

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 29 年 5 月 15 日現在

機関番号：14401

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2014～2016

課題番号：26780203

研究課題名(和文) 経営学・言語学を統合した分析に基づく多国籍企業人材の情報授受モデルの構築

研究課題名(英文) Development of a Communication Model of International Employees based on the Management-Linguistics Dual Perspective

研究代表者

戒谷 梓 (Ebisuya, Azusa)

大阪大学・経済学研究科・助教

研究者番号：90709867

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,700,000円

研究成果の概要(和文)：本研究の目的は、多国籍企業の就労現場で関係者が実践するコミュニケーションの方法を明らかにすることであった。そのため、国内外の複数の多国籍企業を対象とし、経営学と言語学とを合わせたアプローチにもとづく研究を行った。本研究により、日本企業における「ブリッジ人材」の役割の重要性が明らかになった。

ブリッジ人材は、日本文化や企業組織の理念に深い理解を示している。企業がブリッジ人材を効果的に配置することにより、本社と海外拠点の物理的距離や価値観の違いを克服しやすくなると言える。また、個々のチーム内の多国籍人材間の情報授受の方法が最適化されることにより、人材管理がより一層円滑化されるものと期待できる。

研究成果の概要(英文)：This study was designed for revealing how international employees interact with each other in Japanese companies. With this purpose in mind, several forms of surveys were conducted targeting the headquarters of Japanese companies and branch offices of Japanese companies in foreign countries. Applying the dual perspective of management and linguistics, the study revealed the importance of the role of "bridge individuals (BI)."

BIs have high proficiency of Japanese language and a deep understanding of its culture. The study indicated that hiring BIs can help Japanese companies to cope with the problems caused by the geographical distance and discrepancies in individual understanding. Also, the study discussed that the BIs would play an important role when the multinational team members try to optimize different views regarding their projects. This study suggests that Japanese companies can manage their employees easier and better, by hiring and training specific employees as BIs.

研究分野：国際経営

キーワード：多国籍人材 国際チーム コミュニケーション

1. 研究開始当初の背景

日本企業の経営が外的・内的にグローバル化するにつれて多国籍人材の雇用が進んでおり、多言語使用や異文化理解など企業内でのコミュニケーションの方法が多様化している。これにより、企業内の言語管理やコミュニケーションの管理が日本企業本社や海外拠点における円滑な人材管理のための重要な要素となっている。そのため、グローバル化する日本企業内で多国籍出身の人材が行うコミュニケーションのメカニズムを明らかにすることは、円滑なコミュニケーション管理について示唆を得る上で有意義であると言える。

2. 研究の目的

本研究の目的は、多国籍企業の就労現場において関係者が実践するコミュニケーションの方法を明らかにすることであった。そのため、国内外の複数の多国籍企業を対象とし、経営学と言語学とを合わせたアプローチにもとづく研究を行った。このような研究プロセスにより、企業の多国籍出身の従業員間での理想的なコミュニケーションの方法について提言することを目指した。

本研究ではとりわけ、コミュニケーションを通して、(1)経営トップが求める人材像が下位レベルの従業員へ浸透するプロセス、(2)経営トップが望む人材像や期待される役割について従業員間で共有される際のプロセスに焦点を当てた。このような研究により、国際人的資源管理の観点から、多国籍人材のパフォーマンスを高めるための情報授受モデルの構築を目指した。

3. 研究の方法

本研究では、(1)研究枠組みの構築、(2)日本人を含む多国籍出身の従業員に対するアンケート調査、(3)多国籍出身の従業員に対するインタビュー調査、(4)多国籍出身者で構成されるチームの就業現場での参与観察、の4つのカテゴリーで研究を推進した。

(1)研究枠組みの構築

研究の枠組みを構築するにあたり、経営学と言語学双方の視点から先行研究を収集し、レビューを行った。たとえば、経営学の分野からは、国際経営、国際人的資源管理、異文化間マネジメント、ナレッジ・トランスファーなどの文献を参照した。言語学の分野からは、異文化チームにおける言語使用、グローバル人材やブリッジ人材のコミュニケーション上の役割、外国人と日本人の談話の分析などに関連する文献を参照した。

(2)アンケート調査

アンケート調査では、関西圏で製造業を行う企業から協力を得ることができ、本社へ出向してきた海外拠点の外国人従業員と彼らを管理する日本人上司を対象としたアンケ

ート調査を実施した。上司の回答も同時に収集することにより、外国人従業員の働きぶりに関して本人の回答の整合性を確認できるようにした。

(3)インタビュー調査

インタビューは、製造を行う日本企業のタイ支社で就業するタイ人従業員や、日本のソフトウェア開発企業のスリランカ支社に就業するスリランカ人従業員、さらには、高度人材として日本国内の多国籍製造企業で雇用されている外国人従業員に対して実施した。日本国内外で就業する外国人従業員を対象として調査を実施することにより、外国人従業員の視点から見た外国人従業員と日本人従業員との間のコミュニケーションについて、多角的に分析することができた。

