

## 研究ノート

### 異文化融和を目指したハイブリッドな関係の構築 ー異文化対応力を高めたグローバル人財とはー

明治大学 経営学部特任講師

山本明男

#### <要旨>

海外赴任者が現地スタッフとうまく折り合えず、十分な成果を挙げずに帰国する事例があるが、その要因として異文化理解不足により信頼関係構築まで至らないことが考えられる。その対応策の一つとして、双方のコアメンバーが異文化の壁を乗り越え、一心同体で協働しシナジー効果を高める“ハイブリッドな関係”の構築がある。

異文化融和を目指すハイブリッドな関係構築には、コアメンバーの異文化対応力を高めることが必要であるが、そのためには成長過程からキャリアメーキング段階において、継続的に異文化体験を重ねていくことが有効であると考えられる。

本稿では、ハイブリッドな関係構築に有益な条件を洗い出し、筆者が担当する明治大学の「異文化経営論」受講生の異文化理解力に関する調査結果と比較検証することにより、今後グローバル社会で求められる異文化対応力を備えた人財となるための要件を考察し、グローバル人財育成へのロードマップを提言する。

#### <キーワード>

ハイブリッドな関係、異文化対応力、グローバル人財、ブリッジパーソン、ダイバーシティ&インクルージョン

#### 1. はじめに

海外勤務者にとって語学力は必須であるが、日本人駐在員の中には英語が堪能であっても現地スタッフとの関係がうまくいかず、十分な成果を上げることができないまま帰国する駐在員がいる。その原因として、現地の文化・商習慣・ビジネス環境や現地スタッフのマインド、プライド等をよく理解せず、強引に日本的ビジネスを進めようとしたことなどが考えられる。多くの企業や教育機関において、海外赴任者を対象とした人材研修プログラムが行われているが、日本で生まれ育ち、通常の教育を受け、国内勤務している人が、初めて海外赴任する場合、赴任前の集中研修を受講しても、異文化社会で活躍するための適応力を短期間で身につけることは容易ではない。

それに対して、青少年期に親の海外赴任に伴う海外帯同生活や、海外留学・ホームステイ、

海外企業でのインターンシップ、ギャプイヤーを取り海外一人旅などを経験した若者は、すでに多様な異文化体験を通して異文化対応力を体得しており、世界中のどこへ行っても、物おじせず、誰とでも渡り合える度胸が身につき、外国人と仕事をする上で大きなプラス要因となる。

海外赴任先で本国と現地側のキーパーソンに十分な異文化対応力があれば、お互いに異文化・多様性への認識・理解を深め合い、心を打ち解けあえる信頼できるパートナーとなることができる。そして、双方の知識・能力・経験等を最大限に発揮することにより、ハイブリッドな関係を構築することができ、新たなプラス・シナジー効果を生み出すことができるはずである。

グローバル化の拡大に伴い、組織の人員構成は国内・海外を問わず益々多様化しており、より多くのステークホルダーにおいてシナジー効果を発揮できるハイブリッドな関係構築へのニーズは高まっている。筆者が1990年代までに海外プロジェクトで経験してきた少数のブリッジパーソンによるシナジー効果<sup>1</sup>ではもはや限界があり、ダイバーシティな環境下においては、より多くのメンバーが異文化対応力を発揮することが求められている。このような場面で活躍できる人材の資質・要件とは何であろうか、そして異文化対応力はどうのように習得することができるのであろうか。本稿では、その鍵となる異文化対応力を高めていくための方策について調査・研究を行い、提言を行うものとする。

## 2. 用語の定義

### 2.1 「異文化対応力」の定義

「異文化対応力」とは「異文化対応能力」の意味であり、異文化マネジメントコンサルタントの加藤・宮森(2014)は次のように定義している。

「異文化対応能力とは、自分と異なる多様な文化的価値観を持つ人々と、効果的にコミュニケーションを取り、協働関係を築き、共に結果を出せる能力全般であり、言い換えれば、文化の違いを超えたコミュニケーション・マネジメント・リーダーシップ能力である。」

そして異文化対応能力を構成する要素として、具体的に次の4点を挙げている。

- ① 異文化への感受性（自分の文化的価値観を多数の中の1つと客観的にとらえ、文化的偏見から自由になる力）
- ② 異文化コミュニケーション力（アクティブリスニングと相手のニーズに合わせてコミュニケーションスタイルを調整する力）
- ③ コミットメント構築力（積極的に自分と異質の人々とをネットワークで築き、多様なステークホルダーのニーズを満たす解決方法を見つける力）
- ④ 不確実性への対応力（複雑かつ不確実性の高い異文化環境を成長・学習の機会ととらえ、楽しむ力）

そして、これらの4つの要素のレベルは、各人の資質や経験により異なるが、固定的なものではなく、研修や意識的経験を積むことにより、学習・育成が可能であるとコメントしている。

本稿では、以下「異文化対応力」で用語を統一するものとする。

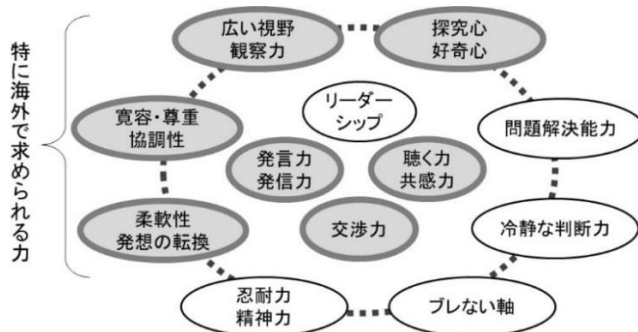
## 2.2 「グローバル人材」の定義

ここでは「グローバル人材」とは何かを考えてみたい。経済産業省による調査「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(2010)」では、「グローバル人材」を次のように定義している。

