事が進められる。このレベルは、お互いに言いたいことの詳細やニュアンスまでは伝わらず、日本人の発想と外国人の発想と、どっちつかずの折衷案のようなアウトプットになりがちである。一方、TOEIC スコア 860 点が厳密な話ができるスタートラインになるという。そもそも〇〇とは何か、どうすれば△△を実現できるか、と議論を深め、妥協点ではなく、双方の意見のよいところを活かして新たな発想のアウトプットが可能になる。つまり、前掲の経済産業省のグローバル人材の定義にある「相乗効果を生み出して、新しい価値を生み出すことができる」ようになる。

外国企業との合併によりグローバル化が進んでいる企業では、社内で管理職を対象に、外国人との折衝タスクを課し、観察調査で英語による交渉力を測定した。その結果、TOEIC のスコアと交渉力の相関係数は 0.1 で、相関があるとはいえなかった。実際、TOEIC990 点の被験者が検定スコア 2.45 (5 点満点) の一方で、TOEIC680 点で 4.0 を超えた人がいたという。この結果は、実際のビジネス・コミュニケーションでは、語学としての英語力以外の要件が、重要であることを示しており、それが図 2 の①～④の要件と推測できる。

「90 年代半ばは、バイリンガルというだけで採用し、結局英語が喋れるだけでは使えない、という失敗があった」「本質的にはその人の人間性、知識。その英語を使って何を伝えるかのほうが圧倒的に重要」「マーケットのことがよく分かっている、自分の見解が言える論理的な思考力が大切。」これらの意見に代表されるように、業務知見や論理的思考力、話者の人間性に裏打ちされた伝えるべきコンテンツは、ツールとしての語学よりもビジネス現場の肌感覚では大切なようだ。語学は必要に迫られればできるようになるが、ジェネリック・スキルは一朝一夕には身につかない。後述の 5.1 で、語学力の必要性を認めながらも重要な要件に語学力を挙げた対象者が少なかった理由もここにある。

4.2 信頼関係構築力

異文化の相手と協業する上で特に求められる業務遂行スキルの第 1 が、ビジネス・パートナーと信頼関係を構築する力であり、インタビュー対象者 18 名中 12

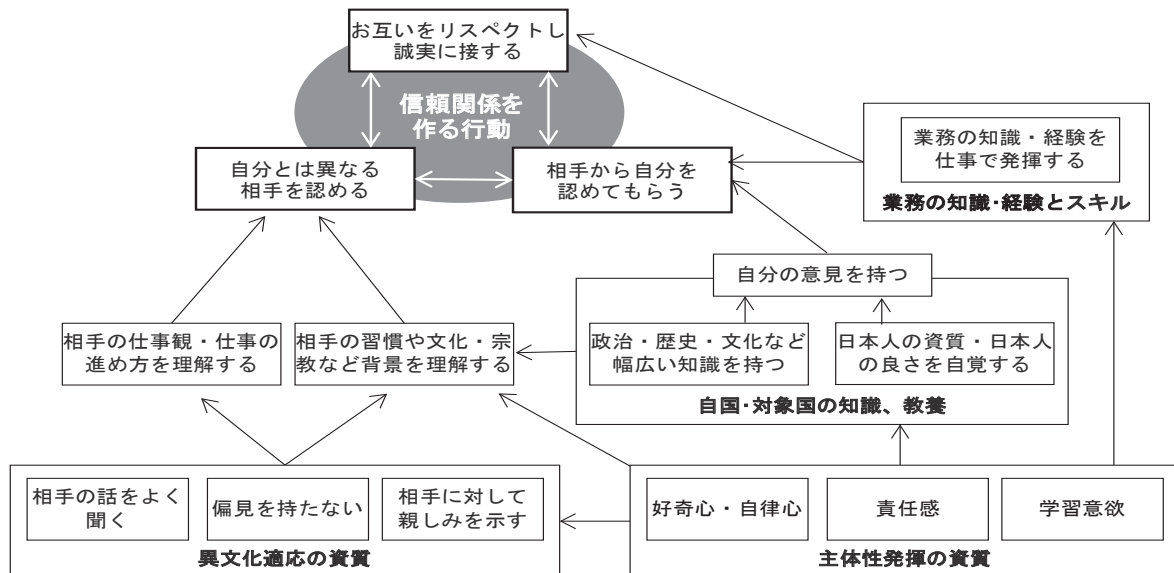


図3 信頼関係構築力の構造

名が重要と認識していることは表2の通りである。

4.2.1 信頼関係構築力の構造

信頼関係構築力は単一のスキルではなく、さまざまな資質や知識、スキルの総合力であり、それらが積み重なって作用した結果、信頼関係が生まれる。インタビューにおいて、駐在現場で起きる事例を元に必要要件を掘り下げたことで、そうした要件相互の関連が見えてきた。