(4)参与観察

参与観察は、インタビュー調査の協力を得た企業の中からさらに観察の許可を得た企業において実施した。具体的には、就業時間中にオフィスを訪ね、協働して開発プロジェクトを推進する外国人従業員と日本人従業員がコミュニケーションを行う場面に立ち合った。これにより、チーム内でプロジェクトに関わる重要な情報授受を行う際の個々の外国人従業員のコミュニケーション上の役割を観察した。

4. 研究成果

以下では、「研究の目的」で示した2つの研究目的に関して、目的ごとに研究の成果を示す。

(1) 経営トップの人材像の浸透プロセス

本研究では、企業経営者が有する従業員の理想像が下位レベルの従業員へどのように浸透するかについて調べるため、日本人上司と部下の外国人従業員との間のインタラクションについてのケーススタディを行った。

その結果、日本企業の経営者の理念はまず、日本人従業員へ十分浸透した後に、個々の日本人従業員が外国人の部下を持った際に浸透させていくプロセスを経ることが明らかとなった。そのため第1の段階として、日本人同士で上司と部下の間の人間関係を強固にし、相互に理念の共有が図られる。続いて第2の段階として、就業現場で外国人の部下を監督する責任を付与された日本人上司が、部下の外国人従業員との間で人間関係を強固にしつつ、企業理念を共有していく。

本研究で対象とした日本企業においては、日本人上司から外国人部下への企業理念の浸透の際、基本的には日本人上司から日本人上司に対する場合と同様のアプローチで理念の共有が試みられていた。たとえば、公式的な方法として、本社が提供する日本人向けのオリエンテーションや研修、ワークショップ等の内容を英語等の他言語へ翻訳した上

で、外国人従業員に当該プログラムへの参加を義務付け、企業理念について継続的な教育が行われていた。また、就業時間外における食事会や飲み会などの機会を通して、日本人の同僚や上司と外国人従業員がインタラクションを持てる場を積極的に設け、非公式的な方法でも理念浸透のための取り組みがなされていた。

外国人従業員によるアンケートの回答からは、日本企業の本社が提供する理念浸透のためのさまざまな取り組みに対して違和感を述べる者も含まれていた。このような外国人従業員が効果的に本社の理念を理解する上で、上司の日本人従業員が重要な役割を果たしていた。たとえば、本社が提供するプログラムの意義を見いだせるよう公式・非公式に外国人部下を継続的に世話しており、日本人上司からのこのような世話を好意的にみならず外国人従業員が多く見られた。このように、就業現場を監督する日本人上司が橋渡しの役割を果たし、外国人部下との間で構築された良好な人間関係にもとづいて、経営者の持つ企業理念が外国人従業員へと浸透・共有されていることが分かった。

(2) 従業員間での人材像の共有プロセス

本研究では、(1)で示したように日本人上司が外国人部下を教育することにより企業人の理想像が浸透していくプロセスの他に、日本企業に雇用されている外国人従業員が他の外国人従業員の企業理念の理解を助けるケースも観察された。

インタビュー調査の結果

インタビュー調査は、製造業を営む日本企業のタイ支社に就業する複数名のタイ人従業員と、ソフトウェア開発を行う日本企業の本社に就業するスリランカ人従業員および同企業のスリランカ支社に就業するスリランカ人従業員に対して実施した。また、関東・関西の複数の日本企業において、本社に雇用されている複数の外国人高度人材に対しても実施した。

その結果、外国人従業員の中にも、企業が示す理想的な人材像に関して他の外国人従業員の理解を促す役割を果たす者がいることが明らかになった。たとえば、日本国内の本社に就業している外国人従業員の場合、日本滞在経験が他の外国人従業員よりも長い者が、滞在期間中に培った日本文化に関する深い理解にもとづいて、日本文化に慣れない外国人の同僚を教える場合が少なくないことが分かった。この場合、日本滞在経験が浅い者も高い日本語運用能力を有している場合があり、日本人の同僚や上司との間のコミュニケーションそのものには特段の問題がないものの、日本文化と自国文化との違い、働き方や仕事への価値観の違いにより問題が生じている場合が多かった。そのため本研究では、企業や部署、チーム内での共通言語