「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持つ同僚、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、さらには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のできる人材」

本稿では、「交替のきかない貴重な財産となりうる人」という意味から、グローバル人材ではなく、「グローバル人材」<sup>2</sup>と呼ぶこととする。グローバル人材に求められるコアスキルとしては、リーダーシップ、発言力・発信力、交渉力、聴く力、共感力などが挙げられる。そして人間性に関する資質・能力として、広い視野と観察力、探究心・好奇心、問題解決能力、冷静な判断力、柔軟性、発想の転換、忍耐力・精神力、そしてブレない軸をもっていることが重要である。特に海外において求められる力を図表1の太枠で示した。

図表1 グローバル人材に求められる資質・能力



(出所) 筆者作成

当然のことではあるが、海外で活躍するためには、国内でもきちんと仕事ができる人でなければならない。しかし、国内で優秀な実績を上げた人は誰でも、海外においても即戦力と

して活躍するであろうと早合点しないよう、グローバル人材に求められる資質・能力も考慮の上、慎重に人材選定する必要がある。

### 3. 先行研究

グローバル企業の海外展開で求められる異文化対応力に関する先行研究は多く存在する。Adler は、異文化経営において文化的多様性 (cultural diversity) が避けられない状況にあるならば、この特徴を理解した上で管理し、効果的に活用することが重要であり、異文化シナジーをもつ組織では、構成員が互いの方法の違いを認識し、かつ本質的に優劣をつけない、異なった方法の創造的結合が、組織の運営や仕事の上で最善の方法を生み出すと考えられている (Adler, 1997)。

しかし、多言語で多文化、かつ多国籍な組織をまとめていくことは、想像以上に困難なものであり、大半の日系企業は文化的多様性の問題やクロスボーダーのアライアンスの困難さについて、十分に注意を払っていない。文化を超えた能力、トランスカルチャラルなコンピテンシーを開発するということは、我々自身のアイデンティティの変容を求めているのであるとの指摘もある (船川、1998)。

最近では、特にアジア圏における日系企業の駐在員と現地スタッフとの関係に関する調査報告があり、グローバル人材には、マネジメント能力に加えて、異なる文化背景を持つ人々とのコミュニケーション能力、情報伝達能力、さらに異文化適応能力が求められるなどの指摘がある (白木、2009)。

では、その実態はどうであろうか。日本在外企業協会による『日系企業における経営のグローバル化に関するアンケート調査 (2014)』では、日系企業の海外現地法人では外国籍社長比率が 25%で、欧米の多国籍企業と比較すると依然として低水準にとどまっており、その要因として日本人派遣者と現地スタッフ間および本社と子会社間との意思疎通の問題と、優秀な現地コア人材の育成不備などが指摘されている。

しかし、現地法人における人材配置政策とパフォーマンスとの関係にまで踏み込み、海外駐在員を活用するための望ましい諸条件に関して、学術的かつ実証的に検討した研究は非常に少ないと言える (Gong, 2003)。

このままでは日本企業はグローバル競争から脱落する可能性があり、今後異文化マネジャーをどの程度まで育成できるかどうか、日本企業の将来がかかっていると言っても過言ではないだろうとの指摘もある (馬越、2010)。

若年期における海外体験が与える異文化適応性に関して、異文化コミュニケーションやアイデンティティの観点から多くの研究が行われている。海外・帰国子女研究の文献分析 (鹿野、2011) や、帰国子女を例にした異文化適応における追跡研究の意義と課題 (羽下他、2005)、海外留学の中長期的なインパクトについて留学経験者と未経験者との比較調査 (新見、2016)、

英・米語圏への留学で異文化接触を経験した日本人留学生のアイデンティティ変容（末弘、2003）などの研究では、本人の海外および帰国後の適応性や心理的变化に焦点が当てられている。

中学・高校時代の留学体験は、大学以降で留学する場合よりも、その後の人生に与える影響力が大きいことは知られている。異文化コミュニケーション学者の Mitch Hammer は、1981年から米国に1年間滞在した世界50カ国からのAFS高校留学生達の帰国後25年に渡る追跡調査を行った<sup>3</sup>。その調査結果では『留学によってAFS生が受けるインパクトは非常に大きく、異文化を理解する力を伸ばす。AFS体験は偏見や自国主義を減少させ、他の文化への興味を増大させる。対極論で文化間の違いを捉えることがなくなり、共通点の発見により文化の壁を越えようとする』と述べている（馬越、2011）。

これらの先行研究から、社会人になるまでの成長過程における海外留学やホームステイなどの様々な異文化体験が、その後の個々の人生に大きな影響力を与えていることが実証されており、さらなる異文化対応力を醸成するベースとなっている。それでは、様々な属性を持つダイバーシティな人々が存在するグローバル社会において、異文化融和を目指した組織体制をどのように構築していけばよいか、個人の成長過程やキャリアメイキング段階での異文化対応力育成に焦点を当てた実証研究は少ない。