図3は、インタビューで抽出した行動と信頼関係の関連をまとめたもので、信頼関係構築につながる行動として①自分とは異質な相手を認める、②相手から自分を認めてもらう、③お互いをリスペクトし誠実に接する、という3つに集約できた。それぞれの行動には複数の資質、知識、スキルが係わっている。たとえば、偏見を持たずに接し、相手の習慣を理解することで自分と異なる相手を受け入れることができ、その姿勢が信頼関係の構築につながっていく。

4.2.2 自分とは異なる相手を認める

信頼構築の第一歩となる行動が、自分とは異なる相手を認めることである。「相手に偏見や差別意識をもたない。心で思っていることは見え隠れする。自分を好意的に見ているかどうかは察しが付くし、ことばで取り繕えない。どれだけ心で思っているかが大事。」こうした対等の意識・姿勢は、その人の価値観や教養、異文化体験の度合いを含め人間性に負う部分が大きく、人生を通じてゆっくり形成されるものである。

「歴史・文化に根差した表現がある。日本なら急に

話に入ってきて『僕、浦島太郎だね』と言えば皆わかる。米国の場合、キリスト教とそのベースにある *fairness*。基本的にフェアでないと受け入れられない土壌がある。」歴史や政治、文化、生活習慣、宗教、社会規範など、対象国のバックグラウンドを踏まえ、相手と対応できるような幅広い教養が求められている。殊に宗教に関しては、深刻な宗教対立などが日本国内になくイメージが沸きにくいだけに注意を要する。

加えて、日本の常識に捉われず対象国の実情に照らして理解すること、相手に関心を示して親しく接することが求められる。「なぜこの人たちは時間を守らないんだ。こんなことするんだ。そこには必ず理由がある。交通の便が悪く、バスが時間通りに来ない事情もある。9時と言われても守る必要はないという感覚が社会全体にある以上どうしようもない。」日本人は比較的正確に時間を守るが、時間感覚は国民性によりさまざまだ。海外では交通インフラの不安定さなど、事情があることにも配慮しなければならない。さらに、「夕方5時には仕事を終えて帰る。それだけ家族を大切にしている。家族を大切にしている人、という見え方のほうが好印象になる。日本人のようにバリバリ働く人が、できる人ではない。」仕事とプライベートとどちらを優先するか。雇用形態を含め職業観、価値観の違いもある。

4.2.3 相手から自分を認めてもらう

自分が相手を認めるように、相手から認めてもらうには、日本人としての自覚を元に振る舞うことがカギになる。「相手の習慣を理解はするが、我々日本人はこ

う考える、日本社会はこんな社会なんだ、ということ
を相手に示すことも、人間関係を作る上で大切。相手
は自分を通じて日本を知る。」日本のこと、自分の考え
を理解してもらうことが、自分の存在を認知してもら
う前提になる。「経営者との会合で試されたことがある。
(相手は私に) ビジネスモデルをまず聞いて、それが
いいなと思ったら、次に人間的な深さ、レベルを測ろ
うとする。日本の経済はどうなっているの、アベノミ
ックスってどうなのと。」業務の範囲を超えて幅広い知
見または教養は、ビジネス・パートナーとして相応し
い相手かを判断する物差しにもなっている。

さらに、「日本人としてのよさを守ること。たとえば、
時間に正確、礼儀正しいなど。時間にルーズな国では
自分も遅れていいではなくて、日本で当たり前のこと
は当たり前にすることで、ビジネスがしやすくなる。」
日本人としてアイデンティティを保持し、よい習慣は
堅持することで、「日本人とはどのような者か」が認知
され、リスペクトされることにつながる。