に問題がない場合も、企業文化に関する理解に乖離がある場合は問題が生じ得ることを指摘した。

いっぽう、タイやスリランカの日本企業支社における従業員が日本人と協働して仕事を行う場合、円滑にプロジェクト等を推進するため、日本語能力の堪能な従業員が雇用されており、日本人とタイ人、スリランカ人とのコミュニケーションのサポートを行っていた。これら「翻訳者」たちは、プロジェクトに必要な技術を有していない場合が多く、コミュニケーションの仲介を行う両者の間で逐語的に翻訳・通訳を行うよう期待されがちである。しかしながら、本研究でインタビューを行った「翻訳者」たちは、逐語的な翻訳・通訳業務に加えて、プロジェクトがより一層能率的また円滑に推進されるよう、言語媒介以外の役割も果たしていた。

たいていの「翻訳者」たちはそれぞれの会社に雇用される以前に高等教育等で日本語を専攻しており、日本語運用能力以外に日本の伝統文化や価値観、行動規範などについて深い理解を得ている。自分たちの価値基準とは異なる場合でも、日本文化の意義について理解を得ている者も多い。そのため、そのような「翻訳者」たちが、日本に関する知識や情報に乏しい他の現地人従業員に対し日本の企業文化の価値や意義について教える役割を果たしていた。また、日本の企業文化に慣れない現地人の同僚を励ましつつ、日本人の同僚に対してもプロジェクトの推進方法を調整するよう交渉することにより、両者がより一層互いを尊重し合い、最適化された方法でプロジェクトを完遂できるようサポートしていた。

そのため本研究では、これら「翻訳者」たちを、厳密性の高い逐語訳を行う狭義の意味での翻訳家と区別して考察を行うため、「ブリッジ人材」として定義した。ブリッジ人材とは、高度な媒介言語運用能力を有し、言語面や文化面などさまざまな方向から異文化出身の同僚間の橋渡しを行う高度人材を指す。この定義にもとづいて、本研究では、多国籍企業や異文化出身者で構成されるチームにおいて求められるブリッジ人材の資質や役割、さらには、それらを効果的に果たす方法などについて考察を行った。

参与観察の結果

参与観察は、インタビュー調査を行った日本国内外の企業のうち、スリランカの企業から許可を得て実施した。観察に際しては、研究者がスリランカ支社のオフィスを訪ね、日本人と協働してソフトウェアの開発に携わるスリランカ人エンジニア、および日本人とのコミュニケーションの窓口となるスリランカ人ブリッジ人材が協働して就業する様子を観察した。

参与観察の結果、スリランカ人エンジニアたちが日本人エンジニアたちと協働する上

で困難に直面した際、スリランカ人ブリッジ人材がどのように彼らを励ますかについて具体的な観察ができた。たとえば、スリランカ人エンジニアらのプロジェクト推進方法と日本人の推進方法が異なるためにスリランカ人エンジニアたちが戸惑い、作業が中断してしまった場合には、スリランカ人ブリッジ材たちはエンジニアたちに共感し気持ちを共有した上で、日本人の仕事の仕方やその意義について丁寧に説明した。このようにしてチームメンバーであるスリランカ人エンジニアを鼓舞する役割を果たしていた。また、必要な場合は日本人側にも改善または調整のための的確な依頼をすることにより、スリランカ人と日本人への双方向の働きかけを行っていた。

結果の総合的考察

本研究を通して、日本国内の多国籍企業に就業する日本人および外国人従業員、また海外拠点に就業する現地従業員に対する多方向の調査を行うことにより、次の点が明らかとなった。すなわち、企業の経営トップが従業員に求める理想的な人材像の浸透は、(1)現場を監督する日本人上司が仲介役となって直属の外国人部下、(2)日本文化に関する深い理解を持つ外国人従業員から他の外国人従業員、というプロセスを経ることが分かった。また、企業理念の浸透を活性化させる上で、日本人上司と外国人部下との間の良好な人間関係が重要な要因であることも分かった。さらに、理念の浸透が円滑に行われるかどうかは、相手方の外国人従業員の日本語運用能力の高低に依存してわけではなく、日本の企業文化を実践する際の意義に関する当該外国人従業員の理解の度合いに大きく関係していることも分かった。

海外進出を目指す日本企業が増加する中、企業における外国人の雇用は今後もますます加速するものと予想される。そのため、就業現場を監督する日本人従業員だけが外国人従業員への理念教育を担うには限界があると考えられる。そのような場合、日本文化や企業組織の理念に精通しており、深い理解を示す外国人従業員をブリッジ人材として活用することにより、彼らに理念浸透の経路となってもらえることができる。これにより、日本企業における外国人従業員の雇用がさらに活性化するものと期待できる。