#### 4. 研究目的・方法

本研究では、海外において異文化融和を目指したハイブリッドな関係構築に至るまでのプロセスを分析し、そこから得られた異文化対応への成功要因を抽出し、さらに異文化対応力を身につけるための方策を検討する。具体的には以下の4つの手順により考察を行うものとする。

- (1) 海外赴任者が派遣国において現地側と形成する「本国+現地におけるハイブリッドな関係モデル」を提案し、これを構築する上で影響を与えている異文化的要素や特徴を抽出する。
- (2) 次にグローバルな環境において求められる、より複雑な組織に対応する「ダイバーシティな環境におけるハイブリッドな関係モデル」を提案し、その構築において新たな異文化的要素の抽出とそれらの相関関係について考察する。
- (3) ハイブリッドな関係構築を可能とするグローバル人財を育成するための研究事例として、筆者が担当する大学教育の「異文化経営論」<sup>4</sup>の受講生に焦点を当て、授業において特に高い異文化理解度を示した受講者について、授業内容を通して彼らの成長過程から大学教育に至る体験学習の中で異文化対応力育成に有効と思われる要因を抽出する。
- (4) (1)から(3)までの研究結果を基に、グローバル人財育成に向けた成長過程から大学教

育、キャリアメイキングに至る段階において、異文化対応力を高めていくためのロードマップを提案する。

## 5. 異文化融和を目指したハイブリッドな関係構築についての考察

本稿では、海外において、本国からの派遣者と現地幹部とが一心同体となって仕事を行うことができる関係を「ハイブリッドな関係」と呼ぶこととし、関係者間において異文化融和を目指し、より大きなシナジー効果を目指した強い相互信頼関係を構築し、双方の持てる力を適材適所で十二分に発揮して仕事を行うことを意味する。このようなハイブリッドな関係構築は、図表2で示すように、次の2種類の場面において求められると考えられる。

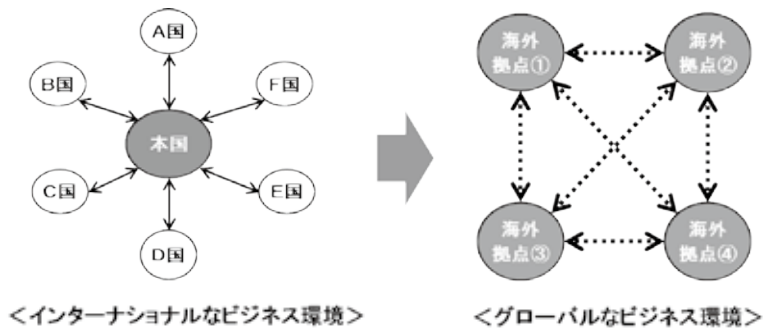
- (1) 海外赴任者が派遣先の現地側担当者と1対1の関係（複数の場合もある）においてハイブリッドな関係を構築する場合

派遣元と派遣先との間の国際的なビジネス環境を想定し、ここでは「**二国間ハイブリッド関係モデル**」と呼ぶこととする。

- (2) 多様な文化的背景をもつ人材を含むグローバルかつダイバーシティな環境においてハイブリッドな関係を構築する場合

海外・国内にかかわらず、双方の組織にダイバーシティな人材が含まれるビジネス環境においてハイブリッドな関係を構築する場合を想定し、ここでは「**ダイバーシティ型ハイブリッド関係モデル**」と呼ぶこととする。

図表2 インターナショナルからグローバルへのビジネス環境の変化



(出所) 筆者作成

### 5.1 「二国間ハイブリッド関係モデル」について

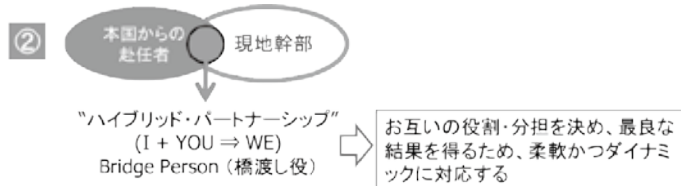
海外赴任者が派遣先の現地担当者との間で協働する状況は、二国間での国際的なビジネス環境において多く見受けられ、筆者も海外赴任した4か国においてこのような二国間のハイブリッドな関係を構築して建設プロジェクトを実施してきた。その汎用モデルとして以下、二国間ハイブリッド関係モデル構築の流れを図表3により4段階に分けて説明する。