今回の調査を通じて再認識させられたことが、業務
知識やスキルの重要性だった。それらはグローバル人
材に固有の要件ではない。しかし、多くの対象者が「国
内で仕事ができる人は海外でもできる。国内ではでき
ないが海外ではできる、はありえない」と述べている
ように、グローバル人材の必須要件なのである。「日本
人だからといって言うことを聞いてくれるわけではな
い。専門知識が大切。仕事で圧倒的な力を見せること
で、信頼を得、話を聞いてくれる。日本の商売の基本
を知らないと、海外でも商売はできない。英語ができ
ただけでは仕事はできない。」十分な業務知見を元に業
務を遂行し、仕事そのもので自分の実力を発揮し、周
囲に貢献する。それが信頼構築につながる。

「若手社員が滞在すると、部下の方が経験豊かで年
上なのでナメられてしまう。何か聞かれて『わからな
いので聞いてきます』というのが重なると、あいつは
何もできない、と従わなくなる。いかにその状況を克
服するか。部下の前で、自分の判断としてきちんと話
ができるか。」20代後半で海外勤務を経験させる企業
が多いが、職務上の信頼関係作りはそうした若手駐在
員に共通する関門である。

4.2.4 お互いをリスペクトし、誠実に接する

海外または異文化対応全般を通じて不可欠なのが、
相手に偏見や差別意識をもたずオープンマインドに、

対等の人間対人間として向き合い、一人の人間として
相手を理解しようとする姿勢である。もっともな話だ
が、具体的に何をどうすることなのか。

「中国の場合、面子をつぶさない。あからさまに皆
の前で叱らない。こちらが親会社だから言うことを聞
けという姿勢でいくと絶対受け入れられない。自分か
ら向うに入る姿勢、一緒に頑張りましょうのスタンス
が大事。」現地には現地の価値観や習慣があり、それら
を尊重した思考と行動がまず求められる。「一人の人間
として、相手の人間の部分に触れられるかどうか。な
ぜ嘘つくのか、時間に遅れるのか、なぜいい加減なの
か、と自分の物差しだけで見ては分からない。その人
のライフ・ストーリーを聞いてみると、たしかにそう
なるよな、これは仕方ないな、と理解できることがあ
る。」短絡的に決めつけることなく、相手の思考や行動
の内側を根気よく理解する姿勢も重要である。

仕事に対する責任感と倫理観は、誠実な対応のベー
スになる。「海外で勝ち抜く、という腹のくくり。初め
は、この商売がうまくいくかどうかなんてわからない。
不安だらけ。でも、絶対成功させるという意味。自分
たちを信じてついてきてくれるローカルスタッフを露
頭に迷わすわけにはいかない。」不確実な要素が多い海
外事業において、ミッションを遂行する責任感である。
さらに、「安全性、新技術など、どこまでそれを考えな
いといけないうか。法律はこうだ、技術的にはここまで
できる、ではエンジニアとして、会社としてどこまで
していいか。途上国と先進国で同じ技術を投入する場
合、どこまでそれを推進するか。」安全性や影響など、
新技術やサービスを相手国に導入する際、技術者とし
ての倫理観も信頼構築には欠かせない。

4.3 思考力と発信力・調整力

仕事上よりよい成果を生み出すための思考力と発信
力および調整力はそれぞれが独立したスキルでありな
がら、業務遂行プロセスで相互作用しつつ発揮される
ものであり、一言で表しにくい。前述の経産省および
経団連がグローバル人材の共通要素として挙げた社会
人基礎力の一部に当たる。仕事は常に課題解決の連続
と捉えれば、広い意味での課題解決力と見なすことも
できよう。これらは、国内・海外に係わらず企業活動
では共通に必要なジェネリック・スキルである。しか
し異文化間の活動であるが故に、相手に対する細心の

配慮やより明確な論理性が求められ、グローバル人材要件としてインタビュー対象者に強く認識されている。

4.3.1 課題解決のプロセスから

仕事は常に、大小の課題解決の積み重ねである。①状況・課題を把握し、②最適な解を考え、③提案し、④調整・合意して実行するという一連の課題解決プロセスで論理的な思考力と発信力・調整力が求められる。

課題解決の第一段階、①状況・課題の把握では、相手の状況や立場を踏まえ、相手が求めていることを推察する想像力が必要である。「その国の価値観や文化、何を大切に、どんなことが譲れなくて、どんなときに動いてくれるのか。言ったはずだ、メールしたはずだ、できないのは向うのせいだ（ではなく）...どうすればそれを解決できるかを考えなければならない。」偏見や先入観を持たずにその国の社会状況、仕事の流儀や思考様式を踏まえて想像力をフル稼働させなければ課題の本質は見えてこない。

