

平成 2 8 年 6 月 7 日現在

機関番号： 1 7 3 0 1

研究種目： 挑戦的萌芽研究

研究期間： 2013 ~ 2015

課題番号： 2 5 5 9 0 0 7 8

研究課題名（和文）非英語圏における日系企業駐在員のグローバルマネジメント能力養成と語学力

研究課題名（英文）Global Management Capability and Foreign Language Skill of Japaneses Expatriates in Non-English Speaking Area

研究代表者

源島 福己（GENJIMA, Fukumi）

長崎大学・多文化社会学部・教授

研究者番号： 5 0 6 4 6 7 8 4

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 1,600,000 円

研究成果の概要（和文）：この研究は、アジア、中近東、アフリカ地域の中で、英語が母国語もしくは公用語や日常語ではない非英語圏の国々で活躍する日本の中小企業で働く日本人現地駐在員に対する直接インタビューを通して、グローバル人材に必要な能力要素を明らかにすることであった。また現地語の習得の必要性や効果も調査した。その結果、共通の要素として日本社会での最低5年～7年程度の職務経験、複数国の駐在経験、多文化共生への関心、楽天性と寛容性、発展途上国への貢献意識、豊富な職務知識と実績、ローカルスタッフを指導できるマネジメント力等の必要性が認識された。また現地語の必要性は低く、特に中近東やアフリカでは仕事に英語力が必要とされていた。

研究成果の概要（英文）：The purpose of this study was to investigate factors that are commonly shared by the Japanese expatriates who are living and working in the non-English speaking countries in Asia, Middle East and Africa and regarded as global human resources for the small to medium companies. Also it aims to find how local language skills are helpful in facilitating their business in such areas. This study was conducted through direct interviews with those expatriates in countries like Vietnam, Nepal, Egypt and UAE. As a result of this study, it became clear that most of them have at least 5 to 7 years of working experiences in Japan, multiple working experiences in different countries, high interests in multicultural situation, generous receptiveness, flexibility and wishing to contribute to such developing countries, some success stories in business, expertise and experiences necessary to manage local staff. Those who work in the Middle East and Africa tend to have comparatively higher English skill.

研究分野： 経営学

キーワード： グローバルマネジメント力 異文化関心 英語力 コミュニケーション能力 発展途上国への貢献意識
駐在期間の長期化傾向 ストレス対応力 楽天的性格

1. 研究開始当初の背景

1. 研究の背景

経済のグローバル化が急速に進展する中で、多くの日本人が国境を越えて様々な言語、文化、社会制度、風習、自然環境や外国人に対する寛容度等の異なる国で学んだり働いたりするケースが増大している。そのため大学でも学生の基礎的な能力形成や異文化教育に着目したグローバル人材育成への関心が年々高まっており、筆者もこれまで大学生の留学やインターンシップにおける社会人基礎力の発達への影響等を研究してきた。そして、こうした一連の研究を通して、大学を卒業し現在社会人となって海外で働いている人にはどのようなグローバル人材としての能力や資質における共通点が見られるのかに興味を持ってきた。

特に 1990 年代以降、バブル経済の崩壊によって日本企業では海外での生産や販売拠点の設立、企業買収、技術や資本提携等のグローバルなビジネス展開が増えてきていることから、グローバルマネジメント能力の高い人材、即ち国境を越えて異文化環境下で活躍できる外向き志向の人材へのニーズがますます高まっていると言われている。そうした中で、企業がどのようなグローバル人材育成を行っているのか、また現在海外で働いている日本人駐在員はどのようなキャリアを持ち、グローバル人材としての資質や能力はどのように形成されてきたのかを知るとは、大学においてグローバル人材教育に携わる者にとって特に興味深いテーマの一つであり、これからの大学における教育や指導上の参考になるであろうと考えた次第である。

そこで当初の計画は、日系企業に勤務し海外駐在や長期海外派遣といった形で働く日本人ビジネスマンを対象として、企業が将来発展していくために重要な役割を果たす“コア人材としてのグローバル人材”がどのような形で育成されているのかを調査しようと

するものであった。特にビジネスの主戦場となりつつあるアジアやアフリカ等の非英語圏で中堅・中小企業がどのような考えに基づいてコア人材をグローバル人材として育成・派遣しているのかについて、経営側の考え方をヒアリングする一方で、グローバル社員予備軍としての人材は採用から海外派遣までに実際に社内外においてどのような教育訓練を受けているのか、その内容を聴取する計画であった。