図表3 二国間ハイブリッド関係モデル構築の流れ

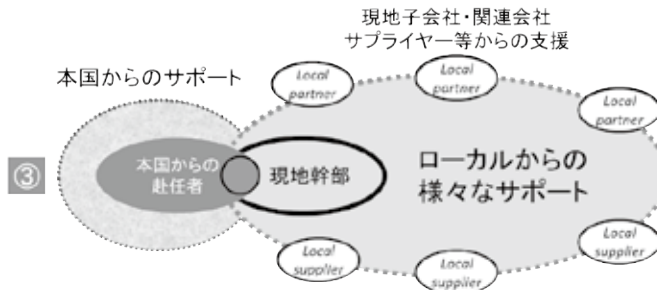


(出所) 筆者作成

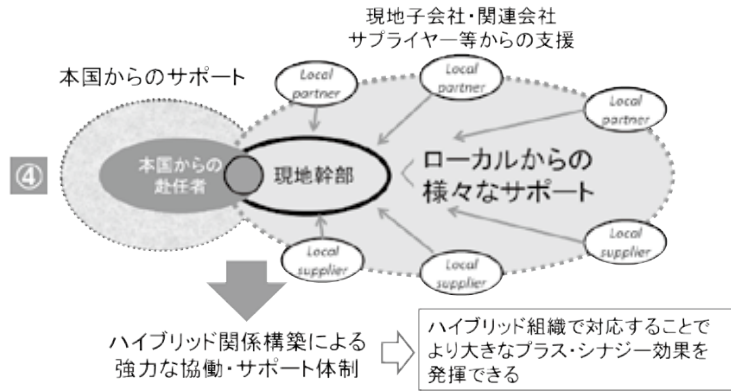
- ① 本国からの海外派遣者 (I)と現地幹部 (YOU)とが、一心同体となって仕事を行うことができる関係 (ハイブリッド・パートナーシップ: WE) と周辺環境を構築する。この場合、現地幹部は1人ではなく、複数でも良いが、お互いの長所・短所、知識・能力・経験等をよく熟知し、不足する部分があれば、お互いに補完し合うことにより、柔軟な実行能力をもった強固な相互信頼関係を築くことが重要。



- ② 個別の業務に対し、I, YOU, WE のどの立場で対応したら良いか、問題の内容・状況等に応じ、適材適所のチーム編成を考え、最適解にて実践する。自分が主導的立場にない場合においても、お互いに両国の橋渡し役、つまりブリッジパーソンとなることを認識し、より効果的に対応するためのシナリオ、配役、演出方法などを考え、状況に応じて必要な修正を行い、臨機応変に対応する。



- ③ 本国からの支援体制は I が、現地での支援体制 (現地子会社、現地の協力会社、サプライヤー、コンサルタント等) は YOU がアレンジし、より大きな力となるよう、シナジー効果を考える。

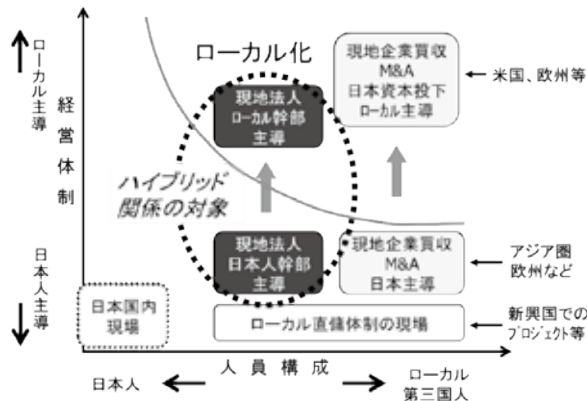


④ 状況に応じて、他のステークホルダー（例：施主、下請、サプライヤー、コンサルタントなど）とも同様のハイブリッド関係を構築して、プロジェクトの最適解を見出す。

二国間ハイブリッド関係モデルの最大のメリットは、現地で生じる諸問題に対して本国からの赴任者が孤軍奮闘せずとも、ハイブリッド関係にある現地幹部とローカルチームと協働し、最大限の力を発揮して問題解決にあたることができることである。ここで中核をなす赴任者と現地幹部は、異文化の壁を乗り越え、強い信頼関係を築いて一心同体となり、双方の力を適材適所、効果的に発揮する必要がある、まさに高い異文化対応力が求められる。

海外オペレーションにおける日系企業の経営体制は色々なパターンが考えられるが、ここで示す二国間ハイブリッド関係モデルが特に必要と思われるのは、ある程度ローカル化が行われている海外の現地法人や現地の工場、個別プロジェクトなどである。図表4の太線部分で示すように、ハイブリッドな関係は日本人幹部主導およびローカル幹部主導のどちらの運営体制においても構築する必要があると考えられる。

図表4 海外オペレーションの経営体制バリエーションとハイブリッドな関係

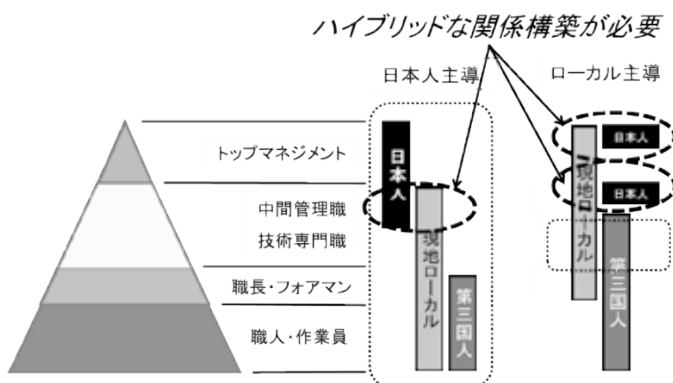


(出所) 筆者作成



現地化が進む海外での組織においては、図表5の太い点線部分で示すとおり、日本人とローカルの幹部レベルだけではなく、中間管理職のレベルにおいてもハイブリッドな関係を構築することが求められる。異文化の壁を乗り越えるためには、双方のキーパーソンがお互いに腹を割った本音ベースのコミュニケーションを行い、両国の文化・商習慣などの違いを考慮した上で強い信頼関係を築き、最終目標に向かって協働し、邁進する強いコミットメントが求められる。本国側しか見ていない近視眼的な赴任者であっては、異文化融和は困難であろう。