②最適な解を考える際は、日本本社の立場でなく、グローバル・チームとしての立場から解を導く視点が求められる。「相手は本社でなくローカルの人材と思っていると、見下すような態度がやはり現われてしまう。」では、日本本社と現地が Win-Win の関係で仕事を進めるとは、さらに日本と現地を超えて地球規模で思考するとはどのようなことか？ グローバル人材になるための命題である。思考方法についても、「大きなものからブレークダウンして考えるか、下から積み上げる発想かの違いがある。日本人は下から積み上げ式、まず具体案があって、それを整合性を取って組み合わせるとこうなりますと進める。外国人は、課題は何か、から入る。」相手がブレークダウンでロジックを組む欧米式の思考の持ち主であれば、論理的に話を組み立てなければ賛同は得られない。

③提案では、伝えることばを発信する力が求められる。「日本人は察し合う文化。発信しなくても読み取る姿勢。外国人は逆に読み取り力が低い。論理立ててものごとを整理し、論理的に説明し、相手を納得させるスキルが必要。」「日本と同じレベルで頭ごなしに命じてもうまくいかないし、納得しなければ相手も動かない。」一般に High Context 文化（情報が共有されている前提で、ことばにしなくても察し合う文化）と言われる日本人同士であれば、文化を共有している分、言外の意をくみ取ろうとする。しかし海外対応ではそう

した共有領域が少ない分、10 すべきことは 10 説明し、理由や意図も明確に伝えなければ動かない。そうした論理性と発信力が切実に求められる。

④調整・合意して実行する際は、ゴールを共有し、新たな価値・シナジーを生み出す調整力が必要になる。「日本の経済がこうだから日本をこうしたい、というような視点は、グローバルではない。国籍や人種などを超えて、世の中のために、人類のためにこうしたいというビジョンを語れること。」一方で、「会社の立場で言わなきゃいけない、気持ちの中ではこちらがよいと思っても、通さなければならないことがある」と本社とローカルの狭間で苦悩することもある。

4.3.2 思考力と発信力・調整力の位置付け

前項の課題解決プロセスでは、たとえば①状況・課題の把握のためには異文化適応の資質や現地の知識が必要であり、②最適な解を考えるには担当業務の知識・経験がものをいう。信頼関係構築力と同様、他の要件と相互に絡みながら作用していることがわかる。

「グローバル人材と国内人材を分ける傾向があるが、そんなことはない。どれだけロジカルに話せるか。伝えるべきことがあるかどうかの問題」との指摘のように、思考力と発信力・調整力は国内外を問わず、職務遂行上共通のジェネリック・スキルである。が、異文化間のやり取り特有の困難さから、外国人との対応でより切実に求められている。さらに、「（日本語はあいまいだが）ものごとをロジカルに考えることができれば適切に英語にできる。英語力そのものにフォーカスするより思考力ではないか」のように、外国語によるコミュニケーション能力の土台に論理的思考力があると指摘する意見も複数あった。

4.4 主体的な状況適応力

外国人との対応において信頼関係を取り結び、仕事の課題解決に向けて思考力や発信力を発揮し業務を遂行する一連の活動を支える資質群は、異文化適応に係わるもの、主体的な行動に係わるものに分けられる。

4.4.1 異文化適応の資質群

グローバル人材要件として、最も多くが重要としたのが、オープンマインド、偏見を持たない、受容性、柔軟性など異文化適応に係わる資質である（表 2）。

主な意見を例示する。「日本と同じように物事が進む、順番はきちんと守る、という当たり前のことが海外で

はそうではない。戸惑うことにぶつかったときに、どうしてこうなるんだろうと考えたり、調べる柔軟性と好奇心が必要。」「絶えず笑顔で、時にジョークも交え、なるべく和やかに対応して、好かれることが大切。一緒に働く相手としてよい相手と思ってもらうこと。国同士のメリットの話だけでなく、人として向き合うことが交渉として大事。」「スリランカに行った際、水のシャワーしかない、雨が降ったら床が濡れるようなホテルに泊まっていた。途上国は何も出来上がっていない。こんなもんだと思うこと。」こうした姿勢で現地に入っていくことが信頼関係の構築の土台になる。