2. グローバル人材とは何か

従来「グローバル人材」とは、一定規模の組織に属し、英語能力その他言語能力に優れ、また留学等の海外滞在経験に基づく異文化理解や異文化コミュニケーション能力が高い者と考えられてきた。そのような人物は、将来組織の中に長く留まり、その中で組織の発展のための中核的な役割を担うものと期待され、長い職業人生の中で日本と諸外国とを何度か往復しながらマネジメント能力を高めてきた。しかし今日のように人材が流動化する社会の中では、個人と組織の関係も大きく変化しつつあり、単に一組織に長く所属して海外経験を繰り返しながら組織に貢献するタイプばかりではなく、自己の判断において組織とフリーエージェントの間で自由な移動が可能である人、さらには自分の好きな道を追求するために必ずしも大きな組織への従属や忠誠を好まず、むしろ起業家的な生き方を好み、国境を越えてグローバルにビジネスを発想し実践している人材も増えてきている。

上記観点を踏まえて、ここでは「グローバル人材」の定義として、「特定の職務分野における専門的な知識、実績、優れた外国語の運用能力、異文化対応力を持ち、日系企業等の海外拠点に派遣されもしくは現地採用等によって働いており、ローカルスタッフを適切に指導・教育・管理するマネジメント能力

を持つ者及び一定規模の組織に属せずに自らの意思と考えに基づいて海外において契約ベースで働く、あるいは自ら小規模なビジネスを起業している者」とした。「グローバル人材」の定義については様々であり、より高次のレベルの人材をグローバル人材とする考え方もあるが、本研究では当面日本人学生が社会に出て海外で活躍したいと考えた場合に目指せるレベルを想定して、このような日系企業で働く人材をここでは「グローバル人材」とした。

2. 研究の目的

本研究の目的は、海外で働いている主として日系企業の海外駐在員、フリーエージェント型（注1）起業型の日本人への直接インタビューを通して、海外で活躍するための能力要素及びそれらの形成プロセスを明らかにし、以て将来の日本の大学が目指すべきグローバル人材育成への手掛かりを得んとするものである。グローバル人材については、特にビジネス分野で国際間の競争や協調関係が急速に発展しており、企業の将来を担う若手人材には異文化理解に基づく高度なマネジメント能力や英語によるコミュニケーション能力が不可欠の要素であると考えられているが、現実には海外で働く人々は果たしてどのような優れた能力や特徴を形成しているのか、またそうした能力や特徴は学生時代の過ごし方や入社後の組織の中でどのように形成されてきたのかを明らかにすることは大変有意義であると考えられる。通常こうした研究はアンケート調査や会社の人事部への聞き取り調査を中心に行われることが多いが、それではなかなか海外駐在員の実際のキャリア形成の方法、キャリアビジョン、直面しているキャリアの課題、自己のキャリアの将来に対する自信や不安等が見えてこない。したがってこの研究では、個人との直接的な対話の中からそうし

た諸点をできるだけ明らかにすることを試みた。

（注1）必ずしも組織に雇用されているのではなく、在宅勤務を含めて自分で起業する等で小さなビジネスを立ち上げ契約社員として自分の能力を活用して働いている人（出所：ダニエル・ピンク「フリーエージェント社会の到来」）

3. 研究の方法

1. 各年度の訪問国

本研究は2013年度～2015年度の3年間に亘って行ったものである。当初訪問対象とした地域は2013年度がベトナム、タイ、インドネシア、ラオス、ミャンマー等のASEAN諸国、2014年度がインド、スリランカ、パキスタン、ネパール等の西アジア地域、2015年度はトルコ、エジプト、モロッコ等の中近東及びアフリカ地域とした。その中から結果的には2014年2月にベトナム、2014年10月にネパール、2016年2月にエジプト及びアラブ首長国連邦を選定して訪問した。各年度に於いて訪問した企業数及びインタビューを試みた人数は、それぞれ以下の通りであった。(1)ベトナム：7社、9人(2)ネパール：5社、7人(3)エジプト：8社、13人(4)ドバイ：5社、5人)尚、先方都合によりインタビュー時間は概ね1人当たり1～2時間であった。

2. 海外訪問に先立つ日本の本社の訪問調査

本研究を行うに当たってはまず九州地区に於いて海外進出している企業情報を集め、そうした企業の幾つかをピックアップして海外拠点の運営方針や人材育成方針をヒアリングした。その際海外進出企業情報の提供に関しては財団法人九州経済調査会に協力を依頼し、同協会が2012年3月に発行した「九州・山口地場企業の海外進出」の資料を参考にして、主にASEANを中心としたアジア地区に進出している企業を数社選出