また、世界中の支社や事業所を含む日本企業全体としての協働やコミュニケーションの向上においても、異言語を話すオフィス間や部署、チーム間の各所に情報授受の窓口としてブリッジ人材を効果的に配置することにより、両者の物理的距離や時差、文化や価値観のギャップを克服しつつプロジェクトの推進方法を最適化していくことが可能になる。これにより、日本企業の多国籍人材の管理がより一層円滑化されるものと期待できる。

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5件)

牧美喜男, 戎谷 梓, 関口倫紀 (2015) 「日本企業本社における人事国際化の現状と課題」『多国籍企業研究』第8号, pp.93-113. 【査読あり】

Gayan Hettiarachchi, Azusa Ebisuya, Dhammika Hettiarachchi and Nadeeka Hettiarachchi (2014) “Next Generation Data Classification and Linkage: Role of Probabilistic Model and Artificial Intelligence”, Proceedings of the 2014 IEEE Global Humanitarian Technology Conference, pp.572-579. 【査読あり】

Kasih Priska Safitri Setiawan, Tomoki Sekiguchi, & Azusa Ebisuya (2014) “Dilemma of Local Employees Trained at the Headquarters: A Case Study of Company as a Japanese Subsidiary”, Proceedings of the 2014 Academy of Japanese Business Studies Conference, pp.1060-1089. 【査読あり】

戎谷 梓 (2014) 「グローバル IT 企業のブリッジ人材に必要なコミュニケーション能力 インド人・スリランカ人ブリッジ人材とその同僚への調査から」『日本労働研究雑誌』No.651, pp.97-112. 【査読あり】

牧美喜男, 戎谷 梓, 関口倫紀 (2014) 「グローバル化する日本企業における外国人包摂問題」『大阪大学経済学』第64巻, 第2号, pp.287-302. 【査読なし】

[学会発表](計8件)

Tomoki Sekiguchi and Azusa Ebisuya (2017) ‘Interplay of Team Mental Models, Project Process Models, and Language in International Software-Development Teams,’ RIEB Seminar, March 7th, at Kobe University. Azusa Ebisuya & Gayan Prasad Hettiarachchi (2016) “Team Mental Model Development for Global Innovation,” iBEGIN conference 2016, October 30th, at Philadelphia, US.

Kasih Priska Safitri Setiawan, Tomoki Sekiguchi, & Azusa Ebisuya (2015) “Training Multicultural Employees in the Headquarters: The Case Study of Indonesian Employees in a Japanese Multinational,” the 41st Annual Conference of European International Business Academy, December 3rd, at Rio de Janeiro, Brazil.

Azusa Ebisuya, Tomoki Sekiguchi, &

Mikio Maki (2015) "Effective Communication for the Inclusion of Foreign Employees into Japanese Firms", the 28th Annual Conference of Academy of Japanese Business Studies, June 26th, at Bangalore, India.

Azusa Ebisuya (2014) "Effective Business Communication by Understanding the Project Model: Case Studies of Software Development Enterprises," Association for Business Communication 79th Annual International Conference, October 22nd, at Philadelphia, US.

Gayan Hettiarachchi, Azusa Ebisuya, Dhammika Hettiarachchi, & Nadeeka Hettiarachchi (2014) "Next Generation Data Classification and Linkage: Role of Probabilistic Model and Artificial Intelligence," 2014 IEEE Global Humanitarian Technology Conference, October 10th, at San Jose, US.

Kasih Priska Safitri Setiawan, Tomoki Sekiguchi, & Azusa Ebisuya (2014) "Dilemma of Local Employees Trained at the Headquarters: A Case Study of Company as a Japanese Subsidiary," 2014 Academy of Japanese Business Studies Conference, June 22nd, at Vancouver, Canada.

戎谷 梓 (2015) 「グローバル企業におけるブリッジ人材のコミュニケーション 元日本語学習者のビジネスパーソンの事例を中心に」第8回大阪大学専門日本語教育研究協議会：グローバル時代を生き抜く力の養成と大学における日本語教育を考える 大学から社会への橋渡しを視野に、2月17日、大阪大学。

〔図書〕(計1件)

関口倫紀・竹内規彦・井口知栄(編著)
(2016)『国際人的資源管理』第9章「国際人事評価(pp.137-151)」,第13章「社内言語・コミュニケーション(pp.201-215)」中央経済社。

6. 研究組織

(1)研究代表者

戎谷 梓 (EBISUYA, Azusa)
大阪大学・経済学研究科・助教
研究者番号：90709867

(2)研究協力者

関口 倫紀 (SEKIGUCHI, Tomoki)
京都大学・経営管理大学院・教授
研究者番号：20373110

ヘティアラッチ・ガヤン・プラサド
(Hettiarachchi, Gayan Prasad)
大阪大学基礎工学研究科附属極限科学センター
研究者番号：