4.4.2 主体性発揮の資質群

異文化適応とは質の違う用語として、インタビュー対象者からは学習意欲、自律心、覚悟、責任感などが挙がり、これらを主体性発揮の資質群とした。自ら当事者意識をもって担当業務に当たる《主体性》は国内業務においても必須である。自ら主体的に考えることで、保有する知識やスキルを仕事の場でどう活用すればよいか分かり、行動に移すことができる（市村,2014）⁷⁾。国内よりも不確実な要素が多い海外ビジネスでは、未知の世界に入り込み、さまざまな知識を吸収・学習しつつ、自らの判断で業務を遂行する意志や行動力が殊に求められている。

「海外赴任で環境が変わっても、その環境を自分なりにどう理解するか。本社からのミッションを受けながら、現地でどう振る舞うのかを客観視して動き方を考えること。」「海外の人達と仕事をしたいと思うかどうか。嫌々やっても全く仕事にならない。決意ほど大袈裟なものではない。結果として成功すれば良いので、それまでに意欲をキープし続けていられること。」「生産ラインに入って一緒にやることで、ではこうしてみよう、という姿勢に変わる。そこまでやる熱意を分かってもらうこと。熱意は言語に関わらず伝わる。」異質で困難な状況、時として孤独な環境下で職務遂行する意志を持続させる主体性が、グローバル人材としての行動の底流にある。

5 考察

5.1 各要件の重要度

前出の表2で抽出したグローバル人材要件は、最も重要な要件を3つ程度（対象者によって3～5件）に絞って対象者に列挙させた結果である。回答者18名

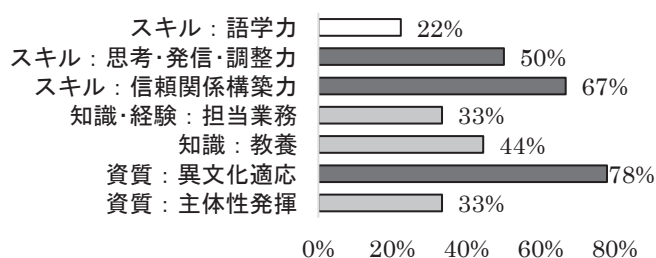


図4 各要件を挙げた割合

がそれぞれの要件を挙げた割合を図4に示す。

人数が少なく値は参考値に過ぎないが、最も重要な要件として挙げられた割合が一番高いのは異文化適応の資質で78%（14名）に上る。グローバル人材の要件だけに、異文化間でのやり取りに関わる要件が最重要と認識されている。業務遂行スキルである信頼関係構築力（67%）、同じく思考力と発信力・調整力（50%）が続く。仕事で赴任する以上、担当業務を遂行するためのスキル群が次に重要ということである。業務遂行に不可欠な担当業務の知識・経験は33%と高くない。これは国内でも共通に必要なこと、海外業務の前提条件であることから重要な要件から外れたと推測される。

一方で、最も重要な3つの要件に語学力を挙げたのは4名（22%）に留まる。意思疎通を図る最低限の語学力が必要であることは全員認めるところだが、それよりも資質や業務遂行スキルが信頼関係を構築し、仕事を効果的に進めるために重要だからである。いまだ一般には、グローバル人材＝英語力と連想されがちだが、ビジネス現場の人々の認識は異なることの証左と言えよう。これは、資質等は海外現場に出てから俄かに身につくものではないので、学生時代から心がけて鍛えてほしいというメッセージでもある。

5.2 グローバル人材要件と国内人材要件

グローバル人材に求められるスキルまたは要件は、国内業務では必要としない海外特有なものなのだろうか。本インタビュー調査を通じて挙げられた意見では、グローバル人材要件は基本的に国内でも同様に求められるものであり、新規の要件は見当たらない。強いて挙げれば狭い意味での「語学力」になり、英会話力を中心に国内業務よりも高度な英語能力が求められる。語学力は国内業務では主に日本語になる。もちろん、母語と外国語とを同じ土俵では論じられないが、日本語を母語とする日本人同士のコミュニケーションでも、