して本社を訪問し、経営幹部や人事部責任者に対して海外拠点の進出状況やグローバル人材育成に関する聞き取り調査を行った。

3. 質問票の配布

この調査を実施するに当たっては、予め2種類の質問用紙を作成し海外拠点訪問前に送付し、それに基づいて半構造化インタビューを行った。用意した質問用紙は、一つは企業派遣の駐在員用である「グローバルキャリア（企業編）」、二つ目は企業に勤める形ではなく、フリーエージェント的に自分で仕事内容を決めて比較的自由に働く人用の「グローバルキャリア（個人編）」である。ただし実際に行ったインタビューに関して言えば、先方の仕事の都合により多くのインタビューにおいて、1人当たりのインタビュー時間が1時間～2時間弱と短かったこと、あるいはインタビュー中の話の流れを切らないことを重視したため、インタビュー内容は必ずしも各質問項目に忠実に沿ったものとはなっていない。

4. 研究成果

(1) グローバル人材に求められる能力要素の高度化

1990年代のバブル経済の崩壊以降、特に経済のグローバル化が加速した結果、世界的に外国企業との競争が激しくなり経営環境が厳しさを増している。そのため近年日本企業の間では、グローバル採用と呼ばれるやり方で海外拠点の運営に必要な人材を外国人留学生から採用するあるいは自前で育てるに当たって、現地で採用した社員を日本に呼び寄せて高度な技術を習得させ、将来海外拠点に戻して拠点の運営を担う経営レベルの人材を育成しようと言う動きが強まっている。今回の調査に於いても、中小企業に於いても同様な動きが広がっていることが確認できた。したがって将来日本人若手社員がグローバル人材として海外拠点で活躍するために

は、英語によるコミュニケーション能力を高めると共に、海外拠点の運営ができるグローバルマネジメント能力を駐在場所の複数化体験等によって身に付ける必要性が今後ますます高まるであろう。

(2) 新たなグローバル化対応型人材教育の必要性

本来学生に求められるグローバル人材とは、日本と言う枠を超えて外国で外資系の企業等にも直接応募し採用され働ける能力、外国語による十分なコミュニケーション能力や意欲、長期の海外勤務や複数国への海外転勤を厭わないといった要件を備えたタフな人材を意味する。残念ながら日本人にとって、将来グローバルに活躍するというイメージは、基本的には海外拠点を持つ日本企業に就職し、そこで日本式のマネジメントのやり方を日本で身に付け、その後一定期間海外に駐在し速やかに本国に戻ってそこで管理職や経営職に出世するという考え方が未だに根強い。したがって今後グローバル人材と呼べる人材を育成するためには、このような短期駐在型から長期駐在型へと駐在員の意識を変え、その中で複数の異文化体験を行わせるマネジメント教育がなされる必要があると考えられる。

(3) 海外長期滞在志向型駐在員に見られる特徴

1) 海外駐在に対する意識や考え方の変化

今回の海外出張によるインタビュー特にネパールや中近東への出張によるインタビューを通じて出会った駐在員の多くは、海外で働くことの意味や意義が従来のサラリーマンとは大きく異なっており、国境を越えて勤務した期間が20年以上に及ぶ超長期の例も散見された。彼らの中には、一つの組織の中で長く海外駐在を希望する者、所属する組織を変えながらも長期滞在を希望する者

や自分の能力や意欲、知識やネットワークを駆使して大きな組織に依存しないでより自由な生き方を選択している者等が多くいた。そこには単に会社の指示や命令に従って不本意ながら駐在している姿や立身出世への願望から辛抱している姿はなく、海外で働くことを自らの能力を最大限に発揮できる機会と捉え、自己の理想を実現する手段として積極的に選択している姿があった。

2) 日本人派遣社員に見られる言語能力

今回調査した日系企業は、経営トップを始めとして経営陣がほぼ日本人であり、この経営形態は日本と同様の製品やサービスの質を確保するために避けられないという考え方に基づいている。その際には日本人マネジメントの外国語の運用能力が問題となるが、現状多くの日系企業ではローカルスタッフとのコミュニケーション言語として日本語が使用されているため、日本人の言語能力の低さはほとんど問題となっていない。なぜなら多くの職場に於いて日本で日本語を何年も勉強したようなローカルスタッフが採用され職場の枢要な部門に配置されており、日本人マネジメントと現地スタッフの橋渡し役として通訳を務めているからである。一方西アジアや中東、アフリカ地域では、日常業務を推進する上で、日本語のできるローカルスタッフを配置しこれを仲介して指示命令を伝えるやり方は採用していないため、本人の英語力や現地語によるコミュニケーション能力が重要となる。このように言語能力に関しては一般的に西に向かうほど高いという地域的な特徴が見られた。