図表5 海外プロジェクトにおけるローカル人材活用のバリエーション（イメージ）



(出所) 筆者作成

## 5.2 「ダイバーシティ型ハイブリッド関係モデル」について

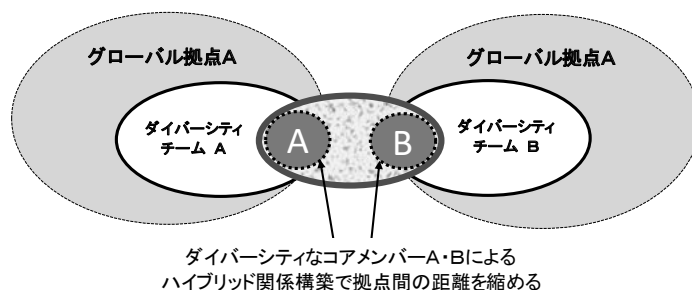
1990年代頃までの海外オペレーションは、日本から外国に社員を派遣し、現地のローカルスタッフと協働体制を組む二国間でのビジネスが主流であり、いわばインターナショナルなビジネス環境で行われていたと言える。しかし、2000年代以降はグローバル化が進み、人・モノ・金・情報の流れは世界中を駆け巡り、特に地域的・時間的な制約を受けなくても自由にビジネスできる環境に変化しつつある。そして関係するステークホルダーは、より多様な属性（国籍・人種・言語・文化等）をもつメンバーが混在するダイバーシティな環境となってきた。

このようなグローバルなビジネス環境では、筆者が海外建設プロジェクトで経験してきたような本国と現地の橋渡し役を担ってきた少数のブリッジパーソンだけでは、ダイバーシティなチーム全体をまとめることは難しくなり、コアメンバー全体において異文化融和の必要性が高まり、「ダイバーシティ型ハイブリッド関係モデル」を構築する必要性が生じるものと考えられる。

ダイバーシティ型ハイブリッド関係モデルのイメージを図表6に示す。

ここではある企業のグローバル拠点AとBの2か所を例として取り上げ、それぞれの拠点には多様な属性を有するメンバーが存在するものと仮定する。各拠点のチーム内部においてはメンバー間において異文化コミュニケーションを高めるとともに、拠点間でのビジネスにおいては、双方のダイバーシティコアチームがハイブリッドな関係を構築して、異文化融和を図り、属性にとらわれない円滑なビジネスができる環境を作るものとする。

図表6 ダイバーシティ型ハイブリッド関係モデルのイメージ



(出所) 筆者作成

### 5.3 二国間およびダイバーシティ型ハイブリッド関係モデルの比較

ここでは上記2つのハイブリッド関係モデルの違いと特徴について図表7に示す。

図表7 二国間とダイバーシティ型ハイブリッドモデルの違い・特徴

| ハイブリッドモデル | 対象国                | 参画メンバー         | 言語                      | 異文化的要素  | 特に求められる異文化対応力   |
|-----------|--------------------|----------------|-------------------------|---|---|
| 二国間       | 本国(派遣元)<br>現地(派遣先) | 赴任者幹部<br>現地側幹部 | 英語または<br>現地通用語          | 二国間における<br>商習慣の違い<br>歴史・文化・宗教・価値観・考え方など                       | 異文化コミュニケーション力<br>(特に対面的な交渉力)<br>寛容・尊重・協調性<br>リーダーシップ<br>柔軟な発想力、問題解決能力<br>変化・不確実性への対応力   |
| ダイバーシティ型  | グローバル<br>(多数の国々)   | コアメンバー<br>全員   | 複数の言語<br>(英語が主となる場合が多い) | 複数の国における<br>商習慣の違い<br>国籍・人種・歴史・文化・宗教・価値観・考え方・男女・世代・教育・社会的背景など | 異文化コミュニケーション力<br>違い・多様性を認識し、受容する力<br>(Diversity & Inclusion)<br>寛容・尊重・協調性<br>リーダーシップ、交渉力<br>柔軟な発想力、問題解決能力<br>変化・不確実性への対応力<br>ITを活用したコミュニケーション |

(出所) 筆者作成

特にグローバルなビジネス環境では、様々な地域の人々と接することになり、異文化的なハードルは二国間よりも飛躍的に高まるものと思われる。同じ組織内においても、M&A や業務提携、社外人材採用などにより多様な人材が存在するので、コアメンバーは異文化コミュニケーション力を高めて各人の違いや多様性を十分に理解し、それらを受容する力 (D&I: Diversity & Inclusion) が強く求められる。

それでは、ダイバーシティなビジネス環境に対応した異文化対応力を有するグローバル人材は、どのようにして育成していけば良いのであろうか。

## 6. 成長過程における異文化対応力の形成に関する考察

先行研究からも、成長過程における異文化体験、つまり留学や海外駐在、親・知人等からの影響などが、異文化対応力の醸成に大きく関係していることが知られているが、特定の個人について異文化体験を追跡調査することは本稿の趣旨とは異なるため、ここでは最近の日本の大学生と日本への留学生を対象に、かれらの成長過程と大学時代における異文化体験に焦点を当て、共通する異文化対応力の形成要因を考察する。

### 6.1 大学教育における異文化対応力の形成要因 実態調査

実態調査の研究対象としては、筆者が担当している明治大学の学部3・4年生向けの「異文化経営論」の受講生（2013年度～2016年度）とし、授業への貢献度が高く、異文化に対する理解力や適応力が優れていると思われる学生について、その要因を考察する。