日本語能力の課題は散見される。

広く社会で活動するために必要なスキルとして、職業に係わらず共通に求められるジェネリック・スキルがある。経済産業省の社会人基礎力では、「職場や地域社会で活躍する上で必要となる能力」を a) 人間性や生活習慣を前提に、読み・書き・算数などの基礎学力、b) どのような職業でも共通に求められるジェネリック・スキルである「社会人基礎力」、c) ある職業に必要とされる専門知識の 3 つに整理している⁸⁾。これら 3 つを国内に必要なスキル群とすると、グローバル対応に必要なスキルは、新たなスキルとして国内スキル群に上乘せされると考えるよりも、海外特有の条件により既存の国内スキル群が強化されたものとするほうが妥当である。日本人同士よりも異文化度合いの大きい相手である分、社会人基礎力の a) に異文化適応の要素が強まり、b) のジェネリック・スキルのうち、信頼関係構築力と論理的思考と発信・調整力、さらに言語力としての外国語能力がより強く求められている。

5.3 日本人特有のグローバル人材要件

異文化適応に必要な要件を明らかにする試みとして、Deardorff(2006)の「異文化間能力のピラミッドモデル」がある⁹⁾。図 5 は同モデルを筆者が簡略化したものである。Deardorff は(a)必要とされる態度を前提に、(b) (異文化に関する) 知識と理解力、(c) スキルが相互に作用しつつ、(d) 望ましい内的結果 (異文化への適応) が生まれ、最終的に(e) 望ましい外的結果 (適切な対外的態度) として外に出出されるとした。(a) 態度は本調査で抽出した図 2 の①資質に、(b) 知識と理解力は②知識・教養に相当する。(c) スキルは原文では、「Skills : To listen, observe, and interpret. To analyze, evaluate, and relate.」とありジェネリック・スキルを意味し、④業務遂行スキルの論理的思考力に近い。(a) ~ (c) が作用した結果として、(d) 望ましい内的結果および(e) 望ましい外的結果が生まれる。本稿の図 2 に置き換えると、①~③を総動員しつつ④業務遂行スキルを発揮することで相手とよりよい人間関係ができ、適切に協業が進むという内的・外的結果を生む。その意味で Deardorff のモデルと本調査結果は大枠で一致する。

Deardorff のモデルは異文化間能力の汎用的なモデルなので、ビジネス上必要な要件として図 2 に入れた③業務の知識・経験はない。「異文化間能力」は異文化

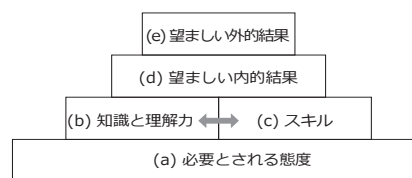


図 5 異文化間能力のピラミッドモデル

の相手を理解し受け入れる態度や知識、スキルである。外国語でやり取りする際に必要な能力 (言語能力を含む) は「異文化間コミュニケーション能力」と呼ばれる (大木, 2014)。この定義からすると、Deardorff のモデルは異文化間能力を表しているため、⑤語学力は含まない。

さらに Deardorff は、異文化間能力における言語の役割と重要性の解釈は意見が分かれるとも指摘している。同モデルは、欧米人、つまり文化的に近く、英語を共通語としてやり取りすることをあまり苦にしない人々を主対象に調査した結果であることから、欧米人以外を主対象とした調査の必要性にも言及している。その意味で、図 2 はヨーロッパ言語とは体系を異にする言語を母語とし、海外駐在というビジネス上の活動において、欧米人同士よりは文化的に相違が大きい者同士が協業する際に求められる異文化間能力の一つのモデルと位置付けることができる。日本人であるが故に、グローバル人材の要件として《語学力》が登場し、さまざまなジェネリック・スキルの中で《信頼関係構築力》と《思考力と発信力・調整力》がクロスアップされる結果となった。英語を共通語とする異文化対応の場合、語学力は非ヨーロッパ言語圏の人々に共通する重要な要件になろう。また、重要視されるジェネリック・スキルは、文化や思考様式、価値観などの違いにより、日本人のケースとは異なると推測できる。

前掲の異文化間能力と異文化間コミュニケーション能力の区分けに異を唱える意図は、筆者にはない。西欧人ベースで作られた Deardorff の異文化間能力モデルに、日本人の場合は狭い意味での語学力が加わった。そして図 2 の①~⑤を総合的に活用することが、異文化間コミュニケーション能力に相当するのではないかと。