3) その他グローバル人材の特徴

日本企業の海外駐在員を通してグローバル人材の性格・行動・能力形成・経験及び実績の特徴について調査した結果、下記のような共通の特徴が多く見られた。

性格・行動面・環境面

楽天的で、行動力や挑戦力がある。

趣味が多く、ストレスの発散方法を多い。
家族の絆が強く、長期駐在に関する家族の理解や協力がある

知的好奇心が強く、目標に向かって粘り強く取り組む。

肉体的にも精神的にもタフである。

発展途上国へ貢献したいという思い入れや異文化への愛着が強い。

長く国境を越えて仕事をした経験からどこでも生き抜く自信と覚悟を持っている。
もっと企業業績に貢献したい、会社を自分の力で大きくしたいという業績への拘りが強い。

海外適応力の高い人の在住期間が長期化している。

能力・能力形成面

複数の発展途上国での2回以上の滞在経験を持っている。

滞在の長期化に備えて現地語を勉強している。

ASEAN 諸国を除いては、一般的に英語を使って日常的に仕事をしているため、駐在員の英語力は全体的に高い。

長期滞在者は駐在員として必要な、仕事の知識、経験、現地スタッフを管理・指導するマネジメント能力が高い。

海外駐在中に何らかの仕事の成功体験を持っている。

外国人スタッフとの意識的且つ積極的なコミュニケーションを通して能力を発達させてきている。

若手社員は早い段階からグローバル人材として期待され抜擢されて海外駐在に出されているわけではない。

経験・実績面

留学経験はなくても、大学時代に研修参加、友達との卒業前の旅行等で海外に出かけて現地体験をしている者が多い。

学生時代から授業、ボランティアや研究会、シンポジウム参加等を通して海外への関心を高めた経験を持っている。

国際間の経済協力や難民の支援と言ったことに関心が強かったため、それに関連した授業を大学で選択し受けている。

(4)海外駐在員の駐在に関する諸問題への対応状況

海外に派遣されている人材の適性、各種マネジメント能力や現地で果たしている役割等として、白木光秀の『「日本人海外派遣者の育成と課題-アジアの現地スタッフによる評価からの検討-」(2011年3月 早稲田商学第428号)』や『「日本企業のグローバル化と海外派遣者」(2012年6月「日本労働研究雑誌」 No.623、特集 グローバル経営と人材育成)』及び永井裕久の『「日本企業におけるグローバル人材育成システムの構築に向けて」』等の研究があり、その中で日本人派遣者のミドル・マネジメント能力は、同レベルの現地人上司と比べて、業務遂行能力、リーダーシップ能力、部下育成能力などにおいて劣ると指摘されている。そしてこれらの要因として、語学力の不足、業務上の課題、現地スタッフのモチベーション維持ができない等の理由を挙げ、対応策として、日本人派遣者、現地スタッフの双方を含む広義のグローバル人材マネジメント・システム構築の必要性を指摘している。

しかし上述した取組の現状に関しては、今回の調査結果から見ても、中小企業の人材の多くは依然として海外派遣前に十分且つ体系的な現地拠点のマネジメント教育や帰国後のキャリアパスについての説明や支援を得られていないと考えられる。さらには中小企業において海外駐在に関するインセンテ

ィブや帰国後のメリットも特に付与されている訳ではないため、若手駐在員の中には将来海外で働いてグローバル人材を目指したいという意欲はそれほど高くない者が含まれていた。一方で実質的な拠点の運営管理を任されているような中堅クラスの人材には、仕事への愛着と自信を持ち、駐在を終えた帰国後のキャリアパスには不安はあるものの、自分が優秀であるが故に海外駐在員に選抜されたという意識やグローバルなマネジメント能力の形成を通して企業の将来を担う人材に成長したいと言う意気込みを示す者が多かった。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計 0 件)

〔学会発表〕(計 0 件)

〔図書〕(計 0 件)

〔産業財産権〕

出願状況(計 0 件)

名称:

発明者:

権利者:

種類:

番号:

出願年月日:

国内外の別:

取得状況(計 0 件)

名称:

発明者:

権利者:

種類:

番号:

取得年月日:

国内外の別:

〔その他〕

ホームページ等

6. 研究組織

(1)研究代表者

源島 福己 (GENJIMA, Fukumi)

長崎大学・多文化社会学部・教授

研究者番号: 50646784