本授業は、英語による通年授業で、様々な国からの留学生と日本人学生がミックスした多文化の環境で行われている<sup>5</sup>。授業では、個人のカルチャーショック体験発表や、ダイバーシティ(D&I) 推進企業の事例発表、海外ビジネスでの異文化対応事例などについて、プレゼンテーションやグループディスカッション、ロールプレイなどを活用したインタラクティブな講義形式により異文化理解力を深め、将来グローバル社会で活躍できる人材の育成を目指している。

#### (1) 調査方法

「異文化経営論」受講者に関する調査は、以下の3つの手順にて行う。

- ① 2013年度から2016年度までの4年間に「異文化経営論」の授業を受講した学生の内、高い評価<sup>6</sup>を得た学生を対象に、共通する特徴を抽出し、整理・分析する。
- ② 上記①に該当する学生について、これまでの成長過程において異文化対応力の養成に寄与していると思われる要因（家族構成、生育環境、教育環境、海外在住履歴、留学・インターンシップ経験など）を授業を通して分かる範囲で抽出する。
- ③ 上記②で抽出された要因について、異文化対応力を高めるために関連性が強いと思われる項目を整理し、考察を行う。

## (2) 調査結果

### ● 受講者の内訳

2013年から2016年までの4年間に異文化経営論を受講した学生は、図表8に示すように合計183人で、男女の比率は、男子96人(52%)、女子87人(48%)とほぼ同数である。国籍別にみると合計21カ国で、日本人74人(40%)、留学生109人(60%)となり、世界各国から多くの留学生が受講する多文化環境での授業であることが分かる。受講生の英語力は、全般的に留学生のレベルが高く、日本人学生を上回っている。

図表8 「異文化経営論」受講者の内訳（男女別・国籍別人数）

|                      |    |                     |    |                        |        |
|----------------------|----|---------------------|----|------------------------|--------|
| <b>&lt; 日本 &gt;</b>  |    | <b>&lt; 欧州 &gt;</b> |    | <b>&lt; 北米・中米 &gt;</b> |        |
| 日本                   | 72 | フランス                | 15 | 米国                     | 11     |
| 在日韓国                 | 1  | フィンランド              | 4  | メキシコ                   | 1      |
| 日本/英国                | 1  | スイス                 | 2  | オーストラリア                | 1      |
| <b>&lt; アジア &gt;</b> |    | <b>&lt; 中東 &gt;</b> |    |                        |        |
| 中国                   | 45 | スペイン                | 2  | UAE                    | 1      |
| 香港                   | 7  | ドイツ                 | 2  |                        |        |
| 韓国                   | 4  | イタリア                | 1  |                        |        |
| 台湾                   | 3  | スウェーデン              | 1  |                        |        |
| タイ                   | 2  | <b>&lt; 中欧 &gt;</b> |    |                        |        |
| インドネシア               | 1  | ロシア                 | 2  |                        |        |
| フィリピン                | 1  | トルコ                 | 1  |                        |        |
|                      |    |                     |    | <b>合計 21カ国</b>         |        |
|                      |    |                     |    | <b>183人</b>            |        |
|                      |    |                     |    | 日本人 74人                | 男子 96人 |
|                      |    |                     |    | 留学生 109人               | 女子 87人 |

(出所) 筆者作成

異文化経営論の授業で高い評価を得た受講生は全体の約25%程度であり、その内、留学生が過半数を占めており、日本人学生は少数に留まっている。英語を母国語とする学生では、言語能力は必ずしも異文化対応力につながる要因とはなっていないケースも見受けられる。

### ● 高い評価を得た学生に見られる異文化対応力に関する特徴

高い評価を得た受講生について、授業態度等からくみ取ることができる異文化対応力と思われる特徴や、成長過程における共通点などを抽出し、「家庭環境」「教育環境」「個人」に関連する項目に分けて整理した。

#### < 家庭環境に関連する項目 >

- 親が学生時代に留学体験しており、子供に対しても留学の意義を普段から話している。
- 親が国際結婚しており、幼少年期から複数の国で生活し、家庭でも複数言語を話す。
- 祖父母や親の代で移住して自国を離れ、移住先で小さい頃から異文化に触れている。
- 子供の頃から親と一緒に海外旅行しており、外国の文化や生活に触れる機会が多い。
- 家庭に外国人がよく出入りし、異文化社会との接触をしている。

<教育環境に関連する項目>

- 小さい頃から外国に興味があり、語学習得に熱心で、外国文化への見識が深い。
- 中学・高校・大学時代に短期・長期留学（ホームステイ）を経験している。
- 大学時代に海外でインターンシップを経験している。
- 大学時代にギャップイヤーを取り、海外旅行やボランティア活動、体験学習をしている。
- 学校において留学生との交流があり、外国人に興味をもっている。