6 おわりに：グローバル人材育成の課題

日本人が海外に駐在する際、または外国人と協業する際、ビジネス上の共通言語として英語が必要である。ただし、語学力はツールに過ぎない。語るべきコンテ

ンツを作るのは担当業務に関する知見と、論理的思考力と発信力、調整力であり、異文化の相手と協業する上で信頼関係を構築する力が伴わなければ難しい。それら一連の活動を支えるのが異文化環境に適応し主体的に行動するための資質群と、幅広い知識や教養である。これが海外経験のある社会人へのインタビューから立ち現れた「肌感覚」のグローバル人材要件であり、グローバルに活躍するためにカギを握る要件は語学力以外のところにある。

外国語は語学として学ぶことが可能であり、ある程度の基礎力があれば、あとは場数を踏むことで意思疎通が図れるようになるだろう。一方、グローバル人材の土台を成す異文化に主体的に適応するための資質群はどうか。「海外に行くのは優秀な人だけ。学ぼうという意欲は、会社に入ってから身につくものではない。学習意欲が高い人は入社後の成長の幅が違う」「教えてできることと、できないことがある。周囲に配慮する力、気づく力などは後付けではできない資質だ」とは対象者の言である。産業界が学生の採用で重視する要件の上位には、コミュニケーション能力に加え、主体性、チャレンジ精神、協調性、誠実性、責任感など、資質が上位に挙げられている¹⁰⁾。学習意欲に限らず、こうした資質群は教室で知識として学ぶだけで身につくものではない。各自の人生において、失敗を含めさまざまな体験が経験化されてゆっくり培われるものである。一朝一夕には身につかないものだからこそ、産業界は採用時に重視するということであろう。

では、それら資質や論理的思考力などのジェネリック・スキルを鍛える教育に、我々大学人は真摯に取り組んでいるだろうか。英語が共通語の機能を果たしている現在、英語力はグローバルに活躍できる人材の必要条件になる。が、それは十分条件ではなく、英語力の強化だけでは事足りない。留学など海外体験は、国内外を問わず多文化社会で共生する意味を考える上で学生たちに貴重な機会となる。しかし、海外に学生を送り出す前に、大学内ですべきことがあるのではないか。

吉見(2013)は哲学・文学・史学を中心に構成された西欧近代以降の古典的な教養、科学技術の進歩に寄与すべく文理横断的知の獲得を目指した戦後の一般教養に対し、近年のグローバル化の進展を受けて「グローバル教養知」および「課題発見・解決の実践知」の必要を説いている¹¹⁾。本調査で浮かび上がった主体的

な思考や行動、多様な考えを受け止める資質、課題へのアプローチ方法としての論理的・批判的思考力、他者と議論しよりよい解を導く発信・調整力は、国内を含め多文化環境が拡大し、想定外のことが常に起きうる現代社会をよりよく生き、かつ社会に貢献するための教養知、実践知と言える。そもそもこれらは、学問探求を通じて培う能力ではないか。この古くて新しい課題を、大学人として、一度立ち止まって考えたい。

注

- [1] 本調査は調査実務を株式会社日本能率協会総合研究所に委託し、2014年12月～翌2月に実施した。インタビューは執筆者と委託先が共同で行った。
- [2] 第2～4次調査は2015～2017年の毎年9月に横浜国立大学が実施した。アジア、中東、欧州に赴き、延べ15カ国、各国4名前後、合計69名の日系企業駐在員を対象にインタビュー調査した。
- [3] 話し言葉、不適切な表現、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。

引用・参考文献

- 1) 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
- 2) 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
- 3) 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
- 4) 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
- 5) 小井川広志, 藤岡里圭, 飴野仁子. (2017). 日本企業の海外展開とグローバル人材育成の課題と展望. 関西大学商学論集, 62(2), 1-42
- 6) 大木充. (2014). グローバル人材育成政策と大学人の良識. 「グローバル人材」再考, 48-79. くろしお出版
- 7) 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> (2017年1月8日参照)
- 8) 経済産業省, 社会人基礎力に関する研究会. (2006). 社会人基礎力に関する研究会—中間とりまとめ—
- 9) Deardorff, Darla K. (2006). Identification and Assessment of Intercultural Competence as a Student Outcome of Internationalization. Journal of Studies in International Education, 10(3), 241-266
- 10) 日本経済団体連合会. (2014). 新卒採用(2013年4月入社対象)に関するアンケート調査結果
- 11) 吉見俊哉. (2013). 大学に、未来はあるか? シリーズ大学5 教育する大学, 153-182. 岩波書店

受付日 2018年1月14日、受理日 2018年3月10日