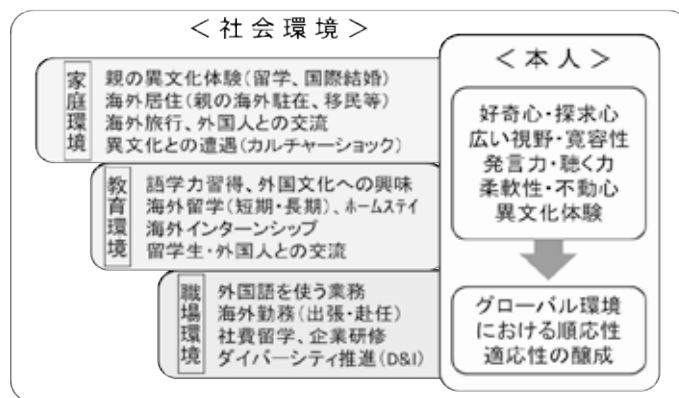
<個人に関連する項目>

- 好奇心・探求心が旺盛で、新たな事象に対してあまり不安を感じない。
- 他人の意見や考えに共感し、フレキシブルな対応ができる。
- 社会問題等への問題意識が高く、積極的に自分の意見を述べる。
- 成長段階で強いカルチャーショックを体験しており、異文化の壁を乗り越える力がある。
- 固定観念にとらわれず、広い視野を持ち、柔軟で寛容性がある。

## 6.2 グローバル環境で求められる異文化対応力

上記で例示した異文化対応力に関する特徴の内、「家庭環境」と「教育環境」および社会人となってからの「職場環境」は、すべて<社会環境>の中に包含される。個人に関する異文化対応力は、これらの社会環境による影響を受けながら、グローバル環境における順応性や適応性を醸成していくものと考えられる。以上を図式化したものが図表9である。

図表9 成長過程における異文化対応力の形成要因

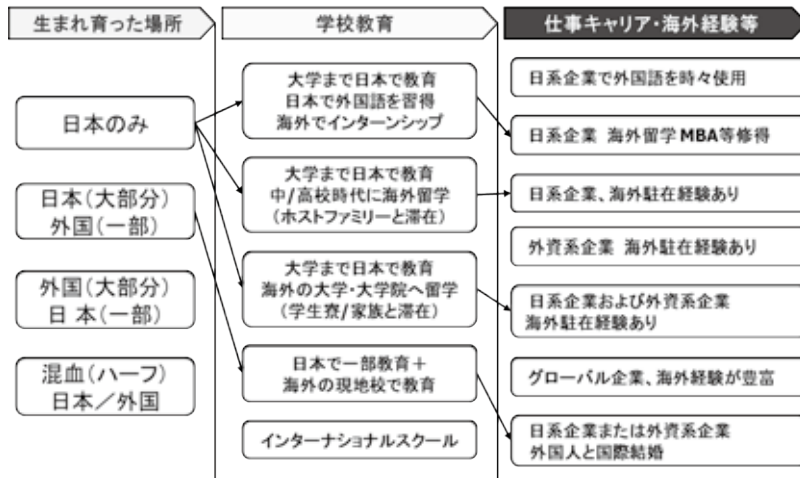


(出所) 筆者作成

日本人を例とした場合において、成長過程における生活環境は人さまざまであり、学校教育における外国語教育や海外とのかかわり方には多くのバリエーションが考えられる。そし

て社会人以降についての異文化とのかかわりには、図表 10 に例示するように多くのパターンが考えられる。異文化経営論受講生についての調査結果から、社会人となる前までに強い異文化体験をした人は、そうでない人と比べて、異文化環境への順応性、適応性は優れており、今後、社会人となってからも、異文化対応力を発揮し、より早く異文化環境に適合できる可能性が高いものと推測できる。

図表 10 グローバルで活躍する日本人の成長過程バリエーション



(出所) 筆者作成

社会人となってから異文化対応力を高める機会は数多く考えられる。職場環境が益々多様化しつつある状況を加味すると、ダイバーシティな職務環境で属性の異なる人々と接して仕事をする場面は、必ずしも海外勤務をしなくともあると考えられる。本人の理解・認識・努力次第で異文化への理解力を高め、意識・マインドを変えることにより異文化対応力を高めていくことは可能である。特に 20 代から 30 代の吸収能力の高い段階において、自ら率先してより多く異文化体験を積んでいくことは、ダイバーシティ・マネジメント能力を高めることに繋がり、異文化対応力の醸成に繋がるものと考えられる。

## 7. まとめ・提言

本研究では、これまでのインターナショナルな環境における二国間のハイブリッドな関係構築から、グローバル社会に対応したダイバーシティ型のハイブリッドな関係構築の可能性について提言した。そして、異文化融和を目指すハイブリッドな関係構築には、成長段階における家庭環境・教育環境での異文化体験と、社会人となってからの職場環境における異文化経験を継続的に行うことにより、異文化対応力を伸ばすことができることを述べた。

AFS 高校留学帰国生に関する 25 年間に渡る先行研究 (Hansel, 2008) でも実証されてい

るように、10代の若い頃から異文化環境に触れることにより、世界中の多様な人々と積極的に接して異文化体験を積み重ね、複数の語学力を習得し、異文化コミュニケーション力を磨いて、グローバル人財としての資質・能力を備えていくことができる。

以上の研究結果を踏まえて、グローバル人財として求められる異文化対応力を高めるための方策をとりまとめ、次の6項目を提言する。

- ① 異文化対応力を高めるには様々な方法やルートが考えられる。国籍・人種などの属性に関係なく、個人の成長過程、学校教育、キャリアパスに合わせて段階的に計画し、継続的に実施すれば、さらにシナジー効果を高めることができる。
- ② 特に海外志向の強い若者に対しては、早い段階から異文化体験の機会を与えられるよう家族・友人・知人・教師などの理解と配慮が必要であり、モチベーションを高めて異文化対応力の育成を図るべきである。ただし、海外志向ではない若者への強要は、状況によって逆効果となりうるリスクがあり、留意が必要である。
- ③ 中学・高校・大学時代において海外留学（できれば1年以上の長期ホームステイ）や外国企業でのインターンシップなどを経験している人は、グローバル環境において活躍できる素地が備わっており、10代における海外留学から得られるシナジー効果は大きい。
- ④ 成長過程において体得した強い異文化体験は、生涯に渡って強い影響力をもち、社会人になってからも異文化接触の機会を積極的に増やすことにより、異文化対応力をさらに伸ばすことができる。
- ⑤ グローバル社会において、多様な文化・国籍・背景をもつ人達とハイブリッドな関係を構築するためには、異文化の障壁を乗り越え、組織のコアメンバーがもつ個性や能力・経験等をプラス思考で有効に活用することができるダイバーシティ・マネジメント能力が求められる。
- ⑥ 語学が堪能であっても、協調性や寛容性・忍耐力・共感力など、グローバル人財に求められるコアスキルが乏しければ、ハイブリッドな関係を構築することは難しい。多様な人財が活躍できる環境とするために、ダイバーシティ&インクルージョン（多様性の受容）を実践し、相手の立場を理解し、違いを認識してポジティブ思考で粘り強く行動できるようにマインドセットの切り替えが必要である。

今後の研究課題として、異文化体験の機会を学校教育においていかに取り込んでいくか、そしてキャリアメイキング段階において、グローバル人財育成の一環として異文化対応力育成をより効果的に行うための継続教育・研修方法などについて、さらなる調査・研究を進めていきたい。

< 注 >

- 1 筆者が勤務する大手ゼネコン（鹿島建設株式会社）で 1980 年代から 1990 年代にかけて海外 4 か国（中東・アジア・欧州）において担当した各種建設プロジェクト。
- 2 「人材」とは交替がきく人、「人財」とは交替が聞かない貴重な人的資源を指し、英語では Human Resource (HR) と Human Capital (HC) として区分している。
- 3 AFS (American Field Service) 1947 年以降、世界 50 カ国以上と国際交流を続けている高校生交換留学制度、本部はニューヨーク。日本からは 1954 年より 8 名の高校生が初めて米国へ留学している。
- 4 明治大学経営学部で学部 3・4 年生を対象とした英語で行う異文化経営論 (Transcultural Management)、前期(A)と後期(B)に分かれており、インタラクティブな授業形式で実施している。
- 5 受講生の大部分は明治大学経営学部の学生であるが、同大学の他学部（政治経済学部、法学部、文学部、商学部、情報コミュニケーション学部、国際日本学部など）からも多く受講しており、留学生の中には海外提携大学からの短期滞在留学生も含まれている。
- 6 「高い評価」とは 100 点評価で 90 点以上の高得点を意味する。

< 参考文献 >

- Adler, N.J. (1997) *International Dimensions of Organizational Behavior*, South-Western College Publishing, pp. 106-107.
- Gong, Y. (2003) Subsidiary staffing in multinational enterprises: Agency, resources, and performance, *Academy of Management Journal*, Vol.46, No.6, pp.728-739.
- Hansel, B. (2008) AFS Long Term Impact Study Report 1: 20 to 25 years after the exchange experience, AFS alumni are compared with their peers, AFS International.
- 加藤真佐子・宮森千嘉子(2014)「英語力だけではグローバル人材になれない！」『月刊人事マネジメント：HR Short Message』
- 河内智子(2014)「変化・転機についての振り返りを通じた異文化適応教育の試み —異文化適応の W 型曲線モデルと変化に対処するための 4S モデルを用いて—」『国際経営論集』No.48、71-75 頁。
- 黄梅英他(2015)「グローバル社会における「国際理解力の育成に関する研究」『尚絅学院大学紀要』第 69 号 113-128 頁。
- 「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」(2010)、経済産業省。
- 鹿野緑(2013)「海外帰国子女研究の文献分析 —研究方法論の志向を探って」、南山大学国際センター。
- 末弘美樹(2003)「異文化接触における日本人留学生のアイデンティティ変容 —青年女子の英・米語圏留学を中心に—」。
- 新見有紀子(2016)「海外留学の中長期的なインパクト：海外経験者と未経験者に対するオンライン質問票調査結果の比較から」、異文化間教育学会第 37 回大会報告。
- 羽下飛鳥、松島恭子(2005)「異文化適応における追跡研究の意義と課題—帰国子女を例に—」『生活科学研究誌』 Vol.4.
- 船川淳志 (1998) 「多文化時代のグローバル経営」、ピアソン・エデュケーション、211-214 頁。
- 馬越恵美子・桑正義晴 (2010) 「異文化経営の世界 その理論と実践」、白桃書房、41,42 頁。
- 馬越恵美子 (2011) 「ダイバーシティ・マネジメントと異文化経営」、新評論、212-222 頁。
- 馬越恵美子・山本明男 共著 (2009) *Transcultural Management: Cultural Relevance in Different Industries, Japanese Management and International Studies Vol.3 – Japanese Project*



---

Management, S. Ohara & T. Asada (ed.), World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., U.K., pp. 435-449.

山本明男（2007）「日系建設会社のグローバル戦略ーリスクマネジメントから見た事例研究ー」、単著、『国際ビジネス研究学会年報』、113-126 頁。

受付日： 2017 年 6 月 29 日

受理日： 2017 年 11 月 30 日